

نگاهی نو به نقش مدیران در استراتژی بهداشت روان

به مناسبت ۱۸ مهر روز جهانی بهداشت روان

تهیه کننده: دکتر گیتی افروز پوراحمدی مشاور علمی امور زنان و خانواده وزارت نفت مهر ۱۳۹۶

۱۰ اکتبر برابر با ۱۸ مهرماه از طرف فدراسیون جهانی بهداشت روان به عنوان "روز جهانی بهداشت روان" اسم نهاده شده است. در ایران نیز هفته پایانی مهر ماه (۲۴ لغایت ۳۰ مهر) به نام هفته بهداشت روان نام گذاری شده است و عمده ترین هدف در این هفته ارتقا و افزایش آگاهی و تغییر و اصلاح نگرش مردم نسبت به مسائل بهداشت روان می باشد.



مقدمه

در دنیای امروز با استرس های مختلفی روبرو هستیم که بعضی از این استرس ها مختص محیط کار است. ارتقای «بهداشت روانی» محیط کار بعنوان یکی از مهم ترین ابعاد توسعه و بهسازی منابع انسانی در سازمان ها در چند دهه اخیر، توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده و با توجه به این که فشار روانی از عوامل تعیین کننده کاهش کمی و کیفی فعالیت کارکنان است؛ مدیران جهت تامین بهداشت روانی محیط کار ، باید با مفاهیم اساسی بهداشت روانی آشنا شوند و استراتژی بهداشت روان کارکنان را در برنامه های استراتژیک سازمان خود لحاظ نموده باشند با عطف به اینکه سلامت روانی کارکنان با رعایت اصول بهداشت روانی در سازمان حاصل می گردد. بهداشت روانی در محیط کار یعنی مقاومت در مقابل پیدایش پریشانی های روانی و اختلالات رفتاری در کارکنان سازمان و سالم سازی فضای روانی کار به نحوی که هدف های چندگانه نیز تامین شود:

۱- هیچ یک از کارکنان سازمان به دلیل عوامل موجود در سازمان گرفتار اختلال روانی نشوند.

۲- هریک از کارکنان از این که در سازمان محل کار خود به فعالیت اشتغال دارند احساس رضایت کنند و علاقه مند به ادامه کار در آن سازمان باشند.

۳- هر یک از کارکنان سازمان نسبت به رؤسا همکاران خود و به طور کلی نسبت به جهان اطراف و بخصوص نسبت به جایگاه خود در سازمان احساس مثبتی داشته باشند.

۴- همه کارکنان سازمان قادر به ایجاد روابط مطلوب با محیط کار و عوامل موجود در آن باشند

در حقیقت بهداشت روانی همان سلامت فکر و قدرت سازگاری فرد با محیط و اطرافیان است. همچنان که از جسم خود مراقبت می کنیم روح خود را نیز باید مقاوم تر کنیم تا زندگی بهتری داشته باشیم. ایجاد فرصت برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و کنار آمدن با خود و دیگران یکی از اهداف مهم و اساس بهداشت روانی است که در استراتژی های سازمان باید دیده شده باشد .

سازمان سالم کارکنان سالم

از مشخصات یک سازمان سالم آن است که سلامت جسمی و روانی کارکنان آن به همان اندازه مورد توجه و علاقه مدیریت سازمان قرار گیرد که تولید و بهره‌وری مورد تاکید قرار گرفته است. لذا نقش رهبری و مدیران ارشد در ایجاد و حفظ سلامت سازمان زیر ساخت اولیه برای سلامت کارکنان می‌باشد بخصوص نقش مدیریت در زمان های چالشی هر سازمانی بسیار مهم و تاثیر گذار است.

با توجه به اینکه آکادمی سلطنتی علوم سوئد؛ برنده جایزه نوبل اقتصاد ۲۰۱۷ را ریچارد تیلر استاد رشته علوم رفتاری و اقتصاد دانشگاه شیکاگو به دلیل مطالعاتش در زمینه اقتصاد رفتاری اعلام نمود و اقتصاد رفتاری رشته‌ای است که با مطالعه رفتار فردی و عوامل روانشناختی، بازارها و عوامل اقتصادی را مورد تحلیل قرار می‌دهد. ضرورت کسب دانش و علم رفتار سازمانی مدیران ارشد و میزان موفقیت سازمانشان مشخص می‌گردد. ریچارد تیلر ۷۲ ساله که متولد ایالت نیوجرسی آمریکاست، یکی از پیشگامان رفتارشناسی در علم اقتصاد است. کمیته نوبل آکادمی علوم سوئد، تلاش‌های تیلر در راستای شناسایی تاثیر رفتار انسان بر اقتصاد را مستحق دریافت جایزه نوبل خوانده است. ریچارد تیلر که مدرک دکترای تخصصی خود را در سال ۱۹۷۴ از دانشگاه روچستر اخذ کرده، یکی از متخصصان پیش‌تاز در یک رشته نسبتاً تازه است که روانشناسی را به اقتصاد گره می‌زند. این رشته که زمانی در حاشیه قرار داشت، حالا با تلاش‌های ریچارد تیلر به یکی از اجزای عمده مطالعات اقتصاد نوین تبدیل شده است. کمیته نوبل در این زمینه اعلام کرد: «او یک پیش‌تاز در زمینه تلفیق اقتصاد با روانشناسی است و توانسته به علم اقتصاد رنگ و بویی انسانی‌تر ببخشد.» در جایی دیگر از بیانیه کمیته نوبل آمده است: «ریچارد تیلر فرضیات واقع‌گرایانه علم روانشناسی را در تحلیل تصمیمات اقتصادی به کار بسته است.» اهداکنندگان این جایزه همچنین گفته‌اند کارهای تیلر نشان داده است که چگونه محدودیت آگاهی‌های یک فرد در فرآیند اخذ تصمیمات، در کنار تبعات ترجیحات اجتماعی و فقدان کنترل فردی می‌تواند بر تصمیمات او و خروجی بازارها اثرگذار باشد. کمیته نوبل همچنین تلاش‌های ریچارد تیلر در جهت «تلنگر» به مردم برای اخذ تصمیمات بهتر را ستود. «تئوری تلنگر» هم که تیلر متخصص آن است، مفهومی است در علم رفتارشناسی مبنی بر اینکه مداخلات کوچک در جو موجود یا مشوق‌ها می‌تواند افراد را تشویق کند که تصمیمات متفاوتی بگیرند. لذا با توجه به اقتصاد رفتاری؛ مدیران ارشد سازمان‌ها نقش بسیار پررنگی در شناخت رفتار سازمانی و موفقیت سازمانی خواهند داشت.

مدیران باید بدانند که مراقبت روانی از افرادی که در سازمان کار می‌کنند مسئله مهمی است و ماهیت روانی محیط شغلی و تاثیر برخورد مدیران در سلامت روانی کارکنان امری غیرقابل انکار در بهزیستی محیط کار است. امروزه بسیاری از محققان بر این باورند که بهزیستی و سلامت کارکنان به میزان قابل توجهی بستگی به رفتار مدیران آنها دارد، در عین حال رفتار مدیر، الگویی برای یادگیری چگونگی رفتار مناسب در سازمان است. تاکنون نقش‌های زیادی را برای مدیران برشمرده‌اند، اما آنچه کمتر بر روی آن تاکید شده است نقش مدیر به عنوان تامین‌کننده بهداشت روانی در محیط کار است. بدیهی است که در این نقش از مدیر انتظار می‌رود تا با کسب مهارت‌های شناختی، عاطفی و رفتاری خاص، در ارتباط با کارکنان زیرنظر خود برای افزایش بهداشت روانی محیط کار تلاش کند.

پژوهش‌ها نشان داده است که مدیران و سرپرستانی که در برخورد با کارکنان خود از روش‌های علمی استفاده می‌کنند نه تنها باعث می‌شوند کارکنانشان کمتر دچار فشار روانی شوند، بلکه ارتباط دوسویه خوبی را برقرار می‌سازند. جالب آنکه برخورد مدیرانی که عامل بالقوه‌ای برای برهم زدن فشار روانی شغلی شناخته شده ممکن است سایر مدیران یا سرپرستان را نیز درگیر و دچار فشار روانی کند.

مدیران موفق با توجه به سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک سازمان خود؛ جهت مدیریت بهداشت روان در محیط‌های کاری می‌توانند بر اساس مدل پیوست شکل شماره ۱ گام بردارند که شامل:

- ۱- تدوین خط مشی بهداشت روان در محیط کاری
- ۲- تدوین استراتژی بهداشت روان در محیط کاری
- ۳- تدوین برنامه مدیریت ریسک
- ۴- تخصیص بودجه و منابع
- ۵- مدیریت مردم

۶- تدوین استراتژی های پیشگیرانه

۷- تشخیص و حمایت

۸- توانبخشی و بازگشت به کار

۹- پایش و ارزیابی

شکل شماره ۱ مدل مدیریت بهداشت روان در محیط کار



وجود برنامه ریزی استراتژیک و اهداف استراتژیک و استراتژی های بهداشت روان برای سازمان های موفق الزامی می باشد . به کارگیری فنون واستراتژی های مدیریت منابع انسانی و عملکرد موثر سازمان، کاهش مشکلات ناشی از پدیده استرس و دوام طولانی تر مدیریت است . از سویی تغییرات در بازار کار باعث شده است تا سازمان نیاز کمتری به سبک مدیریتی دستور- کنترل و بیشتر نیاز به برخورد با کارکنان براساس درک و فهم متقابل داشته باشد. به. براساس دیدگاه "بندورا" ما بیش از گفته ها تحت تاثیر اعمال و رفتار دیگران قرار می گیریم و طی فرایند یادگیری اجتماعی از طریق الگوهای محیط می آموزیم. نتایج فرایند الگوسازی، بسیار فراگیرتر از الگو گیری در رفتار، نحوه سخن گفتن و طرز لباس پوشیدن است یعنی شامل طرز تلقی، رفتارهای خاص شغلی و روش های تعامل یا تاثیرگذاری بر دیگران نیز می شود

.بدیهی است مراقبت روانی از افرادی که در سازمان کار می کنند امر بسیار خطیری است. تاثیر محیط شغلی و برخورد مدیران برای سلامت روانی، رفاه و رضایت کارکنان از حیطه شغلی، امری غیرقابل انکار در بهزیستی محیط شغلی است. بدین منظور مدیران باید از درگیری های کارکنان، توانمندی ها و محدودیت هایشان به خوبی آگاه باشند. همچنین توصیه شده است که مدیران باید زمان وهزینه مناسبی را برای مراقبت روانی کارکنان بکار گیرند و این امر بخشی جدایی ناپذیری از مسیر، برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده سازمان است . کسب اطلاعات لازم در مورد مشکلات مربوط به سلامت روانی و بهزیستی کارکنان و چگونگی رسیدن به راه حل آن موضوع عمده سؤال بسیاری از کارکنان است. بدیهی است مشکلات فراوان و پیچیده تر سازمان دارای دلایلی گسترده تر است که منجر به سایر تاثیرات نامطلوب و پیامدهای شدید می شود . امروزه پیشگیری از مشکلات به وسیله افزایش بهزیستی و سلامت محیط کار، بر درمان ترجیح داده می شود.



نقش های نوین مدیران

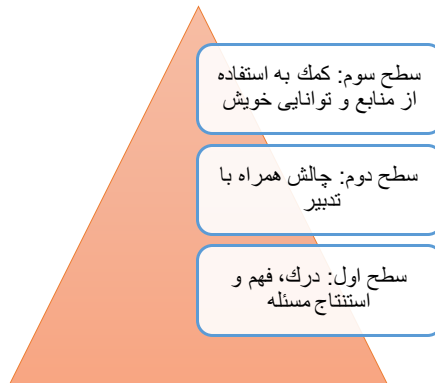
با توجه به نقش های مدیریتی مانند رئیس و رهبر، تنظیم و کنترل کننده، توزیع کننده، سخنگو، کارآفرین، حل کننده مشکلات، تشخیص دهنده منابع و مذاکره کننده در سازمان ها؛ لازم است که مدیران ارشد نقش های نوینی را نیز تجربه کنند و کسب مهارت نمایند. هدف از ارایه نقش های نوین مدیریتی کمک به توسعه راه هایی است که رسیدن به اهداف سازمان را تسهیل می کند. بدیهی است رسیدن به اهداف سازمان همواره با مدنظر قرار دادن بهزیستی کارکنان یعنی مهمترین سرمایه سازمان همراه است. در همین راستا اخیراً مدیران و رهبران، جذب عقیده بکارگیری اصول مشاوره به هنگام کار (هم به دلیل پیروی از دیدگاه های انسان دوستانه و هم به خاطر کاربردی بودن اصول آن) شده اند. در نظر گرفتن این مسئله که تغییر الگوهای زندگی باعث بروز فشارها و تنگناهایی برای عده ای از کارکنان می شود امری واقع گرایانه است. بسیاری از این عمل گرایان مشاوره و بکارگیری اصول و فنون آن را در محیط های شغلی همپای مهمترین ابزار اقتصادی برای افزایش عملکرد کارکنان دانسته اند. این علاقه خود را در خلق انجمن های جدید مثل انجمن بریتانیایی مشاوره با شاخه فرعی "مشاوره در کار" یا "مشاوره سازمانی" نشان داده است. این شاخه نیاز به مهارت های مشاوره ای در بین افرادی که هر روز با حیطه ای مدیریتی، سرپرستی و رهبری افراد چه در محیط های دولتی و چه در محیط های خصوصی سروکار دارند را مستقیماً خاطر نشان می سازد.

دلایل انتخاب مدیر برای بکارگیری و استفاده از فنون مشاوره در سازمان، آن است که :

- ۱- چنین فردی در بهترین مکان سازمانی هم برای ایجاد مشکل و هم برای کاهش فشارهای روانی کارکنان قرار دارد. در عین حال فردی است که می تواند با دستیابی به راه حل های مناسب به مشکلات پایان دهد. گاهی مدیر در بهترین موقعیت سازمانی برای راهنمایی کارکنان به منظور دریافت کمکی که به آن نیاز دارند، قرار دارد.
- ۲- بیشتر مدیران در سازمان در برخی موقعیت های دشوار چنان قرار می گیرند که استفاده از کمک مشاوران حرفه ای را ضروری می سازند. بدیهی است با اندکی مشاوره غیر رسمی و یا بکارگیری اصول و فنون آن به شیوه ای غیر حرفه ای، یعنی آنچه که در مورد آن توضیح داده شد، می توان شرایط و جو سازمان را از بحران های احتمالی رهایی بخشید. بدون شک در سازمان موقعیت هایی وجود دارد که حرکت و اقدام سریع مدیر یا رئیس می تواند از اعلام نیاز برای دریافت کمک حرفه ای پیشی گرفته و همزمان انرژی از دست رفته را به سازمان بازگرداند و از بحرانی شدن موقعیت پیشگیری کند.
- ۳- مدیران معمولاً در نقطه ای از سازمان ایستاده اند که تمامی کارکنان در نهایت معطوف به آنان شده و در بسیاری از موارد با طرح مشکل خویش خواستار دریافت رهنمودهایی از آنان هستند.
- ۴- از آنجا که رهبری و مدیریت موثر، توان قدرت به موفقیت رساندن سایر افراد سازمان است، بدیهی است بکارگیری فنون موثر می تواند مدیران را در راه رسیدن به این هدف مهم یاری کند.

در این محدوده مشاوره در حیطه مدیریت با مفاهیم زیر تعریف می شود که البته سه سطح مشاوره در سازمان را نیز نشان می دهد:

شکل شماره ۲ سه سطح مشاوره در سازمان را نشان داده است.



۱- سطح اول: درک، فهم و استنتاج مسئله؛

با بکارگیری مجموعه ای از فنون، مهارت ها و نگرش ها شامل :

- گوش دادن فعال همراه با سؤال کردن فعال به منظور گردآوری اطلاعات
- پذیرش همراه با گرمی و عطوفت
- صبر و شکیبایی
- عدم قضاوت سریع، قضاوت تأخیری
- جلب اعتماد
- تمرکز و دقت
- راز داری

۲- سطح دوم: چالش ؛

کمک به فرد برای مدیریت مشکل خویش شامل :

- چالش همراه با مقابله
 - ضربه های خفیف ادراکی و شناختی
- ۳- سطح سوم: کمک به استفاده از منابع و توانایی خویش ؛

جستجوی سایر امکانات و موقعیت های معتبر شامل :

- تصمیم گیری و انتخاب یکی از راههای موجود
- اقدام برای یکی از راه های ممکن
- کسب گزارش در مورد اقدام نهایی
- ارزیابی نتایج به کمک خود فرد

اینک به تفصیل، به بیان سه سطح مشاوره در مدیریت می پردازیم:

۱- در سطح اول، فرد کارمند خود را تشریح کرده و مشکل از دیدگاه دنیای پدیداریش طرح می شود. مدیر نیز کارمند را به عنوان یک فرد منحصر به فرد درک کرده و با فن "گوش دادن فعال" سعی در درک دنیای درونی او دارد. هدف از این سطح، روشن سازی و جداسازی احساسات از افکار بوده و مدیر تلاش می کند خطوط کلی طرح مشکل را دریابد. فنون و مهارت هایی که در سطح اول مهم به نظر می رسد عبارتند از: درک، به تأخیر انداختن قضاوت، پذیرش، گوش دادن فعال، گشادگی فکر اصالت، تحمل، آزادی عمل... نگرش هایی چون علاقه به مردم، نگرش مثبت به ذات بشر و اعتقاد به پاک بودن فطرت بشر، اعتقاد به امکان تغییر افراد در شرایط مناسب محیطی، به نظر مهم

می رسند. سایر فنون مهم و موثر عبارتند از: توجه و تا پایان به صحبت دیگران گوش دادن، بازخورد مناسب داشتن و انعکاس دادن، هم حسی، بازسنجی بررسی نتایج، روشن سازی، خلاصه کردن، تشویق، سؤال کردن، سکوت و...

۲- در سطح دوم به فرد کمک می شود تا تصویری که از مشکل خویش در ذهن دارد تغییر و به سایر احتمالات و گزینه های قابل دسترس دیگر بیاندهد. بدیهی است که شیوه طرح مشکل تاکنون راه را برای نتیجه گیری رضایت و موثر مسدود کرده است و فرد نیاز به طرح مسئله به شیوه ای متفاوت دارد. هر چند مشکل به جزئیات خرد تقسیم شود، این حقیقت که گاهی فقط تغییر نگرش و تفکر ادراک فرد در مورد مشکل باعث حل آن می شود، بیشتر خود را نشان می دهد. در مرحله دوم برعکس مرحله اول که مستلزم کسب مهارت و توان درک به سبک مشاوران است، مشارکت مدیر در تعاملی عمیق برای درک مشکل صورت می پذیرد، زیرا مشکل می تواند فقط به علت نگرش منفی فرد در سازمان و یا به قولی دیدن نیمه خالی لیوان آب باشد. بنابراین تغییر نگرش کارمند می تواند تعیین کننده پیشروی مدیر در مرحله دوم تفکر و ادراک فرد از مشکل را مشخص می کند. در سطح دوم مشاوره، عامل چالش که با نوعی آگاهی مدیر از ادراک و احساس فرد از مشکل شکل می گیرد وجود دارد. این چالش بیانگر بکارگیری خوب شکل گرفتن فنون مشاوره ای توسط مدیر در سطح اول است.

۳- در حیطه های شغلی و سازمانی مدیران کمتر بر سطح سوم مشاوره متمرکز می شوند، زیرا بسیاری از مشکلات پیش از رسیدن به این سطح حل می شود، اما همیشه کارکنان به تنهایی در سازمان نمی توانند مشکل خویش را حل کنند. از آنجا که مدیران صاحب قدرت اجرایی، ابزار و امکانات و توان اقدام اداری و سازمانی هستند احتمالاً بهترین افراد در سطح سوم مشاوره یعنی چاره جویی و کمک به کارمند، دستیابی به هدفی روشن است. بدین ترتیب چنین به نظر می رسد که در سطح اول و دوم مشاوره غیرمستقیم ولی در سطح سوم مشاوره به صورت مستقیم ارایه می شود. در سطح سوم مشاوره، عملکرد مدیر برای تکمیل منابع کارمند به منظور رسیدن به هدف های تعریف شده در سطوح قبل است. ممکن است کارمند نیاز به انرژی، متقاعد شدن، انگیزش و یا تشویق برای اقدام در این مرحله داشته باشد، ممکن است فاقد تجربه های لازم، دانش و یا مهارت کافی برای پیشرفت در سازمان باشد. تعلیم و یا امکانات تعلیم را فراهم آوردن، ارایه بازخوردهای مناسب، ارایه پیشنهاد و یا رهنمودهای مقتضی از جمله فعالیت های این سطح است. در این سطح ممکن است کارمند نیازمند خدماتی خاص باشد که خودش به تنهایی نتواند آن را در سازمان کسب یا انجام دهد. گاه بر اساس نیاز، ارجاع او به سایر متخصصان ضروری جلوه می کند. در این گونه موارد حمایت مدیر مبنی بر فراهم آوردن امکانات و موقعیت های لازم بر اساس شناخت نیازهای کارمند و برنامه ریزی بر پایه آن سطح سوم مشاوره را تسهیل می کند. یکی از حیطه هایی که می تواند وابسته به سطح سوم عملکرد مدیر شود، مشاوره شغلی است. بدین ترتیب حتی عملگرا ترین مدیران خواهند دید که بهتر گوش کردن (سطح اول)، چالش همراه با تدبیر (سطح دوم) می تواند راه رسیدن به نتایج مطلوب را چه از نظر زمان و چه به صورت حفظ بهداشت روانی و بهزیستی کارکنان هموار سازد.

لذا ایجاد و حفظ سلامت سازمان ها و سلامت کارکنان برخاسته از نگرش و مهارت های مدیریت تیم ارشد و همچنین مدیریت استراتژیک آن سازمان می باشد که میتواند این طیف سلامت را نه تنها به کارکنان بلکه به خانواده های آنان و جامعه تسری بخشد. امید که انتخاب و انتصاب مدیران ارشد با توجه به شاخص های علمی و کاربردی و توانمندی های آنان باشد.

منابع و مآخذ

۱- رندال، آر راس و الیزابت ام آلتمایر. ۱۳۷۷. **استرس شغلی**. ترجمه غلامرضا خواجه پور. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

۲- حقیقی، محمد علی. ۱۳۷۹. **نظام روابط کار در سازمان**. تهران: ترمه.

۳- میرسپاسی، ناصر. ۱۳۷۵. **مدیریت منابع انسانی و روابط کار نگرشی راهبردی**. تهران: شروین.

۳- ایرج، شاکری نیا، امنیت و رضایت شغلی و بهداشت روانی، **مجله تدبیر شماره ۷۲**، خردادماه ۷۶، ص ۳۲

۴- پال، هرس و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳

7. Youssef, Dervish A. 1998. Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment *International Journal of Manpower*. ۱۹ (۲) ۱۸۴-۱۹۴
8. Warren, Richard C. 1996. *The empty company* morality and job security. *Personal Review* 25(6) 41-53.
9. Fairbrother, Kerry, and et al. 2003. Workplace dimensions, stress and job satisfaction *Journal of Managerial Psychology*, 18.(۱)
10. Chen, Chen Jui et al. 2005. Leadership effectiveness, Leadership style and employee readiness *Leadership & organization Development Journal* 2.(۴) ۷
11. Miozza, Michael L. and David C. Wyld. 2002. *The Carrot or the Soft Stick?: The Perspective of American Safety Professionals on Behavior and Incentive Based Protection Programmers* *Management Research News*. (۱۱) ۲۵
12. <https://www.linkedin.com/pulse/good-mental-health-business-my-model-managing-4-cliff-carter/2017>

