

وجود خود مدیریت گروه نهفته باشد. از این رو شناخت و بررسی این عوامل حائز اهمیت است. از میان انبوه عواملی که به نحوی بر فرسودگی شغلی افراد مؤثرند، می‌توان به نقش باورهای غیرمنطقی مدیران اشاره کرد. هر فردی دارای یکسری باورهای غلط و غیرمنطقی است که این باورها وی را به سوی تصمیم‌گیری‌های خاص هدایت می‌کنند؛ تصمیم‌گیری‌هایی که قطعاً با تصمیم درست فاصله بسیاری خواهند داشت. در کار مدیریت و اداره سازمان‌ها نیز، رفتار سازمانی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و سیاست‌گذاری نیازمند شناخت درست و رفتار درست است و فقدان این دو عامل مشکلاتی را به خصوص در سه امر مهم حل مشکل، تصمیم‌گیری و رهبری بر سر راه مدیریت و اداره سازمان قرار می‌دهد. از سوی دیگر مدیریت آموزشی نیز در بین سایر انواع مدیریت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق، جایگاه مهمی در به‌سازی و توسعه جامعه خواهد داشت. چنانچه مدیران جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثر بخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. همچنین هر چه رفتار مدیر همراه با اطلاعات و دلایل علمی، تربیتی و

کار گروهی معجزه‌های است که قوانین ریاضی را در هم می‌شکنند، به‌طوری که جمع یک‌ویک حاصلی بیش از دو به بار می‌آورد. این معجزه نتیجه فرایندی است که در مدیریت «سینرژی» یا «هم‌افزایی» می‌خوانند. ولی باید دانست که این معجزه فقط در گروه‌های توانمند به‌وقوع می‌پیوندد. چنانچه کار گروهی به درستی مدیریت نشود بی‌شک این معجزه واژگون عمل می‌کند و فاجعه رخ می‌دهد و آنجاست که یک به علاوه یک حاصلی بسیار کمتر از دو به بار خواهد آورد. بنابراین، مدیری که مسئول یک کار گروهی است باید آنقدر توانمند باشد که بتواند گروه را حفظ کند. طبیعی است که عوامل متعددی، گروه و اعضای آن را تهدید خواهد کرد، یک مدیر به‌عنوان حافظ مسئول گروه، باید گوش به زنگ باشد و از بروز این گونه مسائل جلوگیری کند. از میان انبوه این مسائل، می‌توان به فرسودگی شغلی در بین کارکنان گروه اشاره کرد. آمارها نشان می‌دهد که فرسودگی شغلی، استرس و عوارض ناشی از آن همه‌ساله موجب از بین رفتن صدها روز کاری می‌شود و به‌طور متوسط روزانه یک میلیون نفر به علت اختلالات و ناخوشی از حضور در محل کار خودداری می‌کنند. براساس نتایج تحقیقات مختلف، عوامل به‌وجودآورنده فرسودگی شغلی متفاوت‌اند. شاید برخی از این عوامل در



فکرشیرین، مرد را فربه کند

**باورهای غیرمنطقی مدیران
ونقش آن در فرسودگی شغلی معلمان**

|| سحر روشن بین ||
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
|| دکتر غلامعلی احمدی ||

تعلیمی بیشتری باشد و در عین حال با ملایمت، متانت و ملاحظت و در جوی دوستانه مطرح شود، پذیرش آن از طرف معلمان بیشتر است. در ضمن با معلمان باید طوری رفتار شود که احساس کنند نزد مدیر و سازمان آموزشی افراد قابل احترامی هستند و سازمان آموزشی برای آن‌ها ارزش و احترام قائل است. در چنین جوی و با چنین احساسی آن‌ها آماده پذیرش مسئولیت و ادای وظیفه می‌باشند و اما اگر مدیری مغلوب باورهای غیرمنطقی خود شود و نتواند درست تصمیم بگیرد و درست رهبری کند و به نحوی شایسته با زیردستان خود برخورد کند، هم در خود و هم در دیگران تولید اختلالات عاطفی خواهد کرد. این اختلالات نه تنها بر فرد بلکه قاعدتاً بر محیط اطراف وی نیز تأثیرگذار خواهد بود. از جمله این حالات، فشار روانی یا استرس ناشی از این باورهاست که خواهی نخواهی بر سایر افراد نیز تأثیر خواهد گذاشت. مادامی که افراد تجربه تحمل مدت زیادی استرس شدید، ناشی از کار را داشته باشند، کم‌کم به بیماری‌های ناشی از استرس دچار خواهند شد که یکی از این بیماری‌ها، نشانگان فرسودگی شغلی است.

■ فرسودگی شغلی

فرسودگی در نتیجه فشار کار طولانی و گسترده است. بر این اساس، فرسودگی به تدریج رشد می‌کند. سندرم فرسودگی دارای سه علامت مجزا شامل خستگی مفرط، بدبینی و عدم شایستگی حرفه‌ای است. نداشتن انرژی احساسی، احساس درد شدید و خستگی مزمن از ویژگی‌های فرسودگی احساسی است.

درواقع می‌توان گفت عامل اصلی ایجاد فرسودگی شغلی در افراد، وجود فشارهای روانی ناشی از کار است. این فشارهای روانی در افراد استرس و افسردگی ایجاد می‌کنند و اگر افراد به مدت طولانی تحت تأثیر استرس ناشی از کار قرار گیرند به تدریج دچار فرسودگی شغلی خواهند شد. به بیان دیگر علت فرسودگی شغلی وجود یک استرس مزمن است. این حالت تعامل پیچیده‌ای از چند مؤلفه فیزیولوژیکی و روان‌شناختی است. از میان عواملی که در فرد تولید فشار روانی و در نتیجه استرس می‌کنند، می‌توان به عوامل سازمانی نظیر تعارض نقش یا عوامل بین فردی و سبک مدیریت مدرسه اشاره کرد که در تمامی این عوامل، ردپایی از نحوه برخورد مدیریت مدرسه با معلمان به چشم می‌خورد. اینک با توجه به مطالب بیان شده به بررسی نقش باورهای غیرمنطقی در مدیران به عنوان یکی از عوامل استرس‌زا در مدرسه و در نتیجه عاملی در جهت ایجاد فرسودگی شغلی در معلمان خواهیم پرداخت.

■ باورهای غیرمنطقی

باورهای غیرمنطقی باورهایی هستند که بر روان فرد سلطه دارند و عامل تعیین‌کننده‌ای در نحوه تعبیر و تفسیر

رویدادها و تنظیم‌کننده کیفیت و کمیت رفتارها و عواطف هستند. باورهای غیرمنطقی حقیقت ندارند و منطبق بر واقعیت نیستند. باید و حکم برای فرد می‌آورند، تعادل فرد را از بین می‌برند، از ایجاد نظم جلوگیری می‌کنند و مانع مواجهه موفقیت‌آمیز با حوادث تحریک‌کننده می‌شوند. در واقع رویدادها و اتفاقات پیرامون افراد باعث تنش و اضطراب در افراد نمی‌شود بلکه دیدگاه‌ها و باورهای افراد از رویدادها و اتفاقات است که منجر به تنش و اضطراب در آن‌ها می‌شود و زندگی آن‌ها را با مشکل مواجه می‌کند.

■ انواع باورهای غیرمنطقی

ضرورت تأیید و حمایت دیگران: در این باور فرد اعتقاد دارد من باید مورد تأیید همه افراد جامعه یا همه کسانی که مرا می‌شناسند قرار بگیرم. من و کارهایم وقتی ارزشمند هستیم که دیگران به آن‌ها مهر تأیید بزنند. **انتظار بالا از خود:** در این باور فرد اعتقاد دارد: «من باید حداکثر کمال و لیاقت و شایستگی را داشته باشم.» **تمایل به سرزنش:** در این باور فرد اعتقاد دارد: «گروهی از مردم بدذات و شرورند و باید به شدت تنبیه شوند.» **واکنش به ناکامی:** در این باور فرد به خودش می‌گوید: «اگر وقایع و حوادث آن‌طور نباشد که من می‌خواهم نهایت ناراحتی و بیچارگی است.»

بی‌مسئولیتی عاطفی: در این باور فرد اعتقاد دارد: «آشفتنگی‌ها و ناراحتی‌های روحی من ناشی از مسائل و مشکلات و حوادث زندگی هستند.»

دلواپسی شدید: در این باور فرد اعتقاد دارد: «اگر قرار است حادثه یا اتفاق بد و خطرناکی روی دهد، باید همیشه نگران آن بود. به‌طور کلی، حوادث بد و خطرناک همیشه موجب نهایت ناراحتی و نگرانی می‌شوند، بنابراین باید همیشه به‌خاطر آن‌ها به شدت نگران و ناراحت بود.» **اجتناب از مسائل:** در این باور فرد اعتقاد دارد: «اجتناب از مسائل، مشکلات، مسئولیت و وظایف، آسان‌تر از مواجه شدن با آن‌هاست.»

وابستگی: در این باور فرد اعتقاد دارد: «باید به افراد قوی‌تر از خود متکی باشیم یا آنکه زندگی بدون اتکا به افراد قوی‌تر سخت یا غیرممکن خواهد بود.»

ناامیدی نسبت به تغییر: در این باور فرد اعتقاد دارد: «من محصول تاریخچه و تجارب گذشته زندگی هستم. آن‌ها تعیین‌کننده رفتار کنونی من هستند و به هیچ‌وجه نمی‌توانم آن‌ها را تغییر دهم.»

کمال‌گرایی: در این باور فرد اعتقاد دارد «برای هر مشکلی و هر مسئله‌ای فقط یک راه‌حل درست و کامل وجود دارد و اگر او بدان دست نیابد، وحشتناک و فاجعه‌آمیز خواهد بود.»

■ عوارض ناشی از باورهای غیرمنطقی

باورهای غیرمنطقی تولید استرس می‌کنند و

اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق، جایگاه مهمی در به‌سازی و توسعه جامعه خواهد داشت



باورهای غیرمنطقی تولید استرس می‌کنند و عامل به وجود آورنده اضطراب و افسردگی در خود فرد و اطرافیان وی هستند



عامل به وجود آورنده اضطراب و افسردگی در خود فرد و اطرافیان وی هستند. افراد مستعد به استرس دارای قضاوت‌های افراطی، یک‌جانبه، مطلق، صریح و کلی از یک موضوع هستند. آن‌ها علت وقوع اتفاقات ناگوار را به خود برمی‌گردانند و خود را مسئول آن وقایع می‌دانند و در مواجهه با وقایع زندگی انواع باورهای غیرمنطقی را به کار می‌برند. زمانی که ذهن آن‌ها را مفاهیم نمادین بی‌معنی، استدلال‌های غیرمنطقی و تفسیرهای نادرست اشغال کرده باشد، در برابر واقعیات موجود کور و ناشنوا خواهند شد. در این زمان است که بی‌هدف دستخوش حوادث می‌شوند و نمی‌دانند چه می‌کنند و به کجا می‌روند؛ در نتیجه به خود و دیگران لطمه می‌زنند.

از طرف دیگر، در مجموع فرسودگی شغلی را می‌توان به عنوان یک سندرم فرسودگی عاطفی فیزیکی و ذهنی که توأم با احساس پایین بودن عزت‌نفس و خود - ارزشمندی و ناشی از وجود استرس‌های شدید و طولانی‌مدت تعریف کرد. بنابراین با توجه به مطالب گفته‌شده می‌توان نتیجه گرفت که باورهای غیرمنطقی مدیران در خود آن‌ها و معلمان نیز استرس تولید کرده و این استرس نیز به تدریج زمینه فرسودگی شغلی در خود و معلمان را ایجاد خواهد کرد. لذا جهت پیشگیری از این عوارض که هر دو از عوامل تهدیدکننده مدارس و سلامت آن‌ها می‌باشند، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود.

■ پانزده روش برای سالم‌اندیشی و مبارزه با باورهای

غیرمنطقی

۱. **خطاهای شناختی را بررسی کنید:** افکار منفی خود را بنویسید تا نوع خطاهای شناختی خود را ببینید. به این وسیله با راحتی بیشتری می‌توانید مثبت و واقع‌بینانه با موضوع برخورد کنید.

۲. **نشانه‌ها را بررسی کنید:** به جای آنکه فرض را بر درست بودن افکار منفی خود بگذارید، نشانه‌های واقعی آن را بررسی کنید. برای مثال، اگر احساس می‌کنید که هرگز کاری را درست انجام نمی‌دهید؛ می‌توانید بسیاری از کارهایی را که با موفقیت انجام داده‌اید، فهرست کنید.

۳. **از روش معیار دوگانه استفاده کنید:** به جای آنکه خود را بی‌رحمانه تحقیر و سرزنش کنید، با همان مهر و محبتی با موضوع برخورد کنید که اگر برای دوستان این حادثه اتفاق می‌افتاد، با او گفت‌وگو می‌کردید.

۴. **روش تجربی را به کار ببرید:** اعتبار اندیشه منفی خود را آزمون کنید. مثلاً اگر در حالت اضطراب، نگران حمله قلبی هستید، می‌توانید کمی ورزش و نرمش کنید. چندبار از پله‌های ساختمان بالا و پایین بروید. با این اقدام از سالم بودن قلب خود مطمئن می‌شوید.

۵. **اندیشیدن در سایه‌های خاکستری:** این روش به ظاهر کسل‌کننده است اما تأثیر بسیار خوبی دارد. به جای آنکه در جو «تفکر هیچ یا همه چیز» به مشکل خود

بیندیشید، برای مشکل پیش‌آمده امتیازی از صفر تا صد در نظر بگیرید. وقتی اوضاع آن‌طور که مایل هستید بر وفق مراد شما نیست، به جای آنکه خود را یک شکست‌خورده تمام‌عیار بدانید، موضوع را به‌طور نسبی بررسی کنید و ببینید از این موقعیت چه درسی می‌آموزید.

۶. **روش بررسی:** از دیگران سؤال کنید تا از واقع‌بینانه بودن افکار و تلقی‌های خود مطلع گردید. مثلاً اگر معتقدید اضطراب سخنرانی در حضور دیگران غیرطبیعی و مایه خجالت است، از دوستانتان بپرسید آیا آن‌ها هم در مواقع مشابه احساس اضطراب کرده‌اند؟

۷. **تعریف واژه‌ها:** وقتی به خود برچسب حقیر، نادان، بازنده، یا احق می‌زنید، از خود بپرسید واژه‌های «احق»، «کودن»، «نادان» چه معنایی دارند. وقتی به این نتیجه رسیدید که چیزی به‌عنوان «نادان» وجود خارجی ندارد، وقتی فهمیدید «بازنده» بی‌مفهوم است، احساس بهتری پیدای می‌کنید.

۸. **روش علم معانی:** خیلی ساده از زبانی استفاده کنید که بار عاطفی کمتری داشته باشد. این روش برخورد با عبارتهای «بایدار» مفید است به جای گفتن «نباید این اشتباه را می‌کردم». بگویید «اگر این اشتباه را نمی‌کردم بهتر بود».

۹. **نسبت دادن مجدد:** به جای آنکه بی‌دلیل فرض را بر بدی خود بگذارید و خویش‌تن را به‌خاطر مشکل پیش‌آمده سرزنش کنید، به‌عوامل متعددی که این مسئله را ایجاد کرده‌اند بیندیشید. به‌جای سرزنش خود به حل مسئله بیندیشید.

۱۰. **تحلیل سود و زیان:** امتیازات و زیان‌های یک احساس (مانند عصبانی شدن از تأخیر قطار) یک فکر منفی (مانند، هر قدر تلاش کنم بی‌فایده است) یا یک انگاره رفتاری (مانند پر خوری و خوابیدن در رختخواب هنگام افسردگی) را فهرست کنید. همچنین می‌توانید از روش تحلیل سود و زیان برای اصلاح باورهای مخرب از نوع «من همیشه باید کامل و صددرصد بی‌عیب و نقص باشم» استفاده کنید.

۱۱. **روش صریح و مستقیم:** خیلی ساده از خود سؤال کنید آیا می‌توانید به‌طرز واقع‌بینانه‌تری با افکار خود برخورد کنید

۱۲. **روش پیش‌بینی لذت:** درباره لذت‌بخش بودن فعالیت‌های مختلف پیش‌بینی کنید و براساس صفر تا ۱۰۰ درصد به آن امتیاز دهید. پس از آنکه کار مورد نظر را انجام دادید مجدداً درباره شدت خشنودی واقعی ناشی از انجام کار نظر دهید.

۱۳. **روش برخورد مشخص:** از کلی‌گویی خودداری کنید: به‌جای اینکه خودتان را مردود کامل در نظر بگیرید به نقاط قوت و ضعف خود توجه کنید.

۱۴. **روش پیکان عمودی:** به‌جای برخورد با اندیشه منفی، یک پیکان عمودی در زیر آن بکشید و از خود

بپرسید: «اگر این اندیشه درست باشد، چرا باید مرا ناراحت کند؟» این گونه به سلسله افکار منفی که علت اصلی باورهای شما هستند، دست می‌یابید.

۱۵. قضیه پذیرش: بسیاری از روش‌های پیشنهاد شده مبتنی بر دفاع از خود هستند. فرض را بر این می‌گذارید که اندیشه منفی غیرمنطقی است اما قضیه پذیرش چیزی جز این است. در واقع، این قضیه ریشه در باورهای شرقی از نوع آیین بودایی دارد. به جای اینکه از خود دفاع کنید، حقیقتی در آن پیدا کنید و مسئله را بپذیرید. از خود بپرسید: «آیا در این انتقاد حقیقتی وجود دارد؟ آیا می‌توانم از آن چیزی بیاموزم؟ آیا می‌توانم بپذیرم که عملکردم در حد مطلوب نبوده است؟ من نواقص فراوانی دارم. من انسان هستم و هیچ انسانی کامل نیست.» با پذیرفتن مسئله در اصل قدم اول را به سوی تغییر و تحول برمی‌داریم.

■ راه‌های پیشگیری از فرسودگی شغلی

- تعیین و ارزیابی اهداف و مشخص کردن اینکه، این اهداف تا چه میزان واقع‌بینانه هستند.
- در کار خود تنوع ایجاد کنید.
- از طریق کسب تجارب یا تفریح و مسافرت به زندگی خود معنی ببخشید.
- برای کسب تجارب جدید در کلاس‌های آموزشی و کنفرانس‌ها شرکت کنید.
- روش‌های کنترل استرس و فشار روانی را بیاموزید.
- در حرفه سازمانی خود نقش فعالی داشته باشید.
- محدودیت‌های خود را شناسایی کنید و روش سازگار شدن با آن‌ها را بیاموزید.
- به سلامتی خود اهمیت دهید. با رعایت رژیم غذایی مناسب، استراحت کافی و برنامه‌های ورزشی، سلامتی خود را تأمین کنید.
- برای مدت کوتاهی کار خود را با همکاران تعویض کرده یا برای اجرای یک پروژه مشترک از ایشان دعوت به همکاری کنید.
- شبکه‌های دوستی مبتنی بر کنش متقابل را در میان خود توسعه دهید.
- علاقه‌مندی‌ها و وابستگی‌های خارج از محیط کار را شناسایی کنید و از اینکه می‌توانید عاملی مؤثر و فعال در زندگی باشید اطمینان حاصل کنید.
- در کار مبتکر باشید و طرح‌های جدید ارائه کنید و منتظر انتظارات تصویب شده سازمان نباشید.
- به کارهای ذوقی و احساسی که برای شما لذت بخش است، بپردازید.
- بیاموزید به جای اعتبار و پاداش بیرونی برای پاداش درونی و اعتبار شخصی کار کنید.
- فرصت‌هایی برای رشد معنوی و روحی خود فراهم آورید.
- از پذیرش اموری که وظیفه دیگران است خودداری

کنید

- خود را با تمام عیبی که دارید بپذیرید. سعی کنید اشتباهات خود را فراموش کنید.
- باور داشته باشید که می‌توانید فردی فعال در زندگی خود باشید.
- برای کاهش استرس به سازماندهی مجدد برنامه‌هایتان بپردازید.

هنگامی که فرسودگی شغلی رخ می‌دهد دو راه

وجود دارد:

الف) تغییر یا تعدیل محیط کار

ب) تغییر و تعدیل واکنش‌های افراد نسبت به محیط

کار

تغییر محیط کار بر کاهش محرک‌های استرس‌زا مانند کارهای سنگین، ساعات کار طولانی و عدم مشارکت کارکنان در سازمان تأکید دارد و تغییر واکنش افراد در برابر محیط شامل برقراری روش‌های سازگاری مؤثر مانند آموزش راهبردهای مقابله مؤثر و شرکت در گروه‌های حمایتی است.

منابع

۱. برنز، دیوید؛ شناخت درمانی و روانشناسی افسردگی، فنون و شناخت شخصیت و تغییر آن، مترجم: مهدی قراچه‌داغی، دایره، ۱۳۸۹.
۲. برنز، دیوید؛ ده قدم تا نشاط، فنون رهایی از افسردگی و تقویت عزت نفس، مترجم: مهدی قراچه‌داغی، اسپم، ۱۳۸۹.
۳. یک، آرون تی، شناخت‌درمانی و مشکلات روانی، مترجم: مهدی قراچه‌داغی، درس، ۱۳۹۰.
۴. سراج، مجید، بررسی عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان درمانی مرکز قلب مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ۱۳۸۷.
۵. شریفی، فواد محمد، بررسی مقایسه باورهای غیرمنطقی و باورهای ارتباطی زنان متقاضی طلاق با زنان عادی در شهرستان بوکان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهیدبهبشتی، ۱۳۹۰.
۶. شفیع‌آبادی، عبدالله، ناصر، غلامرضا، نظریه‌های مشاوره و روان‌درمانی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۸۶.
۷. شمس‌علی، رابطة بین رضایت شغلی، سلامت روان و باور منطقی معلمان کلاس سوم راهنمایی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان آنان در شهرستان خمین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تربیت معلم، ۱۳۸۲.
۸. عابدی، محمدرضا، بررسی و مقایسه اثربخشی روش‌های مشاوره شغلی به سبک نظریه یادگیری اجتماعی، سازگاری شغلی و مدل شناختی - رفتاری شادمانی فودایس بر کاهش فرسودگی مشاوران آموزش و پرورش شهر اصفهان. رساله دکترا، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ۱۳۸۱.
۹. علوی، سیدسلیمان، جنتی‌فرد، فرشته، داوودی، علی؛ بررسی و مقایسه سلامت روانی و فرسودگی شغلی در کارکنان و کارگران شرکت سایپا، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، شماره ۳۳، ۱۳۸۸.
۱۰. لنجیونی، پاتریک، پنج دشمن کار تیمی، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران، فردا، ۱۳۸۲.
۱۱. مایکنام، دونالد، آموزش ایمن‌سازی در مقابل استرس، مترجم: سیروس مبینی، رشد، ۱۳۸۶.
۱۲. میرکمالی، سیدمحمد؛ رهبری و مدیریت آموزشی. تهران، یسپرون، ۱۳۸۹.

13. Pyhalto, Kirsi And Pietarinen, Janne And salmela - Aro, Katariina: (2011). Teacherworking- environment fit as a framework for burnout experienced by Finnish teachers. Journal article springerlink.