 <p>Academy of Organizational Behavior Management</p>	<p>Organizational Behavior Studies Quarterly</p> <p>Autumn 2020 (Serial No. 35), Vol. 9, No. 3</p>	<p>Print ISSN: 2322-1518 Online ISSN: 3456-6452</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

## Narrative Research of Anger Managing Experience in an Organization


Raheleh Panbehchi<sup>1</sup>  
Arian Gholipour(Ph.D.)<sup>2</sup>

### Abstract

Organizations potentially include several anger grounds. Therefore, it is expected that employees experience anger in various forms. The aim of this research is to examine the experience of managing anger by employees in the central bank of Iran. The method of this research is qualitative narrative research. Data are gathered from organizational documents and semi-structured interviews. For analyzing the data, at first thematic analysis is used to explore causes and solutions of managing anger and then, based on a plot structure, general narration is elicited. Reviewing the stories of participants shows that beside some causes of anger expression including personal traits, interpersonal conflicts, workplace limitations and the staff nature of target society' work which are permanent, because of changes happened in employee's composition in recent decade there are some other reasons for anger experience by the present people of organization including: cultural and generational diversity and ineffective human resource management practices such as selection and success and career management. Findings suggest that organizational and managerial solutions, improving positive attitudes, education and cultivating diversity acceptance might help to manage anger events in organization. Identified moderator variables are prior experiences, personal characteristics, position and educational degree.

**Keywords:** *Anger Managing Experience; Cultural and Generational Diversity of Employees; Human Resource Management; Narrative Research; Thematic Analysis.*

- 
1. PhD candidate in organizational behavior management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding author), r.panbehchi@ut.ac.ir.
  2. Full professor in organizational behavior and human resource management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

شابا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲ شابا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶	فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال نهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۳۵)، پاییز ۱۳۹۹: ۱-۳۰	 انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی
----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## روایت پژوهی تجربه مدیریت خشم در سازمان

راحله پنبه‌چی\*، آرین قلی‌پور\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۲/۰۸

### چکیده

سازمان‌ها به‌صورت بالقوه دارای زمینه‌های متعددی برای خشم هستند؛ لذا انتظار می‌رود کارکنان به اشکال مختلف خشم را تجربه کنند. هدف این پژوهش، فهم تجارب مدیریت خشم توسط کارکنان بانک مرکزی می‌باشد. روش این تحقیق روایت پژوهی کیفی است. داده‌ها از طریق مراجعه به مستندات سازمانی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. برای تحلیل داده‌های تحقیق، ابتدا از روش تحلیل تم، علل و راهکارهای مدیریت خشم شناسایی شدند و سپس براساس ساختار پیرنگ، روایت کلی استخراج شد. مرور داستان‌های مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد برخی از عوامل بروز خشم مانند ویژگی‌های شخصیتی، تعارضات میان‌فردی، محدودیت‌های محیط کاری و ماهیت ستادی کار جامعه هدف در طول زمان ثابت بوده‌اند؛ لیکن با توجه به تغییرات دهه اخیر در ترکیب کارکنان، برخی از علل تجربه خشم توسط اعضای فعلی سازمان عبارتند از: تنوع فرهنگی و نسلی کارکنان و عدم اثربخشی مدیریت منابع انسانی از جمله جذب و مدیریت جانشین‌پروری و ارتقا. ضمناً یافته‌ها نشان می‌دهند که راهکارهای سازمانی و مدیریتی، تقویت نگرش‌های مثبت، آموزش و فرهنگ‌سازی پذیرش تنوع می‌تواند به مدیریت خشم در سازمان کمک کنند. متغیرهای تعدیل‌گر نیز شامل تجربیات پیشین، ویژگی‌های شخصیتی، پست و تحصیلات می‌باشند.

**کلیدواژه:** تجربه مدیریت خشم؛ تنوع فرهنگی و نسلی کارکنان؛ مدیریت منابع انسانی؛ روایت پژوهی؛ تحلیل تم

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، (نویسنده مسئول) r.panbehchi@ut.ac.ir  
 \*\* استاد تمام مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

تحقیقات مختلفی اهمیت احساسات را در محیط‌های تجاری و تنظیمات اقتصادی-اجتماعی بررسی کرده‌اند (لیندباوم و گیدس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ اشکاناسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ وان کلیف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). لی<sup>۴</sup> و (۲۰۱۷) دریافتند که مدیریت هوشمندانه احساسات در سطوح مختلف از جمله در کمک به افراد در محیط‌های کاری، بهبود رهبری و عملکرد سازمان، کارکرد دارد. طبقه‌بندی‌های متعددی از انواع احساسات ارائه شده است، اما محققان زیادی در مورد شش احساس عام، توافق نظر دارند که عبارتند از: خشم، ترس، غم، شادی، نفرت و تعجب (رابینز و جاج<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۶۱).

در تحقیقاتی که به بررسی خشم به عنوان یکی از احساسات بروز یافته در محیط‌های کاری پرداخته‌اند، عمدتاً بر پیامدهای منفی فردی و سازمانی آن مانند افزایش فشار خون، بیماری‌های قلبی، بهره‌وری کاهش یافته، رضایت شغلی پایین و استرس شغلی زیاد و پاسخ‌های تهاجمی تمرکز داشته‌اند؛ هرچند ماهیت متناقض خشم- دارا بودن قابلیت بروز نتایج مثبت و منفی- به طور روزافزونی تصدیق شده است (لیندباوم و گابریل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۲). از طرفی رویکرد بیشتر مطالعاتی که به بررسی مقوله خشم و مدیریت آن در سازمان پرداخته‌اند، رویکردی اثبات‌گرایانه بوده است. در حالی که در سالیان اخیر در حوزه‌های مختلف علوم اجتماعی و انسانی، پرداختن به روش‌های پژوهشی که تجربه‌های زیسته انسان‌ها را در بافت اجتماعی‌شان مورد توجه قرار داده‌اند، به طور روزافزونی به کار گرفته می‌شود.

براین اساس در تحقیق حاضر سعی شده است با به کارگیری رویکردی تفسیری موضوع تجربه مدیریت خشم توسط افراد در سازمان به روش روایت‌پژوهی مورد بررسی قرار گیرد. هدف این پژوهش فهم تجارب مدیریت خشم توسط کارکنان اداره سازمان و روش‌ها به عنوان یکی از ادارات ستادی تخصصی بوده است که این امر مستلزم احصای روایت تعدادی از آنها از تجربیات خود و یا همکاران مستقیمشان می‌باشد، تا بتوان علل به وجود آمدن این تجربیات و نقاط عطف تغییر فضای سازمانی- در نتیجه تغییر

1. Lindebaum & Geddes
2. Ashkanasy
3. Van Kleef
4. Li
5. Robbins & Judge
6. Gabriel

تجربه‌های افراد درباره خشم - و راه‌حل‌های ممکن برای مدیریت مؤثر آن را در قالب داستان‌های فرعی این افراد شناسایی نمود.

ضمن اینکه به نظر می‌رسد ادارات ستادی در سازمان‌ها به دلیل عدم مواجهه با مشتریان بیرونی و درگیری با ذی‌نفعان داخلی در سازمان، مواردی از خشم را تجربه می‌کنند که با ادارات صنفی و اجرایی متفاوت است. بدین ترتیب در این مقاله سعی شده است به تجربه مدیریت خشم توسط اعضای یکی از این ادارات پرداخته شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به گفته چارلز اسپیلبرگر<sup>۱</sup> روان‌شناس متخصص در مطالعه خشم<sup>۲</sup>، "خشم" حالت احساسی است که در شدت از تحریک خفیف تا خشم شدید متفاوت است (اسپیلبرگر، ۱۹۸۸). خشم مانند سایر احساسات، با تغییرات فیزیولوژیکی و بیولوژیکی همراه است. هنگامی که فرد عصبانی است، ضربان قلب و فشار خون او افزایش می‌یابد، همان‌طور که سطح هورمون‌های انرژی، آدرنالین و نورآدرنالین را نیز افزایش می‌دهد. خشم می‌تواند ناشی از حوادث درونی و بیرونی باشد. فرد می‌تواند از یک فرد خاص (مانند یک همکار یا سرپرست) یا رویدادی (ترافیک، پرواز لغوشده) عصبانی باشد یا خشم ممکن است ناشی از نگرانی یا درگیری ذهنی در مورد مشکلات شخصی فرد باشد.

برخی از محققین بیان خشم را توسط اعضای سازمان به‌عنوان یک مشکل نگرینسته و بر کنترل خشم برای دستیابی به اثربخشی سازمانی تأکید دارند. اما باید توجه داشت که دنیای بدون خشم، می‌تواند دنیایی پر از انسان‌های شاکی و یا قانعی باشد که الزاماً بر تجویزهای رفتاری جهت دفع خشم و ممانعت از آن، متکی است و از افراد می‌خواهد که "خوب" و "مثبت‌نگر" باشند. اگرچه این سؤال پیش می‌آید که آیا این روش، همیشه بهترین رویکرد برای سازماندهی افراد در جهت دستیابی به اهداف جمعی است؟ یا اینکه برخی اوقات جو سازمانی منفی و بیان خشم باعث توجه دوباره و یا بهبود فرایندهای سازمانی و اثربخشی می‌شود؟ (لیندباوم و گابریل، ۲۰۱۶: ۴).

1. Spielberger  
2. Anger

تحقیقات نشان داده است احساسات به دلیل نقشی که در فعال کردن کنش‌ها بازی می‌کنند، برای تصمیم‌گیری ضروری هستند. (اشکاناسی و همکاران، ۲۰۱۲، گروس و بارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). پرداختن به مسئله خشم و عوامل بروز و پیامدهای آن، نیز موضوعی بود که از نیمه دوم قرن بیستم میلادی مورد توجه قرار گرفت. از آنجا بود که در مطالعات مدیریت رفتار سازمانی، خشم به عنوان یک محور پژوهش مطرح شد. نخستین بار موضوع خشم به شکلی گسترده توسط نواکو<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) مورد بررسی قرار گرفت. نواکو ضمن اشاره به برخی از کارکردهای خشم اعم از انرژی‌بخشی، مخرب، ابرازی، خودارتقای و .....، تنظیم خشم را در قالب سه مؤلفه که تأثیری دوسویه بر هم داشته و در پاسخ به محرک بیرونی یا شرایط محیطی به کار می‌روند، بیان می‌کند. نخستین مؤلفه این مدل شناخت است که به عنوان محور اصلی تجربه خشم در نظر گرفته می‌شود و شامل عقاید، نگرش، انتظارات و ارزیابی فرد خشمگین است. مؤلفه دوم انگیزتگی روانی است که از طریق تفسیر شناختی خشم اتفاق می‌افتد. مؤلفه سوم این مدل که به معنای واکنش رفتاری است، احساس خشم است که در طیفی از مقابله زبانی گرفته تا حمله فیزیکی یا تخریب اموال قرار می‌گیرد. براساس این مدل، مقیاس خشم نواکو ابداع شد که تجربه خشم و محرک‌های خاص خشم را اندازه‌گیری می‌کند.

در ادامه مطالعات انجام گرفته در زمینه خشم سازمانی، اشپیلبرگر بر جنبه‌های وضعیت‌ی افراد در رابطه با خشم تمرکز کرد. وی بین موقعیت‌های خشم و ویژگی‌های افراد، تفاوت قائل شد (سوتر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۰۸۸). به طور کلی در تعریف خشم سه نکته را باید مدنظر داشت: نخست اینکه خشم یک حس ناپیوسته است. بدین معنا که می‌تواند از موقعیت‌های عاطفی مانند احساسات منفی مجزا شود. دوم اینکه خشم، یک حس اجتماعی و پاسخی به عمل دیگران است. سوم اینکه خشم، شامل دو نوع اصلی است: خشم موقعیت (شامل احساسی در حد تحریک تا طغیان شدید، عکس‌العمل روان‌شناسانه و ادراکی و رفتار کلامی و رفتار حرکتی) و خصلت خشم (گرایش بلندمدت به موقعیت درک شده به عنوان برانگیزاننده خشم و برای تجربه حوادث مکررتر و شدیدتر موقعیت خشم) است (گیسون و کالیستر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۶۸). افرادی که خصلت خشم در آنها بارز است، احتمالاً تعداد بیشتری از موقعیت‌ها باعث ایجاد خشم در آنها

1. Gross & Barrett
2. Novaco
3. Suter
4. Gibson & Callister

می شود و به این موقعیت ها با ارزیابی خشم موقعیت پاسخ می دهند (وئون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۵۶). گیبسون و بارسد<sup>۲</sup> نشان دادند که تقریباً نیمی از کارکنان، مقداری خشم را در کار احساس می کنند و تقریباً یک چهارم آنها خشم مزمن را تجربه می کنند. براساس یافته های کرت لوین<sup>۳</sup> شخصیت یک شخص با متغیرهای محیطی که تعیین کننده مقدار فشار تجربه شده هستند، در تعامل است. تناسب کم تر بین فرد و محیط، موجب می شود که فشار بیشتری بر وی وارد شود و بیشتر احتمال دارد که کارکنان درگیر کاهش بهره وری و مشکلات مرتبط با کار شوند (واگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۴۵).

اگرچه برخی افراد دچار خشم مزمن هستند، اما احساس خشم یکی از وجوه عام تجربه انسانی است. تحریکات ناشی از روابط میان فردی به عنوان معمول ترین دلیل خشم و پرخاشگری واکنشی، شناسایی شده است (نواکو، ۲۰۱۶). تحریکات، رویدادهایی هستند که تحت عنوان آسیب عمدی به خودمان یا افراد مهم تعبیر می شوند، مانند برخورد غیرمنصفانه یا ممانعت تعمدی از دستیابی به هدف.

بووس و مان در تحقیق خود که از طریق مصاحبه و روش اکتشافی صورت گرفت، در رابطه با ماهیت و ویژگی های رویدادهای مرتبط با خشم، هفت مضمون را شناسایی نمودند که عبارتند از:

اظهار: مواجهه زمانی یا فیزیکی با متخلفان حادثه؛

سرکوب: پنهان کردن احساس خشم از متخلفان و ایجاد کنندگان خشم؛

کنترل: کنترل و سرکوب کردن احساس خشم؛

کار احساسی: پوشاندن احساس واقعی و نشان دادن یک احساس تقلیدی. برای مثال، ابراز خوشحالی به جای خشمگین شدن؛

تکرار: تعداد دفعاتی که فرد در محل کار خشمگین می شود؛

مدت زمان: مدت زمانی که خشم به طول می انجامد؛

شدت: شدت و قدرت ابراز خشم افراد (بووس و مان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۲۵۵).

یافته های حاصل از تحقیق قلی پور و همکاران درباره علل، پیامدها و راهکارهای کنترل خشم برای

1. Kweon  
2. Gibson & Barsade  
3. Kurt Lewin  
4. Vagg  
5. Booth & Mann

کارکنان شعب یک بانک که از طریق پژوهش اکتشافی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت پذیرفته است، عبارتند از (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵):

– عوامل ایجاد خشم در سازمان: عوامل مربوط به سازمان و مدیریت، عوامل مربوط به مشتریان، عوامل مربوط به ماهیت کار؛

– پیامدهای ناشی از خشم در سازمان: پیامدهای شخصی، پیامدهای سازمانی؛

– راهکارهای کنترل و مقابله با خشم سازمانی: آموزش کارکنان، حل مسئله از طریق مدیر مربوطه، راهکارهای قانونی و اداری، راهکارهای سازمانی و ساختاری؛

– عوامل تعدیل‌کننده خشم: جنسیت، تجربه، نوع مشتریان، آموزش.

زنتنو-هیدالگو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود پیرامون ارتقای درک از پیچیدگی بروز خشم در محیط کاری با تأکید بر نتایج و مؤلفه‌های اجتماعی احساسات، مدلی را برای چرخه‌های پاسخ خشم در محیط کاری (WARC)<sup>۲</sup> ارائه داده است. پژوهش زنتنو-هیدالگو با استفاده از روش تحقیق پیمایشی و از طریق توزیع پرسشنامه بین دانشجویان شاغل انجام شده است. مدل تحقیق وی نشان داد که نتایج بروز خشم به واسطه تعامل میان بیان‌کننده خشم و مخاطب اجتماعی وی و بافتی که در آن این تعامل رخ می‌دهد (مانند فرهنگ سازمانی، جو احساسی و میزان تحمل بروز خشم)، تحت تأثیر قرار می‌گیرد. یافته‌های تحقیق وی، اهمیت کیفیت روابط، پاسخ مخاطب، قدرت و جنسیت در تبیین نتایج بیان خشم در محیط کاری را نشان می‌دهد. به‌طور ویژه یافته‌ها، شواهد موجود در مورد اینکه بروز خشم توسط زنان نسبت به مردان بیشتر به‌طور منفی مورد قضاوت قرار می‌گیرد را تأیید می‌کند. در نهایت یافته‌های تحقیق نشان داد که کیفیت روابط میان تعامل‌کنندگان برای تبیین و تشریح نتایج بیان خشم بسیار مهم و حیاتی است.

همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، نمی‌توان خشم را همواره به‌عنوان یک پدیده صرفاً منفی در سازمان مورد توجه قرار داد. در مطالعات رفتار سازمانی موضوع احساسات اخلاقی مطرح شده است. مثال‌هایی از احساسات اخلاقی عبارتند از همدردی با رنج دیگران، احساس گناه به‌دلیل رفتارهای غیراخلاقی خودمان و خشم از بی‌عدالتی که در مورد دیگران رخ می‌دهد (رایبیز و جاج، ۲۰۱۸: ۶۲). لیندباوم و گابریل (۲۰۱۶) چهار دلیل را برای بروز خشم در سازمان برشمرده‌اند که عبارتند از: خشم به‌عنوان پاسخی برای ناامیدی از

1. Zenteno-Hidalgo

2. Workplace Anger Response Cycles (WARC)

دستیابی به هدف، پاسخ به قطع ارتباطات، پاسخ به توهین و تخریب شخصیت و پاسخ به خشونت اخلاقی<sup>۱</sup>. راهبردهای تنظیم خشم شامل فرایندهای آگاهانه و خودکاری هستند که تجربه و بروز خشم را تحت تأثیر قرار می‌دهند (گیلام و هندلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بیامز<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) طی تحقیقی تأثیر چهار راهبرد تنظیم احساسات را بر تجربه ذهنی خشم، واکنش قلبی عروقی و رفتارهای تهاجمی سنجیده‌اند. یافته‌های تحقیق آنها نشان می‌دهد تجدید ارزیابی شناختی<sup>۴</sup> و ذهن آگاهی<sup>۵</sup> می‌توانند پاسخ‌های مرتبط با خشم را در بافت روابط میان‌فردی تعدیل نمایند. مشغولیت فکری خشم<sup>۶</sup> به تداوم خشم و پرخاشگری منجر خواهد شد و تأثیر سرکوب<sup>۷</sup> نیز متفاوت است.

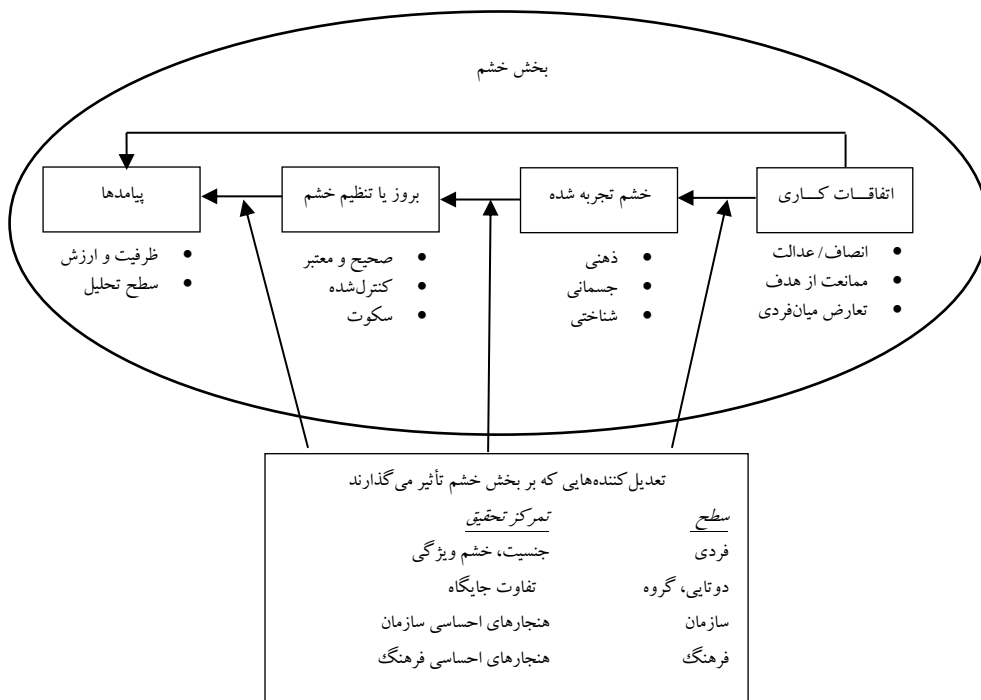
باید توجه داشت که خشم احساس شده می‌تواند از خشم بروز یافته متمایز باشد. خشم تجربه شده با شدت‌های متفاوت و به صورت درونی برای افراد رخ می‌دهد، اما سطح شدت خشم بروز یافته ممکن است با شدت خشم احساس شده تناسب نداشته باشد. خشم بروز یافته برای دیگران قابل مشاهده است و می‌تواند به اشکال مختلف حالات چهره، حرکات فیزیکی، تن صدا و زبان نمایان شود (رافانلی و ساتن<sup>۸</sup>، ۱۹۸۹).

گیسون و کالیستر (۲۰۱۰) ضمن مرور ادبیات خشم در سازمان، یک مدل چندبخشی که ابعاد مختلف موضوع را نشان می‌دهد، ارائه نموده‌اند. مدل آنها در شکل (۱) آمده است:

همان‌گونه که ملاحظه می‌کنید، تحقیقات مختلف در زمینه بررسی پدیده خشم و مدیریت آن در سازمان، به ابعاد گوناگون آن پرداخته‌اند. در پژوهش حاضر سعی شده است علل تجربه خشم توسط کارکنان مورد مذاقه قرار گرفته و راهکارهای مدیریت آن به مقتضای بافت جامعه مورد بررسی و مقطع زمانی انجام تحقیق، شناسایی شود.

1. Moral anger
2. Gilam & Hendler
3. Beames
4. Cognitive reappraisal
5. Mindfulness
6. Angry rumination
7. Suppression
8. Rafaeli & Sutton





شکل ۱. مدل گیبسون و کالیستر درباره خشم

## روش‌شناسی پژوهش

از نظر کلان‌دینین و کانلی<sup>۱</sup>، روایت، روشی است که تجربه به واسطه آن به نمایش گذاشته می‌شود و بنابراین روش اولیه برای علوم اجتماعی است. "تجربه در قالب روایت رخ می‌دهد. روایت پژوهی شکلی از تجربه روایت است". آنها بیان می‌کنند که نسبی بودن در قلب تفکر روایتی قرار دارد. "روایت پژوهی داستان‌هایی است که زندگی و بیان شده‌اند" (کلان‌دینین و کانلی ۲۰۰۰: ۲۰). می‌توان واژه «روایت» را به هر گونه متن یا گفتمانی نسبت داد یا اینکه می‌توان از آن برای اشاره به حالت خاصی از پویا در پژوهش کیفی استفاده کرد (چیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). زمانی استفاده از روش تحقیق روایت پژوهی مناسب است که تجربیات

1. Clandinin & Connelly  
2. Chase

مشارکت کنندگان از طریق جمع آوری و تحلیل داستان کامل آنها یا توالی‌های روایتی، بهتر قابل درک باشد. روشی که رخداده‌ها به هم مرتبط می‌شوند، اقداماتی که دنبال می‌شوند و دلالت‌های آنها، به احتمال زیاد زمانی شناسایی خواهند شد که مشارکت کنندگان را تشویق کنیم تا تجربیات خود را روایت نمایند؛ به جای اینکه از آنها بخواهیم به تعدادی از سؤالات از قبل تعیین شده پاسخ دهند (ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۰۳).

کرسول<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) با توجه به شیوه‌های عمل روایت پژوهی انواع مطالعات صورت گرفته به این روش را بدین شرح طبقه‌بندی کرده است: مطالعه زیست‌نگاری، خودزیست‌نگاری، تاریخ زندگی و تاریخ شفاهی. ریزمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) با تأکید بر روایت افراد و گروه‌ها، چهار نوع تحلیل در روش تحقیق روایتی معرفی می‌کند: ۱. تحلیل مضمونی یا تم، ۲. تحلیل ساختاری، ۳. تحلیل عملکرد/گفتمان، ۴. تحلیل بصری. هدف از تحلیل روایتی مضمونی/تم، شناسایی مضامین درون روایت‌هاست. در این رویکرد تمرکز بر محتوای روایت‌ها و "آنچه" گفته شده است، می‌باشد. این روش تحلیل می‌تواند برای تحلیل روایت یک شخص و یا روایت‌های مرتبط چندگانه استفاده شود. در هر دو رویکرد، شما باید به توالی زمانی و زمینه بافت‌واره مضامینی که شناسایی می‌کنید، توجه داشته باشید (ساندرز و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۰۱). تحلیل روایتی ساختاری روشی را که یک روایت ساخته می‌شود، تحلیل می‌کند. تحلیل روایتی ساختاری برای نمونه‌های بسیار بزرگ مناسب نیست، اما می‌تواند برای مطالعه موردی با جزئیات زیاد و یا مقایسه و تطبیق میان چند مورد، بسیار مفید باشد (ریزمن، ۲۰۰۸: ۱۰۳). یوسن و ازکن<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) نیز تحلیل داده‌ها را براساس پنج عنصر ساختار پیرنگ<sup>۵</sup> شامل: شخصیت‌ها<sup>۶</sup>، محیط<sup>۷</sup>، مسئله<sup>۸</sup>، اقدامات<sup>۹</sup> و راه‌حل‌ها<sup>۱۰</sup> انجام داده‌اند.

در تحقیق حاضر از راهبرد روایت پژوهی استفاده شده است. در این پژوهش، شیوه عمل به روش تاریخ شفاهی بوده و برای گردآوری داده‌ها، تأملات شخصی کارکنان از تجربه مدیریت خشم در محیط

1. Saunders
2. Creswell
3. Riessman
4. Yussen & Ozcan
5. Plot structure
6. Characters
7. Setting
8. Problem
9. Actions
10. Resolutions

کاریشان احصا شده است. ضمن اینکه سؤالات اصلی پژوهش بر مبنای مسئله تحقیق به ترتیب زیر تنظیم شد: ۱. تجارب زندگی این افراد چیست؟ ۲. داستان‌هایی که می‌توان براساس این تجارب گفت کدامند؟ ۳. «نقاط تغییر یکباره» این داستان‌ها در کجاست؟ ۴. نظریه‌های مرتبط با زندگی این افراد کدامند؟ برای گردآوری داده‌های پژوهش، از دو روش مراجعه به مستندات سازمانی و مصاحبه استفاده شد. به منظور کسب اطلاعات در مورد زمینه و محیط تحقیق به مستندات و مدارک سازمانی مراجعه شد. مصاحبه‌ها نیز با رویکرد اکتشافی و به صورت نیمه‌ساختاریافته، در نیمه دوم سال ۱۳۹۷ و در محل کار افراد انجام شد که مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ دقیقه تا یک ساعت بوده است. جامعه مورد نظر تحقیق، کارکنان یکی از ادارات ستادی بانک مرکزی با نام اداره سازمان و روش‌ها است. برای انتخاب تعداد مشارکت‌کنندگان مورد نیاز تحقیق از قاعده اشباع<sup>۱</sup> پیروی شد (مایکوت و مورهاوس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴: ۶۳). بدین صورت که بعد از انجام ۱۱ مصاحبه، داده‌های گردآوری شده به میزانی بود که نیازی به گردآوری داده‌های جدیدی احساس نمی‌شد. انتخاب نمونه تحقیق نیز از طریق شیوه انتخاب هدف‌مند قضاوتی به منظور دستیابی به حداکثر تنوع ممکن انجام شد. مصاحبه‌های تحقیق طی دو مرحله ابتدا با ۵ نفر از اعضا انجام شد و پس از بررسی و اصلاحات، در مرحله دوم با تعداد ۶ نفر دیگر از اعضای همان اداره مصاحبه صورت پذیرفت.

در این تحقیق، به منظور تأیید اعتبار یافته‌های پژوهش، چند راهبرد به کار گرفته شد که عبارتند از: مشارکت بلندمدت (باتوجه به اینکه راوی یکی از کارکنان بانک می‌باشد و ارتباط نزدیکی با تعدادی از کارکنان جامعه مورد بررسی دارد، به میزان زیادی با محیط و تجربیات مشارکت‌کنندگان آشناست)، کنترل اعضا (روایت‌های استخراج شده به منظور تأیید مشارکت‌کنندگان در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفته و در صورت لزوم تعدیل شد)، توصیف پرمایه و غنی (سعی شده است در گزارش نهایی و تحلیل یافته‌ها به میزان کافی به فضای زمینه‌ای مورد مطالعه و ویژگی مشارکت‌کنندگان پرداخته شود) و در نهایت استفاده از ممیزان بیرونی (از نظر تعدادی از اساتید دانشگاهی به منظور تأیید فرایند و یافته‌های تحقیق بهره گرفته شده است).

1. Saturation  
2. Maykut & Morehouse

از جمله محدودیت‌های تحقیق حاضر جلب اعتماد مشارکت کنندگان بود. با وجود محقق درون سازمانی، به منظور دستیابی به پاسخ‌های قابل اعتماد، سعی شد تا حد امکان با ایجاد جو مناسب در زمان مصاحبه و اطمینان بخشیدن از محرمانه ماندن اطلاعات و پرسش سؤالات به نحو شایسته و از چندین زاویه، اطلاعات کافی گردآوری شود. ضمن اینکه، این تحقیق در یکی از ادارات ستادی سازمان مورد مطالعه قرار گرفته و از سوی دیگر در پارادیم تحقیقی کیفی - تفسیری انجام شده، علی‌رغم عمومیت احساس خشم و برخی از علل آن در جوامع انسانی از جمله سازمان‌ها، استفاده از یافته‌های تحقیق حاضر در سایر شرایط و بسترها باید با ملاحظات مربوط به بافت تحقیق صورت پذیرد.

در این تحقیق، پس از جمع‌آوری داده‌ها، ابتدا از طریق تحلیل مضمون علل و عوامل مؤثر بر تجربه خشم مشارکت کنندگان در تحقیق و راهکارهای مدیریت مناسب این تجربیات شناسایی شدند. سپس براساس فرایند یوسن و ازکن (۱۹۹۷) و در قالب ساختار پیرنگ، از طریق تطبیق و مقایسه داستان‌های افراد، ساختار کلی روایت شناسایی و تحلیل شد.

## یافته‌های پژوهش

هدف تحقیق حاضر، فهم علل تجربه خشم توسط مشارکت کنندگان در پژوهش و یافتن راهکارهایی برای مدیریت مناسب این تجربیات در بافت مورد بررسی است.

## محیط و زمینه روایت

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در تاریخ ۱۸ مرداد ماه ۱۳۳۹ تأسیس شد. برخی از وظایف بانک مرکزی عبارتند از: حفظ ارزش داخلی و خارجی پول ملی کشور، انتشار اسکناس و ضرب سکه‌های فلزی رایج کشور، تنظیم مقررات مربوط به معاملات ارزی و ریالی، نظارت بر صدور و ورود ارز و پول رایج کشور، تنظیم نظام پولی و اعتباری کشور، نظارت بر بانک‌ها و مؤسسات اعتباری و .... اداره سازمان و روش‌ها یکی از ادارات ستادی تخصصی بانک مرکزی است که به انجام امور مربوط به ساختارها و تشکیلات بانک مبادرت می‌ورزد. هدف اداره سازمان و روش‌ها عبارت از تصمیم‌سازی و مدیریت نظام طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، طراحی و اصلاح ساختارهای سازمانی، فرایندهای انجام کار و تهیه و تدوین استانداردهای لازم برای امکانات و تجهیزات تعریف شده است. ماهیت کار و هدف این اداره باعث شده است که ذی‌نفعان و مراجعان آن افرادی از درون مجموعه سازمان باشند. این امر پیچیدگی خاصی به

تعاملات، ارتباطات و نحوه فعالیت اعضای جامعه مورد بررسی در رابطه با بخش های دیگر سازمان بخشیده است. از یک سو اعضای اداره با استرس های ناشی از کار اجرایی و مواجهه با ذی نفعان و سازمان های بیرونی دست به گریبان نیستند، اما از سوی دیگر، تعاملات مستمر و کاری با سایر اعضای سازمان به شکل گیری تقاضاها و فشارهایی اعضای سازمان منجر می شود که نیازمند یافتن راه حل های اقتضایی به جهت کاهش زمینه های خشم و تنش برای اعضای اداره و ارتقای روندهای کاری این افراد است.

ضمن اینکه، ماهیت کار تخصصی اداره، حضور افرادی با سطح تحصیلات نسبتاً بالا و با روحیه پژوهشگری را الزامی می سازد. در بیشتر گروه های اداره، کارکنان باید پس از مطالعه و بررسی چندماهه در مورد تغییرات ساختاری و یا یک فرایند، گزارشی ارائه نمایند تا تصمیمات مقتضی در رابطه با موضوع اتخاذ شود.

### شخصیت ها

از میان یازده فرد مشارکت کننده در پژوهش حاضر، شش نفر آقا و پنج نفر خانم هستند. ترکیب پست سازمانی افراد مشارکت کننده به گونه ای انتخاب شد که حداکثر تنوع ممکن ایجاد شود و بتوان از رهگذر تجربیات بیان شده، از زوایای مختلف به مسئله تحقیق یعنی خشم در سازمان پرداخت. پست های سازمانی افراد مشارکت کننده عبارتند از رئیس گروه، کارشناس و کارمند. از یازده فرد انتخاب شده میزان سابقه کاری ۹ نفر بالای ۱۵ سال بوده و ۲ نفر سابقه کم تر از آن دارند.

### نقاط تغییر یکباره

با گذر زمان به دو دلیل ترکیب اعضا و فرهنگ سازمان از جمله مدیران و کارکنان تغییر نموده است. ۱. بازنشسته شدن نیروهای متخصص در حجم گسترده هم به دلیل اتمام زمان خدمت و همچنین اجرای قانون بازنشستگی پیش از موعد که به خروج تعداد قابل توجهی از کارکنان با تجربه بالا منجر شد و ۲. ورود نسل جدیدی از کارکنان با فرهنگ، باورها، انتظارات و تربیت متفاوت از نسل های قبلی سازمان. در خارج از سازمان و در صحنه جامعه نیز شاهد تغییر در فرهنگ و هنجارهای نسل جدید بوده ایم که مسلماً این تغییر با ورود نیروهای جوان، به سازمان هم سرایت کرده است. این تغییرات در جامعه مورد بررسی (یکی از ادارات ستادی بانک) طی دو دهه از سال ۱۳۷۷ الی ۱۳۹۷ به شرح ذیل بوده است:

**جدول ۱. تغییرات ترکیب اعضای جامعه مورد بررسی**

تعداد کارکنان شاغل در اداره	
سال ۱۳۹۷	۳۶ نفر
تعداد بازنشستگان اداره	
سال‌های ۱۳۷۷ الی ۱۳۸۶	۱۵ نفر
سال‌های ۱۳۸۷ الی ۱۳۹۶	۷ نفر
تعداد استخدام شدگان اداره	
سال‌های ۱۳۷۷ الی ۱۳۸۶	۱۱ نفر
سال‌های ۱۳۸۷ الی ۱۳۹۶	۱۷ نفر

باتوجه به تعداد و ترکیب اعضای اداره مورد بررسی، در سال ۱۳۹۷ به میزان ۴۷ درصد از کارکنان سابقه‌ای در حدود ۱۰ سال داشتند.

افرادی که سابقه کاری بالای ۱۵ سال را دارند، تجربه کار با نسل قبلی سازمان را دارند؛ نسلی که بیشتر آن در طی دهه گذشته بازنشست شدند. این افراد که به دلیل مدت زمان طولانی کار با نسل قبلی با فرهنگ آنها عجین شده‌اند، با نسل جدیدی از کارکنان که در سال‌های اخیر وارد سازمان شده‌اند و فرهنگ و انتظاراتی متفاوت از نسل گذشته دارند، کار می‌کنند.

**اقدامات و راه‌حل‌ها به منظور مدیریت تجربه خشم در سازمان**

بر اساس تحلیل تم صورت گرفته به روش پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) پس از طی شش مرحله برای تحلیل داده‌ها، در مجموع چهارده مضمون فرعی، در قالب چهار مضمون (تم) اصلی شناسایی شدند که در جدول (۳) نشان داده شده است.

**جدول ۲. علل و راهکارهای مدیریت خشم توسط کارکنان**

عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مفهوم
علل وقوع خشم	تعارضات میان فردی	نحوه روابط رئیس و مرئوس
		عدم حمایت مافوق از کارمندان
		تعارضات رئیس و مرئوس درباره گزارشات کارشناسی
		تعارض منافع شخصی

عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مفهوم
علل وقوع خشم	مسائل کاری	خشم منتقل شده از ادارات دیگر به دلیل عدم توفیق در تقاضاها و یا به خطرافتادن پست و مزایا
		محدودیت‌های فضای کاری و کمبود امکانات
	عدم اثربخشی مدیریت منابع انسانی	گزینش نامناسب
		عدم تناسب شغل و شاغل
		عدم طی روند صحیح جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالاستخدام
		عدم ارتباط بین پاداش و مزایا و عملکرد فرد
	تفاوت نسلی میان کارکنان	عدم وجود جانشین‌پروری و مسیر ارتقای مشخص
		کم‌رنگ‌شدن ارشدیت در نسل جدید و تمایل به برابری
		شخصی‌نگری و منیت‌ها در نسل جدید
		تنوع فرهنگی کارکنان در نسل جدید
بروز رفتارهای جسورانه آموخته‌شده در نسل جدید		
رفتن مدیران با تجربه قبلی و جایگزینی مدیران جدید		
خشم تجربه‌شده	تغییرات میزان آسیب‌های اجتماعی و محیطی در نسل‌های مختلف	
	خشم سرکوب‌شده به دلیل روابط بسیار رسمی در نسل قبل ناامیدی، از بین رفتن انگیزه	
اشکال تجربه و بروز خشم	اشکال بروز خشم	رفتارهای مخرب کلامی مانند متلک گفتن، زیر آب زدن یا غیبت کردن
		پرخاشگری
		اعمال نظرات جانبدارانه در گزارشات
		سکوت
		ترک اداره
راهکارهای مدیریت خشم در سازمان	راهکارهای سازمانی و مدیریتی	اقدامات و یا اعتراضات جمعی از طریق گروه‌های غیررسمی
		توجه به شایسته‌سالاری در ارتقاها و جابه‌جایی‌ها در سازمان
		حاکمیت ضوابط و مقررات
		مداخله مافوق برای رفع تعارضات میان کارکنان
		برگزاری جلسات و تهیه گزارشات ارشادی جهت کاهش مقاومت سایر ادارات

عنوان مفهومی	عنوان مضمون فرعی	عنوان مضمون اصلی
تقویت تعهد سازمانی در افراد	تقویت نگرشهای مثبت	راهکارهای مدیریت خشم در سازمان
افزایش تعلق سازمانی کارکنان	در کارکنان	
آموزش مهارت‌های مذاکره و مدیریت احساسات در جلسات	آموزش	راهکارهای مدیریت خشم در سازمان
آموزش سرپرستان در زمینه مرشدی		
آموزش بیان مناسب نظرات		
لزوم وجود تعارضات سازنده	فرهنگ سازی پذیرش تنوع	راهکارهای مدیریت خشم در سازمان
گسترش فضای گفت‌وگو		
احترام به عقاید متفاوت سایرین		
نقش تجربه در کنترل بیشتر بر احساسات و هیجانات	تجربیات پیشین	عوامل تعدیل کننده خشم
کاهش تجربه خشم به دلیل تجربیات خشم شدید قبلی		
رابطه تجربه و یادگیری	ویژگی‌های شخصیتی	عوامل تعدیل کننده خشم
شباهت‌ها یا تفاوت‌های شخصیتی زیاد میان کارکنان		
افراد با آستانه تحمل پائین و خشم ویژگی		
تأثیر جایگاه شغلی طرفین در تجربه خشم	جایگاه شغلی	عوامل تعدیل کننده خشم
افزایش امکان گفتگو در نسل جدید به دلیل افزایش تحصیلات	میزان تحصیلات	

بر اساس یافته‌های حاصل از داستان‌های مشارکت کنندگان از تجربیات خود و یا همکارانشان، کنش‌ها و علل وقوع آنها در زمان تجربه خشم و همچنین راه‌حل‌هایی برای مدیریت آن در سازمان شناسایی شدند.

### علل وقوع خشم در سازمان

در رابطه با علل رخداد خشم در سازمان، چهار تم اصلی اعم از موضوعات میان‌فردی، مسایل کاری، عدم اثربخشی مدیریت منابع انسانی و تنوع نسلی کارکنان شناسایی شدند.

#### تعارضات میان‌فردی

نحوه تعامل رئیس و مرئوس - یکی از مشارکت کنندگان نحوه تعامل کارشناس با سرپرست مستقیم خود را در بروز خشم و تنش تأثیرگذار می‌داند و معتقد است وقتی بین آنها روابط مناسبی برقرار باشد، بهتر می‌توانند مسائل را رفع کنند.



عدم حمایت مافوق از کارمندان - "در نسل قبلی اعضای بانک و اداره سازمان و روش‌ها، لایه دفاعی بیشتر و عمیق‌تری برای کارکنان ایجاد می‌کردند و حمایت از کارکنان بیشتر از نسل فعلی بود. در نسل جدید مقامات شعارهای حمایتی بیشتری می‌دهند، اما در عمل حمایت و پشتیبانی واقعی رخ نمی‌دهد. به‌طور مثال، یکی از همکارانی که مسئول بررسی و ارائه گزارش در مورد ساختارهای بخش ..... بوده و همسر وی نیز در اداره مربوطه شاغل بود، علی‌رغم تأکید بر امکان وقوع مشکل از سوی همکاران مجموعه و اصرار بر تغییر کارشناس، مقامات بر حمایت خود تأکید نمودند؛ لیکن پس از تنظیم گزارش و به‌مرور زمان و طی فریند، کارشناس مربوطه در اداره سازمان و روش‌ها محکوم به رابطه‌سازی و ..... شد، ولی حمایتی از وی صورت نپذیرفت. من با مدیر اداره صحبت کردم تا مشکل برطرف شود، ولی مدیر گفت که نتوانستم مقامات را قانع کنم که گزارش بدون سوگیری تنظیم شده است."

تعارضات رئیس و مرئوس درباره گزارشات کارشناسی - یکی از مشارکت‌کنندگان که سابقه طولانی دارد و مافوق است، به‌لزوم چکش‌کاری گزارشات کارشناسی همکاران توسط رئیس تأکید داشته و بر امکان بروز تنش از همین محل اشاره می‌کند. در چنین موقعیتی ممکن است نظرات رئیس که ملاحظات مقامات بالاتر سازمان را در نظر می‌گیرد، از نظر زیردستان به‌مثابه اقدامات مغرضانه تعبیر شده و به خشمگین شدن کارمند منجر شود.

تعارض منافع شخصی - "گاهی مشاجره دو کارمند به‌خاطر اینکه چرا او کارمند نمونه نشده و دیگری شده، یا کارانه و ... است"، "اوایل خدمتم در اداره‌ای که بودم افراد تحصیل کرده کم‌تر بود، من که می‌خواستم بروم دانشگاه اذیت می‌کردند. ۴ ماه مرخصی گرفتم، وقتی برگشتم تلفنم را گرفتند... زمان امتحانم تعدادی از همکاران با هم مرخصی می‌گرفتند که کارهای من را زیاد کنند."

#### مسائل کاری

خشم منتقل شده از ادارات دیگر به دلیل عدم توفیق در تقاضاها و یا به‌خطرافتادن پست و مزایا؛ "اداره سازمان و روش‌ها خط قرمز و استاندارد دارد و نمی‌تواند همه درخواست‌های ادارات دیگر را بپذیرد. زمانی یکی از همکاران ادارات دیگر می‌خواست من را بزند که بقیه وارد شدند و نگذاشتند."، "کار اداره سازمان و روش‌ها مشابه کار یک قاضی است. کارشناسان اداره سازمان و روش‌ها باید در مورد مشاغل، مزایا، شرایط احراز، درخواست‌های موردی و ..... ادارات و اعضای آنها تصمیم بگیرند که این امر گاه

ممکن است به متضرر شدن عده‌ای از کارمندان آن ادارات منجر شده و در نهایت این خشم به کارشناسان و یا مدیران اداره سازمان و روش‌ها منتقل شود."

محدودیت‌های فضای کاری و کمبود امکانات؛ "کیفیت محیط کاری و استانداردهای آن نیز در مواردی زمینه ناراحتی و ایجاد خشم در همکاران را فراهم می‌کند. کارمندانی که در طول زمان طولانی در محیط پر از آلودگی‌های صوتی و پارازیت کار کنند و حتی امکان تمرکز بر کار خود را نداشته باشند، در بلندمدت مستعد بروز نشانه‌های بیشتری از خشم خواهند بود."

#### عدم اثربخشی مدیریت منابع انسانی

گزینش نامناسب؛ "در زمان استخدام کارکنان جدید آزمون‌های مناسب صورت‌نگرفته و شخصیت افراد به درستی سنجیده نمی‌شود، اگر تستها درست انجام شود افراد با مشکل شخصیتی رد می‌شوند."

عدم تناسب شغل و شاغل؛ "وقتی استخدام شدم من را با مدرک حقوق، به بایگانی کل فرستادند، طبقه منفی ۳ ساختمان فردوسی بانک. کاری که باید انجام می‌دادم با شخصیت من و علاقه‌ام به کارهای تحلیلی بسیار متفاوت بود و از من انتظار یک بایگان را داشتند. از نظر من آن بخش مثل تار عنکبوت بود و چون گریز نیرو زیاد بود، اجازه جابه‌جایی به من داده نمی‌شد. به همین دلیل و به خاطر مشکلی که با مدیر آن اداره داشتم، نتوانستم دوام بیاورم و برای مدتی بانک را ترک کردم؛ تا اینکه پس از مدتی (حدود ۶ ماه) توانستم با مذاکراتی که با اداره کارگزینی داشتم به اداره سازمان و روش‌ها منتقل شوم."

عدم طی روند صحیح جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالاستخدام؛ "کارکنان جدید اداره، آموزش لازم را ندیده و روند جامعه‌پذیری مناسبی را در اوایل استخدام طی نمی‌کنند که همین امر باعث می‌شود حتی در موارد ساده‌ای مانند نحوه چیدمان اتاق و یا نحوه مکالمات بین همکاران، بحث و ناراحتی پیش بیاید. باید هنجارهای سازمان به افراد تازه‌وارد آموزش داده شود."

عدم ارتباط بین پاداش و مزایا و عملکرد فرد؛ "روش‌های کنترل کار و عملکرد افراد وجود دارد، اما استفاده نمی‌شود؛ مثل کارانه یا مزایای دیگر زیرا روتین شده‌اند و کارایی خود را از دست داده‌اند. ولی بهتر است باشد. مثلاً کسی بود که به خاطر شرایطش با او همراهی شد تا کارش بهتر بشود ولی آن فرد به این شرایط عادت کرده بود، زیرا کار نکردن آسیبی به مزایا نمی‌زد و حتی آن شخص حاضر بود مزایا کم بشود، ولی روال خود را تغییر ندهد. بودن این افراد کم کاری که گاهی به دلیل داشتن رابطه با کسی و مورد حمایت بودن، بازخواست نمی‌شوند، منجر به رنجش بقیه کارکنان می‌شود."

عدم وجود جانشین‌پروری و مسیر ارتقای مشخص؛ "در قسمت‌های اداری، اداره را به‌عنوان یک کار مهم قبول ندارند. فکر می‌کنند تخصص لازم نیست و هرکسی می‌تواند مدیر، کارشناس، رئیس گروه بشود و از بیرون می‌آورند. وقتی کسی را از بیرون اداره می‌آوردند و پست می‌دهند، گاهی حتی از اداراتی که مرتبط نیست، کارمند متخصص انگیزه خود را ازدست می‌دهد."، "نسل قبلی کارکنان بانک به‌مرور در سلسله‌مراتب رشد کرده و حسب سابقه پیشرفت می‌کردند که این امر باعث می‌شد در کارشان آبدیده شوند و با همه جنبه‌های کار آشنا شوند. بانک طی سال‌های گذشته برای تربیت نیروهای متخصص مدیریت مناسبی نداشته و برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان ضعیف می‌باشند. درمورد فرهنگ‌سازی و تربیت نیروی انسانی برای آینده، کاری صورت نگرفته است و انتصابات با خطای زیاد انجام می‌شود."

#### تفاوت بین نسلی

کم‌رنگ شدن ارشدیت در نسل جدید و تمایل به برابری - "زمانی که ما وارد بانک و اداره سازمان و روش‌ها شدیم، سابقه و ارشدیت در تعیین جایگاه افراد، دریافت پست و ارتقا و حتی تجهیزات و محل نشستن و .... عامل تعیین‌کننده بود. ارشدیت و سنوات خدمت ملاک عمل بود. به‌مرور زمان و در زمان حال شرایط به سمت برابری حرکت کرده و نقش سابقه کم‌رنگ‌تر شده است."

شخصی‌نگری و منیت‌ها در نسل جدید؛ "نسل قبلی بانک مداراگرتر بودند، آنها تحمل بیشتری داشتند. درارتباط با عوامل ناراحت‌کننده بیرونی، سازمانی و کاری تحمل و مدارای بیشتری داشتند."، "جنس ناراحتی‌ها و مسائل در نسل قدیم و نسل جدید بانک متفاوت است. در نسل قبلی اگر رنجشی رخ می‌داد بیشتر ریشه در نادیده گرفته شدن نظرات کارشناسی و محدودیت واقعی امکانات داشت (مثلاً چهار نفر فقط یک خط تلفن داشتند)، اما در نسل جدید علی‌رغم افزایش امکانات، افراد بیشتر به منافع شخصی اولویت می‌دهند و خود را عقل کل می‌دانند."، "مواردی مثل سبک زندگی و فرزندسالاری و .... منجر به افزایش توقعات در نسل جدید شده است. افرادی که در خانواده با سطح انتظارات بالا تربیت شده‌اند، این شخصیت را با خود به سازمان می‌آورند و همه چیز را صرفاً از دید خود و خواسته‌هایشان می‌بینند که این امر در تعامل با سایر همکاران و یا مافوق‌ها زمینه‌ساز تنش و اختلاف می‌شود."

تنوع فرهنگی کارکنان فعلی سازمان؛ "نسل قبلی بانک از نظر فرهنگی یکدست بود و کم‌تر از شهرستان‌ها استخدام می‌شدند. تنوع فرهنگی باعث می‌شود گاهی افراد حتی از نحوه مکالمات فردی با فرهنگ دیگر ناراحت شوند. گاهی شهرستانی‌ها اصطلاحاتی دارند که از نظر بقیه شکل ناسزا دارد."

بروز رفتارهای جسورانه آموخته شده در نسل جدید؛ "شاغلین دهه های ۸۰ و ۹۰ نسل بی پروا هستند و دیگران را به چالش می کشند. سلسله مراتب برایشان بی ارزش است. آنها احساس دینی به سازمان ندارند. نسل جدید بیشتر به دنبال حاشیه بوده و فرهنگ گیرندگی، انتظارات و جسارت دارند. آنها که به تناسب فرهنگ عامه جامعه دریافته اند با اعتراض و جسارت می توانند به هدف و خواست خود برسند، بسیار جسورانه و گاه گستاخانه رفتار می کنند."

رفتن مدیران با تجربه قبلی و جایگزینی مدیران جدید؛ یکی از مشارکت کنندگان به وجود افرادی مانند دکتر بدری، قدمی، اجاقلو یا ملکی راد در نسل قدیم که نخبه بودند، اشاره می کند و معتقد است "مقامات فعلی بانک از عمق دانش و استعداد کافی برخوردار نمی باشند و می توان گزارشی را به چندین روش نوشت که آنها نتوانند دقیق تشخیص دهند. در این شرایط باید امیدوار بود که کارشناسان و رؤسای این اداره خیلی کاربلد باشند و گزارشات صحیح و دقیق تهیه کنند."

تغییرات میزان آسیب های اجتماعی و محیطی در نسل های مختلف - "در زمان ما آسیب های اجتماعی کم بود یا وجود نداشت، کامپیوتر، فضای مجازی و ..... نبود. اینها علی رغم نتایج مثبت، نا هنجاری های فرهنگی هم به همراه داشت. .... این نسل که در معرض آسیب های زیادی قرار داشته، به گونه ای رفتار می کند که زمینه های اختلاف و تنش و مشاجره در اداره افزایش می یابد."

### اشکال مختلف تجربه و بروز خشم

در داستان های افراد مشارکت کننده به اشکال تجربه و بروز خشم نیز اشاره شده است که در ادامه به مضامین فرعی هر کدام می پردازیم.

#### خشم تجربه شده

خشم سرکوب شده به دلیل روابط بسیار رسمی در نسل قبل؛ یکی از مشارکت کنندگان که حدود ۲۰ سال سابقه دارد، می گوید "قبلاً به دلیل رسمی بودن روابط اگر از چیزی ناراحت می شدیم، نمی توانستیم بیان کنیم. این خشم فروخورده به اشکال مختلفی مانند تمارض، کم کاری، غیبت و یا استعلاجی گرفتن بی دلیل بروز می کرد."

نومیدی و از بین رفتن انگیزه؛ "بسیاری از تصمیمات اتخاذ شده براساس روابط مقامات بوده و توجهی به گزارشات کارشناسی که نتیجه چندین ماه زحمات همکاران است، نمی کنند. نتیجه چنین اتفاقی، ناامیدی، از بین رفتن انگیزه کار توسط کارشناس مربوطه است."

روش‌های بروز خشم

رفتارهای مخرب کلامی؛ "یکی از مشارکت‌کنندگان متعلق به نسل جدید می‌گوید، تعارض میان همکاران جدید و قدیمی به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، به‌ویژه در اوایل خدمت زیاد بود. وقتی همکار جدیدالورود حرفی می‌زد و نظر می‌داد، قدیمی‌ترها ناراحت می‌شدند که این تعارضات گاهی به شکل متلک گفتن، اشاره مستقیم، زیرآب‌زدن یا غیبت کردن بروز می‌کرد."

پرخاشگری؛ "ما که آمدم، جوان بودیم و نسل قبل پخته‌تر بود. اما در نسل جدید پرخاشگری دیده می‌شود."

اعمال نظرات جانبدارانه؛ "خشم یک همکار از یک گروه، در کارش نمود پیدا می‌کند. مثلاً در گزارش کارشناسی مربوط به آن گروه یا اداره، شرایط احراز را لحاظ می‌کند که فرد طرف تعارض با وی، نتواند شرایط لازم را کسب کند."

سکوت؛ یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید "کارشناسان اداره سازمان و روش‌ها تصمیم‌ساز هستند، اما تصمیم‌گیرنده نه؛ همین باعث می‌شود در برخی مواقع علی‌رغم کار چندماهه کارشناس و گزارش کامل وی، پیشنهادات گزارش و یا حتی طرح موضوع گزارش در کمیسیون جهت اتخاذ تصمیم رد شده و کنار گذاشته شود که این امر به رنجش کارشناس منجر می‌شود که هر فرد به طرق مختلف آن را بروز می‌دهد". وی راه حل خود را سکوت موقتی و عدم اصرار بر نظر خود عنوان می‌کند.

ترک اداره؛ "ماهیت کار اداره سازمان و روش‌ها به گونه‌ای است که باید با پست‌های پائین‌تر از خودت و گاهی با مقامات بالاتر گفتگو و مذاکره داشته باشی. مثلاً گاهی با کارکنان آشپزخانه سروکار داری و تفهیم مطالب به ایشان سخت می‌شود، گاهی هم با مقامات بالاتری مثل مدیران ..... درگیر هستی که بدترین توهین‌ها را به کارکنان این اداره می‌کنند و حتی گاهی به زبان تهدید سخن می‌گویند. برای همین خیلی‌ها اداره را ترک می‌کنند."

اقدامات و اعتراضات جمعی؛ "موضوع دیگر روابط غیررسمی و تشکیل گروه‌های ائتلافی بین کارکنان است که با همکاری هم موجی به راه می‌اندازند و خواست خود را دنبال می‌کنند؛ برای همین گاهی مدیر اداره و یا رئیس گروه مجبور است افراد را راضی نگه دارد- حتی اگر عملکرد مناسبی نداشته باشند- تا حرکت‌های غیررسمی این افراد را خنثی کند."

### راهکارهای مدیریت خشم در سازمان

پس از آنکه عوامل موجد خشم در سازمان و نحوه بروز رفتارهای مختلف توسط افراد مشارکت کننده شناسایی شدند، راهکارهای مدیریت این نوع تجربیات نیز که در روایت‌های افراد مطرح شده بود، احصا شدند.

#### راهکارهای سازمانی و مدیریتی

شایسته‌سالاری در ارتقاها و جابه‌جایی‌ها؛ "در گذشته، شایسته‌سالاری مورد توجه بوده و ترفیعات و جابه‌جایی در ادارات از نظم و قاعده بیشتری برخوردار بود؛ به‌ویژه زمانی که فردی خارج از اداره و یا سازمان، برای پست‌های مدیریتی منصوب می‌شود، زمینه تعارضات بیشتر شده و به زمان نیاز است تا مسائل حل شده و فرد پذیرفته شود."

حاکمیت ضوابط و مقررات؛ "زمانی که ضوابط سازمان و ارتباطات رسمی دقیق و مشخص باشند و گرفتن مزایا، ارتقا و ..... بر اساس ضوابط و در چارچوب مشخص صورت پذیرند و در روابط و برخوردها تفاوت‌های افراد مدنظر قرار گیرند، زمینه‌های تجربه تنش کاهش خواهد یافت."

مداخله مافوق و حل مسئله؛ "در برخی موارد محدودیت‌های مکانی، امکانات و یا حتی فضای کاری کارکنان یکی از زمینه‌های ایجاد تنش در سازمان است و راه‌حل آن مداخله مافوق و حل مسئله است." یا "آن موقع اگر کسی اشتباه می‌کرد و مدیر تصمیم به تنبیهش می‌گرفت، بچه‌ها جمع می‌شدند و یک ریش سفید انتخاب کرده و پادرمیانی می‌کردند."

برگزاری جلسات و گزارشات ارشادی به‌منظور کاهش مقاومت سایر ادارات؛ "مثلاً زمانی که یکی از ادارات تجهیزاتی را می‌خواهد که توجه ندارد یا سامانه‌ای که در ساختار یک اداره قرار گرفته اما از نظر کارشناسی لازم است در اداره دیگری باشد و باید جابه‌جایی رخ دهد؛ در این قبیل موارد از طریق برگزاری جلسات متعدد و مذاکرات رودررو و گاه غیررسمی و گزارشات ارشادی و توجه‌گری سعی می‌کنند مقاومت‌ها را از بین برده و همکاری ادارات دیگر را جلب نمایند."

#### تقویت نگرش‌های مثبت در کارکنان

تقویت تعهد سازمانی؛ "نسل قبلی بانک که شاغلین دهه‌های ۶۰ و ۷۰ بانک بودند، خود را مدیون سازمان می‌دانستند و سلسله‌مراتب برایشان کاملاً تعریف شده بود. آن افراد به سازمان وفادار بودند و به آن خدمت می‌کردند."

افزایش تعلق سازمانی در افراد؛ " وجود نشست‌های و جلسات هفتگی یا ماهانه که در آن همکاران صرفاً مسائل شخصی و غیر کاری را مطرح کنند که نه حالت اجباری و نه حالت داوطلبانه داشته باشد. یا جشنواره‌های سالانه‌ای که کارکنان با خانواده‌هایشان و همکاران، بازنشستگان، مدیران قبلی، محققین برگزیده، پیشکسوت‌ها و ..... در آن شرکت کنند. این قبیل موارد هر چند نیاز به هماهنگی و برنامه‌ریزی و شاید صرف هزینه داشته باشد، اما آنچه که باقی می‌ماند اثر گذاری آن بر شکل‌گیری تعلق سازمانی خواهد بود."

#### آموزش

آموزش مهارت‌های مذاکره و مدیریت احساسات در جلسات؛ "ابتدا باید به کارکنان مهارت‌های مذاکره و کنترل خشم در جلسات آموزش داده شود، وقتی فرد آموزش دیده باشد، می‌تواند در تقابل با خشم مقامات در جلسات و یا سایر ادارات، فضا را مدیریت کرده و به‌طورمثال با طنز جهت مذاکرات را تحت تأثیر قرار بدهد."

آموزش سرپرستان در زمینه مرشدی؛ "مدیر یا رئیس گروه باید آموزش ببیند و روابط با مرئوسین را به شکل استاد و شاگردی پیش ببرد."

لزوم آموزش بیان مناسب نظرات؛ "باید به افراد آموزش داده شود که بدون تنش، تبادل نظر کنند. روش‌های متقاعد کردن دیگران و همچنین روش‌های مباحثه را یاد بگیرند." "افراد باید آموزش ببینند که صریح، واضح و درعین حال مؤدبانه نظرات کارشناسی خود را بیان کنند و باید برای پست‌های معاونت یا مدیریت افرادی با قاطعیت بالا انتخاب شوند. از نظر وی، دنیای آدم‌های خوب و آرامی مثل او خیلی خوب نیست."

#### فرهنگ‌سازی پذیرش تنوع

لزوم وجود تعارضات سازنده؛ یکی از مشارکت‌کنندگان که خود را کارشناسی بی‌حاشیه و آرام می‌داند و برای نظر خود اصرار زیادی ندارد و در مقابل مافوق و نظرات وی جبهه نمی‌گیرد، معتقد است گاهی لازم است افرادی که حق با آنهاست روی نظر خود ایستادگی بیشتری داشته باشند، حتی اگر به نظر زمینه‌ساز مباحثات و مشاجراتی شود.

گسترش فضای گفت‌وگو؛ "من که با دو سال سابقه سرپرست شده بودم، با کارمندی مجبور به کار بودم که تعداد سال‌های خدمت ایشان بالاتر از من بود و هر کدام در حوزه تخصصی خود مانند اقتصاد، ارز و

نظارت قوی بودند، اما در اداره آموزش و کارهای مربوط به آن تخصصی نداشتند. لیکن من سعی می‌کردم احترام آنها را رعایت کنم، از طرفی کارها را نیز اداره نمایم. سعی می‌کردیم گفتگو و دیالوگ ادامه داشته باشد."

احترام به عقاید متفاوت؛ "در نظر گرفتن تفاوت‌های افراد، خصوصیات و انتظارات آنها که نیاز به حضور ذهنی همه‌جانبه و ارتباطات مؤثر با افراد دارد، در اصل به معنای رنگ‌عوض کردن نیست و این بیان و گفتار و رفتار ثابت و یکسان با همه هست که مشکل ایجاد می‌کند. مثلاً وقتی با افراد با گرایش‌های مذهبی و سیاسی مختلف برخورد می‌کنیم، می‌توانیم به این تفاوت‌ها احترام بگذاریم، بدون اینکه در افکار و عقاید خود تغییری ایجاد کنیم."

## عوامل تعدیل‌کننده

### نقش تجربه پیشین

نقش تجربه در کنترل بیشتر بر هیجانات و احساسات - "بالا تر رفتن سن و سابقه کاری و تجربیات متعدد، به دلیل اینکه به کنترل بیشتر احساسات و تسلط بر هیجانات و عواطف کمک می‌کند، منجر به کاهش بروز خشم از سوی افراد می‌شود. در واقع تجمیع تجربیات در خاطر افراد بر رفتار آنها اثر می‌گذارد."

کاهش تجربه خشم به دلیل تجربیات شدید قبلی؛ "یکی از رئیس گروه‌ها که رئیس یکی از دوستانم بود، به او گفته بود که در اداره و در جمع با فلان شخص تعامل و صحبت نداشته باش، آن دوستم هم که می‌توانست تصمیم شخصی بگیرد و نپذیرد، نظر رئیسش را پذیرفت. اما اینها با چیزهایی که قبلاً تجربه کرده بودم اصلاً قابل مقایسه نبود و به دلیل تجربیات رنجش آوری که قبلاً داشتم، خیلی ناراحت نشدم."

رابطه تجربه و یادگیری؛ "وقتی فردی به مرور زمان با نوع کاری که انجام می‌دهد و افرادی که با آنها کار می‌کند، آشنایی پیدا می‌کند، کم‌تر دچار رنجش می‌شود، مگر در مواردی که تغییر ناگهانی و شدید در شرایط رخ دهد." "محیط شکل گرفتن تجربه مهم است. اگر محیط خشن‌ناک، افسارگسیخته و ... باشد تأثیر منفی دارد و فرد آنچه را خودش تجربه کرده بر سر دیگران می‌آورد."

جایگاه شغلی؛ یکی از مشارکت‌کنندگان معتقد است، در روابط با افراد با سابقه به دلیل احترامی که به وی گذاشته می‌شود و تجربه‌ای که آن فرد دارد، زمینه‌های بروز خشم و ناراحتی کم‌تر خواهد بود؛ اما این



اتفاق در ارتباط با هم‌رده‌ای‌ها و افراد با سابقه کم‌تر، بیشتر رخ می‌دهد و هر کلام یا رفتار نامربوط می‌تواند زمینه خشم را فراهم کند.

#### ویژگی‌های شخصیتی

شبهات‌ها یا تفاوت‌های شخصیتی زیاد میان افراد؛ "شبهات‌های فردی بسیار زیاد و یا تفاوت‌ها منجر به بروز خشم در سازمان می‌شود. افرادی که خصوصیات منفی مشابه دارند، به‌طورمثال، افراد زودجوش بیشتر با هم دچار مشکل و برخورد می‌شوند."

خشم ویژگی؛ "رفتار یا کوششی است یا جوششی. کوششی رفتار واکنشی است و رفتار خشمگین شخص در واکنش به رفتاری است و ذاتی خود شخص نیست. من را که همیشه خندانم مجبور می‌کنند که ناراحت شوم. رفتار جوششی از خود فرد است و ویژگی خود فرد و درونی است. رئیس دایره اداره قبلی‌ام آدم جوششی و عصبانی بود. .... آدم عصبانی بود."

تحصیلات؛ "در نسل جدید اعضای سازمان، به‌دلیل تحصیلات بالاتر (که اکثراً مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکتری دارند) زمینه گفتگو بیشتر فراهم است و می‌توان با صحبت و مذاکره تعارضاتی را که پیش می‌آیند، حل نمود."

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### بازنویسی روایت کلی

بانک در طول سابقه فعالیت ۵۹ ساله خود و به‌تبع حوادث سازمانی و فراسازمانی، شاهد تغییر و تحولات در منابع انسانی و فرهنگ خود بوده است. هرچند هدف و رسالت اصلی بانک با اقتصاد کلان و حفظ ارزش پول کشور و جلوگیری از تورم گره خوره است، اما تحقق هدف یادشده نیازمند تدوین ساختار و فرایندهای مناسب سازمان و بازنگری و تحول آن در طول زمان است که این امر وجود ادارات ستادی تخصصی از جمله اداره سازمان و روش‌ها را الزامی ساخته است. از طرفی وجود انسان‌ها در سازمان، زمینه ظهور و بروز تعارضات و در نتیجه تجربه تنش و خشم را ناگزیر می‌نماید. مسائلی همچون نحوه تعاملات و ارتباطات میان افراد و به‌طور خاص روابط کارکنان و سرپرستان، عدم وجود حمایت سازمانی از افراد، یا برخی ویژگی‌های شخصیتی، همواره در تحقیقات نیز تحت عنوان عوامل تنش و تعارضات و در نتیجه تجربه احساسات ناخوشایند از جمله خشم معرفی شده‌اند.

هرچند به دلیل مشابهت‌های انسانی برخی از دلایل رخداد خشم و راهکارهای مدیریت آن میان نسل‌های مختلف و بدون توجه به ماهیت کار در همه جا و در همه زمان‌ها مشابه است، لیکن تغییرات به وجود آمده طی زمان و فرهنگ جاری سازمان تجربیات متفاوتی احساسات را برای اعضای خود به‌ارمغان خواهد آورد. گذشته سازمان با نام بزرگانی مانند دکتر نوریبخش رئیس کل اسبق بانک، گره خورده است. نسلی از کارکنان و مدیران که دانش عمیقی در مورد کارشان داشتند و متخصص حوزه کاری خود بودند. نیروی انسانی متخصص و به‌شدت وفادار به سازمان که بیشتر به دنبال ایفای نقش سازنده بوده و به اذعان تعدادی از مشارکت‌کنندگان تا حد امکان، انتظارات کم‌تری از سازمان داشتند.

در فرهنگ سازمانی مبتنی بر اطاعت و احترام به ارشدیت و سابقه، پذیرش دستورات مافوق و کارکنان با سابقه‌تر نهادینه شده بود. ارشدیت کارکنان و آمیختگی آن با دانش تخصصی، نیروهای جوان را وامی داشت که مطیع نظرات بوده و کم‌تر خودنمایی کرده و اصرار بر نظریاتشان داشته باشند. حتی اگر نظری که از سوی کارکنان جوان بیان شده، صحیح بود و الزاماً توسط سرپرستان و مدیران پذیرفته نمی‌شد، چاره‌ای جز سکوت برای جوانان باقی نمی‌ماند و از آنها جز تلاش بسیار زیاد، انتظارات کم و اطاعت محض، پذیرفته نبود؛ چیزی که به گفته یکی از کارکنان در قالب خشم فروخورده اتفاق می‌افتد.

در نسل گذشته‌ای که با ناهنجاری‌ها و آسیب‌های اجتماعی کم‌تری مواجه بوده، اختلالات رفتاری نسبتاً کم‌تری مشاهده شده و در نتیجه بروز خشم را در اعضای سازمان کاهش می‌داد. ضمن اینکه، اعضای سازمان به گونه‌ای جذب و گزینش می‌شدند که از نظر فرهنگی یکدست بودند و درک بیشتری از رفتارها و نگرش‌های یکدیگر داشتند.

باتوجه به اشاره تعدادی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر که تجربه کار در کنار نسل گذشته را داشتند، در نسل قبلی وفاداری به سازمان، وجود مدیران و کارکنان با دانش تخصصی بالا و غلبه فرهنگ کدخدانمشی باعث شده بود زمینه ظهور و بروز بسیاری از تنش‌ها در اداره کاهش یافته و در صورت بروز خشم به اشکال مختلف با مداخله مافوق یا یکی از کارکنان مسن‌تر، مسئله در حداقل زمان ممکن حل و برطرف شود.

با گذر زمان بازنشسته شدن تعداد زیادی از نیروهای متعلق به نسل گذشته کارکنان در محدوده زمانی حدود یک دهه و ورود نسل جدیدی از کارکنان با فرهنگ، باورها، انتظارات و تربیت متفاوت، ترکیب اعضای سازمان را متنوع ساخته است. کارکنان با سابقه‌ای در حدود ۲۰ سال و بالاتر که سال‌های ابتدایی

کاری خود را با نسل گذشته گذرانده و پرورش یافته آنها می‌باشند، هم‌اینک با کارکنان تازه‌وارد و جوانی همکار هستند که متفاوت از آنها می‌اندیشند و رفتار می‌کنند.

نیروهای جوانی که در نسل بعد وارد اداره شده‌اند، حاملان فرهنگ جدیدی بودند. نسلی که به زعم مشارکت‌کنندگان باسابقه، هرچند دارای مدارک دانشگاهی می‌باشند اما دارای عمق دانش کم و وسعت اطلاعات زیاد هستند. این نسل حاملان فرهنگی هستند که سؤال کردن و بیان انتظارات و خواسته‌ها یکی از ویژگی‌های اصلی آن است. این بیان خاصه ازسویی منجر به طرح مسائل شده و امکان حل تعارضات از طریق مباحثه و گفت‌وگو را فراهم می‌سازد و ازسوی دیگر به دلیل توقعات بالای افراد، زمینه‌های بروز تنش و خشم را بیشتر می‌کند. کارکنان فعلی با سابقه بالا که مطیع بودن و احترام به ارشدیت را از نسل گذشته آموخته‌اند، اینک انتظار احترام ازسوی نسل بعد را دارند؛ نسلی جدیدی که کم‌تر خود را مقید به آن می‌داند. کارکنانی که تجربه خشمی فروخورده با نسل قبلی را داشته‌اند، با خواسته‌های فراوان نسل جدید و به‌زعم آنها حتی گاهی بی‌احترامی مواجه می‌شوند.

ازسویی خالی شدن سازمان در فاصله زمانی نسبتاً کوتاه از نیروهای قبلی و پست‌های سازمانی بلا تصدی منجر به ارتقای نیروهای کم‌تجربه‌تر و گاه با دانش مرتبط کم‌تر شده است. مدیرانی که بدون طی مسیر ارتقای شغلی صحیح و برنامه‌های مناسب جانشین‌پروری و یا از طریق انتقال از سایر ادارات، برای پست مدیریتی منصوب شده‌اند، گاهی با تصمیمات نامناسب خود زمینه رخداد خشم را فراهم می‌کنند. گاه این ضعف به‌ویژه در مواجهه اداره سازمان و روش‌ها با ادارات دیگر که وظیفه تجدید ساختار و یا بررسی درخواست‌های آنها برعهده کارشناسان و مدیران این اداره است، نمایان می‌شود. در برخی موارد، ادارات دیگر علی‌رغم مخالفت یا تغییر در درخواست‌های مطرح‌شده، از طریق روابط غیررسمی در اتخاذ تصمیمات تأثیر می‌گذارند. ضمن اینکه در مواقعی حتی کارشناسان اداره به دلیل گزارشات و ارائه پیشنهادات متفاوت با نظر سایر بخش‌ها، به انحای مختلف مخاطب خشم آن بخش‌ها قرار می‌گیرند.

این امر، مغایرت دیدگاه رؤسا و یا مدیران با کارشناسان را فراهم می‌کند، مدیرانی که معتقدند گاه لازم است مصلحت‌اندیشی صورت گرفته و تعدیلاتی در گزارشات کارشناسی کارکنان انجام شود. درسوی دیگر، این اتفاق برای کارکنان، نادیده گرفته شدن نظرات تخصصی و زمان و انرژی صرف‌شده آنها، ضعف مدیریتی و اتلاف منابع سازمان تعبیر و تفسیر می‌شود که زمینه خشمگین شدن را برایشان فراهم می‌آورد. تجربه خشمی که نتیجه آن، بروز بحث و درگیری لفظی با مافوق، بی‌انگیزگی در کار، برقراری

ارتباط مستقیم با مقامات بالاتر و به گونه‌ای نادیده گرفتن رئیس مستقیم و در برخی موارد ترک اداره است. سرپرستانی که مخاطب چنین خشمی از سوی کارمندان زیرمجموعه خود قرار می‌گیرند نیز ممکن است با رفتارهایی مثل کم کردن مزایای زیردست، بی‌احترامی، مانع رشد کارمندان و اظهار نظر جانبدارانه بر گزارشات و ... واکنش نشان دهند.

یافته‌ها حاکی از وجود برخی عللی است که ریشه آنها در ماهیت کار اداره ستادی مورد بررسی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی، تفاوت نسلی کارکنان و وجود دو نسل متفاوت در سازمان است که مفروضات تربیتی و فرهنگی آنها به میزان زیادی با هم تفاوت دارد و منجر به تجربیاتی می‌شود که گاه درک دو نسل از همدیگر و تعاملات آنها را با مشکل مواجه می‌سازد. اوریک<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) سه نوع تنش را که منجر به تعارضات میان‌نسلی می‌شوند، بدین ترتیب شناسایی نمودند: تنشهای مبتنی بر تفاوت ارزش‌ها، تفاوت رفتارها و همچنین تفاوت در هویت جمعی هر نسل. ضمن اینکه، آنها دریافتند نسل‌های مختلف از طریق سه راهبرد این تفاوت نسلی را مدیریت می‌کنند؛ راهبرد معطوف به توفیق‌طلبی (تمرکز بر سبک ارتباطی یا عمل ماهرانه)، راهبرد معطوف به انگاره شخصی / نسلی (بروزدادن یا مدیریت آن) و راهبرد معطوف به "خود" (محافظت یا حذف آن).

یکی از عواملی که هم در گذشته و هم در حال حاضر به بروز تنش‌هایی میان افراد منجر می‌شود، محدودیت منابع و امکانات است. طراحی فضای کاری دلالت‌های ارتباطی دارد (کابو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). پرجمعیت بودن و شلوغی فضای کاری احتمال وقوع ارتباطات منفی با همکاران را به دلیل ممانعت<sup>۳</sup> از امکان خودتنظیمی توسط افراد، افزایش می‌دهد (خازانچی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۱).

همان‌گونه که در تحلیل علل و عوامل مؤثر بر تجربیات افراد بیان شد، اثربخشی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از جمله در گزینش کارکنان متناسب با شرایط کاری ادارات مختلف و طی فرایند مناسب جامعه‌پذیری کارکنان جدیدالورود، توجه به شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و تقویت مهارت‌های مرشدی و مربیگری سرپرستان و فراهم‌نمودن آموزش‌های صحیح مدیریت احساسات برای تمام کارکنان

1. Urick  
2. Kabo  
3. Depletion  
4. Khazanchi

و در همه سطوح سازمان می‌تواند بر تجربیات خشم و نحوه تنظیم و مدیریت آن در سازمان تأثیر شایانی داشته باشد.

باتوجه به تنوع و تعدد نسلی و همچنین شخصیتی و تربیتی اعضای سازمان، توجه به فرهنگ‌سازی احترام به نظرات و عقاید متفاوت و ترویج وجود حد مناسبی از تعارضات جهت تنوع‌بخشی به افکار و ایده‌ها و ارتقای فضای گفتگو، می‌تواند در مدیریت تجربیات احساسی توسط افراد تأثیرگذار باشد. از طرفی، انجام اقداماتی که بتواند تعهد افراد و پیوند آنها را با سازمان افزایش دهد، می‌تواند به خویشتن‌داری و پرهیز از اشکال مخرب بروز خشم از جمله پرخاشگری و یا رفتارهای نامناسب کلامی کمک نماید. از نظر شاولی و همکارانش، پیوند، یک حالتی ذهنی، مثبت و رضایت‌بخش و مرتبط با کار بوده که دارای ویژگی‌های انرژی، وقف و جذب است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷).

ضمن اینکه یافته‌ها نشان می‌دهند برخی عوامل از جمله تجربیات پیشین، میزان تحصیلات، جایگاه شغلی طرفین تعامل و شخصیت افراد به عنوان تعدیل‌گر می‌توانند بر خشم احساس شده و نحوه بروز آن تأثیرگذار باشند. نقش تجربیات گذشته افراد می‌تواند مثبت یا منفی باشد و نحوه تأثیرگذاری آن بسته به واکنش افراد در مقابل آنهاست. افرادی که خشم یکی از ویژگی‌های شخصیتی آنهاست، بیشتر خشم را تجربه کرده و در تعامل با دیگران با احتمال بیشتری دچار تعارض می‌شوند. ضمن اینکه برخی معتقدند برخورداری از تحصیلات عالی به این دلیل که امکان گفتگوی بیشتر را فراهم می‌کند، می‌تواند به کاهش خشم در افراد کمک کند.

## منابع

- قلی پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۳۹۷)، مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰)، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- قلی پور، آرین؛ بیات، سوده و بد، مهدیه (۱۳۹۵)، بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان‌ها و ارائه راهکارهای مدیریتی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۵ (۴): ۱۲۳-۱۴۹.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2012). Overview: Experiencing and managing emotions in the workplace. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe (Eds.). **Research on emotion in organizations**, vol. 8: 1–10. Bingley: Emerald Group.
- Beames, J. R., O’Dean, S. M., Grisham, J. R., Moulds, M. L. & Denson, Th. F. (2019). Anger regulation in interpersonal contexts: Anger experience, aggressive behavior, and cardiovascular reactivity. **Journal of Social and Personal Relationships**, 36(5): 1441–1458.
- Booth, J., & Mann, S. (2005). The experience of workplace anger. **Leadership & Organization Development Journal**, 26(4): 250-262.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2): 77-101.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). **Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Chase, S. (2005). **Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices**. In N.K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3<sup>rd</sup> ed. 651-680). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2007). **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 7th ed. London: Sage Publications.
- Gibson, E.D., & Callister, R. R. (2010). Anger in Organizations: Review and Integration. **Journal of Management**, 36(1): 66-93.
- Gilam, G., & Hendler, T. (2016). Deconstructing anger in the human brain. **Current Topics in Behavioral Neurosciences**, 30, 257–273.
- Gross, J. G., & Barrett, L. F. (2013). The emerging field of affective science. **Emotion**, 13: 997–998.
- Kabo, F. W., Hwang, Y., Levenstein, M., & Owen-Smith, J. (2015). Shared paths to the lab: A sociospatial network analysis of collaboration. **Environment and Behavior**, 47: 57-84.
- Khazanchi, S., Sprinkle, T. A., Masterson, S. S., & Tong, N. (2016). A spatial model of work relationships: the relationship-building and relationship-straining effect of workspace design. **Academy of management Review**. 1-47.
- Kweon, B., Ulrich, R. S., Walker, V. D., & Tassinary, L. G. (2008). Anger and Stress, the Role of Landscape Posters in an Office Setting. **Environment and Behavior**. 40(3): 355-381.

- Y., Ashkanasy, N. M., & Mehmood, K. (2017). The experience of anger and sadness in response to hurtful behavior: Effects of gender-pairing and national culture. *Asia Pacific Journal of Management*, 34: 423–441.
- Lindebaum, D., & Geddes, D. (2016). The place of role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior*. 37: 738-57.
- Lindebaum, D., & Gabriel, Y. (2016). Anger and Organization Studies: from social disorder to moral order. *Organization Studies*. 37(7): 1-16.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). **beginning qualitative research: A Philosophic and practical guide**. London: The Falmer Press.
- Novaco, R. W. (1976). The functions and regulation of the arousal of anger. *The American Journal of Psychiatry*, 133(10): 1124-1128.
- Novaco, R. W. (2016). **Anger**. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 285–292). London, UK: Academic Press.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors. *Academy of Management Journal*, 34: 749-775.
- Riessman, C. K. (2008). **Narrative Methods for the Human Sciences**. California: Sage publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). **Essentials of Organizational Behavior**. 14th ed. Rev. Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, Ph., & Thornhill, A. (2016). **Research methods for business students**. 7th ed. Rev. Pearson Education Limited.
- Spielberger, CD. (1988). **Professional manual for the State-Trait Anger Expression Inventory**. Odessa FL: Psychological Assessment resources.
- Suter, M. J., Byrne, M. K, Byrne, S., Howells, K., & Day, A. (2002). Anger in Prisoners: Women Are Different from Men. *Personality and Individual Difference*, 32: 1087-1100.
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2): 166–185.
- Vagg, P. R., Spielberger, Charles D., & Wasala, Carol. (2002). Effects of Organizational Level and Gender on Stress in the Workplace. *International Journal of Stress Management*, 9 (4): 243-261.
- Van Kleef, G. A. (2014). Understanding the positive and negative effects of emotional expressions in organizations: EASI does it. *Human Relations*, 67, 1145–1164.
- Yussen, S. R., & Ozcan N. M. (1997). The development of knowledge about narratives. *Issues in Educational Psychology: Contributions from Educational Psychology*. 2 (1): 1-68.
- Zenteno-Hidalgo, A C. (2012). **A Model of workplace anger response cycles**. Advisor: Dr. Deanna Geddes, Temple University, PhD diss.