

## بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان‌ها و ارائه راهکارهای مدیریتی

آرین قلی‌پور\*، سوده بیات\*\*، مهدیه بد\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۶/۲۶

### چکیده

محل کار افراد یکی از مکان‌های تعامل اجتماعی است که در آن زمینه‌های زیادی برای درهم‌ریختگی ذهن افراد وجود دارد. درک زمینه‌ها و پیامدهای و راهکارهای مدیریت خشم در سازمان برای افزایش اثربخشی کارکنان و بهره‌وری سازمان مهم است. هدف پژوهش حاضر بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان و ارائه راهکار برای مدیریت آن است. روش مورد استفاده در این تحقیق روش پژوهش کیفی است. برای گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش تحلیل تم استفاده شده است. یافته‌های حاصل از ۱۰ مصاحبه انجام گرفته، ۳ عامل اصلی ایجادکننده خشم؛ ۲ عامل پیامدهای ناشی از خشم؛ ۴ عامل راهکارهای کنترل و مقابله با خشم و ۴ عامل تعدیل‌کننده شامل: ۱. جنسیت، ۲. تجربه، ۳. نوع مشتریان و ۴. آموزش را شامل می‌شود. براساس این یافته‌ها، تصمیمات سازمان و مدیریت، رفتار و انتظارات مشتریان و ماهیت کار باعث تجربه خشم در محل کار می‌شوند. همچنین پیامدهای ناشی از ابراز خشم توسط کارکنان نیز شامل پیامدهای شخصی (تأثیر بر روابط خانوادگی و بیماری) و پیامدهای سازمانی (کاهش بازدهی و بهره‌وری سازمان) می‌باشند.

**کلیدواژه:** خشم؛ استرس؛ مدیریت خشم؛ اثربخشی سازمانی؛ آسیب‌شناسی

\*. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ (نویسنده مسئول)

mahdieh\_bod@yahoo.com

## مقدمه

تلاش برای تبیین معنای خشم در تعاملات انسانی از زمان ارسطو صورت گرفته است. برخی روان‌شناسان مطرح می‌کنند که خشم، مفهومی است که افراد در هنگام مواجهه می‌توانند آن را درک کنند اما نمی‌توانند آن را بازنمایی یا تعریف کنند (گیسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۶۷). خشم، یک حس اجتماعی است که در پاسخ به رفتار دیگران یا به دلیل تصورات ذهنی در مورد آنها بروز می‌کند. شیوه‌ی ابراز خشم به شدت محرک آن یا هدفی که در پی آن هستند، بستگی دارد. بنابراین خشم را می‌توان به‌عنوان حسی روانی-اجتماعی که اهداف خاصی را در ارتباطات انسانی دنبال می‌کند، تعریف کرد (داماگالسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۹۸). محل کار افراد یکی از مکان‌های تعامل اجتماعی است که در آن زمینه‌های زیادی برای درهم‌ریختگی ذهن افراد وجود دارد (بووس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۲۵۰).

اگرچه خشم، اغلب بسیار منفی است، اما همواره بخشی از زندگی در سازمان‌هاست و نمی‌توان سازمانی را تصور کرد که در آن زمینه‌ی خشمگین شدن افراد وجود نداشته باشد (تجسولد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۲۶۲). وقتی فرد امکان دسترسی به اهداف خود را در معرض خطر می‌بیند و شخص دیگری را مقصر این امر بداند، تمایلی برای پاسخ به منبع از بین‌برنده هدف در وی ایجاد می‌شود که منجر به ابراز خشم می‌شود (ون کلیف<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۷۵۳). درک زمینه‌ها و پیامدهای خشم در محل کار به چندین دلیل مهم است؛ به‌طور کلی به نظر می‌رسد که زمینه‌های سازمانی و فردی مشترکی برای تجربه و بروز خشم وجود دارند. برای مثال، پیامدهای فردی خشم همواره مواردی چون بیماری‌های قلبی عروقی، بد خوابی، تنش، کاهش عزت نفس و ناتوانی در روابط اجتماعی را در بر دارند. از نظر سازمانی نیز خشم تأثیراتی مانند رفتارهای خرابکارانه، کاهش بهره‌وری و خشونت در محیط کار را ایجاد می‌کند (داماگالسکی، ۲۰۰۷: ۲۹۸).

سازمان‌ها همواره منابع ایجاد استرس و تنش برای کارکنان و مخاطبان خود بوده‌اند. به نظر می‌رسد که در دوران معاصر نیز این ویژگی همچنان در نهاد سازمان‌ها وجود دارد. در واقع می‌توان

1. Gibson
2. Domagalski
3. Booth
4. Tjosvld
5. Van Kleef

گفت که به دلیل تغییر نوع مشاغل تولیدی به خدماتی، استرس‌ها و تنش‌هایی که در محیط کاری سازمان‌های معاصر ایجاد می‌شود بیشتر نیز شده است. سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها که تعامل بیشتری با مشتریان دارند، استرس بیشتری را به کارکنان وارد می‌کنند (تجسولد، ۲۰۰۷: ۲۶۲). سنگین شدن شرایط روانی کار موجب می‌شود که توجه به موقعیت‌های عاطفی از اهمیت بالایی در پژوهش‌های مدیریت رفتار سازمانی برخوردار باشد. فشارهای کاری می‌توانند کارکنان را به مرحله خشم رسانده و از این طریق صدمات فراوانی را هم به کارمند و هم به سازمان وارد کنند. بنابراین مطالعه عوامل ایجاد خشم، اثرات آن و راهکارهای مقابله با ایجاد خشم بین کارکنان از اهمیت پژوهشی بالایی برخوردار است. به‌ویژه این مسئله در سازمان‌هایی مانند بانک‌ها، رستوران‌ها و سایر سازمان‌های خدماتی که کارکنان به‌صورت مستقیم با مشتری روبه‌رو می‌شوند، اهمیت دارد. با توجه به اهمیت توجه به مفهوم خشم، تحقیق حاضر نیز با اتخاذ رویکرد کیفی به دنبال شناسایی عوامل و اثرات خشم در سازمان است. همچنین ارائه راهکارهایی برای کاهش احتمال بروز خشم در محیط کاری از دیگر اهداف این تحقیق است.

## مرور مبانی نظری پژوهش

### رویکرد علمی به مطالعه خشم

از آنجا که خشم الزاماً به آسیب‌های وسیع در سطح اجتماعی مانند شورش اجتماعی منجر نمی‌شود تا نیمه دوم قرن بیستم میلادی موضوع مهمی تلقی نمی‌شد (سوتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۱۰۸۷). از آنجا بود که در مطالعات مدیریت رفتار سازمانی، خشم به‌عنوان یک محور پژوهش مطرح شد. نخستین بار موضوع خشم به شکلی گسترده توسط نواکو<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار گرفت. این مدل خشم را در قالب سه مؤلفه که تأثیری دوسویه بر هم در پاسخ به محرک بیرونی یا شرایط محیطی به کار می‌برند، بیان می‌کند. نخستین مؤلفه این مدل شناخت است که به‌عنوان 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. احساس خشم، سومین مؤلفه

1. suter  
2. Novaco

این مدل است که به معنای، واکنش رفتاری است که در طیفی از مقابله زبانی گرفته تا حمله فیزیکی یا تخریب اموال قرار می گیرد.

براساس این مدل، مقیاس خشم نواکو ابداع شد که تجربه خشم و محرک‌های خاص خشم را اندازه گیری می کند. 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 آنها تفاوت قائل شد (سوتر، ۲۰۰۲: ۱۰۸۸). به طور کلی در تعریف خشم سه نکته را بایستی مدنظر داشت؛ نخست اینکه، خشم یک حس ناپیوسته<sup>۱</sup> است؛ به این معنی که می تواند 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، عکس العمل روان‌شناسانه و ادراکی، رفتار کلامی و رفتار حرکتی) و خشم ویژگی (گرایش بلندمدت به موقعیت درک شده به عنوان برانگیزاننده خشم و برای تجربه حوادث مکررتر و شدیدتر موقعیت خشم) است (گیسون، ۲۰۱۰: ۶۸). افرادی که خشم ویژگی در آنها بالا است، احتمالاً تعداد بیشتری از موقعیت‌ها باعث ایجاد خشم در آنها می شود و به این موقعیت‌ها با ارزیابی خشم موقعیت پاسخ می دهند (وون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۳۵۶).

## خشم در سازمان

سازمان‌ها به صورت بالقوه دارای زمینه‌های متعددی برای ایجاد خشم هستند. بنابراین انتظار می رود که کارکنان اغلب خشم را تجربه کنند. خشم اگرچه اغلب بسیار منفی در نظر گرفته می شود، اما بخشی از کار سازمان‌هاست. در واقع، تغییرات سریع مانند تعدیل نیرو و فشارهای سنگین برای تولید ممکن است خشم در سازمان‌ها را تشدید کند. بدین ترتیب به نظر غیر واقعی می رسد که سازمان را مستقل از خشم تصور کنیم (تجسولد، ۲۰۰۷: ۲۶۲).

گیسون و بارسد<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) نشان دادند که تقریباً نیمی از کارکنان، مقداری خشم را در کار

1. Discrete  
2. Kweon  
3. Gibson & Barsade

احساس می‌کنند و تقریباً یک‌چهارم آنها خشم مزمن را احساس می‌کنند (بووس، ۲۰۰۵: ۲۵۰). آکینو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) دریافتند که افرادی که هنجارهای محل کارشان تقابل و برخورد را تشویق می‌کند، احتمالاً بیشتر از خشم برای پاسخ به محرک‌ها استفاده می‌کنند، چون در این باور هستند که ابراز خشم ممکن است منافی برای آنها داشته باشد. ون کلیف و کوت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) مطرح می‌کنند که در هنگام انجام مذاکرات ادراک مذاکره‌کنندگان از هنجارها بر میزان ابراز خشم اثرگذار است. کالیستر<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) معتقدند که گستره وسیعی از هنجارهای خشم ممکن است در میان سازمان‌های متفاوت وجود داشته باشد (گیسون، ۲۰۱۰: ۷۸).

استرس نیز تا حد زیادی می‌تواند به بروز خشم منجر شود؛ تخمین زده می‌شود که ۷۰ درصد از کارکنان در محیط کار از خشم رنج برده‌اند. بسیاری از افراد در زمینه ابراز خشم راحت نیستند یا از تبعات آن می‌ترسند و آن را به شکلی عقلایی پنهان می‌کنند. برخی افراد خشم را به خاطر حس برتری نادیده می‌گیرند؛ آنها احساس می‌کنند که موقعیت و جایگاهشان بالاتر از آن است که هیجان خود را بین همه به نمایش بگذارند. علت‌های معمول خشم در کار شامل عدم پذیرش دیگران، مشاهده ترفیع افراد ناشایسته و تنزل مقام ناعادلانه از سوی رئیس است (جانسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۲۲).

براساس یافته‌های لویین<sup>۵</sup> (۱۹۵۱) شخصیت یک شخص با متغیرهای محیطی که تعیین‌کننده مقدار فشار تجربه‌شده هستند در تعامل است. تناسب کمتر بین فرد و محیط، موجب می‌شود که فشار بیشتری بر وی وارد شود و بیشتر احتمال دارد که کارکنان درگیر کاهش بهره‌وری و مشکلات مرتبط با کار شوند (واگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲: ۲۴۵).

بررسی مطالعات قبلی نشان می‌دهد که در مجموع، هفت مسئله در بروز خشم مؤثر است؛ این هفت مورد عبارتند از:

- اظهار: مواجهه زمانی یا فیزیکی با متخلفان حادثه؛

1. Aquino  
2. Van Kleef & Cote  
3. Callister  
4. Johnson  
5. Kurt Lewin  
6. Vagg

- سرکوب: پنهان کردن احساس خشم از متخلفان و ایجاد کنندگان خشم؛
  - کنترل: کنترل و سرکوب کردن احساس خشم؛
  - کارکنان هیجانی: پوشاندن احساس واقعی و نشان دادن یک احساس تقلیدی. برای مثال ابراز خوشحالی به جای خشمگین شدن در موقعیت‌های هیجان خشم‌آور؛
  - تکرار: تعداد دفعاتی که فرد در محل کار خشمگین می‌شود؛
  - مدت زمان: مدت زمانی که خشم به حلول می‌انجامد؛
  - شدت: شدت و قدرت ابراز خشم افراد (بووس، ۲۰۰۵: ۲۵۵).
- ابراز خشم در سازمان دارای نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت است. مهم‌ترین نتایج کوتاه‌مدت خشم عبارتند از:
- تنبیه غیرقانونی متخلف: کینه‌جویی، ارجاع کارهای نامطلوب به متخلف، گسترش شایعات یا دروغ، خرابکاری و کاهش عمدی سرعت کار؛
  - رفتار سازنده: پذیرش عذرخواهی، مذاکره فعالانه درباره راه حل؛
  - متأثر ساختن کار: حوادثی که کار مشارکت کنندگان را متأثر می‌سازد؛
  - کناره‌گیری احساسی: نادیده گرفتن متخلفان، داشتن سکوت رفتاری با متخلف؛
  - ثبات قدم موفق: ادراک مشارکت کنندگان به‌عنوان اینکه آیا حوادث به‌خوبی حل شده است یا خیر؛
  - تنبیه مشروع متخلف: تنزل رتبه متخلف یا اخراج وی (بووس، ۲۰۰۵: ۲۵۷).
- عمده‌ترین نتایج بلندمدت بروز خشم در سازمان نیز عبارتند از:
- تمایل به ترک خدمت: ترک کار یا فکر کردن درباره ترک کار طی یک حادثه یا خشم در حال پیشرفت؛
  - خشم مزمن: احساس مستمر خشم؛
  - سرریز: سرریز اثرات حوادث خشم به زندگی شخصی کارکنان؛
  - به شکل موفقی حل نکردن: ادراک اینکه موقعیت حل نشده است، روابط بعدی با متخلف تضعیف می‌شود؛

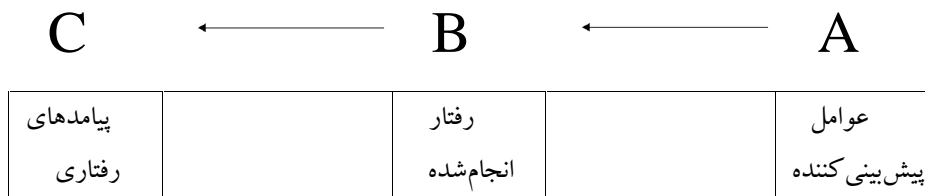
- سوء سلامتی: افراد درگیر در مسئله خشم به صورت ذهنی و فیزیکی از حادثه رنج می‌برند (بووس، ۲۰۰۵: ۲۵۸).

زمینه‌هایی برای بروز خشم در سازمان دسته‌بندی شده است که به شرح جدول (۱) است:

جدول ۱. زمینه‌های اصلی بروز خشم در سازمان (بووس، ۲۰۰۵: ۲۵۸)

موضوع	تعریف
رفتار ناعادلانه	رفتار ناعادلانه توسط دیگران با تأکید بر بی‌عدالتی و بی‌انصافی
بی‌کفایتی شغلی	دیگران بی‌کفایتی خود را در کار نشان دهند.
بی‌حرمتی	کنار گذاشته شدن توسط همکاران، تکبر یا بی‌تربیتی توسط متخلفان
ارتباط بد	ندادن اطلاعات مهم، مستثنی کردن از یک جلسه و فقدان ارتباط بین مرکز و واحدها
فقدان پشتیبانی	مخاطبان احساس انزوا کنند. دریافت نکردن پشتیبانی از مدیران و همکاران
نادیده گرفته شدن	داشتن یک درخواست نادیده گرفته شده، یک حس کلی که متخلف به مخاطبان گوش نمی‌دهد یا به شکلی آشکاری نادیده می‌گیرد.
سوء مدیریت	فقدان نظارت خوب، عدم سازماندهی، بی‌خبری
فقدان بازشناسی	عدم تایید کارکنان، نبود پاداش
عدم توانایی	نداشتن قدرت برای مواجهه با موقعیت‌ها و مسائل
عدم امنیت شغلی	تغییرات سازمانی، ترس از افزایش وظایف
فقدان کار تیمی	کارکنان به صورت تیمی کار نمی‌کنند
رفتار غیر حرفه‌ای	دیگران براساس رفتار حرفه‌ای عمل نمی‌کنند.
تحقیر	تحقیر مستقیم و عمومی

با توجه به ادبیات تحقیق بررسی شده، ملاحظه می‌شود که هر کدام از پژوهش‌های قبلی بر یکی از ابعاد مدل‌سازی رفتاری یعنی عوامل پیش‌بینی‌کننده، رفتار انجام شده و پیامدها تمرکز داشته‌اند. از این‌رو در تحقیق کنونی مدل مفهومی پژوهش بر مبنای این سه بعد در نظر گرفته شد. در مرحله گردآوری اطلاعات پژوهش نیز از این چارچوب مفهومی برای طراحی سؤالات و پرسش از مشارکت‌کنندگان استفاده شد. مدل مفهومی پژوهش کنونی به ترتیب زیر است:



مدل مفهومی مطالعه خشم (برگرفته از کالیستر و همکاران، ۲۰۰۷؛ گرین و ددرو، ۲۰۱۰؛ گیبسون و کالیستر، ۲۰۱۰؛ ون کلیف و کوته، ۲۰۰۷)

در این مدل بعد عوامل پیش‌بینی کننده به بررسی عواملی که می‌توانند احتمال خشم در سازمان و بین کارکنان را افزایش دهند اشاره دارد. اینها عواملی هستند که زمینه‌های بروز خشم در سازمان را ایجاد می‌کنند. برخی از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی کننده خشم در بخش ادبیات تحقیق بررسی شد. همچنین بعد رفتار انجام شده، نشان‌دهنده شیوه‌های ابراز خشم یا پنهان‌سازی آن بین کارکنان سازمان می‌پردازد. پیامدهای خشم نیز به نتایج و آثار ابراز یا پنهان‌سازی خشم در سازمان اطلاق می‌شود.

سه بعد مذکور بیان‌کننده چارچوب مفهومی پژوهش حاضر است و طرح تحقیق بر مبنای این چارچوب اجرا شده است.

### روش تحقیق

در تحقیق حاضر از راهبرد پژوهش کیفی برای دستیابی به اهداف اصلی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های تحقیق، مصاحبه‌ها با رویکردی اکتشافی و به صورت نیمه‌ساختار یافته انجام شد. جامعه مورد نظر تحقیق، کارکنان بانک می‌باشند. برای انتخاب تعداد نمونه 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 ۱۰ مصاحبه، داده‌های گردآوری شده به میزانی بود که نیازی به گردآوری داده‌های جدیدی

1. Saturation  
2. Maykut & Morehouse



احساس نمی‌شد. انتخاب نمونه‌های تحقیق نیز از طریق شیوه انتخاب گلوله برفی<sup>۱</sup> انجام شد؛ در این روش هر مصاحبه‌شونده در پایان مصاحبه یک یا چند نفر را به‌عنوان افراد مطلع و مناسب برای انجام مصاحبه معرفی می‌کند.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با روش تحلیل تم<sup>۲</sup> انجام شد (رولستون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). این فن برای تعیین الگوهای موجود درون داده‌ها و تحلیل آن به کار گرفته می‌شود. با بهره‌گیری از این فن اطلاعات تحقیق در سه سطح داده، مفهوم و تم طبقه‌بندی شدند (براون و کلارک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون‌موضوعی استفاده شده است (خواستار، ۱۳۸۸). برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، ۳ مصاحبه انتخاب شده است و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه کدگذاری شدند. تعداد کل کدها در فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۲۳۴، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۹۲، و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۵۰ است. بنابراین پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق برابر ۰,۷۹ است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰,۶۰ است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، نیز تعداد کل کدهای مشترک به‌ثبت رسیده برابر ۲۵۶، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۰۳، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۵۰ محاسبه شد. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق برابر ۰,۸۱ است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰,۶۰ است (واله<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶: ۲۳۷)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها نیز مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی، مناسب است.

1. Snowball
2. Thematic Analysis
3. Roulston
4. Braun & Clarke
5. Kvale

## بحث و بررسی یافته‌های تحقیق

یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته در تحقیق حاضر در جدول (۲) نشان داده شده است. در این جدول هر کدام از اهداف اصلی تحقیق شامل عوامل، اثرات و راهکارهای مقوله خشم سازمانی دارای دسته مفهومی و تم‌های خاص خود هستند.

جدول ۲. تم‌ها و دسته‌های مفهومی استخراج شده از مصاحبه‌ها

دسته‌های مفهومی	تم‌ها (موضوعات)	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شعار «حق با مشتری است»<sup>۱</sup> (1A)</li> <li>• احترام بیش از حد لازم به مشتری (1B)</li> <li>• بالابودن زمان انتظار (شلوغی شعبه) (1C)</li> <li>• جابه‌جایی کارکنان در شعب (چرخش شغلی) (1D)</li> <li>• انتظار انجام کار بدون خطا توسط کارمندان (1E)</li> <li>• رفتار ناعادلانه مدیر با کارکنان (1F)</li> <li>• ارزیابی عملکرد بر اساس معیار مالی (1G)</li> <li>• عدم درک کارکنان توسط سازمان (1H)</li> <li>• قطعی یا کندی سامانه‌های مورد استفاده (1I)</li> <li>• تغییر سریع قوانین (1J)</li> </ul>	عوامل مربوط به سازمان و مدیریت	عوامل ایجاد خشم در سازمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عجله داشتن مشتری (2A)</li> <li>• تأثیر تنش‌های خارج از بانک بر رفتار مشتری (2B)</li> <li>• تنوع فرهنگی مراجعه‌کنندگان (2C)</li> <li>• رعایت نکردن حرمت‌ها (2D)</li> <li>• انتظار زیاد مشتری از کارمند (2E)</li> <li>• آشنابودن مشتری با ضوابط (2F)</li> <li>• تنوع درخواست‌های مشتری (2G)</li> </ul>	عوامل مربوط به مشتریان	

۱. هر دسته مفهومی به دو آیت (یک حرف و یک عدد) دسته‌بندی می‌شود. عدد نشان‌دهنده شماره موضوع یا تم است. حروف نیز بیان‌کننده ترتیب دسته مفهومی در درون هر کدام از موضوعات است. برای مثال کد 2D نشانگر چهارمین دسته مفهومی در دومین موضوع است.

دسته‌های مفهومی	تیم‌ها (موضوعات)	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>استرس ناشی از حساسیت کار (3A)</li> <li>بالا بودن حجم کار (3B)</li> <li>ساعت کار زیاد (3C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عوامل مربوط به ماهیت کار</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ادامه تنش بعد از رفتن مشتری (فکر کردن به مسئله) (4A)</li> <li>عصبانی شدن در خانه (4B)</li> <li>بیماری به دلیل استرس و خشم کاری (4C)</li> <li>کم شدن آستانه تحمل (4D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیامدهای شخصی</li> </ul>	پیامدهای ناشی از خشم در سازمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>از دست دادن منابع مالی (5A)</li> <li>کاهش بازدهی به خاطر عصبانی شدن (5B)</li> <li>کاهش بهره وری شعبه (5C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>پیامدهای سازمانی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>سکوت در مقابل مشتری (6A)</li> <li>ارجاع مسئله به بالادستان (7A)</li> <li>سبک مدیریت پدران (7B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش کارکنان</li> <li>حل مسئله از طریق مدیر مربوط</li> </ul>	راهکارهای کنترل و مقابله با خشم سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعه به بازرسی (8A)</li> <li>کاهش ارتباط با مشتری برای کارکنانی که دچار تنش شده‌اند (8B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>راهکارهای قانونی و اداری</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>حضور فردی به عنوان کمک کننده برای کاهش تراکم کاری (9A)</li> <li>تشکیل اتاق‌های فکر (9B)</li> <li>پاداش و درآمد بالا (9C)</li> <li>امکانات رفاهی (9D)</li> <li>ریشه یابی مسائل منجر به خشم (9E)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>راهکارهای سازمانی و ساختاری</li> </ul>	عوامل تعدیل کننده خشم
<ul style="list-style-type: none"> <li>جنسیت (10A)</li> <li>تجربه (10B)</li> <li>نوع مشتریان (10C)</li> <li>آموزش (10D)</li> </ul>		

در ادامه یافته‌های حاصل از مصاحبه به صورت مشروح به همراه نقل قول‌هایی از مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود.

## عوامل ایجاد خشم در سازمان

### ۱. عوامل مربوط به سازمان و مدیریت

موضوع عوامل مربوط به سازمان و مدیریت به نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع عوامل مربوط به سازمان و مدیریت دسته‌بندی شده است، شعار «حق با مشتری است» (A1) می‌باشد؛ برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه اظهار نظر می‌کند:

«واقعاً در حال حاضر هیچ چیز خاصی به ذهنم نمی‌رسد مبنی بر اینکه عملیاتی، راه و روش خاصی انجام شده باشد یا فناوری خاصی استفاده شده باشد، فقط به ما می‌گویند صبر کنید، روز اولی هم که برای مصاحبه آمدیم به ما گفتند باید همه چیز را تحمل کنید، چون شعارشان این است که مشتری ذات بانک است، طبق این می‌گویند که باید تحمل کنید، حالا سعی می‌کنند، یک شکلی در هر صورت جبران کنند».

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به سازمان و مدیریت طبقه‌بندی شده است، احترام بیش از حد لازم به مشتری (B1) است. اغلب مصاحبه‌شوندگان در تحقیق کنونی دیدگاه مثبتی داشته‌اند، به اظهار نظرهای زیر توجه کنید:

«اگر کسی با من درگیر شود، ساکت می‌مانم و مشتری هرچی بخواهد می‌گوید، من چیزی نمی‌گویم، چون آگه چیزی بگویم فقط تنش بیشتر می‌شود».

دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع عوامل مربوط به سازمان و مدیریت طبقه‌بندی شد، بالابودن زمان انتظار (شلوغی شعبه) (C1) بود.

«برخورد مشتریان به علت مشکل بستگی دارد، بعضی اوقات مثلاً می‌بینید شعبه شلوغ بوده و چند ساعت نشسته‌اند، نمی‌شود آدم علت خاصی را برایش بیان کند».

مشارکت کنندگان نسبت به این دسته مفهومی دیگری که در قالب تم عوامل مربوط به سازمان و مدیریت دسته‌بندی می‌شود، جابه‌جایی کارکنان در شعب (چرخش شغلی) (D1) است. «موردی که در بانک ما وجود دارد، این است که مسئولان رده بالاتر ما اکثراً بازنشسته‌های

بانک‌های مختلف هستند و فرهنگ کاری بانک‌های مختلف با هم فرق می‌کند، حالا آدم‌های نظام‌های بانکی مختلف آمده‌اند در یک مجموعه قرار گرفت‌اند؛ مثلاً رئیس از یک بانک با یک شیوه کاری، معاون از یک بانک دیگر با یک نظام کاری، ارشد از بانک دیگر با یک نظام کاری که باعث شده است تاحدی در توقعاتی که از من به‌عنوان کارمند زیردستان دارند، تضاد وجود داشته باشد، این من را اذیت می‌کند، من کارمند بالاخره مجبورم جووری کار کنم که رضایت همه مسئولین را جلب کنم ولی خودم در درون خودم به تضاد بر می‌خورم».

دسته مفهومی دیگر در موضوع عوامل مربوط به سازمان و مدیریت، انتظار انجام کار بدون خطا توسط کارمندان (E1) است.

مسائلی که باعث عصبانیتان می‌شود، زیاد است، بیشتر زمانی که با مشتریان مسائلی پیش می‌آید (بیشتر از چیزی که امکانش هست، انتظار دارند و چون بانک خصوصی است بیشتر از آن چیزی که باید، خواسته دارند).

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به سازمان و مدیریت طبقه‌بندی شده است، رفتار ناعادلانه مدیر با کارکنان (F1) است.

«روی صحبتیم بیشتر با مسئولان بالاتر است، یک وقت مثلاً ما داریم یک کاری انجام می‌دهیم، همه داریم آن کار را به نحو احسن انجام می‌دهیم ولی رئیس شعبه توجه‌اش به سمت یه نفر خاصی جلب می‌شود، آن را مثلاً بالاتر می‌داند، این اثر می‌گذارد؛ بیشتر همین موضوع است که مثلاً خیلی تفاوت‌هایی که می‌گذارند، جالب نیست».

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به سازمان و مدیریت دسته‌بندی شده است، ارزیابی عملکرد بر اساس معیار مالی (G1) است.

«سازمان، منابع شعبه را در نظر می‌گیرد، سازمان نمی‌تواند رفتار رئیس شعبه را حل‌جایی کند، کم‌اینکه ما داشتیم مثلاً شعبه‌ای، همه بچه‌ها با هم استعفا دادند، آمدند از شعبه‌های دیگر نیرو جمع کردند، یک هفته‌ای شعبه را جمع و جور کردند، رئیس را فرستادند یک شعبه دیگر، خوب آن یک مشکل بزرگ بود، از سازمان بالا خیلی این رئیس شعبه را قبول دارند، چون منابع زیادی جمع کرده است، در عرض یک سال ونیم شعبه‌اش شده ۱۸ امین

شعبه در بین ۲۹۰ تا شعبه است، سازمان نمی‌آید به او بگوید تو با کارمندت به چه نحوی برخورد می‌کنی، برایش روابط داخل شعبه مهم نیست، در هر صورت به خود افرادی که داخل شعبه هستند، بستگی دارد، یعنی من تا حالا ندیدم سازمان بگوید رئیس شعبه! چرا با کارمندت بد صحبت کردی».

یک دسته از مفاهیمی که در قالب عوامل مربوط به سازمان و مدیریت دسته‌بندی شده است، عدم درک کارکنان توسط سازمان (H1) است.

«احساس می‌کنم که فضای کاری ما برای آنها قابل درک نیست (IE12)، آنها در یک سری سمت‌های مدیریتی هستند، در یک سری فضاهای بسته هستند، یک سری تنز مدیریتی درباره یک سری مسائل می‌دهند، اما آنها در عمل جواب نمی‌دهند».

آخرین دسته‌های مفهومی که در قالب عوامل مربوط به سازمان و مدیریت دسته‌بندی شده است، قطعی یا کندی سیستم‌های مورد استفاده (I1) و تغییر سریع قوانین (J1) سازمان می‌باشند.

## ۲. عوامل مربوط به مشتریان

نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع عوامل مربوط به مشتریان دسته‌بندی شده است، عجله داشتن مشتری (A2) می‌باشد؛ یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است که:

«می‌دانید وقتی مردم به بانک می‌آیند بانک به عنوان یک کار جانبی برای آنهاست، اصلاً برای کارشان وقت نمی‌گذارند، همه عجله دارند که زودتر کارشون انجام بشود و بروند».

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به مشتریان طبقه‌بندی شده است، تأثیر تنش‌های خارج از بانک بر رفتار مشتری (B2) است؛ در اغلب موارد مصاحبه‌شوندگان چنین اظهارنظرهایی نموده‌اند که در زیر اشاره شده است:

«یک مورد خیلی کوچک جای پارک پیدا نکردن است، آمدن شعبه یک حالت عصبانی دارند، بعد هر خواسته‌ای هم که دارند، انتظار دارند انجام شود، بانک یک جایی است که مشتری همیشه طلبکار است».

دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع عوامل مربوط به مشتریان طبقه‌بندی شد، تنوع فرهنگی مراجعه‌کنندگان (C2) بود.

«به هر حال بانک یک جایی است که همه جور فرهنگ آدم در آن رفت و آمد دارند، یکی از مشکلاتی که در شعبه‌ها وجود دارد به خاطر فرهنگ مردم است.»

مشارکت‌کنندگان دسته مفهومی دیگری را که در قالب تم عوامل مربوط به مشتریان دسته‌بندی می‌شود، رعایت نکردن حرمت‌ها (D۲) دانسته‌اند و چنین اظهار کرده‌اند که:

«اینکه عده‌ای به حق خودشان قائل نیستند، شما در محیطی هستید تا یک حدی اجازه دارید، تا یک حدی برای شما مقدور است، یک سری کارها را انجام دهید، پایشان را از یک حدی در روابط شخصی فراتر می‌گذارند.»

دسته مفهومی دیگر در موضوع عوامل مربوط به مشتری، انتظار زیاد مشتری از کارمند (E۲) است. برای مثال موردی که توسط مصاحبه‌شوندگان اشاره شده بود:

«مشکلی پیش آمده بود که ما یکبار یک جلسه‌ای بود، رفتیم و حرف زدیم، یکبار یکی حرف خوبی زد، گفت کار بانک خیلی بد است، گفتم چرا؟ گفت شما یک میلیون بار یک کاری را درست انجام می‌دهید و وظیفه‌ات بوده است، اما یکبار یک اشتباه انجام دهید، بدبخت می‌شوید.»

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به مشتریان طبقه‌بندی شده است، آشنانبودن مشتری با ضوابط (F۲) است. اغلب مصاحبه‌شوندگان به دسته مفهومی آشنانبودن مشتریان با ضوابط اشاره نموده‌اند.

«گاهی اوقات پیش می‌آید، مشتری خواسته‌ای دارد که نمی‌شود، قبول کرد یا اصلاً درخواستش خارج از قوانین و ضوابط ما است ولی ما باید سعی کنیم یک جوری مشتری را آرام کنیم.»

آخرین دسته مفهومی که در قالب عوامل مربوط به مشتریان دسته‌بندی شده است، تنوع درخواست‌های مشتری (G۲) است. به عنوان مثال مصاحبه‌شونده‌ای چنین بیان نموده است:

«در مشتریان موردهایی است؛ مثلاً می‌آیند یک مسائلی را می‌گویند که درست نیست یا یک چیزهایی را می‌خواهند که آدم با توجه به خستگی، خستگی کاری نمی‌تواند زیاد انجام بدهد، مثلاً خیلی درخواست‌های زیادی می‌کنند، خیلی درخواست‌هاشون متنوع است و آدم را خسته می‌کنند.»

### ۳. عوامل مربوط به نفس کار

استرس ناشی از حساسیت کار (A۳)، به معنای نخستین دسته مفهومی است که در قالب موضوع عوامل مربوط به نفس کار دسته‌بندی شده است؛ برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه اظهار نظر می‌کند:

«بینید بچه‌هایی که پای صندوق کار می‌کنند، آن کسی که با پول سروکار دارد، یک مقدار تنش و استرس دارد (2m3)، چون آخره وقت باید ببیند این صندوق می‌خواند یا نمی‌خواند».

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به نفس کار طبقه‌بندی شده است، بالابودن حجم کار (B۳) است. اغلب مصاحبه‌شوندگان به این موضوع اشاره کرده‌اند، به اظهار نظر زیر توجه کنید:

«یعنی به این شکل بوده است که گزارش از طرف بالادستی‌های شعبه می‌شود، نمی‌دانم خبرها را به چه شکلی به آنها می‌رسانند، ولی به آنها می‌رسانند، از اول هم گفتند که کارکنان‌ها نباید در شعبه با هم مشکل پیدا کنند، اگر اختلاف داشته باشند و خبر برسد، برخورد می‌کنند و می‌گویند باید یک مدت خونه بشینند تا تکلیف‌شان مشخص شود».

آخرین دسته مفهومی که در قالب عوامل مربوط به نفس کار دسته‌بندی شده است، ساعت کار زیاد (C۳) است.

«مثلاً ساعت کاری زیاد است، صبح سعی می‌کنم زودتر بلند شوم، از پس کارهای خونه بر بیایم، حداقل یک صبحانه به شوهرم بدهم، چون ایشان در تهران شاغل هستند».

## پیامدهای ناشی از خشم در سازمان

### ۱. پیامدهای شخصی

موضوع پیامدهای شخصی ناشی از خشم در سازمان به نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع پیامدهای شخصی ناشی از خشم در سازمان دسته‌بندی شده است، ادامه تنش بعد از رفتن مشتری (فکر کردن به مسئله) (A۴) است؛ برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه بیان می‌کند:



«وقتی خشمم را در خودم می‌ریزم و بروز نمی‌دهم، بعداً تمام مدت به موضوع فکر می‌کنم، می‌گویم کاش به آن گفته بودم! کاش بهشان این حرف را می‌زدم! کاش می‌توانستم جوابش را بدهم! خیلی دوست دارم جواب بدم ولی خوب ساکت می‌شوم دیگر، در خودم می‌ریزم بعد جریان را با خودم دوره می‌کنم».

دسته مفهومی دیگری که در قالب پیامدهای شخصی ناشی از خشم در سازمان طبقه‌بندی شده است، تأثیرش بر میزان عصبانی شدن در خانه (B۴) است؛ در سطح فردی اغلب مصاحبه‌شوندگان در تحقیق کنونی دیدگاه مثبتی داشته‌اند، به اظهارنظرهای زیر توجه کنید:

«وقتی خانه می‌روم، گاهی اوقات از روی خستگی و عصبانیت برای انجام کارهای خانه اصلاً دیگر انرژی ندارم که یک سری کارها را انجام بدهم».

«گاهی در خانه زود از کوره در می‌روم؛ چون سعی می‌کنم در بانک عصبانی نشوم در خانه عصبانیتیم را سر خانواده خالی می‌کنم».

دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع پیامدهای شخصی ناشی از خشم در سازمان طبقه‌بندی شد، بیماری به دلیل استرس و خشم کاری (C۴) بود.

«فشارهایی در شروع کار بهم وارد شد، خودم فکر می‌کنم باعث یک سری مریضی‌ها در من شده است، مریضی‌هایی که ریشه عصبی دارد، یک مقداری رگ‌های گردنم می‌گیرد».

آخرین دسته مفهومی که در قالب پیامدهای شخصی ناشی از خشم در سازمان توسط مشارکت کنندگان دسته‌بندی شده است، کم‌شدن آستانه تحمل (D۴) است.

## ۲. پیامدهای سازمانی

موضوع پیامدهای سازمانی ناشی از خشم در سازمان به نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع پیامدهای سازمانی ناشی از خشم در سازمان دسته‌بندی شده است، از دست دادن منابع مالی (A۵) است؛ برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه اظهار نظر می‌کند:

«بانک، یک مجموعه فعال است و فعالیتشان با پول است، اگر سر هر تنش یا هر برخوردی دائماً بخواهد مثلاً طرف کارمندان را بگیرد، ممکن است جذب منابعشان را از دست بدهد، این یک قانونی است که نه آنها مقصر هستند نه ما مقصیریم».

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به نفس کار طبقه‌بندی شده است، کاهش بازدهی به خاطر عصبانی شدن (B5) است؛ اغلب مصاحبه‌شوندگان در تحقیق کنونی چنین اظهارنظری کرده‌اند:

«انرژی یا آنچه که باید باشد تا با روحیه خوب کار کنیم، وقتی دعوا کرده باشیم دیگه آن روحیه را نداریم که در نتیجه دیگر یک مقدار بازدهی کار پایین می‌آید».

آخرین دسته مفهومی که در قالب پیامدهای سازمانی ناشی از خشم در سازمان دسته‌بندی شده است، کاهش درآمد شعبه (C5) است.

«مثلاً می‌تواند رشد شعبه را پایین بیاورد، رشد شعبه هم که پایین بیاید خوب یک جنبه‌ای که ما کار می‌کنیم درآمدش است، رشد شعبه که کم بشود درآمد ما پایین می‌آید».

## راهکارهای کنترل و مقابله با خشم سازمانی

### ۱. آموزش کارکنان

تنها دسته مفهومی که در قالب آموزش کارکنان به‌عنوان راهکاری برای کنترل و مقابله با خشم سازمانی دسته‌بندی شده است، سکوت در مقابل مشتری (A6) است.

«اگر کسی با من دچار درگیری بشود، ساکت می‌مانم و مشتری هر چه بخواهد می‌گوید، چیزی نمی‌گویم، چون اگر چیزی بگویم فقط تنش بیشتر می‌شود، ۹۰ درصد کارکنان سعی می‌کنیم سکوت کنیم، اگر همکارمان ناراحت بشود، سریع بلندش می‌کنیم خودمان جای آن می‌نشینیم».

### ۲. حل مسئله از طریق مدیر مربوط

دسته مفهومی که در قالب حل مسئله از طریق مدیر مربوط به‌عنوان راهکاری برای کنترل و مقابله با خشم سازمانی دسته‌بندی شده است، ارجاع مسئله به بالادستان (AV) است.

«ببینید نه هر چیزی که مشتری خواست، چون به هر حال ما در چارچوب قوانین کار می‌کنیم، نمی‌توانیم هر چیزی که مشتری خواست همان را انجام بدهیم. اگر بشود که از طریق مقام بالاتر یعنی معاون و رئیس مسئله حل بشود، چون نشان بیشتر است، مشتری حرف آنها را بهتر می‌خواند».

دسته مفهومی دیگری که در قالب حل مسئله از طریق مدیر مربوط به عنوان راهکاری برای کنترل و مقابله با خشم سازمانی دسته‌بندی شده است، سبک مدیریت پدران (BV) است. «ما خیلی چیزها را به راحتی تحمل می‌کنیم، چون من می‌دانم کسی که من دارم برایش کار می‌کنم، قدر می‌داند، می‌فهمد که من دارم برایش از جان و دل کار انجام می‌دهم».

### ۳. راهکارهای قانونی و اداری

دسته مفهومی که در قالب حل مسئله از طریق راهکار قانونی و اداری به عنوان راهکاری برای کنترل و مقابله با خشم سازمانی دسته‌بندی شده است، مراجعه به بازرسی (A۸) است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است که:

«چند وقت پیش یکی آمده بود سلام کرد و رئیس شعبه ما هم حواسش نبود، این آقا زنگ زده بود به بازرسی، بازرسی هم زنگ زده بود که باید زنگ بزنید از مشتری معذرت خواهی کنید، بدون اینکه دلیل را بدانند؛ اینها مشکل است».

دسته مفهومی دیگری که در قالب حل مسئله از طریق راهکار قانونی و اداری به عنوان راهکاری برای کنترل و مقابله با خشم سازمانی دسته‌بندی شده است، کاهش ارتباط با مشتری برای کارکنانی است که دچار تنش شده‌اند (B۸). به عنوان مثال چنین اظهار شده است که: «تا آنجا که بتوانیم آگه یک نفر خسته باشد، سعی می‌کنیم که کمتر با مشتری ارتباط داشته باشد، می‌آوریم انتهای شعبه یا حالا اگر خیلی مشکلش حاد باشد، مرخصی می‌فرستیم».

### ۴. راهکارهای سازمانی و ساختاری

موضوع راهکار ساختار سازمانی، نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع راهکار ساختار سازمانی دسته‌بندی شده است، حضور فردی به عنوان کمک‌کننده برای کاهش تراکم کاری (A۹) است؛ برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان پیشنهاد کرده است که:

«موردی که فقط وجود دارد این است که به نظر می‌رسد وجود شخصی که در شعبه مسئول پاسخگویی و راهنمایی مشتریان است و منجر به تسهیل روند اجرای امور بانکی می‌شود، واقعاً لازم است».

دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع راهکار ساختار سازمانی طبقه‌بندی شده است، تشکیل اتاق‌های فکر (B۹) است؛ در سطح فردی اغلب مصاحبه‌شوندگان در تحقیق کنونی چنین اظهارنظر کرده‌اند که:

«جایی را گذاشته‌اند که نظراتمان را بدهیم، گفته‌اند اگر می‌خواهید بیایید و صحبت بکنید، ولی خوب جواب نمی‌دهد، اگر بخواهیم اعتراضی بکنیم، بیشتر به ضرر خودمان می‌شود».

دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع راهکار ساختار سازمانی طبقه‌بندی شد، پاداش و درآمد بالا (C۹) بود.

«سازمان سعی می‌کند یک سری امکانات رفاهی فراهم کند، مثلاً نمی‌دانم، حتی شاید این که کارانه‌ها که هر چند وقت به ما داده می‌شود، پاداشی که داده می‌شود، به شکلی کمک می‌کند که ما به کارمان بیشتر دل ببندیم، سعی کنیم مشکلات را بیشتر تحمل کنیم. هم انگیزه مالی می‌دهند، هم حداقل این که می‌شود گفت ما سالی دو بار جشن باشکوه داریم، دور هم جمع می‌شویم، همه همکاران با همدیگر هستیم».

مصاحبه‌کنندگان، دسته مفهومی دیگری را در موضوع راهکار ساختار سازمانی مطرح نموده‌اند که امکانات رفاهی (D۹) است.

«برنامه‌های ورزشی برایشان تدارک می‌بینیم، هزینه‌های تفریحی در اختیارشان می‌گذاریم، ما سعی می‌کنیم این کارها را انجام بدهیم که کارکنان کمتر فرسوده شوند».

آخرین دسته مفهومی که در قالب موضوع راهکار ساختار سازمانی دسته‌بندی شده است، ریشه‌یابی مسائل منجر به خشم (E۹) سازمان است.

## عوامل تعدیل‌کننده

### ۱. جنسیت

در تحقیق کنونی جنسیت به‌عنوان عاملی تعدیل‌کننده در نظر گرفته شد. بر اساس عامل جنسیت به نظر می‌رسد که بین زنان و مردان در زمینه عوامل بروز خشم، پیامدها و راهکارهای مقابله با آن تفاوت وجود دارد. این مسئله در تحقیقات سابق نیز نشان داده شده است. برخی

معتقدند که زنان در شرایط سخت، خسته‌کننده و ملال‌آور بلندمدت، مقاوم‌تر از مردان هستند و مردان در شرایط دشوار کوتاه مدت مقاومت بیشتری دارند. زنان نسبت به مردان برای مدت طولانی‌تری می‌توانند شرایط سخت را تحمل کنند.

«خیلی وقت‌ها خانم‌ها در کار صبورتر هستند ولی در کل خانم‌ها در کارشان زودتر عصبانی می‌شوند، اما آقایان بدتر عصبانی می‌شوند؛ یعنی خیلی بدتر عصبانیتشان را بروز می‌دهند».

## ۲. تجربه

یکی دیگر از عوامل تعدیل‌کننده در پژوهش حاضر تجربه است. براساس عامل تجربه، کارکنان پس از کسب تجربه و مهارت در زمینه فعالیت خود کمتر دچار خشم در محیط کار می‌شوند یا در صورت بروز خشم به نحو راحت‌تری با آن مقابله می‌کنند.

«انسان بعد از یک مدتی احساس می‌کند نسبت به یک سری چیزها که تا قبل برایش ارزش بوده است، باید نسبت به آنها بی‌تفاوت شد؛ مثلاً مهم است که مشتری با شما به چه نحو برخورد داشته باشد، یا برای شما خیلی ارزشمند است که مشتری به شما احترام بگذارد، بعد می‌بینید که این کار را نمی‌کند، سیستم هم به این عقیده شما احترام نمی‌گذارد، اول حرص می‌خورید و در خودتان می‌ریزید، بعد کم‌کم حالت تدافعی پیدا می‌کنید، کم‌کم سعی می‌کنید این چیزها را در وجود خودتان بگذارید کنار و نسبت به آنها بی‌تفاوت باشید».

## ۳. نوع مشتریان

باتوجه به اینکه مراجعه‌کنندگان به بانک‌ها افرادی با فرهنگ‌ها و سطوح اجتماعی متفاوتی هستند و در واقع اقشار مختلف اجتماع می‌توانند مشتریان بانک باشند، بنابراین تفاوت در سطح اجتماعی و فرهنگی مشتریان به عنوان عامل تعدیل‌کننده بررسی شده است.

«مثلاً یک مشتری تحصیل‌کرده و یکی از مشتریان که سواد پایین‌تری دارد، هر دو عصبانی شده‌اند، بهتر می‌توان آن تحصیل‌کرده را متقاعد کرد، این فرد آرام آرام نرم شده است».

وقتی برایشان تشریح کرده‌ام که خوب ما هم یک سری وظایف و مسئولیت‌هایی داریم که باید آنها را در نظر بگیریم حتی اگر حق با شما باشد، ولی یک فرد بی‌سواد را به هیچ صورتی نمی‌توانستیم راضی کنیم، بعد به ما بد و بیراه می‌گفت. پس قطعاً سطح اجتماعی مشتریان تفاوت دارد».

#### ۴. آموزش

آموزش رفتار سازمانی و آشنایی با نحوه برخورد با مشتریان می‌تواند در مدیریت خشم سازمانی به کارکنان کمک کند؛ لذا در این پژوهش آموزش‌های قبل از کار و ضمن خدمت به عنوان عاملی تعدیل‌کننده برای کاهش خشم کارکنان در سازمان در نظر گرفته شده است. ساتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) اظهار می‌کند که سازمان‌ها اغلب برای هیجانات خاصی هنجارها را نمایش می‌دهند یا احساسات ایجاد می‌کنند و آن کارکنان ممکن است برای تنظیم خشمی که نشان می‌دهند، آموزش ببینند.

«ما در آموزش‌هایی که می‌بینیم، مثلاً در رفتار سازمانی یا آموزش‌های دیگر که در بانک می‌دهند یک مقدار آمادگی پیدا می‌کنیم».

#### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد انتظار می‌رود که کارکنان سازمان‌ها به‌طور معمول خشم را تجربه کنند. بنابراین اگر زمینه‌های بروز خشم شناسایی نشود و راهکارهایی برای مدیریت خشم در سازمان ارائه نشود، می‌تواند باعث کاهش اثربخشی کارکنان و بی‌انگیزگی در کارکنان شود و در نتیجه بهره‌وری سازمان کاهش یابد. لذا مدیران باید عوامل مؤثر در بروز خشم در کارکنان را شناسایی کرده و آنها را مدیریت کنند و راهکارهایی برای کاهش و تعدیل آنها ارائه دهند. در پژوهش حاضر تلاش شد تا با مصاحبه با بانکداران یکی از بانک‌های خصوصی، عوامل ایجادکننده خشم و پیامدهای آن شناسایی شود و نیز راهکارهای مقابله با آنها شناسایی شود.

یافته‌های حاصل از تحقیق کنونی نشان داد که عوامل ایجادکننده خشم شامل عوامل مربوط به سازمان و مدیریت، عوامل مربوط به مشتریان و عوامل مربوط به ماهیت کار می‌باشند. از بین عوامل مدیریتی و سازمانی که مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عواملی که باعث خشم آنها می‌شود، اشاره کردند، شعار سازمانی که «حق با مشتری است» خود باعث می‌شود که کارکنان تحت هر شرایطی در مقابل مشتری کوتاه بیایند و خشم خود را کنترل کنند. سرکوب خشم اگرچه به رضایت بیشتر مشتریان منجر می‌شود ولی با توجه به اظهار نظر مصاحبه‌شوندگان، تأثیرات منفی برای کارکنان دارد. احترام بیش از حد لازم به مشتریان که شعار سازمان را نیز در بر می‌گیرد، با توجه به نوع کسب و کار سازمان و نقش مؤثر مشتریان در عملکرد شعب بانکی احترام به مشتریان حتی در شرایط تنش از جمله عواملی است که باعث بروز خشم کارکنان می‌شود. بالابودن زمان انتظار (شلوغی شعبه) نیز از جمله مسائلی است که باعث کاهش آستانه تحمل مشتریان می‌شود و در برخورد آنها با کارکنان تأثیر گذاشته و می‌تواند باعث خشم سازمانی شود. مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کردند که جابه‌جایی کارکنان در شعب و چرخش شغلی در سازمانشان باعث قرار گرفتن در شرایط کاری جدید و محیط جدید می‌شود که آشنانیدن با این شرایط خود به بروز تنش منجر می‌شود. همچنین با توجه به حساسیت کار در بانک و انتظار انجام کار بدون خطا از سوی سازمان و مشتریان، استرس ناشی از آگاهی از حساسیت کار و دقت در انجام صحیح کارها باعث تنش و افزایش خشم می‌شود. رفتار ناعادلانه در سازمان‌ها یکی از عوامل مؤثر در بروز خشم سازمانی است که در پژوهش حاضر به آن اشاره شد. رتبه‌بندی شعب براساس عملکرد مالی و عدم توجه سازمان مرکزی به نوع برخورد و رفتار مدیران شعب، زمینه‌ای برای بروز رفتارهایی از سوی مدیران می‌شود که خشم در سازمان را افزایش می‌دهد. عدم درک کارکنان توسط سازمان از جمله عواملی بود که در پژوهش حاضر مطرح شد و مصاحبه‌شوندگان اظهار کردند که سیاست‌گذاران و مدیران که راهبردها و برنامه‌های سازمان را تدوین می‌کنند، توجه لازم را به نتایج و تأثیرات برنامه‌های مدون روی کارکنان ندارند. قطعی یا کندی سیستم‌های مورد استفاده که باعث کندی پاسخگویی به مشتریان می‌شود و نیز تغییر سریع قوانین به‌عنوان عوامل سازمانی و مدیریتی ایجادکننده خشم در سازمان مطرح شد.

دومین دسته عوامل ایجادکننده خشم که در پژوهش حاضر به آنها اشاره شده است، عوامل

مربوط به مشتریان است. عجله مشتریان و تأثیر تنش‌های خارج از بانک بر رفتار مشتری از جمله عواملی است که باعث بروز تنش و خشم در سازمان می‌شود؛ ضمن اینکه معمولاً مراجعه به بانک کار جانی است و معمولاً مراجعه‌کنندگان انتظار دارند در کوتاه‌ترین زمان ممکن به آنها پاسخ داده شود. با توجه به اینکه گروه‌های مختلف اجتماع برای انجام امور بانکی به بانک‌ها مراجع می‌کنند، مصاحبه‌شوندگان، تنوع فرهنگی مراجعه‌کنندگان را نیز به عنوان یک عامل بروز خشم در سازمان عنوان کردند. رعایت نکردن حرمت‌ها توسط مشتریان در برخورد با بانکداران نیز به عنوان عواملی که باعث بروز خشم در آنها می‌شود، مطرح شد. انتظار زیاد مشتری از کارکنان به ویژه انتظار انجام کارهای در خارج از حدود و مقررات، از جمله عوامل مربوط به مشتریان در ایجاد خشم مطرح شد. آشنابودن مشتریان با ضوابط و درخواست‌های خارج از چارچوب قوانین، عوامل دیگری هستند که بر بروز تنش و خشم سازمانی تأثیر می‌گذارد.

همچنین مصاحبه‌شوندگان از میان عوامل مؤثر در بروز خشم سازمانی، عواملی را مربوط به ماهیت و نوع کارشان دانستند، استرس ناشی از حساسیت و دقت بالای مورد نیاز برای انجام کار، بالا بودن حجم کار و ساعت کار زیاد، از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح شد.

در ادامه یافته‌های تحقیق مشخص شد که پیامدهای ناشی از خشم را می‌توان در دو دسته پیامدهای شخصی و پیامدهای سازمانی طبقه‌بندی کرد. پیامدهای شخصی شامل، ادامه تنش بعد از رفتن مشتری (فکر کردن به مسئله) است. همچنین عصبانی شدن در خانه و تأثیر خشم سازمانی در روابط خانوادگی از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح شد. بیماری به دلیل استرس و خشم کار نیز به عنوان پیامدهای ناشی از خشم سازمانی مطرح شد و اغلب مصاحبه‌شوندگان به بیماری‌هایی که منشاء عصبی داشتند، اشاره کردند. کم شدن آستانه تحمل کارکنان به جهت تداوم و تکرار بروز خشم در سازمان، از جمله پیامدهای شخصی بود که در روابط اجتماعی کارکنان تأثیر به‌سزایی دارد. پیامدهای سازمانی نیز شامل از دست دادن منابع مالی است که در نتیجه نارضایتی مشتریان و بعضاً از دست دادن مشتری به جهت بروز خشم در سازمان است. کاهش بازدهی کارکنان و سازمان به جهت تنش‌های ناشی از بروز خشم در سازمان نیز از جمله مواردی بود که مطرح شد و کاهش بهره‌وری در شعب نیز از جمله پیامدهای سازمانی خشم سازمانی در پژوهش حاضر مطرح شده است.



در ادامه تحقیق، راهکارهای کنترل و مقابله با خشم مورد نظر تحقیق بود که این راهکارها شامل آموزش کارکنان، حل مسئله از طریق مدیر مربوط، راهکار قانونی اداری و راهکار سازمانی مطرح شدند. آموزش کارکنان به‌عنوان یکی از راهکارهای کنترل و مقابله با خشم مطرح شد. در پژوهش حاضر مصاحبه‌شوندگان مطرح کردند که سازمانشان آموزش‌هایی را پیش از خدمت برگزار می‌کند که باعث آشنایی با سازمان، قوانین و مقررات و رفتار سازمانی می‌شود و در کاهش تنش‌ها مؤثر است، همچنین مصاحبه‌شوندگان مطرح کردند که در صورت بروز تنش و خشم در سازمان برای حل مسئله به مقام مافوق خود مراجعه می‌کنند و مقامات مافوق اقدام به حل مسئله و جلب رضایت مشتریان می‌کنند. یکی از راهکارهای قانونی و اداری که در پژوهش حاضر بررسی شده است، مراجعه به واحد بازرسی توسط مشتریان است که در این صورت مسئله از طریق واحد مذکور با توجه به روند اداری و سیاست‌های سازمان حل می‌شود و همچنین کاهش حجم کار کارمندی که دچار خشم در سازمان شده و همکاری سایر کارکنان شعبه در کاهش خشم، به‌عنوان راهکار اداری مطرح شد. از جمله راهکارهای سازمانی و ساختاری که منجر به کنترل و کاهش خشم در سازمان می‌شود، حضور فردی به‌عنوان کمک‌کننده به‌ویژه در زمان‌هایی است که حجم کار بالا است و تعداد مراجعات زیاد می‌باشد؛ شخص کمکی، وظیفه راهنمایی مراجعه‌کنندگان و دادن فرم‌های موردنیاز به آنها را بر عهده بگیرد تا از حجم کاری سایر کارکنان کم شود و به جلب رضایت مشتریان منجر شود. راهکار سازمانی دیگری که توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شد، تشکیل اتاق‌های فکر است که می‌تواند زمینه‌ای برای ارائه پیشنهادها در کاهش عوامل بروز خشم شود. پاداش و درآمد و همچنین امکانات رفاهی که تسط بانک فراهم می‌شود، از جمله عوامل انگیزاننده‌ای است که باعث می‌شود کارکنان با شرایط و حساسیت‌های کاری خود کنار آمده و این کار در کاهش تنش‌های ناشی از خشم در سازمان مؤثر است. ریشه‌یابی مسائلی که در سازمان به خشم منجر می‌شود و تلاش برای حل عوامل اصلی از سوی سازمان، نقش به‌سزایی در کاهش خشم در سازمان دارد.

در انتهای یافته‌های تحقیق نیز چهار عامل: جنسیت، تجربه، نوع مشتریان و آموزش به‌عنوان عوامل تعدیل‌کننده توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شد. جنسیت افراد نقش به‌سزایی در نوع برخورد آنها با مسائل دارد؛ در این پژوهش نیز جنسیت به‌عنوان یک عامل تعدیل‌کننده مورد توجه

قرار گرفت. اغلب مصاحبه‌شوندگان اظهار کردند که با افزایش سابقه کار در سازمان میزان تنش‌هایشان کاهش یافته و بهتر توانسته‌اند خشم خود را در سازمان مدیریت کنند. بنابراین تجربه نیز به‌عنوان دیگر عامل تعدیل‌کننده مطرح شد. سطح فرهنگی و اجتماعی مراجعه‌کنندگان با‌عنوان «نوع مشتریان» دیگر عامل تعدیل‌کننده این پژوهش است و همچنین در آخر آموزش رفتار سازمانی و نحوه مدیریت خشم در سازمان به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده مورد بررسی قرار گرفت.

## منابع

- حمزه، خواستار (۱۳۸۸)، ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، *روش‌شناسی علوم انسانی*، شماره ۵۸: ۱۶۱-۱۷۴.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria. (2006). **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, 3; PP: 77-101.
- Callister, R. R., Gray, B., Gibson, D. E., Schweitzer, M., & Tan, J. S. (2007). **Anger at work: Anger expression, work unit norms and outcomes in organizations**. Paper presented at the International Association of Conflict Management Conference, Budapest, Hungary.
- Domagalski A. Theresa, Lisa A. Steelman. (2007). The Impact of Gender and Organizational Status on Workplace Anger Expression, *Management Communication Quarterly*, Vol. 20, No.3, PP. 297-315.
- Gerben; Carsten K.W. De Dreu. (2010). Longer-term Consequences of Anger Expression in Negotiation: Retaliation or Spillover? *Journal of Experimental Social Psychology*, No.46, PP: 735-760.
- Gibson, Donald E. Callister, Roberts. (2010). Anger in Organizations: Review and Integration, *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, PP. 66-93.
- Jill, Booth. Mann, Sandi. (2005). The Experience of Workplace Anger, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 4, PP. 250-262.
- Johnson, Pamela R. Indvik, Julie. (1996). **Stress and Violence in the Workplace**, Employee Counseling Today, Vol.8, No.1, PP. 19-24.
- Kvale, Steinar. (1996). **Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kweon, Byoung-suk; Ulrich, Roger S. Walker, Verrick D. Tassinary, Louis G. (2008). Anger and Stress, the Role of Landscape Posters in an Office Setting, *Environment and Behavior*, Vol. 40, No.3, PP. 355-381.
- Maykut, Pamela; Morehouse, Richard. (1994). **Beginning qualitative research: A Philosophic and practical guide**. London: The Falmer Press.
- Peter, R. Vagg; Spielberger, Charles D. F. Wasala, Carol. (2002). Effects of Organizational Level and Gender on Stress in the Workplace, *International Journal of Stress Management*, Vol. 9, No. 4, PP. 243-261.
- Roulston, Kathryn. (2001). Data analysis and 'theorizing as ideology'; *Qualitative Research*, 1(3): 279-302.
- Suter, M. Jennifer, Mitchell K. Byrne, Stuart Byrne, Kevin Howells and Andrew Day. (2002). Anger in Prisoners: Women Are Different from Men, *Personality and Individual Difference*, No. 32, PP. 1087-1100.
- Tjosvold, Dean, Fang, Su. (2007). Managing Anger and Annoyance in Organizations in China. *Group & Organization Management*, Vol. 32, No.3, PP. 260-289.
- Van Kleef, G. A., & Côté, S. (2007). Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1557-1569.