

مدل سه مرحله‌ای مدیریت خشم برای مدیران

(دهقان. نبی‌اله)*^۱، (مقدور. اکبر)^۲

۱- استادیار دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علامه طباطبایی

(دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۲/۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۷/۱۸)

چکیده

آشنایی با مقوله خشم و توانمندی در مدیریت خشم، یکی از مباحث مهم مورد نیاز انسان‌ها در دنیای پر استرس کنونی است. شاغلین در سازمان‌ها ملزم به ارائه رفتارهای سازمانی مورد قبول و حرفه‌ای هستند و این موضوع با بالاتر رفتن سطح مسئولیت کارکنان در سازمان‌ها و ارتقای ایشان به سطوح مدیریتی، اهمیت بیشتری می‌یابد. این مقاله به ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران در مدیریت خشم خود می‌پردازد. در این راستا، مواردی از قبیل مناظر مختلف نگرش به مقوله مدیریت خشم، عوامل ایجاد خشم در مدیران و نیز ارائه مدل‌هایی برای این موضوعات مورد بحث قرار گرفته و در نهایت این مقاله مدلی در خصوص مدیریت خشم برای مدیران به‌همراه راهکارهایی در دو حوزه نگرشی و رفتاری ارائه می‌نماید.

واژگان کلیدی: خشم، هیجان، مدل، مدیران، مدیریت خشم

۱- مقدمه

خشم یک هیجان است. هیجان عبارت است از انگیزشی شدید که موجب پیدایش واکنش‌های فیزیولوژیک در ارگانیزم می‌شود [۹]. از عوامل مهم شکل‌گیری هیجان خشم، می‌توان به محرومیت و تحریک شدگی ناشی از آن اشاره نمود. عامل مهم دیگر در شکل‌گیری خشم را می‌توان مرتبط با دفع ضرر و خطر متصور، نسبت داد [۲]. هیجان خشم در صورت عدم کنترل و مدیریت بر آن، می‌تواند به بروز رفتارهای پرخاشگرانه منجر گردد [۲۴].

مدیریت خشم به معنای داشتن مهارت‌های خاص است که احساس‌های هیجانی و برانگیختگی فیزیولوژیکی ناشی از خشم را کاهش می‌دهد [۱۸]. در مدیریت خشم بر تعدیل شدت، تداوم و

فراوانی تجربه و بیان خشم، همراه با آسان کردن بروز رفتارهای غیرپرخاشگرانه و جامعه‌پسندانه به مسائل بین‌فردی تاکید می‌شود [۲۱].

اهمیت موضوع خشم و کنترل آن به حدی است که خداوند متعال در قرآن کریم به این موضوع اشاره مستقیم دارد و به کسانی که خشم خود را کنترل می‌کنند، قسم یاد فرموده است (آل عمران، ۱۳۴). امام حسن عسکری (ع) فرموده است: "الغضب مفتاح کل شر: خشمگین شدن کلید همه بدی‌هاست" [۴].

پدیده خشم، ماهیت، نحوه کنترل و مدیریت آن از مقولاتی است که بر کیفیت زندگی انسان‌ها، تاثیر زیادی دارد. موضوع خشم و توانایی در کنترل و مدیریت آن، در زندگی امروزی که ارائه رفتارهای قانونی و مناسب و درست در عرصه‌های مختلف زندگی، بالاخص زندگی کاری انسان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است. شواهد تجربی نشان می‌دهد، افرادی که احساسات و هیجانات خود را به‌خوبی کنترل کرده و احساسات و هیجانات دیگران را نیز درک می‌کنند، در تعاملات اجتماعی با مشکلات کمتری روبرو می‌شوند [۱۶].

سازمان محیطی است که کارکنان موظف به ارائه رفتارهای معقول و حرفه‌ای بوده و برای ارائه این‌گونه رفتارهای مناسب، مدیریت خشم از الزامات بوده و عدم توانایی در مدیریت خشم باعث اختلال در ارتباطات سازمانی می‌گردد. این مسئله در سطوح مدیریتی و برای مدیران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند چرا که ایشان با چالش‌های بیشتری که می‌تواند ایجاد خشم نماید مواجه می‌شوند و همچنین انتظار رفتار مناسب و حرفه‌ای از ایشان بیشتر است.

با در نظر گرفتن این امر که موفقیت افراد در زندگی افزون بر توانایی عقلانی، مستلزم احراز مهارت‌های کافی در زمینه مدیریت هیجان است، لزوم پرداختن به مقوله مدیریت خشم بالاخص در زندگی حرفه‌ای انسان‌ها اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند [۱۳].

مدیری که نتواند خشم خود را کنترل نموده و رفتاری درست و حرفه‌ای از خود نشان دهد نه تنها نمی‌تواند شان مدیریتی خود را حفظ نماید، بلکه احتمال تصمیم‌گیری غیرمعقول و مبتنی بر هیجانات و احساسات در چنین فردی افزایش می‌یابد و این مسئله خود می‌تواند به ضررهای زیادی برای سازمان و یا نهاد مربوطه منجر شود که در برخی موارد غیرقابل جبران است. بنابراین ارائه مدلی برای مدیریت خشم برای مدیران می‌تواند به تسهیل و ارتقای سطح روابط مدیران سازمان‌ها و نهادها

با کارکنان سطوح مختلف در درون سازمان و همچنین افراد برون سازمانی گردد. این مقاله با بهره‌گیری از مناظر دینی و روان‌شناختی، به دنبال توسعه دانش مدیریت خشم برای مدیران در سه حوزه اصلی زیر است:

- ۱- ارائه مدلی برای "شناسایی عوامل ایجاد خشم در مدیران"
- ۲- ارائه مدلی سه مرحله‌ای برای "مدیریت خشم برای مدیران"
- ۳- ارائه راهکارهایی در دو حوزه نگرشی و رفتاری در هر یک از مراحل سه‌گانه مدیریت خشم برای مدیران.

۲- مروری بر مبانی نظری

نظریه‌های مختلفی در مورد روش‌های مهار و درمان خشم بیان شده‌اند. برای مثال می‌توان به نظریه‌های روان‌تحلیلگری، دیدگاه رفتارنگری، خانواده درمانگری، نظریه پردازش خبر (ورکارولیز، ۱۹۹۸) و رویکرد شناختی-رفتاری مانند دیدگاه الیس (۱۹۹۸) و الگوی نواکو (۱۹۷۵) اشاره کرد [۱۳].

نواکو (۱۹۷۵) مداخله‌های شناختی-رفتاری کنترل خشم را مبتنی بر الگوی مایکن بام طراحی کرده است. این برنامه آموزشی شامل سه مرحله مفهوم‌سازی، کسب مهارت و تمرین، کاربرد و پیگیری است و پس از پایان برنامه به مدت یکسال، نشست‌های تکمیلی به‌طور متناوب تشکیل می‌شوند [۱۳]. لازاروس (۱۹۹۱) عنوان می‌دارد، اکثر نظریه‌های ارزیابی شناختی، خشم وقتی به‌وجود می‌آید که یک حادثه هم نامطلوب ارزیابی شود و هم در نتیجه رفتار عمدی فردی دیگر رخ دهد. از این دیدگاه، خشم با تجربه بدرفتاری (رفتار غیرمنصفانه و غیرعادلانه) دیگران رابطه نزدیک دارد. همچنین استین و لوین (۱۹۹۰)، عنوان نمودند که برخی از نظریه‌های شناختی خشم، بر نقش بدرفتاری ادراک شده از سوی دیگران تاکید نمی‌کنند، بلکه معتقدند که خشم در نتیجه ناکامی حاصل از محقق نشدن یک هدف مطلوب، یا عدم استمرار یک وضعیت مطلوب، به‌وجود می‌آید [۱۰].

به اعتقاد برخی پژوهشگران، خشم حسی نابه‌جا و اشتباه نیست و تنها هنگامی که به‌درستی مهار نگردد می‌تواند به تهاجم و طغیان منتهی شود [۲۵].

اسپیلبرگر، بروز خشم و کنترل خشم را دارای چهار عامل می‌داند. عامل اول، بروز بیرونی خشم، شامل بروز خشم به‌طرف اشخاص یا اشیا است. عامل دوم، بروز درونی خشم، که نشان‌دهنده خشمی که به‌طرف درون جهت‌دهی شده یا احساسات خشمگینانه‌ای که سرکوب شده‌اند و عامل سوم، کنترل بیرونی خشم است که کنترل احساسات خشمگینانه، به‌وسیله ممانعت از بروز خشم به‌طرف اشخاص یا اشیا را نشان می‌دهد. عامل چهارم، کنترل درونی خشم است که بر کنترل احساسات خشمگینانه سرکوب شده به‌وسیله آرام شدن هنگام عصبانیت مربوط می‌شود [۲۳].

پژوهش‌ها نشان‌گر این مسئله مهم است که آموزش مدیریت خشم در کاهش خشم و مهار آن نقش موثر داشته و در بهبود بهداشت روانی افراد تاثیر دارد. آموزش مدیریت خشم، شدت خشم را در موقعیت‌های فراخوان خشم به‌گونه‌ای معنادار کاهش داده و مهار خشم درونی را افزایش می‌دهد [۱۳].

نتایج ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مدیریت خشم به‌وسیله پژوهشگران و متخصصان مختلف حوزه‌های بهداشت، درمان و آموزش، عموماً نویدبخش گزارش شده‌اند [۱۳].

اهداف کلی دوره‌های آموزشی مدیریت خشم، به این شرح خلاصه شده‌است؛

۱- کمک کردن به مراجعان برای جلوگیری از تشدید و بیان غیرضروری خشم.

۲- ارتقای مهارت‌های بیان معتدل خشم و جرات‌ورزی، درحین کنترل تخلیه شدید افکار خشم‌انگیز و رفتارهای پرخاشگرانه.

۳- کمک کردن به مراجعان برای آموختن مهارت‌های مناسب حل تعارض.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برنامه آموزشی طراحی شده موجب افزایش مهارت‌های خودنظم‌دهی خشم، سازگاری و سلامت عمومی می‌شود. در تبیین یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌توان چنین بیان کرد که افزایش خودنظم‌دهی خشم، موجب تعدیل شدت، طول دوره و فراوانی بیان خشم همراه با تسهیل پاسخ‌های غیرپرخاشگرانه و اجتماع‌پسندانه به مسائل بین‌فردی است و بر کنترل پاسخ‌دهی هیجانی و تکانشی در برابر امور تحریک‌آمیز ادراک شده و نیز جرات‌ورزی و بیان مناسب خشم از طریق پرورش مهارت‌های مدیریت برانگیختگی، بازسازی فرایندهای شناختی و ارتقای مهارت‌های اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری دارد [۸].

براساس پژوهش هافر و کوری (۱۹۹۹)، هرچه افراد دارای باور نیرومندتری به دنیای عادلانه باشند، عوامل تنیدگی‌زای زندگی روزمره خود را به‌عنوان "چالش" و نه "تهدید" تفسیر می‌کنند. تفسیر تنیدگی و ناکامی به‌عنوان چالش یا تهدید، نتایج متفاوتی به‌بار می‌آورد. باور به دنیای عادلانه تحمل افراد در برابر ناکامی و نتایج بد حاصل از زندگی روزمره را بالا می‌برد و در نتیجه، هیجان‌های منفی مانند غم و خشم را کاهش می‌دهد. در حالی که هرچه بی‌انصافی ادراک‌شده در افراد بیشتر باشد، دنیا را ناعادلانه‌تر می‌دانند و خشم و خصومت آنها تشدید می‌شود [۱۵].

وقتی در افراد باور به دنیای عادلانه و ناعادلانه به‌عنوان ساختار ذهنی فعال و برجسته شود، شواهدی که همسو یا ناهمسو با این نوع باورها باشند، پردازش اطلاعات اجتماعی را تغییر می‌دهند و سوگیری اسنادی و رفتارهای پرخاشگرانه (پرخاشگرانه جسمانی، پرخاشگرانه کلامی، خشم و خصومت) را به‌راه می‌اندازند. هرچه افراد دنیا را ناعادلانه‌تر تلقی کنند سطح خصومت آنها بالاتر می‌رود. افزایش باور به دنیای عادلانه به کاهش خشم و خصومت و افزایش باور به دنیای ناعادلانه، به افزایش خشم و خصومت منجر می‌شوند [۱۵].

خشم معمولاً با باورهای مربوط به تصدیق خود و سرزنش دیگران همراه است. برخی محققین از جمله دفنباخر (۱۹۹۹)، ایجاد خشم را به دو دسته عوامل درونی (مانند افکار، خاطره‌ها و تصورات خشم‌انگیز) و برونی (مانند مواجهه با رفتارهای نامطلوب دیگران، گیرافتادن در ترافیک) تقسیم می‌کنند. همچنین بروز خشم، متناسب با موقعیت‌های خاص به اشکال گوناگونی مانند از کوره در رفتن، کفری‌شدن، خصومت، انتقام‌جویی، و غیره می‌تواند باشد [۱۰].

نتایج پژوهش‌ها نشانگر این است که بین کمال‌گرایی و ابعاد خشم (شامل خشم صفت، خشم حالت، خشم درونی و خشم بیرونی) همبستگی مثبت و بین کمال‌گرایی و ابعاد خشم (شامل مهار خشم درونی و مهار خشم بیرونی) همبستگی منفی وجود دارد [۱۰].

همچنین کمال‌گرایی جامعه‌محور از طریق تجربه بدرفتاری (یا رفتار غیرمنصفانه) دیگران با هیجان خشم مرتبط می‌شود. این تبیین که با رویکردهای غالب نظری در مورد خشم مانند آوریل، ۱۹۸۳؛ اورتونی و همکاران، ۱۹۸۸؛ بک، ۱۹۷۶؛ لازاروس، ۱۹۹۱ مطابقت می‌کند، بیانگر آن است که فرد کمال‌گرای جامعه‌محور از این آمادگی برخوردار است که در صورت شکست در تحقق هدف‌های کمال‌گرایانه، به‌دلیل وضع و تحمیل آن هدف‌ها از سوی دیگران، آن‌ها را مسئول اصلی شکست بداند

و نسبت به آنها خشمگین شود. این تبیین، در عین حال، هیجان خشم را محصول تجربه واقعی و بدرفتاری دیگران، یعنی تحمیل غیرمنصفانه معیارهای غیرمنطقی و دست‌نیافتنی از طرف آنها، می‌داند [۱۰].

نتایج پژوهش نشان می‌دهد، بسیاری از برنامه‌های آموزش مدیریت خشم، در مورد بسیاری از مراجعان در برخی از موقعیت موثر بوده‌اند. این برنامه‌ها شامل درمان‌هایی است که در آن‌ها از فنون بازسازی شناختی مطرح‌شده به‌وسیله بک (۱۹۷۶ و ۱۹۹۹) و فنون عقلانی عاطفی الیس، آموزش جرات‌ورزی، آموزش مهارت‌های اجتماعی، آموزش آرام‌سازی یا کاهش تنیدگی و حساسیت‌زدایی منظم استفاده کرده‌اند.

۱-۲- خشم و مدیریت آن از ابعاد مختلف

ادبیات نظری مقوله خشم و مدیریت آن را از دو منظر کلی ادبیات دین‌محور و ادبیات روان‌شناختی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۱-۲- خشم و مدیریت آن از منظر ادبیات دین‌محور

خشم در لغت، به غضب، غیظ، قهر، سخط و مقابل خشنودی معنا شده است، از جمله کلماتی که به خشم اشاره دارد، عصبانیت است و آن، به‌حالت کسی اطلاق می‌شود که از نظر روحی ناراحت است و تعادل قوای ارادی و تسلط خود را بر اثر ناراحتی و خشم از دست داده است [۱۲]. البته غیظ به‌معنای شدت غضب، حالت برافروختگی و هیجان فوق‌العاده روحی است که پس از مشاهده ناملایمات به انسان دست می‌دهد [۶].

در اصطلاح علم اخلاق، ملا احمد نراقی (۱۳۷۶) چنین می‌گوید: «غضب (خشم) یک حالت نفسانی است که موجب حرکت روح حیوانی از داخل به خارج می‌شود تا بر طرف مقابل غالب شود و از او انتقام گیرد. در صورتی که این حالت شدید باشد، حرارت زیادی در بدن ایجاد می‌کند، رنگ انسان ملتهب و تیره، رگ‌ها پرخون و نور عقل بی‌فروغ می‌شود. غضب برای دفع ضرر است یا به‌سبب امری است که واقع‌شده و حرکت آن برای انتقام است. اگر غضب با هدف انتقام باشد، رنگ آدمی سرخ می‌شود و اگر انتقام ممکن نباشد و از آن مایوس باشد، خون به باطن میل می‌کند و به آن جهت،

رنگ آدمی زرد می‌شود و اگر غضب بر کسی باشد که نداند خواهد توانست انتقام از او بگیرد یا نه، رنگ آدمی گاهی سرخ و گاهی زرد می‌شود».

مسلم که حد اعتدال آن مرغوب و مطلوبست، و این در حقیقت نه غضب که شجاعت و قوت نفس است. طرف تفریط آن اگرچه غضب نیست ولی مذموم و ناپسند بوده نتیجه جبن و خواری است. کسی که او را مطلقاً قوه غضبیه نیست، از غیرت خالی است [۲].

خشمی که به فرمان عقل و دین باشد، پسندیده است. چنین خشمی در برابر غیرت به‌جا، برانگیخته می‌شود و در برابر بردباری نیکو، به خاموشی می‌گراید. حد اعتدال خشم، مطلوب است و در حقیقت، غضب نیست. بلکه، شجاعت و قدرت نفس است [۷].

علاوه بر این که غضب از مهلکات عظیمه و از صفات خبیثه است، لوازم و آثاری نیز به‌دنبال دارد مانند دشنام دادن، اظهار عیوب مسلمین، شماتت و افشاء سر آنان، که همه این‌ها از اخلاق پست و صفات مهلکه‌اند که از هیچ عاقلی صادر نشود. از جمله لواحق غضب آن است که بعد از فرونشستن آتش آن، آدمی پشیمان و افسرده خاطر گردد. هنگامی که نیروی غضب بر انسان چیره شود، قدرت درست اندیشیدن از کار می‌افتد و گاهی رفتارهای ناهنجار از انسان سر می‌زند و یا سخنانی می‌گوید که پس از فرونشستن خشمش، پشیمان می‌شود [۳].

در متون اسلامی، به موضوع خشم و لزوم کنترل و مدیریت آن اهمیت ویژه‌ای داده شده‌است. امام علی (ع) فرموده است: مراقب غضب خود باشید، که ابتدای آن با دیوانگی و انتهای آن با پشیمانی همراه است [۴]. همچنین می‌فرماید: خشم عقل را تباه می‌کند و آدمی را از درستی دور می‌گرداند [۳]. در حدیث دیگری، امام صادق (ع) فرموده‌اند: هر کس مالک غضب خود نباشد، مالک عقل خود نخواهد بود.

واژگانی مانند کظم غیظ و حلم، از اهم مفاهیم مطرح در حوزه مدیریت خشم از منظر دینی است. کظم در لغت، به معنای بستن سر مشکی است که از آب پر شده باشد و به کنایه، در مورد کسانی که از بروز خشم و غضب خود خودداری می‌نمایند، به کار می‌رود [۶]. امیرالمومنین علی (ع) فرموده است: "انما الحلم، کظم الغیظ و ملک النفس"؛ همانا حلم، فرونشاندن خشم و تسلط بر خویش است [۳].

قرآن کریم در مبحث خشم می‌فرماید: و قسم فرونشاندگان خشم و قسم به درگذرندگان از مردم، و خداوند احسان کنندگان را دوست دارد[۱]. بر این اساس مدلی سه‌سطحی را در رابطه با مدیریت خشم ارائه فرموده است (نمودار ۱).

نمودار ۱- مدل قرآنی مدیریت خشم (محققین)

سطح سوم: احسان به کسی که موجب خشم شده است.
سطح دوم: عفو و درگذشتن از کسی که موجب خشم شده است.
سطح اول: فرونشاندن خشم (کظم غیظ).

سطح اول: "والکاظمین الغیظ: قسم به فروخورندگان خشم" (آل عمران، آیه ۱۳۴)
 سطح دوم: "والعافین عن الناس: قسم به درگذرندگان از مردم" (آل عمران، آیه ۱۳۴)
 سطح سوم: "والله یحب المحسنین: و خداوند احسان کنندگان را دوست دارد" (آل عمران، آیه ۱۳۴)
 هریک از سطوح فوق‌الذکر، دارای کارکرد و ارزش خاص هستند. سطح اول و سطح دوم مورد قسم پروردگار قرار گرفته و عاملین به سطح سوم، مورد حب پروردگار قرار می‌گیرند. در این رابطه بر اساس مدل قرآنی سه‌سطحی ذکرشده، می‌توان به سطح دوم که به مبحث بخشش اشاره دارد، توجه نمود. پرداختن به سطح سوم که به عملی بزرگ‌منشانه (احسان کردن به کسی که از وی خشم در شخص ایجاد شده است) نیز از مراحل تکمیلی است که به علو درجات دین‌مداران اشاره دارد.

۲-۱-۲- خشم و مدیریت آن از منظر ادبیات روان‌شناختی

خشم هیجانی است که آثار مختلفی در زندگی انسان دارد. این هیجان برای بقای انسان و تسهیل پاسخ‌های سازش‌یافته، به‌ویژه پاسخ‌های ستیز یا گریز به‌هنگام مواجهه با خطر سودمند است. با این وجود خشم مهارنشده نه‌تنها به بقای بشر کمک نمی‌کند، بلکه می‌تواند زندگی او را نیز مورد تهدید قرار دهد. مشکلات متعدد بین فردی و دورن فردی می‌تواند با خشم مرتبط گردد[۱۳]. مشکلاتی از قبیل افزایش خطر ابتلا به بیماری‌های مرتبط با سلامت مانند فشار خون بالا، بیماری‌های قلبی و عروقی (دانوهو، تریسی و گرنی، ۲۰۰۹)، آسیب روانی (کرونر و ردن، ۱۹۹۵)،

رفتار پرخاشگرانه یا خشونت‌آمیز (کی، ولکن فلد و موریل، ۱۹۹۸)، سوء رفتار جسمانی و روانی با کودکان و همسر (مک کی و میبل، ۲۰۰۴) و سوء مصرف مواد (ویلکاکس و داوریک، ۱۹۹۲) با تجربه خشم و مدیریت نامناسب آن مرتبط است [۱۳].

تنیدگی‌های روزافزون زندگی امروزی مانند تحولات سریع اجتماعی و اقتصادی، مشکلات اشتغال و بیکاری، زندگی شهرنشینی و ماشینی، تحولات سریع تکنولوژیکی پرداختن به هیجان خشم و عصبانیت دامن می‌زند [۲۲].

خشم، خصومت و پرخاشگری که در متون روان‌شناختی اغلب به‌جای یکدیگر به‌کار رفته‌اند، هریک به پدیده‌های متفاوت، اما درعین حال مرتبط با هم اشاره دارند. خشم، به‌عنوان یک مفهوم اساسی‌تر از خصومت و پرخاشگری مطرح‌شده و به‌حالتی هیجان‌روان‌زیستی گفته می‌شود که در شدت از تحریک‌پذیری خفیف تا خشم و غیظ شدید، متفاوت است و با تنش ماهیچه‌ای و برانگیختگی سیستم عصبی خودکار و غدد درون‌ریز همراه است. تجربه خشم با عنوان دو عامل خشم‌حالتی و خشم‌صفتی مطرح می‌شود. خشم‌حالتی، به‌عنوان حالتی هیجانی روان‌زیستی یا حالتی آشکار شده به‌واسطه احساسات ذهنی تعریف می‌شود که در شدت، از تحریک‌پذیری خفیف تا خشم و غیظ شدید متفاوت است. شدت خشم‌حالتی، به‌عنوان واکنش به بی‌عدالتی، ضربه و تهدید توسط دیگران و یا ناکامی ناشی از ممانعت رفتار معطوف به هدف، متفاوت است. خشم‌صفتی نیز بر اساس تفاوت‌های فردی در آمادگی برای تفسیر بسیاری از موقعیت‌ها، به‌عنوان موقعیت‌های ناکام‌کننده یا آزاردهنده و گرایش به پاسخ‌دادن چنین موقعیت‌هایی، با افزایش خشم‌حالتی تعریف شده است. افراد دارای خشم‌صفتی بالا، اغلب خشم‌حالتی بیشتر و شدیدتری نسبت به افراد دارای خشم‌صفتی پایین تجربه می‌کنند [۲۳].

از بین رویکردهای مختلف مدیریت خشم در دو دهه گذشته، رویکرد شناختی-رفتاری مورد استقبال بیشتری قرار گرفته است. تئوری شناختی بر اساس اتصال ضروری اجزای تفکر، احساس و رفتار پایه‌ریزی شده است. مقصود درمان‌گران افزایش آگاهی نسبت به علایم برانگیختگی اولیه خصمانه و آموزش فنون کنترل بر خود، به‌منظور کاهش احتمال رفتارهای پرخاشگرانه می‌باشد. یک رفتار پرخاشگرانه ضداجتماعی ممکن است تحت تأثیر حوادث شناختی قبلی نظیر احساس تنفر، به

یادآوری یک کینه قدیمی، ناآگاهی از پیامدهای احتمالی اعمال پرخاشگرانه و یا ناتوانی روانی در حل مسایل (به جای برون‌ریزی خودکار) قرار گیرد [۱۴].

بر اساس نظریه شناختی، خشم نتیجه الگوی تفکر و نوع انتظارات افراد است و تغییر در الگوی تفکر، موجب قطع و پرهیز از خشونت می‌شود. تغییر و جایگزینی شناخت‌های جدید جزء اصلی مهارت کنترل خشم در این رویکرد است. بکارگیری تکنیک‌هایی مانند شناسایی و یادداشت رویداد خشم برانگیز، یادگیری مهارت‌های رفتاری مهار خشم و نحوه مناسب عمل در مواقع خشم در این رویکرد مورد توجه قرار می‌گیرد [۱۳].

باور به دنیای ناعادلانه با خصومت ناشی از وجود کنش‌های ذهنی منفی نسبت به باور به دنیای ناعادلانه همراه است و پیامدهای آن به رهایی از پایبندی به قواعد مبتنی بر عدالت و انصاف منجر شده و این رهایی ممکن است فعل‌پذیری را در پردازش شناختی در چرخه‌های معیوب ذهنی برای افراد را به ارمغان آورد. این چرخه‌های معیوب وقتی به نشخوارهای ذهنی تبدیل می‌شوند، بدگمانی و منفی‌نگری را به دنبال دارند. باور به دنیای عادلانه دارای کنش هیجانی تعدیل و مهار خشم و خصومت، اما باور به دنیای ناعادلانه دارای کنش افزایش خشم و خصومت مبتنی بر بدگمانی و منفی‌نگری و ناتوانی در کنترل آن است [۱۵].

مدیریت خشم به معنای داشتن مهارت‌های خاص است که احساس‌های هیجانی و برانگیختگی فیزیولوژیکی ناشی از خشم را کاهش می‌دهد [۱۸]. در مدیریت خشم بر تعدیل شدت، تداوم و فراوانی تجربه و بیان خشم، همراه با آسان کردن بروز پاسخ‌های غیر پرخاشگرانه و جامعه‌پسندانه به مسائل بین‌فردی تاکید می‌شود [۲۱].

برخی محققان، مهارت خشم را نوعی کاهش احساس‌های عاطفی و تحریک‌های فیزیولوژیکی که خشم موجب آن شده است، دانسته و معتقدند که هدف از مهارت خشم، کاهش احساس‌های عاطفی، خویشنداری و خاموش کردن خشم و تبدیل آن به رفتار سازنده است [۱۷].

یک برنامه آموزشی ده جلسه‌ای برای مدیریت خشم، طراحی شده است که از بخش‌های بیان مفهوم خشم، تمرکز بر خشم، تعیین اهداف، برخورد با آنچه دیگران می‌گویند، یادگیری آرامش، نقش افکار منفی در تجربه خشم، تغییر افکار منفی و استفاده از "خودگویی‌های مثبت" برای کنترل خشم، آموزش جرات‌ورزی و آموزش راهبردهای حل مسئله تشکیل شده است [۸].

۲-۲- عوامل ایجاد خشم در مدیران

به‌طور کلی عوامل موجد و سبب خشم در مدیران را می‌توان به چهار دسته تقسیم‌بندی باشد: عوامل شغلی، عوامل شخصی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی (نمودار ۲).

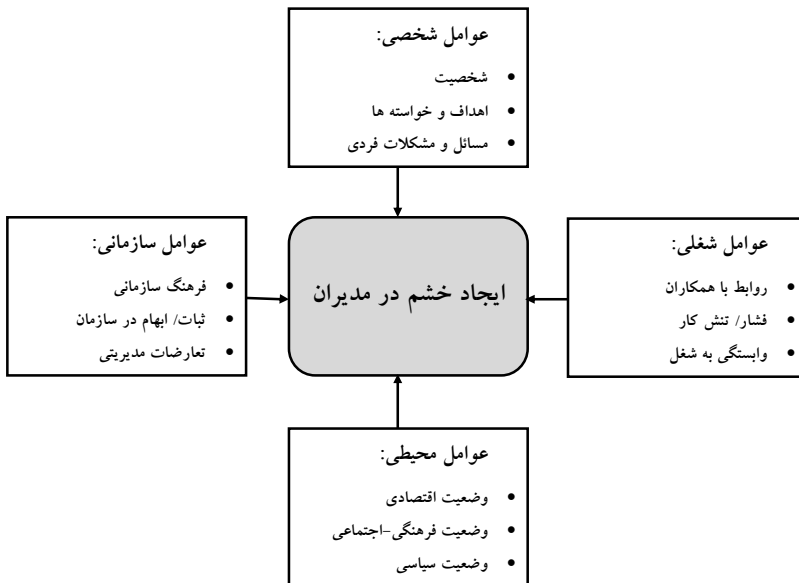
۱- عوامل شغلی: مرتبط با ویژگی شغلی مدیران می‌باشد. هر شغل ویژگی خاصی در زمینه ارتباطات، فشار و استرس کاری دارد که نوع شغل، سطح سازمانی، حجم و میزان کار، تنوع ارتباطات، حساسیت تصمیم‌گیری بر آنها اثرگذار است.

۲- عوامل شخصی: عوامل شخصی، به‌طور کلی مرتبط با ویژگی فردی هر مدیر می‌باشد. مواردی مانند شخصیت هر فرد و یا مسائل و مشکلات شخصی و خانوادگی هر مدیر در این قسمت قرار می‌گیرند، که از شخصی به شخص دیگر متفاوت است.

۳- عوامل سازمانی: مرتبط با ویژگی سازمان است. هر سازمان دارای فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و ساختار خاص خود است که بر میزان تعارضات، ابهام و سیاسی‌کاری در سازمان تاثیر می‌گذارد [۱۴].

۴- عوامل محیطی: تنیدگی‌های روزافزون زندگی امروزی مانند تحولات سریع اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی و به هیجان خشم دامن می‌زنند در این خصوص ناپایداری و عدم ثبات سیاسی و اجتماعی که بستری برای این تحولات است نیز زمینه‌ساز خواهد بود [۲۲].

نمودار ۲- عوامل ایجاد خشم در مدیران (محققین)



۳-۲- مدل سه مرحله‌ای مدیریت خشم برای مدیران

از بررسی و ترکیب پیشینه تحقیق و ادبیات اسلامی و نظری تحقیق چنین برداشت می‌شود که مدل مدیریت خشم پیشنهادی برای مدیران شامل سه مرحله اصلی (نمودار ۳)، می‌باشد که برای هر یک از مراحل سه‌گانه مدیریت خشم، از منظر نگرشی و رفتاری راهکارهایی وجود دارد (نمودار ۴).

۱-۳-۲- مرحله اول؛ خودآگاهی نسبت به خشم و عوامل ایجاد آن

ابراز مهار نشده خشم ممکن است منجر به تعارض‌های خانوادگی، بین فردی، شغلی، ارزیابی منفی دیگران از فرد، خودپنداره منفی و اعتماد به نفس پایین گردد. در مرحله خودآگاهی نسبت به خشم و عوامل ایجاد آن، مدیر بر وجود خشم در خود، آگاهی می‌یابد. در این خصوص بهره‌گیری از راهکارهای ارائه‌شده در مدل راهکارهای مدیریت خشم برای مدیران (نمودار ۴) نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. برخی از منابع تحقیق در طراحی و توسعه این مرحله از مدل بدین شرح بوده‌اند: نراقی (۱۳۶۱)، کاشانی (۱۳۷۹)، الهوردیخانی (۱۳۸۳)، ابوئی مهریزی و دیگران (۱۳۸۹)، شکوهی یکتا و دیگران (۱۳۹۰)، بشارت (۱۳۹۰)، اسپیلبرگر (۱۹۸۸)، کالاماری و پینی (۲۰۰۳)، کارور و هامون جونز (۲۰۰۹).

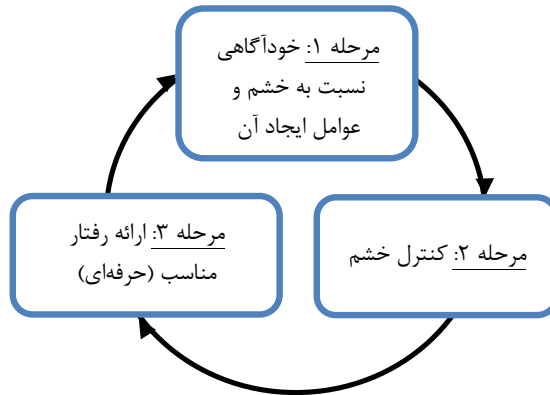
۲-۳-۲- مرحله دوم؛ کنترل خشم

فعال شدن همزمان سیستم عصبی خودمختار در فرد مکانیسمی است که می‌تواند به ناکامی تجربه‌شده و ناکامی ادراک‌شده ملحق گردیده و باعث تشدید و استمرار هیجان خشم گردد [۱۰]. افراد دارای حرمت نفس بالا از توانایی بالایی برای مهارگری فردی برخوردارند [۱۷]. در مرحله کنترل خشم، مدیر پس از آگاهی یافتن بر وجود خشم در خود و شناسایی احتمالی عامل ایجاد آن، سعی در کنترل نمودن خشم در خود نموده و از هرگونه رفتار پرخاشگرانه اجتناب می‌نماید. برخی از راهکارهای عملیاتی نمودن کنترل خشم در مدل راهکارهای مدیریت خشم برای مدیران (جدول ۱) ارائه گردیده است. برخی از منابع تحقیق در طراحی و توسعه این مرحله از مدل بدین شرح بوده‌اند: قرآن کریم (آل عمران، ۱۳۴)، ابوئی مهریزی و دیگران (۱۳۸۹)، یزدخواستی (۱۳۸۹)، بشارت (۱۳۸۹)، اسپیلبرگر (۱۹۸۸)، کالاماری و پینی (۲۰۰۳)، کارور و هامون جونز (۲۰۰۹).

۳-۳-۲- مرحله سوم؛ ارائه رفتار مناسب (حرفه‌ای)

بررسی‌ها نشانگر این است که افرادی که مهارت‌های مقابله‌ای شناختی و آرام‌سازی را آموزش دیده‌اند، ابراز خشم پرخاشگرانه کمتری را نشان می‌دهند [۸]. گذشت کردن در روابط ضرورت دارد، این موضوع بالاخص در روابط طولانی مدت اهمیت داشته و از آسیب‌های جزئی متعدد که می‌تواند فرسایش در روابط با ثبات را ایجاد نماید، جلوگیری می‌کند [۲۶]. در مرحله ارائه رفتار مناسب (حرفه‌ای)، مدیر پس از کنترل خشم خود، رفتار خود را با توجه ویژگی مخاطب، الزامات شغلی مرتبط و شرایط موجود تنظیم نموده و رفتاری مناسب و حرفه‌ای ارائه می‌نماید. برخی از راهکارها و ویژگی‌های رفتار مناسب در مدل راهکارهای مدیریت خشم برای مدیران (جدول ۱) ارائه شده است. برخی از منابع تحقیق در طراحی و توسعه این مرحله از مدل بدین شرح بوده‌اند: قرآن کریم (آل عمران، ۱۳۴)، ابوئی مهریزی و دیگران (۱۳۸۹)، یزدخواستی (۱۳۸۹)، بشارت (۱۳۸۹)، کالاماری و پینی (۲۰۰۳).

نمودار ۳- مدل سه مرحله‌ای مدیریت خشم برای مدیران (محققین)



۴-۲- راهکارهای مدیریت خشم برای مدیران

بررسی، مطالعه، ترکیب و اصلاح برخی از منابع نظیر قرآن کریم (آل عمران، ۱۳۴)، نراقی (۱۳۶۱)، کاشانی (۱۳۷۹)، الهوردیخانی (۱۳۸۳)، ابوئی مهریزی و دیگران (۱۳۸۹)، اسپیلبرگر (۱۹۸۸)، کالاماری و پینی (۲۰۰۳)، کارور و هامون جونز (۲۰۰۹)، رابینز (۱۳۷۸)، دعایی (۱۳۸۲)، مک کی و

میبل (۲۰۰۴)، کارور و هامون جونز (۲۰۰۹)، شکوهی یکتا و دیگران (۱۳۹۰)، یزدخواستی (۱۳۸۹)، وورثینگتون (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که به‌طور کلی راهکارهای مدیریت خشم را می‌توان برحسب مراحل سه‌گانه از منظر نگرشی و رفتاری تقسیم‌بندی و ارائه نمود (جدول ۱).

جدول ۱- راهکارهای مدیریت خشم بر حسب مراحل سه‌گانه (محققین)

مرحله	منظر	راهکار
۱- خودآگاهی نسبت به خشم	نگرشی	۱-۱- شناسایی هیجان خشم ۲-۱- شناسایی عوامل ایجاد خشم در مدیران (شخصی، شغلی، سازمانی، محیطی)
	رفتاری	۳-۱- شناسایی نشانه‌های کلی بروز خشم ۳-۱- شناسایی نشانه‌های بروز خشم در خویشتن ۴-۱- تمرکز بر فرایند کلی شکل‌گیری خشم ۵-۱- تمرکز بر فرایند شکل‌گیری خشم در خویشتن ۶-۱- آگاهی مداوم نسبت به وجود خشم در خویشتن
۲- کنترل خشم	نگرشی	۱-۲- تفکر در رابطه با مزایای کنترل خشم ۲-۲- تفکر در معایب عدم کنترل خشم
	رفتاری	۳-۲- تکنیک‌های رفتاری کوتاه‌مدت: ۱-۳-۲- تغییر موقعیت فیزیکی ۲-۳-۲- ایجاد تاخیرات زمانی ۳-۳-۲- تکنیک‌های آرام‌سازی خویش ۱-۳-۳-۲- تنفس عمیق ۲-۳-۳-۲- تفکرات آرامش بخش ۳-۳-۳-۲- ریلکسیشن (تن آرام‌سازی) ۴-۲- تکنیک‌های رفتاری بلندمدت: ۱-۴-۲- برنامه‌ریزی برای حذف یا کنترل عوامل ایجاد خشم ۲-۴-۲- برنامه منظم تفریح و تمدد اعصاب ۳-۴-۲- برنامه منظم ورزشی ۴-۴-۲- تغذیه متعادل و مناسب ۵-۴-۲- تمرین صبر و بردباری (تحلم)

۱-۳- شناسایی رفتارهای نامناسب در رابطه با موضوع خشم ۱-۱-۳- رفتار منفعلانه ۲-۱-۳- رفتار پرخاشگرانه ۲-۳- شناسایی رفتار مناسب (حرفه‌ای) در رابطه با موضوع خشم	نگرشی	۳- ارائه رفتار مناسب (حرفه‌ای)
۳-۳- ارائه رفتار مناسب (حرفه‌ای) در رابطه با موضوع خشم، با ویژگی‌های ذیل: ۱-۳-۳- رعایت ملاحظات خاص شغلی ۲-۳-۳- رعایت ادب و نزاکت ۳-۳-۳- تناسب رفتار با مخاطب و موقعیت ۴-۳-۳- احترام به حقوق دیگران ۵-۳-۳- محکم و صریح رفتار کردن ۶-۳-۳- لحاظ نمودن الزامات خاص شغلی ۷-۳-۳- اظهارنمودن احساسات و هیجانات (به‌شیوه مناسب و کنترل‌شده) ۸-۳-۳- بکارگیری رویکرد حل مسئله و حفظ رابطه برد-برد ۴-۳- پرهیز از هرگونه رفتار نامناسب (با در نظرگیری شرایط و موقعیت): ۱-۴-۳- رفتار منفعلانه ۲-۴-۳- رفتار پرخاشگرانه	رفتاری	

۳- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

واقعیت این است که وجود خشم به‌عنوان یک هیجان در انسان، مانند سایر مخلوقات خداوند متعال، نه‌تنها فی‌نفسه چیز بدی نیست بلکه استفاده مناسب از آن می‌تواند به رشد و کمال انسان کمک شایانی نماید، همان‌طور که امام علی (ع) فرموده‌اند: قویترین مردم کسی است که با حلمش بر غضبش مسلط شود [۳]. نکته مهم این است که انسان بتواند از نیروی خشم به‌گونه‌ای استفاده نماید که نه‌تنها تاسف و تحقیر انسان را موجب نشود بلکه، موجبات نیرومندی و پیشرفت انسان را فراهم آورد.

این مقاله با ارائه مدلی کاربردی، سعی در تسهیل مدیریت خشم برای مدیران داشته و زمینه ارائه رفتارهای مناسب و حرفه‌ای از سوی مدیران در مواقع خشم را فراهم می‌نماید که خود می‌تواند به تسهیل ارتباطات سازمانی و ارتقای کیفیت تصمیمات مدیران در سازمان‌ها، کمک نماید.

استفاده از مفاهیم دینی در کنار مفاهیم روان‌شناختی در این مقاله به یکپارچه‌سازی درونی نگرش به مفاهیم در افراد و کاربرد آنها برای مدیریت خشم کمک می‌کند. بنابراین همسوسازی مفاهیم دینی با مفاهیم روان‌شناختی در چنین پژوهش‌هایی علاوه بر استفاده از پتانسیل مفاهیم دینی در ارائه راهکار برای مدیریت بر خویشتن، می‌تواند در تقویت باور افراد به کاربردهای دین در زندگی روزمره مورد نیاز انسان‌ها کمک‌کننده باشد.

به‌عنوان نمونه مدل قرآنی مدیریت خشم که در این مقاله توسعه یافته است، از جمله مدل‌های پیشرفته‌ای است که گام را از حوزه صرفاً مدیریت خشم فرا گذاشته و به توسعه مکارم اخلاقی نیز پرداخته‌است. در واقع در سطح سوم این مدل که فرد به کسی که به‌موجب خشم او شده است، احسان نیز می‌نماید، پدیده خشم که یک تهدید بالقوه قوی است، تبدیل به فرصتی برای رشد اخلاقی و مورد محبت خداوند قرار گرفتن فرد می‌شود.

عمده پژوهش‌های قبلی در این حوزه به مفهوم خشم به‌صورت جزئی‌تر در تاثیر و تاثرات آن با مفاهیم دیگر پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی سعی نموده است به مقوله خشم برای قشر مدیران از ابتدای شکل‌گیری عوامل آن در این قشر تا ارائه راهکارهای ویژه برای ایشان بپردازد.

این مقاله سعی نموده است این روند را از ابتدا تا انتها مورد بررسی قرار دهد و در هر یک از گام‌های خود سعی نموده است بنا به ماهیت پیچیده و گسترده این مفهوم هم از ادبیات دین‌محور و هم از ادبیات روانشناختی استفاده برد. با توجه به ماهیت ترویجی تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود که در هر یک از مدل‌های ارائه شده در این مقاله پژوهش‌های کمی صورت پذیرد. به‌عنوان مثال اهمیت تاثیر هر یک از عوامل ارائه‌شده در مدل‌های این تحقیق بر روی موفقیت در مدیریت خشم مدیران می‌تواند موضوع پژوهش‌های جداگانه‌ای باشد. همچنین تاثیر ارتباطی راهکارهای نگرشی و رفتاری ارائه‌شده برای مدیریت خشم مدیران بر روی یکدیگر و یا در تعامل با عوامل ایجاد خشم در مدیران باشد. از دیگر پژوهش‌های پیشنهادی، در حوزه مدل قرآنی مدیریت خشم است که در این مقاله ارائه گردید. انجام پژوهش‌های کمی در رابطه با میزان تاثیر هر یک از سطوح سه‌گانه ارائه‌شده در مدل مذکور، در ارتقای سطح رابطه با کسی که باعث ایجاد خشم شده است، و یا میزان تاثیر هر یک از سطوح سه‌گانه مدل قرآنی مدیریت خشم در ارتقای سطح سلامت روان افراد، می‌تواند مورد بررسی جداگانه قرار گیرد.

۴- منابع و مراجع

- [۱] قرآن کریم.
- [۲] اللهوردیخانی، علی، "سفر به کعبه جانان"، جلد دوم، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۳.
- [۳] تمیمی آمدی، عبدالواحد، "غررالحکم: کلمات قصار امیرالمومنین علی علیه السلام"، ترجمه: محمدعلی خونساری (۱۳۸۵)، ۵۱۰ ه.ق.
- [۴] حرانی، ابن شعبه، "تحف العقول"، تصحیح: علی اکبر غفار، تهران، کتابفروشی اسلامیة، ۱۴۰۰ ه.ق.
- [۵] کاشانی، محسن، "راه روشن"، ترجمه: محمد صادق عارف (۱۳۷۹)، مشهد، بنیاد پژوهش‌های اسلامی، ۵۱۰ ه.ق.
- [۶] مکارم شیرازی، ناصر، "تفسیر نمونه"، قم، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۶۱.
- [۷] نراقی، ملا احمد، "معراج السعاده"، تهران، دهقان، ۱۳۶۱.
- [۸] ابویی مهریزی، محبوبه، طهماسبیان، کارینه، خوش‌کنش، ابوالقاسم، "تاثیر آموزش مدیریت خشم بر مهارت‌های خودنظم‌دهی خشم و تعارضات والد-نوجوان در دختران دوره راهنمایی شهر تهران"، فصلنامه *خانواده‌پژوهی*، سال ۶، شماره ۲۳، ۱۳۸۹.
- [۹] امیرشاهی، منوچهر، "علوم رفتاری و کاربرد آن در سازمان‌ها"، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۹.
- [۱۰] بشارت، محمدعلی، "کمال‌گرایی و خشم"، فصلنامه علمی-پژوهشی *روانشناسی دانشگاه تبریز*، سال ۵، شماره ۱۷، ۱۳۸۹.
- [۱۱] دعایی، حبیب‌اله، مرتضوی، سعید، "مهارت‌های مدیریتی"، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه مشهد، ۱۳۸۴.
- [۱۲] دهخدا، علی‌اکبر، "لغت نامه دهخدا"، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۹.
- [۱۳] شکوهی یکتا، محسن، زمانی، نیره، پرند، اکرم، اکبری زردخانه، سعید، "اثربخشی مدیریت خشم بر ابراز و مهار خشم والدین"، *روانشناسی تحولی: روانشناسان ایرانی*، سال ۷، شماره ۲۶، ۱۳۹۰.
- [۱۴] شکیبایی، فرشته، تهرانی دوست، مهدی، شهریور، زهرا، آثاری، شروین، "گروه درمانی مدیریت خشم با رویکرد شناختی- رفتاری در نوجوانان مؤسسه ای"، *تازه های علوم شناختی*، سال ۶، شماره ۱، ۱۳۸۳.
- [۱۵] گل‌پرور، محسن، خاکسار، سرور، خیاطان، فلور، "رابطه بین دنیای عادلانه و ناعادلانه با پرخاشگری"، *فصلنامه روانشناسان ایرانی*، سال ۵، شماره ۱۸، زمستان، ۱۳۸۷.

[۱۶] گلمن، دانیل، "هوش هیجانی: توانایی های محبت کردن و محبت دیدن"، ترجمه: نسرین پارسا، تهران: رشد، ۱۹۹۵.

[۱۷] یزدخواستی، فریبا، "رابطه ادراک تعامل اجتماعی با خطرپذیری و مهار خشم در دانشجویان"، *روانشناسی تحولی: روانشناسان ایرانی*، سال ۷، شماره ۲۶، ۱۳۸۹.

[۱۸] American psychological Association, "Controlling anger-before it controls you", <http://www.google.com>, ۲۰۰۴.

[۱۹] Calamari, E., & Pini, M., "Dissociative experiences and anger proneness in late adolescent females with different attachment styles", *Journal of Adolescence*, ۳۸, ۲۸۷-۲۸۸, ۲۰۰۳.

[۲۰] Deffenbacher, J.L., "Cognitive-behavioral Conceptualization and Treatment of Anger", *Journal of Clinical Psychology/In Session: Psychotherapy in Practice*, ۵۵, ۲۹۵-۳۰۹, ۱۹۹۹.

[۲۱] Feindler, E. L. & S. Weisner, "Youth anger management treatment for school violence prevention". In S. R. Jimerson & M. Furlong (Eds), *Handbook of school violence and school*, ۲۰۰۶.

[۲۲] McKay, G.D., & Maybell, S.A. "Calming the family storm: Anger management for moms, dads, and all the kids", Atascadero, CA: Impact, ۲۰۰۴.

[۲۳] Spielberger, C.D., "Manual for the State-Trait Anger Expression Inventory (STAXI)", Odessa, FL: *Psychological Assessment Resources*, ۱۹۸۸.

[۲۴] Tafrate, R.C., Kassino, H., & Dundin, L., "Anger Episodes in High and Low-trait Anger Vommunity Adults", *Journal of Clinical Psychology*, ۵۸, ۱۵۷۳-۱۵۹۰, ۲۰۰۲.

[۲۵] Wilkowski, B. D., & Robinson. M.D., "Guarding against hostile thoughts: Trait anger and recruitment of cognitive control", *Emotion*, ۸ (۴), ۵۷۸-۵۸۳, ۲۰۰۸.

[۲۶] Worthington, E. L, Jr, (Ed.), "Handbook of forgiveness", New York, Brunner-Routledge. ۲۰۰۵.