

مدیریت استرس و کنترل خشم

ویژه کارکنان شهرداری ها

فصل اول: مبانی نظری و علمی استرس و خشم

مقدمه

استرس و خشم دو هیجان مهم و پرچالش در زندگی روزمره هستند که ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند. استرس اغلب به عنوان یک فشار روانی یا جسمانی ناشی از شرایط بیرونی یا درونی تعریف می شود، در حالی که خشم بیشتر یک واکنش هیجانی به محرک های استرس زا یا احساس تهدید به شمار می رود. در محیط هایی مانند شهرداری که تعاملات اجتماعی بالا، حجم کار سنگین و فشارهای محیطی وجود دارد، درک این دو پدیده برای کارکنان حیاتی است.

۱. تعریف استرس

- **از دید روانشناختی:** استرس واکنشی است به شرایطی که فرد آن ها را فراتر از توانایی یا منابع خود برای مقابله می بیند.
- **از دید فیزیولوژیک:** استرس یک واکنش بیولوژیک شامل فعال شدن دستگاه عصبی سمپاتیک و آزاد شدن هورمون هایی مانند کورتیزول و آدرنالین است.
- **در محیط کار:** استرس زمانی رخ می دهد که انتظارات شغلی، زمان بندی ها یا فشارهای سازمانی بیش از ظرفیت کارکنان باشد.

۲. تعریف خشم

- **خشم یک هیجان طبیعی:** خشم واکنشی است به احساس تهدید، بی عدالتی یا ناکامی.
- **خشم به عنوان هیجان ثانویه:** اغلب از ترکیب احساسات دیگر مانند استرس، اضطراب یا ترس شکل می گیرد.
- **خشم در محیط کاری:** معمولاً به دلیل نارضایتی از شرایط، فشار ارباب رجوع یا تعارض با همکار بروز می کند.

۳. شباهت‌ها و تفاوت‌های استرس و خشم

جنبه	استرس	خشم
ماهیت	پاسخ به فشارها و چالش‌ها	هیجان ناشی از تهدید یا ناکامی
مکانیزم فیزیولوژیک	فعال‌سازی سیستم عصبی سمپاتیک و آزادسازی کورتیزول	افزایش ضربان قلب، تنفس سریع، تنش عضلانی، آدرنالین
تجربه ذهنی	نگرانی، اضطراب، فشار	عصبانیت، پرخاشگری، تحریک‌پذیری
محیط کاری	حجم زیاد کار، ابهام نقش	تعارض با ارباب‌رجوع یا همکار
پیامد	فرسودگی شغلی، اضطراب	پرخاشگری، تخریب روابط

۴. رابطه بین استرس و خشم

- استرس‌های مداوم باعث کاهش آستانه تحمل و افزایش احتمال بروز خشم می‌شوند.
- خشم کنترل‌نشده خود منجر به استرس بیشتر و چرخه معیوب می‌گردد.
- مثال در شهرداری: کارمند تحت فشار مراجعات زیاد (استرس) ممکن است در برابر یک اعتراض کوچک (محرک) به سرعت واکنش خشمگینانه نشان دهد.

۵. نظریه‌های علمی مرتبط

الف) نظریه فیزیولوژیک استرس (هانس سلیه GAS -)

- مرحله هشدار: بدن برای مقابله با تهدید آماده می‌شود
- مرحله مقاومت: تلاش برای سازگاری با شرایط
- مرحله فرسودگی: در صورت ادامه استرس، انرژی فرد تحلیل می‌رود

ب) نظریه شناختی خشم (الیس و بک)

- خشم بیشتر ناشی از افکار و تفسیرهای غیرمنطقی است تا خود موقعیت
- مثال: «این ارباب‌رجوع عمداً من را عصبانی می‌کند» → منجر به خشم شدید

ج) نظریه رفتاری

- خشم و واکنش پرخاشگرانه می‌تواند رفتاری یاد گرفته شده باشد
- در محیطی که پرخاشگری پاداش بگیرد، احتمال تکرار آن افزایش می‌یابد

د) نظریه اجتماعی-سازمانی

- شرایط محیط کار (تراکم ارباب رجوع، قوانین مبهم، کمبود منابع) می‌توانند هم استرس‌زا باشند و هم خشم‌آور

۶. نشانه‌های استرس و خشم

نشانه‌های استرس:

- فیزیکی: تپش قلب، تعریق، سردرد، مشکلات خواب
- روانی: نگرانی، اضطراب، کاهش تمرکز
- رفتاری: پرخوری یا بی‌اشتهایی، کاهش بهره‌وری

نشانه‌های خشم:

- فیزیکی: افزایش ضربان قلب، تنش عضلات، قرمزی صورت
- روانی: احساس بی‌عدالتی، تحریک‌پذیری، افکار منفی
- رفتاری: پرخاشگری کلامی یا فیزیکی، قطع ارتباط محترمانه

۷. مثال‌های کاربردی از محیط شهرداری

۱. استرس‌زا:

- حجم زیاد ارباب رجوع در ساعات اداری → احساس فشار و کمبود وقت

۲. خشم‌زا:

- ارباب رجوعی که به کارمند توهین می‌کند → واکنش هیجانی و پرخاشگری

۳. ترکیب هر دو:

- کارمندی که چندین روز متوالی تحت فشار شدید کار است، در برابر اعتراض کوچک، به شدت عصبانی می‌شود

نتیجه‌گیری فصل اول

درک مبانی علمی استرس و خشم به کارکنان کمک می‌کند تا این دو هیجان را به‌عنوان پدیده‌های طبیعی و قابل مدیریت بشناسند. شناخت این مفاهیم، اولین گام برای کنترل هیجان‌ها در محیط کاری و ایجاد یک فضای سالم و کارآمد در شهرداری است.

فصل دوم: عوامل ایجاد استرس و خشم در محیط شهرداری

مقدمه

شهرداری به عنوان یک سازمان خدماتی، همواره در معرض تعامل گسترده با مردم، حجم کاری بالا و فشارهای مدیریتی قرار دارد. همین ویژگی‌ها محیط کار را مستعد بروز **استرس شغلی** و **واکنش‌های خشم‌آلود** می‌کند. در این فصل به مهم‌ترین عوامل فردی، شغلی و سازمانی می‌پردازیم.

۱. فشار کاری و حجم بالای مراجعات

- **ماهیت کار شهرداری:** حجم بالای درخواست‌ها، پیگیری‌ها و مراجعات حضوری باعث فشار روانی می‌شود.
- **زمان محدود:** ضرورت پاسخگویی در کوتاه‌ترین زمان، استرس‌زا است.
- **مثال:** کارمندی که باید در یک روز به ده‌ها پرونده رسیدگی کند، با کوچک‌ترین اختلال ممکن است دچار خشم شود.

۲. تعارض نقش‌ها و وظایف

- کارکنان گاهی نمی‌دانند دقیقاً چه **وظیفه‌ای دارند** یا وظایفشان با همکاران تداخل پیدا می‌کند.
- **ابهام در شرح شغل** → منبع مهم استرس
- **مثال:** کارمندی که باید هم پاسخگوی ارباب‌رجوع باشد و هم همزمان گزارش بنویسد، دچار فشار مضاعف می‌شود.

۳. بی‌عدالتی ادراک‌شده

- اگر کارکنان احساس کنند در توزیع کار، ارتقا یا پاداش‌ها عدالت رعایت نمی‌شود، خشم پنهان شکل می‌گیرد.
- بی‌عدالتی در **ارزیابی عملکرد** یا **تبعیض بین کارکنان** نیز تنش‌زا است.

۴. شرایط محیطی

- **ازدحام و شلوغی:** دفاتر شلوغ و فضای پرسروصدا باعث افزایش تحریک‌پذیری می‌شود.
- **کمبود امکانات:** تجهیزات ناکافی یا قدیمی استرس‌زا است.
- **فضای فیزیکی نامناسب:** نبود تهویه، نور یا صندلی‌های راحت می‌تواند به شکل غیرمستقیم منجر به خشم شود.

۵. تعامل با ارباب رجوع پرتنش

- یکی از چالش‌های اصلی شهرداری، برخورد با ارباب رجوع عصبانی یا بی حوصله است.
 - عوامل:
 - طولانی بودن فرآیندها
 - انتظار طولانی در صف
 - سوء تفاهم یا نارضایتی از خدمات
 - مثال: یک مراجعه کننده ناراضی ممکن است با توهین یا فریاد، واکنش خشم آلود کارمند را تحریک کند.
-

۶. فشارهای مدیریتی و نظارتی

- مدیرانی که با روش‌های دستوری و بدون انعطاف عمل می‌کنند، استرس کارکنان را افزایش می‌دهند.
 - نظارت سختگیرانه و لحظه به لحظه باعث اضطراب مداوم می‌شود.
 - نبود حمایت مدیران در موقعیت‌های پرتنش → احساس تنهایی کارکنان و بروز خشم
-

۷. تعارض میان همکاران

- رقابت ناسالم، سوء تفاهم‌ها یا ناهماهنگی در تیم کاری می‌تواند استرس‌زا باشد.
 - تعارض‌های حل نشده معمولاً به شکل خشم پنهان یا پرخاشگری مستقیم بروز می‌کنند.
-

۸. عوامل فردی

- تفاوت‌های شخصیتی: افراد زودرنج، کمال‌گرا یا کم تحمل سریع‌تر دچار خشم می‌شوند.
 - وضعیت جسمی: خستگی، کم‌خوابی یا بیماری زمینه‌ای شدت استرس و خشم را افزایش می‌دهد.
 - مهارت‌های مقابله‌ای ضعیف: ناتوانی در مدیریت زمان یا حل مسئله به افزایش فشار منجر می‌شود.
-

۹. ساختار و قوانین سازمانی

- قوانین پیچیده و بروکراسی سنگین نه تنها مردم بلکه کارکنان را هم خسته می‌کند.
- ابهام در دستورالعمل‌ها منجر به استرس و درگیری‌های لفظی میان کارمند و ارباب رجوع می‌شود.

۱۰. فشار اجتماعی و رسانه‌ای

- به دلیل حساسیت عملکرد شهرداری، کارکنان زیر ذره‌بین جامعه و رسانه‌ها هستند.
- ترس از اشتباه یا بازخواست عمومی، یک منبع استرس دائمی است.

نتیجه‌گیری فصل دوم

محیط کاری شهرداری به دلیل ویژگی‌های خاصش (ارتباط مستقیم با مردم، قوانین پیچیده، فشارهای اجتماعی) یک بستر بالقوه برای **استرس و خشم** است. شناخت دقیق این عوامل به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا با راهکارهای مناسب، زمینه‌های بروز تنش را کاهش دهند و محیطی سالم‌تر بسازند.

فصل سوم: پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی استرس و خشم

مقدمه

استرس و خشم، اگر کنترل نشده باقی بمانند، اثرات منفی گسترده‌ای بر فرد، محیط کار و جامعه می‌گذارند. در شهرداری، که نقش مستقیم در ارائه خدمات عمومی دارد، پیامدهای این دو هیجان می‌تواند چند برابر اثرگذار باشد؛ چراکه مستقیماً بر کیفیت خدمات به شهروندان و وجهه سازمانی شهرداری بازتاب می‌یابد.

۱. پیامدهای فردی

الف) پیامدهای جسمانی

- بیماری‌های قلبی-عروقی (فشار خون، سکته قلبی)
- مشکلات گوارشی (زخم معده، سندرم روده تحریک پذیر)
- اختلالات خواب (بی‌خوابی یا کابوس‌های مکرر)
- سردردهای میگرنی و تشنجی
- ضعف سیستم ایمنی

ب) پیامدهای روانی

- اضطراب و افسردگی
- کاهش اعتماد به نفس
- تحریک پذیری و بدبینی
- احساس فرسودگی شغلی (Burnout)

ج) پیامدهای رفتاری

- پرخاشگری کلامی یا فیزیکی
- اعتیاد به سیگار، قهوه یا مواد مخدر برای کاهش استرس
- غیبت‌های مکرر از کار
- کاهش کیفیت تصمیم‌گیری

۲. پیامدهای سازمانی

الف) کاهش بهره‌وری

- کارمند پر استرس یا خشمگین، تمرکز کافی ندارد.
- خطاهای اداری و اشتباهات در ثبت یا پردازش پرونده‌ها افزایش می‌یابد.

ب) افزایش تعارضات داخلی

- مشاجره بین همکاران
- روابط سرد یا خصمانه در محیط کاری

ج) آسیب به کیفیت خدمات

- برخورد نامناسب با ارباب رجوع
- ایجاد صف‌های طولانی و نارضایتی مردم

د) هزینه‌های سازمانی

- افزایش غیبت یا استعفای کارکنان
- هزینه‌های درمانی ناشی از بیماری‌های مرتبط با استرس
- نیاز به جذب و آموزش نیروهای جدید

ه) خدشه به وجهه سازمانی

- رفتارهای خشمگینانه کارکنان شهرداری ممکن است در رسانه‌ها یا شبکه‌های اجتماعی منتشر شود و به وجهه عمومی سازمان آسیب بزند.

۳. پیامدهای اجتماعی

الف) کاهش اعتماد عمومی

- وقتی کارکنان شهرداری با خشم یا بی‌حوصلگی پاسخ دهند، شهروندان احساس بی‌عدالتی و بی‌احترامی می‌کنند.
- این امر اعتماد اجتماعی به شهرداری و حتی دیگر نهادهای دولتی را کاهش می‌دهد.

ب) افزایش تنش‌های اجتماعی

- اگر شهروندان مکرراً با رفتارهای خشمگینانه مواجه شوند، احتمال اعتراض‌ها، شکایات و حتی درگیری‌های اجتماعی افزایش می‌یابد.

ج) انتقال خشم به خانواده و جامعه

- کارمندی که تحت فشار استرس و خشم در محل کار قرار دارد، ممکن است این تنش را به خانواده و اجتماع انتقال دهد.
- نتیجه: افزایش تعارضات خانوادگی، خشونت خانگی یا کاهش کیفیت روابط اجتماعی.

۴. چرخه معیوب استرس و خشم در سطح کلان

- استرس بالا → خشم در محیط کاری → کاهش کیفیت خدمات → نارضایتی شهروندان → فشار بیشتر بر کارکنان → استرس بیشتر
- این چرخه اگر شکسته نشود، هم به سلامت کارکنان و هم به سلامت سازمان ضربه می‌زند.

۵. مثال کاربردی (محیط شهرداری)

فرض کنید کارمندی در واحد پاسخگویی به شکایات مشغول است:

۱. حجم زیادی پرونده دارد (استرس).
 ۲. ارباب‌رجوعی به او بی‌احترامی می‌کند (محرک خشم).
 ۳. کارمند واکنش تند نشان می‌دهد (خشم).
 ۴. ارباب‌رجوع شکایت می‌کند → مدیر فشار بیشتری وارد می‌کند.
 ۵. کارمند احساس بی‌انصافی می‌کند → استرس و خشم شدیدتر می‌شود.
- این مثال نشان می‌دهد که پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی به هم متصل هستند.
-

نتیجه گیری فصل سوم

پیامدهای استرس و خشم، محدود به فرد نیستند بلکه دامنه‌ای وسیع از مشکلات را در سطح سازمانی و اجتماعی ایجاد می‌کنند. برای شهرداری به عنوان نهادی خدماتی، مدیریت این پیامدها ضروری است؛ چراکه بهبود سلامت روان کارکنان به طور مستقیم به افزایش رضایت عمومی منجر می‌شود.

فصل چهارم: روش‌های علمی و عملی مدیریت استرس

مقدمه

مدیریت استرس به معنای حذف کامل فشارها نیست، بلکه توانایی سازگاری و پاسخ سالم به موقعیت‌های پرچالش است. کارکنان شهرداری با توجه به حجم کاری بالا و تعامل مستقیم با مردم، نیاز ویژه‌ای به یادگیری روش‌های علمی و عملی دارند.

۱. آگاهی از استرس (Self-Awareness)

- اولین گام در مدیریت استرس، شناسایی علائم و محرک‌هاست.
- کارمند باید بتواند علائم جسمی (تپش قلب، تعریق)، روانی (نگرانی، بی‌حوصلگی) و رفتاری (عجله، پرخاشگری) را در خود تشخیص دهد.
- ابزار پیشنهادی: دفترچه روزانه استرس → ثبت موقعیت‌ها و واکنش‌ها برای یافتن الگوها.

۲. مدیریت زمان

- اولویت‌بندی کارها (قانون آیزنهاور):
 - کارهای مهم و فوری → سریع انجام شود
 - مهم و غیرفوری → برنامه‌ریزی شود
 - غیرمهم و فوری → واگذار شود
 - غیرمهم و غیرفوری → حذف شود
- پرهیز از اهمال‌کاری با تقسیم وظایف بزرگ به بخش‌های کوچک‌تر.
- استفاده از ابزارهایی مثل تقویم دیجیتال یا چک‌لیست روزانه.

۳. تکنیک‌های آرام‌سازی (Relaxation)

الف) تنفس عمیق دیافراگمی

- دم آرام ۴ ثانیه → نگه‌داشتن ۲ ثانیه → بازدم آرام ۶ ثانیه
- تکرار ۵ دقیقه در طول روز، مخصوصاً قبل از مواجهه با ارباب‌رجوع پرتنش

ب) ریلکسیشن عضلانی پیشرونده (Progressive Muscle Relaxation)

- منقبض کردن هر گروه عضلانی برای ۵ ثانیه و سپس رها کردن
- کمک به کاهش تنش بدنی ناشی از استرس

ج) مدیتیشن و ذهن آگاهی (Mindfulness)

- تمرکز بر لحظه حال بدون قضاوت
- مثال: هنگام کار فقط بر تکمیل فرم یا پاسخ به ارباب رجوع تمرکز شود، نه بر استرس های دیگر

۴. بازسازی شناختی (Cognitive Restructuring)

- بسیاری از استرس ها ناشی از افکار منفی یا غیر منطقی هستند.
- مثال: «اگر اشتباه کنم همه فکر می کنند نا کارآمدم» → افکار جایگزین: «اشتباه بخشی از یادگیری است، می توانم آن را اصلاح کنم.»
- روش: شناسایی فکر منفی → به چالش کشیدن → جایگزینی با فکر منطقی تر.

۵. مهارت حل مسئله

- تعریف دقیق مشکل (چه چیزی مرا تحت فشار گذاشته؟)
- تولید چند راه حل ممکن
- ارزیابی پیامدهای هر راه حل
- انتخاب بهترین گزینه و اجرا
- بازنگری نتایج
- این روش از احساس «گیر افتادن» جلوگیری کرده و استرس را کاهش می دهد.

۶. حمایت اجتماعی

- گفت و گو با همکاران، دوستان یا خانواده باعث تخلیه روانی می شود.
- کارمندانی که از حمایت اجتماعی بیشتری برخوردارند، سطح استرس پایین تری دارند.

- پیشنهاد: تشکیل «گروه‌های همیار استرس» در شهرداری برای تبادل تجربه‌ها.

۷. ورزش و سبک زندگی سالم

- فعالیت بدنی منظم (پیاده‌روی، شنا، یوگا) → کاهش هورمون‌های استرس و افزایش اندورفین.
- خواب کافی (۷-۸ ساعت شبانه) برای بازیابی انرژی روانی.
- تغذیه متعادل (کاهش کافئین و قند، افزایش میوه و سبزیجات).

۸. مرزبندی شغلی و شخصی (Work-Life Balance)

- پرهیز از بردن استرس کاری به خانه.
- تعیین زمان مشخص برای استراحت، تفریح و خانواده.
- استفاده از مرخصی‌های کوتاه برای تجدید قوا.

۹. تکنیک توقف استرس در لحظه (Stop Technique)

- وقتی استرس به اوج می‌رسد:
 ۱. توقف ذهنی: در ذهن بگویید «ایست».
 ۲. تنفس عمیق: ۳ بار نفس عمیق بکشید.
 ۳. توجه به بدن: شانه‌ها و دستان خود را رها کنید.
 ۴. تمرکز دوباره بر هدف اصلی: مثلاً خدمت به ارباب رجوع.

۱۰. آموزش و توسعه مهارت‌ها

- آموزش‌های دوره‌ای در زمینه مدیریت استرس به کارکنان شهرداری کمک می‌کند تا ابزارهای لازم را یاد بگیرند.
- مثال: کارگاه‌های «ذهن آگاهی»، «مهارت ارتباط مؤثر» و «خودمراقبتی شغلی».

مثال کاربردی در شهرداری

یک کارمند با حجم بالای پرونده‌های معوق روبه‌رو است:

۱. **مرحله اول:** او نشانه‌های استرس (تپش قلب، بی‌خوابی) را شناسایی می‌کند.
۲. **مرحله دوم:** کارها را اولویت‌بندی کرده و بخشی از وظایف را واگذار می‌کند.
۳. **مرحله سوم:** قبل از ورود ارباب‌رجوع، ۵ دقیقه تنفس عمیق انجام می‌دهد.
۴. **مرحله چهارم:** در مواجهه با فکر «من هیچ‌وقت به موقع کارها را تمام نمی‌کنم»، آن را به «من می‌توانم با برنامه‌ریزی، بخش زیادی از کار را مدیریت کنم» تغییر می‌دهد.
نتیجه: استرس کاهش یافته و عملکرد بهبود پیدا می‌کند.

نتیجه‌گیری فصل چهارم

مدیریت استرس ترکیبی از آگاهی، مهارت‌های شناختی، روش‌های آرام‌سازی، حمایت اجتماعی و سبک زندگی سالم است. کارکنان شهرداری با تمرین این روش‌ها می‌توانند استرس را به سطحی قابل‌مدیریت کاهش دهند و به جای خستگی و فرسودگی، کارایی بیشتری در خدمت‌رسانی به مردم داشته باشند.

فصل پنجم: روش‌های علمی و عملی کنترل خشم

مقدمه

خشم هیجانی طبیعی است که همه انسان‌ها تجربه می‌کنند. اما اگر کنترل نشود، می‌تواند به پرخاشگری، تخریب روابط کاری و آسیب به سلامت روانی و جسمی منجر شود. در محیط‌هایی مثل شهرداری، که برخورد مستقیم با ارباب رجوع پرتنش وجود دارد، کنترل خشم یک ضرورت حرفه‌ای است نه یک انتخاب.

۱. درک خشم (Self-Awareness of Anger)

- اولین قدم در کنترل خشم، شناسایی محرک‌ها و نشانه‌های آن است.
- نشانه‌های جسمانی: تپش قلب، انقباض عضلات، داغ شدن صورت.
- نشانه‌های روانی: احساس بی‌عدالتی، افکار انتقام‌جویانه.
- نشانه‌های رفتاری: بالا بردن صدا، قطع کردن صحبت دیگران، پرخاشگری.

۲. تکنیک‌های فوری مهار خشم

الف) تکنیک «توقف و مکث»

- قبل از هر واکنش، ۱۰ ثانیه مکث کنید.
- در این فاصله نفس عمیق بکشید و نگاه خود را از موقعیت دور کنید.

ب) شمارش معکوس

- وقتی خشم بالا می‌رود، از ۱۰ تا ۱ به صورت آرام بشمارید.
- این کار باعث کاهش برانگیختگی فیزیولوژیک می‌شود.

ج) تغییر موقعیت

- در صورت امکان برای چند دقیقه محیط تنش‌زا را ترک کنید.
- مثال: رفتن به بخش دیگری یا نوشیدن یک لیوان آب قبل از پاسخ به ارباب رجوع.

۳. تکنیک‌های شناختی برای کنترل خشم

الف) بازسازی افکار (Cognitive Reframing)

- افکار خشم‌زا را شناسایی کنید.
- «این مراجعه‌کننده قصد دارد مرا تحقیر کند.»
- جایگزین منطقی‌تر:
- «او ناراضی است چون مشکلش حل نشده، قصد شخصی ندارد.»

ب) گفت‌وگوی درونی مثبت

- به خود بگویید:
- «من می‌توانم آرام بمانم.»
- «واکنش من نتیجه را بهتر یا بدتر می‌کند.»

ج) کاهش انتظارات غیرواقعی

- پذیرش اینکه همیشه همه چیز مطابق میل ما پیش نمی‌رود.
- مثال: همه ارباب‌رجوع خوش اخلاق نیستند، اما وظیفه من خدمت‌رسانی است.

۴. تکنیک‌های رفتاری

الف) تمرین جرأت‌مندی (Assertiveness)

- بیان خواسته یا نارضایتی به شکلی محترمانه و بدون پرخاش.
- مثال: به جای فریاد زدن «ساکت باشید!»، بگویید:
- «لطفاً اجازه بدهید صحبت شما تمام شود تا بتوانم پاسخ کامل بدهم.»

ب) گوش دادن فعال

- توجه کامل به صحبت ارباب‌رجوع → احساس شنیده‌شدن او → کاهش تنش متقابل.

ج) مهارت مذاکره و حل تعارض

- به جای جنگیدن بر سر موضوع، به دنبال راه‌حل برد-برد باشید.
-

۵. تکنیک‌های جسمانی

الف) فعالیت بدنی

- پیاده‌روی کوتاه یا نرمش در محل کار برای کاهش تنش عضلانی.

ب) تنفس عمیق

- سه بار نفس عمیق کشیدن هنگام عصبانیت، شدت خشم را کاهش می‌دهد.

ج) رهاسازی انرژی

- نوشتن احساسات روی کاغذ یا صحبت با همکار مورد اعتماد، تخلیه سالم هیجان است.

۶. روش‌های بلندمدت برای کنترل خشم

الف) افزایش هوش هیجانی (Emotional Intelligence)

- توانایی شناسایی و تنظیم هیجان‌ها.
- کارکنان با هوش هیجانی بالا کمتر درگیر پرخاشگری می‌شوند.

ب) آموزش مهارت‌های ارتباطی

- برقراری ارتباط محترمانه حتی در شرایط فشار.

ج) اصلاح سبک زندگی

- خواب کافی، تغذیه سالم و ورزش → کاهش تحریک پذیری.

د) تمرین ذهن آگاهی (Mindfulness)

- تمرکز بر لحظه حال و پذیرش احساسات بدون قضاوت.

۷. مثال کاربردی در محیط شهرداری

سناریو:

یک ارباب رجوع عصبانی با فریاد از کارمند شکایت می‌کند.

- واکنش ناکارآمد: کارمند هم فریاد می‌زند و مشاجره بالا می‌گیرد.

- واکنش کارآمد (با مهارت کنترل خشم):

۱. کارمند ۱۰ ثانیه سکوت کرده و نفس عمیق می کشد.
 ۲. با صدای آرام می گوید: «درک می کنم که ناراحت هستید. اجازه بدهید مشکل را بررسی کنم.»
 ۳. با گوش دادن فعال، ارباب رجوع احساس می کند جدی گرفته شده است.
 ۴. تنش فروکش کرده و امکان یافتن راه حل فراهم می شود.
-

۸. تمرین های پیشنهادی برای کارکنان

۱. ثبت روزانه موقعیت های خشم زا و واکنش های خود.
 ۲. تمرین مکث ۱۰ ثانیه ای قبل از هر واکنش هیجانی.
 ۳. گفت و گوی درونی مثبت در هنگام رویارویی با ارباب رجوع پرتنش.
 ۴. تمرین جرأت مندی در بیان خواسته ها به همکاران یا مدیران.
 ۵. تمرین مدیتیشن ۵ دقیقه ای قبل از شروع روز کاری.
-

نتیجه گیری فصل پنجم

کنترل خشم به معنای سرکوب احساس نیست، بلکه شناخت، مدیریت و هدایت سازنده هیجان خشم است. کارکنان شهرداری با استفاده از تکنیک های شناختی، رفتاری، جسمانی و بلندمدت می توانند به جای پرخاشگری، خشم خود را به ابزاری برای حل مسئله، حفظ کرامت انسانی و بهبود روابط کاری تبدیل کنند.

فصل ششم: ارتباط استرس و خشم با فرسودگی شغلی در کارکنان شهرداری

مقدمه

فرسودگی شغلی (Burnout) یک وضعیت روانی-هیجانی است که ناشی از استرس مزمن شغلی و خشم کنترل نشده به وجود می‌آید. کارکنان شهرداری، به دلیل مواجهه مداوم با ارباب رجوع، حجم زیاد کار و فشارهای مدیریتی، در معرض خطر بالای فرسودگی قرار دارند. شناخت رابطه بین این سه پدیده (استرس، خشم و فرسودگی) برای پیشگیری و مداخله ضروری است.

۱. تعریف فرسودگی شغلی

- طبق تعریف ماسلاچ، فرسودگی شغلی شامل سه بُعد است:
- ۱. **خستگی هیجانی (Emotional Exhaustion)**: احساس خستگی و تخلیه انرژی روانی.
- ۲. **مسخ شخصیت (Depersonalization)**: بی تفاوتی یا برخورد سرد با ارباب رجوع.
- ۳. **کاهش کارآمدی فردی (Reduced Personal Accomplishment)**: احساس ناکارآمدی و نارضایتی از عملکرد شغلی.

۲. نقش استرس در فرسودگی شغلی

- استرس‌های مزمن (حجم کار بالا، ابهام نقش، فشار زمانی) باعث فرسایش انرژی روانی می‌شوند.
- کارکنان به مرور احساس می‌کنند توانایی مقابله با شرایط را ندارند.
- این روند در نهایت منجر به خستگی هیجانی می‌شود.

۳. نقش خشم در فرسودگی شغلی

- خشم مداوم، انرژی روانی زیادی مصرف می‌کند.
- خشم کنترل نشده باعث درگیری با همکاران و ارباب رجوع می‌شود.
- نتیجه: احساس گناه، کاهش انگیزه و بی تفاوتی نسبت به کار.

۴. چرخه معیوب استرس-خشم-فرسودگی

۱. استرس کاری بالا → کارمند احساس فشار می‌کند.
۲. خشم به عنوان واکنش ثانویه بروز می‌کند.
۳. تکرار استرس و خشم → انرژی روانی تحلیل می‌رود.
۴. فرسودگی شغلی ظاهر می‌شود → کارمند بی‌انگیزه و سرد می‌شود.

۵. نشانه‌های فرسودگی شغلی در کارکنان شهرداری

الف) نشانه‌های فردی

- خستگی دائمی
- کم‌خوابی یا پرخوابی
- احساس ناکامی و ناامیدی

ب) نشانه‌های رفتاری

- برخورد سرد و غیرمحرمانه با ارباب‌رجوع
- کاهش بهره‌وری
- غیبت‌های مکرر از کار

ج) نشانه‌های سازمانی

- افزایش شکایات مردمی
- بالا رفتن نرخ جابه‌جایی کارکنان
- کاهش کیفیت خدمات شهری

۶. پیامدهای فرسودگی شغلی

- برای فرد: افسردگی، مشکلات جسمانی، کاهش رضایت زندگی.
- برای سازمان: افزایش هزینه‌های درمانی و جذب نیروهای جدید.
- برای جامعه: کاهش اعتماد عمومی به شهرداری و افزایش نارضایتی اجتماعی.

۷. راهکارهای پیشگیری از فرسودگی شغلی

الف) در سطح فردی

- مدیریت استرس (فصل چهارم) و کنترل خشم (فصل پنجم).
- استفاده از مرخصی‌های کوتاه برای بازیابی انرژی.
- تمرین ذهن‌آگاهی و مدیتیشن برای کاهش خستگی هیجانی.

ب) در سطح سازمانی

- توزیع عادلانه کارها بین کارکنان.
- ایجاد محیط کاری حمایت‌گر.
- برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های روانی-اجتماعی.
- ایجاد سیستم بازخورد مثبت (قدردانی از تلاش کارکنان).

۸. مثال کاربردی در محیط شهرداری

کارمندی که روزانه با صدها ارباب‌رجوع در ارتباط است:

- ابتدا دچار **استرس کاری شدید** می‌شود.
- پس از چند ماه، در مواجهه با هر اعتراض کوچک، **خشم شدید** بروز می‌دهد.
- در ادامه، به دلیل خستگی روانی، نسبت به ارباب‌رجوع سرد و بی‌تفاوت می‌شود (**مسخ شخصیت**)
- در نهایت احساس می‌کند دیگر نمی‌تواند کارآمد باشد (**کاهش کارآمدی فردی**)

نتیجه‌گیری فصل ششم

استرس و خشم، اگر به شکل مزمن و کنترل‌نشده ادامه یابند، مستقیماً به **فرسودگی شغلی** منجر می‌شوند. برای کارکنان شهرداری، پیشگیری از این چرخه نه تنها به سلامت فردی آن‌ها کمک می‌کند، بلکه کیفیت خدمات شهری و اعتماد عمومی جامعه را نیز ارتقا می‌دهد.

فصل هفتم: نقش مهارت‌های ارتباطی در کاهش استرس و خشم در محیط شهرداری

مقدمه

بخش زیادی از استرس و خشم در محیط شهرداری ناشی از تعاملات انسانی است:

- برخورد با ارباب‌رجوعی که عجله یا نارضایتی دارد.
 - دریافت دستورهای فوری از مدیران.
 - هماهنگی با همکاران در کارهای گروهی.
- بنابراین، تسلط بر مهارت‌های ارتباطی می‌تواند نقش کلیدی در مدیریت هیجانات منفی داشته باشد.

۱. اهمیت مهارت‌های ارتباطی در محیط شهرداری

- افزایش اعتماد و احترام متقابل بین کارکنان و ارباب‌رجوع.
- کاهش سوء تفاهم‌ها که یکی از عوامل اصلی خشم هستند.
- کمک به حل تعارضات به روش مسالمت‌آمیز.
- تقویت روحیه همکاری و همدلی بین کارکنان.

۲. مؤلفه‌های اصلی مهارت‌های ارتباطی

الف) گوش دادن فعال (Active Listening)

- تمرکز کامل بر صحبت‌های طرف مقابل.
- نشان دادن توجه با زبان بدن (تماس چشمی، تکان دادن سر).
- بازخورد کلامی: «متوجه شدم»، «پس منظورتان این است...؟».

◆ نتیجه: شهروند احساس می‌کند حرفش شنیده می‌شود → استرس و خشم او کاهش می‌یابد.

ب) همدلی (Empathy)

- درک احساسات طرف مقابل بدون قضاوت.
- به زبان آوردن همدلی: «می‌دانم این شرایط برایتان سخت است.»
- ♦ نتیجه: ارباب رجوع آرام‌تر می‌شود و کارکنان هم کمتر دچار تنش می‌شوند.

ج) قاطعیت (Assertiveness)

- بیان خواسته‌ها و محدودیت‌ها به شکل محترمانه و مستقیم.
- پرهیز از دو حالت افراطی: **پرخاشگری** یا **انفعال**.
- ♦ نتیجه: جلوگیری از سوءاستفاده دیگران و کاهش خشم پنهان در کارکنان.

د) زبان بدن مثبت

- لبخند، وضعیت بدن باز، لحن آرام.
- پرهیز از حرکات تنش‌زا (مثل دست به سینه ایستادن یا نگاه تحقیرآمیز).
- ♦ نتیجه: انتقال حس امنیت و کاهش تنش در تعاملات.

ه) بازخورد سازنده

- به جای انتقاد مخرب، تمرکز بر راه‌حل‌ها و پیشنهادهای عملی.
- مثال: به جای «شما همیشه دیر می‌آیید»، گفته شود: «اگر زودتر بیایید، می‌توانیم پرونده‌ها را راحت‌تر بررسی کنیم.»

۳. نقش مهارت‌های ارتباطی در مدیریت خشم

- **خشم ناشی از سوء تفاهم**: با پرسشگری و روشن‌سازی پیام‌ها کاهش می‌یابد.
- **خشم ناشی از بی‌احترامی ارباب رجوع**: با پاسخ قاطعانه و محترمانه کنترل می‌شود.
- **خشم ناشی از فشار کاری**: با گفت‌وگوی شفاف با مدیر برای توزیع عادلانه کارها مدیریت می‌شود.

۴. نقش مهارت‌های ارتباطی در مدیریت استرس

- کاهش حجم تعارضات → کاهش فشار روانی.
- افزایش احساس حمایت اجتماعی در محیط کار → کاهش استرس فردی.

- برقراری ارتباط مثبت با ارباب رجوع → کاهش نارضایتی و شکایات.

۵. مثال‌های کاربردی در محیط شهرداری

مثال اول:

ارباب رجوعی با صدای بلند اعتراض می‌کند: «چرا کار من اینقدر طول کشیده؟»

- پاسخ بدون مهارت ارتباطی: «همین جوریه دیگه، صبر کنید!» → خشم ارباب رجوع بیشتر می‌شود.
- پاسخ با مهارت ارتباطی: «می‌دانم معطل شدن ناراحت کننده است، اجازه دهید پرونده شما را سریع‌تر بررسی کنم.»

مثال دوم:

همکاری با همکار:

- بدون مهارت ارتباطی: «تو هیچ وقت کارت رو درست انجام نمی‌دی!» → درگیری شدید.
- با مهارت ارتباطی: «اگر این بخش رو دقیق‌تر انجام بدی، کار گروه سریع‌تر پیش می‌ره.»

۶. تکنیک‌های تقویت مهارت‌های ارتباطی در کارکنان شهرداری

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی «ارتباط مؤثر».
- تمرین نقش‌آفرینی (Role Play) برای موقعیت‌های دشوار.
- بازخورد همکاران درباره سبک ارتباطی فرد.
- استفاده از روش «Pause-Think-Speak» (مکث → فکر → پاسخ) در موقعیت‌های پرتنش.

نتیجه‌گیری فصل هفتم

مهارت‌های ارتباطی، پلی میان کارکنان شهرداری و ارباب رجوع هستند. هر چه این مهارت‌ها تقویت شوند، میزان سوء تفاهم،

استرس و خشم کاهش می‌یابد و در مقابل، رضایت شهروندان و سلامت روان کارکنان افزایش می‌یابد.

فصل هشتم: نقش حمایت سازمانی و مدیریتی در کاهش استرس و خشم کارکنان

شهرداری

مقدمه

هیچ کارمندی در خلأ فعالیت نمی‌کند؛ محیط سازمانی و رفتار مدیران، نقش مهمی در سطح استرس و خشم کارکنان دارند. اگر حمایت سازمانی کافی وجود نداشته باشد، حتی مقاوم‌ترین افراد نیز دچار فرسودگی و پرخاشگری می‌شوند. در مقابل، مدیریتی حمایت‌گر و ساختار سازمانی سالم، می‌تواند استرس‌ها را کاهش دهد و انرژی مثبت را جایگزین خشم کند.

۱. مفهوم حمایت سازمانی

حمایت سازمانی یعنی کارکنان احساس کنند که:

- سازمان به رفاه جسمی و روانی آن‌ها اهمیت می‌دهد.
- مدیران ارزش و اهمیت کارشان را درک می‌کنند.
- در شرایط دشوار، تنها گذاشته نمی‌شوند.

◆ طبق نظریه «ادراک حمایت سازمانی»، وقتی کارکنان این احساس را داشته باشند، تعهد و انگیزه بیشتری نشان می‌دهند و کمتر دچار استرس و خشم می‌شوند.

۲. نقش مدیران در کاهش استرس و خشم

الف) سبک رهبری

- رهبری اقتدارگرا: افزایش استرس و نارضایتی.
- رهبری مشارکتی: افزایش حس ارزشمندی و کاهش تنش.
- رهبری تحول‌آفرین: الهام‌بخش، انگیزه‌بخش و کاهنده فشار روانی.

ب) ارتباطات مدیریتی

- شفاف‌سازی انتظارات کاری → کاهش ابهام نقش.
- بازخورد مثبت و سازنده → تقویت اعتمادبه‌نفس.

- گوش دادن به مشکلات کارکنان → کاهش خشم پنهان.

ج) مدیریت تعارض

- میانجی‌گری عادلانه بین کارکنان.
- جلوگیری از جانبداری و ایجاد حس بی‌عدالتی.
- تبدیل تعارض به فرصت یادگیری و همکاری.

۳. سیاست‌های سازمانی برای حمایت از کارکنان

الف) حمایت روانی-اجتماعی

- ایجاد مراکز مشاوره و روانشناسی برای کارکنان.
- برگزاری جلسات گروهی تخلیه هیجانی (Debriefing Sessions).
- فراهم کردن امکان گفت‌وگو با مدیران بدون ترس از تنبیه.

ب) حمایت مادی-معیشتی

- پرداخت به موقع حقوق و مزایا.
- تسهیل در دریافت وام‌ها و خدمات رفاهی.
- اعطای پاداش‌های انگیزشی برای عملکرد خوب.

ج) حمایت شغلی

- طراحی برنامه‌های ارتقای شغلی (Career Path).
- توزیع عادلانه حجم کار.
- فراهم کردن امکانات کافی برای انجام وظایف (مثل تجهیزات اداری مناسب).

۴. نقش فرهنگ سازمانی در کاهش استرس و خشم

- فرهنگ سازمانی **همدل و احترام‌محور**، تنش‌ها را کم می‌کند.
- ارزش‌گذاری به **کار تیمی** به جای رقابت ناسالم.
- نهادینه‌سازی **عدالت سازمانی**: احساس عدالت، یکی از قوی‌ترین عوامل کاهش خشم کارکنان است.

۵. مثال‌های کاربردی در محیط شهرداری

مثال اول

کارمند واحد صدور پروانه ساختمانی، به دلیل حجم زیاد پرونده‌ها، دچار استرس شدید است.

- اگر مدیر تنها فشار بیاورد → خشم و فرسودگی افزایش می‌یابد.
- اگر مدیر بخشی از کار را بین سایر نیروها تقسیم کرده و از کارمند حمایت کند → استرس کاهش می‌یابد.

مثال دوم

دو همکار درگیری لفظی پیدا می‌کنند.

- مدیری که بی‌طرفانه میانجی‌گری می‌کند و راه‌حل مشترک می‌یابد → خشم کاهش می‌یابد.
- مدیری که طرف یکی را بگیرد → خشم و بی‌اعتمادی افزایش می‌یابد.

۶. راهکارهای عملی برای شهرداری‌ها

- ایجاد واحد مدیریت استرس و خشم در بخش منابع انسانی.
- آموزش مدیران در زمینه رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی.
- طراحی نظام تشویق و پاداش منصفانه.
- برگزاری جلسات گفت‌وگوی آزاد بین مدیران و کارکنان.
- اجرای برنامه‌های رفاهی (اردوها، کارگاه‌های هنری و ورزشی) برای کاهش فشار روانی.

نتیجه‌گیری فصل هشتم

مدیران و سیاست‌های سازمانی می‌توانند به‌عنوان یک «سپر محافظ» در برابر استرس و خشم عمل کنند. شهرداری‌ها، با تقویت حمایت سازمانی و رهبری سالم، نه تنها سلامت روان کارکنان خود را تضمین می‌کنند، بلکه کیفیت خدمات به شهروندان و اعتماد اجتماعی را نیز افزایش می‌دهند.

فصل نهم: مدیریت زمان و نقش آن در کاهش استرس و خشم کارکنان شهرداری

مقدمه

یکی از مهم‌ترین منابع استرس و خشم در محیط کاری، فشار ناشی از کمبود زمان است. کارکنان شهرداری به دلیل حجم بالای کار، مهلت‌های فشرده، و انتظارات متعدد از سوی مدیران و ارباب رجوع، دائماً احساس می‌کنند وقت کافی ندارند. مهارت مدیریت زمان، ابزاری مؤثر برای کاهش این فشار روانی و جلوگیری از خشم‌های ناگهانی است.

۱. ارتباط مدیریت زمان با استرس و خشم

- زمان‌بندی ضعیف → انباشته شدن کارها → استرس شدید.
- کارهای عقب‌افتاده → فشار از سوی مدیر یا ارباب رجوع → خشم پنهان.
- اولویت‌بندی غلط → صرف انرژی برای کارهای کم‌اهمیت → خستگی و ناامیدی.
- مدیریت زمان مؤثر → آرامش روانی، تمرکز بیشتر و کاهش احتمال پرخاشگری.

۲. اصول مدیریت زمان برای کارکنان شهرداری

الف) قانون ۸۰/۲۰ (پارتو)

- ۲۰٪ فعالیت‌ها، ۸۰٪ نتایج را ایجاد می‌کنند.
- تمرکز روی وظایفی که بیشترین تأثیر را دارند، استرس ناشی از کارهای کم‌اهمیت را کاهش می‌دهد.

ب) اولویت‌بندی وظایف (ماتریس آیزنهاور)

- فوری و مهم: رسیدگی فوری (مثلاً حل مشکل فوری ارباب رجوع).
- مهم اما غیرفوری: برنامه‌ریزی دقیق (مثل تکمیل پروژه‌های بلندمدت).
- فوری اما غیرمهم: واگذاری به دیگران.
- نه فوری، نه مهم: حذف یا کاهش.

ج) تقسیم وظایف (Delegation)

- همه کارها لازم نیست توسط یک نفر انجام شود.
- واگذاری بخشی از وظایف باعث کاهش فشار روانی و جلوگیری از خشم می شود.

د) تکنیک زمان بندی (Time Blocking)

- اختصاص زمان مشخص برای هر وظیفه.
- جلوگیری از حواس پرتی و کاهش آشفتگی ذهنی.

ه) تکنیک پومودورو (Pomodoro)

- کار کردن در بازه های ۲۵ دقیقه ای + ۵ دقیقه استراحت.
- افزایش تمرکز و کاهش خستگی.

۳. موانع مدیریت زمان در شهرداری ها

- حجم بالای کارهای اداری و بروکراسی پیچیده.
- مراجعه پیش بینی نشده ارباب رجوع.
- جلسات طولانی و غیر ضروری.
- نبود سیستم شفاف در تقسیم وظایف.
- فشار مدیران برای انجام فوری چند کار هم زمان.

۴. تکنیک های کاهش استرس و خشم با مدیریت زمان

- تعیین اهداف روزانه و هفتگی مشخص.
 - تهیه لیست کارها (To-Do List) برای جلوگیری از سردرگمی.
 - حذف عوامل اتلاف وقت (شبهه های اجتماعی در ساعات کاری، گفت و گوهای غیر ضروری).
 - استفاده از نرم افزارهای مدیریت کار و زمان) مثل Trello ، Asana یا ابزارهای داخلی سازمان).
 - یادگیری نه گفتن مؤدبانه به کارهای غیر ضروری.
-

۵. مثال‌های کاربردی در محیط شهرداری

مثال اول

کارمندی مسئول پاسخ‌گویی به شکایات است:

- بدون مدیریت زمان → کارها انباشته می‌شود → استرس بالا → پاسخ تند به ارباب‌رجوع.
- با مدیریت زمان → دسته‌بندی پرونده‌ها بر اساس فوریت → آرامش بیشتر و تعامل محترمانه.

مثال دوم

کارمند بخش صدور مجوزها، روزانه با ارباب‌رجوع‌های متعدد روبه‌رو است:

- بدون زمان‌بندی → بی‌نظمی در رسیدگی → خشم ارباب‌رجوع و افزایش تنش.
- با زمان‌بندی → اختصاص نوبت مشخص برای هر پرونده → کاهش ازدحام و آرامش متقابل.

۶. نقش مدیران در مدیریت زمان کارکنان

- حذف جلسات غیرضروری و طولانی.
- ایجاد سیستم نوبت‌دهی دقیق برای ارباب‌رجوع.
- طراحی فرآیندهای ساده‌تر و کوتاه‌تر برای کارهای اداری.
- توزیع متعادل کار بین کارکنان.

نتیجه‌گیری فصل نهم

مدیریت زمان، ابزاری کلیدی برای کاهش استرس و خشم است. کارکنان شهرداری، با اولویت‌بندی درست وظایف، زمان‌بندی هوشمندانه و استفاده از تکنیک‌های ساده، می‌توانند فشار روانی را کاهش دهند. در کنار آن، مدیران باید ساختار سازمانی را به گونه‌ای طراحی کنند که امکان مدیریت بهتر زمان برای کارکنان فراهم شود.

فصل دهم: نقش خود آگاهی و هوش هیجانی در مدیریت استرس و خشم کارکنان

شهرداری

مقدمه

هوش هیجانی (Emotional Intelligence) یعنی توانایی شناخت، درک و مدیریت هیجانات خود و دیگران.

خود آگاهی (Self-Awareness) بخشی از هوش هیجانی است که به کارکنان کمک می کند:

- علائم استرس و خشم خود را شناسایی کنند.
 - رفتارها و واکنش هایشان را کنترل کنند.
 - روابط سالم تر و مؤثرتر با همکاران و ارباب رجوع داشته باشند.
- در محیط شهرداری، که فشار کاری و برخورد با مردم زیاد است، هوش هیجانی کلید موفقیت فردی و سازمانی است.

۱. خود آگاهی: شناخت هیجانات خود

الف) تعریف خود آگاهی

- توانایی شناسایی احساسات خود، فهم علت آن‌ها و آگاهی از تأثیرشان بر رفتار.

ب) نشانه‌های خود آگاهی پایین

- واکنش‌های هیجانی ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی.
- بی‌توجهی به اثر رفتار خود روی دیگران.
- عدم شناخت نقاط قوت و ضعف شخصی.

ج) تمرین‌های افزایش خود آگاهی

- ثبت روزانه احساسات و واکنش‌ها: یادداشت اینکه در چه موقعیت‌هایی استرس یا خشم بالا رفت.
- بازخورد از دیگران: دریافت نظر همکاران درباره رفتار خود.
- تأمل و مدیتیشن: بررسی علت احساسات قبل از واکنش.

۲. هوش هیجانی: مدیریت هیجانات خود و دیگران

الف) اجزای هوش هیجانی (براساس مدل گلمن)

۱. خودآگاهی (Self-Awareness) : شناسایی هیجانات و اثر آن‌ها.
۲. خودمدیریتی (Self-Management) : کنترل خشم و استرس، توانایی توقف واکنش‌های فوری.
۳. آگاهی اجتماعی (Social Awareness) : درک هیجانات دیگران، همدلی با ارباب‌رجوع و همکاران.
۴. مدیریت روابط (Relationship Management) : ایجاد روابط مثبت، حل تعارض و ارتباط مؤثر.

ب) کاربرد هوش هیجانی در محیط شهرداری

- کاهش درگیری‌ها با ارباب‌رجوع.
- بهبود همکاری تیمی بین کارکنان.
- افزایش رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی.
- توانایی مدیریت خشم و استرس در شرایط پرتنش.

۳. تکنیک‌های عملی افزایش هوش هیجانی

الف) تمرین خودکنترلی

- شناسایی موقعیت‌های تحریک‌کننده.
- تمرین تکنیک «Pause–Think–Respond» قبل از واکنش.

ب) تمرین همدلی

- تمرکز بر احساسات ارباب‌رجوع: «او ناراحت است، دلیلش را بفهمم قبل از پاسخ دادن.»
- بیان بازخورد همدلانه: «می‌فهمم این وضعیت برایتان سخت است.»

ج) توسعه مهارت‌های اجتماعی

- گوش دادن فعال
- استفاده از زبان محترمانه و قاطعانه
- تمرین حل تعارض به روش برد-برد

د) تمرین بازخورد سازنده

- دریافت و ارائه بازخورد بدون قضاوت
- تمرکز بر رفتار و اثر آن، نه شخصیت فرد

۴. مثال کاربردی در محیط شهرداری

کارمندی در واحد پاسخگویی با ارباب رجوعی مواجه است که عصبانیت شدیدی دارد:

- **خودآگاهی:** کارمند متوجه ضربان قلب و تنش عضلانی خود می‌شود.
 - **خودمدیریتی:** چند نفس عمیق کشیده و واکنش فوری خشم را کنترل می‌کند.
 - **آگاهی اجتماعی:** متوجه ناراحتی ارباب رجوع می‌شود و همدلی نشان می‌دهد.
 - **مدیریت روابط:** با لحن آرام و محترمانه پاسخ می‌دهد و مشکل را به نحو مناسب حل می‌کند.
- نتیجه: خشم کاهش می‌یابد، استرس کنترل می‌شود و تعامل مثبت برقرار می‌گردد.

۵. نتیجه‌گیری فصل دهم

خودآگاهی و هوش هیجانی، ابزارهایی حیاتی برای **مدیریت استرس و خشم** هستند. کارکنان شهرداری با تقویت این

مهارت‌ها می‌توانند:

- واکنش‌های هیجانی خود را کنترل کنند.
- محیط کاری سالم‌تر و کم‌تنش‌تری ایجاد کنند.
- کیفیت خدمات به شهروندان را افزایش دهند.

فصل یازدهم: تدوین برنامه عملی مدیریت استرس و خشم برای کارکنان شهرداری

مقدمه

پس از بررسی کامل استرس، خشم، پیامدهای آنها و روش‌های علمی مدیریت آنها، اکنون وقت آن است که یک برنامه عملی و قابل اجرا طراحی کنیم. این برنامه به کارکنان شهرداری کمک می‌کند تا مهارت‌های مدیریت استرس و خشم را در زندگی روزمره و محیط کاری به کار بگیرند و اثرات منفی را کاهش دهند.

۱. مراحل برنامه عملی

مرحله اول: شناسایی و خودآگاهی

- ثبت روزانه موقعیت‌های استرس‌زا و خشم‌زا.
- یادداشت علائم جسمی، روانی و رفتاری واکنش‌ها.
- ارزیابی محرک‌ها و عواملی که باعث افزایش استرس یا خشم می‌شوند.

مرحله دوم: تحلیل و بازسازی شناختی

- شناسایی افکار منفی مرتبط با استرس و خشم.
- بازسازی افکار و جایگزینی آنها با افکار منطقی و مثبت.
- تمرین گفت‌وگوی درونی مثبت: «می‌توانم این موقعیت را مدیریت کنم.»

مرحله سوم: مدیریت زمان و برنامه‌ریزی

- اولویت‌بندی وظایف با استفاده از ماتریس آیزنهاور.
- تقسیم وظایف (Delegation) و تعیین بازه‌های زمانی مشخص (Time Blocking).
- استفاده از تکنیک پومودورو برای تمرکز و کاهش خستگی.

مرحله چهارم: تکنیک‌های آرام‌سازی و جسمانی

- تمرین تنفس عمیق دیافراگمی روزانه.
- انجام ریلکسیشن عضلانی پیشرونده ۵ دقیقه قبل از شروع کار.
- ورزش منظم و فعالیت‌های سبک زندگی سالم.

مرحله پنجم: مهارت‌های ارتباطی

- تمرین گوش دادن فعال و همدلی با ارباب‌رجوع و همکاران.
- بیان خواسته‌ها و محدودیت‌ها به شکل محترمانه و قاطعانه.
- حل تعارض به روش برد-برد و استفاده از بازخورد سازنده.

مرحله ششم: کنترل خشم

- تمرین تکنیک «Pause-Think-Respond» در موقعیت‌های پرتنش.
- شمارش معکوس یا توقف ذهنی هنگام عصبانیت.
- رهاسازی انرژی با نوشتن احساسات یا گفتگو با همکار مورد اعتماد.

مرحله هفتم: استفاده از حمایت سازمانی

- بهره‌گیری از منابع سازمانی: مشاوره، کارگاه‌ها، مرخصی‌ها و پشتیبانی مدیران.
- ایجاد شبکه حمایتی بین همکاران برای تبادل تجربه و تخلیه هیجانی.

مرحله هشتم: تمرین خودآگاهی و هوش هیجانی

- تمرین شناسایی احساسات و علائم استرس یا خشم.
 - تمرین همدلی و مدیریت روابط با ارباب‌رجوع و همکاران.
 - تمرین بازخورد سازنده و مهارت حل مسئله در محیط کاری.
-

۲. برنامه هفتگی پیشنهادی

روز	فعالیت‌ها
شنبه	ثبت و تحلیل موقعیت‌های استرس‌زا و خشم‌زا
یکشنبه	تمرین تنفس عمیق و ریلکسیشن عضلانی
دوشنبه	تمرین مهارت‌های گوش دادن فعال و همدلی
سه‌شنبه	اولویت‌بندی وظایف و مدیریت زمان
چهارشنبه	تمرین تکنیک‌های کنترل خشم (Pause–Think–Respond)
پنجشنبه	ورزش و فعالیت جسمانی سبک
جمعه	بازنگری هفتگی، ثبت پیشرفت و دریافت بازخورد از همکار

۳. مثال کاربردی در محیط شهرداری

کارمند بخش صدور پروانه با حجم بالای مراجعات روبه‌رو است:

۱. صبح روز شنبه موقعیت‌های استرس‌زا و خشم‌زا را ثبت می‌کند.
 ۲. یکشنبه قبل از شروع کار ۵ دقیقه تنفس عمیق انجام می‌دهد.
 ۳. دوشنبه هنگام مواجهه با ارباب‌رجوع عصبی، تکنیک «Pause–Think–Respond» را به کار می‌گیرد.
 ۴. سه‌شنبه از مهارت گوش دادن فعال و همدلی برای کاهش تنش استفاده می‌کند.
 ۵. چهارشنبه با مدیر درباره اولویت‌بندی کارها صحبت می‌کند.
 ۶. پنجشنبه به ورزش می‌پردازد و جمعه عملکرد هفته را ارزیابی می‌کند.
- نتیجه: کاهش استرس، کنترل خشم و افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی.

۴. نکات کلیدی برای موفقیت برنامه

- استمرار: تمرین روزانه و هفتگی باعث تثبیت مهارت‌ها می‌شود.
- انعطاف‌پذیری: برنامه باید مطابق شرایط کاری و حجم کار قابل تغییر باشد.
- ثبت پیشرفت: ثبت نتایج به انگیزه و خودآگاهی کمک می‌کند.
- حمایت همکاران و مدیران: ایجاد شبکه حمایتی برای تبادل تجربه.

نتیجه‌گیری فصل یازدهم

تدوین برنامه عملی مدیریت استرس و خشم، ابزاری جامع و کاربردی برای کارکنان شهرداری است. با پیگیری منظم این برنامه،

کارکنان می‌توانند:

- استرس‌های شغلی را کنترل کنند.
- خشم را به شکل سازنده هدایت کنند.
- کیفیت خدمات به شهروندان و رضایت شغلی خود را افزایش دهند.

جمع‌بندی نهایی و نکات عملی مدیریت استرس و خشم برای کارکنان شهرداری

مقدمه

این کتاب به کارکنان شهرداری کمک می‌کند تا استرس و خشم را در محیط کاری شناسایی، مدیریت و کاهش دهند و در نتیجه، هم سلامت روان خود را حفظ کنند و هم کیفیت خدمات به شهروندان را ارتقا دهند.

۱. اصول کلیدی مدیریت استرس و خشم

۱. **خودآگاهی:** شناسایی علائم جسمی، روانی و رفتاری استرس و خشم.
۲. **بازسازی شناختی:** شناسایی افکار منفی و جایگزینی آنها با افکار منطقی و مثبت.
۳. **مدیریت زمان:** اولویت‌بندی وظایف، استفاده از تکنیک‌های زمان‌بندی و تقسیم کار.
۴. **تکنیک‌های آرام‌سازی:** تنفس عمیق، ریلکسیشن عضلانی، ورزش و سبک زندگی سالم.
۵. **مهارت‌های ارتباطی:** گوش دادن فعال، همدلی، قاطعیت و بازخورد سازنده.
۶. **کنترل خشم:** توقف ذهنی، شمارش معکوس، تکنیک Pause–Think–Respond و رهاسازی انرژی.
۷. **هوش هیجانی:** مدیریت هیجانات خود و دیگران، افزایش مهارت همدلی و حل تعارض.
۸. **حمایت سازمانی:** بهره‌گیری از مشاوره، پشتیبانی مدیران و شبکه همکاران.

۲. تمرین‌ها و تکنیک‌های عملی

زمان پیشنهادی	توضیح	تمرین
هر شب ۵ دقیقه	یادداشت موقعیت‌ها، علائم و واکنش‌ها	ثبت روزانه استرس و خشم
۵ دقیقه قبل از کار	دم ۴ ثانیه، نگه داشتن ۲ ثانیه، بازدم ۶ ثانیه	تنفس دیافراگمی
۵ دقیقه قبل از کار یا میان کار	منقبض کردن و رها کردن عضلات	ریلکسیشن عضلانی
هنگام بروز خشم	مکث قبل از واکنش هیجانی	تکنیک Pause-Think-Respond
در تعامل با ارباب‌رجوع و همکار	تمرکز کامل روی صحبت‌های طرف مقابل، بازخورد دادن	گوش دادن فعال
در طول روز	شناسایی افکار منفی و جایگزینی با مثبت	بازسازی افکار
شروع روز کاری	ماتریس آیزنهاور و تکنیک پومودورو	اولویت‌بندی کارها
روزانه ۲۰-۳۰ دقیقه	پیاپی‌رویی، کشش یا یوگا	ورزش سبک
در تعاملات روزانه	تمرکز بر احساسات دیگران و پاسخ همدلانه	تمرین همدلی
جمعه هر هفته	بررسی پیشرفت و اصلاح برنامه	بازنگری هفتگی

۳. برنامه هفتگی نمونه

روز	فعالیت‌های عملی
شنبه	ثبت موقعیت‌های استرس‌زا و خشم‌زا
یکشنبه	تنفس دیافراگمی و ریلکسیشن عضلانی
دوشنبه	تمرین مهارت‌های ارتباطی و همدلی
سه‌شنبه	اولویت‌بندی وظایف و تکنیک پومودورو
چهارشنبه	کنترل خشم با Pause-Think-Respond
پنجشنبه	ورزش و فعالیت سبک زندگی سالم
جمعه	بازنگری هفتگی و دریافت بازخورد

۴. نکات کلیدی برای موفقیت

۱. **تمرین مداوم:** مهارت‌ها با تکرار روزانه و هفتگی تثبیت می‌شوند.
۲. **انعطاف‌پذیری:** برنامه باید با شرایط کاری و حجم کار قابل تغییر باشد.
۳. **ثبات پیشرفت:** یادداشت نتایج و بازخورد به ایجاد انگیزه کمک می‌کند.
۴. **استفاده از حمایت سازمانی:** بهره‌گیری از مشاوره و منابع سازمانی.
۵. **تمرکز بر پیشگیری:** شناسایی استرس‌ها و خشم قبل از تبدیل شدن به مشکل جدی.

۵. نتیجه‌گیری نهایی

- استرس و خشم بخشی طبیعی از کار در شهرداری هستند، اما با **خودآگاهی، هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت زمان** می‌توان آن‌ها را کنترل کرد.
- برنامه عملی ارائه شده، کارکنان را قادر می‌سازد تا **سلامت روان خود را حفظ کرده، روابط کاری مثبت ایجاد کنند و کیفیت خدمات شهری را افزایش دهند.**
- ترکیب تلاش فردی و حمایت سازمانی، کلید موفقیت در مدیریت استرس و خشم در محیط شهرداری است.