

## سندروم استکھلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۹/۲۱، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۱۰/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۲۲

### نوع مقاله: علمی - پژوهشی

محمدامین ترابی<sup>۱\*</sup>، سیدمحمدصادق میلانی حسینی<sup>۲</sup>، متینه مقدم<sup>۳</sup> و زهرا علیپور درویشی<sup>۴</sup>

#### چکیده

**هدف:** سندروم استکھلم سازمانی، زمانی بروز می‌کند که کارکنان در مواجهه با فشارهای مزمن، بی‌عدالتی‌های ساختاری و رهبری اقتدارگرا، به تدریج دچار نوعی وابستگی شناختی و عاطفی به همان منبع فشار می‌شوند و حتی به دفاع از آن می‌پردازند. هدف پژوهش حاضر، واکاوی تجربه زیسته کارکنان بانک از سندروم استکھلم سازمانی و ارائه دو مدل مفهومی شامل مدل آسیب‌شناسی و مدل راهکارهای مقابله‌ای است. **روش:** این پژوهش از نظر هدف بنیادی و از نظر ماهیت کیفی، با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی انجام گردید. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از کارکنان و مدیران میانی بانک‌های دولتی و خصوصی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. **یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها به استخراج یک مضمون محوری و شش مضمون اصلی شامل فشار ساختاری، عقلانی‌سازی آزار، سکوت دفاعی، تعارض اخلاقی، دل‌بستگی ناخواسته و دفاع از ساختار آسیب‌زا انجامید. همچنین، پنج مضمون مقابله‌ای زیسته برای کاهش وابستگی ناسالم شناسایی گردید. **نتیجه‌گیری:** سندروم استکھلم سازمانی ترکیب فشار ساختاری، آزارگری، ناپیمنی شغلی و تعلیق اخلاق، است که کارکنان را به سوی سازوکارهای بقا سوق می‌دهد. مدل‌های ارائه‌شده می‌توانند به شناسایی زود هنگام این پدیده و طراحی مداخلات پیشگیرانه و اصلاحی مؤثر کمک کنند.

**کلیدواژه‌ها:** استکھلم سازمانی، سندروم، گروگانگیری

۱. نویسنده مسئول: گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی نبی اکرم (ص)، تبریز، ایران.

matorabi@ut.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-6780-0246>

۲. گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی نبی اکرم (ص)، تبریز، ایران.

۳. گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی ابرار، تهران، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.



**Copyright:** © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Stockholm Syndrome in Organizations: An Invisible Threat to Organizational Health

Mohammadamin Torabi (PhD)<sup>1\*</sup> , Seyed Mohammad Sadegh Milani Hosseini (PhD)<sup>2</sup>,  
Matineh Moghaddam (PhD)<sup>3</sup> & Zahra Alipourdarvishi (PhD)<sup>4</sup>

### Abstract

**Objective:** Organizational Stockholm Syndrome emerges when employees, under sustained exposure to chronic pressure, structural injustice, and authoritarian leadership, gradually develop a cognitive and emotional attachment to the very source of their distress and may even begin to defend it. The purpose of this study is to explore bank employees' lived experiences of Organizational Stockholm Syndrome and to propose two conceptual models: a pathology model and a coping strategies model. **Method:** This study is fundamental in purpose and qualitative in nature, employing a descriptive phenomenological approach. Participants consisted of 15 employees and middle managers from public and private banks, selected through purposive and snowball sampling based on the principle of theoretical saturation. **Findings:** Data analysis led to the identification of one core theme and six main themes, including structural pressure, rationalization of abuse, defensive silence, ethical conflict, unintended attachment, and defense of harmful organizational structures. In addition, five lived coping themes aimed at reducing unhealthy dependency were identified. **Conclusion:** Organizational Stockholm Syndrome represents a convergence of structural pressure, abusive practices, job insecurity, and ethical suspension, which collectively push employees toward survival-oriented mechanisms. The proposed models can facilitate early identification of this phenomenon and support the design of effective preventive and corrective interventions.

**Keywords:** Organizational Stockholm Syndrome, Syndrome, Hostage-Taking

---

1. Corresponding Author: PhD in Business Administration, University of Tehran, Tehran, Iran; and Department of Management, Nabi Akram Institute of Higher Education, Tabriz, Iran. matorabi@ut.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-6780-0246>

2. PhD in Business Administration, University of Tehran, Tehran, Iran; and Department of Management, Nabi Akram Institute of Higher Education, Tabriz, Iran.

3. Department of Management, Abrar Institute of Higher Education, Tehran, Iran.

4. Department of Business Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.



**Copyright:** © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

سندروم استکهلم<sup>۱</sup>، یکی از پیچیده‌ترین پدیده‌های روان‌شناختی است که در مواجهه با فشار و تهدیدات شدید روانی و جسمی در افراد بروز می‌کند. این پدیده در ابتدا به‌عنوان یک واکنش غیرارادی و ناشی از نیاز به بقا در شرایط بحرانی تعریف شد، اما در سال‌های اخیر، توجه بیشتری به تأثیرات آن در محیط‌های سازمانی جلب شده است (بایلی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در واقع، این پدیده زمانی در سازمان‌ها ظهور پیدا می‌کند که کارکنان تحت فشار روانی یا رفتارهای ناعادلانه قرار می‌گیرند و به تدریج، ارتباطاتی غیرمنطقی و وابستگی‌های پیچیده‌ای با آزارگران یا شرایط آزاردهنده ایجاد می‌شود (احمد<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). این وضعیت می‌تواند به تدریج منجر به کاهش انگیزه، کاهش تعهد به سازمان و درنهایت، آسیب به سلامت روانی و جسمی کارکنان شود (وچلر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). سندروم استکهلم در ادبیات کلاسیک روان‌شناسی، بیشتر با گروگان‌گیری، خشونت خانگی و قاچاق انسان شناخته می‌شود؛ وضعیتی که در آن، فرد قربانی، به‌جای مقاومت آشکار، به سمت همدلی، توجیه و حتی دفاع از عامل آزار کشیده می‌شود و بقای روانی خود را در هم‌سوئی با متجاوز جست‌وجو می‌کند (هورلی و مورگانسون<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). در سال‌های اخیر، این مفهوم از چارچوب صرفاً جنایی و حوادث حاد بیرون آمده و در قالب بازخوانی‌های تازه‌تر، به‌عنوان یک استراتژی سازگاری زیستی-روانی برای بقا در موقعیت‌های تهدیدآمیز بازتعریف شده است. بایلی و همکاران با تکیه بر نظریه پلی‌واگال<sup>۶</sup>، پیشنهاد می‌کنند به‌جای تمرکز بر برچسب سندروم، از مفهوم دلجویی و فرونشانی استفاده شود؛ یعنی الگویی از رفتار که در آن فرد از طریق رضایت‌نمایی افراطی، کوچک کردن خود و همدلی‌نمایشی با منبع تهدید، تلاش می‌کند خشونت و آسیب بالقوه را به حداقل برساند (بایلی و همکاران، ۲۰۲۳). این بازتعریف، بر وجه استراتژی بقا و هوشمندی ناخودآگاه این واکنش تأکید می‌کند و از سرزنش قربانی فاصله می‌گیرد. انتقال این منطق به محیط‌های کاری، چشم‌انداز نگران‌کننده‌ای را آشکار می‌سازد. در سازمان‌ها، به‌ویژه در نهادهای پر قدرت و سلسله‌مراتبی مانند بانک‌ها، کارکنان در معرض ترکیبی از وابستگی اقتصادی، نااطمینانی شغلی، فشار ارزیابی‌های مداوم و شبکه‌های پیچیده قدرت هستند. چنین زمینه‌ای می‌تواند نوعی اسارت نرم ایجاد کند که در آن فرد نه با زنجیر فیزیکی، بلکه با ترس از اخراج، برچسب خوردن، از دست دادن اعتبار حرفه‌ای و

1. Stockholm's Syndrome
2. Bailey
3. Ahmad
4. Wechtler
5. Hurley & Morganson
6. Polyvagal Theory

سندروم استکهلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

به هم خوردن توازن زندگی خانوادگی، در سازمان نگه داشته می‌شود. یافته‌های هورلی و مورگانسون (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که حتی در متن کار روزمره، تجربه آزار و تبعیض از سوی سرپرستان می‌تواند با الگوهای شناختی و عاطفی شبیه به سندروم استکهلم همراه شود؛ از جمله انکار شدت آسیب، نسبت دادن نیت‌های خیرخواهانه به عامل آزار و سرزنش خود به جای ساختار ناعادلانه.

در چنین بسترهایی، رابطه با سازمان به تدریج از یک قرارداد شغلی عقلانی، به نوعی پیوند عاطفی آمیخته با ترس و وابستگی تبدیل می‌شود. کارکنانی که بارها شاهد نادیده گرفته شدن اعتراض‌ها، بی‌پاسخ ماندن شکایت‌ها یا حذف غیررسمی منتقدان بوده‌اند، به تدریج یاد می‌گیرند که برای حفظ خود، به جای مواجهه مستقیم، به سازوکارهای سازگاری خاموش روی آورند: سکوت، خودسانسوری، توجیه تصمیمات ناعادلانه مدیریت و حتی حمله به همکارانی که هنوز صدای اعتراض دارند. پژوهش‌های مرتبط با سرپرستی آزارگر نشان می‌دهد که ترکیب تهدید ضمنی، تحقیر کلامی و بی‌ثبات‌سازی روانی کارکنان، زمینه‌ساز رفتارهایی نظیر پنهان‌سازی دانش، سکوت ترس‌آمیز و انفعال سازمانی می‌شود (گل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ اسلام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴؛ سان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در چنین شرایطی، سندروم استکهلم در سازمان بیش از آن که یک برچسب روانشناسی باشد، می‌تواند به عنوان استعاره‌ای تحلیلی برای توصیف الگوی هم‌دستی ناگزیر قربانی با ساختار آسیب‌زا به کار رود.

زاویه مهم دیگری که تصویر تهدید را تیره‌تر می‌کند، مفهوم آسیب اخلاقی است. آسیب اخلاقی زمانی رخ می‌دهد که فرد بارها مجبور شود برخلاف ارزش‌های بنیادی خود عمل کند، یا در ساختاری بماند که به‌طور سیستماتیک با معیارهای اخلاقی او در تعارض است (پورسل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). در سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها، کارکنان ممکن است روزانه در موقعیت‌هایی قرار گیرند که باید بین اجرای دستور از بالا و احترام به کرامت و حقوق مشتری یکی را انتخاب کنند. زمانی که منطق سود کوتاه‌مدت، فشار برای فروش محصولات نامتناسب با نیاز مشتری، یا سیاست‌های سخت‌گیرانه در قبال بدهکاران، بر داوری اخلاقی فرد غلبه می‌کند، شکاف دردناکی میان آنچه درست می‌دانم و آنچه مجبورم انجام دهم شکل می‌گیرد. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که چنین شکافی به احساس گناه، شرم، بی‌عدالتی ادراک‌شده و دل‌زدگی عمیق از حرفه منجر می‌شود و پیامدهایی جدا از فرسودگی شغلی ساده دارد (سورینا<sup>۵</sup> و

1. Gul
2. Islam
3. Sun
4. Purcell
5. Sorina

همکاران، ۲۰۲۵؛ بونیتون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵؛ گیاکالونه و ولنتاین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵؛ مولندایک، ۲۰۲۵). وقتی این آسیب اخلاقی با الگوهای استکهلمی گره می‌خورد، کارکنان ممکن است به‌جای ترک سازمان، به توجیه فعال ساختاری بپردازند که خود منشأ رنج آن‌هاست؛ زیرا ترک کردن، مستلزم پذیرش این است که سال‌ها در مسیری خلاف ارزش‌های خود حرکت کرده‌اند (دالی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

باین‌حال، سندروم استکهلّم سازمانی را نباید با پدیده‌هایی مانند فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی یا حتی پنهان‌سازی دانش خلط کرد؛ این‌ها می‌توانند پیامد یا هم‌رخداد باشند، نه معادل. تمایز کانونی در استکهلّم سازمانی، دگرگونی شناختی-عاطفی است: فرد، نه فقط خاموش می‌شود، بلکه برای حفظ انسجام روانی، منبع آزار را معقول می‌سازد و منتقدان را ناسپاس می‌بیند. مطالعات تازه بر سرپرستی آزارگر نشان داده‌اند که ترکیب تهدید ضمنی، تحقیر کلامی و بی‌ثبات‌سازی روان‌شناختی، علاوه بر فرسایش سلامت، چرخه‌ای از سکوت، بدبینی و گرایش به پنهان‌سازی دانش را فعال می‌کند (سان و همکاران، ۲۰۲۲؛ گل و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین می‌توان ادعا کرد در این چرخه، کارمند برای کاهش هزینه روانی مواجهه مستقیم، عقلانی‌سازی آزار را برمی‌گزیند و این همان نقطه‌ای است که استکهلّم سازمانی از خستگی و انفعال فراتر می‌رود و به همدستی ناگزیر شکل می‌دهد. از این منظر، سندروم استکهلّم سازمانی نه تنها یک مشکل فردی، بلکه یک نشانگر سیستماتیک برای اختلال در سلامت سازمانی است. این الگو را می‌توان ادامه منطقی سازوکارهایی دانست که نظریه‌پردازان روان‌شناسی سازمانی در سال‌های اخیر درباره درماندگی آموخته‌شده سازمانی و تعلیق اخلاق مطرح کرده‌اند. آندریو و اشتاینر<sup>۴</sup> (۲۰۲۴) نشان داده‌اند هنگامی که بیان نارضایتی و صدای انتقادی در محیط کار بی‌اثر می‌شود و کارکنان تجربه می‌کنند که حرف زدن هیچ فایده‌ای ندارد، به تدریج ترکیبی از افسردگی، درماندگی و کناره‌گیری شناختی شکل می‌گیرد؛ حالتی که در آن فرد، نه فقط انگیزه اعتراض، بلکه حس توانمندی برای تغییر را نیز از دست می‌دهد. این درماندگی، بستر مساعدی برای پذیرش منفعلانه قواعد ناعادلانه و درنهایت، نوعی هم‌دستی ناخواسته با ساختار می‌سازد. در چنین وضعیتی، استکهلّم سازمانی به صورت نسخه پیشرفته‌تری از درماندگی بروز می‌کند؛ جایی که فرد تنها خاموش نیست، بلکه برای حفظ انسجام روانی، شروع به توجیه منبع آزار و نسبت دادن معناهای مثبت به آن می‌کند.

- 
1. Bonython
  2. Giacalone & Valentine
  3. Dhali
  4. Andrieu & Steiner

سندروم استکهلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

در سطح کلان‌تر، مفهوم تعلیق اخلاق در سازمان‌ها این تصویر را کامل‌تر می‌سازد. فیدا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵) با طرح ایده نااخلاقی شدن سازمانی نشان می‌دهند که چگونه می‌توان از سطح اخلاق فردی فراتر رفت و به سازوکارهایی پرداخت که خود سازمان، قواعد نانوشته‌ای برای تعلیق موقت یا دائمی اصول اخلاقی در برخی حوزه‌ها ایجاد می‌کند. در چنین زمینه‌ای، کارکنان می‌آموزند که چشم بستن بر بی‌عدالتی یا توجیه تصمیمات مضر برای ذی‌نفعان نه فقط تحمل‌پذیر، بلکه گاه نشانه‌ای از حرفه‌ای بودن و وفاداری تلقی شود. وقتی این تعلیق اخلاق در کنار تجربه مکرر درماندگی و ناامیدی از تغییر ساختار قرار گیرد، ترکیبی شکل می‌گیرد که از نظر روان‌شناختی با سندروم استکهلم سازمانی همپوشانی بالایی دارد: کارکنان برای این‌که بتوانند در چنین محیطی ادامه دهند، به صورت شناختی از خود فاصله می‌گیرند، هنجارهای سازمانی را بر ارزش‌های شخصی ترجیح می‌دهند و حتی منتقدان به حق را ساده‌لوح یا غیرواقع‌بین ارزیابی می‌کنند.

برخی پژوهش‌های این زمینه نشان می‌دهد که برخی افراد در شرایط فشار و تهدید شغلی، با فعال‌سازی انواع توجیه‌های اخلاقی (مانند کم‌اهمیت نشان دادن پیامدها، انتقال مسئولیت به ساختار، یا انسان‌زدایی از مخاطب)، می‌توانند رفتارهایی را انجام دهند که در حالت عادی با نظام ارزشی‌شان ناسازگار است (ایسا و لستر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ وانگ و شیائو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲؛ ژانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). برای نمونه، در مطالعه‌ای طولی نشان داده شد که ناامنی شغلی از طریق افزایش فاصله‌گیری اخلاقی، احتمال رفتارهای تخریبی نسبت به همکاران را بالا می‌برد؛ به این معنا که کارکنان، در واکنش به تهدید از دست دادن شغل، رفتارهای زیان‌بار خود را با این استدلال توجیه می‌کنند که دیگران هم اگر جای من بودند همین کار را می‌کردند یا سازمان ما را به این نقطه رسانده این نوع سازوکارهای شناختی، در متن سازمان‌هایی که ناامنی شغلی نسبی، رقابت درونی برای ارتقا و ترس از جابه‌جایی یا تنزل محل خدمت به‌طور پنهان وجود دارد، نقش مهمی در شکل‌گیری پیوندهای استکهلمی ایفا می‌کند؛ زیرا کارمند برای ماندن در سیستم، ناچار است هم رفتارهای ناسازگار را توجیه کند و هم تصویر مثبتی از سازمان در ذهن خود حفظ نماید (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۲).

بعد دیگر ماجرا، به خودسرپرستان و مدیران بازمی‌گردد. یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که نظارت آزارگر نه صرفاً نتیجه ویژگی‌های شخصیتی فرد متخاصم، بلکه محصول برهم‌کنش

- 
1. Fida
  2. Eissa & Lester
  3. Wang & Xiao
  4. Zhang

احساس استحقاق روان‌شناختی مدیر، فشارهای سیستمی و سازوکارهای فاصله‌گیری اخلاقی در سطح سرپرست است (ایسا و لستر، ۲۰۲۲). وقتی مدیر احساس کند حق ویژه دارد و سازمان نیز رفتارهای خشن، تحقیرآمیز یا دستکاری‌گر را به‌طور ضمنی پاداش می‌دهد، احتمال فعال‌شدن الگوهای آزارگرانه بالا می‌رود. در چنین زمینه‌ای، کارکنان زیردست در مواجهه مداوم با توهین، بی‌اعتنایی و تهدید، به‌تدریج برای حفظ خود به همان الگوهای استکهلمی روی می‌آورند: عادی‌سازی رفتار مدیر، نسبت دادن نیت‌های خیرخواهانه به او و حمله به همکارانی که زیادی حساس تلقی می‌شوند (بلوم<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

آنچه تا اینجا درباره سندروم استکهلیم سازمانی، آزارگری سرپرستان، فرسایش اخلاقی و آسیب‌های ناشی از وابستگی به ساختارهای ناسالم گفته شد، در سال‌های اخیر به‌تدریج در قالب پژوهش‌های تجربی و مروری منسجم‌تری صورت‌بندی شده است. این پژوهش‌ها هرچند مستقیماً از اصطلاح سندروم استکهلیم سازمانی استفاده نمی‌کنند، اما ترکیب‌هایی از همان الگوی هسته‌ای را نشان می‌دهند: ماندن رضایت‌بخش در محیط‌های زیان‌آور، عقلانی‌سازی رنج، سکوت سازمانی رضایت‌مند، تضعیف صدای اخلاقی و ناتوانی در ترک ساختاری که به‌طور مزمن به هویت و سلامت روانی فرد آسیب می‌زند (گیاکالونه و ولنتاین، ۲۰۲۵؛ مولندایک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵؛ سورینا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، ادبیات نوظهور سندروم استکهلیم شرکتی نشان می‌دهد که این الگو صرفاً یک استعاره نیست، بلکه می‌توان آن را در قالب سازوکارهای تعهد، هویت‌یابی، ترس از خروج و توجیه رنج در سازمان‌های ناکارآمد ردیابی کرد (وتچلر و همکاران، ۲۰۲۰؛ مسلنر و گورلی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۵). جدول زیر، مجموعه‌ای از مطالعات کلیدی بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ را خلاصه می‌کند که هر یک بخشی از پازل شناخت سندروم استکهلیم سازمانی را تکمیل می‌کنند؛ باین‌حال، همان‌گونه که در ستون خلأ پژوهشی نشان داده‌شده، هنوز مدل‌های جامع و بومی‌شده که به‌طور خاص به تجربه زیسته کارکنان در سازمان‌های خدمات مالی، از جمله بانک‌ها و تلافی میان آزارگری، آسیب اخلاقی و همدستی ناگزیر بپردازند، بسیار محدود است.

- 
1. Bloom
  2. Molendijk
  3. Sorina
  4. Meslener & Gourlay

جدول ۱. پیشینه‌های پژوهشی مرتبط با سندروم استکھلم سازمانی، آسیب اخلاقی و آزارگری  
رضایت‌بخش در محیط کار (منبع: مطالعات محقق)

ردیف	نام و سال پژوهشگر	مفهوم /مورد مطالعه	نتایج کلیدی
۱	مسلنر و گورلی (۲۰۲۵)	تعهد کارکنان به سازمان‌های کتابخانه‌ای مزمن آسیب‌زا	نویسندگان با استفاده از مفهوم سندروم استکھلم شرکتی نشان می‌دهند که چگونه کارکنان در سازمان‌های مزمن آسیب‌زا، رغم تجربه مستمر بی‌عدالتی، کنترل و فرسودگی، تعهد و وفاداری خود را حفظ می‌کنند و حتی از ساختار و رهبران آسیب‌زا دفاع می‌کنند.
۲	گیاکالونه و ولنتاین (۲۰۲۵)	پیامدهای سازمانی آسیب اخلاقی داوطلبانه در محیط‌های کاری	این پژوهش در چارچوب کسب‌وکار نشان می‌دهد که آسیب اخلاقی داوطلبانه، فراتر از استرس شغلی، به بی‌معنایی اخلاقی، کناره‌گیری عاطفی، بدبینی و رفتارهای ضداجتماعی منجر می‌شود و پیامدهای پس از شوک اخلاقی را صورت‌بندی می‌کند.
۳	مولندایک (۲۰۲۵)	مداخلات عملی برای مواجهه با آسیب اخلاقی در سازمان‌ها	این مقاله مروری نشان می‌دهد که چگونه آسیب اخلاقی در محیط‌های کاری تثبیت می‌شود و بر لزوم مداخلات چندسطحی (فردی، تیمی، سیستمی) برای ترمیم اعتماد، معنا و انسجام هویتی تأکید می‌کند.
۴	سورینا و همکاران (۲۰۲۵)	بررسی فرسودگی و آسیب اخلاقی در کارکنان بیمارستان مزمن نگر رومانی	مطالعه مقطعی نشان داد که سطوح بالای فرسودگی هیجانی و آسیب اخلاقی در میان کارکنان وجود دارد و این دو با ادراک فشار اخلاقی و حمایت ناکافی مدیریتی هم‌بسته‌اند، هرچند روابط علی پیچیده‌تر از الگوهای خطی ساده است.
۵	فیدرا و همکاران (۲۰۲۴)	ناهم‌نظمی اخلاقی سازمانی و رفتارهای ضدتولیدی	این پژوهش نشان می‌دهد که گسست بین هنجارهای اخلاقی فرد و هنجارهای عملی سازمان، از طریق سازوکار «ناهم‌نظمی اخلاقی سازمانی»، زمینه‌ساز بی‌تفاوتی اخلاقی، سکوت و رفتارهای آسیب‌زننده به سازمان می‌شود.
۶	پورسل و همکاران (۲۰۲۴)	آسیب اخلاقی در خدمت فرهنگ سازمانی (سازمان‌های بهداشت و درمان)	مطالعه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بی‌تفاوت به نگرانی‌های اخلاقی کارکنان، آسیب اخلاقی را تشدید و قصد ترک، اضطراب و افسردگی را افزایش می‌دهد و در مقابل، فرهنگ گفت‌وگویی اخلاقی می‌تواند نقش محافظتی داشته باشد.
۷	دالی و آزارگری سرپرست، رفاه	آزارگری سرپرست، رفاه	پژوهش در سازمان‌های خدماتی نشان می‌دهد که

ردیف	نام و سال پژوهشگر	مفهوم / مورد مطالعه	نتایج کلیدی
	همکاران (۲۰۲۳)	روانی، فرسودگی هیجانی، سایبرلوفینگ و قصد ترک در سازمان‌های خدماتی	آزارگری سرپرست، از طریق کاهش رفاه روان‌شناختی و افزایش فرسودگی، رفتارهای گریزی (سایبرلوفینگ) و قصد ترک را تشدید می‌کند.
۸	بایلی و همکاران (۲۰۲۳)	دلجویی به‌عنوان راهبرد بقا و جایگزین مفهومی سندروم استکهلم	این مقاله با تکیه بر نظریه پلی‌واگال استدلال می‌کند که آنچه به‌عنوان سندروم استکهلم شناخته می‌شود، در واقع الگوی زیستی-روانی دلجویی است؛ یعنی فرد با رضایت‌نمایی افراطی و کوچک کردن خود، تلاش می‌کند تهدید را کاهش دهد.
۹	اسلام و همکاران (۲۰۲۲)	آزارگری مدیر، سکوت کارکنان، احساس مالکیت روان‌شناختی و پنهان‌سازی دانش	نتایج نشان می‌دهد که آزارگری سرپرست، احساس مالکیت روان‌شناختی نسبت به سازمان را تضعیف و از طریق افزایش سکوت کارکنان، پنهان‌سازی دانش و بغض کارکنان از خشم فروخته را تشدید می‌کند اما کارکنان خلاف آن را به‌ظاهر نشان خواهند داد.
۱۰	ژانگ و همکاران (۲۰۲۲)	ناایمنی شغلی، گسست اخلاقی و رفتارهای بد اخلاقی	پژوهش نشان می‌دهد که ناایمنی شغلی ادراک‌شده، از طریق افزایش گسست اخلاقی، رفتارهای بد اخلاقی را تقویت می‌کند و اعتماد به مدیریت نقش تعدیل‌کننده دارد.
۱۱	سنان و همکاران (۲۰۲۲)	آزارگری سرپرست، بدبینی، بازنگری مثبت و صدای ترویجی/بازدارنده	یافته‌ها نشان می‌دهد آزارگری سرپرست، از طریق افزایش بدبینی، صدای ترویجی را تضعیف می‌کند و بازنگری مثبت می‌تواند این رابطه را تعدیل کند؛ صدای بازدارنده کمتر متأثر از این مسیر است.
۱۲	گل و همکاران (۲۰۲۱)	آزارگری سرپرست و پنهان‌سازی دانش	این مطالعه نشان می‌دهد که آزارگری سرپرست، انواع مختلف پنهان‌سازی دانش (پنهان‌سازی توجیهی، طفره‌رو و عقلانی) را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و اعتماد سازمانی نقش مهمی در تعدیل این رابطه دارد.
۱۳	حسین <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	آزارگری سرپرست، رفاه روان‌شناختی و قصد ترک در سازمان‌ها	نتایج نشان می‌دهد آزارگری سرپرست، رفاه روان‌شناختی کارکنان را کاهش و قصد ترک را افزایش می‌دهد و انگیزش درونی نقش میانجی دارد.
۱۴	وتچلر و همکاران (۲۰۲۰)	سندروم استکهلم شرکتی و ماندن در محیط‌های کاری سمی	پژوهش در قالب همایش مدیریت نشان می‌دهد که برخی کارکنان در محیط‌های کار سمی، به‌رغم شناخت آسیب، در سازمان می‌مانند و سطحی از درگیری و

ردیف	نام و سال پژوهشگر	مفهوم / مورد مطالعه	نتایج کلیدی
			تعهد نشان می‌دهند که بیشتر ناشی از ترس، از دست دادن هویت شغلی و دلیل آن، فداکاری برای ابقا است تا رضایت واقعی.
۱۵	مکی <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	فرا بررسی آزارگری سرپرست و پیامدهای آن برای کارکنان	فرا بررسی نشان می‌دهد آزارگری سرپرست با طیفی از پیامدهای منفی شامل فرسودگی، کناره‌گیری، بی‌اعتمادی، رفتارهای ضدتولیدی و کاهش عملکرد پیوند دارد و ادبیات را به صورت نظام‌مند جمع‌بندی می‌کند.

در مجموع، مرور ادبیات ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ نشان می‌دهد که اجزای پراکنده‌ای از این پازل (استکھلم سازمانی)، در اختیار است: پژوهش‌هایی درباره در ماندگی آموخته‌شده در محیط کار، فاصله‌گیری اخلاقی، تعلیق اخلاق سازمانی، ناامنی شغلی، فرسودگی، آسیب اخلاقی و رهبری آزارگر؛ اما تصویر یکپارچه‌ای که این اجزا را زیر چتر مفهوم سندروم استکھلم سازمانی قرار دهد، به‌ویژه در یک سازمان مشخص، همچنان غایب است. این خلأ، ضرورت رویکردی کیفی و عمیق مانند پدیدارشناسی را برجسته می‌کند تا با تکیه بر روایت‌های کارکنان، مسیرهای روان‌شناختی و ساختاری شکل‌گیری این پیوند تناقض‌آمیز، و پیامدهای آن برای سلامت فردی و سازمانی آشکار شود.

بانک‌ها به دلیل ماهیت ریسک‌گریز، نظارت سنگین مقرراتی، فشار عملکرد مالی و حساسیت اجتماعی، بستر خاصی برای بروز این پدیده فراهم می‌کنند. کارکنان شعب، روزانه با مشتریان مضطرب، بدهکاران در معرض ورشکستگی، و فشار برای تحقق شاخص‌های فروش و جذب منابع مواجه‌اند. هم‌زمان، ساختار قدرت در بانک‌ها اغلب به صورت سلسله‌مراتبی و متمرکز سازمان‌یافته است؛ به‌گونه‌ای که فاصله میان تصمیم‌گیران ارشد و کارکنان خط مقدم زیاد، و کانال‌های بازخورد واقعی محدود است (مکنون و همکاران، ۲۰۲۲؛ لین و همکاران، ۲۰۲۴). در چنین محیطی، سرپرستی آزارگر، تحقیرهای علنی در جلسات، تهدید به جابه‌جایی به شعب کم‌مشتري، و امتیازدهی گزینشی در ارتقا، می‌تواند به روال عادی اداره امور تبدیل شود؛ بی‌آنکه سازوکارهای حمایتی معناداری برای کارکنان وجود داشته باشد (خان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۳، قائدامینی و همکاران، ۲۰۲۳). در این فضا، بسیاری از کارکنان برای حفظ امنیت شغلی، ناگزیر به «هم‌رنگ

1. Mackey  
2. Khan

شدن با ساختار» می‌شوند، حتی اگر این هم‌رنگی با ارزش‌های درونی آن‌ها تعارض داشته باشد. به بیان دیگر، در سازمان‌های مالی که اتکا به دانش ضمنی کارکنان و یادگیری جمعی برای مدیریت ریسک و نوآوری در خدمات حیاتی است، این پنهان‌سازی خشم و حتی دفاع از ظلم سیستماتیک، مستقیماً به کاهش رضایت، افزایش خطا و فرسایش اعتماد درونی منجر می‌شود (باتچارجی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

برای سازمانی مانند بانک، هزینه‌های این چرخه بسیار فراتر از پیامدهای فردی است. تداوم ترس و سکوت، تصمیم‌گیری‌های محافظه‌کارانه، تمرکز بر حفظ ظاهر به جای حل ریشه‌ای مسائل، و بی‌میلی به گزارشگری خطا، همگی از نشانه‌های آلودگی نامرئی سلامت سازمانی هستند. آسیب اخلاقی مداوم، استعدادهای انسانی را فرسوده و افراد متعهدتر را سریع‌تر فراری می‌دهد؛ درحالی‌که افراد سازگارتر با وضعیت استکهلمی، یعنی کسانی که آماده‌اند تناقض میان ارزش‌ها و عملکرد را نادیده بگیرند، باقی می‌مانند و بالاتر می‌روند (فیدا و همکاران، ۲۰۲۴). حاصل این روند، چرخه‌ای خودتقویت‌گر است که در آن، ساختار سازمانی به تدریج نسبت به نقد اخلاقی غیرقابل نفوذ می‌شود و انحرافات رفتاری، شکل هنجار به خود می‌گیرد. با وجود این ابعاد گسترده، بررسی سندروم استکهلیم در محیط‌های کاری و به‌ویژه در سازمان‌های مالی، هنوز بسیار محدود است. بیشتر مطالعات موجود، یا بر موقعیت‌های حاد و جنایی تمرکز کرده‌اند، یا در سطح سازمانی صرفاً به سرپرستی آزارگر، فرسودگی شغلی و پیامدهای رفتاری مانند پنهان‌سازی دانش پرداخته‌اند، بدون آن‌که تجربه زیسته کارکنان از پیوند عاطفی تناقض‌آمیز با سازمان و مدیران را در قالبی یکپارچه صورت‌بندی کنند. با توجه به موارد فوق، سوالات پژوهش حاضر به شرح زیر تدوین گردید:

**سوال اصلی:** تجربه زیسته کارکنان بانک از پدیده سندروم استکهلیم سازمانی چیست؟

## زیرسؤالات

۱. کارکنان بانک چگونه فشارهای سازمانی، رفتارهای آزارگرانه و تعارض‌های اخلاقی را تجربه و معنا می‌کنند و این تجربه چگونه به وابستگی متناقض به سازمان منجر می‌شود؟
۲. کارکنان بانک چه راهبردهای زیسته‌ای برای کاهش وابستگی ناسالم و بازیابی عاملیت حرفه‌ای به کار می‌گیرند؟

## روش تحقیق

پژوهش حاضر باهدف واکاوی تجربه زیسته کارکنان بانک در مواجهه با پدیده «سندروم استکهلّم سازمانی» انجام شده است و بر همین اساس، از رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی توصیفی بهره گرفته است. انتخاب این روش به دلیل آن است که سندروم استکهلّم سازمانی، برخلاف متغیرهای مشهود و قابل اندازه‌گیری کمی، پدیده‌ای عمیقاً ذهنی، چندلایه، و آمیخته با ادراکات، عواطف، بازنمایی‌های شناختی و ساختارهای هویتی کارکنان است؛ ازاین‌رو درک آن تنها از طریق ورود به جهان زیسته افراد و بازسازی معنایی تجربه آنان امکان‌پذیر است. پدیدارشناسی، همان‌گونه که هوسرل و سپس وان‌مانن بیان کرده‌اند، به دنبال «بازگشت به خود پدیده» و کشف ساختارهای معنا از خلال تجربه مستقیم مشارکت‌کنندگان است و روش مناسبی برای مطالعه موقعیت‌هایی محسوب می‌شود که در آن‌ها، لایه‌های پنهان، احساسات متناقض، و روابط قدرت نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی تجربه انسانی دارند.

در این پژوهش از الگوی هفت‌مرحله‌ای کلایزی استفاده شد؛ الگویی که به دلیل نظم دقیق، قابلیت بازتولید و تأکید بر اعتباربخشی مشارکت‌کنندگان<sup>۱</sup>، یکی از متداول‌ترین رویکردها در مطالعات پدیدارشناسی است. این فرآیند شامل مراحل: مطالعه مکرر روایت‌ها، استخراج گزاره‌های معنادار، تدوین مفاهیم، خوشه‌بندی مضامین، توصیف جامع و بازنمایی ساختار ماهوی تجربه بود. انتخاب این روش به دلیل آن صورت گرفت که پدیده‌ای مانند وابستگی تناقض‌آمیز به سازمان یا دفاع از آزارگر سازمانی، اغلب در قالب جملات تلویحی، استعاره‌ها، مکث‌ها و روایت‌های پراکنده بیان می‌شود؛ بنابراین نیازمند روشی است که بتواند لایه‌های پنهان و ظریف تجربه را آشکار کند.

جامعه پژوهش شامل کارکنان و مدیران میانی بانک‌های دولتی و خصوصی فعال در حوزه خدمات بانکی در شهرهای بزرگ ایران شامل تهران، اصفهان و مشهد بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و سپس گلوله‌برفی انجام شد تا افرادی انتخاب شوند که تجربه‌ای روشن، معنادار و قابل بازگویی از پدیده مورد مطالعه داشته باشند. معیارهای ورود به پژوهش شامل داشتن حداقل سه سال سابقه فعالیت در نظام بانکی، تجربه مستقیم تعامل مستمر با مدیران بالادستی، مواجهه با فشارهای شغلی و ساختاری، و توانایی تأمل و بیان تجربه‌های شخصی در قالب گفت‌وگوی عمیق بود.

فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها به‌صورت تدریجی و هم‌زمان با تحلیل اولیه مصاحبه‌ها انجام شد. در مجموع، ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق انجام گرفت. گردآوری داده‌ها تا

دستیابی به اشباع مفهومی ادامه یافت؛ بدین معنا که پس از انجام مصاحبه پانزدهم، داده‌های جدید منجر به ظهور مضمون یا لایه معنایی تازه‌ای نشد و صرفاً به غنای مفاهیم استخراج‌شده پیشین افزود. از این رو، توقف نمونه‌گیری نه بر اساس عدد از پیش تعیین‌شده، بلکه بر مبنای قضاوت تحلیلی پژوهشگر و تکرار الگوهای معنایی در تجربه‌های مشارکت‌کنندگان صورت گرفت. مشارکت‌کنندگان از نظر سن، سابقه خدمت، جنسیت، نوع شعبه (پرتراکنش و کم‌تراکنش) و جایگاه شغلی دارای حداکثر تنوع بودند تا پدیده مورد مطالعه در بافت‌های متفاوت تجربه زیسته، با غنای بیشتری آشکار شود.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود که ضمن فراهم کردن چارچوب هدایت‌شده برای گفت‌وگو، امکان بیان آزادانه تجربه‌های زیسته را برای مشارکت‌کنندگان فراهم می‌کرد. سؤالات مصاحبه بر محورهایی مانند تجربه فشارهای سازمانی، مواجهه با رفتارهای آزارگرانه یا تحقیرآمیز، احساسات و دلبستگی‌های عاطفی نسبت به سازمان، نحوه توجیه یا نقد رفتار مدیران، راهبردهای بقا و سازگاری، روایت‌های شخصی از ماندن، سکوت یا مقاومت، و موقعیت‌هایی که فرد میان ارزش‌های حرفه‌ای خود و الزامات سازمانی دچار تعارض شده است، متمرکز بودند.

برای حفظ عمق و غنای داده‌ها، هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید. تمامی گفت‌وگوها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به صورت کامل و واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی شد تا زمینه تحلیل دقیق تجربه‌های زیسته فراهم شود.

مصاحبه‌ها با استفاده از راهنمای نیمه‌ساختاریافته انجام شد که شامل مجموعه‌ای از سؤالات باز و محوری بود. این سؤالات به گونه‌ای طراحی شدند که امکان کاوش عمیق تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان را فراهم کنند و در عین حال انعطاف لازم برای پیگیری پاسخ‌های غیرمنتظره را داشته باشند.

نمونه سؤالات کلیدی راهنما به شرح زیر بود:

- لطفاً برایم از تجربه روزمره‌تان در محیط کاری بانک بگویید؛ چه احساساتی نسبت به سازمان و مدیران‌تان دارید؟
- در طول سال‌های کاری‌تان، آیا موقعیت‌هایی پیش آمده که احساس کنید تحت فشار یا رفتار ناعادلانه‌ای از سوی ساختار یا مدیران قرار گرفته‌اید؟ می‌توانید یک یا چند نمونه مشخص را شرح دهید؟
- وقتی با دستورات یا رفتارهایی مواجه می‌شوید که با ارزش‌ها یا وجدان حرفه‌ای‌تان همخوانی ندارد، چه احساسی دارید و چگونه با آن کنار می‌آیید؟

- آیا تا به حال برای حفظ موقعیت شغلی یا امنیت خود، مجبور شده‌اید سکوت کنید، چیزی را توجیه کنید یا از سازمان/مدیر دفاع کنید حتی اگر در دل تان مخالف باشید؟
- به نظر شما چرا برخی افراد با وجود نارضایتی، همچنان در سازمان می‌مانند و حتی از آن دفاع می‌کنند؟
- چه راه‌هایی برای مقابله با این فشارها یا احساسات متناقض در خودتان پیدا کرده‌اید؟ (چه کارهایی انجام می‌دهید تا کمتر آسیب ببینید یا حس کنترل بیشتری داشته باشید؟)
- اگر بخواهید یک لحظه یا دوره خاص را توصیف کنید که احساس «گیر افتادن» یا وابستگی پیچیده به سازمان داشتید، آن لحظه چه بود؟

نمونه پژوهش شامل ۱۵ نفر از کارکنان و مدیران میانی بانک‌های دولتی و خصوصی بود که بر اساس معیارهای هدفمند انتخاب شدند. میانگین سابقه کاری مشارکت‌کنندگان ۱۱.۸ سال بود و دامنه سابقه از ۴ تا ۲۳ سال متغیر بود. از نظر جنسیت، ۹ نفر مرد و ۶ نفر زن بودند که این توزیع امکان بررسی تجربه‌های متفاوت از منظر نقش جنسیتی را فراهم می‌کرد. میانگین سنی مصاحبه‌شوندگان ۳۷ سال بود و اکثریت آنان (حدود ۷۳ درصد) در بازه سنی ۳۲ تا ۴۵ سال قرار داشتند. از نظر جایگاه سازمانی، ۶ نفر کارمند ارشد شعب، ۵ نفر رؤسای دایره یا معاونان شعب، و ۴ نفر رؤسای شعب یا مدیران میانی ستاد بودند؛ بنابراین تجربه زیسته از سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمانی پوشش داده شد. ۹ نفر در شعب پرتراکنش کلان‌شهرها و ۶ نفر در شعب کم‌تراکنش یا مناطق نیمه‌مرکزی فعالیت داشتند که این توزیع باعث شد پدیده مورد مطالعه در زمینه‌های متفاوت فشار کاری قابل تحلیل باشد. حدود ۸۰ درصد مشارکت‌کنندگان تجربه مستقیم مواجهه با رفتارهای آزارگرانه یا کنترل‌گرانه از سوی سرپرستان را گزارش کردند و ۱۲ نفر از آنان به‌طور روشن احساس گیر افتادن سازمانی یا نامکان خروج را در گفت‌وگو بیان کردند. همچنین ۱۰ نفر اشاره داشتند که تجربه‌هایی از تعارض اخلاقی، فشار برای اطاعت سازمانی، یا انطباق اجباری با تصمیمات ناعادلانه داشته‌اند. این ترکیب ویژگی‌ها نشان می‌دهد که داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه، تنوع کافی برای استخراج ساختارهای پدیدارشناختی سندروم استکھلم سازمانی را دارا بوده است.

### شیوه تجزیه و تحلیل و اعتبار سنجی داده‌ها

تحلیل داده‌ها در تمام مراحل با رویکردی تکرارشونده انجام شد، به‌گونه‌ای که پژوهشگر پس از استخراج مضامین اولیه، مجدداً به متن مصاحبه‌ها بازگشت تا صحت و انسجام معنایی یافته‌ها را بررسی کند. افزون‌بر این، نتایج اولیه تحلیل با مشارکت‌کنندگان منتخب به اشتراک گذاشته شد

تا اطمینان حاصل شود که تفسیر ارائه شده با تجربه واقعی و ادراک آن‌ها همخوان است. این اقدام از عناصر اصلی اعتبارسنجی در پژوهش‌های پدیدارشناسی محسوب می‌شود. به منظور تضمین روایی و پایایی داده‌ها، چهار معیار قابلیت اعتماد، اعتبار، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری بر اساس چارچوب لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) رعایت شد. هر یک از این معیارها به شرح زیر تقویت گردید:

### ۱. قابلیت اعتماد

قابلیت اعتماد از طریق مستندسازی دقیق کلیه مراحل پژوهش، نگهداری یادداشت‌های پژوهشگر و ثبت نسخه‌های متوالی کدگذاری‌ها به صورت ردپای ممیزی تأمین شد. این مستندسازی امکان پیگیری فرایند پژوهش توسط دیگر پژوهشگران را فراهم می‌کرد. همچنین، به منظور اطمینان از ثبات تحلیل‌ها، بخشی از مصاحبه‌ها در دو بازه زمانی متفاوت مجدداً کدگذاری شد و نتایج با یکدیگر مقایسه گردید. توافق بالای کدگذاری در این دو مرحله نشان‌دهنده قابلیت اعتماد قابل قبول تحلیل‌ها بود.

### ۲. اعتبار (روایی)

روایی داده‌ها از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان، مرور توسط متخصصان روش‌شناسی کیفی و غوطه‌وری طولانی پژوهشگر در داده‌ها تقویت شد. این اقدامات موجب شد برداشت‌ها و مفاهیم استخراج شده دقیقاً بازتاب‌دهنده تجربه واقعی کارکنان باشند.

### ۳. تأییدپذیری

تأییدپذیری از طریق تفکیک داده‌های خام از تفسیر پژوهشگر و نگهداری یادداشت‌های تحلیلی مستقل تقویت شد. این روش اطمینان داد که استخراج مفاهیم و مقوله‌ها بر پایه داده‌ها انجام شده و کمتر تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر قرار گرفته است.

### ۴. انتقال‌پذیری

توصیف غنی بافت سازمانی بانک‌ها، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و شرایط انجام مصاحبه‌ها امکان انتقال‌پذیری نتایج به سازمان‌ها و محیط‌های مشابه را فراهم ساخت.

---

1. Lincoln & Guba

سندروم استکهلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

در مجموع، این رویکرد تحلیلی منجر به استخراج مضامین اصلی و فرعی، تبیین ساختار ماهوی تجربه کارکنان از سندروم استکهلم سازمانی و پایه‌گذاری مدل‌های آسیب‌شناسی و مقابله‌ای شد. بررسی‌های تکمیلی و بازبینی تحلیلی، حتی بدون استفاده از آزمون‌های کمی، استحکام و اطمینان تحلیل‌ها را افزایش داد و امکان آشکارسازی لایه‌های عمیق معنابخشی تجربه کارکنان را فراهم ساخت که در روش‌های سطحی یا کمی قابل مشاهده نیست.

### ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش، رعایت ملاحظات اخلاقی به صورت جامع مورد توجه قرار گرفت. پیش از انجام مصاحبه‌ها، اهداف پژوهش، شیوه گردآوری داده‌ها و کاربرد نتایج به شرکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه به صورت کتبی یا شفاهی دریافت گردید. شرکت‌کنندگان از حق خود برای انصراف در هر مرحله از پژوهش مطلع شدند. تمامی اطلاعات شخصی و هویتی شرکت‌کنندگان به صورت محرمانه نگهداری شد و تنها با کدهای ناشناس در تحلیل‌ها استفاده گردید تا هویت واقعی افراد محفوظ بماند. پژوهشگر متعهد شد داده‌ها را با دقت و امانت‌داری ثبت و تحلیل کند و نتایج را به شکلی صادقانه و بدون تحریف ارائه دهد. همچنین، تمام مراحل پژوهش مطابق با اصول اخلاقی پژوهش‌های انسانی و استانداردهای بین‌المللی در حوزه روش‌های کیفی انجام شد تا هم حقوق شرکت‌کنندگان حفظ شود و هم استحکام علمی مطالعه تضمین گردد.

### یافته‌های پژوهش

در بخش اول که هدف شناخت پدیده استکهلم سازمانی بود، تحلیل داده‌ها با روش کلایزی منجر به استخراج ۱۱۷ گزاره معنادار، ۳۴ مفهوم اولیه و ۶ مضمون اصلی شد که در مجموع، ساختار ماهوی تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان از سندروم استکهلم سازمانی را شکل می‌دهد. مضمون محوری که سایر مضامین حول آن سازمان یافت، عبارت بود از:

#### مضمون محوری: وابستگی تناقض‌آمیز به منبع آزار سازمانی (استکهلم سازمانی)

یعنی وضعیتی که کارکنان با وجود آگاهی از آسیب، فشار و بی‌عدالتی، به جای فاصله‌گیری، نوعی چسبندگی روانی-شناختی به سازمان پیدا می‌کنند و حتی نقش دفاعی و محافظتی در برابر نقدهای بیرونی به خود می‌گیرند.

این تجربه در شش مضمون اصلی آشکار شد:

۱. فشار ساختاری و احساس ناتوانی در ترک سازمان (بن‌بست سازمانی)
  ۲. عقلانی سازی آزار و بازتولید روایت سازمان (منطق‌پردازی آزار)
  ۳. سکوت دفاعی و سرکوب خشم (خاموشی محافظتی)
  ۴. تعارض اخلاقی و ریزش هویت حرفه‌ای (فرسایش هویت شغلی)
  ۵. دل‌بستگی عاطفی ناخواسته و احساس بدهکاری سازمانی (پیوند عاطفی پارادوکسیکال)
  ۶. دفاع از ساختار آسیب‌زا و دشمن‌پنداری منتقدان (مبارزه حمایتی از ساختار مخرب)
- در ادامه، مضمون نخست و لایه‌های معنایی آن ارائه می‌شود.

#### مضمون ۱: فشار ساختاری و احساس ناتوانی در ترک سازمان (بن‌بست سازمانی)

بخش قابل توجهی از تجربه مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که فشار ساختاری و مقرراتی، همراه با هویت‌یابی شغلی، موجب شکل‌گیری نوعی "احساس به‌دام‌افتادگی سازمانی" شده است. تقریباً تمام افراد با عباراتی مشابه فکر می‌کنم هیچ راه خروجی ندارم یا "اگر بروم، همه چیزم را از دست می‌دهم" تجربه خود را توصیف می‌کردند.

یکی از کارمندان با سابقه ۱۴ سال می‌گوید:

"چند بار تصمیم گرفتم استعفا بدهم، اما هر بار به خودم گفتم بعد از این همه سال، بیرون از بانک چه کار می‌توانم بکنم؟ اینجا اذیتم می‌کنند، اما انگار از ترسم به همین آدم‌هایی که آزارم می‌دهند نزدیک‌تر می‌شوم".

این روایت نشان می‌دهد که فشار ساختاری تنها یک عامل بیرونی نیست، بلکه در سطح روانی نیز به احساس ناتوانی در ترک و هم‌زمان احساس نیاز به همان ساختار آسیب‌زا منجر می‌شود.

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (رئیس شعبه) بیان می‌کند:

"گاهی حس می‌کنم بانک هم من را خسته کرده، هم نگه داشته. اگر بروم همه هویت کاری‌ام می‌ریزد. این‌جا هم اذیت هست هم امنیت. ترکیب عجیبی است".

این گفته به خوبی دوگانه "آزار + امنیت" را آشکار می‌کند که یکی از سازوکارهای اصلی سندروم استکهلم سازمانی است.

### لایه معنایی اول: ترس از دست دادن هویت شغلی

بسیاری از مشارکت‌کنندگان به چیزی اشاره کردند که می‌توان آن را "سرمایه‌گذاری روانی جبران‌ناپذیر" نامید. آنان معتقد بودند خروج از بانک نه فقط از دست دادن شغل، بلکه از دست دادن اعتبار اجتماعی، هویت حرفه‌ای و حتی تصویر خود در خانواده و جامعه است. یک کارمند بخش اعتبارات گفت:

"وقتی می‌گویند کارمند بانک هستی یک احترام اجتماعی هست. حتی اگر داخل بانک احساس بی‌ارزشی کنی، بیرون مردم فکر می‌کنند شغل مهمی داری. آدم معتبری هستی، مثلاً می‌روم خرید کنم، می‌فهمند کارمند بانک هستم، خیالشان از چکی که می‌دهم، راحت می‌شود، همین باعث می‌شود بمانی".

### لایه معنایی دوم: عادی‌سازی فشار مزمن

برای برخی مشارکت‌کنندگان، فشار شدید، توهین‌های گه‌گاه، دستوره‌های غیرمنطقی یا ساعت‌های طولانی کار، به تدریج تبدیل به بخشی از روال طبیعی سازمان شده بود. یکی از زنان مشارکت‌کننده با ۱۰ سال سابقه گفت:

"اولش که شروع کردم، هر برخورد بدی که مدیر داشت برایم سنگین بود. اما کم‌کم عادت کردم. حالا اگر یک روز تند صحبت نکند تعجب می‌کنم (با لبخند تلخ). انگار ذهنم خودش را با شرایط هماهنگ کرده".

این سازگاری تدریجی با خشونت سازمانی، یکی از پیشران‌های مهم شکل‌گیری وابستگی استکهلمی است.

### لایه معنایی سوم: فشار مقرراتی + فشار عملکردی = تجربه "بی‌قدرتی مضاعف"

کارکنان بانک در کشاکش دو فشار هم‌زمان قرار دارند:

#### ۱) فشار مقرراتی

#### ۲) فشار عملکردی برای تحقق اهداف فروش و منابع

ترکیب این دو فشار باعث می‌شود فرد قدرت تصمیم‌گیری مستقل را از دست‌رفته تجربه کند.

یکی از مشارکت‌کنندگان گفت:

"از بالا می‌گویند باید این بخش‌نامه را مو به مو اجرا کنی؛ از آن طرف، هدف‌گذاری فروش را طوری می‌گذارند که مجبور می‌شوی خلاف همان بخش‌نامه رفتار کنی. در این بین، اگر مشکلی پیش بیاید مقصر خود مایی. این تناقض آدم را له می‌کند".

این تضاد ساختاری، زمینه مناسبی برای شکل‌گیری مکانیزم‌های دفاعی و درونی‌سازی هنجارهای آسیب‌زا فراهم می‌کند.

#### مضمون ۲: عقلانی‌سازی آزار و بازتولید روایت سازمان (منطق‌پردازی آزار)

در تحلیل تجربه مشارکت‌کنندگان، یکی از الگوهای برجسته، سازوکار روانی "عقلانی‌سازی آزار" بود؛ وضعیتی که در آن، کارکنان به‌منظور کاهش تنش درونی میان رنج تجربه‌شده و نیاز به باقی ماندن در سازمان، رفتارهای ناعادلانه مدیران یا ساختار را "توضیح‌پذیر" و "قابل فهم" جلوه می‌دهند. این عقلانی‌سازی، از منظر پدیدارشناختی، نه نشانه پذیرش آگاهانه، بلکه نوعی محافظت روانی برای جلوگیری از فروپاشی معنایی و هویتی است.

#### لایه معنایی اول: توجیه آزار به‌عنوان ضرورت مدیریتی

بخشی از مشارکت‌کنندگان رفتارهای آزارگرانه را به‌عنوان بخشی از الزامات مدیریت در صنعت بانكداری تعبیر می‌کردند.

یکی از رؤسای شعب گفت:

"واقعیتش این است که بانک جای نمی‌نویسد. اگر مدیر سخت‌نگیرد، کار پیش نمی‌رود. شاید تند صحبت کند، شاید فشار بیاورد، اما این‌جا کار همین‌طور جلو می‌رود، همیشه لی لی به لالی کارمندهای جوان گذاشت."

این نوع روایت، تجربه آزار را نه به‌عنوان انحراف، بلکه به‌عنوان شرط بقا در سازمان صورت‌بندی می‌کند.

#### لایه معنایی دوم: نسبت‌دادن نیت خیر به مدیر آزارگر

یکی از نشانه‌های کلیدی سندروم استکهلم سازمانی، نسبت‌دادن نیت مثبت به عامل آزار است. این روند در روایت‌ها بارها مشاهده شد.

یکی از کارکنان با ۹ سال تجربه بیان کرد:

"گاهی رئیس داد می‌زند یا تحقیر می‌کند، ولی من می‌دانم در اصل می‌خواهد کار ما خوب جلو برود. نیتش کمک است، ولی روشش شاید درست نباشد."

این جمله نشان می‌دهد فرد، برای حفظ تصویر مثبت از سازمان و مدیر، آزار را بازتعریف می‌کند تا تعارض درونی کاهش یابد.

## لایه معنایی سوم: پذیرش فرهنگ اقتدارگرایانه به‌عنوان واقعیت تغییرناپذیر در سازمان

در بسیاری از روایات، کارکنان ساختار و فرهنگ سال‌ها و نسل‌های قبلی را بخش جدانشدنی بانکداری و چیزی که باید پذیرفت توصیف می‌کردند.

یک کارمند اعتبارات گفت:

"ما که نمی‌توانیم ساختار و فرهنگ بانک را عوض کنیم. همیشه همین بوده. مدیرای قبلی منم همین بودن، مدیران بالا عادت دارند این‌طور رفتار کنند. اگر بخواهی با این چیزها درگیر شوی، نمی‌توانی در بانک کار کنی."

این نوع پذیرش، نشان‌دهنده درونی‌سازی روایت قدرت و تثبیت وابستگی به ساختار و فرهنگ است.

## لایه معنایی چهارم: هم‌ذات‌پنداری با مدیر آزارگر

برخی مشارکت‌کنندگان خود را در جایگاه مدیر قرار داده و رفتارهای سخت‌گیرانه را توجیه می‌کردند.

یکی از مدیران میانی گفت:

"اگر من جای او بودم، شاید شبیه خودش رفتار می‌کردم. شاید حتی بدتر، خوب رفتار کنی، اینجا کسی کار نمی‌کنه، مسئولیت زیاد است، فشارها هم زیاد. گاهی مجبور می‌شوی تند شوی". این هم‌ذات‌پنداری، نقطه اتصال مهمی با سازوکارهای استکهلمی دارد، زیرا قربانی نه تنها آزار را انکار نمی‌کند، بلکه در استدلالی بازتابی، خود را در موقعیت آزارگر تصور می‌کند.

## مضمون ۳: سکوت دفاعی و سرکوب خشم (خاموشی محافظتی)

مضمون سوم بیانگر وضعیتی بود که در آن کارکنان، برای اجتناب از پیامدهای احتمالی اعتراض یا مقاومت، خشم خود را سرکوب کرده و سکوت را به‌عنوان "استراتژی بقا" انتخاب می‌کنند. این سکوت با سکوت منفعلانه متفاوت است؛ سکوتی فعال، هدفمند و مبتنی بر ترس است.

## لایه معنایی اول: ترس از پیامدهای اعتراض

یکی از زنان مشارکت‌کننده که تجربه برخوردهای تحقیرآمیز داشت گفت:

"اگر فقط یک‌بار در جلسه چیزی بگویی که خوشایند مدیر نباشد، فردا می‌بینی منتقلت می‌کنند یک شعبه دورافتاده. هیچ‌کس نمی‌خواهد این ریسک را بکند."

بنابراین این نوع سکوت، نه نتیجه بی‌علاقگی، بلکه نتیجه نظام‌های تنبیهی و کنترل پنهان سازمان است.

### لایه معنایی دوم: سرکوب هیجانات منفی

یکی از کارکنان با سابقه ۱۲ سال گفت:

"من از خیلی چیزها ناراحتم، اما یاد گرفتم چیزی نگویم. انگار خشم را قورت می‌دهم. اگر بروز بدهم، اوضاع بدتر می‌شود".

این پدیده یعنی سرکوب خشم در بسیاری از روایت‌ها تکرار شد و با احساس فرسودگی، دل‌زدگی و اضطراب همراه بود.

### لایه معنایی سوم: دفاع از سازمان برای کاهش تعارض درونی

در تعدادی از موارد، سکوت با "دفاع از سازمان" همراه بود؛ یعنی کارکنان به جای انتقاد، از سیستم دفاع می‌کردند تا تعارض درونی خود را کاهش دهند.

مثلاً یکی از کارمندان گفت:

"گاهی دوستانم بیرون می‌گویند بانک جای بدی است، اما من ناخودآگاه شروع می‌کنم دفاع کردن... شاید چون نمی‌خواهم بپذیرم شرایط سختی که تحمل می‌کنم ناعادلانه است، شاید دیگر در سنی نیستم که بخواهم جلوی دوستانم شکست خورده دیده شوم، این دفاع‌های پشت سرهم، متأسفانه به اشتباه به خودم قبولانده که بانک جای خوبی است".

این یکی از روشن‌ترین نشانه‌های وابستگی استکله‌می در بستر سازمان است.

### لایه معنایی چهارم: سکوت به‌عنوان راهبرد بقا

برخی مشارکت‌کنندگان سکوت را راهی برای حفظ انرژی روانی خود می‌دانستند.

یکی از رؤسای شعب گفت:

"اگر بخواهی به همه چیز اعتراض کنی، تمام می‌شوی. چقدر مگه عمر میکنیم که دائماً با همه بجنگیم، بخدا خسته شدم از روابط انسانی که باید دائم سر هرچیز با همه جنگید، من یکی بریدم دیگه! باید سکوت کنی تا بتوانی بقیه روزت را بگذرانی".

این سکوت محافظتی در نهایت به تثبیت ساختار آسیب‌زا کمک می‌کند، زیرا کانال ارتباطی میان کارمند و سازمان مسدود شده و چرخه آسیب تداوم پیدا می‌کند.

#### مضمون ۴: تعارض اخلاقی و ریزش هویت حرفه‌ای (فرسایش هویت شغلی)

یکی از عمیق‌ترین ابعاد تجربه کارکنان بانک، مواجهه مکرر با موقعیت‌هایی بود که ارزش‌های فردی آنان را با الزامات سازمانی در تعارض قرار می‌داد. مشارکت‌کنندگان این وضعیت را کشش دوگانه، شکاف اخلاقی یا شکستن از درون توصیف می‌کردند. این تعارض، در طول زمان موجب ریزش هویت حرفه‌ای و احساس فاصله گرفتن از خود واقعی آنان می‌شد.

#### لایه معنایی اول: اجرای دستورات ناسازگار با وجدان

یکی از کارکنان اعتبارات گفت:

"وقتی مجبور می‌شوی به مشتری بگویی همه چیز درست است اما خودت می‌دانی احتمال رد شدن پرونده زیاد است، یک چیزی درونت می‌شکند. اما اگر این کار را نکنی، مدیر بالادستی برخورد می‌کند که چرا مشتری را از دست دادی، بخدا گیر کردیم بین اخلاق و وجدان و خواسته‌های مدیر."

این روایت نشان می‌دهد که چگونه فشار ساختاری، فرد را وادار به انجام عمل‌های خلاف باور شخصی می‌کند.

#### لایه معنایی دوم: تقلیل صداقت حرفه‌ای

برخی مشارکت‌کنندگان بیان کردند که صادق بودن در سازمان به تدریج از یک ارزش به یک ریسک تبدیل می‌شود.

یک کارمند با سابقه ۱۸ سال بیان کرد:

"اوایل کارم، صداقت برایم ارزش بود. الان صداقت مساوی دردسر است. یاد گرفته‌ام طوری صحبت کنم که نه دروغ باشد، نه راست کامل... واقعیت را نصفه می‌گویم تا هم خودم نسوزم، هم مشتری."

این شکل از سازگاری، مرحله‌ای کلیدی در فرسایش هویت حرفه‌ای است.

#### لایه معنایی سوم: بی‌معنایی شغل

یک مدیر می‌گوید:

"وقتی می‌بینی باید چیزی را اجرا کنی که به آن باور نداری، کم‌کم احساس بی‌معنایی می‌کنی. انگار شغل تو دیگر ادامه شخصیت نیست؛ فقط یک نقش است که باید بازی شود."

این تجربه یکی از مراحل میانی سقوط هویت حرفه‌ای در مسیر شکل‌گیری سندروم استکھلم سازمانی است.

### لایه معنایی چهارم: شکست تلاش برای اخلاق‌مداری

برخی مشارکت‌کنندگان تلاش می‌کردند در برخی موارد اصول خود را حفظ کنند، اما این تلاش اغلب با مقاومت ساختاری روبه‌رو می‌شد.

یکی از کارکنان جوان گفت:

"دو سه بار سعی کردم روی اصولم بایستم، اما هر بار یا بهم گفتند خامی، یا تهدید شدم. بعدش فهمیدم باید با جریان حرکت کنم. اگر نه حذف می‌شوی."

این روایت نشان می‌دهد که ساختار چگونه هویت اخلاقی را تضعیف و وابستگی تناقض‌آمیز را تقویت می‌کند.

### مضمون ۵: دل‌بستگی عاطفی ناخواسته و احساس بدهکاری سازمانی (پیوند عاطفی

پارادوکسیکال)

این مضمون یکی از ویژگی‌های کلاسیک سندروم استکهلم است: قربانی به مرور زمان احساس می‌کند "به سازمان بدهکار است" و بدون فشار بیرونی نیز از آن دفاع می‌کند. کارکنان در روایت‌های خود از عباراتی مانند "بانک من را بزرگ کرده" یا "اگر امروز جایگاهی دارم از بانک است" استفاده می‌کردند.

### لایه معنایی اول: احساس قدردانی از سازمان آسیب‌زا

یکی از رؤسای دایره گفت:

"بانک سختی زیاد داشته، اما واقعاً مسیر زندگی‌ام را ساخت. من خانه و ماشینم و هرچی دارم از بانک دارم، ازدواجم را از بانک دارم، بانک درکار نبود معلوم نبود الان چی داشتیم و اصلاً میتوانستم تشکیل خانواده بدهم یا خیر، نمی‌توانم نسبت به آن بی‌تفاوت باشم؛ حتی اگر گاهی اذیتم کرده باشد."

این جمله بازتاب یکی از هسته‌های پدیدارشناختی سندروم استکهلم سازمانی است: دل‌بستگی به منبع آزار.

### لایه معنایی دوم: وفاداری ادراک‌شده

کارکنان مانند خود را نه حاصل اجبار، بلکه نتیجه قدردانی جلوه می‌دادند.

یک کارمند با سابقه ۲۵ سال گفت:

"شاید گاهی رفتارها آزاردهنده باشد، اما اگر بانک نبود، من امنیت مالی نداشتم. احساس می‌کنم باید وفادار باشم. من با دیپلم استخدام شدم الان همه چی دارم شکر خدا، پسرم الان فوق

سندروم استکهلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

لیسانس دارد، در به در دنبال کاریم برایش. توی این شرایط سخت کاری، بانک برای من یک پشتوانه بود و هست، نباید قدر دانش نباشم." این وفاداری اجباری اما ادراک شده به عنوان انتخاب، یکی از نشانه‌های جدی وابستگی استکهلمی است.

### لایه معنایی سوم: درونی‌سازی هویت سازمانی

یکی از مشارکت‌کنندگان گفت:

"هر جا می‌روم می‌گویند فلانی از بانک است. انگار بانک بخشی از اسمم شده. نمی‌توانم از چیزی که هویتم را ساخته فاصله بگیرم." در اینجا سازمان نه فقط محل کار، بلکه بخش عاطفی و نمادین هویت فرد می‌شود؛ حتی اگر این هویت با رنج همراه باشد.

### لایه معنایی چهارم: برجسته‌سازی جنبه‌های مثبت

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان گفت:

"گاهی آن قدر فشار زیاد است که آدم می‌خواهد فرار کند، اما بعد به خودم می‌گویم حداقل حقوق ثابت هست، بیمه هست، مزایایی هم هست. همین‌ها باعث می‌شود سختی‌ها را فراموش کنم."

این تلاش ذهنی برای ترمیم تصویر سازمان یکی از سازوکارهای دفاعی مهم است.

**مضمون ۶: دفاع از ساختار آسیب‌زا و دشمن‌پنداری منتقدان (مبارزه حمایتی از ساختار مخرب)**

یکی از مهم‌ترین یافته‌ها که به وضوح ماهیت سندروم استکهلم سازمانی را نشان می‌دهد، تمایل برخی کارکنان به دفاع فعال از سازمان و تقبیح افرادی است که سازمان را نقد می‌کنند.

### لایه معنایی اول: واکنش عاطفی به نقد سازمان

یک کارمند جوان می‌گوید:

"وقتی کسی از بیرون درباره بانک بد می‌گوید، ناخودآگاه حرص می‌خورم. انگار دارد به خانواده‌ام توهین می‌کند، من همیشه همین‌طور بودم، در مورد رشته‌ام، در مورد دانشگاهم، محله زندگی‌م و اینجا که محل کارم هست، من معتقدم سر سفره‌ای که نون می‌خورم نباید نمک‌دون بشکنی، من بیینم کسی نمک خورد و نمک‌دون شکست، باهاش برخورد می‌کنم."

این واکنش عاطفی نشان‌دهنده اتصال روانی فرد به ساختار آسیب‌زا است که ممکن است ریشه در بافت فرهنگی محل زندگی و خانوادگی داشته باشد.

### لایه معنایی دوم: مقصر دانستن منتقدان

یکی از کارکنان با سابقه ۲۰ سال:

"بانک جای سختی است، اما همه جا همین است. کسانی که شکایت می‌کنند یا توان ندارند یا تحملشان کم است، چند تا رفیق دارم، پسر و دخترهایشان، دکتری دارند و بیکارند. آدم باید انصاف داشته باشه".

این نوع پاسخ‌ها در پژوهش‌های سندروم استکهلم با عنوان توجیه نابرابری‌ها و فشارها شناخته می‌شود.

### لایه معنایی سوم: ایفای نقش محافظ سازمان

یک رئیس شعبه با لحنی جدی می‌گفت:

"من همیشه جلوی مشتری از بانک دفاع می‌کنم. شاید در دل خودم ناراحت باشم، اما به هر حال اینجا خانه من است. آدم خانه‌اش را خراب نمی‌کند".  
این نوع رابطه نشان‌دهنده پیوند عاطفی - شناختی پیچیده با سازمان است.

### لایه معنایی چهارم: ناتوانی در پذیرش کاستی‌های سازمان

یکی از کارکنان گفت:

"گاهی می‌دانم که حق با منتقد است، اما نمی‌توانم طرف او را بگیرم. حس می‌کنم اگر قبول کنم مشکل از سازمان است، انگار هجده سال زندگی‌ام زیر سؤال رفته، غریبه نیستی، حس می‌کنم یک عمر اشتباه رفته‌ام".

این دقیقاً همان مکانیسم دفاعی در سندروم استکهلم است: فرد برای حفظ انسجام ذهنی، واقعیت آسیب‌زا را انکار می‌کند.

با توجه به ماهیت پدیدارشناختی پژوهش حاضر، تحلیل داده‌ها نه با هدف کمی‌سازی تجربه‌ها، بلکه با تمرکز بر کشف ساختارهای معنایی نهفته در روایت‌های زیسته کارکنان انجام شد. در این راستا، تمامی مصاحبه‌ها به صورت واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی و طی فرایند تحلیل کلایزی، گزاره‌های معنادار استخراج گردید. این گزاره‌ها ابتدا در قالب کدهای توصیفی اولیه صورت‌بندی شدند و سپس، بر اساس شباهت‌های معنایی، در لایه‌های مفهومی هم‌خانواده تجمیع گردیدند. لایه‌های مفهومی به‌عنوان سطح میانی تحلیل، امکان‌گذار از تجربه فردی به فهم ساختارمند پدیده را

سندروم استکهلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

فراهم ساختند و در نهایت، این لایه‌ها در قالب مضامین اصلی سازمان‌دهی شدند که بازتاب‌دهنده ابعاد بنیادین تجربه زیسته سندروم استکهلم سازمانی در بستر بانک‌ها هستند. بدین ترتیب، جدول زیر حاصل یک فرایند رفت‌وبرگشتی میان داده خام، تفسیر پژوهشگر و بازبینی مشارکت‌کنندگان است و نشان می‌دهد که چگونه روایت‌های پراکنده، احساسات متناقض و تجربه‌های زیسته کارکنان، در قالب شبکه‌ای منسجم از کدها، لایه‌های معنایی و مضامین اصلی سامان یافته‌اند. این جدول، نه صرفاً خلاصه‌ای از داده‌ها، بلکه نقشه مفهومی پدیده مورد مطالعه است که مبنای طراحی مدل آسیب‌شناسی و مدل راهکارهای مقابله‌ای در بخش‌های بعدی پژوهش قرار می‌گیرد.

جدول ۲. کدهای مفهومی، لایه‌ها (مقوله‌ها) و مضامین استخراجی پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)

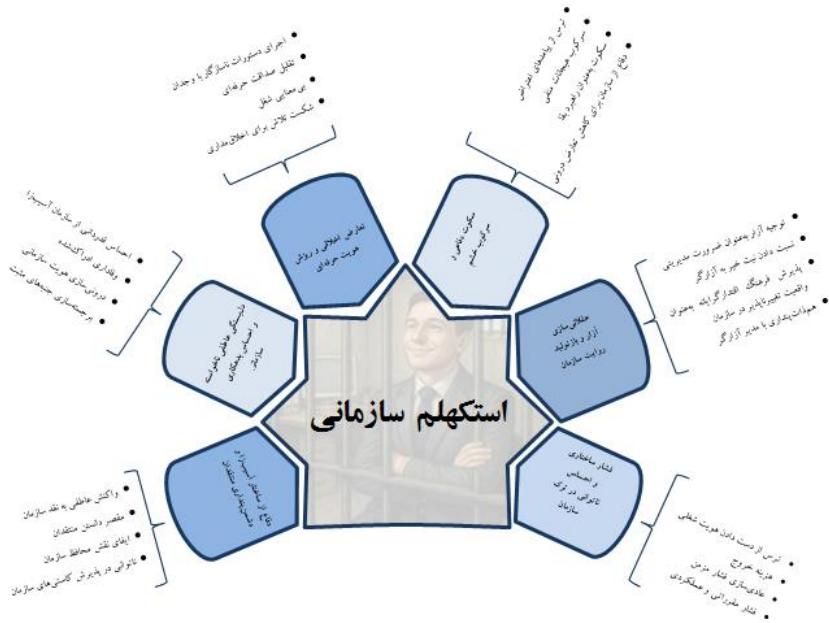
مضامین	مقوله‌ها (لایه‌ها)	کدها
فشار ساختاری و احساس ناتوانی در ترک سازمان	ترس از دست دادن هویت شغلی	از دست رفتن اعتبار اجتماعی، فروپاشی تصویر حرفه‌ای، وابستگی هویتی به‌عنوان شغلی، ترس از قضاوت خانواده، احساس بی‌ارزشی خارج از بانک، بی‌هویتی پس از خروج
	هزینه خروج	نبود گزینه شغلی جایگزین، احساس بن‌بست حرفه‌ای، هزینه بالای ترک سازمان، وابستگی اقتصادی، ناامنی آینده، ناتوانی در تصمیم‌گیری برای خروج
	عادی‌سازی فشار مزمن	طبیعی شدن توهین مدیریتی، خو گرفتن به استرس بالا، تحمل فشار به‌عنوان روال کار، بی‌حسی نسبت به تنش، کاهش حساسیت عاطفی، پذیرش فرسودگی
عقلانی‌سازی آزار و بازتولید روایت سازمان	فشار مقرراتی و عملکردی	تناقض دستورها، سردرگمی تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری بدون اختیار، ترس از مقصر شناخته شدن، اجرای دستورات متناقض، احساس قربانی ساختار بودن
	توجیه آزار به‌عنوان ضرورت مدیریتی	سخت‌گیری لازمه مدیریت، فشار برای نتیجه، اقتدارگرایی حرفه‌ای، بانک جای نرمی نیست، مدیریت بدون تندی ممکن نیست
	نسبت دادن نیت خیر به آزارگر	مدیر خیرخواه است، قصد کمک دارد، فشار از بالا به او منتقل می‌شود، نیت مهم‌تر از روش است، دلسوزی پنهان مدیر
پذیرش فرهنگ		همیشه همین بوده، سیستم اصلاح‌ناپذیر است، مخالفت بی‌فایده است، فرهنگ بالادستی دست‌نخورده‌ی، واقعیت

مضامین	مقوله‌ها (لایه‌ها)	کدها
	اقتدارگرایانه به‌عنوان واقعیت تغییرناپذیر در سازمان	فرهنگ بانکداری
	هم‌ذات‌پنداری با مدیر آزارگر	اگر جای او بودم، فشار مسئولیت، درک شرایط مدیر، همان رفتار را تکرار می‌کردم، مشروعیت رفتار مدیر
	تسرس از پیامدهای اعتراض	تهدید جابه‌جایی، برچسب دردرساز، حذف غیررسمی، کاهش امتیاز ارزیابی، محرومیت از ارتقا
	سرکوب هیجان‌ات منفی	بلعیدن خشم، کنترل اجباری احساسات، انکار ناراحتی، تخلیه هیجانی در خلوت، خستگی روانی
سکوت دفاعی و سرکوب خشم	سکوت به‌عنوان راهبرد بقا	ترجیح سکوت به امنیت، حفظ موقعیت با خاموشی، انتخاب کم‌هزینه‌تر، محافظت از خود، اجتناب از درگیری
	دفاع از سازمان برای کاهش تعارض درونی	توجیه شرایط، دفاع ناخودآگاه، انکار بی‌عدالتی، آرام‌سازی وجدان، کاهش درد روانی
	اجرای دستورات ناسازگار با وجدان	فریب ناخواسته مشتری، پنهان‌کاری اطلاعات، اجرای سیاست ناعادلانه، فشار برای خلاف باور، احساس گناه
تعارض اخلاقی و ریزش هویت حرفه‌ای	تقلیل صداقت حرفه‌ای بی‌معنایی شغل	نیمه‌گویی حقیقت، صداقت‌گزینشی، احتیاط اخلاقی، فاصله گرفتن از اصول، تغییر معیار درست و غلط احساس پوچی کاری، جدایی شغل از شخصیت، ایفای نقش نمایشی، خالی شدن کار از معنا، دل‌زدگی حرفه‌ای
	شکست تلاش برای اخلاق‌مداری	تنبیه رفتار اخلاقی، بی‌اثر بودن ایستادگی، ناامیدی از اصلاح، تسلیم ارزشی، عقب‌نشینی اخلاقی
دل‌بستگی عاطفی ناخواسته و احساس	احساس قردردانی از	بانک زندگی مرا ساخت، رشد حرفه‌ای مدیون بانک، خاطرات مثبت گذشته، احساس تعلق تاریخی

سندروم استکھلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

مضامین	مقوله‌ها (لایه‌ها)	کدها
بدهکاری سازمانی	سازمان آسیب‌زا	
	وفاداری ادراک‌شده	تعهد عاطفی، وفاداری بی‌چون‌وچرا، احساس بدهکاری، ترجیح سازمان بر خود
	درونی‌سازی هویت سازمانی	یکی شدن با بانک، تعریف خود از طریق سازمان، نام سازمان به‌عنوان هویت، پیوند عاطفی
	برجسته‌سازی جنبه‌های مثبت	حقوق ثابت، مزایای شغلی، امنیت نسبی، مقایسه با بدترها، توجیه ماندن
	واکنش عاطفی به نقد سازمان	خشم نسبت به منتقد، توهین تلقی کردن نقد، دفاع هیجانی، حساسیت افراطی
	مقصر دانستن منتقدان	ناتوانی منتقد، کم‌تحملی دیگران، ضعف شخصی منتقد، بی‌درکی بیرونی
دفاع از ساختار آسیب‌زا و دشمن‌پنداری منتقدان	ایفای نقش محافظ سازمان	دفاع رسمی و غیررسمی، توجیه تصمیمات، حفظ تصویر سازمان، هم‌سوئی گفتاری
	ناتوانی در پذیرش کاستی‌های سازمان	انکار مشکل، توجیه تاریخی، ترس از فروپاشی معنا، حفاظت از گذشته حرفه‌ای

با توجه به جدول ۲، مدل پدیدارشناسی استکھلم سازمانی بر اساس کدها، مقوله‌ها و مضامین در شکل ۱، ارائه گردید.



شکل ۱. مدل پدیدارشناسی استکھلم سازمانی (منبع: یافته‌های تحقیق)

تحلیل پدیدارشناختی داده‌ها نشان داد که کارکنان بانک، صرفاً قربانیان منفعل سندروم استکھلم سازمانی نیستند، بلکه در دل تجربه‌های رنج‌آور خود، اشکال متنوعی از آگاهی، مقاومت خاموش، بازتعریف معنا و تلاش برای بازیابی فردی و حرفه‌ای را نیز پرورش داده‌اند. این راهکارها نه الزاماً در قالب کنش‌های آشکار اعتراضی، بلکه اغلب به صورت فرآیندهای درونی، تدریجی و موقعیتی بروز یافته‌اند که هدف اصلی آن‌ها، حفظ انسجام روانی، بازسازی هویت حرفه‌ای و کاهش وابستگی ناسالم به ساختار آسیب‌زا بوده است.

در چارچوب پدیدارشناسی، این راهکارها نه به‌عنوان نسخه‌های تجویزی، بلکه به‌مثابه الگوهای زیسته مقابله‌ای فهم می‌شوند؛ الگوهایی که از دل روایت‌های کارکنان استخراج شده و نشان می‌دهند چگونه افراد، در مواجهه با فشار، آزار و تعارض اخلاقی، مسیرهایی برای فاصله‌گیری شناختی، ترمیم اخلاقی و بازیابی عاملیت انتخاب می‌کنند. تحلیل داده‌ها در این بخش منجر به استخراج ۵ مضمون اصلی مقابله‌ای شد که هر یک شامل چندین مقوله یا لایه معنایی و مجموعه‌ای از کدهای مفهومی هستند. این مضامین، در کنار یکدیگر، شالوده مدل

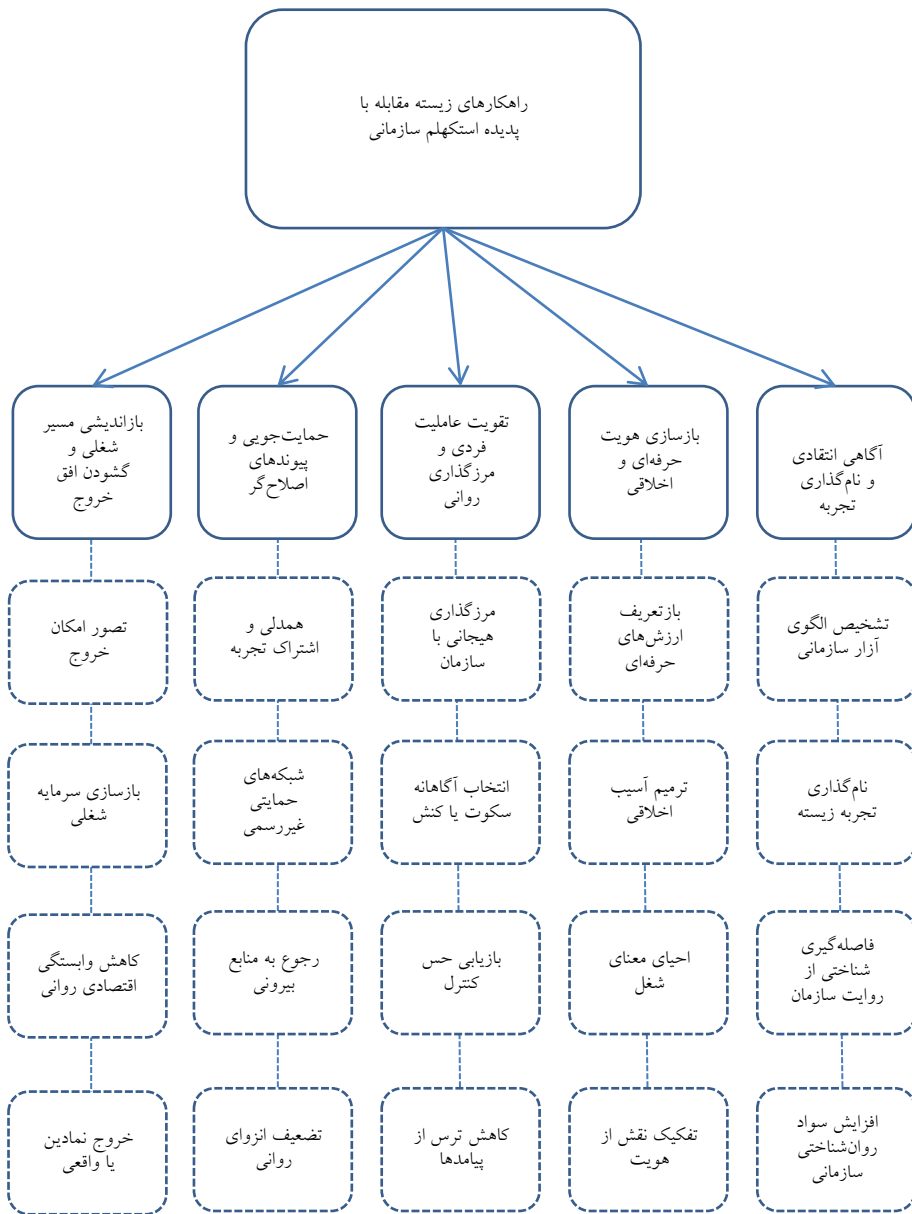
سندروم استکھلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

پدیدارشناختی راهکارهای مقابله با سندروم استکھلم سازمانی را از دید تجربه زیسته سازمانی، شکل می‌دهند و مبنای طراحی پیشنهادی مدیریتی و سیاستی در بخش بحث قرار می‌گیرند. یافته‌های این بخش در جدول ۴، ارائه گردیده است.

جدول ۳. کدهای مفهومی، لایه‌ها (مقوله‌ها) و مضامین استخراجی راهکارهای مقابله با استکھلم سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین	مقوله‌ها (لایه‌ها)	کدها
آگاهی‌یابی انتقادی	تشخیص	ادراک از فردی نبودن مشکل، تشخیص تکرار الگوی آزار، مقایسه تجربه با دیگران، دیدن شباهت‌ها، آگاهی از سیستماتیک بودن فشار سازمانی
	فاصله‌گیری	فهم مفهوم آزار سازمانی، شناسایی وابستگی ناسالم، فهم چرایی تجربه زیسته
	شناختی از روایت سازمان	جدا کردن خود از سازمان، نقد روایت رسمی، شک به عادی‌سازی فشار، بازنگری باورهای قدیمی، خروج از توجیه‌های سازمانی
بازسازی هویت حرفه‌ای و اخلاقی	افزایش سواد روان‌شناختی سازمانی	مطالعه و یادگیری، گفت‌وگو با افراد آگاه، استفاده از تجربه دیگران، شناخت مفاهیم قدرت و کنترل، فهم مکانیسم‌های روانی
	بازتعریف ارزش‌های حرفه‌ای سازمان	بازگشت به اصول شخصی، اولویت دادن به وجدان کاری، بازسازی معیار درست و غلط، تفکیک ارزش فردی از دستور سازمان
تقویت عاملیت فردی و مرزگذاری روانی	ترمیم آسیب اخلاقی	پذیرش رنج اخلاقی، کاهش خودسرزنشگری، بخشش خود، بازسازی احترام به خود، پذیرش محدودیت‌ها
	احیای معنای شغل	یافتن معنا در خدمت به مشتری، تمرکز بر نقش انسانی کار، دیدن اثر مثبت کوچک، جدا کردن معنا از ساختار
تقویت عاملیت فردی و مرزگذاری روانی	تفکیک نقش از هویت	من کارمندم نه سازمان، فاصله گرفتن از هم‌ذات‌پنداری کامل، حفظ هویت مستقل، کاهش یکی‌شدن با بانک
	مرزگذاری هیجانی با سازمان	محدود کردن درگیری عاطفی، کاهش حساسیت افراطی، عدم درونی‌سازی تحقیر، محافظت روانی از خود
انتخاب		سکوت انتخابی نه اجباری، اعتراض موقعیتی، زمان‌بندی کنش،

مضامین	مقوله‌ها (لایه‌ها)	کدها
	آگاهانه سکوت یا کنش	انتخاب نبردهای قابل برد
	بازیابی حس کنترل	تمرکز بر حوزه اختیار، تصمیم‌گیری‌های کوچک، کنترل بر واکنش‌ها، بازپس‌گیری اختیار شخصی
	کاهش ترس از پیامدها	پذیرش هزینه‌ها، واقع‌بینی نسبت به تهدیدها، کاهش بزرگ‌نمایی خطر، آمادگی روانی برای پیامد
	هم‌دلی و اشتراک تجربه	گفت‌وگو با همکاران امن، شنیده‌شدن، احساس تنها نبودن، اشتراک رنج
حمایت‌جویی و پیوندهای اصلاح‌گر	شبکه‌های حمایتی غیررسمی	گروه‌های کوچک اعتماد، پیوندهای دوستی شغلی، حمایت عاطفی همکاران
	رجوع به منابع بیرونی	مشاوره حرفه‌ای، خانواده، دوستان خارج سازمان، فاصله گرفتن از فضای بسته
	تضعیف انزوای روانی	خروج از تنهایی شغلی، کاهش احساس قربانی بودن، تقویت حس تعلق سالم
	تصور امکان خروج	شکستن باور "نمی‌توان رفت"، دیدن گزینه‌های دیگر، تصور زندگی خارج بانک
بازاندیشی مسیر شغلی و گشودن افق خروج	بازسازی سرمایه شغلی	یادگیری مهارت جدید، تقویت شایستگی‌ها، افزایش اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای
	کاهش وابستگی اقتصادی روانی	بازنگری سبک زندگی، کاهش ترس مالی، برنامه‌ریزی تدریجی
	خروج نمادین یا واقعی	جابه‌جایی درون‌سازمانی، تغییر نقش، استعفا، آگاهانه، خروج تدریجی



شکل ۲. مدل راهکارهای زیسته مقابله با پدیده استکھلم سازمانی (منبع: یافته‌های محقق)

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با تمرکز بر تجربه زیسته کارکنان و مدیران میانی بانک های دولتی و خصوصی در ایران، پدیده ای را واکاوی کرده است که در ادبیات سازمانی عموماً به شکل پراکنده و در قالب مفاهیم مجاور مانند آزارگری سرپرست، سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، ناایمنی شغلی و آسیب اخلاقی مطالعه شده، اما در اینجا ذیل چتر تحلیلی "سندروم استکھلم سازمانی" صورت بندی یکپارچه یافته است. نقطه کانونی مطالعه، نه صرفاً وجود رنج و فشار، بلکه سازوکار دگرگونی شناختی عاطفی است که به موجب آن فرد برای بقا در ساختارهای مزمن آسیب زا، به جای فاصله گیری و گسست، به نوعی وابستگی تناقض آمیز با منبع آزار دست می یابد و در سطوح پیشرفته تر، به دفاع فعال از ساختار یا آزارگر و دشمن پنداری منتقدان می رسد. انتخاب رویکرد کیفی و پدیدارشناسی توصیفی و به کارگیری الگوریتم هفت مرحله ای کلایزی، این امکان را فراهم کرده تا معناگذاری های ظریف و چندلایه کارکنان در شرایطی بازسازی شود که در سنجه های کمی یا الگوهای خطی علت و معلولی معمولاً پنهان می ماندند. نمونه شامل ۱۵ مشارکت کننده با تنوع قابل قبول در سن، جنسیت، سابقه، نوع شعبه و جایگاه سازمانی بود و داده ها با مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق گردآوری و با معیارهای اعتباربخشی لینکلن و گوبا اعتبارسنجی شد. حاصل تحلیل، استخراج ۱۱۷ گزاره معنادار، ۳۴ مفهوم اولیه، یک مضمون محوری و ۶ مضمون اصلی برای مدل پدیدارشناسی پدیده و نیز ۵ مضمون اصلی مقابله ای برای مدل راهکارهای زیسته بود.

در سطح یافته های تبیینی، مضمون محوری "وابستگی تناقض آمیز به منبع آزار سازمانی" به عنوان ساختار ماهوی تجربه زیسته کارکنان بانک صورت بندی شد. این مضمون محوری نشان می دهد کارکنان در مواجهه با فشارهای مقرراتی و عملکردی، سلسله مراتب اقتدارگرا، ارزیابی های مستمر و تهدیدهای ضمنی مرتبط با جابه جایی، تنزل یا برچسب خوردن، وارد نوعی منطق بقا می شوند که در آن حفظ امنیت شغلی و انسجام روانی، به قیمت عقلانی سازی آزار، سکوت دفاعی، تعارض اخلاقی مزمن و در نهایت چسبندگی عاطفی شناختی به سازمان تامین می شود. این صورت بندی در ادبیات نوظهور سندروم استکھلم شرکتی همسو است که نشان می دهد در سازمان های مزمن آسیب زا، "ماندن" لزوماً نشانه رضایت یا تعهد سالم نیست، بلکه می تواند محصول ترس، از دست دادن هویت شغلی و سازوکارهای دفاعی برای کاهش ناسازگاری شناختی باشد (وتچلر و همکاران، ۲۰۲۰؛ مسلنر و گورلی، ۲۰۲۵). همچنین بازخوانی سازوکارهای بقا محور در چارچوب دلجویی و فرونشانی و مفهوم سازگاری زیستی روانی، زمینه نظری مناسبی برای فهم این چسبندگی فراهم می سازد، زیرا نشان می دهد رفتارهای ظاهراً وفادارانه یا همدلانه با منبع تهدید، می تواند راهبردی ناخودآگاه برای کاهش خطر و مدیریت تهدید باشد

سندروم استکھلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

(بایلی و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر، استکھلم سازمانی را نه یک برچسب برای سرزنش قربانی، بلکه یک سازوکار بقا در متن قدرت و وابستگی تعریف می‌کند که در صنعت بانکداری به دلیل شدت فشارهای همزمان و تنظیم‌گری سخت‌گیرانه، احتمال ظهور و تثبیت بالاتری می‌یابد.

مضمون نخست، یعنی فشار ساختاری و احساس ناتوانی در ترک سازمان، نشان داد که «گیرافتادگی سازمانی» در تجربه مشارکت‌کنندگان صرفاً محصول ترس اقتصادی نیست، بلکه با ترس از فروپاشی هویت شغلی، اعتبار اجتماعی و معنای زندگی حرفه‌ای گره خورده است. این یافته با آن بخش از ادبیات که بر نقش سرمایه‌گذاری هویتی و هزینه‌های نمادین خروج تأکید دارد همخوان است و تبیین می‌کند چرا افراد حتی درک روشن از آزار را به خروج تبدیل نمی‌کنند (وتچلر و همکاران، ۲۰۲۰؛ مسلنر و گورلی، ۲۰۲۵). همچنین، تجربه بی‌قدرتی مضاعف ناشی از همزمانی فشار مقرراتی و فشار تحقق اهداف فروش و منابع، با گزارش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند کارکنان در ساختارهای خدماتی وقتی مسئولیت بالا و اختیار پایین دارند، آسیب‌پذیری روانی و احساس قربانی بودن در برابر سیستم افزایش می‌یابد و زمینه برای سازگاری‌های دفاعی فراهم می‌شود (دالی و همکاران، ۲۰۲۳). از منظر مکانیسمی، این فشار ساختاری می‌تواند به درماندگی آموخته شده سازمانی منجر شود، به نحوی که کارکنان پس از تجربه‌های تکرارشونده بی‌اثری صدا و اعتراض، به این نتیجه می‌رسند که تلاش برای تغییر فایده ندارد و تدریجاً کناره‌گیری شناختی و عاطفی رخ می‌دهد (آندریو و اشتاینر، ۲۰۲۴). پژوهش حاضر نشان می‌دهد وقتی این درماندگی با وابستگی اقتصادی و هویتی ترکیب می‌شود، ناتوانی در ترک از سطح یک محدودیت بیرونی به سطح یک قفل درونی ارتقا می‌یابد و درست در همین نقطه است که زمینه برای شکل‌گیری الگوهای استکھلمی فراهم می‌شود.

مضمون دوم، عقلانی‌سازی آزار و بازتولید روایت سازمان، هسته شناختی استکھلم سازمانی را روشن کرد. مشارکت‌کنندگان برای کاهش تنش درونی میان رنج تجربه شده و الزام به ماندن، آزار را به‌عنوان ضرورت مدیریتی توجیه می‌کردند، نیت خیر به آزارگر نسبت می‌دادند، فرهنگ اقتدارگرا را تغییرناپذیر می‌پنداشتند و حتی با مدیر آزارگر همذات‌پنداری می‌کردند. این الگو با ادبیات آزارگری سرپرست همپوشانی معنادار دارد، اما یک گام فراتر می‌رود. مطالعات آزارگری نشان می‌دهند سرپرستی آزارگر می‌تواند بدبینی را افزایش و صدای ترویجی را تضعیف کند و کارکنان را به بازنگری‌های شناختی خاص سوق دهد (سان و همکاران، ۲۰۲۲). در پژوهش حاضر، همین بازنگری شناختی به شکل بازتعریف مثبت آزار و مشروعیت بخشی به اقتدار ظاهر شد که نشان می‌دهد سازوکارهای شناختی تنها برای تحمل فشار نیستند، بلکه گاهی به بازتولید گفتمان قدرت کمک می‌کنند. از سوی دیگر، پژوهش‌هایی که آزارگری را در چارچوب

تبادل اجتماعی بررسی کرده اند نشان می دهند آزارگری به سکوت و پنهان سازی دانش و بغض سازمانی منجر می شود و کارکنان ممکن است برخلاف احساس درونی، در ظاهر رفتار وفادارانه نشان دهند (اسلام و همکاران، ۲۰۲۲). یافته های پژوهش حاضر این پارادوکس را در سطح پدیدارشناختی توضیح می دهد و نشان می دهد «ظاهر وفادارانه» گاهی صرفاً نقاب اجتماعی نیست، بلکه به تدریج به درون فرد نفوذ می کند تا انسجام روانی او حفظ شود. اینجاست که ایده دلجویی و فرونشانی به عنوان راهبرد بقا، معنای کاربردی پیدا می کند، زیرا فرد با کوچک کردن خود و همسویی نمایشی یا واقعی با منبع تهدید، خطر را مدیریت می کند (بایلی و همکاران، ۲۰۲۳).

مضمون سوم، سکوت دفاعی و سرکوب خشم، نشان داد که سکوت در بانک ها لزوماً از جنس بی تفاوتی یا کم انگیزی نیست، بلکه اغلب یک انتخاب بقا محور است که در بستر تهدیدهای غیررسمی، انتقال های تنبیهی و حذف های نرم شکل می گیرد. این یافته با ادبیات آزارگری سرپرست همخوان است که نشان می دهد آزارگری می تواند رفاه روان شناختی را کاهش دهد و رفتارهای گریزی و قصد ترک را تقویت کند (دالی و همکاران، ۲۰۲۳) و نیز با پژوهش هایی که سازوکارهای سکوت و پنهان سازی دانش را به عنوان پیامدهای فشار و آزار گزارش کرده اند (گل و همکاران، ۲۰۲۱؛ اسلام و همکاران، ۲۰۲۲). اما تفاوت کانونی این پژوهش در آن است که سکوت را در پیوند با دفاع از سازمان برای کاهش تعارض درونی نشان می دهد. یعنی سکوت در اینجا صرفاً خودحفاظتی رفتاری نیست، بلکه گاه به یک پروژه شناختی عاطفی تبدیل می شود که در آن فرد با دفاع از سازمان، درد روانی ناشی از پذیرش بی عدالتی را کاهش می دهد. این دقیقاً همان مسیری است که استکهلم سازمانی را از سکوت سازمانی متعارف متمایز می کند، زیرا در سکوت متعارف ممکن است فرد ناراضی بماند اما خاموش شود، در حالی که در وضعیت استکهلمی، فرد برای بقا، روایت سازمان را به نحوی درونی سازی می کند که خاموشی خود را معقول و حتی اخلاقاً درست جلوه دهد (سان و همکاران، ۲۰۲۲؛ بایلی و همکاران، ۲۰۲۳).

در ادامه تحلیل، مضمون چهارم یعنی تعارض اخلاقی و ریزش هویت حرفه ای، یکی از عمیق ترین لایه های آسیب را آشکار کرد. مشارکت کنندگان تجربه های مکرری از اجرای دستورات ناسازگار با وجدان، تقلیل صداقت حرفه ای، بی معنایی شغل و شکست تلاش برای اخلاق مداری را گزارش کردند. این یافته ها با ادبیات آسیب اخلاقی در سازمان ها همراستا است که نشان می دهد گسست میان ارزش های بنیادین فرد و اقتضائات سازمانی، صرفاً به استرس یا فرسودگی ختم نمی شود، بلکه می تواند به شرم، گناه، بدبینی عمیق و کناره گیری عاطفی منجر شود (گیاکالونه و ولنتاین، ۲۰۲۵؛ مولندایک، ۲۰۲۵). همچنین مطالعاتی که آسیب اخلاقی را در پیوند با فرهنگ سازمانی بررسی کرده اند نشان می دهند فرهنگ بی تفاوت به نگرانی های

اخلاقی کارکنان، آسیب اخلاقی را تشدید و قصد ترک و نشانه‌های افسردگی و اضطراب را افزایش می‌دهد (پورسل و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش حاضر این ادبیات را یک گام جلوتر می‌برد و نشان می‌دهد وقتی آسیب اخلاقی با وابستگی و ترس از خروج ترکیب می‌شود، می‌تواند به عقلانی‌سازی و توجیه فعال ساختار منجر شود، زیرا پذیرش بی‌اخلاقی ساختار، به معنای فروپاشی معنای سال‌ها زندگی حرفه‌ای است. این منطق با دیدگاه‌های مرتبط با ناهم‌نظمی اخلاقی سازمانی همسو است که در آن سازمان به شکل سیستماتیک قطب‌نمای اخلاقی را خاموش می‌کند و چشم‌پوشی از بی‌عدالتی به‌عنوان نشانه وفاداری بازنمایی می‌شود (فیدا و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین در این مطالعه، ریزش هویت حرفه‌ای نه فقط پیامد فشار، بلکه یک مسیر تکوینی برای وابستگی استکهلیمی است، چون فرد برای ادامه دادن، ناچار به فاصله‌گرفتن از خود اخلاقی و بازتعریف «درست و غلط» در چارچوب روایت سازمان می‌شود.

ادامه تحلیل پدیدارشناختی به مضمون پنجم یعنی دل‌بستگی عاطفی ناخواسته و احساس بدهکاری سازمانی می‌رسد؛ مضامینی که به‌وضوح هسته عاطفی سندروم استکهلیم سازمانی را در بافت بانکداری آشکار می‌سازند. در این مضمون، کارکنان نه صرفاً به دلیل ترس یا ناتوانی، بلکه به واسطه نوعی پیوند عاطفی شکل‌گرفته در طول زمان، خود را وامدار سازمان می‌دانند و ماندن را به‌مثابه وفاداری اخلاقی و قدردانی شخصی بازنمایی می‌کنند. این احساس بدهکاری، در روایت‌ها با ارجاع به فرصت‌های زندگی، امنیت اقتصادی، رشد حرفه‌ای و منزلت اجتماعی بازتولید می‌شود و به‌تدریج، رابطه‌ای شبه‌خانوادگی میان فرد و سازمان می‌سازد. این یافته‌ها با ادبیات تعهد سازمانی کلاسیک تفاوت ماهوی دارد؛ زیرا تعهد در اینجا نه حاصل هم‌راستایی ارزش‌ها یا رضایت شغلی، بلکه محصول درهم‌تنیدگی رنج و قدردانی است. پژوهش‌های مرتبط با سندروم استکهلیم شرکتی نشان می‌دهند که در سازمان‌های مزمن آسیب‌زا، کارکنان ممکن است به دلیل سرمایه‌گذاری طولانی‌مدت هویتی و احساسی، نوعی وفاداری متناقض را تجربه کنند که بیشتر ریشه در ترس از بی‌معنایی گذشته دارد تا رضایت از حال (وتچلر و همکاران، ۲۰۲۰؛ مسلنر و گورلی، ۲۰۲۵). یافته‌های این پژوهش این منطق را در سطح تجربه زیسته به‌خوبی توضیح می‌دهد و نشان می‌دهد چگونه برجسته‌سازی جنبه‌های مثبت مانند حقوق ثابت، بیمه و امنیت نسبی، به‌عنوان سازوکار شناختی برای ترمیم تصویر سازمان به کار می‌رود.

این دل‌بستگی ناخواسته همچنین با مفهوم آسیب اخلاقی همپوشانی دارد. زمانی که فرد سال‌ها در ساختاری باقی‌مانده که با ارزش‌های او در تعارض بوده، پذیرش این واقعیت که سازمان منبع آسیب بوده است، به معنای زیر سؤال رفتن انتخاب‌های حیاتی زندگی تلقی می‌شود. از این‌رو، فرد برای حفظ انسجام هویتی، به قدردانی و وفاداری پناه می‌برد. این یافته‌ها تحلیل‌های گیاکالونه و ولنتاین (۲۰۲۵) همسو است که نشان می‌دهند کارکنان دچار آسیب

اخلاقی، گاه برای کاهش درد روانی، به توجیه ساختار و بازسازی معنای رنج روی می‌آورند. همچنین مولندایک (۲۰۲۵) بر این نکته تأکید دارد که بدون ترمیم هویتی، آسیب اخلاقی می‌تواند به شکل مزمن تثبیت شود و فرد را در چرخه ماندن در محیط ناسالم نگه دارد. پژوهش حاضر نشان می‌دهد این چرخه، در بستر بانک‌ها، با احساس بدهکاری سازمانی تقویت می‌شود و به یکی از ستون‌های استکهلم سازمانی بدل می‌گردد.

مضمون ششم، یعنی دفاع از ساختار آسیب‌زا و دشمن‌پنداری منتقدان، پیشرفته‌ترین و شاید نگران‌کننده‌ترین سطح این پدیده را نشان می‌دهد. در این مرحله، کارکنان نه تنها آزار را توجیه می‌کنند یا در برابر آن سکوت می‌ورزند، بلکه به‌طور فعال از سازمان دفاع کرده و نقد بیرونی یا درونی را به‌مثابه تهدیدی علیه خود تلقی می‌کنند. این یافته با توصیف‌های کلاسیک سندروم استکهلم همخوان است که در آن قربانی برای حفظ پیوند روانی با منبع تهدید، منتقدان یا نیروهای نجات‌دهنده را دشمن می‌پندارد. در ادبیات سازمانی، این سازوکار کمتر به‌صورت مستقیم بررسی شده است، اما برخی پژوهش‌ها به‌طور تلویحی به آن اشاره کرده‌اند. برای مثال، اسلام و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهند که کارکنان در شرایط آزارگری، ممکن است در ظاهر روایت‌های مدیریتی را بازتولید کنند و حتی احساسات واقعی خود را پنهان سازند. پژوهش حاضر این پدیده را از سطح رفتار به سطح معنا ارتقا می‌دهد و نشان می‌دهد دفاع از سازمان، گاه به بخشی از هویت فرد بدل می‌شود. همچنین، فیدا و همکاران (۲۰۲۴) در بحث ناهم‌نظمی اخلاقی سازمانی توضیح می‌دهند که چگونه ساختارها می‌توانند چشم‌پوشی از بی‌عدالتی را هنجار کنند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد در چنین زمینه‌ای، دفاع از سازمان نه فقط هنجار، بلکه راهی برای حفظ انسجام روانی و جلوگیری از فروپاشی معنای گذشته است.

در مجموع، شش مضمون مدل پدیدارشناسی نشان می‌دهند سندروم استکهلم سازمانی یک فرایند تدریجی و چندمرحله‌ای است که از فشار ساختاری و ناتوانی در ترک آغاز می‌شود، از عقلانی‌سازی و سکوت می‌گذرد، با تعارض اخلاقی و دل‌بستگی ناخواسته تعمیق می‌یابد و در نهایت به دفاع فعال از ساختار آسیب‌زا می‌رسد. این مسیر با ادبیات آزارگری سرپرست هم‌راستا است که پیامدهایی چون فرسودگی، بدبینی، سکوت و قصد ترک را گزارش می‌کند (مکی و همکاران، ۲۰۱۵؛ دالی و همکاران، ۲۰۲۳)، اما فراتر از آن، نشان می‌دهد چرا بخشی از کارکنان علی‌رغم تجربه آزار، نه تنها قصد ترک ندارند، بلکه به همدستان ناخواسته ساختار بدل می‌شوند؛ خلأیی که در مطالعات پیشین به‌صراحت به آن پرداخته نشده بود.

در بخش دوم یافته‌ها، مدل راهکارهای زیسته مقابله با استکهلم سازمانی استخراج شد که پنج مضمون اصلی را در بر می‌گیرد. نخست، آگاهی‌یابی انتقادی که شامل تشخیص الگوی سیستماتیک آزار، نام‌گذاری تجربه زیسته و فاصله‌گیری شناختی از روایت رسمی سازمان است.

سندروم استکھلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

این یافته با ادبیات توانمندسازی روان‌شناختی و سواد سازمانی همسو است که نشان می‌دهد فهم سازوکارهای قدرت و کنترل، نخستین گام در خروج از درماندگی و بازیابی عاملیت است (آندریو و اشتاینر، ۲۰۲۴). همچنین با پیشنهاد مولندایک (۲۰۲۵) درباره ضرورت مداخلات چندسطحی برای ترمیم آسیب اخلاقی همخوانی دارد، زیرا بدون آگاهی انتقادی، هرگونه مداخله فردی یا سازمانی سطحی خواهد بود.

دومین مضمون، بازسازی هویت حرفه‌ای و اخلاقی است که شامل بازتعریف ارزش‌ها، ترمیم آسیب اخلاقی و تفکیک نقش از هویت می‌شود. این یافته‌ها به‌طور مستقیم با ادبیات آسیب اخلاقی تطابق دارد که بر ضرورت بازسازی احترام به خود و بازگشت به قطب‌نمای اخلاقی تأکید می‌کند (گیاکالونه و ولنتاین، ۲۰۲۵؛ پورسل و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش حاضر نشان می‌دهد کارکنان بانک، حتی در غیاب اصلاحات ساختاری فوری، از طریق یافتن معنا در سطح خرد تعامل با مشتری یا حفظ اصول شخصی در محدوده‌های کوچک، می‌کوشند هویت حرفه‌ای خود را از استکھلم سازمانی فاصله دهند.

سومین مضمون، تقویت عاملیت فردی و مرزگذاری روانی است. انتخاب آگاهانه سکوت یا کنش، مرزگذاری هیجانی با سازمان و کاهش ترس از پیامدها، نشان می‌دهد که همه اشکال سکوت به معنای تسلیم نیستند. این تمایز با یافته‌های سان و همکاران (۲۰۲۲) همخوان است که بازنگری شناختی را به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده پیامدهای آزارگری مطرح می‌کنند. در این پژوهش، سکوت انتخابی به‌مثابه راهبردی برای حفظ انرژی روانی و زمان‌بندی کنش معنا می‌یابد و از سکوت استکھلمی که با دفاع از سازمان همراه است، تفکیک می‌شود.

چهارمین مضمون، حمایت‌جویی و پیوندهای اصلاح‌گر، بر نقش شبکه‌های غیررسمی، همدلی همکاران و منابع بیرونی تأکید دارد. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند حمایت اجتماعی می‌تواند اثرات منفی آزارگری و ناایمنی شغلی را تعدیل کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۲). در عین حال، پژوهش حاضر نشان می‌دهد خروج از انزوای روانی، نه‌تنها کارکرد حمایتی، بلکه کارکرد معناشناختی دارد و به شکستن روایت فردی‌سازی مشکل کمک می‌کند.

پنجمین مضمون، بازاندیشی مسیر شغلی و گشودن افق خروج است که شامل تصور امکان خروج، بازسازی سرمایه شغلی و خروج نمادین یا واقعی می‌شود. این یافته‌ها با ادبیات ناایمنی شغلی همخوان است که نشان می‌دهد افزایش ادراک گزینه‌های جایگزین می‌تواند وابستگی ناسالم را کاهش دهد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۲). پژوهش حاضر تأکید می‌کند که حتی تصور ذهنی امکان خروج، می‌تواند قدرت روانی فرد را افزایش دهد و پیوند استکھلمی را تضعیف کند؛ حتی اگر خروج واقعی در کوتاه‌مدت ممکن نباشد.

در جمع‌بندی نهایی، این پژوهش نشان می‌دهد سندروم استکهلم سازمانی در بانک‌ها، پدیده‌ای فردی یا تصادفی نیست، بلکه نشانگر اختلال سیستماتیک در سلامت سازمانی است. ترکیب فشار ساختاری، آزارگری، نایمنی شغلی و تعلیق اخلاق، کارکنان را به سوی سازوکارهای بقا سوق می‌دهد که در نهایت، به همدستی ناخواسته با ساختار آسیب‌زا می‌انجامد. پیامد این چرخه، فراتر از رنج فردی، تضعیف یادگیری سازمانی، کاهش گزارش‌گری خطا، فرسایش اعتماد و بازتولید فرهنگ اقتدارگرایانه است. از منظر مدیریتی و سیاستی، نتایج پژوهش تأکید می‌کند که مداخلات سطحی مانند آموزش تاب‌آوری فردی، بدون اصلاح سازوکارهای قدرت، ارزیابی و پاسخ‌گویی، نه تنها کافی نیستند، بلکه ممکن است استکهلم سازمانی را پنهان‌تر و مزمن‌تر کنند. بنابراین، سلامت سازمانی در بانک‌ها مستلزم شناسایی و به‌رسمیت شناختن این الگوی نامرئی، تقویت کانال‌های امن صدا، بازنگری در نظام‌های ارزیابی و ایجاد فضاهای گفت‌وگوی اخلاقی است؛ در غیر این صورت، سازمان به تدریج به ساختاری بدل می‌شود که وفاداری در آن، نه نشانه سلامت، بلکه نشانه سازگاری با آسیب است.

## پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش، سندروم استکهلم سازمانی پیامد انباشتی سازوکارهای ساختاری، فرهنگی و مدیریتی است. پیشنهادهای زیر به صورت عملی و مرحله‌ای ارائه شده‌اند تا بانک‌ها بتوانند به تدریج چرخه وابستگی ناسالم را تضعیف کنند:

### ۱. بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد

- هدف: کاهش فشار عملکردی صرفاً کمی و ارتقای سلامت سازمانی.

#### • مراحل عملیاتی:

۱. بازنگری شاخص‌های ارزیابی عملکرد و افزودن معیارهایی مانند کیفیت تعاملات انسانی، رعایت کرامت کارکنان، سلامت روانی تیم‌ها و گزارش‌گری ایمن مسائل اخلاقی.
۲. آموزش مدیران و ارزیابان درباره اهمیت این شاخص‌ها و پیامدهای روان‌شناختی فشار صرفاً کمی.

۳. ایجاد مکانیزم بازخورد مستمر برای اصلاح شاخص‌ها بر اساس تجربه کارکنان.

### ۲. تغییر سبک رهبری و آموزش مدیران

- هدف: کاهش رفتارهای اقتدارگرایانه و آزارگرانه و تضعیف عقلانی‌سازی آزار.

#### • مراحل عملیاتی:

سندروم استکھلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

۱. طراحی دوره‌های آموزشی برای مدیران درباره پیامدهای روان‌شناختی آزارگری و رفتارهای ترس‌محور.

۲. اجرای برنامه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه محرمانه برای شناسایی سبک‌های مدیریتی آسیب‌رسان.

۳. پایش تغییر رفتار مدیران و ارائه مشاوره فردی در صورت ادامه رفتار نامطلوب.

### ۳. بازآرایی محیط کار و افزایش امنیت روانی

• هدف: کاهش فشار مزمن و بازگرداندن حس انسان‌بودن در محیط کار.

#### • مراحل عملیاتی:

۱. استفاده از نور طبیعی، ایجاد فضاهای گفت‌وگوی غیررسمی و اتاق‌های استراحت واقعی.

۲. طراحی محیط‌هایی که امکان مکث و فاصله‌گیری کوتاه‌مدت از فشار کاری را فراهم کنند.

۳. پایش اثرات تغییرات محیطی بر رضایت، سلامت روانی و تعامل کارکنان.

### ۴. ایجاد فضاهای گفت‌وگوی اخلاقی و انتقادی امن

• هدف: کاهش انزوای روانی و شکستن روایت فردی‌سازی مشکل.

#### • مراحل عملیاتی:

۱. برگزاری نشست‌های منظم گفت‌وگوی اخلاقی، بدون پیوند مستقیم با ارزیابی عملکرد.

۲. آموزش کارکنان و مدیران به استفاده از این فضاها برای بیان چالش‌های اخلاقی و تعارض‌های کاری.

۳. مستندسازی نتایج و بازخورد جمعی برای تقویت یادگیری سازمانی.

### ۵. شفاف‌سازی سیاست‌های منابع انسانی

• هدف: کاهش ناایمنی شغلی و تضعیف وابستگی استکهلمی.

#### • مراحل عملیاتی:

۱. تدوین معیارهای روشن، مستند و قابل پیش‌بینی برای جاب‌جایی، ارتقا و تنزل شغلی.

۲. اطلاع‌رسانی شفاف به کارکنان درباره تصمیمات منابع انسانی و دلایل آن‌ها.

۳. نظارت بر اجرای عادلانه سیاست‌ها و دریافت بازخورد کارکنان برای اصلاح مستمر.

### ۶. استفاده از برنامه‌های حمایت روان‌شناختی و مشاوره حرفه‌ای

• هدف: کمک به کارکنان برای مدیریت هیجانات، کاهش خودسرزنشگری و حفظ مرزهای سالم فردی-سازمانی.

#### • مراحل عملیاتی:

۱. ایجاد دسترسی امن و محرمانه به مشاوران حرفه‌ای آشنا با بافت سازمانی بانک.

۲. تبلیغ فعال برنامه‌ها و تشویق کارکنان به استفاده از آن‌ها بدون ترس از پیامدهای شغلی.

۳. پایش اثربخشی مداخلات و اصلاح برنامه‌ها بر اساس نیاز کارکنان.

#### ۷. تسهیل امکان خروج نمادین و گردش شغلی سالم

• هدف: کاهش وابستگی ناسالم و تقویت حس عاملیت کارکنان.

#### • مراحل عملیاتی:

۱. طراحی فرصت‌های گردش شغلی داخلی، مأموریت‌های موقت و پروژه‌های آموزشی.

۲. حمایت از توسعه مهارت‌های قابل انتقال کارکنان به خارج از بانک.

۳. پایش تأثیر اقدامات بر تعهد سالم کارکنان و کاهش الگوهای استکهلمی.

#### ۸. طراحی برنامه آگاهی‌یابی انتقادی سازمانی

• هدف: افزایش فهم کارکنان از سازوکارهای سیستماتیک فشار و کاهش درونی‌سازی نادرست رفتارهای آزارگرانه.

#### • مراحل عملیاتی:

۱. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان با تمرکز بر تشخیص الگوهای تکرارشونده آزار سازمانی و فهم اینکه مشکل فردی نیست.

۲. ایجاد جلسات تبادل تجربه میان کارکنان مختلف برای مقایسه تجربه‌ها و آگاه‌سازی از نظامات قدرت و کنترل.

۳. طراحی ابزارهای خودارزیابی و بازخورد که کارکنان بتوانند روایت رسمی سازمان را نقد کرده و فاصله شناختی سالم ایجاد کنند.

#### ۹. برنامه بازسازی هویت حرفه‌ای و اخلاقی کارکنان

• هدف: تقویت حس ارزشمندی فردی، کاهش خودسرزنشگری و ایجاد معنا در نقش شغلی.

#### • مراحل عملیاتی:

۱. جلسات مشاوره فردی و گروهی با تمرکز بر بازتعریف ارزش‌های حرفه‌ای و تفکیک آن از دستوره‌های سازمانی.

۲. تمرین‌های عملی برای ترمیم آسیب اخلاقی و بازسازی احترام به خود، شامل تکنیک‌های پذیرش و بخشش خود و تمرکز بر اثر مثبت کار روزانه.

۳. طراحی پروژه‌های کوچک شغلی با هدف افزایش حس اثرگذاری و معنا در کار، بدون تمرکز صرف بر اهداف عددی و کمی.

#### ۱۰. راهبرد بازاندیشی مسیر شغلی و گشودن افق خروج

سندروم استکهلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی

• **هدف:** کاهش وابستگی ناسالم و افزایش حس عاملیت کارکنان از طریق امکان انتخاب مسیر شغلی آگاهانه.

• **مراحل عملیاتی:**

۱. فراهم کردن فرصت‌های گردش شغلی داخلی و پروژه‌های موقت برای تجربه نقش‌های متفاوت در سازمان.

۲. ایجاد برنامه‌های یادگیری و مهارت‌آموزی برای تقویت شایستگی‌ها و اعتماد به نفس حرفه‌ای کارکنان.

۳. اطلاع‌رسانی شفاف درباره گزینه‌های خروج واقعی یا نمادین و تشویق کارکنان به ارزیابی آگاهانه مسیر شغلی خود.

### محدودیت‌ها

نخستین محدودیت، قلمرو مکانی پژوهش است. داده‌ها از کارکنان و مدیران میانی بانک‌های دولتی و خصوصی در شهرهای نسبتاً بزرگ ایران گردآوری شده و به همین دلیل، مدل استخراج‌شده به‌طور خاص بازتاب‌دهنده این بستر سازمانی و جغرافیایی است. بنابراین تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر صنایع، مناطق کوچک‌تر یا سازمان‌هایی با ساختارهای متفاوت باید با احتیاط صورت گیرد. ماهیت پدیدارشناختی پژوهش نیز ذاتاً بر عمق معنا تمرکز دارد و نه تعمیم آماری؛ از این‌رو، ارزش نتایج بیش از آنکه در تعمیم‌پذیری باشد، در قدرت تبیینی و معناشناختی آن نهفته است.

دومین محدودیت به عامل زمان بازمی‌گردد. داده‌ها در یک مقطع زمانی مشخص گردآوری شده‌اند و تجربه زیسته کارکنان می‌تواند تحت تأثیر شرایط کلان اقتصادی، تغییرات مدیریتی و فشارهای مقطعی قرار گرفته باشد. در نتیجه، شدت یا صورت‌بندی سندروم استکهلم سازمانی ممکن است در دوره‌های زمانی متفاوت دچار تغییر شود.

سومین محدودیت، حساسیت بالای موضوع پژوهش است. پرداختن به آزارگری، تعارض اخلاقی و نقد ساختار قدرت ممکن است برخی مشارکت‌کنندگان را به احتیاط یا خودسانسوری در روایت تجربه‌هایشان سوق داده باشد، هرچند تلاش شد با ایجاد اعتماد و تضمین محرمانگی، این اثر به حداقل برسد.

چهارمین محدودیت مربوط به نوظهور بودن مفهوم سندروم استکهلم سازمانی در ادبیات فارسی است. برخی مصاحبه‌شوندگان در آغاز، آشنایی دقیقی با این مفهوم نداشتند و ناگزیر توضیحاتی مقدماتی برای ایجاد زبان مشترک ارائه شد که احتمال تأثیرگذاری ناخواسته بر چارچوب معناگذاری مشارکت‌کنندگان را نمی‌توان به‌طور کامل منتفی دانست.

پنجمین محدودیت، تأثیر فرهنگی و بافت سازمانی است. یافته‌ها ممکن است تحت تأثیر فرهنگ کاری بانک‌های ایرانی، هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های بومی در محیط‌های سازمانی شکل گرفته باشند. بنابراین، انتقال مستقیم نتایج به سازمان‌های با فرهنگ‌های کاری متفاوت، بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی، ممکن است دقیق نباشد.

ششمین محدودیت به تعصبات پژوهشگر مرتبط است. تحلیل داده‌ها و کدگذاری‌ها ممکن است تحت تأثیر پیش‌فرض‌ها، تجربه‌های شخصی و نگاه مفهومی پژوهشگر قرار گرفته باشد. با اینکه تلاش شد از طریق ثبت دقیق مشاهدات، استفاده از یادداشت‌های زمینه‌ای و بازبینی میان‌محققان اثر این تعصبات کاهش یابد، نمی‌توان احتمال تأثیر غیرمستقیم نگرش پژوهشگر بر تحلیل‌ها را به‌طور کامل نفی کرد.

هفتمین محدودیت مربوط به ویژگی‌های فردی کارکنان است. اگرچه تمرکز پژوهش بر سازوکارهای ساختاری و سازمانی بوده است، تأثیر تفاوت‌های فردی، پیشینه شخصی و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان به‌طور کامل قابل تفکیک نبوده و می‌تواند در شدت و نوع تجربه سندروم استکهلم سازمانی مؤثر باشد.

در کنار این محدودیت‌ها، یافته‌های پژوهش مبنای ارائه پیشنهادها کاربردی مهمی قرار گرفت. نتایج نشان داد مقابله با سندروم استکهلم سازمانی نیازمند مداخلات ساختاری، فرهنگی و مدیریتی است و صرف تمرکز بر تاب‌آوری فردی کافی نیست. بازطراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد، اصلاح سبک‌های رهبری اقتدارگرا، ایجاد فضاهای امن گفت‌وگوی اخلاقی، شفاف‌سازی تصمیمات منابع انسانی، تقویت حمایت‌های روان‌شناختی مستقل و فراهم‌سازی امکان گردش شغلی و تصور خروج، از جمله اقداماتی است که می‌تواند چرخه وابستگی تناقض‌آمیز کارکنان به ساختار آسیب‌زا را تضعیف کند.

در مجموع، این پژوهش نشان می‌دهد سلامت سازمانی پایدار در بانک‌ها مستلزم شناسایی و به‌رسمیت شناختن این الگوی نامرئی و حرکت از وفاداری مبتنی بر ترس به تعهد مبتنی بر معنا، کرامت انسانی و انتخاب آگاهانه است.

## تضاد منافع

در این پژوهش، هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان، گزارش نشده است.

## تشکر و قدردانی

بدینوسیله از تمامی کارکنان و مدیران محترم بانک‌های تجارت، ملت، پاسارگاد و دی که در این پژوهش همکاری داشته‌اند، قدردانی به عمل می‌آید. امید است این پژوهش، بتواند راهکاری در راستای حل معضل پدیده استکھلم سازمانی باشد. این مقاله هیچگونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

## منابع

- Ahmad, A., Aziz, M., Anjum, G., & Mir, F. V. (2018). Intimate partner violence and psychological distress: Mediating role of Stockholm syndrome. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(2), 541–557. <https://pjr.scione.com/cms/abstract.php?id=148>
- Andrieu, C. F. A., & Steiner, D. D. (2024). Why bother? Becoming helpless and depressed at work when voice is non-instrumental in an unfair organizational environment. *Pratiques Psychologiques*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2024.11.003>
- Bailey, R., Dugard, J., Smith, S. F., & Porges, S. W. (2023). Appeasement: Replacing Stockholm syndrome as a definition of a survival strategy. *European Journal of Psychotraumatology*, 14(1), 2161038. <https://doi.org/10.1080/20008066.2022.2161038>
- Bhattacharjee, A., Dash, S. B., Ghosh, A., & Tudu, M. K. (2022). *Abusive supervision: A systematic literature review*. PLOS ONE, 17(10), e0276399. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276399>
- Bonython, W. E. (2025). Moral injury: An emerging aspect of the employer's duty of care to employees? *Laws*, 14(4), 58. <https://doi.org/10.3390/laws14040058>
- Colaizzi, P. F. (1978). *Psychological research as the phenomenologist views it*. In R. S. Valle & M. King (Eds.), *Existential phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48–71). Oxford University Press. <https://doi.org/10.7748/nr.2018.e1516>
- Dhali, K., Al Masud, A., Hossain, M. A., Lipy, N. S., & Chaity, N. S. (2023). The effects of abusive supervision on the behaviors of employees in an organization. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100695. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100695>
- Dutton, D. G., & Painter, S. (1993). Emotional attachments in abusive relationships: A test of traumatic bonding theory. *Violence and Victims*, 8(2), 105–120. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.8.2.105>
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2022). A moral disengagement investigation of how and when supervisor psychological entitlement instigates abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 675–694. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04787-3>
- Fida, R., Skovgaard-Smith, I., Barbaranelli, C., Paciello, M., Searle, R., Marzocchi, I., & Ronchetti, M. (2025). The suspension of morality in

- organisations: Conceptualising organisational moral disengagement and testing its role in relation to unethical behaviours and silence. *Human Relations*, 78(8), 959–994. <https://doi.org/10.1177/00187267241300866>
- Ghaedamini Harouni, A. (2023). The effect of abusive supervision on employees' knowledge hiding behaviors. *Journal of Information Management* [https://www.jhcad.ir/article\\_219019\\_e49cd17d53b15c4f9a152a47a5776641.pdf](https://www.jhcad.ir/article_219019_e49cd17d53b15c4f9a152a47a5776641.pdf). (Persian)
  - Giacalone, R. A., & Valentine, S. R. (2025). Investigating the aftermath of moral injury in organizations: Job stress, trauma-induced ill-being, and moral post-traumatic stress disorder as serial outcomes. *Journal of Business Research*, 199, 115404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115404>
  - Gul, R. F., Dunnan, L., Jamil, K., Awan, F. H., Ali, B., Qaiser, A., & Aobin, Q. (2021). Abusive supervision and its impact on knowledge hiding behavior among sales force. *Frontiers in Psychology*, 12, 800778. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.800778>
  - Hurley, K. J., & Morganson, V. J. (2023). An empirical examination of sexual harassment and Stockholm syndrome in relation to essential and non-essential workers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Sexual Aggression*, 29(2), 243–255. <https://doi.org/10.1080/13552600.2022.2053889>
  - Islam, T., Asif, A., Jamil, S., & Ali, H. F. (2024). How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 804–822. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-11-2021-0274>
  - Khan, A. N., Moin, M. F., & Zhu, Q. (2023). *Abusive supervision and service employees' wellbeing: A moderated mediation model*. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05265-x>
  - Lin, M. H., Lin, C. Y., & Hung, J. (2024). *Job stress, job satisfaction, and turnover intention among bank employees during crisis environments*. (PLOS-related dataset; DOI placeholder). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.11543443>
  - Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications. <https://archive.org/details/naturalisticinquiry-lincoln-guba>
  - Mekonen, E. G., Eshetu, H., & Worku, Y. (2022). *Prevalence of job stress and associated factors among bank employees in Ethiopia*. *Frontiers in Psychology*, 13, 918496. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918496>
  - Meslener, J., & Gourlay, K. (2025). Corporate Stockholm Syndrome: An explanation for employee commitment in consistently dysfunctional library organizations? In *Trauma-Informed Leadership in Libraries* (Vol. 44, pp. 43–53). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S0732-067120250000044004>
  - Molendijk, T. (2025). Addressing moral injury in practice: Suggestions for organisational, political and societal interventions. *European Journal of Psychotraumatology*, 16(1), 2541485. <https://doi.org/10.1080/20008066.2025.2541485>
  - Purcell, N., Bertenthal, D., Usman, H., Griffin, B. J., Maguen, S., McGrath, S., ... Seal, K. H. (2024). Moral injury and mental health in healthcare workers are

- linked to organizational culture and modifiable workplace conditions: Results of a national, mixed-methods study conducted at Veterans Affairs (VA) medical centers during the COVID-19 pandemic. *PLOS Mental Health*, 1(7), e0000085. <https://doi.org/10.1371/journal.pmen.0000085>
- Rahman, M. R., Rahman, M. M., Miraz, M. S. H., & Rabbi, H. F. (2025). Stimulating job satisfaction through gender diversity: exploring the impact of HRM practices in the banking sector of Bangladesh. *Journal of Management Development*, 44(3), 386-414.
  - Sorina, E., Diana, S., Cosoroabă, R. M., Zara, F., Novacescu, D., Dumitru, C. S., Patrascu, R., & Enache, A. (2025). Burnout and moral injury in healthcare workers: An observational study in a Romanian chronic care hospital. *Healthcare*, 13(18), 2278. <https://doi.org/10.3390/healthcare13182278>
  - Sun, W., Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. U., & Abdurazzakov, O. S. (2022). Abusive supervision and employee voice: The roles of positive reappraisal and employee cynicism. *Frontiers in Psychology*, 13, 927948. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927948>
  - Wang, H., & Xiao, J. (2022). How and when daily abusive supervision affects daily organizational citizenship behavior for the environment. *Frontiers in Psychology*, 13, 791803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.791803>
  - Wechtler, H., Koveshnikov, A., & Dejoux, C. (2020). Staying and engaging in work against the odds: Investigating corporate Stockholm syndrome. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 19064. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.19064>
  - Zhang, Z., Waqas, M., Yahya, F., Qadri, U. A., & Marfoh, J. (2022). Unrevealing the hidden effects of job insecurity: A moderated-mediation model of moral disengagement and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 13, 906896. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906896>