



Understanding the Lived Experience of Grief in the Workplace: A Critical Orientation

Elham Ebrahimi¹

1. Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Institute of Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran. Email: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

Abstract

This study aimed to explore the experience of grief within the organizational context. In this regard, the views and experiences of 23 bereaved employees were investigated through narrative interviews. Participant selection was guided by five criteria: organizational diversity, the temporal distance from the loss event, type of bereavement, continuous employment following the loss, and psychological readiness for dialogue. Reflexive thematic analysis was employed to analyze the data, and the capacities of this approach for data interpretation were examined. A critical orientation and the Conservation of Resources Theory served as focal points for data interpretation, emphasizing the conflicting values of empathy and efficiency in understanding grief. The analysis yielded four main themes: the efficiency-empathy paradox, non-recognition of differences, fluid boundaries between work and personal life, and the redefinition of professional identity in the face of grief. Ten sub-themes derived from the data were categorized within these overarching themes. Findings revealed that in workplace settings, efficiency is frequently prioritized over empathy, and grief tends to be perceived as an individual rather than a collective experience. Individual differences in grieving processes were often disregarded, while organizational support measures were predominantly standardized and ineffective. Grief prompted a reconfiguration of the boundaries between work and personal life, and individuals experienced either a reconstruction or deterioration of their professional identity in response to loss. The results of this study offer significant managerial implications for organizational policymaking and the design of supportive interventions.

Keywords: Grief, Bereavement in Organizational Contexts, Critical Orientation, Reflexive Thematic Analysis

Volume info

Vol. 17
Series: 62
Winter 2026
P.P: 203-230

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
2025-04-28
Accepted:
2025-09-06
Published:
2026-01-21

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072

Cite this article: Ebrahimi, E. (2026). Understanding the Lived Experience of Grief in the Workplace: A Critical Orientation. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(4), 203-230.

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



فهم تجربه زیسته سوگ در محیط کار: جهت‌گیری انتقادی

الهام ابراهیمی^۱

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. e.brahim@ihcs.ac.ir

چکیده

این پژوهش در راستای فهم تجربه سوگ در بافتار سازمانی انجام شد. در این راستا دیدگاه‌ها و تجربه‌های ۲۳ نفر از کارکنان سوگواری در قالب مصاحبه‌های روایتی بررسی شد. برای انتخاب افراد از پنج معیار تنوع سازمانی، فاصله زمانی از فقدان، نوع سوگ، اشتغال مستمر پس از فقدان و آمادگی روانی برای گفت و گو استفاده شد. در تحلیل داده‌ها رویکرد بازتابی تحلیل تم به کار گرفته شد و امکان‌های این رویکرد برای تحلیل داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در تفسیر داده‌ها جهت‌گیری انتقادی و نظریه حفظ منابع محل تمرکز پژوهشگر بود و ارزش‌های متناقض همدلی و کارایی در تفسیر سوگ مدنظر قرار گرفتند. تم‌های حاصل از تحلیل داده‌ها عبارت بودند از پارادوکس کارایی-همدلی، به‌رسمیت شناخته نشدن تفاوت‌ها، مرزهای سیال کار و زندگی شخصی و بازتعریف هویت حرفه‌ای در مواجهه با سوگ. ده تم فرعی حاصل از تحلیل، در قالب این تم‌های چهارگانه تنظیم شدند. یافته‌ها نشان داد که در محیط‌های کاری، کارایی اغلب بر همدلی تقدم دارد و سوگ به عنوان یک تجربه فردی و نه جمعی دیده می‌شود. تفاوت‌های فردی در فرآیند سوگواری نادیده گرفته می‌شوند و حمایت‌های سازمانی عمدتاً استانداردسازی شده و ناکارآمدند. مرزهای میان کار و زندگی شخصی در مواجهه با سوگ دچار تغییر شده و در مواجهه با فقدان، بازسازی یا از دست دادن هویت حرفه‌ای افراد رخ می‌دهد. نتایج این پژوهش دلالت‌های مدیریتی ویژه‌ای برای سیاست‌گذاری‌های سازمانی و طراحی مداخلات حمایتی داشت.

کلیدواژه‌ها: سوگ، داغدیدگی در بافتار سازمانی، جهت‌گیری انتقادی، تحلیل تم بازتابی

استناد: ابراهیمی، الهام. (۱۴۰۴). فهم تجربه زیسته سوگ در محیط کار: جهت‌گیری انتقادی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 203-230، 17(4).

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7

سال و شماره

سال ۱۷، پیاپی: ۶۲
زمستان ۱۴۰۴
صص: ۲۳۰-۲۰۳

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۵
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۰۱

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵

©
نویسنده گان.

ناشر: دانشگاه جامع امام
حسین (ع).



OPEN ACCESS

مقدمه و بیان مسئله

تجربه سوگ یا فقدان عزیزان، یکی از عمیق‌ترین و همه‌گیرترین تجربه‌های انسانی است که تقریباً هیچ‌کس از آن مصون نمی‌ماند. با توجه به روند سالمندی جمعیت جهانی بسیاری از کارکنان در دوران تجربه کاری خود سوگ از دست دادن عزیزان را تجربه می‌کنند و برخی از آن‌ها حتی چندین بار درگیر این تجربه می‌شوند. علاوه بر روند عادی طول عمر افراد، همه‌گیری کووید ۱۹ یکباره این تجربه تلخ را برای بسیاری از افراد در سازمان‌ها رقم زد (برگرون^۱، ۲۰۲۳). در ایران نیز که یکی از پرشتاب‌ترین کشورهای جهان به سوی سالمندی جمعیت است، تخمین زده می‌شود که تا سال ۱۴۲۰ سونامی خاموش سالمندی ۱۵۱ درصد افزایش تعداد سالمندان را به همراه داشته باشد (دیندار فرکوش و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۰۳). این موضوع سبب می‌شود موجی از سوگ‌های فردی در راه باشد که به‌طور مستقیم بر زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد تأثیر می‌گذارد. این در شرایطی است که به زعم بسیاری از پژوهشگران، ساختارهای سازمانی و فرهنگی در بسیاری از محیط‌های کاری کمتر برای مواجهه با چنین پدیده‌ای آماده‌اند (ویلسون و همکاران^۲، ۲۰۲۱: ۱۹۵).

در حالی که ادبیات روان‌شناسی در چند دهه گذشته شناخت نسبتاً جامعی از فرآیند سوگ و پیامدهای روانی، اجتماعی و فیزیکی آن فراهم کرده است، بُعد سازمانی این تجربه، یعنی سوگ در بافتار سازمان و محیط کار از ابعاد مختلف بررسی نشده است (کردون^۳، ۲۰۱۶؛ برگرون، ۲۰۲۳؛ آیتسمیتان^۴، ۲۰۲۵). به عبارت دقیق‌تر اگرچه برخی پژوهش‌های حوزه مدیریت و سازمان به پیامدهای شدید سوگ مانند بیماری‌های جسمی یا اختلالات روانی ناشی از فقدان (تروینو و همکاران^۵، ۲۰۱۸) و حتی آثار آن در نسبت با سازمان مانند کاهش عملکرد (ویلسون و همکاران، ۲۰۲۱) یا ریسک ترک خدمت (هانسن^۶، ۲۰۲۱) اشاره کرده‌اند، اما تأثیرات آن بر بازگشت به کار و روابط حرفه‌ای و تصمیمات پس از این تجربه هنوز کمتر مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات معدودی که به این حوزه پرداخته‌اند نیز نشان می‌دهند که بازگشت به کار پس از تجربه فقدان،

1. Bergeron
2. Wilson et al.
3. Corden
4. Eyetsemitan
5. Trevino et al.
6. Hansen

فرآیندی پیچیده و آکنده از تنش‌های درونی و بیرونی است. به زعم پژوهشگران سازمانی بخش عمده‌ای از این تنش‌ها شامل انتظارات حرفه‌ای در مورد کنترل احساسات و هیجانات است که ساختارهای قدرت مردانه در محیط‌های کار را بازنمایی می‌کند (بائر و مورای^۱، ۲۰۱۸: ۶۱). در نمونه‌ای بارز از آثار نامتعارف بازگشت به کار پس از تجربه فقدان، شریل سندبرگ^۲، مدیر ارشد عملیات فیس بوک، با وجود جایگاه حرفه‌ای بالای خود، پس از مرگ همسرش دچار تزلزل عمیقی در بازگشت به کار شد؛ تجربه‌ای که بسیاری پژوهش‌های اخیر نیز آن را گزارش کرده‌اند (فورد^۳، ۲۰۲۴). البته نقش سوگ در محیط‌های حرفه‌ای نه تنها از منظر فردی، بلکه از دیدگاه سازمانی و مدیریتی نیز اهمیت دارد. سازمان‌ها معمولاً چارچوب‌های محدودی برای حمایت‌های سازمانی از سوگواران دارند. بر اساس ماده ۷۳ قانون کار مدت این مرخصی در ایران سه روز برای بستگان درجه اول در نظر گرفته شده و برای اقوام درجه دو مدتی مشخص نشده است. اعطای مرخصی سوگواری با اندکی تفاوت طبق قوانین کشورهای مختلف معمولاً سه روز یا کمتر در نظر گرفته می‌شود، این در حالی است که به زعم برخی پژوهش‌ها بازگشت به کار اغلب بدون حمایت یا درک کافی از سوی مدیران و همکاران صورت می‌گیرد (تونکین^۴، ۲۰۲۵: ۱۸۳۱). این خلأ حمایتی می‌تواند تأثیرات بلندمدتی بر سلامت روان و بهره‌وری کارکنان داشته باشد. در همین راستا، در پژوهش حاضر تلاش شده تا از منظر تجربه زیسته کارکنان، پیچیدگی‌های سوگ در محیط‌های کاری مورد بررسی قرار گیرد. هدف آن است که از خلال فهم این تجربه‌ها، فهم همه‌جانبه‌ای صورت گیرد تا دلالت‌های مدیریتی استخراج شده بتوانند به سیاست‌گذاری و طراحی حمایت‌های سازمانی مؤثرتر برای کارکنان داغ‌دیده منجر شود.

-
1. Bauer & Murray
 2. Sheryl Sandberg
 3. Ford
 4. Tonkin

مبانی نظری

فقدان، سوگ، و داغدیدگی در محیط کار

سوگ، فقدان و داغدیدگی از پدیده‌های جهان‌شمول انسانی هستند که در هر فرهنگی تجربه می‌شوند، اما نحوه تجربه و ابراز آن‌ها در بافتارهای اجتماعی و سازمانی گوناگون می‌تواند تفاوت چشمگیری داشته باشد. در ادبیات روانشناسی، «فقدان»^۱ به مثابه از دست دادن یک منبع ارزشمند مانند یک فرد عزیز تعریف می‌شود؛ در حالی که «سوگ»^۲ به واکنش هیجانی، شناختی و رفتاری نسبت به این فقدان اطلاق می‌شود (استروب و همکاران،^۳ ۲۰۲۴: ۳). فرآیند «داغدیدگی» یا «سوگواری»^۴ نیز مجموعه‌ای از مراحل روانی و اجتماعی است که فرد در مسیر سازگاری با تجربه از دست دادن یا فقدان طی می‌کنند این مراحل می‌توانند شامل شوک اولیه، انکار، خشم، افسردگی، پذیرش و بازسازی باشند، اما شدت و توالی آن‌ها بسته به ویژگی‌های فردی، فرهنگی و موقعیتی تفاوت دارد (وردن،^۵ ۲۰۱۸: ۲۴-۲۵).

در سال‌های اخیر و به‌ویژه پس از پاندمی کرونا، پژوهشگران خصوصاً در حوزه پرستاری، سلامت و مشاوره توجه عمده‌ای به تأثیر فقدان و سوگ بر رفتارهای بازماندگان نشان داده‌اند (حیدرانلو و همکاران، ۱۴۰۲). اما در بسیاری موارد سوگ به‌عنوان مسئله‌ای شخصی و خانوادگی قلمداد شده و خارج از ساحت شغلی و سازمانی فرض شده است. این در حالی است که مطالعات نشان می‌دهند سوگواری و داغدیدگی از دیدگاه سازمانی می‌تواند عملکرد شغلی و به تبع آن بهره‌وری را به‌طور چشمگیری تحت تأثیر قرار دهد. کاهش تمرکز، خستگی، فرسودگی، کاهش بهره‌وری، افزایش خطا و حتی بالا رفتن نرخ غیبت و ترک خدمت تنها برخی از پیامدهای شغلی تجربه سوگواری است (برگرون، ۲۰۲۳). در عین حال، پژوهشگران اتفاق نظر دارند کارکنانی که در محیط کار حمایت و پشتیبانی کافی دریافت یا ادراک نمی‌کنند، بیشتر از سایرین در معرض

1. loss
2. grief
3. Stroebe et al.
4. Bereavement
5. Worden

این پیامدهای شغلی ناشی از تجربه سوگ قرار می‌گیرند (فلاکس^۱ و همکاران، ۲۰۱۹؛ فلاکس، ۲۰۲۴؛ وایت‌لاک^۲ و همکاران، ۲۰۲۵).

یکی از مفاهیم پیونددهنده تجربه سوگ با بافتار و زمینه سازمانی، مفهوم محرومیت از سوگ^۳ است که به حالتی اطلاق می‌شود که در آن، فرد احساس می‌کند حق سوگواری و بروز هیجان‌اتش در محیط کار به رسمیت شناخته نمی‌شود و ناچار است بر عواطف و احساسات خود سرپوش بگذارد (کاکر و ریفورگیت^۴، ۲۰۲۳: ۸۰۱۲). این پدیده به‌ویژه در سازمان‌هایی با فرهنگ عملکردمحور و فردگرایانه رایج است؛ جایی که نشان دادن آسیب‌پذیری می‌تواند نشانه ضعف فردی تلقی شود (بنتو^۵، ۱۹۹۴: ۳۹).

نظریه حفظ منابع برای فهم سوگ در محیط کار

نظریه حفظ منابع^۶ (هابفال^۷، ۱۹۸۹)، چارچوبی کلان و جامع برای فهم تجربه سوگ در محیط کار فراهم می‌کند. بر اساس این نظریه، انسان‌ها برای حفظ و افزایش منابع ارزشمند خود تلاش می‌کنند و زمانی که این منابع در معرض تهدید، از دست رفتن یا عدم دستیابی قرار گیرند، استرس روان‌شناختی بروز می‌کند. این منابع می‌توانند شامل منابع فردی (مانند عزت‌نفس)، بین‌فردی (مانند حمایت اجتماعی)، مادی (مانند درآمد، زمان) و نظایر آن باشند.

از منظر نظریه حفظ منابع، فقدان، یک نمونه بارز از دست دادن منابع به شمار می‌رود که نه تنها از حیث عاطفی بلکه از منظر روان‌شناختی، شناختی، اجتماعی و حتی فیزیولوژیکی قابل تأمل است. به عنوان مثال، با مرگ یک فرد ارزشمند، ممکن است شخص حس تعلق، معنا، انگیزه، روتین‌های روزمره، و در مواردی حتی هدف زندگی خود را از دست بدهد. تسری این مفهوم به بافتار سازمانی با مفهوم ماریپچ منابع^۸ در این نظریه هم‌راستا است؛ یعنی جایی که یک فقدان اولیه

1. Flux et al.
2. Whitlock et al.
3. Disenfranchised Grief
4. Coker & Riforgiate
5. Bento
6. Conservation of Resources Theory (COR)
7. Hobfoll
8. Resource spirals

می‌تواند زنجیره‌ای از فقدان‌های دیگر مانند کاهش عملکرد یا رضایت شغلی را را به همراه داشته باشد (گیلبرت و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۴۱۰).

به‌علاوه، به کمک نظریه حفظ منابع می‌توان بهتر درک کرد که چرا برخی از کارکنان سوگواری با سرعت بیشتری به شرایط تعادل بازمی‌گردند، در حالی که برخی دیگر با کاهش شدید عملکرد و به‌هم‌ریختگی روانی مواجه می‌شوند. به عقیده هابفال (۲۰۰۱) افراد دارای منابع اولیه بیشتر (نظیر حمایت سازمانی قوی‌تر یا انعطاف‌پذیری روانی بالا) آمادگی بهتری برای مقابله با استرس ناشی از فقدان دارند. بر اسن اساس، اگر سازمان نیز بتواند در این موضوع منابع جایگزین فراهم کند برای مثال حمایت مدیریتی، مشاوره روان یا امکان کاهش بار کاری را مهیا سازد احتمال بازسازی منابع از دست رفته افزایش می‌یابد (دیموف و کلوی^۲، ۲۰۱۹: ۷-۹). در نهایت، از منظر نظریه حفظ منابع، کارکنان سوگواری ممکن است برای حفظ شأن حرفه‌ای خود یا جلوگیری از پیامدهای شغلی، منابع روانی زیادی صرف کنند تا نشانه‌های سوگ خود را پنهان نمایند و این سرمایه‌گذاری بر منابع بیش از اندازه می‌تواند منجر به فرسودگی روانی آنان شود (دیموف و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۶۸).

پیشینه پژوهش

در یک دسته‌بندی جامع و کلان پژوهش‌های انجام شده درباره تجربه زیسته سوگ در محیط کار را می‌توان به سه دسته اصلی تقسیم کرد.

دسته نخست پژوهش‌هایی هستند که سوگواری کارکنان پس از تجربه فقدان را مفروض تلقی کرده و به پیامدهای ناشی از فقدان و تجربه سوگ در سازمان‌ها توجه داشته‌اند. این دسته از پژوهش‌ها پرتکرارترین پژوهش‌های انجام شده در باب سوگواری سازمانی هستند و به پیامدهای مختلف فیزیکی، روانشناختی و سازمانی ناشی از سوگواری یا محرومیت از سوگ توجه کرده‌اند. به عنوان مثال پژوهش خادم‌الفرقایی و جلالی (۱۴۰۳) که بر روی کارکنان آرامستان انجام شده بود نشان داد مواجهه مستمر با سوگ از بعد کفایت شخصی، کارکنان را دچار احساس فرسودگی می‌کند و استرس شغلی بیشترین میزان ارتباط را با فرسودگی شغلی آنان دارد. پژوهش برگرون

1. Gilbert et al.
2. Dimoff & Kelloway

(۲۰۲۳) نشان داد سوگواری ناشی از فقدان در محیط کار با اشتیاق شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده ارتباط منفی معناداری دارد. در پژوهش دیگری نشان داده شد که پس از تجربه سوگ، میزان اشتیاق شغلی، وفاداری، و رضایت شغلی به شکل معناداری کاهش می‌یابد (هانسن، ۲۰۲۱). پژوهش پیتیمسون^۱ (۲۰۲۱) به تأثیر کار هیجانی بر سوگواری کارکنان پرداخت. این پژوهش نشان داد تأثیر اجبار به واکنش‌های توأم با سکوت در انجام کار احساسی بر تجربه محرومیت از سوگ غیرقابل انکار است.

دسته دوم پژوهش‌ها نیز مشابه دسته نخست با مفروض انگاشتن سوگ به مثابه تجربه‌ای عینی، به مداخلات شغلی یا سازمانی در فرآیند سوگواری کارکنان تمرکز کرده‌اند. به عنوان مثال، پژوهش سالدانا^۲ (۲۰۲۳) نشان داد مداخلات سازمانی سستی منابع انسانی در زمینه داغدیدگی معمولاً با تمرکز راهبردی بر نیازهای سازمان تدوین می‌شوند. این در حالی است که سازمان‌ها باید سیاست‌ها و رویه‌هایی را در نظر بگیرند که بر کارکنان متمرکز بوده و آثار مثبت بلندمدتی داشته باشند که در مجموع هم به نفع کارکنان و هم به صلاح سازمان باشند. پژوهش فلاکس و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد در حالی که برخی کارفرمایان تلاش می‌کنند با کارکنان داغدیده همدلی و انعطاف‌پذیری نشان دهند، بسیاری دیگر واکنش ضعیف‌تری دارند و مداخلاتی نظیر حمایت عاطفی، اطلاعاتی یا ابزاری را از آن‌ها دریغ می‌کنند. در مطالعه بارکلی و کانگ^۳ (۲۰۱۹) نشان داده شد که مداخلات سازمانی در حوزه تجربه سوگ باید بر سه رویکرد تعادل کار و زندگی، عدالت سازمانی و اخلاق فضیلت‌محور متمرکز باشند.

دسته سوم که کم‌تعدادترین پژوهش‌های انجام شده در زمینه سوگ سازمانی هستند، به فرآیند سوگ از دیدگاه کارکنان یا منطق حاکم بر سازمان توجه داشته و از این حیث تا حدودی با پژوهش حاضر هم‌راستا و هم‌هدف‌اند. پژوهش ویلسون و همکاران (۲۰۲۰) با هدف درک تجربه زیسته سوگ و تأثیر آن بر توانایی سوگواران برای کار کردن و تجربیات شغلی آنان انجام شد. از این پژوهش سه تم اصلی به دست آمد که سوگ را دارای ماهیتی جهانی اما با اثراتی فردی معرفی می‌کرد که در آن نیاز به سازگاری و حمایت برای بازگشت به کار و بازیابی توانمندی‌های شغلی

1. Pitimson

2. Saldana

3. Barclay & Kang

وجود داشته و در عین حال موانع متعدد روانی نیز برای این بازگشت معرفی شد. مطالعه بائر و مورای (۲۰۱۸) نشان داد شیوه‌های ابراز سوگ کارکنان، به معانی نمادینی وابسته‌اند که به فضاهای سازمانی نسبت داده می‌شود. به عبارتی دیگر، فضاهای مختلف در سازمان مثل اتاق‌های کار، راهروهای سازمان یا حتی رایانامه‌های سازمانی دارای بارهای نمادین خاصی هستند که می‌توانند اجازه ابراز احساسات را بدهند یا مانع آن شوند. در مطالعه گیلبرت و همکاران (۲۰۲۱) با مصاحبه با چهارده کارمند داغدیده که به صورت تمام‌وقت به کار خود ادامه داده‌اند و تحلیل تجارب آن‌ها چهار مضمون ارتباط، تطبیق، به رسمیت‌شناسی و حمایت عاطفی از فقدان از جمله مهم‌ترین خلأهای افراد در مواجهه با تجربه سوگ عنوان شد.

بر اساس دسته‌بندی ارائه شده، خلأ پژوهشی که مطالعه حاضر درصدد کاهش آن است از دو دیدگاه قابل تبیین است. نخست؛ به‌رغم پژوهش‌های متعدد داخلی که در زمینه سوگ فردی یا جمعی از منظر روان‌شناختی انجام شده، پژوهش‌های داخلی حوزه سازمان و مدیریت کمتر به این مسأله پرداخته‌اند. دوم، پژوهش‌های خارجی در دسته نخست و دوم رویکردی عینی به موضوع را اتخاذ کرده و فهم ماهیت یا تجربه سوگ را پیش‌انگاشته تصور کرده‌اند و از این منظر به بررسی پیامدها یا مداخلات سازمانی بر این پدیده از پیش موجود اقدام کرده‌اند. دسته سوم پژوهش‌ها که کمترین تعداد پژوهش‌های این حوزه را شامل می‌شوند، رویکرد ذهنی و تفسیری نسبت به تجربه سوگ اتخاذ کرده‌اند تا به فهمی غنی‌تر از این مفهوم به آثار متعاقب یا راهکارهای مرتب بر آن بپردازند. از این حیث این پژوهش‌ها به فاعلیت ذهنی در فهم پدیده سوگ اولویت داده و قادرند مبنای مستحکم‌تری برای پژوهش‌های کاربردی بعدی فراهم کنند. پژوهش حاضر نیز در زمره مطالعات دسته سوم قرار می‌گیرد. سهم‌یاری اصلی این پژوهش افزودن به بدنه دانش کیفی خصوصاً در پژوهش‌های داخلی انجام شده در حوزه سوگواری در بافتار سازمانی است.

روش‌شناسی پژوهش

مشارکت‌کنندگان و پروتکل مصاحبه

در این پژوهش، هدف آن بود که دیدگاه‌ها و تجربه‌های کارکنان سوگواری در بسترهای متنوع سازمانی بررسی شود. از آن‌جا که این مطالعه جزو مطالعات اولیه انجام شده برای فهم مسئله سوگ

در بافتار سازمان‌های ایرانی است، تلاش شد با انتخاب مشارکت‌کنندگانی از سازمان‌هایی با فرهنگ‌ها و ساختارهای گوناگون، تنوع پاسخ‌ها و گستره تجربیات افزایش یابد. در همین راستا، نمونه‌ای هدفمند از افراد با شرایط زیر انتخاب شد:

- تنوع سازمان: مشارکت‌کنندگان از چند نوع سازمان شامل نهادهای دولتی و عمومی، شرکت‌های خصوصی، سازمان‌های خیریه و غیرانتفاعی و سازمان‌های فرهنگی مانند دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها (جدول ۱) انتخاب شدند تا تجربه سوگ در محیط‌های کاری با فرهنگ‌های مدیریتی و رویکردهای متفاوت مدیریت منابع انسانی قابل بررسی باشد.
- فاصله زمانی از فقدان: افرادی انتخاب شدند که دست‌کم یک سال از فقدانشان گذشته باشد تا امکان بازاندیشی و گفت‌وگو درباره تجربه سوگ در محیط کار برایشان میسر باشد. در عین حال، از انتخاب افرادی که بیش از ده سال از فقدانشان گذشته بود پرهیز شد تا تجربه آن‌ها همچنان در حافظه عاطفی و شناختی‌شان فعال باشد و نسبت به مشارکت تمایل کافی داشته باشند.
- نوع سوگ: افراد منتخب، تجربه فقدان یکی از اعضای نزدیک خانواده (مانند پدر، مادر، همسر، خواهر یا برادر) را داشتند. این نوع از فقدان معمولاً سوگ شدیدی به همراه دارد و اثرات قابل توجهی بر عملکرد حرفه‌ای فرد می‌گذارد.
- اشتغال مستمر پس از فقدان: تنها افرادی در مطالعه شرکت داشتند که پس از تجربه سوگ به محل کار بازگشته و در زمان مصاحبه همچنان شاغل بودند. این معیار برای بررسی تجربه زیسته بازگشت به کار و تعامل با همکاران و مدیران پس از سوگ ضروری بود.
- آمادگی روانی و تمایل به گفت‌وگو: پیش از انجام مصاحبه‌ها، وضعیت روانی و آمادگی هیجانی مشارکت‌کنندگان با گفت‌وگویی مقدماتی بررسی شد تا از سلامت نسبی آن‌ها در بیان تجربه‌های حساس اطمینان حاصل گردد و تمایل واقعی آن‌ها برای شرکت در پژوهش مجدداً بررسی شود.

این ترکیب نسبتاً متنوع از مشارکت‌کنندگان، امکان درک چندسویه‌تری از تجربه سوگ در محیط‌های کاری مختلف را فراهم می‌آورد و به فهم عمیق‌تری از نیازها، موانع و راهکارهای حمایتی موجود یا مطلوب در این حوزه کمک می‌کند. بر این اساس، ۲۳ نفر تا رسیدن به مرحله

اطمینان از قوت اطلاعات انتخاب شدند (براون و کلارک، ۲۰۲۲: ۷۱). برخی ویژگی‌های توصیفی مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. برخی خصوصیات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی	نوع سازمان			نوع فقدان			جنسیت		نوع شغل (سمت)		
	دولتی	خصوصی	خبریه/ غیرانتفاعی	فرهنگی	پدر/ مادر	همسر	خواهر/ برادر	زن	مرد	غیرمدیریتی	مدیریتی
تعداد	۱۰	۷	۲	۴	۱۲	۳	۸	۹	۱۴	۱۶	۷

در این پژوهش از مصاحبه‌های روایتی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. هدف از این مصاحبه‌ها، درک عمیق تجربه زیسته بازگشت به کار پس از سوگ و بررسی نحوه تعامل افراد با محیط کار، همکاران، مدیران، و سیاست‌های سازمانی در این فرآیند بود. مصاحبه‌ها با طرح پرسش‌هایی آغاز شد که زمینه‌ای از نوع فقدان و رابطه مشارکت‌کننده با فرد متوفی ارائه می‌دادند. سپس، شرکت‌کنندگان درباره موقعیت شغلی خود و فضای کاری‌شان توضیح می‌دادند. در ادامه، پرسش‌ها به تجربه بازگشت به کار پس از فقدان اختصاص داشت؛ از جمله زمان بازگشت، عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری برای بازگشت، احساسات مرتبط با آن و انتظارات شغلی هنگام بازگشت. همچنین، نقش مدیران در تسهیل یا دشوارتر کردن این بازگشت بررسی شد. مشارکت‌کنندگان درباره رفتار همکاران، کیفیت ارتباطات و حمایت‌های همدلی محور نیز صحبت کردند. علاوه بر آن، پاسخ‌دهندگان نظرات خود را درباره نقش سیاست‌ها و ساختارهای کلان سازمانی در تجربه بازگشت به کار ابراز نمودند. مصاحبه‌ها همچنین عوامل دیگر تأثیرگذار بر این روند، نظیر ویژگی‌های خاص موقعیت کاری و اثرات سیاست‌های سازمانی در دوره سوگ را مورد بررسی قرار دادند. در پایان، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد که مجدداً به عمق تجربه خود بازگردند و فضایی از گذشته خود در دوران سوگ را با ذکر جزئیاتی که مایلند، طرح کنند. پروتکل مصاحبه به گونه‌ای طراحی شد تا ضمن حفظ انسجام محتوایی، انعطاف لازم برای پیگیری موضوعات مطرح‌شده توسط مشارکت‌کنندگان را فراهم سازد و امکان طرح روایت‌های شخصی و منحصربه‌فرد را نیز فراهم آورد.

امکان‌های استفاده از روش تحلیل تم بازتابی برای مطالعه

برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های پژوهش، از روش تحلیل تم بازتابی براون و کلارک^۱ (۲۰۲۲) بهره گرفته شد. انتخاب این روش بر مبنای منطق نظری و روش‌شناختی صورت گرفت و دلایلی به شرح ذیل برای مناسب بودن آن در پاسخ به پرسش‌های مطالعه وجود داشت. نخست، هدف اصلی پژوهش، درک ژرف و روایت‌محور از تجربه بازگشت به کار پس از سوگ بود، نه صرفاً شناسایی الگوهای مشابه تکرار شونده یا ساخت یک نظریه. نسخه بازتابی تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۲۲)، برخلاف نسخه اولیه آن (۲۰۰۶)، تمرکز را بر «ساخت» تم‌ها توسط پژوهشگر قرار می‌دهد و این تم‌ها نتیجه تعامل میان داده‌ها، پرسش‌های پژوهش و بینش‌های پژوهشگر هستند (ابراهیمی، ۱۴۰۳: ۲۶). این ویژگی، آن را به ابزاری مناسب برای مطالعه تجربه‌های سوگ در بافتار کاری تبدیل می‌کند.

دوم، در این مطالعه، رابطه میان زبان و واقعیت به مثابه مفهومی پویا در نظر گرفته شد و تأثیر متقابل میان پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان به رسمیت شناخته شد. ویژگی بازتابندگی این تحلیل، امکان خودآگاهی نسبت به مفروضات پژوهشگر و تأثیر آن بر فرآیند پژوهش را فراهم می‌ساخت. همچنین، این روش با اتکا بر کدگذاری معناشناختی و مکنون، پژوهشگر را قادر می‌ساخت تا به لایه‌های تلویحی و نهفته تجربه‌های مشارکت‌کنندگان نیز دست یابد.

سوم، تحلیل تم بازتابی امکان تحلیل هم‌زمان در دو سطح توصیفی و تفسیری را فراهم می‌آورد. این ویژگی به پژوهشگر اجازه می‌داد ضمن گزارش واقعیت‌های آشکار، به تفسیر زمینه‌ای و ساختاری از تجربه‌ها نیز پردازد؛ مسئله‌ای که در مطالعه‌ای با هدف درک تجربه‌های چندوجهی سوگ، اهمیت زیادی دارد.

چهارم، این روش بر بافت‌مندی و موقعیت‌مندی داده‌ها و تحلیل‌ها تأکید دارد و با پذیرش حقیقت‌های چندگانه و جزئی، پژوهشگر را به مثابه «مفسری» جای می‌دهد که تجربه‌ها را در زمینه‌های خاصشان روایت می‌کند. این ویژگی در مطالعه‌ای که تجربه‌های فردی در بسترهای سازمانی مختلف را بررسی می‌کند، بسیار کلیدی بود.

1. Braun and Clarke

در نهایت، تحلیل تم‌بازتابی امکان‌جهت‌گیری هم‌زمان تجربی و انتقادی را نیز فراهم می‌کند؛ به‌ویژه در موضوعاتی همچون سوگ در محیط کار که ابعاد انسانی، سازمانی و ساختاری در هم تنیده‌اند. بر این اساس، تحلیل تم‌بازتابی به عنوان روشی کیفی، نه تنها ابزار مناسبی برای تحلیل داده‌ها، بلکه راهبردی برای فهم عمیق‌تر تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان در چارچوب این مطالعه فراهم کرد. این امکان‌ها در ادامه با ذکر مثالی از چرخش رویکرد تحلیل، شرح داده شده‌اند.

حرکت از جهت‌گیری تجربی به انتقادی، برای ایجاد عمق تحلیلی

وقتی تحلیل را آغاز کردم، رویکردم نسبتاً تجربی بود، یعنی می‌خواستم بشنوم که افراد در دوران سوگ چه تجربه‌هایی در محیط کار دارند، چگونه غم را تحمل می‌کنند، چگونه به کار بازمی‌گردند و چه واکنش‌هایی از همکاران و مدیران خود دریافت می‌کنند. آن زمان فکر می‌کردم که شنیدن این روایت‌ها کافی است تا بتوانم تصویری انسانی و همدلانه از سوگ در سازمان‌ها ترسیم کنم. به‌ویژه به این نکته توجه داشتم که به عنوان پژوهشگر خودم چنین تجربه‌ای را از سر گذرانده‌ام و تلاش کردم نقش خود به عنوان مفسر را از نقش خود به عنوان پژوهشگر «درونی» (براون و کلارک، ۲۰۲۲؛ ۲۴۱) جدا کنم؛ هرچند می‌دانستم این جدایی گاهی عملاً ناممکن است و صرفاً باید آگاهانه خود را به آن توجه دهم.

در مصاحبه‌هایم، بسیاری از افراد چیزی شبیه به این می‌گفتند: «باید قوی می‌بودیم»، یا «کار کمک کرد حواسمان پرت شود»، یا «نمی‌خواستم کسی فکر کند ضعیف شده‌ام». این جملات در نگاه اول بیانگر قدرت و سازگاری بودند. اما هرچه جلوتر رفتم، چیزی زیر این لایه‌ها من را مکث داد. تضادی در میان حرف‌ها وجود داشت؛ نوعی کشمکش پنهان بین نیاز انسانی به همدلی و فشار اجتماعی به حفظ کارآمدی. انگار باید گریه‌ها در خانه یا فضای خصوصی محدود می‌شدند، تا جای خود را به «حرفه‌ای ماندن» بدهند. اینجاست که متوجه شد: روایت‌هایی که در ابتدا ساده به نظر می‌رسیدند، حامل یک نظام ارزشی هستند. متوجه شدم که جدایی بین حوزه‌های عمومی و خصوصی، و در هم تنیدگی سازمان‌های مردانه با حرفه‌ای‌گری، چگونه احساسات را به بیرون از مرزهای «مجاز» کار هل می‌دهند. در مصاحبه با افرادی از سازمان‌هایی که بر کارایی، عقلانیت و کنترل تاکید داشتند، فضایی برای آسیب‌پذیری باقی نمی‌ماند، خصوصاً اگر این احساسات

شککننده‌تر یا خارج از مدل‌های مرسوم و متعارف سوگواری بود. در نتیجه، مطالعه‌ام به سمت یک تحلیل انتقادی‌تر حرکت کرد. تحلیلی را پیش گرفتم که بائر و مورای (۲۰۱۸) مطابق آن شیوه‌های ابراز سوگ کارکنان را به معانی نمادینی وابسته می‌دانستند که «سازمان‌های اصطلاحاً مردانه» به افراد تحمیل می‌کردند.

بنابراین، به جای صرفاً شنیدن آنچه افراد می‌گفتند، کوشیدم بینم چه چیزی را نمی‌گویند یا نمی‌توانند بگویند. فهمیدم که سوگ در سازمان، صرفاً یک تجربه فردی نیست بلکه میدان تنش‌هایی است میان ارزش‌های متناقضِ همدلی و کارایی، عاطفه و عقلانیت، بدن و ذهن، زنانه و مردانه. (که یکی از تم‌هایم را بر مبنای آن نامگذاری کردم). این تم پارادوکسیکال نه تنها مانع از پردازش سالم سوگ می‌شد، بلکه ساختارهایی را باز تولید می‌کرد که در آن، سکوت نشانه حرفه‌ای‌گری و احساسات، مخل کار محسوب می‌شدند. به دنبال ساخت چنین تم‌هایی بود که مطالعه‌ام از ثبت تجربه، به نقد ساختار حرکت کرد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

مراحل تحلیل تم بازتابی در فرایندی شش مرحله‌ای مطابق نسخه بازتابی براون و کلارک (۲۰۲۲) انجام شد که در ادامه شرح داده شده است. اقدامات کلیدی که در هر مرحله انجام دادم را نیز شرح داده‌ام.

۱. آشنا شدن با داده‌ها: تأملی بر مواجهه نخست با روایت‌های سوگ در محیط کار

در گام نخست، تلاش کردم تا با روایت‌هایی که مشارکت‌کنندگان درباره تجربه سوگ در محیط کارشان به اشتراک گذاشته بودند، به‌طور عمیق و بی‌واسطه آشنا شوم. خواندن و بازخوانی مکرر مصاحبه‌های ترانویسی شده، به من امکان داد تا نه تنها محتوای ظاهری، بلکه لایه‌های پنهان‌تر معنایی را نیز لمس کنم.

با استفاده از یادداشت‌نگاری بازتابی، به‌طور مستمر در حین خواندن از خودم پرسش‌هایی می‌پرسیدم؛ مثلاً «چرا این فرد سوگ خود را در قالب سکوت بیان کرده است؟» یا «چه چیزی باعث شده تا فرد، سوگ خود را پشت جمله «من باید قوی باشم» پنهان کند؟» این یادداشت‌ها بعدها برایم حکم نقشه‌ای را داشتند که به فهم عمیق‌تر تنش‌ها میان سوگ، حرفه‌گرایی و

هنجارهای سازمانی کمک کردند. در این مرحله، شروع کردم به دیدن نشانه‌هایی از یک پارادوکس که از یک سو تأکید بر کارایی و حرفه‌ای ماندن بود و از سوی دیگر نیاز انسانی به همدلی و ابراز اندوه.

۲. کدگذاری: مسیر آغازین برای رمزگشایی از روایت‌های سوگ

در گام دوم، به‌طور نظام‌مند سراسر داده‌های ترانویسی شده را بررسی کردم. به دنبال بخش‌هایی از روایت‌ها بودم که با پرسش اصلی پژوهش درباره تجربه زیسته سوگ در محیط کار پیوند داشتند یا دربردارنده معانی خاصی درباره نحوه مواجهه افراد با اندوه‌شان بودند. هر بخش معنادار را کدگذاری کردم و این کار را هم در سطح معنای آشکار (معناشناختی) و هم در سطح مفهومی تر و تلویحی تر (مکنون) انجام دادم. نمونه‌ای از این نوع کدگذاری در جدول ۲ نشان داده شده است. در این فرآیند همان‌گونه که در جدول مشخص است، تشابه‌ها و تفاوت‌ها در کدگذاری داده‌ها زیاد بود و این ماهیت غیرجهانشمول سوگ را به من نشان می‌داد.

جدول ۲. نمونه کدگذاری معناشناختی و مکنون

مشارکت‌کننده	گزیده داده	کد معناشناختی	کد مکنون	یادداشت‌نگاری پژوهشگر
P2	هرچند ابتدا گیج و سردرگم بودم و فکر می‌کردم همه این‌ها موقتی است ولی زمانی که به خودم آمدم، فهمیدم باید قوی باشم، این چیزی است که از من انتظار می‌رود...	«مردان حفظ تجربه حرفه‌ای»	«سروکوب: نیاز به همدلی در محیط کار»	آیا تجربه سوگ در محیط کار را می‌توان در دوگانه مثبت/منفی طبقه‌بندی کرد؟ چیزی با عنوان «کارایی در دل همدلی» را می‌رساند؟ مانند «نمایش قدرت در دل آسیب‌پذیری» است؟ در مورد همه افراد/ سازمان‌ها صدق می‌کند؟
P5	فرصت کوتاهی برای	کدهای مرتبط		

جدول ۲. نمونه کدگذاری معناشناختی و مکنون

مشارکت‌کننده	گزیده داده	کد معناشناختی	کد مکنون	یادداشت‌نگاری پژوهشگر
P7 P16 P20	جمع و جور کردن خودم داشتم... تا آن زمان در محیط کار گریه نکرده بودم و نمی‌خواستم بکنم... واقعا به لحاظ حرفه‌ای مناسب جایگاهم نبود... این به معنای این نبود که عمیقاً دلشکسته نیستم...	«اجبار به ادامه کار بدون فرصت سوگواری»	یا «تضاد بین انتظارات سازمانی و نیازهای عاطفی»	درک کردن یک پدیده جهانشمول است؟ شباهت‌ها را نشان می‌دهد یا تفاوت‌ها را؟ چه دلالتی برای سازمان دارد؟ ...
	P11	همکاران و رئیس برخورد انسانی و دوستانه‌ای با من داشتند. شاید احساسم را نمی‌فهمیدند و گاهی کارهای عجیبی از سر دلسوزی می‌کردند ولی حالا که فکر می‌کنم نیت بدی نداشتند.	«تلاش برای درک کردن و حس همدردی»	«در نهایت درک نکردن تفاوت‌های افراد»

مطابق جدول ۲ و به عنوان مثال مثال، در مواجهه با جملاتی مثل «باید قوی باشم، این چیزی است که از من انتظار می‌رود»، در سطح معناشناختی کدی مانند «ضرورت حفظ چهره حرفه‌ای» را ثبت کردم. اما در سطح مکنون، این جمله را به عنوان نشانه‌ای از «سرکوب نیاز به همدلی در محیط کار» تفسیر کردم. در جریان این کدگذاری، یادداشت‌های بازتابی‌ام بسیار راهگشا بودند. به طور خاص، بارها با این پرسش درگیر شدم که آیا تجربه سوگ در محیط کار را می‌توان به سادگی در

دوگانه مثبت/منفی طبقه‌بندی کرد؟ این تأمل باعث شد ذهنم را برای دیدن پیچیدگی‌ها و پارادوکس‌هایی مانند «کارایی در دل همدلی» یا «نمایش قدرت در دل آسیب‌پذیری» آماده‌تر کنم. در این مرحله، بعضی کدها مانند «اجبار به ادامه کار بدون فرصت سوگواری» یا «تضاد بین انتظارات سازمانی و نیازهای عاطفی» به صورت اولیه شکل گرفتند و بعدها نقش مهمی در ساخت تم‌ها ایفا کردند.

۳. ساختن تم‌های اولیه: شناسایی الگوهای معنایی در روایت‌های سوگ

در این مرحله، بر پایه کدهای اولیه به دنبال کشف الگوهای معنایی مشترک در داده‌ها بودم. هدفم این بود که کدهایی را که حول یک ایده یا مفهوم محوری معنا می‌یافتند، کنار هم قرار دهم و از دل آن‌ها تم‌های اولیه را بسازم. برخلاف تصور رایج که این مرحله را صرفاً «جستجوی تم‌ها» می‌بینند، با الهام از رویکرد بازتابی براون و کلارک (۲۰۲۲)، فرآیند «ساختن» تم‌ها را با نگاه خلاقانه و تحلیلی در پیش گرفتم. با ترسیم نگاشت‌های دیداری، روابط بین کدها را بررسی کردم و گروه‌هایی از کدها که به تجاربی مشابه از سوگ در محیط کار اشاره داشتند، خوشه‌بندی شدند. به عنوان مثال، کدهایی مانند «ادامه کار بدون مرخصی»، «پنهان کردن احساسات در جلسات کاری» و «دریافت پیام‌های ضمنی درباره لزوم شرکت در جلسات» کنار هم قرار گرفتند و تم اولیه‌ای با مضمون «کارایی سازمانی در سایه سوگ» شکل گرفت (که در مرحله بعد به تم پارادوکس کارایی-همدلی تغییر یافت).

این خوشه‌بندی‌ها چندین بار بازبینی و بازچینش شدند تا اطمینان حاصل کنم که هر تم اولیه، انسجام درونی و تمایز بیرونی کافی دارد. در نهایت، نسخه‌ای از نقشه تماتیک اولیه آماده شد که در آن تم‌های نامزد برای تحلیل عمیق‌تر مشخص شده بودند. یادداشت‌های بازتابی و مرور پیوسته آن‌ها نیز به من کمک کرد که فرضیه‌های پیشینی خود را به چالش بکشم و دیدی بازتر نسبت به تجارب شرکت‌کنندگان داشته باشم.

۴. توسعه و بازبینی تم‌ها: پالایش، بازنگری و تثبیت ساختار معنایی

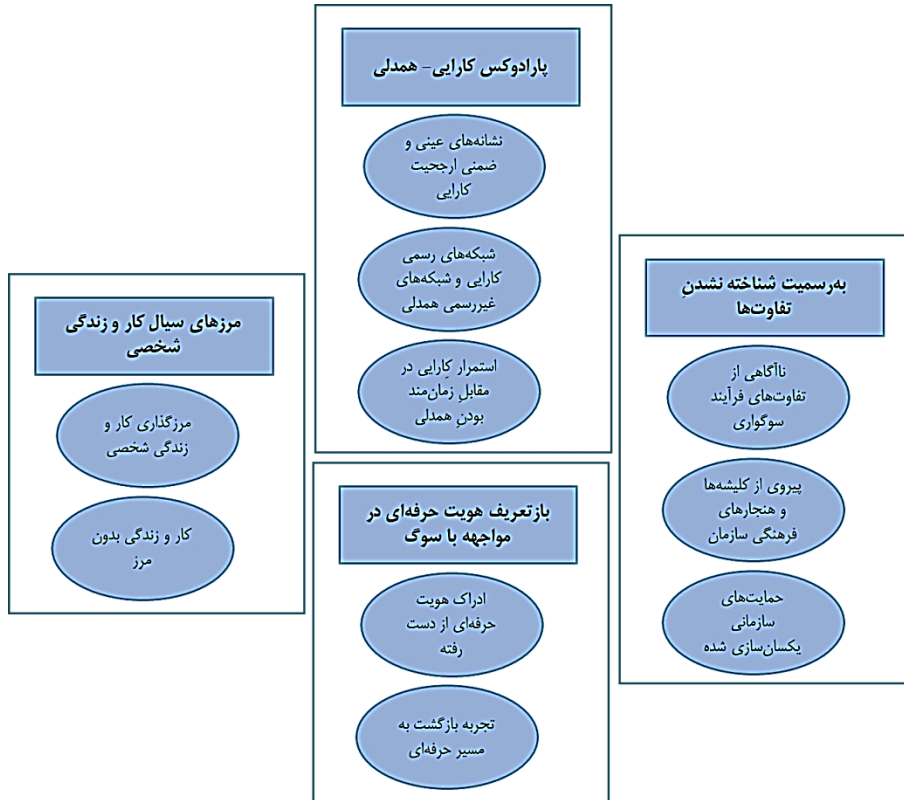
در این گام، تم‌های اولیه‌ای را که ساخته بودم، با داده‌ها سنجیدم تا میزان انسجام درونی هر تم و میزان تمایز آن با سایر تم‌ها را ارزیابی کنم. برای این کار، ابتدا بخش‌های کدگذاری شده مرتبط

با هر تم را مرور کردم و بررسی کردم که آیا این بخش‌ها به طور معناداری درون یک روایت یا الگوی مفهومی مشترک جای می‌گیرند یا نه. سپس کل داده‌ها را دوباره مطالعه کردم تا مطمئن شوم تم‌ها صرفاً حاصل تفسیر گزینشی از داده‌ها نیستند، بلکه ریشه در کل مجموعه داده‌ها دارند. در این فرایند، برخی از تم‌های اولیه را بازبینی کردم. برای نمونه، یک تم کلی نامزد درباره «مرزگذاری کار و زندگی شخصی» در عمل به یک تم فرعی تبدیل شد و تم فرعی متفاوت دیگری به نام «کار و زندگی بدون مرز» در کنار آن قرار گرفت تا تم کلی تری درباره «مرزهای سیال کار و زندگی شخصی» ساخته شود. این بازبینی به دقیق‌تر شدن تم‌ها و پیوند قوی‌تر آن‌ها با هدف پژوهش کمک کرد. در مواردی نیز بخش‌هایی از کدگذاری‌ها که در ابتدا به یک تم تعلق داشتند، به تم دیگری منتقل شدند که بازنمایی بهتری از معانی آن بخش‌ها ارائه می‌داد.

۵. پالایش، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: نهایی کردن مرزهای معنایی و روایت‌های تحلیلی

در این مرحله، تحلیل را پالایش کردم تا مرزهای هر تم شفاف‌تر شوند و هر تم پیرامون یک ایده محوری و بامعنا سازمان یابد. برای این کار، از خودم پرسیدم هر تم چه داستانی درباره تجربه سوگ در محیط کار روایت می‌کند و تا چه اندازه این روایت با تحلیل کلی من از داده‌ها همخوانی دارد.

به علاوه، برای هر تم، نامی موجز و معنادار انتخاب کردم. این نام‌ها را طوری برگزیدم که نه صرفاً خلاصه‌ای از موضوع تم، بلکه بازتابی از کنش یا تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان باشند. این شیوه نام‌گذاری کمک کرد تا غنای معنایی داده‌ها بهتر حفظ شود و خواننده درک شفاف‌تری از هر تم به دست آورد. نقشه تماتیک نهایی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. نگاشت تماتیک نهایی

۶. نگارش متن نهایی: تبدیل تحلیل به یک روایت تحلیلی منسجم

در مراحل اولیه پژوهش نوشتن را آغاز کردم تا ایده‌ها و تاملاتم را به شکل غیررسمی ثبت کنم. در فرایند نگارش متن نهایی، با بارها بازخوانی و ویرایش، سعی کردم روایت تحلیلی‌ای بسازم که از دل تجربه‌های زیسته سوگ در محیط کار بیرون آمده باشد. در متن نهایی، تلاش کردم گزیده‌های معنادار از داده‌ها را در کنار تحلیل‌های خودم ارائه دهم تا برای خواننده، داستانی پیوسته، منسجم و قانع‌کننده درباره نحوه تجربه و مدیریت سوگ در سازمان‌ها شکل بگیرد. در پایان و در بخش نتیجه‌گیری، تحلیل خود را در قالب چند تم اصلی که تجربه سوگ در محیط‌های کاری را توضیح می‌دهند، ارائه کردم و کوشیدم دلالت‌های مدیریتی این یافته‌ها را برای بهبود سیاست‌های سازمانی نسبت به حمایت از کارکنان سوگوار نشان دهم.

بحث و نتیجه‌گیری

بحث در قالب روایت تم‌های پژوهش

پس از تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تم بازتابی، چهار تم اصلی و ۱۰ تم فرعی ساخته شد که در ادامه روایت آن‌ها ارائه شده است.

پارادوکس کارایی - همدلی. این تم محور تجربه‌های کارکنان بود و آثار و علائم آن در مجموعه مصاحبه‌ها کاملاً مشخص بود. مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی این تم «پارادوکس و تضاد» بود. پارادوکس با تعابیر دیگر در سایر تم‌های مربوط به تجربه سوگ نیز مشخص بود (مانند پارادوکس مرزگذاری و بدون مرز بودن کار و زندگی شخصی). این تم از سه تم فرعی به شرح زیر تشکیل شده بود.

«نشانه‌های عینی و ضمنی ارجحیت کارایی». در این زیرتم، مشارکت‌کنندگان تجربه خود را از غلبه گفتمان کارایی در سازمان‌ها به‌رغم تجربه سوگ شرح دادند. در روایت‌ها، شواهدی از این دیده می‌شد که چگونه انتظار برای عملکرد بی‌نقص، حتی در روزهای دشوار سوگواری، همچنان پابرجا بود.

یکی از مشارکت‌کنندگان (P8) گفت: «پنج روز بعد از مراسم خاکسپاری پدرم، مجبور شدم به جلسه مهم مشتریان بروم. انگار که هیچ اتفاقی نیفتاده باشد... از من انتظار داشتند دقیق و بی‌خطا ظاهر شوم».

یا (P3) بیان کرد: «جلسات طبق برنامه ادامه داشتند... گفتند اگر لازم داری، بعد از ساعت کاری صحبت کنیم. یعنی در ساعات کاری تمرکز صددرصد روی پروژه باشد».

این گزیده‌ها نشان می‌دهند که اولویت سازمان‌ها بیشتر به سمت حفظ کارایی بود تا توجه به وضعیت عاطفی کارکنان سوگوار. در دو مورد از مصاحبه‌ها وضعیت تعادل بیشتر بود. زمانی که با افرادی از سازمان‌های خیریه و فرهنگی مصاحبه می‌کردم غلبه گفتمان کارایی (به ظاهر) کاهش می‌یافت؛ هرچند در پس‌نقل قول‌های آنان نهادینه شدن گفتمان کارایی دست کم از دیدگاه خودشان وجود داشت.

(P17) گفت: «واقعاً فشار سازمانی برای بازگشت به کار نداشتم... کلاس‌هایم را به موقع پس از یک هفته برگزار کردم... فکر نمی‌کردم از عهده بریایم ولی باید برای خودم هم که شده دیسپلین‌کارم را حفظ می‌کردم...».

«شبکه‌های رسمی کارایی و شبکه‌های غیررسمی همدلی». در این تم فرعی، مشارکت کنندگان تفاوت میان حمایت رسمی و غیررسمی را توصیف کردند. حمایت رسمی معمولاً محدود و کارکردی بود، در حالی که همدلی واقعی بیشتر از طریق روابط غیررسمی همکاران شکل می‌گرفت.

(P6) گفت: «مدیرم گفت هر کمکی نیاز داری بگو... درخواست‌های دیگر را هم نامه بزن... ولی هیچ وقت فرصتی نشد که واقعاً حرف بزنم یا نخواستم نامه‌ای بزنم... یکی از همکاران قدیمی که قبلاً خودش این را تجربه کرده بود، چند بار بیرون از کار با من تماس گرفت و احوالم را پرسید».

در واقع، شبکه‌های غیررسمی همکاران تبدیل به فضای امنی برای ابراز احساسات شدند، در حالی که فضای رسمی سازمان همچنان با معیارهای کارایی تعریف شده بود.

«استمرار کارایی در مقابل زمان‌مند بودن همدلی». این تم فرعی به ناپایدار و موقتی بودن همدلی رسمی در برابر انتظار مداوم برای عملکرد اشاره داشت. بسیاری از مشارکت کنندگان تجربه کردند که ابراز همدلی سازمانی کوتاه‌مدت بود، در حالی که انتظار برای بازگشت به عملکرد کامل زودبازمی‌گشت.

مثلاً (P9) اشاره کرد: «اوایل گفتند هر وقت نیاز داشتی استراحت کن. اما بعد از دو هفته، برخوردها تغییر کرد... فشار برای تحویل کارها دوباره برگشت، انگار باید خودم را از نو بسازم...».

به رسمیت شناخته نشدن تفاوت‌ها. مفهوم سازمان‌دهنده این تم «ناآگاهی نسبت به فردیت تجربه سوگ» بود. جنس و ماهیت تم‌های فرعی این تم نیز بیشتر به علل رفتارهای بیرونی برمی‌گشت تا پیامدهای آن. به عبارت دیگر، مشارکت کنندگان معتقد بودند که بسیاری از چالش‌های تجربه سوگ در سازمان ناشی از نادیده گرفتن تفاوت‌های فردی در سوگواری بود، نه صرفاً واکنشی به شرایط تحمیل شده.

«ناگاهی از تفاوت‌های فرآیند سوگواری». یکی از جنبه‌های بارز این ناآگاهی در روایت‌های کارکنان آشکار می‌شود.

شرکت‌کننده (P13) گفت: «فکر می‌کردند چون دو هفته گذشته باید حال خوب شده باشد... تازه بعضی روزها انگار غم بیشتر سراغم می‌آمد. برایم عجیب بود که چطور انتظار داشتند یک روند خطی طی کنم و به حال عادی برگردم... بعد از یک ماه می‌پرسید چرا حالت بد است؟...».

این گزیده داده نشان می‌دهد که سازمان و همکاران انتظار داشتند که سوگواری مسیری مشخص، کوتاه و یکسان برای همه داشته باشد؛ انتظاری که با تجربه واقعی افراد فاصله زیادی داشت.

«پیروی از کلیشه‌ها و هنجارهای فرهنگی سازمان». فرهنگ سازمانی نیز بر انتظارات غیرواقع‌بینانه دامن می‌زد.

شرکت‌کننده (P22) گفت: «اینجا قوی بودن یعنی برنگشتن سر درد و دل. هنوز از خانم... به عنوان یک فرد قوی که پس از فوت همسرش سر جلسات حاضر می‌شد و تیم را هدایت می‌کرد اسم می‌برند...».

این روایت نشان می‌دهد که کلیشه‌های فرهنگی موجود در سازمان (مثلاً تعریف خاص از قوی بودن) بر نحوه مدیریت سوگ اثر می‌گذاشت و به فشار برای نادیده گرفتن عمق احساسات منجر می‌شد.

حمایت‌های سازمانی یکسان‌سازی شده: حمایت‌های رسمی و نیمه‌رسمی سازمان‌ها اغلب ماهیتی کلی و استاندارد داشت و بدون توجه به تفاوت‌های فردی در سوگواری به افراد سوگوار پیشنهاد می‌شد.

مثلاً شرکت‌کننده (P20) گفت: «فرم مرخصی فوت بستگان را که قبلاً اصلاً هم نمی‌دانستم وجود دارد، پر کردم و تمام شد. انگار همه درد و سوگ آدم را می‌شود در یک برگه خلاصه کرد... اینجا که نمی‌پرسند واقعاً به چه جور حمایتی نیاز داری».

این تجربه نشان می‌داد که حمایت‌های سازمانی بیشتر به موارد مندرج در قانون یا به تعبیر یکی از شرکت‌کنندگان یک «چک‌لیست» شباهت داشت و کمتر به فضای واقعی و انسانی سوگواری توجه می‌شد.

مرزهای سیال کار و زندگی شخصی. مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی در این تم، «نسبت سوگ با کار و زندگی شخصی» بود. تم‌های فرعی تشکیل‌دهنده این تم، نشان‌دهنده دو شیوه متفاوت مواجهه با سوگ در محیط کار بودند. گروهی از مشارکت‌کنندگان مرز مشخصی میان کار و زندگی شخصی می‌کشیدند تا سوگ را محدود به فضای خصوصی نگه دارند، در حالی که گروهی دیگر سوگ را بخشی طبیعی از تجربه زندگی می‌دانستند که در محیط کار نیز حضور داشت.

«مرزگذاری کار و زندگی شخصی». برخی از مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که تجربه سوگ باید به حریم خصوصی زندگی فرد محدود شود و ورود آن به محیط کار صحیح نیست. این مرزگذاری آگاهانه میان سوگ و کار، به عنوان راهبردی برای حفظ کارایی حرفه‌ای (آنچه در تم اول غلبه آن مشاهده شد) به کار گرفته می‌شد.

یکی از شرکت‌کنندگان (P14) گفت: «پس از تجربه از دست دادن، تلاش کردم در محیط کار نشانه‌ای از غم خود بروز ندهم... حتی از تمام مرخصی‌ام استفاده نکرده‌ام این را بی‌منت و خودخواسته انجام دادم... این کار کم‌کم می‌کرد نقش حرفه‌ای خودم را حفظ کنم ولی واقعا در خانه برعکس بودم... در تنهایی خانه گریه می‌کردم و صبح با نقاب سر کار می‌آمدم». این گروه با جدا نگه داشتن تجربه‌های هیجانی و وظایف شغلی، به دنبال بازیابی ثبات روانی و جلوگیری از تاثیر فرساینده سوگ بر فعالیت‌های روزمره خود بودند.

«کار و زندگی بدون مرز». در مقابل، گروهی دیگر از مشارکت‌کنندگان سوگ را بخشی اجتناب‌ناپذیر و فراگیر از زندگی می‌دانستند که تفکیک آن از محیط کار غیرممکن است. این افراد بر این باور بودند که سوگ نه تنها در خانه، بلکه در هر زمینه‌ای از زندگی روزمره، از جمله کار جاری است و باید امکان ابراز آن فراهم شود.

شرکت‌کننده هشتم (P8) گفت: «این تجربه‌ای نیست که بتوان آن را در یک بخش از زندگی محبوس کرد. احساس فقدان در محیط کار هم با من همراه بوده و هست...». شرکت‌کننده دیگری

(P15) گفت: «کار و زندگی حداقل برای من امتداد هم هستند. نمی‌توانم دردی به این بزرگی را فقط به خانه محدود کنم و در محیط کار بی تفاوت باشم. برای همین سعی نمی‌کردم چیزی را مخفی کنم ولی انتظارم از دیگران هم بیش از اندازه بود...».

این گروه از مشارکت‌کنندگان، کار را فضایی برای ادامه تجربه سوگ می‌دیدند و نه مکانی برای انکار یا سرکوب آن. در نتیجه، مرزهای سنتی میان زندگی شخصی و شغلی در تجربه آنها تا حد زیادی کمرنگ شده بود.

بازتعریف هویت حرفه‌ای در مواجهه با سوگ. مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی در این تم، «تحول در خوددرآکی» بود. مواجهه با سوگ برای بسیاری از مشارکت‌کنندگان فقط به معنای غم یا حس فقدان نبود، بلکه فرایندی فعال برای بازاندیشی درباره خود و بازتعریف هویت حرفه‌ای محسوب می‌شد. این بازتعریف هویت در دو مسیر اصلی و گاه متضاد بروز پیدا می‌کرد.

«ادراک هویت حرفه‌ای از دست رفته». گروهی از مشارکت‌کنندگان تجربه سوگ را نقطه گسست از نقش‌ها و تعاریف قبلی خود می‌دانستند. فقدان باعث شده بود که آنها نگاهی دوباره به جایگاه شغلی و هویتی خود بیندازند و برخی پیوندهای پیشین را کنار بگذارند. در این فرآیند، نقش‌هایی که پیش‌تر بخش مهمی از هویت‌شان بودند، اهمیت خود را از دست داده بودند. یکی از شرکت‌کنندگان (P1) گفت: «پس از آن اتفاق، دیگر شغلم برایم همان معنای قبلی را نداشت و انتظار هم نداشتم داشته باشد... نباید خودم را فقط با موقعیتم در سازمان تعریف می‌کردم... نباید دوباره پست بالاتر را به بهای زمانی که در سازمان صرف می‌کردم بدهم و دیگر پستی نپذیرفتم...».

شرکت‌کننده دیگری (P12) بیان کرد: «از زمانی که داغدار شدم، به خاطر بچه‌ها و خانواده‌ام مجبور شدم از بعضی نقش‌های قدیمی دل بکنم...».

در این دیدگاه، سوگ به عنوان فرصتی ناخواسته اما قدرتمند برای بازاندیشی در باب خود و تغییر جهت‌های معنایی هویت حرفه‌ای شخص یا اجبار به تغییر آن عمل می‌کرد.

نتیجه‌گیری در قالب دلالت‌ها و راهکارهای مدیریتی

سوگ در محیط کار، اگرچه پدیده‌ای فردی به شمار می‌رود، اما به شدت با پویایی‌های سازمانی، ساختارهای مدیریتی و فرهنگ سازمانی در هم تنیده است. یافته‌های پژوهش حاضر که

از طریق تحلیل تجربه زیسته افراد سوگوار در محیط کار حاصل شده، نشان می‌دهد که سوگ نه تنها یک واکنش فردی به فقدان است، بلکه بازتابی از نحوه مواجهه سازمان‌ها با نیازهای عاطفی کارکنان خود نیز هست. استفاده از تئوری حفظ منابع هابفال (۱۹۸۹) به عنوان چارچوب نظری، کمک کرد تا درک کنم چگونه از دست رفتن منابع (زمان، انرژی روانی و حمایت اجتماعی) به تشدید یا تخفیف تجربه سوگ در کار می‌انجامد. در این بخش، دلالت‌ها و راهکارهای مدیریتی متناظر با چهار تم اصلی و ده تم فرعی تحلیل شده‌اند.

بر اساس تم اول پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌ها اغلب به طور ناهوشیار پیامی دوگانه به کارکنان می‌دهند؛ حمایت عاطفی کوتاه‌مدت مجاز است، اما کارایی همواره اولویت دارد. این امر، به ویژه برای سوگواران، منجر به ادراک ناامنی منابع می‌شود. طبق نظریه هابفال (۲۰۰۱)، زمانی که افراد حمایتی خود را در خطر از دست دادن ببینند، فشار روانی تشدید می‌شود. هرچند پژوهش‌ها نشان می‌دهند حمایت سازمانی ادراک شده به کاهش رابطه سوگ و هیجانات منفی سازمانی کمک می‌کند (ان‌گو^۱، ۲۰۲۴) اما سازمان‌هایی که همدلی را صرفاً در چارچوب زمانی محدود می‌بینند، عملاً به تحلیل بیشتر منابع روانی کارکنان کمک می‌کنند. ایجاد سیاست‌های سازمانی که حمایت عاطفی پایدار، نه صرفاً موقت، را ترویج دهد، آموزش مدیران و رهبران برای شناسایی نیازهای پنهان سوگواران و تسهیل فضای همدلانه در بلندمدت و بازتعریف شاخص‌های کارایی به گونه‌ای که رفتارهای همدلانه و حمایتگری نیز به عنوان ارزش سازمانی شناخته شود، به تعدیل این فضا در بلندمدت کمک شایانی خواهد کرد.

تم دوم پژوهش نشان داد سازمان‌ها معمولاً به شکل یکسان به سوگ پاسخ می‌دهند. این امر با ماهیت طبیعی سوگ مغایرت دارد، زیرا سوگ فرآیندی فردی است (ویلسون و همکاران، ۲۰۲۰) و نیاز به بازیابی منابع در هر فرد به شکل متفاوتی ظاهر می‌شود. یک رویکرد یکپارچه و کلیشه‌ای، منجر به تشدید احساس بیگانگی، عدم تعلق و فرسایش بیشتر منابع عاطفی می‌شود. همراستا با این نتیجه مطالعه جوی و همکاران^۲ (۲۰۲۵) نشان می‌دهد نادیده‌گیری نظام‌مند سوگ ناشی از نیروهای اجتماعی-سیاسی است که ارزش روابط انسانی را کاهش داده، احساسات را بدنام کرده و مسئولیت سوگوار را به امری فردی فروکاسته‌اند. بنابراین، در وهله نخست ارتقای سواد

1. Ngo

2. Joy et al.

سوگواری و سپس طراحی برنامه‌های حمایتی با انعطاف‌پذیری بالا مانند برنامه‌های گروهی، متناسب با نیازهای متنوع سوگواران، آموزش کارکنان و مدیران درباره ماهیت متنوع سوگواری و اهمیت حساسیت فرهنگی و فردی و پرهیز از اعمال استانداردهای کلیشه‌ای درباره مدت یا شدت سوگ برای تصحیح این خطا پیشنهاد می‌شود.

تم سوم پژوهش که از دو زیرتم مرزگذاری کار و زندگی شخصی و کار و زندگی بدون مرز تشکیل شده، به شکاف در تجربه افراد در مدیریت سوگ اشاره داشت. در مطالعه بائر و مورای (۲۰۱۸) نیز به فهم نسبت سوگ با مرزهای کار و زندگی افراد اشاره شده بود. در مطالعه حاضر نشان داده شد افرادی که بین کار و زندگی مرز مشخصی قائل بودند، متفاوت از افرادی که کار و زندگی را امتداد هم می‌دیدند، حس فقدان را تجربه کرده بودند. تئوری هابفال نیز تأکید می‌کند که فقدان مرزهای مشخص، منجر به اتلاف سریع‌تر منابع می‌شود. افراد سوگوار نیازمند بازسازی منابع انرژی روانی در محیط‌هایی هستند که به مرزگذاری قائلند. ترویج سیاست‌های کار-زندگی یکپارچه نظیر تمهیدات کاری انعطاف‌پذیر، مرخصی‌های ویژه فراتر از قانون و الزام برای سوگ و تشویق به استفاده از منابع حمایتی خارج از محیط کار بدون احساس گناه یا ترس از برچسب ناکارآمدی در این رابطه مهم و اثرگذارند.

در نهایت تم چهارم نشان می‌داد تجربه سوگ نه تنها به فقدان بلکه به از دست دادن بخشی از هویت حرفه‌ای افراد نیز می‌انجامد. بسیاری از شرکت‌کنندگان گزارش کردند که پس از تجربه سوگ، احساس قطع ارتباط با نقش حرفه‌ای خود داشتند. بر اساس تئوری حفظ منابع، فقدان هویت حرفه‌ای یک منبع کلیدی را از افراد می‌گیرد. بازسازی این هویت، مستلزم بازآفرینی منابع معنادار به شغل است. در مطالعه‌ای جالب توجه، از امکان بازآفرینی شغل^۱ به مثابه راهکاری سازمانی برای تسهیل گذار از دوره اندوه در عین بازگشت به هویت حرفه‌ای همزمان با کمک به اثربخشی کار و شغل اشاره شد (پلتنوا^۲، ۲۰۲۴). بنابراین فراهم کردن مداخلات سازمانی برای بازآفرینی شغل، تسهیل گفت‌وگوها و ارائه بازخوردهای شغلی پس از دوره سوگ برای کمک به کارکنان در بازتعریف نقش حرفه‌ای خود و طراحی برنامه‌های بازگشت به کار شامل مشاوره شغلی و جلسات منتورینگ برای نیل به تعادل حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود.

1. Job crafting
2. Pletneva

برای این پژوهش دو محدودیت عمده متصور است. نخست اینکه در مطالعه حاضر تحلیل تجربه سوگ به صورت مقطعی و در یک بازه زمانی محدود انجام شد. از آنجا که فرآیند سوگواری فرآیندی پویا و زمان‌مند است، یافته‌های این پژوهش سیر تحولی تجربه سوگ در محیط کار را در طول زمان نشان نمی‌دهد. دوم اینکه، عواملی مانند شخصیت فردی، سبک‌های مقابله با استرس یا منابع حمایتی بیرون از محیط کار در این مطالعه بررسی نشدند. این متغیرها می‌توانند تجربه سوگ را تحت تاثیر قرار دهند. بنابراین، در نظر گرفتن پژوهش‌هایی برای رفع این دو خلأ از پیشنهادها پژوهشگر برای مطالعات آتی است. به صورت خاص، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی از طرح‌های طولی برای بررسی تغییرات تجربه سوگ در طول زمان استفاده کنند. این امر می‌تواند به فهم بهتر فرآیند بازسازی هویت حرفه‌ای، مرزگذاری کار و زندگی و تحولات حرفه‌ای پس از فقدان کمک کند. به علاوه، بررسی تطبیقی تجرب سوگ در محیط‌های کاری در فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف می‌تواند دلالت‌های گسترده‌تری برای سیاستگذاری‌های سازمانی در مدیریت سوگ فراهم آورد. پژوهشگران می‌توانند تأثیر سیاست‌های رسمی یا غیررسمی سازمانی نظیر مرخصی‌های سوگ، برنامه‌های حمایتی، آموزش مدیران و بازآفرینی شغل را بر کیفیت بازگشت به کار و تجربه سوگ کارکنان بررسی کنند. در نهایت، با توجه به رویکرد انتقادی این پژوهش و همراستا با آن، مطالعات آتی می‌توانند نقش عواملی نظیر ساختارهای قدرت، جنسیت، طبقه اجتماعی و نوع قرارداد کاری را در شکل‌دهی به تجرب سوگ در محیط کار تحلیل کنند.

فهرست منابع

- ابراهیمی، الهام. (۱۴۰۳). تجربه ادراک بیش‌شایستگی در سازمان: کاربرد روش تحلیل تم بازتابی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶(۳)، ۴۰-۱۱. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1403.16.3.1.0.11-40>
- حیدرانلو، اسماعیل، رمضانی، مرتضی، سالاری، محمد مهدی، بدری، طالب و طوسی محمد. (۱۴۰۲). فاصله عاطفی، تجربه سوگ در بازماندگان متوفیان کووید-۱۹، پژوهش توانبخشی در پرستاری، ۱۰(۱)، ۹-۱.
- خادم الفقرايي، مهوش و جلالی، مینا. (۱۴۰۳). از سوگ تا فرسودگی: واکاوی پیچیدگی‌های شغلی کارکنان آرامستان باغ رضوان اصفهان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳(۳)، ۲۸۲-۲۶۸.
- دیندارفرکوش، جواد، کاظمی پورثابت، شهلا، و انصاری، حمید. (۱۴۰۱). آینده‌نگری روند سالمندی جمعیت ایران در مناطق و گروه‌های مختلف جمعیتی تا سال ۱۴۲۰. آینده‌پژوهی مدیریت، ۳۲(۱۲۸)، ۱۰۳-۱۲۲.
- Barclay, L. A., & Kang, J. H. (2019). Employee-based HRM: Bereavement policy in a changing work environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31, 131-148.
- Bauer, J. C., & Murray, M. A. (2018). Leave your emotions at home: Bereavement, organizational space, and professional identity. *Women's Studies in Communication*, 41(1), 60-81.
- Bento, R. F. (1994). When the show must go on: Disenfranchised grief in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 35-44.
- Bergeron, D. M. (2023). Time heals all wounds? HRM and bereavement in the workplace. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100931.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*, UK: Sage publication.
- Coker, M. C., & Riforgiate, S. E. (2023). Organizing emotions throughout disenfranchised grief: Virtual support group sensemaking through emotion discourses. *Sustainability*, 15(10), 8012.
- Corden, A. (2016). Bereavement and the workplace. In *Death and social policy in challenging times* (pp. 150-167). London: Palgrave Macmillan UK.
- Dimoff, J. K., & Kelloway, E. K. (2019). With a little help from my boss: The impact of workplace mental health training on leader behaviors and employee resource utilization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 4.
- Dimoff, J. K., Kelloway, E. K., & Burnstein, M. D. (2016). Mental health awareness training (MHAT): The development and evaluation of an intervention for workplace leaders. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 167.
- Eyetsmitan, F. E. (2025). Culture and Workplace Bereavement. In *Cultural Influences in Coping with Grief: Impact of Social and Psychological Factors* (pp. 77-88). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Flux, L. (2024). *An investigation into workplace support for bereaved employees* (Doctoral dissertation, Canterbury Christ Church University).

- Flux, L., Hassett, A., & Callanan, M. (2019). How do employers respond to employees who return to the workplace after experiencing the death of a loved one? A review of the literature. **Policy and Practice in Health and Safety**, 17(2), 98-111.
- Ford, J. (2024). Managing expression and hand holding in The Good Wife: how 'leaning in' demands emotional labour. **Feminist Theory**, 14647001241280264.
- Gilbert, S., Mullen, J., Kelloway, E. K., Dimoff, J., Teed, M., & McPhee, T. (2021). The CARE model of employee bereavement support. **Journal of occupational health psychology**, 26(5), 405.
- Hansen, K. N. (2021). **Working through Grief: Exploring the Relationship Between Organizational Bereavement Policies, Reintegration Processes, and Perceived Support on Employee Engagement, Satisfaction, and Loyalty**, Master's thesis, Purdue University Global.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested- self in the stress process: advancing conservation of resources theory. **Applied Psychology**, 50(3), 337-421.
- Joy, K., Cadell, S., Peter, E., & Kontos, P. (2025). "The living need care": Experiences of bereaved workers in precarious employment. **Death Studies**, 1-11.
- Ngo, Zachary N. (2024). **Grieving Workers, Leadership Support, and Organizational Commitment**. College of Science and Health Theses and Dissertations. 538.
- Pitimson, N. (2021). Work after death: an examination of the relationship between grief, emotional labour, and the lived experience of returning to work after a bereavement. **Sociological Research Online**, 26(3), 469-484.
- Pletneva, L. (2024). Turning work into a refuge: Job crafting as coping with personal, grief-inducing events. **Academy of Management Journal**, 67(4), 1055-1083.
- Saldana, D. (2023). Grief in the Workplace: Examining the Connection between Human Resource Bereavement Policies, Employee Grief Experiences, and Perceived Support. *California State University*.
- Stroebe, M., Dyregrov, K., & Titlestad, K. B. (2024). Introduction to the handbook. In *The Routledge international handbook of drug-related death bereavement* (pp. 3-19). Routledge.
- Tonkin, K. (2025). It is who you know: the power of supervisors in awarding and administering bereavement leave. **OMEGA-Journal of death and dying**, 90(4), 1820-1843.
- Trevino, K. M., Litz, B., Papa, A., Maciejewski, P. K., Lichtenthal, W., Healy, C., & Prigerson, H. G. (2018). Bereavement challenges and their relationship to physical and psychological adjustment to loss. **Journal of palliative medicine**, 21(4), 479-488.
- Wilson, D. M., Punjani, S., Song, Q., & Low, G. (2021). A study to understand the impact of bereavement grief on the workplace. **OMEGA-Journal of Death and Dying**, 83(2), 187-197.
- Wilson, D. M., Rodríguez-Prat, A., & Low, G. (2020). The potential impact of bereavement grief on workers, work, careers, and the workplace. **Social work in health care**, 59(6), 335-350.
- Worden, J. W. (2018). **Grief counseling and grief therapy: A handbook for the mental health practitioner**. springer publishing Company.

