



The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis: From Compassion to Meaning and Participation



مدیریت یعنی مراقبت در دوران بحران

«نسل چهارم دانش مدیریت و مهندسی سبز»

بازگرداندن انسان، کرامت، معنا، همدلی و آرامش به قلب سازمان باهدف ثروت‌آفرینی پایدار

کلیات

- مدیریت یعنی مراقبت، به‌ویژه در دوران بحران

در فرهنگ کلاسیک مدیریت، واژه‌هایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل همیشه پررنگ بوده‌اند. اما در شرایطی که سازمان‌ها و جوامع با بحران‌هایی عمیق و گسترده مانند جنگ، نااطمینانی، فشار اقتصادی، مهاجرت، اضطراب روانی و فرسودگی اجتماعی مواجه‌اند، این تعاریف دیگر کافی نیستند. مدیریت در این شرایط، اگر فاقد «عنصر مراقبت» باشد، نه تنها اثرگذار نخواهد بود، بلکه می‌تواند به بخشی از بحران تبدیل شود. در دوران بحران، مدیر خوب کسی نیست که فقط تصمیم می‌گیرد، بلکه کسی است که احساس می‌کند، می‌شنود، و برای انسان‌ها پناهگاه روانی و اخلاقی می‌سازد.

- «مراقبت» جوهره مدیریت در دوران بحران

در زمان بمباران یا جنگ، کارکنان شاید سرکار بیایند، اما ذهن‌شان میان اخبار، عزیزان و دغدغه‌های زنده‌ماندن سرگردان است. در شرایط فرسودگی روانی جمعی، کسی که دیده نمی‌شود، شنیده نمی‌شود، و معنا در کارش نمی‌بیند، به مرور خاموش می‌شود – حتی اگر فیزیکی حاضر باشد. مدیران موفق آن‌هایی نیستند که از بحران عبور کردند، بلکه آن‌هایی‌اند که انسان‌ها را از بحران عبور دادند.

- مثال‌های زنده:

در جریان جنگ سوریه، یک کارخانه تولید دارو در دمشق، روزانه ۱۵ دقیقه به کارکنان خود وقت تن‌آرامی و گفت‌وگوی آزاد داد. میزان ترک کار و غیبت اضطراری در آن، ۴۰٪ کمتر از میانگین شهر شد. در یکی از مناطق مرزی ایران، یک شرکت کوچک توزیع برق، اتاقی ساده به نام «اتاق نفس» راه‌اندازی کرد، جایی برای استراحت،

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید

 www.iran-gma.com |  info@iran-gma.com |  021-88515328

EMPATHIC Model- (Empowerment through Meaning, Participation, and Human Compassion in Crisis)



دعا، گفتگو و پناه روانی کارکنان. آن اتاق کوچک، به سمبل اعتماد کارکنان به مدیریت تبدیل شد. در آلمان پس از جنگ جهانی دوم، بازسازی واقعی کشور نه از آجر و آهن، بلکه از بازسازی روان و انگیزه مردم آغاز شد؛ مدیرانی که از کارمندان شان مراقبت کردند، موتور اصلی این تحول بودند. و دهها مثال دیگر...

مدیریت در بحران، به معنای مراقبت از انسان در بطن آسیب پذیری است. یعنی تبدیل شدن به نقطه ثبات در دل بی ثباتی. یعنی پذیرفتن اینکه قبل از هر برنامه ریزی، اول باید آدمها «خودشان» باشند: سالم، شنیده شده، با معنا و امیدوار. پس در شرایط امروز ما، شاید مهم ترین تعریف مدیریت این باشد: مدیریت یعنی مراقبت.

بنابراین در شرایطی که جامعه با نااطمینانی، اضطراب، خستگی روانی و زخم های جمعی مواجه است، سازمان ها دو انتخاب دارند:

۱. فرو رفتن در محافظه کاری و سکوت مدیریتی

۲. یا تبدیل شدن به مأمن انسانی، الهام بخش و شفا دهنده

توسعه ابعاد انسانی دانش مدیریت در شرایط بحرانی با هدف ایجاد انگیزه، آرامش، و همبستگی در سازمان گامی است که انجمن مدیریت سبز ایران و بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران در حال پیگیری و توسعه آن است.

چارچوب مدیریت به معنای مراقبت



مدل سه لایه ی مدیریت به معنای مراقبت

/ مدیریت همدل در بحران

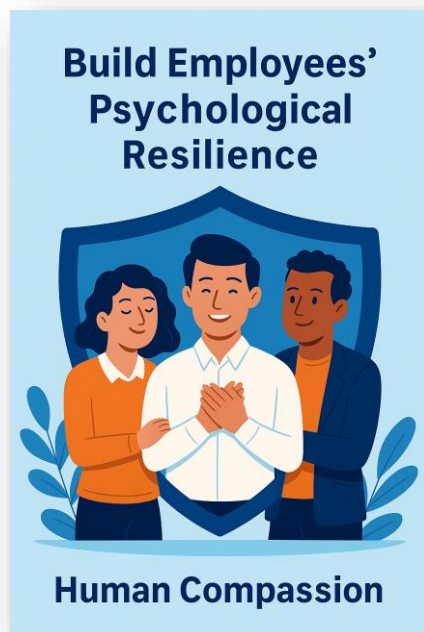
در شرایط بحرانی (از جنگ و ناامنی گرفته تا ناترازی های اجتماعی و روانی)، سازمان ها تنها نهادهای اقتصادی نیستند، بلکه بخشی از بافت روانی و اجتماعی جامعه اند. در چنین فضایی، تقویت بعد انسانی مدیریت از طریق رویکرد «مدیریت همدل در بحران» می تواند به بازسازی انگیزه، حفظ کرامت، ایجاد همبستگی و ارتقاء بهره وری واقعی منجر شود.

جهت دریافت فایل ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



مفاهیم بنیادین مدل سه لایه‌ی مدیریت به معنای مراقبت

۱- ارتقاء تاب‌آوری روانی کارکنان



تاب‌آوری روانی (Psychological Resilience) در محیط کار به توانایی کارکنان برای سازگاری مؤثر با فشارها، بحران‌ها، ناپایداری‌ها و ضربه‌های روانی گفته می‌شود. فرد تاب‌آور، در مواجهه با شرایط دشوار، سریع‌تر به حالت تعادل برمی‌گردد، کمتر دچار فرسودگی یا انفعال می‌شود، و حتی در بحران، می‌تواند یادگیری، رشد یا معنا را تجربه کند. در فضای سازمانی، ارتقاء تاب‌آوری روانی باعث می‌شود کارکنان در شرایطی مانند: فشارهای اقتصادی – بحران اجتماعی – تهدیدات امنیتی – فرسودگی شغلی. بتوانند پایدار، باانگیزه و با روحیه باقی بمانند. تاب‌آوری روانی فقط یک ویژگی فردی نیست، بلکه نتیجه فضای روانی، ساختار سازمانی و مدل رهبری است.

چگونگی ارتقا تاب‌آوری روانی را در سازمان

راهکار	توضیح
آموزش خودآگاهی هیجانی	شناخت احساسات، پذیرش اضطراب و تمرین تنظیم هیجان‌ها
ایجاد شبکه حمایت روانی داخلی	جلسات هم‌گفتار، تسهیل گران آرامش، فضای گفتگو بدون قضاوت
ترویج معناگرایی در کار	اتصال نقش هر فرد به اهداف انسانی، اخلاقی یا اجتماعی بزرگ‌تر
ایجاد فضای روانی امن	حذف قضاوت، تهدید، سرزنش؛ احترام به تفاوت در احساس و انرژی
توانمندسازی ذهنی	آموزش مثبت‌اندیشی، مدیریت بحران، انعطاف شناختی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



شاخص‌های سنجش تاب‌آوری روانی کارکنان

شاخص	نحوه سنجش	ابزار پیشنهادی
۱- سطح ریکاوری پس از بحران	مدت زمان بازگشت به عملکرد طبیعی پس از شوک (مثلاً اطلاعیه منفی یا حادثه)	نظر مدیران، خودارزیابی
۲- احساس کنترل و امید	چند درصد افراد احساس می‌کنند در بحران «توان پاسخ‌دهی» دارند	پرسشنامه / مصاحبه
۳- تکرار و شدت شکایت‌های عاطفی	افزایش غیبت، بی‌انگیزگی، مشاجره یا سکوت عاطفی	آمار منابع انسانی
۴- میزان مشارکت در اقدامات همدلانه	داوطلب شدن برای کمک به دیگران، مشارکت در پروژه‌های معنوی	ثبت عملکرد در برنامه‌های همدلی
۵- پایداری اخلاق و حرفه‌ای‌گری در شرایط سخت	عدم تغییر رفتارها به سمت پرخاش، بی‌تفاوتی یا ناامیدی مزمن	ارزیابی همکاران، بازخورد ۳۶۰ درجه
۶- تمایل به یادگیری و رشد در بحران	افراد همچنان خواهان یادگیری، آموزش و بهبود هستند	حضور در دوره‌ها، ثبت ایده‌ها



۲- ایجاد فضای امن و همدلانه درون سازمانی

فضای امن و همدلانه سازمانی به محیطی گفته می‌شود که در آن کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند: آزادانه حرف بزنند، احساسات خود را بدون ترس ابراز کنند، خطا کنند و یاد بگیرند، متفاوت فکر کنند، بدون اینکه دچار قضاوت، طرد، مجازات یا تحقیر شوند.

در کنار این، همدلی (Empathy) یعنی درک کردن دیگران از منظر خودشان، بدون قضاوت و با تمایل به همراهی. فضای همدلانه وقتی ایجاد می‌شود که افراد حس کنند شنیده، فهمیده و دیده می‌شوند. این فضا نه تنها از آسیب‌های روانی جلوگیری می‌کند، بلکه موجب: افزایش تعلق سازمانی، کاهش تعارض، ارتقاء انگیزه و نوآوری می‌شود.

در شرایط بحرانی مثل جنگ، ناامنی روانی، یا فشار اقتصادی، تنها جایی که افراد احساس امنیت کنند، محل کار است. اگر سازمان هم ناامن باشد، ذهن و روان انسان فرو می‌پاشد و عملکرد از بین می‌رود.

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



چند اقدام عملی برای ایجاد چنین فضایی:

- راه‌اندازی جلسات بی‌پرده ولی محترمانه
- آموزش همدلی به مدیران (با تمرین‌های ساده شنیدن بدون قضاوت)
- فرم‌های احساس روزانه برای پیگیری بی‌صدا
- حذف زبان تنبیهی در مکاتبات
- تعریف پاداش برای رفتارهای همدلانه در سازمان (مثلاً جایزه «همکار شنوا»)

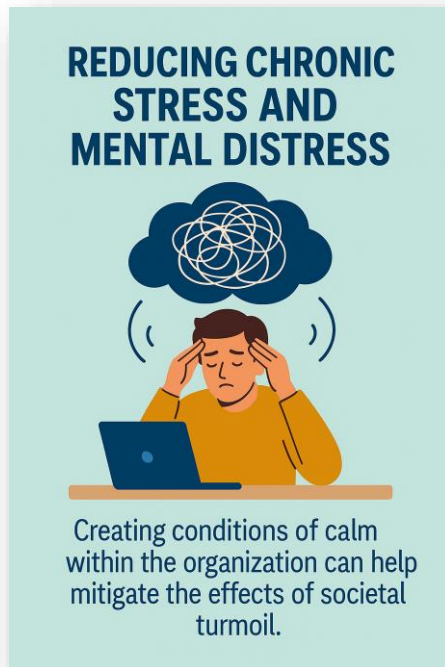
شاخص‌های سنجش فضای امن و همدلانه

شاخص	توضیح	ابزار پیشنهادی
۱- احساس امنیت روانی	کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند نظر یا خطای خود را بیان کنند بدون ترس	پرسشنامه کوتاه / مصاحبه
۲- میزان شنیده شدن در جلسات	آیا افراد از همه سطوح سازمانی در تصمیم‌ها مشارکت دارند؟	تحلیل رفتار در جلسات / بازخورد ۳۶۰ درجه
۳- وجود رویه‌های گوش دادن فعال	جلسات «حال‌شنوا»، ایستگاه آرامش، مدیر شنوا	چک‌لیست فرایندهای منابع انسانی
۴- پاسخ سازمان به اشتباهات انسانی	رفتار سازمان هنگام اشتباه: مجازات یا آموزش؟	بررسی نمونه‌های اخیر، تحلیل فرهنگی
۵- شفافیت در ارتباطات	آیا کارکنان اطلاعات درست، به‌موقع و محترمانه دریافت می‌کنند؟	تحلیل ایمیل‌ها، جلسه‌ها، تابلوهای اعلانات
۶- شاخص رضایت بین‌فردی	احساس کارکنان نسبت به حمایت یا بی‌مهری همکاران و مدیران	نظرسنجی داخلی / گفت‌وگوی گروهی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



۳- کاهش استرس‌های مزمن و آشفتگی روانی ناشی از فضای عمومی کشور



کاهش آثار روانی ناشی از بحران‌های محیطی، اقتصادی، اجتماعی و رسانه‌ای کشور بر ذهن و عملکرد کارکنان سازمان. **دلایل ضرورت این اقدام:** در شرایطی که جامعه با تنش‌های مداوم از جمله جنگ، اخبار منفی، بحران معیشت، نااطمینانی و اضطراب عمومی روبروست، کارکنان نیز ناگزیر این فشار را با خود به محل کار می‌آورند. در نبود مداخله سازمانی، این تنش‌ها تبدیل به: فرسودگی شغلی، افت انگیزه، کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت، خطا و شکایت می‌شود. بنابراین مدیریت منابع انسانی در این دوره، باید رویکرد **روان‌پایدار (Psycho-Stabilizing)** را در اولویت خود قرار دهد.

کاهش استرس، پیش‌نیاز کارایی نیست؛ بخشی از خود کارایی است. در دوره‌ای که جامعه با زلزله‌های روانی پی‌درپی روبروست، سازمان باید سقف روانی کارکنان باشد، نه دیوار فشار بیشتر.

نمونه فعالیت‌های سریع و قابل اجرا:

- اجرای «۱ دقیقه آرامش» پیش از جلسات
- نصب «دیوار احساس» در سالن یا ورودی
- راه‌اندازی صندوق «بدون اسم، فقط احساس»
- طراحی پوشش‌های ساده: «یک جمله امید»، «یک همکار، یک لبخند»، «ما باهمیم»

اقدامات پیشنهادی در سه سطح:

سطح	اقدامات
سطح فردی	آموزش تکنیک‌های ساده تنفس، توقف ذهنی (Mindful STOP)، استفاده از دفترچه احساس، تشویق به نوشتاردرمانی
سطح تیمی	جلسات کوتاه ۱۵ دقیقه‌ای «حال‌شنوی» در هفته، اجرای بازی‌های گروهی احساسی، طراحی برنامه "باهم بهتر"
سطح سازمانی	حذف منابع‌های خبری بحران‌زا از فضا، نصب تابلو امید و انرژی مثبت، راه‌اندازی گوشه سبز یا ایستگاه آرامش، کاهش جلسات سنگین در زمان‌های بحران ملی

شاخص‌های ارزیابی این محور:

شاخص	ابزار سنجش
میانگین احساسات هفتگی از طریق فرم Emojii	فرم ساده بازخورد حسی ناشناس
نرخ شکایت‌های عاطفی، اختلافات، تنش‌های رفتاری	ثبت مشاهدات منابع انسانی
مشارکت در برنامه‌های کاهش استرس	آمار حضور در جلسات و فعالیت‌ها
رضایت از «فضای روانی محل کار»	نظرسنجی فصلی یا پایان ماه
نرخ غیبت یا ترک زودهنگام	تحلیل داده‌های اداری

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



۴- افزایش انگیزه کاری و حس مأموریت انسانی در کارکنان

افزایش انگیزه کاری و حس مأموریت انسانی در کارکنان با هدفحیای انرژی درونی، تعهد داوطلبانه، و حس اثرگذاری مثبت در کارکنان در شرایطی که انگیزه‌ها تحت تأثیر بحران‌های بیرونی فرسوده شده‌اند. چرا این محور حیاتی است؟ چونکه در شرایط بحرانی و ناپایدار، ابزارهای

بیرونی انگیزش (حقوق، پاداش، ارتقاء) به تنهایی کافی نیستند. افراد زمانی با انگیزه باقی می‌مانند که احساس کنند: کارشان معنا دارد، برای دیگران یا جامعه مفیدند، و بخشی از مأموریتی بزرگ‌تر از خودشان هستند. بدون این احساس، حتی افراد توانمند، دچار فرسایش درونی و بی تفاوتی سازمانی می‌شوند.

نمونه اقدامات سریع و الهام‌بخش:

- اجرای هفته «چرایی من»: هر فرد جمله‌ای درباره هدف خود در کار بنویسد و نصب شود
- ایجاد تابلو «کار کوچک، اثر بزرگ» با عکس و روایت واقعی
- کمپین تشویقی «یک مأموریت، یک لبخند»
- ارائه گواهی «مأمور انسانی سازمان» برای افرادی که عملکرد انسانی و الهام‌بخش داشته‌اند

راهکارهای پیشنهادی برای ارتقاء انگیزه و مأموریت انسانی

نمونه‌ها	نوع اقدام
تدوین بیانیه شخصی معنا توسط هر فرد («من چرا اینجا هستم؟») برگزاری کارگاه «کار من، جهان سبز من»	معناگرایی در کار
دعوت از کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه داخلی یا اجتماعی (مثلاً کمک به همکار آسیب‌دیده، طرح مدرسه سبز)	پروژه‌های داوطلبانه سازمانی
گزارش اثرات کاری هر واحد به زبان انسانی، نه فقط عددی («کار شما باعث شد...»)	نمایش اثربخشی اقدامات
تقدیر از اقداماتی که رنگ انسانی دارند (همدلی، همکاری، نوآوری به نفع دیگران) نه فقط عملکرد فنی	قدردانی از رفتارهای معنادار
انتشار روایت‌های مثبت از کارکنان و اقداماتشان با لحن الهام‌بخش («قهرمان بی‌نام هفته»)	داستان‌سازی درون سازمانی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



شاخص‌های ارزیابی انگیزش و حس مأموریت

ابزار سنجش	شاخص
ثبت رفتارهای داوطلبانه	تمایل به مشارکت در اقدامات فراتر از وظیفه
پرسشنامه انگیزشی / گفت‌وگوی دو نفره	سطح امید به آینده شغلی و ارزشی
فرم ۵ امتیازی احساس معنا	پاسخ به سؤال «آیا کاری که می‌کنید مهم است؟»
مشاهده میدانی یا بازخورد همکاران	انرژی رفتاری در کار تیمی
تعداد و کیفیت پیشنهادهای (در واحدها یا صندوق ایده‌ها)	پیشنهاد ایده برای بهبود

وقتی کارکنان حس کنند برای چیزی بزرگ‌تر از حقوق‌شان کار می‌کنند، نه تنها باقی می‌مانند، بلکه سازمان را بازسازی می‌کنند. انسان با معنا زنده است، و سازمانی که معنا را بکار گیرد، همیشه زنده خواهد ماند.

۵- ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت، مشارکت و معنا

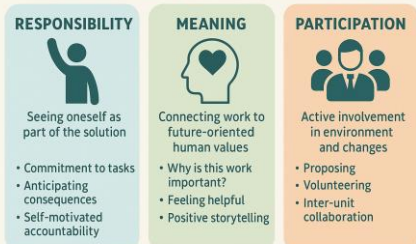


ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت، مشارکت و معنا با هدف ایجاد و تقویت زیربنای فرهنگی‌ای که در آن کارکنان نه فقط به عنوان نیروی کار، بلکه به عنوان انسان‌های صاحب نقش، دغدغه و ارزش، در شکل‌دهی به آینده سازمان سهیم باشند. چرا این محور ضروری است؟ چونکه در شرایط بحرانی و پر آشوب، «فرهنگ سازمانی» همان هوای تنفسی است که کارکنان در آن نفس می‌کشند. اگر این فضا خنثی یا سمی باشد، حتی بهترین دستورالعمل‌ها و پاداش‌ها اثربخش نخواهند بود. سازمان‌هایی که فرهنگ مسئولیت‌پذیر، مشارکت‌محور و معنادار دارند، عموماً: پایداری بیشتری در بحران دارند، خلاق‌تر و نوآورترند، از درون انگیزه تولید می‌کنند، نه فقط از بیرون، اعتماد، همدلی و انگیزش در آن‌ها ماندگارتر است

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



THREE PILLARS OF RMP ORGANIZATIONAL CULTURE



اجزای یک فرهنگ سازمانی «RMP»

(Responsibility – Meaning – Participation)

فرهنگ سازمان، همان «روح» سازمان است؛ اگر این روح از جنس معنا، همدلی و مشارکت باشد، حتی در سخت‌ترین بحران‌ها، سازمان زنده می‌ماند.

عناصر	تعریف	رفتارها و نشانه‌ها
مسئولیت (Responsibility)	هر فرد خود را بخشی از راه‌حل می‌بیند، نه صرفاً مأمور اجرا	تعهد در انجام کار، پیش‌بینی پیامدها، پاسخ‌گویی داوطلبانه
مشارکت (Participation)	کارکنان در شکل‌دهی به محیط، تصمیم‌ها و تحول‌ها نقش دارند	پیشنهاد، داوطلبی، همکاری میان‌واحدی، احساس تعلق
معنا (Meaning)	کار افراد با ارزش‌های انسانی، اجتماعی و آینده‌محور پیوند دارد	«چرا این کار مهم است؟»، احساس مفید بودن، روایت‌سازی مثبت

اقدامات پیشنهادی برای ترویج فرهنگ RMP

محور	اقدامات
تربیتی	کارگاه‌های «فرهنگ مشارکت» و «معنابخشی به نقش من»
نمادین	نصب جمله‌های الهام‌بخش، نمایش رفتارهای مسئولانه، تابلوی مشارکت
ساختاری	تعریف نقش‌های بین‌بخشی، شفاف‌سازی مسئولیت‌های اجتماعی سازمان
تشویقی	معرفی «همکار مسئول»، «داوطلب برتر»، یا «روایت معنابخش ماه»
ارتباطی	جلسات دوطرفه با مدیران، نظرسنجی‌های شفاف، پادکست‌های داخلی انگیزشی

شاخص‌های سنجش فرهنگ سازمانی RMP

شاخص	روش سنجش
نرخ داوطلبی و پیشنهادهای کارکنان	ثبت تعداد پیشنهادهای شرکت در برنامه‌های اختیاری
سطح احساس تعلق و معنا	فرم‌های ناشناس یا مصاحبه‌های باز
بازخورد متقابل میان کارکنان و مدیران	کیفیت جلسات گفت‌وگو، بررسی گفت‌وگوهای دوجانبه
تعهد به مسئولیت‌های خارج از شرح وظیفه	مشاهده مستقیم، ارزیابی همکاران
تغییر لحن و محتوای گفتگوها در سازمان	بررسی مکاتبات، جلسات، گروه‌های سازمانی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید





The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis: From Compassion to Meaning and Participation



انجمن مدیریت سبز ایران



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

مدل سه لایه‌ای توانمندسازی منابع انسانی در دوران بحران

از مراقبت، تا معنا و مشارکت



The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis:

From Compassion to Meaning and Participation

این مدل بر سه بُعد بنیادین برای بازسازی منابع انسانی در شرایط

بحرانی مانند جنگ، فشار روانی و ناترازی‌های اجتماعی تمرکز دارد:

۱. لایه درونی – مراقبت انسانی: (Human Compassion)

پایه‌ای‌ترین نیاز انسانی یعنی شنیده شدن، امنیت روانی و همدلی فعال را تأمین می‌کند. سازمان باید پناهمگاهی برای احساس، نه فقط محل اجرا باشد.

اقدامات پیشنهادی:

- راه‌اندازی ایستگاه گفت‌وگوی آرام (فضای شنیدن بدون قضاوت)
- برگزاری «جلسه حال خوب» هر هفته ۳۰ دقیقه
- توزیع بسته حمایتی ساده (غذایی، روانی، معیشتی)
- تهیه فرم احساس روزانه (Emoji Card)
- فراهم‌سازی دسترسی روان‌شناس مشاور (آنلاین یا حضوری)

۲. لایه میانی – معنا و امید: (Purpose & Hope Activation)

انگیزش درونی از طریق معنابخشی به نقش افراد، داستان‌سازی از تلاش‌ها و بازآفرینی حس ارزشمندی شغلی تقویت می‌شود.

اقدامات پیشنهادی:

- کارگاه «چرا اینجا هستیم؟» (Purpose Discovery)
- نوشتن بیانیه شخصی معنا برای هر کارمند
- دیوار امید (نصب جملات مثبت، اهداف فردی، انگیزش‌ها)
- گفت‌وگوی انگیزشی مدیران با افراد نه درباره عملکرد، بلکه درباره امید

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



۳. لایه بیرونی – مشارکت ترمیم‌گر: (Healing Participation)

افراد به صورت داوطلبانه و انسانی در ترمیم فضای روانی و اجتماعی سازمان سهیم می‌شوند؛ نه فقط برای کار، بلکه برای ساختن و ماندن.

اقدامات پیشنهادی:

- تعریف پروژه‌های داوطلبانه کوچک با اثر بزرگ (برای کارکنان یا جامعه)
- همیاری کارکنان آسیب‌دیده یا خانواده‌های بحران‌زده درون سازمان
- برنامه «از ما برای ما» (خدمات داوطلبانه متقابل)
- دعوت از کارکنان برای پیشنهاد فعالیت‌های انسانی کوچک در واحدها

این مدل، سازمان را از یک ساختار رسمی به یک جامعه انسانی تبدیل می‌کند که حتی در دل بحران، معنا، آرامش و امید تولید می‌کند.

لایه	هدف	رویکرد و ابزارها
1. مراقبت انسانی (Human Compassion)	بازسازی حس امنیت، ارزش، و تعلق خاطر کارکنان	شنیدن، گفت‌وگو، حمایت هیجانی، دیوار احساس، بسته حمایتی معیشتی، زمان اختصاصی بازپروری روحی
2. معنا و امید (Purpose & Hope Activation)	معنا دادن به سختی‌ها، تقویت حس مأموریت انسانی	روایت‌سازی مثبت، بازنویسی بیانیه مأموریت، کارگاه‌های «چرایی من»، برنامه «از ما برای همدیگر»
3. مشارکت ترمیم‌گر (Healing Participation)	فرصت دادن به کارکنان برای کمک به دیگران و ساختن معنا	پروژه‌های داوطلبانه، بسته‌های کمک، همایش نیکوکاری، دعوت از خانواده‌ها، سفرهای بازدید از پروژه‌های انسانی سازمان

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید



چک لیست اجرای گام به گام طرح (هفتگی)

هفته	اقدام کلیدی	مسئول اجرا	ابزار پشتیبان
هفته اول	اطلاع رسانی + تشکیل تیم داخلی همدل	منابع انسانی + مدیرعامل	پوستر + پیام ویدیویی داخلی
هفته دوم	اجرای فرم احساس روزانه + ایستگاه آرامش	HSE + داوطلبان	فرم چاپی + فضا با صندلی راحت
هفته سوم	کارگاه «معنای کار من» + دیوار امید	آموزش + مشاور	فرم بیانیه معنا + برگه رنگی
هفته چهارم	پروژه های کوچک داوطلبانه	روابط عمومی + کارکنان	فرم ثبت پروژه + عکس + معرفی
هفته پنجم	گفت وگوهای همدلانه دو به دو	مدیران میانی	کارت راهنما گفتگو
هفته ششم	جشن کوچک / نمایش دستاوردها + گواهی همدلی	تیم راهبری + منابع انسانی	تقدیرنامه + گزارش تصویری

فرم های مورد نیاز

الف) فرم احساس روزانه :انتخاب یکی از پنج حس (عالی، خوب، خنثی، خسته، نگران)

ب) فرم بیانیه معنا :من اینجا هستم چون... / کاری که انجام می دهم مهم است چون...

پ) فرم ثبت پروژه اثر کوچک :چه کردم؟ برای چه کسی؟ چه شد؟ چه یاد گرفتیم؟

ت) فرم بازخورد نهایی :چه چیزی برایم مفید بود؟ چه احساسی دارم؟ چه پیشنهادی دارم؟

جهت دریافت فایل ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید





The 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis: From Compassion to Meaning and Participation



مراجع علمی

اجزای مدل سه‌لایه‌ای توانمندسازی انسانی در بحران (Compassion – Purpose – Participation)

References – Scientific Sources for the 3-Layer Human Empowerment Model in Crisis

1. Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). *Compassion Revealed: What We Know About Compassion at Work*. In: *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press.
درباره مراقبت انسانی در محیط کار و نقش آن در تاب‌آوری سازمانی
2. Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
منبع علمی کلیدی درباره معنا و مأموریت انسانی در کار
3. Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
مفاهیم امنیت روانی، حضور ذهن و مشارکت فعال کارکنان
4. Grant, A. M. (2008). *The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions*. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.
اثر بخشی احساس معنا و اثرگذاری در تقویت انگیزه کاری
5. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
درباره فضای امن روانی و تأثیر آن بر یادگیری، همدلی و کار تیمی
6. Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Harvard Business School Press.
بررسی نقش مدیران همدل در بحران‌ها و محیط‌های پرفشار
7. Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
توسعه توانمندی‌های روانی مانند امید، تاب‌آوری، معنا و خوش‌بینی در منابع انسانی

جهت دریافت فایل‌ها و پشتیبانی اجرایی، با انجمن مدیریت سبز ایران در ارتباط باشید

