

اقدام در زمانه ابهام

راهنمای اقدامات تیم‌های
منابع انسانی در شرایط ابهام و بحران



< ۵۳

مقدمه

< ۵۵

فصل اول: پذیرش رسمی بحران و شفاف‌سازی وضعیت در سازمان

< ۵۹

فصل دوم: تفکیک همدلی انسانی و مسئولیت سازمانی

< ۱۳

فصل سوم: شفاف‌سازی منطق اقتصادی تصمیم‌ها

< ۱۷

فصل چهارم: بازتعریف بهره‌وری، عملکرد و انتظارات سازمانی در شرایط بحران

< ۲۱

فصل پنجم: بازگرداندن حس اختیار و عاملیت کارکنان در شرایط بی‌ثباتی

< ۲۵

فصل ششم: سلامت روان در سازمان، از سیاست تا عمل

< ۲۹

فصل هفتم: توانمندسازی و حفاظت از مدیران میانی در شرایط بحران

< ۳۳

فصل هشتم: شجاعت تصمیم‌گرفتن در ابهام

< ۳۷

فصل نهم: حفظ معنا، وقتی آینده نامعلوم است

< ۴۱

فصل دهم: منابع انسانی، تنظیم‌گر بلوغ سازمان

< ۴۵

جمع‌بندی نهایی: منابع انسانی وقتی بحران روزمره می‌شود

سازمان‌های ایران در سال‌های اخیر وارد وضعیتی شده‌اند که دیگر نمی‌توان آن را «بحران مقطعی» دانست؛ آنچه با آن مواجه هستیم، بی‌ثباتی مزمن و چندلایه است: ترکیبی از فشارهای اقتصادی، عدم اطمینان سیاسی، تنش‌های اجتماعی، اختلال‌های زیرساختی و سایه دائمی تهدیدهای امنیتی. در چنین فضایی، آینده نه فقط نامعلوم، بلکه ناپایدار است و همین ابهام، به یکی از مهم‌ترین منابع فرسایش روانی و سازمانی تبدیل شده است.

برخلاف بحران‌های کلاسیک که پایانی قابل‌تصور داشتند، وضعیت کنونی افق روشنی ندارد. این بی‌پایانی، تصمیم‌گیری را دشوار و برنامه‌ریزی را شکننده کرده و تاب‌آوری کارکنان را کاهش داده است. مطالعات جهانی (Harvard Business Review) نشان می‌دهد در چنین شرایطی، سازمان‌ها بیش از خود بحران بیرونی، از واکنش‌های درونی ناپخته آسیب می‌بینند؛ از سکوت مدیریتی و پیام‌های متناقض گرفته تا تصمیم‌های هیجانی که اعتماد را از بین می‌برند.

در ایران، این فشارها شدیدتر تجربه می‌شوند. ناامنی شغلی، کاهش قدرت خرید، اختلال در ارتباطات و شوک‌های اجتماعی مکرر باعث شده «اضطراب آینده» به بخشی از تجربه روزمره کارکنان تبدیل شود، اضطرابی که تنها به عملکرد شغلی محدود نیست و پرسش‌هایی عمیق‌تر درباره بقا، معنا و آینده سازمان را در بر می‌گیرد. پرسش‌هایی مانند «آیا این سازمان فردایی دارد؟»، «آیا تصمیم امروز مدیران، شغل من را از بین می‌برد؟» یا «آیا کار کردن در این شرایط اصلاً عقلانی یا اخلاقی است؟» که به‌صورت جدی در ذهن کارکنان جریان دارند.

در چنین شرایطی، منابع انسانی در موقعیتی تعیین‌کننده قرار دارد. واحد منابع انسانی دیگر نمی‌تواند صرفاً نقشی اجرایی یا اداری داشته باشد. طبق تحلیل‌های Deloitte، در دوره‌های بی‌ثباتی مزمن، واحد منابع انسانی به یکی از بازیگران کلیدی حفظ انسجام سازمان تبدیل می‌شود، نقشی میان انسان و اقتصاد، میان همدلی و منطق بقا. اگر منفعل بماند، سازمان به‌تدریج وارد چرخه فرسایش، بی‌اعتمادی و ریزش سرمایه انسانی می‌شود و اگر بدون بلوغ و چارچوب عمل کند، ممکن است ناخواسته به تشدید بحران دامن بزند.

این دستورالعمل با چنین درکی تدوین و بر این فرض بنا شده که منابع انسانی نه ناجی سازمان است و نه مقصر بحران، اما می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بلوغ سازمان داشته باشد. هدف این سند ارائه شعار یا توصیه‌های کلی نیست، بلکه گردآوری تجربه‌های معتبر جهانی با در نظر گرفتن واقعیت‌های سازمان‌های ایرانی است؛ به گونه‌ای که یک چارچوب و لیستی از اقدامات عملی قابل اجرا در اختیار خواننده قرار دهد.

در تدوین این راهنما از منابعی مانند McKinsey، Harvard Business Review، Deloitte، Gallup، Hay Group و AIHR استفاده شده است، اما این تجربیات صرفاً کپی یا بازگو نشده‌اند؛ هر ایده و چارچوب، با در نظر گرفتن محدودیت‌ها، حساسیت‌ها و واقعیت‌های ایران بازتفسیر شده تا از سطح توصیه‌های انتزاعی فراتر برود.

این دستورالعمل برای سازمان‌هایی نوشته شده که می‌خواهند در دل بحران، هم انسانی بمانند و هم واقع‌بین، برای واحدهای منابع انسانی که به دنبال حفظ کرامت انسان و فهم منطق اقتصادند و برای مدیرانی که پذیرفته‌اند دوران تصمیم‌های ساده گذشته و سازمان امروز بیش از هر زمان دیگری به بلوغ، شفافیت و شجاعت نیاز دارد.



فصل اول

پذیرش رسمی بحران و شفاف‌سازی وضعیت در سازمان

هدف فصل

هدف این فصل، کمک به شکستن انکار سازمانی، کاهش اضطراب پنهان و ایجاد زبان مشترک میان مدیران و کارکنان است. پذیرش رسمی بحران، نقطه شروع اعتمادسازی و بلوغ سازمانی در شرایط ابهام است و بدون آن، منابع انسانی ناچار به فعالیت در فضایی از شایعه و بی‌اعتمادی خواهد بود.

مطالعات Harvard Business Review نشان می‌دهد سازمان‌ها در مواجهه با بحران، اغلب دچار «خطای عادی‌سازی» می‌شوند؛ یعنی تلاش می‌کنند شرایط غیرعادی را عادی جلوه دهند. این رویکرد اگرچه به صورت موقت تنش را کاهش می‌دهد اما در ادامه اضطراب، شایعه و بی‌اعتمادی را تشدید می‌کند. در ایران، به دلیل فاصله میان واقعیت اجتماعی و روایت رسمی، این شکاف عمیق‌تر و مخرب‌تر است. منابع انسانی می‌تواند با نام‌گذاری دقیق وضعیت، پلی میان منطق مدیریت و تجربه کارکنان ایجاد کند.

اقدامات عملی

تدوین پیام رسمی و شفاف درباره وضعیت

منابع انسانی باید با همراهی مدیرعامل، پیامی صریح و انسانی درباره وضعیت تدوین کند، پیامی که شرایط غیرعادی را به رسمیت بشناسد، از وعده‌های غیرواقعی پرهیز کند و بر تداوم حداقلی فعالیت‌های سازمان تأکید داشته باشد. شفافیت به موقع می‌تواند جلوی موج شایعات و اضطراب را بگیرد.

یک صدا، نه چند روایت!

چندصدایی مدیریتی یکی از منابع اصلی بی‌اعتمادی است. منابع انسانی باید مدیران را بر سر یک روایت مشترک هم‌راستا کند تا پیام‌های متناقض به کارکنان منتقل نشود. این هم‌راستاسازی، ابزاری برای جلوگیری از تنش و سوءتفاهم است، نه پنهان‌کاری.

همدلی به جای عادی‌سازی

جملات کلیشه‌ای و انکاری مانند «نباید تحت‌تاثیر فضا قرار گرفت» به جای آرامش، حس نادیده‌گرفته‌شدن ایجاد می‌کنند. جایگزینی آن‌ها با جملات همدلانه و واقع‌بینانه مانند «می‌دانیم در این شرایط تمرکز سخت شده» فضای ارتباطی سازمان را انسانی‌تر و قابل‌اعتمادتر می‌کند.

پرسش‌ها را بی‌پاسخ نگذاریم

در خلأ اطلاع‌رسانی رسمی، شایعه به سرعت جای واقعیت را می‌گیرد. واحد منابع انسانی باید مسیر مشخص، در دسترس و معتبری برای طرح پرسش‌ها، نگرانی‌ها و ابهام‌های کارکنان ایجاد کند؛ از

برگزاری جلسات گفت‌وگوی عمومی در سازمان گرفته تا پرسش‌وپاسخ‌های داخلی یا ارتباط مستقیم با شرکای منابع انسانی.

در این مسیر، اولویت اصلی، کامل بودن پاسخ‌ها نیست بلکه صادقانه و به‌موقع بودن آن‌ها مهم است. حتی گفتن شفافِ «هنوز تصمیم نهایی گرفته نشده» می‌تواند باعث ایجاد اعتماد شود و از گسترش اضطراب و روایت‌های غیررسمی جلوگیری کند.



فصل دوم

تفکیک همدلی انسانی و مسئولیت سازمانی

هدف فصل

هدف این فصل کمک به منابع انسانی برای ایجاد تعادلی شفاف و انسانی میان **همدلی با احساسات کارکنان و تصمیم‌های ضروری برای بقای سازمان** است. نبود این مرزبندی، سازمان‌ها را یا به انکار احساسات کارکنان می‌کشاند یا به تصمیم‌های هیجانی و پرهزینه؛ مسیری که در هر دو حالت به فرسایش اعتماد و سرمایه انسانی منجر می‌شود.

گزارش‌های Deloitte نشان می‌دهد در بحران‌های اجتماعی و سیاسی، کارکنان به‌طور طبیعی از سازمان‌ها انتظار موضع‌گیری، تعطیلی یا هم‌راستایی نمادین با احساسات جمعی دارند، انتظاری که بیشتر از فشار روانی، خشم و ترس ناشی می‌شود تا منطق سازمانی.

مسئله اینجاست که سازمان یک فرد نیست، بلکه یک موجود اقتصادی-اجتماعی است با مسئولیت حفظ جریان درآمد، پرداخت حقوق و تداوم موقعیت‌های شغلی. تصمیم‌هایی که در لحظه «اخلاقی» به نظر می‌رسند، اگر بدون تحلیل پیامدها گرفته شوند، می‌توانند در ادامه به تعدیل نیرو یا حتی تعطیلی سازمان منجر شوند، با بیشترین آسیب به همان کارکنان.

در ایران، به دلیل قطبی‌شدن فضا و فشار رسانه‌ای، تصمیم‌های سازمانی به سرعت سیاسی تفسیر می‌شوند. اگر واحد منابع انسانی نتواند مرز روشنی میان «درک انسانی» و «کنش سازمانی» ایجاد کند، سازمان ناخواسته وارد منازعاتی می‌شود که توان مدیریت پیامدهایش را ندارد.

نقش واحد منابع انسانی در این فصل، نه نادیده گرفتن احساسات است و نه تسلیم‌شدن به آن‌ها، بلکه تبدیل احساسات به گفت‌وگوی بالغ و جلوگیری از تصمیم‌های شتاب‌زده و مخرب سازمانی است.

اقدامات عملی

تعریف و آموزش چارچوب همدلی انسانی و مسئولیت سازمانی

منابع انسانی باید به صورت شفاف این چارچوب را در سازمان تعریف کند و آموزش دهد:

- **همدلی انسانی** یعنی دیدن، شنیدن و به رسمیت شناختن احساسات کارکنان.
- **مسئولیت سازمانی** یعنی تصمیم‌هایی که به بقای اقتصادی سازمان و تداوم موقعیت‌های شغلی کمک می‌کنند.

این دو الزاماً هم‌زمان اتفاق نمی‌افتند و تفکیک آن‌ها نه نشانه بی‌اخلاقی، بلکه نشانه بلوغ سازمانی است.

طراحی پاسخ‌های همدلانه

منابع انسانی باید پاسخ‌های استاندارد، انسانی و غیرتقابلی برای موقعیت‌هایی مانند درخواست تعطیلی، اعتصاب یا موضع‌گیری سیاسی آماده کند. این پاسخ‌های آماده کمک می‌کند مدیران در لحظه، واکنش هیجانی یا دفاعی نداشته باشند.

نمونه پاسخ به پرسش‌های از این جنس:

«می‌دانیم این شرایط فشار زیادی ایجاد کرده و احساس شما قابل‌درک است. در عین حال، مسئولیت ما این است که تصمیم‌هایی بگیریم که در بلندمدت به حفظ شغل افراد و دوام سازمان کمک کند. تلاش می‌کنیم این مسیر را با شفافیت و همراهی طی کنیم.»

ایجاد فضایی امن برای بیان احساسات

واحد منابع انسانی می‌تواند فضاهایی امن برای گفت‌وگو، شنیده‌شدن و تخلیه هیجانی کارکنان ایجاد کند، بدون اینکه این فضاها الزاماً به تصمیم یا اقدام سازمانی منجر شوند. این تفکیک به کاهش فشار روانی کمک می‌کند و مانع انتقال هیجان به فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. برگزاری جلسات گفت‌وگوی داوطلبانه، تشکیل گروه‌های غیرکاری در فضای مجازی، در نظر گرفتن بازه‌های زمانی غیررسمی مانند زمانی برای نوشیدن چای یا قهوه در کنار یکدیگر یا دوره‌های کوتاه، به کارکنان امکان بیان احساسات می‌دهد بدون اینکه فعالیت‌های اصلی سازمان متوقف شود.

روایت انسانی به‌جای قطبی‌سازی اخلاقی

جملاتی مانند «کار کردن یعنی بی‌وجدانی» یا «تعطیل نکردن یعنی همدستی» باید آگاهانه توسط منابع انسانی به چالش کشیده شوند. واحد منابع انسانی باید سعی کند در یک گفت‌وگوی عقلایی، روایت جایگزین بسازد: «کار کردن می‌تواند تلاشی برای حفظ شغل افراد باشد، نه انکار واقعیت».

در ادامه منابع انسانی می‌تواند گزینه‌های فردی و منعطفی مانند مرخصی اختیاری و دورکاری را پیشنهاد دهد، رویکردی که بر همدلی سازمان با کارکنان تأکید می‌کند؛ البته لازم است یک چارچوب و دستورالعمل روشن برای این تصمیم‌ها تدوین و در اختیار مدیرانی قرار گیرد که مسئولیت تأیید مرخصی یا دورکاری را دارند، تا حتی در شرایط بحران هم تصمیم‌ها یکدست و قابل‌دفاع باشند و دلخوری و سوءبرداشت ایجاد نشود.



فصل سوم

شفاف سازی منطق اقتصادی تصمیم ها

هدف فصل

هدف این فصل، خارج کردن تصمیم‌ها و مطالبات سازمانی از فضای هیجانی و شایعه‌محور و قرار دادن آن‌ها در یک چارچوب اقتصادی قابل فهم است. در شرایط بی‌ثباتی اجتماعی، بسیاری از تنش‌ها نه از بدخواهی، بلکه از ناآگاهی نسبت به پیامدهای واقعی تصمیم‌ها و رفتارهای جمعی شکل می‌گیرند. در این مسیر، واحد منابع انسانی نقش «مترجم اقتصاد سازمان» را برای کارکنان ایفا می‌کند.

در نبود این شفاف‌سازی، رفتارهایی مانند توقف خودخواسته کار، کاهش پنهان بهره‌وری و مطالبات غیرواقع‌بینانه شکل می‌گیرد؛ رفتارهایی که شاید در کوتاه‌مدت آرامش ایجاد کنند، اما در میان‌مدت امنیت شغلی و بقای سازمان را به خطر می‌اندازند.

مطالعات McKinsey، نشان می‌دهد ابهام مالی یکی از محرک‌های اصلی رفتارهای هیجانی کارکنان است. وقتی افراد منطق درآمد، نقدینگی و اثر کاهش فعالیت را نمی‌دانند، تصمیم‌ها را احساسی قضاوت می‌کنند. در ایران، به دلیل بی‌اعتمادی و تجربه‌های تلخ گذشته، این ابهام سریع‌تر به شایعه و بدبینی تبدیل می‌شود.

شفاف‌سازی اقتصادی به معنای افشای جزئیات مالی نیست، بلکه توضیح ساده و قابل‌فهم منطق تصمیم‌هاست. در این مرحله منابع انسانی باید مراقب باشد که شفاف‌سازی به تهدید تبدیل نشود، مرز میان گفتن واقعیت اقتصادی و ترساندن کارکنان، معیار بلوغ حرفه‌ای منابع انسانی است.

اقدامات عملی

ترجمه اقتصاد سازمان به زبان ساده

منابع انسانی باید با همراهی تیم مالی، تصویری ساده و قابل‌فهم از وضعیت اقتصادی سازمان ارائه کند، از اینکه درآمد سازمان از کجاست، هزینه‌های اصلی چیست و توقف یا کاهش کار چه اثری بر جریان نقدینگی می‌گذارد.

استفاده از زبان پیچیده و اصطلاحات مالی نتیجه معکوس دارد. تجربه نشان می‌دهد بیان ساده‌ای مثل «یک هفته توقف کار برابر با حقوق یک ماه ۱۵ نفر است»، درک اقتصادی را به مراتب بهتر و ملموس‌تر می‌کند.

شفاف حرف زدن در روزهای مبهم

تیم منابع انسانی باید جلساتی طراحی کند که فراتر از نشست‌های یک‌طرفه مدیریتی باشد و فضای طرح پرسش‌های سخت و انتقادی را ایجاد کند.

پنهان‌کاری یا پاسخ‌های کلی اعتماد را از بین می‌برد. اگر پاسخ قطعی وجود ندارد، گفتن «نمی‌دانیم» صادقانه‌تر و مؤثرتر از وعده‌های غیرواقعی است.

در شرایط بحران، برگزاری منظم این گفت‌وگوها، می‌تواند ترس جمعی را کاهش دهد، حتی بدون ارائه تضمین رسمی.

توانمندسازی مدیران در توضیح پیامدهای اقتصادی

منطق اقتصادی تصمیم‌های سازمان باید برای مدیران میانی کاملاً جا افتاده باشد و از ریسک‌ها و پیامدهای احتمالی آگاه باشند. در نهایت هم مرز پیام‌رسانی شفاف شود: چه نکاتی را به تیم منتقل کنند و چه نکاتی را نه.

همچنین مدیران اغلب ناخواسته از ادبیات تهدیدآمیز استفاده می‌کنند: «اگه این‌طوری پیش بره مجبوریم...». منابع انسانی باید به آن‌ها آموزش دهد پیامدها را به صورت زنجیره علت و معلولی بیان کنند، نه هشدار شخصی یا تنبیهی.

شفاف‌سازی دلایل اقتصادی تصمیم‌های کلیدی

هر تصمیم مهم (مانند توقف پروژه، کاهش هزینه یا تغییر سیاست کاری) باید با توضیحی کوتاه و قابل فهم از منطق اقتصادی آن همراه باشد. این شفافیت از شکل‌گیری شایعه و تفسیرهای مخرب جلوگیری می‌کند. مستندسازی لازم نیست طولانی یا پیچیده باشد، یک توضیح شفاف و انسانی کافی است. وقتی پروژه‌ای متوقف شده یا به تعویق می‌افتد، به اشتراک گذاشتن دلایل آن با سازمان، حس امنیت و آگاهی ایجاد می‌کند و مانع برداشتهای نگران‌کننده می‌شود.

فصل چهارم

بازتعریف بهره‌وری، عملکرد و انتظارات سازمانی در شرایط بحران

هدف فصل

هدف این فصل بازتنظیم انتظارات سازمان از کارکنان و مدیران در شرایط بی‌ثباتی است، به‌گونه‌ای که هم از **فرسودگی روانی و احساس شکست دائمی** جلوگیری شود و هم سازمان حداقل سطح عملکرد لازم برای بقا را حفظ کند.

در شرایط بحران، ادامه استفاده از معیارها و انتظارات دوران ثبات، نه‌تنها غیرواقع‌بینانه است، بلکه مستقیماً به تخریب انگیزه، افزایش اضطراب و در نهایت افست واقعی عملکرد منجر می‌شود. واحد منابع انسانی وظیفه دارد میان «آنچه مطلوب است» و «آنچه در شرایط فعلی ممکن و پایدار است» تمایز روشنی ایجاد کند و این تمایز را به‌صورت شفاف و رسمی در سازمان جا بیندازد. بازتعریف بهره‌وری به معنای پایین آوردن استانداردها نیست، بلکه یعنی هماهنگ‌کردن معیارها با واقعیتی که تغییر کرده است.

تحقیقات Harvard Business Review نشان می‌دهد یکی از مخرب‌ترین خطاهای مدیریتی در بحران، اصرار بر حفظ شاخص‌های عملکردی دوران ثبات است. در چنین شرایطی، کارکنان میان فشارهای روانی و معیشتی از یک‌سو و انتظارات ثابت سازمان از سوی دیگر گرفتار می‌شوند؛ تضادی که نه به تلاش بیشتر، بلکه به احساس ناتوانی و فرسودگی می‌انجامد.

در ایران، این وضعیت شدیدتر است. اضطراب مداوم، اختلال خواب و نااطمینانی نسبت به آینده باعث می‌شود شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و اهداف و نتایج کلیدی (OKR) بلندپروازانه، از ابزار مدیریت عملکرد به منبع فشار روانی تبدیل شده و کارکنان به تدریج دچار فرسودگی یا گسست ذهنی از سازمان شوند.

بازتعریف بهره‌وری در بحران بر یک اصل مهم استوار است: در شرایط بی‌ثباتی، هدف اصلی رشد نیست، بلکه بقا و حفظ ظرفیت انسانی است. این رویکرد به معنای توقف پیشرفت نیست، بلکه تعلیق انتظارات غیرحیاتی و تمرکز بر حداقل‌های ضروری برای ادامه حیات سازمان است.

در این مسیر، نقش واحد منابع انسانی ترجمه این منطق به سیاست‌ها، فرآیندها و پیام‌های رسمی است، به گونه‌ای که کارکنان کاهش انتظار را به عنوان «درک واقعیت» تجربه کنند، نه عقب‌نشینی یا بی‌برنامگی.

اقدامات عملی

حالا وقت رسیدن به همه هدف‌ها نیست!

واحد منابع انسانی باید همراه با مدیریت ارشد، پروژه‌ها و اهداف سازمان را به دو دسته تقسیم کند:

- اهداف حیاتی برای بقا
- اهداف توسعه‌ای و رشدمحور

اهداف دسته دوم باید به صورت رسمی تعلیق یا زمان‌بندی مجدد شوند. این تصمیم لازم است شفاف اعلام شود، زیرا تعلیق نانوشته و رهاشدگی ضمنی، نه تنها فشار روانی را کاهش نمی‌دهد، بلکه آن را تشدید می‌کند.

تعریف «حداقل عملکرد قابل قبول» به جای «عملکرد ایده‌آل»

واحد منابع انسانی باید با هر واحد سازمان، حداقل خروجی قابل قبول را مشخص کند، این خروجی اگر محقق شود، سازمان می‌تواند نفس بکشد. این تعریف باید شفاف، مکتوب و مشترک باشد.

تمرکز بر حداقل پایدار، به کارکنان اجازه می‌دهد انرژی محدود خود را هدفمند خرج کنند، نه اینکه دائماً احساس عقب‌ماندگی داشته باشند.

بازطراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و اهداف و نتایج کلیدی (OKR) در بازه‌های کوتاه‌مدت

اهداف سالانه یا بلندمدت در شرایط بحران عملاً کارکرد خود را از دست می‌دهند. واحد منابع انسانی باید بازه‌های کوتاه‌تر (مثلاً یک‌ماهه یا شش‌هفته‌ای) را جایگزین کند تا:

- اهداف قابل لمس باشند.
- امکان بازنگری سریع وجود داشته باشد.
- احساس پیشرفت کوچک ایجاد شود.

تنظیم واقع‌بینانه انتظارات در بحران

در روزهای سخت، منابع انسانی باید رسماً و همدلانه اعلام کند که:

- افت موقت بهره‌وری قابل انتظار است.

- عملکردها با معیارهای پیشین سنجیده نمی‌شود.

- این کاهش به معنای ضعف یا ناکارآمدی فردی نیست.

هم‌زمان باید از مقایسه‌ها و رتبه‌بندی‌های ناعادلانه جلوگیری شود تا رقابت ناسالم و فرسایش روانی شکل نگیرد.



فصل پنجم

بازگرداندن حس اختیار و عاملیت کارکنان در شرایط بی‌ثباتی

هدف فصل

هدف این فصل کاهش یکی از مخرب‌ترین پیامدهای شرایط بحران، یعنی **احساس بی‌قدرتی و از دست رفتن عاملیت فردی** در میان کارکنان است. در شرایط بی‌ثباتی اجتماعی و اقتصادی، بسیاری از افراد نه‌فقط با فشار کاری، بلکه با این احساس عمیق مواجه می‌شوند که «هیچ کنترلی بر زندگی و آینده خود ندارند». این احساس، حتی بیش از حجم کار یا فشار مالی، عامل اصلی فرسودگی روانی، بی‌انگیزگی و کناره‌گیری ذهنی از سازمان است. واحد منابع انسانی در این فصل نقش کلیدی در بازگرداندن حداقلی از اختیار و انتخاب به کارکنان دارد؛ اختیاری که لزوماً هزینه مالی ندارد، اما اثر روانی و سازمانی عمیقی ایجاد می‌کند. هدف، ایجاد توهم کنترل نیست، بلکه **بازسازی عاملیت واقعی در دل محدودیت‌ها است.**

مطالعات گالوپ نشان می‌دهد در شرایط بحران، از دست‌دادن حس کنترل یکی از مهم‌ترین عوامل افت تعهد سازمانی و افزایش فرسودگی است. وقتی افراد احساس می‌کنند تصمیم‌ها بدون مشارکت آن‌ها و علیه منافع‌شان گرفته می‌شود، حتی تصمیم‌های منطقی هم به‌صورت تهدید تجربه می‌شوند. نتیجه، حضور فیزیکی بدون درگیری ذهنی و احساسی با سازمان است.

در ایران، این احساس شدیدتر هم هست، کارکنان هم‌زمان در سطح جامعه، اقتصاد و آینده شخصی با ناتوانی مواجه هستند. اگر سازمان هم هیچ حق انتخابی باقی نگذارد از زمان کار و مرخصی گرفته تا شیوه حضور و اولویت‌ها، این فشار چندبرابر می‌شود و سازمان به منبع فشار مضاعف تبدیل خواهد شد.

بازگرداندن اختیار به معنای بی‌نظمی نیست، بلکه دادن انتخاب‌های محدود اما واقعی در چارچوب‌های مشخص است. تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد همین انتخاب‌های کوچک، اگر واقعی باشند، می‌توانند اثر بزرگی بر سلامت روان، تعهد و کیفیت تصمیم‌گیری کارکنان بگذارند.

اقدامات عملی

زمان کار منعطف و حق انتخاب در شیوه حضور، بدون فشار پنهان!

منابع انسانی باید مطمئن شود سیاست‌های ساعات کاری شناور و حق انتخاب شیوه حضور فقط روی کاغذ نیست و در عمل اجرا می‌شود. انعطاف واقعی یعنی امکان تنظیم ساعت شروع و پایان کار مشروط بر حفظ ارتباط و حداقل خروجی. متناسب با شرایط فردی و روانی کارکنان. این اختیار نباید با قضاوت یا نگاه مشکوک همراه باشد و این حق انتخاب بیش از آنکه عملیاتی باشد، پیام روانی قدرتمندی دارد: «سازمان به من اعتماد دارد.»

حمایت منعطف در بحران، بدون برچسب‌زنی

در بحران، گاهی مرخصی یا کاهش موقت بار کاری مسئولانه‌تر از ادامه‌دادن تحت فشار است. منابع انسانی باید این نگاه را تقویت کند و مرخصی را ابزار حفظ سلامت روان بداند، نه نشانه ضعف. هم‌زمان لازم است سازوکاری ساختارمند برای کاهش موقت بار کاری افراد آسیب‌پذیر طراحی شود؛ بدون برچسب‌زنی و ایجاد احساس بی‌عدالتی، با همکاری منابع انسانی و مدیران میانی.

تصمیم‌گیری با آدم‌ها، نه فقط برای آدم‌ها!

یکی از ساده‌ترین و مؤثرترین راه‌های بازگرداندن حس عاملیت، مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری درباره اولویت‌هاست. منابع انسانی می‌تواند مدیران را تشویق کند به‌جای تحمیل فهرست کارها، درباره اینکه «واقعاً چه چیزی مهم‌تر است» با تیم گفت‌وگو کنند. حتی اگر این گفت‌وگو به تغییر تصمیم منجر نشود، حس شنیده‌شدن ایجاد می‌کند. وقتی اولویت‌بندی به خود افراد سپرده می‌شود، تعهد آن‌ها نسبت به انجام کارها هم افزایش پیدا می‌کند.



فصل ششم

سلامت روان در سازمان، از سیاست تا عمل

هدف فصل

هدف این فصل جلوگیری از فرسایش روانی فردی و جمعی در سازمان و ممانعت از تبدیل بحران اجتماعی به بحران سلامت روان سازمانی است. در شرایط بی‌ثباتی، بسیاری از سازمان‌ها یا سلامت روان را نادیده می‌گیرند یا به رویکردهای نمایشی و سطحی پناه می‌برند؛ رویکردهایی که نه تنها اثربخش نیستند، بلکه بی‌اعتمادی کارکنان را تشدید می‌کنند.

در این فصل، نقش منابع انسانی خارج کردن سلامت روان از سطح شعار و برنامه‌های انگیزشی و تبدیل آن به بخشی واقعی از تصمیم‌سازی و طراحی تجربه کاری است. هدف، «خوشحال کردن» کارکنان نیست، هدف، **افزایش تاب‌آوری روانی و کاهش آسیب** است.

مطالعات Deloitte نشان می‌دهد در شرایط بحران که سلامت روان کارکنان بیش از هر زمان دیگری تحت فشار است، بسیاری از سازمان‌ها دقیقاً در همین نقطه دچار خطا می‌شوند.

یکی از رایج‌ترین این خطاها، **تحمیل خوش‌بینی اجباری (Toxic Positivity)** است، یعنی انتظار «مثبت ماندن»، «داشتن انرژی بالا» یا «نادیده‌گرفتن واقعیت‌ها». این رویکرد نه تنها اضطراب را کاهش نمی‌دهد، بلکه با سرکوب احساسات واقعی، به فرسودگی پنهان، کناره‌گیری ذهنی یا افت عملکرد منجر می‌شود.

در ایران، این فشار با عواملی مثل دغدغه‌های معیشتی، نااطمینانی نسبت به آینده، اخبار نگران‌کننده، تجربه فقدان و فرسایش امید تشدید می‌شود. در چنین فضایی، توصیه‌هایی مانند «مثبت فکر کن» یا «فقط روی کارت تمرکز کن» نه تنها ناکارآمد، بلکه برای بسیاری از کارکنان آزاردهنده و بی‌اعتبار است.

اقدامات عملی

به رسمیت شناختن اضطراب و خستگی ذهنی

واحد منابع انسانی باید به صورت شفاف و رسمی اعلام کند که اضطراب، خستگی ذهنی، کاهش تمرکز و نوسان انگیزه در این دوره طبیعی است. این پیام باید از زبان مدیران ارشد هم تکرار شود تا جنبه نمادین پیدا نکند. فضای سالم، فضایی است که در آن افراد مجبور به نقش بازی کردن نیستند.

نرمال‌سازی به معنای تشویق به رها کردن نیست، بلکه به معنای برداشتن بار قضاوت و شرم از دوش کارکنان است. پیام رسمی و همدلانه مدیرعامل و منابع انسانی درباره «طبیعی بودن حال بد» باعث می‌شود کارکنان راحت‌تر درباره فشار روانی صحبت کنند و از بیان آن در سازمان ترسی نداشته باشند.

فراهم کردن دسترسی امن به حمایت روان‌شناختی

اگر سازمان خدمات مشاوره روان‌شناسی ارائه می‌دهد، این دسترسی باید واقعی، محرمانه و بدون برچسب‌زنی باشد. معرفی صرف یک شماره یا لینک، بدون فرهنگ‌سازی، عملاً اثربخش نیست. منابع انسانی باید اطمینان دهد که استفاده از این خدمات هیچ پیامد شغلی یا قضاوت غیررسمی

به دنبال ندارد. در نظر گرفتن تسهیلات دسترسی یا حمایت مالی هم می‌تواند موانع هزینه و دسترسی را کاهش دهد و کارکنان را به استفاده از این امکان ترغیب کند.

تقویت مهارت شنیدن فعال در مدیران

بسیاری از آسیب‌های روانی در سازمان، نه به دلیل نبود سیاست، بلکه به دلیل واکنش‌های نادرست مدیران شکل می‌گیرد. واحد منابع انسانی باید مدیران را آموزش دهد که:

- گوش دهند، نه فوراً راه حل بدهند.
- احساسات را رد نکنند.
- تجربه فرد را تصحیح نکنند.

شنیده شدن، خود نوعی حمایت روانی است. ایجاد جلسات یک‌به‌یک، فرصتی فراهم می‌کند تا کارکنان بتوانند بدون ترس از قضاوت یا اصلاح شدن، تجربه و احساس خود را با مدیرشان در میان بگذارند.

رصد نشانه‌های فرسودگی و مداخله زودهنگام

واحد منابع انسانی نباید منتظر فروپاشی کامل افراد بماند. نشانه‌هایی مانند افزایش غیبت، سکوت غیرعادی، افت ناگهانی عملکرد یا پرخاشگری باید به عنوان هشدار دیده شوند، نه ضعف فردی. مداخله زودهنگام، هم انسانی‌تر است و هم کم‌هزینه‌تر. تیم‌های منابع انسانی باید به صورت روزانه ساعاتی را برای حضور در میان کارمندان در نظر بگیرند و رفتارهای فرسودگی آن‌ها را رصد و ثبت کنند.



فصل هفتم

توانمندسازی و حفاظت از مدیران میانی در شرایط بحران

هدف فصل

هدف این فصل، حفظ و تقویت یکی از آسیب‌پذیرترین و در عین حال حیاتی‌ترین لایه‌های سازمان در شرایط بی‌ثباتی است: مدیران میانی.

مدیرانی که ستون فقرات سازمان هستند و در نقطه‌ای ایستاده‌اند که از یک سو فشار تصمیم‌های کلان مدیران ارشد را تحمل می‌کنند و از سوی دیگر، بار روانی، احساسی و عملیاتی تیم‌ها را به دوش می‌کشند.

در شرایط بحران، فرسودگی یا فروپاشی این لایه به معنای از کار افتادن کل سازمان است، حتی اگر بهترین استراتژی‌ها روی کاغذ طراحی شده باشند.

نقش واحد منابع انسانی در این فصل، بیرون‌کشیدن مدیران میانی از موقعیت «**قربانیان بحران**» و تبدیل آن‌ها به بازیگرانی توانمند، حمایت‌شده و برخوردار از اختیار محدود اما واقعی است. هدف این مسیر قهرمان‌سازی نیست، هدف، جلوگیری از فرسوده شدن مدیران میان فشارها و حفظ توان تصمیم‌گیری و همراهی انسانی با آن‌هاست.

مطالعات Hay Group نشان می‌دهد در اغلب بحران‌های سازمانی، نرخ فرسودگی و استعفای مدیران میانی حتی بالاتر از کارکنان عادی است.

مدیران میانی در موقعیتی فرساینده قرار دارند، نه اختیار کامل دارند و نه می‌توانند از تنش‌ها فاصله بگیرند. آن‌ها باید پیام‌آور تصمیم‌های سخت باشند، بدون اینکه در شکل‌گیری آن‌ها نقش جدی داشته باشند و هم‌زمان پاسخ خشم، نگرانی و ناامیدی تیم‌ها را هم بدهند.

در ایران، این فشار شدیدتر است. از مدیران انتظار می‌رود اوضاع را کنترل کنند، حتی وقتی خودشان خسته، نگران یا سردرگم هستند. جایی برای تردید یا تخلیه فشار وجود ندارد و همین، به فرسودگی پنهان، تصمیم‌های دفاعی یا فاصله‌گرفتن احساسی از تیم منجر می‌شود.

اگر واحد منابع انسانی مدیران میانی را صرفاً انتقال‌دهنده پیام بداند، ناخواسته بحران را تشدید می‌کند. مدیران میانی باید دیده و شنیده شوند و ابزار لازم برای مواجهه انسانی و عقلانی با بحران را داشته باشند. حمایت از آن‌ها، سرمایه‌گذاری مستقیم روی ثبات سازمان است.

اقدامات عملی

گفت‌وگو در روزهای سخت، مهارتی حیاتی برای مدیران میانی

واحد منابع انسانی باید آموزش‌های عملی و سناریومحور برای مدیران میانی طراحی کند، آموزش‌هایی که به آن‌ها کمک کند:

- احساسات کارکنان را به رسمیت بشناسند.
 - بدون دفاع یا توجیه، گوش دهند.
 - هم‌زمان مرزهای تصمیم سازمانی را حفظ کنند.
- این آموزش‌ها باید مبتنی بر موقعیت‌های واقعی سازمان باشد، نه مفاهیم کلی روان‌شناسی.

مدیران هم نیاز دارند شنیده شوند!

مدیران هم نیاز به شنیده شدن دارند. واحد منابع انسانی باید فضاهایی امن، محرمانه و بدون قضاوت برای مدیران میانی ایجاد کند تا بتوانند نگرانی‌ها، خستگی‌ها و تردیدهای خود را مطرح کنند. این فضاها نباید به جلسات شکایت‌محور تبدیل شوند، بلکه باید تسهیل‌گر بازسازی روانی باشند.

بازگرداندن اختیار به مدیران میانی

یکی از منابع اصلی فرسودگی مدیران، احساس بی‌اختیاری است. واحد منابع انسانی باید کمک کند مدیران میانی در حوزه‌هایی مشخص مانند زمان‌بندی کار، اولویت‌بندی وظایف یا انعطاف فردی اختیار تصمیم داشته باشند. اختیار محدود اما واقعی، احساس عاملیت را بازمی‌گرداند. اعطای اختیار زمان‌بندی حضور کارکنان و اولویت‌بندی کارها به مدیران میانی باعث افزایش مسئولیت‌پذیری آن‌ها و در نتیجه بهترین عملکرد شد.



فصل هشتم

شجاعت تصمیم گرفتن در ابهام

هدف فصل

هدف این فصل کمک به سازمان برای عبور از یکی از خطرناک‌ترین دام‌های دوران بحران است: **فلج تصمیم‌گیری**. در شرایط بی‌ثباتی اجتماعی و اقتصادی، بسیاری از سازمان‌ها نه به دلیل تصمیم‌های اشتباه، بلکه به دلیل «تصمیم نگرفتن» دچار آسیب‌های عمیق می‌شوند. واحد منابع انسانی در این فصل نقشی کلیدی در ارتقای بلوغ تصمیم‌گیری ایفا می‌کند، نه به عنوان تصمیم‌گیرنده نهایی، بلکه به عنوان راهنمای فهم واقعیت برای مدیریت ریسک روانی و جلوگیری از تبدیل ترس جمعی به بی‌عملی سازمانی. هدف، گرفتن «تصمیم‌های بی‌نقص» نیست، هدف، **گرفتن تصمیم‌های به اندازه کافی خوب** در شرایطی است که اطلاعات کامل هرگز در دسترس نخواهد بود.

مطالعات Harvard Business Review نشان می‌دهد در بحران‌های پیچیده، سازمان‌ها اغلب دچار «خطای انتظار قطعیت» می‌شوند، یعنی تصمیم‌گیری را به امید کامل‌شدن اطلاعات به تعویق می‌اندازند. در حالی که بحران‌های مزمن با اطلاعات ناقص، آینده مبهم و تغییر مداوم شناخته می‌شوند.

تداوم این تعویق، پروژه‌ها را بلا تکلیف می‌کند، سیاست‌ها را نیمه‌کاره نگه می‌دارد و کارکنان را در وضعیت انتظار دائمی قرار می‌دهد؛ وضعیتی که از تصمیم اشتباه هم مخرب‌تر است، چون بی‌ثباتی و بی‌اعتمادی را تشدید می‌کند.

در ایران، این الگو به دلیل تغییرات سریع محیطی و ترس از پیامدهای پیش‌بینی‌ناپذیر، شدت بیشتری دارد و به احتیاط افراطی و **انتقال ریسک به آینده** منجر می‌شود. نقش واحد منابع انسانی کمک به سازمان برای پذیرش این واقعیت است که در شرایط عدم قطعیت، بی‌تصمیمی خود یکی از پرریسک‌ترین انتخاب‌هاست و بلوغ سازمانی از همین پذیرش آغاز می‌شود.

اقدامات عملی

تفکیک تصمیم‌های برگشت‌پذیر و غیرقابل بازگشت

واحد منابع انسانی باید به مدیران کمک کند میان تصمیم‌هایی که قابل اصلاح هستند و تصمیم‌هایی که پیامدهای غیرقابل بازگشت دارند تمایز قائل شوند. منابع انسانی باید نشانه‌های فلج تصمیم‌گیری مثل جلسات بی‌خروجی، بازنگری‌های مکرر و تعویق تصمیم را شناسایی و به چالش بکشد. گاهی پرسش ساده «اگر امروز تصمیم نگیریم چه می‌شود؟» کافی است.

چند سناریوی مختلف، به جای پیش‌بینی‌های شکننده!

واحد منابع انسانی می‌تواند سازمان را از وسواس پیش‌بینی آینده به سمت سناریوسازی سوق دهد. سناریوها به مدیران اجازه می‌دهند به جای جست‌وجوی پاسخ درست، خود را برای چند مسیر محتمل آماده کنند. سناریوسازی، ابزار مدیریت عدم قطعیت است، نه حذف آن.

شفاف‌سازی فرض‌ها، پیش‌نیاز تصمیم‌گیری در ابهام

در شرایط عدم قطعیت، تصمیم‌ها اغلب بر پایه فرض‌ها گرفته می‌شوند. واحد منابع انسانی باید

کمک کند این فرض‌ها شفاف و مکتوب شوند. این کار دو مزیت دارد:

- اگر شرایط تغییر کرد، امکان بازنگری منطقی فراهم می‌شود.
 - از سرزنش‌گری پس از تصمیم‌گیری جلوگیری می‌کند.
- مستندسازی فرض‌ها باعث می‌شود اشتباهات تصمیم‌گیری به تجربه یادگیری تبدیل شوند. برگزاری جلسات یادگیری بعد از هر اقدام باعث می‌شود موانع، شناسایی و چرخه یادگیری در سازمان به صورت مستمر حرکت کند.

آموزش اثر دومینویی تصمیم‌های فردی و سازمانی

واحد منابع انسانی باید به مدیران و کارکنان نشان دهد که انتخاب‌های کوچک، وقتی جمع می‌شوند، اثرات بزرگ سازمانی ایجاد می‌کنند. تعویق‌های فردی در تصمیم‌گیری، کاهش تعهد پنهان یا احتیاط بیش‌ازحد، وقتی سیستمی می‌شوند، سازمان را زمین‌گیر می‌کنند. این آموزش باید آگاهی‌بخش باشد، نه سرزنش‌گر.



فصل نهم

حفظ معنا، وقتی آینده نامعلوم است

هدف فصل

هدف این فصل جلوگیری از رنگ‌باختن معنای کار در شرایطی است که بحران‌های اجتماعی، اقتصادی و امنیتی، امید و آینده‌نگری را تضعیف کرده‌اند. در چنین فضایی، بسیاری از کارکنان دیگر فقط با سؤال «چطور کار کنیم؟» روبه‌رو نیستند، بلکه به پرسش عمیق‌تری می‌رسند: «اصلاً چرا کار کنیم؟»

نقش منابع انسانی در اینجا کمک به سازمان است تا بدون انکار واقعیت‌های سخت بیرونی، حداقلی از معنا، کرامت و پیوستگی روانی را در تجربه کاری افراد حفظ کند. معنا دادن به کار در بحران، تزریق امید واهی یا نادیده‌گرفتن رنج نیست، بلکه پیوند زدن کار با واقعیت زندگی، معیشت و مسئولیت متقابل انسان‌هاست.

مطالعات نشان می‌دهد در بحران‌های مزمن، یکی از اولین چیزهایی که آسیب می‌بیند «معنای کار» است. وقتی آینده مبهم می‌شود و تلاش‌ها به نتیجه‌ای قابل‌دیدن نمی‌رسند، کارکنان کم‌کم احساس می‌کنند کارشان اثر، هدف یا معنای روشنی ندارد. این حس معمولاً به‌صورت بی‌انگیزگی، فاصله‌گرفتن ذهنی و کاهش تعهد بروز پیدا می‌کند.

واکنش رایج بسیاری از سازمان‌ها به این وضعیت، پناه‌بردن به ادبیات انگیزشی کلیشه‌ای است، حرف‌زدن از امید و مثبت‌اندیشی، اما اگر این پیام‌ها با واقعیت زندگی کارکنان همخوان نباشند، نه‌تنها معنا نمی‌سازند، بلکه بی‌اعتمادی ایجاد می‌کنند.

در ایران، مسئله پیچیده‌تر است. کارکنان هم‌زمان با فشارهای کاری، با دغدغه‌های معیشتی، نگرانی برای خانواده، احساس ناامنی و تجربه فقدان هم مواجه هستند. اگر کار نتواند حداقلی از ثبات، احترام و مفیدبودن ایجاد کند، به فعالیتی فرساینده تبدیل می‌شود. نقش واحد منابع انسانی این است که روایتی بسازد که کار را نه انکار بحران، بلکه تلاشی برای حفظ ریتم زندگی و مسئولیت‌پذیری جمعی معنا کند.

اقدامات عملی

بازتعریف «چرایی کار»، صادقانه و بی‌اغراق

منابع انسانی باید به سازمان کمک کند چرایی کار را بازتعریف کند، نه با شعار، بلکه با مفاهیم ملموس و واقعی. این چرایی می‌تواند حول محورهایی مانند حفظ معیشت، تداوم موقعیت‌های شغلی یا مسئولیت در قبال یکدیگر شکل بگیرد. چرایی کار در بحران، الزاماً الهام‌بخش نیست، اما باید صادقانه و قابل لمس باشد؛ کار، همان جایی‌ست که زندگی جریان دارد!

روایت‌سازی انسانی، نه انگیزشی

روایت‌هایی که منابع انسانی و مدیریت ارائه می‌دهند باید انسانی باشند؛ روایت تلاش، خستگی، تردید و ادامه‌دادن با وجود همه ناپایداری‌ها. روایت‌های قهرمانانه یا پیروزمندانه در بحران باورپذیر نیستند.

روایت انسانی همدلی می‌سازد. گفت‌وگو و مصاحبه با مدیران درباره تصمیم‌گیری در شرایط سخت و سپس بازتاب تجربه کارکنان، به سازمان نشان می‌دهد که این مسیر مشترک است و می‌توان با هم، ادامه داد.

حفظ ریتم حداقلی سازمان به عنوان تکیه‌گاه روانی

ریتم منظم جلسات، ارتباطات قابل پیش‌بینی و ساختار حداقلی، در بحران نقش لنگر روانی را ایفا می‌کند. واحد منابع انسانی باید مراقب باشد که در تلاش برای انعطاف، این ریتم به‌طور کامل از بین نرود. حفظ ریتم به معنای سخت‌گیری نیست، به معنای **قابل پیش‌بینی بودن** است.



فصل دهم

منابع انسانی، تنظیم‌گر بلوغ سازمان!

هدف فصل

هدف این فصل، بازتعریف جایگاه منابع انسانی در شرایط بی‌ثباتی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است، نه به‌عنوان واحدی اجرایی یا پشتیبان، بلکه به‌عنوان تنظیم‌گر بلوغ سازمان در بحران. در این شرایط، واحد منابع انسانی نه ناجی سازمان است و نه مقصر بحران؛ اما می‌تواند تعیین‌کننده باشد، تعیین‌کننده اینکه سازمان فروپاشد، در رکود بماند یا با تکیه بر عقلانیت و توجه به انسانیت، مسیر خود را هوشمندانه ادامه دهد. در بحران، بسیاری از سازمان‌ها به‌صورت ناخودآگاه واحد منابع انسانی را به حاشیه می‌رانند و تصمیم‌ها را صرفاً از زاویه مالی یا عملیاتی می‌گیرند. این رویکرد شاید در کوتاه‌مدت سریع‌تر به نظر برسد اما در میان‌مدت هزینه‌های انسانی، روانی و حتی اقتصادی سنگینی ایجاد می‌کند.

مطالعات Harvard Business Review نشان می‌دهد در بحران‌های چندلایه، سازمان‌هایی دوام می‌آورند که بتوانند بین منطق بقا و ابعاد انسانی تصمیم‌ها تعادل برقرار کنند. این تعادل نه خودبه‌خود شکل می‌گیرد و نه با نیت خوب، به نهادی نیاز دارد که هم زبان انسان را بفهمد و هم منطق تصمیم را.

منابع انسانی دقیقاً در همین نقطه قرار دارد. این تیم از یک‌سو به تجربه واقعی کارکنان نزدیک است و از سوی دیگر، به داده‌ها، سیاست‌ها و پیامدهای تصمیم‌ها دسترسی دارد. اگر این جایگاه به نقش اجرایی و انتقال تصمیم‌ها تقلیل پیدا کند، سازمان یکی از مهم‌ترین اهرم‌های خود برای مدیریت بحران را از دست می‌دهد.

در ایران، این نقش حساس‌تر هم هست. فشارهای بیرونی و ترس از واکنش‌ها، بسیاری از تصمیم‌ها را به سمت سکوت یا صرفاً نگاه اقتصادی می‌برد. اگر واحد منابع انسانی شجاعت حرفه‌ای نداشته باشد، به ابزار توجیه تصمیم‌ها تبدیل می‌شود اما اگر بالغ عمل کند، می‌تواند نقش یک تنظیم‌گر انسانی را ایفا کند؛ نه برای حذف تصمیم‌های سخت، بلکه برای انسانی‌تر شدن آن‌ها.

اقدامات عملی

منابع انسانی، شریک تصمیم‌گیری‌ها، نه مجری تصمیمات!

واحد منابع انسانی باید به‌صورت واقعی نه نمادین در تصمیم‌های کلان مرتبط با بحران حضور داشته باشد. بعضی تصمیم‌ها در بحران اجتناب‌ناپذیرند و نقش منابع انسانی حذف آن‌ها نیست؛ تصمیم‌هایی مانند تعدیل، تغییر سیاست‌های کاری، توقف پروژه‌ها یا بازطراحی ساختار. حضور واحد منابع انسانی به معنای انسانی‌کردن اجرای آن‌هاست. لحن، زمان‌بندی، شفافیت و نحوه برخورد تعیین می‌کند که یک تصمیم سخت قابل‌تحمل باشد یا مخرب. کرامت انسانی دقیقاً در همین جزئیات حفظ می‌شود یا از بین می‌رود.

وقتی واحد منابع انسانی باید نه بگوید!

منابع انسانی باید بتواند با تصمیم‌هایی که به‌طور جدی کرامت انسانی یا انسجام سازمان را تهدید می‌کنند، به‌صورت حرفه‌ای مخالفت کند. این مخالفت نه احساسی است و نه اخلاق‌گرایانه، بلکه مبتنی بر داده، تجربه و پیامدهای قابل‌پیش‌بینی است. سکوت واحد منابع انسانی در چنین

لحظاتی، نوعی همراهی با آسیب است.

ثبت تجربه بحران، به عنوان سرمایه سازمان!

واحد منابع انسانی باید تصمیم‌ها، خطاها، اصلاح‌ها و آموخته‌های دوران بحران را مستند کند تا سازمان در آینده دوباره همان مسیرهای پرهزینه را تکرار نکند. این مستندسازی، سرمایه‌ای استراتژیک است. هدف نهایی واحد منابع انسانی در بحران، ساختن روایت قهرمانانه نیست. بحران‌ها را قهرمان‌ها حل نمی‌کنند، با **بلوغ سیستم، گفتمان و تصمیم‌ها** مدیریت می‌شوند. بلوغ، دستاوردی آرام و ماندگار است.



جمع بندی نهایی

منابع انسانی وقتی بحران روزمره می شود!

این دستورالعمل برای «روزهای خوب» نوشته نشده است.

برای زمانی نوشته شده که آینده مبهم است، تصمیمها سختند، آدمها خسته‌اند و سازمان‌ها بین ماندن و فرسودن معلق مانده‌اند.

واقعیت این است که سازمان‌ها در ایران امروز نه در یک بحران مقطعی، بلکه در **دنیایی با قطعیت‌های فروریخته و آینده‌ای سناریومحور** فعالیت می‌کنند؛ دنیایی که در آن برنامه‌های پنج‌ساله بی‌معنا شده‌اند، قطعیت جای خود را به سناریو داده و فشار روانی، بخشی از تجربه روزمره کار شده است. در چنین شرایطی، انتظار اینکه یک سازمان با ابزارها، زبان و منطق دوران ثبات اداره شود، نه واقع‌بینانه است و نه انسانی.

این سند از یک پیش‌فرض ساده اما جدی شروع می‌کند:

**بحران با انکار حل نمی‌شود، با شعار جمع نمی‌شود و با سکوت مدیریت نمی‌شود.
بحران فقط با بلوغ، شفافیت و تصمیم‌گیری انسانی-عقلانی قابل تحمل خواهد شد.**

در این میان، واحد منابع انسانی نه تماشاچی است و نه ناچی.

واحد منابع انسانی اگر منفعل باشد، بحران را تشدید می‌کند و اگر نابالغ عمل کند، به زخمی تازه روی بدن سازمان تبدیل می‌شود اما اگر جایگاه واقعی خود را بپذیرد، می‌تواند به مهم‌ترین تنظیم‌گر سازمان در شرایط سخت تبدیل شود: تنظیم‌گر ارتباط، تنظیم‌گر تصمیم‌ها و تنظیم‌گر رابطه انسان و اقتصاد.

این دستورالعمل نشان می‌دهد که نقش واحد منابع انسانی در بحران:

- فقط «حال خوب ساختن» نیست.
 - فقط «اجرای سیاست‌ها» نیست.
 - فقط «واسطه بین مدیریت و کارکنان» نیست.
- بلکه ممکن‌کردن ادامه مسیر است؛** ادامه دادنی که نه ایده‌آل است و نه بی‌معنا؛ بلکه انسانی و عقلانی‌ست... در دل همه ناپایداری‌ها.
- در این مسیر، واحد منابع انسانی یاد می‌گیرد:
- بحران را نام‌گذاری کند، نه پنهان.
 - همدلی را از کنش سیاسی تفکیک کند.
 - اقتصاد سازمان را قابل فهم کند، نه تهدیدآمیز.
 - بهره‌وری را بازتعریف کند، نه تحمیل.
 - اختیار را به کارکنان برگرداند، نه کنترل را بیشتر کند.
 - سلامت روان را واقعی و عملی ببیند، نه شعاری.
 - مدیران میانی را حفظ کند، نه قربانی.
 - تصمیم‌گیری در مه را بپذیرد، نه فلج شود.
 - معنا را از دل واقعیت بسازد، نه از شعار.
 - در نهایت، منابع انسانی را به رهبر انسانی سازمان ارتقا دهد، نه پناهگاه امن.
- این سند وعده نجات نمی‌دهد. اگر سازمان‌ها با این منطق جلو بروند، کمتر می‌شکنند، انسانی‌تر می‌مانند و شانس بقا را از دست نمی‌دهند. همین «کمتر شکستن» در این دوران، بزرگ‌ترین دستاورد منابع انسانی است.

تیم تهیه گزارش



امیرمهدی مزینانی



رویا روستایی



عرفان فتاحی



جواب ویژت