



www.sabamcg.com

درس آموخته‌هایی انسانی برای
مدیران منابع انسانی در شرایط
بحرانی



درس آموخته‌هایی انسانی برای مدیران منابع انسانی در شرایط بحرانی

مشاوره مدیریت سبا- محمدجواد آبگون

درس آموخته‌هایی انسانی برای مدیران منابع انسانی در شرایط بحرانی

نویسنده: محمدجواد آبگون

در حالی این یادداشت را می‌نویسم، که هنوز از شوک حمله غافلگیرکننده اسرائیل به ایران بیرون نیامده‌ام. احساسی عمیق از حیرت، خشم، ترس و ابهام در درونم موج می‌زند، اما در دل همین تاریکی، نوری از انسانیت دیده‌ام که قلبم را گرم کرده است: اعمال شجاعانه، دست‌های کمک‌رسان، و همدلی‌هایی فراتر از مرزهای قوم، زبان و مذهب.

انگیزه‌ام از نوشتن این سطور، بازتاب دادن بخشی از درس‌هایی است که از این تراژدی انسانی گرفته‌ام؛ درس‌هایی برای ما به عنوان انسان، و به عنوان عضو جامعه‌ای که می‌خواهد محل کار و زندگی‌اش را انسانی‌تر، همدلانه‌تر و تاب‌آورتر کند.

در آن روزها، شاهد صحنه‌هایی بودیم که شاید در هیچ کتاب درسی نیامده باشد. مردم برای رانندگان گرفتار در صف‌های طولانی پمپ‌بنزین، آب و خوراکی می‌بردند. بسیاری از خانواده‌ها فقط به اندازه نیازشان خرید می‌کردند تا دیگران هم بتوانند چیزی تهیه کنند. جوانان داوطلبانه در خیابان‌ها به سالمندان کمک می‌کردند. عده‌ای خانه‌های خود را در اختیار خانواده‌هایی گذاشتند که مجبور به ترک منزل شده بودند. این‌ها نه با دستور دولتی، نه با بودجه نهاد خاصی، بلکه با قلب‌های بزرگ مردم ایران رخ داد.

با این همه
ای قلب در به در
از یاد مبر که ما یعنی من و تو
عشق را رعایت کردیم
از یاد مبر
که ما یعنی من و تو
انسان را رعایت کردیم
خود اگر شاهکار خدا بود یا نبود

احمد شاملو

در پاسخ به این موج کم‌نظیر مشارکت مدنی، دولت نیز اقدامات حمایتی مختلفی را در دستور کار قرار داد: تسهیل امدادرسانی، تأمین خدمات درمانی رایگان برای آسیب‌دیدگان و ... -هر چند می‌توانست متمرکزتر و کاربردی‌تر باشد مثلاً تعیین تکلیف کارفرماها در خصوص بیمه پرسنل، وضعیت مرخصی پرسنل در این روزها و خیلی موارد دیگر که فقط به دستور دولت قابل انجام است:- اما آنچه بیش از همه دلگرم‌کننده بود، پیوند میان مردم بود؛ پیوندی که بر سه نیروی بنیادین استوار است: همدلی، شفقت و همبستگی.



درس آموخته‌هایی انسانی برای مدیران منابع انسانی در شرایط بحرانی

مشاوره مدیریت سبا- محمدجواد آبگون

نیروی اول: همدلی

همدلی یعنی خودت را جای دیگری بگذاری، با چشم‌های او ببینی و با دل او احساس کنی. همدلی یعنی درک بی‌قضاوت رنج دیگری. ما در روزهای بحرانی اخیر دیدیم که چگونه هموطنانی که هیچ شناختی از یکدیگر نداشتند، صرفاً به خاطر انسان بودن، به هم نزدیک شدند.

در منابع انسانی و توسعه سازمانی، همدلی ستون کلیدی هوش هیجانی به‌شمار می‌رود. اما سوال مهم این است: آیا همدلی قابل آموزش است؟ آیا می‌توان آن را در سازمان‌ها نهادینه کرد؟

پاسخ پژوهش‌ها امیدوارکننده است. آموزش همدلی، چهار رکن اصلی دارد:

۱. نشان دادن مزایای همدلی
۲. ارائه الگوهای رفتاری همدلانه
۳. تمرین‌های عملی برای بروز همدلی
۴. بازخورد سازنده بر تلاش‌های همدلانه

در فرهنگ ایرانی نیز، آموزه‌هایی چون "بنی‌آدم اعضای یکدیگرند" یا سنت‌هایی مثل نذر، یاری همسایه، و رسم دستگیری از نیازمندان، بسترهای بومی همدلی را در ما نهادینه کرده‌اند. منابع انسانی وظیفه دارد این سرمایه فرهنگی را به رسمیت شناخته و در محیط کار زنده نگه دارد.

نیروی دوم: شفقت

« تو کز محنت دیگران بی‌غمی
نشاید که نامت نهند آدمی »
— سعدی (بوستان)

اگر همدلی، آگاهی از درد دیگران است، شفقت یعنی پاسخ فعالانه به آن درد.

در همین رویداد اخیر، مردم آمادگی خدمت رسانی را اعلام کردند. گفتند ما تهرانیم، کاری داشتید بفرمایید. بعضی‌ها با مهارت پزشکی، برخی با توان لجستیکی و عده‌ای فقط با دلِ بزرگ‌شان حاضر شدند.

در محیط کار نیز شفقت، ابزاری کلیدی برای ساختن سازمانی انسانی‌تر است. بر اساس پژوهش‌ها، این شش عامل با فرهنگ شفقت‌محور در سازمان‌ها پیوند دارد:

- ارزش‌های مشترک (مثل نوع دوستی، احترام)



درس آموخته‌هایی انسانی برای مدیران منابع انسانی در شرایط بحرانی

مشاوره مدیریت سبا- محمدجواد آبگون

- باورهای جمعی (مثلاً «ما همه در یک قایقیم»)
- هنجارهای نانوشته همیاری
- سیاست‌ها و رویه‌های حمایتی منابع انسانی
- کیفیت روابط میان کارکنان
- رفتارهای الگوساز رهبران

ما می‌توانیم از همین حالا این شش عامل را در طراحی فرهنگ سازمانی ایرانی به کار ببریم تا شفقت، نه یک حس زودگذر، بلکه یک منش ماندگار شود.

نیروی سوم: همبستگی

همبستگی یعنی ایستادن کنار هم در مواجهه با تهدید مشترک. یعنی در کنار هم بودن، حتی اگر از نظر حرفه‌ای، اقتصادی یا جغرافیایی فاصله داشته باشیم.

دست در دست هم دهیم به مهر
میهن خویش را کنیم آباد
—هوشنگ ابتهاج

چه در حمایت از مناطق آسیب‌دیده، چه در اعتراض‌های مدنی به بی‌عدالتی‌ها، مردم ایران بارها نشان داده‌اند که همبستگی در خون‌شان جاری است. نمونه‌اش در واکنش به بلایای طبیعی، یا حتی در دوران کرونا و کمبود واکسن، موج همیاری و ایجاد کمپین‌های مردمی بود.

در محل کار نیز، همبستگی یعنی ساختن تیم‌هایی که فراتر از شرح وظایف عمل می‌کنند، پشت یکدیگر می‌ایستند و در بحران‌ها، تنها به نجات فردی فکر نمی‌کنند. منابع انسانی می‌تواند با تقویت شفافیت، حق اظهار نظر کارکنان، و ارتباطات معنادار از بالا به پایین، بنیان این همبستگی را تقویت کند.

چو عضوی به درد آورد روزگار

دگر عضوها را نماند قرار

—سعدی (گلستان)



درس آموخته‌هایی انسانی برای مدیران منابع انسانی در شرایط بحرانی

مشاوره مدیریت سبا- محمدجواد آبگون

بازگشت به انسانیت

شاید یکی از مهم‌ترین درس‌های این بحران این باشد که در شرایط سخت، مردم ذات انسانی خود را بازیافته‌اند. شاید وقت آن رسیده باشد که ما نیز در منابع انسانی، تمرکزمان را کمی از کلمه "منابع" برداریم و بیشتر بر "انسان" متمرکز شویم.

همدلی، شفقت و همبستگی، ستون‌هایی هستند که می‌توانند محل کار، جامعه و حتی کشورمان را از درون ترمیم کنند. بذرهایش را در بحران دیدیم. اکنون وقت آن است که آنها را در بستر سازمانی‌مان بکاریم، پرورش دهیم و پایدار کنیم.

انسان زاده شدن تجسّد - وظیفه بود:

توان - دوست داشتن و دوست داشته شدن

توان - شنفتن

توان - دیدن و گفتن

توان - انده‌گین و شادمان شدن

توان - خندیدن به وسعت دل، توان - گریستن از شویدای جان

توان - گردن به غرور برافراشتن در ارتفاع - شکوه‌ناک - فروتنی

توان - جلیل - به دوش بردن - بار - امانت

و توان - غم‌ناک - تحمل - تنهایی

تنهایی

تنهایی

تنهایی عریان.

انسان

دشواری وظیفه است.

احمد شاملو

SABA
MANAGEMENT
CONSULTING