



کاربدون آزار

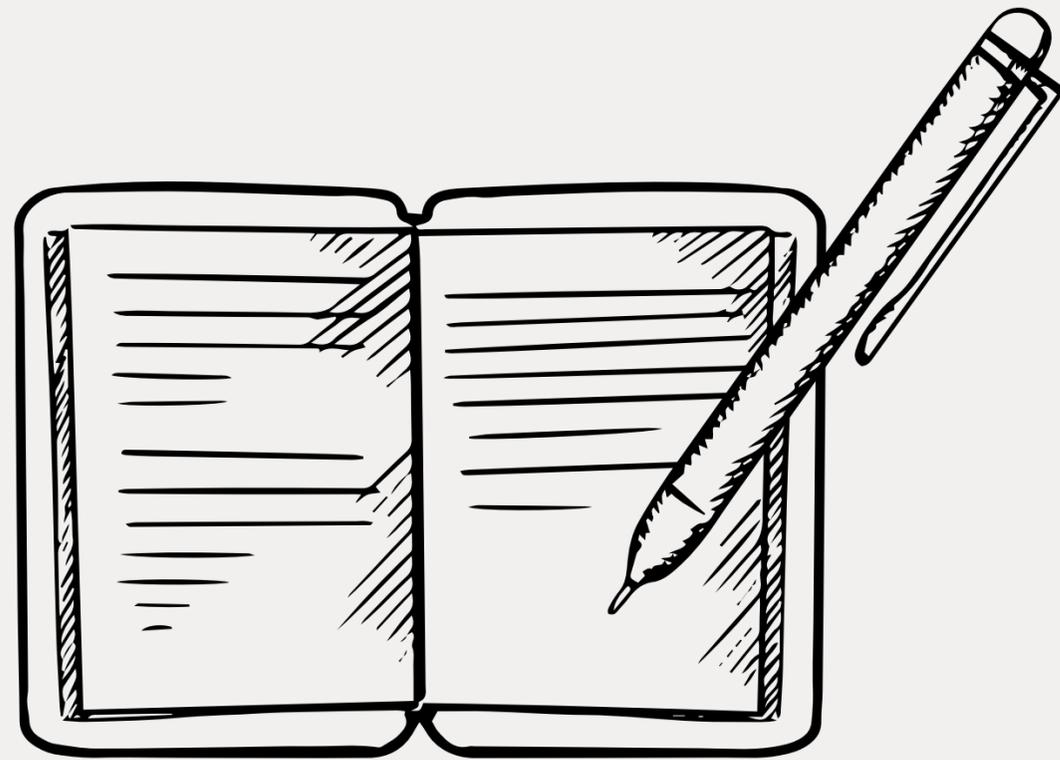
راهنمای مدیران و کارفرماها در شرایط بحران

حمایت روانی، اجتماعی و
فیزیکی از کارکنان در
فضای پرتنش جنگ

endworkviolence.org

در شرایطی این راهنما را ارائه می‌کنیم که متأسفانه کشور ما با بحران جنگ روبه‌روست! بحرانی که جان و امنیت هزاران نفر را تهدید کرده و بر زندگی شخصی، شغلی و روانی بسیاری از کارکنان تأثیر گذاشته است. ما می‌دانیم که بسیاری از سازمان‌ها و کسب‌وکارها امکان تعطیلی کامل ندارند. کار باید تا حدی ادامه پیدا کند اما نه به قیمت نادیده گرفتن سلامت روان و عدالت اجتماعی در محیط کار.





این راهنما توسط گروه «کار بدون آزار»
تهیه شده تا به شما، مدیران و
کارفرمایان، کمک کند محیط کاری امن‌تر،
انسانی‌تر و منصفانه‌تری در این دوران
دشوار ایجاد کنید.

همه‌ی ما امیدواریم که این وضعیت موقتی
باشد، صلح برقرار شود، زندگی‌ها حفظ
شود، و جامعه به ثبات بازگردد. اما واقعیت
این است که نمی‌دانیم این بحران تا چه
زمانی ادامه خواهد داشت. در چنین
شرایطی، لازم است که از همان ابتدا برای
«کار کردن در بحران» فکر کنیم! با در نظر
گرفتن کرامت انسانی، عدالت، و نیازهای
روانی کارکنان.

هدف ما این است که:

و از شکل‌گیری خشونت‌های
پنهان یا بی‌عدالتی‌های
ناخواسته در ساختار کاری
پیشگیری کنیم

مراقب گروه‌های
آسیب‌پذیرتر در محیط کار
باشیم

از تنش، فشار روانی و حس
نادیده‌شدن کارکنان
جلوگیری کنیم

ما به‌عنوان همراهانی در کنار شما هستیم!
امیدوار به بازگشت صلح، اما آماده برای
مراقبت در مسیر دشوار بحران.

رویکردها و گام‌های موثر برای مدیریت بحران:

۱- برقراری عدالت در نحوه‌ی کار حضوری
در مقابل دورکاری

۲- حمایت مالی هدفمند و واقع‌گرایانه

۳- حمایت روانی و عاطفی

۴- تقویت ارتباط انسانی و همدلی در
تیم‌ها

۵- حفظ تمرکز و بهره‌وری در شرایط پر
استرس

۶- آموزش و تقویت مدیریت همدلانه در
بحران

۷- شفاف‌سازی درباره وضعیت شرکت
و آینده شغلی

۸- ایمن‌سازی فیزیکی محیط کار در
شرایط بحران



۱. برقراری عدالت در نحوه‌ی کار حضوری در مقابل دورکاری
ضرورت
در شرایط بحرانی، کارکنان به شدت حساس و آسیب‌پذیر هستند. اگر تصمیم‌ها درباره اینکه چه کسی باید حضوری کار کند و چه کسی می‌تواند دورکار باشد شفاف، منطقی و همدلانه نباشند، ممکن است احساس بی‌عدالتی، تبعیض یا نادیده گرفته شدن در میان کارکنان گسترش یابد.

اقدامات پیشنهادی

- تعیین و اعلام معیارهای روشن برای انتخاب افراد دورکار یا حضوری (مثل: ماهیت کار، نیاز عملیاتی، دسترسی به ابزار دیجیتال)
- اطلاع‌رسانی شفاف و همدلانه در مورد دلایل تصمیم‌گیری
- ارائه‌ی مشوق‌های مالی یا غیرمالی برای کارکنان حضوری (مثلاً کارت هدیه، وعده غذایی، مرخصی تشویقی)
- بررسی امکان شیفت‌بندی یا چرخشی برای توزیع فشار بین تیم‌ها

تیم تدارکات به دلیل ارتباط مستقیم با تحویل فیزیکی کالا، باید حضوری باشد، اما برای آن‌ها سرویس رفت‌وآمد فراهم شده، ناهار رایگان در نظر گرفته شده، و هر دو هفته یک مرخصی تشویقی به آن‌ها تعلق می‌گیرد. در مقابل، تیم منابع انسانی به‌طور کامل دورکار شده چون کارهای آن‌ها با ایمیل و تماس تلفنی قابل انجام است.

مثال



۲. حمایت مالی هدفمند و واقع‌گرایانه

ضرورت

در بحران، بسیاری از کارکنان با کاهش درآمد خانواده یا افزایش هزینه‌ها (مثل دارو، امنیت، جابه‌جایی) مواجه می‌شوند. حتی حمایت‌های کوچک اما مشخص می‌تواند حس دیده‌شدن و وفاداری ایجاد کند.

اقدامات پیشنهادی

- ارائه کمک‌هزینه اضطراری به خانواده‌های آسیب‌پذیر
- امکان دریافت مساعده یا تعویق بازپرداخت وام داخلی شرکت
- تعریف پاداش نمادین برای کارکنان درگیر کارهای بحرانی
- فراهم‌کردن مشاوره مالی برای کارکنان نگران آینده اقتصادی

مثال

کارکنانی که فرزند کوچک دارند یا همسرشان شغلش را از دست داده، می‌توانند فرم دریافت کمک‌هزینه اضطراری را پر کنند. همچنین، بازپرداخت وام‌های درون‌سازمانی تا پایان تابستان تعویق شده است.



کار بدون آزار

۳. حمایت روانی و عاطفی ضرورت

کارکنان در بحران دچار اضطراب، ترس، اختلال خواب، و نوسانات خلقی می‌شوند. اگر سازمان‌ها این مسائل را نادیده بگیرند، راندمان کاری به شدت افت کرده و محیط کاری آسیب‌زا می‌شود.

- راه‌اندازی مشاوره آنلاین یا تلفنی رایگان برای کارکنان و خانواده‌ها
- برگزاری جلسات گروهی کوتاه کاهش استرس با تکنیک‌های تنفسی یا ذهن‌آگاهی
- آموزش مدیران درباره‌ی درک علائم فشار روانی و پاسخ همدلانه
- ایجاد یک «گوش شنوا» در تیم برای تخلیه هیجانی کارکنان

اقدامات پیشنهادی

مثال

-مدیران یا رهبران تیم‌ها می‌توانند هر روز، پیش از شروع کار، در یک ساعت مشخص (مثلاً ۹ صبح) یک چک‌این کوتاه یک‌دقیقه‌ای با اعضای تیم داشته باشند. در این چک‌این، اعضا در یک فضای نیمه‌دایره‌ای یا گرد می‌نشینند (در صورت حضوری بودن)، و در صورت تمایل، خیلی کوتاه احساس یا حال روحی خود را به اشتراک می‌گذارند. مثلاً: «امروز نگرانم ولی آماده‌ام کار کنم» یا «دیشب نخوابیدم، ذهنم خسته‌ست».

-در پایان روز نیز، یک چک‌اوت کوتاه انجام شود تا هرکس اگر بخواهد، حال و تجربه‌ی کاری آن روز خود را بازتاب دهد. این کار ساده باعث افزایش همدلی، کاهش فشار درونی، و تقویت روحیه‌ی تیمی می‌شود. -استفاده از خدمات رایگان روان‌درمانی برای کارکنان



اقدامات پیشنهادی

- ایجاد گروه‌های غیررسمی مجازی یا حضوری برای گفت‌وگوی آزاد بین همکاران
- تشویق به اشتراک‌گذاری تجربیات، احساسات، حتی شوخی‌های سالم
- انتخاب یک یا چند پشتیبان روانی داوطلب در هر تیم که مراقب حال همکاران باشد
- اجرای فعالیت‌های ساده تیمی (اشتراک‌گذاری روزانه جملات مثبت یا عکس)

۴. تقویت ارتباط انسانی و همدلی در تیم‌ها

ضرورت

فاصله فیزیکی و فشار روانی ممکن است ارتباطات انسانی در تیم را کاهش داده و احساس انزوا و بی‌تفاوتی را افزایش دهد. ارتباط سالم نقش مهمی در حفظ روحیه کارکنان دارد.

در گروه واتساپ شرکت، هر روز یکی از کارکنان یک پیام مثبت یا جوک ارسال می‌کند. همچنین، یک نفر از هر تیم داوطلب شده تا اگر کسی حال خوبی نداشته، بی‌سروصدا به مشاور وصلش کند.

مثال



کار بدون آزار

۵. حفظ تمرکز و بهره‌وری در شرایط پر استرس

ضرورت

در بحران، تمرکز ذهنی بسیار کاهش می‌یابد. اگر انتظار کار عادی از کارکنان داشته باشیم، فقط احساس شکست، فرسودگی یا طرد در آن‌ها ایجاد می‌شود.

اقدامات پیشنهادی

- بازنگری و تعدیل حجم وظایف در شرایط ویژه
- اولویت‌بندی واقعی: تمرکز بر کارهای ضروری، حذف کارهای حاشیه‌ای
- تشویق به استراحت‌های کوتاه و آزادانه در طول روز
- فراهم‌کردن ابزارهایی برای تمرکز بهتر (مثلاً موسیقی آرام، محیط بی‌صدا)

در بخش طراحی، به‌جای سه پروژه هم‌زمان، فقط یک پروژه فعال نگه داشته شده. همچنین اجازه داده شده که کارکنان هر یک ساعت، ۱۰ دقیقه به چشم‌ها و ذهن‌شان استراحت بدهند و برنامه زمان‌بندی انعطاف‌پذیر شده است.

مثال



۶. آموزش و تقویت مدیریت همدلانه در بحران

ضرورت

مدیران هم تحت استرس‌اند، اما نقشی کلیدی در انتقال امنیت روانی دارند. رفتار، لحن، و واکنش آن‌ها روی کل تیم تأثیر مستقیم می‌گذارد.

اقدامات پیشنهادی

- برگزاری آموزش کوتاه و کاربردی برای مدیران
میانی درباره:
 - نحوه شنیدن فعال
 - تشخیص نشانه‌های فشار روانی
 - واکنش بدون سرزنش
- بازتعریف نقش مدیر از "کنترل‌کننده" به
"همراه و تسهیل‌گر"
- تأکید بر دادن بازخورد انسانی نه فقط حرفه‌ای

مثال

مدیر واحد فروش، هفته‌ای یک‌بار با هر عضو تیم تماس کوتاه تصویری می‌گیرد و فقط از حالشون می‌پرسه. بعد از دیدن دوره ۲ ساعته "مدیریت انسانی در بحران"، گفت‌وگوهایش نرم‌تر و حمایت‌گرانه‌تر شده.



۷. شفاف‌سازی درباره وضعیت شرکت و آینده شغلی

ضرورت

در نبود شفافیت، اضطراب، شایعه‌سازی و بی‌اعتمادی بین کارکنان افزایش می‌یابد. حتی اگر وضعیت دشوار باشد، صداقت و اطلاع‌رسانی منظم باعث همدلی و مشارکت بیشتر می‌شود.

اقدامات پیشنهادی

- ارائه‌ی تصویری واقع‌گرایانه و صادقانه از وضعیت مالی شرکت
- توضیح درباره تصمیمات احتمالی مثل کاهش ساعت کاری یا حذف مزایا
- دعوت از کارکنان برای ایده‌پردازی در زمینه کاهش هزینه‌ها یا حفظ بهره‌وری
- حفظ ارتباط منظم حتی وقتی تصمیم نهایی گرفته نشده

مدیرعامل هر دو هفته یک پیام ویدیویی ۳ دقیقه‌ای به کارکنان می‌دهد و وضعیت مالی، پیش‌بینی‌ها و تصمیم‌های در حال بررسی رو توضیح می‌دهد. کارکنان هم ایده‌هایی برای کاهش هزینه‌های روزمره ارائه دادند که بخشی از اون‌ها اجرا شده.

مثال

۸. ایمن سازی فیزیکی محیط کار در شرایط بحران

ضرورت

در شرایط جنگی و احتمال بمباران یا حملات هوایی، فقط امنیت روانی کافی نیست؛ بلکه ایمن سازی فیزیکی محیط کار نیز اهمیت دارد. اگرچه بسیاری از شرکتها امکان جابه جایی یا تعطیلی کامل ندارند، اما می توان با تغییراتی ساده اما هدفمند، فضای کاری را نسبت به خطرهای احتمالی مقاوم تر و امن تر کرد. این اقدامات علاوه بر حفظ جان افراد، پیام روشنی از اهمیت دادن به امنیت کارکنان منتقل می کند و سطح استرس تیم را کاهش می دهد.





- **چیدمان مجدد فضای کاری**
 - صندلی‌ها و میزهایی که کنار پنجره‌ها، دیوارهای خارجی یا مناطق پرخطر هستند جابه‌جا شوند.
 - محل استقرار افراد به فضاهای دور از شیشه و در نزدیکی ستون‌ها یا دیوارهای مقاوم منتقل شود.
 - **ایمن‌سازی شیشه‌ها و پنجره‌ها**
 - در صورت امکان، شیشه‌ها با چسب مخصوص ضدپاشش (مانند نوار چسب نواری ضربداری) پوشانده شوند تا در صورت شکستن، به اطراف پرتاب نشوند.
 - **اطلاع‌رسانی تصویری در محیط کار**
 - نصب راهنماهای ساده و تصویری برای رفتار در شرایط اضطراری (مثلاً: «در صورت آژیر خطر، به این نقطه بروید»)
- **استفاده از فضاهای امن‌تر موجود**
 - در صورت امکان، بخش‌هایی از ساختمان مانند راهروهای داخلی، انبارها یا اتاق‌هایی با دیوارهای ضخیم‌تر به‌عنوان محل کار موقت انتخاب شوند.
- **بررسی گزینه‌ی جابه‌جایی موقت دفترها**
 - اگر شرایط سازمان اجازه می‌دهد، محل دفتر یا فعالیت تیم‌ها به مناطق امن‌تر یا ساختمان‌هایی با ساختار مقاوم‌تر منتقل شود حتی به‌طور موقت.
- **ایجاد نقاط پناه اضطراری در محیط کار**
 - مشخص کردن نقاطی برای پناه گرفتن در هنگام خطر (مثلاً زیر میزهای مقاوم، یا نقاط دور از پنجره‌ها)
 - آموزش سریع به کارکنان برای نحوه‌ی پناه‌گیری در صورت شنیدن آژیر یا انفجار

مثال

در یکی از شرکت‌های فنی در منطقه‌ای با احتمال تهدید بالا، صندلی تمام کارکنانی که نزدیک شیشه‌های بزرگ بودند به قسمت داخلی سالن منتقل شد. روی تمام پنجره‌ها با چسب‌های X شکل پوشانده شد. همچنین اتاق جلسات به محل کار تیم‌های پشتیبانی اختصاص یافت چون دیوارهای ضخیم‌تری داشت و نورگیر نداشت.

هر روز، هنگام شروع شیفت، تیم یادآوری کوتاهی درباره مکان‌های امن و واکنش در مواقع اضطراری دریافت می‌کردند. این کار باعث کاهش چشمگیر اضطراب پرسنل شد و احساس کنترل و آمادگی را در فضای تیمی تقویت کرد.





ما همیشه برای پاسخگویی به سوالات یا
ارایه مشاوره کنار شما و همکارانتان
هستیم:

info@endworkviolence.org

endworkviolence.org