

دسترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

ه‌ندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

دسترچه راهبر = RAHBAR

راه‌حلی برای انگیزش، بهبودی و رشد انسانی در بحران

از آشفتگی تا اقدام:

راهنمای شناسایی و حل مسئله در عصر:

فرسودگی روانی، بحران زیست محیطی و حضور نوظهور بومیان دیجیتال

*From Chaos to Action:**A Field Guide to Problem Identification & Resolution in the Era of Burnout, Crisis & Digital Natives*

ساختار دفترچه

مقدمه: ضرورت بحث

فصل ۱: مقدمه راهبردی

- تعریف بحران‌های امروز: پساجنگ، فرسودگی، محیط‌زیست، نسل Z و بومیان دیجیتال
- چرا روش‌شناسی حل مسئله در این بستر باید متفاوت باشد؟
- نقش انسان، معنا، و امید در آغاز راه‌حل

فصل ۲: شناسایی مسئله (Problem Discovery)

- تفاوت نشانه و ریشه
- ابزارهای شناسایی: گفت‌وگو، گوش دادن فعال، نقشه احساس، چک‌لیست سکوت سازمانی
- مطالعه مصداقی: «یک شرکت پس از جنگ»

فصل ۳: صورت‌بندی مسئله (Problem Framing)

- چگونه مسئله را به زبان سازمان ترجمه کنیم؟
- تکنیک "۵ چرا" و "بازسازی ذهنیت"
- ابزار: فرم «شرح مسئله با رویکرد انسانی»

فصل ۴: حل مسئله در بستر بحران

- حل مسئله با منابع محدود
- الگوی EMPATHIC: معنا، مشارکت، مراقبت
- ۴ راه‌حل کوچک با اثر بزرگ (سکوی تنفس، جلسه بی‌پرده، چالش یک لبخند، دفترچه معنا)

فصل ۵: نسل جدید، راه‌حل‌های نو

- چگونه بومیان دیجیتال بحران را می‌فهمند؟
- انگیزش نسل Z با معنا، انعطاف، دیده‌شدن
- طراحی راه‌حل‌هایی با مشارکت خودشان

فصل ۶: تمرین‌ها، فرم‌ها و ابزارها

- دفترچه شخصی حل مسئله
- فرم تشخیص ریشه‌ای
- چک‌لیست انگیزه و آرامش
- ابزار سنجش فرسودگی روانی





دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

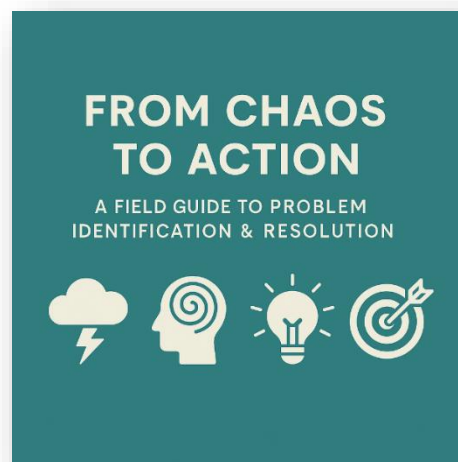
هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

مقدمه دفترچه راهنمای

شناسایی و حل مسئله در شرایط بحران

در روزگاری قدم می‌زنیم که سازمان‌ها دیگر فقط با چالش‌های اقتصادی یا ساختاری مواجه نیستند؛ بلکه در معرض فرسودگی روانی گسترده، بحران‌های محیط‌زیستی، ناامنی‌های پسا جنگ، و بی‌معنایی در کار قرار گرفته‌اند. در چنین شرایطی، روش‌های کلاسیک مدیریت دیگر پاسخگو نیستند. فرمول‌های قدیمی حل مسئله، در برخورد با نسلی که در جهان دیجیتال متولد شده و با بحران هویت، اضطراب اجتماعی و نااطمینانی عمیق دست‌وپنجه نرم می‌کند، کارآمد نیستند.

سازمان‌ها امروز نه فقط به حل مسئله نیاز دارند؛ بلکه باید بتوانند خود "مسئله‌ها" را درست ببینند، بشنوند، لمس کنند و بفهمند. شناسایی درست مسئله، پیش‌نیاز هر تغییری است؛ اما در بستر بحران، این کار نیازمند نگاهی انسانی، سیستمی و انعطاف‌پذیر است.



چرا این دفترچه ضروری است؟

- زیرا سازمان‌های بحران‌زده، اغلب نشانه‌ها را با مسئله اشتباه می‌گیرند.
- زیرا کارکنان درگیر سکوت سازمانی، بی‌انگیزگی، خستگی عاطفی و حس بی‌فایده بودن هستند.
- زیرا منابع انسانی امروز، ترکیبی است از نسل‌های جنگ‌دیده، آسیب‌دیده، و نسل‌های دیجیتال‌زاده که زبان و ارزش‌های متفاوتی دارند.
- و چون راه‌حل‌های کلیشه‌ای، نه تنها اثربخش نیستند، بلکه گاهی خود به بخشی از مسئله تبدیل می‌شوند.

منافع استفاده از این دفترچه برای سازمان‌ها:

۱. افزایش شفافیت در تشخیص مسائل انسانی و سیستمی
۲. کاهش فرسودگی روانی و تقویت احساس معنا در کارکنان
۳. بازگشت انگیزه، تعلق و همدلی به فضای سازمانی
۴. بهبود عملکرد از طریق راه‌حل‌های ساده، بومی‌سازی شده و کم‌هزینه
۵. توانمندسازی نسل جدید در حل مسائل با زبان و ارزش‌های خودشان
۶. ارتقاء اعتبار برند سازمان به‌عنوان سازمانی انسان‌محور و تاب‌آور

۳

این دفترچه، صرفاً یک متن نظری نیست. یک جعبه ابزار عملیاتی، قابل استفاده، و مبتنی بر تجربه‌های زیسته در ایران امروز است؛ برای مدیرانی که می‌خواهند بحران را بفهمند، و برای کارکنانی که می‌خواهند دیده شوند.



فصل اول

فهم زمینه: بحران چندوجهی و لزوم بازتعریف مدیریت

ما در دوره‌ای زندگی و مدیریت می‌کنیم که دیگر نمی‌توان بحران‌ها را به یک سطر در تحلیل SWOT سازمانی محدود کرد. بحران، امروز نه یک حادثه، بلکه یک اتمسفر است. جایی که جنگ، آلودگی، ناامنی روانی، فرسودگی شغلی، مهاجرت، رکود اقتصادی، و گسست نسلی هم‌زمان در حال اثرگذاری‌اند.

سازمان‌ها در این فضا دیگر فقط نهادهای اقتصادی نیستند؛ بلکه تبدیل به بخش مهمی از بافت روانی، اجتماعی و حتی معنوی جامعه شده‌اند. در چنین شرایطی، رویکردهای کلاسیک مدیریتی — شامل تمرکز صرف بر برنامه‌ریزی، کنترل، و ساختارهای سخت‌افزاری — به‌تنهایی نه‌تنها کافی نیستند، بلکه گاهی خود به بخشی از بحران تبدیل می‌شوند.

بحران چندوجهی چیست؟

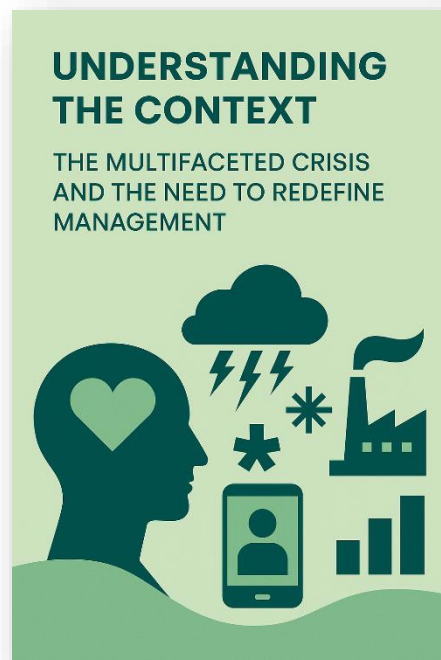
بحران چندوجهی یعنی:

- جنگ یا تنش سیاسی که ناامنی عمیق روانی و کاری ایجاد می‌کند
- بحران زیست‌محیطی که سلامت جسمی و اعتماد به آینده را تهدید می‌کند
- فرسودگی روانی جمعی که انگیزش درونی کارکنان را می‌خشکاند
- بومیان دیجیتال (Digital Natives) که با سبک زندگی، ارزش‌ها و زبان متفاوت وارد بازار کار شده‌اند
- و از همه مهم‌تر: شکاف‌های ارتباطی و عاطفی درون سازمانی که توان شنیدن، همدلی و مشارکت را تضعیف می‌کند

چرا مدیریت باید بازتعریف شود؟

مدیریت امروز فقط «تصمیم‌گیری در موقعیت» نیست، بلکه باید بتواند:

- انسان را نه فقط به‌عنوان نیروی کار، بلکه به‌عنوان موجودی پیچیده، آسیب‌پذیر و دارای معنا ببیند
- در کنار برنامه‌ریزی و کنترل، مراقبت، امیدسازی و انگیزش را هم بیاموزد
- از ابزارهای روان‌شناسی، کوچینگ، و معناگرایی بهره ببرد
- مسئله را با گوش و دل بشنود، نه فقط با داده و گزارش تشخیص دهد.



دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

از مدیریت کنترل‌گر به مدیریت مراقبت‌محور

در این فضای متلاطم، نیازمند نوعی از مدیریت هستیم که:

- تاب‌آوری روانی سازمان را بشناسد و تقویت کند
- با نسل‌های مختلف (از کارمندان جنگ‌دیده تا دیجیتال‌زاده‌ها) ارتباط مؤثر برقرار کند
- به‌جای تمرکز بر دستور و تنبیه، روی انگیزه، تعلق، مشارکت و معنا سرمایه‌گذاری کند

در ادامه این دفترچه، ابزارهایی برای:

- شناسایی ریشه‌ای مسئله (نه صرفاً نشانه‌ها)
 - بازسازی انگیزه، آرامش و اثربخشی در کارکنان
 - و خلق راه‌حل‌های ساده اما معنادار در بستر واقعی سازمان‌ها
- ارائه خواهد شد؛ برای مدیرانی که می‌خواهند به‌جای حذف بحران، آن را درک، هدایت، و تبدیل به فرصت انسانی و سازمانی کنند.



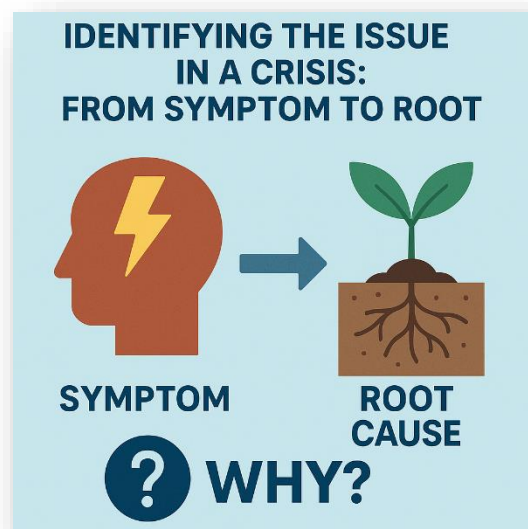
فصل دوم

شناسایی مسئله در بستر بحران: از نشانه تا ریشه

در بسیاری از سازمان‌ها، آنچه "حل مسئله" نامیده می‌شود، در حقیقت چیزی نیست جز مدیریت نشانه‌ها؛ تسکین موقت درد، بدون درک بیماری. در شرایط عادی شاید این رویکرد برای مدتی پاسخگو باشد، اما در بستر بحران‌های چندوجهی و پیچیده، این روش نه تنها ناکارآمد است، بلکه می‌تواند عمق آسیب را پنهان کند.

تفاوت نشانه با ریشه

نشانه	ریشه
فرسودگی شغلی بالا	احساس بی‌معنایی، نادیده گرفته شدن، فشار مکرر بدون بازسازی روان
ترک خدمت نیروهای جوان	نبود انعطاف، گفت‌وگوی بین‌نسلی، بی‌اعتمادی به مدیریت
افت بهره‌وری تیم	نبود تعلق، نبود تشخیص دقیق نیازهای منابع انسانی
تعارض در تیم‌ها	شکاف‌های ارزش، زبان متفاوت نسل‌ها، فرهنگ سازمانی ناکارآمد
کم‌انگیزی کارکنان	محتوای بی‌ارتباط با نیاز روانی-ارزشی کارکنان



ابزارهای شناسایی مسئله واقعی در سازمان بحران‌زده

۱. نقشه گفت‌وگوهای خاموش (Silent Conversations Map):

- بررسی اینکه در جلسات چه چیزی گفته نمی‌شود
- تمرکز بر جملات ناتمام، سکوت‌های معنادار، شوخی‌های تلخ

۲. مصاحبه‌های روایت‌محور (Narrative Inquiry):

- گوش دادن به تجربه‌های شخصی افراد بدون داوری
- پرسیدن: «سخت‌ترین روز کاری شما چه روزی بود؟» یا «کی احساس کردی بی‌اثر شده‌ای؟»

۳. نقشه احساسات تیمی (Emotion Heatmap):

- استفاده از ابزارهای ساده برای فهم نقاط داغ و سرد انگیزشی در تیم‌ها

۴. مشاهده غیرمستقیم و تعاملی:



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ پیوست‌ها دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

- همراهی در فضاهای غیررسمی: ناهارخوری، گروه واتساپ، راهروها
- درک کیفیت تعامل‌ها، طنزها، نارضایتی‌های غیررسمی
- ۵. فرم شناسایی ریشه‌ای به زبان ساده:
- از کارکنان بخواهید بنویسند:

اگر می‌توانستی یک چیز را تغییر بدهی، آن چه بود و چرا؟
چه چیزی باعث می‌شود احساس بی‌فایده بودن کنی؟

نکته کلیدی:

مسئله‌ها همیشه دیده نمی‌شوند؛ باید آن‌ها را گوش داد، حس کرد و به آن‌ها اجازه بیان شدن داد.
در بستر بحران، سازمان نیازمند گوش‌هایی است که نه برای پاسخ دادن، بلکه برای «فهمیدن» گوش می‌دهند.

تمرین کاربردی:

در جلسات بعدی کاری، به جای پرسیدن «چه مشکلی هست؟»، از این جمله آغاز کنید:

از آخرین باری که احساس انگیزه داشتید، چقدر گذشته؟



فصل سوم

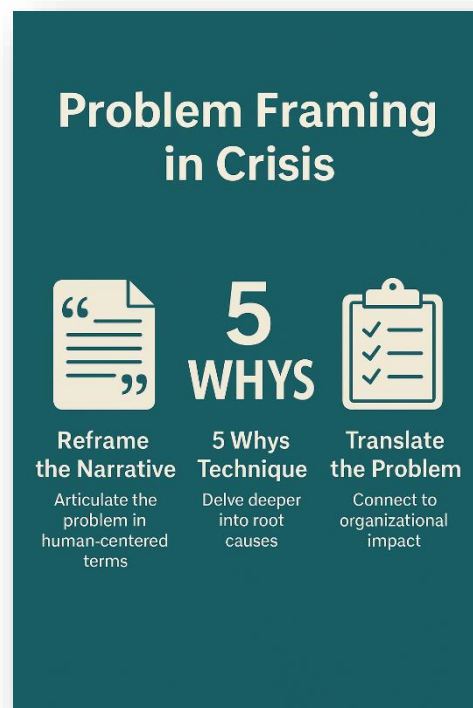
صورت‌بندی مسئله در بستر بحران: از توصیف تا ترجمه

شناسایی نشانه‌ها و ریشه‌ها، اگرچه آغاز مسیر است، اما تا زمانی که مسئله صورت‌بندی درستی پیدا نکند، ذهن مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران سازمانی قادر به درک مشترک و حرکت منسجم نخواهد بود. بسیاری از پروژه‌ها، اصلاحات یا جلسات حل مسئله، صرفاً به این دلیل شکست می‌خورند که مسئله درست صورت‌بندی نشده است.

مسئله خوب تعریف‌شده، نیمی از راه‌حل است.

در بستر بحران، لازم است مسئله نه با زبان فنی یا تحمیلی، بلکه با زبانی انسان‌محور، زمینه‌مند و سازمان‌فهم صورت‌بندی شود؛ زبانی که:

- واقعیت روانی کارکنان را در خود بازتاب دهد
- به جای سرزنش، دعوت به گفت‌وگوی مشترک باشد
- جهت راه‌حل را از ابتدا روشن سازد، بدون پیش‌داوری یا دستور



گام‌های صورت‌بندی مسئله در شرایط پیچیده

۱- بازسازی روایت مسئله

- به‌جای تعریف خشک، مسئله را از زبان افراد درگیر بازگو کنیم.
- مثال:
 - ✗ کارکنان انگیزه ندارند
 - ✓ بسیاری از همکاران ما گفته‌اند که احساس می‌کنند کارشان دیده نمی‌شود و تأثیری ندارد.

2. تکنیک ۵ چرا (5 Whys)

∞

- یک نشانه را انتخاب کرده و پنج بار بپرسید: چرا؟
- هر بار، پاسخ را تبدیل به سؤال بعدی کنید تا به عمق برسید.



مثال:

مشکل: کارکنان در جلسات سکوت می‌کنند:
چرا؟ چون احساس می‌کنند نظرشان بی‌اثر است
چرا؟ چون در جلسات قبل، پاسخ نگرفتند
چرا؟ چون تصمیم‌ها قبلاً گرفته شده بودند
چرا؟ چون مدیران از پیش سیاست‌گذاری کرده‌اند
چرا؟ چون سازمان، اعتماد به گفت‌وگوی واقعی ندارد → مسئله واقعی: نبود فرهنگ گفت‌وگوی مؤثر

۳- فرم ترجمه مسئله به زبان سازمان

در این فرم، باید پاسخ دهیم:

- این مسئله، چه اثری روی عملکرد، انگیزه، و اعتماد دارد؟
- چه کسانی بیشترین تأثیر را از آن می‌گیرند؟
- اگر حل نشود، چه تبعات انسانی و سازمانی خواهد داشت؟
- اگر بخواهیم با مشارکت حلش کنیم، اولین قدم چیست؟

ابزار پیشنهادی: فرم صورت‌بندی انسانی مسئله

پرسش	پاسخ نمونه
نشانه ظاهری چیست؟	ترک خدمت در سال اول
روایت کارکنان چیست؟	هیچ‌کس به حرف ما گوش نمی‌دهد، ما فقط اجرا می‌کنیم
اثر روانی-سازمانی چیست؟	بی‌اعتمادی، فرسودگی عاطفی، سردی در تیم
مسئله به زبان ساده چیست؟	حس بی‌اثر بودن در تیم و تصمیم‌ها

کلید طلایی:

وقتی مسئله با زبان زندگی روزمره توصیف می‌شود، ذهن و دل برای حل آن آماده می‌شوند.



فصل چهارم

خلق راه‌حل در بستر بحران: از دستور به مشارکت

وقتی مسئله به درستی شناسایی و صورت‌بندی شد، بسیاری از مدیران به‌طور غریزی به مرحله «دستور» یا «تجویز راه‌حل» می‌روند. اما در فضای بحران، هیچ راه‌حل پایدار و مؤثری از مسیر تحمیل نمی‌گذرد.

سازمان بحران‌زده نیازمند راه‌حل‌هایی است که نه تنها برآمده از داده و تحلیل، بلکه زاینده‌ی درک جمعی، مشارکت انسانی و زمینه فرهنگی خاص سازمان باشد.

ویژگی‌های راه‌حل مؤثر در بحران چندوجهی:

۱. کوچک، قابل انجام و کم‌هزینه باشد
راه‌حل بزرگ اما ناکارآمد، از یک اقدام کوچک اما مداوم بی‌اثرتر است.
۲. با مشارکت کارکنان طراحی شده باشد، نه صرفاً برای آن‌ها
کارکنان، زمانی راه‌حل را اجرا می‌کنند که خودشان در خلق آن سهم داشته باشند.
۳. احساس معنا، کنترل و مشارکت را در افراد بازسازی کند
راه‌حل خوب، فقط مسئله را نمی‌برد، بلکه "اعتماد" را بازمی‌گرداند.

گام‌های خلق راه‌حل مشارکتی در بحران

۱. ایجاد فضای ایمن برای هم‌فکری

- جلسه‌ای بدون قضاوت، برای شنیدن پیشنهادها، تجربه‌ها و ایده‌های حتی "خام"

۲. استفاده از تکنیک «راه‌حل از دل مسئله»

- هر گروه مسئله‌ای را که تجربه کرده‌اند، با رویکرد "اگر قدرت داشتیم..." حل کنند

۳. طراحی اقدام کوچک با اثر بزرگ (Micro-actions with Macro-Impact)

• مثلاً:

- چالش یک جمله مثبت در ابتدای هر جلسه



بنیاد ملی توسعه منابع انسانی ایران



دسترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

- دیوار قدردانی
- روز سکوت سازمانی برای بازنگری در عملکرد
- نصب تابلوی «سؤال این هفته» در اتاق استراحت

۴ فیلتر راه‌حل با سه سؤال کلیدی:

هدف	پرسش
ارزش‌محوری	آیا این راه‌حل، عزت انسانی را تقویت می‌کند؟
واقع‌گرایی	آیا با منابع موجود قابل انجام است؟
انگیزه‌سازی	آیا اثر آن قابل مشاهده در کوتاه‌مدت است؟

نمونه راه‌حل واقعی از یک سازمان بحران‌زده:

مشکل: بی‌انگیزگی کارکنان خط تولید
 راه‌حل مشارکتی: طراحی «سفیر انرژی» در هر شیفت — کسی که داوطلبانه یک اقدام انسانی ساده انجام دهد (مثلاً پخش موسیقی کوتاه، گفتن جمله امید، یا یادآوری یک خاطره مثبت)

نتیجه: افزایش تعاملات انسانی، کاهش غیبت، افزایش مشارکت در جلسات

ابزار کاربردی:

فرم "راه‌حل من برای امروز":

امروز اگر قرار باشد فقط یک چیز را بهتر کنم، آن چیست و چگونه؟

یادآوری مهم:

در بحران، سازمانی که انسان‌ها را وارد فرآیند راه‌حل کند، خودش بخشی از راه‌حل می‌شود.



فصل پنجم

نسل جدید، راه‌حل‌های نو: مدیریت بومیان دیجیتال در بستر بحران

در سازمان‌های امروز، مدیران و سیاست‌گذاران منابع انسانی با نسلی مواجه‌اند که نه در متن جنگ، بلکه در بطن فناوری، شبکه‌های اجتماعی و هویت‌های چندلایه رشد یافته‌اند - نسلی که اغلب با عنوان «بومیان دیجیتال» (Digital Natives) شناخته می‌شود.

این نسل، برخلاف نسل‌های پیشین، نه تنها جهان را متفاوت می‌بیند، بلکه «بحران» را نیز متفاوت تجربه و پردازش می‌کند. درک این تفاوت، کلید تعامل موفق با آن‌ها در سازمان‌های بحران‌زده است.



بومیان دیجیتال چه کسانی هستند؟

نسل‌هایی که:

- در بستر فناوری، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ لحظه‌ای رشد کرده‌اند
- سرعت، تصویر، تنوع، و انتخاب آزاد برای‌شان بدیهی است
- اقتدار را نه در مقام، بلکه در معنا و گفت‌وگوی دوطرفه می‌پذیرند
- تمایل شدید به دیده‌شدن، تأثیرگذاری، بازخورد فوری و تجربه‌محوری دارند
- گاه دچار اضطراب پنهان، بی‌قراری ذهنی و قطع ارتباط عاطفی با ساختارهای رسمی می‌شوند

چالش‌های مدیریت این نسل در بستر بحران:

چالش	نمود سازمانی
بی‌اعتمادی به ساختارهای سلسله‌مراتبی	ترک زود هنگام شغل، سکوت در جلسات رسمی
تمرکز کوتاه و نیاز به تنوع	بی‌حوصلگی در دوره‌های سنتی آموزش
جست‌وجوی معنا، نه فقط درآمد	بی‌انگیزگی نسبت به اهداف مالی صرف
اضطراب اجتماعی و دیجیتال	گوشه‌گیری، گریز از تعامل حضوری

چگونه با نسل دیجیتال در بحران کار کنیم؟

۱. مدیریت از طریق معنا، نه دستور

- به جای اینکه بگویید «این کار را انجام بده»، بپرسید:



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ پیوست‌ها دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

«چطور می‌توانی در این پروژه معنا پیدا کنی؟»

۲ مشارکت واقعی، نه نمادین

- ایجاد فضاهایی برای تصمیم‌گیری مشترک (مثلاً طراحی پروژه‌های کوچک با راهبری آنها)

۳ استفاده از ابزارها و زبان نسل خودشان

- طراحی دوره‌ها و جلسات با عناصر گرافیکی، ویدئویی، چالش‌محور و مشارکتی
- استفاده از ابزارهای دیجیتال، فرم‌های بازخورد آنی، بازی‌وارسازی (Gamification)

۴ فرصت برای تجربه، آزمایش و شکست امن

- به آن‌ها فضایی دهید تا بدون ترس از قضاوت، ایده بدهند و تجربه کنند

۵ برقراری پیوند عاطفی قبل از کنترل رفتاری

- نسل دیجیتال با کسی همکاری می‌کند که «احساس» کند به او احترام می‌گذارد، نه کسی که فقط به او مأموریت می‌دهد

تمرین پیشنهادی برای مدیران:

در جلسه بعدی تیم جوان خود، این جمله را مطرح کنید:

«اگر قرار بود این تیم را شما هدایت کنید، چه چیزی را همین امروز تغییر می‌دادید؟»

جمله کلیدی:

«نسل جدید، بحران را مثل نسل قبل نمی‌فهمد؛ اما شاید بهتر از نسل قبل بتواند آن را حل کند - اگر دیده شود.»

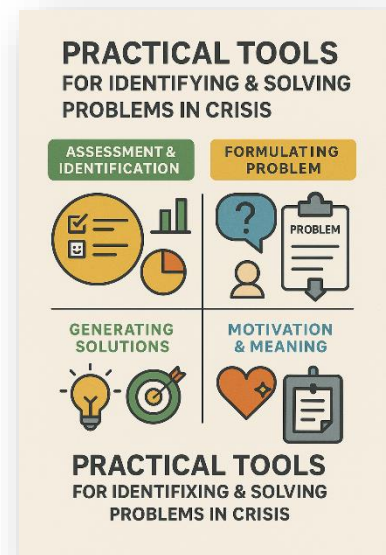


فصل ششم

ابزارهای عملیاتی: فرم‌ها، تمرین‌ها و مدل‌های قابل استفاده در میدان

در مسیر شناسایی و حل مسئله در بستر بحران، مهم‌ترین فاصله بین «دانستن» و «تغییر واقعی»، نبود ابزارهای ساده، بومی‌شده و در دسترس است. این فصل، مجموعه‌ای از ابزارهای عملیاتی برای میدان عمل است؛ ابزارهایی که بدون نیاز به بودجه‌های سنگین یا تیم‌های تخصصی پیچیده، قابل استفاده در هر سازمانی هستند.

دسته‌بندی ابزارها:



دسته	هدف	نمونه ابزار
ارزیابی و شناسایی	فهم وضعیت روانی، احساسی، و مشارکتی کارکنان	فرم "چگونه‌ام امروز؟" / تست سکوت سازمانی
صورت‌بندی مسئله	ترجمه مسئله به زبان انسانی و تصمیم‌سازی	فرم "مسئله ما چیست؟" / تمرین «۵ چرا»
خلق راه‌حل	ساختن اقدامات کوچک با اثر بزرگ	کاربرگ "اقدام کوچک امروز من"
بازسازی انگیزه و معنا	ارتقاء حس دیده‌شدن، تأثیرگذاری و امید	دفترچه معنا / دیوار قدردانی / چالش لب‌خند
مشارکت نسل جدید	استفاده از زبان، ابزار و سبک نسل دیجیتال	فرم «طراحی راه‌حل با من» / مسابقه روایت نوآورانه

نمونه ابزارهای پیشنهادی:

۱- فرم روزانه "چگونه‌ام امروز؟"

برای آغاز جلسه روزانه یا هفتگی، کارکنان این پرسش را به‌صورت ناشناس پاسخ می‌دهند:

«امروز احساس من نسبت به کارم این است:»...

«امروز احساس می‌کنم دیده می‌شوم / نادیده‌ام / سردرگم / امیدوارم»

«اگر چیزی بخواهم تغییر کند، آن چیست؟»

هدف: شناخت جو روانی واقعی تیم بدون مداخله مستقیم





هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ پیوست‌ها دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

۲- فرم "۵ چرا" برای واکاوی مسئله

پاسخ	چرا؟	نشانه
چون فکر می‌کنند بی‌فایده است	چرا؟	کارکنان جلسه را ترک می‌کنند
	چون تصمیم‌گیری قبلاً انجام شده	چرا؟
		... (تا ۵ مرتبه)
		نتیجه: ریشه واقعی قابل فهم می‌شود

۳- دفترچه معنا (Meaning Logbook)

هر کارمند، هفته‌ای یک‌بار به این سه پرسش پاسخ می‌دهد:

۱. این هفته چه کاری کردم که برایم معنادار بود؟
۲. چه چیزی را دوست داشتم بیشتر تکرار شود؟
۳. کجا حس کردم نادیده گرفته شدم؟

این دفترچه می‌تواند بدون نام و به صورت اختیاری تحویل داده شود یا صرفاً تمرینی شخصی باشد.

۴- چالش‌های مشارکتی کم‌هزینه

نحوه اجرا	هدف	نام چالش
هر فرد موظف است اولین لبخند را آغاز کند	گرم‌سازی محیط کاری	«لبخند اول»
هر هفته یک ایده ساده و اجرایی از هر عضو	تقویت خلاقیت	«من پیشنهاد دارم»
کارت‌های کوچک «قدردانی» در محیط کار توزیع می‌شود	بازسازی ارتباط عاطفی	«تو را دیدم»

توصیه نهایی برای مدیران:

- ساده‌سازی ابزار به معنای سطحی‌سازی نیست؛ بلکه نشانه فهم عمیق از میدان است.
- ابزار خوب، باید «قابل استفاده توسط همه» و «قابل فهم بدون آموزش تخصصی» باشد.
- از ابزارها نه برای کنترل، بلکه برای ارتباط، همدلی و بینش استفاده کنید.



دسترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

۲۰۲۵ هندبوک دانش سبز

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

از بحران به بینش: بازسازی انسان‌محور سازمان‌ها

در جهانی که آشفتگی تبدیل به قاعده شده و بحران دیگر نه یک رویداد، بلکه یک وضعیت پایدار است، سازمان‌هایی باقی خواهند ماند که بتوانند انسان را نه تنها حفظ، بلکه بازآفرینی کنند.

این دفترچه تلاشی بود برای ایجاد یک مسیر متفاوت در مواجهه با مسئله‌سازی و مسئله‌گشایی — مسیری که نه از بالای هرم مدیریتی، بلکه از «دل تجربه زیسته انسان‌ها در سازمان» آغاز می‌شود.

آنچه آموختیم:

۱. مسئله، همیشه آن چیزی نیست که در گزارش‌ها دیده می‌شود. بلکه گاهی در سکوت، در چهره‌های خاموش، و در نارضایتی‌های پنهان حضور دارد.
۲. صورت‌بندی درست مسئله، نیمی از راه‌حل است. ما نیازمند ترجمه مسائل به زبانی انسانی و قابل لمس برای همه اعضای سازمان هستیم.
۳. راه‌حل، باید کوچک، ساده، اما معنادار باشد. اقدامات کم‌هزینه اما عمیق، در بستر بحران بیش از برنامه‌های عظیم و کند، اثربخش‌اند.
۴. نسل جدید، نه تهدید بلکه فرصت بازتعریف سازمان است. اگر بخواهیم گوش دهیم، زبانشان را بفهمیم، و آن‌ها را در تصمیم‌سازی شریک کنیم.
۵. مدیریت در بحران، یعنی مراقبت، معنا و مشارکت. نه فقط کنترل و دستور.

دعوت به عمل:

اگر شما خواننده این دفترچه هستید (چه مدیر، تسهیل‌گر منابع انسانی، مشاور، یا حتی یک کارمند دغدغه‌مند) این پیام را برایتان داریم: تحول از همین‌جا آغاز می‌شود. از دیدن یک مسئله پنهان. از شنیدن یک جمله ناگفته. از اقدام ساده‌ای که تا دیروز بی‌اهمیت به نظر می‌رسید. شما می‌توانید آغازگر یک تغییر باشید - تغییری که بحران را به بینش، فرسودگی را به معنا، و سکوت را به مشارکت تبدیل کند.



ارتباط محتوای دفترچه با استانداردهای

GRI از اقدام انسانی تا گزارش پایدار

GRI چیست؟ (GRI Global Reporting Initiative)

یک چارچوب بین‌المللی برای گزارش‌دهی پایداری سازمان‌هاست که سازمان‌ها را ملزم می‌کند عملکرد خود را در سه حوزه اصلی گزارش دهند:

۱. محیط‌زیست (Environmental)
۲. اجتماعی (Social)
۳. حاکمیت و مدیریت (Governance)

این چارچوب به ویژه در حوزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد منابع انسانی بسیار مورد توجه است — جایی که محتوای این دفترچه می‌تواند نقشی کلیدی ایفا کند.



حوزه GRI	شاخص کلیدی	پیوند با محتوای دفترچه
GRI 401: اشتغال	شرایط کار، حفظ کارکنان	فرم‌های خودارزیابی، راه‌حل‌های کم‌هزینه برای انگیزش، شناسایی دلایل ترک خدمت
GRI 403: سلامت و ایمنی شغلی	سلامت روان، فضای ایمن روانی	تمرین‌های معنا، چک‌لیست ایمنی عاطفی، مدل «دفترچه معنا»
GRI 404: آموزش و توسعه	اثربخشی آموزش، نیازسنجی واقعی	ابزار شناسایی انگیزش نسل جدید، طراحی آموزش با مشارکت کارکنان
GRI 405: تنوع و فرصت برابر	تعامل بین‌نسلی، مشارکت اقشار مختلف	توجه به بومیان دیجیتال، مدل شنیدن بدون قضاوت، مدیریت تفاوت نسلی
GRI 413: اثرات اجتماعی در جوامع محلی	تاب‌آوری اجتماعی، بازسازی بعد از بحران	تمرکز دفترچه بر پساجنگ، آسیب‌های محیط‌زیستی و فرهنگی

دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

پیوند میان دفترچه «حل مسئله در بحران» و GRI

پیشنهاد عملی برای گزارش‌دهی GRI بر اساس این دفترچه:

۱. ایجاد پیوست "Wellbeing & Human Resilience" در گزارش پایداری
 - شامل فرم‌های اجرا شده، بازخورد کارکنان، مصادیق معنا و انگیزش احیاشده
۲. مستندسازی مصادیق مشارکت انسانی (GRI 413)
 - مانند چالش‌های تیمی، جلسات شنیدن تجربیات، بازخوردهای خودارزیابی
۳. گزارش اثربخشی آموزش از زاویه کیفیت روانی (GRI 404)
 - نه فقط ساعت آموزش، بلکه میزان افزایش حس تعلق، معنا و کاربرد
۴. ادغام مدل‌های این دفترچه در بخش "S" گزارش ESG
 - مخصوصاً در شرکت‌های پتروشیمی، انرژی، یا سازمان‌های بحران‌دیده

نتیجه:

محتوای این دفترچه می‌تواند به عنوان یک لایه نرم، انسانی و معنادار در گزارش‌های GRI ظاهر شود؛ فراتر از عدد و شاخص، به عنوان یک داستان سازمانی از «بازسازی درون» در بستر بحران. چنین گزارشی نه تنها نشان‌دهنده پایداری به استانداردهای جهانی است، بلکه اعتبار اخلاقی، اجتماعی و برند انسانی سازمان را نیز ارتقاء می‌دهد.



دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هنگام دانش سبز ۲۰۲۵

ضمایم

Appendix 1: Practical Field Forms (English)**ضمیمه اول - فرم‌های اجرایی**

• 1. Daily Self-Check Form: 'How Am I Today?'

- Today I feel: _____
- The reason behind this feeling: _____
- One thing I wish could be different: _____
- Do I feel seen and heard in my team? [Yes / No / Not sure]
- One word to describe my energy level today: _____

• 2. Problem Root Cause Analysis – '5 Whys' Worksheet

Problem Observed: _____

1. Why? _____
2. Why? _____
3. Why? _____
4. Why? _____
5. Why? _____

Root Cause Identified: _____

• 3. Meaning Reflection Log

This Week:

1. What did I do this week that felt meaningful? _____
2. What would I like to experience more often? _____
3. When did I feel ignored or invisible? _____
4. What made me feel appreciated this week? _____

• 4. Micro-Action Planning Card

- One small thing I can do today to improve my environment or team energy: -----
- Who might benefit from this action? _____
- How will I know it had a positive impact? _____



دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

- 5. Digital Native Collaboration Prompt

Imagine you're leading the team this week:

1. What's one thing you would immediately change? _____
2. What tool or format helps you express ideas best? _____
3. What motivates you to show up fully at work? _____

Appendix 2: Facilitator Checklists (English)

ضمیمه دوم - چک لیست‌های تسهیلگر

1. Pre-Session Checklist: Preparing the Space and Mindset

- ☐ Have I clarified the objective of today's session?
- ☐ Is the physical/digital space comfortable and distraction-free?
- ☐ Do I have all materials/forms printed or shared?
- ☐ Have I reviewed the team's recent feedback or emotional climate?
- ☐ Am I mentally prepared to listen deeply without judgment?

2. Active Listening Checklist During Sessions

- ☐ Am I maintaining eye contact and open body language?
- ☐ Am I allowing silence without rushing to fill it?
- ☐ Have I avoided interrupting or correcting the speaker?
- ☐ Did I ask open-ended questions to deepen the conversation?
- ☐ Am I noting non-verbal cues (tone, expression, hesitation)?

3. Emotional Safety Checklist

- ☐ Did I establish clear rules for respectful communication?
- ☐ Have I acknowledged emotional expressions without judgment?
- ☐ Is there a private channel for those uncomfortable speaking in group?
- ☐ Have I modeled vulnerability or empathy as a leader?
- ☐ Am I monitoring for signs of distress or withdrawal?

4. Post-Session Reflection Checklist

- ☐ What went well in the session?
- ☐ What signs of engagement or resistance did I observe?
- ☐ Were any new issues or needs revealed?
- ☐ What feedback (direct or indirect) did I receive?
- ☐ What will I adjust for next time?



5. Facilitator Wellbeing Self-Check

- ☐ Did I manage my own emotional boundaries during facilitation?
- ☐ Have I taken time for personal reflection and recovery?
- ☐ Am I feeling grounded, or do I need support or supervision?
- ☐ What did I learn about myself through this session?

ضمیمه سوم - نمونه مطالعات موردی از اجرا

Appendix 3: Sample Case Studies of Implementation

Case Study 1: Restoring Team Motivation in a Post-War Energy Company

Context: Following regional conflict, an energy company faced massive employee burnout, especially among frontline technicians.

Action: Facilitators introduced the “Daily Self-Check” form and implemented a weekly “Human Moment” circle where employees shared their struggles and appreciations.

Outcome: Absenteeism dropped by 21% within 3 months, and the initiative led to informal peer mentoring sessions forming organically.

Key Insight: Listening rituals rehumanized the workspace faster than any financial incentive.

Case Study 2: Engaging Digital Natives in a Tech-Savvy Public Agency

Context: A government agency with a young, digitally-native staff noticed increasing disengagement in hybrid meetings and training sessions.

Action: The HR team co-designed short, gamified learning challenges with employees using their preferred tools (e.g., Telegram polls, Canva visuals). Reflection prompts were shared via Instagram stories.

Outcome: Engagement in optional learning activities grew by 60%. The feedback loop through digital forms increased trust and creative input.

Key Insight: Meeting them in their native platforms was key to emotional and intellectual engagement.



دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

Case Study 3: Micro-Actions in a Manufacturing Plant

Context: A large industrial plant reported rising conflict among shift workers and a decline in informal cooperation.

Action: Supervisors implemented a “One Small Thing” board where workers anonymously posted actions done to support others each day. Weekly team circles recognized these actions publicly.

Outcome: Team cohesion improved; workers reported feeling 'seen' by colleagues. Incident reports dropped by 30% in 2 months.

Key Insight: Recognition of small human gestures can shift entire workplace dynamics.

ضمیمه چهارم - بروشور معرفی به سازمان‌ها

Appendix 4: Organizational Introduction Brochure (English)

Title:

From Crisis to Capacity: A Practical Field Guide for Identifying and Solving Human-Centered Challenges in Organizations

Purpose of the Guide:

This guide is designed to help organizations recognize, understand, and resolve complex human-centered challenges that arise in environments shaped by post-war fatigue, environmental stress, digital transformation, and emotional burnout.

Who Is This For?

- HR Managers and People Officers
- Organizational Development Consultants
- Team Leaders and Middle Managers
- NGO and Public Sector Administrators
- Change Agents and Facilitators

What You'll Find Inside:

- Step-by-step methodology for identifying real workplace issues
- Emotional and cultural tools for human-centered problem solving
- Printable forms, reflection prompts, and facilitator checklists



دسترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هنگام دانش سبز ۲۰۲۵

- Case studies from real organizational contexts
- Actionable micro-interventions for motivation, connection, and trust

What Makes This Unique?

- Built specifically for high-pressure, post-crisis environments
- Rooted in green management and emotional sustainability
- Designed to integrate meaning, care, and participation into workplace systems

Why Your Organization Needs It:

- Enhance employee engagement and well-being
- Strengthen trust and reduce silent disengagement
- Equip managers with actionable tools for resilience
- Align organizational culture with post-digital, human-centered realities

Contact for Training & Implementation Support:

Iran Green Management Association (IGMA)

 www.iran-gma.com info@iran-gma.com +98 21 8851 5328

ضمیمه پنجم - ادغام راهنمای مدیریت بحران با چارچوب گزارش‌دهی GRI

Appendix 5: Integrating the Guide with GRI Sustainability Reporting

Purpose of This Appendix

This appendix provides a concise framework for how the practical tools, principles, and content of the Human-Centered Crisis Management Guide can be aligned with the Global Reporting Initiative (GRI) standards for organizational sustainability reporting.

Relevant GRI Standards and Linkages

The following GRI standards are most aligned with the practices proposed in the guide:

- GRI 401: Employment
 - Enhancing employee retention and engagement through tools like Daily Self-Check, peer recognition, and feedback cycles.
- GRI 403: Occupational Health and Safety
 - Introducing psychological safety, emotional well-being checklists, and self-care strategies as part of broader risk reduction.



- GRI 404: Training and Education
→ Emphasizing learner-driven, meaningful, and emotionally responsive education for post-crisis staff engagement.
- GRI 405: Diversity and Equal Opportunity
→ Managing intergenerational diversity by including digital-native-friendly practices and inclusive decision-making.
- GRI 413: Local Communities
→ Supporting emotional recovery, cohesion, and resilience in post-war or environmentally stressed community workplaces.

Suggested Inclusion in ESG or GRI Reports

We recommend organizations include a dedicated 'Human Resilience and Care' section in their ESG or GRI report, covering:

- Summary of emotional safety and engagement practices
- Participation statistics in reflection and dialogue sessions
- Case studies demonstrating positive cultural shifts
- Impact metrics such as absenteeism reduction, peer recognition frequency, or engagement growth

Strategic Benefits

- Builds brand trust as a human-centered, resilient organization
- Aligns corporate values with sustainability and ethics
- Fosters long-term staff retention and loyalty
- Differentiates from competitors through tangible care initiatives



دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

مراجع علمی، کتاب‌ها و مقالات

به‌روز از سال ۲۰۲۰

فصل اول: فهم زمینه – بحران چندوجهی و لزوم بازتعریف مدیریت

- **Scharmer, Otto (2021)** – *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*
رویکرد «تغییر از درون» و بازتعریف سازمان‌ها در بستر تحول عمیق
- **Stacey, Ralph (2020)** – *Complexity and Organizational Reality* (Updated edition)
سازمان به مثابه یک سیستم پیچیده با روابط سیال

فصل دوم: شناسایی مسئله در بستر بحران

- **Adam Kahane (2021)** – *Facilitating Breakthrough: How to Remove Obstacles, Bridge Differences, and Move Forward Together*
ابزارها و روش‌های مشارکتی برای عبور از بن‌بست‌های سازمانی
- **Petriglieri, Gianpiero (2020)** – “*The Psychology of Leading in Uncertainty*”, Harvard Business Review
تشخیص نشانه‌های پنهان بحران در میان کارکنان

فصل سوم: صورت‌بندی مسئله – از توصیف تا ترجمه

- **Tavory, Iddo & Timmermans, Stefan (2020)** – *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*
روش‌شناسی تفسیری برای فهم لایه‌های پنهان مسئله
- **Snowden, Dave & Boone, Mary (2021)** – *Cynefin Framework Revisited*
چارچوب تفکیک مسائل ساده، پیچیده، و بی‌نظم برای انتخاب استراتژی مناسب

فصل چهارم: خلق راه‌حل – از دستور به مشارکت

- **Palus, Charles & Horth, David (2021)** – *The Leader's Edge: Facilitation in Turbulent Times*
مشارکت‌سازی کارکنان در طراحی راه‌حل از طریق روایت، تصویر و حس
- **IDEO.org (2022)** – *The Field Guide to Human-Centered Design*
راهکارهای ساده، بومی‌شده و کم‌هزینه برای سازمان‌های بحران‌زده



دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

فصل پنجم: مدیریت بومیان دیجیتال

- **Twenge, Jean (2023)** – *Generations: The Real Differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents*
در محیط کار و بحران‌های نوظهور در سازمان‌ها Z روانشناسی نسل.
- **McCrindle, Mark & Fell, Ashley (2021)** – *Generation Alpha*
آینده نیروی کار و الزامات نوین مدیریتی برای نسل دیجیتال‌زاد.
- **Harvard Business Review (2022)** – “How to Manage a Hybrid Team Across Generations”

فصل ششم: ابزارهای میدانی

- **Seligman, Martin & Csikszentmihalyi, Mihaly (2021)** – *Positive Psychology Toolkit, 2nd Edition*
ابزارهای عملی برای معنا، تاب‌آوری و انگیزش کارکنان.
- **Miller, Michael (2022)** – *Small Actions, Big Impact: Everyday Practices for Leading with Emotional Intelligence*
اقدامات خرد در دل بحران‌های بزرگ.

مکمل برای گزارش‌دهی و: ESG

- **Global Reporting Initiative (GRI Standards, updated 2021)**
<https://www.globalreporting.org>
- **WBCSD & Deloitte (2022)** – *Human & Social Capital Protocol*
رویکرد اندازه‌گیری سرمایه انسانی و اجتماعی در گزارش‌های پایداری.



Appendix 6: Updated Scientific References (2020+)

Chapter 1: Understanding the Context – Complexity and Redefining Management

- Scharmer, O. (2021). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications.*
- Stacey, R. (2020). *Complexity and Organizational Reality* (Updated Edition).

Chapter 2: Identifying the Problem in Times of Crisis

- Kahane, A. (2021). *Facilitating Breakthrough.*
- Petriglieri, G. (2020). 'The Psychology of Leading in Uncertainty', *Harvard Business Review*.

Chapter 3: Framing the Problem – From Description to Translation

- Tavory, I. & Timmermans, S. (2020). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research.*
- Snowden, D. & Boone, M. (2021). *Cynefin Framework Revisited.*

Chapter 4: Creating Solutions in Crisis – From Orders to Co-Creation

- Palus, C. & Horth, D. (2021). *The Leader's Edge: Facilitation in Turbulent Times.*
- IDEO.org (2022). *The Field Guide to Human-Centered Design.*

Chapter 5: New Generations, New Approaches – Managing Digital Natives

- Twenge, J. (2023). *Generations.*
- McCrindle, M. & Fell, A. (2021). *Generation Alpha.*
- Harvard Business Review (2022). 'How to Manage a Hybrid Team Across Generations'.

Chapter 6: Practical Tools and Micro-Actions

- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2021). *Positive Psychology Toolkit, 2nd Edition.*
- Miller, M. (2022). *Small Actions, Big Impact: Everyday Practices for Leading with Emotional Intelligence.*

Supplementary ESG and Sustainability Reporting Resources

- Global Reporting Initiative (2021). *GRI Standards.* <https://www.globalreporting.org>
- WBCSD & Deloitte (2022). *Human & Social Capital Protocol.*



فهرستی از مراجع علمی و نظریه‌های کلیدی مرتبط با هر فصل از دفترچه

فصل اول: فهم زمینه – بحران چندوجهی و لزوم بازتعریف مدیریت

- Ulrich Beck (1992) – *Risk Society: Towards a New Modernity*
- Peter Senge (1990) – *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*
- Edgar Morin (2007) – *On Complexity*
- نظریه «سیستم‌های پیچیده» و رویکرد «تفکر سیستمی»

فصل دوم: شناسایی مسئله در بستر بحران

- Chris Argyris (1991) – *Teaching Smart People How to Learn*
- David Cooperrider – *Appreciative Inquiry*
- Kurt Lewin (1947) – *Field Theory in Social Science*
- مدل «چرخه بازخورد انسانی» و تکنیک «پنج چرا» از Toyota Production System

فصل سوم: صورت‌بندی مسئله – از توصیف تا ترجمه

- Donald Schön (1983) – *The Reflective Practitioner*
- Karl Weick (1995) – *Sensemaking in Organizations*
- مفاهیم «مسئله پیچیده در مقابل مسئله آشکار» (Wicked Problems – Rittel & Webber)

فصل چهارم: خلق راه‌حل در بستر بحران – از دستور به مشارکت

- Freire, Paulo (1970) – *Pedagogy of the Oppressed*
- Amy Edmondson (1999) – *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*
- IDEO (Design Thinking) – ابزارهای «حل مسئله مشارکتی» و human-centered design

فصل پنجم: نسل جدید، راه‌حل‌های نو – مدیریت بومیان دیجیتال

- Marc Prensky (2001) – *Digital Natives, Digital Immigrants*
- Jean Twenge (2017) – *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious*
- Howard Gardner (2006) – *Multiple Intelligences and the 21st Century Workplace*

دفترچه راهنمای شناسایی حل مسئله با رویکرد سبز

پیوست‌ها

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

فصل ششم: ابزارهای میدانی

- **Richard Boyatzis (2006) – *Intentional Change Theory***
- **Positive Psychology tools –** *Martin Seligman* و *Barbara Fredrickson* توسط
• ابزارهای ارزیابی معنای کار *Work and Meaning Inventory (WAMI) – Michael F. Steger*

منابع تکمیلی برای گزارش‌دهی، انگیزش و پایداری:

- **Global Reporting Initiative (GRI Standards) – www.globalreporting.org**
- **Daniel Goleman (1995) – *Emotional Intelligence***
- **Robert Kegan & Lisa Lahey – *Immunity to Change* (2009)**
- **Thich Nhat Hanh – *The Art of Mindful Living* (برای بعد مراقبت‌محور و آرامش در محیط کار)**

