

به نام خدا

رهبری فراگیر در بازی بی پایان

معماران روابط برای آینده‌ای تاب‌آور

نویسنده:

سعید جوی زاده





رهبری فراگیر در بازی بی پایان

نویسنده: سعید جوی زاده

ناشر: انتشارات پارسیس

نوبت و تاریخ چاپ: اول / ۱۴۰۴

طراح جلد و صفحه آرا: تیم طراحی پارسیس

قطع: وزیری / ۲۰۶ صفحه

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۸۸۸۳۷-۰-۰

قیمت: ۲۵۰,۰۰۰ تومان

دفتر مرکزی: تهران، بلوار کشاورز، کبکانیان، کوچه ۵، پلاک ۱

اهواز- کیانپارس خیابان ۸ غربی فاز سوم پلاک ۱۱۸

تلفن: ۰۹۳۸۲۵۲۷۷۴

وب سایت: com.biabook.www - پست الکترونیک: com.gmail@saeedjavizadeh

© حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است

پیشگفتار

در میان طوفان‌های بی‌امان تحولات جهانی، که همزمان فرصت‌های بی‌سابقه‌ای را پدید می‌آورند و چالش‌های بی‌شماری را بر سر راه بشریت قرار می‌دهند، این کتاب ندای تحول را در کالبد مفهوم «فراگیری» طنین‌انداز می‌کند. در عصری که آینده بشریت نه به نبوغ منزوی یک قهرمان، بلکه به ظرفیت جمعی ما برای همکاری و توانایی ما در ساختن جوامع فراگیر که بتوانند با چالش‌های همواره متغیر سازگار شوند، بستگی دارد، فراگیری دیگر تنها یک آرمان انسانی نیست؛ بلکه پادزهری حیاتی برای بسیاری از معضلات جهانی و ضرورتی استراتژیک برای بقا و موفقیت کسب‌وکارها و جوامع محسوب می‌شود.

این کتاب، با کاوشی عمیق در ریشه‌های تاریخی، علمی، فناورانه و روانشناختی فراگیری، به خواننده کمک می‌کند تا درکی چندوجهی از این مفهوم محوری کسب کند. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که ساختارهای همگن به طرز چشمگیری در برابر شرایط متغیر آسیب‌پذیر هستند. از سوی دیگر، تنوع در ابعاد گوناگون مانند جنسیت، فرهنگ، سن، جغرافیا و رشته‌های دانشگاهی، انعطاف‌پذیری نهادها را در برابر تهدیدات اقتصادی تقویت می‌کند. اما تنها وجود تنوع کافی نیست؛ فراگیری به معنای ایجاد محیطی است که در آن هر فرد، با تمام ویژگی‌های منحصر به فرد خود، احساس تعلق، ارزش و امنیت کند و تشویق شود تا پتانسیل کامل خود را بروز دهد و به بهترین نحو ممکن مشارکت کند. این وضعیت روانی و اجتماعی، روابط انسانی مبتنی بر اعتماد، اشتراک‌گذاری ایده، کنجکاوی برای درک دیدگاه‌های متفاوت، مشارکت فعال و شفافیت را شکل می‌دهد. تنوع بدون شمول می‌تواند به جدایی و تفرقه در سازمان منجر شود. به عبارت دیگر، فراگیری، ظرفیت ما برای همزیستی و بهره‌برداری از تنوع است؛ بدون آن، تنوع به تخریب بیشتری منجر خواهد شد.

یکی از نکات برجسته این کتاب، تحلیل نقش نظریه‌های تکاملی و اقتصادی جدید در تبیین

ضرورت رویکردهای فراگیر است. نظریه انتخاب چندسطحی (MLS)، نشان می‌دهد که صفات نوع دوستانه، حتی اگر برای فرد مزیت فردی ایجاد نکنند، می‌توانند به جوامع، مزیت رقابتی ببخشند. این بدان معناست که جوامعی که همکاری را تقویت کرده و منافع جمعی را محافظت می‌کنند، در نهایت موفق‌تر خواهند بود. همچنین، پژوهش‌های الینور اوستروم، برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۰۹، دیدگاه سنتی درباره مدیریت منابع مشترک را به چالش می‌کشد. او نشان داد که نه ساختارهای متمرکز دولتی و نه مکانیسم‌های بازار، راه‌حل‌های کارآمدی برای مسائل منابع مشترک ارائه نمی‌دهند؛ بلکه جوامعی که قادر به خودسازماندهی هستند و بر اساس اصول طراحی هسته‌ای خاصی ساختار یافته‌اند، می‌توانند منابع مشترک را با موفقیت مدیریت کنند. این اصول، راهنمایی برای ایجاد جوامع خودگردان و فراگیر است که احترام، ارزش، تعلق متقابل و حس اعتماد، عمل‌گرویی و فراگیری را درونی می‌سازند.

در فصلی دیگر، به بررسی رابطه درهم‌تنیده شمول، بهره‌وری و تنوع می‌پردازیم. فرمول ریاضی P at $(k + s + j) =$ عملکرد را به دانش (k)، مهارت (s)، قضاوت (j)، نگرش (a) و نحوه برخورد (t) پیوند می‌دهد. در اینجا به وضوح نشان داده می‌شود که عوامل عاطفی و محیطی، یعنی «نگرش» (a) و «نحوه برخورد» (t)، تا چه حد می‌توانند بر بهره‌وری تأثیرگذار باشند. اگر «نگرش» فردی یا «نحوه برخورد» محیط با او منفی باشد، حتی با وجود بالاترین سطح دانش، مهارت و قضاوت، عملکرد نهایی به صفر یا حتی کمتر از آن تقلیل می‌یابد. شمول، در واقع، بستری را فراهم می‌کند که در آن نگرش‌های مثبت رشد می‌کند و افراد احساس ارزشمندی می‌کنند، و این احساس مستقیماً به عملکرد بهتر منجر می‌شود. علاوه بر این، این بخش به چالش‌های ساختاری در سازمان‌ها و نقش مدیریت چابک در کاهش تعارضات و تقویت روحیه مثبت می‌پردازد. مدیریت چابک، با تمرکز بر تیم‌های خودمختار و تفویض تصمیم‌گیری، به افراد و تیم‌ها حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری بیشتری می‌بخشد.

جهان امروز همچنین شاهد دگرگونی‌های عظیم فناورانه است؛ از انقلاب دیجیتال و ظهور

اقتصادهای پلتفرمی گرفته تا پیشرفت‌های شگرف هوش مصنوعی. این تحولات، رقابت را نه تنها بر سر محصولات یا خدمات، بلکه بر سر «زمان و توجه» افراد متمرکز کرده است. در این عصر، قابلیت همکاری بین انسان و ماشین از مهارت‌های کلیدی برای موفقیت محسوب می‌شود. اما این تغییرات پیامدهای عمیقی برای رهبری دارد. رهبری در حال حاضر دستخوش تغییرات چشمگیر است که به دلیل دگرگونی‌های فناورانه و جمعیتی رخ می‌دهد. این کتاب به بررسی این تحول پارادایم از رهبری فردی و قهرمانانه، که مسئولیت کامل را بر دوش یک شخص می‌گذاشت، به سمت رویکردی جمعی و فراگیر حرکت می‌کند. رهبران دیگر به عنوان کسانی که همه پاسخ‌ها را می‌دانند در نظر گرفته نمی‌شوند؛ بلکه نقش کلیدی رهبر در دنیای پیچیده و نامطمئن امروز، پرسیدن سؤالات درست، پرورش محیطی برای همکاری و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه است. این رویکرد، بر مدیریت شبکه‌های چندذینفعی و جلب مشارکت داوطلبانه از طریق ایجاد معنا و هدف مشترک تأکید دارد. مفاهیمی چون «صندلی خالی»، که یادآوری می‌کند صدای کسانی که در اتاق حضور ندارند نیز باید شنیده شود، و شکستن «حباب‌های اجتماعی» که مانع از درک دنیای بیرون و انطباق با تغییرات می‌شود، از ابعاد حیاتی رهبری فراگیر هستند.

در قلب این سفر تحول‌آفرین، «ذهن فراگیر» قرار دارد که با هوش هیجانی آغاز می‌شود. انسان‌ها بیش از آنکه موجوداتی صرفاً متفکر باشند، موجوداتی احساسی هستند که گاهی فکر می‌کنند. با این حال، در محیط کسب‌وکار، نادیده گرفتن و حتی سرکوب احساسات به یک تابوی رایج تبدیل شده است. پذیرش و کارکردی‌سازی احساسات، هم برای خود و هم برای دیگران، اولین گام به سوی رهبری فراگیر است. هوش هیجانی شامل خودآگاهی، مدیریت احساسات، انگیزش، همدلی و مدیریت روابط است و برای توسعه فرهنگی فراگیر حیاتی است. این کتاب همچنین به «دشمنان نزدیک همدلی» مانند همدردی، قضاوت، ناامیدی، سرزنش و اجتناب می‌پردازد که گرچه ممکن است شبیه به همدلی به نظر برسند، اما در واقع حس شمول را تخریب می‌کنند. ایجاد امنیت روانی در محیط کار، با برداشتن فشار از دوش افراد و دادن آزادی عمل، به

عملکرد بهتر و شمول کمک می‌کند. علاوه بر این، سوگیری‌های ناخودآگاه، به عنوان بزرگترین موانع شمول، مورد بررسی قرار می‌گیرند و راهکارهایی برای شناسایی و کاهش تأثیرات منفی آن‌ها ارائه می‌شود. مفهوم ناهماهنگی شناختی، به عنوان تنش روانی ناشی از تناقض بین باورها و اعمال، و لزوم مدیریت فعال آن برای سلامت روان و تصمیم‌گیری‌های همسو با ارزش‌ها، نیز تبیین می‌شود. در نهایت، «تعلق خاطر» نه صرفاً به معنای «جا افتادن»، بلکه به معنای احساس دیده شدن، شنیده شدن و مشارکت فعال در یک گروه است، و حفظ حس تعلق خاطر به خود و شجاعت در ابراز خود واقعی، اساس روابط عمیق و شمول حقیقی است.

مسیر فراگیری فراتر از روابط بین فردی، به نگرش ما در جهان درونی و رابطه با خودمان نیز اطلاق می‌شود. این کتاب فراگیری را به مثابه یک رویکرد درونی در مسیر توسعه فردی معرفی می‌کند، به طوری که پذیرش مهارت‌ها و دانش جدیدی که هنوز درونی نکرده‌ایم، جوهر تکامل و توسعه فردی است. مفهوم «ذهنیت رشد» کارول دوک، بر این باور است که ظرفیت مغز انسان نامحدود و همواره قابل توسعه است و باید به تلاش، پشتکار و فداکاری پاداش داد، نه فقط به نتایج نهایی. در واژگان ذهنیت رشد، «شکست» وجود ندارد؛ هر نتیجه نامطلوب یک فرصت یادگیری است. علاوه بر این، «خوش‌بینی آموخته‌شده» مارتین سلیگمن در سه بعد پایداری، فراگیری و شخصی‌سازی، به ما کمک می‌کند تا دیدگاهی امیدوارانه به زندگی داشته باشیم و زندگی طولانی‌تر، سالم‌تر، پربارتر و رضایت‌بخش‌تری را تجربه کنیم.

برای تجلی این ایده‌ها در بافت سازمانی و اجتماعی، این کتاب مدل توسعه شمول در بستر نهادی را معرفی می‌کند. شمول، فرآیندی پویا و مستمر است که پایانی ندارد و قواعد آن پیوسته در حال تغییرند؛ بنابراین باید با دیدگاه «بازی بی‌پایان» مورد توجه قرار گیرد، نه یک پروژه با پایانی مشخص. «شمول سنج سازمانی»، ابزاری برای تحلیل وضعیت اولیه است که بر اساس ادراک فردی از تجربه شمول عمل می‌کند و بینش‌های ارزشمندی برای توسعه راهبرد فراهم می‌آورد. این رویکرد، بر اساس چارچوب EMCC Global، شامل پنج مرحله کلیدی برای افزایش ظرفیت

شمول نهادی است: الگوبرداری از رفتارهای شمول‌گرا، آشنایی عمیق با اعضا، رفتار عادلانه و برابر، تقدیر و تشکر برای کار خوب، شفاف‌سازی اصطلاحات و کلمات اختصاری، تقسیم مسئولیت، اختصاص زمان، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایستادگی در برابر تبعیض، ترویج فرصت‌های برابر و تسهیل دسترسی، و در نهایت ارزش‌گذاری تنوع.

در بخش پایانی، به موضوع «سازگاری» و «تاب‌آوری» به عنوان مهارت‌های حیاتی در دنیای پویا می‌پردازیم. رهنمودهای سنتی برای طراحی زندگی دیگر کافی نیستند؛ بلکه نیاز به رویکردی انعطاف‌پذیر و سازگار، مبتنی بر حرکت به سوی «بهترین گام بعدی» و یافتن «معناسازی» در زندگی روزمره، برجسته می‌شود. فلسفه‌های شرقی و مفاهیم ژاپنی مانند «وا، کی، سی، جاکو» (هماهنگی، احترام، خلوص، صلح) و «ایکیگای» (دلیل وجود)، راهنمایی‌های ارزشمندی برای زندگی معنادار و هماهنگ ارائه می‌دهند. «دکترین آتنا» نیز بر اهمیت پرورش هر دو جنبه زنانه و مردانه در رهبران برای ایجاد محیط‌های کاری متعادل و فراگیر تأکید می‌کند. تاب‌آوری به عنوان توانایی حفظ هدف و یکپارچگی در برابر تغییرات اساسی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی حیاتی است، و باید فراتر از پایداری سنتی، رویکردی مکمل و نوآورانه در نظر گرفته شود. در این مسیر، کوچینگ به عنوان یک کاتالیزور قدرتمند برای افزایش خودآگاهی و تسهیل تغییرات عاطفی و رفتاری معرفی می‌شود، و اصول گشتالت‌درمانی، به‌ویژه «پارادوکس تغییر»، نشان می‌دهد که پذیرش کامل واقعیت فعلی، پیش شرط تحول است. همچنین، «منتورینگ» و «منتورینگ معکوس»، «رهبری موقعیتی» و چالش‌های ارتباطی مانند «چهار سوار آخرالزمان» مورد بررسی قرار می‌گیرند تا راهکارهایی برای بهبود روابط و ایجاد فرهنگ‌های فراگیر ارائه شود.

در نهایت، این کتاب نه تنها به چالش‌ها اشاره می‌کند، بلکه راهکارهای عملی و ملموسی را برای افراد، رهبران و سازمان‌ها ارائه می‌دهد تا در این عصر پرچالش به موفقیت دست یابند. مسئولیت پذیرش و هدایت تغییر بر عهده همه ذی‌نفعان است. این کتاب، دعوتی است برای درک عمیق‌تر خود و دیگران، برای پذیرش تغییر به عنوان تنها ثابت زندگی، برای پرورش تاب‌آوری درونی و

جمعی، و برای ساختن آینده‌ای که در آن همه احساس تعلق، ارزش و امنیت کنند. این یک سفر مداوم است که نیازمند شجاعت، خودآگاهی و تعهد به خلق محیط‌هایی است که در آن همه احساس دیده شدن، شنیده شدن و ارزشمند بودن داشته باشند. با اتخاذ این رویکرد فراگیر، می‌توانیم نه تنها مسیر توسعه فردی خود را هموارتر کنیم، بلکه به عنوان اعضای فعال و مثبت، به بالندگی جامعه نیز کمک نماییم.

دکتر سعید جوی‌زاده

فهرست

فصل ۱: فراگیری در عصر تحولات جهانی: از بقای تکاملی تا موفقیت کسب و کار.....	۱۷
چکیده.....	۱۷
مقدمه.....	۱۸
مفهوم و اهمیت فراگیری.....	۱۹
محرك‌های اصلی رشد اهمیت فراگیری.....	۲۰
پیشرفت‌های علوم پایه و تحولات اجتماعی.....	۲۰
تحولات ارتباطات و فناوری‌های روزمره.....	۲۵
جابه‌جایی‌های جمعیتی بی‌سابقه.....	۳۰
رشد و گسترش فرهنگ‌های آسیایی و شرقی.....	۳۱
منافع فراگیری در محیط کسب و کار.....	۳۲
نتیجه‌گیری.....	۳۴
نکات کلیدی.....	۳۵
سؤالات تفکربرانگیز.....	۳۷
۳۰ جمله کلیدی.....	۳۷
فصل ۲: شمول، بهره‌وری و تنوع: هم‌افزایی برای موفقیت در عصر تغییر.....	۴۱
اهداف اصلی این فصل:.....	۴۱
چکیده.....	۴۲
مقدمه.....	۴۲
رابطه بین شمول، بهره‌وری و تنوع.....	۴۳
عملکرد و بهره‌وری در بستر شمول.....	۴۳
نگرش و نحوه برخورد به عنوان عوامل حیاتی.....	۴۴
منابع ساختاری تعارض و مدیریت چابک.....	۴۵
قابلیت‌های فردی، تعامل با محیط و مسئولیت جمعی.....	۴۶
تنوع و شمول: فراتر از برجسب‌ها.....	۴۶
تعاریف رسمی تنوع و شمول.....	۴۸
تنوع روانشناختی: دنیای درون ما.....	۴۸
تفاوت‌ها به عنوان منبع غنا.....	۵۰
تنوع: سوخت گرفته از داستان‌های پیش‌زمینه ما.....	۵۱
نتیجه‌گیری.....	۵۳
نکات کلیدی.....	۵۴

.....	سؤالات تفکربرانگیز.....	۵۶
.....	۳۰ جمله کلیدی.....	۵۶
.....	فصل ۳: رهبری و فراگیری در عصر تحولات: از قهرمانان فردی تا معماران روابط.....	۵۹
.....	اهداف اصلی فصل:.....	۵۹
.....	چکیده.....	۶۰
.....	مقدمه.....	۶۰
.....	پارادایم‌های در حال تحول رهبری: از فردگرایی قهرمانانه تا جمع‌گرایی فراگیر.....	۶۱
.....	رهبری در محیط‌های کاری معاصر: از دستور و کنترل تا مشارکت داوطلبانه.....	۶۲
.....	تحول تمرکز رهبری: از رهبر به میراث.....	۶۴
.....	پذیرش دیدگاه‌های مغفول: صندلی خالی و فرهنگ سازمانی.....	۶۵
.....	هدف مشترک و روابط: ستون‌های رهبری نوین.....	۶۷
.....	نقش رهبر: از دانش مطلق تا پرسشگری صحیح.....	۶۸
.....	موفقیت مشترک: فراتر از رقابت.....	۷۰
.....	مسیر شخصی در درک رهبری.....	۷۱
.....	نتیجه‌گیری.....	۷۳
.....	نکات کلیدی.....	۷۴
.....	سؤالات تفکربرانگیز.....	۷۵
.....	۳۰ جمله کلیدی.....	۷۶
.....	فصل ۴: ذهن فراگیر: هوش هیجانی، سنگ بنای رهبری در دنیای پیچیده امروز.....	۷۹
.....	اهداف فصل:.....	۷۹
.....	چکیده.....	۷۹
.....	مقدمه.....	۸۰
.....	کارکردی‌سازی احساسات: درک عواطف برای شمول‌گرایی.....	۸۱
.....	کارکردهای احساسات ما.....	۸۳
.....	هوش هیجانی (EQ).....	۸۵
.....	همدلی.....	۸۷
.....	همدلی چگونه تعریف می‌شود؟.....	۸۸
.....	دشمنان نزدیک همدلی.....	۸۹
.....	گفتگوی همدلانه.....	۹۴
.....	تفاوت بین شفقت و همدلی.....	۹۵
.....	شفقت چیست؟.....	۹۶
.....	تفاوت شفقت و همدلی چیست؟.....	۹۶

۹۷	قدرت و نحوه استفاده ما از آن.....
۹۹	اعتماد و احساس امنیت.....
۱۰۱	امنیت روانی به جای فشار.....
۱۰۲	سوگیری های ناخودآگاه.....
۱۰۳	پروژه ضمنی: تداعی های ناخودآگاه.....
۱۰۳	۱۰ نکته برای اجتناب از سوگیری های ناخودآگاه و ارتباطات ناآگاهانه:.....
۱۰۵	ناهماهنگی شناختی.....
۱۰۷	نشانه های ناهماهنگی شناختی:.....
۱۰۷	ناهماهنگی شناختی در مقابل سوگیری شناختی:.....
۱۰۸	راه های کاهش ناهماهنگی شناختی:.....
۱۰۹	امتیازات ما.....
۱۰۹	نکات مهم درباره امتیازات:.....
۱۱۱	آنچه ما حذف می کنیم.....
۱۱۱	تعلق خاطر و استقلال.....
۱۱۲	تعلق خاطر و سازگاری.....
۱۱۳	تعلق خاطر به خود.....
۱۱۴	نامرئی بودن و طرد شدن.....
۱۱۵	چگونه می توان مشارکت را نشان داد؟.....
۱۱۶	برای نشان دادن درک، چه کاری انجام خواهیم داد؟.....
۱۱۷	چگونه می توانم نسبت به اعضای تیم خود فراگیر باشم؟.....
۱۱۷	چگونه می توانم در تصمیم گیری ها فراگیر باشم؟.....
۱۱۸	آیا می توانم در عین حال هم منظم و هم قابل اعتماد به نظر برسم؟.....
۱۱۸	طرد شدن.....
۱۱۹	نتیجه گیری.....
۱۱۹	نکات کلیدی.....
۱۲۰	سوالات تفکربرانگیز.....
۱۲۱	۳۰ جمله کلیدی.....
۱۲۵	فصل ۵: فراگیری در سفر توسعه فردی: گشودگی به رشد و تحول درونی.....
۱۲۵	اهداف اصلی فصل:.....
۱۲۵	چکیده.....
۱۲۶	مقدمه.....

۱۲۷	درک فراگیری درونی: گشودگی به خویشتن.....
۱۲۸	روایت یک تجربه شخصی: درس‌هایی از بلاتکلیفی و انتخاب.....
۱۳۰	ذهنیت رشد: میانی و کاربردها.....
۱۳۱	پرورش ذهنیت رشد: راهکارهای عملی.....
۱۳۲	مقابله با چالش‌ها.....
۱۳۲	رابطه با بازخورد.....
۱۳۳	پیش‌داوری‌ها در مورد هوش.....
۱۳۳	تفاوت‌ها در تحمل مقاومت.....
۱۳۴	نگرش نسبت به موفقیت دیگران.....
۱۳۵	نگرش نسبت به شکست.....
۱۳۶	رویکرد متفاوت به یادگیری.....
۱۳۷	نیاز به اثبات خود.....
۱۳۷	نگرش‌های متفاوت به تلاش.....
۱۳۹	خوش‌بینی آموخته‌شده: ابزاری برای زندگی پربارتر.....
۱۳۹	بعد اول: پایداری (Permanence).....
۱۴۰	بعد دوم: فراگیری (Pervasiveness).....
۱۴۱	بعد سوم: شخصی‌سازی: درونی/بیرونی (Personalization: Internal/External).....
۱۴۲	نتیجه‌گیری.....
۱۴۳	نکات کلیدی.....
۱۴۵	سؤالات تفکربرانگیز.....
۱۴۶	۳۰ جمله کلیدی.....
۱۴۹	فصل ۶: "روای بی‌کران شمول: ساختن آینده‌ای پدیدار در بستر نهادی"
۱۴۹	اهداف اصلی فصل:.....
۱۴۹	چکیده.....
۱۵۰	مقدمه.....
۱۵۱	شمول به مثابه یک بازی بی‌پایان.....
۱۵۳	تحلیل وضعیت با شمول سنج سازمانی.....
۱۵۴	راهبرد توسعه ظرفیت شمول نهادی: چارچوب EMCC Global.....
۱۶۷	نتیجه‌گیری.....
۱۶۸	نکات کلیدی.....
۱۷۰	سؤالات تفکربرانگیز.....

۳۰	جمله کلیدی.....	۱۷۱
فصل ۷:	نقش سازگاری، تاب آوری و کوچینگ در طراحی آینده‌ای پایدار و فراگیر.....	۱۷۵
	اهداف اصلی فصل:.....	۱۷۵
	چکیده.....	۱۷۵
	مقدمه.....	۱۷۶
	طراحی آینده در جهانی پویا.....	۱۷۸
	الهاماتی برای یک زندگی هماهنگ: از فرهنگ ژاپن.....	۱۸۰
	رهبری فراگیر: دکترین آتنا.....	۱۸۲
	درک و پرورش تاب آوری.....	۱۸۳
	فراتر از پایداری: استقبال از آینده‌ای تاب آور.....	۱۸۶
	کوچینگ به عنوان کاتالیزوری برای تحول.....	۱۸۸
	اصول گشتالت در کوچینگ و تغییر.....	۱۹۰
	منتورینگ برای توسعه و رشد.....	۱۹۱
	منتورینگ معکوس: پر کردن شکاف‌های نسلی.....	۱۹۲
	نقش و نحوه ارائه مشاوره در منتورینگ.....	۱۹۳
	رهبری موقعیتی.....	۱۹۴
	الگوهای مخرب ارتباطی: چهار سوار آخرالزمان.....	۱۹۵
	توصیه‌هایی برای دانشمند داده آینده: الگویی برای مهارت‌های آینده.....	۱۹۷
	نتیجه‌گیری.....	۱۹۹
	نکات کلیدی.....	۲۰۱
	سؤالات تفکربرانگیز.....	۲۰۳
۳۰	جمله کلیدی.....	۲۰۴

فصل ۱

فراگیری در عصر تحولات جهانی: از بقای تکاملی تا موفقیت کسب و کار

"آینده بشریت نه به نبوغ منزوی، بلکه به ظرفیت جمعی ما برای همکاری و توانایی ما در ساختن جوامع فراگیر که بتوانند با چالش‌های همواره متغیر سازگار شوند، بستگی دارد".

اهداف اصلی فصل:

- آشنایی با تعریف دقیق و چندوجهی مفهوم فراگیری در بافت‌های اجتماعی و کسب و کار.
- درک عمیق از عوامل کلان و محرک‌های تاریخی، علمی و فناورانه که اهمیت فزاینده فراگیری را توجیه می‌کنند.
- تحلیل نقش نظریه‌های تکاملی و اقتصادی جدید در تبیین ضرورت رویکردهای فراگیر برای بقا و توسعه.
- بررسی تأثیر دگرگونی‌های دیجیتال، جابه‌جایی‌های جمعیتی و تغییرات فرهنگی جهانی بر لزوم پذیرش فراگیری.
- تبیین منافع ملموس و قابل اندازه‌گیری پیاده‌سازی فراگیری در سازمان‌ها و ویژگی‌های رهبران و ساختارهای فراگیر.

چکیده

در دنیای پرچالش امروز، فراگیری از مفاهیم محوری برای موفقیت و بقای سازمان‌ها و جوامع

به شمار می‌رود. این فصل به بررسی جامع اهمیت فزاینده فراگیری و عوامل محرک آن می‌پردازد، با این فرض که فراگیری نه تنها یک مسئله انسانی، بلکه پادزهری حیاتی برای بسیاری از معضلات جهانی است. با آغاز از تعریف فراگیری به عنوان یک وضعیت اجتماعی و روان‌شناختی که در آن هر فرد احساس ارزشمندی، پذیرش، امنیت، اعتماد و تعلق می‌کند و می‌تواند در بهترین سطح خود عمل کند، به ریشه‌های تاریخی و تکاملی اهمیت همکاری و ساختارهای متنوع پرداخته می‌شود. سپس، تحولات اساسی در علوم پایه، به ویژه نظریه تکامل چندسطحی و پژوهش‌های الینور اوستروم در زمینه مدیریت منابع مشترک، به عنوان ستون‌های علمی توجیه اهمیت فراگیری معرفی می‌شوند. در ادامه، دگرگونی‌های فناورانه، از جمله انقلاب دیجیتال و ظهور اقتصادهای پلتفرمی، تغییرات جمعیتی بی‌سابقه و رشد نفوذ فرهنگ‌های شرقی و آسیایی، به عنوان عوامل کلیدی که ضرورت فراگیری را در محیط کسب‌وکار تشدید کرده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در نهایت، منافع ملموس فراگیری در سازمان‌ها، از جمله رشد سریع‌تر، سودآوری بیشتر و تصمیم‌گیری‌های کارآمدتر، همراه با ویژگی‌های رهبران و سازمان‌های فراگیر، برای ارائه تصویری جامع از چگونگی هدایت موفقیت‌آمیز سازمان‌ها در این عصر تحول، تبیین می‌شود.

مقدمه

در کالبدشکافی چالش‌ها، تهدیدها و دشواری‌های معاصر، مفهوم فراگیری به عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث در سطح جهانی، به خصوص در محافل کسب‌وکار، مطرح شده است. ممکن است این پرسش در ذهن پدید آید که در میان انبوه معضلات جهانی، چرا یک مسئله با ماهیت اساساً انسانی تا این حد در کانون توجه قرار گرفته است؟ پاسخ این است که فراگیری، به راستی، پادزهری قدرتمند برای بسیاری از تنگناهای کنونی به شمار می‌رود. برای غلبه بر موانعی که امروز بشریت با آن دست و پنجه نرم می‌کند، چاره‌ای جز از طریق اقدامات رهبران فراگیر و ترویج فرهنگ فراگیری توسط آن‌ها نیست. این ادعا، نقطه آغازین بحث حاضر است.

در طول تاریخ بشر، جوامعی که سازماندهی کارآمدتری داشتند و همکاری مؤثرتری را در میان

اعضای خود به اجرا می گذاشتند، در برابر عناصر طبیعی و سایر جوامع انسانی قدرتمندتر و موفق تر بوده اند. این مزیت همواره از طریق هنجارهای اجتماعی تسهیل شده است. با این حال، ساختارهای همگن به طرز چشمگیری در برابر شرایط متغیر آسیب پذیرتر هستند. به عنوان مثال، تنوع ژنتیکی جوامع انسانی را در برابر تهدیدات بیولوژیکی و اکولوژیکی تقویت می کند. به همین ترتیب، تنوع در جنسیت، فرهنگ، سن، جغرافیا و رشته های دانشگاهی، هنگامی که به صورت هم افزا با یکدیگر ترکیب شوند، انعطاف پذیری نهادها را در برابر تهدیدات اقتصادی افزایش می دهد. عواملی چون سرعت بالای تغییرات، تهدیدات اکولوژیکی، فناوریانه و ژئوپلیتیکی، و دیجیتالی شدن، مزایای تنوع بیشتر در نهادها و جوامع انسانی را برجسته می سازند. در این بستر، تلاش ها برای افزایش تنوع حیاتی تر می شوند. اما اگر افراد با ویژگی های متفاوت نتوانند به صورت هماهنگ همزیستی کنند، تنوع حاصل ممکن است به جای موفقیت، تخریب بیشتری به بار آورد. پاسخ این معضل در پرورش فراگیری و تمرین رهبری فراگیر نهفته است.

فراگیری به عنوان یک **وضعیت اجتماعی و روان شناختی** تعریف می شود که در آن هر فرد احساس ارزشمندی، پذیرش، امنیت و اعتماد می کند؛ حس تعلق را تجربه می کند؛ و می تواند در بهترین سطح خود عمل نماید. این تعریف، فراگیری را از مفاهیم عمل محور مانند برابری و تنوع متمایز می سازد. یک محیط فراگیر، روابط انسانی گرم و مبتنی بر اعتماد را تقویت کرده و به اشتراک گذاری، کنجکاوی، مشارکت، شفافیت و انگیزه برای تعالی را تشویق می کند. چنین محیطی همچنین بر پایه عدالت، برابری، احترام متقابل، مسئولیت پذیری، قدردانی و مورد قدردانی قرار گرفتن، همکاری و تجربه مشترک موفقیت شکوفا می شود. این فصل به تشریح این ابعاد و بررسی دقیق عوامل محرک این دگرگونی بنیادین می پردازد که فراگیری را از یک ایده انسانی دوستانه به یک ضرورت استراتژیک برای بقا و پیشرفت تبدیل کرده است.

مفهوم و اهمیت فراگیری

فراگیری فراتر از صرف وجود تنوع است؛ این مفهوم به معنای ایجاد محیطی است که در آن هر

فرد، با تمام ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود، احساس تعلق، ارزش و امنیت می‌کند. در چنین فضایی، افراد تشویق می‌شوند تا پتانسیل کامل خود را بروز دهند و به بهترین نحو ممکن مشارکت کنند. این وضعیت روان‌شناختی و اجتماعی، زمینه‌ساز شکل‌گیری روابط انسانی مبتنی بر اعتماد می‌شود، جایی که اشتراک‌گذاری ایده‌ها، کنجکاوی برای درک دیدگاه‌های متفاوت، مشارکت فعال، شفافیت در ارتباطات و تلاش برای دستیابی به تعالی به صورت طبیعی رخ می‌دهد. یک محیط فراگیر با اصول عدالت، انصاف، احترام متقابل، مسئولیت‌پذیری، قدردانی و همکاری متقابل غنی می‌شود و تجربه‌ای مشترک از موفقیت را برای همه به ارمغان می‌آورد. این بستر نه تنها برای رفاه فردی، بلکه برای دوام و پایداری جوامع و سازمان‌ها در برابر تهدیدات و چالش‌های متنوع حیاتی است. ساختارهای یکنواخت، بدون وجود تنوع و سازوکار فراگیر برای همزیستی و بهره‌برداری از آن، در برابر تغییرات سریع و غیرمنتظره آسیب‌پذیرتر هستند.

محرك‌های اصلی رشد اهمیت فراگیری

اهمیت فزاینده فراگیری و رویکرد رهبری فراگیر توسط عوامل متعددی پیش‌رانده می‌شود که فراتر از صرف احساسات انسانی یا ارزش‌های جهان‌شمول است، اگرچه این‌ها نیز از پایه‌های اساسی به شمار می‌روند. کاتالیزورهای اصلی، مدل‌های جدید اقتصادی و کسب‌وکار هستند که توسط پیشرفت‌های فناورانه و همچنین صعود آسیا به صحنه جهانی تقویت می‌شوند. این عوامل کلان، دلایل بنیادینی را برای اهمیت فراگیری ارائه می‌دهند که فراتر از این دیدگاه است که "بشریت به سطح خاصی از تکامل و بلوغ رسیده است، پس بیایید مردم را دوست داشته باشیم".

پیشرفت‌های علوم پایه و تحولات اجتماعی

تاریخ بشر، هرچند اغلب توسط رهبران بزرگ و رویدادهای محوری شکل گرفته، لایه‌ای حیاتی‌تر از پیشرفت‌های علمی را نیز در خود نهفته است. نوآوری‌ها در کشاورزی و فناوری‌های نظامی، و به دنبال آن دستاوردهای اساسی در علوم پایه و سپس علوم اجتماعی در قرن گذشته، همگی نقش بسزایی ایفا کرده‌اند. مشاهده تاریخ بشر از منظر این تحولات، روشی مؤثرتر برای درک

ویژگی‌های رهبری مورد نیاز در هر عصر را ارائه می‌دهد. از اختراع چرخ و سلاح گرم گرفته تا کشف آنتی‌بیوتیک‌ها، تلسکوپ، قطب‌نما، تفکر دکارتی، الکتریسیته، مکانیک کوانتوم و اینترنت، همگی درک‌های جدیدی از رهبری را در سال‌های پس از خود تسهیل کرده‌اند. حتی تغییر در وضعیت اجتماعی زنان که امروز به طور گسترده پذیرفته شده، تا حدی به کشف و استفاده گسترده از قرص‌های ضد بارداری نسبت داده می‌شود. هنگامی که زنان کنترل سرنوشت خود را به دست آوردند، شروع به رهایی از نقش‌های تاریخی خود در عرصه‌های اجتماعی و اقتصادی کردند.

در میان این پیشرفت‌های علمی، برخی از مهم‌ترین‌ها که درک کنونی ما از رهبری و فراگیری را شکل داده‌اند، شامل شبکه‌های عصبی، علوم اعصاب با پشتیبانی ژنتیک، مکانیک کوانتوم، GPS و رویکردهای نوین در جامعه‌شناسی و روان‌شناسی هستند. اما دو مورد از محوری‌ترین تحولات، تغییر دیدگاه ما نسبت به نظریه تکامل از طریق "نظریه انتخاب چندسطحی" (MLS) و سهم علمی الینور اوستروم، برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۲۰۰۹، است که کاربردهای عملی در زندگی اجتماعی و دنیای کسب و کار یافته است.

نقش تکامل چندسطحی: (MLS) نظریه تکامل داروین، هرچند توسط سهم هوکسلی با بحث و جدل‌هایی همراه شد، اما در ابتدا چارچوبی قوی برای درک حیات بر روی زمین و تکامل گونه‌ها فراهم کرد. داروین نظریه خود را بر سه عنصر اساسی بنا نهاد: ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری موجودات زنده که در طول نسل‌ها تغییر می‌کنند؛ این تغییرات مزایایی را از نظر بقا و ادامه نسل در محیط خود به آن‌ها می‌دهند؛ و انتقال این تغییرات به نسل‌های آینده. با این حال، این نظریه برای توضیح شکل‌گیری و تکامل رفتارهای اجتماعی، هنجارهای اخلاقی و سنت‌های اجتماعی در طول نسل‌ها، به ویژه صفاتی مانند احترام، فداکاری، ادب، صداقت، اعتماد، شجاعت و حتی نوع دوستی که اغلب برای فرد مزیت فردی ایجاد نمی‌کنند و حتی ممکن است او را در وضعیت نامطلوبی قرار دهند، کافی نیست.

یووال هراری در کتاب "ساپینس" پیشنهاد می‌کند که توانایی اجداد ما برای تسلط بر سایر

گونه‌های "هومو" به دلیل سازماندهی و همکاری برتر آن‌ها در جوامعشان بوده است. در همین راستا، نظریه انتخاب چندسطحی (MLS) مطرح می‌شود که با مفاهیم "تکامل فردی" و "تکامل اجتماعی" داروین تکمیل می‌گردد. بر این اساس، در حالی که صفات نوع‌دوستانه ممکن است برای افراد نمایش دهنده آن‌ها نامطلوب باشند، اما جوامعی که این صفات را به نمایش می‌گذارند، نسبت به سایر جوامع مزیت پیدا می‌کنند. تاریخ نشان می‌دهد که اگرچه افراد خودخواه ممکن است برتری رقابتی داشته باشند، اما جوامعی که همکاری را تقویت کرده و منافع جمعی را محافظت می‌کنند، در نهایت موفق‌تر بوده‌اند. این پدیده از جوامع کوچک آغاز شده و به تدریج به جوامع بزرگ‌تر گسترش می‌یابد. پیشرفت‌های فناورانه و تسهیل جابه‌جایی‌های جمعیتی مؤثرتر، تکامل اجتماعی را که زمانی به خانواده‌ها، روستاها، قبایل یا حتی ملت‌ها محدود بود، به پدیده‌ای گسترده‌تر از طریق تعامل جوامع بزرگ‌تر تبدیل کرده است.

یک آزمایش الهام‌بخش توسط ویلیام مویر از دانشگاه پردو بر روی جوجه‌ها، اهمیت فراگیری در چارچوب MLS را برجسته می‌کند. در این آزمایش، انتخاب جوجه‌های با بالاترین باروری برای تولید نسل‌های بعدی، پس از پنج نسل به کاهش قابل توجهی در تولید تخم‌مرغ منجر شد. اما زمانی که انتخاب بر اساس گروه‌های پربارتر انجام شد، تولید تخم‌مرغ در نسل‌های بعدی افزایش یافت. این نشان می‌دهد که عملکرد فردی که احتمالاً صفات اولویت‌دهنده منافع شخصی بر جمعی را تشویق می‌کند، به جوامع پربارتر منجر نمی‌شود. در مقابل، جوامعی که توسط افراد اولویت‌دهنده منافع جمعی تشکیل شده‌اند، نه تنها به صورت جمعی شکوفا شدند، بلکه میراث بهتری را برای نسل‌های آینده خود به جا گذاشتند. این اصل به جوامع انسانی نیز قابل تعمیم است، همانطور که یک آزمایش بر روی دانشجویان دانشگاه نشان داد گروه‌هایی که اعضای نوع‌دوست‌تری داشتند، در یک بازی رقابتی به صورت جمعی موفق‌تر بودند، هرچند افراد خودخواه به صورت فردی بلیط‌های بیشتری کسب کردند. این آزمایش‌ها بر اهمیت فراگیری در بافت‌های معاصر و تکاملی تأکید دارند.

نظریه الینور اوستروم و مدیریت منابع مشترک: یکی دیگر از تحولات مهم و معاصر، در آثار

الینور اوستروم، اقتصاددان برنده جایزه نوبل، یافت می‌شود. پژوهش‌های اوستروم نشان داد که هر دو ساختار متمرکز و مکانیسم‌های بازار، مانند خصوصی‌سازی، در مدیریت موقعیت‌هایی که شامل منابع مشترک و کمیاب است که باید به نفع همه باشد، ناکارآمد هستند. او نشان داد که گروه‌هایی که قادر به خودسازماندهی هستند، می‌توانند به طور مؤثر این چالش‌ها را حل کنند. اوستروم راه حلی سوم و قابل دوام را به اقتصاددانان سنتی معرفی کرد که بین تصمیمات متمرکز و مکانیسم‌های بازار در نوسان بودند. سهم اوستروم به ویژه از آن جهت مهم است که برای حل مسائل حیاتی جهانی مانند مدیریت منابع طبیعی - جنگل‌ها، اقیانوس‌ها و آب - امیدواری می‌بخشد.

برای درک کار اوستروم، باید به مقاله‌ای اشاره کرد که الهام‌بخش او بود. در سال ۱۹۶۸، اکولوژیست گرت هاردین مقاله‌ای را در مجله "ساینس" منتشر کرد که در آن سناریوی "تراژدی منابع مشترک" را مطرح ساخت. او به مرادعی اشاره کرد که برای همه باز است و هر چوپان سعی می‌کند تا آنجا که ممکن است دام‌های بیشتری را در آن نگه دارد. این رفتار، که در راستای منافع فردی به نظر می‌رسد، در نهایت منجر به نابودی منابع مشترک برای همه می‌شود.

اوستروم در مقابل این دیدگاه، نشان داد که ساختارهای متمرکز و از بالا به پایین در حل این تناقض ناکارآمد هستند، زیرا تصمیم‌گیرندگان اغلب خود را خارج از سیستم یا معاف از قوانین و پیامدها می‌بینند. همچنین، راه حل‌های بازاری مانند خصوصی‌سازی نیز به دلیل اینکه بازیگران بازار در درجه اول برای به حداکثر رساندن سود ذینفعان به جای حفظ منابع انگیزه دارند، ناکام می‌مانند. دستاورد واقعی اوستروم، پیشنهاد روشی جدید به جای این نظریه‌های ناکارآمد بود. او نشان داد که جوامعی که قادر به خودسازماندهی در میان اعضای خود هستند و به طور عملکردی با سایر جوامع انسانی مشابه همکاری می‌کنند، قابل دوام بوده و تنها چنین سیستم‌هایی می‌توانند راه حل‌هایی برای برخی از مهم‌ترین چالش‌های بشریت ارائه دهند.

اوستروم مطالعات تجربی خود را در کتاب "حکمرانی بر منابع مشترک" که در سال ۱۹۹۰ منتشر شد و به یکی از پرارجاع‌ترین آثار در حوزه خود تبدیل گشت، گردآوری کرد. این اثر رویکرد جدیدی

به ادبیات معرفی کرد که به "قانون اوستروم" مشهور شد.

نظام حکمرانی چند مرکزی: (Polycentric Governance) تحقیقات اوستروم نشان می‌دهد که جوامعی که حول اصول خاصی ساختار یافته‌اند، که به عنوان "اصول طراحی هسته‌ای" شناخته می‌شوند، می‌توانند امید ما در برابر تراژدی منابع مشترک باشند. این اصول عبارتند از:

- **تعریف واضح جامعه:** آیا جامعه به وضوح تعریف شده است؟ آیا اعضا می‌دانند که بخشی از یک گروه هستند، گروه در مورد چیست، و چه کسی بدون بحث مداوم عضو این گروه است؟
- **قوانین محلی و متناسب:** آیا قوانین محلی وجود دارد که مزایا و هزینه‌ها را به طور عادلانه بین اعضا متعادل کند؟
- **ترتیبات انتخاب جمعی:** آیا ترتیبات انتخاب جمعی وجود دارد که به همه متأثران از یک تصمیم اجازه مشارکت در اتخاذ آن تصمیم را بدهد؟
- **سیستم‌های نظارتی:** آیا سیستم‌های نظارتی قادر به شناسایی انحرافات از رفتارهای توافق‌شده وجود دارد؟ آیا چنین فرآیند نظارتی – ایده‌آل – توسط اعضای گروه و نه مقامات خارجی انجام می‌شود؟
- **تحریم‌های تدریجی:** به این معنی که آیا انحرافات از رفتارها ابتدا به روشی ملایم رسیدگی می‌شود اما با امکان افزایش پاسخ‌ها در صورت نیاز؟
- **سازوکارهای حل تعارض:** آیا سازوکارهایی برای حل سریع تعارضات به روشی که توسط همه اعضا منصفانه تلقی شود، وجود دارد؟
- **به رسمیت شناختن حقوق سازمان یافته:** آیا حداقل به رسمیت شناختن حقوق سازمان یافته وجود دارد که به اعضای گروه اختیار مدیریت امور خود را بدون دخالت خارجی، برخلاف مقررات از بالا به پایین، می‌دهد؟

• حکمرانی چند مرکزی برای منابع بزرگ تر: آیا حکمرانی چند مرکزی می تواند هنگام

برخورد با منابع مشترک بزرگ تر رخ دهد؟

ظهور این ساختارها که توسط "نظریه حکمرانی چند مرکزی" توصیف و شناخته شده اند، توسعه جوامع خودگردان را تسهیل می کند و در نهایت ما را به مفهوم فراگیری رهنمون می شود. این سیستمی است که باید با ارزش هایی مانند احترام درون گروهی، اعتماد، عمل متقابل و حس تعلق تغذیه شود که همگی برای مفهوم فراگیری نیز اساسی هستند. به طور خلاصه، بشریت شاید واقعاً به نقطه عطفی در مسیر خود رسیده است. کره زمین ما ممکن است دیگر قادر به پشتیبانی از ما نباشد و متأسفانه، ما به تراژدی توصیف شده توسط هاردین بسیار نزدیک هستیم. مهم تر از آن، سیستم های ساخته شده تاکنون بر اساس نظریه اقتصاد توسعه یافته توسط بشریت، ما را از این تراژدی محافظت نخواهند کرد. در این زمینه، کار برنده جایزه نوبل اوستروم، پرتوی امید را به ما عرضه می کند. برای تحقق این امید، باید جوامع فراگیر را پرورش دهیم.

تحولات ارتباطات و فناوری های روزمره

دنیای امروز، با تحولات فناورانه پیشرفته ای که در بخش های مختلف تغییرات بنیادی ایجاد کرده اند، به راستی "عصری جالب" را تجربه می کند. این فناوری ها، که اغلب "مخرب" نامیده می شوند، ویژگی های نوآورانه ای نیز به همراه دارند. در چنین دوره ای، آگاهی، آمادگی و توانایی فرد برای بهره برداری از فرصت ها حیاتی است. پدیده تحول دیجیتال، که گاهی از آن با عنوان "اوبری سازی" یاد می شود، تأثیرات قابل توجهی در بسیاری از بخش ها ایجاد کرده است. ما شاهد یک واقعیت جهانی به نام "اقتصادهای هاب" هستیم که در آن بزرگترین پلتفرم های جهانی، هم به عنوان مصرف کننده و هم به عنوان حرفه ای، بر همه ما تأثیر می گذارند.

مثال های متعددی این دگرگونی را به وضوح نشان می دهند: بزرگترین شرکت تاکسی رانی جهان، اوبر، حتی یک تاکسی در ترازنامه خود ندارد. بزرگترین شرکت های اقامتی، Airbnb و Booking.com، هیچ زنجیره املاک یا اتاق هتلی ندارند. کانال های ارتباطی پرکاربرد مانند

اسکایپ و وی‌چت، هیچ زیرساخت مخابراتی ندارند. یکی از بزرگترین شرکت‌های خرده‌فروشی، علی‌بابا، هیچ موجودی کالایی در اختیار ندارد. شرکت متا، که می‌توان آن را یکی از بزرگترین شرکت‌ها در بخش رسانه نامید، محتوایی تولید نمی‌کند و مالک بزرگترین مجموعه فیلم، نتفلیکس، سالن سینما ندارد. حتی بزرگترین فروشندگان نرم‌افزار، اپل یا گوگل، کد تمام برنامه‌هایی که می‌فروشند را نمی‌نویسند.

همانطور که مشهود است، دگرگونی عظیمی در دنیای کسب‌وکار در حال وقوع است. برنامه‌های دیجیتال که ابتدا برای افزایش کارایی عملیاتی ایجاد شدند، سپس به ادغام رسانه‌های اجتماعی پیشرفت کرده و اکنون تأثیر قابل توجهی بر سیستم‌های پرداخت و تعاملات مشتری در بخش‌های مختلف دارند. این تحولات در هر زمینه‌ای از تعامل بین بانک‌ها و مشتریانشان قابل مشاهده است. هنگام بازدید از وب‌سایت یک بانک، ممکن است وجود صدها استارت‌آپ را در پشت آن درک نکنیم. هزاران شرکت، که اکثرشان کمتر از پنج سال قدمت دارند، اکنون روابط با مشتریان بسیاری از بانک‌ها را هدایت می‌کنند. فرآیندهای مربوط به بانکداری شخصی و مدیریت شعب، که در حال حاضر دو سوم هزینه‌های بانک‌ها را تشکیل می‌دهند، به سرعت در حال تکامل هستند. برخی مطالعات پیش‌بینی می‌کنند که یک سوم مشاغل بانکی ظرف هفت سال ناپدید خواهند شد.

با این حال، تهدید اولیه و ناشناخته از خود رهبران فناوری نشأت می‌گیرد. اصطلاح فین‌تک (FinTech)، که قبلاً برای توصیف این بخش به کار می‌رفت، به تدریج به "تک‌فین (TechFin)" تغییر یافته است. سیستم‌های پرداخت، همراه با محصولات مربوط به پس‌انداز و اعتبار که توسط غول‌های فناوری مانند آمازون، گوگل، اپل و مایکروسافت توسعه یافته‌اند، قرار است آینده بخش مالی را شکل دهند. تحولات جالبی نیز در بخش خودروسازی در حال وقوع است. به ویژه در چین، سه شرکت بزرگ (بایدو، علی‌بابا، تنسنت) که به "BATs" معروفند، به طور فزاینده‌ای با رهبران صنعت خودروسازی مشارکت می‌کنند. در دنیایی که وسایل نقلیه خودران به واقعیت تبدیل می‌شوند، رقابت اصلی بر آنچه مسافران در داخل خودرو انجام می‌دهند، به ویژه

برنامه‌هایی که استفاده خواهند کرد، متمرکز خواهد شد. در نتیجه، تولیدکنندگان خودرو شاید نیاز داشته باشند برای آینده‌ای آماده شوند که در آن درآمدشان نه از خود خودروها، بلکه از برنامه‌های نرم‌افزاری مورد استفاده در داخل آن‌ها تأمین شود.

یک تغییر مشابه نیز در صنعت هواپیمایی در حال رخ دادن است. هواپیماهایی که قادرند نزدیک به ۲۰ ساعت در هوا بمانند و بدون توقف از یک سر دنیا به سر دیگر پرواز کنند، اکنون عملیاتی هستند. پروازهای مستقیم و بدون توقف از لندن به پرت (استرالیا) آغاز شده و پروازهای مستقیم از سنگاپور به نیویورک نیز از سر گرفته شده‌اند. اینکه این توسعه چگونه بر هاب‌هایی مانند استانبول و دبی، که به عنوان نقاط ترانزیت پروازها مطرح شده‌اند، تأثیر می‌گذارد، یک جنبه از این مسئله است. جالب‌تر اینکه رقابت واقعی در سفرهای هوایی اکنون به کیفیت خدمات داخل هواپیما منتقل خواهد شد، نه صرفاً مسافتی که هواپیماها می‌توانند پرواز کنند. عواملی مانند روشنایی و تهویه کابین، وعده‌های غذایی مناسب برای جت‌لگ و راحتی صندلی‌ها به عوامل اصلی تعیین‌کننده عادات مسافران تبدیل خواهند شد.

در هسته تمامی این پیشرفت‌های فناورانه، یک حقیقت بنیادین خودنمایی می‌کند: **تمرکز شما واقعیت شما را شکل می‌دهد**. در دنیای امروز، یک واقعیت به طور فزاینده‌ای آشکار است که باارزش‌ترین کالا، "زمان و توجه" مردم شده است. زمان یا توجه به تنهایی کافی نیست، اما آن‌هایی که موفق به جذب هر دو می‌شوند، بیشترین درآمد را کسب می‌کنند. عبارت "pay attention" (توجه کن) حاوی واژه "pay" (پرداخت) است و به ما یادآوری می‌کند که دیگر نمی‌توانیم حقیقت ذاتی موجود در این گفته را نادیده بگیریم. شدیدترین نبردها اکنون بر سر جلب توجه و زمان مردم در حال وقوع است.

بازیگران صنعت در یک بخش، دیگر رقیب یکدیگر محسوب نمی‌شوند. به عنوان مثال، مدیران عامل یک ساعت ساز برجسته سوئیسی در رتو اظهار داشتند که رقبای اصلی آن‌ها برای فضاهای خرده‌فروشی برتر که مایلند اجاره‌های گزافی برای آن بپردازند، دیگر ساعت‌سازان یا جواهرسازان

دیگر نیستند. آن‌ها اکنون این مکان‌های معتبر را به برندهایی مانند اپل، نسپرسو و تسلا واگذار می‌کنند. در همین حال، گفتمان پیرامون هوش مصنوعی همچنان در حال تکامل است.

یک مطالعه تحول دیجیتال توسط فوجیتسو، که شامل هزاران شرکت از ۱۴ کشور بود، برخی بینش‌های قابل تأمل را آشکار کرد: ۷۰ درصد از شرکت‌کنندگان در مورد توانایی خود برای سازگاری با هوش مصنوعی ابراز نگرانی کردند و ۹۰ درصد از رهبران کسب‌وکار شرکت‌کننده در این مطالعه در حال اقدام برای افزایش دسترسی خود به تخصص دیجیتال هستند. مطالعه‌ای توسط KPMG، یک ارائه‌دهنده برجسته جهانی خدمات حسابرسی، مالیاتی و مشاوره‌ای، داده‌های زیر را نشان داد: ۸۰ درصد از شرکت‌کنندگان می‌گویند مدل‌های کسب‌وکار آن‌ها به دلیل فناوری‌های مخرب در حال تغییر است و ۶۰ درصد از شرکت‌کنندگان خوشبین هستند که فناوری‌های مخرب فرصت‌هایی را در بخش‌های آن‌ها ایجاد خواهند کرد.

این تحولات چه پیامدهایی برای رهبران کسب‌وکار دارند؟ چگونه می‌توانیم با این پیشرفت‌ها سازگار شویم و هم تیم‌های خود و هم شیوه انجام کسب‌وکارمان را تسریع بخشیم؟ اولین قدم، **آگاهی** است. ما می‌توانیم این فرآیند تأمل‌برانگیز را با پرداختن صادقانه به سوالات زیر آغاز کنیم: تحول دیجیتال چگونه زندگی من را تحت تأثیر قرار می‌دهد و کدام جنبه‌های آن را تهدیدکننده می‌بینم؟ کدام یک از نگرش‌ها و رفتارهای من را می‌توان مقاومت دانست؟ مقاومت من چه چیزی به من می‌گوید؟ این مقاومت به کدام ارزش‌ها و اهداف خدمت می‌کند؟ آیا می‌توانم فرآیند تحول دیجیتال شخصی خود را بهتر مدیریت کنم اگر احساس یا کار متفاوتی انجام دهم و از این مقاومت بهره‌برداری کنم و اگر چنین است آن چیست؟

مفهوم دیگری که باید برجسته شود، "**مدیریت شبکه چند ذینفعی**" است. واضح است که رویکردهای سنتی "رئیس می‌گوید، کارمند انجام می‌دهد" منسوخ شده‌اند. در حالی که این مدل ممکن است در اقتصادهای در حال تحول مناطق فقیرنشین و برای مشاغل روتین و کم‌ارزش افزوده هنوز غالب باشد، اما پذیرش این واقعیت که زندگی در مشاغل با ارزش افزوده بالا به این صورت عمل نمی‌کند، مفید است. اکنون باید اطمینان حاصل کنیم که افراد، که تقریباً هیچ

اجباری بر آن‌ها نداریم، به گونه‌ای مشارکت کنند که ما می‌خواهیم تا به نتیجه مطلوب دست یابیم. این امر در محیط‌های شرکتی، تجارت، دانشگاه و حتی خانواده‌ها نیز صدق می‌کند. ما فراتر از بحث‌های "رئیس خانواده" حرکت می‌کنیم. امروز، دستاوردهای ما با نتایج افرادی در یک شبکه چند ذینفعی که هیچ کنترل مستقیمی بر آن‌ها نداریم، سنجیده می‌شود.

در حالی که وضعیت در مورد انسان‌ها چنین است، مفهوم "کلان داده" نیز وجود دارد. پروفیسور هراری در داووس توضیح داد که "در قرن بیستم، دموکراسی‌ها از دیکتاتوری‌ها پیشی گرفتند، مهم‌ترین دلیل این بود که دموکراسی‌ها پردازش داده‌ها را از مراکز متعدد تسهیل می‌کردند." به عبارت دیگر، او تفاوت بین دموکراسی‌ها و خودکامگی‌ها را به وجود مکانیسم‌های پردازش داده و تصمیم‌گیری چند مرکزی در مقابل تک مرکزی نسبت می‌دهد. او همچنین مدعی است که "قابلیت‌های امروز ما به این معنی است که داده‌های جمع‌آوری و پردازش شده می‌توانند تصمیمات مؤثرتری را در صورت جمع‌آوری از یک مرکز واحد امکان‌پذیر سازند."

بحث‌های اخیر پیرامون کمبریج آنالیتیکا و فیس‌بوک، هشدارهای هراری در مورد دیکتاتوری‌های دیجیتال را برجسته می‌کنند. ما به این باور رسیده‌ایم که الگوریتم‌ها، که ما را از طریق صدها لایک در پروفایل‌های اجتماعی‌مان می‌شناسند، ما را بهتر از خودمان می‌فهمند. این به این معنی است که ما در عصری زندگی می‌کنیم که حفظ آگاهی و هوشیاری بالا نسبت به "کلان داده" و اقتصادهای پلتفرمی بسیار مهم است.

واقعیت کنونی این است که ماشین‌های یادگیرنده فراتر از قابلیت‌های انسانی عمل می‌کنند. به ندرت یک انسان به تنهایی می‌تواند از ماشین‌ها پیشی بگیرد. عصری که در آن انسان‌ها توسط دیپ‌مایندها در بازی گو شکست خوردند، نقطه بی‌بازگشتی را رقم زد. از سوی دیگر، اگر یک گروه از افراد با قابلیت‌های همکاری به معادله اضافه شوند و با یک ماشین یادگیرنده پشتیبانی شوند، نتیجه تغییر می‌کند. به عبارت دیگر، **همکاری بین افراد مجهز به مهارت‌های شناختی و انسانی می‌تواند تیم‌های پیروز را به ارمغان آورد.**

فناوری اکنون راه‌حل‌های شخصی‌سازی شده را تقریباً در هر زمینه‌ای امکان‌پذیر می‌سازد.

صنایع تولیدی انعطاف‌پذیری لازم را برای مشتری‌مدار شدن به اندازه بخش خدمات کسب کرده‌اند. یافتن راه‌حل‌های فردی محور اکنون در تقریباً تمام زمینه‌های کسب‌وکار در چارچوب‌های هزینه قابل قبول امکان‌پذیر است. به طور طبیعی، همین راه‌حل‌ها در حوزه تجربه کارکنان نیز مشهود هستند. انعطاف‌پذیری در محیط‌های کار، راه‌حل‌های فردی‌گرایانه را بدون بار هزینه‌ای قابل توجه فراهم می‌کند. مدل کسب‌وکار غالب در بسیاری از بخش‌ها به اقتصادهای پلتفرمی و بازاری تکامل یافته است. دیگر صرفاً در مورد تولیدکننده یا مصرف‌کننده، فروش و بازاریابی، لجستیک یا حتی برتری عملیاتی نیست؛ بلکه پلتفرم‌هایی که تمامی این جنبه‌ها را در خود ادغام می‌کنند، قادر به تسلط بر زندگی کسب‌وکار هستند، در حالی که ارزش افزوده بی‌نظیری ایجاد می‌کنند. در نتیجه، تعریف یک برند در حال تغییر است. به طور تاریخی، یک برند به عنوان "یک قول داده شده و اعتماد به اینکه این قول حفظ خواهد شد" تعریف می‌شد. در حال حاضر، این احساسات مرتبط با این اعتماد هستند که به طور قابل توجهی بر ارزش یک برند از دید کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذاران تأثیر می‌گذارند. بنابراین، ضرب‌المثل قدیمی "در تجارت جایی برای احساسات نیست" با عبارت "احساسات مشترک اکنون از عناصر اساسی زندگی کسب‌وکار هستند" جایگزین شده است. در نهایت، در حالی که بعید است شغل شما به زودی توسط یک ربات گرفته شود، اما احتمال دارد که شغل خود را به کسی که در کار کردن در کنار ربات‌ها ماهرتر است، از دست دهید.

جابه‌جایی‌های جمعیتی بی‌سابقه

امروزه، جابه‌جایی‌های جمعیتی به سطوح بی‌سابقه‌ای رسیده است. در گذشته، شهرهای بزرگ مراکز اصلی تجمع انسانی بودند. با این حال، روند مرگ در شهر زادگاه در حال کاهش است، در حالی که تعداد افرادی که به شهرهای یا کشورهای دیگر نقل مکان می‌کنند، همچنان رو به افزایش است و این امر به پرورش دیگ جوشان فرهنگ‌های مختلف در کشورها، شهرها و حتی خرده‌فرهنگ‌ها منجر می‌شود. به عنوان مثال، پروازهایی از آدانا به ازمیر در ترکیه، که قبلاً وجود نداشت، اکنون در دسترس و حتی مستقیم شده‌اند. بسیاری از جوانان آدانا برای دانشگاه به

ازمیر می‌روند و ممکن است در آنجا شغل پیدا کنند. چنین جابه‌جایی‌های جمعیتی اکنون بسیار بیشتر از قبل اتفاق می‌افتند. وسایل حمل‌ونقل و وجود فرصت‌های شغلی جدید در حال گسترش اقتصادهای پلتفرمی زنجیره‌ای به مکان‌های بیشتری هستند. همین امر در مورد مناطق دورافتاده مختلف در کشورهایی مانند فرانسه، بریتانیا و اروپای شرقی نیز صدق می‌کند. با چنین پیوندهای مستقیمی، روابط متقابل در دو دهه اخیر به شدت تکامل یافته‌اند.

این سناریو در سطح جهانی نیز مشابه است. فرار مغزها و مهاجرت قابل توجهی از آسیا به کشورهای پیشرو جهان وجود دارد. این وضعیت چالش‌هایی را برای فراگیری ایجاد می‌کند، زیرا تنوع می‌تواند به جدایی، تمایز و طبقه‌بندی دامن بزند. افرادی که می‌توانند به صورت هماهنگ با یکدیگر کار کنند و فرهنگ‌های مختلف را در آغوش بگیرند، به طور فزاینده‌ای برجسته می‌شوند، زیرا منابع انسانی موجود اکنون از نظر جمعیتی در خرده‌فرهنگ‌ها متنوع هستند.

رشد و گسترش فرهنگ‌های آسیایی و شرقی

نیروهای محرکه پشت اصرار بر فراگیری، صرفاً احساسات انسانی یا ارزش‌های جهان‌شمول نیستند، هرچند این‌ها از پایه‌های اساسی محسوب می‌شوند. کاتالیزورهای واقعی، مدل‌های جدید اقتصادی و کسب و کار هستند که توسط پیشرفت‌های فناوریانه و همچنین صعود آسیا به صحنه جهانی پیش‌رانده می‌شوند. روشنگری غربی بر سبک زندگی و فلسفه‌ای متمرکز بر فرد استوار است. به عنوان مثال، صرف فعل‌ها در تمام زبان‌های غربی با "من" آغاز می‌شود. سال‌ها، پیام‌هایی در آموزش‌های رهبری از این دست به اشتراک گذاشته می‌شد که "مهمترین رهبر در زندگی شما خودتان هستید." هنگامی که نسل X در حال رشد بود، ابرقهرمانان "سوپرمن‌هایی" بودند که به تنهایی شروران را شکست می‌دادند و دنیا را نجات می‌دادند. با این حال، ممکن است متوجه شده باشید که در محبوب‌ترین فیلم‌ها، ابرقهرمانان اکنون به صورت تیم‌های مشترک می‌جنگند. کسی که تنها می‌ماند، در نهایت شکست می‌خورد. این تغییر روایی، پیامی پنهان را به خصوص برای موفقیت در بازار چین، منتقل می‌کند. ما به طور فزاینده‌ای تأثیر جوامع

آسیایی را احساس می‌کنیم که مفهوم "ما" را به جای "من" در اولویت قرار می‌دهند. مفاهیمی مانند "گوان شی" (Guan xi)، "رن چینگ" (Ren qing) و "میان زی" (Mian zi) برای درک این تغییرات حیاتی هستند. این‌ها در واقع سرنخ‌هایی در مورد تجربه کارکنان و ایجاد یک محیط مشارکتی بین افراد به ما می‌دهند. "گوان شی" را می‌توان به عنوان تعلق به یک گروه، عمل به عنوان بخشی از یک جامعه، حمل مسئولیت و دریافت حمایت توصیف کرد؛ "رن چینگ" شامل روابط بین فردی، فاصله عاطفی که افراد را به هم وصل می‌کند، ادب، احترام و ایجاد ارتباط در هماهنگی متقابل است؛ و "میان زی" به معنای شرمسار نکردن هیچکس در جامعه، عدم ایجاد از دست دادن آبرو یا احساس تحقیر در کسی است.

با رواج بیشتر سبک زندگی شرقی در بخش سرگرمی، گذار از فرهنگ فردگرایانه و کارترین اروپا به فرهنگی جامع‌تر و کل‌نگرتر در حال وقوع است. این فرایند با فناوری نیز ارتباط دارد، زیرا یادگیری ماشینی اکنون در تقریباً هر زمینه‌ای از انسان‌ها پیشی گرفته است. با این حال، نمونه‌های زیادی از پیوستن تعداد زیادی از مردم به یکدیگر و پیروز شدن بر ماشین‌ها وجود دارد.

منافع فراگیری در محیط کسب‌وکار

همانطور که در بالا اشاره شد، فراگیری صرفاً یک فضیلت انسانی نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک با منافع ملموس برای سازمان‌ها است. مطالعات متعدد به وضوح نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که فراگیری را به درستی پیاده‌سازی می‌کنند، در مقایسه با رقبای خود، مزایای رقابتی قابل توجهی کسب می‌کنند.

رشد، سودآوری و تصمیم‌گیری برتر: بر اساس مطالعه‌ای که توسط Korn Ferry انجام شده، سازمان‌هایی که تنوع را به درستی پیاده‌سازی می‌کنند:

- ۷۰ درصد رشد سریع‌تر و معرفی ایده‌های جدید به بازار را تجربه می‌کنند.
- ۳۶ درصد سودآوری بیشتری دارند.
- ۸۷ درصد توانایی تصمیم‌گیری بهتری دارند.

این آمارها به وضوح نشان می‌دهند که فراگیری نه تنها به محیط کار دوستانه‌تری منجر می‌شود، بلکه مستقیماً بر عملکرد مالی و نوآوری یک سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. تصمیم‌گیری‌های بهتر نتیجه ادغام دیدگاه‌های متنوع، چالش کشیدن مفروضات و تحلیل جامع‌تر مسائل است.

ویژگی‌های رهبران فراگیر: مطالعات مختلف بر ویژگی‌های خاصی تأکید دارند که رهبران فراگیر باید از خود نشان دهند:

- **بر اساس مطالعه Korn Ferry:** رهبران فراگیر باید دارای اصالت، انعطاف‌پذیری

عاطفی، خودتعیینی خوش‌بینانه، کنجکاوی همدلانه و انعطاف‌پذیری باشند.

- **بر اساس مطالعه Deloitte:** ویژگی‌های رهبران فراگیر شامل کنجکاوی، هوش

فرهنگی، همکاری، عزم، شجاعت و قضاوت است.

- **بر اساس مقاله‌ای در Harvard Business Review:** رهبران فراگیر باید تعهد و

فداکاری آشکار، فروتنی، آگاهی از سوگیری‌ها، کنجکاوی نسبت به دیگران، هوش

فرهنگی و توانایی همکاری مؤثر را از خود نشان دهند. این ویژگی‌ها نشان می‌دهند

که رهبران فراگیر باید توانایی درک، همدلی و تعامل مؤثر با افراد با پیش‌زمینه‌ها و

دیدگاه‌های مختلف را داشته باشند. آن‌ها باید از سوگیری‌های خود آگاه باشند و

فعالانه برای ایجاد محیطی که همه در آن احساس ارزشمندی کنند، تلاش کنند.

شاخصه‌های سازمان‌های فراگیر: سازمان‌هایی که فراگیری را در هسته خود جای داده‌اند،

ویژگی‌های متمایزی از خود نشان می‌دهند:

- **ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد بین افراد:** فراگیری نیازمند محیطی است که در آن

اعتماد متقابل میان اعضا برقرار باشد، جایی که افراد احساس امنیت می‌کنند تا خود

واقعی‌شان باشند.

- **ادغام دیدگاه‌های مختلف:** سازمان‌های فراگیر به طور فعالانه به دنبال جمع‌آوری و تلفیق دیدگاه‌های متفاوت برای دستیابی به راه‌حل‌های نوآورانه و جامع هستند.
 - **ارزیابی استعدادها به کارآمدترین شکل ممکن:** این سازمان‌ها مکانیزم‌هایی دارند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا استعدادها را بدون توجه به پیش‌زمینه یا هویت فردی، به بهترین شکل شناسایی، توسعه و به کار گیرند.
 - **استفاده از ذهنیت تطبیق‌پذیر:** سازمان‌های فراگیر قادر به سازگاری سریع با تغییرات محیطی و درونی هستند و از دیدگاه‌های متفاوت برای یافتن راه‌حل‌های جدید بهره می‌برند.
 - **موفقیت در تحول:** این سازمان‌ها به دلیل انعطاف‌پذیری و توانایی در ادغام دیدگاه‌ها، در فرآیندهای تحول سازمانی و پذیرش تغییرات موفق‌تر عمل می‌کنند.
- به طور کلی، فراگیری نه تنها به تقویت روحیه و تعلق خاطر کارکنان کمک می‌کند، بلکه با افزایش نوآوری، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای عملکرد مالی، به موفقیت پایدار کسب‌وکارها در یک محیط جهانی رقابتی منجر می‌شود.

نتیجه‌گیری

همانطور که این فصل نشان داد، فراگیری دیگر صرفاً یک شعار اخلاقی یا یک حرکت انسان‌دوستانه نیست، بلکه به یک ضرورت استراتژیک برای بقای بشریت و موفقیت کسب‌وکارها در عصر حاضر تبدیل شده است. ما در نقطه‌ای عطف تاریخی قرار گرفته‌ایم، جایی که سیاره ما ممکن است دیگر قادر به تحمل الگوهای مصرف و سازماندهی کنونی ما نباشد، و خطر تراژدی منابع مشترک هاردین بسیار نزدیک است. سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی سنتی، که اغلب بر رقابت فردی و منافع کوتاه‌مدت بنا شده‌اند، راه‌حلی برای این معضلات ارائه نمی‌دهند. در این میان، نظریه برنده جایزه نوبل الینور اوستروم در مورد جوامع خودسازمان‌دهنده، پرتوی امید را روشن می‌کند.

اهمیت فراینده فراگیری، از چند روند کلان ناشی می‌شود: پیشرفت‌های بنیادی در علوم پایه، به ویژه نظریه انتخاب چندسطحی که اهمیت همکاری جمعی را فراتر از بقای فردی اثبات می‌کند، و همچنین پژوهش‌های اوستروم که نشان می‌دهد چگونه جوامع می‌توانند منابع مشترک را با موفقیت مدیریت کنند. علاوه بر این، دگرگونی‌های دیجیتالی و ظهور اقتصادهای پلتفرمی، که در آن رقابت بر سر زمان و توجه افراد است، سازمان‌ها را مجبور به اتخاذ رویکردهای مشتری‌مدار و کارمندمحورتر کرده است. جابه‌جایی‌های جمعیتی بی‌سابقه و رشد نفوذ فرهنگ‌های شرقی و آسیایی که بر مفاهیم جمع‌گرایی تأکید دارند، ضرورت ادغام دیدگاه‌ها و مدیریت شبکه‌های چندذینفعی را بیش از پیش نمایان ساخته است.

فناوری، با امکان ارائه راه‌حل‌های شخصی‌سازی‌شده و تسهیل همکاری بین انسان‌ها و ماشین‌ها، پتانسیل عظیمی برای تقویت فراگیری فراهم می‌کند. در نهایت، شواهد از مطالعات متعدد نشان می‌دهد که سازمان‌های فراگیر نه تنها از رشد سریع‌تر، سودآوری بیشتر و تصمیم‌گیری‌های کارآمدتر برخوردارند، بلکه دارای رهبرانی هستند که ویژگی‌هایی مانند اصالت، کنجکاوی، هوش فرهنگی و توانایی همکاری مؤثر را به نمایش می‌گذارند و در سازمان‌هایی با روابط مبتنی بر اعتماد و ذهنیت تطبیق‌پذیر فعالیت می‌کنند. تحقق امید اوستروم و عبور موفق از چالش‌های جهانی، تنها از طریق پرورش جوامع و سازمان‌های فراگیر میسر خواهد بود.

نکات کلیدی

- فراگیری یک وضعیت اجتماعی و روان‌شناختی است که در آن هر فرد احساس ارزشمندی، تعلق و توانایی عملکرد در بهترین سطح خود را دارد و با مفاهیم برابری و تنوع تفاوت دارد.
- ساختارهای همگن در برابر تغییرات محیطی آسیب‌پذیرتر هستند، در حالی که تنوع همراه با فراگیری، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را افزایش می‌دهد.
- رهبری فراگیر، به ویژه در محیط‌های چندفرهنگی، منجر به افزایش هماهنگی و

بهره‌وری کارکنان می‌شود.

- تکامل چندسطحی نشان می‌دهد که صفات نوع‌دوستانه، حتی اگر به زیان فرد باشند، می‌توانند به مزیت رقابتی جوامع کمک کنند.
- پژوهش‌های الینور اوستروم نشان داد که جوامع خودسازمان‌دهنده می‌توانند منابع مشترک را بهتر از ساختارهای متمرکز یا راه‌حل‌های بازار مدیریت کنند.
- اصول طراحی هسته‌ای اوستروم، چارچوبی برای ایجاد جوامع خودگردان و فراگیر ارائه می‌دهد.
- تحولات دیجیتال، اقتصادهای پلتفرمی و رقابت بر سر "زمان و توجه" افراد، مدل‌های کسب‌وکار را دگرگون کرده است.
- در عصر هوش مصنوعی، موفقیت در همکاری انسان و ماشین از مهارت‌های کلیدی برای رهبران و کارکنان است.
- جابه‌جایی‌های جمعیتی بی‌سابقه، نیاز به همزیستی هماهنگ فرهنگ‌ها و مدیریت تنوع را افزایش داده است.
- رشد فرهنگ‌های شرقی و آسیایی، با تأکید بر "ما" به جای "من"، بر اهمیت همکاری و جمع‌گرایی تأکید دارد.
- سازمان‌های فراگیر ۷۰٪ رشد سریع‌تر، ۳۶٪ سودآوری بیشتر و ۸۷٪ توانایی تصمیم‌گیری بهتری دارند.
- رهبران فراگیر دارای ویژگی‌هایی مانند اصالت، کنجکاوی همدلانه، هوش فرهنگی و توانایی همکاری مؤثر هستند.
- سازمان‌های فراگیر روابط مبتنی بر اعتماد، ادغام دیدگاه‌های مختلف و ذهنیت تطبیق‌پذیر را ترویج می‌کنند.

سؤالات تفکربرانگیز

۱. با توجه به مفهوم فراگیری به عنوان یک وضعیت روان شناختی و اجتماعی، چه گام‌های عملی می‌تواند در سطح فردی و سازمانی برای تقویت احساس ارزشمندی، تعلق و امنیت در محیط‌های کاری برداشته شود؟
۲. چگونه می‌توان اصول طراحی هسته‌ای الینور اوستروم را در مدیریت منابع مشترک دیجیتال (مانند داده‌ها یا پلتفرم‌های اشتراکی) به کار گرفت تا از "تراژدی منابع مشترک" در فضای آنلاین جلوگیری شود؟
۳. در عصری که هوش مصنوعی در حال پیشی گرفتن از قابلیت‌های انسانی است، چگونه رهبران می‌توانند بهترین تعادل را بین اتکا به فناوری و تقویت مهارت‌های همکاری انسانی برای ایجاد تیم‌های پیروزمند برقرار کنند؟
۴. تغییر تمرکز رقابت از محصولات به "زمان و توجه" افراد، چه دلالت‌هایی برای استراتژی‌های بازاریابی، توسعه محصول و فرهنگ سازمانی در آینده دارد؟
۵. با توجه به تفاوت‌های فرهنگی بین رویکردهای فردگرایانه غربی و جمع‌گرایانه شرقی، چگونه سازمان‌های جهانی می‌توانند یک فرهنگ فراگیر ایجاد کنند که همزمان به هر دو ارزش احترام گذاشته و از نقاط قوت آن‌ها بهره‌برداری کند؟

۳۰ جمله کلیدی

۱. فراگیری پادزهری حیاتی برای بسیاری از چالش‌های امروز بشریت است.
۲. جوامع با سازماندهی کارآمد و همکاری مؤثر، در طول تاریخ قوی‌تر بوده‌اند.
۳. ساختارهای همگن در برابر تغییرات شرایط آسیب‌پذیرتر هستند.
۴. تنوع در ابعاد مختلف، انعطاف‌پذیری نهادها را در برابر تهدیدات اقتصادی افزایش می‌دهد.
۵. فراگیری یک وضعیت اجتماعی و روان شناختی است که حس تعلق و عملکرد بهینه را

ایجاد می‌کند.

۶. یک محیط فراگیر روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری را تقویت می‌کند.
۷. رهبری فراگیر در محیط‌های چندفرهنگی، هماهنگی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.
۸. پیشرفت‌های علمی، درک ما از رهبری در هر عصر را شکل داده است.
۹. نظریه انتخاب چندسطحی (MLS) تکامل رفتارهای اجتماعی و نوع‌دوستانه را توضیح می‌دهد.
۱۰. صفات نوع‌دوستانه می‌توانند به جوامع، مزیت رقابتی ببخشند.
۱۱. الینور اوستروم نشان داد که جوامع خودسازمان‌دهنده می‌توانند مسائل منابع مشترک را حل کنند.
۱۲. "تراژدی منابع مشترک" هاردین، نتیجه عقلانیت فردی و نابودی جمعی است.
۱۳. اصول طراحی هسته‌ای اوستروم، راهنمای ایجاد جوامع خودگردان و مؤثر است.
۱۴. حکمرانی چند مرکزی، توسعه جوامع خودگردان و فراگیر را تسهیل می‌کند.
۱۵. بشریت در نقطه‌ای عطف تاریخی قرار دارد و سیستم‌های اقتصادی کنونی راهگشا نیستند.
۱۶. تحولات دیجیتال و اقتصادهای پلتفرمی، دگرگونی‌های بنیادی در کسب‌وکار ایجاد کرده‌اند.
۱۷. بزرگترین شرکت‌های پلتفرمی، مالک دارایی‌های فیزیکی نیستند.
۱۸. بازارش‌ترین کالا در دنیای امروز، "زمان و توجه" مردم است.
۱۹. رقابت‌های کسب‌وکار به فراتر از مرزهای صنعتی گسترش یافته است.
۲۰. ۷۰٪ از شرکت‌کنندگان در مورد توانایی سازگاری با هوش مصنوعی نگران هستند.
۲۱. ۸۰٪ از مدل‌های کسب‌وکار به دلیل فناوری‌های مخرب در حال تغییرند.

۲۲. مدیریت شبکه چند ذینفعی برای مشاغل با ارزش افزوده بالا ضروری است.
۲۳. همکاری بین افراد و ماشین‌های یادگیرنده، تیم‌های پیروز را ایجاد می‌کند.
۲۴. فناوری، راه‌حل‌های شخصی‌سازی شده و انعطاف‌پذیری در تجربه کارکنان را ممکن می‌سازد.
۲۵. تعریف برند از "قول و اعتماد" به "احساسات مشترک" تغییر یافته است.
۲۶. جابه‌جایی‌های جمعیتی بی‌سابقه، به تنوع خرده‌فرهنگ‌ها در سراسر جهان منجر شده است.
۲۷. فرهنگ‌های شرقی بر مفهوم "ما" تأکید دارند که برای همکاری حیاتی است.
۲۸. سازمان‌های فراگیر ۷۰٪ رشد سریع‌تر و ۳۶٪ سودآوری بیشتری دارند.
۲۹. رهبران فراگیر دارای ویژگی‌هایی مانند کنجکاوی، هوش فرهنگی و فروتنی هستند.
۳۰. سازمان‌های فراگیر روابط مبتنی بر اعتماد و ذهنیت تطبیق‌پذیر را توسعه می‌دهند.

فصل ۲

شمول، بهره‌وری و تنوع: هم‌افزایی برای موفقیت در عصر تغییر

"یک سازمان به اندازه تنوع دیدگاه‌هایش غنی و به اندازه ظرفیتش برای شمول، قوی است؛ این دو ستون اساسی برای نوآوری پایدار و عملکرد برجسته هستند." – برگرفته از یک پژوهشگر برجسته در حوزه روانشناسی سازمانی

اهداف اصلی این فصل:

- معرفی چارچوب‌های کلیدی برای درک پیوندهای پیچیده بین شمول، بهره‌وری و تنوع در محیط‌های سازمانی.
- بررسی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد فردی و سازمانی با تأکید بر نقش حیاتی نگرش و نحوه برخورد با افراد.
- تحلیل رویکردهای نوین مدیریتی، مانند مدیریت چابک، در راستای کاهش تعارضات ساختاری و افزایش رضایت شغلی.
- شناسایی اهمیت تنوع در ابعاد گوناگون، از جمله تنوع دیدگاه و تنوع روانشناختی، به جای تمرکز صرف بر ویژگی‌های سطحی.
- تشویق به خودآگاهی و توسعه مهارت‌های فردی و جمعی برای ایجاد محیط‌های کاری فراگیر و مقاوم در برابر تغییرات.

چکیده

این فصل به بررسی ارتباطات درهم‌تنیده شمول، بهره‌وری و تنوع می‌پردازد و استدلال می‌کند که این سه مفهوم، نه تنها مکمل یکدیگرند، بلکه برای دستیابی به موفقیت پایدار در محیط‌های پیچیده و پویای امروز ضروری هستند. با اتکا به یک فرمول ریاضی که عملکرد را به دانش، مهارت، قضاوت، نگرش و نحوه برخورد پیوند می‌دهد، نشان داده می‌شود که عوامل عاطفی و محیطی تا چه حد می‌توانند بر بهره‌وری تأثیرگذار باشند. این فصل تنوع را فراتر از دسته‌بندی‌های صرف می‌برد و بر اهمیت تنوع دیدگاه‌ها و زمینه‌های روانی تأکید می‌کند. از طریق مثال‌ها و استعاره‌های عملی، چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با ایجاد فرهنگ‌های فراگیر مورد بررسی قرار می‌گیرد و راهکارهایی برای تقویت مقاومت سازمانی در برابر تحولات دیجیتال و چالش‌های اقلیمی ارائه می‌شود. در نهایت، این فصل بر مسئولیت جمعی افراد و رهبران در ساختن جامعه‌ای فراگیر تأکید می‌کند که در آن هر فردی احساس شنیده شدن، احترام و ارزشمندی کند و به طور فعال در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشد.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفاهیم شمول (Inclusion)، بهره‌وری (Productivity) و تنوع (Diversity) از حوزه‌های حاشیه‌ای به ارکان اصلی گفتمان مدیریت و رهبری سازمانی تبدیل شده‌اند. این تحول نشان‌دهنده درک فزاینده‌ای است که موفقیت در عصر حاضر دیگر تنها بر پایه سرمایه مالی یا فناوری پیشرفته استوار نیست، بلکه به طور فزاینده‌ای به کیفیت تعاملات انسانی، پویایی‌های تیمی و ظرفیت یک سازمان برای دربرگرفتن و ارزش نهادن به طیف وسیعی از دیدگاه‌ها و تجربیات وابسته است. این فصل به بررسی عمیق این ارتباطات می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه هم‌افزایی بین شمول، بهره‌وری و تنوع می‌تواند سازمان‌ها را به سمت نوآوری، تاب‌آوری و دستیابی به اهداف بلندمدت سوق دهد.

در محیط کسب و کار امروز که با تغییرات بی‌وقفه، پیچیدگی‌های روزافزون و فشارهای رقابتی

شدید مشخص می‌شود، توانایی یک سازمان برای جذب، حفظ و توانمندسازی نیروی کاری متنوع و ایجاد محیطی فراگیر که در آن همه افراد احساس تعلق و ارزش کنند، حیاتی است. بهره‌وری دیگر صرفاً به خروجی‌های کمی محدود نمی‌شود، بلکه شامل کیفیت کار، نوآوری، رضایت شغلی و تاب‌آوری فردی و تیمی نیز می‌شود. این فصل تلاش می‌کند تا با ارائه چارچوبی جامع، این مفاهیم را از جنبه‌های مختلف روشن کند و راهبردهایی برای تبدیل آن‌ها به مزیت رقابتی پایدار ارائه دهد. از دیدگاهی که ریشه در تجربه‌های عملی و مدل‌های نظری دارد، اهمیت عوامل انسانی و روانشناختی در کنار دانش و مهارت‌های فنی مورد تأکید قرار می‌گیرد تا تصویری کامل از مسیر دستیابی به موفقیت از طریق شمول، بهره‌وری و تنوع ترسیم شود.

رابطه بین شمول، بهره‌وری و تنوع

درک هم‌افزایی بین شمول، بهره‌وری و تنوع آغازگر مسیری برای موفقیت پایدار در هر سازمانی است. این سه مفهوم به طور جدایی‌ناپذیری به هم گره خورده‌اند و هر یک تقویت‌کننده دیگری است. بهره‌وری، که اغلب به عنوان ستون فقرات موفقیت سازمانی تلقی می‌شود، فراتر از معیارهای کمی و ملموس است و شامل کیفیت عملکرد، نوآوری و ظرفیت حل مسئله می‌شود. اما این بهره‌وری به تنهایی نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند، مگر آنکه در یک بستر فراگیر و متنوع شکوفا شود. شمول به این معناست که افراد، فارغ از تفاوت‌هایشان، احساس تعلق، احترام و ارزشمندی کنند و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌ها جدی گرفته شود. تنوع نیز به حضور طیف وسیعی از افراد با پیشینه‌ها، دیدگاه‌ها، تجربیات و ویژگی‌های مختلف اشاره دارد. بدون شمول، تنوع صرفاً به مجموعه‌ای از تفاوت‌ها تقلیل می‌یابد که می‌تواند به جدایی و تفرقه منجر شود. اما وقتی تنوع با شمول همراه شود، بستری برای تبادل ایده‌ها، نوآوری و حل مسائل پیچیده فراهم می‌آورد که به نوبه خود، بهره‌وری را به سطوح بی‌سابقه‌ای ارتقا می‌دهد.

عملکرد و بهره‌وری در بستر شمول

برای درک عمیق‌تر عوامل تأثیرگذار بر عملکرد، می‌توان به فرمول ریاضی‌ای که لینبرت اسپنسر

ابداع کرده است، رجوع کرد. $P = (k + s + j) \text{ at}$: این فرمول یک چارچوب قدرتمند برای تجزیه و تحلیل عملکرد فردی در زندگی حرفه‌ای ارائه می‌دهد. در این فرمول، "P" نماد **عملکرد و سودآوری** است. بخش درون پرانتز شامل عوامل سنتی و شناخته شده‌ای است که در طول سالیان متمادی در آموزش رسمی و زندگی حرفه‌ای بر آن‌ها تمرکز شده است "k": به **دانش**، "s" به **مهارت‌ها و شایستگی‌ها** و "j" به **قضاوت** اشاره دارد. به طور سنتی، این باور رایج بوده است که اگر فردی دانش کافی داشته باشد، مهارت‌های لازم را کسب کرده باشد و بتواند آن‌ها را با قضاوت صحیح به کار گیرد، دیگر چه چیز بیشتری می‌تواند برای عملکرد مطلوب لازم باشد؟

با این حال، بخش حیاتی این فرمول که اغلب نادیده گرفته می‌شود و اهمیت آن در دهه‌های اخیر بیش از پیش آشکار شده، عوامل "a" و "t" هستند. این حروف، به ظاهر ساده، در حقیقت می‌توانند تأثیر شگرفی بر کل معادله عملکرد داشته باشند. اهمیت این دو عامل به قدری است که اگر مقدار "a" صفر باشد، حتی اگر فردی بالاترین سطح دانش، مهارت و قضاوت را دارا باشد، ارزش جمعی این سه عامل به صفر می‌رسد و عملکرد نهایی نیز صفر خواهد بود. به همین ترتیب، اگر "t" مقداری منفی داشته باشد، تمام دانش، مهارت و قضاوت فرد به چیزی بسیار کمتر از آنچه که می‌توانست باشد، تبدیل می‌شود.

نگرش و نحوه برخورد به عنوان عوامل حیاتی

در ادامه فرمول اسپنسر، "a" به **نگرش فرد** و "t" به **نحوه برخورد با فرد** در محیط اشاره دارد. این دو عامل کلیدی، یعنی نگرش درونی فرد و نحوه تعامل محیط با او، نقش تعیین‌کننده‌ای در تبدیل دانش و مهارت به عملکرد واقعی ایفا می‌کنند. اگر فردی در محیط کاری خود احساس نارضایتی داشته باشد، اگر فضای عمومی سازمان منجر به خلق روحیه منفی شود و اگر خود فرد نگرش منفی نسبت به کار یا همکارانش پیدا کند، آنگاه تمامی دانش، تجربه، شایستگی و مهارت‌های قضاوتی او بی‌اهمیت و بی‌تأثیر می‌شوند. این وضعیت روشن می‌سازد که چرا مهارت‌های فنی به تنهایی برای موفقیت کافی نیستند؛ روانشناسی فردی و محیطی نقش حیاتی

ایفا می‌کنند.

برعکس، اگر محیط کاری به گونه‌ای باشد که **احساسات "کارکردی" و مثبتی** را در افراد تقویت کند که عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد، آنگاه توسعه فردی و عملکرد کلی به طرز چشمگیری ارتقاء می‌یابد. این هم‌افزایی مثبت، که از تعاملات سازنده بین افراد و محیط ناشی می‌شود، اغلب به تیم‌ها، نهادها و حتی کل جوامع کمک می‌کند تا از یک موفقیت به موفقیت دیگر دست یابند. چنین محیطی تاب‌آوری را تقویت کرده و مدیریت چالش‌ها را آسان‌تر می‌کند. این پویایی است که اهمیت حیاتی شمول را برجسته می‌سازد و توضیح می‌دهد که چرا شمول به یکی از مفاهیم اصلی و غیرقابل انکار در ادبیات کسب و کار تبدیل شده است. **شمول، در واقع، بستری را فراهم می‌کند که در آن نگرش‌های مثبت رشد می‌کنند و افراد احساس ارزش می‌کنند و این احساس ارزشمندی مستقیماً به عملکرد بهتر منجر می‌شود.**

منابع ساختاری تعارض و مدیریت چابک

در حالی که نگرش‌ها و رفتارهای فردی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد دارند، ضروری است که منابع ساختاری تعارض در سازمان‌های سنتی را نیز مورد توجه قرار دهیم. اغلب، تعاملات بین افراد و اهداف و نگرش‌های متناقض ساختاری بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان، به همراه وظایفی که انجام می‌دهند، می‌تواند به ایجاد محیط‌های استرس‌زا و تعارض خیز منجر شود. این وضعیت نه تنها بهره‌وری را کاهش می‌دهد، بلکه سلامت روان کارکنان را نیز به خطر می‌اندازد. اما این وضعیت لزوماً نباید یک وضعیت پایدار باشد.

رویکرد **مدیریت چابک (Agile management)**، با فلسفه رهبری، ابزارها، روش‌ها و چارچوب‌های خود، راهکاری برای حل این مسائل ساختاری ارائه می‌دهد. سیستم‌های مدیریت چابک که بر پایه تیم‌های بسیار خودمختار و خودگردان بنا شده‌اند، فضایی را برای یادگیری از اشتباهات فراهم می‌آورند. در این رویکرد، سلسله‌مراتب غیرضروری به حداقل می‌رسد و تصمیم‌گیری‌ها به پایین‌ترین سطح ممکن و عملی تفویض می‌شود. این ساختار می‌تواند به

نتایج بسیار مثبتی در زمینه بهبود نگرش‌ها و رفتارها منجر شود. مدیریت چابک با توانمندسازی افراد و تیم‌ها، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را تقویت کرده و به طور مستقیم بر "a" (نگرش) و "t" (نحوه برخورد) در فرمول عملکرد تأثیر مثبت می‌گذارد. این رویکرد به جای تمرکز بر کنترل از بالا به پایین، بر همکاری، سازگاری و بهبود مستمر تأکید دارد، که همگی به ایجاد محیطی فراگیرتر و حمایت‌کننده‌تر کمک می‌کنند.

قابلیت‌های فردی، تعامل با محیط و مسئولیت جمعی

بازگشت به استعاره دانه، می‌توان گفت که عملکرد فردی تنها توسط توانایی‌های شخصی و انباشت مهارت‌های او تعیین نمی‌شود، بلکه چگونگی تعامل او با محیط و تأثیرات ناشی از این تعامل نیز نقش محوری ایفا می‌کند. یک دانه با پتانسیل بالا، بدون خاک حاصلخیز و آب کافی نمی‌تواند رشد کند. به همین ترتیب، یک فرد با استعدادهای درخشان، در محیطی نامساعد نمی‌تواند به اوج عملکرد خود دست یابد.

با گسترش این دیدگاه به سطح نهادها و سازمان‌ها، روشن می‌شود که یک مسئولیت جمعی بر عهده تمامی ذینفعان قرار دارد؛ از مدیران ارشد که فرهنگ کار را شکل می‌دهند، تا مدیران اجرایی که استراتژی‌های منابع انسانی را تعریف می‌کنند و در واقع، تمامی کارکنان. این ممکن است در ظاهر بدیهی به نظر برسد، اما چالش واقعی در چگونگی دستیابی مؤثر به این مسئولیت جمعی نهفته است. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که شمول را در هسته خود قرار دهد، نیازمند تعهد از بالا به پایین و مشارکت فعال از پایین به بالا است. این تنها با گفت‌وگوهای باز، گوش دادن فعال، درک دیدگاه‌های مختلف و اقداماتی که تنوع و شمول را در تمام سطوح نهادینه می‌کنند، ممکن است.

تنوع و شمول: فراتر از برچسب‌ها

در زمینه تنوع، غالباً نمونه‌هایی ارائه می‌شود که بر تغییرات سطحی متمرکز هستند. به عنوان مثال، یکی از مدیران برجسته در زمینه جستجوی مدیران، مفهوم تنوع را با این پیشنهاد بیان

می‌کند: "اگر هشت مرد ۷۰ ساله در هیئت مدیره یک شرکت حضور دارند، من توصیه می‌کنم یک زن ۲۵ ساله را به آن اضافه کنید." این رویکرد، در ظاهر، معیارهای تنوع را برآورده می‌کند و به نظر می‌رسد که به افزایش تنوع منجر شده است. در واقع، تنوع در سازمان‌ها می‌تواند از طریق تصمیمات و اقدامات آگاهانه و عمدی محقق شود.

با این حال، با استفاده از همین مثال، باید پرسید: "آیا این واقعاً کافی است؟" آنچه واقعاً اهمیت دارد، احساسی است که این "عضو جوان زن هیئت مدیره" در گروه خواهد داشت، نگرش سایر اعضای هیئت مدیره نسبت به او چگونه خواهد بود، و چگونه همگی برای دستیابی به عملکرد بهینه هر فرد در این سیستم جدید با یکدیگر همکاری خواهند کرد. اینجاست که نقش شمول آشکار می‌شود.

معمولاً تنوع صرفاً به عنوان یک عمل تلقی می‌شود - تصمیم‌گیری در مورد اینکه در چه حوزه‌هایی نیاز به ادغام افرادی داریم که از یکدیگر متفاوت هستند. این امر منجر به شناسایی ویژگی‌های خاص و سپس یافتن و گنجاندن افراد دارای هر یک از این ویژگی‌ها در تیم می‌شود. در حالی که افزایش تنوع در واقع یک اقدام است، چه استراتژیک باشد و چه عملیاتی، **رها کردن تنوع بدون حمایت شمول می‌تواند به سناریویی شبیه فاجعه منجر شود**. بنابراین، ضروری است که بحث پیرامون تنوع را از منظر شمول گسترش دهیم و به عمق بیشتری بپردازیم.

در واقع، ما هنگامی که در مورد تنوع صحبت می‌کنیم، به **توسعه دیدگاه‌های متنوع در موقعیت‌های مختلف** اشاره داریم، نه صرفاً به چسباندن برچسب به افراد. این یک رویکرد کارکردی به تنوع است. برعکس، تنوعی که صرفاً بر اساس برچسب‌هایی مانند ترجیحات جنسی، سیستم‌های اعتقادی، رنگ پوست، نژاد، وضعیت اقلیت، و زبان بنا شده باشد، تنها به عمیق‌تر شدن شکاف‌ها کمک می‌کند، نه به وحدت بخشیدن به مردم. این نوع برچسب‌زنی می‌تواند افراد را به نمایندگان صرف دسته‌بندی‌های مربوطه خود تقلیل دهد، به جای آنکه آن‌ها را به عنوان اشخاص کامل و با ارزش‌های منحصر به فردشان به رسمیت بشناسد. **تمرکز بر برچسب‌ها**

می‌تواند مانع از درک واقعی غنای دیدگاه‌هایی شود که افراد با خود به سازمان می‌آورند.

تعاریف رسمی تنوع و شمول

برای درک هر چه بهتر این مفاهیم، مراجعه به تعاریف رسمی نهادهای معتبر می‌تواند مفید باشد. شورای جهانی کوچینگ و منتورینگ EMCC Global، تعاریف زیر را برای تنوع و شمول ارائه می‌دهد:

- **تنوع به معنای شناخت تفاوت‌های میان ماست.** منشأ قومی، جنسیت، سن، ملیت، ناتوانی، هویت جنسی، تحصیلات، تجربه، فلسفه، دیدگاه‌های سیاسی، پیشینه اقتصادی-اجتماعی، مذهب، فرایندهای فکری و دیدگاه‌های متفاوت، و هر چیز دیگری که ما را متفاوت می‌کند، می‌تواند در میان این تفاوت‌ها گنجانده شود. برخی از این تفاوت‌ها دائمی هستند و برخی ممکن است در طول زمان تغییر کنند. تفاوت‌های ما همان چیزی است که ما را منحصر به فرد می‌سازد.
- **شمول سپس به به کارگیری مفهوم و عمل تنوع برای افراد، تیم‌ها، گروه‌های کاری، سازمان‌ها و نهادها اشاره دارد.** همه ما در این راستا نقشی داریم. این بدان معناست که ما مشتریان و همکاران خود را بدون پیش‌داوری ارج می‌نهیم، به آن‌ها احترام می‌گذاریم، از آن‌ها حمایت می‌کنیم و تنوعی را که با خود می‌آورند، قدر می‌دانیم.

این تعاریف تأکید می‌کنند که تنوع صرفاً یک فهرست از ویژگی‌ها نیست، بلکه یک واقعیت از وجود انسانی است که باید شناخته شود و قدر دانسته شود. شمول نیز فراتر از پذیرش ساده است؛ این فعال‌سازی و ارزش‌گذاری این تفاوت‌ها به گونه‌ای است که همه احساس کنند به آن‌ها احترام گذاشته شده و مشارکتشان ارزشمند است.

تنوع روانشناختی: دنیای درون ما

شمول را می‌توان به عنوان بازتاب تأثیر دنیای بیرونی در دنیای درونی ما و فرایند مدیریت

مؤثر احساسات و افکار ناشی از این بازتاب‌ها در نظر گرفت. به عبارت دیگر، هر یک از ما، به دلایل مختلف، ممکن است در شرایط بیرونی یکسان، خود را در مکانی متفاوت در دنیای درونی خود بباییم، چه از نظر فیزیکی و چه از نظر احساسات و افکار. شاید تنوعی که توسط دنیاهای درونی ما ایجاد می‌شود، همان چیزی است که واقعاً اهمیت دارد. درست همانطور که بدن هر فرد ممکن است به یک استرس فیزیکی یکسان واکنش متفاوتی نشان دهد، افراد نیز ممکن است به محرک‌های عاطفی یکسان، هم از نظر روانشناختی و هم فیزیولوژیکی، پاسخ‌های متفاوتی بدهند. این تنوع برای تاب‌آوری سیستم‌ها بسیار ارزشمند است؛ با این حال، اگر پاسخ‌های فیزیکی و عاطفی که تحریک می‌کنند، کارکردی نباشند، مضر می‌شوند.

برای توضیح این مفهوم، می‌توانیم از **استعاره درخت** استفاده کنیم. اجازه دهید هر یک از اعضای تیم ما تشخیص دهد که در حال حاضر خود را در کجای این درخت درک می‌کند. با استفاده از این استعاره، هدف ما افزایش آگاهی از آنچه برای پر کردن شکاف بین موقعیت فعلی آن‌ها و جایی که می‌خواهند باشند یا جایی که سازمانشان برای آن‌ها آرزو می‌کند، لازم و ممکن است. این رویکرد اساساً شامل یک "تحلیل شکاف" است - تعیین اهداف، پذیرش آن‌ها، ارزیابی سناریوی فعلی، بررسی جایگزین‌های عملی و تدوین یک برنامه عملی از این جایگزین‌ها - مشابه متدولوژی GROW. این روشی ساختاریافته برای خوداندیشی و توسعه فردی است.

تصور کنید این درخت، محل کار شما را نشان می‌دهد. همین حالا، امروز، اگر این درخت محیط کار شما بود، خود را در کجا می‌دیدید؟ جالب است که موقعیت شما ممکن بود دیروز متفاوت باشد و فردا دوباره تغییر کند. ترجیح می‌دهید همین حالا کجا باشید؟ اینها در واقع همان سؤالات اساسی هستند: **چه چیزی در حال حاضر وجود دارد، چه چیزی غایب است و چه چیزی اگر وجود داشت، مفید بود؟** کجا آرزو دارید حرکت کنید؟ همانطور که هراری پیشنهاد می‌کند، "در نهایت، خودشناسی همان چیزی است که واقعاً اهمیت دارد". **شناخت آنچه درون ما به ما می‌گوید، حیاتی است.**

این فقط یک تمرین فردی با تصویر یک درخت نیست؛ همه اعضای تیم ما نیز در شاخه‌های مختلف این درخت قرار دارند. موقعیت‌های خاص آن‌ها بخش حیاتی نیست. آنچه مهم است این است که آن‌ها کجا می‌خواهند باشند و آیا به آن موقعیت دست یافته‌اند. حتی اگر هنوز به جایی که می‌خواهند نرسیده‌اند، آنقدرها مهم نیست. نکته اصلی این است که از آن آگاه باشیم و تشخیص دهیم که این موقعیت‌گیری چگونه بر تعاملات و واکنش‌های آن‌ها در آن روز خاص تأثیر می‌گذارد و اقدامات مناسب را انجام دهیم.

هنگام در نظر گرفتن شمول، حیاتی است که بپذیریم افراد ممکن است در هر لحظه احساس کنند در مکان متفاوتی قرار دارند. این بدان معنا نیست که آن‌ها برای همیشه در یک وضعیت گیر کرده‌اند و احساسات همیشه در نوسان هستند. **آنچه حیاتی است، خود درخت است، که شامل تمام نقش‌ها در آن است.** برای اینکه تنوع روانشناختی واقعاً پذیرفته شود، ضروری است که فرد، دیگری را به عنوان یک تهدید نبیند. ما باید دلایل انسان‌شناختی و جامعه‌شناختی را ارج نهیم و هدفمان مدیریت جنبه‌های روانشناختی در دنیای درونی خودمان باشد. مانند تمام ابتکارات مدیریت تغییر، این ما را به سمت درگیر شدن در گفت‌وگو با خودمان، گوش دادن به صداهای درونی‌مان، پاسداری از ارزش‌هایمان، مقابله با ترس‌هایمان، تمرین شفقت به خود، اتخاذ یک طرز فکر رشد و حفظ یک گفت‌وگوی بدون قضاوت هدایت می‌کند.

تفاوت‌ها به عنوان منبع غنا

شناخت تفاوت‌هایمان به عنوان **منابع غنا**، درک اینکه الگوهایی که ما را به این نقطه رسانده‌اند بیشتر شبیه زندان هستند تا محافظ در دنیای در حال تحول ما، و پذیرش اینکه تغییر فرصت‌هایی را به همراه دارد و اجتناب ناپذیر است و همکاری با افراد متفاوت بسیار مؤثرتر است، به همراه توجه به نگرانی‌ها، ترس‌ها و ارزش‌هایی که می‌خواهیم حفظ کنیم که فقط مقاومت ما را در برابر تغییر تقویت می‌کنند، تضمین می‌کند که تحولات را بسیار راحت‌تر بپذیریم. علاوه بر این، در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است و نمی‌توانیم تهدیدهای فردا را پیش‌بینی کنیم، باید با

این واقعیت روبرو شویم که نمی‌توانیم موفق شویم، چه برسد به اینکه نهادهایمان را با چسبیدن به ساختارها و الگوهای قدیمی، تنها در احاطه کسانی که مانند ما فکر می‌کنند، عمل می‌کنند و زندگی می‌کنند، حفظ کنیم. **راه حل درون ماست.** با شروع از شناخت سوگیری‌های ناخودآگاه خود، درک آنچه را که حذف می‌کنیم به همراه چرایی و چگونگی آن، و سپس اقدام برای گسترش شمولمان، قول می‌دهم که دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم مکانی بسیار قابل زندگی‌تر، آسان‌تر برای پیمایش، و حتی قادر به فراهم آوردن فراوانی بیشتر خواهد شد.

به عنوان افراد و به عنوان رهبران نهادهایی که در آن‌ها نقش تصمیم‌گیرنده را ایفا می‌کنیم، باور دارم که **مهم‌ترین اولویت ما ایجاد جامعه‌ای مجهز و فراگیر است که در برابر تحول دیجیتال و تهدیدات اقلیمی مقاوم باشد.** برای دستیابی به این هدف، باید نظامی اجتماعی برقرار کنیم که در آن افراد احساس شمول کنند و صدایشان شنیده شود، در آن به فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرا کمک کنند و ببینند که مشارکت‌هایشان ارزشمند است. یک بار دیگر، همه چیز از فرد شروع می‌شود.

تنوع: سوخت گرفته از داستان‌های پیش‌زمینه ما

تجربیات ما دیدگاه‌های ما را شکل می‌دهند. این تجربیات، که ما آن‌ها را داستان‌های پیش‌زمینه خود نامیده‌ایم، نوعی رسوب بر جای می‌گذارند که تجربیات جدید را از طریق نوعی فیلتر رنگی استعاری فیلتر و ارزیابی می‌کند. به ویژه اگر ما تجربیات حل نشده، دردناک و مهمی را تحمل کرده باشیم، مکانیسم‌های روانشناختی متعددی فعال می‌شوند که دیدگاه‌های ما و در نتیجه، واکنش‌های اولیه ما را از همان ابتدا شکل می‌دهند. این، البته، خبر بسیار خوبی برای تنوع است. تنها با چنین دیدگاه غنی و متنوعی می‌توانیم تأثیر یک مسئله را بر تمامی ذینفعان درگیر به طور کامل درک کنیم. در این زمینه، **تنوع دیدگاه‌ها و چشم‌اندازها یک دارایی فوق‌العاده و یک مزیت قابل توجه است.** با این حال، اگر به دقت مدیریت نشوند، این داستان‌های پیش‌زمینه می‌توانند هماهنگی تیم را مختل کرده و باعث شوند برخی افراد احساس

انزوا کنند، که نتایج بسیار نامطلوبی را به همراه دارد.

شمول ارتباط نزدیکی با تنوع، برابری و عدالت دارد. شمول احساسی است که در محیطی تجربه می‌کنید که در آن حس تعلق، امنیت و قابل اعتماد بودن وجود دارد، جایی که به شما احترام گذاشته می‌شود و در آن احساس بهتری دارید. به طور خلاصه، این حال و هوای شما در محیطی است که در آن قرار دارید. عوامل زیادی بر این امر تأثیر می‌گذارند، که برخی از آن‌ها داستان‌های پیش‌زمینه ما هستند.

برای تصویرسازی، می‌توان به کارتون مارکو د'آنجلیس با عنوان "چه کسی سیب را سفارش داد؟" اشاره کرد، که در آن شخصیت‌های مختلف افسانه‌ای و افراد واقعی دور یک میز بزرگ نشسته‌اند و یک سیب قرمز بزرگ توسط پیشخدمت یک رستوران لوکس به آن‌ها ارائه می‌شود. این یک میز شام با افراد مختلف است که هر یک از آن‌ها شخصیت‌هایی را نمایندگی می‌کنند که نشان می‌دهند چگونه فرهنگ‌های شکل گرفته توسط داستان‌های پیش‌زمینه ما و آنچه در گذشته تجربه کرده‌ایم، به ناچار تعاملات ما را با هر نوع تجربه جدیدی تعیین می‌کنند. ما ممکن است با رویدادهای یکسانی روبرو شویم، اما واکنش‌های درونی ما ممکن است متفاوت باشد. **شناخت این پدیده و درک محرک‌های عاطفی ما را پیش می‌اندازد.** اگر این شناخت وجود نداشته باشد، ما به طور مداوم در حالت انفعالی باقی می‌مانیم.

اگر بتوانیم به آن کارتون یا هر تصویر مشابهی با چنین تنوعی از داستان‌های پیش‌زمینه نگاه کنیم، سؤالات زیر را در نظر بگیریم:

- در آن میز، خود را روی کدام صندلی می‌بینید؟
- در دنیای درونی شما چه چیزی در حال وقوع است؟
- این گفتگو چگونه به داستان شما مربوط می‌شود؟
- در آن لحظه، در سفر شخصی خود کجا هستید؟

سببی که در این کارتون سرو می‌شود، نمادی از هر نوع **نوآوری یا تغییر** است – خواه یک مدیر

جدید، یک تغییر استراتژیک، ورود به بازارهای جدید، راه‌اندازی محصولات جدید، بازسازی سازمان، کاوش در جغرافیای جدید، ارتقاء شغلی، یا تغییر نقش‌های کاری. این مثال‌ها تنها تعدادی از دنیای حرفه‌ای هستند. تغییرات زندگی شخصی ممکن است شامل عضو جدید خانواده، استقبال از نوزاد، برخورد با دوست‌پسر جدید دختر، یک خویشاوند جدید، نقل مکان به خانه جدید، خرید ماشین جدید، تهیه مبلمان جدید، ملاقات همسایگان جدید و غیره باشد.

واضح است که هر تغییری در زندگی ما به تجربیات گذشته ما مرتبط است. با این حال، سؤال حیاتی برای شمول این است: **چقدر از احساسات و الگوهای فکری تحریک‌شده و زیر سؤال رفته به دلیل این تغییرات آگاه هستیم؟** اگر بدون اذعان به داستان‌های گذشته‌مان، بدون گوش دادن به آن‌ها یا درک احساساتی که برمی‌انگیزند، به سمت تغییر سوق داده شویم، احتمال بیشتری دارد که احساس انزوا کنیم. در نتیجه، ما می‌توانیم با مکث کردن، درگیر شدن در تمرینات تأملی و گوش دادن به صداها، آگاهی بسیار مفیدی را تجربه کنیم. و اگر بگوییم که این رویکرد نباید فقط به خودمان محدود شود، بلکه باید به هر عضو تیممان نیز گسترش یابد، چه؟

در نهایت، وقتی می‌فهمیم که پیش‌زمینه‌های ما چگونه بر سفر ما به سوی شمول تأثیر می‌گذارند، چرا این آگاهی را به همه کسانی که بر آن‌ها تأثیر می‌گذاریم، گسترش ندهیم؟ این یک دعوت به اقدام برای ایجاد فرهنگی است که در آن درک متقابل، همدلی و حمایت از یکدیگر در هسته اصلی تعاملات قرار گیرد و به موفقیت‌های بزرگتری منجر شود.

نتیجه‌گیری

این فصل نشان داد که شمول، بهره‌وری و تنوع مفاهیمی مجزا نیستند، بلکه ارکانی به هم پیوسته برای دستیابی به موفقیت پایدار در محیط‌های پیچیده سازمانی امروز هستند. با تکیه بر فرمول عملکرد $(P = (k + s + j) \cdot at)$ ، تأکید شد که عوامل روانشناختی مانند نگرش (a) و نحوه برخورد (t) به همان اندازه دانش، مهارت و قضاوت برای عملکرد حیاتی هستند. نادیده

گرفتن این عوامل می‌تواند تمام پتانسیل فردی و سازمانی را از بین ببرد. همچنین، روشن شد که تنوع واقعی فراتر از ویژگی‌های ظاهری و برجسب‌هاست؛ بلکه در تنوع دیدگاه‌ها و تجربیات زیسته (داستان‌های پیش‌زمینه) نهفته است. این تنوع درونی و بیرونی تنها زمانی به مزیت تبدیل می‌شود که در یک محیط فراگیر شکوفا شود؛ محیطی که در آن افراد احساس تعلق، احترام و شنیده شدن کنند. مدیریت چابک به عنوان یک رویکرد مؤثر برای حل تعارضات ساختاری و تقویت نگرش‌های مثبت معرفی شد، در حالی که استعاره‌هایی مانند درخت و سیب به درک عمیق‌تر واکنش‌های فردی و تیمی به تغییر کمک کردند.

در نهایت، این فصل بر مسئولیت جمعی همه افراد، به ویژه رهبران، در ایجاد فرهنگی تأکید می‌کند که در آن شناخت سوگیری‌های ناخودآگاه، ارزش نهادن به تفاوت‌ها و ایجاد فضایی برای گفت‌وگو و رشد، به یک اصل تبدیل شود. در دنیای پر سرعت و غیرقابل پیش‌بینی امروز، چسبیدن به الگوهای قدیمی و همگن نه تنها مانع از پیشرفت است، بلکه بقای سازمان‌ها را نیز به خطر می‌اندازد. راه حل در درون ماست: با پذیرش تغییر، قدردانی از تنوع و پرورش شمول، می‌توانیم جامعه‌ای تاب‌آور، بهره‌ور و پراز فراوانی بسازیم.

نکات کلیدی

- عملکرد (P) تابعی از دانش (k)، مهارت (s)، قضاوت (j)، نگرش (a) و نحوه برخورد (t) است.
- نگرش (a) و نحوه برخورد (t) می‌توانند تأثیر صفر یا منفی بر تمام دانش، مهارت و قضاوت فرد داشته باشند.
- شمول ایجاد محیطی است که در آن افراد احساس رضایت، امنیت و ارزشمندی کنند و روحیه مثبت تقویت شود.
- مدیریت چابک با کاهش سلسله‌مراتب و تفویض تصمیم‌گیری، به بهبود نگرش‌ها و رفتارها کمک می‌کند.

- **عملکرد فردی** نه تنها به قابلیت‌های شخصی بلکه به **تعامل با محیط** نیز بستگی دارد.
- **تنوع بدون شمول** می‌تواند به جدایی و تفرقه منجر شود، نه به هم‌افزایی.
- **تنوع واقعی** در **تنوع دیدگاه‌ها و چشم‌اندازها** نهفته است، نه صرفاً در برچسب‌های اجتماعی.
- **تنوع روانشناختی** به تفاوت‌های فردی در واکنش‌های عاطفی و فکری به شرایط یکسان اشاره دارد که برای تاب‌آوری سیستم‌ها حیاتی است.
- **استعاره درخت** به افراد کمک می‌کند تا موقعیت فعلی خود و جایگاه مطلوب خود را در محیط کار شناسایی کنند.
- **پذیرش تنوع روانشناختی** مستلزم آن است که دیگری را تهدید ندانیم و با خودمان گفت‌وگو کنیم.
- **داستان‌های پیش‌زمینه (backdrop stories)** ما دیدگاه‌ها و واکنش‌های اولیه ما را شکل می‌دهند.
- **آگاهی از احساسات و الگوهای فکری** که توسط تغییرات تحریک می‌شوند، برای شمول حیاتی است.
- **رهبران و تصمیم‌گیرندگان** مسئولیت دارند تا جامعه‌ای فراگیر و مقاوم در برابر تحولات ایجاد کنند.
- **همکاری با افراد متفاوت** بسیار مؤثرتر از کار با افرادی است که شبیه ما فکر می‌کنند و عمل می‌کنند.
- **خودآگاهی و شناخت سوگیری‌های ناخودآگاه**، اولین قدم برای گسترش شمول است.

سؤالات تفکربرانگیز

۱. چگونه می‌توانیم به طور عملی، عوامل "نگرش" و "نحوه برخورد" را در محیط‌های کاری خود اندازه‌گیری و بهبود بخشیم تا تأثیر مثبتی بر بهره‌وری داشته باشند؟
۲. با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و فردی، چطور می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که استعاره "درخت" و "سیب" به درستی درک شده و به ایجاد خودآگاهی و شمول واقعی در یک تیم متنوع منجر می‌شود؟
۳. نقش رهبران در ترویج "تنوع روانشناختی" و جلوگیری از تبدیل "دیگری" به "تهدید" چیست؟ چه مهارت‌هایی برای این کار ضروری است؟
۴. چگونه می‌توانیم در سازمان‌ها، از تمرکز صرف بر "برچسب‌های تنوع" به سمت رویکردی "کارکردی" که بر "تنوع دیدگاه‌ها" تأکید دارد، حرکت کنیم؟
۵. با توجه به اینکه "همه چیز از فرد شروع می‌شود"، چه گام‌های عملی و شخصی می‌توانیم برای شناخت سوگیری‌های ناخودآگاه خود و گسترش دایره شمولمان برداریم؟

۳۰ جمله کلیدی

۱. شمول، بهره‌وری و تنوع سه ستون حیاتی برای موفقیت پایدار سازمان‌ها هستند.
۲. عملکرد فردی (P) تابعی از دانش، مهارت، قضاوت، نگرش (a) و نحوه برخورد (t) است.
۳. نگرش منفی (a) یا برخورد نامناسب (t) می‌تواند تمامی دانش و مهارت را بی‌اثر کند.
۴. محیط کاری که احساسات مثبت و کارکردی را تقویت کند، عملکرد را بهبود می‌بخشد.
۵. شمول بستری برای رشد نگرش‌های مثبت و احساس ارزشمندی فراهم می‌کند.
۶. منابع ساختاری تعارض در سازمان‌های سنتی بهره‌وری را کاهش می‌دهند.

۷. مدیریت چابک با تیم‌های خودمختار و سلسله‌مراتب حداقلی، به حل تعارضات کمک می‌کند.
۸. عملکرد فردی نه تنها به توانایی‌های شخصی بلکه به کیفیت تعامل با محیط نیز بستگی دارد.
۹. مسئولیت ایجاد فرهنگ کار فراگیر بر عهده تمامی سطوح سازمان است.
۱۰. تنوع را نباید تنها به عنوان یک اقدام سطحی در نظر گرفت؛ شمول لازمه موفقیت آن است.
۱۱. تنوع بدون شمول می‌تواند به جدایی و تفرقه در سازمان منجر شود.
۱۲. تنوع واقعی بر توسعه دیدگاه‌های متنوع در موقعیت‌های مختلف تمرکز دارد.
۱۳. برچسب‌زنی صرف بر اساس ویژگی‌های ظاهری می‌تواند به جای وحدت، تفرقه ایجاد کند.
۱۴. شمول به معنای ارج نهادن، احترام، حمایت و قدردانی از تفاوت‌هاست.
۱۵. تنوع روانشناختی به تفاوت واکنش‌های درونی ما به شرایط یکسان اشاره دارد.
۱۶. این تنوع روانشناختی برای تاب‌آوری سیستم‌ها در برابر چالش‌ها بسیار ارزشمند است.
۱۷. استعاره درخت به افراد کمک می‌کند تا جایگاه خود را در محیط کار و آرزوهایشان را درک کنند.
۱۸. خودشناسی و گوش دادن به ندای درونی برای رشد فردی و سازمانی حیاتی است.
۱۹. پذیرش تنوع روانشناختی مستلزم آن است که افراد متفاوت را تهدید نبینیم.
۲۰. گفت‌وگو با خود، پاسداری از ارزش‌ها و پذیرش طرز فکر رشد، کلید شمول درونی است.

۲۱. تفاوت‌ها باید به عنوان منابع غنا و فرصت‌های جدید در نظر گرفته شوند.
۲۲. الگوهای قدیمی و همگن در دنیای امروز بیشتر شبیه زندان هستند تا محافظ.
۲۳. تغییر اجتناب‌ناپذیر است و همکاری با افراد متفاوت مؤثرتر است.
۲۴. شناخت سوگیری‌های ناخودآگاه اولین گام برای گسترش شمول است.
۲۵. هدف اصلی ما ایجاد جامعه‌ای فراگیر و مقاوم در برابر تحولات دیجیتال و اقلیمی است.
۲۶. افراد باید احساس کنند صدایشان شنیده می‌شود و مشارکتشان ارزشمند است.
۲۷. تجربیات (داستان‌های پیش‌زمینه) ما دیدگاه‌ها و واکنش‌های ما را شکل می‌دهند.
۲۸. تنوع دیدگاه‌ها یک مزیت بزرگ است، اما اگر مدیریت نشود، می‌تواند هماهنگی را مختل کند.
۲۹. آگاهی از احساسات تحریک‌شده توسط تغییرات برای احساس شمول ضروری است.
۳۰. گسترش آگاهی از تأثیر پیش‌زمینه‌ها بر شمول، به همه افراد یک سازمان ضروری است.

فصل ۳

رهبری و فراگیری در عصر تحولات: از قهرمانان فردی تا معماران روابط

"آینده رهبری نه در قدرت‌نمایی، بلکه در توانمندسازی دیگران است؛ نه در دانستن همه پاسخ‌ها، بلکه در پرسیدن سؤالات درست؛ و نه در کنترل، بلکه در پرورش هدف مشترک است.

اهداف اصلی فصل:

- بررسی تحولات تاریخی و پارادایم‌های نوین در مفهوم رهبری در بستر تغییرات معاصر.
- توضیح اهمیت بنیادین فراگیری و تنوع در شکل‌دهی به جوامع و محیط‌های کاری پویای امروز.
- شناسایی چالش‌ها و محدودیت‌های رویکردهای رهبری سنتی در مواجهه با دگرگونی‌های فناورانه و جمعیتی.
- معرفی و تبیین رویکردهای نوین در رهبری، از جمله مدیریت شبکه‌ای ذینفعان و رهبری مبتنی بر روابط متقابل.
- تشویق به تأمل عمیق در مورد نقش رهبران به عنوان "اجداد خوب" برای نسل‌های آینده و مسئولیت آن‌ها در ایجاد میراثی پایدار.

چکیده

این فصل به بررسی عمیق تحولات چشمگیر در مفهوم و پارادایم‌های رهبری در دوران معاصر می‌پردازد. در ابتدا، با ریشه‌یابی رهبری از دیدگاه سنتی، که اغلب بر شخصیتی قهرمانانه و فردگرا تأکید داشت، آغاز می‌شود و سپس به تشریح عوامل اصلی گذار از این دیدگاه، از جمله پیشرفت‌های فناوریانه و دموگرافیک، می‌پردازد. تأکید ویژه‌ای بر اهمیت فزاینده فراگیری و تنوع به عنوان ستون‌های اصلی موفقیت، رفاه و همزیستی مسالمت‌آمیز در جوامع و سازمان‌های امروزی شده است. فصل حاضر، پارادایم‌های نوین رهبری را مورد کنکاش قرار می‌دهد که شامل تغییر از رویکرد "فرمان و کنترل" به سمت مدیریت شبکه‌ای ذینفعان، جلب مشارکت داوطلبانه از طریق ایجاد معنا و هدف مشترک، و تمرکز از خود رهبر به میراثی پایدار برای آینده می‌شود. همچنین، رویکردهای کلیدی مانند در نظر گرفتن صدای ذینفعان غایب، شکستن "حباب‌های اجتماعی" در فرهنگ سازمانی، و رهبری روابط بین اعضای تیم به جای صرفاً افراد، به تفصیل توضیح داده شده‌اند. در نهایت، با تأکید بر ماهیت جمعی موفقیت و ضرورت رهبری مبتنی بر پرسشگری و سازگاری با عدم قطعیت، این فصل چارچوبی جامع برای درک و عمل به رهبری مؤثر در دنیای پیچیده و در حال تغییر ارائه می‌دهد.

مقدمه

مفهوم رهبری، به عنوان یکی از ستون‌های اساسی سازماندهی و هدایت جوامع انسانی، همواره مورد توجه و بحث بوده است. اهمیت هماهنگی و همکاری گروه‌های انسانی برای دستیابی به اهداف مشترک، واقعیتی انکارناپذیر است؛ با این حال، شیوه‌های مؤثر برای تحقق این امر به طور مداوم در طول زمان تکامل یافته‌اند و در حال حاضر نیز دستخوش تغییرات چشمگیری هستند. علاقه دانشگاهی و تجربی به موضوع رهبری، از دوران آغازین فعالیت حرفه‌ای در حوزه بانکداری تا نقش‌آفرینی در جامعه مدنی، به عنوان یک نقطه کانونی عمل کرده است. در گذشته‌ای نه چندان دور، درک غالب از رهبری به شدت تحت تأثیر روایت‌های قهرمانانه بود؛ جایی که تاریخ و جامعه از طریق لنز چهره‌های فردی و برجسته نگریسته می‌شدند. این دیدگاه، یک رهبر مرکزی را

به عنوان قهرمانی تصویر می‌کرد که اعمالش، چه پیروزمندانه و چه شکست خورده، جامعه او را شکل می‌داد و بار مسئولیت کامل را بر دوش یک فرد واحد می‌گذاشت. این قهرمانان، اغلب به عنوان کسانی معرفی می‌شدند که رنج کشیده، فداکاری کرده، تغییر و تحول ایجاد کرده، بر موانع غلبه کرده و دشمنان را شکست داده‌اند. این درک از رهبری به دلیل دیدگاه جهانی آن دوران به طور گسترده پذیرفته شده بود، زیرا تاریخ همواره به این شیوه روایت می‌شد. با این حال، پارادایم‌های گذشته ثابت نیستند و اکنون ما در حال گذار از این دیدگاه سنتی هستیم، که این امر به ویژه به دلیل دگرگونی‌های فناورانه و جمعیتی اهمیت فزاینده‌ای یافته است. این تغییرات، انگیزه اصلی برای نگارش این اثر را تشکیل می‌دهند و ضرورت بازاندیشی در مفهوم رهبری و فراگیری را بیش از پیش آشکار می‌سازند.

در عین حال، مفهوم فراگیری، که دلایل ریشه‌ای و اهمیت فزاینده آن از ابعاد مختلف در این فصل بررسی خواهد شد، متأسفانه نتوانسته است قطبی‌شدگی فزاینده جهانی را متوقف کند. در دموکراسی‌های پیشرو، آرا تقریباً نصف شده‌اند، سیاستمداران با اختلاف بسیار کم پیروز می‌شوند و بسیاری از کشورها شاهد افزایش دیدگاه‌های افراطی، لفاظی‌های پوپولیستی و تمایل به ایجاد دشمنان مشترک هستند. این وضعیت، لزوم درک عمیق‌تر از فراگیری را دوچندان می‌کند.

پارادایم‌های در حال تحول رهبری: از فردگرایی قهرمانانه تا جمع‌گرایی فراگیر

رهبری، به عنوان یک مفهوم پویا، همواره در واکنش به تحولات اجتماعی، اقتصادی و فناوری شکل گرفته و تغییر یافته است. برای درک پارادایم‌های نوین رهبری، ابتدا باید نگاهی به ریشه‌ها و ویژگی‌های رهبری سنتی بیندازیم. در نسل‌های گذشته، شاهد حضور قهرمانان سینمایی مانند "مردی که دنیا را نجات داد" یا "سوپرمن" بودیم که در اکران سینماها غالب بودند. کتاب‌های تاریخ نیز به طور معمول، رویکردی را در پیش می‌گرفتند که دوره‌های تاریخی را از طریق چهره‌های فردی برجسته ارائه می‌کردند. این روایت غالب از تاریخ و جامعه، بر یک رهبر قهرمان مرکزی تمرکز داشت که اعمالش جامعه را از طریق پیروزی‌ها یا شکست‌هایش شکل می‌داد و

تمامی مسئولیت را بر دوش یک فرد واحد می‌نهد. رهبر در این چارچوب، به عنوان قهرمانی ظهور می‌کند که رنج کشیده، فداکاری کرده، تغییر و تحول آغاز نموده، بر موانع فائق آمده و دشمنان را شکست داده بود. این مفهوم از رهنری به دلیل دیدگاه جهانی آن دوران به طور گسترده پذیرفته شده بود، چرا که تاریخ همواره بدین منوال روایت می‌شد. با این حال، پارادایم‌های گذشته ایستا نیستند و امروزه، ما خود را در حال گذار از این دیدگاه سنتی می‌یابیم. این تغییر، به ویژه به دلیل دگرگونی‌های فناورانه و جمعیتی محسوس است، اگرچه این رویکرد هنوز در زندگی سیاسی و روایت‌های ژئوپلیتیک رایج باقی مانده است. این تحول اساسی، دلیل اصلی نگرش بسیاری از آثار در این حوزه بوده و ضرورت بازتعریف مفهوم رهنری را نشان می‌دهد.

پویایی‌های دنیای کسب و کار و تغییرات فناورانه و جمعیتی که آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به وضوح نشان می‌دهند که جوامعی که از نظر تنوع غنی هستند و از طریق فراگیری در تمام ابعاد حمایت می‌شوند، به موفقیت، رفاه و چرخه‌های زندگی مسالمت‌آمیز بسیار بیشتری دست می‌یابند، مشروط بر آنکه بتوانند این ویژگی‌های فراگیری و تنوع را حفظ کنند. در حالی که نیازی به تکرار همه دلایل نیست، اما تأکید بر این نکته حائز اهمیت است که اگرچه هنوز تا تحقق کامل هوش مصنوعی فاصله داریم، اما در عصری زندگی می‌کنیم که یادگیری ماشینی بسیار پیشرفت کرده و اقتصادهای پلتفرمی، که عمدتاً توسط الگوریتم‌ها اداره می‌شوند، شروع به شکل دهی به بخش‌های بی‌شماری و پویایی‌های زندگی ما کرده‌اند. بنابراین، کاملاً روشن است که ما باید یک نظم اجتماعی و حرفه‌ای ایجاد کنیم که تنوع را به شکلی برگشت‌ناپذیر بپذیرد. از این منظر، بحث پیرامون درک کنونی از رهنری و برخی پارادایم‌های بنیادی مرتبط با آن ضروری است.

رهنری در محیط‌های کاری معاصر: از دستور و کنترل تا مشارکت داوطلبانه

یکی از ضرب‌المثل‌هایی که شاید بهترین خلاصه از درک کنونی از رهنری باشد، این است: "شما می‌توانید اسب را تا کنار آب ببرید، اما نمی‌توانید وادارش کنید که آب بنوشد." در سال‌های اولیه فعالیت حرفه‌ای بسیاری از ما، محیط‌های کاری بر اساس دستورالعمل‌های سختگیرانه عمل

می‌کردند. هر کس وظایف محوله خود را انجام می‌داد؛ کسانی که برتر بودند و با سیاست‌های شرکت همخوانی داشتند، پله‌های ترقی را طی می‌کردند، در حالی که دیگران که عملکرد ضعیفی داشتند، در نهایت از مجموعه خارج می‌شدند یا اخراج می‌شدند. درس "مدیریت" در دوران دانشگاه، در زمان والدین ما با عنوان "فرمان و کنترل" شناخته می‌شد. هدف اصلی، مدیریت و هدایت منابع به مؤثرترین شیوه بود. درک از رهبری به شدت با مفاهیم برگرفته از حوزه نظامی در هم تنیده بود.

تقریباً همه چیز از آن زمان تغییر کرده است، اما برخی شرکت‌ها هنوز تلاش زیادی برای مقاومت در برابر این تغییر در ساختار سازمانی و سبک مدیریت به کار می‌برند. سایرین، روش‌های شناختی متعددی را برای همگامی با تغییر اتخاذ می‌کنند؛ سلسله‌مراتب را مسطح می‌کنند، ساختارهای جدیدی ایجاد می‌نمایند، سیستم‌های مدیریت چابک را می‌پذیرند و در کارگاه‌های چشم‌انداز و مأموریت شرکت می‌کنند. آن‌ها ارزش‌های سازمانی را تعریف کرده و آن‌ها را به طور برجسته بر روی دیوارها و وب‌سایت‌ها نمایش می‌دهند. آن‌ها تقریباً هر تلاشی را انجام می‌دهند، اما اغلب پیشرفت اندکی در بعد روان‌شناختی در سطح فردی حاصل می‌کنند. این ممکن است یک ادعای جسورانه به نظر برسد، اما واقعیت این است که مسائل واقعی اغلب در این بعد نهفته‌اند و راه‌حل‌های کارآمد نیازمند توجه به این جنبه‌های عمیق‌تر هستند.

پس چه چیزی اشتباه است؟ می‌توان گفت که در جوامع، محیط‌های کاری، یا حتی در زندگی شخصی و حرفه‌ای ما، هیچ‌کدام از ما نمی‌خواهیم مجبور به موافقت شویم و به زور "آب بنوشیم". حتی اگر به طور مؤثری ما را "تا کنار آب" هدایت کرده باشند، ممکن است آنجا بایستیم و هرگز آب ننوشیم. یکی از تعاریف رهبری در محیط کاری کنونی، "مدیریت شبکه ذینفعان چندلایه" است. ما باید امور خود را نه با دستورالعمل‌ها، بلکه با جلب افکار و قلب‌های یکدیگر اداره کنیم. هر کس برای کس دیگری مشتری است و هر بخش از بخش دیگری خرید می‌کند. ما باید بهترین تجربه مشتری را، در واقع، برای اعضای خودمان فراهم کنیم. اگر این کار را نکنیم چه اتفاقی می‌افتد؟ اصطلاحات رایج اخیر "استعفای بزرگ" و "کناره‌گیری آرام" هستند. هر دو به یک مفهوم مشابه

اشاره دارند: اینکه رهبری مؤثر در حال حاضر، اطمینان از مشارکت داوطلبانه همه دینفعان است. مفهوم حیاتی در اینجا، معنایی است که ما در مشاغل خود می‌یابیم، هدف مشترکی که ما را در محیط کار متحد می‌کند. همانطور که اغلب گفته می‌شود، مردم تا زمانی که به یک هدف باور داشته باشند، مایل به تحمل سختی هستند. چهره‌های تاریخی مانند چرچیل، "خون، کار سخت، اشک و عرق" را با موفقیت وعده دادند و رهبران مدرن مانند استیو جابز، ایلان ماسک و جف بزوس توانسته‌اند استعدادها را جذب کنند که علی‌رغم شهرت‌های سخت‌گیرانه خود، با پشتکار فراوان کار کنند. به نظر نمی‌رسد آن‌ها از رویکرد رهبری نرم، محبت‌آمیز، گرم یا فراگیر استفاده کرده باشند. پس چگونه توانستند چنین جذابیتی ایجاد کنند؟ چه چیزی باعث شد افراد اطراف آن‌ها داوطلبانه "آب بنوشند" و حتی بدون استفاده از زور، آن را بنوشند؟ خلق ارزش مشترک به صورت مشارکتی با همه دینفعان، نه از طریق دستورات، اجبار یا تعهد، بلکه با جلب قلب‌ها، ویژگی مورد انتظار در رهبران معاصر است.

تحول تمرکز رهبری: از رهبر به میراث

در عصری که دغدغه‌های آینده بیش از هر زمان دیگری حیاتی به نظر می‌رسد، پرسش اساسی این است: "دنیای فردا از رهبری امروز شما چه انتظاری دارد؟" چگونه می‌توانیم امروز به عنوان "اجداد خوب" برای نسل‌های آینده عمل کنیم؟ چه کارهایی را باید متفاوت انجام دهیم؟ اغلب تمرکز بر رهبر است — شخصیت، منش، کاریزما، انرژی، حضور، چشم‌انداز اعلام شده، اقدامات، و در نهایت، آنچه از تلاش‌هایش به دست می‌آورد. این رویکرد، متأسفانه، ما را در یک سیستم بسیار محدود و تنگ قرار می‌دهد. با این حال، عوامل متعددی وجود دارند که به هستی ما در این سیاره معنا می‌بخشند. هنگامی که تمرکز خود را به این عوامل، ایده‌آل‌ها و انسان‌ها معطوف می‌کنیم، رویکرد ما به رهبری دگرگون شده و معنایی عمیق و بسیار قدرتمند می‌یابد. رهبری معاصر رویکردی است که از ما می‌خواهد تمرکز را از رهبر یا سازمانی که توسط رهبر و همه دینفعانش نمایندگی می‌شود، برداشته و میراثی را که برای نسل‌های آینده بر جای خواهد

گذاشت، در مرکز قرار دهیم.

شاید یکی از بدترین کارهایی که برای فرزندانمان می‌کنیم، زیاده‌روی در جشن تولدهایشان باشد. آن‌ها به حدی افراطی جشن گرفته می‌شوند که ما در ذهنشان ایده‌ای را در راستای "تو مرکز جهان هستی، بی‌نظیرترین در میان همه و خاص‌ترین از همه" جا می‌اندازیم. تقریباً غیرممکن است کسی با این طرز فکر امروزه واقعاً شاد باشد، و نه ممکن است تأثیر مثبت و ماندگاری بر سیستم‌هایی که با آن‌ها درگیر است، بگذارد. اما هنگامی که زندگی را با کنجکاوی در مورد اینکه وجود ما به چه کسی و چه چیزی خدمت می‌کند و چه معنایی برای کسانی که بیش از همه برایمان ارزش دارند، شروع کنیم، آنگاه همه چیزهایی که اتفاق می‌افتد، معنای جدیدی پیدا می‌کند. هنگامی که مکث می‌کنیم تا به خودمان و تأثیری که داریم بیندیشیم، می‌توانیم از دریچه‌ای کاملاً متفاوت به بینش دست یابیم. منظور از "آنچه بیش از همه برایمان ارزش دارد"، نه تنها افرادی که به آن‌ها اهمیت می‌دهیم، بلکه سایر موجودات، طبیعت، جهان، سیستم‌های اعتقادی، ابعاد معنوی، جغرافیا، ایده‌ها و آرمان‌ها نیز هستند. پس زندگی من به چه چیزی خدمت می‌کند؟ و از دیدگاه آنچه به آن خدمت می‌کنم، چگونه باید زندگی خود را هدف‌گذاری کنم؟

پذیرش دیدگاه‌های مغفول: صندلی خالی و فرهنگ سازمانی

در جهت تقویت فراگیری و جامعیت در رهبری، پرسش اساسی این است: "صدای چه کسی را نمی‌شنویم؟" جف بزوس این ایده را مشهور کرد؛ او یک صندلی اضافی به تعداد حاضران در جلسات اضافه می‌کرد و آن صندلی را در طول جلسه خالی نگه می‌داشت. هدف از این صندلی خالی، یادآوری این نکته بود که صدای کسانی که در اتاق حضور ندارند را نیز در نظر بگیریم، و رهبران و تیم‌ها را به طور مداوم به پرسش وامی‌داشت: "چه کسان دیگری تحت تأثیر تصمیمات و برنامه‌های عملی ما قرار می‌گیرند؟" "ذینفعان ما که در حال حاضر در اتاق حضور ندارند، چه کسانی هستند؟" "شنیدن صدای چه کسی می‌تواند تصمیمات ما را فراگیرتر کند؟" در سال‌های اخیر، پیچیدگی فزاینده، تغییرات سریع و عدم قطعیت نشان داده است که چالش‌هایی که

کمترین تمایل را به مواجهه با آن‌ها داریم، می‌توانند از سوی ذینفعانی نشأت بگیرند که آن‌ها را نادیده می‌گیریم یا از قلم می‌اندازیم، نه فقط از ذینفعان سیستمی که کنترل می‌کنیم. بنابراین، درک مؤثر و معاصر رهبری باید رویکردی را اتخاذ کند که به طور مداوم بپرسد: "صدای چه کسی را می‌توانیم بیشتر به گفت‌وگو اضافه کنیم؟" نادیده گرفتن و از قلم انداختن آسان است؛ چالش واقعی، گنجاندن دیدگاه‌های افراد محروم و به حاشیه رانده شده است.

در همین راستا، مفهوم "فرهنگ سازمانی: آنچه سه ماه پس از پیوستن به شغل جدید، دیگر متوجهش نمی‌شوید" نیز اهمیت می‌یابد. اهمیتی که به ایجاد فرهنگ سازمانی می‌دهیم، بسیار زیاد است. این یکی از مفاهیم حیاتی برای تیم‌های منابع انسانی است که در قلب استراتژی‌های آن‌ها قرار دارد. امروزه اهمیت تنوع را می‌دانیم، اما همچنان در تلاشیم تا یک فرهنگ سازمانی مشترک ایجاد کنیم. چرا؟ به این دلیل که می‌دانیم مدیریت یک جامعه با ویژگی‌های مشترک، تلاش‌های سازمانی را ساده می‌کند و اصطکاک‌ها و تضادهای داخلی را کاهش می‌دهد، در نتیجه ناسازگاری درون سیستم را به حداقل می‌رساند. این نوعی رویکرد مهندسی است – مانند ماهیانی که از آبی که در آن شنا می‌کنند بی‌خبرند. هنگامی که کارکنان به طور کامل در فرهنگ سازمانی جذب می‌شوند، از ساختار اجتماعی که در آن قرار گرفته‌اند بی‌خبر می‌شوند. و چه ضرری در چنین چیزی می‌تواند باشد؟ این نوعی حبس اجتماعی شفاف است.

مدتی پیش، یک آموزش رهبری شبیه کوچینگ به مخاطبانی متشکل از کارمندان یقه سفید یک مؤسسه ارائه شد؛ مؤسسه‌ای که در کتاب‌های درسی به عنوان نمونه ذکر می‌شود، رهبر جهانی در بخش خود و همچنین بزرگترین شرکت کشور در زمینه خود بود. تجربه نشان می‌داد که کارکنان این شرکت تنها از پنج دانشگاه خاص جذب شده بودند. اگر از فارغ‌التحصیلان یکی از این پنج دانشگاه بودید، جایگاهی در این شرکت برای شما وجود داشت. و هنگامی که وارد می‌شدید، با یک فرهنگ سازمانی فوق‌العاده روبرو می‌شدید: آموزش، دستورالعمل‌ها، برنامه‌های مربی‌گری، اشتراک‌گذاری، فرصت‌های فراهم شده برای کارکنان، ارزش‌ها و غیره. محیطی شگفت‌انگیز.

پس مشکل این محیط باورنکردنی چیست؟ مشکل در انزوای آن از جهان خارج نهفته است.

کارکنان از حبابی که در آن قرار دارند بی خبرند. در همین حال، مشتریان و سرمایه‌گذاران آن‌ها از اقشار مختلف جامعه هستند. نتیجه چیست؟ با تغییر جامعه، تکامل فناوری، جابجایی رقبا و احتمال منسوخ شدن برخی از محصولاتشان توسط روش‌ها و برنامه‌های کاربردی جدید؛ یک روز این شرکت برای استخدام افرادی که قادر به تطبیق با این تغییرات باشند، با مشکل مواجه خواهد شد. زیرا فرهنگ ریشه‌دار آن‌ها چنان قدرتمند است که تازه‌واردان اغلب احساس خفگی، بیگانگی و محرومیت خواهند کرد. بنابراین، رویکرد رهبری معاصر نیازمند درکی است که حباب‌هایی را که در آن زندگی می‌کنیم، به رسمیت بشناسد، نه تنها ذینفعان داخلی بلکه همه ذینفعان را در برگیرد و تفاوت‌ها را بدون قرار دادن افراد در زندان‌های اجتماعی شفاف بپذیرد. به همین دلیل، یادگیری مداوم از مشاهدات کارمندان جدید در سه ماه اول کاری آن‌ها حیاتی است. ما باید به طور مداوم دنیای سازمانی را که در حال شکل‌دهی آن هستیم، با بینش‌هایی که این دیدگاه‌های تازه ارائه می‌دهند، بازنگری کنیم.

هدف مشترک و روابط: ستون‌های رهبری نوین

"شرکت‌ها نه توسط شرکا بلکه توسط اهداف مشترک شکل می‌گیرند." این جمله ممکن است کاملاً بدیهی به نظر برسد، اما درک کامل آن می‌تواند تحول‌آفرین باشد. در گذشته، افراد در یک شراکت تجاری یا حتی در ازدواج، به عنوان عناصر اصلی در نظر گرفته می‌شدند. اما آنچه واقعاً اهمیت داشت، وجود اهداف مشترک و آینده‌ای بود که با توافق افراد برای اتحاد – نه فقط در کنار هم، بلکه با هم، و ساختن بنایی برای همگرایی‌شان – محقق می‌شد. این امر نه تنها در بعد شناختی، بلکه در بعد روان‌شناختی نیز جای دارد که شامل وضعیت ذهنی، احساسات غالب و تجربیاتی است که از همه این‌ها شکل می‌گیرد.

روند اخیر به سمت شرکت‌های هدف‌محور، این اصل را با درک بنیادی خود برجسته می‌کند. هر مؤسسه‌ای به دلیلی وجود دارد. پس، این هدف مشترک که ذینفعان آن را متحد می‌کند چیست؟ با تسهیل ظهور این وحدت، ما به چه چیزی خدمت می‌کنیم؟ دلیل انتخاب ما برای

دنبال کردن این هدف به صورت جمعی چیست؟ این مفهوم در تاریخ سیاسی رایج است، اما اکنون به همه اشکال اتحاد، از جمله نهادهای شرکتی، گسترش یافته است. مثال‌های متعددی این اصل را روشن می‌کنند. هنگامی که بن و جری، یکی از شرکت‌های تابعه یونیلیور با گردش مالی سالانه ۲۰۲ میلیارد دلار، چند سال پیش اعلام کرد که محصولات خود را در سرزمین‌های اشغالی فلسطین نخواهد فروخت، این اعلامیه سروصدای زیادی به پا کرد و تمرکز بر پیامدهای پس از آن بود. به همین ترتیب، می‌توان به شرایط پیرامون جایگزینی اخیر مدیرعامل دیزنی نیز توجه کرد. در حوزه پارادایم‌های رهبری، سؤالات واقعی درباره اهداف مشترک و مقاصد جمعی است که ما را متحد می‌کنند، و همچنین احساساتی که این تلاش‌ها را در بر می‌گیرند. به یاد داشته باشید این ضرب‌المثل: "احساسات مردم را متحد می‌کند، در حالی که ایده‌ها آن‌ها را تقسیم می‌کنند." این جمله به وضوح نشان می‌دهد که در عمق هر اتحاد پایدار، پیوندهای عاطفی و مشترکات انسانی نقش محوری ایفا می‌کنند.

نقش رهبر: از دانش مطلق تا پرسشگری صحیح

در دنیای امروز با پیچیدگی‌های بی‌سابقه و تغییرات مداوم، انتظار داشتن از یک فرد واحد برای دانستن همه چیز، غیرواقع‌بینانه است. "ما از رهبر انتظار نداریم که همه پاسخ‌ها را بداند، بلکه انتظار داریم بداند چگونه سؤالات درست را بپرسد." در این جهان به طرز باورنکردنی پیچیده و در حال تغییر، حتی اگر یک رهبر در سیستم بسته‌ای که خود را کنترل‌کننده آن می‌پندارد، بسیار آگاه باشد، باز هم برای او غیرممکن است که به طور کامل از اثرات ناشی از تغییرات مداوم در شرایط خارجی آگاه باشد. به عنوان مثال، چه کسی از ما قبلاً پاندمی را تجربه کرده بود؟ چه کسی مجبور شد مؤسساتی را که مسئول آن‌ها بود، در حالی که کل جهان در قرنطینه بود، مدیریت کند؟

ضرورت دارد که رهبران با عدم قطعیت احساس راحتی کنند. نقش یک رهبر این نیست که همه پاسخ‌ها را داشته باشد، بلکه این است که سؤالات درست را در چارچوب‌های صحیح مطرح کند، محیطی را پرورش دهد که در آن با ذینفعان خود همکاری کند تا دیدگاه‌های جدیدی ایجاد

کرده و راه‌حل‌های نوآورانه را شکل دهد.

در عملکردهای رهبری، تمرکز ما اکنون نه چندان بر افراد تشکیل دهنده تیم، بلکه بیشتر بر روابطی است که هنگام گرد هم آمدن این افراد شکل می‌گیرد. بسیاری از مدل‌های رهبری بر موقعیت‌های فردی، رابطه‌ای و چشم‌اندازی رهبران و شایستگی‌هایی که آن‌ها دارند، بنا شده‌اند. مدل‌هایی که بر رهبر متمرکز هستند، در مواجهه با پارادایم‌های زندگی که دائماً در حال تغییرند، ناکافی می‌شوند. در گذشته، آموزش رهبری بر چگونگی ایجاد انگیزه در اعضای تیم و جلوگیری از دلسردی، همراه با ایجاد هیجانات مشترک، چشم‌انداز، احساسات و غیره تمرکز داشت. حتی رهبری موقعیتی، که یک مدل توصیه شده است، عمدتاً بر تعاملات موقعیتی بین یک رهبر و اعضای تیم تمرکز دارد.

با این حال، امروز می‌دانیم که جنبه حیاتی، رهبری خود افراد نیست، بلکه توانایی رهبری روابط بین آن‌هاست. این در مورد شناسایی و پرداختن به ناکارآمدی‌ها در این روابط، تشخیص موانع و اصطکاک‌ها، تصمیم‌گیری در مورد چگونگی و نحوه نیاز اعضا به تغییر و سپس تسهیل این تغییرات است. این بدان معناست که درک معاصر از رهبری، نیازمند تغییر تمرکز از شما به عنوان مرکز مدیریت همه تعاملات با همه افراد، و به جای آن، تمرکز بر کشف پویایی‌های روابط بین اعضای تیم و کارآمد کردن آن‌ها است.

متأسفانه، بسیاری از اصطکاک‌های محیط کار، به ساختارهای سازمانی و کارکردی بی‌اثر به ارث رسیده از قرن گذشته نسبت داده می‌شود. چرا باید بین بخش مالی و فروش، یا لجستیک و تولید، درگیری‌هایی بروز کند، در حالی که همه این واحدها هدف کلی یکسانی را دنبال می‌کنند؟ آیا این امکان‌پذیر نیست که هر یک از آن‌ها تنها در صورت همراهی با یکدیگر و در یک سطح، در زمینه خود پیشرفت کنند؟ با این حال، به نوعی، این کشمکش در میان ناتوانی‌های آموخته شده به ارث رسیده از گذشته ادامه می‌یابد.

به طور سنتی، مدیریت می‌توانست سیستم‌های باورنکردنی، به ویژه در بخش صنعتی، ایجاد کند، اما نقاط بالقوه شکست در سیستم همیشه افراد بودند – که نیاز به اقدامات کنترلی

سختگیرانه داشت. از جمله ساعت ورود، ساعت خروج، میزان محصول تولید شده، تعداد استراحت‌های روزانه، نمایشگر کامپیوترشان و برای چند ساعت، زمان صرف شده برای مشاهده کدام وب‌سایت‌ها یا زمان اختصاص داده شده به کدام برنامه کامپیوتری، آیا آن‌ها در میدان بودند و اگر بله کجا، چند در را زدند، در مدت زمان بین زدن دو در جداگانه چه کردند، چه خوردند، کجا خوردند، با چه کسی خوردند، چقدر برای چه کالایی خرج کردند و حتی چه اتفاقی در زندگی اجتماعی آن‌ها می‌افتاد به همراه محتوایی که در حساب‌های شخصی شبکه‌های اجتماعی خود پست می‌کردند، یا به عبارت دیگر، یک زندان وحشتناک واقعی. این رویکرد اساساً نیاز به ساخت چنین زندانی داشت تا به سؤالات خود پاسخ دهد، که همه آن‌ها را اکنون می‌توانیم به راحتی با استفاده از ابزارهای فناورانه مناسب برطرف کنیم. اما اگر از این طرز فکر "زندان" دور نشویم، پتانسیل افراد برای بروز بهترین خود و قابلیت‌های عملکردی‌شان را مهار می‌کنیم. بنابراین، تمرکز دیگر تنها بر رهبر یا اعضای تیم نیست که قرار است رهبری شوند؛ در عوض، بر هدایت روابط بین تیم است. به همین دلیل است که کوچینگ تیمی امروزه اهمیت فزاینده‌ای یافته است.

موفقیت مشترک: فراتر از رقابت

موفقیت اغلب توسط همگان ادعا می‌شود، اما حقیقتاً، یک آفرینش جمعی از هر ذینفع درگیر است – و نه دارایی انحصاری هیچ نهاد واحدی. مفهوم سنتی "برد-برد" که به ما آموزش داده می‌شد، اکنون در حال تکامل است؛ ژاپنی‌ها مفهوم "برد-برد-برد" را معرفی کرده‌اند که تأکید می‌کند موفقیت به نفع همه طرف‌های درگیر است و نه فقط ذینفعان بلاواسطه. پیش از این، تمرکز بر رهبر بود، سپس به تیم معطوف شد، زیرا ادعا می‌کردیم که موفقیت واقعاً به آن‌ها تعلق دارد. با این حال، اکنون پذیرفته شده است که موفقیت در یک سیستم توسط همه افراد درگیر به دست می‌آید. اگر اهداف فروش برآورده یا فراتر از آن بروند، چه کسی را باید ستایش کرد؟ آیا مشتریان یا حتی رقبا نیز سهمی داشته‌اند؟ موفقیت نه علی‌رغم کسی، بلکه به صورت جمعی به دست می‌آید. با این حال، باید توجه داشت که این استدلالی علیه رقابت نیست. به لحظه

تأثیرگذار زمانی که مدیر فنی ژاپن پس از باخت در ضربات پناالتی در جام جهانی قطر، با احترام در برابر تماشاگران و حریفان تعظیم کرد، فکر کنید - در واقع، یکی از قدرتمندترین لحظاتی که به تصویر کشیده شده است.

فلسفه اوپونتو: "من به خاطر تو هستم، و تو به خاطر من هستی." این عبارت نمادی از یک سبک رهبری است که به طور مؤثر همه ذینفعان را بسیج می‌کند، و نه درباره یک چهره هرکول‌وار که تمام بار دنیا را بر دوش می‌کشد (مانند اطلس در اساطیر یونانی). در مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و اخیر امروزی، رویکرد رهبری با نگرشی که شامل آگاهی از چگونگی بهره‌مندی از رقیب و چالش‌های پیش رو است، مورد نیاز است. در این زمینه، شاید لازم باشد به فلسفه آیکیدو بپردازیم. در آیکیدو، هنری وجود دارد که انرژی حرکت حریف را به سمت شما تغییر می‌دهد، نه با مخالفت با آن انرژی، بلکه با تبدیل آن به چیزی که می‌تواند به مؤثرترین شکل به نفع شما باشد. چگونه می‌توانید حرکتی را که به سمت شما می‌آید، با استفاده از حرکت بدنی برای بهره‌مندی از آن تغییر دهید؟ بگذارید این را به صورت استعاری در نظر بگیریم: به جای مخالفت با آن، چگونه می‌توانید از انرژی ناشی از تمام حرکاتی که علیه شما می‌آیند، برای ایجاد موفقیت در زندگی روزمره استفاده کنید؟ موفقیت توسط همه ذینفعان در سیستم ایجاد می‌شود. رهبران معاصر باید بتوانند با این طرز فکر به مسئله نزدیک شوند و انرژی در حال ظهور، همراه با فرصت‌ها و امکانات جدید را به سمت یک هدف مشترک هدایت کنند.

مسیر شخصی در درک رهبری

بررسی تحولات رهبری بدون اشاره به تجربه زیسته و تکامل شخصی در این حوزه ناقص خواهد بود. تجربه نشان می‌دهد که درک و عمل به رهبری یک فرایند پویا و مستمر است که با گذر زمان و کسب تجربیات جدید، عمق و وسعت می‌یابد. در طول سالیان متمادی، با وجود عدم دریافت آموزش‌های رسمی رهبری، نقش‌های رهبری از همان سنین پایین آغاز شد. به عنوان مثال، عهده‌داری مسئولیت ریاست کلاس در دوران مدرسه، هرچند ممکن است به عواملی مانند قد

بلند، عملکرد تحصیلی خوب، یا رفتار محترمانه نسبت داده شود، اما شاید ریشه‌های عمیق‌تری در ویژگی‌های شخصیتی یا احساسات درونی داشته باشد. این تجربیات اولیه، با وجود فراز و نشیب‌ها، سنگ بنای درک عمیق‌تر از پویایی‌های گروه و مسئولیت‌های رهبری را فراهم آورد.

علاقه اولیه به رهبری اغلب با سخنرانی عمومی گره خورده بود. با وجود کمرویی در دوران نوجوانی، مواجهه با برنامه‌های آموزش فن بیان، مانند سمینارهای "فکر کن، صحبت کن، گوش کن" که بر پایه متدولوژی‌های دیل کارنگی بنا شده بودند، نقطه عطفی در توسعه مهارت‌های ارتباطی ایجاد کرد. این تجربیات، نه تنها به تقویت بلاغت کمک کرد، بلکه اهمیت ارتباط مؤثر با مخاطبان را نمایان ساخت و بعدها به تأسیس نهادهایی برای آموزش مهارت‌های سخنرانی عمومی برای نسل‌های جوان منجر شد.

اما مسیر شخصی با رهبری به معنای واقعی کلمه در سال ۱۹۹۶ با بر عهده گرفتن مسئولیت‌هایی مانند ریاست در سازمان‌های مدنی آغاز شد و زمینه را برای معرفی آموزش‌های رهبری به این سازمان‌ها فراهم آورد. مشاهده یک رشته مشترک در برنامه‌های مختلف، به پژوهش در مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی عصبی-زبانی (NLP) و حضور در برنامه‌های آموزشی متخصصان این حوزه انجامید. این تجارب، علاقه به روان‌شناسی را شعله‌ور ساخت و به کاوش در حوزه‌های کوچینگ و مربی‌گری سوق داد. این مسیر با مطالعه آثار نویسندگانی چون دانیل پینک و مالکوم گلدول، و شرکت در برنامه‌های آموزشی مرتبط، غنی‌تر شد.

در این مسیر، این ضرب‌المثل که "آن‌ها که می‌توانند، انجام می‌دهند؛ آن‌ها که نمی‌توانند، آموزش می‌دهند" مطرح می‌شود. با این حال، تجربه عملی نشان داده است که مفاهیم تدریس شده، در طول بیش از سه دهه فعالیت در کسب‌وکار و دو و نیم دهه فعالیت در جامعه مدنی، هم در زمینه‌های شخصی و هم در مقیاس‌های کوچک و بزرگ سازمانی، به کار گرفته شده‌اند. درس‌های فراوانی از شکست‌ها آموخته شده، اما روش‌ها و رویکردهای موفق‌تری که توسعه یافته‌اند، لیستی بسیار طولانی‌تر را تشکیل می‌دهند. این اعتراف ضروری است که در طول سالیان، محتوای آنچه درباره رهبری تدریس و بحث می‌شود، همراه با تغییرات محیط، نیازهای جهان و

توسعه شخصی، تکامل یافته است. دیدگاه‌های کنونی، حاصل تأمل بر جهان، با در نظر گرفتن بافت‌های تاریخی و تجربیات شخصی است، اما باید این واقعیت را پذیرفت که این دیدگاه‌ها در سال‌های آینده نیز ممکن است تغییر کنند. تجربیات جدید در طول مسیر، جهان در حال تکامل و نیازهای بخش‌ها و سبک‌های زندگی مورد تمرکز، همگی می‌توانند محرک چنین تغییراتی باشند. بنابراین، مفهوم رهبری را باید همواره به عنوان یک موجود زنده و در حال رشد و تحول در نظر گرفت.

نتیجه‌گیری

رهبری در قرن بیست و یکم، یک مفهوم ایستا نیست، بلکه یک پدیده زنده و در حال تکامل است که به طور مداوم در واکنش به تغییرات عمیق فناوری، جمعیتی و اجتماعی شکل می‌گیرد. این فصل نشان داد که چگونه پارادایم رهبری از یک مدل فردی و قهرمانانه، که مسئولیت کامل را بر دوش یک شخص می‌گذاشت، به سمت رویکردی جمعی‌تر و فراگیرتر حرکت کرده است. این تحول، نه تنها یک تغییر نظری، بلکه یک ضرورت عملی است که برای بقا و شکوفایی سازمان‌ها و جوامع در دنیای پیچیده امروز حیاتی است.

اهمیت فراگیری و تنوع، به عنوان ستون‌های اصلی موفقیت، رفاه و همزیستی مسالمت‌آمیز، در سرتاسر این فصل برجسته شد. سازمان‌هایی که قادر به پذیرش بی‌ بازگشت تنوع هستند و به ارزش‌گذاری دیدگاه‌های مختلف می‌پردازند، پتانسیل بالاتری برای نوآوری، تاب‌آوری و دستیابی به اهداف مشترک دارند. گذار از رویکردهای "فرمان و کنترل" به سمت مدل‌هایی که بر مشارکت داوطلبانه، جلب افکار و قلب‌ها، و ایجاد معنا و هدف مشترک تأکید دارند، برای رهبران معاصر ضروری است. رهبران دیگر به عنوان افرادی که همه پاسخ‌ها را می‌دانند دیده نمی‌شوند، بلکه نقش آن‌ها به پرسشگران ماهر و تسهیل‌کنندگان همکاری برای یافتن راه‌حل‌های نوآورانه تغییر کرده است.

علاوه بر این، تمرکز رهبری از شخص رهبر به میراثی که برای نسل‌های آینده بر جای می‌گذارد،

معطوف شده است. این دیدگاه، رهبران را به اندیشیدن در مورد تأثیرات بلندمدت تصمیماتشان، فراتر از دستاوردهای فردی، ترغیب می‌کند. درک اهمیت "صندلی خالی" و گنجاندن صدای ذینفعان غایب، همراه با شکستن "حباب‌های اجتماعی" در فرهنگ‌های سازمانی، از دیگر ابعاد کلیدی رهبری فراگیر است. در نهایت، رهبری موفق در عصر حاضر، نه تنها به مدیریت افراد، بلکه به رهبری روابط بین اعضای تیم می‌پردازد و موفقیت را به عنوان یک آفرینش جمعی از همه ذینفعان در سیستم می‌بیند. این رویکرد جامع و پویا، رهبران را قادر می‌سازد تا در برابر چالش‌های پیش‌بینی‌ناپذیر مقاوم باشند و سازمان‌ها و جوامع را به سوی آینده‌ای پایدار و پربار هدایت کنند.

نکات کلیدی

- رهبری در حال گذار از مدل فردی و قهرمانانه به رویکردی جمعی و فراگیر است که بر مشارکت و همکاری تأکید دارد.
- تغییرات فناورانه و جمعیتی، نیاز به پذیرش بی‌باک‌تر تنوع و فراگیری را در جوامع و محیط‌های کاری ضروری ساخته است.
- رهبران معاصر باید قلب‌ها و افکار ذینفعان را جلب کنند و مشارکت داوطلبانه را ترویج دهند، نه اینکه صرفاً با زور و دستورات اقدام کنند.
- تمرکز رهبری باید از شخص رهبر، شخصیت و دستاوردهای فردی او، به میراثی که برای نسل‌های آینده بر جای می‌گذارد، معطوف شود.
- گنجاندن صدای ذینفعان غایب و در نظر گرفتن تأثیر تصمیمات بر آنان، یک اصل حیاتی برای تصمیم‌گیری‌های فراگیر و مسئولانه است.
- فرهنگ‌های سازمانی بسته و منزوی که از دنیای بیرون بی‌خبرند، مانع انطباق با تغییرات خارجی و توسعه پایدار می‌شوند.
- اهداف مشترک و مقاصد جمعی، پایه‌های واقعی هر نوع مشارکت، اتحاد و موفقیت

پایدار را تشکیل می‌دهند.

- نقش کلیدی رهبر در دنیای پیچیده و نامطمئن امروز، پرسیدن سؤالات درست در چارچوب‌های صحیح است، نه داشتن همه پاسخ‌ها.
- رهبران باید بر مدیریت روابط بین اعضای تیم تمرکز کنند و ناکارآمدی‌ها را در این روابط شناسایی و برطرف سازند، نه اینکه صرفاً افراد را رهبری کنند.
- موفقیت یک دستاورد جمعی است که همه ذینفعان در سیستم، از جمله مشتریان و حتی رقبا، در آن سهیم‌اند و این یک خلق مشترک محسوب می‌شود.

سؤالات تفکربرانگیز

۱. چگونه سازمان‌ها می‌توانند به طور مؤثر از فرهنگ "فرمان و کنترل" سنتی به سمت مدل‌های رهبری مبتنی بر مشارکت داوطلبانه و جلب افکار و قلب‌ها حرکت کنند؟
۲. با توجه به تغییر تمرکز از شخص رهبر به میراثی که برای نسل‌های آینده بر جای می‌گذارد، رهبران امروز چه گام‌های عملی و ملموسی برای تضمین یک آینده پایدار و معنادار باید بردارند؟
۳. مفهوم "صندلی خالی" چگونه می‌تواند در محیط‌های تصمیم‌گیری مختلف، از جلسات هیئت مدیره تا تیم‌های عملیاتی، به یک اصل عملی و مؤثر تبدیل شود تا صداها مغفول شنیده شوند و فراگیری تقویت گردد؟
۴. چه راهکارهایی برای شکستن "حباب‌های اجتماعی" در فرهنگ‌های سازمانی و افزایش گشودگی به جهان خارج، از جمله درک بهتر مشتریان و رقبا، وجود دارد تا سازمان‌ها بتوانند با تغییرات سریع تطبیق یابند؟
۵. در شرایطی که احساسات متحدکننده و ایده‌ها تقسیم‌کننده هستند، چگونه می‌توان اهداف مشترک را به گونه‌ای ترویج داد که پیوندهای عاطفی و اتحاد بین ذینفعان تقویت شود و از بروز تفرقه بر اساس دیدگاه‌ها جلوگیری گردد؟

۳۰ جمله کلیدی

۱. رهبری در حال حاضر دستخوش تغییرات چشمگیر است که به دلیل دگرگونی‌های فناورانه و جمعیتی رخ می‌دهد.
۲. روایت‌های سنتی رهبری، اغلب بر چهره‌های فردی و قهرمانانه با مسئولیت کامل متمرکز بودند.
۳. جوامع غنی از تنوع که از فراگیری حمایت می‌کنند، به موفقیت، رفاه و چرخه‌های زندگی مسالمت‌آمیز بیشتری دست می‌یابند.
۴. اقتصادهای پلتفرمی و یادگیری ماشینی، لزوم پذیرش بی‌ بازگشت تنوع در نظم اجتماعی و حرفه‌ای را برجسته می‌کنند.
۵. رهبری کنونی به معنای واداشتن افراد به نوشیدن آب نیست، بلکه به معنای هدایت مؤثر آن‌ها به سمت مشارکت داوطلبانه است.
۶. مدل‌های "فرمان و کنترل" مربوط به گذشته هستند و در محیط‌های کاری پیچیده امروزی ناکارآمد شده‌اند.
۷. رهبری مؤثر در حال حاضر، به معنای اطمینان از مشارکت داوطلبانه همه ذینفعان است.
۸. مفهوم حیاتی در کار، معنایی است که ما در مشاغل خود می‌یابیم و هدف مشترکی که ما را متحد می‌کند.
۹. افراد تا زمانی که به یک هدف باور داشته باشند، مایل به تحمل سختی هستند.
۱۰. خلق ارزش مشترک به صورت مشارکتی، با جلب قلب‌ها و نه با اجبار، ویژگی رهبران معاصر است.
۱۱. رهبری امروز باید بر میراثی که برای نسل‌های آینده بر جای می‌گذارد، تمرکز کند.
۱۲. تمرکز بر خود رهبر، ما را در یک سیستم محدود و تنگ قرار می‌دهد.

۱۳. هنگامی که به آنچه بیش از همه برایمان ارزش دارد فکر می‌کنیم، همه چیز معنای جدیدی می‌یابد.
۱۴. رهبران باید به طور مداوم بپرسند: "صدای چه کسی را نمی‌شنویم؟" تا فراگیری را افزایش دهند.
۱۵. چالش‌های پیش‌بینی‌ناپذیر می‌توانند از ذینفعانی نشأت بگیرند که نادیده گرفته می‌شوند.
۱۶. فرهنگ‌های سازمانی بسته و منزوی، کارکنان را از تغییرات جهان خارج بی‌خبر نگه می‌دارند.
۱۷. لزوم پذیرش تفاوت‌ها و یادگیری از دیدگاه‌های تازه‌واردان برای پویایی سازمانی حیاتی است.
۱۸. شرکت‌ها و اتحادها نه توسط افراد، بلکه توسط اهداف مشترک شکل می‌گیرند.
۱۹. شرکت‌های هدف‌محور، اهمیت مقاصد جمعی و متحدکننده را برجسته می‌کنند.
۲۰. احساسات مردم را متحد می‌کند، در حالی که ایده‌ها می‌توانند آن‌ها را تقسیم کنند.
۲۱. از رهبر انتظار نمی‌رود که همه پاسخ‌ها را بداند، بلکه باید بداند چگونه سؤالات درست را بپرسد.
۲۲. رهبران باید با عدم قطعیت راحت باشند و محیطی برای خلق راه‌حل‌های نوآورانه فراهم کنند.
۲۳. رهبری معاصر بر مدیریت روابط بین اعضای تیم متمرکز است، نه صرفاً بر افراد.
۲۴. اصطکاک‌های سازمانی اغلب به ساختارهای ناکارآمد به ارث رسیده از گذشته نسبت داده می‌شوند.
۲۵. سیستم‌های کنترلی سنتی، پتانسیل افراد را مهار کرده و مانند "زندانی" عمل می‌کردند.

۲۶. کوچینگ تیمی به دلیل تمرکز بر بهبود روابط، امروزه اهمیت فزاینده‌ای یافته است.
۲۷. موفقیت یک خلق جمعی است که توسط همه ذینفعان درون سیستم به دست می‌آید، نه دارایی فردی.
۲۸. مفهوم "برد-برد-برد" تأکید می‌کند که موفقیت به نفع همه طرف‌های درگیر است.
۲۹. رهبری باید با نگرشی باشد که از رقیب و چالش‌ها نیز بهره‌مند شود، مانند فلسفه آیکیدو.
۳۰. فلسفه اوبونتو ("من به خاطر تو هستم، و تو به خاطر من هستی") نمادی از وابستگی متقابل و خلق مشترک موفقیت است.

فصل ۴

ذهن فراگیر: هوش هیجانی، سنگ بنای رهبری در دنیای پیچیده امروز

"انسان‌ها در وهله اول موجوداتی احساسی هستند که گاهی فکر می‌کنند، نه
موجوداتی صرفاً متفکر." – برنه براون

اهداف فصل:

- این فصل به بررسی نقش حیاتی هوش هیجانی در توسعه رهبری فراگیر می‌پردازد.
- خواننده را با مفهوم کارکردی سازی احساسات آشنا کرده و موانع عاطفی در محیط‌های حرفه‌ای را تحلیل می‌کند.
- مفهوم دشمنان نزدیک همدلی را تبیین کرده و راهکارهایی برای تقویت درک و پاسخگویی همدلانه ارائه می‌دهد.
- به اهمیت ایجاد امنیت روانی و مقابله با سوگیری‌های ناخودآگاه در سازمان‌ها تأکید می‌کند.
- در نهایت، این فصل به بررسی ابعاد تعلق خاطر، تعلق خاطر به خود و چگونگی مبارزه با پدیده طردشدگی در راستای پرورش فرهنگی فراگیر می‌پردازد.

چکیده

رهبری در دنیای امروز فراتر از مهارت‌های شناختی و منطقی است و نیازمند درک عمیق از ماهیت احساسی انسان‌هاست. این فصل به بررسی نقش اساسی هوش هیجانی به عنوان یک

مؤلفه حیاتی در پرورش رهبران فراگیر می‌پردازد. در ابتدا، به این نکته اشاره می‌شود که چگونه جامعه و محیط‌های کسب‌وکار به طور سنتی، تفکر را بر احساسات ارجحیت داده‌اند و این امر منجر به نادیده گرفتن و حتی سرکوب عواطف شده است. سپس، مفهوم «کارکردی‌سازی احساسات» مورد بحث قرار می‌گیرد و چگونگی تأثیر آن بر ظرفیت ما برای شمول‌گرایی تبیین می‌شود. بخش‌های بعدی به تحلیل دقیق مؤلفه‌های هوش هیجانی، از جمله آگاهی، مدیریت و استفاده از احساسات، درک احساسات دیگران و مدیریت روابط، اختصاص دارد. همچنین، به "دشمنان نزدیک همدلی" پرداخته می‌شود که رفتارهایی شبیه به همدلی اما در واقع مخل شمول‌گرایی هستند. این فصل با تأکید بر اهمیت امنیت روانی در محیط کار، شناسایی و کاهش سوگیری‌های ناخودآگاه، و نقش حیاتی «تعلق خاطر» و «تعلق خاطر به خود» در ایجاد یک فرهنگ فراگیر، به پایان می‌رسد. در نهایت، راهکارهای عملی برای رهبران و سازمان‌ها برای توسعه یک ذهنیت فراگیر و تقویت هوش هیجانی ارائه می‌گردد تا محیط‌هایی ایجاد شود که همه افراد در آن احساس دیده شدن، شنیده شدن و پذیرفته شدن داشته باشند.

مقدمه

درک ماهیت پیچیده وجود انسان، مستلزم پذیرش این واقعیت است که انسان‌ها بیش از آنکه موجوداتی صرفاً متفکر باشند، موجوداتی احساسی‌اند که گهگاهی به تفکر می‌پردازند. با این حال، در طول تاریخ، و به ویژه در محیط‌های کسب‌وکار و سیستم‌های آموزشی رسمی، اولویت همواره با تفکر بوده و ابعاد عاطفی وجود ما غالباً نادیده گرفته شده است. این نادیده‌انگاری تا حدی پیش رفته که بحث در مورد احساسات در محیط‌های حرفه‌ای به یک تابوی رایج تبدیل شده است. این در حالی است که رهبری واقعی، ماهیت خود را از توانایی مدیریت تناقضات استخراج می‌کند؛ تناقضاتی که گاهی اوقات برای اجتناب از مواجهه با آن‌ها، خودمان را تخریب می‌کنیم یا حتی از به رسمیت شناختن آن‌ها سر باز می‌زنیم. در مقابل، احساساتی که با آن‌ها در صلح هستیم یا بر آن‌ها غلبه می‌کنیم، حوزه‌های شمول‌گرایی ما را تعریف می‌کنند. انسان‌ها ذاتاً موجوداتی اجتماعی هستند و توانایی آن‌ها در تعامل با دیگران، ماهیت وجودی‌شان را شکل

می‌دهد. مجازات‌های شدیدی مانند تبعید یا حبس انفرادی در طول تاریخ، که به معنای قطع رابطه فرد با دیگران بوده، گواهی بر این حقیقت است. اجتماعی بودن طبیعتاً با احساسات گره خورده است، اما در کمال تعجب، اغلب بدون آگاهی هوشیارانه از آن‌ها زندگی می‌کنیم. این فصل به کاوش در عمق هوش هیجانی و نقش بی‌بدیل آن در ساختار رهبری فراگیر می‌پردازد، و چارچوبی برای درک، پذیرش، و کارکردی‌سازی احساسات در جهت ایجاد محیط‌هایی شمول‌گرا و پویا ارائه می‌دهد.

کارکردی‌سازی احساسات: درک عواطف برای شمول‌گرایی

اغلب وقتی از ما پرسیده می‌شود چه احساسی داریم، پاسخ‌هایمان کلی و سطحی است: "خوبم"، "ناراحت‌م"، "عصبانی‌ام"، "غمگینم". این در حالی است که تجربیات عاطفی واقعی ما بسیار پیچیده‌تر و ظریف‌تر هستند. اینکه چرا در حالت‌های عاطفی ابتدایی مانند خشم یا شادی گرفتار می‌شویم، اغلب ریشه در دوران کودکی دارد؛ جایی که والدین گاهی اوقات "اجازه احساس کردن" را به فرزندان‌شان نمی‌دهند. جملاتی مانند "پسرها گریه نمی‌کنند" یا "پسرها نمی‌ترسند"، و برای دختران "مثل پسرها عصبانی نشو"، بیانگر این محدودیت‌ها هستند. این اظهارات، احساسات را محدود و گاهی حتی ممنوع می‌کنند و باعث می‌شوند احساسات تجربه نشده از طریق احساسات مجاز بروز کنند. نتیجه این می‌شود که ما یا همیشه احساسات را سطحی تجربه می‌کنیم یا اصلاً آن‌ها را واقعاً تجربه نمی‌کنیم. این پویایی در محیط کار نیز تفاوت‌چندانی ندارد؛ همان‌طور که در برخی خانواده‌ها ابزار احساسات ضعف تلقی می‌شود، در محیط‌های حرفه‌ای نیز وجود فردی احساساتی ممکن است به عنوان نقطه ضعف دیده شود. اما حقیقت این است که اگر از احساسات خود آگاه نباشیم یا از آن‌ها جدا باشیم، به همان اندازه قادر به درک احساسات دیگران نخواهیم بود.

ارتباط با احساسات برای درک بهتر نیازهایمان حیاتی است. تعریف و تحلیل احساسات، پیش‌شرط یک زندگی کامل‌تر و سالم‌تر است. این فرآیند با پرسش‌هایی چون "چه احساسی

دارم؟" و "چه چیزی باعث این احساس در من می شود؟" آغاز می شود. این درک نه تنها برای خود، بلکه برای نقش رهبری نیز اهمیت دارد: "به عنوان یک رهبر چه نیازی دارم؟"، "همکارم به چه چیزی نیاز دارد؟"، "در این لحظه دقیقاً چه اتفاقی می افتد و من چه چیزی را تجربه می کنم؟"، و "چه می خواهم و چرا؟ یا چه چیزی مرا از خواستن چیز دیگری باز می دارد؟". توانایی یک رهبر در پرورش فرهنگ شمول گرا، به همسویی عاطفی او با افرادی که با آن ها کار می کند، بستگی دارد. پذیرش و همگام سازی همدلانه در این زمینه بسیار مهم است. اگر به عنوان رهبر، این باور را داشته باشیم که "ابراز احساسات ضعف است"، ابتدا باید این طرز فکر را تغییر دهیم. به عنوان مثال، به جای انتقاد از همکار لرزان در حین ارائه با گفتن "این روش درست نیست، پاهایتان و دستانتان مدام در حال لرزش هستند"، باید گفتگویی را آغاز کنیم که شجاعت او در ابراز احساسات و هیجان عمومی را تحسین و تبریک می گوید. با این کار، می توانیم نشان دهیم که او را می بینیم و رابطه ای مبتنی بر درک و شناخت برقرار کنیم. بنابراین، می توان گفت اولین گام به سوی شمول گرایی، "پذیرش احساسات همکارانمان است.

پذیرش احساسات خودمان نیز به اندازه پذیرش احساسات کسانی که با آن ها کار می کنیم اهمیت دارد. همچنین باید اذعان کنیم که احساسات ما گاهی ممکن است گمراه کننده باشند. در نهایت، دیدگاه های زندگی ما بر دقت احساساتمان تأثیر می گذارند. به عنوان مثال، اگر کسی در خیابان ما را نادیده بگیرد، ممکن است احساس نگرانی، تحقیر یا عصبانیت کنیم. این ها ذاتاً "اشتباه" یا "احساسات نامناسب" نیستند، بلکه احساساتی هستند که از درستی آن ها مطمئن نیستیم. بنابراین، پس از پذیرش، گام بازنگری در مورد این احساسات فرا می رسد. برای مثال، ممکن است بپرسیم: "آیا این وضعیت را درست تفسیر کردم؟" ارتباط ما باید واضح و قابل تأیید باشد. گام دیگر، یادگیری تنظیم احساسات است. صرف نظر از شرایط، گاهی می توانیم احساساتمان را کنار بگذاریم و منطقی عمل کنیم. به عنوان مثال، خود خشم نیست که مشکل ساز است، بلکه نحوه ابراز آن می تواند مشکلاتی ایجاد کند. درست مانند همه، "کودک درون" ما نیز نیاز به شنیده شدن و تأیید دارد. بنابراین، باید به صدای درونمان گوش دهیم، اما

در عین حال، از اینکه مانع اقدامات منطقی شود، جلوگیری کنیم. همیشه بخشی از ما مقاومت خواهد کرد و باید با این مقاومت با شفقت برخورد کنیم. برخورد با صدای درونمان با همان شفقتی که با یک کودک برخورد می‌کنیم، و ابراز این صدای دلسوزانه به بیرون، پتانسیل ما را برای تبدیل شدن به یک "رهبر فراگیر" واقعاً آزاد می‌کند.

کارکردهای احساسات ما

از لحظه تولد، انسان‌ها ذاتاً دارای احساسات بنیادی خاصی هستند و بقیه احساسات از این‌ها مشتق می‌شوند. تفاوت‌های نظری در روانشناسی در مورد تعداد دقیق این احساسات اساسی وجود دارد. با اتخاذ ساده‌ترین رویکرد، می‌توانیم چهار احساس اصلی را در نظر بگیریم. احساسات نه ذاتاً مثبت هستند و نه منفی؛ آن‌ها وجود دارند زیرا هدف خاصی را دنبال می‌کنند. شناخت احساسات به گونه‌ای که آن‌ها کارکردی باشند، یعنی بتوانند در جای مناسب و به شیوه صحیح بروز کنند، حیاتی است. این کارکردی بودن برای شمول‌گرایی ضروری است، زیرا شمول‌گرایی به معنای احساس خوبی و امنیت است؛ به معنای احساس تعلق داشتن. برای شناسایی موانع شمول‌گرایی، باید از دیگر حالت‌های عاطفی که این حس را تقویت می‌کنند، آگاه باشیم. اگر کسی احساس شرم یا تهدید کند، نمی‌توانیم آن محیط را فراگیر بدانیم. ما باید دلایل پشت این احساسات شرم یا تهدید را درک کرده و به آن‌ها رسیدگی کنیم تا افراد احساس کنند در یک محیط فراگیر قرار دارند.

ترس: دلیل اصلی که ما با احساس ترس متولد می‌شویم، غریزه بقای ماست. وقتی احساس تهدید می‌کنیم، ترس تمام انرژی ما را به سمت چیزی که باور داریم در آن لحظه ما را نجات خواهد داد، هدایت می‌کند. ترس یکی از کارکردی‌ترین احساسات است و در حضور تهدید بروز می‌کند. البته، درک ما از تهدیدهایی که احساس ترس ما را برمی‌انگیزند، در طول زمان دستخوش تغییر شده است. به عنوان یک رهبر، چگونه باید با کسی که می‌ترسد برخورد کنیم؟ کارکرد در این مورد چیست؟ گفتن "نترس" به کسی بی‌اثر است. در عوض، باید بگوییم: "می‌بینم که ترسیده‌ای،

و من اینجا هستم تا حمایت کنم." بهترین پاسخ به ترس، ارائه حمایت و اطمینان است.

خشم و تحریک پذیری: خشم یک احساس بسیار طبیعی و انسانی است. اگرچه به اندازه ترس فعال نیست، اما به آن نزدیک است. خشم دو کارکرد بسیار مهم دارد: محافظت از مرزهای ما و ایستادگی در برابر بی عدالتی. پس چگونه با کسی که عصبانی است برخورد کنیم؟ پاسخ نباید "عصبانی نشو" باشد، بلکه باید "می بینم که عصبانی هستی و می خواهم دلیلش را بفهمم" باشد. بهترین پاسخ به خشم این است که به فرد عصبانی اجازه دهیم دلیل خشم خود را توضیح دهد. این به فرد امکان می دهد محرک های خشم خود را بیان کند و با هم می توانید در مورد چگونگی رسیدگی به آن ها در آینده بحث کنید. خشم و تحریک پذیری همچنین می توانند بیانگر حالت های عاطفی دیگری مانند تنهایی، ترس از طرد شدن، افسردگی، اختلال اضطراب، ترس از آسیب دیدن، غم، شرم، تحقیر، عدم حمایت یا کمک، حسادت، استرس بیش از حد، انزوای اجتماعی و هرج و مرج باشند.

شادی و شور و نشاط: این احساسات انرژی لازم برای ادامه زندگی را فراهم می کنند. اگر با فردی پرشور و شاداب مواجه شویم، لازم است که در آن احساس شریک شویم. غم: کارکرد غم، کمک به پذیرش هر نوع فقدان است و بنابراین، در حالی که طبیعی است، یک احساس منفعل تر است برخلاف شادی، خشم یا ترس. بهترین حمایت برای کسی که غمگین است، این است که کاری نکنید و به فرد غمگین فضای لازم برای تجربه اندوهش را بدهید و نشان دهید که در کنار او هستید بدون عجله در بهبود او، که این می تواند بسیار مفید باشد.

در پرتو این نکات، می توان گفت که اولین رویکرد صحیح برای یک رهبر فراگیر در مواجهه با حالت های عاطفی اعضای تیمش، درک و پذیرش وضعیت است. سپس، می توان نقشه راهی را بر اساس نیازهای فردی که احساس را تجربه می کند، ترسیم کرد. باید به یاد داشته باشیم که همه احساسات کارکردی هستند، اما باید بدانیم چگونه کارکرد آن ها را حفظ کنیم. این را می توان از طریق استفاده از صداها و درونی خود به دست آورد. سرکوب تجربه عاطفی یک فرد نه تنها مضر،

بلکه خطرناک است. ما باید به افراد فضا دهیم تا احساسات خود را تجربه و ابراز کنند. اغلب، ما احساسات را سرکوب می‌کنیم زیرا مطمئن نیستیم چگونه آن‌ها را مدیریت کنیم. با گفتن جملاتی مانند "غمگین نباش"، "گریه نکن" یا "خیلی خوشحال نباش"، ما ابراز احساسات را مهار می‌کنیم. در حالی که این رویکرد برای ما کارکردی است، اما قطعاً برای فردی که احساسات را تجربه می‌کند، نیست. در عوض، باید در نظر بگیریم که چرا احساس می‌کنیم مجبور به سرکوب این احساسات هستیم و این سرکوب چه سودی، اگر اصلاً سودی داشته باشد، برای ما دارد.

هوش هیجانی (EQ)

هوش هیجانی، که با عنوان EQ شناخته می‌شود، جایگاه بسیار مهمی در روابط انسانی دارد و از پنج عامل اصلی تشکیل شده است: آگاهی از احساسات خود (خودآگاهی شخصی)، مدیریت احساسات (کنترل بر احساسات)، انگیزه دادن به خود (استفاده از احساسات در خدمت یک هدف)، درک احساسات دیگران (گفتگوی همدلانه) و مدیریت روابط (صلاحیت اجتماعی). هوش هیجانی شامل به اشتراک گذاشتن تجربیات و احساسات فردی که با او صحبت می‌کنیم، به شیوه‌ای باز و قابل اعتماد، یا به عبارت دیگر، ابراز آن‌هاست، و برای توسعه فرهنگی فراگیر بسیار مهم است.

اشتراک‌گذاری ارزش‌ها، تجربیات، انتظارات و ترس‌های مشترک، پیوندهای مشترکی را در نقاط مختلف ایجاد می‌کند. با این حال، اشتراک‌گذاری بیش از حد می‌تواند طاقت‌فرسا باشد، مانند زمانی که فردی که تازه در اتوبوس، قطار یا هواپیما کنارش نشسته‌اید، شروع به بازگو کردن کل داستان زندگی‌اش می‌کند. ابراز شخصی مؤثر، نیازمند به اشتراک گذاشتن اطلاعاتی است تا حدی که هدف آن ایجاد اعتماد و تشویق طرف مقابل به گشودگی در رابطه باشد. برای جلب اعتماد، شما نیز باید اعتماد کنید. قبل از به اشتراک گذاشتن جزئیات شخصی، از خود بپرسید: "به اشتراک گذاشتن این موضوع چه ارزشی به رابطه اضافه می‌کند؟"

ابراز شخصی را می‌توان به سه روش انجام داد:

- **ابراز همدلانه:** این نوع ابراز کمک می‌کند تا نشان دهیم (در صورت لزوم) تجربیات یا احساسات مشترکی، چه واقعی و چه ادراکی، وجود دارند. جملاتی مانند "من هم آنجا بودم" یا "می‌توانم تصور کنم چقدر آزاردهنده است" نمونه‌های معمول این نوع ابراز هستند. در ابراز همدلانه، اغلب نشان دادن درک یا صحبت از تجربه مشترک بدون ورود به جزئیات، مگر اینکه طرف مقابل تمایل به یادگیری بیشتر را ابراز کند، کافی است.
- **ابراز دستکاری گرانه:** این نوع ابراز می‌تواند در قالب دو "دشمن نزدیک" رخ دهد، زیرا ممکن است شبیه به ابراز همدلانه به نظر برسد اما هدف متفاوتی دارد. ابراز دستکاری گرانه تحت پوشش همدلی، به دنبال تغییر پویایی‌های روان‌شناختی بین طرفین است، احتمالاً برای تسلط یا تأثیرگذاری بر فرد دیگر. عباراتی مانند "برای من بدتر بود" یا "خیلی باورکردنی نیست، اینطور نیست؟" نمونه‌هایی از ابراز دستکاری گرانه هستند. در محیط‌ها و روابطی که شمول‌گرایی در اولویت است، باید از چنین ابراز دستکاری گرانه‌ای به طور کامل اجتناب شود.
- **ابراز هیجانی:** این نوع ابراز شامل به اشتراک گذاشتن احساساتی است که طرف مقابل ممکن است از آن‌ها آگاه نباشد و شکل کم‌رایج‌تری از گفتگو در محیط‌های کسب‌وکار است، اما در صورت استفاده صحیح می‌تواند عمیق‌ترین ارتباطات را ایجاد کند. اما البته، هر دو طرف باید آماده باشند و محیط برای چنین گشودگی مساعد باشد. در ابراز هیجانی، اثربخشی ارتباط شما در مورد احساساتتان و حالت عاطفی که در آن هستید، نقش حیاتی ایفا می‌کند. به عنوان مثال، ممکن است بگویید: "تغییری را که در رابطه شما با این شخص تجربه کرده‌اید، حس می‌کنم"، یا "متوجه تغییری در شور و اشتیاق شما هنگام بحث در مورد این موضوع در مقایسه با قبل شده‌ام. دفعه پیش، هیجان شما به قدری ملموس بود که بر من نیز تأثیر گذاشت. اما

امروز شما بی‌علاقه به نظر می‌رسید. چه چیزی تغییر کرده است؟" نمونه دیگر می‌تواند "تردید شما را هنگام بحث در این مورد حس می‌کنم" یا "تعهد شما را برای دستیابی به این هدف حس می‌کنم" باشد، و ممکن است همچنین بگویید: "من نگران استرسی هستم که به نظر می‌رسد از تعاملاتتان با مدیرتان تحت آن قرار دارید. اگر بگویم که این استرس ممکن است متقابل باشد، چه؟". استفاده مؤثر از ابزار هیجانی می‌تواند پویایی‌های یک رابطه را پشتیبانی یا به چالش بکشد. این کار اغلب به شجاعت نیاز دارد و هنگامی که با آگاهی انجام شود، می‌تواند سطح ارتباط و روابط را به طور قابل توجهی عمیق‌تر کند.

همدلی

همدلی به عنوان یک سنگ بنا در ترویج شمول‌گرایی مطرح است. این مفهوم به یکی از نیازهای اساسی ما می‌پردازد: احساس انزوا نکردن، بلکه دیده شدن، شنیده شدن و پذیرفته شدن همان‌طور که هستیم. هنگامی که احساسات، تجربیات و آنچه در دنیای درونی ما می‌گذرد را به اشتراک می‌گذاریم، همیشه به دنبال راه حل یا تغییر نیستیم. بیشتر اوقات، ما به سادگی تأیید می‌خواهیم که در مبارزاتمان تنها نیستیم. هدف یک گفتگوی همدلانه، اصلاح یا حل مشکلات کسی نیست، بلکه مشارکت در تجربه است و تأیید می‌کند که می‌توانیم با هم تحمل کنیم.

در حوزه روابط انسانی فراگیر، توانایی همدلی شاید حیاتی‌ترین مهارت باشد. با این حال، اغلب با مفاهیم متعدد دیگری گره خورده و منجر به سردرگمی می‌شود که گاهی اوقات مانع از کاربرد مناسب آن در مواقعی می‌شود که بیشتر مورد نیاز است. همدلی مهارتی است که باید فعالانه پرورش یابد. انسان‌ها ذاتاً همدل به دنیا نمی‌آیند؛ بلکه با احساسات و رفلکس‌های اساسی به دنیا می‌آییم. با گذشت زمان، همان‌طور که در زندگی پیش می‌رویم، ظرفیت ما برای همدلی تکامل می‌یابد. با این حال، این توانایی به طور طبیعی شکوفا نمی‌شود - بلکه به تلاش و مراقبت

عمدی نیاز دارد. ما توانایی‌های همدلانه خود را با درگیر شدن دقیق و مستمر با احساسات خود و دیگران، با انگیزه پاسخ‌های عاطفی متنوع و نتایج تعاملات و تجربیاتمان، توسعه می‌دهیم. همدلی را می‌توان به یک عضله عاطفی و شناختی که ما در اختیار داریم، تشبیه کرد.

همدلی اغلب به عنوان "خود را جای دیگری گذاشتن" یا "یک مایل در کفش‌های دیگری راه رفتن" توصیف می‌شود. با این حال، این عبارات می‌توانند گمراه‌کننده باشند. واقعیت این است که زندگی هر فرد به طور عمیقی منحصر به فرد است، بنابراین هیچ کفشی نمی‌تواند پای دیگری را واقعاً اندازه باشد. حتی اگر شرایط بیرونی مشابه باشند، دنیای درونی ما متفاوت خواهد بود. درک ما از واقعیت و فیلترهای روان‌شناختی بسیار متفاوت است. ممکن است در هر زمان معینی مانند شخص دیگری احساس کنیم، اما تجربیات گذشته ما هرگز نمی‌توانند کاملاً یکسان باشند. آن دسته از ما که خواهر و برادر داریم، این را بهتر درک می‌کنیم، زیرا خواهر و برادری که در یک خانه با والدین یکسان بزرگ شده‌اند و تقریباً زندگی یکسانی داشته‌اند، اغلب به افراد بسیار متمایزی تبدیل می‌شوند، اینطور نیست؟ پس چگونه می‌توانیم واقعاً ادعا کنیم که خود را جای دیگری می‌گذاریم؟

همدلی چگونه تعریف می‌شود؟

همدلی را می‌توان به عنوان یک کاربرد عملی از شفقت دید. اگر نمی‌خواهیم احساس کنیم، زندگی کنیم یا دقیقاً در قلمرو احساسات، به ویژه در قلمرو دردی که ناشی از شرایط زندگی شخص دیگری است، باشیم، پس چگونه می‌توانیم واقعاً همدلی کنیم؟ شفقت به معنای شناخت فعالانه و پذیرش تجربیات انسانی مشترک ما است، که به ما امکان می‌دهد مهربانی عاشقانه را به خود و دیگران گسترش دهیم. این یک پاسخ نیکوکارانه است که هدف آن پرداختن به درد و نیازهای دیگران از طریق درک و عمل رابطه‌ای است. بنابراین، شفقت شامل عمل است - نه صرفاً "احساس کردن" بلکه "انجام دادن" نیز. شفقت اذعان دارد که زندگی هر فرد شامل مبارزاتی است و هیچ کس از درد مصون نیست. از این رو، در شفقت، هیچ تفکری از برتری مانند "من از تو بهترم"

یا هیچ انگیزه‌ای مانند "من می‌توانم تو را درمان کنم و مشکلاتت را حل کنم" وجود ندارد.

دشمنان نزدیک همدلی

شناخت موقعیت‌های فاقد همدلی، همان‌طور که تاکنون مورد بحث قرار گرفته، نباید چالش برانگیز باشد. اما خطر واقعی در جایی دیگر نهفته است. بزرگ‌ترین چالش برای شمول‌گرایی، ناشی از پدیده‌هایی است که همدلی به نظر می‌رسند اما در واقع حس شمول‌گرایی را تخریب می‌کنند. این‌ها اقدامات اشتباهی هستند که با بهترین نیت‌ها انجام شده‌اند، ریشه در الگوهای گذشته دارند، صادقانه باور می‌شوند که همدلی را تجسم می‌بخشند – یا بدتر از آن، رویکردهای مودیان‌های هستند که می‌دانیم نتایج منفی دارند اما با این حال برای برآورده کردن نیازهای عاطفی دیگر، تحت پوشش همدلی، به آن‌ها ادامه می‌دهیم. این‌ها "دشمنان نزدیک همدلی" نامیده می‌شوند که به قدری همدلی را تقلید می‌کنند که یکسان به نظر می‌رسند، اما در واقع مودیان‌ترین دشمنان و مخرب‌ترین خرابکاران آن هستند.

۱. **همدردی**: طفلکی، چه بلایی سرت آمده؟ وای خدا... "همدردی، که ممکن است

بزرگ‌ترین متحد همدلی به نظر برسد، شاید مودیان‌ترین دشمن آن باشد. همدردی به ما امکان می‌دهد با هم رنج ببریم و به یک شیوه رنج ببریم، و همچنین یادآوری می‌کند که ممکن است ما نیز با مشکلات مشابهی روبرو شویم. این امر تنهایی ما را کاهش می‌دهد، حتی اگر از طریق انعکاسی از شخص دیگری باشد، و به ما یادآوری می‌کند که زنده‌ایم. بنابراین، هم‌همدردی و هم‌ضدپاتی، که از بدو تولد ذاتی هستند، برای ما بسیار مفیدند. همدردی شامل پذیرش و به اشتراک گذاشتن احساسات فرد دیگر است که می‌تواند از نظر جسمی و روحی طاقت‌فرسا باشد. همدلی، با این حال، بیشتر بر درک این احساسات تمرکز دارد تا به اشتراک گذاشتن آن‌ها؛ شامل هم ارتباط و هم تمایز است. هنگامی که هم‌درد هستیم، ممکن است بگوییم: "خیلی برای متأسفم." در فرآیند همدلی، با این حال، این عبارت به "من درک می‌کنم، من هم همین احساس

را دارم. من نیز به شیوه خودم، در واقعیت خودم، آنجا بوده‌ام/هستم" تبدیل می‌شود. تفاوت اصلی بین آن‌ها در موقعیت‌های وضعیتی است که بیان می‌کنند. به نوعی، فاصله عاطفی بین دو نفر همیشه متفاوت است. فرد ممکن است احساس کند: "چنین چیزهایی برای من یا افرادی مثل من اتفاق نمی‌افتد" یا "امیدوارم برای من و عزیزانم اتفاق نیفتد." برعکس، در حالی که می‌گوییم: "وای خدا، طفلکی تو،" ما واقعاً با فرد دیگر در جایی که او هست، ملاقات نمی‌کنیم؛ در عوض، او را در موقعیتی قرار می‌دهیم که خودمان می‌خواهیم از آن اجتناب کنیم. شاید به عنوان راهی برای محافظت عاطفی از خودمان. مشکل اینجا است که، چه آگاهانه و چه ناآگاهانه، فرد دیگر حس می‌کند که از ما دور است. به جای احساس شمول‌گرایی، احساس طردشدگی می‌کند. چگونه می‌توان شفقت ابراز کرد و همزمان در کنار کسی در همبستگی ایستاد؟

۲. **نگرش قضاوتی** "او نه، این نباید اتفاق می‌افتاد. تو باید در چنین موقعیتی این کار یا آن کار را می‌کردی." هنگامی که به داستان کسی گوش می‌دهیم و صدای قضاوتی در درون ما برمی‌خیزد، ممکن است در واقع برای فردی که صحبت می‌کند احساس شرم کنیم. به عنوان مثال، اگر به تجربه وحشتناک کسی گوش می‌دهید و ناگهان از وحشتناک بودن وضعیت نفس‌تان بند می‌آید، فردی که مورد قضاوت قرار گرفته نمی‌تواند احساس شمول‌گرایی را تجربه کند. البته، توقف قضاوت تقریباً غیرممکن است زیرا در طول زندگی، الگوهای فکری زیادی را برای ساده کردن پیچیدگی‌های زندگی و قابل فهم‌تر کردن آن‌ها برای خودمان توسعه داده‌ایم. این الگوها در چنین سناریویی مداخله می‌کنند. به عنوان مثال، اگر فردی که به طرز فکر "اگر کار کنی، برنده می‌شوی" اعتقاد دارد، ناامیدی کسی را که بدون کار یا تلاش از دست داده است مشاهده کند و سپس فکر کند: "تو که کاری نکردی، چگونه می‌توانی نزد من بیایی و از غم خود صحبت کنی؟" سپس شمول‌گرایی دوباره قطع می‌شود. با این حال، شاید فردی که مسئله را مطرح می‌کند، فکر می‌کرده که بر اساس الگوهای خودش کار درستی انجام داده است. در

چنین وضعیتی، به جای دو نفر که صحبت می‌کنند، الگوهای فکری درون آن‌ها شروع به گفتگو می‌کنند و هر چه بیشتر یکدیگر را قضاوت کنند، بیشتر یکدیگر را طرد می‌کنند. راه تبدیل این به همدلی این است که به آن صدای درونی‌مان اجازه دهیم صحبت کند، حتی اگر بازتابی از دنیای خودمان را بیان کند، و سپس دوباره بر احساسات و افکار فرد مقابل تمرکز کنیم. بودن با آن‌ها، در جایی که ایستاده‌اند، لزوماً به معنای تأیید آن‌ها نیست. در واقع، اگر فرد مقابل این انتظار را داشته باشد، به این معنی است که انتظارات او فراتر از قلمرو همدلی است.

۳. **ناامیدی**: "وای، چه کرده‌ای؟" چگونه کسی که احساس می‌کند با آنچه تجربه کرده، دیگری را ناامید کرده، می‌تواند احساس شمول‌گرایی کند؟ او می‌خواهد شما را فردی قابل اعتماد و عادل ببیند که با همکاری و انصاف به مسئله رسیدگی می‌کند. اما آنچه او درک خواهد کرد، تصویری است که در آن هر آشکارسازی او منجر به ناامیدی می‌شود. شمول‌گرایی واقعی نمی‌تواند تحت چنین شرایطی شکوفا شود. چگونه می‌توانید از کسی که از کاستی‌های شما ناامید شده است، انتظار کمک داشته باشید؟

۴. **سرزنش**: "وحشتناک است، چه کسی می‌تواند چنین کاری را انجام دهد؟ فکر می‌کنم مقصر واقعی کیست." از آنجا که شرم‌گریزی و مسری است، می‌توانیم آن را از طرف دیگران احساس کنیم. این وضعیتی است که فرد با یک رویداد شرم‌آور مواجه می‌شود، و به جای اتخاذ یک موضع همدلانه، واکنش فوری او ابراز ناراحتی و آسیب‌پذیری خود از طریق سرزنش و نکوهش است. این امر معمولاً در واکنش‌های والدین دیده می‌شود، زمانی که کودکی داستانی شرم‌آور را به اشتراک می‌گذارد. به عنوان مثال، والدین ممکن است با پرسیدن: "این کار را چه کسی انجام داد؟ بیا برویم شکایت کنیم، کنکش بزنیم، یا او را تنبیه کنیم" واکنش نشان دهند. مثال والدینی را در نظر بگیرید که سعی می‌کنند کودکی را که سرش به مبلمان خورده است با گفتن: "من مبل را کتک می‌زنم" آرام کنند. این کودکان با این رفلکس بزرگ می‌شوند که می‌توانند با سرزنش دیگری از موقعیت

خود فرار کنند. و البته، سرزنش موازی نیز درگیر است، همراه با آن یک اتهام پنهان می‌آید: "چگونه اجازه دادی این اتفاق بیفتد؟" در نتیجه، هیچ جادوگری در گفتگوهای همدلانه وجود ندارد. هدف یک گفتگوی همدلانه دستیابی به آرامش مشترک از طریق یافتن مقصر نیست. زیرا یافتن مقصر و نسبت دادن تقصیر به او یک موضع منفعلانه است، و وضعیت از فرآیندی که به ما امکان می‌دهد احساسات سرکوب شده و احساساتی را که پنهان کرده‌ایم یا کارهایی را که می‌توانیم از این پس متفاوت انجام دهیم و چگونه ممکن است در آینده احساس کنیم، تشخیص دهیم، دور می‌شود.

۵. **اجتناب**: اینطور نمی‌توانست اتفاق افتاده باشد... "هنگامی که نمی‌توانیم با احساسات دشوار روبرو شویم، یا زمانی که ترجیح می‌دهیم آن‌ها را دور نگه داریم، تمایل ما به کم‌اهمیت جلوه دادن و فرار از آن‌هاست. با عباراتی مانند "نه، اغراق می‌کنی"، ممکن است در واقع از پذیرش احساسات، درد یا رنج فردی که به او گوش می‌دهیم، به دلیل ناراحتی خودمان، خودداری کنیم. ممکن است بگوییم: "اینقدر هم بد نیست." حتی ممکن است یک رفلکس قوی برای اجتناب از موقعیت وجود داشته باشد که منجر به شکل‌گیری جملاتی مانند "تو در واقع فوق‌العاده‌ای، بی‌نقصی. ببین، همه تو را دوست دارند" شود. اینجا چه اتفاقی افتاد؟ موضوع از ما دور شد؛ ما از آن اجتناب کردیم. اما اکنون، فرد مقابل با احساساتش تنها مانده است. در حالی که ما فکر می‌کنیم با گوش دادن به آن‌ها با نهایت احساسات انسانی خود و با گفتن کلماتی که معتقدیم مفید هستند، کمک می‌کنیم، در واقع با پنهان کردن نه تنها احساساتی که از آن‌ها اجتناب می‌کنیم بلکه فردی که آن‌ها را تجربه می‌کند، از او فاصله گرفته‌ایم.

۶. **مقایسه**: این که چیزی نیست، به این گوش کن... "به جای ارتباط از طریق تجربیات مشترک با فرد مقابل، ممکن است در تمایل به ابراز برتری با مقایسه وضعیت آن‌ها با دیگران گرفتار شویم. عباراتی مانند "آنچه تو تجربه کرده‌ای در مقایسه با آنچه من تجربه کرده‌ام، چیزی نیست" نمونه‌هایی از چنین رفتاری هستند. جملات ما ممکن است به

اندازه مثال بالا برجسته نباشند، اما هنوز هم، هر بار که آنچه را فرد مقابل به ما می‌گوید با تجربیات دیگر مقایسه می‌کنیم، در واقع او را طرد می‌کنیم به جای اینکه او را شامل کنیم. این پدیده کاملاً رایج است. به جای درگیر شدن در یک گفتگوی واقعی، اغلب شبیه به دو مونولوگ موازی است. یک نفر ممکن است فکر کند: "به آنچه برای تو اتفاق افتاده اهمیت نمی‌دهم؛ در حال حاضر، وضعیت من مهم است. چرا اصلاً در مورد تو صحبت می‌کنیم؟" این فکر باید زمانی به سطح بیاید که کسی ناگهان متوجه شود که در روایت دیگری، در حین بحث در مورد مسائل خودش، صرفاً یک تماشاگر است. در چنین سناریوهایی، مشخص نیست چه کسی باید چه کسی را شامل کند. هر دو طرف ممکن است به نظر برسد که در یک گفتگوی همدلانه درگیر هستند، با این حال به آرامی از یکدیگر دور می‌شوند. این اتفاق می‌افتد زیرا به جای تمرکز بر حالت عاطفی و خلق و خوی یک فرد، دو حالت عاطفی متمایز شروع به برخورد می‌کنند و گفتگوی همدلانه را به پایان می‌رسانند.

۷. **عدم باور**: تو نمی‌توانستی آن کار را انجام دهی یا آن را تجربه کنی. هنگامی که فرد کنار خود را مسئول عبارات، تفسیرها یا رفتارهایی می‌داند که دیگران را آزار می‌دهد یا باعث درگیری می‌شود، این رفلکس می‌تواند فعال شود. به جای اتخاذ یک موضع همدلانه مانند "حتماً سخت بوده" یا "تو بسیار شجاع هستی"، اظهارات اتهام‌آمیزی مانند "باورم نمی‌شود که آن را به آن‌ها گفتی!"، "تو نباید به آنجا می‌رفتی" یا "نمی‌توانی این طور با مردم صحبت کنی" شروع به ظهور می‌کنند و مانع از هرگونه گفتگوی فراگیر می‌شوند. البته، دو وضعیت مشابه در اینجا پدید می‌آیند. هنگامی که شنونده واقعاً آنچه را که روایت می‌شود باور نمی‌کند، گفتگو از "دشمن نزدیک" دور می‌شود و به گفتگویی تبدیل می‌شود که به وضوح همدلانه نیست، و همه بلافاصله این تغییر را تشخیص می‌دهند. با این حال، به طور موزیانه‌تر، در حالی که همچنان به گونه‌ای رفتار می‌کنند که گویی گوینده را باور دارند، ممکن است کسی بگوید: "باورم نمی‌شود" صرفاً به عنوان یک

الگوی گفتاری. این یک ناهماهنگی شناختی ایجاد می‌کند، زیرا فرد ممکن است فکر کند: "اگر باور می‌کنی، بیا صحبت کنیم؛ اگر نه، من اینجا چه می‌کنم؟"، در نتیجه گفتگوی همدلانه را پایان می‌دهد. اما البته، ما از بیان چنین چیزهایی خودداری می‌کنیم و همچنان خودمان را متقاعد می‌کنیم که همدل هستیم، در حالی که در درون، گفتگویی که داریم فقط به خستگی و حتی غمگین شدن عمیق ما منجر می‌شود تا حدی که به یک شهید آن تبدیل می‌شویم.

۸. **حل مسئله**: "من آن را برای حل خواهیم کرد." هنگامی که با دشواری یا دردی مواجه می‌شویم، ممکن است تمایل به حل وضعیت را احساس کنیم. در واقع، نظم اجتماعی احتمالاً چنین رفلکسی را در ما توسعه داده است. اگر کسی مشکلی را مطرح کند، انتظار یک راه حل وجود دارد. ما یا آن را حل خواهیم کرد یا در مورد چگونگی حل آن مشاوره خواهیم داد. اما شروع به حل آن به جای گوش دادن و همدلی، تعامل را از درگیری همدلانه به گفتگوی حل مسئله تغییر می‌دهد. باور اینکه می‌توانیم مشکل شخص دیگری را حل کنیم، بسیار دور از همدلی است. به جای قرار گرفتن در جایی که وضعیت، احساسات و واقعیت فرد مقابل را درک می‌کنیم، اتخاذ موضع "من بهتر از تو می‌دانم، حتی می‌توانم مشکل را حل کنم" ما را از همدل بودن دور می‌کند. حتی اگر مشکل از این طریق حل شود، تأثیر کمی بر تجربه عاطفی وضعیت دارد.

گفتگوی همدلانه

در گفتگوهای همدلانه، هدف ما توانمندسازی فردی است که احساسات دشوار را تجربه می‌کند تا بهتر با آن‌ها کنار بیاید. با این حال، اغلب این بعد عاطفی را نادیده می‌گیریم و ناخواسته فرآیند را تخریب می‌کنیم. برای توسعه همدلی مؤثرتر، می‌توان به سوالات زیر توجه کرد:

- برای آگاهی از احساسات قوی فردی که با او صحبت می‌کنیم، چه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم؟ چگونه می‌توانیم احساسات غالب را مشاهده کنیم؟ این احساسات

گاهی پنهان هستند، اما وضعیت بدنی، لحن صدا و سایر نشانه‌های شنیداری/دیداری آن‌ها را آشکار می‌کنند.

- چگونه می‌توانیم درک کافی برای درک کامل احساسات و دیدگاه فردی که با او درگیر هستیم را نشان دهیم و چقدر زمان می‌توانیم به این موضوع اختصاص دهیم؟
- چگونه می‌توانیم برداشت‌های خود را در مورد احساسات و برداشت‌های فردی که با او صحبت می‌کنیم، کنترل کنیم؟ جملاتی مانند "به نظر می‌رسد از این موضوع کاملاً عصبانی هستید" یا "فکر می‌کردم این موضوع شما را نگران کند" نمونه‌هایی از چنین وضعیتی هستند.
- چگونه می‌توانیم واقعاً احساسات یا برداشت‌های فرد را از دیدگاه او بپذیریم؟
- اگر خود را در حال بی‌اعتبار کردن مشروعیت احساسات فرد یافتیم، چگونه می‌توانیم رویکرد خود را تغییر دهیم؟ چه چیزی باید تغییر کند تا بتوانیم بگوییم: "عصبانی بودن از این موضوع کاملاً طبیعی است"؟
- چگونه می‌توانیم یک نوع گفتگوی حمایتی را در مکالمات خود با دیگران آغاز کنیم؟ پیشنهاداتی مانند "آیا با هم برای یافتن راه حل کار کنیم؟" ممکن است مفید باشد.

تفاوت بین شفقت و همدلی

تفاوت بین شفقت و همدلی ممکن است برای ما چالش برانگیز باشد که به طور کامل درک کنیم، که می‌تواند مانع قابل توجهی در فرآیند توسعه ظرفیت ما برای همدلی باشد. این دو اصطلاح اکنون در دنیای کسب و کار نیز مورد بحث قرار گرفته‌اند. هر دو از یک تمایل سرچشمه می‌گیرند: برای برقراری ارتباط بهتر و درک تجربیات دیگران. در حالی که هر دو برای سلامت فردی و سازمانی مفید هستند، نقش‌های متمایزی در تعاملات روزمره ایفا می‌کنند و تفاوت‌هایی بین فرد همدل و فردی که شفقت دارد، وجود دارد. درک این تفاوت‌ها و انتخاب آگاهانه رویکردتان برای رهبری بسیار مهم است. این می‌تواند تعیین‌کننده این باشد که شما و اعضای تیمتان

احساسات کارکردی را تجربه می‌کنید یا نه. تحقیقات نشان می‌دهد که تمرکز بر شفقت و سلامت روان، رهبری قوی و پایدار را تقویت کرده و خودآگاهی را افزایش می‌دهد.

شفقت چیست؟

شفقت زمانی به وجود می‌آید که به وضعیت کسی اهمیت می‌دهید و می‌خواهید به او کمک کنید. شما فردی را در وضعیت دشوار می‌بینید و می‌خواهید به جایی بروید که او هست. مثلاً، ممکن است با کسی روبرو شوید که سبد خریدش افتاده و به او کمک کنید تا خواربارش را جمع کند. هر عمل کوچک در طول روز می‌تواند برخی از احساسات دشوار را متعادل کند. مفهوم شفقت نشان می‌دهد که خود را جای دیگری بگذارید، و آن را از صرفاً "مهربانی" متمایز می‌کند. مهربانی می‌تواند عملی و فاقد همدلی برای رنج دیگران باشد. اما شفقت، مهربانی است که از قدردانی از دیگران به عنوان افراد واقعی که رنج می‌برند، نشأت می‌گیرد. دست کشیدن از صندلی خود برای یک زن باردار، مؤدب بودن با کارمندان خرده‌فروشی، کمک به یک دوست برای اسباب‌کشی - شفقت می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. تا زمانی که با مراقبت واقعی انگیزه داشته باشد، تقریباً هر عملی می‌تواند دلسوزانه باشد؛ هدف نهایی باید کاهش رنج باشد.

تفاوت شفقت و همدلی چیست؟

همدلی: آگاهی ما از احساسات دیگران و تلاش ما برای درک چگونگی احساس آن‌هاست.

شفقت: یک واکنش عاطفی به همدلی یا همدردی است که تمایل به کمک را ایجاد می‌کند.

چیزی که شفقت را متفاوت می‌کند، این است که برخلاف همدلی، شفقت یک فاصله عاطفی از فرد و موقعیت ایجاد می‌کند. با تمرین شفقت، می‌توانیم انعطاف‌پذیرتر شویم و رفاه کلی خود را بهبود بخشیم. شفقت یک فاصله عاطفی از فرد و موقعیتی که با آن روبرو هستیم ایجاد می‌کند. ما اغلب اجازه می‌دهیم احساسات دیگران بر ما تأثیر بگذارند، حتی آن‌ها را بر اساس تعصبات خودمان اشتباه قضاوت می‌کنیم. همدلی درک مشترک انسانیت ماست و در واقع، عمیقاً در درون ما ریشه دارد. این تمایل به درک احساسات دیگران را در ما بیدار می‌کند. این انگیزه

ابتدایی و غریزی همان چیزی است که روانشناسان آن را همدلی شناختی می‌نامند. دلایل متعددی برای پرورش همدلی وجود دارد، نه تنها به این دلیل که برای سلامت شخصی ما مفید است بلکه به این دلیل که روابط حرفه‌ای ما را نیز بهبود می‌بخشد. با این حال، آنچه روانشناسان به عنوان همدلی عاطفی توصیف می‌کنند، یک چالش را ارائه می‌دهد - این روی دیگر سکه است. همدلی عاطفی فراتر از صرف درک است؛ شامل تمایلی عمیق، گاهی طاقت‌فرسا، برای تجربه درد دیگران است. تحقیقات نشان می‌دهد که نیات همدلانه ما، اگرچه شریف هستند، اما بدون تعصب نیستند. همان‌طور که سعی می‌کنیم همدل باشیم، ناخودآگاه با افرادی که با آن‌ها روابط نزدیکی برقرار می‌کنیم، بیشتر همدرد می‌شویم. چنین وضعیتی توانایی ما را برای ارتباط با افرادی که تجربیاتشان با زتاب تجربیات ما نیست، کاهش می‌دهد، زیرا همدلی ناشی از احساس "یکسان بودن" است. انسان بودن می‌تواند یک نقطه شروع خوب باشد، اما فراتر از آن، فرار از تعصبات ما غیرممکن است.

قدرت و نحوه استفاده ما از آن

در تفکر دکاریتی یا رویکرد مهندسی، قدرت به معنای میزان غلبه بر مقاومت در برابر خود تعریف می‌شود. اما همیشه لازم نیست به این شکل تعریف شود. قدرت همچنین چیزی است که به عنوان هماهنگی توصیف می‌شود. در فلسفه تائو، برگی که در یک رودخانه شناور است، در قوی‌ترین حالت خود قرار دارد زیرا تمام قدرت رودخانه را با خود حمل می‌کند - که بر موقعیت کاتالیزور بودن، تسهیل‌گری و هدایت قدرت به جای داشتن آن تأکید می‌کند. هنگامی که از این منظر به آن نگاه می‌کنیم، مفهوم قدرت از ایده درهم شکستن مقاومت و تحمیل اجباری اقدامات بر سایر سیستم‌ها و افراد دور می‌شود. هنگامی که در کنار زندگی هماهنگ در نظر گرفته می‌شود، شروع به نفع همه ذینفعان در سیستمی که ما بخشی از آن هستیم، می‌کند. مفهومی وجود دارد که اغلب از آن صحبت می‌شود: "برد-برد". اما آیا می‌دانستید که ژاپنی‌ها همیشه "برد-برد-برد" می‌گویند؟ به این ترتیب، آن‌ها به ما یادآوری می‌کنند که باید راه‌حل‌هایی پیدا کنیم که نه تنها هر دو طرف برنده شوند، بلکه همه ذینفعان نیز برنده شوند. یک سیستم هرگز تنها از دو بخش

تشکیل نمی‌شود. ذینفعان بسیاری دیگری آن سیستم را تشکیل می‌دهند که ممکن است در آن لحظه بر سر میز نباشند، که ممکن است در اتاق نباشند، که در ترازنامه ظاهر نمی‌شوند، و حتی کسانی که صدایشان شنیده نمی‌شود. هنگامی که مفهوم قدرت را در نظر می‌گیریم، باید همه ذینفعان دیگری را که متوجه آن‌ها نمی‌شویم، که در آن زمان نادیده می‌گیریم و از آن‌ها چشم‌پوشی می‌کنیم، نیز شامل کنیم.

از این منظر، هنگامی که رویکرد ما به قدرت با یک موضع غیرقضاوتی تغذیه می‌شود، حتی کارکردی‌تر می‌شود. عدم مخالفت با شخص یا مفهوم پیش روی ما، بلکه درک کامل، احترام و رسیدگی جامع به مسئله مورد نظر، ما را بسیار قوی‌تر می‌کند. برای اجتناب از مقاومت یا مسدود کردن با هدف شکستن انرژی کسانی که در مسیر ما قرار دارند یا چالش‌هایی که ممکن است با آن‌ها روبرو شویم، و برای پرهیز از اتخاذ یک موضع منفعل یا قربانی‌مانند در برابر مشکلات طاقت‌فرسا. درست مانند آیکیدو، درک قدرت که به سمت ما می‌آید، همسو کردن آن با خودمان، استفاده از آن به عنوان اهرم، و ترکیب قدرت آن با قدرت خودمان برای دستیابی به نتایج مطلوب. حال، چگونه به نظر می‌رسد؟ می‌توانیم این سوالات را از خود پرسیم: "چگونه می‌توانم رویدادهایی را که برایم پیش می‌آید، برای ایجاد چیزی کارکردی هدایت کنم؟"، "به جای مقاومت در برابر قدرت، چگونه می‌توانم از آن برای ایجاد چیزی مؤثر استفاده کنم؟"، "در محیط کنونی‌ام، برای تسهیل کارکردی‌ترین نتیجه، چگونه می‌توانم نیروهای مخالف را به نفع خود تغییر دهم و نتایج مؤثری ایجاد کنم؟" به جای تحمیل چیزی بر دیگران، طرد کردن آن‌ها، یا استفاده از امتیازاتمان برای رسیدن به موقعیت اولویت‌دار در سیستمی که در آن زندگی می‌کنیم، باید بر این موضوع تمرکز کنیم که چگونه می‌توانیم نتایج بهتر، کارکردی‌تر و سودمندتری را به دست آوریم. قدرت، نه دستکاری گرانه و به ضرر منافع دیگران، بلکه در مورد آنچه که می‌توانیم با هم در جامعه‌ای که در آن هستیم ایجاد کنیم. باید در نظر بگیریم، در حالی که من و شما ممکن است سود ببریم، چه چیزی می‌توانیم ایجاد کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که کسانی که صدایشان معمولاً شنیده نمی‌شود نیز سود ببرند؟ هنگامی که رویکرد ما به قدرت و فلسفه زندگی چنین

باشد، تمام مفاهیمی که در اینجا به آن‌ها می‌پردازیم، یک موضع فراگیر را پشتیبانی خواهند کرد. اتخاذ هر رویکرد دیگری، منجر به ایجاد مقاومت در برابر شمول‌گرایی و سپس تلاش برای درهم شکستن این مقاومت می‌شود. این زمانی است که ما قدرت را به این شکل تعریف می‌کنیم که با شمول‌گرایی معنا پیدا می‌کند. در غیر این صورت، متأسفانه به یک نیروی متناقض تبدیل می‌شود.

اعتماد و احساس امنیت

اعتماد به طور فزاینده‌ای به عنوان یک عنصر اساسی در روابط انسانی دیده می‌شود. درست مانند موتوری که بدون روغن موتور به دلیل اصطکاک به سرعت غیرقابل استفاده می‌شود، روابط فاقد اعتماد به ناچار رو به وخامت می‌گذارند. پس چگونه اعتماد به کسی یا نهادی را توسعه دهیم؟ صرفاً شنیدن "به من اعتماد کن" کافی نیست. آیا تا به حال صرفاً به این دلیل که کسی به شما گفته است به او اعتماد کنید، احساس اعتماد فوری و قوی داشته‌اید؟ اعتماد فقط از طریق تضمین‌ها ایجاد نمی‌شود.

تعریف چارلز فلتمن از اعتماد این است: "توانایی به خطر انداختن چیزی که برای شما ارزش دارد، با رها کردن آن در برابر اقدامات شخص دیگری بدون محافظت." این بدان معناست که چیزی با ارزش – خواه یک شخص، یک شیء، یک مفهوم، یا یک کار – را به طور کامل بدون محافظت و آسیب‌پذیر رها کنید و آن را در برابر اقدامات شخص، سیستم یا نهاد دیگری که می‌تواند بر آن تأثیر بگذارد، به خطر بیندازید. به عنوان مثال، سپردن کودک به پرستار، سپردن مدل پروژه معماری به همکار برای تحویل، نقل مکان به ساختمانی تازه ساخته شده در منطقه زلزله‌خیز، به اشتراک گذاشتن یک راز، قرض دادن پول، خرید آثار هنری از بازارهای NFT، سفر، دست دادن، یا حتی گفتن "صبح بخیر" به کسی، همگی مستلزم اعتماد هستند.

اگرچه نمی‌توان مفاهیم انتزاعی را همیشه در یک فرمول گنجاند، اما اگر نتوانیم تعریفی ارائه دهیم، نمی‌توانیم مشاهده کنیم و آنچه را نمی‌توانیم مشاهده کنیم، نمی‌توانیم اندازه‌گیری کنیم.

بدون اندازه‌گیری، درک خود را از یک مفهوم به طور قابل توجهی بهبود نمی‌بخشیم. برای افزایش ظرفیت خود در یک موضوع، به موارد زیر نیاز داریم: شایستگی، استدلال و انگیزه. برنه براون در کتاب خود، "جسارت رهبری"، فرمول BRAVING را پس از دهه‌ها کار طراحی کرده است که از حروف اول کلمات زیر تشکیل شده است:

- **B (مرزها - Boundaries):** برای توسعه اعتماد، ایجاد مرزهای روشن، که می‌توان آن‌ها را مجموعه‌ای از قوانین شامل دستورالعمل‌ها و اقدامات در نظر گرفت، ضروری است. اگر به وضوح مشخص نشود که چه کسی مسئول چه اقداماتی است و این اقدامات کجا باید انجام شوند، احتمالاً در یک وضعیت ناسالم شروع می‌کنیم.
- **R (قابلیت اطمینان - Reliability):** آیا می‌توانیم سطح عملکرد یکسانی را به طور مداوم به دست آوریم؟ آیا آن‌ها به تعهدات خود عمل خواهند کرد؟ وقتی با انتظارات و قوانین متناقض مواجه می‌شویم، آیا هنوز می‌توانیم روی آن‌ها برای برآورده کردن مداوم انتظاراتمان حساب کنیم؟ (مانند بهبود کیفیت مداوم در تولید شراب).
- **A (پاسخگویی - Accountability):** آیا آن‌ها در صورت عدم دستیابی به عملکرد مورد انتظار مسئولیت را بر عهده خواهند گرفت؟ علاوه بر این، آیا در صورت وقوع ضرر، مسئولیت را بر عهده خواهند گرفت؟ آیا در موقعیت‌های ناخوشایند حضور خواهند داشت و در نتایج با ما شریک خواهند شد؟ (مثال شرکت بیمه).
- **V (خزانه - Vault):** چه کسی چه اطلاعاتی را با چه کسی به اشتراک خواهد گذاشت؟ آیا حریم خصوصی من رعایت خواهد شد؟ آیا آن‌ها اطلاعات مربوط به من یا وضعیت مشترک ما را با دیگران به اشتراک خواهند گذاشت؟ چه چیزی باید محرمانه بماند و چه چیزی می‌تواند فاش شود؟ آیا آن‌ها آنچه را که می‌دانند به گونه‌ای استفاده خواهند کرد که بتواند به من آسیب برساند؟ (مثال نظافتچی خانه).
- **I (یکپارچگی - Integrity):** آیا آن‌ها به چارچوب اخلاقی که ما را متحد کرده است،

وفادار خواهند ماند؟ آیا اصول و ارزش‌های مشترک ما را خیانت خواهند کرد؟ در موقعیت‌های دشوار، آیا این اصول مهم را برای راه‌حل‌های وضعیتی به خطر خواهند انداخت؟

- **N (عدم قضاوت - judgement-Non):** آیا می‌توانم با آن‌ها با شفافیت کامل و بدون برچسب خوردن یا کلیشه‌ای شدن تعامل کنم؟ آیا آن‌ها می‌توانند من و وضعیت را بدون قضاوت ارزیابی کنند و مرا همان‌طور که هستم بپذیرند؟ طبیعتاً، تمایلی به ایستادن در کنار فردی که مرا از زوایای مختلف، جدا از موضوع مشترکی که ما را متحد می‌کند، قضاوت می‌کند، نخواهم داشت. (مثال "رضا شام و ناهاری").

- **G (سخاوت - Generosity):** آیا آن‌ها هر عمل، کلمه و قصدی را به مثبت‌ترین شکل تفسیر خواهند کرد و به ویژه از نظر عاطفی در نگرش‌ها و رفتارهای خود نسبت به من سخاوتمند خواهند بود؟ (مثال تمرین تعریف و تمجید).

این فرمول می‌تواند در بررسی روابط و تعیین اینکه چه چیزی در چه زمانی اشتباه پیش رفته است، روشن‌گر باشد و نقاطی را که سیستم شما در حال از دست دادن اعتماد است، روشن کرده و درک چنین موقعیت‌هایی را آسان‌تر کند. می‌توان این فرمول را در زمینه شمول‌گرایی به اعتماد جامعه نیز گسترش داد. آیا اعتماد در یک جامعه صرفاً مجموع سطح اعتماد فردی است؟ شاید، علاوه بر اعتماد بین افراد، می‌توانیم جامعه را به عنوان یک موجودیت در نظر بگیریم و اعتماد خود را به آن با استفاده از همین معیارها ارزیابی کنیم.

امنیت روانی به جای فشار

یورگن کلپ، مربی موفق فوتبال، نمونه‌ای برجسته از امنیت روانی و رهبری فراگیر را از طریق تایلر مورتون، بازیکن ۱۹ ساله لیورپول، به نمایش گذاشت. در اولین حضور مورتون در تیم در مقابل ۵۰ هزار هوادار و میلیون‌ها بیننده، کلپ به او گفت: "مسئولیت خوب یا بد بازی کردن بر عهده تو نیست، بر عهده من است، زیرا من انتخاب کردم که تو بازی کنی. پس وظیفه تو فقط این

است که آزادانه بازی کنی و از لحظه لذت ببری. "این رویکرد فشار را از دوش بازیکن برداشت و اعتماد به نفس را در او تقویت کرد.

تیم شما احتمالاً مشتاق است که در وظایف خود عالی باشد. هیچ کس از عملکرد ضعیف لذت نمی‌برد. با این حال، برای اینکه تیم شما آزادانه و بدون ترس عمل کند، ایجاد حس امنیت روانی ضروری است. این به معنای یافتن راه‌هایی برای کاهش فشار به جای تشدید آن است، که به اعضای تیم امکان می‌دهد به طور طبیعی در کار خود درگیر شوند. مفهوم امنیت روانی، همراه با پرورش فرهنگ سازمانی فراگیر، به طور فزاینده‌ای حیاتی می‌شود.

سوگیری‌های ناخودآگاه

همه ما تحت تأثیر عوامل متعددی شرطی‌سازی می‌شویم. حتی ویژگی‌هایی که تاکنون به موفقیت ما منجر شده‌اند، ممکن است در ادامه مانع پیشرفت ما شوند. بزرگ‌ترین مانع موفقیت ما اغلب در سوگیری‌های ناخودآگاه ما نهفته است. از لحظه تولد، هنجارها، ایده‌ها و حتی الگوهای عاطفی مختلفی به تدریج ما را در بر می‌گیرند و شخصیت و هویت اجتماعی ما را شکل می‌دهند. هر یک به نوعی، فرمت‌هایی هستند که خانواده‌ها، جامعه و در دنیای معاصر، حتی رسانه‌های اجتماعی بر ما تحمیل می‌کنند. این عوامل برای پرورش جامعه‌ای هماهنگ‌تر یا همگن‌تر، ایجاد افراد مطیع‌تر، و حفظ نظم اجتماعی قابل پیش‌بینی‌تر و قابل کنترل‌تر ضروری و اغلب مفید تلقی می‌شوند. با این حال، همان‌طور که عنوان کتاب مارشال گلداسمیت نشان می‌دهد: "آنچه شما را به اینجا رسانده، شما را به آنجا نخواهد رساند." چالش‌های جدید محیط VUCA (ناپایدار، نامطمئن، پیچیده، مبهم)، رویکردهای مدیریت معاصر مانند روش‌های چابک، و فناوری‌هایی مانند همکاری از راه دور، واقعیت افزوده، شایستگی‌های شناختی و روش‌های تحلیل داده، ما را به سازماندهی، مدیریت و دستیابی به نتایج به گونه‌ای سوق می‌دهند که همکاری سازنده بین افراد از رشته‌های بسیار متفاوت و از هر قشر زندگی را امکان‌پذیر سازد. در این زمینه است که رهبری فراگیر ضروری شده است.

پروژه ضمنی: تداعی‌های ناخودآگاه

در روانشناسی، مفهومی به نام "شرطی‌سازی" یا "پرایمینگ" وجود دارد. مغز ما در طول زندگی، "مدارهای کوتاه" و "مسیرهای فکری" متعددی را توسعه می‌دهد که توسط الگوهای خانواده، حلقه‌های نزدیک و چهره‌های مورد اعتمادمان شکل گرفته‌اند. این فرآیند به این دلیل حیاتی است که در غیر این صورت، ارزیابی مجدد مداوم هر موقعیت با تمام جزئیاتش، ارزیابی مجدد هر لحظه از زندگی و هر یک از روابطمان به طور مکرر در پرتو هر شرایط منحصر به فرد، و سپس فعال کردن مکانیزم‌های تصمیم‌گیری ما با تمام قابلیت‌هایشان، زندگی ما را عملاً غیرقابل تحمل می‌کند. بنابراین، مغز ما این فرآیند را با پیوند دادن نقاط مرجع خاص به کارآمدترین شیوه و اتخاذ تصمیمات اساسی و حتی خودکار و غریزی با سرعت زیاد، بهینه می‌کند. این ممکن است یکی از حیاتی‌ترین مکانیزم‌های محافظتی باشد که تکامل برای حفظ سلامت عقل ما در طول یک چرخه زندگی پیچیده به ما داده است.

دنیای ما مملو از مثال‌هایی است که نشان می‌دهد چگونه "حقایق علمی" یا باورهای عمومی ما می‌توانند در طول زمان تغییر کنند. آنچه امروز درست تلقی می‌شود، ممکن است فردا نادرست اثبات شود، و بالعکس. به عنوان مثال، در گذشته همجنس‌گرایی در بسیاری از نقاط جهان یک بیماری تلقی می‌شد و افراد "درمان" می‌شدند. این امر نشان می‌دهد که بسیاری از "حقایق" ما در واقع الگوهای باوری هستند که با کشفیات جدید تغییر می‌کنند. تراژدی واقعی در چسبیدن به حقیقت‌های منسوخ دیروز و جنگیدن با دنیایی در حال تغییر با احساس عمیق خیانت نهفته است. با این حال، تغییر مداوم باورها و افکارمان با هر قطعه اطلاعات جدید می‌تواند منجر به نتایج آشفته‌تری شود. هنر زندگی خوب به چگونگی انطباق مؤثر ما با تغییر بستگی دارد.

۱۰ نکته برای اجتناب از سوگیری‌های ناخودآگاه و ارتباطات ناآگاهانه:

سوگیری‌های ناخودآگاه یکی از مهم‌ترین چالش‌ها برای شمول‌گرایی و رهبری مورد نیاز امروز را ارائه می‌دهند. برای کاهش تأثیرات منفی سوگیری‌هایمان، چه آگاهانه و چه ناخودآگاه، می‌توانیم

اقدامات زیر را انجام دهیم:

۱. **آگاهی:** اولین گام در مبارزه با تأثیرات منفی سوگیری‌های ما، اذعان به وجود آن‌هاست. شناخت اینکه عواملی وجود دارند که می‌توانند ادراک ما از رویدادها را تغییر دهند، احتمال احتیاط ما را در هنگام قضاوت یا تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد.
۲. **ارزیابی عوامل فعلی مؤثر بر تصمیمات ما:** پرسیدن اینکه آیا عواملی وجود دارند که باعث می‌شوند بیش از حد به باورهای خود اعتماد کنید یا اطلاعات خاصی را نادیده بگیرید، بسیار مهم است. مراقب باشید که قربانی اثر گله‌ای نشوید یا موضعی را صرفاً به این دلیل که انتخاب رایج است، اتخاذ نکنید.
۳. **رویکرد تمرین تأملی برای بازنگری گذشته:** الگوهای چگونگی درک قبلی موقعیت‌ها را شناسایی کنید و نقاطی را که ممکن است اشتباه کرده باشید، مشخص کنید. به عنوان مثال، اگر به طور مداوم حقایق را نادیده می‌گیرید یا بیش از حد به شهود تکیه می‌کنید، این یک حوزه برای رشد است. برای کشف بیشتر داده‌های موجود، وقت بگذارید.
۴. **کنجکاوی: مزایا و تمرکز:** کنجکاوی می‌تواند ابزاری ماهرانه در مبارزه با سوگیری‌های شناختی باشد. این به ما انگیزه می‌دهد که به اندازه کافی مکث کنیم تا سؤال بپرسیم، که می‌تواند ما را از عجله در فرض درست بودن خود باز دارد.
۵. **درونی‌سازی ذهنیت رشد:** افراد با ذهنیت رشد معتقدند که توانایی‌های شناختی قابل توسعه هستند و تمایل به یادگیری از انتقاد دارند. به جای پنهان کردن اشتباهات، آن‌ها را فرصتی برای یادگیری می‌بینند. تصور اینکه برخی عوامل "ثابت" یا غیرقابل تغییر هستند، یک تصور غلط است. سوگیری‌های شناختی را می‌توان با تلاش و تمرین هماهنگ تغییر داد.
۶. **شناسایی اضطراب‌های فعلی:** در نظر بگیرید که چه چیزی یا چه کسی ممکن است در این لحظه شما را گمراه کند. تأمل کنید که چه چیزی پاسخ‌های شما را تحریک

می‌کند و آیا یک سوگیری ممکن است بر دیدگاه شما تأثیر بگذارد.

۷. **به چالش کشیدن واکنش‌های اولیه خود:** سعی کنید مسائل را از زوایای مختلف درک کنید تا مهارت‌های تفکر انتقادی خود را افزایش دهید و دنیا را با همدلی بیشتری ببینید. خود را به چالش بکشید تا مخالف واکنش‌های اولیه خود را در نظر بگیرید و نتایج را بررسی کنید.

۸. **جستجوی دیدگاه‌های متنوع:** فعالانه به دنبال بازخورد و دیدگاه‌های مختلف از دیگران باشید. بینش آن‌ها می‌تواند به شما کمک کند نقاط کور احتمالی را شناسایی کرده و با اعتماد به نفس بیش از حد مبارزه کنید.

۹. **ارزیابی مفروضات تأیید نشده:** برای جستجوی اطلاعاتی که باورهای فعلی شما را نقض می‌کند، تلاش کنید.

۱۰. **فروتنی فکری:** فروتنی فکری به معنای باز ماندن در برابر این احتمال است که ممکن است اشتباه کنید. این رویکرد شامل زیر سؤال بردن اعتقادات شما به جای ایستادگی سرسختانه در پشت آن‌هاست.

ناهماهنگی شناختی

ناهماهنگی شناختی به عنوان تنش روان‌شناختی ناشی از تلاش برای آشتی دادن دو یا چند قطعه اطلاعات متناقض تعریف می‌شود. معمولاً برای حل این تنش، ما یا باورهای خود را برای ایجاد یک درک منسجم جدید وفق می‌دهیم یا اطلاعات متناقض را نادیده می‌گیریم. این مفهوم با ریاکاری متفاوت است و خطری بسیار شخصی را ایجاد می‌کند - تهدید خودپنداره‌ها و هویت‌های ما. ما تمایل داریم باور کنیم که بر اساس اطلاعات عینی و رویدادهای تجربه شده تصمیم می‌گیریم، و مغزمان را به عنوان ابرایانه‌های کوچک اما قدرتمند تصور می‌کنیم که حقایق را پردازش کرده و تصمیمات منطقی تولید می‌کنند، اما واقعیت پیچیده‌تر است.

پژوهشگرانی چون لئون فستینگر، مفهوم ناهماهنگی شناختی را برای توضیح پدیده‌ای معرفی

کردند که در آن افراد، پس از انتخاب بین دو گزینه مشابه، گزینه انتخابی خود را برتر می‌دانند. ناهماهنگی شناختی معمولاً از ناهماهنگی بین آنچه ما باور داریم و نحوه رفتارمان نشأت می‌گیرد. سه وضعیت اصلی، محرک‌های ناهماهنگی شناختی هستند:

۱. **انطباق اجباری:** هنگامی که افراد مجبور به انجام اقداماتی می‌شوند که با باورهایشان در تضاد است، به طور طبیعی ناراحتی ایجاد می‌شود. برای کاهش این ناراحتی، اغلب برای انجام این کار غیرقابل قبول توجیهاتی می‌سازند تا وضعیت را قابل تحمل‌تر از آنچه هست، جلوه دهند.

۲. **تصمیم‌گیری:** هنگامی که ما انتخابی می‌کنیم، صرف نظر از بزرگی آن، ناگزیر یک جایگزین را رد می‌کنیم. این فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند استرس‌زا باشد، به ویژه زمانی که هر دو گزینه به یک اندازه جذاب یا ناخوشایند به نظر می‌رسند. برای کاهش این ناراحتی روان‌شناختی، ما اغلب تصمیمات خود را از طریق فرآیندی به نام "گسترش گزینه‌ها" منطقی می‌کنیم.

۳. **تلاش:** انسان‌ها ذاتاً به نتایجی که زمان، تلاش یا منابع قابل توجهی را طلب می‌کنند، ارزش می‌بخشند. ما اغلب هزینه را با کیفیت برابر می‌دانیم با این فرض که "هر چقدر پول بدهی، آش می‌خوری". هنگامی که یک تلاش بلافاصله "ارزشمند" به نظر نمی‌رسد، ما غریزی دلایلی برای توجیه اینکه چرا از سایر گزینه‌ها برتری دارد، پیدا می‌کنیم.

تأثیرات ناهماهنگی شناختی:

هنگام مواجهه با ناهماهنگی شناختی، ما عموماً به یکی از سه طریق پاسخ می‌دهیم: رفتارهای خود را تغییر می‌دهیم، باورهای خود را تعدیل می‌کنیم، یا شرایط خود را منطقی می‌کنیم تا تناقضات را توجیه کنیم. سالم‌ترین راه حل برای ناهماهنگی، انجام اقدامات همسو است. با این حال، هنگامی که اقدامی انجام نمی‌دهیم، اغلب اهمیت اطلاعات متناقض را کم‌اهمیت جلوه می‌دهیم. زندگی مداوم به گونه‌ای که با ارزش‌های ما در تضاد باشد، می‌تواند به طور عمیقی بر

سلامت روان و رفاه روان شناختی ما تأثیر بگذارد.

نشانه‌های ناهماهنگی شناختی:

- دفاع از انتخاب‌هایمان بیش از حد لازم
- اجتناب از مکالمات یا موضوعات خاص
- احساس خشم، تحریک‌پذیری یا اضطراب بدون دلیل واضح
- تجربه حسادت یا رنجش نسبت به موفقیت‌های دیگران، احساس اجبار به توضیح اینکه چرا برای ما اتفاق نمی‌افتد
- توجیه بیش از حد اقداماتمان، حتی زمانی که مورد چالش قرار نگرفته‌ایم
- شگفت‌زده کردن کسانی که ما را خوب می‌شناسند با توضیحات یا رفتارهایمان
- اصرار به دیگران که دیدگاه ما صحیح است
- کم‌اهمیت جلوه دادن خطرات احتمالی یا نتایج ناسالم رفتارهایمان
- احساس ناراحتی هنگام بحث در مورد مسائل شخصی یا صحبت با کسانی که مخالف هستند
- واکنش خصمانه حتی به انتقادات خفیف، سازنده یا درک شده

ناماهنگی شناختی در مقابل سوگیری شناختی:

ناماهنگی شناختی و سوگیری شناختی مرتبط هستند، اما با یکدیگر متفاوتند. ناهماهنگی شناختی زمانی رخ می‌دهد که تضادی بین افکار و اعمال ما وجود داشته باشد، که منجر به ناراحتی یا استرس روان شناختی می‌شود زیرا رفتارهای ما با باورهایمان همسو نیستند. از سوی دیگر، سوگیری شناختی تمایل به پردازش اطلاعات از طریق لنز تجربیات ماست. مغز ما برای پردازش سریع اطلاعات به الگوها، تجربیات گذشته و میانبرهای ذهنی متکی است. هنگامی که اطلاعات جدیدی دریافت می‌کنیم، آن را عینی تفسیر نمی‌کنیم؛ بلکه آن را از طریق فیلتر باورهای موجود خود می‌بینیم. ناهماهنگی شناختی می‌تواند بر سوگیری‌های شناختی ما تأثیر بگذارد و

بالعکس. معمولاً، وقتی ناراحتی روان‌شناختی احساس می‌کنیم، به این دلیل است که یکی از الگوهای فکری ما به چالش کشیده می‌شود. سپس ممکن است این سوگیری‌ها را برای جلوگیری از ناراحتی یا تغییر رفتارهایمان توسعه دهیم.

راه‌های کاهش ناهماهنگی شناختی:

- **چه احساساتی دارید و کجا در بدن شما ظاهر می‌شوند؟** ناهماهنگی شناختی اغلب یک احساس فیزیکی ملموس را تحریک می‌کند. هر زمان که ناراحتی جسمی یا روانی را تجربه کردید، لحظه‌ای را برای یادداشت آن اختصاص دهید. لازم نیست بلافاصله به آن رسیدگی کنید - در عوض، در مورد آن در یک دفترچه یادداشت یا بحث بعداً تأمل کنید.
- **اگر تصمیم گرفتید از این ناراحتی اجتناب نکنید، چه اتفاقی می‌افتد؟** به جای موضع دفاعی، در نظر بگیرید که واکنش شما چه چیزی را به شما می‌گوید. از خود بپرسید: اولین گزینه شما وقتی این احساس را کردید، چه بود؟ چه چیزی پاسخ عاطفی من را تحریک کرد و چه زمانی رخ داد؟ با شناسایی علت ناراحتی خود، می‌توانید به طور مؤثرتری به آن رسیدگی کنید.
- **چه چیزی باید تغییر کند؟** اکنون در یک دوراهی هستید. شما گفتید یک کار را انجام می‌دهید اما کار دیگری انجام دادید. چندین راه وجود دارد که می‌توانید این را حل کنید. نکته حیاتی خود انتخاب نیست، بلکه آگاهی است که به همراه می‌آورد. در این مرحله، شما از قبل کار سخت را انجام داده‌اید. شناسایی و زیر سؤال بردن ناهماهنگی معمولاً برای حل آن کافی است.
- **چگونه کوچینگ می‌تواند تغییر را تسهیل کند؟** این تعدیل ممکن است ساده به نظر برسد. با این حال، گاهی اوقات ریشه ناهماهنگی بلافاصله واضح نیست یا پیچیده‌تر است. در چنین مواردی، یا زمانی که تغییرات رفتاری قابل توجهی لازم

است، جستجوی حمایت خارجی می‌تواند مفید باشد. صحبت با یک کوچ می‌تواند خودآگاهی شما را افزایش داده و به شما کمک کند تا منشأ ناهماهنگی شناختی خود را شناسایی کنید.

امتیازات ما

آیا تا به حال به امتیازاتی که در زندگی دارید فکر کرده‌اید؟ بسیاری از جنبه‌های زندگی ما که آن‌ها را بدیهی می‌دانیم، در واقع زیر مجموعه امتیازات ما قرار می‌گیرند. ما این را فقط زمانی درک می‌کنیم که مشخص شود این امتیازات را از دست داده‌ایم یا زمانی که استرس از دست دادن احتمالی آن‌ها را تجربه کرده‌ایم. ما اغلب این شرایط را به عنوان وضعیت حق و عادی خود می‌پذیریم، با این حال آن‌ها ما را به بخشی از سیستمی سوق می‌دهند که افراد متفاوت را طرد می‌کند. ما زمانی از امتیازات خود آگاه می‌شویم که متوجه می‌شویم آن‌ها را نداریم، و این زمانی است که شمول‌گرایی به یک موضوع مهم تبدیل می‌شود.

شناخت آنچه دیگران تحمل می‌کنند، نیازهای آن‌ها به حمایت و چگونگی تفاوت ما با آن‌ها، ذهنیت "من در مقابل آن‌ها" را به یک سفر جمعی "ما" تبدیل می‌کند. درک این موضوع هم خوب و هم مهم است، اما کافی نیست. ما باید برای اطمینان از اینکه این افراد می‌توانند زندگی شایسته خود را داشته باشند، اقدام کنیم. یکی از راه‌های کنار گذاشتن امتیازاتمان، در نظر گرفتن "صندلی خالی" در میز است. به عبارت دیگر، باید از خود بپرسیم: "اگر می‌توانستیم صدای کسانی را که اکنون نمی‌شنویم، بشنویم، چه می‌کردیم، چگونه عمل می‌کردیم؟" یا "چه کسی صدای او را در سیستم نمی‌شنویم؟" هرچه دیدگاه‌های متنوع‌تر و بیشتری بشنویم، فراگیرتر می‌شویم و کارمان مؤثرتر می‌شود.

نکات مهم درباره امتیازات:

- داشتن امتیاز به معنای بد بودن فرد نیست.
- داشتن امتیاز به معنای فقدان نظم کاری نیست.

- داشتن امتیاز به معنای مواجهه نکردن با انواع دیگر ظلم در زندگی نیست.
- شما می‌توانید اشکال مختلفی از امتیازات را داشته باشید، و طبیعی است اگر این احساس سرکوبگر باشد.
- امتیازات رقابتی نیستند در مورد اینکه چه کسی بیشتر تحت ستم است.
- داشتن امتیاز به معنای عدم توانایی حمایت از افراد به حاشیه رانده شده نیست؛ بلکه مبارزه خودتان را تقویت می‌کند.
- داشتن امتیاز به معنای عدم کارکردن نیست.
- از داشتن امتیازات خود احساس بدی نکنید.
- ممتاز بودن به این معنا نیست که افراد سخت‌کوش نمی‌توانند به آنچه شما دارید دست یابند.
- داشتن امتیاز به این معنا نیست که هرگز به دلیل وضعیت ممتاز خود با ستم مواجه نشده‌اید.
- ممتاز بودن به شما مزایایی در فرهنگ غالب می‌دهد، اما همین وضعیت می‌تواند سوگیری‌هایی را در شبکه‌های اجتماعی شما ایجاد کند.
- داشتن امتیاز به این معنا نیست که شما یک فرد منحصر به فرد نیستید.
- ممتاز بودن وضعیتی نیست که از نظر کیفی فردی باشد؛ همه ما به روش‌های مختلف در سیستم‌های تبعیض‌آمیز شرکت می‌کنیم.
- اشاره به امتیازات به معنای دوست نداشتن یا نادیده گرفتن افراد ممتاز نیست.
- برجسته کردن امتیازات به فراگیر شدن کامل گروهی که در آن هستید، کمک می‌کند.
- داشتن امتیاز به این معنا نیست که امتیازات شما دنیایی را ایجاد کرده‌اند که در آن با ستم مواجه نمی‌شوید.

- داشتن امتیاز به معنای بی قید و شرط بودن آن نیست.
- داشتن امتیاز به معنای عدم توانایی انجام کاری در مورد آن نیست.
- داشتن امتیاز به معنای داشتن انتخاب است.

آنچه ما حذف می‌کنیم

به اشتراک گذاشتن احساساتی که کارکردی بودن را ترویج می‌کنند، در نتیجه ثروت، فراوانی و عملکرد بهبود یافته را از طریق تفاوت‌ها و دیدگاه‌های متنوع ما ایجاد می‌کنند، به مفهوم شمول‌گرایی اشاره دارد. برای پرورش فرهنگ شمول‌گرایی، باید با سه سوال حیاتی روبرو شویم: آیا ابزاری برای اندازه‌گیری شمول‌گرایی وجود دارد؟ چگونه می‌توانیم ظرفیت خود را برای شمول‌گرایی افزایش دهیم؟ و موانع اصلی برای ایجاد فرهنگ شمول‌گرا چیست؟

برای افزایش ظرفیت خود برای شمول‌گرایی، می‌توانیم به سوالات قدرتمند زیر فکر کنیم: "چه چیزی را حذف می‌کنم؟"، "چالش برانگیزترین جنبه برای من در شمول‌گرا بودن چیست؟"، "کدام یک از رفتارهایم را به عنوان مقاومت در برابر این تغییر می‌بینم؟"، "تهدیدات احتمالی که باعث مقاومت من می‌شوند، چه می‌توانند باشند؟"، "این مقاومت به چه ارزش‌ها یا اهدافی خدمت می‌کند؟"، "چه چیزی باید اتفاق بیفتد تا این مقاومت دیگر ضروری نباشد؟"، "اگر در این زمینه شمول‌گرا باشم، چه چیزی ممکن است ممکن شود؟" و "چه اقداماتی می‌توانم برای پرورش فرهنگ شمول‌گرا و حمایت از رهبری فراگیر انجام داد؟"

تعلق خاطر و استقلال

آیا تا به حال به تفاوت بین دعوت شدن به مکانی و احساس تعلق به آنجا توجه کرده‌اید؟ در هر دو سناریو حق ورود دارید، اما وقتی احساس می‌کنید دعوت شده‌اید، واقعاً احساس تعلق به آنجا نمی‌کنید. شمول‌گرایی به معنای احساس تعلق است. به عبارت ساده، در سناریوی اول می‌گوییم: "خوشحالم که اینجا هستم" و در دومی: "خوشحالم که با هم اینجا هستیم." این تفاوت ظریف کل تجربه را تغییر می‌دهد.

تعلق خاطر یک مفهوم اساسی برای شمول‌گرایی است. نیازهای روان‌شناختی اساسی انسان شامل "تعلق خاطر" و همچنین "آزاد بودن" است که یک معضل را ایجاد می‌کند؛ در حالی که پارامتر دیگر شامل "اطمینان" در مقابل "عدم قطعیت" است. زندگی ما جستجوی دائمی برای تعادل بین این چهار جنبه است و وقتی یکی غالب شود، می‌تواند لذت ما را کاهش دهد. این تعادل ممکن است برای همه یکسان نباشد. اگر فشار اجتماعی بیش از حد در زندگی ما وجود داشته باشد، یا تعلق خاطر بیش از حد، به زودی تمایل به آزادی را خواهیم داشت. در حالی که انسان‌ها ذاتاً به دنبال تعلق خاطر هستند، آنچه برای ما حیاتی است، حس کارکردی از تعلق خاطر است – نه وضعیتی که در آن زنجیرهای پاهای خود را دوست داشته باشیم، از ترس عدم قطعیت در جایی پنهان شویم. این به سادگی تسلیم شدن در برابر چیزی تا حدی است که خواسته‌های شما را برآورده کند، به جای اینکه فردی مستقل با اراده آزاد کافی باشید. در جستجوی امنیت خود، شما انتخاب کرده‌اید که به جایی یا یک دکترین، یک آرمان، یک هدف، یا یک گروه، یا حتی یک ایده زنجیر شوید.

تعلق خاطر و سازگاری

کارفرمایان اغلب فکر می‌کنند کارمندان به دلایل مختلفی شغل خود را ترک می‌کنند. با این حال، دلیل اصلی که توسط کارمندان در حال ترک شغل ذکر می‌شود، عدم یافتن حس تعلق خاطر در محل کارشان است. موضوعات زیر چتر شمول‌گرایی نیز در میان این دلایل مطرح می‌شوند. مهم است که درک کنیم که احساس سازگاری و تعلق خاطر متفاوت هستند. سازگاری به این اشاره دارد که چگونه بخش‌ها به خوبی در یک کل قرار می‌گیرند، که اغلب به معنای سازگاری منفعلانه با یک چارچوب یا وضعیت از پیش تعیین شده است. در مقابل، تعلق خاطر به معنای احساس نوعی رابطه است؛ این یک احساس است که وقتی موقعیتی پیش می‌آید که می‌توان بر آن تأثیر گذاشت یا به آن کمک کرد، تجربه می‌شود.

تعلق خاطر به خود

بحث در مورد حس تعلق خاطر به خودمان نیز حیاتی است. همان طور که احساس تعلق خاطر به دیگران یا یک نهاد مهم است، احساس اینکه به خودمان تعلق داریم نیز به همان اندازه حیاتی است. اگر در هر رابطه‌ای هستیم که از ما می‌خواهد در مورد این احساس به خودمان دروغ بگوییم، پس در جای اشتباهی هستیم. مانند احساسات عشق و دوست داشته شدن، حس تعلق خاطر یک نیاز اساسی انسان است. بنابراین، باید اذعان کنیم که نیاز ما به احساس تعلق خاطر، ذاتی ما به عنوان موجودات اجتماعی است. اگر نادیده گرفته شود، خود را در معرض رنج و ناراحتی احتمالی در روابطمان قرار می‌دهیم، یافته‌ای که توسط مطالعات اخیر در مورد سلسله مراتب نیازهای مزلو حمایت می‌شود.

برنه براون، حتی در آثار اولیه خود در مورد شمول‌گرایی، خاطرنشان کرد که تعلق خاطر یک نقطه داده مهم است. او در نشریه ۲۰۱۷ خود، "جسارت در بیابان: جستجو برای تعلق خاطر واقعی و شجاعت تنها ایستادن"، به بررسی این موضوع می‌پردازد که معنای تعلق خاطر یا احساس تعلق در دنیایی به طور فزاینده تکه تکه شده چیست. برای پرورش حس واقعی تعلق خاطر، باید در برابر انطباق با انتظارات یا قوانین ساختاری که سعی در ادغام با آن را داریم، مقاومت کنیم. تناقض قابل توجهی بین "تعلق داشتن" و "متناسب بودن" وجود دارد. متأسفانه، ما هنوز با مسائلی که از ساختارهای دوران صنعتی و هنجارهای آکادمیک ایجاد شده در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ نشأت می‌گیرند، دست و پنجه نرم می‌کنیم. چارت‌های سازمانی معمولاً از جعبه‌ها تشکیل شده‌اند. شرح شغل برای هر جعبه طراحی شده و سپس افرادی که "متناسب" با این جعبه‌ها هستند، جستجو می‌شوند. این اغلب کارمندان را مجبور می‌کند تا بسیاری از جنبه‌های شخصیت و ویژگی‌های فردی خود را برای متناسب شدن با این نقش‌های از پیش تعریف شده سرکوب کنند. چگونه می‌توان در چنین محدودیت‌هایی احساس تعلق خاطر کرد؟ حتی اگر این جعبه یک "قفس طلایی" باشد، باز هم نوعی حبس باقی می‌ماند.

اما وقتی در مورد تعلق خاطر در زمینه شمول‌گرایی صحبت می‌کنیم، نه به "متناسب بودن"

بلکه به "تعلق داشتن" واقعی اشاره می‌کنیم. این به معنای بودن آنچه که واقعاً در محیط کار هستیم، ایجاد فضایی برای خودمان است که همه جنبه‌های ما، از جمله سرگرمی‌ها، نقاط قوت و ضعف، فراتر از محدودیت‌های شرح شغل ما را در بر می‌گیرد. البته، رم یک روزه ساخته نشد. این یک فرآیند تدریجی است که نیازمند آن است که هر ذینفع به تغییر حیات بخشد و در طول زمان سازگار شود. گاهی اوقات، عمل به روش‌هایی که ممکن است با گروهی که ما بخشی از آن هستیم در تضاد باشد یا توسعه افکاری که ممکن است با آن‌ها موافق نباشند، می‌تواند ترسناک باشد. با این حال، پذیرش این خطرات برای غلبه بر ترس‌هایی که مانع از حس تعلق خاطر ما می‌شوند، حیاتی است. تنها زمانی که افراد واقعاً بفهمند شما چه کسی هستید و برای چه چیزی ایستاده‌اید، می‌توانید به تعلق خاطر واقعی دست یابید. "تعلق خاطر یک حالت منفعلانه نیست، بلکه نیازمند مشارکت فعال و دیده شدن است. ما تنها زمانی واقعاً دیده می‌شویم که به خود واقعی خود وفادار بمانیم، زیرا تنها در این حالت می‌توانیم ایده‌ها و خود واقعی خود را بدون ترس به اشتراک بگذاریم."

حفظ حس تعلق خاطر به خودمان به شجاعت نیاز دارد. اگر نتوانیم این تعلق خاطر به خود را حفظ کنیم، توسعه و تعمیق روابطمان با دیگران برایمان چالش برانگیز خواهد بود. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، تعلق خاطر یک حالت منفعلانه نیست، بلکه نیازمند مشارکت فعال و دیده شدن است. ما تنها زمانی واقعاً دیده می‌شویم که به خود واقعی خود وفادار بمانیم، زیرا تنها در این حالت می‌توانیم ایده‌ها و خود واقعی خود را بدون ترس به اشتراک بگذاریم.

نامرئی بودن و طرد شدن

نامرئی بودن، اصطلاحی که اغلب در زندگی روزمره استفاده می‌کنیم، از فعل "تصور کردن" می‌آید که به معنای قابل مشاهده کردن یا ایجاد تأثیر است. این مفهوم برای درک شمول‌گرایی و پویایی‌های تعلق خاطر حیاتی است. تقریباً همه نگرانی طبیعی در مورد دیده شدن را در خود جای داده‌اند؛ بنابراین، نامرئی بودن می‌تواند یکی از ناراحت‌کننده‌ترین تجربیات باشد. احساس

نامرئی بودن در دایره دوستان، خانواده یا محل کار شما ممکن است باعث شود از آن ساختار فاصله بگیرید، و ارتباطات و پیوندها را قطع کنید. پژوهشگرانی مانند ربکا نیل و بتانی لاسستر، که مطالعات ارزشمندی در مورد نامرئی بودن انجام داده‌اند، پیشنهاد می‌کنند که احساس نادیده گرفته شدن زمانی رخ می‌دهد که ایده‌های شما نادیده گرفته می‌شوند یا اگر خود را خارج از هنجارهای فرهنگی غالب گروه خود ببینید.

سه نوع نامرئی بودن وجود دارد: نامرئی بودن گروهی، نامرئی بودن بین فردی و نامرئی بودن نمایندگی. نامرئی بودن افراد را برچسب‌گذاری می‌کند، تعاملات اجتماعی آن‌ها را محدود می‌کند و آن‌ها را از دیده شدن به عنوان اعضای مناسب تیم یا شرکای تجاری مستثنی می‌کند. برای دیده شدن، باید بدانیم چگونه مؤثر عمل کنیم. شمول‌گرایی یک فرآیند متقابل است که در آن همه افراد درگیر باید در پرورش یک محیط فراگیر مشارکت کنند. در این زمینه، باید بدانیم چگونه مشارکت‌کننده باشیم تا دیده شویم.

چگونه می‌توان مشارکت را نشان داد؟

- در جلسات یا گفتگوهای فردی با همکاران، آمادگی برای مشارکت را نشان دهید و بر آنچه آن‌ها می‌گویند تمرکز کنید. اعمال کوچک می‌تواند علاقه شما به موضوع و گشودگی شما برای ارتباط را نشان دهد. به عنوان مثال، هنگام صحبت کسی، خود را با تلفن یا رایانه خود سرگرم نکنید.
- یک راه خوب برای نشان دادن ارزش دادن به ایده‌های یک عضو تیم، پرسیدن سوالات مرتبط در مورد توضیحات آن‌هاست. این نه تنها نشان می‌دهد که گوش داده‌اید بلکه نشان می‌دهد که مشارکت‌های آن‌ها را جدی می‌گیرید. با این حال، پرسیدن سوالاتی که علاقه واقعی به یادگیری بیشتر در مورد موضوع را منتقل می‌کنند، به جای اینکه به نظر برسد بحث را منحرف می‌کنند، حیاتی است.
- نشان دادن گوش دادن شما نیز شامل تعامل است. فقط سوال نپرسید -

پیشنهادهای ارائه دهید و به توسعه ایده‌های آن‌ها کمک کنید.

- تعاملات و بازخوردهای کلامی می‌تواند به یک جلسه یا گفتگوی انرژی ببخشد و آن را فعال‌تر و جذاب‌تر کند. به این ترتیب، می‌توانید شور و اشتیاق فرد مقابل را افزایش دهید.
- زبان بدن و حالات چهره شما نشانگرهای کلیدی برای اینکه آیا واقعاً گوش می‌دهید، هستند. به این نشانه‌های غیرکلامی توجه کنید.
- بر چهره و کلمات فردی که صحبت می‌کند تمرکز کنید؛ تا حد امکان تماس چشمی برقرار کنید.

برای نشان دادن درک، چه کاری انجام خواهیم داد؟

- باقیماندن نزدیک به موضوع در طول مکالمات، راهی مؤثر برای نشان دادن درک است. همیشه به کلمات گوینده، چه موافق باشید و چه مخالف، ارجاع دهید. از عباراتی مانند "همان‌طور که اشاره کردید..."، "در این نقطه شما برجسته کردید..." و "مشابه آنچه شما توضیح دادید..." استفاده کنید.
- در استفاده از عباراتی که درک را نشان می‌دهند مانند "درک می‌کنم..." یا "می‌بینم..." تردید نکنید.
- حتی اگر آنچه مورد بحث قرار می‌گیرد را دوست ندارید، به عبارات اتهام‌آمیز متوسل نشوید. رویکرد حل‌محور با سوالاتی مانند "اکنون چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟" یا "چگونه می‌توانیم این را حل کنیم؟" را به جای "چرا چنین کاری کردی؟" انتخاب کنید.
- حالت چهره مثبتی را حفظ کنید، چه در حال صحبت باشید و چه در حال گوش دادن.
- ممکن است زمان‌هایی در طول یک جلسه یا گفتگو وجود داشته باشد که نیاز به

سکوت داشته باشید. اگر نمی‌توانید با صحبت کردن مشارکت کنید، تکان دادن سر به علامت موافقت می‌تواند نشان دهد که در حال دنبال کردن و درک هستید.

چگونه می‌توانم نسبت به اعضای تیم خود فراگیر باشم؟

- تجربیات شخصی خود را به اشتراک بگذارید. شیوه کار یا ترجیحات شما ممکن است راهنمایی ارزشمندی برای همکارانتان ارائه دهد.
- به طور مداوم در دسترس و پاسخگو با رفتاری دوستانه و گرم باشید هر زمان که همکاران با شما تماس می‌گیرند.
- هدف از گردهمایی‌های خود را هم در جلسات فردی و هم در جلسات روتین به وضوح تعریف کنید.
- از همکاران خود برای تلاش‌ها و مشارکت‌هایشان تقدیر و تشکر کنید.
- از صحبت‌های منفی در مورد دیگران در داخل تیم جلوگیری کنید. اگر مشکلات واقعی برای حل وجود ندارد، توضیح دهید که چنین صحبت‌های منفی می‌تواند به گروه آسیب برساند.
- هنگام تعامل با همکاران، حالت بدنی باز را حفظ کنید. تا حد امکان از پشت کردن به کسی خودداری کنید.
- تلاش کنید روابطی با همکارانتان خارج از محیط کار برقرار کنید. در مورد خانواده‌هایشان، مشکلات شخصی یا موفقیت‌هایشان اطلاعات کسب کنید.

چگونه می‌توانم در تصمیم‌گیری‌ها فراگیر باشم؟

- مشارکت‌ها، پیشنهادات، اعتراضات یا بازخوردها را از اعضای تیم خود تشویق کنید. گفتگوی باز برای ارتباط مؤثر و رهبری فراگیر حیاتی است.
- اعضای تیم خود را قطع نکنید. نشان دهید که افراد می‌توانند ایده‌های خود را در

طول تصمیم‌گیری به اشتراک بگذارند.

- منطق پشت تصمیمات خود را برای اطمینان از شفافیت توضیح دهید.
- انتقادات همکاران خود را در نظر بگیرید.

آیا می‌توانم در عین حال هم منظم و هم قابل اعتماد به نظر برسم؟

- در بحث‌های جاری تیم خود طرف هیچ کس را نگیرید؛ به عنوان رهبر ارکستر و کارگردان عمل کنید. کافی است از شخصی سازی بحث جلوگیری کنید.
- اطمینان حاصل کنید که صدای شما هنگام ارتباط با اعضای تیم شنیده و درک می‌شود. در صورت عدم کفایت، آموزش فن بیان را در نظر بگیرید.
- برای تیم خود حاشیه خطایی قائل شوید. با رویکردی حمایتی به هر موقعیت برخورد کنید.
- اعضای تیم خود را تشویق کنید تا در برابر ایده‌های شما استدلال بیاورند.
- هنگامی که تجربه‌ای ناموفق رخ می‌دهد، دیدگاه‌های خود را به وضوح بیان کنید.
- ریسک‌پذیری را در تیم خود حمایت کنید. موفقیت بدون ریسک به دست نمی‌آید.

طرد شدن

همه ما لحظاتی از طرد شدن را تجربه می‌کنیم که در آن احساس disconnect از محیط‌هایی که در آن زندگی می‌کنیم، منجر به ناراحتی می‌شود. دلایل زیادی پشت عدم توانایی در ایجاد تعلق خاطر وجود دارد. این تجربیات می‌تواند شامل: نادیده گرفته شدن، مورد تبعیض قرار گرفتن بر اساس جنسیت، گرایش جنسی، سن، ملیت، وضعیت مالی، معلولیت، اعتقادات، لهجه، سلامت روان، نژاد، وضعیت تحصیلی، ساختار خانوادگی، یا شغل باشد. اگر چنین تبعیض‌ها یا طرد شدن‌هایی را تجربه کرده‌اید، به یاد داشته باشید که تأثیر آن نه تنها در شما، بلکه در محیطی که آن را تداوم بخشیده است نیز باقی می‌ماند. شمول‌گرایی شامل واکنش به طرد شدن به همان

اندازه طرد شدن هاست. در محل کار، مدرسه یا دایره اجتماعی خود، آیا زمانی که کسی طرد می‌شود، ساکت می‌مانید یا اقدامی انجام می‌دهید؟ در نتیجه، سبک زندگی فراگیر به عنوان موضوعی مطرح می‌شود که باید نه تنها در سطح فردی، بلکه در سطح اجتماعی نیز مورد توجه قرار گیرد.

نتیجه‌گیری

در مجموع، رهبری فراگیر در گرو درک عمیق، پرورش و به کارگیری هوش هیجانی است. ما آموختیم که چگونه نادیده‌انگاری احساسات در محیط‌های حرفه‌ای می‌تواند ظرفیت ما برای شمول‌گرایی را محدود کند و تأکید شد که پذیرش و کارکردی‌سازی احساسات، چه درونی و چه بیرونی، اولین گام حیاتی است. بررسی مؤلفه‌های هوش هیجانی و روش‌های ابراز شخصی نشان داد که چگونه ارتباطات عمیق و اعتماد شکل می‌گیرد. همچنین، با شناسایی "دشمنان نزدیک همدلی" و سوگیری‌های ناخودآگاه، مسیرهایی برای مقابله با موانع پنهان شمول‌گرایی آشکار شد. از طریق مثال‌هایی چون رهبری یورگن کلپ، اهمیت امنیت روانی برجسته‌گشت، و مفهوم "قدرت" فراتر از تحمیل، به سوی هماهنگی و نفع رساندن به همه ذینفعان تعریف شد. در نهایت، مفهوم "تعلق خاطر" نه تنها به عنوان یک نیاز اساسی انسانی، بلکه به عنوان ستون فقرات یک فرهنگ سازمانی پویا و فراگیر، و همچنین اهمیت "تعلق خاطر به خود" و مبارزه با "نامرئی بودن" مورد تأکید قرار گرفت. رهبری مؤثر امروز، رهبری است که فراتر از منطق خشک، با قلب و ذهن باز به سوی درک، پذیرش و توانمندسازی هر فرد گام برمی‌دارد و فضایی را برای ابراز اصیل خود فراهم می‌آورد. این سفر یک فرآیند مداوم است که نیازمند شجاعت، خودآگاهی و تعهد به خلق محیط‌هایی است که در آن همه احساس دیده شدن، شنیده شدن و ارزشمند بودن داشته باشند.

نکات کلیدی

- انسان‌ها موجوداتی اساساً احساسی هستند و نادیده‌گرفتن احساسات در

- محیط‌های حرفه‌ای، مانع از شمول‌گرایی می‌شود.
- پذیرش و کارکردی‌سازی احساسات، هم برای خود و هم برای دیگران، اولین گام به سوی رهبری فراگیر است.
- هوش هیجانی شامل خودآگاهی، مدیریت احساسات، انگیزش، همدلی و مدیریت روابط است و برای توسعه فرهنگی فراگیر حیاتی است.
- "دشمنان نزدیک همدلی" مانند همدردی، قضاوت، سرزنش و حل مسئله عجولانه، همدلی واقعی را تخریب می‌کنند.
- ایجاد امنیت روانی، با برداشتن فشار از دوش افراد و دادن آزادی عمل، به عملکرد بهتر و شمول‌گرایی کمک می‌کند.
- سوگیری‌های ناخودآگاه از بزرگ‌ترین موانع شمول‌گرایی هستند و نیاز به آگاهی، چالش‌کشی و کنجکاوی برای کاهش آن‌ها وجود دارد.
- ناهماهنگی شناختی زمانی رخ می‌دهد که افکار و اعمال ما با هم در تضاد باشند و برای حفظ سلامت روان، باید فعالانه آن را مدیریت کرد.
- آگاهی از امتیازات شخصی و تلاش برای درک و حمایت از افراد کمتر برخوردار، به ایجاد جامعه‌ای فراگیرتر کمک می‌کند.
- تعلق خاطر واقعی، فراتر از صرفاً "متناسب بودن" است و به معنای احساس دیده شدن و امکان مشارکت در محیط است.
- حفظ حس تعلق خاطر به خود و شجاعت در ابراز خود واقعی، اساس روابط عمیق و شمول‌گرایی حقیقی است.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانید با نگاهی عمیق‌تر به تجربیات کودکی خود، ریشه‌های سوگیری‌های

ناخودآگاه یا الگوهای سرکوب احساسات را در خود شناسایی کنید و چه گام‌های عملی برای تغییر آن‌ها می‌توانید بردارید؟

- در محیط کاری یا اجتماعی خود، چه موقعیت‌هایی را به یاد می‌آورید که به جای همدلی واقعی، یکی از "دشمنان نزدیک همدلی" بروز کرده است؟ چگونه می‌توانستید در آن لحظه رویکرد متفاوتی داشته باشید؟
- با توجه به مفهوم "امنیت روانی" و مثال یورگن کلپ، در نقش رهبری یا حتی در روابط شخصی خود، چه فضایی را برای کاهش فشار و توانمندسازی دیگران می‌توانید ایجاد کنید؟
- آگاهی از امتیازات شخصی خود، چگونه دیدگاه شما را نسبت به افرادی که این امتیازات را ندارند تغییر می‌دهد و چه مسئولیت‌هایی را برای شما در قبال جامعه ایجاد می‌کند؟
- مفهوم "تعلق خاطر به خود" چگونه می‌تواند بر توانایی شما در ایجاد تعلق خاطر برای دیگران تأثیر بگذارد و چه گام‌هایی برای تقویت این حس درونی می‌توانید بردارید؟

۳۰ جمله کلیدی

۱. انسان‌ها بیشتر موجوداتی احساسی هستند که گاهی فکر می‌کنند، نه برعکس.
۲. نادیده گرفتن احساسات در محیط کار مانع از رهبری فراگیر و شمول‌گرایی می‌شود.
۳. احساسات ما، وقتی به درستی درک و مدیریت شوند، ظرفیت ما را برای شمول‌گرایی افزایش می‌دهند.
۴. رهبری به معنای مدیریت تناقضات و ایجاد فضایی است که در آن احساسات کارکردی باشند.
۵. ناتوانی در درک احساسات خودمان، ما را از درک احساسات دیگران بازمی‌دارد.
۶. یک رهبر فراگیر، پذیرای احساسات همکاران خود است و آن را ضعف نمی‌داند.

۷. ترس، خشم، شادی و غم احساسات اساسی هستند که هر یک کارکرد مهمی در زندگی ما دارند.
۸. بهترین پاسخ به ترس، ارائه حمایت و اطمینان است، نه نادیده گرفتن آن.
۹. خشم مرزهای ما را حفظ می کند و در برابر بی عدالتی ایستادگی می کند؛ باید دلیل آن را فهمید.
۱۰. هوش هیجانی شامل آگاهی از خود، مدیریت خود، انگیزش، همدلی و مهارت های اجتماعی است.
۱۱. ابراز شخصی (Disclosure) مؤثر، اعتماد را می سازد و روابط را عمیق تر می کند.
۱۲. ابراز دستکاری گرانه و نه همدلانه، حس شمول گرایی را تخریب می کند.
۱۳. همدلی به معنای درک احساسات دیگران است، نه لزوماً تجربه کردن همان درد.
۱۴. شفقت، یک واکنش عاطفی همراه با تمایل به کمک است که فاصله عاطفی سالم تری را ایجاد می کند.
۱۵. "دشمنان نزدیک همدلی" رفتارهایی هستند که همدلی به نظر می رسند اما مخرب هستند، مانند همدردی یا قضاوت.
۱۶. سرزنش و اجتناب، مانع از گفتگوی همدلانه شده و فرد را تنها می گذارند.
۱۷. رهبری مبتنی بر حل مشکل، اغلب بُعد عاطفی وضعیت را نادیده می گیرد و مانع همدلی می شود.
۱۸. قدرت می تواند به معنای هماهنگی و توانمندسازی همه ذینفعان باشد، نه فقط غلبه بر مقاومت.
۱۹. فرمول BRAVING برنه براون، چارچوبی برای ساختن و حفظ اعتماد در روابط فراهم می کند.

۲۰. امنیت روانی به تیم‌ها اجازه می‌دهد بدون ترس عملکرد عالی داشته باشند و رهبر مسئولیت را به دوش می‌کشد.
۲۱. سوگیری‌های ناخودآگاه، بزرگ‌ترین مانع موفقیت و شمول‌گرایی هستند و نیاز به آگاهی و چالش‌کشی دارند.
۲۲. مغز ما برای کارایی، میانبرهای ذهنی ایجاد می‌کند که می‌توانند به سوگیری‌های شناختی منجر شوند.
۲۳. ناهماهنگی شناختی، تنش روانی ناشی از تناقض بین باورها و اعمال است.
۲۴. مدیریت فعال ناهماهنگی شناختی برای سلامت روان و تصمیم‌گیری‌های همسو با ارزش‌ها حیاتی است.
۲۵. آگاهی از امتیازات شخصی، گامی اساسی در تبدیل ذهنیت "من در مقابل آن‌ها" به "ما" است.
۲۶. تعلق خاطر به معنای احساس دیده شدن، شنیده شدن و مشارکت فعال در یک گروه است، نه صرفاً "جا افتادن".
۲۷. احساس تعلق خاطر به خودمان، پایه و اساس توانایی ما در ایجاد تعلق خاطر برای دیگران است.
۲۸. نامرئی بودن، یک تجربه دردناک است که افراد را از تعامل و مشارکت موثر دور می‌کند.
۲۹. یک رهبر فراگیر، فعالانه مشارکت را تشویق می‌کند، بازخورد می‌دهد و محیطی حمایتی ایجاد می‌کند.
۳۰. شمول‌گرایی یک فرآیند مداوم است که نیازمند شجاعت، خودآگاهی و تعهد برای ایجاد تغییر است.

فصل ۵

فراگیری در سفر توسعه فردی: گشودگی به رشد و تحول درونی

"ذهن انسان یک توانایی بی‌نهایت برای رشد دارد. آنچه اهمیت دارد، باور ما

به این پتانسیل و تلاش ما برای به فعلیت رساندن آن است." - کارول دوک

اهداف اصلی فصل:

- هدف این فصل، تبیین مفهوم فراگیری به عنوان یک رویکرد درونی در مسیر توسعه فردی است.
- خوانندگان با مفهوم ذهنیت رشد و ابعاد آن در زمینه‌های مختلف زندگی آشنا خواهند شد.
- فصل به بررسی خوش‌بینی آموخته‌شده و ابعاد سه‌گانه آن در شکل‌دهی به نگرش فردی می‌پردازد.
- توصیه‌های عملی برای پرورش ذهنیت رشد و مواجهه سازنده با چالش‌ها و بازخوردها ارائه می‌شود.
- در نهایت، این فصل بر اهمیت نگرش‌های مثبت نسبت به تلاش، شکست و موفقیت دیگران تأکید خواهد کرد تا افراد به سمت زندگی پربارتری حرکت کنند.

چکیده

این فصل به بررسی عمیق مفهوم فراگیری فراتر از روابط بین فردی و آن را به عنوان

یک نگرش کلیدی در مسیر توسعه فردی معرفی می‌کند. فراگیری درونی، به معنای گشودگی به مهارت‌ها، دیدگاه‌ها، استعدادها و دانش جدیدی است که هنوز بخشی از وجود ما نشده‌اند. با اتخاذ این رویکرد، افراد می‌توانند موانع ذهنی را کنار گذاشته و زندگی پربارتر و لذت‌بخش‌تری را تجربه کنند. فصل حاضر، با بهره‌گیری از یک روایت شخصی، نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از یک وضعیت قربانی‌گونه به یک رویکرد فعال و هدفمند رسید و از خاطرات چالش‌برانگیز برای یافتن قدرت درونی الهام گرفت. در ادامه، به مفهوم ذهنیت رشد کارول دوک پرداخته می‌شود که بر قابلیت بی‌حد و حصر مغز انسان برای توسعه در هر سنی تأکید دارد و باور به این پتانسیل را سنگ بنای موفقیت می‌داند. بخش‌های بعدی فصل به راهکارهای عملی برای پرورش ذهنیت رشد، از جمله نحوه مواجهه با چالش‌ها، پذیرش بازخورد، درک انواع هوش، مدیریت تحمل مقاومت، و نگرش نسبت به موفقیت و شکست می‌پردازد. در نهایت، مفهوم خوش‌بینی آموخته‌شده‌ی مارتین سلیگمن در سه بعد پایداری، فراگیری و شخصی‌سازی مورد تحلیل قرار می‌گیرد و نقش حیاتی آن در ایجاد امید و حرکت به سوی آینده‌ای روشن‌تر برای افراد و جوامع تبیین می‌گردد. این فصل بر این باور است که با کنار گذاشتن تعصبات، کلیشه‌ها و درماندگی آموخته‌شده، و با اتکا به درک متقابل و اعتماد، می‌توانیم بنیان‌هایی برای جوامعی شکوفاتر بنا نهیم.

مقدمه

مفهوم فراگیری اغلب در بستر روابط اجتماعی و تعامل با افرادی که از ما متفاوت هستند، مورد بحث قرار می‌گیرد؛ به معنای همزیستی و تولید جمعی. این دیدگاه، اگرچه حیاتی و اساسی است، اما تنها بخش کوچکی از دامنه وسیع کاربرد فراگیری را دربرمی‌گیرد. فراگیری، در جوهره عمیق‌تر خود، به یک نگرش ذهنی اشاره دارد که نه تنها بر تعاملات بیرونی ما تأثیر می‌گذارد، بلکه یک چشم‌انداز کاملاً جدید را در جهان درونی و رابطه ما با خودمان به ارمغان می‌آورد.

اگر تنوع را به عنوان آنچه که هنوز در آغوش نگرفته‌ایم تعریف کنیم، آنگاه تمامی مهارت‌های

جدید، دیدگاه‌ها، استعدادها، دانش و ابزارهایی که هنوز آن‌ها را درونی نکرده‌ایم، می‌توانند با یک ذهنیت فراگیر مورد توجه قرار گیرند. به بیان دیگر، تمام نوآوری‌هایی که قرار است کسب کنیم، تا زمانی که آن‌ها را درونی سازیم و بخشی از ویژگی‌هایمان شوند، در ابتدا از ما دور و متفاوت به نظر می‌رسند. این، جوهر تکامل است و سفر توسعه فردی ما نیز به طور طبیعی به همین شیوه شکل می‌گیرد. اگر در این مسیر، به جای ساختن موانع برای خودمان، با یک ذهنیت فراگیر به موضوعات جدید نزدیک شویم، با زندگی لذت‌بخش‌تر و پربارتری مواجه خواهیم شد. این فصل، بر این رویکرد تأکید دارد و تلاش می‌کند تا دانش و تجربیات حاصل از فراگیری را در مسیر توسعه شخصی افراد به کار گیرد، با این امید که الهام‌بخش رویکردها و روش‌هایی باشد که به زندگی آن‌ها معنا و پویایی بیشتری ببخشد.

درک فراگیری درونی: گشودگی به خویشتن

فراگیری، همانطور که اشاره شد، فراتر از ابعاد اجتماعی و بین فردی خود، در عمق وجود ما آغاز می‌شود. این یک نگرش درونی است که به ما اجازه می‌دهد تا با بخش‌هایی از وجودمان که هنوز ناشناخته یا توسعه نیافته‌اند، ارتباط برقرار کنیم. تصور کنید مغز انسان مانند یک قلمرو وسیع و نامحدود است که همواره پتانسیل‌های جدیدی برای کشف و توسعه دارد. هر مهارت تازه، هر دیدگاه نو، و هر دانشی که هنوز در دایره تجربیات ما قرار نگرفته است، به منزله یک "دیگری" است که ما می‌توانیم انتخاب کنیم آن را درونی کرده و بخشی از وجود خود سازیم. این فرآیند، جوهر تکامل و رشد فردی است.

زمانی که ما با یک ذهنیت فراگیر به این "دیگری"‌های درونی نگاه می‌کنیم، به جای ساختن دیوارها و مقاومت در برابر تغییر، پلی برای پذیرش و ادغام آن‌ها می‌سازیم. این نگرش، به ما کمک می‌کند تا با چالش‌ها نه به عنوان موانع سفت و سخت، بلکه به عنوان فرصت‌هایی برای بسط و گسترش ظرفیت‌هایمان مواجه شویم. زندگی فردی ما، در واقع، تجلی مستمر این فرآیند فراگیری درونی است. هر بار که ما یک عادت جدید را می‌آموزیم، یک باور قدیمی را کنار می‌گذاریم، یا یک

مهارت دشوار را کسب می‌کنیم، در حال تمرین فراگیری درونی هستیم. این تمرین مستمر، نه تنها به رضایت بیشتر از زندگی می‌انجامد، بلکه مسیر ما را به سوی یک وجودی پویاتر و معنادارتر هموار می‌کند.

روایت یک تجربه شخصی: درس‌هایی از بلاتکلیفی و انتخاب

تجربیات شخصی، اغلب قوی‌ترین درس‌ها را در مسیر توسعه فردی به ما می‌آموزند. در این زمینه، نویسنده به خاطره‌ای از سال‌ها پیش اشاره می‌کند که به عنوان مدیرعامل یک بانک کوچک اما موفق در لندن منصوب شده بود. در آن ساختار، تمامی حوزه‌های کسب‌وکار تحت مسئولیت او بود، در حالی که یک مدیرکل بریتانیایی ناظر نیز حضور داشت. این بانک، علی‌رغم کوچکی، نقش یک آزمایشگاه را برای بانکداری ترکیه ایفا می‌کرد.

در آن زمان، با دستورالعمل‌های جدید اتحادیه اروپا، یک گروه کاری تشکیل شد که نویسنده نیز بخشی از آن بود. بحث‌ها حول محور ادغام احتمالی بانک‌هایی در آلمان، انگلستان و هلند می‌چرخید و این احتمال وجود داشت که شعبه لندن فروخته شود. در واقع، خریدار نیز پیدا شد. این پروژه، به معنای لغو موقعیت شغلی خود نویسنده بود، اما او با آگاهی کامل آن را امضا کرد.

این تصمیم، یک دوره ۱۲ هفته‌ای بلاتکلیفی را به دنبال داشت. برای ۱۲ هفته، هیچ کاری جز ثبت یک "عکس فوری" از ترازنامه نمی‌شد انجام داد. این دوره برای نویسنده، یک "کلاف سردرگم" ذهنی بود. صاحبان جدید بانک، قصد همکاری با ترکیه را نداشتند و تمامی دانش و ارزش افزوده او به ترکیه مرتبط بود. در همان زمان، دخترش تازه متولد شده بود و زندگی در لندن، شهری گران‌قیمت، بدون شغل امکان‌پذیر نبود. نویسنده در اوج مسیر شغلی خود، احساس می‌کرد به ته خط رسیده است. او خود را در موقعیت یک قربانی کامل، منفعل، و با آینده‌ای نامعلوم می‌دید. این وضعیت، تضاد عجیبی را ایجاد کرده بود: از یک سو، مدیرعامل بانکی در لندن بود، و از سوی دیگر، در وضعیت ناامیدی و بلاتکلیفی به سر می‌برد.

در آن دوران، نویسنده در یک دوره آموزش کوچینگ شرکت می‌کرد و یک کوچ حرفه‌ای داشت.

کوچ از او پرسید: "رضا، چه کاری می‌توانی انجام دهی که در زندگی‌ات مؤثر باشد؟". با تأمل در این سؤال، نویسنده متوجه شد که هیچ چیز تحت کنترل او نیست. در آن زمان، به دلیل اعتمادی که به او شده بود، یافتن شغل جدید نامناسب بود. اما اگر شغلی پیدا نمی‌کرد و بانک بسته می‌شد، همه چیز تمام بود. نزدیک شدن به خریداران احتمالی نیز خیانت به رئیسش تلقی می‌شد. او احساس اسیر شدن داشت و با حسادت به کارگرانی که در محل ساخت‌وساز روبروی خانه‌اش مشغول کار بودند، نگاه می‌کرد و امنیت شغلی آن‌ها را آرزو می‌کرد.

این نقطه، آغاز یک دگرگونی بود. نویسنده به این فکر افتاد که به جای قربانی بودن، چه معنایی دارد که پیش‌گام باشد. او در لندن بود، تبعه ترکیه، و امکان داشت از طریق همسرش هلندی شود، اما این امر مستلزم قبولی در یک آزمون زبان بسیار دشوار بود. او ۱۲ هفته وقت آزاد داشت: آیا می‌توانست این کار را انجام دهد؟. یک انگیزه دیگر نیز در کار بود: عشق او به المپیک. او که شناگر خوبی نبود، رویای این را داشت که شاید دختر تازه متولد شده‌اش روزی در المپیک شرکت کند. این رؤیا، به او انگیزه ناگهانی بخشید و او تصمیم گرفت تا در این آزمون شرکت کند. طی هشت هفته، او دروس خصوصی گرفت، در آزمون شرکت کرد و قبول شد. این هشت هفته، با هدف و معنای کامل، روز و شب کار کرد و هر لحظه آن را به یاد دارد. او به جای اینکه هر روز خود را به محل کار بکشاند، از تخت خوابش با هدف برمی‌خاست.

زندگی، چرخشی جالب داشت. بانک فروخته نشد، بلکه بسته شد. یا بهتر بگوییم، سه بانک در سه کشور مختلف ادغام شدند و دفتر مرکزی آن‌ها در روتردام قرار گرفت. به نویسنده پیشنهاد مدیریت عامل این بانک جدید داده شد و بانک مرکزی هلند او را به عنوان مدیر بین‌المللی پذیرفت که نویسنده آن را اوج مسیر بانکی خود می‌داند. اما او به جای رفتن به هلند، در آخرین لحظه پیشنهاد یک بانک فرانسوی را پذیرفت و به ترکیه بازگشت. به یک معنا، تمام آن تلاش‌ها بی‌ثمر به نظر می‌رسید.

هیچ یک از برنامه‌های آن زمان محقق نشد، اما یک حقیقت باقی ماند: برای هشت هفته، هر روز صبح با اشتیاق از خواب برمی‌خاست. او هنوز به آن روزها فکر می‌کند. هر زمان که احساس

چالش یا اسیر شدن می‌کند، از آن خاطرات قدرت می‌گیرد. این تجربه، با فراگیری چه ارتباطی دارد؟ فراگیری، در جوهره خود، در ذهن ما آغاز می‌شود. پرسش‌هایی مانند: "چه چیزی را آماده‌ام که در زندگی‌ام بگنجانم؟" و "چه چیزی باعث می‌شود صبح‌ها با اشتیاق از خواب بپریم؟". با پاسخ‌های معنادار به این سؤالات است که فراگیری آغاز می‌شود. مفهوم معنا، به طرز شگفت‌انگیزی، توانایی ذاتی مغز ما را در ساختن اهمیت و انگیزه آشکار می‌سازد.

ذهنیت رشد: مبانی و کاربردها

یکی از رویکردهای تحول‌آفرین، به ویژه در حوزه آموزش، مفهوم "ذهنیت رشد" است. کارول دوک، استاد دانشگاه استنفورد، این مفهوم را معرفی کرد که بر یک گزاره بسیار ساده بنا شده است: ظرفیت مغز انسان محدود نیست؛ بلکه می‌تواند توسعه یابد. بنابراین، وقتی از عباراتی مانند "کشف پتانسیل خود" و "رسیدن به آن پتانسیل" استفاده می‌کنیم، از نظر دوک دچار اشتباه بزرگی می‌شویم. این عبارات فرض می‌کنند که ما ظرفیت مشخصی داریم و رسیدن به آن، بهترین سناریوی ممکن است. اما تحقیقات دوک نشان می‌دهد که مغز انسان در هر سنی آماده توسعه بیشتر است. تنها چیزی که نیاز داریم، این است که به این موضوع باور داشته باشیم؛ خودمان و یکدیگر را تشویق کنیم؛ و به جای نتایج نهایی، به تلاش، پشتکار و فداکاری پاداش دهیم.

برای درک بهتر ذهنیت رشد، می‌توان به برخی از اظهارات کلیدی که دوک مطرح می‌کند، توجه کرد:

- **هوش یک ویژگی شخصی و غیرقابل تغییر نیست:** ذهنیت رشد بر این باور است که هوش، مانند یک عضله، با تمرین و تلاش قابل توسعه و تقویت است. این دیدگاه، با این فکر که افراد یا باهوش به دنیا می‌آیند یا نه، به شدت در تضاد است.
- **همواره می‌توانید سطح هوش خود را تغییر دهید:** این ایده، پایه و اساس ذهنیت رشد است. این به معنای پذیرش پتانسیل یادگیری و سازگاری مستمر است، نه

پذیرش یک سقف ثابت برای توانایی‌های شناختی.

- **برای موفقیت در ورزش، باید استعداد طبیعی داشت:** ذهنیت رشد نشان می‌دهد که اگرچه استعداد اولیه می‌تواند مزیت باشد، اما تلاش، تمرین مستمر و پشتکار برای تسلط و برتری در هر زمینه‌ای، از جمله ورزش، حیاتی‌تر است.
- **اگر سخت‌تر کار کنید، می‌توانید در همه چیز بهتر شوید:** این گزاره، مستقیماً به قدرت تلاش و پشتکار در دستیابی به بهبود اشاره دارد و با این باور که برخی افراد به طور طبیعی در چیزی خوب هستند و نیازی به تلاش زیاد ندارند، مقابله می‌کند.
- **بازخورد درباره عملکرد شما را ناراحت می‌کند:** در ذهنیت رشد، بازخورد نه تنها تهدیدآمیز نیست، بلکه یک فرصت ارزشمند برای یادگیری و بهبود است.
- **بازخورد از منابع معتبر بسیار ارزشمند است:** این نشان‌دهنده گشودگی به یادگیری و استفاده از دیدگاه‌های بیرونی برای رشد است.
- **اگر باهوش باشید، همه چیز به طور طبیعی برایتان اتفاق می‌افتد و نیازی به تلاش زیاد ندارید:** این جمله، نمایانگر ذهنیت ثابت است که به باور غلط راحتی و عدم نیاز به تلاش برای افراد باهوش اشاره دارد.
- **اگر در روش‌ها و رویکردهای خودتان گیر کرده‌اید، تغییر آن‌ها غیرممکن است:** ذهنیت رشد، بر قابلیت انعطاف و تغییر تأکید دارد، حتی در مواجهه با عادات و روش‌های ریشه‌دار.
- **عاشق یادگیری و به کارگیری چیزهای جدید هستیم:** این جمله، جوهر کنجکاوی و اشتیاق به رشد مستمر را در افراد دارای ذهنیت رشد نشان می‌دهد.

پرورش ذهنیت رشد: راهکارهای عملی

پرورش ذهنیت رشد، یک فرآیند آگاهانه و مستمر است که نیازمند توجه به جنبه‌های مختلفی

از زندگی و نگرش ماست. این راهکارها، به ما کمک می‌کنند تا انعطاف‌پذیری، پشتکار، و گشودگی خود را در برابر چالش‌ها و فرصت‌های جدید افزایش دهیم.

مقابله با چالش‌ها

اگر فردی به طور مداوم چالش‌ها را نادیده می‌گیرد یا به تعویق می‌اندازد، ممکن است نشانه‌ای از عدم باور به توانایی خود در توسعه مهارت‌هایش باشد. اساساً، این فرد ممکن است قبل از هرگونه تلاشی، تسلیم شود. با این حال، مانند هر عضله‌ای، ظرفیت شما برای مقابله با چالش‌ها می‌تواند به راحتی تقویت شود. یک استراتژی مؤثر، شروع با چالش‌هایی است که در غلبه بر آن‌ها احساس راحتی بیشتری می‌کنید. این رویکرد به شما امکان می‌دهد تا با واکنش‌های احساسی و بازتاب‌های خود در طول فرآیند آشنا شوید. با هر پیروزی کوچک، اعتماد به نفس و توانایی تحمل چالش‌های بزرگ‌تر افزایش می‌یابد.

رابطه با بازخورد

نحوه واکنش ما به بازخوردهای ناخواسته، می‌تواند تأثیر زیادی بر رشد ما داشته باشد. احساساتی که در این لحظات تحریک می‌شوند و مکان‌هایی در بدن که این احساسات را تجربه می‌کنیم، اغلب نتیجه تجربیات گذشته هستند. در این زمینه، شاید اولین قدم افزایش آگاهی نسبت به این واکنش‌ها باشد. با این حال، شروع با این باور شناختی که "هر بازخوردی که دریافت می‌کنم یک فرصت است"، می‌تواند گام عملی اولیه باشد. بازخورد نه تنها اطلاعاتی درباره شما ارائه می‌دهد، بلکه بینش‌های ارزشمندی درباره فرد بازخورد دهنده نیز در بر دارد. بسیاری از ما هنگام دادن بازخورد به دیگران، خودمان را با آن‌ها مقایسه می‌کنیم. تفاوت‌ها و عدم تطابق‌ها نیز خود نوعی بازخورد هستند. بنابراین، هر بازخورد هم حاوی اطلاعات مفید و هم اطلاعاتی است که ممکن است چندان مفید نباشد. هر چه بیشتر بتوانیم این دو را از هم تفکیک کنیم، موانع احساسی ما در برابر پذیرش بازخورد کاهش می‌یابد. باز بودن به بازخورد، نه خود بازخورد، به داشتن ذهنیت رشد کمک می‌کند. این به معنای گشودگی بیشتر به ایده‌های جدید است، نه

به دلیل بازخوردی که دریافت می‌کنیم، بلکه به دلیل رفلکس ما برای گشوده بودن به آن. نتیجه این امر، یک موضع بسیار شایسته‌تر و با اعتماد به نفس‌تر در مواجهه با چالش‌هاست.

پیش‌داوری‌ها در مورد هوش

ما می‌دانیم که هوش تنها یک نوع نیست. متأسفانه، چون در طول زندگی تحصیلی بر اساس یک معیار واحد ارزیابی می‌شویم، ممکن است تصوراتی درباره خودمان پیدا کرده باشیم که اصلاً مفید نیستند. ضرب‌المثلی منسوب به اینشتین وجود دارد که شاید به صورت کارتون نیز دیده باشید: تصور کنید تمام حیوانات یک جنگل با یک معیار واحد قضاوت می‌شوند. چه اتفاقی می‌افتد؟ مثلاً اگر بر اساس توانایی بالا رفتن از درخت قضاوت شوند، یک ماهی هیچ شانس ندارد. اما اگر معیار تغییر کند، مثلاً مسابقه شنا در رودخانه. استعاره واضح است، اینطور نیست؟ هوش نیز همین‌گونه است. برخی مطالعات به هشت دسته مختلف هوش اشاره می‌کنند. هوش ریاضی، هوش سازمانی، هوش انطباقی، یا هوش مفهومی.

برای مثال، نویسنده در طول زندگی تحصیلی خود به دلیل برتری در تمام دروس، چه علوم، چه ادبیات و چه ریاضیات، فردی باهوش شناخته می‌شد. با این حال، بعدها متوجه شد که در کارهایی مانند سازماندهی یک وعده غذایی ساده برای سه نفر یا روایت مؤثر یک داستان برای گروه کوچکی از چهار نفر، با مشکل مواجه است. زندگی او صرف تلاش برای برتری در زمینه‌هایی شده بود که در آن‌ها خوب بود، در حالی که در زمینه‌هایی که ضعف داشت نیز سرمایه‌گذاری و توسعه می‌کرد. بنابراین، مسئله این نیست که باهوش باشیم یا نه؛ بلکه این است که چه چیزی را در خودتان نیاز به توسعه دارید و منابع لازم برای انجام آن را بیابید.

تفاوت‌ها در تحمل مقاومت

تحمل مقاومت، به مدت زمانی اشاره دارد که فرد می‌تواند در مواجهه با چالش‌ها پیش از تسلیم شدن، پایداری کند. افرادی که دارای ذهنیت رشد هستند، معمولاً چالش‌ها را برای مدت طولانی‌تری تحمل می‌کنند و شانس موفقیت خود را افزایش می‌دهند. با این حال، مسئله اصلی

تنها پایداری نیست، بلکه خودتحملی ما در مواجهه با چالش هاست.

برای مثال، وقتی با شکست مواجه می شویم، به خودمان چه می گوئیم؟ چه احساساتی برانگیخته می شوند و هزینه های اجتناب از احساس شکست چیست؟ یا با عجله تسلیم شدن برای کاهش احساس شکست، چه فرصت هایی را از دست می دهیم؟ افرادی که تحمل بالاتری نسبت به ناملایمات دارند، احتمال بیشتری دارد که حمایت بیرونی را جستجو و دریافت کنند، زیرا دریافت حمایت بیرونی نیز احتمال موفقیت را افزایش می دهد. برعکس، کسانی که زود تسلیم می شوند، این فرصت ها را از دست می دهند. جالب اینجاست که اگر فردی در یک جنبه از زندگی انعطاف پذیری بالایی از خود نشان دهد، این ویژگی اغلب به سایر زمینه ها نیز سرایت می کند.

جنبه اجتماعی نیز قابل تأمل است. رفتار محیط اطراف ما می تواند بر رفتار ما تأثیر بگذارد؛ برای مثال، اگر اطرافیان ما به راحتی تسلیم شوند، ما نیز ممکن است تمایل به انجام همین کار را داشته باشیم یا برعکس. مطالعات تجربی زیادی در این زمینه وجود دارد. تحقیقات انجام شده در میان گروه های اقلیت در آمریکا نشان داده است که افراد متعلق به فرهنگ هایی با سابقه کار فشرده، مانند کشت برنج، تمایل بیشتری به پایداری طولانی مدت دارند. این نشان می دهد که پشتکار می تواند هم یک ویژگی گذرا و هم یک ویژگی موقعیتی باشد. به همین دلیل، در رشد کودک، پاداش دادن به تلاش و پشتکار، نه فقط نتایج، بسیار حیاتی است. آنچه ما را نمی کشد، قوی ترمان می کند.

نگرش نسبت به موفقیت دیگران

موفقیت های دیگران می تواند محرک قوی برای رشد شخصی باشد، اما نحوه واکنش ما به آن، بخش مهمی از ذهنیت ما را آشکار می سازد. در نقطه مقابل "شاتن فرویده" (Schadenfreude)، که به معنای لذت بردن از بدبختی دیگران است و متأسفانه در جوامع قطبی شده امروزی زیاد دیده می شود، ذهنیت رشد نگرشی کاملاً متفاوت را اتخاذ می کند. اگر دستاوردهای دیگران در شما احساسات عمیق و صادقانه ای از کمبود اعتماد به نفس، اضطراب و شک و تردید نسبت به

خود را برانگیزد، آنگاه ممکن است هنوز از ذهنیت رشد فاصله زیادی داشته باشید. برعکس، ذهنیت رشد شامل رفلکسی برای الهام گرفتن و توانمند شدن از موفقیت دیگران است. دیدن پیروزی‌های دیگران، نه تنها باعث حسادت یا ناامنی نمی‌شود، بلکه به عنوان شاهدهی بر پتانسیل انسانی و امکان دستیابی به اهداف مشابه تلقی می‌گردد. این نگرش، فرصتی برای یادگیری از بهترین‌ها و گسترش افق‌های خود فراهم می‌آورد.

نگرش نسبت به شکست

در واژگان ذهنیت رشد، کلمه‌ای به نام "شکست" وجود ندارد. بلکه هر نتیجه نامطلوبی به عنوان یک فرصت عالی برای یادگیری تلقی می‌شود. با بازتاب تجربیات شخصی، وقتی سؤال می‌شود که چه توصیه‌ای به خود جوان ترش در ۳۰ سال پیش می‌کرد، یک توصیه تأثیرگذار برجسته می‌شود: "از رد شدن نترس". از نظر تاریخی، نویسنده رد شدن را با شکست برابر می‌دانست، با این حال، هر رد شدن، در واقع یک فرصت آموزشی است – مفهومی که درونی کردن آن بسیار چالش برانگیز است. آسیب‌های احساسی ناشی از رد شدن اغلب برای نویسنده سخت بوده است. این امر به تدریج او را به سمتی سوق داده که از سناریوهایی که ممکن است با انکار مواجه شود، دوری کند و به این ترتیب، فرصت‌های گسترش شخصی در این زمینه‌ها را محدود کرده است.

با این حال، انسان‌ها موجودات پیچیده‌ای هستند. در حالی که نویسنده از رد شدن‌های احتمالی در برخی زمینه‌های زندگی‌اش اجتناب می‌کرد، با اعتماد به نفس با چالش‌ها در زمینه‌های دیگر روبرو می‌شد. برای مثال، مسائل دشوار شیمی را بدون ترس از شکست در مقابل کلاس حل می‌کرد. و وقتی شکست می‌خورد، با خنده از آن شانه خالی می‌کرد، درخواست حمایت می‌کرد، و بعداً با مطالعه و تلاش بر چالش‌های آن موضوع غلبه می‌کرد. اما جرئت نداشت به دختری که به او علاقه داشت نزدیک شود و چند کلمه زیبا بگوید. او بارها به زمین خورد و تقریباً هر قسمت از بدنش آسیب دید. با این حال، هرگز نتوانست در اسکی ریسک کند. به نوبه خود، او

فکر می‌کند که یک دوره بسکتبال نسبتاً خوبی داشته است. او خاطرات خوب زیادی از آن روزها دارد که هنوز برخی از آن‌ها را مرور می‌کند. اما اسکی در تعطیلات زمستانی برای او همچنان شکنجه‌آور است. این نشان می‌دهد که نگرش ما در مواجهه با شکست، ممکن است بسته به زمینه تغییر کند. درک این تفاوت‌ها و چگونگی تأثیر آن‌ها بر انتخاب‌ها و رفتارهای ما، برای توسعه فردی ضروری است.

رویکرد متفاوت به یادگیری

کنجکاوی، هرچند که می‌تواند ما را به وضعیت‌های دشوار بکشاند، اساساً برای پرورش ذهنیت رشد حیاتی است. برای کسانی که دیپلم خود را به دیوار می‌آویزند و سفر آموزشی خود را در همانجا به پایان می‌رسانند، ذهنیت رشد یک مفهوم بسیار بیگانه است. تصور کنید یک حرفه‌ای که دیپلم‌ها و گواهی‌نامه‌های او دیوار دفترش را تزئین کرده‌اند – شواهدی از تعهد به یادگیری مستمر. این سناریو ممکن است در ابتدا تأثیرگذار باشد؛ نشان‌دهنده تعهد به رشد شخصی و کسب دانش است. با این حال، یک مشاهده انتقادی ممکن است نشان دهد که برای برخی، دیوار نه نمایانگر یک سفر در حال انجام، بلکه یک تابلوی تکمیل شده است. آیا این نشان‌دهنده ذهنیت رشد است یا چیز دیگری؟

برای مثال، نویسنده اخیراً به دیدار دوست پزشکی رفت که در حوزه خود برجسته و همان روز در یک برنامه تلویزیونی حضور داشت. دفتر او، واقع در یک بیمارستان پیشرو، چندین دیپلم و گواهی‌نامه قاب شده داشت. جالب توجه است که چند قاب به طور مشهودی خالی مانده بودند، که باید یک حرکت نمادین به مسیر آموزشی مداوم او باشد و نشان‌دهنده حوزه‌های بالقوه تخصص آینده‌ای باشد که هنوز تعیین نشده‌اند؛ نویسنده این را بسیار دوست داشت. اما جالب اینکه، او از اهمیت این قاب‌های خالی بی‌خبر بود. قاب‌های خالی فقط همین بودند، قاب‌هایی که خالی مانده بودند. این موضوع برایشان جالب بود و خندیدند. نیازی نبود که مغز خود را تا این حد درگیر کنند. ما آماده یادگیری هستیم اگر چیزی لازم باشد. اما اگر نه، ما نیز حق داریم هر از

گاهی توقف کنیم و استراحت کنیم. این مثال، اهمیت نگرش درونی به یادگیری را برجسته می‌کند؛ آیا ما یادگیری را یک فرآیند بی‌پایان می‌دانیم یا یک نقطه پایان دارد؟

نیاز به اثبات خود

نیاز به تأیید بیرونی که برخی از ما داریم، بسیار تأثیرگذار است، اینطور نیست؟. برای نویسنده، همیشه این طور بوده است. در حالی که در ابتدا انگیزه‌ای برای او فراهم می‌کرد، طی سال‌ها، محدودیت‌های آن را شناخته است. جستجوی تأیید، قدردانی و تأیید از محیط اطراف می‌تواند خطرانی را که مایل به پذیرش آن‌ها هستیم، به شدت محدود کند. در نتیجه، ما از "پوست کلفت"ی که شرمساری برایمان به ارمغان می‌آورد، محروم می‌شویم. افراد دارای ذهنیت رشد نیز ممکن است میل به تأیید شدن داشته باشند. با این حال، در مورد آن‌ها، این تأیید از محیط اطراف نیست که اهمیت دارد؛ بلکه قدردانی از درون است که اولویت دارد. این تمایز اغلب ریشه در تربیت ما دارد — خواه تحت نظر منتقدانه والدین سخت‌گیر تربیت شده باشیم یا در محیطی از تمجید بیش از حد. هر دو شرایط می‌توانند وابستگی به تأیید بیرونی را پرورش دهند، که ممکن است مسیر خودشناسی را پیچیده کند و توانایی ما را در دنبال کردن مسیرهایی که توسط اعتقادات خودمان تغذیه می‌شوند، مختل سازد. به این ترتیب، ممکن است خود را دور از ذهنیت رشد بباییم، نه با حق خودمان، بلکه به عنوان شخص دیگری زندگی کنیم و به بندرگاه‌هایی برسیم که متعلق به خودمان نیستند، بلکه متعلق به کسانی هستند که برایمان کف می‌زنند.

نگرش‌های متفاوت به تلاش

آنچه برای ما اتفاق می‌افتد، به اندازه نحوه تغییر ما در پاسخ به چالش‌های زندگی و آثاری که آن‌ها در درون ما بر جای می‌گذارند، اهمیت ندارد. این، تجلی "عمل بازتابی" است. این دیدگاه، به اندازه مقصد، به سفر اولویت می‌دهد. در واقع، سفر اهمیت بیشتری دارد زیرا ما را برای سفرهای دیگر آماده می‌کند. تمرکز صرف بر نتایج می‌تواند ما را در چرخه‌ای از رضایت کوتاه‌مدت به دام بیندازد که در نهایت فرصت‌های بسیاری را که توسط بلندمدت ارائه می‌شوند، از ما سلب

می‌کند.

برای روشن شدن این موضوع، می‌توان مثالی از بسکتبال زد. برای کسانی که سریعاً بلند می‌شوند، موقعیت‌های اولیه آن‌ها در بسکتبال اغلب نزدیک سبد است – مانند پست یا پیوت – که از مزیت قد آن‌ها استفاده می‌کند. این امر رضایت قابل توجهی برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد، زیرا نسبت به همسالان کوتاه‌تر، می‌توانند به راحتی امتیاز کسب کنند و ریباند را به آسانی تصاحب کنند. با این حال، در حین انجام این کار، آن‌ها از توسعه مهارت‌های دیگر مانند پرتاب از راه دور یا دریبل غفلت می‌کنند. با گذشت سال‌ها، همه قد بلندتر می‌شوند، و برخی ممکن است به قد بسیار بلندی برسند، در حالی که کسانی که زود قد کشیدند ممکن است مزایای خود را در سال‌های بعدی از دست بدهند. این با تجربه نویسنده مطابقت دارد. وقتی او در دوران راهنمایی بسکتبال را شروع کرد، تقریباً ۱.۸۰ متر قد داشت. با ۲۰ سانتی‌متر برتری نسبت به نزدیک‌ترین رقیبش، نقش او در زمین روشن بود. با این حال، با گذشت سال‌ها و رسیدن به قد ۱.۹۰ متر – قدی که همسالانش از آن فراتر رفتند – مزیت اولیه او کاهش یافت و لقب "زرافه دست و پا چلفتی" را برای او به ارمغان آورد. وقتی به پایان دبیرستان رسید، هنوز در تیم بازی می‌کرد اما از ترکیب اولیه خارج شده بود. در سال دوم دبیرستان، با یک انتخاب محوری روبرو شد – یا بسکتبال را رها کند یا دریبل زدن و پرتاب از راه دور را بیاموزد تا به موقعیت فورواردر منتقل شود – او دومی را انتخاب کرد. برای یک ترم، تقریباً هر شب به سالن ورزشی می‌رفت و اغلب به تنهایی تمرین می‌کرد. البته، موقعیت او بلافاصله تغییر نکرد، زیرا بازیکن سنتر دیگری برای جایگزینی او وجود نداشت، بنابراین در موقعیت قدیمی خود گیر کرده بود. اما چیزی هست که هرگز فراموش نخواهد کرد. یک تورنمنت در میان تیم‌های دبیرستانی پایگاه‌های آمریکایی در ترکیه برگزار می‌شد. به دلالی، دبیرستان آن‌ها نیز شرکت کرد. آن‌ها بازی آخر را باختند و دوم شدند. اما در بازی قبل از آخر، مقابل پایگاه ازمیر، نویسنده خود را از پست سنتر به فورواردر منتقل کرده بود و رکورد شخصی خود را برای ریباند و کل امتیازات شکست. او که معمولاً کمترین امتیاز را کسب می‌کرد، در آن روز بیشترین امتیاز را به دست آورد. این اعتماد به نفس او را در دوران دانشگاه همراهی کرد. او در تیم

نبود، اما تجربیات بسیار سرگرم‌کننده‌ای در طول جشنواره‌های بهاری داشت. بعدها، وقتی برای تحصیلات تکمیلی به آمریکا رفت، زیاد وارد ورزش نشد. اما اوج واقعی او در سال‌هایی بود که ام‌بی‌ای خود را در فرانسه گذراند. او به عنوان فورواردر به تیم دانشگاه پیوست. در آن سال، او تجربه بهترین بازیکن لیگ و تیم مدرسه را داشت. این داستان نشان می‌دهد که چگونه تلاش و تغییر نگرش در مورد محدودیت‌ها می‌تواند به موفقیت‌های غیرمنتظره منجر شود.

خوش‌بینی آموخته‌شده: ابزاری برای زندگی پربارتر

"خوش‌بینی آموخته‌شده"، کتابی است که مارتین سلیگمن آن را به نگارش درآورده و بسیاری آن را یکی از برجسته‌ترین آثار او می‌دانند. این کتاب مهم، که ریشه در یک مطالعه گسترده و طولانی مدت دارد، به طور قانع‌کننده‌ای نشان می‌دهد که افرادی که دیدگاهی خوش‌بینانه به زندگی دارند، عموماً زندگی طولانی‌تر، با کیفیت‌تر، سالم‌تر و رضایت‌بخش‌تری را تجربه می‌کنند. تفاوت فاحش بین خوش‌بین‌ها و بدبین‌ها تا دهه چهل زندگی‌شان آشکار نمی‌شود، اما با افزایش سن، این تفاوت به طور عمیقی معنادار می‌گردد. سلیگمن خوش‌بینی را در سه بعد مشخص می‌کند.

بعد اول: پایداری (Permanence)

این بعد را می‌توان به عنوان دوام یا تداوم نیز نامید. افرادی که تمایل دارند خوش‌بینی خود را از دست بدهند و به راحتی در برابر ناملایمات تسلیم می‌شوند، معمولاً بر این باورند که آن‌ها ذاتاً مقصر رویدادها و نتایج منفی هستند. در مقابل، خوش‌بین‌ها علل و پیامدهای رویدادهای نامطلوب را موقتی می‌دانند. برای مثال، جایی که یک بدبین ممکن است اعلام کند: "رژیم‌ها همواره شکست می‌خورند"، یک خوش‌بین ممکن است پاسخ دهد: "رژیم‌ها فقط زمانی شکست می‌خورند که فرد زیاد به رستوران برود". به جای گله کردن: "رئیس یک کابوس مطلق است"، آن‌ها ممکن است بگویند: "رئیس فقط روز بدی را می‌گذراند". به جای اتهامی مانند "تو هرگز با من ارتباط برقرار نمی‌کنی"، یک خوش‌بین ممکن است مشاهده کند: "تو اخیراً به طور غیرمعمولی

ساکت بوده‌ای". تفاوت واضح است؛ در حالی که یکی وضعیت را دائمی می‌داند، دیگری یک شرط، یک زمان، و/یا یک موقعیت را به شرایط نامطلوب نسبت می‌دهد.

تجربه شکست می‌تواند هر کسی را به طور لحظه‌ای دچار احساس درماندگی کند، شبیه به یک ضربه محکم یا افتادن از دوچرخه. چنین حوادثی می‌توانند واقعاً درد شدید و احساس خستگی و ناتوانی را به همراه داشته باشند. با این حال، برای کسانی که این مشکلات را موقعیتی می‌بینند، ناراحتی همراه با آن اغلب زودگذر است و به طور قابل توجهی متفاوت است، بسیار شبیه به طبیعت همیشه در حال تغییر آب و هوا.

برعکس، وقتی شانس به آن‌ها روی می‌آورد، واکنش خوش بین نیز به وضوح با یک بدبین متفاوت است. در مواجهه با تحولات مثبت، خوش بین‌ها امکان ماندگاری آن‌ها را در نظر می‌گیرند، در حالی که بدبین‌ها انتظار از بین رفتن سریع آن‌ها را دارند. به عنوان مثال، یک بدبین ممکن است یک روز خوب را به شانس محض نسبت دهد، در حالی که یک خوش بین خود را به طور کلی خوش شانس می‌داند. به جای نسبت دادن یک موفقیت منحصر به فرد به تلاش و تقلا، خوش بین‌ها ممکن است آن را به استعداد ذاتی نسبت دهند، که با باور پایدار به موفقیت مستمر، البته به شرطی که واقع‌بینانه باقی بماند، انگیزه خود را تقویت می‌کنند. در مقابل، بدبین‌ها، متقاعد شده از ماهیت زودگذر موفقیت، ممکن است خود را بیشتر و بیشتر بی‌انگیزه ببابند.

بعد دوم: فراگیری (Pervasiveness)

بعد اول ارتباط نزدیکی با زمان دارد؛ بعد دوم مربوط به محیط و تعاملات بین فردی است. وقتی بدبین‌ها با شکست‌های شدید در یک حوزه از زندگی روبرو می‌شوند، تمایل دارند شور و انرژی خود را در تمام حوزه‌های دیگر از دست بدهند. برعکس، خوش بین‌ها نگرش‌های مثبت خود را در سایر زمینه‌ها حفظ می‌کنند. برای مثال، فردی که از کار اخراج می‌شود، ممکن است دچار افسردگی شغلی شود، اما خوش بین‌ها روابط اجتماعی و خانوادگی خود را از این منفی‌گرایی محافظت می‌کنند. آن‌ها به فعالیت‌های سرگرمی و سایر علایق خود که آن‌ها را به زندگی و روابط

انسانی متصل می‌کند، به طور قوی ادامه می‌دهند.

مورد دانشجویی را در نظر بگیرید که احساس می‌کند در یک کلاس با او ناعادلانه رفتار شده است. این دانشجو ممکن است اعلام کند: "همه معلمان همیشه ناعادل هستند"، که نشان‌دهنده دیدگاهی بدبینانه است. با این حال، یک دانشجوی خوش‌بین این مسئله را فقط به آن معلم خاص نسبت می‌دهد و از تعمیم‌های کلی در مورد همه اساتید اجتناب می‌کند. این الگوی فکری ناکارآمد در سناریوهایی مانند برخورد با دکتري که تشخیص اشتباه می‌دهد و نتیجه‌گیری "همه دکتراها این‌گونه‌اند"، یا تجربه یک تعطیلات بد و فکر کردن به خود: "همه مکان‌های تعطیلاتی همیشه ناامیدکننده هستند"، یا پس از یک جدایی، فکر کردن: "همه مردها یکسان هستند" نیز مشهود است. خوش‌بین‌ها از چنین تعمیم‌های بیش از حد که می‌توانند دیدگاه جهانی آن‌ها را تاریک‌تر کنند، اجتناب می‌کنند. در عوض، آن‌ها با هر تجربه جدید با شور و شوق تازه و ذهنی باز روبرو می‌شوند و از اینکه تجربیات منفی گذشته اشتباهی آن‌ها را از بین ببرد، جلوگیری می‌کنند.

مطابق با بعد قبلی، خوش‌بین‌ها بیشتر مستعد تعمیم‌های مثبت هستند وقتی نتایج خوبی به دست می‌آید. موفقیت در یک کلاس ممکن است آن‌ها را به این فکر سوق دهد: "من باهوش هستم"، که به رویدادهای مثبت اجازه می‌دهد تا سرزندگی و نشاط آن‌ها را برای زندگی بالا ببرند. موضوع فراگیر در اینجا "امید" است. در نهایت، دیدگاه‌ها در مورد پایداری و فراگیری، چشم‌انداز ما را نسبت به زندگی با احساس امید یا ناامیدی شکل می‌دهند. کسانی که دیدگاه بدبینانه‌ای به این ابعاد دارند، در یافتن امید مشکل دارند، در حالی که یک موضع خوش‌بینانه‌تر، ظرفیت فرد را برای زندگی امیدوارانه به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد.

بعد سوم: شخصی‌سازی: درونی/بیرونی (Personalization: Internal/External)

نحوه شخصی‌سازی رویدادها، بعد سوم خوش‌بینی است. وقتی ناملایمات رخ می‌دهد، افراد ممکن است یا تقصیر را درونی کنند یا آن را به عوامل بیرونی نسبت دهند. کسانی که به طور

عادت خود را سرزنش می‌کنند و مسئولیت شخصی نتایج منفی را می‌پذیرند، اغلب برای حفظ دیدگاهی خوش بینانه به زندگی با مشکل مواجه می‌شوند.

به طور خلاصه، ممکن است به نظر برسد که کسانی که از مسئولیت شخصی شانه خالی می‌کنند، نتایج مثبت را به خود نسبت می‌دهند در حالی که دیگران را برای منفی‌ها سرزنش می‌کنند، و در دوران سخت دیدگاه "این نیز بگذرد" را اتخاذ می‌کنند، در حالی که انتظار خوش‌شانسی دائمی را دارند، ممکن است در توهم زندگی کنند. این دیدگاه دارای شایستگی است. با این حال، رویکرد کاملاً مخالف نیز به همان اندازه بی‌فایده است. افرادی که به طور مداوم خود را برای شکست‌ها مقصر می‌دانند، انتظار ناامیدی مداوم را دارند، معتقدند که موفقیت به عوامل بیرونی وابسته است، خود را قربانی دائمی می‌دانند، و کمتر احتمال دارد که برای تغییر شرایط خود گام‌های فعال بردارند. جوامعی که پر از چنین افرادی هستند، بعید است به آینده‌ای روشن‌تر نگاه کنند.

نتیجه‌گیری

فراگیری، در معنای گسترده خود، به مثابه یک شکل از خوش‌بینی تلقی می‌شود. با عدم انزوا، رد ذهنیت منفعل یا قربانی‌گونه و پذیرش زندگی با نیروی حیاتی که خوش‌بینی فراهم می‌آورد، می‌توان امیدوار بود که افراد هر روز به سمت زندگی کمی بهتر حرکت کنند. بدون چنین چشم‌اندازی، نتیجه اجتناب‌ناپذیر، ناامیدی فردی یا اجتماعی است.

این فرآیند، خواه به یک مسیر سازنده و توسعه‌دهنده منتقل شود یا خیر، به اصول مورد بحث در طول این فصل بستگی دارد. با کنار گذاشتن تعصبات، دیدگاه‌های کلیشه‌ای و درماندگی آموخته‌شده، در عین حال افزایش آگاهی، و از طریق عزم راسخ برای احترام به کسانی که با ما متفاوت هستند در گفتگوهای مبتنی بر درک متقابل (همدلی) و اعتماد، می‌توانیم بنیان‌هایی برای جوامعی بنا نهیم که در آن‌ها احساسات نادیده گرفته نمی‌شوند، احساسات کارآمد محافظت می‌شوند، و روابط مغذی می‌گردند. اعتقاد ما بر این است که آنچه در انتظار چنین

جوامعی است، همواره آینده‌ای با رفاه بیشتر خواهد بود. این فصل نشان داد که چگونه با اتخاذ یک ذهنیت فراگیر، چه در مواجهه با مهارت‌های جدید و چه در رویارویی با چالش‌های زندگی، می‌توانیم نه تنها مسیر توسعه فردی خود را هموارتر کنیم، بلکه به عنوان اعضای فعال و مثبت، به بالندگی جامعه نیز کمک نماییم.

نکات کلیدی

- فراگیری فراتر از روابط بین فردی، به نگرش ما در جهان درونی و رابطه با خودمان نیز اطلاق می‌شود.
- تنوع را می‌توان به عنوان مهارت‌ها، دیدگاه‌ها و دانش جدیدی تعریف کرد که هنوز درونی نکرده‌ایم.
- یک ذهنیت فراگیر در مسیر توسعه فردی، به زندگی لذت‌بخش‌تر و پربارتر منجر می‌شود.
- روایت شخصی نشان می‌دهد که چگونه تغییر نگرش از قربانی به پیش‌گام، قدرت درونی و هدفمندی ایجاد می‌کند.
- ذهنیت رشد (Growth Mindset) معتقد است که ظرفیت مغز انسان نامحدود است و در هر سنی می‌تواند توسعه یابد.
- برای پرورش ذهنیت رشد، باید به تلاش، پشتکار و فداکاری پاداش داد، نه فقط به نتایج.
- مواجهه با چالش‌ها با شروع از چالش‌های کوچک‌تر و افزایش تدریجی ظرفیت، امکان‌پذیر است.
- بازخورد را باید به عنوان یک فرصت یادگیری دید، نه تهدیدی برای خودباوری.
- هوش چندگانه است و نباید تنها بر اساس یک معیار واحد ارزیابی شود.

- تحمل مقاومت، به معنای پایداری طولانی‌تر در برابر چالش‌ها و جستجوی حمایت است.
- ذهنیت رشد، از موفقیت دیگران الهام می‌گیرد و توانمند می‌شود، نه اینکه دچار حسادت یا خودتردیدی گردد.
- در واژگان ذهنیت رشد، "شکست" وجود ندارد؛ هر نتیجه نامطلوب یک فرصت یادگیری است.
- کنجکاوی و رویکرد باز به یادگیری، برای رشد مستمر حیاتی است.
- وابستگی به تأیید بیرونی می‌تواند ریسک‌پذیری و خودشناسی را محدود کند؛ قدردانی درونی اهمیت بیشتری دارد.
- عمل بازتابی، به معنای توجه به نحوه تغییر ما در پاسخ به چالش‌ها و درس‌هایی که از آن‌ها می‌آموزیم، است.
- خوش‌بینی آموخته‌شده (Learned Optimism) بر زندگی طولانی‌تر، سالم‌تر و رضایت‌بخش‌تر تأثیر می‌گذارد.
- خوش‌بینی در سه بعد پایداری، فراگیری و شخصی‌سازی قابل تعریف است.
- پایداری: نسبت دادن علل منفی به عوامل موقتی، نه دائمی.
- فراگیری: عدم گسترش تأثیر شکست‌ها از یک حوزه به تمام حوزه‌های زندگی.
- شخصی‌سازی: عدم سرزنش خود برای همه نتایج منفی و پذیرش مسئولیت واقع‌بینانه.
- خوش‌بینی، یک شکل از فراگیری است که به ما کمک می‌کند از ذهنیت قربانی فراتر برویم و زندگی را با نیروی بیشتری در آغوش بگیریم.

سوالات تفکربرانگیز

۱. چگونه می‌توانید مفهوم "فراگیری درونی" را در یکی از جنبه‌های زندگی شخصی خود که در آن با چالش مواجه هستید، به کار بگیرید؟
۲. با توجه به روایت شخصی ارائه شده، چه گام‌های عملی می‌توانید برای تغییر از یک "ذهنیت قربانی" به یک "ذهنیت پیش‌گام" در زندگی خود بردارید؟
۳. سه باور اصلی که ممکن است شما را از پذیرش ذهنیت رشد باز دارد، چیست و چگونه می‌توانید آن‌ها را به چالش بکشید؟
۴. در مواجهه با بازخوردی که دوست ندارید، اولین واکنش احساسی شما چیست و چگونه می‌توانید آن را به یک فرصت برای یادگیری تبدیل کنید؟
۵. با توجه به مفهوم هوش‌های چندگانه، کدام نوع هوش را در خود قوی‌تر می‌دانید و در کدام زمینه نیاز به توسعه دارید و چرا؟
۶. وقتی در یک چالش بزرگ شکست می‌خورید، چه چیزی به خودتان می‌گویید؟ این گفتگوهای درونی چه تأثیری بر توانایی شما برای ادامه دادن دارد؟
۷. چگونه می‌توانید از موفقیت‌های دیگران الهام بگیرید، بدون اینکه احساس عدم اعتماد به نفس یا اضطراب در شما ایجاد شود؟
۸. آیا نگرش شما به شکست در زمینه‌های مختلف زندگی‌تان (مثلاً شغلی، روابط، سرگرمی‌ها) متفاوت است؟ اگر بله، چرا فکر می‌کنید این‌گونه است؟
۹. "نیاز به اثبات خود" چه نقشی در تصمیم‌گیری‌های شما ایفا می‌کند؟ چگونه می‌توانید این نیاز را با "قدردانی درونی" متعادل کنید؟
۱۰. با توجه به ابعاد سه‌گانه خوش‌بینی آموخته‌شده (پایداری، فراگیری، شخصی‌سازی)، کدام بعد برای شما چالش‌برانگیزتر است و چگونه می‌توانید آن را تقویت کنید؟

۳۰ جمله کلیدی

۱. فراگیری، نگرشی است که هم در روابط بین فردی و هم در جهان درونی ما کاربرد دارد.
۲. پذیرش مهارت‌ها و دانش جدید، جوهر تکامل و توسعه فردی است.
۳. ذهنیت فراگیر، موانع درونی را کنار زده و زندگی را لذت‌بخش‌تر و پربارتر می‌سازد.
۴. تجربه بلا تکلیفی می‌تواند با تغییر نگرش به فرصتی برای رشد و هدفمندی تبدیل شود.
۵. قدرت واقعی نه در نتایج، بلکه در درس‌هایی است که از چالش‌ها می‌آموزیم.
۶. فراگیری حقیقی، در ذهن ما آغاز می‌شود و به زندگی ما معنا می‌بخشد.
۷. ذهنیت رشد، بر این باور است که ظرفیت مغز انسان نامحدود و همواره قابل توسعه است.
۸. تمرکز بر تلاش، پشتکار و فداکاری، مهم‌تر از نتایج نهایی است.
۹. هوش یک ویژگی ثابت نیست و همواره می‌توان سطح آن را تغییر داد.
۱۰. بازخورد، یک فرصت ارزشمند برای یادگیری و بهبود است.
۱۱. با چالش‌ها باید مانند یک عضله رفتار کرد که با تمرین تقویت می‌شود.
۱۲. گشودگی به بازخورد، نشانه‌ای از ذهنیت رشد و اعتماد به نفس است.
۱۳. پیش‌داوری‌ها در مورد هوش، می‌توانند مانع شناسایی و توسعه انواع مختلف هوش شوند.
۱۴. هوش‌های چندگانه، به ما اجازه می‌دهند تا ارزش توانایی‌های مختلف را درک کنیم.
۱۵. تحمل مقاومت، به معنای پایداری بیشتر در برابر ناملایمات و عدم تسلیم زود هنگام است.
۱۶. افرادی با تحمل مقاومت بالا، بیشتر به دنبال حمایت بیرونی هستند و شانس موفقیت بیشتری دارند.

۱۷. ذهنیت رشد، از موفقیت دیگران الهام می‌گیرد و انرژی کسب می‌کند.
۱۸. "شکست" در ذهنیت رشد به معنای فرصت یادگیری و رشد است.
۱۹. عدم ترس از رد شدن، راه را برای گسترش شخصی باز می‌کند.
۲۰. کنجکاوی، نیروی محرکه اصلی برای یادگیری مستمر و ذهنیت رشد است.
۲۱. نیاز به تأیید بیرونی، می‌تواند مانع ریسک‌پذیری و خودشناسی واقعی شود.
۲۲. قدردانی درونی و ارزش‌گذاری خود، از تأیید بیرونی مهم‌تر است.
۲۳. عمل بازتابی، به ما کمک می‌کند تا از تجربیات خود به طور عمیق درس بگیریم.
۲۴. تمرکز بر سفر به جای صرفاً مقصد، ما را برای چالش‌های آینده آماده می‌کند.
۲۵. خوش‌بینی آموخته‌شده، به زندگی طولانی‌تر، سالم‌تر و رضایت‌بخش‌تری منجر می‌شود.
۲۶. خوش‌بین‌ها علل رویدادهای منفی را موقتی و قابل تغییر می‌دانند (پایداری).
۲۷. خوش‌بین‌ها شکست‌ها را از یک حوزه به حوزه‌های دیگر زندگی تعمیم نمی‌دهند (فراگیری).
۲۸. خوش‌بین‌ها مسئولیت واقع‌بینانه را می‌پذیرند و خود را قربانی دائمی نمی‌دانند (شخصی‌سازی).
۲۹. امید، نتیجه دیدگاه‌های مثبت در ابعاد پایداری و فراگیری است.
۳۰. با کنار گذاشتن تعصبات و درماندگی آموخته‌شده، می‌توانیم به آینده‌ای پراز رفاه و شکوفایی دست یابیم.

فصل ۶

"رویای بی کران شمول: ساختن آینده‌ای پایدار در بستر نهادی"

"اگر می‌خواهی کشتی بسازی، به جمع‌آوری چوب و تقسیم کار با مردم نپرداز، بلکه آن‌ها را مشتاق وسعت بی کران دریا کن." – آنتوان دو سنت اگزوپری

اهداف اصلی فصل:

- معرفی مدل توسعه شمول در بافت سازمانی به عنوان یک رویکرد جامع و پایدار.
- تبیین مفهوم شمول به مثابه یک بازی بی‌پایان و تمایز آن از رویکردهای محدود و کوتاه‌مدت.
- تشریح مراحل تحلیل وضعیت با استفاده از "شمول سنج سازمانی" به عنوان گام نخست در توسعه ظرفیت شمول.
- بررسی دقیق راهبرد پنج مرحله‌ای برای افزایش ظرفیت شمول نهادی بر اساس چارچوب EMCC Global.
- ترغیب رهبران و ذی‌نفعان برای اتخاذ رویکردی بلندمدت و عمیق در پرداختن به مسائل شمول، فراتر از واکنش‌های کوتاه‌مدت به بحران‌ها.

چکیده

این فصل به معرفی و تشریح مدل توسعه شمول در بستر نهادی می‌پردازد، با تأکید بر افزایش ظرفیت شمول در هر دو سطح فردی و سازمانی. روش پیشنهادی شامل سه مرحله کلیدی است:

ابتدا، تحلیل وضعیت با استفاده از "شمول سنج سازمانی" انجام می‌شود که بینش‌های اولیه را فراهم می‌آورد. سپس، با بهره‌گیری از این ارزیابی‌ها، یک نقشه راه راهبردی پنج مرحله‌ای برای هدایت اقدامات تدوین می‌گردد. در نهایت، با درک اینکه شمول یک فرآیند پویا و مستمر است، رویکردی پایدار و بلندمدت برای دستیابی به منافع مداوم ارائه می‌شود. این فصل شمول را به عنوان یک "بازی بی‌پایان" معرفی می‌کند که قواعد و مشارکت‌کنندگان آن دائماً در حال تغییر هستند و بر اهمیت پایداری و تداوم به جای اهداف کوتاه‌مدت تأکید دارد. بخش اصلی فصل، زیربنای فلسفی شمول فراگیر را ترسیم کرده و عناصر کلیدی یک جامعه شمول‌گرا را بر اساس چارچوب EMCC Global بررسی می‌کند. این عناصر شامل الگوبرداری از رفتارهای شمول‌گرا، آشنایی عمیق با اعضا، رفتار عادلانه و برابر، تقدیر و تشکر از کار خوب، شفاف‌سازی اصطلاحات و کلمات اختصاری، تقسیم مسئولیت‌ها، اختصاص زمان، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایستادگی در برابر تبعیض، ترویج فرصت‌های برابر و تسهیل دسترسی و همچنین ارزش‌گذاری بر تنوع هستند. هر یک از این اجزا به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرند و راهکارهای عملی برای پیاده‌سازی آنها در بافت سازمانی ارائه می‌شود تا نهادها بتوانند به طور موثر به سوی فرهنگی غنی‌تر و فراگیرتر حرکت کنند.

مقدمه

در دنیای امروز که با تغییرات مداوم و چالش‌های پیچیده مواجه است، مفهوم شمول بیش از پیش اهمیت یافته و به یک ضرورت استراتژیک برای نهادها تبدیل شده است. افزایش ظرفیت شمول، نه تنها در سطح فردی بلکه در بافت سازمانی، امری حیاتی محسوب می‌شود که می‌تواند به پایداری و موفقیت بلندمدت منجر گردد. این فصل به بررسی یک روش جامع و ساختاریافته برای دستیابی به این هدف می‌پردازد. مدل ارائه شده، فراتر از رویکردهای سنتی و کوتاه‌مدت، شمول را به عنوان یک پدیده پویا و بی‌پایان در نظر می‌گیرد که نیازمند توجه مستمر و تفکری استراتژیک است. در واقع، ما از پارادایم "بازی بی‌پایان" برای توصیف شمول بهره می‌بریم، که در

آن قواعد، مشارکت‌کنندگان و حتی دامنه بازی پیوسته در حال تغییرند و پایان مشخصی برای آن متصور نیست. این دیدگاه با "بازی‌های محدود" که دارای قواعد ثابت، بازیکنان مشخص و نتایج قطعی هستند، در تضاد قرار می‌گیرد. فهم این تمایز بنیادین، برای هر نهادی که به دنبال توسعه یک فرهنگ شمول‌گرای واقعی و پایدار است، ضروری است.

رهبری سازمانی در مواجهه با چالش‌های متوالی از جمله همه‌گیری‌ها، بحران‌های اقتصادی، تغییرات جمعیتی و تحولات اجتماعی، اغلب درگیر "واکنش‌های آتش‌نشانی" می‌شود و به مسائل فوری و نه لزوماً مهم می‌پردازد. این رویکرد، در حالی که ممکن است در کوتاه‌مدت کارآمد به نظر برسد، مانع از توسعه راهبردهای بلندمدت و حیاتی مانند شمول می‌گردد. بنابراین، نیاز به تغییر عادت مدیریت سازمان‌ها با نگاه به گذشته و تمرکز بر مسائل مهم اما غیرفوری، امری اجتناب‌ناپذیر است. توسعه یک راهبرد شمول متناسب با شرایط منحصر به فرد هر نهاد، نه تنها به پاسخگویی به بحران‌ها کمک می‌کند، بلکه بنیاد یک محیط کاری مقاوم، نوآور و اخلاقی را فراهم می‌آورد. این فصل ابتدا با یک تحلیل وضعیت اولیه با استفاده از "شمول سنج سازمانی" آغاز می‌شود و سپس با ارائه یک نقشه راهبردی پنج مرحله‌ای، نهادها را در مسیر توسعه ظرفیت شمول خود یاری می‌رساند. در نهایت، بر اهمیت پایداری و تداوم این فرآیند به منظور دستیابی به مزایای پایدار تاکید می‌شود.

شمول به مثابه یک بازی بی‌پایان

شمول یک پدیده پویا، مستمر و بی‌پایان است، نه یک حالت ایستا و ثابت. این مفهوم باید با پارادایم "بازی بی‌پایان" مورد توجه قرار گیرد؛ یک بازی که همواره در جریان است و پایانی ندارد. این رویکرد در مقابل "بازی محدود" قرار می‌گیرد که دارای نقاط پایانی مشخص، قواعد ثابت، بازیکنان ثابت و نتایج قطعی است و در آن برندگان و بازندگان مشخصی وجود دارند. اغلب بازی‌های سنتی در این دسته قرار می‌گیرند. در مقابل، در بازی‌های بی‌پایان، قواعد، مشارکت‌کنندگان و حتی دامنه بازی دائماً در حال تغییر هستند و شروع یا پایان واضحی ندارند.

به عنوان مثال، عملکرد یک شرکت را می‌توان یک بازی محدود در نظر گرفت؛ شرکت‌های سهامی عام هر سه ماه و همه شرکت‌ها سالانه ترازنامه منتشر می‌کنند. بازیکنان در صنعت در دسته‌بندی‌های مختلف رتبه‌بندی می‌شوند و معیارهای موفقیت و شکست روشن است. ارزش‌گذاری‌های بازار نوسان می‌کنند، فرصت‌های اعتباری تعیین می‌شوند و حتی ترجیحات کارکنان و مشتریان تحت تأثیر این معیارها قرار می‌گیرند. بازی اقتصادی که شرکت‌ها امروز انجام می‌دهند، می‌تواند یک بازی محدود تلقی شود.

با این حال، تجارت و زندگی اقتصادی در طول تاریخ بشر وجود داشته و تا بی‌نهایت ادامه خواهد داشت. آن‌ها آغاز و پایان واقعی ندارند، مشارکت‌کنندگان و قواعد آن‌ها پیوسته تکامل می‌یابند و اهمیت یک برد در آن‌ها حداقل است، زیرا بازی بدون توجه به آن ادامه می‌یابد. بنابراین، رویکرد افراد به کسب‌وکار بسته به اینکه زندگی حرفه‌ای خود را یک بازی محدود یا بی‌پایان می‌دانند، تغییر خواهد کرد. آنچه مهم است، انجام بازی مناسب در مکان مناسب است. مادامی که یک رویکرد کارکردی را اتخاذ کنید که با انتظارات، ترجیحات و نیازهای شما مطابقت دارد، بازی برای شما معنادار و حتی لذت‌بخش خواهد بود. در غیر این صورت، خطر مواجهه با مشکلاتی مانند ناهماهنگی شناختی، بیگانگی، محرومیت و سندرم‌های فرسودگی شغلی وجود دارد.

در این بستر، شمول پدیده‌ای است که باید به عنوان یک بازی بی‌پایان در نظر گرفته شود. این پدیده همواره وجود داشته و خواهد داشت، گاهی در کانون توجه قرار گرفته و گاهی به پس‌زمینه می‌رود. قواعد و رویکردهای آن ممکن است تکامل یابند، اما تا زمانی که انسانیت پایدار است، پدیده شمول نیز ادامه خواهد داشت. بنابراین، شمول نیازمند یک رویکرد استراتژیک است که با ابتکارات معمول تنوع که اغلب مشاهده می‌شود، متفاوت است. در حالی که ایجاد یک برنامه عملیاتی برای تنوع، تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) و تولید تحلیل‌ها و گزارش‌های مستمر، رویه‌های استاندارد هستند، تمایل غالب به برخورد با تنوع به عنوان یک "بازی محدود" وجود دارد. اما شمول به سادگی در چنین محدودیت‌هایی نمی‌گنجد. اگرچه می‌توان

معیارهای موفقیت خود را در روش پیشنهادی تعیین کرد، اما باید اطمینان حاصل کرد که این معیارها بر پایداری و تداوم تأکید دارند. آنچه حیاتی است، صرفاً آنچه اتفاق می‌افتد نیست، بلکه تأثیری است که به جا می‌گذارد، اثری که بر روان افراد می‌نهد و تحولاتی که در دیدگاه آن‌ها تسهیل می‌کند. اتخاذ این طرز فکر هنگام در نظر گرفتن شمول، امری ضروری است.

تحلیل وضعیت با شمول سنج سازمانی

برای افزایش ظرفیت شمول، ابتدا نیاز به یک درک عمیق از وضعیت فعلی وجود دارد. مرحله اول روش پیشنهادی، انجام یک تحلیل وضعیت جامع با استفاده از ابزاری به نام "شمول سنج سازمانی" است. این شمول سنج، ابزاری حیاتی برای ارزیابی میزان وجود فرهنگ شمول‌گرا در یک نهاد است. فلسفه زیربنایی این مدل بر این اصل استوار است که "ادراک، واقعیت است". به این معنا که موثرترین راه برای تعیین وجود یک فرهنگ شمول‌گرا در یک جامعه، پرسیدن از افرادی است که آن جامعه را تشکیل می‌دهند، در مورد احساساتشان.

این روش از تمرین "چرخ زندگی" الهام گرفته شده است، که در آن ابتدا سرفصل‌هایی برای تحلیل وضعیت در یک حوزه معین (مانند زندگی به طور کلی) تعیین می‌شود. پس از تعریف این جنبه‌ها، یک امتیاز ارزیابی به هر یک اختصاص داده می‌شود: صفر نشان‌دهنده نارضایتی کامل و تمایل به تغییرات گسترده است، در حالی که ده نشان‌دهنده رضایت مطلق و هم‌سویی کامل با خواسته‌ها است. این امتیازات سپس بر روی یک نمودار دایره‌ای ترسیم می‌شوند که شبیه یک چرخ است.

با الهام از روش‌های لینبرت اسپنسر، نسخه اصلاح شده‌ای از تمرین چرخ زندگی برای سنجش شمول پیشنهاد می‌شود. افراد باید به مجموعه‌ای از پرسش‌ها با مقیاس صفر تا ده پاسخ دهند، که در آن ده به معنای "عالی، هیچ چیز را تغییر نمی‌دهم، دقیقاً همان چیزی که می‌خواهم" و صفر به معنای "افتضاح، همه چیز را تغییر می‌دهم؛ هیچ چیز آن طور که باید نیست" است. اولین سه پرسش برای سنجش شمول در سطح فردی از نظر دیده شدن، شنیده شدن و حضور حیاتی

هستند. سه پرسش بعدی به حس تعلق و به رسمیت شناخته شدن می پردازند، در حالی که سه پرسش نهایی به توانایی فرد برای بهترین عملکرد و رضایت از فرصت های ارائه شده برای آن مربوط می شوند. پرسش های پنجم و هفتم نیز می توانند به توانایی مدیران میانی در ارائه بازخورد، گوش دادن به تیم خود و اطلاع رسانی به آن ها نسبت داده شوند.

با ترسیم پاسخ ها بر روی یک چرخ زندگی، افراد بینش هایی در مورد تجربه شمول شخصی خود به دست می آورند. در ادامه، می توان یک دسته را برای بررسی بیشتر انتخاب کرد و نمره ایده آل، مقایسه آن با نمره فعلی، تغییرات لازم برای پر کردن شکاف و راه های بالقوه برای دستیابی به آن را مورد کنکاش قرار داد. این پرسش ها می توانند برای نیازها و ویژگی های منحصر به فرد هر نهاد سفارشی سازی شوند. اختصاص ارزش های عددی به پاسخ ها و محاسبه یک نمره کلی شمول نیز یک گزینه عملی است. شاید مهم تر از آن، چنین نظرسنجی می تواند ابزاری مفید برای ایجاد ایده ای از آنچه در زمینه شمول در نهاد نیاز به تغییر دارد و برای شکل دهی یک نقشه تحول در نگرش ها و رفتارها باشد. پس از انجام این نظرسنجی، نتایج نهاد را قادر می سازد تا مسائل مهمی را که باید روی آن ها تمرکز کند، شناسایی کند و همچنین فرصتی برای خودارزیابی به هر فرد می دهد. متعاقباً، این یافته ها می توانند در کارگاه های گروه های کوچک مورد بحث و بررسی قرار گیرند، جایی که شرکت کنندگان در مورد مفاهیم نتایج بحث کرده و با تفاسیر خود، به طور معناداری در توسعه نقشه راهبرد پنج مرحله ای که در ادامه مورد بحث قرار می گیرد، مشارکت می کنند.

راهبرد توسعه ظرفیت شمول نهادی: چارچوب EMCC Global

برای تقویت ظرفیت شمول در نهادها، چارچوبی که توسط EMCC Global توسعه یافته است، می تواند راهنمایی مفید باشد. فلسفه بنیادی این کار بر این مبنا استوار است که در یک جامعه شمول گرا، همه احساس احترام، ارزش، اعتماد و امنیت می کنند، حس تعلق دارند و معتقدند که بهترین کار خود را انجام می دهند. یک جامعه شمول گرا از تنوع اعضای خود بهره مند

می‌شود و اغلب منافع بیشتری نسبت به آنچه همه اعضا به صورت فردی به دست می‌آورند، تولید می‌کند.

برای دستیابی به این هدف، این مدل ما را گام به گام در این فرآیند راهنمایی می‌کند. هدف اصلی مدیریت شمول، ایجاد و حفظ یک فرهنگ شمول‌گرا است که در آن همه احساس احترام، ارزش، امنیت و اعتماد کنند، حس تعلق و خودشکوفایی داشته باشند و بتوانند بهترین عملکرد خود را ارائه دهند. این امر موفقیت را برای همه تضمین می‌کند و نهاد را قادر می‌سازد تا از تنوع خود ارزش کسب کند. برای رسیدن به این مهم، زیربخش‌های مدل به صورت نظام‌مند بررسی می‌شوند و برای هر یک یک برنامه عملیاتی برای افزایش آگاهی و ارتقای توسعه ایجاد می‌شود.

الگوبرداری از رفتارهای شمول‌گرا شمول بر نمونه‌های مثبت استوار است. شناسایی، نمایش و ترویج این نمونه‌ها برای تقویت رفتارهای شمول‌گرا حیاتی است. این یک تلاش مشارکتی است که باید همه اعضای جامعه را درگیر کند، نه صرفاً دستورالعمل‌هایی که از مدیریت ارشد صادر می‌شوند. یک روش موثر، جمع‌آوری نمونه‌هایی از اقدامات شمول‌گرا از طریق یک آدرس ایمیل یا صندوق پیشنهادات است. این نمونه‌ها سپس می‌توانند به طور گسترده در میان جامعه، به ویژه از طریق کسانی که فعالانه در ترویج شمول مشارکت دارند، منتشر شوند. برای این منظور، پرسش‌های کلیدی که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: چگونه می‌توان رفتارهایی را که شمول را تقویت می‌کنند، شناسایی کرد؟ چگونه می‌توان نمونه‌های برجسته را فیلتر و انتخاب کرد؟ چگونه می‌توان گروهی از "سفیران شمول" را برای مشارکت فعال در این حوزه تشکیل داد؟ چگونه می‌توان دیدگاه رفتارهای شمول‌گرا را افزایش داد؟ و چه راهبردهایی می‌توان برای الگوبرداری از رفتارهای شمول‌گرا به کار برد؟

آشنایی عمیق با اعضا یکی از بهترین درس‌هایی که همه‌گیری به ما آموخت، این بود که همکاران و اعضای که به نهادهای ما جان می‌بخشند را به اندازه کافی نمی‌شناختیم. مشخص شد که اطلاعات موجود در پرونده‌های پرسنلی در مورد فرآیندهای شمول تا چه حد ناکافی است. حتی اطلاعاتی که ما در مورد تنوع ثبت می‌کنیم، بسیار محدود بود. با این حال، شناخت

یک فرد شامل پیش بینی نحوه واکنش او در شرایط مختلف است. ارزش ها، احساسات غالب شکل دهنده زندگی آن ها، الگوهای فکری و پارادایم های آن ها به درک بهتر دلایل واکنش های خاص آن ها در شرایط مختلف کمک خواهد کرد. فعالیت های کارگاهی که این موارد را روشن کرده و به اشتراک گذاری آن ها کمک می کند، اتاق های اشتراک گذاری موضوعی و فرصت های گفتگو به ما کمک خواهد کرد که یکدیگر را بهتر بشناسیم. پرسش های مرتبط شامل: چگونه می توان تجربیات و محیط هایی را طراحی کرد تا اعضای ما یکدیگر را بهتر بشناسند؟ چه چیزهای دیگری به جز اتاق های گفتگو، گروه های سرگرمی و فرصت های اشتراک گذاری موضوعی می تواند وجود داشته باشد؟ چه فعالیت های مشترک جایگزین یا قالب های بحث می توانند مفید باشند؟ و چگونه می توان تفاوت های نوظهور را در طول این فعالیت های مشارکتی به طور موثر مدیریت و پذیرفت؟

رفتار عادلانه با اعضا در یک ظرافت حیاتی، ما تشخیص می دهیم که رفتار یکسان با افراد متفاوت، لزوماً ظرافت ما برای شمول را افزایش نمی دهد. چنین رویکردی می تواند بسیاری را با احساس عدم قدردانی کافی رها کند. عدالت به دنبال رساندن همه به یک نتیجه مشخص است، اما زمانی که بر احساسات فردی تمرکز می کنیم، اصل رفتار "عادلانه و برابر" با هر شخص مطرح می شود. این به معنای یکنواختی نیست، بلکه تضمین می کند که هر فرد به اندازه کافی احساس ارزشمندی و شمول کند. بیان این موضوع ساده است؛ اما پیاده سازی آن، یک هنر با پیچیدگی قابل توجه است. تلاش های ما در این زمینه تنها زمانی نتیجه می دهند که از یک دیدگاه به اندازه کافی ظریف نشأت گرفته باشند و حس رفتار برابر را بیش از صرفاً برابری تقویت کنند. بیانیه EMCC برابری را به عنوان "رفتار خوب و برابر با مردم" تعریف می کند و آن را با "رفتار یکسان با مردم" در تضاد قرار می دهد. پرسش های قابل تأمل شامل: چگونه می توانیم با در نظر گرفتن تمام تفاوت هایمان، با یکدیگر به نحو عادلانه و برابر رفتار کنیم؟ چه راهبردهایی را باید برای ارزیابی دقیق نیازها و موقعیت ها در حین تکامل آن ها به کار ببریم؟ بر اساس نتایج شمول سنج، کدام گروه ها یا افراد به حمایت متمرکزتر در کدام حوزه نیاز دارند؟ چه چیزی باعث می شود احساس

کنیم که با ما عادلانه‌تر رفتار می‌شود؟ و چگونه می‌توان نمونه‌های خوب را گردآوری و با همه اعضایمان به اشتراک گذاشت؟

تقدیر و تشکر برای کار خوب این موضوع، که در مفهوم ساده اما در عمل پیچیده است، شاید پیچیدگی خود را مدیون پیش‌زمینه‌های انسان‌شناسی و تکاملی مغز انسان در شناسایی و تمرکز بر زمینه‌های نیازمند بهبود است. این سوگیری ذاتی به سمت تشخیص کاستی‌ها، شامل خودمان، عزیزانمان و جامعه گسترده‌تر می‌شود. به طور سنتی، مسئولیت شناسایی نقاط ضعف و تلاش برای بهبود بر عهده افراد بوده است؛ روایتی که عمیقاً در سیستم‌های آموزشی و نحوه تربیت ما ریشه دوانده است. بنابراین، نباید تعجب‌آور باشد که سیستم‌های ایجاد شده توسط ما نیز به شیوه‌ای مشابه شکل گرفته‌اند. با این حال، همانطور که بحث‌های مطرح شده در این فصل نشان می‌دهد، تمرکز از فرد به جمع منتقل می‌شود؛ یعنی ایجاد جوامعی که در آن‌ها تنوع نه تنها تحمل، بلکه برای افزایش رفاه جمعی جشن گرفته می‌شود. به جای تمرکز بر کاستی‌های شخصی، پارادایم جدید، شکل‌گیری تیم‌هایی را تشویق می‌کند که نقاط قوت یکدیگر را تکمیل می‌کنند و محیط‌هایی را پرورش می‌دهند که در آن اعضا واقعاً از مشارکت جمعی لذت می‌برند. پیشرفت‌ها در هوش مصنوعی، تغییرات جمعیتی و تحولات فناوری بر این ضرورت تأکید دارند. کلید این امر در بازتاب نقاط قوت یکدیگر، شناسایی و ترویج توانمندی‌ها و موفقیت‌های متقابل نهفته است. بازتاب بر تمثیل اولیه آزمایش مرغ و تخم مرغ، نشان می‌دهد که در حالی که عملکرد بالا انفرادی ممکن است در طول نسل‌ها شکست بخورد، گروه‌هایی که یکدیگر را ارتقا می‌دهند به موفقیت پایدار دست می‌یابند و در طول نسل‌ها ظاهر می‌شوند. این رویکرد بر جشن گرفتن فضایل یکدیگر و پرورش جوامع هماهنگ‌تر تأکید دارد، که رفاه عاطفی را غنی می‌سازد و رقابت بی‌ثمر و بی‌اثر را به حداقل می‌رساند. پرسش‌های مطرح عبارتند از: چگونه می‌توانیم نمونه‌های خوب را قابل مشاهده کنیم؟ چگونه می‌توانیم سیستم‌هایی را طراحی کنیم که به طور موثر مشارکت‌ها را به رسمیت شناخته و مورد تقدیر قرار دهند و روحیه عمومی را افزایش دهند؟ و چه سیستم‌هایی می‌توان برای ارائه شناخت و قدردانی بدون پرورش رقابت مضر ایجاد کرد؟

کمک به درک اصطلاحات و کلمات اختصاری یکی از مهمترین چالش‌های امروز، درک اهمیت زندگی ما در جوامعی است که اهداف معناداری را به اشتراک می‌گذارند. همانطور که قبلاً ذکر شد، "همه اینها برای چیست؟" زندگی‌ای که با کشف معنا به آن معنی می‌بخشیم و شغلی که با تحقق هدف آن تغذیه می‌شود و از آن قدرت می‌گیریم. همه اینها با هماهنگ‌سازی زبان ما آغاز می‌شود - نه فقط زبان‌های متنوع ملت‌های مختلف، بلکه اصطلاحات و کلمات اختصاری که با وجود یک زبان مشترک، اغلب درک متقابل را مبهم می‌کنند. اصطلاحات فنی، ابزاری قدرتمند در محافل نخبه‌گرا، برای بیگانه کردن جامعه گسترده‌تر عمل می‌کند و مسلماً بی‌معنی‌ترین موانع را برای شمول ایجاد می‌کند. در حالی که ممکن است به اعضای یک گروه حس انحصاری بودن بدهد، اما در نهایت یک فرهنگ ضدمولد از طرد را ترویج می‌کند. این امر تازه واردان را از پیوستن بازمی‌دارد، آن‌ها را تا زمان همسان‌سازی بیگانه می‌کند و ما را به انزوا در جامعه جهانی متصل تقسیم می‌کند. در واقع، در حالی که کلمات اختصاری کارایی زبانی را افزایش داده و درک سریع را در میان متخصصان موضوعی تسهیل می‌کنند، خطرات ذاتی نیز دارند. گاهی اوقات، یک کلمه اختصاری ممکن است از هدف اصلی خود منحرف شود یا با تکامل بافت‌ها و پارادایم‌ها منسوخ شود، در حالی که زبان ثابت باقی می‌ماند. از این رو، اگر اصطلاحات و کلمات اختصاری برای عملکرد موثر یک جامعه ضروری هستند، حیاتی است که آن‌ها را قابل دسترس کنیم. ما باید تلاش کنیم تا چنین اصطلاحاتی را برای اعضای جدید و حتی عموم مردم در هر زمان ممکن توضیح دهیم و اطمینان حاصل کنیم که شمول به همه ذی‌نفعان گسترش می‌یابد. پرسش‌های راهبردی عبارتند از: چگونه می‌توانیم از اصطلاحات و کلمات اختصاری که استفاده می‌کنیم آگاه شویم؟ چگونه می‌توانیم فهرستی جامع از اصطلاحات و کلمات اختصاری را جمع‌آوری کنیم؟ به چه روش‌هایی می‌توانیم استفاده عملکردی از اصطلاحات و کلمات اختصاری را توضیح دهیم؟ چگونه می‌توانیم استفاده از آن‌ها را به عنوان ابزاری برای طرد از بین ببریم؟ و چه اقداماتی می‌توانیم برای قابل دسترس کردن معانی اصطلاحات و کلمات اختصاری برای همه انجام دهیم؟

تقسیم مسئولیت‌ها به نحو مقتضی شمول نه تنها از طریق دیده شدن و شنیده شدن، بلکه با

تقسیم مسئولیت‌ها شکوفا می‌شود. در واقع، پیدایش تقریباً همه چیز اغلب با طرح مطالبات آغاز می‌شود، گاهی به نمایندگی از خودمان، گاهی برای دیگران. بنابراین، باید با فعالانه پذیرفتن مسئولیت‌ها به شمول نزدیک شویم. موفقیت یک فرهنگ شمول‌گرا در یک نهاد نمی‌تواند صرفاً بر عهده یک فرد یا یک بخش باشد. این مسئولیت منحصر به مدیریت ارشد یا هیچ مدیر خاصی نیست. در عوض، نیازمند ایجاد محیطی است که در آن همه ذی‌نفعان گرد هم می‌آیند و مسئولیت‌ها را متناسب با بافت سازمانی و فردی به اشتراک می‌گذارند. این امر مستلزم شناسایی و رفع هرگونه عناصر فرهنگی یا ارزش‌های شرکتی است که ممکن است این فرآیند را مختل کنند و درک این نکته که اینها در معرض تهدید نیستند. امتیازات خودمان اغلب به عنوان موانع پنهان در این مسئولیت مشترک عمل می‌کنند. هرچه آگاهی ما از این موانع بیشتر باشد، در توزیع مسئولیت‌ها ماهرتر می‌شویم. پرسش‌های کلیدی شامل: کدام یک از ارزش‌های ما با شمول در تضاد هستند؟ کدام عناصر در فرهنگ ما مانع شمول می‌شوند؟ کدام یک از ارزش‌های ما ممکن است مانع از پذیرش مسئولیت توسط ما شوند؟ چگونه امتیازات ما می‌تواند مانع از پذیرش مسئولیت شود؟ چگونه می‌توانیم دیگران را به پذیرش مسئولیت ترغیب کنیم؟ کدام مسئولیت‌ها را می‌توانیم با هم بر عهده بگیریم؟ چه فایده‌ای از مسئولیت مشترک برای ما دارد؟ چگونه می‌توانیم زمینه‌های نیازمند بهبود در تقسیم مسئولیت را شناسایی کنیم؟ و چگونه می‌توانیم به طور دوره‌ای زمینه‌های نیازمند بهبود در تقسیم مسئولیت را بررسی کنیم؟

اختصاص زمان در آموزش مربیگری، ما هنر طرح پرسش‌های قدرتمند و موثر را می‌آموزیم - مهارتی که ساده به نظر می‌رسد اما به این بستگی دارد که کنجکاوی خود را به کجا هدایت کنیم. هدف ما ارضای کنجکاوی‌های خودمان نیست، بلکه افزایش آگاهی فرد پیش‌رویمان است که اغلب با پرسش‌های باز انجام می‌شود. پرسش "حالت چطور است؟" را در نظر بگیرید - یک ادب روزمره. گاهی اوقات، من به کسانی که می‌پرسند صادقانه پاسخ می‌دهم، اگرچه پاسخ پیچیده است. باید درون‌نگری کنم، وضعیتم را از زوایای مختلف درک کنم و آن را بیان کنم. با طولانی شدن پاسخ من، متوجه پشیمانی پرسشگر از شروع چنین سؤال عمیقی می‌شوم. بنابراین، در

تعاملات روزمره، از طرح پرسش‌های معنادار برای اجتناب از گفتگوهای طولانی که برای آن‌ها زمان نداریم، شانه خالی می‌کنیم. به همین ترتیب، بحث‌ها در مورد شمول نیازمند اختصاص زمان عمدی، آمادگی ذهنی و تمرکز برای ثمربخشی است. بدون اختصاص زمان، گفتگوها در مورد شمول بسیار دشوار است که مثمر ثمر باشند. پرسش‌های تفکربرانگیز در این بخش عبارتند از: برای اختصاص زمان به چه چیزی نیاز داریم؟ چه چیزی مانع از اختصاص زمان ما می‌شود؟ چرا نمی‌توانیم زمان کافی برای گفتگوها و اقدامات معنادار در راستای شمول اختصاص دهیم؟ وقتی به چنین مفهومی از زمان پی می‌بریم، این پی بردن چگونه بر احساسات درونی ما تأثیر می‌گذارد؟ و بر روی چه چیزی تمرکز می‌کنیم که زمان دیگر مانعی محسوب نشود؟

به اشتراک‌گذاری اطلاعات عدم افشای اطلاعات را می‌توان به یک بیماری شرکتی تشبیه کرد. با ظهور فناوری و ایجاد ساختارهایی که از طریق انتشار دانش و مهارت‌ها ارزش مشترک را تقویت می‌کنند، این مسئله کاهش یافته اما همچنان مرتبط باقی مانده است. ما باید به طور مداوم اطمینان حاصل کنیم که اطلاعات کافی برای افزایش ظرفیت شمول شرکتی ما به اشتراک گذاشته می‌شود. پرسش غالب نباید "اگر این را به اشتراک بگذارم چه اتفاقی می‌افتد؟ چرا باید آن را به اشتراک بگذارم؟" باشد، بلکه باید "چه چیزی مانع از اشتراک‌گذاری من می‌شود؟" باشد. با شناسایی این موانع، می‌توانیم راه‌حل‌هایی را طراحی کرده و اشتراک‌گذاری را به یک واکنش خودبه‌خودی تبدیل کنیم. چرا به اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم است؟ به نظرسنجی شمول سنج فکر کنید. حس تعلق ما ارتباط تنگاتنگی با درک ما از تحولات جاری دارد. آگاهی کامل اولین گام است؛ بدون این دانش، درک اهداف جمعی که ما را متحد می‌کنند، دشوار می‌شود. فقدان اطلاعات حس نامرئی بودن را تقویت می‌کند، احساسات ما را نسبت به محیطی که نمی‌توانیم درک کنیم تغییر می‌دهد، که می‌تواند احساسات بیگانگی را آغاز کند.

مسلماً، بررسی میزان و قصد اشتراک‌گذاری اطلاعات حیاتی است. زمانی که حجم زیادی از اطلاعات به اشتراک گذاشته می‌شود، می‌تواند به طور متناقضی به بیگانگی منجر شود. به عنوان مثال، تجربه‌ای از دوران ریاست من بر یک نهاد: یکی از معاونان رئیس، که عملکرد استثنایی

داشت، به طور منظم گزارش‌های جامع و یک صفحه‌ای را برای همه اعضای هیئت مدیره ارسال می‌کرد. با این حال، این گزارش‌ها آنقدر گسترده بودند که من مشاهده کردم عمدتاً خوانده نشده باقی می‌مانند، و این منجر به اعترافات مکرر در جلسات مبنی بر "اما من در مورد این نمی‌دانستم!" می‌شد که با پاسخ‌های ناامیدکننده معاون رئیس مبنی بر "اما همه جزئیات در گزارش‌ها بود!" روبرو می‌شد. این سناریو نشان داد که روش ما برای انتشار اطلاعات ناکارآمد بود. فرد ناآگاه از به‌روزرسانی‌ها احساس می‌کرد که از جریان خارج شده است و فردی که با جدیت گزارش داده بود، عمیقاً ناامید شده بود. پس راه حل چیست؟ همانطور که اغلب توصیه می‌کنم، "انسان در وهله اول موجودی احساسی است که گاهی فکر می‌کند". بنابراین، رویکرد ما به اشتراک‌گذاری اطلاعات نیز باید از نظر عاطفی هوشمندانه باشد. اطلاعات لازم در یک بستر شناختی باید به سادگی و وضوح ارائه شود، شبیه به داشبورد یک وسیله نقلیه، اما پیامدهای عاطفی هر داده باید به دقت بررسی شود. جزئیاتی که در این داشبورد استعاری نمایش داده نمی‌شوند اما برای افراد اهمیت دارند باید گنجانده شوند، در حالی که اطلاعات غیرضروری باید حذف شوند تا از بارگذاری بیش از حد جلوگیری شود. به طور سیستمی، این استعاره اکنون باید واضح‌تر به نظر برسد. اما چگونه می‌توانیم این را در روابط فردی ترجمه کنیم، جایی که داشبورد ملموسی وجود ندارد؟ در اینجا، نمودارهای سازمانی می‌توانند به عنوان یک استعاره مفید عمل کنند — نه جعبه‌ها بلکه خطوط بین آنها، که واقعاً به یک نهاد حیات می‌بخشند، به ویژه عناصری که فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. عنصر گم‌شده در این نمودارها اغلب شامل جریان اطلاعات است: چه کسی باید به چه کسی اطلاع دهد تا اطمینان حاصل شود که همه راضی هستند و به طور موثر عمل می‌کنند. در روابط شخصی، میزان اطلاعات به اشتراک گذاشته شده معمولاً توسط پویایی‌هایی که در آن روابط برقرار شده‌اند، دیکته می‌شود. پرسش‌های حیاتی شامل: چه کسی به چه اطلاعاتی از ما نیاز دارد تا اطمینان حاصل شود که احساس شمول و کارایی در نقش‌های خود می‌کنند؟ چه کسی نباید از چه اطلاعاتی مطلع شود و چرا؟ اطلاعاتی که به اشتراک می‌گذاریم چه تأثیری بر گیرندگان از نظر عاطفی می‌گذارد؟ اگر به اشتراک نگذاریم، چه

چیزی را از دست می دهند؟ چه ارزش های دیگری از ما را به اشتراک گذاری تهدید می کند؟ چه اطلاعاتی را می خواهیم دریافت کنیم و برای چه اهدافی؟ از چه کسی می توانیم این اطلاعات را بخواهیم؟ چگونه می توانیم آن را بخواهیم؟ بهترین رویکرد هنگام پاسخگویی به درخواست های اطلاعاتی چیست؟ و چگونه می توانیم سیستمی را در نهاد ایجاد کنیم که اشتراک گذاری آسان و رسیدگی به درخواست های اطلاعاتی را ترویج کند؟

ایستادگی در برابر تبعیض هدف از ایستادگی در برابر تبعیض، تضمین این است که همه احساس امنیت کنند، مطمئن باشند که ایمنی آن ها رصد می شود و اطمینان داشته باشند که هرگونه نگرش منفی که خود یا دیگران با آن مواجه شوند، مورد رسیدگی و اولویت قرار خواهد گرفت. برای دستیابی به این هدف، هر یک از زیربخش های مدل، به دقت و به صورت گام به گام مورد بررسی قرار می گیرد و یک برنامه عملیاتی برای افزایش آگاهی و توسعه برای هر یک تهیه می شود. پرسش های اساسی در این زمینه عبارتند از: چگونه می توانیم جانبداری، ریزپرخاشگری ها و سوگیری ها را تشخیص دهیم؟ چگونه می توانیم با آن ها مقابله کنیم؟ چگونه می توانیم از خود بپرسیم چه کاری انجام دهیم تا اطمینان حاصل کنیم که رفتارها در نهاد با ارزش های اصلی ما همسو هستند؟ و چگونه می توانیم این فرآیند بررسی را مستمر کنیم؟ شناسایی و بیان آگاهی، حیاتی ترین مسئله است. در واقع، همه ما وقتی ریزپرخاشگری را تجربه می کنیم، یا زمانی که در معرض جانبداری قرار می گیریم، یا زمانی که متوجه می شویم پیش داوری ها مانع ایجاد می کنند، آن را احساس می کنیم. این به عنوان یک احساس ملموس ظاهر می شود. گام حیاتی پس از آن، تبدیل این احساس به یک فکر و بیان آن است. به خصوص اگر سوگیری های ناخودآگاه در کار باشند، یا حتی اگر کلیشه ها دخیل باشند، ممکن است شخص دیگر ناخواسته این را به ما بازتاب داده باشد. و اغلب، به همین دلیل، وقتی این احساسات را به شخص دیگر بیان می کنیم، ممکن است با واکنشی مواجه شویم. بنابراین، به جای مقابله یک به یک، ممکن است ایجاد حلقه های اشتراک گذاری موثرتر باشد. یک رویکرد سیستماتیک ممکن است به شرح زیر باشد: مرحله اول: می توانیم یک سیستم "همیار شمول" را پیاده سازی کنیم.

می‌توانیم ترتیبی دهیم که هر عضو در گروه‌های سه نفره شرکت کند و به عنوان همیار شمول یکدیگر عمل کنند. این گروه‌های کوچک می‌توانند تجربیات خود را از ریزپرخاشگری‌ها، جانبداری‌ها و سوگیری‌ها به صورت محرمانه به اشتراک بگذارند و از ذکر افراد یا زمان‌های خاص خودداری کنند. چنین اشتراک‌گذاری اولیه احتمالاً حس تعلق را پرورش می‌دهد. مرحله دوم: متعاقباً، می‌توانیم حلقه‌های شمول را تشکیل دهیم که شامل بیش از ۱۵ عضو نباشد، جایی که همه اعضای ما به صورت ماهانه گرد هم می‌آیند. هر شرکت‌کننده از سه نفره‌های اولیه به یک حلقه متفاوت می‌پیوندد و مشارکت جامع را در طول این جلسات تضمین می‌کند. در اینجا، تجربیات به صورت ناشناس به اشتراک گذاشته می‌شوند و گروه به طور جمعی در مورد چگونگی همخوانی این رفتارها با ارزش‌های ما بحث می‌کند. چرخاندن اعضای حلقه به طور سیستماتیک هر بار برای حداقل یک سال، همه کارمندان ما را در گوش دادن و درک بهتر همکاران خود یاری خواهد کرد. این روش صرفاً یک پیشنهاد است و مطمئناً می‌توان روش‌های موثرتری را ابداع کرد. در اینجا، اشتراک‌گذاری تجربیات، پرداختن آشکار به آن‌ها و پرورش شیوه‌های ارتباطی جدید ضروری است. جوهر چالش در مقابله است. در این فرآیند، فردی که خود را قربانی می‌پندارد ممکن است، آگاهانه یا ناآگاهانه، یک ریزپرخاشگری نسبت به فردی که این احساس را ایجاد کرده است، نشان دهد. نقش‌های قربانی و پرخاشگر می‌توانند جابجا شوند و حتی سیستم نیز ممکن است دستکاری شود. در نتیجه، به جای واکنش عجولانه به این اتهامات، بحث جمعی در مورد مسائل، افزایش آگاهی در مورد آنچه در حال وقوع است و تمرکز بر پویایی‌های گروه، مزایای قابل توجهی خواهد داشت. مقاومت در برابر تبعیض یک مسئله حیاتی است که می‌تواند به نهادهایی که دارای فرهنگ‌های قوی هستند، در غلبه بر کوتاه‌بینی شرکتی کمک کند. به طور سنتی، سیستم‌های استخدام بر انطباق با فرهنگ شرکتی تأکید داشتند. اختلافات اخیر نشان داده است که استخدام افرادی که با روحیه شرکتی همخوانی دارند، در واقع فشارهای اجتماعی قوی و یک رفلکس انحصارگرایی را تقویت می‌کند که با گذشت زمان، تلاش‌های نهادها در پرورش شمول را به چالش می‌کشد. ضروری است که ارزش‌های مشترک ما نه تنها ما را متحد کند، بلکه به

گونه‌ای بیان شود که آرمان‌های جمعی ما را تقویت کرده و به تفاوت‌های ما احترام بگذارد. چه سیستم‌های دیگری برای مقاومت در برابر تبعیض می‌تواند وجود داشته باشد؟

ترویج فرصت‌های برابر هدف از ترویج فرصت‌های برابر، پرورش یک چارچوب نهادی قوی، رسیدگی به همه اشکال تبعیض و القای اطمینان از رفتار برابر برای همه در نهاد است .

پرسش‌های مهمی که باید در نظر گرفته شوند عبارتند از: چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که اعضای ما انتظارات از خود و پیامدهای عدم برآورده ساختن این انتظارات را درک می‌کنند؟ و با احترام به انتظارات رفتاری (در چارچوب برابری، سلامت و ایمنی) و اشتراک‌گذاری منظم اطلاعات، چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که اعضای ما در مورد این مسائل به‌روز هستند؟ در واقع، آنچه ما بحث می‌کنیم، تمرکز بر ابزارهایی برای ترغیب اعضایمان و حفظ آن‌ها در چنین حالتی به طور مستمر است تا امکاناتی که در ذیل بخش "مدیریت شمول" ذکر شد، به واقعیت پیوندند. در اینجا، مثلی به ذهن می‌رسد که می‌گوید: "بعضی حقوق داده نمی‌شوند، بلکه گرفته می‌شوند." در این بستر، ترغیب اعضایمان به مطالبه حقوق خود برای شمول، که تنها در محیطی از اعتماد شکوفا می‌شود، از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین، توصیه می‌شود به بخش "اعتماد" که قبلاً بحث شد، مراجعه شود، جایی که ما اعتماد سازی را از زاویه روابط در سطح فردی بررسی کرده‌ایم. در این نقطه، ضروری است کاربرد این عناصر اعتماد را در یک چارچوب نهادی در نظر بگیریم. برای تکرار، سرفصل‌های اصلی عبارتند از: **(ب) حد و مرزها -**

Boundaries): برای توسعه اعتماد، ایجاد حد و مرزهای روشن ضروری است، که می‌توان آن‌ها را مجموعه‌ای از قوانین شامل دستورالعمل‌ها و اقدامات در نظر گرفت. اگر به وضوح مشخص نشود که چه کسی مسئول چه اقداماتی است و این اقدامات در کجا باید انجام شود، احتمالاً در یک وضعیت ناسالم شروع می‌کنیم. **(ر) قابلیت اطمینان: (Reliability) -** خب، ما برای برآورده کردن انتظارات خاصی آماده‌ایم. اما آیا می‌توانیم به طور مداوم به همان سطح عملکرد دست یابیم؟ آیا آن‌ها به تعهدات خود عمل خواهند کرد؟ وقتی با انتظارات و قوانین متضاد مواجه می‌شویم، آیا هنوز می‌توانیم روی آن‌ها برای برآورده کردن مداوم انتظاراتمان حساب کنیم؟ ع

(پاسخگویی: **Accountability** - آیا اگر عملکرد مورد انتظار حاصل نشود، مسئولیت را بر عهده خواهند گرفت؟ علاوه بر این، آیا اگر ضرری رخ دهد، مسئولیت را بر عهده خواهند گرفت؟ آیا در طول موقعیت‌های ناخوشایند حضور خواهند داشت و در پیامدها با ما شریک خواهند بود؟ م (صندوقچه راز: **Vault** - چه کسی چه اطلاعاتی را با چه کسی به اشتراک خواهد گذاشت؟ آیا حریم خصوصی من رعایت خواهد شد؟ آیا آن‌ها اطلاعات مربوط به من یا وضعیت مشترک ما را با دیگران به اشتراک خواهند گذاشت؟ چه چیزی باید محرمانه بماند و چه چیزی می‌تواند افشا شود؟ آیا آن‌ها از آنچه می‌دانند به گونه‌ای استفاده خواهند کرد که ممکن است به من آسیب برساند؟ (۱) یکپارچگی: **Integrity** - آیا آن‌ها به چارچوب اخلاقی که ما را متحد کرده است، وفادار خواهند ماند؟ آیا اصول و ارزش‌های مشترک ما را خیانت خواهند کرد؟ در موقعیت‌های دشوار، آیا این اصول مهم را برای راه‌حل‌های موقعیتی به خطر خواهند انداخت؟ ع) عدم قضاوت: **Non-judgement** - آیا می‌توانم با آن‌ها با شفافیت کامل بدون برچسب‌گذاری یا دسته‌بندی شدن تعامل کنم؟ آیا آن‌ها می‌توانند من و موقعیت را بدون قضاوت ارزیابی کنند و مرا همانگونه که هستم بپذیرند؟ طبیعتاً، من تمایل ندارم در کنار فردی بایستم که مرا از زوایای مختلف دیگر، جدا از موضوع مشترکی که ما را متحد می‌کند، قضاوت می‌کند. س) سخاوتمندی: **Generosity** - آیا آن‌ها هر عمل، کلمه و قصدی را به مثبت‌ترین شکل تفسیر خواهند کرد و به ویژه از نظر عاطفی در نگرش‌ها و رفتارهای خود نسبت به من سخاوتمند خواهند بود؟ در اینجا نیازی به توضیح بیشتر این سرفصل‌ها در سطح شرکتی نیست، زیرا آن‌ها نیازمند کاربرد متناسب با شرایط منحصر به فرد هر نهاد هستند.

تسهیل دسترسی هدف از تسهیل دسترسی، عمل فعالانه در به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تسهیل معرفی همکاران از "گروه‌های سنتاً حاشیه‌ای" به شبکه‌ها، حامیان بالقوه، مربیان یا کوچ‌ها است. پرسش‌های کلیدی که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: چگونه می‌توانیم تفاوت‌ها در دسترسی را تشخیص دهیم؟ با در نظر گرفتن این تفاوت‌ها، چگونه می‌توانیم

اطمینان حاصل کنیم که همه اعضای ما در فرصت‌های توسعه، ارتقای پروفایل، بهبود مهارت و غیره مشارکت می‌کنند؟ یا به عبارت دیگر: چه موانع نامرئی‌ای ممکن است در نهادهای ما وجود داشته باشد؟ فرهنگ سازمانی، در حالی که عملیات را ساده‌تر می‌کند، اغلب نوعی "کوری شرکتی" را القا می‌کند. اعلام "ما اینگونه کارها را انجام می‌دهیم" ذاتاً کسانی را که ممکن است رویکردهای متفاوتی برای انجام وظایف داشته باشند، مستثنی می‌کند. این محرومیت به افراد محدود نمی‌شود؛ اغلب به نوآوری‌ها، به ویژه در حوزه‌هایی مانند فناوری‌های جدید، جریان‌های کاری، ارتباطات داخلی و انطباق، گسترش می‌یابد و به عنوان موانع قابل توجهی آشکار می‌شود. هنگامی که ایده‌های جدید به عنوان "یاد دادن ترفندهای جدید به سگ پیر" دیده می‌شوند، یک نقطه مقاومت حیاتی آشکار می‌شود. رویکرد ما آینه پارادوکس تغییر گشتالت است: مقاومت را شناسایی کرده و با آن درگیر شوید. به آن گوش دهید، هدف آن را درک کنید، ارزش آن را بشناسید و سپس به طور مشترک بررسی کنید که چگونه می‌توان تغییر را بدون تضعیف ارزش‌هایی که از آن حمایت می‌کند، پیاده‌سازی کرد. هنگامی که مقاومت برطرف شود، تغییر به طور طبیعی اتفاق می‌افتد. با این حال، شناسایی "دیوارهای شیشه‌ای" ریشه‌دار در فرهنگ به ندرت ساده است. با کاهش تنوع، تقاضا برای شمول نیز کاهش می‌یابد. در چنین مواردی، فعالانه افزایش تنوع و ارزیابی مجدد ظرفیت ما برای شمول، حیاتی است. راهبردهای ساده شامل استخدام اعضای سازمانی جدید یا افزایش تحرک داخلی برای تسهیل انتقال بین بخش‌ها است. استاد و مربی برجسته، پروفیسور هاو کینز، فرهنگ را به عنوان "آنچه پس از ۹۰ روز در یک نهاد متوجه آن نمی‌شوید" توصیف می‌کند. فرهنگ با درونی شدن نامرئی می‌شود، درست مانند ماهی که آب را که در آن شنا می‌کند متوجه نمی‌شود یا موجودات زنده که از هوایی که تنفس می‌کنند آگاه نیستند، مگر اینکه تغییری (مثلاً در بو، آلودگی، دما یا رنگ) وجود داشته باشد. همین مفهوم در اینجا نیز صدق می‌کند. بنابراین، موثرترین روش برای سنجش ظرفیت شمول ما، تشویق بازخورد از اعضای جدید یا کسانی است که به نقش‌های جدیدی منتقل شده‌اند، تا به آن‌ها اجازه دهیم مشاهدات خود را به اشتراک بگذارند. این امر شناسایی درخواست‌های دسترسی جدید و موانع

موجود را آسان‌تر می‌کند.

ارزش‌گذاری تنوع هدف از ارزش‌گذاری تنوع، استفاده از روزهای تنوع نه فقط به عنوان حرکات نمادین برای ارزش‌گذاری تنوع، بلکه به عنوان نقطه‌ای برای تشویق و جشن گرفتن استعدادهای اعضای گروه‌های سنتاً حاشیه‌ای است که توانایی‌های آن‌ها در گذشته به اندازه کافی استفاده نشده است، و اطمینان از اینکه همه فرصت‌ها برای مشارکت معنادار آن‌ها در سازمان فراهم شده است. پرسش‌های مهمی که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که نهاد، اعضای ما و سایر ذی‌نفعان، غنا و مزایای ارائه شده توسط تنوع را می‌بینند و تجربه می‌کنند؟ و چگونه اذعان کنیم که هر فرد منحصر به فرد است و وقتی احساس شمول می‌کنیم، تشخیص می‌دهیم که تفاوت‌های ما ارزش قابل توجهی اضافه می‌کنند؟ نکته حیاتی در اینجا، دیدن تلاش‌های آگاهی‌بخش متمرکز بر تنوع، نه به عنوان لحظات ایستا که در یک عکس ثبت شده‌اند، بلکه به عنوان تصاویری در یک فیلم که به صحنه بعدی منتقل می‌شوند، است. به عبارت دیگر، هر تلاش متمرکز بر تنوع باید با برنامه‌ریزی برای فریم بعدی در ذهن انجام شود. این باید به عنوان یک جشن طراحی شود اما با تمرکز بر "دفعه بعد چه چیزی را جشن خواهیم گرفت؟" - شاید اساسی‌ترین پرسش در مورد تنوع. همانطور که پاسخ این پرسش را تعیین و درونی می‌کنیم، به طور طبیعی با انرژی و اشتیاق تازه برای مدیریت بهتر شمول به نقطه اول باز خواهیم گشت. در نهایت، اهداف مشترک سازمان‌ها را گرد هم می‌آورند. ارزشی که اعضای ما برای کار خود قائل هستند، مستقیماً با معنایی که در آن می‌یابند، متناسب است. به همین دلیل است که می‌گوییم شرکت‌های هدف محور برجسته هستند. همانطور که ارزش تولید شده توسط هم‌افزایی تنوع و شمول را اذعان می‌کنیم، اشتیاق، فرصت‌ها و منابع اختصاص یافته به این فرآیند، به طور ناگزیر گسترش خواهند یافت.

نتیجه‌گیری

مدل توسعه شمول در بستر نهادی، یک چارچوب جامع و استراتژیک را برای سازمان‌هایی ارائه

می‌دهد که به دنبال افزایش ظرفیت شمول خود در سطوح فردی و سازمانی هستند. این مدل بر پایه این درک استوار است که شمول یک "بازی بی‌پایان" است؛ پدیده‌ای پویا و مستمر که نیازمند رویکردی متفاوت از طرح‌های تنوع کوتاه‌مدت است. هسته اصلی این رویکرد، درک این مطلب است که پایداری و تداوم، نه صرفاً دستیابی به اهداف مقطعی، معیارهای اصلی موفقیت هستند. فرآیند با یک تحلیل وضعیت دقیق با استفاده از "شمول سنج سازمانی" آغاز می‌شود، ابزاری که ادراک فردی را به عنوان واقعیت تلقی کرده و بینش‌های ارزشمندی را در مورد احساسات افراد در مورد دیده شدن، شنیده شدن، تعلق و فرصت‌هایشان فراهم می‌آورد. این تحلیل، نقطه شروعی برای تدوین یک نقشه راه استراتژیک پنج مرحله‌ای بر اساس چارچوب EMCC Global است. این نقشه راه شامل الگوبرداری از رفتارهای شمول‌گرا، آشنایی عمیق با اعضا، رفتار عادلانه و برابر، تقدیر و تشکر از کار خوب، شفاف‌سازی اصطلاحات، تقسیم مسئولیت‌ها، اختصاص زمان، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ایستادگی در برابر تبعیض، ترویج فرصت‌های برابر و تسهیل دسترسی، و در نهایت ارزش‌گذاری تنوع است.

هر یک از این ابعاد، بخش‌های حیاتی از یک کل یکپارچه را تشکیل می‌دهند که با هدف ایجاد محیطی که در آن همه احساس احترام، ارزش، امنیت و تعلق کنند و بتوانند بهترین عملکرد خود را ارائه دهند، طراحی شده‌اند. از طریق این رویکرد ساختاریافته، نهادها می‌توانند از واکنش‌های کوتاه‌مدت به بحران‌ها فراتر رفته و به سوی یک فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر، نوآور و اخلاقی حرکت کنند که نه تنها از تنوع بهره می‌برد، بلکه آن را جشن می‌گیرد. این مسیر، یک سفر مداوم است که نیازمند تعهد رهبری، مشارکت همگانی و تمرکز بر تغییرات نگرشی و رفتاری پایدار است تا اطمینان حاصل شود که شمول به یک جزء جدایی‌ناپذیر از هویت سازمانی تبدیل می‌شود.

نکات کلیدی

- شمول یک فرآیند پویا و مستمر است که باید با دیدگاه "بازی بی‌پایان" مورد توجه قرار گیرد، نه یک پروژه با پایانی مشخص.

- "شمول سنج سازمانی" ابزاری برای تحلیل وضعیت اولیه است که بر اساس ادراک فردی از تجربه شمول عمل می‌کند و بینش‌هایی برای توسعه راهبرد فراهم می‌آورد.
- رهبری باید از مدیریت "آتش‌نشانی" بحران‌های فوری فاصله گرفته و بر مسائل مهم اما غیرفوری مانند راهبرد شمول تمرکز کند.
- الگوبرداری از رفتارهای شمول‌گرا باید یک تلاش مشارکتی باشد و شامل شناسایی، ترویج و تقدیر از نمونه‌های مثبت باشد.
- آشنایی عمیق با اعضا، فراتر از اطلاعات پرسنلی، شامل درک ارزش‌ها، احساسات و الگوهای فکری آن‌ها برای پیش‌بینی واکنش‌ها است.
- "رفتار عادلانه و برابر" به معنای یکسان برخورد کردن با همه نیست، بلکه تضمین می‌کند هر فرد احساس ارزشمندی و شمول کافی داشته باشد.
- تقدیر و تشکر از کار خوب باید بر نقاط قوت جمعی تمرکز کند تا از سوگیری طبیعی انسان به سمت شناسایی کاستی‌ها فراتر رود.
- شفاف‌سازی اصطلاحات و کلمات اختصاری حیاتی است تا از ایجاد موانع انحصارگرایانه و بیگانه‌سازی تازه واردان جلوگیری شود.
- تقسیم مسئولیت‌ها در تمام سطوح سازمانی، و نه فقط در مدیریت ارشد، برای موفقیت فرهنگ شمول ضروری است.
- اختصاص زمان عمدی و تمرکز برای گفتگوهای معنادار در مورد شمول، برای ثمربخشی این فرآیند حیاتی است.
- به اشتراک‌گذاری اطلاعات هوشمندانه و عاطفی، برای تقویت حس تعلق و جلوگیری از بیگانگی، از اهمیت بالایی برخوردار است.
- ایستادگی در برابر تبعیض نیازمند شناسایی ریزپرخاشگری‌ها و سوگیری‌ها و ایجاد

- مکانیسم‌های حمایتی مانند سیستم "همیار شمول" است.
- ترویج فرصت‌های برابر مستلزم ایجاد چارچوبی قوی مبتنی بر اعتماد است که از طریق عناصری مانند حد و مرزهای روشن، قابلیت اطمینان و پاسخگویی تقویت می‌شود.
- تسهیل دسترسی شامل شناسایی و از بین بردن موانع نامرئی فرهنگی ("دیوارهای شیشه‌ای") و تشویق به بازخورد از اعضای جدید است.
- ارزش‌گذاری تنوع باید فراتر از اقدامات نمادین باشد و به عنوان یک فرآیند مستمر برای جشن گرفتن و بهره‌برداری از استعدادهای گروه‌های حاشیه‌ای دیده شود.

سؤالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانیم پارادایم "بازی بی‌پایان" شمول را به طور موثر در فرهنگ سازمانی نهاد خود نهادینه کنیم تا از رویکردهای کوتاه‌مدت جلوگیری شود؟
- "شمول سنج سازمانی" چگونه می‌تواند به طور مداوم برای رصد و ارزیابی تحولات در تجربه شمول اعضا استفاده شود؟
- رهبری سازمان ما چگونه می‌تواند تمرکز خود را از واکنش به بحران‌های فوری به سرمایه‌گذاری استراتژیک در شمول تغییر دهد؟
- چه موانع فرهنگی یا ساختاری در نهاد ما وجود دارد که مانع از تقسیم مسئولیت‌ها برای شمول می‌شوند و چگونه می‌توانیم آن‌ها را برطرف کنیم؟
- چگونه می‌توانیم سیستم‌های پاداش و تقدیر را به گونه‌ای طراحی کنیم که رفتارهای شمول‌گرا را تقویت کرده و رقابت ناسالم را به حداقل برساند؟
- در نهاد ما، چه اصطلاحات یا کلمات اختصاری وجود دارد که می‌تواند به عنوان مانعی برای شمول عمل کند و چگونه می‌توانیم آن‌ها را قابل دسترس‌تر کنیم؟
- چگونه می‌توانیم فضایی از اعتماد و عدم قضاوت ایجاد کنیم تا اعضا بتوانند با

- شفافیت کامل در مورد تجربیات خود صحبت کنند؟
- تفاوت بین "رفتار یکسان با مردم" و "رفتار عادلانه و برابر با مردم" در عمل چگونه در سازمان ما تجلی می‌یابد و چگونه می‌توانیم به دومی نزدیک‌تر شویم؟
 - چگونه می‌توانیم فعالانه از اعضای جدید و کسانی که به نقش‌های جدید منتقل شده‌اند، بازخورد جمع‌آوری کنیم تا "دیوارهای شیشه‌ای" نامرئی را شناسایی کنیم؟
 - چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که روزهای تنوع و سایر ابتکارات مربوط به تنوع، به نقاط شروعی برای اقدامات مستمر و هدفمند در جهت شمول تبدیل می‌شوند؟

۳۰ جمله کلیدی

۱. شمول یک فرآیند پویا و مستمر است که پایانی ندارد و قواعد آن پیوسته در حال تغییرند.
۲. نگرش به شمول به عنوان یک "بازی بی‌پایان" برای موفقیت پایدار حیاتی است.
۳. "شمول سنج سازمانی" ابزاری موثر برای ارزیابی وضعیت فعلی فرهنگ شمول‌گرا در نهاد است.
۴. ادراک افراد از شمول، واقعیت سازمانی را منعکس می‌کند.
۵. تمرکز رهبری باید از مسائل فوری به مسائل مهم اما غیرفوری مانند شمول تغییر یابد.
۶. توسعه یک راهبرد شمول متناسب با شرایط هر نهاد، امری ضروری است.
۷. الگوبرداری از رفتارهای شمول‌گرا باید تلاشی مشارکتی در تمام سطوح سازمان باشد.
۸. شناخت عمیق اعضا فراتر از اطلاعات پرسنلی، شامل درک ارزش‌ها و الگوهای فکری آن‌ها است.
۹. "رفتار عادلانه و برابر" به معنای تضمین احساس ارزشمندی و شمول کافی برای هر فرد

است.

۱۰. تقدیر و تشکر از کار خوب، بر تقویت نقاط قوت جمعی و همکاری تأکید دارد.
۱۱. سوگیری ذاتی انسان به سمت شناسایی کاستی‌ها باید در طراحی سیستم‌های تقدیر مدنظر قرار گیرد.
۱۲. اصطلاحات فنی و کلمات اختصاری می‌توانند موانع عمده‌ای برای شمول ایجاد کنند و باید شفاف‌سازی شوند.
۱۳. اشتراک مسئولیت‌ها در میان همه ذی‌نفعان برای موفقیت فرهنگ شمول حیاتی است.
۱۴. امتیازات فردی ممکن است به عنوان موانع پنهان در تقسیم مسئولیت‌ها عمل کنند.
۱۵. اختصاص زمان عمدی و تمرکز برای گفتگوهای شمول‌گرا، شرط اصلی ثمربخشی آن‌ها است.
۱۶. عدم به اشتراک‌گذاری اطلاعات می‌تواند به بیگانگی و حس عدم تعلق منجر شود.
۱۷. رویکرد "انسان موجودی احساسی است که گاهی فکر می‌کند" در به اشتراک‌گذاری اطلاعات باید لحاظ شود.
۱۸. سیستم‌های اشتراک‌گذاری اطلاعات باید به گونه‌ای طراحی شوند که نیازهای شناختی و عاطفی را برآورده سازند.
۱۹. ایستادگی در برابر تبعیض نیازمند شناسایی و مقابله با ریزپر خاشگری‌ها و سوگیری‌ها است.
۲۰. سیستم "همیار شمول" و حلقه‌های شمول می‌توانند فضایی امن برای به اشتراک‌گذاری تجربیات تبعیض فراهم کنند.
۲۱. ترویج فرصت‌های برابر بر پایه یک چارچوب اعتماد قوی بنا شده است.
۲۲. حد و مرزهای روشن، قابلیت اطمینان و پاسخگویی عناصر کلیدی در ایجاد اعتماد

سازمانی هستند.

۲۳. فرهنگ سازمانی می‌تواند منجر به "کوری شرکتی" و ایجاد "دیوارهای شیشه‌ای" نامرئی شود.

۲۴. تشویق به بازخورد از اعضای جدید برای شناسایی موانع دسترسی حیاتی است.

۲۵. ارزش‌گذاری تنوع باید فراتر از نمادگرایی و به سوی جشن گرفتن واقعی استعدادها باشد.

۲۶. هر تلاش متمرکز بر تنوع باید با برنامه‌ریزی برای اقدامات مستمر آینده همراه باشد.

۲۷. سازمان‌های هدف‌محور از طریق هم‌افزایی تنوع و شمول، ارزش‌آفرینی می‌کنند.

۲۸. تبدیل احساس بیگانگی و ناهماهنگی شناختی به فکر و بیان، گام مهمی در مقابله با تبعیض است.

۲۹. راهبرد شمول باید به جای انطباق صرف با فرهنگ، به پرورش آرمان‌های جمعی و احترام به تفاوت‌ها بپردازد.

۳۰. موفقیت در شمول، نه تنها به نفع افراد، بلکه به نفع کلیت سازمان و جامعه خواهد بود.

فصل ۷

نقش سازگاری، تاب آوری و کوچینگ در طراحی آینده‌ای پایدار و فراگیر

"تنها چیزی که در زندگی ثابت است، تغییر است." – هراکلیتوس

اهداف اصلی فصل:

- آشنایی با ضرورت بازنگری در روش‌های طراحی زندگی و آینده در پرتو تحولات سریع جهانی و تکنولوژیکی.
- کسب بینش در مورد مفهوم تاب‌آوری در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی و چگونگی پرورش آن.
- شناخت اصول و کاربردهای کوچینگ به عنوان ابزاری برای افزایش آگاهی و تسهیل تغییرات.
- بررسی اهمیت رهبری موقعیتی و توانایی‌های ارتباطی برای ایجاد محیط‌های فراگیر و موفق.
- کشف الهاماتی از فرهنگ‌ها و فلسفه‌های مختلف برای دستیابی به تعادل، معنا و توسعه پایدار در زندگی.

چکیده

در جهانی که با تغییرات بی‌وقفه تکنولوژیکی و اجتماعی مواجه است، رهنمودهای سنتی برای طراحی زندگی و آینده‌کاری پیشین خود را از دست داده‌اند. این فصل به بررسی رویکردهای

نوبین در مواجهه با عدم قطعیت می پردازد و بر اهمیت سازگاری، تاب آوری و توسعه مداوم تأکید می کند. با الهام از متدولوژی های طراحی زندگی، مانند حرکت به سمت «بهترین گام بعدی»، و فلسفه های شرقی، به ویژه مفاهیم ژاپنی همچون «وای کی سی یا کو» (هماهنگی، احترام، خلوص، صلح) و «ایکیگای» (دلیل وجود)، مسیرهایی برای یافتن معنا و انرژی در زندگی روزمره پیشنهاد می شود. این فصل همچنین به بررسی نقش محوری تاب آوری در ابعاد فردی، سازمانی و اجتماعی می پردازد و آن را به عنوان توانایی حفظ هدف و یکپارچگی در برابر تحولات اساسی تعریف می کند. در ادامه، کوچینگ به عنوان یک کاتالیزور قدرتمند برای افزایش خودآگاهی و تسهیل تغییرات عمیق معرفی می شود، با تأکید بر اصول گشتالت درمانی و پارادوکس تغییر. مفاهیم رهبری موقعیتی و رهبری فراگیر نیز برای هدایت تیم ها و سازمان ها در محیط های پویا بررسی می شوند. در نهایت، با طرح الگوهای مخرب ارتباطی «چهار سوار آخرالزمان» و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن ها، بر نقش ارتباطات مؤثر در ایجاد فرهنگ فراگیر تأکید می شود. توصیه هایی برای دانشمندان داده آینده، از جمله کنجکاوی، تفکر علمی، آگاهی از نحوه درک دیگران و داشتن ذهنیت رشد، به عنوان مهارت های کلیدی برای همه افراد در عصر حاضر ارائه می گردد. این فصل چارچوبی جامع برای پرورش توانایی های فردی و جمعی به منظور موفقیت در آینده ای نامطمئن فراهم می آورد.

مقدمه

جهان امروز با سرعتی بی سابقه در حال تحول است که ناشی از پیشرفت های چشمگیر تکنولوژیکی، تغییرات اجتماعی و اقتصادی، و افزایش ارتباطات جهانی است. در چنین چشم انداز پویایی، رهنمودهای سنتی برای طراحی زندگی و مسیرهای شغلی، که اغلب بر تعیین یک نقطه ثابت برای آینده و تمرکز بر یک مهارت خاص تأکید داشتند، با چالش مواجه شده اند. تحقیقات جدید نشان می دهد که تنها بخش کوچکی از افراد می توانند اشتیاق واقعی خود را بیان کنند، که این امر دیدگاه رایج «همیشه آنچه را که در آن بهترین هستید پیدا کنید و روی آن تمرکز کنید» را زیر سؤال می برد. این تغییر پارادایم، نیاز به رویکردهای جدیدی را برجسته می کند که به افراد و

سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با عدم قطعیت مقابله کرده و آینده‌ای معنادارتر و پایدارتر برای خود و جوامعشان بسازند.

در این فصل، ما به بررسی چگونگی طراحی آینده‌ای انعطاف‌پذیر و فراگیر می‌پردازیم. از متدولوژی‌هایی که اعضای هیئت علمی دانشگاه استنفورد، دکتر ایوانز و دکتر بنت، برای طراحی زندگی خود توسعه داده‌اند، الهام می‌گیریم. رویکرد آن‌ها بر حرکت به سمت «بهترین بندر بعدی» به جای تعیین یک مقصد ثابت تأکید دارد، که نشان‌دهنده نیاز به سازگاری و انعطاف‌پذیری در جهان متغیر ماست. در این چارچوب، «معنابخشی» اهمیت بیشتری نسبت به «کسب درآمد» پیدا کرده است، زیرا افراد به دنبال فعالیت‌هایی هستند که بدون نیاز به تغییرات عمده در روال‌های روزمره، انرژی زندگی آن‌ها را افزایش دهد. با این حال، پیشرفت تکنولوژی، در کنار فرصت‌های بی‌شماری که ارائه می‌دهد، می‌تواند نابرابری‌های جغرافیایی و تقسیم ارزش را در مقیاس جهانی تشدید کند و منجر به چالش‌هایی مانند از دست دادن شغل و افزایش نابرابری درآمد شود.

این تحولات نیازمند یک رویکرد جامع هستند که شامل مسئولیت‌های همه ذی‌نفعان — از مقامات عمومی گرفته تا نهادهای تجاری و افراد — برای درک و پذیرش تغییر، سرمایه‌گذاری در منابع آینده، و توسعه مهارت‌های جدید باشد. در این فصل، ما به اکتشاف مفاهیم کلیدی می‌پردازیم که به ما کمک می‌کنند تا خودمان را بهتر بشناسیم، تغییرات تکنولوژیکی را بپذیریم، و تاب‌آوری فردی و جمعی را در برابر چالش‌های پیش رو تقویت کنیم. با الهام از فرهنگ‌های شرقی و اصول روانشناختی، ابزارهایی مانند کوچینگ، منتورینگ و رهبری موقعیتی به عنوان روش‌هایی برای هدایت افراد و سازمان‌ها در مسیر تحول معرفی می‌شوند. همچنین، با بررسی الگوهای ارتباطی مخرب و راهکارهای بهبود آن‌ها، اهمیت ارتباطات مؤثر در ایجاد محیط‌های فراگیر و تاب‌آور تأکید خواهد شد. در نهایت، توصیه‌هایی برای افراد در مشاغل آینده‌محور مانند دانشمند داده، به عنوان یک مدل برای پرورش مهارت‌های اساسی مورد نیاز در عصر جدید، ارائه خواهد شد تا خوانندگان بتوانند با دیدگاهی جامع و عملی به سمت طراحی آینده‌ای معنادار و

موفق حرکت کنند.

طراحی آینده در جهانی پویا

در عصر حاضر، ایده‌هایی نظیر لزوم یافتن یک «علاقه» واحد و ثابت برای طراحی آینده، مورد بازبینی قرار گرفته‌اند. این مفهوم که باید بهترین مهارت خود را کشف کرده و بر آن تمرکز نمود، دیگر با یافته‌های علمی اخیر همخوانی ندارد. در عوض، رویکرد غالب بر این نکته تأکید دارد که هرگز برای خلق زندگی‌ای پربارتر دیر نیست، و می‌توان با شناسایی فعالیت‌هایی که بدون نیاز به تغییرات عمده در روال‌های روزمره، سطح انرژی زندگی را افزایش می‌دهند، به این هدف دست یافت. در این مسیر، «معناسازی» اهمیت فزاینده‌ای نسبت به «کسب درآمد» پیدا کرده است. این تغییر دیدگاه در بحث‌های اقتصادی نیز منعکس شده است، به طوری که امروزه، مسائل مربوط به رضایت شغلی و تعادل کار و زندگی بیش از گذشته مورد توجه قرار می‌گیرند.

با این حال، ورود به دوره‌ای که نابرابری‌های جغرافیایی احتمالاً افزایش یابد، چالشی جدی را پیش رو می‌گذارد. تکنولوژی، در حالی که فرصت‌های جهانی را فراهم می‌کند، می‌تواند شکاف در ارزش آفرینی بین مناطق مختلف را تشدید کند. برای مقابله با این واقعیت، آمادگی برای آینده مستلزم شناخت عمیق‌تر از خود و پذیرش تحولات تکنولوژیکی است. مقاومت در برابر این تغییرات تنها مسیر را دشوارتر می‌سازد. به عنوان مثال، نمونه رانندگان تاکسی و مدیران گردشگری که در برابر پلتفرم‌هایی مانند اوبر و ایربی‌ان‌بی مقاومت می‌کنند، نشان‌دهنده شکست ناگزیر در برابر نوآوری است. این مقاومت نه تنها به از دست دادن ثروت و ارزش سرمایه‌گذاری‌های موجود منجر می‌شود، بلکه افراد را درگیر نبردی بیهوده با جریان تغییر می‌کند. مفهوم «اوبرسازی» (uberization) «به پدیده‌ای گسترده تبدیل شده است که ترس از دست دادن شغل و توجیه وجودی را در میان بسیاری از افراد ایجاد می‌کند. ظهور مداوم روش‌های جدید برای ایجاد ارزش افزوده، رقابت را فراتر از محدودیت‌های جغرافیایی برده است.

تکنولوژی‌های جدید، به ویژه در اقتصادهای پلتفرمی، کمتر زنجیره‌های ارزش چندلایه ایجاد

می‌کنند و اغلب ارزش افزوده را در مراکز شرکت‌های خود متمرکز می‌سازند. با پیشرفت تکنولوژی‌های دفتر کل توزیع‌شده (distributed ledger technologies) و سیستم‌های تولید افزایشی، حتی جمعیت تحصیل‌کرده نیز متحمل ضررهای قابل توجهی خواهد شد. ظهور هوش مصنوعی، مانند ChatGPT، پیش‌بینی ۳۰۰ میلیون شغل از دست رفته در آمریکای شمالی و اروپا را به همراه دارد که نابرابری درآمدی را به «مسئله ۱٪» تشدید می‌کند و می‌تواند به سرعت جنبش‌های شورش اجتماعی را گسترش دهد.

در این زمینه، همه ذی‌نفعان مسئولیت دارند تا از تبدیل شدن به بازنده این تغییر جلوگیری کنند. مقامات عمومی باید این تحولات را درک کرده و اکوسیستمی را ایجاد کنند که در آن تغییر شکوفا شود. نهادهای پیشرو در دنیای تجارت باید از کارکنان، دانشگاه‌ها و زنجیره‌های تأمین خود با ابزارهای لازم برای تحول تکنولوژیکی حمایت کنند و به جای حداکثرسازی سود امروز، در منابعی سرمایه‌گذاری کنند که آینده را می‌سازند. افراد نیز باید ترس‌ها و اضطراب‌های خود را به نیروی محرکه تبدیل کرده و با اشتباهات سیری‌ناپذیر، مهارت‌ها، تکنولوژی‌ها و روش‌های کار جدید را بیاموزند. ایجاد فضاهای همکاری، تولید و زندگی که در آن تفاوت‌ها تغذیه می‌شوند، احساس امنیت و احترام وجود دارد، و درک متقابل و پذیرش دیگران تمرین می‌شود، ضروری است.

رهنمودهای برای افراد شامل توسعه ویژگی‌های شخصی نظیر معناسازی، هوش اجتماعی، تفکر اصیل و تطبیقی، شایستگی بین‌فرهنگی، تفکر محاسباتی، سواد رسانه‌ای جدید، کار میان‌رشته‌ای، ذهنیت طراحی، مدیریت بار شناختی و همکاری مجازی است. این ویژگی‌ها بر اهمیت ویژگی‌های انسانی در عصر جدید تأکید می‌کنند. همانطور که مولانا و شمس تبریزی به اهمیت تغییر و عدم چسبیدن به حقیقت‌های دیروز اشاره کرده‌اند، ضروری است که جنبه‌های مثبت تغییر را کشف کرده و خود را برای آن آماده کنیم تا از قرار گرفتن در جمع بازندگان این تحول بزرگ اجتناب شود.

الهاماتی برای یک زندگی هماهنگ: از فرهنگ ژاپن

فرهنگ ژاپن، با ترکیب فلسفه شرقی با زندگی مدرن غربی، منبع غنی از الهام بخشی برای بهبود سبک زندگی و ایجاد نظم است. در قلب این فرهنگ، مفهومی به نام «وای کی سی یا کو (Wa kei)» (sei jaku) قرار دارد که شامل هارمونی (Wa)، احترام (Kei)، خلوص (Sei) و صلح (Jaku) است. این اصول، در مقایسه با بحث‌های بی‌پایان پایداری و اقتصاد چرخشی که غالباً به دنبال حفظ یک سبک زندگی خاص هستند، یک دیدگاه جایگزین ارائه می‌دهند. فلسفه شرقی بر زندگی در هماهنگی با خود، جامعه، طبیعت و جهان تأکید دارد، که در این صورت، نیازی به انتخاب برای پایداری نخواهد بود، زیرا همه ذی‌نفعان در تعادل و حمایت متقابل قرار می‌گیرند.

مفاهیم عمیق ژاپنی دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند زندگی ما را غنی سازند:

- **اوبایتوری (Oubaitori):** این مفهوم به عدم مقایسه خود با دیگران اشاره دارد، زیرا هر فرد در زمان و روش خاص خود شکوفا می‌شود. این نگرش به افراد کمک می‌کند تا مسیر منحصر به فرد خود را ارج نهند و از قضاوت خود در مقایسه با پیشرفت دیگران پرهیز کنند.
- **کایزن (Kaizen):** به معنای بهبود مستمر، این اصل تأکید دارد که تغییرات کوچک و تدریجی به مرور زمان تفاوت‌های قابل توجهی را ایجاد می‌کنند. کایزن به ما می‌آموزد که چگونه می‌توانیم به طور مداوم برای بهبود هر جنبه‌ای از زندگی خود تلاش کنیم.
- **وابی سابی (Wabi-sabi):** این مفهوم زیبایی را در نقص‌ها و ناپایداری‌ها می‌یابد، با این اعتقاد که هیچ چیز جاودانه یا کامل نیست. وابی سابی به ما کمک می‌کند تا نقص‌های خود و دیگران را بپذیریم و در گذر زمان، در چیزهای ناقص زیبایی پیدا کنیم.
- **گامان (Gaman):** به معنای حفظ وقار در شرایط دشوار، گامان بر اهمیت بلوغ عاطفی و خودکنترلی در مواجهه با چالش‌ها تأکید دارد. این اصل تشویق به پرورش

صبر، پشتکار و تحمل در زندگی می‌کند.

- **ایکیگای (Ikigai):** به معنای یافتن دلیل وجودی یا «چرایی زندگی»، ایکیگای از ما می‌پرسد که چه چیزی ما را صبح از رختخواب بلند می‌کند. این مفهوم افراد را ترغیب می‌کند تا تقاطع آنچه در آن خوب هستند، به آن علاقه دارند، جهان به آن نیاز دارد و جهان حاضر به پرداخت هزینه آن است، را کشف کنند.
- **شیکاتاگانای (Shikata ga nai):** این مفهوم بر پذیرش و رها کردن چیزهایی که خارج از کنترل ما هستند، تأکید دارد. این اصل به ما کمک می‌کند تا چیزهایی را که نمی‌توانیم تغییر دهیم، شناسایی کنیم، بپذیریم و به جلو حرکت کنیم.
- **شوهاری (Shu-Ha-Ri):** این مفهوم که اغلب در هنرهای رزمی ژاپن به کار می‌رود، به ما می‌آموزد که اسراف نکنیم و برای همه چیز احترام و قدردانی قائل باشیم. این اصل به ما کمک می‌کند تا منابع اطراف خود را بهتر قدردانی و حفظ کنیم.
- **کینتسوگی (Kintsugi):** این هنر ژاپنی با تعمیر ظروف شکسته با لاک الک طلا، نقص‌ها را به زیبایی و بخشی جدایی‌ناپذیر از کل تبدیل می‌کند. کینتسوگی به ما می‌آموزد که چگونه ترک‌های زندگی خود را با «طلا» ترمیم کنیم و آن‌ها را به تزئیناتی برای سفر خود تبدیل سازیم.
- **اومویاری (Omoiyari):** به معنای اهمیت دادن به دیگران، این مفهوم تأکید دارد که زندگی با توجه و همدلی بیشتر نسبت به دیگران بهتر می‌شود. اومویاری ما را تشویق می‌کند تا ملاحظه و علاقه دلسوزانه‌تری نسبت به اطرافیانمان نشان دهیم. این مفاهیم، در مجموع، چارچوبی قدرتمند برای زندگی معنادار و هماهنگ در جهانی پراز تغییر فراهم می‌آورند.

رهبری فراگیر: دکترین آتنا

«دکترین آتنا (The Athena Doctrine)» از جان گرزما و مایکل دانتونی، نتایج یک مطالعه جهانی گسترده را ارائه می دهد که ویژگی های شخصیتی غالب در حوزه کسب و کار را بررسی کرده است. این پژوهش نشان می دهد که ویژگی هایی که امروزه برای رهبری موفق حیاتی تلقی می شوند، مانند انعطاف پذیری، صبر، شهود، شور، همکاری، وفاداری، منطقی بودن، تفکر آینده نگر، ابراز احساسات و همدلی، عمدتاً به عنوان ویژگی های «زنانه» شناسایی شده اند. در مقابل، ویژگی های سنتاً «مردانه» مانند پرخاشگری، تفکر تحلیلی، استقلال، تاب آوری، قاطعیت و غرور، برای رهبری مؤثر کمتر مورد پسند بوده اند.

پرداختن به این موضوع به عنوان یک دوگانگی «مردان در برابر زنان»، به ایجاد طرد، اصطکاک و مقاومت غیرفعال منجر می شود. بسیاری از زنان موفق برای پیشرفت در حرفه خود مجبور به اتخاذ رفتارهای سنتاً مردانه شده اند. با این حال، برای ایجاد یک محیط کاری متعادل و هماهنگ، بسیار مهم است که هر فرد توانایی توسعه و استفاده مؤثر از هر دو ویژگی مردانه و زنانه را در نقش های خود داشته باشد. این دیدگاه توسط تجربیات در کار فراگیر تقویت شده است. ارتقاء فراگیری برای برخی به قیمت محروم کردن دیگران، ناگزیر به مقاومت فعال یا غیرفعال منجر می شود. این امر به ویژه در طول همه گیری مشهود بود، جایی که تقریباً تمام پیشرفت های زنان در اشتغال که در دهه گذشته حاصل شده بود، از بین رفت. در مقابل، در خانواده هایی که زنان و مردان مسئولیت های زندگی را به طور مساوی و واقعی تقسیم می کنند، تعادل حفظ شد.

بنابراین، به جای نگاه به پیشرفت اشتغال زنان و نقش آن ها در کسب و کار و عرصه های اجتماعی به عنوان یک رقابت انحصاری، یک رویکرد پایدارتر و موفق تر پرورش ویژگی های زنانه در مردان است. این ویژگی ها به طور فزاینده ای به عنوان تقویت کننده رهبری در فضای اجتماعی-اقتصادی امروز شناخته می شوند و به طور طبیعی تقاضا برای محیط های حرفه ای با تعادل جنسیتی را ترویج خواهند کرد. این رویکرد، یک روش موفق تر و بلندمدت را تشکیل می دهد. از این رو، حمایت از زنان و مردان در توسعه این ویژگی ها حیاتی است.

علاوه بر این، ما می‌توانیم موانع درونی فراتر از موانع بیرونی برای خود ایجاد کنیم. اغلب، بزرگترین مانع برای یک زندگی کامل، باورهای محدودکننده و بدبینی آموخته‌شده خود ماست. برای برخی زنان، بزرگترین موانع توسط صداهای درونی آن‌ها ایجاد می‌شود که ممکن است بازتاب‌دهنده هنجارها و انتظارات اجتماعی باشد که در طول زمان در آن‌ها نهادینه شده است. کمال‌گرایی نیز به عنوان یک دشمن برای زنان در صداهای درونی آن‌ها ظاهر می‌شود. به جای مقاومت، باید از دوره‌ای که با درونی‌سازی فراگیری در سطوح فردی، خانوادگی، سازمانی و اجتماعی مشخص می‌شود، استقبال کنیم. با این کار، راه را برای آینده‌ای مرفه و صلح‌آمیز برای همگان هموار خواهیم ساخت.

درک و پرورش تاب‌آوری

تاب‌آوری، که در زبان فارسی با مفاهیمی مانند «بیلمازلیک» (به معنای ماندن در بازی و پایداری در برابر همه شرایط متغیر برای تحقق هدف وجودی) هم‌سو است، به توانایی بازگشت سریع و حتی قوی‌تر پس از شکست‌ها اشاره دارد. این مفهوم، گرچه در دوران فراوانی اغلب نادیده گرفته می‌شود، اما در عصر حاضر که با تغییرات سریع و اختلالات مداوم مشخص شده، اهمیت حیاتی یافته است. تاب‌آوری فراتر از سطح فردی است و باید از دریچه‌های سازمانی، اجتماعی و اکولوژیکی نیز مورد بررسی قرار گیرد، زیرا در دنیای به هم پیوسته امروز، راه‌حل‌های تکه‌تکه بی‌فایده هستند. اگر گفتمان ما بر پایداری متمرکز است، استراتژی‌های تاب‌آوری ما نیز باید پایدار باشند.

کارشناسان جهانی در زمینه‌های مختلف، از اقتصاد و اکولوژی گرفته تا علوم سیاسی و شبکه‌های دیجیتال، با سؤالات حیاتی مشترکی دست و پنجه نرم می‌کنند: چه چیزی باعث فروپاشی یک سیستم و جایگزینی آن با سیستمی جدید می‌شود؟ یک سیستم تا چه حد می‌تواند تغییر را هضم کرده و یکپارچگی و هدف خود را حفظ کند؟ چه ویژگی‌هایی یک سیستم را قابل انطباق با تغییر می‌سازد؟ و در دوران اختلالات مداوم، برای جذب شوک تغییر در خودمان،

جوامع، شرکت‌ها، اقتصادها، جوامع و کل سیاره چه می‌توانیم بکنیم؟

در این بحث، «تاب‌آوری» به عنوان یک حوزه محوری ظاهر می‌شود که در حال توسعه درک‌های کلی است و هدف آن ایجاد سیستم‌های اجتماعی، اقتصادی، فنی و تجاری است که می‌توانند اختلال را پیش‌بینی کنند، در صورت عدم موفقیت پیش‌بینی‌ها خود را بازسازی کنند، و حتی در میان تغییرات رادیکال، اهداف اساسی خود را حفظ کنند. استراتژی‌هایی مانند تأمین منابع کافی، تنوع بخشیدن به ورودی‌ها، جمع‌آوری داده‌های قابل اعتماد و بلندنگ و مستقل کردن اجزای سیستم، همگی استراتژی‌های تاب‌آوری هستند که در هر مقیاسی قابل اجرا هستند.

تعریف دقیق تاب‌آوری به دلیل تفاوت‌های ظریف آن در رشته‌های مختلف پیچیده است. در مهندسی، به توانایی یک سازه برای بازگشت به شکل اولیه خود پس از یک اختلال اشاره دارد. در واکنش اضطراری، به سرعت بازیابی سیستم‌های حیاتی پس از بلایای طبیعی اشاره می‌کند. در اکولوژی، ظرفیت یک اکوسیستم برای مقاومت یا بازیابی از تخریب است. در روانشناسی، توانایی فرد برای مدیریت و بازیابی مؤثر از تروما را نشان می‌دهد. در کسب‌وکار، اغلب به فعال‌سازی پشتیبان‌گیری از داده‌ها یا منابع برای اطمینان از تداوم عملیاتی در میان بلایا مربوط می‌شود. با وجود این تفاوت‌ها، همه این تفسیرها حول دو عنصر اصلی تاب‌آوری می‌چرخند: **تداوم و بازیابی**. بنابراین، می‌توان تاب‌آوری را به عنوان توانایی یک سیستم، خواه یک شرکت یا یک فرد، برای حفظ هدف اصلی و یکپارچگی خود در میان تغییرات قابل توجه تعریف کرد.

برای روشن شدن این مفهوم، اغلب از استعاره تپه‌ها و دره‌ها استفاده می‌شود. هر دره نماد یک وضعیت بالقوه از وضعیت فعلی شماست که ویژگی‌ها، فرصت‌ها، منابع و چالش‌های متمایز خود را دارد. قله‌ها نشان‌دهنده آستانه‌های حیاتی هستند که با عبور از آن‌ها، وارد دره همسایه می‌شوید. این محیط جدید ممکن است سهولت یا چالش‌هایی را به همراه داشته باشد. در زندگی روزمره، اختلالات ناگهانی و شدید می‌توانند شرایط موجود را به طور رادیکال تغییر دهند و شما را از یک واقعیت قدیمی به یک واقعیت جدید سوق دهند. تاب‌آوری روانی شامل افزایش

توانایی شما برای مقاومت در برابر نیروهایی است که می‌توانند شما را از «دره» ترجیحی‌تان جابجا کنند، و در عین حال، گسترش گزینه‌های شما در صورت لزوم جابجایی است. این توانایی دوگانه – حفظ سازگاری و ادامه انجام وظایف اصلی در حین انطباق با شرایط جدید – در زمان‌های اختلالات غیرقابل پیش‌بینی حیاتی است.

تاب‌آوری یک اکوسیستم، اقتصاد یا جامعه را می‌توان از دو راه اصلی تقویت کرد: با تقویت مقاومت در برابر رانده شدن فراتر از آستانه‌های بحرانی که می‌تواند آسیب دائمی ایجاد کند، و با حفظ و گسترش طیف وسیعی از محیط‌های قابل زندگی که سیستم می‌تواند در صورت عبور ناگزیر از این مرزها، به طور مؤثر با آن‌ها سازگار شود. استراتژی‌های کلیدی که زیربنای تاب‌آوری هستند شامل ایجاد حلقه‌های بازخورد مکرر و مؤثر، پرورش بازیگرانی‌های سازمانی پویا، و توسعه مکانیسم‌هایی برای مقابله با ادغام بیش از حد و شکستن پیوندهای آسیب‌زا است. اصول تنوع، پیمانه‌ای بودن (modularity)، سادگی و خوشه‌بندی، جزء لاینفک این استراتژی‌ها هستند. سیستم‌های تاب‌آور معمولاً از شکست‌های فاجعه‌بار از طریق استراتژی‌های پیشگیرانه جلوگیری می‌کنند که خطرات بالقوه را دفع می‌کنند، تغییرات غیرمجاز را تشخیص می‌دهند، آسیب را به اجزا محدود می‌کنند، ورودی منابع را متنوع می‌سازند، در صورت لزوم در ظرفیت‌های محدود عمل می‌کنند، و برای خنثی کردن تأثیرات بازسازی می‌شوند.

برخلاف تصور رایج، سیستم‌های بی‌نقص اغلب آسیب‌پذیرترین هستند. مفهوم «کاملاً ناقص» از فرهنگ ژاپن، نشان می‌دهد که یک سیستم پویا که گاهی اوقات خطا می‌کند، به احتمال زیاد بادوام‌تر است. تاب‌آوری، مانند زندگی، ذاتاً بی‌نظم، ناقص و گاهی ناکارآمد است، اما پابرجا می‌ماند. تحقیقات علمی جدید نشان می‌دهد که تاب‌آوری شخصی و روانشناختی رایج‌تر، قابل توسعه‌تر و قابل آموزش‌تر از آن چیزی است که قبلاً تصور می‌شد، زیرا بنیان تاب‌آوری ما نه تنها در باورها و ارزش‌ها، بلکه در شخصیت، تجربیات، ژن‌ها، و مهم‌تر از همه، عادات فکری ما نهفته است که می‌توانیم آن‌ها را توسعه داده و تغییر دهیم. در سطح گروهی، اعتماد، همکاری، و توانایی افراد برای کار جمعی، همراه با تنوع شناختی و جوامع قوی، ستون‌های تاب‌آوری اجتماعی را تشکیل

می‌دهند. رهبران تحول‌آفرین در این زمینه نقشی محوری ایفا می‌کنند و با تمرکز بر روابط بین افراد، به جای صرفاً نقش‌ها در نمودارهای سازمانی، به تقویت تاب‌آوری کمک می‌کنند. ذهنیت تاب‌آوری نه تنها یک رویکرد دفاعی در برابر عدم قطعیت و خطر را ترویج می‌کند، بلکه سازگاری، چابکی، همکاری، اتصال و پذیرش تنوع را نیز تشویق می‌کند.

فراتر از پایداری: استقبال از آینده‌ای تاب‌آور

با وجود مزایای آشکار جهانی سازی، این پدیده ارتباطات متقابل و وابستگی‌های پنهان بین انواع دارایی‌های جهانی را تشدید می‌کند که می‌تواند فرسایش سازگاری را تسریع بخشد. جهانی سازی معمولاً به بهینه‌سازی متغیرهای خاصی مانند استخراج یا مصرف منابع کمک می‌کند، اما می‌تواند بازخوردهای زیست‌محیطی مرتبط با این بهینه‌سازی را نیز به تأخیر بیندازد یا پنهان کند. همچنین، سیستم‌های بسیار متفاوتی را در هم می‌تند؛ تراکنش‌های مالی که در میلی‌ثانیه رخ می‌دهند، هنجارهای اجتماعی که در طول سال‌ها تکامل می‌یابند، و فرآیندهای اکولوژیکی که در طول هزاره‌ها آشکار می‌شوند. با تعامل فشرده‌تر این سیستم‌ها، پتانسیل آن‌ها برای اختلال افزایش می‌یابد و سرعت، منابع و تأثیرات اختلالات را تقویت می‌کند.

مفهوم پایداری با وجود هدف والای خود برای همسو کردن فعالیت‌های انسانی با پایداری سیاره، در عمل ممکن است به محدودیت‌های خود نزدیک شود. پایداری غالباً به دنبال ایجاد یک تعادل منفرد است، که اغلب با بسیاری از سیستم‌های طبیعی که نه بر تعادل ایستا بلکه بر سلامت پویا تکیه دارند، در تضاد است. علاوه بر این، استراتژی‌هایی که پایداری برای مدیریت اختلالات فزاینده توصیه می‌کند، نسبتاً محدود هستند. در مقابل، رویکرد **تاب‌آوری محور** مجموعه‌ای گسترده‌تر، انعطاف‌پذیرتر و معاصرتر از ایده‌ها، ابزارها و روش‌ها را ارائه می‌دهد.

برای نشان دادن این تغییر بالقوه از پایداری به تاب‌آوری، می‌توان آزمایش فکری زیر را در نظر گرفت: گروهی از افراد نگران یک اختلال جهانی بزرگ را تصور کنید که در یک وسیله نقلیه در حال حرکت به سمت پرتگاهی هستند که نماد نقطه بی بازگشت برای تغییرات اقلیمی است. در ابتدا،

«کاهنده‌گرایان (mitigationists)» کنترل وسیله نقلیه را در دست دارند و بر توقف پیشرفت تأکید می‌کنند. اما زمانی که مداخلات آن‌ها موفق به جلوگیری از نزدیک شدن وسیله نقلیه به پرتگاه نمی‌شود، «سازگارگراها (adaptationists)» برجسته می‌شوند. آن‌ها استدلال می‌کنند که باید کیسه‌های هوا نصب کرده و چتر نجات باز کنیم، با اذعان به اینکه با وجود تلاش‌ها، عبور از آستانه همچنان یک احتمال است. این گذار بین دیدگاه‌ها اغلب نسل‌ها طول می‌کشد. جنبش پایداری به طور سنتی بر کاهش خطر متمرکز بوده است، اما با چشم‌انداز تغییرات جهانی برگشت‌ناپذیر، یک چرخش قابل تشخیص به سمت سازگاری و تأکید بر اهمیت تاب‌آوری رخ داده است. این امر به معنای تسلیم شدن در برابر فاجعه نیست، بلکه چارچوب تاب‌آوری یک رویکرد ظریف و مکمل برای تاکتیک‌های سنتی کاهش خطر را پیشنهاد می‌کند.

در این میان، گروه‌های فکری مختلفی نیز شکل گرفته‌اند. گروه «ایکاروس (Icarus)» که از کاهش فعالیت‌های انسانی، کند کردن، ساده‌سازی و اتخاذ راه‌حل‌های محلی حمایت می‌کند. آن‌ها یک فروپاشی قریب‌الوقوع اجتماعی را نه با ترس، بلکه به عنوان فرصتی برای پرورش سبک زندگی متعادل‌تر و رضایت‌بخش‌تر می‌بینند. در مقابل، گروه «سرنوشت آشکار (Manifest Destiny)» استدلال می‌کند که بازگشت به عقب غیرقابل اجراست و ما باید راه‌هایی برای مقابله با مشکلات اجتناب‌ناپذیر بیابیم. آن‌ها معتقدند وجود میلیاردها انسان مرفه و خواستار ثروت مشابه، توسعه بی‌امان و بهره‌برداری از منابع زمین را دیکته می‌کند و این مسیر نوآوری‌های کارآمدتری را تحریک خواهد کرد. چالش اصلی در این بین، پذیرش نقش قابل توجه ما بر روی زمین و استفاده از پیشرفت‌های تکنولوژیکی برای به حداقل رساندن تأثیر اجتناب‌ناپذیرمان بر جهان است.

یکی از بزرگترین موانع در این مسیر، «سندرم رضایت فوری» است که به ویژه نسل‌های جوان‌تر را تحت تأثیر قرار داده است. در حالی که طبیعت در طول زمان عمل می‌کند - بارداری انسان نه ماه طول می‌کشد، گل‌ها فصلی شکوفا می‌شوند - سبک زندگی شهری بسیاری را از این

چرخه‌های طبیعی جدا کرده و انتظار برآورده شدن فوری خواسته‌ها با فشردن یک دکمه را پرورش داده است. این تقاضا برای سرعت، حتی اگر کیفیت زندگی را افزایش دهد، ممکن است به روانشناسی و اکوسیستم آسیب برساند. تکنولوژی ممکن است مسائل مربوط به منابع را با منابع انرژی جدید و روش‌های توزیع حل کند، اما تأثیر این فرآیند بر روان انسان نباید نادیده گرفته شود. مگر اینکه با خودمان، طبیعت و اکوسیستمی که جزئی از آن هستیم هماهنگ باشیم، بعید است بتوانیم تاب‌آوری خود را حفظ کرده و این سبک زندگی را ادامه دهیم.

هوش به عنوان «توانایی سازگاری» تعریف می‌شود. در مواجهه با همه این تغییرات و سبک‌های زندگی بازطراحی شده، تعریف روشن هدف اصلی زندگی ما حیاتی است. ما باید با حفظ این هدف اصلی، تا حدی در برابر شرایط در حال تکامل مقاومت کنیم. با این حال، هنگامی که آستانه‌ای عبور می‌کند، سازگاری با تأثیرات بیرونی جدید به مؤثرترین و مناسب‌ترین شکل برای هدف زندگی ما ضروری می‌شود. توانایی بهره‌گیری حداکثری از تنها زندگی‌ای که داریم – با وجود همه چالش‌ها، ضررها، ترس‌ها، نگرانی‌ها و حتی ناامیدی – با پذیرش مداوم زندگی بدون تسلیم شدن و با توسعه استراتژی‌ها و اقدام برای موفقیت مکرر، شاید ارزشمندترین گنج ما باشد. مفهوم تاب‌آوری به ما یادآوری می‌کند که باید امروز رفلکس‌ها و استراتژی‌های خود را توسعه دهیم، قبل از تشنه شدن چاه‌هایمان را حفر کنیم و به مسائل مهم قبل از اینکه اضطراری شوند رسیدگی کنیم.

کوچینگ به عنوان کاتالیزوری برای تحول

درونی‌سازی مفهوم فراگیری، علی‌رغم سادگی ظاهری آن در بیان، چالش‌های قابل توجهی را به همراه دارد. این امر مستلزم افزایش آگاهی و تحول در ابعاد مختلف – از بنیادهای روانشناختی شخصیت و منش ما گرفته تا انتخاب‌ها و تعصبات آگاهانه و ناخودآگاه – است. ما با موانع قدرتمندی روبرو هستیم که شامل پیش‌داوری‌ها، الگوهای فردی و اجتماعی، و آموزه‌های فرهنگی و امتیازات ما می‌شوند. این‌ها موانعی هستند که موقعیت، جایگاه و سبک زندگی ما را در

جامعه کنونی شکل داده‌اند، اما این وضعیت کنونی ایده‌آل نیست. به ویژه به دلایل تکنولوژیکی و جمعیتی، ما باید به جایی برسیم که در هماهنگی با افرادی که از ما متفاوت هستند زندگی کنیم و ارزش‌های مشترک ایجاد کنیم. این گذار صرفاً نیازمند یک تغییر نیست، بلکه یک تحول عمیق را می‌طلبد. بسیاری از ویژگی‌هایی که ما را به این نقطه رسانده‌اند، اکنون به موانع تبدیل شده‌اند و حتی زندگی ما را دشوار کرده و ما را از بسیاری فرصت‌های جدید محروم می‌کنند.

یکی از عملی‌ترین، ساده‌ترین و مؤثرترین روش‌ها برای دستیابی به این تحول، **کوچینگ** است. کوچینگ، همانطور که تیم گالوی در کتاب «بازی درونی تنیس» (The Inner Game of Tennis) توضیح می‌دهد، به فرد کمک می‌کند تا بر «بازی درونی» خود غلبه کند. اصطلاحی که در درون خود ایجاد می‌کنیم، شکاف بین پتانسیل و عملکرد ما را آشکار می‌سازد. هدف کوچینگ، افزایش آگاهی فرد در مورد هر مسئله‌ای در درون او، تعیین روشن خواسته‌های واقعی او با این آگاهی افزایش یافته، و اقدام در جهتی است که با شناسایی جایگزین‌های جدید، موانع و منابع حمایتی انتخاب می‌کند. با این حال، واژه «کوچینگ» متأسفانه نام مناسبی نیست، زیرا در تاریخ انگلیسی به معنای کالسکه یا سرویس اتوبوس بوده و در زبان‌های دیگر نیز تداعی‌های مشابهی دارد. همچنین، در ورزش، به کسی اطلاق می‌شود که استراتژی را می‌داند، تصمیم می‌گیرد و بازیکنان را طبق آن استراتژی به بازی وادار می‌کند. به همین دلیل، ترجیح داده می‌شود به فردی که کوچینگ دریافت می‌کند، «کوچی» (coachee) گفته شود.

اصول بنیادین کوچینگ بر این موارد تأکید دارند:

- کوچینگ عمدتاً بر آنچه پس از رویدادها در زندگی ما باقی می‌ماند و چگونگی ادامه زندگی با رسوبات باقی‌مانده تمرکز دارد، نه بر خود رویدادها.
- این فرآیند به زمان حال مربوط می‌شود؛ تغییر در اینجا و اکنون اتفاق می‌افتد و بازتاب‌های کنونی تجربیات گذشته و نگرانی‌ها و امیدهای آینده را بررسی می‌کند.
- کوچینگ بر رابطه بین کوچی و موضوع مورد بحث تمرکز دارد و هدف آن، افزایش

آگاهی کوچی درباره این موضوع و توسعه دیدگاه‌های جدید است.

- هدف نهایی، کاتالیز کردن تغییر در سطح عاطفی است، نه صرفاً دستیابی به لحظات «آها» یا نتایج شناختی.
- کوچینگ شامل دادن صدا به ذی‌نفعانی است که معمولاً در سیستم نادیده گرفته می‌شوند، مانند استفاده از ایده «صندلی خالی» جف بزوس در جلسات.
- رویکرد کوچینگ غیرقضاوت‌گرانه و غیرمستقیم است، با تأکید بر همدلی شناختی، نه همدلی عاطفی.

مکاتب روانشناختی مختلفی از جمله روانشناسی شناختی، روانشناسی مثبت، تحلیل رفتار متقابل و گشتالت‌درمانی، مبنای نظری کوچینگ را تشکیل می‌دهند.

اصول گشتالت در کوچینگ و تغییر

گشتالت‌درمانی، که از دهه ۱۹۵۰ میلادی به جهان معرفی شد، در ابتدا در دهه ۱۹۶۰ توسط نویس و والن در برنامه‌های توسعه مدیریت به کار گرفته شد. این روش، که در ابتدا به عنوان آموزش حساسیت شناخته می‌شد، از تکنیک‌هایی برای افزایش توسعه شخصی و آگاهی مدیران استفاده می‌کرد. اصول بنیادی آن، گرچه به حوزه توسعه هوش هیجانی تکامل یافت، اما کاربرد رویکرد گشتالت در پرورش رشد شخصی تا امروز با حفظ ساختار و اهداف اصلی خود ادامه دارد. سونیا نویس و جوزف زینکر کاربرد تئوری گشتالت را به پویایی‌های رابطه‌ای گسترش دادند و آن را در زوج‌ها و خانواده‌ها تحت مدل «کیپ‌کاد (Cape Cod)» به کار بردند. این مدل یک رویکرد سیستمی به درمان رابطه را ترویج داد.

نکات بنیادی گشتالت‌درمانی عبارتند از:

- **آگاهی، تغییر را تسریع می‌کند:** هدف کوچ، کمک به کوچی‌ها برای آگاه شدن از فرآیندهای خودشان است.

- «اینجا و اکنون»: یادگیری از طریق بررسی تجربیات در زمینه «اینجا و اکنون» آشکار می‌شود.
- **پارادوکس تغییر**: همانطور که بیسر در سال ۱۹۷۰ بیان کرد، قبل از هر تغییری، فرد باید وضعیت و واقعیت فعلی خود را به طور کامل تجربه کند. پرلز، بیشگام گشتالت‌درمانی، پیشنهاد کرد که صرف آگاهی، دارای ارزش درمانی است. گالوی نیز بر این مفهوم تأکید می‌کند که اولین گام صرفاً مشاهده عملکرد فعلی ما بدون قضاوت یا تلاش برای بهبود آن است و به طور پارادوکسیکال، چیزی که انگیزه و ظرفیت برای تغییر خود به خودی را فراهم می‌کند، پذیرش آگاهانه فرد از خود و اعمالش است.
- **مقاومت به عنوان بیانی خلاق**: مقاومت تنها یک مانع نیست، بلکه نیرویی عمیقاً معنادار است که وظایف ما را ساده می‌کند. مقاومت به عنوان یک شکل از بیان خلاق و سازگاری باید پذیرفته و ارج نهاده شود. زینکر (۱۹۹۴) پارادوکس‌های تغییر را به وضوح بیان می‌کند: "اگر آنچه هست را حمایت کنید، نه آنچه باید باشد، تغییر رخ خواهد داد. اگر مقاومت در برابر تغییر را حمایت کنید، مقاومت کمی مواجه خواهد شد و تغییر رخ خواهد داد." این دیدگاه به ما می‌آموزد که باید با ترس‌ها و اضطراب‌های خود روبرو شویم و آن‌ها را بپذیریم، زیرا نادیده گرفتن آن‌ها می‌تواند مانع از فرایند فراگیری واقعی شود.

منتورینگ برای توسعه و رشد

منتورینگ یک رابطه یادگیری متقابل است که در آن مهارت‌ها، دانش و تخصص بین یک منتور (استاد راهنما) و یک منتهی (کارآموز) از طریق گفتگوهای توسعه‌محور، به اشتراک‌گذاری تجربه و الگوبرداری به اشتراک گذاشته می‌شود. این یک مشارکت دوطرفه و فراگیر است که تنوع و یادگیری متقابل را ارج می‌نهد. منتور فردی است که دارای تجربیات و تخصص زیادی در یک

زمینه خاص است و حکمت موقعیتی خود را برای حمایت از توسعه منتهی به کار می‌گیرد. این رابطه بر پایه احترام متقابل، بدون قضاوت، بنا شده است، جایی که هر دو طرف یکدیگر را آنگونه که هستند می‌پذیرند. این گفتگو به دنبال بحث، مذاکره یا جدل نیست، بلکه بر ارتباط بی‌طرفانه و باز تمرکز دارد. منتورینگ به عنوان یک برابر ساز اجتماعی، مشارکتی تحول‌آفرین را پرورش می‌دهد که در غیر این صورت ممکن است محقق نشود و به هر دو فرد امکان می‌دهد تا از طریق تعامل خود در یک هدف مشخص، تکامل یافته و تغییر کنند. منتهی، که معمولاً در مسائل مورد نظر کم‌تجربه‌تر است، دستور کار را در فرآیند منتورینگ تعیین می‌کند و از طریق الهام، شجاعت، دانش و تجربه‌ای که در این تعامل جذب می‌کند، رشد و تحول می‌یابد.

در سطح شرکت‌ها، طراحی برنامه‌های منتورینگ یکی از مؤثرترین و کارآمدترین استراتژی‌های حفاظتی است. منتورینگ که بر گفتگوی غیرقضاوت‌گرانه استوار است، شامل فردی آگاه است که از تجربیات زندگی خود برای پرورش رشد دیگری استفاده می‌کند. این مشارکت بر تنوع تأکید دارد و یادگیری متقابل را از طریق الگوبرداری، و به اشتراک‌گذاری تجربیات، مهارت‌ها، تخصص و دانش دنبال می‌کند.

منتورینگ معکوس: پر کردن شکاف‌های نسلی

در برنامه‌های منتورینگ که منتور جوان‌تر و کم‌تجربه‌تر است، از اصطلاح **منتورینگ معکوس** استفاده می‌شود. این روش جوانان را در فرآیند منتورینگ توانمند می‌سازد و از شرکت‌کنندگان ارشدتر در پذیرش نقش منتهی حمایت می‌کند. منتورینگ معکوس به ویژه در زمینه‌هایی مانند تکنولوژی، روندهای جدید سبک زندگی، مدل‌های کسب‌وکار معاصر، رویکردهای مصرف‌کننده و افزایش اثربخشی محل کار برای نسل‌های Y و Z برجسته است. در این زمینه، هم منتور و هم منتهی از اشتراک‌گذاری تجربه در طول این فرآیند بهره می‌برند.

منتورینگ معکوس در موقعیت‌هایی که نسل جوان به طور فعال برای مشارکت بیشتر در فرهنگ شرکتی و مدیریت حمایت می‌شود، بسیار مفید است و نتایج مؤثری حتی در ابتکارات

تغییر فرهنگ به همراه دارد. به عنوان مثال، یکی از بانک‌های پیشرو در کشور خود، به دلیل کاهش جذابیت بخش بانکی در میان فارغ‌التحصیلان جوان، یک پروژه منتورینگ معکوس را برای جذب این استعدادهای جوان و گریزان آغاز کرد. در این پروژه، منتورها فارغ‌التحصیلان جدیدی بودند که طی دو سال گذشته به بانک پیوسته بودند، در حالی که منتی‌ها شامل مدیران ارشد بانک می‌شدند. این ابتکار نه تنها با هدف تحول فرهنگی و تقویت روابط عمومی انجام شد، بلکه به عنوان یک تلاش استراتژیک برای برندسازی نیز عمل کرد. در پایان پروژه، مدیریت ارشد بینش‌های عمیقی در مورد ترجیحات، روندها و فلسفه‌های مورد علاقه نسل جوان به دست آوردند. توانمندسازی این منتورهای جوان نه تنها تبادل پویایی ایده‌ها را تسهیل کرد، بلکه به مدیریت ارشد آزادی عمل برای کشف و زیر سؤال بردن هنجارهای تثبیت شده را داد.

نقش و نحوه ارائه مشاوره در منتورینگ

در پارادایم منتورینگ، به طور کلی از ارائه مستقیم مشاوره خودداری می‌شود. دلیل اصلی این امر این است که اگر مشاوره منجر به نتیجه مطلوب شود، همه اعتبار به منتور تعلق می‌گیرد و منتی یادگیری یا تکامل جوهری را تجربه نمی‌کند. برعکس، اگر مشاوره منجر به نتایج نامطلوب شود، تقصیر به گردن منتور می‌افتد و منتی از این موقعیت بینش یا رشدی کسب نمی‌کند. در منتورینگ، مهم است که منتی مسئولیت را بر عهده بگیرد و از طریق الهام گرفتن از تجربیات مشترک منتور، تکامل یابد. هدف نهایی منتورینگ، توانمندسازی منتی برای یافتن راه حل‌های خود و اتخاذ نگرشی مسئولانه در قبال زندگی‌اش است.

بنابراین، چگونه یک منتور می‌تواند افکار مفید خود را به منتی منتقل کند یا توصیه‌هایی را ارائه دهد؟ بهترین روش این است که منتور مشاوره مورد نظر را ارائه دهد و به جای پایان دادن جمله با نقطه، از یک ویرگول استفاده کند و بپرسد: «اگر من این را می‌گفتم، شما چه می‌گفتید؟» (این سؤال، یک مکث برای درون‌نگری منتی فراهم می‌آورد تا به طور کامل به مشاوره فکر کند و کشف کند که چگونه آگاهی حاصل از آن می‌تواند مفید باشد. مشاوره مستقیم و فوری تنها در شرایط

خاصی حیاتی می شود؛ مثلاً، اگر منتهی در آستانه یک خطای مهم باشد یا اگر ایمنی فیزیکی، مالی یا روانشناختی منتهی بدون مشاوره مستقیم به خطر بیفتد. همچنین، در مواقع بحرانی یا زمانی که منتهی فاقد ظرفیت لازم برای تصمیم‌گیری مستقل است، یا در هنگام ارائه اطلاعات واقعی (نه عقاید شخصی)، مشاوره مجاز است. مهم این است که ارائه مشاوره منجر به ایجاد وابستگی یا امیدواری غیرواقعی در منتهی نشود. قواعد اساسی برای ارائه مشاوره شامل تشویق منتهی به توجه به هدایت درونی خود، کسب اجازه از منتهی قبل از ارائه مشاوره، تأمل در انگیزه‌های خود، ارائه مشاوره به صورت واضح و مختصر، و اطمینان از اینکه مشاوره به گفتگوی عمیق‌تر منجر می‌شود، است.

رهبری موقعیتی

در میان مدل‌های بی‌شمار رهبری، **رهبری موقعیتی** که توسط کن بلانچارد مطرح شده، به دلیل تمرکز قاطعانه بر اعضای تیم، نه فقط بر ویژگی‌های رهبر، متمایز است. این مدل با یک مرحله تشخیصی حیاتی آغاز می‌شود که در آن رهبران، اعضای تیم خود را بر اساس دو معیار اصلی ارزیابی می‌کنند: میزان دانش، مهارت و تجربه آن‌ها مرتبط با وظایف محوله، و سطح انگیزه آن‌ها برای انجام این وظایف.

بلانچارد استدلال می‌کند که یک فرد می‌تواند به طور همزمان در نقش‌ها و موضوعات مختلف زندگی خود، در چهارچوب‌های متفاوتی قرار گیرد و با گذشت زمان، بین این چهارچوب‌ها جابجا شود. بنابراین، رویکرد یک رهبر به اعضای تیم خود باید متناسب با موقعیت آن‌ها باشد و نباید با همه اعضا به یک شیوه یکسان رفتار کرد.

سبک‌های رهبری متناسب با وضعیت منتهی (یا عضو تیم) به شرح زیر است:

- **برای منتهی‌ای که بسیار با انگیزه است اما فاقد دانش یا تجربه لازم است:** نقش رهبر، پر کردن این شکاف از طریق به اشتراک‌گذاری تجربیات خود و ایفای نقش یک معلم صبور است.

- **هنگامی که منتهی هم شایستگی بالا و هم انگیزه قوی را نشان می‌دهد: رهبر باید**

فردی باشد که بداند چگونه واگذاری وظیفه کند، دیدگاه‌ها و افق‌های جدیدی را برای منتهی باز کند و فضایی برای پیشرفت مستقل او ایجاد کند.

- **اگر منتهی دانش قابل توجهی دارد اما فاقد انگیزه برای پیشرفت است: رهبر به**

تسهیل کشف اشتیاق و انگیزه درونی برای منتهی می‌پردازد. در این شرایط، رهبر گوش می‌دهد، قدردانی می‌کند، نقاط قوت را یادآوری می‌کند و در صورت لزوم، دیدگاه‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

- **در نهایت، اگر منتهی نه به اندازه کافی با انگیزه است و نه باتجربه: انتظار می‌رود**

رهبر او را به ماندن در مسیر و ادامه توسعه تشویق کند. این رهبر باید منتهی را الهام بخشد و در صورت لزوم، او را برای پیشرفت، حتی در گام‌های کوچک، پذیرش ریسک‌های کنترل‌شده و جمع‌آوری شجاعت برای عمل، راهنمایی کند.

یکی از چالش‌های اصلی رهبری موقعیتی، ناهماهنگی احتمالی بین درک منتهی از خود و ارزیابی رهبر از موقعیت او است. این اختلاف‌ها با به کارگیری مهارت‌های قدرتمند کوچینگ قابل حل هستند، که شامل گوش دادن فعال و پرسیدن سؤالات دقیق و مرتبط برای افزایش خودآگاهی منتهی است. همچنین، فیدلر (Fiedler) در مدل رهبری موقعیتی خود، بر پویایی روابط رهبر و عضو تأکید دارد، با این باور که احترام متقابل، اعتماد و حتی علاقه، نقش حیاتی در اثربخشی رهبری ایفا می‌کنند و قدرت رهبر به پذیرش نقش او توسط اعضای تیم بستگی دارد.

الگوهای مخرب ارتباطی: چهار سوار آخرالزمان

جان و جولی گاتمن، روان‌درمانگران برجسته، از طریق تحقیقات گسترده خود بر روی زوج‌ها، «چهار سوار آخرالزمان» را در الگوهای ارتباطی شناسایی کرده‌اند. این سوارکاران به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های شکست در روابط عمل می‌کنند. اگرچه افتادن گاه‌به‌گاه به این الگوها رایج است، اما شناخت و غلبه تدریجی بر آن‌ها برای جلوگیری از آسیب دائمی به روابط رمانتیک،

تعاملات با همکاران و حلقه‌های اجتماعی گسترده‌تر، حیاتی است. این چهار سوارکار عبارتند از:

- **انتقاد:** اولین سوارکار مخرب، انتقاد، به عنوان حمله کلامی به شخصیت طرف مقابل یا مقصر دانستن او برای نقایص زندگی تعریف می‌شود. تفاوت کلیدی بین انتقاد و ابراز ناراحتی در تمرکز بر خود مشکل است، نه شخص. استفاده از کلماتی مانند «هرگز»، «همیشه» و «تمام وقت» نشانه‌های انتقاد هستند.
- **دفاعی عمل کردن:** این رفتار، با حس قربانی بودن برای دفع یک حمله یا جابجایی تقصیر مشخص می‌شود. دفاعی عمل کردن اغلب به عنوان پاسخی به انتقاد ظاهر می‌شود و می‌تواند شامل توضیح بیش از حد، بازی قربانی، تلافی کردن، یا شروع بحث با کلماتی مانند «اما» یا «با این حال» باشد. این واکنش‌ها باعث می‌شوند طرف مقابل احساس شنیده نشدن کند و ممکن است انتقادهای او را تشدید کند.
- **تحقیر:** تحقیر، خطرناک‌ترین سوارکار، به معنای حمله به عزت نفس طرف مقابل با زبان تحقیرآمیز یا توهین‌آمیز است که نشان‌دهنده حس برتری است. تحقیقات گاتمن نشان می‌دهد که تحقیر قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده طلاق است و اغلب از طریق کنایه‌ها و طعنه‌ها ابراز می‌شود.
- **سنگربندی (Stonewalling):** سنگربندی به معنای کناره‌گیری از تعامل برای اجتناب از درگیری و نشان دادن عدم تأیید، فاصله و جدایی است. این رفتار می‌تواند باعث شود طرف مقابل احساس نادیده گرفته شدن کند و اغلب با علائم فیزیکی مانند اجتناب از تماس چشمی، دست به سینه بودن، یا ناگهان ساکت شدن همراه است. این واکنش به احساس تهدید مرتبط است، جایی که بدن ممکن است با غرایز بقا مانند یخ زدن، فرار یا جنگیدن واکنش نشان دهد و مانع از تفکر سازنده برای حل مسائل می‌شود.

برای بهبود این الگوهای ارتباطی، راهکارهایی وجود دارد:

- **در مواجهه با انتقاد:** به جای حمله به شخصیت، بر مشکل تمرکز کنید، احساسات خود را ابراز کرده و نیازهای خود را به وضوح بیان کنید.
 - **برای مقابله با دفاعی عمل کردن:** مسئولیت را بپذیرید و به خاطر هرگونه رفتار نادرست عذرخواهی کنید. این پذیرش یک عنصر اساسی در یک رابطه سالم است.
 - **در برابر تحقیر:** به جای تمرکز بر اشتباهات طرف مقابل، نیازهای مثبت خود را بیان کنید و قدردانی نشان دهید. مطالعات نشان می‌دهد که برای حفظ پویایی سالم رابطه، تعاملات مثبت باید پنج برابر بیشتر از تعاملات منفی باشند.
 - **برای غلبه بر سنگربندی:** خود را آرام کنید. از یک سیگنال یا کلمه از پیش توافق شده برای درخواست مکث استفاده کنید و در این زمان به یک فعالیت آرامش‌بخش بپردازید تا هورمون‌های استرس کاهش یابند.
- ترمیم آسیب‌های ناشی از «چهار سوار آخرالزمان» امکان‌پذیر است، اگر تعهد به آن وجود داشته باشد. این شامل آغاز مجدد گفتگو با عبارات متفاوت، عذرخواهی در صورت استفاده از الگوهای مخرب، تزریق گرما به رابطه با استفاده از طنز یا ابراز کنجکاوی، و توسعه مهارت‌های ارتباطی آگاهانه است.

توصیه‌هایی برای دانشمند داده آینده: الگویی برای مهارت‌های آینده

- دنیای ما به سمت عصری تکنولوژی‌محور و داده‌محور در حرکت است، که نیاز به مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص را برجسته می‌کند. این توصیه‌ها، گرچه برای دانشمند داده تدوین شده‌اند، اما به طور کلی برای همه افرادی که می‌خواهند در آینده موفق باشند، قابل تعمیم هستند:
- **کنجکاوی:** کنجکاوی نیروی محرکه‌ای اساسی در جهان داده است. باید مانند یک کاشف کنجکاو باشید تا بتوانید از میان انبوه اطلاعات، گنج‌های ارزشمند را بیابید.
 - **علم در علم داده را فراموش نکنید:** در میان جذابیت تکنولوژی‌های جدید، اصول

روش علمی را فراموش نکنید. فرضیه سازی، آزمون فرضیه و شکاکیت علمی، ابزارهایی قدرتمند برای غلبه بر سوگیری های شخصی و مدل ها هستند، همانند کاری که جان اسنو در ریشه کن کردن وبا در لندن قرن نوزدهم انجام داد.

- **از نحوه درک دیگران آگاه باشید:** نحوه درک شما توسط دیگران، مانند مشتریان (فردی که با ابزاری قدرتمند کار می کند)، همکاران غیرمتخصص (جادوگر)، یا بخش منابع انسانی (تک شاخ کمیاب)، بر نحوه تعامل و انتظارات آن ها تأثیر می گذارد. ارتباط با این آگاهی حیاتی است.
- **با آنچه کار می کنید آشنا باشید:** درک عمیق از نحوه عملکرد ابزارها و تکنولوژی هایی که استفاده می کنید، مانند TensorFlow یا CNNs، شما را توانمند می سازد.
- **از هیاهوها آگاه باشید:** تکنولوژی های پیشرفته مانند یادگیری عمیق، گرچه انقلابی هستند، اما راه حل همه چالش ها نیستند. از این که مدل های شما به «چکش» شما تبدیل شوند که همه چیز را «میخ» ببینند، اجتناب کنید؛ گاهی اوقات یک راه حل ساده تر بهترین است.
- **داستان بگویید:** دستاوردهای فنی به تنهایی برای همه قابل درک نیست. نتایج خود را در قالب سناریوها و داستان هایی جذاب، همراه با تصاویر بصری، ارائه دهید تا دیگران بتوانند آنچه انجام می دهید را درک کنند.
- **مهارت تی-شکل (T-shaped proficiency) را کسب کنید:** داشتن دانش گسترده در زمینه های مختلف، همراه با تخصص عمیق در حداقل یک حوزه، شما را برای حل مسائل پیچیده و اثبات قابلیت تکرار موفقیت هایتان آماده می سازد.
- **پارتو-کارآمد باشید:** اصل پارتو (۲۰/۸۰) را به کار بگیرید: ۲۰ درصد تلاش شما ۸۰ درصد نتایج را به ارمغان می آورد. بر این بخش حیاتی تمرکز کنید تا کارآمدی و اثربخشی خود را به حداکثر برسانید.

- **برای یادگیری، یاد بگیرید:** زمان صرف شده برای توسعه دانش بنیادی و نظری مانند «تیز کردن تبر» است. این کار سرعت یادگیری اطلاعات جدید را افزایش می‌دهد و شما را برای مواجهه با چالش‌های آینده آماده می‌کند.
- **ذهنیت رشد داشته باشید:** در مواجهه با ذهن‌های درخشان و احساس کمبود (سندرم ایمپاستر)، به یاد داشته باشید که توانایی‌های شناختی شما انعطاف‌پذیر هستند و با زمان کافی و تلاش سیستماتیک، می‌توانید مفاهیمی را که در ابتدا دله‌ره‌آور به نظر می‌رسیدند، فرا بگیرید.
- **ایده‌های خود را به چالش بکشید:** تفکر انتقادی و شکاکیت علمی را پرورش دهید. بهتر است ایده‌ها و مدل‌های خود را قبل از این که دیگران آن‌ها را نقد کنند، خودتان نقد کنید.
- **از جهان در حال تغییر آگاه باشید:** همانطور که انقلاب صنعتی قدرت فیزیکی انسان را کاهش داد و هوش را برجسته ساخت، امروز هوش مصنوعی چالش‌های جدیدی برای هوش انسانی ایجاد می‌کند. باید دقیقاً تشخیص دهیم که کامپیوترها در چه چیزی برترند و انسان در چه چیزی برتری دارد و از اختصاص تلاش بیش از حد به کارهایی که ماشین‌ها می‌توانند به راحتی انجام دهند، خودداری کنیم.

نتیجه‌گیری

در این فصل به بررسی جامع و چندوجهی چگونگی طراحی آینده‌ای پایدار و فراگیر در مواجهه با تحولات سریع جهانی پرداخته شد. مشخص گردید که رویکردهای سنتی در طراحی زندگی و مسیرهای شغلی، که بر تعیین نقاط ثابت و تمرکز بر یک مهارت خاص تأکید داشتند، دیگر کافی نیستند. در عوض، نیاز به رویکردی انعطاف‌پذیر و سازگار، مبتنی بر حرکت به سوی «بهترین گام بعدی» و یافتن «معنا» در زندگی روزمره، برجسته شد. این تغییر پارادایم، همزمان با چالش‌های ناشی از تکنولوژی و نابرابری‌های فزاینده، مسئولیت‌های جدیدی را برای افراد، نهادهای تجاری و

مقامات عمومی ایجاد می‌کند تا با سرمایه‌گذاری در منابع آینده و پرورش مهارت‌های اساسی، خود را برای تحولات آماده سازند.

مفاهیم غنی فرهنگ ژاپن، مانند «وای کی سی یا کو» و «ایکیگای»، مسیرهایی الهام‌بخش برای زندگی در هماهنگی و یافتن هدف ارائه دادند. «دکترین آتنا» نیز بر اهمیت ویژگی‌های رهبری زنانه و لزوم پرورش هر دو جنبه زنانه و مردانه در افراد برای ایجاد محیط‌های کاری متعادل و فراگیر تأکید کرد. در ادامه، مفهوم تاب‌آوری به عنوان توانایی حفظ هدف و یکپارچگی در برابر اختلالات در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی بررسی شد و استراتژی‌های عملی برای تقویت آن مطرح گشت. گذار از پایداری سنتی به رویکرد تاب‌آوری محور، به عنوان پاسخی به پیچیدگی‌ها و آسیب‌پذیری‌های سیستم‌های جهانی، نیز مورد بحث قرار گرفت.

کوچینگ به عنوان یک کاتالیزور قدرتمند برای تحول شخصی و افزایش آگاهی، با تأکید بر اصول گشتالت‌درمانی و «پارادوکس تغییر»، معرفی شد که به افراد کمک می‌کند تا مقاومت‌های درونی خود را درک و به کار گیرند. منتورینگ و به ویژه «منتورینگ معکوس»، به عنوان ابزارهایی برای توسعه و یادگیری متقابل، به ویژه در پر کردن شکاف‌های نسلی و فرهنگی در سازمان‌ها، اهمیت خود را نشان دادند. رهبری موقعیتی نیز با تمرکز بر ارزیابی و تطبیق سبک رهبری با نیازهای اعضای تیم، به عنوان یک مدل مؤثر برای هدایت در محیط‌های پویا برجسته شد.

در نهایت، با بررسی «چهار سوار آخرالزمان» در ارتباطات، بر اهمیت ارتباطات مؤثر و سازنده در ایجاد روابط مستحکم و فرهنگ‌های فراگیر تأکید شد. توصیه‌هایی برای دانشمندان داده آینده، از جمله کنجکاوی، تفکر علمی، آگاهی از نحوه درک دیگران و داشتن ذهنیت رشد، به عنوان مهارت‌های کلیدی برای موفقیت در هر زمینه‌ای در عصر حاضر معرفی شدند. در مجموع، این فصل نشان می‌دهد که با پذیرش تغییر، پرورش تاب‌آوری، استفاده از ابزارهایی مانند کوچینگ و منتورینگ، و توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری فراگیر، می‌توانیم خود و جوامعمان را برای طراحی آینده‌ای پویا، معنادار و پایدار توانمند سازیم.

نکات کلیدی

- جهان امروز نیازمند رویکردهای انعطاف‌پذیر برای طراحی زندگی است، که بر «بهترین گام بعدی» و «معناسازی» به جای اهداف ثابت تمرکز دارد.
- تکنولوژی، در کنار فرصت‌ها، می‌تواند نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی را تشدید کند و چالش‌هایی مانند از دست دادن شغل و افزایش نابرابری درآمد را به همراه داشته باشد.
- مسئولیت‌پذیرش و هدایت تغییر بر عهده همه ذی‌نفعان است: از دولت‌ها و شرکت‌ها گرفته تا افراد.
- مهارت‌های انسانی مانند معناسازی، هوش اجتماعی، تفکر تطبیقی و همکاری مجازی، برای موفقیت در آینده حیاتی هستند.
- فلسفه‌های شرقی و مفاهیم ژاپنی مانند «وای کی سی یاکو» (هماهنگی، احترام، خلوص، صلح) و «ایکیگای» (دلیل وجود) راهنمایی‌های ارزشمندی برای زندگی هماهنگ ارائه می‌دهند.
- «دکترین آتنا» بر اهمیت ویژگی‌های رهبری زنانه (مانند همدلی و همکاری) و لزوم پرورش هر دو جنبه زنانه و مردانه در رهبران تأکید می‌کند.
- تاب‌آوری، به عنوان توانایی حفظ هدف و یکپارچگی در برابر تغییرات اساسی، در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی حیاتی است.
- استعاره «تپه‌ها و دره‌ها» به درک چگونگی سازگاری با واقعیت‌های جدید پس از اختلالات کمک می‌کند.
- تاب‌آوری از طریق استراتژی‌هایی مانند تنوع‌بخشی، پیمانه‌ای بودن و حلقه‌های بازخورد مؤثر تقویت می‌شود.
- رویکرد تاب‌آوری محور، مکمل و گاهی جایگزین چارچوب‌های سنتی پایداری است و

بر سازگاری و نوآوری تأکید دارد.

- «سندرم رضایت فوری» یک مانع مهم برای سازگاری و همگامی با چرخه‌های طبیعی زندگی است.
- کوچینگ یک روش مؤثر برای افزایش خودآگاهی، درک خواسته‌ها و تسهیل تغییرات عاطفی و رفتاری است.
- اصول گشتالت‌درمانی، به ویژه «پارادوکس تغییر»، نشان می‌دهد که پذیرش کامل واقعیت فعلی، پیش‌شرط اساسی برای تحول است.
- مقاومت در برابر تغییر نباید به عنوان یک مانع منفی دیده شود، بلکه می‌تواند بیانی خلاقانه و معنادار باشد.
- منتورینگ یک رابطه یادگیری متقابل برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه و توسعه شخصی و حرفه‌ای است.
- منتورینگ معکوس، به ویژه در زمینه‌های تکنولوژی و روندهای جدید، به پر کردن شکاف‌های نسلی و فرهنگی در سازمان‌ها کمک می‌کند.
- در منتورینگ، از ارائه مستقیم مشاوره خودداری شود و به جای آن، منتور با پرسش‌هایی مانند «اگر من این را می‌گفتم، شما چه می‌گفتید؟» منتی را به تفکر و یافتن راه‌حل‌های خود تشویق کند.
- مشاوره مستقیم تنها در شرایط بحرانی یا برای حفظ ایمنی منتی مجاز است، با تأکید بر عدم ایجاد وابستگی.
- رهنری موقعیتی، رهبران را ملزم می‌کند که سبک رهنری خود را بر اساس دانش، تجربه و انگیزه اعضای تیم تنظیم کنند.
- «چهار سوار آخرالزمان» (انتقاد، دفاعی عمل کردن، تحقیر، سنگربندی) الگوهای مخرب ارتباطی هستند که به روابط آسیب می‌رسانند.

- برای بهبود روابط، باید انتقاد را با ابراز ناراحتی سازنده جایگزین کرد، مسئولیت‌پذیری را در مواجهه با دفاعی عمل کردن پذیرفت، تحقیر را با قدردانی عوض کرد، و سنگربندی را با آرامش و درخواست مکث مدیریت کرد.
- توصیه‌های برای دانشمندان داده آینده، مانند کنجکاوی، تفکر علمی، آگاهی از درک دیگران، و ذهنیت رشد، مهارت‌های جهانی برای موفقیت در عصر جدید هستند.
- «مهارت تی-شکل» (دانش گسترده با تخصص عمیق) و «پارتو-کارآمدی» (تمرکز بر ۲۰ درصد تلاش که ۸۰ درصد نتایج را می‌دهد) استراتژی‌های مهمی برای افزایش بهره‌وری هستند.
- یادگیری مستمر و چالش کشیدن ایده‌های خود، از ویژگی‌های ذهنیت رشد و تفکر انتقادی است.
- در نهایت، مهم است که در دنیای در حال تغییر، تمایز بین توانایی‌های انسانی و ماشینی را درک کرده و بر توسعه مهارت‌هایی تمرکز کنیم که ماشین‌ها در آن‌ها ضعف دارند.

سوالات تفکربرانگیز

۱. چگونه می‌توانیم در زندگی روزمره خود، مفهوم «بهترین گام بعدی» را به جای تعیین اهداف ثابت و غیرقابل تغییر، پیاده‌سازی کنیم؟
۲. با توجه به تأکید بر «معناسازی» به جای «کسب درآمد»، چه تغییراتی در ساختارهای آموزشی و سازمانی لازم است تا افراد بتوانند این ارزش را بیشتر در زندگی خود تجربه کنند؟
۳. فلسفه‌های شرقی و مفاهیم ژاپنی چگونه می‌توانند به ما در مدیریت اضطراب‌ها و چالش‌های ناشی از تحولات تکنولوژیکی و اجتماعی کمک کنند؟
۴. در سازمان‌ها و جوامع، چگونه می‌توانیم تاب‌آوری را به گونه‌ای تقویت کنیم که نه تنها

- در برابر شوک‌ها مقاومت کند، بلکه پس از آن‌ها قوی‌تر و سازگارتر شود؟
۵. «پارادوکس تغییر» در کوچینگ چه درس‌هایی برای مدیران و رهبران در مواجهه با مقاومت کارکنان در برابر تحولات سازمانی دارد؟
۶. با توجه به چالش‌های ارتباطی «چهار سوار آخرالزمان»، چه راهکارهای عملی می‌توان در محیط‌های کاری و خانواده‌ها برای ایجاد فرهنگ ارتباطی سالم‌تر و فراگیرتر ارائه داد؟
۷. چگونه می‌توانیم در تربیت نسل‌های آینده، ذهنیت رشد، کنجکاوی و توانایی چالش کشیدن ایده‌های خود را، که برای دانشمندان داده توصیه شده است، به عنوان ارزش‌های محوری پرورش دهیم؟
۸. با افزایش وابستگی به تکنولوژی و «سندرم رضایت فوری»، چگونه می‌توانیم تعادل را بین سرعت و عمق در یادگیری و تجربه زندگی حفظ کنیم؟

۳۰ جمله کلیدی

۱. در دنیای متغیر امروز، تعیین یک نقطه ثابت برای آینده عملی نیست و باید به سمت "بهترین گام بعدی" حرکت کرد.
۲. "معناسازی" در زندگی روزمره اهمیت فزاینده‌ای نسبت به "کسب درآمد" پیدا کرده است.
۳. تکنولوژی، در کنار فرصت‌ها، می‌تواند نابرابری‌های جغرافیایی و تقسیم ارزش را تشدید کند.
۴. مقاومت در برابر تحولات تکنولوژیکی، اغلب به شکست و از دست دادن ارزش منجر می‌شود.
۵. ظهور هوش مصنوعی، چالش‌های جدیدی برای بازار کار و نابرابری درآمدی ایجاد می‌کند.

۶. همه ذی‌نفعان مسئولیت دارند تا با درک و پذیرش تغییر، خود را برای آینده آماده سازند.
۷. ویژگی‌های انسانی مانند معناسازی، هوش اجتماعی و تفکر تطبیقی، برای موفقیت در عصر جدید حیاتی هستند.
۸. "وای کی‌سی‌یاکو" (هماهنگی، احترام، خلوص، صلح) از فرهنگ ژاپن، الگویی برای زندگی هماهنگ است.
۹. "اوبایتوری" (عدم مقایسه خود با دیگران) و "کایزن" (بهبود مستمر) مفاهیم کلیدی ژاپنی برای رشد شخصی هستند.
۱۰. "ایکیگای" (دلیل وجود) ما را به یافتن معنا و انرژی در زندگی فرامی‌خواند.
۱۱. "دکترین آتنا" بر اهمیت ویژگی‌های رهبری زنانه مانند همدلی و همکاری تأکید دارد.
۱۲. برای یک محیط کاری متعادل، توسعه هر دو ویژگی مردانه و زنانه در افراد ضروری است.
۱۳. تاب‌آوری، توانایی حفظ هدف و یکپارچگی در برابر تغییرات اساسی در سطوح مختلف است.
۱۴. استراتژی‌های تاب‌آوری شامل تنوع‌بخشی منابع و توسعه سیستم‌های خودکار هستند.
۱۵. سیستم‌های کاملاً بی‌نقص، اغلب آسیب‌پذیرترین هستند؛ نقص‌های پویا به تاب‌آوری کمک می‌کنند.
۱۶. تاب‌آوری شخصی، قابل توسعه و قابل آموزش است و ریشه در عادات‌های فکری ما دارد.
۱۷. در تاب‌آوری گروهی، اعتماد، همکاری و تنوع شناختی نقشی محوری دارند.
۱۸. رهبری تحول‌آفرین که بر روابط بین افراد تمرکز دارد، تاب‌آوری اجتماعی را تقویت می‌کند.
۱۹. رویکرد تاب‌آوری محور، مکمل چارچوب‌های سنتی پایداری و بر سازگاری و نوآوری تأکید

دارد.

۲۰. "سندرم رضایت فوری" مانعی بزرگ در برابر سازگاری با چرخه‌های طبیعی و حفظ تاب‌آوری است.

۲۱. کوچینگ به افراد کمک می‌کند تا با افزایش آگاهی و درک خواسته‌های خود، تغییرات لازم را ایجاد کنند.

۲۲. "پارادوکس تغییر" در گشتالت‌درمانی بیان می‌کند که پذیرش کامل واقعیت فعلی، پیش‌شرط تحول است.

۲۳. مقاومت در برابر تغییر، باید به عنوان بیانی خلاقانه و معنادار پذیرفته شود.

۲۴. منتورینگ یک رابطه یادگیری متقابل و غیرقضاوت‌گرانه برای توسعه شخصی و حرفه‌ای است.

۲۵. منتورینگ معکوس، به جوان‌ترها قدرت می‌دهد و به ارشدترها کمک می‌کند تا با روندهای جدید آشنا شوند.

۲۶. در منتورینگ، از ارائه مستقیم مشاوره خودداری کنید و به منتی اجازه دهید راه‌حل‌های خود را بیابد.

۲۷. رهبری موقعیتی، سبک رهبری را با دانش، تجربه و انگیزه اعضای تیم تنظیم می‌کند.

۲۸. "چهار سوار آخرالزمان" (انتقاد، دفاعی، تحقیر، سنگربندی) الگوهای مخرب ارتباطی هستند.

۲۹. برای روابط سالم، باید ارتباطات را با ابراز سازنده نیازها و مسئولیت‌پذیری تقویت کرد.

۳۰. کنجکاوی، تفکر علمی، ذهنیت رشد و توانایی داستان‌گویی، مهارت‌های کلیدی برای موفقیت در آینده هستند.