



چارچوب پایداری راستین (ASF)

گزارش پژوهشی

اثر اشکان تشویر

تهیه شده در ۱ نوامبر ۲۰۲۵

نسخه سند: ۱.۲

تهیه شده توسط: اشکان تشویر

بازبینی شده توسط:

آریا چیتاسی، ژاکلین هوفسته، کارولین نیو، ژانت ماندی، لوسی فالكونر و آیدین یاسمی.

نخستین بار در سال ۲۰۲۵ توسط انتشارات انجنسیس منتشر شد.

حق نشر © اشکان تشویر ۲۰۲۵

اشکان تشویر حق اخلاقی شناخته شدن به عنوان نویسنده‌ی چارچوب پایداری راستین و همه محصولات مرتبط با آن را برای خود محفوظ می‌داند.

ISBN ۹۷۸-۱-۹۲۲۴۳۳-۳۲-۹

publications.engenesis.com

همه حقوق محفوظ است. هیچ بخشی از این اثر، بدون اجازه کتبی قبلی از ناشر، نباید توسط هیچ شخص یا نهادی، از جمله گوگل، آمازون یا سازمان‌های مشابه، به هر شکل، اعم از الکترونیکی، دیجیتالی، نوری، مکانیکی یا غیره، و به هیچ شیوه‌ای، از جمله فتوکپی، ضبط، اسکن یا روش‌های دیگر، بازتولید، منتقل، کپی، در سامانه بازیابی اطلاعات ذخیره، توزیع یا به نحوی دیگر در دسترس قرار داده شود؛ مگر در مورد نقل قول‌های کوتاهی که در نقدهای تحلیلی آمده‌اند و برخی استفاده‌های غیرتجاری دیگر که طبق قانون حق نشر مجاز شمرده می‌شوند.

برای درخواست مجوز، با ناشر از طریق شماره

+۶۱ (۰۲) ۹۱۸۸ ۰۸۴۴

یا ایمیل

publications@engenesis.com

تماس بگیرید.

طراحی جلد و نمودارها: اودت آبرنیکا

طراحی و تولید: اریک و تایمن هوک exlibris.com.au

سلب مسئولیت: این اثر صرفاً با هدف ارائه اطلاعات عمومی تهیه شده است. مطالب موجود در آن، مشاوره تخصصی محسوب نمی‌شود. نویسنده صراحتاً هرگونه مسئولیت در برابر هر شخص را، که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم از استفاده از اطلاعات این اثر، یا از هرگونه خطا یا حذف در آن ناشی شود، رد می‌کند. پذیرش و به‌کارگیری اطلاعات موجود در این اثر به تشخیص خواننده است و مسئولیت آن کاملاً بر عهده خود اوست.

پیش‌زمینه.....	۵
خلاصه؛ این اثر چگونه تدوین شد.....	۶
مقدمه.....	۱۰
بنیاد فلسفی و ضرورت عملی.....	۱۲
بینش‌هایی از داده‌های هستی‌سنجانه و گفت‌وگوهای حرفه‌ای.....	۱۳
یکپارچه‌سازی با بدنه پیشین کار.....	۱۵
بستر برنامه.....	۱۹
روش‌شناسی و رویکرد پژوهش.....	۲۶
گردآوری داده‌ها و پالایش تکرارشونده.....	۲۹
آزمون پروفایل پایداری.....	۳۲
ماهیت این کار؛ جایی که فلسفه با پدیدارشناسی تلاقی می‌کند.....	۳۵
فراتر از برنامه؛ اعتبارسنجی گسترده‌تر.....	۴۰
ادبیات جهانی پایداری و گفتمان افراد اهل عمل.....	۴۳
تمایز با «پایداری‌زدگی».....	۴۵
نتیجه‌گیری؛ اثری در حال تکامل.....	۴۷

این گزارش پژوهشی مستقیماً از پیوست کتاب پایداری‌زدگی^۱، اثر اشکان تشویر، استخراج شده است؛ کتابی که در سال ۲۰۲۵ منتشر شده است.

^۱ Sustainability

پیش زمینه

این اثر نه در دل یک برنامه شکل گرفت و نه به یک محیط واحد محدود بود. ریشه‌های آن بسیار عمیق‌تر است. این کار بر سال‌ها پژوهش فلسفی، کاوش هستی‌شناسانه و تأمل درباره ماهیت انسان‌ها، سیستم‌ها و خود تمدن استوار است.

این اثر از رهگذر مشاهده سازمان‌ها، نهادها و جوامع تکامل یافت؛ چه آن‌هایی که شکوفا می‌شدند و چه آن‌هایی که فرو می‌پاشیدند. همچنین از راه پرسیدن این پرسش رشد کرد که چرا برخی سیستم‌ها با انسجام دوام می‌آورند، در حالی که برخی دیگر زیر فشار دچار شکست و گسست می‌شوند.

این اثر در گفت‌وگو با رهبران، دانشگاهیان، کارآفرینان، سیاست‌گذاران و انسان‌های عادی پخته‌تر شد که در حال گذر از محدودیت‌ها و پیچیدگی‌های واقعی بودند.

این کار از دل تجربه زیسته شکل گرفت: ساختن کسب‌وکارها، حمایت از بنیان‌گذاران، راهنمایی رهبران و مشاهده شکاف میان آنچه بسیاری «پایداری» می‌نامند و آنچه واقعاً دوام می‌آورد.

چارچوب‌های این کتاب، پیش از آنکه هر برنامه رسمی وجود داشته باشد، نخست از راه تأمل، تشخیص و فهم حاصل کردن ساختاریافته پدیدار شدند. عمل، زاینده این ایده‌ها نبود؛ عمل جایی بود که این ایده‌ها آزموده شده، بهبود یافتند و نیرومندتر شدند. برنامه‌ها و درگیری‌های واقعی با جهان بیرون، به بوته‌های آزمونی تبدیل شدند که در آن‌ها وضوح فلسفی با واقعیت زیسته روبه‌رو شد، و هر تکرار نشان داد چه چیزی ضروری است، چه چیزی ناکافی است و چه چیزی باید تکامل پیدا کند.

این پیش‌زمینه اهمیت دارد، زیرا اثری که در دست دارید نه نظریه‌ای است که در انزوا تصور شده باشد و نه روش‌شناسی که از دل کارگاه‌ها به‌صورت وارونه مهندسی شده باشد. این اثر محصول مسیری یکپارچه است: بخشی فلسفی، بخشی تجربی و بخشی برآمده از تجربه زیسته؛ مسیری که بر تعهدی تزلزل‌ناپذیر به فهم این مسئله بنا شده است که چه چیزی سیستم‌های انسانی را پایدار نگه می‌دارد و ما چگونه می‌توانیم مسئولانه از آن‌ها پاسداری کنیم.

با تثبیت این بنیاد، اثر وارد دوره‌هایی از کاربرد و بازبینی ساختاریافته شد؛ دوره‌هایی که به نظریه و عمل اجازه دادند یکدیگر را آگاه کنند، بی‌آنکه در یکدیگر فروکاسته شوند. هر محیط هدف متفاوتی داشت و هر کدام بینش‌هایی را آشکار کرد که انسجام، عمق و کاربردپذیری چارچوب‌ها را تقویت کرد.

این اثر در نقطه تلاقی فلسفه، هستی‌شناسی، تفکر سیستمی و عمل سازمانی زیسته قرار دارد و نه به‌عنوان روشی برای پیروی، بلکه به‌عنوان لنزی برای اندیشیدن، عمل کردن و ساختن ارائه می‌شود.

خلاصه؛ این اثر چگونه تدوین شد

برای خوانندگانی که به دنبال مروری کوتاه بر روش‌شناسی و روند تدوین این بدنه از کار هستند، خلاصه زیر عناصر کلیدی و زمینه آن را توضیح می‌دهد.

این اثر چیست؟

بدنه‌ای منسجم و آماده برای به‌کارگیری عملی، شامل فلسفه و ابزارهایی برای ساختن سیستم‌هایی که به‌راستی پایدارند. این اثر موارد زیر را یکپارچه می‌کند:

- **هستی‌شناسی فلسفی؛** چارچوب بودش^۲™، فرامحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن^۳ آن و مینالوژی^۴.
- **یک چارچوب سیستمی وحدت‌بخش؛** چارچوب پایداری راستین (ASF)^۵ و مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی^۶ (UOSI) به عنوان هسته مرکزی آن
- **تشخیص‌ها و روش‌های عملی؛** پروفایل پایداری^۷™، چرخه براندازی سیستمی (SSC)^۸، هستی‌شناسی بازسازانه پایداری^۹ (ROS) و هرم کامیابی^{۱۰}.

هدف این اثر آن است که لنز و مسیری در اختیار رهبران قرار دهد تا بتوانند سیستم‌هایی را طراحی، اجرا و اصلاح کنند که دوام می‌آورند؛ و این کار را از این نقطه آغاز می‌کند که آنان چه کسی هستند و چگونه در حال بودن‌اند.

چرا ساخته شد؟

- برای فراتر رفتن از «پایداری‌زدگی»، یعنی تلاش‌های نمایی و مبتنی بر رعایت الزامات، و حرکت به سوی **پایداری راستین**^{۱۱}؛ پایداری که یکپارچه‌محور، زیسته و بازاینده است.
- برای پرداختن به واقعیت‌های تکرارشونده‌ای که رهبران با آن‌ها روبه‌رو هستند: واکنش‌گری به‌جای عاملیت، فرسودگی، فرهنگ‌های شکننده، درآمد ناپایدار و عملکرد گسسته.
- برای مبتنی کردن پایداری بر این که ما چگونه هستیم، چگونه از امور فهم حاصل می‌کنیم و چگونه یکپارچگی در میان افراد، تیم‌ها و ساختارها انباشته می‌شود.

^۲ Being Framework

^۳ Nested Theory of Sense-making

^۴ Minalogy

^۵ The Authentic Sustainability Framework (ASF)

^۶ Unified Ontology of Systemic Integrity (UOSI)

^۷ Sustainability Profile

^۸ Systemic Subversion Cycle (SSC)

^۹ Reconstructive Ontology of Sustainability (ROS)

^{۱۰} Fulfilment Pyramid

^{۱۱} authentic sustainability

از کجا آمد؟

- سال‌ها پژوهش فلسفی درباره انسان‌ها، سیستم‌ها و تمدن.
- تجربه مستقیم در فضای سازمانی؛ شامل ساخت و توسعه کسب‌وکارهای نوپا، کوچینگ اجرایی و تحلیل سیستم‌های در حال رشد و در حال افول.
- ترکیبی سنجیده از عمق فلسفی و اثرگذاری عملی.

چگونه توسعه یافت؟

دو جریان درهم‌تنیده:

۱. **نظریه‌پردازی فلسفی؛** روشن‌سازی اصول نخستین، تمایزهای هستی‌شناسانه و کیفیت‌های سیستمی.
 ۲. **کاربست عملی؛** فرایندی تکاملی بر پایه آزمون و پالایش تکرارشونده با رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها.
- این روند، بدنه‌ای از کار پدید آورد که از یک‌سو دقیق است بی‌آنکه از واقعیت جدا شود و از سوی دیگر عملی است بی‌آنکه سطحی باشد.

بستر برنامه

- شش چرخه برنامه با مشارکت ۴۸ رهبر از ملیت‌ها و فرهنگ‌های گوناگون؛ شامل بنیان‌گذاران، مالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مدیران و رهبران تیم‌های سازمانی.
 - هر چرخه، ورودی مفهومی را با کاربری زنده در مسائل واقعی کسب‌وکار ترکیب می‌کرد.
 - یادداشت‌برداری ساختاریافته، حلقه‌های بازخورد، جلسات مرور و مصاحبه‌ها، به تکامل چارچوب پایداری راستین (ASF) و اصلاح آن کمک کردند.
 - تسهیل‌گران ارشد با پیشینه‌های سازمانی، ارزش‌آفرینانه و مربی‌گری، تضمین کردند که مفاهیم از سطح ایده به سطح عمل ترجمه شوند.
- نتیجه:** زبان روشن‌تر، ابزارهای قوی‌تر و روش‌هایی تکرارپذیر برای سنجش و پرورش یکپارچگی سیستمی؛ یعنی کلیدهای پایداری راستین.

داده‌های هستی‌سنجانه و گفت‌وگوهای حرفه‌ای

- حدود ۵۰۰۰ ارزیابی Being Profile® در کشورهای متعدد، صنایع گوناگون و جمعیت‌های متنوع انجام شد.
- گفت‌وگوهای ناشناس افرادی که ابزار را به کار می‌برند (practitioners) با مربی‌های آموزش‌دیده، الگوهای تکرارشونده‌ای را آشکار کرد. **نشانه همگرا:** بسیاری از رهبران و تیم‌ها در دام واکنش‌گری و فرسودگی گرفتار بودند. مسئله ریشه‌ای، هستی‌شناسانه بود؛ یعنی به شیوه‌های بودش، فهم حاصل کردن و معناسازی مربوط می‌شد، نه صرفاً به فرایندها و رویه‌ها.

ابزارها و چارچوب‌های کلیدی

- **چارچوب بودش™؛** مدلی جامع از ۳۱ کیفیت بودش که عملکرد، رهبری، اثربخشی و فرهنگ را شکل می‌دهند.
- **فراحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن؛** چارچوبی چندلایه که توضیح می‌دهد چگونه فهم حاصل کردن، ادراک منسجم، تصمیم‌سازی و اقدام را شکل می‌دهد.
- **مینالوژی؛** گفتمانی فلسفی که قصد (غایت) را تعریف می‌کند، ارزش را روشن می‌سازد و مشخص می‌کند چه چیزی واقعاً ارزش پایدار نگه‌داشتن دارد.

- مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)؛ مدلی سیستمی متشکل از ۱۶ کیفیت مرتبط با یکدیگر که در چهار حوزه توزیع شده‌اند.
- پروفایل پایداری™؛ ابزاری هستی‌سنجانه که رابطه یک سیستم با کیفیت‌های UOSI را نقشه‌برداری می‌کند و برای سنجش انسجام و شکنندگی، شاخص آسیب‌پذیری تولید می‌کند.
- چرخه براندازی سیستمی (SSC)؛ مدلی تشخیصی که مسیرهای تکرارشونده‌ای را آشکار می‌کند که از طریق آن‌ها سیستم‌ها به تدریج به سوی ناکارآمدی، قفل شدن و فروپاشی می‌روند.
- هستی‌شناسی بازسازانه پایداری (ROS)؛ چارچوبی بازاینده که نوسازی و هم‌راستایی دوباره سیستم را فراتر از نقد هدایت می‌کند و از راه بازسازی آگاهانه، انسجام را باز می‌گرداند.
- هرم کامیابی؛ مدل توسعه‌ای که نشان می‌دهد چگونه نیت از راه سه بعد وابسته به یکدیگر به کامیابی می‌رسد: بعد توسعه‌ای، یعنی رشد توانمندی و هوشیاری؛ بعد پدیدارشناسانه، یعنی آگاهی و تجربه زیسته؛ و بعد رابطه‌ای، یعنی تعامل و هم‌راستایی با دیگران. این ابعاد در کنار هم، نقشه‌ای عملی فراهم می‌کنند برای تبدیل شدن وضوح غایت به اقدام منسجم و نتایج تحقق‌یافته؛ یعنی کامیابی به‌مثابه نتیجه زیسته اقدام هم‌راستا.

روش‌شناسی در یک نگاه

موضع پارادایمی: عمل‌گرا، تفسیری - بر ساختگرا، همراه با بعدی انتقادی.

روش‌هایی که متناسب با نیاز با یکدیگر ترکیب شدند:

- هستی‌شناسی فلسفی؛ توسعه مفهومی و آزمون انسجام.
- پدیدارشناسی؛ تجربه زیسته رهبران و تیم‌ها.
- اصول اقتباس‌شده از نظریه داده‌بنیاد؛ استخراج الگوهای استقرایی از داده‌های میدانی.
- چرخه‌های پژوهش در عمل؛ شش تکرار.
- تحلیل تفسیری موردکاوانه؛ نمونه‌های تاریخی و معاصر.

منابع داده: یادداشت‌های جلسات، جلسات دبریف (debrief)، بازخورد مشارکت‌کنندگان، مشاهدات تسهیل‌گران، نظر بازبینی‌کنندگان، مصاحبه‌های پیگیری، گفت‌وگوهای تطبیقی با متخصصان، و مطالعات میان‌موردی.

اعتبار، شفافیت و اطمینان

دقت کار از راه چند اقدام مکمل حفظ شد:

- مثلث‌سازی؛ استفاده از منابع داده و دیدگاه‌های متنوع.
- پالایش تکرارشونده؛ تنظیم دوباره مدل‌ها و ابزارها پس از هر چرخه برنامه.
- بازبینی اهل عمل؛ وارد کردن نقد مربی‌های اجرایی باتجربه و بازبینی‌کنندگان بیرونی.
- بررسی طولی؛ تأیید تداوم و کاربردپذیری با مشارکت‌کنندگانی که دوباره بازگشتند.
- آزمون انسجام؛ اطمینان از اینکه وضوح فلسفی با نتایج سیستمی مشاهده‌شده هم‌راستا است.
- حریم خصوصی؛ تحلیل الگوهای تجمیعی صرف برای حفاظت از محرمانگی مشارکت‌کنندگان.

اطمینان به یافته‌ها از سه مبنای به هم پیوسته ناشی می‌شود:

- **تعمیم تحلیلی؛** بینش‌ها در شرایطی قابل‌کاربردند که شرایط هستی‌شناسانه هم‌راستا باشند، نه از طریق تعمیم آماری.
- **اعتبارسنجی عملی؛** چارچوب‌ها در سازمان‌های واقعی و زیر محدودیت‌های واقعی آزموده و پالایش شده‌اند.
- **انسجام فلسفی؛** اصول نخستین در زمینه‌های مختلف با یکدیگر یکپارچه شده‌اند؛ به گونه‌ای که مفاهیم بتوانند به زمینه‌های گوناگون منتقل شوند و در موقعیت‌های متنوع معتبر باقی بمانند.

این اثر چه چیزی نیست؟

- مطالعه‌ای آزمایشگاهی، اثبات‌گرایانه یا قابل تعمیم آماری.
- نسخه‌ای تجویزی که نتایج را تضمین کند.
- بازنام‌گذاری اصطلاحات مدیریتی.

دامنه و محدودیت‌ها

- سیستم‌های انسانی پیچیده، نوظهور و رابطه‌ای هستند. بنابراین، دقت در اینجا زمینه‌مند و عمل‌گرایانه است، نه مطلق.
- سنجش در این اثر، هستی‌سنجانه است؛ یعنی با رابطه با کیفیت‌ها سروکار دارد، نه با کمی‌سازی مکانیکی.
- خود چارچوب، زنده است و از راه کاربرد بیشتر، تنظیم دوباره و نقد، همچنان به تکامل خود ادامه خواهد داد.

جمع‌بندی نهایی (برای خوانندگان پرمشغله)

- **مسئله:** پایداری نمایشی (پایداری‌زدگی)، زیر فشار فرو می‌پاشد؛ زیرا هستی‌شناسی انسان‌ها و سیستم‌ها را نادیده می‌گیرد.
- **پاسخ:** چارچوبی که مبتنی بر فلسفه است و در عمل آزموده شده است؛ چارچوبی که پایداری راستین را قابل سنجش، قابل بحث و قابل پرورش می‌کند.
- **شواهد:** شش چرخه برنامه، حدود ۵۰۰۰ ارزیابی [®]Being Profile، گفت‌وگوهای افرادی که این را به کار بستند، بازبینی‌های تخصصی، کاربردهای داخلی و تحلیل‌های میان‌موردی.
- **کاربرد:** برای جهت‌دهی به رهبری، تشخیص‌شکنندگی، هدایت‌نوسازی و پایدار نگه‌داشتن عملکرد منسجم در طول زمان.

هدف این سند آن است که گزارشی شفاف و ساختاریافته ارائه دهد از این که این بدنه از کار، یعنی چارچوب پایداری راستین (ASF) و اجزای تشکیل دهنده آن، از جمله هسته مرکزی‌اش: مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)، چگونه پدید آمد. این چارچوب‌ها و ابزارها نه در انزوا شکل گرفتند و نه صرفاً از دل نظریه پدید آمدند. تدوین و توسعه آن‌ها تکرارشونده بود: مبتنی بر ساخت فلسفی بود و از راه شکل‌های گوناگون عمل سازمانی زیسته در زمینه‌های متنوع اصلاح شد.

از همان آغاز، بنیاد کار فلسفی است. فلسفه دانشی است که بیش از هر رشته دیگری توان پرسشگری درباره معنا، هستی‌شناسی و اخلاق را دارد؛ یعنی ساختارهایی که در زیر کنش انسانی و نظم سیستمی قرار دارند. با این حال، این فلسفه برای خود فلسفه نیست. لنز فلسفی، مسئله‌ها را روشن و راه‌حل‌ها را ساختاربندی می‌کند، در حالی که عمل، این بینش‌ها را تعدیل و اعتبارسنجی می‌کند. جهت‌گیری این کار همواره بر کاربردپذیری در جهان زیسته متمرکز بوده است؛ جایی که رهبران با محدودیت‌های واقعی و تصمیم‌های پیامددار روبه‌رو هستند.

این سند بخشی از همین شفافیت است. کتاب پایداری‌زدگی: افشای توهم پایداری^{۱۲} رویکرد غالب به پایداری را نقد می‌کند؛ رویکردی که در این اثر از آن با عنوان «پایداری‌زدگی» یاد می‌شود: نسخه‌هایی تجویزی، ازپیش‌نویشته‌شده، انطباق‌محور و نمایشی از پایداری. این نقد اهمیت دارد، زیرا این پارادایم به‌طور مکرر در مواجهه با واقعیت‌هایی که رهبران، تیم‌ها، سازمان‌ها، نهادها و جوامع واقعاً با آن‌ها روبه‌رو هستند، ناکام می‌ماند.

در سراسر این اثر، پایداری فراتر از تمرکز متعارف زیست‌محیطی آن فهمیده می‌شود. پایداری به ظرفیت ماندگار انسان‌ها، سازمان‌ها، نهادها و جوامع اشاره دارد برای اینکه با یکپارچگی سیستمی (انسجام)، و با شرایط لازم برای سازگاری و شکوفایی بلندمدت عمل کنند.

پیش از آنکه هر چارچوبی در برنامه‌های ساختاریافته به کار گرفته شود، این چارچوب‌ها حاصل سال‌ها پژوهش فلسفی و عمل سازمانی بودند. این کار پیشین، انسان‌ها، سیستم‌ها و تمدن را از راه دو جریان درهم‌تنیده بررسی می‌کرد:

- **نظریه‌پردازی فلسفی؛** روشن‌سازی اصول نخستین، تمایزهای هستی‌شناسانه و کیفیت‌های سیستمی؛ و
- **کاربرد عملی؛** ساختن کسب‌وکارها، کوچینگ اجرایی و تحلیل سیستم‌هایی که شکوفا شده‌اند یا شکست خورده‌اند، برای اصلاح آنچه در عمل به‌طور پایدار کار می‌کرد.

این ترکیب آگاهانه از عمق فلسفی و اثرگذاری عملی، بنیاد چیزی را گذاشت که بعدها به چارچوب پایداری راستین (ASF) و مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI) تبدیل شد.

بر پایه این بنیاد، چارچوب‌ها از راه تعامل مستقیم در چندین زمینه کاربردی، شکل بیشتری گرفتند؛ از جمله در عمل رهبری و کوچینگ، پیاده‌سازی‌های درون‌سازمانی، تحلیل‌های موردی تطبیقی، و در میان این‌ها، شش چرخه برنامه که با تسهیل‌گری دقیق برگزار شد و ۴۸ رهبر از ملیت‌ها و فرهنگ‌های گوناگون را دربر می‌گرفت. این برنامه‌ها محیطی ساختاریافته فراهم کردند تا سازه‌ها در دل پیچیدگی‌های واقعی کسب‌وکار آزموده و اصلاح شوند؛ پیچیدگی‌هایی مانند درآمد، ارائه و اجرای کار، استعدادها، انسجام، ریسک و تاب‌آوری.

در طول تکرارها و زمینه‌های متعدد، مدل‌های تازه‌ای ساخته شدند، آزموده شدند، اصلاح شدند و دوباره آزموده شدند. ورودی‌ها و بازخوردهای رهبران، تسهیل‌گران و بازیگران بیرونی، به شکل‌گیری مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی و اصلاح چارچوب پایداری راستین کمک کردند؛ و پیوند میان نظریه و عمل را عمیق‌تر ساختند تا اطمینان حاصل شود که این چارچوب‌ها هم منسجم‌اند و هم کاربردی. نمونه‌های اولیه ابزار سنجش پایداری، از جمله نسخه‌های آزمایشی ساخته‌شده در فایل‌های اکسل، بعدها به ابزاری هستی‌سنجانه به نام

Sustainability Profile™ (پروفایل پایداری) تکامل یافتند؛ ابزاری که می‌تواند رابطه یک تیم یا فرد را با کیفیت‌های سیستمی گوناگون نقشه‌برداری کند.

نکته مهم این است که این اثر فراتر از هر محیط برنامه‌ای واحد نیز بازبینی شده است. مصاحبه‌ها و گفت‌وگوها با سیاست‌گذاران، متخصصان حکمرانی، مدیران ارشد و دانشگاهیان، همراه با تحلیل‌های تاریخی و معاصر از دولت‌ها و سازمان‌های جهانی، کمک کردند تا اطمینان حاصل شود که چارچوب‌های تازه در همه سطوح سیستم‌های انسانی معنا و کارکرد دارند؛ از سطح خرد، یعنی فرد، و سطح میانی، یعنی سازمان، تا سطح کلان، یعنی نهادها و جامعه.

فرض مرکزی این است که پایداری راستین از یکپارچگی افراد و تیم‌ها آغاز می‌شود و سپس به سطوح بالاتر گسترش می‌یابد؛ از جهت‌گیری رهبری و فرهنگ، به قلمروهای سازمانی، اجتماعی و جهانی. دستورهای از بالا به پایین، وقتی بر چنین بنیادی استوار نباشند، دقیقاً همان توهمی هستند که این کتاب نقد می‌کند.

بر همین اساس، هدف این سند شفافیت، توضیح و اعتباربخشی است. آنچه در ادامه می‌آید، تکامل بدنه‌ای نوظهور و تکرارشونده از کار را مستند می‌کند؛ بدنه‌ای که از راه پژوهش فلسفی شکل گرفته و از طریق کاربردهای متعدد در جهان واقعی آزموده شده است. بنابراین، چرخه‌های برنامه رهبری نه خاستگاه این چارچوب‌ها بودند و نه تمام فرایند توسعه آن‌ها را دربر می‌گرفتند؛ بلکه یکی از چندین بستری بودند که در آن‌ها بینش‌های کلیدی پدیدار شد. همین بینش‌ها محدودیت‌های چارچوب‌های موجود را آشکار کردند و مسیر تکامل اثری را هموار ساختند که در نهایت به چارچوب پایداری راستین و اجزای تشکیل‌دهنده آن تبدیل شد.

بنیاد فلسفی و ضرورت عملی

در قلب این بدنه از کار، یک جهت‌گیری فلسفی قرار دارد. فلسفه همواره با اصول نخستین سروکار داشته است: اینکه چه چیزی واقعی است، چرا اهمیت دارد و انسان‌ها چگونه باید زندگی و عمل کنند. فلسفه، دانشی است که بیش از هر رشته دیگری برای پرسشگری درباره معنا، اخلاق و هستی‌شناسی مناسب است و می‌تواند ساختارهای عمیق‌تری را آشکار کند که رفتار انسانی و انسجام سیستمی را شکل می‌دهند.

وقتی فلسفه در زمینه پایداری به کار گرفته می‌شود، پرسش‌هایی را مطرح می‌کند که چارچوب‌های متعارف سازمانی اغلب از کنار آن‌ها می‌گذرند: منظور ما از پایداری چیست؟ ماهیت آن چیست؟ چه چیزی آن را راستین می‌کند، نه صرفاً نمایشی؟ چگونه می‌توانیم یکپارچگی را نه به‌عنوان یک شعار اخلاقی، بلکه به‌عنوان یک کیفیت سیستمی بفهمیم؟

نکته مهم این است که این پژوهش، هرچند از آغاز بر بنیاد فلسفی استوار بوده، در عین حال از نظر عملی نیز هدایت شده است. نیت هرگز این نبود که مدل‌هایی انتزاعی برای بحث دانشگاهی ساخته شود، بلکه هدف توسعه چارچوب‌هایی بود که بتوانند در برابر پیچیدگی زندگی سازمانی زیسته تاب بیاورند. هر مدل، تمایز و چارچوب‌طوری طراحی شد که در جهان واقعی به کار بیاید؛ جایی که فشارهای رهبری، اولویت‌های متعارض و شکنندگی سیستم‌ها، ایده‌ها را در سخت‌ترین شرایط محک می‌زنند.

دو جریانی که پیش‌تر معرفی شدند (نظریه‌پردازی فلسفی و کاربرد عملی) در گفت‌وگویی مداوم با یکدیگر عمل می‌کردند. فلسفه عمق و انسجام فراهم می‌کرد؛ عمل، ارتباط با واقعیت و محدودیت‌ها را آشکار می‌ساخت هر یک آینه‌ای برای دیگری بود؛ تضمین می‌کرد که نظریه مبتنی بر واقعیت استوار و عمل اصولی بماند.

در عمل، این به معنای درگیری عمیق با چالش‌های واقعی بود که رهبران با آن‌ها روبه‌رو هستند. پایداری نه به‌عنوان آرمانی مطلوب یا الزامی برای انطباق، بلکه به‌عنوان ضرورتی ملموس در نظر گرفته شد: تولید درآمد پایدار، قابلیت اتکا در ارائه کار، انسجام تیمی، تصمیم‌گیری اخلاقی و تاب‌آوری فرهنگی زیر فشار. این‌ها همان شرایط روزمره‌ای هستند که تعیین می‌کنند یک سیستم دوام می‌آورد یا دچار گسست می‌شود.

بنیاد فلسفی، لنز تفسیری لازم برای فهم این چالش‌ها را فراهم کرد. **چارچوب بودش** روشن ساخت که کیفیت‌ها و جهت‌گیری‌های یک رهبر چگونه مستقیماً بر پایداری سازمان او اثر می‌گذارند. **فراحتوا** و **نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن** آن نشان دادند که فرض‌ها و لایه‌های فهم حاصل کردن رهبران چگونه وضوح راهبردی یا تحریف را شکل می‌دهند؟ و **مینالوژی**، یعنی گفتمان معنا، ارزش و هدف، بنیادهای اخلاقی و بنیادهای ارزشی رهبری را آشکار کرد؛ یعنی روشن ساخت که چرا انسان‌ها عمل می‌کنند، چه چیزی را دنبال می‌کنند و آیا آنچه دنبال می‌کنند انسجام را پایدار نگه می‌دارد یا آن را فرسوده و نابود می‌کند.

این گفتمان‌ها در کنار هم، ساختاری پدید آوردند که از طریق آن می‌شد عمل را بررسی و اصلاح کرد و به آن تکامل بخشید. فلسفه عمقی فراهم کرد تا بتوان زیر نشانه‌ها و علائم را دید؛ و عمل، بازخوردی فراهم کرد تا اطمینان حاصل شود که بینش به اقدام تبدیل می‌شود. هرکدام دیگری را شکل داد و تعدیل کرد. همین پویایی، زیربنای چیزی شد که بعدها به چارچوب پایداری راستین (ASF) و مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI) تبدیل شد.

این اثر بر جهت‌گیری عمل‌گرایانه، تفسیری - برساخت‌گرا بنا شده است و هستی‌شناسی فلسفی، پدیدارشناسی و پژوهش کیفی کاربردی را یکپارچه می‌کند. چارچوب‌ها به‌جای اتکا بر روش‌های آزمایشگاهی کنترل‌شده یا مشاهده‌ای جداافتاده و بیرونی، از دل چرخه‌های تعامل عملی، تأمل و پالایش پدید آمدند و تکامل یافتند؛ به‌گونه‌ای که هر پیشرفت نظری، در برابر تجربه زیسته آزموده شد.

نتیجه، بدنه‌ای از کار است که هم از نظر فلسفی منسجم است و هم از نظر عملی معتبر است. این اثر نمی‌کوشد رفتار را تجویز کند، بلکه می‌خواهد ساختارهای هستی‌شناسانه‌ای را آشکار سازد که از طریق آن‌ها انسجام، یکپارچگی و پایداری می‌توانند پدیدار شوند. فلسفه به آن عمق می‌دهد؛ عمل به آن زندگی می‌بخشد.

بینش‌هایی از داده‌های هستی‌سنجانه و گفت‌وگوهای حرفه‌ای

باید روشن کنیم که این بدنه از کار، فقط از مشاهده و گفت‌وگو شکل نگرفت. بخشی از آن بر پایه بینش‌های هستی‌سنجانه (آنتومتریک) ساختاریافته‌ای بنا شد که از پژوهش‌های پیشین درباره انسان به دست آمده بودند. پیش از آنکه تمرکز این کار از بودش به پایداری تغییر کند، پژوهش گسترده‌ای با استفاده از یک ابزار ارزیابی پخته و تکامل‌یافته انجام شده بود: Being Profile®؛ ابزاری که بر مبنای چارچوب بودش بنا شده است. پژوهش از خلال این لنز، بررسی می‌کرد که انسان‌ها چگونه در زندگی، در ارتباط با دیگران، در کار و به‌طور کلی با مشارکت در جهان درگیر می‌شوند؛ و رابطه آن‌ها با کیفیت‌های بنیادینی مانند راستی، اختیار پاسخ‌دهی، شجاعت، قاطعیت و اهمیت‌بخشی چگونه بر عملکرد، رهبری و اثربخشی‌شان اثر می‌گذارد.

این مجموعه بینش‌ها، بنیاد گسترده و محکمی فراهم کرد. اما خیلی زود روشن شد که توانمندی رهبری، هرچند ضروری است، به‌تنهایی کافی نیست. برای رسیدن به پایداری‌ای که واقعاً دوام بیاورد، باید فراتر رفت. باید نه‌فقط فهمید افراد در نسبت با خودشان و دیگران چگونه در حال بودشان، بلکه باید دید برای مطالبه، طراحی، اجرا، مشارکت و اصلاح سیستم‌هایی بزرگ‌تر از خودشان (مثل روابط، تیم‌ها، سازمان‌ها، نهادها و جوامع) چه کسی باید باشند و چگونه باید باشند. پایداری راستین به چیزی فراتر از شایستگی نیاز دارد؛ به کیفیت‌هایی نیاز دارد که تداوم، انسجام و سرپرستی جمعی را ممکن می‌کند.

همین فهم، مسیر کار را به‌طور جدی تغییر داد: از نقشه‌برداری فرامحتوای انسان‌ها (که تمرکز اصلی چارچوب بودش بود) به سوی نقشه‌برداری فرامحتوای پایداری. این تغییر در نهایت به توسعه، آزمون و اصلاح پیوسته چارچوب پایداری راستین (ASF) و هسته مرکزی آن، یعنی مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)، انجامید. در واقع، پژوهش از بررسی عملکرد فردی و تیمی فراتر رفت و به این پرسش رسید که سیستم‌ها، در هر مقیاسی، برای دوام بلندمدت به چه ظرفیت‌های هستی‌شناسانه‌ای نیاز دارند. مسئله فقط فرایندهای مکانیکی نیست؛ مسئله به بوم‌شناسی وجود انسانی مربوط است: اینکه انسان‌ها با یکدیگر و با سیستم‌هایی که می‌سازند و در آن‌ها زندگی می‌کنند، چگونه بودشی دارند (چگونه هستند).

در کنار پژوهش فلسفی و برنامه‌های عملی، حجم قابل‌توجهی از داده‌های هستی‌سنجانه نیز در شکل‌گیری این اثر نقش داشت. از طریق Being Profile (ابزار ارزیابی هستی‌سنجانه چارچوب بودش) تا زمان آغاز این کار، نزدیک به ۵۰۰۰ پروفایل توسط متخصصان و رهبرانی از کشورها، صنایع، گروه‌های جمعیتی و پیشینه‌های فرهنگی گوناگون تکمیل شده بود. این ابزار، سلامت و کیفیت رابطه فرد با ۳۱ کیفیت بنیادین بودش را می‌سنجد؛ کیفیت‌هایی که هرکدام بر عملکرد، اثربخشی و تصمیم‌گیری اثر می‌گذارند.

این پروفایل‌ها به‌صورت جداافتاده و منفرد بررسی نشدند. بینش‌ها از دل الگوهای تجمعی و ناشناس‌شده بیرون آمدند؛ الگوهایی که با گفت‌وگوهای گسترده با متخصصان و مربی‌های آموزش‌دیده پشتیبانی می‌شدند؛ افرادی که در زمینه‌های محرمانه با رهبران شرکت‌کننده کار می‌کردند. هرگز حریم خصوصی هیچ فردی نقض نشد؛ بلکه مضمون‌های تکرارشونده از راه مشاهده مبتنی بر عمل، گفت‌وگوی تأملی و تحلیل سیستمی آشکار شدند.

در زمینه‌های مختلف، یک الگوی پایدار به‌روشنی دیده می‌شد: بسیاری از رهبران و تیم‌ها در وضعیت «آتش‌نشانی مداوم» کار می‌کردند؛ یعنی مدام درگیر بحران‌های فوری بودند. فرسودگی، واکنش‌گری، تصمیم‌گیری بحران‌محور و نبود پیشرفت پایدار، نه مواردی استثنایی؛ بلکه شرایطی تکرارشونده بودند. فقدان پایداری فقط مسئله‌ای سازمانی یا فرایندی نبود؛ ریشه‌ای هستی‌شناسانه داشت. بسیاری از افراد توانمند و متعهد بودند، اما درگیر شیوه‌هایی از بودش بودند که نمی‌توانست زیر فشار، انسجام، تاب‌آوری و تداوم را حفظ کند.

داده‌های هستی‌سنجانه به‌تنهایی به‌عنوان مدرک نهایی در نظر گرفته نشدند. بلکه یکی از جریان‌های بینش بودند؛ نشانه‌ای تکرارشونده که آنچه را پیش‌تر از راه عمل زیسته، پژوهش فلسفی و تحلیل تاریخی دیده می‌شد، تقویت می‌کرد. این الگوها نشان دادند که به چارچوبی نیاز است که پایداری را از ریشه بررسی کند؛ یعنی از سطح بودش، ظرفیت‌های فهم حاصل کردن و ظرفیت‌های معناسازی افراد و سیستم‌هایی که آن‌ها می‌سازند، در آن‌ها زندگی

می‌کنند و بر آن‌ها اثر می‌گذارند. در مجموع، این بینش‌ها این نتیجه را تقویت کردند که رویکردی راستین‌تر و ماندگارتر به پایداری، نه فقط ارزشمند، بلکه روزبه‌روز ضروری‌تر است.

یکپارچه‌سازی با بدنه پیشین کار

چارچوب‌ها و روش‌هایی که در این سند ارائه می‌شوند، در خلأ به وجود نیامدند. آن‌ها از سال‌ها پژوهش فلسفی و توسعه عملی تکامل یافتند؛ مسیری که پیش از هر محیط رسمی برای آزمون وجود داشت. وقتی این سازه‌ها بعدها در زمینه‌های واقعی به کار گرفته شدند، قصد فقط آزمودن نظریه‌هایی از پیش آماده نبود؛ بلکه این بود که روشن شود بینش‌های فلسفی موجود چگونه می‌توانند در مواجهه با تجربه زیسته ترجمه شوند، سازگار شوند و گسترش پیدا کنند.

این پیوند میان فلسفه و کاربرد، هسته روش‌شناسانه این کار را نشان می‌دهد: پایداری و یکپارچگی سیستمی را نه می‌توان فقط با استدلال انتزاعی فهمید و نه با عملی که از اصل و بنیاد جدا شده باشد. هرکدام باید دیگری را در چرخه‌ای پیوسته از تأمل، آزمون و پالایش تغذیه کند.

گفتمان‌های بنیادین

پیش از شکل‌گیری چارچوب پایداری راستین (ASF)، سه گفتمان فلسفی مهم از راه پژوهش و کاربرد گسترده توسعه یافته بودند. این سه، در کنار هم، پایه مفهومی و هستی‌شناسانه‌ای را فراهم کردند که چارچوب پایداری راستین به تدریج از دل آن شکل گرفت:

- **چارچوب بودش؛** مدلی جامع از هستی‌شناسی انسان که ۳۱ کیفیت **بودش** را شناسایی می‌کند؛ کیفیت‌هایی که بر شیوه رهبری، تصمیم‌گیری و ارتباط افراد تأثیر می‌گذارند. این چارچوب راهی فراهم کرد تا نه فقط ببینیم افراد چه می‌کنند، بلکه بفهمیم در فرایند انجام آن کار، چگونه هستند. این چارچوب تأکید می‌کرد که عملکرد پایدار، صرفاً از شایستگی یا مهارت به دست نمی‌آید، بلکه از یکپارچگی در شیوه بودش فرد برمی‌خیزد.

- **فرامحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن؛** بدنه‌ای از کار که لایه‌های ادراکی و تفسیری را بررسی می‌کند که انسان‌ها از طریق آن‌ها معنا می‌سازند و تصمیم می‌گیرند. رهبران اغلب در چارچوب پیش‌فرض‌های بررسی‌نشده و قالب‌های فکری به‌ارثررسیده عمل می‌کنند. نظریه تودرتو این لایه‌ها را نقشه‌برداری می‌کند؛ از غایت و جهان‌بینی گسترده گرفته تا کارهای عینی و مشخص. این نظریه نشان می‌دهد که تحریف در لایه‌های بالاتر چگونه می‌تواند به اختلال کارکرد سیستمی در لایه‌های پایین‌تر سرایت کند.

- **مینالوژی؛** گفتمان معنا، ارزش‌ها و غایت؛ گفتمانی که بنیاد اخلاقی و ارزشی رفتار انسانی و انسجام سیستمی را فراهم می‌کند. اگر چارچوب بودش نشان می‌دهد فرد چگونه است، و فرامحتوا توضیح می‌دهد فرد چگونه ادراک می‌کند، مینالوژی به این پرسش می‌پردازد که اصلاً چرا فرد عمل می‌کند؛ و رهبری را به‌جای جاه‌طلبی، ایدئولوژی یا مصلحت‌گرایی، در غایتی راستین ریشه‌دار می‌کند. مینالوژی به رهبران کمک می‌کند تشخیص دهند چه چیزی واقعاً ارزش پایدار نگاه‌داشتن دارد؛ یعنی تصمیم‌گیری را بر واقع‌گرایی اخلاقی و وضوح اگزیستانسیال استوار می‌کند.

این سه گفتمان به یکدیگر وابسته‌اند. آن‌ها در کنار هم، فهم کامل‌تری از سیستم‌های انسانی به دست می‌دهند: اینکه بودش، فهم حاصل کردن، ارزش‌ها و غایت چگونه به هم می‌پیوندند و در نهایت یا انسجام پدید می‌آورند یا گسست. این گفتمان‌ها به‌عنوان نظریه‌هایی صرفاً انتزاعی طراحی نشدند، بلکه ابزارهایی عملی برای تأمل و تحول بودند؛ لنزهایی که رهبران می‌توانند از طریق آن‌ها محیط‌های زیسته خود را تفسیر کنند و بر آن‌ها اثر بگذارند.

از گفتمان‌های بنیادین تا چارچوبی یکپارچه

هم‌زمان با اینکه این مدل‌های فلسفی طی سال‌ها کار در زمینه‌های رهبری، مربی‌گری (کوچینگ) و سازمانی پخته‌تر شدند، پیوندهای میان آن‌ها نیز آشکارتر شد. الگوهایی که از دل داده‌های هستی‌سنجانه، گفت‌وگو با متخصصان و تجربه برنامه‌ها بیرون آمدند، نشان دادند که بینش در سطح فرد و تیم، به‌تنهایی نمی‌تواند چالش‌های سیستمی

پایداری را حل کند. همین دریافت، به تدریج زمینه شکل‌گیری چارچوبی تازه و یکپارچه را فراهم کرد؛ چارچوبی که می‌توانست انسجام و یکپارچگی سیستمی را در چندین سطح بررسی کند.

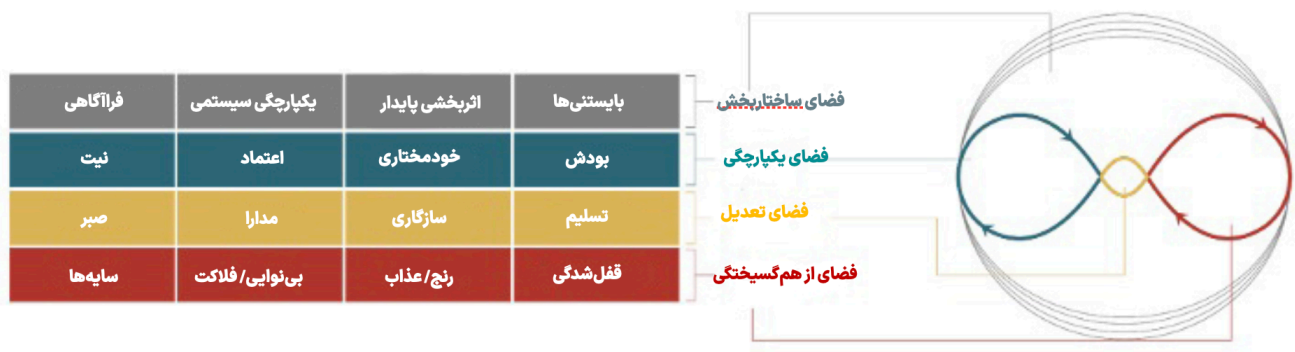
در طول چرخه‌های پیاپی کاربست و تأمل، بینش‌های برخاسته از چارچوب بودش، فرامحتوا و مینالوژی به هم نزدیک شدند و کم‌کم در چیزی متبلور شدند که بعدها **چارچوب پایداری راستین (ASF)** نام گرفت؛ سیستمی منسجم که ابعاد هستی‌شناسانه، پدیدارشناسانه و سیستمی پایداری را یکپارچه می‌کند.

چارچوب پایداری راستین در نهایت چند جزء کلیدی را کنار هم آورد:

- **مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)**؛ ستون اصلی و ساختاری این چارچوب؛ مدلی که ۱۶ کیفیت سیستمی مرتبط با یکدیگر را، از جمله کیفیت‌هایی برگرفته از چارچوب بودش، در چهار فضا نقشه‌برداری می‌کند: ساختاربخش (معمارانه)، یکپارچگی، ازهم‌گسیختگی و تعدیل.
 - **چرخه براندازی سیستمی (SSC)**؛ مدلی تشخیصی که نشان می‌دهد سیستم‌ها چگونه به تدریج به‌سوی کژکارکردی، قفل‌شدگی و فروپاشی می‌روند؛ و اهمیت تشخیص و مداخله زودهنگام را برجسته می‌کند.
 - **هستی‌شناسی بازسازانه پایداری (ROS)**؛ بعد باززاینده چارچوب پایداری راستین؛ چارچوبی که چارچوب بودش، فرامحتوا، مینالوژی و روش‌شناسی تحول TM را یکپارچه می‌کند تا نوسازی سیستمی را هدایت کند.
 - **پروفایل پایداری**؛ ابزاری هستی‌سنجانه که رابطه یک سیستم با ۱۶ کیفیت UOSI را نقشه‌برداری می‌کند و شاخص آسیب‌پذیری را ایجاد می‌کند؛ امکان تأمل، تشخیص و توسعه ساختاریافته را فراهم می‌سازد.
 - **هرم کامیابی**؛ مدلی مبتنی بر توسعه که نشان می‌دهد چگونه نیت در سه بعد درهم‌تنیده به کامیابی می‌رسد: بعد توسعه‌ای، بعد پدیدارشناسانه و بعد رابطه‌ای؛ تا از قصد تا عمل، انسجام حفظ شود.
- این عناصر در کنار هم، معماری زنده و وابسته به هم می‌سازند؛ معماری‌ای برای پرورش، سنجش و پایدار نگه‌داشتن یکپارچگی سیستمی در سطح افراد، سازمان‌ها و جوامع. آن‌ها از ابتدا به‌شکل کامل و نهایی ظاهر نشدند؛ بلکه به‌صورت طبیعی، از دل چرخه‌های تکرارشونده پژوهش فلسفی، کار عملی و تأمل شکل گرفتند؛ به‌گونه‌ای که هر لایه از بینش، بر لایه پیش از خود بنا شد.

شانزده کیفیت مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی UOSI

در مرکز چارچوب پایداری راستین، مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی یا همان UOSI قرار دارد. UOSI ستون فقرات ساختاری این چارچوب را با شناسایی شانزده کیفیت سیستمی مرتبط با یکدیگر که در چهار فضا توزیع شده‌اند، فراهم می‌کند. این کیفیت‌ها مثل ویژگی‌های جدا از هم یا موارد یک چک‌لیست عمل نمی‌کنند. بلکه در کنار هم، نوعی هستی‌شناسی پویا می‌سازند که از طریق آن می‌توان یکپارچگی سیستمی را فهمید، سنجید و پرورش داد.



شانزده کیفیت به این شکل سازمان دهی شده‌اند:

کیفیت‌ها	فضا / سپهر (Sphere)
فراآگاهی، یکپارچگی سیستمی، اثربخشی پایدار، بایستنی‌ها	فضای معماری / ساختاربخش (architectonic)
نیت، اعتماد، خودمختاری، بودش	فضای یکپارچگی
صبر، مدارا، سازگاری، تسلیم	فضای تعدیل
سایه‌ها، بی‌نوايي / فلاکت، رنج، قفل‌شدگی	فضای از هم‌گسیختگی

فضای ساختاربخش (معماری) به شرایط سطح بالاتری مربوط است که از طریق آن‌ها یک سیستم فهمیده، طراحی، هدایت و ارزیابی می‌شود. فضای یکپارچگی به هم‌راستایی مرکزی سیستم مربوط است: اینکه سیستم به‌سوی چه چیزی جهت گرفته، آیا اعتماد در آن حضور دارد، آیا عاملیت و خودفرمانی حفظ شده‌اند و کیفیت‌های بودش چگونه بر کارکرد سیستم اثر می‌گذارند. فضای تعدیل به ظرفیت سیستم برای تنظیم، پاسخ‌دادن و گذار کردن بدون فروپاشی مربوط است. فضای فروپاشی الگوهای را آشکار می‌کند که از طریق آن‌ها انسجام فرسوده می‌شود، اختلال و ناکارآمدی عادی جلوه می‌کند و فروپاشی کم‌کم جای خود را باز می‌کند.

این شانزده کیفیت در کنار هم کمک می‌کنند پایداری را نه به‌عنوان مجموعه‌ای از الزامات بیرونی، بلکه به‌عنوان وضعیتی زنده از یکپارچگی سیستمی بررسی کنیم. آن‌ها نشان می‌دهند یک سیستم کجا منسجم است، کجا آسیب‌پذیر است، کجا مسئولانه خود را با شرایط سازگار می‌کند و کجا به‌سوی گسست و چندپارگی حرکت می‌کند. از این نظر، UOSI کمک می‌کند پایداری راستین قابل دسترس، قابل گفت‌وگو و قابل پرورش شود؛ بی‌آنکه آن را به مدلی مکانیکی یا انطباق‌محور تقلیل دهد.

وابستگی متقابل فلسفه و عمل

رفت‌وبرگشت میان نظریه و عمل، در قلب یکپارچگی این کار قرار دارد. فلسفه، وضوح و عمقی فراهم می‌کند که از راه آن می‌توان پویایی‌های پنهان را دید؛ و عمل، محیطی فراهم می‌کند که این بینش‌ها در آن آزموده، به چالش کشیده و اصلاح می‌شوند. هرکدام دیگری را تعدیل می‌کند. بدون ساختار فلسفی، عمل ممکن است به راه‌حل‌های واکنشی و اصطلاحات مدیریتی سطحی فروکاسته شود؛ و بدون ریشه داشتن در عمل، فلسفه ممکن است ارتباط خود را با واقعیت از دست بدهد.

وقتی چارچوب‌ها و تمایزهای اولیه در زمینه‌های گوناگون به کار گرفته شدند (از کوچینگ اجرایی و توسعه کسب‌وکار گرفته تا درگیری‌های رهبری) رابطه متقابل میان بودش، فهم حاصل کردن، معناسازی و هدف، روزبه‌روز روشن‌تر شد. این تجربه‌ها هم قدرت مدل‌های موجود را نشان دادند و هم محدودیت‌هایشان را؛ و زمینه را برای مرحله بعد آماده کردند: شکل‌گیری چارچوبی یکپارچه‌تر و سیستمی‌تر که بتواند پایداری و یکپارچگی را در چندین سطح بررسی کند.

فرا‌تر از فرد: گستره سیستمی

کاربرد عملی این ایده‌ها خیلی زود از قلمرو تحول فردی فرا‌تر رفت. رهبران تشویق شدند ببینند شیوه‌های بودش، فهم حاصل کردن و معناسازی آن‌ها چگونه سیستم‌های پیرامونشان را شکل می‌دهد؛ اینکه انسجام فردی (یا نبود آن) چگونه به فرهنگ تیمی، راهبرد سازمانی و عملکرد جمعی سرایت می‌کند.

این لنز سیستمی گسترده‌تر، بینش‌ها را در سه سطح به هم پیوند داد: سطح خرد، یعنی فرد؛ سطح میانی، یعنی سازمان؛ و سطح کلان، یعنی نهادها و جامعه. این نگاه نشان داد که پایداری فقط به موفقیت فردی یا سازمانی محدود نمی‌شود، بلکه از هم‌راستایی میان هر سه سطح پدید می‌آید. همین دریافته‌ها نیاز به چارچوبی را روشن‌تر کردند که بتواند هستی‌شناسی انسان را با ساختار سیستمی یکپارچه کند؛ نیازی که در نهایت به شکل‌گیری چارچوب پایداری راستین انجامید.

از یکپارچه‌سازی تا کار بست

زمانی که یک برنامه ساختاریافته رهبری شکل گرفت، معماری فلسفی و گفتمان‌های بنیادین پیش‌تر به‌خوبی توسعه یافته بودند و خطوط اولیه چارچوب پایداری راستین نیز کم‌کم در حال شکل گرفتن بود. این برنامه محیطی مهم فراهم کرد تا این ایده‌های در حال تکامل، وارد عمل متمرکز شوند. برنامه مانند آزمایشگاهی زنده عمل کرد؛ جایی که رهبران می‌توانستند مستقیماً با این کار درگیر شوند، تمایزهای نوظهور را روی چالش‌های واقعی سازمانی خود به کار ببندند، و بینش‌هایی به دست دهند که به نوبه خود، به اصلاح و تکامل سریع‌تر چارچوب‌ها کمک کردند.

به این معنا، برنامه خالق چارچوب‌ها نبود؛ بلکه تکامل آن‌ها را شتاب داد. یعنی وضوح فلسفی را به تجربه زیسته و آزمون عملی ترجمه کرد و اجازه داد این بدنه از کار، از خلال واقعیت‌های عمل، پخته‌تر شود.

بخش بعدی توضیح می‌دهد که این فرایند تکاملی چگونه در دل یک برنامه ساختاریافته رهبری پیش رفت؛ برنامه‌ای که یکی از چندین محیطی بود که چارچوب‌ها از طریق آن‌ها به‌تدریج توسعه یافتند، آزموده شدند و در عمل پالایش شدند.

بستر برنامه

برنامه رهبری یکی از چندین محیط توسعه‌ای بود که این بدنه از کار از طریق آن رشد کرد. این برنامه خاستگاه ایده‌ها نبود، بلکه بستری ساختاریافته بود که در آن سازه‌های فلسفی و هستی‌شناسانه موجود می‌توانستند مستقیماً با واقعیت‌های زیسته سازمانی روبه‌رو شوند. هدف این نبود که یک نظریه کامل شده آزمایش شود؛ هدف این بود که بینیم چارچوب‌های شکل گرفته چگونه می‌توانند عمل را روشن‌تر کنند و عمل نیز در مقابل، چه شکاف‌هایی را نشان می‌دهد که نظریه به‌تنهایی قادر به دیدن آن‌ها نیست.

از این نظر، برنامه مانند یک آزمایشگاه زنده عمل کرد؛ بستری پویا که در آن **چارچوب بودش**، **فراحتوا** (و **نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن آن**) و **مینالوژی** در تجربه واقعی به کار گرفته، مشاهده و اصلاح شدند. این چارچوب‌ها نه به‌عنوان آموزش‌هایی انتزاعی، بلکه به‌عنوان ابزارهایی عملی ارائه شدند؛ ابزارهایی که به رهبران کمک می‌کردند چالش‌های خود را تفسیر کنند و رابطه میان شیوه‌های بودش، فرایند ادراک و عمل کردن خود را بررسی کنند.

با پیش رفتن این کاربردها در میان گروه‌های مختلف، الگوهایی تکرارشونده کم‌کم خود را نشان دادند. برخی چالش‌ها را می‌شد با آگاهی نسبت به بودش و فهم حاصل کردن به‌خوبی بررسی کرد؛ اما برخی دیگر پویایی‌های سیستمی عمیق‌تری را آشکار می‌کردند که این چارچوب‌ها به‌تنهایی نمی‌توانستند به‌طور کامل آن‌ها را توضیح دهند. همین تشخیص، همراه با تجربه زیسته شرکت‌کنندگان، بذره‌های شکل‌گیری **چارچوب پایداری راستین (ASF)** و **مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)** را پدید آورد.

برای نمونه، مدیری که با مسئله انسجام تیمی درگیر بود، تشویق می‌شد فراتر از تاکتیک‌ها نگاه کند و ببیند در آن فرایند، چه کیفیت‌هایی از بودش را مجسم و زندگی می‌کند. یا بنیان‌گذاری که با درآمد ناپایدار دست‌وپنجه نرم می‌کرد، نه فقط مدل کسب‌وکار خود، بلکه فرامحتوای زیرین فرض‌هایش درباره مشتریان، بازارها و ارزش‌آفرینی را بررسی می‌کرد. از دل چنین پرسش‌هایی، رهبران می‌دیدند که تمایزهای فلسفی چگونه می‌توانند تصمیم‌های عملی را روشن کنند؛ و هم‌زمان، همین تجربه‌ها نشان می‌دادند کجاها به یکپارچه‌سازی مفهومی بیشتری نیاز است.

طراحی و هدف برنامه

برنامه برای این طراحی شده بود که شرایط لازم برای ترجمه فلسفه به تجربه زیسته سازمانی را فراهم کند. این برنامه گروهی متنوع از رهبران را کنار هم آورد؛ بنیان‌گذاران، صاحبان کسب‌وکار، مدیران اجرایی و مدیران سازمانی، از صنایع، اندازه‌های سازمانی و زمینه‌های فرهنگی متنوع. در شش چرخه برنامه، ۴۸ شرکت‌کننده از قاره‌های مختلف (استرالیا، اروپا، آفریقا، آسیا و خاورمیانه) وارد گفت‌وگویی فشرده و آزمودن در به کارگیری شدند.

هر چرخه، ورودی‌های مفهومی را با بررسی هم‌زمان مسائل واقعی کسب‌وکار و رهبری ترکیب می‌کرد؛ مسائلی مثل نوسان درآمد، ثبات عملیاتی، انسجام فرهنگی، ثبات در رهبری و تاب‌آوری سیستمی. طراحی برنامه به رهبران امکان می‌داد تمایزهای تازه را در محیط واقعی سازمان خود بیازمایند و پیامدهای فوری تغییر در ادراک و رفتارشان را مشاهده کنند.

در چرخه‌های نخست، چارچوب‌هایی که به کار گرفته می‌شدند بیشتر بر **چارچوب بودش™** و **فراحتوا** متمرکز بودند، از جمله **نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن**. این سازه‌ها بینش‌های نیرومندی درباره پویایی‌های فردی و تیمی فراهم می‌کردند؛ اما کاربرد آن‌ها پیوسته یک شکاف سیستمی عمیق‌تر را آشکار می‌کرد: اینکه ساختن سیستم‌هایی واقعاً پایدار و مانا را نمی‌توان فقط از راه تحول فردی یا افزایش آگاهی رهبری حل کرد.

با اینکه زمینه هر شرکت‌کننده منحصر به فرد بود، پرسش محوری در همه موارد ثابت می‌ماند: چگونه می‌توان پایداری را نه به‌عنوان انطباقی نمایشی، بلکه به‌عنوان یکپارچگی سیستمی زندگی کرد؟

همین تشخیص، مرحله بعدی کار را به حرکت درآورد. بر پایه بازخوردها و مشاهده‌های چهار گروه نخست، توسعه چیزی آغاز شد که بعدها به **مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)** تبدیل شد؛

ترکیبی که کیفیت‌های لازم برای انسجام و باززایی در سطح سیستمی را نقشه‌برداری می‌کرد. چرخه پنجم برنامه، نخستین معرفی و آزمون ساختاریافته این تمایزهای نوظهور بود؛ و چرخه ششم، که سه شرکت‌کننده بازگشتی نیز در آن حضور داشتند، نخستین کاربرد کامل چارچوب پایداری راستین (ASF) در عمل به شمار می‌رفت.

شرکت‌کنندگان هدف

شرکت‌کنندگان با دقت و بر اساس ارتباطشان با موضوع پژوهش انتخاب شدند. آن‌ها شامل این گروه‌ها بودند:

- بنیان‌گذاران و صاحبان استارت‌آپ‌های جاافتاده که رشد و مقیاس‌پذیری را هدایت می‌کردند.
- مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که به دنبال ثبات سیستمی بودند.
- مدیران اجرایی و مدیران میانی در سازمان‌های مردم‌نهاد و غیرانتفاعی که باید میان محدودیت منابع و پیچیدگی‌های مأموریت‌محور تعادل برقرار می‌کردند.
- رهبران تیم‌های چابک در شرکت‌های بزرگ‌تر که با ارائه کار، فرهنگ و سازگاری سروکار داشتند.

این تنوع باعث شد بینش‌هایی از بخش‌ها، مراحل بلوغ سازمانی و زمینه‌های فرهنگی گوناگون به دست آید. در گروه‌های نخست، همین تنوع امکان داد چارچوب بودش و فرامحتوا در طیف گسترده‌ای از واقعیت‌های زیسته بررسی شوند. با تکامل کار، همین تنوع برای آزمودن تمایزهای نوظهور UOSI و بعدتر، کل چارچوب پایداری راستین نقش مهمی پیدا کرد. این روند به شرکت‌کنندگان در هر مرحله از برنامه امکان می‌داد انسجام، سازگاری‌پذیری و ارتباط سیستمی چارچوب‌ها را در زمینه واقعی سازمان خود بررسی کنند.

تمرکز موضوعی

اگرچه شرکت‌کنندگان در صنایع گوناگونی فعالیت می‌کردند، اما یک هدف مشترک داشتند: اینکه پایداری را در سازمان‌هایشان واقعی و قابل اقدام کنند. برای آن‌ها، «پایداری» معناهای ملموسی داشت، از جمله:

- **تولید درآمد پایدار و منظم:** پرهیز از چرخه‌هایی که در آن‌ها رشد سریع رخ می‌دهد، اما پس از آن بی‌ثباتی از راه می‌رسد.
- **جذب سرنخ‌های فروش و مشتری به شکل قابل اتکا:** کاهش وابستگی به فرصت‌های پراکنده و اتفاقی.
- **عرضه مستمر و اثربخشی عملیاتی:** اطمینان از اینکه ارزشی که به مشتری وعده داده شده، به‌طور قابل اتکا محقق می‌شود.
- **انسجام و توسعه تیم:** ساختن فرهنگ‌هایی که در آن‌ها افراد رشد می‌کنند، سهم‌آوری و همیاری میکنند و درگیر کار می‌مانند.
- **تصمیم‌گیری در دوراهی‌ها:** مواجهه با چالش‌های بایستنی و عملی در استخدام، اخراج، واگذاری مسئولیت و توسعه افراد.
- **فرهنگ سازمانی باززاینده:** ایجاد رویه‌هایی که بتوانند دوام بیاورند و خود را با شرایط سازگار کنند، نه اینکه زیر فشار فروپاشند.

رشته مشترک در همه این موارد، جست‌وجوی **پایداری راستین** بود؛ نه به‌عنوان تمرینی برای انطباق یا نمایشی راهبردی، بلکه به‌عنوان ظرفیتی زیسته، رابطه‌ای و سیستمی برای دوام آوردن، سازگار شدن و باززایی.

دقت و تکرار

هر چرخه برنامه، عمق مفهومی را با کاربست عملی ترکیب می‌کرد. برنامه هم‌زمان هم کارگاهی برای رهبران بود و هم نوعی آزمایش میدانی برای چارچوب‌هایی که در حال تکامل بودند. در طول این تکرارها، شرکت‌کنندگان تمایزهای برگرفته از چارچوب بودشTM و گفتمان فرامحتوا را روی چالش‌های واقعی سازمانی خود به کار گرفتند. بینش‌ها و بازخوردهایی که از این مواجهه‌ها به دست آمد، مستقیماً به توسعه چارچوب پایداری راستین (ASF)

کمک کرد و تمایزهای هستی‌شناسانه‌ای را دقیق‌تر کرد که بعدها مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI) را شکل دادند.

برنامه با دقت روش‌شناختی و طراحی سازگاران اجرا شد. مستندسازی ساختاریافته همه جلسات انجام می‌شد، حلقه‌های بازخورد به‌طور پیوسته در دل فرایند قرار داشتند و مصاحبه‌های رسمی آنلاین نیز اضافه شدند تا تأملات بلندمدت شرکت‌کنندگان ثبت شود. هر گروه، زمینه را برای گروه بعدی فراهم می‌کرد و به این ترتیب، فرایند اصلاح به‌شکلی منظم پیش می‌رفت.

بازخورد، چیزی حاشیه‌ای یا بعد از کار نبود؛ بلکه یکی از عناصر اصلی طراحی برنامه بود. از رهبران خواسته می‌شد صادقانه بگویند چه چیزهایی برایشان معنا داشت، چه چیزهایی بیش از حد انتزاعی بود، و چه بخش‌هایی نیاز به توسعه بیشتر داشت. تسهیل‌گران این بینش‌ها را همان لحظه ثبت می‌کردند و مشخص می‌کردند کجا ترجمه مفهوم به عمل موفق بوده و کجا نیاز به بهبود دوباره وجود دارد.

آخرین تکرار برنامه، با حضور ۹ رهبر (شش شرکت‌کننده جدید و سه شرکت‌کننده بازگشتی) چشم‌اندازی طولی و ارزشمند فراهم کرد. از آنجا که این نخستین چرخه‌ای بود که در آن چارچوب پایداری راستین به‌طور کامل به کار گرفته شد، امکان داد نه‌فقط اثرهای فوری، بلکه تداوم و انسجام کار در طول زمان نیز اعتبارسنجی شود.

این طراحی تکرارشونده با کمک یک تیم تسهیل‌گری اختصاصی پشتیبانی می‌شد؛ تیمی که نقشی اساسی در پیوند دادن فلسفه و عمل داشت و کمک می‌کرد هر مفهوم از راه درگیری زیسته با واقعیت سازمانی آزموده، ترجمه و اصلاح شود.

همکاری با تسهیل‌گران

این برنامه با مشارکت دو تسهیل‌گر کلیدی جان گرفت: ژاکلین هوفسته^{۱۳} و آریا چیتاسی^{۱۴}. تخصص آن‌ها نقش مهمی داشت در اینکه سازه‌های فلسفی، به تجربه‌ای زیسته و قابل لمس برای رهبران تبدیل شوند. این دو، در کنار هم، سه‌گانه‌ای از پژوهش، عمل و تسهیل‌گری ایجاد کردند که کمک کرد این کار به سازمان‌های واقعی راه پیدا کند و بر آن‌ها اثر بگذارد.

نقش تسهیل‌گری

در این زمینه، تسهیل‌گری به معنای ارائه یک برنامه آموزش ازپیش‌بسته‌بندی‌شده یا مدیریت امور اجرایی نبود. بلکه نیاز داشت تسهیل‌گران خودشان درون چارچوب‌ها زندگی کنند؛ یعنی تمایزهای هستی‌شناسانه برگرفته از چارچوب بودش و چارچوب پایداری راستین در حال شکل‌گیری را مجسم و زندگی کنند و رهبران را در به‌کارگیری این سازه‌ها در واقعیت‌های سازمانی‌شان همراهی کنند.

تسهیل‌گران نقش مترجم، فرد عمل‌گرا و همراه در پژوهش را ایفا می‌کردند. آن‌ها باید تعادل ظریفی را میان فلسفه و عمل حفظ می‌کردند. کارشان این بود که رهبران نه زیر بار انتزاع و پیچیدگی بیش از حد قرار بگیرند و نه درگیر ساده‌سازی‌های سطحی شوند.

ژاکلین هوفسته

ژاکلین تجربه عمیقی از دنیای شرکت‌های بزرگ با خود آورد. او پیش‌تر تیم‌های پراکنده در چندین موقعیت جغرافیایی را رهبری کرده و دفترهای مدیریت پروژه را در سازمان‌هایی مانند سایتکت^{۱۵} و اشنایدر

^{۱۳} Jacqueline Hofste

^{۱۴} Ariya Chittasy

^{۱۵} Citect

الکترونیک^{۱۶} مدیریت کرده بود؛ در حالی که بر بودجه برنامه‌ای به ارزش ۴۰ میلیون یورو نظارت داشت. این پیشینه به او فهمی دقیق از پیچیدگی، مقیاس و فشارهای رهبری در سیستم‌های بزرگ داده بود.

ژاکلین پس از گذار از محیط‌های شرکتی به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، به نگاهی دوگانه دست یافت: هم ساختارهای جهانی را می‌شناخت، و هم چابکی و محدودیت‌های شرکت‌های کوچک‌تر را درک می‌کرد. او با داشتن مدرک کارشناسی ارشد در فیزیک، دقت علمی را با رهبری انسان‌محور ترکیب می‌کرد.

در این برنامه، نقش ژاکلین پیوند دادن این جهان‌ها بود. سبک تسهیل‌گری او ساختار را با همدلی همراه می‌کرد و کمک می‌کرد مدل‌های فلسفی برای رهبرانی که با واقعیت‌های روزمره رشد پایدار و انسجام سازمانی روبه‌رو بودند، معنادار و قابل استفاده شوند.

آریا چیتاسی

آریا نگاهی مکمل با خود آورد. او با پیشینه‌ای در روان‌شناسی، توسعه کسب‌وکار و تجاری‌سازی، و در جایگاه مدیر **انجنیریس ونچرز**^{۱۷}، با فضای کارآفرینی آشنایی عمیقی داشت. او با مشاوره و آموزش به بیش از ۸۰۰ استارت‌آپ و بنیان‌گذار، فشارهای نوآوری، رشد و رهبری در شرایط عدم قطعیت را به‌خوبی می‌شناخت.

تسهیل‌گری او، بینش روان‌شناختی را با تیزبینی تجاری ترکیب می‌کرد. آریا با تکیه بر شناخت خود از چارچوب بودش، به رهبران کمک می‌کرد تمایزهای هستی‌شناسانه را به شیوه‌های عینی کسب‌وکار ترجمه کنند. او فرض‌های پنهان را به چالش می‌کشید، نشان می‌داد فرامحتوا چگونه پویایی‌های راهبردی و میان‌فردی را شکل می‌دهد و پیوسته رهبران را به پیوند میان جهت‌گیری درونی و نتایج بیرونی بازمی‌گرداند.

رویکرد همکاری‌محور

در این برنامه، رویکردی همکاری‌محور در پیش گرفته شد و همین رویکرد، محیطی چندبعدی برای تسهیل‌گری ایجاد کرد. در سراسر برنامه، انسجام فلسفی و معماری کار حفظ شد تا هر مواجهه و هر جلسه، همچنان بر یکپارچگی سیستمی و کاربرد زیسته استوار بماند.

ژاکلین هوفسته عمق شرکتی، روش علمی و رهبری انسان‌محور را با خود به برنامه آورد؛ و آریا چیتاسی عمل‌گرایی کارآفرینانه، بینش روان‌شناختی و راهبرد تجاری را وارد کار کرد.

از دل این همکاری، رهبران با ترکیبی از چند زاویه دید روبه‌رو شدند: فلسفه‌ای که عملی شده بود، انضباط شرکتی که با انسانیت همراه شده بود، و انرژی کارآفرینانه‌ای که با وضوح هستی‌شناسانه جهت می‌گرفت. این ترکیب باعث شد چارچوب‌ها فقط توضیح داده نشوند، بلکه آموزش داده شوند، تجربه شوند و در عمل مجسم و زندگی شوند.

همکاری با بازیگران و اعتبارسنجی عملی

توسعه برنامه با همکاری متخصصان باتجربه‌ای که در نقش بازیگران و مشارکت‌کننده در فرایند تأمل و بازاندیشی حضور داشتند، قوی‌تر شد. نقش آن‌ها این بود که مشاهده کنند، درگیر شوند و بر پایه تجربه گسترده‌شان با مدیران اجرایی و تیم‌های رهبری در صنایع مختلف، بازخوردی ریشه‌دار و عملی ارائه دهند.

در میان این مشارکت‌کنندگان، **جان اسمال‌وود**^{۱۸} و **آیدین یاسمی**^{۱۹} هر کدام نقشی داشتند.

جان اسمال‌وود مربی (کوچ) مدیران ارشد، تسهیل‌گر و منتوری است که تجربه گسترده‌ای به‌عنوان مدیرعامل در صنایع و کشورهای مختلف دارد. او به‌عنوان یک مربی (کوچ) عملکرد بالای آموزش‌دیده در رویکرد هستی‌شناسانه،

^{۱۶} Schneider Electric

^{۱۷} Engenesis Ventures

^{۱۸} John Smallwood

^{۱۹} Aydin Yassemi

کسب و کارهایی با گردش مالی بیش از ۲۵۰ میلیون دلار آمریکا را در اروپا، استرالیا و آسیا رهبری کرده است. عمق تجربه اجرایی و آگاهی سیستمی او، چشم‌اندازی بسیار ارزشمند به پویایی‌های رهبری در برنامه افزود.

آیدین یاسمی تسهیل‌گر ارشد رهبری، مربی (کوچ) تراپو ۲۰ و متخصص توسعه سازمانی است که بیش از ۳۰ سال تجربه میان‌فرهنگی دارد. او در دانشگاه برکلی کالیفرنیا در حوزه بیوفیزیک آموزش دیده و مسیر حرفه‌ای‌اش از پژوهش در آزمایشگاه‌های لارنس برکلی تا پروژه‌های توسعه بین‌المللی با GEF و UNDP، و نیز هم‌بنیان‌گذاری سه کسب و کار کوچک را دربر می‌گیرد. او برنامه‌های رهبری و کوچینگ را برای شرکت‌های جهانی و نهادهای سازمان ملل اجرا کرده و دقت تحلیلی را با توسعه انسان‌محور ترکیب کرده است.

جان و آیدین هر دو در تکرارهای کامل برنامه مشارکت داشتند، عمیقاً با محتوا درگیر شدند و بازخوردهای صریحی ارائه کردند درباره اینکه چارچوب‌های در حال تکامل، در زمینه‌های واقعی سازمانی چگونه معنا پیدا می‌کنند. بینش‌های آن‌ها به اصلاح زبان، شیوه آموزش و روش‌های تسهیل‌گری کمک کرد و اطمینان داد که عمق فلسفی برنامه با دسترسی‌پذیری عملی و اثر قابل سنجش همراه است.

فراتر از این بازبینان، متخصصان دیگری نیز پشت صحنه مشارکت داشتند؛ آن‌ها مطالب را بازبینی می‌کردند، جلسات را مشاهده می‌کردند و مراقب بودند که کار در صنایع مختلف مرتبط و قابل استفاده باقی بماند. این شبکه بازبینان، یک چرخه بازخورد حیاتی میان معماری فلسفی و استفاده (تجسم) عملی آن شکل داد؛ چرخه‌ای که نشان داد چارچوب‌های تازه هم از نظر مفهومی دقیق‌اند و هم در تجربه عملی قابل انتقال.

اثرگذاری بر توسعه این بدنه از کار

تسهیل‌گران فقط یک برنامه آموزشی را اجرا نمی‌کردند؛ آن‌ها خودشان در تکامل این بدنه از کار نقش فعال داشتند. در جریان تسهیل‌گری، مشاهده می‌کردند که رهبران چگونه با مدل‌های در حال شکل‌گیری درگیر می‌شوند، کجا مقاومت نشان می‌دهند و کجا گشایش‌های مهم رخ می‌دهد. این مشاهدات پیوسته وارد روند تکامل چارچوب‌ها می‌شدند و به‌مرور، هم ساختار آن‌ها را شکل می‌دادند و هم زبانشان را دقیق‌تر می‌کردند.

وقتی شرکت‌کنندگان با تمایزهای انتزاعی دشوار روبه‌رو می‌شدند، تسهیل‌گران تلاش می‌کردند این ایده‌ها را به زبان و شیوه‌هایی ترجمه کنند که با واقعیت زیسته سازمانی جور دربیاید. و وقتی رهبران، مفاهیم را به شکل‌هایی پیش‌بینی نشده یا نوآورانه به کار می‌گرفتند، همان بینش‌ها ثبت می‌شد و در اصلاحات بعدی به کار می‌آمد. به این معنا، تیم تسهیل‌گری مانند پلی میان عمل و فلسفه عمل می‌کرد؛ پلی که جریان کشف و اعتبارسنجی را در دو جهت زنده نگه می‌داشت.

پیشینه‌های حرفه‌ای متنوع تسهیل‌گران، هم به فرایند اعتبار می‌بخشید و هم به آن عمق می‌داد. رهبران اذعان می‌کردند فقط با یک پژوهش فلسفی روبه‌رو نیستند، بلکه با اهل عملی درگیرند که واقعیت‌های اجرایی رهبری، کسب و کار و تحول را می‌شناسند. همین ترکیب دقت فلسفی و تسهیل‌گری مبتنی بر عمل، باعث شد برنامه نه صرفاً نظری باشد و نه سطحی؛ بلکه به کاوشی دقیق، تکرارشونده و عملی درباره پایداری و یکپارچگی سیستمی تبدیل شود.

این پویایی همکاری‌محور، در پیشبرد کار نقشی اساسی داشت. پلی ساخت که از طریق آن، بینش‌های برخاسته از تجربه زیسته، پیوسته به توسعه مفهومی کار کمک می‌کردند. همین امر زمینه را برای مرحله بعدی تحلیل فراهم کرد: مشاهده اینکه وقتی فلسفه به عمل تبدیل می‌شود، چه چیزی در رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها تغییر می‌کند.

نتایج مشاهده‌شده برای رهبران

با اینکه مسیر هر رهبر منحصر به فرد بود، چند مضمون مشترک دیده شد:

- افزایش توانایی برای سیستمی کردن و بهینه‌سازی کسب و کارها.
- آگاهی عمیق‌تر از اینکه بودش و شیوه‌های فهم حاصل کردن خودشان چگونه نتایج را شکل می‌دهد.

- رویکردی آگاهانه تر و قصدمندانه تر به تصمیم‌گیری و توسعه تیم.
- تشخیص دقیق‌تر تفاوت میان اقدام‌های نمایشی و عمل‌های راستین.
- فهم این نکته که پایداری یک هدف ثابت و ایستا نیست، بلکه فرایندی پیوسته از انسجام و سازگاری است.

شکل‌گیری و بهبود چارچوب پایداری راستین

هم‌زمان با پیش رفتن چرخه‌های برنامه، بینش‌هایی که از شرکت‌کنندگان، تسهیل‌گران و آزمایش‌های زیسته (تجربه‌شده) سازمانی به دست می‌آید، کم‌کم به هم پیوست و در چیزی متبلور شد که بعدها **چارچوب پایداری راستین (ASF)** نام گرفت؛ معماری منسجم که مدل‌های هستی‌شناسانه توسعه‌یافته در این بدنه گسترده‌تر از کار را یکپارچه و کامل‌تر می‌کرد.

این چارچوب از همان ابتدا کامل و آماده نبود. طی چندین تکرار تکامل پیدا کرد؛ زیرا الگوهایی که در گروه‌های نخست دیده شدند، شکاف‌های سیستمی را آشکار کردند که تنها با چارچوب بودن و فرامحتوا قابل رسیدگی نبودند. هر چرخه، هم از نظر مفهومی و هم از نظر عملی، عمق تازه‌ای به کار افزود و به شکل‌گیری و بهبود چند جزء کلیدی انجامید:

- **مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)؛** ستون اصلی و ساختاری چارچوب پایداری راستین؛ مدلی که ۱۶ کیفیت سیستمی را، از جمله کیفیت‌هایی برگرفته از چارچوب بودن، در چهار حوزه نقشه‌برداری می‌کند: حوزه ساختاربخش، حوزه یکپارچگی، حوزه فروپاشی و حوزه تعدیل.
 - **چرخه براندازی سیستمی (SSC)؛** مدلی تشخیصی که نشان می‌دهد سیستم‌ها چگونه به تدریج به سوی کژکارکردی، قفل‌شدگی و فروپاشی حرکت می‌کنند، و بر اهمیت تشخیص و مداخله زودهنگام تأکید می‌گذارد.
 - **هستی‌شناسی بازسازنده پایداری (ROS)؛** بعد بازاینده چارچوب پایداری راستین؛ چارچوبی که چارچوب بودن، فرامحتوا، مینالوجی و روش‌شناسی تحولTM را یکپارچه می‌کند تا نوسازی سیستمی را هدایت کند.
 - **پروفایل پایداریTM؛** ابزاری هستی‌سنجانه که رابطه یک سیستم با ۱۶ کیفیت **UOSI** را نقشه‌برداری می‌کند و شاخص آسیب‌پذیری را برای تأمل، تشخیص و توسعه ساختاریافته ایجاد می‌کند.
 - **هرم کامیابی؛** مدلی چندبعدی که نشان می‌دهد چگونه نیت در سه بعد درهم‌تنیده به کامیابی می‌رسد: بعد توسعه‌ای، یعنی رشد توانمندی و آگاهی؛ بعد پدیدارشناسانه، یعنی آگاهی و تجربه زیسته؛ و بعد رابطه‌ای، یعنی تعامل و هم‌راستایی با دیگران. این ابعاد در کنار هم، وضوح قصد و نیت را به اقدام منسجم و نتایج تحقق‌یافته تبدیل می‌کنند؛ یعنی کامیابی به‌عنوان نتیجه زیسته اجرای هم‌راستا.
- این عناصر در کنار هم، چارچوبی زنده و وابسته به هم می‌سازند؛ معماری در حال تکامل برای پرورش، سنجش و پایدار نگه‌داشتن یکپارچگی در سطح افراد، سازمان‌ها و جوامع. هیچ‌کدام از این عناصر از بالا تحمیل نشدند؛ هرکدام به‌صورت طبیعی، از دل پیوند میان تأمل فلسفی، آزمون عملی و سازگاری با جهان واقعی شکل گرفتند.

اهمیت برای بدنه گسترده‌تر کار

بستر برنامه موضوعی فرعی یا اتفاقی نبود؛ نقشی شکل‌دهنده داشت. بدون آن، چارچوب‌ها شاید در سطح نظری باقی می‌ماندند. اما در این برنامه، آن‌ها با واقعیت‌های زیسته زندگی سازمانی روبه‌رو شدند؛ در برابر محدودیت‌ها، چالش‌ها و برداشت‌های متنوع دنیای واقعی آزموده شدند. همین فرایند، زبان کار را دقیق‌تر کرد، مفاهیم را روشن‌تر ساخت و انسجام سیستمی چارچوب‌ها را اعتبار بخشید.

با این حال، برنامه تنها منبع این تکامل نبود. هم‌زمان، چارچوب‌ها از راه مطالعه فلسفی، پژوهش میان‌رشته‌ای و کار میدانی گسترده‌تر با رهبران، پژوهشگران و متخصصان اهل عمل نیز توسعه پیدا می‌کردند. این جریان‌های متعدد در کنار هم کمک کردند چارچوب پایداری راستین و اجزای تشکیل‌دهنده آن، از جمله UOSI مرکزی، هم مبتنی بر فلسفه باشند و هم در عمل تأیید شوند.

روش‌شناسی و رویکرد پژوهش

این کار به عنوان یک مطالعه دانشگاهی سنتی ارائه نمی‌شود؛ همچنین محصول پژوهش آزمایشگاهی یا دآوری رسمی نهادی هم نیست. بلکه از فرایندی دقیق، فلسفی و مبتنی بر عمل شکل گرفته است. برای آنکه خوانندگانی که با عرف‌های پژوهشی آشنا هستند، مسیر کار را شفاف‌تر ببینند (بی‌آنکه ماهیت این اثر نادرست معرفی شود) این بخش، موضع پارادایمی و رویکردهای روش‌شناسانه را توضیح می‌دهد که در شکل‌گیری این بدنه از کار نقش داشته‌اند.

روش‌شناسی این اثر، پژوهش هستی‌شناسانه، تجربه زیسته سازمانی در عمل و روش‌های کیفی تفسیری را با هم یکپارچه می‌کند. همین ترکیب باعث شد چارچوب‌ها نه در انزوای نظری، بلکه در زمینه‌های واقعی پدیدار شوند، بهبود یابند و اعتبار پیدا کنند.

این کار با یکپارچه کردن پژوهش هستی‌شناسانه، پدیدارشناسی، نظریه زمینه‌ای، اقدام‌پژوهی و تحلیل موردکاوی، جایگاهی خاص در میان سنت‌های دانشگاهی پیدا می‌کند. نزدیک‌ترین نسبت را می‌توان میان این اثر و سنت‌های فلسفه عملی، پدیدارشناسی سازمانی و علوم اجتماعی تفسیری دید. سهم اصلی آن در این است که میان هستی‌شناسی فلسفی و رهبری عملی پل می‌زند؛ و چارچوبی ارائه می‌دهد که هم از نظر فکری دقیق است و هم در عمل قابل استفاده.

۱. موضع پارادایمی

این کار بر جهت‌گیری مبتنی بر عمل (عملگرا)، تفسیری - ساخت‌گرا استوار است و در جای مناسب، بعدی انتقادی نیز دارد.

- **تفسیری؛** برای فهم اینکه رهبران در بسترهای واقعی سازمانی، چگونه به پایداری و پویایی‌های سیستم معنا می‌دهند.
- **ساخت‌گرا؛** با این پذیرش که دانش و فهم، از راه فرایندهای مشترک تأمل و پژوهش با رهبران پدید می‌آید؛ نه اینکه به صورت عینی از بیرون کشف یا تحمیل شود.
- **عمل‌گرا؛** با تمرکز بر آنچه در عمل کار می‌کند و در سیستم‌های واقعی، نتایجی منسجم و پایدار پدید می‌آورد.
- **انتقادی، به عنوان بعدی ثانویه؛** برای پرسشگری درباره روایت‌های غالب پایداری و آشکار کردن جنبه‌های نمایشی، تقلیل‌گرایانه و نقاط کور نهادی.

این موضع عمل‌گرایانه، تفسیری - ساخت‌گرا، با ماهیت هستی‌شناسانه این کار هم‌راستاست؛ زیرا پرسش اصلی این پژوهش این است که انسان‌ها چگونه در حال بودشانند، چگونه درون سیستم‌ها عمل می‌کنند و معنا، یکپارچگی و پایداری چگونه در زمینه‌های زیسته (بستر زندگی) پدید می‌آیند.

۲. روش‌ها و منطق روش‌شناختی

توسعه این چارچوب‌ها بر چند روش کیفی و فلسفی مکمل تکیه داشت.

هیچ روش واحدی نمی‌توانست همه لایه‌های فلسفی، پدیدارشناسانه و سازمانی درگیر در این کار را پوشش دهد. پایداری، در اینجا به معنای یکپارچگی سیستمی، امری نوظهور، رابطه‌ای و زیسته است. به همین دلیل، پژوهش فلسفی باید با تجربه عملی روبه‌رو می‌شد؛ و تجربه عملی نیز باید به روشن‌تر شدن فلسفی کمک می‌کرد.

کار بست	روش
توسعه مفهومی چارچوب بودش، فرامحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن، مینالوژی و چارچوب پایداری راستین؛ چارچوبی که مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی، چرخه براندازی سیستمی، هستی‌شناسی بازسازانه پایداری، پروفایل پایداری و هرم کامیابی را دربر می‌گیرد. همچنین، صورت‌بندی تمایزهای مربوط به بودش، معنا و یکپارچگی سیستمی.	هستی‌شناسی فلسفی
توجه به تجربه زیسته رهبران؛ یعنی چشم‌اندازهای هیجانی، محدودیت‌ها و معناسازی آن‌ها در عمل واقعی سازمانی.	پدیدارشناسی
شناسایی الگوها به صورت استقرایی از دل درگیری با گروه‌ها، بازخوردها و یادداشت‌های موردی؛ و بهبود تکرارشونده مفاهیم بر پایه بینش‌های نوپدید. البته نه اجرای کامل روش نظریه زمینه‌ای، بلکه استفاده از اصول آن.	اصول نظریه زمینه‌ای
محیط‌های کار بست تکرارشونده، از جمله برنامه‌های ساختاریافته رهبری و درگیری‌های گسترده‌تر سازمانی، مانند چرخه‌هایی از مداخله، تأمل، یادگیری و تنظیم دوباره عمل کردند. از دل همین فرایندهای تکرارشونده، چارچوب پایداری راستین و اجزای آن شکل گرفتند و تکامل یافتند؛ آن هم با بازخورد پیوسته از بسترهای واقعی.	چرخه‌های اقدام‌پژوهی
تحلیل نمونه‌های تاریخی و معاصر پایداری برای شناسایی الگوها، شکست‌ها و تفاوت‌ها.	تحلیل تفسیری موردی

جدول ۳۴ - روش‌ها و منطق روش‌شناختی

۳. داده‌ها، شیوه‌های اعتبار‌سنجی و تحلیل

منابع داده شامل موارد زیر بود:

- یادداشت‌های جلسات برنامه و ثبت‌های ساختاریافته تأمل (از چندین چرخه).
- بازخورد شرکت‌کنندگان در شش گروه و سایر کاربست‌های سازمانی.
- مشاهده‌ها و مرورهای تسهیل‌گران.
- مصاحبه‌های پیگیری با برخی شرکت‌کنندگان.
- کاربرد درون‌سازمانی در انجنسیس.
- بازبینی تطبیقی بر پایه گفت‌وگو با متخصصان بیرونی.
- مطالعات موردی تاریخی و معاصر.

اعتبار و پایایی

اعتبار از راه چند رویکرد مکمل برقرار شد:

- کاربرد اصل مثلث‌سازی؛ استفاده از چندین منبع داده؛ از جمله رهبران، تسهیل‌گران، بازبینان بیرونی و مطالعات موردی.
- بهبود تکرارشونده؛ شش چرخه برنامه، همراه با تنظیم و بازنگری پس از هر تکرار.
- بازبینی اهل عمل؛ مربی‌ها و تسهیل‌گران ارشد و باتجربه، در چرخه‌های کامل برنامه به‌عنوان بازبین مشارکت داشتند.
- بررسی طولی؛ شرکت‌کنندگانی که دوباره به برنامه بازگشتند، تداوم، انسجام و اثربخشی عملی چارچوب‌ها را در طول زمان تأیید کردند.

- **آزمون انسجام**؛ اطمینان از اینکه وضوح فلسفی با نتایج سیستمی قابل مشاهده در بسترهای زیسته و واقعی سازمانی هم‌راستا است.

جهت‌گیری این پژوهش، تحلیلی و مبتنی بر عمل بود، نه آماری. بنابراین، اعتبار آن بر انسجام، ارتباط با تجربه زیسته و کاربردپذیری پایدار در زمینه‌های گوناگون استفاده استوار است؛ نه بر سنجش‌های کنترل‌شده یا محدود به یک برنامه خاص.

تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با **رویکردی هرمنوتیک** انجام شد؛ یعنی داده‌ها در دل چارچوب‌های فلسفی و هستی‌شناسانه‌ای تفسیر شدند که زیربنای این بدنه از کار هستند. بازخوردها و تجربه‌های زیسته، مثل متغیرهای جداافتاده بررسی نشدند؛ بلکه همچون متن‌هایی تفسیری دیده شدند؛ منابعی از معنا که از طریق آن‌ها می‌شد ساختارهای انسجام، گسست و نوسازی را تشخیص داد.

این فرایند تفسیری امکان داد مضمون‌های تکرارشونده، الگوهای هستی‌شناسانه و بینش‌های سیستمی شناسایی شوند؛ بینش‌هایی که مستقیماً در شکل‌گیری و تکامل چارچوب پایداری راستین (ASF) نقش داشتند. چارچوب‌ها از پیش بر داده‌ها تحمیل نشدند؛ بلکه از راه تفسیر و ترکیب تکرارشونده شکل گرفتند و با تجربه‌های واقعی و زیسته رهبران و سازمان‌ها پرورده شدند.

در کنار این، **تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای میان گروه‌ها** نیز انجام شد تا الگوهای ساختاری پایدار از پدیده‌های وابسته به زمینه جدا شوند. این روش کمک کرد چارچوب پایداری راستین و اجزای تشکیل‌دهنده آن، بازتاب‌دهنده پویایی‌هایی باشند که در چندین محیط قابل مشاهده‌اند؛ نه محصول چند مورد جداافتاده یا یک تکرار منفرد.

۴. دامنه و محدودیت‌ها

این روش‌شناسی ادعای دقت پیش‌بینی‌کننده علوم طبیعی را ندارد. پدیده‌هایی که در اینجا بررسی می‌شوند (بودش، یکپارچگی سیستمی و پایداری) ذاتاً پیچیده، غیرخطی و پدیدارشونده هستند. بنابراین، یافته‌ها تفسیری و توسعه‌ای‌اند، نه تجویزی یا پیش‌بینانه. قصد پژوهش، صورت‌بندی قوانین جهان‌شمول نبود؛ بلکه تولید چارچوب‌های هستی‌شناسانه و بینش‌های عملی بود که به رهبران کمک کند سیستم‌هایی منسجم، سازگار و بادوام و تاب‌آور را شکل دهند و حفظ کنند؛ چه این سیستم‌ها سازمانی باشند، چه نهادی و چه اجتماعی.

به‌طور خلاصه، این کار ادعای موارد زیر را ندارد:

- تعمیم‌پذیری آماری
- تکرارپذیری در محیط کنترل‌شده
- قطعیت علی اثبات‌گرایانه

قدرت این کار در موارد زیر است:

- **تعمیم تحلیلی**؛ چارچوب‌ها در جاهایی به‌خوبی منتقل و به کار گرفته می‌شوند که شرایط هستی‌شناسانه و سیستمی با یکدیگر هم‌راستا باشند.
- **اعتبارسنجی عملی**؛ بینش‌ها در زمینه‌های زیسته، همراه با رهبران و سازمان‌ها، آزموده و پالایش شده‌اند.
- **وضوح هستی‌شناسانه**؛ تمرکز این کار بر بودش، معنا و انسجام سیستمی است؛ نه بر رفتار سطحی یا همبستگی مکانیکی.

در اصل، این پژوهش، کاری فلسفی - هستی‌شناسانه و مبتنی بر عمل است، نه علم اثبات‌گرایانه. این رویکرد، عمق، انسجام و کاربردپذیری واقعی و زندگی شده را بر انتزاع عددی ترجیح می‌دهد؛ و به‌جای پیش‌بینی اینکه پایداری چگونه رفتار می‌کند، در پی فهم این است که پایداری چگونه پدید می‌آید و چگونه دوام می‌آورد.

گردآوری داده‌ها و پالایش تکرارشونده

از همان آغاز، توسعه این بدنه از کار نه به عنوان یک عمل یک‌باره، بلکه به عنوان فرایندی تکرارشونده و تکاملی دنبال شد. هر چرخه از کاربرد عملی، بینش‌ها، بازخوردها و فرصت‌های تازه‌ای ایجاد می‌کرد تا چارچوب پایداری راستین (ASF) و مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI) آن بهبود یابند. فلسفه راهنما روشن بود: نظریه باید از راه عمل آزموده شود و عمل باید به واسطه نظریه روشن‌تر گردد. تنها از راه چرخه‌های مکرر کاربست، تأمل و بهبود بود که این کار می‌توانست به چارچوبی تبدیل شود که هم دقیق و هم قابل استفاده باشد.

مستندسازی نظام‌مند

هر تکرار برنامه با مستندسازی ساختاریافته همراه بود. جلسات به صورت غیررسمی رها نمی‌شدند، بلکه با دقت ثبت می‌شدند؛ هم پویایی‌های تسهیل‌گری را دربر می‌گرفتند و هم واکنش‌های شرکت‌کنندگان را در همان لحظه ثبت می‌کردند. این ثبت‌ها به نوعی آرشیو زنده تبدیل شدند و امکان دادند در طول زمان بررسی شود که رهبران چگونه با چارچوب‌ها درگیر می‌شوند، کجا به گشایش و فهم تازه می‌رسند، و کجا ابهام، انتزاع بیش از حد یا ناهماهنگی پدیدار می‌شود.

با گذر زمان، الگوهای مشخصی آشکار شدند. برخی چالش‌ها در گروه‌های مختلف تکرار می‌شدند؛ دوره‌هایی دربارۀ فرهنگ تیمی، ناپایداری در تولید درآمد و تنش میان چشم‌انداز بلندمدت و نیازهای کوتاه‌مدت. برخی چالش‌ها نیز به صنعت‌ها یا زمینه‌های سازمانی خاص مربوط بودند. با جدا کردن منظم الگوهای سیستمی تکرارشونده از تفاوت‌های وابسته به زمینه، این کار هم عمق بیشتری پیدا کرد و هم سازگارتر شد؛ به گونه‌ای که اصلاحات آن به جای حدس و گمان نظری، بر واقعیت‌های زیسته سازمانی تکیه داشت.

حلقه‌های بازخورد

بازخورد، موضوعی فرعی یا مرحله‌ای بعد از کار نبود؛ از همان ابتدا در طراحی هر برنامه جای داشت. از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شد با صداقت بگویند چه چیزهایی برایشان معنا دارد، چه چیزهایی بیش از حد انتزاعی به نظر می‌رسد و چه بخش‌هایی به بهبود بیشتری نیاز دارد. این تأملات هم در لحظه و هم در مرورهای ساختاریافته پس از هر جلسه ثبت می‌شدند.

با تکامل برنامه‌ها، سازوکارهای رسمی بازخورد نیز به تدریج اضافه شدند. انجمن‌های گفت‌وگوی آنلاین به شرکت‌کنندگان امکان می‌دادند تأملات ادامه‌دار خود را به اشتراک بگذارند و هم‌زمان با عمیق‌تر شدن فهمشان، نظرهای زنده و تازه ارائه کنند. در تکرارهای بعدی، مصاحبه‌های آنلاین عمیق‌تری نیز انجام شد تا بینش‌های کیفی غنی‌تری درباره این به دست آید که رهبران چگونه چارچوب‌های در حال تکامل را در زمینه‌های سازمانی خود تفسیر و به کار می‌گیرند.

تسهیل‌گران در حفظ این حلقه‌های بازخورد نقش بسیار مهمی داشتند. آن‌ها با مشاهده نزدیک درگیری شرکت‌کنندگان با محتوا، و از راه گفت‌وگوهای مستقیم با کسانی که خواهان گفت‌وگوی عمیق‌تر بودند، هم نقاط قوت چارچوب‌های در حال شکل‌گیری را آشکار می‌کردند و هم بخش‌هایی را نشان می‌دادند که برای تبدیل شدن به اقدام عملی، به بهبود بیشتری نیاز داشتند. بینش‌های آن‌ها کمک می‌کرد هر تکرار، همچنان ریشه‌دار، منسجم و پاسخ‌گو به واقعیت‌های زیسته سازمانی باقی بماند.

بهبود تکرارشونده در زمینه‌ها و گروه‌های مختلف

ماهیت تکرارشونده این کار به این معنا بود که هیچ دو کاربستی، چه در قالب برنامه و چه در محیط‌های سازمانی جداگانه، کاملاً شبیه هم نبودند. هر چرخه بر آموخته‌های چرخه پیش از خود بنا می‌شد. وقتی یک تمایز بیش از حد انتزاعی به نظر می‌رسید، در تکرار بعدی روشن‌تر می‌شد؛ وقتی ابزاری دشوار یا سنگین از کار درمی‌آمد، ساده‌تر و دوباره تنظیم می‌شد؛ و وقتی مفهومی ارتباط عمیقی با تجربه شرکت‌کنندگان برقرار می‌کرد، گسترش می‌یافت و آگاهانه‌تر در کاربست‌های بعدی جای می‌گرفت.

آخرین چرخه برنامه رهبری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود. در این چرخه، ۹ رهبر حضور داشتند؛ شش شرکت‌کننده جدید و سه نفر که از گروه‌های پیشین بازگشته بودند. حضور این افراد، نگاهی طولی و بسیار ارزشمند فراهم کرد. شرکت‌کنندگان بازگشتی فقط درباره اثرهای فوری نظر نمی‌دادند، بلکه درباره تداوم ارتباط و انسجام چارچوب‌ها در گذر زمان نیز دیدگاه ارائه می‌کردند. تأملات آن‌ها، یکپارچگی این کار را در طول تکرارهای مختلف تأیید کرد و به بهبود و تکامل پیوسته چارچوب پایداری راستین و مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی کمک کرد؛ دو چارچوبی که همچنان از راه کاربست مبتنی بر تجربه زیسته در حال توسعه‌اند.

داده‌هایی فراتر از عددها

باید تأکید کرد که داده‌های گردآوری‌شده صرفاً کمی نبودند. این کار یک آزمایشگاه با متغیرهای کنترل‌شده و شاخص‌های عددی نبود. داده‌ها کیفی، پدیدارشناسانه و رابطه‌ای بودند. آن‌ها تجربه زیسته رهبرانی را ثبت می‌کردند که در حال عبور از واقعیت‌های پیچیده سازمانی بودند.

این امر داده‌ها را کم‌دقت‌تر نمی‌کند؛ برعکس، آن‌ها را راستین‌تر می‌سازد. پایداری را نمی‌توان به یک فرمول فروکاست. پایداری با انسان‌ها سروکار دارد؛ با همه محدودیت‌ها، آرزوها، احساسات و تصمیم‌هایشان. غنای داده‌های کیفی، یعنی روایت‌ها، تأملات، دوراهی‌ها و گشایش‌ها، بینش‌هایی فراهم کرد که هیچ جدول اکسل، به‌تنهایی، نمی‌توانست ثبت کند.

اعتبارسنجی از راه عمل

از خلال این فرایند تکرارشونده، تمایزهای هستی‌شناسانه مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI) و چارچوب‌های وابسته به آن، نه‌تنها بهبود یافتند، بلکه در تجربه زیسته سازمانی نیز ریشه پیدا کردند. اعتبار آن‌ها از راه کاربست مستقیم در چالش‌های واقعی رهبری نشان داده شد؛ از جمله:

- پایدار کردن جریان‌های درآمدی.
- مواجهه با جذب استعدادها و فرایند خروج نیروها.
- پرورش فرهنگ‌های سازمانی بازاینده.
- حفظ انسجام درونی رهبران، در کنار انسجام سازمان‌هایشان.

نتایج، به‌طور پیوسته، ارتباط و کاربردپذیری این چارچوب‌ها را تأیید می‌کردند؛ البته همیشه با توجه به ظرافت‌ها و تفاوت‌های هر زمینه. این تمایزها راه‌حل‌هایی تجویزی یا فرمولی ارائه نمی‌دادند؛ بلکه شیوه‌هایی ساختاریافته برای دیدن، تفسیر کردن و عمل کردن فراهم می‌کردند؛ شیوه‌هایی که به رهبران امکان می‌داد پاسخ‌هایی راستین و متناسب با زمینه خود پدید آورند. همین اعتبارسنجی از راه عمل، این کار را از مدل‌های متعارف مدیریتی متمایز کرد؛ زیرا نشان داد پایداری، وقتی بر یکپارچگی سیستمی استوار باشد، باید زیسته و اجرا شود، نه اینکه از بیرون تحمیل یا به‌صورت نمایشی اجرا شود.

از یادداشتهای تا نظریه

فرایند بهبود تکرارشونده، تکامل فلسفی این کار را نیز شکل داد. یادداشتهای و بازخوردهای هرگز صرفاً داده‌هایی خام برای بایگانی شدن تلقی نشدند؛ بلکه با آن‌ها به‌صورت فلسفی درگیر شدیم. این داده‌ها از لنزهای هستی‌شناسانه و پدیدارشناسانه تفسیر شدند و در توسعه پیوسته نظریه جای گرفتند. به این ترتیب، عمل فقط نظریه را آزمون نکرد؛ بلکه آن را شکل داد.

این چرخه روش‌شناختی، از نظریه به عمل، از عمل به بینش، از بینش به تأمل و از تأمل دوباره به نظریه، به این کار هم عمق داد و هم تاب‌آوری بخشید. این چرخه کمک کرد چارچوب‌های نهایی، انتزاع‌هایی حدسی نباشند، بلکه سازه‌هایی زیسته باشند؛ سازه‌هایی که در کوره تجربه واقعی شکل گرفته‌اند.

شاید مهم‌ترین نتیجه این فرایند آن باشد که این کار همچنان زنده می‌ماند. این اثر در شکلی نهایی و منجمد بسته نشده است. همان‌طور که هر گروه در تکامل آن نقش داشت، درگیری‌های آینده نیز همچنان آن را بهبود و گسترش

خواهند داد. همین گشودگی نسبت به تکرار و اصلاح، خود نشانه‌ای از پایداری راستین است: این فهم که سیستم‌ها با چسبیدن به شکل‌های سخت و ثابت دوام نمی‌آورند، بلکه با سازگار شدن، یاد گرفتن و باززایی پایدار می‌مانند.

آزمون پروفایل پایداری

(ابزار هستی‌سنجانه)

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای عملی کاربردها و محیط‌های آزمون تکرار شونده، تدوین پروفایل پایداری بود؛ ابزاری هستی‌سنجانه که برای سنجش رابطه فرد یا تیم با ۱۶ کیفیت بیان‌شده در مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI) طراحی شد. این ابزار راهی فراهم کرد تا ساختار، سنجش و تأمل وارد حوزه‌ای شود که پیش‌تر کاملاً کیفی بود.

نسخه نخست پروفایل پایداری، نمونه‌ای نسبتاً ساده بود که در یک فایل اکسل ساخته شده بود. شرکت‌کنندگان به پرسش‌هایی ساختاریافته پاسخ می‌دادند؛ پرسش‌هایی که برای آشکار کردن جهت‌گیری آن‌ها نسبت به ۱۶ کیفیت سیستمی طراحی شده بودند؛ کیفیت‌هایی که هرکدام در سازه چهارلایه UOSI جای می‌گرفتند. سپس ابزار، نتایج اولیه و راهنما تولید می‌کرد و حوزه‌هایی از انسجام، شکنندگی یا اختلال کارکرد را نشان می‌داد.

این نمونه اولیه، نقطه عطف مهمی بود. امر انتزاعی را ملموس می‌کرد. رهبران می‌توانستند به شکلی ساختاریافته ببینند خودشان و تیم‌هایشان چگونه با کیفیت‌های سیستمی مانند اعتماد، سازگاری، مدارا، یکپارچگی، شکیبایی و اثربخشی پایدار رابطه برقرار می‌کنند. برای بسیاری از آن‌ها، این ابزار چیزی را بیرونی و قابل مشاهده می‌کرد که پیش‌تر حس می‌شد، اما نامی برای آن وجود نداشت: پویایی‌های پنهانی که سازمان‌هایشان را شکل می‌داد.

آزمون، تنظیم و اصلاح تکرار شونده

پروفایل پایداری در مجموعه‌ای از زمینه‌های کنترل‌شده و کاربردی آزموده و اصلاح شد. از گروه‌های بسته دعوت شد تا با ابزار کار کنند، درباره نتایج خود تأمل کنند و بازخورد ساختاریافته ارائه دهند. شش مورد آزمون، شامل تیم‌های داخلی در انجمن‌سپس نیز بود؛ تا ابزار هم در محیط‌های درونی و هم بیرونی بررسی شود.

توسعه یک ابزار هستی‌سنجانه فرایندی ساده و سرراست نیست. برخلاف ابزارهای علوم فیزیکی که می‌توان آن‌ها را بر اساس معیارهای عینی تنظیم کرد، ابزارهای هستی‌سنجانه با انسان‌ها سروکار دارند؛ با ادراک‌ها، جهت‌گیری‌ها و تجربه‌های زیسته آن‌ها. همین امر، تنظیم و کالیبره کردن چنین ابزارهایی را ذاتاً پیچیده‌تر می‌کند.

هر چرخه آزمون، فرصت‌هایی برای تنظیم دوباره آشکار می‌کرد. برخی پرسش‌ها بیش از حد انتزاعی بودند و برای روشن‌تر شدن ساده‌سازی شدند. آستانه‌های امتیازدهی تنظیم شدند تا واقعیت‌های زیسته سازمانی را دقیق‌تر بازتاب دهند، و ساختار گزارش بازخورد نیز اصلاح شد تا بینش‌ها روشن‌تر و قابل اقدام‌تر شوند. با گذر زمان، مقایسه داده‌ها میان گروه‌های مختلف، الگوهای پایداری را آشکار کرد که اطمینان به اعتبار ابزار را تقویت می‌کرد. وقتی موارد غیرعادی دیده می‌شد، با دقت بررسی می‌شدند: آیا این موارد حاصل خطای سنجش بودند، یا حقیقتی عمیق‌تر را درباره جهت‌گیری یک تیم نشان می‌دادند؟

این تنظیم تأملی کمک کرد ابزار به دام تقلیل‌گرایی نیفتد. پروفایل پایداری همچنان نسبت به پیچیدگی انسان‌ها حساس باقی ماند، در حالی که بینش‌هایی ساختاریافته ارائه می‌داد. با هر تکرار، این ابزار از نظر قابلیت اعتماد، انسجام و کاربردی‌پذیری پیشرفت کرد و هم‌راستایی عمیق‌تری با چارچوب پایداری راستین و مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی پیدا کرد.

هدف سنجش

پروفایل پایداری نه به‌عنوان ابزاری تجویزی، بلکه به‌عنوان ابزاری تأملی طراحی شد. هدف آن هرگز این نبود که رهبران یا تیم‌ها را به «خوب» یا «بد» دسته‌بندی کند، یا راه‌حل‌های فرمولی برای موفقیت ارائه دهد. هدف این بود که مانند آینه عمل کند؛ یعنی به شرکت‌کنندگان کمک کند رابطه خود را با کیفیت‌های سیستمی روشن‌تر ببینند و بهتر بفهمند.

برای نمونه، ممکن است یک تیم دریابد که در سازگاری نیرومند است، اما در اعتماد شکنندگی دارد. چنین بینش‌هایی تشخیص‌های تجویزی نبودند، بلکه دعوتی برای تأمل بودند: شیوه‌های کنونی بودن در این تیم چگونه ممکن است به گسست در اعتماد دامن بزند؟ چه شیوه‌هایی می‌توان پرورش داد تا اعتماد تقویت شود، بی‌آنکه سازگاری تضعیف شود؟

با ارائه چنین بازتاب‌هایی در قالبی روشن و ساختاریافته، این ابزار به رهبران و تیم‌ها کمک کرد از آرزوهای انتزاعی درباره یکپارچگی سیستمی فراتر بروند و به آگاهی مشخص‌تری برسند از اینکه انسجام کجا حضور دارد و شکنندگی یا کژکارکردی کجا غالب است.

اثر مشاهده‌شده

در شش مورد آزمون، و نیز در گروه‌های گسترده‌تر برنامه، پروفایل پایداری اثر قابل مشاهده‌ای نشان داد. رهبران گزارش کردند که نسبت به کیفیت‌های سیستمی که پیش‌تر نادیده مانده بودند، آگاهی بیشتری پیدا کرده‌اند. تیم‌ها نیز از نتایج ابزار برای آغاز گفت‌وگوهای عمیق‌تر درباره فرهنگ، عملکرد، یکپارچگی سیستمی و پایداری استفاده کردند؛ گفت‌وگوهایی که پیش از آن ممکن نبودند.

درون انجنسیس، کاربرد داخلی این ابزار حوزه‌هایی را آشکار کرد که تیم‌ها می‌توانستند در آن‌ها انسجام را تقویت کنند و فهم حاصل کردن مشترک خود را روشن‌تر سازند. این فرایند هم واقع‌گرایانه و هم بسیار ارزشمند بود؛ زیرا نشان می‌داد این بدنه از کار چیزی نیست که فقط بر دیگران اعمال شود، بلکه چیزی است که درون خود سازمان نیز زیسته، آزموده و از راه عمل پالایش می‌شود.

چالش‌های سنجش

توسعه پروفایل پایداری همچنین چالش‌های ذاتی سنجش در این حوزه را آشکار کرد. برخلاف مهندسی یا توسعه نرم‌افزار، که در آن‌ها تنظیم ابزار می‌تواند به دقت و تکرارپذیری برسد، پایداری با انسان‌ها سروکار دارد؛ موجوداتی که ادراک، هیجانات و معناسازی دارند. سنجش در چنین زمینه‌ای، ناگزیر تفسیری است، نه مکانیکی.

بر همین اساس، رسیدن به دقت مطلق نه ممکن بود و نه هدف این کار. تأکید بر دقت کارکردی بود؛ یعنی تولید بینش‌هایی که بتوانند تأمل و اقدام آگاهانه و سازگار شونده را توانمند کنند. بنابراین، این ابزار طوری طراحی شد که میان ساختار و حساسیت تعادل برقرار کند: کیفیت‌های سیستمی را روشن سازد، بی‌آنکه پیچیدگی انسان را در عدد و رقم خلاصه کند.

از راه همین رویکرد، پروفایل پایداری به هدف هستی‌شناسانه خود وفادار ماند؛ یعنی فراهم کردن وضوح و انسجام، در عین احترام به ماهیت ظریف، متغیر و در حال تکامل سیستم‌های انسانی.

ابزاری زنده، در حال تکامل و یکپارچه

چشم‌انداز بلندمدت برای پروفایل پایداری، توسعه یک ابزار دیجیتال اصلاح‌شده و پخته بوده است؛ ابزاری که به‌طور کامل در بدنه گسترده‌تر این کار یکپارچه شود و بتواند در مقیاس وسیع، در خدمت رهبران و تیم‌ها قرار گیرد. این ابزار، مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی را عملیاتی می‌کند و سنجش و تأمل درباره کیفیت‌های سیستمی را در زمینه‌های زیسته سازمانی ممکن می‌سازد. از این راه، میان هستی‌شناسی فلسفی و واقعیت سازمانی پل می‌زند و کمک می‌کند UOSI صرفاً یک سازه نظری باقی نماند، بلکه به چارچوبی تبدیل شود که در عمل اجرا و زیسته می‌شود.

به این شیوه، این ابزار ویژگی‌های اصلی پایداری راستین را در خود دارد: پدیدار شونده، تکرار شونده و مبتنی بر تجربه زیسته. نمونه‌های اولیه، بنیاد نخستین را فراهم کردند و هم ظرفیت‌های ابزار را نشان دادند و هم محدودیت‌های آن را آشکار کردند. تکرارهای بعدی بر همین بنیاد بنا شدند و قابلیت اعتماد، کاربردپذیری و اثر سیستمی آن را تقویت کردند.

بنابراین، پروفایل پایداری همچنان ابزاری زنده است؛ ابزاری که از راه کاربرد، گفت‌وگو و بازخورد، پیوسته اصلاح می‌شود. هر بار که رهبران و تیم‌ها با آن درگیر می‌شوند، خود ابزار نیز تکامل پیدا می‌کند و پیوند میان عمق فلسفی و ارتباط عملی را زنده نگه می‌دارد.

ماهیت این کار؛ جایی که فلسفه با پدیدارشناسی تلاقی می‌کند

لازم است درباره ماهیت این بدنه از کار شفاف باشیم. حوزه پایداری و یکپارچگی سیستمی با انسان‌ها سروکار دارد؛ با موجوداتی آگاه، اجتماعی، عاطفی و معناپرداز که عمق ذهنی و تجربه درونی گسترده‌ای دارند. بنابراین، اگر پایداری را چنان ببینیم که گویی می‌توان آن را به یک فرمول فروکاست یا از راه فرایندی از پیش‌نوشته‌شده مهندسی کرد، ماهیت واقعی آن را به‌طور بنیادین نادرست فهمیده‌ایم. به همین دلیل، فلسفه و پدیدارشناسی بنیاد این کار را شکل می‌دهند.

بعد فلسفی

فلسفه برای این بدنه از کار حیاتی است، زیرا ابزارهایی در اختیار ما می‌گذارد تا معنا، اخلاق و هستی‌شناسی را بررسی کنیم و به پرسش بگیریم؛ اینکه چه چیزی واقعی است، چه چیزی اهمیت دارد و انسان‌ها چگونه باید زندگی و عمل کنند. بدون فلسفه، پایداری در شعارهای سطحی و چک‌لیست‌های محدود انطباق خلاصه می‌شود. فلسفه به ما امکان می‌دهد یک قدم عقب‌تر بایستیم، فرض‌های پنهان را بررسی کنیم و تمایزهایی را صورت‌بندی کنیم که پویایی‌های نادیدنی را آشکار می‌سازند.

فلسفه فراتر از نظریه، برای پایداری راستین یک ضرورت عملی نیز هست. برای نمونه، چارچوب بودش که برای این کار بنیادی است، مدلی فلسفی از هستی‌شناسی انسان است و ۳۱ کیفیت بودش را شناسایی می‌کند؛ کیفیت‌هایی که هر کدام بر شیوه عملکرد، تصمیم‌گیری و رابطه‌مندی افراد اثر می‌گذارند. این کیفیت‌ها تمایزهایی هستی‌شناسانه‌اند که روشن می‌سازند رفتار و تصمیم‌گیری رهبران از چه شیوه‌ای از بودش برمی‌خیزد و این شیوه‌های بودش چگونه به فرهنگ سازمانی و نتایج سیستمی سرایت می‌کند.

در کنار این، گفتمان فرامحتوا نیز که در گفت‌وگوی مربوط به پایداری راستین نقشی محوری دارد، بررسی می‌کند که انسان‌ها چگونه معنا را می‌سازند و تفسیر می‌کنند. رهبران اغلب از فرامحتوای زیرینی که تصمیم‌هایشان را شکل می‌دهد آگاه نیستند؛ یعنی از فرض‌هایی که درباره بازارها، انسان‌ها، ارزش و هدف دارند.

مینالوژی، یعنی گفتمان معنا، ارزش و هدف، این لنزها را کامل می‌کند؛ زیرا به بنیادهای اخلاقی و ارزش‌شناختی رفتار انسانی می‌پردازد. مینالوژی بررسی می‌کند که افراد چگونه تشخیص می‌دهند چه چیزی واقعاً ارزشمند است و این داورها چگونه رفتار فردی و جمعی را شکل می‌دهند. از رهگذر این پژوهش، رهبری به‌جای آنکه بر جاه‌طلبی، ایدئولوژی یا مصلحت‌گرایی بنا شود، در هدفی راستین ریشه می‌گیرد. مینالوژی از رهبران دعوت می‌کند روشن کنند چه چیزی واقعاً ارزش دنبال کردن دارد؛ و تصمیم‌ها را به‌جای موفقیت‌نمایشی، بر واقع‌گرایی اخلاقی و انسجام اگزیستانسیال استوار می‌سازد.

فلسفه با آشکار کردن این لایه‌های درهم‌پیوسته بودش، فهم حاصل کردن و معناسازی، نقاط کور را نمایان می‌کند، چشم‌انداز را گسترده‌تر می‌سازد و امکان‌های تازه‌ای برای تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر و اثربخش‌تر فراهم می‌کند.

بعد پدیدارشناسانه

اگر فلسفه لنز این کار را فراهم می‌کند، پدیدارشناسی زمین آن را فراهم می‌سازد. پدیدارشناسی با تجربه زیسته سروکار دارد؛ با اینکه انسان‌ها جهان را، آن‌گونه که بر آنان پدیدار می‌شود، چگونه تجربه و تفسیر می‌کنند. این رویکرد می‌پذیرد که انسان‌ها ناظران منفعل نیستند، بلکه مشارکت‌کنندگانی فعال‌اند که همواره درگیر معناپردازی‌اند.

این نگاه برای پایداری ضروری است. یک رهبر صرفاً راهبردها را اجرا نمی‌کند؛ بلکه آن‌ها را زندگی می‌کند، تفسیر می‌کند و در وجود خود مجسم می‌سازد. یک تیم نیز صرفاً فرایندها را دنبال نمی‌کند؛ بلکه آن‌ها را تجربه می‌کند، درباره‌شان چانه‌زنی می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد. پایداری از برنامه‌های انتزاعی پدید نمی‌آید، بلکه از تجربه‌های

زیسته برمی‌خیزد؛ از شیوه‌ای که انسان‌ها در لحظه حاضر می‌شوند، تصمیم می‌گیرند و با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند.

پدیدارشناسی همچنین می‌پذیرد که انسان‌ها موجوداتی هیجانی و اجتماعی‌اند. تصمیم‌ها تنها از راه محاسبه عقلانی گرفته نمی‌شوند. آن‌ها با حالات ذهنی، اعتماد، ترس، امید و رابطه‌ها شکل می‌گیرند. بنابراین، هر چارچوب جامع و معنادار برای پایداری، باید این ابعاد را نیز در نظر بگیرد.

چرا فلسفه و پدیدارشناسی برای پایداری اهمیت دارند

پایداری اغلب به اشتباه به عنوان چالشی فنی یا مدیریتی معرفی می‌شود؛ گویی مسئله‌ای است که فقط با فرایندهای بهتر، انطباق سخت‌گیرانه‌تر یا ابزارهای پیشرفته‌تر حل می‌شود. این‌ها مهم‌اند، اما کافی نیستند. پایداری در بنیان خود، با یکپارچگی سیستمی سروکار دارد؛ با هم‌راستایی منسجم انسان‌ها، تیم‌ها، سازمان‌ها و سایر سیستم‌ها با واقعیت‌هایی که با آن‌ها روبه‌رو هستند و هدف‌هایی که دنبال می‌کنند.

همین امر، پایداری را در بنیاد خود به پرسشی انسانی تبدیل می‌کند. هر سیستم، هر قدر هم پیچیده باشد، در نهایت با انتخاب‌ها، رابطه‌ها و ارزش‌های انسانی جان می‌گیرد و حفظ می‌شود. الگوهایی که یک سیستم را پایدار می‌کنند، یا آن را از درون بی‌ثبات می‌سازند، از شیوه فکر کردن، احساس کردن، تصمیم گرفتن و عمل کردن انسان‌ها درون آن پدید می‌آیند. وقتی یکپارچگی در افراد یا گروه‌ها فرسوده می‌شود، هیچ میزان از بهینه‌سازی فنی نمی‌تواند انسجام را بازگرداند. در مقابل، وقتی انسان‌ها با آگاهی، اختیار پاسخ‌دهی، اهمیت‌بخشی و هم‌راستایی عمل می‌کنند، حتی ساختارهای ناقص نیز می‌توانند خود را نوسازی کنند.

برای پایدار نگه داشتن هر چیز، چه یک زیست‌بوم، چه یک کسب‌وکار، چه یک فرهنگ و چه یک جامعه، نخست باید بفهمیم انسان بودن درون آن به چه معناست. رهبران در مواجهه با چالش، چگونه در حال بودشان؟ تیم‌ها چگونه با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند؟ سازمان‌ها چگونه از محیط خود فهم حاصل می‌کنند؟ این‌ها پرسش‌هایی هستی‌شناسانه و پدیدارشناسانه‌اند، نه پرسش‌هایی صرفاً فنی. این پرسش‌ها نشان می‌دهند که پایداری نه از سیاست‌گذاری، بلکه از حضور آغاز می‌شود؛ از کیفیت زیسته‌ی شیوه‌ای که ما در سیستم‌هایی که می‌سازیم ساکن می‌شویم، آن‌ها را تفسیر می‌کنیم و به آن‌ها پاسخ می‌دهیم.

این کار با کنار هم آوردن فلسفه و پدیدارشناسی، از دو تحریف رایج که اثربخشی تلاش‌های مربوط به پایداری را محدود می‌کنند، پرهیز می‌کند.

۱. **تقلیل‌گرایی؛** گرایشی که پایداری را مسئله‌ای کاملاً فنی یا مکانیکی می‌بیند؛ گویی سیستم‌های انسانی را می‌توان صرفاً از راه سنجه‌ها، کنترل‌ها و کارایی رویه‌ای به تعادل رساند. این رویکرد ممکن است در کوتاه‌مدت نظم‌ی ظاهری ایجاد کند، اما اغلب همان سازگاری‌پذیری و هوش رابطه‌ای را سرکوب می‌کند که پایداری واقعی به آن نیاز دارد.

۲. **انتزاع‌گرایی؛** گرایشی که پایداری را به صورت سازه‌ای فکری یا ایدئولوژیک و جدا از تجربه زیسته تصویر می‌کند. در این حالت، پایداری به گفتمانی از مفاهیم تبدیل می‌شود، نه به انضباطی برای عمل؛ گفتمانی که به خاطر زبان و شعارهایش ارزشمند دانسته می‌شود، اما از واقعیت انسانی فاصله دارد.

این کار می‌کوشد از هر دو عبور کند. پایداری را همان‌جایی قرار می‌دهد که واقعاً به آن تعلق دارد: در تجربه زیسته انسان‌هایی که هم محدودند و هم توانا، هم عقلانی‌اند و هم عاطفی، هم فردی‌اند و هم جمعی. این کار می‌پذیرد که پایداری چیزی نیست که از بیرون بر سیستم‌ها انجام شود، بلکه چیزی است که از خلال کیفیت درگیری انسان‌ها درون آن‌ها تحقق می‌یابد.

با ریشه‌دار کردن پایداری در واقعیت‌های ادراک، رابطه و معناسازی، پیوند فلسفه و پدیدارشناسی کمک می‌کند پایداری نه به عنوان مسئله‌ای برای حل کردن، بلکه به عنوان وضعیتی برای پرورش دادن فهمیده شود؛ وضعیتی که باید پیوسته تفسیر، مجسم و نوسازی شود.

جهت‌گیری روش‌شناختی

جهت‌گیری کلی فلسفی و پدیدارشناسانه، روش‌شناسی کل پروژه را شکل داد. هدف هرگز این نبود که فرمولی برای موفقیت ساخته شود یا مدلی تجویزی بر رهبران و سازمان‌ها تحمیل گردد. در عوض، این پژوهش به‌عنوان سفری منظم برای کشف دنبال شد؛ سفری که هم تسلیم و هم عاملیت، هم تأمل و هم مشارکت را می‌طلبید.

رهبری را تصور کنید که همراه با تیم خود، قایقی را در اقیانوس پیش می‌برد. اقیانوس نماینده نیروهای بزرگ‌تری است که هیچ رهبری نمی‌تواند آن‌ها را کنترل کند: بازارها، جوامع، تاریخ‌ها و سیستم‌های طبیعی. موج‌ها بالا و پایین می‌روند، جریان‌ها تغییر می‌کنند و طوفان‌ها بی‌هشدار از راه می‌رسند. رهبران نمی‌توانند به اقیانوس فرمان دهند. کاری که می‌توانند بکنند این است که همراه با تیم خود، هماهنگ، هم‌نوا، منظم و در یک ریتم پارو بزنند. با چنین کاری، آن‌ها با نیروهای بزرگ‌تر از خود هم‌راستا می‌شوند و در عین حال، عاملیت آگاهانه خود را نیز حفظ می‌کنند.

این استعاره، پیوند میان پدیدارشناسی و فلسفه را نشان می‌دهد. پدیدارشناسی زمین کار است؛ اقیانوس واقعیت زیسته‌ای که باید بی‌توهم و بی‌انکار با آن روبه‌رو شد. فلسفه لنز کار است؛ ساختاری که از طریق آن معنا، ریتم و جهت تشخیص داده می‌شود. این دو در کنار هم، پایداری را ممکن می‌سازند: تمرینی برای حرکت در دل پیچیدگی، با آگاهی، انسجام و هدف؛ حتی وقتی مقصد هرگز ثابت نیست و مسیر هرگز پایان نمی‌یابد.

جهت‌گیری زنده

شناخت ماهیت این کار همچنین روشن می‌کند که با سیستمی ایستا یا بسته روبه‌رو نیستیم که ادعای نهایی بودن داشته باشد؛ بلکه با بدنه‌ای زنده از کار روبه‌رو هستیم: منسجم، سازگار شونده و پیوسته در حال تکامل. این کار، هرچند مسیری روشن و دقیق فراهم می‌کند، قدرت خود را در انعطاف‌پذیری‌اش دارد: یعنی از تفسیر، تأمل و نوسازی مداوم، هم‌زمان با تغییر شرایط، استقبال می‌کند. این کار نیز مانند رهبران و تیم‌هایی که در خدمت آن‌هاست، از راه عمل، گفت‌وگو و بهبود پخته‌تر می‌شود.

این جهت‌گیری، خود ماهیت پایداری راستین را بازتاب می‌دهد. پایداری وضعیتی ایستا نیست که یک‌بار برای همیشه به دست آید. پایداری فرایندی پیوسته از انسجام، سازگاری و احیا باززایی (احیا) است. این کار با ریشه داشتن در فلسفه و پدیدارشناسی، با همین واقعیت هم‌راستا می‌ماند: دقیق است، بی‌آنکه سخت و خشک شود؛ ساختارمند است، بی‌آنکه بی‌روح شود؛ و همواره با تجربه زیسته انسان‌ها هم‌نوا می‌ماند.

تمثیل کشاورزی باززاینده (احیاکننده)

یکی از سودمندترین تمثیل‌ها برای فهم پایداری راستین را می‌توان در عمل کشاورزی باززاینده یافت. برخلاف کشاورزی صنعتی، که از راه شیوه‌های استخراجی به دنبال بازده کوتاه‌مدت است، کشاورزی باززاینده بر پرورش سلامت خاک، تنوع زیستی و سرزندگی زیست‌بوم تمرکز دارد. این رویکرد نمی‌کوشد طبیعت را با فرمول‌های سخت و ثابت کنترل کند، بلکه با فرایندهای طبیعی کار می‌کند و از راه اقدام‌هایی کوچک، تکرار شونده و انباشتی، زمینه شکوفایی حیات را فراهم می‌سازد.

این تمثیل به‌ویژه قدرتمند است، زیرا فلسفه پشت این بدنه از کار را بازتاب می‌دهد. پایداری در سازمان‌ها و سیستم‌ها به معنای استخراج بیشترین میزان ممکن در کوتاه‌ترین زمان نیست؛ همچنین به معنای تحمیل نسخه‌هایی سخت و بیرونی بر سیستم‌ها نیست. پایداری یعنی پرورش شرایطی که در آن‌ها تاب‌آوری، باززایی و دوام بلندمدت بتوانند پدیدار شوند.

مدل‌های استخراجی در برابر مدل‌های کشاورزی باززاینده

کشاورزی صنعتی سنتی، تمثیلی مناسب برای همان نسخه نمایشی و انطباق‌محور از پایداری است که در این بدنه از کار با عنوان پایداری زدگی نقد می‌شود. در کشاورزی، شیوه‌های استخراجی ممکن است در کوتاه‌مدت محصول فراوانی ایجاد کنند، اما خاک را فرسوده می‌کنند، تنوع زیستی را کاهش می‌دهند و شکنندگی بلندمدت پدید می‌آورند. زمین ممکن است مدتی حاصلخیز و پربازده به نظر برسد، اما در زیر سطح، از درون تهی می‌شود.

در سازمان‌ها نیز همین پویایی در کار است. رهبرانی که به بهای فرهنگ، به دنبال درآمد فوری می‌روند؛ انطباق را بر انسجام ترجیح می‌دهند؛ یا برای رسیدن به هدف‌های کوتاه‌مدت، نیروهای خود را فرسوده می‌کنند، ممکن است در لحظه موفق به نظر برسند. این روش‌های استخراجی در آغاز، اغلب آسان‌تر و کارآمدتر به نظر می‌رسند، اما هزینه‌ای پنهان دارند. در مقابل، رویکردهای باززاینده (احیاکننده) در کوتاه‌مدت تلاش و انضباط بیشتری می‌طلبند؛ یعنی سرمایه‌گذاری روی اعتماد، توانمندی و هدف مشترک، به‌جای استخراج عملکرد؛ اما در گذر زمان، همین سرمایه‌گذاری اثر مرکب پیدا می‌کند. سیستم‌های باززاینده، مانند خاک حاصلخیز، هرچه جلوتر می‌روند خودپایدارتر می‌شوند و بدون فرسودن انسان‌ها یا منابعی که آن‌ها را سرپا نگه می‌دارند، نتایجی پایدار و باکیفیت پدید می‌آورند.

در کشاورزی باززاینده، کشاورزان گیاهان پوششی می‌کارند، زمین‌ها را به‌صورت چرخشی کشت می‌کنند، از کمپوست بهره می‌گیرند و هماهنگ با چرخه‌های طبیعی کار می‌کنند. خاک در هر فصل غنی‌تر می‌شود و بدون نیاز به ورودی‌های مصنوعی دائمی، توان پشتیبانی از حیات را پیدا می‌کند. به همین شکل، پایداری راستین در سازمان‌ها زمانی پدید می‌آید که رهبران، انسجام، سازگاری، اعتماد و فرهنگ باززاینده را پرورش دهند؛ یعنی سیستم‌هایی بسازند که از راه یکپارچگی سیستمی، نه ضعیف‌تر، بلکه قوی‌تر شوند.

قدرت اقدام‌های کوچک و تکرارشونده

کشاورزی باززاینده نشان می‌دهد که تحول از مداخله‌های نمایی و عظیم پدید نمی‌آید. تحول از مداخله‌های انباشتی و پیوسته پدید می‌آید. افزودن ماده آلی به خاک، تقویت زندگی میکروبی و کاهش شخم‌زدن، شاید اگر جداگانه دیده شوند کوچک و کم‌اهمیت به نظر برسند، اما در کنار هم تغییری عمیق پدید می‌آورند.

همین مسئله درباره سازمان‌ها نیز صادق است. پایداری راستین از راه راهبردهای باشکوهی که در جلسه‌های هیئت‌مدیره اعلام می‌شوند، یا گزارش‌های پرزرق‌وبرق پایداری که بیش از حد وعده می‌دهند و کمتر عمل می‌کنند، به دست نمی‌آید. پایداری از دل عمل‌های کوچک و پیوسته پدید می‌آید؛ عمل‌های ساده‌ای که وقتی ادامه پیدا می‌کنند، سرشت یک سیستم را تغییر می‌دهند:

- رهبری که حتی زیر فشار اقدام سریع، پیش از گرفتن تصمیمی دشوار زمانی برای تأمل اختصاص می‌دهد.
 - تیمی که حتی هنگام اختلاف نظر، به گفت‌وگویی صادقانه درباره ارزش‌ها و اولویت‌ها متعهد می‌ماند.
 - سازمانی که اعتماد بلندمدت با مشتریان را بر سودهای کوتاه‌مدت ترجیح می‌دهد.
 - فرهنگی که از راه حلقه‌های باز و صادقانه بازخورد، خطاها را به یادگیری تبدیل می‌کند؛ نه اینکه با پنهان کردن خطاها، حالت دفاعی ایجاد کند و اعتماد را از بین ببرد.
- همان‌طور که خاک از راه هم‌یاری‌های کوچک و بی‌شمار ماده آلی حاصلخیز می‌شود، سازمان‌ها نیز از راه کنش‌های کوچک و بی‌شمار یکپارچگی، تشخیص و باززایی پایدار می‌شوند.

کار کردن با نیروهای طبیعی، نه علیه آن‌ها

یکی از درس‌های کلیدی کشاورزی باززاینده، اهمیت کار کردن با نیروهای طبیعی است، نه تلاش برای کنترل آن‌ها. کشاورزانی که به مداخله‌های شیمیایی و تک‌کشتی تکیه می‌کنند، وارد کشمکش دائمی برای حفظ بهره‌وری می‌شوند. در مقابل، کسانی که با چرخه‌های طبیعی هم‌راستا می‌شوند، به طبیعت امکان می‌دهند در باززایی و تاب‌آوری به شریک آن‌ها تبدیل شود.

همین اصل درباره سازمان‌ها نیز صدق می‌کند. رهبران درون سیستم‌هایی پیچیده عمل می‌کنند؛ سیستم‌هایی که با انگیزه‌های انسانی، پویایی‌های اجتماعی، روایت‌های فرهنگی و شرایط اقتصادی شکل می‌گیرند. این نیروها را نمی‌توان با فرمان و اجبار تسلیم کرد، اما می‌توان آن‌ها را فهمید، با آن‌ها هم‌راستا شد و از ظرفیتشان بهره گرفت. رهبری اثربخش تشخیص می‌دهد که پیشرفت، نه به مقاومت در برابر این پویایی‌ها، بلکه به کار کردن با آن‌ها وابسته است؛ یعنی به طراحی ساختارها و شیوه‌هایی که انرژی این نیروها را به‌سوی انسجام و پایداری هدایت می‌کنند.

همان‌طور که جریان‌های اقیانوس را نمی‌توان کنترل کرد، اما می‌توان در آن‌ها مسیر یافت، نیروهای سازمانی را نیز نمی‌توان با دستور اداره کرد، اما می‌توان از راه آگاهی و هم‌راستایی جهت داد. پایداری راستین زمانی پدید می‌آید که رهبران از تلاش برای مسلط شدن بر پیچیدگی دست بردارند و به‌جای آن، هم‌راستا شدن با آن یا حرکت هماهنگ با آن را بیاموزند.

تحول از راه تجمیع

شاید مهم‌ترین درس کشاورزی باززاینده این باشد که تحول از راه تجمیع رخ می‌دهد. هیچ مداخله واحدی خاک را احیا نمی‌کند؛ بلکه تجمیع بسیاری از عمل‌های کوچک و هم‌راستا در طول زمان است که حاصلخیزی و تاب‌آوری را بازی می‌سازد. کشاورزان می‌دانند که باززایی به شکلیایی و ثبات قدم نیاز دارد، نه به راه‌حل‌های فوری یا مداخله‌های تک‌نقطه‌ای.

همین مسئله درباره یکپارچگی سیستمی نیز صادق است. پایداری از طریق یک برنامه، یک چارچوب یا یک رهبر کارزماتیک به دست نمی‌آید. پایداری زمانی پدید می‌آید که افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها، حرکت‌های کوچک، تکرارشونده و بی‌شماری را به‌سوی انسجام و نوسازی انجام دهند. این اقدام‌ها در کنار هم، تحولی پایدار و سراسر سیستمی پدید می‌آورند.

این فهم، فروتنی می‌طلبد. کشاورزی باززاینده نتیجه فوری وعده نمی‌دهد، و پایداری راستین نیز چنین وعده‌ای نمی‌دهد. ارزش این کار در آن است که در برابر فشار وعده دادن بیش از حد، یا تبدیل کردن تحول به فرمولی تضمینی، ایستادگی می‌کند. در عوض، چارچوبی برای پرورش ارائه می‌دهد؛ رویکردی منظم که هم عاملیت انسانی را محترم می‌دارد و هم نیروهای بزرگ‌تری را که بیرون از کنترل ما هستند. پایداری، مانند خاک حاصلخیز، با فرمان دادن به دست نمی‌آید؛ باید آن را از راه عمل پیوسته پرورش داد، مراقبت کرد و نوسازی کرد.

فراتر از برنامه؛ اعتبارسنجی گسترده‌تر

هرچند شش چرخه برنامه، بستری فوری برای آزمون و بهبود این کار فراهم کردند، اما هرگز تنها منبع اعتبارسنجی آن نبودند. از همان آغاز، این نکته روشن بود که اگر قرار است چارچوب‌ها اعتبار و وزن لازم را داشته باشند، باید از زاویه‌های گوناگون بررسی شوند. پایداری و یکپارچگی سیستمی را نمی‌توان به سطح عملیاتی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، استارت‌آپ‌ها یا سازمان‌های مردم‌نهاد محدود کرد؛ زیرا این دو، تا پویایی‌های کلان حکمرانی، سیاست‌گذاری و نهادهای جهانی امتداد می‌یابند.

بر همین اساس، توسعه چارچوب پایداری راستین (ASF) و هسته مرکزی آن، یعنی مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)، با تلاش‌های گسترده‌تری برای اعتبارسنجی همراه شد؛ تلاش‌هایی که مصاحبه‌های ساختاریافته، گفت‌وگوهای تخصصی و تحلیل‌های موردی تطبیقی در زمینه‌های گوناگون را دربر می‌گرفت.

بازبینی و گفت‌وگوی تخصصی

طیف گسترده‌ای از متخصصان، از راه مصاحبه‌ها و گفت‌وگوهای ساختاریافته، در اعتبارسنجی این چارچوب‌ها مشارکت کردند. این تعاملات شامل گروه‌های زیر بود:

- **سیاست‌گذاران و رهبران حکمرانی؛** افرادی که در محیط‌های پیچیده تصمیم‌گیری عمومی فعالیت می‌کردند؛ محیط‌هایی که در آن‌ها، پایداری اغلب به‌عنوان آرمانی سیاسی یا بوروکراتیک در نظر گرفته می‌شود.
- **مدیران ارشد و رهبران سازمانی؛** افرادی که مسئولیت رهبری تیم‌ها، بخش‌ها و سازمان‌های بزرگ را بر عهده داشتند؛ و دیدگاه‌هایشان کمک کرد اطمینان حاصل شود که چارچوب‌ها فراتر از زمینه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نیز معنا و کارکرد دارند.
- **دانشگاهیان و پژوهشگران؛** هرچند مخاطب اصلی این کار نبودند، اما مشارکت آن‌ها لایه‌ای دیگر از نقد فکری و اعتبارسنجی را فراهم کرد.

بینش‌هایی که از این تعاملات به دست آمد، همان چیزی را تأیید کرد که بستر برنامه پیش‌تر نشان داده بود: وقتی پایداری به تمرینی از پیش‌نوشته‌شده یا نمایشی برای انطباق تبدیل شود، معمولاً در تولید نتایجی واقعی، اثربخش و بادوام و تاب‌آور ناکام می‌ماند.

رهبران در بخش‌های مختلف، از شکاف پایدار میان زبان و شعارهای پایداری از یک‌سو و واقعیت زیسته سازمانی از سوی دیگر، احساس نارضایتی می‌کردند. در سراسر این گفت‌وگوها، یک تشخیص مشترک پدیدار شد: پایداری معنادار، باید بر یکپارچگی، بودش و انسجام سیستمی استوار باشد، نه بر انطباق یا نمایش بیرونی.

تکمیل سطح خرد با سطح میانی و کلان

افزون بر مصاحبه‌ها و گفت‌وگوها، بررسی گسترده‌ای نیز درباره این انجام شد که دولت‌ها و سازمان‌های جهانی چگونه با پایداری و یکپارچگی سیستمی برخورد کرده‌اند. این تحلیل، نهادهای بزرگی مانند سازمان ملل متحد، مجمع جهانی اقتصاد و دیگر نهادهای حکمرانی جهانی، و نیز دولت‌های ملی را در زمینه‌های گوناگون دربر می‌گرفت.

نمونه‌های تاریخی و معاصر هر دو بررسی شدند تا الگوهای شناسایی شوند که نشان می‌دادند رهبران و سازمان‌ها چگونه از بحران‌ها عبور کرده‌اند، اهداف بلندمدت را دنبال کرده‌اند، یا زیر فشار اختلال عملکرد سیستمی از پادآمده‌اند. این تحلیل چندسطحی، که حوزه‌های خرد، یعنی فرد و تیم، میانی، یعنی سازمان و کلان، یعنی نهادها و جامعه را دربر می‌گرفت، بنیاد تجربی و فلسفی گسترده‌تری برای فهم شرایطی فراهم کرد که در آن‌ها سیستم‌ها پایدار می‌مانند یا از هم می‌پاشند.

- **تحلیل تاریخی** نشان داد که امپراتوری‌ها، شرکت‌ها و جنبش‌های اجتماعی، بسته به یکپارچگی فهم حاصل کردن و تصمیم‌گیری خود، اوج گرفته‌اند یا سقوط کرده‌اند. این الگو در زمان‌ها و زمینه‌های مختلف پایدار بود. وقتی یکپارچگی در چشم‌انداز و رهبری کاهش می‌یافت، افول از پی آن می‌آمد. اما وقتی این یکپارچگی تاب می‌آورد، سیستم‌ها خود را سازگار می‌کردند و تکامل می‌یافتند. برای مثال، امپراتوری‌های روم و عثمانی هر کدام زمانی شکوفا شدند که انسجام و وضوح راهبردی نیرومند بود، اما وقتی این کیفیت‌ها فرسوده شد، دچار سستی و افول شدند. شرکت‌هایی مانند کداک، نوکیا و اچ‌تی‌سی که زمانی رهبران صنعت خود بودند، با فرسایش انسجام و ظرفیت سازگاری، ارتباط و جایگاه خود را از دست دادند. جنبش‌های اجتماعی نیز همین پویایی را نشان دادند: ائتلاف‌های پایدار حقوق مدنی، از راه انسجام و هدف مشترک، حرکت خود را حفظ کردند؛ در حالی که بسیاری از تلاش‌های انقلابی، وقتی یکپارچگی در آن‌ها شکست، ناکام ماندند. در میان این سیستم‌های گوناگون، یکپارچگی عامل تعیین‌کننده میان دوام تاب‌آورانه و فروپاشی بود.

- به همین ترتیب، **مطالعات موردی معاصر** نشان دادند که نهادهای جهانی، شرکت‌ها و دولت‌ها، وقتی ابعاد هستی‌شناسانه و پدیدارشناسانه انسان‌ها را نادیده می‌گیرند، همچنان در مواجهه با پایداری دچار مشکل می‌شوند. وقتی تصمیم‌گیری از تجربه زیسته جدا می‌شود، سیاست‌ها نمایشی می‌شوند و راهبردها اثر و کشش خود را از دست می‌دهند. بسیاری از طرح‌ها، با وجود پیچیدگی فنی، نمی‌توانند با ارزش‌ها، انگیزه‌ها و پویایی‌های رابطه‌ای درگیر شوند که تعیین می‌کنند آیا سیستم‌ها واقعاً می‌توانند خود را پایدار نگه دارند یا نه. در مقابل، مؤثرترین سازمان‌ها و برنامه‌ها آن‌هایی هستند که انسجام انسانی را بنیاد انسجام سیستمی می‌دانند. آن‌ها قصد را با فرایند یکپارچه می‌کنند، فرهنگ را با راهبرد هم‌راستا می‌سازند و شرایطی فراهم می‌کنند که در آن مسئولیت‌پذیری و سازگاری بتوانند در کنار هم حضور داشته باشند.

این مطالعات فقط نقد ارائه نکردند، بلکه نوعی اعتبارسنجی تطبیقی نیز فراهم کردند. آن‌ها نشان دادند شکاف‌هایی که در گفتمان مدرن پایداری شناسایی شده‌اند، تازه نیستند؛ بلکه الگوهایی تکرارشونده‌اند. با قرار دادن این کار در این مسیر تاریخی گسترده‌تر، چارچوب‌ها عمق، تاب‌آوری و اعتبار بیشتری پیدا کردند.

یافته‌ها همچنین نقد مرکزی این کار را تقویت کردند. بسیاری از طرح‌های بزرگ‌مقیاس فاقد فرامحتوا بودند؛ یعنی فرض‌ها و چارچوب‌هایی را که زیربنای سیاست‌هایشان بود، به پرسش نمی‌گرفتند. در نتیجه، برنامه‌هایی از پیش نوشته‌شده، چارچوب‌هایی انطباق‌محور و اقدام‌هایی نمایشی پدید می‌آوردند؛ اقدام‌هایی که اغلب بیش از آنکه پایداری راستین ایجاد کنند، برای نمایش فضیلت و درست‌کاری به کار می‌آمدند.

مقایسه ناکامی‌های سطح کلان با موفقیت‌های مشاهده‌شده در سطح خرد، اهمیت حرکت از پایین به بالا را روشن‌تر کرد. پایداری راستین با دستورهای بالا به پایین پدید نمی‌آید؛ بلکه از تجمیع یکپارچگی در افراد و تیم‌ها آغاز می‌شود و سپس به سازمان‌ها و جوامع گسترش می‌یابد.

گنجاندن این تلاش‌های گسترده‌تر برای اعتبارسنجی، کمک کرد این کار به یک محیط واحد محدود نماند. تجربه ۴۸ رهبر در شش برنامه، داده‌هایی غنی و راستین فراهم کرد، اما نمی‌توانست همه طیف چالش‌های پایداری را دربر بگیرد. با یکپارچه کردن دیدگاه‌های سیاست‌گذاران، مدیران اجرایی، دانشگاهیان و مطالعات موردی میان‌بخشی درباره دولت‌ها و سازمان‌های جهانی، دامنه این پژوهش گسترده‌تر شد و جهان‌شمولی پویایی‌های زیرین آن تأیید گردید.

این اعتبارسنجی چندلایه نشان داد مسائلی که بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با آن‌ها روبه‌رو هستند، از نظر ساختاری، به مسائلی شباهت دارند که دولت‌ها و نهادهای بین‌المللی با آن‌ها مواجه‌اند. تفاوت در مقیاس است، نه در ماهیت. در هر دو زمینه، پایداری وقتی به انطباق و نمایش محدود می‌شود، دچار لغزش می‌شود؛ اما وقتی بر یکپارچگی، بودش و انسجام سیستمی استوار می‌شود، شکوفا می‌گردد.

مستند کردن این تلاش‌های گسترده‌تر برای اعتبارسنجی، برای شفافیت ضروری است. این کار در انزوا یا در محیطی بسته و بی‌چالش تدوین نشده است؛ بلکه از راه درگیری پایدار با متخصصان و سیستم‌هایی آزموده، نقد و اصلاح شده است که در سطوح گوناگون پیچیدگی و اثرگذاری فعالیت می‌کنند.

این گستردگی پژوهش، به معنای نهایی بودن یا کامل بودن آن نیست. برعکس، نشان می‌دهد که این کار همچنان بدنه‌ای زنده از عمل و فلسفه است؛ بدنه‌ای که با پدیدار شدن بینش‌های تازه و تغییر شرایط، به تکامل خود ادامه می‌دهد. با این حال، یک نکته را روشن می‌کند: چارچوب‌هایی که در این بدنه از کار ارائه شده‌اند، انتزاع‌هایی حدسی نیستند. آن‌ها بر درگیری پیوسته با واقعیت در چندین لایه استوارند: سطح خرد افراد و تیم‌ها، سطح میانی سازمان‌ها، و سطح کلان جوامع و نهادها. از همین راه، معماری منسجمی شکل می‌گیرد که یکپارچگی انسانی را به پایداری سیستمی پیوند می‌زند.

ادبیات جهانی پایداری و گفتمان افراد اهل عمل

تکامل این کار به برنامه‌های داخلی یا پژوهشی جداافتاده محدود نبود. به موازات آن، درگیری عمیقی با گفتمان جهانی پایداری از راه مواجهه مستقیم با دیدگاه‌های دانشگاهی، نهادی و عملی نیز شکل گرفت. این درگیری، مشارکت در آثار علمی رسمی و همکاری در تولید آن‌ها را نیز دربر می‌گرفت؛ آثاری که توسط اسپرینگر و در قالب مجموعه‌هایی درباره پایداری، تحول سازمانی و رهبری منتشر شده بودند.

این مشارکت‌ها در دو جلد مهم از آثار اسپرینگر^{۲۱}، در حوزه سازمان پایدار و مدل ۳-P، ارائه شدند:

- تحول سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی: پیاده‌سازی هدف پایدار، سازمان پویا و پیوندپذیری در مسیر تاب‌آوری^{۲۲}؛ اثری که در آن، پیوند میان چارچوب بودش و مدل سه‌ستونی بررسی شد.

- سازمان پایدار: سازمان‌ها چگونه با استفاده از مدل ۳-P به ۱۷ هدف توسعه پایدار سازمان ملل می‌پردازند؟^{۲۳} اثری که در آن، فرامحتوا، هویت و شمول از لنزی هستی‌شناسانه و سیستمی بررسی شدند.

درگیری با ادبیات بین‌المللی پایداری و گفت‌وگو با متخصصان اهل عمل، بار دیگر نشان داد که به رویکردی تازه و هستی‌شناسانه نیاز است؛ رویکردی که بتواند کاستی‌های الگوهای موجود را بهتر آشکار کند. مشارکت در آثار داوری‌شده و همکاری با پژوهشگران بین‌المللی، چشم‌اندازهای تازه‌ای فراهم کرد درباره اینکه پایداری در سازمان‌ها، دولت‌ها و جوامع چگونه فهمیده و اجرا می‌شود.

ارتباط با این فضاها علمی و عملی، این کار را با دیدگاه‌ها و روش‌شناسی‌های گوناگونی در حوزه جهانی پایداری و تحول سازمانی روبه‌رو کرد. در جریان این تبادل‌ها، گفت‌وگو و همکاری با طیف گسترده‌ای از نویسندگان، مشاوران و متخصصان اهل عمل در بخش‌های عمومی، خصوصی و اجتماعی شکل گرفت. تلاش جمعی‌ای که در این مجموعه آثار دیده می‌شد، از نیتی جدی، پژوهشی دقیق و دغدغه‌ای واقعی برای آینده سازمان‌ها و جامعه حکایت داشت؛ و هم‌زمان، محدودیت‌های رویکردهای رایج به پایداری را نیز نشان می‌داد و نیاز به بنیادی عمیق‌تر را پررنگ‌تر می‌کرد.

در سراسر این چشم‌انداز، الگویی تکرارشونده دیده شد. بسیاری از طرح‌های پایداری، هرچند از دغدغه‌ای صادقانه و نیتی جدی آغاز می‌شدند، اما پس از ورود به مرحله اجرا، در برابر لغزش، تحریف و نمایشی شدن آسیب‌پذیر بودند. این الگو فقط در چارچوب‌های علمی و سازمانی دیده نمی‌شد، بلکه در محیط‌های سیاست‌گذاری جهانی نیز خود را نشان می‌داد. بررسی چارچوب‌هایی مانند اهداف توسعه پایدار سازمان ملل (SDGs) و تحلیل سیاست‌های دولت‌ها در حوزه‌های حکمرانی گوناگون نیز گرایش‌هایی مشابه را آشکار کرد.

آنچه بارها پدیدار شد، نبود هوشمندی، تعهد یا نیت خیر نبود؛ بلکه چالش همیشگی اجرا بود، آن هم وقتی پایداری عمدتاً از لنزهایی مکانیکی، سنجش‌محور یا انطباق‌محور دنبال می‌شود. وقتی چارچوب‌های پایداری به نسخه‌هایی رویه‌ای تبدیل می‌شوند، نه جهت‌گیری‌هایی زیسته، خطر آن پیش می‌آید که از بنیادهای هستی‌شناسانه سیستم‌های بادوام تاب‌آور جدا شوند؛ یعنی از اینکه انسان‌ها چگونه در حال بودشانند، چگونه فهم حاصل می‌کنند، چگونه با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند و چگونه از آنچه می‌سازند مراقبت می‌کنند.

این مشاهده، نقد خود آرمان‌ها نیست؛ بسیاری از این آرمان‌ها ارزش جدی دارند. نقد، متوجه الگوی تکرارشونده‌ای است که این آرمان‌ها از طریق آن به عمل ترجمه می‌شوند. این یافته‌ها در کنار هم، نیاز به چارچوبی را تأیید کردند که بتواند تلاش‌های مربوط به پایداری را دوباره به ابعاد انسانی، رابطه‌ای و سیستمی نگه‌دارنده آن‌ها پیوند دهد.

^{۲۱} Springer

^{۲۲} Transforming Public and Private Sector Organizations: Implementing Sustainable Purpose, Travelling Organization and Connectivity for Resilience

^{۲۳} The Sustainable Organization: How Organizations Address the 17 UN SDGs Using the 3-P Model

بدون ریشه داشتن در بوم‌شناسی انسانی پایداری، تلاش‌های سازمانی ممکن است ناخواسته شکنندگی، بوروکراسی و هم‌راستایی نمایشی را تقویت کنند؛ حتی وقتی قصدشان پرورش تاب‌آوری، اختیار پاسخ‌دهی و باززایی باشد.

از ترکیب مشارکت علمی، مرور گسترده ادبیات و مشاهده زیسته بود که نیاز به بنیادی عمیق‌تر و هستی‌شناسانه روشن شد. شکاف اصلی، کمبود بلندپروازی یا هوشمندی نبود؛ بلکه نبود بنیادی به‌اندازه کافی انسان‌محور، معنابنیاد و مبتنی بر یکپارچگی بود؛ بنیادی که بتواند پیچیدگی تجربه انسانی و زندگی سیستمی را در خود جای دهد.

بنابراین، چارچوب پایداری راستین (ASF) و مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI) نه به‌عنوان رد تلاش‌های جهانی پایداری، بلکه به‌عنوان پاسخی به نیازی روشن و تأییدشده برای چنین بنیاد هستی‌شناسانه‌ای توسعه یافتند و جایگاه خود را پیدا کردند؛ یعنی به‌عنوان راهی برای عمیق‌تر کردن، پشتیبانی کردن و پاسداری از نیت پشت این تلاش‌ها، تا این نیت‌ها در عمل زیسته به‌صورت راستین تحقق یابند، نه اینکه به نمایش یا انطباق تقلیل پیدا کنند.

تمایز با «پایداری زدگی»

گستره اعتبارسنجی که برای این کار انجام شد، بینش مرکزی آن را دوباره تأیید کرد: اینکه پارادایم رایج پایداری همچنان در الگوهای نمایشی و انطباق محور گرفتار است؛ الگوهایی که واقعیت‌های انسانی و سیستمی لازم برای باززایی واقعی را نادیده می‌گیرند. برای روشن کردن این تمایز، این بخش پایداری زدگی را با پایداری راستین مقایسه می‌کند؛ همان شکافی که این بدنه از کار برای پر کردن آن طراحی شده است.

در سراسر این کتاب و بدنه پژوهشی پشتیبان آن، میان چیزی که پایداری زدگی نامیده می‌شود و آنچه پایداری راستین خوانده می‌شود، تمایزی آگاهانه گذاشته شده است. این تمایز صرفاً واژگانی نیست؛ بلکه ضروری است. این تمایز، محدودیت‌هایی را روشن می‌کند که این کار می‌کوشد از آن‌ها عبور کند و نشان می‌دهد چرا بسیاری از رویکردهای موجود به پایداری نمی‌توانند نتایجی معنادار و ماندگار تاب‌آور پدید آورند.

پایداری زدگی چیست؟

پایداری زدگی به پارادایم رایج پایداری اشاره دارد؛ همان گونه که اغلب از سوی نهادهای بزرگ، دولت‌ها و شرکت‌ها اجرا و ترویج می‌شود. این رویکرد معمولاً با چند ویژگی تکرارشونده شناخته می‌شود:

- **دستورهای انطباق محور؛** پایداری را مجموعه‌ای از الزام‌های رویه‌ای می‌بیند که برای راضی کردن قانون‌گذاران، سرمایه‌گذاران یا ذی‌نفعان طراحی شده‌اند؛ در حالی که اثر این اقدامات بر انسان‌های درون سازمان و بر سیستم‌های گسترده‌تری که سازمان بخشی از آن‌هاست، نادیده گرفته می‌شود.
- **نشانه‌سازی نمایشی؛** گزارش‌های پرزرق و برق، تعهدهای عمومی و کمپین‌های بازاریابی که بیش از آنکه تغییر راستین ایجاد کنند، برای نمایش فضیلت و درست‌کاری طراحی شده‌اند.
- **چارچوب‌های از پیش نوشته شده؛** مدل‌هایی بالا به پایین که بدون توجه به زمینه و بدون درگیر شدن با واقعیت زیسته انسان‌های درون سازمان، تعیین می‌کنند سازمان‌ها چه باید بکنند.
- **تفکر گسسته؛** پایداری را به جای آنکه بیانی یکپارچه از یکپارچگی سیستمی بداند، به عنوان طرحی جداگانه یا واحدی مستقل در سازمان در نظر می‌گیرد.

این نسخه از پایداری ممکن است روی کاغذ چشمگیر به نظر برسد. اغلب نمودار، شاخص و گواهی‌نامه تولید می‌کند. اما زیر سطح، فرسوده و تهی از یکپارچگی است. درست مانند کشاورزی صنعتی که محصول فراوان می‌دهد، اما خاک را فرسوده می‌کند، پایداری زدگی نیز انطباق و عملکرد را می‌ستاند، بی‌آنکه تاب‌آوری یا باززایی واقعی را پرورش دهد.

چرا شکست می‌خورد

شکست پایداری زدگی صرفاً فنی نیست؛ ریشه‌ای هستی‌شناسانه دارد. این رویکرد شکست می‌خورد، زیرا با انسان‌ها آن گونه که واقعاً هستند مواجه نمی‌شود: موجوداتی با عقلانیت محدود، اما توانمند و برخوردار از معناپردازی، هیجان، اجتماعی بودن. وقتی پایداری به رویه‌ها، نسخه‌های از پیش نوشته شده و چارچوب‌های انطباق محور محدود می‌شود، سرچشمه اصلی پایداری راستین نادیده می‌ماند: یکپارچگی انسان‌ها و سیستم‌هایی که آنان در واقعیت زیسته خود در آن‌ها زندگی می‌کنند.

چنین رویکردهایی اغلب به وابستگی متقابل سیستم‌ها بی‌توجه‌اند. ممکن است طرح‌هایی را اجرا کنند که در یک سازمان، بخش یا کشور سودمند به نظر برسند، اما پیامدهای ناخواسته آن‌ها بر سیستم‌های دیگر را در نظر نگیرند. نتیجه، نوعی پیشرفت جدا افتاده است؛ موفقیتی در یک حوزه که به بهای از دست رفتن انسجام در حوزه‌ای دیگر به دست می‌آید.

به همین دلیل است که بسیاری از طرح‌های پایداری در نهایت گرفتار تناقض می‌شوند. سازمان‌ها تعهدهایی بزرگ اعلام می‌کنند، اما در درون خود با ارائه ناهماهنگ، کارکنانی که درگیر و همراه نیستند و فرهنگ‌های شکننده دست‌وپنجه نرم می‌کنند. دولت‌ها هدف‌هایی بلندپروازانه اعلام می‌کنند، اما در عمل از رسیدن به آن‌ها بازمی‌مانند؛

زیرا یکپارچگی سیستمی لازم برای تحقق آن هدف‌ها وجود ندارد. پایداری‌زدگی وعده تحول می‌دهد، اما در عمل نمایشی از عملکرد تحویل می‌دهد؛ نمایی از پیشرفت که نبود یکپارچگی زیسته را پنهان می‌کند.

از پایداری‌گرایی به پایداری راستین

در مقابل، پایداری راستین، آن‌گونه که در چارچوب پایداری راستین و هسته مرکزی آن، یعنی مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی بیان شده است، از بنیادی متفاوت آغاز می‌شود. این نوع پایداری از بیرون تحمیل نمی‌شود، بلکه از درون پرورش می‌یابد. پایداری را به‌عنوان یک چک‌لیست نمی‌بیند، بلکه آن را ویژگی نوظهور یکپارچگی سیستمی و باززایی در میان افراد، تیم‌ها، سازمان‌ها و نهادها می‌داند.

ویژگی‌های آن، نقطه مقابل پایداری‌زدگی‌اند:

- **جهت‌گیری مبتنی بر یکپارچگی؛** پایداری که در هم‌راستایی میان آنچه انسان‌ها می‌گویند، آنچه انجام می‌دهند و اینکه چگونه در حال بودشانند، ریشه دارد.
- **تجربه زیسته؛** پایداری به‌عنوان چیزی که در تصمیم‌های روزمره احساس و تمرین می‌شود، نه چیزی که فقط در اسناد گزارش می‌شود.
- **پدیداری از پایین به بالا؛** پایداری که از تجمیع عمل‌های کوچک، بی‌شمار و راستین پدید می‌آید، نه از دستورهای بالا به پایین.
- **انسجام سیستمی؛** پایداری که در تار و پود شیوه کارکرد سازمان‌ها جای می‌گیرد، نه اینکه به‌عنوان طرحی جداگانه کنار گذاشته شود.

جایی که پایداری‌زدگی می‌ستاند، پایداری راستین باززایی می‌کند. جایی که پایداری‌گرایی نمایش می‌دهد، پایداری راستین تحول می‌آفریند.

نقش UOSI

مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی یا همان **UOSI**، بنیاد ساختاری پایداری راستین را فراهم می‌کند. این مدل با شناسایی ۱۶ کیفیت سیستمی که در چهار فضا جای گرفته‌اند، یعنی فضای ساختاربخش، فضای یکپارچگی، فضای از هم‌گسیختگی و فضای تعدیل، چارچوبی منسجم برای فهم چگونگی پدید آمدن پایداری در عمل ارائه می‌دهد. این مدل به‌جای آنکه به سازمان‌ها بگوید دقیقاً چه باید بکنند، کیفیت‌هایی را روشن می‌کند که باید آن‌ها را پرورش دهند و رابطه‌ای سالم با آن‌ها حفظ کنند.

این تفاوتی اساسی است. دستورها و نسخه‌های ازپیش‌نوشته‌شده می‌کوشند رفتار را تعیین کنند. اما چارچوب‌های هستی‌شناسانه، ساختارهای بودش و یکپارچگی سیستمی را آشکار می‌کنند و به رهبران امکان می‌دهند با تشخیص و عاملیت عمل کنند. **UOSI** به‌جای انطباق و نمایش، دعوتی به انسجام و تحول است.

پیامدها برای رهبران و سازمان‌ها

برای رهبران، تمایز میان پایداری‌زدگی و پایداری راستین فقط مفهومی نظری نیست؛ بلکه کاملاً عملی و اثرگذار است. انتخاب پایداری‌زدگی یعنی دنبال کردن انطباق، گزارش‌دهی و ظاهر بیرونی؛ و این کار اغلب به بهای از دست رفتن انسجام واقعی تمام می‌شود. در مقابل، انتخاب پایداری راستین یعنی تعهد به کاری که معمولاً کندتر پیش می‌رود و اثرش به‌مرور شکل می‌گیرد: پرورش یکپارچگی در خود، در تیم و در سازمان.

برای سازمان‌ها، همین تمایز تعیین می‌کند که پایداری به شعاری توخالی تبدیل شود یا به واقعیتی زیسته. سازمان‌هایی که از پایداری‌زدگی دفاع می‌کنند، شاید در کوتاه‌مدت تأیید و توجه بگیرند، اما در بلندمدت با خطر شکنندگی روبه‌رو می‌شوند. در مقابل، سازمان‌هایی که پایداری راستین را می‌پذیرند، ممکن است در کوتاه‌مدت با پیچیدگی بیشتری دست‌وپنجه نرم کنند، اما در طول زمان تاب‌آوری، اعتماد و باززایی می‌سازند.

نتیجه‌گیری؛ اثری در حال تکامل

قصد این سند، فراهم کردن شفافیت بوده است: اینکه نشان دهد این بدنه از کار چگونه پدید آمده، چگونه آزموده و پالایش شده و چرا از اعتبار برخوردار است. چارچوب‌ها و نظریه‌ها اغلب چنان ارائه می‌شوند که گویی کامل و آماده پدید آمده‌اند و از فرایندهایی که آن‌ها را شکل داده‌اند جدا بوده‌اند. اما در اینجا روشن شده است که پایداری‌گرایی و چارچوب پایداری راستین (ASF)، از جمله هسته مرکزی آن، یعنی مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی (UOSI)، سازه‌هایی انتزاعی نیستند؛ بلکه حاصل سال‌ها پژوهش فلسفی، درگیری عملی، بهبود تکرار شونده و اعتبارسنجی در زمینه‌های گوناگون‌اند.

این بدنه از کار در بنیان خود بر تعهدی دوگانه استوار است. از یک سو، مبتنی بر فلسفه است؛ یعنی در کاوش هستی‌شناسانه، اخلاقی و پدیدارشناسانه درباره اینکه بودن، رهبری کردن و پایدار نگه داشتن چه معنایی دارد. از سوی دیگر، در عمل قلاب شده است؛ یعنی با رهبران، تیم‌ها و سازمان‌هایی آزموده شده که هر روز با چالش‌های واقعی پایداری روبه‌رو هستند. نه فلسفه به‌تنهایی کافی بود و نه عمل به‌تنهایی. فلسفه عمق، انسجام و وضوح فراهم کرد؛ و عمل، واقعیت، ارتباط و اثرگذاری به آن بخشید. این دو در کنار هم، بدنه‌ای از کار پدید آوردند که هم دقیق است و هم قابل استفاده.

توسعه تکرار شونده در بستر واقعی

توسعه این کار را نمی‌توان از بستر برنامه‌ای جدا کرد که در آن به کار گرفته شد و بهبود یافت. در شش چرخه، ۴۸ رهبر با چارچوب‌ها درگیر شدند و آن‌ها را در کسب‌وکارها، تیم‌ها و واقعیت‌های سازمانی خود آزمودند. بازخوردها، چالش‌ها و گشایش‌های آن‌ها به تکامل پیوسته این کار کمک کرد. یادداشت‌برداری انجام شد، مصاحبه‌ها برگزار شد و حلقه‌های بازخورد در دل فرایند قرار گرفت. نمونه‌هایی مانند پروفایل پایداری ساخته، آزموده و دوباره تنظیم شدند. هر چرخه، به ابزار هستی‌سنجانه عمق و تاب‌آوری بیشتری بخشید و کمک کرد این کار در سطح نظری باقی نماند، بلکه پیوسته از راه تجربه زیسته شکل بگیرد.

نقش ژاکلین هوفسته و آریا چیتاسی نیز به همان اندازه مهم بود؛ تسهیل‌گرانی که پیشینه‌های گوناگون و بینش‌های عملی آن‌ها، ترجمه فلسفه به واقعیت سازمانی را ممکن ساخت. همکاری آن‌ها وابستگی متقابل نظریه و عمل را نشان داد؛ زیرا مشاهده‌هایشان مستقیماً در اصلاحات بعدی چارچوب‌ها نقش داشت.

فراتر از برنامه

اعتبارسنجی این کار بسیار فراتر از بستر برنامه ادامه یافت. مصاحبه‌های ساختاریافته با سیاست‌گذاران، مدیران اجرایی و دانشگاهیان، در کنار مطالعه دولت‌ها و سازمان‌های جهانی، دیدگاه‌هایی در سطح میانی و کلان فراهم کرد. مطالعات موردی، چه تاریخی و چه معاصر، الگوهای تکرار شونده موفقیت و شکست را در عمل پایداری آشکار کردند. این پژوهش‌های گسترده‌تر همان چیزی را تأیید کردند که داده‌های برنامه پیش‌تر نشان داده بود: پایداری وقتی به انطباق و نمایش محدود می‌شود، دچار لغزش می‌گردد؛ اما وقتی بر یکپارچگی، بودش و انسجام سیستمی استوار می‌شود، شکوفا می‌گردد.

تمایز پایداری راستین

تمایز میان پایداری‌گرایی و پایداری راستین در قلب این کار قرار دارد. پایداری‌گرایی نماینده پارادایم رایج پایداری انطباق‌محور و نمایشی است؛ پارادایمی که در ظاهر براق و چشمگیر است، اما در زیر سطح، تهی می‌ماند. در مقابل، پایداری راستین از جمع‌بندی عمل‌های کوچک و بی‌شمار یکپارچگی سیستمی و باززایی پدید می‌آید. این نوع پایداری از پایین به بالا پرورش می‌یابد، نه اینکه از بالا به پایین تحمیل شود.

چارچوب‌هایی که از دل این بدنه از کار توسعه یافته‌اند، یعنی چارچوب پایداری راستین و هسته مرکزی آن، مدل یکپارچه هستی‌شناسانه یکپارچگی سیستمی، همراه با چارچوب بودش، فرامحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن آن و مینالوژی، معماری لازم برای این پرورش را فراهم می‌کنند. این چارچوب‌ها رفتار را تجویز نمی‌کنند، بلکه

کیفیت‌های هستی‌شناسانه و سیستمی را روشن می‌سازند که تشخیص، انسجام و باززایی را در زمینه‌های گوناگون ممکن می‌کنند.

بدنه‌ای زنده از کار

پایداری راستین مقصدی ثابت نیست، بلکه فرایندی پیوسته است. سیستم‌ها با چسبیدن به شکل‌های سخت و ثابت دوام تاب‌آورانه نمی‌آورند؛ بلکه با سازگار شدن، باززایی و هم‌راستا شدن با نیروهای درونی و پیرامونی خود پایدار می‌مانند. به همین شکل، این بدنه از کار نیز زنده می‌ماند؛ آماده بهبود، پاسخ‌گو به بازخورد و سازگار با شرایط تازه.

تمثیل کشاورزی باززاینده بار دیگر در اینجا کاربرد دارد. همان‌طور که خاک از راه مشارکت‌های کوچک و بی‌شمار ماده آلی حاصلخیز می‌شود، این کار نیز از راه درگیری‌های تکرارشونده غنی‌تر می‌گردد. هر رهبری که آن را به کار می‌گیرد، هر سازمانی که آن را می‌آزماید و هر نقدی که آن را به چالش می‌کشد، به سرزندگی آن می‌افزاید. این کار محصولی ایستا برای مصرف شدن نیست، بلکه چارچوبی زنده برای پرورش دادن است.

ابزارهای بودش‌سنگانه‌ای که در این فرایند توسعه یافته‌اند، مانند پروفایل پایداری، همچنان از راه عمل تکامل خواهند یافت. هر تکرار، با تکیه بر داده‌های واقعی و کاربرد زیسته، امکان تنظیم، اصلاح و اعتبارسنجی بیشتر را فراهم می‌کند.

تا زمان تکمیل این کتاب، بیش از ۱۰۰ پروفایل پایداری تکمیل شده بود. یافته‌های آن‌ها در حال بازبینی و ادغام در چرخه بعدی تنظیم ابزار است؛ فرایندی که همان مسیر پیوسته آزمون، اصلاح و تقویت ابزار را از راه سیستم‌های واقعی، رهبران واقعی و مطالبات واقعی ادامه می‌دهد. در کنار این، **UOSI** و ۱۶ کیفیت سیستمی آن اکنون به‌صورت سیستمی سنجیده می‌شوند و گروهی از متخصصان اهل عمل نیز در حال آموزش فعال‌اند تا این ابزار را در پشتیبانی از متخصصان، رهبران و سازمان‌ها به کار گیرند.

این فرایند پیوسته، همان اصلی را مجسم می‌کند که خود از آن دفاع می‌کند: یادگیری، سازگاری و نوسازی از راه تجربه زیسته.

شفافیت و اعتبار

این گزارش پژوهشی فرایند توسعه این کار را مستند می‌کند تا شفافیت فراهم شود و اعتبار آن روشن گردد. این کار در انزوا پدید نیامده است؛ بلکه از راه پژوهش فلسفی دقیق، درگیری عملی با رهبران در صنایع گوناگون، همکاری با تسهیل‌گران، اعتبارسنجی از طریق بازبینی متخصصان و مطالعات موردی و بهبود تکرارشونده و پیوسته شکل گرفته است.

شفافیت در حوزه‌ای که اغلب با بزرگ‌نمایی همراه است، ضروری است. بسیاری از طرح‌های پایداری برای چالش‌هایی که ذاتاً پیچیده‌اند، وعده قطعیت یا راه‌حل‌های سریع می‌دهند. این کار رویکردی متفاوت دارد. می‌پذیرد که پایداری به فروتنی، سازگاری و آمادگی برای درگیری عمیق با پیچیدگی نیاز دارد. اعتبار این کار بر همین بنیاد استوار است: بر تعهدی منظم به انسجام، نه ادعای کنترل؛ و بر پرورش، نه تجویز.

حرکت به جلو

هم‌زمان با ادامه تکامل این بدنه از کار، میزان ارتباط و اثرگذاری آن به این بستگی دارد که چگونه زیسته شود. چارچوب‌ها فقط زمانی ارزش دارند که مجسم و زندگی شوند؛ یعنی زمانی که رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها آن‌ها را در زمینه‌های خود به کار بگیرند، از راه تجربه بیازمایند و با چالش‌های تازه سازگار کنند.

بنابراین، این نتیجه‌گیری نقطه پایان نیست، بلکه دعوتی است برای رهبران، سازمان‌ها و جوامع تا با این چارچوب‌ها درگیر شوند، پیامدهای عملی آن‌ها را بررسی کنند و در بهبود پیوسته آن‌ها سهم داشته باشند. این دعوتی است برای عبور از پایداری‌زدگی و حرکت به سوی **پایداری راستین**؛ نه به‌عنوان یک شعار، بلکه به‌عنوان عملی زیسته و باززاینده.