

توسعه عمودی^۱

توسعه (رشد) عمودی به رشد فزاینده فرد از طریق سطوح اجتماعی، ادراکی و شناختی اشاره دارد، که نحوه تفسیر آن‌ها از محیط و تعامل با آن را شکل می‌دهد. [۱][۲]

سازمان‌ها کارکنان خود را آموزش می‌دهند تا اطمینان حاصل کنند که مهارت‌های لازم برای انجام کار خود را دارند. آن‌ها این کار را انجام می‌دهند زیرا می‌خواهند پیشرفت کنند و رقابتی‌تر باشند. این برنامه‌های آموزشی را می‌توان بر اساس دو نوع توسعه ایجاد کرد: [۳]

- توسعه افقی^۲ (تخصص موضوعی)

- توسعه عمودی (واکنش‌های چابک و انطباقی به افزایش سطوح اختیار)

توسعه افقی بر تخصص تمرکز می‌کند، در حالی که توسعه عمودی به شما کمک می‌کند تا آن دانش را عملی کنید. توسعه افقی رایج‌تر است و همین‌طور خواهد ماند. نیروی انسانی همیشه به مهارت‌های اساسی برای برآوردن خواسته‌های موقعیت خود نیاز دارند. اما مهارت‌های تقویت شده نرم در دنیای کسب‌وکار بی‌ثبات امروزی، که در آن چابکی و حل مشکل بسیار کلیدی است، حیاتی هستند. [۳][۴]

توسعه و آموزش عمودی به افراد کمک می‌کند تا سطح تفکر خود را ارتقا دهند. همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا مسائل را شناسایی و حل کنند، و بپذیرند که برخی از مشکلات وجود دارد که نمی‌توانند آن‌ها را حل کنند. رشد و توسعه عمودی همچنین توانایی فرد را برای به‌کارگیری آموزش‌ها و مهارت‌های افقی خود تقویت می‌کند. [۵] توسعه افقی به کارکنان کمک می‌کند تا وظایف خود را با استفاده از تخصص و شایستگی‌های فنی انجام دهند. از سوی دیگر، توسعه عمودی، آن‌ها را قادر می‌سازد تا تخصص خود را در محیط‌های جدید و در حال تغییر به کار گیرند. [۶]

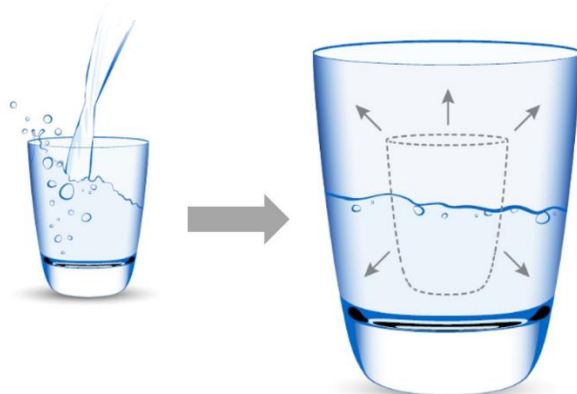
توسعه افقی توسعه مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای جدید است. توسعه افقی زمانی بسیار مفید است که یک مسئله به وضوح تعریف شده باشد و تکنیک‌های شناخته شده‌ای برای حل آن وجود داشته باشد. آموزش جراحی نمونه‌ای از توسعه افقی است. دانشجویان از طریق فرآیندی می‌آموزند که جراح شوند، که در آن جراحان با تجربه به طور مداوم از دانشجویان سؤال می‌کنند تا زمانی که نتواند پاسخ دهد و مجبور می‌شود برای یادگیری اطلاعات بیشتر مجدد به سراغ کتاب‌ها برود. [۷] در حالی که فرآیند یادگیری آسان نیست، پاسخ‌های واضحی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را مدون کرد و از منابع به دانشجویان منتقل کرد و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا مهارت‌های خود را گسترش داده و عمیق‌تر کنند.

¹ Vertical Development

² Horizontal Development

در مقابل، توسعه عمودی به «مراحل» اشاره دارد که افراد در رابطه با چگونگی «معنا بخشیدن» به دنیای خود طی می‌کنند. ما به راحتی متوجه پیشرفت کودکان در مراحل رشد می‌شویم، اما تفکر مرسوم بر این است که رشد بزرگسالان در حدود ۲۰ سالگی متوقف می‌شود - از این رو اصطلاح «بزرگ شدن» درباره آن‌ها استفاده می‌کنیم (رشد فرد به پایان رسیده است). با این حال، محققان رشد و توسعه نشان داده‌اند که بزرگسالان در واقع به رشد و پیشرفت خود (با سرعت‌های متفاوت) از طریق مراحل قابل پیش‌بینی رشد ذهنی ادامه می‌دهند. در هر سطح بالاتر توسعه، بزرگسالان جهان را به روش‌های پیچیده‌تر و فراگیرتر «معنا می‌کنند»^۳، در واقع ذهن آن‌ها «بزرگ‌تر» می‌شود. [۳][۸]

توسعه افقی را می‌توان به استعار مانند ریختن آب در یک لیوان خالی در نظر گرفت. ظرف با محتوای جدید پر می‌شود (شما مهارت‌های بیشتری را یاد می‌گیرید). در مقابل، توسعه عمودی با هدف گسترش خود شیشه است. نه تنها لیوان ظرفیت بیشتری برای جذب محتوای بیشتر دارد، بلکه ساختار خود ظرف نیز دگرگون شده است (ذهن مدیر بزرگ‌تر می‌شود). از منظر فناوری، این تفاوت بین افزودن نرم افزار جدید (توسعه افقی) یا ارتقاء به یک کامپیوتر جدید (توسعه عمودی) است. مشکل بسیاری این است که فنجان دانش آن‌ها از قبل پر شده است. آن‌ها از قبل می‌دانند چه باید انجام دهند. آن‌ها فقط نمی‌توانند این کار را انجام دهند. عامل محدود کننده دیگر محتوا (دانش) نیست. این جام (ذهن) و توانایی او در استفاده از دانش برای صحبت کردن و انجام یک بازی بزرگ‌تر است. [۸]



شکل ۱ - مفهوم توسعه عمودی و توسعه افقی

ووکا

عبارت ووکا^۴ برای اولین بار در سال ۱۹۸۷، با تکیه بر نظریه‌های رهبری وارن بنیس و برت نانوس برای توصیف یا تأمل در مورد بی‌ثباتی، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام شرایط و موقعیت‌های عمومی استفاده شد. [۹][۱۰]

³ Sense Making

⁴ VUCA (Volatility (بی‌ثباتی), Uncertainty (عدم قطعیت), Complexity (پیچیدگی), and Ambiguity (ابهام))

دانشکده افسری ارتش ایالات متحده، مفهوم ووکا را برای توصیف دنیای چندجانبه پرنوسان، نامطمئن، پیچیده و مبهم‌تر که نتیجه پایان جنگ سرد تلقی می‌شود، معرفی کرد. [۱۱] استفاده و بحث بیشتر درباره اصطلاح ووکا از سال ۲۰۰۲ آغاز شد و از این مخفف از آموزش نظامی ناشی می‌شود. [۱۲] متعاقباً در ایده‌های نوظهور در رهبری استراتژیک که در طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها، از شرکت‌های انتفاعی گرفته تا آموزش، کاربرد دارند، ریشه دوانده است. [۱۳] [۱۴]

معنای عمیق‌تر هر بخش عبارت ووکا به افزایش اهمیت استراتژیک آینده‌نگری و بینش ووکا و همچنین رفتار گروه‌ها و افراد در سازمان‌ها کمک می‌کند. [۱۵] این عبارت در مورد شکست‌های سیستمی و شکست‌های رفتاری که از ویژگی‌های شکست سازمانی هستند، بحث می‌کند. [۱۶]

بی‌ثباتی (Volatility): ماهیت و پویایی تغییر و ماهیت و سرعت نیروهای تغییر و کاتالیزورهای تغییر.
عدم قطعیت (Uncertainty): فقدان قابلیت پیش بینی، چشم انداز غافلگیری و احساس آگاهی و درک مسائل و رویدادها.

پیچیدگی (Complexity): تعدد نیروها، آشفتگی مسائل، عدم وجود زنجیره علت و معلولی و سردرگمی که سازمان را احاطه کرده است.

ابهام (Ambiguity): عدم شفافیت واقعیت، احتمال برداشت نادرست، معانی و تعبیر مختلف برآمده از شرایط و سردرگمی علت و معلولی.

این عناصر عبارت ووکا زمینه ای را ارائه می‌دهند که سازمان‌ها وضعیت فعلی و آینده خود را در آن می‌بینند. آن‌ها مرزهایی را برای برنامه ریزی و مدیریت خط مشی ارائه می‌دهند. آنها به گونه‌ای گرد هم می‌آیند که یا تصمیم‌ها را مخدوش می‌کند یا ظرفیت نگاه کردن به آینده، برنامه‌ریزی و حرکت رو به جلو را تقویت می‌کند. در واقع ووکا زمینه را برای مدیریت و رهبری فراهم می‌کند. [۱۷]

معنا و ارتباط مختص ووکا اغلب به نحوه نگاه افراد به شرایطی که تحت آن تصمیم می‌گیرند، برنامه‌ریزی آینده، مدیریت ریسک‌ها، ایجاد تغییر و حل مشکلات مربوط می‌شود.

برای اکثر سازمان‌های معاصر، کسب‌وکارها، ارتش، آموزش، دولت و سایرین، ووکا یک کد عملیاتی برای آگاهی و آمادگی است. فراتر از مخفف ساده مجموعه ای از دانش است که به مدل‌های یادگیری برای آمادگی، پیش بینی، تکامل و مداخله ووکا می‌پردازد. [۱۸]

توسعه عمودی رهبری

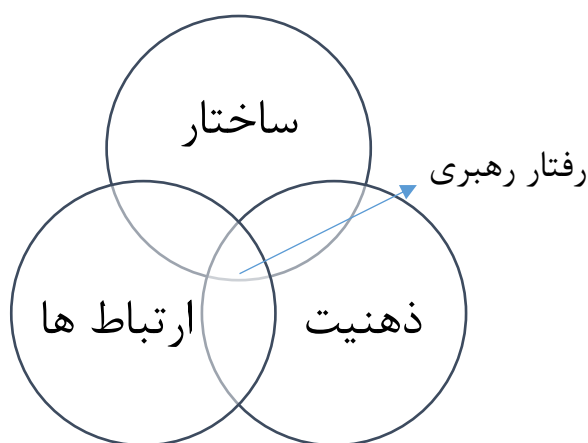
توسعه رهبری فرآیندی است که به گسترش ظرفیت افراد برای ایفای نقش‌های رهبری در سازمان کمک می‌کند. نقش‌های رهبری آنهایی هستند که اجرای استراتژی سازمان را از طریق ایجاد همسویی، جلب مشارکت ذهنی و

رشد قابلیت‌های دیگران تسهیل می‌کنند. نقش‌های رهبری ممکن است رسمی باشند، با اختیار مربوطه برای تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری، یا ممکن است نقش‌های غیررسمی با اختیارات رسمی کمی باشند (مثلاً عضوی از یک تیم که بر تعامل، هدف و جهت‌گیری تیم تأثیر می‌گذارد؛ همتای جانبی که باید گوش کند و از طریق نفوذ مذاکره کند). [۱۹]

آموزش رهبری از پرورش دادن رهبرانی که به سازمان وابسته‌اند بایستی به سمت آموزش رهبرانی تغییر پیدا کند که می‌توانند به تنهایی و در لحظه با توجه به اقتضا رهبری کنند. [۲۰] در رویکرد افقی به آموزش رهبران، سازمان‌ها به وسیله ایجاد چارچوب‌های رهبری، فرآیندها و سلسله‌مراتب رهبران را از دانش، مهارت‌های طبقه بندی شده و شایستگی‌ها اشباع می‌کنند. مشکلی که در این رویکرد شناسایی شده، آن است که این رویکرد موجب تقویت رشد افقی خواهد شد و در واقع رهبران دانش رهبری را دارند اما توانایی انتقال این دانش و به کار بستن آن را نداشته و در شرایط غیر قابل پیش بینی با مشکل مواجه می‌شوند. توسعه افقی نمی‌تواند رهبر را برای تفکر خارج از چارچوب، پاسخگویی در شرایط مختلف و وفق‌پذیری با چالش‌های محیطی و واکا آماده کند. بلکه وابستگی شناختی را از طریق ابزارهای انتقال دانش ساختاریافته آموزش می‌دهد که مناسب سازمان‌هایی هستند که در برابر دنیای متغیر و پیچیده بیرونی ساختاریافته و مستحکم شده‌اند. [۲۱] توسعه عمودی رهبران نیازمند حرکتی سازمانی به سمت ساختارهای بازتر، شبکه‌های ارتباطی کامل‌تر و تغییر ذهنیتی از وابستگی به آمادگی است. در محیط کاری پیچیده، بی‌ثبات، دارای عدم قطعیت و مبهم، رهبران باید پاسخگوتر، محتاط‌تر و منطبق‌تر باشند. کوک گروتر سه تغییر امکان پذیر در توسعه انسان را بیان می‌کند: گسترش افقی، آموزش عمودی و نزول عمودی که عبارت است از رکود موقتی یا دائمی به علت شرایط زندگی، محیط، استرس و بیماری. [۲۲] نیک پتری آموزش و توسعه عمودی را به صورت "پیشرفتی که در طرز تفکر یک شخص اتفاق می‌افتد" بیان می‌کند. [۲۲] آنچه از آموزش و توسعه عمودی حاصل می‌شود، قابلیت تفکر به صورت پیچیده، سیستمی، استراتژیک و مرتبط است. انقلاب صنعتی چهارم نوید تغییری شگرف در نحوه رهبری سازمان‌ها می‌دهد. با فاصله گرفتن از سبک‌های رهبری رابطه‌ای و توسعه افقی سازمان محور، ضروری است که سازمان‌ها بتوانند: [۳][۲۰]

- خود را به صورت ساختار باز و شبکه‌ای وفق دهند.
 - رویکردی نسبت به توسعه رهبری به عنوان یک سیستم به جای یک برنامه داشته باشند.
 - یک اکوسیستم سازمانی جهت پشتیبانی از رهبری نسل چهار توسعه دهند.
 - شبکه‌های همکاری بسازند.
 - مدل ذهنی پاسخگو در شرایط مختلف از طریق روش معنا سازی پرورش دهند.
 - از توسعه عمودی غیر کلاسی در کنار روش‌های یادگیری جهت آموزش و توسعه رهبران استفاده کنند.
- سیستم به صورت زیر تعریف می‌شود: "مجموعه‌ای از عناصر مرتبط، که به صورت منسجم برای دستیابی به هدف خاصی، سازمان دهی شده‌اند." [۲۳] با توجه به این تعریف، یک سیستم باید از سه عامل تشکیل شده باشد:

عناصر، ارتباط و هدف. بنابراین رویکرد جامعی برای توسعه عمودی رهبران نیاز است اتخاذ گردد که نه تنها ذهنیت فردی رهبر را در نظر بگیرد بلکه ساختارها و شبکه‌هایی را که رهبران را تغییر داده و رهبران بر آنها تأثیر می‌گذارند را نیز در تحت الشعاع قرار دهد. این رویکرد مسیری برای آموزش و توسعه رهبران به صورت سیستمی است نه فرایندی و توسط دیاگرام ون در شکل ۲ بیان شده است. [۲۴][۳]



شکل ۲- دیاگرام ون معرفی رویکرد سیستمی توسعه عمودی رهبری

این دیاگرام نشان می‌دهد که آموزش شناختی و توسعه افقی رهبران به تنهایی کافی نیست. در این دیاگرام ون، رفتار رهبری تحت تأثیر سه سیستم است: ساختار، ذهنیت و ارتباط. این سیستم‌ها به چهار مکتب آموزش و توسعه افقی قرن بیستم مرتبطند که عبارتند از: رفتارگرایی^۵، شناخت‌گرایی^۶، ساختارگرایی^۷ و ارتباط‌گرایی^۸. این سه زیرسیستم آموزش و توسعه رهبری که شامل ساختار، ذهنیت و ارتباط است و مکتب‌های آموزش، موجب تقویت رفتارهای رهبری شامل پاسخگویی، آمادگی و انطباق‌پذیری لازم برای صنعت می‌شوند. [۲۳] [۲۵]

منابع

1. Cook-Greuter, S. and Miller, M. eds. (1994). Transcendence and mature thought in Adulthood: The further reaches of adult development. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
2. Petrie, N. (2014a). Future trends in leader development. Center for Creative Leadership. Retrieved from <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf>
3. Richard Kelly, "Constructing Leadership 4.0: Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution.", [DOI:10.1007/978-3-319-98062-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98062-1), January 2019.

⁵ Behaviorism

⁶ Cognitivism

⁷ Constructivism

⁸ Connectivism

4. Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*. New York, NY: Harper Business, an imprint of HarperCollins
5. Kegan, R. and Lahey, L. (2016). *Adult Development and Organizational Leadership. Handbook of Leadership Theory and Practice: An HBS Centennial Colloquium on Advancing Leadership*: Harvard Business Press.
6. Robert Kegan; Lisa Laskow Lahey, "Immunity to change: how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization", [DOI:10.5334/ijic.503](https://doi.org/10.5334/ijic.503), December 2009
7. Leslie, J. (2009). The leadership gap: What you need and don't have when it comes to leadership development. Center for Creative Leadership. Retrieved from <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/09/Leadership-Gap-What-You-Need.pdf>
8. Petrie, N. (2014b). Vertical leadership development–Part 1: Developing leaders. Center for Creative Leadership. Retrieved from <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/VerticalLeadersPart1.pdf>
9. U.S. Army Heritage and Education Center (February 16, 2018). "Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?" . USAHEC Ask Us a Question. The United States Army War College. Retrieved July 10, 2018.
10. Bennis, Warren; Nanus, Burt (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*.
11. "Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? - USAHEC Ask Us a Question". usawc.libanswers.com. Retrieved 2021-07-29.
12. Stiehm, Judith Hicks; Nicholas W. Townsend (2002). *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Temple University Press. p. 6. ISBN 978-1-56639-960-9.
13. Wolf, Daniel (2007). *Prepared and Resolved: The Strategic Agenda for Growth, Performance and Change*. DSB Publishing. p. 115. ISBN 978-0-9791300-0-7.
14. "Fingertip Knowledge" (PDF). *Converge Magazine*: 34. June 2007. Archived from the original (PDF) on 2012-02-27. Retrieved 2018-06-01.
15. Rouvrais, Siegfried; Gaultier Le Bris, Sophie; Stewart, Matthew (July 2018). "Engineering Students Ready for a VUCA World? A Design based Research on Decisionship". *Proceedings of the 14th International CDIO Conference, KIT, Kanazawa, Japan*: 872–881. Archived from the original on 2018-08-28. Retrieved 2019-04-25. Alt URL
16. Johansen, Bob (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc. pp. 51–53. ISBN 978-1-57675-440-5.
17. Suhayl Abidi, and Manoj Joshi (2015). *The VUCA COMPANY*. Mumbai, India: Jaico Publishing House. ISBN 978-81-8495-662-7.
18. Satish, Usha and Siegfried Streufert (June 2006). "Strategic Management Simulations to Prepare for VUCAD Terrorism". *Journal of Homeland Security*. Archived from the original on 2011-06-08. Retrieved 2008-10-29.

19. Stephen Robbins, Bruce Millet & Terry Waters-Marsh, "*The Leadership Development Handbook*, [Center for Creative Leadership](#) and Organizational Behavior", 4th edition, published by Prentice Hall, 2013
20. Peter A. Gloor, (April 2017). "Swarm Leadership and the Collective Mind: Using Collaborative Innovation Networks to Build a Better Business." Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA, Emerald Publishing, [ISBN: 9781787142015](#).
21. Ko, Ia and Rea, Peter. (2016), Leading with Virtue in the VUCA World, in (ed.) Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 9) Emerald Group Publishing Limited, 375 – 397.
22. Petrie, N. (2015). The How-To of Vertical Leadership Development — Part 2: 30 Experts, 3 Conditions and 15 Approaches. Center for Creative Leadership. Retrieved from <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/verticalLeadersPart2.pdf>
23. Corbett, Frederique & Spinello, Elio. (2020). Connectivism and leadership: harnessing a learning theory for the digital age to redefine leadership in the twenty-first century. Heliyon. 6.[e03250. 10.1016/j.heliyon.2020.e03250](#).
24. McCauley, C., & Van Velsor, E. (2004). The Center for Creative Leadership handbook of leadership development. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
25. Jones, Hannah E.; Chesley, Julie A.; and Egan, Terri (2020) "Helping Leaders Grow Up: Vertical Leadership Development in Practice," The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 13 : Iss. 1 ,