**هم‌اندیشی نسل‌های مختلف در انجمن زنان کارآفرین**

**از تجربیات دیروز تا نوآوری فردا: مواجهه نسل‌ها در دنیای کارآفرینی**

تحولات اجتماعی و تغییر نسل‌ها همواره تأثیری عمیق بر فرهنگ کار و تعاملات انسانی در محیط‌های حرفه‌ای داشته‌اند. نسل جدید با دیدگاه‌ها و اولویت‌های متفاوت خود وارد فضای کسب‌وکار شده است و این تفاوت‌ها گاه موجب چالش‌های تازه‌ای برای مدیران و ساختارهای سنتی سازمان‌ها می‌شود. به نظر می‌رسد رشد فزاینده فناوری‌ها و ابزارهای ارتباطی بر میزان اختلافات نسلی بیش از پیش افزوده است. امروز نسلی به دنیای کار پا گذاشته که سرعت و شیوه تفکرشان با نسل‌های قبل از خود، تفاوتی شگرف دارد. اکنون راه پیشرفت و هم‌زیستی در این دنیای در حال تغییر چیست؟

برای یافتن پاسخ این پرسش و به بهانه جشن بیست سالگی انجمن که در این دو دهه، روزهای تلخ و شیرین بسیاری، شانه‌های استوار زنان کارآفرین این سرزمین، تکیه‌گاهش بود، یک نشست برگزار کردیم. در این نشست، تنی چند از بانوان کارآفرین عضو انجمن از نسل‌‌های مختلف، درباره تجربیات و دیدگاه‌های خود در مواجهه با این تغییرات سخن گفتند. از چالش‌های میان‌نسلی و تفاوت در سبک مدیریت تا روش‌های خلاقانه برای ایجاد تعادل در محیط کار. در ادامه، گزارش کامل این نشست را بخوانید.

---------------------

**فریبا یاراحمدی:** حوزه منابع انسانی همواه با چالش‌هایی مواجه بوده‌است اما به نظر می‌رسد در مواجهه با نسل جدیدی که وارد بازار کسب‌‌وکار شدند، این چالش‌ها بیشتر شده باشند یا دست‌کم، جنس آن‌ها با آنچه که پیش از این شاهد بوده‌ایم تفاوت‌های بسیاری دارد. این باور وجود دارد که نسل قبل بر تعهد کاری تأکید بیشتری داشتند، درحالی‌که نسل جدید انعطاف و تنوع شغلی را ترجیح می‌دهد. چگونه می‌توان میان نیاز به ثبات در کسب‌وکارها و میل به آزادی نسل جدید، تعادل برقرار کرد؟ آیا انگیزه کمتر نسل جدید برای ماندگاری ناشی از تغییر ارزش‌هاست یا ضعف سیستم‌های منابع انسانی؟ آیا رفتارهایی که در کسب‌وکارها از خود بروز می‌دهند نشانه بی‌تعهدی آن‌هاست یا آگاهی بیشتر از حقوق فردی؟ اصولا آیا راهی برای برون‌رفت از این چالش‌ها وجود دارد؟

**سارا یغمایی، مدیرعامل شرکت سازنده قطعات آسانسور:** یکی از دلایلی که موضوع منابع انسانی در نسل جدید پرچالش‌تر به نظر می‌رسد، تفاوت نسلی است. ما نسلی هستیم که بسیاری از امکانات را در اختیار نداشتیم و تلاش کردیم آن‌ها را خودمان به دست آوریم. اکنون که نسل ما در نقش والدین قرار گرفته است، تمام تلاش خود را می‌کند تا فرزندانش هیچ کمبودی نداشته باشند. همین موضوع باعث کاهش انگیزه استقلال و تلاش در نسل جدید شده است. در نسل ما، میل به استقلال بسیار بیشتر بود؛ هر چیزی که خانواده‌ها نمی‌توانستند فراهم کنند، ما سعی می‌کردیم خودمان راهی برای رسیدن به آن پیدا کنیم. اما امروز والدین از همه چیز می‌زنند تا فرزندان‌شان هرچه می‌خواهند داشته باشند و همین می‌تواند منجر به کاهش انگیزه در نسل جدید شود.

نسل جدید از نظر ادبیات گفت‌وگو، علایق و رفتارها نیز با نسل‌های گذشته تفاوت دارد. ما در شرکت‌مان برای تقویت مشارکت و ایجاد حس اثربخشی در محیط کار، هر هفته یک صبحانه کاری برگزار می‌کنیم که تدارک آن بر عهده یکی از کارکنان است. به دلیل قرار گرفتن شرکت در منطقه‌ای دور از شهر (کمال‌شهر کرج)، برای بخش فروش نتوانسته‌ایم نیروی کار جوان مناسبی پیدا کنیم. به همین دلیل، در فرایند استخدام ابتدا افراد را برای پست‌های اداری جذب می‌کنیم. سپس در طول مصاحبه و گفت‌وگو، توانایی‌های آن‌ها را ارزیابی کرده و اگر مناسب باشند، آن‌ها را به بخش فروش معرفی می‌کنیم.

این نسل تمایل زیادی به نمایش و خودنمایی دارد. به همین دلیل، ما استندی طراحی کرده‌ایم که آواتارها و عکس‌های خودشان روی آن قرار می‌گیرد. همچنین، برای عملکردهای خوب‌شان جوایزی در نظر گرفته‌ایم.

در شرکت، ساعت کاری شناور، تایم سیگار و آزادی عمل برای کارکنان در نظر گرفته شده است تا پیش از بروز هرگونه نارضایتی، روحیه آن‌ها بهبود یابد. با این حال، برخی قوانین مانند عدم استفاده از نام کوچک در محیط کار را نیز به‌عنوان یک ارزش سازمانی تثبیت کرده‌ایم تا بین آزادی‌ها و عرف‌های سازمانی تعادل برقرار باشد.

یکی دیگر از اقدامات ما توجه به مسائل فرهنگی و روان‌شناختی است. به‌عنوان نمونه، در بخش اداری فرهنگ پذیرش دوران پریود خانم‌ها را جا انداخته‌ایم. این موضوع باعث شده است که همکاران، حتی آقایان، در این دوره حساس بیشتر مراعات حال خانم‌ها را داشته باشند.

در بدو ورود نیروهای جدید، تست MBTI از آن‌ها گرفته می‌شود. این کار کمک می‌کند تا بر اساس مدل شخصیتی هر فرد، رفتار و تعامل مناسب‌تری با او داشته باشیم و همچنین وظایف متناسب با ویژگی‌های او را تعیین کنیم. به این ترتیب، با شناخت بهتر افراد، محیط کاری ایجاد می‌کنیم که کارکنان در آن احساس راحتی و کارایی بیشتری داشته باشند.

**زهرا شوندی، مدیرعامل یک شرکت تولید و فروش فرش دستباف:** برقراری تعادل بین دو نسل متفاوت در یک محیط کار، یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی بود که با آن روبه‌رو شدیم. نسل دهه هشتاد که وارد فضای کسب‌وکار شدند، شکاف بزرگی با نسل‌های قبل‌تر از خود، یعنی دهه پنجاه و شصت، داشتند. حتی این اختلاف با نسل دهه هفتاد نیز کاملاً محسوس بود. عجول بودن این نسل به وضوح قابل توجه است. آن‌ها همچنین از مرزبندی‌های سنتی میان مدیران و کارکنان آزرده می‌شوند و این موضوع گاهی مانعی برای ارتباط مؤثر در محیط کار می‌شود.

در شرکت ما، برای برون‌رفت از این چالش‌ها، میز گفت‌وگو را راه‌اندازی کردیم؛ ابتکاری که به طرز معجزه‌آسایی اثربخش بود. کارکنان از نسل‌های مختلف در این جلسات دور هم می‌نشینند و آزادانه نقدها و نظرات خود را درباره یکدیگر و حتی مدیران مطرح می‌کنند. این نشست‌های صمیمانه باعث شد نسل جدید، به تدریج صبوری را از نسل‌های قبل بیاموزد و اختلافات میان آن‌ها کاهش یابد.

چالش دیگر، مسئله این نسل با قوانین و چارچوب‌ها بود. آن‌ها تا حدی به دنبال آزادی عمل هستند که حتی حاضر به امضای قرارداد همکاری- که شروع هر استخدامی است- نیستند. اما واقعیت این است که بچه‌های نسل جدید، افرادی خلاق و نوآور هستند و در حوزه‌هایی مانند برنامه‌نویسی و فناوری‌های نوین، حرف‌های زیادی برای گفتن دارند. نمی‌توان ظرفیت‌های ارزشمند آن‌ها را نادیده گرفت، بنابراین ما باید راهی پیدا می‌کردیم تا آن‌ها را به کسب‌وکارمان وارد کنیم.

به همین دلیل، من به‌عنوان مدیر، با وجود اینکه بحث‌های حقوقی و استخدامی در حیطه کاری‌ام نبود، شخصاً با آن‌ها وارد گفت‌وگو می‌شدم. همین شنیده شدن و وقتی که برایشان می‌گذاشتم، برای آن‌ها ارزشمند بود. این ارتباط مستقیم و صمیمانه حتی باعث می‌شد که در نهایت، با امضای قرارداد همکاری کنار بیایند و به تیم ما بپیوندند.

**شیوا ناصری، بنیان‌گذار استارتاپ خدمات آنلاین برق ساختمان:** شاید در نگاه اول به نظر برسد که نسل‌های قبل متعهدتر بودند و نسل جدید بیشتر به دنبال کسب تجربه است تا تعهد به کار. اما واقعیت این است که من در کسب‌وکار خود، هیچ‌گاه با نسل جدید چالشی نداشتم. در ابتدای کار، وقتی متوجه این شکاف میان نسل‌ها شدم، با خودم فکر کردم که چرا ما تصور می‌کنیم نسل ما درست بود؟ در واقع، ما در دهه‌های خودمان گیر کرده‌ایم و لازم است نگرش خود را در پذیرش ویژگی‌های متفاوت نسل جدید تغییر دهیم و با دنیای آن‌ها آشنا شویم؛ دنیایی که به مراتب جذاب‌تر، هیجان‌انگیزتر و به‌روزتر از دنیای ماست. ما با تغییر نگاه‌مان به این تفاوت‌ها توانستیم ارتباط بهتری با این نسل برقرار کنیم.

دو موضوعی که فکر می‌کنم برای این نسل بسیار اهمیت دارد، درآمد و در کنار آن، رشد شخصی است. این نکته حائز اهمیت است که رشد شخصی نیروی کار نه تنها برای فرد، بلکه برای سازمان نیز سودمند است. نسل جدید برای معنا و ارزش کار می‌کند. شفافیت در رفتار آن‌ها فرصتی است که می‌تواند بسیاری از چالش‌های سنتی محیط‌های کاری را کاهش دهد. برخلاف نسل‌های پیشین، این نسل اهل غیبت کردن نیست و ترجیح می‌دهد مسائل را رو در رو مطرح کند. این ویژگی یک ارزش اخلاقی بزرگ است که مانع بسیاری از اتفاقات ناخوشایند که در محیط‌های کاری سنتی شاهدشان بوده‌ایم، می‌شود.

از همه مهم‌تر، نسل جدید به دلیل شفافیت در رفتار خود، از بازخورد دادن و بازخورد گرفتن هراسی ندارد. این موضوع باعث می‌شود ارتباطات در محیط کاری بهبود یابد و فضای سالم‌تری شکل بگیرد.

برای این نسل که به دنبال برابری، عدالت و تنوع است، سبک مدیریتی شفاف، مشارکتی و بدون سلسله‌مراتب جوابگو خواهد بود. به همین دلیل ما در سازمان، قوانین زیادی تعریف نکردیم، بلکه تنها سه یا چهار ارزش محوری را مشخص کردیم. این ارزش‌ها چارچوب کلی رفتارها و وظایف را تعیین می‌کنند، اما آزادی عمل در نحوه اجرای کارها به نیروها داده شده است. چراکه این نسل، خلاق و نوآور است و در چنین فضایی می‌تواند به نوآوری و رشد سازمان کمک کند.

نسل جدید انتظارات متفاوتی از محیط کار دارد. تعادل بین زندگی و کار برای آن‌ها بسیار مهم است و هیچ‌یک را فدای دیگری نمی‌کنند. ما نیز برای توسعه کسب‌وکار، همه چیز را تعدیل کرده‌ایم تا این نیاز آن‌ها را پاسخ دهیم. در واقع، آن‌ها زندگی خود را به درستی پیش می‌برند و این ما بودیم که در نسل خودمان، از کارهای بسیاری برای زندگی و رشد فردی غافل بودیم.

با شناسایی این چالش‌ها و تعریف ارزش‌های مشخص، توانسته‌ایم از پتانسیل بالای این نسل به بهترین شکل بهره ببریم. برای بهبود فرایند استخدام نیز از کتاب «قانون بی‌قانونی» نتفلیکس الهام گرفته‌ایم. دیدگاه نتفلیکس که برمبنای فرهنگ «کنترل کمتر، مسئولیت بیشتر» اداره می‌شود این است که استخدام باید فراتر از مهارت‌های فنی باشد و شخصیت و همخوانی با فرهنگ سازمانی، نقشی تعیین‌کننده دارد.

در نهایت، تجربه ما در سازمان‌مان این است که این نسل اتفاقاً بسیار مسئولیت‌پذیر است، به شرط آنکه دیده و شنیده شود.

**فاطمه فیروزی، مدیرعامل یک شرکت مواد شیمیایی و از پیشکسوت‌های انجمن:** ارتباط با افراد مختلف از نسل‌های متفاوت، با فرهنگ‌ها و نگاه‌های گوناگون در محیط کار تأثیر زیادی بر رشد فردی من داشته است. کد رمز ورود به دنیای انسان‌ها در هر نسلی، ارج نهادن به ارزش‌ها و حفظ شأن مناسب برای کارکنان در تمامی سطوح است. ارتباطات انسانی، زمانی که بر مبنای ارزش‌های مشترک و احترام شکل گیرد، سیستم دفاع و حمله افراد را خنثی می‌کند و فضایی برای همدلی و همکاری به وجود می‌آورد.

نقش رهبری در این میان بسیار برجسته است، زیرا به‌کارگیری نیروی انسانی در راستای منافع سازمانی نیازمند درک متقابل و توانمندسازی است. مهم‌ترین سؤال این است: ما چه انتظاری از دیگران داریم و آن‌ها چه انتظاری از ما؟ آیا به‌وضوح خواسته‌ها و چشم‌اندازمان را بیان می‌کنیم؟ آیا کارکنان می‌دانند در چه مسیری گام برمی‌دارند و آینده‌ای که برایشان ترسیم کرده‌ایم چگونه است؟

به جای کنترل‌گری یا قانون‌گذاری سخت‌گیرانه، باید توانمندی‌های افراد را کشف کنیم و به آن‌ها اجازه دهیم بدون فشار یا اجبار، همگام با ما حرکت کنند. نقش اصلی رهبری، شناسایی استعدادها و توانایی‌های ذاتی افراد است؛ توانمندی‌هایی که در وجود هر فرد نهفته است و میراث ذاتی اوست و او را در انجام کارهایی که به آن علاقه دارد و از آن لذت می‌برد، بی‌رقیب می‌کند.

من با استفاده از ابزار مهربانی و ادبیات غیردستوری و غیرکنترلی، ارتباطات خود را طوری تنظیم کرده‌ام که افراد بتوانند آزادانه به من بازخورد بدهند. بازخوردها راهگشای ما در پیمودن مسیر درست هستند. باید به کارکنان این حس را منتقل کنیم که نظرات و حرف‌هایشان شنیده و دیده می‌شود. در نهایت، این بازخوردهایی که به شیوه‌های مختلف از فراد می‌گیریم، هستند که به ما کمک می‌کنند تا تصمیمات بهتری بگیریم و مسیر صحیح را انتخاب کنیم.

**زهرا رهایی، مدیرعامل شرکت ناوک شیمی:** از دیدگاه کارفرمایی، این موضوع که چگونه می‌توانم کارفرمایی برای این نسل باشم، جای بحث دارد. پیش از هر چیز، کارفرما باید تکلیف خود را با نوآوری روشن کند. او باید در کار با ابزارهای جدید و دیجیتال، خود را ارتقا دهد و به‌روز باشد.

این نسل بسیاری از چیزها را حق خود می‌داند و تحمل پیمودن ره صدساله را ندارد؛ بلکه می‌خواهد آن را یک‌شبه طی کند. نگاه سلسله‌مراتبی ندارد، بسیار فردگرا تربیت شده است و تجربه کار جمعی در او اندک است، اگرچه در فضای مجازی ممکن است چند هزار دنبال‌کننده داشته باشد.

این تنهایی و فردگرایی، پاشنه‌آشیل کسب‌وکارهایی است که می‌خواهند این نسل را به کار بگیرند. نسل ما، از طرف دیگر، پیش‌فرض آرمان‌گرایی داشت و با همین آرمان‌گرایی به کار و زندگی پیوند می‌خورد. اما در مورد نسل جدید، باید بتوانیم فضای ذهنی او را درک کنیم تا پتانسیل‌هایش بی‌نتیجه نماند.

**فاطمه فیروزی:** در حال حاضر، تعداد فرزندان و ساختار خانواده‌ها تغییر کرده است. نسل امروز بیشتر تک‌فرزند هستند، در حالی که در گذشته خانواده‌هایی با چند فرزند، به‌طور ناخودآگاه بستر یادگیری مهارت‌های کار تیمی را فراهم می‌کردند. می‌توان گفت ویژگی‌های مثبت نسل‌های گذشته نتیجه تلاش‌ها و تجربیات آن دوران بوده است. اکنون وظیفه ماست که از این پتانسیل‌های انسانی و ارزشمند بهره ببریم و خود را با زمانه هماهنگ‌تر و به‌روزتر کنیم.

**فریبا یاراحمدی:** می‌توان گفت نسل جدید با ویژگی‌های خاص خود، در کارهایی که به فضای دیجیتال متکی نیستند و مدیریت زمان در آن‌ها اهمیت زیادی دارد، چالش‌های قابل‌توجهی برای مدیران ایجاد می‌کند. این نسل کمتر فضایی برای تغییر نگرش مدیران و همگام شدن با سبک کاری آن‌ها باقی می‌گذارد و به‌کارگیری آن‌ها در چنین موقعیت‌هایی به‌سادگی امکان‌پذیر نیست.

**شیوا ناصری:** نسل جدید نیز می‌تواند به تعهدات پایبند باشد، اما این تعهد و وفاداری زمانی در آن‌ها شکل می‌گیرد که به‌خوبی نقش و اثرگذاری خود را درک کنند. اگر تأثیرگذاری و چشم‌انداز کار را به‌وضوح برایشان ترسیم کنید و بازخوردهای مستمر از آن‌ها بگیرید، در نهایت یا وفاداری لازم برای همراهی با شرایط شما را خواهند یافت یا با شفافیت و بی‌تعارف اعلام می‌کنند که توانایی انجام آن کار را ندارند.

**هاجر نعمتی، مدیرعامل یک شرکت بازرگانی با 150 نیروی انسانی در اردبیل:** ما سازمان را به سمت جانشین‌پروری سوق دادیم و درنتیجه این روند، شاهد تقویت حس مسئولیت‌پذیری این نسل بودیم.

**فریبا یاراحمدی:** بسیار عالی. ما در ادامه این نشست، به موضوع جانشین‌پروری هم خواهیم پرداخت. اما اکنون می‌خواهیم از چالش‌هایی بگوییم که از زنانگی برمی‌آید. به نظر می‌رسد چالش‌های زنان نسل قبل‌تر برای رسیدن به موفقیت بیشتر مربوط به موانع اجتماعی و خانوادگی بود، درحالی‌که زنان نسل جدید بیشتر با چالش‌های فردی و هویتی مواجه هستند. آیا این تغییر چالش‌ها، روند پیشرفت را تسهیل کرده یا همچنان موانع جدی وجود دارد؟ اصولا برداشت نسل امروز از موضوع و معضلات تبعیض جنسیتی چیست؟ آیا نسل جدید زنان با تبعیض‌های پنهان‌تر و ساختاری‌تری نسبت به نسل قبل‌تر مواجه هستند؟

**هاجر نعمتی:** محدودیت‌های زنان امروزه دیگر شبیه گذشته نیست و بیشتر به نگرش و رویکرد خودشان بستگی دارد. زنان، بسته به حوزه کاری خود، می‌توانند به‌اندازه مردان پیشرفت کنند. البته در مشاغلی که با بازار و محیط‌های بیرونی در ارتباط هستند، ممکن است این موضوع کمی متفاوت باشد؛ چراکه برخی فرهنگ‌ها و عرف‌های اجتماعی می‌توانند بازدارنده باشند و مانع از رشد برابر زنان و مردان در این حوزه‌ها شوند. اما در محیط‌های درون‌سازمانی چنین چالشی کمتر به چشم می‌خورد. در نسل‌های گذشته، ممکن بود زنان با چالش‌هایی مواجه شوند که صرفاً ناشی از جنسیت آن‌ها بود، اما امروز این چالش‌ها بیشتر به توانایی‌ها و مهارت‌های فردی آن‌ها مرتبط است، نه صرف زن بودن.

**شیوا ناصری:** نابرابری‌های جنسیتی هنوز در برخی حوزه‌ها وجود دارد. به یاد دارم زمانی از امضای قراردادها خودداری می‌کردم تا مشخص نشود که طرف مقابل، یک مدیر زن است. اما پس از مدتی تصمیم گرفتم این کار را کنار بگذارم و با باورهای محدودکننده مقابله کنم. نسل جدید این ویژگی مثبت را دارد که جنسیت برایشان معنای خاصی ندارد. البته در مسیر جذب سرمایه، به دلیل محدودیت‌های دسترسی زنان در مقایسه با مردان، موضوع جنسیت همچنان تأثیراتی دارد، اما نمی‌توان آن را یک مانع جدی دانست؛ چراکه توانمندی‌ها حرف اول را می‌زنند، نه جنسیت.

در برخی حوزه‌های کاری که به‌طور سنتی به‌عنوان «مشاغل مردانه» شناخته می‌شوند، هنوز باورها و نگرش‌هایی وجود دارند که رشد زنان را محدود می‌کنند. برای مثال، در دوره‌ای که برای آموزش نصب آیفون ساختمان برگزار کردیم، هیچ زنی شرکت نکرد، زیرا این شغل همچنان به‌عنوان کاری مردانه تصور می‌شود. اما امروز شرایط تغییر کرده است. جامعه به پذیرش بیشتری نسبت به حضور زنان در موقعیت‌های گوناگون رسیده است. بااین‌حال، گاهی خود زنان از فرصت‌های برابر استفاده نمی‌کنند.

در نهایت، به نظر می‌رسد که بیشتر این محدودیت‌ها ریشه در باورهای نادرست و تعریف‌های کلیشه‌ای از نقش‌های زنانه و مردانه دارد. ذات زن بودن هیچ‌گاه مانعی برای رشد و پیشرفت نیست، بلکه این باورهای اشتباه هستند که باید کنار گذاشته شوند.

**سارا یغمایی:** در ابتدا، حضور من به‌عنوان تنها زن مدیر در حوزه کاری‌ام شاید به‌عنوان یک چالش و حتی عامل بازدارنده در بازار کار محسوب می‌شد. اما امروز، همین موضوع به یک نقطه قوت و مزیت رقابتی تبدیل شده است. اکنون به‌عنوان تنها خانم فعال در این عرصه شناخته می‌شوم و چه‌بسا به دلیل ویژگی‌هایی که به‌طور طبیعی به زنان نسبت داده می‌شود، مانند نظم، دقت بالا و توانایی مدیریت جزئیات، اعتماد بیشتری از سوی همکاران و مشتریان به من جلب شده است.

از سوی دیگر، زنان با تکیه بر توسعه فردی و پرورش ابعاد مختلف شخصیت خود، می‌توانند جایگاه‌های قدرتمندی در حوزه‌های مختلف کسب کنند. این ابعاد چهارگانه شامل بعد ذهنی (تفکر و خلاقیت)، بعد عاطفی (همدلی و ارتباطات مؤثر)، بعد جسمی (سلامت و انرژی)، و بعد معنوی (ارزش‌ها و هدفمندی) هستند. این چهار بعد در زنان، به‌واسطه طبیعت و ظرفیت ذاتی‌شان، می‌تواند با تمرین و رشد، آنها را تبدیل به یک «ملکه کامل» کند که نماد توازن، اقتدار و تأثیرگذاری است.

 **فریبا یاراحمدی:** با این حساب، به نظر می‌رسد که خانم‌ها احساس نیاز بیشتری به توسعه فردی دارند تا بتوانند جایگاه و توانایی‌های خود را در جامعه اثبات کنند. این نیاز، اگرچه می‌تواند به پیشرفت و رشد منجر شود، اما گاهی به‌عنوان یکی از چالش‌های پنهان در میان ما زنان ظاهر می‌شود. این چالش می‌تواند فشار مضاعفی برای اثبات شایستگی‌ها و قابلیت‌ها ایجاد کند، در حالی که خود این تلاش‌ها باید به‌طور طبیعی و بدون نیاز به اثبات، از سوی جامعه ارزش‌گذاری شود.

**سارا یغمایی:** تأثیر هورمون‌ها و فرومون‌ها از نظر علمی اثبات شده است و این مسئله در بسیاری از رفتارهای انسانی و حتی دنیای حیوانات مشاهده می‌شود. به‌عنوان مثال، در کسب‌وکار پرورش تمساح، یکی از چالش‌های مهم این است که وقتی یک تمساح به موقعیت آلفا می‌رسد، بقیه را تحت تأثیر قرار داده و تضعیف می‌کند. این پدیده به دلیل ترشح فرومون‌ها و تأثیرات هورمونی اتفاق می‌افتد. مشابه این شرایط، اگر در محیط انسانی مردی فرومون خاصی ترشح کند، ممکن است باعث ایجاد رفتارهای رقابتی یا تغییراتی در پویایی‌های گروهی شود.

تحقیقات جالبی نیز نشان داده است که زنان معمولاً زیباترین لباس‌های خود را برای تحت تأثیر قرار دادن دیگر زنان می‌پوشند، نه مردان. این رفتار نیز می‌تواند تحت تأثیر فرومون‌ها و نقش آن‌ها در رقابت‌ها و تعاملات غیرمستقیم باشد. در چنین شرایطی، مقابله با این تأثیرات طبیعی فرومون‌ها و ایجاد توازن در روابط و همکاری‌ها به زمان نیاز دارد. به‌ویژه در کار تیمی، یکی از چالش‌ها برای زنان می‌تواند سختی در هماهنگی با یکدیگر باشد، که ناشی از همین عوامل طبیعی و اجتماعی است.

با این حال، نسل‌های جدید بسیار پذیراتر هستند و نگاه برابر به زنان دارند که کار کردن با آن‌ها را آسان‌تر می‌کند. مشکل، عمدتاً با نسل‌های قدیمی‌تر است که با تفکرات سنتی و نابرابری‌های تاریخی پرورش یافته‌اند. همین موضوع باعث شد که من برای ایجاد تعادل و تسهیل ارتباط با این نسل، یک مرد را در سطح مدیران وارد کار کنم تا بتواند با آن‌ها بهتر تعامل کند.

در طول تاریخ، نور وجودی و ظرفیت‌های زنان به دلایل مختلف نادیده گرفته شده است. این نابرابری که در طی زمان طولانی شکل گرفته، حالا حالاها نیاز به تلاش مداوم و توسعه فردی زنان دارد تا بتوانیم آن را جبران کرده و با این چالش‌ها مقابله کنیم. مبارزه با این موانع، بخشی از مسیری است که زنان برای رسیدن به برابری و مشارکت کامل در همه عرصه‌ها طی می‌کنند.

**زهرا شوندی:** در کسب‌وکار من که در نگاه اول ظریف و زنانه به نظر می‌رسد، اما در واقع بازار آن به‌طور سنتی در دست مردان است و شهری که این کار را در آن آغاز کرده‌ام نیز از نظر فرهنگی پذیرای نقش‌آفرینی زنان نیست. در ابتدا این شرایط برایم بسیار دشوار بود، اما به مرور دریافتم که بسیاری از این پیچیدگی‌ها فقط در ذهن من وجود دارند. تصمیم گرفتم به بی‌توجهی‌ها، نادیده گرفتن‌ها و حتی بداخلاقی‌ها اهمیت ندهم و با ایستادگی و تلاش، خود را اثبات کنم.

زنانی که وارد چنین حوزه‌هایی می‌شوند، باید اعتمادبه‌نفس بالایی داشته باشند و بر مهارت‌ها و توانایی‌های خود تکیه کنند. به یاد دارم که در اوایل کار، حتی جرات نمی‌کردم پای قراردادها را خودم امضا کنم و این کار را به مردان واگذار می‌کردم. ذهنیتی در برخی مردان با نگرش سنتی وجود دارد که معتقدند اگر زنان به مدیریت برسند، ممکن است زورگو شوند. اما با گذشت زمان، فهمیدم که نحوه ارتباط ما به‌عنوان مدیر می‌تواند این باور را تغییر دهد. باید نشان دهیم که موضوع صرفاً بر سر زن یا مرد بودن نیست، بلکه به کیفیت خدمات و دانش ما بستگی دارد. اگر بتوانیم سودآوری و ارتباطات سالمی را ایجاد کنیم، جنسیت، دیگر مسئله‌ای نخواهد بود. من این تغییر را تجربه کردم؛ حتی در کسب‌وکاری که به‌طور سنتی، زنان بیشتر در پشت پرده فعالیت می‌کردند و مردان نقش اصلی را در آن بر عهده داشتند.

**شیوا ناصری:** در هر بازاری، افرادی وجود دارند که نگاه جنسیتی ندارند و می‌توانیم با ورود به یک حوزه کاری، ابتدا تعامل خود را با این افراد آغاز کنیم. با این حال، چالش‌های ما زنان اغلب از سوی خود زنان بیشتر از مردان است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، کمبود الگوهای موفق زنانه است. به همین دلیل، من به انجمن زنان کارآفرین پیوستم تا بتوانم الگوهایی برای خود پیدا کنم. از دیگر چالش‌های زنان، مسئله شبکه‌سازی است. معمولاً شبکه‌سازی‌های ما به مسیرهایی غیرمرتبط با هدف اصلی کشیده می‌شود و کمتر به ایجاد روابط حرفه‌ای و مفید منجر می‌شود.

**ربابه قوانلو قاجار، از اعضای پیشکسوت انجمن:** در دوره‌ای که ما وارد کار شدیم، وقتی یک خانم تصمیم به تأسیس شرکت می‌گرفت، نه‌تنها با مانعی از سوی مردان مواجه نمی‌شد، بلکه مورد تشویق هم قرار می‌گرفت. همه چیز به رفتار، باور و ایمان به کار بستگی داشت. البته هیچ مسیری بدون شکست و سختی نیست، اما این چالش‌ها ارتباطی با زن بودن نداشتند. بیشتر مشکلات، از جنس مسائل عمومی مانند مالیات یا قوانین دست‌وپاگیر بودند. شاید آقایان با استفاده از روش‌هایی مانند لابی‌گری راحت‌تر این مشکلات را پشت سر می‌گذاشتند، اما ما خانم‌ها غالباً با روش‌های سالم‌تر و اصولی‌تری آن‌ها را حل می‌کردیم.

به همین دلیل می‌توانم بگویم که در مسیر حرفه‌ای خود، به‌عنوان یک زن، نه تنها اذیت نشدم، بلکه در بسیاری از مواقع تشویق و حمایت نیز شدم. این تجربه نشان می‌دهد که باور به کار و پشتکار می‌تواند بر هر مانعی غلبه کند.

**فاطمه فیروزی:** معیارهای چالش‌های زنانگی در طول زمان تغییر کرده است. نسل جوان از روش‌های کارآمدتری استفاده می‌کند و با شتاب بیشتر جهان همراه شده است. در گذشته، خانم‌ها برای رسیدن به دستاوردهای خود به زمان بیشتری نیاز داشتند، اما امروز سرعت تحولات و جهانی‌شدن، زنان را جسورتر و ابرازگرتر کرده است.

این تغییرات به دلیل دسترسی بیشتر زنان به منابع و فرصت‌ها، چه در خانواده و چه در جامعه، امکان‌پذیر شده است. چیزی که مسیر ما را هموارتر می‌کند، این است که بدون انتظار حمایت دیگران، روی توانایی‌ها و قابلیت‌های خود سرمایه‌گذاری کنیم. امروزه جامعه، حتی اگر بخواهد، دیگر نمی‌تواند در برابر این توانمندی و استواری زنان مقاومت کند. زنان امروز با تکیه بر اعتمادبه‌نفس و مهارت‌های خود، راه را برای موفقیت و پیشرفت باز کرده‌اند.

 به طور کلی بر اساس تجربه خودم می‌توانم بگویم من چالشی به خاطر زن بودنم نداشتم و اگر چالشی بوده به خاطر میزان آگاهی و توانمندی فردی بوده است.

**زهرا رهایی:** آگاهی نسبت به جنسیت در طول زمان تکامل می‌یابد، اما تعریف جنسیت همواره بازتابی از ساختارهای اجتماعی است که توسط جامعه شکل می‌گیرد. در واقع، این ما هستیم که این تعاریف را می‌سازیم. در نسل جدید، مفهوم زن بودن به‌طور متنوع‌تری در بسترهای مختلف تعریف می‌شود و از ابعاد چندگانه‌ای برخوردار است.

در نسل ما، هارمونی زندگی و کار، معنا و اولویت دیگری داشت. تعاملات اجتماعی، از جمله حضور در جمع‌ها و ارتباط با مردان، با سخت‌گیری و ملاحظات بیشتری همراه بود. اما نسل جدید به درک تازه‌ای از زندگی رسیده است: همه زندگی کار نیست و همه زندگی خانواده هم نیست.

یکی از ویژگی‌های برجسته این نسل، خودآگاهی جنسی است که در تمامی جنبه‌ها و ابعاد زنانه سریع‌تر و جامع‌تر شکل می‌گیرد. آن‌ها نسبت به حقوق خود شناخت بیشتری دارند و حتی با استناد به مواد قانونی، توانایی دفاع از حقوق‌شان را نشان می‌دهند. این آگاهی البته فقط به تحصیلات، شبکه‌های اجتماعی یا فناوری محدود نمی‌شود؛ بلکه نتیجه تغییری عمیق‌تر در شیوه تفکر و زیستن است.

در نسل جدید، تفاوت‌های سنتی دختر یا پسر بودن کمرنگ‌تر شده و جسارت ورود به مسیرهای نو در آن‌ها بسیار بالاست، هرچند شاید تجربه و دانش نسل‌های گذشته را به همان اندازه نداشته باشند. بااین‌حال، یکی از نقدهای وارد به این نسل، تمایل زیاد آن‌ها به دیده شدن است. این میل، هرچند می‌تواند فرصتی برای رشد باشد، اما خطرِ افتادن در دام جریان‌ها و تبلیغاتی را نیز به همراه دارد که از میل آن‌ها به دیده شدن برای اهداف سودجویانه بهره‌برداری می‌کنند.

این مسئله، به‌ویژه در حوزه زنان، می‌تواند هم تهدید باشد و هم فرصت. ازاین‌رو، نهادهایی مانند انجمن زنان کارآفرین می‌توانند بستر مناسبی برای گفت‌وگو و هدایت این نسل فراهم کنند تا معنای حقیقی و سازنده‌ای برای زندگی خود بیابند و از تأثیرات منفی تبلیغات مخرب مصون بمانند.

**فریبا یاراحمدی:** در نسل جدید، خودآگاهی نسبت به جنسیت و نقش‌های فردی به سطح بالاتری رسیده است. این تحول، میل به کامل بودن را در تمامی حیطه‌ها به نیازی بنیادین برای زنان تبدیل کرده است. زن امروز نه‌تنها در جامعه مردانه، بلکه در جامعه زنانه نیز به دنبال تعریف دوباره خود است و تلاش می‌کند تا هویتی مستقل و جامع برای خویش بسازد.

بااین‌حال، از دل تمامی این گفت‌وگوها می‌توان نتیجه گرفت که اگرچه ماهیت چالش‌ها تغییر کرده، اما از حجم و پیچیدگی آن‌ها کاسته نشده است. این توافق عمومی وجود دارد که چالش اصلی زنان نه صرفاً جنسیت‌شان، بلکه باورها و نگاه خودشان است که گاهی محدودیت‌هایی برای آن‌ها ایجاد می‌کند. تغییر این نگاه، شاید بزرگ‌ترین گام برای رهایی از محدودیت‌ها باشد و این خودآگاهی، اگر به درستی هدایت شود، می‌تواند زمینه‌ساز تحولات مثبت و عمیقی در مسیر رشد زنان و جایگاه آنان در جامعه باشد.

**فریبا یاراحمدی:** موضوع دیگری که این نسل رویکرد متفاوتی نسبت به آن دارد مواجهه با نهادهای مدنی و کارهای داوطلبانه است. نسل قدیم هنگام فعالیت در نهادهای مدنی بیشتر به مسئولیت اجتماعی و ارزش‌آفرینی فکر می‌کرد. برای آن‌ها، اهمیت نتایج هرگز از میزان تلاش و فعالیت‌شان نمی‌کاست؛ بلکه کار و مشارکت برای تحقق اهداف جمعی، به خودی خود ارزشمند تلقی می‌شد. اما نسل جدید نگاه نتیجه‌گرای بیشتری دارد. این نگاه ممکن است باعث شود میل به درگیر شدن در فعالیت‌های نهادهای مدنی در آن‌ها کمرنگ‌تر شود، چراکه اگر نتیجه‌ای ملموس و سریع نبینند، ممکن است انگیزه ادامه دادن را از دست بدهند. این تفاوت در نگرش، موضوعی قابل‌تأمل است که نیازمند بررسی عمیق‌تر است. آیا واقعاً نتیجه‌گرایی نسل جدید مانعی برای مشارکت آن‌ها در نهادهای مدنی است؟ یا باید نهادهای مدنی در شیوه عملکرد و ارائه ارزش‌های خود بازنگری کنند تا انگیزه بیشتری برای این نسل فراهم شود؟

**ناصری:** شاید ضعف حس تعلق در این نسل یکی از عوامل عدم تمایل آن‌ها به مشارکت در نهادهای مدنی باشد. این نسل حتی نسبت به خانواده و دوستان خود حس تعلق چندانی ندارد، چه برسد به اینکه این حس را نسبت به یک انجمن یا نهاد مدنی ایجاد کند. از سوی دیگر، نگاه نتیجه‌گرای آن‌ها و سرعت زندگی امروز باعث شده است که به دنبال دستیابی سریع به نتایج باشند، درحالی‌که این انتظار با ماهیت تدریجی و بلندمدت فعالیت در نهادهای مدنی که معمولاً نتایج ملموس و فوری به همراه ندارد در تضاد است.

شاید گفت‌وگو با این نسل و ملموس کردن این واقعیت که حتی در کشورهای پیشرفته نیز مسئولیت اجتماعی از دوران مدرسه یک اصل محسوب می‌شود، بتواند آن‌ها را به اهمیت این موضوع آگاه کند. بااین‌حال، ممکن است حتی در جریان این مباحث، این نسل با طرح چالش‌هایی مانند تفاوت امکانات و شرایط موجود در این کشورها، باز هم مسیر گفت‌وگو را دشوار کند.

محتاط‌ بودن و فردگرایی از ویژگی‌های نسل جدید است. شاید برای همین، آن‌ها قبل از ورود به هر فعالیتی، اول برآورد می‌کنند که قرار است چه چیزی به دست بیاورند و بعد تصمیم می‌گیرند. در مقابل، نسل قبل ابتدا وارد عمل می‌شد و در جریان کار می‌دید که چه پیش می‌آید. برای نسل جدید، حس ابزار نبودن و این که وقت‌شان تلف نشود، بسیار مهم است؛ چراکه زمان را بزرگ‌ترین سرمایه خود می‌دانند. به همین دلیل، آن‌ها اغلب به فعالیت در نهادهای مدنی علاقه کمتری نشان می‌دهند، مگر اینکه مطمئن باشند چیزی در ازای وقت و انرژی خود به دست می‌آورند. خود من این وقت را می‌گذارم، چون می‌دانم در عوض آن، چیزهای زیادی یاد می‌گیرم. اما واقعیت این است که آموزش‌های خوبی درباره اهمیت و تأثیر نهادهای مدنی وجود ندارد. سواد و آگاهی در این زمینه یا از طریق تجربه به دست می‌آید یا با آموزش. وقتی آموزش کافی نباشد، طبیعی است که نسل جدید کمتر تمایل به مشارکت نشان دهد.

**شوندی:** شاید این موضوع بیشتر از اینکه به ویژگی‌های نسلی مربوط باشد، به شخصیت فردی افراد بازگردد و خیلی هم به سن و سال ارتباط نداشته باشد. برای من، مفید و اثرگذار بودن مهم است و از آنجا که دوست دارم برای کشورم و مردم کشورم کاری انجام دهم در این مسیر گام برمی‌دارم. اما شاید نسل جدید به این قضیه از زاویه دیگری نگاه کند؛ آن‌ها ممکن است فکر کنند که خدمت کردن وظیفه دولت‌هاست، نه آن‌ها. حتی ممکن است بپرسند: مگر کشور چه امکانات و رفاهی برای ما فراهم کرده است که حالا بخواهیم این را با حضور در نهادهای مدنی و فعالیت‌های داوطلبانه جبران کنیم؟ از طرف دیگر، بسیاری از آن‌ها بیشتر به دنبال منافع فردی هستند تا منافع اجتماعی. این چالشی جدی است، اما می‌توان با شیوه‌های مناسب، آن را تا حدی حل کرد. راهکار این است که باید به این نسل نشان دهیم که چه کارهایی انجام شده و نتایج تلاش‌ها و فعالیت‌های نهادهای مدنی چه بوده است. مهم است که این اطلاعات با زبان و شیوه‌ای که با این نسل سازگار است، ارائه شود. نسل جدید می‌خواهد در کمترین زمان ممکن بیشترین نکات و نتایج را دریافت کند. به همین دلیل، تجربه‌های ارزشمندی مثل« نوداد» در انجمن، که در پنج دقیقه اطلاعات ضروری را منتقل می‌کند، گامی مثبت و ارزشمند و یک شروع خوب است.

در مورد حس تعلق نیز باید گفت که تغییر دادن آن ساده نیست و نیازمند راه‌حل‌های ریشه‌ای است. لازم است نهادهای مدنی به ارائه آموزش‌های هدفمند در این زمینه فکر کنند تا بتوانند این حس را تقویت کرده و نقش خود را در ارتقای مشارکت اجتماعی نسل جدید ایفا کنند.

**هاجر نعمتی:** یک زمانی هم در نسل قدیم افراد جذب کارهای داوطلبانه‌ای می‌شدند که درنهایت به آنها امکان کارمند شدن در یک سازمان را می‌داد که آن زمان یک ارزش محسوب می‌شد؛ مثل فعالیت داوطلبانه در نهضت سوادآموزی، هلال احمر، محیط زیست و ... . ولی کار در نهاد مدنی وقتی ارزشمند می‌شود که به خاطر نیازهای مادی نباشد و متر و معیار پول و مادیات در آن مطرح نباشد.

**ربابه قوانلو قاجار:** وقتی به انجمن پیوستیم، هدف‌مان این بود که با انتقال تجربه‌هایمان به نسل جوان‌تر، قدمی برای کشور برداریم. خودمان هم به رشد نیاز داشتیم و دوست داشتیم در کنار افرادی باشیم که دغدغه روشنگری جامعه را داشتند. این‌که بتوانیم کنار هم باشیم و هم‌افزایی کنیم، برایمان خیلی مهم بود و خوشبختانه انجمن در این زمینه واقعاً موفق بود.

یکی از بخش‌های به‌یادماندنی فعالیت‌هایمان، گردهمایی‌ها و سفرهای استانی بود. این سفرها فرصتی بود تا بیشتر یکدیگر را بشناسیم و ظرفیت‌هایمان را کشف کنیم. در کنار انجمن رشد یافتیم و تغییر کردیم. یادم هست اوایل خیلی تحمل انتقاد را نداشتیم، اما کم‌کم یاد گرفتیم که چطور خودمان را تغییر بدهیم و بهتر شویم. در نهایت، کسانی در انجمن ماندند که دغدغه داشتند و واقعاً می‌خواستند در جامعه اثرگذار باشند.

شرایط روز جامعه، وضعیت اقتصادی و میزان آرامش و امنیت در تصمیم‌گیری‌ها و جذب افراد، تأثیر زیادی دارد. برای ایجاد اعتماد، باید با ابزارها و روش‌های جدید پیش برویم. سرعت انتقال اطلاعات در دنیای امروز خیلی بالاست و برای درک نسل جدید به دانش به‌روز نیاز داریم. ما باید همیشه تلاش کنیم که همگام با تغییرات جلو برویم و بتوانیم نیازهای جامعه را بهتر درک کنیم.

**فریبا یاراحمدی:** می‌رسیم به موضوع جانشین‌پروری و چالش‌هایی که نسل قبل‌تر با نسل جدید در این مورد دارند. نسل قبل‌تر از ساختارهای سلسله‌مراتبی برای جانشین‌پروری استفاده می‌کردند، درحالی‌که نسل جدید به دنبال فرایندهای سریع‌تر و چابک‌تر هستند. چگونه می‌توانیم فرایند جانشین‌پروری را به گونه‌ای تغییر دهیم که با سبک زندگی این نسل هماهنگ باشد؟ آیا می‌توانیم بر این بستری که اکنون وجود دارد، آن‌ها را برای مسئولیت‌هایی که باید در آینده به عهده بگیرند آماده کنیم؟

**ربابه قوانلو قاجار:** برای ادامه مسیرباید طرح و برنامه‌ای داشته باشیم. اهدافی که انجمن بر اساس آن شکل گرفت، نیاز به بازآفرینی دارد تا با نیازهای امروز جامعه هماهنگ شود. برای حفظ انجمن و مشارکت نسل‌های جدید، لازم است طرحی نو و اساسنامه‌ای تازه تدوین شود. قوانین باید بر اساس نگاه نسل جدید و انتظارات آن‌ها تغییر کند. این، اولین گام برای جلب مشارکت جوان‌ترها و حرکت به سمت جانشین‌پروری است.

**زهرا رهایی:** برای پیشرفت و موفقیت در برابر رقبایی که زبان و نیازهای نسل جدید را به‌خوبی درک کرده‌اند، نیازمند یک بسیج فکری جدی هستیم. باید بپذیریم که دستیابی به این هدف، مسیری طولانی و نیازمند تغییرات اساسی در رویکردهای ماست. اگر می‌خواهیم پایدار بمانیم و فرایند جانشین‌پروری را به‌درستی اجرا کنیم، باید در تفکرات و استراتژی‌های خود بازنگری کنیم؛ هرچند اصول بنیادین و ارزش‌های اصلی‌مان باید ثابت باقی بمانند.

ایجاد بستری برای کارآموزی و رشد نسل جدید نه‌تنها به توسعه و توانمندسازی آن‌ها کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ای مناسب برای پرورش نیروهای تازه‌نفس فراهم می‌سازد. نقش ما در انجمن، تسهیل‌گری است؛ یعنی باید در کنار نسل جدید حرکت کنیم و به آن‌ها امکان تجربه و رشد بدهیم، نه این‌که تنها نقش دستوری یا نظارتی داشته باشیم. به همین منظور، تشکیل یک کارگروه جوانان در انجمن می‌تواند فضایی برای مشارکت و توانمندسازی بیشتر آن‌ها ایجاد کند.

این مدل تسهیل‌گری می‌تواند بسیار مؤثر باشد. متأسفانه، در حال حاضر رویکرد ما به نیروهای جدید بیشتر به‌عنوان سرباز است و دیدگاه تسهیل‌گرانه کمرنگ‌تر به نظر می‌رسد. این امر می‌تواند باعث شود جوانانی که به انجمن می‌پیوندند\_ انجمنی که بر ارزش‌گذاری به تجربه و یادگیری تأکید دارد\_ حس کنند قدیمی‌ترها نگاهی سلسله‌مراتبی به آن‌ها دارند. درست مانند ورود به یک جامعه محلی، فرایند اعتمادسازی مقدم بر هر چیز دیگری است. افراد باید احساس کنند که فضای کافی برای یادگیری و تجربه بدون نیاز به گزارش‌دهی مستمر به سلسله‌مراتب دارند. این نوع مشارکت‌محوری نیازمند تغییر در مدل ذهنی ساختاری و سلسله‌مراتبی انجمن است تا بتوانیم فضای مشارکتی و اثربخش‌تری خلق کنیم.

**فاطمه فیروزی:** مشارکت پایین را نمی‌توان به تفاوت‌های نسلی نسبت داد؛ این مسئله بیشتر به ساختار متمرکز و عدم دموکراتیک بودن اداره انجمن بازمی‌گردد. برای ایجاد تحول، باید اصول ارزشی مشترکی بین خودمان تعریف کنیم که به درک بهتر نسل جدید کمک کند. مهم است که زبان مشترکی با آن‌ها پیدا کنیم و تلاش کنیم تا به نقاط مشترک برسیم.

تجربه نشان داده است که صرف تمام وقت و انرژی برای نهادهای مدنی بدون رعایت توازن و تعادل با زندگی، اشتباهی بود که ما مرتکب شدیم؛ نه نسل جدید. این نسل به دلیل رشد و پیشرفت ابزارهای ارتباطی خیلی درگیر مرزهای جغرافیایی نیست و خود را با هم‌نسل‌های خود در هرجای جهان مقایسه می‌کند و البته این ویژگی، ارزشمند و الهام‌بخش است.

در برقراری ارتباط با آن‌ها، لازم است معیارها و اولویت‌هایشان را بپذیریم و از کنترلگری فاصله بگیریم. با این رویکرد، می‌توانیم آن‌ها را به خود نزدیک‌تر کنیم. اگر هدف‌مان ایجاد بستری برای مشارکت این نسل است، باید فضایی فراهم کنیم که هر فرد بتواند نقش خود را مستقل و بر اساس ارزش‌ها و اهداف مشترک ایفا کند، اما در عین حال اهداف کلی انجمن را نیز پیش ببریم.

**فریبا یاراحمدی:** بر اساس آنچه تا اینجا گفته شد، می‌توان برداشت کرد که نتیجه‌گرایی، مشارکتی کردن فرایندها، یافتن نقاط مشترک، تقویت احساس تعلق، آگاهی‌رسانی خلاقانه و نیز پرهیز از قضاوت کردن آن‌ها ازجمله عوامل کلیدی برای جذب و حفظ نسل جوان در انجمن هستند. تمرکز بر این عناصر می‌تواند به ایجاد بستری پویاتر و مؤثرتر برای تعامل نسل جوان با انجمن و برخورداری از ظرفیت‌های باارزش آن‌ها کمک کند.

**هاجر نعمتی:** نیروهای قدیمی‌تر نباید باعث ایجاد دلسردی در اعضای جدیدتر شوند. برای جلوگیری از آن، باید حس برتری یا بالاسری بودن بین نسل قدیم و جدید از بین برود. این تعامل برابر و بدون سلسله‌مراتبی، زمینه‌ساز انگیزه‌بخشی به اعضای جدید خواهد بود. فرایند جانشین‌پروری از همین جا آغاز می‌شود: با ایجاد انگیزه در هر فردی که به انجمن می‌پیوندد و فراهم کردن شرایطی که او احساس کند عضوی ارزشمند و موثر در این جمع است.

**شیوا ناصری:** نیاز به طراحی متدی داریم تا کارهایی که تاکنون به‌عنوان یک عضو قدیمی‌تر انجام داده‌ایم، به فرد بعدی تفویض کنیم و نقش ما به‌عنوان تسهیل‌گر تعریف شود. این تفکر که با واگذاری مسئولیت‌ها به دیگران، جایگاه خود را در انجمن از دست می‌دهم، اشتباه است و باید اصلاح شود. تفویض و واگذاری کارها نه‌تنها به پویایی انجمن کمک می‌کند، بلکه باعث رشد و توسعه نیروهای جدید می‌شود. لازم است این فرهنگ در انجمن جا بیفتد که واگذاری مسئولیت‌ها فرصتی برای تقویت و پیشرفت کلی انجمن است و جای نگرانی و ترس ندارد.

**زهرا شوندی:** چیزهایی هست که باید قبل از رسیدن به موضوع جانشین‌پروری درست شود. نسل جدید تلاش دارد در کنار نسل قانون‌مند و چهارچوب‌دار اولیه انجمن دوام بیاورد و بماند، اما در کنار انعطافی که به خرج می‌دهد باید آنها نیز قدمی پیش بگذارند و به نگرش این نسل جوان نزدیک‌تر شوند.

**زهرا رهایی:** باید اول حس تعلق ایجاد شود تا بتوانیم به موضوع جانشین‌پروری برسیم.

**فریبا یاراحمدی:** ما در انجمن سعی کرده‌ایم که با گردهم آوردن اعضا و دورهمی‌ها این حس تعلق را شکل بدهیم. این کار جدیدی هم نیست و البته دوران کرونا کمی از رونق آن کاست ولی این روالی است که ادامه می‌دهیم.

**فاطمه فیروزی:** جانشین‌پروری نیازمند تعریف فرایند مشخص و تقسیم وظایف خرد است تا به اعضا کمک کند به‌مرور حرفه‌ای‌تر شده و برای مسئولیت‌های بالاتر آماده شوند. برای تحقق این هدف، باید یک الگوی استاندارد طراحی شود که مبتنی بر مطالعاتی درباره وضعیت زنان، زنان کارآفرین و ارزش‌آفرین، باشد و همچنین تاریخچه انجمن را در نظر بگیرد. در کنار این اقدامات، موضوع تقسیم وظایف و تفویض کارها نیز نیازمند بازنگری و بهبود در انجمن است تا فرایند جانشین‌پروری به شکلی اثربخش و سازمان‌یافته انجام شود.

سرانجام در پایان این نشست، اعضای جوان انجمن تجربیات خود را درباره جانشین‌پروری در کسب‌وکارهای شخصی خویش به اشتراک گذاشتند. آن‌ها علاوه بر تأکید بر تفویض کارها و کاهش وابستگی به یک فرد، اهمیت سیستمی‌سازی فرایندها و تدوین دستورالعمل‌های شفاف را مطرح کردند تا کسب‌وکار حتی بدون حضور مدیر هم به‌خوبی پیش برود. همچنین آن‌ها از موفقیت‌های خود در شناسایی افراد بااستعداد، آموزش و تقویت مهارت‌های نرم و چرخش شغلی برای رشد افراد و جایگاه‌ها گفتند.