

دانشکده کسب و کار هاروارد

مقالات پژوهشی مذاکرات، سازمان ها و بازار

مقاله در حال نگارش شماره ۰۹-۰۲۲، واحد مذاکرات، سازمان و بازارهای دانشکده کسب و کار هاروارد

مقاله در حال نگارش شماره ۰۸-۰۱ گروه باریادوس

مقاله در حال نگارش شماره ۰۸-۰۲ دانشکده کسب و کار سیمون

مقدمه‌ای بر «پروژه راهبری دوره شما بخش دوم برای

راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری:

یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی

ورنر ارهارد

مستقل

werhard@ssrn.com

مایکل سی. جنسن

استاد بازنشسته کرسی Jesse Isidor Straus در مدیریت اجرایی دانشکده کسب و کار هاروارد

mjensen@hbs.edu

استیو زفرون

راهبر ارشد برنامه موسسه Landmark Worldwide

مدیرعامل شرکت ونتوگروپ

szaffron@vantogroup.com

جری ال. اچوریا

معاون اجرایی و مدیر کل آموزش (بازنشسته)، دانشگاه ایالتی کالیفرنیا

jeronima@comcast.net

۸ اوت ۲۰۱۸

این فایل، شامل ششمین و هفتمین متن از نه متن پیش از دوره برای دوره «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی» است.

برخی از مطالبی که در این دوره ارائه می‌شود، بر پایه مشاوره با شرکت Vanto Group و برنامه این شرکت است و از آنها نشأت گرفته است. و همچنین بخشی از این مطالب، برگرفته از موضوعاتی است که در Landmark Forum و سایر برنامه‌های موسسه Landmark Worldwide ارائه می‌شود. بیشتر مطالب، بر پایه ایده‌ها و روش خلق شده ورنر ارهارد است. مولفین این متن، مسئولیت تمام اشتباهات و ناکاملی‌های متن را می‌پذیرند.

توجه: ما از خانم کری ال. گرنجر به خاطر همکاری سابق ایشان با ما و به خصوص سهم بسزایی که در توسعه این متن داشته‌اند تشکر و قدردانی می‌کنیم.

حق کپی: شاید شما بخواهید این فایل را به افراد دیگر هم بدهید، ولی لطفاً فایل الکترونیکی آن را در سایت‌های اینترنت نگذارید. لینک‌های این فایل را در آدرس <http://ssrn.com/abstract=1585976> قرار داده‌ایم. ما مقاله‌هایمان را دائماً بازبینی و اصلاح می‌کنیم و یک لینک از فایل اصلی در مقاله‌های به روز شده قرار می‌دهیم. به این ترتیب اطمینان پیدا می‌کنیم که خوانندگان، آخرین نسخه از مقاله را مطالعه می‌کنند. از این که این حق کپی را رعایت می‌کنید، متشکریم. ورنر ارهارد، مایکل سی. جنسن، استیو زفرون، جری اچوریا.

چکیده

نیت این دوره راهبری ۸ روزه، این است که شرکت کنندگان عملاً به طور طبیعی راهبر باشند و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودشان باشد. منظور ما از «ابراز طبیعی خود»، این است که نوع بودن و عملکرد فرد در هر موقعیت راهبری، یک پاسخ طبیعی، مؤثر و شهودی به چیزی است که با آن سروکار دارد. این دوره، بر اساس یک علم جدید راهبری است. علاوه بر این، از آنجا که این دوره برای آن طراحی شده که عملاً راهبر خلق کند، این علم جدید راهبری، هیئت علمی آموزش عالی را قادر می‌سازد به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری «درون زمین‌بازی» (برخلاف مشاهده و برداشت از آنها «از جایگاه تماشاچیان») دسترسی پیدا کنند و به مطالعه، تحقیق و تدریس آنها بپردازند.

تاریخچه دوره راهبری

این دوره زمانی طراحی شد که برای نخستین بار (از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۸) با تبدیل کلاس درس به یک آزمایشگاه در دانشگاه روچستر سیمون واقع در نیویورک، ایالت متحده آمریکا تدریس شد. از سال ۲۰۰۸ دوره به صورت پیوسته توسعه یافته و هر ساله توسط ما در یک موسسه اکادمیک تدریس شده است. موسساتی از جمله آکادمی نیروی هوایی ایالت متحده آمریکا، دانشکده پزشکی گیزل در دانشگاه دورتموند، دانشگاه فنی نانیانگ در سنگاپور، دانشکده مدیریت دانشگاه کلمسون در کارولینای جنوبی، ایالت متحده آمریکا، و اخیراً در دانشگاه کالیفرنیا (UCLA)، لس‌آنجلس واقع در کالیفرنیا ایالت متحده آمریکا. دوره به دانشجویان دوره کارشناسی، کارشناسی ارشد، مسئولین دانشگاه، فارغ التحصیلان، مدیران اجرایی کسب‌وکار، مشاورین مدیریتی، و هیئت علمی موسسات اکادمیک گوناگون تدریس شده است. همچنین دوره توسط ما در پنج مکان بین‌المللی از جمله ویستر در بریتیش کلمبیا کانادا (۲۰۱۲) و ابوظبی در امارات متحده عربی برای عموم ارائه گردیده است، که هر یک به نفع بنیاد هستی‌شناسی / پدیده‌شناسی ارهاردجنسن برگزار گردید. (یک بنیاد خیرخواهانه)

از سال ۲۰۱۰، (در آن سال تحت حمایت موسسه کافمن، موسسه گروتز، و دانشگاه نیروی هوایی ایالت متحده) ما مجموع ۱۳۴ دانش‌آموخته را جهت ارائه مؤثر این دوره آموزش داده‌ایم. این ۱۳۴ دانش‌آموخته (که همگی قبلاً دوره را گذرانده‌اند) از موسسات آکادمیک گوناگونی از شمال، مرکز، و جنوب آمریکا، اروپا، آفریقا، آسیای جنوبی، هند غربی، خاورمیانه، و روسیه هستند. چهل و چهارتن از این دانش‌آموختگان در حال حاضر این دوره را در دانشگاه‌ها یا کالج‌های خود ارائه می‌کنند. همچنین این دوره را به گروهی بیش از ۲۰۰ مشاور مدیریتی از بیش از ۶۰ شرکت آموخته‌ایم، که حالا آنها دوره یا مطالبی از دوره را به کارفرمایان خود ارائه می‌کنند. کارفرمایان این شرکت‌های مشاور شامل حدوداً ۵۰ شرکت برتر مجله Fortune هستند.

این دوره: «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی» توسط ارهارد، جنسن، زفرون، اچوریا (از ۲۰۱۳ تا کنون) و گرنجر (۲۰۰۸-۲۰۱۵) توسعه یافته است. دوره به طور معمول طی یک ترم آکادمیک ارائه می‌گردد. زمانی که ما به عنوان نویسندگان، دوره را ارائه می‌دهیم دوره کامل را طی دو بازه زمانی سه روزه، با دو روز استراحت ما بین هر سه روز برای تمرین‌های خارج از کلاس ارائه می‌کنیم.

از آغاز توسعه این دوره به کشف آنچه درواقع باعث راهبر شدن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی دانشجویانمان، و آن که دوره در توسعه دانش جدید راهبری مشارکت داشته باشد، متعهد بوده ایم.

تقدیر و تشکر

افراد زیادی در شکل گیری افکار و ایده های ما درباره این موضوع، و همچنین نوشتن این مقاله سهم بسزایی داشته اند؛ از جمله کسانی که در طول ۱۱ سال گذشته در این دوره شرکت کرده اند. ما از نظرات، پیشنهادات و حمایت های Sandra Warren Bennis، Joe Carr، Josh Cohen، Richard De Mulder، Miriam Diesendruck، Anders Dillan، Pat Dillan، Natalie Jensen، Haley McNamara-Cohn، Ron Heifetz، Bruce Gregory، Matt Granger، DiMaggio، Michael Noll، Hilary Putnam، Wiley (Chip) Souba، Gonneke Spits، Gordon Starr، Rik Super، Michael Zimmerman به صورت ویژه قدردانی می کنیم. همچنین از همکارمان Allan Scherr به خاطر همکاری او در توسعه و تدریس نسخه های اولیه این دوره تشکر می کنیم. و از بخش تحقیقات دانشکده کسبوکار هاروارد، به خاطر حمایت های مالی جنسن، قدردانی می کنیم.

ما به خصوص مدیون Dean Mark Zupan از دانشکده کسبوکار دانشگاه Rochester Simon هستیم چرا که او یک لایبراتور تحقیق/تدریس را برای مدت ۵ سال (2004-2008) در اختیار ما قرار داد. همچنین از کلیه افراد زیر به خاطر این که برای ما در موسسات خود، فرصت های بیشتری برای تدریس و توسعه این دوره فراهم کردند، تشکر می کنیم:

پروفسور Richard DeMulder و Ad Hofstede (دانشگاه آراسموس و دانشگاه روتردام هلند - ژوئن ۲۰۰۹)، همکارمان Dean Marty Loudder، Dean Jerry Strawser، و استادیار Katalin Haynes (دانشکده کسبوکار Mays در تگزاس امریکا، ژوئن ۲۰۱۰)، Col Gary Packard و Col. Joseph Sanders (دانشگاه نیروی هوایی امریکا، کولورادو، ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰)، Prabhat Kumar از IC Cnetre for Governance و Mukul Kasliwal از شرکت MW (اسیا، پنچگانی، هند، نوامبر ۲۰۱۰)، Dean Wiley "Chip" Souba از دانشکده پزشکی گیزل (دانشگاه دارتموس، امریکا، ژوئن ۲۰۱۲)، Anne Peterson به خاطر میزبانی چهار دوره ای که به نفع موسسه هستی شناسی/پدیده شناسی ارهارد - جنسن برگزار شد: در ویسلر کانادا (نوامبر ۲۰۱۲)، در کنکن مکزیک (اکتبر ۲۰۱۳ و دسامبر ۲۰۱۵)، و در برمودا (نوامبر ۲۰۱۴)، Anuj Singhal مدیر دانشگاه کارافرینی UBC (در دانشگاه بریتیش کلمبیا، کانادا، ژوئن ۲۰۱۳) و Ravi Kumar رئیس دانشکده کسبوکار نانیانگ (دانشگاه فنی نانیانگ، سنگاپور، جولای ۲۰۱۴) و Bobby McCormich رئیس دانشگاه علوم رفتاری و کسبوکار (دانشگاه کلمسون، ژوئن ۲۰۱۶)

علاوه بر این، می خواهیم از موسسه Gruter، Kauffman و همچنین نیروی هوایی امریکا به خاطر حمایت هایشان در برگزاری دوره چهار روزه در دانشگاه نیروی هوایی تشکر کنیم. این دوره برای ۴۱ نفر از محققین برگزار شد و به آنها نحوه ارائه این دوره را آموزش دادیم.

آنچه در این متن آورده شده است

ششمین و هفتمین متن از نه متن پیش از دوره «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی»

متن ۶: مقدمه‌ای بر راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی

نوشته: ارهارد، جنسن، و اچوریا

متن ۷: تمرین «پروژه راهبری دوره» شما، بخش دوم از دوم

نوشته: ارهارد، جنسن، و اچوریا

ورنر ارهارد

مستقل

مایکل سی. جنسن

استاد بازنشسته کرسی جسی ایزیدور ستراوس در رشته مدیریت اجرایی در دانشکده کسب‌وکار هاروارد

استیو زفرون

موسس و رئیس گروه تحقیق و توسعه Vanto

جری اچوریا

معاون اجرایی و مدیر کل آموزش (بازنشسته) دانشگاه ایالتی کالیفرنیا

فهرست مطالب

قسمت اول: مروری بر مطالب.....	۸
الف. راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان.....	۸
ب. توضیح اصطلاحات «مدل هستی‌شناختی» و «روش پدیده‌شناختی».....	۹
پ. مدل هستی‌شناختی راهبر و راهبری.....	۱۰
ت. روش پدیده‌شناختی مدل هستی‌شناختی برای فراهم کردن دسترسی مستقیم به بودن راهبر بودن و اعمال عملکرد مؤثر راهبری.....	۱۰
ث. آموزش درباره راهبری در مقابل دسترسی به راهبر بودن.....	۱۱
ج. لازمه راهبر بودن و عملکرد مثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود، کشف کردن آن‌ها برای خودتان است.....	۱۲
چ. یک قلمروی گفت‌وگویی، با قدرتی که باعث می‌شود شما به‌طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد.....	۱۳
ح. با این فایل چکار باید بکنید؟.....	۱۴
خ. نحوه مواجهه شما با خواندن این متن.....	۱۵
د. توضیح کلمات تخصصی	۱۶
۱. منظور از «هستی‌شناختی» چیست؟	۱۶
۲. منظور از «نوع بودن» چیست؟	۱۸
الف. یک حقیقت درباره این که چیزی که با آن سروکار داریم، چطور برایمان نمود پیدا می‌کند.....	۲۰
۳. «طبیعت بنیادین و اساسی و کارکرد بودن برای انسان‌ها» در مقابل «نوع بودن» یک انسان.....	۲۱
۴. اهمیت این که شما «فضایی که هستید» باشید، برای راهبر و راهبری چیست و چه تأثیری بر «نوع بودن» شما می‌گذارد؟.....	۲۲
۵. منظور از «بستر» چیست؟	۲۳
۶. منظور از «محدودیت هستی‌شناختی» چیست؟.....	۲۴
۷. منظور از «جهان‌بینی» (مدل واقعیت) چیست؟.....	۲۵

۸. منظور از «معیار سنجش» (چارچوب فکری) چیست؟ ۲۷
۹. منظور از «محدودیت نگرشی/دریافتی» چیست؟ ۲۹
۱۰. منظور از «محدودیت کارکردی» چیست؟ ۳۳
۱۱. منظور از این که «عملکرد، با نمود یک چیز همبسته است» چیست؟ ۳۶
- قسمت دوم: تئوری بنیادینی که اساس این دوره است: راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری ۳۷
- الف. تئوری اساسی این دوره: بخش اول ۳۷
- چهار عامل زیربنایی که راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری بر پایه آنها است ۳۷
۱. تمامیت ۳۷
۲. اصیل بودن ۳۸
۳. بودن و عملکرد خود را از چیزی بزرگتر از خود گرفتن ۳۸
۴. منشا بودن ۳۹
- ب. تئوری اساسی این دوره: بخش دوم ۴۰
- چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری ۴۰
۱. چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری ۴۲
- پ. تئوری اساسی این دوره: بخش سوم ۴۶
۱. محدودیت‌های هستی‌شناختی نگرشی/دریافتی و کارکردی ۴۶
- قسمت سوم: معرفی این دوره به شما ۴۷
- الف. این دوره درباره چیست؟ ۴۷
- ب. این دوره، چه نوع دوره‌ای است؟ ۴۷
- پ. در تحقق قولی که از مشارکت در این دوره به من داده می‌شود، از کدام روش یادگیری/تدریس استفاده می‌شود؟ ۴۸

- ت. شرکت در این دوره، قرار است برای من به چه شکل باشد؟..... ۴۹
- ث. خبر بد - بوته‌های آزمایش..... ۵۱
- ج. خبر خوب - یک جایگزین مؤثر برای بوته‌های آزمایش..... ۵۲
- چ. تمایز مدل هستی‌شناختی از مدل روان‌شناختی..... ۵۳
- ح. برای تحقق قول این دوره، باید مایل باشم با چه چیزهایی دست و پنجه نرم کنم؟..... ۵۵
- خ. راهبران، کسانی هستند که از خودشان راهبر می‌سازند..... ۵۷
- د. مطالب بیشتری درباره اهمیت و عواقب جهان‌بینی (مدل واقعیت) و معیار سنجش (چارچوب فکری)..... ۵۷
۱. جهان‌بینی..... ۵۷
۲. معیار سنجش..... ۵۸
۳. جهان‌بینی و معیار سنجش وقتی با هم در نظر گرفته شوند..... ۵۹
۴. از میان برداشتن محدودیت‌ها و شکل‌دهندگی‌هایی که جهان‌بینی و معیارهای سنجش معمول‌تان، بر شما تحمیل کرده‌اند..... ۶۱
- ذ. خلاصه کوتاهی درباره مؤثر بودن در مواجهه با آنچه که در اولین برخورد، خلاف تصور شماست و در نتیجه عقل سلیم شما را نقض می‌کند..... ۷۱
- قول ما..... ۷۳
- متن هفتم: تمرین پروژه راهبری دوره، بخش دوم..... ۷۴
- منابع..... ۷۵

متن ۶: مقدمه‌ای بر راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی

نوشته: ارهارد، جنسن و اچوریا

نکته: از Kari L. Granger برای همکاری‌های گذشته وی با ما و بخصوص برای مشارکت‌هایی که برای توسعه این مطلب داشته تشکر و قدردانی می‌نماییم. برخی از مطالب ارائه شده در این دوره از مشاوره‌ها و مطالب گروه ونتو، و همچنین مطالب ارائه شده در انجمن لندمارک و دیگر دوره‌های ارائه شده توسط Landmark Worldwide LLC. بدست آمده است. ایده‌ها و متدولوژی خلق شده توسط ورنر ارهارد مبنای بسیاری از مطالب است. نویسندگان مسئول تمام خطاها یا ناکاملی‌های این کار می‌باشند.

قسمت اول: مروری بر مطالب

الف. راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان

تنها هدف این دوره این است که شما به‌طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودتان شود. منظور ما از «ابراز طبیعی خودتان»، نوع بودن و عملکردی است که در هر موقعیت راهبری، یک پاسخ طبیعی، شهودی و مؤثر به چیزی است که فرد با آن سروکار دارد.

در اکثر دوره‌های راهبری، راهبر بودن تدریس نمی‌شود، بلکه آنچه که تقریباً در تمام جهان تدریس می‌شود، دانش درباره راهبری است. در اغلب دانشگاه‌ها (و در واقع عموماً) تفاوت عمده‌ای که میان تاثیر بودن و دانش وجود دارد، تشخیص داده نمی‌شود.

بودن یک چیز و دانستن درباره آن چیز، حالت‌های کاملاً متفاوتی هستند و اثرات کاملاً متفاوتی بر روی عملکردهای فرد می‌گذارند. همچنین توجه داشته باشید که دانستن، هرگز مسیری کافی برای دست‌یافتن به بودن نیست. برای مثال، راهبر بودن و دانستن درباره راهبری، حالت‌های کاملاً متفاوتی هستند و اثرات کاملاً متفاوتی بر روی عملکرد مؤثر راهبری می‌گذارند. به‌طور خلاصه، دانستن درباره راهبری، با راهبر بودن کاملاً فرق می‌کند.

از آنجا که این دوره درباره خلق راهبران است نه تدریس درباره راهبری، رویکرد این دوره - اصطلاحات تخصصی و گفتمان‌های منحصر به فردی که به کار برده می‌شود - برای بیشتر شرکت‌کنندگان ناآشناست و برای بعضی در واقع چالش‌برانگیز است. در دوازده سال تجربه و توسعه دوره‌ای که عملاً باعث می‌شود شرکت‌کنندگان به‌طور طبیعی راهبر

شوند و عملکرد مؤثر راهبری، *ابراز طبیعی خودشان* باشد، دریافتیم که لازم است واژگان، مدل‌ها، شیوه‌ها و تکنیک‌هایی را توسعه دهیم که با آنچه معمولاً در دانشگاه‌ها به کار برده می‌شود، کاملاً متفاوت است.^۱

ب. توضیح اصطلاحات «مدل هستی‌شناختی» و «روش پدیده‌شناختی»

کلمه هستی‌شناسی - برگرفته از کلمات یونانی با معنای بودن «*onto*» و مطالعه «*logos*» - یعنی «مطالعه بودن» است.^۲ اگر شما تا به حال از خودتان پرسیده‌اید که پرنده بودن به چه شکل است، یا از خودتان پرسیده‌اید سگ بودن به چه شکل است، وارد یک کند و کاو هستی‌شناختی شده‌اید. یا مثلاً، ممکن است کسی از خودش بپرسد جنس مخالف بودن به چه شکل است، یا جنس مخالف بودن چه شکلی است، یا به عبارت دیگر، از خودش بپرسد وجود داشتن برای کسی که جنس مخالف من است به چه شکل است («وجود داشتن» مترادف «بودن» است). به بیانی دیگر، هستی‌شناسی معاصر، درباره طبیعت و کارکرد بودن است. اگر بخواهیم همین جملات را به شکلی دقیق‌تر بگوییم، هستی‌شناسی معاصر درباره این است که طبیعت بودن برای یک شخص چیست، و کارکرد چنین بودنی چیست؟

در این دوره، ما به این موضوع می‌پردازیم که راهبر بودن چیست. یعنی طبیعت بودن، هنگام راهبر بودن چیست، و اثر (کارکرد) بودن بر روی عملکردهای فرد در عملکرد راهبری چیست. مسلماً همه ما تجربه بودن را داریم، اما به ندرت در طبیعت و کارکرد بودن - یعنی در عناصر و ساختار بودن و عواقب آن بر روی نگرش و دریافت، عواطف، تصور خلاق، فکر کردن، برنامه‌ریزی و مهم‌تر از همه بر روی اعمال‌مان - کند و کاو کرده‌ایم.

^۱ - اگر علاقه‌مند هستید با مدل و روش تدریس راهبری که منجر به خلق راهبران می‌شود بیشتر آشنا شوید، مراجعه کنید به «خلق راهبران: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی» (۲۱ MAY ۲۰۱۳) نوشته ورنر ارهارد، مایکل جنسن و کری گرنجر. راهنمای تدریس راهبری، فصل ۱۶، نوشته Nitin Nohria, Scott Snook. Rakesh Khurana, انتشارات Sage, ۲۰۱۲؛ دانشکده کسب‌وکار هاروارد، واحد NOM، مقاله ۰۳۷-۱۱؛ مقاله گروه باربادوس شماره ۱۰-۱۰؛ مقاله دانشکده سیمون شماره سری ۳۰-۱۰ FR. این مقاله در آدرس زیر موجود است:

<http://ssrn.com/abstract=1681682>

^۲ اساساً هستی‌شناسی به خودی خود، مربوط به چیزی است که وجود دارد (چیزی که هست)؛ اما هستی‌شناسی معاصر، مربوط به طبیعت وجود داشتن است (بودن به چه شکل است) - یا به بیانی دقیق‌تر، مربوط به این است که طبیعت و کارکرد بودن چیست. برای آن دسته از شما که به فلسفه گرایش دارید، ما هستی‌شناختی را در معنای هایدگری آن به کار می‌بریم. مراجعه کنید به هایدگر، ۱۹۶۲، هستی و زمان، انتشارات آکسفورد، آمریکا؛ بلک ول. ما هستی‌شناختی را در معنای قدیم متافیزیک آن به کار نمی‌بریم - که برخی آن را آنتوتولوژی می‌نامند - مانند «بحث استدلالی پی بردن از علت به معلول برای وجود خدا» یا در معنای افلاطونی آن هم به کار نمی‌بریم که وجود استدلالی فرم‌ها یا الگوهای ایده‌آل را مورد بررسی قرار می‌دهد.

پ. مدل هستی‌شناختی^۳ راهبر و راهبری

مدل‌های گوناگونی در مطالعه طبیعت انسان به کار برده می‌شود. هر یک از این مدل‌ها با توجه به نقطه‌نظر خاص خود، نوعی درک از طبیعت و کارکرد انسانها فراهم می‌کنند. مانند نقطه‌نظرهای: روانشناسی، علم تکامل، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، اقتصاد، فلسفه، علوم شناختی، ژنتیک، زیست‌شناسی، عصب‌شناسی و ترکیب‌های مختلفی از این نقطه‌نظرها مانند روانشناسی اجتماعی، اقتصاد رفتاری و زیست‌شناسی تکاملی.

ما در خلق راهبران از مدل هستی‌شناختی (برگرفته از کلمه لاتین *ontologia* «علم بودن» - مراجعه کنید به بخش د، ۱ صفحه ۱۵) استفاده می‌کنیم. زیرا این مدل، طبیعت و کارکرد^۴ بودن (*being*) را هنگام راهبر بودن، و منشا عملکرد یک فرد را هنگام عملکرد راهبری، با قدرت بی‌نظیری آشکار می‌کند و آن را برایتان باز می‌کند.

اگرچه هستی‌شناسی به عنوان یک موضوع کلی، مربوط به طبیعت و کارکرد بودن برای هر چیزی است، اما در اینجا هستی‌شناسی درباره انسانهاست - طبیعت و کارکرد بودن برای انسانها. و به‌خصوص ما با هستی‌شناسی راهبر و راهبری سروکار داریم - یعنی طبیعت و کارکرد بودن هنگام راهبر بودن و منشا عملکرد فرد در عملکرد راهبری.

ت. روش پدیده‌شناختی مدل هستی‌شناختی برای فراهم کردن دسترسی مستقیم به بودن راهبر بودن و عملکردهای عملکرد مؤثر راهبری

تعریف پدیده‌شناختی از دایره‌المعارف استنفورد فلسفه:

«روش پدیده‌شناختی ممکن است در ابتدا مطالعه ساختارهای تجربه یا آگاهی تعریف شود. پدیده‌شناختی به معنای واقعی کلمه، مطالعه «پدیده» هاست...: یعنی چیزها به صورتی که در تجربه ما ظاهر می‌شوند، یا آن‌طور که ما چیزها را تجربه می‌کنیم و در نتیجه معنی‌هایی که چیزها در تجربه ما دارند.» (Smith, ۲۰۱۳)

به دو روش می‌توان راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را تدریس کرد و آن را آموخت: (۱) روش پدیده‌شناختی (طوری که چیزها زندگی می‌شوند): طوری که بودن و عملکرد، لحظه‌به‌لحظه و به تعبیری درون زمین بازی، زندگی و تجربه می‌شوند، یا (۲) روش معرفت‌شناختی (دانستن درباره چیزی): طوری که بودن و عملکرد به تعبیری از جایگاه تماشاچیان مشاهده و توصیف می‌شود، سپس فهمیده می‌شود،

^۳ - منظور ما از کلمه هستی‌شناسی، توضیحی است که Martin Heidegger (۱۹۲۷) در کتاب «هستی و زمان» ارائه می‌کند. این کتاب، درباره هستی‌شناسی و روش پدیده‌شناسی‌اش، از کتاب‌های پیشگامانه در این زمینه است. همان‌طور که ما این کلمه را به کار می‌بریم و طبق توضیحات Heidegger، منظور از هستی‌شناسی، معنای متافیزیک قرون وسطایی آن نیست.

^۴ - طبیعت: آرایش یک شی، خصوصیات اصلی چیزی. کارکرد: نحوه عملکرد چیزی، عمل خاص یا معمول (یا رفتار) چیزی (این تعاریف از دیکشنری Webster's New World، ۱۹۹۸ استخراج شده است).

درباره آن توضیح و نظر داده می‌شود. مسلماً، راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری در واقع به تعبیری در زمین بازی اتفاق می‌افتد، نه جایگاه تماشاچیان.

ما از روش پدیده‌شناختی استفاده می‌کنیم چون این روش، به طبیعت و کارکرد بودن هنگام راهبر بودن، و به منشا عملکرد فرد در هنگام عملکرد مؤثر راهبری، **دسترسی مستقیمی** فراهم می‌کند. مدل هستی‌شناختی، طبیعت و کارکرد بودن هنگام راهبر بودن، و منشا عملکرد فرد در هنگام عملکرد مؤثر راهبری را آشکار می‌کند (به بخش قبل مراجعه کنید).

به‌طور خلاصه: مدل هستی‌شناختی راهبر و راهبری، طبیعت و کارکرد بودن را هنگام راهبر بودن، و منشا عملکرد یک فرد را هنگام عملکرد راهبری، آشکار و باز می‌کند. و متد پدیده‌شناختی، برای هر فرد دسترسی مستقیمی به آنچه که مدل هستی‌شناختی برایش باز کرده است فراهم می‌کند، دسترسی مستقیمی که عملاً زندگی می‌شود.^۵

به بیان دیگر، مدل هستی‌شناختی، با استفاده از متد پدیده‌شناختی خود، برای شما به‌عنوان شرکت‌کننده این دوره، فرصتی فراهم می‌کند که بتوانید به تجربه زندگی شده شخصی راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری درون زمین بازی دسترسی پیدا کنید. وقتی به این صورت به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری دسترسی پیدا کنید، این دو، ابراز طبیعی خودتان می‌شوند.

شما که شرکت‌کننده این دوره هستید، لازم نیست درباره هستی‌شناسی یا پدیده‌شناسی مطالعه کنید. اما مربی دوره باید از این دو روش استفاده کند تا ساختار دوره به‌گونه‌ای باشد که برای شما فرصتی فراهم کند تا به بودن یک راهبر و *اعمال* عملکرد مؤثر راهبری برای خودتان دسترسی پیدا کنید، به‌طوری که آنها را درون زمین بازی، زندگی و تجربه خواهید کرد.

ث. آموزش درباره راهبری در مقابل دسترسی به راهبر بودن

به این نکته توجه کنید که تلاش برای توسعه راهبران از طریق تدریس (۱) ویژگی‌ها، روش‌ها، ارزش‌ها و فرایند شناختی راهبران موفق، و (۲) مدل‌های تحلیلی آنها، برنامه‌ریزی، هشیاری آنها در موقعیت‌ها و... و (۳) روش‌های معمول، قوانین و محاسباتی که معمولاً برای اقدامات‌شان به کار می‌گیرند، همه این‌ها دسترسی به بودن راهبر بودن فراهم نمی‌کنند. این نوع آموزش و تدریس، در واقع چیزی جز یک سری اطلاعات محض در اختیار ما قرار نمی‌دهد.

استادی معرفت‌شناختی بر یک چیز، فقط منجر به «دانستن» درباره آن می‌شود. اما استادی هستی‌شناختی، به «بودن» منجر می‌شود.

^۵ ما برای توسعه هستی‌شناسی و پدیده‌شناسی به عنوان یک روش دقیق، مدیون مارتین هایدگر و آن دسته از متفکرانی هستیم که از ایده‌های هایدگر در کار خود استفاده کردند و از این طریق توانستیم مسیری عملی به سوی راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود ایجاد کنیم. ما از نقل قول‌های هایدگر درباره دسترسی به بودن استفاده کردیم: "هستی‌شناسی، تنها به عنوان پدیده‌شناسی امکان‌پذیر است" (۱۹۲۷، ص. ۳۳)

دوره‌های راهبری که در آنها دانش انتقال داده می‌شود و دانشجویان آن دانش را به‌عنوان اطلاعات حفظ می‌کنند، باعث می‌شود آنها صرفاً آن اطلاعات را حفظ کنند و سپس سعی کنند بفهمند چگونه و کجا می‌شود از آن اطلاعات در موقعیت‌های راهبری استفاده کرد. این روش یادگیری، با راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان/براز طبیعی خودتان کاملاً فرق می‌کند.

به‌طور خلاصه، با دانش محض درباره این‌که راهبران موفق چه کارهایی انجام می‌دهند، یا با تقلید خصوصیات و روش‌های آنها، یا حفظ کردن و دنبال کردن مراحل، نکات، و تکنیک‌های راهبران که در کتاب‌های آموزش راهبری نوشته شده است - و مسلماً صرفاً با قرار گرفتن در جایگاه راهبری یا قدرت، نمی‌توان به راهبری مؤثر دست پیدا کرد.

در ضمن، وقتی شما در بودن راهبر بودن استادی پیدا می‌کنید، در هر موقعیت راهبری که برایتان پیش بیاید، دانشی که درباره مدل‌های تحلیل، برنامه‌ریزی، هشیاری در موقعیت و ... آموخته‌اید، همیشه آماده و در دسترس‌تان خواهد بود و به‌عنوان یک ابراز طبیعی و اصیل از راهبر بودن‌تان، قدرت دارد.

ج. لازمه راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خودتان، کشف کردن آنها برای خودتان است.

اگرچه یک رویکرد معرفت‌شناختی، ممکن است از دانشجویان بخواهد حتماً مطالب ارائه شده را درک کنند، اما یک رویکرد هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی، از آنها می‌خواهد هرآنچه که ارائه می‌شود را برای خودشان کشف کنند. نکته اینجاست که در یادگیری متوقف نشوید، بلکه همچنان ادامه دهید تا آنچه که یاد گرفتید را برای خودتان کشف کنید.

کشف کردن یک چیز، کاملاً با دانستن و فهمیدن آن فرق می‌کند، حتی اگر آن مطلب را آن قدر خوب بدانید و درک کنید که بتوانید با قدرت درباره آن صحبت کنید. کشف کردن به معنای یاد گرفتن، درک کردن یا نتیجه‌گیری کردن نیست.

وقتی چیزی را کشف می‌کنید، عملاً چیزی که کشف کرده‌اید شما را مبهوت و شگفت‌زده خواهد کرد و می‌گویید: «وای! یا از این‌که چطور چیزی که اکنون دریافت کردید را تاکنون دریافت نکرده بودید، حیرت‌زده می‌شوید. شما مات و مبهوت خواهید شد، مثل این است که در یخچال‌تان را باز کنید و از Grand Canyon (یک دره بسیار بزرگ در اریزونا، آمریکا) سر در بیاورید. گاهی اوقات به این حالت، «تجربه آهان!» (Einsicht به آلمانی) گفته می‌شود.

پدیده‌شناسی، به تلاش فکری و ذهنی بسیار زیادی نیاز دارد تا فرد، پدیده واقعی مورد سوال را شخصاً درون زمین بازی کشف کند - و در این متوقف نشود که فقط مثال‌هایی از آن پدیده را پیدا کند، بلکه به خود آن پدیده بپردازد. این کاملاً با درک یک چیز به‌عنوان یک مفهوم و یا به‌عنوان یک ایده یا تئوری (کشف یک نفر دیگر) از جایگاه تماشاچیان فرق می‌کند.

پدیده‌شناسی، به مطالعه تجربه‌ای می‌پردازد که فرد آن را زندگی می‌کند (زندگی، طوری که زندگی می‌شود) و این کاملاً با باورها، تئوری‌ها، مفاهیم یا ایده‌ها درباره زندگی و زندگی کردن فرق می‌کند. یک بررسی پدیده‌شناختی، سولاتی از این قبیل می‌پرسد: «تجربه

این چیست؟» یا «این چگونه برای من ظهور یا نمود پیدا می‌کند؟» یا «انجام دادن این کار به چه شکل است؟» اکثر ما برای این تعلیم ندیده‌ایم که بتوانیم چیزی را همان‌طور که هست، جدا از تئوری‌ها و مفاهیمش، دریافت یا تجربه کنیم. این روش، از ما می‌خواهد درباره هر پدیده‌ای که به آن علاقه‌مند هستیم و می‌خواهیم آن را همان‌طور که عملاً زندگی می‌شود از نو برای خودمان کشف کنیم، تمام تئوری‌ها، باورها، مفاهیم، دانسته‌های قبلی، بدیهیات و فرضیات را در یک دسته جدا کنار بگذاریم.

چ. یک قلمروی گفت‌وگویی، با قدرتی که باعث می‌شود شما به‌طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد.

اکثر ما گمان می‌کنیم که راهبران فوق‌العاده، چیزی درون‌شان دارند که آنها را فوق‌العاده می‌کند. واقعیت این است که راهبران فوق‌العاده، افراد عادی مثل من و شما هستند.

اگرچه راهبران فوق‌العاده، ذاتاً افراد معمولی هستند، اما آنها زندگی (دنیا، دیگران و خودشان) را به‌گونه‌ای متفاوت می‌بینند (تجربه می‌کنند) و می‌فهمند (درک می‌کنند). در نتیجه با موقعیت‌های راهبری نیز، به‌گونه‌ای متفاوت تعامل می‌کنند. و در واقع آنچه که باعث می‌شود آنها راهبران فوق‌العاده‌ای باشند، نحوه تعامل آنها با موقعیت‌های راهبری - نحوه تعامل با دنیا، دیگران و خودشان - است. آنچه که باعث می‌شود این افراد، زندگی (دنیا، دیگران و خودشان) را به‌گونه‌ای متفاوت تجربه و درک کنند، این است که آنها زندگی را از طریق یک قلمروی گفت‌وگویی منحصربه‌فرد تجربه می‌کنند. برای مثال، در مورد یک پزشک، مجموعه‌ای از کلمات تخصصی (کلمات پزشکی) که به‌طور ویژه‌ای با هم مرتبط هستند، یک قلمروی گفت‌وگویی منحصربه‌فرد می‌سازند. این قلمروی گفت‌وگویی در طبابت به کار برده می‌شود و از طریق آن، یک پزشک می‌تواند بدن انسان را درک کند، بفهمد و با آن تعامل کند.

مانند مثالی که درباره پزشک برای طبابت زدیم، برای راهبر و راهبری هم یک قلمروی گفت‌وگویی وجود دارد که منجر به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خود می‌گردد. این قلمروی گفت‌وگویی برای راهبر و راهبری نیز از کلمات تخصصی تشکیل شده که همه آنها به‌طور ویژه‌ای با هم مرتبط هستند. استادی پیدا کردن در این کلمات تخصصی و نحوه ارتباط آنها با هم، یک قلمروی زبانی ایجاد می‌کند که از طریق آن، دنیا، دیگران و خودتان را دریافت و درک خواهید کرد و اعمال شما، اعمالی است که یک راهبر انجام می‌دهد؛ و در نتیجه همان‌طور با دنیا، دیگران و خودتان تعامل می‌کنید که یک راهبر تعامل می‌کند. در دانشکده پزشکی، پزشکان در قلمروی گفت‌وگویی برای طبابت تسلط پیدا می‌کنند. این دوره، درباره این است که شما برای خودتان، در قلمروی گفت‌وگویی راهبر و راهبری استادی پیدا کنید، و این استادی منجر به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خودتان می‌گردد.

در طول دوره، ما به شما کمک خواهیم کرد تا در این کلمات تخصصی و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر، استادی پیدا کنید. این کلمات و نحوه ارتباط آنها با هم، قلمروی گفت‌وگویی راهبر و راهبری را تشکیل می‌دهند. برای استادی در این کلمات، برای شما فرصتی فراهم می‌شود تا در تجربه زندگی شده خودتان (۱) کشف کنید منظور از هر یک از این کلمات تخصصی چیست و (۲) دنیای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را برای خودتان کشف کنید — این دنیا، از طریق نحوه ارتباط این کلمات تخصصی با یکدیگر، برایتان باز می‌شود. با این روش (یافتن مطالب ارائه شده در تجربه خودتان) قلمروی گفت‌وگویی عملاً به شما تعلق پیدا می‌کند — وگرنه این هم یک

«تئوری» دیگر است. وقتی این کار کامل شود، شما زندگی را به عنوان یک راهبر دریافت و درک کرده و به عنوان یک راهبر با زندگی تان تعامل خواهید کرد.

همانند یک پزشک، فیزیکدان، یا اقتصاددان، یا هرکس دیگری که در یک عرصه خاص استادی پیدا کرده است، شما هم باید با کلمات تخصصی جدید و چالش برانگیز و نحوه ارتباط آنها با هم دست و پنجه نرم کنید و آنها را در تجربه خودتان قرار دهید. اما نباید کلمات یا ایده‌هایی که برایتان راحت‌تر است را جایگزین این کلمات تخصصی کنید. برای مثال، ممکن است کلمه «دل و روده» برایتان راحت باشد، اما اگر بخواهید طبابت کنید، بهتر است «دریچه ایلئوسکال» را تمایز دهید و کارکرد آن در سیستم گوارشی بدن برایتان شفاف باشد.

مهم است به خاطر داشته باشید لازمه این قلمروی گفت‌وگویی با قدرتی که باعث می‌شود بودن راهبر بودن و اعمال مربوط به عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد، این است که در این کلمات تخصصی و نحوه ارتباطشان با یکدیگر، استادی پیدا کنید و کلمات تحریف شده هر یک از آنها را جایگزین نکنید.^۶

توجه: در طول برنامه، گاهی به جای عبارات کامل «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری» یا «راهبر بودن چیست و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود چه معنایی دارد»، از کلمات مختصر راهبر و راهبری استفاده خواهیم کرد. وقتی کلمات راهبر و راهبری را شنیدید، لطفاً آنها را به عنوان عبارات کامل‌شان بشنوید.

ح. با این فایل چکار باید بکنید؟

لطفاً متن این فایل را به دقت بخوانید، و سوالات، نظرات یا دریافت‌هایتان را درباره آن بنویسید. سوالات، نظرات و دریافت‌هایتان را روز اول دوره همراه خود بیاورید. در طول شش روز دوره، وقتی به بخش‌هایی رسیدیم که از آنها سوال دارید، یا نظر و دریافتی درباره آنها دارید، لطفاً دست‌تان را بلند کنید تا به آنها بپردازیم.

در روز اول دوره، بر روی مطالبی که مربوط به محتوای این متن است کار خواهیم کرد. برای محقق کردن قولی که از شرکت در این دوره به شما داده‌ایم، باید حتماً قبل از جلسه اول، تمام این متن را با دقت خوانده و سوالات، نظرات و دریافت‌هایتان را یادداشت کرده باشید.

روز اول دوره، به شما فرصتی داده می‌شود که انتخاب کنید آیا می‌خواهید در ادامه دوره شرکت کنید یا نه. کسانی که در آن فرصت، انتخاب می‌کنند در ادامه دوره شرکت نکنند، بخشی از هزینه دوره به آنها بازگردانده می‌شود.

^۶ - حتی ممکن است همه شما این شکایت را داشته باشید که "زبانی که ما به کار می‌بریم، بسیار پیچیده است و لازم نیست اینقدر سخت باشد، می‌توان از زبان بسیار ساده‌تر و قابل فهم‌تری استفاده کرد" این اشتباه را نکنید، وگرنه آنچه که در این دوره برایتان فراهم شده را بدست نمی‌آورید.

خ. نحوه مواجهه شما با خواندن این متن

این دوره راهبری، از یک دیدگاه منحصر به فرد توسعه یافته است (که برای اکثر افراد، ناآشناست) - ما دریافتیم که این دیدگاه برای فراهم کردن دسترسی به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود، ضروری است. در نتیجه، بیشتر مطالبی که در طول دوره و در این مقدمه ارائه می‌شود، در برخورد اول تا حدودی چالش برانگیز خواهد بود. اگر تمایل داشته باشید با آنچه که در ابتدا به نظر تان چالش برانگیز است دست و پنجه نرم کنید، با قدرتی که مدل هستی‌شناختی و روش پدیده‌شناختی‌اش در فراهم کردن دسترسی به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان دارد، مواجه خواهید شد.

برای مثال، اگر در دوره‌هایی با موضوعات: کاربرد ریاضیات پیشرفته در توسعه استراتژی سرمایه‌گذاری، یا کاربرد نظریه نسبیت انیشتین در توسعه کنترل مؤثرتر ماهواره‌ها شرکت کنید، احتمالاً در برخورد اول، مطالبی که در دوره ارائه می‌شود، برایتان سخت خواهد بود. در عین حال، احتمالاً از این امر آگاه هستید که موضوع منحصر به فرد ریاضیات پیشرفته یا فیزیک، برای استادی شما در استراتژی سرمایه‌گذاری یا کنترل ماهواره‌ها، لازم است و در نتیجه تمایل پیدا می‌کنید آنقدر خودتان را با این مطالب درگیر کنید تا با آن دیدگاه منحصر به فرد آشنا شوید.

اکثر ما، با قدرت دیدگاه هستی‌شناختی یا روش پدیده‌شناختی مخصوصاً در بحث راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری مواجه نشده‌ایم. در نتیجه، تا قبل از این که قدرت این روش برایتان روشن شود، هر موقع از خودتان پرسیدید که آیا چالش درگیر شدن با این دیدگاه‌های ناآشنا ارزشش را دارد یا نه، قول این قدرت را به خودتان یادآوری کنید. همچنین گاهی اوقات در فرایند یادگیری، در حین این که دارید تلاش می‌کنید چیزی را یاد بگیرید (دانش، یا فوت و فنی که بدست آورده‌اید) در یک لحظه، جزئی از وجودتان می‌شود. یا به بیان دیگر، به جای آن که شما از آن استفاده کنید، حالا آن چیز از شما استفاده می‌کند - یعنی در آن استادی پیدا کرده‌اید.

بهتر است بدانید ما از راهنمایی‌های فیلسوفی به نام Jacques Derrida پیروی کرده‌ایم. او در یکی از نقل قول‌هایش گفته است: «من هرگز تسلیم این وسوسه نمی‌شوم که فقط به خاطر سخت بودن، سخت بگیرم، چنین کاری خیلی مسخره است.» همچنین نقل قول دیگری از Derrida را به خاطر داشته باشید که گفته است: «گر چیزها ساده بودند، همه از آنها خبردار می‌شدند»

آنچه که باعث می‌شود مطالب ارائه شده در این دوره و در این مقدمه، در ابتدا چالش برانگیز به نظر بیاید، این است که مطالب ارائه شده، جهان‌بینی (مدل واقعیت) رایج و عام ما و همچنین معیار سنجش (چارچوب فکری) معمول ما را درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به چالش می‌کشد. در طول دوره، فرصتی برایتان فراهم می‌شود تا جهان‌بینی و معیار سنجش‌تان را به دقت بررسی کنید و بر اساس بررسی‌تان، انتخاب کنید که معیار سنجش و جهان‌بینی‌تان را متحول نمایید. در این صورت هر آنچه که ما از دیدگاه هستی‌شناختی و روش پدیده‌شناختی درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری می‌گوییم، طبق پیش‌بینی ما برایتان کاملاً قابل درک و هیجان‌انگیز خواهد بود.

همچنین، فراهم کردن دسترسی عملی به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان، اصلاً کار ساده‌ای نیست. برای آن که این دسترسی عملی را برای خودتان ایجاد کنید، باید ماهیچه‌های ذهنی‌تان را به کار بگیرید، و ما کاملاً شما را در انجام این کار حمایت خواهیم کرد.

د. توضیح کلمات تخصصی

قسمت زیر، مقدمه‌ای بر برخی از کلمات تخصصی و ارتباط آنها با یکدیگر است تا دیدگاهی را شکل دهد که قلمروی گفت‌وگویی راهبر و راهبری که در این دوره به کار برده می‌شود را تشکیل می‌دهد. کاری که شما با خواندن این مقدمه باید بکنید، این است که با این کلمات تخصصی و دیدگاه‌های ارائه شده، آشنا شوید. در طول دوره با شما کار می‌کنیم تا در این کلمات تخصصی و دیدگاه‌ها استادی پیدا کنید (با یافتن آنها در تجربه زندگی شده خودتان، آنها را جزئی از خودتان کنید و مالک آنها شوید).

۱. منظور از «هستی‌شناختی» چیست؟

همان‌گونه که پیش‌تر گفتیم، کلمه هستی‌شناسی (*ontology*) - برگرفته از کلمات یونانی (*onto*) «بودن» و (*logos*) «مطالعه» - یعنی «مطالعه بودن» است.^۷ در این دوره، به این سوال می‌پردازیم که راهبر بودن چیست. یعنی هنگام راهبر بودن، طبیعتِ بودن چیست، و هنگام عملکرد مؤثر راهبری، اثر (کارکرد) بودن، بر عملکرد یک فرد چیست؟

مسئله از دیدگاه‌های مختلفی می‌توان راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را مورد بررسی قرار داد. هر یک از این دیدگاه‌ها، بینش‌هایی برایمان فراهم می‌کند که سایر دیدگاه‌ها فراهم نمی‌کنند. برای مثال یک دیدگاه روان‌شناختی، راهبر و راهبری را از دیدگاه ذهن مورد بررسی قرار می‌دهد؛ یک دیدگاه تاریخی، راهبر و راهبری را از دیدگاه مثال‌های تاریخی از خوب، بد، نالایق و یا عدم حضور راهبر و راهبری مورد بررسی قرار می‌دهد؛ یک دیدگاه تکاملی، توسعه راهبر و راهبری را از دیدگاه سازگاری و انتخاب طبیعی بررسی می‌کند؛ همچنین راهبر و راهبری می‌تواند از دیدگاه‌های جامعه‌شناسی، عصب‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، کسب‌وکار و ... مورد بررسی قرار گیرد.

همان‌طور که گفتیم، راهبر و راهبری می‌تواند از جنبه علم هستی‌شناسی نیز مورد بررسی قرار گیرد. هستی‌شناسی، راهبر و راهبری را از دیدگاه طبیعت و کارکرد بودن در رابطه با راهبر بودن، و تاثیر بودن بر عملکرد مؤثر راهبری مورد بررسی قرار می‌دهد. دیدگاه هستی‌شناختی، در حین این که بینش‌ها و قضایای قابل آزمایش خود را در اختیار ما قرار می‌دهد، خودش مکمل یافته‌ها و بینش‌هایی است که از سایر دیدگاه‌ها بدست آورده‌ایم. اگرچه دیدگاه هستی‌شناختی برای اکثر ما، ناآشنا تر از سایر دیدگاه‌هاست و در نتیجه شاید در ابتدا برایمان سخت به نظر بیاید، اما در فراهم کردن دسترسی به بودن راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان/براز طبیعتی خود، قدرت بی‌نظیری دارد.

درباره راهبر و راهبری، نقطه‌نظرهای گوناگون و حتی متضادی وجود دارد: «این یک کلیشه در ادبیات راهبری است که راهبری، حتی یک تعریف واحد ندارد.» (Bennis, ۲۰۰۷، ص. ۲) و همچنین توصیف‌های مختلف و متضادی درباره طبیعت و کارکرد

^۷ - کلمه هستی‌شناسی، در اصل مربوط به آن چیزی است که وجود دارد (آنچه که هست)؛ اما در معنای کنونی‌اش، مربوط به طبیعتِ بودن است (بودن به چه شکل است) - یا به بیانی دقیق‌تر، اینکه طبیعت و کارکرد بودن چیست.

برای علاقه‌مندان به فلسفه، ما کلمه هستی‌شناختی را در معنایی که هایدگر به کار برده، استفاده می‌کنیم. مراجعه کنید به هایدگر، ۱۹۶۲، هستی و زمان، Oxford UK: Blackwell. ما کلمه هستی‌شناختی را در معنای قدیم و متافیزیکش به کار نمی‌بریم - در معنای قدیم و متافیزیک، برخی افراد آن را خداشناسی نامیده‌اند - مثلاً «بحث مقدماتی درباره وجود خدا» یا در معنای افلاطونی، وجود اولیه فرم‌های ایده‌آل یا مدل‌های اصلی و اولیه.

راهبر و راهبری وجود دارد: «دانشمندان نمی‌دانند درباره چه چیزی مطالعه می‌کنند و افراد شاغل نمی‌دانند در حال انجام چه کاری هستند.» (Rost, ۱۹۹۳، ص. ۸) انعکاس این امر، تحقیقی است که در سایت آمازون برای کتاب‌هایی انجام شد که موضوع‌شان «راهبر» و «راهبری» است. نتیجه این تحقیق این بود که ۲۱۶۹۰۴ کتاب درباره «راهبر» و ۲۰۱۴۶۲۶ کتاب درباره «راهبری» به چاپ رسیده و این تعداد همچنان در حال افزایش است - برای مثال در سال گذشته، به تعداد این کتاب‌ها، تقریباً به ترتیب ۵۱۶۰۰ و ۲۸۰۰۰ کتاب افزوده شد.^۸

اگرچه دیدگاه هستی‌شناختی درباره راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به طرز منحصر بفردی تمایز می‌دهد، و طبیعت و کارکرد راهبر و راهبری را به‌طور منحصر بفردی توصیف می‌کند، اما هدف ما این نیست که فقط نقطه‌نظر جدید دیگری درباره راهبر و راهبری ارائه دهیم یا فقط طبیعت و کارکرد دیگری به راهبر و راهبری اضافه کنیم. ما به این دلیل از هستی‌شناختی (و روش پدیده‌شناختی‌اش) استفاده می‌کنیم که همان‌طور که در بالا گفتیم، دیدگاه هستی‌شناختی در فراهم کردن دسترسی عملی به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خود، به طرز منحصر بفردی مؤثر است.

اکثر افراد، به اشتباه گمان می‌کنند بودن، تغییرناپذیر است. اما همه ما بلافاصله تفاوت بین «تو داری حماقت می‌کنی» را با «تو احمق هستی» متوجه می‌شویم. با در اختیار داشتن ابزارهای درست، هر کسی می‌تواند نوع بودنش را انتخاب کند، و یکی از بخش‌های دوره، درباره فراهم کردن همین ابزارها برای شماست. منظور ما این نیست که بتوانید انواع بودن را تظاهر کنید؛ بلکه بحث ما درباره این است که بتوانید به‌گونه‌ای/اصیل و به‌طور طبیعی، آن نوع بودنی باشید که برای مؤثر بودن در یک موقعیت لازم است.

در هر یک از سه جز تشکیل‌دهنده این دوره، از رویکرد هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی استفاده می‌شود. در بخش اول (جز اول) تشکیل‌دهنده دوره)، از رویکرد هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی استفاده می‌کنیم تا برای استادی در چهار عامل زیربنایی راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، یک دسترسی عملی فراهم کنیم (این چهار عامل عبارت‌اند از: تمامیت، اصیل بودن، بودن و عملکرد خود را از چیزی بزرگ‌تر از خود گرفتن، و منشا بودن). سپس با تکیه بر این زیربنا، در بخش دوم (جز دوم) تشکیل‌دهنده دوره) از رویکرد هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی استفاده می‌کنیم تا شرکت‌کنندگان بتوانند یک چارچوب بستری برای راهبر و راهبری خلق کنند. این چارچوب، بودن و عملکرد یک راهبر را به‌عنوان ابراز طبیعی خودشان برای آنها فراهم می‌کند. در بخش سوم (جز سوم) تشکیل‌دهنده دوره)، از رویکرد هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی استفاده می‌کنیم تا آن دسته از محدودیت‌های نگرشی/دریافتی و کارکردی هستی‌شناختی که میان همه انسان‌ها مشترک است و سد راه ابراز طبیعی‌شان می‌شود را مورد بررسی قرار دهیم و به این محدودیت‌ها دسترسی پیدا کنیم. ما مخصوصاً بر محدودیت‌های نگرشی/دریافتی و کارکردی تمرکز می‌کنیم که هنگام راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، رهایی فرد برای بودن و عمل کردن را محدود می‌کنند و به آن شکل می‌دهند.

^۸ - این اطلاعات در ۱۹ آوریل ۲۰۱۶ به دستمان رسیده است.

همچنان که به جنبه‌های مختلف این دوره می‌پردازید، وقتی بر روی یک جنبه کار می‌کنید، جنبه‌های قبلی که درباره آنها صحبت شده، برایتان وضوح بیشتری پیدا می‌کنند و دسترسی‌تان به آنها افزایش می‌یابد. در نتیجه با بیشتر مطالب دوره، بیش از یک بار سروکار خواهیم داشت.

خلاصه: در این دوره، کاربرد هستی‌شناسی عبارت است از: طبیعت بودن در راهبر بودن، و اثر بودن بر نگرش‌ها/دریافت‌ها، احساسات، تصور خلاق، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عملکرد یک فرد در عملکرد مؤثر راهبری.

۲. منظور از «نوع بودن» چیست؟

وقتی درباره نوع بودن یک نفر دیگر صحبت می‌کنیم، شاید بگوییم: «او حالش خوب است»، یا «آن چیز او را عصبانی کرد» یا «او همیشه خوش رو است» یا «او برونگراست». همچنین گاهی ممکن است درباره نوع بودن خودمان صحبت کنیم یا درباره آن فکر کنیم.

به بیانی دقیق‌تر، نوع بودن ما، از ترکیبی از (۱) حالت ذهنی، (۲) حالت احساسی، (۳) وضعیت جسمی و (۴) افکار، فرایندهای فکری و خاطرات ما ساخته می‌شود (یا تشکیل می‌شود). یا اگر بخواهیم تخصصی‌تر بگوییم، نوع بودن ما در هر لحظه یا موقعیت، ترکیبی از (۱) نگرش یا حالت ذهنی ما، (۲) احساسات یا عواطف ما، (۳) حس‌های بدن‌مان، و (۴) افکار و خاطرات‌مان است. به‌طور خلاصه، نوع بودن ما همان چیزی است که درون ما می‌گذرد.

توجه داشته باشید که موقتی‌بودن نوع بودن ما، به خاطر آن چیزی است که در یک لحظه یا در یک موقعیت خاص درون‌مان رخ می‌دهد. حتی اگر بتوان گفت یک نوع بودن خاص، نوع بودن معمول و شاخص ماست، باین حال هیچ یک از ما همیشه فقط نوع بودن معمول و شاخص‌مان نیستیم.

اگر آنچه که تا بحال درباره نوع بودن گفته‌ایم را در تجربه خودتان بررسی کنید (و حتما باید این کار را انجام دهید)، آنچه که گفتیم کاملاً برایتان روشن می‌شود. اما دو واقعیت درباره نوع بودن ما وجود دارد که شاید در ابتدا برایتان مبهم باشد:

(۱). عملکرد ما به‌طور معمول، لحظه‌به‌لحظه هم‌راستا با نوع بودن‌مان در آن لحظات است. این واقعیت، درباره هر نوع‌بودنی صدق می‌کند، مانند دلخور، ناراحت، مهربان و ... برای مثال، وقتی عصبانی هستیم، احتمالاً با عصبانیت عمل می‌کنیم، و وقتی مطمئن هستیم، احتمالاً با اطمینان عمل می‌کنیم. مشخص است که وقتی عصبانی، مطمئن، دلخور، ناراحت یا مهربان هستیم، عملکردمان هم احتمالاً هم‌راستا با آن نوع بودن است. به بیانی دقیق‌تر، عملکردمان هم‌راستا است با ترکیبی از نوع بودن‌هایمان، یا یک یا چند جنبه از نوع بودن‌هایمان.

توجه داشته باشید که ما گفتیم عملکردمان، تقریباً همیشه با نوع بودن‌مان (آنچه درون‌مان می‌گذرد) هم‌راستا است. و این تمام آن چیزی است که می‌تواند به‌طور مستقیم در تجربه‌مان (در آگاهی ما) اثبات گردد. ما می‌توانیم درباره اتصال‌ها یا روابط دیگری که بین نوع بودن و عملکردمان وجود دارد، تئوری‌های دیگری داشته باشیم. اما هیچ گواه (مدرکی) وجود ندارد که نشان دهد اتصال یا ارتباط دیگری بین نوع بودن و نحوه عملکردمان وجود دارد. به جز این که این دو با یکدیگر هم‌راستا هستند.

همچنین باید توجه داشته باشیم که اکثر مردم، طوری زندگی می‌کنند و طوری در زندگی عمل می‌کنند که گویی آنچه درون‌شان می‌گذرد، علت و منشا عملکردشان است (منظور از «آنچه درون‌شان می‌گذرد»، همان ترکیبی از حالت ذهنی، حالت احساسی، وضعیت جسمی و افکار و خاطرات آنهاست). اما هیچ مدرک علمی برای باور به این ارتباط علت و معلولی وجود ندارد. تنها چیزی که می‌توانیم درباره ارتباط بین نوع بودن و عملکردمان بگوییم، این است که آنها، به‌طور متقابل از یکدیگر ناشی می‌شوند و یا هر دو با هم رخ می‌دهند.

در حقیقت، در طول دوره تحقیقات عصب‌شناسی بیشتری را برایتان ارائه خواهیم کرد که بر خلاف این باور است که آنچه درون‌مان می‌گذرد، علت و منشا عملکردمان است (تحقیقاتی که ارائه خواهد شد، از این افراد است: کلنسی ۱۹۹۳، لیبت ۱۹۹۹، هاوکینز ۲۰۰۴، سون ۲۰۰۸، هاگارد ۲۰۰۹، کندل ۲۰۰۹، بود ۲۰۱۱، ولپرت ۲۰۱۱، زیمر ۲۰۱۳ و باکتر ۲۰۱۳). نقل قول‌های زیر، خلاصه‌ای از تحقیقات عصب‌شناسی به نام سام هریس (۲۰۱۲) است که به زبان ساده، اتصال بین آنچه دورن‌تان می‌گذرد (در اینجا منظور تصمیم یا نیت شماست) را با عملکردتان بیان می‌کند:

چند لحظه قبل از آگاه شدن از کاری که قرار است انجام دهید - زمانی که به‌نظر می‌رسد شما از درون کاملاً آزاد هستید هرطور که دوست دارید رفتار کنید - مغز شما از قبل کاری که قرار است انجام دهید را تعیین کرده است. سپس شما از این «تصمیم» آگاه می‌شوید و باورتان این است که شما خودتان در فرایند ساختن آن قرار دارید. (ص. ۹)

قصد و نیت این که یک کار را انجام دهید و کار دیگری را انجام ندهید، از آگاهی شما نشأت نمی‌گیرد - بلکه این‌طور به‌نظر می‌رسد که از آگاهی‌تان نشأت گرفته است... (ص. ۸) {تاکید اضافه شده است}

به‌طور خلاصه، عملکرد ما صرفاً با نوع بودن‌مان هم‌راستا است - یعنی عملکرد ما با ترکیبی از یک یا چند جنبه از حالت ذهنی، حالت احساسی، وضعیت جسمی، و افکار و خاطرات‌مان هم‌راستا است؛ اما جنبه‌هایی از آنچه که درون‌مان می‌گذرد، منشا و علت عملکرد ما نیست.

۲. و شاید آنچه کمتر بدیهی است، این باشد که نوع بودن و عملکرد ما (که هر دو با هم رخ می‌دهند و با یکدیگر هم‌راستا هستند)، همبسته است با طوری که آنچه با آن سروکار داریم برایمان نمود یا ظهور می‌کند^۹ - یعنی به‌طور طبیعی، لزوماً و از نزدیک با هم مرتبط هستند؛ یا به بیانی شاعرانه‌تر، با هم در رقص هستند. به‌طور خلاصه، نوع بودن و عملکرد ما به‌طور طبیعی، همبسته است با (در رقص است با) طوری که آنچه با آن سروکار داریم برایمان نمود پیدا می‌کند. برای مثال، اگر موقعیتی که با آن سروکار داریم، یک موقعیت تهدید/میز برایمان نمود پیدا کند یا تهدید/میز برایمان نمود پیدا کند، نوع بودن و عملکردمان احتمالاً به‌طور طبیعی همبسته است (در رقص است) با موقعیتی که برایمان تهدید/میز نمود یا ظهور پیدا می‌کند. از سوی دیگر، اگر موقعیتی که با آن سروکار داریم، به‌عنوان فرصتی برای بهتر شدن برایمان نمود یا ظهور پیدا کند، احتمالاً نوع بودن و عملکردمان همبسته است با موقعیتی که به‌عنوان فرصتی برای بهتر شدن برایمان نمود پیدا می‌کند.

^۹ منظورمان از «همبسته است» همبستگی آماری محض نیست، منظورمان این هم نیست که یکی «منشا و علت» دیگری است.

شما می‌توانید با بررسی موارد ۱ و ۲ در تجربه شخصی‌تان، آنها را برای خودتان اثبات کنید. درباره مورد ۱: آیا نوع بودن شما در این لحظه - یعنی ترکیبی از نگرش یا حالت ذهنی، عواطف و احساسات، حس‌های بدنی‌تان، و افکار و خاطرات شما درباره چیزی که با آن سروکار دارید - با نوع عمل کردن‌تان در این لحظه هم‌راستا است؟ یا به بیانی دقیق‌تر، آیا نوع بودن و عملکرد شما با یکدیگر هم‌راستا است؟ و آیا این اساسا درباره موقعیت‌هایی که در گذشته با آنها سروکار داشته‌اید، صدق می‌کند؟

و سپس مورد ۲: آیا نوع بودن و عملکرد شما (که هر دو با هم رخ می‌دهند به‌طوری که گویی یک چیز هستند)، همبسته است با (ارتباط نزدیکی دارد با) آن‌طور که آنچه با آن سروکار دارید برایتان نمود یا ظهور پیدا می‌کند؟ و آیا این اساسا در مورد موقعیت‌هایی که در گذشته با آنها سروکار داشته‌اید نیز صدق می‌کند؟ (آن دسته از شما که وسوسه می‌شوید متن آنچه که گفتیم را بفهمید، در فهمیدن متن آنچه گفتیم متوقف نشوید، بلکه سعی کنید عملا آنچه گفتیم را در تجربه زنده خودتان مورد بررسی قرار دهید.)

به‌طور خلاصه: نوع بودن و عمل کردن ما، همبسته است با (به‌طور طبیعی و لزوما ارتباط نزدیکی دارد با؛ در رقص است با) آن‌طور که چیزی که با آن سروکار داریم، برایمان نمود یا ظهور پیدا می‌کند.

در طول دوره، دوباره به همه مطالب این بخش خواهیم پرداخت و آنها را برایتان شفاف خواهیم کرد تا شما بتوانید موجه بودن آن را در تجربه زنده خودتان تایید کنید. علاوه بر این، در طول جلسات دوره، عمیقا به اهمیت اساسی مطالب این بخش برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، خواهیم پرداخت.

الف. یک حقیقت درباره این‌که چیزی که با آن سروکار داریم، چطور برایمان نمود پیدا می‌کند

وقتی طوری زندگی می‌کنیم که انگار آن کسی که هستیم، همان چیزی است که وقتی می‌گوییم «من» یا «خودم» به آن اشاره می‌کنیم (که معمولا همین‌طور زندگی می‌کنیم)، برای طوری که زندگی، زندگی کردن و خودمان برایمان نمود پیدا می‌کند، یک پیش زمینه وجود دارد. یعنی وقتی آن کسی که برای خودمان هستیم، همان چیزی است که وقتی می‌گوییم «من» یا «خودم» به آن اشاره می‌کنیم، این پیش زمینه (یا می‌توانیم بگوییم این محیط) برای طوری که زندگی، زندگی کردن و خودمان برایمان نمود پیدا می‌کند، زندگی، زندگی کردن و خودمان را رنگ و شکل می‌دهد. ما این پیش زمینه یا محیط برای طوری که زندگی، و خودمان نمود پیدا می‌کند را مود (حال و هوا، جو) می‌نامیم.

نمود زندگی، زندگی کردن و خود، در جلو قرار دارد و مود (حال و هوا، جو) در پس زمینه، نمود را در آن جلو رنگ و شکل می‌دهد. در طول جلسات دوره، به آنچه در این پاراگراف گفتیم به‌طور کامل خواهیم پرداخت و آن را برایتان شفاف خواهیم کرد. تا اینجا کار، تنها چیزی که باید از این پاراگراف بگیرید، این است که چیزی به نام «مود» (حال و هوا، جو) وجود دارد، و مود با فضا متمایز است و با آن فرق می‌کند، فضا کلمه‌ای تخصصی است که در بخش بعد با آن مواجه خواهید شد.

۳. «طبیعت بنیادین و اساسی و کارکرد بودن برای انسانها» در مقابل «نوع بودن» یک انسان

میان:

طبیعت بنیادین و اساسی بودن برای انسانها، و

نوع بودن خاص لحظه-به-لحظه فردی یک شخص

تفاوت وجود دارد.

گاهی اوقات از نوع بودن خاص مان در هر لحظه آگاه هستیم، ولی ما انسانها، این که وجود داریم (این که هستیم) را آن قدر مسلم فرض می کنیم که درباره طبیعت واقعی و کارکرد بودن برای انسانها فکر نمی کنیم (مگر این که درباره زمان هایی فکر کنیم که اصلاً نیستیم). در نتیجه، شفاف شدن طبیعت بنیادین و اساسی و کارکرد بودن برای انسانها (که با نوع بودن لحظه-به-لحظه هر یک از ما کاملاً فرق می کند) تا حدودی چالش برانگیز خواهد بود.

بودن برای انسانها (یعنی طبیعت بنیادین و اساسی بودن برای انسانها)، همان «بودن فضا» است (امکان، یا چیزی شبیه خالی بودن و خلا) که در آن فضا، زندگی، زندگی کردن و خودمان برایمان نمود یا ظهور پیدا می کند. همه چیز در فضایی که هستیم ظهور پیدا می کند، یعنی «وضعیت کلی دنیا» در فضایی که هستیم ظهور پیدا می کند - «وضعیت کلی دنیا» یعنی انواع اجسام فیزیکی و وجودهای غیرفیزیکی (و ویژگی های آنها و روابطی که دارند)، افراد دیگر (و ویژگی های آنها و روابطی که دارند)، و خودمان (و ویژگی های ما و روابطی که داریم)، همراه با بُعد فضایی اینجا و آنجا، و بُعد زمانی گذشته، حال و آینده.

آن «خودی» که در فضایی که هستیم ظهور پیدا می کند، همان چیزی است که وقتی می گوئیم «من» یا «خودم» به آن اشاره می کنیم - یعنی نوع بودن خاصی که در هر لحظه داریم، یا حسی که نسبت به خودمان داریم (هویت یا شخصیت مان). شما (به عنوان فضایی که هستید) می توانید از خودتان آگاه باشید. این «خودتان» می تواند هر چیزی باشد که موقع گفتن «من» یا «خودم» به آن اشاره می کنید، همچنین می توانید در لحظه ای که می گوئید «من» یا «خودم»، از نوع بودن تان آگاه باشید. به بیان دیگر، چیزی که موقع گفتن «من» یا «خودم» به آن اشاره می کنید، برای شما در فضایی که به صورت بنیادین و اساسی هستید ظهور پیدا می کند.

در اینجا به این نکته اشاره می کنیم که مشکل عبارت «فضایی که ما هستیم»، این است که به نظر می رسد این عبارت، به ذهنیت و ذهن گرایی اشاره می کند، اما منظور ما از این عبارت، اصلاً این نیست. در طول جلسات دوره، کاملاً آن را بسط خواهیم داد و شفاف خواهیم کرد.

به عبارت دیگر: همان طور که فیلسوف بزرگ مارتین هایدگر به گونه ای استادانه نشان می دهد، بودن برای انسانها (طبیعت بنیادین و اساسی بودن برای انسانها)، همیشه و فقط «بودن در دنیا» است (Heidegger 1927, trans 1996)، اگر چه ما معمولاً فکر می کنیم بودن یعنی چیزی که «در اینجا» قرار دارد، اما اگر با دقت نگاه کنید، خواهید دید که شما همیشه با چیزی یا

درباره چیزی هستید، و این یعنی همیشه «بودن» در دنیا (حتی اگر آن بخش از دنیا که شما با آن هستید، همان چیزی باشد که وقتی می‌گویید «من» یا «خودم» به آن اشاره می‌کنید، یا همان نوع بودن «من» یا «خودم» باشد).

شما می‌توانید برای خودتان تایید کنید که بودن برای شما، همان بودن در دنیا است، یعنی شما فضایی برای تمام دنیا هستید. در این دنیا، وقتی آگاه هستید، همیشه از چیزی یا درباره چیزی آگاه هستید (حتی اگر در یک لحظه، چیزی که به آن آگاه هستید، آگاه بودن تان باشد). به بیان دیگر، بودن برای انسانها، برای دنیا است، تمام دنیا («وضعیت کلی دنیای» ما) که ظهور پیدا کند (نمود پیدا کند).

نوع بودن لحظه‌به‌لحظه ما، طبیعت بنیادین و اساسی بودن برای ما انسانها نیست. وقتی ما فضایی برای زندگی هستیم که زندگی، در فضایی که ما هستیم ظهور پیدا کند، و خود «من» یا «خودم» یکی از چیزهایی باشد که در این فضا ظهور پیدا می‌کند، این باعث می‌شود در زندگی رها باشیم و با رهایی عمل کنیم - رهایی برای بودن و رهایی برای عمل کردن در هر موقعیتی و در مورد هر چیزی که با آن سروکار داریم. این نکته برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابزار طبیعی خودتان، بسیار مهم و اساسی است؛ و در طول جلسات دوره، به این طبیعت بنیادین و اساسی بودن برای ما انسانها، دسترسی ایجاد می‌کنیم.

همانند موردی که در بخش قبل (بخش ۲) مطرح کردیم، در طول دوره دوباره به همه مطالب این بخش خواهیم پرداخت و آنها را برایتان شفاف خواهیم کرد تا شما بتوانید موجه بودن آن را برای خودتان در تجربه زنده خودتان تایید کنید. علاوه بر این، در طول جلسات دوره، عمیقاً به اهمیت اساسی مطالب این بخش برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابزار طبیعی خودتان خواهیم پرداخت.

۴. اهمیت این‌که شما «فضایی که هستید» باشید، برای راهبر و راهبری چیست و چه تاثیری بر «نوع بودن» شما می‌گذارد؟

۱. در هر موقعیت راهبری، عملکرد شما در عملکرد راهبری، با نوع بودن شما در آن موقعیت هم‌راستا است.
۲. و نوع بودن شما در آن موقعیت، هم‌بسته است با (واکنشی است به) این‌که: آنچه در فضایی که هستید وجود دارد، چطور در آن موقعیت برایتان نمود پیدا می‌کند.
۳. و آنچه در فضایی که هستید وجود دارد، طوری که عملاً در آن موقعیت برایتان نمود پیدا می‌کند، حاصل نوع فضایی است که شما برای راهبر و راهبری هستید.

به‌طور خلاصه، در هر موقعیت راهبری، نوع فضایی که برای راهبر و راهبری هستید، نوع بودن و عملکرد شما را شکل می‌دهد.

تلاش برای شناسایی انواع درست بودن و عمل کردن - یعنی حالات درست ذهنی، احساسی، و جسمی و افکار و فرایندهای فکری درست، و عملکردهای درست - برای راهبر بودن در موقعیت‌های مختلف، و سپس وادار کردن شرکت کنندگان به این‌که

آن نوع بودن‌ها باشند و آن‌طور عمل کنند، برای خلق راهبران تاکنون با شکست مواجه شده است. راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، مربوط به نوع فضایی است که شما برای راهبر و راهبری هستید.

اصلی که رویکرد هستی‌شناختی راهبر و راهبری، بر روی آن بنا شده است:

۱. وقتی شما، خودتان را به‌عنوان «فضایی که همه چیز در آن ظهور پیدا می‌کند» در نظر بگیرید، در این صورت به خودتان دسترسی خاصی می‌دهید که نوع فضایی که برای راهبر و راهبری هستید را برای خودتان تعیین کنید.

۲. و نوع فضایی که شما برای راهبر و راهبری هستید، نحوه نمود پیدا کردن آنچه در آن فضا ظهور پیدا می‌کند را برای شما تعیین می‌کند.

۳. و نحوه نمود پیدا کردن آنچه در آن فضا ظهور پیدا می‌کند، نوع بودن و عمل کردن شما را در هنگام راهبر بودن و عملکرد راهبری تعیین می‌کند.

قول این دوره به شما، فراهم کردن دسترسی عملی به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان *ابراز طبیعی خودتان* است. این قول در صورتی محقق می‌شود که راهبر و راهبری را به‌عنوان یک بستر خلق کنید. استادی در این بستر باعث می‌شود با قدرت در دنیای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری زندگی کنید، همان‌طوری که راهبر و راهبری در هر لحظه و درون زمین بازی زندگی می‌شوند.^{۱۰} با استادی در این دنیا (زندگی در قلمروی گفت‌وگویی‌ای که این دنیا را تشکیل می‌دهد)، راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، *ابراز طبیعی خودتان* خواهد شد.

به‌طور خلاصه، زندگی در دنیای راهبر و راهبری، به بستری تبدیل می‌شود که باعث می‌شود در هر موقعیتی، به‌طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، *ابراز طبیعی‌تان* باشد. در طول دوره ما با شما کار خواهیم کرد تا بستر راهبر و راهبری را برای خودتان خلق کنید. این بستر، بودن در دنیای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را برای شما فراهم می‌کند تا در هر موقعیتی که با آن سروکار دارید، آن موقعیت‌طوری برایتان نمود یا ظهور پیدا کند که راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، نوع بودن و عملکرد طبیعی‌تان در آن موقعیت باشد.

۵. منظور از «بستر» چیست؟

هر موقعیتی که با آن سروکار داریم، در یک بستر برایمان ظهور پیدا می‌کند. اگرچه این بسترها، تاثیر بسزایی بر نگرش/ دریافت و رفتار ما می‌گذارند، اما اکثر اوقات ما بدون آگاهی یا توجه به این‌که آن بستر چیست عمل می‌کنیم. یک بستر به‌عنوان یک لنز شناختی (یک فیلتر قوی) عمل می‌کند که ما از طریق آن، زندگی (دنیا، دیگران و خودمان) را می‌بینیم. در هر موقعیتی، بستر ما برای آن موقعیت (۱) معنی جنبه‌های خاصی از آنچه که با آن سروکار داریم را تعیین می‌کند، (۲) برخی از جنبه‌ها را پررنگ می‌کند و (۳) برخی از جنبه‌ها را کم‌رنگ می‌کند یا حتی برخی از جنبه‌ها را کلاً از نظر ما پنهان می‌کند. همچنین یک

^{۱۰} - کسی که در دنیای راهبر و راهبری زندگی می‌کند، مانند پزشکی است که در دنیای علم پزشکی زندگی می‌کند، یا فیزیک‌دانی که در دنیای علم فیزیک زندگی می‌کند، یا سفالگری که در دنیای سفال‌ها زندگی می‌کند، یا استادی که در دنیای دانشگاهیان زندگی می‌کند.

بستر، قدرت آن را دارد که عملاً نحوه نمود پیدا کردن آنچه که با آن سروکار داریم را رنگ و شکل دهد. در نتیجه، چون نوع بودن و عمل کردن ما همیشه هم‌راستا با نحوه نمود پیدا کردن چیزی است که با آن سروکار داریم، یک بستر تاثیر بسزایی بر نوع بودن و عملکردمان دارد.

برای مثال، وقتی برای مذاکره شروط یک قرارداد تجاری جدید در حال صحبت با طرف مقابل هستیم، اگر بستر من برای مذاکراتم با طرف مقابل این باشد که «ما در مقابل آنها هستیم»، طرف مقابل احتمالاً این‌طور برایم نمود پیدا می‌کند که او به دنبال منافع خودش است و یا حتی می‌خواهد منافع مرا از من بگیرد. همچنین، نوع بودن من احتمالاً در چنین موقعیتی، تدافعی و یا حتی تهاجمی خواهد بود و عملکرد من ممکن است همانند عملکرد کسی باشد که می‌خواهد در یک بازی برنده شود. از سوی دیگر، اگر بستر من برای مذاکراتم با طرف مقابل، این باشد که «این یک مشارکت جدید است»، احتمالاً طرف مقابل برای من به‌عنوان فرصتی نمود پیدا می‌کند که می‌توانم با او یک رابطه جدید خلق کنم. همچنین نوع بودن من، همکاری و همراهی است و عملکرد من هم‌راستا با پیدا کردن راه‌حلهایی است که برای هر دو طرف، رضایت‌بخش باشد.

در مثال بالا، می‌توانید شروع کنید به این‌که تا حدودی به قدرتی که یک بستر در اثرگذاری بر نوع بودن و عملکرد یک فرد دارد پی ببرید.

۶. منظور از «محدودیت هستی‌شناختی» چیست؟

در این دوره، به بررسی آن دسته از عوامل هستی‌شناختی می‌پردازیم که فرصت‌های یک فرد برای بودن و عمل کردن را محدود می‌کنند و به آنها شکل می‌دهند، و به این عوامل هستی‌شناختی، دسترسی ایجاد می‌کنیم. ما این عوامل را محدودیت‌های هستی‌شناختی می‌نامیم، که شامل دو طبقه‌بندی فرعی به نام‌های: محدودیت‌های نگرشی/دریافتی و محدودیت‌های کارکردی است. (در بخش I، صفحه ۲۹ و بخش I، صفحه ۳۳ به ترتیب به محدودیت‌های نگرشی/دریافتی و کارکردی خواهیم پرداخت.)

ما بر این محدودیت‌های هستی‌شناختی تمرکز می‌کنیم زیرا این محدودیت‌ها، آزادی یک فرد را برای بودن در هنگام راهبر بودن محدود می‌کنند و به آن شکل می‌دهند. و در نتیجه، دریافت، احساسات، تصور خلاق، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عمل کردن او را نیز محدود کرده و به آن شکل می‌دهند. در این دوره، ما به کاهش قابل توجه این محدودیت و شکل‌دهندگی دسترسی ایجاد می‌کنیم، آن هم در جاهایی که این محدودیت و شکل‌دهندگی، بر راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری شما تاثیر می‌گذارد.

بعضی از این محدودیت‌های هستی‌شناختی نگرشی/دریافتی و محدودیت‌های هستی‌شناختی کارکردی که موانعی برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به شمار می‌آیند، ذاتی بوده و میان همه انسانها مشترک‌اند - یعنی (بدون هیچ مداخله‌ای) حاصل نحوه کارکرد مغز ما هستند. سایر این موانع، نتیجه پیشینه و تجربه یک فرد است.

خلاصه: محدودیت‌های هستی‌شناختی، موانعی برای ابراز طبیعی خود یک فرد به شمار می‌آیند (که ذاتاً در همه انسانها وجود دارد) و برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، باید آنها را از میان برداشت (یا حداقل آنها را به میزان قابل توجهی کاهش داد).

۷. منظور از «جهان‌بینی» (مدل واقعیت) چیست؟

دیکشنری Encarta (۲۰۰۴) جهان‌بینی را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک برداشت جامع یا تصویری از کل جهان و بشریت».

جهان‌بینی (یا مدل واقعیت)، به شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی اشاره می‌کند که بازبینی نشده‌اند و برداشت یک فرد از دنیا، دیگران و خودش و تعامل او با آنها از طریق همه این موارد صورت می‌گیرد. در حقیقت، یک فرد همه چیز را از طریق لنز جهان‌بینی‌اش می‌بیند. این لنز، جنبه مهمی از بودن یک فرد را تشکیل می‌دهد، یعنی آن‌طور که دنیا، دیگران و خود فرد برایش نمود پیدا می‌کند، توسط جهان‌بینی‌اش محدود می‌شود و شکل می‌گیرد.

برای آن‌که ببینید چگونه جهان‌بینی یک فرد، دیدگاه او را درباره دنیا، دیگران و خودش محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد، این مثال‌ها را در نظر بگیرید: تحول از کیهان‌شناسی بطلمیوس به کیهان‌شناسی کوپرنیک؛ تحول از انسان‌هایی که دیگران برایشان تصمیم می‌گیرند (دیگران یعنی روسای قبیله‌ها، فرمانده‌های ارتش، پادشاهان، امپراطورها، و کشیش‌های عالی رتبه) به اعضای خود مختار یک جامعه مدنی؛ تحول از توصیف مایه آتش‌زا به نظریه واکنش‌های شیمیایی لاوازیه؛ تحول از یک پارادایم آفرینشی به یک پارادایم تکاملی؛ تحول معنای انسان بودن از دیدن بعضی انسان‌ها به‌عنوان انسان‌های فرعی که برده‌داری را توجیه می‌کرد، به معنایی از انسان بودن که هیچ انسانی را به‌عنوان انسان فرعی نمی‌بیند؛ تحول از توصیف خلط به نظریه میکروب بیماری؛ تحول از مکانیک کلاسیک به مکانیک کوانتوم (که چیزی جدای از تعریف دوباره مکانیک کلاسیک ارائه کرد)؛ و در نهایت انقلاب شناختی که رویکردهای رفتارگرا را به مطالعات روان‌شناختی تبدیل کرد و در نتیجه شناخت را به‌عنوان یک اصل اساسی در مطالعه رفتار انسان پذیرفت.

یک مثال به روز از جهان‌بینی محدودکننده (که دیدن آن سخت‌تر است)، جهان‌بینی «علت و معلول» است که بیشتر مردم آن را دارند. اکثر ما، بر این باور هستیم که هر آنچه که با آن مواجه می‌شویم، معلول چیز دیگری است. این جنبه از جهان‌بینی ما، هر گونه پدیده‌ای که علت و معلول نباشد را برای اکثرمان نامفهوم می‌سازد.

مثالی از یک پدیده غیر علت/معلولی که صحت آن از نظر علمی هم تایید شده، پدیده «در هم تنیدگی» است. این نام، توسط فیزیکدانان کوانتوم، به همبستگی آنی، تغییرناپذیر و غیر علت/معلولی وضعیت دو ذره (کوانتوم) داده شده که ابتدا با هم تماس پیدا می‌کنند و سپس در یک فاصله‌ای از یکدیگر قرار می‌گیرند. «مهم نیست فاصله بین آنها چقدر باشد، اگر یکی از آنها فشرده، اندازه‌گیری یا مشاهده شود، دیگری همان لحظه واکنش نشان می‌دهد، حتی اگر تمام دنیا بین آن دو قرار بگیرد.»^{۱۱}

جهان‌بینی ما یک جهان‌بینی فیزیکدانی نیست. بنابراین با توجه به جهان‌بینی (مدل واقعیت) ما که هر آنچه که با آن مواجه می‌شویم، معلول چیز دیگری است، باید بگوییم وضعیت یک ذره، علت وضعیت ذره دیگر است. هر چند، این نمی‌تواند درست باشد، زیرا وقتی این دو ذره را اندازه‌گیری می‌کنیم، در یک فاصله‌ای از یکدیگر قرار دارند و نتیجه حاصل، یک نتیجه آنی است.

¹¹ - Gilder, Louisa. 2008. The Age of Entanglement. New York: Alfred A. Knopf, p. 3

چون این نتیجه حاصل، در یک فاصله‌ای که دو ذره از هم قرار دارند، یک نتیجه آنی است، این ارتباط نمی‌تواند یک رابطه علت/معلولی باشد. وقتی دو ذره از هم فاصله دارند، عملکرد آنی به‌عنوان یک پدیده علت/معلولی، محدوده سرعت نور به‌عنوان حداکثر سرعت انتقال اطلاعات از محلی به محل دیگر را که از طریق آزمایش اثبات شده است، نقض می‌کند (یعنی برای آن که چیزی معلول یک علت باشد، باید با سرعت نور اتفاق بیفتد).^{۱۲}

«این تنها زمانی است که می‌توانم به این فکر کنم که وقتی یک نظریه، به یک پیش‌بینی عجیب و غریب منجر شد، آن پیش‌بینی را یک سری آزمایشات استادانه تایید کردن د ولی همه از این نتیجه ناراحت بودند. ما واقعا دوست نداریم که طبیعت به ما بگوید دیدگاه قاطع‌مان درباره جهان (جهان بینی - مدل واقعیت) دیگر جایگاهی ندارد.» Trefil (۲۰۰۸)

مثال دیگری در عرصه مکانیک کوانتوم مطرح می‌کنیم که نشان می‌دهد چگونه جهان‌بینی (مدل واقعیت) یک فرد، به‌عنوان لنز عمل می‌کند و فرد همه دنیا را از طریق آن لنز می‌بیند: حتی انیشتین بزرگ هم وقتی با اصل عدم قطعیت هایزنبرگ مواجه شد، جهان‌بینی‌اش (مدل واقعیت) او را محدود کرد و گفت: «خدا با جهان طاس بازی نمی‌کند».^{۱۳} او همچنین واقعیت درهم‌تنیدگی را با عنوان «شبح‌گونه عمل کردن در یک فاصله» مورد انتقاد قرار داد. انیشتین بر این باور بود که ثابت خواهد شد درهم‌تنیدگی، صرفا اشتباهی در یک نظریه است. حتی یک بار نوشت: «این نظریه که یک الکترون در معرض تابش نور، باید به اختیار خودش، نه تنها لحظه پرش بلکه مسیرش را نیز انتخاب کند، برای من کاملا غیر قابل تحمل است. در این صورت من ترجیح می‌دهم به جای فیزیکدان، پینه‌دوز باشم، یا حتی کارمند یک قمارخانه باشم».^{۱۴}

خوشحالیم که انیشتین مجبور نشد فیزیک را رها کند و پینه‌دوز شود. زیرا دقیقا پس از مرگش بود که آزمایشات، پدیده غیر علت/معلولی درهم‌تنیدگی را اثبات کردند - همه این‌ها نشان می‌دهد که جهان‌بینی (مدل واقعیت) یک فرد، دیدگاه او را درباره دنیا محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد، و این حتی درباره انسانهای برجسته و بزرگ هم صدق می‌کند. و همچنین به این نکته توجه کنید که دگرگون کردن جهان‌بینی‌مان، مخصوصا برای هر یک از ما که انیشتین نیستیم، تا چه حد چالش‌برانگیز و حتی تهدیدآمیز است (درباره مؤثر برخورد کردن با این موضوع، توضیحات بیشتری خواهیم داد).^{۱۵}

^{۱۲} - فیزیکدانی به نام James Trefil برای در هم‌تنیدگی، یک مثال روزمره را مطرح می‌کند: "اگر دو توپ بیس بال را کف دست‌تان بگذارید و سپس یکی را به چپ و دیگری را به سمت راست پرتاب کنید، انتظار دارید اندازه‌گیری سرعت یک توپ، بر سرعت توپ دیگر اثر نگذارد... در مورد الکترون‌ها اینطور نیست. وقتی دو الکترون با هم تماس پیدا می‌کنند، هرگز این تماس را فراموش نمی‌کنند. مثل این است که با اندازه‌گیری توپی که در دست چپ قرار دارد، تعیین کنید توپی که در دست راست است چکار می‌کند."

Trefil, James. Very Small, Very Weird. Washington Post. A book review of The Age of Entanglement. 7 Dec 2008. Also see Salant, et al (2008), "Testing the speed of 'spooky action at a distance'"

^{۱۳} Isaacson, Walter. 2007, paperback edition. Einstein: His Life And Universe. New York: Simon & Schuster, p. 4.

^{۱۴} - Born, Max. 2005, first published 1971. The Born-Einstein Letters 1916 - 1955: Macmillan, p. 80, letter of 29 April 1924.

^{۱۵} - مشکلات و عدم تمایلی که انسان‌ها در تغییر جهان‌بینی‌شان با آن مواجه می‌شوند، توسط مشاهدات Stapp نشان داده شده است که "بیش از سه چهارم یک قرن، از دگرگونی قوانین کلاسیک گذشته است، اما همچنان نظریه جبر مکانیکی بر محیط فکری عموم، غالب است." مقدمه Stapp Henry, P. 2007. جهان متفکر: مکانیک کوانتوم و اثر مشاهده گر Springer-Verlag.

پدیده غیر علت/معلولی (که در اینجا مثال درهم تنیدگی برای آن مطرح شد)، برخلاف تصور ماست (ذهن را در هم می شکند) و به محدودیت‌هایی که جهان‌بینی‌مان بر ما تحمیل می کند، اشاره دارد.

متأسفانه توانایی «دیدن» جهان‌بینی خودمان کار فوق‌العاده سختی است. جهان‌بینی یک فرد، مانند هوا برای پرنده، یا آب برای ماهی است؛ و معمولاً نمی‌توانیم آن را ببینیم. با این وجود، برای هر یک از ما، جهان‌بینی‌مان (یا مدل واقعیت) - یعنی شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم بازمینی نشده درباره دنیا، دیگران و خودمان - همه این‌ها جنبه مهمی از بودن ما را تشکیل می‌دهند و نوع بودن ما را در برخورد با دنیا، دیگران و خودمان محدود می‌کنند و به آن شکل می‌دهند.

۸. منظور از «معیار سنجش» (چارچوب فکری) چیست؟

دیکشنری تفکر جدید فونتانا (۱۹۸۸)، می‌گوید معیار سنجش شما به صورت گزینشی، مسیر و پیامد دریافت‌ها و فکر کردن شما را محدود می‌کند. دیکشنری Encarta (۲۰۰۴) چارچوب فکری را این‌گونه تعریف می‌کند: «مجموعه‌ای از باورها یا یک نوع فکر کردن، که رفتار و دیدگاه یک فرد را تعیین می‌کند». معیار سنجش به شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی اشاره می‌کند که بازمینی نشده‌اند و یک فرد از طریق آنها، از یک چیز خاص در دنیای خود برداشتی می‌کند و با آن تعامل می‌کند.

اگرچه جهان‌بینی یک فرد، به همه چیز در دنیای او مربوط می‌شود، اما هر یک از معیارهای سنجش او، مربوط به یک چیز خاص در دنیای اوست. گویی جهان‌بینی ما، یک لنز اصلی است که از طریق آن، به همه چیز در دنیایمان نگاه می‌کنیم. و چارچوب‌های ذهنی مختلف ما، لنزهای فرعی هستند که از طریق آنها، به چیزهای خاصی در دنیای خود نگاه می‌کنیم.

برای مثال، تعصبی که درباره یک چیز خاص داریم، یک معیار سنجش درباره آن چیز محسوب می‌شود. تعصب (چه مثبت و چه منفی) در واقع ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم بازمینی نشده‌ای است که یک فرد درباره آن چیز خاص دارد. تعصب، مثال واضحی است از این‌که چگونه معیار سنجش یک فرد، یک جنبه از بودن او را تشکیل می‌دهد، یعنی مثبت یا منفی بودن فرد را درباره آن چیز خاص، تعیین می‌کند. تعصبات ما، مانند هر معیار سنجش دیگری، دریافت‌ها، تصورات، افکار و فرایندهای فکری ما را درباره چیزی که نسبت به آن تعصب داریم، محدود می‌کنند و به آنها شکل می‌دهند.

برای مثال، مردم معیارهای سنجش مختلفی برای هر آنچه که هنر به حساب می‌آید دارند (شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی که بازمینی نشده‌اند) اگرچه معیار سنجش بعضی از مردم برای هر آنچه که هنر به حساب می‌آید، باعث می‌شود نقاشی Andy Warhol از یک کنسرو سوپ کمپبل میلیون‌ها دلار ارزش داشته باشد، اما معیار سنجش بقیه مردم برای هر آنچه که هنر به حساب می‌آید، همین نقاشی را به عنوان یک هنر، نامفهوم و غیر قابل لمس می‌کند.

برای آن که بدانید چگونه معیار سنجش (چارچوب فکری) یک فرد درباره راهبر و راهبری، دیدگاه آن فرد را درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد، مثال زیر را در نظر بگیرید: معیار سنجش بسیاری از مردم درباره راهبر و راهبری، شامل این باور است که برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، حتما باید فرد در جایگاه راهبری یا جایگاه قدرت قرار بگیرد یا حق تصمیم‌گیری داشته باشد. این حقیقت ندارد. و عملکرد ناشی از این باور غلط، توانایی فرد را برای راهبر بودن در هر موقعیتی و تحت هر شرایطی به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد. همان‌طور که در طول دوره خواهید دید، یک نفر می‌تواند بدون این که در جایگاه راهبری و جایگاه قدرت باشد و یا بدون این که حق تصمیم‌گیری داشته باشد، راهبر باشد و به‌طور مؤثر، راهبری کند. در واقع در برخی موقعیت‌ها، تنها کسی که می‌تواند به‌طور مؤثر راهبری کند، کسی است که در جایگاه راهبری یا جایگاه قدرت نیست و هیچ حقی برای تصمیم‌گیری ندارد.

علاوه بر این، قراردادن در جایگاه راهبری و جایگاه قدرت، یا داشتن حق تصمیم‌گیری، برای شما راهبر بودن یا عملکرد مؤثر راهبری را به دنبال نخواهد داشت. در واقع جایگاه، قدرت و داشتن حق تصمیم‌گیری، غالبا عملکرد مؤثر راهبری را بیش از پیش چالش‌برانگیز می‌کند. در چنین مواردی برای آن که یک راهبر مؤثر باشید، باید به‌عنوان یک مورد خاص در راهبری با این موضوع برخورد کنید. باید مخصوصا این نکته را در نظر بگیرید که وابستگی به جایگاه یا قدرت یک فرد برای عملکرد راهبری، یک اشتباه بسیار مخرب است و باید از آن اجتناب کنید. همچنین دست و پنجه نرم کردن با زور و بردگی مستلزم توجه ویژه‌ای است.^{۱۶} افرادی که راهبری می‌شوند، غالبا این زور و بردگی را به حضور جایگاه یا قدرت و یا داشتن حق تصمیم‌گیری نسبت می‌دهند.

همان‌طور که در طول دوره خواهید دید، معیار سنجش یک فرد (شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی که بازبینی نشده‌اند) درباره راهبر و راهبری، رهایی فرد را برای بودن در هنگام راهبر بودن محدود می‌کند. زیرا معیار سنجش یک فرد، دریافت‌ها، تصور و خلاقیت در فکر کردن و برنامه‌ریزی و در نهایت عملکرد فرد را در عملکرد راهبری محدود می‌کند و به آنها شکل می‌دهد.

یکی از موانع بسیار مهم در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، محدودکنندگی و شکل‌دهندگی‌ای است که معیار سنجش فرد درباره خودش بر او تحمیل می‌کند. یعنی ایده‌ها و باورهای فرد درباره خودش، رهایی او را برای بودن در هنگام راهبر بودن محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد و در نتیجه دریافت‌ها، احساسات، تصور خلاق، فکر کردن، برنامه‌ریزی و در نهایت عملکرد فرد را در عملکرد راهبری محدود می‌کند و به آنها شکل می‌دهد.

«دیدن» معیار سنجش خود، مانند دیدن جهان‌بینی خود، کار بسیار سختی است.

این دوره برای آن طراحی شده است که به شما کمک کند جهان‌بینی و معیار سنجش‌تان را درباره آن کسی که برای خودتان هستید و درباره این که راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری برای شما چیست آشکار کنید. نکته شگفت‌انگیز اینجاست که شما

^{۱۶} - مراجعه کنید به:

Cohen, Adam. 2008. "Four Decades After Milgram, We're Still Willing to Inflict Pain." New York Times, Dec. 29
http://www.nytimes.com/2008/12/29/opinion/29mon3.html?_r=1

کشف خواهید کرد که این آگاهی به خودی خود (بدون تلاش بیشتر) محدودیت‌ها و شکل‌دهندگی‌های اصلی را کاهش می‌دهد؛ محدودیت‌ها و شکل‌دهندگی‌هایی که توسط جهان‌بینی و معیارهای سنجش غالب شما، بر نوع بودن و عملکردتان تحمیل شده است. در نتیجه، هنگام راهبر بودن و عملکرد راهبری، محدودیت‌ها و شکل‌دهندگی‌هایی که بر رهایی شما «برای بودن و عمل کردن» تحمیل شده بود، اکنون کاهش یافته است. به بیان دیگر، این آگاهی، فرصت‌های شما برای بودن، دریافت کردن، تصور کردن، خلق کردن، فکر کردن، برنامه‌ریزی کردن و عمل کردن را افزایش می‌دهد - و در نتیجه ظرفیت شما برای راهبر بودن و توانایی‌تان برای عملکرد مؤثر راهبری، به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد.

۹. منظور از «محدودیت نگرشی/دریافتی» چیست؟

جهان‌بینی (مدل واقعیت) و معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری) به‌عنوان محدودیت‌های نگرشی/دریافتی عمل می‌کنند که نحوه نمود پیدا کردن (ظهور پیدا کردن) دنیا، دیگران و خودمان را برای ما محدود می‌کنند و به آن شکل می‌دهند. این محدودیت‌های نگرشی/دریافتی، دریافت ما را از آنچه که عملاً در موقعیت‌هایی که با آنها سروکار داریم وجود دارد، محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد (آن را تحریف می‌کند).

عوامل محدود کننده این محدودیت‌های نگرشی/دریافتی، بر دریافت ما از ساختار و عملکرد آنچه که عملاً وجود دارد، دو نوع محدودیت متمایز ایجاد می‌کنند. یعنی بخشی از ساختار یا عملکرد آنچه که وجود دارد، اصلاً برایمان نمود (ظهور) پیدا نمی‌کند (اصلاً آن را نمی‌بینیم)، و بخش دیگر از آنچه که وجود دارد، فقط در سطحی پایین‌تر از سطح آگاهی‌مان برایمان نمود پیدا می‌کند (ثبت می‌شود). آنچه در موقعیت‌هایی که با آنها سروکار داریم وجود دارد، شامل آن کسی است که در سروکار داشتن با آن موقعیت برای خودمان هستیم، و در نتیجه ما در موقعیت‌های مختلف، جنبه‌هایی از خودمان را هم دریافت نمی‌کنیم - یعنی چیزهایی را درباره خودمان نمی‌بینیم.

همراه با آنچه که دریافت می‌کنیم، عوامل شکل‌دهنده این محدودیت‌های نگرشی/دریافتی، نحوه نمود پیدا کردن ساختار و عملکرد آنچه که عملاً وجود دارد را برای ما شکل می‌دهند. اگرچه این عوامل شکل‌دهنده، همیشه تا حدودی دریافت ما از آنچه که عملاً وجود دارد را دگرگون می‌کنند (تحریف می‌کنند)، اما گاهی اوقات به حدی دریافت ما را تحریف می‌کنند که از ساختار و عملکرد آنچه که با آن سروکار داریم، دریافت اساساً غلطی برایمان به جای می‌گذارند. دوباره این عامل شکل‌دهنده، دریافت ما را از طبیعت و ظرفیت‌های خودمان در مواجهه با موقعیت‌های مختلف شکل می‌دهد (تحریف می‌کند).

اگر به‌خاطر داشته باشید، گفتیم جهان‌بینی و معیارهای سنجش ما که محدودیت‌های نگرشی/دریافتی ما را تشکیل می‌دهند، مثل هوا برای پرنده، و آب برای ماهی هستند - یعنی در اکثر موارد، محدودیت‌های نگرشی/دریافتی‌مان را نمی‌بینیم.

این نقطه نظر هستی‌شناختی درباره آنچه که برایمان نمود پیدا می‌کند، هم‌راستا با یک تحقیق عصب‌شناسی است که نشان می‌دهد بیش از ۸۰ درصد از آنچه که برای ما نمود پیدا می‌کند، توسط الگوهای تولید می‌شود که از قبل در مغزمان وجود دارند، نه توسط آنچه که چشم‌های ما از چیزی که عملاً در دنیا وجود دارد ضبط می‌کنند. به گفته اغلب عصب‌شناسان، ما

آنچه که چشم‌هایمان می‌بینند را نمی‌بینیم، بلکه چیزهایی را می‌بینیم که مغزمان می‌بیند. Gawande (۲۰۰۸) به‌طور خلاصه می‌گوید:

اگر حس‌های بینایی به جای این‌که توسط مغز ساخته شوند، همان ابتدا دریافت می‌شدند، آنگاه بیشتر بافت‌هایی که به قشای بینایی در ابتدای مغز می‌رفتند، از شبکه چشم می‌آمدند. در عوض، دانشمندان دریافته‌اند که تنها ۲۰ درصد از این بافت‌ها از شبکه چشم می‌آیند؛ هشتاد درصد بقیه از ناحیه‌هایی از مغز مانند حافظه می‌آیند که عملکرد انسان را کنترل می‌کنند. Richard Gregory یکی از عصب‌شناسان برجسته بریتانیایی، تخمین می‌زند که بیش از نود درصد از دریافت بینایی، متعلق به حافظه است و کمتر از ده درصد آن متعلق به سیگنال‌های عصبی حسی است.^{۱۷}

به گفته عصب‌شناسان، بخش مهمی از آنچه که مغزمان برای دریافت ما از دنیا و هر جنبه‌ای از دنیا که با آن سروکار داریم فراهم می‌کند، از «تصاویر ثابت»^{۱۸} نشأت می‌گیرد - مدل‌هایی که مغز استفاده می‌کند تا دریافت‌های ما را ایجاد کند. به گفته عصب‌شناسی به نام جف هاوکینز (۲۰۰۴):

برای پیش‌بینی اتفاقات جدید، قشای مغز باید تصاویر ثابتی را شکل دهد. مغز شما باید مستقل از این‌که شما دنیا را در شرایط مختلف چگونه می‌بینید، مدلی از جهان را همان‌طور که هست، ایجاد و ذخیره کند. (ص. ۱۰۷)

مغز برای خلق مدلی از دنیا، از بخش عظیمی از حافظه استفاده می‌کند. تمام چیزهایی که می‌دانید و یاد گرفته‌اید، در این مدل ذخیره شده است. مغز از این مدل که بر اساس حافظه است استفاده می‌کند تا به‌طور مداوم، اتفاقات آینده را پیش‌بینی کند. (ص. ۶)

«مدل ما از دنیا» که (به گفته هاوکینز) ساخته تصاویر ثابت قشای مغزمان است، توسط جهان‌بینی‌مان (مدل واقعیت) محدود می‌شود و شکل می‌گیرد؛ و در خصوص جنبه‌های خاصی از دنیا، این مدل توسط معیار سنجش (چارچوب فکری ما) درباره هر یک از آن جنبه‌ها، بیشتر و بیشتر محدود می‌شود و شکل می‌گیرد.

وقتی یک بازیکن در حال گرفتن توپ است، چه اتفاقی می‌افتد؟ هاوکینز در این‌باره توضیح می‌دهد:

وقتی توپی پرتاب می‌شود، سه چیز اتفاق می‌افتد. اول این‌که حافظه مناسب (تصویر ثابت) به صورت اتوماتیک با دیدن توپ یادآوری می‌شود. دوم، آن حافظه (تصویر ثابت) عملاً ترتیب زمانی فرمان‌های ماهیچه‌ای را به خاطر می‌آورد. و سوم، حافظه

^{۱۷} Gregory (۱۹۹۸، ص. ۵): "... بخش عظیمی از دانش ذخیره شده درباره دریافت، هم‌راستا با کشف اخیر است که نشان می‌دهد مسیرهای پایین‌رونده در ساختمان مغز بسیار توانمند هستند. حدود ۸۰ درصد از بافت‌هایی که به ایستگاه اصلی بازپخش خم جانبی می‌روند، از قشر مخ می‌آیند و تنها حدود ۲۰ درصد از آنها از شبکه چشم می‌آیند." مراجعه کنید به:

[Sillito, A. 1995. "Chemical Soup: Where and How Drugs May Influence Visual Perception", in *The Artful Eye*. Oxford: Oxford University Press, pp. 291-306.]

^{۱۸} - مراجعه کنید به:

Hawkins, Jeff and Sandra Blakeslee. 2004. *On Intelligence*: Henry Holt and Company, LLC. pp. 109 –116; and Li, Nuo and James J. DiCarlo. 2008. "Unsupervised Natural Experience Rapidly Alters Invariant Object Representation in Visual Cortex." *Science*, V. 321: Sept. 12, pp. 1502-1507. 10.1126/science.1160028.

بازیابی شده (تصاویر ثابت از دریافت و عمل) همان طور که به خاطر آورده شده، تنظیم می‌شود تا با خصوصیات آن لحظه مانند مسیر واقعی توپ و موقعیت بدن شما مطابقت پیدا کند. (ص. ۶۹)

اگر آنچه که از هاوکینز درباره گرفتن توپ نقل کردیم تمام ماجرا بود، هر کسی که از لحاظ جسمی نقصی نداشت و می‌خواست توپ گرفتن را تمرین کند، می‌توانست هر دفعه توپ را به خوبی بگیرد. مسلماً برخی افراد این مزیت را نسبت به سایرین دارند که آمادگی ژنتیکی و فیزیکی برتری برای مهارت‌های ورزشی به آنها اعطا شده است. با این وجود حتی کسانی که آمادگی ژنتیکی برتری دارند، و سال‌ها هم گرفتن توپ را تمرین کرده باشند، باز هم نمی‌توان تضمین کرد که هر دفعه بتوانند توپ را به خوبی بگیرند.

معیار سنجش ما (شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه و فرضیات مسلمی که باز بینی نشده‌اند) درباره توپ گرفتن‌مان، به‌عنوان الگوهای عصبی در مغز ما ذخیره شده است که این الگوها، شامل تصویر (مدل) ثابت ما درباره گرفتن توپ نیز می‌شود. همان طور که هاوکینز گفت: «تمام چیزهایی که می‌دانید و یاد گرفته‌اید، در این مدل ذخیره شده است.» به بیان ساده‌تر، تصویر ثابت مغز من درباره حرکت توپ و ترتیب زمانی فرمان‌های ماهیچه‌ای برای گرفتن توپ، محتویات معیار سنجش من درباره توپ گرفتن من را نیز شامل می‌شود.

برای مثال، حتی اگر از لحاظ ژنتیکی و جسمی استعداد داشته باشم و خوب هم تمرین کرده باشم، اگر معیار سنجش من برای توپ گرفتن، شامل این ایده (باور) درباره خودم باشد که «فشار زیادی روی من است»، این جنبه از معیار سنجش من (که در تصویر ثابت مغز من درباره گرفتن توپ ذخیره شده)، دریافت من از خودم را هنگام تلاش برای گرفتن توپ شکل می‌دهد. در این فرایند، احساسات، فکر کردن، برنامه‌ریزی و مهم‌تر از همه، عملکرد من در تلاش برای گرفتن توپ، در تصویر ثابت مغز من درباره گرفتن توپ محدود شده و تمام این‌ها هم‌راستا با دریافت من از خودم در هنگام تلاش برای گرفتن توپ است و توسط آن شکل می‌گیرد. در مثال گرفتن توپ، محدودیت نگرشی/دریافتی من (این باور من که «فشار زیادی روی من است») باعث می‌شود این دریافت را از خودم داشته باشم که من کمتر از آن هستم که بتوانم توپ را بگیرم.

حتی اگر آمادگی ژنتیکی من برای مهارت‌های ورزشی در حد متوسط باشد، اگر معیار سنجش من درباره گرفتن توپ شامل این ایده (باور) باشد که «من یک آدم دست و پا چلفتی هستم»، دیگر مهم نیست که چقدر تمرین کرده باشم؛ این جنبه از معیار سنجش من یعنی «دست و پا چلفتی بودن» (که در تصویر ثابت مغز من درباره گرفتن توپ ذخیره شده)، دریافت‌های من، احساسات، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عملکرد من را در تلاش برای گرفتن توپ محدود می‌کند و به آنها شکل می‌دهد. در نتیجه پایین‌تر از سطح توانایی واقعی‌ام عمل خواهم کرد. دوباره، این محدودیت نگرشی/دریافتی (این باور که «من یک آدم دست و پا چلفتی هستم») باعث می‌شود من این دریافت را درباره خودم داشته باشم که: احتمالاً نمی‌توانم توپ را بگیرم.^{۱۹}

^{۱۹} - اثرات قابل توجهی که مربیگری Tim Gallwey در بازی‌های داخلی در تلاش‌های ورزشی مختلف بر روی کارایی افراد ایجاد کرد، نشان می‌دهد که کاهش (از بین بردن اثر) محدودیت‌ها و شکل‌دهندگی‌هایی که معیار سنجش ورزشکاران درباره خودشان و آن مسابقه، بر عملکرد آنها تحمیل می‌کند، چقدر می‌تواند تأثیرگذار باشد. برای مثال مراجعه کنید به:

Gallwey, W. Timothy. 1977. The Inner Game of Tennis: Random House.

در طول دوره، از میان برداشتن عامل محدودکننده و شکل‌دهنده معیار سنجش یک فرد را به شما نشان خواهیم داد و شما می‌توانید برای خودتان، اثرات حاصل از آن را بر روی عملکرد مؤثر مشاهده کنید.

به‌طور خلاصه و به زبان عصب‌شناسی، هرگاه با چیزی سروکار داریم، تصویر ثابت مغز ما درباره آنچه که با آن سروکار داریم، نگرش/دریافت ما از آنچه که عملاً وجود دارد را شکل می‌دهد، این نگرش/دریافت، شامل نگرش/دریافت ما از خودمان در سروکار داشتن با چیزی است که وجود دارد. بر اساس آن نگرش/دریافت که تصویر ثابت مغزمان آن را شکل داده است، مغز ما یک پیش‌بینی از ساختار و عملکرد آنچه که با آن سروکار داریم ایجاد می‌کند (پیش‌بینی از نحوه کار کردن آن چیز، و آن‌طور که ما در سروکار داشتن با آن عمل خواهیم کرد). (همان‌طور که هاوکینز گفت: «مغز از این مدل که بر اساس حافظه است استفاده می‌کند تا به‌طور دائم، اتفاقات آینده را پیش‌بینی کند.») متناسب با آن پیش‌بینی، مغز یک *الگوی عمل* (ترتیب زمانی از فرمان‌های ماهیچه‌ای) را به کار می‌اندازد که با محقق کردن نتیجه مورد نظر هم‌راستا باشد. با این وجود، آن *الگوی عمل*، صرفاً محدود به الگویی است که هم‌راستا با پیش‌بینی مغز ماست: پیش‌بینی مغز درباره ساختار و عملکرد چیزی که با آن سروکار داریم، و پیش‌بینی درباره نحوه‌ای که در سروکار داشتن با آن چیز عمل خواهیم کرد.

همان‌طور که در مثال‌هایمان نشان دادیم - «من یک آدم دست و پا چلفتی هستم» و «فشار زیادی روی من است» - نگرش/دریافت شکل گرفته با تصویر ثابت مغز از آنچه که با آن سروکار داریم، شامل هر محدودیت و شکل‌دهندگی است که معیار سنجش ما درباره آن چیز بر ما تحمیل می‌کند. در نتیجه، پیش‌بینی مغز از ساختار و عملکرد چیزی که با آن سروکار داریم، احتمالاً با آنچه که عملاً وجود دارد، هم‌راستا نیست. و در نهایت، در چنین مواردی، *الگوی عملی* که مغز آن را به کار می‌اندازد نیز با طوری که آنچه با آن سروکار داریم عملاً وجود دارد نیز هم‌راستا نخواهد بود.

هدف ما از بیان یافته‌های مختلف از دیدگاه عصب‌شناسی، آشکار کردن این نکته است که آنچه که از دیدگاه هستی‌شناختی نشان داده شد، در دیدگاه عصب‌شناسی نیز مورد تایید است و حتی هم‌راستا با دیدگاه عصب‌شناسی است.

حال اگر بخواهیم خلاصه مطالب گفته شده در این بخش را با کلمات هستی‌شناختی بیان کنیم، باید بگوییم: جهان‌بینی (مدل واقعیت) و معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری) به‌عنوان محدودیت‌های نگرشی/دریافتی عمل می‌کنند که نحوه نمود پیدا کردن (ظهور پیدا کردن) دنیا، دیگران و خودمان را برای ما محدود کرده و به آن شکل می‌دهند. این محدودیت‌های نگرشی/دریافتی، دریافت ما از آنچه عملاً وجود دارد را در موقعیت‌های مختلفی که با آنها سروکار داریم محدود می‌کنند و به آن شکل می‌دهند - شامل ساختار و عملکرد آنچه که با آن سروکار داریم، و نگرش/دریافت ما از خودمان در سروکار داشتن با این موقعیت. همان‌طور که گفتیم، جهان‌بینی و معیار سنجش ما که محدودیت‌های نگرشی/دریافتی ما را ایجاد می‌کنند، مانند هوا برای پرنده، و آب برای ماهی هستند؛ یعنی در بیشتر موارد نمی‌توانیم آنها را ببینیم. در نتیجه، هنگامی که یک فرد، بودن و عمل کردن در رابطه چیزی که با آن سروکار دارد را تجربه می‌کند، نمی‌تواند آنچه که محدودیت‌های نگرشی/دریافتی‌اش پنهان یا تحریف می‌کند را به حساب بیاورد.

در نهایت، نوع بودن و عملکردی که برای محقق کردن نیت‌هایمان لازم است را محدودیت‌های نگرشی/دریافتی ما محدود می‌کنند و شکل می‌دهند - یعنی شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جا افتاده در فرهنگ

و جامعه، و فرضیات مسلم بازبینی نشده ما درباره دنیا و هر جنبه خاصی از دنیا که با آن سروکار داریم، شامل خودمان در مواجهه با آن جنبه از دنیا. به بیان دیگر، محدودیت‌های نگرشی/دریافتی ما، فرصت‌های ما برای بودن و عمل کردن را محدود می‌کنند.

در این دوره، ما این محدودیت‌های نگرشی/دریافتی که همه انسانها در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری با آنها مواجه می‌شوند را برایتان روشن می‌کنیم. هدف ما این است که درباره آنچه که واقعا در دنیا روبرویمان است، و درباره ظرفیت عملی مان برای مواجهه با آن، به یک وضوح و روشنی در نگرش/دریافت مان برسیم. در نتیجه، کاهش محدودیت‌های نگرشی/دریافتی، این احتمال را افزایش می‌دهد که نوع بودن، تصور خلاق، احساسات، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عملکردمان در مواجهه با آنچه که با آن سروکار داریم، متناسب با آن چیزی باشد که عملا وجود دارد (نه متناسب با «تحریفی» از آنچه که وجود دارد)، و در نتیجه این باعث می‌شود فرد در مواجهه با آنچه که با آن سروکار دارد، به‌طور طبیعی، بهترینش را ارائه دهد.

۱۰. منظور از «محدودیت کارکردی» چیست؟

همان‌طور که قبلا اشاره کردیم، محدودیت‌های نگرشی/دریافتی یک فرد، نگرش/دریافت او را نسبت به آنچه که با آن سروکار دارد تحریف می‌سازند. و در نتیجه احتمالا در اثرگذاری او در مواجهه با آن، تداخل ایجاد می‌کنند. در ضمن، بسیاری از ما محدودیت‌های نگرشی/دریافتی‌ای داریم که نگرش/دریافت ما را از خودمان نیز تحریف می‌کنند.

در مقابل، حتی اگر نگرش/دریافت‌های یک فرد تحریف نشوند (محدودیت‌های نگرشی/دریافتی فرد آنها را محدود نکنند و شکل ندهند)، وقتی محدودیت‌های کارکردی او به کار انداخته می‌شوند، نوع بودن و عمل کردن او را تثبیت می‌کنند.

محدودیت کارکردی، به صورت زیر نوع بودن و عمل کردن یک فرد را تثبیت می‌کنند:

برای مثال وقتی خشم و عصبانیت، نوع بودن و عمل کردن تثبیت شده و تحریک شده فرد است، اگرچه ممکن است نحوه ابراز کردن و عملکرد یک فرد در مواقع عصبانیت، به شرایطی بستگی داشته باشد که آن عصبانیت را تحریک کرده است، اما نوع بودن فرد، بر روی عصبانیت تثبیت شده است (محدود شده است). حتی ممکن است سعی کنیم با ابراز ن کردن خشم، عصبانیت مان را پنهان کنیم؛ اما عصبانی بودن ما همچنان نوع بودن تثبیت شده ما است.

به زبان عامیانه، رفتاری که ناشی از یک محدودیت کارکردی است، گاهی اوقات «واکنش پرش زانو» نامیده می‌شود. روانشناسان گاهی این رفتار را «رفتار محرک/پاسخ اتوماتیک» می‌نامند - یعنی در حضور یک محرک خاص (تحریک شدن)، پاسخ اجتناب‌ناپذیری که فرد می‌دهد، یک نوع بودن و عمل کردن اتوماتیک است.

در اواخر دهه ۱۹۹۰، عصب‌شناسان، «محرک خودکار/رفتار واکنشی» را اصطلاحا به یک ربایش توسط آمیگدالا (بخش بادامی شکل مغز) نسبت داده‌اند. (مراجعه کنید به LeDoux (۱۹۹۸) و Golman (۱۹۹۵)، فصل ۲). آمیگدالا در واقع بخشی از مغز خزندگان است که تکامل، آن را برای ما انسانها حفظ کرده است، و تا اخیرا این‌گونه گفته شده بود که این بخش زمانی که چیزی در شرایطی که فرد با آن مواجه هست به حالتی شبیه به تهدید نسبت به بقای فرد اتفاق می‌افتد، درگیر خواهد بود.

عصب‌شناسان امروزی به دنبال تحقیقات بیشتری بر روی عملکرد آمیگدالا هستند، زیرا ممکن است بیش از تنها دخیل بودن آمیگدالا در واکنش فرد نسبت به حس تهدید شدن بقای او باشد.

با این وجود، تکامل بیشتر باعث شد که این تهدیدها علیه بقا، نه تنها تهدید علیه جسم فیزیکی ما و تهدید علیه فرصتی برای تولید مثل ما باشد، بلکه برای ما انسانها، تهدیدی علیه هویت‌مان نیز محسوب می‌شود. این تهدیدها علیه هویت ما، شامل شواهدی است که آنچه باور داریم درباره خودمان، دیگران و دنیا حقیقت دارد، یعنی آنچه که «می‌دانیم» درست است را به چالش می‌کشد و یا بر خلاف آن است. یک تهدید غالباً حرفی است که بر خلاف باور ما زده می‌شود.^{۲۰} چیزهایی که هویت ما را تهدید می‌کنند، در واقع همان امکان چیزهایی است که درباره خودمان یا زندگی‌مان، عمداً یا سهواً از آنها اجتناب می‌کنیم و حتی به آنها نزدیک هم نمی‌شویم؛ همچنین شامل امکان چیزهایی است که درباره خودمان یا زندگی‌مان، عمداً یا سهواً پنهان می‌کنیم و نمی‌گذاریم در معرض دید قرار بگیرند.

این تهدیدها به جای آن که فقط از نظر فیزیکی دردناک باشند، از نظر احساسی یا روحی هم ناراحت‌کننده هستند. اگرچه این تهدیدها، به هیچ وجه انسان را از نظر فیزیکی تهدید نمی‌کنند، اما مغز انسان طوری واکنش نشان می‌دهد که گویی این‌ها تهدید فیزیکی هستند، یعنی با جنگ (تدافعی بودن) یا گریز (اجتناب کردن) به این تهدیدها واکنش نشان می‌دهد.

این تهدیدها، باعث رבוته شدن مغز شده و عملکرد منطقی که در قشای جلوی مغز رخ می‌دهد را متوقف می‌کند. وقتی مغز ما چیزی را به‌عنوان یک تهدید برداشت می‌کند، پاسخ تحریک شده تنها به جنگ یا گریز محدود است. (یکی از شکل‌های گریز، میخکوب شدن و بی‌حرکت ماندن است). به بیان دیگر، زمانی که رבוته می‌شویم، فرصت‌های ما برای بودن و عمل کردن، به ابرازی از جنگ یا گریز محدود می‌شود.

برای انسانها، تهدیدهایی علیه هویت یک فرد، ربایشی را ایجاد می‌کنند که عملکرد منطقی مغز را متوقف می‌کند. این تهدیدها، شامل تهدیدهایی است علیه هر آنچه که شخص با آنها احساس هویت می‌کند. برای مثال وقتی یک فرد، با یک ایده، باور یا تئوری احساس هویت می‌کند (مانند یک باور مذهبی یا سیاسی، یا یک تئوری علمی)، هر چیزی که آن ایده، باور یا تئوری را به چالش بکشد، غالباً باعث یک ربایش می‌شود. یا مثلاً وقتی یک نفر حرفی می‌زند که به‌نظر می‌رسد می‌خواهد نشان دهد ما اشتباه می‌کنیم، یا حتی به‌سادگی می‌خواهد اشتباهی که ما کرده‌ایم را اصلاح کند، در واقع برای ما نوعی تهدید است. مثال‌های دیگری از این نوع تهدیدها عبارت‌اند از: به چالش کشیدن آنچه که «می‌دانیم» درباره نحوه انجام کاری درست است، چالشی علیه جهان‌بینی یا یکی از معیارهای سنجش‌مان، تهدید باختن و از دست دادن، تهدیدی علیه قدرت یا جایگاه‌مان (سلطه)، تهدید تحت سلطه دیگری قرار گرفتن، چالشی علیه نوع بودن‌مان، تهدید از دست دادن تحسین دیگران (از دست دادن آبرو). به‌طور خلاصه می‌توان گفت چیزهایی که هویت یا هر آنچه که فرد با آن احساس هویت می‌کند را تهدید می‌کنند، غالباً منجر به ربایش و در نتیجه آن، عملکرد منطقی مغز متوقف می‌شود.

^{۲۰} - مقاله زیر نشان می‌دهد که زبان تهدیدآمیز، پاسخ جنگ یا گریز را فعال می‌کند؛ آمیگدالا این پاسخ را تحریک می‌کند:

Isenberg, N. et al. 1999. "Linguistic Threat Activates the Human Amygdala." Proc. Natl. Acad. Sci. USA, V. 96: August, pp. 10456-10459.

هنگام راهبر بودن و عملکرد راهبری، چنین رفتارهایی که ناشی از ربایش است، به شدت مخرب بوده و اثر معکوس می‌گذارند. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید، تقریباً همیشه چنین رفتاری را به‌عنوان گواهی بر یک راهبر ناکارآمد برداشت می‌کنند. محدودیت‌های کارکردی وقتی به کار انداخته می‌شوند، آزادی یک فرد را برای بودن و عمل کردن از او می‌گیرند - به اصطلاح فرد «در حالت اتوماتیک» قرار می‌گیرد و در نتیجه نمی‌تواند به موقعیت موجود، به‌طور مناسب (مطلوب) پاسخ دهد.

اگر تا به حال، وقتی حرفی که زده‌اید یا کاری که کرده‌اید، یک «واکنش پرش زانو» بوده است که توسط چیزی در آن موقعیت تحریک شده و در آن موقعیت از نوع بودن‌تان، حرفی که زده‌اید یا کاری که کرده‌اید پشیمان شده‌اید، این قطعاً مثالی شخصی از یک محدودیت کارکردی در عمل است.

محدودیت‌های کارکردی ما (نوع بودن‌ها و عملکردهای ثابت و تحریک‌پذیر) غالباً در زمانی که رخ می‌دهند، قابل توجیه و حتی منطقی به‌نظر می‌آیند، و در نتیجه برایمان سخت است آنها را به‌عنوان یک محدودیت برای بودن و عمل کردن‌مان ببینیم. (اگرچه دیدن این محدودیت‌های رفتاری برای خود ما سخت است، اما دیگران غالباً به راحتی می‌بینند که ما گیر افتاده‌ایم و روی حالت «اتوماتیک» قرار گرفته‌ایم) در این دوره، فرصتی برای شما فراهم می‌شود تا بتوانید نوع بودن‌ها و عملکردهای ثابت و تحریک‌پذیر خودتان (محدودیت‌های کارکردی شخصی‌تان) را شناسایی کنید؛ مخصوصاً محدودیت‌هایی که مربوط به راهبر بودن و عملکرد راهبری هستند. همچنین فرصت خواهید داشت در آن محدودیت‌های کارکردی استادی پیدا کنید. به‌طوری که تعداد دفعاتی که این نوع بودن‌ها و عمل کردن‌های ناکارآمد شما را تحریک می‌کنند، به میزان قابل توجهی کاهش پیدا می‌کند.

۱۱. منظور از این که «عملکرد، با نمود یک چیز همبسته است» چیست؟^{۲۱}

ما در این‌باره صحبت می‌کنیم که تجربه و تاریخ رفتار انسان، نشان می‌دهد بودن و عملکرد یک فرد (با در نظر گرفتن محدودیت‌های فیزیکی و ظرفیت‌های ذهنی) همیشه با «نمود (ظهور)» موقعیتی که فرد با آن سروکار دارد، همبسته است^{۲۲}، نه با طوری که آن موقعیت واقعاً هست. مسلماً، اگر به صورت اتفاقی، موقعیتی که فرد با آن سروکار دارد، همان‌طوری برایش نمود پیدا کند که آن موقعیت واقعاً هست، آنگاه می‌توان گفت عملکرد فرد، با طوری که آن موقعیت واقعاً هست همبسته (هم‌راستا) خواهد بود.

به بیان دیگر و با توجه به آنچه که در قسمت‌های بالا گفته شده، عملکرد ما با نمود محدود و شکل گرفته موقعیتی که با آن سروکار داریم همبسته است. اما یک فرد برای آن که بتواند واقعاً مؤثر باشد، باید عملکردش همبسته با طوری باشد که موقعیتی

^{۲۱} مراجعه کنید به:

Erhard, W., Jensen, M. C., and Barbados Group. 2010. "A New Paradigm of Individual, Group, and Organizational Performance" (in process) <http://ssrn.com/abstract=1437027>

و همچنین مراجعه کنید به:

Powers, William T. 2008. Seeing Is Behaving' Living Control Systems III: The Fact of Control. Benchmark Publications.

^{۲۲} - "... ما تجربه دریافتی خودمان را به صورت یک قانون درمی‌آوریم؛ و آن را به نمایش می‌گذاریم."

Noe, Alva. 2004. Action in Perception: The MIT Press, p.1.

که با آن سروکار دارد واقعا هست. این زمانی اتفاق می‌افتد که فرد برای بودن کاملا رها باشد - یعنی بودن و عملکرد فرد را هیچ یک از محدودیت‌های هستی‌شناختی محدود نکرده و شکل نداده باشد. در این صورت (با وجود محدودیت‌هایی که ظرفیت‌های فیزیکی و ذهنی فرد دارند)، عملکرد فرد همبسته است با طوری که موقعیتی که با آن سروکار دارد واقعا هست، و در نتیجه فرد در این موقعیت، اثرگذار خواهد بود. در چنین مواردی، هر آنچه که فرد دریافت می‌کند، هم‌راستا با آن چیزی است که واقعا وجود دارد، و توانایی فرد برای عمل کردن بر روی آنچه که وجود دارد، محدود نشده است. در نتیجه، فرد در موقعیت موجود، بهترین عملکردش را ارائه می‌کند. هرچه یک فرد دانش و تجربه بیشتری کسب کند، بهترینی که می‌تواند ارائه کند، به‌طور طبیعی افزایش می‌یابد.

اما وقتی آنچه که واقعا وجود دارد، به صورت محدود شده و شکل گرفته توسط محدودیت‌های نگرشی/دریافتی فرد ظهور پیدا می‌کند، عملکردهای او هم به جای آن که همبسته با آن چیزی باشد که واقعا هست، همبسته با همین «نمود» محدود شده و شکل گرفته است.

علاوه بر این، حتی اگر آنچه که ظهور پیدا می‌کند را هیچ یک از محدودیت‌های نگرشی/دریافتی تحریف نکرده باشد، اگر یکی از محدودیت‌های کارکردی فرد تحریک شوند (مانند یک واکنش تحریک‌شده یا ربایش)، باز هم عملکردهای فرد همبسته با آنچه که با آن سروکار دارد نخواهد بود، بلکه اکنون عملکرد او را آن محدودیت کارکردی، تثبیت کرده است. در نتیجه هیچ فضایی برای تحقق عملکرد همبسته باقی نمی‌ماند، عملکردی که هم‌راستا با چیزی است که واقعا وجود دارد.

به‌طور خلاصه، از دیدگاه هستی‌شناختی کاملا واضح است که عملکرد، با «نمود» یک موقعیت همبسته هست. در طول دوره، به وضوح نشان خواهیم داد که عملکردها، همبسته با «نمود» یک موقعیت هستند. یعنی نوع بودن و عملکرد یک فرد، به جای آن که همبسته با آن چیزی باشد که واقعا هست، همبسته با «نمود» چیزی است که با آن سروکار دارد.

خبر خوب این است که بخش عظیمی از آنچه که نگرش/دریافت‌های ما را محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد - یعنی شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی که بازبینی نشده‌اند - از طریق زبان قابل دسترسی است. از آنجا که زبان یک قوه ذهنی است که از طریق آن می‌توانیم انتخاب واقعی را تمرین کنیم و همچنین هوش منطقی و احساسی‌مان را از طریق آن به کار بگیریم، استفاده مؤثر از زبان، دسترسی به درجات بالای استادی در عملکرد راهبری را برای ما فراهم می‌کند.

در این دوره، دسترسی به زبانی را برای شما فراهم می‌کنیم که به شما اجازه می‌دهد با آنچه که نگرش/دریافت‌های شما را محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد و همچنین با واکنش‌های پرش زانو که مانع راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری‌تان می‌شود، دست و پنجه نرم کنید. همچنین وجه تمایز این زبان را برای شما مشخص خواهیم کرد.

قسمت دوم: تئوری بنیادینی که اساس این دوره است:

راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری

الف. تئوری اساسی این دوره: بخش اول

چهار عامل زیربنایی که راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری بر پایه آنها است

۱. تمامیت:

- بدون این که مرد یا زن با تمامیتی باشید، می‌توانید کلاً راهبر بودن را فراموش کنید. و تمامیت داشتن، یک تلاش بی‌پایان است. تمامیت داشتن، یک کوه بدون قله است - باید یاد بگیرید که چگونه از بالا رفتن از این کوه لذت ببرید.
- تمامیت باعث می‌شود شما یک انسان تمام و کمال باشید. و با «حرمت گذاشتن به حرف خود» بدست می‌آید. تمامیت، کارآمدی ایجاد می‌کند و اعتماد را افزایش می‌دهد.
- (در متن‌های ۴ و ۵ با جزئیات به این مبحث پرداخته شده است.)

۲. اصیل بودن:

- می‌توانید راهبر بودن بدون اصیل بودن را کلاً فراموش کنید.
- اصیل بودن یعنی بودن و عملکرد شما، هم‌راستا با آن کسی باشد که خودتان را به دیگران نشان می‌دهید، و هم‌راستا با کسی باشد که خودتان را به خودتان نشان می‌دهید. اصیل بودن در هنگام راهبری، باعث می‌شود بتوانید بدون استفاده از زور و فشار، با خودتان و دیگران صریح و روراست باشید.
- تنها راه دسترسی عملی به اصیل بودن، اصیل بودن با اصیل نبودن‌هایتان است. برای این کار، شما باید آن «خود» را در خودتان پیدا کنید که شما را رها می‌کند تا در مورد اصیل نبودن‌هایتان، به‌طور علنی و عمومی اصیل باشید. آن «خود» که برای اصیل بودن با اصیل نبودن‌هایتان لازم است، همان کسی است که شما اصالتاً هستید.
- مانند تمامیت، اصیل بودن هم یک تلاش بی‌پایان است.

۳. بودن و عملکرد خود را از چیزی بزرگ‌تر از خود گرفتن:

- بودن و عملکرد خود را از چیزی بزرگ‌تر از خود گرفتن، منشأ قدرت در راهبری کردن و عملکرد مؤثر راهبری است. بودن و عملکرد خود را از چیزی بزرگ‌تر از خود گرفتن، نوعی قدرت برای یک راهبر خلق می‌کند که آن قدرت، جایگزین نیاز به زور و فشار می‌شود.
- بودن و اعمال خود را از چیزی بزرگ‌تر از خود گرفتن، منشأ شور و اشتیاق (کاریزمایی) است که برای راهبری و توسعه دیگران به‌عنوان راهبر لازم است و منشأ پایداری و ایستادگی (در حین لذت بردن از کار) برای زمان‌هایی است که کار سخت می‌شود.
- همه راهبران به نوعی قهرمان هستند. قهرمانان، مردم معمولی هستند که بودن و عملکرد خود را از چیزی بزرگ‌تر از خودشان می‌گیرند.
- منظور ما از «بودن و اعمال خود را از چیزی بزرگ‌تر از خود گرفتن»، این است که طوری متعهد باشید که آن تعهد، بودن و عملکرد شما را شکل دهد تا هر دو، در خدمت تحقق چیزی قرار گیرند که فراتر از دغدغه‌های شخصی‌تان است - فراتر از یک نتیجه شخصی مستقیم برای خودتان است. همچنان که بر روی چنین عملکردهایی کار می‌کنید، این عملکردها چیزی خلق می‌کنند که دیگران هم به آن متعهد می‌شوند و احساس می‌کنند زندگی آنها هم، بودن و عملکردش را از چیزی بزرگ‌تر از خودشان می‌گیرد. و این همان راهبری است.
- هر یک از ما باید شخصا انتخاب کنیم که آیا می‌خواهیم یک قهرمان باشیم یا نه، آیا می‌خواهیم بودن و عملکردمان را از چیزی بزرگ‌تر از خودمان بگیریم یا نه، آیا می‌خواهیم به سطحی فراتر از «آن کسی که تا به حال بوده‌ایم» برویم و هدف زندگی، شغل و تحصیلاتمان درباره چیزی باشد که تفاوتی ایجاد می‌کند یا نه. به عبارت دیگر، هر یک از ما باید انتخاب کنیم که آیا می‌خواهیم یک راهبر باشیم یا نه.
- همه این مسیر را انتخاب نمی‌کنند، و این قطعا هیچ اشکالی ندارد.
- قسمت زیر، نقل قولی است از George Bernard Shaw از نمایشنامه «انسان و مافوق انسان» (نامه‌ای تقدیمی به این نمایشنامه) که مفهوم «بودن و عملکرد خود را از چیزی بزرگ‌تر از خود گرفتن» را در بر می‌گیرد:

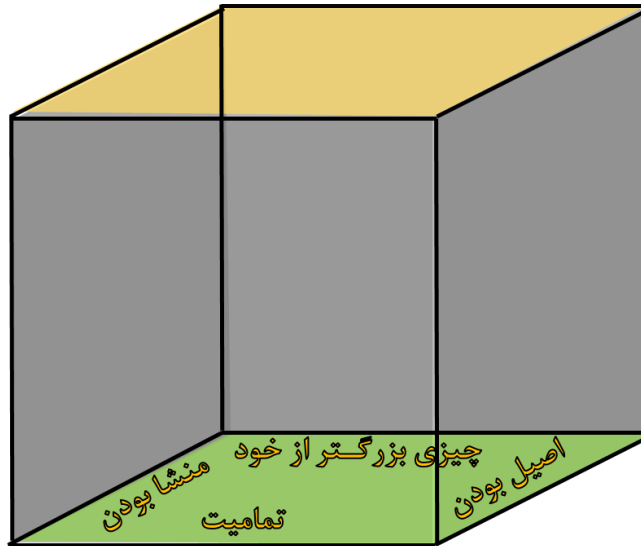
این یک لذت واقعی در زندگی است، این که برای هدفی به کار گرفته شوید که به‌نظر تان هدف قدرتمندی است؛ و به جای آن که یک لخته کوچک، خودخواه و تب‌کرده از ناخوشی و نارضایتی باشید و فقط شکایت کنید از این که چرا دنیا خودش را وقف خوشحال کردن من نمی‌کند، یکی از نیروهای طبیعت باشید.

«من معتقدم که زندگی من، به کل جامعه تعلق دارد و تا زمانی که زنده هستم، امتیاز من این است که هر کاری می‌توانم برای آن انجام دهم.

«می‌خواهم زمانی که می‌میرم، کاملا از همه چیزم استفاده کرده باشم، چون هرچه سخت‌تر کار کنم، بیشتر زندگی می‌کنم. من در زندگی، به خاطر خود زندگی شادی می‌کنم. زندگی برای من یک «شمع کوتاه» نیست. زندگی مشعل باشکوهی است که لحظه‌ای آن را در دست گرفته‌ام، و می‌خواهم تا قبل از این که آن را به دست نسل‌های آینده بسپارم، تا آنجا که ممکن است آن را روشن‌تر کنم.»

۴. منشا بودن:

- منظور ما از « منشا بودن » این است که منشا همه چیز در زندگی تان باشید و این جایگاه را برای خودتان و زندگی تان اتخاذ کنید - و از همین جایگاه عمل کنید.
 - این که جایگاهی اتخاذ کنید که در آن منشا باشید، کاملاً با این که آن چیز تقصیر شماست، یا شما شکست خوردید، یا شما مقصر هستید، یا حتی این که شما آن کار را کرده‌اید فرق می‌کند.
 - حتی این حقیقت ندارد که شما منشا همه چیز در زندگی تان هستید. بلکه منشا همه چیز در زندگی تان بودن، جایگاهی است که شما در آن می‌ایستید و از این جایگاه به زندگی نگاه می‌کنید و با آن مواجه می‌شوید - جایگاهی که فقط در صورتی وجود خواهد داشت که شما انتخابش کنید.
 - جایگاه منشا بودن، یک /علام است، نه /دعایی /از یک حقیقت. و به سادگی بیان می‌کند که «شما می‌توانید این گونه روی من حساب کنید (و من می‌توانم این گونه روی خودم حساب کنم) که از دیدگاه منشا بودنم به زندگی نگاه کنم و از این دیدگاه با آن مواجه شوم.»
 - وقتی شما این جایگاه را اتخاذ می‌کنید (اعلام می‌کنید) که منشا زندگی تان باشید، این بدان معناست که شما حق منشا دانستن شرایط، دیگران یا تغییر حالات روحی تان را رها می‌کنید - همه این‌ها اگرچه بدون شک شما را آرام می‌کنند، ولی در نهایت اثر آن، درماندگی و بیچارگی شماست. همچنین وقتی به تاثیر منشا بودن پی ببرید، کاملاً برایتان روشن خواهد شد که ایستادن در این جایگاه، از مسئول دانستن دیگران جلوگیری نمی‌کند.
 - منشا بودن بدین معنا نیست که شما بار مسئولیت همه چیز را به دوش بکشید، یا برای همه چیز شما را تحسین یا سرزنش کنند. و بدین معنا نیست که شما شکست نخواهید خورد.
 - بالاین حال، وقتی در این جنبه از زیربنا که برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری لازم است استادی پیدا کنید، تحول عظیمی در اثرگذاری و قدرت در مواجهه با چالش‌های راهبری (و چالش‌های زندگی) را تجربه خواهید کرد.
- برای نشان دادن این نکته که سایر جنبه‌های راهبر بودن و عملکرد راهبری، بر پایه این زیربنا ساخته شده‌اند، به شکل زیر نگاه کنید. در این شکل، راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، به وسیله فضایی نمایش داده می‌شود که وجه‌های این مکعب آن را خلق کرده‌اند:



ب. تئوری اساسی این دوره: بخش دوم

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری

- ما توسعه دوره راهبری را با این تعهد شروع کردیم که برای راهبر و راهبری یک **بستر** بسازیم. قدرت این بستر، این است که کسی که در آن استادی پیدا کند، در هر موقعیت راهبری که باشد، به طور طبیعی راهبر است و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی اش است. با تحقیقاتی که انجام دادیم، دریافتیم که راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود، **نیاز به بستری دارد که از شما استفاده کند.**
- وقتی راهبر و راهبری، بستری می شود که **از شما استفاده می کند**، شما دیگر در یک موقعیت راهبری لازم نیست چیزی را به خاطر بیاورید و به کار ببرید - یعنی لازم نیست طوری باشید که بخواهید تقلید کنید یا از قوانین عملی خاصی پیروی کنید. بلکه وقتی راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، بستری باشد که **از شما استفاده می کند**، چنین بستری به راحتی، بودن و عملکرد راهبری مؤثر را به عنوان ابراز طبیعی خودتان به شما می دهد. در طول دوره، برای شما فرصتی فراهم می کنیم تا دقیقاً این کار را برای خودتان انجام دهید.
- مخصوصاً در طول دوره، برای شما فرصتی فراهم می کنیم تا راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را به عنوان بستری که **از شما استفاده می کند** برای خودتان خلق کنید. بستری که باعث می شود به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، **ابرار طبیعی خودتان باشد.**
- شما با تمایز دادن راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری از طریق هر یک از چهار دیدگاه متمایزی که چارچوب بستری برای راهبر و راهبری را می سازند و در این دوره به کار برده می شوند، می توانید این بستر منحصر به فرد را برای راهبر و راهبری برای خودتان خلق کنید. این چهار دیدگاه درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری - که عملاً چهار راه مختلف برای دسترسی به

راهبر و راهبری هستند - همه با هم بستری خلق می‌کنند که منجر به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خودتان می‌شود. در این دوره، فرصتی برای شما فراهم می‌کنیم تا در این بستر استادی پیدا کنید.

- قسمت زیر، تعریف‌های ساده‌ای است از کلمات تخصصی که در نام‌گذاری هر یک از چهار دیدگاه درباره راهبر و راهبری به‌کار برده شده است. این چهار دیدگاه، چارچوب بستری را تشکیل می‌دهند که استادی در آن، منجر به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خودتان می‌شود. مسلماً این تعریف‌های ساده به تنهایی، برای شما معنایی ندارند. بعداً، هر یک از این چهار دیدگاه را به روشنی برایتان توضیح خواهیم داد تا برایتان یک دسترسی عملی به راهبر و راهبری ایجاد شود؛ به همان صورتی که راهبر و راهبری از هر یک از این دیدگاه‌ها ظهور پیدا می‌کنند.

○ راهبر و راهبری به‌عنوان انتزاع‌های زبانی

طبق تعریف دیکشنری وبستر، زبانی (*linguistic*) یعنی «متعلق به زبان»، و *انتزاع* (*Abstraction*) یعنی «شکل‌گیری یک ایده... توسط تفکیک ذهنی از نمونه‌های خاص یا اشیا مادی». منظور ما از *انتزاع زبانی* این است:

یک عرصه/مکان

که در زبان تشکیل شده

و به خودی خود، جدا و سوا از

نمونه‌ها و امثال خودش است

اما به‌گونه‌ای است که به آن نمونه‌ها یا مثال‌ها اجازه می‌دهد

به‌عنوان نمونه‌ها یا مثال‌هایی از آن عرصه امکان ظهور پیدا کنند

○ راهبر و راهبری به‌عنوان پدیده

طبق تعریفی که در دیکشنری Encarta آمده، پدیده یعنی «چیزی که تجربه می‌شود: واقعیت یا رخدادی که می‌توان آن را مشاهده کرد». و این کلمه در دیکشنری وبستر (۱۹۹۵) این‌گونه تعریف شده: یک رویداد، اتفاق، یا تجربه‌ای که از طریق حواس پنجگانه با آن مواجه می‌شویم.

وقتی با چیزی به‌عنوان یک پدیده برخورد می‌کنیم، یعنی آن را به‌عنوان یک چیز واقعی یا مثالی زنده از آن مورد بررسی قرار می‌دهیم و با آن مواجه می‌شویم. به بیان ساده‌تر، وقتی از دیدگاه پدیده به چیزی نگاه می‌کنیم، سوالی که می‌پرسیم این است: «اگر من این چیز را می‌بینم، یا تحت تاثیر آن قرار می‌گیرم، چیزی که می‌بینم یا تحت تاثیرش قرار می‌گیرم چیست؟ این چیز، طوری که زندگی می‌شود چیست؟»

○ راهبر و راهبری به‌عنوان قلمرو:

طبق تعریفی که در دیکشنری‌های Merriam-Webster's Unabridged و Collegiate (دسامبر ۲۰۱۴) آمده است، ما قلمرو را به این صورت تعریف می‌کنیم: زمینه‌ای از علاقه یا دغدغه انسان؛ یک عرصه یا حوزه‌ای از فعالیت.

قلمروی یک چیز، مرکزیت یا اهمیت آن زمینه خاص (آنچه که غالب و عمده است) را بیان می‌کند و نشان می‌دهد که عملکرد به چه سمتی هدایت می‌شود. وقتی فرد در یک قلمرو خاص با چیزی سرو کار دارد، در واقع به زمینه، یا حوزه آن قلمرو خاص دسترسی دارد و آن چیز، در آن قلمرو است که برایش وجود دارد یا نمود پیدا می‌کند.

○ راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی:

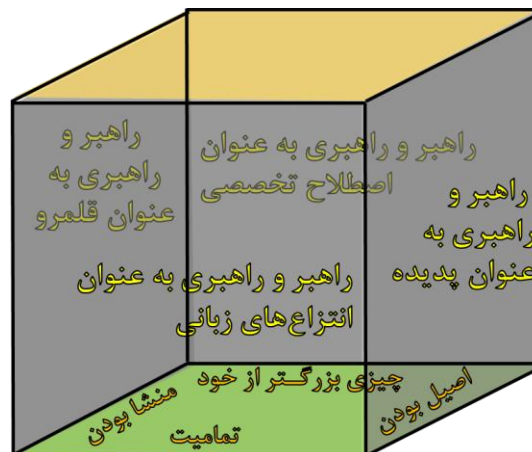
طبق تعریفی که در دیکشنری وبستر (۱۹۹۵) آمده، اصطلاح یعنی: یک لغت یا عبارتی که معنای محدود و مشخصی دارد. وقتی چیزی را تعریف می‌کنیم، با تعریفی سروکار داریم و تعریفی را مورد بررسی قرار می‌دهیم که معنای آن چیز را محدود و مشخص می‌کند. یک «تعریف» توضیح کوتاه و دقیقی از معنای یک لغت یا اصطلاح است.

۱. چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

به طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

- *انتزاع‌های زبانی* (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه‌های امکان»)
- *پدیده* (راهبر و راهبری طوری که تجربه می‌شوند؛ یعنی به عنوان چیزی که فرد مشاهده می‌کند، تحت تاثیر آن قرار می‌گیرد یا آن را به کار می‌برد)
- *قلمرو* (زمینه یا حوزه‌ای که راهبر و راهبری در آن عمل می‌کنند)
- *اصطلاح* (راهبر و راهبری به عنوان تعریف)

شکل زیر نشان می‌دهد فضای احاطه شده با چهار سطح مکعب که بر روی پایه زیربنایی خود بنا نهاده شده‌اند، همان بستر راهبر و راهبری است.



در این قسمت، چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری بیشتر توضیح داده شده، ولی توضیحات همچنان به صورت خلاصه است:

- به عنوان *انتزاع‌های زبانی*،

راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان عرصه‌های امکان خلق می‌کنند.

- به عنوان *پدیده*،

راهبر و راهبری در حوزه زبان قرار دارند.

- به عنوان *قلمرو*،

راهبر و راهبری در حوزه زمانی یک آینده خلق شده قرار دارند.

- به عنوان یک *اصطلاح*،

راهبری عبارت است از تحقق آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند.

در قسمت بعد، به جزئیات بیشتری می‌پردازیم تا هر یک از چهار جنبه از چارچوب بستری، برایتان شفاف گردد.

- به عنوان *انتزاع‌های زبانی*،

راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان عرصه‌های/امکان خلق می‌کنند.

در این عرصه‌ها، هنگامی که شما راهبر هستید، همه انواع ممکن برای بودن در دسترس شما خواهد بود،

و در عملکرد مؤثر راهبری، همه عملکردهای ممکن برایتان قابل دسترسی است.

نکته اینجاست که: استادی در راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، باعث می‌شود برای بودن و عملکرد کاملاً رها باشید و تصورات عموم درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری دیگر شما را محدود نمی‌کند. هنگامی که یک فرد به جای آن که به یک روش خاص عمل کند، بر محقق کردن یک تعهد تمرکز می‌کند، همه انواع بودن و عمل کردن که معمولاً برای «انجام کاری به طور کامل» لازم است، در دسترس او خواهد بود.

- به عنوان *پدیده*،

راهبر و راهبری در حوزه زبان قرار دارند،

چه صحبت کردن به صورت لفظی باشد، چه صحبت کردن به شکل نوشتاری،

چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان باشد

و چه سخنان اعمال تان باشد، چرا که «صدای اعمال، رساتر از صدای گفتار است»

و چه در فراهم کردن چیزی باشد که ما آن را به عنوان گوش دادن اصیل، تمایز می‌دهیم

نکته اینجاست که: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که: وقتی شما راهبر بودن و عملکرد راهبری را در فرد دیگری می‌بینید، یا وقتی راهبری شدن را تجربه می‌کنید، فردی را می‌بینید که در حوزه زبان عمل می‌کند. و مهم‌تر از آن، وقتی خودتان راهبر بودن و عملکرد راهبری را تجربه می‌کنید، در حوزه زبان عمل خواهید کرد. (به خاطر داشته باشید که گاهی اوقات، اعمال صدایشان بلندتر از گفتار است.)

• به عنوان **قلمرو**،

راهبر و راهبری در حوزه **زمانی** یک **آینده خلق** شده قرار دارند،
آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند
آینده‌ای که راهبر، و افرادی که راهبری می‌شوند، در آن زندگی می‌کنند،
این آینده، بودن و عملکردی را در زمان حال به آنها می‌دهد که با محقق کردن آن آینده هم‌راستا
است.

نکته اینجاست که: راهبر بودن و عملکرد راهبری، تماما درباره محقق کردن آینده‌ای است که به هیچ‌وجه قرار نبود اتفاق بیفتد.

• به عنوان یک **اصطلاح تخصصی**،

راهبر بودن این گونه تعریف می‌شود:

تعهد به محقق کردن آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتد
آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند،
و با در دسترس بودن فرصت‌های نامحدود برای بودن و عملکرد،
بودن نوعی فضا برای راهبر و راهبری
که نمود شرایطی که با آن سروکار دارید را برایتان شکل می‌دهد
به طوری که نوع بودن و عملکرد شما به طور طبیعی، همبسته است با
بودن و عملکرد راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری

به عنوان یک **اصطلاح تخصصی**،

راهبری این گونه تعریف می‌شود:

کاربرد از زبان که منجر به محقق شدن آینده‌ای می‌شود که
قرار نبود اتفاق بیفتد،
آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها سهم بسزایی دارد)،
مخصوصا کسانی که راهبری به آنها اعطا شده است (کسانی که شما را راهبری می‌کنند، و
کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید).

نکته اینجاست که: راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی، بر پایه سه جنبه قبلی راهبر و راهبری بنا نهاده شده‌اند. مسلما، هر یک از این
چهار جنبه که بستر راهبر و راهبری را تشکیل می‌دهند، در طول دوره به شفافیت بیشتری نیاز خواهند داشت. و بعد از آن شفافیت، اگر این
چارچوب بستری برایتان موجه باشد، آنچه که در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری یک فرد به طور عملی خواهید دید، همان چیزی خواهد
بود که ما تعریف کردیم.

مطالبی که در بخش قبل گفته شد، تئوری بنیادینی است که دیدگاه هستی‌شناختی درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، بر پایه آن بنا نهاده شده است. با رهایی کامل برای بودن و عمل کردن، و با یک بستر متحول شده برای راهبر و راهبری که باعث می‌شود به‌طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد، آنگاه اطلاعات خاصی که درباره موقعیت موجود دارید، اثری دارد که شما را قدرتمند و توانمند می‌سازد. اما بدون این رهایی برای بودن و عمل کردن، و بدون یک معیار سنجش متحول شده برای راهبر و راهبری، که راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را به‌عنوان ابراز طبیعی خودتان خلق می‌کند، آن اطلاعات خاصی که از موقعیت موجود دارید، چیزی بیش از یک «ایده خوب» نخواهد بود.

در طول دوره با شما کار خواهیم کرد تا در بستری استادی پیدا کنید که ترکیبی از چهار جنبه چارچوب بستری آن را ایجاد کرده است. استادی در این بستر، باعث می‌شود در هر موقعیت راهبری، به‌طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد.

تمرین: لطفاً روز اول دوره، آماده باشید این جملهٔ آشنایی شکل را بگویید:

این دوره برای آن طراحی شده است

که به من دسترسی بدهد تا برای خودم

بستری برای راهبر و راهبری خلق کنم

بستری که قدرت آن، باعث می‌شود در هر موقعیت راهبری

به‌طور طبیعی راهبر باشم و عملکرد مؤثر راهبری

ابراز طبیعی خودم باشد.

پ. تئوری اساسی این دوره: بخش سوم

۱. محدودیت‌های هستی‌شناختی نگرشی/دریافتی و کارکردی

- پس از استادی در بستر راهبر و راهبری که باعث می‌شود به‌طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد، در طول دوره تمریناتی به شما می‌دهیم که باعث می‌شود از محدودیت‌های هستی‌شناختی نگرشی/دریافتی و کارکردی آگاه شوید و آنها را از میان بردارید. این محدودیت‌ها، مانع ابراز طبیعی خودتان می‌شوند.

- محدودیت‌های هستی‌شناختی نگرشی/دریافتی: منشا محدودیت‌های هستی‌شناختی نگرشی/دریافتی ما، شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم ما درباره دنیا، دیگران و خودمان است که هیچ کدام مورد بازبینی قرار نگرفته است. این محدودیت‌های هستی‌شناختی نگرشی/دریافتی در موقعیت‌هایی که با آنها سروکار داریم، دریافت ما را از آنچه که واقعا وجود دارد محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد. در نتیجه، اگر این محدودیت‌های نگرشی/دریافتی را از میان برداریم، آنگاه در هر موقعیت راهبری، با تحریفی از موقعیتی که واقعا با آن سروکار داریم، مواجه خواهیم شد.
- محدودیت‌های هستی‌شناختی کارکردی: به زبان عامیانه، رفتاری که یک محدودیت هستی‌شناختی کارکردی آن را ایجاد می‌کند، گاهی اوقات «واکنش پرش زانو» نامیده می‌شود. روانشناسان گاهی این رفتار را «رفتار اتوماتیک محرک/پاسخ» می‌نامند - یعنی با وجود یک محرک (تحریک) خاص، پاسخ اجتناب‌ناپذیری که فرد می‌دهد، یک نوع بودن و عمل کردن اتوماتیک و ثابت است. از دیدگاه علم عصب‌شناسی، بسیاری از محدودیت‌های هستی‌شناختی کارکردی را می‌توان «ربایش‌هایی توسط آمیگدالا» نامید. وقتی در یک موقعیت راهبری، محدودیت‌های هستی‌شناختی کارکردی یک فرد تحریک می‌شوند، نوع بودن و عمل کردن او را تثبیت می‌کنند. به عبارت دیگر، این محدودیت‌های هستی‌شناختی کارکردی، فرصت‌های ما را برای بودن و عملکرد محدود می‌کنند. در نتیجه شاید نوع بودن و عملکرد متناسب با موقعیت، اغلب اوقات در دسترس‌مان نباشد.
- بنابراین، برای دسترسی به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، باید از چنگ این محدودیت‌های هستی‌شناختی که ما را ناتوان می‌کنند رها شویم. یا به بیان ساده‌تر، باید هرآنچه که بر سر راه راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری‌مان قرار دارد را از میان برداریم.

تمرین: لطفاً در روز اول دوره، موارد زیر را به خاطر داشته باشید:

۱. چهار عامل زیربنایی برای راهبر و راهبری وجود دارد:

الف. تمامیت	ب. اصیل بودن	پ. بودن و اعمال خود را از چیزی بزرگ‌تر از خود گرفتن	ت. منشا بودن
-------------	--------------	---	--------------
۲. چارچوب بستری، چهار جنبه دارد: راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

الف. انتزاع‌های زبانی	ب. پدیده	پ. قلمرو	ت. اصطلاح تخصصی
-----------------------	----------	----------	-----------------
۳. دو نوع محدودیت هستی‌شناختی وجود دارد:

الف. محدودیت‌های نگرشی/دریافتی	ب. محدودیت‌های کارکردی
--------------------------------	------------------------

قسمت سوم: معرفی این دوره به شما

الف. این دوره درباره چیست؟

راهبر بودن، عملکرد مؤثر راهبری.

و تمام دوره، راجع به همین موضوع است.

ب. این دوره، چه نوع دوره‌ای است؟

در بیشتر دوره‌هایی که در یک موسسه دانشگاهی برگزار می‌شوند، از شما انتظار می‌رود وقتی دوره را ترک می‌کنید، نشان دهید که محتوای دوره را می‌دانید، و بتوانید آگاهانه درباره محتوای دوره و کاربرد آن صحبت کنید. این دوره، از این هم فراتر می‌رود. دوره راهبری در واقع آزمایشگاهی برای توسعه خودتان به‌عنوان یک راهبر است. این دوره مخصوصاً برای آن طراحی شده است که برای شما به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، دسترسی فراهم کند.

اطلاعات، چگونگی انجام کار، فرمول‌ها و یا صرفاً فهمیدن مطالب دوره، این دسترسی را برای شما فراهم نمی‌کند. در این دوره، شما «در زمین بازی»، خودتان را به‌عنوان یک راهبر توسعه خواهید داد و در هر آنچه که لازم است استادی پیدا می‌کنید تا بتوانید به‌طور مؤثر راهبری کنید. این‌طور نیست که شما «در جایگاه تماشاچیان» فقط راهبر و راهبری را مشاهده کنید و درباره آنها نظر بدهید.

پ. در تحقق قولی که از مشارکت در این دوره به من داده می‌شود، از کدام روش یادگیری/تدریس استفاده می‌شود؟

روش آموزشی که در این دوره به کار برده می‌شود، یادگیری تحولی نام دارد.

طبق ایده‌های Jack Mezirow و همکارانش و لغات و عبارات خاصی که در «یادگیری به‌عنوان تحول» استفاده می‌کنند (۲۰۰۰)، فصل (۳ تا):

یادگیری/آموزشی و یادگیری تحولی، هر دو ارزشمند و مناسب هستند.

اما یادگیری تحولی، در یک بُعد متفاوت از یادگیری آموزشی رخ می‌دهد.

- یادگیری/آموزشی سعی می‌کند مجموع دانسته‌های ما را افزایش دهد، به مهارت‌های موجودمان چیزی اضافه کند، و ظرفیت‌های ذهنی قبلی‌مان را توسعه دهد. یادگیری/آموزشی، به دنبال آن است که محتوای جدید و ارزشمندی را به چیزهایی اضافه کند که توسط جهان‌بینی و معیارهای سنجش کنونی‌مان مجاز شمرده می‌شود، و یا به دنبال آن است که آن چیزها را تکمیل کند.

به طور خلاصه، یادگیری/آموزشی، ایده‌ها و ظرفیت‌هایی را اضافه می‌کند که با جهان‌بینی غالب و معیارهای سنجش‌مان متناسب باشد، جهان‌بینی و معیارهای سنجشی که از قبل وجود داشته‌اند.

- یادگیری تحولی از سوی دیگر، فرصتی برای ما فراهم می‌کند تا از برداشت‌ها و باورهای آگاهی پیدا کنیم که به عنوان «طوری که آن چیز هست» آنها را حفظ کرده‌ایم. یعنی باعث می‌شود با نگاهی انتقادی، درباره ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جاف‌تاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم اساسی‌مان فکر کنیم؛ همه این موارد، جهان‌بینی (مدل واقعیت) ما را درباره دنیا، دیگران و خودمان و چارچوب‌های ذهنی‌مان (چارچوب فکری‌مان) را درباره موضوعات مختلف تشکیل می‌دهند.

ما خیلی به ندرت به این حقیقت توجه می‌کنیم که جهان‌بینی و معیارهای سنجش داریم. این باعث می‌شود از تاثیر محدودیت و شکل‌دهندگی که جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌مان بر نگرش/دریافت‌ها و در نهایت بر عملکردهایمان تحمیل می‌کنند غافل شویم. ما هیچ وقت نمی‌دانیم چه چیزهایی را اصلاً نمی‌بینیم، و نمی‌دانیم چیزهایی که می‌بینیم، تا چه حد تحریف شده‌اند.

به جای آن که فقط به چیزهایی که جهان‌بینی غالب و معیارهای سنجش موجودمان مجاز می‌شمرند (با آنها متناسب است) مواردی را اضافه کنیم، ما خودمان جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌مان را مورد بررسی قرار می‌دهیم - ریشه‌ها، منطق درونی و کاربردهای آنها - همچنین هزینه‌ها و درآمدها، مزیت‌ها و زیان‌های مربوط به جهان‌بینی و معیارهای سنجش خاص‌مان را نیز مورد بررسی قرار می‌دهیم.

یادگیری تحولی، صرفاً به اطلاعات ذخیره شده شما درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری چیزی اضافه نمی‌کند، یا آن را اصلاح نمی‌کند. این دوره با استفاده از یادگیری تحولی، فرصتی فراهم می‌کند تا محدودیت‌ها و شکل‌دهندگی‌هایی که توسط جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌تان درباره آن کسی که برای خودتان هستید، و درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری بر شما تحمیل شده است را کشف کنید و آنها را از میان بردارید.

در نتیجه هنگامی که راهبری می‌کنید، نوع بودن‌ها و عملکردهای قدرتمندتری در دسترس‌تان خواهد بود.

ت. شرکت در این دوره، قرار است برای من به چه شکل باشد؟

بیشتر مردم تا به حال با یادگیری تحولی برخوردی نداشته‌اند، و وقتی در دوره از این روش استفاده می‌کنیم، ممکن است ابتدا با تعجب از خودتان پرسید اینجا چه خبر است و یا چرا ما از این روش استفاده می‌کنیم. دلیل آن در قسمت زیر نوشته شده است:

مجدداً به گفته Mezirow و همکارانش (۲۰۰۰، پیشگفتار VII):

... بلوغ در کودکی، به عنوان یک فرایند تعیین‌کننده شناخته می‌شود که شامل جذب باورها درباره خود و دنیاست، و دوران اجتماعی‌شدن و یادگیری قوانین بزرگسالان است. بزرگسالی به عنوان یک روند تحولی شناخته می‌شود - که شامل بیگانگی با آن قوانین، و بازسازی دیدگاه‌های جدید است. فرد در بزرگسالی، با سطح بالاتری از خود مختاری با زندگی برخورد می‌کند.

یک یا دو سال پس از دبیرستان، آن کسی که به عنوان یک شخص هستید، بسیار تثبیت شده‌تر است. یعنی شما آن کسی هستید که «تا به حال بوده‌اید». و از آن به بعد، بیشتر آن کسی که «تا به حال بوده‌اید»، صیقل داده می‌شود و تکمیل می‌شود.

«ان کسی که تا به حال به طور مشخص بوده‌اید» باعث می‌شود با آنچه که Mezirow و همکارانش «نقش‌های» معین می‌نامند، مواجه شوید؛ یعنی مجموعه محدودی از نوع بودن‌های ممکن، و مجموعه معینی از فرمول‌ها یا استراتژی‌ها برای موفقیت یا حداقل برای دوام آوردن. به عبارت دیگر، آن کسی که «تا به حال بوده‌اید»، شما را به بازه معینی از ابرازکردن محدود می‌کند. در این دوره، ما این را «فرصت‌های پیش‌فرض» شما برای نوع بودن‌های ممکن و «فرصت‌های پیش‌فرض» شما برای استراتژی‌های ممکن برای موفقیت (یا حداقل برای دوام آوردن) می‌نامیم. ما می‌گوییم «فرصت‌های پیش‌فرض»، چون فرصت‌های طبیعی یک فرد برای بودن و عملکرد، رهایی کامل آن فرد برای بودن و عملکرد به نحوی مؤثر در هر موقعیتی است. وقتی فرصت‌های طبیعی یک فرد برای بودن و عملکرد، با تحمیل‌هایی که در بالا گفتیم محدود می‌شود، این فرصت‌ها کاهش می‌یابد و به فرصت‌های پیش‌فرض می‌رسد.

- عملکرد مؤثر راهبری، همیشه بستگی به موقعیت دارد. یعنی نوع بودن و عملکردی که در یک موقعیت دارید تا با موفقیت در آن موقعیت راهبری کنید، معلوم نیست در موقعیت‌های دیگر هم همان نوع بودن و همان عملکرد کارساز باشد. در حقیقت برای آن‌که در همه محیط‌ها و تحت هر شرایطی یک راهبر مؤثر باشید، نقش‌ها و استراتژی ثابتی وجود ندارد. راهبری درباره نقش‌ها و استراتژی‌ها نیست؛ در طول دوره شما خواهید دید که آن نقش‌ها و استراتژی‌ها، عملاً مانع از آن می‌شوند که یک راهبر مؤثر باشید.

ممکن است شما کاملاً از آن کسی که «تا به حال بوده‌اید» راضی باشید. به گفته Mezirow و همکارانش «آن کسی که تا به حال بوده‌اید»، آن کسی است که شما هستید به عنوان ثمره باورهای که درباره خودتان و دنیا جذب کرده‌اید، و ثمره اجتماعی شدن‌تان و نقش‌هایی است که یاد گرفته‌اید. پس از همه این‌ها، شما به جایی که اکنون در زندگی هستید رسیده‌اید. اما در رهایی‌تان برای بودن و عملکرد، هیچ گشایشی ایجاد نشده است - یعنی «فرصت‌های» شما برای بودن و عملکرد، به میزان قابل توجهی توسعه نیافته است - هر چقدر هم آن کسی که «تا به حال بوده‌اید» صیقل داده شود و میزان شود، باز هم برای این‌که یک راهبر مؤثر باشید، کافی نیست.

- ما درباره تغییر آن کسی که هستید، یا متفاوت بودن از آنچه که هستید، یا این‌که بهتر بتوانید توضیح دهید یا بفهمید که چرا این‌طور هستید، صحبت نمی‌کنیم. این یک تمرین روان‌شناختی نیست. بلکه یک تمرین هستی‌شناختی است. این دوره درباره تحولی است در آن کسی که «تا به حال بوده‌اید». یعنی توسعه «فرصت‌های» شما برای انواع ممکن بودن و عمل کردن. یا به بیان دیگر، درباره این است که به خودتان، بازه یا فهرست وسیع‌تر و بزرگ‌تری از بودن و عمل کردن بدهید.

برای آن‌که یک راهبر فوق‌العاده باشید، بازه‌ای از بودن لازم است. در اینجا دوباره به نقل قول Bill George، استاد مدیریت دانشکده کسب‌وکار هاروارد و رئیس سابق شرکت مدترونیک، اشاره می‌کنیم:

برای مؤثر بودن در محیط پرسرعت و به شدت رقابتی امروز، راهبران هم باید شیوه خود را با هر موقعیتی وفق دهند. گاهی باید الهام‌بخش و آنگیزه‌دهنده باشند، و گاهی باید نسبت به تصمیمات افراد یا تصمیمات مالی، سختگیر باشند. گاهی باید افرادی را به نمایندگی انتخاب کنند و گاهی خودشان باید عمیقاً در جزئیات فرو روند. گاهی باید با همه گفت‌وگو کنند و گاهی

لازم است صحبت‌های خصوصی داشته باشند. استفاده از شیوه‌های مختلف برای وفق دادن خود با شرایط، اصلاً نشان‌دهنده اصیل نبودن نیست، و کاملاً با بازی کردن نقش‌های مختلف به جای این که خودتان باشید فرق می‌کند. راهبران خوب، می‌توانند با توجه به نیازهای موقعیت، در شیوه‌های خود تفاوت‌های جزئی ایجاد کنند و می‌دانند کی و چگونه از شیوه‌های مختلف استفاده کنند. (Bill George, ۲۰۰۳، ص. ۱۴)

وقتی Bill George درباره «شیوه» صحبت می‌کند، به آنچه که یک مشاهده‌گر می‌بیند اشاره می‌کند، نه آنچه که مشاهده او را تولید می‌کند. شیوه در واقع ابراز بیرونی «نوع بودن» یک راهبر در یک موقعیت است. یعنی شیوه یک راهبر در هر لحظه و در هر موقعیتی، نشان دهنده نوع بودن آن راهبر است.

Bill George (در نقل قول قبلی ما از کتابش) درباره رویکرد شیوه‌ها و ویژگی‌ها برای تربیت راهبران می‌گوید: «آنها شیوه‌های راهبران را توصیف می‌کنند و به شما هم پیشنهاد می‌کنند از همان شیوه‌ها استفاده کنید. این بر خلاف اصیل بودن است.» ما با او موافق هستیم چون وقتی برای توسعه راهبری از رویکرد شیوه‌ای استفاده شود، وقتی فرد سعی می‌کند در یک موقعیت نقش «درست» را بازی کند، احتمالاً با اصیل نبودن مواجه می‌شود. در حقیقت این که فرد سعی کند در هر موقعیتی نقش «درست» را بازی کند (سعی کند مثل یک راهبر عمل کند)، تعریف راهبری با اصیل نبودن است.

یک راهبر مؤثر بودن، هرگز با نقش بازی کردن محقق نمی‌شود، یعنی فرد نباید سعی کند مثل یک راهبر عمل کند. بلکه راهبر مؤثر بودن، حاصل رهایی برای بودن است، یعنی فرد برای نوع بودنی که متناسب با مؤثر بودن در آن موقعیت است، رها باشد. این برای یک راهبر، اصیل بودن واقعی است. و راهبری به‌گونه‌ای اصیل، به رهایی محدود نشده برای بودن نیاز دارد - «فرصت‌های» توسعه یافته و واقعاً نامحدود برای انواع ممکن بودن به هنگام راهبر بودن. در این دوره، ما به پدیده جامعه شناختی یا روان‌شناختی شیوه‌های راهبری نمی‌پردازیم، بلکه به پدیده هستی‌شناختی راهبر بودن خواهیم پرداخت. (در قسمت‌های بعد، به‌طور خلاصه به تفاوت بین مدل هستی‌شناختی و مدل روان‌شناختی خواهیم پرداخت.)

ث. خبر بد - بوته‌های آزمایش

همان‌طور که در متن اول خواندید، بسیاری از راهبران فوق‌العاده، به «بوته‌های آزمایش» در زندگی‌شان اشاره می‌کنند که در آن کسی که «تا به حال بوده‌اند» تحول ایجاد کرده است. این تحول، باعث شد آنها رهایی پیدا کنند تا آن کسی باشند که لازم بود باشند: یک راهبر فوق‌العاده.^{۲۳}

به گفته آنها، بیشتر این بوته‌های آزمایش، اتفاقات بسیار ناراحت‌کننده‌ای بودند یا زندگی آنها را دگرگون کرده بودند و از نظر آنها این اتفاقات، تهدیدی عمیق علیه آن کسی بود که بودن آنها شده بود.

^{۲۳} - کلمه تخصصی Crucible (آزمون دشوار) توسط استاد راهبری، آقای وارن بنیس و مشاور راهبری، آقای روبرت توماس به کار برده شده است (۲۰۰۲، ص.

«رنج‌آورترین بوته آزمایش در کار من زمانی اتفاق افتاد که اصلاً انتظار آن را نداشتم. ... با این که خیلی دردناک بود، اما این تجربه، پایه و اساس رشد و تغییری بود که کار مرا متحول کرد. این تجربه باعث شد به درون خودم نگاه کنم، به کمبودهایم اعتراف کنم و بفهمم مسیری که در آن بودم، مسیر اشتباهی بود» (Bill George، ۲۰۰۳، ص. ۳۲)

اگر بخواهیم در بستر این دوره صحبت کنیم، باید بگوییم این بوته‌های آزمایش، باعث شد جهان‌بینی (مدل واقعیت) و بسیاری از معیارهای سنجش (چارچوب فکری) این راهبران متحول شود.

در نتیجه این تحولات، اگرچه دنیا هیچ تغییری نکرده بود، اما اکنون دنیا برای آنها به گونه کاملاً جدیدی نمود پیدا می‌کرد. آنها پس از این تحولات، خودشان و دنیایی که با آن سروکار داشتند را خیلی بهتر می‌شناختند، و در محدودیت‌های کارکردی‌شان استادی خیلی بیشتری پیدا کرده بودند، اولویت‌هایشان به طرز قابل توجهی دگرگون شده بود و رهایی آنها برای ابراز خودشان به گونه‌ای اصیل، خیلی بیشتر شده بود. این تغییرات عمیق در جهان‌بینی و معیارهای سنجش آنها، باعث شد نسبت به دنیا همان‌طور که واقعاً هست، شامل دیگران، زندگی و خودشان، بینش قوی‌تری پیدا کنند. و در نهایت، رهایی آنها برای بودن و قدرت آنها برای خلق کردن و محقق کردن چیزها، فوق‌العاده افزایش پیدا کرد.

در طول دوره، ما به استادی در محدودیت‌های هستی‌شناختی خواهیم پرداخت - یعنی محدودیت‌های نگرشی/دریافتی و محدودیت‌های کارکردی که هر راهبری باید در آنها استادی پیدا کند - این محدودیت‌ها، فرصت‌های فرد برای بودن و عملکرد را محدود می‌کنند؛ فرصت‌هایی که برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری لازم است.

ج. خبر خوب - یک جایگزین مؤثر برای بوته‌های آزمایش

در این دوره، ما برای آن که فرصتی برای تان فراهم کنیم تا جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌تان را متحول کنید، از «بوته‌های آزمایش» استفاده نمی‌کنیم. بلکه با استفاده از یادگیری تحولی، این دوره باعث می‌شود شما به رهایی برای بودن دست پیدا کنید؛ آن راهبران، با اتفاقات ناراحت‌کننده‌ای که زندگی‌شان را دگرگون کرده بود به این رهایی دست پیدا کردن د.

به‌طور خلاصه:

- شما در هیچ موقعیتی نمی‌توانید پیش‌بینی کنید که برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، چه چیزی از جانب شما لازم است.
- در این دوره، فرصت خواهید داشت عوامل معینی از جهان‌بینی، معیارهای سنجش، و محدودیت‌های کارکردی که اکنون نوع بودن و عمل کردن شما را محدود می‌کنند را شناسایی کنید، مخصوصاً آنهایی که در موقعیت‌های راهبری نوع بودن و عمل کردن شما را محدود می‌کنند.
- هرچقدر محدودیت‌هایی که باعث می‌شوند نتوانید در هر موقعیت راهبری خودتان را ابراز کنید کمتر باشند، به‌عنوان یک راهبر، مؤثرتر خواهید بود.

- برای آن که یک راهبر مؤثر باشید، باید برای بودن، واقعا رهایی داشته باشید، یعنی «فرصت‌های ممکن» برای بودن و عمل کردن داشته باشید، که شامل این است که بتوانید در هر موقعیتی، آن کسی باشید که برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری لازم است. یادگیری تحولی، بازه وسیع‌تری از بودن و عملکرد را در دسترس شما قرار می‌دهد.
- به همین دلیل ما در این دوره به یادگیری تحولی می‌پردازیم.

گاهی اوقات افراد گمان می‌کنند جهان‌بینی و معیارهای سنجش موجودشان در یک محیط خاص، باعث می‌شود راهبران موفق باشند؛ اما وقتی آن محیط تغییر می‌کند، به‌عنوان یک راهبر با شکست مواجه می‌شوند و موفقیت قبلی‌شان، آنها را به جهان‌بینی و معیارهای سنجش کنونی‌شان می‌چسباند. مطبوعات سیاسی و تجاری، پر از این مثال‌هاست. Robert Mugabe و Yasser Arafat راهبران شورشی موفق بودند، ولی چون به جهان‌بینی و معیارهای سنجش که باعث شده بود راهبران شورشی موفق شوند چسبیدند، هر دو وقتی موقعیت حکومت تغییر کرد، با شکست مواجه شدند. همچنین شرکت‌های بسیاری را در نظر بگیرید که در کتاب در جستجوی برتری²⁴، جزو شرکت‌های برتر بودند ولی تقریبا به سرعت برکنار شدند.

چ. تمایز مدل هستی‌شناختی از مدل روان‌شناختی²⁵

همان‌طور که گفتیم، ما با پدیده روان‌شناختی یا جامعه‌شناختی شیوه‌های راهبری سروکار نداریم؛ بلکه در این دوره، به پدیده هستی‌شناختی راهبر بودن می‌پردازیم.

استادی در مطالب ارائه شده برای تحقق قول این دوره فقط در ۶ روز (تقریبا معادل تعداد ساعات یک ترم تحصیلی)، از طریق مدل و روش منحصر به فردی که ما استفاده می‌کنیم، امکان‌پذیر است. توجه داشته باشید که مدل با روش فرق می‌کند. یک مدل، طبیعت و کارکرد آنچه که می‌سازد را از یک دیدگاه خاص آشکار می‌کند. یک روش، در واقع تکنیک فرایند یا رویکردی است که در توسعه آن مدل به کار برده می‌شود و برای مواجهه با چیزی به کار برده می‌شود که درباره طبیعت و کارکرد آنچه که می‌سازد آشکار شده است.

برخی افراد، مدل هستی‌شناختی را با مدل روان‌شناختی اشتباه می‌گیرند. چون هر دو مدل با انسانها سروکار دارند و اکثر مردم با مدل هستی‌شناختی آشنایی ندارند، غالبا نمی‌توانند بین این دو مدل تمایز قائل شوند - یکی از این مدل‌ها با بودن، و دیگری با ذهن سروکار دارد. این باعث می‌شود برخی افراد، روش هستی‌شناسی (پدیده‌شناسی) را با روش روانشناسی (روان‌درمانی) اشتباه بگیرند.

مدل هستی‌شناختی با طبیعت و کارکرد بودن سروکار دارد، و بودن، بر طبیعت و رفتار انسان اثر می‌گذارد. مدل هستی‌شناختی، با مدل روان‌شناختی که با طبیعت و کارکرد ذهن سروکار دارد، کاملا فرق می‌کند. ذهن نیز بر طبیعت و رفتار انسان اثر می‌گذارد.

²⁴ Peters, Tom, Waterman, Robert. 1988 In Search Of Excellence, Lessons from America's Best Run Companies. Melbourne: Warner Books, Inc.

تفاوت مهم دیگری که بین این دو مدل وجود دارد، این است که مدل روان‌شناختی، با طبیعت و کارکرد انسانها از دیدگاه سوم شخص (از جایگاه تماشاچیان) سروکار دارد؛ در حالی که مدل هستی‌شناختی، به طبیعت و کارکرد انسانها از دیدگاه اول شخص (در زمین بازی) می‌پردازد.

به دلیل این که میان مدل هستی‌شناختی و مدل روان‌شناختی تفاوت وجود دارد، بین روش آموزشی هر یک از این مدل‌ها نیز تفاوت وجود دارد. روش آموزشی که برای توسعه هر یک از این مدل‌ها، برای مواجهه با مطالبی که هر یک آشکار می‌کنند، و برای استفاده‌ها یا کاربردهای درون هر یک، به کار برده می‌شود.

همان‌طور که گفتیم، مدل روان‌شناختی، طبیعت و کارکرد انسانها را از دیدگاه ذهن مورد بررسی قرار می‌دهد. در نتیجه، روش آموزشی که برای مواجهه با مطالب آشکار شده درباره طبیعت و کارکرد انسانها از دیدگاه ذهن (با کنار گذاشتن روانشناسی از طریق دارو) به کار برده می‌شود، در واقع استفاده از اشکال مختلفی از مداخله‌های روان‌شناختی است: مانند روان‌درمانی.

برای درک دیدگاه مدل روان‌شناختی، خوب است بدانید که اگرچه دیدگاه روان‌شناختی، اخیراً به حالات ذهنی مانند شادی پرداخته است، اما تاریخچه فکری این مدل، بر اساس مشکلات و اختلالات ذهن بوده است.

برخلاف مدل روان‌شناختی، مدل هستی‌شناختی طبیعت و کارکرد انسانها را نه از دیدگاه ذهن بلکه از دیدگاه «بودن» مورد بررسی قرار می‌دهد. در نتیجه روشی که برای مواجهه با مطالب آشکار شده درباره طبیعت و کارکرد انسانها از دیدگاه بودن استفاده می‌شود، زبان است. یعنی روش هستی‌شناسی، استفاده از زبان است تا بر معنا و فهم آن‌طور که دنیا، دیگران و خود فرد برایش ظهور پیدا می‌کند اثر بگذارد، و در نتیجه، عملکرد و نوع بودن فرد نیز تحت تاثیر قرار گیرد. «پدیده‌شناسی» نام رسمی روش هستی‌شناسی است.

برای درک دیدگاه روش پدیده‌شناختی، خوب است بدانید که تاریخچه فکری این مدل، مربوط به بودن به‌عنوان بودن - در - این - دنیا است.

به تعبیری می‌توان گفت هر دو مدل - به زبان تخصصی و بسیار دقیق - با «چیزها» سر و کار دارند، «چیزهایی» که در اثرگذاری یک فرد در زندگی تداخل ایجاد می‌کنند و یا بر سر راه کیفیت زندگی فرد قرار می‌گیرند. چون هر دو مدل به «چیزهایی» می‌پردازند که سد راه یک انسان هستند، ممکن است افراد این دو مدل را با هم اشتباه بگیرند. باین‌حال، روش روان‌شناختی / روان‌درمانی معمولاً با «چیزها» به‌عنوان مشکلاتی در ذهن برخورد می‌کند (اختلالات روحی و احساسی) و سعی می‌کند آنها را درمان کند. اما روش هستی‌شناختی / پدیده‌شناختی با «چیزها» به‌عنوان محدودیت‌های هستی‌شناختی برخورد می‌کند، یعنی تحریف‌هایی در معنا و فهم آن‌طور که دنیا، دیگران و یا خود فرد برایش نمود پیدا می‌کند.^{۲۶}

علاوه بر این که هر دو مدل، به «چیزهایی» می‌پردازند که سد راه یک انسان است، از آنجا که هر دو مدل برای مواجهه با این «چیزها» از زبان استفاده می‌کنند، افراد ممکن است روش این دو را نیز با هم اشتباه بگیرند. تفاوت بین آنها این است که روش

^{۲۶} - شاید برایتان جالب باشد که متخصصین گوناگونی که به مطالعه روشی برای کاهش یا از میان برداشتن محدودیت‌های هستی‌شناختی فردی پرداخته‌اند - روشی که در این دوره به کار برده می‌شود - به این سوال که «آیا این یک درمان است؟» پاسخ منفی داده‌اند. همچنین پاسخ آنها به این سوال که «آیا این آسیب تمام می‌شود؟» نیز منفی است.

روان‌شناختی/روان‌درمانی از زبان استفاده می‌کند تا بر روی ذهن اثر بگذارد، در حالی که روش هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی از زبان استفاده می‌کند تا بر آن‌طور که دنیا، دیگران و خود فرد برایش ظهور پیدا می‌کند اثر بگذارد.

تعاملات پدیده‌شناختی را با تعاملات روان‌درمانی اشتباه نگیرید. در این دوره، ما از روش پدیده‌شناختی استفاده می‌کنیم تا با محدودیت‌های هستی‌شناختی که بر سر راه راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خود یک فرد قرار گرفته‌اند (یا در آنها تداخل ایجاد کرده‌اند) دست و پنجه نرم کنیم. همان‌طور که قبلاً گفتیم، چون اکثر افراد با این روش پدیده‌شناختی آشنایی ندارند، شاید در این دام بیفتید که سعی کنید مشاهدات خود را از یک دیدگاه روان‌شناختی درک کنید، و در نتیجه سعی کنید روان‌درمانی انجام دهید. در حقیقت، در روند استفاده از یک مداخله پدیده‌شناختی برای مواجهه با محدودیت‌های هستی‌شناختی یک فرد، ممکن است توضیحات فرد از آن محدودیت‌ها، شامل حالات روحی و احساسی او باشد؛ و این ابراز حالات روحی و احساسی، ممکن است باعث شود شما این روند را با روان‌درمانی اشتباه بگیرید. با این وجود، در تعامل پدیده‌شناختی، حالات روحی و احساسی فرد اگرچه ممکن است فوراً کند و حتی ممکن است شدت آن زیاد باشد، اما ما در این روش، با این‌حالات سروکار نداریم، بلکه آنچه که با آن سروکار داریم، این است که آن موقعیت، چگونه برای آن فرد نمود پیدا می‌کند.

با روشن‌تر شدن تفاوت میان مدل هستی‌شناختی و مدل روان‌شناختی، و هشدار درباره دام اشتباه گرفتن این دو مدل، اکنون می‌خواهیم مدل هستی‌شناختی و روش پدیده‌شناختی‌اش را به شما ارائه کنیم. پدیده‌شناسی، به‌عنوان یک روش آموزشی، با بودن و عملکرد انسانها «در میدان بازی» و همان‌طور که *واقعاً* زندگی می‌شوند سروکار دارد (تجربه اول شخص)، و کاملاً با بودن و عملکرد طوری که «از جایگاه تماشاچی» توسط یک نفر دیگر مشاهده می‌شود و سپس توصیف می‌شود، درباره آن نظر داده می‌شود، درک می‌شود و درباره آن توضیح داده می‌شود (تئوری سوم شخص) فرق می‌کند.

همان‌طور که به صورت‌های مختلف در طول دوره خواهید دید، بخش عظیمی از آنچه که درباره دنیا، دیگران و خودتان از نظر شما مسلم و قطعی است، با یک بررسی پدیده‌شناختی، همه آنها صرفاً مفهومی (تئوریک) برایتان ظهور پیدا می‌کند و با تجربه زندگی شده شما از دنیا، دیگران و خودتان هم‌راستا نیست. اگر به جای آن که با «خودتان» در تجربه واقعی و زندگی شده‌تان دست و پنجه نرم کنید، به یک «خود» تئوریک بپردازید، توسعه بودن و عملکرد راهبر و عملکرد مؤثر راهبری برای خودتان احتمالاً با شکست مواجه خواهد شد.

به‌طور خلاصه، مدل هستی‌شناختی راهبر و راهبری، طبیعت واقعی بودن را هنگام راهبر بودن آشکار می‌کند و منشا عملکرد فرد را در عملکرد مؤثر راهبری نشان می‌دهد. و روش پدیده‌شناختی، به آنچه که آشکار شده است، یک دسترسی عملی فراهم می‌کند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت طوری که این دیدگاه، راهبر و راهبری را تمایز می‌دهد، منجر به خلق یک دسترسی می‌شود که بودن و عملکرد لازم برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را با قدرت بی‌نظیری فرا می‌خواند.

ح. برای تحقق قول این دوره، باید مایل باشم با چه چیزهایی دست و پنجه نرم کنم؟

شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جاف‌تاده در فرهنگ و جامعه و فرضیات مسلم شما که بازبینی نشده‌اند و جهان‌بینی (مدل واقعیت)، معیارهای سنجش مختلف شما (چارچوب‌های فکری) و محدودیت‌های کارکردی شما را تشکیل

می‌دهند، همه این‌ها کاملاً شخصی هستند. و مانند همه چیزهای شخصی، مستقیم و رک و راست برخورد کردن با آنها، به جرات و شهامت نیاز دارد.

بررسی کردن و به چالش کشیدن محدودیت‌های نگرشی/دریافتی و کارکردی برای بسیاری از افراد تهدیدآمیز است. و ما از شما می‌خواهیم این را بدانید و خود را برای مواجهه با آن آماده کنید.

همچنین بهتر است بدانید که این تهدید، معمولاً در سطحی پایین‌تر از سطح هوشیاری فرد ثبت می‌شود. به‌طور آگاهانه، این تهدید غالباً در ابتدا با احساسی از «اینجا اشکالی وجود دارد» تجربه می‌شود، و به‌عنوان تهدیدی علیه جهان‌بینی (مدل واقعیت) یا معیار سنجش (چارچوب فکری)، و یا افشای محدودیت‌های کارکردی او تجربه نمی‌شود.

در حضور تهدیدهایی که فرد نسبت به آن آگاهی ندارد، پاسخ جنگ یا گریز معمولاً به‌عنوان سنجش یا ارزیابی‌هایی که می‌کنید تجربه خواهد شد. پاسخ به این سنجش و ارزیابی‌ها، غالباً یا عقب‌نشینی است یا پنهان شدن (مثلاً غالباً می‌خواهید اتاق را ترک کنید و به سرویس بهداشتی بروید، یا به چیز مهمی که همان لحظه به یادتان آمده بپردازید، و مانند این‌ها) یا احساس مقاومت می‌کنید و حالت دفاعی به خود می‌گیرید، یا حتی حمله می‌کنید («آن مربی یا شرکت‌کننده، احمق است»). چنین رفتارهایی به صورت اتوماتیک و بدون کنترل فرد، توسط آمیگدالا ایجاد می‌شود (بخشی از مغز ما که مانند مغز خزندگان است، و در دوره با جزئیات بیشتری آن را مورد بررسی قرار خواهیم داد).

این یک عکس‌العمل طبیعی انسان است؛ هیچ مشکلی هم ندارد. در واقع، اگر بارها چنین تجربه‌هایی در طول این دوره نداشته باشید، احتمالاً «آن را نگرفته‌اید». وقتی شما مقاومت، عقب‌نشینی، دفاعی شدن یا حمله کردن خودتان را تجربه می‌کنید، اگر تشخیص دهید که این یک واکنش تحریک شده یا یک ربایش است، و با آن بمانید و دست و پنجه نرم کنید، آن عکس‌العمل محو خواهد شد. همچنین اگر خودتان را در حال مقاومت، عقب‌نشینی، دفاعی بودن یا حمله کردن دیدید، اگر دست‌تان را بلند کنید، مربی به شما گوش خواهد داد و حرف‌های شما را جدی می‌گیرد، و با آن به‌عنوان سهم بسزایی برای پیشبرد سایر شرکت‌کنندگان برخورد می‌کند. هشدار ما به شما: فقط نگذارید بهترین دستاورد شما را بگیرد و در نتیجه از یادگیری‌تان جلوگیری کند - یعنی نگذارید مانع گشایشی برای شما شود که در راهبر بودن‌تان تفاوت ایجاد می‌کند.

اگر شهامت آن را داشته باشید که با پاسخ خشم، ناراحتی، خستگی، کسلی، گیجی، یا «آن احمق» یا «اینجا هیچ چیز جدیدی نیست» بمانید، خیلی زود از آن عبور خواهید کرد و گشایش‌هایی برای خودتان ایجاد می‌کنید که راهنران در بوته‌های آزمایش در زندگی‌شان تجربه کرده‌اند. و ما در این دوره، به شما کمک می‌کنیم این کار را بکنید.

برایتان کاملاً روشن باشد که این یک بررسی روان‌شناختی نیست. این یک روانکاوی نیست که شما در اثر آن، بفهمید «آن کسی که تا به حال بوده‌اید» چیست و چرا آن نوع بودن را، تا به حال بوده‌اید و یا این که آیا آن نوع بودن مطلوب است یا نامطلوب. بلکه یادگیری تحولی، یک تمرین هستی‌شناختی است که به شما راهی می‌دهد تا فراتر از آن کسی باشید که تا به حال بوده‌اید (آنچه که جهان‌بینی و چارچوب‌های مرجع کنونی‌تان شما را به آن محدود کرده‌اند). در واقع، این نوع از یادگیری تحولی، همه چیزهای موجود در «آن کسی

که تا به حال بوده‌اید» را همچنان در دسترس‌تان قرار می‌دهد. ولی حالا، می‌توانید «آن کسی که تا به حال بوده‌اید» را با قدرت بیشتر به کار ببرید و در عین حال، فقط به آن نوع بودن هم محدود نشوید.

در ضمن، به‌عنوان یک راهبر، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تجلی راهبری در شما، این است که مطمئن باشید راهبران دیگر در اطراف شما قرار دارند. و در توسعه آن راهبران، افراد با خشم، ناراحتی، خستگی، کسلی، گیجی، «آن احمق»، یا «اینجا هیچ چیز جدیدی نیست» به شما پاسخ خواهند داد. در این دوره، مواجهه با این امر را خواهید دید، و یاد می‌گیرید که با این پدیده، به‌عنوان یک تمرین هستی‌شناختی برخورد کنید، نه به‌عنوان یک تمرین روان‌شناختی، یا رقابت بین خواسته‌ها.

اگر می‌خواهید وقتی از این دوره بیرون می‌روید، یک راهبر باشید، باید در تمام آنچه که در شش روز دوره به آن می‌پردازیم، استادی پیدا کنید. اگرچه این استادی پیداکردن از نظر ذهنی و احساسی چالش‌برانگیز است و به تلاش و تقلای فکری و ذهنی و هوش احساسی زیادی از جانب شما نیاز دارد، اما این دوره درباره راهبر بودن است، و فقط یک تمرین فکری و ذهنی نیست.

خ. راهبران، کسانی هستند که از خودشان راهبر می‌سازند

درباره آن کسی که تا به حال بوده‌اید، آنقدر مغرور یا خوشحال نباشید که فکر کنید هیچ امکانی فراتر از آن برای شما وجود ندارد. شگفت‌انگیز است که جمله بالا، کسانی را نیز شامل می‌شود که از خودشان ناراضی هستند، کسانی که مصرا نه فکر می‌کنند هیچ امکانی فراتر از آن کسی که تا به حال بوده‌اند برایشان وجود ندارد.

همه راهبران واقعی، ساخته می‌شوند، راهبر به دنیا نمی‌آیند. حتی کسانی که برای راهبری به دنیا می‌آیند، اگر خودشان را به‌عنوان راهبر توسعه ندهند، نمی‌توانند راهبر باشند، یعنی اگر در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری استادی پیدا نکنند، نمی‌توانند یک راهبر باشند. و دوباره می‌گوییم، این دوره درباره استادی در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری است.

د. مطالب بیشتری درباره اهمیت و عواقب جهان‌بینی (مدل واقعیت) و معیار سنجش (چارچوب فکری):

برای آن که قول این دوره را محقق کنید باید پذیرای آن باشید که جهان‌بینی (مدل واقعیت) و معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری) خود را مورد سوال و بررسی قرار دهید و همچنین پذیرای آن باشید که هم جهان‌بینی و هم معیارهای سنجش‌تان را درباره راهبر و راهبری و آن کسی که برای خودتان هستید متحول کنید.

همان‌طور که قبلاً گفتیم، در یادگیری تحولی واقعی، جهان‌بینی و معیارهای سنجش فرد متحول می‌شود، و در نتیجه انواع جدید و قدرتمندتری از بودن و عمل کردن در دسترس او قرار می‌گیرد.

۱. جهان‌بینی

برای مرور بر آنچه که قبلاً گفتیم: دیکشنری Encarta (۲۰۰۴) جهان‌بینی را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک برداشت یا تصویر جامع از جهان و بشریت.» جهان‌بینی (مدل واقعیت) به شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جاافتاده در فرهنگ و جامعه و فرضیات مسلمی اشاره می‌کند که یک فرد از طریق آنها دنیا، دیگران و خودش را برداشت و با آنها تعامل می‌کند. در واقع، همه چیز در دنیای یک فرد، از طریق لنز جهان‌بینی او دیده می‌شود.

مخصوصاً جهان‌بینی یک فرد (مدل واقعیت)، هر آنچه که فرد می‌تواند از چیزهای موجود در دنیا ببیند را محدود می‌کند و همچنین، آن‌طور که دنیا سازماندهی شده و عمل می‌کند را نیز برای فرد محدود می‌کند.

و علاوه بر این، جهان‌بینی یک فرد، نوع نگاه فرد به «چیزهایی که در دنیا می‌بینید»، را نیز شکل می‌دهد و آن‌طور که دنیا سازمان‌دهی شده و عمل می‌کند را نیز شکل می‌دهد.

این تمام چیزهایی که فرد می‌تواند از دیگران و خودش ببیند را شامل می‌شود، همچنین طوری که فرد دیگران و خودش را می‌بیند، و طوری که دیگران و خودش هستند و عمل می‌کنند را نیز شامل می‌شود.

به عبارت دیگر، دسترسی به همه چیز در دنیای یک فرد (شامل دیگران و خودش)، توسط جهان‌بینی او محدود می‌شود و شکل می‌گیرد. یا به بیان دیگر، جهان‌بینی یک فرد، آن‌طور که دنیا، دیگران و خود فرد برایش نمود پیدا می‌کنند (ظهور پیدا می‌کنند) را محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد.

حتماً به‌خاطر دارید که ما ثابت کردیم نوع بودن و عملکرد یک فرد، همبسته است با طوری که دنیا، دیگران و خود فرد برایش نمود پیدا می‌کند (ظهور پیدا می‌کند).

به‌طور خلاصه، می‌توان گفت جهان‌بینی غالب شما، یعنی جهان‌بینی که با آن به این دوره می‌آیید، آنچه که دریافت می‌کنید - یعنی آن‌طور که دنیا، دیگران و خودتان برایتان نمود پیدا می‌کند (ظهور پیدا می‌کند) را محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد. و چون نوع بودن و عملکرد شما همبسته با این نمود است، جهان‌بینی شما، در نهایت احساسات، تصور خلاق، فکرکردن و برنامه‌ریزی شما را محدود می‌کند و به آنها شکل می‌دهد، و در نتیجه آن‌طور که می‌توانید عمل کنید را محدود می‌کند.

اگر در این‌باره فکر کنید، این بدان معناست که هر یک از معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری) شما درباره راهبر و راهبری (یا هر چیز خاصی)، ابتدا توسط جهان‌بینی‌تان محدود شده و شکل گرفته است. و سپس، آن معیار سنجش محدود شده و شکل گرفته، خودش آن چیز خاص در دنیای‌تان که برایش چارچوب دارید را محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد. به بیان دیگر، این محدود شدن و شکل گرفتن، مشکلی است که دو بار اتفاق می‌افتد.^{۲۷}

^{۲۷} - تشبیه ساده‌ای از این مشکل که دو بار اتفاق می‌افتد، عروسک‌های روسی است که درون یکدیگر قرار می‌گیرند: سازنده سه عروسک روسی که درون هم قرار می‌گیرند، بعد از ساختن عروسکی که از همه بزرگ‌تر است (مانند جهان‌بینی فرد)، سعی می‌کند عروسک بعدی که کوچک‌تر است (مانند معیار سنجش فرد درباره

۲. معیار سنجش

همان‌طور که به خاطر دارید، اگرچه جهان‌بینی فرد درباره همه چیز در دنیای اوست، اما معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری)، مربوط به یک چیز خاص در دنیای فرد هستند. همان‌طور که قبلاً گفتیم، دیکشنری تفکر مدرن Fontana (۱۹۹۸) می‌گوید که معیار سنجش شما، به صورت گزینشی مسیر و پیامد نگرش/دریافت‌ها و افکار شما را محدود می‌کند. دیکشنری Encarta (۲۰۰۴)، چارچوب فکری را این‌گونه تعریف می‌کند: «باورها یا نحوه فکر کردن که رفتار و دیدگاه یک فرد را تعیین می‌کند».

معیارهای سنجش هم مانند جهان‌بینی فرد، شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جاف‌تاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی است که فرد از طریق آنها، یک چیز خاص در دنیایش را برداشت و با آن تعامل می‌کند (اما این بار در مورد یک معیار سنجش).

در این دوره، ما به معیار سنجش شما درباره راهبر و راهبری می‌پردازیم که موارد زیر را محدود می‌کند و به آنها شکل می‌دهد:

- آن‌طور که راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری برای شما نمود پیدا می‌کند یا ظهور پیدا می‌کند، و
- آن‌طور که در هنگام راهبر بودن و عملکرد راهبری، خودتان برای خودتان نمود پیدا می‌کنید یا ظهور پیدا می‌کنید.

هنگام راهبر بودن و عملکرد راهبری

معیار سنجش کنونی شما، یعنی معیار سنجشی که با آن وارد این دوره می‌شوید، درباره راهبر بودن و عملکرد راهبری، و معیار سنجش شما درباره آن کسی که برای خودتان هستید، نمود (ظهور) موقعیت‌ها و مردمی که با آنها سروکار دارید را محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد.

و چون نوع بودن و عملکرد شما، همبسته با این نمود است، معیار سنجش شما درباره راهبر بودن و عملکرد راهبری، در نهایت/حساسات، تصور خلاق، فکر کردن و برنامه‌ریزی شما را محدود می‌کند و به آنها شکل می‌دهد؛ و در نتیجه، آن‌طور که می‌توانید باشید و عمل کنید را نیز محدود می‌کند.

یک چیز خاص) را درون عروسک بزرگ‌تر جای دهد. برای انجام این کار، سازنده عروسک‌ها، بخش‌هایی از عروسک کوچک‌تر را می‌تراشد یا سنباده می‌زند تا آن را در عروسک بزرگ‌تر جای دهد. بدین ترتیب، عروسک بزرگ‌تر، عروسک بعدی که کوچک‌تر است را محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد، و این روند به همین ترتیب برای عروسک‌های بعدی انجام می‌شود. تراشیدن و سنباده زدن عروسک‌ها توسط عروسک‌ساز، تشبیهی است برای محدود شدن و شکل گرفتن معیار سنجش فرد توسط جهان‌بینی او.

۳. جهان‌بینی و معیار سنجش وقتی با هم در نظر گرفته شوند

ترکیبی از جهان‌بینی و معیارهای سنجشی که اکنون دارید، یک جنبه مهم از آن کسی است که «تا به حال بوده‌اید». آنها «فرصت‌های» ممکن شما برای انواع بودن، و نگرش/دریافت‌های شما، احساسات، تصور خلاق، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عملکرد شما را در راهبر بودن و عملکرد راهبری محدود می‌کنند.

برای آن که کلا چیزی برای شما ظهور پیدا کند، یا حداقل به صورت منسجم و منطقی برایتان ظهور پیدا کند، باید یک جهان‌بینی و یک معیار سنجش داشته باشید که آن چیز را مجاز بشمرد.

مخصوصاً، این بدان معناست که به‌عنوان یک راهبر:

- چه جنبه‌هایی از موقعیت‌ها و مردمی که با آنها سروکار دارید، واقعا برایتان ظهور پیدا می‌کند، و
 - برای آن که با موفقیت، با این موقعیت‌ها و مردم سروکار داشته باشید، چه مقدار از امکان‌هایی که وجود دارد، واقعا برای شما ظهور پیدا می‌کند،
- هر دو مورد بالا، توسط جهان‌بینی معمول شما محدود می‌شود، و معیار سنجش شما درباره راهبر و راهبری و آن کسی که برای خودتان هستید، آنها را بیشتر محدود می‌کند.
- این باعث می‌شود شما جنبه‌های معینی از موقعیت‌ها و مردمی که با آنها سروکار دارید را نتوانید ببینید، و همچنین امکان‌هایی که وجود دارد برای این که بتوانید با موفقیت با موقعیت‌ها و مردم سروکار داشته باشید، از دید شما پنهان می‌مانند.
- از جنبه‌هایی از موقعیت‌ها و مردمی که با آنها سروکار دارید، و از امکان‌هایی که وجود دارند برای این که بتوانید با موفقیت با آنها سروکار داشته باشید، بخشی از آنها عملاً برای شما ظهور پیدا می‌کنند؛
- طوری که آن جنبه‌ها برای شما ظهور پیدا می‌کنند، و
- طوری که امکان‌های با موفقیت سروکار داشتن با آن جنبه‌ها، برای شما ظهور پیدا می‌کنند
- توسط جهان‌بینی معمول شما شکل می‌گیرد،
- و معیار سنجش شما درباره راهبر و راهبری، و آن کسی که برای خودتان هستید، آنها را بیشتر شکل می‌دهد.
- این باعث می‌شود موقعیت‌ها و مردمی که با آنها سروکار دارید، و همچنین امکان‌هایی که وجود دارند برای آن که بتوانید با موفقیت با آنها سروکار داشته باشید، همگی تحریف شوند و شما تحریف‌هایی که در این موقعیت‌ها و امکان‌ها برایتان نمود پیدا می‌کنند را نمی‌توانید ببینید.
- در نهایت، این بدان معناست که به‌عنوان یک راهبر،
- نوع بودن، دریافت، فکر کردن و برنامه‌ریزی شما درباره
- موقعیت‌ها و مردمی که با آنها سروکار دارید،

و در نتیجه نحوه عملکرد شما نیز توسط جهان بینی کنونی شما محدود می شود؛ و معیارهای سنجش شما درباره راهبر و راهبری و آن کسی که برای خودتان هستید، آنها را بیشتر محدود می کند و شکل می دهد. در هنگام راهبری، این باعث می شود نتوانید ببینید که چه چیزهایی در دریافت، فکر کردن، برنامه ریزی و عملکرد شما جایش خالی است یا تحریف شده است. به طور خلاصه، امکان های معینی وجود دارند برای آن که بتوانید با موفقیت با یک موقعیت دست و پنجه نرم کنید. برای آن امکان هایی که برایتان ظهور پیدا می کند، عملکردهای معینی که شاید در محقق کردن آن امکان ها مؤثر باشد، اصلاً برایتان نمود پیدا نمی کند. از میان برداشتن محدودیت های منتخبی که به میزان قابل توجهی فرصت های شما را برای انواع بودن، فکر کردن، برنامه ریزی و عمل کردن محدود می کنند، یک عامل اساسی در عملکرد مؤثر راهبری، و توسعه خودتان به عنوان یک راهبر است.

۴. از میان برداشتن محدودیت ها و شکل دهنده های که جهان بینی و معیارهای سنجش معمول تان، بر شما تحمیل کرده اند.

الف. «دیوار آجری» شما

جهان بینی یک فرد را می توان به یک دیوار آجری تشبیه کرد که فرد مانند Humpty Dumpty²⁸ روی آن می نشیند تا به زندگی، دنیا، دیگران و خودش نگاه کند و با آنها تعامل کند. هر یک از آجرهای این دیوار، مانند چیزهایی است که درباره جنبه ای از زندگی، دنیا، دیگران و یا خودتان باور دارید یا فرض می کنید. این باورها و فرضیات، شامل ایده ها، جهت گیری ها، پیش داوری های منفی، موارد جاافتاده در فرهنگ و جامعه و فرضیات مسلمی است که بازبینی نشده اند. این باورها و فرضیات، در واقع حاصل نتیجه گیری ها، برداشته ها و یا تصمیماتی هستند (چه یادتان باشد چه نباشد) که شما درباره تجربیات زندگی تان گرفته اید، و حاصل تمام چیزهایی است که افرادی که باور داشته اید، به شما گفته اند یا از آنها یاد گرفته اید. تجربیات زندگی که از آنها نتیجه گیری کرده اید، برداشت کرده اید یا درباره آنها تصمیم گرفته اید، شامل تجربیاتی است که در محیط ها و فرهنگ های مختلف داشته اید؛ مانند محیط ها و فرهنگ های خانواده، دوستان، همکاران، مذهب، جوامع، ملیت، آموزش، تحصیلات، وابستگی ها، شغل و

در دیوار آجری هر کسی، آجرهایی که اطراف یک آجر هستند، آجر وسطی را مستحکم کرده و همگی با آن هم راستا هستند، یا حداقل هیچ کدام با آجر وسطی تناقض ندارند. به بیان دیگر هر آجر متناسب با آجرهایی است که در اطرافش قرار گرفته اند، و با آنها معنا پیدا می کند.

²⁸ - هامپتی دامپتی در فرهنگ انگلیسی، کاراکتری تخم مرغی در داستان های کودکان است که روی دیوار نشست، از بالای دیوار پایین افتاد و بعد از آن، تمام پیاده نظام و سواره نظام پادشاه نتوانستند او را به هم بچسبانند.

(۱). معیارهای سنجش شما، در دیوار آجری شما قرار دارند (جزئی از آن هستند)

در این تشبیه، جهان‌بینی شما با کل دیوار آجری شما نشان داده می‌شود، و معیار سنجش شما درباره یک چیز خاص در دنیا (مثلاً معیار سنجش شما درباره راهبر و راهبری) به‌عنوان گروهی از آجرها درون دیوار آجری شما دیده می‌شود. مانند تک‌تک آجرها، هر گروه از آجرها هم متناسب با گروه‌های اطرافش است و با آنها معنا پیدا می‌کند. یعنی گروه‌هایی که در اطراف یک گروه آجر (یک معیار سنجش) قرار دارند، گروه وسطی را مستحکم می‌کنند و با آن هم‌راستا هستند؛ یا حداقل هیچ گروهی با گروه وسطی تناقض ندارد.

اگر تاکنون این تصویر را درک کرده باشید، خواهید دید که در دیوار آجری شما، هیچ آجری نیست که با یک آجر دیگر هم‌راستا نباشد یا نتوان آن را در کنار آجر دیگر جای داد. همه چیز در دیوار آجری شما، در کنار چیزهای دیگر در دیوار آجری‌تان معنا پیدا می‌کند. همه این‌ها، مرتب در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند تا جهان‌بینی (مدل واقعیت) شما را تشکیل دهند.

به این نکته مهم توجه کنید که شما در دیوار آجری‌تان، یک گروه آجری (یک معیار سنجش) هم درباره آن کسی که برای خودتان هستید دارید، و آن معیار سنجش (همان فرضیات و باورها درباره خودتان) شما را به‌عنوان یک انسان محدود می‌کند و به شما شکل می‌دهد.

برای مثال، بعضی افراد درباره آن کسی که برای خودشان هستند، این معیار سنجش را دارند که «من به اندازه کافی خوب نیستم». یا دقیق‌تر از آن، «من در ورزش خوب نیستم» یا «من با خانم‌ها خوب نیستم». این معیارهای سنجش، خودشان خودشان را محقق می‌کنند. دیگران هم درباره آن کسی که برای خودشان هستند، معیارهای سنجشی از قبیل «من بهتر از بقیه هستم» یا دقیق‌تر از آن «من از بقیه باهوش‌ترم» یا «من جذاب‌تر از بقیه هستم» دارند. این معیارهای سنجش غالباً نگرش/دریافت فرد را از دیگران و حتی خودش، محدود می‌کنند یا آن را تحریف می‌کنند. اگرچه یک فرد می‌تواند واقعاً باهوش‌تر از بقیه باشد، یا فوق‌العاده جذاب باشد، اما وقتی این معیار سنجش را دارد، ارزش و زیبایی دیگران را نمی‌تواند ببیند. و دچار «خود شیفتگی» می‌شود.

(۲). چگونه با یک چیز جدید مواجه می‌شویم؟

وقتی شما با یک چیز جدید مواجه می‌شوید، برای آن که معنای آن را بفهمید (آن را برای خودتان قابل فهم کنید)، سعی می‌کنید یک آجر یا گروهی از آجرها که از قبل در دیوار آجری‌تان بوده است را پیدا کنید که با آن متناسب باشد. بیشتر یادگیری‌ها عملاً به این صورت انجام می‌شود که شما مطلب جدید را با آنچه که از قبل می‌دانید مطابقت می‌دهید تا آنچه که از قبل می‌دانید را توسعه دهید، یعنی تاحدودی آن مطلب جدید را به دانسته‌های قبلی‌مان ربط می‌دهیم، و مطمئن آن مطلب جدید نباید با دانسته‌های قبلی‌مان تناقض داشته باشد. وقتی می‌گوییم «آن را می‌فهمم» یا «معنی می‌دهد»، منظورمان این است که «راهی پیدا کردم تا آن مطلب جدید را با دانسته‌های قبلی‌ام مطابقت دهم».

اگر با چیزی مواجه شوم که نتوانم آن را در دیوار آجری‌ام جای دهم، یعنی اگر با چیزی مواجه شوم که با جهان‌بینی (مدل واقعیت) یا معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری) من که از قبل وجود دارند، هم‌راستا نباشد:

۱. آن را نمی‌بینم یا نمی‌شنوم؛ یا این که آن را آن‌طور که واقعاً هست نمی‌بینم، یا آن را آن‌طور که واقعاً گفته شده، نمی‌شنوم؛ یا

۲. آن را به عنوان یک چیز مزخرف تجربه می‌کنم («برایم بی‌معنی است»)، یا در بهترین حالت، برایم مبهم است («نمی‌توانم آن را درک کنم»، یا «آن را نمی‌گیرم»)، و در نتیجه فوراً آن را رد می‌کنم؛ یا

۳. آن را آنقدر تغییر می‌دهم تا با دیوار آجری‌ام هم‌راستا شود؛ و آنگاه فکر می‌کنم اکنون آن را می‌فهمم. اما آن چیزی که می‌فهمم، آن چیزی نیست که واقعا هست، بلکه من تحریفی از آنچه که واقعا هست را می‌فهمم؛ یا

۴. اگر فرد بانفوذی که برایش احترام قائلم آن را بگوید، می‌گویم «با این که واقعا نمی‌فهمم، ولی آن را می‌پذیرم».

به گفته Jack Mezirow و همکارانش (یادگیری به عنوان تحول، ص. ۳، ۲۰۰۰):

اگر نتوانیم چیزی را بفهمیم، معمولاً به روایات رجوع می‌کنیم، بدون این که فکر کنیم، به تفاسیر افراد قدرتمند متوسل می‌شویم، یا به مکانیزم‌های روان‌شناختی متنوعی مانند پیش‌بینی و توجیه عقلی پناه می‌بریم تا معانی تخیلی بسازیم.

(۳). مثال‌هایی از موارد بالا، از شماره ۴ تا ۱

مثالی از مورد شماره ۴ - «اگر فرد بانفوذی که برایش احترام قائلم آن را بگوید، می‌گویم: با این که واقعا نمی‌فهمم، ولی آن را می‌پذیرم»: اگرچه اکثر ما می‌پذیریم که فیزیک کوانتوم حقیقت دارد، اما بیشتر مطالب آن، بر خلاف «عقل سلیم» ماست؛ یا به گفته دانشمندان «خلاف تصور عموم» است. ممکن است آن را بپذیریم، اما برایمان کاملاً واضح است که آن را درک نمی‌کنیم، یعنی نمی‌توانیم آن را در دیوار آجری‌مان جای دهیم.

مثالی از مورد ۳ - «یک چیز جدید را آن قدر تغییر می‌دهیم تا بر دانسته‌های قبلی‌مان منطبق شود»: وقتی با چیز جدیدی مواجه می‌شویم که دقیقاً در دیوار آجری‌مان جای نمی‌گیرد، این جمله را به زبان می‌آوریم یا پیش خودمان فکر می‌کنیم «آهان، منظورم این است که ...» یا «آهان، مثل این است که ...». چیز جدیدی که شما را به یاد چیزی می‌اندازد که از قبل با آن آشنا هستید، شاید واقعا شبیه آنچه که از قبل می‌دانید و به یادش افتاده‌اید نباشد. در این موارد، مواجه شدن با آن چیز از طریق چیزهایی که از قبل می‌دانید، مانع از آن می‌شود که در آنچه که واقعا برایتان جدید است، استادی پیدا کنید.

چیزی که در دیوار آجری‌تان جای نمی‌گیرد، فقط شبیه خودش است، و برای آن که مالک آن شوید، باید همان‌طور که هست، به عنوان خودش، با آن دست‌وپنجه نرم کنید. تغییر دادن یک چیز جدید به هر نحوی، مخصوصاً این که سعی کنید آن را شبیه دانسته‌های قبلی‌تان کنید، شما را از فرصت استادی پیدا کردن در آن چیز جدید محروم می‌کند. استادی در آن، یعنی این که آن چیز جدید را مال خودتان کنید.

مثالی درباره مورد ۲ - «وقتی که یک چیز جدید، در ابتدا برایتان مزخرف نمود پیدا می‌کند («برایم بی‌معنی است»)، یا در بهترین حالت، برایتان مبهم است («نمی‌توانم آن را بفهمم»، یا «آن را درک نمی‌کنم»): فوراً آن را رد نکنید. اگرچه برایتان مزخرف یا مبهم نمود پیدا می‌کند، اما شاید واقعا مهم باشد، و فقط برای شما مزخرف یا مبهم نمود پیدا کند، آن هم به این دلیل که با دیوار آجری‌تان هم‌راستا

نیست (در آن جای نمی‌گیرد). مخصوصا مانند بینش‌هایی که برای تحول فردی هر کسی لازم است تا بتواند راهبر باشد، یا یک گشایش واقعی در کارایی بخش مهمی از زندگی‌تان، مانند این که بتوانید به‌طور مؤثر راهبری کنید.

با آنچه که در ابتدا به‌نظر تان مزخرف یا مبهم است، دست و پنجه نرم کنید. آنگاه خواهید دید به محض این که که قطعات دیگر پازل را پیدا کنید، آنچه که ابتدا به‌نظر تان مزخرف یا مبهم بود، تبدیل به یک گشایش شخصی می‌شود. اگر شما هم فوراً آنچه که به‌نظر تان مزخرف و مبهم است را رد کنید، مطمئن باشید فرصت‌های مهمی را از دست خواهید داد.

ماهیچه ایستادن در گيجی و سرگشتگی را تقویت کنید. این ماهیچه‌ای است که بیشتر مردم آن را ندارد؛ آنها نمی‌توانند رنج گيج بودن و سردرگم بودن را تحمل کنند. تقویت این ماهیچه ایستادن در گيجی و سرگشتگی، فرصت‌هایی برای تان ایجاد می‌کند که باعث می‌شود در دریافت، فکر کردن، برنامه‌ریزی و نوع بودن و عمل کردن شما گشایش‌های زیادی ایجاد شود.

مثالی برای مورد ۱- ندیدن و نشنیدن هر آنچه که با جهان‌بینی و معیار سنجش شما متناسب نیست، یا این که آن را همان‌طور که هست نبینید، و همان‌طور که گفته شده، نشنوید:

مثال ندیدن آنچه که در جهان‌بینی فرد جای نمی‌گیرد، این است: قبل از این که عکس یک شی، به‌عنوان چیزی قابل تشخیص برای فرد نمود پیدا کند و نه فقط به‌عنوان لکه‌های رنگ، جهان‌بینی او فقط دو بعد از سه بعد یک شی را نمایش می‌دهد (سعی کنید به سگ‌تان، عکس بدترین دشمنش را نشان دهید. و ببینید که آیا چیزی تشخیص می‌دهد یا نه). در ضمن، این باور وجود دارد که نمایش حیوانات سه بعدی در نقاشی‌های دو بعدی درون غار، بخشی از ریشه فرهنگ بشر است.

نشنیدن یک چیز همان‌طور که واقعا گفته شده، در «بازی با تلفن» دیده می‌شود. در این بازی، یک نفر به نفر دوم زنگ می‌زند و یک جمله ساده می‌گوید. نفر دوم به نفر سوم زنگ می‌زند و باید همان حرف که نفر اول زده را تکرار کند و بازی به همین ترتیب پیش می‌رود. وقتی به نفر پنجم می‌رسید، جمله‌ای که نفر پنجم می‌گوید، دیگر شبیه جمله‌ای که نفر اول گفته نیست. افراد چیزی که به آنها گفته شده را تکرار نمی‌کنند، بلکه آنچه که شنیده‌اند را تکرار می‌کنند - آنچه که به آنها گفته شده، از فیلتر جهان‌بینی و معیارهای سنجش آنها عبور کرده است.

ما هیچ وقت نمی‌دانیم که چیزی را به خاطر این که در جهان‌بینی و معیارهای سنجش مان جای نگرفته است، از دست داده‌ایم. یا اگر هم آن را به‌طور کامل از دست ندهیم، هیچ وقت نمی‌دانیم که اگر آن چیز در جهان‌بینی و معیار سنجش مان جای نگیرد، چگونه آنچه که واقعا به‌طور فیزیکی حضور داشته یا واقعا گفته شده را اشتباه دریافت کرده‌ایم.

(۴) دیوار آجری، به رشد خود ادامه می‌دهد

در نتیجه همه آنچه که گفته شد، دیوار آجری شما به رشد خود ادامه می‌دهد، اما در جهان‌بینی و هیچ یک از معیارهای سنجش شما «تحولی» ایجاد نمی‌شود، چون این دیوار فقط با خودش تناسب دارد و رشد می‌کند. جهان‌بینی و معیارهای سنجش فرد، معمولا «همان‌طور که هست باقی می‌ماند»؛ یعنی اگرچه ممکن است بیشتر صیقل داده شود، ولی هرچه بیشتر صیقل داده می‌شود، بیشتر همان‌طور که هست باقی می‌ماند. به همین دلیل است که یک ضرب‌المثل فرانسوی می‌گوید: «هرچه چیزها بیشتر تغییر کنند، بیشتر

همان‌طور که هستند باقی می‌مانند»، و یک جمله معروف می‌گوید: «یک پلنگ، هیچ وقت خال‌هایش را تغییر نمی‌دهد» و هر چه بزرگ‌تر می‌شویم، «نمی‌توانیم به یک سگ پیر، حیل‌های جدید یاد دهیم». همه این جملات، بیشتر مواقع درباره احترام صدق می‌کند.

به گفته Mezirow و همکارانش (۲۰۰۰، فصل ۱ تا ۳)، ما در یادگیری تحولی به دنبال آن هستیم که از شبکه برداشت‌ها و باورهایمان آگاهی پیدا کنیم، تا بتوانیم با نگاه انتقادی به فرضیات اساسی‌مان فکر کنیم. در یادگیری تحولی، دیوار آجری ما بازسازی می‌شود.

برای آن‌که تحول لازم برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را تجربه کنید، باید خودتان را از محدودیت‌های منتخب جهان‌بینی‌تان رها کنید. همچنین باید خود را از محدودیت‌های منتخب معیارهای سنجش‌تان درباره راهبر و راهبری، و آن کسی که برای خودتان هستید رها سازید.

برای تحول لازم برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، اضافه کردن اطلاعاتی که توسط جهان‌بینی و معیار سنجش‌تان مجاز شمرده می‌شود، کافی نیست - یعنی فقط یادگرفتن چیزهای جدیدی که در دانسته‌های قبلی‌تان جای می‌گیرد و با آنها معنا پیدا می‌کند، کفایت نمی‌کند.

برای دسترسی به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، باید ساختار جهان‌بینی‌تان را به هم بزنید، سپس آن را دگرگون کرده و توسعه دهید، همچنین باید ساختار معیار سنجش‌تان درباره راهبر و راهبری را به هم بزنید و آن را از نو بسازید تا بر جهان‌بینی متحول شده و توسعه یافته‌تان، منطبق شود.

(۵). نحوه مواجهه معمول ما با چیز جدیدی که بر خلاف عقل سلیم ما است (در دیوار آجری‌مان جای نمی‌گیرد)

وقتی با بررسی و مورد سوال قرار گرفتن جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌تان مواجه می‌شوید، خواهید دید که در سطحی پایین‌تر از سطح آگاهی‌تان، این غالباً به‌عنوان یک تهدید برایتان ثبت می‌شود، اما به‌طور آگاهانه، این سوال و بررسی معمولاً به‌عنوان «اینجا یک اشکالی وجود دارد» تجربه می‌شود. یعنی برای شما این‌طور به‌نظر می‌رسد که گویی چیزی به جز آنچه که درباره خودتان است شما را عصبانی، ناراحت یا خسته یا گیج می‌کند یا باعث می‌شود این‌طور نتیجه‌گیری کنید که «اینجا هیچ چیز جدیدی وجود ندارد». در واقع، آنچه که شما را ناراحت می‌کند، این است که جهان‌بینی شما یا یکی از معیارهای سنجش‌تان، در سطحی پایین‌تر از سطح آگاهی‌تان مورد سوال یا چالش قرار گرفته است (یعنی تهدید شده است)

(۶). اعتیاد ما به مثال زدن

اگر در مواجهه با یک چیز جدید که در جهان‌بینی و معیارهای سنجش کنونی‌تان جای می‌گیرد، استفاده از یک سری استراتژی‌های خاص مؤثر بوده است، شما نمی‌توانید در مواجهه با چیز جدیدی که در جهان‌بینی و معیارهای سنجش کنونی‌تان جای نمی‌گیرد هم از همان استراتژی‌ها استفاده کنید و در آن چیز جدید استادی پیدا کنید.

وقتی چیز جدیدی به ما ارائه می‌شود که متناسب با جهان‌بینی و معیارهای سنجش کنونی‌مان/ست، استفاده از مثال‌ها بسیار مؤثر است و به ما کمک می‌کند در آن چیز جدید استادی پیدا کنیم. اما وقتی چیز جدیدی به ما ارائه می‌شود که متناسب با جهان‌بینی و معیارهای سنجش کنونی‌مان نیست - یعنی چیزی که خلاف عقل سلیم ماست - وقتی می‌خواهیم سعی کنیم آن را بفهمیم، دوباره از همان استراتژی‌ها استفاده می‌کنیم و تقریباً همیشه به دنبال یک مثال هستیم. اما آنچه که واقعاً به دنبالش هستیم، چیزی است که بتوانیم تصور کنیم که در جهان‌بینی و معیارهای سنجش کنونی‌مان جای می‌گیرد، یا حداقل توسط جهان‌بینی و معیارهای سنجش کنونی‌مان مجاز شمرده می‌شود.

وقتی چیز جدیدی به ما ارائه می‌شود که متناسب با جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌مان نیست، اگر برای شما مثال زده شود تا آن چیز جدید برایتان معنا پیدا کند، آن مثال‌ها در واقع باید هم‌راستا با جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌تان باشند. به این ترتیب، اگرچه ممکن است کمتر رنج بکشید چون فکر می‌کنید دارید آن چیز جدید را می‌فهمید، اما هرگز با استفاده از مثال‌هایی که هم‌راستا با جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌تان هستند، نمی‌توانید در چیز جدیدی که بر خلاف عقل سلیم شماست استادی پیدا کنید.

تصور کنید سگ شما ناگهان بتواند صحبت کند و شما بخواهید درباره زیبایی با سگ‌تان صحبت کنید. سگ شما درباره این چیز جدید که «زیبایی» نام دارد، از شما مثال می‌خواهد. سگ شما می‌خواهد این چیز جدید، مانند غذایی باشد که خوشمزه است، یا یک بازی مانند دویدن به دنبال بشقاب پرنده باشد.

این مثال‌ها، ممکن است سگ شما را آن‌قدر به زیبایی علاقه‌مند کند که تلاش ذهنی لازم برای متحول کردن جهان‌بینی‌اش را تمرین کند. اما اگر فقط برای او مثال‌هایی بزنید که متناسب با آجرهای تشکیل‌دهنده جهان‌بینی و معیارهای سنجش اوست، سگ هیچ چیز واقعاً جدیدی جز یک کلمه جدید برای خوشی و سرگرمی نمی‌فهمد. سگ هیچ وقت به زیبایی به‌عنوان زیبایی، دسترسی پیدا نمی‌کند، یعنی بخش عظیمی از دنیای زیبایی، هرگز برای آن سگ قابل دسترسی نخواهد بود.

چالشی که وجود دارد، این است که سگ شما، باید زیبایی را به‌عنوان خود زیبایی بگیرد، به‌عنوان یک عرصه جدید/مکان که در آن، مثال‌ها و نمونه‌های زیبایی به‌عنوان زیبایی ظهور پیدا می‌کنند، نه به‌عنوان توسعه غذا یا بشقاب پرنده‌ها.

مانند دست‌وپنجه نرم کردن سگ سخنگو با زیبایی، شما هم با استفاده از مثال‌ها، نمی‌توانید در چیزی که خلاف تصوراتان است استادی پیدا کنید. مثال‌ها فقط کمک می‌کنند حدس بزنید در چیزی که ابتدا عقل سلیم شما را نقض می‌کند یا آن را درک نمی‌کنید، چیز مهمی نهفته است.

با این وجود، برای آن که جهان‌بینی یک فرد متحول شود، باید آنقدر با چیزی که ابتدا خلاف تصورش است دست و پنجه نرم کند تا در آن استادی پیدا کند. یعنی تا وقتی که آجر جدیدی که خلاف تصورش است، دیوار آجری‌اش را از نو شکل دهد و یک جهان‌بینی توسعه یافته، و در نتیجه قدرتمندتر و توانمندتر برایش به جای گذارد.

(۷) تجربه Humpty Dumpty²⁹

تصور کنید چیزی که بر خلاف صورتان است، به شما ارائه شود. ابتدا سعی می کنید آن را در دیوار آجری تان جای دهید، و می بینید که در آن جای نمی گیرد، یا حتی بدتر از آن، با دیوار آجری تان تناقض دارد. اگر بخواهید چالش استادی پیدا کردن در آن را انتخاب کنید، احتمالاً تجربه ای که در ابتدا خواهید داشت، مانند تجربه یک گربه است هنگامی که به هوا پرتاب می شود - یعنی از نظر ذهنی، خودتان را به در و دیوار می زنید تا به چیزی چنگ بزنید.

همان طور که قبلاً اشاره کردیم، ممکن است در این مسیر احساساتی شوید یا حالات روحی/ذهنی تان تغییر کند. مثلاً حالات گیجی، سردرگمی، مضطرب، شرمگین شدن، ترس، وحشت، فلج شدن، عصبانی شدن، رنج کشیدن، خصومت، احتیاج به تحقیر کردن یا رد کردن و پرخاش کردن را تجربه کنید. حتی ممکن است در بدن تان حس هایی را تجربه کنید.

تجربه بر هم زدن ساختار دیوار آجری تان (جهان بینی تان)، یا حتی بخشی از دیوار آجری تان (یکی از معیارهای سنجش تان) این حس را به شما می دهد که آنگار از روی دیوار آجری تان پایین افتاده اید - تجربه Humpty- Dumpty.

(۸) قدرت متحول کردن دیوار آجری تان

وقتی دیوار آجری تان از نو ساخته می شود و آجرهای جدید در آن جای می گیرند، جهان بینی و یک یا چند مورد از معیارهای سنجش تان متحول می شود. خوشبختانه، بیشتر آجرهایی که در دیوار آجری تان بودند، همچنان هستند. اما اکنون، بسیاری از همان آجرها، به گونه ای متفاوت برایتان نمود پیدا می کنند، به گونه ای که باعث می شود دسترسی قدرتمندتری به زندگی، دنیا، دیگران و خودتان داشته باشید.

شاید مهم تر از همه، این باشد که چون شما شهادت آن را داشتید که با دیوار آجری تان درگیر شوید، این دیوار هرگز نمی تواند مثل قبل شما را در چنگ خود بگیرد. اگرچه همیشه جهان بینی و معیارهای سنجش را خواهید داشت، اما دیگر مثل قبل به آنها نمی چسبید. به بیان دیگر، شما از چنگ جهان بینی و معیارهای سنجش تان رها می شوید. شما قدرت خواهید داشت چیزها را از دیدگاه های دیگری که هم راستا با جهان بینی و معیارهای سنجش تان نیست ببینید، یاد بگیرید و نسبت به آنها آگاه شوید.

به عنوان یک راهبر، وقتی نوع بودن، فکر کردن، برنامه ریزی و عملکرد شما برای عملکرد مؤثر راهبری کافی نیست، می توانید آنچه که در جهان بینی و معیارهای سنجش تان در حال محدود کردن و شکل دادن به نوع بودن، دریافت، فکر کردن، برنامه ریزی و عملکرد شماست را پیدا کنید و آنها را متحول کنید.

²⁹ - هامپتی دامپتی در فرهنگ انگلیسی، کاراکتری تخم مرغی در داستان های کودکان است که روی دیوار نشست، از بالای دیوار پایین افتاد و بعد از آن، تمام پیاده نظام و سواره نظام پادشاه نتوانستند او را به هم بچسبانند.

(۹). ایستادن بر روی هیچ

برای آن که با چیز جدیدی دست و پنجه نرم کنید که ابتدا خلاف تصور شماست، یعنی در دانسته‌ها و باورهای قبلی‌تان جای نمی‌گیرد، باید به اصطلاح از دیوار آجری‌تان پایین بیایید (همان‌طور که گفتیم، مانند گربه‌ای که به هوا پرتاب می‌شود)، و آن چیز جدید را به‌عنوان خود آن چیز جدید بگیرید، یعنی بدون این که سعی کنید آن را شبیه چیزی کنید که از قبل برایتان آشناست.

برای موفق شدن در این مسیر و ایجاد یک تحول برای خودتان، باید تقلا و تنش بین آن چیز جدید و دیوار آجری‌تان را تحمل کنید. باید با آن چیز جدید بمانید، حتی اگر ماندن با آن، مثل این باشد که سر و ته به هوا پرتاب شده‌اید.

آنچه که باعث می‌شود چیزی خلاف تصورتان باشد، هم‌راستا نبودن آن با دیوار آجری‌تان است. یک آجر جدید که بر خلاف تصور شماست، باید در حالت تعلیق، جدا و خارج از دیوار آجری‌تان نگه داشته شود.

در حقیقت، شما باید بر روی هیچ بایستید، و با «خلق آن چیز جدید به‌عنوان یک عرصه جدید/مکان برای خودتان»، دست و پنجه نرم کنید.

(۱۰). منظور از «ایستادن بر روی هیچ» چیست؟

وقتی با چیز جدیدی که بر خلاف تصورتان است دست و پنجه نرم می‌کنید، «ایستادن بر روی هیچ» یعنی تصور کنید که هیچ چیز نمی‌دانید. یعنی اصلاً دیوار آجری ندارید. وقتی این‌طور فکر کنید، تقلا و تنش بین آن چیز جدید و دیوار آجری‌تان دیگر وجود نخواهد داشت. آنگاه می‌توانید با رهایی، دقیقاً بر روی چیز جدیدی که به شما گفته شده تمرکز کنید.

بدون وجود یک دیوار آجری، با هر چیزی که مواجه شوید، دیگر عقل سلیم شما را نقض نمی‌کند. مثلاً وقتی دیوار آجری نداشته باشید، اگر کسی به شما بگوید «وقتی یک شی سریع‌تر حرکت می‌کند، جرم آن بیشتر می‌شود»، با پذیرفتن این گفته او به‌عنوان یک واقعیت مشکلی نخواهید داشت، و منتظرید این واقعیت را اولین باری که سوار ماشین می‌شوید، تجربه کنید. به خاطر داشته باشید که شما هیچ چیز نمی‌دانید - شما هرگز سوار چیز پرسرعتی نشده‌اید و در نتیجه هیچ تجربه متناقضی ندارید که ثابت کند وقتی چیزها سریع‌تر حرکت می‌کنند، جرم آنها بیشتر نمی‌شود. (در حقیقت، وقتی چیزها سریع‌تر حرکت می‌کنند، واقعاً جرم‌شان بیشتر می‌شود (سنگین‌تر می‌شوند)؛ اما دقیقاً وقتی این اتفاق می‌افتد که با سرعت نور حرکت کنند، و شما هرگز این سرعت را تجربه نخواهید کرد).

آنچه که باعث می‌شود چیزی خلاف تصورتان به‌نظر بیاید، دانسته‌های قبلی‌تان است، یا آن چیزی است که بدون فکر، مسلم فرض می‌کنید - یعنی دیوار آجری شما.

برای مثال، قبل از قرن چهارم، اگر کسی می‌گفت که جهان گرد است، همه آن را رد می‌کردند و می‌گفتند مزخرف می‌گوید، یا حداقل نمی‌فهمیدند او چه می‌گوید؛ چون جهان‌بینی مردم، از تجربه متناقض آنها نشأت می‌گرفت که وقتی روی زمین می‌ایستادند، فکر می‌کردند جهان مسطح و صاف است (مثل ما که وقتی ماشین سریع‌تر حرکت می‌کند، افزایش جرمی را تجربه نمی‌کنیم). آنچه که باعث شد مردم فکر کنند ایده گرد بودن جهان بر خلاف عقل سلیم‌شان است، دیوار آجری‌شان بود، آن چیزی بود که می‌دانستند «حقیقت» دارد.

حتی وقتی من و شما روی زمین ایستاده‌ایم و جهان، مسطح و صاف به‌نظرمان می‌آید، هیچ تناقضی با این که جهان گرد است را تجربه نمی‌کنیم، چون از ابتدای قرن چهارم، جهان‌بینی (مدل واقعیت) ما متحول شده و با این که «جهان گرد است»، هم‌راستا است. امروزه، همه آجرها در دیوار آجری‌مان، با این که «جهان گرد است»، هم‌راستا است.

اگر می‌خواهید با چیزی که ابتدا خلاف تصوراتان به‌نظر می‌آید، با قدرت برخورد کنید، آنچه که برایتان جدید است را بگیرید، و بر روی هیچ بایستید؛ یعنی آن را به هیچ یک از دانسته‌های قبلی‌تان ربط ندهید یا مقایسه نکنید، آنچه که می‌گوید را دقیقاً برای خودتان روشن کنید و آن را به‌عنوان یک عرصه جدید/مکان مورد بررسی قرار دهید.

(۱۱). «عرصه امکان» چیست؟

عرصه /مکان، عرصه‌ای است که امکان‌های مختلف و جدید در آن نمود پیدا می‌کنند. یک عرصه امکان، با یک ساختار زبانی به وجود می‌آید. یعنی یک عرصه امکان، در زبان خلق می‌شود (ساخته می‌شود)؛ این عرصه فقط در زبان وجود دارد. و به محض این که یک عرصه امکان جدید خلق می‌شود، به فرد اجازه می‌دهد امکان‌های گوناگون و جدیدی را کشف کند که به خاطر آن عرصه امکان جدید به وجود آمده‌اند.

یونانی‌های باستان، «شهروند» را به‌عنوان یک عرصه امکان خلق کردن د. قبل از این که یونانیان «شهروند» را به‌عنوان یک عرصه امکان خلق کنند، هیچ کس به‌عنوان یک شهروند ظهور پیدا نمی‌کرد، یعنی هیچ کس ویژگی‌های یک شهروند را نداشت. وقتی یونانیان شهروند را به‌عنوان یک عرصه امکان خلق کردن د، هیچ مثالی برای آن نداشتند، و هیچ چیز شبیه یک شهروند وجود نداشت که به آن استناد کنند.

یونانیان باستان باید شهروند را به‌عنوان یک ساختار زبانی (انتزاع زبانی) کشف می‌کردند. یعنی قبل از این که بتوانند این عرصه جدید /مکان به نام «شهروند» را کشف کنند، باید شهروند را در زبان خلق می‌کردند (می‌ساختند).

روشن شدن این نکته بسیار مهم است که اگرچه یک عرصه /مکان که با یک ساختار زبانی ایجاد شده، سر انجام توسط یک کلمه یا عبارت نامیده می‌شود (مانند نام «شهروند» یا «زیبایی»)، اما نامیدن یک چیز، کاملاً با ساختن زبانی یک عرصه امکان فرق می‌کند (مانند عرصه امکانی که توسط شهروند یا زیبایی به‌عنوان ساختارهای زبانی ایجاد شد). یک ساختار زبانی، می‌تواند یک قلمروی گفت‌وگویی باشد که یک عرصه امکان ایجاد می‌کند، و درنهایت به این عرصه امکان، یک نام تعلق می‌گیرد.

یونانی‌های باستان باید ابتدا «بر روی هیچ می‌ایستادند» و «شهروند» را به‌عنوان یک عرصه امکان خلق می‌کردند. همه این‌ها قبل از این بود که تصمیم بگیرند امکان‌های یک شهروند بودن چه چیزهایی باید باشد.

یعنی یک فرد چه خصوصیتی باید داشته باشد تا صلاحیت شهروند بودن را پیدا کند، حقوق و مسئولیت‌های یک شهروند چیست و در نهایت برای شهروند، چه تعریف و توصیفی انتخاب کنند. خصوصیات، حقوق، مسئولیت‌ها، تعریف‌ها و توصیف‌های ممکن برای شهروند، همگی امکان‌هایی بودند که توسط «شهروند» به‌عنوان یک عرصه امکان، مجاز شمرده می‌شدند.

اگر می‌خواهید با آنچه که ابتدا خلاف تصوراتان به‌نظر می‌آید، با موفقیت برخورد کنید و دیوار آجری‌تان را متحول کنید (برای خودتان یک تحول ایجاد کنید)، باید کاری را بکنید که یونانیان باستان هنگام خلق عرصه امکان «شهروند» انجام دادند.

(۱۲). استادی در آنچه که خلاف تصور شماست

در این دوره، وقتی با چیزی مواجه می‌شوید که در ابتدا خلاف تصوراتان است، باید بر روی هیچ بایستید، دقیقا مانند کاری که یونانیان در خلق شهروند انجام دادند. و نباید آن چیز جدید را به دانسته‌های قبلی‌تان یا آنچه که از نظرتان مسلم است ربط دهید یا مقایسه کنید؛ آنچه که برایتان جدید است را دقیقا همان‌طور که گفته می‌شود بپذیرید، و درباره آن فکر کنید؛ مانند کاری که یونانیان با «شهروند» به‌عنوان یک عرصه/مکان انجام دادند. در این صورت می‌توانید در مواجهه با آنچه که در ابتدا خلاف تصوراتان است، خلاق باشید.

وقتی با چیزی که خلاف تصوراتان است مواجه می‌شوید، مانند خطوط اول یک جُک با آن برخورد کنید؛ یعنی دقیقا آن را همان‌طور که گفته می‌شود بپذیرید. مثلا اگر وقتی می‌خواهم برایتان یک جک تعریف کنم بگویم: «یک روز یک اردک وارد رستوران می‌شود و می‌پرسد: اردک دارید؟» شما دیگر نمی‌گویید: «اردک‌ها که حرف نمی‌زنند». فقط آنچه که گفته می‌شود را دقیقا همان‌طور که گفته می‌شود می‌گیرید. شما حرف زدن اردک‌ها را به‌عنوان یک عرصه/مکان برای خودتان خلق می‌کنید.

Richard Feynman برنده جایزه نوبل فیزیک (که استاد برخورد با چیزهایی بود که خلاف تصور عموم است)، وقتی از دنیا رفت، در میان همه فرمول‌های فیزیک که روی تخته سیاهش نوشته شده بود، یک جمله نوشته بود که بیش از ۱۰ سال از روی تخته پاک نشد: «چیزی را که نمی‌توانم خلق کنم، درکش نمی‌کنم». برای Feynman، «درک کردن» به معنای «استاد شدن» بود، و منظور او، معنای معمول «فهمیدن» که من و شما فکر می‌کنیم نیست (Paz ۱۹۸۹، ص. ۸۸).

مهم نیست کجا و از چه کسی چیزی را بپذیرید، وقتی چیزی را برای خودتان خلق نمی‌کنید، نمی‌توانید در آن/استادی پیدا کنید. و این مخصوصا در مواقعی صدق می‌کند که در ابتدا چیزی بر خلاف تصوراتان است. و همان‌طور که گفتیم، این دوره درباره/استادی در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری است، نه فقط درباره درک کردن راهبر و راهبری.

همان‌طور که قبلا گفته شد، یک آجر جدید که بر خلاف تصوراتان است، باید در حالت تعلیق، جدا و فراتر از دیوار آجری‌تان نگه داشته شود. وقتی یک آجر جدید دارید، یعنی وقتی بر روی یک آجر جدید می‌نشینید تا از روی آن به دنیا نگاه کنید و با دنیا تعامل کنید (یعنی وقتی در آن آجر جدید استادی پیدا کردید)، بخشی از دنیایی که با آن تعامل خواهید کرد، همان دیوار آجری‌تان است که از قبل وجود داشته است.

بعضی از آجرهای موجود در دیوار آجری‌تان، باید دور انداخته شوند. بعضی دیگر باید از نو شکل بگیرند تا با آجر جدیدی که روی آن قرار گرفته‌اید، هم‌راستا شوند. در نهایت، شما سایر آجرهای موجود در دیوار آجری‌تان را بازسازی می‌کنید تا بتوانند در اطراف یا زیر آجر جدید جای بگیرند و در نتیجه تمام آجرهایی که بازسازی کرده‌اید، با آجر جدید متناسب شوند یا حداقل توسط آجر جدید مجاز شمرده شوند.

این کار به شما یک جهان‌بینی (مدل واقعیت) جدید و قدرتمندتر می‌دهد، و یا درباره یک چیز خاص، معیار سنجش (چارچوب فکری) جدید و قدرتمندتری پیدا می‌کنید (و در نتیجه فرصت‌های شما برای انواع بودن و عمل کردن توسعه پیدا می‌کند). سرانجام، یک گشایش واقعی در توانایی‌تان در عمل کردن در این دنیا ایجاد می‌شود و آن کس که شما برای خودتان هستید، متحول می‌شود و در نتیجه این تحول، آن کس که شما برای دیگران هستید نیز متحول می‌شود. به‌عنوان یک راهبر، تحول جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌تان، چیزی نیست که فقط یک‌بار در زندگی‌تان اتفاق بیفتد. برای راهبر بودن، باید در تمام زندگی‌تان در حال یادگرفتن باشید، و این دوره، شما را به ابزارهایی برای انجام این کار مجهز می‌کند.

برای مثال، وقتی با یک چالش ظاهراً غیرممکن مواجه می‌شوید، با متحول کردن معیار سنجش‌تان می‌توانید یک عرصه جدید امکان خلق کنید که باعث می‌شود راه‌های برخورد مؤثر با آن چالش را کشف کنید، راه‌هایی که از معیار سنجش قبلی‌تان قابل مشاهده نبودند.

علاوه بر این، برای آن که یک راهبر موفق باشید، باید اطراف‌تان را از راهبران دیگر پر کنید. برای آن که اطرافیان خود را به‌عنوان راهبر توسعه دهید، باید بتوانید آنها را در متحول کردن جهان‌بینی و معیارهای سنجش‌شان حمایت کنید - و این چالش کوچکی نیست. یعنی شما باید در متحول کردن جهان‌بینی و معیارهای سنجش، استادی پیدا کنید. این دوره به شما ابزارهایی می‌دهد تا بتوانید این کار را بکنید.

مواجهه با چیزی که خلاف تصور شماست، یعنی در جهان‌بینی یا معیار سنجش‌تان نمی‌گنجد، بسیار چالش برانگیز است. اگر در هنگام مواجهه با این چالش، به هم بریزید یا ناراحت شوید، مواجهه با این چالش را برای خودتان سخت‌تر کرده‌اید. وقتی با چیزی مواجه می‌شوید که خلاف تصورتان است، برای مواجهه با این چالش، بستری خلق کنید که امکان یک گشایش مهم برای خودتان را فراهم کند. این در مواجهه با چالش، به شما قدرت می‌دهد.

برای آن که قول این دوره را محقق کنید باید پذیرای آن باشید که جهان‌بینی (مدل واقعیت) و معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری) خود را مورد سوال و بررسی قرار دهید و همچنین پذیرای آن باشید که هم جهان‌بینی و هم معیارهای سنجش‌تان را متحول کنید.

در این دوره، یک راه برای دست و پنجه نرم کردن با مقابله با یک چیز جدید، بخصوص چیزی غیر شهودی، این است که این گفت‌وگو درباره دیوار آجری‌تان را به خودتان یادآوری کنید.

ذ. خلاصه کوتاهی درباره مؤثر بودن در مواجهه با آنچه که در اولین برخورد، خلاف تصور شماست و در

نتیجه عقل سلیم شما را نقض می‌کند

الف. در این دوره اگر کلمه یا عبارتی که استفاده می‌کنیم را نگرفتید، تظاهر به فهمیدن آن نکنید؛ از ما بخواهید دوباره آن را توضیح دهیم.

ب. از سوی دیگر، اگر در این دوره با ایده‌ای مواجه شدید که برایتان مبهم یا مزخرف بود، آن را رد نکنید. به آن بچسبید و با آن دست‌وپنجه نرم کنید، اگر همچنان بعد از تکمیل دوره برایتان مبهم یا مزخرف بود، آن وقت می‌توانید آن را رد کنید. در طول دوره، اگر

حتی بعد از دست و پنجه نرم کردن با چیزی، آن را نگرفتید، می‌توانید آن را کنار بگذارید و بعد از این که مطالب بیشتری را در دوره گفتیم، دوباره به آن بپردازید.

ب. به خاطر داشته باشید که چون مطالب زیادی هست که از نظر شما مزخرف است، مثل آخرین مد یا آخرین «چیزی که همه به آن علاقه دارند»، شما وسوسه می‌شوید آنچه که در ابتدا برایتان مبهم، بر خلاف تصور یا حتی سخت است را به عنوان یک چیز به درد نخور ببینید، فقط به خاطر این که در نگاه اول، برایتان سخت است. یکی از راه‌های تشخیص این که آیا چیزی که در ابتدا سخت است، واقعا به درد نخور است یا نه، این است که: آنقدر با آن دست و پنجه نرم کنید تا ببینید آیا واقعا در مواجهه با دنیا، دیگران و خودتان، به شما دسترسی به قدرت بیشتری می‌دهد یا نه.

ت. در این دوره، وقتی با چیز جدیدی مواجه می‌شوید، اگر دیدید دارید سعی می‌کنید آن را شبیه دانسته‌های قبلی‌تان کنید، اصلا به این تحریف کردن نجسبید. بلکه با آن چیز جدید، همان طور که هست مواجه شوید و به عنوان خودش با آن دست و پنجه نرم کنید، تا سرانجام به جای این که تحریفش کنید، آن را مال خودتان کنید.

ث. وقتی در این دوره با چیزی مواجه شدید که در دیوار آجری‌تان جای نمی‌گیرد (ابتدا خلاف تصور شماست)، برای آن که آن را بفهمید، به دنبال یک مثال می‌گردید. اما همان طور که گفتیم، اشکالی ندارد یک یا دو مثال پیدا کنید، ولی یادتان باشد هر چقدر هم که مثال پیدا کنید، هرگز نمی‌توانید در آنچه که خلاف تصورتان است استادی پیدا کنید. بعد از بررسی مثال‌ها، باید دوباره به آنچه که در دیوار آجری‌تان جای نمی‌گیرد برگردید، بر روی هیچ بایستید، و با آن دقیقا همان طور که هست دست و پنجه نرم کنید، تا زمانی که آن را برای خودتان خلق کنید.

ج. تحت هیچ شرایطی، چیزهایی که در این دوره گفته می‌شود را به خاطر موثق بودنش قبول نکنید. همان طور که Feynman گفت: «آنچه که خلق نمی‌کنم را، درک نمی‌کنم.» و یادتان باشد که منظور او از «درک کردن»، «استادی پیدا کردن» است. Paz (۱۹۸۹، ص. ۸۸) و این دوره درباره استادی در راهبر و راهبری است.

چ. برای آن که با چیزهایی که در ابتدا خلاف تصورتان است، با قدرت دست و پنجه نرم کنید،

آنچه که برایتان جدید است را بگیرید، و

بر روی هیچ بایستید، یعنی

آن را به هیچ یک از دانسته‌های قبلی‌تان ربط ندهید یا مقایسه نکنید،

دقیقا آنچه که می‌گوید را برای خودتان روشن کنید، و بعد

آنچه که می‌گوید را به عنوان یک عرصه امکان در نظر بگیرید.

ح. به بیان دیگر، وقتی با چیز جدیدی مواجه شدید که ابتدا خلاف تصورتان بود، با آن مانند خط اول یک جک برخورد کنید. آن را دقیقا همان طور که گفته می‌شود بگیرید، و اگر به خاطر این که در دیوار آجری‌تان جای نمی‌گیرد برایتان بی‌معنی بود، مانند خط اول یک جک،

آن را به عنوان یک امکان برای خودتان خلق کنید. یعنی با آن به عنوان چیزی که حقیقت دارد برخورد کنید، و بعد ببینید چه امکان‌هایی برایتان فراهم می‌کند. اگر این کار را بکنید، مثل کاری که با خط‌های اول یک جک می‌کنید، به اصل مطلب پی خواهید برد. اگر با خط‌های اول یک جک این‌طور برخورد نکنید، اصل مطلب را نمی‌گیرید، درست است؟

قول ما:

شما هر نوع تحول فردی که لازم است را تجربه خواهید کرد تا وقتی از دوره بیرون می‌روید، آن کسی باشید که برای راهبر بودن لازم است باشید، و همه آنچه که برای عملکرد مؤثر راهبری لازم است را داشته باشید.

به بیان دیگر، شما یک راهبر خواهید بود، و تمام آنچه که برای عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعتان لازم است را خواهید داشت.

متن هفتم: «تمرین پروژه راهبری» شما : بخش دوم از دوم

نوشته ارهارد، جنسن، و اچوریا

الف. «تمرین پروژه راهبری» شما : بخش دوم از دوم

یادآوری: تا زمانی که تمام شش متن و تمرین‌های پیش از دوره را به‌طور کامل نخوانده‌اید، به این سوالات پاسخ ندهید.

لطفاً به سوالات زیر پاسخ دهید و پاسخ‌هایتان را روز اول دوره با خود همراه داشته باشید:

۱. شرایط فعلی که در رابطه با پروژه‌ی راهبری‌تان می‌بینید چیست؟

منظور ما از «مجموعه‌ای از شرایط»، شرایط عینی و واقعی‌ای است که یک موقعیت را شکل می‌دهند، یا همان واقعیت‌های کنونی (چگونگی وضعیت موجود) که شما با آن‌ها سر و کار دارید یا خواهید داشت.

۲. چارچوب فکری (یا ذهنیت) کنونی شما نسبت به آن مجموعه شرایط (یعنی واقعیت‌های موجود) چیست؟ (به عبارت دیگر، از چه بستر یا لنزی به آن مجموعه شرایط نگاه می‌کنید؟)

در پاسخ به این سوال و سوال بعد، شاید بخواهید بخش‌های ۱.۵، ۱.۵ و ۱.۸ از متن پیش از دوره‌ی شماره ۶ «مقدمه‌ای بر راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری» را دوباره بخوانید.

۳. چارچوب فکری (یا ذهنیت) کنونی افراد ذینفع (افراد مرتبط با پروژه‌تان) نسبت به مجموعه شرایط (واقعیت‌های موجود) که شما در ارتباط با پروژه راهبری دوره‌تان می‌بینید، چه می‌تواند باشد؟

۴. لطفاً در حین خواندن متن‌ها و تمرین‌های پیش از دوره، هر چیز دیگری که درباره‌ی پروژه راهبری‌تان به ذهن‌تان رسید را یادداشت کنید.

کارکردن بر روی پروژه‌تان را در طول دوره همچنان ادامه دهید، حتی اگر تمرین خاصی در این رابطه به شما داده نشود.

منابع:

Bennis, Warren and Robert Thomas. (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values, And Defining Moments Shape Leaders*. Harvard Business School Press.

Bennis, Warren. (2007). *Introduction to the Special Issue* "The Challenges of Leadership in the Modern World", *American Psychologist*

Born, Max. (2005). first published 1971. *The Born-Einstein Letters 1916 – 1955*: Macmillan

Brooks, David. (2011). *The New Humanism*, *New York Times*, March 8, p. A27, New York Edition. Online version, March 7, 2011:
<http://www.nytimes.com/2011/03/08/opinion/08brooks.html>

Cohen, Adam. (2008). "Four Decades After Milgram, We're Still Willing to Inflict Pain." *New York Times*, Dec. 29, <http://www.nytimes.com/2008/12/29/opinion/29mon3.html? r=1>

Encarta Dictionary (2004). Microsoft® Encarta® Reference Library. Microsoft Corporation.

Erhard, Werner and Barbados Group. (2010). *A New Paradigm of Individual, Group, and Organizational Performance* <http://ssrn.com/abstract=1437027>

Erhard, Werner, Jensen, Michael C. and Granger, Kari L., *Creating Leaders: An Ontological/Phenomenological Model* (May 21, 2013). *THE HANDBOOK FOR TEACHING LEADERSHIP*, Chapter 16, Scott Snook, Nitin Nohria, Rakesh Khurana, eds., Sage Publications, 2011; Harvard Business School NOM Unit Working Paper 11-037; Barbados Group Working Paper No. 10-10; Simon School Working Paper Series No. FR 10- 30. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1681682>

Erhard, Werner, Jensen, Michael C. and Zaffron, Steve, (2008) *Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality* (April 25). Harvard Business School NOM Working Paper No. 06-11; Barbados Group Working Paper No. 06-03; Simon School Working Paper No. FR 08-05. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920625>

Fontana Dictionary of Modern Thought. (1988). Fontana Press.

Gawande, Atul. 2008. "Annals of Medicine: The Itch -- Its mysterious power may be a clue to a new theory about brains and bodies." *The New Yorker*: June 30.

Gallwey, W. Timothy. 1977. *The Inner Game Of Tennis*: Random House.

George, Bill. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gilder, Louisa. 2008. *The Age of Entanglement*. New York: Alfred A. Knopf, p. 3

Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition; Why It Can Matter More Than IQ*: Bantam Books.

Gregory, Richard. 1998. "Brainy Mind." *Brit. Med. Journal*, V. 317: pp. 1693-95.
http://www.richardgregory.org/papers/brainy_mind/brainy-mind.htm.

Hawkins, Jeff, with Sandra Blakeslee, "On Intelligence", Henry Holt and Company, LLC, 2004.

Heidegger, Martin. 1962. *Being and Time*. Oxford UK: Blackwell.

Isaacson, Walter. 2007, paperback edition. *Einstein: His Life and Universe*. New York: Simon & Schuster.

LeDoux, Joseph. 1998. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Touchstone.

Mezirow, Jack & Associates (2000). *Learning As Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. San Francisco, CA: Josey-Bass. Chapters 1-3.

Noe, Alva. 2004. *Action in Perception*: The MIT Press.

Peters, Tom, Waterman, Robert. 1988. *In Search Of Excellence, Lessons from America's Best Run Companies*. Melbourne: Warner Books, Inc.

Paz, Robert (1989) Feynman's office: The last blackboards (image). *Physics Today* 42, no.2: p. 88.

Powers, William T. 2008. *Seeing Is Behaving' Living Control Systems III: The Fact of Control*: Benchmark Publications.

Rost, Joseph C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT: Praeger.

Salart, Daniel, Augustin Baas, Cyril Branciard, Nicolas Gisin & Hugo Zbinden, Testing the speed of spooky action at a distance, *Nature* 454, 861-864 (14 August 2008)
<http://www.nature.com/nature/journal/v454/n7206/abs/nature07121.html>
 doi:10.1038/nature07121

Stapp, Henry P. 2007. *Mindful Universe: Quantum Mechanics and the Participating Observer*: Springer-Verlag.

Trefil, James. Very Small, Very Weird. *Washington Post*. A book review of *The Age of Entanglement*. 7 Dec 2008.

Webster's New World Dictionary. (1998) Macmillan Publishers.

پایان متون شش و هفت

