

قول‌ها، شرایط و قوانین بازی برای «راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی»

ورنر ارهارد

مستقل

مایکل سی. جنسن

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

استیو زفرون

مؤسس و رئیس گروه تحقیق و توسعه Vanto

جری اچوریا

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

۹ سپتامبر ۲۰۱۸

این فایل شامل هشتمین متن از متون پیش از دوره برای دوره «راهبر بودن و عملکرد موثر 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 مؤسسه 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.

متن ۸: قول‌ها، شرایط و قوانین بازی برای «راهبر بودن و عملکرد موثر

راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی»

الف. این دوره درباره چیست؟

راهبر بودن. عملکرد موثر راهبری.

و تمام دوره، راجع به همین موضوع است.

ب. از شرکت در این دوره، چه قولی به من داده می‌شود؟

شما وقتی از دوره بیرون می‌روید، به‌طور طبیعی راهبر هستید و عملکرد موثر راهبری، ایراز طبیعی خودتان است.

اگرچه شما لزوماً همه تجربه و دانش لازم برای آن که یک راهبر واقعاً فوق‌العاده باشید را نخواهید داشت، اما هرگونه تحول شخصی که برای راهبر بودن در هر محیطی و تحت هر شرایطی لازم است را تجربه خواهید کرد. حتی وقتی تجربه یا دانش خاصی را ندارید، می‌دانید چه کار کنید که یک راهبر موثر باشید.

پس از سال‌ها کار با رویکرد هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی، دریافته‌ایم که باید به «شروط محقق شدن قول این دوره» و «قوانین بازی» حرمت گذاشته شود (همان‌طور که ما در مدل جدید تمامیت، «حرمت گذاشتن» را تعریف کرده‌ایم) تا همه شرکت‌کنندگان بتوانند بیشترین بهره را از این دوره ببرند.

در طول شرکت در این دوره، لطفاً هر کاری که لازم است انجام دهید تا برای «شروط محقق شدن قول دوره» و «قوانین بازی در دوره» حرمت قائل شوید. شروط و قوانین دوره، در بخش‌های بعد نوشته شده است.

پ. برای محقق شدن قول این دوره، چه شروطی را باید رعایت کنم؟

۱. شروط دوره

۱. تمایل داشته باشیم اصیل بودن‌هایم را کشف کنیم و با آن‌ها مواجه شوم - اصیل نبودن یعنی زمان‌هایی که خالص، واقعی یا اصیل نیستیم. یعنی جاهایی در زندگی‌ام، که بودن و عملکرد من، با آن کسی که خودم را به دیگران نشان می‌دهم، هم‌راستا نیست، و جاهایی که بودن و عمل کردن من، با آن کسی که خودم را به خودم نشان می‌دهم، هم‌راستا نیست. و مایل باشم درباره زمان‌هایی که خالص، واقعی یا اصیل نیستیم، حقیقت را بگویم. تجربه زنده آن، به‌این‌شکل است: اصیل بودن درباره اصیل نبودن‌هایم.

۲. تمایل داشته باشم درباره نوع بودن‌ها و عملکردهایم، انسانی باز و کاملاً صریح و روراست باشم.

۳. باز باشم نسبت به این‌که معیار سنجش (چارچوب فکری‌ام) - یعنی شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه و فرضیات مسلمی که درباره راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری دارم را مورد بررسی و سؤال قرار دهم و نسبت به متحول کردن این معیار سنجش، کاملاً باز باشم. همچنین باز باشم نسبت به این‌که معیار سنجش (چارچوب فکری‌ام) - یعنی شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، جهت‌گیری‌ها، پیش‌داوری‌های منفی، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه و فرضیات مسلم - درباره آن کسی که برای خودم هستم را مورد سؤال و بررسی قرار دهم و نسبت به متحول کردن این معیار سنجش نیز کاملاً باز باشم.

الف. ما در این دوره، محدودیت‌ها و شکل‌دهندگی‌هایی را مورد سؤال و بررسی قرار دهیم که معیار سنجش خاص شما درباره راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری و معیار سنجش‌تان درباره کسی که برای خودتان هستید را بر شما تحمیل کرده‌اند. این کار برای توسعه خودتان به‌عنوان یک راهبر، لازم است.

۴. باز باشم نسبت به این‌که جهان‌بینی (مدل واقعیت) خودم را مورد سؤال و بررسی قرار دهم و به متحول کردن جهان‌بینی‌ام، کاملاً باز باشم.

الف. همان‌طور که در طول دوره به‌طور کامل در این‌باره صحبت خواهیم کرد، جهان‌بینی (مدل واقعیت) یک فرد، معیار سنجش (چارچوب فکری) او را درباره راهبر و راهبری و درباره خودش محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد. ما مخصوصاً به آن جنبه از جهان‌بینی فرد می‌پردازیم که معیار سنجش او را درباره راهبر و راهبری، و درباره خودش محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد.

۵. قبل از این‌که تصمیم بگیرم مطلبی را بپذیرم یا رد کنم، تمایل داشته باشم تمام آنچه که در این دوره ارائه می‌شود را به‌طور کامل بگیرم (دریافت کنم)، یعنی هر آنچه در دوره ارائه می‌شود را بگیرم، حتی اگر آن را دوست نداشته باشم، یا برایم سخت باشد، یا در ابتدا با آن موافق نباشم. اگر دیدم تا پایان دوره هنوز برایم مناسب نیست، می‌توانم آن را دور بیندازم. اما اگر در طول دوره برایم مناسب بود، هر کاری که لازم است انجام دهم تا در آن استادی پیدا می‌کنم.

۶. به‌طور کامل و بدون هیچ مانع و محدودیتی در دوره شرکت کنم.

۷. به شأن، افکار و محرمانه بودن هم‌کلاسی‌هایم احترام بگذارم.

۸. با تلاش و تقلایی که لحظه‌به‌لحظه خودم و هم‌کلاسی‌هایم در طول دوره خواهیم داشت، با صبر و شفقت برخورد کنم؛ چرا که این تلاش و تقلا، برای ایجاد گشایش‌هایی که منجر به محقق شدن قول این دوره می‌شود، لازم و ضروری است.

۹. برای بهره بردن از دوره، خودم کاملاً یار و شریک خودم باشم، و منتظر نباشم دیگران این کار را با من یا برای من انجام دهند.

۱۰. قول بدهم با «قوانین بازی» در این دوره بازی کنم، این قوانین در بخش زیر نوشته شده است. و به حرمت گذاشتن به این حرفم، متعهد باشم (همان‌طور که «حرمت گذاشتن به حرف‌تان» را در مقاله تمامیت^۱ تعریف کردیم. گزیده‌ای از بخش‌های مختلف این مقاله را پیش از دوره می‌خوانید)

۱۱. و در نهایت، تمایل داشته باشم این را بدانم که وقتی انتخاب کردم که در این دوره شرکت کنم، یعنی قول داده‌ام تمام شروط لازم برای محقق شدن قول دوره را رعایت کنم و با «قوانین بازی» در این دوره بازی کنم. من این قول را به خودم، سایر شرکت‌کنندگان، و مربی این دوره می‌دهم. و به خودم قول می‌دهم که برای حرفم حرمت قائل شوم.

۲. بلوغ و شهامت

به گفته Jack Mezirow و همکارانش در «یادگیری به‌عنوان تحول» (۲۰۰۰، ص. ۱۰، تأکید اضافه شده):

«در بستر تئوری تحول، گفت‌وگو در واقع کاربرد خاصی از مکالمه است که به جستجوی یک درک مشترک و ارزیابی توجیه یک برداشت یا باور اختصاص داده می‌شود ... گفت‌وگوی فکری، شامل ارزیابی فرضیات با نگاه انتقادی است ... (این) نیاز به بلوغ احساسی دارد.»

«گفت‌وگوی خاصی» که ما به کار می‌بریم، بر اساس رویکرد هستی‌شناختی و روش پدیده‌شناختی‌اش است («طوری که زندگی می‌شود»). ما با استفاده از این روش، تمامیت، اصیل نبودن‌ها، محدودیت‌های نگرشی/دریافتی، محدودیت‌های کارکردی، جهان‌بینی (مدل واقعیت)، و معیارهای سنجش‌مان (چارچوب‌های فکری‌مان) درباره راهبر، راهبری و آن کسی که برای خودمان هستیم را با نگاه انتقادی مورد بررسی قرار می‌دهیم. همان‌طور که Mezirow می‌گوید: صادق بودن با خود، به سطح خاصی از بلوغ و شهامت نیاز دارد.

۳. فکر کردن برای خودتان

این دوره، درباره پاسخ دادن به سؤالات شما نیست. بلکه به شما قدرت می‌دهد تا آنچه که در دوره ارائه می‌شود را در تجربه خودتان، تأیید کنید یا تأیید نکنید. دوره بر این اساس است که شما درباره آنچه که ارائه می‌شود، برای خودتان فکر کنید. در نتیجه این روند، شما به سطحی فراتر از آن کسی که تا به حال بوده‌اید توسعه پیدا می‌کنید، یعنی فرصت‌هایتان را برای انواع بودن، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عملکرد توسعه می‌دهید. این بدان معناست که این دوره برای آن طراحی شده است که به راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خودتان، دسترسی ایجاد کند.

^۱ - مقاله تمامیت: یک مدل مثبت که پدیده‌های هنجاری اصول اخلاقی، اخلاقیات و قوانین را شامل می‌شود (۲۵ آوریل)، نوشته شده توسط ورنر ارهارد، مایکل جنسن و استیو زفرون (۲۰۰۸)

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>

۴. تعاملات دوره

اگر در روند بررسی تمامیت، اصیل نبودن‌ها، محدودیت‌های نگرشی/دریافتی، محدودیت‌های کارکردی، جهان‌بینی (مدل واقعیت)، معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری) و آن کسی که برای خودتان هستید، نمی‌خواهید مری دوره با شما تعامل کند و با شما کار کند، لطفاً اگر با شما شروع به تعامل کردیم اعلام کنید که نمی‌خواهید با شما تعامل شود. اما از آنجا که سهیم شدن و تعامل کردن در طول دوره، برای محقق کردن قول دوره بسیار ضروری است، لطفاً توجه داشته باشید که اگر نخواهید در این تعاملات و سهیم شدن‌ها شرکت کنید، شاید بهره کامل را از دوره نبرید. بدانید که در این مسیر با شما همراه خواهیم بود. مری نیز با عدم تمامیت، اصیل نبودن‌ها، محدودیت‌های نگرشی/دریافتی و کارکردی، جهان‌بینی (مدل واقعیت)، معیارهای سنجش (چارچوب‌های فکری) و آن کسی که برای خودش هست، دست و پنجه نرم کرده است و همچنان با تمام این موضوعات سر و کار دارد.

در عین حال، برای آن‌که با چنین مطالبی به‌طور موثر دست و پنجه نرم کنید، باید به طرز بی‌رحمانه‌ای صادق باشید. بنابراین وقتی با شما تعامل می‌کنیم، لطفاً حساسیت بی‌رحمانه ما را با چیزهای دیگری مثل عصبانیت، آزار و اذیت یا بی‌عاطفه بودن اشتباه نگیرید.

ت. قوانین بازی در دوره

۱. دوره برای شما با خواندن متن‌های پیش از دوره شروع شد، و تا زمانی که سالن را در پایان روز آخر دوره ترک نکنید، تمام نخواهد شد.

۲. در ابتدای هر جلسه، جلوترین و نزدیک‌ترین صندلی به مرکز سالن را برای نشستن انتخاب کنید، و در کنار کسی بنشینید که قبلاً ننشسته بودید. لطفاً در هر جلسه، رأس ساعت گفته شده و با تمرکز سر جای خود نشسته باشید. یعنی رأس ساعت آماده شروع باشید.

۳. در تک تک جلسات شش روز دوره، هم از لحاظ فیزیکی و هم از لحاظ روحی حضور داشته باشید.

۴. تماشاچی نباشید، فعالانه در دوره شرکت کنید.

۵. چند نکته درباره کارتی که اسم‌تان روی آن نوشته شده:

الف. هر روز صبح، از مسئولی که بیرون سالن ایستاده است، کارتی که اسم‌تان روی آن نوشته شده است را تحویل بگیرید.

ب. یادتان باشد همیشه این کارت را جایی روی لباس‌تان بزنید که قابل مشاهده باشد.

پ. هر شب قبل از خروج، کارتی که اسم‌تان روی آن نوشته شده را به مسئول مربوطه تحویل دهید.

۶. اگر در طول دوره لازم است از سرویس بهداشتی استفاده کنید، لطفاً تا آنجا که ممکن است سریع برگردید.

۷. لطفاً اگر می‌خواهید با بغل دستی‌تان حرفی بزنید، تا زمان استراحت آن را نگه دارید. اگر نظری دارید، دست‌تان را بلند کنید تا شما را صدا بزنیم.

۸. اگر سؤال یا نظری داشتید، یا خواستید مطلبی را با همه سهیم شوید، لطفاً دست‌تان را بلند کنید، و طوری بلند کنید که در زودترین زمان ممکن شما را ببینیم. اگر شما را صدا کردیم، لطفاً بلافاصله بایستید و صبر کنید میکروفون دستی به شما داده شود. (توجه داشته باشید که ما معمولاً همزمان به چند نفر می‌گوییم بایستند.) لطفاً تا زمانی که شما را صدا نکرده‌ایم، از جایتان بلند نشوید.

۹. برای کنترل روند پیشرفت دوره، گاهی اوقات ممکن است از کسانی که دست‌شان را بلند کرده‌اند و هنوز صدایشان نکرده‌ایم (یا حتی کسانی که صدا کرده‌ایم و هنوز ایستاده‌اند) پرسیم که آیا سؤالی درباره محتوای دوره دارند یا آیا نظری دارند یا می‌خواهند چیزی را با بقیه سهیم شوند. با توجه به مطالب زیادی که باید در طول دوره به آن‌ها بپردازیم، نمی‌توانیم به سؤالاتی که مربوط به دوره نیستند پاسخ دهیم، و گاهی اوقات برای نظرات بیشتر یا سهیم شدن، زمان نداریم.

۱۰. اگر می‌خواهید چیزی دوباره گفته شود یا خوانده شود، فقط بلند بگویید «لطفاً (کل اسلاید، یا پاراگراف آخر، یا جمله آخر) را دوباره بخوانید.»

۱۱. برای آن که می‌خواهیم همه در گفت‌وگو شرکت کنند (یکی از جنبه‌های اساسی این رویکرد)، گاهی اوقات افرادی را صدا می‌زنیم که دست‌شان را بلند نکرده‌اند. وقتی صدایتان می‌زنیم، لطفاً بلافاصله بایستید و صبر کنید میکروفون دستی را به شما بدهند.

۱۲. در طول جلسات دوره، از انجام هر کاری که مربوط به دوره نباشد خودداری کنید. (مانند: خواندن مطالبی که مربوط به دوره نیست، یا نوشتن هر چیزی که به دوره مربوط نیست.)

۱۳. تلفن‌های همراه، گوشی‌های هوشمند، وسایل کمکی دیجیتالی، آی‌پدها، دستگاه‌های ضبط تصویر یا صدا، هر نوع دوربین و امثال این وسایل همه باید خاموش باشند و حتی در طول زمان دوره، آن‌ها را در حالت airplane نگذارید. قبل از شروع هر جلسه، لطفاً چک کنید که آن‌ها را خاموش کرده باشید.

۱۴. در طول زمان دوره، هیچ کامپیوتری نباید باز باشد. اگر فکر می‌کنید لازم است، می‌توانید چیزهایی که می‌خواهید را روی کاغذ یادداشت کنید.

۱۵. لطفاً از هیچ یک از شرکت‌کنندگان یا هیچ گروهی از افراد بدون اجازه و رضایت آن‌ها عکس نگیرید.

۱۶. درحالی که امکان استفاده از هیچ کامپیوتری در طول جلسه فراهم نیست، لطفاً کامپیوتر شخصی و یا هر وسیله الکترونیکی دیگری را جهت دسترسی و انجام تمرین‌ها در زمان استراحت همراه داشته باشید. پس از پایان هر روز محتوای آن روز برای مطالعه شخصی در اختیار شما قرار خواهد گرفت.

الف. مربی و مسئولان اجرایی دوره، برای اداره دوره و یادداشت‌هایی در جهت توسعه دوره، از کامپیوترهای خود استفاده می‌کنند.

۱۷. در این دوره، فرصت را غنیمت بشمارید تا با قدرتمند کردن و توانمند کردن همکلاسی‌هایتان، راهبری را نشان دهید - مخصوصاً وقتی بعضی چیزها برایشان سخت است.

۱۸. نسبت به این که همکلاسی‌هایتان به شما قدرت دهند و شما را توانمند کنند، باز باشید. برای راهبر بودن، باید در این استادی پیدا کنید که یک پیرو موثر باشید.

۱۹. در طول دوره، وقتی شرکت‌کننده دیگری در حال صحبت است، هر کاری که لازم است انجام دهید تا با حرف‌های او دست و پنجه نرم کنید - این عملکرد راهبری است و یکی از جنبه‌های اساسی قدرت این دوره است.

الف. تجربه نشان داده است به میزانی که شما کار می‌کنید تا در آنچه که دیگران از خودشان سهم می‌شوند، شما نیز مواردی از خودتان را پیدا کنید، بینش‌های بسیار مهمی درباره خودتان کشف خواهید کرد، حتی اگر فقط به حرف‌های آن‌ها گوش دهید. علاوه بر این، آنچه که راهبران باید درباره گوش دادن و طبیعت انسان بدانند را یاد خواهید گرفت.

ب. وقتی ما با دیگران کار می‌کنیم، نگذارید «خسته شوید»، خودتان را جای آن‌ها بگذارید، و آنگاه شما هم از این کار کردن بهره خواهید برد. حداقلش این است که درباره توسعه راهبری در دیگران که یکی از جنبه‌های مهم یک راهبر موثر است، چیزهای مهمی یاد خواهید گرفت. در ضمن، خسته شدن معمولاً یک پوشش ناخودآگاه (یا یک فریب آگاهانه) است برای این که به چیزی درباره خودتان نگاه نکنید.

۲۰. اگر در طول دوره، احساس خواب‌آلودگی کردید، لطفاً بایستید و به انتهای سالن، محلی که به ایستادن شرکت‌کنندگان اختصاص داده شده است بروید. به محض این که خواب از سرتان پرید، برگردید و سر جای خود بنشینید.

۲۱. به محرمانه بودن هر آنچه که سایر شرکت‌کنندگان در طول دوره سهم می‌شوند، حرمت بگذارید.

الف. شاید بخواهید برای کسانی که در دوره نیستند، تعریف کنید سایر شرکت‌کنندگان در طول دوره چه چیزهایی را سهم شدند، ولی هرگز اسم شخصی که سهم شده است را نگویید، یا اسم شرکت، مؤسسه یا هر کس دیگری که در سهم شدن آن‌ها گفته شده را بیان نکنید.

ب. شما مسئول مدیریت این درخواست هستید؛ بدیهی است که ما نمی‌توانیم آن را تضمین کنیم. بهتر است بدانید در طول سال‌هایی که این کار را کرده‌ایم، نشنیده‌ایم که کسی این درخواست را نقض کرده باشد.

۲۲. از شما دعوت می‌کنیم هر چیزی درباره خودتان یا مطالبی که در این دوره به آن می‌پردازیم را با دیگران سهم شوید - چون بهره زیادی از این سهم شدن خواهید برد، شما را تشویق می‌کنیم که این کار را انجام دهید.

الف. همچنین شما را تشویق می‌کنیم بینش‌هایی که با شرکت در این دوره برای خودتان ایجاد کردید را با دیگران سهم شوید.

۲۳. شما را تشویق می‌کنیم که با رهایی سهم شوید، از سایر شرکت‌کنندگان برای نفع مالی شخصی یا حرفه‌ای‌تان تقاضایی نکنید.

۲۴. این بسیار مهم است: هر روز، دوره را با ناراحتی یا درگیری با چیزی، یا دلخوری از مربی یا شرکت‌کنندگان ترک نکنید. قبل از پایان آن روز، هر چیزی که با آن درگیر شده‌اید یا ناراحت‌تان کرده است را برای خودتان کامل کنید. برای کامل کردن، قبل از ترک دوره در آن روز، با مربی دوره صحبت کنید.

۲۵. در این دوره، بسیار مهم و حیاتی است که هر جلسه، با آمادگی و انجام کامل تمریناتی که در استراحت و در طول شب به شما داده شده وارد کلاس شوید تا بتوانید با کاری که ما بر اساس آن تمرینات در کلاس انجام می‌دهیم، به‌طور مؤثر دست و پنجه نرم کنید.

الف. قبل از هر جلسه، تمریناتی که برای زمان استراحت به شما داده می‌شود را کامل انجام دهید. در همه زمان‌های استراحت شامل استراحت نهار و در طول شب، تمرین خواهید داشت. از آنجا که کامل کردن هر یک از این تمرینات برای تحقق قول این دوره ضروری است، برای زمان‌های استراحت، نهار، و شب‌ها در طول مدت زمان برگزاری دوره، هیچ برنامه شخصی یا اجباری برای خودتان نگذارید.

ب. این دوره، آسان نخواهد بود، و تحقق قول دوره، نیازمند مشارکت شما، هم در کلاس‌ها و هم در انجام امور مقدماتی دوره است. این دوره، از طریق مشارکت شما کامل می‌شود.

پ. حدود یک سوم دوره، شامل خودکاو عمیق هر یک از شما و هم‌کلاسی‌هایتان است تا آن محدودیت‌های هستی‌شناختی شخصی را شناسایی کنید و آن‌ها را کاهش دهید، شما باید با این محدودیت‌ها دست و پنجه نرم کنید تا بتوانید برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی خودتان، آزاد و رها باشید. این نوع سهیم شدن، سطحی از باز بودن برایتان خلق می‌کند که احتمالاً برایتان ناآشنا خواهد بود و شاید غیرعادی به نظر بیاید. انجام این کار، یک تمرین برای اصیل بودن است، و اصیل بودن، یکی از چهار عامل تشکیل دهنده زیربنایی است که راهبری بر پایه آن بنا نهاده شده است.

۲۶. با توجه به گفت‌وگوی (روش) آموزشی پدیده‌شناختی که در این دوره به کار برده می‌شود و افراد واقعاً آن را زندگی می‌کنند، بعضی افراد انتخاب می‌کنند با دیگران سهیم شوند که: درباره آن کسی که تابه‌حال بوده‌اند، و محدودیت‌هایی که بر نوع بودن و عملکردشان در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری تحمیل شده است، چه چیزهایی کشف کرده‌اند.

الف. اگر شخصاً تمایل ندارید در چنین تفکر عمیقی درباره خودتان شرکت کنید، بهتر است در این دوره نباشید.

ب. ممکن است انتخاب کنید که تجربه‌تان را از انجام این کار با دیگران سهیم نشوید، اما اگر وقتی دیگران هم تجربه خود را سهیم می‌شوند، نمی‌خواهید به حرف آن‌ها حضور داشته باشید، نباید در این دوره شرکت کنید. و در گرفتن این تصمیم، بهتر است بدانید که این سهیم شدن‌ها، به‌شکلی است که گاهی اوقات شرکت‌کنندگان به‌گونه‌ای اصیل، اتفاقات عمیق و دشواری که در زندگی‌شان افتاده است را با شما سهیم می‌شوند و در این روند، احساسات زیادی را از خود بروز می‌دهند.

ث. چیزهایی که در قدرت این دوره، سهم بسزایی دارند (و چیزهایی که سهم بسزایی ندارند)؟

۱. چیزهایی که در طول دوره، در قدرت دوره سهم بسزایی دارند:

- باز بودن و تعلیم‌پذیر بودن.
- سهمیم شدن یک مثال موجود یا یک تجربه شخصی از آنچه که در دوره ارائه می‌شود.
- سهمیم شدن یک دریچه جدید یا گشایشی که حاصل دست و پنجه نرم کردن یا به کار بردن مطالبی است که در دوره ارائه شده است.
- سؤالی (شامل «خب آره، ولی...»، «پس این چی...»، «حالا اگه...» یا یک نظر) برای آن که مطلب خاصی که در دوره ارائه می‌شود را بیشتر درک کنید، یا آن را برای خودتان شفاف کنید.
- مطالبی که در دوره برایتان ارائه شده است را برای مربی تکرار کنید تا ببینید آیا درست گرفته‌اید یا نه.
- مطلبی که با آن درگیر هستید یا نمی‌توانید حل کنید را بیان کنید تا فرصتی ایجاد شود برای این که با شما کار کنند و بتوانید آن را حل کنید. (این با ابراز درماندگی کاملاً فرق می‌کند. شما باید این کار را بکنید تا چیزی مثل یک کلمه، عبارت یا جمله‌ای که آن را متوجه نشده‌اید را شناسایی کنید).
- سؤال پرسیدن درباره این که چیزی که ارائه می‌شود، در عمل به چه شکل است - یعنی، زندگی کردن آن به چه شکل است. (این با درخواست برای مثال فرق می‌کند، اگرچه تفاوت این دو، خیلی جزئی است).
- سهمیم شدن یک مثال از تجربه شخصی‌تان، که به نظرتان با آنچه که در دوره ارائه می‌شود، مطابقت ندارد. این فرصتی است برای آن که با شما کار کنیم تا آن را حل کنید.
- وقتی میکروفون دست شماست، طوری مشارکت کنید که برای همه شرکت‌کنندگان و برای خودتان «مطلب جا بیفتد» - نمایی از راهبری.

- مطلبی را جا انداختن، یعنی مثلاً مطلبی که ارائه می‌شود یا حرفی که شرکت‌کننده دیگری می‌زند را بپذیرید و شروع به ساختن روی آن کنید تا فایده یا قدرت آن را توسعه دهید، یا آن را شفاف‌تر کنید یا دسترسی به آن را آسان‌تر کنید.
- اختلاف عقیده داشتن به گونه‌ای اصیل هم می‌تواند مطلبی را جا بیندازد. بدیهی است که «جا افتادن مطلب» یک بازه دارد. آن سوی این بازه، چیزی است که از جا افتادن مطلب جلوگیری می‌کند. مثلاً گفت‌وگوهایی که حواس همه را پرت می‌کند، یا این که بگویید دیگران اشتباه می‌کنند، یا نگذارید بحث یا ارائه مطلب پیش برود، یا این که اصلاً نخواهید چیزی را مورد بررسی قرار دهید؛ همه این‌ها از جا افتادن مطلب جلوگیری می‌کند.

۲. چیزهایی که قدرت دوره را کم و روند پیشرفت آن را کند می‌کنند:

- نظر، عقیده، چیزی بر خلاف بحث یا انتقادی که آن را پشت یک سؤال پنهان کنید.
- وقتی شرکت‌کننده‌ای، مطلبی به ذهنش می‌رسد (یک «خب آره، ولی...»، «پس این چی...»، «حالا اگه...»، یا یک نظر) که به نظر می‌رسد با آنچه در دوره ارائه می‌شود هم‌راستا نیست، اگر به جای آن که به دنبال راه‌حل (یا یک راه دیگر) برای آن باشد، آن را به‌عنوان موجه نبودن مطالبی که در دوره ارائه می‌شود مطرح کند، این قدرت دوره را کم می‌کند.
- یک نفر درباره آنچه مطرح می‌شود، بگوید: «مثل این است که...»؛ این کار نظم و انسجام مطلب ارائه شده را مغشوش می‌کند.
- به جای آن که در دوره به همان صورتی که راهبری می‌شود سهم بسزایی داشته باشید، سعی کنید یک دوره دیگر را برای سایر شرکت‌کنندگان راهبری کنید.
- به جای آن که تلاش کنید تا بفهمید آموزش این دوره چگونه به کار برده می‌شود و بر خلاف اصطلاحات و تئوری آموزش‌های دیگر، چه چیزهایی را در دسترس شما قرار می‌دهد، سعی کنید اصطلاحات و یا تئوری آموزش دیگری را جایگزین اصطلاحات و تئوری این دوره کنید (بدون توجه به این که آن آموزش تا چه حد معتبر است).
- سعی کنید حرفی که یک نفر می‌زند را بر این اساس موجه کنید که بگویید شاید آن حرف، نظر دیگران در کلاس هم باشد، یا سعی کنید نظر دیگران را به آن حرف جلب کنید.
- بیهوده‌گویی (چیزی که در قالب رشته‌ای از احساسات خود را نشان می‌دهد و با اتفاقی که در کلاس می‌افتد تحریک می‌شود)
- حرف‌های نامربوط زدن، بدون هیچ نکته‌ای.

اگر هر یک از موارد بالا اتفاق بیفتد، مربی حرف شما را قطع می‌کند.

ج. خلاصه

قول ما

شما هر تحولی لازم است را تجربه خواهید کرد تا بتوانید این دوره را درحالی ترک کنید که آن کسی هستید که برای راهبر بودن نیاز است و همچنین آنچه لازم است تا عملکرد مؤثر راهبری را به‌عنوان ابراز طبیعتان تمرین کنید

به زبان دیگر، شما راهبر خواهید بود، و آنچه لازم است تا راهبر بودن را به‌طور مؤثر به‌عنوان ابراز طبیعتان تمرین کنید، خواهید داشت.

برای تحقق قول دوره شما باید شرایط دوره را همان‌گونه که در بالا گفته شد محقق کنید.

پایان متن هشتم