

اسلایدهای دوره:
"راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری:
یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی"

ورنر ارهارد
مستقل
werhard@ssrn.com

استاد بازنشسته کرسی Jesse Isidor Straus در مدیریت اجرایی، دانشکده کسب و کار هاروارد
mjensen@hbs.edu

استیو زفرن
راهبر ارشد برنامه، مؤسسه لندمارک، و مدیر عامل شرکت Vanto Group
szaffron@vantogroup.com

۲۰۱۶

یادداشتی خطاب به خوانندگان: عذرخواهی ما را بپذیرید. مطالب این دوره تا حدودی ناکامل است. در بعضی جاها مطالبی جا افتاده یا به طور کامل شرح و بسط پیدا نکرده است. ما این متن را منتشر کرده ایم تا آن را در دسترس شرکت کنندگان دوره قرار دهیم و بحث و گفتگو راجع به آنها در دانشگاه ها را تسهیل بخشیم. نسخه های بعدی این متن را در سایت SSRN منتشر خواهیم کرد، بنابراین شما می توانید به لینک آن (در پایین) مراجعه کنید تا به آخرین نسخه فایل دست پیدا کنید. ورنر ارهارد، مایکل جنسن، استیو زفرن، جری اچوریا.

برخی از مطالبی که در اینجا ارائه شده اند، بر اساس محتوای برنامه های Vanto Group و بر مبنای مشاوره این شرکت و همچنین از مطالب ارائه شده در دوره Landmark Forum و دیگر برنامه های موسسه Landmark Worldwide، گرفته شده اند. زیرینای بیشتر مطالب را ایده ها و روش های ابداعی ورنر ارهارد تشکیل می دهد.

کپی رایت (حق نشر): شاید شما بخواهید این فایل را به افراد دیگر هم بدهید، ولی لطفا فایل الکترونیکی آن را در سایت های دیگر نگذارید. لینک های این فایل را در آدرس <http://ssrn.com/abstract=1263835> قرار داده ایم. ما مقاله هایمان را دائما بازبینی و اصلاح می کنیم و یک لینک از فایل اصلی در مقاله های به روز شده قرار می دهیم. به این ترتیب اطمینان پیدا می کنیم که خوانندگان، آخرین نسخه از مقاله را مطالعه می کنند. مشکریم. ورنر ارهارد، مایکل جنسن، استیو زفرون، جری اچوریا.

چکیده

این دوره به این منظور طراحی شده است تا دانشجویان به طور طبیعی راهبر باشند و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی شان باشد – به جای اینکه تلاش کند ویژگی ها، سبک ها و مهارت های راهبران بر حسته را یاد بگیرند و بعد سعی کنند هر جا که لازم است، آنها را به یاد بیاورند و به کار ببرند. این دوره برای آن طراحی نشده است که صرفاً دانش در اختیار دانشجویان قرار دهد (یعنی برای آن طراحی نشده است که دانشجویان درباره راهبران و راهبری "بدانند" و بتوانند با قدرت درباره مسائلی پیرامون راهبر و راهبری بحث و گفتگو کنند. بلکه این دوره طراحی شده است تا دسترسی عملی و واقعی در اختیار دانشجویان قرار دهد تا راهبر باشند و به طور موثر راهبری کنند. قول ما به دانشجویان این است که اگر برای حرفشان مبنی بر انجام دادن درخواست های ما حرمت قائل شوند، دوره را در حالی ترک خواهند کرد که بودنشان، بودن یک راهبر و عملکرد شان عملکرد موثر راهبری است.

این دوره اولین بار توسط مریبیان آن در دانشگاه کسب و کار دانشکده کسب و کار دانشگاه راچستر واقع در نیویورک، ایالات متحده آمریکا از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۴ ارائه شد. در هر یک از این سال ها، مریبیان با ۷۰ تا ۱۱۵ نفر از دانشجویان دوره کارشناسی، فارغ التحصیلان، مدیران، مشاوران، مدیران اجرایی کسب و کار و اعضای هیئت مدیره موسسات دانشگاهی مختلف کار می کردند. این دوره، از سال ۲۰۰۸ به عنوان جزئی از واحدهای درسی، در دانشگاه نیروی هوایی ایالات متحده نیز تدریس شده است (نسخه ای از این دوره در سال ۲۰۱۲ و ۲۰۱۳ در آنجا ارائه شد). از جمله دانشگاه ها و مراکز دیگری که دوره راهبر بودن در آنها ارائه و تدریس شده است، می توان به این موارد اشاره کرد: دانشگاه اراسموس روتدام در هلند، ژوئن ۲۰۰۹ (نسخه ای از دوره نیز در دانشکده حقوق دانشگاه اراسموس در سال های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰ تدریس شد)؛ دانشکده کسب و کار میز در دانشگاه Texas A&M در ایالات متحده در ژوئن ۲۰۱۰؛ در کشور هند، تحت نظارت شرکت IC Centre for Governance MW و شرکت IC Centre for Governance در نوامبر ۲۰۱۰، دانشکده پیشکی گیزل در کالج دارتموث واقع در ایالات متحده در ژوئن ۲۰۱۲، دانشکده کارآفرینی دانشگاه بریتیش کلمبیا در کانادا در ژوئن ۲۰۱۳، دانشگاه فنی نانیانگ واقع در سنگاپور در جولای ۲۰۱۴، مرکز همایش های دانشگاه زاید در دبی واقع در امارات متحده عربی در ژانویه ۲۰۱۵. دوره هایی که به نفع موسسه هستی شناختی اپدیده شناختی ارهداد جنسن برگزار شده اند، عبارت اند از: شهر ویسلر در بریتیش کلمبیا، کانادا در اکتبر ۲۰۱۲، برمودا در نوامبر ۲۰۱۴ و شهر کنکن، مکزیک در اکتبر ۲۰۱۳ و دسامبر ۲۰۱۵. همچنین ما ۹۲ نفر از اعضای هیئت علمی در سرتاسر دنیا را آموزش داده ایم تا این دوره را در دانشگاه ها و دانشکده های خود تدریس کنند. ۲۸ نفر از این تعداد در حال حاضر این دوره را به طور کامل یا بخش هایی از آن را در موسسات خود تدریس می کنند. این دوره همچنان در حال توسعه است و تا چندین سال آینده در حال توسعه خواهد بود. .

پژوهه تحقیقاتی که منجر به خلق این دوره شده است (و مقالات و اسلایدهای راهبری که بخشی از دوره هستند) از علاقه ما به پایه گذاری علم راهبری نشأت گرفته است. ما با وارن بنیس (Warren Bennis، ۲۰۰۲، ص ۲) و جوزف راست (Joseph Rost، ۱۹۹۳، ص ۸) موافق هستیم که هر کدام به ترتیب چنین نوشتند: "این تقریباً یک کلیشه در ادبیات راهبری است که حتی یک تعریف واحد هم از راهبری وجود ندارد." و "تحقیقان نمی دانند آنچه در حال مطالعه اش هستند چه چیزی است، و متخصصین نمی دانند آنچه در حال انجامش هستند چه چیزی است."

برای پاسخ به این سوال که راهبری چیست، لازم است به این سوال بپردازیم که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان یک تجربه در حال زندگی چیست، نه به عنوان یک توصیف، توضیح یا تئوری. رسیدن به هسته بودن یک راهبر و اعمال راهبری موثر، ما را به طور طبیعی به سمتی برد که عملاً راهبر خلق کنیم، و آزمایشگاه طبیعی برای کاوش در این سوال، کلاس درس بود. مارک زوپان، رئیس دانشکده کسب و کار سایمون در دانشگاه راچستر و همکارانش این آزمایشگاه را به مدت پنج سال در اختیارمان گذاشتند و دوره به این ترتیب خلق شد.

برای مطالعه نسخه کامل مقاله مقدماتی دوره (متن پنجم از متون پیش از دوره) که "متن مقدماتی درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی" نام دارد، به لینک زیر مراجعه کنید:

<http://ssrn.com/abstract=1585976>

فایل حاوی پنج متن پیش از دوره در لینک زیر قابل دسترسی است:

<http://ssrn.com/abstract=2296334>

مقدمه ای بر دوره

مبنای این دوره چیزی است که به آن مدل هستی شناختی/پدیده شناختی راهبر و راهبری می گوییم. رویکرد هستی شناختی/پدیده شناختی در فراهم کردن دسترسی عملی به بودن یک راهبر و عملکرد مؤثر راهبری به طور منحصر به فردی مؤثر است.

خلاصه ای درباره هستی شناسی

اگرچه هستی شناسی به عنوان یک حوزه کلی به بودن هر چیزی می پردازد، اما ما در اینجا به هستی شناسی انسان ها می پردازیم (طبیعت و کارکرد بودن برای انسان ها). و ما به خصوص به هستی شناسی راهبر و راهبری می پردازیم (کارکرد و طبیعت بودن برای یک راهبر و عملکردهای راهبری موثر). آن بودنی که فرد در هنگام راهبر بودن هست، نگرش و دریافت ها، احساسات، تصور خلاق، فکر کردن، برنامه ریزی، و در نتیجه عملکردهای او را در راهبری کردن شکل می دهد.

از منظرهای مختلفی می توان به طبیعت و کارکرد انسان ها پرداخت- مثلاً از منظر روانشناسی، نظریه تکاملی، اقتصاد یا علم عصب شناسی. منظر روانشناسی از منظر کارکرد ذهن، طبیعت انسان را مورد بررسی قرار می دهد، منظر تکاملی از منظر حرکت تکاملی برای بقا و روابط جنسی، طبیعت انسان را مورد بررسی قرار می دهد، منظر عصب شناختی از منظر کارکرد مغز طبیعت انسان را بررسی می کند، و منظر اقتصادی از طریق تولید و مبادله طبیعت انسان را مورد بررسی قرار می دهد، و

هستی شناسی نیز صرفاً منظر دیگری است که از طریق آن می توان طبیعت انسان را مورد بررسی قرار داد. اگرچه هستی شناسی از سایر منظر ها نیز بهره می گیرد، اما این منظر به بررسی طبیعت بودن برای انسان ها می پردازد. وقتی راهبر و راهبری از منظر هستی شناختی مورد بررسی و کاوش قرار می گیرد، انواعی از بودن که راهبر بودن را بنا می کند و منجر به عملکرد مؤثر راهبری می شوند مدنظر است.

اگرچه اصطلاح رسمی برای مطالعه هستی همان واژه هستی شناسی است، اما پویش در حال زندگی و در حال تجربه بودن و عملکرد انسان ها را پدیده شناسی می نامند. ما برای فراهم کردن دسترسی عملی به آنچه مدل هستی شناختی برایمان آشکار می کند (باز می کند) از روش پدیده شناختی استفاده می کنیم.

راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود، از یاد گرفتن و تلاش برای تقلید خصوصیات و سبک های راهبران بر جسته ناشی نمی شود، و همچنین از یاد گرفتن آنچه راهبران انجام می دهند و تلاش برای تقلید از آنها نیز ناشی نمی شود (و مسلماً صرفاً از قرار گرفتن در جایگاه راهبری یا قدرت نیز ناشی نمی شود)

استادی معرفت شناسانه در یک موضوع، منجر به دانستن می شود. استادی هستی شناسانه در یک موضوع، منجر به بودن می شود.

دسترسی پیدا کردن به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود همچنین نیازمند آن است که فرد به عواملی بپردازد که در همه انسان ها هست و رهایی شخص در بودن و عمل کردن را محدود می کند - عواملی که نگرش و دریافت، احساسات، تصور خلاق، فکر کردن، و برنامه ریزی فرد را محدود می کنند و به آنها شکل می دهند. وقتی فرد توسط این عوامل که به آنها "محدودیت های هستی شناختی" می گوییم محدود نمی شود. یا شکل نمی گیرد، نوع بودن و عمل کردن او به طور طبیعی به بهترین نوع بودن و عمل کردن او در هر موقعیت راهبری تبدیل می شود. ما با دانشجویان به گونه ای کار می کنیم که خودشان این دستاورده را برای خودشان محقق کنند.

تئوری اساسی این دوره: عنصر اول

چهار عامل زیربنایی راهبری:

تمامیت (که در مدل ما یک پدیده اثبات پذیراست):

- تمام و کمال بودن - که با "حرمت گذاشتن به حرف خود" به دست می آید (کارآمدی خلق می کند، اعتماد را بیشتر می کند).
- **اصیل بودن**
 - بودن و عمل کردن هم راستا با آن کسی که خودتان را به دیگران نشان می دهید و آن کسی که خودتان را به خودتان نشان می دهید. وقتی راهبری می کنید، اصیل بودن باعث می شود استوار باشید و بتوانید بدون اعمال زور، بی پرده و روراست باشید.
- **بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود:**
 - منشأ اشتیاقی آرامش بخش (کاریزما) که برای راهبری کردن و توسعه دیگران به عنوان راهبر لازم است و منشاء ایستادگی (لذت در کار) وقتی مسیر سخت می شود.
- **منشاء بودن**
 - منظورمان از "منشاء بودن" این است که به عنوان جایگاهی که برای خودتان و زندگی اتخاذ می کنید، منشاء همه چیز در زندگی تان باشید- و از این جایگاه عمل کنید. این جایگاه، با اینکه همه چیز تقصیر شما باشد، یا اینکه شما شکست خورده باید سرزنش شوید یا حتی شما آن کار را کردید کاملاً فرق می کند. این درست نیست که شما علت (مسبب) همه چیز در زندگی تان هستید، در عوض اینکه شما منشاء همه چیز در زندگی تان هستید، جایگاهی است که در آن می ایستید و زندگی را از آن جایگاه می بینید و به آن می پردازید.

تئوری اساسی این دوره: عنصر دوم

تمایز دادن راهبر و راهبری: چارچوب بسترهای ما

- ما با استفاده از چارچوب بسترهای مان برای راهبر و راهبری، با دانشجویان کار می کنیم تا راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را به عنوان بسترهای ما از آنها استفاده می کند، برای خودشان خلق کنند. منظورمان از "بسترهای ما" است که قدرت دارد در هر موقعیت راهبری، به دانشجویان راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را به عنوان بسترهای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی خودشان بدهد. (همان طور که گفته شده است: "بستر تعیین کننده است").
- منظورمان از "بسترهای ما" است که قدرت دارد در هر موقعیت راهبری، به دانشجویان راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی خودشان بدهد " این است: بسترهای ما که قدرت دارد در هر موقعیت راهبری، طوری که "شرایطی" که دانشجویان با آن سرو کار دارند" برایشان نمود پیدا می کند را به گونه ای شکل دهد که نوع بودن و عمل کردن آنها که به طور طبیعی با آن نمود همبسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری باشد. توجه: بودن و عملکرد فرد، به طور طبیعی همبسته است با شکلی که "شرایطی" که فرد بر روی آن و درون آن کار می کند" برای او نمود (ظهور) پیدا می کند.
- دانشجویان به این صورت شروع به خلق این بسترهای خودشان می کنند که ابتدا از بند محدودیت ها و شکل دهندهایی که توسط شبکه ای از ایده ها، باورها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم مربوط به راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری بر آنها تحمیل شده، خودشان را رها می کنند. این کار به آنها اجازه می دهد رهایی لازم را داشته باشند تا این بستر جدید و قدرت بخش برای راهبر و راهبری را برای خودشان خلق کنند.
- ما به دانشجویان دسترسی می دهیم تا با تمایز دادن راهبر و راهبری از منظر چهار جنبه تمایزی، این بستر جدید برای راهبر و راهبری را خلق کنند. که وقتی

این چهار جنبه به صورت یک کل در کنار هم قرار می گیرند، این بستر جدید را خلق می کنند (همانطور در شکل زیر نیز نشان داده شده است): این بستری است که در هر موقعیت راهبری، طوری که آنچه دانشجو با آن سر و کار دارد برایش نمود پیدا می کند را به گونه ای شکل می دهد که نوع بودن و عمل کردن او که به طور طبیعی با آن نمود همبسته است، همان راهبری بودن و عملکرد مؤثر راهبری باشد.

همان طور که در فضای داخلی مکعب نشان داده است، ما راهبر و راهبری را به صورت های زیر تمایز می دهیم، یعنی هر یک به عنوان:

- انتزاع زبانی (خلق راهبر و راهبری به عنوان "عرصه های امکان")

- پدیده (راهبر و راهبری آن طور که تجربه می شود یعنی آن طور که عمل می شود، یا آنچه شخص مشاهده می کند یا تحت تأثیر آن قرار می گیرد)
- قلمرو (حوزه زمانی که راهبر و راهبری در آن عمل می کنند)

- اصطلاح تخصصی (راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)

❖ همه اینها بنا شده است بر:

- تمامیت (به یک عنوان پدیده اثبات پذیر)

مراجعةه کنید به:

<http://ssrn.com/abstract=920625>

<http://ssrn.com/abstract=932255>

<http://ssrn.com/abstract=1511274>

اصلی بودن

- بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود
- منشاء بودن

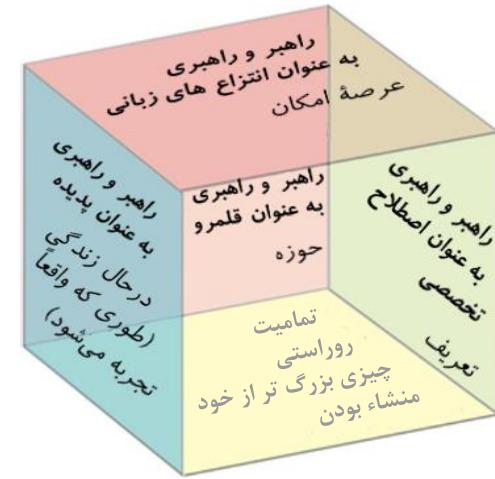
تئوری اساسی این دوره: عنصر سوم

محدودیت های هستی شناختی که مانع راهبری می شوند

❖ بعد از تمایز دادن راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، به عنوان بستری که قدرت دارد بودن یک راهبر و/أعمال عملکرد مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی خود به دانشجویان بدهد، ما تمرين هایی را برای دانشجویان فراهم می کنیم که به آنها اجازه می دهد از محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی و کارکردی که بر ابراز طبیعی خودشان تحمیل شده آگاه شوند و آنها را از میان بردارند.

❖ محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی: منشأ محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی ما شبکه ای از ایده ها، باورها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه و فرضیات مسلم ما درباره دنیا، دیگران و خودمان است. این محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی، آنچه که در موقعیت هایی که با آن سر و کار داریم واقعاً وجود دارد را محدود می کند و شکل می دهد. در نتیجه اگر این محدودیت های نگرشی/دریافتی را از سر راه برنداریم، در هر موقعیت راهبری با تحریفی از موقعیتی که واقعاً با آن سر و کار داریم مواجه می شویم.

❖ محدودیت های هستی شناختی کارکردی: در زبان روزمره، گاهی به رفتاری که در اثر یک محدودیت هستی شناختی کارکردی ایجاد شده باشد "واکنش پرش زانو" می گویند. روانشناسان گاهی به این رفتار "رفتار اتوماتیک محرك/پاسخ" می گویند - که در حضور یک محرك (تحریک) خاص، پاسخ اجتناب ناپذیر، مجموعه اتوماتیکی از انواع بودن و عمل کردن است. از منظر عصب شناختی، بسیاری از محدودیت های هستی شناختی کارکردی را می توان



"ربایش توسط آمیگدالا" نامید. وقتی محدودیت های هستی شناختی کارکردی فرد در یک موقعیت راهبری تحریک شوند، نوع بودن و عمل کردن او را تثبیت می کنند. به بیان دیگر، این محدودیت های هستی شناختی کارکردی، مجموعه فرست های ما برای بودن و عمل کردن را محدود می کنند و شکل می دهند. در نتیجه اعمال مناسب احتمالاً، و در واقع اغلب، در دسترس ما نخواهند بود.

* بنابراین، برای دسترسی پیدا کردن به راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، لازم است از چنگ این محدودیت های هستی شناختی تضعیف کننده که بر سر راه ابراز طبیعی مان قرار می گیرند خلاص شویم. یا به بیان ساده تر، ما باید هر آنچه که مانع راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری مان است را از سر راه برداریم.

تشکر و قدردانی

از مارک زوپان، رئیس دانشکده کسب و کار سایمون سپاسگزاریم که طی این هشت سال گذشته از ما حمایت کرد و یک محل آزمایشی و تجربی برای تبادل نظرات و هم اندیشی در اختیارمان گذاشت که توسعه این دوره را ممکن ساخت. از الن شر تشکر می کنیم که در توسعه این دوره با ما همکاری کرد و از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۸ همراه با ما این دوره را در دانشکده کسب و کار سایمون تدریس کرد. و همچنین از کری گرینجر به خاطر خدمات بی شماری که طی مدت هفت سال (۲۰۰۸-۲۰۱۵) به این دوره کرد سپاسگزاریم. و از کلنل گری پکار (رئیس دانشکده علوم رفتاری و راهبری) و کلنل جووف سندرز (رئیس مرکز رشد شخصیت و راهبری) در آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده قدردانی می کنیم که در معرفی این دوره به آکادمی از مَ حمایت کردند. همچنین از کلنل جووف سندرز، بنیاد کافمن، مؤسسه گراتر و آکادمی نیروی هوایی سپاسگزاریم که فرصتی در اختیارمان قرار دادند تا محققان مختلف از سراسر جهان را برای تدریس این دوره آموزش دهیم. از پروفسور ران هایفتز، وارن بنیس، و هیلاری پاتنیم به خاطر سخاوت شان در در اختیار گذاشتن زمان و همچنین بینش و خرد خود در زمینه راهبری قدردانیم. همچنین می خواهیم از حمایت، نظرات و پیشنهادهای سندرا گر، جاش کوهن، ریچارد دو مولر، میریام دایزندرانک، اندرس دیلن، پت دیلن، جو دیماجیو، بروس گرگوری، هیلی مک نامارا، ناتالی جنسن نال، ریک سوپر، و مایکل زیمرمن تشکر کنیم. از واحد پژوهش دانشکده کسب و کار هاروارد بابت حمایت مالی از جنسن تشکر می کنیم. مسئولیت همه اشتباهات و نواقص این کار بر عهده مربیان این دوره است.

برخی از مطالب ارائه شده در دوره، بر اساس محتوای برنامه های **Vanto Group** و بر مبنای مشاوره این شرکت و همچنین از مطالب ارائه شده در دوره **Landmark Forum** و دیگر برنامه های موسسه **Landmark Worldwide**، و همچنین از گروه محققین، مشاوران و متخصصین بین المللی و بین رشته ای که تحت عنوان گروه باربادوس کار می کنند گرفته شده اند. ایده ها و روش های خلق شده توسط ورنر ارهاد، پایه و اساس بیشتر این مطالب را تشکیل می دهد.

یادداشتی خطاب به خوانندگان

این دوره اولین بار توسط مریبان آن، در یک بازه زمانی پنج ساله (۲۰۰۸-۲۰۰۴) در دانشکده کسب و کار سایمون دانشگاه راچستر در ایالات متحده ارائه شد و توسعه پیدا کرد. مریبان دوره در هر سال با ۱۱۵ نفر از دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد، کادر اداری، اعضای هیأت علمی، مدیران اجرایی و مشاوران تجاری و همچنین با فارغ التحصیلانی از مؤسسات آکادمیک مختلف کار می کردند. ما این دوره در حال توسعه را در موسسات و دانشگاه های دیگر نیز تدریس کردیم، از جمله: در سال ۲۰۰۹ با ۱۱۰ شرکت کننده در آکادمی اراسموس در دانشگاه روتردام، هلند؛ در ۲۰۱۰ با ۱۲۰ شرکت کننده در دانشکده کسب و کار میز در دانشگاه A&M تگزاس، ایالات متحده؛ در نوامبر ۲۰۱۰ با ۲۱۲ شرکت کننده در هند با حمایت مرکز آی سی برای شرکت Governance and MW گیسل در کالج دارتموث، ایالات متحده؛ در ۲۰۱۲ با ۱۳۵ شرکت کننده در شهر ویسلر، بریتیش کلمبیا، کانادا؛ در سال ۲۰۱۳ با ۶۶ شرکت کننده در مرکز کار آفرینی دانشگاه بریتیش کلمبیا در شهر ونکوور، کانادا؛ در ۲۰۱۳ با ۱۹۵ شرکت کننده در شهر کنکان، مکزیک؛ در ۲۰۱۴ با ۱۶۷ شرکت کننده در دانشگاه تکنولوژی نان یانگ، سنگاپور؛ در ۲۰۱۴ با ۱۷۷ شرکت کننده در برمودا؛ در ۲۰۱۵ با ۳۰۹ شرکت کننده در مرکز همایش های دانشگاه زاید در دوبی، امارات متحدة عربی؛ در ۲۰۱۵ با ۲۶۱ شرکت کننده در کنکن، مکزیک. این دوره همچنین از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱ به عنوان بخشی از برنامه درسی به دانشجویان افسری و اعضای هیأت علمی آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده ارائه شد. نسخه ای از این دوره در حال حاضر در برنامه درسی آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده، به افسران و اعضای هیئت علمی ارائه می شود. همچنین، نسخه ای از دوره نیز در مکان های زیر تدریس شده است: دانشکده حقوق دانشگاه اراسموس کشور هلند از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱؛ دانشکده کسب و کار میز و مرکز علوم سلامت A&M تگزاس در ایالات متحده و به عنوان یک دوره مطالعاتی بین رشته ای در سال ۲۰۱۰ برنامه ای را در آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده ارائه کردیم که طی آن با حمایت مالی بنیاد کافمن، مؤسسه گراتر و آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده، ۴۱ محقق (از مؤسسات دانشگاهی گوناگون در اروپا و آمریکای شمالی که همه آنها قبلاً در این دوره شرکت کرده بودند) برای ارائه دوره آموزش دیدند. ما همچنین دوره را به گروهی بالغ بر ۲۰۰ نفر مشاور از ۶۰ شرکت گوناگون ارائه کردیم و این افراد هم اکنون دوره را به مراجعان شان ارائه می کنند.

آنچه در ادامه می آید - یک فایل پی دی اف شامل ۱۰۴۷ صفحه اسلاید پاور پوینت و فایل های ورد و سایر فایل ها - مجموعه ای از تمام اسلاید ها و تمرین های استفاده شده در دوره است. بخش هایی از دوره هنوز در قالب اسلاید یا فایل ارائه نشده اند. ما در ادامه پژوهش هایمان همچنان به مستند کردن بخش های مختلف دوره ادامه خواهیم داد. اگرچه این دوره همچنان در حال توسعه است، اما ما اساتید و مریبان دوره، همه مطالب را از طریق سایت SSRN (شبکه پژوهشی علوم اجتماعی) در دسترس قرار می دهیم تا هر یک از اعضای هیأت علمی دانشگاه ها که مایل باشند، بتوانند نسخه ای از دوره را در فضاهای دانشگاهی ارائه کنند.

ما تمايل داریم دوره را در دسترس هر عضو هیأت علمی قرار دهیم تا آن را تدریس کند و آن را گسترش دهد. این نسخه از دوره کامل نیست و با استانداردهای ما نیز صد در صد منطبق نیست. ما همچنان آن را به روز رسانی می کنیم و مطالب آن را توسعه می دهیم و این فایل ها را بازبینی می کنیم.

ما این مطالب را منتشر می کنیم تا بتوانیم از نظرات، انتقادات و پیشنهادهای افراد تحصیل کرده بهره مند شویم، افرادی که همچون ما می خواهند به توسعه علم حقیقی راهبری سرعت ببخشند. ما می خواهیم روزی برسد که این مطالب (یا مطالبی که از آن برگرفته شده است) در همه دانشگاه ها و دانشکده های کسب و کار بزرگ ارائه شود.

فهرست مطالب

توجه: شماره صفحات نوشته شده در این فهرست مطالب، منطبق بر شماره صفحات فایل پی دی اف جمع آوری شده از تمام اسلایدها است، نه شماره هایی که در متن صفحات هر فایل از جمله این فایل پی دی اف نوشته شده است. شما می توانید شماره صفحات فایل پی دی اف را در بالای صفحه پی دی اف یا در هدایتگر صفحه در نرم افزار Acrobat از منوی View، ببینید.

۱	صفحه عنوان	۱.
۲	چکیده	۲.
۴	مقدمه ای بر دوره	۳.
۸	یادداشتی خطاب به خوانندگان	۴.
۹	فهرست مطالب	۵.
۲۳	نامه خوش آمدگویی	۶.
۲۵	اطلاعات مقدماتی، متون و تمرین های راهبری پیش از دوره	۷.
۳۲	راهنمایی هایی برای اعضای هیئت علمی	۸.
۳۳	صفحه عنوان اسلاید های دوره	۹.
۳۴	اساتید دوره "راهبر بودن"	۰۱
۳۵	نویسنندگان دوره "راهبر بودن"	۱۱
۳۶	اساتید این دوره	۲۱
۳۸	این دوره در کجا برگزار شده است	۳۱
۳۹	تعلیم اعضای هیئت عملی برای ارائه دوره راهبری در سطح تحصیلات تکمیلی	۴۱
۴۰	افرادی که این دوره را ممکن ساختند	۵۱
۴۱	طوری که با هم کار خواهیم کرد	۶۱
۴۲	چگونه با هم کار خواهیم کرد	۷۱
۵۲	ارزیابی روش ارائه ما	۸۱
۵۳	چگونه با هم کار خواهیم کرد	۹۱
۵۵	مسائل اجرایی دوره	۰۲
۶۷	پرداختن به چیزهایی که در تحقیق قول این دوره، بر سر راه شما قرار خواهد گرفت	۱۲

۶۸. ۲۲. گوش دادن همیشه-از قبل: یک محدودیت هستی شناختی نگرشی/دریافتی
۹۶. ۳۲. تمرین های زمان استراحت
۱۰۴. ۴۲. استراحت صبح، روز اول
۱۰۵. ۵۲. نقل قول ها
۱۰۷. ۶۲. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۱۰۸. ۷۲. تمرین ها
۱۰۹. ۸۲. کامل کردن متنون پیش از دوره
۱۱۱. ۹۲. هدف از بخش های مختلفی که در این دوره ارائه می شود
۱۱۲. ۰۳. قول دوره
۱۱۳. ۱۳. هدف از بخش های این دوره
۱۱۵. ۲۳. سه عنصر ساختاری بنیادی
۱۱۶. ۳۳. ساختار اساسی این دوره
۱۱۸. ۴۳. مروری بر تمامیت
۱۲۹. ۵۳. نتیجه "در چیزی استادی پیدا کردن" چیست؟
۱۳۷. ۶۳. لازمه استادی، برای خود کشف کردن است
۱۳۸. ۷۳. استادی و کشف درون زمین بازی
۱۴۶. ۸۳. تمرین زمان استراحت
۱۴۷. ۹۳. اطلاعیه های تدارکاتی
۱۴۸. ۰۴. استراحت ناهار، روز اول
۱۴۹. ۱۴. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۱۵۰. ۲۴. تمرین ها
۱۵۱. ۳۴. زندگی، زندگی کردن و شما
۱۶۱. ۴۴. آنچه کشف کردید
۱۶۲. ۵۴. زندگی، زندگی کردن و شما
۱۶۵. ۶۴. سه نوع تعامل با زندگی، دیگران و خود

۷۴. تشبیهی از عینی/شخصی: "در جایگاه تماشچیان"/"درون زمین بازی" ۱۷۰
۸۴. دو راه متفاوت برای دسترسی به زندگی، زندگی کردن و خود ۱۷۲
۹۴. دو منظر متمایز در مورد طبیعت و کارکرد انسان‌ها و واقعیتی که انسان‌ها در آن زندگی می‌کنند ۱۷۴
۱۰۵. عینی در مقابل شخصی ۱۷۵
۱۱۵. دو منظر متمایز ۱۷۶
۱۲۵. عینی در مقابل شخصی ۱۷۷
۱۳۵. دسترسی که توسط هر یک از این دو منظر متمایز فراهم می‌شود ۱۸۰
۱۴۵. عینی در مقابل شخصی ۱۸۱
۱۵۵. تعاریف دو واقعیت متمایز ۱۸۲
۱۶۵. عینی در مقابل شخصی ۱۸۳
۱۷۵. تمرین زمان استراحت ۲۰۱
۱۸۵. استراحت بعد از ظهر، روز اول ۲۰۴
۱۹۵. آنچه در این جلسه به آن می‌پردازیم ۲۰۵
۲۰۶. تمرین‌ها ۲۰۶
۲۱۶. مقدمه‌ای بر اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی: زیربنا ۲۰۸
۲۲۶. ساختار اساسی این دوره: بخش ۱ ۲۰۹
۳۶. مقدمه‌ای بر دومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی: چارچوب بسترهای ۲۱۱
۴۶. ساختار اساسی این دوره: بخش ۲ ۲۱۲
۵۶. مقدمه‌ای بر سومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی: محدودیت‌های هستی شناختی ۲۱۶
۶۶. ساختار اساسی این دوره: بخش ۳ ۲۱۷
۷۶. ساختار اساسی این دوره ۲۲۴

۸۶. ماندن یا رفتن، انتخاب کنید
۹۶. ماندن یا رفتن، انتخاب کنید: انتخاب اصیل
۷۰. تمرين زمان استراحت
۷۱. پایان روز اول
۲۷. صبح روز دوم
۳۷. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۴۷. تمرين ها
۵۷. تعداد افرادی که در این دوره هستند
۶۷. خلق بستری برای این دوره
۷۷. قدرت بستر در استفاده کردن از شما - برشی عمیق تر
۸۷. قدرت بستر و تاثیر آن بر نوع بودن و عمل کردن شما
۹۷. تمرين زمان استراحت
۱۰۸. استراحت صبح، روز دوم
۱۱۸. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۲۸. تمرين ها
۳۸. گروه ها
۴۸. تمرين ها
۵۸. تمرين زمان استراحت
۶۸. استراحت ناهار، روز دوم
۷۸. آنچه به آن می پردازیم
۸۸. تمرين ها
۹۸. قدرت بستر در استفاده کردن از شما - برشی عمیق تر
۱۰۹. قدرت بستر
۱۱۹. "نوع بودن"
۱۲۹. نوع بودن و عمل کردن
۱۳۸. "عملکرد" یا "عمل کردن"

۴۹. انواع بودن و عمل کردن ۳۲۹
۵۹. رابطه میان نوع بودن و نوع عمل کردن ۳۳۱
۶۹. تصمیم به عمل کردن ۳۴۲
۷۹. آنچه در درون شما می گذرد، علت اعمال تان نیست ۳۵۱
۸۹. تمرین زمان استراحت ۳۵۳
۹۹. استراحت بعد از ظهر، روز دوم ۳۵۵
۱۰۰. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم ۳۵۶
۱۰۱. تمرین ها ۳۵۷
۱۰۲. قدرت بستر در استفاده کردن از شما: برشی عمیق تر ۳۵۸
۱۰۳. آنچه با آن سر و کار دارید ۳۵۹
۱۰۴. منظور از اصطلاح «نمود پیدا کردن» چیست ۳۶۷
۱۰۵. منظور از اصطلاح «همبسته» چیست ۳۷۲
۱۰۶. منشاء نوع بودن و عمل کردن شما ۳۷۶
۱۰۷. قدرت بستر در استفاده کردن از شما ۳۸۷
۱۰۸. تمرین زمان استراحت ۳۹۰
۱۰۹. استراحت بعد از ظهر، روز دوم ۳۹۲
۱۱۰. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم ۳۹۳
۱۱۱. تمرین ها ۳۹۴
۱۱۲. یک آزمایش شخصی: زندگی کردن با استادی ۳۹۵
۱۱۳. تمرین زمان استراحت ۴۴۹
۱۱۴. استراحت صبح، روز سوم ۴۵۰
۱۱۵. وضعیت کنونی راهبری ۴۵۲
۱۱۶. راهبری چیست؟ ۴۶۲
۱۱۷. راهبری ... نیست ۴۶۵
۱۱۸. چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری ۴۶۸

۴۸۷	۹۱۱. تمرین زمان استراحت
۴۸۹	۲۱۰. استراحت ناهار، روز سوم
۴۹۰	۱۲۱. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۴۹۱	۲۲۱. تمرین ها
۴۹۲	۳۲۱. چهار جنبه از چارچوب بستری - انتزاع های زبانی
۴۹۴	۴۲۱. استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان
۴۹۶	۵۲۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی
۴۹۷	۶۲۱. انتزاع زبانی، یک عرصه امکان خلق می کند
۵۰۰	۷۲۱. استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان
۵۰۵	۸۲۱. چهار جنبه از چارچوب بستری
۵۰۶	۹۲۱. تمرین زمان استراحت
۵۰۸	۰۳۱. استراحت بعد از ظهر، روز سوم
۵۰۹	۱۳۱. آنچه به آن می پردازیم
۵۱۰	۲۳۱. تمرین ها
۵۱۱	۳۳۱. تمایز دادن راهبر و راهبری
۵۱۴	۴۳۱. زیربنای راهبر و راهبری: تمامیت
۵۱۵	۵۳۱. ساختار اساسی این دوره - بخش ۱: زیربنا
۵۱۶	۶۳۱. تمامیت: تمام و کمال
۵۲۲	۷۳۱. پرده ناپیدایی
۵۴۴	۸۳۱. تصویری از تمامیت
۵۴۷	۹۳۱. تمامیت در دنیای کسب و کار و سازمان ها
۵۴۸	۰۴۱. ساختار اساسی این دوره - بخش ۱: زیربنا
۵۵۲	۱۴۱. این مزایا را برای سازمان تان تصور کنید
۵۵۳	۲۴۱. تمرین زمان استراحت
۵۵۶	۳۴۱. استراحت بعد از ظهر، روز سوم

۴۴۱. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۵۴۱. تمرین ها
۶۴۱. زیربنای راهبر و راهبری : اصیل بودن
۷۴۱. ساختار اساسی این دوره - بخش ۱ : زیربنا
۸۴۱. اصیل بودن در مورد اصیل نبودن هایمان
۹۴۱. زیربنای راهبر و راهبری : بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود
۰۵۱. ساختار اساسی این دوره - بخش ۱ : زیربنا
۱۵۱. همه راهبران حقیقی قهرمانند
۲۵۱. دسترسی به قهرمان بودن ، به راهبر بودن
۳۵۱. زیربنای راهبر و راهبری : منشاء بودن
۴۵۱. ساختار اساسی این دوره - بخش ۱ : زیربنا
۵۵۱. منشاء بودن
۶۵۱. زیربنای راهبر و راهبری، دسترسی به قدرت را برای فرد فراهم می کند
۷۵۱. دسترسی به قدرت
۸۵۱. تمرین های استراحت یک روزه
۹۵۱. پایان روز سوم
۰۶۱. صبح روز چهارم
۱۶۱. آنچه در سه روز اول به آن پرداختیم
۲۶۱. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۳۶۱. تمرین ها
۴۶۱. چارچوب بسته : راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۶۱۷	۵۶۱	چهار جنبه از چارچوب بستری
۶۱۸	۶۶۱	چهار جنبه از چارچوب بستری : جمع بندی نهایی
۶۱۹	۷۶۱	گوش دادن اصیل
۶۲۲	۸۶۱	گوش دادن اصیل : گرفته شدن
۶۲۷	۹۶۱	گوش دادن اصیل : عصب های آینه ای
۶۳۱	۱۰۷۱	گوش دادن اصیل: خلاصه
۶۳۳	۱۷۱	گوش دادن اصیل : سهم بسزای دیگر
۶۳۵	۲۷۱	تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می شود
۶۳۸	۳۷۱	تمرین زمان استراحت
۶۴۰	۴۷۱	استراحت صبح، روز چهارم
۶۴۱	۵۷۱	آنچه به آن می پردازیم
۶۴۲	۶۷۱	تمرین ها
۶۴۳	۷۷۱	هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سر و کار دارد»
۶۴۴	۸۷۱	استادی : هیچ چیز میان شما و «موقعیت»
۶۴۹	۹۷۱	دانش خاص و راهبری
۶۵۱	۱۰۸۱	کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی
۶۵۲	۱۱۸۱	ایجاد فضا برای آینده خلق شده
۶۵۵	۱۲۸۱	چارچوب بستری: تاکنون به کجا رسیده ایم
۶۵۶	۱۳۸۱	خلق یک آینده خلق شده : کنش های گفتاری
۶۵۷	۱۴۸۱	راهبری و کنش های گفتاری
۶۶۸	۱۵۸۱	کنش های گفتاری : تله ها
۶۶۹	۱۶۸۱	کنش های گفتاری: خودتان را جزئی از پروژه راهبری تان کنید
۶۷۰	۱۷۸۱	چارچوب بستری: راهبر و راهبری به عنوان پدیده
۶۷۱	۱۸۸۱	تمرین زمان استراحت
۶۷۳	۱۹۸۱	استراحت ناهار، روز چهارم

- ۶۷۴ ۹۱. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
- ۶۷۵ ۱۹۱. تمرين ها
- ۶۷۶ ۲۹۱. چارچوب بستري: راهبر و راهبری به عنوان قلمرو
- ۶۷۷ ۳۹۱. چهار جنبه از چارچوب بستري
- ۶۷۸ ۴۹۱. قلمروهايی که راهبر و راهبری در آن وجود دارند: سومين جنبه
- ۶۸۰ ۵۹۱. سومين جنبه: قلمرو «آينده»
- ۶۸۱ ۶۹۱. آينده: قلمرويی که راهبر و راهبری در آن وجود دارند
- ۶۸۸ ۷۹۱. آينده: توهمندی انتخاب
- ۶۹۲ ۸۹۱. آينده به عنوان بستر
- ۷۰۰ ۹۹۱. بستر تعیین کننده است
- ۷۰۲ ۲. سومين جنبه: قلمرو (ادame) «شفاف کردن آينده خلق شده»
- ۷۰۳ ۲. ۱. يك آينده خلق شده
- ۷۱۱ ۲۰۲. «جُك کيهانی»
- ۷۱۶ ۳۰۲. ۳. تمرين زمان استراحت
- ۷۲۰ ۴۰۲. استراحت بعد از ظهر، روز چهارم
- ۷۲۱ ۲. ۵. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
- ۷۲۲ ۶۰۲. تمرين ها
- ۷۲۳ ۷۰۲. «خلق يك آينده خلق شده»
- ۷۲۸ ۸۰۲. يك آينده خلق شده: آنچه در مغز اتفاق می افتد
- ۷۳۱ ۹۰۲. سومين جنبه: قلمرو «خلق يك آينده خلق شده: آن کسی که لازم است باشید»
- ۷۳۹ ۱۱۲. چارچوب بستري برای راهبر و راهبری به عنوان يك کل
- ۷۴۰ ۱۱۲. چهار جنبه از چارچوب بستري
- ۷۴۷ ۲۱۲. بستری که از شما استفاده می کند

۷۴۸	۳۱۲. ابراز طبیعی خودتان
۷۴۹	۴۱۲. تمرین زمان استراحت
۷۵۰	۵۱۲. پایان روز چهارم
۷۵۱	۶۱۲. صبح روز پنجم
۷۵۲	۷۱۲. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۷۵۳	۸۱۲. تمرین ها
۷۶۶	۹۱۲. مروری بر سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند
۷۶۷	۱۰۲۲. ساختار اساسی این دوره - بخش سوم
۷۶۹	۱۲۲. آنچه تمایز داده نمی شود، شما را اداره می کند
۷۷۰	۲۲۲. تمرین زمان استراحت
۷۷۳	۳۲۲. استراحت صبح روز پنجم
۷۷۴	۴۲۲. آنچه به آن می پردازیم
۷۷۵	۵۲۲. تمرین ها
۷۷۷	۶۲۲. محدودیت ها : محدودیت های نگرشی/دریافتی
۷۸۰	۷۲۲. محدودیت های نگرشی/دریافتی فیزیکی
۷۸۱	۸۲۲. آنچه تمایز داده نمی شود، شما را اداره می کند
۷۸۲	۹۲۲. محدودیت های نگرشی/دریافتی فیزیکی
۷۸۴	۱۰۳۲. محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی
۷۸۸	۱۳۲۲. تمرین زمان استراحت
۷۹۰	۲۳۲۲. استراحت ناهار، روز پنجم
۷۹۱	۳۳۲۲. آنچه به آن می پردازیم
۷۹۲	۴۳۲۲. تمرین ها
۷۹۳	۵۳۲۲. محدودیت ها : محدودیت های کارکردی
۷۹۷	۶۳۲۲. محدودیت های کارکردی (ادامه) «رکت (دکان)»
۸۱۵	۷۳۲۲. تمرین زمان استراحت
۸۲۱	۸۳۲۲. استراحت بعد از ظهر ، روز پنجم

۸۲۲	۹۳۲. آنچه به آن می پردازیم
۸۲۳	۰۴۲. تمرین ها
۸۲۴	۱۴۲. یک محدودیت کارکردی : «رکت (دکان)»
۸۲۵	۲۴۲. تمرین زمان استراحت
۸۲۶	۳۴۲. محدودیت ها : محدودیت های کارکردی
۸۲۷	۴۴۲. «حبس ابد»
۸۴۳	۵۴۲. آن شکلی که تا به حال بودن شما شده
۸۴۶	۶۴۲. «فرمول برنده شدن»، یک نوع حبس ابد
۸۵۳	۷۴۲. محدودیت های کارکردی: مثال های دیگری از انواع حبس های ابد
۸۶۷	۸۴۲. تمرین زمان استراحت
۸۶۹	۹۴۲. پایان روز پنجم
۸۷۰	۰۵۲. صبح روز ششم
۸۷۱	۱۵۲. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۸۷۲	۲۵۲. تمرین ها
۸۷۳	۳۵۲. تمرین زمان استراحت
۸۷۴	۴۵۲. استراحت صبح، روز ششم
۸۷۵	۵۵۲. آنچه در این جلسه به آن می پردازیم
۸۷۶	۶۵۲. وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می رسد، آن حرف کجاست؟
۸۷۷	۷۵۲. راهبری کردن تحقیق یک آینده خلق شده
۸۷۸	۸۵۲. راهبری کردن تحقیق یک آینده خلق شده : حرف تان کجاست؟
۸۸۱	۹۵۲. راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان
۸۸۲	۰۶۲. چهار جنبه از چارچوب بسترهای: جمع بندی نهایی
۸۹۱	۱۶۲. تمرین زمان استراحت
۸۹۳	۲۶۲. استراحت ناهار، روز ششم

۳۶۲. آنچه به آن می پردازیم _____ ۸۹۴
۴۶۲. تمرین ها _____ ۸۹۵
۵۶۲. کامل کردن شرکت در این دوره _____ ۸۹۶
۶۶۲. قول این دوره _____ ۸۹۷
۷۶۲. تمرین ها _____ ۸۹۸
۸۶۲. درباره این دوره چطور صحبت خواهید کرد؟ _____ ۹۰۰
۹۶۲. تمرین زمان استراحت _____ ۹۰۴
۷۲. استراحت بعد از ظهر، روز ششم _____ ۹۰۶
۱۷۲. تمرین ها _____ ۹۰۷
۲۷۲. ارزیابی دوره _____ ۹۰۸
۳۷۲. تشکر از همه کسانی که این دوره را ممکن ساختند _____ ۹۱۰
۴۷۲. جشن فارق التحصیلی _____ ۹۱۱
۵۷۲. منابع _____ ۹۱۲
۶۷۲. اسلاید هایی از دوره های قبل _____ ۹۱۸
۷۷۲. محدودیت های کار کردن: «ربایش توسط آمیگدالا» _____ ۹۱۹
۸۷۲. تمرین ها و جزو هایی برای این دوره _____ ۹۳۳
۹۷۲. واژه نامه، گردآوری شده توسط Amy Sharp ایالات متحده آمریکا _____ ۹۷۴
۲۰۱۵. ارزیابی های دوره راهبری کنکن، دسامبر ۲۰۱۵ _____ ۹۸۴
۲۰۱۵. ارزیابی های دوره راهبری دبی، ژانویه ۲۰۱۵ _____ ۹۸۵
۲۰۱۴. ارزیابی های دوره راهبری برمودا، نوامبر ۲۰۱۴ _____ ۹۸۶
۲۰۱۴. ارزیابی های دوره راهبری سنگاپور، جولای ۲۰۱۴ _____ ۹۹۲
۴۸۲. ارزیابی های دوره راهبری مکزیک، اکتبر ۲۰۱۳ _____ ۹۹۷

۵۸۲. ارزیابی های دوره راهبری دانشگاه بربیتیش کلمبیا، کانادا، ژوئن ۲۰۱۳ ۱۰۰۲
۶۸۲. ارزیابی های دوره راهبری ویستلر، کانادا، اکتبر ۲۰۱۲ ۱۰۰۶
۷۸۲. ارزیابی های دوره راهبری دانشکده پزشکی Giesel در دارتموث، ایالات متحده آمریکا، ژوئن ۲۰۱۲ ۱۰۱۰
۸۸۲. ارزیابی های دوره راهبری پنجگانی، هند، نوامبر ۲۰۱۰ ۱۰۱۳
۹۸۲. ارزیابی های دوره راهبری دانشگاه میز، ژوئن ۲۰۱۰ ۱۰۱۷
۹۲. ارزیابی های دوره راهبری آکادمی اراسموس، ژوئن ۲۰۰۹ ۱۰۲۱
۱۹۲. ارزیابی های دوره راهبری آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده آمریکا، آوریل ۲۰۰۸ ۱۰۳۵

این صفحه به عمد خالی گذاشته شده است

بی صبرانه منتظر حضور شما در دوره «راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی» در تاریخ ۶ - ۱۲ دسامبر ۲۰۱۵ در کنکن مکزیک هستیم.

در طی هفته های آینده، اطلاعات و جزئیاتی در رابطه با شرکت در دوره و همچنین اطلاعات تدارکاتی مربوط به سفر به کنکن را دریافت خواهید کرد. موارد مقدماتی که در سفر به کنکن باید در نظر بگیرید، و همچنین متون و تمرین های پیش از دوره در قسمت زیر آورده شده است:

قبل از سفر به کنکن - لطفا از اعتبار پاسپورت خود اطمینان حاصل کنید. پارسپورت تان حداقل باید تا تاریخ ۳۱ دسامبر ۲۰۱۵ اعتبار داشته باشد. ترانسفر فرودگاهی - لطفا خودتان هماهنگی ها و اقدامات لازم برای رفتن از فرودگاه به هتل و بالعکس را انجام دهید.

رفت و آمد به هتل **Ritz-Carlton** - اگر هنگام ثبت نام گزینه هتل را برای اقامت خود انتخاب کرده باشید، رفت و آمد به هتل هم شامل آن می شود. اطلاعات کامل مربوط به رفت و آمد، قبل از اولین روز دوره برای شما ایمیل خواهد شد.

مطلوب متون پیش از دوره و تمرین ها (اجباری)

اگرچه اولین جلسه حضوری ما در تاریخ ۶ دسامبر ۲۰۱۵ خواهد بود، اما در واقع دوره زمانی شروع می شود که شما خواندن متون پیش از دوره و تمرینات را شروع می کنید. این متون و تمرینات در واقع زیربنایی هستند برای آنچه که در روز اول دوره اتفاق می افتد.

اطلاعات مهم

لطفا بلافاصله فایل pdf که اینجا پیوست شده است را دانلود و مطالعه کنید. این فایل شامل نامه ای از طرف اساتید برای ۱) آموزش دستورالعمل های لازم برای پرداختن به تمرینات و متون پیش از دوره و ۲) لینک دانلود چهار فایلی که متون و تمرین های پیش از دوره در آنها قرار داده شده و ۳) شروط لازم برای شرکت در این دوره است. شما لازم است برای خواندن و کامل کردن متون و تمرین های پیش از دوره به طور کامل برنامه ریزی کنید تا بتوانید قبل از دوره با مطالب دست و پنجه نرم کنید و با آنها زندگی کنید. (این لینک فقط مخصوص شرکت کنندگان دوره کنکن ۲۰۱۵ است و نباید با دیگران به اشتراک گذاشته شود).

نظر سنجی پیش از دوره (اختیاری)

گروه اساتید از شما برای شرکت در این نظر سنجی و تفاوتی که در توسعه این کار ایجاد می کنید قدردانی می کنند. آنها از شما درخواست

می کنند در چهار نظر سنجی که برای اندازه گیری اثر بخشی دوره راهبری در طول یک سال انجام می شود شرکت کنید. مدیریت و اجرای این کار توسط یک محقق حرفه ای انجام می شود که پروتکل های تحقیقاتی مورد تایید دانشگاه ها را دنبال می کند. اگر تمایل دارید در این نظر سنجی شرکت کنید، لطفا بر روی لینک leadershipsurvey@ohsu.edu کلیک کنید تا لینک شرکت در نظر سنجی را دریافت کنید. در صورت وجود هر گونه سوال، لطفا از طریق آدرس info@innovativeepm.com یا شماره تلفن های زیر با ما تماس بگیرید:
۳۵۹۹-۲۰۰-۱-۸۸۸ (برای تماس از آمریکا و کانادا)
۳۱۹۶-۳۶۰-۱-۹۷۲ (برای تماس از خارج از آمریکا و کانادا)

بار دیگر حضور شما در دوره راهبری را خیر مقدم عرض می کنیم.

Maureen Martin و Anne Peterson
و تیم IEM

اطلاعات مقدماتی، متون و تمرین های پیش از دوره برای

"راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری :
یک مدل هستی شناختی /پدیده شناختی"

اساتید:

ورنر ارهارد، مایکل جنسن، استیو زفرون و جری اچوریا

شرکت کنندگان عزیز دوره،

با توجه به نحوه طراحی این دوره، شما نقش مهمی در آن ایفا خواهید کرد، و تا پایان دوره به طور کامل با هم آشنا خواهیم شد.

ما مربیان قول می دهیم که در نتیجه مشارکت کامل تان در این دوره:

➢ شما دوره را در حالی ترک خواهید کرد که به طور طبیعی راهبر هستید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان است.

متون و تمرین های پیش از دوره

متون و تمرین های پیش از دوره شامل چهار بخش است:

۱. پنج متن پیش از دوره را که در قالب چهار فایل به شرح زیر قرار داده شده است و از صفحه ۴ شروع می شوند بخوانید. همانطور که این متون را مطالعه می کنید، سوالات، نظرات و به خصوص دریافت هایی را که ممکن است درباره خودتان یا راهبری داشته باشید یادداشت کنید و این یادداشت ها را در دوره همراه خود داشته باشید.
۲. با مطالبی که می خوانید کاملاً دست و پنجه نرم کنید و با آنها زندگی کنید، آنچه گفته می شود را مثل یک آزمایش برای خودتان امتحان کنید، و آماده باشید که در ابتدای جلسه اول دوره، در روز یکشنبه ۶ دسامبر ۲۰۱۵ درباره ایده های مطرح شده و تأثیر آنها بر زندگی تان گفتگو کنید.

۳. در متن های پیش از دوره، به هر تمرینی که برخوردید، آن را صد در صد کامل کنید. این تمرین ها طراحی شده اند تا به همان ترتیبی که آنها را در متون می بینید، به آنها بپردازید.

۴. بخش اول و دوم تمرین پروژه راهبری، در متون پیش از دوره قرار دارد. لطفاً در حین خواندن این متون، وقتی به بخش اول و دوم تمرین پروژه راهبری رسیدید، آنها را کامل کنید.

اگر می خواهید حداکثر بهره را از شرکت در این دوره ببرید، هر چقدر زودتر و قبل از اولین جلسه دوره، تمرین های متون پیش از دوره (که از این به بعد آنها را «متون و تمرین ها» می نامیم) را کامل کنید، از آنچه خوانده اید بهره بیشتری خواهید برد.

اگر انتخاب کردید که متون و تمرین ها را به همان صورت که طراحی شده اند نخوانند و انجام ندهید، زیربنای اصلی برای کاری که بلا فاصله بعد از تشکیل اولین جلسه با هم انجام خواهیم داد را از دست می دهید.

برای آنکه بتوانید در دوره شرکت کنید، باید هر یک از متون و تمرین ها را قبل از حضور در جلسه اول دوره در روز یکشنبه، ۶ ژانویه ۲۰۱۵ بخوانید و کامل کنید. اگر این تمرین ها را قبل از اولین جلسه دوره صد در صد کامل نکنید، اجازه نخواهید داشت در دوره شرکت کنید.

با توجه به این شرط غیر معمول و شاید کمی عجیب برای حضور در دوره، اکنون دلایل و پیش زمینه این الزام را به طور کامل توضیح می دهیم.

بسیاری از ما در گذشته در کلاس هایی حضور داشته ایم که بدون آنکه همه مطالعات و تمرین ها را انجام دهیم، یا با مطالعه سطحی متن ها و انجام سرسری تمرین ها، در آنها موفق بوده ایم. چنین کاری در این دوره کار نمی کند. و وقتی دوره شروع شود، نمی توانید تمرین ها را به شکلی که طراحی شده اند جبران کنید.

برخلاف بیشتر دوره ها که در آنها تمرین ها و متون پیش از دوره صرفاً حالت مقدماتی یا پیش زمینه دارند، طراحی این دوره به گونه ای است که لحظه ای که شما خواندن این متون و تمرین ها را آغاز می کنید، دوره شروع می شود.

این دوره مانند هر دوره دیگری، طراحی شده است تا شما نتایج فردی خاصی را در مراحل مختلف دوره محقق کنید. نتایج فردی گوناگونی که در طول دوره محقق خواهید کرد، وقتی در کنار هم قرار گیرند، همان چیزی است که قول ما به شما را محقق می کند. این نتایج فردی، قبل از اولین جلسه دوره با نتایجی که از خواندن متون و کامل کردن تمرين ها برای خودتان ایجاد خواهید کرد، شروع می شود.

برای آنکه قولی که از شرکت در این دروه به شما داده می شود محقق شود، باید وقتی وارد جلسه اول می شوید، آن بخش از دوره که در هر یک از این متون و تمرينات قرار داده شده است را کامل کرده باشید. اگر وقتی وارد جلسه اول دوره می شوید، شروع دوره که در این متون و تمرينات قرار داده شده است را از دست داده باشید، دوره برایتان اثرگذار نخواهد بود.

اگر بدون تسطیح کامل بر متون و تمرين ها وارد جلسه اول دوره شوید، مثل این است که سعی کنید دوره را از وسط آن شروع کنید در حالی که بخش اول آن را که در تمرين ها قرار داده شده است از دست داده اید.

به علاوه، تجربه به ما آموخته است که حتی اگر یک شرکت کننده، بخش اول دوره که در متون و تمرين ها قرار دارد را کامل نکرده باشد، در طول جلسات دوره مانع ایجاد خواهد کرد - مانعی برای سایر شرکت کنندگان در استادی پیدا کردن در مطالبی که در دوره ارائه می شود. یک یا دو نفری که در متون و تمرين ها تسلط کافی پیدا نکرده اند، به دلیل نداشتن آمادگی کافی در جلسات دوره، کاملا مشخص خواهند شد و ضمناً حرکت بقیه را هم متوقف می کنند.

به علاوه، عمیقاً دست و پنجه نرم کردن با مطالب موجود در متون و تمرين ها، برای شما بسیار مهم و کلیدی است تا بتوانید در پرداختن به مطالبی که در تمام دوره ارائه می شود، موثر باشید. دیگر بیش از این نمی توانیم بر اهمیت دست و پنجه نرم کردن با متون و تمرين ها به طور کامل قبل از ورود به اولین جلسه دوره تأکید کنیم.

صریح ترین شکل بیان مطالب گفته شده این است که اگر متون و تمرين ها را قبل از اولین جلسه دوره با دقت کامل نکنید، نباید در دوره حضور داشته باشید. اگر چنین کاری کنید، وقت خود و هم کلاسی هایتان را هدر داده اید، و همان طور که پیش از این گفتیم، اجازه نخواهید داشت در ادامه دوره شرکت کنید.

در استراحت ناهار روز اول دوره، این فرصت را خواهید داشت که انتخاب کنید در دوره بمانید یا خیر. کسانی که در آن فرصت انتخاب می کنند در دوره نمانند، از مبلغی که پرداخت کرده اند، شهریه دوره به آنها بازگردانده می شود. اگر در مطالب موجود در متون و تمرین ها تسلط پیدا نکرده باشید، نمیتوانید در این فرصت، انتخابی هوشمندانه داشته باشید.

از آنجا که مطالبی که باید بخوانید حدود ۱۶۰ صفحه است و بخش هایی از آن کاملاً برایتان خلاف تصور خواهد بود، اکیداً توصیه می کنیم که خواندن آنها را از همین حالا شروع کنید. تجربه نشان داده است کسانی که متون و تمرین ها را زودتر تمام می کنند (در مقابل کسانی که در دقیقه ۹۰ این کار را انجام می دهند) امتیاز بسیار بزرگی را نصیب خود کرده اند.

همه متون و تمرین های پیش از دوره را می توانید از سایت SSRN (شبکه پژوهشی علوم اجتماعی) دانلود کنید. آدرس اینترنتی تمرین ها در قسمت زیر آورده شده است.

قابل توجه کسانی که فایل ها را هنوز از سایت دانلود نکرده اند: این آدرس شما را به صفحه چکیده متن ها خواهد برد. برای آن که متن کامل را در قالب پی دی اف دانلود کنید بر «Download This Paper» که دقیقاً بالای عنوان مقاله یا پایین چکیده قرار گرفته است کلیک کنید. بسته به تنظیمات کامپیوترتان، پس از کلیک کردن، فایل شما باز یا دانلود خواهد شد (در هر فolderی که از قبل برای فایل های دانلود شده تعیین شده است).

لطفاً به این لینک بروید: <http://ssrn.com/abstract=2644999> که ۵ متن پیش از دوره در آن قرار داده است. بر روی دکمه «Download This Paper» کلیک کنید. فایل پی دی اف حاوی متن اول و دوم از پنج متن پیش از دوره دانلود خواهد شد. لطفاً آن را بخوانید و دستورالعمل داده شده در چکیده را بخوانید. (با انجام این دستورالعمل چهار فایل را که حاوی پنج متن پیش از دوره است دانلود خواهید کرد). لطفاً متن ها را به ترتیب زیر بخوانید:

۱. متن های اول و دوم متون پیش از دوره: **تجربه بوته آزمایش، و جهان بینی و چارچوب های مرجع:** این فایل شامل هفت صفحه با فاصله یک خطی میان سطرها و حاوی متن اول و دوم از متون پیش از دوره است. یعنی: "تجربه ای تحولی که افراد عادی را راهبر می کند" (درباره تجربه بوته آزمایش)، و «آموزش، توسعه ذهن» (درباره جهان بینی و چارچوب های مرجع). (اگر دستورالعمل های بالا را دنبال کرده باشید، این فایل را از صفحه متون و تمرین های پیش از دوره از سایت SSRN دانلود کرده اید).

نکته: به سوالات بخش اول تمرین پروژه راهبری در صفحات ۹ و ۱۰ این متن، پاسخ دهید.

۲. متن سوم: "تمامیت: بدون آن هیچ چیز کار نمی کند" مصاحبه با مایکل جنسن درباره تمامیت: این متن شامل پنج صفحه (با فاصله یک خطی میان سطرها) است. (اگر دستورالعمل های بالا را دنبال کرده باشید، این فایل را از صفحه متون و تمرین های پیش از دوره از سایت SSRN دانلود کرده اید.)

۳. متن چهارم: تمامیت: یک پدیده اثبات پذیر که پدیده های هنجاری اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را در بر می گیرد - خلاصه شده: این متن شامل ۴۰ صفحه (با فاصله یک و نیم خطی میان سطرها) است. (اگر دستورالعمل های بالا را دنبال کرده باشید، این فایل را از صفحه متون و تمرین های پیش از دوره از سایت SSRN دانلود کرده اید.)

نکته: ۶ جنبه تعریف حرف در صفحه ۱۴ این متن را به خاطر بسپارید.

۴. متن پنجم: متن مقدماتی برای دوره «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی»: این متن شامل ۱۰۴ صفحه (با فاصله یک و نیم خطی میان سطرها) است. (اگر دستورالعمل های بالا را دنبال کرده باشید، این فایل را از صفحه متون و تمرین های پیش از دوره از سایت SSRN دانلود کرده اید.)

نکته: ساختار اصلی دوره راهبری در صفحه ۵۳ را حفظ کنید و قادر باشید جملات نوشته شده در صفحه ۵۴ این متن را بگویید.

نکته: به سوالات بخش دوم تمرین پروژه راهبری در صفحه ۱۰۱ این متن، پاسخ دهید.

از آنجا که هر یک از این متن ها مانند بستری برای متن بعدی است، مهم است که آنها را با همان ترتیبی که در بالا گفته شد بخوانید و با هر تمرینی که به آن می رسید کاملاً دست و پنجه نرم کنید.

شروطی برای شرکت کردن در این دروغ

۱. پذیرش در دوره و نشستن در سالن دوره: پذیرش در دوره و آنچه لازم است برای شروع کلاس انجام دهید از طریق وب سایت تمرین های دوره در تاریخ ۱ دسامبر ۲۰۱۵ در دسترس تان قرار خواهد گرفت. روز ۵ دسامبر ۲۰۱۵، تیم برای پاسخگویی به سوالات شما حاضر خواهد بود. از شما می خواهیم این مطالب، به ویژه قولها و شروط و قوانین بازی در دوره را ۲۴ ساعت قبل از شروع کلاس ها یعنی در تاریخ ۶ دسامبر ۲۰۱۵، دوباره مرور کنید. لطفاً صبح اولین روز دوره، یعنی یکشنبه ۶ دسامبر، بین ساعت ۸:۱۵ تا ۸:۵۰، کارت اسم خود را در بیرون از کلاس تحويل بگیرید. لطفاً در جلوترین ردیف و در نزدیک ترین صندلی به وسط بنشینید و قبل از ساعت ۹ صبح حاضر و آماده برای شروع باشید. این یعنی ساعت ۹ صبح نمی توانید تازه دنبال صندلی خود بگردید و خودتان را آماده کنید.

۲. حضور در تمامی جلسات الزامی است: شما نباید در این دوره ثبت نام کنید مگر این که قادر باشید در تک تک کلاس های دوره حضور داشته باشید. ما نمی توانیم قول خود را محقق کنیم مگر این که در دوره مشارکت صدرصد داشته باشید، و مشارکت صد در صد شما شامل حاضر بودن در تک تک جلسات کلاس و کامل کردن تمرین های زمان استراحت، زمان ناهار، تمرین های شب و تمرین های پایان هفته است.

۳. تمرین ها و جلسات گروهی: هر روز در زمان های استراحت، ناهار، شب ها بعد از جلسه پایانی و در یک روز تعطیل بین دوره به شما تمرین هایی داده خواهد شد. این تمرین ها برای محقق شدن قول دوره بسیار مهم و حیاتی است. بنابراین در هر یک از شش روز دوره، نباید در هیچ یک از زمان های استراحت یا ناهار و تا قبل از ساعت ۸:۳۰ شب، برنامه و قراری برای خود بگذارید. در روز تعطیل میانی دوره یعنی جمعه چهارشنبه ۹ دسامبر نیز بین ۳ تا ۸ ساعت تمرین با گروه خود خواهید داشت.

هر روز صبح به جز روز اول دوره از ساعت ۸ تا ۸:۴۵ ۴۵ دقیقه و هر شب از ساعت ۷:۱۵ تا ۸ (تقریباً، بسته به زمان پایان دوره در هر روز) با گروه تان جلسه خواهید داشت. همه جلسات راس ساعت ۹ صبح شروع و حدود ساعت ۷ شب تمام خواهد شد. در پایان آخرین روز دوره، یک مهمانی غیر رسمی برای همه شرکت کنندگان خواهیم داشت.

۴. شروطی که باید رعایت کنید: در ابتدای این متن، قول خود را برای آنچه از مشارکت کامل در این دوره محقق خواهید کرد بیان کردیم. در متن پنجم از متون پیش از دوره، بیانی روشن و شفاف از شروطی که باید در طول دوره رعایت کنید تا قولی که به شما داده ایم را محقق کنید، خواهید خواند. (مثلاً در طول جلسات کلاس هیچ کامپیوتری نباید باز باشد. نسخه الکترونیکی یا چاپی تمام متونی که در دوره ارائه می شود به شما داده خواهد شد، و در طول کلاس اگر بخواهید می توانید روی کاغذ یادداشت بردارید). اگر بعد از استراحت ناهار روز اول دوره انتخاب کنید که دوره را ادامه دهید، از شما می خواهیم که قول بدھید آن شروط را رعایت می کنید. [پایان]

چند نکته برای اعضای هیئت علمی که تمایل دارند از این اسلاید ها برای آموزش این دوره (یا بخش هایی از آن) استفاده کنند

ما به اعضای هیئت علمی دانشگاه ها که تمایل دارند از این اسلاید ها برای ارائه این دوره (یا بخش هایی از آن) استفاده کنند پیشنهاد می کنیم به شیوه زیر عمل کنند:

۱. اسلاید عنوان (اسلاید شماره ^۴) را با اسلاید عنوان دوره خود جایگزین کنید. مکان و زمان ارائه دوره و همچنین عنوان دوره را ذکر کنید.

۲. اسلاید "اساتید" (اسلاید شماره ^۵) را با اسلاید اساتید یا ارائه کننده های مربوط به دوره خودتان جایگزین کنید. نام هر یک از اساتید یا ارائه کننده ها، مقام، وابستگی های سازمانی و آدرس ایمیل آنها و نام موسسه آموزشی که دوره در آن ارائه می شود را در این اسلاید عنوان کنید. اگر تغییری در محتوای دوره ایجاد کردید، آن را به صورت کلی در اسلاید شماره ^۵ بنویسید.

۳. اسلاید "نویسنده ها" (اسلاید شماره ^۶) را دقیقا همانطور که هست بگذارید بماند و فقط مکان و زمان دوره خود را در آن تغییر دهید.

۴. لطفاً علامت کپی رایت (حق نشر) که در تمامی اسلاید ها قرار دارد را باقی بگذارید.

۵. وقتی تمام مراحل بالا را انجام دادید، این اسلاید را حذف کنید.

در واقع این فرصتی برای شماست تا این اسلاید ها را مجددا تنظیم کنید تا با نیاز ها و زمان بندی شما متناسب شود. لطفاً ما را در جریان قرار دهید که دوره یا سینیار برای شما و دانشجویان تان چطور پیش رفت.
ارادتمند

ورنر ارهارد، مایکل جنسن، استیو زفرن، جری اچوریا

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی / پدیده شناختی

۶ دسامبر - ۱۲ دسامبر ۱۵

گنگن، مکزیک

به نفع:

موسسه هستی شناختی / پدیده شناختی ارهارد-جنسن

اساتید دوره

ورنر ارهارد

مستقل

werhard@ssrn.com

استیو زفرون

مدیر عامل شرکت Vanto Group و راهبر ارشد برنامه در موسسه Landmark Worldwide
szsffron@vantogroup.com

جري اچوريا

معاون اجرایی و مدیر کل آموزش (بازنشسته)، سیستم دانشگاهی ایالتی کالیفرنیا،
 استاد و معاون کل آموزش دانشگاه، دانشگاه ایالتی کالیفرنیا، فریزنو (Fresno)

jeronima@Comcast.net

خواننده اسلاید ها

.Ph. D میریام کری،

دانشیار علوم سیاسی، دانشگاه مونت رویال (Mount Royal)، کانادا

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: مدل هستی شناختی / پدیده شناختی اسلايدها

کنگن، مکزیک، ۶ دسامبر - ۱۲ دسامبر

نوسندهان:

ورنر ارهارد

مستقل

werhard@ssrn.com

مايكل سی. جنسن

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

رئیس شبکه پژوهش های علوم اجتماعی (SSRN)

mjensen@hns.edu

استیو زفرون

مدیر عامل، شرکت Vanto Group

راهبر ارشد برنامه موسسه Landmark Worldwide

szaffron@vantogroup.com

توجه: از کری ال. گرینجر برای همکاری اش با ما در گذشته و به ویژه برای خدمات بیشماری که برای پیشبرد این دوره ارائه کرده است، قدردانی می کنیم.

پاره ای از مطالبی که در اینجا ارائه شده اند، بر اساس محتوای برنامه های Vanto Group و بر مبنای مشاوره این شرکت و همچنین از مطالب ارائه شده در دوره Landmark Forum و دیگر برنامه های موسسه Landmark Worldwide، و نیز گروهی از پژوهشگران، مشاورین و متخصصین بین المللی در رشته های گوناگون که تحت نام گروه باربادوس فعالیت می کنند، گرفته شده اند. زیرینای بیشتر مطالب را ایده ها و روش های ابداعی ورنر ارهارد تشکیل می دهد.

اساتید این دوره

ورنر ارهارد، مستقل

ورنر، متفکر مبتکری است که ایده هایش، تاثیر گذاری و کیفیت زندگی میلیون ها انسان و هزاران سازمان در سرتاسر جهان را متحول کرده است. ایده ها و روش های ابداعی او زیربنای مطالب این دوره را تشکیل می دهد. گرچه به صورت عمومی، بیشتر به خاطر برنامه های آموزشی EST و فورم (Forum) شناخته شده است، اما فعالیت او طی ۲۰ سال گذشته عمدتاً در خدمت دنیای آکادمیک بوده است.

جری اچوریا، معاون اجرایی و مدیر کل آموزش (بازنشسته)، سیستم دانشگاهی ایالتی کالیفرنیا، استاد تاریخ و معاون آموزش دانشگاه (بازنشسته)، دانشگاه ایالتی کالیفرنیا، فرزنو

جری نویسنده چندین کتاب مرجع دانشگاهی تحسین شده در رشته تاریخ است و همچنین برنامه تعلیم اساتیدی را به عهده دارد که دوره راهبری را در مقطع آموزش عالی دانشگاه ارائه می کند.

اساتید این دوره

استیو زَفرون، مدیر عامل شرکت Vanto Group (مشاور موسسه Landmark Worldwide)

استیو در نوشتن کتاب مدیریتی پر فروش سه قانون کارایی، همکاری داشته است. استیو به شرکت های آپل، ناسا، مرسدس بنز، ریبوک و بسیاری دیگر، مشاوره داده است. استیو پیش از این، رئیس تحقیق و توسعه موسسه Landmark Worldwide بوده و بیش از ۳۵ سال در ارائه و پیشبرد این کار هستی شناختی همراه بوده است. مایکل سی. جنسن، استاد بازنشسته گرسی Jesse Isidor Straus در مدیریت اجرایی، دانشکده کسب و کار هاروارد.

مایکل یکی از اقتصاد دانانی است که بیشترین ارجاعات علمی در جهان به آثار او صورت می گیرد، و یکی از بنیانگذاران شبکه ی پژوهش های علوم اجتماعی (SSRN) است. وی همچنین عضو ورئیس سابق انجمن مالی آمریکا و رئیس اسبق انجمن بین المللی اقتصاد های غربی است.

این دوره در کجا برگزار شده است

- دانشگاه راچستر، دانشکده کسب و کار سایمون، ایالات متحده (۲۰۰۸-۲۰۰۴)
- آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده، ایالات متحده (۲۰۰۸-۲۰۰۴/۲۰۱۵-۲۰۱۴)
- آکادمی اراسموس، روتردام، هلند (۲۰۰۹)
- دانشگاه Texas A&M، دانشکده کسب و کار میز، ایالات متحده (۲۰۱۰)
- مرکز آی سی برای هدایت و شرکت ام دبليو، پنجگانی، هند (۲۰۱۰)
- كالج دارتوموث، دانشکده پزشکی گیزل، ایالات متحده (۲۰۱۲)
- دانشگاه بریتیش کلمبیا، دانشکده کارآفرینی، کانادا (۲۰۱۳)
- شهر ویسلر در بریتیش کلمبیا، کانادا (۲۰۱۲)، شهر کنکن، مکزیک (۲۰۱۳)، و جزیره برمودا (۲۰۱۴) به نفع مؤسسه هستی شناختی/پدیده شناختی ارهارد- جنسن
- دانشگاه تکنولوژی نانیانگ، سنگاپور (۲۰۱۴)
- مرکز همایش های دانشگاه زايد، امارات متحدة عربی (۲۰۱۵)

تعلیم اعضای رسمی هیئت علمی تمام وقت یا اساتید در شرف استخدام رسمی برای ارائه دوره راهبری در سطح تحصیلات تکمیلی

- تورنتو، کانادا، کارگاه های خلق راهبران (۲۰۱۳، ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵) با حمایت مالی **مؤسسه هستی شناختی/پدیده شناختی ارهارد-جنسن**
- مرکز توسعه شخصیت و راهبری (USAFA)، کارگاه تعلیم مربیان (۲۰۱۰)، با حمایت مالی بنیاد کافمن و **مؤسسه گرادر**

افرادی که این دوره را ممکن ساختند

تیم اجرایی :IEM
Anne Peterson :IEM
تیم راهبری :IEM

Kyle .Michelle Bains .Gavin Bain .Nancy Auge .Leandra Antonutti .Mehdi Kelardasht .Jane Grandbouche .Brad Grandbouche .Carr Geoffrey .Rob McConachie .Carolyn Marvel .Maureen Martin .Sharon Mueller .Shekoofeh Meshkaty .Shane Mitchell .Miller Anuj .John Severson .Daniel Rogerson .Judi Price .Julia Nykin .Tony Winter .Wendy Vought .Molly Stillwell .Singhal

حمایت اجرایی و تدارکات: Jane Pritchard .Andrej Klokner .Fiona Hannon
Ivan Vrhnjak .Cheryl Ulrich

تیم حمایت و خلق کننده اساتید/مربیان دوره: Haley McNamara .Sandra Carr
Nicholas Merton .Sigurfreyr Jonasson .Miriam Diesendruck .Cohn

طوری که با هم کار خواهیم کرد: گشودن یک قلمرو گفتگویی جدید

بودن در یک دنیای جدید

اگرچه خارق العاده به نظر می‌رسد، اما در این دوره شما خود را در دنسای حدید خواهید یافت. شما از طریق آشنا شدن با یک قلمر و گفتگویی جدید و سپس دست و پنجه نرم کردن با آن، بودن در دنیای جدید را تجربه خواهید کرد.

قلمرو گفتگویی یک اصطلاح تخصصی است، به این معنی که اگرچه واژگان قلمرو و گفتگویی، تک تک برایتان آشنا هستند، اما این اصطلاح در اینجا معنای ویژه ای دارد.

قلمروهای گفتگویی، گفتگوهای طراحی و ساخته شده در زمینه های مشخص هستند، گفتگوهایی که شوه های منحصر بفردی برای دیدن چیزها، امکان ها و درجه های حدید برای عملکرد در آن زمینه را فراهم می کنند و به تحر و در نهایت تخصص در آن حوزه می انجامد. منظور از اینکه "شما بودن در تک دنیای حدید را تجربه خواهید کرد" این است.

لازمه تبحر، یک قلمرو گفتگویی است

اگر تا به حال فرصت این را داشته اید که خودتان به این موضوع نگاهی بیندازید، دیده اید که دنهای مختلفی که انسان ها با آنها سر و کار دارند و به حداقلی از تبحر نیازمندند، به عنوان قلمروهای گفتگویی ساخته شده اند . برای مثال، دنیای پزشکی، دنیای لوله کشی و دنیای فیزیک، هر کدام به عنوان یک قلمرو گفتگویی مشخص ساخته شده اند.

اگر شما دنیایی دارید که در آن به درجه ای از تبحر رسیده اید، خواهید دید که تا حد قابل توجهی در قلمرو گفتگویی که آن دنیا را تشکیل می دهد، به استادی رسیده اید.

اصطلاحات تخصصی و عبارات به دقت ساخته شده

به بیان دقیق تر، قلمروهای گفتگویی از کلمات تخصصی (کلماتی با معنای خاص، دقیق و گاهی اوقات معانی تکنیکی) و عبارات به دقت ساخته شده (یعنی جملات، پاراگراف ها و بخش های مجزای گفتمان) تشکیل شده اند. قلمرو گفتگویی، اصطلاحات را طوری در کنار یکدیگر قرار می دهد که شیوه های منحصر به فردی برای دیدن و دریچه های جدیدی برای عملکرد موثر در یک زمینه خاص، ظهور پیدا کند.

به طور خلاصه، قلمرو گفتگویی از اصطلاحات تخصصی و عبارات به دقت ساخته شده تشکیل می شود تا دنیایی را به روی ما بگشاید.

به قول کوهن در کتاب ساختار انقلاب های علمی " ... گرچه دنیا با تغییر پارادایم تغییر نمی کند ولی دانشمند از آن پس، در دنیای دیگری کار می کند." (۱۲۱)

بودن در یک دنیای جدید

آنچه در یک قلمرو گفتگویی بیان می شود، وقتی در آن استادی پیدا کنید، امکانات جدیدی را آشکار می کند و آنها را در دسترس تان قرار می دهد – یعنی، نگرش و دریافت چیزها به شکل های جدید، در دسترس قرار گرفتن انواع جدیدی از بودن، و باز شدن دریچه های جدیدی برای عملکرد.

به ویژه، قلمرو گفتگویی که در این دوره با آن آشنا خواهید شد و فرصت دست و پنجه نرم کردن با آن را خواهید داشت، و در نهایت در آن استادی پیدا خواهید کرد، به این منظور طراحی شده است تا راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را به شکل هایی جدید و حتی گاهی شگفت انگیز به شما بدهد.

قلمروهای گفتگویی مختلف که در این دوره ارائه می شوند، برای شما امکانی فراهم می کنند تا به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد موثر راهبری ایراز طبیعی تان باشد. این قلمروهای گفتگویی مختلف وقتی در نهایت در کنار هم قرار بگیرند و به صورت یک کل درآیند، بخش بسیار مهمی از چیزی را می سازند که به ما اجازه می دهد قول دوره را نگه داریم.

سختگیری لازم برای استادی پیدا کردن در دنیایی که توسط یک قلمرو گفتگویی گشوده شده است

نتایجی که قول داده شده با شرکت در این دوره به دست آورید، با دست و پنجه نرم کردن کامل شما با این قلمرو گفتگویی جدید و در نهایت استادی در آن حاصل می‌شود.

در نتیجه، مهم است که اصطلاحات تخصصی هر قلمرو گفتگویی دقیقاً با همان واژگانی که بیان شده است به کار بردشوند، نه اینکه کلمات آشناتر دیگر استفاده شوند. همچنین مهم است که تعبیر، جملات، پاراگراف‌ها، بخش‌ها و عبارات به دقت ساخته شده آن قلمرو گفتگویی را، دقیقاً به همان شیوه‌ای بیان کرد که (در آن قلمرو گفتگویی) بیان می‌شوند، نه اینکه روش‌های بیان آشنا‌تر و راحت‌‌دیگر به کار گرفته شود.

سختگیری لازم برای استادی پیدا کردن در دنیایی که توسط یک قلمرو گفتگویی گشوده شده است

چه چیزی باعث میشود که استفاده سخت گیرانه از واژگان مشخص و ساخت دقیق تعابیر، جملات، پاراگراف ها و بخش ها، لازمه استادی پیدا کردن در دنیایی که قلمرو گفتگویی جدید در دسترس تان قرار میدهد، باشد؟

استفاده از واژگان آشنا و روش های راحت یا شناخته شده برای ساخت عبارات، جملات و غیره، به جای آنکه دنیای جدیدی را برایتان باز کند، آنچه که می خوانید و می شنوید را به طور قابل پیش بینی، شبیه چیزهایی می کند که از قبل می دانید یا حداقل آن را منطبق بر چیزهایی می کند که از قبل درک کرده اید.

سختگیری لازم برای استادی پیدا کردن در دنیایی که توسط یک قلمرو گفتگویی گشوده شده است

مارتین هایدگر (فیلسوف) درباره تفاوت میان استفاده از زبانی که راحت و آشناست و نوعی از زبان که برای باز کردن یک دنیای جدید نیاز است، چنین می گوید:

"... تلاش برای باز یافتن نیروی تمام و کمال زبان و واژگان: واژگان و زبان، بسته بندی هایی نیستند که چیزها درونشان قرار گرفته باشند تا برای مبادله ایده ها یا داد و ستد های آن ها که می نویسند و آن ها که سخن می گویند، استفاده شوند. در واژگان و زبان است که چیزها برای نخستین بار پایی به عرصه هستی می نهند و اساسا هست میشوند." (۱۳ Heidegger, *Metaphysics*, p.)

من و شما در این دوره از کلمات و زبان، به شکل خاصی استفاده می کنیم که لازمه "هستی بخشیدن" به دنیایی است که در آن، فرد به طور طبیعی راهبر است و عملکرد موثر راهبری هم ابراز طبیعی خودش است.

گرفتن معانی، درست از همان ابتدا

به طور خلاصه برای اینکه قولی که به شما داده ایم محقق شود، هر آنچه که در این دوره گفته می شود، باید با سختگیری لازم برای استادی پیدا کردن در یک قلمرو گفتگویی جدید گفته شود.

برای اینکه این سختگیری را داشته باشید، میزان زیادی از محتوای این دوره – کلمه به کلمه- به صورت مکتوب بر روی پرده ای که رو به رویتان قرار دارد نمایش داده خواهد شد.

ما هر کلمه ای که شما بر روی پرده می بینید را با صدای بلند میخوانیم. خواننده با آنچه بیان می شود آشناست و در آن تبحر دارد، درنتیجه با انتقال معانی، درست از ابتدای هر جمله و برای هر پاراگراف، درست از ابتدای پاراگراف و برای هر بخش، درست از ابتدای آن بخش، شما را حمایت می کند.

بی صدا، همراه با خواننده بخوانید

لطفا زمانی که اسلاید ها خواننده می شوند شما هم بی صدا آنها را کلمه به کلمه بخوانید.

اگر معنی کلمه ای را نمی دانید و یا سوال یا نظری درباره آنچه بیان می شود دارید، لطفا دست خود را بلند کنید و صبر کنید تا صدایتان کنند. اگر صرفا می خواهید چیزی دوباره خواننده شود، فقط با صدای بلند بگویید "لطفا دوباره بخوانید" {و جایی را که می خواهید دوباره خواننده شود، بگویید- مثلا "خط آخر" یا "پارگراف اول" و یا هر چیز دیگر}.

ما اغلب در حین خواندن اسلایدها یا بعد از آن، درباره آنچه خواننده شده نکاتی را مطرح کرده و گفتگو می کنیم.

سهمی قابل توجه در علم نوین راهبری

نیت ما این است که هر آنچه در این دوره ارائه می شود، در تحقیق و توسعه علم نوین راهبری سهم بسزایی داشته باشد. ما در فصل زیر به تفصیل به این موضوع پرداخته ایم:

"خلق راهبران: مدل هستی شناختی/پدیده شناختی" کتاب راهنما برای تدریس راهبری، فصل ۱۶، اسکات اسنوک (Scott Snook)، نیتین نوریا (Nitin Noria)، راکش هورانا (Rakesh Khurana)، انتشارات سیچ ۲۰۱۲، مقاله در حال تکمیل ۱۱۰۳۷ دانشکده کسب وکار هاروارد،

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

بنابراین این روش ارائه، علاوه بر سهم بسزایی که در آموزش دانشجویان دارد، محتوای دوره را برای پژوهش، آزمایش و توسعه در دسترس دیگران قرار می دهد و به علاوه، این امکان را فراهم می کند تا به عنوان بخشی از برنامه درسی دانشگاه های سرتاسر جهان، برای آموزش و نوآوری مورد استفاده قرار گیرد.

این روش ارائه برای کسانی که دوره را آموزش می دهند، امکانی فراهم می کند تا از این اسلاید ها برای استادی در مطالب و انتقال موثر آنها به دانشجویان استفاده کنند.

ارزیابی روش ارائه ما توسط ۱۴۷۳ شرکت کننده از دوره های راهبری پیشین

سوال ۳ :	سوال ۲ :	سوال ۱ :
این شیوه ارائه باید در دوره های بعدی این برنامه نیز استفاده شود.	این شیوه ارائه، باعث شده است که مطلوب برای من قابل دسترسی و مفید باشد.	استفاده از اسلامیدهای نوشته شده که کلمه به کلمه خوانده می شود و مربی درباره آنها توضیح میدهد، گفتگو می کند و به سوالات پاسخ میدهد، در ارائه این مطلوب موثر است
۵۹۸	۶۹۵	۶۷۲
۲۷۳	۳۰۳	۳۱۱
۱۷۸	۸۷	۸۷
۴۴	۲۵	۳۱
۲۶	۹	۲۰
۴/۲۲	۴/۴۷	۴/۲۶
۵	۵	۵

ارزیابی

۵	(بالاترین)
۴	
۳	
۲	
۱	
میانگین	
میانه	

سنجش دقیق میزان تاثیر این دوره

بسیاری از شما سخاوتمندانه پذیرفته اید که در ارزیابی جدید این دوره شرکت کنید.
از شما متشکریم.

دکتر نانسی کارنی (Nancy Carney) از دانشگاه سلامت و علوم اورگان (Oregon Health & Science University) به همراه همکارانش، در جهت توسعه یک روش علمی دقیق برای اندازه گیری میزان تاثیر این دوره بر شرکت کننده ها با ما همکاری می کند. بسیار خرسندیم که دکتر کارنی و همکارانش در تلاشند تا بازخورد و اطلاعات مهمی را درباره این دوره راهبری ارائه کنند.

اگر انتخاب کرده اید در این ارزیابی ها که نیازی به ذکر نام ندارند شرکت کنید، تقاضا می کنیم که به طور کامل و صد درصد در این ارزیابی ها شرکت کنید. اگر هنوز انتخاب نکرده اید که در این ارزیابی ها شرکت کنید، می توانید بعد از دوره این کار را انجام دهید.

یک جنبه کلیدی درباره نحوه کار کردن ما با یکدیگر: خب آره ولی...، پس این چی؟، حالا اگه ...

مهم است که "خب آره ولی..." ها، "پس این چی؟" ها و "حالا اگه ..." های خود درباره هر چیزی که در این دوره ارائه می شود را بیان کنید.

طرح کردن "خب آره ولی..." ها، "پس این چی؟" ها و "حالا اگه ..." هایتان به شما امکان می دهد تا آنچه ارائه می شود برایتان شفاف شود و بدین طریق این قلمرو گفتگویی را برای خودتان کشف کنید.

مسائل اجرایی دوره

محل نشستن در سالن دوره

هر روز صبح و بعد از هر استراحت، وقتی وارد سالن می شوید بر روی صندلی های خالی ردیف جلو که به مرکز نزدیک ترند، بنشینید. لطفا این دستورالعمل را اجرا کنید، حتی اگر ترجیح می دهید جلو اتاق ننشینید.

به علاوه لطفا کنار کسی ننشینید که قبلا ننشسته اید. این کار را بعد از هر استراحت در طول دوره انجام دهید.

امروز چه کسانی در سالن هستند

امروز ... نفر در اینجا حضور دارند که در دوره ثبت نام کرده اند. در بین ما، طیف وسیعی از حرفه ها از جمله مدیران اجرایی ارشد، صاحبان تجارت، مدیران و شرکای مدیریتی، رؤسا، پزشکان، اعضای هیئت علمی و دانشگاهیان، مشاوران و مربیان حرفه ای، متخصصان سلامت، فرهنگیان، کارآفرینان، وکلا، مشاوران مالی، تجار، خانم های خانه دار، معلمان، دانشجویان و متخصصان پزشکی حضور دارند. به علاوه هر یک از شما نماینده پیشینه ها، ملیت ها و فرهنگ ها، سطوح تحصیلی و مهارت های حرفه ای متفاوتی هستید.

بسیاری از شما که امروز اینجا هستید وابسته به شرکت ها، هیأت مدیره ها، سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی، مؤسسات دانشگاهی و غیره هستید.

امروز چه کسانی در سالن هستند

افرادی با ملیت های مختلف در این سالن حضور دارند. شرکت کنندگانی از کشورهای استرالیا، کانادا، چین، فرانسه، کره، کویت، آلمان، مکزیک، نیوزیلند، سنگاپور، اسپانیا، سوئد، سویس، بریتانیا، آمریکا، و ویتنام.

به دلیل تنوع های گوناگونی که امروز در این سالن داریم، ممکن است گاهی یک عبارت، اصطلاح یا حرکتی که در فرهنگ شما به ندرت استفاده می شود و یا معنایی متفاوت دارد، شما را متعجب، کنجکاو و حتی گیج کند.

با توجه به احتمال شنیدن چنین عبارت یا اصطلاحی و یا دیدن چنین حرکتی، از شما درخواست می کنیم به دیگران فضا دهید تا به روش خودشان گفتگو کند و با ایجاد این فضا، تفاوت هایمان را بپذیرید.

امروز چه کسانی در سالن هستند

علاوه بر این تفاوت ها، بسیاری از شما در برنامه هایی که توسط موسسه "Landmark" و یا همان "شرکت آموزشی est" سابق برگزار شده است، شرکت کرده اید.

برای آن دسته از شما که با این سازمان ها آشنایی ندارید، باید گفت که Landmark (و est سابق) شرکتی جهانی است که برنامه های توسعه فردی را ارائه می کند. بیش از سه میلیون نفر در برنامه های ارائه شده توسط این سازمانها و شرکتهای مشاوره مدیریتی وابسته، شرکت کرده اند.

Vanto Group همچنین یک شرکت مشاوره مدیریتی تابع به نام Landmark دارد که تا به حال به سازمانهای زیادی مشاوره داده است. از جمله این سازمانها می توان آپل، شرکت داروسازی جانسون و جانسون، ناسا، نورث روپ گروم، ریبوک و غیره را نام برد.

برای کسانی که دوره های Landmark را گذرانده اند

آن دسته از شما که در برنامه های Landmark شرکت کرده اید، ممکن است گاهی اصطلاحات تخصصی یا ایده هایی را در این دوره بشنوید که قبلاً هم در یکی از آن برنامه ها شنیده اید (این موضوع درباره رشته ها یا دوره های دیگری که هر یک از شما قبلاً در آنها شرکت کرده اید نیز صدق می کند). ممکن است این فکر وسوسه آمیز به سرتان بزند که معنی اصطلاحات تخصصی و ایده هایی که در این جا مطرح می شوند، مشابه معنی اصطلاحات تخصصی و ایده هایی است که در برنامه Landmark (یا هر رشته یا دوره دیگری) مطرح شده است.

ارزشی که از تجربه تان در دوره های Landmark (یا هر دوره دیگری) برای خودتان خلق کرده اید، در سر و کار داشتن با آنچه در این دوره ارائه میشود برایتان مفید خواهد بود، اما فقط در صورتی که با هر مطلب آشنایی که در این دوره ارائه می شود، با ذهنی تازه رو به رو شوید.

برای کسانی که دوره های Landmark را گذرانده اند

هدف این دوره خلق راهبران است، نه تحول فردی. فارغ التحصیلان دوره های Landmark در تحقق قول این دوره، از مزیت خاصی نسبت به دیگران برخوردارند، و در عین حال با مانع بسیار مهمی روبرو هستند که باید بر آن غلبه کنند.

اگر فارغ التحصیل دوره های Landmark هستید، برای آنکه بتوانید قول این دوره را محقق کنید، باید در واقع با تمام اصطلاحات تخصصی، ایده ها و مفاهیمی که می شنوید (چیزی که اغلب در Landmark به آن "وجه تمایز" گفته می شد) و فکر می کنید از قبل می دانید که معنایش چیست، به صورتی کاملا جدید مواجه شوید.

یعنی برای آنکه بتوانید در این دوره موثر باشید، باید در سر و کار داشتن با تمام اصطلاحات تخصصی، ایده ها و مفاهیم آشنا (وجه تمایزها)، برایتان روشن شده باشد که آنچه این اصطلاحات به آن اشاره می کند یا چیزی که این ایده ها و مفاهیم درباره آن صحبت می کند، با معانی اصطلاحات و وجه تمایزهای برنامه Landmark کاملا فرق می کند.

برای کسانی که دوره های Landmark را گذرانده اند

در اسلاید قبل گفتیم چیزهایی که از دوره Landmark می دانید "مانع بسیار مهمی خواهد بود که باید بر آن غلبه کنید". این تا حدودی به این دلیل است که مغز فرد، در تلاش برای سر و کار داشتن با آنچه مواجه می شود، از چیزهایی که از قبل می داند استفاده می کند. به علاوه با توجه به عادت انسانی ما برای "حق بودن" و تلاش برای "سلطه" بر یک بحث، به سمت "خودم قبلًا این را می دانستم" کشیده می شویم.

برای آنکه واقعا در همه آنچه در این دوره ارائه می شود استادی پیدا کنید، باید بخواهید با هرچیزی که برایتان آشنا به نظر می رسد طوری برخورد کنید که گویی درباره اش هیچ چیزی نمی دانید - یعنی طوری با آن برخورد کنید که با هرچیز دیگری که کاملاً برایتان تازگی دارد برخورد می کنید. به عبارت دیگر مراقب هرچیزی که فکر می کنید از قبل می دانید و یا فکر می کنید مشابه چیزی است که از قبل می دانید، باشد.

این مطلب در مورد اصطلاحات، ایده ها، مفاهیم (کلمات تخصصی) که از طریق هر رشته دیگری با آن آشنا شده اید نیز صدق می کند.

برای کسانی که دوره های Landmark را گذرانده اند

در واقع اگر فارغ التحصیل دوره های **Landmark** هستید، درخواهید یافت هرچیزی که از این دوره بگیرید، در بهره ای که از شرکت در برنامه های **Landmark** برده اید، سهم بسزایی خواهد داشت. اما بر خلاف تصور، صرف نظر از اینکه هر چیزی در این دوره تا چه اندازه در نگاه اول شبیه چیزهایی است که از قبل می دانید، این فقط زمانی اتفاق می افتد که اجازه ندهید اصطلاحات تخصصی و وجه تمایزهایی که از برنامه **Landmark** یاد گرفته اید، بر سر راه استادی پیدا کردن در آنچه در این دوره ارائه می شود قرار بگیرند.

شاید دانستن این نکته به شما کمک کند که پایه و اساس بسیاری از چیزهایی که در برنامه **Landmark** ارائه می شود، از یک مدل (پارادایم) بنیادی که به وضوح در این دوره به آن می پردازیم، خلق شده است.

برای کسانی که دوره های Landmark را گذرانده اند

اگرچه تمرکز این دوره بر روی چیزی است که به خلق راهبران می انجامد، اما تفکر و مدل هایی که در اینجا ارائه می شود، یک منظر (زیربنای تئوریک) شکل می دهد که فرصتی برای بینش های قدرتمند و جدید در هر رشته یا زمینه مربوط به ماهیت و کارکرد انسان ایجاد می کند.

تجربه ما نشان داده است که برای تحقق قول این دوره، به هیچ پیشینه یا فرهنگ خاصی نیاز نیست.

دوره حاضر در سه قاره، در تعدادی از موسسات آموزشی و دانشگاهی از جمله دانشکده های کسب و کار، نظامی و پزشکی، با موفقیت برگزار شده است. در آن دوره ها نیز مانند این دوره در کنکن، به همین اندازه تنوع ملیتی و قومیتی با سطوح مختلف تحصیلی و آموزشی وجود داشته است.

مزیت تنوع و تعداد بیشتر شرکت کننده ها در این دوره

در کمال تعجب دریافته ایم که با افزایش تنوع در میان شرکت کننده ها، میزان تاثیر دوره در زندگی آنها افزایش می یابد. به علاوه و باز هم در کمال شگفتی، ما می بینیم که هرچه تعداد شرکت کننده ها در سالن بیشتر باشد، میزان تاثیر دوره نیز بیشتر می شود.

در نتیجه این تنوع های گوناگون که درباره اش صحبت کردیم، هر از گاهی ممکن است بعضی شرکت کننده ها از اصطلاحات خاص (کلمات تخصصی) استفاده کنند، یا درباره ایده هایی صحبت کنند که برای ما ناآشناست (یا بسیار تخصصی اند یا در نگاه اول خلاف تصورمان هستند). این موضوع ممکن است موجب آزار یا حتی ناراحتی دیگران شود.

مزیت تنوع و تعداد بیشتر شرکت کننده ها در دوره

نکته این است که به جای اینکه اذیت یا ناراحت شویم، باید فضایی در اختیار دیگران قرار دهیم تا به روش خودشان صحبت کنند. و وقتی برایتان مهم است "چیزی که کسی به زبانی ناآشنا بیان میکند" را درک کنید، حتما درخواست کنید که معنایش را برایتان شفاف کند.

پرداختن به چیزهایی که در تحقیق قول این دوره،
بر سر راه شما قرار خواهند گرفت

پرداختن به چیزهایی که در تحقیق قول این دوره، بر سر راه شما قرار خواهند گرفت

احتمالاً از متون پیش از دوره به یاد دارید که یکی از عناصر ساختاری این دوره درباره این است که تحریف ها، قید و بندها و محدودیت هایی که بر سر راه راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان قرار دارند را از میان بردارید. ما در این دوره با محدودیت های نگرشی/دریافتی و کارکردی سر و کار داریم.

با پرداختن به محدودیت هایتان، شما به خودتان این فرصت را می دهید که آنها را از سر راهتان بردارید تا بتوانید موثر باشید. برای حمایت از شما در این زمینه، ابتدا به یکی از محدود کننده ترین و رایج ترین محدودیت های نگرشی/دریافتی می پردازیم که بیشتر ما به ندرت آن را تشخیص می دهیم.
اگر با قدرت به این محدودیت پرداخته نشود، مطمئناً بر سر راه تحقیق قول این دوره قرار خواهد گرفت.

"گوش دادن-همیشه-از قبل" یک محدودیت هستی شناختی نگرشی / دریافتی

"گوش دادن-همیشه-از قبل"

یک محدودیت هستی شناختی نگرشی/دریافتی

بیشتر ما از این موضوع تی خبریم که گوش دادن ما، ظرفی خالی یا لوحی سفید نیست. پیش فرض ما این است که هرآنچه دیگران به ما می گویند (یعنی آنچه وارد گوش هایمان می شود)، در گوش دادن ما دقیقا همانطور که گفته شده ثبت می شود (می نشیند).

گرچه ممکن است چیزی که گفته می شود را به همان صورتی که گفته می شود شنویم، اما چیزی در گوش دادن ما وجود دارد که به آن آگاه نیستیم و هر آنچه که در گوش دادن ما ثبت می شود را، محدود می کند و شکل می دهد.

چیزی که گوش دادن ما را محدود کرده و شکل می دهد، یک محدودیت نگرشی/دریافتی است که ما به آن "گوش دادن-همیشه-از قبل" می گوییم. این محدودیت، پیش از اینکه چیزی را بشنویم، از قبل در گوش دادن ما وجود دارد. و همیشه در گوش دادن ما هست. به همین دلیل به آن "گوش دادن-همیشه-از قبل" می گوییم.

به طور خلاصه بین آنچه که می شنویم (چیزی که وارد گوش هایمان می شود) و آنچه که به آن گوش می دهیم (چیزی که در ما می نشیند) تفاوتی وجود دارد.

مثال ساده "گوش دادن-همیشه-از قبل"

برخی افراد با "من موسیقی کلاسیک دوست ندارم" که از قبل در گوش دادن شان وجود دارد به موسیقی کلاسیک گوش می دهند، حتی قبل از اینکه یک قطعه جدید موسیقی کلاسیک را بشنوند. برخی دیگر با "موسیقی هوی مثال فقط قیل و قال است" که از قبل در گوش دادن شان وجود دارد، به موسیقی هوی مثال گوش می کنند. در هر دو مورد، در توانایی فرد برای شنیدن موسیقی اختلالی ایجاد نشده است، ولی گوش دادن به آن نوع از موسیقی توسط "گوش دادن-همیشه-از قبل" او محدود شده و شکل گرفته است.

اگر کمی درباره اش فکر کنید، شما میتوانید کسی را به عنوان مثال در زندگیتان بیابید که حتی قبل از اینکه دهانش را باز کند، نسبت به او "گوش دادن-همیشه-از قبل" دارد. "گوش دادن-همیشه-از قبل"، در اینجا احتمالا همان قضاوت، ارزیابی یا عقیده مطلوب یا نامطلوبی است که شما درباره آن شخص دارید. "گوش دادن-همیشه-از قبل" شما درباره آن فرد، هرچه که باشد، هر آنچه که او بگوید را محدود کرده و به آن شکل می دهد.

"گوش دادن-همیشه-از قبل"

یک محدودیت هستی شناختی نگرشی/دریافتی

هرانجه که از قبل، حتی پیش از آنکه کسی چیزی به شما بگوید در گوش دادن تان وجود دارد، و همیشه هم در گوش دادن شما هست، یک "گوش دادن-همیشه-از قبل" است که در نگرش/دریافت شما محدودیت ایجاد می کند. "گوش دادن-همیشه-از قبل" مانع از این می شود که شما دقیقا چیزی که گفته شد را برای خودتان بازآفرینی کنید. به طور خلاصه، هر "گوش دادن-همیشه-از قبلی" در گوش دادن شما اختلال ایجاد می کند.

به مثال ساده‌مان درباره عقیده ای که شما در مورد یک فرد خاص دارید برگردیم. اگر درباره آن فکر کنید، کاملا بدیهی است که عقیده شما، قبل از اینکه او دهانش را باز کند، از قبل وجود دارد. و تا زمانی که شما آن قضایت، ارزیابی یا عقیده را تغییر ندهید، همیشه آنجا هست. به علاوه، با توجه به اینکه هرچیزی که آن فرد می‌گوید در گوش دادن شما به گونه ای محدود می‌شود و شکل می‌گیرد که با آن قضایت، ارزیابی و عقیده هم راستا باشد، بعید است که عقیده تان را تغییر دهید.

"گوش دادن-همیشه-از قبل" هر چیزی که در زبان "بنا شده" را تحریف می کند

توجه داشته باشید که "گوش دادن-همیشه-از قبل"، نه تنها چیزهایی که به ما گفته می شود و به گوش مان می خورد را در گوش دادن ما محدود می کند و شکل می دهد، بلکه هر آنچه از خواندن یا مطالعه یک متن می گیریم (هرچیزی که درباره آن متن در ما ثبت می شود) را نیز محدود کرده و شکل می دهد.

به طور خلاصه، بیشتر ما آگاه نیستیم که چیزهایی که به ما گفته می شود و به گوشمان می خورد، و همچنین چیزهایی که می خوانیم یا مطالعه می کنیم تحریف می شوند. این تحریف ها ناشی از اثرات محدود کننده و شکل دهنده "گوش دادن-همیشه-از قبل" می هستند.

اگرچه در ادامه این بخش وقتی درباره اثرات "گوش دادن-همیشه-از قبل" صحبت می کنیم، به نظر می رسد تنها درباره آنچه به ما گفته می شود (آنچه می شنویم) صحبت می کنیم، اما حالا شما می دانید که این اثرات در مورد چیزهایی که می خوانیم و مطالعه می کنیم نیز صدق می کند.

اثر محدود کننده و شکل دهنده "گوش دادن-همیشه-از قبل" شما

"گوش دادن-همیشه-از قبل" شما درباره چیزی که می شنوید، آنچه که از موارد گفته شده برای شما ثبت می شود را در گوش دادنتان محدود می کند و چیزی که ثبت می شود را طوری در گوش دادن تان شکل می دهد که با "گوش دادن-همیشه-از قبل" تان هم راستا باشد.

مثلا وقتی "گوش دادن-همیشه-از قبل" شما درباره موسیقی کلاسیک این است که "من موسیقی کلاسیک دوست ندارم"، وقتی یک قطعه موسیقی کلاسیک را می شنوید، آن "گوش دادن-همیشه-از قبل"، گوش دادن شما را طوری محدود می کند که عملا بخش هایی از آن قطعه (مطمئنا وقتی دست کم توجه شما روی ارزیابی قطعه ای است که می شنوید) را از دست بدهید. و "گوش دادن-همیشه-از قبل" شما، نحوه گوش دادن شما به آنچه که می شنوید را طوری شکل می دهد که باعث می شود این بار هم چیزی که می شنوید را دوست نداشته باشید.

این محدودکننگی و شکل دهنگی (فیلتر کردن)، قبل از اینکه چیزی بشنوید در گوش دادن تان وجود دارد و همیشه هم هست.

اثر محدود کننده

"گوش دادن-همیشه-از قبل" شما

با هر آنچه که شما از چیزهایی که گفته می شود می شنوید، "گوش دادن-همیشه-از قبل" شما، هر چیزی که در گوش دادن تان می نشیند را محدود می کند. مثلا فردی که درباره اش قضاوت، ارزیابی یا عقیده ای دارید، اگر حرفی بزند که مغایر با قضاوت، ارزیابی یا عقیده شما درباره آن فرد باشد، برای شما ثبت نمی شود یا به شکلی نادیده گرفته می شود. به عبارت دیگر، "گوش دادن-همیشه-از قبل" شما، آنچه برای شما ثبت می شود را محدود می کند.

به عنوان مثال اگر درباره رئیستان عقیده ای مانند این داشته باشید که "رئیس من با درد و رنج مردم همدردی نمی کند"، و رئیس تان حرفی بزند که همدردی برای رنج گروهی از مردم باشد، با وجود اینکه شما آنچه گفته می شود را می شنوید، ولی بعید است برای شما به عنوان همدردی ثبت شود.

اثر شکل دهنده

"گوش دادن-همیشه-از قبل" شما

"گوش دادن-همیشه-از قبل" شما نسبت به شخصی که درباره اش قضاوت، ارزیابی یا عقیده ای دارید، علاوه بر اینکه گوش دادن شما را محدود می کند تا دربرگیرنده تمام آنچه که می شنوید نباشد، هرچیزی که در گوش دادن شما ثبت می شود را نیز طوری شکل می دهد (تحریف میکند) که با آن قضاوت، ارزیابی یا عقیده شما درباره آن شخص هم راستا باشد.

مثلاً دوباره اگر درباره رئیستان عقیده ای مانند این داشته باشید که "رئیس من با درد و رنج مردم همدردی نمی کند"، و رئیس تان بگوید که لازم است برای رنج گروهی از افراد چنین یا چنان کنیم، احتمالاً حرف های او را طوری برداشت می کنید که با "گوش دادن-همیشه-از قبل" تان هم راستا باشد. مثلاً برداشت شما می تواند این باشد که رئیس تان واقعاً نگران کاهش درد و رنج افراد نیست، بلکه قصد دیگری در سر دارد و فقط میخواهد نشان دهد که این موضوع برایش اهمیت دارد.

"گوش دادن-همیشه-از قبل" جمعی

هر ملیت، فرهنگ، مذهب، خانواده و اکثر گروه های همبسته دیگر، یک "گوش دادن-همیشه-از قبل" مشخص دارند که در میان بیشتر افراد گروه مشترک است.

اگرچه بعضی از ما قادر به شناسایی "گوش دادن-همیشه-از قبل" ملیت ها، فرهنگ ها، مذهب ها، خانواده ها و گروه های مختلف دیگر هستیم، اما بسیاری از ما نسبت به "گوش دادن-همیشه-از قبل" گروه بندی های خودمان ناآگاه هستیم. "گوش دادن-همیشه-از قبل" این گروه بندی ها، یک محدودیت هستی شناختی نگرشی/دریافتی قدرتمند است که ما تقریبا همیشه از آن غافلیم.

"گوش دادن-همیشه-از قبل" جمعی

در نظر داشته باشید که "آن کسی که تا به حال، بودن شما شده" توسط گوش دادن شما شکل گرفته است - توسط گوش دادن شما به عنوان مثلا یک استرالیایی، آلمانی، کویتی و یا آمریکایی شمالی، توسط گوش دادن تان به عنوان یک مرد یا زن، توسط گوش دادن مذهبیان، توسط گوش دادن پرورش یافته به عنوان جزئی از خانواده تان که متفاوت از سایر خانواده هاست، توسط گوش دادن خاصی که شما به عنوان یک فرد پرورش داده اید و غیره.

همیشه-از قبل، بسیار فراگیرتر از فقط گوش دادن است

اگرچه ما نام این محدودیت هستی شناختی نگرشی/دریافتی را "گوش دادن-همیشه-از قبل" گذاشته ایم، اما بخش همیشه-از قبل محدودیت نگرشی/دریافتی، بسیار فراتر از گوش دادن فرد است.

در واقع این شمایید که یک ظرف خالی نیستید (نه صرفا گوش دادن تان). یعنی شما نه تنها برای آنچه که می شنوید یک ظرف خالی نیستید، بلکه برای هیچ یک از ابعاد نگرش/دریافت تان از چیزهایی که با آنها سر و کار دارید نیز یک ظرف خالی نیستید.

همیشه-از قبل، بسیار فراگیرتر از فقط گوش دادن است

ما می توانستیم به جای "گوش دادن-همیشه-از قبل"، این محدودیت هستی شناختی نگرشی/دریافتی را برداشت های همیشه-از قبل بنامیم. یعنی در "آن کسی که تا به حال، بودن شما شده" برداشت های همیشه-از قبلی حضور دارد که به عنوان محدودیت های هستی شناختی نگرشی-دریافتی عمل می کنند و نگرش-دریافت شما از آنچه با آن سر و کار دارید را تحریف می کنند.

برداشت های همیشه-از قبل در "آن کسی که تا به حال، بودن شما شده"، شامل برداشت هایی است که از قبل وجود دارند (از قبل و پیش از اینکه با یک موقعیت مشخص روبرو شوید)، و آن برداشت های همیشه-از قبل، همشه هستند. "همیشه هستند" به این معناست که برخی از این برداشت های همیشه-از قبل در مواجهه با موقعیت ها یا افراد خاص حضور دارند، و برخی دیگر همیشه و در هر زمانی وجود دارند. از این رو نامش برداشت های همیشه-از قبل است.

"برداشت های همیشه-از قبل" ، یک محدودیت هستی شناختی نگرشی/دریافتی

توجه داشته باشد که اگر فرد نسبت به احتمال اینکه برداشت های همیشه-از قبل، نگرش/دریافتی را تحریف می کنند آگاه و مسئول نباشد، آن فرد دلایل اشتباهی را به گستاخی نسبت می دهد که نتیجه نوع بودن و عمل کردن اوست، نوع بودن و عمل کردنی که با تحریفی از آنچه با آن سر و کار دارد همبسته است؛ و سپس مسلما فرد به سمتی میرود که آن دلایل اشتباهی را "درست کند" و این باعث می شود که دور باطل بزند و یکی پس از دیگری با گستاخ شود.

گرچه دیگر درباره برداشت های همیشه-از قبل صحبتی نخواهیم کرد، ولی هر چیزی که در مورد "گوش دادن-همیشه-از قبل" میگوییم، درباره برداشت های همیشه-از قبل هم صدق می کند.

"گوش دادن-همیشه-از قبل تان"، شما را اداره می کند

از آنجا که "گوش دادن-همیشه-از قبل" شما از قبل در گوش دادن تان وجود دارد و همیشه هم در گوش دادن تان هست، مانند هوا برای پرنده و آب برای ماهی است. ما متوجه چیزی که هر لحظه در همه جا حاضر است (همیشه-از قبل برای ما وجود دارد) نمی شویم و در نتیجه آن را به حساب نمی آوریم. و بنابراین تشخیص "گوش دادن های همیشه-از قبل" مختلف تان برای خودتان مشکل است. به عبارتی، آنها از دید شما پنهان هستند.

و هرچیزی که تمایزش ندهید (و درباره اش آگاه نباشید)، شما را اداره می کند. وقتی "گوش دادن-همیشه-از قبل" تان را تمایز ندهد، هر آنچه که می شنوید تحریف می شود (توسط گوش دادن تان محدود می شود و شکل می گیرد). اما شما غافل از این تحریف ها همچنان ادامه می دهد.

"گوش دادن-همیشه-از قبل تان"، شما را به شکل زیر اداره می کند

برای هر یک از ما، نوع بودن و عملکردمان همبسته است با شکلی که آنچه با آن سر و کار داریم برایمان نمود پیدا می کند. در نتیجه زمانی که "گوش دادن-همیشه-از قبلی" که تمایزش نداده اید بر گوش دادن تان تحریف هایی را تحمیل می کند، نوع بودن و عملکردتان به جای اینکه با چیزی که گفته شد همبسته باشد، با آن تحریف ها همبسته است. به عبارتی، نوع بودن و عملکرد شما، توسط آن تحریف ها دستکاری می شود. اما شما به اینکه بودن و عملکردتان با یک تحریف همبسته است، آگاه نیستید.

با وجود اینکه آنچه گفته می شود تحریف شده است، شما سعی می کنید در مکالمه ای که در آن هستید موثر باشید، اما چون از تحریفی که توسط "گوش دادن-همیشه-از قبل تان" تحمیل شده آگاه نیستید، هر مشکلی که در موثر بودن در مکالمه ای که در آن هستید برایتان پیش می آید را به "دلایل" (علت اشتباهی) نسبت می دهید.

"گوش دادن-همیشه-از قبل" اگر تمایز داده نشود، شما را اداره می کند

برای اینکه به طور طبیعی راهبر را شید و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد، باید "گوش دادن-همیشه-از قبل تان" را تمایز دهید، در غیر این صورت وقتی راهبری می کنید، شما را اداره می کند.

فرد، "گوش دادن-همیشه-از قبلش" "می شود"

بیشتر افراد چیزی که به آنها گفته می شود را با "خودم می دانم"، "خودم از قبل می دانستم" یا "خودم بهتر می دانم" می شنوند. همه اینها از قبل در گوش دادن شان وجود دارد، حتی پیش از اینکه کلمه ای از چیزی که به آنها گفته می شود را بشنوند. این طور نیست که آنها فکر می کنند که "خودم از قبل می دانستم"، بلکه آنها "خودم از قبل می دانستم" هستند.

عواقب این "گوش دادن های همیشه-از قبل" به راحتی قابل تصور است. درست مانند این است که شما به کسی که می خواهد چیزی به شما بگوید، بگویید "خودم از قبل می دانستم. حالا بگو چه می خواستی بگویی؟" یا "خودم بهتر می دانم. حالا بگو چه می خواستی بگویی؟" با وجود چنین گوش دادنی، شنیدن هر چیزی که ممکن است برایتان جدید باشد، سخت خواهد بود. یا اگر آنچه گفته می شود، در واقع به آنچه که می دانید چیزی بیفزاید، بعيد است آن حرف برای شما به عنوان یک صحبت مفید ثبت شود. به جای آن، با "گوش دادن-همیشه-از قبل" "خودم می دانم"، حتی یک صحبت مفید هم احتمال دارد به عنوان انتقاد برای شما بنشینند.

مثالی ساده از "خودم می دانم" که از قبل در گوش دادن فرد وجود دارد

برای نشان دادن این گوش دادن-همیشه-از قبل "خودم می دانم"، اگر وقتی در حال رانندگی هستید و می دانید بریدگی بعدی باید به راست بپیچید، مسافر شما بگوید: "بریدگی بعدی بپیچ به راست"، احتمالا با حالتی دفاعی خواهید گفت: "خودم می دانم!" - البته وقتی اجازه می دهید مسافرتان بداند که شما خودتان می دانید، فقط می خواهید از "گوش دادن-همیشه-از قبل تان" که "خودم می دانم" است دفاع کنید، و نه هیچ چیز دیگر.

نیاز شما به گفتن "خودم می دانم"، از این ناشی می شود که "خودم می دانم"، از قبل و همیشه در گوش دادن شما هست. این طور نیست که فکر می کنید "خودم می دانم"، بلکه شما "خودم می دانم" هستید . و وقتی کسی چیزی می گوید که به عنوان چالشی برای آن کسی که هستید نمود پیدا می کند، با حالتی دفاعی به آن پاسخ می دهید.

به عبارتی، شما محدودیت های نگرشی/دریافتی تان هستید

"گوش دادن-همیشه-از قبل"، یکی از محدودیت های نگرشی/دریافتی ماست. درخواست ما از شما این است که خودتان را به عنوان گوش دادن تان در نظر بگیرید، که این یعنی "گوش دادن-همیشه-از قبل" شما بخشی از کسی است که شما هستید – "آن کسی که تا به حال، بودن شما شده." و فراتر از آن کسی که از قبل و همیشه هستید ("آن کسی که تا به حال، بودن شما شده") هیچ امکانی وجود ندارد، مگر اینکه آن کسی که از قبل و همیشه هستید را حزئی از خودتان بدانید.

"گوش دادن-همیشه-از قبل"، آنچه می شنوید را هم فیلتر می کند

بیشتر ما این "گوش دادن-همیشه-از قبل" را داریم که "قصیر من نیست" یا "من نباید سرزنش شوم". این گوش دادنی است که برای بیشترمان در دوران کودکی پرورش یافته است. گرچه به عنوان یک بزرگسال می دانیم این امکان وجود دارد که قصیر ما باشد یا ما باید سرزنش شویم، و گرچه ممکن است آگاهانه **فکر نکنیم** که قصیر من نیست یا من نباید سرزنش شوم، اما ما، "قصیر من نیست" و "من نباید سرزنش شوم"، هستیم.

در نتیجه وقتی اشکالی پیش می آید و بحث بر سر این است که قصیر چه کسی است، با فیلتر "قصیر من نیست" و "من نباید سرزنش شوم" به این بحث گوش می کنیم. و اگر به نظر برسد احتمالا کسی که باید سرزنش شود ما هستیم، این گوش دادن باعث می شود به جای اینکه به سادگی به اتفاقی که افتاده است نگاه کنیم، دنبال دلیل تراشی و توجیه برای آن اتفاق باشیم. و اگر معلوم شود نمی توانیم از سرزنش شدن فرار کنیم، این گوش دادن باعث می شود اغلب ناراحت شویم و احساس فروخورده ای از خشم و رنجش داشته باشیم.

"گوش دادن-همیشه-از قبل"، ما را دچار حالت دفاعی می کند

بسیاری از ما این "گوش دادن-همیشه-از قبل" را داریم که "من درست می گویم" یا مطمئناً "من اشتباه نمی کنم".

در نتیجه وقتی چیزی افکار یا باورهای ما را به چالش می کشد، اغلب نمی توانیم آن دیدگاه متفاوت را به عنوان یک امکان واقعی در نظر بگیریم، و آن را از این زاویه بررسی کنیم که ممکن است درست باشد یا حتی بدتر اینکه شاید ما اشتباه می کنیم. در نتیجه حالت دفاعی پیدا می کنیم.

و اگر مشخص شود که راه گریزی از موجه بودن این دیدگاه نداریم، و یا اینکه ما واقعاً اشتباه می کردیم، این گوش دادن باعث می شود اغلب ناراحت شویم و احساس فروخورده ای از خشم و رنجش داشته باشیم.

این گوش دادن تقریباً جهانی، نسل شناسی به نام هالدین را و داشت تا بگوید: "برای پذیرش ایده های جدید چهار مرحله وجود دارد: ۱) این ایده مزخرف و بی ارزش است، ۲) این نقطه نظر جالب ولی غیرمنطقی است، ۳) این درست است اما اصلاً اهمیت ندارد، ۴) من هم همیشه همین را می گفتم." هالدین (۱۹۶۳، ص ۴۶۴)

"گوش دادن-همیشه-از قبل"

از بازآفرینی آنچه گفته شده جلوگیری می کند

آخرین مثال تقریبا جهانی برای "گوش دادن-همیشه-از قبل" این است که همه ما با یک سوال معین که از قبل در گوش دادن مان وجود دارد گوش می کنیم، سوالی که وقتی گوش می کنید مدام حضور دارد: "با چیزی که گفته می شود موافقم یا مخالف؟" یا "آیا حق است یا نا حق؟" و "آیا درست است یا غلط؟".

می توانید عواقب این گوش دادن را تصور کنید. مثل این است که وقتی کسی درحال صحبت کردن است مدام زیر لب به خودمان بگوییم: "موافقم یا مخالف؟"، "موافقم یا مخالف؟" ...

"گوش دادن-همیشه-از قبل" "موافقم یا مخالف؟" این امکان را از ما می گیرد که به سادگی، چیزی که گفته می شود را دقیقا به همان صورتی که گفته می شود دریافت کنیم، بدون اینکه ارزیابی یا قضاوتی به آن اضافه کنیم. یعنی در واقع مانع از آن می شود که پیش از اینکه موجه بودن آنچه گفته می شود را در نظر بگیریم، آن را در گوش دادن مان بازآفرینی کنیم.

"گوش دادن-همیشه-از قبل"، مانع از موثر بودن شما در تصحیح یا افزودن به آنچه که گفته شده می شود

در نتیجه این گوش دادن "موافق یا مخالف" یا "حق یا نا حق"، معمولاً قسمت هایی از چیزی که گفته می شود را از دست می دهیم و حداقل بخش هایی از چیزی که گفته می شود برایمان تحریف می شود.

در واقع اگر آنچه می شنویم نیاز به تصحیح دارد، یا موجه است ولی می تواند بهبود یابد، چون آنچه نیاز به تصحیح یا بهبود دارد را با وفاداری و دقیقاً همانطور که گفته شده باز آفرینی نکرده ایم، کمتر می توانیم در تلاش برای تصحیح یا بهبود آن، شفاف و اثرگذار باشیم.

برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، باید در این دو کار استادی پیدا کنید: یکی استادی در توانمندسازی دیگران برای اینکه آنها خودشان خطاهای موجود در فکر کردن شان را ببینند و دوم استادی در افزایش "مؤثر فکر کردن" آنها. و اگر با این گوش دادن گوش کنید که "با چیزی که گفته می شود موافقم یا مخالف؟" یا "چیزی که گفته می شود حق است یا نا حق، درست است یا غلط؟"، چنین کاری عملاً غیر ممکن است.

"گوش دادن-همیشه-از قبل تان" را شناسایی کنید

سوال این است که "گوش دادن-همیشه-از قبلی" که شما هستید چیست؟ ببینید آیا می توانید خودتان را در یکی از موارد زیر پیدا کنید؟ "با چیزی که گفته می شود موافقم یا مخالف؟" ، "حق است یا ناحق؟" ، "درست است یا غلط؟"

"قصیر من نیست" ، "من نباید سرزنش شوم" ، "من مسئول نیستم" "خودم می دانم" ، "خودم از قبل می دانستم" ، "خودم بهتر می دانم" "من درست می گویم" ، "من اشتباه نمی کنم" "من راهبر هستم" ، "من رئیس هستم" ، "من مسئول هستم" "تو باید ..." ، تو قرار است که..." "سرم شلوغ است" ، "از جانم چه می خواهی" ، "اصل مطلب چیست" ، "برو سر اصل مطلب"

"گوش دادن-همیشه-از قبل" تان را شناسایی کنید

سوال این است که "گوش دادن-همیشه-از قبل"‌ی که شما هستید چیست؟ ببینید آیا می‌توانید خودتان را در یکی از موارد زیر پیدا کنید؟

"چیزی که گفته می‌شود را دوست دارم یا دوست ندارم؟" ، "باعث می‌شود من خوب به نظر برسم یا بد؟"

"این برای من چه چیزی دارد؟" ، "چه چیزی از این گیرم می‌آید؟" ، "آیا وقتم را تلف می‌کند؟"

"چیزی که گفته می‌شود را باور دارم؟" ، "واقعاً به چه دلیلی چنین حرف‌هایی را می‌زنی؟" ، "واقعاً منظورت چیست؟"

"می‌خواهی به من صدمه بزنی؟" ، "می‌خواهی از من سوء استفاده کنی؟" ، "می‌خواهی راستش را بگویی؟" ، "واقعاً دنبال چه هستی؟"

"تو که نمی‌خواهی به من بگویی چه کار کنم، می‌خواهی؟"

"بگو چه کار کنم؟" ، "جواب چیست؟" ، "من جواب را می‌خواهم"

گوش دادن-همیشه-از قبل تان" را شناسایی کنید"

سوال این است که "گوش دادن-همیشه-از قبل" ی که شما هستید چیست؟ بینید آیا می توانید خودتان را در یکی از موارد زیر پیدا کنید؟

"گوش دادن-همیشه-از قبل" شما برای : سایر ملت ها، فرهنگ ها، مذهب ها، مردان، زنان، افراد کوچک تر از شما، افراد بزرگ تر از شما، افرادی که سوادشان از شما بیشتر است، افرادی که سوادشان از شما کمتر است، "گوش دادن-همیشه-از قبل" پرورش یافته به عنوان جزئی از خانواده تان متفاوت با سایر خانواده ها.... افراد و گروه هایی که در موردهای قضاوت، ارزیابی، عقیده یا تعصی دارید.

"گوش دادن-همیشه-از قبلی" که زمینه تخصص یا حرفه تان بر شما تحمیل می کند، چیست؟

شما "گوش دادن-همیشه-از قبل تان" هستید که منتظر است اتفاق بیفتد

"گوش دادن-همیشه-از قبل" شما هرچه که باشد، آنطور که افراد و چیزها برایتان نمود پیدا می کنند را شکل می دهد.

مثلا اگر "گوش دادن-همیشه-از قبل" من "تو مرا درک نمی کنی" باشد، در نتیجه من می شوم: "تو مرا درک نمی کنی" که منتظر است اتفاق بیفتد.

و یا اگر "گوش دادن-همیشه-از قبل" من این باشد که: "آیا به من احترام می گذاری؟ یا به من بی احترامی می کنی؟"، در این صورت احتمالاً نسبت به هر گفته ای که شاید به نوعی، احترام گذاشتن یا نگذاشتن شما به من را نشان می دهد، بیش از حد حساس می شوم – در نتیجه من می شوم: "تو به من احترام نمی گذاری، نه؟" که منتظر است اتفاق بیفتد.

تمرین های زمان استراحت

در مورد تمرین های زمان استراحت

این دوره، درباره این نیست که به شما جوابی داده شود. بلکه درباره این است که به شما قدرت دهد تا آنچه ارائه می شود را برای خودتان کشف کنید، به طوری که باعث گسترش مجموعه فرصت های شما برای انواع بودن، فکر کردن، تصور خلاق، برنامه ریزی و عملکرد می شود. (در اسلاید بعدی نشان می دهیم منظورمان از "برای خودتان کشف کنید" چیست.)

همینطور، بسیار مهم است که شما برای هر جلسه آماده باشید و تمام کارهای مقدماتی که از شما خواسته می شود را تکمیل کنید تا بتوانید در گفتگوهایی که در کلاس می شود شرکت داشته باشید.

این دوره آسان نخواهد بود، و تحقق قول دوره، به مشارکت صد درصد شما نیاز دارد. این دوره از طریق مشارکت شما انجام می پذیرد.

منظور از "برای خودتان کشف کنید" چیست؟

منظور از "برای خودتان کشف کنید"، هم به معنای روزمره و اولیه این کلمات است، و هم به یک معنای تخصصی است که به زودی در طول دوره آن را برایتان شفاف خواهیم کرد.

"برای خودتان کشف کنید" در معنای تخصصی اش، برای دست پیدا کردن شما به راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان ، بسیار مهم و اساسی است.

با این حال در این مرحله، درک شما از معنای روزمره و اولیه "برای خودتان کشف کنید" کفایت می کند. و تا اینجای کار، "برای خودتان کشف کنید" با "دانش دریافت شده" یا اطلاعات مغض تفاوت دارد.

در مورد تمرین های زمان استراحت

در این دوره از شما سوالاتی می پرسیم که با سوالاتی که شاید به آنها عادت دارید متفاوت هستند و جواب هایی را می طلبند که نشان دهنده کند و کاو عمیق شما در مطالبی است که ارائه می شود. شما این کند و کاو عمیق را از این طریق انجام می دهید که تجربه در حال زندگی آنچه ارائه می شود را "برای خودتان کشف می کنید."

برای محقق شدن قول دوره بسیار مهم و حیاتی است که آنچه ارائه می شود را از آنچه که می فهمید و حتی شاید موجه بودن آن را می بینید (یک چیز مفهومی، به چیزی متحول کنید که جزئی از ابراز طبیعی تان شود (چیزی که به اصطلاح از شما استفاده می کند)).

یک تمرین که در ایجاد این تحول اثر می گذارد، این است که از خودتان بپرسید: "زندگی کردن این جه شکلی است؟" یا "این در زندگی من چه شکلی است؟" یا در موارد قابل کاربرد "این انجام دادنش چه شکلی است؟"

درمورد تمرین های زمان استراحت

هر بار که یک تمرین زمان استراحت را تکمیل می کنید، آماده باشید تا آنچه که با دست و پنجه نرم کردن با آن تمرین برای خودتان کشف کرده اید را با دیگران سهیم شوید.

برای انجام این تمرین، یک یار انتخاب کنید

کسی که بغل دست تان نشسته است را به عنوان یارتان انتخاب کنید، و اگر قبل اکسی او را انتخاب کرده است، فردی که در ردیف عقب یا جلو شما نشسته را انتخاب کنید. وقتی که یار خودتان را انتخاب کردید، لطفاً صحبت نکنید تا همه یارشان را پیدا کنند.

اگر هنوز یار ندارید دست تان را بلند کنید. فرد دیگری که او هم دستش را بلند کرده است را به عنوان یارتان انتخاب کنید. وقتی یارتان را پیدا کردید دست تان را پایین بیاورید.

بعد از اینکه **Shane Mitchell** یا **Anne Peterson** یا **Dave Peterson** اطلاعات مربوط به تدارکات را به ما توضیح دادند، و قبل از اینکه از سالن خارج شوید، زمان و محلی را با یارتان تعیین کنید تا بعد از شروع استراحت با هم روی تمرین ها کار کنید.

تمرین "گوش دادن-همیشه-از قبل"

۱. بعد از زمان استراحت آماده باشید تا تعدادی از "گوش دادن های-همیشه-از قبل تان" را با ما سهیم شوید. به دنبال آن "گوش دادن های-همیشه-از قبلی" باشید که یا در همه‌ی زمان‌ها حضور دارند یا همیشه در برخی موقعیت‌های خاص حضور دارند.

و به ما بگویید به چه شکلی این گوش دادن‌ها احتمالاً اثر گذاری شما در راهبر بودن را محدود می‌کنند.

این تمرین را با تمام کردن این جمله برای حداقل چند "گوش دادن-همیشه-از قبل تان" انجام دهید:

"گوش دادن-همیشه-از قبل" من این است که ..."

تمرین "گوش دادن-همیشه-از قبل"

وقتی جمله هر یک از "گوش دادن های-همیشه-از قبل تان" را به این صورت بسازید، چیزی برایتان آشکار می شود که با گفتن داستان تان درباره آن، آشکار نمی شود.

در ابتدا شاید آنچه در "گوش دادن-همیشه-از قبل تان" کشف می کنید را دوست نداشته باشید. اما هرچه بیشتر نگاه کنید، بیشتر شروع به دیدن آنها می کنید. برای اینکه به خودتان قدرت ادامه این کند و کاو را بدھید، به یاد داشته باشید که هرچه بیشتر "گوش دادن های-همیشه-از قبل تان" را تمایز دهید و آنها را از آن خودتان کنید، رهایی بیشتری را در راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری تجربه خواهید کرد. در نتیجه، شما گوش دادن لازم برای راهبری که همراه با دیگران و از طریق دیگران می تواند هر چیزی را محقق کند را خواهید داشت.

استراحة صباح، روز اول

"هر نظریه در حال تکاملی، ناگزیر در ابتدا خلاف تصور است."

Daniel Dennett (1989)

"کسی که نتواند اساسی تفکر خود را تغییر دهد، هرگز قادر به تغییر واقعیت نخواهد بود..."

Anwar Sadat (1978)

"...اگرچه دنیا با تغییر پارادایم تغییر نمی کند، اما دانشمند از آن پس در دنیای متفاوتی کار می کند."

Thomas S. Kuhn (1963, 2012)

"دل رحم بودن سخت است، و گاهی وابسته نبودن نیز همان قدر دشوار است. اما مشکل ترین کار، بودن هم زمان این دو با هم است."

David Brooks (2014)

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 مقدمه ای بر سه عنصر ساختاری بنیادی
 هدف از بخش های مختلف دوره
 مروری بر تمامیت

نتیجه "در چیزی استادی پیدا کردن" چیست؟
 استادی پیدا کردن در چیزی، مستلزم این است که آن را برای خودتان کشف کنید
 تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

"گوش دادن-همیشه-از قبل"

چه چیزی را کشف کردید که پیش از اینکه کسی با شما صحبت کند، از قبل در گوش دادن شما وجود دارد و همیشه (در همه زمان‌ها و یا در موقعیت‌های خاص) هم هست؟

و آن "گوش دادن-همیشه-از قبل" از چه طریقی می‌تواند اثرگذاری شما در راهبر بودن را محدود کند؟

سهیم شدن تان را با جمله زیر شروع کنید:

"یک جنبه از "گوش دادن-همیشه-از قبل" من این است که ..."

کامل کردن متون پیش از دوره

متون پیش از دوره

ما می خواهیم به هر سوال یا نظری که شما درباره متون پیش از دوره داشتید پاسخ دهیم و تمام دریافت های شما از این متون را بشنویم. لطفاً وقتی به مباحثت یا اصطلاحاتی رسیدیم که در مورد آنها سوال، نظر یا دریافت خاصی دارید، آنها را مطرح کنید.

علاوه بر متون پیش از دوره، شما یک تمرین پروژه راهبری هم دریافت کرده اید. همینطور که در دوره پیش می رویم، تمرین های دیگری هم در رابطه با پروژه راهبری تان دریافت خواهید کرد.

هدف از بخش های مختلفی که در این دوره ارائه می شود

آنچه که از مشارکت کامل شما در این دوره،
به شما قول داده شده است

شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را
ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی باشد که برای راهبر بودن لازم است
و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبد را
داشته باشید.

به عبارت دیگر ما به شما قول می دهیم که وقتی دوره را ترک می کنید، به طور
طبیعی راهبر خواهید بود، و تمام آنچه برای عملکرد موثر راهبری به عنوان
ابراز طبیعی تان لازم است را خواهید داشت.

هدف از بخش های مختلفی که در این دوره ارائه می شود چیست؟

هر یک از بخش های مختلف این دوره فقط و فقط برای یک هدف وجود دارند، آن هم این است که شما راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را با موفقیت تحریه کنید. هر چیزی که در این دوره به آن پرداخته می شود و شیوه ارائه آن، به طور خاصی طراحی شده و همچنین اثرگذاری این طراحی در تحقق آن هدف تایید شده است.

همانطور که در قسمت های مختلف دوره پیش می رویم، اغلب در ابتدا متوجه نمی شوید که چطور بعضی قسمت ها به هدف دوره یعنی خلق راهبران ربط پیدا می کنند. اگر در یک بخش مشخص فراموش کنید که آنچه در آن بخش ارائه می شود به این دلیل ارائه شده که لازمه این است که شما راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را با موفقیت تجربه کنید، احتمالا در استادی پیدا کردن در آن بخش موفق نخواهید شد. برای محقق کردن قول دوره، باید با تک تک قسمت های این دوره به طور کامل دست و پنجه نرم کنید - نه فقط با بخش هایی که برایتان جالب هستند یا فکر می کنید به هدف دوره مربوط می شوند.

هدف از بخش های مختلفی که در این دوره ارائه می شود چیست؟

اگر سترن زیر را برای شرکت در این دوره خلق کنید و زمان هایی که متوجه می شوید در گفتگو درگیر نیستید یا فکر می کنید چیزی که ارائه می شود به هدف دوره ربطی ندارد آن را به یاد بیاورید، این بستر به شما قدرت می دهد و شما را توانمند می کند تا به آنچه که برای تحقق قول دوره لازم است بپردازید.

هر چیزی که در این دوره به آن پرداخته می شود و شیوه ارائه آن، مخصوصاً به این منظور طراحی شده تا من به طور طبیعی راهبر را باشم و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی خودم باشد.

سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا
۲. چارچوب بسترهای
۳. محدودیت های هستی شناختی

سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند

اولین عنصر از سه عنصر ساختاری که این دوره را می سازد، استادی پیدا کردن در زیربنایی است که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری بر روی آن ساخته شده است. این زیر بنا از چهار عامل تشکیل شده است:

۱. شخصی از تمامیت بودن
۲. اصیل بودن
۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگتر از خود
۴. منشاء ... بودن

این چهار عامل، وقتی که در آنها استادی پیدا کنید، زیربنای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را شکل می دهند.

سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند

دومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازد، چارچوب بستری برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری است که بر روی زیربنایی که در اسلاید قبل معرفی شد بنا شده است.

به طور خلاصه چارچوب بستری، یک بستر منحصر به فرد برای راهبر و راهبری است. این بستر منحصر به فرد، وقتی در آن استادی پیدا کنید باعث می شود شما در هر موقعیت راهبری، به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد.

سومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازد، از میان برداشتن محدودیت هایی است که ابراز طبیعی تان را محدود یا تحریف می کند.

مروري بر تماميت

تمامیت برای یک شخص چیست؟

تمامیت برای یک شخص مربوط به حرف و کلام اوست، نه چیزی بیشتر و نه چیزی کمتر.

برای اینکه یک شخص تمامیت داشته باشد، حرف و کلام او باید (همانطور که کلمه integrity (تمامیت) در فرهنگ لغت تعریف شده است) تمام و کمال، بی عیب و نقص، دست نخورده، سالم و در شرایط کامل باشد.

حال سوال این است که در موضوع تمامیت، چه چیزی حرف و کلام شما را تشکیل می دهد؟

تمامیت: تعریف حروف شما

۱. آنچه گفتید انجام خواهید داد
۲. آنچه که می دانید باید انجام دهید
۳. آنچه تمام کسانی که می خواهید با آنها رابطه کارآمدی داشته باشید از شما انتظار دارند (درخواست های بیان نشده از شما)
۴. آنچه می گویید آنطور است
۵. آنچه که می گویید برایش می ایستید
۶. استاندارد های اصولی، اخلاقی و قانونی

تمامیت: تعریف حرف شما

۱. آنچه گفتید: هر آنچه گفتید انجام خواهید داد یا انجام نخواهید داد (و در صورت انجام دادن، انجام به موقع آن). (توجه: درخواست هایی که از شما می شود به حرف شما تبدیل می شود، مگر اینکه به موقع به آنها پاسخ داده باشید).
۲. آنچه می دانید: هر آنچه که می دانید باید انجام دهید یا می دانید که نباید انجام دهید، و در صورتی که باید انجام دهید، آن را به همان صورتی انجامش دهید که می دانید قرار است انجام شود (و همچنین انجام به موقع آن)، مگر اینکه به صراحت خلاف آن را گفته باشید.
۳. آنچه از شما انتظار می رود (درخواست های بیان نشده از شما): آنچه که تمام کسانی که می خواهید با آنها رابطه کارآمدی داشته باشید، از شما انتظار دارند یا درخواست می کنند که انجام دهید یا انجام ندهید (حتی وقتی به صراحت بیان نشده باشد)، و در صورت انجام دادن، انجام به موقع آن، مگر اینکه به صراحت خلاف آن را گفته باشید. (توجه: آنچه شما از دیگران انتظار دارید، برای شما حرف آنها نیست – در رابطه با دیگران شما باید درخواست های بیان نشده تان را به درخواست های واضح تغییر دهید).

تمامیت: تعریف حرف شما

۴. آنچه می گویید آنطور است: وقتی حرفی مبنی بر وجود چیزی یا وضعیتی در جهان به دیگران می زنید، حرف شما به این معنی هم هست که می خواهید مسئولیت این را بپذیرید که شواهد شما، ادعایی که کرده اید را برای دیگران موجه می کند.

۵. ایستادن برای چیزی: آنچه برایش می ایستید – یعنی آنچه می گویید زندگی تان درباره آن است و می توان برای آن، بی چون و چرا روی شما حساب کرد – چه آن را به صورت اعلام به یک یا چند نفر یا حتی خودتان ابراز کنید، و چه به دیگران اجازه دهید باور کنند شما برای چیزی ایستاده اید، بخشی از حرف شماست.

۶. استاندارد های اصولی، اخلاقی و قانونی: استاندارد های اصولی، اخلاقی و قانونی که شما به صراحت آنها را رد نکرده اید، بخشی از حرف شما هستند.

تمامیت به معنی حرمت گذاشتن به حرف تان است و حرمت گذاشتن به حرف تان یعنی

۱. عمل کردن به حرف تان، و به موقع [عمل کردن به آن]
یا

۱. هر موقع که به حرف تان عمل نکردید، به محض اینکه متوجه شدید به حرف تان
عمل نخواهید کرد (که شامل به موقع عمل نکردن به آن نیز می شود) به هر کسی
که از حرف شما اثری می پذیرد بگویید که:
 الف) به حرف تان عمل نخواهید کرد، و
 ب) در آینده به آن عمل خواهید کرد و زمان آن را مشخص کنید، یا
 اینکه بگویید اصلاً به آن عمل نخواهید کرد، و
 ج) چه کارهایی انجام خواهید داد تا با اثر و عواقبی که عمل نکردن به
 حرف تان (یا به موقع عمل نکردن به آن) بر دیگران می گذارد روبه رو
 شوید و به آنها رسیدگی کنید.

حرمت گذاشتن به حرف تان

به یاد داشته باشید در طول دوره، وقتی که قرار است به حرف تان عمل نکنید، حرمت گذاشتن به حرف تان (که با شروط محقق شدن قول دوره و قوانین بازی در دوره شروع می شود) به این معنی است که به محض اینکه متوجه شدید به حرف تان عمل نمی کنید، به ما اطلاع دهید و هر بهم ریختگی که برای خودتان و دیگران ایجاد می شود را بر طرف کنید. در حقیقت برای اینکه خودتان را به عنوان یک راهبر، قدرتمند و توانمند کنید، باید در حرمت گذاشتن به حرف تان سختگیر باشید – با خودتان، با کسانی که راهبری شان می کنید و کسانی که شما را راهبری می کنند. در نتیجه، این برای شما فرصتی است تا راهبر بودن و به عبارتی تمامیت داشتن را تمرین کنید. و به یاد داشته باشید که تمامیت یکی از چهار عامل زیربنایی برای راهبری است.

تحلیل هزینه/منفعت درباره قول دادن تان

زمان تحلیل هزینه/منفعت، زمانی است که شما دارید جوانب قولی که می خواهید بدھید را می سنجید. کار عاقلانه ای است که قبل از اینکه قولی بدھید، منافع آن را در مقابل هزینه های حرمت گذاشتن به آن، سبک و سنگین کنید. وقتی قولی می دهید، در واقع مثل این است که بگویید: "من آن را محقق خواهم کرد."

وقتی دارید انتخاب می کنید که دوره را ادامه دهید – که این، یعنی دارید قول می دهید به شروط محقق شدن قول دوره و قوانین بازی در دوره عمل می کنید- باید منافعی که از بودن در دوره محقق می کنید را در برابر هزینه های حرمت گذاشتن به آن شروط و قوانین بسنجید.

تحلیل هزینه/منفعت در زمان عمل کردن به حرف تان و هنگام حرمت گذاشتن به حرف تان

وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می رسد، مواردی هم وجود دارد که در آنها، انجام تحلیل هزینه/منفعت مناسب است.

با این حال، تحلیل هزینه/منفعت در زمان حرمت گذاشتن به حرف تان هرگز کار به جایی نیست. وقتی قولی دادید، اگر می خواهید تمامیت داشته باشید، هیچ حق انتخاب دیگری ندارید مگر اینکه به آن شکلی که ما وجه تمایز حرمت گذاشتن به حرف را مشخص کردیم، برای حرف تان حرمت قائل شوید.

تحلیل هزینه/منفعت در زمان حرمت گذاشتن به حرف تان، بعد از اینکه قولی دادید، نشان می دهد که قابل اعتماد نیستید و تضمین میکند که شما تمامیت نخواهید داشت.

با توجه به اینکه تمامیت یکی از چهار عامل زیربنایی راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری است، تمرين حرمت گذاشتن به حرف تان، فرصت مهمی است که این دوره در اختیارتان قرار داده است.

تمامیت و کارایی (performance)

همانطور که این مدل جدید از تمامیت نشان می دهد، تمامیت، حالت یا وضعیتی از تمام و کمال، بی عیب و نقص، دست نخورده، سالم و در شرایط کامل بودن است. چنین حالتی، شرط لازم و کافی برای "کارآمدی" است. و کارآمدی، شرط لازم برای کارایی است. در نتیجه واضح است که تمامیت، مجموعه فرصت‌ها برای "کارایی" را تعیین می کند.

با این وجود فقط کافی است نگاهی به روزنامه‌ها بیندازید تا متوجه شوید نبود تمامیت، تقریباً جهانی است. چطور چنین چیزی امکان دارد؟ پاسخ این است: این حقیقت که تمامیت، تعیین کننده فرصتی است که فرد برای "کارایی" دارد، توسط چیزی که (به نقل از رالز) به آن "پرده ناپیدایی" می گوییم، پنهان شده است. یازده عامل، این پرده ناپیدایی را ایجاد می کند.

پرده ناپیدایی

به عنوان مثال، یکی از عواملی که این پرده ناپیدایی را ایجاد می کند، خود فریبی است- خود فریبی که باعث می شود تقریبا همه ما باور کنیم تمامیت داریم. اگر مسلم بدانید که تمامیت دارید (و حتی برای اثباتش، موقعیت های مختلفی را که در آنها بوده اید مثال بزنید) عملاً "عدم تمامیت تان" را تضمین کرده اید.

در طول دوره، این فرصت را خواهید داشت تا این عامل را به همراه ده عامل دیگری که پرده ناپیدایی را می سازند، در خودتان ببینید. شما این عوامل را در متون پیش از دوره مطالعه کرده اید، و بعداً در طول دوره، دوباره برخی از آنها را مرور خواهیم کرد.

استادی پیدا کردن در یازده عاملی که پرده ناپیدایی را ایجاد می کنند، فرصتی اصیل در اختیارتان قرار می دهد تا تمامیت داشته باشید. و همانطور که قبلاً اشاره کردیم، بدون تمامیت بهتر است راهبر بودن را فراموش کنید.

نتیجه

"در چیزی استادی پیدا کردن" چیست؟

نتیجه "در چیزی استادی پیدا کردن" چیست؟

منظور از استادی پیدا کردن در یک چیز، این است که هر کاری لازم است انجام دهید تا آن چیز را "جزئی از کسی که هستید"، یعنی جزئی از ابراز طبیعی تان کنید. و این کاملاً با زمانی که چیزی را می دانید و می فهمید اما برای به کار بردن آن، باید آن را به یاد بیاورید (یا حداقل رابطه ای معرفت شناختی با آن داشته باشید)، متفاوت است.

وقتی در چیزی استادی پیدا کنید، به جای آنکه شما از آن استفاده کنید، آن چیز به اصطلاح از شما استفاده می کند.

یک لوله کش تازه کار، هر کاری که لازم است را انجام داده تا از آنچه کار می کند استفاده کند؛ در مقابل، لوله کش استاد، کسی است که آنچه کار می کند از او استفاده می کند.

وقتی چیز جدیدی را می دانید یا می فهمید (برایتان واضح است و می توانید به طور موثر آن را به کار ببرید)، کارکردن در دنیا را وسعت داده اید. در مقابل وقتی در چیزی استادی پیدا کرده اید، دنیایی که در آن کار می کنید را دگرگون کرده اید.

درباره دگرگونی دنیایی که در آن کار می کنید - خلق یک پارادایم جدید برای خودتان

توماس کوهن (Thomas S. Kuhn)، نویسنده کتاب ساختار انقلاب های علمی (۲۰۱۲، چاپ اول ۱۹۶۲)، در مبحث تحولی و پیشگامانه خود در مورد طبیعت واقعی گشودن یک پارادایم جدید، در این باره صحبت می کند که وقتی فرد برای خود به یک پارادایم جدید متعهد می شود، چه چیزهایی در معرض ریسک قرار می گیرند.

"آنها بخش هایی از علم عادی بودند، فرآیند پیچیده ای که همانطور که مشاهده کردیم، هدفش بهبود، گسترش و بیان پارادایمی است که از پیش وجود دارد. اما آن فرآیند پیچیده تفسیری (علم عادی) ... فقط می تواند یک پارادایم را بیان کند نه اینکه آن را تصحیح کند. پارادایم ها هرگز به وسیله علم عادی قابل تصحیح (تغییر) نیستند.

درباره دگرگونی دنیایی که در آن کار می کنید خلق یک پارادایم جدید برای خودتان

توماس کوهن (در ادامه)

"... و این (ناهنجری ها و بحران هایی که در پارادایم فعلی پدیدار می شوند) نه با تأمل و تفسیر، بلکه با رویدادی نسبتا ناگهانی و بی ساختار، مانند تغییر گشتالت، پایان می پذیرد. پس از آن، دانشمندان اغلب از "پرده ای که از جلوی چشم ها کنار می رود" یا "صاعقه ای" صحبت می کنند که معما می مبهم سابق را ناگهان "روشن" کرده و اجازه می دهد که اجزای آن به شیوه ای جدید دیده شوند، شیوه ای که برای اولین بار امکان ظهور جواب را می دهد. ... هیچ یک از معانی معمول واژه "تفسیر" برای توصیف این شهودهای ناگهانی که یک پارادایم جدید از دل آن متولد می شود مناسب نیستند. (ص. ۱۲۰-۱۲۳)

درباره دگرگونی دنیایی که در آن کار می کنید - خلق یک پارادایم جدید برای خودتان

کوهن مثالی از تغییر پارادایم می زند. جوزف پریستلی (Joseph Priestley)، در پارادایم کیمیاگری که بعدها رایج شد، توانست گازی را مشتق کند که آن را "هوای بدون آتش" نامید، در حالی که آنتوان لاوازیه (Antoine Lavoisier) زمانی که پارادایم کیمیاگری رایج را کنار گذاشت، همان گاز را به عنوان "اکسیژن" کشف کرد و راه دنیای جدیدی به نام علم شیمی را باز کرد.

این تغییر الگو این امکان را فراهم ساخت که لاوازیه به عنوان پدر علم شیمی شناخته شود و در نتیجه مواد جدید زیادی را کشف کند که در دنیای کیمیاگری در دسترس نبودند.

گشودن دنیایی جدید برای خودتان

کوهن در ادامه می گوید:

"با این حال، آیا واقعا لازم است آنچه که گالیله را از ارسطو و لاوازیه را از پریستلی جدا می کند را به عنوان تحولی در دیدگاه آنها توصیف کنیم؟ آیا این افراد وقتی به اشیاء یکسانی نگاه می کردند، چیزهای متفاوتی می دیدند؟ آیا منطقی است که بگوییم آنها تحقیقات شان را در دنیاهای متفاوتی دنبال می کردند؟ (ص ۱۲۰)

کوهن از کل این بحث به این جمع بندی رسید که:

"... گرچه دنیا با تغییر پارادایم تغییر نمی کند، ولی دانشمند از آن پس در دنیای متفاوتی کار می کند." (ص ۱۲۱) (تاكيد، اضافه شده است)

این دوره درباره این است که شما برای خودتان دنیایی را خلق کنید (کشف کنید) که اجازه می دهد راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی خودتان باشد.

گشودن دنیایی جدید برای خودتان

روی هم رفته، آینده یک شخص یا دیگر نهادهای انسانی، امتدادی از گذشته است (مسلمان چون این آینده مربوط به انسان و نهادهای انسانی است، برای "آشتفتگی" و "پیچیدگی" هم جایی باید گذاشت).

توجه داشته باشید که پیشرفت (تغییر)، عمدتاً بر پایه گذشته ساخته می شود و در نتیجه، امتدادی از گذشته است (یعنی به دیوار آجری شخص، آجری اضافه می کند که با بقیه آجرها جور در می آید). انسانها و دیگر نهادهای انسانی، قابل پیش بینی هستند، یا به قول شکسپیر: زندگی "با گامهای خرد و حقیر می خزد".

با این حال، گاهی اوقات چیزی در این میان تداخل ایجاد می کند و آینده ای ناپیوسته به وجود می آید، آینده ای که دیگر امتدادی از گذشته نیست. تا جایی که می توان گفت، تنها سه چیز است که این تداخل را ایجاد می کند: رفتارهای تصادفی، طبیعت، وقتی غیر قابل پیش بینی می شود و زبان، وقتی چیزی را به وجود می آورد که جهان بینی (مدل واقعیت) یا چارچوب مرجع (طرز فکر) فرد را بازبینی می کند، یا "بستر" فرد یا "ظهوری" که او هست را بازبینی می کند.

همانطور که توماس کوهن گفت

... گرچه دنیا با تغییر پارادایم، تغییر نمی کند، ولی دانشمند از آن پس در دنیای متفاوتی کار می کند.

لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

ما قول بسیار جسورانه ای داده ایم. هیچ کس قول نمی دهد که ... نفر این دوره شش روزه را در حالی ترک کنند که به طور طبیعی راهبر باشند و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی خودشان باشد.

و طبق تجربه مان از چندین بار ارائه این دوره، تضمین می کنیم که این قول، در نتیجه هیچ یک از موارد زیر برای شما محقق نخواهد شد: درباره هر چیزی که ارائه می شود شفاف باشید، بینش های خارق العاده داشته باشید، به شیوه های جدید فکر کنید، حرف های هوشمندانه ای به دیگران بزنید، مدل ها، تئوری ها و اطلاعات جدید را بفهمید، بر اساس سناریوها نقش بازی کنید، آنچه ارائه می شود را در این یا آن موقعیت به کار ببرید و غیره. آنچه به ما این امکان را می دهد که چنین قولی برای دوره بدھیم، این است که شما هر چیزی که در این دوره ارائه می شود را خودتان برای خودتان کشف کنید.

لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

آنچه یاد می گیرید، آنچه می فهمید و آنچه درک می کنید، همگی عالی هستند ولی جزئی از ابراز طبیعی تان نمی شوند.

اگر شما هم مثل ما هستید، مادرتان تا پنج سالگی شما هر آنچه لازم بوده بدانید تا انسان شایسته ای باشید را به شما یاد داده است. امیدواریم شما از این نظر شبیه ما نباشید که تمام دانستنی هایی که مادرمان به ما گفت هیچ تفاوتی در رفتارمان ایجاد نکرد.

در هر صورت اگر دانش برابر با ابراز طبیعی خود بود، هر مدرسی باید در عمل کردن به زمینه ای که تدریس می کرد، از همه بهتر می بود.

لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

پروفسور نوام چامسکی (Noam Chomsky) در سخنرانی خود در نشست جهانی نوآوری در آموزش، گفت:

"ویکتور وايسکوف (Victor Weisskopf)، يکی از بزرگ ترین فيزيك دانان قرن بیستم، به خاطر آنچه در کلاس های مقدماتی اش می گفت معروف بود. اگر از او می پرسیدند: "قرار است این ترم به چه چیزهایی بپردازیم؟"، جوابش این بود: "مهم نیست که به چه چیزهایی خواهیم پرداخت، چیزی که مهم است این است که شما چه چیزهایی را کشف می کنید."

"اگر بتوانید چیزها را کشف کنید، در مسیر "متفکری مستقل" شدن قرار گرفته اید، و این آن چیزی است که آموزش باید باشد." (نوام چامسکی، "تفکر مستقل از طریق کشف به وجود می آید")

لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

به علاوه، حتی افراد بسیار موفق هم اکثراً نمی توانند درباره موفقیت شان طوری صحبت کنند که آن موفقیت برای دیگران قابل دسترس شود.

چیزی که ما نمی بینیم این است که موفقیت آنها به احتمال زیاد، حاصل چیزی است که آنها خودشان برای خودشان کشف کرده اند، در نتیجه اگر بخواهیم بر اساس موفقیت آنها به موفقیت برسیم، باید آن چیزی که آنها برای خود کشف کرده اند را ما هم خودمان برای خودمان کشف کنیم.

وقتی به جای اینکه کشف دیگران را یاد بگیرید و آن را مثل دانش به کار ببرید، چیزی که باید کشف شود را خودتان برای خودتان کشف می کنید، نتایج آن در زندگی تان غافلگیر کننده خواهد بود.

منظور از کشف کردن برای خودتان چیست

آنچه در این دوره ارائه می شود، مانند انگشت اشاره است. چیزی که این انگشت به آن اشاره می کند، همان چیزی است که باید خودتان برای خودتان کشف کنید.

فقط درگیر و یا شیفتۀ این انگشت اشاره نشود، بلکه با آن چیزی که دارد به آن اشاره می کند، دست و پنچه نرم کنید (برای خودتان امتحانش کنید، و یا حتی اگر لازم بود واقعا برای خودتان خلقش کنید). در طول دوره، منظورمان از "برای خودتان امتحان کنید" و "برای خودتان خلق کنید" را شفاف خواهیم کرد و آن را به طور کامل در دسترس شما قرار خواهیم داد.

تعریف کشف کردن در فرهنگ لغت: "دريافتن، پی بردن به وجود چیزی، درک کردن" (وبستر ۱۹۹۱)

مقایسه با کلمات مترادف: "کشف کردن یعنی دریافتن چیزی که از پیش وجود دارد یا برای دیگران شناخته شده است، بر حسب تصادف یا بر اثر اکتشاف و غیره" متضاد: "از قلم انداختن، توجه نکردن، غفلت کردن" (وبستر ۱۹۹۱)

منظور از کشف کردن برای خودتان چیست

تنها راهی که می‌توان در استادی پیدا کردن در اینکه "درون زمین بازی بودن" چگونه است موثر بود، این است که خودتان برای خودتان کشف کنید که "درون زمین بازی بودن" چگونه است.

تبحر و استادی بیشتر ما از چیزهایی که در آنها تبحر و استادی داریم، از جایگاه تماشاچیان بوده است. یعنی فقط در مفاهیم و توصیفات دقیق درباره آنچه که درون زمین بازی در جریان است استادی پیدا کرده ایم.

شما می‌توانید درک مفهومی پرقدرتی درباره راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری آنطور که از جایگاه تماشاچیان دیده می‌شود داشته باشید، یا اینکه در راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری همانطوری که در زمین بازی وجود دارد استادی پیدا کنید.

تنها راه دسترسی به راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری همانطوری که درون زمین بازی وجود دارد، این است که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را، همانطوری که درون زمین بازی وجود دارد **خودتان برای خودتان کشف کنید**. این کار، چالش برانگیز خواهد بود و به تلاش و تقلای فکری و ذهنی، و شهامت احساسی نیاز دارد.

منظور از کشف کردن برای خودتان چیست

می دانیم آنچه از شما می خواهیم انجام دهید، راحت نیست و ممکن است برایتان سخت، اضطراب آور، آزاردهنده و حتی در برخی موارد تهدید کننده نمود پیدا کند. انجام دادن آنچه از شما می خواهیم، همواره به شهامت نیاز دارد.

بیشتر مردم هرگز خودشان را برای چیزی که برایشان اضطراب آور و آزار دهنده است به چالش نمی کشند، چرا که آن چیز، جهان بینی (مدل واقعیت) یا یکی از چارچوب های مرجع (طرز فکر) آنها را تهدید می کند. با این حال، اگر می خواهید در راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری استادی پیدا کنید، باید با آغوش باز آنچه لازم است را انجام دهید و هرگونه سختی که در این راه تجربه می کنید را بپذیرید.

به طور خلاصه، برای اینکه ما به قول مان عمل کنیم، و برای اینکه شما دوره را در حالی ترک کنید که به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد، باید آنچه در این دوره ارائه می شود را **خودتان برای خودتان کشف کنید**.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

۱. "در چیزی استادی پیدا کردن" چه شکلی است؟ اگر در زندگی تان در موضوعی استادی پیدا کرده اید، بگویید آن چیز چه بوده و با دیگران سهیم شوید که استاد بودن در آن چه شکلی بوده است.
۲. فهمیدن (درک مفهومی) چیزها چگونه است؟ کشف کردن چیزی که قبلا فهمیده اید چگونه است؟
۳. پرداختن به این دوره از منظر آنچه از قبل می دانستید، چه شکلی است؟ پرداختن به این دوره از منظر کشف و حیرت به چه شکل است؟

اطلاعیه های تدارکاتی

استراحت ناهار، روز اول

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 آنچه در قسمت قبل می خواستیم به آن بپردازیم، و نپرداختیم
 در مورد طبیعت و کارکرد انسان، دو واقعیت متمایز: واقعیت شخصی اول شخص،
 واقعیت عینی سوم شخص
 تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

لازمۀ استادی، برای خود کشف کردن است

۱. "در چیزی استادی پیدا کردن" چه شکلی است؟ اگر در زندگی تان در موضوعی استادی پیدا کرده اید، بگویید آن چیز چه بوده و با دیگران سهیم شوید که استاد بودن در آن چه شکلی بوده است.
۲. فهمیدن (درک مفهومی) چیزها چگونه است؟ کشف کردن چیزی که قبلا فهمیده اید چگونه است؟
۳. پرداختن به این دوره از منظر آنچه از قبل می دانستید، چه شکلی است؟ پرداختن به این دوره از منظر کشف و حیرت به چه شکل است؟

زندگی، زندگی کردن و شما

قدم بعدی در به طور طبیعی راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان چیست

می خواهیم شما را به یک پویش اصیل در مورد طبیعت و کارکرد زندگی، زندگی کردن و شما، هدایت کنیم.

به قول مارتین هایدگر (Martin Heidegger)، پویش اصیل در مورد بودن، همیشه " ویژگی نقض کردن به همراه دارد، چه نقض ادعاهای (برخواسته از) برداشت های روزمره، و چه نقض خود خشنودی (غفلت آلود) و بدیهیت کرخت شده ". (هایدگر، هستی و زمان، ص ۳۵۹)

بررسی طبیعت و کارکرد زندگی، زندگی کردن و شما

زندگی: وقتی درباره "زندگی" صحبت می کنیم، منظورمان جزی است که من و شما در آن زندگی می کنیم.

زندگی کردن: وقتی درباره "زندگی کردن" صحبت می کنیم، منظورمان تعامل فرد با زندگی است، یعنی تعامل من با زندگی و تعامل شما با زندگی. به طور خلاصه، من و شما، زندگی را زندگی می کنیم.

شما: وقتی در مورد "شما" صحبت می کنیم، منظورمان آن کسی است که زندگی برآش وجود دارد و کسی که زندگی می کند. (توجه داشته باشید که برای بیشتر ما، "شما" به معنی هر کسی است که وقتی می گوییم "من" با "منم"، به آن اشاره می کنیم و خیلی زود متوجه خواهیم شد که این موضوع چقدر محدود کننده است).

اگرچه مسلما موارد دیگری نیز در مورد هر یک از این وجه تمایزها وجود دارد، اما آنچه در این اسلاید آمده است، بیانی ساده و ابتدایی درباره معانی هر یک از این اصطلاحات تخصصی است که در قلمرو گفتگویی که در این بخش به آن می پردازیم، آمده است.

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

به بیان ساده می توان گفت که زندگی (چیزی که من و شما در آن زندگی می کنیم) از مواردی که به صورت های زیر برایمان نمود پیدا می کند ساخته می شود:

۱. چیزها
۲. دیگران
۳. موقعت ها

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

۱. جزهای

چیزها در زندگی، از مواردی که به صورت های زیر برای ما نمود پیدا می کند ساخته می شود:

- اشیاء فیزیکی و چیدمان و روابط آنها
- وجودهای کاملاً آگاهانه (به عنوان مثال، احساسات بدنی مثل درد؛ تصاویر و مفاهیم و ایده هایی که بدون آگاهی وجود ندارند؛ تجسمات؛ توهمنات)
- نهادهای اجتماعی، یا نهادهای فرهنگی، و یا شاید به بیانی ملموس تر نهادهای زبانی (مانند پول، ازدواج ، تنیس)
- موجودات غیر انسانی و گیاهان (با عرض پوزش سگ تان هم در این دسته قرار می گیرد)

۲. دیگران

۳. موقعت ها

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

۱. جزه‌ها

۲. دیگران

دیگران در زندگی از مواردی ساخته می‌شود که به صورت:

- افرادی که شما نیستند
برای شما نمود پیدا می‌کند.

۳. موقعت‌ها

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

۱. جزهای

۲. دیگران

۳. موقعیت ها

موقعیت ها در زندگی از رویدادهایی تشکیل شده است که به این صورت برایمان نمود پیدا می کند:

- آن دسته از رویدادهایی که روی هم رفته به نظر می رسد هویت متمایزی از یکدیگر دارند.

- ما در زندگی از موقعیتی به موقعیتی دیگر در حرکتیم

(روی این موضوع گیر نکنید که به نظر می رسد برخی موقعیت ها از بخش هایی تشکیل شده اند که به آن "زیر-موقعیت" گفته می شود، یا اینکه به نظر می رسد بعضی موقعیت های خاص تکرار می شوند، یا اینکه برخی موقعیت ها به صورت موقعیت های پراکنده شده در طول زمان شکل می گیرند.

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

به بیان ساده می‌توان گفت زندگی (چیزی که من و شما در آن زندگی می‌کنیم) از شرایطی ساخته می‌شود که به صورت‌های زیر برایمان نمود پیدا می‌کند:

۱. جزهای: اشیا فیزیکی، وجودهای کاملاً آگاهانه، نهادهای اجتماعی یا زبانی، موجودات غیر انسانی مثل گیاهان و دیگر جانداران

۲. دیگران: افرادی که شما نیستند

۳. موقعیت‌ها: آن دسته از رویدادهایی که روی هم رفته هویتی متمایز از یکدیگر دارند.

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

وقتی می گوییم "زندگی کردن"، منظورمان کارهای که فرد در زندگی، و اثراتی است که آن کارها بر زندگی می گذارد.

به عبارت دیگر، وقتی می گوییم "زندگی کردن"، منظورمان کارهای من و شما و اثراتی است که آن کارها، بر روی چیزها، دیگران، موقعیت ها و خودمان در زندگی می گذارد.

توجه داشته باشید که آنچه فرد در زندگی انجام می دهد، تاثیر دو جانه آشناز مانندی بر روی زندگی و زندگی کردن می گذارد.

به عبارتی، تاثیری که زندگی کردن ما (یعنی کارهایی که در زندگی انجام می دهیم) بر روی زندگی (چیزها، دیگران، موقعیت ها و خودمان) دارد، هم بر روی زندگی و هم بر روی زندگی کردن اثر می گذارد. بعضاً به این اثر ثانویه، به اصطلاح "عواقب ناخواسته" گفته می شود.

به این نکته نیز توجه داشته باشید که زندگی کردن، پویاست (حتی اگر در حال حاضر، ابراز بیرونی این پویایی، منفعل و یا حتی در پس زمینه باشد).

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

وقتی در مورد اینکه منظور از شما چیست عمیق تر میشویم، آنچه که به عنوان شما مدنظر است، به شیوه ای غنی تر و قدرتمند تر نمود پیدا خواهد کرد - به طوری که حتی آن شمایی که در عبارت زیر بیان شده است را متحول خواهد کرد.

در حال حاضر منظور ما از شما، آن کسی است که زندگی برآش وجود دارد، و آن کسی است که زندگی را زندگی می کند - و یا همانطور که بیشتر مردم فکر می کنند، وقتی کسی می گوید "شما"، منظورش آن جزئی است که وقتی می گوییم "من" یا "منم"، به آن اشاره می کنید.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

۱. منشاء هر چیزی، مغز من است

با توجه به این جمله که "هر چیزی که در شخصی که در صندلی من نشسته است می گذرد، منشاءش مغز من هست"، حداقل یک "خب آره ولی...", "پس این چی؟" یا "حالا اگه..." را در این مورد پیدا کنید.

۲. بررسی زندگی، زندگی کردن و شما پاراگراف زیر را برای خودتان کشف کنید:

توجه داشته باشید که کارهایی که فرد در زندگی انجام می دهد، هم بر روی زندگی و هم بر روی زندگی کردن، تاثیر دو جانبه آبشار مانندی دارد. به عبارتی، تاثیری که زندگی کردن ما (یعنی کارهایی که در زندگی انجام می دهیم) بر روی زندگی (چیزها، دیگران، موقعیت ها و خودمان) دارد، هم بر روی زندگی و هم بر روی زندگی کردن اثر می گذارد. بعضاً به این اثر ثانویه، به اصطلاح "عواقب ناخواسته" گفته می شود.

زندگی، زندگی کردن و شما، یکپارچه

توجه داشته باشید که این اسلاید، درباره طبعت بنیادی و اساسی "بودن" برای بشر، که متفاوت از نوع بودن خاص و لحظه به لحظه فردی (حالات و احوالات درونی) شخص است صحبت می کند. بعداً شما این را برای خودتان خواهید دید که زندگی، زندگی کردن و شما، نهایتاً طوری که زندگی می شوند، به صورت یکپارچه نمود پیدا می کنند. (توجه داشته باشید طوری که جزءها زندگی می شوند، با زندگی کردن به صورت مفهومی و فهم زندگی متفاوت است. زندگی کردن به صورت مفهومی، همان شیوه ای است که بیشتر مردم زندگی می کنند، حتی اگر به آن آگاه نباشند – جلوتر بیشتر به این موضوع می پردازیم).

زندگی، زندگی کردن و شما طوری که زندگی می شوند، به صورت یکپارچه نمود پیدا می کنند؛ برای یک انسان، موضوع این است که زندگی، زندگی کردن و شما طوری که زندگی می شوند در حالت تمام و کمالشان باشند.

زندگی، زندگی کردن و شما، یکپارچه

با توجه به چیزهایی که در اسلاید قبل گفته شد، وقتی در این قلمرو گفتگویی درباره "زندگی" صحبت می کنیم، منظورمان چیزها، دیگران و موقعیت هاست طوری که هر یک عملًا به شکلی که زندگی، زندگی می شود در تجربه شما نمود پیدا می کنند، نه به شکلی که آنها در مفاهیم، نمادها با تصاویر شما درباره چیزها یا افراد مختلف یا خودتان، وجود دارند.

و همینطور وقتی در این قلمرو گفتگویی در مورد "شما" صحبت می شود، منظورمان از شما، جدا یا مجزا از زندگی نیست، بلکه منظور شمایی است که با زندگی در تعامل است- یعنی در تعامل با چیزها، دیگران، خودتان و موقعیت ها.

نقل قولی درباره یکپارچگی زندگی، زندگی کردن و شما

پروفسور آلوا نو (Alva Noë ۲۰۰۸)، در یکی از برنامه های *talk Edge* می گوید: "... زندگی چیست؟ می توان به تمام انواع فرآیندهای شیمیایی، فرآیندهای متابولیک و فرآیندهای تولید مثل اشاره کرد که همه اینها، در جایی که زندگی هست حضور دارند. اما سوال این جاست که زندگی کجاست؟ شما نمی گویید که زندگی، چیزی است که درون یک موجود زنده وجود دارد.

زندگی، همان فرآیندی است که موجود زنده در آن دست اندکار است یا نقش دارد... اگر می خواهید زندگی را پیدا کنید، به پویایی تعامل حیوانات با دنیايشان توجه کنید. زندگی آنجاست. زندگی درون آن حیوان نیست. زندگی، آنطوری است که آن حیوان در دنیا هست." [پاراگراف بندی اضافه شده است]

سه نوع تعامل با زندگی، دیگران و خود

سه نوع متفاوت و متمایز برای تعامل با زندگی، دیگران و خود وجود دارد

نوع اول: زندگی عادی و روزمره ما و فقط گذراندن زندگی (حتی اگر با موفقیت همراه باشد) - یا به عبارت دیگر، اینکه زندگی را بدیهی فرض کنیم و قدرش را ندانیم.

- هایدگر (۱۹۲۷، ترجمه ۱۹۶۲، ص ۳۹۵) در مورد این نوع اول از تعامل چنین می گوید: "... ادعاهای (برخواسته از) برداشت های روزمره، یا خود خشنودی (غفلت آسود) و بدیهیت کرخت شده".

- این همچنین همان چیزی است که شکسپیر در مکبث به آن اشاره می کند: "روز به روز می خزد با گامهای خرد و حقیر".

- و پروفسور **Mark W. Muessel** (سال ۲۰۱۱، ص ۳) هم در دوره ای به نام "آگاهانه زیستن" درباره گذران عادی زندگی ما چنین می گوید "ویژگی های از خود بیخود شده، وادار شده، و نیمه هشیار [در] زندگی ما". [تاكید اضافه شده است]

سه نوع متفاوت و متمایز برای تعامل با زندگی، دیگران و خود وجود دارد

نوع اول : (ادامه)

اگر بخواهیم در مورد اولین نوع تعامل با زندگی، خود و دیگران به گونه ای شاعرانه تر صحبت کنیم، باید بگوییم که این نوع عبارت است از مواجهه شدن با زندگی به طور عادی، روز به روز، دقیقه به دقیقه و اکثرا مواجهه شدن با شرایط به طور روزمره و از موقعیتی به موقعیتی دیگر به صورتی که امتحان نشده است.

البته اغلب ما لحظاتی را تجربه کرده ایم که حواسمان تشدید شده – مانند موقعی که به شدت به چالش کشیده می شویم، یا تهدید می شویم و هوشیاری مان افزایش می یابد، یا مثلا زمان هایی که با تجربیات سنگین زندگی طبیعی مواجه می شویم، یا به طور ناگهانی، عمیقاً و به شدت تحت تاثیر تجربیات عزیزانمان قرار می گیریم.

سه نوع متفاوت و متمایز برای تعامل با زندگی، دیگران و خود وجود دارد

نوع دوم : مواجهه با زندگی به شکل فاصله گرفتن از زندگی، فاصله گرفتن از عمل زندگی کردن، و حتی فاصله گرفتن از خود، برای بدست آوردن تعاریف مفهومی از زندگی، زندگی کردن و خود.

خصوصیت دومین روش مواجهه با زندگی، برای هر چیزی توضیحی داشتن است (بدون توجه به اینکه توضیحات، به هیچ چیزی دسترسی نمی دهند).

هدف یا ثمرة نهایی روش دوم مواجهه با زندگی، فهمیدن و پس از آن توضیح دادن و در نهایت دانستن است.

سه نوع متفاوت و متمایز برای تعامل با زندگی، دیگران و خود وجود دارد

نوع سوم : رهایی در بودن و رهایی در عمل کردن، و مواجهه با زندگی در حال زندگی

تشبیهی از عینی / شخصی "در جایگاه تماشاچیان" / "درون زمین بازی"

عینی/شخصی

در جایگاه تماشاچیان / درون زمین بازی

دو راه متفاوت برای دسترسی به زندگی، زندگی کردن و خود

دو راه متفاوت برای دسترسی به زندگی، زندگی کردن و خود

دو راه متفاوت و متمایز برای دسترسی و در نتیجه درک زندگی، زندگی کردن و خود وجود دارد. این دو راه دسترسی و درک زندگی، زندگی کردن و خود عبارت اند از:

- ۱) "طوری که زندگی، زندگی کردن و خود "درون زمین بازی" تجربه می شوند، یا
- ۲) "طوری که زندگی، زندگی کردن و خود، از جایگاه تماساچیان مشاهده می شوند و در مورد آنها نظر داده می شود."

به بیان دقیق تر، "از جایگاه تماساچیان" یعنی دسترسی و درک زندگی، زندگی کردن و خود به شکلی که اینها توسط فرد مشاهده و سپس توصیف شده، از آنها برداشت هایی می شود و توضیح داده می شود (تئوری سوم شخص آنها)

در مقابل، "درون زمین بازی" یعنی دسترسی و درک زندگی، زندگی کردن و خود، علا در حال زندگی کردن (تجربه اول شخص آنها).

دو منظر متمایز در مورد
طبیعت و کارکرد انسان ها
و واقعیتی که
انسان ها در آن زندگی می کنند

دو منظر متمایز

به هر چیزی درباره طبیعت انسان ها و کارکرد انسان ها و درباره واقعیتی که در آن زندگی می کنند، می توان از منظر سوم شخص (عرصه عینی) و یا از منظر اول شخص (عرصه شخصی) پرداخت.

گرچه بیشتر ما با واژه "سوم شخص" و مترادف تقریبی آن یعنی "عینی" و واژه "اول شخص" و مترادف تقریبی آن یعنی "شخصی" آشنا هستیم، اما تعداد کمی از ما، دریافت عمیق و دقیقی از هر کدام از آنها به عنوان یک پدیده متمایز داریم. ما هر یک از این کلمات را به طور شفاف تعریف خواهیم کرد و مشخص می کنیم که به طور جدی، جای چه چیزی در درک ما خالیست.

فراتر از یک تعریف محضار، شما خواهید دید که این دریافت عمیق، سهم بسزایی در دسترسی و استادی شما در راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری دارد.

دو منظر متمایز:
منظور از سوم شخص چیست؟
منظور از اول شخص چیست؟

تمایز

دو منظر سوم شخص و اول شخص

به زبان ساده:

"سوم شخص" یعنی: قابل تایید توسط مشاهده مستقیم دیگران.

"اول شخص" یعنی: قابل دسترسی مستقیم فقط برای خود فرد، و غیر قابل تایید توسط مشاهدات مستقیم دیگران.

مثلا با استفاده از تجهیزات مختلف برای اسکن کردن، مغز شما و کارکرد آن با مشاهده مستقیم دیگران قابل تایید است. مغز شما و کارکرد آن، یک پدیده سوم شخص است.

در مقابل، محتوای آگاهی شما فقط برای خود شما به طور مستقیم قابل دسترسی است- و توسط مشاهدات مستقیم دیگران قابل تایید نیست. آگاهی شما یک پدیده اول شخص است.

تعريف "اول شخص"

در دستور زبان، "اول شخص" (فرد) به ضمیر "من" و "منم" اشاره دارد.

اما طوری که اول شخص در اینجا استفاده می شود، به تجربه شخصی فرد و چیزی که در منظر شخصی او ظهور پیدا می کند که به طور مستقیم در دسترس کس دیگری نیست و فقط به عنوان یک تجربه یا نگرش/دریافت برای خود فرد به طور مستقیم در دسترس است.

حتی وقتی فرد درباره تجربه یا نگرش/دریافت اول شخص خود صحبت می کند، بر روی آن تجربه یا نگرش/دریافت، احاطه معرفت شناختی (دانستنی) دارد که نمی تواند آن را با دیگران سهیم شود.

تعريف "سوم شخص"

در دستور زبان، "سوم شخص" به ضمیرهای "او"، "آن"، "برای او"، "آنها"، و "برای آنها" اشاره می کند.

اما طوری که سوم شخص در اینجا استفاده می شود، به تجربه ها یا مشاهداتی (نگرش/دریافت هایی) اشاره می کند که به جای اینکه محدود به تجربه یا مشاهده شخصی یک فرد باشد، به طور مستقیم برای همه قابل دسترسی است.

یا به بیانی تیزبینانه تر و دقیق تر، منظر سوم شخص، تجربه ها و مشاهداتی (نگرش/دریافت هایی) را در بر دارد که توسط تجربه یا مشاهدات مستقیم دیگران، قابل تایید هستند.

دسترسی که توسط هر یک از این
دو منظر متمایز، فراهم می شود:
دسترسی منظر سوم شخص
دسترسی منظر اول شخص

دسترسی که توسط دو منظر سوم شخص و اول شخص فراهم می شود

منظر سوم شخص، به واقعیت عینی دسترسی می دهد. برای اینکه چیزی عینی باشد، باید از منظر سوم شخص قابل تایید باشد. به عبارت دیگر، هر چیز عینی را می توان یک پدیده سوم شخص نامید.

منظر اول شخص، به واقعیت شخصی دسترسی می دهد. چیزی که شخصی است، از منظر سوم شخص قابل تایید نیست؛ فقط از منظر اول شخص قابل دسترسی است. به عبارت دیگر، هر چیز شخصی را می توان یک پدیده اول شخص نامید.

نیت از تمایز دادن بین منظر اول شخص و منظر سوم شخص این است که عدم تقارن موجود در دسترسی ما به جنبه هایی از دنیا، دیگران و خود را نشان دهیم. (Bayne و همکاران، ۲۰۰۹)

دو واقعیت متمایز: تعریف عینی تعریف شخصی

تعریف عینی و شخصی در دیکشنری

مهم است بدانید که تعاریف دیکشنری، تعاریف رایج (درک روزمره) هستند و در نتیجه گاهی اوقات دقت لازم را ندارند.

برای مثال، خواهید دید که برخی از اصطلاحات یکسان یا اصطلاحاتی که به نظر می‌رسد معنایشان بسیار نزدیک به یک چیز است، هم در تعریف عینی و هم در تعریف شخصی استفاده شده‌اند—مثلاً اصطلاح "طوری که مشاهده و دریافت می‌شود" هم در تعریف عینی و هم در تعریف شخصی استفاده شده است.

تعریف عینی و شخصی در دیکشنری

علاوه بر اصطلاحات یکسان یا مشابهی که هم در تعریف عینی و هم در تعریف شخصی استفاده شده است، آنچه در ادامه این پاراگراف به آن اشاره می‌شود، به سردرگمی میان این دو واقعیت متمایز می‌افزاید. واضح است که آنچه ما به صورت شخصی به آن آگاه هستیم، در هشیاری ما وجود دارد. اما چیزی که خیلی واضح نیست این است که آنچه به صورت عینی هم به آن آگاه هستیم در هشیاری ما وجود دارد. همانطور که عصب شناسی به نام کریستف کُخ (Christof Koch) در کتاب "آگاهی" می‌گوید (۲۰۱۲، ص ۲۳)، "بدون آگاهی، هیچ چیز وجود ندارد". آلبرت انیشتین در کتابی که با همکاری لئوپولد اینفلد (Leopold Infeld) نوشته است (اینشتین، اینفلد، ۱۹۳۸)، در مورد رابطه مبهم میان واقعیت شخصی و واقعیت عینی، چنین می‌نویسد:

"مفاهیم فیزیکی، مخلوقات آزادانه ذهن بشر هستند، و گرچه به نظر می‌رسد که به طور خاص توسط جهان بیرونی تعیین شده اند، اما اینطور نیست.

تعریف عینی در دیکشنری

عینی دیکشنری وبستر (برداشت شده در سال ۲۰۱۴)

یک "شیء، پدیده یا شرایط" بودن، یا مربوط و متعلق به آنها در عرصه تجربه محسوس، مستقل از فکر فردی، و قابل دریافت توسط همه مشاهده گران [قابل دسترسی برای سوم شخص]؛ داشتن واقعیتی مستقل از ذهن [مستقل از آگاهی]؛

بیان کردن یا پرداختن به واقعیت‌ها یا شرایط به همان صورتی که مشاهده و دریافت می‌شوند، بدون اینکه احساسات، تعصبات یا برداشت‌های شخصی، آن را تحریف کنند [عقیده و باور در آن دخیل نیست]"

به عبارتی دقیق‌تر و تیزبینانه تر:

عینی: آنچه که فارغ از اینکه کسی نسبت به آن هشیار یا آگاه باشد یا نباشد، همچنان وجود و کارکرد دارد. هر چیز عینی باید از منظر سوم شخص قابل دسترسی باشد، یعنی باید عاری از هرگونه عقیده، احساسات، باورها و چیزهایی از این قبیل باشد.

تعریف شخصی در دیکشنری

شخصی دیکشنری وبستر (برداشت شده در سال ۲۰۱۴):

خصوصیتی از واقعیت یا متعلق به آن، به شکلی که مشاهده و دریافت می شود، به جای اینکه مستقل از ذهن [وجود داشته] باشد.

شخصی دیکشنری وبستر نیوورلد (۱۹۹۸):

فلسفه: متعلق یا مربوط به نگرش/دریافت یا فهم چیزی توسط ذهن [یعنی وجود داشتن در تجربه خود آگاه فرد و در نتیجه قابل دسترسی فقط برای اول شخص] در مقابل واقعیت آن، مستقل از ذهن [یعنی مستقل از تجربه خود آگاه فرد]؛ روان‌شناسی: موجود در ذهن مشاهده گر یا ارگان‌های حسی یا نشأت گرفته از آنها، و در نتیجه غیر قابل بررسی یا تایید از بیرون یا توسط افراد دیگر [قابل دسترس فقط برای اول شخص، غیر قابل دسترس برای سوم شخص]

"شخصی"

تعریفی دقیق‌تر و تیزبینانه‌تر

شخصی: چیزی که فقط در خودآگاه فرد وجود دارد و نمی‌تواند به طور مستقیم توسط دیگران تایید شود.

گیج شدن در تشخیص عرصه چیزی که با آن سروکار دارید

تقریبا هیچ یک از ما، دریافت پر قدرت و کافی از عرصه عینی یا عرصه شخصی نداریم. این موضوع حقیقت دارد، با وجود اینکه بسیاری از ما، عینی و شخصی را به عنوان مفاهیم درک می کنیم و همچنین درک می کنیم که هر کدام از آنها، یک عرصه متمایز و متفاوت را توصیف می کنند. حتی گاهی اوقات چیزهای مختلف را علاوه بر عنوان شخصی یا عینی می بینیم و مشخصات آنها را توصیف می کنیم. با این حال، در عملکرد بی توجه و روزمره مان در زندگی، (به قول شکسپیر، زندگی "می خزد با گامهای خرد و حقیر")، معمولاً بین چیزی که عینی است و چیزی که شخصی است، تمایزی قائل نمی شویم.

علاوه بر این، ما غالبا بدون فکر، عینیت (واقعیت) را به دیدگاه های شخصی فردی مان درباره چیزهای مختلف نسبت می دهیم.

گیج شدن در تشخیص عرصه چیزی که با آن سرو کار دارید

این گیج شدن در تشخیص (هشیارانه آگاه بودن به) عرصه واقعی (عینی یا شخصی) چیزی که با آن سرو کار دارید (پدیده، برداشت، توضیح و یا مدلی که با آن سرو کار دارید)، باعث می شود اثرگذاری تان در پرداختن به هر آنچه با آن سرو کار دارید، به میزان قابل توجهی کاهش یابد.

به علاوه، این گیج شدن باعث می شود اغلب سهم بسزای بینش های موجود در یکی از عرصه ها را نبینید. بینش هایی که منجر به مدل دقیق تری از واقعیت عرصه دیگر برای شما می شود. و در نتیجه سهم بسزای آن بینش در اثرگذاری تان در آن عرصه را نخواهید دید.

چه چیزی مانع از آن می شود که ببینیم یک واقعیت شخصی وجود دارد

توجه داشته باشید که بیشتر مردم بدون فکر، بدیهی می دانند که آنچه به عنوان واقعیت در نظر می گیرند، همان چیزهای عینی است. و از سوی دیگر، برای بیشتر مردم آنچه عینی است واقعی است و در واقع تنها واقعیت است. این دور باطل تحریف شده، باعث می شود نتوانیم طبیعت و کار کرد واقعی پدیده های شخصی را ببینیم و مهم تر از آن، مانع از دیدن اینکه یک واقعیت شخصی وجود دارد می شود. [- واقعیتی که به تعبیری، همان واقعیتی است که در آن زندگی و کار می کنیم، و گاهی اوقات دنیای زندگی نامیده می شود]

یا اگر بخواهیم طوری بگوییم که دسترسی موثرتری به این موضوع فراهم کنیم، باید بگوییم در حالی که یک واقعیت عینی وجود دارد، واقعیت شخصی هم وجود دارد. این دو واقعیت، متمایز و مجزا هستند (اما روابط مهم معینی هم با هم دارند).

عرصه های عینی و شخصی از نظر هستی شناختی متمایز هستند

قبل از اینکه هر گونه گیجی ایجاد شود، بگذارید شفاف کنیم که ما، درباره معنویت یا ماوراء الطبیعه و از منظر دیگر در مورد "دوگانگی ماده" و یا حتی "دوگانگی خواص" صحبت نمی کنیم. موضوع صحبت ما، دو عرصه هستی شناختی متمایز است؛ یعنی عینی و شخصی از نظر هستی شناختی متمایز هستند. شما نمی توانید آگاهی (یک پدیده شخصی) را به کار کرد مغز (یک پدیده عینی) که اغلب دانشمندان می گویند علت آگاهی است محدود کنید. یعنی شما نمی توانید با محدود کردن واقعیت شخصی آگاهی به علت عینی آن، از واقعیت شخصی آگاهی خلاص شوید.

با این حال، این یعنی اینکه آگاهی خود شما، تجربه خود شما، که مسلمان فقط برای اول شخص به طور مستقیم قابل دسترسی و در نتیجه شخصی است، واقعی نیست.

ابزارهای متفاوت برای عینی و شخصی

در پرداختن به واقعیت شخصی، فرد نمی تواند به درستی از پدیده های عینی یا اصطلاحات روابط عینی یا توضیحات عینی یا امثال این موارد استفاده کند. به عنوان مثال، علیت یک پدیده اساساً عینی است (توجه داشته باشید که علت یا علیت حتی در واقعیت عینی نیز مورد شک و شبهه است چرا که برخی از دانشمندان بر جسته از کلمه "علت" استفاده نمی کنند و به جای آن در مورد رابطه هماهنگ بین یک پدیده با پدیده دیگر صحبت می کنند). از این رو به عنوان مثال، در پرداختن به واقعیت شخصی از کلمه "منشاء" استفاده می کنیم.

"در جایگاه تماشاچیان" در مقابل "درون زمین بازی"

به منظور اینکه تصویر واضح تری از طبیعت و کارکرد هر یک از این منظر های متمایز ارائه دهیم، اغلب از تشبیه "در جایگاه تماشاچیان" یا "از جایگاه تماشاچیان" برای "منظر عینی" (منظر سوم شخص)، و تشبیه "درون زمین بازی" برای "منظر شخصی" (منظر اول شخص) استفاده می کنیم.

می توان فکر کرد که تشبیه های "در جایگاه تماشاچیان" و "درون زمین بازی" مربوط به مسابقه تنسیسی هستند که در حال اتفاق افتادن در ورزشگاه است. درون زمین بازی، بازیکنان به صورت اول شخص و در تجربه شخصی در حال زندگی با بازی درگیر هستند. در جایگاه تماشاچیان، طرفداران و گزارشگران به صورت تجربه عینی سوم شخص با بازی درگیر هستند – یعنی در حال مشاهده کردن، توصیف کردن، نظر دادن، فهمیدن و توضیح دادن هستند.

"در جایگاه تماشاچیان" در مقابل "درون زمین بازی"

همانطور که قبل ام گفتیم، به هر چیزی که مربوط به انسان است، هم می توان از منظر عینی (منظر سوم شخص) و هم از منظر شخصی (منظر اول شخص) پرداخت. با استفاده از تشبیه "در جایگاه تماشاچیان" برای "منظر سوم شخص" و معادل آن "منظر عینی" و تشبیه "درون زمین بازی" برای "منظر اول شخص" و معادل آن "منظر شخصی"، می توان گفت:

هر چیزی که مربوط به طبیعت و کارکرد انسان است را می توان به دو صورت بررسی کرد: ۱) به صورتی که طبیعت و کارکرد انسان از جایگاه تماشاچیان نمود پیدا می کند، یا ۲) به صورتی که طبیعت و کارکرد انسان درون زمین بازی نمود پیدا می کند.

تفاوت میان اول شخص "درون زمین بازی" و سوم شخص "از جایگاه تماشاجیان"

طوری که طبیعت و کارکرد انسان ها برای کسانی که درون زمین بازی هستند نمود پیدا می کند، متمایز و بسیار متفاوت است از طوری که طبیعت و کارکرد انسان ها برای کسانی که در جایگاه تماشاجیان هستند نمود پیدا می کند.

این تفاوت، صرفاً یک منظر جدید یا نگاه کردن به همان چیز قبل اما به شیوه ای متفاوت نیست، بلکه شبیه به تفاوت چشمگیر میان یک دنیا و دنیای کاملاً جدید دیگری است.

تفاوت میان اول شخص "درون زمین بازی" و سوم شخص "از جایگاه تماشاجیان"

درون زمین بازی آنچه که فرد در رابطه با انسان به آن دسترسی دارد، طبیعت و کارکرد انسان به همان صورتی است که این دو در عمل، تجربه و به صورت لحظه‌ای زندگی می‌شوند.

این با آنچه که فرد **از جایگاه تماشاجیان** به آن دسترسی دارد، کاملاً متفاوت است. از جایگاه تماشاجیان، طبیعت و کارکرد انسان تنها به صورت **مشاهدات** وجود دارد، مشاهداتی که توصیف می‌شوند، درباره شان نظر داده می‌شود، و در نهایت فهمیده و توضیح داده می‌شوند.

توجه داشته باشید که آنچه از جایگاه تماشاجیان به آن پرداخته می‌شود، تجربه چیزهایی نیست که برای افراد درون زمین بازی اتفاق می‌افتد (یعنی آنچه درون زمین بازی در حال زندگی شدن است)، بلکه صرفا مشاهداتی از رفتارها و پیامدهایی است که نتیجه تجربه اول شخص در حال زندگی شخصی فرد درون زمین بازی است.

تفاوت میان منظر "درون زمین بازی" و منظر "در جایگاه تماشاجیان"

توجه داشته باشید که در جایگاه تماشاجیان، تقریباً همه فکر می کنند (در واقع بدیهی می دانند) که به آنچه در عمل، درون زمین بازی در حال اتفاق افتادن است، دسترسی دارند.

با این حال، آنچه عملاً در زمین بازی در حال اتفاق افتادن است، طوری که برای افراد درون زمین بازی اتفاق می افتد، بسیار متفاوت است با طوری که آنچه در زمین بازی در حال اتفاق افتادن است برای افراد در جایگاه تماشاجیان اتفاق می افتد.

خلاصه

از جایگاه تماشاچیان، تنها طوری می‌توان به طبیعت و کارکرد انسان دسترسی پیدا کرد که طبیعت و کارکرد انسان از جایگاه تماشاچیان مشاهده، توصیف، برداشت و توضیح داده می‌شوند و درباره شان نظر داده می‌شود. این یعنی از جایگاه تماشاچیان، طبیعت و کارکرد انسان تنها به صورت مفهومی قابل دسترسی هستند، نه به صورتی که اینها درون زمین بازی برای انسانی که در عمل درون زمین بازی است تجربه و زندگی می‌شوند – یعنی بودن درون زمین بازی و عمل کردن درون زمین بازی. با این حال، زبان معمول روزمره، ما را به این محدود می‌کند که از جایگاه تماشاچیان، درباره آنچه در عمل در زندگی اتفاق می‌افتد صحبت کنیم (به آن بپردازیم).

خلاصه (ادامه)

درون زمین بازی طبیعت و کارکرد انسان، طوری که بودن و عمل کردن توسط یک انسان در همان لحظه و درون زمین بازی تجربه و زندگی می شود، قابل دسترسی است. اما لازمه فراهم کردن دسترسی به طبیعت و کارکرد انسان ها طوری که عملاً درون زمین بازی تجربه و زندگی می شوند، به کارگیری یک قلمروی گفتگویی تخصصی است (اصطلاحات تخصصی که به شکل خاصی با یکدیگر در ارتباط هستند).

خلاصه (ادامه)

از جایگاه تماساچیان، دسترسی مفهومی به طبیعت و کارکرد انسان برای فرد فراهم می شود، و در نتیجه نوع بودن و عملکردی که فرد در نهایت به آن می رسد، چیزی جز فهمیدن یا درک مفهومی طبیعت و کارکرد انسان ها نیست – و این یعنی هیچ دسترسی مستقیمی به طبیعت و کارکرد انسان ها فراهم نمی شود.

از طرف دیگر، درون زمین بازی دسترسی تجربی و در حال زندگی به طبیعت و کارکرد انسان برای فرد فراهم می شود، در نتیجه فرد در نهایت دسترسی مستقیم و عملی به بودن و عملکرد انسان ها پیدا می کند.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

منشاء هر چیزی، مغز من است

با توجه به جمله: "هر آنچه که در شخصی که در صندلی من قرار دارد می گذرد، منشاء ش مغز من است"، حداقل یک "خب آره ولی"، "پس این چی"، یا "حالا اگه" را در این مورد پیدا کنید.

تمرين زمان استراحة

دو واقعیت متمانز

۱. منظور کریستوف کوخ از اینکه " بدون آگاهی هیچ چیز وجود ندارد" چه بود؟
بدون آگاهی چه چیزی وجود دارد؟
 ۲. وقتی این موضوع را در نظر می گیرید که دو واقعیت وجود دارد: واقعیت عینی و
واقعیت شخصی، چه چیزی برایتان باز می شود؟
 ۳. چه چیزی به طور عینی واقعی است؟
 ۴. چه چیزی به طور شخصی واقعی است؟

استراحت بعد از ظهر، روز اول

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرين زمان استراحت تان کشف کردید
 هرآنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم، اما نپرداختیم
 طبیعت و کارکرد انسان ها، دو واقعیت متمایز: واقعیت شخصی اول شخص، واقعیت
 عینی سوم شخص

مقدمه ای بر سه عنصر ساختاری بنیادی دوره راهبری
 انتخاب کردن، به شکلی که یک راهبر انتخاب می کند
 ماندن یا رفتن، انتخاب کنید
 تمرين زمان استراحت شما

آنچه در کامل کردن تمرین تان کشف کردید

منشاء هر چزی، مغز من است

با توجه به جمله: "هر آنچه که در شخصی که در صندلی من قرار دارد می گذرد، منشاء ش مغز من است"، حداقل یک "خب آره ولی"، "پس این چی"، یا "حالا اگه" را در این مورد پیدا کنید.

آنچه در کامل کردن تمرین تان کشف کردید

دو واقعیت متمایز

۱. منظور کریستوف کوخ از اینکه "بدون آگاهی هیچ چیز وجود ندارد" چه بود؟
بدون آگاهی چه چیزی وجود دارد؟
۲. وقتی این موضوع را در نظر می گیرید که دو واقعیت وجود دارد: واقعیت عینی و
واقعیت شخصی، چه چیزی برایتان باز می شود؟
۳. چه چیزی به طور عینی واقعی است؟
۴. چه چیزی به طور شخصی واقعی است؟

مقدمه ای بر اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا

۲. چارچوب بستره

۳. محدودیت های هستی شناختی

اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند

اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند، استادی پیدا کردن در چهار عاملی است که زیربنای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را شکل می دهند.

این چهار عامل عبارتند از:

- "شخصی" از تمامیت بودن
- اصیل بودن
- بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگتر از خود
- منشاء ... بودن

اگرچه ممکن است نقش یک راهبر به شما داده شود و حتی سمت راهبری و اختیارات و قدرت تصمیم گیری داشته باشد، اما بدون این زیربنا برای راهبر بودن، بهتر است عملاً راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را فراموش کنید.

اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند

در این دوره، فرصت منحصر بفردی برایتان فراهم می شود که شامل یک مسیر عملی است تا آنچه باید انجام دهید را با خودتان انجام دهید تا فردی از تمامیت باشید

اصیل باشید

بودن و عملکرد تان از چیزی بزرگ تر از خودتان نشأت بگیرد
منشاء... باشید

و هر یک از این موارد، ابراز طبیعی خودتان باشد.
با داشتن این فرصت، انتخاب اینگونه بودن با خودتان است.

مقدمه ای بر

دومین عنصر از سه

عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا
۲. چارچوب بسترهای
۳. محدودیت های هستی شناختی

چارچوب بستری: دومین عنصر ساختاری

چارچوب بستری که برای این دوره طراحی شده است، یک بستر منحصر بفرد برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، به طور طبیعی راهبر خواهید بود و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان خواهد شد. به عبارت دیگر، برای اینکه به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد موثر راهبری ابراز طبیعی تان باشد، راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری باید برایتان به عنوان بستری که از شما استفاده می کند وجود داشته باشد.

/ین همان چیزی است که این دوره درباره آن است – یعنی این دوره درباره این است که شما به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد.

منظورمان از "بستری که از شما استفاده می کند" در اینجا بستری است که این قدرت را دارد که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان را به شما بدهد.

جنبه های مختلفی که چارچوب بسترسی را تشکیل می دهند

چهار بخش چارچوب بستره

برای اینکه به طور طبیعی راهبر باشد و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد، راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری باید به عنوان بستره که از شما استفاده می کند برایتان وجود داشته باشد.

وقتی چهار جنبه چارچوب بستره را برای خودتان کشف کنید تا همگی به صورت یک کل در آیند، شما در این چارچوب بستره استادی پیدا خواهید کرد تا این بستره بستره شود که از شما استفاده می کند و شما به طور طبیعی راهبر خواهید بود و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان خواهد شد.

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

از متون پیش از دوره به یاد دارید که چهار جنبه از چارچوب بستری عبارت اند از: راهبر و راهبری، هر کدام از منظرها یا رویکردهای زیر:

- آنچه راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی هستند
- آنچه راهبر و راهبری به عنوان پدیده هستند
- آنچه راهبر و راهبری به عنوان قلمرو هستند
- آنچه راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی هستند

این چهار جنبه از چارچوب بستری، دومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی را تشکیل می دهند که این دوره را می سازند.

مقدمه ای بر سومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا

۲. چارچوب بستره

۳. محدودیت های هستی شناختی

سومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند

وقتی در بسته استادی پیدا کردید که به طور طبیعی راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان را به شما می دهد، کاری که باقی می ماند این است که آنچه ابراز طبیعی تان را محدود یا تحریف می کند را از سر راه "آن شکلی که تا به حال بودن شما شده" بردارید.

بیشتر ما فکر می کنیم طوری که هستیم و عمل میکنیم، ابراز طبیعی ما است. اما همانطور که خواهید دید، ابراز طبیعی ما در اصل یک رهایی محدود نشده برای بودن و عمل کردن است. متأسفانه این رهایی توسط محدودیت های هستی شناختی معینی، محدود و تحریف شده است که همراه با الگوهای معینی برای عملکرد، به بخشی از "آن شکلی که تا به حال بودن ما شده" تبدیل شده است.

در نتیجه این محدودیت ها بر رهایی مان، هر یک از ما در نوع بودن ها و عملکردهای شخصی و خاصی گیر کرده ایم که در برخی موقعیت ها به ما اجازه می دهند موفق شویم، و در موقعیت های دیگر، در بهترین حالت باعث می شوند دوام بیاوریم و متأسفانه در سایر موقعیت ها شکست

بخوریم.

"من هستم" در مقابل "آن شکلی که تا به حال، بودن من شده"

ببینید با دست و پنجه نرم کردن با تمرين زیر، چه چیزی برای خودتان کشف می کنید:

۱. ابتدا طوری که از قبل برای خودتان نمود پیدا می کنید را برای خودتان روشن کنید (آنچه که شاید اسمش را طوری که هستید، یا کسی که می دانید هستید، یا کسی که فکر می کنید هستید می گذارید). بیشتر ما برای خودمان به صورت "من ... هستم" نمود پیدا می کنیم که یعنی به عنوان یک شخص، آن کسی که هستیم نسبتا ثابت یا قطعی است.

چند نوع مختلفی که هستید را با نوشتن آنها توصیف کنید (مشخص کنید). جملات تان را با "من ... هستم" یا "من ... نیستم" شروع کنید.

به عنوان مثال "من باهوش هستم" یا "من باهوش نیستم"، یا "من بامزه هستم" یا "من دست و پا چلفتی هستم"، یا "من با غریبه ها راحت نیستم" یا "من از قدرت و سلطه بیزارم یا در مقابل آن مقاومت می کنم".

"من هستم" در مقابل "آن شکلی که تا به حال، بودن من شده"

۲. حال نمود جدیدی از خودتان را به عنوان "آن شکلی که تا به حال بودن من شده..." است" خلق کنید. یعنی آن کسی که به عنوان یک شخص هستید، بسیار انعطاف پذیرتر است تا اینکه ثابت یا قطعی شده باشد- یعنی شما در آن شکلی که هستید گرفتار نیستید.

جملاتی که در بخش اول این تمرین کامل کردید، یعنی جملاتی که با "من... هستم" یا "من... نیستم" شروع شد را بردارید و درباره همان خصوصیت یا ویژگی، جمله ای بنویسید که اینطور شروع می شود: "آن شکلی که تا به حال، بودن من شده ... است" یا "آن شکلی که تا به حال، بودن من نشده ... است".

۳. توجه کنید که آیا وقتی می گویید "من...هستم"، در مقابل وقتی که درباره همان خصوصیت یا ویژگی می گویید "آن شکلی که تا به حال، بودن من شده ... است"، تفاوتی در نمودی که خودتان برای خودتان دارید وجود دارد؟ همین کار را برای جملات "من ... نیستم" نیز انجام دهید.

"من هستم" در مقابل "آن شکلی که تا به حال، بودن من شده"

در تجربه تان از خودتان (طوری که برای خودتان نمود پیدا می کنید) وقتی گفتید "من...هستم" در مقابل تجربه تان از خودتان (طوری که برای خودتان نمود پیدا می کنید) وقتی درباره همان صفت یا ویژگی گفتید "آن شکلی که تا به حال بودن من شده...است" ، چه چیزی کشف کردید؟

طبیعت محدودیت های هستی شناختی

نگرشی/دریافتی و کارکردی ما

برخی از محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی و کارکردی که مجموعه فرصت های ما برای بودن و عمل کردن را محدود می کنند، ذاتی هستند و در همه مردم وجود دارند - (بدون هیچ مداخله موثری) نتیجه شیوه کارکرد مغز ما هستند. سایر این موانع، شخصی و فردی بوده و نتیجه سابقه و تجربه شخصی فرد هستند. نکته اینجاست که تا وقتی که این محدودیت ها از سر راه تان برندارید، به انواع بودن و عمل کردنی که خارج از "آن شکلی که تا به حال بودن شما شده"، یعنی خارج از مجموعه فرصت های شخصی فعلی تان برای بودن و عمل کردن وجود دارند، دسترسی نخواهید داشت.

بدون پرداختن به این محدودیت ها که بر سر راه نوع بودن و عمل کردن شما قرار گرفته اند، شاید در برخی از موقعیت های راهبری، "آن شکلی که تا به حال بودن شما شده" کافی باشد، اما در بسیاری از موقعیت های دیگر کافی نیست- یا اگر هم کافی باشد بهترین نیست، یعنی تا آن حدی که میتواند، اثرگذار نخواهد بود.

استراتژی که به کار می بریم تا با

"آن شکلی که تا به حال بودن ما شده" دوام بیاوریم

در سال های شکل گیری مان، تقریباً همه ما شروع به شکل دادن استراتژی خاصی برای فرار از شکست خوردن می کنیم و همانطور که در زندگی پیش میرویم، به این استراتژی متکی هستیم.

نیمه اول این استراتژی، تلاشی است برای فرار از شکست خوردن، با به سادگی فاصله گرفتن از موقعیت هایی که با "آن شکلی که تا به حال بودن ما شده" جور در نمی آید (با مجموعه ثابت ما برای بودن و عمل کردن جور در نمی آید).

نیمه دیگر این استراتژی، تلاشی است برای موفقیت با بهتر کردن آن مجموعه ثابت برای بودن و عمل کردن و جستجوی فرصت هایی که در آنها با استفاده از همین مجموعه ثابت موفق هستیم.

با توجه به اینکه راهبران نمی توانند موقعیت هایی که نیاز به راهبری دارند را انتخاب کنند، اگر می خواهید راهبر باشید، این استراتژی کار نخواهد کرد.

استراتژی که به کار می بریم تا با "آن شکلی که تا به حال بودن ما شده" دوام بیاوریم

در طول دوره، فرصت هایی برای شما فراهم می کنیم تا محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی و کارکردی شخصی را شناسایی و آنها را از سر راه بردارید (یا حداقل به میزان قابل توجهی قدرت آنها را کم کنید). این محدودیت ها، انواع بودن و عمل کردنی که برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری در هر موقعیتی بسیار مهم و حیاتی هستند را محدود می کنند.

تحقیق قول این دوره

۱. در صورتی که در چهار عاملی که زیر بنای لازم برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را به شما می دهند (تمامیت، اصیل بودن، نشأت گرفتن بودن و اعمال مان از چیزی بزرگ تر از خودمان، منشاء بودن)، استادی پیدا کرده باشید و
۲. در چارچوب بسترهای راهبر و راهبری، به عنوان بسترهای که به طور طبیعی راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان را به شما می دهد استادی پیدا کرده باشید و
۳. به طور موثر به محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی و کارکردی که ابراز طبیعی تان را محدود یا تحریف می کند، پرداخته باشید

در این صورت شما قول این دوره را محقق کرده اید.

ماندن یا رفتن، انتخاب کنید

ماندن یا رفتن، انتخاب کنید انتخاب شامل قول دادن شماست

ما قول های جسورانه ای برای دستاوردهایی که از شرکت در این دوره به دست می آورید، داده ایم. قول ما به شما این است که به آن قول های جسورانه عمل می کنیم. اما اگر می خواهید آن قول ها را برای خودتان محقق کنید، باید برای شروط لازم برای تحقق قول هایی که داده ایم و برای قوانین بازی در دوره حرمت قائل شوید. انتخاب اینکه در دوره بمانید، به این معنی است که به هم دوره ای ها، به ما و از همه مهم تر به خودتان قول (کلام) داده اید، که به آن شروط و قوانین بازی در دوره عمل خواهید کرد. و اینکه قول (کلام) می دهید برای حرف تان حرمت قائل شوید- این قول از هم اکنون شروع می شود و تا پایان دوره ادامه خواهد داشت.

آنچه قول می دهید را متعلق به خودتان کنید

برای اینکه بتوانیم به قولی که از شرکت در دوره به شما دادیم عمل کنیم، اگر شما انتخاب کنید که در دوره بمانید، باید درباره قولی که می دهید (حرفی که می زنید) کاملاً روشن و شفاف باشید و از آن جایگاه عمل کنید.

شما احتمالاً به شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره، طوری گوش داده اید که انگار مال ما هستند و ما از شما می خواهیم در مورد آنها قول بدهید.

ولی اگر شروط و قوانین بازی در دوره را متعلق به خودتان کنید – یعنی آنها را حرف خودتان کنید نه حرف کس دیگری که صرفاً با آن توافق می کنید – متوجه خواهید شد که خودتان را قدرتمند و توانمند ساخته اید تا برای آن حرف ها حرمت قائل شوید.

در واقع برای اینکه به عنوان یک راهبر خودتان را قدرتمند و توانمند کنید، باید تمام چیزهایی که با آنها "توافق" می کنید را متعلق به خودتان کنید، پس این فرصتی برای شماست تا راهبر بودن را تمرین کنید.

طوری انتخاب کنید که یک راهبر انتخاب می کند

احتمالاً امروز به دلایل مختلفی در این اتاق هستید، اما حالا وقت این است که تمام آن دلایل را کنار بگذارید و واقع انتخاب کنید. بودن یا نبودن تان در دوره را مال خودتان کنید به جای اینکه بودن یا نبودن تان در دوره، متعلق به شرایط یا دلایل تان باشد- "من انتخاب میکنم که در این دوره باشم" یا "من انتخاب می کنم که در این دوره نباشم".

به عبارت دیگر، نهایتاً این شما هستید که انتخاب می کنید، نه شرایط و دلایلتان. دلایل شما (هرچه قدر هم موجه باشند) شما را متعهد نمی کنند، فقط شما هستید که می توانید خودتان را متعهد کنید.

و تا زمانی که قدرت و توانایی این را بدست نیاورده اید که خودتان را به گونه ای اصیل متعهد کنید، بهتر است موثر بودن به عنوان یک راهبر را فراموش کنید. برای اینکه متعهد باشید باید بدانید چه چیزی این متعهد بودن را خلق می کند و برای همین است که ما منشاء متعهد بودن - یعنی معنای انتخاب به گونه ای اصیل - را برایتان روشن می کنیم.

منظور از انتخاب به گونه ای اصیل چیست؟

معنای انتخاب به گونه ای اصیل، با رسیدن به نتیجه با دلیل و منطق فرق می کند. دیکشنری وبستر انتخاب را اینگونه تعریف می کند: "برگزیدن با رهایی و بعد از بررسی"؛ توجه داشته باشید که می گوید: "بعد از بررسی" نه "بر اساس یا در نتیجه بررسی".

مسلمراهبران موثر هم استدلال می کنند تا سرانجام انتخاب کنند، اما در نهایت آن انتخاب مال خودشان است نه دلایلشان. این موضوع در تعریف دیکشنری هم منعکس شده است که بررسی(دلایل) را در انتخاب کردن به حساب آورده است. اما این تعریف نمی گوید که انتخاب کردن یعنی براساس یا در نتیجه بررسی (دلایل) برگزیدن. انتخاب کردن یعنی با رهایی برگزیدن، یعنی رها از دلایل تان.

برگزیدن با رهایی، آنچه برگزیده اید را به شکلی در می آورد که ابراز طبیعی تان با آن هم راستاست.

انتخاب اینکه راهبر باشید یا نباشید

این که انتخاب می کنید در این دوره بمانید، به معنای واقعی یعنی اینکه انتخابی اصیل می کنید که یک راهبر باشید. این وجه تمایز- انتخاب اصیل- در مورد راهبر و راهبری بسیار کلیدی است.

اگر قرار است راهبر باشید، هر بار که با فرصتی برای راهبری کردن مواجه می شوید، برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری باید در عمل انتخاب کنید که یک راهبر باشید. و منظورمان از انتخاب، دقیقاً همان معنایی است که در این اسلایدها درباره اش صحبت کردیم.

برای آن که به گونه ای اصیل انتخاب کنید، باید همان قدر که در بله گفتن رها هستید، در نه گفتن هم رها باشید. و برای آن که این رهایی را به خودتان بدهید، باید دلایلتان را (هر قدر هم که موجه باشند) کنار بگذارید و صرفاً یکی از دو گزینه بله و خیر را انتخاب کنید. حتی اگر دلیل شما این باشد که راهبری بر شما تحمیل شده است یا این که فقط ملزم به راهبری هستید، برای آن که مؤثر باشید باید آن دلیل را کنار بگذارید و راهبری کردن را انتخاب کنید.

انتخاب شما به عنوان ابراز خودتان، نه دلایلتان

وقتی بر اساس انتخاب خودتان راهبر باشید و عمل کنید، اگر آنچه "انتخاب کردید" ابراز دلایل شما برای آن انتخاب باشد به جای ابراز خود شما (حرف شما)، خواهید دید که تعهد تان نسبت به آنچه انتخاب کرده اید ضعیف است، و بدون متعهد بودن، خواهید دید که عمل کردن با قدرت و تمامیت بر اساس انتخاب تان بسیار سخت خواهد بود.

علاوه بر این، راهبرانی که انتخاب هایشان در دلایلشان نهفته است، واقع بینی لازم برای اینکه با شفافیت، طوری که انتخاب هایشان پیش می رود را ببینند را از دست می دهند، و همچنین بی طرفی لازم برای اینکه به طور موثر و مداوم انتخاب هایشان را مدیریت کنند را نیز نخواهند داشت. انتخاب بر اساس دلایل تان، منجر به نیاز شما به محق بودن درباره انتخاب تان می شود و این شما را در انتخاب تان گیر می اندازد. دلایلی که برای اینجا بودن دارید را از سر راه بردارید. دلیل داشتن بد نیست اما اکنون می خواهید اینجا باشید چون شما انتخاب می کنید که اینجا باشید.

راهبران برای آنچه که انتخاب کرده اند می ایستند

برای آن که راهبر باشید، باید انتخاب هایتان را مال خودتان کنید. یعنی گرچه راهبران احتمالاً استدلال می کنند تا انتخاب کنند، اما وقتی در نهایت انتخاب می کنند، خودشان را انتخاب کننده می کنند، نه دلایل شان را - پس این هم فرصت دیگری است تا راهبر بودن را تمرین کنید.

راهبر بودن آسان نیست، پس به آن عادت کنید. اینکه بتوانید انتخاب کنید و به انتخاب هایتان پایبند باشید امری مهم در راهبری است. پس اگر می بینید که دارید دلایل یا بهانه هایی می آورید که بگویید واقعاً قولی نداده اید یا بگویید برایتان بیش از حد سخت است یا ارزشش را ندارد، از همین جا شروع کنید و به خودتان سخت بگیرید. این دلایل و بهانه ها نشانه کسانی است که راهبر نیستند و به عنوان راهبر شکست می خورند. باید بدانید که این کار چالش برانگیز خواهد بود، خصوصاً زمان هایی که دوره برایتان سخت می شود.

در ضمن، راهبر بودن با راهبر زندگی خودتان بودن شروع می شود. از الان تا پایان دوره، فرصت هایی پیدا می کنید تا راهبر زندگی خودتان باشید.

خلاصه

انتخاب اینکه در این دوره باشید بدین معناست که انتخاب می کنید با هر یک از هم دوره ای هایتان و با ما وارد یک مشارکت شوید، مشارکتی که بر پایه قول های ما به یکدیگر و قول ما برای حمایت از یکدیگر در حرمت گذاشتن به آن قول هاست.

شما می توانید روی ما حساب کنید که برای حرفی که می زنیم حرمت قائل می شویم. و اگر شما برای حرفتان، مبنی بر عمل کردن به شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره، حرمت قائل شوید - و هم دوره ای هایتان را در این کار حمایت کنید و اجازه دهید آنها هم شما را در این کار حمایت کنند - وقتی از دوره بیرون می روید، عملا راهبر هستید و هر آنچه برای عملکرد موثر راهبری لازم است را با خود خواهید داشت.

امروز انتخاب می کنید در این دوره بمانید یا بروید. اگر تا قبل از فردا صبح انتخاب کنید که در دوره نمانید، از مبلغی که پراخت کرده اید هزینه شرکت در دوره به شما بازگردانده می شود. و اگر نماندن در دوره را انتخاب کنید، به هیچ وجه بد نیست.

این دوره برای چه کسانی است

اگر برای چیزی جز راهبر بودن اینجا هستید، و نمی خواهید هر چیزی در مورد خودتان (شامل چیزهایی که می دانید) و هر چیزی که بر سر راه راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری تان قرار گرفته است را در معرض خطر قرار دهید، شما نباید در این دوره باشید.

این دوره برای کسانی نیست که صرفاً کنجدکاو هستند، یا فقط می خواهند ببینند چه چیزی در این دوره است. شما باید به عنوان یک شرکت کننده کامل در این دوره حضور داشته باشید. و یک شرکت کننده کامل بودن، یعنی احتمالا هزینه کردن "آن کسی که تا به حال، بودن شما شده"، یعنی کسی که بودنش برایتان راحت شده است.

اینجا برای کسی که به گونه ای اصیل متعهد نشده با هر چیزی که لازم است دست و پنجه نرم کند تا با رهایی آن کسی باشد که برای راهبر بودن لازم است، جای مناسبی نیست.

انتخاب اینکه در دوره بمانید یا نه

امروز عصر فرصت دارید که انتخاب کنید در دوره بمانید یا خیر. اگر فردا صبح به دوره بازگردید به این معنی است که انتخاب کرده اید دوره را کامل کنید. به علاوه اگر فردا صبح به دوره بازگردید، به این معنی نیز خواهد بود که قول می دهید به شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره حرمت بگذارید. اگر سؤالی دارید یا برای این که انتخاب کنید در دوره باشید یا نباشید به صحبت با مربیان نیاز دارید، می توانید با پروفسور جنسن یا هر یک از مربیان دیگر گفتگو کنید.

انتخاب اینکه در دوره بمانید یا نه

اگر انتخاب کردید که در دوره نباشید، لطفاً تا فردا صبح قبل از این که دوره شروع شود، با Anne در میز پذیرش صحبت کنید. آن وقت می توانید برای آن که از مبلغ پرداخت شده، هزینه دوره به شما بازگردانده شود هماهنگی های لازم را انجام دهید.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

انتخاب کردن، طوری که یک راهبر انتخاب می کند

الف) این تجربه را امتحان کنید تا تفاوت میان طوری که حرف تان در دو موقعیت زیر برایتان نمود پیدا می کند را ببینید:

- وقتی انتخاب کرده اید
در مقابل
- وقت هایی که صرفا توافق می کنید یا به سادگی می پذیرید (کنار می آید)

۱. جزوه ای که درباره شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره دریافت کرده بودید را بیاورید.

در مورد دو شرط اول تحقق قول دوره، قول بدهید که برای آنها حرمت قائل می شوید. برای این کار، جمله ای که در اسلاید بعد آمده را کامل کنید و آن را با صدای بلند برای یار تان بخوانید.

آزمایش‌های زمان استراحت

"من انتخاب می‌کنم که به شما، مربیان دوره، سایر شرکت‌کنندگان و به خودم قول بدhem که... و من به شما قول می‌دهم که برای این حرف حرمت قائل شوم."

جای خالی (....) را با چیزی که برایش قول می‌دهید پر کنید - برای مثال هر یک از دو شرط اول برای تحقق قول دوره.

۲. اکنون دو حالت زیر را با هم مقایسه کنید:
طوری که حرف تان برایتان نمود (ظهور) پیدا می‌کند وقتی توافق کرده اید یا پذیرفته اید یا کنار آمده اید (طوری که احتمالاً متون پیش از دوره را می‌خواندید)

در مقابل

طوری که حرفتان برایتان نمود پیدا می‌کند وقتی که انتخاب می‌کنید قول بدھید و در عمل هم قول می‌دهید.

آزمایش های زمان استراحت

۳. اگر انتخاب شرایطی که با آن کار می کردید به عنوان حرف تان، سبب شد که آن شرایط به صورتی متفاوت برایتان نمود پیدا کند، به این تفاوت در تجربه تان توجه کنید (هر تفاوتی در حالت یا وضعیت ذهنیتان، احساسات یا عواطفتان، حس های بدنی و یا افکارتان). آنچه می بینید را با یارتان سهیم شوید.
۴. این موضوع را برای خودتان روشن کنید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بستری که شما برای این شروط و قوانین داشته اید تغییر کرده است. همچنین برای خودتان روشن کنید که استفاده ویژه ای از زبان بود که رابطه ای پرقدرت تر با آن شروط و قوانین و ضمنا با حرف تان را به شما داد.

آزمایش های زمان استراحت

ب) انتخاب کنید که این دوره را کامل کنید یا انتخاب کنید که این دوره را کامل نکنید.

انتخاب کنید که این دوره را کامل کنید یا انتخاب کنید که این دوره را کامل نکنید. و طوری انتخاب کنید که یک راهبر انتخاب می کند.

این موضوع را برای خودتان روشن کنید که اگر انتخاب کنید در این دوره باشید، یعنی انتخاب کرده اید که قول بدهید برای شروط لازم برای محقق شدن قول این دوره حرمت قائل شوید و انتخاب کرده اید که قول بدهید برای همه قوانین بازی در دوره نیز حرمت قائل شوید.

یادآوری: اگر انتخاب کردید که در دوره نباشید، لطفا قبل از این که دوره فردا صبح شروع شود، به *Anne Maureen* در میز پذیرش مراجعه کنید. آن وقت می توانید برای آن که از مبلغی که پرداخته اید هزینه دوره به شما بازگردانده شود، هماهنگی های لازم را انجام دهید.

آزمایش‌های زمان استراحت

ج) تمرین اختیاری: این آزمایش را با انتخاب زندگی خودتان انجام دهید

۱. ببینید در زندگی تان چه کارهایی هست که احساس می‌کنید مجبور به انجام آنها هستید یا بر اساس مجموعه‌ای از دلایل آنها را انجام می‌دهید. سه مورد از آنها را بنویسید.
۲. برای انجام این آزمایش، هر یک از آن سه کار که می‌گفتید مجبور به انجام آنها هستید (یا در مورد شان هیچ "انتخابی" ندارید) را انتخاب کنید اما این انتخاب را به شیوه‌ای که انتخاب کردن را تمایز دادیم انجام دهید. حال آنها را به عنوان چیزهایی که خودتان انتخاب می‌کنید انجام دهید بنویسید. ("من انتخاب می‌کنم که ...")
۳. اکنون ببینید آیا تجربه شما از هر یک از این سه مورد به گونه‌ای متفاوت برایتان نمود (ظهور) پیدا می‌کند؟

آزمایش‌های زمان استراحت

ج) این آزمایش را با انتخاب زندگی خودتان انجام دهید (ادامه)

۴. اگر انتخاب هر یک از این سه مورد به عنوان حرف تان، سبب شد که آنها به صورتی متفاوت برایتان نمود پیدا کنند، به این تفاوت در تجربه تان توجه کنید (هر تفاوتی در نگرش یا حالت روحی تان، عواطف یا احساسات تان، حس‌هایی که در بدن خود دارید، یا افکارتان). آنچه می‌بینید را با یارتان سهیم شوید.

۵. این موضوع را برای خودتان روشن کنید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بستری که شما برای این شروط و قوانین داشته اید تغییر کرده است. همچنین برای خودتان شفاف کنید که استفاده ویژه‌ای از زبان بود که رابطه‌ای پرقدرت تر با آن شروط و قوانین و ضمناً با حرف تان را به شما داد.

پایان روز اول

صبح روز دوم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

هر آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 هرآنچه در جلسه قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم
 قدرت بستر در استفاده کردن از شما - برشی عمیق تر: قدرت بستر و تأثیر آن بر نوع
 بودن و عملکرد شما
 کار گروهی
 تمرین

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

انتخاب کردن، طوری که یک راهبر انتخاب می کند

الف) این تجربه را امتحان کنید تا تفاوت میان طوری که حرف تان در دو موقعیت زیر برایتان نمود پیدا می کند را ببینید:

- وقتی انتخاب کرده اید

در مقابل

- وقت هایی که صرفا توافق می کنید یا به سادگی می پذیرید (کنار می آید)

۱. جزوه ای که درباره شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره دریافت کرده بودید را بیاورید.

در مورد دو شرط اول تحقق قول دوره، قول بدھید که برای آنها حرمت قائل می شوید. برای این کار، جمله ای که در اسلاید بعد آمده را کامل کنید و آن را با صدای بلند برای یارتان بخوانید.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

"من انتخاب می کنم که به شما، مربیان دوره، سایر شرکت کنندگان و به خودم قول بدهم که... و من به شما قول می دهم که برای این حرف حرمت قائل شوم."

جای خالی (....) را با چیزی که برایش قول می دهید پر کنید - برای مثال هر یک از دو شرط اول برای تحقق قول دوره.

۲. اکنون دو حالت زیر را با هم مقایسه کنید:
طوری که حرف تان برایتان نمود (ظهور) پیدا می کند وقتی توافق کرده اید یا پذیرفته اید یا کنار آمده اید (طوری که احتمالاً متون پیش از دوره را می خواندید)

در مقابل

طوری که حرفتان برایتان نمود پیدا می کند وقتی که انتخاب می کنید قول بدهید و در عمل هم قول می دهید.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

۳. اگر انتخاب شرایطی که با آن کار می کردید به عنوان حرف تان، سبب شد که آن شرایط به صورتی متفاوت برایتان نمود پیدا کند، به این تفاوت در تجربه تان توجه کنید (هر تفاوتی در حالت یا وضعیت ذهنیتان، احساسات یا عواطفتان، حس های بدنی و یا افکارتان). آنچه می بینید را با یار تان سهیم شوید.

۴. این موضوع را برای خودتان روشن کنید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بستری که شما برای این شروط و قوانین داشته اید تغییر کرده است. همچنین برای خودتان روشن کنید که استفاده ویژه ای از زبان بود که رابطه ای پرقدرت تر با آن شروط و قوانین و ضمناً با حرف تان را به شما داد.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

ب) انتخاب کنید که این دوره را کامل کنید یا انتخاب کنید که این دوره را کامل نکنید.

انتخاب کنید که این دوره را کامل کنید یا انتخاب کنید که این دوره را کامل نکنید. و طوری انتخاب کنید که یک راهبر انتخاب می کند.

این موضوع را برای خودتان روشن کنید که اگر انتخاب کنید در این دوره باشید، یعنی انتخاب کرده اید که قول بدهید برای شروط لازم برای محقق شدن قول این دوره حرمت قائل شوید و انتخاب کرده اید که قول بدهید برای همه قوانین بازی در دوره نیز حرمت قائل شوید.

یادآوری: اگر انتخاب کردید که در دوره نباشید، لطفا قبل از این که دوره فردا صبح شروع شود، به Anne و Maureen در میز پذیرش مراجعه کنید. آن وقت می توانید برای آن که از مبلغی که پرداخته اید هزینه دوره به شما بازگردانده شود، هماهنگی های لازم را انجام دهید.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

ج) تمرین اختیاری: این آزمایش را با انتخاب زندگی خودتان انجام دهید

۱. ببینید در زندگی تان چه کارهایی هست که احساس می کنید مجبور به انجام آنها هستید یا بر اساس مجموعه ای از دلایل آنها را انجام می دهید. سه مورد از آنها را بنویسید.

۲. برای انجام این آزمایش، هر یک از آن سه کار که می گفتید مجبور به انجام آنها هستید (یا در مورد شان هیچ "انتخابی" ندارید) را انتخاب کنید اما این انتخاب را به شیوه ای که انتخاب کردن را تمایز دادیم انجام دهید. حال آنها را به عنوان چیزهایی که خودتان انتخاب می کنید انجام دهید بنویسید. ("من انتخاب می کنم که ...")

۳. اکنون ببینید آیا تجربه شما از هر یک از این سه مورد به گونه ای متفاوت برایتان نمود (ظهور) پیدا می کند؟

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

ج) این آزمایش را با انتخاب زندگی خودتان انجام دهید (ادامه)

۴. اگر انتخاب هر یک از این سه مورد به عنوان حرف تان، سبب شد که آنها به صورتی متفاوت برایتان نمود پیدا کنند، به این تفاوت در تجربه تان توجه کنید (هر تفاوتی در نگرش یا حالت روحی تان، عواطف یا احساسات تان، حس هایی که در بدن خود دارید، یا افکارتان). آنچه می بینید را با یار تان سهیم شوید.

۵. این موضوع را برای خودتان روشن کنید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بستری که شما برای این شروط و قوانین داشته اید تغییر کرده است. همچنین برای خودتان شفاف کنید که استفاده ویژه ای از زبان بود که رابطه ای پرقدرت تر با آن شروط و قوانین و ضمناً با حرف تان را به شما داد.

تعداد افرادی که در این دوره هستند

دیروز صبح در اولین جلسه، ۲۶۲ شرکت کننده در این سالن حضور داشتند. امروز صبح و بعد از فرصتی که برای انتخاب در اختیار تان قرار داده شد، ۲۶۱ شرکت کننده در سالن حضور دارند.

خلق بستری

برای شرکت در این دوره

تنها هدف این دوره این است که شرکت کننده هایی که دوره را تکمیل می کنند، عملا راهبر باشند و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی خودشان باشد.

اگر ستره زیر را برای شرکت در این دوره خلق کنید و زمان هایی که متوجه می شوید در گفتگو درگیر نیستید یا فکر می کنید چیزی که ارائه می شود به هدف دوره ربطی ندارد آن را به یاد بیاورید، این بستر به شما قدرت می دهد و شما را توانمند می کند تا به آنچه که لازم است بپردازید تا در هر آنچه برای تحقق قول دوره لازم است استادی پیدا کنید.

هر چیزی که در این دوره به آن پرداخته می شود و شیوه ارائه آن، مخصوصاً به این منظور طراحی شده تا عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی خودم باشد.

قدرت بستر در استفاده کردن از شما - برشی عمیق‌تر

قدرت بستر و تاثیر آن بر نوع بودن و عمل کردن شما

منظور از بستر چیست؟

هر موقعیتی که با آن سر و کار داریم، برای ما در یک بستر ظهور می کند (حتی اگر از آن آگاه نباشیم یا توجه نکنیم که آن بستر چیست). بستر مانند یک لنز شناختی (یک فیلتر قدرتمند) عمل می کند که ما از طریق آن دنیا، دیگران و خودمان را می بینیم – این لنز برخی از جنبه ها را پررنگ و برخی دیگر را کم رنگ می کند، و همچنین بعضی دیگر را از دید ما پنهان می کند.

مثلاً اگر بستر ما در سر و کار داشتن با دیگران این باشد که "به مردم نمی شود اعتماد کرد"، احتمالاً هر مدرکی مبنی بر قابل اعتماد بودن شخصی که با او سر و کار داریم را زیر سوال می بریم؛ و وقتی آنها واقعاً تلاش می کنند که با ما منصف باشند، احتمالاً این را به کل نادیده می گیریم و هر چیزی که قابل اعتماد بودن آنها را زیر سوال می برد را پررنگ می کنیم. برای مواجه شدن با طوری که این موقعیت در این بستر برایمان نمود پیدا می کند، احتمالاً حالت دفاعی پیدا می کنیم یا حداقل در مواجهه با آن شخص، محتاط می شویم.

قدرت بستر در استفاده کردن از شما

در سه اسلاید بعد، دو مثال ساده اما کاملاً شفاف از بسترهايی که از شما استفاده می کنند آورده شده است. (جلوtier مثال های قوی تری هم ارائه خواهیم کرد). در این مثال ها خواهید دید که یک بستر قدرت دارد نوع بودن و عملکرد شما را در مواجهه با یک موقعیت مشخص، شکل دهد.

مثال ساده‌ای از قدرت بستر در استفاده کردن از شما

پاراگراف زیر را بخوانید و ببینید از آن چه برداشتی می‌کنید:

"روزنامه بهتر از مجله است. ساحل بهتر از خیابان است. در ابتدا دویدن بهتر از راه رفتن است. احتمالاً باید چند بار امتحان کنید. کمی مهارت می‌خواهد، اما یاد گرفتنش آسان است. حتی بچه‌های خردسال هم می‌توانند از آن لذت ببرند. وقتی موفق شوید دیگر پیچیدگی خاصی ندارد. پرنده‌ها به ندرت به آن نزدیک می‌شوند. اما باران خیلی زود به خوردنش می‌رود. وقتی تعداد زیادی هم زمان این کار را انجام می‌دهند، ممکن است مشکل پیش بیاید. به فضای زیادی نیاز دارد. اگر در درسی به وجود نیاید می‌تواند بسیار آرامش بخش باشد. از سنگ می‌توان به عنوان لنگر استفاده کرد. گرچه اگر اجزایش از هم جدا و شل شوند دیگر شناسی ندارید."

حدس می‌زنیم که این پاراگراف برایتان معنای خاصی نداشت یا کاملاً بی معنا بود. در اسلاید بعدی این پاراگراف را دوباره خواهید دید. لطفاً آن را برای خودتان بخوانید و ببینید این بار از آن چه برداشتی می‌کنید.

بادبادک

"روزنامه بهتر از مجله است. ساحل بهتر از خیابان است. در ابتدا دویدن بهتر از راه رفتن است. احتمالاً باید چند بار امتحان کنید. کمی مهارت می خواهد، اما یاد گرفتنش آسان است. حتی بچه های خردسال هم می توانند از آن لذت ببرند. وقتی موفق شوید دیگر پیچیدگی خاصی ندارد. پرنده ها به ندرت به آن نزدیک می شوند. اما باران خیلی زود به خوردنش می رود. وقتی تعداد زیادی هم زمان این کار را انجام می دهند، ممکن است مشکل پیش بیاید. به فضای زیادی نیاز دارد. اگر در درسی به وجود نیاید می تواند بسیار آرامش بخش باشد. از سنگ می توان به عنوان لنگر استفاده کرد. گرچه اگر اجزایش از هم جدا و شل شوند دیگر شانسی ندارید."

حدس می زنیم این بار با وجود بستر (همان یک کلمه ای که در بالای اسلاید نوشته شده است)، این ۱۴ جمله معنا پیدا کرده اند.

همان طور که گفته شد، بستر تعیین کننده است.

این مثال از کتاب "در مورد قطعیت: باور به اینکه حق با شماست حتی اگر اینطور نباشد"، رابرت برتون، انتشارات سنت مارتین، نیویورک، ۲۰۰۸، ص ۵ گرفته شده است.

بستری که از شما استفاده می کند: مثالی ساده تر

اگر تا حال موقع رانندگی، پشت یک راننده کند گیر کرده اید و حسابی عصبانی شده اید، تصور کنید چه اتفاقی می افتاد اگر ناگهان متوجه می شدید که راننده آن ماشین، مادر بزرگ پیرتان است که خیلی دوستش دارید و برایتان عزیز است؟

شما هنوز هم پشت یک راننده کند گیر کرده اید، اما بستر شما از اینکه "من پشت سر یک راننده کند #\$.%@ گیر کرده ام"، به اینکه "راننده ای که جلوی من است، مادر بزرگ پیرم است که خیلی دوستش دارم و برایم عزیز است" تغییر کرده است. چون بستر تغییر کرده است، متوجه خواهید شد که به جای اینکه عصبانی شوید، آرام و صبور هستید.

البته خلق یک بستر قدرت بخش را با تلاش برای مثبت فکر کردن اشتباه نگیرید. بستر قدرت بخش، تاثیری که واقعیت های موجود در موقعیتی که با آن سرو کار دارید بر شما می گذارند را دگرگون می کند - برخلاف تفکر مثبت که سعی می کند خود واقعیت ها را بپوشاند یا آنها را دگرگون کند.

بستری که از شما استفاده می کند : مثالی ساده تر

گرچه این یک مثال تقریباً پیش پا افتاده از قدرت بستر است، اما دفعه بعد که پشت سر یک راننده کند گیر کردید، این بستر را برای خود خلق کنید که آن راننده کند مادربزرگ پیر شماست، و خودتان برای خودتان تصدیق خواهید کرد که:

بستر تعیین کننده است!

تجربه بستری که از شما استفاده می کند برای خودتان

۱. برای لحظه ای به شما فرصت می دهیم تا به زندگی خود نگاهی بیندازید و الف) یک موقعیت معین یا یک نوع موقعیت ، یا ب) یک شخص معین، یا ج) یک دسته یا گروه معینی از افراد را در نظر بگیرید. و سپس:
 ۲. بستری که برای آن موقعیت یا آن نوع موقعیت، یا شخص یا دسته یا گروهی از افراد دارید را برای خودتان آشکار کنید. نهایتاً، و از همه مهمتر:
 ۳. اثراتی که آن بستر بر طوری که آن موقعیت یا شخص یا گروه برایتان نمود (ظهور) بدها می کند و یا اثراتی که آن بستر بر طوری که عمل می کنید دارد را خودتان برای خودتان کشف کنید.
- هم اکنون دو دقیقه زمان به شما می دهیم تا مراحل ۱ و ۲ و ۳ را کامل کنید. لطفاً وقتی مرحله ۱ را انجام دادید، دست تان را یک لحظه بالا ببرید. و سپس وقتی مرحله ۲ را کامل کردید، هر دو دست تان را یک لحظه بالا ببرید.

تجربه بستری که از شما استفاده می کند برای خودتان

اکنون می خواهیم با کسانی صحبت کنیم که هنوز نتوانسته اند مراحل ۱ تا ۳ را کامل کنند. اگر متوجه شده اید که نمی توانید بستری که از شما استفاده می کند را پیدا کنید، یک نقطه شروع راحت برای این کار، این است که تعصبی که در مورد باور های دیگران یا گروه های معینی از افراد یا حتی شخص معینی دارید را پیدا کنید. اگرچه تعصب یک نمونه منفی از بستر است، اما چون همه ما آنها را داریم، نقطه خوبی برای شروع است.

قدرت تعصب در استفاده کردن از شما

با پیدا کردن تعصب خود نسبت به گروه یا دسته ای از افراد یا حتی نسبت به شخص معینی که می شناسیم، در واقع بستری که از شما استفاده می کند را برای خودتان کشف کرده اید.

با پیدا کردن آن تعصب و سپس دیدن تأثیر آن بر نمودی که افراد در آن دسته برایتان دارند و تأثیر آن تعصب بر نحوه تعامل شما با چنین افرادی، قدرت یک بستر در استفاده کردن از شما را برای خودتان کشف کرده اید.

در حالی که ممکن است فکر کنید آن قدر با سیاست و درست هستید که نمی توانید هیچ تعصی در خودتان پیدا کنید، اما قطعاً می توانید آن را در دیگران ببینید، و در نتیجه شکلی که بستر از انسان ها (از جمله از خود شما) استفاده می کند را برای خودتان کشف کنید.

خلاصه

بستر یک موقعیت، به اصطلاح طعم، بو و حال و هوای آن موقعیت را به آن می دهد و این بستر، نوع بودن فرد در پاسخ به آن موقعیت و نوع عمل کردن او در سر و کار داشتن با آن موقعیت را شکل می دهد. در واقع اگر فرد برای موقعیتی که با آن سر و کار دارد بستری نداشته باشد، برای او مشکل خواهد بود که بفهمد در عمل چه اتفاقی دارد می افتد و اینکه عملکرد مناسب در آن موقعیت چه می تواند باشد.

بستر مانند یک لنز شناختی عمل می کند و معنای (قابل فهم بودن) هر آنچه با آن سر و کار داریم را شکل و رنگ می دهد. به عبارت دیگر بستر، آنچه ما از طریق حواسمان مشاهده و دریافت می کنیم را قابل فهم می کند و به آن معنا می بخشد. در نتیجه چون مغز ما به صورت طبیعی، نوع بودن و نوع عملکرد ما را به گونه ای تولید می کند که متناسب با طوری که آنچه با آن سر و کار داریم برایمان نمود پیدا می کند باشد، بستر تاثیر قدرتمندی بر نوع بودن و اعمال ما می گذارد.

آنچه در این بخش ارائه شد

در این بخش، شما با این واقعیت آشنا شدید که بستری که شما برای یک موقعیت مشخص دارید، بر نوع بودن و نوع عمل کردن شما در آن موقعیت اثر می گذارد. به عبارت دقیق تر، شما با این موارد آشنا شدید:

۱. قدرت بستر در استفاده کردن از شما، و
۲. این واقعیت که هر موقعیتی از طریق بستری مشاهده و دریافت می شود، و
۳. اینکه بسترهای بر شکلی که موقعیت های برای ما نمود (ظهور) پیدا می کنند اثر می گذارند، و در نهایت
۴. اینکه طوری که یک موقعیت برای ما نمود (ظهور) پیدا می کند، نوع بودن و نوع عمل کردن ما در آن موقعیت را شکل می دهد.

آنچه در این بخش ارائه شد

در اسلایدهای قبل، در مورد قدرت بستر در استفاده کردن از شما دو مثال ساده زدیم ("بادبادک" و "مادربزرگ").

به علاوه گفتیم که هر مجموعه ای از شرایط (هر موقعیتی)، همیشه از طریق بستری مشاهده و دریافت می شود و اینکه آن بستر، طوری که آن شرایط برایتان نمود پیدا می کند را شکل و رنگ می دهد.

و در نهایت گفتیم که نوع بودن و نوع عمل کردن شما در هر موقعیتی، تحت تاثیر این است که شرایطی که با آن سرو کار دارید چطور برایتان نمود پیدا می کند.

منظور از "بستری که از شما استفاده می کند" چیست

تعریف بستر در دیکشنری وبستر: ۱) "بخش یا بخش هایی از یک متن نوشته یا گفته شده که قبل یا بعد از یک کلمه یا گروه خاصی از کلمات می آید و ارتباط بسیار نزدیکی با آنها دارد به طوری که معنای آنها را روشن می کند"؛ ۲) "شرایط به هم پیوسته ای که چیزی در آن وجود دارد یا اتفاق می افتد".

اگر چه تعریف بالا، به این اشاره می کند که یک بستر چگونه عمل می کند تا بر طوری که چیزی برای فرد ظهور پیدا می کند اثر بگذارد، اما با این حال در حدی نیست که قدرت چشمگیر بستر را در دسترس قرار دهد، و تنها دریافتی ساده و سطحی از بستر در اختیار فرد قرار می دهد.

منظور ما از بستری برای راهبری و راهبری که از شما استفاده می کند، بستری است که وقتی در یک موقعیت راهبری هستید، قدرت دارد طوری که شرایط در آن موقعیت برای شما نمود یا ظهور پیدا می کند را شکل دهد تا نوع بودن و عمل کردن تان در آن موقعیت که به طور طبیعی با آن نمود همسته است، برای پرداختن به شرایط موجود، مؤثر باشد.

قدرت بستر در شکل و رنگ دادن به طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود پیدا می کند

در چند اسلاید بعد، سه مثال از قدرت بستر در استفاده کردن از شما- یا به بیان دقیق تر، سه مثال از قدرت بستر در شکل و رنگ دادن به طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود با ظهور بیدا می کند ارائه خواهیم کرد. در این مثال ها، خواهید دید طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود یا ظهور پیدا می کند، بر نوع بودن و نوع عمل کردن شما در آن موقعیت تاثیر می گذارد.

گرچه این سه مثال، مثال هایی از راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری نیستند، اما این موضوع را روشن می کنند که اگر برای راهبر بودن و عملکرد راهبری بستری قدرتمند داشته باشید، در موقعیت های راهبری، به طور طبیعی راهبر خواهید بود و عملکرد موثر راهبری ابراز طبیعی تان خواهد شد.

در سه مثالی که در ادامه می‌آید، به دنبال چه باشید

در حالی که اسلایدها را با هم می‌خوانیم، شما باید به دنبال این موارد باشید:

۱. موقعیتی که به آن پرداخته می‌شود چیست؟
 ۲. برای هر موقعیت، چه سترهای مختلفی در کار هستند؟
 ۳. هر بستر معین، چگونه به طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید نمود یا ظهور پیدا می‌کند شکل و رنگ می‌بخشد؟ و در نهایت،
 ۴. تاثیر "طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود یا ظهور پیدا می‌کند"، بر نوع بودن و نوع عمل کردن در آن موقعیت چیست؟
- در آخر، لازم است این چهار قسمت را کنار هم بگذارید تا بتوانید برای خودتان کشف کنید که بستر، طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود یا ظهور پیدا می‌کند را شکل و رنگ می‌دهد، و کشف کنید طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان ظهور پیدا می‌کند، بر نوع بودن و عمل کردن شما در آن موقعیت اثر می‌گذارد.

کشف کردن برای خودتان

قبل از اینکه به آن سه مثال بپردازیم، می خواهیم نکته ای را یادآوری کنیم تا در پرداختن به هر سه مثال، بر اساس آن عمل کنید و نکته این است که آنچه ارائه می شود را خودتان برای خودتان کشف کنید و این یک عامل مهم و حیاتی است تا وقتی از دوره بیرون می روید، به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد.

ما به شما قول دادیم بستری برایتان فراهم کنیم که وقتی در آن استادی پیدا می کنید، در هر موقعیت راهبری به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد. برای آن که بتوانیم به قول مان عمل کنیم، باید اکنون در پرداختن به سه مثالی که خواهیم زد، چهار چیز را برای خودتان کشف کنید.

تنها چیزی که بر
راهبر بودن شما و عملکرد مؤثر راهبری تان اثر می گذارد

چهار چیزی که در پرداختن به این سه مثال، باید اکنون خودتان برای خودتان کشف کنید عبارت اند از:

۱. هر مجموعه شرایطی (هر موقعیتی) که با آن سر و کار دارم، با بستری همراه است (از بستر گریزی نیست).
۲. هر بستری هر چه که باشد، از من استفاده می کند.
۳. بستر به این صورت از من استفاده می کند که به طوری که مجموعه شرایطی (موقعیتی) که با آن سر و کار دارم برایم نمود یا ظهور پیدا می کند، شکل و رنگ می دهد. و در نهایت،
۴. نوع بودن و نوع عمل کردن من، به طور طبیعی با شکلی که آنچه با آن سر و کار دارم برایم نمود پیدا می کند، همبسته است ("در رقص است").

تنها چیزی که بر راهبر بودن شما و عملکرد مؤثر راهبری تان اثر می گذارد

وقتی به پایان این بخش رسیدیم، شما باید خودتان برای خودتان کشف کرده باشید که نوع راهبر بودن و نوع عملکرد راهبری شما، حاصل آن شکلی است که موقعیتی که در آن راهبری می کنید برایتان نمود پیدا می کند. و اینکه آن شکلی که موقعیتی که در آن راهبری می کنید برایتان نمود پیدا می کند، توسط بستری که برای راهبر بودن و عملکرد راهبری دارید شکل و رنگ می گیرد. به طور خلاصه، باید قدرت بستر در اثر گذاشتن بر نوع بودن و عمل کردن تان را خودتان برای خودتان کشف کنید.

با یک بستر قدرتمند برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، وقتی در آن بستر استادی پیدا کرده باشید، راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری ابراز طبیعی تان خواهد شد. (و این همان چیزی است که باید نشان داده شود).

تنها چیزی که بر راهبر بودن شما و عملکرد مؤثر راهبری تان اثر می گذارد

همان طور که پیش از این گفتیم، وقتی چیزی را یاد گرفته اید، یعنی وقتی از آن چیز دریافتی معرفت شناختی یا مفهومی پیدا کرده اید، متناسب با موقعیت، آنچه یاد گرفتید را به یاد می آورید و آن را به کار می گیرید. اما می توانید به جایی برسید که آنچه سعی می کرده اید یاد بگیرید، در عمل جزئی از شما شود - یا به بیان دیگر، به جای این که شما از آن استفاده کنید، اکنون آن چیز از شما استفاده کند - این همان استادی پیدا کردن است.

یاد آوری اینکه در این مثالها، دنبال چه چیزهایی باشد

در حالی که اسلاید ها را با هم می خوانیم، شما باید به دنبال این موارد باشد:

۱. موقعیتی که به آن پرداخته می شود چیست؟
 ۲. برای هر موقعیت، چه سترهای مختلفی در کار هستند؟
 ۳. هر بستر معین، چگونه به طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید نمود یا ظهور پیدا می کند شکل و رنگ می بخشد؟ و در نهایت،
 ۴. تاثیر" طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود یا ظهور پیدا می کند" ، بر نوع بودن و نوع عمل کردن در آن موقعیت چیست؟
- در آخر، لازم است این چهار قسمت را کنار هم بگذارید تا بتوانید برای خودتان کشف کنید که بستر، طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود یا ظهور پیدا می کند را شکل و رنگ می دهد، و کشف کنید طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان ظهور پیدا می کند، بر نوع بودن و عمل کردن شما در آن موقعیت اثر می گذارد.

ویولن زدن در ایستگاه مترو

"ویولنیست" ۳۹ ساله ای با شلوار جین و کلاه بیسبال، در مقابل دیواری کنار یک سطل آشغال در ایستگاه متروی لُنفان پِلازا در واشنگتن دی.سی. ایستاده بود. او شبیه هر نوازنده خیابانی دیگری به نظر می‌رسید که سعی می‌کرد چند دلاری پول در بیاورد. در ۴۳ دقیقه ای که ویولن زد، پژوهشگران ۱۰۹۷ نفری که آن روز صبح در ساعت شلوغی مترو از کنار او عبور کردند را زیر نظر گرفتند. سه دقیقه طول کشید تا حتی یک نفر به سمت او نگاهی بیندازد، و حتی زمان بیشتری گذشت تا پولی در جعبه ویولن او اندادخته شود.

اکثر مردم به این نوازنده توجهی نکردند. بعضی از آنها با موبایل شان صحبت می‌کردند، بعضی هم به آیپاد شان گوش می‌دادند. قطعه‌های شاهکاری مانند "شاکون" از باخ، "آوه ماریا" از شوبرت و "استریلیتا" از مانوئل پونس نواخته شد اما انگار چیزی جز "موسیقی کلاسیک عامه" نبود. (واینگارتن، ۲۰۰۷)

آن روز، ویولنیست ۳۲ دلار و ۱۷ سنت، یعنی دقیقه ای ۷۵ سنت درآمد داشت.

ویولن زدن در ایستگاه مترو

همان "ویولنیست" ۳۹ ساله، یعنی جاشوا بل با لباس رسمی مشکی در یک سالن کنسرت مجلل و با همان ویولن استرادیواری سه و نیم میلیون دلاری، و با نواختن همان قطعات شاهکار، بیش از ۱۰۰۰ دلار در دقیقه درآمد دارد. گفته شده است که این نوازنده نابغه "یکی از بهترین نوازنده‌گان موسیقی کلاسیک در جهان است که برخی از زیباترین قطعات موسیقی که تاکنون نوشته شده است را با یکی از گرانبهاترین ویولن‌هایی که تاکنون ساخته شده است می‌نوازد" (واینگارتِن، ۲۰۰۷).

در بستر نوازنده خیابانی در ایستگاه مترو، فقط هفت نفر ترغیب شدند که قبل از اینکه از کنار او عبور کنند، بایستند و به موسیقی او گوش دهند. در بستر ویولنیست مشهور سالن کنسرت، هزاران شنونده پول قابل توجهی خرج می‌کنند تا موسیقی بل را بشنوند و تحت تأثیر آن قرار بگیرند، حتی اگر مجبور باشند سرپا بایستند.

بستر از شما استفاده می‌کند، به این صورت که نوع بودن شما را شکل می‌دهد، و نوع بودن شما در برگیرنده نگرش/دریافت‌ها، تخیل، عواطف و فکر کردن شماست و در نتیجه بستر، اعمال شما را شکل می‌دهد.

بودن و عملکرد طلبه های مسیحی

دو پژوهشگر به نام های دارلی و بتسون (۱۹۷۳) با گروهی از طلبه های مسیحی ملاقات داشتند و حکایت "انسان نیکوکار" از انجیل عهد جدید را با هم خواندند. سپس از هر یک از طلبه ها خواستند سخنرانی کوتاهی درباره یکی از موضوعات انجیل آماده کنند و برای ارائه آن در زمان مقرر، به ساختمانی در همان نزدیکی بروند. به نیمی از طلبه ها گفته شد که برای رسیدن به آن ساختمان زمان زیادی در اختیار دارند، و به سایر طلبه ها گفته شد که دیرشان است و اگر می خواهند به موقع به سخنرانی برسند باید عجله کنند. پژوهشگران مردی خموده و ناله کنان را سر راه طلبه ها قرار دادند.

آیا بستری که در آن هر یک از طلبه ها با آن مرد رو برو شدند، طوری که آن مرد برای آنها نمود پیدا کرد را شکل داد و آیا اعمال آنها با آن نمود همبسته بود؟

بودن و عملکرد طلبه های مسیحی

با وجود اینکه همان موقع حکایت "انسان نیکوکار" را شنیده بودند، از میان طلبه هایی که باید عجله می کردند تا به موقع به سخنرانی شان برسند، تنها ۱۰ درصد ایستادند تا کمک کنند. در مقابل، از میان طلبه هایی که فکر می کردند اگر کمک کنند باز هم می توانند به موقع به سخنرانی شان برسند، ۶۳٪ ایستادند تا کمک کنند.

بستر به این صورت از طلبه ها استفاده کرد که طوری که آنچه در مقابل شان بود برایشان نمود پیدا می کرد را شکل داد، و بودن و اعمال آنها با شکلی که آنچه در مقابل شان بود برایشان نمود پیدا می کرد، همبسته بود.

بودن و عملکرد طلبه های مسیحی

ملکوم گلدول (Malcolm Gladwell) در کتاب خود به نام "نقطه اوج" درباره این پژوهش می نویسد:

"به بیان دیگر، آنچه این پژوهش مطرح می کند این است که باورهای قلبی و محتوای واقعی افکارتان در نهایت در هدایت کردن اعمال شما، اهمیت کمتری نسبت به بستر آنی رفتار شما دارند. جمله "وای دیرتان است" اثرش این بود که فردی که به طور معمول مهربان و دلسوز بود را به فردی بی تفاوت نسبت به رنج مردم تبدیل کرد - یعنی در آن لحظه خاص، آن فرد را به فرد متفاوتی تبدیل کرد [که نوع بودن متفاوتی داشت]." (ص ۱۶۵، تاکید اضافه شده است)

بستر در تعیین کردن نوع بودن و اعمال یک فرد، تعیین کننده است. بستر از طلبه ها به این صورت استفاده کرد که نوع بودن و اعمالشان را شکل داد.

جرائم و جنایت در متروهای نیویورک در آمریکا

در سال ۱۹۸۴، وقتی برنارد گوتز (Bernhard Goetz) سوار مترو نیویورک بود، به چهار نوجوان که از او تقاضای ۵ دلار پول کردند شلیک کرد. وقتی از او پرسیدند که چرا این کار را کرده است، گفت: "آنها می خواستند از من زور گیری کنند". روزنامه نیویورک پست، تصاویر مسلح سفید پوست و یکی از قربانیان سیاه پوست او را در صفحه اول با عنوان: "در حالیکه او را با دستبند برداشت، زور گیر زخمی به سوی آزادی می رود" چاپ کرد. از آنجا که در نظر بسیاری از شهروندان عاجز و مایوس نیویورک، گوتز یک "قهرمان" بود، به راحتی در محاکمه تبرئه شد.

همانطور که گلدول اشاره می کند: "وضعیت نیویورک در دهه ۸۰ این بود ..." (۲۰۰۲، ص ۱۳۷). سکوی نیمه روشن ایستگاه را دیوارهایی پر از گرافیتی احاطه کرده بودند و قطارهایی که کار می کردند معمولاً دیر می رسیدند چون ریل ها در بیش از ۵۰۰ نقطه خراب بودند و این خرابی ها باعث شده بود قطارها نتوانند با سرعتی بیش از ۱۵ مایل در ساعت حرکت کنند. آن روزها اگر سوار مترو می شدید، حتماً گدایان و مجرمان خردی پا شما را به ستوه می آوردن.

جرائم و جنایت در متروهای نیویورک در آمریکا

در همان سال ۱۹۸۴، دیوید گان (David Gunn) به عنوان مدیر جدید مترو استخدام شد. به او اکیداً توصیه کرده بودند که کارش را با پاکسازی مترو از جرم و جنایت شروع کند. با این وجود، او با استفاده از "نظریه پنجره شکسته" اهداف و زمان بندی هایی تعیین کرد تا مترو را از گرافیتی پاکسازی کنند. قانونی که گذاشت این بود که وقتی قطاری پاکسازی می شد، اگر دوباره تخریب می شد، دیگر اجازه حرکت نداشت تا زمانی که دوباره تمیز شود.

گلدول درباره "نظریه پنجره های شکسته" می نویسد: "اگر پنجره ای شکسته باشد و تعمیر نشود، کسانی که از کنار آن می گذرند به این نتیجه می رسند که کسی اهمیتی نمی دهد و هیچ کس مسئول نیست." (۲۰۰۲، ص ۱۴۱)

در دهه بعد، مسئولان شهر نیویورک خودشان را به گونه ای متفاوت می دیدند. آنها مسئول بودند. آنها شروع به دستگیری کردند و به استفاده از مترو بدون بلیت، وجود پنجره های شکسته و غیره پایان بخسیدند. این تغییر در بستری که از مسئولان استفاده می کرد، منجر به ایجاد تغییر در نوع بودن و اعمالی شد که انجام می دادند.

جرائم و جنایت در متروهای نیویورک در آمریکا

تا پایان دهه ۹۰، جرم و جنایت ۷۵ درصد کاهش پیدا کرد. سرعت کاهش جرم و جنایت در متروهای نیویورک، از سرعت کاهش میانگین ملی آن بسیار بیشتر بود. طبق گزارش گلدول، تصورش سخت است که تنها ۱۰ سال بعد از آن که برنارد گوتز به چهار نوجوان شلیک کرد و تبرئه شد، "این موضوع غیر قابل تصور بود که کسی در مترو به روی کسی اسلحه بکشد و به خاطر این کار قهرمان نامیده شود" (Gladwell, ۲۰۰۲، ص ۱۳۸).

قدرت بستر در استفاده کردن از شما

نظريه های بسیاری می گويند که جرم و جنایت، نتیجه رشد روانی ناقص، گرایش ژنتیکی به خشونت، تربیت بد و یا فقر است. اما گلدول می نويسد:

"در سال های اولیه تا اواسط دهه ۹۰، جمعیت شهر نیویورک با افراد جدیدی جایگزین نشد. هیچ کس هم به خیابان ها نرفت تا به مجرمان آينده تمایز میان درست و غلط را ياد دهد. چه در زمانی که جرم و جنایت به اوچ خود رسیده بود و چه زمانی که میزان آن کاهش پیدا کرد، تعداد افراد ساکن نیویورک که از نظر روانی آسیب دیده بودند و یا به جرم و جنایت گرایش داشتند یکسان بود. اما به دلایلی ۵۵ ها هزار نفر از اين افراد ناگهان دست از جرم و جنایت برداشتند. ... چطور اين اتفاق افتاد؟ جواب اينجاست ... قدرت بستر" (Gladwell ۲۰۰۲، صص ۱۳۸-۱۳۹، تاکيد اضافه شده است)

آیا اکنون می توانید بگویید؟

۱. برای خود کشف کرده ام که هر مجموعه شرایطی (هر موقعیتی) که با آن سر و کار دارم، با بسته همراه است (می توانم برای خودم ببینم که از بستر هیچ راه گریزی نیست).
۲. نمی توانم موقعیتی را پیدا کنم که بسته که از من استفاده کند وجود نداشته باشد.
۳. برای خود کشف کرده ام طوری که بستر از من استفاده می کند، به طرز قدرتمندی اثر می گذارد بر شکلی که آنچه با آن سر و کار دارم برایم نمود یا ظهور پیدا می کند.
۴. برای خود کشف کرده ام که نوع بودن و نوع عمل کردنم به طور طبیعی با شکلی که آنچه با آن سر و کار دارم برایم نمود پیدا می کند همبسته است (در رقص است). و در نهایت،
۵. با کنار هم قرار دادن این چهار کشف، می توانم ببینم که نوع بودن من و نوع عمل کردن من در هر موقعیتی، به طور قدرتمندی تحت تاثیر بستر من برای چیزی است که با آن سر و کار دارم.

تفاوت میان مجموعه شرایطی که یک موقعیت را تشکیل می دهند و ستر آن موقعیت

بستر متمایز است از آنچه که بستر برای آن است – یعنی
بستر متمایز است از شرایطی که بستر برای آن است

همانطور که قبلاً هم گفته ایم، هر موقعیتی ("مجموعه شرایطی") که با آن سروکار دارید با بستری همراه است. با این حال بسیاری از مردم نمی توانند میان "مجموعه شرایطی" که یک موقعیت را تشکیل می دهند و "بستر" آن شرایط تمایزی قائل شوند (البته اگر اساساً آن بستر را به عنوان یک بستر در نظر بگیرند).

منظور ما از "مجموعه شرایطی" که یک موقعیت را تشکیل می دهند "شرایط عینی" است که یک موقعیت را می سازند؛ گاهی اوقات به این شرایط "واقعیت های موجود در موقعیت" گفته می شود.

منظور ما از "بستر آن شرایط" چیزی است که به طوری که شرایط (شرایط عینی یک موقعیت) نمود یا ظهور پیدا می کنند شکل و رنگ می بخشد.

بستر متمایز است از آنچه که بستر برای آن است – یعنی بستر متمایز است از شرایطی که بستر برای آن است

از اینجا به بعد در این دوره، وقتی شما یا ما می‌گوییم "شرایط یک موقعیت" یا "مجموعه شرایط" یا "شرایط" یا امثال این موارد، همگی می‌دانیم که به شرایط عینی (مجموعه شرایطی) که یک موقعیت را می‌سازند اشاره می‌کنیم، و نه بستر آن شرایط عینی (مجموعه شرایطی) که یک موقعیت را می‌سازند.

و همچنین می‌دانیم که وقتی شما یا ما می‌گوییم "بستر"، یا به صورت صفت از آن استفاده می‌کنیم و می‌گوییم "بستری"، به چیزی اشاره می‌کنیم که بر روی شکلی که "مجموعه شرایطی" که یک موقعیت را می‌سازند" نمود یا ظهور پیدا می‌کند، تاثیر می‌گذارد.

بستر متمایز است از آنچه که بستر برای آن است – یعنی
بستر متمایز است از شرایطی که بستر برای آن است

مهم است که شما این دو وجه تمایز را همین حالت خودتان خلق کنید، یعنی،

۱. شرایط عینی موقعیتی که با آن سروکار دارید (که آن را "شرایط" می‌نامیم)

۲. بستری که همراه با شرایط عینی موقعیتی که با آن سروکار دارید می‌آید یا
بستری که شما آن را با خود می‌آورید.

تا اینجا برای خودتان کشف کرده‌اید: نوع بودن من و نوع عمل کردن من به طرز
قدرتمندی توسط بستر من برای چیزی که با آن سروکار دارم شکل می‌گیرد.

بستر متمایز است از آنچه که بستر برای آن است – یعنی بستر متمایز است از شرایطی که بستر برای آن است

مجموعه شرایطی که موقعیتی که با آن سر و کار دارید را تشکیل می دهد، نه تنها شامل چیزی است که به طور معمول به عنوان "واقعیت ها" در نظر گرفته می شود، بلکه مهم تر از آن شامل نوع بودن و عمل کردن افرادی است که در آن موقعیت درگیر هستند و همچنین نوع بودن و عمل کردن افرادی که با آن موقعیت سر و کار دارند. به علاوه شرایط تشکیل دهنده موقعیتی که با آن سر و کار دارید، شامل نتایجی است که ممکن به نظر می رسد و همچنین شامل چیزهایی است که به عنوان اعمال ممکن برای محقق کردن آن نتایج دیده می شوند.

شکلی که تمامی موارد بالا برای فرد نمود پیدا می کند، به بستری که فرد برای آن موقعیت دارد بستگی دارد.

بستر متمایز است از آنچه که بستر برای آن است – یعنی
بستر متمایز است از شرایطی که بستر برای آن است

به طور خلاصه، بستر متمایز است از چیزی که بستر برایش وجود دارد- یعنی میان "شرایط موقعتی" که در آن راهبری می کنید (شرایط عینی که آن موقعت را می سازند) و "بستری" که با آن موقعت همراه است یا بستری که شما به عنوان راهبر به آن موقعت می آورید" ، تفاوت وجود دارد.

وقتی راهبری می کنید، امکان هایی که برای سر و کار داشتن با یک موقعت وجود دارند، توسط بستری که برای آن موقعت دارید تعیین می شوند.

تفاوت میان بستر پیش فرض و بستر خلق شده

دو نوع متمایز از بستر: پیش فرض و خلق شده

در دنیای بستر، میان دو نوع بستر تمایز ایجاد می کنیم، یعنی "بستر پیش فرض" و "بستر خلق شده"

"بستر پیش فرض" بستری است که به اصطلاح، خودش به طور اتوماتیک با شرایط موقعيتی که با آن سر و کار دارید می آید.

"بستر خلق شده" بستری است که خلق شده و به شرایط موقعيتی که با آن سر و کار دارید آورده می شود.

بستر پیش فرض

همانطور که گفتیم، "بستر پیش فرض" بستری است که به اصطلاح، خودش به طور اتوماتیک با شرایط موقعتی که با آن سرو کار دارید می آید.

می گوییم "به طور اتوماتیک" چون ساختار مغز شما به گونه ای است که طوری عمل می کند که شرایط (اتفاقات) یک موقعت را با آنچه در دسترس دارد قابل فهم و معنادار می کند تا بستری برای آن شرایط شکل دهد – و آنچه در دسترس دارد، چیزی جز گذشته نیست. به خاطر بیاورید که در مثال بادبادک، آن شرایط بدون بستر بی معنی و نامفهوم بودند.

بنابراین به طور خلاصه، بستر پیش فرض (بستری که خودش به طور اتوماتیک با هر موقعتی می آید) بستری است که ساخته شده از گذشته است.

بستر پیش فرض

همانطور که گفتیم بستر پیش فرض برای هر موقعیتی، همیشه فقط از گذشته نشأت می گیرد، به این صورت که:

۱. آنچه که می توانید از موقعیتی که با آن سر و کار دارید مشاهده و دریافت کنید را به آن چیزی که گذشته شما اجازه می دهد، محدود می کند.
۲. در سر و کار داشتن با آن موقعیت، امکان هایی که می توانید ببینید را نیز به آن چیزی که گذشته اجازه می دهد، محدود می کند.

بستر پیش فرض

بستر پیش فرضِ فرد برای یک موقعیت، اغلب آزموده نشده باقی می‌ماند، و با توجه به این که بستر تعیین کننده است، این معمولاً شاهدی است برای ضرب المثل قدیمی فرانسوی که می‌گوید: "هر چه چیزها بیشتر تغییر کند، بیشتر همان طور که هستند باقی می‌مانند"

به عبارت دیگر، همیشه می‌توان برای یک نتیجه برنامه ریزی و پیش‌بینی نشده، به شанс و اقبال امیدوار بود؛ اما نتایج پیش‌بینی نشده اگر هم اتفاق بیفتد دو روی سکه را با هم دارند، خوب و بد.

به غیر از شанс و اقبال، نتایجی که در واقع می‌توان به آنها دست پیدا کرد، نه تنها به نتایجی محدود می‌شود که در بستر پیش فرض ممکن به نظر می‌رسند، بلکه نتایجی که فرد در واقع به آنها دست می‌یابد، بیشتر توسط اعمالی محدود می‌شود که در بستر پیش فرض برای رسیدن به هر یک از آن نتایجِ ممکن، دیده می‌شوند.

تفاوت میان بستر پیش فرض و بستر خلق شده

همان طور که در ادامه دوره به وفور برایتان روشن خواهد شد، یک بخش مهم و کلیدی در عملکرد مؤثر راهبری این است که بستر پیش فرض برای موقعیتی که به عنوان راهبر با آن سر و کار دارید را با یک بستر خلق شده برای آن موقعیت جایگزین کنید.

"بستر پیش فرض" خودش به طور اتوماتیک با شرایط موقعیتی که با آن سر و کار دارید می آید، در حالی که بستر خلق شده چیزی است که به اصطلاح جدا از شرایط خلق می شود و به آن شرایط آورده می شود.

بستر خلق شده در موقعیتی که با آن سر و کار دارید، قدرت این را دارد که آنچه بستر پیش فرضی که خودش به طور اتوماتیک با آن موقعیت می آید، پنهان یا مبهم کرده بود را آشکار کند. و به شما اجازه می دهد برای سر و کار داشتن با آن موقعیت، امکان هایی را ببینید که فراتر از چیزی است که گذشته تان اجازه می دهد.

بستر خلق شده

در حالی که بستر پیش فرض برای شرایط، کاملاً از گذشته به حال می آید، بستر خلق شده از آینده به حال آورده می شود تا بر آنچه که در زمان حال هست نور بیفکند و امکان هایی را برای سر و کار داشتن با شرایط موجود آشکار کند، امکان هایی که در بستر نشأت گرفته از گذشته دیده نمی شوند.

واقعیتی دیگر در مورد بستر

در آن استادی پیدا کنید، "بستری می شود که
از شما استفاده می کند"
"قلمر و گفتگویی" که وقتی

"**قلمرو گفتگویی**" که وقتی در آن استادی پیدا کنید، "**بستری می شود که از شما استفاده می کند**"

به یاد دارید که درباره قلمرو گفتگویی تخصصی (قلمرو زبانی) صحبت کردیم که از طریق آن، یک پزشک بدن انسان را می فهمد و با آن تعامل می کند - یعنی قلمروی گفتگویی لازم برای تخصص طبابت.

این مثالی از قلمروی گفتگویی است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بستری می شود که از شما استفاده می کند. وقتی یک پزشک در قلمرو گفتگویی استادی پیدا کند، آن قلمرو گفتگویی از آن پزشک استفاده می کند. به عبارتی بستر، شکلی که بدن انسان و کارکرد آن برای پزشک نمود بده می کند را شکل می دهد تا نوع بودن و عمل کردن طبیعی پزشک، با بدن و کارکردش که در آن شکل خاص برایش نمود پیدا می کند همسته باشد.

آنچه در این اسلاید ارائه شده است، اکنون باید برایتان معنی داشته باشد

چارچوب بستری که برای این دوره طراحی شده، بستری منحصر بفرد برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، به طور طبیعی راهبر خواهید بود و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان خواهد شد.

به عبارت دیگر: چارچوب بستری در این دوره، بستری برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، هر موقعیتی که نیازمند راهبری است را طوری شکل و رنگ می دهد که نوع بودن و نوع عمل کردن همبسته و طبیعی تان (ابراز طبیعی تان)، راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری باشد.

در طول دوره برایتان فرصتی فراهم می کنیم و حمایت تان می کنیم تا هر آنچه لازم است را انجام دهید تا خودتان در چهار جنبه ای که چارچوب بستری را می سازند استادی پیدا کنید.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

قدرت بستر

۱. کدام یک از انواع بودن و عمل کردن شما اثر گرفته از هیچ بستری نیست؟ (شاید راحت تر باشد که ابتدا تاثیر بستر بر نوع بودن تان را امتحان کنید و سپس تاثیر آن بر اعمال تان را.)

نکته: آن دسته از شما که اکنون برایتان واضح شده است که همه انواع بودن و عمل کردن تان، اثر گرفته از بستر است، هنوز باید ببینید که آیا می توانید آنچه فکر می کنید از قبل می دانید و می فهمید را تا جایی زیر سوال ببرید که آن را واقعا خودتان برای خودتان کشف کنید.

۲. در حداقل دو موقعیت متفاوت در زندگی تان، خودتان برای خودتان کشف کنید که اگر بستر تازه ای برای هر یک از آن موقعیت ها خلق کنید، برای نوع بودن و عمل کردن تان چه اتفاقی می افتد.

تمرین زمان استراحت

قدرت بستر

۳. تا چه حد از بستری که نوع بودن و عمل کردن تان را شکل می دهد آگاه هستید؟

۴. بستر در اثرگذاری شما و در کیفیت زندگی تان چقدر اهمیت دارد؟
نکته: هدف از این تمرین ها /این نیست که درک شما از مطالبی که ارائه کردیم را افزایش دهیم، بلکه می خواهیم خود شما شروع کنید به کشف کلیت قدرت بستری که از شما استفاده می کند.

همچنین تا وقتی قدرت بستری که بر روی نوع بودن و عمل کردن تان اثر می گذارد را خودتان برای خودتان کشف نکنید، بستری که در این دوره برای راهبر و راهبری برای خودتان خلق خواهید کرد، شما را به طور طبیعی راهبر نمی کند و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان نخواهد شد.

استراحت صبح، روز دوم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم ولی نپرداختیم
 گروه بندی
 قدرت بستری که از شما استفاده می کند – برشی عمیق تر
 تمرین

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

قدرت بستر

۱. کدام یک از انواع بودن و عمل کردن شما تحت تأثیر هیچ بستری نیست؟ (شاید راحت تر باشد که ابتدا تأثیر بستر بر نوع بودن تان را امتحان کنید و سپس تأثیر آن بر اعمال تان را.)
۲. در حداقل دو موقعیت متفاوت در زندگی تان، خودتان برای خودتان کشف کنید که اگر بستر تازه ای برای هر یک از آن موقعیت ها خلق کنید، برای نوع بودن و عمل کردن تان چه اتفاقی می افتد.
۳. تا چه حد از بستری که نوع بودن و عمل کردن تان را شکل می دهد آگاه هستید؟
۴. بستر در اثرگذاری شما و در کیفیت زندگی تان چقدر اهمیت دارد؟

گروه‌ها

کار گروهی

هدف از گروه ها در این دوره این است که محیطی فراهم شود تا در آن، ایده ها و وجه تمایزهای دوره را در هر لحظه به عنوان یک تیم، آزمایش، تجربه و تمرین کنید. گروه ها در تمام زمان های استراحت و در پایان روز یا صبح ها با هم جلسه خواهند داشت تا تمرین ها (یا برخی از تمرین ها) را انجام دهند، مگر اینکه ما در خواست دیگری از شما کرده باشیم.

کار گروهی

۲۶۱ شرکت کننده را به ۵۱ گروه ۵ یا ۶ نفره تقسیم می کنیم.

۱. موارد زیر ملاک های تشکیل گروه هستند:

- تعداد اعضای گروه تا ن بیشتر (یا کمتر) از ۵ نفر نیست.
- مطمئن هستید که بیشترین تنوع ممکن را در گروه تا ن دارید (ملیت ها، سن، مشاغل و موارد متنوع دیگر)
- شما اکثر افراد گروه تا ن را نمی شناسید.

کار گروهی

۲. به گروه های پنج نفره تقسیم شوید. اگر می بینید چیزی هست که سه ملاک برای تشکیل گروه را نقض می کند، لطفاً دوباره توازن را در گروه تان ایجاد کنید. اگر جایی گیر کردید لطفاً دست تان را بلند کنید.
۳. به محض اینکه نام و اطلاعات تماس اعضای گروهتان را گرفتید، به صندلی خود برگردید.
۴. برای هر استراحت یا هر زمانی که جلسه گروهی دارید، یک نفر را به عنوان تسهیل گر گفتگو انتخاب کنید - هر دفعه این فرد را تغییر دهید تا همه فرصت مدیریت گفتگوهای گروه را داشته باشند.
۵. گاهی اوقات، حمایت از یکدیگر ممکن است شامل پاسخ های فردی به تمرین های زمان استراحت باشد. گاهی اوقات نیز ممکن است تمرینی داشته باشید که همه اعضای گروه با هم آن را انجام می دهید.

کار گروهی

۶. در ابتدای هر جلسه گروهی، یک نفر را انتخاب کنید که حواسش به زمان برای گروه باشد. نقش این فرد این است که با توجه به سرعت گروه، اعلام کند کجای کار هستند و چقدر از کار گروه باقیمانده است و اطمینان حاصل کند که تمام افراد، فرصت مشارکت در گروه را دارند و مطمئن شود تا پایان زمان استراحت همه چیز کامل شده باشد.

۷. باز هم گروه ها در زمان های استراحت و در پایان روز و یا قبل از شروع دوره در صبح روز بعد با هم جلسه خواهند داشت تا تمرین های مربوط به گروه را انجام دهند، مگر اینکه ما درخواست دیگری کرده باشیم.

پیشنهادهایی برای فراهم کردن راهبری در گروهتان

کار و زندگی ما متشکل از گروه هایی است که در آنها هستیم و با آنها کار می کنیم. به احتمال زیاد خواهید دید که هر جنبه ای از تعاملات گروهی که در گذشته برایتان کار نکرده است در این دوره نیز برایتان پیش خواهد آمد و فرصتی در اختیارتان قرار می دهد تا راهبری کنید. موارد زیر پیشنهادهایی هستند برای اینکه گروهتان "کار کند":

- کاری کنید که گوش دادن، دسترسی اصلی شما برای حمایت از اعضای گروه تان باشد.
- اعضای گروهتان را در کامل کردن تمرین های زمان استراحت حمایت کنید و به آنها قدرت بدهید.
- برای کسی که به طور مستقیم از شما درخواست نکرده است مربی گری نکنید.

پیشنهادهایی برای فراهم کردن راهبری در گروهتان

- اعضای گروهتان را نصیحت نکنید یا آنها را بر اساس دانشی که از گذشته دارید، تصحیح نکنید.
- تصحیح یا مربی گری اعضای گروه تان (یعنی فراهم کردن کمک یا "جواب" برای افراد دیگر) فرصت آن شخص برای کشف خودش را از او دریغ می کند.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

از طریق شرکت در این دوره، چه چیزهایی را به ثمر خواهید رساند؟

برای خودتان چیزی خارق العاده خلق کنید که ارزش هفت روز بودن در این گفتگو را داشته باشد. به عبارت دیگر، چه چیزی را وسط می گذارید؟ (با یارتنان گفتگو کنید تا جایی که به اظهاری و بیانی در مورد آنچه می توانید از این دوره بدست بیاورید برسید که امکان رسیدن به آنچه خلق کردید، برای شما الهام بخش باشد، لمس تان کند و تحت تاثیرتان قرار دهد.

استراحة نهار، روز دوم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 هر آنچه می خواستیم در بخش قبل به آن بپردازیم ولی نپرداختیم
 رابطه میان نوع بودن شما و طوری که عمل می کنید
 نمود پیدا کردن

همبسته

منشاء نوع بودن و عملکرد شما
 تمرین

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

از طریق شرکت در این دوره، چه چیزهایی را به ثمر خواهید رساند؟

برای خودتان چیزی خارق العاده خلق کنید که ارزش هفت روز بودن در این گفتگو را داشته باشد. به عبارت دیگر، چه چیزی را وسط می گذارید؟ (با یارتنان گفتگو کنید تا جایی که به اظهاری در مورد آنچه می توانید از این دوره بدست بیاورید برسید که امکان رسیدن به آنچه خلق کردید، برای شما الهام بخش باشد، لمس تان کند و تحت تاثیرتان قرار دهد.

فردت بستر در استفاده کردن از شما: برشی عمیق تر

منشاء
نوع بودن و اعمال شما

قدرت بستر در استفاده کردن از شما

شما برای خودتان کشف کرده اید که بستری که برای یک موقعیت دارید، هر چه که باشد، طوری که آن موقعیت برایتان نمود (ظهور) پیدا می کند را به طرز قدرتمندی شکل می دهد. بعد از این کشف، برای استادی پیدا کردن در چارچوب بستری برای راهبر و راهبری که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان را به شما می دهد، قدم بعدی این است که منشاء نوع بودن و عملکردتان را خودتان برای خودتان کشف کنید، یعنی:

نوع بودن و اعمال شما الزاماً و به طور طبیعی با آن طوری که موقعیتی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود پیدا می کند همبسته است (در رقص با آن است). اکنون با شما کار خواهیم کرد تا در حین آگاه بودن به قدرتی که بسترها در استفاده کردن از شما دارند، منشاء نوع بودن و عملکردتان را خودتان برای خودتان کشف کنید. ما این کار را با کشف اینکه منظور از "نوع بودن" چیست آغاز خواهیم کرد.

"نوع بودن"

منظور از نوع بودن چیست

نوع بودن یک شخص، همه آن چیزی است که در درون او می گذرد. نوع بودن، ترکیی از موارد زیر در آن شخص است:

۱. حالت ذهنی (حالت یا وضعیت ذهنی آنها)
۲. حالت احساسی (احساسات یا عواطف آنها)
۳. حالت بدنی (حس های بدنی آنها و کار کردهای داخلی بدن)
۴. افکار و فرآیندهای فکری (و این شامل خاطراتی که ممکن است برای فرد حضور داشته باشند نیز می شود)

به عبارت دیگر، نوع بودن یک شخص، چیزی است که در یک لحظه معنی با در یک موقعت معنی در درون فرد می گذرد.

منظور از نوع بودن چیست

در هر لحظه یا در هر موقعیتی، ممکن است متوجه وضعیت یا حالت ذهنی، احساسات و عواطف، حس‌های بدنی یا افکار خود نباشید (حوالستان به آنها نباشد). با این حال اگر وقت بگذارید و به آنچه در درونتان می‌گذرد توجه کنید (حوالستان به آن باشد) خواهید دید که در هر لحظه و در هر موقعیت، در واقع ترکیبی از وضعیت یا حالت ذهنی، احساسات یا عواطف (ترکیبی از حالت‌های ذهنی و احساسی)، حالت‌های بدنی و افکار و خاطرات را دارید. ممکن است یکی از جنبه‌های آنچه در درونتان می‌گذرد، برایتان حضور بیشتری نسبت به سایر جنبه‌ها داشته باشد، اما با این حال تمام این جنبه‌ها در درون شما هستند.

منظور از نوع بودن چیست

مهم است به یاد داشته باشید که نوع بودن شما جزی است که در درونتان می گذرد. نوع بودن شما شامل چیزی که بیرون از شما می گذرد نیست. یعنی نوع بودن شما جزی که آن سرون در دنای برای شما می گذرد نیست.

همچنین مهم است به یاد داشته باشید که نوع بودن شما چیزی است که لحظه به لحظه با موقعیت به موقعیت در درونتان می گذرد.

با وجود این که ممکن است "نوع بودن معمول خودتان" را داشته باشید، اما واقعیت این است که نوع بودن شما (حالت ذهنی و احساسی شما، وضعیت بدنی و افکار شما) لحظه به لحظه یا موقعیت به موقعیت تغییر می کند.

آن کسی که می دانید هستید فقط یک نوع بودن است

آن کسی که احتمالاً به آن می گوییم "نوع بودن معمول شما"، یعنی "آن کسی که تصور می کنید هستید" یا "آن کسی که می دانید هستید" صرفاً یک نوع بودن است.

در حالی که همه ما فکر می کنیم نوع معینی هستیم، آن نوع بودن، صرفاً نوع بودنی است که همه ما به آن رضایت داده ایم. یعنی ما فکر می کنیم که این طور یا آن طور هستیم، اما آن نوعی که هستیم چیزی به جز یک نوع بودن نیست.

به طور خلاصه: شما "آن کسی که می دانید هستید" نیستید، یعنی شما آن کسی که "فکر می کنید هستید" نیستید. "آن کسی که می دانید هستید" و "آن کسی که فکر می کنید هستید"، چیزی جز یک نوع بودن نیست.

شما درباره آن کسی که هستید امکان انتخاب دارید

یک نکته بسیار مهم و حیاتی در مورد راهبر بودن در زندگی این است که این موضوع را برای خودتان روشن کنید که "آن کسی که می دانید هستید"، آن کسی نیست که هستید. "آن کسی که می دانید هستید" صرفاً یک نوع بودن است که در دسترس تان قرار دارد و شما در آن نوع بودن گیر نکرده اید.

در این دوره فرصت خواهید داشت منشاء رهایی برای بودن را کشف کنید، تا درباره آن کسی که انتخاب می کنید باشید امکان انتخاب داشته باشید؛ با این حال باید مایل باشید این مسئله را زیر سوال ببرید که شاید آن کسی که می دانید هستید، آن کسی نباشد که واقعاً هستید. باید به این امکان باز باشید که شاید شما آن کسی که فکر می کنید هستید نباشید و از چیزهایی که شاید درباره کسی که واقعاً هستید کشف می کنید، حیرت زده شوید.

"عملکرد" یا "عمل کردن"

منظور از اعمال یا عمل کردن چیست

منظور از "اعمال" یک فرد یا "طوری که یک فرد عمل می کند" همان معنای روزمره آن است. "اعمال" یا "طرز عمل کردن" یعنی طوری که فرد رفتار یا عمل می کند یا آنچه که در حال انجام آن است.

می توان گفت طوری که فرد عمل می کند (که شامل حرف زدن او نیز هست) آن شکلی است که با زندگی (دنیا، دیگران و خودش) تعامل می کند. در واقع، تنها راه اثربخشی بر دنیا، دیگران و خودتان از طریق عمل کردن است.

به یاد داشته باشید که عمل کردن شامل صحبت کردن هم هست (حتی حرف زدن با خودتان، که به آن فکر کردن می گوییم)، و صحبت کردن شامل آنچه توسط اعمال تان گفته می شود نیز هست (مانند ضرب المثلی که می گوید: "صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است").

عملکرد تنها راه دسترسی ما به اثرگذاشتن بر زندگی است

همان طور که در متون پیش از دوره درباره اهمیت عملکرد گفتیم: "...این طوری است که آنها {راهبران فوق العاده} با زندگی تعامل می کنند - طوری که آنها با دنیا، دیگران، و خودشان تعامل می کنند - این چیزی است که آنها را در سر و کار داشتن با زندگی، فوق العاده اثرگذار می کند در حالی که از کیفیت بالا و استثنایی زندگی لذت می برند."

مهم است برای خودتان روش کنید که تنها راه دسترسی شما به اثرگذاشتن بر زندگی، عملکرد است. دنیا به این اهمیت نمی دهد که نیت شما چیست، چقدر متعهدید، چه احساسی دارید، یا چه فکری می کنید؛ و مسلماً علاقه ای به این ندارد که چه چیزی را می خواهید و چه چیزی را نمی خواهید.

به زندگی آن طور که زندگی می شود نگاه کنید و برای خودتان ببینید که دنیا فقط زمانی برای شما حرکت می کند که عمل می کنید.

رابطه میان نوع بودن شما و طوری که عمل می کنید چیست؟

در چند اسلاید بعدی
درباره شکلی که نوع بودن شما
و نوع عمل کردن شما
با هم مرتبط هستند
صحبت خواهیم کرد

نوع بودن و نوع عمل کردن شما

نوع بودن و نوع عمل کردن شما لحظه به لحظه، معمولاً با یکدیگر هم راستا هستند.

به بیان کامل تر، اعمال شما با ترکیی از حالت یا وضعیت ذهنی، احساسات یا عواطف، حس‌های بدنی، افکار و خاطرات شما هم راستا هستند (با آن متناسب‌اند).

بعنی آنچه در درون شما می‌گذرد و اعمال شما با یکدیگر هم راستا هستند. مثلاً وقتی حس اطمینان دارید، احتمالاً با اطمینان عمل می‌کنید. و وقتی حس مردود بودن دارید، احتمالاً با تردید عمل می‌کنید.

پژوهش‌های علم عصب‌شناسی: نوع بودن و نوع عمل کردن شما با هم می‌آیند

پژوهش‌های علم عصب‌شناسی نشان داده است الگوهای عصبی در مغز ما که منجر به نوع بودن ما می‌شود و الگوهای عصبی در مغز ما که منجر به اعمال ما می‌شود همیشه به صورت شکه‌ای به هم متصل اند.

(Clancey, 1993, p. 157, 2004, p. 5, snikwaH dna, 5, p. 1993)

یعنی نوع بودن و نوع عمل کردن ما با هم می‌آیند انگار که هر دو یک چیز هستند. تشبیه‌ی برای این ارتباط شکه‌ای تنگاتنگ، این است که با قلاب کردن انگشتان یک دست در انگشتان دست دیگر تان، دو دست تان را به هم قلاب کنید. توجه کنید که یک دست، علت دست دیگر تان نیست، اما هر دو با هم حرکت می‌کنند، انگار که هر دو یک چیز هستند.

فراتر از آنچه که در رابطه میان نوع بودن و نوع عمل کردن شما مشخص است

آنچه مشخص است: طوری که ظاهرا به نظر می رسد

این طور به نظرمان می رسد که تصمیمات آگاهانه ما، علت اعمال مان هستند. این طور به نظر می رسد، چون وقتی در موقعیتی هستیم که لازم است عملی انجام دهیم، فکری داریم که به شکلی عمل کنیم، و پس از آن عمل می کنیم. مثلا وقتی رانندگی می کنیم، اگر برای رسیدن به مقصدمان دو گزینه پیچیدن به راست یا مستقیم رفتن را داشته باشیم، اگر تصمیم بگیریم به راست بپیچیم، آنگاه فرمان را به راست می چرخانیم.

چون تصمیمی که از آن آگاه هستیم، قبل از عملکرد می آید و عملکرد ما با آن تصمیم هم راستا است، برایمان مشخص است که تصمیم، علت عملکرد است. برای همین است که ما اعتقاد داریم آنچه در درون ما می گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات) علت نوع عمل کردن مان است.

آنچه مشخص است: طوری که ظاهرا به نظر می رسد

این اعتقاد که آنچه در درون ما می گذرد علت نوع عمل کردن ماست، آنقدر قوی است که حتی فکر کردن به چیزی خلاف آن، برای بسیاری از افراد مشکل است.

آیا ما همیشه از آنچه در درون مان می گذرد استفاده نکرده ایم تا رفتارمان را توضیح دهیم؟

آنچه مشخص است: طوری که ظاهرا به نظر می رسد

شما و بسیاری از افراد دیگر، با بدیهی دانستن این زندگی می کنید که وقتی عملی را به اراده خود انجام می دهید، این اتفاق می افتد: تصمیم می گیرید عملی را انجام دهید، و سپس عمل می کنید.

به بیانی کامل تر، به نظر می رسد آنچه در درون ما می گذرد (حالت، احساسات، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات ما) نوع عمل کردن ما را تعیین می کند. به عنوان مثال اعمال من احتمالاً با چیزی که دوست دارم (حالت های من) و نه با آنچه که دوست ندارم هم راستاست؛ و اعمال من احتمالاً با چیزی که به آن اهمیت می دهم (احساسات من) هم راستاست؛ و اعمال من احتمالاً با سر و کار داشتن با درد و رنج های من (حوالس بدنی من) هم راستاست؛ و اعمال من احتمالاً با افکار من هم راستاست و توسط خاطرات مثبت من هدایت می شود و از خاطرات منفی ام جلوگیری می کند.

این عقیده که آنچه در درون شما می گذرد علت اعمال شماست، "علیت ذهنی" نامیده می شود.

فراatter از آنچه مشخص است: آنطور که هست

باور (ظاهرا به نظر رسیدن) اینکه آنچه در درون شما می گذرد نوع عمل کردن شما را تعیین می کند، یک توهם است.

آنچه این باور (این ظاهرا به نظر رسیدن) را به یک توهם تبدیل می کند این است که آنچه در مغز شما و پایین تر از سطح هشیاری تان اتفاق می افتد، در واقع با آنچه که به باور شما و بسیاری از افراد دیگر علت اعمال شماست مغایرت دارد.

آنچه در مغز شما اتفاق می افتد که فکر آگاهانه شما برای عمل کردن را تولید می کند و آنچه در مغز شما اتفاق می افتد که عمل کردن شما را تولید می کند، بسیار متفاوت با طوری که در سطح هشیاری شما به نظر می رسد اتفاق می افتد.

توهم در مقابل

شواهد آزمایش شده گریز ناپذیر

ظاهر سیار قانع کننده ای که باعث باور به "علیت ذهنی" می شود- این عقیده که آنچه در درون ما می گذرد، علت اعمال ماست- به اندازه ظاهر سیار قانع کننده اینکه خورشید در آسمان حرکت می کند، مت怯اعد کننده است.

به عبارت دیگر، اینکه ظاهرا به نظر می رسد تصمیم گرفتن برای انجام یک عمل، علت انجام آن عمل است، به همان اندازه قانع کننده است که ظاهرا به نظر می رسد صبح ها خورشید از افق بالا می آید و غروب به سمت پایین می رود، و در طول روز در آسمان از جایی که طلوع کرده، به سمت جایی که غروب می کند حرکت می کند.

توهم در مقابل

شواهد آزمایش شده گریز ناپذیر

اگرچه در ظاهر این طور به نظر می رسد که خورشید در آسمان حرکت می کند، اما بر اساس شواهد آزمایشی (علمی) قوی، ما در مورد این موضوع بهتر می دانیم. بنابراین بدون توجه به اینکه چطور برایمان به نظر می رسد، دیگر باور مان این نیست که زمین ساکن است و خورشید دور زمین حرکت می کند. بلکه بر اساس این واقعیت زندگی می کنیم و زندگی را می فهمیم که خورشید نسبت به زمین ساکن است و این چرخش زمین حول محور خود است که باعث ایجاد این توهمندی شود که خورشید حرکت می کند. توجه داشته باشید با وجود اینکه گالیله شواهد آزمایشی قوی برای سیستم سیاره ای خورشید مرکزی ارائه داده بود، چند دهه بعد بیشتر مردم این را قبول کردند.

این واقعیت که در مورد عمل کردن اختیاری، تصمیم آگاهانه یا اراده ما قبل از عمل کردن مان می آید، این باور را به ما داده است که حالت درونی ما (حالت ها، احساسات، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات ما) علت نوع عمل کردن ماست. این باور به قدری نیرومند است که حتی فکر کردن به هر چیزی خلاف آن- حتی با وجود شواهد آزمایشی قوی- برای بسیاری از افراد سخت است.

"شواهد آزمایش شده قوی"

وقتی کسی شواهد آزمایش شده قوی ارائه می کند
که با چیزی که باور دارم مغایرت دارد،
من باورم را تغییر می دهم.

شما چه می کنید؟

چه چیزی باعث تصمیم به عمل کردن ماست، و چه چیزی باعث عمل ماست

آنچه در مغز ما اتفاق می افتد که فکر آگاهانه ما برای عمل کردن را تولید می کند و آنچه در مغز ما اتفاق می افتد که عملکرد فیزیکی ما را تولید می کند، در واقع به شکلی بسیار متفاوت با طوری که ما باور داریم اتفاق می افتد- یعنی به شکلی بسیار متفاوت با چیزی که به نظر می رسد اتفاق می افتد.

به طور خلاصه، باور ما درباره ارتباط بین "تصمیم به عمل کردن" و "عملکرد"، با رابطه واقعی بین این دو بسیار متفاوت است.

تحقیقات عصب شناسی که نشان می دهد وقتی عمل می کنیم، واقعاً چه اتفاقی در مغزمان می افتد

کریستف کُخ (۲۰۱۲)، استاد سابق عصب شناسی دانشگاه صنعتی کالیفرنیا و رئیس فعالی موسسه Allen Brain در مقاله‌ای در مجله Scientific American، درباره آزمایشات فراوانی صحبت می کند که این واقعیت را اثبات می کنند که آنچه به اصطلاح به عنوان عمل ارادی به آن باور داریم، پیش از تصمیم آگاهانه به انجام آن، از قبل در مغز شما ایجاد شده است.

"نتایج این آزمایش‌ها گویای داستانی روشن بود که با آزمایش‌های بعدی تقویت شد. شروع پتانسیل آمادگی حداقل نیم ثانیه یا بیشتر، قبل از تصمیم آگاهانه ما برای حرکت است. مغز پیش از آن که ذهن تصمیمی بگیرد عمل می کند! این کشف کاملاً بر عکس باور شهودی عمیق ما به علیت ذهنی بود."

وقتی عمل می کنیم، واقعاً چه اتفاقی در مغزمان می افتد

موارد زیر بارها و بارها در تحقیقات عصب شناسی، به ویژه در تحقیقات بنجامین لیبت (Benjamin Libet) در سال ۱۹۸۵ به اثبات رسیده است:

وقتی ما (مغز ما) با موقعیتی رو به رو می شویم که باید در آن عملی انجام دهیم، مغز ما در سطحی پایین تر از سطح هشیاری مان، یک الگوی عصبی برای عملکرد فعال می کند که به آن "پتانسیل آمادگی" می گویند. این الگوی عصبی برای عملکرد (پتانسیل آمادگی) که به آن آگاه نیستیم، عملی که در نهایت انجام می دهیم را تولید می کند.

مغز ما این الگوی عصبی برای عملکرد (پتانسیل آمادگی) را تا نیم ثانیه قبل از فعال شدن الگوی عصبی دیگری که باعث فکر یا تصمیم ما به آن نوع عمل کردن می شود، فعال می کند.

وقتی عمل می کنیم، واقعاً چه اتفاقی در مغزمان می افتد

عصب شناسی به نام بنجامین لیبت (۱۹۹۳) که در اسلاید قبل درباره او صحبت کردیم، بر پایه پژوهش‌های فراوان خود (که بارها توسط دیگران تکرار شده) درباره رابطه واقعی میان تصمیمات آگاهانه (افکار) فرد و عملکرد او می گوید :

"... مغز "تصمیم" به شروع آن کارها می گیرد یا حداقل برای شروع آن کارها آماده می شود [به شکل "پتانسیل آمادگی"] پیش از اینکه آگاهی شخصی قابل گزارشی از آن تصمیم وجود داشته باشد." (ص ۲۷۶)

به زبان ساده، دکتر لیبت می گوید که تصمیم آگاهانه شما برای عمل کردن، بعد از این اتفاق می افتد که مغز شما در سطحی پایین تر از سطح هشیاری تان، الگوی عصبی ای که منجر به آن عملکرد می شود را فعال کرده است. به طور خلاصه، پیش از اینکه شما عملی انجام دهید، مغز از قبل "تصمیم گرفته است" که آن عمل را انجام دهد.

پژوهش های عصب شناسی اخیر

نقل قول زیر از مقاله ای در برترین مجله علمی بریتانیا به نام **Nature** (اسمیت ۲۰۱۱) است. این مقاله در مورد پژوهش های اخیر درباره علت عملکرد صحبت می کند (در این مورد، از تکنیک های تصویر برداری مدرن و پیچیده استفاده شده است).

"تصمیم آگاهانه برای فشار دادن دکمه، حدود یک ثانیه قبل از عمل واقعی آن گرفته شد، اما تیم پژوهشگران کشف کردند که الگویی از فعالیت مغز، ظاهراً آن تصمیم را هفت ثانیه قبل بیش سنبه کرده بود. به نظر می رسد که مدت ها قبل از این که فرد مورد آزمایش حتی از تصمیم گرفتن خود آگاه باشد، مغز او از قبل تصمیم را گرفته است." [زیر خط اضافه شده است]

پژوهش های عصب شناسی اخیر

نقل قولی از پژوهش اشاره شده در مقاله اسلاید قبل - "تعیین کننده های ناخودآگاهانه تصمیمات آزادانه در مغز انسان" نوشتۀ سیانگ سون، برس و هاینز و هاینز (۲۰۰۸) (Siong soon, Brass, Heinze, and Haynes) - که در مجله *Neuroscience* منتشر شد:

بر سر این که آیا تصمیم های "آزادانه" شخصی، از قبل توسط فعالیت مغز تعیین می شوند، بحث های فراوانی شده است. ما دریافتیم که نتیجه یک تصمیم می تواند تا ۱۰ ثانیه قبل از این که آن [تصمیم به انجام آن عمل] به هشیاری ما وارد شود، در فعالیت مغزی قشای پیشین و آهیانه ای کدبندی شود. (ص ۵۴۳)

"روی هم رفته، دو ناحیه مشخص در قشای پیشین و آهیانه ای مغز انسان، اطلاعات قابل توجهی داشتند که نتیجه تصمیم محرک فرد مورد آزمایش را پیش از اینکه به طور آگاهانه آن تصمیم را بگیرد، پیش بینی می کردند. [ادامه در اسلاید بعد]

پژوهش‌های عصب‌شناسی اخیر

"این یافته بیانگر این است که وقتی تصمیم فرد به سطح آگاهی او رسید، ده ثانیه قبل از آن تحت تاثیر فعالیت ناخودآگاهانه مغز بوده است.

... نتایج ما از نتایج پژوهش‌های قبلی بسیار فراتر می‌رود...

مدت زمان آمادگی، نشان می‌دهد که این فعالیت قبلی [مغز]، یک آمادگی نامشخص برای پاسخ نیست. بلکه این [فعالیت مغز] مشخصاً اینکه فرد مورد آزمایش چطور قرار است تصمیم بگیرد را کدبندی می‌کند. (ص ۵۴۵)

وقتی یک خرس وارد زندگی تان می شود، چه اتفاقی می افتد؟

وقتی اتفاق تهدید آمیزی می افتد – مثلا یک خرس خاکستری وارد حیاط خانه تان می شود – شما احساس ترس می کنید. بدن تان به این صورت به ترس واکنش نشان می دهد که ضربان قلب تان بالا می رود، جریان خون تان از سیستم گوارشی به ماهیچه هایتان می رود و غیره. در نتیجه ترسیدن، بدن شما برای "جنگ یا گریز" آماده می شود.

درست است؟

خیر، اشتباه است!

بر اساس یافته های اریک کندل (Eric Kandel) پزشک اعصاب و روان و برنده جایزه نوبل (Charlie ۲۰۱۰) : در کمال تعجب، پاسخ فیزیولوژیک به یک تهدید، قیل از اینکه از هرگونه احساسی (مثل ترسیدن) آگاه شوید اتفاق می افتد. این شواهد نیز برخلاف عقیده ماست که آنچه در درون مان می گذرد، علت اعمال ما (آمادگی بدن برای جنگ یا گریز) است.

خلاصه: این توهمند که تصمیم به عمل کردن، علت عمل کردن فرد است

مغز، فعالیت عصبی مخصوصی که باعث می شود دقیقاً طوری عمل کنیم که سرانجام عمل می کنیم را آماده می کند، و فقط بعد از آن است که الگوی عصب هایی را فعال می کند که تصمیم آگاهانه ما به عمل کردن را تولید می کنند.

اما از آنجا که در سطح هشیاری ما، آگاهی از تصمیم به عمل کردن، قبل از خود عمل می آید، و چون عملی که انجام می دهیم با تصمیم آگاهانه ای که گرفته ایم هم راستاست، برای ما این طور به نظر می رسد که آن تصمیم آگاهانه، علت آن عمل است. در نتیجه، این توهمند برایمان به وجود می آید که ما عمل می کنیم چون تصمیم می گیریم که عمل کنیم.

خرافات

با توجه به شواهد علمی و آزمایش شده در مورد اینکه واقعاً خورشید در حین ثابت ماندن زمین طلوع و غروب نمی کند، می توانیم بگوییم با وجود اینکه اینطور به نظر می رسد، اما باور به اینکه خورشید بالا می آید و پایین می رود، خرافات است. نزدیک به یک قرن طول کشید تا این باور به یک خرافه تبدیل شود.

دیکشنری Merriam Webster's Collegiate (سال ۲۰۱۵) خرافه را به این صورت تعریف می کند: مفهومی نادرست از علیت، تصوری که با وجود شواهدی که خلافش را ثابت می کند همچنان به قوت خود باقی است.

با توجه به شواهد علمی و آزمایش شده، آنچه در درون شما می گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، حالت بدنی، افکار و خاطرات شما)، علی رغم طوری که به نظر می رسد، واقعاً علت اعمال شما نیست، و این باور را باید حتماً یک خرافه در نظر گرفت.

نکته ای کلیدی برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان

برای تحقق قول این دوره، باید باور به اینکه شما (به عنوان آنچه در درونتان می گذرد) صاحب اختیار و تعیین کننده هستید را فقط به عنوان یک خرافه در نظر بگیرید.

وقتی آن باور را به یک خرافه تغییر دهید، این سوال برایتان پیش می آید:

اگر آنچه در درون من می گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات من)، منشاء اعمال من نیست، پس منشاء آنها چیست؟

قبل از پاسخ به این سوال، ابتدا باید رابطه واقعی میان چند چیز را روشن کنیم: ۱) آنچه در درون تان می گذرد و ۲) طوری که عمل می کنید، و سه اصطلاح تخصصی دیگری که در پاسخ به این سوال استفاده می کنیم.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

آنچه در جلسه اخیر مطرح کردیم را در گروهتان امتحان کنید.

۱. خودتان برای خودتان کشف کنید که آنچه در درون تان می گذرد، ترکیبی از این چهار مورد است:

- حالت ذهنی شما
- حالت احساسی شما
- افکار و خاطرات شما
- حالت بدنی شما

۲. از خودتان این سؤال را بپرسید که: "اگر نوع بودن من علت اعمال من نیست، بلکه نوع بودن من و اعمال من با هم اتفاق می افتد انگار که هر دو یک چیز هستند، پس منشاء نوع بودن و اعمال من چه چیزی ممکن است باشد؟"

۳. روی این موضوع وقت بگذارید و در نظر بگیرید که: "اگر من آنچه که در درونم می گذرد نیستم، پس من چه کسی هستم؟"

استراحت بعد از ظهر، روز دوم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 هرآنچه می خواستیم در بخش قبل به آن بپردازیم و نپرداختیم
 آنچه با آن سر و کار دارید
 نمود پیدا کردن
 همبسته

منشاء نوع بودن و عملکرد شما
 جمع بندی این موارد با بستره با قدرت استفاده کردن از شما
 تمرین

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

آنچه در جلسه اخیر مطرح کردیم را در گروهتان امتحان کنید.

۱. خودتان برای خودتان کشف کنید که آنچه در درون تان می گذرد، ترکیبی از این چهار مورد است:

– حالت ذهنی شما

– حالت احساسی شما

– افکار و خاطرات شما

– حالت بدنی شما

۲. از خودتان این سؤال را بپرسید که: "اگر نوع بودن من علت اعمال من نیست، بلکه نوع بودن من و اعمال من با هم اتفاق می افتدند انگار که هر دو یک چیز هستند، پس منشاء نوع بودن و اعمال من چه چیزی ممکن است باشد؟"

۳. روی این موضوع وقت بگذارید و در نظر بگیرید که: "اگر من آنچه که در درونم می گذرد نیستم، پس من چه کسی هستم؟"

فردت بستر در استفاده کردن از شما: برشی عمیق تر

منشاء
نوع بودن و اعمال شما
(ادامه)

آنچه با آن سرو کار دارید

منظور از

"آنچه با آن سر و کار دارید" چیست؟

"آنچه با آن سر و کار دارید" شامل این موارد است :

۱. شرایطی که بر روی آن کار می کنید

۲. شرایطی که درون آن بر روی "هر چیزی که بر روی آن کار می کنید" کار می کنید

۳. طوری که خودتان برای خودتان در کار کردن بر روی "هر آنچه که دارید بر روی آن کار می کنید"، در شرایطی که در آن کار می کنید نمود پیدا می کنید.

قبل از این که این بخش را تمام کنیم، این موضوع را برای خودتان روشن کنید که در تعامل با زندگی، هیچ چیز دیگری جز سه موردی که به آن اشاره کردیم نیست که با آن سر و کار داشته باشید. این سه مورد، تمام آن چیزی است که وجود دارد.

۱. شرایطی که بر روی آن کار می کنید

شرایطی که بر روی آن کار می کنید، شرایطی هستند که شما قصد دارید با اعمالتان بر روی آنها اثر بگذارید.

مثلا اگر قصد دارید بر روی عملکرد کسی اثر بگذارید (گشايشی در عملکرد آن شخص ايجاد کنید) شرایطی که بر روی آن کار می کنید، اعمال آن شخصی است که قصد دارید بر روی عملکرد وی اثر بگذارید.

مسلمان وقتی دارید روی چیزی کار می کنید، شرایطی هم وجود دارد که درون آن بر روی آن چیز کار می کنید.

۲. شرایطی که درون آن کار می کنید

شرایطی که درون آن بر روی چیزی کار می کنید، شرایطی هستند که محیط یا فضایی را شکل می دهند که در آن بر روی "چیزی که دارید" روی آن کار می کنید" کار می کنید.

در مثال عمل کردن برای اثر گذاشتن بر روی عملکرد یک فرد، شرایطی که درون آن کار می کنید، مثلا طبیعت رابطه شما با شخصی است که قصد دارید بر عملکردش اثر بگذارید و شاید رئیس تان هم که شاهد کارهایی است که شما برای ایجاد گشایش در عملکرد آن شخص انجام می دهید را شامل می شود.

۳. طوری که خودتان برای خودتان نمود پیدا می کنید

طوری که خودتان برای خودتان نمود پیدا می کنید، طوری است که شما (نوع بودن تان) به عنوان بخشی از موقعیتی که در آن کار می کنید برای خودتان ظهور پیدا می کند. (به یاد داشته باشید که موقعیتی که در آن کار می کنید، تمام چیزهایی که بر روی آنها کار می کنید و شرایطی که در آن کار می کنید و همچنین طوری که خودتان برای خودتان نمود پیدا می کنید را شامل می شود.)

در مثال اثر گذاری بر عملکرد یک شخص، طوری که خودتان برای خودتان نمود پیدا می کنید می تواند این باشد که حالت ذهنی تان تردید، حالت احساسی تان کمی احساس عصبانیت، حالت بدنی تان تنش، و افکارتان این باشد که "او به بهبود عملکردش متعهد نیست" و "او گوش نمی دهد".

۳. طوری که خودتان رای خودتان نمود پیدا می کنید

مهم است این موضوع را برای خودتان روشن کنید که اینجا در مورد آنچه که در درون تان می گذرد (نوع بودن تان) صحبت می کنیم، اما در این مورد، مخصوصا در این باره صحبت می کنیم که آنچه در درون تان می گذرد (نوع بودن تان) به عنوان بخشی از (جزئی از) موقعیتی که با آن سر و کار دارید، چطور برایتان نمود پیدا می کند.

به عبارت دیگر: ما در مورد ترکیبی از حالت ذهنی، حالت احساسی، حالت بدنی و افکار و خاطرات شما به عنوان بخشی از موقعیتی که با آن سر و کار دارید صحبت می کنیم. این موضوع متفاوت است از مطلبی که در مورد آنچه در درون تان می گذرد (نوع بودن تان) گفتیم. قبل از گفتیم که آنچه در درون تان می گذرد (نوع بودن تان) مستقل از موقعیتی است که با آن سر و کار دارید (بخشی از آن موقعیت نیست).

۳. طوری که خودتان رای خودتان نمود بسیار می کنید

بسیار مهم است که تفاوت این دو منظر در مورد نوع بودن تان را برای خودتان روشن کنید.

قبل‌اً می گفتم نوع بودن شما صرفاً چیزی است که در درون تان می گذرد و ممکن است شما متوجه آن باشید و ممکن است نباشید، ولی اینجا در مورد نوع بودن تان (آنچه در درون تان می گذرد) به عنوان بخشی از آنچه که با آن سر و کار دارد صحبت می کنیم.

خلاصه:

منظور از "آنچه با آن سر و کار دارید" چیست

"آنچه با آن سر و کار دارید" شامل این موارد است:

۱. شرطی که بر روی آن کار می کنید.
۲. شرطی که درون آن بر روی "هر چیزی که بر روی آن کار می کنید" کار می کنید.
۳. طوری که خودتان برای خودتان در کار کردن بر روی "هر آنچه که دارید بر روی آن کار می کنید"، در شرایطی که در آن کار می کنید نمود پیدا می کنید.

منظور از اصطلاح نمود پیدا کردن چیست؟

منظور از "نمود پیدا کردن" چیست

منظور ما از "نمود پیدا کردن" این است:

طوری که "آنچه با آن سرو کار دارید" برای شما ثبت می شود (وجود دارد) – چه متوجه آن باشید (از آن آگاه باشید)، چه نباشد.

به بیان دقیق تر، چیزی که برای شما نمود پیدا می کند، چیزی است که آن بیرون در زندگی در جریان است. یعنی چیزهایی که برای شما نمود پیدا می کنند، عبارت اند از: ۱) چیزها و موقعیتهای آن بیرون در دنیا، و ۲) دیگران و خودتان آن بیرون در دنیا – تمامی این ها به صورت یک کل نمود پیدا می کنند (یک واحد جامع).

توجه داشته باشید که وقتی با زندگی در تعامل هستید، شما به عنوان یک بخش تعامل کننده در یک کل نمود پیدا می کنید، نه به عنوان چیزی جدا (متمايز) از کل.

منظور از "نمود پیدا کردن" چیست

قبل درباره "نوع بودن" شما (آنچه در درون شما می گذرد) به عنوان چیزی جدا از کل صحبت کردیم، اما در اینجا درباره طوری که شما برای خودتان آن بیرون در زندگی به عنوان بخشی از کل نمود پیدا می کنید صحبت می کنیم. این یک منظر متفاوت درباره شماست – متفاوت با آنچه که از "نوع بودن" منظورمان بود.

همچنین، لطفاً فکر نکنید که نمود بیدا کردن هم معنی واژه نگرش/دریافت است. "نگرش/دریافت" یک اصطلاح عصب شناسی است، و "نمود پیدا کردن" در مورد چیزی است که برای شما به عنوان زندگی در حال زندگی شدن ظهور پیدا می کند.

منظور از "نمود پیدا کردن" چیست

وقتی می گوییم "طوری که آنچه با آن سروکار دارید برایتان نمود پیدا می کند" منظورمان شکلی است که هر یک از موارد زیر برایتان ثبت می شود با ظهور پیدا می کند (چه آگاهانه و چه نا آگاهانه):

۱. شرایطی که بر روی آن کار می کنید
۲. شرایطی که درون آن بر روی "هر چیزی که بر روی آن کار می کنید" کار می کنید (محیط یا اطراف شما)
۳. طوری که خودتان برای خودتان در آن شرایط نمود پیدا می کنید.

منظور از "نمود پیدا کردن" چیست

تکرار: طوری که "آنچه با آن سر و کار دارید" برایتان نمود پیدا می کند، نه تنها شامل:

۱. طوری که شرایطی که بر روی آن کار می کنید برایتان نمود پیدا می کند، است، بلکه شامل موارد زیر نیز هست:
۲. طوری که شرایطی که درون آن بر روی "چیزی که بر روی آن کار می کنید" کار می کنید (محیط یا اطراف شما) برایتان نمود پیدا می کند، و همچنین
۳. طوری که خودتان در آن شرایط برای خودتان نمود پیدا می کند – طوری که خودتان برای خودتان نمود پیدا می کنید بخش دیگری از شرایطی است که با آن سر و کار دارید.

منظور از اصطلاح همبسته چیست

منظور از "همبسته" چیست

در ابتدایی ترین سطح، "همبسته" یعنی به نوعی به هم مرتبط بودن. یعنی وقتی یک چیز با چیز دیگری همبسته است، این دو چیز به نوعی به هم مرتبط هستند. با این حال منظور ما از "همبسته"، نوع بسیار خاصی از ارتباط است.

منظور از "همبسته" چه چیزی نیست

نکته اول، اگر آمار خوانده اید، توجه داشته باشید که منظور ما از "همبسته"، همبستگی آماری صرف نیست. (اگر آمار نخوانده اید و در این باره چیزی نمی دانید، نگران آن نباشید.)

نکته دوم، نوع خاصی از همبستگی (ارتباط) که در مورد آن صحبت خواهیم کرد، از نوع علت و معلول نیست. به طور خلاصه ارتباط بین دو چیز همبسته ای که درباره آنها صحبت خواهیم کرد، چیزی به جز رابطه علت و معلولی است.

منظور از "همبسته" چه چیزی هست

منظور ما از "همبسته"، نوع خاصی از ارتباط میان دو چیز است. مثل دو چیزی است که با یکدیگر "در رقص" هستند. یا به بیانی دقیق‌تر، منظور ما دو چیزی است که با هم بیوسته هستند به طوری که طبعتا، الزاما و از نزدیک با هم مرتبط اند.

به طور خلاصه:

منظور از "همبسته" طوری که ما از این اصطلاح استفاده می‌کنیم این است: دو چیزی که با هم مرتبط هستند به طوری که طبعتا، الزاما و از نزدیک با هم مرتبط هستند. یا به زبان روزمره، دو چیزی که همیشه به طور طبیعی با هم همبسته هستند. یا به بیانی شاعرانه‌تر، دو چیزی که با هم "در رقص" هستند.

اکنون آماده ایم که به این سوال پاسخ دهیم:

با توجه به اینکه نوع بودن و عمل کردن شما،
با هم اتفاق می افتد انگار که هر دو یک چیز هستند،
منشاء نوع بودن و عمل کردن شما چیست؟

آغاز منشاء

راهبر بودن در زندگی

پاسخ به سوال "منشاء نوع بودن و عمل کردن من در زندگی چیست؟"، امکان راهبر بودن در زندگی را باز می کند.

ما همیشه **توضیحی** داریم که توجیهی برای طوری که عمل می کنیم و طوری که هستیم است، اما آن توضیحات به ندرت دسترسی به **منشاء** نوع بودن و نوع عمل کردن مان به ما می دهد. در نتیجه تقریباً اغلب همانطور که همیشه بوده ایم و همیشه عمل کرده ایم ادامه می دهیم - به خصوص اگر به آن مغرور هم باشیم.

آغاز منشاء

راهبر بودن در زندگی

اینکه پاسخ سوال - "منشاء نوع بودن و عمل کردن من در زندگی چیست؟" - را خودتان برای خودتان کشف کنید، برای راهبر بودن در زندگی بسیار مهم و حیاتی است. و برای اینکه پاسخ به این سوال برایتان روشن شود، خود شما باید این سوال را از خودتان بپرسید، نه اینکه فقط به سوال گوش بدهید یا سوال را برای خودتان بخوانید.

آیا واقعاً می خواهید پاسخ سوال "وقتی راهبر هستم، منشاء نوع بودن و عمل کردن من چیست" را بدانید؟

وقتی راهبری می کنم، منشاء نوع بودن و عمل کردن من چیست؟

منشاء نوع بودن و عمل کردن شما

منشاء نوع بودن و عمل کردن یک فرد این است که نوع بودن و عمل کردن او همبسته است با طوری که آنچه با آن سر و کار دارد برایش نمود پیدا می کند. با استفاده از معنی همبستگی که قبلا در موردش صحبت کردیم: شکل ارتباط میان نوع بودن و عمل کردن شما و طوری که "آنچه با آن سر و کار دارید" برایتان نمود پیدا می کند به این صورت است:

نوع بودن و عمل کردن شما طبیعتا، الزاما و از نزدیک مرتبط است با (بهم پیوسته است با) شکلی که "آنچه که با آن سر و کار دارید" برایتان نمود پیدا می کند.

منشاء نوع بودن و عمل کردن شما

یا به بیانی دیگر: نوع بودن و عمل کردن شما، همشه با طوری که "آنچه با آن سر و کار دارید" برایتان نمود پیدا می کند، هم خوانی دارد (با هم در رقص هستند). تکرار: نوع بودن و عمل کردن شما با شکلی که "آنچه با آن سر و کار دارید" برایتان نمود پیدا می کند، طبعتا، الزاما و از نزدیک مرتبط است.

منشاء نوع بودن و عمل کردن شما

به عنوان مثال اگر "موقعیتی که با آن سر و کار دارید" برایتان تهدید آمیز نمود بدا کند، نوع بودن و عمل کردن شما با موقعیتی که برایتان آنطور (تهدید آمیز) نمود پیدا کرده، همسته (در پاسخ به آن) خواهد بود. از طرف دیگر، اگر "موقعیتی که با آن سر و کار دارید" به عنوان فرصتی برای پیشرفت برای شما نمود بدا کند، نوع بودن و عمل کردن شما با موقعیتی که برایتان آنطور (به عنوان فرصتی برای پیشرفت) نمود پیدا کرده است، همسته خواهد بود.

همانطور که گفتیم، نوع بودن و اعمال شما با شکلی که "آنچه با آن سر و کار دارید" برایتان نمود (ظهور) پیدا می کند، همسته است (در پاسخ به آن، در رقص با آن است).

نقل قول هایی از پژوهش های عصب شناسی

"مشاهده و دریافت [نمود پیدا کردن]، فکر کردن [چیزی که در درون شما می گذرد] و حرکت کردن [عملکرد]، همیشه با هم و به عنوان هماهنگی های منسجم فعالیت رخ می دهند." (Clancey, ۱۹۹۳/۱۹۸۱ Dewey, ۹۱، ص ۹۱)

"نگرش/دریافت فرد [نمود پیدا کردن] پویاست، زیرا به عملکرد مربوط می شود..." (Hall, ۱۹۶۶ ص ۱۱۵، تاکید اضافه شده است)

"در واقع لازم است تصدیق کنیم که امکان های عملکرد، فرآیند نگرشی/دریافتی [یعنی آن طور که دیگران، دنیا و خودتان، برای شما نمود پیدا می کنند] را در بر می گیرد ..." (Turrell and Delevoye, ۲۰۱۰؛ ص ۲۳۶-۲۰۱- تاکید اضافه شده است)

جمع بندی - به صورت خلاصه

نوع بودن و اعمال شما (که با هم اتفاق می افتد انگار که هر دو یک چیز هستند) با شکلی که "آنچه با آن سر و کار دارد" نمود یا ظهرور پیدا می کند، طبیعتا، الزاما و از نزدیک مرتبط هستند (در رقص هستند).

جمع بندی - به صورت کامل تر

نوع بودن و اعمال شما (که هر دو به عنوان یک چیز اتفاق می‌افتد) طبیعتاً، الزاماً و از نزدیک مرتبط (بهم پیوسته، همبسته و در رقص) است با ۱) شکلی که شرایطی که بر روی آن کار می‌کنید و ۲) شرایطی که درون آن بر روی "هرآنچه بر روی آن کار می‌کنید" کار می‌کنید و ۳) شکلی که شما در آن شرایط برای خودتان نمود پیدا می‌کنید همگی نمود یا ظهور پیدا می‌کند.

خلاصه ترین صورت

منشاء نوع بودن و عمل کردن شما این است که:
آنها همبسته اند با

شکلی که "آنچه با آن سر و کار دارید"
برایتان نمود پیدا می کند.

به بیان کوتاه تر و دقیق تر:

منشاء نوع بودن و عمل کردن شما
شکلی است که "آنچه با آن سر و کار دارید" نمود پیدا می کند.

جمع بندی این موارد با قدرت بستر در استفاده کردن از شما

قدرت بستر در استفاده کردن از شما

همانطور که گفتیم، برای استادی پیدا کردن در چارچوب بستری، یعنی بستری که بودن یک راهبر و اعمال عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان را به شما می دهد، باید ابتدا جمله زیر را خودتان برای خودتان کشف کنید:

شکلی که "موقعیتی که با آن سر و کار دارم" برای من نمود پیدا می کند
توسط بستر من برای آن موقعیت شکل و رنگ می گیرد.

و نوع بودن و عمل کردن من،

به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با

شکلی که "موقعیتی که با آن سر و کار دارم" برایم نمود پیدا می کند.

استادی پیدا کردن در قدرت بستر در استفاده کردن از شما

آیا در جملات زیر، اصطلاح تخصصی یا حتی کلمه ای هست که معنای آن برایتان روشن نباشد؟ آیا از ایده ای که مطرح می شود، بخشی هست که برایتان روشن نباشد؟

طوری که "موقعیتی که با آن سرو کار دارم" برای من نمود پیدا می کند توسط بستر من برای آن موقعیت شکل و رنگ می گیرد.
و نوع بودن و عمل کردن من،

به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با

طوری که "موقعیتی که با آن سرو کار دارم" برای من نمود پیدا می کند.

اگر اصطلاح تخصصی یا کلمه ای هست که معنایش برایتان روشن نیست، یا از ایده ای که مطرح می شود بخشی هست که برایتان روشن نیست، دست تان را بلند کنید.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

۱. رابطه تان با خودتان را از "این، طوری است که من هستم" به "این، طوری است که تا بحال، بودنِ من شده" تغییر دهید. با گروه تان سهیم شوید که این تغییر به چه شکل است.
۲. وقتی شواهد آزمایشی و تجربی قوی به شما ارائه شود که با باورتان مغایرت دارد، آیا باور خود را تغییر می دهید؟ مثالی از وقتی که باورتان را تغییر دادید و وقتی که باورتان را تغییر ندادید را با گروه تان سهیم شوید.
۳. برای خودتان کشف کنید که:
 طوری که "موقعیتی که با آن سر و کار دارم" برای من نمود پیدا می کند
 توسط بستر من برای آن موقعیت شکل و رنگ می گیرد.
 و نوع بودن و عمل کردن من،
 به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با
 شکلی که "موقعیتی که با آن سر و کار دارم" برای من نمود پیدا می کند.

استراحت بعد از ظهر، روز دوم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
یک تجربه شخصی: جایی که زندگی واقعاً اتفاق می افتد
تمرین

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

۱. رابطه تان با خودتان را از "این، طوری است که من هستم" به "این، طوری است که تا بحال، بودنِ من شده" تغییر دهید. با گروه تان سهیم شوید که این تغییر به چه شکل است.

۲. وقتی شواهد آزمایشی و تجربی قوی به شما ارائه شود که با باورتان مغایرت دارد، آیا باور خود را تغییر می دهید؟ مثالی از وقتی که باورتان را تغییر دادید و وقتی که باورتان را تغییر ندادید را با گروه تان سهیم شوید.

۳. برای خودتان کشف کنید که:

طوری که "موقعیتی که با آن سر و کار دارم" برای من نمود پیدا می کند
توسط بستر من برای آن موقعیت شکل و رنگ می گیرد.

و نوع بودن و عمل کردن من،

به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با

شکلی که "موقعیتی که با آن سر و کار دارم" برای من نمود پیدا می کند.

یک آزمایش شخصی: زندگی کردن با استادی

یک آزمایش شخصی
برای آشکار کردن منشاء قدرتِ
کسی که استادی پیدا کرده است

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

مهم است توجه داشته باشید که این آزمایش، عمداً از هیچ تئوری، مدل یا مفهومی درباره زندگی، زندگی کردن یا شما گرفته نشده است. امتحان کردن این آزمایش، به این صورت است که صرفاً به "آنچه واقعاً هست" نگاه می کنید، نه آنطور که آن را می فهمید بلکه طوری که تحریه اش می کنید.

به عبارت دیگر، این آزمایش کاوش در زندگی است، به شکلی که واقعاً رخ می دهد، نه طوری که شما آن را می فهمید. بین زندگی کردن به صورت روزمره و عادی به عنوان یک مفهوم، با زندگی کردنِ زندگی به شکلی که واقعاً آن را تجربه می کنید تفاوت وجود دارد.

برای اینکه مثالی از این روش کاوش در اختیارتان قرار دهیم، نگاهی گذرا به اولین مرحله این آزمایش می اندازیم.

نگاهی گذرا به اولین مرحله در این آزمایش شخصی: "اینجا" و "آنجا"

اگر در حالی که پشتم به شماست، بپرسم "کجا هستی؟"، احتمالاً می‌گویید "اینجا". اگر این را در تجربه خودتان بررسی کنید، خواهید دید صرف نظر از اینکه کجای جهان قرار دارید، جایی که برای خودتان هستید همیشه اینجاست.

همینطور اگر من به دنبال چیزی، مثلاً یک کتاب هستم که در جایی از اتاقی که من و شما در آن هستیم قرار دارد، و بگویم "کتاب کجاست؟" احتمالاً شما به سمتی که کتاب هست اشاره می‌کنید و می‌گویید "آنجا". در واقع اگر این را در تجربه خودتان بررسی کنید، خواهید دید که صرف نظر از اینکه هر چیزی، به غیر از شما (از جمله افراد دیگر)، کجای جهان قرار دارد، جایی که آن چیز برای شما هست همیشه آنجا خواهد بود.

نگاهی گذرا به اولین مرحله در این آزمایش شخصی: "اینجا" و "آنجا"

به طور خلاصه، جایی که شما هستید انحاست و هر آنچه که شما نیست آنحاست. یا به بیان کامل تر، شما (یعنی کسی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید) همیشه انحا هستید، و هر چیز دیگری به غیر از شما (از جمله افراد دیگر) همیشه آنحاست.

شما چیزی شبیه این می گویید: "من اینجا هستم" و "بقیه چیزها آنجا هستند".

کنار گذاشتن تمام مفاهیم، تئوری ها و باورها

مسلمایک "خب آره ولی...", یا "پس این چی؟" یا "حالا اگه ..." به ذهن تان می رسد که می توانید در آنها این نکته که "جایی که شما هستید اینجاست و جایی که همه چیزهای دیگر هستند آنجاست" را زیر سوال ببرید. و جلوتر در این آزمایش، چیزهایی که به نظر می رسد در مورد "شما/اینجا هستید و همه چیزهای دیگر آنجا هستند" استثنای است را حل خواهیم کرد.

اما اگر تمام چیزهایی که سعی می کنید ثابت کنید را کنار بگذارید و فقط به "آنچه که هست" نگاهی بیندازید، خواهید دید شکلی که زندگی را به صورت عادی و روزمره سپری می کنید، این است که "من در اینجا هستم" و "هر آنچه که من نیست آن بیرون است". و اینکه شما اینجا هستید و هر آنچه که شما نیست آنجاست، بخش مهمی از چیزی است که طوری که زندگی برای شما نمود پیدا می کند را شکل می دهد.

نه مفهوم، نه تئوری و نه باور – بلکه خودتان در تجربه خودتان به آنچه که پیشنهاد می شود برسید

هر مرحله از این آزمایش شخصی باید با دقت انجام شود، در غیر این صورت مانند هر آزمایش دیگری که با دقت انجام نشود، به نتیجه ای نادرست ختم خواهد شد. یعنی وقتی جلوتر می رویم، چیزهایی که گفته می شود را باور نکنید، به خصوص اگر از قبل با آن موافق هستید. در عوض هر چیزی که پیشنهاد می شود یا بررسی می کنیم را قبل از اینکه برای شما به عنوان چیزی که هست اثبات شود، در تجربه خودتان بررسی کنید.

وقتی می گوییم "در تجربه خودتان بررسی کنید" منظورمان این است: طوری که زندگی را در حال زندگی، واقعاً زندگی اش می کنید بررسی کنید، و نه بررسی زندگی به عنوان چیزی که با فکر، باور، مفهوم یا تئوری شما درباره زندگی هم راستاست. شما با نگاه کردن به آنچه در درون تان می گذرد، زندگی را آن طوری که هست بررسی نمی کنید؛ زندگی در "آنچه در درون شما می گذرد" اتفاق نمی افتد. زندگی در جایی اتفاق می افتد که به آن می گویید "آن بیرون".

نه مفهوم، نه تئوری و نه باور— بلکه خودتان در تجربه خودتان به آنچه که پیشنهاد می شود برسید

برای اینکه هر مرحله از این آزمایش را با دقت لازم برای رساندن به یک مشاهده خالی از تعصب و قابل تایید انجام دهید، بسیار مهم و حیاتی است که بررسی هایتان تحت تاثیر هیچ یک از **مفاهیمی** که درباره زندگی، زندگی کردن یا خودتان دارید، قرار نگیرد. منظورمان از "مفاهیم" موارد زیر است: آنچه که می دانید یا باور دارید، عقایدی که دارید، هر دانش اکتسابی مثل چیز هایی که به شما درس داده شده، خوانده اید یا به صورت فرهنگ به شما تعلیم داده شده است.... و حتی چیزهایی که به نظرتان بدیهی می رسد.

به عبارت دیگر هیچ چیزی را بدیهی ندانید. شما باید به آنچه برسیده می شود به گونه ای حدید نگاه کنید؛ شما باید با دید تازه ای نگاه کنید انگار که از قل حواب را نمی دانید.

خلاصه ای از آنچه تاکنون درباره نحوه انجام این آزمایش گفته ایم

این آزمایش چند مرحله ای، تحقیق نظری در طبیعت زندگی و زندگی کردن نیست. بلکه این آزمایش، تحقیق در طبیعت زندگی و زندگی کردن طوری که زندگی و زندگی کردن واقعاً اتفاق می افتد است.

بنابراین ما در مورد زندگی طوری تحقیق خواهیم کرد که شما واقعاً زندگی را در زندگی کردن آن تجربه می کنید - در هر لحظه (به صورت لحظه ای)، اول شخص.

به عبارت دیگر، جواب ها در طوری که زندگی هست یافت می شوند، طوری که زندگی در زندگی کردن آن تجربه می شود.

بازگشت به اولین مرحله در این آزمایش شخصی: "اینجا" و "آنجا"

جلوتر به شما فرصتی خواهیم داد تا در تجربه خودتان بررسی کنید شما (آنچه که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید) کجا قرار دارید و همه چیزهای دیگر در دنیا (از جمله دیگران) کجا قرار دارند.

در تجربه خودتان تایید کنید که جایی که شما هستید "اینجاست" و جایی که همه چیزهای دیگر هستند "آنجاست"

اینکه شما "اینجا" قرار دارید و هرآنچه که شما نیست "آنجا" قرار دارد، شاید در ابتدا پیش با افتاده به نظر برسد، اما آنچه در نظر ماست این است که جلوتر در این آزمایش ببینید که این فرضیه بنیادی درباره "اینجا" و "آنجا"، طوری که چیزی که با آن سرو کار دارید تجربه می شود را شکل و رنگ می دهد.

به علاوه ممکن است برای شما بدیهی باشد که جایی که شما هستید اینجاست، و جایی که هرآنچه شما نیست قرار دارد آنجاست. با این حال همانطور که گفتیم، برای اینکه این آزمایش را با موفقیت انجام دهید، بسیار مهم و حیاتی است که هیچ چیز را بدیهی ندانید، شما باید از نو نگاه کنید. اغراق نیست اگر بگوییم که شما باید "جایی که هستید" و "جایی که هر آنچه شما نیست قرار دارد" را خودتان برای خودتان کشف کنند.

در تجربه خودتان تایید کنید که جایی که شما هستید "اینجاست" و جایی که همه چیزهای دیگر هستند "آنجاست"

همین حالا زمانی را به این اختصاص دهید که در تجربه خودتان بررسی کنید و ببینید آیا واقعیت دارد که جایی که شما (آنچه که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید) وجود دارید "اینجا" است و جایی که همه چیزهای دیگر وجود دارند "آنجا" است.

به یاد داشته باشید که وقتی می گوییم در تجربه خودتان بررسی کنید منظورمان چیزی نیست که فکر می کنید یا باور دارید یا می دانید، بلکه چیزی است که وقتی همین حالا از نو به تجربه تان از جایی که هستید و جایی که هرآنچه شما نیست هست نگاه می کنید، واقعا کشف می کنید.

باید جملات زیر را خودتان برای خودتان کشف کنید: همانطور که در زندگی پیش رفته اید، جایی که شما بوده اید "اینجا" بوده و هر آنچه که شما نیست، "آنجا" بوده است. و برای خودتان کشف کنید که همین حالا که در زندگی هستید، جایی که شما هستید اینجا و جایی که هر آنچه شما نیست هست آنجاست.

پرداختن به هر چیزی که ممکن است در مورد شما "اینجا" هستید و همه چیزهای دیگر "آنجا" است یک استثناء به نظر برسد

چیزی که در هنگام انجام این آزمایش باید حواستان به آن باشد، زمانی است که با خودتان طوری برخورد می کنید که انگار دو نفر هستید: یعنی یک "شما" در زمان حال که به "شما" یی اشاره می کند که در گذشته وجود داشته است یا در آینده وجود خواهد داشت.

در اسلاید بعد در این مورد یک مثال خواهیم زد.

پرداختن به هر چیزی که ممکن است در مورد شما "اینجا" هستید و همه چیزهای دیگر "آنجا" است یک استثناء به نظر برسد

مثلا در پاسخ به سوال یک فرد، ممکن است جواب دهید "من آنجا بوده ام" یا "من آنجا خواهم بود" (به مکانی اشاره می کنید که در گذشته بوده اید یا در آینده خواهید بود). در هر صورت، "شما" یی که در زمان حال صحبت می کند، برای شما /اینجا است، و "شما" یی که در گذشته یا آینده تصورش می کنید، چون "شما" نیست بلکه یک "شما" یی به خاطر آورده شده یا تصور شده است، آنجا بود یا خواهد بود.

وقتی شما در گذشته آنجا بودید، برایتان /اینجا بود، و وقتی در آینده به آنجا برسید، برایتان /اینجا خواهد بود. خود واقعی شما همیشه /اینجا است.

قبل از اینکه ادامه دهیم، این موضوع را خودتان برای خودتان بررسی و تایید کنید.

پرداختن به هر چیزی که ممکن است در مورد شما "اینجا" هستید و همه چیزهای دیگر "آنجا" است یک استثناء به نظر برسد

مورد دیگری که باید حواستان به آن باشد این است که شما به اشتباه گمان می کنید چیزی که نزدیک شما قرار دارد، واقعاً "اینجا" قرار دارد. مثلاً اگر کسی از شما بپرسد فلان چیز (مثلاً عینک تان) کجاست، و آن چیز نزدیک شما باشد، احتمالاً به آن شخص خواهید گفت "عینکم اینجاست". منظورتان واقعاً این نیست که آن شیء "اینجا" یعنی جایی که شما هستید قرار دارد، بلکه منظورتان این است که آن شیء نزدیک به "اینجا" یعنی جایی که شما هستید، قرار دارد یا در مجاورت "اینجا" که شما هستید، قرار دارد.

در تجربه خودتان بررسی و تایید کنید که جایی که شما هستید "اینجا" و جایی که همه چیزهای دیگر هستند "آنجا" است

بعد از اینکه دیدیم موارد ظاهرا استثنایی که توضیح دادیم، در نهایت به اینجا می‌رسند که شما "اینجا" هستید و هر آنچه که شما نیست، "آنجا" است، اگر در تجربه خودتان بررسی کنید، خواهید دید که کسی که وقتی می‌گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می‌کنید برای شما همیشه "اینجا" قرار دارد، و هرآنچه که شما نیست، برای شما همیشه "آنجا" قرار دارد.

ساده است. صرف نظر از هر فکری که بکنید، شما در واقع اینطور زندگی می‌کنید (در عملکردن در زندگی عادی و روزمره) که "من اینجا هستم" و "هر آنچه که من نیست آنجا است".

نحوه انجام هر مرحله از این آزمایش

با کمی تلاش، آنچه در مورد نحوه انجام مراحل این آزمایش گفتیم را کاملا متوجه خواهید شد. ما گفتیم مراحل این آزمایش باید طوری انجام شود تا به طبیعت زندگی، زندگی کردن و شمایی که در زندگی وجود دارد و زندگی می کند بررسید. مهم است این موضوع برایتان روشن باشد که رسیدن به جواب "درست" به آنچه در هر مرحله از این آزمایش به آن پرداخته می شود، بی ارزش است. چون تنها جواب درست حقیقی، جوابی است که خودتان رای خودتان کشف کرده اید. فهمیدن جواب درست هر چقدر هم که بسیار خوب آن را بفهمید، یا دانستن جواب درست هر چقدر هم که تحصیل کرده یا با تجربه باشید، یا حدس زدن جواب حتی اگر حدس تان هم درست باشد، یا حتی اینکه جواب درست را به شما بگویند، همگی بی ارزش هستند.

نحوه انجام هر مرحله از این آزمایش

وقتی کار روی اولین مرحله از این آزمایش را شروع کردید، احتمالاً با خودتان فکر می کرده اید: "چرا "اینجا" و "آنجا" را اینقدر بزرگش می کنند وقتی کاملاً بدیهی است که من اینجا هستم و همه چیزهای دیگر آنجا هستند؟"

متوقف شدن بر روی چیزی که درباره زندگی و زندگی کردن برایتان بدیهی است، به شما اجازه نمی دهد در آن جنبه از زندگی یا زندگی کردن همانطور که واقعاً تحریه می شود کاوش کنید. چیزی که صرفا برای شما بدیهی است، به صورت یک مفهوم برایتان وجود دارد نه به عنوان یک تحریه.

دومین مرحله این آزمایش شخصی

حالا که نشان دادیم و شما هم در تجربه خودتان بررسی و تایید کردید (برای خودتان کشف کردید) که شما (آنچه که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید) اینجا وجود دارید، و همه چیزهای دیگر آنجا وجود دارند، می توانیم به مرحله بعدی در این آزمایش برویم.

لطفاً یک شیء را که همین حالا می توانید آن را ببینید، و یا حتی بهتر از آن، یک شخص را انتخاب کنید. (برای هماهنگی در این آزمایش، به شیء یا شخصی که می بینید "X" می گوییم).

می دانیم که بدیهی است اگر X را می بینید، مسلماً "X دیدن" را تجربه می کنید. اما لطفاً همین حالا برای خودتان بررسی و تایید کنید که "X دیدن" را مسلماً تجربه می کنید.

سومین مرحله این آزمایش شخصی

تا اینجا نشان داده ایم که شما (آنچه که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید) اینجاست، و X آنجاست، و شما قطعاً X دیدن را تجربه می کنید. سومین مرحله این آزمایش این است که مشخص کنید کجا " X " دیدن شما، دارد **اتفاق می افتد؟** لطفاً به این سوال پاسخ دهید: "کجا X دیدن دارد اتفاق می افتد؟" و با شاره کردن به جایی که تجربه تان از X دیدن دارد اتفاق می افتد به این سوال پاسخ دهید.

شما تایید کردید که قطعاً X را می بینید، اما کجا X دیدن دارد برای شما اتفاق می افتد؟ مثل خیلی از افراد دیگر، احتمالاً شما به چشم هایتان اشاره می کنید. و اگر می پرسیدم که آیا منظور تان این است که تجربه شما از X دیدن برای شما دارد در چشم هایتان اتفاق می افتد، می گفتید "بله".

سومین مرحله این آزمایش شخصی

اما اگر X دیدن شما، در چشم هایتان اتفاق می افتد، ارتفاع و عرض X باید ۲.۵ سانتی متر می بود (اندازه شبکیه چشم شما) و باید سر و ته می بود (چون لنز های چشم شما اشعه های نوری که به چشم تان می آیند را معکوس می کنند) و شکل آن باید منحنی و بدون عمق می بود (چون شبکیه های چشم شما، سطوح منحنی دو بعدی هستند). در هر صورت، اگر می توانستیم الگوی سلول های استوانه ای و مخروطی فعال شده در شبکیه چشم شما را بررسی کنیم، اصلا شبیه چیزی که شما می بینید نبود. در چشم های شما هیچ X کوچکی وجود ندارد.

به علاوه، اگر X دیدن در چشم هایتان اتفاق می افتد، از آنجا که شما دو چشم دارید، دو X را می دیدید که فاصله شان از هم حدود ۷ سانتیمتر بود. آیا X کوچکی را درون چشم هایتان تجربه می کنید؟ بی شک جواب "خیر" است.

سومین مرحله این آزمایش شخصی

با توجه به این موارد، و پس از اینکه فرصت داشته اید برای خودتان بررسی و تایید کنید که تجربه شما از X دیدن در واقع برای شما در چشم هایتان قرار ندارد، اکنون دوباره همین سؤال را از شما می پرسم.

لطفاً به این سؤال پاسخ دهید: "کجا X دیدن دارد اتفاق می افتد؟" و با اشاره کردن به جایی که تجربه شما از X دیدن دارد اتفاق می افتد به این سوال پاسخ دهید. مثل بسیاری از افراد، احتمالاً اکنون به سرتان اشاره می کنید. و اگر از شما می پرسیدم که آیا منظورتان این است که تجربه شما از X دیدن دارد برای شما در مغزتان اتفاق می افتد؟ می گفتید "بله".

سومین مرحله این آزمایش شخصی

اما اگر تجربه شما از X دیدن در مغزتان اتفاق می افتاد، در این صورت X برایتان در اندازه متوسط مغز انسان به نظر می رسید: یعنی حدود ۱۰ در ۱۴ سانتیمتر. به علاوه، شبکه الگوهای عصب های فعال شده در مغز شما (همان طور که در مطالعات اف ام آر آی دیده شده است) که منجر به تجربه شما از X دیدن می شوند، هیچ شباهتی به X ندارند. (در واقع، اگر در جمجمه تان حفره ای وجود داشت و مدادی در مغز تان فرو برده می شد، هیچ تجربه ای از آن نداشتید).

به بیانی تیزبینانه تر، اگر واقعاً به تجربه تان از X دیدن نگاه کنید، برایتان کاملاً روشن خواهد شد که در سرتان هیچ تجربه ای از نسخه کوچک تر X واقعی که آن بیرون قرار دارد ندارید. شما X دیدن را در مغزتان تجربه نمی کنید.

اولین نکته کلیدی که از این آزمایش بدست می‌آید

یک استاد با زندگی در حال زندگی مواجه می‌شود، و در نتیجه با زندگی در حال زندگی سر و کار دارد، به جای اینکه به صورت مفهومی – یعنی از طریق فیلتر یک تئوری، عقیده، خاطره، یا باور- سر و کار داشته باشد.

این طور نیست که استاد هیچ تئوری یا باوری نداشته باشد، به جای آن او تئوری‌ها، باورها، دانش و خاطراتش را فراتر از خود نگه می‌دارد تا مانند فیلتر عمل نکند، بلکه بر آنچه با آن مواجه می‌شود نور بیفکنند. (فیلسوف‌ها به این کار "تعليق" می‌گویند).

همینطور که به ادامه این آزمایش می‌پردازیم، قدرت مواجه شدن با زندگی در حال زندگی را خودتان برای خودتان خواهید دید.

کامل کردن سومین مرحله این آزمایش شخصی

این بار وقتی از شما می خواهم به جایی که تجربه شما از X دیدن واقعاً دارد اتفاق می افتد اشاره کنید، به "داخل سرتان" نروید تا جواب را پیدا کنید. بلکه کاری جز تجربه X دیدن انجام ندهید، و قبل از اینکه فرصت کنید در چیزی که باور دارید گیر بیفتید، به جایی که تجربه تان از X دیدن واقعاً دارد اتفاق می افتد اشاره کنید. همین حالا این را امتحان کنید!

من پیشنهاد می کنم که اگر آنچه که فکر می کنید از قبل درباره دیدن می دانید را کنار بگذارید، و فقط با تجربه تان از X دیدن بمانید، به جایی اشاره خواهید کرد که به آن "آنجا" می گویید - یعنی جایی که X هست!

کامل کردن مرحله سوم

مسلماتا وقتی این تجربه واقعی را لمس نکنید، این هم فقط یک تئوری دیگر است – اما وقتی این تجربه واقعی را برای خودتان لمس کنید، دیگر تئوری نیست. در تمرین عملی، با بعضی از افراد لازم است بیشتر امتحان کنیم، اما تاکنون با هزاران نفر در تعاملات زنده و با انجام آزمون های کافی، در نهایت همه اغلب با کمی شک و نباوری با اشاره کردن به بیرون پاسخ می دهند، یعنی جایی که تجربه شان از X دیدن واقعاً دارد برایشان اتفاق می افتد.

شگفت انگیز است که طوری که زندگی واقعاً زندگی می شود، جایی که دیدن دنیا و دیگران واقعاً دارد برایمان اتفاق می افتد، همان جایی است که به آن می گویید "آنجا-بیرون"، و نه جایی که به آن می گویید "اینجا-درون" (یعنی جایی که گفته اید در آن قرار دارید).

آنچه در این آزمایش تاکنون کشف کرده ایم

۱. میان مواجهه با زندگی از طریق یک تئوری یا باور، و مواجهه با زندگی طوری که زندگی واقعاً زندگی می‌شود تفاوتی وجود دارد.

اگرچه ما اغلب از طریق یک تئوری یا باور با زندگی مواجه می‌شویم و آن را درک می‌کنیم، اما این امکان برایمان وجود دارد که با زندگی طوری که واقعاً زندگی می‌شود مواجه شویم و آن را درک کنیم.

و در نتیجه این امکان برایمان وجود دارد که با زندگی (دنيا، دیگران و خودمان)، طوری که زندگی واقعاً زندگی می‌شود تعامل کنیم، به جای اینکه تعامل مان با زندگی به صورت مواجهه با آن از طریق یک تئوری یا باور باشد.

آنچه در این آزمایش تاکنون کشف کرده ایم

۲. تجربه شما از دیدن دنیا و دیگران واقعا برایتان در جایی اتفاق می افتد که به آن گفته اید "آنجا-بیرون" نه "اینجا-درون" که شاید باور داشته اید.

در واقع در حال زندگی، صرف نظر از اینکه دنیا و دیگران را از طریق کدام یک از حواس تان مشاهده و دریافت می کنید، تجربه شما از آنچه که مشاهده و دریافت می کنید در جایی اتفاق می افتد که به آن می گویید "آنجا-بیرون".

مثلاً اگر چیزی را لمس کنید، اگرچه احساس می کنید نوک انگشت تان فشرده می شود، اما متوجه خواهید شد که تجربه تان از آنچه لمس کردید آنجا بیرون است، نه اینجا-درون داخل انگشت تان. همین حالا این را برای خودتان امتحان کنید.

اکنون برای خودتان تایید کرده اید که **X** دیدن و حس کردن آنچه لمس می کنید، آنجا بیرون دارد اتفاق می افتد.

اما اشکالی وجود دارد!

در ابتدای این آزمایش گفتید جایی که شما در آن قرار دارید، جایی است که به آن می گویید "اینجا". و گفتید که **X** در جایی قرار دارد که به آن می گویید "آنجا".

اما در ادامه آزمایش برای خودتان بررسی و تأیید کردید که جایی که **X دیدن شما** واقعاً اتفاق می افتد جایی است که به آن می گویید "آنجا"، نه "اینجایی" که گفتید خودتان هستید.

اما اگر شما "اینجا" درون هستید نه "آنجا" بیرون،
و جایی که **X دیدن شما** اتفاق می افتد "آنجا" بیرون است
(جایی که گفتید شما در آن نیستید)
پس اشکال بزرگی وجود دارد.

به طور خلاصه این یعنی تجربه شما در جایی به جز جایی که شما هستید اتفاق می افتد. بدیهی است که چنین چیزی نمی تواند درست باشد.

اما اشکالی وجود دارد!

اگر شما واقعاً اینجا قرار داشتید، چطور برایتان ممکن بود که آنجا باشد؟ - یعنی جایی که **X** دیدن شما واقعاً برایتان اتفاق می‌افتد. یا به بیان دیگر، اگر شما در جایی قرار دارید که به آن می‌گویید "اینجا" و نه "آنجا"، چطور برایتان ممکن است که در آن بیرونی باشد که **X** دیدن شما دارد اتفاق می‌افتد؟ روشن است که در اینجا معنای وجود دارد.

نامعقول و مضحك

Absurd: چیزی به وضوح نادرست یا نامعقول، به حدی که خنده دار یا مسخره است (دیکشنری وبستر ۱۹۹۸)

آیا شما آن چیزی هستید که به نظر خودتان هستید؟

وقتی زندگی را طوری که واقعاً دارد زندگی می شود بررسی می کنیم، این برداشت (باور یا تئوری) که "شما اینجا هستید نه آنجا، جایی که X هست" (و جایی که زندگی واقعاً اتفاق می افتد)، به صورت یک اشکال ظهور پیدا می کند.

به یاد دارید که قبلاً از شما خواستیم در نظر بگیرید ممکن است شما آن کسی که به نظر خودتان هستید نباشید. شاید شما یک شیء (البته با ویژگی های خاص) نیستید که مثل همه اشیاء دیگر دارای مکانی است، یا اینجا یا آنجا.

اگرچه مسلماً چیزی هست که اینجا قرار دارد، اما شاید آن چیز "شما" نباشد. شاید تنها چیزی که "اینجا" برایتان هست آن چیزی است که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید، و شاید آن چیز، کسی که واقعاً هستید نباشد.

آیا شما آن چیزی هستید که به نظر خودتان هستید؟ (ادامه)

حالا زمان مناسبی است که برای خودتان ببینید شما آن چیزی (شیئی) نیستید که حالت های ذهنی (حالت ها یا حال و هوایها) را دارد، و آن چیزی نیستید که احساسات یا عواطف را دارد، و آن چیزی نیستید که حس های بدنی را دارد، و آن چیزی نیستید که افکار را دارد.

با توجه به آنچه تا به حال کشف کرده اید، این هم کم کم شروع به ظهور پیدا کردن به عنوان یک مفهوم نامعقول و مضحك دیگری می کند: اینکه شما یک چیز، یک شیء، هستید که حالت های ذهنی (حالت و حال و هوای را دارد، احساسات و عواطف را دارد، و حالت های بدنی را دارد و افکار را دارد. این زندگی کردن بیشتر به صورت مفهومی است، نه به صورتی که زندگی را واقعا تجربه می کنید.

کسی نمی گوید حالت های ذهنی (حالت ها و حال و هوایها)، و احساسات یا عواطف، حواس بدنی و افکار وجود ندارند. و کسی هم نمی گوید که آنچه وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید این چیزها را ندارد.

آیا شما آن چیزی هستید که به نظر خودتان هستید؟ (ادامه)

با این وجود، این که شما یک چیز هستید، آن چیزی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید، آن چیزی که ویژگی های حالت های ذهنی (حالت ها و حال و هواها)، احساسات و عواطف، حواس بدنی و افکار را دارد، یک مفهوم است. رها کردن این مفهوم دشوار است چون شما اینطور تربیت شده اید و در این فرهنگ بار آمده اید، دیگران به این شکل با شما ارتباط برقرار کرده اند، و از همه بدتر، خودتان هم به این شکل با خودتان ارتباط برقرار کرده اید.

اگر قرار است در زندگی کردن استادی پیدا کنید، باید این را برای خودتان روشن کنید که شما آن چیزی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید نیستید، و همچنین مسلما شما حالت های ذهنی (حالت ها و حال و هواها)، احساسات، حس های بدنی یا افکاری که آن چیز آنها را دارد نیستید.

آن کسی که تجربه شما از خودتان را دارد، چه کسی است؟

آن چه کسی است که "آن چیزی که دارید به آن اشاره می کنید و میگوید من یا منم" را تجربه می کند؟

شاید آن کسی که "آن چیزی که دارید به آن اشاره می کنید و میگوید من یا منم" را تجربه می کند، همان کسی است که واقعاً هستید.

در واقع آن شمایی که به آن اشاره می کنید وقتی میگوید "من" یا "منم"، چیزی جز یکی از آن چیزهایی نیست که در آن "کسی" که واقعاً هستید برای شما ظهور پیدا می کند.

شاید آن کسی که واقعاً هستید، چیزی نباشد که "اینجا" قرار دارد.

راه حل این معما!

شاید آن کسی که واقعاً هستید "فضای باز" یا فضایی است که X و در ضمن تمام زندگی در آن ظهرور پیدا می کند - شامل همان چیزی که شما آن را "من" یا "منم" می نامید.

شما مسلماً خودتان هم برای خودتان ظهرور پیدا می کنید، این طور نیست؟ بدون شک در تجربه خودتان بررسی و تایید خواهید کرد که شما- شمایی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید- قطعاً برایتان ظهرور پیدا می کند. این معمولاً "خود آگاهی" نامیده می شود.

در هر حال، آن کسی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید، با تمام بقیه زندگی، همه و همه قطعاً داخل آن فضای باز برای زندگی که شما در واقع هستید ظهرور پیدا می کند.

اینجا-بیرون

شاید آن کسی که هستید "اینجا-درون" و زندگی "آنجا-بیرون" قرار نگرفته است. بلکه طوری که زندگی واقعاً زندگی می شود، آن کسی که هستید در جایی قرار دارد که یک استاد آن را "اینجا-بیرون" می نامد - بیرون در جایی که زندگی (دنسیا، دیگران و آن کسی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید) واقعاً برایتان اتفاق می افتد.

این جایی است که یک استاد زندگی می کند: اینجا بیرون، زندگی کردن در جایی که زندگی واقعاً اتفاق می افتد.

در حال زندگی، شما فضایی باز هستید که دنسیا، دیگران و شمایی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید، در آن برایتان ظهور پیدا می کند. و برای آن که به نقطه ای برگردیم که این صحبت را از آنجا شروع کردیم، اعمال شما در آن فضای باز، با طوری که آنچه در آن فضای باز هست برایتان نمود پیدا می کند همبسته است.

مغز شما و شما

این با طوری که مغزمان کار می کند همخوانی دارد. مغز در بالاترین سطح کار کرد خود دنیایی را تولید می کند (دنیای گذشته، دنیای حال، دنیای آینده) و عملکرد آن در جهت وفق دادن خود و بقا پیدا کردن در آن دنیاست. یا به بیان دقیق‌تر، مغز در بالاترین سطح کار کرد خود دنیایی را تولید می کند که از شبکه‌های الگوهای عصبی فعال شده‌ای از نگرش و دریافت تشکیل شده است و در آن دنیا به شکل شبکه‌های الگوهای عصبی فعال شده عملکرد، کار می کند.

ولی شما مغزتان نیستید. زندگی در حال زندگی کردن، شبکه‌های الگوهای عصبی فعال شده نیست. زندگی در حال زندگی کردن، اینجا-بیرون اتفاق می افتد. و این همان جایی است که استادان زندگی در آن زندگی می کنند- اینجا-بیرون.

شما امکان انتخاب دارید

شما می توانید مثل بیشتر مردم به طور اتوماتیک (یعنی بدون بررسی و امتحان) بودن و زندگی کردن خودتان را اینطور در نظر بگیرید که انگار شما اینجا-درون قرار دارید و همه چیزهای دیگر در زندگی، آنجا-بیرون قرار دارند. اما شاید سقراط درست می گفت که: "زندگی آزموده نشده، ارزش زندگی کردن ندارد."

همینطور با تجربه تان از پی بردن به (بررسی و امتحان) اینکه شما واقعاً دنیا، دیگران و آن کسی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید را نه در اینجا-درون، بلکه در آنجا-بیرون مشاهده و دریافت می کنید (همانطور که در ابتدا اینطور گفتید)، خواهید دید که در اینجا-درون گیر نیفتاده اید – شما امکان انتخاب دارید.

انتخاب

شما می توانید همچنان انتخاب کنید که بودن و تجربه زندگی کردن را "اینجا-درون"، و زندگی را آنجا-بیرون در نظر بگیرید.

یا، بر اساس این آزمایش (بررسی و امتحان) درباره جایی که زندگی واقعاً برایتان ظهور پیدا می کند، می توانید بودن و تجربه زندگی کردن را اینجا بیرون، جایی که زندگی واقعاً اتفاق می افتد، در نظر بگیرید.

اتخاذ جایگاهی برای کسی که هستید: فضای باز

شما - آن کسی که زندگی برایش "اینجا-بیرون" ظهرور پیدا می کند- نه "اینجا" قرار گرفته است و نه "آنجا".

شما، آن کسی که زندگی برایش اینجا-بیرون ظهرور پیدا می کند، فضایی باز هستید - فضایی باز که زندگی در آن ظهرور پیدا می کند. یعنی شما فضایی باز هستید که دنیا، دیگران و آن کسی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید در آن ظهرور پیدا می کند. همانطور که مارتین هایدگر که یکی از دو فیلسوف بزرگ قرن بیستم است می گوید: بودن برای بشر، "بودن-در-این-دنیا" است. (هایدگر ۱۹۶۲)

با اتخاذ جایگاه اینجا-بیرون برای خودتان، بیرون در تمام دنیا با سطح آگاهی بالا عمل می کنید نه فقط در اتاق مراقبه. و بودن خودتان را واقعا اینجا-بیرون تجربه خواهید کرد، و با زندگی در آن جایی که زندگی واقعاً اتفاق می افتد تعامل می کنید.

اتخاذ جایگاهی برای کسی که هستید: فضای باز

این جایگاهی است که یک استاد برای خودش اتخاذ می کند، و این چیزی است که به یک فرد معمولی اجازه می دهد به عنوان یک استاد عمل کند.

از این جایگاه است که یک استاد با زندگی مواجه می شود. از این جایگاه است که یک استاد زندگی را تجربه و درک می کند و آن را می فهمد. از این جایگاه است که یک استاد با زندگی تعامل می کند. و این چیزی است که یک استاد را استاد می کند.

جمع بندی

کدام درست است، یعنی کدام یک را باید باور کنم: من در اینجا-درون هستم یا من آنجا-بیرون هستم؟ هیچ یک از اینها به عنوان یک **واقعیت** درست نیست، یعنی هیچ کدام به صورت عینی درست نیست، بنابراین لازم نیست به هیچ کدام اعتقاد داشت. آن کسی که وقتی می گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می کنید، ذهنی و شخصی است (فقط برای شما به طور مستقیم قابل دسترسی است و نه هیچ کس دیگر) همان طور که برای خودتان کشف کردید، طوری که زندگی می کنید به این صورت است که وقتی می گویید "من" یا "منم"، کسی که به آن اشاره می کنید در اینجا-درون قرار دارد و هر آنچه که "من" نیست، آنجا-بیرون قرار دارد. این یعنی ذهنی زندگی کردن. یا به بیانی که اکنون می خواهیم به کار ببریم، زندگی کردن زندگی در "جایگاه تماساگران"، به جای زندگی کردن زندگی "درون زمین بازی"، یعنی جایی که در واقع زندگی واقعاً اتفاق می افتد. به طور خلاصه، می توانیم این نوع زندگی کردن را "زندگی ذهنی" بنامیم.

جمع بندی

همچنین، همان طور که خودتان برای خودتان کشف کردید، جایی که دیدن این یا آن چیز واقعاً برای شما اتفاق می‌افتد، جایی است که آن را آنجا-بیرون نامیدید. البته گفتن اینکه جایی که دیدن واقعاً برایتان اتفاق می‌افتد آنجا-بیرون است، مشکل بزرگی برایتان ایجاد می‌کند. در این صورت گفته اید که دیدن شما در جایی اتفاق می‌افتد که شما آنجا نیستید. این که دیدن شما در جایی اتفاق بیفتد که شما آنجا نیستید بدون شک بی معنی و مضحك است.

و این نکته را روشن می‌کند که این اساساً معنی نمیدهد که در زندگی روزمره و عادی، شما اینطور زندگی می‌کنید که شما اینجا-درون هستید و هر آنچه که شما نیست آنجا-بیرون جایی که اصلاً شما آنجا نیستید، است.

من و شما مکان شخصی تازه‌ای در زندگی خلق کردیم و نام آن مکان جدید را "اینجا-بیرون" گذاشتیم. ما نشان دادیم که شما در واقع قادر هستید اینجا-بیرون باشید، یعنی شما می‌توانید در جایی باشید که زندگی واقعاً اتفاق می‌افتد. و به شما فرصتی دادیم تا خودتان برای خودتان کشف کنید که می‌توانید در واقع اینجا بیرون یعنی در جایی باشید که دیدن شما (و بقیه نگرش و دریافت هایتان از زندگی) واقعاً اتفاق می‌افتد.

جمع بندی

این یک واقعیت است که شما می توانید اینطور زندگی کنید که شما اینجا-درون هستید و زندگی آنجا-بیرون است و بسیار موفق هم باشید (و البته با وجود چیزهای زیادی که از آنها رضایت ندارید یا حتی از آنها ناراحت هستید). در نتیجه وقتی در یک موقعیت راهبری هستید، بودن و عمل کردن تان توسط مواردی که با آنها مواجه هستید (شرایط) و همچنین توسط آنچه در درون تان می گذرد به شما دیکته می شود.

در نقطه مقابل، وقتی اینجا بیرون هستید، یعنی در جایی هستید که آنچه به عنوان راهبر با آن سر و کار دارید واقعاً اتفاق می افتد، خواهید دید که آنچه در درون شما می گذرد، اولویت بسیار کمی دارد و به جای این که توسط شرایط، در اعمال تان محدود شوید، فرصت هایی برای به طور موثر سر و کار داشتن با آن شرایط خودشان را نشان می دهد.

جمع بندی

این بدان معناست که زندگی در حال زندگی کردن، درون فضای بازی که فرد هست ظهور پیدا می کند – یعنی اینجا-بیرون. اما این که بگوییم "اینجا-درون" یا "اینجا-بیرون" حقیقت دارد درست نیست. و لازم نیست به هیچ کدام اعتقاد داشته باشیم. یکی ذهنیتی است که از آن برای فهمیدن استفاده می کنیم، و دیگری شکلی است که زندگی در واقع برایمان نمود پیدا می کند.

اعلام:

جایگاهی که برای خودتان اتخاذ می کنید

این که شما اینجا-درون هستید و زندگی آنجا-بیرون است، یا این که شما اینجا بیرون یعنی جایی که زندگی واقعاً اتفاق می افتد هستید، چیزی نیست که قرار باشد درست فهمیده شود.

گرچه برای بیشتر افراد "من اینجا-درون هستم" در ابتدا چیزی بیش از یک فرض امتحان نشده نیست، اما در مواجهه با واقعیت‌ها، فرد باید انتخاب کند. و آنچه فرد انتخاب می کند چیزی بیشتر یا کمتر از یک اعلام - جایگاهی که فرد برای خودش اتخاذ می کند - نیست.

انتخاب - اعلام شما، یعنی جایگاهی که برای خودتان اتخاذ می کنید - هرچه که باشد، طوری که با زندگی مواجه می شوید و آن را درک می کنید (می فهمید) و در نتیجه طوری که با زندگی تعامل می کنید را تعیین می کند.

خلاصه

ما نمی گوییم که یکی از این دو (اینجا-درون یا اینجا-بیرون بودن) درست است و دیگری غلط. بلکه می گوییم شما امکان انتخاب دارید.

افرادی که آگاه بودن به این که تجربه شان از اشیاء، موقعیت‌ها و دیگران در دنیا واقعاً کجا دارد اتفاق می‌افتد را تمرین می‌کنند، می‌گویند در اثرگذاری شان در سر و کار داشتن با دنیا و دیگران گشایش ایجاد شده است.

به علاوه، وقتی رابطه شما با "من" و "منم" این باشد که "من" و "منم" درون فضای بازی که شما هستید ظهور پیدا می‌کند، در این صورت دسترسی تان به "من" یا "منم" خیلی بیشتر است. این به شما اجازه می‌دهد جدایی مشخصی از نوع بودن اتوماتیک تان پیدا کنید و در بودن به شما رهایی می‌دهد.

امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد

آیا این فقط تلاشی است برای یک بحث فلسفی سنگین و هوشمندانه، یا این که واقعاً به ارتقای سطح اثربخشی و کیفیت زندگی شما تا حد استادی در زندگی منجر خواهد شد؟

شما تا زمانی که این را خودتان برای خودتان آزمایش نکنید و ببینید که چه اتفاقی برایتان می‌افتد، پاسخ سوال بالا را متوجه نخواهید شد.

همه ما به طور اتوماتیک باور داریم که اینجا-درون هستیم، پس لازم است برای مدتی، هر از گاهی در طول روز بایستید و واقعاً تجربه تان در آن لحظه را لمس کنید که چیزی که با آن مواجه هستید، توسط شما اینجا-بیرون تجربه می‌شود. به خصوص بسیار مهم است که این کار را زمانی انجام دهید که آنچه با آن مواجه هستید، فرد دیگری است.

امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می افتد

اگر در چند ماه آینده، چند بار در روز
به جایی که تجربه تان از مشاهده و دریافت زندگی واقعاً اتفاق می افتد
توجه کنید و واقعاً آن را تمرین کنید،
خودتان را تعلیم خواهید داد که **اینجا بیرون** باشید.

شما متوجه خواهید شد که تجربه **دیدن تان**، در چشم ها یا مغزتان اتفاق نمی افتد،
و آنچه **می شنوید** در گوش هایتان اتفاق نمی افتد، و آنچه **حس می کنید**، در
انگشت هایتان اتفاق نمی افتد.

تجربه شما از آنچه **می بینید**، و آنچه **می شنوید**، و آنچه **حس می کنید**، همگی
اینجا بیرون خواهد بود. بنابراین شما (شمایی که **می بیند**، **می شنود** و **حس می کند**) باید **اینجا بیرون** باشید.

امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد

با تمرین کردن، خواهید دید که واقعاً شروع می‌کنید به زندگی کردن در اینجا بیرون، یعنی جایی که زندگی واقعاً اتفاق می‌افتد.

وقتی دارید اینجا بیرون بودن را تمرین می‌کنید، آنچه در درون تان می‌گذرد، دیگر آن کسی که برای خودتان هستید، نخواهد بود. در نتیجه بسیار کمتر به آنچه در درون تان می‌گذرد توجه می‌کنید و بسیار کمتر توسط آن اذیت می‌شوید. و شما آن شمایی که وقتی می‌گویید «من» یا «منم» به آن اشاره می‌کنید، صرفاً یکی از چیزهایی خواهد بود که برای شما درون فضای بازی که برای زندگی واقعاً هستید ظهور پیدا می‌کند.

امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می افتد

این به شما کمک می کند برایتان روشی شود که شما آنچه در درون تان می گذرد (نوع بودن تان) نیستید، و حمایت تان می کند تا با آنچه در درون تان می گذرد (نوع بودن تان) به عنوان چیزی که مهمتر از زندگی است رفتار نکنید. نوع بودن شما صرفاً آن چیزی خواهد بود که در درون تان می گذرد. خب که چی!

در نتیجه تمرين **اینجا بیرون** بودن، کم کم در زندگی اثرگذارتر خواهید شد، و کیفیت بالاتری از زندگی را تجربه خواهید کرد. شما کشف خواهید کرد نسبت به آن کسی که می دانستید هستید، قدرت بیشتری دارید.
آن کسی که شما واقعا هستید: اینجا بیرون است!

امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد

همچنان که این تمرین را انجام می‌دهید، برایتان واضح خواهد شد که آن کسی که هستید، فضایی باز است که زندگی در آن ظهرور پیدا می‌کند. و اگر این تمرین را در طول روز هر از گاهی انجام دهید، پس از مدتی – برای بعضی افراد پس از یک هفته و برای بعضی دیگر پس از یک یا دو ماه – خواهید دید که به طور طبیعی در زندگی اینجا بیرون هستید. در نهایت، «اینجا بیرون» بودن، عمل کردن با سطح آگاهی بالا در تمام دنیاست، نه فقط در اتاق مراقبه. یعنی به اصطلاح مراقبه کردن در گردداد است.

شما خواهید دید که دنیا، دیگران، و آنچه آن را «من» یا «منم» می‌نامید، برایتان به همان شکلی که هستند نمود پیدا می‌کنند، بدون این که دانش یا تجربه قبلی شما آنچه با آن مواجه هستید را فیلتر کند. در عوض، خواهید دید که دانش و تجربه قبلی شما به اصطلاح بر آنچه با آن مواجه هستید نور می‌افکند. این استادی است.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

«انجا بیرون»

۱. برای خودتان کشف کنید که شما زندگی را طوری سپری می کنید که انگار همه چیز یا «اینجاست» یا «آنجا» - زندگی برای شما در ساختار مکانی به نام «اینجا» و «آنجا» نمود پیدا می کند. یعنی شما زندگی را طوری سپری کرده اید و زندگی کرده اید که «جایی که من هستم اینجاست و هر آنچه که من نیست آنجاست».
۲. بارها و بارها «اینجا بیرون» بودن را تمرین کنید. بیرون بروید و ببینید آیا می توانید با ابرها اینجا بیرون باشید و سپس ببینید آیا می توانید با موجهای خروشان یا حتی با باران، اینجا بیرون باشید.

تمرین زمان استراحت

۳. به آن بودنی که هستید در دو حالت زیر توجه کنید: وقتی برای خودتان به عنوان آنچه-در- درون تان- می گذرد نمود پیدا می کنید، در مقابل وقتی که برای خودتان به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهور پیدا می کند نمود پیدا می کنید (و به علاوه این مورد شامل آن کسی است که هستید وقتی که آنچه در درون تان می گذرد، برای شما فقط به عنوان آنچه در درون تان می گذرد ظهور پیدا می کند).

۴. شاید: این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهور پیدا می کند، بلکه شاید آن کسی که هستید، چیزی بیشتر و چیزی کمتر از خود ظهور نیست.

وضعیت کنونی راهبری

گزارشی از وضعیت راهبری در ایالات متحده آمریکا

برگرفته از کتاب «آنچه درباره راهبری می دانیم» نوشته رابرت هوگان و رابرت کایزر (Robert Hogan and Robert Kaiser) (۲۰۰۵، ص ۱۶۹ - ۱۸۰): «تخمین بی کفایتی مدیران، بین ۳۰ تا ۷۵ درصد است. ۶۵ تا ۷۵ درصد از اعضای سازمانها گزارش داده اند که بدترین جنبه شغل فعلی شان رئیس مستقیم شان است. میزان شکست در میان مدیران اجرایی ارشد ۵۰ درصد است.»

به گفته روزنثال (Rosenthal) و همکاران در نسخه به روز شده ۲۰۰۸ از «مطالعه اعتماد در راهبری» (ص ۴) : «هم اکنون هشتاد درصد از آمریکایی ها معتقدند که ایالات متحده با بحران راهبری روبه روست، و این عدد در سال ۲۰۰۵، ۶۵ درصد بود ...»

«مطالعه ملی در مورد اعتماد در راهبری»، مرکزی برای راهبری عموم در دانشکده علوم سیاسی جان اف. کنیدی در دانشگاه هاروارد، آمریکا.

به نقل از گزارش ۲۰۱۱ این گروه (ص ۲): «در تاریخ شاخص راهبری ملی، اعتماد در پایین تر سطح خود قرار دارد.»

برای آنکه تصویر روشن تری از این شکست عظیم را نشان دهیم (لئو و اولئونارد (Loew and O'Leonard) ۲۰۱۲): «شرکتهای آمریکایی به تنها یی، سالانه حدود ۱۴ میلیارد دلار صرف توسعه راهبری می کنند.» روندها در توسعه راهبری در آمریکا در سال ۲۰۱۲

راهبری و برنامه های کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (MBA)

به نظر نمی رسد این واقعیت که برنامه های کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی تعداد بی سابقه ای «راهبر» فارغ التحصیل کرده اند، میزان این شکست خجالت آور را کاهش داده باشد.

در همین راستا، جی لایت (Jay Light)، رئیس سابق دانشکده کسب و کار هاروارد، به نیاز به تأکید بیشتر بر توسعه راهبری اشاره کرد: «من فکر می کنم باید تلاش هایمان را چندین برابر کنیم» او همچنین گفت «باید مطمئن شویم حتی کسانی که به بخش خدمات مالی می فرستیم هم قبل از هر چیز، اول راهبر باشند...» کلی هلند (KelleH dnalloH). آیا زمان آموزش مجدد به دانشکده های کسب و کار فرا رسیده است؟ نیویورک تایمز، ۱۴ مارس.

آنچه در حال حاضر درباره راهبری می دانیم

وارن بنس (Warren Bennis)، استاد خبره راهبری، چنین نتیجه گیری می کند: «این تقریباً یک کلیشه در ادبیات راهبری است که حتی یک تعریف واحد هم از راهبری وجود ندارد.»^۱ وارن بنس (۲۰۰۷، ص. ۲) مقدمه ای بر موضوع خاص "چالش های راهبری در دنیای مدرن"، روانشناس آمریکایی

نقل قول های زیر در این اسلاید و اسلاید بعد، برگرفته از کتاب راهبری برای قرن بیست و یکم اثر جوزف سی راست Joseph C. Rost (۱۹۹۳) هستند.

«محققان نمی دانند آنچه در حال مطالعه اش هستند چه چیزی است، و متخصصین نمی دانند آنچه در حال انجامش هستند چه چیزی است.» (ص ۸)

«تاكيد بيشر پژوهش ها در زمينه راهبری، بر روی دو چيز است - جنبه های ثانويه راهبری و محتواي راهبری - و تقریباً هدف هیچ یک از این پژوهش ها، فهم طبیعت اصلی راهبری نبوده است.» (ص ۴)

آنچه اکنون درباره راهبری می دانیم

«... اگر محققان و متخصصین بر طبیعت راهبری تمرکز نکرده اند، ما که به این موضوع علاقه مند هستیم نباید از اینکه نمی دانیم راهبری چیست، تعجب کنیم.» (۱۹۹۳Rost, ص ۵)

«... بسیار حیاتی است که محققان و متخصصین علاقه مند به مطالعات راهبری، از اهمیت عوامل ثانویه و محتوای راهبری بگاهند و بر درک طبیعت اصلی آن تمرکز کنند.» (۱۹۹۳Rost, ص ۵)

«اگر محققان و متخصصین نتوانند نهایتا به روشنی بیان کنند که در حال مطالعه و کار بر روی چه چیزی هستند، هیچ امکانی برای ایجاد یک پارادایم جدید راهبری برای قرن بیست و یکم وجود ندارد.» (۱۹۹۳Rost, ص ۶)

چارچوب بستری برای راهبری

«... نویسنده‌گان گرایش داشته اند خوانندگان خود را با چارچوب‌های ذهنی متناقض گیج کنند، تئوری‌ها و مدل‌های آنها، هیچ نتیجه گیری معناداری درباره طبیعت راهبری نشان نمی‌دهند.» (Rost, ۱۹۹۳، ص ۱۸۰)

در این دوره، ما برای راهبر و راهبری یک چارچوب بستری خلق کرده‌ایم که مخصوصاً به این منظور طراحی شده است تا آنچه راست به آن «طبیعت راهبری» می‌گوید- یعنی آنچه راهبری در واقع هست را نشان دهد و به آن دسترسی ایجاد کند.

شما فرصت خواهید داشت این چارچوب بستری را به کار بگیرید (آن را به کار بیندازید) تا برای خودتان بستری خلق کنید که قدرت دارد "بودن" یک راهبر و "اعمال" عملکرد مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی تان به شما بدهد.

«محتوای» راهبری

درباره این نقل قول از راست (۱۹۹۳، ص ۴) : «تاكيد بيشتر پژوهش ها در زمينه راهبری، بر روی دو چيز است - جنده های ثانویه راهبری و محتوای راهبری - و تقریباً هدف هیچ یک از این پژوهش ها، فهم طبیعت اصلی راهبری نبوده است»: راست از اصطلاح «محتوای راهبری» استفاده می کند تا به دانشی اشاره کند که راهبران باید درباره یک زمینه خاص (شغل، سازمان، جامعه، موقعیت یا پروژه ای که وابسته به دانش خاصی است) داشته باشند تا بتوانند در آن زمینه خاص، موثر یا اثربخش باشند. در این زمینه ها، چنین دانش خاصی شامل موارد زیر است: اطلاعات فنی، داده های کلیدی، تئوری های مرتبط، شیوه های عمل در یک حرفه، روندهای آینده، و از این قبیل.

«محتوای» راهبری

اگرچه در برخی از موقعیت‌های راهبری، برای آنکه بتوان راهبر موثری بود، دسترسی به چنین دانش خاصی لازم است، اما نیازی نیست که خود فرد این دانش را داشته باشد.

البته لازم است فرد از آنچه نمی‌داند آگاه باشد و در به کار گرفتن دانش کسانی که می‌دانند، مؤثر باشد. این بخش مهمی از چیزی است که استادی پیدا کردن در بستری برای راهبر و راهبری، آن را به شما می‌دهد.

توجه: در اختیار گرفتن چنین دانش خاصی به شکل نادرست می‌تواند در عملکرد مؤثر راهبری اختلال ایجاد کند.

"جنبه های ثانویه" راهبری

راست از اصطلاح «جنبه های ثانویه» استفاده می کند تا جنبه هایی از راهبری را توصیف کند که ملموس هستند، یعنی آنچه مشاهده گران در حال بررسی و امتحان راهبری می توانند ببینند، یا حداقل می توانند آنها را به راهبران نسبت دهند. نمونه هایی از چنین مواردی عبارت اند از خصوصیت ها، سبک ها یا ویژگی های شخصیتی راهبران، و همچنین اعمالی که راهبران بر جسته در موقعیت های مختلف انجام داده اند.

این خصوصیت ها، سبک ها یا ویژگی های شخصیتی، و همچنین محاسباتی درباره اینکه هنگام راهبری چه کارهایی باید انجام دهیم، چیزهایی است که در بیشتر دوره های راهبری تدریس می شود.

«جنبه های ثانویه» راهبری هیچ دسترسی به راهبر بودن فراهم نمی کند

تمرکز بر روی خصوصیت‌ها، سبک‌ها یا ویژگی‌های شخصیتی راهبران یا آنچه راهبران برجسته در موقعیت‌های مختلف انجام داده اند (جنبه‌های ثانویه راهبری) به طبیعت راهبری هیچ دسترسی فراهم نمی کند و در واقع هیچ دسترسی به راهبر بودن نمی دهند.

در واقع، نگاه کردن به راهبری از منظر «محتوا» و «جنبه‌های ثانویه» راهبری مثل این است که فرآیند استادی در راهبری را از سر اشتباه آن شروع کنیم. وقتی از آن سر اشتباه شروع کنید، آنچه درباره «جنبه‌های ثانویه» و «محتوای» راهبری یاد می گیرید، راهبر بودن را به شما نمی دهد.

اما اگر از استادی پیدا کردن در بودن راهبر بودن شروع کنید، در این صورت یادگیری درباره «محتوا» و «جنبه‌های ثانویه» راهبری می تواند اثرگذاری شما به عنوان یک راهبر را افزایش دهد.

این دوره درباره اضافه کردن به دانش شما از راهبری نیست

اگر این دوره درباره یادگیری چیزهایی بود که باید در مورد راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری بدانید، در این صورت مقالات و فصل های مهم کتاب ها را برای شما مشخص می کردیم که آنها را بخوانید. در کلاس هم روی روشن تر شدن و آشنا شدن با آنچه که خوانده بودید کار می کردیم، و بعد روی «مورد ها» کار می کردیم تا شما بتوانید آنچه یاد گرفته بودید را به کار ببرید.

در این صورت شما در مورد آنچه افراد دیگر درباره راهبری گفته اند مطالب زیادی می دانستید، اما همچنان باعث میشد تا شما در جایی که به قول راست راهبری به عنوان یک علم هست، بمانید، یعنی همین که : محققان نمی دانند که آنچه در حال مطالعه اش هستند چه چیزی است، و متخصصین نمی دانند که آنچه در حال انجامش هستند چه چیزی است.»

این دوره، یادگیری درباره راهبری نیست. این دوره، توسعه خودتان است تا به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد. همچنین این دوره، تلاشی به سوی توسعه علم راهبر بودن است.

راهبری چه چیزی هست؟

در این دوره می خواهیم به این سؤال پاسخ دهیم: «راهبری چه چیزی هست؟» و برای این سوال، پاسخی می خواهیم که به ما تسلط به بودن راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری بدهد و ما را کاملا بر آنها مسلط کند.

در یک کلمه، ما دسترسی می خواهیم؛ دسترسی به بودن راهبر بودن و اعمالی که عملکرد مؤثر راهبری را تشکیل می دهند.

دسترسی به بودن یک راهبر و اعمال عملکرد مؤثر راهبری، حتی از درگ عمیق راهبر و راهبری نیز فراتر است.

راهبری چه چیزی هست؟

تا وقتی در جواب هایی که از قبل برای پاسخ به این سوال دارید گیر کرده اید، دسترسی به بودن یک راهبر و /أعمال عملکرد مؤثر راهبری غیر ممکن است: راهبر بودن چیست و عملکرد مؤثر راهبری چیست؟

بسیار مهم است که جواب هایی که از قبل برای پاسخ به این دو سوال دارید را از سر راه بردارید تا در واقع در این سوالات زندگی کنید.

در ادامه به چند مورد از برداشت های غلط در مورد آنچه که فرد را راهبر می کند می پردازیم.

راهبری سمت، جایگاه یا قدرت نیست

بسیاری از افراد داشتن یک سمت خاص، یا بودن در جایگاه راهبری، یا داشتن قدرت (حقوق تصمیم گیری) را با راهبر بودن یا راهبری کردن اشتباه می گیرند.

درست است که راهبران گاهی دارای سمت هستند، یا در جایگاه راهبری هستند، یا قدرت (حقوق تصمیم گیری) دارند، اما هیچ یک از این موارد به تنها یی و به خودی خود، یا حتی ترکیبی از آنها، کسی را راهبر نمی کند و هیچ کدام به تنها یی یا با یکدیگر، الزاماً جزئی از راهبر بودن و راهبری کردن نیست.

در واقع، وقتی کسی سمتی دارد، یا در جایگاه راهبری است یا حقوق تصمیم گیری (قدرت) دارد، ملزومات خاصی برای عملکرد موثر راهبری باید وجود داشته باشد. در ادامه دوره، مفصل تر به این موقعیت ها می پردازیم.

راهبری سمت، جایگاه یا قدرت نیست

برای اینکه راهبر باشید، باید بتوانید بدون داشتن هیچ سمت، جایگاه و قدرتی راهبری کنید و راهبری را به طور موثر به کار ببرید. (در ضمن، در ادامه دوره وقتی به این بخش برسیم، قدرت منشاء بودن در چنین موقعیت هایی را خواهید دید.) مثلاً اگر نتوانید مقامات بالاتر از خودتان را راهبری کنید – یعنی اگر نتوانید در سر و کار داشتن با کسانی که به آنها گزارش می دهید، راهبری را به کار ببرید، در این صورت به عنوان یک راهبر شکست خواهید خورد.

به طور کلی برای آن که راهبر باشید، باید بتوانید با رؤسا، افراد هم رده خودتان، افراد سازمان های دیگر، افرادی که هیچ سلطه ای بر آنها ندارید، و افرادی که راهبرشان هستید، راهبری را به کار ببرید، حتی قبل از اینکه حق راهبری کردن آنها به شما داده شود – و این در مورد فرزندان تان نیز صدق می کند.

راهبری، مدیریت نیست

همچنین بسیاری از افراد مدیریت را با راهبری اشتباه می‌گیرند. مدیریت راهبری نیست.

زلزنیک (1977) (Zaleznik)، و بعد از او کاتر (Kotter) (1990) و راست (1985 و 1993) (Rost)، همگی بر روی تفاوت‌های بنیادی میان مدیریت و راهبری تاکید می‌کنند. اگرچه مدیریت هم به اندازه راهبری برای موفقیت در مأموریت کلیدی است، اما این دوره درباره مدیریت نیست؛ بلکه درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان است.

با این وجود، این دوره شما را قادر می‌سازد که تعیین کنید چه زمان‌هایی مدیریت لازم است و چه زمان‌هایی راهبری لازم است.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ‌تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

بسترهای

۳. محدودیتهای

هستی شناختی

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

در اولین روز دوره قول دادیم که برایتان فرصتی فراهم کنیم و شما را در استفاده از این فرصت حمایت کنیم تا راهبر و راهبری را به عنوان بستری که از شما استفاده می کند برای خودتان خلق کنید - یعنی بستری که قدرت دارد در هر موقعیت راهبری، طوری که شرایطی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود پیدا می کند را شکل دهد تا نوع بودن و عمل کردن تان که به طور طبیعی با آن نمود همبسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان اراز طبیعی خودتان باشد.

بسیار مهم است این موضوع را برای خودتان روشن کنید که برای آن که راهبر و راهبری را به عنوان بستری که از شما استفاده می کند خلق کنید، باید آنچه در چهار جنبه از چارچوب بستری ارائه می شود را بگیرید و همه آنچه که ارائه می شود را خودتان برای خودتان کشف کند.

چهار جنبه از چارچوب بستری

وقتی به عنوان یک کل در نظر گرفته می شوند

همان طور که گفتیم، چارچوب بستری ما در ابتدا به صورت جداگانه از هر یک از این چهار منظر به راهبر و راهبری می پردازد.

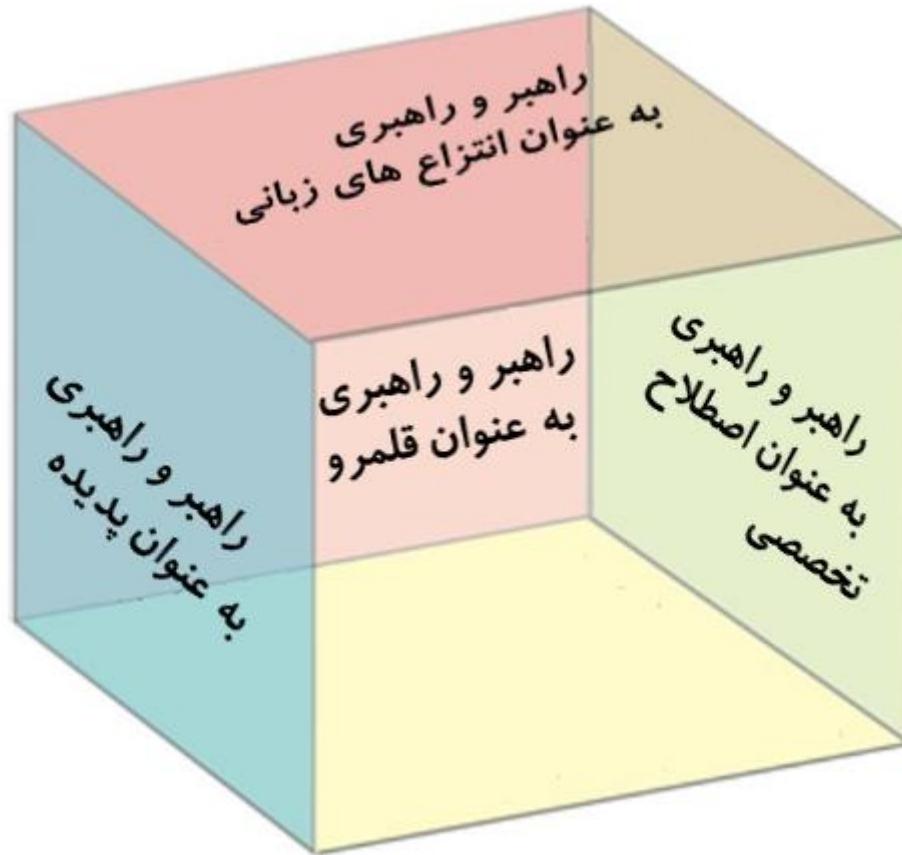
سپس وقتی این چهار منظر در کنار هم قرار داده شوند، به عنوان یک کل به استادی پیدا کردن در آنچه راهبر و راهبری واقعا هستند، دسترسی می دهند.

این ما را قادر می کند تا بر بودن یک راهبر و عملکرد موثر راهبری، تسلط پیدا کنیم. با استادی پیدا کردن در تمام این بستر، می توانیم بر راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودمان مسلط شویم.

یادآوری سریع

برای آن که با قدرت به چیزی که در نگاه اول خلاف تصورتان است بپردازید، آنچه برایتان جدید است را بگیرید و، بدون اینکه آن را با هر چیز دیگری که از قبل می دانید مقاسه کنید با به آن ربط دهد، دققاً آنچه که می گوید را برای خودتان روشن کنید، و سپس آنچه که می گوید را به عنوان یک عرصه امکان در نظر بگیرید. به عبارت دیگر، آنچه که می گوید را مانند جملات یک جُک در نظر بگیرید، یعنی مثل یک جک آنچه که گفته می شود را همانطور که هست به عنوان یک امکان در نظر بگیرید.

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری



- انتزاع های زبانی
- پدیده
- قلمرو
- اصطلاح تخصصی

اکنون با جزئیات بیشتری به هر یک از این چهار جنبه می پردازیم.

انتزاع زبانی چیست؟

در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، بر اساس تعریف دیکشنری از این دو کلمه است: یک وجود انتزاعی که در زبان خلق (ساخته) شده و عرصه امکانی ایجاد می کند که جدا و متمایز از، یعنی مستقل از نمونه ها و مثال های واقعی خود وجود دارد و مستقل از مفاهیم و تعاریف خود وجود دارد.

)Merriam-Webster online and Dictionary.com(۲۰۱۵ ژانویه ۳ در شده برداشت ،

پدیده چیست؟

تعریف دیکشنری بستر از پدیده (۱۹۹۵) : رویداد، شرایط یا تجربه ای که از راه حواس با آن مواجه می شویم.

وقتی فرد با یک چیز به عنوان پدیده سر و کار دارد ، در حال امتحان کردن یا سر کار داشتن با آن چیز به شکل نمونه واقعی یا مثال زندگی شده آن چیز است.

به بیان ساده، سوال این است که اگر با پدیده ای مواجه شوم یا تحت تأثیر آن قرار گیرم، چه چیزی را مشاهده یا دریافت خواهم کرد، یا چه چیزی بر من اثر خواهد گذاشت؟ این پدیده، در حال زندگی شدن چیست؟

قلمرو چیست؟

بر اساس نسخه کامل و دانشگاهی دیکشنری میریم و بستر (برداشت شده در دسامبر ۲۰۱۴)، قلمرو را به این صورت تعریف می کنیم: زمینه ای که انسان نسبت به آن علاقه یا دغدغه دارد؛ یک عرصه یا حوزه فعالیت.

وقتی در قلمرو چیزی هستیم، به زمینه یا عرصه ای که آن چیز در آن وجود دارد یا رخ می دهد دسترسی داریم.

به بیان ساده، سوال این است: فعالیت مورد نظر در چه قلمرویی وجود دارد یا فعالیت مورد نظر راجع به چه چیزی است؟

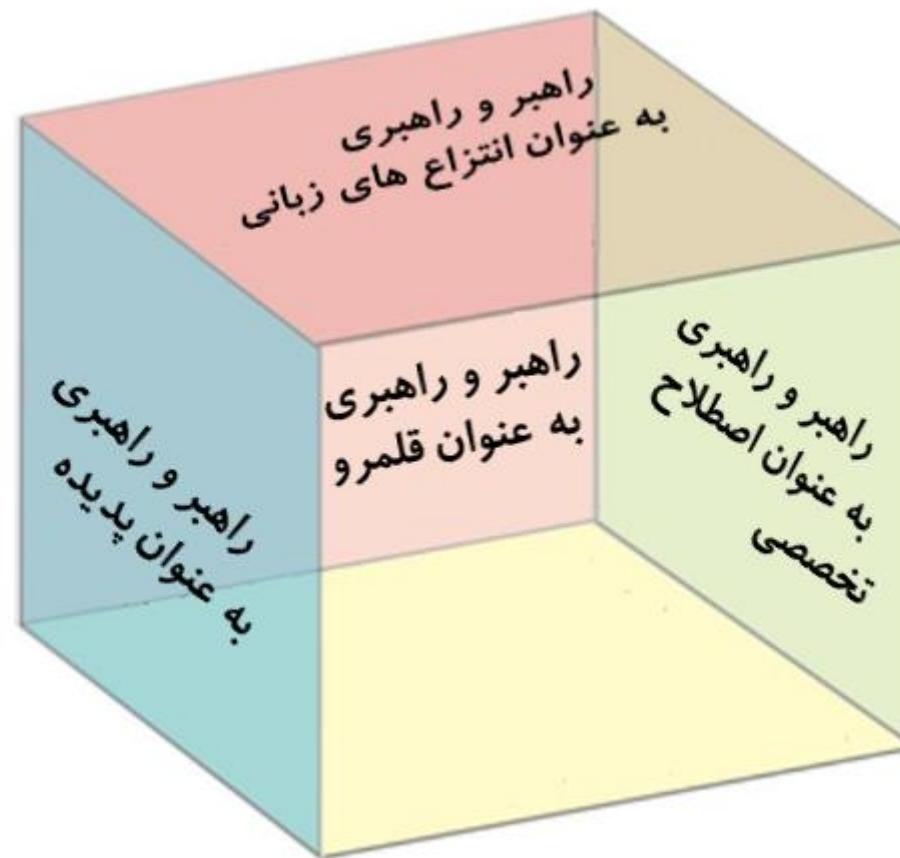
اصطلاح تخصصی چیست؟

بر اساس تعریف دیکشنری وبستر (۱۹۹۵): واژه یا عبارتی که معنای محدود کننده و مشخصی دارد.

وقتی فرد با چیزی به عنوان یک اصطلاح تخصصی سر و کار دارد، در حال امتحان کردن یا سر و کار داشتن با تعریفی است که معنای آن چیز را محدود و مشخص می کند.

«تعریف» به این صورت تعریف می شود : عبارتی کوتاه و دقیق در مورد معنای یک کلمه یا اصطلاح.

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری



راهبر و راهبری به عنوان انتزاع زبانی

در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، بر اساس تعریف دیکشنری از این دو کلمه است: یک وجود انتزاعی که در زبان خلق (ساخته) شده و عرصه امکانی ایجاد می کند که جدا و متمایز از، یعنی مستقل از نمونه ها و مثال های واقعی خود وجود دارد و مستقل از مفاهیم و تعاریف خود وجود دارد.

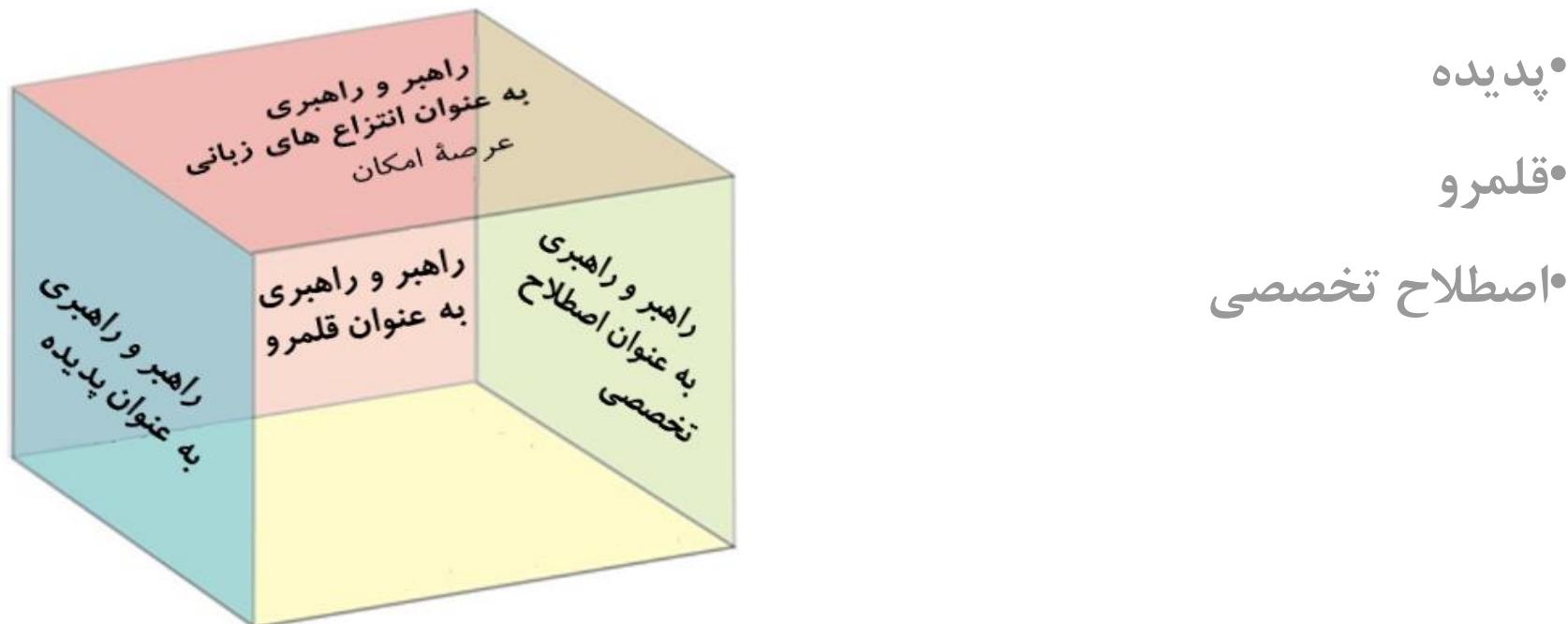
راهبری به خودی خود، یعنی راهبری به عنوان راهبری، یک انتزاع زبانی است – همانطور که «شهروند» وقتی یونانی های باستان "شهروند" را به عنوان یک انتزاع زبانی خلق کردند اینطور بود، یعنی یک انتزاع زبانی که به "شهروند" به عنوان یک عرصه امکانِ جدید موجودیت داد.

راهبر و راهبری به عنوان انتزاع زبانی، قلمرو گفتگویی خلق می کند که در آن، راهبر و راهبری را می توان همانطور که واقعاً زندگی می شوند تمایز داد.

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

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

• انتزاع های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه های امکان»)



راهبر و راهبری به عنوان پدیده

تعریف دیکشنری بستری از پدیده (۱۹۹۵) : رویداد، شرایط یا تجربه ای که از راه حواس با آن مواجه می شویم.

وقتی فرد با راهبر یا راهبری به عنوان یک پدیده سر و کار دارد، در حال امتحان کردن یا سر و کار داشتن با آن چیز به شکل نمونه واقعی یا مثال زندگی شده راهبر بودن یا عملکرد راهبری است.

به بیان ساده، سوال این است: اگر با راهبر یا راهبری مواجه شوم یا از آن اثر بگیرم، چه چیزی است که آن را مشاهده یا دریافت خواهم کرد، یا چه چیزی است که بر من اثر خواهد گذاشت؟ راهبری در حال زندگی شدن چیست؟

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

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

• انتزاع های زبانی (راهبر و راهبر به عنوان «عرصه های امکان»)

• پدیده (راهبر و راهبری در حال زندگی درون

زمین بازی؛ یعنی آن طوری که در حین

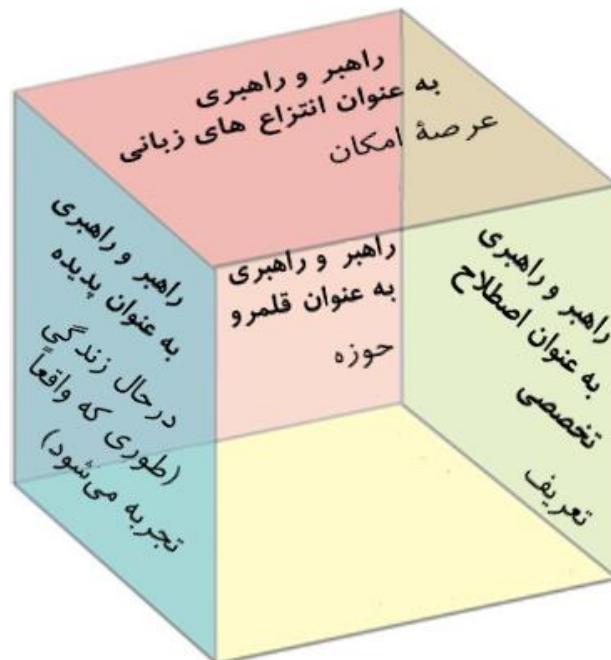
عملکرد آن، یا در حال اثر گرفتن از آن،

تجربه می شوند)

• قلمرو (زمینه یا حوزه ای که راهبر و راهبری

در آن عمل می کنند)

• اصطلاح تخصصی



راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

بر اساس نسخه کامل و دانشگاهی دیکشنری میریم وبستر (برداشت شده در دسامبر ۲۰۱۴)، قلمرو را به این صورت تعریف می کنیم: زمینه ای که انسان به آن علاقه یا نسبت به آن دغدغه دارد؛ یک عرصه یا حوزه فعالیت.

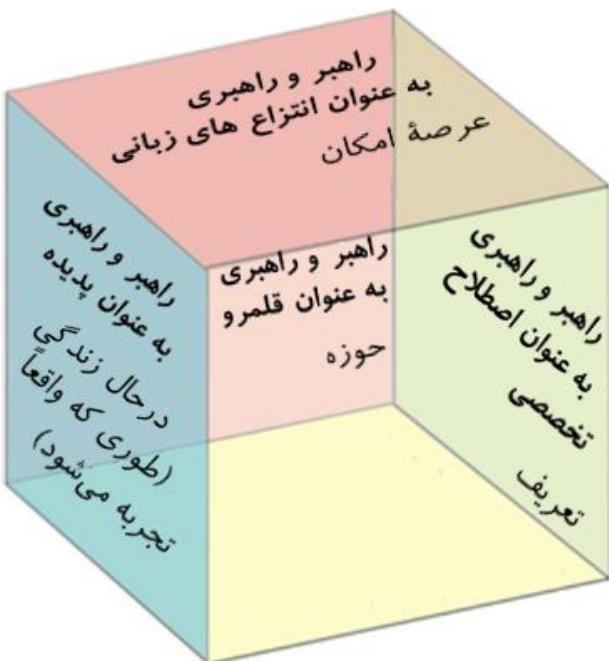
وقتی فرد با راهبر و راهبری به عنوان قلمرو سر و کار دارد، در حال امتحان کردن یا سر و کار داشتن با عرصه ای است که راهبر بودن در آن وجود دارد یا عرصه ای که عملکرد راهبری در آن هست.

به بیان ساده، سوال این است: در چه قلمروی راهبر و راهبری وجود دارند یا راهبر و راهبری اساسا راجع به چه چیزی هستند؟

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

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

• انتزاع های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه های امکان»)



• پدیده

• قلمرو (زمینه یا حوزه ای که راهبر و راهبری در آن عمل می کنند)

• اصطلاح تخصصی

راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

بر اساس تعریف دیکشنری وبستر (۱۹۹۵): واژه یا عبارتی که معنای محدود کننده و مشخصی دارد.

وقتی فرد با راهبر یا راهبری به عنوان یک اصطلاح تخصصی سر و کار دارد، در حال امتحان کردن یا سر و کار داشتن با تعریفی است که معنای راهبر و راهبری را محدود و مشخص می کند.

به بیان ساده، سوال این است: تعاریف راهبر و راهبری چیست؟

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

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

• انتزاع های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه های امکان»)

• قلمرو (زمینه یا حوزه ای که راهبر و راهبری در آن

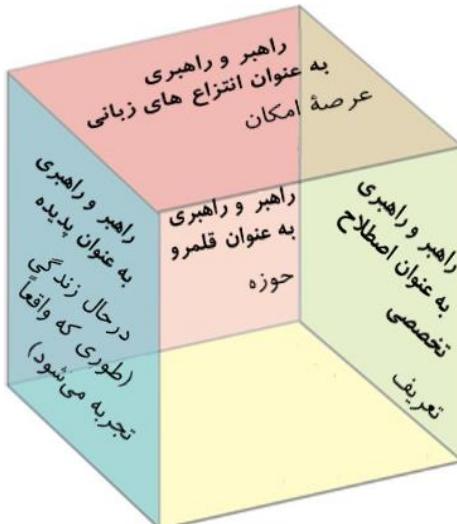
عمل می کنند)

• پدیده (راهبر و راهبری در حال زندگی درون زمین بازی؛

یعنی آن طوری که در حین عملکرد آن یا در حال اثر گرفتن از آن،

تجربه می شوند)

• اصطلاح تخصصی (راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)



چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

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

• **انتزاع های زبانی** (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه های امکان»)

• **پدیده** (راهبر و راهبری در حال زندگی درون زمین بازی؛

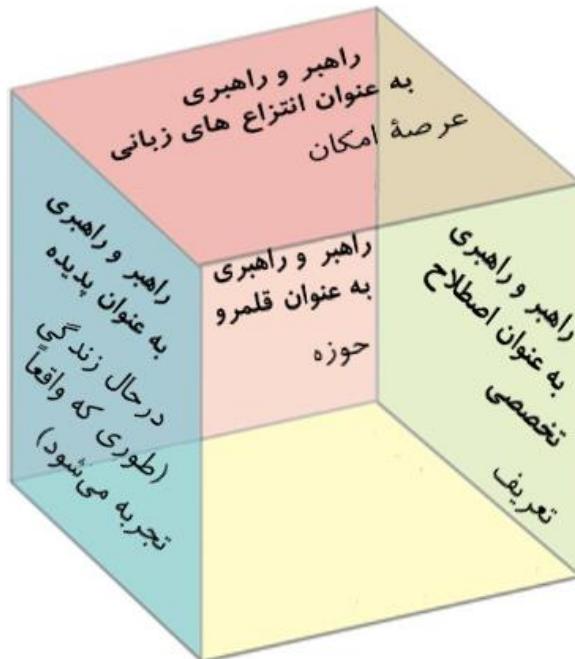
یعنی آن طوری که در حین عملکرد آن یا در حال

اثر گرفتن از آن، تجربه می شوند)

• **قلمرو** (زمینه یا حوزه ای که راهبر و راهبری در آن

عمل می کنند)

• **اصطلاح تخصصی** (راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)



تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان

استادی پیدا کردن در چارچوب بستری با استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان آغاز می شود. برای شروع این فرآیند، فهرستی تهیه کنید که حداقل ۵ نمونه از موارد زیر را داشته باشد:

۱. برای اینکه راهبر باشم، چه چیزی باید حضور داشته باشد؟
۲. برای اینکه راهبر باشم، چه چیزی نباید حضور داشته باشد؟
۳. برای اینکه عملکرد موثر راهبری داشته باشم، چه چیزی باید حضور داشته باشد؟
۴. برای اینکه عملکرد موثر راهبری داشته باشم، چه چیزی نباید حضور داشته باشد؟

استراحت ناھار، روز سوم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
انتزاع زبانی
تمرین

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان

استادی پیدا کردن در چارچوب بستری با استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان آغاز می شود. برای شروع این فرآیند، فهرستی تهیه کنید که حداقل ۵ نمونه از موارد زیر را داشته باشد:

۱. برای اینکه راهبر باشم، چه چیزی باید حضور داشته باشد؟
۲. برای اینکه راهبر باشم، چه چیزی نباید حضور داشته باشد؟
۳. برای اینکه عملکرد موثر راهبری داشته باشم، چه چیزی باید حضور داشته باشد؟
۴. برای اینکه عملکرد موثر راهبری داشته باشم، چه چیزی نباید حضور داشته باشد؟

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. چارچوب

بسترهای

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۳. محدودیتهای

۱. محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی

هستی شناختی

۲. محدودیت های هستی شناختی کارکردی

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

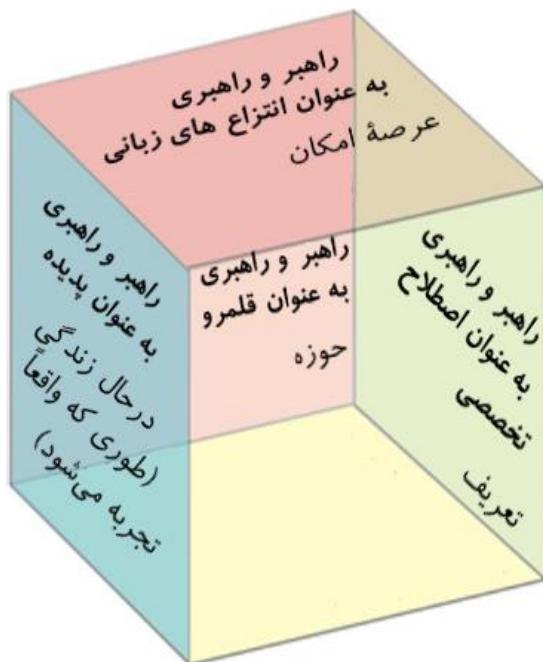
به طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

- **انتزاع های زبانی** (راهبر و راهبری به عنوان «عرضه های امکان»)
- **پدیده** (راهبر و راهبری در حال زندگی درون زمین بازی؛
یعنی آن طوری که در حین عملکرد آن یا در حال اثر گرفتن از آن،
تجربه می شوند)

• قلمرو (زمینه یا حوزه ای که راهبر و راهبری در آن
عمل می کنند)

اصطلاح تخصصی

(راهبر و راهبری به عنوان تعریف)



استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان

استادی پیدا کردن در این چارچوب بستره، با استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان آغاز می شود. برای شروع این فرآیند، لطفا جواب هایی که در تمرین زمان استراحت به سوال های زیر دادید را سهیم شوید:

۱. برای اینکه راهبر باشم، چه چیزی باید حضور داشته باشد؟
۲. برای اینکه راهبر باشم، چه چیزی نباید حضور داشته باشد؟
۳. برای اینکه عملکرد موثر راهبری داشته باشم، چه چیزی باید حضور داشته باشد؟
۴. برای اینکه عملکرد موثر راهبری داشته باشم، چه چیزی نباید حضور داشته باشد؟

استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان

اگر فردی بخواهد آنچه راست (۱۹۹۳) به آن «طبیعت اصلی راهبری» می گوید را دریافت کند، نمی تواند با تلاش برای درک راهبری به عنوان قلمرو، یا به عنوان پدیده، یا به عنوان اصطلاح تخصصی شروع کند.

دسترسی به «طبیعت اصلی راهبری»، که آن را راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری می نامیم، با استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی آغاز می شود.

تنها با رهایی از ایده های دریافت شده درباره مدل های فعلی راهبری است که می توان در طبیعت اصلی راهبری به عنوان پدیده، به عنوان قلمرو و به عنوان اصطلاح تخصصی استادی پیدا کرد، به طوری که ترکیب این چهار جنبه، بستری بسازد که قدرت دارد راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی فرد به او بدهد.

انتزاع زبانی واقعا چه چیزی هست

اگرچه من می توانم راهبری را به عنوان یک پدیده ببینم یا بشنوم، یعنی مثلا آن را به عنوان یک نوع بودن یا حرفی که برای من به عنوان راهبر بودن نمود پیدا می کند، یا دیدن یک عمل یا رویدادی که برای من به عنوان عملکرد راهبری نمود پیدا می کند ببینم یا بشنوم، اما آنچه می بینم یا می شنوم، ذاتا راهبر یا راهبری نیست. در واقع، ممکن است برای فردی دیگر، دیدن یا شنیدن دقیقا همان چیز، به عنوان اینکه فرد دیگری راهبر است یا عملکرد راهبری دارد نمود پیدا نکند.

آنچه می بینم یا می شنوم، یک نوع بودن یا گفته یا عملی است که من به عنوان مشاهده گر، می توانم آن را به ابرازهایی از راهبری نسبت بدهم یا ندهم (در ضمن، این فقط به خاطر این است که راهبری به عنوان یک عرصه/امکان وجود دارد).

انتزاع زبانی راهبری، یک عرصه/امکان خلق می کند که در آن انواع معینی از بودن و عمل کردن امکان می یابند تا برای فرد به عنوان راهبر یا راهبری نمود پیدا کنند.

طبیعت عرصه امکان

وقتی عرصه امکان توسط انتزاع زبانی خلق شد، این امکان را برای پدیده ها یعنی موارد یا مثال های واقعی که از راه حواس ما مشاهده و دریافت می شوند یا موارد و مثال های ممکنی که از تخیل ما نشأت می گیرند، به وجود می آورد که ما آنها را به عنوان نمونه ها یا مثال هایی از آن عرصه امکان بشناسیم.

عرصه امکان همچنین امکان خلق مفاهیم، مدل ها، توصیف ها و تعریف هایی را ایجاد می کند تا چیزی که اکنون توسط آن عرصه امکان ممکن شده است را مشخص کند.

طبیعت عرصه امکان

عرصه امکان به معنای این امکان و آن امکان و یا یک امکان دیگر نیست، یعنی عرصه امکان صرفاً مجموعه یا طبقه بندی یا دسته بندی از امکان ها نیست.

عرصه امکان، همان طور که از اسمش مشخص است، فضایی را باز می کند برای نوآوری، کاوش کردن، امتحان کردن، بررسی کردن، بحث کردن و همسویی با مشخصه آنچه که عرصه امکان ممکن کرده است.

اما برای آن که بتوانیم در بهره بردن از قدرت عرصه امکان مؤثر باشیم، باید بدون هر گونه تصور قبلی وارد آن شویم – یعنی به اصطلاح باید روی هیچ بایستیم.

قدرت راهبری به عنوان عرصه امکان

در مقابل، راهبری به عنوان یک عرصه امکان، قلمرو گفتگویی را باز می کند، یعنی قلمرویی که در آن، می توانیم امکان های راهبر بودن و عملکرد راهبری را ابداع و در آنها کاوش کنیم، آنها را امتحان و مورد بحث قرار دهیم، بررسی و آزمایش شان کنیم و آنها را همسو کنیم.

مثال های شگفت آوری از راهبر بودن، که در راهبر به عنوان یک عرصه امکان وجود دارند

مواردی هست که تنها زمانی می توانید به عنوان یک راهبر در آنها مؤثر باشد که یک پیرو باشد.

مواردی هست که تنها زمانی می توانید به عنوان یک راهبر در آنها مؤثر باشد که یک تماشچی باشد.

موارد فراوانی هست که تنها زمانی می توانید به عنوان یک راهبر در آنها مؤثر باشد که چیزی نگویید و کاری انجام ندهید، فقط به شکل خاصی گوش کنید.

استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان

فرآیند استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان، اکنون به این شکل ادامه می یابد که راهبر بودن و عملکرد راهبری را به عنوان سوال هایی که در دل آنها زندگی می کنید برای خودتان خلق کنید و نه جواب هایی که از قبل داشته اید. زندگی کردن در دل سوال مستلزم این است که در درجه اول خودتان را از بند هر جوابی که از قبل دارید رها کنید. یعنی خودتان را از بند هر تئوری یا مدلی از راهبری که با آن وارد این دوره شده اید رها کنید - و به همین ترتیب از بند ایده ها، باورها و فرضیات مسلمی که درباره راهبری دارید رها شوید.

شما چیزی که از بند آن رها می شوید را از دست نمی دهید. در واقع، باید همه اینها را نگه دارید چون این رها شدن زمانی محقق می شود که برایتان روشن باشد که هر یک از اینها، فقط یکی از امکان های واقعا نامحدودی است که راهبر و راهبری به عنوان عرصه امکان برایمان فراهم می کند.

استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان

به علاوه، آنچه که قبلا پاسخی بود که ابراز راهبری شما را محدود می کرد، اکنون امکانی است که به طور طبیعی در هر موقعیتی که این امکان در آن عمل یا پاسخ مناسبی است، خود را نشان میدهد.

به جای محدود شدن به راهبر و راهبری به عنوان این یا آن توصیف، یا این یا آن مدل، یا مجموعه خاصی از مثال ها، اکنون با راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان، شما مجموعه نامحدودی از فرصتها برای بودن در هنگام راهبر بودن، و مجموعه نامحدودی از فرصت ها برای عملکرد در هنگام عملکرد راهبری را در اختیار دارید.

گستره یک عرصه امکان

تعداد امکان‌ها در یک عرصه امکان نامحدود است.

ما قول دادیم که شما این دوره را در حالی ترک کنید که راهبر هستید و می توانید عملکرد مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی تان داشته باشید، و اینکه این قول، بدون درد و رنج تجربه بوته آزمایش، در زندگی تان محقق خواهد شد.

برای آن که به قول مان عمل کنیم که آنچه گفتیم را بدون تجربه بوته آزمایش ایجاد کنیم، باید مطمئن شویم که شما همین حالا کاملاً این موضوع را برای خودتان روشن می کنید که راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، نامحدود هستند – یعنی هیچ نوع بودنی خارج از راهبر بودن نیست و هیچ عملی خارج از عملکرد مؤثر راهبری نیست. به عبارتی دیگر، هیچ نوع ممکنی از بودن در هنگام راهبر بودن و هیچ عمل ممکنی در عملکرد راهبری نیست که خارج از راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان باشد.

گستره عرصه امکان

این بدان معنا نیست که هر نوع بودنی، راهبر بودن است یا هر عملی، راهبری کردن است. بلکه بدان معناست که هیچ نوع بودنی خارج از راهبر بودن نیست و هیچ عملی خارج از عملکرد راهبری نیست.

اگرچه درست است که راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان، مثال ها یا مواردی از راهبر یا راهبری و توصیف ها یا تعریف هایی از راهبر یا راهبری نیستند، اما با توجه به این که راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان نامحدود هستند، هیچ مثال یا توصیف یا تعریفی نیست که خارج از راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان باشد.

اولین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

به عنوان انتزاع های زبانی،
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان
عرصه های امکان خلق می کنند
که در آنها وقتی راهبر هستید همه
انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و
وقتی راهبری می کنید همه
عملکردهای ممکن در دسترس شماست.

نکته این است: استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان، رهایی در بودن و رهایی در عمل کردن را به شما می دهد. اگر در یک موقعیت راهبری دارید به این فکر می کنید که قرار است چگونه باشید یا قرار است چه اعمالی انجام دهید، همینطور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه اعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

انتزاع های زبانی

بعد از زمان استراحت، بتوانید جمله های زیر را طوری بگویید که انگار مال خودتان است.

به عنوان انتزاع های زبانی،
 راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان
 عرصه های امکان خلق می کنند
 که در آنها وقتی راهبر هستید همه
 انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و
 وقتی راهبری می کنید همه
 عملکردهای ممکن در دسترس شماست.

استراحت بعد از ظهر، روز سوم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم
 تمایز دادن راهبر و راهبری، تا این دو بستری خلق کنند که از شما استفاده می کند
 تمامیت
 تمامیت در دنیای کسب و کار و سازمان ها
 تمرین

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

انتزاع های زبانی

بعد از زمان استراحت، بتوانید جمله های زیر را طوری بگویید که انگار مال خودتان است.

به عنوان انتزاع های زبانی،
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان
عرصه های امکان خلق می کنند
که در آنها وقتی راهبر هستید همه
انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و
وقتی راهبری می کنید همه
عملکردهای ممکن در دسترس شماست.

تمایز دادن راهبر و راهبری،
تا این دو بستری خلق کنند
که از شما استفاده می کند

تمایز دادن راهبر و راهبری، تا این دو بستری خلق کنند که از شما استفاده می کند

وقتی از "راهبر و راهبری به عنوان عرصه نامحدودی از /امکان" می آید (در دل آن زندگی می کنید)، می توانید درون آن عرصه امکان، مجموعه ای از وجه تمایزها را بسازید که برای راهبر و راهبری بستری خلق می کنند که وقتی در آن استادی پیدا کنید از شما استفاده می کند.

منظور ما از «از شما استفاده می کند»، بستری برای راهبر بودن و عملکرد راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا می کنید، راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی خودتان به شما می دهد.

منظور از «ابراز طبیعی خودتان»، بستری برای راهبر بودن و عملکرد راهبری است که در هر موقعیتی که نیازمند راهبری است، طوری که آنچه با آن سر و کار دارید برای شما نمود پیدا می کند را شکل و رنگ می دهد تا نوع بودن و عمل کردن تان که به طور طبیعی با آن نمود همسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری باشد.

تمایز دادن راهبر و راهبری، تا این دو بستری خلق کنند که از شما استفاده می کند

با تمایز دادن موارد زیر، می توان به این بستر دست پیدا کرد:

۱. در راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی - عرصه های نامحدودی از امکان (اولین جنبه از چارچوب بستری)،
۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده - آنچه که در هنگام راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، از طریق حواس برای فرد حضور دارد (دومین جنبه)،
۳. قلمروهایی که راهبر و راهبری در آن عمل می کنند (سومین جنبه)
۴. تعریف راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی، که از سه مورد بالا نشأت می گیرد (چهارمین جنبه)

همه اینها، وقتی به صورت یک کل در نظر گرفته شده و بر روی زیربنای راهبر و راهبری زندگی شوند، بستری خلق می کنند که از شما استفاده می کند - یعنی بستری که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را به عنوان ابزار طبیعی خودتان به شما می دهد.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

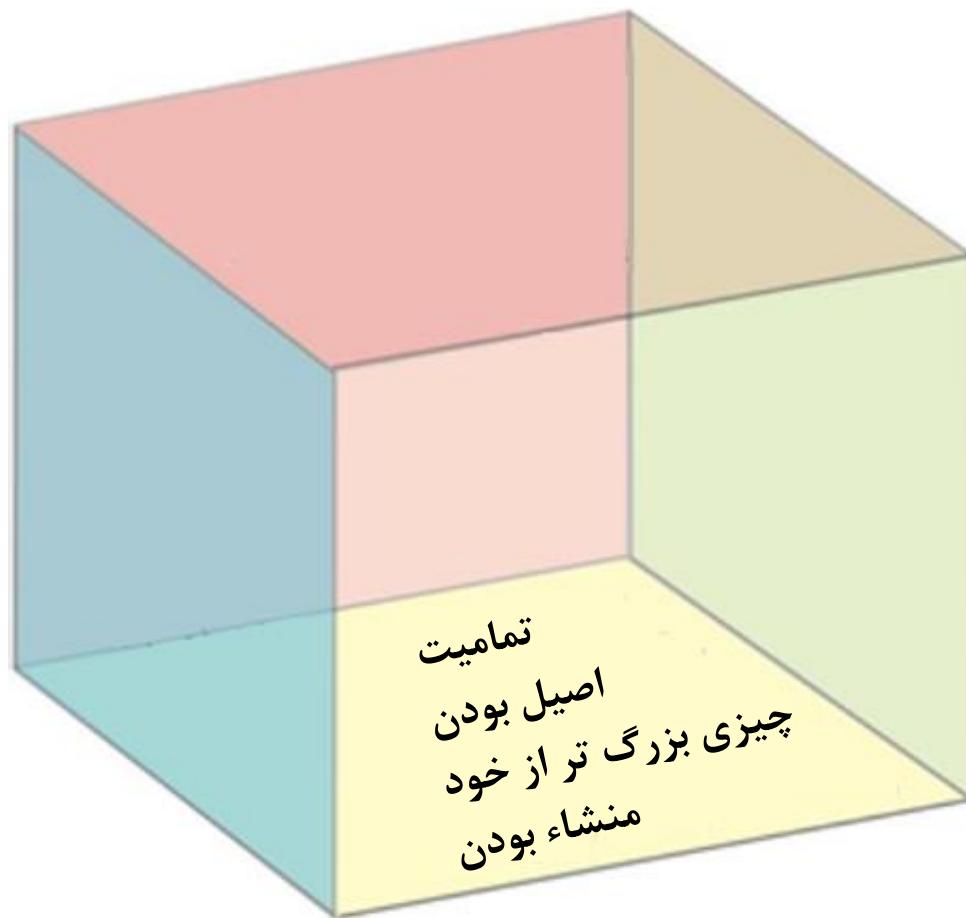
بسترهای

۳. محدودیتهای
هستی شناختی

۱. محدودیتهای هستی شناختی نگرشی/دریافتی

۲. محدودیتهای هستی شناختی کارکردی

اولین عامل از چهار عاملی که زیربنای راهبر و راهبری را می سازند



- شخصی از تمامیت بودن
- تمام و کمال بودن
- اصیل بودن
- بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود
- منشاء بودن

قانون تمامیت

قانون تمامیت می گوید:

وقتی تمامیت (تمام و کمال بودن) کاهش می یابد، کارآمدی کاهش می یابد، و وقتی کارآمدی کاهش می یابد، ارزش (یا به طور کلی، فرصت برای کارایی) کاهش می یابد.

بنابراین به حداکثر رساندن کارایی به هر میزانی که شما انتخاب کنید، نیاز به تمامیت دارد.

تلاش برای نقض قانون تمامیت، مسلماً مانند تلاش برای نقض قانون جاذبه، عواقب دردناکی ایجاد می کند.

قانون تمامیت

به بیان ساده (و تا حدی اغراق آمیز):
 «بدون تمامیت، هیچ چیزی کار نمی کند».
 به این جمله، به عنوان یک کشف از طریق آزمون و خطا فکر کنید.
 اگر شما یا سازمان تان در زندگی طوری عمل کنید که انگار این کشف و آزمون و
 خطا درست است، کارایی شما به میزان چشمگیری افزایش خواهد یافت.
 و تأثیر آن بر کارایی، بسیار زیاد است: ۱۰۰ تا ۵۰۰٪.

تمام و کمال بودن به عنوان یک شخص چه شکلی است؟

شاید مهمترین جنبه تمامیت نداشتن، از دست دادن خودتان باشد.
به معنای واقعی، شما حرف تان هستید.

وقتی به حرفی که به خودتان و دیگران می زنید حرمت بگذارید:
با خودتان در صلح هستید، و بنابراین از جایی عمل می کنید که با دیگران، دنیا و
حتی با کسانی که با شما مخالف هستند یا ممکن است تهدیدتان کنند هم در صلح
هستید.

شما بدون ترس برای خود خودتان، یعنی کسی که به عنوان یک شخص هستید،
زندگی می کنید.

دیگر از اینکه تحسین دیگران را از دست بدهید، نمی ترسید.
نیازی ندارید که حق با شما باشد؛ شما با تواضع عمل می کنید.

تمام و کمال بودن به عنوان یک شخص چه شکلی است؟

همه و یا هر چیزی که فرد دیگری ممکن است بگوید برایتان قابل در نظر گرفتن است. دیگر نیازی ندارید از خودتان دفاع کنید یا خودتان را توضیح دهید، یا توجیه کنید. شما می توانید یاد بگیرید.

این نوع بودن اغلب با اعتماد به نفس محض اشتباه گرفته می شود، در حالی که این نوع بودن، شهامت حقیقی است که از تمام و کمال بودن نشأت می گیرد - یعنی از شخصی از تمامیت بودن نشأت می گیرد.

این یکی از عناصر بسیار کلیدی و مهم راهبر بودن است.

هزینه های نبود تمامیت و پرده ناپیدایی

تقریبا همه افراد و سازمان ها، موفق نمی شوند هزینه هایی را ببینند که "اقدام به رفتارهای مغایر با قانون تمامیت" بر آنها تحمیل می کند.

ناکارآمدی حاصل از نبود تمامیت، برای افراد و سازمانها به عنوان عواقب چیزی به جز اقدام به نقض قانون تمامیت نمود پیدا می کند.

برای بیشتر ما، ناکارآمدی و گیجی یعنی بهم ریختگی زندگی هایمان، فقط همان شکلی است که زندگی هست – مثل آب برای ماهی یا هوا برای پرنده.

بیشتر افراد بهم ریختگی سازمان ها یا زندگی هایشان را «توجیه می کنند یا توضیح می دهند» بدون آن که به رفتار بدون تمامیتی که منشاء واقعی آن بهم ریختگی است بپردازند.

این شرایط، مثالی از این است که: «شما نمی توانید چیزی که تمایز داده نشده است را مدیریت کنید. در نتیجه، آن چیز شما را اداره می کند.»

هزینه های نبود تمامیت و پرده ناپیدایی

پارادوکس (تناقض) «تمامیت-کارایی» افراد و سازمان ها، در حالی که به کارایی متعهد هستند، مرتب تمامیت را به اسم افزایش کارایی قربانی می کنند و با این کار، کارایی را کاهش می دهند. چطور چنین چیزی می تواند اتفاق بیفتد؟

اگر عمل کردن با تمامیت تا این حد سازنده است، پس چرا افراد مرتب تمامیت شان را قربانی می کنند و عواقب آن را متحمل می شوند؟ و چرا این تاثیرات را نمی بینند؟

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند-۱

۱. ندیدن اینکه آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستد، حرف تان است

یعنی اینکه فکر کنید آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستد هر چیزی به جز حرف تان است. مثلاً اینکه فکر کنید آن کسی که هستید بدن تان است، یا آنچه در درون تان می گذرد است (حالت ذهن/ احساسی شما، افکار/ فرآیندهای فکری شما و حس‌های بدنی شما)، یا هر چیز دیگری است که خودتان را با آن یکی می‌دانید، مثل سمت یا جایگاه تان در زندگی، یا دارایی هایتان و ...، اینها باعث می‌شود که شما نتوانید ببینید که وقتی از تمام و کمال بودن حرف تان چیزی کم می‌شود، شما به عنوان یک شخص کم می‌شوید.

شخص، چیزی است که در زبان تشکیل می‌شود.

بر این اساس، وقتی از تمام و کمال بودن حرف فرد چیزی کم می‌شود، او به عنوان یک شخص کم می‌شود.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۱

۱. ندیدن اینکه آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستند، حرف تان است

تمامیت و رابطه فرد با خودش و دیگران

از طریق حرف من است که من خودم را هم برای خودم و هم برای دیگران تعریف و ابراز می کنم.

اغراق نیست اگر بگوییم آن کسی که هستم حرف من است، هم کسی که برای خودم هستم و هم کسی که برای دیگران هستم.

نتیجه این که: برای آن که به عنوان یک شخص تمام و کمال باشم، حرفی که به خودم و دیگران می زنم باید تمام و کمال باشد.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۱

۱. ندیدن اینکه آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، حرف تان است

اقدام به نقض قانون تمامیت، یعنی حرمت نگذاشتن به حرفی که به خودتان و دیگران می زنید، منجر به متلاشی شدن خود می شود.

و متلاشی شدن خود «آنچه می توانید باشید» را محدود می کند.

به عبارت دیگر، هر عمل بدون تمامیتی فرصت شما برای کارایی را کاهش می دهد. بنابراین «بودن هایی که برای شما ممکن است» را کاهش می دهد.

و هر عمل بدون تمامیتی، همچنین توانایی شما برای **تحقیق "بودن هایی که برای شما ممکن است"** را در مجموعه فرصت هایی که حالا کمتر شده نیز باز کمتر می کند.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۲

۲. زندگی کردن به شکلی که انگار حرف من فقط حرف ۱ (آنچه گفتم) و حرف ۴ (آنچه اظهار می کنم درست است) است

حتی اگر برایمان روش باشد که در رابطه با تمامیت، حرف ما در شش شکل متمایز وجود دارد، اما بیشترمان در واقع به شکلی عمل می کنیم که انگار حرفمن فقط شامل آنچه گفتیم است. این تضمین می کند که ما نتوانیم شخصی از تمامیت باشیم. برای ما حرف های ۲، ۳، ۵ و ۶، به عنوان حرف مان، دیده نمی شوند:

- حرف ۲: آنچه می دانید باید انجام دهید یا انجام ندهید
- حرف ۳: آنچه تمام کسانی که می خواهید با آنها رابطه کارآمد داشته باشید از شما انتظار دارند (مگر این که به صراحت آن درخواست های ابراز نشده را رد کرده باشید)
- حرف ۵: آنچه برایش می ایستید
- حرف ۶: استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی هر جامعه، گروه یا نهاد دولتی که عضو آن هستید

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۲

۲. زندگی کردن به شکلی که انگار حرف من فقط حرف ۱ (آنچه گفتم) و حرف ۴ (آنچه اظهار می کنم درست است) است

وقتی طوری زندگی می کنیم (در زندگی طوری عمل می کنیم) که انگار حرفمان محدود به آنچه گفتم (حرف ۱) و آنچه می گوییم آن طور است (حرف ۴) می شود، تقریبا با اطمینان می توان گفت که تمامیت نداریم، چرا که حرف مان از موارد زیر هم تشکیل شده است:

حرف ۲: آنچه می دانید

حرف ۳: آنچه انتظار می رود

حرف ۴: آنچه برایش می ایستید

حرف ۵: استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی

در چنین مواقعي، تمام موارد حرف مان (چه حرف یک فرد باشد چه حرف یک سازمان) که بیان نشده و یا به صراحة در مورد آن گفتگویی نشده است، به عنوان حرف مان به این افراد یا سازمان ها دیده نمی شود. در زندگی هایمان، همه موارد حرف های ۲، ۳، ۵ و ۶ به عنوان قولی که داده ایم برایمان ظهور (نمود) پیدا نمی کنند.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۲

۲. زندگی کردن به شکلی که انگار حرف من فقط حرف ۱ (آنچه گفتم) و حرف ۴ (آنچه اظهار می کنم درست است) است

از آنجا که به طور معمول از کلمه "قول" برای صحبت درباره "حرف یک فرد" استفاده شده، افراد و سازمان ها عادت کرده اند فقط حرفی را به عنوان "حرف و قول" ببینند که فرد به صراحة به عنوان یک قول بیان کرده است و این آنها را معمولاً دچار یک واکنش دفاعی می کند و می گویند "من (یا ما) هرگز چنین قولی نداده ایم".

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۳

۳. تمامیت، یک حُسن است

برای بیشتر افراد و سازمان‌ها تمامیت به عنوان یک حسن و نه به عنوان شرط لازم برای کارایی وجود دارد.

با دیدن تمامیت به عنوان یک حسن، وقتی به نظر می‌رسد که فرد یا سازمان برای اینکه موفق شود، باید تمامیت را قربانی کند، خیلی راحت اینکار را انجام می‌دهد.

برای بسیاری از افراد، حسن تنها تا جایی که تحسین دیگران را برانگیزد ارزش و اهمیت دارد و به همین دلیل به راحتی میتواند قربانی شود، مخصوصاً وقتی کسی متوجه آن نشود یا بتوان آن را توجیه کرد.

قربانی کردن تمامیت به عنوان یک حسن، با قربانی کردن ادب و نزاكت یا سینک‌های جدید در سرویس بهداشتی آقایان تفاوتی ندارد.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۴

۴. خود فریبی درباره تمامیت نداشتن

افراد معمولاً وقتی تمامیت ندارند، این تمامیت نداشتن را نمی بینند. در واقع بیشترشان آگاه نیستند که به حرف شان عمل نکرده اند. آنچه می بینند «دلیل»، توجیه یا بهانه برای عمل نکردن به حرفشان است.

در واقع افراد مرتب خودشان را درباره آن کسی که بوده اند و کارهایی که کرده اند فریب می دهند (به خودشان دروغ می گویند). کریس آرگیریس بعد از چهار دهه مطالعه درباره طبیعت انسان نتیجه می گیرد:

«به بیان ساده، آدمها به صورت هماهنگ عمل می کنند و از تناقض میان تئوری حمایت شده و تئوری که از آن استفاده می شود آگاه نیستند، همچنین از تناقض میان طوری که فکر می کند عمل می کند و طوری که واقعاً عمل می کند نیز آگاه نیستند.» (Argyris ۱۹۹۱)

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۴

۴. خود فریبی درباره تمامیت نداشتن

و اگر فکر می کنید شما اینطور نیستید، دارید خودتان را درباره گول زدن خودتان گول می زنید.

از آنجا که افراد نمی توانند رفتار بدون تمامیت خود را ببینند، برایشان غیر ممکن است که دلیل ناکارآمدی در زندگی و سازمان هایشان که نتیجه مستقیم اقدام خود آنها به نقض قانون تمامیت است را ببینند.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۵

۵. تمامیت، عمل کردن به حرف خود است

باور به اینکه تمامیت عمل کردن به حرف است - و تمام - هیچ راهی برای حفظ تمامیت در مواقعی که عمل کردن به حرف خود ممکن یا مناسب نیست یا فرد خودش انتخاب می کند که به حرفش عمل نکند، باقی نمی گذارد.

و این باور منجر به پنهان کردن عمل نکردن به حرف خود می شود و این به پرده ناپیدایی درباره تاثیر اقدام به نقض قانون تمامیت می افزاید.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۶

۶. ترس از تصدیق اینکه به حرف تان عمل نخواهید کرد

اگر حفظ تمامیت (با تصدیق این که به حرفتان عمل نخواهید کرد و با تمیز کردن بهم ریختگی حاصل از آن) به جای آنکه تنها چالشی باشد که با آن رو به رو شوید، برایتان به عنوان تهدیدی نمود پیدا کند که باید از آن اجتناب کنید (مثل زمانی که کودک بودید)، در این حالت حفظ تمامیت تان برایتان مشکل خواهد بود.

بیشتر افراد وقتی به حرفشان عمل نمی کنند، از احتمال بد به نظر رسیدن و عواقب آن، یعنی از دست دادن قدرت و احترام می ترسند. آنها با پنهان کردن اینکه به حرفشان عمل نخواهند کرد، درآمد ظاهری و کوتاه مدت اجتناب از ترس را انتخاب می کنند. این کار، هزینه بلند مدتی که با نقض قانون تمامیت ایجاد شده است را از دید فرد پنهان می کند.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۶

۶. ترس از تصدیق اینکه به حرف تان عمل نخواهید کرد

بنابراین ما به خاطر ترس، عملاً قدرت و احترام حاصل از تصدیق اینکه به حرفمان عمل نکرده ایم یا نخواهیم کرد را نمی بینیم (و در نتیجه به اشتباه توان آن را می دهیم).

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۷

۷. تمامیت به عنوان عامل تولید دیده نمی شود.

این باعث می شود افراد دلایل اشتباهی و توجیهات بی اساس را به عنوان منشاء(های) شکست برای خودشان درست کنند.

که این هم به نوبه خود، اقدام به نقض قانون تمامیت به عنوان منشاء کاهش فرصت برای کارایی که منجر به شکست می شود را از دید پنهان می کند.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند – ۸

۸. انجام ندادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام قول دادن

بیشتر افراد وقتی دارند قول می دهند، همه چیزهایی که لازمه عمل کردن به آن است را به طور کامل در نظر نمی گیرند. یعنی افراد هنگام قول دادن شان، تحلیل هزینه/منفعت را انجام نمی دهند.

در اصل بیشتر افراد وقتی قولی می دهند، صرفاً از روی خیرخواهی (حسن نیت) این کار را می کنند یا می خواهند کسی را آرام کنند، و حتی فکر نمی کنند که عمل کردن به آن حرف مستلزم چه چیزهایی است. انجام ندادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام قول دادن، بی مسئولیتی است.

این بی مسئولیتی در قول دادن، منشاء اصلی بهم ریختگی ایجاد شده در زندگی افراد و سازمان هاست. در واقع افراد اغلب حتی نمی دانند که قول داده اند.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۹

۹. انجام دادن تحلیل هزینه / منفعت هنگام حرمت گذاشتن به حرف خود

تقریبا در همه جا، افراد تحلیل هزینه/منفعت را هنگام حرمت گذاشتن به حرف شان به کار می بندند.

برخورد با تمامیت به عنوان موضوع تحلیل هزینه/منفعت، تضمین می کند که شما شخص قابل اعتمادی نخواهید بود، یا به استثنای یک مورد، شخصی از تمامیت نخواهید بود.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۹

۹. انجام دادن تحلیل هزینه / منفعت هنگام حرمت گذاشتن به حرف خود

تمامیت، اعتماد و اصل اقتصادی تحلیل هزینه/منفعت_ اگر من تحلیل هزینه/منفعت را هنگام حرمت گذاشتن به حرفم به کار بگیرم، یا از ابتدا تمامیت ندارم چون احتمال هزینه/منفعت که در واقع بخشی از حرفم است را بیان نکرده ام (دروع گفته ام)، یا برای داشتن تمامیت موقع قول دادن، باید چیزی شبیه این بگویم:

«وقتی زمان حرمت گذاشتن به حرفم برسد تنها در صورتی برای حرفم حرمت قائل خواهم شد که هزینه های حرمت قائل شدن برای حرفم کمتر از منافعش باشد.» برای اینکه تمامیت داشته باشید، باید تحلیل هزینه/منفعت را هنگام قول دادن تان به کار ببرید.

اگر تمامیت را به عنوان آن کسی که هستم در نظر بگیرم، در این صورت قبل از اینکه قولی بدhem خوب فکر خواهم کرد، و می دانم که با انجام این کار، دارم خودم را در معرض ریسک قرار می دهم.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۱۰

۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است

مردم همیشه معتقدند که تمامیت دارند، یا اگر به صورت اتفاقی در این لحظه آگاه باشند که تمامیت ندارند، معتقدند که به زودی دوباره تمامیتشان را برمی گردانند.

در واقع تمامیت یک کوه بدون قله است. اما ترکیب عوامل زیر باعث می شود نتوانیم ببینیم که در واقع تمامیت یک کوه بدون قله است: ۱) به طور معمول ندیدن رفتار بدون تمامیت خودمان ۲) باور به اینکه شخصی از تمامیت هستیم، و ۳) حتی وقتی نگاه سطحی و کوتاهی به رفتار بدون تمامیت خود می اندازیم، آرام کردن خودمان با این فکر که به زودی دوباره خودمان را به شخصی از تمامیت بودن برمیگردانیم. لازمه اینکه شخصی از تمامیت باشیم این است که این نکته را تشخیص دهیم و همینطور "یاد بگیریم که از بالا رفتن از این کوه لذت ببریم".

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۱۰

۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است

برای اینکه همیشه در تمامیت باشید، باید در هر لحظه، درباره هر یک از موارد حرف ۱ تا ۶ در تمامیت باشید.

• حرف ۱: آنچه گفتید

• حرف ۲: آنچه می دانید باید انجام دهید یا انجام ندهید

• حرف ۳: آنچه از شما انتظار می رود

• حرف ۴: آنچه می گویید آنطور است

• حرف ۵: آنچه برایش می ایستید

• حرف ۶: استاندارد های اصولی، اخلاقی و قانونی

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۱۰

۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است

دانستن این که تمامیت یک کوه بدون قله است و با لذت مشغول بالا رفتن از آن بودن، باعث می شود ما افرادی پرقدرت باشیم و دیگران ما را به عنوان افرادی اصیل و با تمامیت بشناسند. دانستن اینکه هرگز "به قله" نمی رسیم نیز امکان بردباری با (و توانایی دیدن و به طور موثر پرداختن به) رفتار بدون تمامیت خودمان و همچنین دیگران را برایمان باز می کند.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به حرفтан فرا می رسد، آن حرف برایتان وجود نداشته باشد

یک منشاء اصلی اینکه مردم می گویند «حرف باد هواست» این است که برای بیشتر مردم، وقتی زمان عمل کردن به آن حرف فرا می رسد، آن حرف برایشان در جایی قرار دارد که فرصت قابل اطمینانی به آنها نمی دهد تا به موقع به آن حرف عمل کنند.

بیشتر افراد حتی هرگز به این فکر نکرده اند که حرفشان بعد از اینکه دهانشان را بستند کجا رفت، یعنی حرفشان وقتی زمان عمل کردن به آن فرا می رسد، کجاست. این یک منشاء اصلی برای رفتار بدون تمامیت افراد، گروه ها و سازمان هاست.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به حرفتان فرا می‌رسد، آن حرف برایتان وجود نداشته باشد

اگر به این سؤال که «وقتی زمان عمل کردن به حرفم فرا می‌رسد، حرفم کجاست؟» پاسخی فوق العاده قدرتمند ندارید، باید شخصی از تمامیت بودن را فراموش کنید، چه بررسد به راهبر بودن و تحقق یک آینده خلق شده.

برای آن که آینده خلق شده را محقق کنید، شما راهی لازم خواهید داشت تا حرفی که در مورد آن آینده خلق شده زده اید را زنده نگه دارید.

عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی، سهم بسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به حرفتان فرا می رسد، آن حرف برایتان وجود نداشته باشد

- بعد از اینکه قولی دادید، اولین قدمی (اقدام بعدی) که انجام خواهد داد چیست؟
- اولین قدم (اقدام بعدی) را تا چه زمانی انجام خواهد داد؟
- یک زمان مشخص در یک روز مشخص را برای انجام آن تعیین کنید.
- (مطمئن شوید که آن زمان مشخص در آن روز مشخص، برایتان به شکلی وجود دارد که مطمئناً آن اولین قدم را برخواهد داشت.)

تصویری از تمامیت

اگر جمله زیر درست بود، زندگی شما به چه شکل و کارایی تان چگونه بود:

آنچه گفتید انجام می دهید را انجام داده اید و آن را به موقع هم انجام داده اید.

آنچه می دانید باید انجام دهید را انجام داده اید و آن را به همان شکلی که قرار بود انجام شود انجامش دادید و به موقع انجامش دادید.

آنچه دیگران از شما انتظار دارند انجام دهید را انجام داده اید و به موقع انجامش دادید، حتی اگر هرگز نگفتید که آن را انجام می دهید؛ یا به آنها اطلاع داده اید که انتظاراتشان را برآورده نمی کنید.

و انتظاراتی که از دیگران دارید را به آنها اطلاع داده اید و به صراحة از آنها درخواست کرده اید.

تصویری از تمامیت

و هر موقع متوجه شدید که هیچ یک از موارد بالا را انجام نخواهید داد، یا به موقع انجامشان نمی دهید:

به هر کسی که شاید از آن موضوع اثری می گیرد این را گفته اید و دقیقا زمانی گفتید که متوجه شدید آن را انجام نخواهید داد یا به موقع انجامش نمی دهید، و

اگر می خواستید در آینده آن کار را انجام دهید، گفته اید که تا چه زمانی آن را انجام خواهید داد، و

به عواقب به موقع انجام ندادن یا اصلا انجام ندادن آن برای تمام کسانی که از به موقع انجام ندادن یا اصلا انجام ندادن آن اثر می گیرند رسیدگی کرده اید.

تصویری از تمامیت

در یک جمله، شما آنچه گفتید انجام می دهید را انجام داده اید، یا گفته اید که انجامش نمی دهید؛ هیچ چیز پنهانی ندارید، شما راستگو، صریح، روراست و صادق هستید. و هر گونه بهم ریختگی که برای افراد وابسته به حرفтан ایجاد کرده اید را تمیز کرده اید.

و گرچه تقریبا غیر قابل تصور است، اما:

اگر دیگران در رابطه با شما به این شکل عمل می کردند، چه می شد؟

تمامیت در دنیای کسب و کار و سازمان ها

خلاصه ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

استیو زفرون، مدیرعامل شرکت مشاوره ای لندمارک به نام **Vanto Group**، همراه با همکارانش، نتایج زیر را با مشتریانی که برخی از عناصر تمامیت را در سازمان هایشان اجرا و ارزیابی کرده بودند ایجاد کرده اند:

- مشتری ۱: شرکت **Magma cooper**، توسان آریزونا (۱۹۹۲ - ۱۹۹۵) پروژه ای برداشتند تا تمامیت شرکت را با اندازه گیری "قول های داده شده و عمل شده" و «قول های داده شده و عمل نشده» اندازه گیری کنند. کارمندان این شرکت با استفاده از یک برنامه کامپیوتروی که برای این پروژه طراحی شده بود، هر قولی که می دادند را (بدون تمايز میان قول های "بزرگ" یا قول های "کوچک") گزارش می دادند. هر قولی که داده می شد، داده ای برای اندازه گیری بود. آنها به صورت هفتگی «قول هایی که به آن عمل شده بود» و «قول هایی که به آن عمل نشده بود» را گزارش می دادند.

خلاصه ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

- وقتی کارمندان به قولی عمل نمی کردند، آن را تصدیق می کردند و اعلام می کردند که به قولشان عمل نکرده اند.
- طی سه سالی که Magma با Vanto کار کرد (تا زمانی که به دست BHP افتاد و اکنون نام آن BHP Billiton است)، ارزش این شرکت ۳ برابر شد. در طی این سه سال، آمار تمامیت از ۶۵٪ به ۷۵٪ و سپس به ۸۰٪ رسید و این همچنین با افزایش چشمگیری در بهره وری و کاهش هزینه ها همراه بود.

خلاصه ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

- مشتری ۲ : De lucht tankstation، یک پمپ بنزین زنجیره ای بزرگ در هلند، از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۷ تمامیت شرکت را با اندازه گیری "قول های داده شده" و "قول های عمل شده" و "قول های عمل نشده" اندازه گیری کرد و این نیز بخشی از "پروژه گشايش" Vanto بود.
- در طول این دو سال، سود خالص شرکت ۵۸٪ افزایش یافت (همراه با افزایش رضایت مشتری).

خلاصه ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

مشتری ۳: در سال ۲۰۱۲، Vanto با یکی از پیمانکاران عمدۀ ایرباس کار کرد تا در تحویل به موقع قطعات مهم و حیاتی و با کیفیت مورد نظر به ایرباس گشایشی ایجاد کند. به گفته ایرباس، این پیمانکار به یک گشایش فوری نیاز داشت. در سال اجرای پروژه، بهره وری این پیمانکار در بخش‌های مختلف ۲۵ تا ۴۰ درصد افزایش پیدا کرد.

به ویژه، برنامه‌هایی که قبلاً برای ساخت دقیق قطعات جدید ایرباس A350 به کار برده می‌شد، ۴۰٪ بیشتر از زمان برنامه ریزی شده، وقت می‌برد (که زیان مالی هنگفتی به همراه داشت و البته روحیه این شرکت را نیز تضعیف می‌کرد). اما پس از پایان کار با Vanto، این برنامه‌ها به موقع و آنطور که به ایرباس قول داده شده بود اجرا شد. در نتیجه این گشایش به موقع و مورد نظر در کارایی، این پیمانکار نامۀ تایید رسمی از ایرباس دریافت کرد و از یک «تامین کننده غیر قابل اعتماد» (که نزدیک بود دیگر کسی با او کار نکند)، به یکی از قابل اعتمادترین تامین کننده‌ها و شرکای ایرباس متحول شد.

این مزایا را برای سازمان تان تصور کنید

اگر آنچه در پاراگراف زیر نوشته شده است اتفاق می افتاد، تصور کنید کار کردن در شرکت یا سازمان تان به چه شکل می بود و عملکردی که در آن مشارکت می کردید چه شکلی می بود:

تمامی اعضا هر آنچه گفته بودند انجام می دهند را به موقع و به شکلی که قرار بود انجام شود انجام می دادند؛ و وقتی این اتفاق نمی افتاد، یا قرار نبود این اتفاق بیفتد، هر یک از اعضا اعلام می کردند که قرار نیست این اتفاق بیفتد، و اثر اتفاق نیفتادن آن را تمیز می کردند، قول های جدید می دادند و به آن قول ها عمل می کردند.

به علاوه تصور کنید سازمان تان چه شکلی می شد اگر علاوه بر موارد بالا، آینده ای برای سازمان وجود داشت که برای همه اعضا الهام بخش بود، لمس شان می کرد و تحت تاثیرشان قرار می داد، به طوری که همگی برای آن سخت کار می کردند، همگی عملکردهایی ایجاد می کردند تا آن را محقق کنند و همه این کارها را به عنوان ابراز طبیعی خودشان انجام می دادند.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

تمامیت

- ۱ . از میان عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی سهم بسزایی دارند، شما بیشتر در معرض کدام یک هستید؟ (این ۱۱ عامل در تمرین شما قرار داده شده تا بتوانید به آنها مراجعه کنید)
- ۲ . آیا موقعیت های معین یا افراد خاصی هستند که یک یا چند مورد از این عوامل، در آنها بیشتر غالب است؟

تمرین زمان استراحت

پروژه راهبری تان

۱. در مورد پروژه راهبری تان، یک مسئله یا زمینه مهم که در آن تمامیت وجود ندارد را مشخص کنید.
۲. چه کسی یا چه چیزی از این عدم تمامیت اثر می گیرد؟
۳. بگویید اگر به طور کامل و صد درصد با این عدم تمامیت رو به رو می شدید، پروژه راهبری تان چه شکلی می شد؟

استراحت بعد از ظهر، روز سوم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم
 اصیل بودن
 بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود
 منشاء بودن
 زیربنای راهبر و راهبری، دسترسی به قدرت را برای فرد فراهم می کند
 تمرین

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

تمامیت

- ۱ . از میان عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی سهم بسزایی دارند، شما بیشتر در معرض کدام یک هستید؟ (این ۱۱ عامل در تمرین شما قرار داده شده تا بتوانید به آنها مراجعه کنید)
- ۲ . آیا موقعیت های معین یا افراد خاصی هستند که یک یا چند مورد از این عوامل، در آنها بیشتر غالب است؟

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

پروژه راهبری تان

۱. در مورد پروژه راهبریتان، یک مسئله یا زمینه مهم که در آن تمامیت وجود ندارد را مشخص کنید.
۲. چه کسی یا چه چیزی از این عدم تمامیت اثر می گیرد؟
۳. بگویید اگر به طور کامل و صد درصد با این عدم تمامیت رو به رو می شدید، پروژه راهبری تان چه شکلی می شد؟

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی / پدیده شناختی

۱. زیربنا

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۲. چارچوب

بسترهای

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۳. محدودیتهای
هستی شناختی

۱. محدودیت های هستی شناختی نگرشی / دریافتی

۲. محدودیت های هستی شناختی کارکردی

دومین عامل از چهار عاملی که زیربنا راهبر و راهبری را می سازند

- شخصی از تمامیت بودن

• اصیل بودن

بودن و عمل کردن هم راستا با آن کسی که خودتان را به دیگران نشان می دهید و آن کسی که خودتان را به خودتان نشان می دهید

- بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

• منشاء بودن



صحبتی درباره ارزش‌ها و اینکه چرا در این دوره به اصیل بودن اهمیت می‌دهیم

این دوره درباره راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری است. درباره این نیست که چه چیزی خوب یا بد است، حق یا ناحق است، و این بحث اصول اخلاقی و اخلاقیات هم نیست، به عبارتی، این دوره بررسی و امتحان هیچ چیز هنگاری نیست.

دغدغه ما در این دوره این نیست که اصیل بودن خوب و حق است و یا اصیل نبودن بد و ناحق است. در این دوره فقط به این واقعیت می‌پردازیم که اصیل بودن، برای راهبر بودن و توانایی عملکرد مؤثر راهبری، لازم است.

به همین دلیل است که در این دوره، به اصیل بودن در راهبر بودن می‌پردازیم.

منظور از اصیل بودن چیست

اصیل بودن یعنی بودن و عمل کردن هم راستا با آن کسی که خود را به دیگران نشان می دهید (شامل آن کسی که شما اجازه می دهید دیگران شما را آن ببینند)، و هم راستا با آن کسی که خودتان را به خودتان نشان می دهید.

اگرچه این تعریف کاملاً واضح است، اما آنچه که واضح نیست مسیر رسیدن به اصیل بودن است. مسیر رسیدن به اصیل بودن، اصیل بودن در مورد اصیل نبودن هایتان است.

به خاطر دارید که یکی از شروط تحقق قولی که از شرکت در این دوره به شما دادیم، این است که حاضر باشید اصیل نبودن هایتان را کشف کنید و با آنها رو به رو شوید. و همچنین حاضر باشید درباره اصیل نبودن هایتان، اصیل باشید.

آیا شما در این لحظه اصیل هستید؟

بیشتر ما فکر می کنیم اصیل هستیم؛ اما هر یک از ما در موقعیت های خاصی، و هر یک از ما به شکل های خاصی به طور مستمر اصیل نیستیم. و چون به هر قیمتی از مواجه شدن با اصیل نبودن هاییمان اجتناب می کنیم، به طور مستمر درباره اصیل نبودن مان، اصیل نیستیم - نه تنها در رابطه با دیگران، بلکه با خودمان هم اصیل نیستیم. نکته این است که شما اصیل نیستید و نمی دانید که اصیل نیستید - به این می گویند گول زدن خودتان درباره گول زدن خودتان، و این واقعاً احمقانه است.

کریس آرگریس (۱۹۹۱) استاد دانشگاه هاروارد، بعد از ۴۰ سال مطالعه ما انسانها، درباره موضوع اصیل نبودن مان می گوید:

«به بیان ساده، مردم به طور مستمر، ناهماهنگ عمل می کنند و از مغایرت میان

تئوری که از آن حمایت می کنند و تئوری که از آن استفاده می کنند آگاه نیستند، همچنین از مغایرت میان طوری که فکر می کنند عمل می کنند و طوری که واقعاً عمل می کنند نیز آگاه نیستند.»

مثال هایی از اصیل نبودن هایمان

همه می خواهیم تحسین شویم، و تقریباً هیچ یک از ما تمایل نداریم با این مواجه شویم که واقعاً چقدر می خواهیم تحسین شویم، و وقتی در یک موقعیت، دریافت مان این است که روراست و صادق بودن در آن موقعیت، ما را به از دست دادن تحسین دیگران تهدید می کند، به راحتی از روراست بودن و کاملاً صادق بودن طفره می رویم.

تحسین، گرانبهاترین چیز است. برای آن که تحسین شویم هر کاری می کنیم و به نظر می رسد از دست دادن اصیل بودن بهای اندکی دارد، به خصوص زمانی که اصلاً متوجه هم نباشید که اصیل نیستید و حتی اگر هم متوجه شدید، آگاه نباشید که اصیل نبودن، تمام و کمال بودن تان به عنوان یک شخص را هزینه می کند.

مثال هایی از اصیل نبودن هایمان

همچنین همه می خواهیم توسط همکاران مان به عنوان افرادی **وفادر** دیده شویم، و پافشاری می کنیم که وفاداری یک حسن است، حتی در موقعیت هایی که حقیقت این است که فقط داریم نقش «وفادر» بودن را بازی می کنیم تا تحسین دیگران را از دست ندهیم. و در چنین مواقعي، چقدر ما آماده به فدا کردن اصیل بودن مان برای حفظ تظاهر به وفادار بودن هستیم در حالی که حقیقت این است که فقط به این دلیل «وفادر هستیم» که می ترسیم تحسین همکاران مان را از دست بدهیم.

مثال هایی از اصیل نبودن هایمان

علاوه بر این، بیشتر ما نیاز رقت انگیزی به خوب به نظر رسیدن داریم، و تقریباً هیچ یک از ما نمی خواهیم با این رو به رو شویم که چقدر خوب به نظر رسیدن برایمان اهمیت دارد – به حدی که حتی وقتی چیزی را متوجه نشده ایم یا نفهمیده ایم به طرز احمقانه ای وانمود می کنیم که آن را کاملاً متوجه شده ایم. و اتفاقاً خوب به نظر رسیدن، خوب به نظر نمی رسد.

برای بیشتر ما، تهدید بد به نظر رسیدن (اشتباه، احمق، غیرمنطقی، ساده لوح، کودن و غیره) حتی امکان اصیل بودن را هم از بین می برد. نیاز به اجتناب از سرافکندگی یا تحقیری که تصور می کنیم ناشی از بد به نظر رسیدن است، ما را دچار حالت دفاعی می کند، بداخلالاق می شویم و ادا در می آوریم (مثل بچه ها بدقلقی یا کج خلقی می کنیم). و اتفاقاً دچار حالت دفاعی شدن، ادا در آوردن و یا بداخلالاق شدن، خوب به نظر نمی رسد.

مثال هایی از اصیل نبودن هایمان

این اصیل نبودن درباره اشتباه کردن و غیره، مثل هر اصیل نبودن دیگری، قدرت لازم برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را هزینه می کند. اگر میخواهید راهبر باشید، لازم است که وقتی اشتباه می کنید، نادان، غیر منطقی، ساده لوح، احمق و غیره هستید - که حتما هم گاهی خواهید بود، شهامت داشته باشید که روراست باشید.

هر یک از ما به شکل های خاصی اصیل نیستیم

گرچه ممکن است این موضوع شبیه توصیف این یا آن شخصی که می شناسید به نظر برسد، اما در واقع همه افراد حاضر در این اتاق از جمله خود مربیان را توصیف می کند. شرمندگی همه ما، کوچک بودن به شکل های گفته شده است – این جزئی از انسان بودن است. راهبران بزرگ به خاطر دست به گریبان شدن با نقطه ضعف های انسان بودن شان برجسته اند – و نه حذف کردن این ضعف ها، بلکه استاد بودن در آنها، وقتی دارند راهبری می کنند.

اگر وقتی اصیل نیستید، متوجه اصیل نبودن تان نمی شوید و اگر تمايل ندارید با اصیل نبودن خودتان رو به رو شوید، هیچ فرصتی برای اصیل بودن ندارید.

به نقل از بیل جورج (Bill George) مدیر عامل سابق شرکت مدترنیک (Medtronic) و استاد راهبری دانشکده کسب وکار هاروارد (۲۰۰۳، ص ۱۱) : «پس از سالها مطالعه راهبران و ویژگی های آنها، من معتقدم که راهبری با اصیل بودن شروع می شود و با اصیل بودن پایان می یابد.»

هر یک از ما به شکل های خاصی اصیل نیستیم

اصیل بودن برای راهبر بودن بسیار مهم و کلیدی است.

اصیل نبودن یکی از موانع راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری است.

اما تلاش برای اصیل بودن با وجود اصیل نبودن هایتان، مثل این است که روی پهنه گاو را با خامه کیک بپوشانید و فکر کنید این کار باعث می شود که پهنه گاو به خوبی از گلو پایین برود.

در این دوره، شما فرصت خواهید داشت اصیل نبودن هایتان را تشخیص دهید. اگرچه شما دیدن آنها را دوست نخواهید داشت اما با تمایز دادن این ضعف ها در خودتان، به خودتان فرصت پر قدرتی خواهید داد تا در مورد اصیل نبودن هایتان اصیل باشید - و این مسیر رسیدن به اصیل بودن است.

هر یک از ما به شکل های خاصی اصیل نیستیم

درست در همین اتاق ممکن است مج خودتان را در حالی بگیرید که به خاطر موارد زیر، در توانایی تان برای عمل کردن محدود شده اید یا حتی به کل در آنها گیر افتاده اید:

- ترس از: از دست دادن تحسین دیگران،
- ترس از متهم شدن به وفادار نبودن، یا
- ترس از بد به نظر رسیدن.

نتیجه این ترس ها، ممکن است گیر افتادن در چیز احمقانه ای مثل این باشد که بترسید دست تان را بالا ببرید تا صدایتان کنند. از این بینش ها استقبال کنید. به نفع تان است.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی / پدیده شناختی

۱. زیربنا

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۲. چارچوب

بسترهای

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

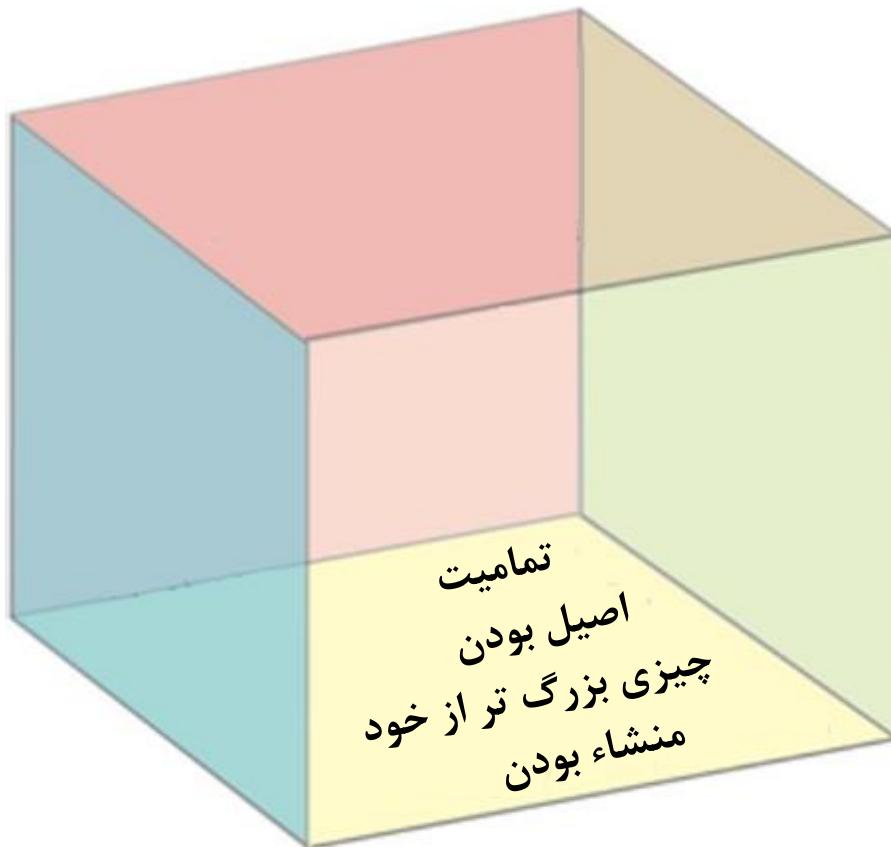
۳. محدودیتهای
هستی شناختی

۱. محدودیت های هستی شناختی نگرشی / دریافتی

۲. محدودیت های هستی شناختی کارکردی

سومین عامل از چهار عاملی که زیربنا راهبر و راهبری را می سازند

- شخصی از تمامیت بودن



• بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تراز خود منشأ اشتیاقی آرامش بخش که برای راهبری کردن و توسعه دیگران به عنوان راهبر لازم است و منشاء ایستادگی وقتی مسیر سخت می شود.

- منشاء بودن

همه راهبران حقيقى قهرمانند

قهرمان ها افرادی عادی هستند که بودن و عملکردشان نشأت گرفته از چیزی بزرگتر از خودشان است.

آیا هر آنچه که زندگی شما درباره آن است، و هر آنچه که شغل یا تحصیلات تان درباره آن است، و هر آنچه که روابط تان درباره آن است، از شما طلب می کند که شما از "آن شکلی که تا به حال بودن شما شده" بزرگتر باشید؟

زندگی شما درباره چه چیزی است؟ و کار و تحصیلات شما درباره چه چیزی است؟ و روابط شما درباره چه چیزی است؟ واقعاً!

یادتان باشد، همه راهبران حقيقى قهرمانند – و قهرمانان افراد عادی هستند که بودن و عملکردشان نشأت گرفته از چیزی بزرگتر از آن شکلی است «که تا به حال بودن آنها شده است».

آیا راهبران بزرگ افراد خارق العاده ای هستند؟

ما زمانی درباره راهبران بزرگ می شنویم که به آنجا رسیده اند و راهبران بزرگی شده اند. وقتی به آنجا رسیده اند، به نظر می رسد که افراد خارق العاده ای هستند. اما وقتی همه داستانشان گفته می شود، می بینیم که هر راهبر بزرگی یک فرد عادی بوده که بودن و عملکردش از چیزی بزرگتر از خودش نشأت گرفته است.

اگر اینطور فرض کنیم که راهبران بزرگ از همان اول خارق العاده بوده اند، در این صورت تمام کارهایی که انجام داده اند تا از «آن کسی که تا به حال بودن شان شده» فراتر بروند را سبک شمرده ایم. مهم تر از آن، این فرض دسترسی شما به اینکه یک راهبر خارق العاده باشید را از دیدتان پنهان می کند. اگر فکر می کنید برای آنکه راهبر باشید باید خارق العاده باشید، این فکر هیچ دسترسی به راهبر بودن به شما نمی دهد.

آیا راهبران بزرگ افراد خارق العاده ای هستند؟

راهبرانی که تحسین شان می کنید و برایشان احترام قائل هستید، افراد عادی هستند. آنچه آنها را شایسته تحسین و احترام می کند، این است که بودن و عملکرد آنها از چیزی بزرگتر از خودشان نشأت گرفته است – و این همان چیزی است که آنها را خارق العاده می کند.

سؤال این است: شما زندگی تان را چگونه خلق می کنید تا درباره چیزی بزرگتر از خودتان باشد؟

راهبر بودن مستلزم این است که شما برای چیزی بزرگتر از خودتان بایستید

اگر آرزویتان این است که راهبر بزرگی باشید، زندگی و شغل یا تحصیلات و روابط تان باید راجع به چیزی بزرگتر از خودتان باشد، چیزی بزرگتر از دغدغه هایی که برای خودتان دارید – و حتی بزرگتر از امیدها، رؤیاها و ایده های بزرگ آن کسی که «تا به حال، بودن شما شده است».

و این مسلما شامل چیزی بزرگتر از رؤیاهایتان درباره شهرت، جایگاه، قدرت یا پول برای شخص شماست. اگر اینها چیزهایی هستند که بودن و عملکردتان را به شما می دهند، باید راهبر بودن را فراموش کنید.

آیا شما برای چیزی فراتر از خودتان ایستاده اید – چیزی که می خواهید زندگیتان را وقف آن کنید؟ بدون این جایگاه، هیچ فرصتی برای بزرگ بودن نخواهید داشت.

هر کسی باید خودش برای خودش انتخاب کند

هر یک از ما باید خودمان انتخاب کنیم که قهرمان باشیم یا نباشیم. یعنی هر یک از ما درباره فراتر رفتن از آن شکلی که «تا به حال، بودن مان شده»، درباره اینکه هدف زندگی، شغل، تحصیلات و روابط مان راجع به چیزی بزرگتر از خودمان باشد، باید انتخاب کنیم.

توجه: افرادی که راهبری شان می کنید، ممکن است به جز دغدغه های شخصی شان به چیز دیگری متعهد نباشند و اگر شما فکر کنید که آن نوع بودن اشکال دارد، نمی توانید در راهبری کردن آنها موثر باشید. وقتی راهبری می کنید، باید از تعهدات افرادی که راهبری شان می کنید شروع کنید، همانطوری که آنها هستند، نه آن طوری که فکر می کنید باید باشند. از اینجا که شروع کنید، می توانید آنها را به سوی چیزی بزرگتر راهبری کنید.

هر یک از ما می توانیم (حق داریم) انتخاب کنیم که زندگی، شغل یا تحصیلات و روابط مان قرار است درباره چه چیزی باشد، و اگرچه هر انتخابی عواقب متفاوتی دارد، اما هیچ انتخابی ذاتاً درست تر یا بهتر از انتخاب دیگر نیست.

دره شبح مرگ

در ضمن، در مسیر رسیدن به بزرگی خود، هر راهبر بزرگی بارها با چنان موانع عظیمی مواجه می شود که حس ناامیدی تمام وجودش را فرا می گیرد – حس عمیقی که به او می گوید برای کاری که در حال انجامش است کافی نیست. در چنین موقعي، دنیا برایش تغییرناپذیر و غیرممکن نمود پیدا می کند و دیگر چیزی برای عرضه ندارد، چیزی نیست که به آن متولّ شود. نه کمکی هست و نه راهی.

شما هم در مسیر خود به سوی بزرگی، چنین زمان هایی را در پیش خواهید داشت.

در این زمان های "دره شبح مرگ" (که به نظر می رسد دست کشیدن یا رها کردن، تنها گزینه ممکن است)، برای آن که بتوانید بودن و عملکرد لازم برای عبور از این زمان های سخت را ایجاد کنید، باید چیزی بزرگتر از خودتان و شرایط تان داشته باشید. صبر نکنید تا خود را در «دره شبح مرگ» بیابید تا هدف زندگی، شغل، تحصیلات و روابط تان را درباره چیزی بزرگ تر از خودتان بکنید. آن موقع خیلی دیر خواهد بود.

دسترسی به قهرمان بودن – به راهبر بودن

یادتان باشد، همه راهبران حقیقی قهرمانند. و قهرمانان افراد عادی هستند که بودن و عملکرد شان از چیزی بزرگتر از خودشان نشأت گرفته است.

اولین گام برای قهرمان بودن و در نتیجه دسترسی شما به راهبر بودن، این است که به دو سوال زیر پاسخ دهید:

- «آیا از اثرگذاری و قدرتِ سطح فعلی بودن و عملکرد خود راضی هستید؟» یا، به عبارت دیگر، «آیا بودن و عملکردتان نشأت گرفته از چیزی فراتر از آن شکلی است که تا به حال بودن تان شده؟»
- «زندگی تان درباره چیست، و شغل یا تحصیلات یا روابط تان در حال حاضر درباره چیست – یعنی هدفتان در زندگی چیست، و هدفتان از شغل یا تحصیلات یا روابط تان چیست؟»

دسترسی به راهبر بودن با راهبری کردن خودتان آغاز می شود

برای آن که زندگی، شغل، تحصیلات و روابط تان را طوری خلق کنید که درباره چیزی بزرگتر از خودتان باشد، باید این فرآیند را از اینجا شروع کنید که با خودتان در مورد چیزی که زندگی، شغل، تحصیلات و روابط تان در حال حاضر درباره آن است، چیزی که واقعاً درباره آن است، بی رحمانه صادق باشید.

و همچنین باید درباره این نیز بی رحمانه صادق باشید که آیا حاضرید کار لازم برای بزرگتر شدن از "آن شکلی که تا به حال بودن شما شده" را انجام دهید؟

راهبری با راهبری کردن خودتان آغاز می شود.

از هیچ جای دیگری به جز اینجا نمی توانید به آنجا برسید

اگر می خواهید به ابوظبی بروید و نمی دانید الان کجا هستید، یعنی نمی دانید از کجا دارید شروع می کنید، هیچ وقت به ابوظبی نمی رسید.

به همین ترتیب، نمی توانید چیزی را که بزرگ تر از "آن شکلی است که تا به حال بودن تان شده" را بر روی "آن شکلی که تا به حال بودن تان شده" بیندازید. برای آن که امکان بزرگ تر بودن از "آن شکلی که تابه حال بودن تان شده" را به خودتان بدهید، باید با "شکلی که تا به حال بودن تان شده" مواجه و با آن کامل شوید.

یعنی «آن شکلی که تا به حال بودن تان شده» را یک اشکال ندانید، به طوری که انگار اشکالی در شما وجود دارد. یا حتی بدتر، "آن شکلی که تا به حال بودن تان شده" را درست ندانید به طوری که انگار همه چیزی که مشغول آن هستید، به خوبی برای "آن شکلی که تا به حال بودن شما شده"، تنظیم شده باشد.

نکته این است: آن شکلی که «تا به حال بودن شما شده» را برای خودتان مشخص و روشن کنید، و این کار را بدون هیچ ارزیابی یا قضاوتی درباره آن انجام دهید. وهمینطور خودتان را گول نزنید که این کار آسان خواهد بود.

شما همچنین باید زندگی، شغل، تحصیلات و روابط تان را برای خودتان مشخص و روشن کنید

همین کار را باید درباره آنچه زندگی تان راجع به آن است، آنچه شغل یا تحصیلات تان راجع به آن است، و آنچه روابط تان راجع به آن است - یعنی درباره هدف زندگی تان، هدف شغل یا تحصیلات تان، و هدف روابط تان هم انجام دهید.

با خودتان درباره آنچه زندگی، شغل، تحصیلات و روابط تان راجع به آن است صادق باشید، و این کار را بدون هر گونه ارزیابی و قضاوتی درباره آنها انجام دهید، یعنی بدون اینکه آنها را به هر نحوی درست یا غلط بدانید.

امروز این فرصت را به شما خواهیم داد که آنچه زندگی، شغل، تحصیلات، و روابط تان راجع به آن است را برای خودتان روشن کنید، و همچنین آن شکلی که تا به حال بودن تان شده را نیز برای خودتان مشخص کنید.

دسترسی شما از طریق آن چیزی است که برایش می ایستید

دسترسی شما به راهبر بودن از این طریق فراهم می شود که زندگی، شغل، تحصیلات و روابط تان را درباره چیزی خلق کنید که بودن و عملکردی را در شما برانگیزد که برای شما، به عنوان کسی که "تا به حال بودن تان شده"، غیر قابل تشخیص است.

در طول دوره فرصت هایی در اختیارتان قرار خواهد گرفت تا برای خودتان خودی خلق کنید که برای چیزی بزرگتر از دغدغه هایتان بایستد - حتی بزرگ تر از رؤیاها و ایده های بزرگ آن کسی که «تا به حال بودن تان شده» - و مطمئناً بزرگ تر از آرزوهای تان درباره شهرت، جایگاه، قدرت یا پول - یعنی چیزی که بودن و عملکرد یک راهبر را از جانب شما برانگیزد.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

بسترهای

۳. محدودیتهای
هستی شناختی

۱. محدودیتهای هستی شناختی نگرشی/دریافتی

۲. محدودیتهای هستی شناختی کارکردی

چهارمین عامل از چهار عاملی که زیربنا راهبر و راهبری را می سازند

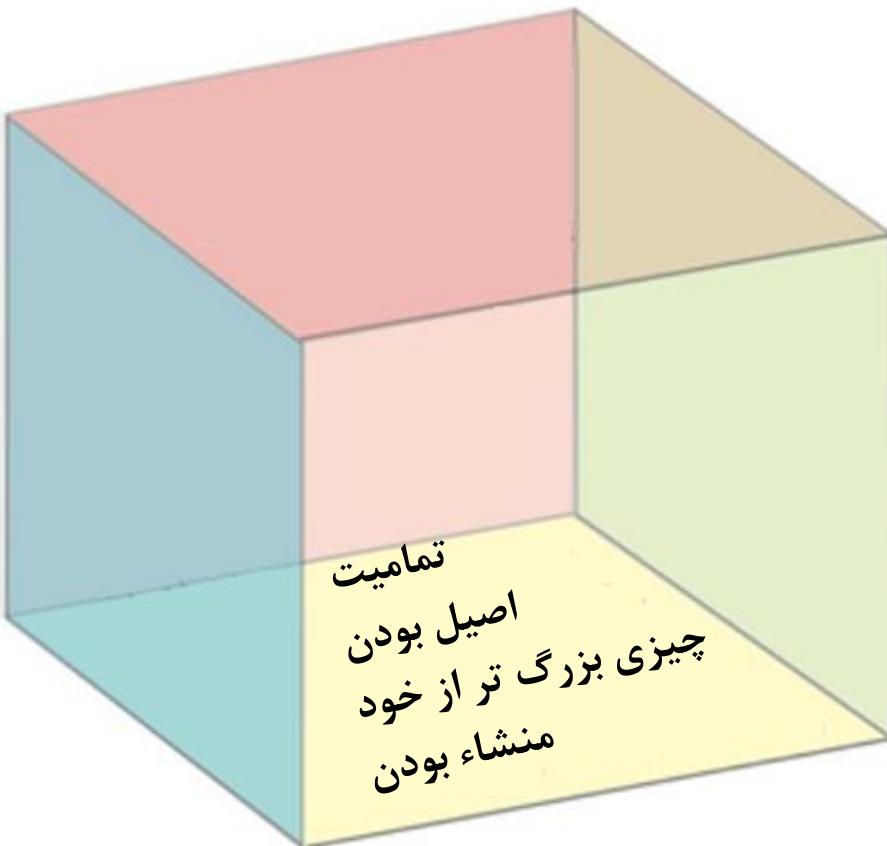
- شخصی از تمامیت بودن

- اصیل بودن

- بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگتر از خود

• منشاء بودن

منشاء بودن، جایگاهی پرقدرت به شکلی منحصر بفرد است تا هر موقعیتی که به عنوان یک راهبر با آن مواجه هستید را از این جایگاه ببینید، درک کنید و با آن سرو کار داشته باشید.



منشاء بودن

هنگام راهبر بودن و در عملکرد راهبری، لازم خواهد شد با آنچه که آن را «شرایط» نامیده ایم – یعنی با واقعیت ها یا شرایط موقعيتی که با آن مواجه هستید، دست و پنجه نرم کنید.

گرچه این همه داستان نیست، اما شکلی که با موقعيتی که با آن سر و کار دارید ارتباط برقرار می کنید برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان بسیار مهم و کلیدی است.

به بیان دقیق تر، شکلی که با موقعيتی که با آن سر و کار دارید ارتباط برقرار می کنید است که برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان بسیار مهم و کلیدی است، نه خود آن موقعيت.

منشاء بودن

به طور پیش فرض، اگر شما در واقع منشاء مستقیم شرایط موقعيتی که با آن مواجه هستید نباشید، به صورت "معلول" با آن شرایط ارتباط برقرار خواهید کرد.

حداقل در مورد شرایطی که با آن مواجه هستید هیچ انتخابی ندارید، و محورید با آن دست و پنجه نرم کنید. این شما را به صورت «معلول» با آن شرایط مرتبط می کند. اغلب ما حتی از این شرایط اذیت هم می شویم، که این ما را بیش از پیش «معلول» شرایط می کند.

وقتی «معلول» شرایط هستید، حتی اگر قادر باشید با تبحر با آن دست و پنجه نرم کنید، بعید است که به عنوان راهبر، قدرتمند و در عملکرد راهبری تان، خارق العاده باشید چون ارتباط شما با آن شرایط از نوع «معلول» بودن است.

منشاء بودن

بدیهی است که اگر در هر موضوعی، واقعاً قدرت داشته باشد منشاء آنچه اتفاق می‌افتد باشد، این یعنی قدرت. برعکس، اگر در هر موضوعی، شما در واقعیت به هر شکلی معلول باشید (اثر بگیرید)، به همان اندازه قدرت ندارید. ما نمی‌گوییم که چون قدرت ندارید، آن موقعیت بد است یا شما بد هستید؛ بلکه فقط می‌گوییم به هر میزانی که معلول باشید، قدرت ندارید.

متاسفانه، در همان موقعیت‌هایی که در واقع قدرتی ندارید، بیشتر به آن نیاز دارید. و همان طور که گفتیم، اگر به عنوان راهبر معلول باشید، بعيد است در عملکرد راهبری موفق شوید.

منشاء بودن

طوری که ما از اصطلاح منشاء بودن استفاده می کنیم به صورت یک ادعا نیست - یعنی منظور از آن بیان یک واقعیت نیست. یا به بیانی مشخص تر، منظور ما از اصطلاح منشاء بودن این نیست که شما علت شرایطی هستید که با آن مواجه اید، یا حتی این نیست که شما آن کار را کردید یا باعث شدید آن اتفاق بیفتند.

بلکه به جای آنکه از اصطلاح منشاء بودن به صورت یک ادعا استفاده کنیم، آن را به صورت یک اعلام به کار می بریم - یعنی به اصطلاح به عنوان جایگاهی که در آن بایستید و از آن واقعیت های موقعيتی که با آن مواجه هستید را ببینید، درک کنید و با آنها دست و پنجه نرم کنید. ادعا یعنی بیانی درباره واقعیت های موجود، در حالیکه اعلام، یا همان منشاء بودن، انتخابی است که از آن، واقعیت ها را می بینیم و با آنها ارتباط برقرار می کنیم.

منشاء بودن

این موضوع را برای خودتان روشن کنید که منظور از اصطلاح منشاء بودن، هیچ یک از موارد زیر نیست: تقصیر، سرزنش، شرم، گناه، بار مسئولیت، اجبار، اعتبار، یا تحسین. بسیاری از افراد نمی توانند منشاء چیزی بودن («تو انجامش دادی») را چیزی جز تقصیر و امثال آن، یا اعتبار و امثال آن ببینند.

در این دوره، چیزی که در استفاده از اصطلاح "منشاء بودن" تمایز می دهیم، هیچ ارتباطی به نسبت دادن سرزنش یا اعتبار، یا اینکه چه کسی مقصراست، چه کسی باعث این اتفاق شد، یا چه کسی باید پاداش بگیرد ندارد. در عملکرد راهبری، این که چه کسی مقصراست یا باید سرزنش شود، یا چه کسی اعتبار کسب می کند، یا حتی این که چه کسی واقعاً آن کار را انجام داد به هیچ کس هیچ قدرتی نمی دهد. در واقع، به احتمال زیاد این موارد قدرت افراد را کم می کنند.

منشاء بودن

هیچ چیزی نیست که شما نتوانید منشاء آن باشید. به خاطر داشته باشید که منشاء بودن، نتیجه گیری نیست که شما بر اساس مشاهده خود به آن رسیده باشید. بلکه جایگاهی است که در آن می ایستید (بستری است که خلق می کنید) تا واقعیت های موجود در شرایطی که با آن سرو کار دارید، در دنیای جدید برایتان نمود پیدا کنند (منظورمان از دنیای جدید همان دنیای جدیدی است که کوهن می گوید).

منشاء بودن

«در نهایت، منشاء بودن بستری است که فرد انتخاب می کند از آن زندگی کند. منشاء بودن به معنای بار مسئولیت، تقصیر، تحسین، سرزنش، اعتبار، شرم یا گناه نیست - در آن هیچ ارزیابی از خوب یا بد، حق یا ناحق وجود ندارد. به سادگی "چیزی که هست" هست، و جایگاه شما. منشاء بودن از اینجا شروع می شود که شما مایل باشید از این چشم انداز زندگی به یک موقعیت بپردازید که شما خالق آنچه انجام می دهید هستید. این عین حقیقت نیست. بلکه جایگاهی است که در آن می ایستید. هیچ کس نمی تواند شما را منشاء کند، و شما هم نمی توانید منشاء بودن را بر فرد دیگری تحمیل کنید. منشاء بودن، لطفی است که در حق خودتان می کنید - بستری قدرت بخش که در زندگی به شما قدرت و اختیار می بخشد.»

ورنر ارهارد

زیرنای راهبر و راهبری،

دسترسی به قدرت را برای فرد فراهم می کند

در این دوره، منظور از «قدرت» چیست؟

در اسلاید بعد، نقل قولی منتب به چارلز رایش (Charles Reich) آورده شده است. طوری که رایش درباره قدرت صحبت می کند قدری شاعرانه است، اما بی شک همان معنایی از کلمه «قدرت» که ما در این دوره به کار می بریم را منتقل می کند.

جمله دوم این نقل قول که زیر آن خط کشیده شده است کمتر شاعرانه است و به توصیف آنچه که ما در استفاده از کلمه «قدرت» در مورد آن صحبت می کنیم نزدیک تر می شود. (زیر- خط را ما اضافه کردیم.)

توجه داشته باشید که آخرین جمله این نقل قول دیگر شاعرانه نیست؛ بلکه عیناً با منظور ما از کلمه قدرت مطابقت دارد.

در این دوره، منظور از «قدرت» چیست؟

«برای من معنای [قدرت] تقریباً همان چیزی است که رهایی هست. قدرت چیزی است که همه می خواهند تا بیشترین حدی که امکان دارد آن را داشته باشند. یعنی اسکی کردن قدرت است، جاذبه جنسی قدرت است، توانایی رساندن صدایتان به نماینده تان در مجلس، قدرت است. هر جزی که از درون شما سرون می آید و وارد دنیا می شود، قدرت است و علاوه بر آن، توانایی باز بودن، قدردانی کردن، دریافت عشق، باسخ دادن به دیگران، گوش دادن به موسقی، درک کردن ادبیات، همه اینها قدرت است. منظور من از «قدرت»، این است که استعدادهای انسان تا بیشترین حد ممکن به کار گرفته شوند. پس به نوعی در یک مفهوم کلی، منظورم از قدرت، هوشمندی فردی است. حالا وقتی از طریق انرژی یا خلاقتی که در درون شماست سعی می کنید ما فرد دیگری ارتباط برقرار کنید و او باسخ می دهد، دارید قدرت را به کار می گیرید. وقتی فرد دیگری را بر خلاف میلش مجبور به انجام کاری کنید، برای من چنین چیزی اصلاً قدرت نیست، بلکه این زور است، و برای من زور به معنای نفی قدرت است.» (Charles Reich، متولد ۱۹۲۸)

در این دوره، منظور از «قدرت» چیست؟

وقتی به حرفم حرمت نمی گذارم، قدرت را کاهش می دهم.

هر قدر اصیل بودنم کمتر باشد قدرت کمتری دارم.

وقتی زندگی ام درباره چیزی بیشتر از دغدغه های شخصی خودم نباشد، قدرت کمی دارم.

وقتی «معلول» شرایط هستم هیچ قدرتی ندارم.

وقتی شما به عنوان زیربنا، شخصی از تمامیت بودن، اصیل بودن، بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگتر از خود، و منشاء بودن را داشته باشید، به خودتان زیربنایی واقعا پرقدرت داده اید.

تمرین های استراحت یک روزه

تمرین زمان استراحت

پروژه راهبری تان

پروژه راهبری تان را با توجه به سوال های زیر مرور کنید:

۱. کجا در پروژه تان می توانید تمامیت بیاورید؟
۲. کجا در پروژه تان می توانید اصیل بودن را بیاورید؟
۳. چه چیزی در پروژه راهبری تان هست که به شما بودن و عملکردی را می دهد که بزرگتر از خودتان است؟
۴. در ارتباط با پروژه راهبری تان، شما منشاء چه چیزی می توانید باشید؟

تمرین زمان استراحت

درباره این استراحت یک روزه: کاری کنید که این استراحت یک روزه، تفاوت عمیقی در زندگی تان برایتان ایجاد کند.

«انجا بیرون»

۱. برای خودتان کشف کنید که شما زندگی را طوری سپری می کنید که انگار همه چیز یا «اینجاست» یا «آنجا» - زندگی برای شما در ساختار مکانی به نام «اینجا» و «آنجا» نمود پیدا می کند. یعنی شما زندگی را طوری سپری کرده اید و زندگی کرده اید که «جایی که من هستم اینجاست و هر آنچه که من نیست آنجاست».
۲. بارها و بارها «اینجا بیرون» بودن را تمرین کنید. بیرون بروید و ببینید آیا می توانید با ابرها اینجا بیرون باشید و سپس ببینید آیا می توانید با موج های خروشان یا حتی با باران، اینجا بیرون باشید.

تمرین زمان استراحت

۳. به آن بودنی که هستید در دو حالت زیر توجه کنید: وقتی برای خودتان به عنوان آنچه-در- درون تان- می گذرد نمود پیدا می کنید، در مقابل وقتی برای خودتان به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهور پیدا می کند نمود پیدا می کنید (و به علاوه این مورد شامل آن کسی است که هستید وقتی که آنچه در درون تان می گذرد، برای شما فقط به عنوان آنچه در درون تان می گذرد ظهور پیدا می کند).

۴. شاید: این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهور پیدا می کند، بلکه شاید آن کسی که هستید، چیزی بیشتر و چیزی کمتر از خود فضا نیست.

تمرین زمان استراحت

این نکته را در نظر بگیرید که طوری که شما زندگی را سپری می کرده اید، به این صورت است که شما بر روی موارد زیر کار می کرده اید:

نمایی از زندگی
تصویری دو بعدی از زندگی؛ یا
مفهومی از زندگی

به "زندگی در حال زندگی شدن" در مقابل "زندگی به عنوان چیزی که فهمیده می شود" دسترسی پیدا کنید.

تمرین زمان استراحت

لوی استروس (Levi-Strauss)، انسان شناس فرانسوی، درباره تجربه در حال زندگی اش از اینجا بیرون بودن با قبایل بومی آمازون می گوید:

به جای تعاریف قرض گرفته از کتاب ها و بلافاصله تبدیل شده به مفاهیم فلسفی، من به دلیل تعهد به مشاهده گری، با تجربه در حال زندگی جوامع بومی رو به رو شدم. ذهن من از حمام بخار تنگ و تاریکی که بکارگیری تفکر فلسفی در آن محدودش کرده بود فرار کرد. در معرض هوای آزاد، از این نفس تازه جان گرفته بود. درست مثل شهر نشینی که به کوه ها رسیده باشد سرمست شدم، در حالیکه چشم هایم مات و مبهوت، شکوه و تنوع آن منظره را به دقت بررسی می کرد." کلود لوی استروس، گرمسیریان غمگین (۱۹۵۵)

اینجا بیرون بودن با زندگی در حال زندگی شدن را خودتان برای خودتان کشف کنید. به ما بگویید «اینجا بیرون» بودن چه شکلی است.

تمرین زمان استراحت

صحبت کردن با قدرت

تمرین کنید «با احترام بیشتری برای آنچه از دهان تان بیرون می آید صحبت کنید»؛ این آن چیزی است که تا حدودی بر روی آن تسلط دارید و هر آنچه که باید درباره این کشف کنید را برای خودتان کشف کنید.

پایان روز سوم

صبح روز چهارم

آنچه در سه روز اول به آن پرداختیم

نوع بودن و نوع عمل کردن
 نوع بودن و عمل کردن شما با شکلی که آنچه
 با آن سر و کار دارید برایتان نمود پیدا می
 کند، به طور طبیعی همبسته است
 درون زمین بازی، دیدن در کجا اتفاق می
 افتد؟ تجربه شخصی: امکان «اینجا بیرون» و
 "ظهور"
 مقدمه چارچوب بستره
 انتزاع زبانی، یک عرصه امکان خلق می کند
 چهار عامل زیربنایی
 تمامیت
 اصیل بودن
 بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر
 از خود
 منشاء بودن

انتخاب کردن، به شکلی که یک راهبر
 انتخاب می کند
 قلمرو گفتگویی
 سه عنصر ساختاری بنیادی
 لازمه استادی، برای خود کشف کردن
 است
 دو واقعیت متمایز: شخصی (ذهنی) و
 عینی
 قدرت بستر در استفاده کردن از شما
 نوع بودن - آنچه در درون شما می گذرد
 حالت ذهنی
 حالت احساسی
 حالت بدنی
 افکار و خاطرات

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 هر چیزی که در جلسه قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم
 دومین جنبه چارچوب بستری: راهبری و راهبری به عنوان پدیده:
 تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می شود
 هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سر و کار دارد
 کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی
 تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

سه عامل از چهار عامل زیرینایی

۱. کجاها اصیل نیستید؟ اصیل بودن در آن زمینه ها چه شکلی خواهد بود؟
۲. اصیل نبودن اساسی تان چیست؟ آن را با گروه تان در میان بگذارید.
۳. چه چیزی می تواند به شما داده شود تا باعث شود شما از آن شکلی که تا به حال بودن تان شده، بزرگتر شوید؟
۴. زمینه ای را مشخص کنید که در آن قدرت ندارید، در حالی که قدرت داشتن در آن زمینه، تفاوتی ایجاد می کند (ما این زمینه را "X" می نامیم).

توجه کنید وقتی بلند می گویید «من معلول X هستم» در مقابل وقتی که بلند می گویید «من منشاء X هستم» چه اتفاقی برایتان می افتد.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

پروژه راهبری تان

پروژه راهبری تان را با توجه به سوال های زیر مرور کنید:

۱. کجا در پروژه تان می توانید تمامیت بیاورید؟
۲. کجا در پروژه تان می توانید اصیل بودن را بیاورید؟
۳. چه چیزی در پروژه راهبری تان هست که به شما بودن و عملکردی را می دهد که بزرگتر از خودتان است؟
۴. در ارتباط با پروژه راهبری تان، شما منشاء چه چیزی می توانید باشید؟

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

درباره این استراحت یک روزه: کاری کنید که این استراحت یک روزه، تفاوت عمیقی در زندگی تان برایتان ایجاد کند.

«انجا سرون»

۱. برای خودتان کشف کنید که شما زندگی را طوری سپری می کنید که انگار همه چیز یا «اینجاست» یا «آنجا» - زندگی برای شما در ساختار مکانی به نام «اینجا» و «آنجا» نمود پیدا می کند. یعنی شما زندگی را طوری سپری کرده اید و زندگی کرده اید که «جایی که من هستم اینجاست و هر آنچه که من نیست آنجاست».
۲. بارها و بارها «اینجا بیرون» بودن را تمرین کنید. بیرون بروید و ببینید آیا می توانید با ابرها اینجا بیرون باشید و سپس ببینید آیا می توانید با موج های خروشان یا حتی با باران، اینجا بیرون باشید.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

۳. به آن بودنی که هستید در دو حالت زیر توجه کنید: وقتی برای خودتان به عنوان آنچه-در- درون تان- می گذرد نمود پیدا می کنید، در مقابل وقتی برای خودتان به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهور پیدا می کند نمود پیدا می کنید (و به علاوه این مورد شامل آن کسی است که هستید وقتی که آنچه در درون تان می گذرد، برای شما فقط به عنوان آنچه در درون تان می گذرد ظهور پیدا می کند).

۴. شاید: این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهور پیدا می کند، بلکه شاید آن کسی که هستید، چیزی بیشتر و چیزی کمتر از خود فضا نیست.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

این نکته را در نظر بگیرید که طوری که شما زندگی را سپری می کرده اید، به این صورت است که شما بر روی موارد زیر کار می کرده اید:

نمایی از زندگی
تصویری دو بعدی از زندگی؛ یا
مفهومی از زندگی

به "زندگی در حال زندگی شدن" در مقابل "زندگی به عنوان چیزی که فهمیده می شود" دسترسی پیدا کنید.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

لوی استروس (Levi-Strauss)، انسان شناس فرانسوی، درباره تجربه در حال زندگی اش از اینجا بیرون بودن با قبایل بومی آمازون می گوید:

به جای تعاریف قرض گرفته از کتاب ها و بلافاصله تبدیل شده به مفاهیم فلسفی، من به دلیل تعهد به مشاهده گری، با تجربه در حال زندگی جوامع بومی رو به رو شدم. ذهن من از حمام بخار تنگ و تاریکی که بکارگیری تفکر فلسفی در آن محدودش کرده بود فرار کرد. در معرض هوای آزاد، از این نفس تازه جان گرفته بود. درست مثل شهر نشینی که به کوه ها رسیده باشد سرمست شدم، در حالیکه چشم هایم مات و مبهوت، شکوه و تنوع آن منظره را به دقت بررسی می کرد." کلود لوی استروس، گرمسیریان غمگین (۱۹۵۵)

اینجا بیرون بودن با زندگی در حال زندگی شدن را خودتان برای خودتان کشف کنید. به ما بگویید «اینجا بیرون» بودن چه شکلی است.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

صحبت کردن با قدرت

تمرین کنید «با احترام بیشتری برای آنچه از دهان تان بیرون می آید صحبت کنید»؛ این آن چیزی است که تا حدودی بر روی آن تسلط دارید و هر آنچه که باید درباره این کشف کنید را برای خودتان کشف کنید.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

بسترهای

۳. محدودیتهای
هستی شناختی

۱. محدودیتهای هستی شناختی نگرشی/دریافتی

۲. محدودیتهای هستی شناختی کارکردی

چهار جنبه از چارچوب بسترهای برای راهبرد و راهبری

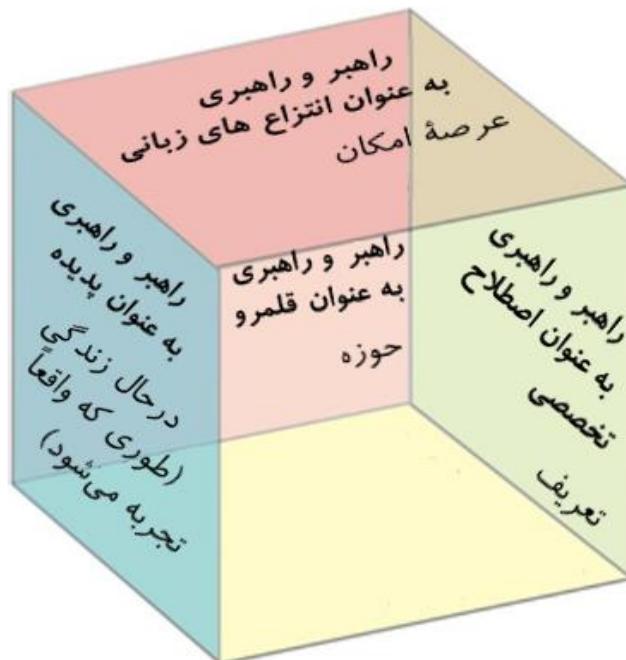
به طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

- #### • انتزاع های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرضه های امکان»)

پدیده راهبری در حال زندگی درون زمین بازی؛
یعنی آن طوری که در حین عملکرد آن یا در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)

• قلمرو (زمینه یا حوزه ای که راهبر و راهبری در آن عمل می کنند)

• اصطلاح تخصصی (راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)



دومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

به عنوان پدیده،
راهبر و راهبری در حوزه زبان وجود دارند

چه عیناً به صورت حرف زدن باشد، چه صحبت کردن در قالب نوشتن، و
چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،
چه صحبت کردن اعمالتان، چرا که «صدای اعمال رساتر از صدای گفتار است»، و
چه به صورت فراهم کردن نوعی خاصی از گوش دادن باشد.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید خواهید دید که وقتی کسی را می بینید که راهبر است و عملکرد مؤثر راهبری دارد، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می بینید که در حوزه زبان عمل می کند. و به بیانی دقیق تر، وقتی خودتان راهبر هستید و عملکرد راهبری دارید شما هم در حوزه زبان عمل خواهید کرد. (یادتان باشد که گاهی صدای اعمال رساتر از صدای گفتار است).

قبل از این که بتوانید گذشته را از آینده بیرون بکشید

منظورمان از "کامل" به جای گذاشتن گوینده، تا حدودی این است که گوینده هر آنچه که برای گفتن دارد را گفته است، و درباره آنچه گفته است هیچ جز دیگری برای گفتن نداشته باشد. اما این درکی ناکامل و سطحی از معنای "کامل" به جای گذاشتن گوینده است.

آن «نوع خاصی از گوش دادن» که گوینده را "کامل" بر جای می گذارد، گوش دادنی است که گوینده را با این تجربه بر جای می گذارد که واقعاً «گرفته شده است»، نه این که فقط به او گوش داده شده یا حتی فهمیده شده است.

یعنی گوش دادنی که گوینده را با این تحریه بر جای می گذارد که در آنجایی که شمای شنونده قرار دارید، کپی دقیقی از آنچه که در جای گوینده قرار دارد وجود دارد.

«نوع خاصی از گوش دادن»

منظورمان از «کامل» بر جای گذاشتن گوینده این است که آنچه در گوینده وجود داشت که گوینده را ملزم کرد آنچه که گفت را بگوید، اکنون برطرف شده است. آنها دیگر در چنگ آن گیر نکرده اند و فشاری بر آنها وارد نمی شود. و اگرچه لزوماً همه با هم ناپدید نشده اند، اما دیگر عامل تعیین کننده ای نیستند، و گوینده با آنها کامل است. این یک خلاعه، یک فضای خالی ایجاد می کند که گوینده می تواند در آن وارد گفتگوی جدیدی شود.

در این نوع از گوش دادن هیچ ارزیابی یا قضاوتی درباره چیزی که گوینده می گوید یا طوری که آن را می گوید وجود ندارد، به این معنی که شما نه با او موافق هستید و نه مخالف، بلکه در جایی که هستید، آنچه که در جای گوینده هست را از نو خلق می کنید.

«نوع خاصی از گوش دادن»

این نوع گوش دادن شما را ملزم می کند تا به گونه ای اصیل متعهد باشید که واقعیت موجود برای فرد دیگر را به عنوان خود واقعیت از نو خلق کنید؛ نه یک واقعیت، بلکه خود واقعیت. برای آن که چنین کاری کنید، شما نمی توانید از اینجا گوش کنید که چه چیزی "برای آنها" واقعی است. شما باید قسمت "برای آنها" را از گوش دادن تان بیرون کنید. به خاطر داشته باشید که شما نه موافقت می کنید و نه مخالفت، بلکه دارید آن فرد را از نو خلق می کنید.

آبراهام زلزنیک (Abraham Zaleznik) (۲۰۰۹) (استاد بازنشسته صاحب کرسی کاناسوکه ماتسوشیتا (Konosuke Matsushita) در مدرسه کسب و کار هاروارد) درباره حالت ذهنی راهبری چنین می گوید: «راهبری نمی تواند درس داده شود. اما راهبران آینده می توانند حالت ذهنی را توسعه دهند که ظرفیت‌های راهبری را افزایش می دهد. آن حالت ذهنی خاصی که مورد نظر من است ... با ظرفیتی برای گوش دادن و عمیق کردن درک فرد از نقطه نظر طرف مقابل شروع می شود. تمایل به بحث کردن، با حالت ذهنی که گوش دادن را تقویت می کند، کاملاً مغایرت دارد.»

«گرفته شدن»

آنچه باعث می‌شود افراد به شدت در مواضع محکم، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته قابل توجه، و هر چیز دیگری که در آن گیر افتاده‌اند گیر بیفتند، تجربه «گرفته نشدن» است.

و شما فقط به تجربه آنها از "گرفته نشدن" خواهید افزود اگر در گوش دادن تان کم ترین اثری از مقاومت نسبت به چیزی که ابراز می‌کنند وجود داشته باشد، مثل عقیده‌ای که نسبت به آن شخص در گوش دادن تان وجود داشته باشد، یا بودن تان این باشد که "من از قبل آنچه می‌گویی را می‌دانم"، یا در گوش دادن تان به آنچه دارند می‌گویند چیزی اضافه کنید.

«گرفته شدن»

منظورمان از اینکه «در گوش دادن تان به آنچه دارند می‌گویند چیزی اضافه کنید»، چنین مواردی است: فرض کردن معناهایی برای آنچه می‌گویند فراتر از آنچه واقعاً می‌گویند؛ نتیجه گیری کردن درباره آنچه می‌گویند، استنتاج کردن ورای آنچه می‌گویند، نگران بودن یا تایید نکردن یا قضاوت کردن یا گوش دادن برای اینکه آیا با آنچه می‌گویند موافقید یا مخالف، یا برداشت خاصی کردن از حالتی که حرفشان را می‌زنند.

«گرفته شدن»

به طور خلاصه، شما باید چیزی که گفته می شود را بدون اینکه هیچ چیزی به آن اضافه یا از آن کم کنید بگیرید.

ممکن است شما گوینده را با این تجربه بر جای بگذارید که شنیده شده است و حتی درک شده است، اما این، با اثری که تجربه واقعا «گرفته شدن» بر گوینده می گذارد، متفاوت است. نکته این است که گوینده را با تجربه «گرفته شدن» بر جای بگذارید. این متمایز است از اینکه گوینده را با تجربه اینکه با او موافقت شده است بر جای بگذارید. احتمالا شما خواهید دید که آنها تا زمانی که گرفته شوند، آنچه گفته اند را تکرار می کنند، حتی اگر مجبور باشند آن را زیر لب بگوید.

در واقع، این اغلب راه خوبی است برای آنکه ببینید آیا به این «نوع خاص از گوش دادن» دست یافته اید یا نه – این که شخصی که به او گوش می کنید دست از تکرار خودش بردارد.

گوش دادن اصیل

نکته اینجاست که طوری گوش کنید که به اصطلاح میان شما و گوینده هیچ چیزی وجود نداشته باشد، تا آنچه از سوی گوینده می‌آید، وقتی به جایی که شما هستید می‌رسد، توسط هیچ چیزی میان شما و گوینده تحریف نشده باشد. و برای تکمیل این نکته باید بگوییم طوری گوش کنید که وقتی حرف گوینده به شما می‌رسد، قبل از آنکه در گوش دادن شما بنشیند، مجبور نباشد از پیچ و خم ارزیابی‌ها یا قضاوت‌هایتان عبور کند.

این، همان طوری است که یک استاد گوش می‌کند، و ما این نوع گوش دادن را «گوش دادن اصیل» می‌نامیم.

اگر شما به گونه‌ای اصیل متعهد باشید که چیزی که در جای گوینده وجود دارد را در جایی که خودتان هستید از نو خلق کنید، خواهید دید که گوینده "گرفته شدن" را تحریه می‌کند. و این در جایی که گوینده هست، یک خلاء ایجاد می‌کند.

شما نمی توانید ادای گوش دادن اصیل را در بیاورید

لازمه آن نوع گوش دادنی که گوینده را با تجربه گرفته شدن بر جای می گذارد، این است که شما کاملاً اصیل باشید. هر اندازه هم باهوش باشید، نمی توانید با تظاهر به این نوع گوش دادن، قسر در بروید.

پژوهش‌های اخیر علم عصب شناسی چیزی را نشان داده است که عصب شناسان آن را «عصب‌های آینه‌ای» می‌نامند.

به عنوان مثالی از نحوه کارکرد عصب‌های آینه‌ای، مثلاً فرض کنید من دارم اسکی کردن شما را تماشا می‌کنم. الگوهای ناحیه‌ای از مغز من که عصب‌های آینه‌ای در آن قرار دارند، دقیقاً الگوهای واقعی فعالیتی را منعکس می‌کنند که در مغز شما، اسکی کردن تان را تولید می‌کنند – البته سطح انرژی الگوی فعالیت در اعصاب مغز من، پایین‌تر از سطح آن در مغز شماست. اگر من هم در گذشته تجربه اسکی داشته باشم، در این صورت سطح انرژی الگوی عصب‌های آینه‌ای در مغز من نسبت به زمانی که هیچ تجربه‌ای از اسکی کردن نداشته باشم بسیار بالاتر خواهد بود.

عصب های آینه ای

درست همانند تماشای کسی که اسکی می کند، وقتی کسی که حرف می زند شما را نگاه می کند، عصب های آینه ای در مغز او الگوهای دقیق فعالیت شما به عنوان شنونده را عیناً منعکس می کنند - حالت های چهره تان، وضعیت بدن تان، الگوهای حرکتی تان، و هر آنچه در این گفتگو می گویید - یعنی آن بودنی که شما به عنوان شنونده هستید. عصب های آینه ای، جزئیات بسیار بیشتری از آنچه گفته ایم را ضبط می کنند، خیلی بیشتر از آن که کسی بتواند آگاهانه به آنها توجه کند.

الگوی عصب های آینه ای گوینده از آن بودنی که شما به عنوان شنونده هستید، با الگوهای ذخیره شده مختلف بودن گوینده وقتی که خودش شنونده بوده است، مقایسه می شود. نتیجه این مقایسه است که به گوینده، تحریه آن کسی که شما به عنوان شنونده هستید را می دهد.

این یعنی شما نمی توانید با تظاهر کردن به این نوع گوش دادن که افراد را با تجربه گرفته شدن بر جای می گذارد، قسر در بروید. شما باید در گوش دادن تان اصیل باشید.

عصب های آینه ای

خود آن گوینده هم در گذشته به گونه ای اصیل، تظاهر کرده است. هر چقدر هم شما باهوش باشید، عصب های آینه ای در مغز گوینده، جزئیات آن نوع بودنی که شما هنگام گوش دادن هستید را ضبط می کنند که با جزئیات الگوهای ذخیره شده گوینده از تظاهر به اصیل بودن مطابقت خواهد کرد و این گوینده را با این تجربه بر جای می گذارد که به او گوش داده شده است، اما "گرفته نشده است". ممکن است آنها آگاهانه متوجه نشوند که شما آنها را از نو خلق نمی کنید، اما مغزشان آنها را با این تجربه بر جای می گذارد.

عصب های آینه ای

در مقابل، کسی که دارید به او گوش می دهید نیز از آن نوع گوش دادن اصیلی که درباره اش صحبت می کردیم، الگوهای ذخیره شده ای دارد.

مثلاً اگر در گذشته، کسی که برای گوینده خیلی مهم بوده به او ابراز علاقه کرده باشد، می توانید شرط ببندید که او به عنوان شنونده، چیزی که برای آن شخصی که به وی ابراز علاقه کرده وجود داشته است را برای خودش از نو خلق کرده است. حتی اگر از زمان کودکی دیگر چنین تجربه ای برایش تکرار نشده باشد، آن الگو همچنان در مغز او وجود دارد تا با چیزی که از یک شنونده، در عصب های آینه ای اش برایش ظهور پیدا می کند، مقایسه شود.

آماده برای خلق یک «آینده خلق شده»

نکته این است که وقتی دارید به گونه ای اصیل گوش می دهید، هر چیزی که گوینده از راه حواسش درباره شما دریافت می کند، چه آگاهانه به آن توجه کند چه نکند، الگویی در عصب های آینه ای مغز او شکل می دهد.

وقتی آن الگو در مغز گوینده، با الگوهای ذخیره شده از گوش دادن اصیل خودش مقایسه شود، او را با تجربه گرفته شدن بر جای می گذارد.

وقتی افرادی که راهبریشان می کنید این تجربه را دارند که مواضع محکم، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت ها، گذشته قابل توجه، و هر چیز دیگری که در آن گیر افتاده اند، به علاوه آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته شان که در آن زندگی می کرده اند همگی از نو خلق شده اند، آماده اند که در خلق یک «آینده خلق شده» مشارکت کنند.

خلاصه ای از اینکه گوش دادن به گونه ای اصیل چیست

گوش دادن به گونه ای اصیل یعنی اینکه بدون هیچ ارزیابی یا قضاوتی درباره چیزی که گوینده می‌گوید به او گوش کنید، بگذارید گوینده هر آنچه برای گفتن دارد را بگوید تا دیگر درباره آنچه می‌گفت هیچ جز دیگری برای گفتن نداشته باشد. و این یعنی گوش دادن بدون آنکه نسبت به آنچه ابراز می‌کند حتی کوچکترین مقاومتی داشته باشد – مثل عقیده‌ای در گوش دادن تان که درباره گوینده دارید، یا اضافه کردن چیزی در گوش دادن تان به آنچه می‌گویند، یا اینکه بودن تان این باشد که "من از قبل می‌دانم چه می‌گویی". و گوش دادن به گونه ای اصیل یعنی بدون گوش دادن از اینجا که: این فقط چیزی است که "برای آنها" واقعی است.

خلاصه ای از اینکه گوش دادن به گونه ای اصیل چیست

به طور خلاصه، گوش دادن به طوری که گوینده نه تنها شنیده و فهمیده می شود، بلکه واقعاً "گرفته شدن" را تجربه می کند و کامل است.

به خاطر داشته باشید که شما نه موافقت می کنید نه مخالفت، بلکه آنچه در جای گوینده هست را در جایی که هستید از نو خلق می کنید.

در ضمن لازم است نسبت به این امکان باز باشید که گوینده چیزی که گفته است را دوباره تکرار خواهد کرد، بدون آنکه «این را قبلًا گفته بودی» در گوش دادن شما وجود داشته باشد. وقتی در تلاش برای گوش دادن به گونه ای اصیل، کسی خودش را تکرار کند، نشانه این است که شما هنوز او را با این تجربه بر جای نگذاشته اید که چیزی که در جایی که او هست وجود دارد، اکنون در جایی است که شما هستید.

سهم بسزا و بسیار کلیدی دیگری از گوش دادن اصیل

قدرت این «نوع خاص از گوش دادن» که درباره آن گفتگو کردیم فقط به این محدود نمی شود که بتوانید افرادی که راهبری شان می کنید را کامل بر جای بگذارید و در جایی که چیزی گیر افتاده بود، خلاً ایجاد کنید.

همچنین گوش دادن برای از نو خلق کردن، به شمای راهبر منظری می دهد که به منظر خودتان اضافه کنید تا شاید از موقعیتی که با آن سر و کار دارید دریافت بسیار بهتری به شما بدهد – و به علاوه، احتمالاً اطلاعاتی به شما می دهد که اگرچه کلیدی نیستند، اما برایتان مفید هستند و این اطلاعات با بکار گیری گوش دادن معمول و پیش فرض مان، در دسترس شما قرار نمی گرفت.

با این حال، افرادی که می توانند راهبران خوبی باشند، وقتی به خرد افرادی که راهبری شان می کنند دسترسی ندارند، به عنوان راهبر شکست می خورند.

سهم بسزا و بسیار کلیدی دیگر از گوش دادن اصیل

حداقل شما به آنچه باعث می شود افرادی که راهبری شان می کنید آن موضع، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته قابل توجهی را داشته باشند که از قبل داشته اند، تا حدودی دسترسی پیدا می کنید.

چیزی که با این نوع گوش دادن از دیگران به دست می‌آورید، شما را به واقعیتی که باید با آن سروکار پیدا کنید آگاه تر می کند.

همان طور که کوزس و پازنر گفته‌اند، «اگرچه ممکن است خلاف تصور به نظر برسد، اما بهترین راه برای راهبری کردن افراد به سوی آینده این است که در زمان حال رابطه عمیقی با آنها داشته باشید. تنها چشم‌اندازهایی که اثرگذار هستند، چشم‌اندازهای مشترک اند- و شما تنها زمانی آنها را خلق خواهید کرد که بسیار بسیار دقیق به دیگران گوش کنید، امیدهایشان را درک کنید و به نیازهایشان توجه کنید. بهترین راهبران می توانند افرادشان را به آینده بیاورند چون قدیمی ترین شکل پژوهش را به کار گرفته اند: آنها شرایط انسان را مشاهده می‌کنند.» (۲۰۰۹) (۲۱) ص

دومین جنبه: پدیده (ادامه) تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می شود

تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می شود

وقتی نیت تان این است که به گونه ای اصیل گوشی کنید، حواستان به هر اصیل نبودنی که در گوش دادن تان نفوذ می کند باشد. مثلاً گوش دادن از دغدغه ای برای خوب به نظر رسیدن تان، یا گوش دادن با ارزیابی یا قضاوتی درباره گوینده یا آنچه که می گوید.

وقتی متوجه می شوید که به گونه ای اصیل گوش نداده اید، کاری که باید انجام شود این است که درباره اصیل گوش ندادن تان، اصیل باشید. توجه به اینکه در گوش دادن تان اصیل نبوده اید، فرصتی است که خودتان را تعلیم دهید تا بدون آن اصیل نبودن گوش دهید.

به یاد داشته باشید که شما تنها به چیزی دسترسی دارید که آن را تمایز می دهید، و تمایز دادن اینکه به گونه ای اصیل گوش نداده اید، فرصتی است تا خودتان را پرورش دهید تا به گونه ای اصیل گوش دهید.

تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می شود

اگر نتوانید خودتان را راهبری کنید، نمی توانید دیگران را هم راهبری کنید. راهبری کردن با عملکرد مؤثر راهبری در راهبری کردن خودتان آغاز می شود. شما به عنوان یک راهبر و به منظور عملکرد مؤثر راهبری، خودتان را با عملکرد مؤثر راهبری با خودتان پرورش و توسعه می دهید، به این صورت که خودتان را به سوی تحولات شخصی ای راهبری می کنید که بودن یک راهبر را به شما می دهد. شروع کنید خودتان، خودتان را راهبری کنید، سپس برای راهبری کردن دیگران آماده خواهید شد.

برای ما دیدن مواضع محکم، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته قابل توجهی که دیگران در آن گیر کرده اند بسیار راحت‌تر از دیدن آنها در خودمان است. و مانند افرادی که راهبری شان می کنیم، عدم توانایی ما در دیدن آنچه در آن گیر کرده ایم باعث می شود دیدن و مواجهه واقع بینانه با آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته برایمان سخت شود، آینده ای که خودمان واقعا در آن زندگی می کنیم، آینده نزدیک به حتمی- آینده‌ای که مانع خلق کردن و حمایت از دیگران در خلق یک "آینده خلق شده" می شود.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

گوش دادن اصل

آن «نوع خاصی از گوش دادن» که گوینده را "کامل" بر جای می گذارد، گوش دادنی است که گوینده را با این تجربه بر جای می گذارد که واقعاً «گرفته شده است»، نه این که فقط به او گوش داده شده یا حتی فهمیده شده است.

یعنی گوش دادنی که گوینده را با این تحریه بر جای می گذارد که در آنجایی که شمای شنونده قرار دارید، کپی دقیقی از آنچه که در جای گوینده هست وجود دارد.

در این استراحت، گوش دادن اصیل را تمرین کنید. توصیه می کنیم شخصی را انتخاب کنید که ایده ها یا مواضعش شبیه شما نیست. در جایی که شما به عنوان شنونده هستید، کپی دقیقی از آنچه در جای گوینده هست را ایجاد کنید تا گوینده را با این تجربه بر جای بگذارید که آنچه آنجا بود اکنون در جایی است که شما هستید.

استراحت صبح، روز چهارم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
 هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم
 هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید
 کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی
 سومین جنبه از چارچوب بستری: راهبر و راهبری به عنوان قلمرو
 «آینده»

تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

گوش دادن اصیل

آن «نوع خاصی از گوش دادن» که گوینده را "کامل" بر جای می گذارد، گوش دادنی است که گوینده را با این تجربه بر جای می گذارد که واقعاً «گرفته شده است»، نه این که فقط به او گوش داده شده یا حتی فهمیده شده است.

یعنی گوش دادنی که گوینده را با این تجربه بر جای می گذارد که در آنجایی که شمای شنونده قرار دارید، کپی دقیقی از آنچه که در جای گوینده هست وجود دارد.

در این استراحت، گوش دادن اصیل را تمرین کنید. توصیه می کنیم شخصی را انتخاب کنید که ایده ها یا موضعی شبهی شما نیست. در جایی که شما به عنوان شنونده هستید، کپی دقیقی از آنچه در جای گوینده هست را ایجاد کنید تا گوینده را با این تجربه بر جای بگذارید که آنچه آنجا بود اکنون در جایی است که شما هستید.

دومین جنبه: پدیده (ادامه)

"هیچ چیز میان شما و آنچه
با آن سرو کار دارید"

هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید

برای آن که گوش دادن اصیل را برای خودتان فراهم کنید، و همچنین برای آنکه دسترسی به مواجهه واقع بینانه با آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته ای که مانع خلق یک «آینده خلق شده» می شود را برای خودتان فراهم کنید، باید موضع، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوتها و گذشته قابل توجه تان را از میان خودتان و موقعیتی که با آن سر و کار دارید بردارید. یعنی آنچه می دانید و آنچه تجربه گذشته تان به شما می گوید را از میان خودتان و موقعیتی که با آن سر و کار دارید بردارید.

به بیان دیگر، باید خودتان را به جایی برسانید که میان شما و موقعیتی که با آن سر و کار دارید هیچ جزی قرار نگرفته باشد.

شما می توانید آنچه می دانید و آنچه تجربه های گذشته تان به شما می گویند را به اصطلاح در بالا و پشت سرتان نگه دارید تا بر موقعیتی که با آن سر و کار دارید نور بیفکنند، اما هیچ کدام نباید میان شما و آن موقعیت قرار گیرند.

هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید

به عنوان مثال: وقتی موضع، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته قابل توجه، آنچه می‌دانید و آنچه تجربه‌های گذشته تان به شما می‌گویند میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید قرار بگیرند، آنها مانند یک لنز عمل می‌کنند.

اجزای تشکیل دهنده این لنز، عناصر خاصی از شرایط موقعیتی که با آن سر و کار دارید را می‌گیرند و آنها را تحریف می‌کنند تا با موضع، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته قابل توجه، آنچه می‌دانید و آنچه تجربه‌های گذشته تان به شما می‌گویند، جور دربیایند. به علاوه، اینها به عنوان اجزای تشکیل دهنده این لنز، همچنین نقاط کوری به وجود می‌آورند که برخی دیگر از عناصر آن شرایط را از دیدتان پنهان می‌کنند، و برخی دیگر را بزرگ‌نمایی یا پررنگ می‌کنند. و در نهایت، از طریق این لنز بعضی چیزها امکان‌پذیر و بعضی دیگر غیر ممکن به نظر می‌رسند، و بعضی امکان‌ها اصلاً دیده نمی‌شوند.

هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید

همان طور که گفتیم، لازم نیست از دانش و تجربه تان خلاص شوید، بلکه فقط باید آنها را از سر راهتان بردارید تا میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید هیچ محتوایی وجود نداشته باشد.

گفته شده است که ما انسان‌ها می‌توانیم چیزها را فقط از یک منظر بینیم (منظر خودمان). راهبران خارق‌العاده و سایر استادان به نظر می‌رسد این قاعده را قبول ندارند.

آنچه ما را در یک منظر مستقر می‌کند (و باعث می‌شود این قاعده درست به نظر برسد) این است که وقتی چیزها را از طریق موضع، دیدگاه‌ها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته قابل توجه خودمان، یعنی از طریق آنچه فکر می‌کنیم می‌دانیم ببینیم، آن دیدگاه، منظر ما را تشکیل می‌دهد. و چون برای ما، آنچه در آن منظر می‌بینیم "شکلی که هست" به نظر می‌رسد، در آن منظر گیر می‌افتیم (که منجر به گفته بالا می‌شود). ما می‌توانیم چیزها را از منظرهای دیگر هم در نظر بگیریم، اما اغلب قادر نیستیم واقعاً چیزها را از آن منظرهای دیگر ببینیم.

هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید

وقتی میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید هیچ چیزی وجود نداشته باشد، دیدن آنچه با آن سر و کار دارید را از منظرهای مختلف تجربه خواهید کرد. این همان چیزی است که باعث می‌شود کاری که استادان انجام می‌دهند شبیه سحر و جادو به نظر برسد.

برای آن که به عنوان یک راهبر به استادی برسید، باید موضع، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته قابل توجه، و آنچه می‌دانید و آنچه تجربه‌های گذشته تان به شما می‌گویند را از «شکلی که واقعاً هست» («حقیقت» محس) به این متحول کنید که این، فقط از یک نوع نگاه کردن به آن - یعنی از یک منظر-اینطور به نظر می‌رسد.

این موضوع را برای خودتان روشن کنید که طوری که آن را می‌بینید، فقط شکلی است که آن چیز از یک منظر هست، و از منظرهای دیگر، چیزهایی را درباره آن خواهید دید که از آن منظر نمی‌توانید ببینید.

هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید

نکته این است که خودتان را از چنگ منظر خودتان رها کنید تا بتوانید چیزهایی را ببینید که از منظرهای مختلف درباره آنچه با آن سر و کار دارید آشکار می شوند. و این همان چیزی است که وقتی میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید هیچ چیزی وجود نداشته باشد، اتفاق می افتد.

در اختیار گرفتن دانش به شیوه ای غلط

وقتی در اوایل دوره گفتیم که در اختیار گرفتن دانش به شیوه ای غلط می تواند واقعا با عملکرد مؤثر راهبری تداخل داشته باشد، شاید در ابتدا برایتان روشن نبود، اما اکنون برایتان روشن خواهد شد.

در همین راستا، اگر این برداشت را در شما ایجاد کرده ایم که دانش (چیزی که راست (Rost) آن را «محتوای راهبری» نامید) بی اهمیت است، این برداشت زیان بار خواهد بود.

از منظر دانش مربوط به شرایطی که با آن سر و کار دارم، آنچه می تواند درباره آن شرایط دیده شود که من به عنوان یک راهبر ممکن است نداشته باشم، مانند اطلاعات فنی، داده های کلیدی، تئوری های مرتبط، روش های کار در آن حرفه، روندهای آینده و امثال اینها، در بسیاری از موقعیت های راهبری، یک منظر بسیار مهم و کلیدی است.

با این حال، همانطور که در ابتدای دوره قول دادیم، «حتی اگر شخصا تجربه یا دانش خاصی را نداشته باشد، می دانید چکار کنید تا یک راهبر موثر باشید».

وقتی «دانش خاصی» را ندارید، چکار باید بکنید

وقتی میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید هیچ چیزی وجود نداشته باشد، و در نتیجه آن بتوانید چیزهایی را ببینید که از منظرهای مختلف درباره آنچه با آن سر و کار دارید آشکار می شود، اگر منظری برایتان شفافیت نداشته باشد یا در مورد آن اطلاعات کافی نداشته باشید، متوجه این موضوع خواهید شد. این شما را آگاه می کند که در اینجا به دانشی نیاز است که شما آن را ندارید و احتمالاً نمی توانید آن دانش را آنقدر سریع یاد بگیرید تا به چالشی که با آن روبه رو هستید بپردازید.

این همان زمانی است که شما به عنوان راهبر، افرادی با آن دانش خاص را فرا می خوانید تا جای خالی آن منظر را پر کنند.

با این حال، وقتی میان خودتان و آنچه با آن سر و کار دارید هیچ چیزی ندارید، و در نتیجه یک دیدگاه چند منظری از آن موقعیت دارید، می توانید در منظر کسانی که آن دانش را دارند بایستید. به جای آن که صرفاً به آنچه به شما می گویند وابسته باشید، در خواهید یافت که آنچه آنها به شما می گویند چیزی که خودتان از آن منظر می بینید را برایتان روشن و شفاف می کند و به این ترتیب می توانید به طور موثر دانش خاص آنها را به کار ببرید.

کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی

کامل کردن زندگی کردن در آیندهٔ نزدیک به حتمی

با توجه به شفافیتی که اکنون شما و افرادی که راهبری شان می‌کنید در مورد موقعیتی که با آن سر و کار دارید خواهید داشت، باید بتوانید در این باره با یکدیگر همسو شوید که آیندهٔ نزدیک به حتمی چیست، آینده‌ای که از شرایط موقعیتی که با آن سر و کار دارید محقق خواهد شد، در حالکه این شرایط برای شما در ستر آیندهٔ نشأت گرفته از گذشته‌ای که شما و آنها دارید در آن زندگی می‌کند نمود بیدا می‌کند.

شما باید حتماً این موضوع را برای خودتان روشن کنید که بدون بستره تازه، آیندهٔ پیش فرض نشأت گرفته از گذشته واقعاً همان آینده‌ای است که تقریباً به طور حتمی محقق خواهد شد.

کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی

برای آن که اهمیت آینده نزدیک به حتمی، و در نتیجه نیروی آن در شکل دادن به انواع بودن و عمل کردن در زمان حال را از آن بگیرید، شما و کسانی که راهبری شان می‌کنید باید این موضوع را برای خودتان روشن کنید که اگر آن آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته همان آینده ای باشد که محقق می‌شود، شما به هر حال بقا پیدا می‌کنید. گواهش این است که شما همن حالت دارید بقا بیدا می‌کنید و همه چیز فقط همانی است که قیلاً بود.

نکته این است که هر چقدر در برابر آینده نزدیک به حتمی مقاومت کنید، یعنی مثلاً جر و بحث کنید، سعی کنید از آن اجتناب کنید یا حتی صرفاً نگران آن باشید، این آینده، همان آینده‌ای باقی خواهد ماند که دارید در آن زندگی می‌کنید. مقاومت در برابر آینده نزدیک به حتمی، قطعاً شامل این نیز هست که سعی کنید به هر نحوی آن را نادیده یا دست کم بگیرید. با حذف هر گونه هیجان، احساس، و حالتی که درباره آینده نزدیک به حتمی دارید، یعنی با حذف همه اهمیت آن، این آینده فقط یک آینده ممکن دیگر می‌شود، به جای آنکه آینده نزدیک به حتمی باشد.

کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی

گرفتن اهمیت از آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته که شما و کسانی که راهبری شان می کنید در آن زندگی می کرده اید، آن آینده نشأت گرفته از گذشته را از کشوی آینده خارج می کند. شما و آنها اکنون با آن آینده به عنوان «خود آینده» کامل هستید.

مطمئناً چون هر چیزی ممکن است، این هم هنوز یک آینده ممکن است. اما سلطه ای که آن آینده بر انواع بودن و عمل کردن شما و کسانی که راهبری شان می کنید در زمان حال داشته است، از بین می رود.

تا کنون به کجا رسیده ایم

آنچه در چارچوب بستری مان درباره راهبر و راهبری به عنوان پدیده گفتیم، اکنون باید تا حد بسیار زیادی برایتان روشن تر شده باشد.

گفتیم راهبر و راهبری به عنوان پدیده «در حوزه زبان وجود دارند، چه عیناً به صورت حرف زدن باشد، چه صحبت کردن در قالب نوشتن، و چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان یعنی فکر کردن و چه صحبت کردن اعمالتان باشد، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و چه به صورت فراهم کردن نوعی خاصی از گوش دادن باشد.»

خلق یک آینده خلق شده: کنش های گفتاری

خلق یک آینده خلق شده: کنش های گفتاری

برای اینکه راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری ابراز طبیعی تان باشد، باید آینده هایی را خلق و محقق کنید که به هیچ وجه قرار نبود اتفاق بیفتند. چنین آینده هایی تنها در زبان وجود دارند – این آینده ها توصیفی از یک آینده قابل پیش بینی یا آینده ای که امتدادی از گذشته است نیستند.

بنابراین، برای خلق و محقق کردن آینده ای که به هیچ وجه قرار نبود اتفاق بیفت، باید به قدرت زبان دسترسی پیدا کنید، قدرتی که از بازنمایی صرف و دقیق دنیا به شکلی که از قبل وجود دارد، فراتر می رود.

به بیان دیگر، به جای آن که از زبان صرفاً برای بازنمایی آنچه در دنیا هست استفاده کنید، باید بتوانید با استفاده از زبان، به چیز جدیدی موجودیت ببخشید – یعنی به جای محدود شدن به اینکه حرف هایتان را با دنیا هماهنگ کنید، باید بتوانید طوری از زبان استفاده کنید که دنیا با حرف هایتان هماهنگ شود.

خلق یک آینده خلق شده: کنش های گفتاری

برای اینکه در ۱) هماهنگ کردن حرف هایتان با دنیا، و در ۲) هماهنگ کردن دنیا با حرف هایتان قدرتمند باشید، به قلمروی گفتگویی به نام "کنش های گفتاری" نیاز است.

وقتی داریم درباره چیزی صحبت می کنیم - مثلاً درباره یک شیء، صحبت ما فقط آن شیء را در زبان بازنمایی می کند - ما فقط داریم درباره آن چیز صحبت می کنیم. آن چیز از دهان ما خارج نمی شود. بلکه در واقع آنچه از دهان ما خارج می شود، بازنمایی از آن چیز است.

وقتی وارد این نوع صحبت می شویم، حرف های شما با دنیا هماهنگ می شود. در این دوره به آن می گوییم، حالت "حرف با دنیا هماهنگ است".

در حالت «حرف با دنیا هماهنگ است»، آنچه می گویید، با دنیایی که از قبل وجود دارد در تناسب است یا آن را بازنمایی می کند. به طور کلی می توان گفت که حالت «حرف با دنیا هماهنگ است»، قدرت زبان است تا به طور موثر آنچه از قبل در دنیا وجود دارد را بازنمایی کند.

حرف با دنیا هماهنگ می‌شود: «کنش گفتاری‌ادعا کردن»

گفته شما در مورد وجود یا عدم وجود چیزی یا حالتی در جهان یا چیزی درباره خودتان (چه دقیق باشد و چه نباشد)، به عنوان یک «کنش گفتاری»، «ادعا» نام دارد. (سِرل ۱۹۶۹).

برای آنکه یک ادعا در دنیای راهبر بودن و عمکرد مؤثر راهبری موجه باشد، شواهدی که برای موجه بودن آنچه ادعا می‌کنید دارید، باید شنونده شما را نیز در مورد موجه بودن آن ادعا قانع کند. توجه کنید که ادعا، با این که صرفاً در مورد چیزی حق با شما باشد تفاوت دارد.

دُنیا با حرف هماهنگ می‌شود

حالت «حرف با دُنیا هماهنگ می‌شود» حرف زدنی است که آنچه از قبل در دُنیا هست را بازنمایی می‌کند، اما استفاده خلاقالانه از زبان در حالتی که «دُنیا با حرف هماهنگ می‌شود» حرف زدنی است که به **چیزی موجودیت می‌بخشد**. وقتی این گونه به حرف زدن می‌پردازیم که باعث می‌شود دُنیا با حرف هایمان هماهنگ شود، صرفاً در حال حرف زدن درباره آن چیز نیستیم، بلکه با حرف زدن مان، به آن چیز موجودیت می‌بخشیم.

در حالت «دُنیا با حرف هماهنگ می‌شود»، آنچه می‌گویید دُنیا را خلق می‌کند یا دُنیایی (یا جنبه‌ای از دُنیا) را به وجود می‌آورد. به طور کلی می‌توان گفت حالت «دُنیا با حرف هماهنگ می‌شود» قدرت زبان برای موجودیت بخشیدن به جنبه‌ای از دُنیاست که از قبل وجود ندارد، یا دگرگون کردن شکلی است که خود آن دُنیا وجود دارد، مانند موجودیت بخشیدن به آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفت.

دنیا با حرف هماهنگ می‌شود: قول

برای مثال، وقتی شما می‌گویید «من قول می‌دهم ...» دیگر درباره چیزی صحبت نمی‌کنید. آنچه از دهان تان خارج می‌شود خود همان قول است. این مثل این است که شما می‌گفتید «صندلی» و یک صندلی از دهان تان بیرون می‌افتد، چون وقتی قول می‌دهید، آنچه از دهان تان خارج می‌شود خود همان قول است. عمل گفتاری قول به چیزی موجودیت می‌بخشد که پیش از آن که صحبت کنید وجود نداشت، و در واقع در همان حال که صحبت می‌کنید به وجود می‌آید. نام این عمل گفتاری «قول» است.

قول، حرف شما به یک شخص یا نهاد انسانی برای عملکردی مشخص یا نتیجه‌ای مشخص تا زمانی مشخص است. به بیان دیگر، همیشه در یک قول یک «چه چیزی»، «به چه کسی» و «تا چه زمانی» وجود دارد.

دنیا با حرف هماهنگ می‌شود: اعلام

عمل گفتاری که در خلق کردن یک آینده خلق‌شده استفاده می‌شود، عمل گفتاری اعلام است. وقتی می‌گویید «من اعلام می‌کنم ...» درباره چیزی صحبت نمی‌کنید، نه ادعایی می‌کنید و نه قولی می‌دهید.

بلکه با عمل گفتاری اعلام، حرف شما آینده‌ای را به عنوان یک امکان به وجود می‌آورد – آینده‌ای که برایش می‌ایستید، و می‌توان روی شما حساب کرد که آنچه با آن سر و کار دارید را از منظر محقق شدن آن امکان ببینید و هم راستا با محقق شدن آن امکان عمل کنید. آینده‌ای که در اعلام به وجود می‌آید، از نوع امکان "یک روزی شاید" نیست و تفکر مثبت هم نیست. اعلام زمانی قدرت دارد که کسی که شما هستید منشاء باشد.

دنیا با حرف هماهنگ می‌شود: درخواست

وقتی می‌گویید «درخواست می‌کنم ...» دارید برای یک یا چند نفر مشخص، فرصتی ملموس خلق می‌کنید تا به یک با چند نفر مشخص دیگر قولی بدهند یا چیزی را اعلام کنند (قولشان را به آنها بدهند). فرصتی که خلق می‌شود، یا [قولی] برای انجام عملی مشخص یا ایجاد نتیجه‌ای مشخص همیشه تا یک زمان مشخص (یک «تا کی») است – یا [اعلامی] برای اتخاذ جایگاهی در مورد چیزی، یا حداقل امتحان کردن اتخاذ جایگاهی در مورد آن چیز برای دیدن پیامد حاصل از آن است.

درخواست تنها زمانی درخواست است که شخصی که از او درخواست می‌شود فرصت داشته باشد آن را رد کند، بپذیرد (قول بدهد)، پیشنهاد متقابل بدهد، یا قول بدهد که بعداً در زمان دیگری به آن پاسخ دهد. افراد نمی‌توانند واقعاً به شکلی اصیل به یک درخواست بله بگویند اگر نتوانند (اجازه نداشته باشند) به آن درخواست نه بگویند.

دنیا با حرف هماهنگ می شود: حاضر به انجام کاری شدن

افراد می توانند حاضر شوند قول هایی بدنهند که ممکن است پذیرفته شوند، رد شوند یا به آنها پیشنهاد متقابل داده شود. چرا کسی باید چنین کاری کند؟ به عبارت دیگر، چرا کسی باید خودش را برای انجام کاری که از او خواسته نشده است، در معرض ریسک قرار دهد؟

آنها این کار را می کنند چون خودشان را وقف تحقیق آیندهای کرده اند که قرار نبود اتفاق بیفتند.

دنیا با حرف هماهنگ می شود: دستور دادن یا طلب کردن

با داشتن اجازه انجام این کار از جانب کسانی که با آنها راهبری می کنند، باید بتوانید هرجا که دستور دادن یا طلب کردن برای عملکرد موثر راهبری لازم است، این کار را انجام دهید.

اگرچه ما اغلب اینطور فکر می کنیم که دستور یا طلب را نمی توان رد کرد، اما در صورتی که فرد حاضر باشد عواقب حاصل از رد کردن آن را متحمل شود، می تواند آن را رد کند.

عمل گفتاری: دعوت کردن

دعوت کردن متمایز از درخواست است. بر خلاف درخواست، در دعوت هیچ تعهدی برای انجام کار از جانب دعوت کننده برای شما ایجاد نمی‌شود، بلکه دعوت فقط یک فرصت است.

شما می‌توانید دعوت را رد کنید بدون آن که درباره خودتان توضیح بدهید یا بگویید بر چه اساسی دارید آن را رد می‌کنید (البته اگر یک دعوت واقعی باشد).

در راهبری، راهبران از دعوت استفاده می‌کنند تا باعث شوند دیگران به عنوان یک امکان به امکان بپردازند. وقتی افراد به یک امکان حضور پیدا می‌کنند، ممکن است آن امکان را به عهده نگیرند، اما این امکان قطعاً به عنوان یک امکان برایشان وجود دارد.

یک گفتگوی کلیدی برای استادی در تحقق بخشیدن به پروژه راهبری تان و استادی در تحقق بخشیدن به آنچه در زندگی تان به دنبال آن هستید که بزرگتر از آن کسی است که هستید، مجدوب کردن است. و زیستگاه پدیده مجدوب کردن، در دعوت کردن است.

عمل گفتاری: لغو کردن

لغو کردن حرف تان به این معنی است که به تمام کسانی که روی حرف شما حساب کرده اند بگویید که به حرف تان عمل نخواهید کرد.

برای اینکه با تمامیت حرفتان را لغو کنید، باید به هر کسی که از آن اثر می گیرد بگویید:

الف) که به حرف تان عمل نخواهید کرد، و

ب) در آینده به حرف تان عمل خواهید کرد و زمانش را مشخص کنید، یا اینکه اصلا به آن حرف عمل نخواهید کرد، و

ج) اینکه چه کارهایی انجام می دهید تا به اثری که عمل نکردن به حرف تان (یا به موقع عمل نکردن به آن) بر دیگران می گذارد رسیدگی کنید.

تله ها: آنچه در ظاهر شبیه به صحبت کردن و گوش دادن متعهدانه است

- دعوتی که در واقع یک درخواست است (مادرتان شما را برای شب تعطیلات به شام دعوت می کند)
- درخواستی که در واقع یک طلب کردن است («نمی توانید آن را رد کنید»)
- خوش نیتی که در ظاهر شبیه به یک قول است
- مشخص نبودن «چه چیزی»، «به چه کسی» یا «تا چه زمانی» مربوط به یک قول
- موجودیت نبخشیدن به یک قول (قول را فقط در سرتان نگه دارید) [قانون نسبیت معکوس]
- ندانستن عواقب رد کردن یک دستور، قبل از رد کردن آن

بنا کردن خودتان درون آنچه که
بزرگتر از خودتان خلق می کنید

شما با استفاده کردن و استفاده شدن از صحبت کردن و گوش دادن متعهدانه، به طور موثر راهبری می کنید.

یک الگوی ممکن که کاملاً روشن و واضح است:
من امکان ... بودن را اعلام می کنم

یا:

ما/امکان بودن یک گروه، شرکت یا سازمان ... را اعلام می کنیم که ...

من (ما) برای ... می ایستم

من (ما) قول می دهم، یا درخواست می کنم، یا پیشنهاد می دهم...

دومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

به عنوان پدیده

راهبر و راهبری در حوزه زبان وجود دارند،

چه عیناً به صورت حرف زدن باشد، چه صحبت کردن در قالب نوشتن، و
چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،
چه صحبت کردن اعمالتان، چرا که «صدای اعمال رساتر از صدای گفتار است»، و
چه به صورت فراهم کردن نوعی خاصی از گوش دادن باشد.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید خواهید دید که وقتی کسی را می بینید که راهبر است و عملکرد مؤثر راهبری دارد، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می بینید که در حوزه زبان عمل می کند. و به بیانی دقیق تر، وقتی خودتان راهبر هستید و عملکرد راهبری دارید، شما هم در حوزه زبان عمل خواهید کرد. (یادتان باشد که گاهی صدای اعمال رساتر از صدای گفتار است).

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

کنش‌های گفتاری

در اطراف شما چه نوع صحبتی در حال رخ دادن است؟ (صحبتی که بازنمایی می‌کند، یعنی حرف با دنیا هماهنگ می‌شود، یا صحبتی که خلق می‌کند، یعنی دنیا با حرف تان هماهنگ می‌شود؟)

کدام کنش‌های گفتاری می‌توانند برای پروژه راهبری تان اثرگذار باشند؟ مثلا:

- چه چیزهایی ممکن است اعلام کنید؟
- چه قول‌هایی را می‌توانید به چه کسانی و تا چه زمانی بدهید؟
- چه درخواست‌هایی می‌توانید داشته باشید و از چه کسانی؟

استراحت ناهار، روز چهارم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم

سومین جنبه از چارچوب بستری: راهبر و راهبری به عنوان قلمرو:

آینده به عنوان بستر
شفاف و روشن کردن آینده خلق شده
جک کیهانی

چارچوب بستری به عنوان یک کل
تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین تان کشف کردید

کنش‌های گفتاری

در اطراف شما چه نوع صحبتی در حال رخ دادن است؟ (صحبتی که بازnamایی می‌کند، یعنی حرف با دنیا هماهنگ می‌شود، یا صحبتی که خلق می‌کند، یعنی دنیا با حرف تان هماهنگ می‌شود؟)

کدام کنش‌های گفتاری می‌توانند برای پروژه راهبری تان اثرگذار باشند؟ مثلا:

- چه چیزهایی ممکن است اعلام کنید؟
- چه قول‌هایی را می‌توانید به چه کسانی و تا چه زمانی بدهید؟
- چه درخواست‌هایی می‌توانید داشته باشید و از چه کسانی؟

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

بسترهای

۳. محدودیتهای

هستی شناختی

۱. محدودیتهای هستی شناختی نگرشی/دریافتی

۲. محدودیتهای هستی شناختی کارکردی

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

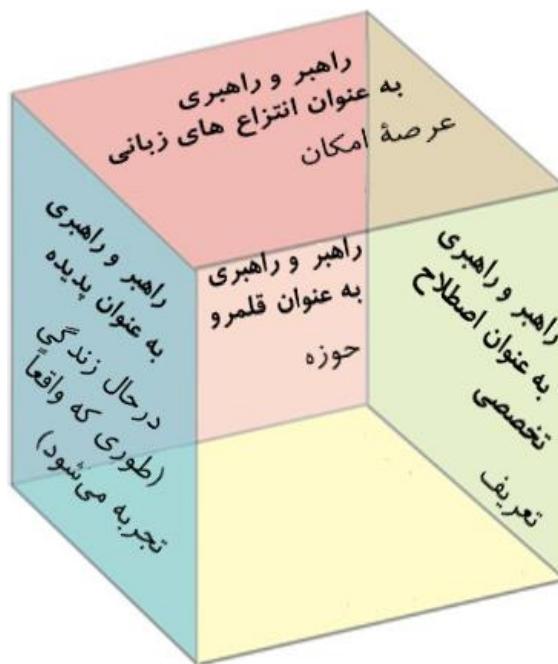
به طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

• انتزاع های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه های امکان»)

• پدیده (راهبر و راهبری در حال زندگی درون زمین بازی؛
یعنی آن طوری که در حین عملکرد آن یا در حال
اثر گرفتن از آن، تجربه می شوند)

• قلمرو (زمینه یا حوزه ای که راهبر و راهبری در
آن عمل می کنند)

• اصطلاح تخصصی (راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)



راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

اکنون کلمات و عبارات زیر را که در تمایز دادن راهبر و راهبری به عنوان قلمرو از آنها استفاده کردیم، برایتان روشن و شفاف می کنیم.

به عنوان قلمرو،
 راهبر و راهبری در حوزه زمانی یک آینده خلق شده وجود دارند
 آیندهایی که دغدغه های افراد ذینفع را برآورده می کند،
 آیندهایی که راهبر و کسانی که راهبری می شوند شروع به زندگی کردن
 در آن می کنند
 آینده ای که به آنها بودن و اعمالی را در زمان حال می دهد
 که با تحقق آن آینده هم راستاست.

روشن کردن کلمات و عبارات در راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

همانطور که در اسلاید قبل گفته شد، "آینده"، قلمرو راهبر و راهبری است. سر و کار داشتن با آینده بسیار محوری است و همانطور که خواهید دید، به تعبیری همان چیزی است که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، اساسا درباره آن است.

در نتیجه، ما زمان زیادی را برای روشن کردن طبیعت واقعی "آینده" و تاثیری که انواع مختلف آینده بر بودن و عملکرد افراد در زمان حال می گذارد، صرف خواهیم کرد.

سومین جنبه: قلمرو

«آینده»

متحول کردن چارچوب مرجع تان برای «آینده»

برای موثر بودن در پرداختن به این مسئله محوری در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، باید ساختار چارچوب مرجع فعلی تان برای «آینده» را بشکنید. و سپس، چارچوب مرجع جدیدی برای «آینده» خلق کنید، چارچوبی که آن نوع دسترسی به «آینده» را فراهم می کند که در سر و کار داشتن با آن آینده به شما قدرت می دهد.

"آینده" را دقیقاً به همان صورتی در نظر بگیرید که ما آن را ارائه خواهیم کرد، و بدون اینکه آن را با هر چیز دیگری که از قبیل درباره آینده می دانید مقاسه کنید با به آن ربط دهید، دقیقاً آنچه گفته می شود را برای خودتان روشن کنید، و سپس آنچه گفته می شود را به عنوان یک عرصه امکان در نظر بگیرید.

هر چیزی که درباره «آینده» می گوییم که در ابتدا خلاف تصورتان است را مثل خط اول یک جُک در نظر بگیرید. حتی اگر دیوار آجری تان آن را مجاز نمی داند و بنابراین برایتان هیچ معنایی ندارد، باز هم آنچه گفته می شود را دقیقاً به همان صورتی که گفته می شود بگیرید. یعنی آن را به عنوان یک امکان برای خودتان خلق کنید، مثل کاری که با اولین جملات یک جُک می کنید.

«آینده»

با توجه به چارچوب مرجعی که افراد معمولاً برای «آینده» دارند، اغلب به این واقعیت فکر نمی‌کنند که انواع مختلفی از آینده وجود دارد. در واقع، انواع بسیار مختلفی از آینده وجود دارد.

مثلاً آینده به صورت «هدف» وجود دارد، یعنی آینده‌ای که فرد برای رسیدن به آن کار یا تلاش می‌کند. همچنین آینده به شکل آینده‌ای که فرد «به آن امیدوار است» یا «امید واهی» و آینده به شکل آینده‌ای که "از آن می‌ترسد" یا "نگران آن است" و یا آینده‌ای که "باید از آن اجتناب کرد" هم وجود دارد.

آینده‌ای که وجود ندارد، آینده «حتمی» است. آینده هیچ وقت حتمی نیست؛ آینده همیشه فقط به صورت یک امکان وجود دارد.

اما آینده‌ای که بیشترین فشار را بر زمان حال تحمیل می‌کند، آینده «نشأت گرفته از گذشته» است. یعنی آینده‌ای که از گذشته نتیجه گیری یا تصویر شده است - آینده‌ای که براساس امتداد مسیری است که گذشته شکلی که گذشته تا به حال پیش رفته بنا شده است.

«آینده»

اگرچه افراد مسلمان اندیشه مختلفی از آینده‌های ممکن را دارند که درباره شان فکر می‌کنند، یا نگرانشان هستند، یا به آنها امیدوارند، یا برای آن کار و تلاش می‌کنند، اما آن آینده‌ای که بر نوع بودن و اعمال شان در زمان حال اثر می‌گذارد، "آینده‌ای است که دارند درون آن زندگی می‌کنند."

دلیل این که آینده برگرفته از گذشته در مقایسه با سایر آینده‌های ممکن معمولاً بیشترین فشار را بر زندگی افراد تحمیل می‌کند، این است که این آینده همان آینده‌ای است که آنها به احتمال زیاد در واقع دارند درون آن زندگی می‌کنند.

«آینده»

گرچه افراد ممکن است آگاهانه در مورد آینده امیدها و رؤیاهها، و نگرانی‌ها و تردیدها، و اهداف و تلاش‌هایی داشته باشند، اما مغز در پایین تر از سطح هشتری، الگوهایی از گذشته دارد که فقط از روی آنها آینده را پیش‌بینی می‌کند.

و مغز، نوع بودن و عملکرد فرد در زمان حال را طوری شکل می‌دهد که با تحقق آینده پیش‌بینی شده مغز هم راستا باشد.

در واقع، مطالعات عصب شناسی تأیید می‌کنند که فعالیت مغز، یک عملکرد را حتی قبل از اینکه فرد آگاهانه انتخاب آن را تجربه کند، برمی‌گزیند.
(۲۰۰۴) Hawkins (۲۰۰۴) Libet

«آینده»

این نشان می دهد که چرا تا حد زیادی زندگی برای بیشتر افراد «کما فی السابق» است.

آنها ممکن است کارهای بیشتری از آنچه تا کنون انجام داده اند را انجام دهند، اما آن هم باز از گذشته است.

یا ممکن است همان کارهایی که در گذشته انجام داده اند را انجام دهند اما بهتر. با این حال، «بهتر از گذشته» هنوز باز هم از گذشته است؛ «بهتر از گذشته» فقط تغییر شکل همان کارهایی است که در گذشته انجام داده اند.

و گاهی اوقات افراد حتی کاری متفاوت از آنچه در گذشته انجام داده اند را انجام می دهند. وقتی افراد در مورد انجام کاری «متفاوت» صحبت می کنند، باید چیزی در ذهن شان باشد که آن کار متفاوت از آن است، و چیزی که آن کار، متفاوت از آن است، همان گذشته است. بنابراین حتی «متفاوت از گذشته» هم امتدادی از گذشته است، یعنی متفاوت نیز شکل دیگری از گذشته است و در نتیجه همچنان با گذشته مرتبط است.

«آینده»

اگرچه زندگی گاهی بهتر و گاهی بدتر از گذشته است، اما تقریبا همیشه با گذشته مرتبط است. وقتی افراد در مورد اینکه «تغییر کرده‌اند» صحبت می کنند، در ذهن شان گذشته ای دارند که نسبت به آن تغییر کرده‌اند. در واقع، برای «تغییر کردن»، باید چیزی داشته باشید که نسبت به آن تغییر کنید، و آن چیزی که نسبت به آن تغییر کرده اید، گذشته است. بنابراین حتی وقتی «تغییر می کنید»، آن تغییر همچنان با گذشته مرتبط است.

«آینده»

در واقع، عصبشناسان تصور می کنند که ارزش بقای تکاملی مغز در ذخیره کردن خاطرات گذشته، صرفاً در ارزش آن در پیش‌بینی کردن آینده است. و مغز آن انواع بودن و عمل کردنی که بیشترین احتمال در تضمین موفقیت دارند را در زمان حال اجرا می کند و این برای مغز، تحقق آینده پیش بینی شده نشأت گرفته از گذشته است. مغز ما به این شکل تکامل یافته است تا به بهترین شکل بقا را تضمین کند.

در همین راستا، مطالعات ام آر آی نشان می دهند که چه درباره گذشته فکر کنیم و چه درباره آینده، تقریباً نواحی یکسانی از مغز فعال هستند.

Proceedings of the National Academy of science (۶۴۷-۶۴۲pp. ۲۰۰۷). Szpunar, et al

آینده: توهمندی انتخاب

بیشتر افراد فکر می‌کنند درباره زندگی شان، یعنی درباره کاری که می‌توانند در زمان حال انجام دهند تا آینده‌ای که می‌خواهند را محقق کنند، انتخاب‌های فراوانی دارند. برخی حتی فکر می‌کنند که تقریباً مجموعه فرصت‌های نامحدودی از این انتخاب‌ها را در اختیار دارند.

اما این یک توهمندی است.

هر چه بیشتر درباره تکامل مغز و نحوه کارکرد آن یاد می‌گیریم، برایمان روشن تر می‌شود که مجموعه فرصت‌هاییمان برای انتخاب بودن، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عملکرد در زمان حال محدود به انتخاب‌هایی است که با تحقق آینده نشأت گرفته از گذشته، که درون آن زندگی می‌کنیم هم راستاست.

آینده: توهمندی انتخاب

این توهمندی که ما انسان‌ها برای بودن، فکر کردن، برنامه ریزی کردن و عمل کردن، رهایی بسیار زیادی داریم، این انگیزه را از بیشتر افراد می‌گیرد که راهی کشف کنند تا سلطه‌ای که آینده نشأت گرفته از گذشته که به طور پیش فرض درون آن زندگی می‌کنیم بر زمان حال دارد را متحول کنند.

بیشتر افراد با زندگی کردن در توهمندی انتخاب، به خوبی و خوشی به زندگی شان ادامه می‌دهند، و ناکارآمدی در زندگی را به این نسبت می‌دهند که «زندگی همین شکلی است که هست». همان طور که ضرب المثل قدیمی فرانسوی می‌گوید: «هر چه چیزها بیشتر تغییر کنند، بیشتر همان طور که هستند باقی می‌مانند».

آینده: توهمندی انتخاب

با وجود این، عواقب اینکه مغز به طور پیش فرض، آینده را به آینده نشأت گرفته از گذشته محدود می کند، باعث شده است اشتیاق برای راهبری به قدمت بشریت باشد.

با این حال، تا زمانی که رهایی برای بودن، فکر کردن، برنامه ریزی کردن و عمل کردن برای کسانی که راهبری می شوند، در چنگ آینده مبنی بر گذشته ای که به طور پیش فرض درون آن زندگی می کنند باشد، آنها به دنبال نوعی از راهبری خواهند بود که در واقع اصلاً راهبری نیست. به نقل از ران هایفیتز (Ron Heifetz) (۱۹۸۸، ۱۸۲):

«افراد تیم از آنها [راهبران] انتظار دارند که برایشان راه حل، امنیت و معنا فراهم کنند. آنها همچنین آشکال مختلفی از این موارد را طلب می کنند: جواب ها، چشم انداز، الهام، امید، انسجام، نظم، جهت و " فقط به من بگو چکار کنم".»

آینده: توهمندی انتخاب

شاید برایتان شگفت آور باشد که وابسته بودن به یک راهبر برای اینکه چیزهایی مثل «چشم انداز» و «الهام» تا «فقط به من بگو چکار کنم» را فراهم کند، در واقع راهبری نیست. اگر آنچه هایفتز مطرح می کند را بپذیریم، یعنی بپذیریم که آنچه پیروان اغلب انتظار دارند همان راهبری است، این پایین ترین مرتبه راهبری خواهد بود.

آنچه در اینجا اهمیت دارد این است که تشخیص دهیم پیروان، این انتظارات را به این دلیل از راهبران خود دارند که خودشان به امکانهای موجود در آینده نزدیک به حتمی نشأت گرفته از گذشته ای که درون آن زندگی می کنند محدود شده اند. و این به آنها این باور را می دهد که تنها راه نجات این است که یک نفر جواب را به آنها بدهد.

«آینده»

خلاصه نکات کلیدی که تا اینجا گفته شده:

۱. افراد انواع مختلفی از آینده های ممکن را دارند، آینده ای که به آن فکر می کنند، یا نگران آن هستند، یا به آن امیدوارند، و یا برایش تلاش می کنند.

۲. اما، با توجه به نحوه کارکرد مغز، «آینده ای که افراد درون آن زندگی می کنند» آینده ای است که توسط گذشته داده شده است.

۳. و مغز، بودن و عملکردی را در زمان حال تولید می کند که با تحقق آینده ای که پیش بینی می کند، یعنی آینده نشأت گرفته از گذشته، هم راستا باشد.

آنچه تا اینجا درباره طبیعت آینده و مهم تر از آن درباره تاثیر آینده بر بودن، عواطف، فکر کردن، برنامه ریزی و عملکرد شما و دیگران در زمان حال می دانیم، بسیار غم انگیز است. در همین راستا، احتمالاً اکنون می توانید حدس بزنید که راهبری درباره چیست و چرا در برخی از شرایط خاص یا در بعضی از موقعیت های خاص، راهبری برای یک پیامد موفقیت آمیز (برآورده کردن دغدغه های افراد ذینفع) لازم و ضروری است.

نکته ای جداگانه

همانطور که فیلسوفی به نام ژاک دریدا (Jacques Derrida) می‌گوید، «من هرگز تسلیم این وسوسه نمی‌شوم که فقط به خاطر سختگیر بودن، سختگیر باشم، چنین کاری خیلی مسخره است.»

در همین راستا، او همچنین می‌گوید: «اگر چیزها ساده بودند، همه از آنها خبردار می‌شدند.»

ما «آینده» (یا هر چیز دیگری در این دوره) را به خاطر سخت بودن، سخت نمی‌کنیم. موضوع این است که جهان بینی فعلی (الگوی واقعیت) و چارچوب مرجع فعلی (طرز فکر) ما درباره آینده، باعث می‌شود آنچه درباره آینده می‌گوییم سخت به نظر برسد. اگرچه آنچه درباره آینده می‌گوییم واقعاً ساده است، اما طبیعت واقعی آینده ساده لوحانه نیست. و بنابراین برای آن که در طبیعت حقیقی واقعیت‌های ساده درباره آینده استادی پیدا کنید، باید ماهیچه فکری تان را به کار بیندازید.

و برای آنکه راهبر باشد، قطعاً باید در «آینده» استادی پیدا کنید.

«آینده به عنوان بستر»

«آینده به عنوان بستر»

همان طور که تاکنون باید تا حدی برایتان واضح شده باشد، آینده بستری برای زمان حال است. یا به بیان دقیق‌تر، آینده‌ای که فرد درون آن زندگی می‌کند، برای او بستری برای زندگی کردن در زمان حال است. یعنی آنچه در زمان حال هست و همچنین امکان‌های موجود برای سر و کار داشتن با آنچه که هست، هر دو برای آن فرد در بستر آینده‌ای که درون آن زندگی می‌کند نمود پیدا می‌کند.

همان طور که قبلاً گفتم، دنیا و شکلی که کار می‌کند، و دیگران و خود ما و شکلی که آنها و ما کار می‌کنیم، همگی برای ما در بسترهايی نمود پیدا می‌کند که هم به آنچه می‌توانیم از آنها ببینیم شکل و رنگ می‌بخشد و هم به طوری که آنچه از آنها می‌بینیم برایمان نمود پیدا می‌کند.

و اگر این نکته را با آنچه در پاراگراف اول این اسلاید گفتم کنار هم قرار دهید، خواهید دید که آینده‌ای که شما و کسانی که راهبری شان می‌کنید درون آن زندگی می‌کنید، به چیزهایی که شما و آنها می‌توانید از "آنچه در موقعیتی که با آن سر و کار دارید هست" ببینید، شکل و رنگ می‌بخشد و همچنین به چیزهایی که شما و آنها می‌توانید به عنوان امکان‌هایی برای سر و کار داشتن با "آنچه در آن موقعیت هست" ببینید، شکل و رنگ می‌بخشد.

«آینده به عنوان بستر»

هیچ کس هرگز نمی داند که از شرایط موقعیتی که با آن سر و کار دارد (شامل امکان های موجود برای سر و کار داشتن با آن شرایط) چه چیزهایی اصلاً برای او در بستر فعلی (پیش فرض) ظهور پیدا نمی کند. و در مورد چیزهایی که ظهور پیدا می کنند، چه تحریف هایی در شکلی که واقعاً چیزها هستند برای شما و کسانی که راهبری شان می کنید نمود پیدا می کند. به این حالت «نقطه کور» داشتن می گویند، و نقطه کور داشتن یکی از رایج ترین مخرب های عملکرد مؤثر راهبری است.

«آینده به عنوان بستر»

اگر صحبت را تا اینجا دنبال کرده باشید، باید برایتان روشی شده باشد که به هر حال، آیندهای که قرار است محقق شود، شکل دیگری از آیندهای است که شما و کسانی که راهبری شان می‌کنید در حال زندگی کردن درون آن هستید. آیندهای که درون آن زندگی می‌شود، بستری است که زمان حال در آن نمود پیدا می‌کند. اگر این بستر، آینده نشأت گرفته از گذشته ای باشد که مغز از روی آن، نوع بودن و عمل کردنی را در زمان حال انتخاب می‌کند که آن آینده نشأت گرفته از گذشته را محقق خواهند کرد، در این صورت شما ممکن است نبردهای موفقیت آمیزی داشته باشید، اما در نهایت جنگ را خواهید باخت.

به طور خلاصه، صرف نظر از هر چیز دیگری:

بستر تعیین کننده است!

«آینده به عنوان بستر»

به یاد دارید که در تعریف راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی، گفتیم که راهبری به صورت «تحقیق آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتد» تعریف می‌شود، و در توضیح «قرار نبود اتفاق بیفتد» گفتیم: «آینده‌ای که در بستر فعلی به عنوان یک امکان اصیل نمود پیدا نمی‌کرد – یعنی کسانی که لازم بود برای محقق کردن آن آینده کاری انجام دهند را به عملکرد موثر فرا نمی‌خواند».

اگر مأموریت در بستر آینده‌ای که توسط گذشته داده شده است می‌تواند محقق شود، یعنی می‌تواند با استفاده از اطلاعات گذشته محقق شود، و یا حتی اگر برای موفقیت، به چیزی بیشتر، بهتر یا متفاوت نیاز داشته باشد، در این صورت راهبری برای محقق کردن آن مأموریت لازم نیست. مدیریت موثر مسلماً لازم خواهد بود، اما به راهبری نیازی نیست.

«آینده به عنوان بستر»

اگر بستر جدیدی لازم است، یعنی اگر آینده‌ای فراتر از امکان‌هایی که توسط گذشته داده شده لازم است، یعنی اگر بیشتر، بهتر یا متفاوت انجام دادن یا حتی ایجاد تغییر برای تحقق موفقیت (برآورده کردن دغدغه‌های افراد ذینفع) کافی نیست، در این صورت بدون راهبری هر کاری که انجام شود نتیجه اش کاملاً موفقیت آمیز نخواهد بود.

بدون بسترهای جدید، یعنی بدون «متحول کردن» آینده‌ای که شما و کسانی که راهبری شان می‌کنید در حال زندگی کردن درون آن هستید، آینده‌ای که محقق می‌شود باز همان خواهد بود. ممکن است بهتر یا متفاوت از گذشته باشد یا حتی تغییر کرده باشد، اما هر شکل دیگری هم که باشد، باز هم از همان گذشته خواهد بود.

یادتان باشد، بستر تعیین‌کننده است.

نکته ای جداگانه درباره انواع مختلف بستر

قبل در این دوره، فرصتی در اختیارتان قرار دادیم تا به برخی از بسترهای فردی و خاص تان بپردازید و درباره آنها صحبت کردیم. این بسترهای فردی و خاص، از جنبه هایی از جهان بینی معمول و روزمره و چارچوبهای مرجع شما و محدودیت های هستی شناختی تان تشکیل شده اند، که مانند موانعی بر سر راه ابراز طبیعی شما عمل می کنند.

در مقابل، گفتگویی که اکنون که درباره آینده به عنوان بستری برای زمان حال، و نه درباره بسترهای فردی و خاص شما در آن هستیم، در مورد آن نوع بستری است که برای اینکه راهبر را شید و عملکرد مؤثر راهبری ابراز طبیعی تان باشد، باید در آن استادی پیدا کنید. این بخشی از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری است.

آنچه همه این موارد را تا این حد غم انگیز می کند

آنچه که تمام این موارد را تا این حد غم انگیز می کند، این واقعیت است که بستر فعلی، همان آینده‌ای است که افراد درون آن زندگی می‌کنند، و آینده‌ای که افراد درون آن زندگی می‌کنند، به طور پیش فرض از گذشته نشأت و شکل می‌گیرد.

یادتان باشد که بستر تعیین‌کننده است. یعنی در بستر پیش فرض، بودن و عملکرد افراد در زمان حال، باز هم منجر به همان چیزی می‌شود که قبله بود. ممکن است بیشتر، بهتر و متفاوت باشد یا حتی تغییر کند، اما باز هم شکل دیگری از گذشته است.

و به همین دلیل است که راهبری اهمیت دارد.

سومین جنبه: قلمرو (ادامه) «شفاف کردن آینده خلق شده»

شفاف کردن "آینده خلق شده"

واضح است که آینده ای که از گذشته نشأت گرفته، هر چیزی به جز یک «آینده خلق شده» (آینده ای که ابداع می‌شود) است. و راهبر و راهبری در قلمرو زمانی یک «آینده خلق شده» وجود دارند. آینده نشأت گرفته از گذشته، همان طور که گفتیم می‌تواند به شکل‌های مختلفی متفاوت از گذشته باشد، اما خلق نخواهد شد. بلکه امتدادی از گذشته است، یا حداقل به نحوی نتیجه گیری شده از گذشته است. و امتدادها و نتیجه گیری‌ها، تغییر هستند، نه خلق.

اگرچه آینده نشأت گرفته از گذشته، آینده نزدیک به حتمی است که به عنوان بستری برای زمان حال عمل می‌کند، اما یادتان باشد که هیچ آینده حتمی وجود ندارد.

و این خبر خوبی است، یعنی حتی آن آینده نزدیک به حتمی هم حتمی نیست، بلکه فقط نزدیک به حتمی است.

شفاف کردن "آینده خلق شده"

همان طور که قبلا گفتیم، ما می توانیم بسترهایی خلق کنیم که ما را قادرمند و توانمند کنند. و در اینجا، بستری که در مورد آن صحبت می کنیم که ما را قادرمند و توانمند می کند، یک «آینده خلق شده» است. این «آینده خلق شده» است که ما و کسانی که راهبری شان می کنیم شروع به زندگی کردن درون آن می کنیم، آینده ای که بودن و عملکردی را در زمان حال به ما می دهد که آن «آینده خلق شده» (آینده ای که «قرار نبود اتفاق بیفت») را محقق می کند.

مروری بر آنچه در شفاف کردن عبارات موجود در چارچوب بستری مان تاکنون به آن رسیده‌ایم

شما متوجه خواهید شد که ما هنوز تعريف راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی را برایتان روشن و شفاف نکرده ایم. فعلاً تعریف ناتمام ما به شرح زیر است:

موجودیت بخشیدن به عنوان واقعیت به آینده ای که،
در «بستر» فعلی قرار نبود اتفاق بیفتد،
یعنی به عنوان یک امکان اصیل نمود پیدا نمی‌کرد
(کسانی که لازم بود برای محقق کردن آن آینده، کاری انجام دهند را به عملکرد موثر فرا
نمی‌خواند)...

و همچنین متوجه خواهید شد که زمینه ای که راهبر و راهبری به عنوان قلمرو در آن وجود دارند،
اکنون برایتان دقیق تر شده است.

به عنوان قلمرو، راهبر و راهبری در زمینه یا حوزه زمانی یک آینده خلق شده وجود دارند،
آینده ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند، و
آینده‌ای که بودن و عملکرد در زمان حال را به آنها می‌دهد.

ادامه شفاف کردن "آینده خلق شده"

این آینده مانند یک شیء نیست که آن بیرون وجود داشته باشد تا کم و بیش به شکلی دقیق بازنمایی شود. یادتان باشد، هیچ آینده حتمی وجود ندارد.

همه آیندها فقط به عنوان یک امکان وجود دارند، و فی نفسه در زبان بنا شده اند. حتی اگر به شکل یک تصویر نمود پیدا کنند، برای آن که آن تصویر معنا داشته باشد به لایه ای از زبان نیاز دارد، در غیر این صورت تصویری بدون معنا خواهد داشت.

چنین آیندهای در مغز وجود ندارد. گرچه همانطور که گفتیم عصبشناسان گاهی در این باره صحبت می کنند که مغز درباره آینده پیش‌بینی‌هایی می کند، اما آنها این را می گویند (و ما هم این را گفتیم) تا موضوع راحت تر فهمیده شود و از زبان تخصصی پیچیده‌ای که لازمه توضیح آنچه واقعا در مغز اتفاق می افتد است، اجتناب کنیم.

شفاف کردن "آینده خلق شده"

مغز از عصب هایی تشکیل شده است که به صورت الگوهایی به یکدیگر مرتبط اند. در مغز، الگویی برای پیش‌بینی وجود دارد که از الگوهای گذشته نگرش و دریافت و عملکرد نشأت گرفته است (که این الگوی نشأت گرفته از گذشته را می‌توان به طور کلی آینده پیش‌بینی شده نامید). و این الگوی نشأت گرفته از گذشته، الگوهای انواع بودن و عملکرد را در زمان حال تولید می‌کند. اما تمام چیزی که در مغز وجود دارد، فقط الگوست، نه چنین آینده‌ای.

شفاف کردن "آینده خلق شده"

برای آنکه تصاویر آنچه در آینده اتفاق می‌افتد که فقط امتدادی از زمان حال هستند، همان تاثیری را داشته باشند که آینده بر زمان حال دارد، فرد باید در مورد آنچه در آینده اتفاق می‌افتد، فکر کند.

مثلاً فرد می‌تواند در این باره فکر کند که در آینده می‌افتد خوب است یا بد. اگر خوب است تصمیم بگیرد کاری نکند و بگذارد اتفاق بیفتد، یا اگر بد است، به این فکر کند که چکار کند تا از آنچه در تصویر اتفاقی که در آینده می‌افتد وجود داشت اجتناب کند.

شفاف کردن "آینده خلق شده"

به بیان دیگر، برای این که چنین تصاویری که امتداد زمان حال هستند را بتوان به عنوان یک آینده ممکن در نظر گرفت و نه فقط آنچه در آینده اتفاق می‌افتد، زبان باید وارد ماجرا شود.

به مثالی که زدیم فکر کنید: خوب یا بدی در «آن بیرون» نیست؛ خوب یا بد فقط در زبان وجود دارد.

همان طور که گفتیم، برای آن که تصاویر معنایی فراتر از یک عکس زیبا بودن داشته باشند، به لایه ای از زبان نیاز دارند. (توجه: در واقع تمام چیزهای معنادار، به لایه ای از زبان نیاز دارند).

شفاف کردن "آینده خلق شده"

آینده فقط در زبان وجود دارد.

و همانطور که خواهید دید، دقیقاً این واقعیت که آینده در زبان بنا می‌شود است که می‌تواند آینده و تاثیر آن بر زمان حال را از "چیزی غم‌انگیز" به " فرصتی برای آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفت" متحول کند.

"جک کیهانی"

جک کیهانی

این یک جک «کیهانی» است چون حقیقتی جهانی درباره طبیعت انسان را منعکس می‌کند. و «جک» است چون مانند هر جک دیگری، برای آن که نکته اصلی یعنی حقیقتی درباره طبیعت انسان را بگیرید، نمی‌توانید جملات اول آن را به دلیل آن که با واقعیت شما جور در نمی‌آیند رد کنید. مانند هر جک دیگری، برای آن که نکته اصلی را بگیرید، باید آنچه در چند جمله اول گفته می‌شود را بپذیرید، انگار که ممکن هستند.

خط اول این جک: گذشته با آن کسی که در زمان حال هستید یا طوری که در زمان حال عمل می‌کنید هیچ ارتباطی ندارد! (خط اول می‌گوید که زمان حال بر اساس گذشته شکل نمی‌گیرد یا حتی از آن اثر هم نمی‌گیرد. یادتان باشد، این یک جک است).

خط دوم: زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود! ("داده می‌شود" یعنی اینکه دیدگاه شما درباره خودتان و زندگی را تعیین می‌کند، بر افکار و احساسات تان اثر می‌گذارد و به اعمال تان شکل می‌دهد).

جک کیهانی

اول: گذشته با آن کسی که در زمان حال هستید یا طوری که در زمان حال عمل می‌کنید هیچ ارتباطی ندارد!

دوم: زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود!

خط سوم جک یک سؤال است: اگر این درست است که گذشته بر زمان حال اثر نمی‌گذارد بلکه زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید داده شده است، پس چطور تا این حد واضح به نظر می‌رسد و همه از جمله کارشناسان باور دارند که زمان حال توسط گذشته شکل می‌گیرد؟

نکته اصلی: اگر واقعاً این درست باشد که ۱) زمان حال توسط آینده داده شده است، و ۲) شما گذشته را در آینده قرار می‌دهید، در این صورت این طور برایتان به نظر می‌رسد که گذشته زمان حال را شکل می‌دهد! (انگار که یک کابینت با دو کشو داشته باشیم که روی یکی از آنها نوشته شده «گذشته» و روی دیگری نوشته شده «آینده»، و شما ناخواسته گذشته تان را در کشوی آینده بگذارید! پس تمام شواهد این باور را به شما و دیگران خواهد داد که زمان حال بدون تردید توسط گذشته داده شده است).

جک کیهانی

نتیجه‌گیری: اگر گذشته را در گذشته بگذارید، یعنی اگر هر کاری که لازم است را انجام دهید تا گذشته را برای خودتان کامل کنید، اگرچه اطلاعات گذشته را دارید، اما می‌توانید آینده‌ای خلق کنید که درون آن زندگی کنید. یادتان باشد، آن شکلی که زندگی را در زمان حال می‌بینید، آنچه فکر و احساس می‌کنید، و طوری که عمل می‌کنید، همه توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید داده شده‌اند.

«کسانی که نمی‌توانند گذشته را به یاد بیاورند، محکوم به تکرار آن هستند.» جورج ساناتیانا (George Santayana)، فیلسوف، «منطق در عقل سلیم» (منطق در عقل سلیم)، (۱۹۰۵، ص ۲۸۴)

«کسانی که آینده را بر اساس گذشته تجسم می‌کنند نیز محکوم به تکرار آن هستند.» ورنر ارهاrd، جُک کیهانی

جک کیهانی

برای آن که شما و کسانی که راهبری شان می‌کنید قادر باشید یک «آینده خلق شده» را خلق کنید، و مسلماً برای آن که شما و آنها به جای زندگی در آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته، در آن آینده خلق شده زندگی کنید، باید در «کشی آینده» کمی جا باز کنید.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

حک کیهانی

جک کیهانی را آن قدر بگویید تا شما را به خنده بیندازد!

خط اول این جک: گذشته با آن کسی که در زمان حال هستید یا طوری که در زمان حال عمل می‌کنید هیچ ارتباطی ندارد! (خط اول می‌گوید که زمان حال بر اساس گذشته شکل نمی‌گیرد یا حتی از آن اثر هم نمی‌گیرد. یادتان باشد، این یک جک است.)

خط دوم: زمان حال توسط آیندهای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود! ("داده می‌شود" یعنی اینکه دیدگاه شما درباره خودتان و زندگی را تعیین می‌کند، بر افکار و احساسات تان اثر می‌گذارد و به اعمال تان شکل می‌دهد.)

تمرین زمان استراحت

حک کیهانی (ادامه)

خط سوم جک یک سؤال است: اگر این درست است که گذشته بر زمان حال اثر نمی‌گذارد بلکه زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده شده است، پس چطور تا این حد واضح به نظر می‌رسد و همه از جمله کارشناسان باور دارند که زمان حال توسط گذشته شکل می‌گیرد؟

نکته اصلی: اگر واقعاً این درست باشد که ۱) زمان حال توسط آینده داده شده است، و ۲) شما گذشته را در آینده قرار می‌دهید، در این صورت این طور برایتان به نظر می‌رسد که گذشته زمان حال را شکل می‌دهد! (انگار که یک کابینت با دو کشو داشته باشیم که روی یکی از آنها نوشته شده «گذشته» و روی دیگری نوشته شده «آینده»، و شما ناخواسته گذشته تان را در کشوی آینده بگذارید! پس تمام شواهد این باور را به شما و دیگران خواهد داد که زمان حال بدون تردید توسط گذشته داده شده است).

تمرین زمان استراحت

حک کیهانی (ادامه)

نتیجه‌گیری: اگر گذشته را در گذشته بگذارید، یعنی اگر هر کاری که لازم است را انجام دهید تا گذشته را برای خودتان کامل کنید، اگرچه اطلاعات گذشته را دارید، اما می‌توانید آینده‌ای خلق کنید که درون آن زندگی کنید. یادتان باشد، آن شکلی که زندگی را در زمان حال می‌بینید، آنچه فکر و احساس می‌کنید، و طوری که عمل می‌کنید، همه توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید داده شده‌اند.

استراحت بعد از ظهر، روز چهارم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در جلسه قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم

خلق یک آینده خلق شده

آینده خلق شده: آن کسی که لازم است باشد

چارچوب بستری برای راهبر و راهبری به عنوان یک کل

تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

حک کیهانی

جک کیهانی را آن قدر بگویید تا شما را به خنده بیندازد!

"خلق یک آینده خلق شده"

خلق یک آینده خلق شده

وقتی شما و افرادتان ۱) با مواضع محکم، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته قابل توجه تان کامل باشید، و ۲) با آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته‌ای که آینده نزدیک به حتمی شما بود کامل باشید، در این صورت شما و آنها در خواهید یافت که رهایی و حتی گرایش طبیعی دارید به اینکه برای خودتان و آنها یک "آینده خلق شده" خلق کنید تا درون آن زندگی کنید.

برای آنکه شما و کسانی که راهبری شان می‌کنید «آینده خلق شده‌ای» خلق کنید که درون آن زندگی کنید، باید از تعریف راهبری به عنوان/اصطلاح تخصصی از چارچوب بستری مان کمک بگیرید، به خصوص این بخش از تعریف که می‌گوید:

«... مسائلی که برای ذینفعان، از جمله کسانی که راهبری را به شما اعطا کرده‌اند (کسانی که راهبری شان می‌کنید و کسانی که شما را راهبری می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه مندند را برآورده می‌کند». نکته این است که آینده خلق شده‌ای خلق کنید که آنچه گفته شد در آن محقق شود.

ایستادن در آینده برای خلق یک آینده خلق شده

برای خلق کردن یک «آینده خلق شده» باید در آینده بایستید و از آن آینده به حال نگاه کنید، نه این که در زمان حال بایستید و از حال به سمت آینده نگاه کنید.

یادتان باشد که شما در «کشی آینده» یک فضای خالی خلق کردید، بنابراین اکنون که در آینده می‌ایستید، آینده محدودیت، حد و مرز و هیچ چیز دیگری ندارد که «آینده خلق شده ای» که می‌خواهید در آن فضای خالی خلق کنید را شکل دهد.

به بیان دیگر، شما رها هستید که آینده ای را خلق کنید که مسائلی که برای ذینفعان، از جمله کسانی که راهبری را به شما اعطا کرده‌اند (کسانی که راهبریتان می‌کنند و کسانی که راهبریشان می‌کنند)، اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه مندند را برآورده می‌کند.

در همین راستا، همانطور که گفتیم، این کار را با نگاه کردن از آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید به زمان حال انجام دهید. به بیان دیگر، آنچه در زمان حال هست، باید به آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید اجازه و امکان دهد. این آینده نمی‌تواند فانتزی باشد.

خلق یک آینده خلق شده

آنچه تاکنون درباره طراحی بستری که «آینده خلق شده» در آن خلق می شود گفتیم:

۱. شما «آینده خلق شده» را به این صورت خلق می کنید که از آینده ای که دارد خلق می کنید به زمان حال نگاه می کنید تا آنچه در زمان حال هست به آینده اجازه و امکان دهد به جای اینکه آن را محدود کند.
۲. آینده خلق شده آیندهای است که تحقق آن، مسائلی که برای ذینفعان، از جمله کسانی که راهبری را به شما اعطا کرده‌اند (کسانی که راهبریتان می‌کنند و کسانی که راهبریشان می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه مندند را برآورده می‌کند. اکنون عناصر طراحی این بستر را کامل می‌کنیم.

خلق یک آینده خلق شده

۱. شما «آینده خلق شده» را به این صورت خلق می کنید که از آینده ای که دارید خلق می کنید به زمان حال نگاه می کنید تا آنچه در زمان حال هست به آینده اجازه و امکان دهد به جای اینکه آن را محدود کند.
۲. آینده خلق شده آیندهای است که تحقق آن، مسائلی که برای ذینفعان، از جمله کسانی که راهبری را به شما اعطا کرده‌اند (کسانی که راهبریتان می‌کنند و کسانی که راهبریشان می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه مندند را برآورده می‌کند.
۳. کسانی که راهبری شان می‌کنید (کسانی که باید کاری انجام دهند تا آن "آینده خلق شده" را محقق کنند) باید در تحقق آن «آینده خلق شده» فرصتی برای برآورده کردن دغدغه‌هایشان ببینند.
۴. کسانی که راهبری شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده، فرصتی برای ابراز خودشان ببینند.
۵. کسانی که راهبری شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده برای خودشان فرصتی ببینند تا شخصا در تحقق آن آینده سهم بسزا و چشمگیری داشته باشند.

آینده، همین الان است

وقتی آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید، پنج عنصر طراحی بستر برای خلق آیندهٔ خلق شده را داشته باشد، آن آینده‌ای خواهد بود که شما و کسانی که راهبری شان می‌کنید را تحت تاثیر قرار می‌دهد، لمس تان می‌کند و به شما الهام می‌بخشد.

برای اینکه آن آینده، آینده‌ای شود که شما و افرادی که راهبری شان می‌کنید واقعاً درون آن زندگی کنید، بسیار حیاتی است که سطح قابل توجهی از هیجان، احساس و گرایش نسبت به آن آینده وجود داشته باشد.

برای مغز، این یعنی اینکه آن آینده مهم است.

این بسیار حیاتی است که شما درک کنید آیندهٔ خلق شده باید متعلق به کسانی باشد که باید کاری انجام دهند تا آن آیندهٔ خلق شده را محقق کنند. اگرچه آن آینده باید با قدرت تمام متعلق به راهبر باشد، اما در عین حال باید با قدرت تمام متعلق به همه کسانی باشد که باید کاری انجام دهند تا آن آیندهٔ خلق شده را محقق کنند. در بخش «آن کسی که هنگام خلق یک آیندهٔ خلق شده لازم است باشید» بیشتر در این باره صحبت خواهیم کرد.

با چنین "آینده خلق شده ای" چه اتفاقی در مغز می افتد

اگر آینده ای که دارید خلق می کنید، هر پنج عنصر طراحی بستر برای آینده خلق شده را داشته باشد، و اگر آن آینده شما و کسانی که راهبری شان می کنید را تحت تاثیر قرار می دهد، شما را لمس می کند و به شما الهام می بخشد، در این صورت در مغز الگویی خلق کرده اید که همانند «آینده پیش بینی شده» عمل می کند. اما انرژی بیشتری نسبت به الگوی آینده پیش بینی شده نشأت گرفته از گذشته (به ویژه آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته ای که همه اهمیتش را از آن گرفته اید) خواهد داشت.

با چنین "آینده خلق شده ای" چه اتفاقی در مغز می افتد

در نتیجه، الگوهای عصبی که نوع بودن شما و کسانی که راهبری شان می کنید را تولید می کنند، و همچنین الگوهای عصبی مرتبطی که عملکرد شما و کسانی که راهبری شان می کنید را تولید می کنند، با تحقق این آینده خلق شده هم راستا خواهد بود. به بیان دیگر، نوع بودن و عمل کردن شما و کسانی که راهبری شان می کنید به طور طبیعی با تحقق آن آینده خلق شده هم راستا خواهند بود.

به مغز آینده خلق شده ای بدهید که با پنج عنصر طراحی بستر برای «آینده خلق شده» هماهنگ باشد، و در این صورت مغز نوع بودن و عمل کردن در زمان حال را با تحقق آن آینده خلق شده هم راستا می کند.

سومین جنبه: قلمرو

«خلق یک آینده خلق شده:
آن کسی که لازم است باشید»

آن کسی که لازم است باشد تا یک آینده خلق شده خلق کنید

آن کسی که برای خلق یک آینده خلق شده لازم است باشد

برای آن که به طور مؤثر خلق آینده خلق شده ای را راهبری کنید که پنج عنصر طراحی بستر برای خلق یک آینده خلق شده را برآورده می کند، لازم است که شما آینده باشید.

این به این معنا نیست که شما شخصا آینده را خلق کنید، بلکه به این معناست که شما آیندهایی که قرار است خلق شود، هستید. شما آن آینده هستید به این معنا که خودتان را به عنوان جایگاهی بنا می کنید که آن آینده خلق شده در آن پدید می آید، و سپس، وقتی که پدید آمد، خودتان را به عنوان آن آینده بنا می کنید.

آن کسی که هستید و زندگی تان، درباره خلق و تحقق آن آینده می شود.

آن کسی که لازم است باشد تا یک آینده خلق شده خلق کنید

آن کسی که برای خلق یک آینده خلق شده لازم است باشد

راهبری کردن خلق و تحقق یک آینده خلق شده، احتمالا شامل فدا کردن نوع های بودن دیگری است، به این صورت که یا آن نوع های بودن از اولویت خارج می شوند و یا اگر "الزامی" هستند، باید به طور موثر مدیریت شوند.

همانطور که اقتصاددانان به شما خواهند گفت، چیزی به اسم آش مجانی وجود ندارد.

آن کسی که برای خلق یک آینده خلق شده لازم است باشید

گفتیم اینکه راهبران، آینده خلق شده هستند به این معنا نیست که راهبر خودش شخصاً آینده را خلق می کند. به نقل از کوزس و پازنر (Kouzes & Posner) درباره خلق یک چشم انداز مشترک: «... از طریق تمام گفتگوها طی این سال‌ها درباره اهمیت چشم‌انداز، بسیاری از راهبران به این نتیجه مایوس کننده رسیده‌اند که خودشان به عنوان یک فرد باید آینده نگر باشند. با تشویق کارشناسان توسعه راهبری، این افراد خود را فرستادگانی از آینده می دانند...» (۲۰۹۹ ص ۲۱)

در واقع، این بسیار نادر است که یک راهبر شخصاً آینده خلق شده را خلق کند. بیشتر اوقات آنچه به عنوان آینده خلق شده پدید می آید، ترکیبی است از آنچه که دیگران به طور مستقیم در آن سهم بسزایی دارند و آنچه دیگران باعث آن بوده اند. و در بسیاری از موقعيت‌ها، بسیار مهم و حیاتی است که آینده خلق شده، منحصراً توسط کسانی خلق شود که باید برای تحقق آن آینده کاری انجام دهند.

آن کسی که برای خلق یک آینده خلق شده لازم است باشد

همان طور که قبلا گفتیم، بسیار مهم و حیاتی است که کسانی که باید برای تحقق آینده خلق شده کاری انجام دهند، آن آینده را به عنوان آینده متعلق به خودشان تجربه کنند.

هرچه افراد بیشتری در آینده ای که پدید می آید سهم بسزایی داشته باشند و در آن مشارکت کنند، و هر چه کامل تر این کار را انجام دهند، تجربه شان از اینکه آن آینده متعلق به خودشان است، بیشتر و عمیق تر خواهد بود.

در واقع، هرچه افرادی که راهبری شان می کنید مشارکت کاملتری داشته باشند، مشارکت مستقیم کمتری از جانب شما به عنوان راهبر لازم، و یا حتی مطلوب تر است.

آن کسی که لازم است باشد تا یک آینده خلق شده خلق کنید

آن کسی که برای خلق یک آینده خلق شده لازم است باشد

سهم بسزای راهبر، یعنی عمل راهبری کردن در خلق یک آینده خلق شده، این است که گفتگویی را هدایت کند و شکل دهد که آینده ای که خلق می شود را توسعه دهد.

از آنجا که راهبران خودشان را به عنوان آینده خلق شده بنا کرده اند – به عنوان جایگاهی که آینده خلق شده در آن زندگی می کند و در نتیجه به طور مناسب در آن پدید می آید – چنین راهبرانی می توانند با اطمینان به سهم بسزای دیگران که به این آینده خلق شده تعلق دارند تکیه کنند.

در همین راستا، شما قادر خواهید بود به آنچه می شنوید و می بینید، به عنوان چیزهایی که به آن آینده تعلق دارند یا ندارند اعتماد کنید. شما خودتان را به عنوان آینده ای بنا کرده اید که پنج عنصر طراحی بستر برای یک آینده خلق شده را برآورده می کند.

عناصر طراحی برای خلق یک آینده خلق شده

۱. این آینده مسائلی که برای ذینفعان از جمله کسانی که راهبری را اعطای کردند (کسانی که راهبری تان می‌کنند و کسانی که راهبری شان می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه مندند را برآورده می‌کند.
۲. این آینده از اینجا می‌آید که از آینده به زمان حال نگاه می‌کنید، تا آنچه در زمان حال هست، به این آینده اجازه و امکان دهد (نه این که از آن نشأت بگیرد، بلکه به آن اجازه و امکان دهد) – این آینده، یک آینده رویایی نیست.
۳. کسانی که راهبری شان می‌کنند (کسانی که باید کاری انجام دهند تا آن «آینده خلق شده» را محقق کنند) در تحقق بخشیدن به این «آینده خلق شده»، فرصتی می‌بینند تا دغدغه‌هایشان را برآورده کنند.
۴. کسانی که راهبری شان می‌کنند، در تحقق این آینده فرصتی می‌بینند تا خودشان را ابراز کنند.
۵. کسانی که راهبری شان می‌کنند، در تحقق این آینده برای خودشان فرصتی می‌بینند تا شخصاً در تحقق این آینده سهم بسزا و چشمگیری داشته باشند.

هنگام راهبری کردن، آن کسی که برای خلق یک آینده خلق شده لازم است باشید

وقتی آینده پدید آمده است، کار شما به عنوان یک راهبر این است که حالا آن آینده را به شکلی بیان و در مورد آن گفتگو کنید که کسانی که باید برای تحقق آن آینده کاری انجام دهند، در تحقق آن آینده ۱) فرصتی ببینند تا دغدغه هایشان را برآورده کنند ۲) فرصتی ببینند تا خودشان را ابراز کنند، و ۳) فرصتی ببینند تا شخصا در محقق کردن آن آینده، سهم بسزا و چشمگیری داشته باشند.

هر بار که در فرآیند تحقق بخشیدن به آن آینده گستاخی پیش میآید، کار شما به عنوان راهبر این است که آن گستاخی را طوری بنا کنید که کسانی که باید کاری انجام دهند تا با موفقیت به آن گستاخی بپردازند، در این کار ۱) فرصتی ببینند تا دغدغه هایشان را برآورده کنند، ۲) فرصتی ببینند تا خودشان را ابراز کنند، و ۳) فرصتی ببینند تا شخصا در پرداختن با موفقیت به آن گستاخی، سهم بسزا و چشمگیری داشته باشند.

چارچوب بستره برای راهبر و راهبری یه عنوان بک کل

چهار جنبه از چارچوب بستری برای راهبر و راهبری

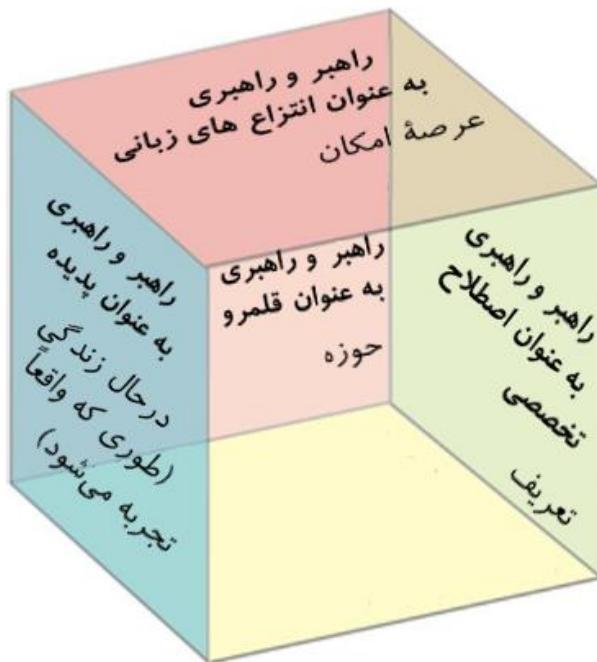
به طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

• انتزاع های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه های امکان»)

• پدیده (راهبر و راهبری در حال زندگی درون زمین بازی؛
یعنی آن طوری که در حین عملکرد آن یا در حال
اثر گرفتن از آن، تجربه می شوند)

• قلمرو (زمینه یا حوزه ای که راهبر و راهبری در
آن عمل می کنند)

• اصطلاح تخصصی (راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)



اولین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

به عنوان انتزاع های زبانی،
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان
عرصه های امکان خلق می کنند
که در آنها وقتی راهبر هستید، همه
انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و
وقتی عملکرد راهبری دارید، همه
عملکردهای ممکن در دسترس شماست.

دومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

به عنوان پدیده راهبر و راهبری در حوزه زبان وجود دارند چه عیناً به صورت حرف زدن باشد، چه صحبت کردن در قالب نوشتن، و چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن، چه صحبت کردن اعمالتان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشد.

سومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری در حوزه زمانی یک آینده خلق شده وجود دارند
آیندهای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها
سهم بسزایی دارد)،

آیندهای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند درون آن زندگی می‌کند
آیندهای که به آنها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد
که با تحقق آن آینده هم راستاست.

چهارمین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی بر مبنای سه جنبه دیگر از راهبر و راهبری قرار دارند. وقتی کسی را می بینید که واقعا راهبر است و عملکرد موثر راهبری دارد، آنچه خواهید دید همان تعریف راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی خواهد بود.

چهارمین جنبه: راهبر به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبر بودن به این صورت تعریف می‌شود، متعهد به محقق کردن آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتد آینده‌ای که دندگه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند، و با در دسترس بودن مجموعه نامحدودی از فرصت‌ها برای بودن و عملکرد، بودن آن نوع فضای باز برای راهبر و راهبری که طوری که شرایطی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود پیدا می‌کند را شکل می‌دهد به طوری که نوع بودن و عمل کردن شما که به طور طبیعی با آن نمود همبسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری است.

چهارمین جنبه: راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبری به این صورت تعریف می‌شود

عملکردی در زبان که منجر به یک آینده خلق شده می‌شود

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند شروع به زندگی کردن درون آن می‌کند، آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آنها می‌دهد که منجر به تحقق آینده‌ای می‌شود (که قرار نبود اتفاق بیفتد)

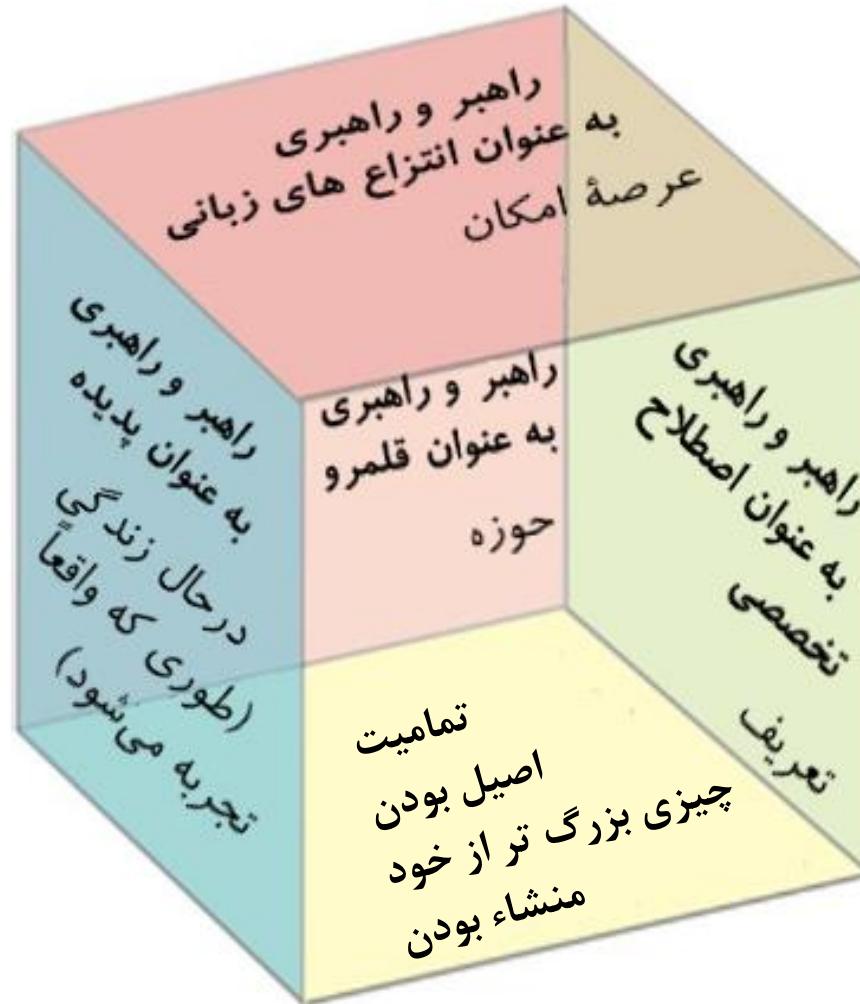
آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع

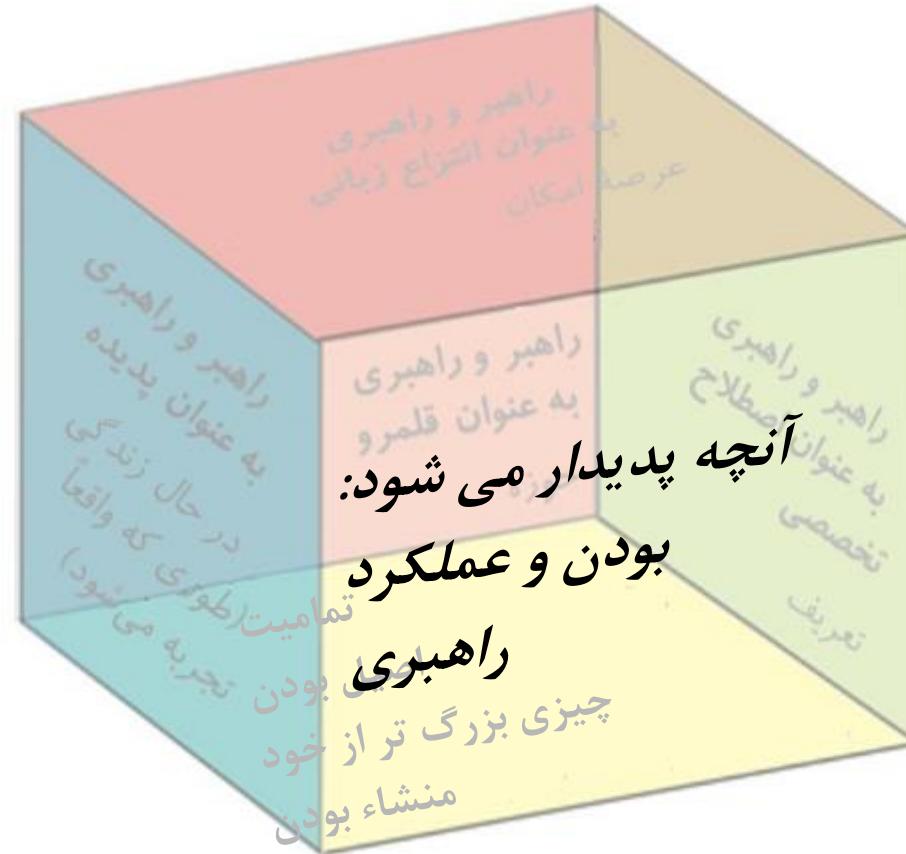
از جمله کسانی که راهبری را اعطا کرده اند

(کسانی که شما را راهبری می‌کند و کسانی که شما راهبری شان می‌کنید) را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها سهم بسزایی دارد).

.

بستری که از شما استفاده می کند





تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

زندگی کردن درون یک آینده خلق شده به چه شکل است

در تجربه تان، تفاوت میان این دو را کشف کنید: شکل زندگی کردن در یک آینده پیش فرض نشأت گرفته از گذشته، در مقابل شکل زندگی کردن در یک آینده خلق شده.

۱. پنج عنصر طراحی برای خلق یک آینده خلق شده را مرور کنید (این پنج عنصر در تمرین ها آورده می شود)، و آنها را مال خودتان کنید. یعنی قادر باشید بگویید هر یک از این عناصر طراحی درون زمین بازی به چه شکل است.

۲. در مرور پنج عنصر طراحی برای خلق یک آینده خلق شده، در مورد آیندهای که دارید برای پروژه تان خلق می کنید (زمینه ای در زندگی تان که مشخصاً می خواهید در آن عملکرد راهبری داشته باشید)، کدام عنصر جایش خالی است یا کدام عنصر را می توان تقویت کرد؟

تمرین زمان استراحت

برای هر یک از جنبه های چارچوب بستری (به اسلایدهای بعد رجوع کنید):

- قادر باشید هر حننه را طوری بگویید که کسانی که دارند به شما گوش می کنند، معنای آنچه دارید می گویید را بگیرند.
- برایتان روشن باشد که هر عارت چه می گوید و قادر باشید به کسانی که به شما گوش می کنند بگویید آن عبارت درون زمین بازی به چه شکل است.

تمرین زمان استراحت

به عنوان انتزاع های زبانی،
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان

عرضه های امکان خلق می کند
که در آنها وقتی راهبر هستید همه
انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و
وقتی عملکرد راهبری دارید، همه
عملکردهای ممکن در دسترس شماست.

تمرین زمان استراحت

به عنوان پدیده،

راهبر و راهبری در حوزه زبان وجود دارند
چه عیناً به صورت حرف زدن باشد، چه صحبت کردن در قالب نوشتن، و
چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،
چه صحبت کردن اعمالتان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار
رساتر است»، و
چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشد.

تمرین زمان استراحت

به عنوان **قلمرو**،

راهبر و راهبری در حوزه زمانی یک آینده خلق شده وجود دارند
آیندهای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها
سهم بسزایی دارد)،

آیندهای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند درون آن زندگی می‌کند
آیندهای که به آنها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد
که با تحقق آن آینده هم راستاست.

تمرین زمان استراحت

چهارمین حننه: راهبر به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبر بودن به این صورت تعریف می‌شود، متعهد به محقق کردن آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتد آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند، و با در دسترس بودن مجموعه نامحدودی از فرصت‌ها برای بودن و عملکرد، بودن آن نوع فضای باز برای راهبر و راهبری که طوری که شرایطی که با آن سروکار دارید برایتان نمود پیدا می‌کند را شکل می‌دهد به طوری که که نوع بودن و عملکردن شما که به طور طبیعی با آن نمود همبسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری است.

تمرین زمان استراحت

به عنوان اصطلاح تخصصی،

راهبری به این صورت تعریف می‌شود

عملکردی در زبان که منجر به یک آینده خلق شده می‌شود

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند،

آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آنها می‌دهد که منجر به

تحقق آینده‌ای می‌شود (که قرار نبود اتفاق بیفت)

آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع

از جمله کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند

(کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری شان می‌کنید)

را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها سهم بسزایی دارد).

.

پایان روز چهارم

صبح روز پنجم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم ولی نپرداختیم

مقدمه: محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی و کارکردی

تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

برای هر یک از جنبه های چارچوب بسترهای (به اسلایدهای بعد رجوع کنید):

- قادر باشید هر حننه را طوری بگویید که کسانی که دارند به شما گوش می کنند، معنای آنچه دارید می گویید را بگیرند.
- برایتان روشن باشد که هر عبارة چه می گوید و قادر باشید به کسانی که به شما گوش می کنند بگویید آن عبارت درون زمین بازی به چه شکل است.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

به عنوان انتزاع های زبانی،
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان

عرضه های امکان خلق می کند
که در آنها وقتی راهبر هستید همه
انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و
وقتی عملکرد راهبری دارید، همه
عملکردهای ممکن در دسترس شماست.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

به عنوان پدیده،
راهبر و راهبری در حوزه زبان وجود دارند

چه عیناً به صورت حرف زدن باشد، چه صحبت کردن در قالب نوشتن، و
چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،
چه صحبت کردن اعمالتان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار
رساتراست»، و
چه به صورت فراهم کردن نوعی خاصی از گوش دادن باشد.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

به عنوان **قلمره**،

راهبر و راهبری در حوزه زمانی یک آینده خلق شده وجود دارند
آیندهای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها
سهم بسزایی دارد)،

آیندهای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند درون آن زندگی می‌کند
آیندهای که به آنها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد
که با تحقق آن آینده هم راستاست.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

چهارمین جنیه: راهبر به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبر بودن به این صورت تعریف می‌شود، متعهد به محقق کردن آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتد آینده‌ای که دغدغه‌های ذینفعان را برآورده می‌کند، و با در دسترس بودن مجموعه فرصت‌های نامحدود برای بودن و عملکرد، بودن آن نوع فضایی برای راهبر و راهبری که طوری که شرایطی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود پیدا می‌کند را شکل می‌دهد به طوری که نوع بودن و عملکردن شما که به طور طبیعی با آن نمود همبسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری است.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبری به این صورت تعریف می‌شود

عملکردی در زبان که منجر به یک آینده خلق شده می‌شود

آینده ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند شروع به زندگی کردن درون آن می‌کند، آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آنها می‌دهد که منجر به تحقق آینده ای می‌شود (که قرار نبود اتفاق بیفتد)

آینده ای که دغدغه‌های افراد ذینفع از جمله کسانی که راهبری را اعطا کرده اند (کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری شان می‌کنید) را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها سهم بسزایی دارد).

.

مروی بر سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند

اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند، استادی پیدا کردن در عواملی است که زیربنای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را شکل می دهند (تمامیت، اصیل بودن، بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود، و منشاء بودن).

دومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند، جارجوب ستری برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بستری می شود که در هر موقعیت راهبری قدرت دارد راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی تان به شما بدهد.

آخرین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند، این است که آنچه ابراز طبیعی تان را محدود نماید را از سر راه «شکلی که تا به حال بودن شما شده است» بردارید.

مسیر پرداختن به سومین عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازد

وقتی در بسترهای که قدرت دارد راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان را به شما بدهد استادی پیدا کرده اید، آنچه باقی می ماند این است که چیزی که ابراز طبیعی تان را محدود یا تحریف می کند را از سر راه "شکلی که تا به حال بودن شما شده است" بردارید.

بیشتر ما فکر می کنیم طوری که بودن ما هست و طوری که عمل می کنیم، ابراز طبیعی مان است. در حالی که ابراز طبیعی ما، یک رهایی محدود نشده برای بودن است، و این رهایی توسط محدودیت های هستی شناختی معینی که به بخش ثابتی از "آن شکلی که تا به حال بودن ما شده" تبدیل شده اند، محدود و تحریف شده است. در نتیجه این محدودیت ها بر رهایی مان برای بودن، هر یک از ما در نوع بودن ها و عملکردهای شخصی ثابت و خاصی گیر افتاده ایم که در برخی موقعیت ها به ما اجازه می دهند موفق شویم، اما در بهترین حالت باعث می شوند در موقعیت های دیگر دوام بیاوریم و متسفانه در سایر موقعیت ها شکست بخوریم.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

بسترهای

۳. محدودیت ها

۱. محدودیت های نگرشی/دریافتی

۲. محدودیت های کارکردی

آنچه تمایز داده نمی شود، شما را اداره می کند

همان طور که بارها در این دوره گفته ایم، اگر چیزی در زندگی شما و یا درباره خودتان وجود دارد که توسط شما تمایز داده نمی شود (از دید شما پنهان است)، پس شما هیچ دسترسی به آن ندارید، و در نتیجه نمی توانید درباره آن کاری انجام دهید.

آنچه تمایز داده نمی شود، از کنترل شما خارج است (بدون اجازه شما عمل می کند) و در نتیجه، وقتی تحریک می شود، نوع بودن و عمل کردن شما را محدود می کند و شکل می دهد. و چون تمایز داده نمی شود، شما حتی نمی دانید که نوع بودن و عمل کردن تان دارد محدود می شود و شکل می گیرد. چون هیچ دسترسی به آن نوع های بودن و عمل کردن ندارید، هیچ کاری نمی توانید درباره آنها انجام دهید.

وقتی آنچه تمایز داده نمی شود تحریک می شود، شما در حالت اتوماتیک قرار می گیرید و حتی نمی دانید که در حالت اتوماتیک قرار دارید، یعنی در مورد نوع بودنی که هستید و طوری که عمل می کنید هیچ انتخابی ندارید.

به طور خلاصه، آنچه تمایز داده نمی شود، شما را اداره می کند.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

صحبت کردن با قدرت

تمرین کنید «با احترام بیشتری برای آنچه از دهان تان بیرون می آید صحبت کنید»؛ این آن چیزی است که تا حدودی بر روی آن تسلط دارید و هرآنچه که باید درباره این کشف کنید را برای خودتان کشف کنید.

تمرین زمان استراحت

نمود پیدا کردن

در رابطه با یک یا چند نفر از ذینفعان پروژه راهبری تان، چه چیزی به شما اجازه می دهد در مورد اینکه هر یک از موارد زیر چطور برای آنها نمود پیدا می کند، دریافتی داشته باشید؟

الف) شرایطی که بر روی آن کار می کنند

ب) شرایطی که درون آن، بر روی "هرآنچه که بر روی آن کار می کنند" کار می کنند

ج) خودشان در کار کردن بر روی "هرآنچه که بر روی آن کار می کنند"، در شرایطی که درون آن کار می کنند

استراحت صبح روز پنجم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید
هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم
محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی
تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

صحبت کردن با قدرت

تمرین کنید «با احترام بیشتری برای آنچه از دهان تان بیرون می آید صحبت کنید»؛ این آن چیزی است که تا حدودی بر روی آن تسلط دارید و هرآنچه که باید درباره این کشف کنید را برای خودتان کشف کنید.

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

نمود پیدا کردن

در رابطه با یک یا چند نفر از ذینفعان پروژه راهبری تان، چه چیزی به شما اجازه می دهد در مورد اینکه هر یک از موارد زیر چطور برای آنها نمود پیدا می کند، دریافتی داشته باشید؟

الف) شرایطی که بر روی آن کار می کنند

ب) شرایطی که درون آن، بر روی "هرآنچه که بر روی آن کار می کنند" کار می کنند

ج) خودشان در کار کردن بر روی "هرآنچه که بر روی آن کار می کنند"، در شرایطی که درون آن کار می کنند

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

بسترهای

۱. محدودیت های نگرشی/دریافتی

۲. محدودیت های کارکردی

۳. محدودیت ها

محدودیت های نگرشی/دریافتی

همان طور که از متون پیش از دوره به یاد داریم، در راهبر و راهبری، چارچوب مرجع به شبکه ای از ایده ها، باورها، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی اشاره می کند که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را برای شما محدود می کند و شکل می دهد. چارچوب مرجع شما، مسیر و پیامد نگرش/دریافت ها، تصور خلاق، فکر کردن و برنامه ریزی شما را به صورت گزینشی محدود می کند.

چارچوب های مرجع (طرز فکرهای) شما به عنوان محدودیت های نگرشی/دریافتی عمل می کنند که آن شکلی که دنیا، دیگران، و خود شما برای خودتان نمود (ظهور) پیدا می کنید را محدود می کنند و شکل می دهند. محدودیت های نگرشی/دریافتی ما، آنچه که ما از "چیزی که در موقعیتی که با آن سرو کار داریم واقعا هست" مشاهده و دریافت می کنیم را محدود می کنند و به آن شکل می دهند (تحريف می کنند) (از جمله تحریف کردن نگرش/دریافت مان از خودمان در سرو کار داشتن با آن موقعیت).

محدودیت های نگرشی/دریافتی

اگرچه این عوامل محدود کننده و شکل دهنده همیشه به نحوی نگرش/دریافت ما از آنچه واقعاً هست را دگرگون (تحريف) می‌کند، اما در بعضی موارد نگرش/دریافت ما را به حدی تحریف می‌کند که نگرش/دریافت اساساً نادرستی از ساختار و یا عملکرد آنچه با آن سر و کار داریم پیدا می‌کنیم. باز هم این محدود کردن و شکل دادن، شامل تحریفی از نگرش/دریافت ما از طبیعت و ظرفیت های خودمان در مواجهه با انواع موقعیت هاست.

محدودیت های نگرشی/دریافتی به دو شکل هستند: محدودیت های نگرشی/دریافتی فیزیکی و محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی. اگرچه محدودیت های نگرشی/دریافتی فیزیکی مربوط به کارکرد مغز هستند، اما محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی به زبان مربوط می‌شوند.

مثالی از یک محدودیت نگرشی/دریافتی فیزیکی:
آنچه در مورد چیزی که با آن روبه رو هستیم نمی بینیم

آنچه در ویدئوی چهار دقیقه ای بعد آورده شده، مثالی از یک محدودیت نگرشی/دریافتی فیزیکی است که حاصل نhoe عملکرد مغز ماست؛ چیزی که روانشناسان آن را "نابینایی به تغییر" می نامند.

به بیان ما، این بررسی "چیزی است که مغز ما می بیند"، نه آن چیزی که روبروی ما قرار دارد یعنی نه "چیزی که چشم های ما می بینند".

نتایج آزمون نابینایی به تغییر

گرچه بیشتر ما اعتقاد داریم که جهان و آنچه با آن سر و کار داریم را همانطور که هست می بینیم، اما (همانطور که مشاهده کردیم)، این به وضوح نادرست است.

همانطور که برخی از عصب شناسان در این باره توضیح داده اند، ما "آنچه مغزمان می بیند" را می بینیم نه "آنچه چشم هایمان می بینند".

اگر حواس بصری به جای آنکه توسط مغز ساخته شوند، ابتدا دریافت می شدند، شما انتظار داشتید بیشتر فیبر هایی که به قشر بینایی اولیه مغز می روند، از شبکیه ی چشم بیایند. اما دانشمندان دریافته اند که تنها ۲۰٪ از فیبرها از شبکیه چشم می آیند؛ ۸۰٪ مابقی از مناطقی از مغز رو به پایین می آیند که عملکردی مانند حافظه را کنترل می کنند. ریچارد گرگوری، عصب شناس بر جسته بریتانیایی، تخمین می زند که بیش از ۹۰٪ نگرش/دریافت بصری از حافظه، و کمتر از ۱۰٪ آن از سیگنال های عصبی حسی تشکیل شده است.

گاواند (۲۰۰۸). همچنین رجوع شود به گرگوری (۱۹۹۸ ص ۵)

آگاه بودن از اینکه ما الزاما همیشه چیزی که در مقابل مان است را نمی بینیم

"نابینایی به تغییر" که در ویدئو نشان داده شد تنها یکی از ده‌ها هزار محدودیت نگرشی/دریافتی فیزیکی است که توسط نحوه کارکرد مغزمان بر ما تحمیل می‌شود.

نکته مهمی که از این مثال می‌توان دریافت این است که ما جهان را همانطور که هست، مشاهده و دریافت نمی‌کنیم. محدودیت‌های نگرشی/دریافتی فیزیکی ما، نگرش/دریافت ما از آن چه با آن سرو کار داریم را محدود کرده و شکل می‌دهند.

با این وجود، تقریبا هیچ یک از ما این محدود کنندگی و شکل دهنده‌گی که توسط محدودیت‌های نگرشی/دریافتی مختلف بر ما تحمیل می‌شود را در نگرش/دریافت مان از دنیا، دیگران و خودمان هرگز در نظر نمی‌گیریم. این باور غلط که ما دنیا، دیگران و خودمان را همانطور می‌بینیم که هر یک از اینها در **واقع** هستند، حاصل جهان بینی روزمره و معمول ماست. این جهان بینی، ما را نسبت به این حقیقت که نمی‌بینیم- یک محدودیت غیر قابل انکار- کور می‌کند.

سر و کار داشتن با محدودیت های نگرشی/دریافتی فیزیکی مان

گرچه ممکن است ما قادر نباشیم نحوه کارکرد مغزمان در ایجاد این محدودیت های نگرشی/دریافتی فیزیکی را دگرگون کنیم، ولی آگاه بودن از آنها، حداقل اثری که بر ما می گذارند را کاهش می دهد.

به علاوه دانستن اینکه شما دنیا، دیگران و خودتان را همانطور که هستند نمی بینید، مزیت قابل توجهی را به عنوان یک راهبر برایتان فراهم می کند. برای مثال، تشخیص این موضوع احتمالا شما را بیشتر قدردان این واقعیت می کند که دیگران ممکن است چیزهایی را مشاهده و دریافت کنند که شما از آنها غافل شده اید، و بنابراین فکر می کرده اید که وجود ندارند. در نتیجه شما می توانید به کسانی که با شما موافق نیستند، به گونه ای بسیار سازنده تر گوش دهید.

ممکن است حتی به دنبال افرادی بگردید که چیزها را متفاوت می بینند.

آزمون هشیاری

آنچه در این ویدئوی شصت ثانیه ای آورده شده است، آزمونی برای هشیاری شماست.

لطفا با دقت توجه کنید، به پاسخ های شما نمره داده می شود.

اگر این متن را با فرمت pdf مطالعه می کنید، برای دیدن ویدئو لطفا به لینک زیر مراجعه کنید.

PcGI4. <http://www.youtube.com/watch?v=oSQJP>

نتایج آزمون هشیاری

تقریبا ۹۰٪ از کسانی که این آزمون را انجام می دهند (با ساختاری که اینجا بیان شد)، در آزمون رد می شوند.

محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی

توجه داشته باشید که ما و گوینده فیلم، چارچوب مرجع شما را از طریق دستورالعمل های زبانی، با این درخواست که تعداد پاس ها را بشمارید (چون "به پاسخ های شما نمره داده می شود")، عوض کردیم و در نتیجه، نگرش/دریافت شما از آنچه با آن سر و کار داشتید را محدود کردیم.

بار دوم، با بستر "به دنبال خرس رقصنده باشید"， از تعداد پاس هایی که رد و بدل می شد غافل شدید.

غافل شدن از خرس رقصنده، نتیجه یک محدودیت هستی شناسی نگرشی/دریافتی است.

محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی که شامل جهان بینی روزمره و معمول ما و چارچوب های مرجع مان درباره این یا آن موضوع است - یعنی شبکه ای از ایده ها، باورها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم ما که بررسی و امتحان نشده اند - نگرش/دریافت ما از آنچه با آن سر و کار داریم را محدود می کنند و به آن شکل می دهند.

محدودیت های هستی شناختی نگرشی/دریافتی

تحریف نگرش/دریافت ما از آنچه با آن سروکار داریم، گروهی از موانع ابراز طبیعی خودمان را تشکیل می دهد.

اگرچه ویدئوی خرس رقصنده، مثال روشنی از محدود کنندگی و شکل دهنده یک چارچوب مرجع است، اما شما به عنوان یک راهبر به ندرت با شمارش تعداد پاسها و خرسهای رقصنده سروکار خواهید داشت.

نکته اینجاست که یک عبارت ساده (که در زبان بنا شده) می تواند چارچوب مرجعی خلق کند که به عنوان یک محدودیت نگرشی/دریافتی عمل می کند که چیزی را که شما از آنچه با آن سروکار دارید می بینید و امکان هایی که برای سروکار داشتن با آنچه می بینید وجود دارند را محدود می کند و به آنها شکل می دهد.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

محدودیت های هستی شناختی نگرشی / دریافتی

دانستن اینکه شما دنیا، دیگران و خودتان را همانطور که هستند نمی بینید، مزیت قابل توجهی به عنوان یک راهبر برای شما فراهم می کند. مزیتی که این دانستن در زندگی تان و در موقعیتی هایی که با آنها سر و کار دارید برای شما فراهم می کند را خودتان برای خودتان کشف کنید.

محدودیت های کارکردی

«ربایش توسط آمیگدالا» یا «واکنش پرش زانو»، نوع بودن و عمل کردن ثابتی است که در پاسخ به یک «محرك»، تحریک شده است. زمینه ها یا رویداد هایی در زندگی تان که در آنها تحریک شده اید را خودتان برای خودتان کشف کنید و حداقل سه مورد از آنها را با گروه خود در میان بگذارید.

استراحة نهار، روز پنجم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم

محدودیت کارکردی: رکت (دکان)

تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

محدودیت های هستی شناختی نگرشی / دریافتی

دانستن اینکه شما دنیا، دیگران و خودتان را همانطور که هستند نمی بینید، مزیت قابل توجهی به عنوان یک راهبر برای شما فراهم می کند. مزیتی که این دانستن در زندگی تان و در موقعیتی هایی که با آنها سر و کار دارید برای شما فراهم می کند را خودتان برای خودتان کشف کنید.

محدودیت های کارکرده

«ربایش توسط آمیگدالا» یا «واکنش پرش زانو»، نوع بودن و عمل کردن ثابتی است که در پاسخ به یک «محرك»، تحریک شده است. زمینه ها یا رویداد هایی در زندگی تان که در آنها تحریک شده اید را خودتان برای خودتان کشف کنید و حداقل سه مورد از آنها را با گروه خود در میان بگذارید.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

بسترهای

۳. محدودیت ها

۱. محدودیت های نگرشی/دریافتی

۲. محدودیت های کارکرده

محدودیت های کارکردی، مقدمه

همان طور که دیدیم، محدودیت های نگرشی/دریافتی فرد، نگرش/دریافت او از آنچه با آن سر و کار دارد و همچنین از خودش در مواجهه با آن را تحریف می کنند.

در مقابل، حتی اگر نگرش/دریافت فرد تحریف نشده باشد (توسط یک محدودیت نگرشی/دریافتی محدود نشده و شکل نگرفته باشد)، محدودیت های کارکردی اش وقتی تحریک شوند، نوع بودن و عمل کردن او را تشبیت می کنند.

اکنون می خواهیم با محدودکنندگی و شکل دهنده ای مواردی از محدودیت های کارکردی مواجه شویم و به آنها بپردازیم، محدودیت هایی که اگر مدیریت نشوند، مانعی جدی برای بودن و عملکرد راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان ایجاد خواهند کرد.

محدودیت‌های کارکردی، مقدمه

بودن و عملکرد فرد به شکل زیر توسط یک محدودیت کارکردی ثبیت می‌شود: مثلاً وقتی عصبانیت، نوع بودن و عمل کردن ثبیت شده و تحریک شده فرد باشد، گرچه شکلی که فرد در عصبانیت ابراز و عمل می‌کند ممکن است به شرایطی که آن را تحریک کرده بستگی داشته باشد، اما نوع بودن او به عنوان عصبانیت، ثابت (محدود به آن) است. حتی ممکن است با سرکوب کردن ابراز عصبانیت مان سعی کنیم آن را پنهان کنیم؛ اما عصبانی بودن ما همچنان نوع بودن ثبیت شده ما است.

در زبان روزمره به رفتاری که توسط یک محدودیت کارکردی ایجاد شده، گاهی «واکنش پرش زانو» گفته می‌شود. روانشناسان گاهی با عبارت «رفتار محرک/پاسخ اتوماتیک» به این رفتار اشاره می‌کنند— یعنی در اثر حضور یک تحریک (محرك) خاص، پاسخ اجتنابناپذیر به آن، مجموعه اتوماتیکی از نوع بودن و عمل کردن است.

محدودیت های کارکردی، مقدمه

محدودیت های کارکردی ما (مجموعه نوع های بودن و عمل کردنِ تحریک پذیر) اغلب در آن لحظه موجه و حتی منطقی به نظر می رسد، و بنابراین برایمان دشوار است آنها را به عنوان محدودیتی برای بودن و عملکردن تشخیص دهیم. (و با این که تشخیص چنین محدودیت هایی بر رفتارمان برای خودمان سخت است اما اینکه گیر افتاده ایم و "در حالت اتوماتیک قرار گرفته ایم" اغلب برای دیگران واضح است).

محدودیت های کارگردی (ادامه) «رکت (دکان)»

چه چیزی را نمی خواهید ولی همچنان در زندگی تان پابرجاست؟

گفتگویی که اکنون به آن می پردازیم به معنای واقعی کلمه، قدرت دارد آنچه نمی خواهید ولی همچنان در زندگی تان پابرجاست را ناپدید کند.

هر چیزی که نمی خواهید ولی همچنان در زندگی تان پابرجاست، رهایی شما برای بودن و رهایی شما برای عمل کردن را محدود می کند. برای آن که راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری داشته باشید، نباید توسط هیچ چیزی محدود شوید.

بلکه برای اینکه به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری ابراز طبیعی تان باشد، به خصوص در موقعیت های سخت و طاقت فرسا باید بتوانید قدرت و دسترسی به هر نوع بودن و هر نوع عمل کردنی را برای خودتان فراهم کنید.

پس، منظور ما از ناپدید شدن چیست؟

چه چیزی را نمی خواهید ولی همچنان در زندگی تان پابرجاست؟

بیشتر مردم حتی تصور هم نمی کنند که ناپدید شدن یک امکان است، چون در زندگی شان هیچ چیز واقعاً ناپدید نمی شود.

به عنوان انسان، دیدگاه ما این است که هیچ چیزی نمی تواند از الگوی واقعیت مان ناپدید شود – دیدگاه ما که توسط الگوی واقعیت مان داده شده است، این است که هر چیزی دارای خصوصیاتی است که برای ما از نوع خواص «فیزیکی» است.

در این دوره، پارادایم یا الگوی واقعیتی که به کار می بریم، به پدیده های فیزیکی محدود نمی شود. آنچه نمی خواهید ولی همچنان در زندگی تان پابرجاست، یک پدیده هستی شناختی است، و ناپدید شدن یک رویداد طبیعی برای پدیده های هستی شناختی است.

چه چیزی را نمی خواهید ولی همچنان در زندگی تان پابرجاست؟

۱. به زندگی خودتان نگاه کنید. آیا می‌توانید جنبه‌هایی از زندگیتان را شناسایی کنید که نمی‌خواهید باشند ولی همچنان پابرجا هستند؟

منظور ما از "نمی‌خواهید باشد ولی همچنان پابرجاست" هر چیزی است که شما آن را نمی‌خواهید و هر ازگاهی، یا معمولاً در موقعیت‌های معین، یا همیشه برایتان در زندگی تان حضور دارند (حتی اگر در پس زمینه باشد).

اگر در پیدا کردن چیزی که نمی‌خواهید باشد ولی همچنان پابرجاست مشکل دارید، در نظر بگیرید که آنچه نمی‌خواهید باشد ولی همچنان پابرجاست، اغلب با یک شکایت همراه است که به طور مکرر در مورد نوعی از بودن، یا انحصار دادن کاری، یا داشتن جزئی دارید و هر ازگاهی، یا معمولاً در موقعیت‌های معین، یا همیشه برایتان حضور دارد (حتی اگر در پس زمینه باشد).

چه چیزی را نمی خواهید ولی همچنان در زندگی تان پابرجاست؟

۲. کاغذ و قلمی بردارید و هر آنچه در زندگی تان آن را "نمی خواهید ولی همچنان پابرجاست" را بنویسید. همه آنها را بنویسید. ممکن است فکر کنید فهرست تان بی انتهای است. اما این طور نیست. به نوشتن ادامه دهید تا جایی که تجربه تان این باشد که فهرست تان حداقل برای الان کامل شده است. همیشه می توانید موارد بیشتری را به آن اضافه کنید.

۳. با کسی که کنارتان نشسته است، به نوبت فهرست تان از چیزهایی که نمی خواهید ولی همچنان پابرجا هستند را سهیم شوید. در حین انجام دادن این کار، ممکن است متوجه جنبه هایی از آن شوید که قبلً ندیده بودید، جنبه هایی که واقعاً برایتان ناراحت کننده هستند. حتماً اینها را هم سهیم شوید.

طبیعت رکت (دکان) برای انسان‌ها

هر آنچه در زندگی شماست که آن را نمی‌خواهید ولی همچنان پایر جاست، تقریباً به طور حتم بخشی از یک رکت (دکان) است.

گانگستر‌ها به این صورت رکت (دکان) راه می‌اندازند که یک «ویترین» (مثل یک کسب و کار بدون سود) درست می‌کنند که باعث می‌شود کسب و کار موجود، مشروع و قابل توجیه جلوه کند، اما این ویترین تنها به این دلیل در جای خود حفظ می‌شود که درآمدی که پشت ویترین دارد اتفاق می‌افتد را پنهان کند. محدودیت کارکردی به نام رکت (دکان) که توسط انسان‌ها به راه انداخته می‌شود، تا حدودی مانند رکت‌ها (دکان‌ها)‌یی که توسط گانگستر‌ها به راه انداخته می‌شوند عمل می‌کند.

منظور ما از رکت (دکان) برای انسان، چیزی است که در زندگی یک شخص اتفاق می‌افتد که برای او به نوعی زیان یا کشمکش محسوب می‌شود، زیان یا کشمکشی که اجتناب ناپذیر، و از این رو مشروع و قابل توجیه به نظر می‌رسد، اما این زیان یا کشمکش در واقع در جای خود حفظ می‌شود تا درآمدی را برای آن شخص پنهان کند. این قطعاً باعث می‌شود زیان یا کشمکشی که در پس زمینه زندگی آن شخص اتفاق می‌افتد، در واقع اصیل نباشد.

طبیعت رکت (دکان) برای انسان‌ها

با وجود رکت (دکان)، آنچه آن را نمی‌خواهید ولی همچنان پابرجاست، مشروع و قابل توجیه به نظر می‌رسد، به خصوص در مواجهه با تلاش‌های به ظاهر صادقانه ای که برای حل و فصل کردن آن انجام داده اید، اما همیشه به نحوی شکست خورده اید.

همراه با چیزی که آن را نمی‌خواهید ولی همچنان پابرجاست، همیشه برداشت یا «داستانی» وجود دارد که به طور مکرر درباره شکلی که چیزها هستند اما "نباید باشند" اتفاق می‌افتد. این داستان، پابرجا بودن آنچه نمی‌خواهید را توضیح می‌دهد، توجیه می‌کند و به آن مشروعیت می‌بخشد و اغلب شامل شکلی است که شما و دیگران هستید، کارهایی است که شما و دیگران باید بکنید یا چیزهایی است که باید داشته باشید.

طبیعت رکت (دکان) برای انسان‌ها

اگرچه «داستان» در واقع برداشت، قضاوت، یا عقیده‌ای راجع به زندگی است که شما در آن می‌گویید زندگی باید شکل دیگری غیر از این باشد، یا می‌گویید این شکلی که الان هست اشکالی دارد، اما وقتی رکت (دکان) راه می‌اندازید، داستان شما دیگر برایتان به عنوان یک برداشت نمود پیدا نمی‌کند، بلکه برایتان به صورت بیان «واقعیت» و «حقیقت» نمود پیدا می‌کند.

این «داستان»، «ویترین» شما برای رکت (دکان) تان را تشکیل می‌دهد و در آن بودنی که هستید و چیزی که در زندگی تان دنبال آن هستید نقش مهمی ایفا می‌کند.

طبیعت رکت (دکان) برای انسان‌ها

اگر درباره اش فکر کنید، با نگاه کردن به افراد، مسائل و موقعیت‌هایی در کار و زندگی تان که به طور مکرر برایتان سخت و مشکل ساز به نظر می‌رسند و نیت هایتان را بی‌نتیجه یا مختل می‌کنند، می‌توانید برای خودتان مثالی شخصی پیدا کنید. در این زمینه‌ها ببینید آیا می‌توانید «داستانی» را پیدا کنید که آن را به عنوان حقیقت در نظر گرفته‌اید.

دو جنبه دیگر رکت (دکان)، یکی درآمدی است که آنچه نمی‌خواهید ولی همچنان پابرجاست برایتان دارد (و آن را همچنان پابرجا نگه می‌دارد) - که برای دیگران مشهود نیست، و دیگری هزینه‌ای است که کسب آن درآمد برای شما (یا برای اثر گذاریتان در زندگی یا برای کیفیت زندگی تان) ایجاد می‌کند.

«رکت (دکان) راه انداختن»، بودن و عمل کردن شما را قابل پیش بینی و تکراری می کند

رکت (دکان) راه انداختن، باعث می شود شما به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی و تکراری عمل کنید (مانند سرخورده بودن، اذیت شدن، مشکوک بودن، خوب و مودب بودن، یا کنار آمدن، به طور مکرر و بارها و بارها).

این نوع های بودن، با موقعیتی که با آن سر و کار دارید و برایتان تهدید آمیز نمود پیدا می کند، همبسته است (توسط آن تحریک می شود).

به بیان دیگر، وقتی رکت (دکان) راه می اندازید (یعنی وقتی رکت (دکان) شما تحریک می شود) مجموعه فرصت‌هاییان برای بودن به شدت محدود می شود. در نتیجه نوع بودن تان، نگرش/دریافت، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عمل کردن تان نیز توسط موقعیتی که برایتان به آن شکل نمود پیدا می کند، محدود می شود و شکل می گیرد.

«رکت (دکان) راه انداختن»، بودن و عمل کردن شما را قابل پیش بینی و تکراری می کند

مثلاً اگر سال هاست درباره تیم تان این رکت (دکان) را راه انداخته اید که آنها انگیزه ندارند، اکنون که به عقب نگاه می کنید، خواهید دید که شما هم واقعا در تک تک آن لحظات همان شکل ثابت بوده اید، همان درآمد ها را کسب کرده اید، همان هزینه ها را متحمل شده اید، و عملاً بهره وری تان هیچ بهبودی پیدا نکرده است.

«رکت (دکان)» راه انداختن، هیچ امکان انتخابی در آن بودنی که هستید، به شما نمی دهد

نوع بودن محدود شده شما هر چه که باشد، چیزی نیست که در موردش امکان انتخاب داشته باشید. چیزی است که فقط آنجا هست – وقتی داستان آنچه که نمی خواهید ولی همچنان پابرجاست ظهور پیدا می کند، این نوع بودن هم به طور اتوماتیک ظهور پیدا می کند.

مثلاً اگر ببینید دارید (به خودتان یا با صدای بلند) می گویید: «چند بار باید به آنها بگویم...» یا «ما قبلاً هم این را امتحان کرده‌ایم و فایده نداشته است...» یا «باز هم باید خودم این کار را انجام دهم...» آن زمزمه به طور اتوماتیک همراه با نوع خاصی از بودن پدید می آید.

همان طور که قبلاً گفته‌یم، زیان و کشمکش همراه با آنچه نمی خواهید اما همچنان پابرجاست که پس زمینهٔ یک رکت (دکان) را می‌سازد (مثلاً ویترین شکلات فروشی) اساساً اصیل نیست، زیرا تنها به این دلیل در جای خود حفظ شده است که درآمدی را پنهان کند.

درآمدهای یک «رکت (دکان)»

رکت (دکان) چهار درآمد اصلی دارد.

یک درآمد بزرگ رکت (دکان) راه انداختن، این است که رکت (دکان) باعث می شود حق با شما باشد و کسی یا چیزی در اشتباه باشد.

درآمد دیگر این است که رکت (دکان) به شما اجازه می دهد سلطه و برتری داشته باشید یا از تحت تسلط دیگری بودن اجتناب کنید.

یا می توانید از رکت (دکان) برای توجیه خودتان یا رفتارتان استفاده کنید، و علاوه بر آن، اعتبار شخص دیگری را زیر سوال ببرید.

رکت (دکان) راه انداختن، در بعضی موقعیت ها به شما اجازه می دهد برنده باشید و از باختن اجتناب کنید.

در نهایت ما با اجتناب از مسئول بودن برای هر شخص یا موقعیتی که با آن سر و کار داریم، درآمدی به دست می آوریم.

میان عناصر یک رکت (دکان) رابطه علت و معلولی وجود ندارد

اینطور نیست که آنچه «نمی خواهید ولی همچنان پابرجاست» باعث می شود که حق با شما باشد یا از تحت تسلط دیگری بودن اجتناب کنید یا هر درآمد دیگری بدست بیاورید. شما در داستان تان این طور می گویید چون داستان تان همیشه درباره علت و معلول است. حتی این طور هم نیست که آنچه از رکت (دکان) بدست می آورید (درآمد)، باعث آن هزینه می شود. این دو مانند دو روی یک سکه هستند و با هم اتفاق می افتد.

رکت تحریک می شود، یعنی در واکنش به یک تهدید - چه واقعی چه خیالی - به وجود می آید. این کاری است که شما در مواجهه با تهدید انجام می دهید. درون واکنش هیچ رابطه علت و معلولی وجود ندارد، هر چه هست فقط خود واکنش است.

جالب اینجاست که داستانی که رفتارتان را توجیه می کند (تا آن درآمد را به دست آورید) هزینه این درآمدها را پنهان می کند، و این واقعا غم انگیز است.

هزینه های «رکت (دکان)»

درآمدهای رکت (دکان) تنها نیمی از ماجراست. در مورد رکت ها (دکان ها) هم مثل زندگی، آش مجانی وجود ندارد. با هر رکت (دکان) در کنار درآمدها، همیشه هزینه هایی هم وجود دارد.

یکی از هزینه های قابل توجه رکت (دکان) راه انداختن، در رابطه تان با افراد و گروه هایی است که دارید در موردشان رکت (دکان) راه می اندازید. با رکت (دکان) راه انداختن، افراد نزدیکی شان با دیگران را فدا می کنند (نزدیکی، بازه ای است از دوست داشتن تا عشق ورزیدن).

همچنین نشاط و شور و شوق، هزینه بسیار "گزافی" است که با رکت (دکان) راه انداختن می پردازید. و اگر به مدت طولانی و به طور جدی رکت (دکان) راه بیندازید، تندرستی و سلامتی تان را هزینه خواهد کرد.

زمینه دیگری از زندگی که وقتی رکت (دکان) راه می اندازیم هزینه قابل توجهی بابت آن می پردازیم، در ابراز خودمان است؛ یعنی در رها بودن در ابراز خودمان در گفتگو، رفتار و گذاشتن همه وجودمان در آنچه با آن سر و کار داریم.

و در آخر، رکت (دکان) راه انداختن، حس رضایت و خرسندي مان را هزینه می کند.

رکت (دکان) توانایی شما برای راهبر بودن را هزینه می کند

در نهایت، هزینه های رکت (دکان) راه انداختن، مستقیماً به رهایی شما در بودن مربوط می شود. در نتیجه، نگرش/دریافت، فکر کردن، برنامه ریزی و عمل کردن فرد محدود شده و شکل داده می شود.

راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری مستلزم استادی پیدا کردن در رکت (دکان) هاست - هم رکت (دکان) های خود فرد و هم رکت (دکان) هایی که دیگران را می اندازند.

رکت ها (دکان ها) توسط تهدید تحریک می شوند

چه تهدید واقعی و چه خیالی

رکت (دکان)، توسط تهدید واقعی یا تعبیر شده (خیالی) نسبت به چیزی که هویت خودتان را با آن یکی می دانید تحریک می شود. این تهدید می تواند نسبت به «خوب جلوه کردن» یا حداقل اجتناب از «بد جلوه کردنی» باشد که فرد هویت خودش را با آن یکی می داند و بنابراین می تواند تهدید شود. یا رکت (دکان) می تواند توسط تهدید نسبت به چیزی تحریک شود که فرد هویت خودش را با حق داشتن یا حداقل اشتباه نکردن در مورد آن موضوع یکی می داند. رکت (دکان) همچنین می تواند توسط تهدید نسبت به حق داشتن یا حداقل اشتباه نکردن در مورد شکلی که فرد هست تحریک شود، یا تهدید نسبت به برتری داشتن یا حداقل تحت تسلط دیگری قرار نگرفتنی تحریک شود که فرد هویت خودش را با آن یکی می داند و بنابراین می تواند تهدید شود.

تکرار می کنیم رکت (دکان) بد نیست. وقتی زندگی به صورتی تهدید آمیز نمود پیدا می کند، شما رکت (دکان) را برای مدیریت و کنترل آن دارید. و وقتی رکت (دکان) شما تمایز داده نمی شود، شما را اداره می کند.

رکت (دکان) = آنچه نمی خواهید ولی همچنان پا بر جاست

دیگران را
نهادن

<u>هزینه</u> نزدیکی/اعشق	<u>درآمد</u> حق داشتن/ اجتناب از اشتباه کردن
شور و نشاط/سلامتی	سلطه و برتری داشتن/ اجتناب از تحت تسلط دیگری بودن
ابراز خود	برنده شدن/ اجتناب از باختن
رضایت/خرسندی	توجیه خود/ بی اعتبار کردن دیگران

دیگران را
نهادن

تمرین زمان استراحت

رکت (دکان)، یک محدودیت کارکرده

۱. زندگی تان را مرور کنید طوری که انگار یک فیلم است، و به خودتان نگاه کنید، طوری که انگار شما شخصیت اصلی در این فیلم هستید، و تعدادی از رکت‌ها (دکان‌ها) را پیدا کنید. (هر چه بیشتر بهتر).

۲. به کسی که در زندگی تان در مورد او رکت (دکان) راه انداخته بوده اید و تمایل دارید رابطه جدیدی با او خلق کنید یک نامه «تمرینی» بنویسید. این نامه را به شخصی که مایل نیستید با او امکان تازه‌ای در رابطه‌تان خلق کنید ننویسید. یادتان باشد که در این نامه دارید تمرین می‌کنید.

هدف از این گفت و گو این است که درآمدی که از راه انداختن این رکت (دکان) بدست می‌آورید را رها کنید تا در عوض هزینه آن درآمد را دوباره به دست آورید. یعنی آن درآمد را رها کنید (حق داشتن/اجتناب از اشتباه کردن، سلطه و برتری داشتن/اجتناب از تحت تسلط دیگری بودن، برند شدن/اجتناب از باختن، توجیه خود/بی اعتبار کردن دیگران) تا هزینه‌ای که از کیفیت زندگی تان پرداخته بودید را دوباره بدست آورید (نزدیکی/اعشق، شور و نشاط/سلامتی، شادی/الذت، و ابراز خود).

رکت (دکان)، یک محدودیت کارکردی (ادامه)

شکل نامه تمرينی به این صورت است:

«[نام] عزیز،
«من در حال شرکت در یک دوره راهبری هستم. در این دوره متوجه شدم که من در مورد تو چیزی داشتم که در این دوره به آن "رکت (دکان) راه انداختن" می گوییم. من متوجه شده ام که این نوع بودن سازنده نیست و در واقع برای رابطه مان هزینه‌ای ایجاد کرده است که دیگر حاضر نیستم من یا تو آن را بپردازیم.

«اگرچه ممکن است برایت بدیهی باشد، اما آنچه برای من و شاید برای تو کار نمی کرده است، این است که ...» /در اینجا آنچه نمی خواهید ولی همچنان پا بر جاست را بیان کنید (آنچه در مورد آن، به خودتان یا حتی گاهی به شخصی که دارید نامه را خطاب به او می نویسید شکایت می کرده اید)، دقیقاً به همان صورتی که آن حرف را به خودتان یا شاید حتی به آن شخص می زدید بنویسید/.

رکت (دکان)، یک محدودیت کارکردی (ادامه)

«آنچه اکنون متوجه شدم این است که مسأله‌ای که در بالا گفتم به این دلیل همچنان پابرجاست که راه انداختن این رکت (دکان)، برای من درآمدی داشته است.

«درآمدی که اکنون می‌بینم این است که ...» [در اینجا هر یک از چهار درآمدی که در این رکت (دکان) از همه برجسته تر است را بنویسید].

«چیز دیگری که متوجه شده‌ام این است که راه انداختن این رکت (دکان) برای رابطه مان، این هزینه را برای من و شاید برای تو ایجاد کرده است: ...» [در اینجا هر یک از چهار هزینه‌ای که در این رکت (دکان) از همه برجسته تر است را بنویسید].

رکت (دکان)، یک محدودیت کارکردی (ادامه)

[در نوشتن این نامه، برای شما که نویسنده نامه هستید فضایی خلق خواهد شد. ببینید آیا حاضرید در این فضا امکان تازه‌ای را در رابطه تان خلق کنید یا برای چیزی بایستید. اگر چنین است، آن را اینجا بیان کنید.]

«با ... نامه‌ام را به پایان می‌برم.» [اگر امکانی خلق کرده اید یا برای چیزی در رابطه تان ایستاده اید، آن را اینجا بنویسید، یا اگر امکانی خلق نکرده اید یا برای چیزی در رابطه تان نایستاده اید، چیزی که می‌توانید خلق کنید را در اینجا بنویسید].

[نام شما]

تمرین زمان استراحت

رکت (دکان): یک فرصت امتیازی

بر اساس آنچه در این بخش در مورد رکت (دکان) گرفتید، نامه‌تان را بهبود بخشید و آن را برای شخص دیگری بخوانید.

فرصت امتیازی:

با کسی که در مورد او رکت (دکان) راه انداخته بوده اید، تماس بگیرید یا اگر در این دوره است، با او صحبت کنید.

این فرصتی است تا آن رابطه را متحول کنید.

استراحت بعد از ظهر، روز پنجم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم

محدودیت کارکردی: حبس ابد

تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

۱. زندگی تان را مرور کنید طوری که انگار یک فیلم است، و به خودتان نگاه کنید، طوری که انگار شما شخصیت اصلی در این فیلم هستید، و تعدادی از رکت‌ها (دکان‌ها) را پیدا کنید. (هر چه بیشتر بهتر).
۲. به کسی که در زندگی تان برایش رکت (دکان) راه انداخته بوده اید و تمایل دارید رابطه جدیدی با او خلق کنید یک نامه «تمرینی» بنویسید. این نامه را به شخصی که مایل نیستید با او امکان تازه‌ای در رابطه‌تان خلق کنید ننویسید. یادتان باشد که در این نامه دارید تمرین می‌کنید.

رکت (دکان) = آنچه نمی خواهید ولی همچنان پا بر جاست

دیگران را
نهادن

<u>هزینه</u> نزدیکی/اعشق	<u>درآمد</u> حق داشتن/ اجتناب از اشتباه کردن
شور و نشاط/سلامتی	سلطه و برتری داشتن/ اجتناب از تحت تسلط دیگری بودن
ابراز خود	برنده شدن/ اجتناب از باختن
رضایت/خرسندی	توجیه خود/ بی اعتبار کردن دیگران

دیگران را
نهادن

تمرین زمان استراحت

رکت (دکان)

بر اساس آنچه در این بخش در مورد رکت (دکان) گرفتید، نامه‌تان را بهبود ببخشید و آن را برای شخص دیگری بخوانید.

فرصت امتیازی:

با کسی که در مورد او رکت (دکان) راه انداخته بوده اید، تماس بگیرید یا اگر در این دوره است، با او صحبت کنید.

این فرصتی است تا آن رابطه را متحول کنید.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

۱. تمامیت

۲. اصیل بودن

۳. بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خود

۴. منشاء بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

۲. چارچوب

بسترهای

۳. محدودیت ها

۱. محدودیت های نگرشی/دریافتی

۲. محدودیت های کارکرده

"حبس ابد"

"حبس ابد" چیست؟

حبس ابد، قضاوتی است که شما درباره خودتان یا زندگی می کنید، یا قضاوتی است که شخص دیگری درباره شما یا زندگی می کند و شما آن را می پذیرید؛ این قضاوت در یک لحظه استرس زا یا آسیب پذیری که با میزانی از ناهمیاری برای شما همراه است انجام می شود، و به بخشی از قبل/همیشه جهان بینی شما درباره خودتان یا زندگی تبدیل می شود.

حبس های ابد به بستر های فردی و خاص شخص شما تبدیل می شوند که زندگی تان را شکل می دهند و محدود می کنند. آنها جنبه هایی از جهان بینی معمول و روزمره و چارچوب های مرجع شما، و محدودیت های هستی شناختی تان را تشکیل می دهند، که همه اینها به عنوان موانعی بر سر راه ابراز طبیعی تان عمل می کنند.

"حبس ابد" چیست؟

به این دلیل به آن حبس ابد گفته می شود که چنین قضاوت هایی به بسترها محدود کننده مادام العمری تبدیل می شوند که شما و یا خود زندگی، در آن بسترها برای خودتان ظهور پیدا می کنید، و این قضاوت ها به صورت یک حکم صادر می شوند. مثل این است که شما در یک دادگاه بوده اید و بر اساس شواهد، قاضی دادگاه (خودتان) شما را به حبس ابد در زندانی محکوم کرده است که از یک بستر محدود کننده مادام العمر تشکیل شده است و شما و خود زندگی در این بستر برای خودتان ظهور پیدا می کنید.

در این زندان، بسته به حکمی که از جانب قاضی (شما) صادر شده است، یا بودن (خویشتن) شما محصور به بودن در یک بستر محدود کننده خاص می شود، یا خود زندگی محصور به یک بستر محدود کننده خاص می شود، یا هر دو.

به یاد داشته باشید که چنین حکم هایی برای تمام زندگی هستند، و بر این اساس، بستر های از قبل حاضر و همیشه حاضری هستند که شما در آنها برای خودتان ظهور پیدا می کنید، و زندگی در آنها برایتان ظهور پیدا می کند.

"حبس ابد" چیست؟

اکنون می خواهیم این نوع از محدودیت کارکردی را با دقیق بیشتری تمايز دهیم.

این محدودیت کارکردی از دو بخش تشکیل شده است که عبارتند از:

۱. بخشی که به آن «حبس ابد» می گوییم، و
۲. الگوهای بودن و عمل کردنی که شما توسعه داده اید تا درون مرزهای محدودیت هایی که توسط آن حبس ابد خاص بر شما تحمیل شده است، بقا پیدا کنید (برنده شوید یا حداقل دوام بیاورید)

حبس ابد یک قضاوت و در واقع تصمیمی است که فرد در اوایل زندگی (بیشتر در کودکی) درباره طبیعت اساسی زندگی - درباره شکلی که زندگی واقعاً هست - می گیرد. تصمیم حبس ابد به فیلتری تبدیل می شود که زندگی از آن به بعد همیشه از طریق آن تجربه می شود و به آن پرداخته می شود.

"حبس ابد" چیست؟

برای آن که تصمیمی به حبس ابد تبدیل شود - یعنی فیلتری شود که شخص از آن به بعد همیشه زندگی را از طریق آن تجربه کند و به آن بپردازد - لازم است شرایط خاصی حضور داشته باشد.

برای آن که تصمیمی برای شما به حبس ابد تبدیل شود، لحظه‌ای که آن تصمیم را می‌گیرید باید لحظه به شدت احساسی بوده باشد (تقریباً همه لحظات قبل از بزرگسالی).

به خصوص اتفاقی که این تصمیم در آن گرفته می‌شود، باید شامل تهدید، شوک، یا استرس به علاوه گیجی، شک، یا سرگردانی باشد (یعنی چیزی که معمولاً پایین‌تر از سطح هشیاری است). موقعیت‌هایی که به طور معمول برای کودکان اتفاق می‌افتد.

"حبس ابد" چیست؟

خود آن تصمیم، در واقع جمله ای است که در آن حالت به شدت ذهنی/ احساسی (احتمالاً به خودتان) گفته اید. از آنجا که این جمله در یک حالت به شدت ذهنی/ احساسی بیان شده است، برای مغز به الگویی تبدیل می شود که زندگی از آن پس از طریق آن فیلتر می شود— و بنابراین برای شما به «حقیقتی» درباره شکلی که زندگی واقعاً هست تبدیل شده است.

این تصمیم ها درباره "شکلی که زندگی هست"، از آنجا که برای شما «حقیقت» هستند، مجموعه فرصت هایتان برای زندگی و زندگی کردن را محدود می کنند، یعنی امکانی که زندگی و زندگی کردن برایتان هست را محدود می کنند.

تصمیمی که به حبس ابد تبدیل می شود، شامل چیزی است که شما گفتید و در واقع شما را به زندگی کردن درون حصار های هر آنچه گفتید، محکوم کرد. از آن به بعد، زندگی شما تحت آن حکم، زندگی شد. و چون چنین تصمیم هایی از آن به بعد برای شما به عنوان «حقیقتی» درباره شکلی که زندگی هست وجود داشت (و نه به عنوان تصمیمی که گرفتید)، این تصمیم ها به "پیشگویی های خود-محقق کننده" در زندگی تان تبدیل شدند.

"حبس ابد" چیست؟

تصمیم‌هایی که به حبس ابد تبدیل می‌شوند نه تنها شامل تصمیم‌هایی هستند که درباره شکلی که زندگی هست گرفته‌اید، بلکه تصمیم‌هایی را نیز در بر می‌گیرند که درباره شکلی که جهان هست، و شکلی که خودتان هستید، و شکلی که دیگران هستند گرفته‌اید (یا قضاوتی که شخص دیگری درباره هر یک از این موارد انجام داده است و شما در یک لحظه آسیب پذیری، آن را نهادینه کرده‌اید). این تصمیم‌ها نیز مانند تصمیم شما در مورد شکلی که زندگی هست، برایتان به «حقیقت محض» درباره شکلی که دنیا هست، «حقیقت محض» درباره شکلی که دیگران هستند، و «حقیقت محض» درباره خودتان تبدیل شدند.

این تصمیم‌ها چون برای شما «حقیقت محض» هستند، مجموعه فرصت‌هایی‌تان برای مشاهده و دریافت و تعامل با دنیا و دیگران را محدود می‌کنند - یعنی دیدگاه‌تان نسبت به جهان، و آن کسی که دیگران برایتان هستند و آنچه در مورد امکان‌های آنها برای بودن و عمل کردن می‌توانید ببینید را محدود می‌کنند. و سرانجام، این تصمیم‌ها وقتی درباره خودتان گرفته شوند، مجموعه فرصت‌های شخصی شما برای انواع ممکن بودن و عمل کردن را به طرز چشمگیری محدود می‌کنند.

"حبس ابد" چیست؟

آنچه در اسلاید بعد آورده شده، چند مثال از حبس های ابد معمول است. به یاد داشته باشید که چنین تصمیم هایی توسط یک کودک گرفته می شوند، وقتی به شدت احساساتی شده و زندگی یا دیگران را به عنوان یک تهدید تجربه می کند.

چون این جمله ها را یک کودک بیان کرده است، شاید در ابتدا با کلماتی متفاوت از آنچه اکنون به کار می برد بیان شده باشند اما معنا یشان یکی خواهد بود. همچنین به یاد داشته باشید که اگرچه این جمله ها بعد از اینکه بیان شده اند همیشه حضور دارند، اما این حضور مانند هوا برای پرند و آب برای ماهی است، یعنی دقیقا همانطور که زندگی، دنیا، دیگران و خود شخص در واقعیت و واقعا هستند.

بنابراین بعيد است این جمله ها را به صورتی که اکنون در زندگی تان حضور دارند تشخیص دهید، اما با کمی تلاش به یاد خواهید آورد که در کودکی چنین تصمیم هایی یا تصمیم هایی از این قبیل را گرفته اید.

مثال هایی از حبس های ابد

«من محبوب نیستم» یا «من تعلق ندارم»

«من خوش قیافه نیستم» یا «من زشتم»

«من باهوش نیستم» یا «من به اندازه کافی باهوش نیستم»

«من خوب نیستم» یا «من به اندازه کافی خوب نیستم»

«من هیچ وقت نمی توانم مثل او یا آنها باشم»

«به آدمها نمی شود اعتماد کرد» یا «روی آدمها نمی شود حساب کرد»

«آنها من را درک نمی کنند» یا «آنها نمی دانند من چه می کشم»

«مثل بچه ها با من رفتار می کنند»

«بی فایده است» یا «نا امید کننده است»

«زندگی عادلانه نیست» یا «زندگی سخت است»

"حبس ابد" چیست؟

با کمی درک کردن شکلی که زندگی برای یک کودک هست – شروع کردن در حالت کاملاً آسیب پذیر و تأثیر پذیر، و ادامه دادن به این صورت که تقریباً همیشه در حال مقایسه خود با دیگران هستند به خصوص در حالی که چیزهایی مانند حس تعلق و تحسین شدن مسائلی بسیار حساس هستند- تصورش سخت نیست که این تصمیم‌ها که به حبس ابد تبدیل می‌شوند واقعاً اتفاق می‌افتد.

حتی جملات مثبتی که دیگران بیان می‌کنند نیز می‌توانند به حبس ابد تبدیل شوند. مثلاً شواهد فراوانی وجود دارد مبنی بر اینکه کودکانی که منشاء تحسین شدن هستند و در نتیجه هویت شان «با هوش بودن» است، در نهایت نمی‌خواهند «هوششان خیلی دقیق سنجیده شود»، و مشخص شود که «اعتماد به نفس بالایشان در مواجهه با مشکلات خیلی سریع متزلزل می‌شود» (Dweck, ۲۰۰۰, pp. ۲).

چرا از تشبیه حبس ابد استفاده می کنیم

در تشبیه حبس ابد، نقش دادستان، هیأت منصفه و قاضی را یک نفر به عهده داشت و آن یک نفر شما بودید (البته به همراه کودک نابالغ تهدید شده ای که وکیل مدافع بود) در دادگاهی که درباره طبیعت زندگی قضاوت کرد و شما را به زندگی ای محکوم کرد که در حکمی که گفتید بیان شد.

چون تصمیمی که توسط قاضی (شما) بیان شد به صورت یک حکم گفته می شود و چون این حکم، زندگی تان را تا ابد شکل می دهد (مگر این که آن را شناسایی و در آن تداخل ایجاد کنید)، به این حکم «حبس ابد» می گوییم. مثل این است که شما خودتان را محکوم به زندگی کردن در یک سلول کرده باشید - سلولی که دیوارها، سقف و کف آن از مجموعه‌ای از این حبس‌های ابد محدود‌کننده تشکیل شده است.

چرا از تشبیه حبس ابد استفاده می کنیم

مهم است این را برای خودتان روشی کنید که حتی زندانیان زندان‌ها که در سلول‌های واقعی زندگی می‌کنند، راهی برای بقا پیدا می‌کنند (تا جایی که بتوانند برنده می‌شوند، و در بقیه اوقات هم حداقل دوام می‌آورند).

برای چنین مردان و زنانی، برنده شدن یعنی اینکه به عنوان «رهبر» گروهشان دیده شوند، یا اگر به عنوان "رهبر" دیده نشدن، حداقل در سلسله مراتب بالاتری قرار بگیرند، یا پول بیشتری بدست بیاورند تا «کله‌گنده» باشند و زندگی را برای خودشان لذت بخش‌تر کنند، یا چاپلوسی روساء یا هم قطارانشان را بگنند تا مورد لطف کسانی قرار بگیرند که می‌توانند حمایت شان کنند تا امتیازی کسب کنند، یا سیگارهای بیشتری نسبت به هم قطاران شان در بازی ورق برنده شوند، یا امتیازهای بیشتری کسب کنند (مثلاً امکان تماشای تلویزیون یا گذراندن وقت بیشتر در محوطه)، و اگر نتوانستند به چنین «پیروزی‌هایی» دست پیدا کنند، حداقل دوام بیاورند (از تحقیر شدن یا صدمه دیدن توسط دیگران اجتناب کنند).

چرا از تشبیه حبس ابد استفاده می کنیم

تفاوت میان زندانیان و من و شما این است که میلههایی که زندگی آنها را محصور کرده است همیشه (درست جلوی چشم هایشان) حاضر است، و میلههای حبس ابد ما که زندگی مان را محصور کرده اند، از چشم مان پنهان است. اگرچه زندانیان می خواهند از سلولهای زندان بیرون بروند، اما ما به حصارهای سلول مان تن داده ایم، چون سلولهای ما برایمان به این شکل است که زندگی و خودمان و دیگران همین است که هست. در نتیجه حتی برایمان اینطور نمود پیدا نمی کند که اصلاً حصاری وجود دارد که بخواهیم از آن «بیرون بیاییم».

با این حال مانند زندانیانی که در سلول های زندان ها زندگی می کنند، من و شما هم که درون محدودیت های حبس های ابدمان زندگی می کنیم، راهی برای بقا در زندگی پیدا کرده ایم (تا جایی که بتوانیم برنده می شویم، و در بقیه اوقات هم حداقل دوام می آوریم).

چرا از تشبیه حبس ابد استفاده می کنیم

البته تعریف هر یک از ما از «برنده شدن»، محدود به چیزی است که با حصارهای سلول مان جور در باید - یعنی هر چیزی که توسط محدودیت هایی که حبس ابدمان بر ما تحمیل کرده مجاز شمرده می شود. و در درون این واقعیت، همانند مردان و زنانی که در زندان ها هستند، ما هم همچنان باید روز به روز درون مجموعه فرصت های محدود شده مان برای زندگی و زندگی کردن بقا پیدا کنیم.

نکته این است که صرف نظر از این که انسان ها خود را در درون چه حصارهایی می یابند، و صرف نظر از این که مجموعه فرصت هایشان برای زندگی و زندگی کردن چگونه محدود شده باشد، آنها همیشه راهی پیدا می کنند تا هر جا می توانند به نوعی برنده شوند و در بقیه اوقات حداقل دوام بیاورند.

در همین راستا، وقتی حبس های ابد شخصی خود را شناسایی کنید و به آنها بپردازید، و کشف کنید که از چه طریق این حبس های ابد را جبران می کنید، و از چه طریق آنها مجموعه فرصت های شما برای بودن و عمل کردن را محدود می کنند، از رهایی وسعت یافته تان برای بودن و رهایی وسعت یافته برای عمل کردن متحیر خواهید شد.

چرا از تشبیه حبس ابد استفاده می کنیم

و اگر قرار است یک راهبر واقعی باشید و عملکرد مؤثر راهبری داشته باشد، رهایی در بودن و عمل کردن بسیار مهم و حیاتی است. با چنین رهایی وسعت یافته ای برای بودن و عمل کردن، امکان های تازه ای برای خودتان و زندگی تان، و امکان های تازه ای برای سر و کار داشتن با موقعیت هایی که با آنها مواجه هستید، و امکان های تازه ای در دیگران خواهید دید – که این موارد نیز برای آنکه یک راهبر موثر باشد بسیار مهم و حیاتی هستند.

مثلاً ما با فکر کردن یا حرف زدن به شکل های خاصی، اغلب برای خودمان زندان هایی خلق می کنیم. تنها عوض کردن شکلی که از کلمات استفاده می کنیم، می تواند برای رها شدن مان از این زندان ها کافی باشد.

چرا از تشبیه حبس ابد استفاده می کنیم

شناسایی کردن حبس های ابد برای این منظور نیست که توضیح دهید چطور آن شکلی شده اید که هستید. بلکه هدف این است که آنها را شناسایی کنید. وقتی یک حبس ابد را شناسایی کردید فرصت دارید خودتان را رها کنید، یا حداقل خودتان را از چنگ محدود کنندگی و شکل دهنده کی که حبس های ابدتان بر شما و زندگی تان تحمیل می کنند خلاص کنید.

نکته این است که به آنچه شما را به شخصی که «تا به حال بودن تان شده» محصور می کند، یا حداقل شما را به جلا دادن و اصلاح کردن آن شخصی که "تا به حال بودن تان شده" محصور می کند، برای خودتان دسترسی فراهم کنید.

آن شکلی که تا به حال بودن شما شده

همانطور که از متون پیش از دوره به یاد دارید، شکل خاصی که «تا به حال بودن شما شده»، شما را به گستره معینی از ابراز محدود می کند، و در مجموعه محدودی از نوع های ممکن بودن، و مجموعه ثابت و معینی از فرمول ها یا استراتژی ها برای برنده شدن یا حداقل دوام آوردن، محصور تان می کند.

آن شکلی که «تا به حال بودن شما شده» هیچ اشکالی ندارد. در واقع، آن شکلی که «تا به حال بودن شما شده» شما را به جایی که در حال حاضر در زندگی تان هستید رسانده است. مسلما شما می توانید آن شکلی که «تا به حال بودن تان شده» را جلا دهید، اصلاح کنید و آن را بهبود بخشید. حتی ممکن است گل سرسبد هم بشوید. اما بر اساس تجربه تان، حتماً می دانید که راهبریِ حقیقی واقعاً چقدر کمیاب است، حتی در میان کسانی که موفق می شوند گل سرسبد باشند.

آن شکلی که تا به حال بودن شما شده

اگر واقعاً به راهبر بودن و داشتن قدرت برای عملکرد موثر راهبری متعهد هستید، باید از آن شکلی که «تا به حال بودن تان شده»، عبور کنید.

این کار با تمایز دادن جنبه هایی از آن شکلی که «تا به حال بودن تان شده» که مجموعه فرصت های شما برای بودن و عمل کردن را محدود می کند محقق می شود. (یادتان باشد، آنچه تمایز داده نمی شود شما را اداره می کند؛ شما تنها به چیزی دسترسی دارید که آن را تمایز می دهید).

یا به بیان دیگر، اگر متعهد هستید رهایی در بودن و عملکردی را تجربه کنید که برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان در هر موقعیت راهبری لازم است، باید حاضر باشید از آن شکلی که «تا به حال بودن تان شده» فراتر بروید؛ به جای اینکه فقط آن شکلی که «تا به حال بودن تان شده» را جلا دهید و آن را اصلاح کنید.

فراتر رفتن از «شکلی که تا به حال بودن تان شده»

ما باید کشف کنیم در مورد آن شکلی که «تا به حال بودن مان شده»، چه چیزی هست که گستره ابرازمان را محدود می کند، و ما را در مجموعه مشخصی از نوع های بودن و عمل کردن محصور می کند، و به مجموعه ثابتی از فرمول ها و استراتژی ها برای برنده شدن یا حداقل دوام آوردن محدود می کند.

به بیانی شخصی تر و دقیق تر، برای آنکه از آن شکلی که «تا به حال بودن تان شده» عبور کنید، باید ۱) محدودیت های شخصی اعمال شده بر بودن و عمل کردن تان که در آن شکلی که «تا به حال بودن تان شده» نهادینه شده اند را شناسایی کنید و حاضر باشید با آنها رو به رو شوید، و ۲) روش های ثابتی که با آنها این محدودیت ها را جبران می کنید، و شکل هایی که این محدودیت ها مجموعه فرصت های شما برای بودن و عمل کردن را محصور می کنند را کشف کنید.

اگر قرار است راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری ابراز طبیعی تان باشد، باید خودتان را از قید آن محدودیت ها آزاد کنید.

«فرمول برنده شدن»، یک نوع حبس ابد

سرآغاز پیدایش محدودیت کارکردی که به آن فرمول برنده شدن می‌گوییم همیشه یک تصمیم است، تصمیمی درباره آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید.

لحظه‌ای که این تصمیم را می‌گیرید، به نظر می‌رسد نوعی از بودن هست که در زندگی برنده می‌شود، یا در موقعیت‌های خاصی که شما در آنها درگیر هستید، نوع های خاصی از بودن هستند که در آن موقعیت‌ها برنده می‌شوند – نوع های بودنی که شما با خودتان (به این نتیجه رسیدید) تصمیم گرفتید که هرگز نمی‌توانید باشید.

چنین تصمیم‌هایی معمولاً در دوران اوایل بلوغ تا اواسط بیست سالگی گرفته می‌شوند، یعنی دورانی که در آن، افراد در حال کامل کردن توسعه یا اصلاح هویت شان هستند.

«فرمول برنده شدن»، یک نوع حبس ابد

یک راه دسترسی به فرمول های برنده شدن تان:

کسی در زندگی تان هست (یک دوست یا پدر و مادر یا حتی کسی که فقط او را می‌شناسید) که به نظر می‌رسد با نوع خاصی از بودن در زندگی برنده است، یا به نظر می‌رسد در بعضی موقعیت‌های خاص برنده است – یک نوع بودنی که شما تصمیم می‌گیرید هرگز نمی‌توانید باشید.

این شخص معمولاً کسی است که او را تحسین می‌کنیم (یا دارای جایگاه و موقعیتی است) یا دیگران او را تحسین می‌کنند، یا کسی است که در کاری که ما برایش تلاش می‌کنیم اما برنده نمی‌شویم موفق است، و برنده نشدن در آن تلاش، برای من و شما به عنوان یک تهدید نمود پیدا می‌کند.

نکته‌ای که نباید از آن غافل شوید این است که سرآغاز پیدایش فرمول برنده شدن همیشه مقایسه خودتان با شخص دیگری است، و در سنین پایین افراد همیشه خودشان را با دیگران مقایسه می‌کنند.

مثالی از «فرمول برنده شدن»

مورد زیر می‌تواند مثالی از سرآغاز پیدایش یک فرمول برنده شدن باشد:

کنی ذاتاً ورزشکار است و پسر راحت و خودمانی است و در مدرسه بیشتر از دیگران تحسین می‌شود (و محبوب است)، یعنی در زندگی برنده می‌شود (تحسین می‌شود، که این برنده شدن در زندگی است)، و رالف تصمیم می‌گیرد که هرگز نمی‌تواند مثل کنی باشد، یعنی نمی‌تواند با ذاتاً ورزشکار بودن و خودمانی بودن، در زندگی برنده شود.

یا به عنوان مثالی دیگر، ریچل همیشه در کلاس جواب سؤالات را می‌داند و نمرات خوبی در مدرسه می‌گیرد و معلم‌ها او را تحسین می‌کنند و جایزه می‌گیرد، یعنی او در موقعیت «مدرسه» برنده می‌شود، و پاتریشیا تصمیم می‌گیرد که هرگز نمی‌تواند مثل ریچل باشد، یعنی پاتریشیا تصمیم می‌گیرد که هرگز نمی‌تواند به اندازه کافی باهوش باشد تا در مدرسه یا موقعیت‌هایی مثل مدرسه برنده شود.

آن کسی که هرگز نمی توانستید باشد،
یک فرمول برنده شدن را آغاز می کند

اگر به دورانی از زندگی تان فکر کنید که فرمول های برنده شدن آغاز شده اند، بدون شک می توانید کسی را در زندگی تان پیدا کنید که فکر می کردید در زندگی برنده است، یا در موقعیت هایی که شما برنده نبودید برنده است. این شخص در زندگی شما، کسی است که شما مطمئن بودید که هرگز نمی توانید مثل او باشد، یعنی شخصی که شما هرگز نمی توانید نوع بودن او باشد.

فرمول برنده شدن، جبرانی است برای آن کسی که هرگز نمی توانستید باشید

اگر فردی تصمیم بگیرد که نوع بودنی وجود دارد که در زندگی برنده می‌شود، یا نوع بودنی وجود دارد که در یک نوع موقعیت خاص برنده می‌شود، نوع بودنی که او تصمیم می‌گیرد هرگز نمی‌تواند باشد، و اگر در نتیجه آن تصمیم، او یک نوع بودن جبران کننده که در زندگی یا در آن نوع موقعیت‌ها برنده می‌شود را انتخاب کند، در این صورت چون این نوع بودن اصلاح شده است، به فرمول برنده شدن آن فرد در زندگی یا فرمول برنده شدن او در آن نوع موقعیت‌ها تبدیل می‌شود.

فرمول برنده شدن برای فرد تبدیل به چیزی می‌شود که آبراهام مازلو آن را «چکش طلایی» نامید و باعث شد بگوید که «اگر تنها ابزاری که دارید یک چکش باشد، تمایل دارید هر مشکلی را به عنوان یک میخ ببینید».

فرمول برنده شدن، جبرانی است برای آن کسی که هرگز نمی توانستید باشید

وقتی این فرمول های برنده شدن اصلاح می شوند، به بخشی از هویت فرد تبدیل می شوند؛ یعنی به نوع بودن ثبیت شده فرد برای برنده شدن در زندگی و به نوع بودن های ثبیت شده فرد برای برنده شدن در آن نوع موقعیت های خاص تبدیل می شوند. (فرد ممکن است برای برنده شدن در زندگی، بیش از یک فرمول برنده شدن داشته باشد).

اما چون فرمول های برنده شدن، به عنوان جبرانی برای آن کسی که فرد هرگز نمی توانست باشد ایجاد می شوند، نوع بودن ثبیت شده فرد برای برنده شدن در زندگی، همیشه با آن نوع بودن هایی گره خورده است که آن فرد تصمیم گرفته هرگز نمی توانست باشد. و نوع بودنی که فرد تصمیم گرفته هرگز نمی توانست باشد، در پایین تر از سطح هشیاری او وجود دارد.

در نتیجه جبرانی بودن این فرمول ها، ابراز خود واقعی یا لذت بسیار کمی در به کار گرفتن آن فرمول ها وجود دارد، حتی در مواقعي که فرد واقعاً برنده می شود.

فرمول های برنده شدن، حول محور برنده شدن هستند

مهم است این نکته را برای خودتان روشن کنید که فرمول های برنده شدن، حول محور موفق شدن نیستند، بلکه فرمول های برنده شدن، حول محور برنده شدن هستند. وقتی فرمول برنده شدن فعال می شود، نقشه ای که توسط فرمول برنده شدن فرد تولید می شود، هر گونه برنامه ریزی بر مبنای تفکر خلاق درباره آنچه که احتمالا بیشترین موفقیت را ایجاد می کند را سرکوب می کند. این همچنین در مورد گفتگو با دیگران نیز صدق می کند، چون وقتی فرمول برنده شدن فعال می شود، نقشه ای که توسط فرمول برنده شدن فرد تولید می شود، برای او تنها راه است – فقط به او اجازه می دهد که در آن نقشه تغییرات جزئی ایجاد کند.

وقتی فرمول برنده شدن فعال شود، هر گونه مقاومتی در برابر آن، فقط زور و فشار (ثبتیت شدن) آن فرمول برنده شدن را افزایش می دهد.

وقتی فرمول برنده شدن فعال می شود، فرد را در حالت اتوماتیک و ثابت بر روی فرمول برنده شدن نگه می دارد، به طوری که برای بررسی موقعیت موجود، تقریبا هیچ توانایی ندارد، و نمی تواند هیچ مرحله ای از آن فرمول را مورد سوال قرار دهد، و نمی تواند ضعف ها را تشخیص دهد.

مثال های دیگری از انواع حبس های ابد

تکرار می کنیم که حبس ابد قضاوی است که شما در لحظه ای که دچار استرس یا آسیب پذیری هستید درباره خودتان یا درباره زندگی می کنید یا شخص دیگری این قضاوی را درباره شما یا زندگی می کند. این قضاوی به بخش همیشه از قبلی از جهان بینی شما درباره خودتان یا زندگی تبدیل می شود.

علاوه بر فرمول برنده شدن، انواع دیگری از حبس های ابد وجود دارد که همه شان دیدگاه شما نسبت به خودتان و زندگی را شکل می دهند. به بیان دیگر، شما هویت خودتان را با حبس های ابدتان یکی می دانید. این حبس های ابد، همراه با رکت هایتان، بخش عمدہ ای از آن کسی که به نظر خودتان هستید را تشکیل می دهند.

منظورمان از اینکه «هویت خودتان را با حبس های ابدتان یکی می دانید» این است که شما آنها را به «هویت» خودتان تبدیل می کنید، یعنی آن کسی که می دانید هستید – چیزی که وقتی می گویید «من» یا «منم» به آن اشاره می کنید، یا در یک جمله، آن کسی که «تا به حال بودن تان شده است».

ریشهٔ هر حبس ابد این است:

"اینجا یه چیزی اشکال داره!"

احتمال اینکه یک کودک چنین تصمیمی بگیرد آنقدر زیاد است که نمی‌توان از آن اجتناب کرد. کودکان هر روز اشتباهات زیادی می‌کنند، اما در نهایت آنها فقط کودک هستند. آنها حتی تعمداً کارهایی را انجام می‌دهند که می‌دانند آن کارها از نظر افرادی که بقایشان وابسته به آنهاست، اشتباه به نظر می‌رسد. اشتباه کردن، اتفاقی همیشگی در زندگی یک کودک است.

اینجا یه چیزی اشکال داره

در اولین سال های زندگی معصومانه یک کودک، اشتباه کردن مسئله کوچکی است و به سرعت با چیز دیگری که توجه کودک را به خود جلب می کند پشت سر گذاشته می شود. در این دوران معصومانه، هیچ چیزی خطرناک به نظر نمی رسد.

اما در یک لحظه و در میان همه این اشتباه کردن ها، طی یک اتفاق که شامل تهدید، شوک یا استرس به علاوه گیجی، شک یا سرگردانی است (یعنی درجاتی از ناهمشیاری در آن وجود دارد)، کودک تصمیم می گیرد که «اینجا یه چیزی اشکال داره!»

و وقتی تصمیم گرفتید که «اینجا یه چیزی اشکال داره!»، منظورتان از «اینجا» همان جایی است که بودید. ممکن است این تصمیم را با کلمات دیگری گفته باشید، اما به هر شکلی که آن را گفته اید، معنايش همین بوده است.

این تصمیم به یک حبس ابد بنیادی تبدیل می شود. بنابراین از آن به بعد «اشکال» به هر شکلی که باشد، برای آن کودک به یک تهدید تبدیل می شود.

اینجا یه چیزی اشکال داره

شواهد این که این تصمیم یک حبس ابد است را می‌توان در کودکانی پیدا کرد که می‌گویند «من اون کارو نکردم!» (حتی وقتی که هیچ امکان دیگری وجود ندارد)، یا وقتی نمی‌توانند از این که آنها آن کار را کرده‌اند طفره بروند، دلایلی می‌سازند و توجیه می‌کنند که چرا آن اتفاق افتاد، که یعنی نباید سرزنش شوند — به بیان دیگر، این تلاشی است برای اجتناب از «اشکالی» که حالا دیگر ترسناک شده است.

و به نحوی «قسر در رفتن از آن» (اغلب با دروغ گفتن یا پنهان کاری) به یک استراتژی معمول برای مواجهه با "اینجا یه چیزی اشکال داره" تبدیل می‌شود.

در ضمن، به عنوان گواهی برای حبس ابد "اینجا یه چیزی اشکال داره" خودتان، ممکن است متوجه شده باشید که این استراتژی «قسر در رفتن از آن» هنوز در زندگی تان حضور دارد.

اینجا یه چیزی اشکال داره

بعد از تصمیمی که به حبس ابد «اینجا یه چیزی اشکال داره» تبدیل می‌شود، «اشکال» به هر شکلی، به تهدید تبدیل می‌شود، و یکی از کارکردهای اصلی مغز این است که هر چیز تهدید آمیزی را شناسایی و از آن اجتناب کند و یا در مقابل آن از خود دفاع کند.

حالا مغز شما برای آنکه بیشترین شانس برای جان سالم به در بردن از "اشکال" را به شما بدهد، زندگی، دیگران و خودتان را برای یافتن هر شکلی از «اشکال» به دقت مورد بررسی قرار می‌دهد. همه چیز برای شما درون شرایط «اینجا یه چیزی اشکال داره» نمود پیدا می‌کند. شما از آن به بعد برای همیشه نسبت به هر آنچه که در مورد شما یا هر چیزی که در زندگی با آن مواجه می‌شوید اشکال دارد یا ممکن است اشکال داشته باشد بیش از حد حساس می‌شوید. در نتیجه شما تبدیل به پیش‌گویی خود-محقق کننده "اینجا یه چیزی اشکال داره" می‌شوید که منظر است اتفاق بیفتد.

اینجا یه چیزی اشکال داره

ما این حبس ابد بنیادی را با استراتژی های مختلف جبران می کنیم، مانند: اجتناب کردن از چیزهایی که ریسک اشتباه کردن در آنها وجود دارد، یا در صورتی که اشتباه کنیم، اگر بتوانیم استراتژی مان پنهان کردن اشتباه کردن است، یا وقتی نتوانیم آن را پنهان کنیم، استراتژی مان به شدت دفاع کردن از خودمان در برابر اشتباه کردن است، و همیشه برای محق بودن تلاش زیادی می کنیم.

این حبس ابد، بودن و عملکرد ما را به بودن و عملکردی محدود می کند که با آن تقریباً نمی توانیم بپذیریم که اشتباه کرده ایم، در واقع وقتی نمی توانیم از این که اشتباه کرده ایم فرار کنیم تقریباً همیشه به دنبال یک توجیه می گردیم، یا برای آنکه وجهه خود را حفظ کنیم، تسلیم می شویم، یا برای تسکین ناراحتی ناشی از «اشکال»، به دنبال یک راه حل سریع می گردیم.

اینجا یه چیزی اشکال داره

وقتی این حبس ابد در جای خود قرار می گیرد، از آن به بعد شما هویت (شخصیت) خودتان را توسعه می دهید – شکل هایی که خودتان را ابراز می کنید، نوع های بودن و عمل کردن، و فرمول ها یا استراتژی ها – تا در دنیا و در زندگی ای که "اینجا یه چیزی اشکال داره" بقا پیدا کنید (یا آن را جبران کنید).

به جای آن که گستره کاملی از بودن و عمل کردن در دسترس تان باشد و برای خودتان و زندگی تان مجموعه نامحدودی از امکان ها را داشته باشید، شما مجموعه ای از فرمول ها و استراتژی ها را دارید که برای جبران «اینجا یه چیزی اشکال داره» آنها را ایجاد می کنید.

به علاوه، حبس های ابد دیگری که خلق می کنید، همگی از درون حبس ابد «اینجا یه چیزی اشکال داره» که حبس ابد بنیادی شماست ایجاد می شوند. این حبس های ابد همگی جنبه های مختلفی از آنچه اشکال دارد هستند (من خوب نیستم، من زشتم). اینجا یه چیزی اشکال داره و نباید اینطور باشه.

حبس ابدِ من تعلق ندارم

تعلق داشتن برای همه نوجوانان یک مسئله بی‌نهایت مهم و حیاتی است. تعلق نداشتن بی‌تردید یعنی «اینجا یه چیزی اشکال داره».

قبل از دوران نوجوانی، این نیاز به تعلق داشتن به طور طبیعی با تعلق به خانواده بر طرف می‌شود – شما حتی در مورد تعلق داشتن فکر نمی‌کردید، بلکه فقط تعلق داشتید.

اما تقریباً برای همه نوجوانان این تغییر اتفاق می‌افتد که فقط به خانواده تعلق داشتن دیگر برایشان کافی نیست بلکه باید به روابط دیگری نیز تعلق داشته باشند. در واقع معدود افرادی که ممکن است این اتفاق برایشان نیفتد، هویت شان فقط در خانواده شان خلاصه می‌شود و چون پذیرفته شدن توسط افرادی به غیر از خانواده شان را هرگز تجربه نکرده‌اند، باعث می‌شود از نظر اجتماعی ناتوان شوند.

حبس ابدِ من تعلق ندارم

این نیاز بسیار حیاتی به تعلق، بیشتر معطوف به دوستان خاص یا گروههای خاص مربوط به آن دوره از زندگی (دار و دسته‌های مختلف)، یا یک تیم ورزشی، یا یک گروه سرگرمی یا فعالیتی، یا از این قبیل است.

حتماً می‌توانید به یاد بیاورید که به چه نهادی نتوانستید تعلق پیدا کنید- مثلاً دوستی را از دست دادید یا فقط توسط او نادیده گرفته شدید، یا گروهی شما را به عنوان عضوی از خود نپذیرفت یا توسط گروهی اخراج شدید، یا تیمی برای خود تشکیل ندادید، یا صرفاً در همین حد که به اندازه شخص دیگری محبوب نبودید. و مطمئناً به یاد دارید که به آن گروه «محبوب» تعلق داشتید یا خیر.

در هر صورت، با توجه به حساسیت بالای تعلق داشتن که در اوایل نوجوانی تجربه می‌شود، حتماً جایی بوده است که نتوانسته‌اید به آن تعلق پیدا کنید.

حبس ابدِ من تعلق ندارم

در یک اتفاق با خانواده تان یا با یک دوست یا گروه یا فقط محبوب نبودن به اندازه دیگران، در یک لحظه استرس یا آسیب پذیری که با تهدید، شوک یا استرس، به علاوه گیجی، شک یا سرگردانی همراه بوده است (یعنی میزانی از ناھشیاری در آن وجود داشته است) و در جایی که شما یک «شکست ناگهانی و ویران کننده در تعلق داشتن» را تجربه کردید، تصمیمی گرفتید که به این حبس ابد تبدیل شد:

«من تعلق ندارم.»

حبس ابدِ من تعلق ندارم

درست مثل اولین تصمیم حبس ابد، ممکن است این تصمیم را هم با کلمات دیگری بیان کرده باشد، اما به هر شکلی که آن را گفتید، معنایش همین بوده است. اینجا نیز احتمال این که یک نوجوان به چنین نتیجه ای برسد و در نتیجه یک تصمیم حبس ابد بگیرد، آنقدر زیاد است که نمی توان از آن اجتناب کرد. اتفاق اصلی زندگی نوجوانان «تعلق داشتن» یا «تعلق نداشتن» است.

این را می توان در ساختن دار و دسته ها، گروه های خلافکار، بازی های محبوب جمعی، بودن در گروه های مختلف، اعلام وفاداری، و امثال آن به روشنی مشاهده کرد.

حبس ابدِ من تعلق ندارم

بعد از تصمیمی که به حبس ابد «من تعلق ندارم» تبدیل می‌شود، تعلق نداشتن به یک تهدید تبدیل می‌شود، و یکی از کارکردهای اصلی مغز این است که حالا زندگی، دیگران و خود شما را برای شناسایی این "اشکال" (تعلق نداشتن) به دقت مورد بررسی قرار دهد و از آن اجتناب کند و یا در مقابل آن از خود دفاع کند. همه چیز برای شما درون شرایط اضافه شده «من تعلق ندارم» نمود پیدا می‌کند. شما از آن به بعد برای همیشه نسبت به تعلق داشتن یا تعلق نداشتن بیش از حد حساس می‌شوید.

آن موقعیت تعلق نداشتن، از واقعه ای که اتفاق افتاد، به بخشی از هویت شما تبدیل می‌شود. همینطور که به تدریج خودتان را با "من تعلق ندارم" می‌شناسید و هویت تان را با آن یکی می‌دانید، بخش زیادی از زندگی، درباره ناراحت بودن، جدا بودن و به نحوی بیگانه بودن می‌شود. «من تعلق ندارم» به یکی دیگر از دیوارهای سلول تان تبدیل می‌شود که به خاطر آن، همه چیز درون سلول تان، در حصار «من تعلق ندارم» قرار می‌گیرد. شما مطمئناً افرادی را می‌شناسید که «تعلق دارند»؛ اما «تعلق داشتن» فقط بیرون از دیوارهای سلول تان در دسترس است.

حبس ابدِ من تعلق ندارم

وقتی این حبس ابد در جای خود قرار می گیرد، از آن به بعد شما به هویت (شخصیت) خودتان چیزی اضافه می کنید – شکل هایی که خودتان را ابراز می کنید، نوع های بودن و عمل کردن، و فرمول ها یا استراتژی ها - تا در دنیایی که شما اساساً جزئی از آن نیستید بقا پیدا کنید (یا آن را جبران کنید). به جای آن که گستره کاملی از بودن و عمل کردن در دسترس تان باشد و برای خودتان و زندگی تان مجموعه نامحدودی از امکان ها را داشته باشید، شما مجموعه ای از فرمول ها و استراتژی ها را دارید که برای جبران «من تعلق ندارم» آنها را ایجاد کرده اید.

حتی وقت هایی که تعلق دارید و احساس راحتی می کنید، و مکان ها یا افراد خاصی هستند که در آنها یا با آنها راحتید، این فقط راه دیگری برای بقا پیدا کردن در دنیایی است که در آن تعلق ندارید. در نتیجه شما دو مین پیش گویی خود-محقق کننده «من تعلق ندارم» می شوید که منظر است اتفاق بیفتد.

راه خروج

«ما اغلب با فکر کردن و صحبت کردن به شکل های خاص، برای خودمان زندان هایی خلق می کنیم. صرفا تغییر دادن شکلی که از کلمات استفاده می کنیم می تواند برای خارج شدن ما از این زندان ها کافی باشد.»

Macaro, Antonia and Julian Baggini. “. ۲۰۱۴The Shrink & The Sage: Should We Mind Our Language?” Financial Times Magazine, ۸/۹ March.

تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

حسن ابد

۱. چه قضاوتی کردید که به یک حبس ابد مدام‌العمر تبدیل شد؟
۲. نگاه کنید در زندگی در حال زندگی تان چگونه عمل می‌کنید و تاثیرات حبس‌های ابد خود را در عمل ببینید.

فرمول برنده شدن

۱. به دوران کودکی تان نگاهی بیندازید و آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید را شناسایی کنید.
۲. برای جبران آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید، تصمیم گرفتید در عوض چه کسی باشید؟

پایان روز پنجم

صبح روز ششم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

رکت ها (دکان ها)
حبس های ابد

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم

تمرین زمان استراحت

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

حسن ابد

۱. چه قضاوتی کردید که به یک حبس ابد مدام‌العمر تبدیل شد؟
۲. نگاه کنید در زندگی در حال زندگی تان چگونه عمل می‌کنید و تاثیرات حبس‌های ابد خود را در عمل ببینید.

فرمول برنده شدن

۱. به دوران کودکی تان نگاهی بیندازید و آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید را شناسایی کنید.
۲. برای جبران آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید، تصمیم گرفتید در عوض چه کسی باشید؟

تمرین زمان استراحت

استراحت صبح، روز ششم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم
وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می رسد، آن حرف کجاست؟
راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان: جمع بندی

وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می رسد، آن حرف کجاست؟

راهبری کردن تحقیق یک آینده خلق شده

تعهد به تنها یی، آینده خلق شده را محقق نخواهد کرد. وقتی آینده خلق شده به روشنی بیان شد، آنچه برای تحقیق آن آینده لازم است، عملکرد است. بدون عملکرد، هیچ چیزی اتفاق نمی‌افتد. منشاء کارایی، عملکرد است. نه چیزی بیشتر، و نه چیزی کمتر.

برای آن که عملکردی اتفاق بیفتد، به این موارد نیاز دارید: ۱) فرصتی برای عملکرد و ۲) روشی برای اینکه اجرای عملکردهای مورد نیاز، با تمامیت مدیریت شود.

برای تحقیق آینده خلق شده، آنچه اکنون لازم است، این است که فرصت و اجرای درخواست‌های پذیرفته شده برای عملکرد و قول‌های داده شده برای عملکرد را با تمامیت مدیریت کنید. برای انجام این کار، شما لازم است پاسخی پرقدرت برای سؤال زیر داشته باشید:

وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می‌رسد، آن حرف کجاست؟

وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می‌رسد، آن حرف کجاست؟

نقل قول‌های این اسلاید و اسلاید بعد، برگرفته از مقاله "تمامیت: یک مدل اثبات پذیر" هستند که در متون پیش از دوره آن را خواندید.

"همه ما می‌دانیم که وقتی حرفی می‌زنیم، حرف ما به اصطلاح در دهانمان است (و اگر بیدار باشیم، با آگاه بودن به اینکه همین الان حرف زدیم، آن حرف در گوش هایمان هم هست). وقتی یک فرد دارد حرف می‌زند، حرف او در دهانش وجود دارد، اما فقط برای مدتی که دارد صحبت می‌کند در آنجا وجود دارد.

"سوال این است که بعد از آنکه دهان تان را بستید، حرف تان کجا می‌رود – حرف تان کجا وجود دارد؟ و از آن مهم‌تر، سوال این است که وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می‌رسد، آن حرف کجاست؟
(۲۰۰۸Erhard, Jensen and Zaffron,)

وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می‌رسد، آن حرف کجاست؟

"یکی از منشاء‌های اصلی اینکه مردم می‌گویند "حرف باد هواست" این است که برای بیشتر افراد، وقتی زمان عمل کردن به حرف شان فرا می‌رسد، حرف آنها در جایی است که به آن‌ها برای عمل کردن به حرف شان، آن‌هم به موقع، فرصت معتبری نمی‌دهد.

" بیشتر افراد هرگز به این فکر نکرده اند که بعد از اینکه دهان شان را می‌بندند حرف شان کجا می‌رود، یعنی به عبارتی، وقتی زمان عمل کردن به حرف شان فرا می‌رسد حرف شان کجاست. این یکی از منشاء‌های اصلی رفتار بدون تمامیت برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست.
(۲۰۰۸Erhard, Jensen and Zaffron,)"

وقتی زمان عمل کردن به حرف تان فرا می‌رسد، آن حرف کجاست؟

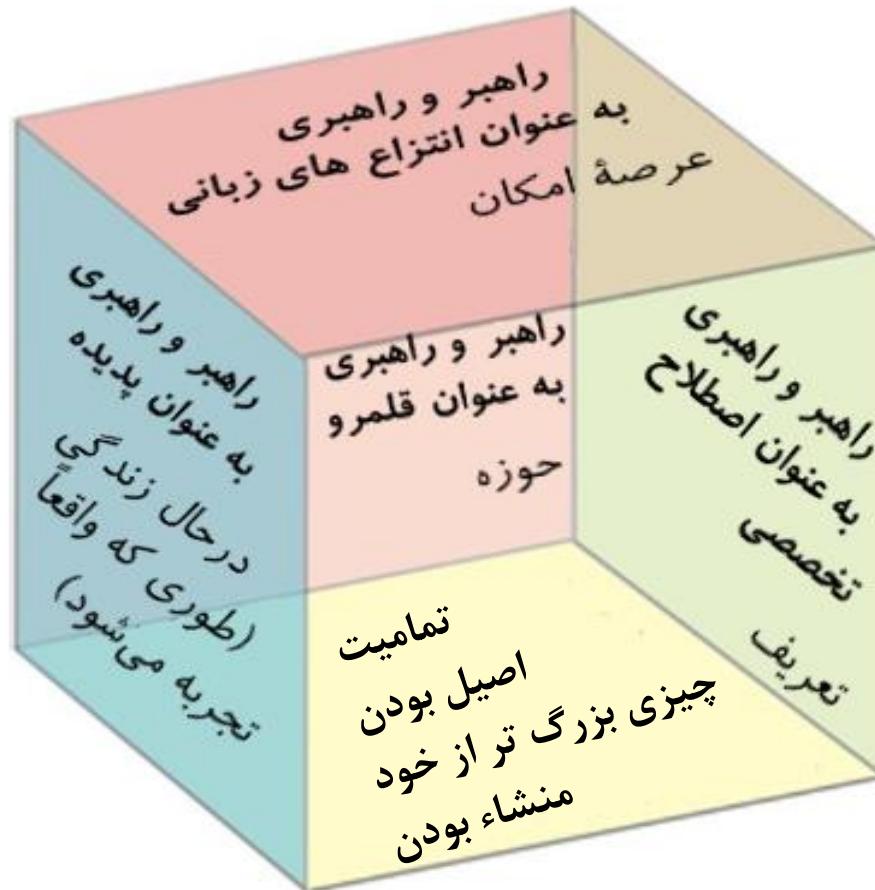
اگر برای سوال "وقتی زمان عمل کردن من به حرفم فرا می‌رسد حرف من کجاست؟" پاسخ فوق العاده قدرتمندی ندارید، باید شخصی از تمامیت بودن را فراموش کنید، چه برسد به راهبر بودن و تحقیق یک آینده خلق شده.

برای اینکه آینده خلق شده را محقق کنید، به راهی نیاز خواهید داشت تا حرفی که در رابطه با آینده خلق شده زدید را موجود نگه دارید.

"الان"، یک دوره زمانی در تاریخی مشخص با شروع و پایانی مشخص است. وقتی بدانید که یک "الان" با زمان و تاریخ شروع و پایان مشخص وجود دارد، می‌توانید ببینید که همچنین چیزهایی هست که شما "الان" دارید انجام می‌دهید، "الان انجام نمی‌دهید" و "الان هر گز انجام نمی‌دهید".

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان

چهار جنبه از چارچوب بسترهای راهبر و راهبری به عنوان یک کل



زیربنای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری

تمامیت:

تا زمانی که هر "عدم تمامیتی" برای شما به عنوان کم شدن خودتان نمود پیدا نکند، باید تمامیت داشتن را فراموش کنید.

اصل بودن:

اصل بودن با اصل بودن درباره اصل بودن هایتان شروع می شود.

بودن و عملکرد نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خودتان:

قهرمانان افرادی معمولی هستند که بودن و عملکردشان نشأت گرفته از چیزی بزرگ تر از خودشان است.

منشاء بودن:

جایگاهی بی نظیر و پر قدرت برای دیدن، درک کردن و سر و کار داشتن با موقعیت هایی که با آنها روبرو هستید.

اولین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

به عنوان انتزاع های زبانی،
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان
عرصه های امکان خلق می کنند
که در آنها وقتی راهبر هستید همه
انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و
وقتی راهبری می کنید همه
اعمال ممکن در دسترس شماست.

نکته این است: استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان، رهایی در بودن و رهایی در عمل کردن را به شما می دهد. اگر در یک موقعیت راهبری دارید به این فکر می کنید که قرار است چگونه باشید یا قرار است چه اعمالی انجام دهید، همینطور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه اعمالی را انجام ندهید، بعيد است بتوانید مؤثر باشید.

دومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

به عنوان پدیده
راهبر و راهبری در حوزه زبان وجود دارند
چه عیناً به صورت حرف زدن باشد، چه صحبت کردن در قالب نوشتن، و
چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،
چه صحبت کردن اعمال تان، چرا که «صدای اعمال، رساتر از صدای گفتار است»، و
چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشد.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می‌بینید که راهبر است و عملکرد مؤثر راهبری دارد، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می‌بینید که در حوزه زبان عمل می‌کند. و به بیانی دقیق‌تر، وقتی خودتان راهبر هستید و عملکرد راهبری دارید، شما هم در حوزه زبان عمل خواهید کرد. (یادتان باشد که گاهی صدای اعمال، رساتر از صدای گفتار است).

سومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

به عنوان قلمرو، راهبر و راهبری در حوزه زمانی یک آینده خلق شده وجود دارند آیندهای که دغدغه‌های ذینفعان را برآورده می‌کند، آیندهای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند درون آن زندگی می‌کند، آیندهای که به آنها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد که با تحقق آن آینده هم راستاست.

نکته این است: تمام راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری درباره تحقق آینده ای است که قرار نبود اتفاق بیفتد.

چهارمین جنبه: راهبر به عنوان اصطلاح تخصصی

راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی بر مبنای سه جنبه دیگر از راهبر و راهبری قرار دارند.

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبر بودن به این صورت تعریف می‌شود، محقق کردن آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتد آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند، و با در دسترس بودن مجموعه نامحدودی از فرصت‌ها برای بودن و عملکرد، بودن آن نوع فضای باز برای راهبر و راهبری که طوری که شرایطی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود پیدا می‌کند را شکل می‌دهد به طوری که نوع بودن و عمل کردن شما که به طور طبیعی با آن نمود همبسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری است.

چهارمین جنبه: راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی،

راهبری به این صورت تعریف می‌شود

عملکردی در زبان که منجر به یک آینده خلق شده می‌شود

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند،

آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آنها می‌دهد که منجر به تحقق آینده‌ای می‌شود (که قرار نبود اتفاق بیفتد)

آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع

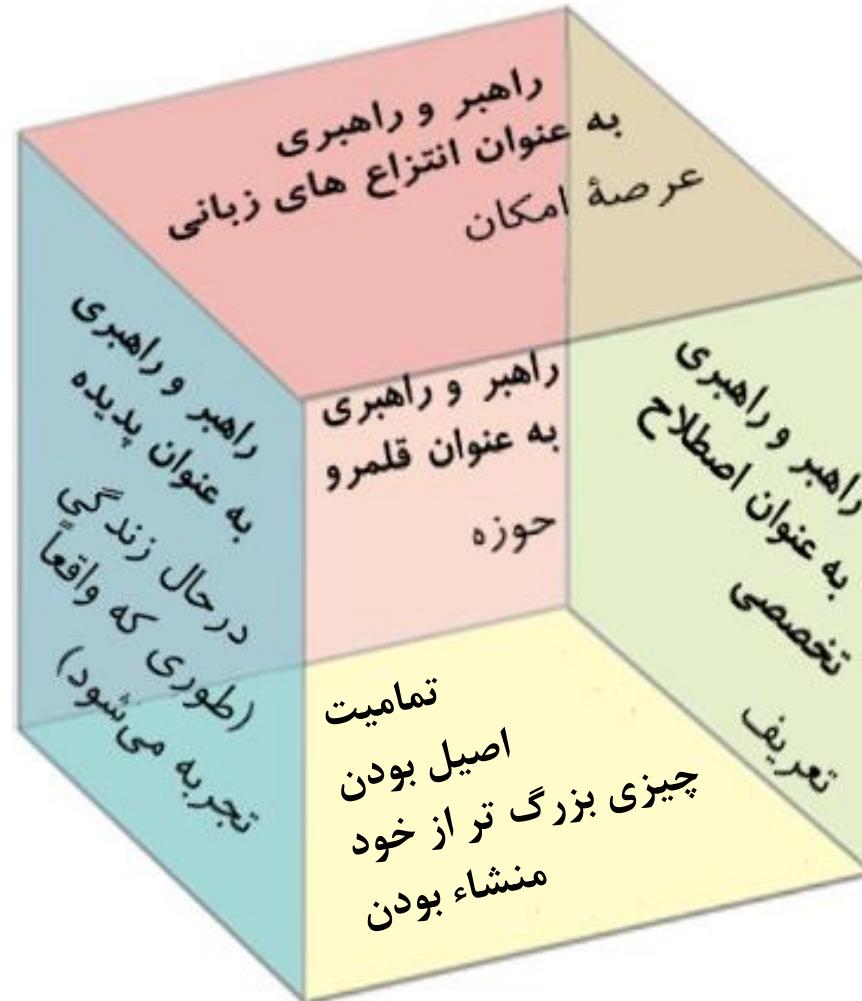
از جمله کسانی که راهبری را اعطا کرده اند

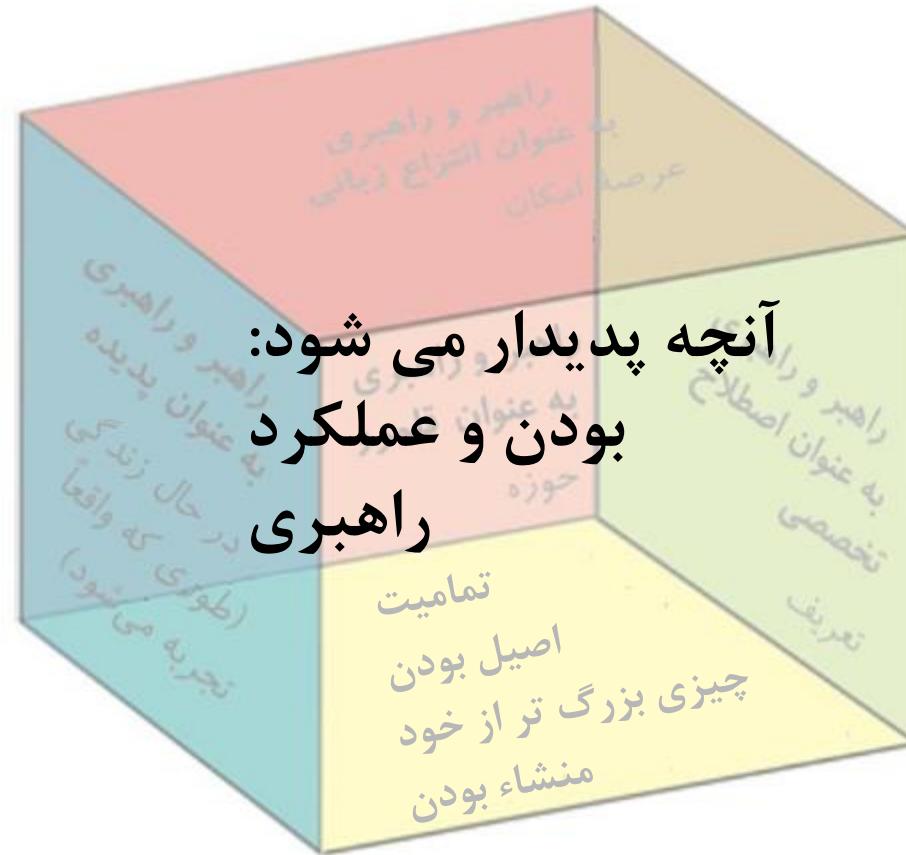
(کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری شان می‌کنید)

را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها سهم بسزایی دارد).

.

بستری که از شما استفاده می کند





تمرین زمان استراحت

تمرین زمان استراحت

ارزیابی دوره

این تمرین را باید خودتان به تنها یی، بدون گروه یا یار تان، انجام دهید.

لینک ارزیابی دوره به شما داده خواهد شد و از شما درخواست می کنیم در طول زمان استراحت آن را کامل کنید. اگر متوجه شدید که به زمان بیشتری برای کامل کردن آن نیاز دارید، لطفاً امشب قبل از اینکه کنکن را ترک کنید آن را انجام دهید.

این ارزیابی دوره توسط اساتید شما، و برای اساتید شما طراحی شده است. پاسخ های شما با دقت بررسی و از آنها برای بهبود دوره های آینده استفاده می شود.

استراحت ناهار، روز ششم

آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

هرآنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و نپرداختیم.
کامل کردن شرکت در این دوره
صحبت کردن درباره دوره راهبری
جشن فارغ التحصیلی

آنچه در تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

کامل کردن فرم ارزیابی دوره

این تمرین را باید خودتان به تنها یی، بدون گروه یا یار تان، انجام دهید.

کامل کردن شرکت در این دوره

آنچه که از مشارکت کامل شما در این دوره، به شما قول دادیم

شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبد را داشته باشد.

به عبارت دیگر، ما به شما قول دادیم که وقتی دوره را ترک می کنید، به طور طبیعی راهبر خواهید بود، و تمام آنچه برای عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان لازم است را خواهید داشت.

کامل کردن شرکت در این دوره

کاغذی بردارید و جواب هایتان به دو سوال زیر را یادداشت کنید. وقتی همه جواب هایشان را نوشتند، از چند نفر از شما دعوت می کنیم که سهیم شوید.

۱. درباره آینده پروژه راهبری تان، یعنی پروژه ای که با آن به این دوره آمدید: آیا یک آینده جدید یا ابراز جدیدی از همان آینده ای که با آن به این دوره آمدید، برایتان پدیدار شده یا شروع به پدیدار شدن کرده است؟ لطفا بگویید که آن آینده الان به چه شکل است.

کامل کردن شرکت در این دوره

۲. قول می دهید در سه روز اول پس از ترک این دوره، چه عملکردی انجام دهید (اگر می خواهید انجام دهید) که با تحقق آینده ای که به عنوان پروژه راهبری تان خلق کردید هم راستا باشد؟

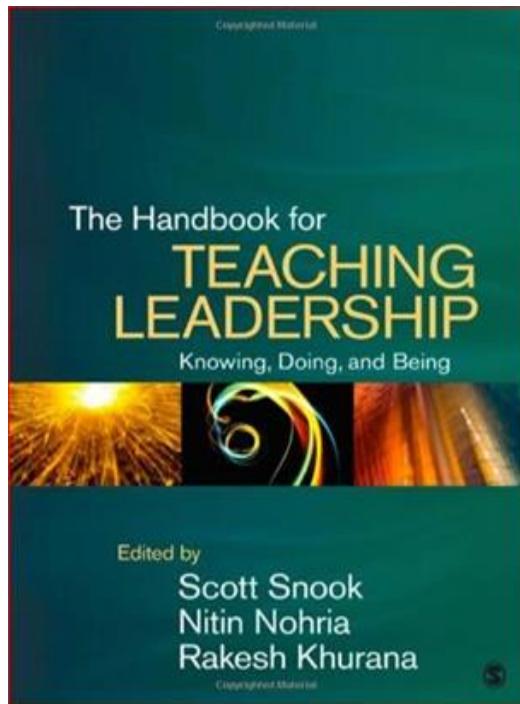
آن عملکرد را در چه تاریخی و در چه زمانی شروع می کنید و پایان آن تا چه زمانی است؟ به این کار، خلق کردن یک "الان" برای انجام آن عملکرد گفته می شود. به یاد داشته باشید که تنها چیزی که فرصتی برای عملکرد خلق می کند، یک "الان" است که آن عملکرد را در آن انجام دهید.

آن "الان" کجا وجود دارد که به طور موثر و حتمی، انجام آن عملکرد را موجب شود؟

درباره این دوره، چطور صحبت خواهید کرد؟

- درباره آنچه اینجا اتفاق افتاد، به خودتان چه خواهید گفت؟
- درباره آنچه اینجا اتفاق افتاد، به دیگران چه خواهید گفت؟
- به کسانی که لازم خواهد بود برای تحقیق آن آینده خلق شده کاری انجام دهند، چه خواهید گفت؟
- برای دانشگاهیان، آدرس لینک فصل خلق راهبران و آدرس لینک معرفه دوره که در دانشکده کسب و کار هاروارد (و غیره) برگزار شد

خلق راهبران



رجوع شود به "تدریس راهبری": (۲۰۱۲)

<http://hbswk.hbs.edu/item/6893.html?wknews=06202012>

سه تن از پدید آورندگان این دوره، فصلی با عنوان "خلق راهبران: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی" را برای کتاب "راهنمای تدریس راهبری: دانستن، انجام دادن و بودن" نوشته اند. این کتاب توسط **Scott Snook** استاد تمام دانشکده کسب و کار هاروارد (استاد سابق **West**)، **Nitin Nohria**، رئیس دانشکده کسب و کار هاروارد و **George Baker** استاد مدیریت اجرایی و **Rakesh Khurana** رئیس کالج هاروارد ویرایش شده است. این فصل، یک مقدمه و شرح آکادمیک در مورد دوره حاضر است.

در اسلایدهای پیش رو، آنچه ویراستاران کتاب درباره این فصل گفته اند را خواهیم دید. (ص **XXIV**)

خلق راهبران

«راهبری را چطور باید تدریس کرد که نه تنها افراد را درباره راهبری مطلع کند بلکه آنها را واقعاً راهبر کند؟ ... این گروه برگزیده از محققین، استدلال های خود در دفاع از اتخاذ یک رویکرد هستی شناختی قاطعانه برای آموزش راهبری را ارائه می کنند که قولش این است که دانشجویان را واقعاً راهبر کند.

این فصل از کتاب، رویکرد هستی شناختی که به صورت "بودن و عملکرد، آن شکلی که در زمین بازی تجربه می شود" توصیف شده است را در مقایسه با منظر های سنتی که در آنها راهبری «از جایگاه تماشاگران» مشاهده و درباره آن نظر داده می شود قرار می دهد. همچنین تئوری دقیقی از آموزش راهبری را ارائه می کند که شروع و پایان آن، با قول های جسوانه زیر به دانشجویان است:

- دوره را در حالی ترک خواهید کرد که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است.

- دوره را در حالی ترک خواهید کرد که هر آنچه برای عملکرد مؤثر راهبری لازم است را با خود خواهید داشت.

خلق راهبران

(ادامه...)

«...با پیروی از یک روش دقیق که بر مبنای یک رویکرد پدیده شناسانه بنا شده است، دانشجویان فرصت آن را دارند که برای خودشان بستری خلق کنند که واقعاً راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی شان را به آنها بدهد.»

فصل کامل "خلق راهبران" در وب سایت **SSRN** به آدرس زیر قابل دسترسی است:

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

تمرین زمان استراحت

کامل کردن شرکت در این دوره

پاسخтан به پرسش های زیر را با گروه خود سهیم شوید:

قول می دهید در سه روز اول پس از ترک این دوره، چه عملکردی انجام دهید (اگر می خواهید انجام دهید) که با تحقق آینده ای که به عنوان پروژه راهبری تان خلق کردید هم راستا باشد؟

آن عملکرد را در چه تاریخی و در چه زمانی شروع می کنید و پایان آن تا چه زمانی است؟ به این کار، خلق کردن یک "الان" برای انجام آن عملکرد گفته می شود. به یاد داشته باشید که تنها چیزی که فرصتی برای عملکرد خلق می کند، یک "الان" است که آن عملکرد را در آن انجام دهید.

آن "الان" کجا وجود خواهد داشت که به طور موثر و حتمی، انجام آن عملکرد را موجب شود؟

استراحت بعد از ظهر، روز ششم

آنچه در کامل کردن تمرین زمان استراحت تان کشف کردید

قول می دهید در سه روز اول پس از ترک این دوره، چه عملکردی انجام دهید (اگر می خواهید انجام دهید) که با تحقق آینده ای که به عنوان پروژه راهبریتان خلق کردید هم راستا باشد؟

آن عملکرد را در چه تاریخی و در چه زمانی شروع می کنید و پایان آن تا چه زمانی است؟ به این کار، خلق کردن یک "الان" برای انجام آن عملکرد گفته می شود. به یاد داشته باشید که تنها چیزی که فرصتی برای عملکرد خلق می کند، یک "الان" است که آن عملکرد را در آن انجام دهید.

آن "الان" کجا وجود خواهد داشت که به طور موثر و حتمی، انجام آن عملکرد را موجب شود؟

ارزیابی تحقیقاتی

پروژه تحقیقاتی دوره راهبری، طراحی شده است تا نتایجی که شما با شرکت در این دوره در زندگی تان ایجاد می کنید را به ثبت برساند.

هدف ما این است که نتایج این پروژه تحقیقاتی را در یک مجله علمی منتشر کنیم، که این به نوبه خود فرصتی در اختیار پژوهشگران قرار می دهد تا این موضوع را مورد بررسی قرار دهند که جنبه های هستی شناختی و پدیده شناختی این دوره، چطور می تواند بر کار آنها در رشته های دانشگاهی شان تاثیر بگذارد.

فرآیند این ارزیابی هم مانند پژوهش های علمی مشابه آن، تحت نظارت هیئت بررسی نهادی دانشگاه بهداشت و علوم اورگان انجام می شود.

[OHSU IRB Approval # 10575]

ارزیابی تحقیقاتی

همانطور که به یاد دارید، این ارزیابی ها در چهار زمان برای شما ارسال می شوند: قبل از دوره و بلافاصله بعد از دوره، و شش و دوازده ماه پس از دوره. تجزیه و تحلیل پاسخ های شما کاملا بدون نام انجام می شود.

اگر ارزیابی پیش از دوره را کامل نکرده اید، هنوز هم می توانید با کامل کردن سه ارزیابی پس از دوره، در این ارزیابی شرکت کنید. جواب دادن به ارزیابی ها اختیاری است و بخشی از توافق های شما در دوره نیست. نتایج این ارزیابی ها در دسترس همه شرکت کنندگان قرار خواهد گرفت.

شما می توانید با پاسخ دادن به ارزیابی هفتۀ آینده، شش ماه آینده و دوباره ۱۲ ماه آینده، در این پروژه سهم بسزایی داشته باشید.

لطفا فرم ارزیابی تان را پر کنید!

تشکر
از همه کسانی که این دوره را ممکن ساختند!

جشن فارغ التحصیلی

References

- Argyris, Chris. 1991. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review: May-June.
- Begley, Susan. "Expectations May Alter Outcomes Far More Than We realize," *Wall Street Journal*. Accessed 2 December 2015. <http://online.wsj.com/article/0,,SB106815408551985600,00.html>
- Bennis, Warren and Robert Thomas. 2002. *Geeks and Geezers: How Era, Values, And Defining Moments Shape Leaders*. Harvard Business School Press.
- Bennis, Warren G. and Thomas, Robert J. 2002. *Crucibles of Leadership*. Harvard Business Review, September 2002, pp 39- 45.
- Bennis, Warren. 2007. *Introduction to the Special Issue 'The Challenges of Leadership in the Modern World*. American Psychologist: January.
- Blackmore, Susan. 1998. "Why PSI Tells us Nothing about Consciousness". In *Toward a Science of Consciousness II*, edited by S.R. Hameroff, A.W. Kasniak, and C. Scott. Cambridge: MIT Press.
- Bower, Bruce. 2014. "Migraines Respond to Great Expectations". *Science News*, 22 February.
- Brooks, David. 2014. "Why Elders Smile". *The New York Times*, 4 December, 2014.
- Burke, Kenneth. 1966. *Language As Symbolic Action: Essays on Life, Literature, and Method*. University of California Press
- Burton, Robert A. 2008. *On Being Certain: Believing You Are Right Even When You Are Not*. St. Martin's Press, New York, NY, p.5.
- Charlie Rose First Brain Series, Episode 8. May 25, 2010. Accessed 2 December 2015.
www.charlierose.com/watch/50061372
- Darley, John and Batson, Daniel 1973. *From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behavior*. Journal of Personality and Social Psychology, 27, pp.100-119.
- Dennett, Daniel C. 1989. *The Intentional Stance*. Cambridge, MA: MIT Press, p. 6
- Dweck, Carol 2000. *Self Theories: Their Role In Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Eagleman, David. *Incognito: The Secret Lives of the Brain*. 2011. New York: Vantage Books.
- Eagleman, David. *The Brain: The Story of You*. 2015. New York: Pantheon Books.

References

- Einstein, Albert, and Leopold Infeld. 1938, 1961. *The Evolution of Physics: The Growth of Ideas from Early Concepts to Relativity and Quanta*. Cambridge: Cambridge University Press Archive.
- Encarta. 2004. Microsoft® Encarta® Reference Library 2004: Microsoft Corporation.
- Erhard, Werner, Jensen, Michael C., Zaffron, Steve. 2008. *Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality*. Accessed 2 December 2015. <http://ssrn.com/abstract=920625>
- Erhard, Werner, Jensen, Michael C., and Barbados Group. 2010. *A New Paradigm of Individual, Group, and Organizational Performance*. Accessed 2 December 2015. <http://ssrn.com/abstract=1437027>
- Erhard, Werner, Jensen, Michael C., Zaffron, Steve and Granger, Kari L. July 25 2010. *Introductory Reading for Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership: An Ontological Model*. Accessed 2 December 2015. <http://ssrn.com/abstract=1585976>
- Fontana Press. 1988. *Fontana Dictionary of Modern Thought*: 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". *New Yorker*. June 30.
- George, Bill. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gladwell, Malcolm 2002. *The Tipping Point*. New York: Back Bay Books.
- Haldane, J.B.D. 1963. *Journal of Genetics*, Vol. 58, p. 464
- Harris, Sam. 2012. *Free Will*. New York: Free Press.
- Hawkins, Jeff and Sandra Blakeslee. 2004. *On Intelligence*. New York: Henry Holt.
- Heidegger, Martin. 1962. *Being and Time*. Trans. John Macquarrie and Edward Robinson. Oxford: Blackwell Publishers.
- Heidegger, Martin. 1962. *Being and Time: A Translation of Sein Und Zeit* (1927). Translated by Joan Stambaugh. Albany: State University of New York Press.
- Heidegger, Martin. 2005. *An Introduction to Metaphysics*. Translated by Ralph Manheim. Delhi: Motilal Banarsi Dass. Chicago: University of Chicago Press.

References

- Heifetz, Ronald, and Riley Sinder. 1988. *Managing the Public's Problem Solving. Chapter 8 in The Power of Public Ideas*. Edited by Robert Reich. Cambridge, MA: Ballinger.
- Hogan, Robert and Robert Kaiser. 2005. "What We Know About Leadership". *Review of General Psychology*, V. 9, No. 2. DOI: 10.1037/1089-2680.9.2.169.
- Holland, Kelley 2009. "Is It Time to Retrain B-Schools?" *The New York Times*, March 14.
- Isenberg, N., Silbersweig, D., Engelien, A., Emmerich, S. Malavade, K., Beittie, B., Leon, A.C., Stern, E. (1999). Linguistic Threat Activates The Human Amygdala. *Proceeds, National Academy Of Science*, 96, 10456-10459.
- Jack Mezirow and Associates. 2000. *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. Jossey-Bass Inc.
- Kam-Hansen, Slavenka, Moshe Jakubowski, John M. Kelley, Irving Kirsch, David C. Hoaglin, Ted J. Kaptchuk, and Rami Burstein. 2014. "Altered Placebo and Drug Labeling Changes the Outcome of Episodic Migraine Attacks". *Science Translational Medicine* 6, 218, p. 218ra5.
- Keller, A., Litzelman, K., Wisk, L., Maddox, T., Cheng, E.R., Creswell, P., and Witt, W., 2012. "Does the Perception that Stress Affects Health Matter? The Association with Health and Mortality," *Health Psychology*, September; 31(5): 677–684. DOI:10.1037/a0026743.
- Koch, Christof. 2012. "How Physics and Neuroscience Dictate Your "Free" Will". *Scientific American*: April 12.
- Kotter, John. 1990. *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*. New York: The Free Press.
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. 2009. "To Lead, Create a Shared Vision, Forethought". *Harvard Business Review*, January, p. 21.
- Kuhn, Thomas S. 2012. (originally published 1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Levi-Strauss, Claude. 1973 (originally published 1955). *Tristes Tropiques*. New York: Penguin Books.
- Libet, Benjamin. 2004. *Mind Time: The Temporal Factor In Consciousness (Perspectives in Cognitive Neuroscience)*. President and Fellows of Harvard College.
- Loftus, Elizabeth F. "Creating False Memories," *Scientific American*, 277 (3): 70-75.

References

- McGonigal, Kelly -- June 2013 TED Global, "How to Make Stress Your Friend." Accessed 2 December 2015.
https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend
- Macaro, Antonia and Julian Baggini. 2014. "The Shrink & The Sage: Should We Mind Our Language?" *Financial Times Magazine*, 8/9 March.
- Loftus, Elizabeth F. "Creating False Memories," *Scientific American*, 277 (3): 70-75.
- McGonigal, Kelly -- June 2013 TED Global, "How to Make Stress Your Friend." Accessed 2 December 2015.
https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend
- Macaro, Antonia and Julian Baggini. 2014. "The Shrink & The Sage: Should We Mind Our Language?" *Financial Times Magazine*, 8/9 March.
- Murray, Bridget. "The Seven Sins of Memory," *American Psychological Association*, October 2003, 34(9): 28.
- Noë, Alva. 2008. "Life Is The Way The Animal Is In The World. A Talk With Alva Noë". Edge.org. Accessed 6 March 2015. <http://edge.org/conversation/life-is-the-way-the-animal-is-in-the-world/>
- Paul, Maria. 2015. "How Your Memory Rewrites the Past", *Northwestern Newsletter* (online).
- Paz, Robert. 1989. "Feynman's Office: The Last Blackboards (image)". *Physics Today* 42, no.2: p. 88.
- Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Rosenthal, Robert. 1968. *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupil's Intellectual Development*. Norwalk, Connecticut: Crown House Publishing.
- Rosenthal, Robert. "Covert Communication in Classrooms, Clinics, Courtrooms, and Cubicles". *American Psychologist*, vol. 57 (11), November 2002: 839-849.
- Rosenthal, S. A., Pittinsky, Todd L., Laura M. Bacon, R. Matthew Montoya, and Weichun Zhu. 2007. "National Leadership Index 2007: A National Study of Confidence in Leadership". Cambridge, Massachusetts: Center for Public Leadership, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L., Moore, S., Ratcliff, J. J., Maruskin, L. A., & Gravelin, C. R. 2008. "National Leadership Index 2008: A National Study of Confidence in Leadership". Cambridge, Massachusetts. Center for Public Leadership, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

References

- Rosenthal, S. A., Moore, S., Montoya, R. M., & Maruskin, L. A. 2009. "National Leadership Index 2009: A National Study of Confidence in Leadership". Cambridge, Massachusetts. Center for Public Leadership, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Rosenthal, S. A., 2011. "National Leadership Index 2011: A National Study of Confidence in Leadership." Cambridge, Massachusetts. Center for Public Leadership, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Rost, Joseph C. 1985. "Distinguishing Leadership and Management: a New Consensus". Paper presented at the Organizational Development Network National Conference, San Francisco, summarized on pp. 140 ff. in Rost (1993), October.
- Rost, Joseph C. 1993. *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT: Praeger
- Sadat, Anwar. 1978. *Anwar el-Sadat: In Search of Identity an Autobiography*. New York, NY: Harper and Row, p. 303.
- Santayana, George. 1905. *Reason In Common Sense*. London: Archibald Constable & Co.
- Searle, John. 1969. *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge, England: Cambridge University.
- Schacter, Daniel. *Searching for Memory: The Brain, The Mind, and the Past*. 1996. Basic Books: New York.
- Siong Soon, Chun, Marcel Brass, Hans-Jochen Heinze, and John-Dylan Haynes. 2008. "Unconscious determinants of free decisions in the human brain". *Nature Neuroscience* 11: 543 – 545.
- Smith, Kerri. 2011. "Taking aim at free will". *Nature* 477: 23-25.
- Snook, S., Nohria, N., Khurana, R. 2011. *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*. Thousand Oaks: Sage.
- Szpunar, Karl K., Jason M. Watson and Kathleen B. McDermott. 2007. "Neural Substrates of Envisioning the Future." *Proceedings of the National Academy of Sciences*, V. 104, No. 2: Jan. 9, 2007. Accessed 2 December 2015. www.pnas.org/content/104/2/642.full.pdf+html
- "Teaching Leadership: What We Know". 2012. *Harvard Business School Working Knowledge*. Accessed 28 June 2012. <http://hbswk.hbs.edu/item/6893.html?wknews=06202012>

References

- The Oxford Companion to Consciousness*. 2009. Edited by Tim Bayne, Axel Cleeremans, and Patrick Wilken. New York: Oxford University Press.
- Voice Reader: Anwenderstudie, Evaluierung Voice Reader, Lehrstuhl für Informationswissenschaft, Universität Regensburg. Accessed 2 December 2015. www.linguatec.de/documents/tts/vr_studie_regensburg.pdf
- Webster's New World Dictionary & Thesaurus*. Accent Software International Macmillan Publishers. Version 2.0 – 1998.
- Webster's Third New International Dictionary, Unabridged*. Accessed 7 June 2014.
<http://unabridged.merriam-webster.com/collegiate/>
- Waldholz, Michael. 1993. "Mapping the Mind – Panic Pathway: Study of Fear Shows Emotion Can Alter 'Wiring' of the Brain". *Wall Street Journal*, Sept. 29, p. A1.
- Webster's. 1998. *Webster's New World Dictionary* on PowerCD version 2.1, based on Webster's New World Dictionary®, Third College Edition 1994: Zane Publishing, Inc.
- Webster's New World Dictionary & Thesaurus*. Accent Software International Macmillan Publishers. Version 2.0 – 1998.
- Webster's Third New International Dictionary, Unabridged*. Accessed 7 June 2014.
<http://unabridged.merriam-webster.com/collegiate/>
- Weingarten, Gene 2007, April 8. "Pearls Before Breakfast". *Washington Post*. Accessed 25 June 2009.
<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html>
- Weintraub, Karen. "Your Brain Edits That Trip Down Memory Lane", *USA Today*, March 31, 2014.
- Zaleznik, Abraham. 1977. "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*. V. 55, No. 5: pp. 67-87.
- Zaleznik, Abraham. 2009. "A Leadership State Of Mind". *The Washington Post*. Accessed 20 April 2009.
<http://views.washingtonpost.com/leadership/panelists/2009/04/a-leadership-state-of-mind.html>

اسلايدهای بعدی در دوره قبل استفاده شدند

محدودیت های کارکردی

"ربایش توسط آمیگدالا"

ربایش توسط آمیگدالا

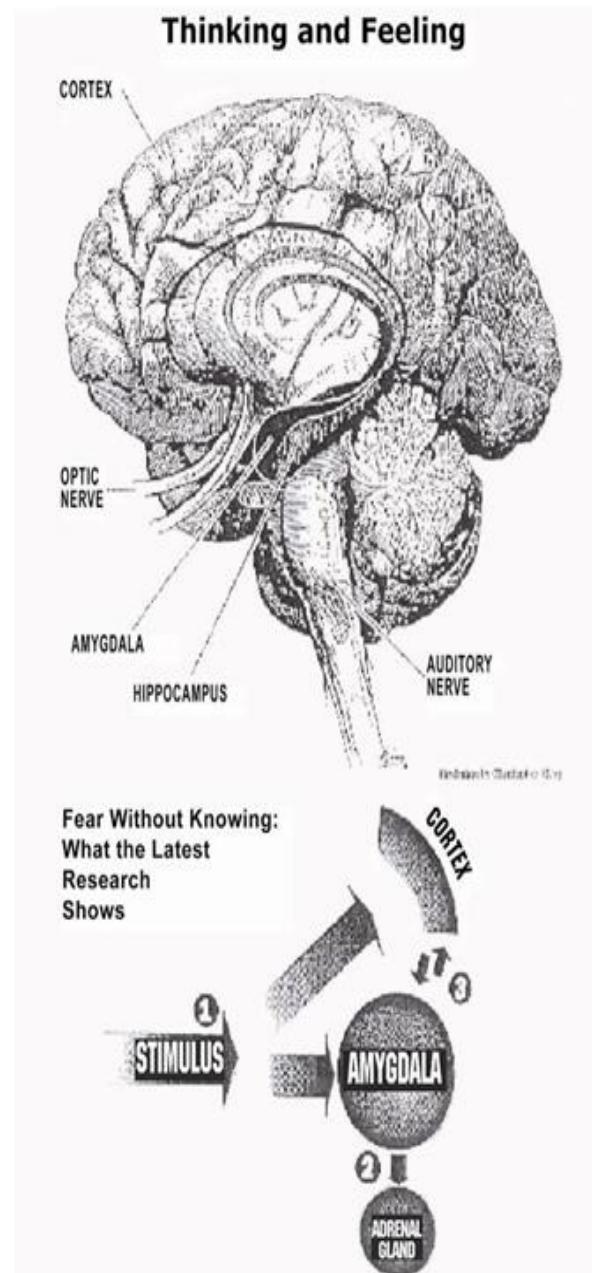
به همه انسان‌ها مکانیزم قدرتمندی اعطا شده است که ما را از خطر حفظ می‌کند. اگرچه آنچه در ادامه می‌آید توصیف تخصصی کامل این مکانیزم نیست، اما منشأ اصلی این مکانیزم «جنگ یا گریز»، آمیگدالا است، که یکی از اندام‌های کوچک درونی مغز است. (آمیگدالا بخشی از سیستم لیمبیک (دستگاه کناره‌ای) مغز است که پاسخ به حرکت‌های هیجانی را تنظیم می‌کند؛ به ربایش توسط آمیگدالا گاهی ربایش لیمبیک نیز می‌گویند).

ورودی‌های جهان خارج (مانند تصویر و صدا) وارد مغز می‌شوند و دو مسیر را در پیش می‌گیرند؛ یکی از این مسیرها به آمیگدالا می‌رسد (که چندین سیناپس آن طرف تر است) و دیگری که مسیر طولانی تری است، به غشای خارجی مغز، یعنی بخش فکر کردن، استدلال و قسمت هشیار مغز منتهی می‌شود (که صدها سیناپس آن طرف تر است). بنابراین آمیگدالا این سیگنال‌ها را قبل از بخش هشیار و استدلالی مغز دریافت می‌کند. بقای فرد بسیار مهم‌تر از آن است که صبر کند تا بخش هشیار مغز به خطر واکنش نشان دهد.

شکلی که در اسلاید بعدی خواهید دید، فرآیندی که پایه و اساس واکنش جنگ یا گریز را شکل می‌دهد را نشان می‌دهد.

ترس بدون دانستن

- وقتی فرد با محرك ترسناک - تصویر یا صدا - مواجه می شود، مدارهای عصبی داده ها را مستقیماً از مراکز کنترل شنوایی یا بینایی مغز به بالا به سمت غشای مغز، یعنی لایه بیرونی که اطلاعات حسی در آن قابل فهم می شود، و همچنین به پایین به سمت آمیگدالا که توده متراکمی از رشته های عصبی در نزدیکی ساقه مغز است، می فرستند.
- در آزمایش هایی که بر روی موش ها انجام شد، آمیگدالا می توانست بدون دخالت غشای مغز، واکنشی از سر ترس را بر انگیزد. مجراهای عصبی که از آمیگدالا به پایین منتهی می شوند، غده فوق کلیوی را فعال می کنند تا هورمون اپی نفرین را ترشح کند، که باعث افزایش ضربان قلب و واکنش سریع ماهیچه ها می شود.
- وقتی ارتباط های میان آمیگدالا و ساختاری در غشای مغز قطع شد، موش ها دیگر نتوانستند پاسخ ناشی از ترس را فراموش کنند، و این نشان می دهد که غشای مغز می تواند به تعدل پاسخ مغز به ترس کمک کند.



کار کرد آمیگدالا

به بیان ساده، آمیگدالا سیگنال‌هایی که وارد مغز می‌شوند (۱)، یعنی صدا، تصویر و غیره را تحت نظر می‌گیرد و هر لحظه از خود می‌پرسد: «آیا این من را می‌خورد یا من این را می‌خورم؟» و این کار را خیلی قبل‌تر از این که غشای مغز آن سیگنال را دریافت کند انجام می‌دهد.

اگر پاسخ این باشد که «این من را می‌خورد»، آمیگدالا زنگ خطر را به صدا در می‌آورد (۲) و غده فوق کلیوی را فعال می‌کند تا بدن را پر از هورمون‌هایی کند که باعث افزایش ضربان قلب و واکنش‌های سریع ماهیچه‌ها می‌شوند. در همین حال (۳) آمیگدالا غشای خارجی مغز (بخش هشیار مغز) را پر از مواد شیمیایی عصبی می‌کند که کار کرد آن را تغییر می‌دهد. تأثیر همه اینها این است که ما را به ماشین‌های قاتل یا فراری مؤثرتری تبدیل می‌کند (گاهی اوقات نیز پاسخ، میخکوب شدن است).

کارکرد آمیگدالا

غشای مغز در حالتی که مملو از مواد شیمیایی عصبی است، اطلاعات را به شکل نرمال خود دریافت، پردازش یا ذخیره نمی‌کند. بنابراین وقتی سیگنال در نهایت به غشای مغز می‌رسد، غشای مغز دیگر قادر نیست به شکل عادی آن را پردازش کند. همه اینها در زمانی به اندازه یک ضربان قلب فعال می‌شوند. بقا نمی‌تواند برای بخش هشیار مغز صبر کند تا واکنش نشان دهد.

مشکل

در اینجا مساله این است که آمیگدالا نه تنها می تواند توسط تهدید درد فیزیکی فعال شود، بلکه توسط تهدید رنج روانی یا احساسی (تهدیدهای اجتماعی) نیز می تواند فعال شود. این سیستم در طول میلیونها سال تکامل پیدا کرده است. امروزه در عصر مدرن ما باید با محیطهایی دست و پنجه نرم کنیم که جمعیت عظیمی از افراد و همچنین برهم کنش هایی که به شدت به یکدیگر وابسته اند را در بر می گیرد.

بنابراین در این محیط جدید، آمیگدالا غالباً کنترل مغز هشیار را در مواجهه با تهدید روانی و نه درد فیزیکی به دست می گیرد. و نتیجه آن می تواند بسیار مخرب باشد. همهٔ ما افرادی را دیده ایم که در واکنش به تحقیر یا بی احترامی، "کنترل خود را از دست می دهند". با حضور ربایش توسط آمیگدالا، تقریباً هیچ فرصتی برای داشتن تعاملات سازنده در چنین موقعیت هایی وجود ندارد.

همهٔ ما این کار را انجام می‌دهیم

اگر در این لحظه دارید فکر می‌کنید که شما چنین کاری نمی‌کنید، پیشنهاد می‌کنیم از همسر، دوست، شریک، والدین یا فرزندتان سؤال کنید. آنها احتمالاً می‌توانند به شما کمک کنند تا ببینید که «همهٔ ما این کار را انجام می‌دهیم».

مثلاً همهٔ ما دیده‌ایم که وقتی به کارمندمان، رئیس مان، شاگردمان، شریک مان، دوست مان و غیره «بازخورد منفی» می‌دهیم، ربایش توسط آمیگدالا اتفاق می‌افتد. چنین مکالمه‌هایی معمولاً با یک تحسین شروع می‌شود و در ادامه به یک «اما» می‌رسد. به محض اینکه این «اما» گفته می‌شود شخصِ مقابل در حالت ربایش توسط آمیگدالا قرار می‌گیرد. و وقتی این اتفاق می‌افتد، از زمانی که دیگر آن محرک وجود ندارد، بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه طول می‌کشد تا مواد شیمیایی عصبی در مغز لبریز شدهٔ ما آرام بگیرند و به این طریق، امکان ایجاد تعاملی معقول و منطقی فراهم شود.

ربایش توسط آمیگدالا، انتخاب را محدود می‌کند

در هنگام راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، رفتار حاصل از ربایش توسط آمیگدالا بی‌نهایت مخرب است. کسانی که راهبری شان می‌کنند تقریباً همیشه چنین رفتاری را نشانه یک راهبر بی‌کفايت تلقی می‌کنند.

وقتی محدودیت‌های کارکردی فرد تحریک شوند، هیچ رهایی برای بودن یا عمل کردن به او نمی‌دهند – فرد به اصطلاح در حالت «اتوماتیک» قرار می‌گیرد و بنابراین نمی‌تواند پاسخی مناسب (مطلوب) به موقعیت مورد نظر بدهد.

ربایش توسط آمیگدالا، یادگیری را محدود می کند

یکی از راه های اصلی یادگیری ما، این است که اشتباهات مان را ببینیم و در نتیجه فرصتی خلق کنیم تا آن عملکردها را تغییر دهیم و به نتایج بهتری دست پیدا کنیم. اما رباش توسط آمیگدالا، توانایی ما برای یادگیری را محدود می کند.

انسان ها معمولاً از اینکه از اشتباهات شان مطلع شوند بیزارند. در واقع ما هر کاری می کنیم تا در برابر رنج روانی و احساسی ناشی از مواجهه با اشتباهات مان، از خودمان محافظت کنیم.

نتیجه اش این است که همچنان به انجام اعمالی که به خودمان، شریک مان، کسب و کارمان، عزیزان مان و غیره آسیب می زند ادامه می دهیم. این رفتار اگرچه نامعقول است، اما وقتی نقش رباش توسط آمیگدالا را ببینیم، قابل درک می شود. و دیدن نحوه کارکرد آن، اهرمی به ما می دهد تا چنین رفتاری را محدود کنیم.

امکانی برای محدود کردن ربایش توسط آمیگدالا

بار دیگر به اتصالات عصبی میان آمیگدالا و غشای مغز در نقطه (۳) در نمای کلی مغز نگاه کنید.

در آن نقطه می‌بینیم که اتصال عصبی نه تنها از پایین به بالا از آمیگدالا به غشای مغز، بلکه از بالا به پایین از غشای مغز به آمیگدالا نیز کشیده شده است. این اتصال از بالا به پایین از ناحیه‌ای در قشر جلوی پیشانی (که گاهی با بی سلیقگی، نام «مرکز فراموش کردن یادگیری» را به آن داده‌اند) به سمت آمیگدالا می‌آید؛ این اتصال به قشر جلوی پیشانی اجازه می‌دهد تا حدودی کنترل آمیگدالا را به دست بگیرد.

می‌توانید این اتصال در نقطه (۳) را همانند یک «ماهیچه» شیمیایی عصبی در نظر بگیرید که می‌توان به همان صورتی که ماهیچه فیزیکی تقویت می‌شود آن را پرورش داد. متأسفانه در کار با این ماهیچه نیز تقریباً همان قانون کار با ماهیچه‌های فیزیکی برقرار است: نابرده رنج گنج می‌سر نمی‌شود.

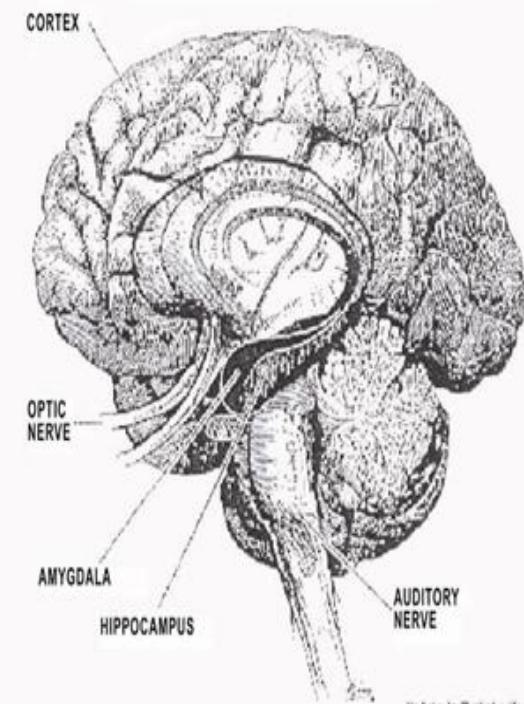
ترس بدون دانستن

۱. وقتی فرد با محرك ترسناک - تصویر یا صدا - مواجه می شود، مدارهای عصبی داده ها را مستقیماً از مراکز کنترل شنوایی یا بینایی مغز به بالا به سمت غشای مغز، یعنی لایه بیرونی که اطلاعات حسی در آن قابل فهم می شود، و همچنین به پایین به سمت آمیگدالا که توده مترامکی از رشته های عصبی در نزدیکی ساقه مغز است، می فرستند.

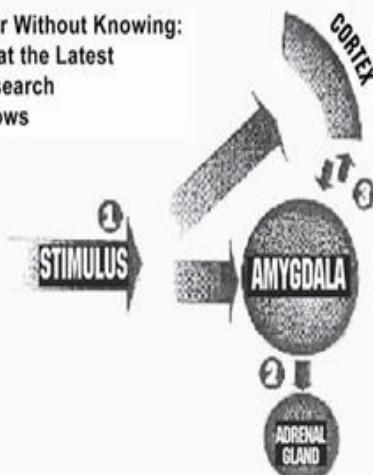
۲. در آزمایش هایی که بر روی موش ها انجام شد، آمیگدالا می توانست بدون دخالت غشای مغز، واکنشی از سر ترس را بر انگیزد. مجراهای عصبی که از آمیگدالا به پایین منتهی می شوند، غده فوق کلیوی را فعال می کنند تا هورمون اپین فرین را ترشح کند، که باعث افزایش ضربان قلب و واکنش سریع ماهیچه ها می شود.

۳. وقتی ارتباط های میان آمیگدالا و ساختاری در غشای مغز قطع شد، موش ها دیگر نتوانستند پاسخ ناشی از ترس را فراموش کنند، و این نشان می دهد که غشای مغز می تواند به تعديل پاسخ مغز به ترس کمک کند.

Thinking and Feeling



Fear Without Knowing:
What the Latest
Research
Shows



امکان کنترل کردن آمیگدالا

افراد می توانند یاد بگیرند که پاسخ آمیگدالا را کنترل کنند. قانون کار این است که برای تقویت این "ماهیچه" شیمیایی عصبی، فرد باید یاد بگیرد به سمت منشاء رنج روانی یا احساسی حرکت کند. شما این کار را با غلبه بر مقاومت تان در مقابل بازخورد منفی انجام می دهید، به این صورت که حاضر می شوید بر حس ریشه دوانده در وجودتان برای فرار یا اجتناب از موقعیت های کشف اشتباه غلبه کنید.

این هم درست مانند هر شرایط فیزیکی سخت و شدیدی، آسان نیست، اما می توان انجامش داد. و با شناسایی هزینه هایی شروع می شود که خودتان بر خودتان تحمیل می کنید، هنگامی که به خودتان اجازه می دهید به وسیله رباش توسط آمیگدالای خودتان کنترل شوید.

امکان کنترل کردن آمیگدالا

از طرف دیگر، این امکان وجود دارد که در محرک های آمیگدالای خودتان استادی پیدا کنید به شکلی که در جایی که قبلا تهدید شده و منفعل بودید، نوع بودن ها و اعمال جدیدی پیدا کنید، شما در جایی که قبلا هیچ رهایی نداشتید، اکنون رهایی دارید.

اکنون به شما ساختار بیشتری می دهیم تا ببینید این ربایش ها چگونه با برخی از محدودیت های کارکردی تان همبسته اند.

امکان کنترل کردن آمیگدالا

افراد می توانند یاد بگیرند که پاسخ آمیگدالا را کنترل کنند. قانون کار این است که برای تقویت این "ماهیچه" شیمیایی عصبی، فرد باید یاد بگیرد به سمت منشاء رنج روانی یا احساسی حرکت کند. شما این کار را با غلبه بر مقاومت تان در مقابل بازخورد منفی انجام می دهید، به این صورت که حاضر می شوید بر حس ریشه دوانده در وجودتان برای فرار یا اجتناب از موقعیت های کشف اشتباه غلبه کنید.

این هم درست مانند هر شرایط فیزیکی سخت و شدیدی، آسان نیست، اما می توان انجامش داد. و با شناسایی هزینه هایی شروع می شود که خودتان بر خودتان تحمیل می کنید، هنگامی که به خودتان اجازه می دهید به وسیله رباش توسط آمیگدالای خودتان کنترل شوید.

اکنون به شما ساختار بیشتری می دهیم تا ببینید این رباش ها چگونه با برخی از محدودیت های کارکردی تان همبسته اند.



تمرین:

گوش دادن همیشه-از قبل

بعد از زمان استراحت آماده باشید تا تعدادی از "گوش دادن های-همیشه-از قبل تان" را با ما سهیم شوید. به دنبال آن "گوش دادن های-همیشه-از قبلی" باشید که یا در همه ی زمان ها حضور دارند یا همیشه در برخی موقعیت های خاص حضور دارند.

و به ما بگویید به چه شکلی این گوش دادن ها احتمالا اثر گذاری شما در راهبر بودن را محدود می کنند.

این تمرین را با تمام کردن این جمله برای حداقل چند "گوش دادن-همیشه-از قبل تان" انجام دهید: "گوش دادن-همیشه-از قبل" من این است که

وقتی جمله هر یک از "گوش دادن های-همیشه-از قبل تان" را به این صورت بسازید، چیزی برایتان آشکار می شود که با گفتن داستان تان درباره آن، آشکار نمی شود.

در ابتدا شاید آنچه در "گوش دادن-همیشه-از قبل تان" کشف می کنید را دوست نداشته باشید. اما هرچه بیشتر نگاه کنید، بیشتر شروع به دیدن آنها می کنید. برای اینکه به خودتان قدرت ادامه این کند و کاو را بدھید، به یاد داشته باشید که هرچه بیشتر "گوش دادن های-همیشه-از قبل تان" را تمایز دهید و آنها را از آن خود کنید، رهایی بیشتری را در راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری تجربه خواهید کرد. در نتیجه، شما گوش دادن لازم برای راهبری که همراه با دیگران و از طریق دیگران می تواند هر چیزی را محقق کند را خواهید داشت.



تمرین:

لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

۱. "در چیزی استادی پیدا کردن" چه شکلی است؟ اگر در زندگی تان در موضوعی استادی پیدا کرده اید، بگویید آن چیز چه بوده و با دیگران سهیم شوید که استاد بودن در آن چه شکلی بوده است.
۱. فهمیدن (در ک مفهومی) چیزها چگونه است؟ کشف کردن چیزی که قبلا فهمیده اید چگونه است؟
۱. پرداختن به این دوره از منظر آنچه از قبل می دانستید، چه شکلی است؟ پرداختن به این دوره از منظر کشف و حیرت به چه شکل است؟



تمرین:

هر چیزی که در شخصی که در صندلی من نشسته است می گذرد، منشاءش مغز من است

با توجه به این جمله: "هر چیزی که در شخصی که در صندلی من نشسته است می گذرد، منشاءش مغز من هست"، حداقل یک "خب آره ولی..."، "پس این چی؟" یا "حالا اگه..." را در این مورد پیدا کنید.

بررسی زندگی، زندگی کردن و شما

پاراگراف زیر را برای خودتان کشف کنید:

توجه داشته باشید که کارهایی که فرد در زندگی انجام می دهد، هم بر روی زندگی کردن، تاثیر دو جانبه ی آبشار مانندی دارد. به عبارتی، تاثیری که زندگی کردن ما (یعنی کارهایی که در زندگی انجام میدهیم) بر روی زندگی (چیزها، دیگران، موقعیت ها و خودمان) دارد، هم بر روی زندگی کردن اثر می گذارد. بعضًا به این اثر ثانویه، به اصطلاح "عواقب ناخواسته" گفته می شود.



تمرین:

آن کسی که فکر می کنید هستید

۱. اینکه شما "آن کسی نیستید که فکر می کنید هستید" را به عنوان یک امکان در نظر بگیرید.
۲. برای خودتان کشف کنید که در واقع تمام و کمال، بی عیب و نقص، سالم و دست نخورده و در شرایط کامل بودن، تمام چیزی است که برای کارآمدی لازم است.

- (الف) اگر این تمام چیزی نیست که برای کارآمدی لازم است، پس برای کارآمدی چه چیزی لازم است؟
(ب) اگر این تمام چیزی است که برای کارآمدی لازم است، آیا این تمام چیزی است که به آن نیاز دارد؟
(ج) اگر چیزی ۱۰۰٪ تمامیت داشته باشد، آیا فرصت برای کارایی را افزایش می دهد؟

دو واقعیت متمایز

۱. بدون آگاهی چه چیزی وجود دارد؟
۲. منظور کریستوف کوخ از اینکه "بدون آگاهی هیچ چیز وجود ندارد" چه بود؟
۳. وقتی این موضوع را در نظر می گیرید که دو واقعیت وجود دارد: واقعیت عینی و واقعیت شخصی، چه چیزی برایتان باز می شود؟
۴. چه چیزی به طور عینی واقعی است؟
۵. چه چیزی به طور شخصی واقعی است؟

انتخاب کردن، طوری که یک راهبر انتخاب می کند

- (الف) این تجربه را امتحان کنید تا تفاوت میان طوری که حیف تان در دو موقعیت زیر برایتان نمود پیدا می کند را ببینید:
- وقتی انتخاب کرده اید
- در مقابل
- وقت هایی که صرفا توافق می کنید یا به سادگی می پذیرید (کنار می آید)



تمرین‌ها:

۱. جزوه‌ای که درباره شروط لازم برای محقق کردن قول دوره و قوانین بازی در دوره دریافت کرده بودید را بیرون بیاورید. در مورد دو شرط اول محقق شدن قول دوره، قول بدهید که برای آنها حرمت قائل می‌شوید. برای این کار، جمله‌ای که در اسلاید بعد آمده را کامل کنید و آن را با صدای بلند برای یارatan بخوانید.
"من انتخاب می‌کنم که به شما، مربیان دوره، به سایر شرکت کنندگان و به خودم قول بدهم که... . و من به شما قول می‌دهم که برای این حرف حرمت قائل شوم."
۲. جای خالی (....) را با چیزی که برایش قول می‌دهید پر کنید - یعنی با دو شرط اول برای محقق شدن قول دوره. اکنون طوری که حرف تان برایتان نمود (ظهور) پیدا می‌کند را در این دو حالت با هم مقایسه کنید: زمانی که موافقت کرده اید یا کنار آمده اید (همانطور که وقتی متون پیش از دوره را می‌خواندید برایتان اینطور بود) در مقابل زمانی که انتخاب می‌کنید که قول بدهید و در عمل هم قول می‌دهید.
۳. اگر انتخاب شرایطی که با آن کار می‌کردید به عنوان حرف تان، سبب شد که آن شرایط به صورتی متفاوت برایتان نمود پیدا کند، به این تفاوت در تجربه تان توجه کنید (هر تفاوتی در حالت یا وضعیت ذهنی تان، احساسات یا عواطف تان، حس‌های بدنی و یا افکارتان). آنچه می‌بینید را با یارatan سهیم شوید.
۴. این موضوع را برای خودتان روشن کنید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بستری که شما برای این شروط و قوانین داشته اید تغییر کرده است. همچنین برای خودتان روشن کنید که استفاده ویژه ای از زبان بود که رابطه ای پرقدرت تر با آن شروط و قوانین و ضمناً با حرف تان را به شما داد.

ب) انتخاب کنید که این دوره را کامل کنید یا انتخاب کنید که این دوره را کامل نکنید.

انتخاب کنید که این دوره را کامل کنید یا انتخاب کنید که این دوره را کامل نکنید. و طوری انتخاب کنید که یک راهبر انتخاب می‌کند. این موضوع را برای خودتان روشن کنید که اگر انتخاب کنید در این دوره باشید، یعنی انتخاب کرده اید که قول بدهید برای شروط لازم برای محقق شدن قول این دوره حرمت قائل شوید و انتخاب کرده اید که قول بدهید برای همه قوانین بازی در دوره نیز حرمت قائل شوید.

یادآوری: اگر انتخاب کردید که در دوره نباشید، لطفاً قبل از این که دوره فردا صبح شروع شود، به Anne در میز پذیرش مراجعه کنید. آن وقت می‌توانید برای آن که از مبلغی که پرداخته اید هزینه دوره به شما بازگردانده شود هماهنگی های لازم را انجام دهید.



تمرین ها:

ج) تمرین اختیاری

این تجربه را با انتخاب زندگی خودتان انجام دهید

۱. ببینید در زندگی تان چه کارهایی هست که احساس می کنید مجبور به انجام آنها هستید یا بر اساس مجموعه ای از دلایل آنها را انجام می دهید. سه مورد از آنها را بنویسید.
۲. برای انجام این آزمایش هر یک از آن سه کار که می گفتید مجبور به انجام آنها هستید (یا در مورد شان هیچ "انتخابی" ندارید) را انتخاب کنید اما این انتخاب را به شیوه ای که انتخاب کردن را تمایز دادیم انجام دهید. حال آنها را به عنوان چیزهایی که خودتان انتخاب می کنید انجام دهید بنویسید.
("من انتخاب می کنم که ...")
۳. اکنون ببینید آیا تجربه شما از هر یک از این سه مورد به گونه ای متفاوت برایتان نمود (ظهور) پیدا می کند.
۴. اگر انتخاب هر یک از این سه مورد به عنوان حروف تان، سبب شد که آنها به صورتی متفاوت برایتان نمود پیدا کنند، به این تفاوت در تجربه تان توجه کنید (هر تفاوتی در نگرش یا حالت روحی تان، عواطف یا احساسات تان، حس هایی که در بدن خود دارید، یا افکارتان). آنچه می بینید را با یارتان سهیم شوید.
۵. این موضوع را برای خودتان روشن کنید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بستری که شما برای این شروط و قوانین داشته اید تغییر کرده است. همچنین برای خودتان شفاف کنید که استفاده ویژه ای از زبان بود که رابطه ای پرقدرت تر با آن شروط و قوانین و ضمناً با حرف تان را به شما داد.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری:
یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی
کنکن، مکزیک
۲۰۱۵ دسامبر، ۱۲-۶

قول ها، شروط و قوانین بازی در دوره^۱

I. از شرکت در این دوره، چه قولی به شما داده می شود؟

II. شرط هایی که شما باید برای محقق شدن قول این دوره رعایت کنید

III. قوانین بازی در دوره

IV. آنچه که به قدرت این دوره کمک می کند (و کمک نمی کند)

I. از شرکت در این دوره، چه قولی به شما داده می شود؟

شما این دوره را در حالی ترک خواهید کرد که راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی خودتان شده است.

اگرچه شما لزوما همه تجربیات و دانش لازم برای آنکه یک رهبر برای فوق العاده باشید را کسب نخواهید کرد، اما هرگونه تحول فردی که برای راهبر بودن لازم است را تجربه خواهید کرد- در هر محیطی و صرف نظر از شرایطی که با آن روبه رو هستید. حتی وقتی تجربه یا دانش خاصی را ندارید، می دانید چکار کنید که یک راهبر موثر باشید.

پس از سالها کار با روش هستی شناختی / پدیده شناختی، دریافته ایم که باید به "شروط محقق شدن قول این دوره" و "قوانین بازی در دوره" "حرمت بگذارید (همانطور که ما در الگوی جدید تمامیت، "حرمت گذاشتن" را تعریف کرده ایم) تا همه شرکت کنندگان بتوانند بیشترین بهره را از این دوره ببرند.

در طول شرکت در این دوره، لطفا هر کاری که لازم است انجام دهید تا به شروط محقق شدن قول دوره و قوانین بازی در دوره حرمت بگذارید. خلاصه ای از قوانین بازی در دوره، در بخش های بعد نوشته شده است.

۱. این جزو، نسخه خلاصه شده قول ها، شروط و قوانین بازی در دوره است که در متن ۵ از متن پیش از دوره، تحت عنوان "متن مقدماتی برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری: یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی" آورده شده است.

تمام آنچه که در دوره ارائه می شود را دریافت کنید و با آن مواجه شوید

تمایل داشته باشید اصیل نبودن هایتان را کشف کنید و با آنها مواجه شوید، و مایل باشید درباره آن اصیل نبودن ها، حقیقت را بگویید.

تمایل داشته باشید درباره نوع بودن ها و اعمال تان، کاملا باز، روراست و بی پرده باشید.

باز باشید نسبت به اینکه جهان بینی و چارچوب های ذهنی تان را درباره خودتان، راهبر و راهبری مورد سوال و بررسی قرار دهید و آنها را متحول کنید.

تمایل داشته باشید قبل از اینکه تصمیم بگیرید مطلبی را بپذیرید یا رد کنید، تمام آنچه که در دوره ارائه می شود را بگیرید (دریافت کنید). مثل این است که

یک ژاکت را در مغازه لباس فروشی امتحان کنید. بهتر است قبل از اینکه تصمیم بگیرید آیا برایتان مناسب است یا نه، آن را بپوشید و کمی از زوایای مختلف به

آن نگاه کنید. در این صورت اگر تا پایان دوره، دیدید که هر یک از مطالب ارائه شده برایتان مناسب نیست، می توانید آن ها را کنار بگذارید. و اگر برایتان مناسب

بود، آن مطلب به شما تعلق دارد- شما آن را مال خودتان کرده اید، پس می توانید آن را با خود به خانه ببرید.

به طور کامل در دوره شرکت کنید

به طور کامل و بدون هیچ مانعی در دوره شرکت کنید.

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

به شأن، افکار و محرمانه بودن همکلاسی هایم احترام بگذارم.

با تلاش و تقلایی که لحظه به لحظه خودم و همکلاسی هایم در طول دوره خواهیم داشت، با صبر و شفقت برخورد کنم؛ چرا که این تلاش و تقدا، برای ایجاد

گشاش هایی که منجر به محقق شدن قول این دوره می شود، لازم و ضروری است.

قول بدhem

قول بدhem با "قوانين 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 حرف تان" را در مقاله تمامیت [۲] تعریف کردیم. گریده ای از بخش های مختلف این مقاله را پیش از دوره خواندید)

و در نهایت، این را بدانم که وقتی انتخاب کردم در این دوره شرکت کنم، یعنی قول داده ام تمام شروط لازم برای محقق شدن قول دوره را رعایت کنم و با

"قوانين بازی" در این دوره بازی کنم. من این قول را به خودم، سایر شرکت کنندگان، و مربیان این دوره می دهم.

۲.ورنر ارهارد، مایکل سی جنسن و استیو زفرون (۲۰۰۸)، تمامیت: یک مدل اثبات پذیر که پدیده های هنجای اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را در هم می آمیزد (آوریل).

Harvard Business School NOM Working Paper No. 06-11; Barbados Group Working Paper No. 06-03; Simon Working Paper No. FR 08-05.
Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=920625>

بلغ و شجاعت

به گفته **Jack Mezirow** و همکارانش در "یادگیری به عنوان تحول" (۲۰۰۰، ص. ۱۰، تاکید اضافه شده): "در بستر تئوری تحول، گفتمان در واقع کاربرد خاصی از مکالمه است که به جستجوی یک درک مشترک و ارزیابی توجیه یک تفسیر یا باور اختصاص داده می شود... گفتمان متفکرانه، شامل ارزیابی فرضیات با نگاهی انتقادی است... (این) به بلوغ احساسی نیاز دارد." "گفتگوی خاصی" که ما به کار می بریم، بر اساس دیدگاه (در حال زندگی) هستی شناختی ما با روش پدیده شناختی اش است. ما با استفاده از این روش، تمامیت، اصیل نبودن ها، محدودیت های نگرشی/درباره ای، محدودیت های کارکردی، جهان بینی (الگوی واقعیت)، و چارچوب های مرجع مان (طرز فکرها) درباره راهبری، راهبری و آن کسی که برای خودمان هستیم را با نگاه انتقادی مورد بررسی قرار می دهیم. همانطور که **Mezirow** می گوید: صادق بودن با خود، به سطح خاصی از بلوغ و شجاعت نیاز دارد.

فکر کردن برای خودتان

این دوره، درباره پاسخ دادن به سوالات شما نیست. بلکه به شما قدرت می دهد تا آنچه که در دوره ارائه می شود را در تجربه خودتان تایید کنید یا تایید نکنید. دوره بر این اساس است که شما درباره آنچه که ارائه می شود، برای خودتان فکر کنید. در نتیجه این روند، شما به سطحی فراتر از "آن شکلی که تا به حال، بودن تان شده" توسعه پیدا می کنید، یعنی فرست هایتان را برای انواع بودن، فکر کردن، برنامه ریزی و عمل کردن توسعه می دهید. این بدان معناست که این دوره برای آن طراحی شده است که به راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان، دسترسی ایجاد کند.

تعاملات دوره

اگر در روند بررسی تمامیت، اصیل نبودن ها، محدودیت های نگرشی/درباره ای، محدودیت های کارکردی، جهان بینی (الگوی واقعیت)، چارچوب های مرجع (طرز فکرها) و آن کسی که برای خودتان هستید، نمی خواهید مربیان دوره با شما تعامل کنند و با شما کار کنند، لطفا وقتی شروع به کار کردن با شما می کنیم، اعلام کنید که نمی خواهید با شما تعامل شود.

از آنجا که هر یک از ما مربیان، با چنین مطالبی برای خودمان هم دست و پنجه نرم کرده ایم (و همچنان با آنها سر و کار داریم)، بدانید که در این مسیر با شما همراه خواهیم بود.

در عین حال، برای آنکه با چنین مطالبی به طور موثر دست و پنجه نرم کنید، باید به طرز بی رحمانه ای صادق باشید. بنابراین وقتی با شما تعامل می کنیم، لطفا حساسیت بی رحمانه ما را با چیزهای دیگری مثل عصبانیت، آزار و اذیت یا بی عاطفه بودن اشتباه نگیرید.

- دوره برای شما با خواندن متن های پیش از دوره شروع شد، و تا بعد از کامل شدن دوره در پایان روز سه شنبه ۱۳ ژانویه ۲۰۱۵ تمام نخواهد شد.
- در تمام جلسات، راس ساعت گفته شده و با تمرکز سر جای خود نشسته باشید. یعنی راس ساعت آماده شروع باشید.
- در تک تک جلسات شش روز دوره، هم از لحاظ فکری و هم از لحاظ فیزیکی حضور داشته باشید.
- فقط مشاهده نکنید، فعالانه در دوره شرکت کنید.
- لطفا همیشه نیم تگ خود را در جایی بزنید که قابل مشاهده باشد.
- اگر در طول دوره لازم شد به دستشوبی بروید، لطفا تا آنجا که ممکن است سریع برگردید.
- اگر می خواهید سر کلاس آب بنوشید، لطفا یک بطری یا لیوان آب با خودتان بیاورید. آب در سالن دوره برایتان فراهم است (و یا می توانید بطری آب خودتان را همراه بیاورید).
- لطفا اگر می خواهید با بغل دستی تان حرفی بزنید، تا زمان استراحت آن را نگه دارید. اگر نظری دارید، دست تان را بلند کنید تا شما را صدا کنیم.
- اگر سوال یا نظری داشتید، یا خواستید مطلبی را با همه سهیم شوید، لطفا دست تان را بلند کنید که بتوانیم شما را ببینیم. اگر شما را صدا کردیم، لطفا بلاfacله باشید و صبر کنید میکروفون دستی به شما داده شود. (توجه داشته باشید که ما معمولا همzمان به چند نفر می گوییم بایستند). لطفا تا زمانی که شما را صدا نکرده ایم، از جایتان بلند نشوید.
- برای کنترل روند پیشرفت دوره، گاهی اوقات ممکن است از کسانی که دستشان را بلند کرده اند و هنوز صدایشان نکرده ایم (یا حتی کسانی که صدا کرده ایم و هنوز ایستاده اند) بپرسیم که آیا سوالی درباره محتوای دوره دارند یا آیا نظری دارند یا می خواهند چیزی را با بقیه سهیم شوند. با توجه به مطالبی که باید در طول دوره به آنها بپردازیم، نمی توانیم به سوالاتی که مربوط به دوره نیستند پاسخ دهیم، و گاهی اوقات برای نظرات بیشتر یا سهیم شدن، زمان نداریم.
- اگر می خواهید چیزی دوباره گفته شود یا خوانده شود، فقط بلند بگویید "لطفا دوباره بخوانید"
- برای آنکه می خواهیم همه در گفتگو شرکت کنند (یکی از جنبه های اساسی این روش)، گاهی اوقات افرادی را صدا می زنیم که دست شان را بلند نکرده اند. وقتی صدایتان می زنیم، لطفا بلاfacله باشید و صبر کنید میکروفون دستی را به شما بدهند.
- 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).

- تلفن های همراه، گوش های هوشمند، دستگاه های دیجیتال شخصی، آی پد، دستگاه ضبط صدا، دوربین و دیگر وسایل الکترونیکی، باید حتما در طول جلسات خاموش باشند و حتی آنها روی حالت مخصوص هوایپیما نگذارید. قبل از شروع هر جلسه حتما اطمینان حاصل کنید که این کار را انجام داده اید.
- لطفا کامپیوترها و تبلت هایتان را در طول جلسات ببندید. اگر فکر می کنید لازم است، می توانید در طول جلسات، یادداشت های خود را بر روی کاغذ بنویسید.
- اگرچه از کامپیوترها یا سایر دستگاه ها در طول جلسات استفاده نخواهید کرد، اما لطفا کامپیوتر و یا سایر دستگاه های الکترونیک خود را همراه بیاورید تا بتوانید به تمرین های زمان استراحت به صورت آنلاین دسترسی پیدا کنید، و بتوانید اسلامیدهای ارائه شده در طو دوره را شب ها برای خودتان مرور کنید.
- مربیان، اعضای پشتیبانی و همکاران، برای اداره دوره و یادداشت هایی در جهت توسعه دوره، از کامپیوترهای خود استفاده می کنند.
- در طول دوره، به همکلاسی هایتان قدرت دهید و آنها را توانمند کنید- مخصوصا وقتی بعضی چیزها برایشان سخت است. باز باشید نسبت به اینکه همکلاسی هایتان به شما قدرت دهنده و شما را توانمند کنند. برای راهبر بودن، باید بر این تسلط پیدا کنید که یک پیرو موثر باشید.
- وقتی شرکت کننده دیگری در حال صحبت است، هر کاری که لازم است بکنید تا خودتان را با حرف های او درگیر کنید.
- تجربه نشان داده است وقتی شما سعی می کنید حرفایی که دیگران می زنند را درون خودتان ببینید، چیزهای بسیار مهمی درباره خودتان کشف خواهید کرد، حتی اگر فقط به حرفهای آنها گوش دهید. علاوه بر این، آنچه که راهبران درباره گوش دادن و ماهیت انسان باید بدانند را یاد می گیرید.
- وقتی ما داریم با دیگران کار می کنیم، نگذارید "خسته شوید"، خودتان را جای آنها بگذارید، و خودتان هم از این کار بهره ببرید. حداقلش این است که درباره توسعه راهبری در دیگران که یکی از جنبه های مهم یک راهبر موثور است، چیزهای مهمی یاد خواهید گرفت. در ضمن، خسته شدن معمولا یک پوشنش ناخودآگاه (یا یک فریب آگاهانه) است برای اینکه به چیزی درباره خودتان نگاه نکنید.
- اگر دیدید دارد خوابتان می برد، لطفا بایستید و به قسمتی از آخر سالن که به ایستادن اختصاص داده شده بروید. تا آنجا که ممکن است زودتر برگردید و سر جای خود بنشینید.
- به محترمانه بودن هر آنچه که سایر شرکت کنندگان در طول دوره می گویند، احترام بگذارید. شاید بخواهید برای کسانی که در دوره نیستند، تعریف کنید سایر شرکت کنندگان در طول دوره چه گفتند، ولی هرگز اسم کسی که آن حرف را زده، یا اسم شرکت، موسسه یا هر کسی که در آن صحبت بوده را نگویید. شما مسئول مدیریت این درخواست هستید؛ بدیهی است که ما نمی توانیم آن را تضمین کنیم. بهتر است بدانید در طول سال هایی که این کار را کرده ایم، نشینیده ایم که کسی این درخواست را نقض کرده باشد.

شما می توانید هر آنچه که ما مربیان درباره خودمان می گوییم را به دیگران بگویید.

از شما دعوت می کنیم هر چیزی درباره خودتان یا مطالبی که در این دوره به آن پرداختیم را با دیگران سهیم شوید- چون بهره زیادی از این کار خواهید برد، شما را تشویق به انجام آن می کنیم.

این بسیار مهم است: در پایان روز، دوره را با ناراحتی یا درگیری با چیزی، یا دلخوری از مربیان یا شرکت کنندگان ترک نکنید. قبل از پایان آن روز، هر چیزی که با آن درگیر شده اید یا ناراحت تان کرده است را برای خودتان کامل کنید. برای کامل کردن، قبل از ترک دوره در آن روز، با یکی از مربیان صحبت کنید.

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 می دهیم، به طور موثر دست و پنجه نرم کنید.

برای هر استراحت شامل استراحت ناهار و شب بعد از دوره، تمریناتی خواهید داشت. از آنجا که کامل کردن این تمرینات، برای محقق شدن قول این دوره ضروری است، لطفا در طول استراحت ها، زمان ناهار و شب ها بعد از کلاس، هیچ برنامه ای برای خودتان نگذارید.

این دوره، آسان نخواهد بود، و تحقق قول دوره، نیازمند مشارکت شما، هم در کلاس ها و هم در انجام امور مقدماتی دوره است. این دوره، از طریق مشارکت شما کامل می شود.

حدود یک سوم دوره، شامل خودکاوی عمیق هر یک از شما و همکلاسی هایتان است تا آن محدودیت های هستی شناختی را شناسایی کنید و آنها را کاهش دهید، شما باید با این محدودیت ها دست و پنجه نرم کنید تا بتوانید برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان، آزاد و رها باشید. این نوع سهیم شدن، سطحی از باز بودن برایتان خلق می کند که احتمالا برایتان ناآشنا خواهد بود و شاید غیر عادی به نظر بیاید. انجام این کار، یک تمرین برای اصیل بودن است، و اصیل بودن، یکی از چهار عاملی است که راهبری بر پایه آن بنا نهاده شده است.

کاری که ما در این دوره انجام می دهیم، یک گفتمان (روش) آموزشی درحال زندگی پدیده شناختی است. بعضی افراد انتخاب می کنند که آنچه درباره "کسی که تا به حال بودن آنها شده است" کشف کرده اند و محدودیت هایی که بر نوع بودن و عمل کردن شان هنگام راهبر بودن یا عملکرد راهبری تحمیل می کند را با دیگران سهیم شوند. اگر تمایل ندارید در چنین تفکر عمیقی درباره خودتان شرکت کنید، نباید به این دوره بیایید.

ممکن است نخواهید تجربه تان را از انجام این کار با دیگران سهیم شوید، اما اگر وقتی دیگران تجربه خود را سهیم می شوند، نمی خواهید به حرف آنها حضور داشته باشید، نباید در این دوره شرکت کنید. و بهتر است بدانید گاهی اوقات شرکت کنندگان به گونه ای اصیل، اتفاقات عمیق و دشواری که در زندگی شان افتاده است را با شما سهیم می شوند و در این روند، احساسات زیادی را از خود بروز می دهند

چیزهایی که در طول دوره، به قدرت دوره کمک می کند:
باز بودن و تعلیم پذیر بودن.

سهیم شدن یک مثال یا یک تجربه‌ی شخصی از آنچه که در دوره ارائه می شود.

سهیم شدن یک بیشن یا گشایشی که حاصل دست و پنجه نرم کردن یا به کار بردن مطالبی است که در دوره ارائه شده است.

سوال و تردید (شامل "خب آره، ولی"، "پس این چی"، "حالا اگه" یا یک نظر) برای آنکه مطلب خاصی که در دوره ارائه می شود را بیشتر درک کنید، یا آن را برای خودتان روشن کنید.

چیزی که در دوره برایتان ارائه شده است را برای مربی تکرار کنید تا ببینید آیا درست فهمیده اید یا نه.

چیزی که با آن درگیر هستید یا نمی توانید حل کنید را بیان کنید تا فرصتی ایجاد شود برای اینکه بتوانید آن را حل کنید. (این با ابراز بیچارگی و درماندگی کاملاً فرق می کند. شما باید این کار را بکنید تا اگر چیزی مثل یک کلمه، عبارت یا جمله را متوجه نشده اید، برایتان حل شود.)

سوال پرسیدن درباره اینکه چیزی که ارائه می شود، در عمل چه شکلی است- یعنی، زندگی کردن آن چه شکلی است. (این با درخواست برای مثال فرق می کند، اگرچه تفاوت این دو، خیلی جزئی است.)

سهیم شدن یک مثال از تجربه شخصی تان، که به نظرتان با آنچه که در دوره ارائه می شود، مطابقت ندارد. این فرصتی است برای آنکه این عدم تطابق را حل کنید.

وقتی میکروفون دست شماست، طوری مشارکت کنید که برای همه شرکت کنندگان و برای خودتان "مطلوب را جا بیندازید"- ابرازی از راهبری.

مطلوبی را جا انداختن، یعنی مثلاً چیزی که ارائه می شود یا حرفی که توسط شرکت کننده دیگر زده می شود را بگیرید و برای توسعه قدرت و فایده اش آن را بسط دهید، آن را واضح تر کنید، یا دسترسی به آن را آسان تر کنید.

اختلاف عقیده داشتن به گونه ای اصیل هم می تواند 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 می کند. مثلاً گفتگوهایی که حواس همه را پرت می کند، یا اینکه بگویید دیگران اشتباه می کنند، یا نگذارید بحث یا ارائه مطلب پیش برود، یا اینکه اصلاً نخواهید چیزی را مورد بررسی قرار دهید؛ همه اینها از جا افتادن مطلب جلوگیری می کند.

چیزهایی که قدرت دوره را کم کرده و روند پیشرفت آن را کند می کند:

- نظر، عقیده، چیزی بر خلاف بحث یا انتقادی که آن را پشت یک سوال پنهان کنید.
- وقتی شرکت کننده ای، چیزی به ذهنش می رسد (یک "خب آره، ولی"، "پس این چی"، "حالا اگه"، یا یک نظر) و به نظرش با آنچه که در دوره ارائه می شود مطابقت ندارد، اگر به جای آنکه به دنبال راه حل (یا یک راه دیگر) برای آن باشد، آن را به عنوان نامعتبر بودن مطالبی که ارائه می شود در دوره مطرح کند، این قدرت دوره را کم می کند.
- یک نفر درباره آنچه مطرح می شود، بگوید "مثل این است که ...؛ این کار فهم مطلب ارائه شده را سخت تر می کند.
- به جای شرکت در دوره ای که ارائه می شود، سعی کنید یک دوره دیگر را برای سایر شرکت کنندگان راهبری کنید.
- اینکه سعی کنید اصطلاحات و یا تئوری آموزش دیگری را جایگزین اصطلاحات و تئوری این دوره کنید (بدون توجه به اینکه آن آموزش تا چه حد معتبر است) به جای آنکه تلاش کنید تا بفهمید آموزش این دوره چگونه به کار برده می شود و بر خلاف اصطلاحات و تئوری آن آموزش، چه چیزهایی را در دسترس شما قرار می دهد.
- سعی کنید حرف خود را بر این اساس معتبر کنید که شاید آن حرف، نظر دیگران در کلاس هم باشد، یا سعی کنید نظر دیگران را به آن حرف جلب کنید.
- بیهوده گویی (چیزی که در قالب رشته ای از احساسات خود را نشان می دهد و توسط اتفاقی که در کلاس می افتد تحریک می شود)
- حرف های نامربوط زدن، بدون هیچ نکته ای.

اگر هر یک از موارد بالا اتفاق بیفتد، مریان حرف شما را قطع می کنند.

منبع:

Mezirow, Jack & Associates (a no sevitcepsreP lacitirC :noitamrofsnarT sA gnnraeL .(۲۰۰۰ .۳-۱ sretpahC .ssaB-yessoJ :AC ,ocsicnarF naS .ssergorP ni yroehT

برای آن دسته از کسانی که در هر رشته دیگری شرکت می کنند

برای آن دسته از شما که در یک یا چند رشته آموزشی دیگر شرکت می کنید یا شرکت کرده اید، شاید گاهی اوقات در این دوره، کلمات یا ایده هایی بشنوید که در رشته ای که شرکت می کنید (یا شرکت کرده اید) نیز آنها را شنیده باشید. یک یا چند نفر از مربیان این دوره، با دوره های آموزشی که در محتوای این دوره انعکاسی از آنها به چشم می خورد، مرتبط هستند.

شاید وسوسه شوید فکر کنید که منظور از آن کلمات یا ایده ها در این دوره، همان معنایی است که این کلمات در رشته ای که شما شرکت می کنید (شرکت کرده اید) داشته اند.

بهره ای که شما از شرکت در آن آموزش ها برده اید، شاید در مواجهه با آنچه که در این دوره ارائه می شود برای شما مفید باشد، اما به شرط اینکه با هر مطلبی که در این دوره برایتان آشنایی، با یک ذهن تازه دست و پنجه نرم کنید.

هدف از این دوره خلق راهبران است، نه توسعه دانش شما درباره یک زمینه خاص، یا رشد و توسعه فردی. در نتیجه، اگرچه ما احتمالاً به برخی از تمایزهایی که شما قبل مطالعه کرده اید می پردازیم، اما غالباً از یک نقطه نظر کاملاً جدید با آنها سر و کار خواهیم داشت.

برای محقق شدن قول این دوره برای آن دسته از شما که در هر برنامه دیگری شرکت کرده اید، باید تمایل داشته باشید با هر وجه تمایزی که فکر می کنید از قبل می دانید، به گونه ای کاملاً جدید دست و پنجه نرم کنید؛ یعنی با آن وجه تمایز ها به گونه ای جدید و از نقطه نظر این دوره مواجه شوید. این نکته همچنین درباره کلمات و ایده های تخصصی که شما از هر رشته دیگری با آنها آشنایی دارید نیز صدق می کند.

به عبارت دیگر، مواطن تمام مطالبی که می دانید از قبل می دانید، یا فکر می کنید شبیه دانسته های قبلی تان است باشید.

اگرچه این دوره، بر مطالبی تمرکز می کند که برای خلق راهبران لازم است، اما افکار و الگوهایی که در این دوره ارائه می شود، نقطه نظری (پایه تئوریکی) بنا می کند که فرصتی است برای بینش های جدید و قدرتمند. بینش هایی که مربوط به طبیعت و کارکرد انسان ها هستند.



تمرین:

قدرت بستر

کدام یک از انواع بودن و عمل کردن شما اثر گرفته از هیچ بستری نیست؟ (شاید راحت تر باشد که ابتدا تاثیر بستر بر نوع بودن تان را امتحان کنید و سپس تاثیر آن بر اعمال تان را.)

نکته: آن دسته از شما که اکنون برایتان واضح شده است که همه انواع بودن و عمل کردن تان، اثر گرفته از بستری است، هنوز باید ببینید که آیا می توانید آنچه فکر می کنید از قبل می دانید و می فهمید را تا جایی زیر سوال ببرید که آن را واقعا خودتان برای خودتان کشف کنید.

۱. در حداقل دو موقعیت متفاوت در زندگی تان، خودتان برای خودتان کشف کنید که اگر بستر تازه ای برای هر یک از آن موقعیت ها خلق کنید، برای نوع بودن و عمل کردن تان چه اتفاقی می افتد.

۲. تا چه حد از بستری که نوع بودن و عمل کردن تان را شکل می دهد آگاه هستید؟
۳. بستر در اثرباری شما و در کیفیت زندگی تان چقدر اهمیت دارد؟

نکته: هدف از این تمرین ها این نیست که درک شما از مطالبی که ارائه کردیم را افزایش دهیم، بلکه می خواهیم خود شما شروع کنید به کشف کلیت قدرت بستری که از شما استفاده می کند.

همچنین تا وقتی قدرت بستری که بر روی نوع بودن و عمل کردن تان اثر می گذارد را خودتان برای خودتان کشف نکنید، بستری که در این دوره برای راهبر و راهبری برای خودتان خلق خواهید کرد، شما را به طور طبیعی راهبر نمی کند و عملکرد موثر راهبری، ابراز طبیعی تان نخواهد شد.



تمرین:

از طریق شرکت در این دوره، چه چیزهایی را به ثمر خواهید رساند؟

برای خودتان چیزی خارق العاده خلق کنید که ارزش هفت روز بودن در این گفتگو را داشته باشد. به عبارت دیگر، چه چیزی را وسط می گذارید؟
(با یارتنان گفتگو کنید تا جایی که به اظهاری در مورد آنچه می توانید از این دوره بدست بیاورید بررسید که امکان رسیدن به آنچه خلق کردید،
برای شما الهام بخش باشد، لمس تان کند و تحت تاثیرتان قرار دهد).



تمرین:

آنچه در جلسه اخیر مطرح کردیم را در گروهتان امتحان کنید.

۱. خودتان برای خودتان کشف کنید که آنچه در درون تان می گذرد، ترکیبی از این چهار مورد است:
 - حالت ذهنی شما
 - حالت احساسی شما
 - افکار و خاطرات شما
 - حالت بدنی شما
۲. ببینید آیا می توانید چیزی را پیدا کنید که در درون تان می گذرد اما توسط این چهار زمینه که تشکیل دهنده آنچه در درون شما می گذرد هستند پوشش داده نشده است.



تمرین:

۱. رابطه تان با خودتان را از "این، طوری است که من هستم" به "این، طوری است که تا بحال بودن من شده" تغییر دهید. با گروه تان سهیم شوید که این تغییر به چه شکل است.

۲. وقتی شواهد آزمایشی و تجربی قوی به شما ارائه شود که با باورتان مغایرت دارد، آیا باور خود را تغییر می دهید؟ مثالی از وقتی که باورتان را تغییر دادید و وقتی که باورتان را تغییر ندادید را با گروه تان سهیم شوید.

۳. برای خودتان کشف کنید که:

شکلی که "موقعیتی که با آن سر و کار دارم" برای من نمود پیدا می کند، توسط بستر من برای آن موقعیت شکل و رنگ می گیرد. نوع بودن و عملکرد من، به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با شکلی که موقعیتی که با آن سر و کار دارم" برای من نمود پیدا می کند.



تمرین:

استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه امکان

استادی پیدا کردن در این چارچوب بستره، با استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان آغاز می شود. برای شروع این فرآیند، لطفا جواب هایی که در تمرین زمان استراحت به سوال های زیر دادید را سهیم شویید:

۱. برای اینکه راهبر باشم، چه چیزی باید حضور داشته باشد؟
۲. برای اینکه راهبر باشم، چه چیزی نباید حضور داشته باشد؟
۳. برای اینکه عملکرد موثر راهبری داشته باشم، چه چیزی باید حضور داشته باشد؟
۴. برای اینکه عملکرد موثر راهبری داشته باشم، چه چیزی نباید حضور داشته باشد؟



تمرین:

انتزاع های زبانی

بعد از زمان استراحت، بتوانید جمله های زیر را طوری بگویید که انگار مال خودتان است.

به عنوان انتزاع های زبانی، راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان عرصه های امکان خلق می کنند، که در آنها وقتی راهبر هستید همه انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و وقتی راهبری می کنید همه اعمال ممکن در دسترس شماست.



تمرین:

یک آزمایش شخصی

به عنوان یک بررسی و کاوش در حال زندگی، برای خودتان کشف کنید که شما زندگی را اینطور سپری کرده اید که "من اینجا هستم" و هر آنچه که شما نیست "آنجاست".



تمرین

طمئن شوید که این استراحت یک روزه، تفاوت عمیقی در زندگی تان برایتان ایجاد کند.
«اینجا بیرون»

۱. برای خودتان کشف کنید که شما زندگی را طوری سپری می کنید که انگار همه چیز یا «آنجا» - زندگی برای شما در ساختار مکانی به نام «اینجا» و «آنجا» نمود پیدا می کند. یعنی شما زندگی را طوری سپری کرده اید و زندگی کرده اید که «جایی که من هستم اینجاست و هر آنچه که من نیست آنجاست».
۲. بارها و بارها «اینجا بیرون» بودن را تمرین کنید. بیرون بروید و ببینید آیا می توانید با ابرها اینجا بیرون باشید و سپس ببینید آیا می توانید با موجهای خروشان یا حتی با باران، اینجا بیرون باشید.
۳. به آن بودنی که هستید در دو حالت زیر توجه کنید:
وقتی برای خودتان به عنوان آنچه-در-درون تان- می گذرد نمود پیدا می کنید، در مقابل وقتی برای خودتان به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهور پیدا می کند نمود پیدا می کنید.
۴. این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهور پیدا می کند، بلکه شاید آن کسی که هستید، چیزی بیشتر و چیزی کمتر از خود فضای نیست.
۵. لوی استروس (Levi-Strauss)، انسان شناس فرانسوی، درباره تجربه در حال زندگی اش از اینجا بیرون بودن با قبایل بومی آمازون می گوید: به جای تعاریف قرض گرفته از کتاب ها و بلافاصله تبدیل شده به مفاهیم فلسفی، من به دلیل تعهد به مشاهده گری، با تجربه در حال زندگی جوامع بومی رو به رو شدم. ذهن من از حمام بخار تنگ و تاریکی که بکارگیری تفکر فلسفی در آن محدودش کرده بود فرار کرد. در معرض هوای آزاد، از این نفس تازه جان گرفته بود. درست مثل شهر نشینی که به کوه ها رسیده باشد سرمست شدم، در حالیکه چشم هایم مات و مبهوت، شکوه و تنوع آن منظره را به دقت بررسی می کرد.

کلود لوی استروس، گرمسیریان غمگین (۱۹۵۵)

تجربه در حال زندگی/اینجا بیرون بودن را خودتان برای خودتان کشف کنید، به طوری که وقتی برای گردید قادر باشید بگویید «اینجا بیرون» بودن چه شکلی است.

منشاء نوع بودن و عملکرد های من

برای خودتان تایید کنید که:



"شکلی که "موقعیتی که با آن سروکار دارم" برای من نمود پیدا می کند، توسط بستر من برای آن موقعیت شکل و رنگ می گیرد و نوع بودن و عملکرد من، به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با شکلی که موقعیتی که با آن سروکار دارم" برای من نمود پیدا می کند." این جمله را طوری کشف کنید که انگار اولین بار است آن را کشف می کنید، یا بعد از زمان استراحت بتوانید بگویید صرفا می فهمید و می پذیرید که این ممکن است موجه باشد، یا اینکه کلا آن را رد می کنید.

انتزاع های زبانی

بعد از زمان استراحت، بتوانید جمله های زیر را طوری بگویید که انگار مال خودتان است.
به عنوان انتزاع های زبانی، راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان عرصه های امکان خلق می کنند، که در آنها وقتی راهبر هستید همه اندواع ممکن بودن در دسترس شماست، و وقتی راهبری می کنید همه اعمال ممکن در دسترس شماست.

صحبت کردن با قدرت

تمرین کنید «با احترام بیشتری برای آنچه از دهان تان بیرون می آید صحبت کنید»؛ این آن چیزی است که تا حدودی بر روی آن تسلط دارید و هر آنچه که باید درباره این کشف کنید را برای خودتان کشف کنید.

نکته: گروه ها باید در این استراحت یک روزه، یک یا دو جلسه مفصل با یکدیگر داشته باشند، تا برای همه اعضای گروه این فرصت فراهم شود که آنچه در مورد هر تمرین کشف کرده اند را با یکدیگر سهیم شوند.



تمرین:

بستری که در حال حاضر برای پژوهه راهبری تان دارید را شناسایی و بیان کنید.



تمرین:

سه عامل از چهار عامل زیربنایی

۱. کجاها اصیل نیستند؟ اصیل بودن در آن زمینه ها چه شکلی خواهد بود؟
 ۲. اصیل نبودن اساسی چیست؟ آن را با گروههای در میان بگذارید.
 ۳. چه چیزی می تواند به شما داده شود تا باعث شود شما از آن شکلی که تا حال بودن تان شده بزرگتر شوید؟
 ۴. زمینه ای را مشخص کنید که در آن قدرت ندارید، در حالی که قدرت داشتن در آن زمینه، تفاوتی ایجاد می کند (ما این زمینه را "X" می نامیم).
- توجه کنید وقتی بلند می گویید «من معلول X هستم» در مقابل وقتی که بلند می گویید «من منشاء X هستم» چه اتفاقی برایتان می افتد.



تمرین:

این نکته را در نظر بگیرید که طوری که شما زندگی را سپری می کرده اید، به این صورت است که شما بر روی موارد زیر کار می کرده اید:

نمایی از زندگی

تصویری دو بعدی از زندگی؛ یا

مفهومی از زندگی

به "زندگی در حال زندگی شدن" در مقابل "زندگی به عنوان چیزی که فهمیده می شود" دسترسی پیدا کنید.



تمرین:

تمامیت

۱. از میان عواملی که در ایجاد پرده ناپیدایی سهم بسزایی دارند، شما بیشتر در معرض کدام یک هستید؟ (به جزویه ای که در ادامه ارائه شده است مراجعه کنید)
۲. آیا موقعیت های معین یا افراد خاصی هستند که یک یا چند مورد از این عوامل، در آنها بیشتر غالب است؟

خلاصه ای از یازده عاملی که پرده نا پیدایی را می سازند

۱. اینکه نبینید شما به عنوان یک انسان، حرف تان هستید. یعنی فکر کنید شما به عنوان یک انسان، هر چیزی به جز حرف تان هستید. مثلا فکر کنید شما بدن تان هستید، یا هرآنچه در درون تان می گذرد (حالت ذهنی/احساسی شما، احساسات، افکار/افرآیندهای فکری و حس های بدنی شما) یا هر چیز دیگری که با آن احساس هویت می کنید مانند سمت یا جایگاه شغلی، دارایی ها و همه اینها باعث می شود نتوانید بینید که وقتی حرف تان کمتر از تمام و کمال است، خودتان هم به عنوان یک شخص، کمتر از یک انسان تمام و کمال خواهید بود. یک انسان در زبان (language) بنا می شود. پس وقتی حرف یک انسان کمتر از تمام و کمال است، خود او هم به عنوان یک شخص، کمتر از یک انسان تمام و کمال خواهد بود.

۲. طوری زندگی کنید که انگار حرف من فقط حرف ۱ است: یعنی چیزی که گفتم. وقتی طوری زندگی می کنید که گویی حرف تان فقط به حرف ۱ یعنی آنچه که گفتم محدود است، مطمئن باشید که تمامیت ندارید، زیرا حرف ۲ تا ۶ هم جزئی از حرف ما محسوب می شوند. در چنین مواردی، تمام آن اجزایی از حرف مان (چه حرف یک فرد چه حرف یک سازمان) که به صراحت بیان نشده است یا درباره آنها صحبتی نشده، به عنوان بخشی از حرف مان برای این افراد یا سازمان ها دیده نمی شود. در زندگی های ما، حرف ۲ تا ۶ به عنوان جرئی از قولی که داده ایم، برایمان ظهور (نمود) پیدا نمی کند.

۳. تمامیت یک فضیلت است. برای اکثر افراد و سازمان ها، تمامیت یک فضیلت است نه یک شرط ضروری برای کارایی. وقتی به تمامیت به عنوان یک فضیلت نگاه شود، نه به عنوان یک عامل تولید، در این صورت وقتی به نظر می رسد یک فرد یا یک سازمان برای آنکه موفق شود، باید تمامیت را فدا کند، به راحتی تمامیت قربانی می شود.

۴. خود فریبی درباره عدم تمامیت. بیشتر مردم از اینکه به حرف شان عمل نکرده اند، بی خبرند. تمام آنچه که می بینند، "دلیل"، توجیه یا بهانه برای عمل نکردن به حرف شان است. در حقیقت مردم، مرتباً درباره اینکه چه کسی بوده اند و چه کاری انجام داده اند، خودشان را گول می زند (به خود دروغ می گویند).

۵. باور به اینکه تمامیت به معنی عمل کردن به حرف خود است. این باور که "تمامیت، عمل کردن به حرف خود است" - نقطه - زمانی که عمل کردن به حرف خود غیر ممکن است یا مناسب نیست یا خود فرد انتخاب می کند که به حرفش عمل نکند، هیچ راهی برای حفظ تمامیت باقی نمی گذارد. این باعث می شود فرد، عمل نکردن به حرف خود را پنهان کند.

۶. ترس از اعتراف به اینکه به حرف تان عمل نمی کنید یا نکرده اید. اگر حفظ تمامیت (یعنی اینکه اعتراف کنید به حرف خود عمل نخواهید کرد و بی نظمی های حاصل از آن را برطرف نمایید) به جای اینکه برای شما "چالشی باشد که باید با آن رو به رو شوید"، تهدیدی به نظر تان باید که باید از آن اجتناب کنید (مثل زمانی که بچه بودید)، در این صورت حفظ تمامیت برایتان سخت می شود.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری:
یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی
کنکن، مکزیک
۲۰۱۵ دسامبر، ۶-۱۲

۷. تمامیت به عنوان یک عامل تولید دیده نمی شود. این عامل باعث می شود مردم، دلایل و توجیهات بی اساس و اشتباهی را منشاء شکست خود بدانند.

۸. انجام ندادن تحلیل هزینه/منفعت در زمان قول دادن. بیشتر مردم وقتی قولی می دهند، همه آنچه که برای عمل کردن به آن قول لازم است را در نظر نمی گیرند. یعنی تحلیل هزینه/منفعت را برای قولی که می دهند، به کار نمی بزنند. در نتیجه، اکثر افراد لحظه ای که قول می دهند فقط "از روی حسن نیت و خیر خواهی" است یا برای آرام کردن کسی است و در آن لحظه، حتی فکر نمی کنند برای عمل کردن به این قول، چه کارهایی باید بکنند.

۹. انجام دادن تحلیل هزینه در زمان حرمت گذاشتن به حرف تان. مردم تقریبا در تمام دنیا، تحلیل هزینه/منفعت را در زمان حرمت گذاشتن به حرف خود به کار می بزنند. مواجه شدن با تمامیت به عنوان تحلیل هزینه/منفعت، تضمین می کند که شما فرد قابل اعتمادی نخواهید بود، و به جز یک استثنای کوچک، تمامیت نخواهید داشت.

۱۰. تمامیت یک کوه بدون قله است. مردم معمولاً معتقدند که تمامیت دارند، یا اگر به طور اتفاقی، یک لحظه از عدم تمامیت خود اطلاع پیدا کنند، فکر می کنند که به زودی به تمامیت خود برمی گردند. در حقیقت، تمامیت یک کوه بدون قله است. برای آنکه تمامیت داشته باشیم، لازم است این نکته را درک کنیم و "یاد بگیریم از بالا رفتن از این کوه، لذت ببریم".

۱۱. وقتی زمان آن فرا می رسد که به حرف خود عمل کنید، حرف تان دیگر برایتان وجود نداشته باشد. اصلی ترین دلیل اینکه مردم می گویند "حرف باد هواست" این است که برای بیشتر افراد وقتی زمان عمل کردن به حرف شان فرا می رسد، حرف آنها در جاییست که به آنها فرصت معتبری نمی دهد که تا به حرف شان عمل کنند.



تمرین:

گوش دادن اصیل

آن «نوع خاصی از گوش دادن» که گوینده را "کامل" بر جای می گذارد، گوش دادنی است که گوینده را با این تجربه بر جای می گذارد که واقعاً گرفته شده است، نه این که فقط به او گوش داده شده یا حتی فهمیده شده است. یعنی گوش دادنی که گوینده را با این تجربه بر جای می گذارد که در آنجایی که شمای شنونده قرار دارید، کپی دقیقی از آنچه که در جای گوینده هست وجود دارد.

در این استراحت، گوش دادن اصیل را تمرین کنید. توصیه می کنیم شخصی را انتخاب کنید که ایده ها یا موضعی شبیه شما نیست. در جایی که شما به عنوان شنونده هستید، کپی دقیقی از آنچه در جای گوینده هست را ایجاد کنید تا گوینده را با این تجربه بر جای بگذارید که آنچه آنچه بود اکنون در جایی است که شما هستید.



تمرین:

کنش های گفتاری

در اطراف شما چه نوع صحبتی در حال رخ دادن است؟ (صحبتی که بازنمایی می کند، یعنی حرف با دنیا هماهنگ می شود، یا صحبتی که خلق می کند، یعنی دنیا با حرف تان هماهنگ می شود؟)

کدام کنش های گفتاری می توانند برای پروژه راهبری تان اثرگذار باشند؟ مثلا:

- چه چیزهایی ممکن است اعلام کنید؟
- چه قول هایی را می توانید به چه کسانی و تا چه زمانی بدهید؟
- چه درخواست هایی می توانید داشته باشید و از چه کسانی؟

تمرین:

جک کیهانی

جک کیهانی را آن قدر بگویید تا شما را به خنده بیندازد!

خط اول این جک: گذشته با آن کسی که در زمان حال هستید یا طوری که در زمان حال عمل می‌کنید هیچ ارتباطی ندارد! (خط اول می‌گوید که زمان حال بر اساس گذشته شکل نمی‌گیرد یا حتی از آن اثر هم نمی‌گیرد. یادتان باشد، این یک جک است.)

خط دوم: زمان حال توسط آیندهای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود! ("داده می‌شود" یعنی اینکه دیدگاه شما درباره خودتان و زندگی را تعیین می‌کند، بر افکار و احساسات تان اثر می‌گذارد و به اعمال تان شکل می‌دهد.)

خط سوم جک یک سؤال است: اگر این درست است که گذشته بر زمان حال اثر نمی‌گذارد بلکه زمان حال توسط آیندهای که دارید درون آن زندگی می‌کنید داده شده است، پس چطور تا این حد واضح به نظر می‌رسد و همه از جمله کارشناسان باور دارند که زمان حال توسط گذشته شکل می‌گیرد؟

نکته اصلی: اگر واقعاً این درست باشد که ۱) زمان حال توسط آینده داده شده است، و ۲) شما گذشته را در آینده قرار می‌دهید، در این صورت این طور برایتان به نظر می‌رسد که گذشته زمان حال را شکل می‌دهد! (انگار که یک کابینت با دو کشو داشته باشیم که روی یکی از آنها نوشته شده «گذشته» و روی دیگری نوشته شده «آینده»، و شما ناخواسته گذشته تان را در کشوی آینده بگذارید! پس تمام شواهد این باور را به شما و دیگران خواهد داد که زمان حال بدون تردید توسط گذشته داده شده است.)

نتیجه‌گیری: اگر گذشته را در گذشته بگذارید، یعنی اگر هر کاری که لازم است را انجام دهید تا گذشته را برای خودتان کامل کنید، اگرچه اطلاعات گذشته را دارید، اما می‌توانید آیندهای خلق کنید که درون آن زندگی کنید. یادتان باشد، آن شکلی که زندگی را در زمان حال می‌بینید، آنچه فکر و احساس می‌کنید، و طوری که عمل می‌کنید، همه توسط آیندهای که دارید درون آن زندگی می‌کنید داده شده اند.



تمرین:

برای هر یک از جنبه های چارچوب بستری (به جزوه پیوست رجوع کنید):

- قادر باشید هر جنبه را طوری بگویید که کسانی که دارند به شما گوش می کنند، معنای آنچه دارید می گویید را بگیرند.
- برایتان روشن باشد که هر عبارت چه می گوید و قادر باشید به کسانی که به شما گوش می کنند بگویید آن عبارت درون زمین بازی به چه شکل است.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری:
یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی
کنکن، مکریک
۲۰۱۵ دسامبر، ۱۲-۶

جارحوب ستری برای راهبر و راهبری

اولین حنیه: راهبر و راهبری به عنوان انتزاع های زبانی

به عنوان انتزاع های زبانی،
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان
عرصه های امکان خلق می کنند
که در آنها وقتی راهبر هستید همه
انواع ممکن بودن در دسترس شماست، و
وقتی عملکرد راهبری دارید، همه
عملکردهای ممکن در دسترس شماست.

دومین حنیه: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

به عنوان پدیده
راهبر و راهبری در حوزه زبان وجود دارند
چه عیناً به صورت حرف زدن باشد، چه صحبت کردن در قالب نوشتن، و
چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،
چه صحبت کردن اعمال تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار
رسان است»، و چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشد.

سومین حنیه: راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

به عنوان قلمرو،
راهبر و راهبری در حوزه زمانی یک آینده خلق شده وجود دارند
آیندهای که دغدغه های افراد ذینفع را برآورده می کند (یا در برآورده شدن آنها سهم بسزایی دارد)،
آیندهای که راهبر و کسانی که راهبری می شوند درون آن زندگی می کنند
آیندهای که به آنها بودن و اعمالی را در زمان حال می دهد
که با تحقق آن آینده هم راستاست.

چهارمین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی،
راهبر بودن به این صورت تعریف می‌شود،
متعهد به محقق کردن آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتند
آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع را برآورده می‌کند، و
با در دسترس بودن مجموعه نامحدودی از فرصت‌ها برای بودن و عملکرد،
بودن آن نوع فضای باز برای راهبر و راهبری که
طوری که شرایطی که با آن سر و کار دارید برایتان نمود پیدا می‌کند را شکل می‌دهد
به طوری که نوع بودن و عملکرد شما که به طور طبیعی با آن نمود
همبسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری است.

به عنوان اصطلاح تخصصی،
راهبری به این صورت تعریف می‌شود
عملکردی در زبان که منجر به یک آینده خلق شده می‌شود
آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند،
آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آنها می‌دهد که منجر به
تحقیق آینده‌ای می‌شود (که قرار نبود اتفاق بیفتند)
آینده‌ای که دغدغه‌های افراد ذینفع
از جمله کسانی که راهبری را اعطا کرده اند
(کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری شان می‌کنید)
را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها سهم بسزایی دارد).



تمرین:

۱. زندگی تان را مرور کنید طوری که انگار یک فیلم است، و به خودتان نگاه کنید، طوری که انگار شما شخصیت اصلی در این فیلم هستید، و تعدادی از رکت‌ها (دکان‌ها) را پیدا کنید. (هر چه بیشتر بهتر).
۲. به کسی که در زندگی تان در مورد او رکت (دکان) راه انداخته بوده اید و تمایل دارید رابطه جدیدی با او خلق کنید یک نامه «تمرینی» بنویسید. این نامه را به شخصی که مایل نیستید با او امکان تازه‌ای در رابطه تان خلق کنید ننویسید. یادتان باشد که در این نامه دارید تمرین می‌کنید. هدف از این و گفت و گو این است که درآمدی که از راه انداختن این رکت (دکان) بدست می‌آورید را رها کنید تا در عوض هزینه آن درآمد را دوباره به دست آورید. یعنی آن درآمد را رها کنید (حق داشتن اشتباه کردن، سلطه و برتری داشتن اجتناب از تحت تسلط دیگری بودن، برنده شدن اجتناب از باختن، توجیه خود/بی اعتبار کردن دیگران) تا هزینه‌ای که از کیفیت زندگی تان پرداخته بودید را دوباره بدست آورید (نزدیکی اعشق، شور و نشاط/سلامتی، شادی/الذت، و ابراز خود).

شکل نامه تمرینی به این صورت است:
«[نام] عزیز،

«من در حال شرکت در یک دوره راهبری هستم. در این دوره متوجه شدم که من در مورد تو چیزی داشتم که در این دوره به آن "رکت (دکان) راه انداختن" می‌گوییم. من متوجه شده‌ام که این نوع بودن سازنده نیست و در واقع برای رابطه مان هزینه‌ای ایجاد کرده است که دیگر حاضر نیستم من یا تو آن را بپردازیم. «اگرچه ممکن است برایت بدیهی باشد، اما آنچه برای من و شاید برای تو کار نمی‌کرده است، این است که ...» /در اینجا آنچه نمی‌خواهید ولی همچنان پابرجاست را بیان کنید (آنچه در مورد آن، به خودتان یا حتی گاهی به شخصی که دارید نامه را خطاب به او می‌نویسید شکایت می‌کرده‌اید)، دقیقاً به همان صورتی که آن حرف را به خودتان یا شاید حتی به آن شخص می‌زدید بنویسید/.

«آنچه اکنون متوجه شدم این است که مسئله‌ای که در بالا گفتم به این دلیل همچنان پابرجاست که راه انداختن این رکت (دکان)، برای من درآمدی داشته است. «درآمدی که اکنون می‌بینم این است که ...» /در اینجا هر یک از چهار درآمدی که در این رکت (دکان) از همه برجسته تر است را بنویسید/. «چیز دیگری که متوجه شده‌ام این است که راه انداختن این رکت (دکان) برای رابطه‌مان، این هزینه را برای من و شاید برای تو ایجاد کرده است: ...» /در اینجا هر یک از چهار هزینه‌ای که در این رکت (دکان) از همه برجسته تر است را بنویسید/.



راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری:
یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی
کنکن، مکزیک
۲۰۱۵ دسامبر، ۱۲-۶

[در نوشن این نامه، برای شما که نویسنده نامه هستید فضایی خلق خواهد شد. ببینید آیا حاضرید در این فضا امکان تازه‌ای را در رابطه تان خلق کنید یا برای چیزی بایستید. اگر چنین است، آن را اینجا بیان کنید.]



تمرین:

حبس ابد

۱. چه قضاوتی کردید که به یک حبس ابد مدام‌العمر تبدیل شد؟
۲. نگاه کنید در زندگی در حال زندگی تان چگونه عمل می‌کنید و تاثیرات حبس‌های ابد خود را در عمل ببینید.

فرمول برنده شدن

۱. به دوران کودکی تان نگاهی بیندازید و آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید را شناسایی کنید.
۲. برای جبران آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید، تصمیم گرفتید در عوض چه کسی باشید؟



تمرین:

ارزیابی دوره

این تمرین را باید خودتان به تنها یی، بدون گروه یا یارستان، انجام دهید.
لینک ارزیابی دوره به شما داده خواهد شد و از شما درخواست می کنیم در طول زمان استراحت آن را کامل کنید. اگر متوجه شدید که به زمان بیشتری برای کامل کردن آن نیاز دارید، لطفاً امشب قبل از اینکه کنکن را ترک کنید آن را انجام دهید.

این ارزیابی دوره توسط اساتید شما، و برای اساتید شما طراحی شده است. پاسخ های شما با دقت بررسی و از آنها برای بهبود دوره های آینده استفاده می شود.

نکته: این ارزیابی باید در یک مرحله انجام شود و تقریباً ۱۵ دقیقه زمان می برد.



تمرین:

کامل کردن شرکت در این دوره

کاغذی بردارید و جواب هایتان به دو سوال زیر را یادداشت کنید. وقتی همه جواب هایشان را نوشتند، از چند نفر از شما دعوت می کنیم که سهیم شوید.

۱. درباره آینده پروره راهبری تان، یعنی پروره ای که با آن به این دوره آمدید: آیا یک آینده جدید یا ابراز جدیدی از همان آینده ای که با آن به این دوره آمدید، برایتان پدیدار شده یا شروع به پدیدار شدن کرده است؟ لطفا بگویید که آن آینده الان به چه شکل است.

۲. قول می دهید در سه روز اول پس از ترک این دوره، چه عملکردی انجام دهید (اگر می خواهید انجام دهید) که با تحقق آینده ای که به عنوان پروره راهبری تان خلق کردید هم راستا باشد؟

آن عملکرد را در چه تاریخی و در چه زمانی شروع می کنید و پایان آن تا چه زمانی است؟ به این کار، خلق کردن یک "الان" برای انجام آن عملکرد گفته می شود. به یاد داشته باشید که تنها چیزی که فرصتی برای عملکرد خلق می کند، یک "الان" است که آن عملکرد را در آن انجام دهید.

آن "الان" کجا وجود دارد که به طور موثر و حتمی، انجام آن عملکرد را موجب شود؟

واژه نامه "راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی"

گردآوری:

Amy Sharp

دکتر Amy N. Sharp، مدیر

مرکز توسعه و توانبخشی دانشگاه A&M تگزاس

sharp@tamu.edu

۱۶ آگوست ۲۰۱۰

توسعه در ارتباط با دوره تدریس شده در دانشکده کسب و کار Mays

دانشگاه A&M تگزاس

۲۰۱۰_۹ زوئن ۱۶

واژه/عبارت	تعريف
عمل، با نمود پیدا کردن همبسته است	راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، پیامد شکلی است که موقعیتی که دارید راهبری می کنید بر اینان نمود پیدا می کند توسط بستری که برای آن موقعیت دارید شکل می گیرد.
دسترسی عملی	یک منظر "در حال زندگی" که درجه ای نادر فراهم می کند تا نیروهای یک پدیده در دیدگاه ساده و معمول دیده شود. به ابراز طبیعی آنچه در دسترس است امکان می دهد.
گوش دادن همیشه-از قبل	یک محدودیت نگرشی دریافتی که گوش دادن ما را محدود می کند و شکل می دهد. و همانطور که از نامش مشخص است، قبل از اینکه چیزی بشنویم در گوش دادن ما هست و همیشه هم در گوش دادن ما هست.
ربایش توسط آمیگالا	آمیگالا سیگالهایی که وارد مغز می شوند (۱)، یعنی صدا، تصویر و غیره را تحت نظر می گیرد و هر لحظه از خود می پرسد: « آیا این من را می خورد یا من این را می خورم؟» و این کار را خیلی قبلتر از این که غشای مغز آن سیگال را دریافت کند انجام می دهد. ورودی های جهان خارج (مانند تصویر و صدا) وارد مغز می شوند و دو مسیر را در پیش می گیرند؛ یکی از این مسیرها به آمیگالا می رسد (که چندین سیناپس آن طرف تر است) و دیگری که مسیر طولانی تری است، به غشای خارجی مغز، یعنی بخش فکر کردن، استدلال و قسمت هشیار مغز منتهی می شود (که صدها سیناپس آن طرفتر است). بنابراین آمیگالا این سیگال ها را قبل از بخش هشیار و استدلالی مغز دریافت می کند. بقای فرد بسیار مهمتر از آن است که صبر کند تا بخش هشیار مغز به خطر واکنش نشان دهد.
گوش دادن اصلی	نکته اینجاست که طوری گوش کنید که به اصطلاح، هیچ چیزی میان شما و گوینده نباشد، به طوری که آنچه از سوی گوینده می آید، وقتی به جایی که شما هستید می رسد، توسط هیچ چیزی میان شما و گوینده تحریف نشده باشد. برای تکمیل این نکته، گوش دادن طوری که وقتی به شما می رسد، قبل از اینکه در گوش دادن شما بشنیدن، مجبور نباشد از پیچ و خم ارزیابی ها و قضاوتهای شما عبور کند. از نو خلق کردن آنچه در جایی که گوینده هست، در جایی که خودتان هستید، منظری جدید برای شنونده فراهم می کند
اصیل بودن	بودن و عمل کردن هم راستا با آن کسی که خود را به دیگران نشان می دهید و هم راستا با آن کسی که خودتان را به خودتان نشان می دهید.
گرفته شدن	گرفتن آنچه گفته می شود بدون اینکه چیزی به آن اضافه یا از آن کم کنید، گوینده را با تجربه گرفته شدن بر جای می گذارد.
گستست	وقتی در برابر کار مورد نظر مانعی پیش می آید و متوقف می شود، آنچه باعث تفاوت بین گستست و مشکل می شود، بستری است که فرد برای متوقف شدن آن کار دارد. وقتی کار مورد نظر متوقف می شود و از نظر شما نباید اینطور باشد، یعنی به عبارتی کار مورد نظر نباید متوقف می شد، شما در اینجا با یک مشکل روبرو هستید. وقتی کار مورد نظر متوقف می شود و برای شما این "تمام چیزی است که هست"، شما یک گستست دارید.
تئوری پنجه شکسته	اگر پنجه ای بشکند و همانطور تعمیر نشده باقی بماند، مردم به این نتیجه می رسد که هیچ کس به آن اهمیتی نمی دهد و هیچ کس مسئول آن نیست. وقتی پنجه ها تعمیر می شوند، نتایج به این برداشت تبدیل می شوند که یک نفر اهمیت می دهد و دیگران را هم ترغیب می کند که به آنها اهمیت دهد.
نوع خاصی از گوش دادن	این نوع گوش دادن شما را ملزم می کند تا به گونه ای اصیل متعهد باشید که واقعیت موجود برای فرد دیگر را به عنوان خود واقعیت از نو خلق کنید؛ نه یک واقعیت، بلکه خود واقعیت. برای آن که چنین کاری کنید، شما نمی توانید از اینجا گوش کنید که چه چیزی "برای آنها" واقعی است. شما باید قسمت "برای آنها" را از گوش دادن تان بیرون کنید. به خاطر داشته باشید که شما نه موافقت می کنید و نه مخالفت بلکه دارید آن فرد را از نو خلق می کنید.
انتخاب (انتخاب کردن)	برگزیدن با راهایی و بعد از بررسی. انتخاب کردن با راهایی، شما را به آنچه انتخاب کرده اید متعهد می کند. تعهد ریشه در انتخابی دارد که بر پایه ابراز خودتان است، نه ابراز دلایل تان.
(راهبری را) به گونه ای اصیل انتخاب کنید	شما رها هستید که هم به بگویید و هم خیر. دلایل تان را کنار بگذارید و انتخاب کنید که به گونه ای اصیل راهبری کنید. تفاوت "به گونه ای اصیل انتخاب کردن" با "با دلیل و منطق به نتیجه رسیدن" چیست. بیکشتری ویسرا انتخاب کردن را اینگونه تعریف می کند: "برگزیدن با راهایی و بعد از بررسی". توجه داشته باشید که می گوید: "بعد از بررسی" نه "بر اساس یا در نتیجه بررسی".
تمامی حقوق نظر و تکثیر سخنه های منتشر شده از این فایل در سال ۲۰۱۶ می باشد. تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است. (۴ ژانویه ۲۰۱۶)	Landmark Enterprises Worldwide Inc. https://seer-dohm.phsolutions.com Copyright 2008-2015 W. Erhard, M. Jensen, Landmark Enterprises Worldwide Inc. All rights reserved. (4 Jan 2016)

بستری که راهبر خلق می کند تا در آن با آن شرایط سر و کار داشته باشد	شرایط
فضایی که چیزها در آن برای شما نمود پیدا می کنند.	فضایی باز که شما هستید
مشخصه آن: (۱) اشتیاق، (۲) تداوم و (۳) بکی باکی است (ص ۱۱۶). تعهد شما، به شما سامان می دهد و به شما جهتی برای حرکت کردن در زندگی تان می دهد که به شما اجازه تجربه محقق شدن آنچه برایش ایستاده اید و آنچه به عنوان یک امکان اعلام کردید را می دهد.	تعهد
منشاء اشتیاقی آرامش بخش که برای راهبری کردن و توسعه دیگران به عنوان راهبر لازم است و منشاء ایستادگی وقتی مسیر سخت می شود. چیزی فراتر از دغدغه های شخصی خودتان (فراتر از درآمد های شخصی مستقیم). هر آنچه به آن متعهد هستید و بزرگتر از خودتان است، به نوعی آن کسی که هستید را تعریف و زندگی تان را توصیف می کند. آن نوع تعهدی که ما داریم در موردش صحبت می کنیم (متعهد بودن به چیزی بزرگ تر از خود)، چیزی را خلق می کند که دیگران نیز می توانند به آن متعهد شوند و این حس را داشته باشند که زندگی شان درباره چیزی بزرگتر از خودشان است. یادتان باشد که متعهد بودن به این معنی است که در تحقق یک نیت اشتیاق و تداوم داشته باشید و از گسترهایی که در مسیر تحقق آن، تجربه می شود واهمه ای نداشته باشید.	متعهد بودن به چیزی بزرگتر از خودتان
هر آنچه در گوینده وجود داشت که او را مجبور می کرد چیزی که گفته است را بگوید، اکنون بر طرف شده است. فشار و نیرویی که بر آن داشت از بین رفته است. و اگرچه به طور کامل از بین نمی رود، اما دیگر عامل مهمی نیست، آنها با آن کامل هستند. به این ترتیب یک خلا، یک فضای خالی به وجود می آید که می توانند در آن به یک گفت و گوی جدید پردازنند.	کامل (کامل بودن) هنگام صحبت کردن
بخشی از چارچوب بستری؛ قلمرو زمانی که در آن راهبر و راهبری تجربه می شود	مفاهیم
آنچه شرایط یک موقعیت را تشکیل می دهد، توسط بستر آینده ای که فرد درون آن زندگی می کند محدود می شود و شکل می گیرد. شرایط، "آنچه آنطور است" هستند - بستر بر شرایط اثر می گذارد... در هر موقعیتی، آنچه می توانید از "آنچه درباره موقعیتی که با آن سر و کار دارید آنطور است" ببینید، توسط بستر رایج محدود می شود و شکلی که آنچه آنطور است را می بینید، توسط آن بستر شکل می گیرد.	شرایط، در مقابل بستر
شرایط یک موقعیت راهبری - یا عاوقب عینی که آن موقعیت را می سازند. شرایط توسط بستری که فرد درون آن زندگی می کند، محدود می شود و شکل می گیرد.	شرایط
دانشی که راهبران باید در زمینه خاصی داشته باشند، تا بتوانند در آن زمینه خاص تاثیر گذار یا موثر باشند. (اطلاعات فنی، داده های کلیدی، تئوری های مرتبط، روندهای آینده و غیره). ضروری است که به آن دسترسی داشته باشید، اما لازم نیست همه آنها را خودتان بدانید.	محتوای راهبری
بستر قدرت دارد طوری که یک موقعیت برای شما نمود پیدا می کند را شکل دهد، و نوع بودن و عمل کردن شما در آن موقعیت، با آن موقعیت و طوری که برای شما نمود پیدا می کند به طور طبیعی همبسته خواهد بود. طوری که یک موقعیت برای شما نمود پیدا می کند، توسط بستری که برای آن موقعیت دارد، شرایط مرتبطی که در آن چیزی نمود پیدا می کند، شکل می گیرد (ص ۱۴۳). مثال: بادبادک و مادربرگ. بستر از یک جهان بینی‌الگوی واقعیت تشکیل شده است. بستر تعیین کننده است.	بستر
بستری که قدرت دارد راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری را به عنوان ابزار طبیعی خودتان به شما بدهد (ص ۲۱). بستری که از شما استفاده می کند طوری این کار را می کند که همه نوع بودن و عمل کردن شما در آن موقعیت، با موقعیتی که برای شما به آن شکل نمود پیدا کرده، به طور طبیعی همبسته است.	بستری که از شما استفاده می کند
چارچوب بستری ارائه شده در این دوره، یک قلمرو گفتگویی است، که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بستری می شود که از شما استفاده می کند تا بودن و عملکرد یک راهبر را ایجاد کند.	چارچوب بستری
نوعی از اصطلاحات تخصصی که با هم به شکل خاصی مرتبط هستند تا قلمرو زبانی را شکل دهند که از طریق آن یک [شخص حرفه ای] ارتباطات/روابط [سطح بالاتر] زمینه های خاص را در کرده و با آنها تعامل می کند. یک قلمرو گفتگویی، (ص ۷۷) که همچنین به عنوان تئوری -terministic screen- "دیواره لغوی" شناخته می شود.	قلمرو گفتگویی

منظور یک همبستگی آماری نیست. نوع بودن با شکایت مکرر همبسته است، مثل اینکه کف دست من با پشت دستم همبسته است. شما هرگز کف دست من را بدون پشت دستم نخواهید داشت. و همچنین کف دست من علت وجود پشت دستم نیست.	همبسته
این کار را قبل از اینکه قولی بدھید انجام دهید، نه اینکه در زمان حرمت گذاشتن به حرف تان (بعد از اینکه قول دادید) بخواهید ببینید چه هزینه/منفعتی دارد. بهتر است هنگام قول دادن تحلیل هزینه منفعت را انجام دهید، اما همیشه به حرف تان حرمت بگذارید.	تحلیل هزینه منفعت
نزدیکی، تندرسنی/اسلامتی، خرسندی، رضایت	هزینه ها (رکت)
<p>۱) آینده ای که تحقق آن، مسائلی که برای ذینفعان، از جمله کسانی که راهبری را به شما اعطای کرده‌اند (کسانی که راهبری شان می‌کنید و کسانی که شما را راهبری می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه مندند را برآورده می‌کند.</p> <p>۲) شما «آینده خلق شده» را به این صورت خلق می‌کنید که از آینده ای که دارید خلق می‌کنید به زمان حال نگاه می‌کنید تا آنچه در زمان حال هست به آینده اجازه و امکان دهد به جای اینکه آن را محدود کند.</p> <p>۳) کسانی که راهبری شان می‌کنید (کسانی که باید کاری انجام دهند تا آن «آینده خلق شده» را محقق کنند) باید در تحقق آن «آینده خلق شده» فرصتی برای برآورده کردن دغدغه‌هایشان ببینند.</p> <p>۴) کسانی که راهبری شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده، فرصتی برای ابراز خودشان ببینند.</p> <p>۵) کسانی که راهبری شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده برای خودشان فرصتی ببینند تا شخصاً در تحقق آن آینده سهم بسزا و چشمگیری داشته باشند.</p>	آینده خلق شده
اعلام، از طریق عمل اعلام کردن، یک عرصه امکان خلق می‌شود. اعلام، امکان بودن یک چیز را فرا می‌خواند.	اعلام
در آنچه نمی‌خواهید اما همچنان در زندگی تان پایر جاست، تقریباً همیشه یک نوع بودن ثابت و شکایت مکرر، از نوع رابطه همبستگی است. نوع بودن با شکایت مکرر همبسته است، مثل اینکه کف دست من با پشت دستم همبسته است. شما هرگز کف دست من را بدون پشت دستم نخواهید داشت. و همچنین کف دست من علت وجود پشت دستم نیست.	نوع بودن ثابت
بر پایه اظهارات، مطالب و اطلاعات ارائه شده بنا می‌شود. پیش بردن کار، پرداختن به حاشیه، ایراد گرفتن به افراد و رد کردن ایده‌ها نیست.	پیش بردن کار
طرز فکر، شبکه ای از ایده‌ها، باورها، تعصبات، قضاوت‌ها، تصمیمات یا نتایج گرفته شده، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی که از طریق آنها، یک چیز خاص، تفسیر می‌شود.	چارچوب‌های مرجع
موانع کارکردی که ممکن است شما را به نوع خاصی از راهبر بودن محدود کند، این موانع وقتی تحریک شوند، نوع بودن و عمل کردن فرد را تثبیت می‌کنند، "واکنش پرش زانو"، "رفتار محرک / پاسخ خودکار"، مجموعه نوع‌های بودن و عمل کردن تحریک پذیر (حبس ابد، فرمول برندۀ شدن، رکت)	محدودیت‌های کارکردی

<p>افراد انواع مختلفی از آینده های ممکن را دارند، آینده ای که به آن فکر می کنند، یا نگران آن هستند، یا به آن امیدوارند، و یا برایش تلاش می کنند. اما، با توجه به نحوه کارکرد مغز، «آیندهای که افراد درون آن زندگی می کنند» آیندهای است که توسط گذشته داده شده است. و مغز، بودن و عملکردی را در زمان حال تولید می کند که با تحقق آیندهای که پیش بینی می کند، یعنی آینده نشأت گرفته از گذشته، هم راستا باشد. آیندهای که فرد درون آن زندگی می کند، برای او بسترهای برای زندگی کردن در زمان حال است. اگر این نکته را با آنچه در پاراگراف اول این اسلامی گفتیم کنار هم قرار دهید، خواهید دید که آیندهای که راهبری شان می کنند درون آن زندگی می کنید، به چیزهایی که شما و آنها می توانید از آنچه در موقعیتی که با آن سر و کار دارید هست «بینید، شکل و رنگ می بخشد و همچنین به چیزهایی که شما و آنها می توانید به عنوان امکان هایی برای سر و کار داشتن با آنچه در آن موقعیت هست» بینید، شکل و رنگ می بخشد. آیندهای که فرد درون آن زندگی می کند، بسترهای است که زمان حال در آن نمود پیدا می کند. اگر این بسته، آینده نشأت گرفته از گذشته ای باشد که مغز از روی آن نوع بودن و عمل کردنی را در زمان حال انتخاب می کند که آن آینده نشأت گرفته از گذشته را محقق خواهند کرد، در این صورت شما ممکن است نبردهای موفقیت آمیزی داشته باشید، اما در نهایت جنگ را خواهید باخت.</p>	<p>آینده</p>
<p>وقتی می دانید که به حرف تان عمل نخواهید کرد، به آن شخص اطلاع می دهید که ۱) به حرفتان عمل نخواهید کرد، ۲) اگر می خواهید به حرف خود عمل کنید، چه زمانی به آن عمل می کنید و ۳) در مورد تاثیری که عمل نکردن به حرف تان بر دیگران گذاشته است چه کاری انجام خواهید داد.</p>	<p>حرمت گذاشتن به حرف تان</p>
<p>اصیل نبودن یکی از موانع راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری است. شناسایی و تصدیق اصیل نبودن هایمان برایمان دردنگ، اما لازم است تا بتوانیم اصیل باشیم، مسیری جدایی ناپذیر از راهبر شدن.</p>	<p>اصیل نبودن ها</p>
<p>تلاشی برای افزایش مجموع آنچه در حال حاضر می دانیم، و اضافه کردن آن به مهارت های موجود، و گسترش ظرفیت های شناختی که از قبل در ما شکل گرفته است، و به وجود آوردن محتواهای ارزشمند جدید برای افزودن به جهان بینی روزمره و معمول فعلی مان.</p>	<p>یادگیری اطلاعات محور</p>
<p>تماییت درباره حرف یک فرد است. برای آنکه یک فرد تمامیت داشته باشد، باید حرف آن فرد، تمام و کمال، بی عیب و نقص، دست نخورده، سالم و در شرایط کامل باشد. عمل کردن به حرف و حرمت گذاشتن به آن. قانون تمامیت می گوید: وقتی تمامیت (تمام و کمال بودن) کاهش می یابد، کارآمدی کاهش می یابد، وقتی کارآمدی کاهش می یابد، ارزش (یا به طور کلی، فرصت برای کارایی) کاهش می یابد. بنابراین به حداقل رساندن کارایی به هر میزانی که شما انتخاب کنید، نیاز به تمامیت دارد. نقض قانون تمامیت، درست مانند نقض قانون جاذبه، عواقب دردنگی ایجاد می کند.</p>	<p>تمامیت</p>
<p>قانون تمامیت می گوید: وقتی تمامیت (تمام و کمال بودن) کاهش می یابد، کارآمدی کاهش می یابد، وقتی کارآمدی کاهش می یابد، ارزش (یا به طور کلی، فرصت برای کارایی) کاهش می یابد. بنابراین به حداقل رساندن کارایی به هر میزانی که شما انتخاب کنید، نیاز به تمامیت دارد. نقض قانون تمامیت، درست مانند نقض قانون جاذبه، عواقب دردنگی ایجاد می کند.</p>	<p>قانون تمامیت</p>

واژه/عبارت	تعاریف
راهبر - آن کسی که لازم است باشید	شما آیندهای که قرار است خلق شود، هستید. شما آن آینده هستید به این معنا که خودتان را به عنوان جایگاهی بنا می کنید که آن آینده خلق شده در آن پدید می آید، و سپس، وقتی که پدید آمد، خودتان را به عنوان آن آینده بنا می کنید.
راهبر (اصطلاح تخصصی)	آن کسی که هستید و زندگی تان درباره خلق و تحقق آن آینده می شود. راهبری جایی است که آینده خلق شده در آن زندگی می کند و در نتیجه به درستی در آن پدید می آید. وقتی گسترش پیش می آید، آن گسترش در فرآیند تحقق آن آینده است. به عنوان راهبر، کار شما این است که آن گسترش را به شکلی بنا کنید که آنها بتوانند کار عملی برای مواجهه موفقیت آمیز با آن گسترش انجام دهند، سه سرمایه گذاری بالا در آن بینند.
راهبران (عملکردها)	به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبر بودن به این صورت تعریف می شود: متعهد به محقق کردن آیندهای که قرار نبود اتفاق بیفتند. آینده ای که دغدغه های افراد ذینفع را برآورده می کند، و با در دسترس بودن مجموعه نامحدودی از فرصت ها برای بودن و عملکرد، بودن آن نوع فضای باز برای راهبر و راهبری که طوری که شرایطی که با آن سر و کار دارد برایتان نمود پیدا می کند را شکل می دهد به طوری که نوع بودن و عمل کردن شما که به طور طبیعی با آن نمود همبسته است، همان راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری است.
راهبری	این یک عنوان یا موقعیت نیست.
راهبری (اصطلاح تخصصی)	به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبری به این صورت تعریف می شود: عملکردی در زبان که منجر به یک آینده خلق شده می شود، آینده ای که راهبری می شوند شروع به زندگی کردن درون آن می کنند، آیندهای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آنها می دهد که منجر به تحقق آینده ای می شود (که قرار نبود اتفاق بیفتند) آینده ای که دغدغه های افراد ذینفع از جمله کسانی که راهبری را اعطای کرده اند (کسانی که شما را راهبری می کنند و کسانی که شما را راهبری شان می کنند) را برآورده می کند (یا در برآورده شدن آنها سهم سزاگیری دارد).
حبس ابد	حبس اید، قضاوتی است که شما درباره خودتان یا زندگی می کنید، یا قضاوتی است که شخص دیگری درباره شما یا زندگی می کند و شما آن را می پذیرید، این قضاوت در یک لحظه استرس زا آسیب پذیری که با میزانی از ناشهیاری برای شما همراه است انجام می شود، و به بخشی از قبل/همیشه ای جهان بینی شما درباره خودتان یا زندگی تبدیل می شود. نه تنها تصمیم هایی که درباره شکلی که زندگی هست گرفته اید، بلکه تصمیم هایی که درباره شکلی که جهان هست، و شکلی که خودتان هستید، و شکلی که دیگران هستند گرفته اید (یا قضاوتی که شخص دیگری درباره هر یک از این موارد انجام داده است و شما در یک لحظه آسیب پذیری، آن را نهادنی کرده اید). این تضمیم ها نیز، مانند تضمیم شما در مورد شکلی که زندگی هست، برایتان به «حقیقت محض» درباره شکلی که دنیا هست، «حقیقت محض» درباره شکلی که دیگران هستند، و «حقیقت محض» درباره خودتان تبدیل شدند. سه مورد اصلی: اینجا یه چیزی اشکال داره، من تعلق ندارم، من تنها هستم.
انتزاع های زبانی	بخشی از جارچوب بستری، عرصه های امکان، به کاربر چارچوب بستری امکان می دهند تا خود را از ایده های از پیش تعیین شده در مورد یک ایده رها کند ... راهبر و راهبری را به عنوان عرصه های امکان خلق می کنند که در آنها وقتی راهبر هستید همه انواع ممکن بودن در دسترس شماست، وقتی راهبری می کنید همه اعمال ممکن در دسترس شماست. استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه های امکان، رهایی در بودن و رهایی در عمل کردن را به شما می دهد. به جای اینکه توسط مفاهیم مشترک، ایده های دریافت شده، گمانه زنی ها و آخرين گرایش ها، در مورد اینکه راهبر بودن چیست و عملکرد موثر راهبری بچیست، محدود شوید.
قلمرو زبانی	طوری که جهان، دیگران و خودمان برای خودمان نمود یا ظهور پیدا می کند را شکل می دهد، به گونه ای که کاملا بر راهبر و راهبری مسلط شویم.
الگوی واقعیت	طرز فکر. شبکه ای از ایده ها، باورها، تعصبات، قضاوت ها، تصمیمات یا نتایج گرفته شده، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلمی که از طریق آنها، یک چیز خاص، تفسیر می شود.
هیچ چیزی میان شما	وقتی موضع، دیدگاهها، عقاید، دلایل، توجیهات، قضاوت ها، گذشته قابل توجه، آنچه می دانید و آنچه تجربه های گذشته تان به شما می گویند میان شما و آنچه با آن سر و کار دارید قرار بگیرند، آنها مانند یک لنز عمل می کنند. همه آنها را کنار بینیم، دیگر هیچ چیزی میان شما و ... نیست.
هستی شناختی	به طبیعت و نحوه کارکرد انسان می پردازد، از منظر شکلی که معمولاً...

محدودیت های مشاهده و دریافت شده	محدودیت های هستی شناختی
بررسی طبیعت و کارکرد بودن	هستی شناسی
حق داشتن، سلطه داشتن، توجیه رفتار، بُردن، اجتناب از مسئولیت	درآمد (رکت)
موانع مشاهده و دریافت شده ای که به نحوی راهبر بودن شما را محدود می کند (ص ۳۲). نگرش/درباره از آن سر و کار دارد و خودش در سر و کار داشتن با آن را تحریف می کند. (۳۳۸) متشکل از جهان بینی معمول و روزمره و چارچوب های مرجع ما در رابطه با موضوع های مختلف - یعنی شبکه ای از ایده ها، باورها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم ما - که نگرش/درباره ای از آنچه با آن سر و کار داریم را شکل می دهد و محدود می کند. شامل گوش دادن همیشه از قبل است، آنچه به دنبال آن هستیم را نمی بینیم، دیدن تا حد زیادی بر اساس تجربیات گذشته است. محدودیت های هستی شناختی نگرشی/درباره ای (جهان بینی معمول و روزمره، چارچوب های مرجع و شبکه ای از ایده ها، باورها، تعصبات، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم شما که نگرش/درباره ای از آنچه با آن سر و کار دارید را محدود می کند و شکل می دهد [تحریف می کند])	محدودیت های نگرشی/درباره ای
حالتی از تمامیت یا الزام برای کارآمدی، کارآمدی شرط لازم برای کارایی است.	کارایی (performance)
آنچه مشاهده گران در هنگام بررسی راهبری می بینند، یا به راهبران نسبت می دهند. ملموس (مانند صفات، سبک، ویژگی های شخصیتی)	جنبه های ثانویه راهبری
پخشی از چارچوب بستری: همانطور که تجربه می شود؛ یعنی آنچه فرد مشاهده می کند یا تحت تاثیر آن قرار می گیرد، با آنطور که انجام می شود، یعنی وقتی راهبری حضور دارد، آنچه فرد از آن می بیند، می شنود یا تحت تاثیرش قرار می گیرد.	پدیده
مکانیزم های معیوبی که بودن و عملکرد هر انسانی را محدود می کند، چیزی که در زندگی یک شخص اتفاق می افتد که برای او به نوعی زیان یا کشمکش محسوب می شود، زیان یا کشمکشی که اجتناب نایذیر، و از این رو مشروع و قابل توجیه به نظر می رسد، اما این زیان یا کشمکش در واقع در جای خود حفظ می شود تا درآمدی را برای آن شخص پنهان کند. با وجود رکت (دکان)، آنچه آن را نمی خواهید ولی همچنان پایر جاست، مشروع و قابل توجیه به نظر می رسد، به خصوص در مواجهه با تلاش های به ظاهر صادقانه ای که برای حل و فصل کردن آن انجام داده اید، اما همیشه به نحوی شکست خورده اید. دو جنبه دیگر رکت (دکان)، یکی درآمدی است که آنچه نمی خواهید ولی همچنان پایر جاست برایتان دارد (و آن را همچنان پایر جا نگه می دارد) - که برای دیگران مشهود نیست، و دیگری هزینه ای است که کسب آن درآمد برای شما (یا برای اثر گذاری تان در زندگی یا برای کیفیت زندگی تان) ایجاد می کند.	رکت (دکان)
آینده ای که به هیچ وجه قرار نبود اتفاق بیفت. برای آن که عملکردی اتفاق بیفت، به این موارد نیاز دارید: ۱) فرصتی برای عملکرد و ۲) روشی برای اینکه اجرای عملکردهای مورد نیاز، با تمامیت مدیریت شود. شما باید زیربنای تمامیت خود را گسترش دهید. شما نیاز به راهی قدرتمند برای سر و کار داشتن با آنچه واقعاً انجام می شود دارید و با توجه به اینکه هرگز همه آن را انجام نمی دهید، نیاز به راهی قدرتمند برای سر و کار داشتن با آنچه الان انجام نمی دهید دارید.	تحقیق آینده خلق شده

<p>آنچه عرصه امکان ممکن کرده است. با این حال، برای بهره برداری موثر از قدرت یک عرصه امکان، فرد باید بدون هیچ گونه تصور از قل شکل گرفته ای به آن بپردازد - یعنی به عبارتی بر روی هیچ نوع بودنی خارج از راهبر بودن نیست و وقتی عرصه امکان توسط انتزاع زبان خلقت شد، این امکان را برای پدیده ها - مواردی مثال های واقعی که از راه حواس ما مشاهده و دریافت می شوند یا موارد و مثال های ممکنی که از تخيیل ما نشأت می گیرند - به وجود می آورد که ما آنها را به عنوان نمونه ها یا مثال هایی از آن عرصه/امکان بشناسیم. عرصه/امکان همچنین امکان خلق مفاهیم، مدل ها، توصیف ها و تعریف هایی را ایجاد می کند تا چیزی که اکنون توسط آن عرصه امکان ممکن شده است را مشخص کنند.</p> <p>عرصه امکان به معنای این امکان و آن امکان یا یک امکان دیگر نیست، یعنی عرصه امکان صرفاً مجموعه یا طبقه بنده یا دسته بنده از امکان ها نیست. عرصه امکان، همان طور که از اسمش مشخص است، فضایی را باز می کند برای نوآوری، کاوش کردن، امتحان کردن، بحث کردن و همسویی با مشخصه آنچه که عرصه امکان ممکن کرده است. اما برای آن که بتوانیم در بهره بردن از قدرت عرصه امکان موثر باشیم، باید بدون هر گونه تصور قبلی وارد آن شویم - یعنی به اصطلاح باید روی هیچ بایستیم.</p>	<p>قلمره امکان</p>
<p>1) آنچه من با آن سرو کار دارم، ۲) محیطی که در آن با آن سرو کار دارم، ۳) طوری که خودم در آن موقعیت برای خودم نمود پیدا می کنم</p>	<p>موقعیت</p>
<p>وقتی حرفی مبنی بر وجود چیزی یا وضعیتی در جهان به دیگران می زنید، حرف شما به این معنی هم هست که می خواهید مسئولیت این را بپذیرید که شواهد شما، ادعایی که کرده اید را برای دیگران موجه می کند</p>	<p>کنش گفتاری - ادعا</p>
<p>با داشتن اجازه، این حق به وجود می آید که به دیگران دستور خاصی داد یا چیز خاصی طلب کرد. اگرچه ما اغلب اینطور فکر می کنیم که دستور یا طلب را نمی توان رد کرد، اما در صورتی که فرد حاضر باشد عاقب حاصل از رد کردن آن را متحمل شود، می تواند آن را رد کند.</p>	<p>کنش گفتاری - دستور دادن</p>
<p>با گفتن: "من به... متعهد هستم"، خودتان را برای تحقق امکانی که به آن متعهد هستید وقف می کنید و در معرض رسیک قرار می دهید. تعهد تان، شما را سازمان دهی می کند و به شما مسیری می دهد که در آن در زندگی تان حرکت کنید، و به شما امکان می دهد تحقق آنچه برایش می ایستید و آنچه به عنوان یک امکان اعلام کرده اید را تجربه کنید.</p>	<p>کنش گفتاری - تعهد</p>
<p>وقتی شما یک درخواست می کنید، پاسخ های ممکن عبارتند از: پذیرفتن آن درخواست، که منجر به قولی می شود که توسط آن درخواست مشخص می شود رد کردن درخواست که به هیچ قولی منجر نمی شود (هر چند ممکن است گفت و گویی درباره دلایل رد کردن داشته باشد که شاید جنبه ای از رد کردن و یا خود رد کردن را تغییر دهد). دادن پیشنهاد متقابل به درخواست، که در صورت پذیرفته شدن، یک قول جدید به وجود می آورد. یک قول جدید را هم می توان درست مانند یک درخواست، رد کرد، پذیرفت، و یا پیشنهاد متقابل داد.</p>	<p>کنش گفتاری - رقص متعهد</p>
<p>دعوت کردن متمایز از درخواست است. برخلاف درخواست، در دعوت هیچ تعهدی برای انجام کار از جانب دعوت کننده برای شما ایجاد نمی شود، بلکه دعوت فقط یک فرست است. شما می توانید دعوت را رد کنید بدون آن که درباره خودتان توضیح بدهید یا بگویید بر چه اساسی دارید آن را رد می کنید (البته اگر یک دعوت واقعی باشد). در قلمرو صحبت کردن و گوش دادن متعهدانه، راهبران از دعوت استفاده می کنند تا باعث شوند دیگران به عنوان یک امکان به امکان بپردازند. وقتی افراد به یک امکان حضور پیدا می کنند، ممکن است آن امکان را به عهده نگیرند، اما این امکان قطعاً به عنوان یک امکان برایشان وجود دارد.</p>	<p>کنش گفتاری - دعوت کردن</p>

تعریف	واژه/عبارت
<p>افراد می‌توانند پیشنهاد کنند قول هایی بدھند. چرا کسی باید چنین کاری کند؟ به عبارت دیگر، چرا کسی باید خودش را برای انجام کاری که از او خواسته شده است، در معرض ریسک قرار دهد؟</p> <p>انها این کار را می‌کنند چون خودشان را وقف تحقیق آیندهای کرده اند که قرار نبود اتفاق بیفتند.</p>	<p>کش گفتاری - پیشنهاد</p>
<p>وقتی شما از طریق اعلام، یک عرصه امکان فراخوانید و آنچه برایش می‌ایستید و تعهداتی که زندگی خود را در آن سرمایه‌گذاری کرده و خودتان را در معرض ریسک قرار دادید را ایجاد کردید، سوال این است: قول هایی که اگر عمل شوند این آینده جدید (عرصه امکانی که اعلام کردید) را واقعی می‌کنند، چیست؟</p> <p>قول، حرف شما به یک شخص یا نهاد انسانی برای عملکردی مشخص با نتیجه‌ای مشخص تا زمانی مشخص است. به بیان دیگر، همیشه در یک قول یک «چه چیزی»، «به چه کسی» و «تا چه زمانی» وجود دارد.</p>	<p>کش گفتاری - قول</p>
<p>درخواست یعنی از شخصی (یا اشخاصی) بخواهیم قولی بدھند، یعنی در خواست از شخصی (یا اشخاصی) برای اینکه قول بدھند عملکردی مشخص را تا زمانی مشخص انجام دهند یا نتیجه‌ای مشخص را تا زمانی مشخص به بار آورند.</p> <p>درخواست تنها زمانی درخواست است که شخصی که از او درخواست می‌شود فرصت داشته باشد آن را رد کند، پس از آن متناسب با قول بدھد، یا قول بدھد که بعداً در زمان دیگری به آن پاسخ دهد.</p>	<p>کش گفتاری - درخواست</p>
<p>لغو کردن حرف تان یعنی حرف تان در مورد عمل کردن به قول تان را پس بگیرید.</p>	<p>کش گفتاری - لغو کردن</p>
<p>مجموعه ای از اصطلاحات که به صورت شبکه ای به هم مرتبطند به طوری که یک عرصه شناختی متمایز را شکل می‌دهند که از طریق آن جهان، دیگران، خودمان را مشاهده و دریافت می‌کیم و به آنها می‌پردازم.</p>	<p>دیواره لغوی Terministic screen</p>
<p>بخشی از چارچوب بسترهای تعریف راهبر و راهبری</p>	<p>اصطلاحات</p>
<p>بررسی موجه بودن آنچه از قبل می‌دانیم و طوری که این "دانستن"، مهارت‌ها و ظرفیت‌های شناختی که از طریق دیگری نمی‌توانست در دسترس ما باشد را محدود می‌کند، شکل می‌دهد و تحریف می‌کند. برای ما فرستی فراهم می‌کند تا جهان بینی روزمره و چارچوب‌های مرجع از پیش موجود خودمان را بررسی کیم که در رابطه با چیزی است که در حال مطالعه آن هستیم، برای فرد در پیچه‌های جدیدی برای بودن و در پیچه‌های جدیدی برای عملکرد فراهم می‌کند که قبلاً در درون محدودیت‌های اعمال شده توسط جهان بینی و چارچوب‌های مرجع مان غیر قابل دسترس بودند.</p>	<p>یادگیری تحولی</p>
<p>آنچه شما نمی‌خواهید اما همچنان در زندگی تان پا بر جاست، و گاه به گاه یا در موقعیت‌های معینی و یا همیشه برای شما حضور دارد (حتی اگر در پس زمینه باشد).</p>	<p>آنچه نمی‌خواهید اما همچنان پا بر جاست</p>
<p>۱۱ عاملی که فرصت برای کارایی را پنهان می‌کنند: ۱. ندیدن اینکه آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، حرف تان است، ۲. زندگی کردن به شکلی که انگار حرف من فقط حرف ۱ (آنچه گفتم) و حرف ۴ (آنچه اطلاع‌های می‌کنم درست است) است، ۳. تمامیت، یک حسن است، ۴. خود فریبی درباره تمامیت نداشتن، ۵. تمامیت عمل کردن به حرف خود است، ۶. ترس از تصدیق اینکه به حرف تان عمل نخواهید کرد، ۷. تمامیت به عنوان عامل تولید دیده نمی‌شود، ۸. انجام ندادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام قول دادن، ۹. انجام دادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام حرمت گذاشتن به حرف خود، ۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است و ۱۱. وقتی زمان عمل کردن به حرف‌تان فرا می‌رسد آن حرف برایتان وجود نداشته باشد.</p>	<p>پرده ناپیدایی</p>
<p>مجموعه‌ما برای بودن و عمل کردن. مجموعه محدودی از انواع ممکن بودن، و مجموعه ای از فرمول‌ها یا استراتژی‌ها برای موقوفیت، و یا حداقل جان سالم به در بردن. این شما را به طیف خاصی از ابراز محدود می‌کند، مجموعه فرصت‌های پیش‌فرض شما از انواع ممکن بودن.</p>	<p>شکلی که تا به حال بودن تان شده</p>

وژه/عبارت	تعاریف
لحظه‌ای که این تصمیم را می‌گیرید، به نظر می‌رسد نوعی از بودن هست که در زندگی برنده می‌شود، یا در موقعیت‌های خاصی که شما در آنها درگیر هستید، نوع‌های خاصی از بودن هستند که در آن موقعیت‌ها برنده می‌شوند – نوع‌های بودنی که شما با خودتان (یه این نتیجه رسیدید) تصمیم گرفتید که هرگز نمی‌توانید باشید. اینباره‌این، فرمول هایی که ما اتخاذ می‌کنیم به نوع بودن ما تبدیل می‌شوند، فقط به این دلیل که ما "فکر می‌کنیم" (احتمالاً به اشتباه) که نمی‌توانیم یک نوع خاصی باشیم. مثل: ورزشکار، باهوش، یا محظوظ نبودن‌ا. در نتیجهٔ جبرانی بودن این فرمول‌ها، ابراز خود واقعی یا لذت‌بیسیار کمی در به کار گرفتن آن فرمول‌ها وجود دارد، حتی در موقعی که فرد واقعاً برنده می‌شود.	فرمول برنده شدن
شش جزء حرف شما : ۱) آنچه گفتید، ۲) آنچه می‌دانید، ۳) آنچه انتظار می‌رود، ۴) آنچه می‌گویید آنطور است، ۵) ایستادن برای چیزی و ۶) استانداره‌های اصولی، اخلاقی و قانونی	حرف (قول شما)
الگوی واقعیت که از شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، تعصبات، قضاوت‌ها، تصمیمات یا نتایج گرفته شده، موارد جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم تشکیل شده است	جهان بینی

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری

یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

ارزیابی های دوره راهبری کنکن، دسامبر ۲۰۱۵ – به زودی در این اسلایدها قرار داده می شود

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری

یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی

ارزیابی های دوره راهبری دبی، ژانویه ۱۵-۲۰ به زودی در این اسلایدها قرار داده می شود

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری
 یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی
 برمودا
 ۲۰۱۴
 جداول نتایج ارزیابی

پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند

۱ اصلا

۲ نه خیلی

۳ نظری ندارم

۴ تا حدودی

۵ خیلی زیاد

جدول ۱: قول دوره

مشخصا تاثیر نهایی و کاملی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفا با هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات زیر پاسخ دهید.

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۸۳	۵	۴/۶۱	۵۵	۲۶	۱	۰	۱	آیا در طول دوره لحظه ای بوده است که تجربه تان از خودتان این باشد که به عنوان ابراز طبیعی تان راهبر بوده اید؟
۸۳	۵	۴/۵۵	۴۹	۳۱	۳	۰	۰	آیا اکنون تجربه تان از خودتان این است که به عنوان ابراز طبیعی تان راهبر هستید؟
۸۳	۵	۴/۶۶	۵۷	۲۴	۲	۰	۰	درآن لحظاتی که انتخاب می کنید راهبر باشید، آیا حس می کنید می توانید روی خودتان حساب کنید که دسترسی خودتان را به راهبر بودن به عنوان ابراز طبیعی تان ایجاد کنید؟
۸۲	۵	۴/۶۷	۵۷	۲۳	۲	۰	۰	آیا آینده ای که دارید درون آن زندگی می کنید، همانی است که در آن عملکرد موثر راهبری ابراز طبیعی تان است؟
۸۱	۵	۴/۸۹	۷۲	۹	۰	۰	۰	این دوره تا چه اندازه ای به قول هایش عمل کرده است: شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبد را داشته باشید.

پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند

- | | |
|---------------------|---|
| کاملاً مخالف | ۱ |
| مخالف | ۲ |
| نه موافق و نه مخالف | ۳ |
| موافق | ۴ |
| کاملاً موافق | ۵ |

جدول ۲: برنامه کلی

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۸	۵	۴/۸۱	۶۶	۹	۳	۰	۰	این دوره، یکی از بهترین سه دوره ای بوده است که من تاکنون در آن شرکت کرده ام.
۸۰	۵	۴/۸۱	۶۵	۱۵	۰	۰	۰	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
۸۰	۵	۴/۹۱	۷۳	۷	۰	۰	۰	من قادر خواهم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفة ای خود به کار ببرم.
۷۹	۵	۴/۸۵	۶۷	۱۲	۰	۰	۰	من به چالش کشیده شدم تا برداشت ها، یاور ها، فرضیات و جهان بینی خودم را منقادانه بررسی کنم، به طوری که منجر به رشد و توسعه من به عنوان یک راهبر شد.
۸۰	۵	۴/۶۹	۶۱	۱۵	۲	۲	۰	تعامل زنده و جالب توجهی میان تئوری و عمل دیده می شد.
۷۹	۵	۴/۴۹	۴۵	۲۹	۴	۱	۰	ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.

جدول ۲: برنامه کلی (ادامه)

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۹	۱۰	۹/۴۷	۴۸	۲۱	۹	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	امتیاز کلی که به این دوره می دهم: از بین ۱ (بیشترین) تا ۱۰ (بهترین) یک گزینه را انتخاب کنید.

پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند

- | | |
|---------------------|---|
| کاملاً مخالف | ۱ |
| مخالف | ۲ |
| نه موافق و نه مخالف | ۳ |
| موافق | ۴ |
| کاملاً موافق | ۵ |

جدول ۳: متد ارائه چارچوب بستره برای راهبری

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۸۰	۵	۴/۶۳	۵۴	۲۲	۴	۰	۰	نشان دادن اسلاید های مکتوب، همزمان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که اساتید می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالب موثر است.
۸۰	۵	۴/۶۸	۶۰	۱۵	۴	۱	۰	این روش ارائه باعث شده است که مطالب برای من مفید و قابل دسترس باشند.
۸۰	۵	۴/۴۳	۴۹	۱۷	۱۳	۱	۰	در برنامه های اینده نیز باید از این روش ارائه استفاده شود.

- | | |
|---|---------------------|
| ۱ | کاملا مخالف |
| ۲ | مخالف |
| ۳ | نه موافق و نه مخالف |
| ۴ | موافق |
| ۵ | کاملا موافق |

جدول ۴: محتوای دوره

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۹	۵	۴/۷۲	۶۰	۱۶	۳	۰	۰	محتوای کلی این دوره، با توصیفی که از دوره در وب سایت بود منطبق است.
۷۹	۵	۴/۸۵	۶۸	۱۰	۱	۰	۰	در تجربه خودم از زندگی "در حال زندگی"، می توانم تفاوت میان بودن در "جایگاه تماشاچیان" و بودن در "زمین بازی" را ببینم.

جدول ۴: محتوای دوره (ادامه)

فکر می کنید تمایزهای دوره که در جدول زیر آورده شده، تا چه میزانی در شکلی که شما خودتان، دیگران و موقعیت هایی که پا آن روی رو هستید را می بینید، اثری مثبت و موثر دارد؟

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۹	۵	۴/۷۸	۵۳	۱۷	۶	۰	۳	کشف کردن "کشف"
۷۹	۵	۴/۷۷	۶۳	۱۵	۰	۱	۰	X دیدن کجا دارد اتفاق می افتد؟
۷۹	۵	۴/۶۶	۵۶	۲۰	۲	۱	۰	اول شخص/درون زمین بازی و سوم شخص/در جایگاه تماشاچیان
۷۹	۵	۴/۸۹	۷۰	۹	۰	۰	۰	نوع بودن و عملکرد همیشه با نمود پیدا کردن
۷۹	۵	۴/۶۵	۵۴	۲۳	۱	۱	۰	زیربنایها: متعهد بودن به چیزی بزرگتر از خود
۷۹	۵	۴/۷۶	۶۳	۱۴	۱	۱	۰	زیربنایها: اصلی بودن
۷۹	۵	۴/۹۷	۷۷	۲	۰	۰	۰	زیربنایها: تمامیت
۷۹	۵	۴/۷۶	۶۲	۱۵	۲	۰	۰	زیربنایها: منشاء بودن
۷۹	۵	۴/۵۸	۵۴	۲۰	۲	۳	۰	چارچوب بسترهای راهبردی به عنوان انتزاع های زبانی
۷۹	۵	۴/۴۱	۴۳	۲۹	۳	۴	۰	چارچوب بسترهای راهبردی به عنوان مفهوم
۷۹	۵	۴/۵۲	۵۱	۲۲	۲	۴	۰	چارچوب بسترهای راهبردی به عنوان پدیده
۷۹	۵	۴/۴۲	۴۴	۲۸	۲	۳	۱	چارچوب بسترهای راهبردی و راهبردی به عنوان اصطلاح تخصصی
۷۹	۵	۴/۶۶	۵۷	۱۸	۳	۱	۰	حدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) رکت ها (دکان ها)
۷۹	۵	۴/۷۱	۶۱	۱۴	۳	۱	۰	حدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) حس های اند
۷۹	۵	۴/۶۷	۵۷	۱۷	۳	۱	۰	حدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) ریاضیات

کاملاً مخالف	۱
مخالف	۲
نه موافق و نه مخالف	۳
موافق	۴
کاملاً موافق	۵

جدول ۵: سهیم شدن، زمان های استراحت، گروه ها و تمرین ها

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۶	۵	۴/۷۴	۵۷	۱۸	۱	۰	۰	از طریق سهیم شدن های تجربه خودم و دیگران در مورد مطالب، چیزهایی در مورد خودم، راهبری خودم و یا زندگی خودم دیدم که قبلاً ندیده بودم.
۷۶	۵	۴/۷۲	۶۱	۱۲	۱	۱	۱	بودن در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۷۵	۵	۴/۶۷	۵۲	۲۱	۲	۰	۰	انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بود.
۷۶	۴	۴/۳۹	۳۳	۴۰	۳	۰	۰	تمرین ها برای من واضح و قابل دسترس بودند.
۷۶	۴	۴/۰۵	۲۴	۳۹	۷	۵	۱	تمرین ها برای تمام کسانی که در گروه من بودند، واضح بودند.
۷۶	۴/۵	۴/۳۳	۳۸	۲۶	۱۱	۱	۰	زمان های استراحت به خوبی مدیریت می شدند.
۷۶	۵	۴/۲۲	۴۰	۲۲	۷	۵	۲	نسبت کار گروهی به افراد و تمرین های دو نفره در دوره، مناسب بود.

کافی نبود	۱
،	۲
مناسب بود	۳
،	۴
خیلی زیاد/اطلاعاتی بود	۵

جدول ۶: سهیم شدن، زمان های استراحت، گروه ها و تمرین ها (ادامه)

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۶	۳	۳/۲۵	۵	۱۷	۵۰	۶	۰	میزان کار در گروه ها
۷۶	۳	۲/۷۵	۰	۷	۴۹	۱۴	۶	میزان کارهای دو نفره
۷۵	۳	۲/۵۹	۰	۳	۴۹	۱۴	۱۰	میزان کارهای فردی
۷۶	۳	۳/۰۵	۴	۱	۶۷	۳	۱	تعداد استراحت ها
۷۶	۳	۲/۷۹	۱	۰	۶۰	۱۲	۳	طول مدت استراحت ها
۷۵	۳	۲/۹۳	۰	۳	۶۳	۴	۲	مدت زمان بین استراحت ها

پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند				
۱ کاملا مخالف				
۲ مخالف				
۳ نه موافق و نه مخالف				
۴ موافق				
۵ کاملا موافق				

جدول ۶: تأثیر گذاری استادی، جری اچوریا

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۴	۴	۴/۲	۲۴	۴۲	۷	۱	۰	اسناد تأثیرگذاری بود.
۷۴	۴	۴/۲۸	۲۹	۳۸	۶	۱	۰	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۷۴	۴	۴/۳۴	۲۲	۳۵	۷	۰	۰	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده های باز بود و شفاقت داشت.
۷۴	۴	۳/۹۳	۱۶	۴۲	۱۱	۵	۰	دوره را به شیوه ای گفرا ارائه کرد.

جدول ۶: تأثیر گذاری استادی، ورنر ارهارد

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۴	۵	۴/۹۵	۷۰	۴	۰	۰	۰	اسناد تأثیرگذاری بود.
۷۴	۵	۴/۹۲	۴۸	۶	۰	۰	۰	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۷۴	۵	۴/۸۹	۶۶	۸	۰	۰	۰	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده های باز بود و شفاقت داشت.
۷۴	۵	۴/۹۹	۷۳	۱	۰	۰	۰	دوره را به شیوه ای گفرا ارائه کرد.

جدول ۶: تأثیر گذاری استادی، مایک جنسن

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۴	۵	۴/۷۴	۵۵	۱۹	۰	۰	۰	اسناد تأثیرگذاری بود.
۷۴	۵	۴/۸۱	۶۰	۱۴	۰	۰	۰	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۷۴	۵	۴/۸۱	۶۶	۱۴	۰	۰	۰	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده های باز بود و شفاقت داشت.
۷۳	۵	۴/۸۵	۴۴	۲۷	۲	۰	۰	دوره را به شیوه ای گفرا ارائه کرد.

جدول ۶: تأثیر گذاری استادی، استیو زفرون

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۳	۵	۴/۷۵	۵۷	۱۵	۰	۱	۰	اسناد تأثیرگذاری بود.
۷۳	۵	۴/۷۹	۶۰	۱۲	۰	۱	۰	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۷۲	۵	۴/۶۵	۵۲	۱۷	۲	۰	۱	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده های باز بود و شفاقت داشت.
۷۲	۵	۴/۵۴	۴۳	۲۶	۲	۱	۰	دوره را به شیوه ای گفرا ارائه کرد.

تمامی حقوق نشر و تکثیر نسخه های منتشر شده از این فایل در سال ۲۰۱۶ می باشد. تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است. (۴ زانویه ۲۰۱۶)

©Copyright 2008-2015 W. Erhard, M. Jensen, Landmark Enterprises Worldwide Inc. All rights reserved. (4 Jan 2016)

جدول ۶: تأثیر گذاری اساتید، کری گرینجر

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۷۴	۵	۴/۶۹	۵۷	۱۴	۱	۱	۱	استاد تأثیرگذاری بود.
۷۳	۵	۴/۷	۵۵	۱۶	۰	۲	۰	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۷۳	۵	۴/۶۷	۵۳	۱۷	۲	۱	۰	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بود و شفافیت داشت.
۷۳	۵	۳/۶۷	۵۳	۱۷	۲	۱	۰	دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری
 یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی
 سنگاپور
 ۲۰۱۴
 جولای،
 نتایج ارزیابی

- پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند
- | |
|---------------|
| ۱. اصلا |
| ۲. نه خیلی |
| ۳. نظری ندارم |
| ۴. تا حدودی |
| ۵. خیلی زیاد |

جدول ۱: قول دوره

مشخصا تاثیر نهایی و کاملی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفا با هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات پاسخ دهید.

تعداد پاسخ ها	سوال	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	میانگین
۱۰۳	آیا در طول دوره لحظه ای بوده است که تجربه تان از خودتان این باشد که به عنوان ابراز طبیعی تان راهبر بوده اید؟	۴	۴/۰۲	۳۳	۴۹	۱۱	۱	۰	۳۳
۱۰۳	آیا اکنون تجربه تان از خودتان این است که به عنوان ابراز طبیعی تان راهبر هستید؟	۴	۴/۰۶	۳۳	۵۰	۱۳	۷	۰	۳۳
۱۰۴	در آن لحظاتی که انتخاب می کنید راهبر باشید، آیا حس می کنید می توانید روی خودتان حساب کنید که دسترسی خودتان را به راهبر بودن به عنوان ابراز طبیعی تان ایجاد کنید؟	۵	۴/۴	۵۳	۴۳	۵	۳	۰	۵۳
۱۰۴	آیا آینده ای که دارید درون آن زندگی می کنید، همانی است که در آن عملکرد موثر راهبری ابراز طبیعی تان است؟	۴	۴/۲۹	۴۹	۴۱	۹	۵	۰	۴۹
۱۰۳	این دوره تا چه اندازه ای به قول هایش عمل کرده است: شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبد را داشته باشد.	۵	۴/۳۴	۵۷	۳۰	۱۰	۶	۰	۵۷

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

جدول ۲: برنامه کلی

تعداد پاسخ ها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۱۰۲	۴	۴/۱۳	۴۱	۳۹	۱۶	۶	۰	این دوره، یکی از بهترین دوره هایی بوده است که من در آن شرکت کرده ام.
۱۰۱	۴	۴/۱۲	۳۲	۵۵	۹	۴	۱	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
۱۰۱	۵	۴/۴۸	۵۲	۴۵	۴	۰	۰	من قادر خواهم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار ببرم.
۱۰۱	۴	۴/۳۴	۴۴	۴۷	۱۰	۰	۰	من به چالش کشیده شدم تا برداشت ها، باور ها، فرضیات و چهان بینی خودم را متنقدانه بررسی کنم، به طوری که منجر به رشد و توسعه من به عنوان یک راهبر شد.
۱۰۱	۴	۴/۲۸	۴۹	۳۷	۱۰	۴	۱	تعامل زنده و جالب توجیهی میان تئوری و عمل دیده می شد.
۱۰۱	۴	۴/۲۲	۴۴	۴۰	۱۲	۵	۰	ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.

جدول ۲: برنامه کلی (ادامه)

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۱۰۱	۹	۸/۲۸	۲۲	۳۲	۲۳	۱۱	۸	۱	۳	۰	۱	۰	به این دوره امتیاز کلی ۱ (بینترین) تا ۱۰ (بینترین) تا ۱۰ (بینترین) را می دهم.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

جدول ۳: متد ارائه چارچوب بستره برای راهبری

تعداد پاسخ ها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۱۰۰	۴	۴/۰۸	۳۸	۴۲	۱۲	۶	۲	نشان دادن اسلاید های مکتوب، همزمان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که اساتید می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالب موثر است.
۱۰۰	۴	۴/۱۸	۴۰	۴۳	۱۳	۳	۱	این روش ارائه باعث شده است که مطالب برای من مفید و قابل دسترس باشند.
۱۰۰	۴	۳/۹۵	۳۸	۳۲	۲۱	۵	۴	برنامه های آینده نیز باید به همین روش ارائه شوند.

جدول ۴: محتوای دوره

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

سوال	۱	۲	۳	۴	۵	تعداد پاسخها	میانه	میانگین	تعداد
محتوای کلی این دوره، با توصیفی که از دوره در وب سایت بود منطبق است.	۱	۰	۲۱	۴۰	۳۸	۱۰۰	۴	۴/۱۴	
در تجربه خودم از زندگی "در حال زندگی"، می توانم تفاوت میان بودن در "جایگاه تماشاجیان" و بودن در "زمین بازی" را ببینم.	۰	۰	۲	۳۸	۶۱	۱۰۱	۵	۴/۵۸	

جدول ۴: محتوای دوره (ادامه)

فکر می کنید تمایزهای دوره که در جدول زیر آورده شده، تا چه میزانی در شکلی که شما خودتان، دیگران و موقعیت هایی که با آن روبرو هستید را می بینید، اثری مشتث و موثر دارد؟

سوال	۱	۲	۳	۴	۵	تعداد پاسخها	میانه	میانگین	تعداد
کشف کردن "کشف"	۱	۳	۵	۳۰	۵۷	۹۵	۵	۴/۴۸	
X دیدن کجا دارد اتفاق می افتد؟	۱	۶	۱۰	۲۹	۴۹	۹۵	۵	۴/۲۵	
اول شخص ادر زمین بازی و سوم شخص/ادر جایگاه تماشاجیان	۰	۰	۳	۳۴	۵۸	۹۵	۵	۴/۵۸	
نوع بودن و عملکرد همیسته با نمود پیدا کردن	۰	۰	۳	۳۰	۶۲	۹۵	۵	۴/۶۲	
زیرینها: متعهد بودن به چیزی بزرگتر از خود	۰	۱	۴	۲۷	۶۲	۹۵	۵	۴/۶	
زیرینها: اصلی بودن	۰	۰	۵	۳۰	۶۰	۹۵	۵	۴/۵۸	
زیرینها: تمامیت	۰	۲	۲	۱۴	۷۷	۹۵	۵	۴/۷۲	
زیرینها: منشاء بودن	۰	۱	۴	۲۵	۶۵	۹۵	۵	۴/۶۲	
چارچوب بسترهای راهبردی به عنوان انتزاع های زبانی	۰	۳	۷	۳۹	۴۶	۹۵	۴	۴/۳۵	
چارچوب بسترهای راهبردی به عنوان مفهوم	۰	۳	۱۱	۴۷	۲۴	۹۵	۴	۴/۱۸	
چارچوب بسترهای راهبردی به عنوان پدیده	۰	۳	۱۱	۳۹	۴۲	۹۵	۴	۴/۲۶	
چارچوب بسترهای راهبردی و راهبردی به عنوان اصطلاح تخصصی	۱	۵	۱۵	۴۷	۲۸	۹۵	۴	۴/۰۳	
محدودیت های هستی شاختی: (کارکردی) رکت ها (دکان ها)	۰	۲	۶	۲۷	۵۹	۹۴	۵	۴/۵۲	
محدودیت های هستی شاختی: (کارکردی) حبس های ابد	۰	۳	۱۱	۳۹	۴۲	۹۵	۵	۴/۴۷	
محدودیت های هستی شاختی: (کارکردی) ریاضی توسط آمیگدالا	۰	۱	۴	۲۰	۷۰	۹۵	۵	۴/۶۷	

تمامی حقوق نشر و تکثیر نسخه های منتشر شده از این فایل در سال ۱۴۰۰ (۲۰۱۶) می باشد. تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است. (۴ ژانویه ۲۰۱۶)

©Copyright 2008-2015 W. Erhard, M. Jensen, Landmark Enterprises Worldwide Inc. All rights reserved. (4 Jan 2016)

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

جدول ۵: سهیم شدن ها، زمان های استراحت، گروه ها و تمرین ها

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۹۵	۴	۴/۴۱	۴۷	۴۰	۸	۰	۰	از طریق سهیم شدن های تجربه خودم و دیگران در مورد مطالب، چیزهایی در مورد خودم، راهبری خودم و یا زندگی خودم دیدم که قیلاً نبینیده بودم.
۹۴	۵	۴/۵۴	۵۷	۳۳	۲	۲	۰	بودن در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۹۵	۵	۴/۴۸	۵۰	۴۲	۲	۱	۰	انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبری بودن و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بود.
۹۶	۴	۴/۲۶	۳۵	۵۲	۸	۱	۰	تمرین ها برای تعلم کسانی که در گروه من بودند، واضح و قابل دسترس بودند.
۹۶	۴	۳/۷۳	۲۱	۴۲	۱۹	۱۴	۰	تمرین ها برای تعلم کسانی که در گروه من بودند، واضح بودند.
۹۵	۴	۴/۲۷	۴۳	۴۲	۳	۷	۰	زمان های استراحت به خوبی مدیریت می شدند.
۹۶	۴	۲/۹۴	۲۵	۴۷	۱۷	۷	۰	نسبت کار گروهی به افراد و تمرین های دو نفره در دوره، مناسب بود.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کافی نبود
۲ ،
۳ مناسب بود
۴ ،
۵ خیلی زیاد/اطولانی بود

جدول ۵: سهیم شدن ها، زمان های استراحت، گروه ها و تمرین ها (ادامه)

تعداد پاسخ ها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۹۶	۳	۳/۲۴	۱۲	۱۸	۵۳	۷	۶	میزان کار در گروه ها
۹۵	۳	۲/۸۱	۰	۵	۷۲	۱	۵	میزان کارهای دو نفره
۹۶	۳	۲/۶۱	۱	۵	۶۰	۱۶	۱۴	میزان کارهای فردی
۹۶	۳	۳/۹۱	۰	۳	۸۵	۴	۴	تعداد استراحت ها
۹۵	۳	۲/۶۴	۱	۲	۶۸	۱۰	۱۴	طول مدت استراحت ها
۹۶	۳	۲/۹۸	۳	۶	۷۷	۶	۴	مدت زمان بین استراحت ها

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

جدول ۶: تأثیر گذاری استادی، جری اچوریا

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۹۶	۴	۴/۴۱	۴۷	۴۲	۶	۱	۰	استاد تأثیرگذاری بود.
۹۵	۴	۴/۴	۴۷	۴۱	۵	۲	۰	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۹۶	۴	۴/۳۲	۴۷	۳۷	۸	۴	۰	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بود و شفافیت داشت.
۹۶	۴	۴/۲	۳۹	۴۲	۱۱	۳	۱	دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.

جدول ۶: تأثیر گذاری استادی، ورنر ارهلارد

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۹۵	۵	۴/۳۹	۵۳	۲۹	۱۱	۱	۰	استاد تأثیرگذاری بود.
۹۵	۵	۴/۴۲	۵۹	۲۱	۱۲	۲	۰	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۹۵	۵	۴/۴۲	۵۹	۲۱	۱۲	۲	۰	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بود و شفافیت داشت.
۹۵	۵	۴/۴	۵۷	۲۲	۱۲	۳	۱	دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.

جدول ۶: تأثیر گذاری استادی، مایک جنسن

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۹۶	۴	۴/۳۹	۴۲	۵۰	۳	۱	۰	استاد تأثیرگذاری بود.
۹۷	۴	۴/۳۴	۴۱	۴۹	۶	۱	۰	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۹۷	۵	۴/۴۷	۵۳	۳۸	۵	۱	۰	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بود و شفافیت داشت.
۹۷	۴	۴/۲۷	۴۲	۴۰	۱۴	۱	۰	دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.

جدول ۶: تأثیر گذاری استادی، استیو زفرون

تعداد پاسخها	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۹۷	۵	۴/۶۱	۶۴	۳۰	۱	۲	۰	استاد تأثیرگذاری بود.
۹۷	۵	۴/۵۸	۶۵	۲۶	۴	۱	۱	قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
۹۷	۵	۴/۵۳	۶۴	۲۵	۵	۱	۲	در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بود و شفافیت داشت.
۹۶	۵	۴/۵۴	۶۲	۲۶	۷	۰	۱	دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.

۱. قول دوره

مشخصا تائیر نهایی و کاملی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفا با هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات پاسخ دهید.

پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند

۱. اصلا
۲. نه خیلی
۳. نظری ندارم
۴. تا حدودی
۵. خیلی زیاد

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۵۱	۸۸	۵۱	۳	۵	۰	ایا در طول دوره لحظه ای بوده است که تجربه تان از خودتان این باشد که به عنوان ابراز طبیعی تان راهبر بوده اید؟
۰	۵	۴/۵۴	۸۶	۵۶	۴	۰	۰	ایا کنون تجربه تان از خودتان این است که به عنوان ابراز طبیعی تان راهبر هستید؟
۰	۵	۴/۶۵	۱۰۱	۴۰	۶	۱	۰	در آن لحظاتی که انتخاب می کنید راهبر باشد، آیا حس می کنید می توانید روی خودتان حساب کنید که دسترسی خودتان را به راهبر بودن به عنوان ابراز طبیعی تان ایجاد کنید؟
۰	۵	۴/۶۰	۱۰۰	۳۹	۵	۲	۱	ایا آینده ای که دارید درون آن زندگی می کنید، همانی است که در آن عملکرد موثر راهبری ابراز طبیعی تان است؟
۰	۵	۴/۶۵	۱۰۵	۳۵	۵	۲	۰	این دوره تا چه اندازه ای به قول هایش عمل کرده است: شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبد را داشته باشید.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

۲. برنامه کلی

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۳۵	۹۱	۳۰	۱۶	۶	۴	به طور کلی این دوره، در میان سه تا از بهترین دوره هایی بوده است که من در آن شرکت کرده ام.
۰	۵	۴/۵۳	۹۵	۴۲	۶	۱	۳	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
۰	۵	۴/۵۳	۹۴	۴۲	۸	۱	۲	محتوای کلی این دوره مطابق انتظارات من بود.
۰	۵	۴/۷۲	۱۱۵	۲۹	۰	۰	۳	من قادر خواهم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار ببرم.
۰	۵	۴/۴۵	۹۱	۳۹	۱۲	۲	۳	تعامل زنده و جالب توجهی میان تنوری و عمل دیده می شد.
۰	۴	۴/۲۴	۷۰	۵۳	۱۶	۶	۲	ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۹	۸/۹۷	۶۱	۴۰	۳۰	۱۳	۲	۱	۰	۰	۰	۰	به این دوره امتیاز ... را می دهم که عددی بین (۱) پایین ترین) تا (۱۰) (بالاترین) است.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

۳. متد ارائه این دوره

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۴۶	۹۳	۳۶	۱۳	۲	۳	نشان دادن اسلالید های مکتوب، همزمان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که اساتید می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالب موثر است.
۰	۵	۴/۵۳	۹۵	۴۰	۹	۱	۲	این روش ارائه باعث شده است که مطالب برای من مفید و قابل دسترس باشند.
۰	۵	۴/۲۷	۷۹	۴۰	۲۰	۵	۳	برنامه های آینده نیز باید به همین روش ارائه شوند.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۵۴	۹۳	۴۵	۷	۰	۲	محتوای کلی این دوره، با توصیه که از دوره در وب سایت بود منطبق است.
۰	۵	۴/۸۵	۱۲۸	۱۸	۰	۰	۱	در تجربه خودم از زندگی "در حال زندگی"، می توانم تفاوت میان بودن در "جایگاه تماشاچیان" و بودن در "زمین بازی" را ببینم.

پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند

- ۱ اصلا
- ۲ نه خیلی
- ۳ نظری ندارم
- ۴ تا حدودی
- ۵ خیلی زیاد

۴. محتوای دوره (ادامه)

فکر می کنید تمایزهای دوره که در جدول زیر آورده شده، تا چه میزانی در شکلی که شما خودتان، دیگران و موقعیت هایی که با آن رو برو هستید را می بینید، اثری مثبت و موثر دارد؟

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۴۱	۸۷	۴۴	۷	۷	۲	کشف کردن "کشف"
۰	۵	۴/۷۱	۱۱۵	۲۵	۴	۲	۱	X دیدن کجا دارد اتفاق می افتد؟
۰	۵	۴/۸۰	۱۲۰	۲۴	۳	۰	۰	اول شخص/در زمین بازی و سوم شخص/در جایگاه تماشاچیان
۰	۵	۴/۹۳	۱۳۷	۹	۱	۰	۰	نوع بودن و عملکرد همیسته با نمود پیدا کردن
۰	۵	۴/۹۷	۱۴۲	۵	۰	۰	۰	زیربناها: متعهد بودن به چیزی بزرگتر از خود
۰	۵	۴/۸۲	۱۲۶	۱۸	۲	۰	۱	زیربناها: اصلی بودن
۰	۵	۴/۷۶	۱۱۵	۲۸	۴	۰	۰	زیربناها: تسامیت
۰	۵	۴/۷۸	۱۲۰	۲۳	۳	۱	۰	زیربناها: مشاهه بودن
۰	۵	۴/۵۵	۹۲	۴۷	۶	۱	۱	چارچوب بسته: راهبر/راهبری به عنوان انتزاع زبانی
۰	۵	۴/۴۹	۹۱	۴۴	۷	۳	۲	چارچوب بسته: راهبر/راهبری به عنوان مفهوم
۰	۵	۴/۴۸	۸۶	۴۹	۹	۲	۱	چارچوب بسته: راهبر/راهبری به عنوان پدیده
۰	۵	۴/۴۲	۸۴	۴۸	۹	۵	۱	چارچوب بسته: راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی
۰	۵	۴/۵۹	۱۱۰	۳۰	۶	۱	۰	محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) رکت ها (دکان ها)
۰	۵	۴/۶۵	۱۰۸	۲۹	۸	۱	۱	محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) جیس های اید
۵	۴/۷۸	۱۱۸	۲۶	۳	۰	۰	محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) رابیش وسط آمیگالا	

تمامی حقوق و تکثیر نسخه های منتشر شده از این فایل در سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۶ می باشد. تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است. (۴ ژانویه ۲۰۱۶)

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

۵. سپاهیم شدن، گروه ها، زمان های استراحت و تمرین ها

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
•	۵	۴/۴۹	۸۳	۵۴	۹	۱	۰	از طریق سهیم شدن های تجربه خودم و دیگران در مورد مطالب، چیزهایی در مورد خودم، راهبری خودم و یا زندگی خودم دیدم که قبل از ندیده بودم.
•	۵	۴/۶۲	۱۰۹	۲۵	۱۱	۱	۱	بودن در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
•	۵	۴/۵۶	۹۷	۳۸	۱۰	۲	۰	انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بود.
•	۴	۴/۳۹	۷۰	۶۶	۹	۲	۰	تمرین ها برای من واضح و قابل دسترس بودند.
•	۴	۳/۶۸	۳۰	۶۷	۲۷	۱۹	۴	تمرین ها برای تمام کسانی که در گروه من بودند، واضح بودند.
•	۵	۴/۴۴	۸۷	۴۳	۱۳	۲	۲	زمان های استراحت به خوبی مدیریت می شدند.
•	۴	۳/۹۳	۵۶	۴۴	۲۷	۲۰	۰	نسبت کار گروهی به افراد و تمرین های دو نفره در دوره، مناسب بود.

۶. میزان اثر گذاری استاید

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
•	۵	۴/۸۸	۱۳۲	۱۴	۰	۱	۰	ورنر ارهارد استاد تأثیرگذاری بود.
•	۵	۴/۸۸	۱۳۲	۱۳	۱	۱	۰	ورنر ارهارد قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
•	۵	۴/۷۶	۱۱۶	۲۷	۴	۰	۰	ورنر ارهارد در مورد سوالات و نظرات شرکت گننده ها باز بود و شفافیت داشت.
•	۵	۴/۹۳	۱۴۰	۶	۰	۰	۱	ورنر ارهارد دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.
•	۵	۴/۷۱	۱۱۰	۳۳	۳	۱	۰	مایکل جنسن استاد تأثیرگذاری بود.
•	۵	۴/۷۵	۱۱۳	۳۱	۳	۰	۰	مایکل جنسن قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
•	۵	۴/۷۵	۱۱۴	۲۹	۴	۰	۰	مایکل جنسن در مورد سوالات و نظرات شرکت گننده ها باز بود و شفافیت داشت.
•	۵	۴/۴۳	۸۰	۵۵	۸	۳	۱	مایکل جنسن دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.

•	۵	۴/۵۱	۹۲	۴۱	۱۲	۳	۰	استیو زفرون استاد تاثیرگذاری بود.
•	۵	۴/۵۳	۹۱	۴۶	۶	۴	۰	استیو زفرون قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
•	۴	۴/۵۱	۹۸	۳۲	۱۱	۶	۰	استیو زفرون در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بود و شفافیت داشت.
•	۵	۴/۱۰	۶۷	۴۷	۱۶	۱۵	۲	استیو زفرون دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.
•	۵	۴/۳۹	۷۵	۵۷	۱۲	۲	۰	جری اچوریا استاد تاثیرگذاری بود.
•	۵	۴/۴۰	۷۵	۵۷	۱۴	۱	۰	جری اچوریا قادر بود محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کند.
•	۵	۴/۵۲	۹۰	۴۸	۸	۲	۰	جری اچوریا در مورد سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بود و شفافیت داشت.
•	۴	۴/۱۲	۵۳	۶۵	۲۳	۵	۱	جری اچوریا دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کرد.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقایس هستند
۱ کاملا مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملا موافق

۱. قول های دوره

مشخصا تاثیر نهایی و کاملی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفا هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات پاسخ دهید.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۴	۴/۲۹	۲۹	۲۸	۵	۰	۰	این دوره بر مبنای این قول از آن شد: شما هر تحوال شخی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابزار طبیعی تان می طبلید را داشته باشید. به بیان دیگر، شما راهبر خواهید بود"

۲. برنامه کلی

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۳۷	۳۸	۱۷	۳	۴	۱	به طور کلی این دوره، در میان سه تا از بهترین دوره هایی بوده است که من در آن شرکت کرده ام.
۰	۵	۴/۵۳	۳۷	۱۹	۵	۰	۰	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهی راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
۰	۵	۴/۴۵	۳۳	۲۵	۳	۱	۰	محتوای کلی این دوره مطابق انتظارات من بود.
۰	۵	۴/۸۲	۵۱	۱۱	۰	۰	۰	من قادر خواهم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار ببرم.
۰	۵	۴/۵۲	۳۹	۱۷	۵	۱	۰	تعامل زنده و جالب توجهی میان تئوری و عمل دیده می شد.
۰	۴	۴/۱۱	۲۳	۲۸	۷	۳	۱	ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۹	۹/۰۲	۲۳	۲۴	۱۱	۳	۰	۰	۱	۰	۰	۰	به این دوره امتیاز ... را می دهم که عددی بین ۱ (پایین ترین) تا ۱۰ (بالاترین) است.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند				
۱	کاملا مخالف			
۲	مخالف			
۳	نه موافق و نه مخالف			
۴	موافق			
۵	کاملا موافق			

۳. متداهن این دوره

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۴	۴/۳۲	۲۷	۳۰	۳	۲	۰	نشان دادن اسلاید های مکتوب، همزمان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که اساتید می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالب موثر است.
۰	۴	۴/۳۵	۳۰	۲۶	۴	۲	۰	این روش ارائه باعث شده است که مطلب برای من مفید و قابل دسترس باشد.
۰	۴	۴/۰۵	۲۴	۲۱	۱۳	۴	۰	برنامه های آینده نیز باید به همین روش ارائه شوند.

۴. محتوای دوره

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۳۹	۳۳	۲۴	۵	۰	۱	محتوای کلی این دوره، با توصیفی که از دوره در وب سایت بود منطبق است.
۰	۵	۴/۷۹	۵۲	۹	۰	۰	۱	در تجربه خودم از زندگی "در حال زندگی"، می توانم تفاوت میان بودن در "جایگاه تماشاجیان" و بودن در "زمین بازی" را ببینم.

پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند				
۱	اصلا			
۲	نه خیلی			
۳	نظری ندارم			
۴	تا حدودی			
۵	خیلی زیاد			

۴. محتوای دوره (ادامه)

فکر می کنید تمایزات دوره که در جدول زیر آورده شده، تا چه میزانی در شکلی که شما خودتان، دیگران و موقعیت هایی که با آن روبرو هستید را می بینید، اثری مثبت و موثر دارد؟

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
.	۵	۴/۵۰	۳۸	۱۸	۵	۱	۰	کشف کردن "کشف"
.	۵	۴/۶۴	۳۶	۱۹	۵	۲	۰	X دین کجا دارد اتفاق می افتد؟
.	۵	۴/۸۹	۵۵	۷	۰	۰	۰	اول شخص ادر زمین بازی و سوم شخص ادر جایگاه تماشاجیان
.	۵	۴/۸۲	۵۳	۸	۰	۱	۰	نوع بودن و عملکرد همیسته با نمود پیدا کردن
.	۵	۴/۹۵	۵۹	۳	۰	۰	۰	زیریناها: تمامیت
.	۵	۴/۷۴	۵۱	۸	۲	۰	۱	زیریناها: اصیل بودن
.	۵	۴/۷۴	۴۸	۱۳	۰	۱	۰	زیریناها: معهده بودن به چیزی بزرگتر از خود
.	۵	۴/۸۵	۵۳	۹	۰	۰	۰	زیریناها: منشاء بودن
.	۵	۴/۶۵	۴۶	۱۲	۲	۲	۰	چارچوب بسته: راهبراهبری به عنوان انتزاع زبانی
.	۴	۴/۴۰	۲۹	۳۰	۲	۱	۰	چارچوب بسته: راهبراهبری به عنوان مفهوم
.	۵	۴/۴۰	۳۳	۲۳	۴	۲	۰	چارچوب بسته: راهبراهبری به عنوان پدیده
.	۵	۴/۵۸	۳۷	۲۴	۱	۰	۰	چارچوب بسته: راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی
.	۵	۴/۷۳	۴۶	۱۵	۱	۰	۰	محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) رکت (ها (دکان ها)
.	۵	۴/۶۸	۴۳	۱۸	۱	۰	۰	محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) حبس های ابد
.	۵	۴/۵۵	۳۷	۲۳	۱	۱	۰	محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) ریاضی توسط آمیگدالا

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
کاملا مخالف
مخالف
نه موافق و نه مخالف
موافق
کاملا موافق

۵ سیم شدن، گروه ها، زمان های استراحت و تمرین ها

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
.	۵	۴/۶۵	۴۲	۱۸	۲	۰	۰	از طریق سهیم شدن های تجربه خودم و نیزگان در مورد مطالب، چیزهایی در مورد خودم، راهبری خودم و یا زندگی خودم دیدم که قبلا ندیده بودم.
.	۵	۴/۶۵	۴۷	۱۰	۴	۰	۱	بودن در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.

۰	۵	۴/۵۵	۴۱	۱۶	۴	۰	۱	انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبری بودن و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بود.
۰	۴/۵	۴/۳۹	۳۱	۲۶	۳	۲	۰	تمرین ها برای من واضح و قابل دسترس بودند.
۰	۴	۲/۷۹	۱۲	۳۵	۶	۸	۱	تمرین ها برای تمام کسانی که در گروه من بودند، واضح بودند.
۰	۴	۴/۱۶	۲۶	۲۵	۷	۳	۱	زمان های استراحت به خوبی مدیریت می شدند.
۰	۴	۴/۱۸	۲۵	۲۵	۱۰	۲	۰	نسبت کار گروهی به افراد و تمرین های دو نفره در دوره، مناسب بود.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کافی نبود
۲ ،
۳ مناسب بود
۴ ،
۵ خیلی زیاد/طلولای بود

۵. سهیم شدن، گروه ها، زمان های استراحت و تمرین ها (ادامه)

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۳	۲/۸۷	۶		۴۶		۱۰	میزان کار در گروه ها
۰	۳	۲/۵۸	۴		۴۱		۱۷	میزان کارهای دو نفره
۰	۳	۲/۴۸	۱		۴۴		۱۷	میزان کارهای فردی
۰	۳	۲/۷۴	۰		۵۴		۸	تعداد استراحت ها
۰	۳	۲/۴۸	۰		۴۶		۱۶	طول مدت استراحت ها
۰	۳	۲/۹۰	۶		۴۷		۹	مدت زمان بین استراحت ها

۶. میزان اثر گذاری استاد (ایامی به ترتیب نوشته شده است)

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	۱=کمترین ۵=بالاترین
۰	۵	۴/۷۳	۴۹	۱۰	۲	۱	۰	ورنر ارهارد
۰	۵	۴/۷۴	۴۸	۱۲	۲	۱	۰	کری گرینجر
۰	۵	۴/۶۳	۴۰	۲۱	۱	۰	۰	مایکل جنسن
۰	۴	۴/۲۹	۳۰	۲۲	۸	۲	۰	استیو زفرون
۰	۴	۴/۱۵	۲۷	۲۰	۱۲	۳	۰	جری اچوربا

راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری
یک مدل هستی شناختی/بیدیه شناختی
ارزیانی دوره راهبری و سیاست
اکتبر ۲۰۱۲

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
کاملاً مخالف
مخالف
نه موافق و نه مخالف
موافق
کاملاً موافق

۱. قول های دویه

مشخصاً تاثیر نهایی و کاملی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفاً هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات پاسخ دهید.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۵۹	۸۰	۴۲	۵	۰	۰	این دوره بر مبنای این قول ارائه شد: شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبید را داشته باشید. به بیان دیگر، شما راهبر خواهید بود"

۲. برنامه کلی

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۵۷	۹۰	۲۴	۹	۴	۰	به طور کلی این دوره، در میان سه تا از بهترین دوره هایی بوده است که من در آن شرکت کرده ام.
۰	۵	۴/۷۹	۱۰۴	۲۰	۲	۱	۰	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
۰	۵	۴/۵۸	۸۴	۳۵	۶	۲	۰	محتوای کلی این دوره مطابق انتظارات من بود.
۰	۵	۴/۸۵	۱۰۸	۱۹	۰	۰	۰	من قادر خواهیم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار ببرم.
۰	۵	۴/۶۶	۸۹	۳۳	۵	۰	۰	تعامل زنده و جالب توجیهی میان تئوری و عمل دیده می شد.
۰	۵	۴/۴۳	۶۸	۴۸	۸	۳	۰	ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۱۰	۹/۳۳	۶۴	۴۶	۱۰	۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	به این دوره امتیاز... را می دهم که عددی بین ۱ (پایین ترین) تا ۱۰ (بالاترین) است.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند
۱ کاملاً مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملاً موافق

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۷۱	۹۵	۲۷	۵	۰	۰	نهشان دادن اسلامی های مکتوب، همزمان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که اساتید می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالibus موثر است.
۰	۵	۴/۶۸	۹۲	۲۹	۶	۰	۰	این روش ارائه باعث شده است که مطالibus برای من مفید و قابل دسترس باشند.
۰	۵	۴/۳۶	۷۰	۳۴	۲۲	۱	۰	برنامه های اینده نیز باید به همین روش ارائه شوند.

۴ محتوای دوره

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۶۲	۸۸	۳۰	۹	۰	۰	محتوای کلی این دوره، با توصیفی که از دوره در وب سایت بود منطبق است.
۰	۵	۴/۸۸	۱۱۲	۱۵	۰	۰	۰	در تجربه خودم از زندگی "در حال زندگی"، می توانم تفاوت میان بودن در "جایگاه تماشاجیان" و بودن در "زمین بازی" را ببینم.

پاسخ های زیر، بر اساس این ۵ مقیاس هستند

- ۱ اصلاً
- ۲ نه خیلی
- ۳ نظری ندارم
- ۴ تا حدودی
- ۵ خیلی زیاد

۴ محتوای دوره (دامنه)

فکر می کنید تمایزات دوره که در جدول زیر آورده شده، تا چه میزانی در شکلی که شما خودتان، دیگران و موقعیت هایی که با آن روبرو هستید را می بینید، اثری مثبت و موثر دارد؟

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۸۳	۱۰۷	۱۸	۲	۰	۰	کشف کردن "کشف"
۰	۵	۴/۷۷	۱۰۵	۱۸	۱	۳	۰	✗ دیدن کجا دارد اتفاق می افتد؟
۰	۵	۴/۸۷	۱۱۲	۱۳	۲	۰	۰	اول شخص اذر زمین بازی و سوم شخص اذر جایگاه تماشاجیان
۰	۵	۴/۹۱	۱۱۷	۹	۱	۰	۰	نوع بودن و عملکرد همبسته با نمود پیدا کردن
۰	۵	۴/۹۶	۱۲۲	۵	۰	۰	۰	زیریناها: تمامیت
۰	۵	۴/۸۸	۱۱۴	۱۱	۲	۰	۰	زیریناها: اصلی بودن

- ۱ اصلا
- ۲ نه خیلی
- ۳ نظری ندارم
- ۴ تا حدودی
- ۵ خیلی زیاد

•	۵	۴/۸۸	۱۱۳	۱۳	۱	•	•		زیرینها: متوجه بودن به چیزی بزرگتر از خود
•	۵	۴/۸۷	۱۱۲	۱۳	۲	•	•		زیرینها: منشاء بودن
•	۵	۴/۵۷	۸۳	۳۷	۵	۱	۱		چارچوب بسته: راهبر/اهبری به عنوان انتزاع زبانی
•	۵	۴/۵۲	۷۷	۴۴	۲	۳	۱		چارچوب بسته: راهبر/اهبری به عنوان مفهوم
•	۵	۴/۶۰	۸۱	۴۳	۲	•	۱		چارچوب بسته: راهبر/اهبری به عنوان پدیده
•	۵	۴/۵۶	۸۱	۳۹	۵	۱	۱		چارچوب بسته: راهبر و راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی
•	۵	۴/۷۷	۱۰۱	۲۳	۳	•	•		محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) رکت ها (دکان ها)
•	۵	۴/۷۵	۹۹	۲۵	۲	۱	•		محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) حس های ابد
	۵	۴/۸۲	۱۰۴	۲۳	•	•	•		محدودیت های هستی شناختی: (کارکردی) ریاضی توسط آمیگدالا

- ۱ کاملا مخالف
- ۲ مخالف
- ۳ نه موافق و نه مخالف
- ۴ موافق
- ۵ کاملا موافق

۵. سهیم شدن، گروه ها، زمان های استراحت و تمرین ها

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱		
•	۵	۴/۷۴	۹۷	۲۵	۳	۰	۰		از طریق سهیم شدن های تجربه خودم و دیگران در مورد مطالب، چیزهایی در مورد خودم، راهبری خودم و یا زندگی خودم دیدم که قبلا ندیده بودم،
•	۵	۴/۶۵	۹۴	۲۵	۵	۳	۰		بودن در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
•	۵	۴/۶۱	۸۳	۳۹	۵	۰	۰		انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، مهم و مفید بود.
•	۵	۴/۴۵	۶۴	۵۷	۵	۱	۰		تمرین ها برای من واضح و قابل دسترس بودند.
•	۴	۳/۸۵	۳۱	۶۴	۱۵	۱۶	۱		تمرین ها برای تمام کسانی که در گروه من بودند، واضح بودند.
•	۵	۴/۳۳	۶۷	۴۲	۱۲	۵	۱		زمان های استراحت به خوبی مدیریت می شدند.
•	۴	۴/۱۹	۶۱	۳۸	۱۹	۹	۰		نسبت کار گروهی به افراد و تمرین های دو نفره در دوره، مناسب بود.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند

- ۱ کافی نبود
- ۲ ،
- ۳ مناسب بود
- ۴ ،
- ۵ خیلی زیاد/اطولانی بود

۵. سهیم شدن، گروه ها، زمان های استراحت و تمرین ها (ادامه)

سوال	۱	۲	۳	۴	۵	میانگین	میانه	بدون پاسخ
میزان کار در گروه ها	۸		۹۰		۲۹	۳/۳۳	۳	۰
میزان کارهای دو نفره	۳۱		۹۴		۲	۲/۵۴	۳	۰
میزان کارهای فردی	۳۰		۹۱		۶	۲/۶۲	۳	۰
تعداد استراحت ها	۹		۱۱۸		۰	۲/۸۶	۳	۰
طول مدت استراحت ها	۳۰		۹۶		۱	۲/۵۴	۳	۰
مدت زمان بین استراحت ها	۸		۱۱۴		۵	۲/۹۵	۳	۰

۶. میزان اثر گذاری استاد (اسامی به ترتیب نوشته شده است)

۱=کمترین	۵=بالاترین		بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	میانه	بدون پاسخ
ورنر ار هارد			۰	۵	۴/۹۲	۱۱۷	۱۰	۰	۰	۰	۵	۰
کری گرینجر			۰	۵	۴/۷۰	۹۶	۲۵	۵	۱	۰	۵	۰
مایکل جنسن			۲	۵	۴/۴۳	۷۱	۴۴	۱۰	۰	۱	۵	۰
استیو زفرون			۰	۵	۴/۵۰	۷۷	۳۹	۹	۲	۰	۵	۰



ایرزیابی دوره راهبری دارتموت

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقامات هستند
۱ کاملا مخالف
۲ مخالف
۳ نه موافق و نه مخالف
۴ موافق
۵ کاملا موافق

۱. قول های دوره

مشخصا تائیر نهایی و کمالی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفا با هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات پاسخ دهید.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۵۵	۹۱	۳۸	۷	۲	۱	این دوره بر مبنای این قول ارائه شد: شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابزار طبیعی تان می طلبید را داشته باشید. به بیان دیگر، شما راهبر خواهید بود"

۲. برنامه کلی

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۴۷	۹۵	۲۳	۱۲	۳	۴	به طور کلی این دوره، در میان سه تا از بهترین دوره هایی بوده است که من در آن شرکت کرده ام.
۴	۵	۴/۵۶	۸۷	۳۹	۷	۱	۱	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
۳	۵	۴/۵۳	۸۷	۳۸	۷	۴	۰	محتوای کلی این دوره مطابق انتظارات من بود.
۷	۵	۴/۷۰	۱۰۱	۲۳	۸	۰	۰	محتوای کلی این دوره، با توصیفی که از دوره در وب سایت بود منطبق است.
۱	۵	۴/۸۲	۱۱۷	۱۷	۴	۰	۰	من قادر خواهم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار ببرم.
۲	۵	۴/۶۱	۱۰۰	۲۶	۷	۲	۲	تعامل زنده و جالب توجیهی میان تئوری و عمل دیده می شد.
۴	۵	۴/۳۴	۶۹	۵۰	۹	۷	۰	ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۱۰	۹/۵	۹	۸/۵	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۷	۹	۸/۸۲	۴۵	۲	۴۲	۲	۲۸	۶	۴	۰	۲	۰	۱	۰	به این دوره امتیاز ... را می دهم که عددی بین ۱ (پایین ترین) تا ۱۰ (بالاترین) است.



پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند

- ۱ کاملا مخالف
- ۲ مخالف
- ۳ نه موافق و نه مخالف
- ۴ موافق
- ۵ کاملا موافق

۳. متد ارائه چارچوب سنتی برای راهبری

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۱۸	۷۱	۴۰	۱۱	۷	۷	شان دادن اسلاید های مکتوب، همزمان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که اساتید می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالب موثر است.
۳	۵	۴/۲۵	۷۳	۳۸	۱۵	۶	۴	این روش ارائه باعث شده است که مطالب برای من مفید و قابل دسترس باشند.
۵	۴	۳/۹۸	۶۲	۳۰	۲۳	۱۲	۶	برنامه های آینده نیز باید به همین روش ارائه شوند.

۳. تمرین های زمان استراحت و بیان روز

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۵	۴/۷۰	۱۰۳	۳۰	۴	۱	۰	انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بود.
۱	۵	۴/۵۶	۹۰	۳۵	۱۳	۰	۰	ساختر تمرین ها طوری بود که برای من واضح و قابل دسترس بودند.
۲	۴	۴/۷۷	۱۱۵	۱۵	۵	۲	۰	در برنامه های آینده هم باید از تمرین ها استفاده کرد.

۴. سهم شدن

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۷۸	۱۱۹	۱۳	۵	۱	۱	سهم شدن شرکت کننده ها از تجربه های شخصی "در حال زندگی" شان در رابطه با مطالب دوره، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۱	۵	۴/۷۶	۱۱۶	۱۴	۶	۱	۱	در برنامه های آینده هم باید از سهم شدن ها استفاده کرد.



۶. گروه ها

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۶۵	۹۴	۲۵	۵	۳	۰	بدون در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۰	۵	۴/۶۱	۸۳	۳۹	۵	۰	۰	در برنامه های آینده هم باید از گروه ها استفاده کرد.

۷. میزان اثر گذاری اساتید

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۸۳	۱۱۷	۱۶	۱	۰	۱	ورنر ارهارد
۳	۵	۴/۴۷	۸۴	۳۶	۱۳	۲	۱	مایکل جنسن
۳	۵	۴/۴۵	۸۴	۳۵	۱۲	۴	۱	استیو زفرون
۳	۵	۴/۸۲	۱۱۴	۲۰	۲	۰	۰	کری گرینجر
۳	۵	۴/۴۳	۷۸	۴۲	۱۲	۴	۰	وایلی (چپ) سوبا

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۸۰	۱۱۲	۲۱	۳	۰	۰	اساتید در زمینه تخصص خود تسلط داشتند و قادر بودند محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کنند.
۴	۵	۴/۶۴	۹۱	۴۰	۳	۱	۰	اساتید به خوبی با شرکت کننده ها ارتباط برقرار می کردند.
۳	۵	۴/۶۳	۱۰۰	۲۴	۹	۳	۰	اساتید به سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بودند.
۳	۵	۴/۷۱	۱۰۵	۲۴	۵	۲	۰	اساتید دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کردند.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود
مخالف
۱
۲
نه موافق و نه مخالف
۳
۴
موافق
۵

۱. قول های دعوه

مشخصا تاثیر نهایی و کاملی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفا با هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات پاسخ دهید.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۵۸	۱۳۶	۷۱	۷	۲	۰	این دوره بر مبنای این قول ارائه شد: شما هر تمول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبد را داشته باشید. به بیان دیگر، شما راهبر خواهید بود"

۲. برنامه کلی

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۲۶	۵	۴/۶۹	۱۵۴	۲۵	۱۰	۱	۳	به طور کلی این دوره، در میان سه تا از بهترین دوره هایی بوده است که من در آن شرکت کرده ام.
۲	۵	۴/۵۷	۱۳۴	۷۴	۷	۲	۰	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
۸	۵	۴/۴۰	۱۱۵	۷۱	۲۱	۲	۲	محتوای کلی این دوره مطابق انتظارات من بود.
۱۴	۵	۴/۵۸	۱۳۵	۵۸	۹	۲	۱	محتوای کلی این دوره، با توصیفی که از دوره در وب سایت بود منطبق است.
۲	۵	۴/۷۶	۱۷۳	۷	۷	۰	۰	من قادر خواهم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار ببرم.
۲	۵	۴/۵۲	۱۳۸	۶۰	۱۵	۲	۲	تعامل زنده و جالب توجهی میان تئوری و عمل دیده می شد.
۱۸	۵	۴/۵۱	۱۲۸	۵۰	۲۰	۳	۰	ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۱۰	۹/۵	۹	۸/۵	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۹	۹	۸/۶۴	۵۵	۳	۶۵	۳	۵۵	۱۶	۴	۳	۰	۱	۱	۰	به این دوره امتیاز... را می دهم که عددی بین ۱ (پایین ترین) تا ۱۰ (بالاترین) است.

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود

- ۱ کاملا مخالف
۳ نظری ندارم
۵ کاملا موافق

۳. متدهای جارچوب ستری برای راهبری

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۴۲	۱۳۸	۴۷	۱۹	۷	۵	نمان دادن اسلامی های مکتوب، هم زمان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که اساتید می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالب موثر است.
۲	۵	۴/۵۷	۱۵۲	۴۳	۱۷	۳	۲	این روش ارائه باعث شده است که مطالب برای من مفید و قابل دسترس باشند.
۳	۵	۴/۶۹	۱۳۷	۴۱	۲۹	۳	۶	برنامه های آینده نیز باید به همین روش ارائه شوند.

نظرات خود را بنویسید:

۴. تمرین های زمان استراحت و یا یان روز

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۶۹	۱۵۹	۴۷	۹	۱	۰	انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبری بودن و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بود.
۴	۵	۴/۶۹	۱۵۹	۴۷	۷	۲	۰	ساختار تمرین ها طوری بود که برای من واضح و قابل دسترس بودند.
۴	۵	۴/۷۸	۱۷۸	۲۹	۶	۱	۱	در برنامه های آینده هم باید از تمرین ها استفاده کرد.

نظرات خود را بنویسید:

۵. سهیم شدن

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۷۴	۱۷۹	۲۸	۸	۲	۲	سهیم شدن شرکت کننده ها از تجربه های شخصی "در حال زندگی" شان در رابطه با مطالب دوره، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۸	۵	۴/۷۹	۱۸۳	۱۷	۸	۱	۲	در برنامه های آینده هم باید از سهیم شدن ها استفاده کرد.

نظرات خود را بنویسید:

۶. گروه ها

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۱۱	۵	۴/۶۹	۸۴	۱۶	۷	۰	۱	بودن در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۱۱۵	۵	۴/۸۲	۹۰	۱۱	۲	۰	۱	در برنامه های آینده هم باید از گروه ها استفاده کرد.

نظرات خود را بنویسید:

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۹۴	۲۰۵	۹	۲	۰	۰	ورنر ارهارد
۳	۵	۴/۴۸	۱۲۵	۶۹	۲۲	۰	۰	مایکل جنسن
۳	۵	۴/۳۷	۱۱۳	۷۴	۲۴	۵	۰	استیو زفرون
۳	۵	۴/۴۲	۱۲۴	۶۷	۱۸	۵	۲	کری گرینجر

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۲	۵	۴/۸۰	۱۷۹	۳۳	۴	۱	۰	استادی در زمینه تخصص خود تسلط داشتند و قادر بودند محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کنند.
۲	۵	۴/۷۶	۱۷۰	۴۲	۵	۰	۰	استادی به خوبی با شرکت کننده ها ارتباط برقرار می کردند.
۲	۵	۴/۶۲	۱۵۷	۴۴	۱۲	۲	۲	استادی به سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بودند.
۳	۵	۴/۶۳	۱۵۳	۵۱	۱۰	۰	۲	استادی دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کردند.

نظرات خود را بنویسید:

اگر مواردی دیگری نیز هست، آنها را ذکر کنید.

ارزیابی دوره راهبری دانشگاه میز، زوئن ۲۰۱۰

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود				
۱ مخالف				۲
۳ نه موافق و نه مخالف				۴
۵ موافق				۶

۱. قول های دوره

مشخصا تائیر نهایی و کاملی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفا با هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات پاسخ دهید.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۵	۴/۴۶	۶۱	۲۹	۱۰	۱	۱	این دوره بر مبنای این قول ارائه شد: شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبد را داشته باشید. به بیان دیگر، شما راهبر خواهید بود"

۲. برنامه کلی

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۴	۵	۴/۲۹	۶۷	۱۰	۱۳	۱	۸	به طور کلی این دوره، در میان سه تا از بهترین دوره هایی بوده است که من در آن شرکت کرده ام.
۲	۵	۴/۴۵	۶۰	۳۴	۴	۲	۲	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
۴	۵	۴/۳۱	۳۰	۱۹	۱۵	۴	۲	محتوای کلی این دوره مطابق انتظارات من بود.
۷	۵	۴/۵۴	۶۵	۲۲	۸	۱	۱	محتوای کلی این دوره، با توصیفی که از دوره در وب سایت بود منطبق است.
۴	۵	۴/۱۵	۵۶	۱۷/۵	۱۴	۹	۳	سطح علمی این دوره مطابق با انتظارات من بود.
۱	۵	۴/۷۷	۸۵	۱۴	۲	۱	۱	من قادر خواهم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار ببرم.
۱	۵	۴/۵	۶۵	۲۸	۸	۱	۱	تعامل زنده و جالب توجهی میان تئوری و عمل دیده می شد.
۲	۵	۴/۳۹	۵۹	۳۲	۶	۲	۳	ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۱۰	۹/۵	۹	۸/۵	۸	۷/۵	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۹	۸/۷۲	۴۱	۳	۲۱	۳	۱۷	۱	۷	۳	۲	۱	۰	۱	۱	به این دوره امتیاز ... را می دهم که عددی بین ۱ (پایین ترین) تا ۱۰ (بالاترین) است.

۳ نظری ندارم

۵ کاملا موافق

۳. متد ارائه چارچوب ستری برای راهبری

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۵	۴/۳۵	۵۸	۲۸	۱۳	۳	۱	نشان دادن اسلاید های مکتوب، همزمان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که استادی می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالب موثر است.
۳	۵	۴/۴۰	۵۸	۳۰	۸	۵	۰	این روش ارائه باعث شده است که مطالب برای من مفید و قابل دسترس باشند.
۲	۴	۳/۸۹	۳۹	۲۷	۲۵	۸	۳	برنامه های آینده نیز باید به همین روش ارائه شوند.
۲	۴	۳/۹۳	۳۶	۳۷	۱۷	۹	۳	ارزیابی استادی در مورد مدت زمان صرف شده برای ارائه این متد، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۴. تمرین های زمان استراحت و پایان روز

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۵	۴/۴۳	۶۳	۲۶	۱۰	۳	۱	انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بود.
۳	۵	۴/۳۸	۵۵	۳۱	۱۳	۲	۰	ساختار تمرین ها طوری بود که برای من واضح و قابل دسترس بودند.
۲	۵	۴/۵	۶۶	۲۱	۱۲	۲	۰	در برنامه های آینده هم باید از تمرین ها استفاده کرد.
۳	۴	۳/۹۱	۴۳	۲۶	۱۷	۱۰	۵	ارزیابی استادی در مورد مدت زمان صرف شده برای انجام تمرین ها، درست بود.

۵. سهیم شدن

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۶۹	۸۲	۱۴	۷	۰	۱	سهیم شدن شرکت کننده ها از تجربه های شخصی "در حال زندگی" شان در رابطه با مطالب دوره، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۴	۵	۴/۷۸	۸۲	۱۴	۴	۰	۰	در برنامه های آینده هم باید از سهیم شدن ها استفاده کرد.

نظرات خود را بنویسید:

۶. مرتبه گری سه نفره

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۵	۴/۵۰	۷۱	۱۸	۱۰	۳	۱	بودن در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۲	۵	۴/۵۵	۷۵	۱۳	۱۱	۱	۲	در برنامه های آینده هم باید از گروه ها استفاده کرد.

نظرات خود را بنویسید:

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۲	۵	۴/۷۴	۸۲	۱۶	۱	۳	۰	ورنر ارهارد
۲	۵	۴/۷۰	۷۶	۲۵	۰	۲	۰	مایکل جنسن
۲	۵	۴/۵۰	۶۸	۲۳	۵	۳	۲	استیو زفرون
۲	۵	۴/۵۱	۶۵	۲۸	۵	۴	۰	کری گرینجر

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۸۳	۸۷	۱۲	۱	۱	۰	اساتید در زمینه تخصص خود تسلط داشتند و قادر بودند محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کنند.
۲	۵	۴/۷۱	۷۹	۱۸	۳	۲	۰	اساتید به خوبی با شرکت کننده ها ارتباط برقرار می کردند.
۱	۵	۴/۶۸	۸۰	۱۸	۳	۱	۰	اساتید به سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بودند.
۲	۵	۴/۷۴	۷۸	۱۴	۹	۲	۱	اساتید دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کردند.

نظرات خود را بنویسید:

اگر مواردی دیگری نیز هست، آنها را ذکر کنید.

اختیاری

نام:

ایمیل:

ارزیابی دوره راهبری اراسموس جنسن، ژوئن ۲۰۰۹

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود	
۱	مخالف
۲	
۳	نه موافق و نه مخالف
۴	
۵	موافق

۱. قول های دوره

مشخصا تاثیر نهایی و کاملی که این دوره بر شما خواهد گذاشت از الان قابل تشخیص نیست. لطفا با هر آنچه در حال حاضر می دانید به سوالات پاسخ دهید.

بدون پاسخ	ماه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۵	۴/۴۷	۵۶	۴۱	۷	۰	۰	<p>این دوره بر مبنای این قول ارائه شد:</p> <p>"شما هر تحول شخصی که برایتان لازم است را تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه که عملکرد موثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می طلبید را داشته باشید.</p> <p>به بیان دیگر، شما راهبر خواهید بود"</p>

نظرات:

۲. برنامه کلی

بدون پاسخ	ماه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۴	۵	۴/۵۵	۷۵	۱۶	۴	۳	۳	<p>به طور کلی این دوره، در میان سه تا از بهترین دوره هایی بوده است که من در آن شرکت کرده ام.</p>
۱	۵	۴/۵۴	۶۷	۲۸	۸	۰	۱	<p>این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.</p>
۳	۵	۴/۳۶	۵۸	۲۸	۱۱	۵	۰	<p>محتوای کلی این دوره مطابق انتظارات من بود.</p>
۴	۵	۴/۳۲	۶۰	۲۲	۱۲	۵	۲	<p>محتوای کلی این دوره، با توصیفی که از دوره در وب سایت بود منطبق است.</p>
۲	۵	۴/۴۲	۶۶	۲۳	۷	۵	۲	<p>سطح علمی این دوره مطابق با انتظارات من بود.</p>
۱	۵	۴/۸۳	۸۷	۱۶	۱	۰	۰	<p>من قادر خواهم بود آموزه های این دوره را در زندگی شخصی و حرفه ای خود به کار ببرم.</p>
۱	۵	۴/۴۵	۵۹	۳۶	۶	۳	۰	<p>تعامل زنده و جالب توجهی میان تئوری و عمل دیده می شد.</p>
۳	۵	۴/۴۴	۶۰	۳۱	۷	۴	۰	<p>ساختار دوره به خوبی سازمان یافته بود.</p>

بدون پاسخ	میانه	میانگین	امتیاز یک تا ده	
۳	۹	۸/۸۵		به این دوره امتیاز کلی ۱ تا ۱۰ را می دهم.

نظرات:

- | | |
|---|---------------------|
| ۱ | مخالف |
| ۲ | |
| ۳ | نه موافق و نه مخالف |
| ۴ | |
| ۵ | موافق |

۳. متون بیش از دوره: مقدمه ای بر متن دوره (جهان سنتی و جارجوب های مرجع)

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۶۱	۷۰	۳۰	۴	۱	۰	این جزو در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۰	۵	۴/۳۹	۵۷	۳۶	۹	۲	۱	این جزو به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۰	۵	۴/۶۵	۷۷	۲۱	۵	۲	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این جزو استفاده کرد.
۸	۵	۴/۳۱	۵۳	۲۵	۱۶	۲	۱	ارزیابی اساتید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این جزو، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۴. متون بیش از دوره: سل حرج در راهبری و بوته های آزمایش

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۴	۴/۰۹	۴۸	۳۰	۱۸	۶	۳	این جزو در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۰	۵	۴/۴۵	۶۵	۲۷	۹	۳	۱	این جزو به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۱	۵	۴/۱۹	۵۶	۲۴	۱۵	۶	۳	در برنامه های آینده نیز باید از این جزو استفاده کرد.
۶	۵	۴/۲۹	۵۰	۳۳	۱۳	۱	۲	ارزیابی اساتید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این جزو، درست بود.

- | | |
|---|---------------------|
| ۱ | مخالف |
| ۲ | |
| ۳ | نه موافق و نه مخالف |
| ۴ | |
| ۵ | موافق |

۵. متون پیش از دوره: مقاله تمامست

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۲	۵	۴/۷۲	۷۸	۲۱	۴	۰	۰	این جزو در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۲	۵	۴/۳۰	۵۶	۲۸	۱۳	۶	۰	این جزو به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۳	۵	۴/۷۱	۸۱	۱۳	۷	۱	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این جزو استفاده کرد.
۹	۵	۴/۴۶	۶۲	۲۰	۱۱	۲	۱	ارزیابی استاید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این جزو، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۶. موضوع سمنار: جارچوب بستره - راهبری به عنوان عرصه امکان

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۷۸	۸۴	۱۹	۲	۰	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۰	۵	۴/۴۵	۶۴	۳۰	۷	۲	۲	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۱	۵	۴/۷۷	۸۴	۱۷	۲	۱	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۴	۵	۴/۴۶	۶۳	۲۳	۱۳	۲	۰	ارزیابی استاید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود

مخالف

۱

۲

نه موافق و نه مخالف

۳

۴

موافق

۵

۷. موضوع سمینار: محدودیت های نگرشی / دریافتی - گوش دادن همسه - از قبل

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۵	۴/۹۳	۹۷	۷	۰	۰	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۱	۵	۴/۸۶	۹۳	۹	۰	۲	۰	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۱	۵	۴/۹۶	۱۰۰	۴	۰	۰	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۴	۵	۴/۷۶	۸۴	۱۱	۵	۱	۰	ارزیابی اساتید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۸. موضوع سمینار: حارجوب ستری - راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۲	۵	۴/۶۴	۷۴	۲۲	۶	۱	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۲	۵	۴/۴۱	۵۹	۳۱	۹	۴	۰	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۲	۵	۴/۷۰	۷۹	۱۷	۷	۰	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۶	۵	۴/۴۳	۵۷	۲۹	۱۲	۱	۰	ارزیابی اساتید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۹. موضوع سمینار: بودن و عملکرد، همیسته نمود بیدا کردن هستند

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۲	۵	۴/۸۵	۹۲	۸	۲	۱	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۲	۵	۴/۵۴	۷۳	۲۰	۵	۳	۲	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۲	۵	۴/۸۱	۸۹	۱۰	۲	۲	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۶	۵	۴/۵۷	۷۳	۱۲	۱۲	۱	۱	ارزیابی استاید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۱۰. موضوع سمینار: حارجوب ستری - اصلی بودن درباره اصلی نبودن ها

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۵	۴/۸۸	۹۳	۱۰	۱	۰	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۲	۵	۴/۶۷	۸۱	۱۴	۵	۲	۱	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۱	۵	۴/۸۶	۹۱	۱۱	۲	۰	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۵	۵	۴/۵۲	۷۱	۱۴	۱۲	۲	۱	ارزیابی استاید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود

مخالف

۱

۲

نه موافق و نه مخالف

۳

۴

موافق

۵

۱۱. موضوع سمینار: تمامیت - برده نا بیدا

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۷۱	۸۰	۱۶	۴	۲	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۳	۵	۴/۴۹	۶۸	۲۱	۸	۵	۰	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۳	۵	۴/۷۵	۸۶	۹	۴	۳	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۶	۵	۴/۰۷	۵۰	۲۲	۱۴	۱۰	۳	ارزیابی استادی در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۱۲. موضوع سمینار: حارجوب ستری - راهبری به عنوان یک مفهوم (آینده)

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۳	۵	۴/۷۷	۸۳	۱۶	۲	۱	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۳	۵	۴/۵۰	۷۰	۲۰	۷	۳	۲	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۳	۵	۴/۷۶	۸۳	۱۴	۵	۰	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۶	۵	۴/۴۲	۶۶	۱۵	۱۴	۲	۲	ارزیابی استادی در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود									
مخالف									۱
نه موافق و نه مخالف									۲
موافق									۳
موافق									۴
موافق									۵

۱۳. موضوع سمینار: ریاضی، توسط آسگدالا

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱		
۱	۵	۴/۷۲	۸۲	۱۶	۵	۱	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.	
۱	۵	۴/۶۶	۸۰	۱۳	۱۱	۰	۰	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.	
۱	۵	۴/۷۴	۸۳	۱۵	۶	۰	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.	
۵	۵	۴/۳۵	۶۴	۱۲	۲۱	۱	۲	ارزیابی استاید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.	

نظرات خود را بنویسید:

۱۴. موضوع سمینار: محدودیت کارکردی - رکت ها (دکان ها)

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱		
۰	۵	۴/۸۵	۹۵	۷	۰	۳	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.	
۰	۵	۴/۶۶	۸۰	۱۷	۵	۳	۰	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.	
۰	۵	۴/۷۸	۹۲	۸	۲	۱	۲	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.	
۳	۵	۴/۴۷	۷۲	۱۳	۱۲	۳	۲	ارزیابی استاید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.	

۱۵. موضوع سمینار: محدودیت کارکردی - حسین اید

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۷۰	۸۴	۱۴	۴	۲	۱	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۰	۵	۴/۶۱	۷۹	۱۵	۷	۴	۰	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۰	۵	۴/۷۰	۸۶	۱۲	۳	۲	۲	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۴	۵	۴/۳۵	۶۵	۱۴	۱۶	۴	۲	ارزیابی استادی در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۱۶. موضوع سمینار: محدودیت کارکردی - بیداشه هوبت

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۵	۴/۴۵	۷۵	۱۲	۱۰	۶	۲	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۰	۵	۴/۳۵	۶۸	۱۴	۱۶	۶	۱	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۰	۵	۴/۴۷	۷۵	۱۲	۱۳	۴	۲	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۳	۵	۴/۱۰	۵۴	۱۸	۱۹	۸	۳	ارزیابی استادی در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود									
۱ مخالف									
۲									
۳ نه موافق و نه مخالف									
۴									
۵ موافق									

۱۷. موضوع سمینار: چارچوب ستری - راهبری به عنوان یک بدبده (گوش دادن اصلی)

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱		
۱	۵	۴/۸۵	۹۱	۱۰	۳	۰	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.	
۱	۵	۴/۶۲	۷۷	۱۷	۷	۳	۰	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.	
۱	۵	۴/۸۶	۹۱	۱۱	۲	۰	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.	
۵	۵	۴/۲۵	۶۳	۱۴	۱۱	۹	۳	ارزیابی استادید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.	

نظرات خود را بنویسید:

۱۸. موضوع سمینار: چارچوب ستری - راهبری به عنوان یک بدبده (حالت دنیا با حرف و حالت حرف با دنیا)

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱		
۰	۵	۴/۶۲	۷۹	۱۴	۱۱	۰	۱	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.	
۰	۵	۴/۲۹	۶۵	۱۷	۱۴	۶	۳	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.	
۰	۵	۴/۶۲	۷۷	۱۸	۸	۲	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.	
۴	۵	۴/۲۳	۵۹	۱۷	۱۷	۵	۳	ارزیابی استادید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.	

پاسخ های زیر بر اساس این ۵ مقیاس هستند، مگر اینکه خلاف آن قید شود

- | | |
|---|---------------------|
| ۱ | مخالف |
| ۲ | |
| ۳ | نه موافق و نه مخالف |
| ۴ | |
| ۵ | موافق |

۱۹. موضوع سمینار: چارچوب بستره - خلق کردن یک آینده خلق شده

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۲	۵	۴/۸۶	۹۰	۱۲	۱	۰	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۲	۵	۴/۵۸	۷۰	۲۳	۱۰	۰	۰	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۲	۵	۴/۹۰	۹۳	۱۰	۰	۰	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۶	۵	۴/۲۷	۶۱	۱۸	۱۱	۴	۵	ارزیابی اساتید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۲۰. موضوع سمینار: سازماندهی برای یک آینده خلق شده (مدیریت موثر)

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۲	۵	۴/۵۹	۶۵	۱۸	۱۰	۰	۰	این موضوع در مطالعه و تمرین راهبری، مهم و مفید بود.
۱۲	۴	۳/۹۲	۴۰	۱۹	۲۵	۵	۴	این موضوع به شیوه ای ارائه شد که برای من قابل دسترس و مفید بود.
۱۱	۵	۴/۵۷	۶۷	۱۵	۱۱	۱	۰	در برنامه های آینده نیز باید از این موضوع استفاده کرد.
۱۴	۴	۳/۵۳	۳۱	۱۶	۲۲	۱۴	۸	ارزیابی اساتید در مورد مدت زمان صرف شده بر روی این موضوع، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۳ نظری ندارم
۵ کاملاً موافق

۲۱. متد ارائه حارجوب ستری برای راهبری

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	NA	
۱	۵	۴/۶۳	۷۹	۱۶	۶	۲	۱	.	نشناد دادن اسلاید های مکتوب، همزنان با خواندن کلمه به کلمه آنها و توضیحات و نظراتی که اساتید می دهند و سوالاتی که می پرسند، در ارائه این مطالب موثر است.
۱	۵	۴/۵۸	۷۳	۲۰	۱۰	۰	۱	.	این روش ارائه باعث شده است که مطالب برای من مفید و قابل دسترس باشند.
۲	۵	۳/۶۱	۸۰	۱۲	۷	۲	۲	.	برنامه های آینده نیز باید به همین روش ارائه شوند.
۸	۵	۳/۳۵	۶۲	۱۳	۱۷	۴	۱	.	ارزیابی اساتید در مورد مدت زمان صرف شده برای ارائه این متد، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

۲۲. تمرین های زمان استراحت و بایان روز

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	NA	
۰	۵	۴/۶۳	۸۰	۱۴	۸	۳	۰	.	انجام تمرین ها در توسعه خودم برای راهبری بودن و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بود.
۰	۵	۴/۲۸	۵۴	۳۳	۱۳	۳	۲	.	ساختار تمرین ها طوری بود که برای من واضح و قابل دسترس بودند.
۰	۵	۴/۶۵	۸۱	۱۵	۶	۲	۱	.	در برنامه های آینده هم باید از تمرین ها استفاده کرد.
۲۱	۴	۳/۷۴	۳۶	۱۵	۱۸	۵	۱۰	.	ارزیابی اساتید در مورد مدت زمان صرف شده برای انجام تمرین ها، درست بود.

نظرات خود را بنویسید:

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	NA	
۰	۵	۴/۶۹	۸۸	۸	۴	۳	۲	۰	سهیم شدن شرکت کننده ها از تجربه های شخصی "در حال زندگی" شان در رابطه با مطالب دوره، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۱	۵	۴/۷۱	۸۹	۷	۳	۳	۲	۰	در برنامه های آینده هم باید از سهیم شدن ها استفاده کرد.

نظرات خود را بنویسید:

۲۴. گروه ها

بدون پاسخ	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	NA	
۱	۵	۴/۵۲	۷۷	۱۳	۸	۳	۳	۰	بودن در گروه ها، یکی از عناصر مهم و مفید طراحی دوره بود.
۳	۵	۴/۵۳	۷۷	۱۲	۷	۲	۴	۰	در برنامه های آینده هم باید از گروه ها استفاده کرد.

نظرات خود را بنویسید:

NR	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
•	۵	۴/۸۲	۹۱	۱۰	۳	۱	۰	ورنر ارهارد
•	۵	۴/۶۹	۷۴	۲۹	۲	۰	۰	مایکل جنسن
•	۵	۴/۶۶	۷۳	۲۸	۴	۰	۰	استیو زفرون
•	۵	۴/۵۲	۶۶	۳۱	۶	۱	۱	کری گرینجر

NR	میانه	میانگین	۵	۴	۳	۲	۱	
•	۵	۴/۹۱	۹۶	۹	۰	۰	۰	استاد در زمینه تخصص خود تسلط داشتند و قادر بودند محتوای دوره را به شیوه ای واضح و قابل درک منتقل کنند.
•	۵	۴/۹۰	۹۵	۱۰	۰	۰	۰	استاد به خوبی با شرکت کننده ها ارتباط برقرار می کردند.
•	۵	۴/۸۴	۹۳	۸	۳	۱	۰	استاد به سوالات و نظرات شرکت کننده ها باز بودند.
•	۵	۴/۸۳	۸۸	۱۶	۱	۰	۰	استاد دوره را به شیوه ای گیرا ارائه کردند.

نظرات خود را بنویسید:

اگر مواردی دیگری نیز هست، آنها را ذکر کنید.

اختیاری

نام:

ایمیل:

غیره

عضو هیئت علمی دانشگاه های دیگر

عضو هیئت علمی ارامسوس

دانشجو

حلقه اول:

به سوالات با مقیاس ۱-۶ زیر پاسخ داده شده است، مگر اینکه خلاف آن قید شود.

- ۱ = خیلی ضعیف / کاملاً مخالف
۲ = ضعیف
۳ = متوسط
۴ = خوب
۵ = خیلی خوب
۶ = عالی / کاملاً موافق

کلیه کلاسها	بخش	دپارتمان	میانگین	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سوال
۴/۹۶	۴/۹۶	۴/۹۵	۵/۸۸	۸۵	۱۴	۰	۰	۰	۰	توانایی اساتید در برانگیختن علاقه من
۵/۰۲	۵/۰۷	۵/۰۷	۵	۳۳	۳۳	۳۳	۰	۰	۰	توانایی اساتید در فراهم کردن آموزشی شفاف و به خوبی سازماندهی شده
۵/۰۶	۵/۱	۵/۱	۵/۷۵	۷۱	۲۸	۰	۰	۰	۰	توانایی اساتید در ارائه توضیحات تکمیلی در موقع لزوم
۵/۴۱	۵/۴۱	۵/۱	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	دانش اساتید در مورد مطالب دوره
۵/۳۴	۵/۳۹	۵/۳۵	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	به عنوان یک الگوی نظامی یا غیر نظامی حرفه ای، مربی من:
۴/۷۶	۴/۷۸	۴/۷۸	۵/۱۲	۴۲	۲۸	۲۸	۰	۰	۰	سازماندهی دوره
۴/۸۲	۴/۸۴	۴/۸۶	۵/۵	۵۷	۲۸	۱۴	۰	۰	۰	معقولیت (سختی و میران) کار تعیین شده:

۴/۶۸	۴/۶۸	۴/۶۸	۵/۸۸	۸۵	۱۴	۰	۰	۰	۰	تکنیک های ارزیابی و امتیاز دهی (تست ها، مقالات، پروژه ها و غیره)
۴/۸۴	۴/۸۸	۴/۹۲	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	مرتبط و مفید بودن محتوای دوره
۴/۴۳	۴/۶۴	۴/۶۴	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	این دوره توانایی من در پرداختن به مشکلاتی که راه حل تایید شده ای ندارند را بهبود داده است.
۴/۵۶	۴/۶۷	۴/۷۴	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	این دوره به طور کلی:
۵/۰۷	۵/۱۳	۵/۲	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	استاید به طور کلی:
۲/۳۵	۲/۲۱	۲/۰۹	۲/۲۵	۰	۰	۰	۲۸	۵۷	۱۴	به طور متوسط، به ازای هر ساعتی که در کلاس بودم، در خارج از کلاس — را صرف کامل کارهای این دوره کردم (از جمله مطالعه، خواندن، نوشتمن، انجام تکالیف یا کارهای آزمایشی و غیره).
۴/۸۴	۴/۸۹	۴/۹۴	۵/۷۵	۸۵	۱۴	۰	۰	۰	۰	فعالیت های انجام شده در دوره (مانند مطالعات اختصاصی، سخن رانی ها، مباحثت، پروژه ها و غیره) در کمک کردن به من در رسیدن به اهداف آموزشی این دوره موثر بودند.
۴/۷۴	۴/۷۶	۴/۸۲	۵/۸۸	۸۵	۱۴	۰	۰	۰	۰	فعالیت های امتیازی این دوره (مانند GR ها، مقالات، پروژه ها و غیره)، این فرصت را برای من فراهم کردن که دستیابی خود به اهداف آموزشی این دوره را ببینم.
۴/۷۴	۴/۷۶	۴/۸۲	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	در این دوره بازخورد هایی گرفتم که توانایی من برای رسیدن به اهداف آموزشی این دوره را بهبود بخشید.
۴/۶۷	۴/۶۵	۴/۶۴	۵/۵	۵۷	۲۸	۱۴	۰	۰	۰	برای یادگیری این دوره، تمام تلاش خود را کردم.
N/A	N/A	N/A	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است.
N/A	N/A	N/A	۶	۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	این دوره من را به چالش کشید تا منظرهای جدید را در نظر بگیرم.

-	-	-	۵/۷۱	۶۶	۳۳	۰	۰	۰	۰	در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که به شان انسانی احترام می گذارند"، بررسی شد.
-	-	-	۵/۷۱	۶۶	۳۳	۰	۰	۰	۰	در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که متعهد به خدمت به ملت هستند"، بررسی شد.
-	-	-	۵/۷۱	۶۶	۳۳	۰	۰	۰	۰	در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که متعهد به توسعه و خدمت مادام العمر هستند"، بررسی شد.
-	-	-	۵/۷۱	۶۶	۳۳	۰	۰	۰	۰	در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که سزاوار تعامل و پرداختن به فرهنگ های مختلف هستند"، بررسی شد.
۴,۱۳	۴,۱۳	۴,۱۳	۵/۸۶	۸۳	۱۶	۰	۰	۰	۰	باور دارم که در نتیجه گذراندن این دوره، افسر ارتش بهتری خواهم شد.
-	-	-	۵/۷۱	۶۶	۳۳	۰	۰	۰	۰	این دوره در میان سه تا از مهترین دوره هایی بوده است که در زندگی ام گذرانده ام.
-	-	-	۵/۵۷	۵۰	۵۰	۰	۰	۰	۰	متند آموزشی دوره، برای من رضایت بخش بود.
-	-	-	۵/۷۱	۶۶	۳۳	۰	۰	۰	۰	پژوهه های نهایی، برای توسعه من به عنوان راهبر و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بودند.
-	-	-	۵/۷۱	۶۶	۳۳	۰	۰	۰	۰	آزمایش هایی که در دوره انجام می شد، برای توسعه من به عنوان راهبر و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بودند.

نظرات خود را برای هر سوال بنویسید:

توانایی اساتید در برانگیختن علاقه من (میانگین ۵/۸۸) :

-- تنها کلاسی که در تمام جلسات آن بیدار ماندم، و یکی از چند کلاسی که فقط برای یادگیری رفتم، به جای اینکه فقط دوره ای را گذرانده و کامل کرده باشم.

توانایی اساتید در فراهم کردن آموزشی شفاف و به خوبی سازماندهی شده (میانگین = ۵):

- به جز زمان هایی که از قصد مبهم بود و ما را به چالش می کشید که خودمان هایی جدید برای هر تمرین ببینیم.
- من فکر نمی کنم در رابطه با مطالب این دوره، همیشه این امکان وجود داشته باشد که پاسخ هایی کامل و به خوبی سازماندهی شده فراهم کرد.

توانایی اساتید در ارائه توضیحات تکمیلی در موقع لزوم (میانگین = ۵/۷۵):

- یادگیری زبان دوره و تاثیری که بر ما می گذارد، فوق العاده مفید بود.

دانش اساتید در مورد مطالب دوره (میانگین = ۶):

- تعداد انگشت شماری از افرادی که مطالب این دوره را تماما درک می کنند.

اساتید در الگوی نظمی یا غیر نظمی حرفه ای (میانگین = ۶):

- یکی از معدود اساتیدی که دلم می خواهد ساعت ها با او در مورد توصیه هایی که می توانند بکنند صحبت کنم.

سازماندهی دوره (میانگین = ۵/۱۲):

- می دانم که زمان و تلاش زیادی صرف این دوره شده تا به شکلی که الان هست در باید، و مطمئن باز هم در حال توسعه است.

معقولیت (سختی و میزان) کارهای تعیین شده (میانگین = ۵/۵۰):

- بعضی و قتها خیلی کار می برد، اما با چیزی که از شرکت در این دوره و پروژه هایمان انتظار داشتیم متناسب بود.
- این دوره برای تمرین هایش به تفکر بیشتری نیاز دارد، اما من احساس می کنم به چالش کشیده شده و رشد کرده ام.

تکنیک های ارزیابی و امتیاز دهی (تست ها، مقالات، پروژه ها و غیره) (میانگین = ۵/۸۸):

- مرتبط و قابل اجرا بودند.

مرتبط و مفید بودن محتوای دوره (میانگین = ۶):

- کاملا مرتبط و قابل اجرا

- عنایوینی که بر سر آنها بحث شد، فرصت های جدیدی در نوع بودن ما گشود و عملکرد های روزمره ما را تحت تاثیر قرار داد.

این دوره توانایی من در پرداختن به مشکلاتی که راه حل تایید شده ای ندارند را بهبود داده است (میانگین = ۶):

- در پرداختن به تمام مشکلاتم به من کمک کرده است .. به ویژه مشکلات مربوط به گذشته

این دوره به طور کلی (میانگین = ۶):

- بهترین کلاسی که تا به حال شرکت کرده ام.

- جالب، چالش برانگیز، آموزش و توسعه ای را به من داد که در کل زندگی ام از آن استفاده خواهم کرد.

اساتید به طور کلی (میانگین = ۶):

- نامبر وان ():

- در کمک کردن به ما برای پیدا کردن راهی برای انگیزه دادن به خودمان، اصیل بودند. حتی یک روز بد هم نداشتند (اگر هم داشتند، نشان ندادند).

به طور متوسط، به ازای هر ساعتی که در کلاس بودم، در خارج از کلاس — وقتی را صرف کامل کردن کارهای این دوره کردم (از جمله مطالعه، خواندن، نوشتن، انجام تکالیف یا کارهای آزمایشی و غیره) (میانگین = ۲/۲۵).
-- همچنین مباحثه دنباله دار در مورد مطالعه دوره.

فعالیت های انجام شده در دوره (مانند مطالعات اختصاصی، سخنرانی ها، مباحثت، پژوهه ها و غیره) در کمک کردن به من در رسیدن به اهداف آموزشی این دوره موثر بودند (میانگین = ۵/۷۵).
-- نه تنها در رابطه با اهداف دوره، بلکه در مورد زندگی به طور کلی نیز کمک کننده بودند.

فعالیت های امتیازی این دوره (مانند GRها، مقالات، پژوهه ها و غیره)، این فرصت را برای من فراهم کردند که دستیابی خود به اهداف آموزشی این دوره را ببینم (میانگین = ۵/۸۸).
-- به من امکان دادند مطالبی که از دوره یاد گرفته بودم را اثبات کنم و بفهمم کجاها نیاز به یادگیری بیشتر و پیشرفت دارم.

در این دوره بازخورد هایی گرفتم که توانایی من برای رسیدن به اهداف آموزشی این دوره را بهبود بخشید (میانگین = ۶).
-- بهترین بازخورد هایی که تا به حال از یک دوره گرفته ام

برای یادگیری این دوره، تمام تلاش خود را کردم (میانگین = ۵/۵۰).
-- تلاش کردم مطالبی که یاد گرفته ام را در فعالیت های روزمره ام به کار ببرم و خودم را در مورد زمینه هایی که در این کلاس یاد گرفته ام در زمین بازی بگذارم.

این دوره به طور موثر به دغدغه ها و سوالات و مسائل مهم راهبری و تمرین راهبری من پرداخته است (میانگین = ۶).
-- با وجود اینکه تمام چیزهایی که من متوجه نشده بودم، مسائل مهمی در رابطه با راهبری بودند، تا زمانی که پرده از قدرت آنها برداشتیم.

این دوره من را به چالش کشید تا منظرهای جدید را در نظر بگیرم (میانگین = ۶).
-- و اینکه ببینم چه چیزهایی بر منظرهای قدیمی من تاثیر می گذارد (در کمال تعجب) تا توانم به آن منظرهای جدید دسترسی پیدا کنم.

این دوره، فرصتی برای من فراهم کرد تا نقش شخصی ام به عنوان یک راهبر منعکس شود (میانگین = ۶).
-- بهتر از هر دوره راهبری دیگری که تا به حال شرکت کرده ام، و به نوعی حتی نمی دانستم امکان دارند.
-- اینکار را با تجزیه و تحلیل نوع بودن های گذشته و استراتژی های برنده شدن انجام داد.

از طریق این دوره، جنبه هایی را در مورد خودم شناسایی کردم که قبل از آن آگاهی نداشتم (میانگین = ۵/۸۸).
-- کاملا درست است ... و اینکه من یک احمق بوده ام.

به چالش کشیده شدم تا به صورتی منتقدانه، برداشت ها، باور ها، فرضیات و جهان بینی خود را بررسی کنم، به شکلی که نتیجه اش، رشد و توسعه خودم به عنوان یک راهبر شد (میانگین = ۵/۸۶).
-- هر روز شوکه می شدم از اینکه می دیدم آنها چطور در زندگی من بازی می کنند و اینکه چطور من را محدود می کنند.

شاهد این بودم که در نتیجه مستقیم شرکت در این دوره در USAFA، راهبری ام وارد سطح جدیدی در زندگی شخصی و حرفه ای ام شد (میانگین = ۵/۴۳).
-- نه کاملا، ولی در حال شروع است... من ناخواسته خودم را به شدت در تنگنا قرار می دادم تا ادای راهبر بودن را درآوردم. باور دارم چیزهایی را از پا درآورده ام که باعث می شود نوع جدید از راهبری در هفته ها/ ماه ها/ سال های پیش رو به وجود بیاید.

می توانم ببینم که چطور مفاهیم ارائه شده در این دوره را در نقش خودم به عنوان یک راهبر به کار خواهم برد (میانگین = ۵/۷۱).
-- اگر هنوز متوجه اش نشده باشم، دلم می خواهد فصل آینده درباره آن بفهمم.

این دوره اطلاعات جدیدی در مورد راهبری به من داد، اما توانایی من برای راهبری را به هیچ شکل قابل توجهی تغییر نداد (میانگین = ۳/۸۶).
-- چیز های جدیدی یاد گرفته ام اما احساس می کنم الان بهتر آمادگی این را دارم که به مسائل مربوط به زندگی و موقعیت راهبری ام رسیدگی کنم.

احساس می کنم این مسئولیت من است که تغییرات مثبتی در سازمانی که به آن تعلق دارم وضع کنم (میانگین = ۵/۸۶).
-- در غیر این صورت، آینده قابل پیش بینی و راهبر نبودن با عرصه ای از امکان های جدید را تقویت می کنیم.

این دوره این توانایی را به من داد تا مشکلات را طور دیگری طرح کنم که راه حل های جدیدی پیدا کنم (میانگین = ۵/۸۶).
-- چون من را مجبور کردند به گونه ای اصیل به مسائل موجود گوش کنم و دیوار آجری ام را برای دیدن امکان های جدید بشکنم.

در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت، مظہر ارزش های اصلی نیروی هوایی"، بررسی شد (میانگین = ۵/۲۹).
-- تک تک درس ها، البته نه اساساً بلکه در عمل

در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت متعهد به مسئولیت های اجتماعی، حرفه ای و فردی"، بررسی شد (میانگین = ۵/۵۷).
-- محوریت پژوهه های ما بر نگه داشتن تهد خودمان برای توسعه خود، جامعه و AF بود.

در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که به استدلال های اخلاقی و عملی می پردازند"، بررسی شد (میانگین = ۵/۴۳).
-- هر یک از ما از طریق پژوهه هایی میان، روش خودمان برای کار کردن بر روی این هدف را پیدا کردیم.

در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که به شان انسانی احترام می گذارند"، بررسی شد (میانگین = ۵/۷۱).
-- با بررسی جهان بینی و چارچوب های مرجع خودمان، توانستیم بینیم نسبت به خودمان و دیگران با احترام عمل نمی کنیم/ احترام نمی گذاریم.

در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که متعهد به خدمت به ملت هستند"، بررسی شد (میانگین = ۵/۷۱).
-- همه ما حداقل به یک نوع خدمت کردن به ملت که خارج از تصورات ماست متعهد هستیم! (پژوهه)

در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که متوجه به توسعه و خدمت مدام العمر هستند"، بررسی شد (میانگین = ۵/۷۱).
-- این موضوع بیشتر در تعهد ما در پروژه هایمان مشهود است

در این دوره پیامد USAFA، "راهبران کمیسیون شخصیت که سزاوار تعامل و پرداختن به فرهنگ های مختلف هستند"، بررسی شد (میانگین = ۵/۷۱).
-- فکر می کنم همه ما از درس هایی که از مباحث کلاس و نقطه نظرات بی شماری که افراد دارند یاد گرفته ایم، بیش از پیش قادر هستیم با دیگران تعامل داشته باشیم.

باور دارم که در نتیجه گذراندن این دوره، افسر ارشد بهتری خواهم شد (میانگین = ۵/۸۶).
-- بی تردید

این دوره در میان سه تا از مهمترین دوره هایی بوده است که در زندگی ام گذرانده ام (میانگین = ۵/۷۱).
-- مطمئنا تا به امروز بهترین بوده و نتظر ندارم با دوره ای بهتر از این مواجه شوم.

متد آموزشی دوره، برای من رضایت بخش بود (میانگین = ۵/۵۷).
-- اولش اینطور نبود، اما بعد از یادگیری پویایی دوره، الان برایمان کار می کند.

پروژه های نهایی، برای توسعه من به عنوان راهبر و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بودند (میانگین = ۵/۷۱).
-- پروژه من به من کمک کرده متوجه کمبودها و کاستی هایی که در گذشته داشته ام بشوم و اینکه چرا قبل از اینکه بتوانم خودم و دیگران را راهبری کنم، نیاز هست با آنها کامل شوم.

آزمایش هایی که در دوره انجام می شد، برای توسعه من به عنوان راهبر و عملکرد موثر راهبری، مهم و مفید بودند (میانگین = ۵/۷۱).
-- این آزمایش ها به من کمک کرده اند درس هایی از دوره بگیرم که یک درک کلی از آنها به من بدهد.

نظرات کلی

-- هنگام تکمیل ارزیابی دوره، مکررا با یک پیغام خطای مواجه می شدم با این مضمون که چند آیتم مختلف، آی دی تگ مشابه داشتند. به همین دلیل نهایت تلاشم را می کنم که خلاصه اش را اینجا بنویسم:

فعالیت های دوره در کمک به رشد توانایی من برای احترام گذاشتن به شان انسانی (هم خودم و هم دیگران) فوق العاده عالی بودند.

فعالیت های امتیازی عالی بودند و من بازخورد های خوبی گرفتم.

این یک دوره فوق العاده با یک استاد فوق العاده بود، و من تقریبا همیشه همه تلاشم را کردم.

من برای آماده شدن برای هر درس، بین یک یا دو ساعت صرف می کردم.

کاپیتان گرینجر در ترغیب علاقه من، فوق العاده عمل کرد، آموزشی نسبتا سازماندهی شده و توضیحات جایگزین عالی ارائه کرد.

سطح دانش او درباره مطالب دوره عالی بود و یک الگوی نظامی فوق العاده بود. دوره نسبتاً سازماندهی شده بود و فعالیت های امتیازی معقول بودند. دوره فوق العاده مفید و مرتبط بود و توانایی من در رسیدگی به مشکلاتی که راه حل روشنی نداشتند را بهبود داد.

-- فهرست آیتم های دوره خیلی طولانی هستند، به همین دلیل آن را خلاصه می کنم: راهبری تحولی احتمالاً یکی از مهمترین دوره هایی است که تا به حال گذرانده ام، من را به چالش کشید تا شخصی باشم که متعهد به بودنش هستم، تا جایگاه فعالی برای تعهداتم اتخاذ کنم، تا چیزهای جدیدی درباره خودم بدانم، تا بهترین نوع راهبر بودن برای خودم را آشکار کنم و تبدیل به یک راهبر، در یک سطح کاملاً جدید شوم. نمی توانم تصور کنم دوره ای مهم تراز این دوره بتواند در USAFA برگزار شود.

-- کاپیتان گرینجر، من تمام سوالات را خواندم و به آنها جواب دادم، اما وقتی می خواستم تاییدشان کنم، یک پیغام خطاب داد و همه آنها را پاک کرد.

-- علوم رفتاری ۴۸۰، در توسعه من به عنوان یک راهبر، سودمند بود. از آنجایی که من کارشناس ارشد راهبری علوم رفتاری و سازمان ها هستم (BS L/O)، حالا احساس می کنم آموزش کافی در زمینه راهبری گرفته ام که بتوانم ادعای هر نوع تخصصی را در این زمینه داشته باشم. با این حال درک مفاهیمی که در ۴۸۰ ارائه شد، مشکل است. به همین دلیل این دوره باید به نوعی انتخاب شود. اگر شرکت در این دوره اجباری شود، از قدرت گشایش ها (یا گسترهای) می کاهد. این گشایش ها در سرشت/راهبری/تمامیت وغیره که در دوره دیده می شوند، بر این حقیقت تکیه دارند که شما به عنوان یک دانشجو انتخاب می کنید که در خودتان تحول ایجاد شود. اگر دوره برای رشته راهبری/سازمانها الزامی بود، دیدن اینکه چگونه دانشجویان راهبری/سازمانها در اصل انتخاب کرده اند که موضوع راهبری را بخوانند، کار می کرد. نکته اصلی این است که این اطلاعات باید در سطح بالاتری در آکادمی نیروی هوایی آموزش داده شود، اما مجبور کردن افراد برای گذراندن آن علی رغم میلشان، از قدرت ارائه شده در این دوره می کاهد.

نظرات حسابرس دانشکده به (رئیس دبارتمان) (فرم بازخورد دوره آنلاین تکمیل نشده)

-- اگر هر کسی که در USAFA هست، مفاهیم ۴۸۰ BS را می دانست، عالی می شد! این باید در برنامه آموزشی باشد.

- مفاهیم ۴۸۰ BS، تا حد زیادی، پر قدرت ترین و اصلی ترین مفاهیمی هستند که من تا به حال یاد گرفته ام. احتمالاً خوشحال می شوید اگر بدانید در تمام مدت دوره، در سر افراد جرقه هایی زده می شد. کاملاً قانع شده ام که به ما ابزارهایی داده شده (همانطور که در دوره قول داده شده بود) که راهبران حقیقتاً خارق العاده ای باشیم. مفاهیم ما را "مجبور" کردند که به خودمان و اعمالمان نگاه کنیم، که در دوره های دیگر اینچنین نیست، و ما را "مجبور" کردند آن ابزار ها را در یک سطح عمیق تر بکار بیندیم. دیدن / تجربه کردن دگرگونی دانشجویان (و خود من!) در کلاس شگفت انگیز بود. قطعاً و بدون شک، یادگیری تحولی در حال شکل گیری بود. ابرو ها گره خورده بود، نگاه چشم ها به سمت داخل بود و "وای خدا" از پس سر همه شنیده می شد. پیوند با احترام و کرامت انسانی! احترام به خود و به دیگران همه جا بود! و دادن ابزار هایی به USAFA برای تغییر فرهنگ از " فقط من " به " فقط تو ". این مفاهیم اینکارها را می کنند.

تحولات بزرگ:

– راهبری اصیل. کلاس یک مامن بود چون واقعی بود. همه ما به آرامی لایه های اصیل نبودن هایمان را از خودمان زدودیم، که باعث شد یک فضای امن برای گفت و گویی شگفت انگیز در مدت زمان کلاس ایجاد شود. ما یاد گرفتیم که هیچ "نوع بودنی" خارج از راهبر بودن نیست. دوره "دسترسی قدرتمندی به طیف وسیعی از بودن" مورد نیاز برای راهبر بودن داد. "اصیل بودن در مورد اصیل نبودن هایمان" و چگونگی به کار بردن آن در راهبری، فوق العاده بود.

– راهبران حقیقی آینده را خلق می کنند. خود این ایده – که راهبران آینده ای را خلق می کنند که به هیچ وجه قرار نبود اتفاق بیفتد- فوق العاده است. حالا به آن، این ایده را هم اضافه کنید که من، به عنوان یک راهبر، باید اعمالم را با آینده ای که تلاش دارم خلق کنم در یک راستا قرار دهم - این ایده، ارزش این مفهوم را برای من چهار برابر می کند. همه ما در حالی از کلاس خارج شدیم که تکنیک های کشف گسست ها و گشایش ها را یاد گرفته ایم. که تقریباً شبیه به این است: وقت هایی که با گسست موواجه می شویم، فقط باید بینیم کجاها اعمالمان با آنچه گفتیم به آن متعهدیم در یک راستا نیست. و بفرمایید - این هم از گشایش! خب، البته به این راحتی نیست، اما این فرآیند اینطور کار می کند.

– چطور یک آینده خلق شده، خلق کنیم. مفاهیمی که در اینجا ارائه شده اند هم خیلی فوق العاده اند. در یک آینده خلق شده، افراد "باید فرصتی برای خودشان بینند که شخصاً سهم قابل توجهی داشته باشند، باید فرصتی بینند تا دغدغه های خود را برآورده کنند، و باید فرصتی برای ابراز خودشان بینند". و راهبران باید این "عناصر طراحی" خلق یک آینده خلق شده را تشخیص دهند و بر اساس آنها عمل کنند.

– تمامیت به عنوان یک مدل اثبات پذیر. مدل تمامیت -> کارآمدی -> کارآیی، یک روش عالی برای پرداختن به تمامیت است. این مدل، همه من اشتباه می کنم" ها یا "این خوب نیست" ها را از معادله خارج می کند. حالا این ایده "حرمت گذاشتن به حرف خود" را به این مفهوم اضافه کنید، که باز هم ارزش آن را برای من چهار برابر می کند. اگر همه کسانی که در USAFA هستند، از این قطعه طلا خبر داشتند، محیط کاریمان، چه ها که نمی شد. این مدل از تمامیت، به دانشجویان، به جای "یک کلمه خوب که باید روی دیوار قابش گرفت" به یک تعریف ملموس - تعریف کارآمد- دسترسی می دهد.

– استراتژی های برنده شدن و رکت ها (دکان ها). استراتژی های برنده شدن برای دفاع در برابر گرفتن جواب "نه" طراحی شده اند. رکت ها "قضاوی ها، توجیهات و دلایل" هستند. این دوره به ما یاد داد که "آنچه نامشخص باشد ما را اداره می کند" شناسایی استراتژی های برنده شدن و یارکت ها (دکان ها) یک معامله بزرگ بود (بهتر نیست دوباره از کلمه "عظمیم" استفاده کنم؟) این یکی دیگر از آن فرصت های طلایی است که اگر همه در USAFA آن را درک کنند، عالی می شود. این موضوع به ما دسترسی داد بینیم چرا کارهایی را می کنیم که می کنیم، و در نتیجه درک عمیقی از خودمان و دیگران پیدا کردیم.

– مسئول بودن. تصور کنید؟! مسئول "نوع بودن" مان بودن. مسائل "آنجا بیرون" نیستند ... بلکه "اینجا درون" هستند. و چه دنیایی می شد اگر همه ما این موضوع را به همین شکل احساس می کردیم. تمرکز "سرزنش" را از "آنها" به "من" بر می گرداند. احساسات را نرم می کند. اوه منظور شما این است که من مسئول طوری که عمل می کنم و چیزی که می گوییم هستم؟ آها ... گرفتم. من نباید از فلانی عصبانی باشم ... من مسئولش هستم.

- پس زمینه / پیش زمینه. دوره، چیزهایی که برای ما غیر قابل تمایز هستند را عمیقا کند و کاو می کند و آنها را پیش می کشد. همانطور که قبل ذکر شد، "چیزی که غیر قابل تمایز باشد ما را اداره می کند". این "نوع بودن" های ظریف و اغلب ناشناخته، مانع از شگفت انگیز بودن است. آوردن پس زمینه به پیش زمینه، طوری که بتوان با آن دست و پنجه نرم کرد، یک مفهوم عالی است.

- بستر و شرایط. "بستر تعیین کننده است." مطرح کردن و کشف کردن تفاوت بین بستر و شرایط و جایی که این ها در زندگی روزمره ما بازی می کنند، کلاس را به سطح بالاتری از درک "طوری که همه چیزها این دور و بر هست" پرتاب می کند.

- داشتن یک رابطه قوی با شکست. پیچش جالبی است. در دوره، آزمایشی انجام دادیم که ۱۰ تا جواب "نه" بگیریم. ما را "مجبور" کرد (یک بار دیگر) از منطقه امن خود خارج شویم و با افرادی صحبت کنیم که می دانستیم به احتمال زیاد به پروژه راهبری ما "نه" می گویند. تلاشی برای مجدوب کردن، که کاملا مطمئن بودیم با شکست روپرور می شود. تمرين بسیار آشکار کننده ای بود. ما همچنین متوجه شدیم که درگیر بودن نه تنها مشکلی ندارد، بلکه برای اینکه چیزهای بزرگی اتفاق بیفتد اجتناب ناپذیر است.

- مجدوب کردن. فوق العاده. همه ما فرض می کنیم که تنها با صحبت کردن درباره یک درخواست، افراد به طور خودکار مجدوب می شوند... به طور خودکار قبول می کنند ... اینطور نیست! (ممکن است با خودتان بگویید: عجب!). اما این شخوصا برای من یک گشایش بزرگ بود. من فکر می کردم همه بعد از Character Weekend، مجدوب شده بودند. اما اینطور نبود! من نمی فهمید چرا کاری نمی کنیم! چرا اینقدر طول می کشد. بزن برمی دیگه! به قول ژنرال Regni، حالا یکی از دلایلش را می فهمم. افراد مجدوب نشده بودند. ما تصویر نهایی را نشان نداده بودیم. حالا به شکل موثرتری می توانم به این وضعیت (یا هر موقعیت دیگری در آینده) بپردازم.

- توهمندی / جک کیهانی - این مفاهیم پیرامون بحث درباره آینده نشأت گرفته از گذشته است. با درک این موضوع می توان فهمید چرا مسائل راهبری تا این حد مهم است. به نقل از مطالب کلاس: همه ما در حال تبدیل شدن به راهبران حقیقتا موثری هستیم. نه اینکه فقط بتوانیم چیزی که به هر حال اتفاق خواهد افتاد را مدیریت کنیم. بلکه یاد می گریم اهمیت "راهبری حقیقی در این است بستری که افراد درون آن زندگی می کنند را تغییر دهیم و مسبب اعمال آنها در زمان حال شویم".

- زمانی برای تأمل. این کلاس موقعیتی برای این نکته است که تأمل تا چه حد ارزش دارد. کش دادن محتوا به بیش از ۴۰ درس، به نظر من، خیلی بهتر از یک دوره ۴ روزه است. زمان برای تأمل هم وجود دارد. و موضوعات کاغذ بازتاب کاملا صحیح بود. همچنین، کری چندین بار تمرين " فقط آگاه باشید" را به ما داد. فقط آگاه باشید که چطور دارید گوش می دهید. فقط آگاه باشید که چه دارید می گویید. بعد ما نصف صفحه در مورد بازتاب ها می نوشتیم و در کلاس بعدی در موردش صحبت می کردیم. عالی بود.

و در آخر، هماهنگی کلاس. کری از همان روز اول سطح انتظارات دوره را مشخص کرد و از ما خواست یک "قرارداد" امضا کنیم تا هم از لحظه ذهنی و هم جسمی برای همه کلاس ها آماده باشیم و در همه کلاس ها تعامل داشته باشیم. بعد از حدود ۴ هفته، به شک و تردید افتادیم. او با ما (از جمله خود من!) صحبت کرد و واکنش ها عالی بود. نظرات از این قرار بود: من فکر نمی کردم منظورتان واقعاً این باشد فکر نمی کردم باید به شما ایمیل بزنم و بگوییم که مطالب را نخواندم .. پس اگر همه معلمان من اینکار را می کردند عالی می شد. همه در "تمامیت" کم آورده بودند". بعد اواسط اکتبر، کری اعلام کرد که در ارائه تمرینات با "گستاخ" مواجه شده ایم. یک بار دیگر، او از همه خواست که پاسخگو باشند و دوباره همه "تمامیت" پیدا کردند. یک مثال زنده و عالی از "تمامیت" پیدا کردن. جنبه دیگر، قرار دادن ما "در زمین بازی" بود. حق نداشتم تماساچی باشیم. باید تمام وجودمان را در این بازی می گذاشتیم. عاشق آن روزی هستم که به یکی از دانشجویان که به وضوح در حال راه انداختن رکتش بود گفت: من اجازه نخواهم داد استراتژی برنده شدن تو در اینجا کاری از پیش ببرد. منظور این بود: "تو خیلی بهتر از این هایی، چرت و پرت نگو". و یک نکته طلایی دیگر: عمدتاً پروژه های بزرگی انتخاب می کرد که به هیچ وجه نمی توانستیم به تنها یی انجام دهیم. بنابراین، همه ما مجبور می شدیم کشف کنیم به جای صرفاً کار کردن روی پروژه، باید واقعاً راهبری کنیم، نه اینکه فقط کارگر باشیم (... همه ما با استراتژی برنده شدن زنبور عسل کارگر آشنا هستیم و در گذشته تا حد زیادی در آن موفق بوده ایم ... اما برای اینکه اتفاق های بزرگ بیفتند، به چیزی بیشتر نیاز است). ما (دوباره) "مجبور" شدیم از منطقه امن مان خارج شویم. و در نهایت، و شاید مهم تر از همه: دانشجویان می خواستند ۴۰ هم برگزار شود. کجا چنین چیزی ممکن می شد؟ - دانشجویان بخواهند یک دوره کلاس دیگر برگزار شود؟! به دلیل ماموریت موقت کری در دسامبر، چند ماه پیش که پرسید آیا می خواهیم کلاس ۴۰ هم برگزار شود و یا فقط ۳۹ ت کافی بود، همه گفتند می خواهند ۴۰ برگزار شود! و حالا که به پایان دوره نزدیک می شویم می توانم ببینم همه می گویند "ای بابا، من نمی خواهم تموم بشه!" کری یک چنین محیط درس فوق العاده ای ایجاد کرد. سبک و لحن او کاملاً تمامیت داشت.

تحولات کوچک:

- مفاهیم درس هیجان و احساس را از همه چیز می گرفت. خب، در گذشته گند زدی... خب که چی؟ شکست خورده ... خب که چی؟
- تواضع و فروتنی. اینکه کلاس به این حد از تواضع رسید، غیر منظره بود. خود من "وای خدایا" های اجتناب ناپذیر زیادی گفتم. - متوازی الاضلاع ها و مثلث ها.
- گوش دادن اصیل / گوش دادن همیشه از قبل. درک حقیقی (بار دیگر در یک سطح عمیق) اینکه افراد در چه فضایی هستند ... تجربه "گرفته شدن" را به افراد دادن ... خیلی قدرتمند بود. همه ما اکنون شنوندگان بسیار بهتری هستیم. این شیوه نگاه کردن به موضوع برخلاف درس های دیگری که در مورد گوش دادن، موارد غیر لفظی، و غیره است، خیلی عمیق تر بود.
- عرصه های امکانات. یک مفهوم خیلی بزرگ. یک تمایز خیلی بزرگ. دانستن اینکه همه آینده ها امکان دارند و کنار آمدن با آن، خیلی مسئله بزرگی بود.
- مکالمات ناپذید می شوند. حرف ما کجا است؟
- سازماندهی برای آینده خلق شده مان. "الان" کجاست؟ همه چیز در این "الان" انجام می شود.

- چه کسی در دایرۀ شماست؟ چه کسی نیست؟

- جریان مفاهیم کلاس عالی بود. عرصۀ امکانات برای آینده:

- این اصول را باید به کارکنان و اعضای هیئت علمی آموزش داد. باید بخشی از برنامه درسی CCLD باشد. بخشی از اعضای هیئت علمی و کارکنان توسعه / جهت دهی جدید در این تابستان.

- دوباره این اصول را پاییز آینده به دانشجویان آموزش دهید.

- اگر لازم باشد مربی (های) جدید در راس باشد، شاید بتوانیم دوره را در طول ترم تابستانی برگزار کنیم.

- یک دوره دیگر برگزار کنید، و دوره 480 BS را پیش نیاز آن قرار دهید. ... حالا که به خوبی مریگری شدیم، اجازه دهید مریان خوبی هم بشویم.

- مفاهیم باعث شد سطح کار را بشکافیم، ابزارها و تکنیک های روش های معمول یادگیری / کشف برای "P" و "I" در PITO. در سطح عمیق تری کند و کاو کرد. من کاملاً متلاعده شدم که ما فقط ۲۲ انسان مسلح هستیم، با دسترسی شگفت انگیز به بودن، همانطور که دوره قول داده، الهام گرفتن و آماده بودن برای انجام کارهای واقعاً فوق العاده.

[پایان]