

# راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری:

یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

۱ شهریور تا ۳۰ دی ۱۴۰۲

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

## اسلاید‌ها (با تغییرات و اضافات)

نویسنده‌گان:

ورنر ارها رد  
مستقل

[werhard@ssrn.com](mailto:werhard@ssrn.com)

مایکل سی. جنسن

استاد بازنشسته در مدیریت اجرایی، دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد  
[mjensen@hns.edu](mailto:mjensen@hns.edu)

استیو زفرون

مدیر عامل شرکت Vanto Group

[szaffron@vantogroup.com](mailto:szaffron@vantogroup.com)

## این دوره در کجا برگزار شده است

- هتل پارسیان یزد - بهمن ۹۷ (۱۴۵ نفر)
- هتل پارسیان کرمانشاه - شهریور ۹۸ (۲۳۴ نفر)
- دانشگاه صنعتی شریف - بهمن ۹۸ (۱۴۴ نفر)
- کارخانهی نوآوری - دفترروزاول - شهریور ۹۹ (۳۱ نفر)
- کارخانهی نوآوری - دفترروزاول - بهمن ۹۹ (۶۰ نفر)
- هتل ایل گلی تبریز - خرداد ۱۴۰۱ (۱۲۵ نفر)
- هتل هما تهران - خرداد ۱۴۰۲ (۱۴۱ نفر)

## ارزیابی دوره‌های گذشته

دوره هشتم ۱۴۰۲	دوره هفتم ۱۴۰۱	دوره پنجم ۱۳۹۹	دوره چهارم ۱۳۹۹	دوره سوم ۱۳۹۸	دوره دوم ۱۳۹۸	دوره اول ۱۳۹۷	
۷۲%	%۷۲	%۸۷	%۸۶	%۹۰	%۹۰	%۸۶	محتوای دوره
۸۴%	%۸۳	%۸۹	%۸۶	%۸۸	%۸۹	%۸۳	کلیت دوره
۸۰%	%۵۹	%۸۵	%۸۶	%۸۹	%۸۴	%۷۹	قول دوره
۷۹/۶%	%۷۳	%۷۴	%۷۴	%۸۴	%۸۱	%۷۷	سهیم شدن، تمرین‌ها و زمان‌های استراحت
۷۸%	%۶۰	%۸۲	%۷۸	%۸۱	%۸۰	%۷۷	مُتُد ارائه

# افرادی که این دوره را ممکن ساختند

تیم روایت:

مریم موسوی، مریم سید حسین، افسانه کبیریان، مهران میکائیلی، مریم کبیری

تیم حمایت از مخاطب:

بهاره نظری‌پور، فاطمه کرمیان

تیم میزبانی:

محمد بیات، مهدی مهدی‌پور، سیامک ملکی، علی نیکونیا، سیمین دخت کبگانی

افرادی که در ترجمه متن فعلی سهم داشته اند:

حسن زارعی - مهدی فتاحی - مجید حسینی نژاد - مسعود ملک - ماهین میرشمس -  
ندا صالحی‌راد - احسان محسنیان

# مسائل اجرایی دوره

## بی صدا، همراه با خواننده بخوانید

لطفاً زمانی که اسلایدها خواننده می‌شوند شما هم بی‌صدا آن‌ها را کلمه‌به‌کلمه بخوانید.

اگر معنی کلمه‌ای را نمی‌دانید و یا سؤال یا نظری درباره‌ی آن‌چه بیان می‌شود دارید، لطفاً دست خود را بلند کنید و صبر کنید تا صدای تان کنند. اگر صرفاً می‌خواهید چیزی دوباره خواننده شود، فقط با صدای بلند بگویید "لطفاً دوباره بخوانید" {و جایی را که می‌خواهید دوباره خواننده شود، بگویید؛ مثلاً "خط آخر" یا "پاراگراف اول" و یا هر چیز دیگر}.

ما اغلب در حین خواندن اسلایدها یا بعد از آن، درباره‌ی آن‌چه خواننده شده نکاتی را مطرح می‌کنیم و گفتگو می‌کنیم.

## برای حضور مؤثرتر در دوره، لطفاً موارد زیر را رعایت کنید

جلسات رأس ساعت شروع می‌گردد؛ بین ۱۰ تا ۱۵ دقیقه پیش از ساعت اعلام شده در محل دوره حاضر باشید.

قبل از وارد شدن به سالن، تلفن‌های همراه، گوشی‌های هوشمند، وسایل کمکی دیجیتال، آی‌پدها، دستگاه‌های ضبط تصویر یا صدا، هر نوع دوربین و امثال این وسایل همه باید خاموش باشند و حتی در طول زمان دوره، آن‌ها را در حالت Flight نگذارید. قبل از شروع هر جلسه، لطفاً چک کنید که آن‌ها را خاموش کرده باشید. قبل از ورود به سالن، یک دفتر یادداشت و یک خودکار تحویل بگیرید و برای نگهداری مستندات دوره از آن استفاده نمایید. دفتر یادداشت و خودکار خود را در جلسه‌ی دوم نیز همراه داشته باشید.

قبل از وارد شدن به سالن، کارت نام خود را دریافت نمایید و بر روی لباس‌تان، جایی که دیده شود، نصب کنید.

در انتهای هر روز کارت نام‌تان را بیرون از سالن در سبد مخصوص قرار دهید.

## محل نشستن در سالن دوره

هر روز صبح و بعد از هر استراحت، وقتی وارد سالن می‌شوید بروی صندلی‌های خالی ردیف جلو که به مرکز نزدیک‌ترند، بنشینید. لطفاً این دستورالعمل را اجرا کنید، حتی اگر ترجیح می‌دهید جلوی سالن ننشینید.

به علاوه، لطفاً کنار کسی بنشینید که قبلاً ننشسته‌اید. این کار را بعد از هر استراحت در طول دوره انجام دهید. اگر نشستن در صندلی ردیف جلو نزدیک به مرکز در زمان ورود شما باعث می‌شود که شما در کنار کسی بنشینید که قبلاً ننشسته‌اید، صندلی بعدی ردیف جلو و نزدیک به مرکز را اختیار کنید.

## قوانين شرکت در دوره

یکی از استانداردهای برگزاری دوره، دمای سالن است که لازم است حدود ۲۱ درجه سانتی گراد باشد. اگر فکر می کنید این دما برای شما سرد است، یک لباس گرم به همراه داشته باشید.

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

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.

این بسیار مهم است: هر روز، دوره را با ناراحتی یا درگیری با چیزی، یا دلخوری از مربیان، تجربه سازان یا مشارکت 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 کسی که از او دلخورید، صحبت کنید.

## قوانين شرکت در دوره

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

اگر در طول دوره، احساس خستگی کردید، لطفاً بلند شوید و به محلی که به ایستادن مشارکت‌کنندگان، اختصاص داده شده است بروید. به‌محض این‌که خواب از سرتان پرید، برگردید و سر جای خود بنشینید.

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

تماشاگر نباشید، فعالانه در دوره شرکت کنید.

لطفاً اگر می‌خواهید با بغل‌دستی‌تان حرفی بزنید، آن را تا زمان استراحت نگه دارید.

اگر نظری دارید، دست‌تان را بلند کنید تا شما را صدا کنیم.

در طول زمان دوره، ممکن است تجربه‌سازان صحبت شما را قطع کنند و یا از شما بخواهند ادامه‌ی گفتگو را به زمان دیگری موکول نمایند. همچنین ممکن است تجربه‌سازان صحبت یکدیگر و یا راوی‌ها را قطع کنند.

## قوانين شرکت در دوره

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

برای کنترل روند پیشرفت دوره، گاهی اوقات ممکن است از کسانی که دستشان را بلند کرده‌اند ولی هنوز صدایشان نکرده‌ایم (یا حتی کسانی که صدا کرده‌ایم و هنوز ایستاده‌اند) بپرسیم که آیا سؤالی درباره‌ی محتوای دوره دارند یا این‌که نظری دارند یا می‌خواهند چیزی را با بقیه سهیم شوند.

با توجه به مطالب زیادی که باید در طول دوره به آن‌ها بپردازیم، نمی‌توانیم به سؤالاتی که مربوط به دوره نیستند پاسخ دهیم، و گاهی اوقات برای نظرات بیشتر یا سهیم‌شدن‌های بیشتر نیز زمان نداریم.

## قوانين شرکت در دوره

اگر می‌خواهید چیزی دوباره گفته شود یا خوانده شود، فقط بلند بگویید "لطفاً" (کل اسلاید، یا پاراگراف آخر، یا جمله‌ی آخر) را دوباره بخوانید." برای مشارکت در مباحثت دست خود را بلند کنید.

مهم است که شما بتوانید خودتان را برای حضور در هر بخش آماده کنید و با مباحثت دوره درگیر شوید. بسیار مهم است که تمرین‌ها را به خوبی انجام دهید تا بتوانید در بحث‌ها شرکت کنید.

در طول دوره، وقتی مشارکت‌کننده‌ی دیگری در حال صحبت است، به حرف‌های او توجه کنید.

از شما دعوت می‌کنیم هر چیزی درباره‌ی خودتان را یا مطالبی را که در این همایش به آن می‌پردازیم، با دیگران سهیم شوید – چون بهره‌ی زیادی از این سهیم‌شدن خواهید برد – شما را تشویق می‌کنیم که این کار را انجام دهید.

همچنین شما را تشویق می‌کنیم بینش‌هایی را که با شرکت در این همایش برای خودتان ایجاد می‌کنید، با دیگران به اشتراک بگذارید.

## قوانين شرکت در دوره

قبل از هر جلسه، تکالیفی را که برای زمان استراحت به شما داده می‌شود، کامل انجام دهید. در همه‌ی زمان‌های استراحت، شامل استراحت ناهار و در طول روز، تکلیف خواهید داشت. از آن‌جا که کامل‌کردن هریک از این تکلیف‌ها برای تحققِ قول این دوره ضروری است، برای زمان‌های استراحت و ناهار در طول مدت زمان برگزاری دوره، هیچ برنامه‌ی شخصی با اجباری برای خودتان نگذارید.

از آن‌جایی که افراد حاضر در سالن، مسائل کاملاً شخصی را به اشتراک می‌گذارند، خواهشمندیم به هیچ عنوان فیلم‌برداری یا عکس‌برداری نکنید.

طبق تجربه‌مان، هیچ‌یک از مطالبِ به اشتراک گذاشته شده در این دوره، در جای دیگر به اشتراک گذاشته نمی‌شود.

## امروز چه کسانی در سالن هستند

امروز ۶۰ نفر در اینجا حضور دارند که در دوره ثبت نام کرده‌اند. در بین ما، طیف وسیعی از حرفه‌ها، از جمله مدیران اجرایی ارشد، صاحبان کسب‌وکار، مشاوران حرفه‌ای، مدیران، رؤسای، مربیان، کارآفرینان، تجار، اعضای هیئت علمی و دانشجویان حضور دارند. به علاوه هریک از شما نماینده‌ی گذشته‌ها، قومیت‌ها و فرهنگ‌ها، سطوح تحصیلی و مهارت‌های حرفه‌ای متفاوتی هستید.

بسیاری از شما که امروز اینجا هستید، وابسته به شرکت‌ها، هیأت‌مدیره‌ها، سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، مؤسسات دانشگاهی و غیره هستید.

## امروز چه کسانی در سالن هستند

افرادی با قومیت‌های مختلف در این سالن حضور دارند.

به دلیل تنوع‌های گوناگونی که امروز در این سالن داریم، ممکن است گاهی یک اصطلاح یا تکه کلام یا حرکتی، که در فرهنگ شما به ندرت استفاده می‌شود و یا معنایی متفاوت دارد، شما را متعجب، کنجدکاو و حتی گیج کند.

با توجه به احتمال شنیدن چنین اصطلاحات یا تکه کلام‌هایی و یا دیدن چنین حرکت‌هایی، از شما درخواست می‌کنیم به دیگران فضا دهید تا به شیوه‌ی خودشان گفتگو کنند و با ایجاد این فضا، تفاوت‌هاییمان را بپذیرید.

لطفاً هر موردی را که بیان شد و شما متوجه نشدید و یا برای شما سوءتفاهم ایجاد کرد، با ما در میان بگذارید. به برخی از این سؤالات پاسخ داده می‌شود و ممکن است از شما خواسته شود تا برخی دیگر از سؤالات‌تان را بنویسید و خود در آن‌ها پویش نمایید.

## شیوه‌ای که این دوره ارائه می‌گردد

در ارائه‌ی دوره، ما فقط و فقط به یک چیز متعهد هستیم: گشایشی در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری توسط شما به عنوان ابراز طبیعی خودتان. اغلب افراد در مورد این‌که مربیان چطور باید مربی‌گری کنند دیدگاه‌ها و انتظاراتی دارند. به احتمال زیاد ما این دیدگاه‌ها را نقض خواهیم کرد. ما:

- ۱- مربی‌گری می‌کنیم، زمانی که به مربی‌گری نیاز باشد، که این شامل قطع کردن صحبت شما هم می‌شود،
- ۲- آموزش می‌دهیم، زمانی که به آموزش نیاز باشد،
- ۳- با شما تعامل می‌کنیم (با شما گفتگو می‌کنیم) زمانی که به تعامل نیاز باشد،
- ۴- طوری به شما گوش می‌دهیم که چیزی که با آن تعامل دارید، گرفته شود؛ ما به آن گوش‌دادنِ اصیل می‌گوییم.

یک جنبه‌ی کلیدی درباره‌ی نحوه‌ی کارکردن ما با یکدیگر:  
خُب آره ولی...، پس این چی؟، حالا اگه ...

مهم است که "خُب آره ولی..."‌ها، "پس این چی؟"‌ها و "حالا اگه"‌های خود را درباره‌ی هر چیزی که در این دوره ارائه می‌شود، بیان کنید.

طرح کردن "خُب آره ولی ..."‌ها، "پس این چی؟"‌ها و "حالا اگه ..."‌هایتان به شما و ما امکان می‌دهد تا آن‌چه ارائه می‌شود برای‌مان شفاف شود و بدین طریق این قلمروی گفتگویی را برای خودمان کشف کنیم.

چه چیزی به ما این امکان را می‌دهد تا قول‌مان به شما را  
محقق کنیم؟

"شما در حالی دوره را ترک می‌کنید که راهبرد هستید و  
راهبری را به عنوان ایراز طبیعی خودتان به صورت مؤثری  
اعمال می‌کنید. به طوری که بودن‌تان منشاء گشایش در  
زندگی، زندگی کردن و خودتان باشد."

## بودن در یک دنیای جدید

شاید خارق العاده به نظر برسد، اما تا پایان این دوره، شما عملاً در دنیای جدیدی خواهید بود (در دنیای جدیدی سکنی خواهید گزید).

با توجه به این که این دوره درباره‌ی راهبر و راهبری است، بدیهی است که ما درباره‌ی سکنی گزیدن در دنیای «راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری» صحبت می‌کنیم.

در اصطلاح «دنیای راهبر و راهبری»، منظور ما از «دنیا»، معنایی است که «دنیا» در این مثال‌ها دارد: دنیای پزشکی، دنیای فوتبال، دنیای هنر، دنیای لوله‌کشی، و دنیای مدیریت.

معنای اصطلاح «دنیا» طوری که در مثال‌های قبل به کار رفته، عبارت است از: یک سپهر (عرصه‌ی) منسجم از هر چیز مورد علاقه و فعالیت، که آن‌جا تسلط، مهارت و حتی استادی ممکن می‌شود.

## بودن (سكنی گزیدن) در یک دنیای جدید

برای روشن کردن اصطلاح «بودن در یک دنیای جدید»، باید بگوییم کلمه «بودن» در دیکشنری وبستر (۱۹۹۸) به عنوان «زندگی کردن» و «وجود داشتن» تعریف می شود؛ بنابراین بودن در یک دنیای جدید، «یعنی زندگی کردن در آن دنیا» یا «وجود داشتن در آن دنیا».

برای روشن کردن اصطلاح «سكنی گزیدن در یک دنیای جدید»، باید بگوییم کلمه «سكنی گزیدن» به عنوان «زندگی کردن»، «اقامت داشتن»، «خانه‌ی خود برگزیدن» تعریف می شود؛ بنابراین سكنی گزیدن در یک دنیای جدید، یعنی «جزئی از آن دنیا بودن»، «یکی شدن با آن دنیا»، «اهل آن دنیا بودن»، «اقامت داشتن در آن دنیا».

بدیهی است بودن در یک دنیای جدید و سکنی گزیدن در یک دنیای جدید، هر دو در مورد یک چیز از دیدگاههای کمی متفاوت صحبت می کنند.

در هر بحث جدی با هر شخصی که در زمینه تخصصش فوق العاده عمل می کند، این موضوع را می توان نسبتاً به وضوح دید که او کاملاً با دنیايش یکی است. در حقیقت، اغراق نیست اگر بگوییم آن شخص در دنیایی که در آن با کیفیت عمل می کند، زندگی می کند، بخشی از آن دنیاست و آن دنیا را ابراز می کند.

## بودن در یک دنیای جدید

شیوه‌ی بودن و عملکرد یک فرد، وقتی که در یک دنیا سكنی‌گزیده، بسیار متفاوت است از زمانی که صرفاً چیزهای بسیار زیادی را در مورد آن دنیا می‌داند.

حتی داشتن یک درک مفهومی قوی از عوامل مختلف یک دنیا، با سكنی‌گزیدن در آن دنیا (جزئی از آن دنیا بودن، اهل آن دنیا بودن، استفاده شدن توسط آن دنیا) یکسان نیست. مهم نیست که شما چقدر در مورد یک دنیا بدانید، اگر شروع به سكنی‌گزیدن در آن دنیا نکرده باشید، به اصطلاح بیرون از آن دنیا ایستاده‌اید و به آن دنیا نگاه می‌کنید. شما می‌توانید به‌شکل متقاعد‌کننده‌ای درباره‌ی آن دنیا صحبت کنید، اما بودن و آعمال شما، توسط آن دنیا به شما داده نمی‌شود.

یک پزشک ماهر، صرفاً با دانستن درباره‌ی بدن انسان و علم پزشکی، طبابت نمی‌کند. بلکه آن پزشک ماهر، شروع به سكنی‌گزیدن در دنیای پزشکی و بدن انسان کرده است، دنیایی که بودن و آعمال او را در طبابت، به او می‌دهد (از او استفاده می‌کند).

## بودن در یک دنیای جدید

یک رقصنده‌ی ماهر، صرفاً موسیقی و حرکات رقص را نمی‌داند، بلکه آن رقصنده‌ی ماهر، در دنیای رقص سکنی گزیده است، که در آن موسیقی و حرکات رقص به عنوان یک امکان اصیل برای ابراز خلاقانه و پر قدرت رقص پدید می‌آید.

و در نهایت، مدیران بسیار اثرگذار، صرفاً افرادی تحصیل کرده، با تجربه و باهوش نیستند، بلکه شیوه‌ی بودن و عمل کردن آن‌ها، و توانمندی‌شان برای ایجاد نتایج خارق‌العاده، پیامد طبیعی سکنی گزیدن آن‌ها در مدیریت به عنوان یک دنیا است، و نه کمک‌گرفتن از مدیریت به عنوان انبوهی از دانش و اطلاعات.

## بودن در یک دنیای جدید

وقتی شما عملاً در دنیای راهبر و راهبری سکنی می‌گزینید، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودتان می‌شود.

در این دوره، ما قول می‌دهیم که شما را بهجایی می‌رسانیم که عملاً در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری همچون دنیای خودتان سکنی بگزینید. در نتیجه، شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما، ابرازی طبیعی از سکونت در آن دنیا (جزئی از آن دنیا) می‌شود.

به عبارت دیگر، با سکنی‌گزیدن در دنیای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، بهجای آن که این، فقط چیزی باشد که شما آن را می‌دانید و سعی می‌کنید آن را به کار ببرید، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان خواهد شد. وقتی شما در دنیای راهبر و راهبری سکنی می‌گزینید، عملاً آن‌چه که راهبربودن هست، از شما استفاده می‌کند و هر آن‌چه برای اعمال مؤثر راهبری لازم است، از شما استفاده می‌کند.

چه چیزی این دسترسی را برای من فراهم می‌کند که  
در حالی دوره را ترک کنم که عملاً در دنیا  
راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری سکنی گزیده باشم؟

یک قلمروی گفتگویی

## یک قلمروی گفتگویی چیست؟

قلمروی گفتگویی اصطلاحی برگرفته از هنر است و از این لحاظ این اصطلاح، معنایی تخصصی، و رای معنای معمولی هر کدام از دو کلمه‌ی تشکیل‌دهنده‌اش را دارد. به‌طور خلاصه یک قلمروی گفتگویی یک ساختار زبانی منسجم است که گشودگی و دسترسی به دنیایی را فراهم می‌کند که در آن تسلط، مهارت و حتی استادی ممکن می‌شود.

ساختار زبانی منسجم: ساختاری است که در زبان شکل گرفته، جایی که چیدمان و ارتباط درونی عناصر این ساختار به صورت منطقی بهم متصل و هماهنگ هستند و به صورتی واضح بیان شده‌اند و به معنای دقیق کلمه یک قلمروی گفتگویی تمام و کمال را می‌سازند. (از فرهنگ وبستر ۱۹۹۸)

قلمروی گفتگویی، اکنون اندکی عمیق‌تر تعریف می‌شود: یک ساختار زبانی منسجم که متشکل از ۱- اصطلاحات تخصصی ۲- عبارات به‌دقت تراشیده‌شده که آن اصطلاحات تخصصی را به کار می‌برند و ۳- شکه‌سازی این عبارات به‌دقت تراشیده‌شده جهت ساخت یک کل.

## شرح کامل سه مؤلفه‌ی متمایز ذکر شده که یک قلمروی گفتگویی کامل را می‌سازند

- ۱- اصطلاحات تخصصی: اصطلاحاتی با معنای خاص، دقیق و بعضی اوقات فنی. هر اصطلاح تخصصی، دنیایی را می‌گشاید که قسمتی از کل دنیا خواهد شد.
- ۲- عبارات به‌دقت تراشیده‌شده: اصطلاحات، جملات، پاراگراف‌ها و حتی بخش‌هایی کامل که از اصطلاحات تخصصی استفاده می‌کنند. با هر عبارت به‌دقت تراشیده‌شده، حتی دنیاهایی بزرگ‌تر نیز گشوده می‌شوند که هر کدام از آن‌ها جزیی از کل دنیا خواهد شد.
- ۳- شبکه‌سازی عبارات به‌دقت تراشیده‌شده با اصطلاحات تخصصی‌شان با هم‌دیگر، با هدف ساخت یک ساختار زبانی منسجم، یک قلمروی گفتگویی کامل را می‌سازد.

همان‌گونه که گفتیم یک قلمروی گفتگویی یک ساختار زبانی منسجم است که یک دنیای کامل را می‌گشاید و دسترسی به آن را فراهم می‌سازد - در این مورد، دسترسی به دنیایی که در آن استاد زندگی باشیم.

## بیان کامل این که یک قلمروی گفتگویی چیست

قلمروهای گفتگویی ساخته شده‌اند از اصطلاحات تخصصی (اصطلاحاتی با معنای خاص، دقیق و بعضی موقع فنی) و عبارت‌های به‌دقت تراشیده شده (اصطلاحات، جملات، پاراگراف‌ها و حتی بخش‌هایی کامل) که آن اصطلاحات تخصصی را مورد استفاده قرار می‌دهند که در آن‌جا عبارت‌های به‌دقت تراشیده شده (با اصطلاحات تخصصی‌شان) به‌عنوان یک ساختار زبانی منسجم به هم‌دیگر شبکه شده‌اند تا یک قلمروی گفتگویی کامل را بسازند، که این قلمروی گفتگویی، دنیایی را می‌گشاید و دسترسی به آن را فراهم می‌سازد.

به‌طور خلاصه یک قلمروی گفتگویی کامل یک ساختار زبانی منسجم می‌باشد که یک دنیای کامل را می‌گشاید و دسترسی به آن را فراهم می‌سازد.

## ارتباط بین دنیا و قلمروی گفتگویی

قلمروی گفتگویی و دنیا، که در مورد آن‌ها صحبت می‌شود، هر دو یک چیز هستند اما از دو نقطه نظر متفاوت. یک دنیا در نتیجه‌ی استادی در یک قلمروی گفتگویی هست می‌شود (گشوده می‌شود و قابل دسترسی می‌شود).

قلمروهای گفتگویی، گفتگوهایی تخصصی یا گفتگوهایی مشخص هستند که یک دنیا را به عنوان سپهری (عرصه‌ای) منسجم و مشخص از علاقه و فعالیت تشکیل می‌دهند که در آن دنیا، تسلط، مهارت و حتی استادی ممکن می‌شود.

بیان دیگر همان چیز از جهت دیگر: یک دنیا - یک سپهر (عرصه‌ی) منسجم از علاقه و فعالیت، که تسلط، مهارت و حتی استادی در آن ممکن می‌شود - در نتیجه‌ی استادی در یک قلمروی گفتگویی کامل، گشوده می‌شود و قابل دسترس می‌شود.

## یک یادآوری قبل از نشان دادن

### اولین مثال از قلمروی گفتگویی به شما

هر اصطلاح تخصصی در یک قلمروی گفتگویی، دنیایی را می‌گشاید و قابل دسترس می‌سازد، که آن دنیا جزیی از کل دنیایی می‌شود که توسط قلمروی گفتگویی کامل، گشوده شده و قابل دسترس می‌گردد.

هر عبارت به‌دقت تراشیده شده که از اصطلاحات تخصصی استفاده می‌کند، دنیاهایی به مراتب بزرگ‌تر را می‌گشاید و قابل دسترسی می‌سازد که این دنیاهای بزرگ‌تر جزئی از کل دنیایی می‌شوند که با قلمروی گفتگویی کامل، گشوده شده و قابل دسترسی می‌گردد.

شبکه شدن عبارت‌های به‌دقت تراشیده شده با اصطلاحات تخصصی‌شان در یک ساختار زبانی منسجم یک قلمروی گفتگویی کامل را می‌سازد که کل یک دنیا را می‌گشاید و قابل دسترسی می‌کند.

شما این دنیاهای ذکر شده را در مثال‌های بعد خواهید دید.

یک مثال از یک قلمروی گفتگویی کامل، که کل یک دنیا را می‌گشاید و دسترسی به آن را فراهم می‌کند

$$F = G \frac{m_1 m_2}{r^2}$$

این فرمول، یک قلمروی گفتگویی کامل است که دنیای «گرانشِ جرمی نیوتون» را به عنوان کل یک دنیا می‌گشاید و دسترسی به آن را فراهم می‌کند.

این یک قلمروی گفتگویی کامل (یک ساختار زبانی منسجم) است، که در زبان ریاضیات ساخته شده است.

اصطلاحات تخصصی در این قلمروی گفتگویی:

- $F$  نیروی بین اجرام
- $G$  ثابت گرانش
- $m_1$  جرم اولی
- $m_2$  جرم دومی
- $r$  فاصله بین مرکزهای این اجرام

## یک قلمروی گفتگویی، گشاینده‌ی یک دنیا است

$$F = G \frac{m_1 m_2}{r^2}$$

هر نماد در این معادله یک اصطلاح تخصصی است و هر کدام از این اصطلاحات تخصصی یک دنیا را می‌گشاید.

هر کدام از عبارت‌های (بخش‌های) معادله یک عبارت به‌دقت تراشیده‌شده است که اصطلاحات تخصصی را به کار می‌برد و هر کدام از این عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده با اصطلاحات تخصصی‌اش یک دنیا را می‌گشاید.

معادله، به عنوان یک کل، اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده را در قالب یک قلمروی گفتگویی کامل به هم شبکه می‌کند. و این قلمروی گفتگویی، کل یک دنیا را می‌گشاید و به آن دسترسی ایجاد می‌کند. در این مورد، به دنیای گرانشِ جرمی نیوتون دسترسی پیدا می‌کنیم.

مثالی دیگر از یک قلمروی گفتگویی کامل، که کل یک دنیا را می‌گشاید و به آن دسترسی فراهم می‌کند

$$R_{\mu\nu} - \frac{1}{2}Rg_{\mu\nu} + \Lambda g_{\mu\nu} = \frac{8\pi G}{c^4}T_{\mu\nu}$$

قلمروی گفتگویی گرانش انسنتن

اصطلاحات تخصصی در این قلمروی گفتگویی:

- $R_{\mu\nu}$  تانسور انحنای ریچی
- $R$  انحنای اسکالر
- $g_{\mu\nu}$  تانسور متریک
- $\Lambda$  ثابت کیهانی
- $G$  ثابت گرانش نیوتن
- $c$  سرعت نور در خلاء
- $T_{\mu\nu}$  تانسور ضربه - انرژی

## کمی بیشتر در مورد دنیای گرانشِ انيشتین

$$R_{\mu\nu} - \frac{1}{2}Rg_{\mu\nu} + \Lambda g_{\mu\nu} = \frac{8\pi G}{c^4}T_{\mu\nu}$$

هر نماد در معادله‌ی انيشتین، یک اصطلاح تخصصی است و هر کدام از این اصطلاحات تخصصی، یک دنیا را می‌گشاید.

هر بخش از معادله، یک عبارة به دقت تراشیده شده است که اصطلاحاتی تخصصی را به کار می‌برد. و هر کدام از این عبارت‌های به دقت تراشیده شده با اصطلاحات تخصصی‌شان یک دنیا را می‌گشایند.

معادله به عنوان یک کل، اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به دقت تراشیده شده را یا هم شبکه می‌کند و از طریق به کارگیری آن‌ها کل یک دنیا را می‌گشاید و دسترسی به آن را ایجاد می‌کند. در این مورد دسترسی به کل دنیای گرانش انيشتین فراهم می‌شود.

## قلمروی گفتگویی برای راهبر و راهبری

همان‌گونه که در مورد یک پزشک ماهر یا استاد لوله‌کش صادق است، قلمروی گفتگویی برای راهبری و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود نیز از اصطلاحاتی تخصصی تشکیل شده است که با هم‌دیگر به شیوه‌ای خاص شبکه شده‌اند تا یک قلمروی گفتگویی را شکل دهند که یک استاد از خلال آن زندگی را می‌بیند، درک می‌کند و با آن تعامل می‌کند - یعنی تعامل با دنیا، دیگران و خودش.

## بودن در یک دنیای جدید

به‌طور خلاصه هنگامی که شما در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به‌عنوان یک قلمروی گفتگویی به استادی برسید، شما توسط راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری مورد استفاده قرار می‌گیرید.

در مقابل تلاش برای فهمیدن این‌که چگونه می‌توان یک راهبر بود، شما خود را در دنیای راهبر و راهبری، واقعاً وسط گود خواهید یافت. هنگامی که شما در دنیای راهبر و راهبری، درون گود هستید چیزی که با آن به‌عنوان یک راهبر سروکار دارید، برای شما به‌طوری کاملاً متفاوت بافته می‌شود (ظهور پیدا می‌کند)، در مقایسه با طوری که آن موقعیت برای آن‌هایی که در جایگاه تماشاگران هستند بافته می‌شود (ظهور پیدا می‌کند).

## بودن در یک دنیای جدید

هنگامی که در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان یک قلمروی گفتگویی به استادی بررسید، امکان‌هایی را برای حل چالش‌ها و معضلات ظاهرآ دشوار خواهید دید. شما هم-چنین گشایش‌هایی را در اعمال مؤثر خواهید دید که بدون قلمروی گفتگویی‌ای که در آن به استادی رسیده‌اید، پنهان می‌ماند. استادی در یک قلمروی گفتگویی منجر به درجات بالای توانمندی و سرانجام تخصص می‌شود و این کار را با رساندن شما به بودن در یک دنیای جدید در آن حوزه‌ی مورد نظر، انجام می‌دهد.

هنگامی که درون‌گود هستید، طوری که شما با چیزی (با موقعیتی که راهبری را فرا می‌خواند) سروکار دارید، برای شما به عنوان امکان‌هایی برای سروکارداشتنِ مؤثر با آن موقعیت و گشودگی‌هایی برای عمل بافته می‌شود (ظهور پیدا می‌کند) و اجازه می‌دهد آن امکان‌ها تحقق بیابند.

برای استادی پیدا کردن در یک قلمروی گفتگویی،  
چه چیزی از جانب من لازم است؟

استادی پیدا کردن در یک قلمروی گفتگویی،  
عملاً سکنی گزیدن در دنیایی را به شما می‌دهد  
که توسط آن قلمروی گفتگویی ساخته شده است.

سکنی گزیدن در یک دنیا، شما را به جایی می‌رساند  
که سطح بالایی از اثرگذاری در بودن و عمل کردن در آن دنیا را  
به عنوان ابراز طبیعی خودتان به شما می‌دهد.

ما به این شیوه، قولی را که به شما داده‌ایم محقق می‌کنیم.

## گرفتن معانی، درست از همان ابتدا

برای آن که قولی را که به شما داده شده، محقق کنیم، باید هر آنچه را که در این دوره گفته می‌شود، با دقت لازم بگوییم تا واقعاً یک قلمروی گفتگویی ایجاد کند که دنیای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را بسازد؛ استادی پیدا کردن در این قلمروی گفتگویی خاص، باعث می‌شود در آن دنیا قرار بگیرید.

برای آن که این دقت لازم را داشته باشید، بخش زیادی از محتوای این دوره، دقیقاً – کلمه به کلمه – همان چیزهایی است که بر روی صفحه‌ای که در مقابل تان قرار دارد نوشته شده است و شما آن‌ها را می‌بینید.

آنچه شما بر روی صفحه‌ای که در مقابل تان قرار دارد می‌بینید، دقیقاً همان اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به دقت تراشیده شده‌ای است که از آن اصطلاحات، استفاده می‌کند و همگی در کنار هم، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان یک قلمروی گفتگویی تشکیل می‌دهند که آن قلمروی گفتگویی، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان یک دنیا بنا می‌کند.

## لزوم دقต و زبان کاملاً دقیق

نتیجه‌ای که از شرکت در این دوره به شما قول داده شده، حاصل مشارکت و تعامل کامل شما و در نهایت، استادی پیدا کردن در چیزی است که برای شما قلمروهای گفتگویی جدید خاصی خواهد بود، که این قلمروهای گفتگویی، همگی با هم، شما را به سکنی گزیدن در دنیای راهبر و راهبری می‌رساند و آن دنیا از شما استفاده می‌کند.

در نتیجه، بسیار حیاتی است که شما در اصطلاحات تخصصی هریک از آن قلمروهای گفتگویی، دقیقاً با همان کلماتی که استفاده شده، استادی پیدا کنید، و همچنین در عبارت‌های به‌دقت تراشیده شده‌ای که از آن اصطلاحات استفاده می‌کنند، دقیقاً به‌همان شیوه‌ای که بیان می‌شوند، استادی پیدا کنید. باید برای تان روشن باشد که کلمات دقیق به کار برده شده در اصطلاحات تخصصی، و انتخاب دقیق واژگان در عبارت‌های به‌دقت تراشیده شده، به این شکل هستند چون لازم است به این شکل باشند تا واقعاً یک قلمروی گفتگویی را تشکیل دهند که باعث رسیدن شما به راهبر و راهبری به‌عنوان یک دنیا شوند.

## لزوم دقیق و زبان کاملاً دقیق

شما می‌توانید از کلمات آشناتر یا راحت‌تری استفاده کنید تا آن‌چه را که اصطلاحات تخصصی یا عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده می‌گویند، که جزئی از قلمروی گفتگویی‌ای هستند که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به‌عنوان یک دنیا می‌سازند، متوجه شوید، یا درکی مفهومی از آن‌ها به‌دست آورید یا درباره‌ی آن‌ها یدانید.

با این وجود، آن کلمات آشناتر یا راحت‌تر، جزئی از قلمروی گفتگویی‌ای که عمل‌راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به‌عنوان یک دنیا می‌سازند، نخواهند بود.

## لزوم دقت و زبان کاملاً دقیق

آنچه ما اکنون می‌گوییم این است که آن اصطلاحات تخصصی (اصطلاحاتی با معنای خاص، دقیق و گهگاه فنی) و آن عبارت‌های به دقت تراشیده شده (اصطلاحات، جملات، پاراگراف‌ها، بخش‌های کامل و یا حتی کل گفتمان) می‌بایست با همان دقیقی که ارائه داده می‌شوند، مورد بررسی قرار بگیرند.

استفاده از کلمات آشناتر و راحت‌تر کار نمی‌کند.

در واقع، استفاده از این کلمات آشناتر و راحت‌تر در مسیر استادی، خود مانع مسیر استادی خواهد شد.

هنگامی که با یک کلمه یا عبارت روبرو می‌شوید (اصطلاحات، جملات، پاراگراف‌ها، بخش‌های کامل و یا حتی کل گفتمان) که معنای آن برای شما واضح نیست، دست خود را بالا ببرید و با ما تعامل کنید تا زمانی که معنای آن کلمه یا عبارت برای شما کاملاً واضح شود. یا حتی بهتر این‌که در دنیایی که توسط آن کلمه یا عبارت گشوده شده است، باشید.

## خلاصه

اگر شما قرار است به استادی در دنیایی که توسط این قلمروی گفتگویی فراهم شده است برسید، چه چیزی استفاده‌ی دقیق از واژگان مشخص، ساخت دقیق عبارات، اصطلاحات، پاراگراف‌ها، بخش‌ها و ساختارهای متشكل از اصطلاحاتی خاص را ضروری می‌سازد؟

استفاده از واژگان آشنا و روش‌های راحت یا شناخته‌شده برای ساخت اصطلاحات، جملات و غیره، به جای آن که دنیای جدیدی را به روی تان باز کند، آن‌چه که می‌خوانید و می‌شنوید را به‌طور قابل پیش‌بینی‌ای، شبیه به چیزهایی می‌کند که از قبل می‌دانید یا حداقل آن‌ها را منطبق بر چیزهایی می‌کند که از قبل در کمک‌هایی داشتید.

## آنچه متخصصین می‌گویند

مارتن هایدگر (فیلسوف) دربارهٔ تفاوت میان استفاده از زبانی که راحت و آشناست و نوعی از زبان که برای بازکردن یک دنیای جدید لازم است، چنین می‌گوید:

«... تلاش برای باز یافتن نیروی تمام و کمال زبان و واژگان؛ واژگان و زبان بسته‌بندی‌هایی نیستند که چیزها درون‌شان قرار گرفته باشند تا تنها برای مراودات گویندگان و نویسندهای استفاده شوند. در واژگان و زبان است که چیزها برای نخستین بار، پای به عرصه‌ی هستی می‌نهند و اساساً هستند.» (هایدگر، متأفیزیک، صفحه ۱۳)

«زبان، خانه‌ی بودن است. بشر در خانه‌هاش، سکنی می‌گزیند.» (هایدگر ۱۹۷۷)

من و شما در این دوره از کلمات و زبان، به شیوه‌ی خاصی استفاده می‌کنیم که لازمه‌ی «هستی بخشیدن» به دنیای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری است.

## آنچه کارشناسان درباره زبان سخت می‌گویند

همان‌طور که فیلسوفی به نام ژاک دریدا (Jacques Derrida) می‌گوید:

«من هرگز تسلیم این وسوسه نمی‌شوم که فقط به خاطر سخت‌گرفتن، سخت بگیرم، چنین کاری خیلی مسخره است.» (دریدا، ۱۹۹۵)

در همین راستا، او همچنین می‌گوید: «اگر چیزها ساده بودند، همه از آن‌ها آگاه می‌شدند.» (دریدا، ۱۹۹۸)

هدف از بخش‌های مختلفی که در این دوره  
ارائه می‌شود

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

شما هر تحول شخصی‌ای را که برای تان لازم است، تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودنِ شما، بودنِ آن کسی باشد که برای راهبربودن لازم است و هر آنچه را که اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان می‌طلبد، داشته باشید.

به عبارت دیگر، ما به شما قول می‌دهیم که وقتی دوره را ترک می‌کنید، به‌طور طبیعی راهبر خواهید بود، و تمام آنچه را که برای اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان لازم است، خواهید داشت. به‌طوری‌که بودن تان منشاء گشایش در زندگی، زندگی کردن و خود تان باشد.

## هدف از بخش‌های مختلفی که در این دوره ارائه می‌شود چیست؟

هر یک از بخش‌های مختلف این دوره فقط و فقط برای یک هدف وجود دارند، آن هم این است که شما را بهجایی برساند که شما راهبری‌بودن و اعمال مؤثر راهبری را با موفقیت تحریب کنید. هر چیزی که در این دوره به آن پرداخته می‌شود و نیز شیوه‌ی ارائه‌ی آن، به‌طور خاصی طراحی شده، و سپس مؤثر بودن آن در تحقق این هدف اثبات شده است.

همان‌طور که در قسمت‌های مختلف دوره پیش می‌رویم، اغلب در ابتدا متوجه نمی‌شوید که بعضی از قسمت‌ها چطور به هدف دوره یعنی - خلق راهبران - ربط پیدا می‌کند. اگر در یک بخش مشخص فراموش کنید که آن‌چه در آن بخش ارائه می‌شود به این دلیل ارائه شده که لازمه‌ی این است که شما را بهجایی برساند که شما راهبری‌بودن و اعمال مؤثر راهبری را با موفقیت تحریب کنید، احتمالاً در استادی پیداکردن در آن بخش موفق نخواهید شد. برای محقق‌کردن قول دوره، باید با تک‌تک قسمت‌های این دوره به‌طور کامل دست‌وپنجه نرم کنید - نه فقط با بخش‌هایی که برای تان جالب هستند یا فکر می‌کنید به درد شما می‌خورند.

## هدف از بخش‌های مختلفی که در این دوره ارائه می‌شود چیست؟

وقتی بافتمان زیر را برای شرکت در این دوره خلق کنید و آن را در زمان‌هایی که متوجه می‌شوید در گفتگو مشارکت و تعامل نمی‌کنید یا در زمان‌هایی که فکر می‌کنید چیزی که ارائه می‌شود به درد نمی‌خورد به یاد بیاورید، این بافتمان به شما قدرت می‌دهد و شما را توانمند می‌کند تا به آن‌چه که برای تحقق قول دوره لازم است بدان پرداخته شود، بپردازید.

هر چیزی که در این دوره به آن پرداخته می‌شود و شیوه‌ی ارائه‌ی آن، مخصوصاً به این منظور طراحی شده تا من را به جایی برساند که به‌طور طبیعی راهبر باشم و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودم باشد. به‌طوری‌که بودن تان منشاء گشایش در زندگی، زندگی کردن و خودتان باشد.

## سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا
۲. چارچوب بافتمن
۳. محدودیت‌های هستی‌شناشانه

## سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازند

اولین عنصر از سه عنصر ساختاری‌ای که این دوره را می‌سازند، استادی پیداکردن در زیربنایی است که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری بر روی آن ساخته شده است.

این زیر بنا از چهار عامل تشکیل شده است:

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا بودن

این چهار عامل، وقتی که در آن‌ها استادی پیدا کنید، زیربنای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را شکل می‌دهند.

## سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازند

دومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای که این دوره را می‌سازند، چارچوب بافتمنان برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری است، که بر روی زیربنایی که در اسلاید قبل معرفی شد قرار دارد.

به‌طور خلاصه، چارچوب بافتمنان، یک بافتمنان منحصر به فرد یرای راهبر و راهبری است. این بافتمنان منحصر به فرد، وقتی در آن استادی پیدا کنید باعث می‌شود شما در هر موقعیت راهبری، به‌طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودتان باشد. به‌طوری که بودن تان منشاء گشایش در زندگی، زندگی کردن و خودتان باشد.

سومین و آخرین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای که این دوره را می‌سازند، از میان برداشتن محدودیت‌هایی است که ابراز طبیعی تان را محدود یا تحریف می‌کند.

# نکاتی دربارهی پرداختن به تکلیف‌های زمان استراحت

## در مورد تکلیف‌های زمان استراحت

این دوره، درباره‌ی این نیست که به شما جوابی داده شود. بلکه درباره‌ی این است که به شما قدرت دهد تا آن‌چه ارائه می‌شود را برای خودتان کشف کنید، به‌طوری‌که باعث گسترش مجموعه فرصت‌های شما برای شیوه‌های بودن، فکر کردن، تصور خلاق، برنامه‌ریزی و عمل کردن می‌شود. (در اسلاید بعدی نشان می‌دهیم منظورمان از "برای خودتان کشف کنید" چیست).

همین‌طور بسیار مهم و حیاتی است که شما برای هر جلسه آماده باشید و تمام کارهای پیش‌نیاز که از شما خواسته می‌شود را تکمیل کنید تا بتوانید در گفتگوهایی که در دوره می‌شود، تعامل داشته باشید.

این دوره آسان نخواهد بود، و تحقق قول دوره، به مشارکت کامل شما نیاز دارد. این دوره از طریق مشارکت شما انجام می‌پذیرد.

## منظور از «برای خودتان کشف کنید» چیست؟

منظور از «برای خودتان کشف کنید»، هم به معنای روزمره و اولیه‌ی این کلمات است، و هم به یک معنای تخصصی است که به زودی آن را برای تان روشن خواهیم کرد.

«برای خودتان کشف کنید» در معنای تخصصی‌اش، برای دست پیداکردنِ شما به راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان، بسیار حیاتی و اساسی است.

با این حال در این مرحله، درک شما از معنای روزمره و اولیه‌ی «برای خودتان کشف کنید» کفايت می‌کند. و تا اينجاي کار، «برای خودتان کشف کنید» با «دانش دریافت شده» یا اطلاعاتِ محضر تمایز دارد.

## در مورد تکلیف‌های زمان استراحت

در این دوره از شما سؤالاتی می‌پرسیم که با سؤالاتی که شاید به آن‌ها عادت دارید، متفاوت هستند و جواب‌هایی را می‌طلبند که نشان‌دهنده‌ی کندوکاو عمیق شما در مطالبی است که ارائه می‌شود. شما این کندوکاو عمیق را از این طریق انجام می‌دهید که **تجربه‌ی زیسته‌ی آن‌چه ارائه می‌شود را «برای خودتان کشف می‌کنید»**.

برای محقق شدن قول دوره بسیار مهم و حیاتی است که آن‌چه ارائه می‌شود را از آن‌چه که می‌فهمید و حتی شاید درستی آن را می‌بینید (یک چیز مفهومی)، به چیزی متحول کنید که جزئی از ابراز طبیعی‌تان شود (چیزی که به اصطلاح از شما استفاده می‌کند).

یک تکلیف (راه یا مسیر) که در ایجاد این تحول اثر می‌گذارد، این است که از خودتان بپرسید: «زندگی کردن‌این چگونه به نظر می‌رسد؟» یا «این در زندگی من چه شکلی است؟» یا در مواردی که ممکن است «انجام دادن‌این چگونه خواهد بود؟»

## در مورد تکلیف‌های زمان استراحت

هربار که یک تکلیف زمان استراحت را تکمیل می‌کنید، آماده باشید تا آنچه را که با دست‌وپنجه نرم کردن با آن تکلیف برای خودتان کشف کرده‌اید، با دیگران به اشتراک بگذارید یا با آن‌ها سهیم شوید.

## در هر زمان استراحت، برای انجام تکلیف، یک یار انتخاب کنید

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

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

برای زمان استراحت یک یار انتخاب کنید.

بعد از این که توضیح اطلاعیه های تدارکاتی، و قبل از این که از سالن خارج شوید، زمان و محلی را با یارتان تعیین کنید تا بعد از شروع استراحت با هم روی تکلیفها کار کنید.

## دسترسی به تکلیف‌های زمان استراحت از طریق اینترنت

تکلیف‌های زمان استراحت شما حداکثر ۵ دقیقه پس از اتمام هر جلسه در دسترس خواهند بود. آن‌ها در کanal دوره، قابل دسترسی هستند. این همان آدرسی است که شما برای دسترسی به تکلیف‌ها و متون پیش از دوره به آن مراجعه می‌کردید.

<https://t.me/+JZJKvfR2SQU4MThk>

تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### دنیاهایی که توسط قلمروهای گفتگویی تشکیل می‌شوند

قدرتی زمان صرف کنید تا به یک حوزه‌ی مورد علاقه و یک فعالیت در زندگی تان نگاهی بیاندازید که در آن با تسلط، مهارت و یا حتی استادی کار کرده‌اید.

۱- در کدام دنیاهایی از مهارت و استادی رسیده‌اید؟ قلمروی گفتگویی‌ای که آن دنیا را قوام می‌دهد، کدام است؟

۲- اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده‌ای که آن دنیا را قوام می‌دهد، کدام‌ها هستند و مثال‌هایی را از این که چگونه این اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده باهم شبکه شده‌اند، ذکر کنید.

با یار تان این دنیا را به اشتراک بگذارید، طوری که او را به جایی برسانید که آن دنیا را تجربه کند.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة صباح، روز اول

آنچه به آن پرداخته خواهد شد

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید  
پرداختن به ناسازگاری شناختی  
نتیجه‌ی استادی پیدا کردن در چیزی، چیست؟  
استادی نیازمند کشف کردن برای خودتان است  
سه عنصر ساختاری  
تکلیف زمان استراحتتان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## دبایی که توسط قلمروهای گفتگویی تشکیل می‌شوند

قدرتی زمان صرف کنید تا به یک حوزه‌ی مورد علاقه و یک فعالیت در زندگی تان نگاهی بیاندازید که در آن با تسلط، مهارت و یا حتی استادی کار کرده‌اید.

۱- در کدام دنیاهای به درجه‌ای از مهارت و استادی رسیده‌اید؟ قلمروی گفتگویی‌ای که آن دنیا را قوام می‌دهد، کدام است؟

۲- اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده‌ای که آن دنیا را قوام می‌دهد کدام‌ها هستند و مثال‌هایی را از این‌که چگونه‌این اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده باهم شبکه شده‌اند، ذکر کنید.

با یاری‌تان این دنیا را به اشتراک بگذارید، طوری‌که او را به جایی برسانید که آن دنیا را تجربه کند.

پرداختن به  
ناسازگاری شناختی

## ناسازگاری شناختی

اگر شخصی همزمان با دو شناخت مواجه شود [مواردی از دانش، عقیده یا توصیف] که با هم ناسازگار باشند، او چیزی را تجربه می‌کند که ناسازگاری شناختی نامیده می‌شود. ناسازگاری شناختی یک حالت غریزی منفی است که بی‌شباهت به گرسنگی یا تشنگی یا ناراحتی نیست. از آنجا که تجربه‌ی این ناسازگاری، خوشایند نیست (مانند گرسنگی یا تشنگی یا عمیقاً به‌هم‌ریختن)، آن شخص به‌صورت یک واکنش، تقلای می‌کند تا تعارض میان آن‌چه به آن اعتقاد دارد و آن‌چه توضیح داده می‌شود (شناخت) را کاهش دهد. (آرونسون، ۱۹۹۷)

آن‌چه ما در این دوره می‌گوییم، تقریباً همیشه ناسازگاری ایجاد می‌کند؛ که ناشی از آن است که آن‌چه که ما می‌گوییم با آن‌چه که اکثر مشارکت‌کنندگان از قبل می‌دانند یا باور دارند که درست است ناسازگار است؛ یا دست‌کم آن‌چه که گفته می‌شود با اصطلاحاتی بیان می‌شود که به‌طور قابل توجهی با طوری که آن‌ها از قبل می‌دانند یا باور دارند که درست است، ناسازگار است.

همان‌طور که در تعریف بالا گفته شد، ناسازگاری شناختی یک حالت غریزی منفی است و بنابراین افراد را تحریک می‌کند که هر کاری می‌توانند انجام دهند تا به‌هم‌ریختگی عمیق ناشی از آن حالت غریزی منفی را برطرف کنند.

## پرداختن به ناسازگاری شناختی

بعضی از مشارکتکنندگان، به این صورت با این حالت غریزی منفی دستوپنجه نرم میکنند که دستشان را بلند میکنند و اگرچه لزوماً نمیتوانند بگویند که در حال تجربه‌ی ناسازگاری شناختی هستند، یا حتی نمیتوانند دو شناختی را که در تعارض هستند بیان کنند، اما به اندازه‌ی کافی برای شما صحبت میکنند تا شما تشخیص دهید که در حال تجربه‌ی ناسازگاری شناختی هستند. این کار این امکان را فراهم میکند تا مشارکتکنندگان را در استادی در مطالب منحصربه فردی که بخش زیادی از این دوره را میسازند، حمایت کنیم.

با این حال، اکثر مشارکتکنندگان، در جمع با بههم ریختگی حاصل از حالت غریزی منفی ناسازگاری، دستوپنجه نرم نمیکنند. در عوض، ساکت در جایشان مینشینند و سعی میکنند با یکی از روش‌های زیر، حالت غریزی منفی و ناخوشایند را حل کنند: ۱) با یک برخورد شخصی به شخصیت مربی، یا آنچه مربی گفته یا آنچه در اسلاید نوشته شده، حمله میکنند یا ۲) بدون اینکه آنچه گفته شده را (مانند خط اول یک جُک) حتی به عنوان یک امکان در نظر بگیرند، آن را به عنوان یک چیز غلط رد میکنند، یا ۳) آن را به عنوان چیزی که اصلاً معنی نمیدهد رد میکنند، یا ۴) آن را به عنوان چیزی که قابل درک نیست رد میکنند، یا ۵) به سادگی، تصمیم میگیرند که با همان چیزی که از قبل میدانستند یا به آن باور داشتند باقی بمانند، بدون اینکه با آنچه ما ارائه میکنیم دستوپنجه نرم کنند و به این صورت ناسازگاری را حل کنند.

## شخصی (در عبارت «برخورد شخصی»)

شخصی:

- هدایت شده به سمت احساسات یا تعصبها یا متousel به احساسات یا تعصبها، بهجای عقل
- [برخوردی که] نشانه‌ی آن، بهجای یک پاسخ به مُباحثاتِ مطرح شده، حمله به شخصیت طرف مقابل است

## تعریف

توضیح (explain) = «ساده و قابل فهم ساختن»؛ ارائه‌ی مطلب مورد نظر به گونه‌ای که با پارادایم غالب (دیوار آجری) سازگار باشد (مریام-وبستر ۲۰۱۸)

دسترسی (access) = «آزادی یا توانایی به دست‌آوردن یا استفاده از چیزی»؛ دستیابی به آزادی این‌که مورد استفاده قرار بگیرید (مریام-وبستر ۲۰۱۸)

معرفت‌شناسانه (Epistemological) = «مطالعه یا نظریه راجع به طبیعت (ماهیت) دانش، منابع دانش و حدود دانش» (مریام-وبستر ۲۰۱۸)

معرفتی (Epistemic) = «از یا مربوط به دانش و دانستن» (مریام-وبستر ۲۰۱۸)

هستی‌شناسی (Ontology) = «علم‌هستی یا وجود»

هستی‌شناسانه (Ontological) = «مربوط یا براساس وجود یا هستی» (مریام-وبستر ۲۰۱۸)

## حالت غریزی منفی ناسازگاری بین توضیح و دسترسی

همان‌طور که گفتیم، ناسازگاری شناختی، حالتی است که برای فردی رخ می‌دهد که با مواردی از دانش، عقیده و توصیف مواجه شده که با یکدیگر ناسازگار هستند (یا با یکدیگر در تضاد هستند).

در این دوره، ناسازگاری شناختی زمانی رخ می‌دهد که با ناسازگاری ظریفی مواجه می‌شویم: ناسازگاری‌ای که افراد بین توضیح یک موضوع مورد نظر (درک مفهومی یا درک از جایگاه تماشاگران) و دسترسی واقعی به دنیای همان موضوع (درک زیسته‌ی آن یا درک موضوع درون‌گود) تجربه می‌کنند.

## تعاریف

ذهن (mind) = الف) چیزی که می‌اندیشد، ادراک می‌کند، احساس می‌کند، اراده می‌کند و غیره - جایگاه یا فاعلِ آگاهی ب) بخش اندیشنده یا درک‌کننده‌ی آگاهی، تعقل یا هوش ج) توجه د) تمامی تجربیاتِ آگاهانه‌ی یک شخص ه) خودآگاه و ناخودآگاه با همدیگر به عنوان یک واحد: روح

برونآخته (Objective) = «موجود یا همچون موجود در نظر گرفته شده، مستقل از ذهن، واقعی، عملی» (مریام-وبستر ۱۹۹۸)؛ از لحاظ شکلی، منظور چیزی است که توسط سوم شخص قابل راستی‌آزمایی باشد؛ تقریباً به صورت جهان‌شمول به عنوان یک چیز عملاً واقعی مورد قبول باشد

درونآخته (Subjective) = «برگرفته از ذهن، متأثر از ذهن یا تولید شده توسط آن ... برگرفته از، حاصل شده از احساسات و عواطف شخص یا فاعلِ اندیشنده؛ غیر برونآخته» (مریام-وبستر ۱۹۹۸)؛ از لحاظ شکلی چیزی که ادعا می‌شود یا اعتقاد بر آن است که فاقد راستی‌آزمایی سوم شخص است؛ با در نظر گرفتن برونآخته به صورت واقعیت، درونآخته به صورت پیش‌فرض، غیر واقعی می‌باشد.

## تعاریف

برونآختگی معرفت‌شناسانه = واقعیت معرفت‌شناسانه - واقعیت همچون یک توافق

درونآختگی معرفت‌شناسانه = غیرواقعیت معرفت‌شناسانه

برونآختگی هستی‌شناسانه = آن‌چه که وجود دارد، بدون نیاز به آگاهی (خودآگاهی)

درونآختگی هستی‌شناسانه = واقعیت هستی‌شناسانه

واقعیت اجتماعی = بعنوان مثال: پول، ازدواج، بسکتبال؛ یک واقعیت زبانی مبتنی بر توافق، واقعیت در رشته‌های مختلف

## یادآوری تعاریف قبلی

توضیح = «ساده و قابل فهم ساختن» (مریام-وبستر ۲۰۱۸)؛ نمایش بعضی مطالب مورد نظر به گونه‌ای که با پارادایم غالب (دیوار آجری) سازگار باشند.

دسترسی = «آزادی یا توانایی به دست آوردن یا استفاده از چیزی» (مریام-وبستر ۲۰۱۸)؛ دستیابی به آزادی این‌که مورد استفاده قرار بگیرید

معرفت‌شناسانه = «مطالعه یا نظریه راجع به طبیعت (ماهیت) دانش، منابع دانش و حدود دانش» (مریام-وبستر ۲۰۱۸)

معرفت‌شناسی = از یا مربوط به دانش و دانستن

هستی‌شناسی = دانش هستی یا وجود

هستی‌شناسانه = مربوط به یا براساس وجود یا هستی

## حالت غریزی منفی ناسازگاری میان توضیح دادن و دسترسی

یک ناسازگاری اساسی که افراد تجربه می‌کنند، ناسازگاری‌ای است که میان توضیح یک موضوع و دسترسی به‌همان موضوع به‌وجود می‌آید.

یا به بیانی دقیق‌تر، یک ناسازگاری اساسی که افراد تجربه می‌کنند، ناسازگاری‌ای است که بین توضیح یک موضوع مورد نظر بدون دسترسی به‌همان موضوع، و دسترسی به‌همان موضوع مورد نظر بدون توضیح آن به‌وجود می‌آید.

یا به بیانی کامل‌تر، یک ناسازگاری اساسی که افراد تجربه می‌کنند، ناسازگاری‌ای است که میان درک واقعیت برون‌آخته‌ی معرفت‌شناسانه (یک درک مفهومی و از جایگاه تماشاگران) با دریافت واقعیت برون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه (دریافت زیسته یا دریافت درون‌گود) از آن موضوع به‌وجود می‌آید.

## کلام آخر در مورد پرداختن به ناسازگاری شناختی

وقتی با مشکلات ناسازگاری شناختی دست و پنجه نرم می‌کنید، به خودتان این شجاعت و آزادی (راحتی) را بدهید که بگویید «احساس نیاز می‌کنم که کارهای ذیل را به صورت پنهانی انجام دهم»:

۱. به شخصیت مربی، یا آنچه گفته یا آنچه در اسلاید نوشته شده است حمله کنم،
۲. آنچه گفته شده را حتی بدون آنکه آن را به عنوان یک امکان در نظر بگیرم (مانند خط اول یک جک)، رد کنم. الف) آن را به عنوان یک چیز غلط رد کنم، ب) آن را به عنوان چیزی که معنی نمی‌دهد، رد کنم، یا پ) آن را به عنوان چیزی که قابل درک نیست،

رد کنم،

۳. متوجه می‌شوم که در حال تقلیل آنچه گفته شد می‌باشم و پنهانی آنچه گفته شد را به نفع چیزی که از قبل می‌دانم یا بدان معتقد هستم، رد می‌کنم.

نتیجه‌ی

«در چیزی استادی پیدا کردن» چیست؟

## نتیجه‌ی «در چیزی استادی پیداکردن» چیست؟

منظور از استادی پیداکردن 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 طبیعی‌تان کنید. و این کاملاً با زمانی که چیزی را می‌دانید و می‌فهمید اما برای به کار بردن آن، باید آن را به یاد بیاورید (یا حداقل رابطه‌ای معرفت‌شناختی با آن داشته باشید) در تمايز است.

وقتی در چیزی استادی پیدا کنید، بهجای آن که شما از آن استفاده کنید، آن چیز به اصطلاح از شما استفاده می‌کند.

یک لوله‌کش تازه‌کار، هر کاری که لازم است را انجام داده تا از آن‌چه کار می‌کند، استفاده کند؛ در مقابل، لوله‌کش استاد، کسی است که آن‌چه کار می‌کند، از او استفاده می‌کند.

وقتی چیز جدیدی را می‌دانید یا می‌فهمید (برای‌تان واضح است و می‌توانید به‌طور مؤثر آن را به کار ببرید)، کارکردن‌تان در دنیا را وسعت داده‌اید. در مقابل، وقتی در چیزی استادی پیدا کرده‌اید، دنیایی را که در آن کار می‌کنید، دگرگون کرده‌اید.

## درباره‌ی دَگرگونی دنیایی که در آن کار می‌کنید – خلق یک پارادایم جدید برای خودتان

توماس کوهن (Thomas S. Kuhn)، نویسنده‌ی کتاب ساختار انقلاب‌های علمی (۲۰۱۲، چاپ اول ۱۹۶۲)، در مبحث دوران‌ساز و تحول‌آفرین خود در مورد طبیعت واقعی گشودن یک پارادایم جدید، در این‌باره صحبت می‌کند که وقتی فرد برای خود به یک پارادایم جدید متعهد می‌شود، چه چیزهایی در معرض ریسک قرار می‌گیرند.

«آن‌ها بخش‌هایی از علم عادی بودند، تشکیلات پیچیده‌ای که همان‌طور که مشاهده کردیم، هدفش پالایش، گسترش و بیان پارادایمی است که از پیش وجود دارد.

اما آن تشکیلات پیچیده‌ی تفسیری (علم رایج) ... فقط می‌تواند یک پارادایم را بیان کند، نه این‌که آن را تصحیح کند. پارادایم‌ها هرگز به وسیله‌ی علم رایج قابل تصحیح (تغییر) نیستند.

# درباره‌ی دَگرگونی دنیایی که در آن کار می‌کنید – خلق یک پارادایم جدید برای خودتان

توماس کوهن (در ادامه)

«... و این (ناهنجاری‌ها و بحران‌هایی که در پارادایم فعلی پدیدار می‌شوند) نه با تأمل و تفسیر، بلکه با رویدادی نسبتاً ناگهانی و بی‌ساختار، مانند تغییر گشتالت، پایان می‌پذیرد. پس از آن، دانشمندان اغلب از «پرده‌ای که از جلوی چشم‌ها کنار می‌رود» یا «صاعقه‌ای» صحبت می‌کنند که معمای مبهم سابق را ناگهان «روشن» کرده و اجازه می‌دهد که اجزای آن به شیوه‌ای جدید دیده شوند، شیوه‌ای که برای اولین بار امکان ظهور جواب را می‌دهد. ... هیچ‌یک از معانی معمول و اژه‌ی «تفسیر» برای توصیف این شهودهای ناگهانی، که یک پارادایم جدید از دل آن متولد می‌شود، مناسب نیستند.» (ص. ۱۲۰-۱۲۳)

## درباره‌ی دَگرگونی دنیایی که در آن کار می‌کنید – خلق یک پارادایم جدید برای خودتان

کوهن مثالی از جابه‌جایی پارادایم می‌زند. جوزف پریستلی (Joseph Priestley)، در پارادایم غالبِ کیمیاگری، که بعدها رایج شد، توانست گازی را تفکیک کند که آن را "هوا-بدون-آتش" نامید، درحالی‌که آنتوان لاوازیه (Antoine Lavoisier)، زمانی که پارادایم کیمیاگری رایج را کنار گذاشت، همان گاز را به‌عنوان "اکسیژن" کشف کرد و راه دنیای جدیدی را به نام علم شیمی باز کرد.

این جابه‌جایی پارادایم این امکان را فراهم ساخت که لاوازیه به‌عنوان پدر علم شیمی مطرح شود و در نتیجه مواد جدید زیادی را کشف کند که در دنیای کیمیاگری در دسترس نبودند.

# درباره‌ی دَگرگونی دنیایی که در آن کار می‌کنید – خلق یک پارادایم جدید برای خودتان

کوهن ادامه می‌دهد:

«لاوازیه، همان‌گونه که گفتیم، اکسیژن را در جایی دید که پریستلی آن‌جا هوا-بدون-آتش دیده بود و دیگران هیچ‌چیز ندیده بودند. با این حال، به هنگام یادگیری دیدن اکسیژن، لاوازیه می‌بایست دیدگاهش به خیلی از موادِ آشناتر را نیز تغییر می‌داد. به عنوان مثال، او می‌بایست در جایی که پریستلی و سایر معاصرینش خاک ساده را می‌دیدند، سنگ آهن را می‌دید و این، با خودش تغییرات مشابهی را نیز به همراه داشت. به عنوان کمترین نتیجه، کشف اکسیژن، باعث شد لاوازیه طبیعت را متفاوت ببیند. در غیاب توسل به فرض‌های ثابت قبلی، که او اکنون دیگر آن‌ها را متفاوت می‌دید، می‌توانیم بگوییم بعد از کشف اکسیژن لاوازیه در دنیایی جدید کار می‌کرد.»

## درباره‌ی گشودن یک دنیای جدید برای خودتان

کوهن ادامه می‌دهد:

«آیا با این وجود، ما واقعاً نیاز داریم که چیزی را که گالیله را از ارسسطو و لاوازیه را از پریستلی جدا می‌کند، مانند یک تحول در دید توصیف کنیم؟ آیا این افراد واقعاً وقتی که به همان اشیاء نگاه می‌کردند، چیزهایی متفاوت می‌دیدند؟ آیا این درست است که بگوییم آن‌ها تحقیقاتشان را در دنیاهای متفاوتی دنبال می‌کردند؟»

کوهن کل بحث‌اش را این چنین جمع‌بندی نمود:

«... گرچه دنیا با تغییر پارادایم تغییر نمی‌کند، ولی دانشمند از آن پس در دنیای متفاوتی کار می‌کند.»

این دوره درباره‌ی این است که شما برای خود، دنیایی را خلق (کشف) کنید که به شما اجازه دهد راهبر را باشید و راهبری را به صورت مؤثری اعمال کنید تا ابراز طبیعی تان باشد. به‌طوری‌که بودن تان منشاء گشایش در زندگی، زندگی کردن و خودتان باشد.

## درباره‌ی گشودن دنیایی جدید برای خودتان

با در نظر گرفتن همه چیز، آینده‌ی یک انسان یا سایر نهادهای انسانی، امتدادی از گذشته است (البته با در نظر گرفتن «آشفتگی» و «پیچیدگی»‌ای که به انسان‌ها و نهادهای انسانی مرتبط هستند).

توجه کنید که اغلب، پیشرفت (تغییر) براساس گذشته ساخته می‌شود و بنابراین امتدادی از آن است (اضافه کردن یک آجر به دیوار آجری شخص که با آجرهای موجود همخوان باشد). انسان و سایر نهادهای انسانی، قابل پیش‌بینی هستند و همان‌گونه که شکسپیر گفته است: زندگی «می‌خزد با گام‌های خرد و حقیر».

با این حال زمان‌هایی هست که چیزی دخالت می‌کند و آینده‌ای ناپیوسته به وجود می‌آید، آینده‌ای که ادامه‌ی گذشته نیست. تا جایی که می‌توانیم بگوییم تنها سه چیز مداخله‌گر داریم: اتفاق‌های تصادفی، طبیعت هنگامی که غیرقابل پیش‌بینی می‌شود و زبان هنگامی که چیزی را فراروی می‌نهد که منجر به تجدیدنظر در جهان‌بینی (مدل واقعیت) یا منجر به تجدیدنظر در چارچوب مرجع (نگرش‌های) شخص می‌شود یا منجر به تجدیدنظر در «بافتمان» شخص یا «صحنه‌ای» که او هست می‌شود.

## همان‌طور که توماس کوهن گفت

... گرچه دنیا با تغییر پارادایم، تغییر نمی‌کند، ولی دانشمند از آن پس در دنیای متفاوتی کار می‌کند.

لازمه‌ی استادی،  
برای خود کشف کردن است

## لازمه‌ی استادی، برای خود کشف کردن است

ما قول بسیار جسور آن‌های داده‌ایم. هیچ کس قول نمی‌دهد که ۶۰ نفر این دوره‌ی پنج‌ماهه را در حالی ترک کنند که به‌طور طبیعی راهبر باشند و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودشان باشد. به‌طوری‌که بودن‌تان منشاء گشایش در زندگی، زندگی کردن و خودتان باشد.

و طبق تجربه‌مان از چندین بار ارائه‌ی این دوره، تضمین می‌کنیم که این قول، در نتیجه‌ی وقوع هریک از موارد زیر برای شما **حق‌خواهد شد**: هر چیزی را که ما ارائه می‌کنیم، کاملاً بفهمید، بینش‌های خارق‌العاده داشته باشید، به شیوه‌های جدید فکر کنید، حرف‌های هوشمندانه‌ای به دیگران بزنید، مدل‌ها، تئوری‌ها و اطلاعات جدید را بفهمید، براساس سناریوها نقش بازی کنید، آن‌چه را که ارائه می‌شود، در این یا آن موقعیت به کار ببرید و مواردی از این قبیل.

آن‌چه به ما این امکان را می‌دهد که چنین قولی برای دوره بدهیم، این است که شما آن‌چه را که در این دوره ارائه می‌شود، **خودتان برای خودتان کشف کنید**.

## لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

آنچه یاد می‌گیرید، آنچه می‌فهمید و آنچه درک می‌کنید، همگی عالی هستند ولی جزئی از ابراز طبیعی تان نمی‌شوند.

اگر شما هم مثل ما هستید، مادرتان تا پنج سالگی شما هر آنچه را که لازم بوده بدانید تا انسان شایسته‌ای باشید، به شما یاد داده است. امیدواریم شما از این نظر شبیه ما نباشید که تمام دانستنی‌هایی 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 زمینه‌ای که تدریس می‌کرد، از همه بهتر می‌بود.

## لازمه‌ی استادی، برای خود کشف کردن است

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

"ویکتور وایسکوف (Victor Weisskopf)، یکی از بزرگ‌ترین فیزیک‌دانانِ قرن بیستم، به خاطر آن‌چه در کلاس‌های مقدماتی‌اش می‌گفت معروف بود. اگر از او می‌پرسیدند: «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 می‌کنید.»

«اگر بتوانید چیزها را کشف کنید، در مسیر «متفکری مستقل» شدن قرار گرفته‌اید و این آن چیزی است که آموزش باید باشد.» (نوام چامسکی، «تفکر مستقل از طریق کشف به وجود می‌آید»)

## لازمهٔ استادی، برای خود کشف کردن است

به علاوه، حتی افراد بسیار موفق هم اغلب نمی‌توانند دربارهٔ موفقیت‌شان طوری صحبت کنند که آن موفقیت برای کس دیگری قابل دسترس شود.

موفقیت آن‌ها درون‌گود به دست آمده است. با این حال آن‌ها زبانی برای بیان چیزی که درون‌گود اتفاق افتاده، ندارند. از جایگاه تماشاگران آن‌ها می‌توانند دربارهٔ چیزی که آن‌ها را موفق ساخته، سخن بگویند. آن‌ها نمی‌توانند دربارهٔ بودن و اعمال موفق، آن‌گونه که درون‌گود، زندگی می‌شود چیزی بگویند. در واقع، موفقیت درون‌گود، بودن و اعمال اعطا شده‌ای است از "بودن" در دنیای بازی‌ای که شخص در آن بازی می‌کند. در سرزمینی که اساس و الزام طبیعت، ماهیت و کارکرد آن برای انسان‌ها، "بودن" است (و نه "شیوه‌ی بودن" آن‌ها، که در موردهش در زبان در مورد آن‌چه که درون شخص می‌گذرد، صحبت می‌کند)، موفقیت افراد بسیار موفق، ارتباطی با آن‌چه که درون آن‌ها می‌گذرد، ندارد. موفقیت آن‌ها ناشی از دسترسی‌ای است که با کشف کردن بودنی که با بودن مؤثر (و اعمال برگرفته از آن بودن) مرتبط است، برای خودشان خلق کرده‌اند.

## منظور از کشف کردن برای خودتان چیست

تنها راهی که می‌توانید در استادی پیدا کردن در چیزی برای خودتان مؤثر باشد، این است که کاملاً با آن چیز، همان‌گونه که هست، زمانی که در زندگی واقعی با آن سروکار دارید، دست‌وپنجه نرم کنید.

بیشتر ما به صورت مفهومی در چیزی استادی پیدا می‌کنیم. یعنی ما در «دانستن» مفهومی و توصیفی آن به تسلط رسیده‌ایم.

شما می‌توانید در ک مفهومی پرقدرتی درباره‌ی این که راهبربودن چیست و اعمالِ مؤثر راهبری چگونه است به عنوان تابعی از مشاهدات و توصیفات شما از راهبران، داشته باشید و یا می‌توانید، استاد راهبربودن و اعمالِ مؤثر راهبری در دست‌وپنجه نرم کردن با زندگی همان‌طور که برای تان رخ می‌دهد، باشید.

تنها راه دسترسی به راهبربودن و اعمالِ مؤثر راهبری، **کشف کردن** راهبر و راهبری در تعامل با زندگی **برای خودتان** است. این کار، چالشی خواهد بود و نیازمند تلاش فکری و شهامت احساسی است. Ma57

Ma57

تمرین تیم اسلامی‌خوانی

اعمال راهبری چیست؟ - جواب: اعمال زبان \*\*\*

هر کسی ده تا موقعیت راهبری را بگیرید و بگویید که وقتی کسی راهبری را اعمال می‌کند چه اتفاقی می‌افتد. از خودتان ده تا موقعیت بیاورید و از \*\*\* دیگران هم ده تا.

است (یعنی ورزشکار بودن، تندرست بودن) outcome، است (مدال یا رتبه) نتیجه بودن (فضا یا اعمال) result نتیجه عمل

Microsoft account, 6/25/2021

## منظور از کشف کردن برای خودتان چیست

می‌دانیم آن‌چه از شما می‌خواهیم انجام دهید، راحت نیست و ممکن است برای تان سخت، اضطراب‌آور، آزاردهنده و حتی در برخی موارد تهدیدکننده باشه شود. انجام‌دادن که آن‌چه از شما خواسته می‌شود، همواره به شهامت نیاز دارد.

بیشتر مردم هرگز خودشان را برای چیزی که برای شان اضطراب‌آور و آزاردهنده است به چالش نمی‌کشند، چرا که آن‌چیز، جهان‌بینی (مدل واقعیت) یا یکی از چارچوب‌های مرجع (نگرش) آن‌ها را تهدید می‌کند. با این‌حال، اگر می‌خواهید در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری استادی پیدا کنید، باید با آغوش باز آن‌چه را که لازم است، انجام دهید و هرگونه سختی‌ای را که در این راه تجربه می‌کنید، بپذیرید.

به‌طور خلاصه، برای این‌که ما به قول‌مان عمل کنیم، و برای این‌که شما دوره را در حالی ترک کنید که به‌طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد، به‌طوری‌که بودن‌تان منشاء گشایش در زندگی، زندگی کردن و خودتان باشد. باید آن‌چه را که در این دوره ارائه می‌شود، خودتان برای خودتان کشف کنید.

## منظور از کشف کردن برای خودتان چیست

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

فقط درگیر و یا شیفته‌ی این انگشت اشاره نشود، بلکه با آن چیزی که دارد به آن اشاره می‌کند، دست و پنجه نرم کنید (برای خودتان امتحانش کنید، و یا حتی اگر لازم بود، واقعاً برای خودتان خلقش کنید). در طول دوره، منظورمان را از «برای خودتان امتحان کنید» و «برای خودتان خلق کنید»، شفاف خواهیم کرد و آن را به‌طور کامل در دسترس شما قرار خواهیم داد.

چون شدی بر بام‌های آسمان سرد باشد جست‌وجوی نرdban (مولوی) تعریف کشف کردن در فرهنگ لغت: «دریافتن، از وجود چیزی آگاهشدن، پی‌بردن» (وبستر ۱۹۹۸)

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 جست‌وجو یا غیره» متضاد: «از قلم انداختن، رد شدن، غافل شدن» (وبستر ۱۹۹۸)

مدل و شبیوهای که در این دوره  
به کار برده می‌شود

## تمایز میان مدل هستی‌شناسانه و مدل روانشناختی

مدل هستی‌شناسانه به طبیعت و کارکرد بودن می‌پردازد، طوری که بر طبیعت بشر و رفتار بشر اثر می‌گذارد. مدل هستی‌شناسانه، با مدل روانشناختی تفاوت دارد، مدل روانشناختی به طبیعت و کارکرد ذهن می‌پردازد، طوری که ذهن بر طبیعت و رفتار بشر اثر می‌گذارد.

این حقیقت که هر دو مدل به بشر می‌پردازند، و از آنجایی که بیشتر افراد با مدل هستی‌شناسانه آشنایی ندارند، باعث می‌شود برخی افراد مدل هستی‌شناسانه را با مدل روانشناختی اشتباه بگیرند. در نتیجه، این افراد نمی‌توانند بین این دو مدل تمایزی قائل شوند. یعنی این تمایز که یکی از این دو مدل، به بودن و دیگری به ذهن می‌پردازد.

این باعث می‌شود برخی افراد شیوه‌ی هستی‌شناسانه را با رواندرمانی اشتباه بگیرند یا آن‌ها را با هم تلفیق کنند.

## تعاملات پدیدارشناسانه را با تعاملات مربوط به روانشناختی اشتباه نگیرید

در این دوره ما از شیوه‌ی پدیدارشناسانه استفاده می‌کنیم تا به محدودیت‌های هستی‌شناسانه‌ای که بر سر راه راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی فرد قرار می‌گیرند (در آن تداخل ایجاد می‌کنند) بپردازیم.

همان‌طور که گفتیم، از آن‌جا که بیشتر افراد با شیوه‌ی پدیدارشناسانه آشنایی ندارند، شاید شما هم در این تله قرار بگیرید که سعی کنید چیزهایی را که مشاهده می‌کنید، از روش روانشناختی درک کنید، و در نتیجه سعی کنید کار رواندرمانی انجام دهید.

## ارائه‌ی مدل هستی‌شناسانه به شما

پس از شفاف‌کردن تفاوت میان مدل هستی‌شناسانه و مدل روانشناختی در متون پیش از دوره، و هشداردادن به شما درباره‌ی تله‌ی اشتباه گرفتن این دو مدل با یکدیگر، اکنون آن‌چه می‌خواهیم به شما ارائه کنیم، مدل هستی‌شناسانه و روش پدیدارشناسانه‌ی آن است.

«پدیدارشناسانه» به عنوان یک روشِ شناختی، به بودن و اعمال می‌پردازد، طوری که این دو واقعاً درون گود، زندگی می‌شوند (تجربه‌ی اول شخص)؛ و این کاملاً با تئوری سوم شخص، که در آن، فرد، بودن و اعمال را از جایگاه تماشاگران مشاهده می‌کند، سپس توصیف می‌کند و درباره‌ی آن نظر می‌دهد، آن را می‌فهمد و توضیح می‌دهد، تفاوت دارد.

## ارائه‌ی مدل هستی‌شناسانه به شما

«پدیدارشناسانه» به عنوان یک روشِ شناختی، به بودن و اعمال می‌پردازد، طوری که این دو واقعاً درون‌گود، زندگی می‌شوند (تجربه‌ی اول‌شخص)؛ و این کاملاً با تئوری سوم‌شخص، که در آن، فرد، بودن و اعمال را از جایگاه تماشاگران مشاهده می‌کند، سپس توصیف می‌کند و درباره‌ی آن نظر می‌دهد، آن را می‌فهمد و توضیح می‌دهد، متفاوت است.

## روش آموزشی‌ای که در این دوره به کار برده می‌شود

ما در این دوره، به جای شیوه‌ی آشناتری که یادگیری اطلاعات‌محور نام دارد، در اصل از یادگیری تحولی استفاده می‌کنیم. یادگیری اطلاعات‌محور و یادگیری تحولی، هر دو ارزشمند هستند، ولی یادگیری تحولی در قلمروی متفاوتی از یادگیری اطلاعات‌محور اتفاق می‌افتد.

یادگیری اطلاعات‌محور، سعی می‌کند مجموع چیزهایی را که از قبل می‌دانیم افزایش دهد، تا مهارت‌های قابل دسترسی‌مان را بیشتر کند و ظرفیت‌های شناختی‌مان را که از قبل شکل گرفته‌اند، توسعه دهد، و محتوای جدید و ارزشمندی را به ما بدهد تا به جهان‌بینی (مدل واقعیت) کنونی و روزمره و معمول‌مان و چارچوب‌های مرجع (نگرش‌های) قبلی‌مان، چیزهایی را اضافه کند یا آن‌ها را با چیز دیگری جایگزین کند.

اما از طرف دیگر، یادگیری تحولی، اعتبار چیزهایی را که از قبل می‌دانیم و این‌که چطور آن «دانستن» ممکن است مهارت‌ها و ظرفیت‌های شناختی موجود‌مان را محدود کند، شکل دهد و تحریف کند، مورد بررسی قرار می‌دهد.

## یادگیری تحولی

یادگیری تحولی فرصتی برای ما فراهم می‌کند تا جهان‌بینی معمول و روزمره‌مان، و آن چارچوب‌های مرجع قبلی‌مان را، که به آن‌چه در حال مطالعه‌ی آن هستیم مربوط می‌شوند، مورد بررسی قرار دهیم.

این، به ما اجازه می‌دهد تا درباره‌ی طبیعت محدود‌کننده و شکل‌دهنده‌ی شبکه‌ای از ایده‌ها، باورها، سوگیری‌ها، تعصبات، موارد جاافتاده در فرهنگ و جامعه و فرضیات بدیهی‌مان که بررسی و امتحان نشده‌اند و جهان‌بینی و چارچوب‌های مرجع‌مان را درباره‌ی موضوعات مختلف تشکیل می‌دهند، اساساً تأمل کنیم.

برای مثال، این مهم است که ما تشخیص دهیم آن‌چه من به آن باور دارم، به عنوان یک باور درست است، نه به عنوان «حقیقت محس». چون وقتی یک باور به عنوان «حقیقت محس» در نظر گرفته می‌شود، محدودیت‌هایی را بر بودن و عمل‌کردن من تحمیل می‌کند.

## یادگیری تحولی

پس یادگیری تحولی، فرصتی برای ما فراهم می‌کند تا محدودیت‌هایی را که بر بودن و عمل کردن‌مان تحمیل شده‌اند، کاهش دهیم؛ محدودیت‌هایی که توسط جهان‌بینی معمول و روزمره‌مان و چارچوب‌های مرجع از-قبل-موجودمان که در آن‌ها شکل گرفته‌ایم بر ما تحمیل شده‌اند.

در نتیجه، یادگیری تحولی دریچه‌های جدیدی را برای بودن و دریچه‌های جدیدی را برای عمل کردن در اختیار فرد قرار می‌دهد، دریچه‌هایی که پیش از این، با وجود محدودیت‌های تحمیل شده توسط جهان‌بینی و چارچوب‌های مرجعی که در آن‌ها شکل گرفته بودند، غیر قابل دسترس بودند.

مقدمه‌ای بر  
اولین عنصر از  
سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا
۲. چارچوب بافتمن
۳. محدودیت‌های هستی‌شناسانه

## اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازند

اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازند، استادی پیدا کردن در چهار عاملی است که زیربنای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را شکل می‌دهند. این چهار عامل عبارتند از:

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا بودن

اگرچه ممکن است نقش یک راهبر به شما داده شود و حتی سمت راهبری و اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری را داشته باشید، اما بدون این زیربنا برای راهبربودن، بهتر است عملاً راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را فراموش کنید.

## اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازند

در این دوره، فرصت منحصر به فردی برای تان فراهم می‌شود که شامل یک مسیر قابل عمل است تا آن‌چه باید انجام دهید را با خودتان انجام دهید تا:

تمامیتی باشد

اصیل باشد

متعهد به فراتر از خود باشد

منشا باشد

و هریک از این موارد، ایراز طبیعی خودتان باشد.

با داشتن این فرصت، انتخاب این‌گونه از بودن، با خودتان است.

# مقدمه‌ای بر دومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا
۲. چارچوب بافتمن
۳. محدودیت‌های هستی‌شناشه

## چارچوبِ بافتمنان: دومین عنصر ساختاری

چارچوبِ بافتمنان که برای این دوره طراحی شده است، یک بافتمنان منحصر به فرد برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، به طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان خواهد شد. به اصطلاح دیگر، برای این که به طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی تان باشد، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری باید برای تان به عنوان بافتمنانی که از شما استفاده می‌کند وجود داشته باشد.

این همان چیزی است که این دوره درباره‌ی آن است - یعنی این دوره درباره‌ی این است که شما به طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد.

منظورمان از «بافتمنانی که از شما استفاده می‌کند» در اینجا بافتمنانی است که این قدرت را دارد که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی تان به شما بدهد.

جنبه‌های مختلفی که  
چارچوبِ بافتمن را تشکیل می‌دهند

## چهار بخش چارچوبِ بافتمنان

برای این‌که به‌طور طبیعی راهبر باشد و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری باید به‌عنوان بافتمنانی که از شما استفاده می‌کند برای‌تان وجود داشته باشد.

وقتی چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمنان را برای خود‌تان کشید کنید تا همگی به‌صورت یک کل درآیند، شما در این چارچوبِ بافتمنان استادی پیدا خواهید کرد تا این بافتمنان، بافتمنانی شود که از شما استفاده می‌کند و در این صورت شما به‌طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان خواهد شد.

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری

از متون پیش از دوره به یاد دارید که چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن عبارتند از راهبر و راهبری به عنوان:

- آن‌چه راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی هستند
- آن‌چه راهبر و راهبری به عنوان پدیده هستند
- آن‌چه راهبر و راهبری به عنوان قلمرو هستند
- آن‌چه راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی هستند

این چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن، دومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای را تشکیل می‌دهند که این دوره را می‌سازند.

# مقدمه‌ای بر سومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا
۲. چارچوب بافتمن
۳. محدودیت‌های هستی‌شناسانه

## سومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازند

وقتی در بافتمنی استادی پیدا کردید که شما را به جایی می‌رساند که به‌طور طبیعی راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی‌تان است، کاری که باقی می‌ماند این است که آن‌چه ابراز طبیعی‌تان را محدود یا تحریف می‌کند را، از سرِ راه «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌شما شده» بردارید.

بیشترِ ما فکر می‌کنیم طوری که هستیم و عمل می‌کنیم، ابراز طبیعی‌مان است. اما همان‌طور که خواهید دید، ابراز طبیعی ما عملاً یک رهایی محدود نشده، برای بودن و عمل کردن است. متأسفانه این رهایی توسط محدودیت‌های هستی‌شناسانه‌ی معینی، محدود و تحریف شده است که همراه با الگوهای معینی از اعمال، به بخشی از «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌ما شده» تبدیل شده است.

در نتیجه‌ی این محدودیت‌ها بر رهایی‌مان، هریک از ما در شیوه‌ی بودن و عمل کردنِ مخصوص خود گیرکرده‌ایم که در برخی موقعیت‌ها به ما اجازه می‌دهند موفق شویم، در موقعیت‌های دیگری باعث می‌شوند در بهترین حالت دوام بیاوریم و متأسفانه در سایر موقعیت‌ها باعث می‌شوند شکست بخوریم.

## «من هستم» در مقابل

### «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودنِ من شده است»

ببینید با دست‌وپنجه نرم کردن با تکلیف زیر، چه چیزی را برای خودتان کشف می‌کنید:

۱. ابتدا طوری که از قبل، خودتان را برای خودتان بافته‌اید، برای خود جا بیاندازید (آن‌چه که شاید اسمش را شیوه‌ای که هستید، یا کسی که می‌دانید هستید، یا کسی که فکر می‌کنید ذاتاً هستید، می‌گذارید). بیشتر ما خودمان را به صورت «من ... هستم» می‌بافیم، که یعنی به عنوان یک شخص، آن کسی که هستیم نسبتاً ثابت یا تعیین شده است.

چند شیوه‌ی متفاوتی که هستید را با نوشتن آن‌ها توصیف (مشخص) کنید. جملات‌تان را با این ساختار بنویسید: «من ... هستم» یا «من ... نیستم»

به عنوان مثال: «من باهوش هستم»، یا «من باهوش نیستم»، یا «من بامزه هستم»، یا «من دست و پا چلفتی هستم»، یا «من با غریب‌ها راحت نیستم» و یا «من از قدرت و سلطه بیزار هستم یا در مقابله با آن هستم»

## «من هستم» در مقابل

### «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است»

۲. حال، بافترار جدیدی از خودتان را به‌شکل «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده، ... بودن است» خلق کنید. یعنی آن کسی که شما به‌عنوان یک شخص هستید، بسیار انعطاف‌پذیرتر است تا این‌که ثابت یا قطعی شده باشد – یعنی شما در آن شیوه‌ای که هستید، گیر نیفتاده‌اید.

جملاتی را که در بخش اول این تکلیف کامل کردید، یعنی جملاتی را که با ساختار «من ... هستم» یا «من ... نیستم» نوشتید، بردارید و درباره‌ی همان خصوصیت یا ویژگی، جملاتی را با این ساختار بنویسید: «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است» یا «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است ... بودن نیست».

۳. توجه کنید که آیا وقتی می‌گویید «من ... هستم»، در مقابل وقتی درباره‌ی همان خصوصیت یا ویژگی می‌گویید «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است ... بودن است»، تفاوتی در بافترار خودتان برای خودتان وجود دارد؟

همین کار را برای جملات «من ... نیستم» نیز انجام دهید.

## «من هستم» در مقابل «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است»

در تجربه‌تان از خودتان (طوری‌که خودتان را برای خودتان می‌بافید)، وقتی گفتید «من ... هستم»، در مقابل تجربه‌تان از خودتان (طوری‌که خودتان را برای خودتان می‌بافید)، وقتی درباره‌ی همان صفت یا ویژگی گفتید «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است»، چه چیزی کشف کردید؟

## درباره‌ی ماهیت محدودیت‌های ادراکی و عملکردی هستی‌شناسانه‌ی ما

برخی از محدودیت‌های ادراکی و عملکردی هستی‌شناسانه که مجموعه فرصت‌های ما را برای بودن و عمل کردن محدود می‌کنند، ذاتی هستند و در همه‌ی انسان‌ها وجود دارند - (در صورتی که مداخله‌ی مؤثری انجام نشود)؛ این نتیجه‌ی نحوه‌ی کارکرد مغز ماست. سایر این موانع، شخصی و خاص خود فرد می‌باشند و نتیجه‌ی سابقه و تجربه‌ی شخصی فرد و مهم‌تر از همه، تصمیماتی درباره‌ی زندگی، زندگی کردن و خود هستند. نکته این‌جاست که تا وقتی که این محدودیت‌ها را از سر راه‌تان برندارید، به شیوه‌های بودن و عمل کردنی که خارج از آن شیوه‌ای که تابه‌حال بودن شما شده است - یعنی خارج از مجموعه‌ی فرصت‌های شخصی فعلی‌تان برای بودن و عمل کردن - دسترسی نخواهید داشت.

بدون پرداختن به این محدودیت‌ها که بر سر راه شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما قرار گرفته‌اند، شاید در برخی از موقعیت‌های راهبری، «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده است» کافی باشد، اما در بسیاری از موقعیت‌های دیگر کافی نیست - یا اگر هم کافی باشد، بهینه نیست؛ یعنی تا آن حدی که می‌تواند اثرگذار باشد، اثرگذار نخواهد بود.

## استراتژی‌ای که به کار می‌بریم تا با «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودنِ ما شده است» دوام بیاوریم

در سال‌های اولیه‌ی شکل‌گیری‌مان، تقریباً همه‌ی ما شروع به‌شکل‌دادن استراتژی خاصی برای فرار از شکست‌خوردن می‌کنیم و همان‌طور که در زندگی پیش می‌رویم، به این استراتژی متکی هستیم.

نیمه‌ی اول این استراتژی، تلاشی است برای فرار از شکست خوردن، که با به سادگی فاصله‌گرفتن از موقعیت‌هایی که با «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودنِ ما شده است» جور در نمی‌آید (با مجموعه حالات ثابت ما برای بودن و عمل کردن جور در نمی‌آید).

نیمه‌ی دیگر این استراتژی، تلاشی است برای موفقیت با بهتر کردنِ مجموعه حالات ثابت ما برای بودن و عمل کردن، و جستجوی فرصت‌هایی که در آن‌ها با استفاده از همین مجموعه حالات ثابت، می‌توانیم موفق باشیم.

با توجه به این‌که راهبران نمی‌توانند موقعیت‌هایی که نیاز به راهبری دارند را انتخاب کنند، اگر قرار است راهبر باشید، این استراتژی کار نخواهد کرد.

## استراتژی‌ای که به کار می‌بریم تا با «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودنِ ما شده است» دوام بیاوریم

در طول دوره، فرصت‌هایی را برای شما فراهم می‌کنیم تا محدودیت‌های ادراکی و عملکردی هستی‌شناسانه‌ی شخصی‌ای را که شیوه‌های بودن و عمل‌کردنی که برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری در هر موقعیتی حیاتی هستند، شناسایی و آن‌ها را از سر راه بردارید (یا حداقل قدرت آن‌ها را به میزان قابل توجهی کم کنید).

## تحقیق قول این دوره

در صورتی که

۱. در چهار عاملی که زیربنای لازم را برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به شما می‌دهند (تمامیت، اصالت، متعهد به فراتر از خود بودن و منشا بودن)، استادی پیدا کرده باشید، و
۲. در چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری، به عنوان بافتمنانی که به طور طبیعی راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی تان به شما می‌دهد، استادی پیدا کرده باشید، و
۳. به طور مؤثر به محدودیت‌های هستی‌شناسانه‌ی عملکردی و ادراکی‌ای که ابراز طبیعی تان را محدود یا تحریف می‌کنند، پرداخته باشید،

شما قول این دوره را محقق خواهید کرد.

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### «من هستم» در مقابل «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است»

ببیند که از درگیرشدن با تکلیف بعدی، چه چیزی را برای خودتان کشف می‌کنید:

۱. ابتدا طوری که خودتان را برای خودتان بافته‌اید را برای خود جا بیاندازید (آن‌چه که شاید اسمش را شیوه‌ای که هستید، یا کسی که می‌دانستید هستید، یا کسی که فکر می‌کردید ذاتاً هستید، می‌گذارید). بیشتر ما خودمان را برای خودمان به صورت «من ... هستم» می‌بافیم، که یعنی به عنوان یک شخص، آن کسی که هستیم نسبتاً ثابت یا قطعی است.

چند شیوه‌ی مختلفی را که هستید، با نوشتن آن‌ها توصیف (مشخص) کنید. جملات‌تان را به شکل «من ... هستم»، یا «من ... نیستم» ساختاربندی 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 غریب‌ها راحت نیستم» یا «من از قدرت و سلطه بیزار یا در مقابله با آن هستم»

## تکلیف زمان استراحت

۲. اگر تابه‌حال شیوه‌ای نو را از بافتار خودتان برای خودتان همچون «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است» خلق نکرده‌اید، اکنون این کار را انجام دهید. این جا به جایی به صورت تلویحی این معنی را می‌دهد که کسی که شما به عنوان یک شخص هستید بسیار منعطف‌تر از شیوه‌ی ثابت و قطعی بودن‌تان است – یعنی، شما در شیوه‌ی بودن‌تان گیر نیفتاده‌اید.

جملاتی را که در بخش اول این تکلیف کامل کردید، یعنی جملاتی را که به‌شکل «من ... هستم» یا «من ... نیستم» ساختاربندی کردید، بردارید و درباره‌ی همان خصوصیت یا ویژگی، جمله‌ای بنویسید که این‌طور ساختاربندی شود: «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است» یا «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن نیست».

۳. توجه کنید که آیا وقتی می‌گویید «من ... هستم»، در مقابل وقتی که درباره‌ی همان خصوصیت یا ویژگی می‌گویید «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است»، تفاوتی در بافتار خودتان برای خودتان وجود دارد؟ همین کار را برای جملات با ساختار «من ... نیستم» نیز انجام دهید.

## تکلیف زمان استراحت

در تجربه‌تان از خودتان (طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید) وقتی گفتید «من ... هستم»، در مقابل تجربه‌تان از خودتان (طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید) وقتی درباره‌ی همان صفت یا ویژگی گفتید «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است»، چه چیزی کشف کردید؟

آن چه را کشف کردید با یار خود به اشتراک بگذارید.

## تکلیف زمان استراحت

### لازمه‌ی استادی، برای خود کشف کردن است

۱. «در چیزی استادی پیدا کردن» چه شکلی است؟ اگر در زندگی‌تان در موضوعی استادی پیدا کرده‌اید، بگویید آن چیز چه بوده و با دیگران به اشتراک بگذارید که استاد بودن در آن چگونه به نظر رسیده است.
۲. فهمیدن (درک مفهومی) چیزها چگونه است؟ کشف کردن چیزی که قبلاً فهمیده‌اید چگونه است؟
۳. پرداختن به این دوره از منظر آن‌چه از قبل می‌دانستید، چه شکلی است؟ پرداختن به این دوره از منظر کشف و حیرت به چه شکل است؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة نهار، روز اول

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در تکمیل تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید  
 هر آنچه در بخش قبل میخواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
 درباره‌ی زندگی، زندگی‌کردن و شما  
 سه راه تعامل با زندگی، دیگران و خود  
 شما زندگی را می‌گذرانید گویی که شما «این‌جا» هستید و هر چیزی غیر شما «آن‌جا» است

کشف کردن کشف کردن  
 تکلیف زمان استراحتتان

## آن‌چه در تکمیل تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

«من هستم» در مقابل «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است»

ببیند که از درگیرشدن با تکلیف بعدی، چه چیزی را برای خودتان کشف می‌کنید:

۱. ابتدا طوری که خودتان را برای خودتان بافته‌اید را برای خود جا بیاندازید (آن‌چه که شاید اسمش را شیوه‌ای که هستید، یا کسی که می‌دانستید هستید، یا کسی که فکر می‌کردید ذاتاً هستید، می‌گذارید). بیشتر ما خودمان را برای خودمان به صورت «من ... هستم» می‌بافیم، که یعنی به عنوان یک شخص، آن کسی که هستیم نسبتاً ثابت یا قطعی است.

چند شیوه‌ی مختلفی را که هستید، با نوشتن آن‌ها توصیف (مشخص) کنید. جملات تان را به شکل «من ... هستم»، یا «من ... نیستم» ساختاربندی 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 غریب‌ها راحت نیستم» یا «من از قدرت و سلطه بیزار یا در مقابله با آن هستم»

## آنچه در تکمیل تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

۲. اگر تابه‌حال شیوه‌ای نو را از بافتر خودتان برای خودتان همچون «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است» خلق نکرده‌اید، اکنون این کار را انجام دهید. این جایه‌جایی به صورت تلویحی این معنی را می‌دهد که کسی که شما به عنوان یک شخص هستید بسیار منعطف‌تر از شیوه‌ی ثابت و قطعی بودن‌تان است – یعنی، شما در شیوه‌ی بودن‌تان گیر نیفتاده‌اید.

جملاتی را که در بخش اول این تکلیف کامل کردید، یعنی جملاتی را که به‌شکل «من ... هستم» یا «من ... نیستم» ساختاربندی کردید، بردارید و درباره‌ی همان خصوصیت یا ویژگی، جمله‌ای بنویسید که این‌طور ساختاربندی شود: «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است» یا «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن نیست».

۳. توجه کنید که آیا وقتی می‌گویید «من ... هستم»، در مقابل وقتی که درباره‌ی همان خصوصیت یا ویژگی می‌گویید «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است»، تفاوتی در بافتر خودتان برای خودتان وجود دارد؟ همین کار را برای جملات با ساختار «من ... نیستم» نیز انجام دهید.

## آنچه در تکمیل تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید

در تجربه‌تان از خودتان (طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید) وقتی گفتید «من ... هستم»، در مقابل تجربه‌تان از خودتان (طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید) وقتی درباره‌ی همان صفت یا ویژگی گفتید «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است، ... بودن است»، چه چیزی کشف کردید؟

آنچه را کشف کردید با یار خود به اشتراک بگذارید.

# آنچه در تکمیل تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## لازمه‌ی استادی، برای خود کشف کردن است

۱. «در چیزی استادی پیدا کردن» چه شکلی است؟ اگر در زندگی تان در موضوعی استادی پیدا کرده‌اید، بگویید آن چیز چه بوده و با دیگران به اشتراک بگذارید که استاد بودن در آن چگونه به نظر رسیده است.
۲. فهمیدن (درک مفهومی) چیزها چگونه است؟ کشف کردن چیزی که قبلاً فهمیده‌اید چگونه است؟
۳. پرداختن به این دوره از منظر آنچه از قبل می‌دانستید، چه شکلی است؟ پرداختن به این دوره از منظر کشف و حیرت به چه شکل است؟

# دربارهی زندگی، زندگی کردن و شما

## گام بعدی در به‌طور طبیعی راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود چیست

می‌خواهیم پویشی اصیل در مورد ماهیت و کارکرد زندگی، زندگی کردن و شما را آغاز کنیم.

به قول مارتین‌هایدگر، پویش اصیل در مورد بودن، همیشه «ویژگی اعمال خشونت دارد؛ چه در برابر ادعاهای برخاسته از برداشت‌های روزمره، و چه در برابر رضایت [غفلت‌آلود] و بدیهیات کرخت‌شده‌اش.» (هایدگر، هستی و زمان، ص ۳۵۹)

## پژوهش ماهیت و کار کرد زندگی، زندگی کردن و شما

زندگی: وقتی دربارهی «زندگی» صحبت می‌کنیم، منظورمان جزئی است که من و شما در آن زندگی می‌کنیم:

زندگی کردن: وقتی دربارهی «زندگی کردن» صحبت می‌کنیم، منظورمان تعامل فرد با زندگی است، یعنی تعامل من با زندگی و تعامل شما با زندگی. به‌طور خلاصه، من و شما، زندگی را زندگی می‌کنیم.

شما: وقتی در مورد "شما" صحبت می‌کنیم، منظورمان آن کسی است که زندگی برایش و حود دارد و کسی که زندگی می‌کند. (توجه داشته باشید که برای بیشتر ما، "شما" به معنی هر کسی است که وقتی می‌گوییم "من" با "منم"، به آن اشاره می‌کنیم و خیلی زود متوجه خواهیم شد که این موضوع چقدر محدود‌کننده است.)

اگرچه مسلماً موارد دیگری نیز در مورد هریک از این تمایزها وجود دارد، اما آن‌چه در این اسلاید آمده است، بیانی ساده و ابتدایی دربارهی معانی هریک از این اصطلاحات تخصصی است.

## پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

به بیان ساده می‌توان گفت که زندگی (چیزی که من و شما در آن زندگی می‌کنیم) از مواردی ساخته می‌شود که به صورت‌های زیر برای مان بافته می‌شود:

۱. جزهای

۲. دیگران

۳. موقعیت‌ها

# پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

## ۱. چیزها

چیزها در زندگی، از مواردی ساخته می‌شود که به صورت‌های زیر برای ما بافته شده‌اند:

- اشیاء فیزیکی و چیدمان و روابط آن‌ها
- موجودیت‌های صرفاً موجود در آگاهی (به عنوان مثال: حس‌های بدنی مانند درد؛ تصاویر و مفاهیم و ایده‌هایی که مستقل از خود آگاهی وجود ندارند؛ تجسمات؛ توهمنات)
- نهادهای اجتماعی، یا نهادهای فرهنگی و یا شاید به بیانی ملموس‌تر نهادهای زبانی (مانند پول، ازدواج، تنیس)
- موجودیت‌های حیوانی و گیاهی (با عرض پوزش، سگ‌تان هم در این دسته قرار می‌گیرد)

## ۲. دیگران

## ۳. موقعیت‌ها

# پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

۱. چیزها

۲. دیگران

دیگران در زندگی، وضعیت‌های پیرامونی‌ای هستند که به صورت افراد غیر شما، برای شما بافته می‌شود.

۳. موقعیت‌ها

# پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

۱. چیزها

۲. دیگران

۳. موقعیت‌ها

موقعیت‌ها در زندگی، از وضعیت‌های پیرامونی‌ای تشکیل شده‌اند که به این صورت برای مان باfte می‌شود:

- آن دسته از وضعیت‌های پیرامونی که روی هم رفته به نظر می‌رسد هویت متمایزی دارند
- ما در زندگی از موقعیتی به موقعیتی دیگر در حرکتیم

(روی این موضوع گیر نکنید که به نظر می‌رسد برخی موقعیت‌ها از بخش‌هایی ساخته شده‌اند که می‌توان آن‌ها را «زیرموقعیت» خواند، یا این‌که به نظر می‌رسد بعضی موقعیت‌های خاص تکرار می‌شوند، یا این‌که برخی موقعیت‌ها به صورت موقعیت‌های پراکنده‌شده در طول زمان شکل می‌گیرند.)

## پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

به بیان ساده می‌توان گفت زندگی (آن‌چه من و شما در آن زندگی می‌کنیم) از مواردی ساخته می‌شود که به صورت‌های زیر برای مان بافته شده است:

۱. چیزها: اشیا فیزیکی، موجودیت‌های صرفاً موجود در آگاهی، نهادهای اجتماعی یا زبانی، موجودیت‌های حیوانی و گیاهی؛
۲. دیگران: افراد غیر شما؛
۳. موقعیت‌ها: آن دسته از وضعیت‌های پیرامونی که روی هم رفته به نظر می‌رسد هویت متمایزی دارند.

## پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

وقتی می‌گوییم «زندگی کردن»، منظور مان کارهای یک فرد در زندگی، و اثراتی است که آن کارها بر زندگی می‌گذارد.

به عبارت دیگر، وقتی می‌گوییم «زندگی کردن»، منظور مان، هم کارهای من و شما و هم اثری است که آن کارها، بر روی چیزها، دیگران، موقعیت‌ها و خودمان در زندگی می‌گذارد.

این جهان کوhest و فعل ما ندا سوی ما آید نداها را صدا (مولوی)

توجه داشته باشید که آن‌چه فرد در زندگی انجام می‌دهد، تأثیر دو جانبه‌ی تسلسلی بر روی زندگی و زندگی کردن می‌گذارد. به عبارتی، تأثیری که زندگی کردن ما (یعنی کارهایی که در زندگی انجام می‌دهیم) بر روی زندگی (چیزها، دیگران، موقعیت‌ها) و خودمان دارد، هم بر روی زندگی و هم بر روی زندگی کردن اثر می‌گذارد. بعضاً به این اثر ثانویه، به اصطلاح «پیامدهای ناخواسته» گفته می‌شود.

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

## پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

وقتی در مورد این که منظور از شما چیست، عمیق‌تر می‌شویم، آن‌چه که به عنوان شما مدنظر است، به شیوه‌ای غنی‌تر و قدرتمندتر بافته می‌شود - به‌طوری که حتی آن شمایی را که در اصطلاح زیر بیان شده است، متحول خواهد کرد.

در حال حاضر منظور ما از شما، آن کسی است که زندگی برایش وجود دارد، و آن کسی است که زندگی را زندگی می‌کند - و یا همان‌طور که بیشتر مردم فکر می‌کنند، وقتی کسی می‌گوید «شما»، منظورش آن چیزی است که وقتی می‌گویید «من» یا «منم»، به آن اشاره می‌کند

Ma58

Ma58

تکلیف دفعه بعد گروه پویش: اینجا چرا زندگی ، زندگی کردن و شما را آورده است؟ \*\*

Microsoft account, 7/3/2021

## زندگی، زندگی کردن و شما، یکپارچه

توجه داشته باشید که این اسلاید، درباره‌ی ماهیت بنیادی و ذاتی بودن برای انسان صحبت می‌کند، که تفاوت دارد با شیوه‌ی بودن خاص و لحظه به لحظه‌ی فردی هر شخص (حالات و احوالات درونی شخص).

همان‌گونه که شما بعداً این را برای خودتان خواهید دید، در نهایت، زندگی، زندگی کردن و شما به صورت زیسته، یکپارچه بافته می‌شود (توجه داشته باشید زیستن (تجربه کردن به صورت زیسته)، با زندگی کردن به صورت مفهومی متمایز است. زندگی کردن به صورت مفهومی، همان طوری است که بیشتر مردم زندگی می‌کنند، حتی اگر از آن آگاه نباشند – جلوتر بیشتر به این موضوع می‌پردازیم).

زندگی، زندگی کردن و شما به صورت زیسته، یکپارچه بافته می‌شود؛ برای یک انسان مساله‌ی زندگی، زندگی کردن و شما، به صورت زیسته، خیلی ساده، این است که بودن در حالت تمام و کمالش باشد.

## زندگی، زندگی کردن و شما، یکپارچه

با توجه به آنچه در اسلاید قبل گفته شد، وقتی در این قلمروی گفتگویی دربارهی «زندگی» صحبت می‌کنیم، منظورمان چیزها، دیگران و موقعیت‌های است، آن طوری که هم‌چنان‌که زندگی زندگی می‌شود، هریک در تجربه‌ی شما عملاً بافته می‌شود، نه به آن شکلی که آن‌ها در مفاهیم، بازی‌های شما یا تصاویر شما درباره‌ی چیزها یا دیگران یا خودتان، وجود دارند.

و همین‌طور وقتی در این قلمروی گفتگویی، در مورد «شما» صحبت می‌شود، 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 موقعیت‌ها.

## نقل قولی درباره یکپارچگی زندگی، زندگی کردن و شما

پروفسور آلوا نو (Alva Noë, 2008)، در یکی از برنامه‌های Edge talk می‌گوید:

«... زندگی چیست؟ می‌توان به تمام انواع فرآیندهای شیمیایی، فرآیندهای متابولیک و فرآیندهای تولیدمثل اشاره کرد؛ که همه‌ی این‌ها، در جایی که زندگی هست حضور دارند. اما سؤال این‌جاست که زندگی کجاست؟ شما نمی‌گویید که زندگی، چیزی است که درون یک موجود زنده وجود دارد.

زندگی، همان فرآیندی است که موجود زنده در آن شرکت می‌کند ... اگر می‌خواهید زندگی را پیدا کنید، به پویایی تعامل حیوانات با دنیای‌شان توجه کنید. زندگی آن‌جاست. زندگی درون آن حیوان نیست. زندگی، طوری است که آن حیوان در دنیا هست.»

[پاراگراف‌بندی اضافه شده است]

## سەشیوهی تعامل با زندگى، دىگران و خود

## سه شیوه‌ی متفاوت و متمایز تعامل با زندگی، دیگران و خود وجود دارد

### شیوه‌ی اول:

زندگی عادی و روزمره‌ی ما، فقط با موج زندگی کردن (حتی اگر با موفقیت همراه باشد) – یا به اصطلاح دیگر، این‌که زندگی را بدیهی فرض کنیم.

• هایدگر (۱۹۲۷، ترجمه ۱۹۶۲، ص ۳۹۵) در مورد این نوع اول از تعامل چنین می‌گوید: «... ادعاهای برخاسته از برداشت‌های روزمره، یا رضایت [غفلت آلود] و بدیهیات کرختشده»

• این هم‌چنین همان چیزی است که شکسپیر در مکبث به آن اشاره می‌کند: «[زندگی] روزبه‌روز می‌خزد، با گام‌های خرد و حقیر.»

• و پروفسور مارک موزه (سال ۲۰۱۱، ص ۳۰) هم، در دوره‌اش به نام «مایندفولنس» درباره‌ی گذران عادی زندگی ما چنین می‌گوید: «حالاتی هیجانی، بی‌اختیار، و نیمه‌آگاه در زندگی ما» [تأکید اضافه شده است]

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

### شیوه‌ی اول: (ادامه)

اگر بخواهیم در مورد اولین شیوه‌ی تعامل با زندگی، خود و دیگران به گونه‌ای شاعرانه‌تر صحبت کنیم، باید بگوییم که این نوع تعامل عبارت است از مواجه شدن با زندگی به‌طور عادی، روزبه‌روز، دقیقه‌به‌دقیقه و اکثراً مواجهه با شرایط به‌صورت بالا-پایین-شدن-زندگی‌از-موقعیت-به-موقعیت-دیگر به‌طور کورکورانه.

البته، اغلب ما، لحظاتی از حساسیت بالا را تجربه کرده‌ایم: معمولاً هنگامی که به سختی به چالش کشیده می‌شویم، یا تهدید می‌شویم و سطح بالاتری از هشیاری داریم، یا مثلاً زمان‌هایی که با تجربیات سنگین طبیعت مواجه می‌شویم، یا به‌طور ناگهانی، عمیق و شدید تحت تأثیر تجربیات یکی از عزیزانمان قرار می‌گیریم.

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

### شیوه‌ی دوم:

مواجهه با زندگی به‌شکل فاصله گرفتن از زندگی، فاصله گرفتن از عمل زندگی کردن، و حتی فاصله گرفتن از خود، برای به‌دست آوردن وضوح مفهومی از زندگی، زندگی کردن و خود.

دومین نوع مواجهه با زندگی، با داشتن توضیحی برای هر چیزی مشخص می‌شود (بدون توجه به این‌که توضیحات، به هیچ چیزی دسترسی نمی‌دهند).

هدف یا ثمره‌ی نهایی نوع دوم مواجهه با زندگی، فهمیدن و پس از آن، توضیح‌دادن و در نهایت، دانستن است.

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

### شیوهی سوم:

رهایی در بودن و رهایی در عمل کردن.

مواجهه با زندگی در حال زیست.

(در ادامهی دوره، بیشتر به این نوع از تعامل می‌پردازیم.)

شما طوری زندگی می کنید که انگار «من، اینجا هستم» و «هر چیزی غیر من، آنجا است»

## «این جا» و «آن جا»

اگر در حالی که پشتم به شماست، بپرسم «کجا هستی؟»، احتمالاً بدون هیچ فکری می‌گویید «این جا». شما نیازی به بررسی این که کجا هستید، ندارید. واضح است جایی که شما هستید، این جاست. جایی که شما هستید، آن چنان واضح است، که اگر در اتاق حرکت هم بکنید هیچ تفاوتی ایجاد نمی‌کند؛ بدیهی است جایی که شما هستید، برای شما همیشه این جا است.

همین‌طور اگر من به دنبال چیزی، مثلاً یک کتاب باشم 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 «آن جا». این که کتاب آن جاست، باز هم بدیهی است، زیرا هر چیزی غیر شما، این جا نیست و هر چیزی غیر شما، همواره برای شما «آن جا» است.

در واقع، اگر این را در تجربه‌ی خودتان بررسی کنید، خواهید دید که صرف نظر از این که هر چیزی، به غیر از شما (از جمله افراد دیگر)، کجای دنیا قرار دارد، جایی که آن چیز برای شما هست، همیشه آن جا خواهد بود.

اکنون ما قصد داریم که به شما فرصت این را بدهیم که همه‌ی این‌ها را، از چیزهایی کاملاً واضح، به چیزهایی که برای خودتان عمللاً کشف می‌کنید، متحول کنید.

## شما کجا هستید؟ هر چیزی که غیر شما است، کجاست؟

این فرصتی است تا عملاً در تجربه‌ی مستقیم و زیسته‌تان، جایی را که در زندگی پیش می‌روید و شما هستید و جایی را که در زندگی پیش می‌روید و هر چیزی غیر شما هست، کشف کنید. منظور ما از شما، هر چیزی است که وقتی می‌گویید "من" یا "منم" ممکن است به آن اشاره کنید (فعلاً نگران نباشید که آن چیست).

آیا می‌توانید بداعت این واقعیت را که شما / این جا هستید، کنار بگذارید و عملاً جایی را که زندگی را پیش می‌برید، به پرسش بکشید؟ اکنون به چند شی نگاه کنید و ببینید آیا چیزی از شما آن جا هست؟ آیا بخشی از شما (هر چیزی که شما وقتی می‌گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می‌کنید) در آن شی یا روی آن یا در فضای بین شما و آن شی هست؟ و یا آیا آن شی آن جا است، جایی که شما نیستید؟

نگاهی بیاندازید به‌طوری که زندگی را روزبه‌روز، دقیقه‌به‌دقیقه پیش می‌برید؛ ببینید آیا شما برای خودتان هیچگاه آن جا بوده‌اید؟ یا شما طوری زندگی می‌کنید که برای‌تان واضح است که شما / این جا هستید؟ ولی آن را بدیهی فرض کرده‌اید بدون این‌که متوجه باشید که آن را بدیهی فرض کرده‌اید؟ بایستی شگفت زده شوید که هرچند در تمام زندگی‌تان، این یک فکت بوده است، شما تازه اکنون به این حضور رسیده‌اید - عملاً کشف کرده‌اید - که تا این‌جا که در زندگی پیش رفته‌اید و اکنون در زندگی پیش می‌روید، جایی که همیشه هستید، این جا است.

## پرداختن به آن‌چه که در "شما «این‌جا» هستید و هر چیزی غیر‌شما «آن‌جا» است"، ممکن است استثنای نظر بر سرده

چیزی که در این تکلیف کشف کردن، باید مراقب آن باشد، این است که آن‌چه که به شما خیلی نزدیک است را با آن‌چه که به معنی واقعی کلمه، «این‌جا» است، اشتباه نگیرید.

به عنوان مثال، اگر کسی در اتاق از شما بپرسد که فلان شی کجاست (فرض کنید چکشی باشد که در دست شما است و آماده استفاده باشد)، شما ممکن است به او بگویید که «چکش این‌جاست». شما واقعاً منظورتان این نیست که چکش «این‌جا» است یعنی جایی که شما هستید. منظورتان این است که از نقطه نظر شخصی که سؤال کرده است، چکش بسیار نزدیک به جایی است که شما هستید، یعنی /این‌جا.

به عنوان شاهد این موضوع، به نوک پایتان اشاره کنید و در همان زمان بگویید جایی که به آن اشاره می‌کنید کجاست. شرط می‌بندیم که گفتید «آن‌جا». پای شما به شما نزدیک است اما هیچ شما‌ای در نوک پایتان نیست (هیچ چیزی از آن چیزی که وقتی می‌گویید «من» یا «منم» به آن اشاره می‌کنید، در نوک پایتان نیست). پای شما بیرون آن‌جا است و درون /این‌جا، جایی که شما هستید، نیست.

پرداختن به آن‌چه که در "شما «این جا» هستید و هر چیزی غیر شما «آن جا» است"، ممکن است استثنای نظر بر سد

موضوع دیگری که در این تکلیف باید مراقب آن باشد، هنگامی است که شما اشتباه خودتان را طوری در نظر می‌گیرید که انگار دو نفر هستید - شمای که الان وجود دارد و «شمای» که به یاد می‌آید و در گذشته موجود بوده است و اکنون دیگر عملاً وجود ندارد، یا «شمای» خیالی‌ای که ممکن است در آینده وجود داشته باشد ولی اکنون عملاً وجود ندارد.

اگر در پاسخ به سؤال یک نفر، شما بگویید «من آن جا بوده‌ام» یا «من آن جا خواهم بود» (با اشاره به مکانی که در گذشته بوده‌اید یا در آینده خواهید بود)، شما درباره «شمای» به یاد آمده‌ای که در گذشته موجود بوده و اکنون عملاً دیگر وجود ندارد و یا «شمای» خیالی‌ای که ممکن است در آینده وجود داشته باشد، ولی اکنون عملاً وجود ندارد، صحبت می‌کنید. شمای که الان وجود دارد، همیشه این جا است و هرگز آن جا نیست.

هنگامی که شما در گذشته آن جا بودید، برای شما/این جا بود و هنگامی که در آینده شما آن جا باشید، آن جا هم‌چنان برای شما/این جا خواهد بود. شمای واقعی همیشه این-جاست.

## فقط نگاه کنید

اکنون که ما آن چیزهایی را که به نظر استشنا می‌آمدند، حل کرده‌ایم، به روشی که شما (هر چیزی که وقتی می‌گویید «من» یا «منم» به آن اشاره می‌کنید) زندگی می‌کنید، نگاه کنید؛ روز به روز و دقیقه به دقیقه، جایی را که شما هستید برای خودتان کشف کنید. ببینید آیا برای خودتان، هیچگاه شما آن جا بوده‌اید، یا شما همیشه این جا هستید؟

آدمی، به سادگی، با نگاه کردن کشف می‌کند، نه با فهمیدن. در واقع، فهمیدن مانع فقط نگاه کردن شما می‌شود (به آن آسیب می‌رساند) و بنا بر این به فرصت شما برای کشف کردن آسیب می‌رساند.

برای خودتان کشف کنید که آیا شما به سادگی در زندگی پیش می‌روید، در حالی که برای تان بدیهی است که این جا هستید، بدون این‌که برای خودتان واضح باشد که شما صرفاً آن را بدیهی فرض کرده‌اید؟

بایستی شگفت‌زده شوید (به شما تلنگر زده شود) که هر چند در تمام زندگی‌تان این یک فکت بوده است، اما شما تازه اکنون به این حضور رسیده‌اید – عملأً کشف کرده‌اید – که تا این‌جا که در زندگی پیش رفته‌اید و اکنون در زندگی پیش می‌روید، جایی که همیشه هستید، این جا است.

## شما کجا هستید؟ هر چیزی که غیر شما است، کجاست؟

شما برای خودتان جایی را که «شما» همیشه هستید کشف کردید؛ حال ما به کشف کردن جایی که «غیر شما» همواره هست، می‌پردازیم.

می‌دانیم که فکر نمی‌کنید که شما آدم‌ها یا اشیای دور و بر تان هستید، اما عجالتاً، چیزی را که برای تان واضح است کنار بگذارید. به اطراف تان نگاه کنید و برای خودتان کشف کنید، چه چیزهایی وجود دارند که «غیر شما» هستند.

شگفتا - تکان دهنده است که تقریباً هر چیزی که وجود دارد، به عنوان چیزی «غیر من» وجود دارد و اینجا نیست، بلکه بیرون آن جا است.

در واقع، غیر از «من» که اینجا هستم، هر چیز دیگری در کیهان، «غیر من» است و برای من، بیرون آن جا است. و دقیق کنید که همین الان برای خودتان متوجه شدید که بجز شما اینجا، هر چیز دیگری در کیهان، «غیر شما» است. شگفت‌آور است. نه؟

## شما کجا هستید؟ هر چیزی که غیر شما است، کجاست؟

اکنون به یک شی بنگرید و کشف کنید که برای شما واقعاً کجاست.

آیا آن شی این جا است، یعنی جایی که شما هستید؟ یا این که آن شی بیرون آن جا است (جایی که از قبل کشف کرده‌اید که شما آن جا نیستید)؟ آیا چیزی از آن شی وابسته به شما یا در شما هست؟

ممکن است استدلال کنید که ادراکی از آن شی در شماست؛ اما یک ادراک از شی، خود آن شی نیست. شی، سرخтанه برای شما بیرون آن جا باقی می‌ماند.

بایستی شگفتزده شوید (به شما تلنگر زده شود) که هر چند در تمام زندگی‌تان این یک فکت بوده است، اما شما تازه اکنون به این حضور رسیده‌اید – عملأً کشف کرده‌اید – که تا این جا که در زندگی پیش رفته‌اید و اکنون در زندگی پیش می‌روید، جایی که هر چیزی غیر شما هست، همواره آن جا است.

## خلاصه‌ی این بخش تابه‌حال

اگر شما عملاً در تجربه‌ی مستقیم روزبه‌روز، زیسته و درون‌گود، کشف‌کردن موارد ذیل را تکمیل کرده باشید: ۱) درحالی که زندگی را می‌گذرانید، جایی که شما هستید کجاست و ۲) درحالی که زندگی را می‌گذرانید، جایی که هر چیزی غیر شما هست کجاست، آن‌گاه کشف کرده‌اید که شما با فرض این‌که این‌جا هستید، زندگی را می‌گذرانید (بدیهی فرض می‌کنید [بدیهیت کرختشده] که شما/این‌جا هستید) و کشف کرده‌اید که شما با این فرض که هر چیزی غیر شما آن‌جا است، زندگی را می‌گذرانید. (بدیهی فرض می‌کنید [بدیهیت کرختشده] که هر چیزی غیر شما، آن‌جا است - آن‌جا، جایی که شما نیستید).

اگر عملاً چیزی را که در پاراگراف قبلی است، کشف کردید، می‌بایستی شگفت‌زده شوید (به شما تلنگر زده شده باشد) که هرچند در تمام زندگی‌تان این یک فکت بوده است، اما شما تازه اکنون به این حضور رسیده‌اید - عملاً کشف کرده‌اید - که تا این‌جا که زندگی را گذرانده‌اید و اکنون که می‌گذرانید، جایی که شما (هر چیزی که وقتی می‌گویید من یا منم به آن اشاره می‌کنید) هستید، این‌جا است؛ و با همان درجه‌ی اهمیت، هر چیزی در کیهان بیکران، که عملاً غیر شما است، آن‌جا قرار دارد، جایی که شما نیستید.

# آنچه شما برای خودتان کشف می‌کنید مالِ خودتان است - متعلق به شماست

همان‌گونه که خواهید دید، این فکت که شما طوری زندگی را می‌گذرانید که شما این‌جا هستید و هر چیزی غیرِ شما آن‌جا است، بخشنده‌ی از نحوه رنگ و شکل دادن به‌طوری است که زندگی را برای خود می‌بافید. این موضوع، طوری که شما زندگی، زندگی‌کردن و خود را ادراک می‌کنید، تحت تأثیر قرار می‌دهد. SZ1

مراقب باشید تا زمانی که شما طوری که زندگی را می‌بافید، از آن خود نکرده باشید، نمی‌توانید هیچ کاری در مورد طوری که زندگی را می‌بافید انجام دهید و شما با دانستن این شیوه، آن را از آنِ خود نخواهید کرد؛ طوری که زندگی را می‌بافید، فقط با کشف‌کردن، از آنِ شما خواهد شد. بعدها در این مورد بیشتر خواهیم گفت.

سعی کنید هیچ کاری در مورد کشف‌تان، که شما طوری در زندگی پیش می‌روید که شما همیشه این‌جا هستید و هر چیزی غیرِ شما همیشه آن‌جاست، انجام ندهید. فقط با خودِ این کشف بمانید. به هیچ عنوان، چیزی به آن اضافه نکنید. بعدها در مورد عاملِ حیاتی و مورد نیازِ این روند، برای دیدنِ زندگی و معنادادن به آن، آن‌گونه که یک استاد، زندگی را می‌بیند و به آن معنا می‌دهد، خواهیم گفت.

SZ1

طوری را که شما زندگی زندگی کردن و خد را ادراک می کنید تحت تاثیر قرار می دهد.

Sayeh Zarei, 6/2/2023

## کشف کردنِ کشف کردن

اگر برای خود قان کشف نکنید،  
شما نمی‌توانید در آن استاد شوید

## کشف این که عملاً کشف کرده‌ام چگونه است؟

کشف کردن چیست؟

چگونه می‌توانم بگویم که آیا عملاً کشف کرده‌ام یا صرفاً چیزی را فهمیده‌ام یا به صورت منطقی درکش کرده‌ام؟

مرادمان از «فهم»، شناخت است یا داشتن یک درک مفهومی از چیزی یا دریافت کردن دانش از چیزی، یا توافق داشتن در مورد چیزی. هیچ‌کدام از آن‌ها به معنای کشف کرده‌ام، نیستند.

منظورمان از «درک منطقی» این است که فکر می‌کنید شما آن را گرفته‌اید، چون آن را تصور کرده‌اید یا شبیه چیز دیگری است که می‌شناشید یا شبیه چیزی است که قبلاً شنیده‌اید، یا هر چیزی شبیه این‌ها. هیچ‌کدام از این‌ها کشف کرده‌ام نیستند.

کشف کردن، موارد زیر نیست: نظریه‌ها، مدل‌ها، فرضیات، گزاره‌ها، چیزهایی که می‌دانید درست هستند، چیزهایی که اعتقاد دارید درست هستند، نظراتی که دارید، آن چیزی که تصور کرده‌اید یا نتیجه گرفته‌اید یا هر دانش دریافت‌شده‌ی مشابه آن چیزهایی که به شما آموخته‌اند یا خوانده‌اید یا در محیط فرهنگی‌اش قرار گرفته‌اید؛ و هم‌چنین کشف کردن، آن چیزی نیست که همه می‌دانند یا شما به عنوان درست در نظر می‌گیرید و حتی آن چیزی نیست که برای شما بدیهی به نظر می‌رسد.

## کشف این که واقعاً کشف کرده‌ام چگونه است؟

به‌طور خلاصه، چه چیزی شاهد بر آن است که من عملاً کشف کرده‌ام؟

اثر تجربه‌ی کشف واقعی، شگفت‌زدگی است؛ شبیه این تجربه است که در یخچال‌تان را باز کنید و کوه دماوند را آن‌جا ببینید. «یا ||| خد |||»!

تجربه‌ی کشف کردن، حتی کشف کردن چیزی که برای‌تان آشنا است، به دلیل تفاوت بین چیزی که برای شما به‌عنوان کشف شده وجود دارد و چیزی که همچون یک چیز آشنا و بدیهی و واضح به‌نظر می‌رسد، شما را شگفت‌زده می‌کند. چیزی که به‌عنوان کشف شده موجود است شما را شوکه می‌کند.

چیزی که ما این‌جا می‌گوییم، بی‌نهایت ساده است. اگر تلاش کنید که چیزی را برای خود‌تان کشف کنید و چیزی که به آن می‌رسید، شما را شگفت‌زده یا میخکوب نکند، آن‌گاه آن چیزی را که به آن رسیده‌اید کشف نکرده‌اید.

## کشف کردن، خلق در قلمروی زبان است

«چیزی را که نتوانم خلق کنم، نمی‌فهمم.»

ریچارد فاینمن، برنده‌ی نوبل فیزیک

این نقل قول در بالای تخته سیاه فاینمن بود، وقتی که مرد - این که به‌مدت بیشتر از ده سال آن‌جا بود، نمایانگر اهمیت بنیادی‌ای بود که برای او داشت.

در واقع، فاینمن منظورش از «فهمیدن» همان «استادی» بود. و چون یک فیزیکدان نظری بود، «خلق» برای او با فرآیند کشف کردن بیشتر تطبیق دارد. خوشبختانه، استفاده‌ی فاینمن از واژه‌ی «خلق»، به فهم آن‌چه که در این گفتگو از واژه‌ی «کشف» عملاً مدنظر است، کمک می‌کند.

## کشف کردن، خلق در قلمرو زبان است

با در نظر گرفتن نقل قول فاینمن می‌توانیم بگوییم:  
چیزی که من برای خودم کشف نکرده‌ام، در آن به استادی نرسیده‌ام.

تعریف لغت‌نامه‌ای کشف کردن، از سه لغت‌نامه‌ی متفاوت (که در اسلاید بعدی نشان داده می‌شود) به‌طور دقیقی آن‌چه را ما در این گفتگو از کشف کردن مدنظر داریم، تعریف نمی‌کند. با این وجود، آن‌ها روی‌هم رفته به سویی اشاره می‌کنند که در این گفتگو از کشف کردن مدنظر است.

## منظور از کشف کردن در این گفتگو چیست؟

به صورت غیرمنتظره در حین جستجو پیدا کردن، آگاه شدن از چیزی (گوگل) برای اولین بار دید پیدا کردن یا دانش پیدا کردن از چیزی (میریام وبستر) دیدن و دریافتن؛ به دست آوردن دید؛ متوجه شدن یا تشخیص دادن (دیکشنری دات کام)

## آنچه در این گفتگو، منظور از کشف کردن است

متراffها: یافتن، اختراع کردن، تشخیص دادن، متمایز کردن، آگاه شدن از، به روشایی آوردن، هشیار شدن از، مواجه شدن، در معرض قرار دادن، محقق کردن، دریافتن، گرفتن و تشخیص دادن، به دست آوردن

تشخیص دادن = به بودن آوردن

به دست آوردن = در کنترل در آوردن، به چنگ آوردن

Synonyms: find, invent, detect, recognize, distinguish, awake to, become aware of, bring to light, be conscious of, encounter, expose, realize, apprehend

realize = bring into being; apprehend

apprehend = to take hold of; perceive; grasp

The dictionary's synonym comparison among the following terms – learn, ascertain, determine, unearth, and discover – says about "discover", that "discover" implies a finding out of something already existing or even something already known to others.

## منظور از کشف کردن در این گفتگو چیست؟

در تعریف واژه کشف کردن، متوجه رنگ و لعاب شگفت‌زده شدن یا نوبودن شدید.

توجه کنید که من می‌توانم با کشف چیزی که قبلاً می‌دانستم، شگفت‌زده شوم. در واقع من می‌توانم از نو چیزی را که قبلاً کشف کرده‌ام و حالا دیگر صرفاً چیزی است که می‌دانم، کشف کنم. این موضوع اشاره دارد به این واقعیت که دانستن، حالتی متفاوت از کشف کردن است.

## منظور از کشف کردن در این گفتگو چیست؟

در دوره‌های دیگر ما، تمرینی وجود داشت که فیلترها و مکانیزم‌های دفاعی افراد را کنار می‌زد و آن‌ها را خلع‌ید می‌کرد. هنگامی که بیرون می‌رفتند و به درختی نگاه می‌کردند که از کنار آن رد شده بودند و به هنگام ورود به سالن آن را دیده بودند به یکباره درخت مثل یک درخت! به نظر می‌رسید. این تفاوت بین فقط یک درخت و کشف همان درخت است.

اگر شما در یخچال‌تان را باز کنید و چیزی که داخل آن می‌بینید کوه دماوند باشد، باید تأثیرش موازی و همسان با تجربه‌ی کشف کردن باشد.

## منظور از کشف کردن در این گفتگو چیست؟

واژه‌ی مترادف کشف کردن *discover* - معنای بهتری را از چیزی که در این قلمروی گفتگویی از کشف کردن مدنظر است، فراهم می‌کند.

به گفته‌ی (الان متوجه شدم که ...) فکر کنید و معنای چیزی را که از کشف کردن مدنظر است، بگیرید.

هم‌چنین چیزی که انسان کشف کرده است، توسط فراچنگ آوردن بی‌واسطه، واقعی شده است. تعریف فراچنگ آوردن: نگهداشتن، درک کردن و دریافتن - این نیز برای بهبود درک انسان از چیزی که از کشف مدنظرمان است، کار می‌کند.

چیزی که من کشف می‌کنم، چیزی است که تمام آن را در میان بازوانيم گرفته‌ام و دستانم بر روی اهرم‌ها و دکمه‌های آن است.

## منظور از کشف کردن در این گفتگو چیست؟

بیشتر چیزهایی را که می‌دانم، خودم برای خودم کشف نکرده‌ام. عمدتی آن، دانش دریافت شده یا مفروضات و استنتاجها است (نتایجی که از چیزهایی که از قبل می‌دانستم، گرفته شده است).

چیزی که آموخته‌ام، برای من، زندگی‌ام و رفتارم، به شیوه‌ای بسیار متفاوت از چیزی که کشف کرده‌ام وجود دارد و بر من تأثیر می‌گذارد.

همین‌طور، چیزی که به آن معتقدم نیز، برای من، زندگی‌ام و رفتارم، به شیوه‌ای بسیار متفاوت از چیزی که کشف کرده‌ام وجود دارد و بر من تأثیر می‌گذارد.

تنها آن چیزی که برای خودم کشف کرده‌ام است، که مرا به استادی می‌رساند.

## یک هشدار عظیم

اگر شما دیدگاه‌هایی دارید و یا این‌که متوجه چیزهایی شده‌اید یا این‌که تصمیمی گرفته‌اید یا عزم چیزی را دارید و یا نتایجی فراتر از چیزی‌که در پاراگراف بعدی گفته می‌شود گرفته‌اید، آن‌گاه شما جداً از مسیر دسترسی و متعاقب آن، از مسیر استادی در قلمروی گفتگویی برای کشف این‌که واقعاً چه کسی هستید، بیرون رفته‌اید (آسیب جدی دیده‌اید).

«هر چند این‌که من همیشه زندگی را این‌گونه گذرانده‌ام که من این‌جا هستم و هر چیز غیر من آن‌جا است، همچون یک بدیهیت کرخت‌شده، برای من وجود داشته است، حالا من عملاً برای خودم کشف کرده‌ام که من (هر چیزی‌که وقتی می‌گوییم من یا منم به آن اشاره می‌کنم) زندگی را طوری می‌گذرانم که من این‌جا هستم و هر چیز غیر من، آن‌جا است.

فقط به چیزی که برای کشف کردن وجود دارد، دقت کنید. کشف را با اضافه کردن چیزهای دیگر لوث نکنید. هیچ نتیجه‌ای بر مبنای چیزی که کشف کرده‌اید، نگیرید. هیچ بینش جدیدی درباره‌ی زندگی یا زندگی کردن یا خودتان. هیچ تصمیم ذهنی درباره‌ی هر چیزی. تلاش نکنید چیزی را که کشف کرده‌اید، آچارکشی کنید.

## آخرین کشفی که باید در این بخش انجام شود

وقتی که به یک نفر نگاه می‌کنم، شخصی که به او نگاه می‌کنم، این‌جا، جایی که من هستم، نیست (او آن‌جا است، یعنی جایی که من نیستم). ولی چیزی از آن شخص، این‌جا، یعنی جایی که من هستم، وجود دارد. بالأخره من از وجود آن شخص به یک روشی آگاه هستم. بنابراین، با فرض این‌که من این‌جا هستم و آن شخص آن‌جا است، یعنی جایی که من نیستم، آن‌گاه به صورت منطقی چه چیزی از آن شخص را در جایی که هستم، می‌توانم داشته باشم؟

پاسخ به صورت منطقی گریزناپذیر است. با فرض این‌که من این‌جا هستم، یعنی جایی که آن شخص نیست و با فرض این‌که آن شخص آن‌جاست، یعنی جایی که من نیستم، آن‌گاه تنها امکانی که برای من وجود دارد که چیزی از آن شخص را در جایی که هستم، داشته باشم، این است که: این‌جا، یعنی جایی که هستم، یک بازنمایی از آن شخص داشته باشم، **مفهومی** از آن شخص داشته باشم یا آن‌طور که در زبان روزمره گفته می‌شود، چیزی که من در جایی که هستم، دارم، تصویری از آن شخص است.

## آخرین کشفی که باید در این بخش انجام شود

به صورت منطقی، گریزناپذیر است که دسترسی من به هر چیزی از زندگی که با آن دست و پنجه نرم می‌کنم (خواه یک شی باشد، خواه یک موقعیت یا یک شخص یا حتی خودم)، خود آن شی یا موقعیت یا شخص نباشد (چرا که شی، موقعیت یا شخص آن جا است، یعنی جایی که من نیستم)، بلکه یک بازنمایی از آن، یا مفهومی از آن، یا تصویری از آن شی یا موقعیت یا شخص باشد.

هنگامی که اشخاصی را که می‌شناسید، می‌بینید، اگر به صورت صادقانه نگاه کنید، می‌بینید که از نو به آن‌ها نمی‌نگرید، بلکه به تصویری که از آن‌ها دارید، مرتبط هستید و آن‌ها را به عنوان یک مفهوم، از قبل می‌شناسید.

تلاش نکنید کاری با این اکتشاف که به صورت منطقی گریزناپذیر است انجام دهید که درک شما از زندگی، زندگی کردن و خود، یک بازنمایی، یک مفهوم و یا یک تصویر باشد. هیچ دیدگاه یا تشخیص یا عزم و اراده و نتیجه‌گیری به آن اضافه نکنید و هیچ تصمیمی هم نگیرید. از این واقعیت که به صورت منطقی گریزناپذیر است، که دسترسی شما به زندگی، زندگی کردن و خود، یک بازنمایی، یک مفهوم و یا یک تصویر از زندگی، زندگی کردن و خود باشد، هیچ نتیجه‌های نگیرید.

## خلاصه

کشف کردید که شما زندگی را می‌گذرانید، طوری که جایی که شما هستید/این‌جا است و جایی که هر چیزی غیر‌شما است، آن‌جا است.

یا به صورت کامل‌تر بگوییم:

برای خودتان کشف کردید که

در تجربه‌ی مستقیم و واقعی و درون‌گود، آن‌گونه که لحظه‌به‌لحظه زندگی می‌کنید و زندگی را می‌گذرانید

جایی که شما (هر چیزی که وقتی می‌گویید من یا منم به آن اشاره می‌کنید) هستید، همواره این‌جا است و

هر چیزی که غیر‌شما است، همیشه آن‌جا است، یعنی جایی که شما نیستید.

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

- ۱- به زمان استراحت بروید و خودتان را به روشی قدرتمند ملاحظه کنید. به «آها، همین الان این تصمیم را گرفتم» یا «آها، همین الان انتخاب کردم که این کار را بکنم» توجه کنید. مشاهده کنید که چه اتفاقی می‌افتد و با شریک تمرین‌تان چیزی را که کشف کردید، به اشتراک بگذارید.
- ۲- به شیوه‌ای که شما چیزی را که دارد اتفاق می‌افتد درک می‌کنید، نگاه کنید. روش‌هایی وجود دارد که شما آن را درک می‌کنید - به آن معنا می‌دهید. فقط به این دقت کنید که شما چگونه چیزها را به هم مربوط می‌کنید.

## تکلیف زمان استراحت

### این جا و آن جا

در طول زمان استراحت، در این پرسش پویش کنید:

اگر این درست باشد که «هرجا که شما هستید، اینجا است و هر چیزی غیر شما، آنجا است»، ماهیت هرآنچه که با آن ارتباط دارید، چگونه باید باشد (به صورت منطقی)؟

## تکلیف زمان استراحت

کشف کنید که شما، طوری با زندگی، زندگی کردن و شما دست و پنجه نرم می‌کنید که انگار بدیهی هستند.

## تکلیف زمان استراحت

### بدیهیت کرختشده

حداقل هر از چندی مچ خود را بگیرید که طوری زندگی را گذراندهاید که با زندگی به-صورت بدیهیت کرختشده مواجه شدهاید – زندگی میخزد با گامهای خرد و حقیر.

## تکلیف زمان استراحت

### زندگی را اینطور گذرانده‌ام:

- ۱- در حالی به دوره بازگردید که برای خودتان کشف کرده باشید، که در حین گذراندن زندگی، من کجا بوده‌ام.
- ۲- در حالی به دوره بازگردید که برای خودتان کشف کرده باشید، که در حال گذران زندگی، هر چیزی غیر من، کجا بوده است.

## تکلیف زمان استراحت

### روبه رو شدن با زندگی، دیگران و خود

- ۱- نگاهی دوباره به سه شیوه‌ی روبه رو شدن با زندگی، دیگران و خود بیاندازید.
- ۲- خودتان را در کدامیک از شیوه‌های رویارویی با زندگی، دیگران و خود می‌بینید؟
- ۳- حداقل یک مثال از هر کدام از شیوه‌های رویارویی با زندگی، دیگران و خود را با یار تان به اشتراک بگذارید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة بعد از ظهر، روز اول

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می‌خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
هنگام راهبربودن و اعمال راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان، شما با چه واقعیتی  
دست و پنجه نرم خواهید کرد؟

مروری بر تمامیت  
ماندن یا رفتن، انتخاب کنید  
تکلیف زمان استراحتتان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

- ۱- به زمان استراحت بروید و خودتان را به روشی قدرتمند ملاحظه کنید. به «آها، همین الان این تصمیم را گرفتم» یا «آها، همین الان انتخاب کردم که این کار را بکنم» توجه کنید. مشاهده کنید که چه اتفاقی می‌افتد و با شریک تمرین‌تان چیزی را که کشف کردید به اشتراک بگذارید.
- ۲- به شیوه‌ای که شما چیزی را که دارد اتفاق می‌افتد درک می‌کنید، نگاه کنید. روش‌هایی وجود دارد که شما آن را درک می‌کنید - به آن معنا می‌دهید. فقط به این دقیت کنید که شما چگونه چیزها را به هم مربوط می‌کنید.

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

### این جا و آن جا

در طول زمان استراحت، در این پرسش پویش کنید:

اگر این درست باشد که «هرجا که شما هستید، اینجا است و هر چیزی غیر شما، آنجا است»، ماهیت هرآنچه که با آن ارتباط دارید، چگونه باید باشد (به صورت منطقی)؟

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

کشف کنید که شما، طوری با زندگی، زندگی کردن و شما دست و پنجه نرم می‌کنید که انگار بدیهی هستند.

## آن‌چه در کامل‌کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

### بدیهیتِ کرختشده

حداقل هر از چندی مچ خود را بگیرید که طوری زندگی را گذرانده‌اید که با زندگی به-صورت بدیهیتِ کرختشده مواجه شده‌اید – زندگی می‌خزد با گام‌های خرد و حقیر.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

### زندگی را اینطور گذرانده‌ام:

- ۱- در حالی به دوره بازگردید که برای خودتان کشف کرده باشید، که در حین گذراندن زندگی، من کجا بوده‌ام.
- ۲- در حالی به دوره بازگردید که برای خودتان کشف کرده باشید، که در حال گذران زندگی، هر چیزی غیر من، کجا بوده است.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

## رویه رو شدن با زندگی، دیگران و خود

- ۱- نگاهی دوباره به سه شیوه‌ی رویه رو شدن با زندگی، دیگران و خود بیاندازید.
- ۲- خودتان را در کدامیک از شیوه‌های رویارویی با زندگی، دیگران و خود می‌بینید؟
- ۳- حداقل یک مثال از هر کدام از شیوه‌های رویارویی با زندگی، دیگران و خود را با یارتنان به اشتراک بگذارید.

هنگام راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان  
ابراز طبیعی خودتان،

واقعیتی که با آن دست و پنجه نرم خواهید کرد،  
چیست؟

## واقعیت از «جایگاه تماشاگران» در مقابل واقعیت از «درون‌گود»

چه باور کنید چه نکنید، دو نوع واقعیت متفاوت وجود دارد که از هم متمایز هستند. یا به اصطلاح دیگر، دو رویکرد متفاوت، به آشکالی متمایز، برای پاسخ به این سؤال وجود دارد که «چه چیزی واقعی است؟»

یک رویکرد دسترسی به آن‌چه واقعی است، به اصطلاح از جایگاه تماشاگران است، که در آن، واقعیت به عنوان چیزی وجود دارد که مشاهده می‌شود، سپس توصیف و تفسیر می‌شود و درباره‌ی آن نظر داده می‌شود. این واقعیت، چیزی دانسته شده است.

رویکرد دیگر دسترسی به آن‌چه واقعی است، به اصطلاح از درون‌گود است؛ که در آن، آن‌چه واقعی است، به عنوان چیزی وجود دارد که فرد واقعاً در آن زندگی می‌کند و در زندگی واقعی، در لحظه روی آن کار می‌کند. این واقعیت زیسته است.

برای آن‌که حداقل این موضوع برای مان روشن شود، آن‌چه تاکنون گفته‌ایم، صورت ساده‌شده‌ی مسأله است. با این حال، به عنوان آخرین جمله در این اسلاید، فیلسوف مشهور، هیلاری پاتن (Conant 1994) می‌گوید: "هر فلسفه‌ای که بتوان آن را به صورت «ساده و مختصرشده» بیان کرد، تنها به درد همان فرد می‌خورد."

## دربافتند دو نوع واقعیت متفاوت از نقل قول هیلاری پاتنِم

وقتی شما درون‌گودی هستید که در آن، با واقعیت، به عنوان چیزی که در آن زندگی می‌کنید و در لحظه بر روی آن کار می‌کنید، مواجه می‌شوید، آن‌طوری که برای خود آن‌چه واقعی است را می‌بافید، متمایز و بسیار متفاوت است از وقتی که از جایگاه تماشاگران مشاهده می‌کنید و در آن، با واقعیت، به عنوان چیزی که دانسته شده، یعنی چیزی که به‌طور مفهومی آن را درک کرده‌اید، مواجه می‌شوید.

وقتی شما درون‌گود هستید، به‌طور مستقیم با واقعیت دست‌وپنجه نرم می‌کنید (واقعیت زیسته).

وقتی شما در جایگاه تماشاگران هستید، با مفهومی از واقعیت سروکار دارید، یا شاید یک بازنمایی از واقعیت (یا به زبان روزمره، تصویری از واقعیت) را بیان می‌کنید.

## گول‌زن خودتان در مورد این‌که وقتی در جایگاه تماشاگران هستید، می‌دانید درون‌گود دارد چه اتفاقی می‌افتد

توجه داشته باشید که در جایگاه تماشاگران، تقریباً همه فکر می‌کنند (در واقع بدیهی فرض می‌کنند) که به واقعیتی که درون‌گود تجربه می‌شود و فردِ درون‌گود با آن مواجه است، دسترسی پیدا می‌کنند.

با این حال، آن‌چه عمل‌اً درون‌گود برای افرادِ درون‌گود در حال اتفاق افتادن است، بسیار متفاوت است از آن‌چه که درون‌گود برای افراد در حایگاه تماشاگران اتفاق می‌افتد.

## کشف کردن آن‌چه تاکنون ارائه کرده‌ایم برای خودتان

اگرچه ممکن است تمام این موارد را قبل‌اً هم شنیده باشد و حتی کاملاً آن‌چه تاکنون گفته‌ایم را فهمیده باشد، اما در ادامه این بخش، ما از شما حمایت می‌کنیم تا از فهمیدن (درک مفهومی) به سمت کشفِ واقعی این دو مورد برای خودتان بروید: واقعیتی که در حال زیستن با آن مواجه می‌شوید و واقعیتی که به عنوان چیزی که از قبل می‌دانید (یا قرار است بدانید) – یعنی به عنوان چیزی مفهومی – با آن مواجه می‌شوید.

وقتی از جایگاه تماشاگران به واقعیت دسترسی پیدا کنید، زبان معمولی و روزمره کار می‌کند. در نهایت، این همان واقعیتی است که ما معمولاً با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنیم و بنابراین با آن آشنا هستیم.

اما در هنگام راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری – حداقل اگر قرار است که این، ابراز طبیعی خودتان باشد – شما با واقعیتِ درون‌گود سروکار خواهید داشت، که این واقعیت، لازمه‌اش یک قلمروی گفتگویی خاص است که از زبان معمولی و روزمره فراتر برود.

## یادآوری: دنیای قلمروهای گفتگویی

قلمروهای گفتگویی از اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده‌ای که آن اصطلاحات را به‌صورت شبکه‌ای به هم وصل می‌کند، تشکیل شده‌اند.

هر اصطلاح تخصصی خودش به‌عنوان یک دنیا، چیزی را برای‌مان باز می‌کند که جنبه‌ای از یک دنیای نزرگ‌تر است، که عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده به روی‌مان باز کرده‌اند و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده، این اصطلاحات را به‌صورت شبکه‌ای به هم وصل می‌کند. روی‌هم‌رفته، این اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده، فضای مورد نظر را به‌عنوان یک دنیا به روی‌مان باز می‌کند. هر فضای مورد نظر، می‌تواند به‌طور مفهومی درک شود، اما وقتی به‌عنوان یک دنیا به روی‌مان باز می‌شود، به واقعیتی تبدیل می‌شود که فرد در آن سكنی می‌گزیند.

سكنی‌گزیدن در یک فضای مورد نظر به‌عنوان یک دنیا، راههای جدید و پرقدرتی را برای دیدن چیزها در آن فضا فراهم می‌کند، و فرصت‌های جدیدی را برای موفقیت و گشايش‌های جدیدی را برای آعمال مؤثر به شما می‌دهد.

## قلمروی گفتگویی برای واقعیت درون‌گود

برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، اگر قصد دارید که آن را به عنوان ابراز طبیعی خودتان انجام دهید، لازمه‌اش این است که در قلمروی گفتگویی استادی پیدا کنید که شما را در دنیا واقعیت، درون‌گود قرار می‌دهد؛ یعنی واقعیت، طوری که واقعاً در آن زندگی می‌شود و در لحظه بر روی آن کار می‌شود. ما در انجام این کار از شما حمایت می‌کنیم.

در هر موقعیت راهبری، این واقعیتی است که با آن مواجه خواهید شد، و از آن‌جا به عنوان یک دنیا، باید عمل کنید تا یک پیامد موفق ایجاد کنید؛ پیامدی که هرگز، یا حداقل در حال معمول ما برای آن واقعیت، قرار نبود اتفاق بیفت. برای آن‌که این اتفاق بیفت، شما باید در قلمروی گفتگویی‌ای استادی پیدا کنید، که به‌طور طبیعی شما را در دنیا آن واقعیت قرار دهد. ما در انجام این کار از شما حمایت می‌کنیم.

اگرچه بیشتر افراد در واقعیتی مفهومی، که از جایگاه تماشاگران است، زندگی را می‌گذرانند و با آن مواجه می‌شوند، اما لازمه‌ی راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان، این است که با یک «واقعیت زیسته‌ی درون‌گود» دست‌وپنجه نرم کنید و بر روی آن کار کنید.

## منشا بودن و عمل کردنِ شما به عنوان یک راهبر

از جایگاه تماشاگران، فرد دسترسی مفهومی به آن‌چه که واقعی است پیدا می‌کند، و در نتیجه در نهایت، از آن‌چه که واقعی است، فقط یک فهم یا یک درک مفهومی خواهد داشت.

هنگام راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن شما را، واقعیتی که در آن سکنی گزیده‌اید، به شما می‌دهد. وقتی شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما توسط یک واقعیتِ مفهومی به شما داده می‌شود، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، ابرازی طبیعی خواهد بود. ممکن است آن را بفهمید، به خاطر بسیارید، آن را تقلید کنید تا انجامش دهید، یا حتی به‌طور اتوماتیک انجام شود، اما طبیعی نخواهد بود.

از سوی دیگر هنگامی که شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردنِ شما توسط واقعیتی که در آن هستید و عمل می‌کنید (واقعیت درون‌گود) داده می‌شود، بودن و عمل کردن شما به‌طور طبیعی همبسته با چیزی است که درون آن هستید و بر روی آن عمل می‌کنید.

فردی که دسترسی زیسته و تجربی به ماهیت و کارکرد انسان به‌دست می‌آورد، دسترسی مستقیمِ عملی به بودن و اعمال انسان را به‌دست می‌آورد.

چشم‌اندازی دیگر بر دو واقعیتِ متمایز

هنگامی که راهبر رهستید و راهبری را به صورت مؤثری  
به عنوان ابزار طبیعی خویش اعمال می‌کنید، شما با  
کدام واقعیت سروکار دارید؟

## واقعی چیست: برونآخته (آبجکتیو) در مقابل درونآخته (سابجکتیو) – دیدگاه متداول روزمره

در فهم روزمره و آزموده‌نشده و بدیهی‌انگاشته‌شدهی مردم از آن‌چه واقعی است، چیزی که واقعی است، برونآخته است. و بر عکس این موضوع، هر چیزی که برونآخته است، واقعی نیز هست. در فرهنگ امروزه، برای اغلب مردم، منحصراً چیزی که به صورت علمی ثابت شده باشد، به عنوان واقعی پذیرفته می‌شود. به بیانی رسمی‌تر، هر چیزی که تصدیق سوم‌شخص را داشته باشد، برونآخته شمرده می‌شود.

به صورت پیش‌فرض، این امر باعث می‌شود که درک روزمره و آزموده‌نشده و بدیهی‌انگاشته‌شده از چیزی که درونآخته است، چیزی بیش از یک امر اعتقادی یا ادعای شدهی بدون اثبات شمرده نشود و بنابراین غیرواقعی باشد. به بیانی رسمی‌تر، چیزی که درونآخته باشد، یک پدیده‌ی اول شخص است و به همین دلیل برای اعتبار سنجی سوم‌شخص، قابل دسترس نیست و باز هم به این دلیل نمی‌تواند ادعای واقعی‌بودن به صورت برونآخته را داشته باشد.

## چه چیز واقعی است و چه چیز واقعی نیست؟

در فهم روزمره و آزموده‌نشده و بدیهی‌انگاشته‌شده از آن‌چه که واقعی است، ما کاملاً مطمئن هستیم که چیزی که برون‌آخته است، واقعی است و چیزی که واقعی است، برون‌آخته می‌باشد. اما این فهم برای چیزی که درون‌آخته است، ما را به کجا می‌رساند؟

به صورت پیش‌فرض، چیزی که درون‌آخته است، می‌باشد غیرواقعی باشد!

این بدین معناست که درد شدیدی که در پایتان دارید، غیرواقعی است و یا این‌که عشق شما به همسرتان، مشکوک است که واقعاً واقعی باشد.

قطعاً این‌جا یک چیز سردرگم‌کننده وجود دارد.

## رفع سردرگمی

سردرگمی از آنجا ناشی می‌شود که ندانیم این فهم روزمره و آزموده‌نشده و بدیهی‌انگاشته‌شده‌ی ما از برون‌آخته و درون‌آخته، تنها درباره‌ی ادعاهاست و نه درباره‌ی آن‌چه که  وجود دارد.

به عبارت دیگر، این سردرگمی، محصول ناآگاه‌بودن از این است که چیزی که اکثر مردم فکر می‌کنند درون‌آخته یا برون‌آخته است، در واقع در مورد صحتسنجی «معرفت‌شناسانه» است و نه درباره‌ی واقعیت (آن‌چه که وجود دارد).

## نقل قول از فیلسوف بزرگ جان سِرل

تمایز بین برونآختگی و درونآختگی، در فرهنگ فکری ما خیلی تیره و تار به نظر می‌رسد  
اما یک ابهام سیستماتیک در این مفاهیم هست که قرن‌ها سابقه دارد و باعث  
آسیب‌های عظیمی شده است.

یک تمایز مبهم بین

حسِ معرفت‌شناسانه (مرتبط با دانش) و حسِ هستی‌شناسانه (مرتبط با وجود)  
وجود دارد. (جان سرل، ۲۰۱۴)

## برون آخته‌ی معرفت‌شناسانه / درون آخته‌ی معرفت‌شناسانه

فهم روزمره و آزموده‌نشده و بدیهی‌انگاشته‌شده از برون آخته و درون آخته، عملاً درباره‌ی ادعا‌هاست (چیزی که شناخته شده است و می‌تواند شناخته شود – یعنی چیزی که به صورت معرفت‌شناسانه معتبر است) و درباره‌ی چیزی که وحود دارد نیست.

همان‌گونه که پروفسور سرل در نقل قولش در اسلاید قبلی گفت: «معرفت‌شناسانه» معنایش این است که با دانش سروکار دارد (ادعا‌هایی درباره‌ی واقعیت و ناواقعیت) و «هستی‌شناسانه» معنایش سروکار داشتن با وجود است (ساده‌تر بگوییم: چیزی که وجود دارد).

## برون آخته‌ی معرفت‌شناسانه و درون آخته‌ی معرفت‌شناسانه در مقابل برون آخته‌ی هستی‌شناسانه و درون آخته‌ی هستی‌شناسانه

همان‌گونه که همواره گفته‌ایم، ما برون آخته‌ی معرفت‌شناسانه و درون آخته‌ی معرفت‌شناسانه داریم، همان‌گونه هم برون آخته‌ی هستی‌شناسانه و درون آخته‌ی هستی‌شناسانه داریم.

معرفت‌شناسانه درباره‌ی دانستن است (در واقع درباره‌ی ادعاهایی در مورد واقعیت و ناواقعیت).

هستی‌شناسانه درباره‌ی چیزی است که وجود دارد (یا هستی).

چیزی که برون آخته‌ی هستی‌شناسانه باشد چیزی است که وجود دارد بدون این‌که آگاهی‌ای در مورد آن وجود داشته باشد.

چیزی که درون آخته‌ی هستی‌شناسانه باشد چیزی است که در خود آگاهی شما (در ذهنیت شما) وجود دارد.

حالا درد شدید پای تان یا عشق‌تان به همسرتان می‌تواند وجود داشته باشد و همان‌طور که هست می‌تواند به صورت هستی‌شناسانه واقعی باشد.

## برون آخته‌ی معرفت‌شناسانه و درون آخته‌ی معرفت‌شناسانه در مقابل برون آخته‌ی هستی‌شناسانه و درون آخته‌ی هستی‌شناسانه

چیزهایی که به صورت معرفت‌شناسانه برون آخته باشند، ادعاهایی هستند در مورد این‌که چه چیزی واقعی است و تصدیق سوم‌شخص را دارد (تا به امروز از لحاظ علمی ثابت شده‌اند). چیزهایی که به صورت معرفت‌شناسانه درون آخته باشند، ادعاهایی هستند در مورد چیزهایی که واقعی هستند ولی نمی‌توانند تأییدیه‌ی سوم‌شخص را بگیرند و یا ادعاهایی که ثابت شده است که غلط هستند.  
Ma55

Ma55

درون آخته بودن یا برون آخته بودن بسته به جمعی که در آن درمورد آن واقعیت صحبت می شود ممکن است تغییر کند اما هستی شناسانه بودن یا \*

معرفت شناسانه بودن یک واقعیت صفت تغییر ناپذیر واقعیت است.

Microsoft account, 6/5/2021

## برون آخته‌ی معرفت‌شناسانه و درون آخته‌ی معرفت‌شناسانه در مقابل برون آخته‌ی هستی‌شناسانه و درون آخته‌ی هستی‌شناسانه

چیزهایی که بهصورت معرفت‌شناسانه برون آخته باشند، ادعاهایی هستند در مورد این‌که چه چیزی واقعی است و تصدیق سوم‌شخص را دارد (به قول امروزی از لحاظ علمی ثابت شده‌اند). چیزهایی که بهصورت معرفت‌شناسانه درون آخته باشند، ادعاهایی هستند در مورد چیزهایی که واقعی هستند ولی نمی‌توانند تأییدیه‌ی سوم‌شخص را بگیرند و یا ادعاهایی که ثابت شده است، غلط می‌باشند.

چیزی که بهصورت هستی‌شناسانه برون آخته باشد، چیزی است که وجود دارد، بدون نیاز به هرگونه آگاهی درباره‌ی آن.

چیزی که بهصورت هستی‌شناسانه درون آخته باشد، آن چیزی است که در آگاهی شما وجود دارد (در ذهنیت شما).

حالا درد شدید پایتان یا عشق‌تان به همسرتان می‌تواند وجود داشته باشد و همان‌طور که هست می‌تواند، بهصورت هستی‌شناسانه، واقعی باشد.

مرواری بر: تمامیت

## تمامیت برای یک شخص چیست؟

تمامیت برای یک شخص، از حرف و کلام او می‌آید، نه چیزی بیشتر و نه چیزی کمتر. برای این‌که یک شخص تمامیت داشته باشد، حرف و کلام او باید (همان‌طور که کلمه‌ی integrity (تمامیت) در فرهنگ لغت تعریف شده است) تمام و کمال، بی‌عیب‌ونقص، دست‌نخورده، سالم و در شرایط عالی باشد.

حال سؤال این است که در موضوع تمامیت، چه چیزی حرف و کلام شما را تشکیل می‌دهد؟

## تمامیت: تعریف کلام شما

۱. آنچه که گفتید انجام خواهید داد
۲. آنچه که می‌دانید باید انجام دهید
۳. آنچه که تمام کسانی که می‌خواهید با آن‌ها رابطه‌ی کارآمدی داشته باشید از شما انتظار دارند (درخواست‌های بیان‌نشده از شما)
۴. آنچه که می‌گویید آن‌طور است
۵. آنچه که می‌گویید پای آن می‌ایستید
۶. استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی

## تمامیت: تعریف کلام شما

۱. آنچه گفتید: هر آنچه گفتید انجام خواهید داد یا انجام نخواهید داد (و در صورت انجام دادن، انجام به موقع آن). (توجه: درخواستهایی که از شما می‌شود به کلام شما تبدیل می‌شود، مگر این‌که به موقع به آن‌ها پاسخ داده باشید).
۲. آنچه می‌دانید: هر آنچه که می‌دانید باید انجام دهید یا می‌دانید که نباید انجام دهید، و در صورتی که باید انجام دهید، آن را به همان صورتی انجامش دهید که می‌دانید قرار است انجام شود (و همچنین انجام به موقع آن)، مگر این‌که به صراحة آن را رد کرده باشید.
۳. آنچه از شما انتظار می‌رود (درخواستهای بیان‌نشده از شما): آنچه که تمام کسانی که می‌خواهید با آن‌ها رابطه‌ی کارآمدی داشته باشید، از شما انتظار دارند یا درخواست می‌کنند که انجام دهید یا انجام ندهید (حتی وقتی به صراحة بیان نشده باشد)، و در صورت انجام دادن، انجام به موقع آن، مگر این‌که به صراحة آن را رد کرده باشید. (توجه: آنچه شما از دیگران انتظار دارید، برای شما کلام آن‌ها نیست – در رابطه با دیگران، شما باید درخواستهای بیان‌نشده‌تان را به درخواستهای صريح تغییر دهید).

## تمامیت: تعریف کلام شما

۴. آن‌چه می‌گویید آن‌طور است: وقتی کلامی مبنی بر وجود چیزی یا وضعیتی در دنیا نزد دیگران می‌گذارید، کلام شما به این معنی هم هست که می‌خواهید مسؤولیت این را بپذیرید که شواهد شما، ادعایی که کرده‌اید را برای دیگران موجه می‌کند.

۵. آن‌چه پایش می‌ایستید: یعنی آن‌چه می‌گویید زندگی‌تان درباره‌ی آن است و می‌توان برای آن، بی‌چون‌وچرا 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 پای آن ایستاده‌اید، بخشی از کلام شماست.

۶. استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی: استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی که شما به صراحة آن‌ها را رد نکرده‌اید، بخشی از کلام شما هستند.

## تمامیت به معنی حرمت گذاشتن به کلام‌تان است و حرمت گذاشتن به کلام‌تان یعنی

۱. عمل کردن به کلام‌تان، و به موقع عمل کردن به آن

یا

۲. هر موقع که به کلام‌تان عمل نخواهید کردید، به‌محض این‌که متوجه شدید به کلام‌تان عمل نخواهید کرد (که شامل به‌موقع عمل نکردن به آن نیز می‌شود) به هر کسی که از کلام شما اثری می‌پذیرد، بگویید که:

الف) به کلام‌تان 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 به تأثیرات و عواقبی که عمل نکردن به کلام‌تان (یا به موقع عمل نکردن به آن) بر دیگران می‌گذارد، رسیدگی کنید.

## حرمت گذاشتن به کلام‌تان

به یاد داشته باشید در طول دوره، وقتی که قرار است به کلام‌تان عمل نکنید، حرمت گذاشتن به کلام‌تان (که با شروطِ محقق شدنِ قول دوره و قوانین بازی در دوره شروع می‌شود) به این معنی است که به‌محض این‌که متوجه شدید به کلام‌تان عمل نمی‌کنید، به ما اطلاع دهید و هر به‌هم‌ریختگی‌ای را که برای خودتان و دیگران ایجاد می‌شود، برطرف کنید.

در حقیقت برای این‌که خودتان را به‌عنوان یک راهبر، قدرتمند و توانمند کنید، باید در حرمت گذاشتن به کلام‌تان سخت‌گیر باشید – با خودتان، با کسانی که راهبری‌شان می‌کنید و کسانی که شما را راهبری می‌کنند. در نتیجه، این برای شما فرصتی است تا راهبربودن و به‌عبارتی تمامیت داشتن را تمرین کنید.

و به یاد داشته باشید که تمامیت یکی از چهار عامل زیربنایی برای راهبری است.

## تحلیل هزینه/منفعت در زمان کلام گذاشتن

زمانی که تحلیل هزینه/منفعت باید انجام شود، آن زمانی است که دارید بررسی می‌کنید که آیا کلامتان را بگذارید یا خیر. کار عاقلانه آن است که قبیل از آن که کلامی بگذارید، منافع آن را در مقابل هزینه‌های حرمت گذاشتن به آن، سبک و سنگین کنید. وقتی کلامی می‌گذارید، در واقع مثل این است که بگویید: «من آن را محقق خواهم کرد».

وقتی دارید انتخاب می‌کنید که دوره را ادامه دهید – که این، یعنی دارید کلام می‌گذارید و به شروط محقق شدن قول دوره و قوانین بازی در دوره عمل می‌کنید – باید منافعی را که از بودن در دوره محقق می‌کنید، در برابر هزینه‌های حرمت گذاشتن به آن شروط و قوانین بسنجید.

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

وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می‌رسد، مواردی هم وجود خواهد داشت که در آن‌ها نیز، انجام تحلیل هزینه/منفعت مناسب است.

با این حال، تحلیل هزینه/منفعت در زمان حرمت گذاشتن به کلام تان هرگز کار بجایی نیست. وقتی کلامی گذاشتید، اگر می‌خواهید تمامیت داشته باشید، هیچ حق انتخاب دیگری ندارید مگر این‌که به آن شکلی که ما حرمت گذاشتن به کلام را مشخص کردیم، برای کلام تان حرمت قائل شوید.

تحلیل هزینه/منفعت در زمان حرمت گذاشتن به کلام تان، بعد از این‌که کلامی گذاشتید، نشان می‌دهد که قابل اعتماد نیستید و تضمین می‌کند که شما شخصی از تمامیت خواهید بود.

با توجه به این‌که تمامیت یکی از چهار عامل زیربنایی راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری است، تمرین حرمت گذاشتن به کلام تان، فرصت مهمی است که این دوره در اختیارتان قرار داده است.

## تمامیت و عملکرد (performance)

همان‌طور که این مدل جدید از تمامیت نشان می‌دهد، تمامیت، حالت یا وضعیتی از تمام و کمال، بی‌عیب و نقص، دست‌نخورده، سالم و در شرایطِ کامل بودن است. چنین حالتی، شرط لازم و کافی برای "کارآمدی" است. و کارآمدی، شرط لازم برای عملکرد است. در نتیجه واضح است که تمامیت، مجموعه‌ی فرصت‌ها برای "عملکرد" را تعیین می‌کند.

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، تعیین‌کننده‌ی فرصتی است که فرد برای "عملکرد" دارد، توسط چیزی که (به نقل از رالز) به آن "حجاب نامرئی" می‌گوییم، پنهان شده است. یازده عامل، این حجاب نامرئی را ایجاد می‌کند.

## حجاب نامرئی

به عنوان مثال، یکی از عواملی که این حجاب نامرئی را ایجاد می‌کند، خود فریبی است - خود فریبی‌ای که باعث می‌شود تقریباً همه‌ی ما باور کنیم تمامیت داریم. اگر مسلم بدانید که تمامیت دارید (و حتی برای اثباتش، موقعیت‌های مختلفی را که در آن‌ها بوده‌اید مثال بزنید) تقریباً «عدم تمامیت‌تان» را تضمین کرده‌اید.

در طول دوره، این فرصت را خواهید داشت تا این عامل را به همراه ده عامل دیگری که حجاب نامرئی را می‌سازند، در خودتان ببینید. شما این عوامل را در متون پیش از دوره مطالعه کرده‌اید، و ما بعداً در طول دوره، دوباره برخی از آن‌ها را مرور خواهیم کرد.

استادی پیداکردن در یازده عاملی که حجاب نامرئی را ایجاد می‌کند، فرصتی اصیل را در اختیارتان قرار می‌دهد تا تمامیت داشته باشید. و همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، بدون تمامیت، بهتر است راهبربودن را فراموش کنید.

ماندن یا رفتن، انتخاب کنید

## ماندن یا رفتن، انتخاب کنید

### انتخاب شامل قول دادن شماست

ما قول‌های جسور آن‌های برای دستاوردهایی که از شرکت در این دوره به دست می‌آورید، داده‌ایم. کلام ما به شما این است که به آن قول‌های جسورانه عمل می‌کنیم. اما اگر شما هم پای محقق کردن آن قول‌ها برای خودتان ایستاده‌اید، باید برای شروط لازم برای تحقق قول‌هایی که داده‌ایم و برای قوانین بازی در دوره حرمت قائل شوید.

انتخاب این‌که در دوره بمانید، به این معنی است که به هم‌دوره‌ای‌ها، به ما و از همه مهم‌تر به خودتان قول داده‌اید (کلام گذاشته‌اید)، که به آن شروط و قوانین بازی در دوره عمل خواهید کرد؛ و این‌که قول داده‌اید (کلام گذاشته‌اید) که برای کلام‌تان حرمت قائل شوید - این قول از هم‌اکنون شروع می‌شود و تا پایان دوره ادامه خواهد داشت.

## آنچه قول می‌دهید 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 قولی را که می‌دهید (کلامی را که می‌گذارید) کاملاً برای خودتان جا بیاندازید و از جایگاه آن کلام عمل کنید.

شما احتمالاً به قوانین بازی و شروط لازم برای این‌که قولی که ما داده‌ایم را محقق کنید، طوری گوش داده‌اید که انگار مال ما هستند و ما از شما می‌خواهیم در مورد آن‌ها کلام بگذارید.

ولی اگر شروط و قوانین بازی در دوره را متعلق به خودتان کنید - یعنی آن‌ها را کلام خودتان کنید، و نه کلام کس دیگری که صرفاً با آن توافق می‌کنید - متوجه خواهید شد که خودتان را قدرتمند و توانمند ساخته‌اید تا برای آن کلام‌ها حرمت قائل شوید.

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

## طوری انتخاب کنید که یک راهبر انتخاب می‌کند

احتمالاً امروز به دلایل مختلفی در این سالن هستید، اما حالا وقت این است که تمام آن دلایل را کنار بگذارید و واقعاً انتخاب کنید. بودن یا نبودن تان در دوره را مال خودتان کنید، به جای این که بودن یا نبودن تان در دوره، متعلق به شرایط یا دلایل تان باشد - «من انتخاب می‌کنم که در این دوره باشم» یا «من انتخاب می‌کنم که در این دوره نباشم».

به اصطلاح دیگر، نهایتاً این شما هستید که انتخاب می‌کنید، نه شرایط و دلایل تان.

دلایل شما (هر چه قدر هم موجه باشند) شما را متعهد نمی‌کنند، فقط شما هستید که می‌توانید خودتان را متعهد کنید.

و تا زمانی که قدرت و توانایی این را به دست نیاورده‌اید که خودتان را به گونه‌ای اصیل متعهد کنید، بهتر است مؤثر بودن به عنوان یک راهبر را فراموش کنید. برای این که متعهد باشید، باید بدانید چه چیزی این متعهد بودن را خلق می‌کند و برای همین است که ما منشا متعهد بودن - یعنی معنای انتخاب به گونه‌ای اصیل - را برای تان جا می‌اندازیم.

## منظور از انتخاب به گونه‌ای اصیل چیست؟

معنای انتخاب به گونه‌ای اصیل، با عقلانی ساختن یک تصمیم فرق می‌کند. دیکشنری وبستر انتخاب را این‌گونه تعریف می‌کند: «برگزیدن با رهایی و بعد از بررسی». توجه داشته باشید که می‌گوید: «بعد از بررسی»، نه «براساس یا در نتیجه‌ی بررسی».

مسلمًا راهبرانِ مؤثر هم، استدلال می‌کنند تا سرانجام انتخاب کنند؛ اما در نهایت آن انتخاب متعلق به خودشان است، و نه متعلق به دلایلشان. این موضوع در تعریف دیکشنری هم منعکس شده است که بررسی (دلایل) را در انتخاب کردن، لحاظ کرده است. اما این تعریف نمی‌گوید که انتخاب کردن یعنی براساس یا در نتیجه‌ی بررسی (دلایل)، برگزیدن. انتخاب کردن یعنی با رهایی برگزیدن، یعنی رها از دلایل تان.

برگزیدن با رهایی، آن‌چه برگزیده‌اید را به‌شکلی در می‌آورد که ابراز طبیعتان با آن هماهنگ باشد.

## انتخاب این که راهبر باشید یا نباشید

این که انتخاب می‌کنید در این دوره بمانید، به معنای واقعی، یعنی این که انتخابی اصیل می‌کنید 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 می‌شوید، به منظور این که بودن یک راهبر و اعمال راهبری مؤثر را داشته باشید، باید عملاً انتخاب کنید که یک راهبر باشید - و منظورمان از انتخاب، دقیقاً همان معنایی است که در این اسلایدها درباره‌اش صحبت کردیم.

برای آن که به گونه‌ای 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 دلایل تان را (هر قدر هم که موجه باشند) کنار بگذارید و به سادگی یکی از دو گزینه‌ی بله یا خیر را انتخاب کنید. حتی اگر دلیل شما این باشد که راهبری بر شما تحمیل شده است یا این که 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 دلایل تان

هنگام راهبربودن و عمل کردن براساس انتخاب تان، اگر آن‌چه «انتخاب کردید» به جای ایراز خود شما (کلام شما)، ایراز دلایل شما برای آن انتخاب باشد، خواهید دید که تعهدتان نسبت به آن‌چه انتخاب کرده‌اید ضعیف است، و بدون متعهد بودن، خواهید دید که عمل کردن با قدرت و تمامیت براساس انتخاب تان بسیار سخت خواهد بود.

علاوه بر این، راهبرانی که انتخاب‌های شان در دلایل‌شان نهفته است، واقع‌بینی لازم را برای این‌که با شفافیت مشاهده کنند که انتخاب‌های شان چطور پیش می‌روند، از دست می‌دهند؛ و هم‌چنین بی‌طرفی لازم برای این‌که به‌طور مؤثر و مداوم انتخاب‌های شان را مدیریت کنند، خواهند داشت. انتخاب براساس دلایل‌تان، منجر به نیاز شما به حق‌به‌جانب بودن درباره‌ی انتخاب‌تان می‌شود و این شما را در انتخاب‌تان گیر می‌اندازد.

دلایلی را که برای این‌جا بودن دارید، از سر راه بردارید. دلیل داشتن بد نیست اما اکنون می‌خواهید این‌جا باشید چون شما انتخاب می‌کنید که این‌جا باشید.

## راهبران یک ایستمان (جایگاهی برای ایستادن) برای آنچه که انتخاب کرده‌اند، هستند

برای آن که راهبر باشد، باید انتخاب‌هایتان را مال خودتان کنید – یعنی، گرچه راهبران ممکن است استدلال کنند تا انتخاب کنند، اما وقتی در نهایت انتخاب می‌کنند، خودشان را انتخاب‌کننده می‌کنند، نه دلایلشان را – پس این هم فرصت دیگری است تا راهبربودن را تمرین کنید.

راهبربودن آسان نیست، پس به آن عادت کنید. این که بتوانید انتخاب کنید و به انتخاب‌هایتان پایبند باشید امری مهم برای راهبری است. پس اگر می‌بینید که دارید دلایل یا بهانه‌هایی می‌سازید که بگویید واقعاً کلام نگذاشته‌اید یا بگویید برای‌تان بیش از حد سخت است یا ارزشش را ندارد، از هم‌اکنون شروع کنید و به خودتان سخت بگیرید. این دلایل و بهانه‌ها نشانه‌ی کسانی است که راهبر نیستند و به عنوان راهبر شکست می‌خورند. باید بدانید که این کار چالش‌برانگیز خواهد بود، خصوصاً زمان‌هایی که دوره برای‌تان سخت می‌شود.

در ضمن، راهبربودن با راهبربودن زندگی خودتان شروع می‌شود. از الان تا پایان دوره، فرصت‌هایی پیدا می‌کنید تا راهبر زندگی خودتان باشید.

## خلاصه

انتخاب این‌که در این دوره باشید، بدین معناست که انتخاب می‌کنید با هریک از هم‌دوره‌ای‌هایتان و با ما وارد یک مشارکت شوید، مشارکتی که بر پایه‌ی قول‌های ما به یکدیگر و قول‌ما برای حمایت از یکدیگر در حرمت گذاشتن به آن قول‌هاست.

شما می‌توانید روی ما حساب کنید که برای کلامی که می‌گذاریم حرمت قائل می‌شویم. و اگر شما برای کلام‌تان، مبنی بر عمل‌کردن به شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره، حرمت قائل شوید - و هم دوره‌ای‌هایتان را در این کار حمایت کنید و اجازه دهید آن‌ها هم شما را در این کار حمایت کنند - وقتی از دوره بیرون می‌روید، عملاً راهبر هستید و هر آن‌چه را که برای اعمال مؤثر راهبری لازم است، با خود خواهد داشت.

امشب می‌توانید انتخاب کنید که در این دوره باشید یا نباشید. اگر تا قبل از فردا صبح انتخاب کنید که در دوره نباشید، از مبلغی که پرداخت کرده‌اید، شهریه‌ی شرکت در دوره به شما بازگردانده می‌شود. و اگر نبودن در دوره را انتخاب کنید، به هیچ وجه خجالت‌آور نیست.

## این دوره برای چه کسانی است

اگر برای چیزی جز راهبربودن اینجا هستید، شما باید در این دوره باشید؛ مگر این که مشتاق باشید هر چیزی را که در مورد خودتان بر سر راه راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری تان قرار گرفته است (از جمله چیزهایی که می‌دانید)، در معرض خطر قرار دهید.

این دوره برای کسانی نیست که صرفاً کنجکاو هستند، یا فقط می‌خواهند ببینند چه چیزی در این دوره است. شما باید حقیقتاً به عنوان یک مشارکت‌کننده‌ی کامل در این دوره باشید. و یک مشارکت‌کننده‌ی کامل بودن، یعنی احتمالاً از دست دادن «آن کسی که تابه‌حال، بودن شما شده»، یعنی کسی که بودنش برای تان راحت شده است.

این‌جا برای کسی که به گونه‌ای اصیل متعهد نیست که با هر چیزی که لازم است دست‌وپنجه نرم کند تا با رهایی، آن کسی باشد که برای راهبربودن لازم است، جای نامناسبی است.

## انتخاب این که در دوره باشید یا نه

امشب فرصت دارید که انتخاب کنید در دوره باشید یا خیر.

اگر فردا صبح به دوره بازگردید، به این معنی خواهد بود که کلام گذاشته‌اید که به شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره حرمت بگذارید.

اگر سؤالی دارید یا اگر برای این که انتخاب کنید در دوره باشید یا نباشید به صحبت با تجربه‌سازان نیاز دارید، می‌توانید با سایه زارعی و یا هریک از تسهیل‌گران دیگر گفتگو کنید.

## انتخاب این‌که در دوره باشید یا نه

اگر انتخاب کردید که در دوره نباشید، لطفاً تا فردا صبح قبل از این‌که دوره شروع شود، با بهاره نظری‌پور در میز پذیرش صحبت کنید. آن وقت می‌توانید برای آن‌که از مبلغ پرداخت شده، شهریه‌ی دوره به شما بازگردانده شود، هماهنگی‌های لازم را انجام دهید.

## تکلیف زمان استراحت

## آدرس کanal تلگرامی آپدیت روزانه مجموعه اسلایدهای دوره به صورت اضافه شونده

هر روز ما اسلایدها را به صورت تجمعی از روزهای قبل در آدرس کanal تلگرامی ذیل می‌گذاریم که شامل تمام اسلایدهایی خواهد بود که تا آن روز دیده شده‌اند. این همان آدرسی است که شما برای دسترسی به تکالیف زمان استراحت، از آن استفاده می‌کنید.

<https://t.me/+JZJKvfR2SQU4MThk>

## تکلیف زمان استراحت

### انتخاب کردن به شیوه‌ای که بک راهبر انتخاب می‌کند

الف) این تجربه را امتحان کنید تا تفاوت را میان طوری که کلامتان را به دو شیوه زیر می‌بافید، ببینید:

• وقتی انتخاب کرده‌اید

در مقابل:

• وقتی که صرفاً توافق می‌کنید یا فقط می‌پذیرید (کنار می‌آید)

۱. جزوهای را که درباره‌ی شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره دریافت کرده بودید، بیرون بیاورید.

در مورد دو شرط اول تحقق قول دوره، کلام بگذارید که برای آن شرط‌ها حرمت قائل می‌شوید. برای این کار، جمله‌ای را که در اسلاید بعد آمده، کامل کنید و آن را با صدای بلند برای یار تان بخوانید.

## تکلیف زمان استراحت

« من انتخاب می‌کنم که نزد شما، تجربه‌سازان دوره، سایر مشارکت‌کنندگان و خودم کلام بگذارم که ... و من نزد شما کلام می‌گذارم که برای این کلام حرمت قائل شوم.»

جای خالی ( ...) را با چیزی که برایش کلام می‌گذارید پر کنید - برای مثال هریک از دو شرط اول برای تحقق قول قول دوره.

۲. اکنون دو حالت زیر را با هم مقایسه کنید:

طوری که قول تان را برای خودتان می‌بافید، وقتی توافق کرده‌اید یا پذیرفته‌اید یا کنار آمده‌اید (طوری که احتمالاً متون پیش از دوره را می‌خواندید)

در مقابل

طوری که قول تان برای تان باfte می‌شود، وقتی که انتخاب می‌کنید کلام بگذارید و عملاً هم کلام می‌گذارید.

## تکلیف زمان استراحت

۳. شرایطی را که با آن کار می‌کنید، به عنوان کلام خودتان انتخاب کنید و به تفاوت بافتر آن شرایط توجه کنید و ببینید که آیا تفاوتی در تجربه‌تان از آن شرایط ایجاد می‌شود (هر تفاوتی در طرز فکر یا وضعیت ذهنی‌تان، احساسات یا عواطف‌تان، حس‌های بدنی یا افکار‌تان)؟ آن‌چه را می‌بینید، با یار‌تان سهیم شوید.

۴. این موضوع را برای خودتان جا بیان‌دازید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط با فتمانی که شما برای این شروط و قوانین داشته‌اید تغییر کرده است. هم‌چنین برای خودتان جا بیان‌دازید که صرفاً یک استفاده‌ی ویژه از زبان بود که رابطه‌ای پرقدرت‌تر را با آن شروط و قوانین، و هم‌چنین با کلام‌تان به شما داد.

## تکلیف 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 به شیوه‌ای انتخاب کنید که یک راهبر انتخاب می‌کند.

این موضوع را برای خودتان‌جا بیاندازید که اگر انتخاب کنید در این دوره باشید، یعنی انتخاب کرده‌اید که کلام بگذارید که برای شروط لازم برای محقق شدن قول این دوره حرمت قائل باشید و انتخاب کرده‌اید که کلام بگذارید برای همه‌ی قوانین بازی در دوره نیز حرمت قائل شوید.

**یادآوری:** اگر انتخاب کردید که در دوره نباشید، لطفاً تا قبل از این‌که دوره فردا صبح شروع شود، به ستاره نیک نژاد در میز پذیرش مراجعه کنید.

## تکلیف زمان استراحت

- ج) تکلیف اختیاری: این آزمایش را با انتخاب کردنِ زندگی خودتان انجام دهید
۱. ببینید در زندگی تان چه کارهایی هست که احساس می‌کنید مجبور به انجام آن‌ها هستید یا براساس مجموعه‌ای از دلایل، آن‌ها را انجام می‌دهید. سه مورد از آن‌ها را بنویسید.
  ۲. برای انجام این آزمایش، هریک از آن سه کار را که می‌گفتید مجبور به انجام آن‌ها هستید (یا در موردشان هیچ «انتخابی» ندارید) انتخاب کنید، اما این انتخاب را به شیوه‌ای که انتخاب کردن را تعریف کردیم، انجام دهید. حال آن‌ها را به عنوان چیزهایی که خودتان انتخاب می‌کنید انجام دهید، بنویسید. («من انتخاب می‌کنم که ...»)
  ۳. اکنون ببینید آیا تجربه‌ی شما از هریک از این سه مورد به گونه‌ای متفاوت برای تان بافته می‌شود (ظهور پیدا می‌کند)؟

## تکلیف زمان استراحت

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

۴. اگر انتخاب هریک از این سه مورد به عنوان کلام خودتان، سبب شد که آن‌ها به صورتی متفاوت برای تان بافته شود، به تفاوت در تجربه‌تان توجه کنید (هر تفاوتی در طرز فکر یا حالت روحی تان، عواطف یا احساسات تان، حس‌هایی که در بدن خود دارید، یا افکار تان). آن‌چه می‌بینید را با یار تان سهیم شوید.

۵. این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که در وضعیت‌های پیرامونی هیچ تغییری ایجاد نشده است؛ بلکه فقط بافتمنی که شما برای این وضعیت‌های پیرامونی داشته‌اید، تغییر کرده است. هم‌چنین برای خودتان جا بیاندازید که صرفاً استفاده‌ی ویژه‌ای از زبان بوده است که رابطه‌ای پرقدرت‌تر را با آن‌چه که سروکار دارید و هم‌چنین با کلام‌تان به شما داده است.

## تکلیف زمان استراحت

### گفتن این که اجزاء یک قلمروی گفتگویی به چه چیزی شبیه هستند

اجزاء قلمروی گفتگویی را به خاطر بسپارید و بگویید که هر کدام از موارد ذیل به چه چیزی شباهت دارند:

۱- اصطلاحات تخصصی: اصطلاحاتی با معنای دقیق و مخصوص و گاهی تکنیکال. هر اصطلاح تخصصی یک دنیا را می‌گشاید که بخشی از کل دنیا می‌شود.

۲- عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده: گزاره‌ها و جملات و پاراگراف‌ها و حتی بخش‌هایی کامل که از اصطلاحات تخصصی استفاده می‌کنند. با هر عبارت به‌دقت تراشیده‌شده، دنیاهایی به مراتب بزرگتری گشوده می‌شوند که هر کدام از آن‌ها بخشی از کل دنیا می‌شود.

۳- شبکه‌کردن عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده با اصطلاحات تخصصی آن‌ها در یک ساختار زبانی منسجم، یک قلمروی گفتگویی کامل را می‌سازد.

## تکلیف زمان استراحت

### سه عنصر ساختاری

سه عنصر ساختاری این دوره را به همراه زیربخش‌های شان به خاطر بسیارید بهنحوی که قادر باشید آن‌ها را ببینید ... طوری که بتوانید ببینید آن‌ها چگونه به نظر می‌رسند.

به یاد داشته باشید که دیدن این‌که چیزی چگونه به نظر می‌رسد، دسترسی به بودن درون‌گود را فراهم می‌کند.

## تکلیف زمان استراحت

### معرفت‌شناسانه و هستی‌شناسانه

- ۱- ببینید آیا می‌توانید کشف کنید که از نقطه نظر این‌که چه چیزی واقعی است و چه چیزی واقعی نیست، تا کنون به چه شیوه‌ای زندگی را گذرانده‌اید؟
- ۲- چگونه مشخص کرده‌اید که چه چیزی واقعی است و چه چیزی واقعی نیست؟ آیا تشخیص شما از این‌که چه چیزی واقعی است و چه چیزی واقعی نیست محصل ادعا‌هایی است که توافق جمعی را دارند؟
- ۳- کدام یک از این دنیاهای، دنیایی است که در آن وجود دارید - دنیای ادعاها یا دنیای خودآگاهی؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.
- لطفاً فراموش نکنید که کارت نام خود را داخل ظرف روی میز پذیرش بیاندازید.

پایان روز اول

صبح روز دوم

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
شرایط در مقابل بافتمان  
بافتمان پیش فرض در برابر بافتمان خلق شده  
قلمروی گفتگویی: بافتمانی که از شما استفاده می کند  
تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

## انتخاب کردن به شیوه‌ای که یک راهبر انتخاب می‌کند

الف) این تجربه را امتحان کنید تا تفاوت را میان طوری که کلام‌تان را به دو شیوه زیر می‌بافید، ببینید:

• وقتی انتخاب کرده‌اید

در مقابل:

• وقتی که صرفاً توافق می‌کنید یا فقط می‌پذیرید (کنار می‌آید)

۱. جزوهای را که درباره‌ی شروط لازم برای تحقق قول دوره و قوانین بازی در دوره دریافت کرده بودید، بیرون بیاورید.

در مورد دو شرط اول تحقق قول دوره، کلام بگذارید که برای آن شرط‌ها حرمت قائل می‌شود. برای این کار، جمله‌ای را که در اسلاید بعد آمده، کامل کنید و آن را با صدای بلند برای یار تان بخوانید.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

« من انتخاب می‌کنم که نزد شما، تجربه‌سازان دوره، سایر مشارکت‌کنندگان و خودم کلام بگذارم که ... و من نزد شما کلام می‌گذارم که برای این کلام حرمت قائل شوم.»

جای خالی ( ...) را با چیزی که برایش کلام می‌گذارید پر کنید - برای مثال هریک از دو شرط اول برای تحقق قول قول دوره.

۲. اکنون دو حالت زیر را با هم مقایسه کنید:

طوری که قول تان را برای خودتان می‌بافید، وقتی توافق کرده‌اید یا پذیرفته‌اید یا کنار آمده‌اید (طوری که احتمالاً متون پیش از دوره را می‌خواندید)

در مقابل

طوری که قول تان برای تان باfte می‌شود، وقتی که انتخاب می‌کنید کلام بگذارید و عملاً هم کلام می‌گذارید.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

۳. شرایطی را که با آن کار می‌کنید، به عنوان کلام خودتان انتخاب کنید و به تفاوت بافتار آن شرایط توجه کنید و ببینید که آیا تفاوتی در تجربه‌تان از آن شرایط ایجاد می‌شود (هر تفاوتی در طرز فکر یا وضعیت ذهنی‌تان، احساسات یا عواطف‌تان، حس‌های بدنی یا افکار‌تان)؟ آنچه را می‌بینید، با یارtan سهیم شوید.

۴. این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بافتمنی که شما برای این شروط و قوانین داشته‌اید تغییر کرده است. همچنین برای خودتان جا بیاندازید که صرفاً یک استفاده‌ی ویژه از زبان بود که رابطه‌ای پرقدرت را با آن شروط و قوانین، و همچنین با کلام‌تان به شما داد.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت 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 به شیوه‌ای انتخاب کنید که یک راهبر انتخاب می‌کند.

این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که اگر انتخاب کنید در این دوره باشید، یعنی انتخاب کرده‌اید که کلام بگذارید که برای شروط لازم برای محقق شدن قول این دوره حرمت قائل باشید و انتخاب کرده‌اید که کلام بگذارید برای همه‌ی قوانین بازی در دوره نیز حرمت قائل شوید.

**یادآوری:** اگر انتخاب کردید که در دوره نباشید، لطفاً تا قبل از این‌که دوره فردا صبح شروع شود، به مسعود ملک در میز پذیرش مراجعه کنید.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

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

۱. ببینید در زندگی تان چه کارهایی هست که احساس می‌کنید مجبور به انجام آن‌ها هستید یا براساس مجموعه‌ای از دلایل، آن‌ها را انجام می‌دهید. سه مورد از آن‌ها را بنویسید.

۲. برای انجام این آزمایش، هریک از آن سه کار را که می‌گفتید مجبور به انجام آن‌ها هستید (یا در موردنامه هیچ «انتخابی» ندارید) انتخاب کنید، اما این انتخاب را به شیوه‌ای که انتخاب کردن را تعریف کردیم، انجام دهید. حال آن‌ها را به عنوان چیزهایی که خودتان انتخاب می‌کنید انجام دهید، بنویسید. («من انتخاب می‌کنم که ...»)

۳. اکنون ببینید آیا تجربه‌ی شما از هریک از این سه مورد به گونه‌ای متفاوت برای تان بافته می‌شود (ظهور پیدا می‌کند)؟

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

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

۴. اگر انتخاب هریک از این سه مورد به عنوان کلام خودتان، سبب شد که آنها به صورتی متفاوت برای تان بافته شود، به تفاوت در تجربه تان توجه کنید (هر تفاوتی در طرز فکر یا حالت روحی تان، عواطف یا احساسات تان، حس‌هایی که در بدن خود دارید، یا افکار تان). آنچه می‌بینید را با یار تان سهیم شوید.

۵. این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که در وضعیت‌های پیرامونی هیچ تغییری ایجاد نشده است؛ بلکه فقط با فتمانی که شما برای این وضعیت‌های پیرامونی داشته‌اید، تغییر کرده است. همچنین برای خودتان جا بیاندازید که صرفاً استفاده‌ی ویژه‌ای از زبان بوده است که رابطه‌ای پرقدرت‌تر را با آنچه که سروکار دارید و هم‌چنین با کلام‌تان به شما داده است.

## آن‌چه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

### گفتن این که اجزاء یک قلمروی گفتگویی به چه چیزی شبیه هستند

اجزاء قلمروی گفتگویی را به خاطر بسپارید و بگویید که هر کدام از موارد ذیل به چه چیزی شباهت دارند:

- ۱- اصطلاحات تخصصی: اصطلاحاتی با معنای دقیق و مخصوص و گاهی تکنیکال. هر اصطلاح تخصصی یک دنیا را می‌گشاید که بخشی از کل دنیا می‌شود.
- ۲- عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده: گزاره‌ها و جملات و پاراگراف‌ها و حتی بخش‌هایی کامل که از اصطلاحات تخصصی استفاده می‌کنند. با هر عبارت به‌دقت تراشیده‌شده، دنیاهایی به مراتب بزرگتری گشوده می‌شوند که هر کدام از آن‌ها بخشی از کل دنیا می‌شود.
- ۳- شبکه کردن عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده با اصطلاحات تخصصی آن‌ها در یک ساختار زبانی منسجم، یک قلمروی گفتگویی کامل را می‌سازد.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

## سه عنصر ساختاری

سه عنصر ساختاری این دوره را به همراه زیربخش‌های شان به خاطر بسپارید بهنحوی که قادر باشید آن‌ها را ببینید ... طوری که بتوانید ببینید آن‌ها چگونه بهنظر می‌رسند.

به یاد داشته باشید که دیدن این‌که چیزی چگونه بهنظر می‌رسد، دسترسی به بودنِ درون‌گود را فراهم می‌کند.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

## معرفت‌شناسانه و هستی‌شناسانه

- ۱- ببینید آیا می‌توانید کشف کنید که از نقطه نظر این‌که چه چیزی واقعی است و چه چیزی واقعی نیست، تا کنون به چه شیوه‌ای زندگی را گذرانده‌اید؟
- ۲- چگونه مشخص کرده‌اید که چه چیزی واقعی است و چه چیزی واقعی نیست؟ آیا تشخیص شما از این‌که چه چیزی واقعی است و چه چیزی واقعی نیست محصول ادعاهایی است که توافق جمعی را دارد؟
- ۳- کدام یک از این دنیاهای، دنیایی است که در آن وجود دارید - دنیای ادعاهای دنیای خودآگاهی؟

## تعداد افرادی که در این دوره هستند

دیروز صبح در اولین جلسه، ۱۱۸\* شرکتکننده در این سالن حضور داشتند. امروز صبح و بعد از فرصتی که برای انتخاب در اختیارتان قرار داده شد، اکنون ۱۱۸\* مشارکتکننده در سالن حضور دارند.

## خلق یک بافتمان برای مشارکت در این دوره

تنها هدف این دوره، رساندن مشارکت‌کنندگانی که دوره را کامل می‌کنند به این است که عمل‌راهبر باشند و راهبری را به صورت مؤثری به عنوان ابزار طبیعی خودشان اعمال کنند.

اگر شما بافتمان زیر را برای مشارکت‌تان در این دوره خلق کنید و آن را زمانی که در دوره مشارکت نمی‌کنید یا فکر می‌کنید چیزی که با آن سروکار دارید مرتبط با این امر نیست، به خاطر بیاورید، آن‌گاه بافتمان ذیل شما را توانمند و قادر به مواجهه با آن چیزی که بایستی با آن مواجه شوید، می‌سازد که بتوانید به استادی برسید در چیزی که باید در آن به استادی برسید، تا بتوانید قول این دوره را محقق سازید.

هر چیزی که در این دوره بدان پرداخته می‌شود و نیز شیوه‌ی ارائه‌ی آن، مشخصاً طراحی شده است تا مرا به صورت موفقیت‌آمیز به اعمال راهبری در زندگی برساند.

قدرت بافتمنان در استفاده کردن از شما  
برشی عمیق‌تر

قدرت بافتمنان و نتایج آن  
بر شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما

## منظور از بافتمنان چیست؟

هر موقعیتی که با آن سروکار داریم، برای ما در یک بافتمنان ظهور پیدا می‌کند (حتی اگر از آن آگاه نباشیم یا توجه نکنیم که آن بافتمنان چیست). بافتمنان مانند یک لنز شناختی (یک فیلتر قدرتمند) عمل می‌کند که ما از طریق آن، دنیا، دیگران و خودمان را می‌بینیم - این لنز برخی از جنبه‌ها را پررنگ، برخی دیگر را کمرنگ و بعضی دیگر را کلّاً از دید ما پنهان می‌کند.

مثلاً اگر بافتمنان ما در سر و کار داشتن با دیگران این باشد که «به مردم نمی‌شود اعتماد کرد»، احتمالاً هر مدرکی را مبنی بر قابل اعتمادبودن شخصی که با او سروکار داریم، زیر سؤال می‌بریم؛ در حالی که هر چیزی که ممکن است قابل اعتمادبودن آنها را زیر سؤال ببرد پررنگ می‌کنیم و وقتی آنها واقعاً تلاش می‌کنند که با ما منصف باشند، احتمالاً این را به کل نادیده می‌گیریم. برای تعامل با طوری که این موقعیت را در این بافتمنان برای خودمان بافتیم، احتمالاً حالت دفاعی پیدا می‌کنیم یا حداقل در مواجهه با آن شخص، محتاط می‌شویم.

## قدرت یک بافتمن در استفاده کردن از شما

در سه اسلاید بعد، دو مثال ساده اما کاملاً شفاف از بافتمن‌هایی که از شما استفاده می‌کنند آورده شده است (جلوی تری هم ارائه خواهیم کرد). در این مثال‌ها خواهید دید که یک بافتمن قدرت دارد شیوه‌ی بودن و آعمال شما را در دست‌وپنجه نرم کردن با یک موقعیت مشخص، شکل دهد.

## مثال ساده‌ای از

### قدرت یک بافتمن 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 یک بار موفق شوید، دیگر پیچیدگی خاصی ندارد. پرندگان به ندرت به آن نزدیک می‌شوند. اما باران خیلی زود به خوردهش می‌رود. وقتی تعداد زیادی هم‌زمان این کار را انجام دهند، ممکن است مشکل پیش بیاید. به فضای زیادی نیاز دارد. اگر در درسی بوجود نیاید، می‌تواند بسیار آرامش‌بخش باشد. از سنگ می‌توان به عنوان لنگر استفاده کرد. اگر اجزایش از هم جدا و شُل شوند، دیگر شانسی ندارید.»

حدس می‌زنیم که این پاراگراف برای تان معنای خاصی نداشت یا کاملاً بی‌معنا 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 می‌خواهد، اما یاد گرفتنش آسان است. حتی بچه‌های خردسال هم می‌توانند از آن لذت ببرند. وقتی یک بار موفق شوید، دیگر پیچیدگی خاصی ندارد. پرندگان به ندرت به آن نزدیک می‌شوند. اما باران خیلی زود به خوردنش می‌رود. وقتی تعداد زیادی هم‌زمان این کار را انجام دهند، ممکن است مشکل پیش بیاید. به فضای زیادی نیاز دارد. اگر در درسری به وجود نیاید می‌تواند بسیار آرامش‌بخش باشد. از سنگ می‌توان به عنوان لنگر استفاده کرد. اگر اجزایش از هم جدا و شُل شوند، دیگر شانسی ندارید.»

حدس می‌زنیم این بار با وجود بافتمن (همان یک کلمه‌ای که در بالای اسلاید نوشته شده است)، این ۱۴ جمله معنا پیدا کرده‌اند.

همان‌طور که گفته شد، بافتمن متعین است.

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

## بافتمانی که از شما استفاده می‌کند: مثالی ساده‌تر

اگر تابه‌حال موقع رانندگی، پشت یک راننده‌ی گند گیر کرده و آزده شده‌اید، تصور کنید چه اتفاقی می‌افتد اگر ناگهان متوجه می‌شدید که راننده‌ی آن ماشین، مادربزرگ پیرتان است که خیلی دوستش دارید و برای تان عزیز است؟

شما هنوز هم پشت یک راننده‌ی گند گیر کرده‌اید، اما بافتمان شما از این‌که "من پشت سر یک راننده‌ی گند فلان‌فلان شده گیر کرده‌ام، به این‌که راننده‌ای که جلوی من است، مادربزرگ پیرم است که خیلی دوستش دارم و برایم عزیز است" تغییر کرده است. چون بافتمان تغییر کرده است، متوجه خواهید شد که به جای آزده شدن، آرام و صبور هستید.

البته، خلق یک بافتمان قدرت‌بخش را با تلاش برای مثبت فکر کردن اشتباه نگیرید. بافتمان قدرت‌بخش، تأثیری را که فکت‌های موجود در موقعیتی که با آن سروکار دارید بر شما می‌گذارد، دگرگون می‌کند - برخلاف تفکر مثبت، که سعی می‌کند خود فکت‌ها را بپوشاند یا آن‌ها را دگرگون کند.

## بافتمانی که از شما استفاده می‌کند: مثالی ساده‌تر

گرچه این یک مثال تقریباً پیش‌پا افتاده از قدرت بافتمان است، اما دفعه‌ی بعد که پشت سر یک راننده‌ی کند گیر کردید، این بافتمان را برای خود خلق کنید که آن راننده‌ی کند مادربزرگ پیر شماست، و خودتان برای خودتان تصدیق خواهید کرد که:

بافتمان متعین است!

## تجربه‌ی بافتمنی که از شما استفاده می‌کند برای خودتان

۱. تا چند لحظه‌ی دیگر، به شما فرصت می‌دهیم 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. بافتمنی را که برای آن موقعیت یا آن نوع موقعیت، یا شخص یا دسته یا گروهی از افراد دارید، برای خودتان آشکار کنید. نهایتاً، و از همه مهمتر:
۳. تاثیرات آن بافتمن بر طوری که آن موقعیت یا شخص یا گروه را می‌بافید و یا تاثیراتی که آن بافتمن بر شیوه‌ای که عمل می‌کنید دارد را خودتان برای خودتان کشف کنید.

هم اکنون دو دقیقه زمان به شما می‌دهیم تا مراحل ۱، ۲ و ۳ را کامل کنید. لطفاً وقتی مرحله ۱ را انجام دادید، دست‌تان را یک لحظه بالا ببرید. و سپس وقتی مرحله ۲ را کامل کردید، هر دو دست‌تان را یک لحظه بالا ببرید.

## تجربه‌ی بافتمنی که از شما استفاده می‌کند برای خودتان

اکنون می‌خواهیم با کسانی صحبت کنیم که هنوز نتوانسته‌اند مراحل ۱ تا ۳ را کامل کنند. اگر متوجه شده‌اید که نمی‌توانید بافتمنی را که از شما استفاده می‌کند پیدا کنید، یک نقطه‌ی راحت برای شروع این کار، این است که تعصی را که در مورد باورهای دیگران یا گروه‌های معینی از افراد یا حتی شخص معینی دارید، پیدا کنید. اگرچه تعصب، یک نمونه‌ی منفی از بافتمن است، اما چون همه‌ی ما آن‌ها را داریم، نقطه‌ی خوبی برای شروع است.

## قدرت یک تعصب در استفاده کردن از شما

با پیدا کردن یک تعصب در خود نسبت به گروه یا دسته‌ای از افراد یا حتی نسبت به شخص معینی که می‌شناسید، در واقع بافتمنی را که از شما استفاده می‌کند، برای خودتان کشف کرده‌اید.

با پیدا کردن آن تعصب و سپس دیدنِ تأثیر آن بر طوری که افراد در آن دسته را برای خود می‌بافید و تأثیر آن تعصب بر نحوه تعامل شما با چنین افرادی، قدرت یک بافتمن را در استفاده کردن از شما، برای خودتان کشف کرده‌اید.

در حالی که ممکن است فکر کنید، آن قدر دارای نزاکت هستید که نمی‌توانید هیچ تعصیبی در خودتان پیدا کنید، اما قطعاً می‌توانید آن را در دیگران ببینید، و در نتیجه شکلی را که بافتمن از انسان‌ها - از جمله از خود شما - استفاده می‌کند، برای خودتان کشف کنید.

## خلاصه

بافتمن یک موقعیت، به اصطلاح، طعم، بو و حال و هوای آن موقعیت را به آن می‌دهد و این بافتمن، شیوه‌ی بودن فرد در پاسخ به آن موقعیت را و شیوه‌ی عمل کردن او را در دست و پنجه نرم کردن با آن موقعیت شکل می‌دهد. در واقع اگر فرد برای موقعیتی که با آن سروکار دارد، بافتمنی نداشته باشد، برای او مشکل خواهد بود که بفهمد در عمل چه اتفاقی دارد می‌افتد و این که آعمال مناسب در آن موقعیت چه می‌تواند باشد.

بافتمن مانند یک لنزِ شناختی عمل می‌کند و معنای (قابلیت فهم) هر آن‌چه با آن سروکار داریم را شکل و رنگ می‌دهد. به عبارت دیگر، بافتمن، آن‌چه را که ما از طریق حواس‌مان مشاهده و دریافت می‌کنیم، قابل فهم می‌کند و به آن معنا می‌بخشد. در نتیجه چون مغزِ ما به صورت طبیعی، شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن ما را به گونه‌ای تولید می‌کند که با بافتمنی ما از آن‌چه با آن سروکار داریم متناسب باشد، بافتمن تأثیر قدرتمندی بر شیوه‌ی بودن و آعمال ما می‌گذارد.

## آنچه در این بخش ارائه شد

در این بخش، شما با این فکت آشنا شدید که بافتمنی که شما برای یک موقعیت مشخص دارید، بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن شما در آن موقعیت اثر می‌گذارد.

به اصطلاح دقیق‌تر، شما با این موارد آشنا شدید:

۱. قدرت بافتمن در استفاده‌کردن از شما، و
۲. این فکت که هر موقعیتی از طریق یک بافتمن مشاهده و دریافت می‌شود، و
۳. این که بافتمن‌ها بر طوری که موقعیت‌ها برای ما باfte می‌شوند اثر می‌گذارند، و در نهایت
۴. این که طوری که یک موقعیت را می‌بافیم، شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن ما را در آن موقعیت شکل می‌دهد.

## آنچه در این بخش ارائه شد

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

به علاوه گفتیم که هر مجموعه‌ای از وضعیت‌های پیرامونی (هر موقعیتی)، همیشه از طریق یک بافتمن مشاهده و دریافت می‌شود و این که آن بافتمن، طوری که آن وضعیت را می‌بافید را تحریف می‌کند. بافتمن، شیوه‌ای که می‌بافید را شکل می‌دهد.

و در نهایت گفتیم که شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن شما در هر موقعیتی، تحت تأثیر این است که وضعیت‌های پیرامونی‌ای که با آن‌ها سروکار دارید را به چه شیوه‌ای می‌بافید.

## منظور از "بافتمنانی که از شما استفاده می‌کند" چیست

تعریف بافتمنان در دیکشنری وبستر: ۱) بخش یا بخش‌هایی از یک متن نوشته شده یا گفته شده که قبل یا بعد از یک کلمه یا گروه خاصی از کلمات می‌آید و ارتباط بسیار نزدیکی با آن‌ها دارد به‌طوری‌که معنای آن‌ها را روشن می‌کند؛ ۲) شرایط در-هم-مرتبه‌ی که در آن، چیزی وجود دارد یا باfte می‌شود.

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

منظور ما از بافتمنانی برای راهبری و راهبری که از شما استفاده می‌کند: بافتمنانی که قدرت دارد وقتی در یک موقعیت راهبری هستید، طوری‌که وضعیت‌های پیرامونی آن موقعیت را می‌بافید، به‌نحوی شکل دهد که شیوه‌ی بودن و عمل کردن‌تان، که به‌صورت طبیعی در آن موقعیت با هم همبسته هستند، در پرداختن به آن وضعیت‌های پیرامونی مؤثر باشند.

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## قدرت یک بافتمن در تأثیر بر شیوه‌ی بافتمن موقعیتی که با آن سروکار دارید

در چند اسلاید بعد، سه مثال از قدرت یک بافتمن در استفاده کردن از شما، یا به بیان دقیق‌تر، سه مثال از قدرت یک بافتمن در تحت تأثیر قراردادن شیوه‌ی بافتمن موقعیتی که با آن سروکار دارید، ارائه خواهیم کرد.

در این مثال‌ها، خواهید دید طوری که موقعیتی که با آن سروکار دارید می‌باشد، بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن شما در آن موقعیت تأثیر می‌گذارد.

گرچه این سه مثال، مثال‌هایی از راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری نیستند، اما این موضوع را جا می‌اندازند که اگر برای راهبربودن و اعمال راهبری بافتمنی قدرتمند داشته باشد، در موقعیت‌های راهبری، به‌طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان خواهد شد.

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

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

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

۱. موقعیتی که به آن پرداخته می‌شود، چیست؟

۲. برای هر موقعیت، چه بافتمن‌های مختلفی در کار هستند؟

۳. چگونه هر بافتمن معین، بر شیوه‌ی بافتن موقعیتی که با آن سروکار دارید تأثیر می‌گذارد؟ و در نهایت،

۴. تأثیر "طوری که موقعیتی که با آن سروکار دارید می‌بافید" بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن در آن موقعیت چیست؟

در آخر، لازم است این چهار قسمت را کنار هم بگذارید تا بتوانید برای خودتان کشف کنید که بافتمن‌ها، شیوه‌ی بافتن موقعیتی که با آن سروکار دارید را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ و نیز کشف کنید شیوه‌ی بافتن موقعیتی که با آن سروکار دارید، بر شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما در آن موقعیت اثر می‌گذارد.

## کشف کردن برای خودتان

قبل از این‌که به آن سه مثال بپردازیم، می‌خواهیم نکته‌ای را یادآوری کنیم تا در پرداختن به هر سه مثال، براساس آن عمل کنید و نکته این است که آن‌جهه ارائه می‌شود را خودتان برای خودتان کشف کنید و این یک عامل مهم و حیاتی است تا وقتی از دوره بیرون می‌روید، به‌طور طبیعی راهبر را شید و اعمال مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی تان باشد.

ما به شما قول دادیم بافتمنانی را برای تان فراهم کنیم که وقتی در آن استادی پیدا می‌کنید، در هر موقعیت راهبری، راهبر را شید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان باشد به‌طوری‌که بودن تان منشاء گشایش در زندگی، زندگی کردن و خودتان باشد. برای آن‌که بتوانیم به قول مان عمل کنیم، باید اکنون در پرداختن به سه مثالی که خواهیم زد، چهار چیز را برای خودتان کشف کنید.

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## تنها چیزی که در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری اهمیت دارد

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

۱. هر مجموعه شرایطی (هر موقعیتی) که با آن سروکار دارم، با بافتمنی همراه است (از بافتمن گریزی نیست)،
۲. هر بافتمنی، هر چه که باشد، از من استفاده می‌کند،
۳. روشی که یک بافتمن از من استفاده می‌کند این است که شیوه‌ی بافتمن مجموعه شرایطی (موقعیتی) که با آن سروکار دارم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت،
۴. شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن من، به‌طور طبیعی با شیوه‌ی بافتمن آن‌چه با آن سروکار دارم همبسته است (در رقص است).

## تنها چیزی که در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری اهمیت دارد

وقتی به پایان این بخش رسیدیم، شما باید خودتان برای خودتان کشف کرده باشید که شیوه‌ی راهبربودن و شیوه‌ی اعمال راهبری شما، حاصل شیوه بافتن موقعیتی است که در آن راهبری می‌کنید. و این‌که شیوه‌ی بافتن موقعیتی که در آن راهبری می‌کنید، توسط بافتمنی که برای راهبربودن و اعمال راهبری دارید تحریف می‌شود. به‌طور خلاصه، باید قدرت بافتمن را در اثرگذاشتن بر شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن‌تان، خودتان برای خودتان کشف کنید.

با یک بافتمن قدرتمند برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، وقتی در آن بافتمن استادی پیدا کرده باشید، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی‌تان خواهد شد.

## تنها چیزی که در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری اهمیت دارد

همان‌طور که پیش از این گفتیم، وقتی چیزی را یاد گرفته‌اید، یعنی وقتی از آن چیز دریافتی معرفت‌شناسانه یا مفهومی پیدا کرده‌اید، متناسب با موقعیت، آن‌چه یاد گرفتید را به یاد می‌آورید و آن را به کار می‌گیرید. اما می‌توانید بهجایی برسید که آن‌چه سعی می‌کرده‌اید یاد بگیرید، در عمل جزئی از شما شود - یا به بیان دیگر، بهجایی این‌که شما از آن استفاده کنید، اکنون آن چیز از شما استفاده کند - این همان استادی پیداکردن است.

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## یادآوری این که در این مثال‌ها، دنبال چه چیزهایی باشد

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

۱. موقعیتی که به آن پرداخته می‌شود، چیست؟

۲. برای هر موقعیت، چه بافتمن‌های مختلفی در کار هستند؟

۳. چگونه هر بافتمن معین، بر شیوه‌ی بافتن موقعیتی که با آن سروکار دارید تأثیر می‌گذارد؟ و در نهایت،

۴. تأثیر "طوری که موقعیتی که با آن سروکار دارید می‌بافید" بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن در آن موقعیت چیست؟

در آخر، لازم است این چهار قسمت را کنار هم بگذارید تا بتوانید برای خودتان کشف کنید که بافتمن‌ها، شیوه‌ی بافتن موقعیتی که با آن سروکار دارید را تحت تأثیر قرار می‌دهند، و کشف کنید شیوه‌ی بافتن موقعیتی که با آن سروکار دارید، بر شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما در آن موقعیت اثر می‌گذارد.

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## ویولن زدن در ایستگاه مترو

ویولنیست ۳۹ ساله‌ای با شلوار جین و کلاه بیسبال، در مقابل دیواری کنار یک سطل آشغال در ایستگاه متروی لنفان پلازا در واشنگتن دی.سی. ایستاده بود. او شبیه هر نوازنده‌ی خیابانی دیگری به‌نظر می‌رسید که سعی می‌کرد چند دلاری پول در بیاورد. در ۴۳ دقیقه‌ای که ویولن زد، پژوهشگران ۱۰۹۷ نفری را که آن روز صبح در ساعت شلوغی مترو از کنار او عبور کردند، زیر نظر گرفتند. سه دقیقه طول کشید تا حتی یک نفر به او با دقت نگاه کند، و حتی زمان بیشتری گذشت تا پولی در جعبه‌ی ویولن او اندادخته شود.

اکثر مردم متوجه این نوازنده نشدند. بعضی از آن‌ها با موبایل‌شان صحبت می‌کردند، بعضی هم به آی‌پادشان 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 عame" نبود. (واینگارت، ۲۰۰۷)

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

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## 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 نوازنده‌ی نابغه "یکی از بهترین نوازندگان موسیقی کلاسیک در دنیا است که برخی از زیباترین قطعات موسیقی را که تاکنون نوشته شده است، با یکی از گرانبهاترین ویولن‌هایی که تاکنون ساخته شده است می‌نوازد." (واینگارت، ۲۰۰۷)

در بافتمن نوازنده‌ی خیابانی در ایستگاه مترو، فقط هفت نفر ترغیب شدند که قبل از این-که از کنار او عبور کنند، بایستند و به موسیقی او گوش دهند. در بافتمن ویولنیست مشهور سالن کنسرت، هزاران شنونده پول قابل توجهی خرج می‌کنند تا موسیقی بل را بشنوند و تحت تأثیر آن قرار بگیرند، در حالی که اکثرًا مجبور هستند سرپا بایستند.

بافتمن از شما استفاده می‌کند، به این صورت که شیوه‌ی بودن شما را شکل می‌دهد، و شیوه‌ی بودن شما در برگیرنده‌ی ادراکات، تخیل، هیجانات و فکر کردن شماست و در نتیجه، بافتمن، آعمال شما را شکل می‌دهد.

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## بودن و آعمال طلبه‌های مسیحی

دو پژوهشگر به نام‌های دارلی و بتسون (۱۹۷۳) با گروهی از طلبه‌های مسیحی ملاقات داشتند و حکایت "انسان نیکوکار" از انجیل عهد جدید را با هم خواندند. سپس از هریک از طلبه‌ها خواستند سخنرانی کوتاهی درباره‌ی یکی از موضوعات انجیل آماده کنند و برای ارائه‌ی آن با یک برنامه زمانی مشخص، به ساختمانی در همان نزدیکی بروند. به نیمی از طلبه‌ها گفته شد که برای رسیدن به آن ساختمان زمان زیادی در اختیار دارند، و به سایر طلبه‌ها گفته شد که دیرشان است و اگر می‌خواهند به موقع به سخنرانی برسند باید عجله کنند. پژوهشگران مردی خموده و ناله‌کنان را سر راه طلبه‌ها قرار دادند.

آیا بافتمنی که در آن، هریک از طلبه‌ها با آن مرد روبرو شدند، طوری که آن مرد برای آن‌ها باfte شد را شکل داد؟ و آیا آعمال آن‌ها با آن بافتار همبسته بود؟

## بودن و آعمال طلبه‌های مسیحی

با وجود این‌که آن‌ها همان موقع حکایت "انسان نیکوکار" را شنیده بودند، از میان طلبه‌هایی که باید عجله می‌کردند تا به موقع به سخنرانی‌شان برسند، تنها ۱۰ درصد ایستادند تا کمک کنند. در مقابل، از میان طلبه‌هایی که فکر می‌کردند اگر کمک کنند باز هم می‌توانند به موقع به سخنرانی‌شان برسند، ۶۳٪ ایستادند تا کمک کنند.

بافتمن به این صورت از طلبه‌ها استفاده کرد که طوری که آن‌چه در مقابل‌شان برای‌شان بافته می‌شد را شکل داد؛ و بدین ترتیب، بودن و آعمال آن‌ها با طوری که آن‌چه در مقابل‌شان برای‌شان بافته می‌شد، همبسته بود.

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## بودن و آعمال طلبه‌های مسیحی

ملکوم گلدویل (Malcolm Gladwell) در کتاب خود به نام "نقطه‌ی اوج" درباره‌ی این پژوهش می‌نویسد:

"به بیان دیگر، آن‌چه این پژوهش مطرح می‌کند این است که باورهای قلبی و محتوای واقعی افکارتان در نهایت، در هدایت کردنِ آعمال شما اهمیت کمتری نسبت به بافتمن آنی رفتار شما دارند. جمله‌ی "وای، دیرتان است" اثرش این بود که فردی را که به‌طور معمول مهربان و دلسوز بود، به فردی بی تفاوت نسبت به رنج مردم تبدیل کرد - یعنی در آن لحظه‌ی خاص، آن فرد را به فرد متفاوتی تبدیل کرد (که شیوه‌ی بودنِ متفاوتی داشت)." (ص ۱۶۵، تأکید اضافه شده است).

بافتمن در تعیین کردن شیوه‌ی بودن و آعمال یک فرد، متعین است. بافتمن از طلبه‌ها به این صورت استفاده کرد که شیوه‌ی بودن و آعمال‌شان را شکل داد.

## جرائم و جنایت در متروهای نیویورک در آمریکا

در سال ۱۹۸۴، وقتی برنارد گوتز (Bernhard Goetz) در نیویورک سوار مترو 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 می‌خواستند از من زورگیری کنند". روزنامه‌ی نیویورک پست، تصاویر فرد مسلح سفید پوست و یکی از قربانیان سیاه پوست او را در صفحه‌ی اول با عنوان: "در حالی او را با دستبند برداشت که زورگیر زخمی به سوی آزادی می‌رود" 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 می‌کند: "وضعیت نیویورک در دهه ۸۰ این بود ..." (۲۰۰۲، ص ۱۳۷). سکوی نیمه‌روشن ایستگاه را دیوارهایی پر از گرافیتی احاطه کرده بودند و قطارهایی که کار می‌کردند، معمولاً دیر می‌رسیدند، چون ریل‌ها در بیش از ۵۰۰ نقطه خراب بودند و این خرابی‌ها باعث شده بود قطارها نتوانند با سرعتی بیش از ۱۵ مایل در ساعت حرکت کنند. آن روزها اگر سوار مترو می‌شدید، حتماً گدایان و مجرمان خردش پا شما را به ستوه می‌آوردن.

قدرت بافتمنان و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## 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 "نظریه‌ی پنجره‌های شکسته" اهداف و زمان بندی‌هایی را تعیین کرد تا مترو را از گرافیتی پاکسازی کنند. قانونی که گذاشت این بود که وقتی قطاری پاکسازی می‌شد، اگر دوباره خراب می‌شد، دیگر اجازه‌ی حرکت نداشت تا زمانی که دوباره تمیز شود.

گلدول درباره‌ی "نظریه‌ی پنجره‌های شکسته" می‌نویسد: "اگر پنجره‌های شکسته باشد و تعمیر نشود، کسانی که از کنار آن می‌گذرند به این نتیجه می‌رسند که کسی اهمیتی نمی‌دهد و هیچ‌کس مسؤول نیست." (۲۰۰۲، ص ۱۴۱)

در دهه‌ی بعد، مسؤولان شهر نیویورک، خودشان را به گونه‌ای متفاوت می‌دیدند. آن‌ها مسؤول بودند. آن‌ها شروع به دستگیری کردند و به استفاده از مترو بدون بلیت، وجود پنجره‌های شکسته و غیره پایان بخشیدند. این تغییر در بافتمنانی که از مسؤولان استفاده می‌کرد، منجر به ایجاد تغییر در شیوه‌ی بودن و اعمالی شد که انجام می‌دادند.

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## جرائم و جنایت در متروهای نیویورک در آمریکا

تا پایان دهه‌ی ۹۰، جرم و جنایت ۷۵ درصد کاهش پیدا کرد. سرعت کاهش جرم و جنایت در متروهای نیویورک، از میانگین سرعت کاهش آن در سطح ملی بسیار بیشتر بود.

طبق گزارش گلدول، تصورش سخت است که تنها ۱۰ سال بعد از آن‌که برنارد گوتز به چهار نوجوان شلیک کرد و تبرئه شد، "کسی در مترو به روی کسی اسلحه بکشد و به خاطر این کار قهرمان نامیده شود" (Gladwell ۲۰۰۲، ص ۱۳۸).

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## قدرت بافتمن در استفاده کردن از شما

نظریه‌های بسیاری می‌گویند که جرم و جنایت، تابعی از رشد روانی ناقص، گرایش ژنتیکی به خشونت، تربیت بد و یا فقر است. اما گلدویل می‌نویسد:

"از اوایل تا اواسط دهه ۹۰، جمعیت شهر نیویورک با افراد جدیدی جایگزین نشد. هیچ‌کس هم به خیابان‌ها نرفت تا به مجرمان آینده، تمایز میان درست و غلط را یاد دهد. تعداد افراد ساکن نیویورک که از نظر روانی آسیب دیده بودند و یا به جرم و جنایت گرایش داشتند یکسان بود. اما به دلایلی دهها هزار نفر از این افراد ناگهان دست از جرم و جنایت برداشتند. ... چطور این اتفاق افتاد؟ جواب این‌جاست ... قدرت بافتمن".

(Gladwell ۲۰۰۲، صص ۱۳۸-۱۳۹)

قدرت بافتمنان و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## آیا اکنون می‌توانید بگویید؟

۱. برای خود کشف کرده‌ام که هر مجموعه شرایطی (هر موقعیتی) که با آن سروکار دارم، با بافتمنانی همراه است (می‌توانم برای خودم ببینم که از بافتمنان هیچ راه گریزی نیست)،
۲. نمی‌توانم موقعیتی را پیدا کنم که بافتمنانی نداشته باشد که از من استفاده کند،
۳. برای خود کشف کرده‌ام، طوری که بافتمنان از من استفاده می‌کند، به‌طرز قدرتمندی اثر می‌گذارد بر شیوه‌ی بافتمنان آن‌چه با آن سروکار دارم،
۴. برای خود کشف کرده‌ام که شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن من به‌طور طبیعی با شیوه‌ی بافتمنان آن‌چه با آن سروکار دارم، همبسته هستند (در رقص هستند)، و در نهایت،
۵. با کنار هم قرار دادن این چهار کشف، می‌توانم ببینم که شیوه‌ی بودن من و شیوه‌ی عمل کردن من در هر موقعیتی، به‌طور قدرتمندی تحت تأثیر بافتمنان من برای چیزی است که با آن سروکار دارم.

**Ma41** **تمرین گروه پویش**

می کنه story رو به هم وصل می کنه و اون رو تبدیل به what happened روی این کار کنیم که چه چیزی است که اجزای \* what را هم بگوییم و نیز بگوییم که چه بسترهایی در کار بوده که story را بگوییم و what happened را بگوییم و برای چند مورد در زندگی مان تا دفعه بعد تبدیل می کند story را به

Microsoft account, 4/20/2021

**Ma42** **زندگی خالی و بی معنی است و همین هم هست که فضا می دهد به تو که تو به زندگی معنا ببخشی معنای خودت را ببخشی**

Microsoft account, 4/21/2021

## تفاوت میان

«مجموعه شرایط»‌ای که یک موقعیت را تشکیل می‌دهند و «بافتمن» برای آن موقعیت

قدرت بافتمنان و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

بافتمنان متمایز است از آن‌چه که بافتمنان برای آن است – یعنی یک بافتمنان متمایز است از شرایطی که یک بافتمنان برای آن است

همان‌طور که قبلاً هم گفته‌ایم، هر موقعیتی (مجموعه شرایطی) که با آن سروکار دارد با بافتمنانی همراه است. با این حال بسیاری از مردم نمی‌توانند میان "مجموعه شرایطی" که یک موقعیت را تشکیل می‌دهند" و "بافتمنان" برای آن شرایط تمايز قائل شوند (البته اگر در کل متوجه یک بافتمنان به عنوان بافتمنان باشند).

منظور ما از "مجموعه شرایطی" که یک موقعیت را تشکیل می‌دهند" وضعیت‌های پیرامونی برون‌آخته‌ای هستند که یک موقعیت را می‌سازند؛ گاهی اوقات به این مجموعه شرایط، "فکت‌های موضوع" گفته می‌شود.

مقصودمان از "بافتمنان برای آن شرایط" چیزی است که شیوه‌ی بافتمن شرایط (وضعیت‌های پیرامونی یک موقعیت) را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بافتمن متمایز است از آن‌چه که بافتمن برای آن است – یعنی یک بافتمن متمایز است از شرایطی که یک بافتمن برای آن است

از این‌جا به بعد در این دوره، وقتی شما و ما می‌گوییم "شرایطِ یک موقعیت" یا "مجموعه شرایط" یا "شرایط" یا امثال این موارد، همگی می‌دانیم که به وضعیت‌های پیرامونی برون‌آخته‌ای (مجموعه شرایطی) که یک موقعیت را می‌سازند اشاره می‌کنیم، و نه بافتمن برای آن وضعیت‌های پیرامونی برون‌آخته (مجموعه شرایطی) که یک موقعیت را می‌سازند.

و هم‌چنین می‌دانیم که وقتی شما یا ما می‌گوییم "بافتمن"، به چیزی اشاره می‌کنیم که بر شیوه‌ی بافت آن مجموعه شرایطی که یک موقعیت را می‌سازند، تأثیر می‌گذارد.

بافتمنان متمایز است از آن‌چه که بافتمنان برای آن است – یعنی یک بافتمنان متمایز است از شرایطی که یک بافتمنان برای آن است

مهم است که شما این دو وجه تمايز را همین حالا برای خودتان خلق کنید، یعنی،

۱. وضعیت‌های پیرامونی برون‌آخته‌ی موقعیتی که با آن سروکار دارید (که آن را "شرایط" می‌نامیم)

۲. بافتمنانی که همراه با وضعیت‌های پیرامونی برون‌آخته‌ی موقعیتی که با آن سروکار دارید می‌آید، یا بافتمنانی که شما آن را با خود به این موقعیت می‌آورید.

تا این‌جا برای خودتان کشف کرده‌اید: شیوه‌ی بودن من و شیوه‌ی عمل کردن من به‌طرز قدرتمندی توسط بافتمنان من برای چیزی که با آن سروکار دارم، شکل می‌گیرد.

قدرت بافتمنان و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

بافتمنان متمایز است از آن‌چه که بافتمنان برای آن است – یعنی یک بافتمنان متمایز است از شرایطی که یک بافتمنان برای آن است

مجموعه شرایطی که موقعیتی را که با آن سروکار دارید، تشکیل می‌دهند، نه تنها شامل چیزی است که به‌طور معمول به‌عنوان «فکت‌ها» در نظر گرفته می‌شود، بلکه با همان درجه‌ی اهمیت، شامل شیوه‌ی بودن و عمل کردن افرادی است که در آن موقعیت درگیر هستند و هم‌چنین شیوه‌ی بودن و عمل کردن افرادی که با آن موقعیت سروکار دارند. به‌علاوه، شرایط تشکیل‌دهنده‌ی موقعیتی که با آن سروکار دارید، شامل نتایجی است که امکان‌پذیر به‌نظر می‌رسند و هم‌چنین شامل چیزهایی است که به‌عنوان اعمال ممکن برای محقق کردن آن نتایج دیده می‌شوند.

طوری که فرد تمام موارد بالا می‌بافد، به بافتمنانی که برای آن موقعیت دارد، بستگی دارد.

قدرت بافتمنان و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

بافتمنان متمایز است از آن‌چه که بافتمنان برای آن است – یعنی یک بافتمنان متمایز است از شرایطی که یک بافتمنان برای آن است

به‌طور خلاصه، بافتمنان متمایز است از چیزی که بافتمنان برایش وجود دارد. یعنی میان "شرایط موقعیتی" که در آن راهبری می‌کنید (وضعیت‌های پیرامونی برون‌آخته‌ای که آن موقعیت را می‌سازند) و "بافتمنانی" که با آن موقعیت همراه است یا بافتمنانی که شما به‌عنوان راهبر به آن موقعیت می‌آورید"، تفاوت وجود دارد.

وقتی راهبری می‌کنید، امکان‌هایی که برای سر و کار داشتن با یک موقعیت وجود دارند، توسط بافتمنانی که برای آن موقعیت دارید، تعیین می‌شوند.

## تفاوت میان

یک بافتمن پیشفرض و یک بافتمن خلق شده

قدرت بافتمن و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## دو نوع متمایز از بافتمن: پیش‌فرض و خلق‌شده

در دنیای بافتمن، ما میان دو نوع بافتمن تمايز قائل هستیم، یعنی یک "بافتمن پیش‌فرض" و یک "بافتمن خلق‌شده".

"بافتمن پیش‌فرض" بافتمنی است که به اصطلاح، خودش به‌طور اتوماتیک با شرایط یک موقعیت که با آن سروکار دارید می‌آید.

"بافتمن خلق‌شده" بافتمنی است که خلق شده و به شرایط یک موقعیت که با آن سروکار دارید، آورده می‌شود.

## بافتمنان پیش‌فرض

همان‌طور که گفتیم، "بافتمنان پیش‌فرض" بافتمنانی است که به اصطلاح، خودش به‌طور اتوماتیک با شرایطِ موقعیتی که با آن سروکار دارید، می‌آید.

می‌گوییم "به‌طور اتوماتیک"، چون ساختار مغز شما به گونه‌ای است که طوری عمل می‌کند که شرایط (وضعیت‌های پیرامونی) یک موقعیت را با آن‌چه در دسترس دارد قابل فهم و معنادار می‌کند تا بافتمنانی برای آن شرایط شکل دهد - و آن‌چه در دسترس دارد، چیزی جز گذشته نیست. به خاطر بیاورید که در مثال بادبادک، آن شرایط، بدون بافتمنان بی‌معنی و نامفهوم بودند.

بنابراین به‌طور خلاصه، بافتمنان پیش‌فرض (بافتمنانی که خودش به‌طور اتوماتیک با هر موقعیتی می‌آید) بافتمنانی است که ساخته‌شده از گذشته است.

## بافتمن پیش‌فرض

همان‌طور که گفتیم، بافتمن پیش‌فرض برای هر موقعیتی، همیشه فقط از گذشته مشتق می‌شود، به این صورت که:

- ۱- چیزی را که از موقعیتی که با آن سروکار دارید درک می‌کنید، محدود می‌کند به چیزی که گذشته‌ی شما اجازه می‌دهد، و نیز
- ۲- امکان‌هایی را که در سر و کار داشتن با آن موقعیت می‌بینید، محدود می‌کند به چیزی که گذشته‌تان اجازه می‌دهد ببینید.

## بافتمن پیش‌فرض

\*بافتمن پیش‌فرضِ فرد برای یک موقعیت، اغلب آزموده‌نشده باقی می‌ماند، و با فرض این‌که بافتمن متعین است، که اغلب هم هست، این معمولاً شاهدی است برای ضربالمثلِ قدیمی فرانسوی که می‌گوید: «هر چه چیزها بیشتر تغییر کنند، بیشتر همان‌طور که هستند، باقی می‌مانند.»

به اصطلاح دیگر، همیشه می‌توان برای یک نتیجه‌ی برنامه‌ریزی‌نشده و پیش‌بینی‌نشده، به شанс و اقبال امیدوار بود؛ اما نتایج پیش‌بینی‌نشده اگر هم اتفاق بیافتد دو روی سکه را با هم دارند: خوب و بد.

فارغ از نتایج شانسی، نتایجی که می‌شود به آن‌ها رسید، نه تنها محدود هستند به نتایجی که داخل بافتمن پیش‌فرض امکان‌پذیر به‌نظر می‌رسند، بلکه این نتایج محدودشده، توسط آعمالی هم که در داخل بافتمن پیش‌فرض برای رسیدن به هر کدام از این نتایج ممکن، می‌توان مشاهده کرد، باز هم محدودتر می‌شوند.

## تفاوت میان یک بافتمن پیش‌فرض و یک بافتمن خلق‌شده

همان‌طور که در ادامه‌ی دوره بارها برای‌تان روشن خواهد شد، یک بخش حیاتی در اعمال مؤثر راهبری این است که برای موقعیتی که به‌عنوان یک راهبر با آن سروکار دارید بافتمن پیش‌فرض برای آن موقعیت را با یک بافتمن خلق‌شده جایگزین کنید.

اگرچه یک بافتمن پیش‌فرض خودش به‌طور اتوماتیک با شرایط موقعیتی که با آن سروکار دارید می‌آید، یک بافتمن خلق‌شده چیزی است که به اصطلاح، جدای از شرایط خلق می‌شود و به آن شرایط آورده می‌شود.

یک بافتمن خلق‌شده در موقعیتی که با آن سروکار دارید، قدرت این را دارد که آن‌چه را که توسط بافتمن پیش‌فرض (که خودش به‌طور اتوماتیک با آن موقعیت می‌آید) پنهان یا مبهم شده است، آشکار کند؛ و به شما اجازه می‌دهد برای سروکار داشتن با آن موقعیت، امکان‌هایی را بینید که ورای چیزی است که گذشته‌یتان اجازه می‌دهد.

## یک بافتمن خلق‌شده

در حالی که بافتمن پیش‌فرضی که شرایط در آن برقرار هستند، کاملاً از گذشته به حال می‌آید، بافتمن خلق‌شده از آینده به حال آورده می‌شود تا بر آن‌چه که در زمان حال هست نور بیافکند و امکان‌هایی را برای سر و کار داشتن با شرایط موجود، آشکار کند: امکان‌هایی که در بافتمن برگرفته از گذشته دیده نمی‌شوند.

## واقعیتی دیگر در مورد یک بافتمن

"قلمروی گفتگویی"  
وقتی که در آن استادی پیدا کنید،  
"بافتمنی می‌شود که از شما استفاده می‌کند"

قدرت بافتمنان و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل‌کردن

"**قلمروی گفتگویی**" وقتی که در آن استادی پیدا کنید،  
"**بافتمنانی می‌شود** که از شما استفاده می‌کند"

به یاد دارید که درباره‌ی قلمروی گفتگویی تخصصی‌ای (قلمروی زبانی‌ای) صحبت کردیم که از طریق آن، یک پزشک بدن انسان را می‌فهمد و با آن تعامل می‌کند - یعنی قلمروی گفتگویی لازم برای طبابت تخصصی کردن.

این مثالی از یک قلمروی گفتگویی است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بافتمنانی می‌شود که از شما استفاده می‌کند. وقتی یک پزشک در قلمروی گفتگویی استادی پیدا کند، آن قلمروی گفتگویی از آن پزشک استفاده می‌کند. به اصطلاح، بافتمن، طوری که بدن انسان و کارکرد آن برای پزشک بافته می‌شود را شکل می‌دهد تا شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن طبیعی پزشک، با بدن و کارکردش، که در آن شیوه‌ی خاص برایش بافته می‌شود، همبسته باشد.

قدرت بافتمنان و اثر آن بر شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## آنچه در این اسلاید ارائه شده است، اکنون باید برای تان معنی داشته باشد

چارچوب بافتمنان که برای این دوره طراحی شده، بافتمنانی منحصر بفرد برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، به‌طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان خواهد شد.

به اصطلاح دیگر: چارچوب بافتمنان در این دوره، بافتمنانی برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بافتار هر موقعیت نیازمند راهبری را طوری تحت تأثیر قرار می‌دهد که شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن طبیعی شما (ابراز طبیعی خودتان) که با هم همبسته هستند، راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری باشد.

در طول دوره برای شما فرصت‌هایی فراهم می‌کنیم تا هر آنچه را لازم است، انجام دهید تا در چهار جنبه‌ای که چارچوب بافتمنان را می‌سازند استادی پیدا کنید، و شما را حمایت می‌کنیم تا از این فرصت‌ها استفاده کنید.

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

لطفاً موارد زیر را در طول زمان استراحت با هم‌گروهی تان به اشتراک بگذارید:  
از منظر این سؤال به شیوه‌ی بودن تان بنگرید که هنگامی که به «من» اشاره می‌کنم، این «من» کجاست؟

در حالی که این تکلیف را انجام می‌دهید،  
توجه کنید که چه عملی را در مقابل هم‌گروهی تان انجام می‌دهید. از خود بپرسید چرا آن-  
چه الان گفتم را گفتم؟ منشا آن کجا بود؟

نحوه‌ی عمل کردن تان با هم‌گروهی تان را ملاحظه کنید. از خود تان بپرسید چرا این چیز را گفتم؟ چه چیزی باعث شد آن را بگوییم؟

در شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن تان، پژوهش کنید.

## تکلیف زمان استراحت

در طول زمان استراحت موارد زیر را با هم گروهی تان به اشتراک بگذارید:

- ۱- بافتمنی که از شما در مواجهه با گروهی از مردم استفاده می‌کند؛
- ۲- بافتمنی که از شما در مواجهه با کارتان یا کسی که با او کار می‌کنید استفاده می‌کند؛ و
- ۳- بافتمنی که از شما در مواجهه با عضوی از خانواده‌تان استفاده می‌کند.

چگونگی تأثیر این بافتمنها را بر طوری که موقعیت‌ها را می‌بافید، به اشتراک بگذارید.

## تکلیف زمان استراحت

### شرایط در مقابل بافتمان:

با در نظر گرفتن یک جنبه از پروژه‌تان، مشخص کنید که مجموعه شرایطی که موقعیتی را که با آن سروکار دارید، می‌سازند، کدامند و کدام بافتمان را با خود آورده‌اید که طوری که آن شرایط برای شما ظهرور پیدا می‌کنند، را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

توجه: منظورمان از مجموعه شرایطی که یک موقعیت را شکل می‌دهند، شرایط برون‌آخته‌ای است که آن موقعیت را شکل می‌دهند؛ چیزی که از آن به عنوان فکتهای آن موضوع یاد می‌شود.

منظورمان از بافتمان برای آن شرایط، چیزهایی است که طوری که شرایط (شرایط پیرامونی برون‌آخته‌ی یک موقعیت) بافته می‌شود را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة صباح، روز دوم

آنچه به آن پرداخته خواهد شد

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

قدرت یک بافتمنان در استفاده از شما - و حتی یک برش عمیق تر: قدرت یک بافتمنان و تأثیر آن بر شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما

شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

ارتباط بین شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن، و رای بدیهیات

گروه‌بندی

تکلیف زمان استراحت تان

## آن چه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

لطفاً موارد زیر را در طول زمان استراحت با هم‌گروهی تان به اشتراک بگذارید:  
از منظر این سؤال به شیوه‌ی بودن تان بنگرید که هنگامی که به «من» اشاره می‌کنم، این «من» کجاست؟

در حالی که این تکلیف را انجام می‌دهید،  
توجه کنید که چه عملی را در مقابل هم‌گروهی تان انجام می‌دهید. از خود بپرسید چرا آن-  
چه الان گفتم را گفتم؟ منشا آن کجا بود؟

نحوه‌ی عمل کردن تان با هم‌گروهی تان را ملاحظه کنید. از خود تان بپرسید چرا این چیز را گفتم؟ چه چیزی باعث شد آن را بگوییم؟

در شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن تان، پژوهش کنید.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

در طول زمان استراحت موارد زیر را با هم گروهی تان به اشتراک بگذارید:

- ۱- بافتمنی که از شما در مواجهه با گروهی از مردم استفاده می‌کند؛
- ۲- بافتمنی که از شما در مواجهه با کارتان یا کسی که با او کار می‌کنید استفاده می‌کند؛ و
- ۳- بافتمنی که از شما در مواجهه با عضوی از خانواده‌تان استفاده می‌کند.

چگونگی تأثیر این بافتمنها را بر طوری که موقعیت‌ها را می‌بافید، به اشتراک بگذارید.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## شرایط در مقالی بافتمن:

با در نظر گرفتن یک جنبه از پروژه‌تان، مشخص کنید که مجموعه شرایطی که موقعیتی را که با آن سروکار دارید، می‌سازند، کدامند و کدام بافتمن را با خود آورده‌اید که طوری که آن شرایط برای شما ظهرور پیدا می‌کنند، را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

توجه: منظورمان از مجموعه شرایطی که یک موقعیت را شکل می‌دهند، شرایط برون‌آخته‌ای است که آن موقعیت را شکل می‌دهند؛ چیزی که از آن به عنوان فکتهای آن موضوع یاد می‌شود.

منظورمان از بافتمن برای آن شرایط، چیزهایی است که طوری که شرایط (شرایط پیرامونی برون‌آخته‌ی یک موقعیت) باfte می‌شود را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

قدرت بافتمنان در استفاده کردن از شما:  
برشی عمیق‌تر

منشا

شیوه‌ی بودن و اعمال شما

## قدرت یک بافتمن در استفاده کردن از شما

شما برای خودتان کشف کرده‌اید که بافتمنی که برای یک موقعیت دارید، هر چه که باشد، طوری که آن موقعیت برای‌تان بافته می‌شود را به‌طرز قدرتمندی شکل می‌دهد. بعد از این کشف، برای استادی پیدا کردن در چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی‌تان را به شما می‌دهد، قدم بعدی این است که منشا شیوه‌ی بودن و اعمال‌تان را خودتان برای خودتان کشف کنید،

یعنی:

شیوه‌ی بودن و اعمال شما الزاماً و به‌طور طبیعی با شیوه‌ی بافتمن موقعیتی که با آن سروکار دارید، همبسته است (در رقص با آن است).

اکنون با شما کار خواهیم کرد تا در حین آگاه‌بودن به قدرتی که بافتمن‌ها در استفاده کردن از شما دارند، منشا شیوه‌ی بودن و اعمال‌تان را خودتان برای خودتان کشف کنید. ما این کار را با کشف این‌که منظور از "شیوه‌ی بودن" برای خودتان چیست آغاز خواهیم کرد.

"شیوه‌ی بودن"

## منظور از شیوه‌ی بودن چیست

شیوه‌ی بودن یک شخص، آن چیزی است که در درون او می‌گذرد. شیوه‌ی بودن، ترکیبی از موارد زیر در آن شخص است:

۱. حالت ذهنی (مود، حال و هوا یا دیدگاه به زندگی)

۲. حالت احساسی (احساسات یا هیجانات)

۳. حالت بدنی (حس‌های بدنی آنها و کارکردهای داخلی بدن)

۴. افکار و فرآیندهای فکری (و این شامل خاطراتی که ممکن است برای فرد حضور داشته باشند نیز می‌شود)

به اصطلاح دیگر، شیوه‌ی بودن یک شخص، چیزی است که در یک لحظه‌ی معین یا در یک موقعیت معین در درون فرد می‌گذرد.

## منظور از شیوه‌ی بودن چیست

در هر لحظه یا در هر موقعیتی، ممکن است متوجه مود، حال و هوا یا دیدگاه به زندگی، احساسات و هیجانات، حس‌های بدنی، افکار و خاطرات خود نباشد (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 مود، حال و هوا، دیدگاه به زندگی، احساسات و هیجانات، حس‌های بدنی، 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 شیوه‌ی بودن چیست

مهم است به یاد داشته باشید که شیوه‌ی بودن شما چیزی است که در درون تان می‌گذرد. شیوه‌ی بودن شما شامل چیزی که بیرون از شما می‌گذرد نیست. یعنی شیوه‌ی بودن شما چیزی که آن بیرون در دنیا برای شما می‌گذرد، نیست.

اگر چه شما، به‌طور قطع، آن‌چه را که بیرون از شما می‌گذرد، درک می‌کنید؛ اما آن‌چه درک می‌کنید، آن بیرون در دنیا، خارج از شماست. برای مثال، زمانی که شما شخصی را می‌بینید، او را درون خود تحریه نمی‌کنید.

به‌طور خلاصه، در این قلمروی گفتگویی، ادراکات شما جزئی از شیوه‌ی بودن شما نیستند. شیوه‌ی بودن شما، آن‌چه در درون تان می‌گذرد است، نه آن‌چه در بیرون از شما، آن بیرون در دنیا می‌گذرد.

## چیزی که از شیوه‌ی بودن مدنظر است

همچنین بسیار مهم است که به یاد داشته باشید که شیوه‌ی بودن شما چیزی است که به صورت درونی و لحظه به لحظه یا موقعیت به موقعیت، درون شما جریان دارد.

شما ممکن است یک شیوه‌ی بودن معمول داشته باشید، اما حقیقت این است که شیوه‌ی بودن شما (حالت ذهنی و احساسی شما، حالت بدنی شما، و افکار شما) از یک لحظه به لحظه‌ی دیگر و یا از موقعیتی به موقعیت دیگر، تغییر می‌کند.

حتی اگر شما احتمالاً یک شیوه‌ی بودن معمول تان را داشته باشید؛ هیچ‌کسی همواره شیوه‌ی معمول بودنش نیست. اگر به تجربه‌ی خود تان بنگرید، خواهید دید که زمان‌هایی وجود داشته است که شما شیوه‌ای از بودن را داشته‌اید که شبیه شیوه‌ی بودن تان نبوده است. و هنگامی که این موضوع اتفاق افتاده است، شما احتمالاً از این‌که آن‌گونه بوده‌اید، حتی شگفت‌زده هم شده‌اید.

## خلاصه: چیزی که از شیوه‌ی بودن مدنظر است

شیوه‌ی بودن شما از ترکیبی از موارد زیر ساخته شده است:

۱. حالت ذهنی شما (مود، حال و هوا یا دیدگاه به زندگی)
۲. حالت احساسی شما (احساسات یا هیجانات)
۳. حالت بدنی شما (حس‌های بدنی)
۴. افکار و فرآیندهای فکری شما (شامل خاطرات)

به عبارت دیگر، شیوه‌ی بودن شما چیزی است که از لحظه‌ای به لحظه‌ی دیگر و از موقعیتی به موقعیت دیگر در درون شما می‌گذرد.

## آن کسی که می‌دانید هستید فقط یک شیوه‌ی بودن است

آن کسی که احتمالاً به آن می‌گوییم "شیوه‌ی بودن معمول شما"، یعنی "آن کسی که تصور می‌کنید هستید" یا "آن کسی که می‌دانید هستید" صرفاً یک شیوه‌ی بودن است.

همه‌ی ما فکر می‌کنیم یک شیوه‌ی معین هستیم؛ اما آن شیوه‌ی بودن، صرفاً شیوه‌ی بودنی است که ما به آن رضایت داده‌ایم. یعنی ما فکر می‌کنیم که این‌طور یا آن‌طور هستیم، اما آن شیوه‌ای که هستیم چیزی جز یک شیوه‌ی بودن نیست.

به‌طور خلاصه: شما "آن کسی که می‌دانید هستید" نیستید، یعنی شما "آن کسی که فکر می‌کنید هستید" نیستید. "آن کسی که می‌دانید هستید" و "آن کسی که فکر می‌کنید هستید"، چیزی جز یک شیوه‌ی بودن نیست.

## شما درباره‌ی آن کسی که هستید امکان انتخاب دارید

یک نکته‌ی بسیار مهم و حیاتی در مورد راهبربودن در زندگی این است که این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که "آن کسی که می‌دانید هستید"، آن کسی نیست که هستید. "آن کسی که می‌دانید هستید" صرفاً یک شیوه‌ی بودن است که در دسترس‌تان قرار دارد و شما در آن شیوه‌ی بودن گیر نکرده‌اید.

در این دوره فرصت خواهید داشت منشا رهایی را برای بودن کشف کنید، تا درباره‌ی آن کسی که انتخاب می‌کنید باشید، امکان انتخاب داشته باشید؛ با این حال، باید مایل باشید این مسئله را زیر سؤال ببرید که شاید آن کسی که می‌دانید هستید، آن کسی نباشد که واقعاً هستید. باید به این امکان باز باشید که شاید شما آن کسی که فکر می‌کنید هستید، نباشید؛ و از چیزهایی که شاید درباره‌ی کسی که واقعاً هستید، کشف می‌کنید، حیرت‌زده شوید.

"أعمال" يا "عمل کردن"

## منظور از آعمال یا عمل‌کردن چیست

منظور از "آعمال" یک فرد یا "شیوه‌ای که یک فرد عمل می‌کند" همان معنای روزمره‌ی آن است. "آعمال" یا "شیوه‌ی عمل‌کردن" یعنی شیوه‌ای که فرد رفتار یا عمل می‌کند یا آن‌چه که فرد انجام می‌دهد.

می‌توان گفت شیوه‌ای که فرد عمل می‌کند (که شامل حرفزدن او نیز هست) آن شیوه‌ای است که با زندگی (دنیا، دیگران و خودش) تعامل می‌کند. در واقع، تنها شیوه‌ی اثرگذاشتن بر دنیا، دیگران و خودتان از طریق عمل‌کردن است.

به یاد داشته باشید که عمل‌کردن شامل صحبت‌کردن هم هست (حتی حرفزدن با خودتان، که به آن فکر‌کردن می‌گوییم)، و صحبت‌کردن شامل آن‌چه توسط آعمال‌تان گفته می‌شود نیز هست (همان‌طور که یک ضربالمثل می‌گوید: "صدای آعمال از صدای گفتار رساتر است").

## عمل تنها راه دسترسی ما به اثرگذاشتن بر زندگی است

همان‌طور که در متون پیش از دوره درباره‌ی اهمیت عمل گفتیم: "... این شیوه‌ای است که آن‌ها [راهبران فوق‌العاده] با زندگی تعامل می‌کنند - شیوه‌ای که آن‌ها با دنیا، دیگران، و خودشان تعامل می‌کنند - این چیزی است که آن‌ها را در سروکار داشتن با زندگی، فوق‌العاده اثرگذار می‌کند، درحالی‌که از کیفیت بالا و استثنایی زندگی لذت می‌برند."

مهم است برای خودتان جا بیاندازید که تنها راه دسترسی شما به اثر گذاشتن بر زندگی، عمل است. دنیا به این اهمیت نمی‌دهد که نیت شما چیست، چقدر متعهدید، چه احساسی دارید، یا چه فکری می‌کنید؛ و مسلمًاً علاقه‌ای به این ندارد که چه چیزی را می‌خواهید و چه چیزی را نمی‌خواهید.

به زندگی، آن‌طور که زندگی می‌شود، نگاه کنید و برای خودتان ببینید که دنیا فقط زمانی برای شما حرکت می‌کند که عمل می‌کنید.

# رابطه‌ی میان شیوه‌ی بودن و شیوه‌ای که عمل می‌کنید چیست؟

در چند اسلاید بعدی،  
درباره‌ی شکلی که  
شیوه‌ی بودن شما و شیوه‌ی عمل کردن شما  
با هم مرتبط هستند  
صحبت خواهیم کرد.

## شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل‌کردن شما

شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل‌کردن شما در هر لحظه عموماً با یکدیگر هماهنگ هستند.

به بیان کامل‌تر، آعمال شما با ترکیبی از طرز فکر یا حالت ذهنی، احساسات یا هیجانات، حس‌های بدنی، افکار و خاطرات شما هماهنگ هستند (با آن متناسب‌اند).

یعنی آنچه درونی بر شما می‌گذرد و آعمال شما با یکدیگر هماهنگ هستند. مثلاً وقتی احساس اطمینان دارید، احتمالاً با اطمینان عمل می‌کنید. و وقتی احساس مردود بودن دارید، احتمالاً با تردید عمل می‌کنید.

## پژوهش‌های علم عصب‌شناسی: شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل‌کردن شما با هم می‌آیند

پژوهش‌های علم عصب‌شناسی نشان داده است الگوهای نورونی‌ای (عصبی‌ای) در مغز ما که منجر به شیوه‌ی بودن ما می‌شود و الگوهای نورونی‌ای در مغز ما که منجر به اعمال ما می‌شود، همیشه به صورت شبکه‌ای به هم متصل‌اند.

یعنی شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل‌کردن ما، با هم می‌آیند، گویی که هر دو یک چیز هستند.

تشبیه‌ی برای این ارتباط شبکه‌ای تنگاتنگ، این است که با قلاب‌کردن انگشتان یک دست در انگشتان دست دیگر تان، دو دست‌تان را به هم قلاب کنید. توجه کنید که یک دست، علت دست دیگر تان نیست، اما هر دو با هم حرکت می‌کنند، گویی که هر دو یک چیز

هستند.  
Ma13  
Ma11  
Ma45

**Ma43** تکلیف برای دفعه بعد:

نگاه کنیم که چقدر شیوه بودن مان را جای بودنمان جا میزنیم

Microsoft account, 4/21/2021

**Ma44** ببینیم که چقدر پوزیشن های شغلی را جای بودنمان جا می زنیم

Microsoft account, 4/21/2021

**Ma45** چقدر پوزیشن های بیولوژیکی را جای بودنمان جا می زنیم

Microsoft account, 4/21/2021

ورای بدیهیتِ  
رابطه‌ی بین  
شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## بدیهی: آن طور که به نظر می‌رسد

این طور به نظر مان می‌رسد که تصمیمات آگاهانه‌ی ما، علت اعمال ما هستند.

این طور به نظر می‌رسد: وقتی در موقعیتی هستیم که عملی را می‌طلبد، ما فکر می‌کنیم که به شیوه‌ای مشخص عمل کنیم، و پس از آن عمل می‌کنیم.

مثلاً وقتی رانندگی می‌کنیم، اگر برای رسیدن به مقصدمان دو گزینه‌ی پیچیدن به راست یا مستقیم رفتن را داشته باشیم، اگر تصمیم بگیریم به راست بپیچیم، آن‌گاه فرمان را به راست می‌چرخانیم.

چون تصمیمی که از آن آگاه هستیم، قبل از عمل می‌آید و عمل ما با آن تصمیم هماهنگ است، برای مان مشخص است که تصمیم، علت عمل است.

برای همین است که ما اعتقاد داریم آن‌چه در درون ما می‌گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات) علت شیوه‌ی عمل کردن مان است.

## بدیهی: آن‌طور که به‌نظر می‌رسد

این اعتقاد که آن‌چه در درون ما می‌گذرد، علت شیوه‌ی عمل‌کردن ماست، آن‌قدر قوی است که حتی فکرکردن به چیزی خلاف آن، برای بسیاری از افراد مشکل است.

گذشته از این‌ها، آیا ما همیشه از آن‌چه در درون‌مان می‌گذرد، استفاده نکرده‌ایم تا رفتارمان را توضیح دهیم؟

## بدیهی: آن‌طور که به‌نظر می‌رسد

شما و بسیاری از افراد دیگر، با بدیهی‌دانستن این موضوع، زندگی را می‌گذرانید که وقتی عملی را به اراده‌ی خود انجام می‌دهید، این اتفاق می‌افتد: تصمیم می‌گیرید عملی را انجام دهید، و سپس عمل می‌کنید.

به بیانی کامل‌تر، به‌نظر می‌رسد آن‌چه در درون ما می‌گذرد (طرز فکر، احساسات، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات ما) شیوه‌ی عمل‌کردن ما را تعیین می‌کند. به عنوان مثال اعمال من احتمالاً با چیزی که دوست دارم (طرز فکرهای من) و نه با آن‌چه که دوست ندارم، هماهنگ است؛ و اعمال من احتمالاً با چیزی که به آن اهمیت می‌دهم (احساسات من) هماهنگ است؛ و اعمال من احتمالاً با سروکار داشتن با درد و رنج‌های من (حس‌های بدنی من) هماهنگ است؛ و اعمال من احتمالاً با افکار من هماهنگ است و توسط خاطرات مثبت من هدایت می‌شود و از خاطرات منفی‌ام جلوگیری می‌کند.

این عقیده که آن‌چه درونی بر شما می‌گذرد علت اعمال شماست، "علت ذهنی" نامیده می‌شود.

## فراز از بدیهی: آن‌طور که هست

باور (ظاهراً به‌نظر رسیدن) این‌که آن‌چه در درون شما می‌گذرد، شیوه‌ی عمل‌کردن شما را تعیین می‌کند، یک توهمند است.

آن‌چه این باور (ظاهراً به‌نظر رسیدن) را به یک توهمند تبدیل می‌کند، این است که آن‌چه در مغز شما، پایین‌تر از سطح هشیاری‌تان اتفاق می‌افتد، عملاً با آن‌چه که به باور شما و به باور بسیاری از افراد دیگر، علت اعمال شماست، معایرت دارد.

آن‌چه در مغز شما اتفاق می‌افتد، که فکر آگاهانه‌ی شما برای عمل‌کردن را تولید می‌کند، و آن‌چه در مغز شما اتفاق می‌افتد که عمل‌کردن شما را تولید می‌کند، بسیار متفاوت با طوری‌که در سطح هشیاری شما به‌نظر می‌رسد، اتفاق می‌افتد.

## توهم در مقابل شواهد آزمایش شده‌ی گریزناپذیر

ظاهر سیار قانع‌کننده‌ای که باعث باور به "علیت ذهنی" می‌شود - این عقیده که آن‌چه در درون ما می‌گذرد، علت آعمال ماست - به اندازه‌ی ظاهر سیار قانع‌کننده‌ی این‌که خورشید در آسمان حرکت می‌کند، متقادع‌کننده است.

به اصطلاح دیگر، این‌که ظاهراً به‌نظر می‌رسد تصمیم گرفتن برای انجام یک عمل، علت انجام آن عمل است، بهمان اندازه قانع‌کننده است که ظاهراً به‌نظر می‌رسد صبح‌ها خورشید در افق به سمت بالا حرکت می‌کند و غروب به سمت پایین حرکت می‌کند، و خورشید در طول روز در آسمان از جایی که طلوع کرده، به سمت جایی که غروب می‌کند حرکت می‌کند.

## توهم در مقابل

# شواهد آزمایش شده‌ی گریز ناپذیر

اگرچه در ظاهر این‌طور به‌نظر می‌رسد که خورشید در آسمان حرکت می‌کند، اما براساس شواهد آزمایشی (علمی) قوی، ما در مورد این موضوع بهتر می‌دانیم. بنابراین بدون توجه به این‌که چطور برای‌مان به‌نظر می‌رسد، دیگر باور مان این نیست که زمین ساکن است و خورشید دور زمین حرکت می‌کند. بلکه براساس این فکت زندگی می‌کنیم و زندگی را می‌فهمیم که خورشید نسبت به زمین ساکن است و این چرخش زمین حول محور خود است که باعث ایجاد این توهمندی در ما می‌شود که خورشید حرکت می‌کند. توجه داشته باشید با وجود این‌که گالیله شواهد آزمایشی قوی‌ای برای سیستم سیاره‌ای خورشید-مرکزی ارائه داده بود، بیشتر مردم، پس از گذشت چند دهه، آن را قبول کردند.

این فکت که در مورد عمل ارادی، تصمیم آگاهانه یا اراده‌ی ما قبل از عمل‌کردن‌مان می‌آید، این باور را به ما داده است که حالت درونی ما (طرز فکر، احساسات، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات ما) علت شیوه‌ی عمل‌کردن ماست. این باور به قدری نیرومند است که حتی فکر کردن به هر چیزی خلاف آن حتی با وجود شواهد آزمایش شده‌ی قوی برای بسیاری از افراد سخت است.

## در مورد "شواهد آزمایش‌شده‌ی قوی"

وقتی کسی شواهد آزمایش‌شده‌ی  
قوی به من ارائه می‌کند، که با  
چیزی که باور دارم، مغایرت دارد، من  
باورم را تغییر می‌دهم.

شما چطور؟

## تنها منشا عمل و آگاهی

همان‌طور که احتمالاً می‌دانید، این یک فکت علمی پذیرفته شده‌ی جهانی است که علت تمامی تجارت‌آگاهانه‌ی شما (برای مثال تصمیم برای عمل کردن) و اعمال فیزیکی‌ای که عملاً انجام می‌دهید، هردو، شبکه‌ای از الگوهای فعال شده‌ی نورون‌ها در مغز شما می‌باشد و نه چیز دیگری.

به‌طور خلاصه، مغز شما، تنها منشا، هم برای آگاهی (آن‌چه شما به آن هوشیار هستید) و هم برای اعمال شما است.

## بیانی ساده از چیزی که از «مغز انسان» مدنظر است

مغز انسان = ماهیتاً مجموعه‌ای از سلول‌های تخصصی (نورون‌ها) که طبق الگوهای فعال شده‌ای که به هم شبکه شده‌اند، عمل می‌کنند و منشا ادراکات و اعمال شخص و چیزی‌که به صورت درونی بر آن شخص می‌گذرد، هستند (علاوه بر ایجاد تعداد زیادی از تأثیرات دیگر که در مورد آن‌ها هیچ وقت آگاهی نداریم)

توجه: ما نمی‌توانیم چیزی را که در مغزمان می‌گذرد، حس کنیم. در مغز هیچ توانایی حس گرایانه‌ای وجود ندارد. بنابراین ما هیچ آگاهی مستقیمی از چیزی که در درون مغزمان می‌گذرد، نداریم.

## چه چیزی باعث تصمیم به عمل کردن ماست، و چه چیزی باعث عمل ماست

آنچه در مغز ما اتفاق می‌افتد که فکر آگاهانه‌ی ما را برای عمل کردن، تولید می‌کند و آنچه در مغز ما اتفاق می‌افتد که عمل کردن فیزیکی ما را تولید می‌کند، عملاً به‌شکلی بسیار متفاوت با شیوه‌ای که ما باور داریم، اتفاق می‌افتد؛ یعنی به شیوه‌ای بسیار متفاوت با طوری‌که به‌نظر می‌رسد، اتفاق می‌افتد.

به‌طور خلاصه، باور ما درباره‌ی ارتباط بین "تصمیم به عمل کردن" و "عمل ما"، با رابطه‌ی واقعی بین این دو، بسیار متفاوت است.

## تحقیقات عصب‌شناسی‌ای که آشکار می‌کند وقتی عمل می‌کنیم، عمل‌اً چه اتفاقی در مغزمان می‌افتد

کریستف کخ (۲۰۱۲)، استاد سابق عصب‌شناسی دانشگاه صنعتی کالیفرنیا و رئیس فعلی موسسه‌ی Allen Brain در مقاله‌ای در مجله‌ی *Scientific American*، درباره‌ی آزمایش‌های فراوانی صحبت می‌کند که این فکت را اثبات می‌کند که آن‌چه به اصطلاح به عنوان عمل ارادی به آن باور داریم، پیش از تصمیم‌گرفتن آگاهانه به انجام آن، از قبل در مغز شما مستقر شده است.

"نتایج این آزمایش‌ها، گویای داستانی روشن بود که با آزمایش‌های بعدی تقویت شد. شروع پتانسیل آمادگی، حداقل نیم ثانیه یا اغلب خیلی بیشتر از آن، قبل از تصمیم‌گرفتن آگاهانه‌ی ما برای حرکت است. مغز پیش از آن که ذهن تصمیمی بگیرد، عمل می‌کند! این کشف، کاملاً برعکس باور شهودی عمیق ما به علیت ذهنی بود."

## وقتی عمل می کنیم، عمل‌اً چه اتفاقی در مغزمان می‌افتد

موارد زیر بارها و بارها در تحقیقات عصب‌شناسی، به‌ویژه در تحقیقات بنجامین لیبت (Benjamin Libet) در سال ۱۹۸۵، تأیید شده است: وقتی ما با موقعیتی روبرو می‌شویم (مغز ما با موقعیتی روبرو می‌شود) که باید در آن موقعیت، عملی انجام شود، مغز ما در سطحی پایین‌تر از سطح هشیاری‌مان، یک الگوی عصبی برای عمل کردن را فعال می‌کند که به آن "پتانسیل آمادگی" می‌گویند. این الگوی عصبی برای عمل کردن (پتانسیل آمادگی)، که به آن آگاه نیستیم، عملی را که در نهایت انجام می‌دهیم تولید می‌کند.

مغز ما این الگوی عصبی برای عمل کردن (پتانسیل آمادگی) را تا نیم ثانیه قبل از فعال شدن الگوی عصبی دیگری که باعث فکر یا تصمیم ما به آن شیوه‌ی عمل کردن می‌شود، فعال می‌کند.

## وقتی عمل می کنیم، عمل‌اً چه اتفاقی در مغزمان می‌افتد

عصب‌شناسی به نام بنجامین لیبت (۱۹۹۳)، که در اسلاید قبل درباره‌ی او صحبت کردیم، بر پایه‌ی پژوهش‌های فراوان خود (که بارها توسط دیگران تکرار شده) درباره‌ی رابطه عملی میان تصمیمات آگاهانه (افکار) فرد و اعمال او می‌گوید:

"... مغز "تصمیم می‌گیرد" به شروع آن کارها یا حداقل برای شروع آن کارها آماده می‌شود [به‌شکل "پتانسیل آمادگی"], پیش از این‌که آگاهی درون‌آخته‌ی قابل گزارشی از آن تصمیم وجود داشته باشد." (ص ۲۷۶)

به زبان ساده، دکتر لیبت می‌گوید که تصمیم آگاهانه‌ی شما برای عمل کردن، بعد از این اتفاق می‌افتد که مغز شما در سطحی پایین‌تر از سطح هشیاری‌تان، الگوی نورونی‌ای را که منجر به آن عمل کردن می‌شود، فعال کرده است. به‌طور خلاصه، پیش از این‌که شما عملی را انجام دهید، مغز از قبل "تصمیم گرفته است" که آن عمل را انجام دهد.

## هنگامی که عمل می‌کنیم واقعاً چه چیزی در مغز ما اتفاق می‌افتد

براساس آزمایش‌هایی که بنجامین لیبت در اواسط دهه‌ی هشتاد انجام داد و بعداً به صورت گستردگی تکرار شدند، محققان دریافتند که هنگامی که ما در موقعیتی هستیم که نیاز به عمل دارد، مغز ما در سطحی پایین‌تر از آگاهی، الگویی از نورون‌ها را، که پتانسیل آمادگی نامیده می‌شوند، فرا می‌خواند. این الگوی نورون‌ها (پتانسیل آمادگی) عملی را که سرانجام ما تصمیم می‌گیریم انجام دهیم، تولید می‌کند. صورت‌بندی و فعال‌سازی این پتانسیل آمادگی که منجر به ایجاد عملی می‌شود که ما انجام می‌دهیم، در سطحی زیر سطح آگاهی ما اتفاق می‌افتد (پایین‌تر از هشیاری ما).

اقلأً نیم ثانیه زودتر از آن که الگوی نورونی تصمیم آگاهانه (حالت درونی) ما را برای عمل به آن شیوه تولید کند، مغز ما این الگوی عمل نورونی را به عنوان پتانسیل آمادگی، تولید می‌کند.

به عبارت دیگر، قبل از این‌که شما آگاهانه تصمیم به عمل کردن بگیرید، مغز شما با فعال‌سازی پتانسیل آمادگی، عملی را که باید انجام دهید، مشخص کرده است؛ این پتانسیل آمادگی، الگویی از نورون‌هاست که عملی را که شما نهایتاً انجام می‌دهید، تولید خواهد کرد.

## پژوهش‌های عصب‌شناسی اخیر

نقل قول زیر از مقاله‌ای در مجله‌ی برتر علمی بریتانیا به نام *Nature* (اسمیت ۲۰۱۱) است. این مقاله در مورد پژوهش‌های اخیر درباره‌ی منشا عمل کردن صحبت می‌کند (در این مورد، از تکنیک‌های تصویربرداری 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 پیش‌بینی کرده بود. به نظر می‌رسد که مدت‌ها قبل از این‌که فرد مورد آزمایش حتی از تصمیم گرفتن خود آگاه باشد، مغز او تصمیم را گرفته است.»

## پژوهش‌های عصب‌شناسی اخیر

نقل قولی از پژوهش اشاره شده در مقاله‌ی اسلاید قبل - "تعیین کننده‌های ناخودآگاه و تصمیمات آزاد در مغز انسان" (Siong Soon, Brass, Heinze, Haynes) (۲۰۰۸) - که در مجله‌ی *Nature Neuroscience* منتشر شد:

«بر سر این که آیا تصمیم‌های "آزاد" درون‌آخته، از قبل توسط فعالیت مغز تعیین می‌شوند، بحث‌های فراوانی شده است. ما دریافتیم که نتیجه‌ی یک تصمیم می‌تواند تا ۱۰ ثانیه قبل از این که تصمیم به انجام آن، عمل‌اً به آگاهی ما وارد شود، در فعالیتِ مغزی قشای پیشانی و آهیان‌های، کدبندی شود.» (ص ۵۴۳)

«روی‌هم‌رفته، دو ناحیه‌ی مشخص در قشای پیشانی و آهیان‌های مغز انسان، اطلاعات قابل توجهی داشتند که نتیجه‌ی تصمیم خودکار فرد را، پیش از این که به‌طور آگاهانه آن تصمیم را بگیرد، پیش‌بینی می‌کردند. (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 تأثیر فعالیت ناخودآگاهانه‌ی مغز بوده است ... نتایج ما از نتایج پژوهش‌های قبلی بسیار فراتر می‌رود ...

مدت زمان آمادگی، آشکار می‌کند که این فعالیت قبلی [مغز]، یک آمادگی نامشخص برای پاسخ نیست. برعکس، [این فعالیتِ مغز،] مشخصاً کدگذاری می‌کند که فرد مورد آزمایش چطور قرار است تصمیم بگیرد.» (ص ۵۴۵)

## وقتی یک خرس وارد زندگی تان می‌شود، چه اتفاقی می‌افتد؟

وقتی اتفاق تهدیدآمیزی می‌افتد - مثلاً یک خرس خاکستری وارد حیاط خانه‌تان می‌شود - شما احساسِ ترس می‌کنید. بدن‌تان به این صورت به ترس واکنش نشان می‌دهد که ضربان قلب‌تان بالا می‌رود، جریان خون‌تان از سیستم گوارشی به ماهیچه‌های‌تان می‌رود و غیره. در نتیجه‌ی ترسیدن، بدن شما برای "ستیز یا گریز" آماده می‌شود.

درست است؟

خیر، اشتباه است!

براساس گفته‌های اریک کندل (Eric Kandel)، پزشک اعصاب و روان و برنده‌ی جایزه‌ی نوبل: در کمال تعجب، پاسخ فیزیولوژیک به یک تهدید، قبل از این‌که از هرگونه هیجان (مثل ترسیدن) آگاه شوید، اتفاق می‌افتد. این شاهد دیگری برخلاف عقیده‌ی ما است که: آن‌چه در درون‌مان می‌گذرد، منشاً اعمال ما (آمادگی بدن برای ستیز یا گریز) است.

## خلاصه: توهم این که تصمیم‌گرفتن به عمل کردن، علت عمل کردن فرد است

مغز، ابتدا فعالیت نورونی مخصوصی را که باعث می‌شود ما دقیقاً طوری عمل کنیم که سرانجام عمل می‌کنیم، آماده می‌کند؛ و صرفاً بعد از آن است که الگویی از نورون‌ها را فعال می‌کند که تصمیم آگاهانه‌ی ما به عمل کردن را تولید می‌کنند.

اما، از آن‌جا که در سطح هشیاری ما، آگاهی از تصمیم به عمل کردن، قبل از خود عمل می‌آید، و چون عملی که انجام می‌دهیم با تصمیم آگاهانه‌های که گرفته‌ایم هماهنگ است، برای ما این‌طور به نظر می‌رسد که علت آن عمل، آن تصمیم‌گیری آگاهانه است. در نتیجه، این توهم برای مان به وجود می‌آید که ما عمل می‌کنیم، چون تصمیم می‌گیریم که عمل کنیم.

## خرافات

با توجه به شواهد علمی و آزمایش شده در مورد این که عملأ خورشید در حین ثابت ماندن زمین، طلوع و غروب نمی‌کند، می‌توانیم بگوییم با وجود این که این‌طور به‌نظر می‌رسد، اما باور به این که خورشید بالا می‌آید و پایین می‌رود، خرافه 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 می‌کند: مفهومی نادرست از علیت، تصوری که با وجود شواهدی که خلافش را ثابت می‌کند، همچنان به قوت خود باقی است.

با توجه به شواهد علمی و آزمایش شده، علیرغم طوری که به‌نظر می‌رسد، آنچه درونی بر شما می‌گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، حالت بدنی و افکار و خاطرات شما)، عملأ علت آعمال شما نیست، و این باور را باید یک خرافه در نظر گرفت.

## نکته‌ی حیاتی برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خویش

برای تحقق قول این دوره، باید این باور را که شما (به عنوان آنچه در درون تان می‌گذرد) صاحب اختیار و تعیین‌کننده هستید، فقط به عنوان یک خرافه در نظر بگیرید.

وقتی آن باور را به یک خرافه تغییر دهید، این سؤال برای تان پیش می‌آید: اگر آنچه در درون من می‌گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات من)، منشا آعمال من نیست، پس منشا آن‌ها چیست؟

قبل از پاسخ به این سؤال، ابتدا باید رابطه‌ی واقعی میان دو چیز را روشن کنیم: ۱) آنچه در درون تان می‌گذرد و ۲) شیوه‌ای که عمل می‌کنید؛

و نیز لازم است که معنای سه اصطلاح تخصصی دیگری را که در پاسخ به این سؤال استفاده می‌کنیم، برای خود جا بیاندازیم.

## نکته‌ی حیاتی برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خویش

این که شیوه‌ی بودن شما علت اعمال شما نیست، نکته‌ای حیاتی و الزامی است برای این که در زندگی راهبر باشید. شما باید این نکته‌ی حیاتی را برای خودتان جا بیاندازید.

برای خودتان جا بیاندازید که شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما یک چیز هستند – آن‌ها به عنوان یک بسته با هم دیگر می‌آیند، یعنی آن‌ها با هم ظاهر می‌شوند.

هنگامی که این را برای خودتان جا انداختید، پرسش این گونه می‌شود: با فرض این که شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما همچون یک چیز ظاهر می‌شوند، خاستگاه شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما چیست؟ قبل از این که به این پرسش پاسخ دهیم، نیاز داریم که سه اصطلاح دیگر را که در این پاسخ به کار می‌بریم، روشن سازیم.

## آن گونه که به نظر می‌رسد

برای ما این گونه به نظر می‌رسد که تصمیمات آگاهانه‌ی ما علت آعمال ما می‌باشند. چنین به‌نظر می‌رسد که شیوه‌ی بودن ما (آن چه که درون ما می‌گذرد) علت شیوه‌ی عمل کردن ما می‌باشد. این گونه به نظر می‌رسد، زیرا زمانی که ما در موقعیتی هستیم که نیاز به عمل دارد، ما فکری داریم (تصمیم می‌گیریم) که به شیوه‌ای عمل کنیم و صرفاً پس از آن، ما عمل می‌کنیم. به عنوان مثال، اگر ما باید بین شکلات و وانیل انتخاب کنیم و ما وانیل را انتخاب کنیم، آن گاه لغت وانیل از زبان ما جاری می‌شود؛ اگر ما مضطرب باشیم، تمایل داریم که با احتیاط عمل کنیم و اگر آزده باشیم، تمایل داریم که بی‌صبرانه عمل کنیم.

به خاطر این‌که تصمیمی که از آن آگاه هستیم قبل از عمل می‌آید و عمل ما با تصمیم هماهنگ است، برای ما بدیهی به نظر می‌رسد که تصمیم، علت عمل می‌باشد. این ما را به آن سو می‌برد که باور داشته باشیم که شیوه‌ی بودن ما، علت شیوه‌ی عمل کردن ما می‌شود، و این باور آن چنان قدرتمند است که برای بسیاری از مردم مشکل است که چیزی مخالف با این باور را در نظر بگیرند.

## چیزی که در این اسلاید هست نمی‌باشد برای شما معنادار باشد

چارچوب بافتمنان توسعه‌داده شده برای این دوره، یک بافتمنان منحصر به فرد برای راهبر و راهبری است که در آن به استادی بررسید، شما را به راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان می‌رساند.

در قالب واژگانی دیگر: چارچوب بافتمنان در این دوره برای راهبر و راهبری، یک بافتمنان است که هنگامی که در آن به استادی بررسید، بافتار هر موقعیتی را که نیاز به راهبری دارد، تحت تأثیر قرار می‌دهد، به گونه‌ای که شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن شما، که به صورت طبیعی با هم همبسته هستند، آن باشد که شما راهبر باشید و راهبری را به صورت مؤثری اعمال کنید.

در طول دوره به شما فرصت خواهیم داد و از شما حمایت خواهیم کرد که از این فرصت استفاده کنید تا آن‌چه را که برای تسلط و استادی در چهار جنبه‌ی سازنده‌ی چارچوب بافتمنان لازم است، انجام دهید.

# گروه‌ها

## کار گروهی

هدف از تشکیل گروه‌ها در این دوره، این است که محیطی فراهم شود تا در آن، ایده‌ها و وجه تمايزهای دوره را در هر لحظه به عنوان یک تیم آزمایش، تجربه و تمرین کنید. گروه‌ها در تمام زمان‌های استراحت و در پایان روز یا صبح‌ها با هم جلسه خواهند داشت تا تکالیف (یا برخی از تکالیف) را انجام دهند، مگر این‌که ما در خواست دیگری از شما کرده باشیم.

## کار گروهی

۵۷ مشارکت‌کننده را به ۹ گروه ۵ نفره و ۲ گروه ۶ نفره تقسیم می‌کنیم.

۱. موارد زیر ملاک‌های تشکیل گروه هستند:

- مطمئن شوید که تعداد اعضای گروه‌تان کمتر (یا بیشتر) از ۵ نفر نیست (بجز ۲ گروه)
- مطمئن شوید که بیشترین تنوع ممکن را در گروه‌تان دارید (قومیت‌ها، سن، مشاغل و موارد متنوع دیگر)
- مطمئن شوید که شما اکثر افراد گروه‌تان را نمی‌شناسید.

## کار گروهی

۲. به گروههای پنج نفره تقسیم شوید. اگر می‌بینید چیزی هست که هریک از سه ملاک برای تشکیل گروه را نقض می‌کند، لطفاً دوباره توازن را در گروه‌تان ایجاد کنید. اگر جایی گیر کردید، لطفاً دست‌تان را بلند کنید.
۳. بهم حض این که نام و اطلاعات تماس اعضای گروه‌تان را گرفتید، به صندلی خود برگردید.
۴. برای هر استراحت یا هر زمانی که جلسه‌ی گروهی دارید، یک نفر را به عنوان تسهیل‌گر گفتگو انتخاب کنید - هر دفعه این فرد را عوض کنید تا همه فرصت مدیریت گفتگوهای گروه را داشته باشند.
۵. گاهی اوقات، حمایت از یکدیگر ممکن است شامل پاسخهای فردی به تمرین‌های زمان استراحت باشد. گاهی اوقات نیز ممکن است تمرینی داشته باشید که همه اعضای گروه با هم آن را انجام دهید.

## کار گروهی

۶. در ابتدای هر جلسه‌ی گروهی، یک نفر را انتخاب کنید که برای کل گروه، حواسش به زمان باشد. نقش این فرد این است که با توجه به سرعت گروه، اعلام کند کجای کار هستند و چقدر از کار گروه باقی مانده 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. تکرار: گروه‌ها در زمان‌های استراحت و در پایان روز یا قبل از شروع دوره در صبح روز بعد با هم جلسه خواهند داشت تا تمرین‌های مربوط به گروه را انجام دهند، مگر این‌که ما درخواست دیگری کرده باشیم.

## پیشنهادهایی برای فراهم کردن راهبری در گروه تان

کار و زندگی ما متشکل از گروههایی است که در آنها هستیم و با آنها کار می‌کنیم. به احتمال زیاد خواهید دید که هر جنبه‌ای از تعاملات گروهی، که در گذشته برای تان کار نکرده است، در این دوره نیز برای تان پیش خواهد آمد و فرصتی در اختیارتان قرار می‌دهد تا راهبری کنید. موارد زیر پیشنهادهایی هستند برای این که گروه تان "کار کند":

- کاری کنید که گوش دادن، دسترسی اصلی شما برای حمایت از اعضای گروه تان باشد؛
- اعضای گروه تان را در کامل کردن تمرین‌های زمان استراحت حمایت کنید و به آنها قدرت دهید؛
- برای کسی که به‌طور مستقیم از شما درخواست نکرده است، مربی‌گری نکنید؛

## پیشنهادهایی برای فراهم کردن راهبری در گروه تان

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

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

پاسخ تان را به سؤال زیر با گروه تان سهیم شوید:  
از طریق مشارکت در این دوره، چه دستاوردهای خواهم داشت؟

برای خودتان چیزی آنقدر خارق العاده خلق کنید که ارزش بودن در این گفتگو را در مدت برگزاری دوره داشته باشد. به عبارت دیگر، بگویید با شرکت در این دوره، چه چیزی را در معرض ریسک قرار می‌دهید؟ (با اعضای گروه تان گفتگو کنید تا به بیانی از آن چه می‌توانید از بودن در این دوره به دست آورید برسید، این گفتگو را آنقدر ادامه دهید تا امکان دست یافتن به آن چه خلق کرده‌اید، الهام‌بخش شما باشد، آن را از اعماق وجود تان بخواهید و شما را تحت تأثیر قرار دهد).

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

## تکلیف زمان استراحت

### منشا هر چیزی مغز من است

با توجه به گزاره‌ی "هر چیزی که بر فردی که اکنون روی صندلی من نشسته است می‌گذرد، منشاش مغز من است"، به یک "خب آره ولی" یا "پس این چی" یا "حالا اگه" برسید.

# استراحة ناهار

## روز دوم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
منظور از آنچه با آن سروکار دارید  
منظور از شیوه‌ی بافت  
منظور از همبسته  
منشا شیوه‌ی بودن و عمل کردن من چیست؟  
تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

پاسخ تان را به سؤال زیر با گروه تان سهیم شوید:

از طریق مشارکت در این دوره، چه دستاوردهای خواهم داشت؟

برای خودتان چیزی آنقدر خارق العاده خلق کنید که ارزش بودن در این گفتگو را در مدت برگزاری دوره داشته باشد. به عبارت دیگر، بگویید با شرکت در این دوره، چه چیزی را در معرض ریسک قرار می‌دهید؟ (با اعضای گروه تان گفتگو کنید تا به بیانی از آنچه می‌توانید از بودن در این دوره به دست آورید بررسیم، این گفتگو را آنقدر ادامه دهید تا امکان دست یافتن به آنچه خلق کرده‌اید، الهام‌بخش شما باشد، آن را از اعماق وجود تان بخواهید و شما را تحت تأثیر قرار دهد).

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت قان کشف کردید

### منشا هر چیزی مغز من است

با توجه به گزاره‌ی "هر چیزی که بر فردی که اکنون روی صندلی من نشسته است می‌گذرد، منشاش مغز من است"، به یک "خب آره ولی" یا "پس این چی" یا "حالا اگه" برسید.

آن چه با آن سروکار دارید

## سلط بر قدرت بافتمن برای استفاده از شما

آیا در بیان ذیل هیچ‌گونه اصطلاح تخصصی یا حتی هیچ کلمه‌ای هست که معنای آن برای شما واضح نباشد؟ آیا هیچ قسمتی از مفهومی که به شما منتقل می‌شود، وجود دارد که برای تان واضح نباشد؟

طوری که "موقعیتی که با آن سروکار دارم" را می‌بافم  
توسط بافتمن من برای آن موقعیت تحریف می‌شود.  
و شیوه‌ی بودن و عمل کردن من،  
به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با  
شیوه‌ی بافتمن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

اگر هرگونه اصطلاح تخصصی یا حتی کلمه‌ای هست که شما معنایش را به صورت واضح درک نمی‌کنید، یا اگر هر قسمتی از مفهوم و ایده‌ای که به شما منتقل می‌شود، برای تان واضح نیست، دست تان را بالا ببرید.

## منظور از "آنچه با آن سروکار دارید" چیست؟

"آنچه با آن سروکار دارید" شامل این موارد است:

۱. وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید
۲. وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها بر روی هر چیزی که بر روی آن کار می‌کنید، کار می‌کنید
۳. طوری که خودتان را برای خودتان، در کارکردن بر روی هر آنچه که دارید بر روی آن کار می‌کنید، در وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها کار می‌کنید، می‌باشد.

قبل از این که این بخش را تمام کنیم، این موضوع را برای خودتان‌جا بیاندازید که در تعامل با زندگی، هیچ چیز دیگری جز سه موردی که به آن اشاره کردیم نیست که با آن سروکار داشته باشید. این سه مورد، تمام آن چیزی است که وجود دارد.

## ۱. وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید

وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید، وضعیت‌های پیرامونی‌ای هستند که شما قصد دارید با اعمال تان بر روی آن‌ها اثر بگذارید.

مثلاً اگر قصد دارید بر روی عملکرد کسی اثر بگذارید (گشایشی در عملکرد آن شخص ایجاد کنید) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید، اعمال آن شخصی است که قصد دارید بر روی عملکردش اثر بگذارید.

مسلمًاً وقتی دارید روی چیزی کار می‌کنید، وضعیت‌های پیرامونی‌ای هم وجود دارند که درون آن‌ها، بر روی آن چیز کار می‌کنید.

## ۲. وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها کار می‌کنید

وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها، بر روی چیزی کار می‌کنید، وضعیت‌های پیرامونی‌ای هستند که محیط یا فضایی را شکل می‌دهند که در آن، بر روی "چیزی که دارید روی آن کار می‌کنید" کار می‌کنید.

در مثال عمل کردن برای اثر گذاشتن بر روی عملکرد یک فرد، وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها کار می‌کنید، مثلاً طبیعت رابطه‌ی شما با شخصی است که قصد دارید بر عملکردش اثر بگذارید و شاید رئیستان را هم، که شاهد کارهایی است که شما برای ایجاد گشایش در عملکردش انجام می‌دهید، شامل شود.

### ۳. طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید

طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید، طوری است که شما (شیوه‌ی بودن‌تان) به عنوان جزئی از موقعیتی که درون آن کار می‌کنید برای خودتان ظهور پیدا می‌کنید. (به یاد داشته باشید که موقعیتی که در آن کار می‌کنید، تمام چیزهایی را که بر روی آن‌ها کار می‌کنید، وضعیت‌های پیرامونی‌ای را که درون آن‌ها کار می‌کنید و هم‌چنین طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید نیز شامل می‌شود.)

در مثال اثرگذاری بر عملکرد یک شخص، طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید، می‌تواند این باشد که حالت ذهنی‌تان تردید، حالت احساسی‌تان کمی احساس عصبانیت، حالت بدنی‌تان تنش، و افکار‌تان این باشد که "او به افزایش عملکردش متعهد نیست" و "او گوش نمی‌دهد".

### ۳. طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید

مهم است این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که اینجا در مورد آنچه که در درون تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن تان) صحبت می‌کنیم؛ اما در این مورد، مخصوصاً در این‌باره صحبت می‌کنیم که آنچه را در درون تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن تان) به عنوان بخشی از (جزئی از) موقعیتی که با آن سروکار دارید، چطور می‌بافید.

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 سروکار دارید، صحبت می‌کنیم. این موضوع متفاوت است با مطلبی که در مورد آنچه در درون تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن تان) گفتیم. قبل‌اً گفتیم که آنچه در درون تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن تان) مستقل از موقعیتی است که با آن سروکار دارید (بخشی از آن موقعیت نیست).

### ۳. طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید

بسیار مهم است که تفاوت این دو منظر در مورد شیوه‌ی بودن تان را برای خودتان جا بیاندازید.

قبل‌اً می‌گفتم شیوه‌ی بودن شما صرفاً چیزی است که در درون تان می‌گذرد و ممکن است شما متوجه آن باشید و ممکن است نباشید، ولی این‌جا در مورد شیوه‌ی بودن تان (آنچه در درون تان می‌گذرد) به عنوان بخشی از آنچه که با آن سروکار دارید صحبت می‌کنیم.

## خلاصه:

### منظور از "آنچه با آن سروکار دارید" چیست

"آنچه با آن سروکار دارید" شامل این موارد است:

۱. وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید.
۲. وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها بر روی "هر چیزی که بر روی آن کار می‌کنید" کار می‌کنید.
۳. طوری که خودتان را برای خودتان در کارکردن بر روی "هر آنچه که دارید بر روی آن کار می‌کنید"، در وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها کار می‌کنید، می‌باشد.

منظور از اصطلاح

بافتن

چیست؟

## منظور از "بافتن" چیست

منظور ما از «بافتن» این است:

طوری که "آن چه با آن سروکار دارید" برای شما ثبت می‌شود (وجود دارد) - چه متوجه آن باشید (از آن آگاه باشید)، چه نباشید.

به بیان دقیق‌تر، چیزی که شما می‌بافید، چیزی است که آن بیرون در زندگی در جریان است. به عبارت دیگر، چیزهایی که برای شما بافته می‌شوند، عبارتند از: ۱) چیزها و موقعيت‌ها، آن بیرون در دنیا، و ۲) دیگران و خودتان آن بیرون در دنیا - تمامی این‌ها به‌صورت یک کل بافته می‌شود (یک واحد جامع).

توجه داشته باشید که وقتی با زندگی در تعامل هستید، شما به عنوان یک بخش تعامل‌کننده در یک کل بافته می‌شوید، نه به عنوان چیزی جدا (متمايز) از کل.

## منظور از "بافتن" چیست

قبل‌اً درباره‌ی "شیوه‌ی بودن" شما (آن‌چه در درون شما می‌گذرد) به عنوان چیزی جدا از کل صحبت کردیم، اما در این‌جا درباره‌ی طوری که شما برای خودتان به عنوان بخشی از کل، آن بیرون در زندگی بافته می‌شوید، صحبت می‌کنیم. این یک منظر متفاوت درباره‌ی شماست - متفاوت با آن‌چه که از "شیوه‌ی بودن" منظورمان بود.

هم‌چنین، لطفاً فکر نکنید که بافتن هم‌معنی واژه‌ی ادراک است. "ادراک" یک اصطلاح عصب‌شناسی است، و "بافتن" در مورد چیزی است که برای شما، به عنوان زندگی در حال زیستن ظهور پیدا می‌کند.

## منظور از "بافتن" چیست

وقتی می‌گوییم "طوری که آن‌چه با آن سروکار دارید برای تان بافته می‌شود", منظورمان شکلی است که هریک از موارد زیر برای تان ثبت می‌شود یا ظهور پیدا می‌کند (چه آگاهانه باشد و چه ناآگاهانه):

۱. وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید
۲. وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها بر روی "هر چیزی که بر روی آن کار می‌کنید" کار می‌کنید
۳. طوری که خودتان برای خودتان در آن وضعیت‌های پیرامونی ظهور پیدا می‌کنید

Ma50

Ma50      تمرین برای دفعه بعد

خودتان را به عنوان یکی از چیزهایی که برای خودتان رخ می دهد ببینید - یعنی شما عرصه روشنگاهی هستید که خودتان هم در آن عرصه، مشابه وضعیت های پیرامونی دیگر به خودتان رخ می دهید

تمرین: ببینید که خودتان به خودتان چگونه رخ می دهید یا ظهور پیدا می کنید. و ببینید که چی باز میشه وقتی خودتون رو به عنوان یکی از چیزهایی می بینید که به خودتان رخ می دهید.

Microsoft account, 5/4/2021

## منظور از "بافتن" چیست

تکرار: طوری که "آن چه با آن سروکار دارید" برای تان بافته می‌شود، نه تنها شامل:

۱. طوری که وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن کار می‌کنید برای تان بافته می‌شوند، است، بلکه شامل موارد زیر نیز هست:

۲. طوری که وضعیت‌های پیرامونی‌ای که در آن بر روی "چیزی که بر روی آن کار می‌کنید" کار می‌کنید، برای تان بافته می‌شوند، و هم‌چنین

۳. شامل آن طوری است که خودتان را در آن وضعیت‌های پیرامونی برای خودتان می‌بافید. طوری که خودتان را برای خودتان می‌بافید، بخش دیگری از وضعیت‌های پیرامونی‌ای است که شما با آن سروکار دارید.

منظور از اصطلاح

همبسته

چیست؟

## منظور از "همبسته" چیست

در ابتدایی‌ترین سطح، "همبسته" یعنی بهنوعی به هم مرتبط بودن. یعنی وقتی یک چیز با چیز دیگری **همبسته** است، این دو چیز بهنوعی به هم مرتبط هستند. با این حال، منظور ما از "همبسته"، نوع بسیار خاصی از ارتباط است.

## منظور از "همبسته" چه چیزی نیست

نکته‌ی اول: اگر آمار خوانده‌اید، توجه داشته باشید که منظور ما از "همبسته"، همبستگی آماری صرف نیست. (اگر آمار نخوانده‌اید و در این‌باره چیزی نمی‌دانید، نگران آن نباشید.)

نکته‌ی دوم: نوع خاصی از همبستگی (ارتباط) که در مورد آن صحبت خواهیم کرد، از نوع علت و معلول نیست. به‌طور خلاصه، مرتبط بودنِ دو چیزِ همبسته‌ای که درباره‌ی آن صحبت خواهیم کرد، چیزی به جز رابطه‌ی علت و معلولی است.

## منظور از "همبسته" چه چیزی هست

منظور ما از "همبسته"، نوع خاصی از ارتباط دو چیز است. مثل دو چیزی است که با یکدیگر "در رقص" هستند. یا به بیانی دقیق‌تر، منظور ما دو چیزی است که در-هم-مرتبط هستند، به‌طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک به هم متصل هستند.

به‌طور خلاصه:

منظور از "همبسته"، طوری که ما از این اصطلاح استفاده می‌کنیم، این است: دو چیزی که در-هم-مرتبط هستند به‌طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک به هم متصل هستند. یا به زبان روزمره، دو چیزی که همیشه به‌طور طبیعی با هم همبسته هستند. یا به بیانی شاعرانه‌تر، دو چیزی که با هم "در رقص" هستند.

اکنون آماده‌ایم که به این سؤال پاسخ دهیم:

با توجه به این که شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما،  
با هم اتفاق می‌افتد،  
انگار که هر دو یک چیز هستند،  
منشأ شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما چیست؟

## آغاز منشا راهبربودن در زندگی

پاسخ به سؤال "منشا شیوه‌ی بودن و عمل کردن من در زندگی چیست؟"، امکان راهبربودن در زندگی را باز می‌کند.

ما همیشه توضیحی داریم که شیوه‌ای که عمل می‌کنیم و شیوه‌ای که هستیم را موجه می‌کند؛ اما آن توضیحات بهندرت دسترسی به منشا شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردنمان را به ما می‌دهد. در نتیجه، تقریباً اغلب همان‌طور که همیشه بوده‌ایم و همیشه عمل کرده‌ایم، ادامه می‌دهیم – به خصوص اگر نسبت به آن مغرور هم باشیم.

## آغاز منشا راهبربودن در زندگی

این‌که پاسخ سؤال "منشا شیوه‌ی بودن و عمل کردن من در زندگی چیست؟" را خودتان برای خودتان کشف کنید، برای راهبربودن در زندگی بسیار مهم و حیاتی است. و برای این‌که پاسخ به این سؤال برای تان‌جا بیفتد، خود شما باید این سؤال را از خودتان بپرسید، نه این‌که فقط به سؤال گوش بدهید یا سؤال را برای خودتان بخوانید.

آیا واقعاً می‌خواهید پاسخ سؤال "وقتی راهبر هستم، منشا شیوه‌ی بودن و عمل کردن من چیست" را بدانید؟

وقتی راهبری می‌کنم،  
منشا شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن من چیست؟

## منشا شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما

منشا شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن یک فرد این است که شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن او همبسته است با شیوه‌ی بافتن آن‌چه با آن سروکار دارد.

با استفاده از معنی همبستگی که قبلاً در موردش صحبت کردیم: شکل ارتباط میان شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما و شیوه‌ی بافتن "آن‌چه با آن سروکار دارید" به این صورت است:

شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما به‌طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک متصل است به (در-  
هم-مرتبه است با) شیوه‌ی بافتن "آن‌چه که با آن سروکار دارید".

## منشا شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما

یا به بیانی دیگر: شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما، همیشه با شیوه‌ی بافتن "آنچه با آن سروکار دارید"، هم‌خوانی دارد (با هم در رقص هستند).

تکرار: شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما به‌طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک متصل است به (در-هم-مرتبه است با) شیوه‌ی بافتن "آنچه که با آن سروکار دارید".

## منشا شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما

به عنوان مثال اگر "موقعیتی که با آن سروکار دارید" برای تان تهدیدآمیز باشه شود، شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما با موقعیتی که برای تان آن‌طور (تهدیدآمیز) باشه شده، همبسته با آن (در پاسخ به آن) خواهد بود. از طرف دیگر، اگر "موقعیتی که با آن سروکار دارید" به عنوان فرصتی برای پیشرفت برای شما باشه شود، شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما با موقعیتی که برای تان آن‌طور (به عنوان فرصتی برای پیشرفت) باشه شده است، همبسته خواهد بود.

همان‌طور که گفتیم، شیوه‌ی بودن و اعمال شما با شیوه‌ی بافت‌ن "آن‌چه با آن سروکار دارید"، همبسته است (در پاسخ به آن یا در رقص با آن است).

بنابراین، با عوض‌شدن بافتار، شیوه‌ی بودن و اعمال افراد نیز عوض می‌شود.

## نقل قول‌هایی از پژوهش‌های عصب‌شناسی

"مشاهده و دریافت [بافتار]، فکر کردن [چیزی که در درون شما می‌گذرد] و حرکت کردن [عمل کردن]، همیشه با هم و به عنوان هماهنگی‌های منسجم برای یک فعالیت اتفاق می‌افتد." (Clancey 1993, p.91) - (Dewey, 1896/1981a)

"ادراک فرد [بافتار] پویاست، زیرا به آعمال مربوط می‌شود ..." (Hall ۱۹۶۶ ص ۱۱۵، تأکید اضافه شده است)

"در واقع لازم است تشخیص دهیم که امکان‌های عمل، در زیر فرآیند ادراک (یعنی آن‌طور که دیگران، دنیا و خودتان را می‌بافید) بسط می‌یابند ..." (Delevoye-Turrell و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۳۶ - تأکید اضافه شده است).

## جمع بندی – نسخه‌ی کوتاه شده

شیوه‌ی بودن و آعمال شما (که با هم اتفاق می‌افتد، انگار که هر دو یک چیز هستند) با شیوه‌ی بافت آنچه با آن سروکار دارید به‌طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک به هم متصل هستند (در رقص هستند).

## جمع بندی - نسخه‌ی کامل‌تر

شیوه‌ی بودن و آعمال شما (که هر دو با هم می‌آیند)

به‌طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک به هم متصل (در-هم-مرتبه، همبسته و در رقص) هستند با

- ۱) طوری که وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید و
- ۲) طوری که وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها بر روی "هر آن‌چه بر روی آن کار می‌کنید" کار می‌کنید و
- ۳) طوری که در آن وضعیت‌های پیرامونی خودتان را برای خودتان می‌بافید، همگی باfte می‌شوند یا ظهور پیدا می‌کنند.

## کوتاه‌ترین نسخه

منشا شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما این است که:

آن‌ها همبسته‌اند با

شیوه‌ی بافتن «آن‌چه با آن سروکار دارید».

به بیان کوتاه‌تر و دقیق‌تر:

منشا شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما

شیوه‌ی بافتن «آن‌چه با آن سروکار دارید» است.

M217

M218

Ma49

دو تا تمرین:

تکرار: رخ داد خودمان به خودمان در موقعیت های مختلف را ببینیم -1

در موقعیت های مختلف به جای "چرا" از خودمان بپرسیم "چی کار کرد" که من فلان کار را کردم -2

Microsoft account, 5/4/2021

برای احسان وقتی که به جای چرا به خودش گفت چی کار کرد، همه اتفاقات نامطلوب زندگی (حتی رفتارهای نامطلوب خودش) به جای اینکه به بیرون از احسان نسبت داده شود به یک جزء ثابت از احسان نسبت داده شد که در مروز زمان ثابت باقی مانده است و همیشه داشته کار می کرده و الان هم داره کار می کنه

Microsoft account, 5/4/2021

Ma49 تجربه شخصی دیگر احسان از این جایگزینی "چی کار کرد" به جای "چرا" اینه که:

چی کار کرد به جای ده تا چرا کار می کنه، یعنی اگه بگی چرا و بعد به جوابی که میاد باز بگی چرا و همینطور به عقب برگردی میشه همون چی کار کرد یعنی چرا یواش یواش لایه برداری می کنه اما چی کار کرد مجبورت می کنه یک ضرب کلی لایه برداری کنه ---

Microsoft account, 5/4/2021

جمع بندی این موارد با  
قدرت یک بافتمن در استفاده گردن از شما

## قدرت یک بافتمان در استفاده کردن از شما

همان‌طور که گفتیم، برای استادی پیدا کردن در چارچوب بافتمان، یعنی بافتمانی که بودن یک راهبر را به شما می‌دهد و اعمالی که اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی‌تان به شما می‌دهد، باید ابتدا جمله‌ی زیر را خود‌تان برای خود‌تان کشف کنید:

طوری که "موقعیتی که با آن سروکار دارم" را می‌بافم  
توسط بافتمان من برای آن موقعیت تحریف می‌شود.

و شیوه‌ی بودن و عمل کردن من،  
به‌طور طبیعی همبسته (در رقص) است با  
شیوه‌ی بافتن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

## استادی پیدا کردن در قدرت بافتمن در استفاده کردن از شما

آیا در جملات زیر، اصطلاح تخصصی یا حتی کلمه‌ای هست که معنای آن برای تان روشن نباشد؟ آیا از ایده‌ای که مطرح می‌شود، بخشی هست که برای تان روشن نباشد؟

طوری که "موقعیتی که با آن سروکار دارم" را می‌بافم  
توسط بافتمن من برای آن موقعیت تحریف می‌شود.

و شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن من،  
به‌طور طبیعی همبسته (در رقص) است با  
شیوه‌ی بافتمن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

اگر اصطلاح تخصصی یا کلمه‌ای هست که معنایش برای تان روشن نیست، یا از ایده‌ای که مطرح می‌شود، بخشی هست که برای تان روشن نیست، دست‌تان را بلند کنید.

تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### گذراندن زندگی

بنگرید که طوری که شما زندگی را گذرانده‌اید، طوری است که شما بر روی:  
یک بازنمایی از آن؛  
یک تصویر دو بعدی از آن؛ یا  
یک مفهوم از آن  
کار کرده‌اید.  
چیزی را که دارید کشف می‌کنید، با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

## تکلیف زمان استراحت

برای خودتان کشف کنید که:

طوری که "موقعیتی که با آن سروکار دارم" را می‌بافم

توسط بافتمن من برای آن موقعیت تحریف می‌شود.

و شیوه‌ی بودن و عمل کردن من،

به‌طور طبیعی همبسته (در رقص) است با

شیوه‌ی بافتمن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

## تکلیف زمان استراحت

### بافتن

با توجه به آن‌چه برای پروژه‌تان با آن سروکار دارید، هریک از موارد ذیل را چگونه می‌بافید؟

الف) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید؛

ب) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها بر روی هر آن‌چه که بر روی آن کار می‌کنید، کار می‌کنید؛ و

ج) خود شما، در کارکردن بر روی هر آن‌چه که در وضعیت‌های پیرامونی‌ای که در آن‌ها کار می‌کنید، کار می‌کنید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

# استراحة بعد از ظهر

## روز دوم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
شما چه کسی هستید، واقعاً؟ کشف کردن آن خودی که راهبربودن و اعمال مؤثر  
راهبری، برایش ابراز طبیعی خودش است

تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## گذراندن زندگی

بنگرید که طوری که شما زندگی را گذرانده‌اید، طوری است که شما بر روی:

یک بازنمایی از آن؛

یک تصویر دو بعدی از آن؛ یا

یک مفهوم از آن

کار کرده‌اید.

چیزی را که دارید کشف می‌کنید، با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

برای خودتان کشف کنید که:

طوری که "موقعیتی که با آن سروکار دارم" را می‌باشم  
توسط بافتمن من برای آن موقعیت تحریف می‌شود.

و شیوه‌ی بودن و عمل کردن من،  
به‌طور طبیعی همبسته (در رقص) است با  
شیوه‌ی بافتمن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### بافتن

با توجه به آنچه برای پروژه‌تان با آن سروکار دارید، هریک از موارد ذیل را چگونه می‌بافید؟

الف) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید؛

ب) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها بر روی هر آنچه که بر روی آن کار می‌کنید، کار می‌کنید؛ و

ج) خود شما، در کارکردن بر روی هر آنچه که در وضعیت‌های پیرامونی‌ای که در آن‌ها کار می‌کنید، کار می‌کنید.

شما چه کسی هستید، واقعاً؟

کشف کردن آن خودی که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری،  
برایش ابراز طبیعی خودش است

## چیزی که در شش اسلاید پیش‌رو پوشش داده می‌شود

برای حمایت از شما در این که چگونه به صورت مؤثری این آزمایش را انجام دهید، در شش اسلاید پیش‌رو، شما اندکی بازخوانی از قسمت‌هایی را که قبلاً پوشش داده‌ایم، خواهید دید، اما آن چیزی که در این اسلایدها تکرار شده است، همانی است که ما قبلاً به عنوان درون‌گود بودن معرفی کرده‌ایم.

## منظور از زندگی، زندگی کردن و شما چیست

زندگی: چیزی که من و شما در آن زندگی می‌کنیم

زندگی کردن: مواجهه و تعامل من و شما با زندگی

شما: آن کسی که زندگی برایش وجود دارد و زندگی را زندگی می‌کند

## حالات متمایز مواجهه و تعامل با زندگی، زندگی کردن و شما

مواجهه با زندگی، زندگی کردن و شما، همان طور که زندگی، زندگی کردن و شما عملاً درون گود زیسته و تجربه می شود

در تمايز با

مواجهه با زندگی، زندگی کردن و شما، از جایگاه تماشاگران، همچون توصیف، فهم و تشریح زندگی، زندگی کردن و شما

---

تعامل با زندگی، زندگی کردن و شما، از جایگاه تماشاگران همچون توصیف، فهم و تشریح زندگی، زندگی کردن و شما

در تمايز با

تعامل با زندگی، زندگی کردن و شما، همان طور که زندگی، زندگی کردن و شما عملاً درون گود زیسته و تجربه می شود

## تعامل شما با تمرین کشف کردن

این تمرین فرصتی برای شما است تا تجربه‌ی خام و زیسته و درون‌گود خودتان را از زندگی، زندگی کردن و شما، کشف کنید.

این در تمایز شدیدی با مشاهدات، دربیافته‌ها و توصیفات عامیانه‌ی شما از جایگاه تماشاگران درباره‌ی زندگی، زندگی کردن و شما است؛ فارغ از این‌که آن دریافته‌ها و توصیفات چه اندازه در دنیای دانش و توصیف مورد توافق، معتبر هستند.

به‌طور خلاصه، این تمرین درباره‌ی کشف تجربه‌ی زیسته و درون‌گود برای خودتان است. ما در مسیر کنارگذاشتن دریافته‌ها و توصیفات زندگی از شما حمایت می‌کنیم.

## تعامل شما با تمرین کشف کردن

دقت کنید که در این تمرین کشف کردن، کاری کردہ‌ایم که مطمئن شویم روشی که ما در این تمرین استفاده می‌کنیم، مشتق از، یا مبتنی بر هیچ نظریه، مدل و یا مفهومی در باب طبیعت یا کارکرد زندگی، زندگی کردن یا شما نیست.

مهم است که برای تان روش باشد که تفاوت عظیمی بین طوری که زندگی از جایگاه تماشاگران توصیف و تشریح می‌شود، و طوری که زندگی عملاً درون گود زیسته می‌شود، وجود دارد. توصیف از جایگاه تماشاگران، از نقطه نظر کنار زندگی ایستادن و توصیف کردن آن‌چه دیده می‌شود، اعتبار دارد؛ به بیانی دیگر: از جایگاه تماشاگران.

انجام این تمرین، به سادگی، به معنای کنار گذاشتن چیزی است که شما فکر می‌کنید با اطمینان درباره خودتان می‌دانید و شیوه‌ای که عمل می‌کنید و حتی چیزی که فکر می‌کنید بدیهی است؛ و این‌که این کار را آن‌قدر انجام دهید تا به حیرت برسید که چه چیزی واقعاً اینگونه است، و حیاتی‌تر از همه، این‌که با نگاهی تازه، به چیزی که در تمرین آتی به آن پرداخته خواهد شد، بنگرید.

این تمرین کشف کردن، پژوهشی در زیستن است، همان‌گونه که عملاً در تجربه‌ی زیسته‌ی در حال و لحظه‌ای شما بافته می‌شود. این امر در تمایز با زندگی همچون چیزی فهمیده شده یا از قبل دانسته شده می‌باشد (چیزی واضح).

نه مفهوم، نه تئوری و نه باور - بلکه خودتان در تجربه‌ی زیسته‌ی خودتان، آن‌چه را که مورد پژوهش است راستی آزمایی کنید

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 نتیجه‌ای نادرست ختم خواهد شد.

یعنی وقتی جلوتر می‌رویم، چیزهایی را که گفته می‌شود، باور نکنید؛ به خصوص اگر از قبل با آن موافق هستید. در عوض، آن‌چه را که مورد پژوهش است، قبل از این که برای شما به عنوان چیزی که هست اثبات شود، در تجربه‌ی زیسته و در-لحظه‌ی خودتان راستی آزمایی کنید.

در هر قدم از این آزمایش، به آن‌چه که در آن لحظه مورد پژوهش است بنگرید، اما در عین حال به تجربه‌ی لحظه‌ای و عملی خود در آن لحظه نیز توجه کنید، تا کشف کنید اکنون چه چیزی برای شما راستی آزمایی می‌شود.

## آخرین اسلاید از شش اسلاید مقدماتی - خلاصه

پیدا کردن پاسخ صحیح، فارغ از این که این کار تا چه حد در خشان انجام شود، یا دانستن پاسخ صحیح، جدا از این که شما تا چه اندازه تحصیل کرده باشید، یا حدس زدن پاسخ حتی اگر حدس شما صحیح باشد، یا این که حتی پاسخ صحیح به شما رسانده شود، همگی به یک اندازه بی ارزش هستند.

تنها یافته‌ی حقیقتاً معتبر، همانی است که شما عملاً برای خودتان کشف می‌کنید. اما کشف کردن در تجربه‌ی زیسته و لحظه‌ای و زمان حال خودتان. تفاوت زیادی بین چیزی که در کشف کردن هست، با چیزی که در پیدا کردن یا فهمیدن هست، وجود دارد.

به منظور پیش بردن هر قدم از این آزمایش، با دقیقی که لازم است تا به مشاهدهای قابل راستی آزمایی و بدون انحراف بررسیم، حیاتی است که پژوهش شما توسط هیچ مفهوم یا باوری در باب زندگی یا زندگی کردن یا شما، تحت تأثیر قرار نگیرد. به عبارت دیگر، هیچ چیزی را از قبل بدیهی و پیش‌فرض ندانید.

شما می‌باشید از نو به چیزی که مورد پژوهش است بنگرید؛ شما می‌باشید با نگاهی تازه بنگرید، انگار که از قبل پاسخ را نمی‌دانید.

همان‌طور که سهراب سپهری می‌گوید: چشم‌ها را باید شست ...

## آماده‌سازی آزمایش

اکنون که چگونگی پرداختن به تمرین کشف کردن را با دقت بنا کردیم، می‌خواهیم تمرین را شروع می‌کنیم.

اکنون قصد داریم از چهار یا پنج داوطلب بخواهیم که جلو بیایند. دنبال داوطلب‌هایی هستیم که هیچ ایده‌ی قبلی، یا حتی کوچکترین اطلاعی از چیزی که این‌جا انجام می‌دهیم، نداشته باشند.

اگر شما یکی از آن افراد هستید، دست‌تان را بالا ببرید و ما چهار یا پنج نفر را انتخاب می‌کنیم که جلو بیایند.

## قدم اول در این آزمایش

شما باید که در صندلی تان نشسته اید، آزمایش را همانجا انجام دهید، انگار که اینجا جلوی حضار ایستاده اید.

همه لطفاً به تجربه ساز نگاه کنید.

- اگر از شما بپرسم که "آیا من را می بینید؟" ، شما می گویید: "بدیهی است که من شما را می بینم."

- اما حالا بدیهیت آن را کنار بگذارید و واقعاً از خود بپرسید: "آیا من عملاً تجربه ساز را می بینم؟"

- اگر شما این سؤال را جوری بپرسید که انگار جواب را از قبل می دانید، شما ورای بدیهیت را نمی بینید.

- شما می بایست سؤال را به گونه ای بپرسید که گویی از قبل، پاسخ را نمی دانید.

- حالا از خود بپرسید و برای خودتان در تجربه عملی هم اکنون تان، این فکت را که من را می بینید راستی آزمایی کنید.

## قدم اول در این آزمایش

توجه کنید که هنگامی که پاسخ را، بهجای آن که به عنوان چیزی که می‌دانید یا فکر می‌کنید بدیهی است، به عنوان یک کشف می‌پذیرید، آن‌گاه عملاً دیدن تجربه‌ساز برای شما همچون چیزی خارق‌العاده رخ می‌دهد.

"او من عملاً شما را می‌بینم!" به تفاوت بین مواجهه با زندگی، همچون بدیهیتِ کرخت‌شده در تمایز با مواجهه با زندگی، همچون تجربه‌ی واقعی و در-لحظه، توجه کنید.

در قدم بعدی آزمایش، خود را در حالِ عملاً دیدن تجربه‌ساز بهجای بدیهی‌انگاشتن دیدن او، نگه دارید.

## قدم دوم در این آزمایش

- تاکنون در این آزمایش برای خودتان کشف کرده‌اید که شما عملاً من را می‌بینید. این با دیدن من توسط شما، همچون چیزی بدیهی، تفاوت زیادی دارد.

- قدم دوم در این آزمایش، کشف این موضوع برای خودتان است که این دیدنِ من، برای شما عملاً کجا اتفاق می‌افتد. مخصوصاً، شما پژوهش خواهید کرد که جای اتفاق افتادن دیدن تان عملاً کجاست.

توجه کنید که پژوهش، در مورد مکان قرارگیری تجربه‌ساز نیست، بلکه پژوهش درباره‌ی این است که دیدن تجربه‌ساز کجا قرار دارد - جایی که دیدنِ من برای شما عملاً اتفاق می‌افتد.

- شما عملاً من را می‌بینید. این‌طور نیست؟ خُب، این دیدن من کجا دارد اتفاق می‌افتد؟ تا دقایقی دیگر قصد دارم از شما بخواهم که به‌جایی که این دیدنِ من عملاً دارد اتفاق می‌افتد اشاره کنید و در همان حال به من بگویید که آن‌جا کجاست؟ شما عملاً من را می‌بینید. این‌طور نیست؟ خُب، این دیدن من کجا دارد اتفاق می‌افتد؟ به‌جایی اشاره کنید که این دیدنِ من، عملاً دارد اتفاق می‌افتد و در همان زمان بگویید که آن‌جا کجاست.

## قدم دوم در این آزمایش

حیاتی است که شما در واقع با سؤالی که عملاً پرسیده شد، دست و پنجه نرم کنید. از آن-جایی که هیچکس، هیچگاه این سؤالی که عملاً پرسیده شده را نمی‌پرسد، شما ممکن است فکر کنید که ما احتمالاً منظورمان این سؤال نیست و بنابراین چیز دیگری مدنظرمان است. ما هیچ چیز دیگری در نظرمان نیست؛ ما عملاً منظورمان این است که دیدنِ من توسط شما عملاً کجا دارد اتفاق می‌افتد.

- شما در تجربه‌ی زیسته‌ی خودتان راستی‌آزمایی و بررسی کردید که شما تجربه‌ساز را می‌بینید؛ این دیدن تجربه‌ساز عملاً کجا دارد اتفاق می‌افتد؟ شما عملاً من را می‌بینید. این‌طور نیست؟ خوب در همان لحظه‌ی دیدن، به‌جایی که دیدن من توسط شما عملاً دارد اتفاق می‌افتد اشاره کنید.

بله، ما در واقع داریم پژوهش می‌کنیم که دیدن عملاً کجا اتفاق می‌افتد. با این وجود ما روی یک سری نظریه در باب دیدن یا توصیفاتی درباره‌ی دیدن پژوهش نمی‌کنیم، بلکه روی جایی که دیدن اتفاق می‌افتد پژوهش می‌کنیم؛ یعنی جایی که دیدن در تجربه‌ی لحظه‌ای شما از دیدن اتفاق می‌افتد.

## قدم دوم در این آزمایش، ادامه

برای یک انسان مدرن، پرسش در مورد مکانی که دیدن، عملاً در آن اتفاق می‌افتد بی‌ارزش است، زیرا شما از قبل پاسخ را می‌دانید. شما می‌دانید که با چشم‌های تان می‌بینید.

و اگر من ایده‌ی اتفاق افتادن دیدن در چشمان شما را تعلیق به محال کنم، شما به عنوان یک انسان مدرن، احتمالاً ادعا خواهید کرد که دیدن در مغز شما اتفاق می‌افتد.

اگر دیدن من عملاً در چشمان تان اتفاق بیفتد – یعنی تجربه‌ی عملی دیدن من در چشمان شما اتفاق بیفتد – چیزی که شما می‌بینید یک من کوچک، حدوداً ۲۲ سانتی‌متری است (اندازه‌ی رتینای چشم شما) و علاوه بر آن، این من کوچک، سروته خواهد بود (زیرا عدسی‌های چشم شما، شعاع‌های نوری را که داخل چشم شما می‌آیند وارونه می‌کنند). آیا تجربه‌ی شما از دیدن من، دیدن یک من وارونه‌ی کوچک، در داخل چشمان شماست؟

نه! این تجربه‌ی شما از دیدن من، نیست. در واقع اگر این چیزی است که شما گفتید، چیزی که گفتید، آشکارا مضحک است.

مضحك (Absurd) = چیزی بهوضوح نادرست یا نامعقول، بهحدی که خندهدار یا مسخره

باشد (دیکشنری وبستر ۱۹۹۸)

## قدم دوم در این آزمایش، ادامه

با تعلیق به محالِ تشریحِ تجربه‌ی شما از دیدنِ من به عنوان اتفاقی در چشمان‌تان، بسیاری از انسان‌های مدرن، آن‌گاه به مغزشان اشاره خواهند کرد. اگر تجربه‌ی شما از دیدنِ من، در مغز شما اتفاق بیفتد، من تا حدی بزرگ‌تر از چیزی خواهم بود که در چشمان شما اتفاق می‌افتد، اما هنوز شما من را خیلی کوچک تجربه خواهید کرد.

با در نظر گرفتن میانگین اندازه‌ی مغز یک انسان، اگر تجربه‌ی شما از دیدنِ من همچون ایستادن در مغز شما بود، آن‌گاه من باید ۹ سانتی‌متر قد می‌داشتم. با این وجود اگر شما من را درازکشیده در حالی که سرم سمت شمامت ببینید و پاهایم دور از شما باشد، آن‌گاه تجربه‌ی شما از دیدنِ من، ۱۷ سانتی‌متر طول خواهد داشت.

علاوه‌براین، شبکه‌ی الگوی فعال‌شده‌ی نورونی در مغز شما (همان‌گونه که در مطالعات fMRI دیده می‌شود) که به تجربه‌ی شما از دیدن من، اجازه‌ی بروز پیداکردن می‌دهد، به هیچ عنوان شبیه یک انسان نیست. آیا تجربه‌ی شما از دیدن من جوری تیره و تار و مبهم است که شبیه یک انسان نیست؟

## قدم دوم در این آزمایش، ادامه

اما چیزی که نهایتاً توصیف تجربه‌ی اتفاق‌افتدن دیدن من در مغز شما را تعلیق به محال می‌کند، این است که شما هیچ‌گونه تجربه‌ای از هر آن‌چه که ممکن است در حال اتفاق در در مغز شما باشد، ندارید و حتی با احتمال کمتر، تجربه‌ی دیدن من در آن‌جا را ندارید. دقیقاً به همین دلیل است که جراحی مغز می‌تواند با بیمار کاملاً هشیار انجام شود و اغلب هم همین‌طور انجام می‌شود. واضح‌تر بگوییم، اگر یک جراح، حفره‌ای در جمجمه‌ی شما ایجاد کند و من یک مداد را در مغز شما فروکنم، شما هیچ تجربه‌ای از آن را نخواهید داشت.

جایی را که مغزتان هست جستجو کنید و ببینید آیا یک من کوچک در آن‌جا هست؟ خیر! این، تجربه‌ی شما از دیدن من نیست.

شما تجربه‌ی دیدن من را در مغزتان انجام نمی‌دهید. به‌طور واضح اگر این همان چیزی است که شما گفتید، آن گفته، آشکارا مضحک است.

مضحك (Absurd) = چیزی بهوضوح نادرست یا نامعقول، بهحدی که خندهدار یا مسخره

باشد (دیکشنری وبستر ۱۹۹۸)

## قدم دوم در این آزمایش، ادامه

حالا که با مفهوم این که تجربه‌ی دیدن شما در چشمان تان یا مغزتان اتفاق می‌افتد، به تعلیقِ محال رسیدید، می‌توانید آزمایش را یک‌بار دیگر از نو انجام دهید و این‌بار عملاً کشف کنید که کجا تجربه‌ی شما از دیدن اتفاق می‌افتد. این‌بار به‌جای تکیه بر چیزی که به شما گفته شده است یا چیزی که فکر می‌کنید که می‌دانید، عملاً شگفت‌زده شوید («جایی که تجربه من از دیدن عملاً اتفاق می‌افتد، کجا است؟») و کشف کنید (نگاه کنید، بگویید و به آن اشاره کنید) که کجا، این تجربه به‌صورت زیسته اتفاق می‌افتد.

- لطفاً به من نگاه کنید. اگر از شما بپرسم که "آیا شما من را می‌بینید؟" شما دیگر پاسخ نخواهید داد که "البته که شما را می‌بینم". حال که بداهت و وضوح را کنار گذاشتید، شما عملاً این سؤال را از خودتان خواهید پرسید: "آیا من تجربه‌ساز را می‌بینم؟" و شما جوری می‌پرسید که از قبل جواب را نمی‌دانید. - به عبارت دیگر شما تلاش می‌کنید، موضوع دیدن مرا کشف کنید. برای خودتان در تجربه‌تان تصدیق کنید که شما موکداً و در واقع من را می‌بینید.

این تجربه می‌بایست چیزی شبیه به این باشد: «ااووه، من شما را عملاً می‌بینم!» به تفاوت بین مواجهه با زندگی همچون بدیهیتِ کرخت‌شده با مواجهه با زندگی همچون تجربه‌ی عملی در لحظه، توجه کنید.

بیان برونآخته‌ی معرفت‌شناسانه‌ی جایی که درد در پای شماست، این است که در مغز شما اتفاق می‌افتد. این چیزی نیست که ما داریم می‌پرسیم. چیزی که ما می‌پرسیم این است که تجربه‌ی درونآخته‌ی هستی‌شناسانه‌ی درد در پای شما، کجا اتفاق می‌افتد؛ که البته در پای شما است.

اکنون من درخواست یک توضیح برونآخته‌ی معرفت‌شناسانه را ندارم یا درخواست فاصله‌گرفتن از دیدن و بیان آن دیدن را ندارم.

من درخواست تجربه‌ی عملی شما از دیدن را دارم؛ دیدن، کجا دارد اتفاق می‌افتد؟ از منظرِ  
یک واقعیتِ درونآخته‌ی هستی‌شناسانه ...

Ma46

Ma46

تمرین: توهمندی اساسی بشریت این است که "من اینجا هستم" و "تو آن جا هستی". - استاد ذن، یاسوتانی روشی

تا دفعه بعدی روی این جمله بمانیم ببینیم چه چیزی را برایمان باز می کند

Microsoft account, 5/4/2021

## تکمیل قدم دوم در این تمرین

شما عملاً تجربه‌ساز را می‌بینید. نمی‌بینید؟ خب این دیدن تجربه‌ساز کجا دارد اتفاق می‌افتد؟ نگاه کنید و اشاره کنید و در همان حال بگویید که این دیدن تجربه‌ساز، عملاً کجا دارد اتفاق می‌افتد.

- شما عملاً من را می‌بینید. نمی‌بینید؟ این دیدن من کجا دارد برای شما اتفاق می‌افتد؟ نگاه کنید و اشاره کنید و در همان حال بگویید که این دیدن من، عملاً برای شما در چه جایی رخ می‌دهد.

راستی، کسانی که دوره را تکرار می‌کنند، و به همین دلیل هم، از قبل پاسخ را می‌دانند، اغلب بین حضار می‌نشینند و این پرسش که "این دیدن تجربه‌ساز کجا دارد اتفاق می‌افتد" را با چیزی که از قبل می‌دانند جواب است، پاسخ می‌دهند. تجربه‌ی دانستن جایی که دیدنِ من عملاً اتفاق می‌افتد، در مقایسه با از نو کشف کردن بسیار حقیر است.

## تکمیل قدم دوم در این تمرین

زمانی که من از شما می‌خواهم که بهجایی که تجربه‌ی شما از دیدن من عملاً اتفاق می‌افتد اشاره کنید، تلاش نکنید که به من بگویید چه می‌دانید و تلاش نکنید که پاسخ را پیدا کنید.

ابتدا خود را کاملاً با پرسشِ اصلی درگیر کنید، آیا شما من را می‌بینید؟ پاسخ بدیهی کرختشده را کنار بگذارید. سؤال را جوری بپرسید که انگار پاسخ را نمی‌دانید. آیا من، تجربه‌ساز را می‌بینم؟ پرسش را به گونه‌ای بپرسید که عملاً می‌خواهید پاسخ را کشف کنید و برای خودتان، کشف کنید که شما در واقع، عملاً تجربه‌ی دیدن من را دارید. و آنقدر از خودتان بپرسید "آیا من شما را می‌بینم؟" تا بالآخره به دیدن من، این گونه پاسخ دهید که: «یا ||| خدا؛ من واقعاً شما را می‌بینم.»

آن گاه، در حالی که هنوز در این تجربه حضور دارید، اشاره کنید و بگویید که تجربه‌ی شما از دیدن من، عملاً واقعاً کجا دارد اتفاق می‌افتد - بهجایی که این دیدنِ من برای شما اتفاق می‌افتد، اشاره کنید.

## تکمیل قدم دوم در این تمرین

منظور ما این است که اگر شما چیزی را که فکر می‌کنید از قبل در مورد دیدن می‌دانید، کنار بگذارید و فقط با تجربه‌ی خودتان از دیدنِ من بمانید، آنگاه شما به جایی که من هستم اشاره خواهید کرد. یا شما ممکن است بگویید: "یا **ا** خدا، دیده شدن شما توسط من، در بیرون آن‌جا اتفاق می‌افتد، جایی که شما هستید، و نه در این‌جا، جایی که من هستم!"

البته تا زمانی که شما برای خودتان این تجربه‌ی عملی را کشف نکنید، این هم فقط یک نظریه‌ی دیگر است؛ اما زمانی که شما این تجربه‌ی عملی را برای خودتان کشف کنید، این دیگر یک نظریه نیست. تجربه‌ی عملی، تأثیری دارد مانند این‌که در یخچال را باز کنید و کوه دماوند را در آن بیابید.

در تجربه‌ی عملی، هرچند برای بعضی از آدم‌ها تمرین بیشتری لازم است، اما تا این‌جا که با صدھا نفر به صورت زنده انجام شده است، اگر به اندازه‌ی کافی تلاش کنند، هر کدام سرانجام اغلب با قیافه‌ای دیرباورانه، با اشاره‌کردن به جایی که آن‌ها «بیرون آن‌جا» می‌خوانند، پاسخ می‌دهند؛ یعنی جایی که تجربه‌ی آن‌ها از دیدن چیزی که به آن می‌نگرند، عملأً دارد برای آن‌ها اتفاق می‌افتد.

در کمال شگفتی، آن گونه که زندگی علماً زیسته می‌شود، جایی که دیدن دنیا و دیگران علماً برای ما اتفاق می‌افتد، همانی است که شما آن را «بیرون-آن‌جا» می‌نامید و نه «درون-این‌جا»، که جایی است که می‌گویید شما در آن استقرار دارید.

## چیزی که در این تمرین تابه‌حال کشف کردہ‌ایم – نکته‌ی اول

تفاوت عظیمی هست بین زندگی کردن، با عقب ایستادن از زندگی و مواجهه با زندگی و خویشتن از خلال توصیفات (مفاهیم خوش‌ساخته)، در تمایز با مواجهه با زندگی به صورت مستقیم، همان‌گونه که به صورت زیسته وجود دارد و به صورت زندگی در-لحظه، بلاذرنگ و درون‌گود.

بین زندگی کردنِ زندگی وقتی که از خلال مفاهیم علمی و توصیفات (فارغ از این‌که چه قدر معتبر باشند) با آن مواجه می‌شویم، با زندگی کردنِ زندگی چنان‌که زندگی عملاً زندگی می‌شود – یعنی زمانی که عملاً به آن شکل زیسته می‌شود – تفاوت هست. ضمناً، برای این‌که بتوانید خوب زندگی کنید و تفاوت ایجاد کنید، بهتر است که هر دوی این شیوه‌های زندگی کردن را در اختیار داشته باشید، مگر این‌که شما یک کشیش یا خلوت‌گزین باشید.

هر چند ما عادت داریم که زندگی را از خلال نظریاتِ یادگرفته‌شده و باورهای شخصی درک کنیم، این امکان نیز برای ما وجود دارد که به جای آن‌که با زندگی (دنیا، دیگران و خودمان) از طریق مفاهیمِ ما در باب طبیعتِ دنیا، دیگران و خودمان تعامل داشته باشیم، با آن همچون زندگی‌ای که واقعاً زیسته می‌شود تعامل کنیم.

## چیزی که در این تمرین تابه‌حال کشف کرده‌ایم – نکته‌ی دوم

تا امروز شما زندگی را طوری گذرانده‌اید، انگار که دیدن، برای شما /ین‌جا اتفاق می‌افتد، یعنی جایی که شما ادعا می‌کردید که هستید. اما اکنون تازه برای خودتان کشف کرده‌اید که تجربه‌ی عملی شما از دیدن، درون این‌جا اتفاق نمی‌افتد، بلکه بیرون آن‌جا اتفاق می‌افتد. کوتاه بگوییم، تجربه‌ی شما از دیدن زندگی برای شما عملأً جایی اتفاق می‌افتد که آن را «بیرون-آن‌جا» می‌خواندید، و نه «درون-این‌جا» – جایی که شما باور داشتید که هستید، یا جایی که شما مدعی بودید که هستید.

برای خودتان این فکت تکان‌دهنده را تصدیق کردید که: جایی که شمای در حال دیدن من عملأً واقع هستید، جایی است که شما آن را «آن‌جا» می‌نامید و نه «این‌جا»، جایی که شما گفتید که هستید.

در واقع در تجربه‌ی زیسته، فارغ از این‌که با کدامیک از حواس‌تان، دنیا یا دیگران را ادراک می‌کنید، تجربه‌ی شما از چیزی که ادراک می‌کنید، جایی اتفاق می‌افتد که شما آن را «بیرون-آن‌جا» می‌نامید.

شما تجربه‌ی این را که یک شخص داخل گوش‌های شما مستقر شود و اسلایدها را در داخل گوش‌هایتان بخواند، ندارید. دارید؟ من فکر می‌کنم که ندارید. شما شنیدن کلماتی که از دهان آن‌ها بیرون می‌آید را در بیرون آن‌جا و در جایی که آن‌ها هستند، تجربه می‌کنید.

حالا برای خودتان تصدیق کردید که هم شمای در حال دیدن من و هم شمای در حال شنیدن خواننده‌ی اسلایدها، بیرون آن‌جا واقع می‌شوید.

## اما شما یک مشکل بزرگ دارید!

خیلی قبل تر در این دوره، کشف کردید که شما زندگی را طوری گذرانده‌اید، که شما این جا هستید و هر چیزی غیر شما، آن جا است یعنی جایی که شما نیستید.

اما حالا تازه برای خودتان کشف کرده‌اید که جایی که دیدن شما اتفاق می‌افتد آن جا است. یعنی تجربه‌ی عملی دیدن من برای شما، جایی اتفاق افتاد که من هستم، نه جایی که شما هستید.

اگر این درست باشد که شما در واقع این جا هستید و آن جا نیستید، و اگر این هم درست باشد که هر چیزی غیر شما، آن جا باشد و این جا نباشد، اما دیدن شما آن جا اتفاق می‌افتد و نه این-جا، در واقع شما یک چیز باشکوهِ مضحك گفته‌اید. شما گفته‌اید که: «دیدن شما توسط من جایی اتفاق می‌افتد که شما هستید، یعنی بیرون-آن جا، جایی که من نیستم. کوتاه بگوییم دیدن من جایی اتفاق می‌افتد که من نیستم». این طور فکر می‌کنید؟

به عبارت دیگر، شما زندگی می‌کنید طوری که جایی که شما هستید، این جا است و آن جا نیست. و زندگی می‌کنید طوری که هر چیزی غیر شما، آن جا است و این جا نیست. اما تازه الان برای خودتان کشف کرده‌اید که تجربه‌ی عملی شما از دیدن، آن جا اتفاق می‌افتد، یعنی جایی که گفتید شما نیستید - نه این جا، که شما گفتید هستید.

## اما شما یک مشکل بزرگ دارید!

کوتاه بگوییم، این بدان معناست که تجربه‌ی شما، جایی غیر از جایی که شما هستید اتفاق می‌افتد. مشخصاً این دقیقاً نمی‌تواند صحیح باشد.

اگر شما عملاً این‌جا مستقر بودید، چگونه برای شما ممکن است که آن‌جا باشید، جایی که شما‌ی در حال دیدن، عملاً برای شما، واقع است؟

با بیانی دیگر بپرسیم: اگر کسی که شما واقعاً هستید، این‌جا مستقر است و آن‌جا نیست، چگونه ممکن است که تجربه‌ی شما از دیدن، آن‌جا اتفاق بیفت، یعنی جایی که شما نیستید؟

## اما شما یک مشکل بزرگ دارید!

ساختارِ ابعادِ بودن، که "من یا منم"‌ای که به آن اشاره می‌کنید، در آن وجود داشته است، در مواجهه با این کشف که در این ساختار، دیدنِ شما در جایی اتفاق می‌افتد که شما در آن‌جا نیستید، به‌طور وحشتناکی غیرمنطقی می‌نماید.

کوتاه بگوییم، ابعادِ بودنی که در آن وجود داشته‌اید، پُر واضح غلط است. با وجود کشف شما در مورد جایی که دیدن شما اتفاق می‌افتد، دیگر بی‌معنی است که به ابعادِ بودنِ درون-این‌جا و بیرون-آن‌جا، محدود باشید. خیلی ساده بگوییم، این‌گونه نمی‌تواند باشد که شما این‌جا باشید و شمای در حال دیدن، بیرون آن‌جا واقع باشد، یعنی جایی که شما نیستید.

هنگامی که شما با تجربه‌ی خودتان از دیدن هستید، یعنی جایی که دیدنِ شما عملاً اتفاق می‌افتد، آن‌گاه گزاف نخواهد بود که بگوییم که شما تجربه‌ی بیرون این‌جا بودن را با چیزی که می‌بینید، دارید.

## اما شما یک مشکل بزرگ دارید!

شاید شخصی که شما واقعاً هستید، در بُعدی از بودن عمل می‌کند که غیر از ابعاد واقعیتِ برون‌آخته‌ی معرفت شناسانه‌ی این‌جا و آن‌جا است.

شاید کسی که شما هستید، واقعاً در ابعاد واقعیتِ درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه‌ی بیرون‌این‌جا عمل می‌کند.

شاید شخصی که شما واقعاً هستید، بیرون‌این‌جا است؛ بیرون‌این‌جا، جایی که شمای در حالِ دیدن قرار دارید.

شاید شما شخصی که می‌دانستید هستید نیستید، شاید شما کسی که زندگی را می‌گذراند است، که شما هستید، نیستید.

شاید گزارف نیست که بگوییم آن کسی که من هستم، بیرون این‌جا است.

## اما شما یک مشکل بزرگ دارید!

این را برای خودتان انجام دهید. به شخصی که نزدیک شماست بنگرید (آسان‌تر است که شما چهره‌ی آن‌ها را ببینید) و این سؤال را بپرسید، انگار که شما از قبل جواب را نمی‌دانید، به‌شکلی که دیدن شما برای‌تان تبدیل به یک کشف‌کردن شود: "آیا من واقعاً این شخص را می‌بینم؟"

در لحظه‌ای که دیدن‌تان برای‌تان تبدیل به یک کشف‌کردن می‌شود، با تجربه‌تان در تماس قرار بگیرید، که دیدن آن شخص، بیرون این‌جا اتفاق می‌افتد.

حالا به یک شخص دیگر نگاه کنید و ببینید آیا می‌توانید حala با آن شخص بیرون این‌جا باشید؛ بیرون این‌جا، یعنی جایی که تجربه‌ی دیدن شما از آن شخص اتفاق می‌افتد؟ اگر این نوع تمرین را به این شیوه ادامه دهید، به زودی به‌راحتی خواهید توانست با یک شخص یا یک چیز بیرون این‌جا باشید.

بیرون این‌جا بودن به‌نوعی شبیه به تجربه‌ی اوجی است که هنگام نگاه‌کردن به غروب آفتاب دارید و یا به‌نوعی شبیه است به احساس شعف شما، وقتی تجربه‌ی خودتان را از نگاه‌کردن به معشوق‌تان مرور می‌کنید. دقت کنید که همه‌ی این‌ها، بیرون این‌جا اتفاق می‌افتنند.

## برای مضمون بودن اینجا و آنجا، از این استفاده کنید

یک بار دیگر بگوییم که اگر این صحیح باشد، که جایی که شما هستید، اینجا باشد و هر چیزی غیر شما، آنجا باشد، آنگاه آن چیزی که شما می‌بینید، یک بازنمایی از چیزی است که آنجاست، یا یک مفهوم از چیزی است که آنجاست؛ یا به زبان عامیانه چیزی که در جایی که شما هستید، وجود دارد، عملاً یک تصویر از چیزی است که بیرون آنجا وجود دارد.

## یک اعلام: ایستمانی که شما برای خودتان اختیار می‌کنید

هماهنگ با تجربه‌ی درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه‌ی واضح شما از دیدن من در جایی که من هستم، در عوضِ گفتنِ «من در این‌جا هستم»، گفتنِ «من، بیرون این‌جا هستم» است، که با آن تجربه تطابق دارد.

هماهنگ با تجربه‌ی درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه‌ی دیدن من، در جایی که هستم، با معنا خواهد بود که بگوییم: «من بیرون این‌جا هستم»، به‌جای این‌که بگوییم: «من این‌جا هستم».

### واقعیت درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه

این‌که شما درون-این‌جا قرار دارید در حالی که زندگی بیرون-آن‌جا قرار دارد، یا این‌که شما بیرون این‌جا قرار دارید، یعنی جایی که زندگی عملاً اتفاق می‌افتد، چیزی نیست که انسان درست درک‌اش کند.

هرچند برای اغلب مردم، این‌که "من درون-این‌جا هستم"، در نگاه اول، چیزی بیشتر از یک فرض آزموده‌نشده نیست، در مواجهه با واقعیت‌ها، انسان باید دست به انتخاب بزند. و چیزی که انسان انتخاب می‌کند، چیزی نه کمتر و نه بیشتر از یک اعلام نیست - ایستمانی که هر شخص برای خویش اختیار می‌کند.

با چیزی که در این اسلاید است دست و پنجه نرم نکنید، مگر آن که مضحك بودن این که من اینجا هستم و آنجا نیستم، واضح شده باشد - اولین نکته‌ی اساسی که باید از این تمرین گرفته شود

اشخاصی که کشف کرده‌اند دقیقاً چه کسی هستند، زندگی را همان‌طور که هست، در دست دارند و در نتیجه، با زندگی، همان‌طور که هست تعامل می‌کنند، به جای آن که تلاش کنند با زندگی، زندگی کردن و خود از خلال فیلتر ادراکات و توصیفات مواجه شوند و تعامل کنند - فارغ از این‌که این‌ها تا چه اندازه ممکن است از دیدگاه راستی‌آزمایی‌شده‌ی دانش‌محور سوم‌شخص، معتبر باشند. برای دیدن و معنادادن به زندگی، زندگی کردن و خود از دیدگاه راستی‌آزمایی‌شده‌ی دانش‌محور سوم‌شخص، شما می‌بایستی از زندگی فاصله بگیرید و این شما را در موقعیتی قرار می‌دهد که با زندگی، همچون چیزی بدیهی مواجه شوید.

این‌طور نیست که شخصی که کشف کرده است که واقعاً چه کسی است، فاقد فهم یا توصیفی از زندگی، زندگی کردن و خودش باشد؛ بلکه او درک و توصیف خود را فراتر از خودش نگه‌دارد، طوری که همچون فیلتری عمل نکند؛ بلکه به آن چیزی که با آن مواجه می‌شود نور بیافکند. (فلسفه این را "تعليق" می‌نامند.)

با پیش‌رفتن در این آزمایش، شما برای خودتان قدرت مواجهه با زندگی را، همان‌گونه که زیسته می‌شود، خواهید دید.

## آیا شما همان چیزی هستید، که فکر می‌کنید هستید؟

به یاد دارید که قبلاً از شما خواستیم، فرض کنید که شما آن کسی که فکر می‌کنید هستید، نیستید. شاید شما یک شی نیستید (البته با خصوصیات ویژه) که مانند سایر اشیا دارای یک موقعیتِ مکانی اینجا یا آنجا باشد.

هر چند قطعاً چیزی وجود دارد که اینجا قرار دارد، اما شاید آن چیز، "شما" نباشد. شاید تنها چیزی که برای شما اینجا هست، همان چیزی است که هنگامی که می‌گویید "من یا منم" به آن اشاره می‌کنید، و ممکن است واقعاً آن، همان کسی که شما هستید، نباشد.

## آیا شما همان چیزی هستید، که فکر می‌کنید، هستید؟ (ادامه)

حالا زمان خوبی است برای شما، تا برای خودتان جا بیاندازید که شما، آن چیز (شی) نیستید، که دارای حالات ذهنی (طرزفکرها یا حال و هوها) است، و آن چیزی نیستید که احساسات و عواطف دارد، و آن چیزی نیستید که حس‌های بدنی دارد، و آن چیزی نیستید که دارای افکار است.

با وجود چیزهایی که تابه‌حال کشف کردید، این موضوع که شما یک چیز (شی) هستید که دارای حالات ذهنی (طرزفکرها یا حال و هوها)، و دارای احساسات و عواطف، و دارای حس‌های بدنی است، و افکاری هم دارد، به عنوان یک مفهومِ مضحکِ دیگر، شروع به آشکارشدن می‌کند. این بیشتر به زندگی‌کردنِ مفهومی می‌ماند، نه تجربه‌ی واقعی و عملی زندگی.

هیچ‌کسی نمی‌گوید که حالات ذهنی (طرزفکرها یا حال و هوها) و احساسات و عواطف و حس‌های بدنی یا افکار وجود ندارند. و هیچ‌کسی نمی‌گوید که آن چیزی که وقتی می‌گویید «من یا منم» به آن اشاره می‌کنید، دارای این چیزها نیست.

## آیا شما همان چیزی هستید، که فکر می‌کنید، هستید؟ (ادامه)

به هر حال، این‌که شما یک چیز هستید، و این چیز، که وقتی می‌گویید «من یا منم» به آن اشاره می‌کنید، خصوصیاتی از حالات ذهنی (طرزفکرها یا حال‌وهواها) و احساسات و عواطف دارد و دارای حس‌های بدنی و افکار است، یک مفهوم (یک باور ذهنی) است.

سخت است که این مفهوم را رها کنید، زیرا با آن بزرگ شده‌اید، در فرهنگ آن غرق شده‌اید و با دیگران به وسیله‌ی آن در ارتباط هستید، و بدتر از همه ارتباطتان با خودتان از این طریق است.

اگر قرار است که استاد زندگی باشید، شما می‌بایستی برای خودتان جا بیاندازید که شما آن چیزی که وقتی می‌گویید "من یا منم" به آن اشاره می‌کنید، نیستید؛ و شما قطعاً حالات ذهنی (طرزفکرها یا حال‌وهواها)، احساسات، حس‌های بدنی یا افکاری که آن چیز دارد، نیستید.

## آیا شما همان چیزی هستید، که فکر می‌کنید هستید؟ (ادامه)

شاید در واقعیت درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه، شما عرصه‌ی روشنگاهی هستید، که جهان، در آن می‌تواند باشد. این موضوع در مقابل واقعیتِ برون‌آخته‌ی معرفت‌شناسانه است که جهان، خیلی بدیهی وجود دارد.

شاید شما عرصه‌ی روشنگاهی هستید که در آن، جهان می‌تواند همان یک واقعیتِ درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه باشد، که در تقابل است با جهانی که خیلی ساده در واقعیتِ برون‌آخته‌ی معرفت‌شناسانه وجود دارد.

چه تفاوتی بین آن بودن و آن وجود داشتن است؟

تفاوت بین بودن و وجود داشتن، در این است که اغلب مردم به شیوه‌ای زندگی‌شان را پیش می‌برند که رابطه با مفهومِ چیزی که آن‌جا هست، می‌گیرند، در مقابلِ رابطه با بودنِ چیزی که آن‌جا هست.

## آن کسی که تجربه‌ی شما از خودتان را دارد چه کسی است؟

این کسی که چیزی که شما "من یا منم" می‌نامید را تجربه می‌کند، چه کسی است؟

شاید این شخصی که چیزی را که شما وقتی می‌گویید "من یا منم" به آن اشاره می‌کنید، تجربه می‌کند، همان شما است، واقعاً.

در واقع آن شمایی که وقتی می‌گویید «من یا منم» به آن اشاره می‌کنید، چیزی بیشتر از یکی از چیزهایی نیست که برای شما، در "آن کسی" که واقعاً هستید ظهرور پیدا می‌کند.

شاید کسی که شما واقعاً هستید، شیئی نیست که در این مکان قرار داشته باشد.

## راه حل این معما

شاید کسی که شما واقعاً هستید یک عرصه‌ی روشنگاه، یا فضایی است که در آن X و در کنار آن، همه‌ی باقی زندگی ظهور پیدا می‌کند - شامل آن چیزی که شما "من" یا منم" می‌نامید.

شما برای خودتان هم ظهور پیدا می‌کنید. نمی‌کنید؟

شما بدون شک، در تجربه‌ی خودتان تأیید می‌کنید که شمایی که هنگامی که می‌گویید "من یا منم" به آن اشاره می‌کنید، برای شما ظهور پیدا می‌کند. این معمولاً "خودآگاهی" نامیده می‌شود.

در هر حال، آن کسی که وقتی می‌گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می‌کنید، با همه‌ی باقی زندگی، همه و همه، قطعاً داخل آن عرصه‌ی روشنگاهی برای زندگی، که شما در واقع هستید، ظهور پیدا می‌کند.

## بیرون - اینجا

زندگی کردنِ واقعی، بیرون-اینجا اتفاق می‌افتد؛ جایی که زندگی عaculaً، به‌شکل زیستن رخ می‌دهد، جایی که زندگی عaculaً اتفاق می‌افتد.

به‌عنوان آن‌چه زیسته می‌شود، شما عرصه‌ی روشنگاهی هستید که دنیا، دیگران و شمایی که وقتی می‌گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می‌کنید، در آن برای‌تان ظهور پیدا می‌کند. و برای آن که به نقطه‌ای برگردیم که این صحبت را از آن‌جا شروع کردیم، اعمال شما در آن عرصه‌ی روشنگاه، با طوری‌که آن‌چه در آن عرصه‌ی روشنگاه برای‌تان بافته می‌شود، همبسته است.

اگر شما زندگی را طوری می‌گذرانید که شما این‌جا هستید، و زندگی بیرون آن‌جا است، آن‌گاه چیزی‌که شما این‌جا دارید، بازنمایی‌ای از زندگی است و یا می‌توان گفت که زندگی، همچون یک مفهوم برای شما وجود دارد، یا به زبان عامیانه، شما تصویری از زندگی را دارید.

## اختیار کردن یا اتخاذِ ایستمانی درباره‌ی کسی که شما هستید: عرصه‌ی روشنگاه

شما - آن کسی که زندگی برایش "بیرون-این‌جا" ظهرور پیدا می‌کند - نه "این‌جا" قرار گرفته است و نه "آن‌جا".

شما، آن کسی که زندگی برایش بیرون-این‌جا ظهرور پیدا می‌کند، عرصه‌ی روشنگاه هستید - عرصه‌ی روشنگاهی که زندگی، در آن ظهرور پیدا می‌کند. یعنی شما عرصه‌ی روشنگاهی هستید که دنیا، دیگران و آن کسی که وقتی می‌گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می‌کنید، در آن ظهرور پیدا می‌کند. همان‌طور که مارتین‌هایدگر که یکی از دو فیلسوف بزرگ قرن بیستم است، می‌گوید: بودن برای بشر، "بودن-در-این-دنیا" است. (هایدگر ۱۹۶۲)

با اتخاذ ایستمان بیرون-این‌جا برای خودتان، بیرون در تمام دنیا، و نه فقط در اتاق مراقبه، با سطح آگاهی بالا عمل می‌کنید. و بودن خودتان را عملاً بیرون-این‌جا تجربه خواهید کرد، و با زندگی در آن‌جایی که زندگی عملاً اتفاق می‌افتد، تعامل می‌کنید.

## اختیار کردن یا اتخاذِ ایستمانی درباره‌ی کسی که شما هستید: عرصه‌ی روشگاه

این ایستمانی است که به یک فرد معمولی اجازه می‌دهد که راهبر باشد و راهبری را به‌طور مؤثرِ اعمال کند و این کار را به‌عنوان ابراز طبیعی خودش انجام دهد.

از این ایستمان است که یک استاد با زندگی مواجه می‌شود. از این ایستمان است که یک استاد، زندگی را تجربه و درک می‌کند و آن را می‌فهمد. از این ایستمان است که یک استاد با زندگی تعامل می‌کند. و این چیزی است که یک استاد را استاد می‌کند.

## جمع بندی

کدام درست است، یعنی کدام یک را باید باور کنم: من درون-این‌جا هستم یا من بیرون-این‌جا هستم؟ هیچ‌یک از این‌ها به عنوان یک فکت درست نیست، یعنی هیچ کدام به صورت برون‌آخته‌ی معرفت‌شناسانه درست نیست، بنابراین لازم نیست به هیچ‌یک از آن‌ها اعتقاد داشت. آن کسی که وقتی می‌گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می‌کنید، درون‌آخته است ( فقط برای شما به طور مستقیم قابل دسترسی است و نه هیچ کس دیگر).

همان‌طور که برای خودتان کشف کردید، طوری که زندگی می‌کنید، به این صورت است که وقتی می‌گویید "من" یا "منم"، کسی که به آن اشاره می‌کنید درون-این‌جا قرار دارد و هر آن‌چه غیر "من"، بیرون-آن‌جا قرار دارد. این یعنی مفهومی زندگی کردن. یا به بیانی که اکنون می‌خواهیم به کار ببریم، زندگی کردن زندگی در "جایگاه تماشاگران"، به جای زندگی کردن زندگی "درون‌گود"، یعنی جایی که در واقع زندگی عملأً اتفاق می‌افتد. به طور خلاصه، می‌توانیم این نوع زندگی کردن را "زندگی مفهومی" بنامیم.

## جمع بندی

من و شما مکان درون آخته‌ی تازه‌ای در زندگی خلق کردیم، و نام آن مکان جدید را "این-جا-بیرون" گذاشتیم. ما نشان دادیم که شما در واقع قادر هستید بیرون-این‌جا باشید، یعنی شما می‌توانید در جایی باشید که زندگی علماً اتفاق می‌افتد. و به شما فرصتی دادیم تا خودتان برای خودتان کشف کنید، که می‌توانید در واقع بیرون این‌جا باشید، یعنی در جایی که دیدن شما (و بقیه‌ی ادراکات‌تان از زندگی) علماً اتفاق می‌افتد.

## جمع بندی

این یک فکت است که شما می‌توانید این‌طور زندگی کنید، که شما درون-این‌جا هستید و زندگی بیرون-آن‌جا 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 عمل‌کردن‌تان توسط وضعیت‌های پیرامونی‌ای که با آن‌ها مواجه می‌شوید (شرایط)، و همچنین توسط آن‌چه که در درون‌تان می‌گذرد، به شما دیکته می‌شود.

در نقطه‌ی مقابل، وقتی بیرون این‌جا هستید، یعنی در جایی هستید که آن‌چه به‌عنوان راهبر با آن سروکار دارید عملاً اتفاق می‌افتد، خواهید دید که آن‌چه در درون شما می‌گذرد، اولویت بسیار کمی دارد و به‌جای این‌که در اعمال‌تان توسط شرایط محدود شوید، فرصت‌هایی برای سر و کار داشتنِ مؤثر با آن شرایط، خودشان را نشان می‌دهند.

## به طور خلاصه

یقیناً چیزهایی هستند که اینجا وجود دارند، و چیزهای دیگری هستند که آنجا وجود دارند، اما آن ساختار برای ابعاد بودن، برای کسی که شما واقعاً هستید، کار نمی‌کند. بله، شما می‌توانید با خودتان طوری برخورد کنید که گویی یک چیز هستید، و چیزها یا اینجا هستند یا آن‌جا - و اگر آن‌ها این‌جا باشند، آن‌گاه آن‌جا نیستند و اگر آن‌جا باشند دیگر این‌جا نیستند. با اینحال، شما اکنون به خودتان یک ساختار متحول شده برای ابعاد بودن داده‌اید که در جایی که شما واقعاً هستید، می‌تواند وجود داشته باشد.

افرادی که، آگاه‌بودن به این را تمرین می‌کنند که تجربه‌شان از اشیاء، موقعیت‌ها و دیگران در دنیا واقعاً کجا دارد اتفاق می‌افتد، می‌گویند در اثرگذاری‌شان در سروکار داشتن با دنیا و دیگران، گشایش ایجاد شده است.

هنگامی که آن‌چه وقتی می‌گویید من یا منم به آن اشاره می‌کنید، به جای آن که کسی که شما هستید، یکی از چیزهایی باشد که در عرصه‌ی روشنگاهی که شما هستید ظهرور پیدا می‌کند، این شما را به آزادی برای بودن و عملکردی و رای آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌تان شده است، می‌رساند و به شما دسترسی نیرومندی به این چیزی که من یا منم است، می‌دهد.

- Ma52 در راستای حل تمرین: در حالت های اختلاف با دیگران، من درون اینجا هستم و طبعا نمی توانم بیرون اینجا باشم - طبیعی است که در حالت های خشمگینی، آزده بودن، و غیره بیرون اینجا باشید. اگر همان لحظه بیرون اینجا باشی، بلاfaciale خشم و آزده خاطر شدن محو میشود  
Microsoft account, 5/10/2021
- Ma53 نکته دوم - آگاهی به خشم یا ناراحتی "بدون مقاومت" - یعنی در آرامش و صلح بودن با خشم یا آزده - به مرور زمان باعث می شود بتوانیم حتی در موقع خشم هم کم کم بتوانیم بیرون اینجا باشیم  
Microsoft account, 5/10/2021
- Ma54 نمیگه درون اینجا یا بیرون اینجا هیچکدام غلط یا درست است یا کدام بهتر است - بلکه می گوید پیشنهاد می کنیم که دیدن این عرصه روشنگاه و بیرون اینجا می تواند برای زندگی شما گشایش ایجاد کند  
Microsoft account, 5/10/2021

## امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد

آیا این فقط تلاشی است برای یک بحث فلسفی سنگین و هوشمندانه، یا این‌که واقعاً به ارتقای عمیق سطح اثرگذاری و کیفیت زندگی شما منجر خواهد شد؟

شما پاسخ سؤال بالا را متوجه نخواهید شد، مگر آن‌که این را خودتان آزمایش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد.

همه‌ی ما به‌طور اتوماتیک باور داریم که درون-این‌جا هستیم، پس لازم است برای مدتی، هر از گاهی در طول روز مکث کنید و عملأً با تجربه‌تان در آن لحظه ارتباط نزدیک برقرار کنید، که چیزی که با آن مواجه هستید، توسط شما بیرون-این‌جا تجربه می‌شود. به‌خصوص، 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 می‌افتد

اگر در چند ماه آینده، چند بار در روز،

عملأً تمرین کنید که بهجایی که تجربه‌تان از مشاهده و دریافت زندگی واقعاً اتفاق می‌افتد توجه کنید،

خودتان را تعلیم خواهید داد که بیرون این‌جا باشید و زندگی کنید.

شما متوجه خواهید شد که تجربه‌ی دیدن‌تان، در چشم‌ها یا مغز‌تان اتفاق نمی‌افتد، و آن‌چه می‌شنوید در گوش‌های‌تان اتفاق نمی‌افتد، و آن‌چه حس می‌کنید، در انگشت‌های‌تان اتفاق نمی‌افتد.

در همین حال که من صحبت می‌کنم، شما چیزی را که من می‌گویم به عنوان اتفاقی در گوش‌های‌تان نمی‌شنوید. شبیه به تجربه وِزو گوش‌های‌تان نیست. جایی که گوش‌دادن شما به حرف‌های من اتفاق می‌افتد، جایی است که من هستم و شما با بیرون-این‌جا بودن، آن را در جایی که من هستم، می‌شنوید.

## امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد

با تمرین کردن، خواهید دید که عملاً شروع می‌کنید به زندگی کردن بیرون این‌جا، یعنی جایی که زندگی، عملاً اتفاق می‌افتد.

وقتی دارید بیرون این‌جا بودن را تمرین می‌کنید، آن‌چه در درون‌تان می‌گذرد، دیگر آن کسی که برای خودتان هستید، نخواهد بود. در نتیجه، بسیار کمتر به آن‌چه در درون‌تان 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 خواهید بود که در عرصه‌ی روشنگاهی که ممکن است شما عملاً باشید، ظهرور پیدا می‌کند.

## امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد

این به شما کمک می‌کند برای تان جا بیفتد که شما، آن‌چه در درون تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن تان) نیستید، و حمایت تان می‌کند تا آن‌چه را که در درون تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن تان)، با اهمیتی بیشتر از آن‌چه سزاوار آن است، در نظر نگیرید - اهمیتی ورای نقش شما در رشد ناخن‌های تان. چیزی که در درون تان می‌گذرد، صرفاً چیزی است که در درون تان می‌گذرد.

خُب که چی!

در نتیجه‌ی تمرین بودن بیرون این‌جا، کم‌کم در زندگی اثرگذارتر خواهد شد، و کیفیت بالاتری از زندگی را تجربه خواهد کرد. شما کشف خواهد کرد نسبت به آن کسی که می‌دانستید هستید، قدرت بیشتری دارید.

در حین انجام این تمرین، برای تان آشکار خواهد شد که شما هستید عرصه‌ی روشنگاهی است که زندگی در آن ظهرور پیدا می‌کند. و اگر این تمرین را چند بار در روز انجام دهید، پس از مدتی - برای بعضی‌ها یک ماه و یا شاید دو ماه و برای بعضی‌های دیگر مدتی طولانی‌تر - شما به صورت طبیعی، خودتان را در زندگی، بیرون این‌جا خواهید یافت. بیرون-این‌جا بودن، تمرین مراقبه در دنیای بیرون است، به جای آن که این کار در اتاق مراقبه انجام شود. به بیان دیگر، تمرین مراقبه در گرداب زندگی است.

## حالات متمایز مواجهه و تعامل با زندگی، زندگی کردن و شما

مواجهه با زندگی، زندگی کردن و شما همان طور که زندگی، زندگی کردن و شما عملاً درون گود زیسته و تجربه می شود

تفاوت زیادی دارد با

مواجهه با زندگی، زندگی کردن و شما از جایگاه تماشاگران، همچون توصیف، فهم و تشریح زندگی، زندگی کردن و شما

---

تعامل با زندگی، زندگی کردن و شما از جایگاه تماشاگران، همچون توصیف، فهم و تشریح زندگی، زندگی کردن و شما

تفاوت زیادی دارد با

تعامل با زندگی، زندگی کردن و شما همان طور که زندگی، زندگی کردن و شما عملاً درون گود زیسته و تجربه می شود

## تعامل شما با تمرين کشف کردن

این تمرين فرصتی برای شما است، تا تجربه‌ی خام و زیسته و درون‌گود خودتان را از زندگی و زندگی کردن و شما، کشف کنید.

این در تقابلی شدید با مشاهدات، دريافت‌ها و توصيفات عاميانه‌ی شما از جايگاه تماشاگران، درباره‌ی زندگی و زندگی کردن و شما است - فارغ از اين‌که آن دریافت‌ها و توصيفات چه اندازه در دنيا توافق شده‌ی دانش و توصيف، معتبر هستند.

به‌طور خلاصه، اين تمرين درباره‌ی کشف تجربه‌ی زیسته و درون‌گود برای خودتان است. ما شما را در کنار گذاشتن اين دریافت‌ها و توصيفات از سر راه‌تان، حمایت می‌کنیم.

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### «بیرون اینجا»

۱. برای خودتان کشف کنید که شما زندگی را طوری سپری می‌کنید که انگار همه چیز یا «این‌جا» است یا «آن‌جا» - شما زندگی را در ساختار مکانی ای به نام «این‌جا» و «آن‌جا» می‌باشد. یعنی شما زندگی را طوری سپری کرده‌اید و طوری زندگی کرده‌اید که گویی «جایی که من هستم، این‌جاست و هر چیز غیر من، آن‌جاست».
۲. بارها و بارها «بیرون این‌جا» بودن را تمرین کنید. بیرون بروید و ببینید آیا می‌توانید با ابرها بیرون این‌جا باشید و سپس ببینید آیا می‌توانید با درخت، با انسان‌ها، یا حتی با آب و یا غذایی که می‌خورید، بیرون این‌جا باشید؟

## تکلیف زمان استراحت

۳. به آن کسی که هستید در دو حالت زیر توجه کنید:

وقتی خودتان را به عنوان آن‌چه-در-درون‌تان-می‌گزدید می‌باشد، در مقابل وقتی خودتان را به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهور پیدا می‌کند، می‌باشد (و به علاوه، این مورد شامل آن کسی است که هستید، وقتی که آن‌چه در درون‌تان می‌گزدید، برای شما فقط به عنوان آن‌چه در درون‌تان می‌گزدید، ظهور پیدا می‌کند).

۴. شاید: این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید، آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهور پیدا می‌کند؛ بلکه شاید آن کسی که هستید، چیزی بیشتر و چیزی کمتر از خود صحنه (showing) نیست.

## تکلیف زمان استراحت

### تمرین اختیاری

اسلایدهای بخش "ورای بدیهیت ..." را بخوانید و با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کنید. برای راحتی شما، آن‌ها به این تمرین الصاق شده‌اند.

## تکلیف زمان استراحت

### برون‌آختگی و درون‌آختگی

با حیرت در زندگی پویش کنید که چه چیزی آن را تشکیل می‌دهد - نه به عنوان یک واقعیت برون‌آخته - بلکه به عنوان مکانی که شما در آن زندگی می‌کنید، و به عنوان مکانی که شما در آن عمل می‌کنید.

شروع به تمرین استادی (سلط) در باب واقعیتِ درون‌آخته کنید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.
- لطفاً فراموش نکنید که کارت نام خود را داخل ظرف روی میز پذیرش بیاندازید.

# پایان روز دوم

# روز سوم

## آنچه در دو روز اول به آن پرداختیم

- |   |   |
|---|---|
| قدرت بافتمن در استفاده کردن از شما  | انتخاب کردن، طوری که یک راهبر انتخاب می‌کند               |
| شیوه‌ی بودن - آنچه درونی بر شما می‌گذرد   | قلمروی گفتگویی  |
| • حالت ذهنی   | ناسازگاری شناختی  |
| • حالت احساسی   | سه عنصر ساختاری بنیادی                                    |
| • حالت بدنی   | لازم‌هی استادی، برای خود کشف کردن است                     |
| • افکار و خاطرات  | این‌جا و آن‌جا  |
| شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن   | کشف کردن کشف کردن   |
| شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما با شیوه‌ی بافتمن آنچه با آن سروکار دارید، به‌طور طبیعی همبسته هستند. | دو واقعیت متمایز:   |
|   | • درون‌آخته و برون‌آخته                                   |
|   | • هستی‌شناسانه و معرفت‌شناسانه                            |
|   | • از جایگاه تماشاگران و از درون‌گود مرور مختصری بر تمامیت |
|   | ماندن یا رفتن - انتخاب کنید                               |

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

وضعیت کنونی راهبری

تصویری کلی از چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری

تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## تکلیف اول

رابطه خود را با یک فرد که کیفیت رابطه با او برای تان اهمیت دارد ولی الان رابطه با کیفیتی با او ندارید در نظر بگیرید. این فرد می‌تواند، پدر، مادر، همسر، دوست، مدیر یا حتی خود شما باشد.

الف: کشف کنید، چه بافتمن پیش‌فرضی در رابطه با آن فرد از شما استفاده می‌کند؟

ب: تصویری از یک موقعیت که با آن فرد در تعامل هستید برای خودتان خلق کنید، به گونه‌ای که رابطه شما با آن فرد در آن موقعیت، از همان کیفیتی برخوردار است که دنیالش هستید. این تصویر را با جزییات و شفافیت بالا برای خود توصیف کنید و بنویسید و برای گروه تان بخوانید.

ج: این تصویر را به عنوان آینده این رابطه در نظر بگیرید و با این فرض جدید، با او تعامل کنید. کشف خود را یادداشت کنید و برای هم‌گروه تان بخوانید.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## تکلیف: ۲

الف: درباره این که امشب چطور خواهد گذشت و روز چطور به اتمام خواهد رسید، اندکی پویش کنید.  
پیش فرض شما در این باره چیست؟ آن را برای خود یادداشت کنید.

ب: حالا به این فکر کنید که یک شب فوق العاده برای شما چگونه است؟ در آن شب چه اتفاقی می‌افتد؟  
شما چه برنامه‌ای در آن شب داشته‌اید؟

ج: تصویری از خود در امشب بسازید که مشغول انجام آن فعالیت هستید. اگر عملی شما را فراخواند، به یاد داشته باشید که دنیا فقط با عمل برای ما به حرکت در می‌آید. عمل کنید.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## تکلیف ۳:

۱. حداقل یک بار در روز، یک موقعیت را انتخاب کنید و بافتمنان پیش‌فرضی که از شما درباره آن موقعیت استفاده می‌کند را ببینید. این موقعیت می‌تواند یک ملاقات، یک جلسه کاری، روتین صحبت‌گاهی یا هر چیز دیگری باشد.  
// جگ
۲. بافتمنانی درباره آن موقعیت برای خود خلق کنید (تصویری از آن موقعیت) به گونه‌ای که آن موقعیت برای شما یک تجربه‌ی فوق‌العاده باشد.
۳. تفاوت شیوه‌های بودن و عملکرد خودتان را پس از خلق آن تصویر و بافتمنان یادداشت کنید و با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.
۴. به این فکر کنید که اگر زندگی، حرکت از موقعیتی به موقعیت دیگر است، آیا این امکان وجود دارد که شما در هر موقعیت، بافتمنانی برای مواجهه با آن موقعیت خلق کنید؟

## وضعیت کنونی راهبری

## گزارشی از وضعیت راهبری در ایالات متحده آمریکا

برگرفته از کتاب «آنچه درباره راهبری می‌دانیم» نوشته رابرت هوگان و رابرت کایزر (Robert Hogan and Robert Kaiser) (۱۶۹-۱۸۰، ص ۲۰۰۵): «تخمین بی‌کفایتی مدیران، بین ۳۰ تا ۷۵ درصد است. ۶۵ تا ۷۵ درصد از اعضای سازمان‌ها گزارش داده‌اند که بدترین جنبه‌ی شغل فعلی‌شان رئیس مستقیم‌شان است. میزان شکست در میان مدیران اجرایی ارشد، ۵۰ درصد است.»

به گفته‌ی روزنтал (Rosenthal) و همکاران در نسخه‌ی به روز شده ۲۰۰۸ از «مطالعه‌ی اعتماد در راهبری» (ص ۴): «هم اکنون هشتاد درصد از آمریکایی‌ها معتقدند که ایالات متحده با بحران راهبری روبروست، و این عدد در سال ۲۰۰۵، ۶۵ درصد بود ...»

(«مطالعه‌ی ملی در مورد اعتماد در راهبری»، مرکز راهبری عمومی در دانشکده‌ی علوم سیاسی جان اف. کنده در دانشگاه هاروارد، آمریکا)

به نقل از گزارش ۲۰۱۱ این گروه (ص ۲): «در تاریخ شاخص راهبری ملی، اعتماد در پایین‌ترین سطح خود قرار دارد.»

برای آن‌که تصویر روشن‌تری از این شکست عظیم را نشان دهیم: «شرکت‌های آمریکایی به تنها‌یی، سالانه حدود ۱۴ میلیارد دلار صرف توسعه‌ی راهبری می‌کنند.» روندها در توسعه‌ی راهبری در آمریکا (لئو و اوکنوارد Loew and O'Leonard) - ۲۰۱۲

## راهبری و برنامه‌های کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (MBA)

به نظر نمی‌رسد این واقعیت که برنامه‌های کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، که تعداد بی‌سابقه‌ای «راهبر» را فارغ‌التحصیل کرده‌اند، میزان این شکستِ خجالت‌آور را کاهش داده باشد.

در همین راستا، جی لایت (Jay Light)، مدیر سابق دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد، به نیاز به تأکید بیشتر بر توسعه‌ی راهبری اشاره کرد: «من فکر می‌کنم باید تلاش‌هایمان را چندین برابر کنیم». او همچنین گفت «باید مطمئن شویم حتی کسانی که به بخش خدمات مالی می‌فرستیم هم، قبل از هر چیز، اول راهبر باشند ...»

کلی هلند (Kelley Holland) (۲۰۰۹). آیا زمان آموزش مجدد به دانشکده‌های کسب‌وکار فرا رسیده است؟ نیویورک تایمز، ۱۴ مارس.

## آنچه اکنون درباره راهبری می‌دانیم

وارن بنیس (Warren Bennis)، استاد خبره‌ی راهبری، اینچنین نتیجه‌گیری می‌کند: «این تقریباً یک کلیشه در ادبیات راهبری است که حتی یک تعریف واحد هم از راهبری وجود ندارد.»

وارن بنیس (۲۰۰۷، ص ۲) مقدمه‌ای بر موضوع خاص "چالش‌های راهبری در دنیای مدرن"، *American Psychologist*، نقل قول‌های 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 نمی‌دانند آنچه در حال مطالعه‌اش هستند چه چیزی است، و متخصصین نمی‌دانند آنچه در حال انجامش هستند، چه چیزی است.» (ص ۸)

«تأکید بیشتر پژوهش‌ها در زمینه‌ی راهبری، بر روی دو چیز یکسان است - جنبه‌های ثانویه‌ی راهبری و محتوای راهبری - و تقریباً هدف هیچ‌یک از این پژوهش‌ها، فهم ماهیت اصلی راهبری نبوده است.» (ص ۴)

## آنچه اکنون درباره‌ی راهبری می‌دانیم

«... اگر محققان و متخصصین بر ماهیت راهبری تمرکز نکرده‌اند، ما که به این موضوع علاقه‌مند هستیم نباید از این‌که نمی‌دانیم راهبری چیست، تعجب کنیم.» (Rost ۱۹۹۳، ص ۵)

«... بسیار حیاتی است که محققان و متخصصین علاقه‌مند به مطالعات راهبری، از اهمیت جنبه‌های ثانویه و محتوای راهبری بکاهند و بر درک ماهیت اصلی آن تمرکز کنند.» (Rost ۱۹۹۳، ص ۵)

«اگر محققان و متخصصین نتوانند نهایتاً 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.» (Rost ۱۹۹۳، ص ۶)

## چارچوبِ بافتمنان برای راهبری

«... نویسنده‌گان، گرایش داشته‌اند که خوانندگان خود را با چارچوب‌های ذهنی متناقض گیج کنند؛ تئوری‌ها و مدل‌های آن‌ها، هیچ نتیجه‌گیری معناداری درباره‌ی ماهیت راهبری نشان نمی‌دهند.» (Rost ۱۹۹۳، ص ۱۸۰)

در این دوره، ما برای راهبر و راهبری یک چارچوبِ بافتمنان خلق کردہ‌ایم که مخصوصاً به این منظور طراحی شده‌است تا آن‌چه را راست (Rost) به آن «ماهیتِ راهبری» می‌گوید - یعنی آن‌چه را که راهبری عمل‌آمیز است - نشان دهد و به آن دسترسی ایجاد کند.

شما فرصت خواهید داشت این چارچوبِ بافتمنان را به کار بگیرید (آن را به کار بیاندازید) تا برای خودتان بافتمنانی خلق کنید که قدرت دارد بودن یک راهبر و اعمال ناشی از اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی‌تان، به شما بدهد.

## «محتوای» راهبری

درباره‌ی این نقل قول از راست (۱۹۹۳، ص ۴): «تأکید بیشتر پژوهش‌ها در زمینه‌ی راهبری، بر روی دو چیز یکسان است - جنبه‌های ثانویه‌ی راهبری و محتوای راهبری - و تقریباً هدف هیچ‌یک از این پژوهش‌ها، فهم ماهیت اصلی راهبری نبوده است»:

راست از اصطلاح «محتوای راهبری» استفاده می‌کند تا به دانشی اشاره کند که راهبران باید درباره‌ی یک زمینه‌ی خاص (شغل، سازمان، جامعه، موقعیت یا پروژه‌ای که وابسته به دانش خاصی است) داشته باشند تا بتوانند در آن زمینه‌ی خاص، مؤثر یا اثربخش باشند. در این زمینه‌ها، چنین دانش خاصی شامل موارد زیر است: اطلاعات فنی، داده‌های کلیدی، تئوری‌های مرتبط، کارهای عملی در یک حرفه، روال‌های آینده و موارد دیگری از این قبیل.

## «محتوای» راهبری

اگرچه در برخی از موقعیت‌های راهبری، برای آن‌که بتوان راهبر مؤثری 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 جنبه‌ی مهمی از آن چیزی است که استادی پیداکردن در بافتمنی برای راهبر و راهبری، شما را به آن می‌رساند.

توجه: در اختیار گرفتن چنین دانش خاصی به‌شکل نادرست می‌تواند در اعمال مؤثر راهبری اختلال ایجاد کند.

## «جنبه‌های ثانویه‌ی» راهبری

راست از اصطلاح «جنبه‌های ثانویه» استفاده می‌کند تا جنبه‌هایی از راهبری را توصیف کند که ملموس هستند - یعنی آن‌چه مشاهده‌گران در حال بررسی و امتحان راهبری می‌توانند ببینند، یا حداقل می‌توانند آن‌ها را به راهبران نسبت دهند. نمونه‌هایی از چنین مواردی عبارت‌اند از خصوصیت‌ها، سبک‌ها یا ویژگی‌های شخصیتی راهبران، و هم‌چنین آن‌چه که راهبران بر جسته در موقعیت‌های مختلف انجام داده‌اند.

این خصوصیت‌ها، سبک‌ها یا ویژگی‌های شخصیتی، و هم‌چنین دستورالعمل‌هایی درباره‌ی این که هنگام راهبری چه کارهایی را باید انجام دهیم، چیزهایی است که در بیشتر دوره‌های راهبری تدریس می‌شود.

## «جنبه‌های ثانویه‌ی» راهبری هیچ دسترسی‌ای به راهبربودن فراهم نمی‌کنند

تمرکز بر روی خصوصیت‌ها، سبک‌ها یا ویژگی‌های شخصیتی راهبران یا آن‌چه راهبرانِ برجسته در موقعیت‌های مختلف انجام داده‌اند (جنبه‌های ثانویه‌ی راهبری) هیچ دسترسی‌ای را به ماهیت راهبری فراهم نمی‌کنند و در واقع هیچ دسترسی‌ای را نیز به راهبربودن نمی‌دهند.

در واقع، نگاه‌کردن به راهبری از منظر «محتوا» و «جنبه‌های ثانویه‌ی» راهبری مثل این است که فرآیند استادی در راهبری را به‌جای ابتدا، از انتهای آن شروع کنیم. وقتی از انتهای آن شروع کنید، آن‌چه درباره‌ی «جنبه‌های ثانویه» و «محتوای» راهبری یاد می‌گیرید، راهبربودن را به شما نمی‌دهد.

اما اگر از استادی پیداکردن در بودنِ راهبربودن شروع کنید، در این صورت یادگیری درباره‌ی «محتوا» و «جنبه‌های ثانویه‌ی» راهبری، می‌تواند اثرگذاری شما را به‌عنوان یک راهبر، افزایش دهد.

## این دوره درباره‌ی اضافه کردن به دانش شما از راهبری نیست

اگر این دوره درباره‌ی یادگیری چیزهایی بود که باید در مورد راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری بدانید، در این صورت مقالات و فصلهای مهم از چند کتاب را برای شما مشخص می‌کردیم که آن‌ها را بخوانید. در کلاس هم آن‌چه را که خوانده بودید جا می‌انداختیم تا روی آن‌ها ماهر شوید، و روی «مثال‌هایی» کار می‌کردیم تا شما بتوانید آن‌چه را یاد گرفته‌اید، به کار ببرید.

در این صورت شما در مورد آن‌چه افراد دیگر درباره‌ی راهبری گفته‌اند، مطالب زیادی می‌دانستید، اما هم‌چنان باعث می‌شد تا شما در جایی که به قول راست، راهبری به عنوان یک علم هست، بمانید؛ یعنی همین که: «محققان نمی‌دانند که آن‌چه در حال مطالعه‌اش هستند چه چیزی است، و متخصصین نمی‌دانند که آن‌چه در حال انجامش هستند، چه چیزی است.»

این دوره، یادگیری درباره‌ی راهبری نیست. این دوره، توسعه‌ی خودتان است تا راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد. هم‌چنین این دوره، تلاشی به سوی توسعه‌ی علم راهبربودن است.

## راهبری چه چیزی هست؟

در این دوره می‌خواهیم به این سؤال پاسخ دهیم: «راهبری چه چیزی هست؟» و برای این سؤال، پاسخی می‌خواهیم که به ما تسلط به بودن راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری بدهد و ما را کاملاً بر آن‌ها مسلط کند.

در یک کلمه، ما دسترسی می‌خواهیم؛ دسترسی به بودن راهبربودن و اعمالی که اعمال مؤثر راهبری را تشکیل می‌دهند.

دسترسی به بودن یک راهبر و اعمال تشکیل‌دهنده‌ی اعمال مؤثر راهبری، از درک راهبر و راهبری، حتی اگر عمیق باشد، فراتر می‌رود.

## راهبری چه چیزی هست؟

تا وقتی در جواب‌هایی که از قبل برای پاسخ به این سؤال دارید گیر کرده‌اید، دسترسی به بودن یک راهبر و اعمال مؤثر راهبری، غیر ممکن است: **راهبربودن چیست و اعمال مؤثر راهبری چیست؟**

بسیار مهم است که جواب‌هایی را که از قبل برای پاسخ به این دو سؤال دارید، از سر راه بردارید، تا در واقع در این سؤالات زندگی کنید.

در ادامه به چند مورد از برداشت‌های غلط در مورد آن‌چه که یک نفر را راهبر می‌کند، می‌پردازیم.

## راهبری، سِمت، جایگاه یا داشتنِ اختیار نیست

بسیاری از افراد، داشتنِ یک سِمت خاص، یا بودن در جایگاه راهبری، یا داشتن اختیار (حق تصمیم‌گیری) را با راهبربودن یا راهبری کردن اشتباه می‌گیرند.

درست است که راهبران گاهی دارای سمت هستند، یا در جایگاه راهبری هستند، یا اختیار (حق تصمیم‌گیری) دارند، اما هیچ‌یک از این موارد به تنها‌یی و به خودی خود، یا حتی هر ترکیبی از آن‌ها، کسی را راهبر نمی‌کند و هیچ‌کدام به تنها‌یی یا با یکدیگر، الزاماً جزئی از راهبربودن و راهبری کردن نیستند.

در واقع، وقتی کسی سمتی را دارد، یا در جایگاه راهبری است یا حق تصمیم‌گیری (اختیار) دارد، برای اعمال مؤثر راهبری‌اش، الزامات خاصی وجود دارد. در ادامه‌ی دوره، مفصل‌تر به این موقعیت‌ها می‌پردازیم.

## راهبری، سمت، جایگاه یا داشتن اختیار نیست

برای این‌که راهبر باشید، باید بتوانید بدون داشتن هیچ سمت، جایگاه و اختیاری راهبری کنید و راهبری را به‌طور مؤثر به کار ببرید. (در ضمن، در ادامه‌ی دوره وقتی به این بخش برسیم، قدرت منشابودن را در چنین موقعیت‌هایی 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 می‌دهید، راهبری را به کار ببرید، در این صورت به‌عنوان یک راهبر شکست خواهید خورد.

به‌طور کلی برای آن‌که راهبر باشید، باید بتوانید با رؤسا، افراد هم‌رده‌ی خودتان، افراد سازمان‌های دیگر، افرادی که هیچ سلطه‌ای بر آن‌ها ندارید، و افرادی که راهبرشان هستید، راهبری را به کار ببرید، حتی قبل از این‌که حق راهبری‌کردن آن‌ها به شما داده شود – و طبیعی است که این در مورد فرزندان تان نیز صدق می‌کند.

## راهبری، مدیریت نیست

بسیاری از مردم راهبری را با مدیریت اشتباه می‌گیرند. مدیریت، راهبری نیست.

بسیار مهم است که این فکت را تشخیص دهیم که مدیریت و راهبری دو دنیای متمایز و متفاوت را تشکیل می‌دهند. در دنیای مدیریت، آن‌چه ظهور پیدا می‌کند و نیز راههای مؤثر بودن و عمل کردن در آن دنیا، همانند آن‌چه در دنیای راهبری ظهور پیدا می‌کند و راههای مؤثر بودن و عمل کردن در آن دنیا، نیست. اگر شخص، این تمايز را بین راهبری و مدیریت تشخیص ندهد، هر تفاوتی که راهبری می‌تواند ایجاد کند، و البته می‌تواند یک دنیا تفاوت ایجاد کند، از نظر او مخفی و دور (غیر قابل دسترس) خواهد ماند.

## راهبری، مدیریت نیست

تکرار می‌کنیم، بسیاری از افراد، مدیریت را با راهبری اشتباه می‌گیرند. مدیریت، راهبری نیست. زلزنیک (Zaleznik) (۱۹۷۷)، و بعد از او کاتر (Kotter) (۱۹۹۰) و راست (Rost) (۱۹۸۵) و (۱۹۹۳) هر کدام بر روی تفاوت‌های بنیادی میان مدیریت و راهبری تأکید می‌کنند.

اگرچه مدیریت هم به اندازه‌ی راهبری برای موفقیت در مأموریت کلیدی است، اما این دوره درباره‌ی مدیریت نیست؛ بلکه درباره‌ی راهبربودن و اعمال 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.

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

در اولین روز دوره، قول دادیم که برای تان فرصتی فراهم کنیم و شما را در استفاده از این فرصت حمایت کنیم تا راهبر و راهبری را به عنوان بافتمنانی که از شما استفاده می‌کند برای خودتان خلق کنید - یعنی بافتمنانی که قدرت دارد در هر موقعیت راهبری، شیوه‌ی بافتمنانی و ضعیت‌های پیرامونی‌ای که با آن‌ها سروکار دارید را چنان شکل دهد، تا شیوه‌ی بودن و عمل کردن تان که به طور طبیعی با آن بافتار همبسته است، همان راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان باشد.

بسیار مهم است این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که برای این‌که راهبر و راهبری را به عنوان بافتمنانی که از شما استفاده می‌کند خلق کنید، باید آن‌چه را که در چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان ارائه می‌شود، بگیرید، و همه‌ی آن‌چه را که ارائه می‌شود، خودتان برای خودتان کشف کنید.

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن

### وقتی به عنوان یک کل در نظر گرفته می‌شوند

همان‌طور که گفتیم، چارچوب بافتمن ما در ابتدا به صورت جداگانه از هریک از این چهار منظر به راهبر و راهبری می‌پردازد.

سپس، وقتی که این چهار منظر در کنار هم قرار داده شوند، به عنوان یک کل، به استادی پیداکردن در آن‌چه راهبر و راهبری عملأ هستند، دسترسی می‌دهند.

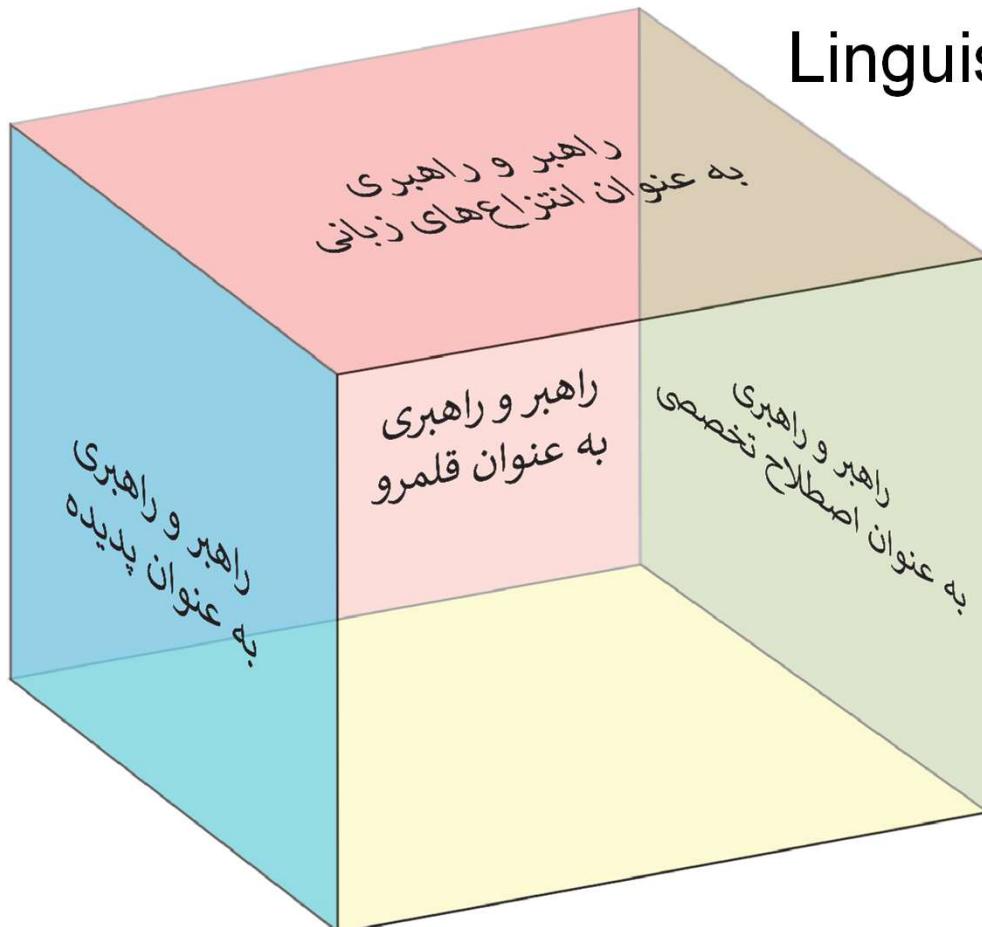
این ما را قادر می‌سازد تا بر بودن یک راهبر و اعمال مؤثر راهبری، تسلط پیدا کنیم. با استادی پیداکردن در این بافتمن کلی، می‌توانیم بر راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودمان، مسلط شویم.

## یک یادآوری سریع

برای آن‌که با قدرت به چیزی که در نگاه اول خلاف شهودتان است بپردازید، آن‌چه برای تان جدید است را بگیرید؛ و بدون این‌که آن را با هر چیز دیگری که از قبل می‌دانید مقایسه کنید یا به آن ربط دهید، دقیقاً آن‌چه را که می‌گوید، برای خودتان جا بیاندازید، و سپس آن‌چه را که می‌گوید، به عنوان یک عرصه‌ی امکان، در نظر بگیرید.

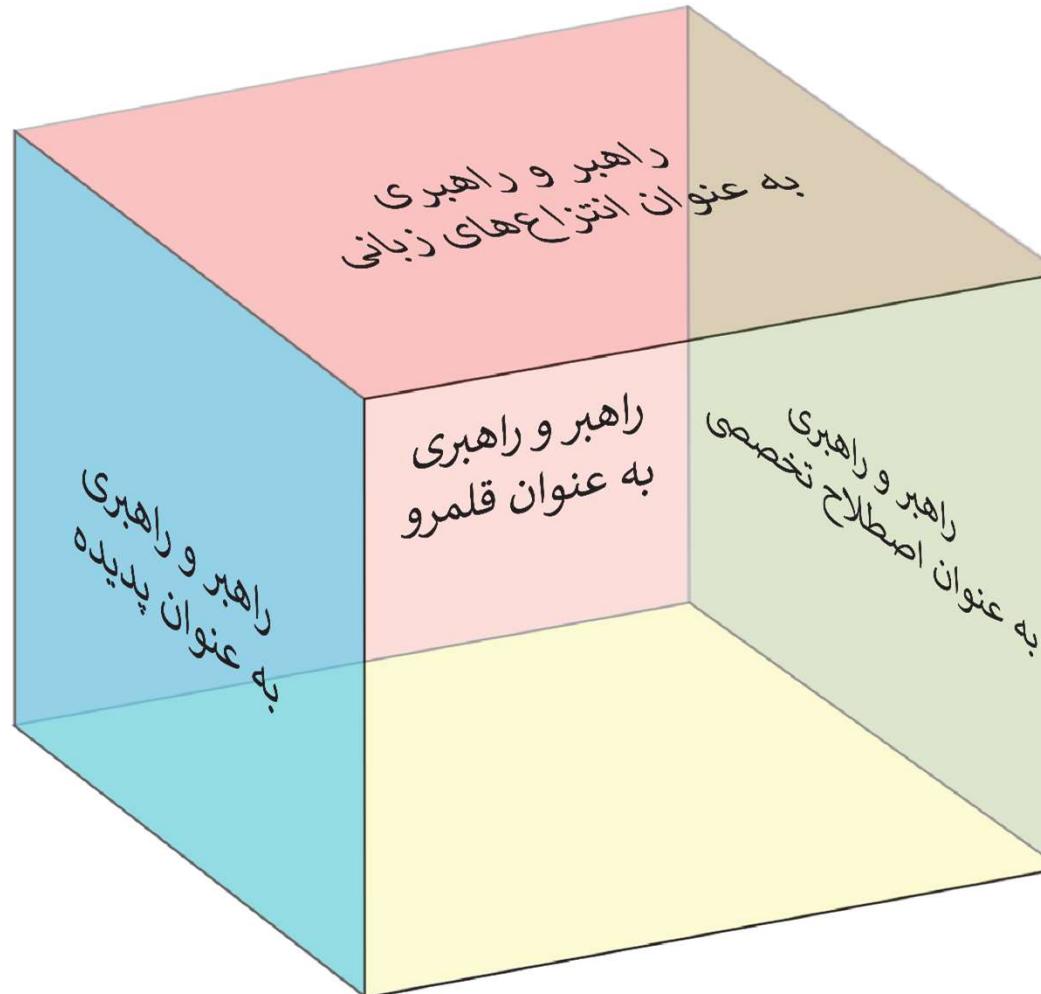
به اصطلاح دیگر، آن‌چه را که می‌گوید، مانند جملات یک جُک در نظر بگیرید؛ یعنی مثل یک جُک، آن‌چه را که گفته می‌شود، همان‌طور که هست، به عنوان یک امکان، در نظر بگیرید.

# چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری



- انتزاع‌های زبانی Linguistic abstractions
- پدیده Phenomena
- قلمرو Domains
- اصطلاحات تخصصی Terms

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

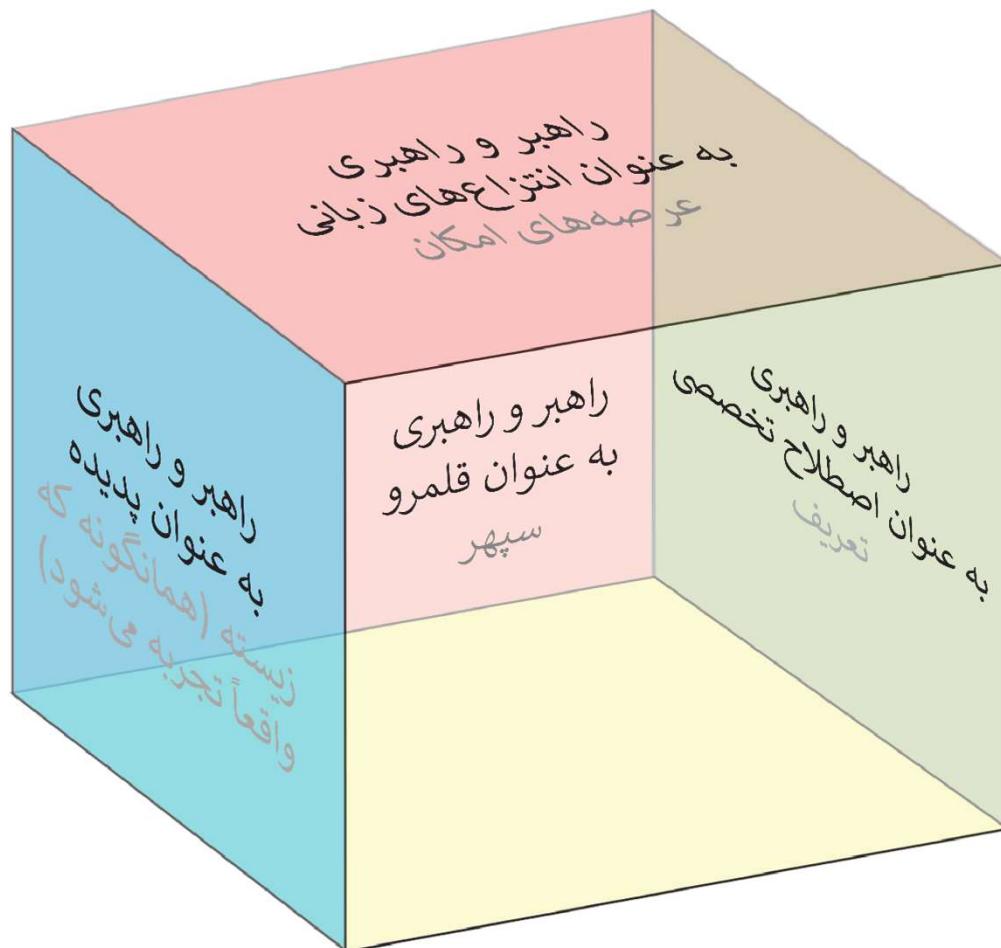


اکنون با جزئیات بیشتری به هریک از این چهار جنبه می‌پردازیم.

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به‌عنوان:

- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به‌عنوان «عرصه‌های امکان»)



- پدیده
- قلمرو
- اصطلاحات تخصصی

## انتزاع زبانی چیست؟

در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، براساس تعریف دیکشنری از این دو کلمه است: یک موجودیت انتزاعی که در زبان خلق (ساخته) شده و عرصه‌ی امکانی ایجاد می‌کند که جدا و متمایز از (مستقل از) نمونه‌ها و مثال‌های واقعی خود و مستقل از مفاهیم و تعاریف خود وجود دارد.

(برداشته شده در ۳ ژانویه ۲۰۱۵) و Merriam Webster online Dictionary.com

## راهبر و راهبری به عنوان انتزاع زبانی

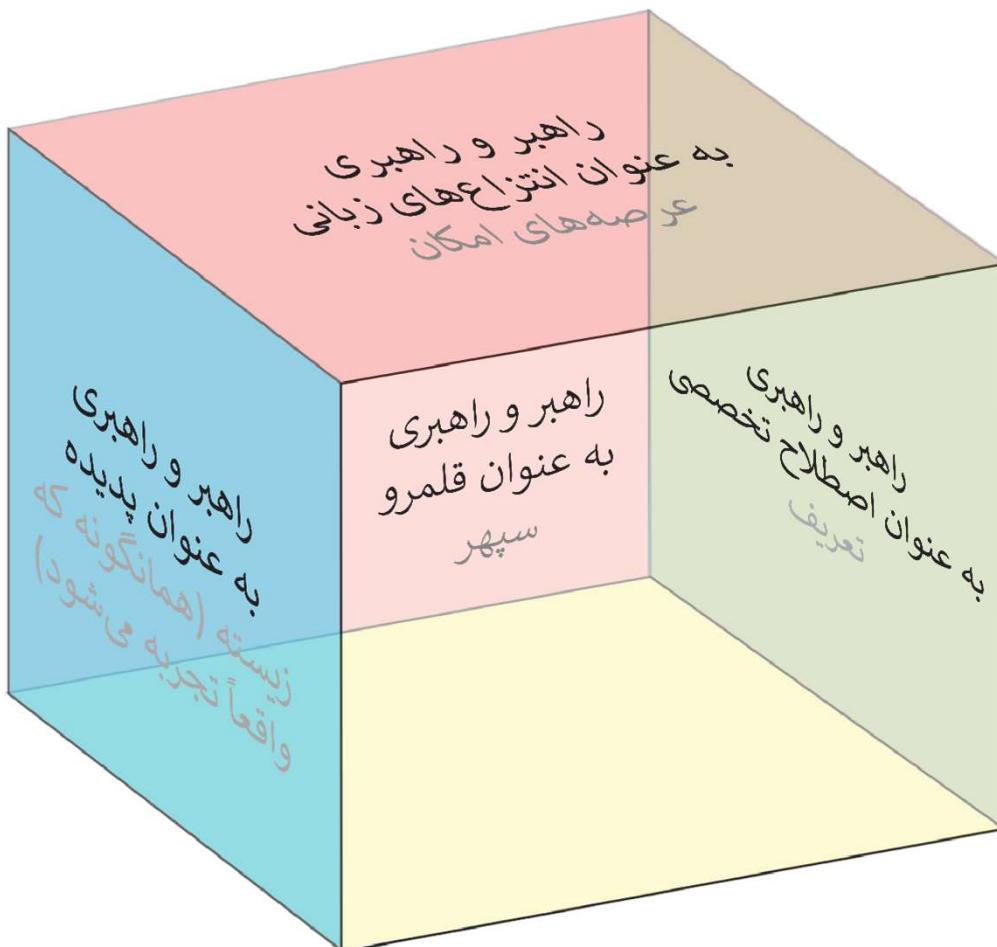
در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، براساس تعریف دیکشنری از این دو کلمه است: یک موجودیت انتزاعی که در زبان خلق (ساخته) شده و عرصه‌ی امکانی ایجاد می‌کند که جدا و متمایز از (مستقل از) نمونه‌ها و مثال‌های واقعی خود و مستقل از مفاهیم و تعاریف خود وجود دارد.

نفس راهبری، یعنی راهبری به عنوان راهبری، یک انتزاع زبانی است - همان‌طور که «شهروند» وقتی یونانی‌های باستان شهروند را به عنوان یک انتزاع زبانی خلق کردند این‌طور بود، یعنی یک انتزاع زبانی که به «شهروند» به عنوان یک عرصه‌ی امکان جدید، موجودیت داد.

راهبر و راهبری به عنوان انتزاع زبانی، یک قلمروی گفتگویی را خلق می‌کند که در آن، راهبر و راهبری را می‌توان آن‌طور که عمل‌اً زندگی می‌شوند، مشخص نمود.

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به‌عنوان:



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به‌عنوان «عرضه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری، زیسته، درون‌گود؛  
یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا  
در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)
- قلمرو
- اصطلاحات تخصصی

## پدیده چیست؟

تعریف دیکشنری وبستر از پدیده (۱۹۹۵): رویداد، وضعیت پیرامونی یا تجربه‌ای که از راه حواس با آن مواجه می‌شویم

وقتی فرد با یک چیز به عنوان پدیده سروکار دارد، در حال امتحان کردن یا سروکار داشتن با آن چیز به شکل نمونه‌ی واقعی یا مثال زیسته‌ی آن چیز است.

به بیان ساده، سؤال این است که اگر با پدیده‌ای مواجه شوم یا تحت تأثیر آن قرار گیرم، چه چیزی را مشاهده یا ادراک خواهم کرد، یا چه چیزی بر من اثر خواهد گذاشت؟ این پدیده به شکل زیسته چگونه است؟

تعریف پدیده در دیکشنری وبستر (۱۹۹۸): هر رویداد، وضعیت پیرامونی یا تجربه‌ای که بر حواس ما ظاهر می‌شوند و این قابلیت را دارند که به صورت علمی توضیح داده شوند یا آزموده شوند.

## راهبر و راهبری به عنوان پدیده

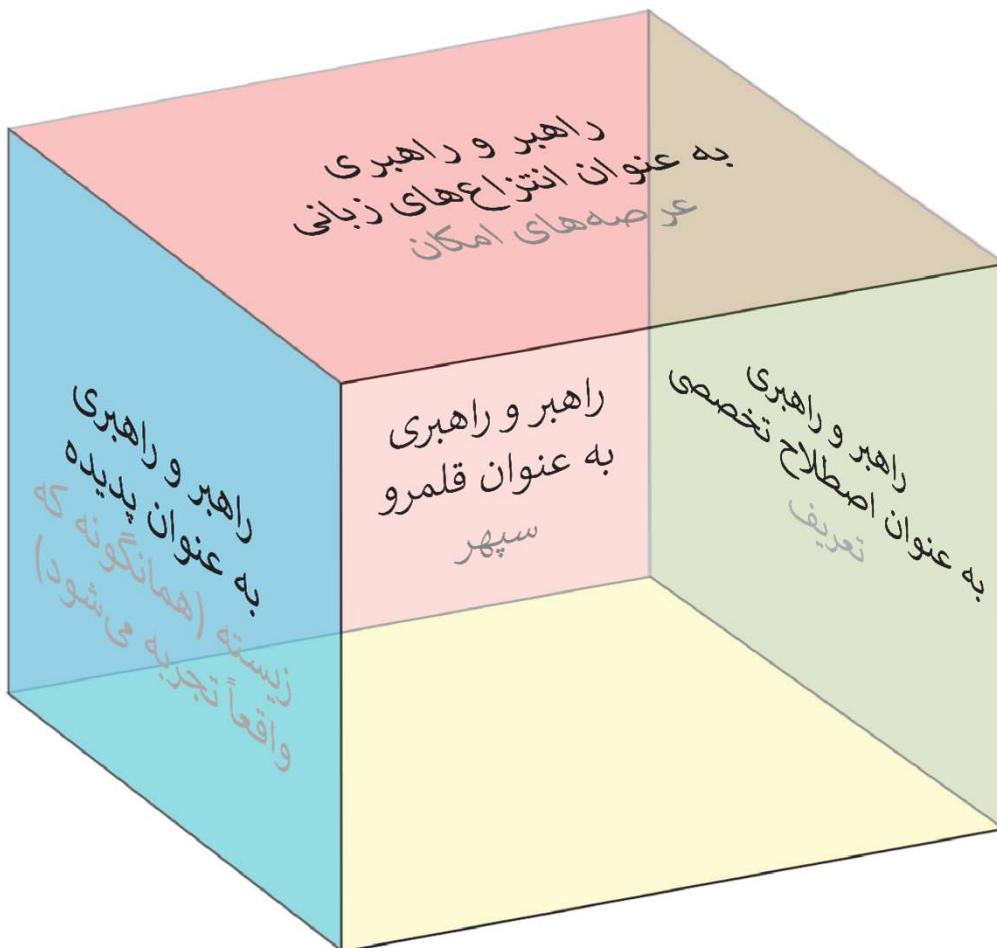
تعریف دیکشنری وبستر از پدیده (۱۹۹۵): رویداد، وضعیت پیرامونی یا تجربه‌ای که از راه حواس با آن مواجه می‌شویم

وقتی فرد با راهبر یا راهبری به عنوان یک پدیده سروکار دارد، در حال امتحان کردن یا سروکار داشتن با آن به شکل نمونه‌ی واقعی یا مثال زیسته‌ی راهبربودن یا اعمال راهبری است.

به بیان ساده، سؤال این است: اگر با راهبر یا راهبری مواجه شوم یا از آن اثر بگیرم، چه چیزی است که آن را مشاهده یا ادراک خواهم کرد، یا چه چیزی است که بر من اثر خواهد گذاشت؟ راهبری به شکل زیسته چگونه است؟

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به‌عنوان:



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به‌عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری، زیسته، درون‌گود؛  
یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا  
در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)
- قلمرو (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری  
در آن عمل می‌کند)
- اصطلاحات تخصصی

## قلمرو چیست؟

براساس نسخه‌ی کامل و دانشگاهی دیکشنری مریام وبستر (برداشت شده در دسامبر ۲۰۱۴)، قلمرو را به این صورت تعریف می‌کنیم: زمینه‌ای که انسان نسبت به آن علاقه یا دغدغه دارد؛ یک عرصه یا حوزه‌ی فعالیت.

وقتی در قلمروی چیزی هستیم، به زمینه یا عرصه‌ای که آن چیز در آن وجود دارد یا رخ می‌دهد، دسترسی داریم.

به بیان ساده، سؤال این است: فعالیت مورد نظر در چه قلمرویی وجود دارد، یا فعالیت مورد نظر راجع به چه چیزی است؟

## راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

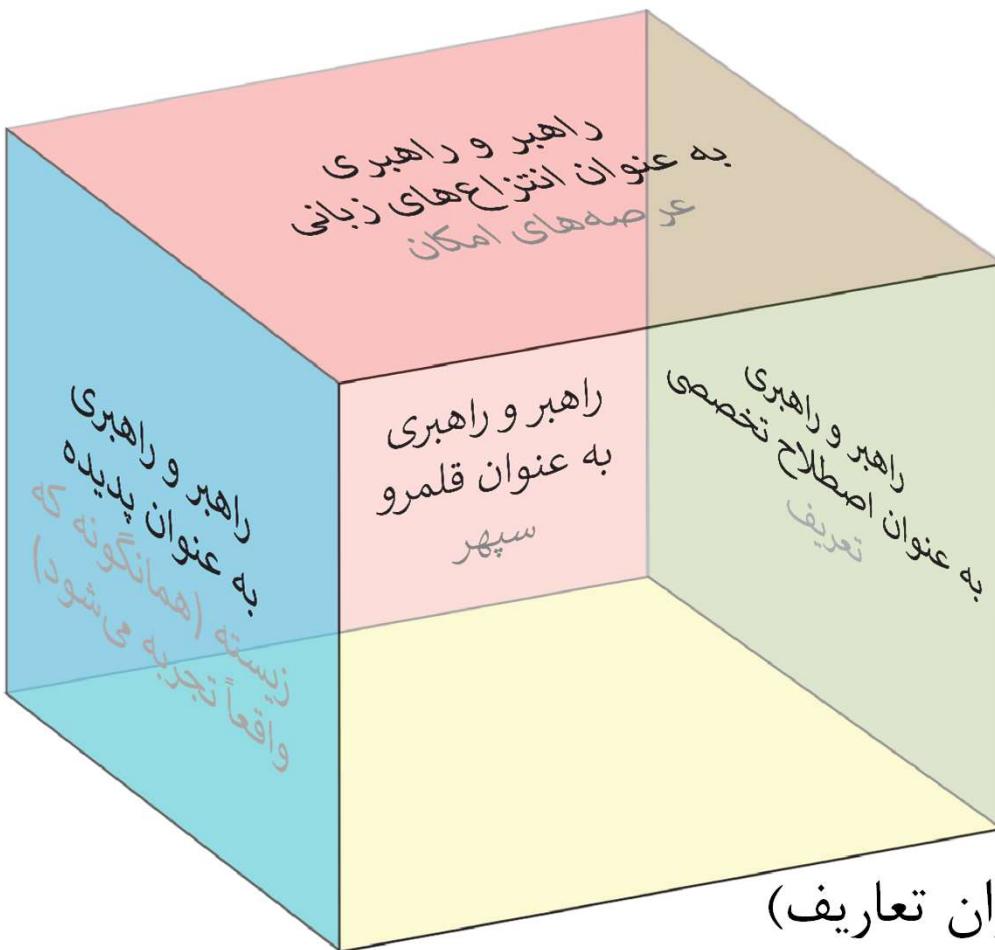
براساس نسخه‌ی کامل و دانشگاهی دیکشنری مریام وبستر (برداشت شده در دسامبر ۲۰۱۴)، قلمرو را به این صورت تعریف می‌کنیم: زمینه‌ای که انسان نسبت به آن علاقه یا دغدغه دارد؛ یک عرصه یا حوزه‌ی فعالیت

وقتی فرد با راهبر و راهبری به عنوان قلمرو سروکار دارد، در حال امتحان‌کردن یا سروکار داشتن با عرصه‌ای است که راهبربودن در آن وجود دارد یا عرصه‌ای که اعمال راهبری در آن هست.

به بیان ساده، سؤال این است: راهبر و راهبری در چه قلمروهایی وجود دارند، یا راهبر و راهبری درباره‌ی رابطه با چه چیزهایی ملاحظه می‌شوند؟

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به‌عنوان:



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به‌عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری، زیسته، درون‌گود؛  
یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا  
در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)
- قلمرو (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری  
در آن عمل می‌کند)
- اصطلاحات تخصصی (راهبر و راهبری به‌عنوان تعاریف)

## اصطلاح تخصصی چیست؟

براساس تعریف دیکشنری وبستر (۱۹۹۵): واژه یا اصطلاحی که معنای محدودکننده و مشخصی دارد.

وقتی فرد با چیزی به عنوان یک اصطلاح تخصصی سروکار دارد، در حال امتحان‌کردن یا سروکار داشتن با تعریفی است، که معنای آن چیز را محدود و مشخص می‌کند.

«تعریف» به این صورت تعریف می‌شود: بیانی کوتاه و دقیق در مورد معنای یک کلمه یا اصطلاح.

## راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی

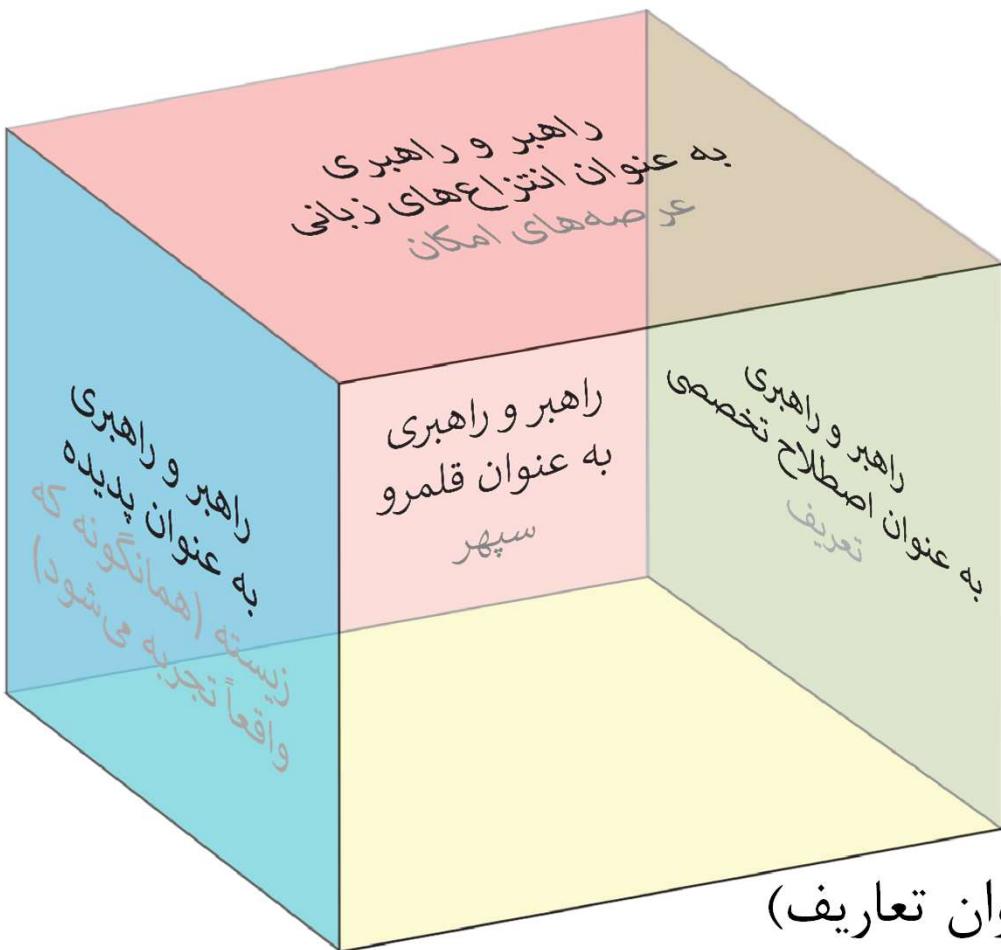
براساس تعریف دیکشنری وبستر (۱۹۹۵): واژه یا اصطلاحی که معنای محدود‌کننده و مشخصی دارد.

وقتی فرد با راهبر یا راهبری به عنوان یک اصطلاح تخصصی سروکار دارد، در حال امتحان کردن یا دست‌وپنجه نرم کردن با تعریفی است که معنای راهبر و راهبری را محدود و مشخص می‌کند.

به بیان ساده، سؤال این است: تعاریف راهبر و راهبری چیست؟

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به‌عنوان:



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به‌عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری، زیسته، درون‌گود؛  
یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا  
در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)
- قلمرو (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری  
در آن عمل می‌کند)
- اصطلاحات تخصصی (راهبر و راهبری به‌عنوان تعاریف)

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند و چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟

حداقل ۳ ویژگی برای راهبر و اعمال راهبری را که الزاماً باید وجود داشته باشند یا الزاماً باید وجود نداشته باشند، نام ببرید:

۱. برای راهبربودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟
۲. برای راهبربودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟
۳. برای اعمال مؤثر راهبری، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟
۴. برای اعمال مؤثر راهبری، چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟

## تکلیف زمان استراحت

### راهبری کردن پروژه‌ی دوره‌ی راهبری

۱. کجا در پروژه‌ی من در دوره‌ی راهبری، مدیریت فراغوانده می‌شود؟
۲. کجا در پروژه‌ی من در دوره‌ی راهبری، راهبری فراغوانده می‌شود؟
۳. چه امکانی برای پروژه‌ی دوره‌ی راهبری شما هست؟ آیا باید راهبری را از مدیریت جدا کنید؟ آیا باید راهبری را از داشتن عنوان یا اختیار جدا کنید؟

## تکلیف زمان استراحت

پاسخ خودتان به سؤال زیر را با اعضای گروه تان به اشتراک بگذارید:  
از طریق مشارکت در این دوره، چه چیزهایی را به دست خواهم آورد؟

برای خودتان چیزی خارق العاده خلق کنید که ارزش بودن در این گفتگو، برای راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی را داشته باشد. به عبارت دیگر، چه چیزی را در معرض ریسک قرار می‌دهید؟ (با یار تان گفتگو کنید تا جایی که به اظهاری و بیانی در مورد آن چه می‌توانید از این دوره به دست بیاورید برسید که امکان رسیدن به آن چه خلق کردید، برای شما الهم بخش باشد، آن را با اعمق وجود تان بخواهید و شما را تحت تأثیر قرار دهد.)

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة صباح، روز سوم

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
اولین جنبه از چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری: انتزاع زبانی  
مشخص کردن راهبر و راهبری، خلق بافتمنانی که از شما استفاده می کند  
تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند و چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟

حداقل ۳ ویژگی برای راهبر و اعمال راهبری را که الزاماً باید وجود داشته باشند یا الزاماً باید وجود نداشته باشند، نام ببرید:

۱. برای راهبربودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟
۲. برای راهبربودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟
۳. برای اعمال مؤثر راهبری، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟
۴. برای اعمال مؤثر راهبری، چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## راهبری کردن پروژه‌ی دوره‌ی راهبری

۱. کجا در پروژه‌ی من در دوره‌ی راهبری، مدیریت فرآخوانده می‌شود؟
۲. کجا در پروژه‌ی من در دوره‌ی راهبری، راهبری فرآخوانده می‌شود؟
۳. چه امکانی برای پروژه‌ی دوره‌ی راهبری شما هست؟ آیا باید راهبری را از مدیریت جدا کنید؟ آیا باید راهبری را از داشتن عنوان یا اختیار جدا کنید؟

## آن‌چه در کامل‌کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

پاسخ خودتان به سؤال زیر را با اعضای گروه‌تان به اشتراک بگذارید:  
از طریق مشارکت در این دوره، چه چیزهایی را به دست خواهم آورد؟

برای خودتان چیزی خارق‌العاده خلق کنید که ارزش بودن در این گفتگو، برای راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی را داشته باشد. به عبارت دیگر، چه چیزی را در معرض ریسک قرار می‌دهید؟ (با یاری‌تان گفتگو کنید تا جایی که به اظهاری و بیانی در مورد آن‌چه می‌توانید از این دوره به دست بیاورید برسید که امکان رسیدن به آن‌چه خلق کردید، برای شما الهام‌بخش باشد، آن را با اعمق وجود‌تان بخواهید و شما را تحت تأثیر قرار دهد.)

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا بودن

۱. زیربنا

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی

۲. چارچوب

بافتمان

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده

۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی

۳. محدودیت‌ها

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به‌عنوان:

- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به‌عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری، زیسته، درون‌گود؛

یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا در حال اثر گرفتن

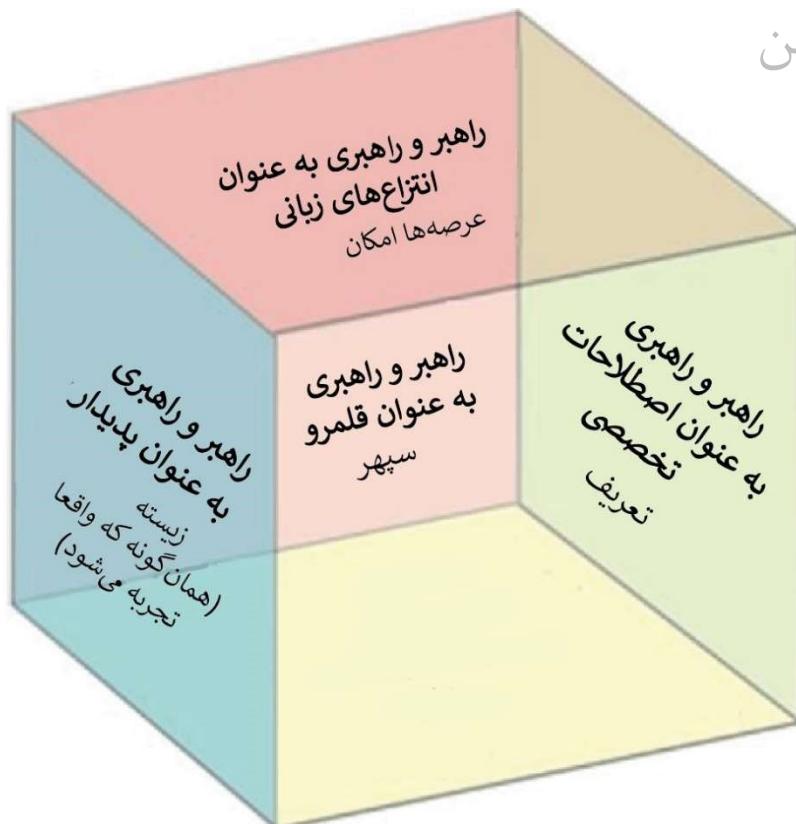
از آن، تجربه می‌شوند)

- قلمرو (زمینه یا سپهاری که راهبر و راهبری در آن

عمل می‌کند)

- اصطلاحات تخصصی

(راهبر و راهبری به‌عنوان تعاریف)



## استادی پیداکردن در راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان

استادی پیداکردن در این چارچوب بافتمن، با استادی پیداکردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان آغاز می‌شود. برای شروع این فرآیند، لطفاً جواب‌هایی را که در تکلیف زمان استراحت‌تان به سؤال‌های زیر دادید، به اشتراک بگذارید:

برای راهبربودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟

برای راهبربودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟

برای اعمال مؤثر راهبری، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟

برای اعمال مؤثر راهبری، چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟

## استادی پیداکردن در راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان

اگر فردی بخواهد آن‌چه را که راست (۱۹۹۳) «ماهیت اصلی راهبری» نامید، دریافت کند، نمی‌تواند با تلاش برای درک راهبری به عنوان قلمرو، یا به عنوان پدیده، یا به عنوان اصطلاح تخصصی شروع کند.

دسترسی به «ماهیت اصلی راهبری»، که آن را راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری می‌نامیم، با استادی پیداکردن در راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی آغاز می‌شود.

تنها با رهایی از ایده‌های دریافت‌شده درباره‌ی مدل‌های فعلی راهبری است که می‌توان در ماهیت اصلی راهبری به عنوان پدیده، به عنوان قلمرو و به عنوان اصطلاح تخصصی استادی پیدا کرد، به طوری که ترکیب این چهار جنبه، با فتمانی بسازد که قدرت دارد راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی فرد، به او بدهد.

## انتزاع زبانی واقعاً چه چیزی هست

اگرچه من می‌توانم راهبری را به عنوان یک پدیده ببینم یا بشنوم، یعنی مثلاً آن را به عنوان یک شیوه‌ی بودن یا حرفی که برای من به عنوان راهبر بودن باfte می‌شود، یا دیدن یک عمل یا رویدادی که برای من به عنوان اعمال راهبری باfte می‌شود ببینم، اما آن‌چه می‌بینم یا می‌شنوم، نفسِ راهبر یا راهبری نیست.

در واقع، ممکن است برای فردی دیگر، دیدن یا شنیدنِ دقیقاً همان چیز، به عنوان راهبر بودن یا اعمال راهبری، باfte نشود.

آن‌چه می‌بینم یا می‌شنوم، یک شیوه‌ی بودن یا یک گفته یا یک عمل است که من به عنوان مشاهده‌گر، می‌توانم آن را به ابرازهایی از راهبری نسبت بدهم یا ندهم (در ضمن، این فقط به خاطر این است که راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان وجود دارد).

انتزاع زبانی راهبری، یک عرصه‌ی امکان خلق می‌کند که در آن شیوه‌های ویژه‌ای از بودن و عمل کردن امکان می‌یابند تا برای فرد به عنوان راهبر یا راهبری باfte شود.

## ماهیت عرصه‌ی امکان

وقتی یک عرصه‌ی امکان توسط انتزاع زبانی خلق شد، این امکان را برای پدیده‌ها یعنی موارد یا مثال‌های واقعی‌ای که از راه حواس ما مشاهده و دریافت می‌شوند، یا موارد و مثال‌های ممکنی که از تخیلِ ما نشأت می‌گیرند، به وجود می‌آورد که ما آن‌ها را به عنوان نمونه‌ها یا مثال‌هایی از آن عرصه‌ی امکان بشناسیم.

یک عرصه‌ی امکان هم‌چنین اجازه‌ی خلق مفاهیم و مدل‌های ممکن، توصیف‌ها یا تعاریف ممکن را می‌دهد، تا چیزی را که اکنون توسط آن عرصه‌ی امکان ممکن شده است، مشخص کند.

## ماهیت عرصه‌ی امکان

عرصه‌ی امکان به معنای این امکان و آن امکان و یا یک امکان دیگر نیست، یعنی عرصه‌ی امکان صرفاً یک مجموعه از امکان‌ها یا طبقه‌بندی یا دسته‌بندی امکان‌ها نیست.

عرصه‌ی امکان، همان‌طور که از اسمش مشخص است، فضایی را باز می‌کند برای نوآوری، پژوهش کردن، امتحان کردن، بررسی کردن، بحث کردن و همسو شدن با مشخصات آن‌چه که عرصه‌ی امکان، ممکن کرده است.

اما برای آن که بتوانیم در بهره بردن از قدرت عرصه‌ی امکان مؤثر باشیم، باید بدون هرگونه تصور قبلی وارد آن شویم - یعنی به اصطلاح باید روی هیچ بایستیم.

## آن‌چه که راهبری است، توسط «حوالشی» راهبری محدود شده است

اکثر مردم هنگامی که در مورد راهبری فکر می‌کنند یا صحبت می‌کنند، یک توصیفی را از آن در ذهن دارند، یا مجموعه‌ای از مثال‌ها یا نمونه‌های قابل مشاهده‌ی بروان‌آخته، مدنظرشان است؛ یعنی آن‌ها دارند در مورد راهبری همچون یک پدیده صحبت یا فکر می‌کنند – نه در مورد نفس‌ی راهبری، بلکه در مورد مثال‌ها یا نمونه‌هایی از آن.

یا این‌که در ذهن‌شان، مجموعه‌ای از فرضیات یا اصول را دارند (مدل یا نظریه) یا تعریف‌هایی از راهبری دارند – یعنی آن‌ها در مورد راهبری براساس مفهوم یا تعریف خاصی از راهبری فکر می‌کنند یا صحبت می‌کنند – نه در مورد نفس‌ی راهبری، بلکه در مورد یک مفهوم یا یک تعریف از آن.

## تدریس «حوالشی» راهبری، راهبران را تولید نمی‌کند

آموزش یا تربیت راهبران براساس یک توصیف از راهبری (رفتارها، استایل یا مشخصات شخصیت راهبران استثنایی، به همراه مجموعه‌ای از اصول یا قواعد برای عمل، به منظور راهبری کردن) که از یک نظریه یا مدل راهبری مشتق شده باشد، دانشجویان را به راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خویش، نمی‌رساند.

به همین دلیل، تربیت مردم براساس عناصر حاشیه‌ای راهبری، به تولید راهبران نمی‌انجامد.

## قدرت راهبری به عنوان عرصه‌ی امکان

در مقابل، راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان، یک قلمروی گفتگویی را باز می‌کند؛ یعنی یک قلمرو که در آن می‌توانیم امکان‌های راهبربودن و اعمال راهبری را ابداع و در آن‌ها پژوهش کنیم، آن‌ها را مورد مطالعه و بحث قرار دهیم، بررسی و آزمایش‌شان کنیم و با آن‌ها همسو شویم.

## مثال‌های شگفت‌آوری از راهبربودن،

که در راهبر به عنوان یک عرصه‌ی امکان وجود دارند

مواردی هستند که تنها زمانی می‌توانید در آن‌ها به عنوان یک راهبر، مؤثر باشید، که یک پیرو باشید.

مواردی هستند که تنها زمانی می‌توانید در آن‌ها به عنوان یک راهبر، مؤثر باشید، که یک تماشاگر باشید.

موارد فراوانی هستند که تنها زمانی می‌توانید در آن‌ها به عنوان یک راهبر، مؤثر باشید، که چیزی نگویید و کاری انجام ندهید؛ فقط به شیوه‌ی خاصی گوش دهید.

## استادی پیداکردن در راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان

فرآیند استادی پیداکردن در راهبری به عنوان عرصه‌ی امکان، اکنون به این شکل ادامه می‌یابد که راهبربودن و اعمال راهبری را به عنوان سؤال‌هایی که در آن‌ها سکنی می‌گزینیم برای خودتان خلق کنید، و نه به عنوان جواب‌هایی که از قبل داشته‌اید.

سکنی‌گزیدن در سؤال، مستلزم این است که در درجه‌ی 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 شده‌اید، رها کنید - و به همین‌ترتیب از بندِ ایده‌ها، باورها و فرضیات مسلمی که درباره‌ی راهبری دارید، رها شوید.

شما چیزی را که از بند آن رها می‌شوید، از دست نمی‌دهید. در واقع، باید همه‌ی این‌ها را نگه دارید، چون این رها شدن زمانی کامل می‌شود که برای تان‌جا بیفتند که هریک از این‌ها، فقط یکی از امکان‌های تقریباً نامحدودی هستند که توسط راهبر و راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان فراهم می‌شوند.

## استادی پیداکردن در راهبری

### به عنوان عرصه‌ی امکان

به علاوه، آن‌چه که قبلاً پاسخی بود که ابراز راهبری شما را محدود می‌کرد، اکنون امکانی است که در هر موقعیتی که در آن، این امکان، عمل یا پاسخ مناسبی باشد، به‌طور طبیعی فراخوانده می‌شود.

در تمایز با محدودشدن به راهبر و راهبری به عنوان این یا آن توصیف، یا این یا آن مدل، یا مجموعه‌ی خاصی از مثال‌ها، اکنون با راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، شما مجموعه‌ی نامحدودی را از فرصت‌ها برای بودن در هنگام راهبربودن، و مجموعه‌ی نامحدودی را از فرصت‌ها برای اعمال در هنگام اعمال راهبری، در اختیار دارید.

## گستره‌ی یک عرصه‌ی امکان

تعداد امکان‌ها در یک عرصه‌ی امکان، نامحدود است.

ما قول داده‌ایم که شما این دوره را در حالی ترک کنید که راهبر هستید و می‌توانید اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی تان داشته باشید؛ و این‌که این قول، بدون درد و رنج بوته‌ی آزمایش، در زندگی تان محقق خواهد شد.

برای آن‌که به قول‌مان عمل کنیم، که آن‌چه گفتیم را بدون بوته‌ی آزمایش ایجاد کنیم، باید مطمئن شویم که شما همین حالا کاملاً این موضوع را برای خود تان‌جا می‌اندازید که راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، نامحدود هستند – یعنی هیچ شیوه‌ی بودنی خارج از راهبر بودن نیست و هیچ عملی خارج از اعمال مؤثر راهبری نیست. به عبارتی دیگر، هیچ شیوه‌ی ممکنی از بودن در هنگام راهبر بودن و هیچ عمل ممکنی در اعمال راهبری نیست که خارج از راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان باشد.

## گستره‌ی یک عرصه‌ی امکان

این بدان معنا نیست که هر شیوه‌ی بودنی، راهبربودن است یا هر عملی، راهبری‌کردن است. بلکه بدان معناست که هیچ شیوه‌ی بودنی خارج از راهبربودن نیست و هیچ عملکردی خارج از اعمال راهبری نیست.

اگرچه درست است که راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، مثال‌ها یا مواردی از راهبر یا راهبری و توصیف‌ها یا تعریف‌هایی از راهبر یا راهبری نیستند، اما با توجه به این که راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان نامحدود هستند، هیچ مثال یا توصیف یا تعریفی نیست که خارج از راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان باشد.

# اولین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی

به عنوان انتزاع‌های زبانی،  
راهبر و راهبری را به عنوان  
عرصه‌های امکان خلق می‌کنند که در آن‌ها،  
وقتی راهبر هستید همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و  
وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

نکته این است: استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، آزادی در بودن و آزادی در عمل کردن را به شما می‌دهد. اگر در یک موقعیت راهبری، دارید به این فکر می‌کنید که قرار است چگونه باشید یا قرار است چه اعمالی را انجام دهید، همین‌طور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه اعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

تمایز دادن راهبر و راهبری،  
تا این دو، بافتمنی را خلق کنند  
که از شما استفاده می کند

تمایز دادن راهبر و راهبری، تا این دو،

بافتمنی خلق کنند که از شما استفاده می‌کند

وقتی شما اهل راهبر و راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان نامحدود می‌شوید (در آن سکنی می‌گزینید)، درون آن عرصه‌ی امکان، ماهرانه می‌توانید مجموعه‌ای از وجه‌تمایزها را بسازید که برای راهبر و راهبری، بافتمنی را خلق کنند، که وقتی در آن استادی پیدا کنید، از شما استفاده می‌کند.

منظور ما از «از شما استفاده می‌کند»، بافتمنی برای راهبربودن و اعمال راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا می‌کنید، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی خودتان به شما می‌دهد.

منظور از «ابراز طبیعی خودتان»، بافتمنی برای راهبربودن و اعمال راهبری است که در هر موقعیتی که راهبری را فرا می‌خواند، بر شیوه‌ی بافت آن‌چه با آن سروکار دارید، اثر می‌گذارد تا شیوه‌ی بودن و عمل کردن طبیعی شما (ابراز طبیعی خودتان)، که با هم همبسته هستند، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری باشد.

## تمایز دادن راهبر و راهبری، تا این دو، بافتمنی خلق کنند که از شما استفاده می‌کند

با تمایز دادن موارد زیر، می‌توان به این بافتمنان دست پیدا کرد:

۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی - عرصه‌های نامحدودی از امکان (اولین جنبه از چارچوب بافتمنان)،
۲. راهبر و راهبری به عنوان بدیده - آنچه که در هنگام راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، از طریق حواس برای فرد حضور دارد (دومین جنبه)،
۳. قلمروهایی که راهبر و راهبری در آن کارکرد دارد (سومین جنبه)،
۴. تعریف راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی، که از سه مورد بالا برگرفته می‌شود (چهارمین جنبه).

همه‌ی این‌ها، وقتی به صورت یک کل در نظر گرفته شوند و بر روی زیربنای راهبر و راهبری زندگی شوند، بافتمنی را خلق می‌کنند که از شما استفاده می‌کند - یعنی بافتمنی که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی خودتان، به شما می‌دهد.

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### اهمیت چیزی را کم کردن

چیزی را در نظر بگیرید که در آن گیر افتاده اید و یا واقعاً به آن باور دارید و ببینید آیا می توانید اهمیت را از آن بگیرید؟

- ببینید آیا می توانید به سادگی آن را انتخاب کنید؟
- ببینید آیا می توانید آن چه را که واقعاً برای تان مهم است، به جای یک چیز مهم، ترجیحاً به عنوان یک انتخاب، ببینید؟

## تکلیف زمان استراحت

### انتزاع‌های زبانی

بعد از برگشتن، قادر باشید جملات زیر را طوری بگویید که انگار برای خود شماست:

به عنوان انتزاع‌های زبانی،

راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان

عرصه‌های امکان خلق می‌کنند، که در آن‌ها

وقتی راهبر هستید، همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و

وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

مطمئن شوید که هریک از اعضای گروه‌تان الف) انتزاع زبانی را گرفته باشد و ب) برایش بدیهی شده باشد که در هنگام راهبر بودن و اعمال راهبری، همه‌ی شیوه‌های بودن و همه‌ی شیوه‌های عمل کردن در دسترس می‌باشد (آزاد برای بودن و آزاد برای عمل کردن).

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة بعد از ظهر، روز سوم

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

تمامیت

تمامیت در دنیای کسب و کار و سازمان ها

تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## اهمیت چیزی را کم کردن

چیزی را در نظر بگیرید که در آن گیر افتاده اید و یا واقعاً به آن باور دارید و ببینید آیا می توانید اهمیت را از آن بگیرید؟

- ببینید آیا می توانید به سادگی آن را انتخاب کنید؟
- ببینید آیا می توانید آنچه را که واقعاً برای تان مهم است، به جای یک چیز مهم، ترجیحاً به عنوان یک انتخاب، ببینید؟

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## انتزاع‌های زبانی

بعد از برگشتن، قادر باشید جملات زیر را طوری بگویید که انگار برای خود شماست:

به عنوان انتزاع‌های زبانی،

راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان

عرصه‌های امکان خلق می‌کنند، که در آن‌ها

وقتی راهبر هستید، همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و

وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

مطمئن شوید که هریک از اعضای گروه‌تان (الف) انتزاع زبانی را گرفته باشد و (ب) برایش بدیهی شده باشد که در هنگام راهبر بودن و اعمال راهبری، همه‌ی شیوه‌های بودن و همه‌ی شیوه‌های عمل کردن در دسترس می‌باشد (آزاد برای بودن و آزاد برای عمل کردن).

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

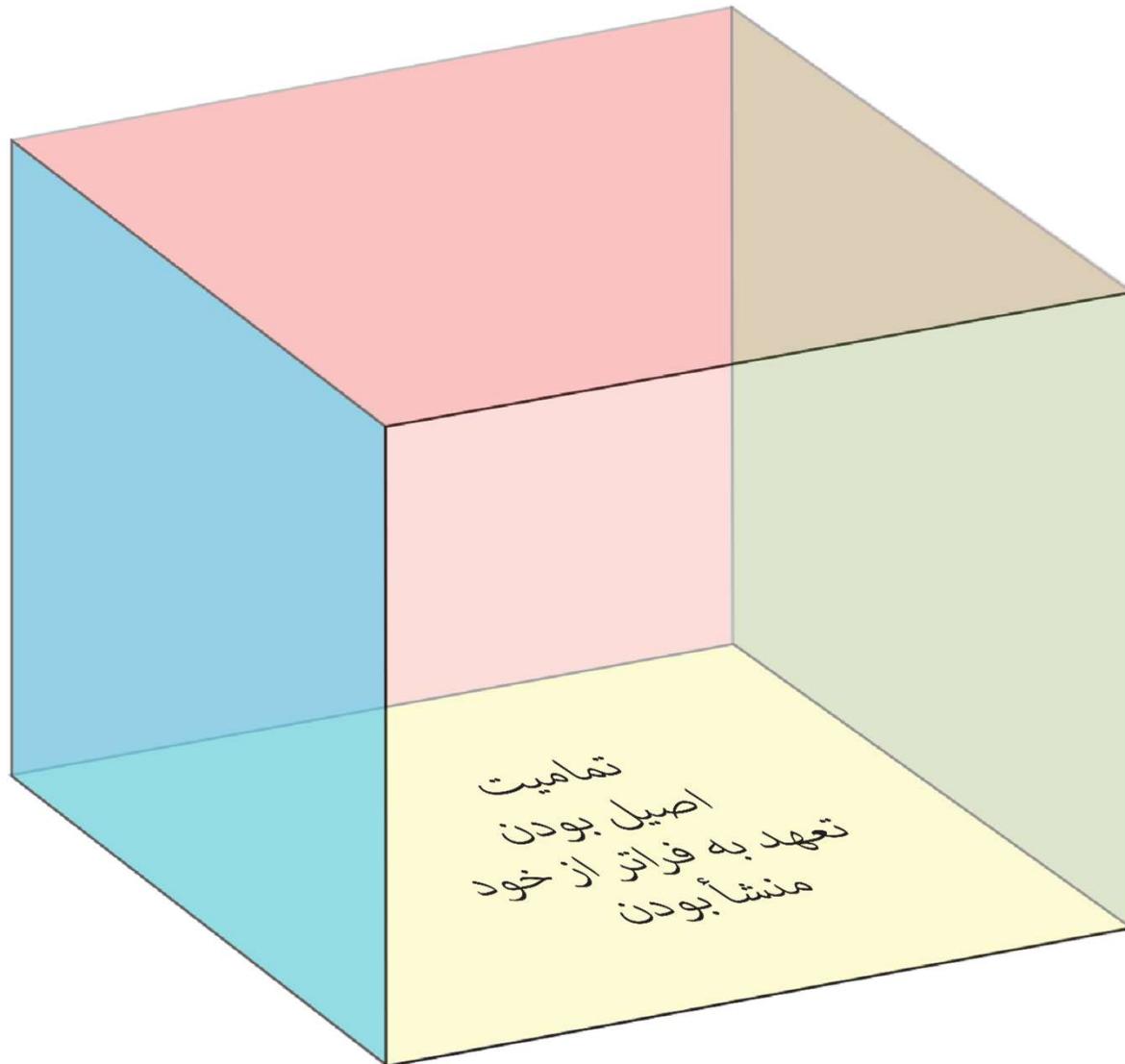
بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

# اولین عامل از چهار عاملی که زیربنای راهبر و راهبری را می‌سازند



- شخصی از تمامیت بودن
- تمام و کمال بودن
- اصیل بودن
- متعهد به فراتر از خود بودن
- منشأ بودن

## قانون تمامیت

قانون تمامیت می‌گوید:

وقتی تمامیت (تمام و کمال بودن) کاهش می‌یابد، کارآمدی کاهش می‌یابد، و وقتی کارآمدی کاهش می‌یابد، ارزش (یا به‌طور کلی، فرصت برای عملکرد) کاهش می‌یابد.

بنابراین به حد اکثر رساندن عملکرد، با هر سنجه‌ای که شما انتخاب کنید، نیاز به تمامیت دارد.

تلاش برای نقض قانون تمامیت، مسلماً مانند تلاش برای نقض قانون جاذبه، عواقب دردناکی ایجاد می‌کند.

## قانون تمامیت

به بیان ساده و تا حدی اغراقآمیز:

«بدون تمامیت، هیچ چیزی کار نمی‌کند».

به این جمله، به عنوان یک کشف از طریق آزمون و خطا فکر کنید.

اگر شما یا سازمان‌تان طوری عمل کنید که انگار این کشف و آزمون و خطا درست است، عملکرد شما به میزان چشم‌گیری افزایش خواهد یافت.

و تأثیر آن بر عملکرد، بسیار زیاد است:٪ ۱۰۰ تا ٪ ۵۰۰

## تمام و کمال بودن به عنوان یک شخص چه شکلی است؟

شاید مهم‌ترین جنبه‌ی خارج از تمامیت بودن، از دست دادنِ خودتان باشد.  
به معنای واقعی، شما کلام‌تان هستید.

وقتی به حرفی که به خودتان و دیگران می‌زنید، حرمت بگذارید:  
با خودتان در صلح هستید، و بنابراین از جایی عمل می‌کنید 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 خودِ خودتان، یعنی کسی که به عنوان یک شخص هستید، زندگی  
می‌کنید؛

دیگر از این که تحسین دیگران را از دست بدهید، نمی‌ترسید؛  
نیازی ندارید که حق به جانب شما باشد؛ شما با تواضع عمل می‌کنید.

## تمام و کمال بودن به عنوان یک شخص چه شکلی است؟

هر چیزی که فرد دیگری بگوید، برای تان قابل در نظر گرفتن است. دیگر نیازی ندارید از خودتان دفاع کنید یا خودتان را به طور منطقی توضیح دهید. شما می‌توانید یاد بگیرید.

این شیوه‌ی بودن، اغلب با اعتماد به نفسِ محض اشتباه گرفته می‌شود، در حالی که این شیوه‌ی بودن، شهامتِ حقیقی‌ای است که از تمام و کمال بودن نشأت می‌گیرد - یعنی از شخصی از تمامیت بودن، نشأت می‌گیرد.

این، یکی از عناصر بسیار کلیدی و مهمِ راهبربودن است.

## هزینه‌های فقدان تمامیت و حجاب نامرئی

تقریباً همه‌ی افراد و سازمان‌ها، موفق نمی‌شوند هزینه‌هایی را ببینند که رفتارهای ناهمانگ با قانون تمامیت بر آن‌ها تحمیل می‌کند.

ناکارآمدی حاصل از فقدان تمامیت، برای افراد و سازمان‌ها به عنوان عواقب چیزی به جز نقض قانون تمامیت، باfte می‌شود.

برای بیشتر ما، ناکارآمدی و گیجی، یعنی به هم‌ریختگی زندگی‌های مان، فقط این‌گونه تعبیر می‌شود که: زندگی همین طوری است - مثل آب برای ماهی یا هوا برای پرنده.

بیشتر افراد به هم‌ریختگی سازمان‌ها یا زندگی‌های شان را «عقلانی‌سازی می‌کند یا توضیح می‌دهند»، بدون آن‌که به رفتار خارج از تمامیتی که منشا واقعی آن به هم‌ریختگی است، بپردازند.

این شرایط، مثالی از این است که: «شما نمی‌توانید آن‌چه را که تمایز داده نشده است، مدیریت کنید. در نتیجه، آن شما را اداره می‌کند.»

## هزینه‌های فقدان تمامیت و حجاب نامرئی

### پارادوکس «تمامیت - عملکرد»

افراد و سازمان‌ها، در حالی‌که به عملکرد متعهد هستند، مرتبًا تمامیت را به اسم افزایش عملکرد، قربانی می‌کنند و با این کار، عملکرد را کاهش می‌دهند.

چطور چنین چیزی می‌تواند رخ دهد؟

اگر عمل کردن با تمامیت تا این حد سازنده است، پس چرا افراد مرتبًا تمامیت‌شان را قربانی می‌کنند و عواقب آن را متحمل می‌شوند؟ و چرا این تأثیرات را نمی‌بینند؟

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۱

### ۱. ندیدن این که آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، کلام تان است.

یعنی این که فکر کنید آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، هر چیزی به جز کلام تان است. مثلاً این که فکر کنید آن کسی که هستید بدن تان است، یا آنچه در درون تان می‌گذرد است (مانند حالت ذهنی / احساسی شما، افکار یا فرآیندهای فکری شما و حس‌های بدنی شما)، یا هر چیز دیگری است که به هویت شما تبدیل شده است، مثل سمت یا جایگاه تان در زندگی، یا دارایی‌های تان و غیره؛ این‌ها باعث می‌شوند که شما نتوانید ببینید که وقتی از تمام و کمال بودنِ کلام 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 بودنِ کلامِ فرد چیزی کم می‌شود، او به عنوان یک شخص، کم می‌شود.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم به سزایی دارند - ۱

۱. ندیدن این که آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، کلام تان است.

تمامیت و رابطه‌ی فرد با خودش و دیگران از طریق کلام من است که من خودم را هم برای خودم و هم برای دیگران تعریف و ابراز می‌کنم.

اغراق نیست اگر بگوییم آن کسی که هستم، کلام من است؛ هم آن کسی که برای خودم هستم و هم آن کسی که برای دیگران هستم.

نتیجه این که: برای آن که به عنوان یک شخص تمام و کمال باشم، کلامی که برای خودم و دیگران می‌گذارم، باید تمام و کمال باشد.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۱

۱. ندیدن این که آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، کلام تان است.

نقض قانون تمامیت، یعنی حرمت نگذاشتن به کلامی که برای خودتان و دیگران می‌گذارید، منجر به از خود گسیختگی می‌شود.

و از خود گسیختگی، «آن‌چه می‌توانید باشید» را محدود می‌کند.

به اصطلاح دیگر، هر عمل خارج از تمامیتی، فرصت شما را برای عملکرد، کاهش می‌دهد.

بنابراین «امکان‌هایی که برای بودن شما هست» را کاهش می‌دهد.

و هم‌چنین، هر عمل خارج از تمامیتی، توانایی شما را برای تحقق «امکان‌هایی که برای بودن شما هست»، در مجموعه فرصت‌هایی که حالا کم‌تر هم شده، باز کاهش می‌دهد.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۲

۲. زندگی کردن به شکلی که انگار کلام من فقط کلام ۱ است (آنچه گفتم) و کلام ۴ است. (آنچه با اطمینان اظهار می‌کنم درست است.)

حتی اگر برای مان روش باشد که در رابطه با تمامیت، کلام ما به شش شکل متمایز وجود دارد، اما بیشتر مان عملاً به شیوه‌ای عمل می‌کنیم که انگار کلام مان فقط شامل آنچه گفتیم است. این، تضمین می‌کند که ما نتوانیم شخصی از تمامیت باشیم. برای ما کلام‌های ۲، ۳، ۵ و ۶، به عنوان کلام مان، دیده نمی‌شوند:

- کلام ۲: آنچه می‌دانید باید انجام دهید یا انجام ندهید;
- کلام ۳: آنچه تمام کسانی که می‌خواهید با آن‌ها رابطه‌ی کارآمدی داشته باشید از شما انتظار دارند (مگر این‌که به صراحة، آن درخواست‌های ابراز نشده را رد کرده باشید);
- کلام ۵: آنچه پای آن می‌ایستید;
- کلام ۶: استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی هر جامعه، گروه یا نهاد دولتی که عضو آن هستید.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم به سزایی دارند - ۲

۲. زندگی کردن به شکلی که انگار کلام من فقط کلام ۱ است (آن چه گفتم) و کلام ۴ است. (آن چه با اطمینان اظهار می‌کنم درست است).

وقتی طوری زندگی می‌کنیم (در زندگی طوری عمل می‌کنیم) که انگار کلام‌مان محدود است به آن چه گفتم (کلام ۱) و آن چه با اطمینان می‌گوییم آن‌طور است (کلام ۴)، تقریباً با اطمینان می‌توان گفت که تمامیت نداریم، چرا که کلام‌مان از موارد زیر هم تشکیل شده است:

کلام ۲: آن چه می‌دانید

کلام ۳: آن چه انتظار می‌رود

کلام ۵: آن چه پای آن می‌ایستید

کلام ۶: استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی

در چنین مواقعي، تمام موارد کلام‌مان (چه کلام یک فرد باشد، چه کلام یک سازمان) که بیان نشده‌اند و یا به صراحة در مورد آن‌ها گفتگویی نشده است، به عنوان کلام برای این افراد یا سازمان‌ها دیده نمی‌شود. در زندگی‌هایمان، همه‌ی موارد کلام‌های ۲، ۳، ۵ و ۶ به عنوان قولی که داده‌ایم، برای مان ظهور پیدا نمی‌کند (بافته نمی‌شوند).

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۲

۲. زندگی کردن به شکلی که انگار کلام من فقط کلام ۱ است (آنچه گفتم) و کلام ۴ است. (آنچه با اطمینان اظهار می‌کنم درست است.)

از آنجا که به طور معمول از کلمه‌ی "قول" برای صحبت درباره‌ی "کلام یک فرد" استفاده می‌شود، افراد و سازمان‌ها عادت کرده‌اند فقط کلامی را به عنوان "کلام و قول" ببینند که به صراحةً به عنوان یک قول بیان کرده باشند؛ و این، آن‌ها را معمولاً دچار یک واکنش دفاعی می‌کند و می‌گویند: "من هرگز چنین قولی نداده‌ام. (ما هرگز چنین قولی نداده‌ایم.)"

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۳

### ۳. تمامیت، یک فضیلت است.

برای بیشتر افراد و سازمان‌ها، تمامیت بهعنوان یک فضیلت و نه بهعنوان شرط لازم برای عملکرد وجود دارد.

با نگاه به تمامیت بهعنوان یک فضیلت، یک فرد یا سازمان می‌تواند بهراحتی از خیر تمامیت بگذرد وقتی بهنظر برسد که برای موفق‌شدن باید آن را کنار گذاشت.

برای بسیاری از افراد، فضیلت تنها تا جایی که تحسین دیگران را برانگیزد، ارزش و اهمیت دارد، و به همین دلیل بهراحتی می‌تواند قربانی شود، مخصوصاً وقتی کسی متوجه آن نشود یا بتوان آن را عقلانی ساخت.

کنار گذاشتن تمامیت، وقتی بهعنوان یک فضیلت دیده می‌شود، هیچ تفاوتی با کنار گذاشتن ادب و نزاکت ندارد.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۴

### ۴. خود فریبی درباره‌ی خارج از تمامیت بودن

افراد معمولاً وقتی خارج از تمامیت هستند، این خارج از تمامیت بودن را نمی‌بینند. در واقع بیشترشان آگاه نیستند که به کلامشان عمل نکرده‌اند. آن‌چه آن‌ها می‌بینند، «دلیل»، عقلانی‌سازی یا بهانه برای عمل نکردن به کلامشان است.

در واقع افراد، مرتباً خودشان را درباره‌ی آن کسی که بوده‌اند و کارهایی که کرده‌اند، فریب می‌دهند (به خودشان دروغ می‌گویند). کریس آرجریس بعد از چهار دهه مطالعه درباره‌ی طبیعت انسان نتیجه می‌گیرد:

«به بیان ساده، آدم‌ها به صورت هماهنگ، ناهماهنگ عمل می‌کنند و از تناقض میان تئوری‌ای که از آن حمایت می‌کنند و تئوری‌ای که به آن عمل می‌کنند، آگاه نیستند؛ هم‌چنین از تناقض میان شیوه‌ای که فکر می‌کنند عمل می‌کنند و شیوه‌ای که واقعاً عمل می‌کنند نیز، آگاه نیستند.» (Argyris ۱۹۹۱، آگاه نیستند).

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۴

### ۴. خود فریبی درباره‌ی خارج از تمامیت بودن

و اگر فکر می‌کنید شما این‌طور نیستید، دارید خودتان را درباره‌ی گول زدن خودتان، گول می‌زنید.

از آن‌جا که افراد نمی‌توانند رفتار خارج از تمامیت خود را ببینند، برای‌شان غیر ممکن است که دلیل ناکارآمدی در زندگی و سازمان‌های‌شان را، که نتیجه‌ی مستقیم نقض قانون تمامیت توسط خود آن‌ها است، ببینند.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم به سزاگی دارند - ۵

۵. تصور این که تمامیت، فقط عمل کردن به کلام خود است.

باور به این که تمامیت، فقط عمل کردن به کلام است - و تمام - ، هیچ راهی را برای حفظ تمامیت در مواقعی که عمل کردن به کلام ممکن یا مناسب نیست یا فرد خودش انتخاب می کند که به کلامش عمل نکند، باقی نمی گذارد.

و این باور منجر به پنهان کردنِ عمل نکردن به کلامِ خود می شود؛ و این، بر حجاب نامرئی کننده ای می افزاید که مانع از دیده شدنِ تأثیراتِ نقض قانونِ تمامیت می شود.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۶

۶. ترس از تصدیق این که به کلام تان عمل نخواهید کرد.

اگر حفظ تمامیت (با تصدیق این که به کلام تان عمل نخواهید کرد و با برطرف کردن به هم ریختگی حاصل از آن) به جای آن که صرفاً چالشی باشد که با آن روبرو شوید، برای تان به عنوان تهدیدی بافته شود که باید از آن اجتناب کنید (مثل زمانی که کودک بودید)، در این حالت حفظ تمامیت تان برای تان مشکل خواهد بود.

بیشتر افراد وقتی به کلام شان عمل نمی کنند، از امکان بد به نظر رسیدن و عواقب آن، یعنی از دست دادن قدرت و احترام می ترسند. آنها با پنهان کردن این که به کلام شان عمل نخواهند کرد، درآمد ظاهری و کوتاه مدت اجتناب از ترس را انتخاب می کنند. این کار، هزینه‌ی بلند مدتی را که با نقض قانون تمامیت ایجاد می شود، از دید فرد پنهان می کند.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۶

۶. ترس از تصدیق این که به کلام تان عمل نخواهید کرد.

یعنی ما به خاطر ترس، نمی‌توانیم آن قدرت و احترام حاصل از تصدیق این که به کلاممان عمل نکرده‌ایم یا نخواهیم کرد، را ببینیم (و در نتیجه به اشتباه تسلیم می‌شویم).

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۷

### ۷. تمامیت بهعنوان یک عامل تولید دیده نمی‌شود.

این، باعث می‌شود افراد علت‌های اشتباهی و عقلانی‌سازی‌های بی‌اساس را بهعنوان دلیل‌های شکست، برای خودشان ایجاد کنند؛ که این امر هم به نوبه‌ی خود، از دید فرد پنهان می‌کند که نقض قانون تمامیت، یک منشا کاهشِ فرصت برای عملکرد است و منجر به شکست می‌شود.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۸

### ۸. انجام ندادن تحلیل هزینه/ منفعت هنگام کلام گذاشتن

بیشتر افراد وقتی دارند کلام می‌گذارند، همه‌ی چیزهایی را که لازمه‌ی عمل کردن به آن است، به‌طور کامل در نظر نمی‌گیرند. یعنی افراد، تحلیل هزینه/ منفعت را، در هنگام کلام گذاشتن، انجام نمی‌دهند.

در اصل بیشتر افراد وقتی کلام می‌گذارند، صرفاً از روی خیرخواهی (حسن نیت) این کار را می‌کنند، یا می‌خواهند کسی را آرام کنند، و حتی فکر نمی‌کنند که عمل کردن به آن کلام مستلزم چه چیزهایی است. انجام ندادن تحلیل هزینه/ منفعت در هنگام کلام گذاشتن، بی‌مسئولیتی است.

این بی‌مسئولیتی در کلام گذاشتن، منشا اصلی به‌هم‌ریختگی ایجادشده در زندگی افراد و سازمان‌هاست. در واقع، غالباً افراد حتی نمی‌دانند که کلام گذاشته‌اند.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم به سزاوی دارند - ۹

### ۹. انجام دادن تحلیل هزینه/ منفعت هنگام حرمت گذاشتن به کلام خود

تقریباً در همه جای زندگی، افراد تحلیل هزینه/ منفعت را در هنگام حرمت گذاشتن به کلامشان انجام می‌دهند.

برخورد با تمامیت به عنوان موضوع تحلیل هزینه/ منفعت، تضمین می‌کند که شما شخص قابل اعتمادی نخواهید بود، یا به استثنای یک مورد، شخصی از تمامیت نخواهید بود.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۹

### ۹. انجام دادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام حرمت‌گذاشتن به کلام خود

تمامیت، اعتماد و اصل اقتصادی تحلیل هزینه/ منفعت: اگر من تحلیل هزینه/ منفعت را هنگام حرمت‌گذاشتن به کلامم انجام دهم، یا از ابتدا خارج از تمامیت هستم چون احتمال انجام آتی هزینه/ منفعت را، که در واقع بخشی از کلامم است، بیان نکرده‌ام (دروغ گفته‌ام)، یا برای این‌که شخصی از تمامیت باشم، موقع قول دادن باید چیزی شبیه به این بگوییم:

«وقتی زمان حرمت‌گذاشتن به کلامم برسد، تنها در صورتی برای کلامم حرمت قائل خواهم شد که هزینه‌های حرمت قائل شدن برای کلامم کمتر از منافعش باشد.» برای این‌که تمامیت داشته باشید، باید تحلیل هزینه/ منفعت را هنگام قول دادن تان انجام دهید.

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 می‌دانم که با انجام این کار، دارم خودم را در معرض ریسک قرار می‌دهم.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۱۰

### ۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است.

مردم همیشه معتقدند که در تمامیت هستند، یا اگر به صورت اتفاقی در این لحظه آگاه باشند که خارج از تمامیت هستند، معتقدند که به زودی دوباره به تمامیت برمی‌گردند.

در واقع، تمامیت یک کوه بدون قله است. اما ترکیب عوامل زیر باعث می‌شود نتوانیم ببینیم که در واقع، تمامیت یک کوه بدون قله است: ۱) ندیدنِ رفتارِ خارج از تمامیتِ خودمان به‌طورِ معمول، ۲) باور به این‌که شخصی از تمامیت هستیم، و ۳) حتی وقتی که اتفاقاً متوجه رفتارِ خارج از تمامیتِ خود می‌شویم، آرام‌کردنِ خودمان، با این فکر که به زودی دوباره، خودمان را به شخصی از تمامیت بودن، برمی‌گردانیم. لازمه‌ی 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 حجاب نامرئی، سهم به سزایی دارند - ۱۰

۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است.

برای این که همیشه در تمامیت باشید، باید در هر لحظه، درباره‌ی هریک از موارد کلام ۱ تا ۶ در تمامیت باشید:

- کلام ۱: آن‌چه گفتید؛
- کلام ۲: آن‌چه می‌دانید باید انجام دهید یا انجام ندهید؛
- کلام ۳: آن‌چه از شما انتظار می‌رود؛
- کلام ۴: آن‌چه می‌گویید آن‌طور است؛
- کلام ۵: آن‌چه پای آن می‌ایستید؛
- کلام ۶: استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۱۰

### ۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است.

این که بدانیم تمامیت یک کوه بدون قله است و با لذت مشغول بالا رفتن از آن باشیم، باعث می‌شود ما افرادی پرقدرت باشیم؛ و دیگران، ما را به عنوان افرادی اصیل و با تمامیت بشناسند. دانستن این که هرگز "به قله" نمی‌رسیم نیز، گشایشی است در امکان تحملِ رفتارِ خارج از تمامیتِ خودمان و دیگران (و توانایی در دیدن و پرداختنِ به آن، به‌شکلی سازنده).

## چرا زحمت بالا رفتن را به خودمان بدهیم

شما نمی‌توانید در تمام لحظات در تمامیت باشید، مگر این‌که کلام‌تان را به تقریباً هیچ تقلیل دهید، مانند قول دادن‌این‌که «صبح‌ها بیدار می‌شوم».

افراد می‌پرسند چرا من زحمت بالا رفتن از کوهی بدون قله را به خودم بدهم؟ بالا رفتن از کوه، چیزی است که به شما اجازه می‌دهد شخصی از تمامیت باشید؛ و تمامیت، کارآمدی خلق می‌کند.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۱۰

۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است.

بنابراین بهتر است از بالا رفتن لذت ببریم، چون این یک کوه بدون قله است.

توجه کنید که هر بار که ما در زندگی یا سازمانمان به چیزی تمامیت می‌بخشیم، کارآمدی و فرصتِ عملکرد افزایش می‌یابد.

اثر آن عظیم است. و انتهایی برای آن نیست. پس بهتر است از بالارفتن لذت ببریم.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می‌رسد، آن کلام برای تان وجود نداشته باشد.

یک منشا اصلی این‌که مردم می‌گویند «حرف باد هواست»، این است که برای بیشتر مردم، وقتی زمان عمل کردن به آن کلام فرا می‌رسد، آن کلام در جایی قرار دارد که به آن‌ها قدرت نمی‌دهد که به آن کلام عمل کنند و به‌موقع به آن عمل کنند.

بیشتر افراد حتی هرگز به این فکر نکرده‌اند که کلام‌شان بعد از این‌که دهان‌شان را بستند کجا می‌رود؛ یعنی کلام‌شان وقتی زمان عمل کردن به آن فرا می‌رسد، کجاست. این یک منشا اصلی برای رفتارِ خارج از تمامیت افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می‌رسد، آن کلام برای تان وجود نداشته باشد.

اگر به این سؤال که «وقتی زمان عمل کردن به کلامم فرا می‌رسد، کلامم کجاست؟» پاسخی فوق العاده قدرتمند ندارید، باید شخصی از تمامیت بودن را فراموش کنید، چه بررسد به راهبربودن و تحقق یک آینده‌ی خلق شده.

برای آن که آینده‌ی خلق شده را محقق کنید، شما راهی لازم خواهید داشت تا کلامی را که در مورد آن آینده‌ی خلق شده گذاشته اید، زنده نگه دارید.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می‌رسد، آن کلام برای تان وجود نداشته باشد.

- بعد از این‌که قولی دادید، اولین قدمی که برخواهید داشت (عمل بعدی شما) چیست؟
- اولین قدم را تا کی برخواهید داشت؟ (عمل بعدی را تا چه زمانی انجام خواهید داد؟)
- یک زمان مشخص در یک روز مشخص را برای انجام آن تعیین کنید.
- (مطمئن شوید که آن زمان مشخص در آن روز مشخص، برای تان به‌شکلی وجود دارد که مطمئناً آن اولین قدم را برخواهید داشت.)

## قاعده‌ی طلایی در مقابل تمامیت

قاعده‌ی طلایی:

"با دیگران طوری رفتار کن که انتظار داری با تو رفتار کنند."

دنیایی که در آن، همه‌ی افراد، قاعده‌ی طلایی را رعایت می‌کردند، جهانی زیبا می‌بود. اما این قاعده، قدرتی به کسی نمی‌دهد. چرا که شخص برای منفعت بردن، وابسته به خیرخواهی دیگران می‌ماند.

به علاوه، این قاعده، انسان را به شخصی ساده‌لوح تبدیل می‌کند که او را به راحتی طعمه‌ی دیگران می‌کند.

## قاعده‌ی طلایی در مقابل تمامیت

در تضاد با قاعده‌ی طلایی، تمامیت چیزی است که انسان برای خودش انجام می‌دهد. قابلیتِ عمل دارد و نیاز به همکاریِ دیگران ندارد.

به سود انسان است که با تمامیت رفتار کند، حتی اگر اطرافیانش این کار را نکنند؛ چون آن‌هایی که اطرافش هستند به وی اعتماد خواهند کرد و این برای انسان، با ارزش است.

تمامیت به صورت انفرادی نیز بهینه است و نیاز نیست که انسان نقشِ ساده‌لوح‌ها را بگیرد و طعمه‌ی دیگران شود.

این که شما با تمامیت رفتار می‌کنید، دلیلی بر این نیست که شما به اطرافیان تان که بدون تمامیت رفتار می‌کنند، اعتماد کنید. شما ساده‌لوح نیستید.

نتیجه، عبارت است از کارآمدی، عملکرد درخشان‌تر، لذت و ارزشِ بالاتر؛ و در حالت غایی، این نتیجه، چیزی شبیه به قاعده طلایی را نیز محقق خواهد کرد.

## تصویری از تمامیت

اگر جمله‌های زیر درست بودند، زندگی شما به چه شکل و عملکردتان چگونه بود: آن‌چه را که گفتید انجام می‌دهید، انجامش داده‌اید و به موقع هم انجامش داده‌اید.

آن‌چه را که می‌دانید باید انجام دهید، انجامش داده‌اید و آن را به همان شیوه‌ای که قرار بود انجام شود، انجامش داده‌اید و به موقع هم انجامش داده‌اید.

آن‌چه را که دیگران از شما انتظار دارند انجام دهید، انجامش داده‌اید و به موقع هم انجامش داده‌اید، حتی اگر هرگز نگفته بودید که آن را انجام می‌دهید؛ یا آن‌که به آن‌ها اطلاع داده‌اید که انتظاراتشان را برآورده نمی‌کنید.

و انتظارات خود را از دیگران، به آن‌ها اطلاع داده‌اید و درخواست‌های صریحی از آن‌ها کرده‌اید.

## تصویری از تمامیت

و هر موقع متوجه شدید که هریک از آن موارد را انجام نخواهید داد، یا بهموقع انجامشان نمی‌دهید:

به هر کسی که شاید از آن موضوع اثری می‌گیرد، این را گفته‌اید و دقیقاً زمانی گفته‌اید که متوجه شدید آن را انجام نخواهید داد یا بهموقع انجامش نمی‌دهید، و

اگر قرار است آن کار را در آینده انجام دهید، گفته‌اید که تا چه زمانی آن را انجام خواهید داد، و

به عواقبِ بهموقع انجام ندادن یا اصلاً انجام ندادن آن، برای تمام کسانی که از بهموقع انجام ندادن یا اصلاً انجام ندادن آن اثر می‌گیرند، رسیدگی کرده‌اید.

## تصویری از تمامیت

در یک جمله، شما آن‌چه را که گفتید انجام می‌دهید، انجام داده‌اید، یا گفته‌اید که انجامش نمی‌دهید؛ هیچ چیز پنهانی ندارید، شما راستگو، صریح، روراست و صادق هستید. و هرگونه به‌هم‌ریختگی‌ای را که برای افراد متأثر از کلام‌تان ایجاد کرده‌اید، برطرف کرده‌اید.

و گرچه تقریباً غیر قابل تصور است، اما:

اگر دیگران در رابطه با شما، به این شیوه‌ی عمل می‌کردند، چه می‌شد؟

# تمامیت در دنیای کسب و کار و سازمان‌ها

## خلاصه‌ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

استیو زَفرون، مدیرعامل شرکت مشاوره‌ای لَندمارک به نام Vanto Group، همراه با همکارانش، نتایج زیر را با مشتریانی که برخی از عناصر تمامیت را در سازمان‌های شان اجرا و ارزیابی کرده بودند، به دست آورده‌اند:

- مشتری ۱: شرکت Magma cooper، در توسان آریزونا (۱۹۹۲ - ۱۹۹۵) پروژه‌ای برداشت تا تمامیتِ شرکت را با اندازه‌گیری «قول‌های داده شده و عمل شده و قول‌های داده شده و عمل نشده» اندازه‌گیری کند. کارمندان این شرکت با استفاده از یک برنامه‌ی کامپیوتري که برای این پروژه طراحی شده بود، هر قولی را که می‌دادند، (بدون فرق گذاشتن میان قول‌های "بزرگ" یا قول‌های "کوچک") گزارش می‌دادند. هر قولی که داده می‌شد، داده‌ای برای اندازه‌گیری بود. آن‌ها به صورت هفتگی «قول‌هایی را که به آن‌ها عمل شده بود» و «قول‌هایی را که به آن‌ها عمل نشده بود»، گزارش می‌دادند.

## خلاصه‌ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

- وقتی کارمندان به قولی عمل نمی‌کردند، آن را تصدیق می‌کردند و اعلام می‌کردند که به قول‌شان عمل نکرده‌اند.
- طی سه سالی که Vanto با Magma 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 افزایش تمامیت با افزایش چشمگیر بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها همراه بود.

## خلاصه‌ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

- مشتری ۲: یک پمپبنزین زنجیره‌ای بزرگ در هلند، از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۷ تمامیتِ شرکت را با اندازه‌گیری "قول‌های داده شده" و "قول‌های عمل شده" و "قول‌های عمل نشده" اندازه‌گیری کرد و این نیز بخشی از "پروژه‌ی گشایش" Vanto بود.
- در طول این دو سال، سود خالص شرکت ۵۸٪ افزایش یافت (همراه با افزایشِ رضایتِ مشتریان).

## خلاصه‌ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

- مشتری ۳: در سال ۲۰۱۲، Vanto با یکی از پیمانکارانِ عمدی ایرباس کار کرد تا در تحویل قطعات مهم و حیاتی به ایرباس هم به موقع و هم با کیفیت موردنظر، گشایشی ایجاد کند. به گفته‌ی ایرباس، این پیمانکار به یک گشایش فوری نیاز داشت. در سال اجرای پروژه، بهره‌وری این پیمانکار در بخش‌های مختلف ۲۵ تا ۴۰ درصد افزایش پیدا کرد.
- بهویژه، برنامه‌هایی که قبلاً برای ساخت دقیق قطعات جدید ایرباس A350 به کار برده می‌شد، ۴۰٪ بیشتر از زمان برنامه‌ریزی شده، وقت می‌برد (که زیان مالی هنگفتی به همراه داشت و البته روحیه‌ی این شرکت را نیز تضعیف می‌کرد). اما پس از پایانِ کار با Vanto، این برنامه‌ها به موقع و آن‌طور که به ایرباس قول داده شده بود، اجرا شد. در نتیجه‌ی این گشایش در تحویل دادن قطعات سر وقت و مطابق با کیفیت موردنظر، این پیمانکار نامه‌ی تأیید رسمی از ایرباس دریافت کرد و از یک «تأمین کننده‌ی غیرقابل اعتماد» (که نزدیک بود دیگر کسی با او کار نکند)، به یکی از قابل اعتمادترین تأمین کننده‌ها و شرکای ایرباس تبدیل شد.

## این مزایا را برای سازمان تان تصور کنید

اگر آنچه در پاراگراف زیر نوشته شده است اتفاق می‌افتد، تصور کنید کارکردن در شرکت یا سازمان‌تان به چه شکل می‌بود و عملکردی که در آن مشارکت می‌کردید به چه شکلی بود:

تمامی اعضاء، هر آنچه گفته بودند انجام می‌دهند را به موقع و به شیوه‌ای که قرار بود انجام شود، انجام می‌دادند؛ و وقتی این اتفاق نمی‌افتد، یا قرار نبود این اتفاق بیفت، هریک از اعضاء اعلام می‌کردند که قرار نیست این اتفاق بیفت، و اثرات اتفاق نیفتادن آن را جمع می‌کردند، قول‌های جدید می‌دادند و به آن قول‌ها عمل می‌کردند.

به علاوه، تصور کنید سازمان‌تان چه شکلی می‌شد اگر علاوه بر موارد بالا، آینده‌ای برای سازمان وجود داشت که همه‌ی اعضاء آن را با اعمق وجودشان می‌خواستند، برای آن‌ها الهام‌بخش بود و تحت تأثیر قرارشان می‌داد، به‌طوری‌که همگی برای آن سخت کار می‌کردند، همگی اعمالی انجام می‌دادند تا آن را محقق کنند و همه‌ی این کارها را به عنوان ابراز طبیعی خودشان انجام می‌دادند.

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### تمامیت

- ۱) شما نسبت به کدامیک از عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی سهم بهسزایی دارند، آسیب‌پذیرتر هستید؟
- ۲) آیا موقعیت‌ها یا افراد خاصی هستند که یک یا چند عامل در آن‌ها شایع‌تر است؟

## تکلیف زمان استراحت

یازده عاملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند:

- ۱) ندیدن این که آن کسی که به عنوان یک شخص هستید، کلام شماست
- ۲) زندگی کردن به شکلی که انگار کلام من فقط کلام (۱) است (آن چه گفتم) و کلام (۴) است (آن چه با اطمینان اظهار می‌کنم درست است)
- ۳) تمامیت، یک فضیلت است
- ۴) خودفریبی درباره‌ی خارج از تمامیت بودن
- ۵) تمامیت، عمل کردن به کلام خود است (تمامیت یعنی عمل کردن به کلام خود)
- ۶) ترس از تصدیق این که به کلام‌تان عمل نخواهید کرد
- ۷) تمامیت به عنوان عامل تولید دیده نمی‌شود
- ۸) انجام ندادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام کلام گذاشتن
- ۹) انجام دادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام حرمت گذاشتن به کلام خود
- ۱۰) تمامیت، یک کوه بدون قله است
- ۱۱) وقتی زمان عمل کردن به کلام‌تان فرا می‌رسد، آن کلام برای تان وجود نداشته باشد

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

## استراحة عصر روز سوم

آنچه به آن پرداخته خواهد شد

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

اصلت

متعهد به فراتر از خود بودن

منشا بودن

زیربنای راهبر و راهبری، دسترسی به قدرت را برای فرد فراهم می کند

تکلیف زمان استراحت

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## تمامیت

- ۱) شما نسبت به کدامیک از عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی سهم بهسزایی دارند، آسیب‌پذیرتر هستید؟
- ۲) آیا موقعیت‌ها یا افراد خاصی هستند که یک یا چند عامل در آن‌ها شایع‌تر است؟

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

یازده عاملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بهسزایی دارند:

- ۱) ندیدن این که آن کسی که به عنوان یک شخص هستید، کلام شماست
- ۲) زندگی کردن به شکلی که انگار کلام من فقط کلام (۱) است (آنچه گفتم) و کلام (۴) است (آنچه با اطمینان اظهار می‌کنم درست است).
- ۳) تمامیت، یک فضیلت است
- ۴) خودفریبی درباره‌ی خارج از تمامیت بودن
- ۵) تمامیت، عمل کردن به کلام خود است
- ۶) ترس از تصدیق این که به کلام تان عمل نخواهید کرد
- ۷) تمامیت به عنوان عامل تولید دیده نمی‌شود
- ۸) انجام ندادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام کلام گذاشتن
- ۹) انجام دادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام حرمت گذاشتن به کلام خود
- ۱۰) تمامیت، یک کوه بدون قله است
- ۱۱) وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می‌رسد، آن کلام برای تان وجود نداشته باشد

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصلاح

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## دومین عامل از چهار عاملی که زیربنای راهبر و راهبری را می‌سازند

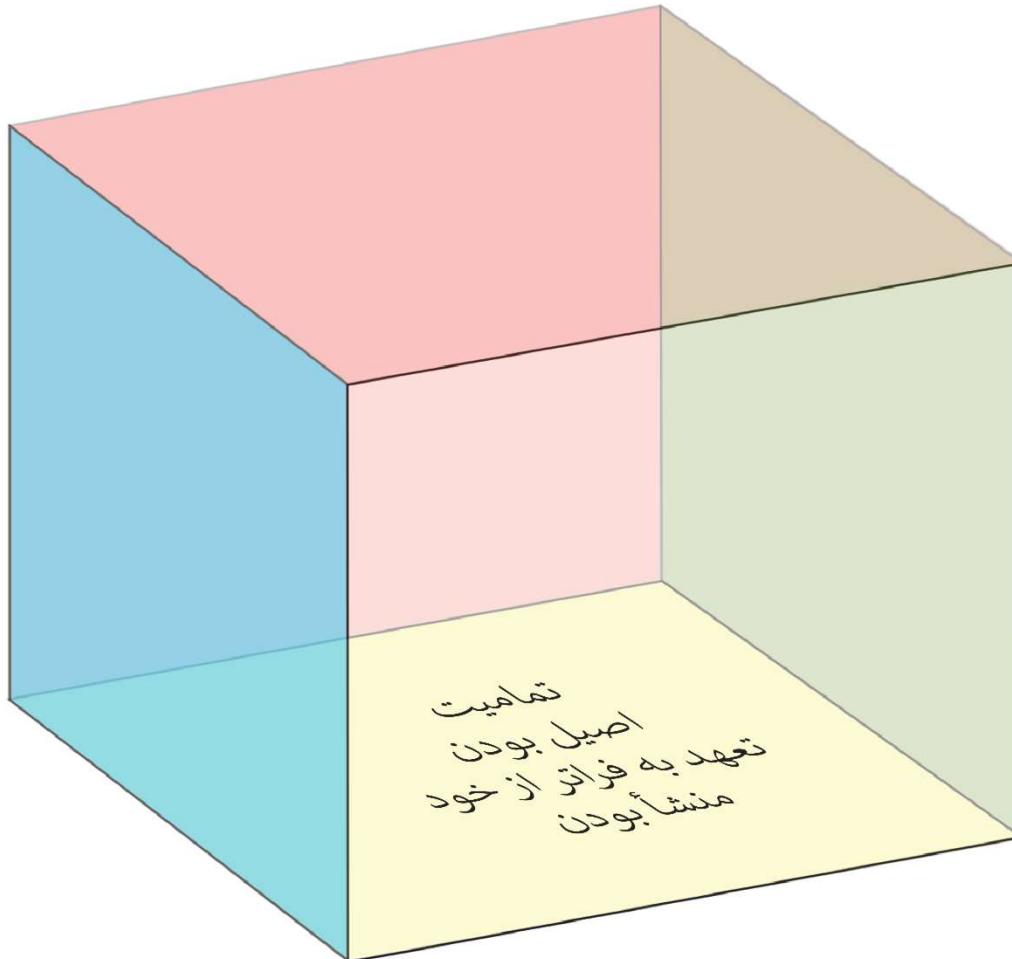
- شخصی از تمامیت بودن

### • اصیل بودن

بودن و عمل کردن هماهنگ با آن کسی که خودتان را آن‌طور به دیگران نشان می‌دهید و آن کسی که خودتان را آن‌طور به خودتان نشان می‌دهید

- متعهد به فراتر از خود بودن

### • منشا بودن



## صحبتی درباره‌ی ارزش‌ها و این‌که چرا در این دوره به اصیل بودن اهمیت می‌دهیم

این دوره درباره‌ی راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری است. درباره‌ی این نیست که چه چیزی خوب یا بد است، حق یا ناحق است، و بحث اصول و اخلاقیات هم نیست؛ به عبارتی، این دوره‌ی بررسی و امتحان هیچ چیز هنگاری نیست.

دغدغه‌ی ما در این دوره این نیست که اصیل بودن خوب و درست است یا اصیل نبودن بد و نادرست است. در این دوره فقط به این واقعیت می‌پردازیم که اصیل بودن، برای راهبربودن و توانایی اعمال مؤثر راهبری، لازم است.

به همین دلیل است که در این دوره، به اصیل بودن در راهبربودن می‌پردازیم.

## منظور از اصلی بودن چیست

اصیل بودن یعنی بودن و عمل کردن هماهنگ با آن کسی که خود را به دیگران آن طور نشان می دهید (شامل آن کسی که شما اجازه می دهید دیگران شما را آن طور ببینند)، و هماهنگ با آن کسی که خودتان را آن طور به خودتان نشان می دهید.

اگرچه این تعریف کاملاً واضح است، اما آنچه که واضح نیست مسیر رسیدن به اصلی بودن است. مسیر رسیدن به اصلی بودن، اصلی بودن در مورد اصلی نبودن های تان است.

به خاطر دارید که یکی از شروط تحقیق قولی که از مشارکت در این دوره به شما دادیم، این است که حاضر باشید اصلی نبودن های تان را کشف کنید و با آنها روبرو شوید. و هم چنین حاضر باشید درباره ای اصلی نبودن های تان، اصلی باشید.

## آیا شما در این لحظه اصلی هستید؟

بیشتر ما فکر می کنیم اصلی هستیم؛ اما هریک از ما در موقعیت های خاصی، و هریک از ما به شکل های خاصی، به طور هماهنگی اصلی نیستیم. و چون به هر قیمتی از مواجه شدن با اصلی نبودن هایمان اجتناب می کنیم، به طور مستمر درباره ای اصلی نبودن مان، اصلی نیستیم - نه تنها در رابطه با دیگران، بلکه با خودمان هم اصلی نیستیم. نکته این است که شما اصلی نیستید و نمی دانید که اصلی نیستید - به این می گویند گول زدن خودتان درباره ای گول زدن خودتان، و این واقعاً احمقانه است.

کریس آرجریس (۱۹۹۱) استاد دانشگاه هاروارد، بعد از ۴۰ سال مطالعه ای ما انسان ها، درباره ای موضوع اصلی نبودن مان، می گوید:

«به بیان ساده، مردم به طور هماهنگ، ناهمانگ عمل می کنند و از مغایرت میان

تئوری ای که از آن حمایت می کنند و تئوری ای که از آن استفاده می کنند آگاه نیستند،

هم چنین از مغایرت میان شیوه ای که فکر می کنند عمل می کنند و شیوه ای که واقعاً عمل می کنند نیز آگاه نیستند.»

## مثال‌هایی از اصیل‌نبودن‌های مان

همه‌ی ما می‌خواهیم تحسین شویم، و تقریباً هیچ‌یک از ما تمایل نداریم با این مواجه شویم که واقعاً چقدر می‌خواهیم تحسین شویم؛ و وقتی در یک موقعیت، دریافت‌مان این است که روراست و صادق بودن در آن موقعیت، ما را به ازدست‌دادن تحسینِ دیگران تهدید می‌کند، به راحتی از روراست بودن و کاملاً صادق بودن طفره می‌رویم.

حسین، گرانبهاترین چیز است. برای آن که تحسین شویم، هر کاری می‌کنیم و به‌نظر می‌رسد از دست دادن اصیل‌بودن بهای اندکی دارد، به‌خصوص زمانی که اصلاً متوجه هم نباشید که اصیل نیستید و حتی اگر هم متوجه شدید، آگاه نباشید که اصیل‌نبودن، به قیمت از دست دادن تمام و کمال بودن تان به‌عنوان یک شخص خواهد بود.

## مثال‌هایی از اصیل نبودن هایمان

هم‌چنین بیشترِ ما می‌خواهیم توسط همکاران‌مان به عنوان افرادی **وفادار** دیده شویم، و پافشاری می‌کنیم که **وفاداری** یک فضیلت است، ولو در موقعیت‌هایی که حقیقت آن است که فقط داریم نقش «وفادار» بودن را بازی می‌کنیم تا تحسین دیگران را از دست ندهیم. و در چنین مواقعي، چقدر ما آماده به فداکردنِ اصیل بودن‌مان برای حفظِ ظاهر در **وفادار** بودن هستیم، در حالی که حقیقت این است که فقط به این دلیل «وفادار هستیم» که می‌ترسیم تحسین همکاران‌مان را از دست بدهیم.

## مثال‌هایی از اصیل‌نبودن‌هایمان

علاوه بر این، بیشتر ما نیاز رقتانگیزی به خوب بهنظر رسیدن داریم، و تقریباً هیچ‌یک از ما نمی‌خواهیم با این روبه‌رو شویم که چقدر خوب بهنظر رسیدن برای‌مان اهمیت دارد – به حدی که حتی وقتی چیزی را متوجه نشده‌ایم یا نفهمیده‌ایم به‌طرز احمقان‌های وانمود می‌کنیم که آن را کاملاً متوجه شده‌ایم؛ و اتفاقاً خوب بهنظر رسیدن، خوب بهنظر نمی‌رسد.

برای بیشتر ما، تهدید بد بهنظر رسیدن (اشتباه، احمق، غیرمنطقی، ساده‌لوح، کودن بهنظر رسیدن و غیره) حتی امکان اصیل‌بودن را نابود می‌کند. نیاز به اجتناب از سرافکندگی یا تحقیری که تصور می‌کنیم ناشی از بد بهنظر رسیدن است، ما را دچار حالت دفاعی می‌کند، بداخل‌الاق می‌کند و باعث می‌شود که ادا دربیاوریم (مثل بچه‌ها، بدقلقی یا کج‌خلقی کنیم)؛ و اتفاقاً دچار حالت دفاعی شدن، ادا درآوردن و یا بداخل‌الاق شدن، خوب بهنظر نمی‌رسد.

## مثال هایی از اصیل نبودن هایمان

این اصیل نبودن درباره اشتباه کردن و غیره، مثل هر اصیل نبودن دیگری، قدرت لازم را برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری از ما می گیرد. اگر می خواهید راهبر باشید، لازم است که شجاعت آن را داشته باشید که در مواقعی که اشتباه می کنید، احمق هستید یا ساده لوح و کودن و غیره هستید، روراست باشید - و آن گاه شما راهبر خواهید بود.

## هر کدام از ما به نوعی غیراصیل هستیم

هر چند ممکن است این توصیف در مورد برخی از اشخاصی که می‌شناشید صدق کند، اما در واقع هر کدام از اشخاص این سالن و من‌جمله تجربه‌سازان را نیز شامل می‌شود.

ما همه از این کامل نبودن و ویژگی و اشتباه داشتن، احساس گناه می‌کنیم و این بخشی از انسان بودن است. راهبران بزرگ در شناختن و دست و پنجه نرم کردن با این نقاط ضعف انسانی، برجسته هستند و نه در حذف آن‌ها، بلکه در استادی‌شان بر این ضعف‌ها، هنگامی که راهبری می‌کنند.

اگر هنگامی که اصیل نیستید، متوجه اصیل نبودن‌تان نمی‌شوید و اگر تمایل ندارید با اصیل نبودن خودتان روبرو شوید، هیچ فرصتی برای اصیل بودن ندارید.

به نقل از بیل جورج (Bill George) مدیر عامل سابق شرکت مِدترونیک (Medtronic) و استاد راهبری دانشکدهی کسبوکار هاروارد (۲۰۰۳، ص ۱۱): «پس از سال‌ها مطالعه‌ی راهبران و ویژگی‌های آن‌ها، من معتقدم که راهبری با اصیل بودن شروع می‌شود و با اصیل بودن پایان می‌یابد.»

## هر یک از ما به شکل های خاصی اصیل نیستیم

اصیل بودن برای راهبربودن بسیار مهم و کلیدی است.

اصیل نبودن یکی از موانع راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری است.

اما تلاش به اصیل بودن از راه پوشاندن اصیل نبودن های تان، مثل این است که با خامه‌ی کیک روی پهنه گاو را بپوشانید و فکر کنید که این کار باعث می‌شود پهنه گاو به خوبی از گلو پایین برود.

در این دوره، شما فرصت خواهید داشت اصیل نبودن های تان را تشخیص دهید. اگرچه شما دیدن آنها را دوست نخواهید داشت، اما با تمايز دادن این ویژگی‌ها در خودتان، به خودتان فرصت پر قدرتی خواهید داد تا در مورد اصیل نبودن های تان اصیل باشید - و این، مسیر رسیدن به اصالت است.

## هر یک از ما به شکل‌های خاصی اصیل نیستیم

درست در همین اتاق ممکن است مچ خودتان را در حالی بگیرید که به خاطر موارد زیر، توانایی‌تان در عمل کردن محدود شده است، یا حتی به‌کل در آن‌ها گیر افتاده‌اید:

- ترس از دست‌دادن تحسین،
- ترس از متهم شدن به وفادار نبودن، یا
- ترس از بد به‌نظر رسیدن

نتیجه‌ی این ترس‌ها، ممکن است گیرافتدن در چیز احتمان‌های مثل این باشد که بترسید دست‌تان را بالا ببرید تا صدای‌تان کنند.

از این بینش‌ها استقبال کنید. به نفع‌تان است.

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

بافتمان

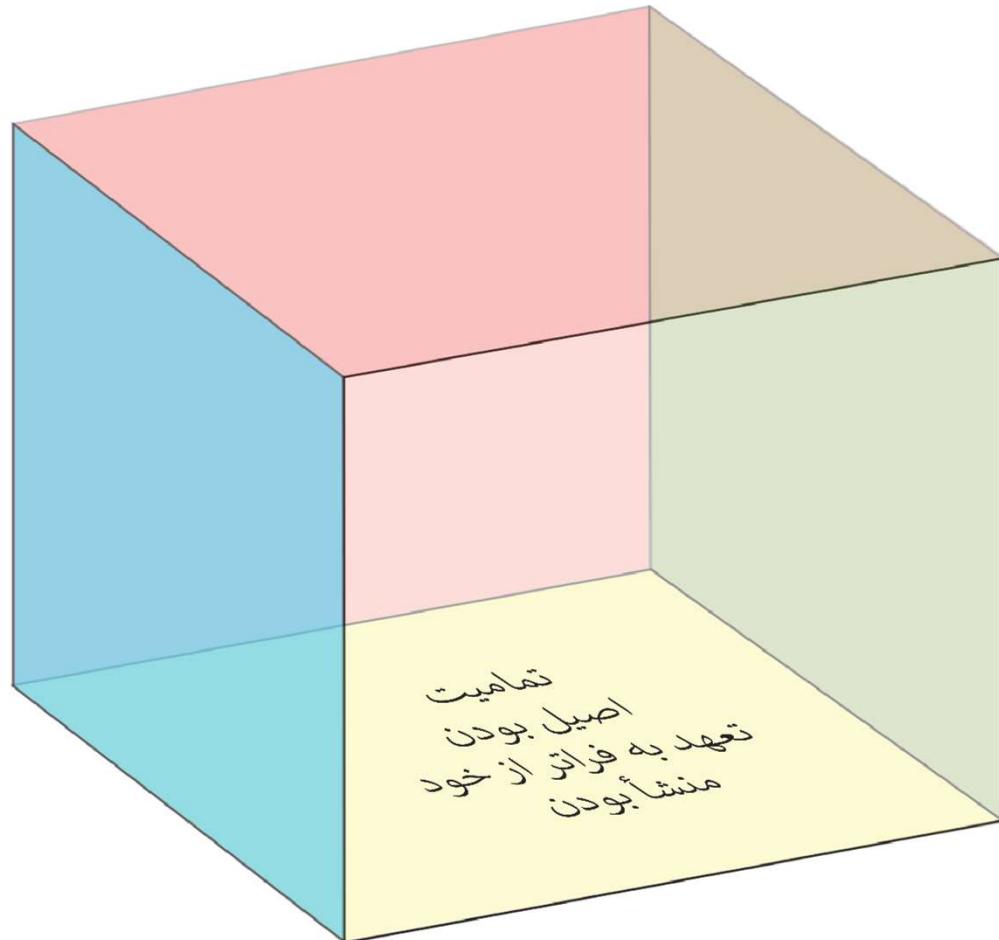
۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## سومین عامل از چهار عاملی که زیربنای راهبر و راهبری را می‌سازند

- شخصی از تمامیت بودن



- متعهد به فراتر از خود بودن

منبع اشتیاقی آرامش‌بخش که برای راهبری کردن و توسعه‌ی دیگران به عنوان راهبر لازم است و منبع پایداری، وقتی که مسیر سخت می‌شود.

- منشا بودن

## همهی راهبران حقیقی قهرمانند

قهرمان‌ها افرادی معمولی هستند که بودن و أعمالشان از تعهد به فراتر از خودشان اعطای شده است. Ma1

آیا هر آن‌چه که زندگی شما درباره‌ی آن است، و هر آن‌چه که شغل یا تحصیلات‌تان درباره‌ی آن است، و هر آن‌چه که روابط‌تان درباره‌ی آن است، از شما می‌طلبد که شما از "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودنِ شما شده" بزرگ‌تر باشید؟

زندگی شما درباره‌ی چه چیزی هست؟ و کار و تحصیلات شما درباره‌ی چه چیزی هست؟ و روابط شما درباره‌ی چه چیزی هست؟ واقعاً!

یادتان باشد، همهی راهبران حقیقی قهرمانند - و قهرمانان، افراد معمولی‌ای هستند که بودن و أعمالشان، اعطای شده از چیزی بزرگ‌تر از آن «شیوه‌ای» است «که تابه‌حال، بودن آن‌ها شده است».»

Ma1 ... ما در حلقه های اجتماعی هستیم: خانواده، دوستان، همکاران و  
هر حلقه به ما یک بودن و عملکرد می دهد.

Microsoft account, 2/6/2021

## آیا راهبران بزرگ افراد خارق العاده‌ای هستند؟

ما، زمانی درباره‌ی راهبران بزرگ می‌شنویم که آن‌ها به آن‌جا رسیده‌اند و راهبران بزرگی شده‌اند. و بعد از آن‌که به آن‌جا رسیده‌اند، به‌نظر می‌رسد که افراد خارق العاده‌ای هستند. اما وقتی همه‌ی داستان‌شان گفته می‌شود، می‌بینیم که هر راهبر بزرگی، یک فرد معمولی بوده است که بودن و اعمالش از تعهد به چیزی بزرگ‌تر از خودش اعطا شده است.

اگر این‌طور فرض کنیم که راهبران بزرگ از همان اول خارق العاده بوده‌اند، در این صورت تمام کارهایی را که انجام داده‌اند تا از «آن کسی که تا آن زمان، بودن‌شان شده بود» فراتر بروند، سبک شمرده‌ایم. مهم‌تر از آن، این فرض، دسترسی شما را به این‌که یک راهبر خارق العاده باشید، از دیدتان پنهان می‌کند. اگر فکر می‌کنید برای آن‌که راهبر باشید باید خارق العاده باشید، این فکر هیچ دسترسی‌ای به راهبر بودن به شما نمی‌دهد.

## آیا راهبران بزرگ افراد خارق العاده‌ای هستند؟

راهبرانی که تحسین‌شان می‌کنید و برای‌شان احترام قائل هستید، افرادی معمولی هستند. آن‌چه آن‌ها را شایسته‌ی تحسین و احترام می‌کند، این است که بودن و اعمال آن‌ها از تعهد به چیزی بزرگتر از خودشان اعطا می‌شود - و این همان چیزی است که آن‌ها را خارق‌العاده می‌کند.

سؤال این است: شما زندگی‌تان را چگونه خلق می‌کنید تا درباره‌ی چیزی بزرگتر از خودتان باشد؟

## راهبربودن مستلزم این است که شما پای چیزی بزرگتر از خودتان بایستید

اگر آرزوی تان این است که راهبر بزرگی باشید، زندگی و شغل یا تحصیلات و روابطتان باید راجع به چیزی بزرگتر از خودتان باشد، چیزی بزرگتر از دغدغه‌هایی که برای خودتان دارید - و حتی بزرگتر از امیدها، رؤیاها و ایده‌های بزرگ آن کسی که «تابه‌حال، بودنِ شما شده است».

و این، مسلماً شامل چیزی بزرگتر از رؤیاها‌ی تان درباره‌ی شهرت، جایگاه، قدرت یا پول برای شخص شماست. اگر این‌ها چیزهایی هستند که بودن و اعمال‌تان را به شما می‌دهند، باید راهبربودن را فراموش کنید.

آیا شما یک ایستمان برای چیزی ورای خودتان هستید؟ - چیزی که می‌خواهید زندگی‌تان را وقف آن کنید؟ بدون آن، هیچ فرصتی برای بزرگ‌بودن نخواهید داشت.

SZ3

کامنت شرکت کننده دوره راهبری ۸: بجای بزرگ بگید موثر - قدرت بیشتری داره

Sayeh Zarei, 6/4/2023

## هر کسی باید خودش برای خودش انتخاب کند

هر یک از ما باید خودمان انتخاب کنیم که قهرمان باشیم یا نباشیم - راهبر باشیم یا نباشیم. یعنی هریک از ما درباره‌ی رفتن به ورای آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن‌مان شده»، درباره‌ی این‌که هدف زندگی، شغل، تحصیلات و روابطمان راجع به چیزی بزرگ‌تر از خودمان باشد، باید انتخاب کنیم.

توجه: افرادی که راهبری‌شان می‌کنند، ممکن است به جز دغدغه‌های شخصی‌شان به چیز دیگری متعهد نباشند و اگر شما فکر کنید که آن شیوه‌ی بودن اشکال دارد، نمی‌توانید در راهبری‌کردن آن‌ها مؤثر باشید. وقتی راهبری می‌کنید، باید از تعهدات افرادی که راهبری‌شان می‌کنند شروع کنید: همان‌طوری‌که آن‌ها هستند، نه آن شیوه‌ای که فکر می‌کنید باید باشند. از این‌جا که شروع کنید، می‌توانید آن‌ها را به سوی چیزی بزرگ‌تر راهبری کنید.

هر یک از ما می‌توانیم (حق داریم) انتخاب کنیم که زندگی، شغل، تحصیلات و روابطمان قرار است درباره‌ی چه چیزی باشد، و اگرچه هر انتخابی عواقب متفاوتی دارد، اما هیچ انتخابی ذاتاً درست‌تر یا بهتر از انتخاب دیگر نیست.

آزمودم، مرگِ من در زندگیست Ma3 چون رهی زین زندگیست، پایندگیست

Ma2 تعهد به فراتر از خود بیشتر کشف کردنیه اما اگر خلق کردی هم او کیه  
Microsoft account, 2/6/2021

Ma3 پایندگی محصول رها کردن نیست، مدفوع آن است - مدفوع ناخواسته است. خود بخود می‌باد  
Microsoft account, 2/6/2021

Ma4

## درهی شبح مرگ

در ضمن، در مسیر رسیدن به بزرگی خود، هر راهبر بزرگی بارها با چنان موانع عظیمی مواجه می‌شود که حس ناامیدی، تمام وجودش را فرامی‌گیرد – حس عمیقی که به او می‌گوید برای کاری که در حال انجامش است، کافی نیست. در چنین مواقعي، دنیا برایش حرکت‌ناپذیر و غیرممکن بافته می‌شود 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 زمان‌هایی را در پیش خواهید داشت.

در این زمان‌های "درهی شبح مرگ" (که به نظر می‌رسد دست‌کشیدن یا رها کردن، تنها گزینه‌ی ممکن است)، برای آن که بتوانید بودن و اعمال لازم برای عبور از این زمان‌های سخت را ایجاد کنید، باید چیزی بزرگتر از خودتان و وضعیت‌های پیرامونی‌تان داشته باشید. صبر نکنید تا خود را در «درهی شبح مرگ» بیابید تا هدف زندگی، شغل، تحصیلات و روابط‌تان را درباره‌ی چیزی بزرگ‌تر از خودتان بکنید. آن موقع خیلی دیر خواهد بود.

Ma4

چند تا شنا میری؟ آرنولد میگه تا جایی که دیگه نتونم - محمدعلی کلی میگه من میرم تا جایی که دیگه نتونم ، بعد شروع می کنم به شمردن  
Microsoft account, 2/6/2021

## دسترسی به قهرمان بودن - به راهبر بودن

یادتان باشد، همهی راهبران حقیقی قهرمانند. و قهرمانان، افراد معمولی‌ای هستند که بودن و اعمال‌شان از تعهد به چیزی بزرگتر از خودشان اعطا می‌شود.

اولین گام برای قهرمان بودن، و در نتیجه، دسترسی شما به راهبر بودن، این است که به دو سؤال زیر پاسخ دهید:

- «آیا از اثرگذاری و قدرت سطح فعلی بودن و اعمال خود، راضی هستید؟»
- «آیا بودن و اعمال‌تان، اعطا شده از چیزی بزرگتر از آن شیوه‌ای است که تابه‌حال، بودن‌تان شده است؟»
- «زندگی‌تان درباره‌ی چیست، و شغل یا تحصیلات یا روابط‌تان در حال حاضر درباره‌ی چیست - یعنی هدف‌تان در زندگی چیست، و هدف‌تان از شغل یا تحصیلات یا روابط‌تان چیست؟»

## دسترسی به قهرمان بودن - به راهبر بودن

به یاد داشته باشید که تمام راهبران حقیقی، قهرمان هستند و قهرمانانها انسان‌های عادی‌ای هستند که بودن و اعمال‌شان از تعهد به چیزی بزرگ‌تر از خودشان اعطا شده است.

قدم اول در دستیابی به بودن یک راهبر، پاسخ دادن به پرسش‌های زیر است:

زندگی شما درباره‌ی چیست و کار و تحصیلات یا روابط‌تان اکنون درباره‌ی چه هستند - یعنی این‌که هدف شما در زندگی و در کار و تحصیل و روابط‌تان چیست؟

آیا شما با تأثیر و قدرت سطح‌کنونی بودن و اعمال‌تان قانع هستید؟

کدام جنبه از زندگی‌تان نیاز دارد یا می‌تواند نیازمند به این باشد که بزرگ‌تر از چیزی که بودن‌تان تاکنون شده، باشید؟

آیا تمایل دارید که بودن و اعمال‌تان، توسط چیزی بزرگ‌تر از شیوه‌ای که تاکنون بودن‌تان شده است، اعطا شود؟

## دسترسی به راهبربودن

### با راهبری کردن خودتان آغاز می‌شود

به منظور خلق کردن زندگی، شغل، تحصیلات و روابطتان درباره‌ی چیزی بزرگ‌تر از خودتان، لازم است تا این فرآیند را از این‌جا شروع کنید که با خودتان در مورد چیزی که زندگی، شغل، تحصیلات و روابطتان در حال حاضر درباره‌ی آن است، چیزی که واقعاً درباره‌ی آن است، بی‌رحمانه صادق باشید.

و هم‌چنین باید درباره‌ی این نیز بی‌رحمانه صادق باشید که آیا حاضرید کارِ لازم را برای بزرگ‌تر شدن از "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده" انجام دهید؟ راهبری، با راهبری کردنِ خودتان آغاز می‌شود.

## از هیچ جای دیگری به جز اینجا نمی‌توانید به آن‌جا برسید

اگر می‌خواهید به اصفهان بروید و نمی‌دانید الان کجا هستید، یعنی نمی‌دانید از کجا دارید شروع می‌کنید، هیچ وقت به اصفهان نمی‌رسید.

به همین ترتیب، نمی‌توانید چیزی را که بزرگ‌تر از آن شیوه‌ای است که تابه‌حال، بودن‌تان شده، بر روی "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌تان شده" بیاندازید. برای آن‌که امکان بزرگ‌تر بودن از "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌تان شده" را به خودتان بدهید، باید با "شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌تان شده" مواجه شوید و با آن کامل شوید.

یعنی «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌تان شده» را غلط جلوه ندهید، انگار که ایرادی در شما وجود دارد. یا حتی بدتر، "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌تان شده" را درست جلوه ندهید، گویی که انگار تمام کاری که برای شما مانده است، تنظیماتِ ریز "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده" می‌باشد.

نکته این است: آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن شما شده» را برای خودتان جا بیاندازید، و این کار را بدون هیچ ارزیابی یا قضاوتی درباره‌ی آن انجام دهید. و همین‌طور 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 درباره‌ی آن‌چه زندگی‌تان راجع به آن است، آن‌چه شغل یا تحصیلات‌تان راجع به آن است، و آن‌چه روابط‌تان راجع به آن است - یعنی درباره‌ی هدف زندگی‌تان، هدف شغل یا تحصیلات‌تان، و هدف روابط‌تان - هم انجام دهید.

با خودتان درباره‌ی آن‌چه زندگی، شغل، تحصیلات و روابط‌تان راجع به آن است، صادق باشید، و این کار را بدون هرگونه ارزیابی و قضاوتی درباره‌ی آن‌ها انجام دهید، یعنی بدون این‌که آن‌ها را به هر نحوی درست یا غلط بدانید.

امروز این فرصت را به شما خواهیم داد که هم آن‌چه را که زندگی، شغل، تحصیلات، و روابط‌تان راجع به آن است، برای خودتان‌جا بیاندازید، و هم آن شیوه‌ای را که تابه‌حال، بودن‌تان شده، برای خودتان‌جا بیاندازید.

## دسترسی شما از طریق آن چیزی است که پای آن می‌ایستید

دسترسی شما به راهبربودن از این طریق فراهم می‌شود که زندگی، شغل، تحصیلات و روابطتان را درباره‌ی چیزی خلق کنید که بودن و اعمالی را در شما فراخواند که برای شما (یعنی آن کسی که "تابه‌حال، بودن‌تان شده") غیر قابل تشخیص است.

در طول دوره فرصت‌هایی در اختیارتان قرار خواهد گرفت تا برای خودتان، خودی خلق کنید که پای چیزی بزرگ‌تر از دغدغه‌های شما باشد - حتی بزرگ‌تر از رؤیاها و ایده‌های بزرگ آن کسی که «تابه‌حال، بودن‌تان شده» - و مطمئناً بزرگ‌تر از آرزوهای‌تان درباره‌ی شهرت، جایگاه، قدرت یا پول - یعنی چیزی که بودن و اعمال یک راهبر را از جانب شما فراخواند.

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

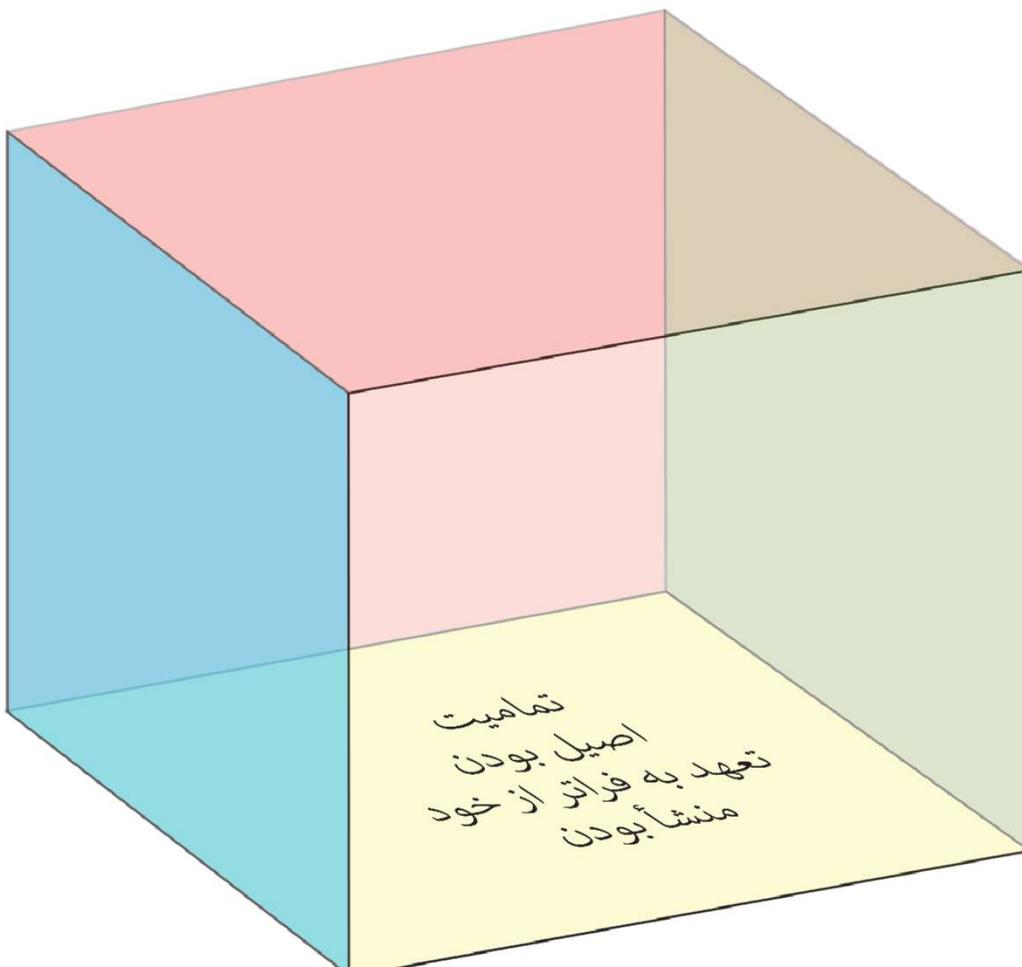
۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهارمین عامل از چهار عاملی که زیربنای راهبر و راهبری را می‌سازند

- شخصی از تمامیت بودن
- اصیل بودن
- متعهد به فراتر از خود بودن
- منشا بودن

منشا بودن، جایگاهی پرقدرت و منحصر بفرد است تا هر موقعیتی را که به عنوان یک راهبر با آن مواجه هستید، از آن جایگاه ببینید، در کنید و با آن سرو کار داشته باشید.



## منشا بودن

هنگام راهبربودن و اعمال راهبری، لازم خواهد شد با آنچه که آن را «شرایط» نامیده ایم - یعنی با فکت‌ها یا وضعیت‌های پیرامونی موقعیتی که با آن مواجه هستید، دست و پنجه نرم کنید.

گرچه این همه‌ی داستان نیست، اما طوری که با موقعیتی که با آن سروکار دارید، ارتباط برقرار می‌کنید، برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعتان بسیار مهم و کلیدی است.

به بیان دقیق‌تر، در مقایسه با خود موقعیت، طوری که با موقعیتی که با آن سروکار دارید ارتباط برقرار می‌کنید است که برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعتان بسیار مهم و کلیدی است.

## منشا بودن

به‌طور پیش‌فرض، اگر شما در واقع منشا مستقیم شرایطِ موقعیتی که با آن مواجه هستید نباشید، به‌عنوان "معلول" با آن شرایط ارتباط برقرار خواهید کرد.

حداقل در مورد شرایطی که با آن مواجه هستید هیچ انتخابی ندارید، و مجبوري با آن دست‌وپنجه نرم کنید. اين شما را به‌عنوان «معلول» با آن شرایط مرتبط می‌کند. اغلب ما، حتی از اين شرایط اذیت هم می‌شویم، که اين ما را بيش از پیش «معلول» شرایط می‌کند.

وقتی «معلول» شرایط هستید، حتی اگر قادر باشید با تبحر با آن دست‌وپنجه نرم کنید، بعيد است که به‌عنوان راهبر، قدرتمند و در اعمال راهبری‌تان، خارق‌العاده باشید چون ارتباط شما با آن شرایط شیوه‌ای از «معلول» بودن است.

## منشا بودن

بدیهی است که اگر در هر موضوعی، واقعاً قدرت داشته باشید منشا آنچه اتفاق می‌افتد باشید، این یعنی قدرت. بر عکس، اگر در هر موضوعی، شما در واقعیت به هر شیوه‌ای 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 همان‌طور که گفتیم، اگر به عنوان راهبر، معلول باشید، بعید است در اعمال راهبری موفق شوید.

## منشا بودن

طوری که ما از اصطلاح منشا بودن استفاده می‌کنیم به صورت یک ادعا نیست – یعنی منظور از آن، بیان یک فکت نیست. یا به بیانی مشخص‌تر، منظور ما از اصطلاح منشا بودن این نیست که شما علت شرایطی هستید که با آن مواجه‌اید، یا حتی این نیست که شما آن کار را کردید یا باعث شدید آن اتفاق بیفتند.

بلکه به جای آن که از اصطلاح منشا بودن به صورت یک ادعا استفاده کنیم، آن را به صورت یک اعلام به کار می‌بریم – یعنی به اصطلاح به عنوان جایگاهی که در آن بایستید و از آن، فکت‌های موقعيتی را که با آن مواجه هستید، ببینید، درک کنید و با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کنید. ادعا یعنی بیانی درباره‌ی فکت‌های موجود، درحالی که اعلام، یا همان منشا بودن، انتخابی است که از آن، فکت‌ها را می‌بینیم و با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنیم.

## منشا بودن

این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که منظور از اصطلاح منشا بودن، هیچ‌یک از موارد زیر نیست: تقصیر، سرزنش، شرم، گناه، بارِ مسؤولیت، اجبار، اعتبار، یا تحسین. بسیاری از افراد نمی‌توانند منشا 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 "منشا بودن" تمایز می‌دهیم، هیچ ارتباطی به نسبت دادن سرزنش یا اعتبار، یا این که چه کسی مقصراست، چه کسی باعث این اتفاق شد، یا چه کسی باید پاداش بگیرد، ندارد. در اعمال راهبری، این که چه کسی مقصراست یا باید سرزنش شود، یا چه کسی اعتبار کسب می‌کند، یا حتی این که چه کسی واقعاً آن کار را انجام داد، به هیچ‌کس هیچ قدرتی نمی‌دهد. در واقع، به احتمال زیاد این موارد قدرت افراد را کم می‌کنند.

## منشا بودن

هیچ چیزی نیست که شما نتوانید منشا آن باشید. به خاطر داشته باشید که منشا بودن، نتیجه‌گیری‌ای نیست که شما براساس مشاهده خود به آن رسیده باشید؛ بلکه ایستمانی است که اتخاذ می‌کنید (بافتمنانی است که خلق می‌کنید) تا فکت‌های موجود در شرایطی که با آن سروکار دارید، در دنیایی جدید برای تان بافته شود. (منظورمان از دنیایی جدید، همان دنیای جدیدی است که کوهن می‌گوید.)

## منشا بودن

«در نهایت، منشا بودن، بافتمنی است که فرد انتخاب می‌کند از آن جایگاه زندگی کند. منشا بودن به معنای بار مسؤولیت، تقصیر، تحسین، سرزنش، اعتبار، شرم یا گناه نیست - در آن هیچ ارزیابی از خوب یا بد، درست یا غلط وجود ندارد. به سادگی "چیزی که هست" هست، و ایستمان شما. منشا بودن از اینجا شروع می‌شود که شما مایل باشید از این چشم‌انداز زندگی به یک موقعیت بپردازید که شما خالق آن‌چه انجام می‌دهید هستید. این عین حقیقت نیست. بلکه ایستمانی است که در آن می‌ایستید. هیچ‌کس نمی‌تواند شما را منشا کند، و شما هم نمی‌توانید منشا بودن را بر فرد دیگری تحمیل کنید. منشا بودن، لطفی است که در حق خودتان می‌کنید - بافتمنی قدرت‌بخش که شما را به جایی می‌رساند که در باب زندگی، چیزی برای گفتن داشته باشید.»

ورنر/رهارد

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### تمامیت و پروژه‌ی راهبری شما

- ۱- با توجه به پروژه‌ی راهبری‌تان یک مشکل مهم یا حوزه‌ای را که خارج از تمامیت است، مشخص کنید.
- ۲- با توجه به پروژه‌ی راهبری‌تان، یک مشکل مهم یا حوزه‌ای را که شما از تمامیت خارج هستید، مشخص کنید.
- ۳- پروژه‌ی راهبری شما برای شما چگونه به‌نظر خواهد رسید اگر شما کاملاً و بی‌نقص این دو خارج از تمامیت بودن را رفع و رجوع کنید؟

## تکلیف زمان استراحت

### انتزاع زبانی

۱- برای خودتان تعریف ذیل از انتزاع زبانی را جا بیاندازید:

در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، براساس تعریف دیکشنری از این دو کلمه است: یک موجودیت انتزاعی که در زبان خلق (ساخته) شده و عرصه‌ی امکانی ایجاد می‌کند که جدا و متمایز از، یعنی مستقل از نمونه‌ها و مثال‌های واقعی خود وجود دارد و مستقل از مفاهیم و تعاریف خود وجود دارد.

## تکلیف زمان استراحت

### ادامه – انتزاع زبانی

۲- قلمروی گفتگویی راهبر و راهبری برای انتزاع زبانی را برای خودتان جا بیاندازید:  
به عنوان انتزاع‌های زبانی

راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان

عرصه‌های امکان خلق می‌کنند

که در آن‌ها وقتی راهبر هستید، همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و  
وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

نکته این است: استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، آزادی در بودن و آزادی در عمل کردن را به شما می‌دهد. اگر در یک موقعیت راهبری دارید به این فکر می‌کنید که قرار است چگونه باشید یا قرار است چه اعمالی را انجام دهید، همین‌طور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه اعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

## تکلیف زمان استراحت

### درباره‌ی اصیل بودن‌های تان اصیل باشید

در حین این استراحت، سه مورد از اصیل بودن‌های تان را مشخص کنید و هر کدام از آن‌ها را با یک شخص دیگر در میان بگذارید.

به عنوان یادآوری:

اصیل بودن یعنی بودن و عمل کردن هماهنگ با آن کسی که خود را به دیگران نشان می‌دهید (شامل آن کسی که شما اجازه می‌دهید دیگران شما را آن ببینند)، و هم‌راستا با آن کسی که خود تان را به خود تان نشان می‌دهید.

مسیر به سوی اصالت، اصیل بودن در مورد اصیل بودن‌های تان است.

## تکلیف زمان استراحت

### پروژه‌ی راهبری شما و چهار عامل زیربنایی

- ۱- با توجه به پروژه‌ی راهبری‌تان، یک مشکل مهم یا حوزه‌ای را که خارج از تمامیت است، بیابید. پروژه‌ی راهبری شما چگونه به نظر خواهد رسید اگر شما کامل و تمام به این مورد خارج از تمامیت پردازید؟
- ۲- شما کجا می‌توانید اصالت را به پروژه‌تان بیاورید؟
- ۳- در پروژه‌ی راهبری شما، چه چیزی هست که به شما بودن و اعمالی را می‌دهد که از آن کسی که هستید، بزرگتر است؟
- ۴- با توجه به پروژه‌ی راهبری‌تان، در چه چیزی می‌توانید منشا باشید؟

## تکلیف زمان استراحت

### صحبت کردن با قدرت

صحبت کردن با احترام بیشتر به چیزی که از دهان تان بیرون می‌آید را تمرین کنید و کشف کنید که آن‌جا چه چیزی برای کشف کردن راجع به آن‌چه که شما به‌نوعی بر آن تسلط دارید، وجود دارد.

## تکلیف زمان استراحت

### دو واقعیت متمایز

- ۱- چه گشایشی به وجود می‌آید وقتی در نظر بگیرید که دو واقعیت وجود دارد: واقعیت برون‌آخته و واقعیت درون‌آخته؟
- ۲- چه چیزی به صورت برون‌آخته، واقعی است؟
- ۳- چه چیزی به صورت درون‌آخته، واقعی است؟

## تکلیف زمان استراحت

۱. درباره قول دوره، دوباره پویش کنید:  
«در لحظه پایان دوره، شما راهبر رهستید و اعمال موثر راهبری ابراز طبیعی شماست، به گونه‌ای که بودن تان منشا گشایش در زندگی (خودتان، افراد، موقعیت‌ها، اشیا) باشد»
۲. حالا به این سوال فکر کنید. آیا فرد یا افرادی در زندگی شما وجود دارند که حضور آن‌ها در این دوره منجر به گشایش برای خودتان و یا آن فرد باشد؟ نام حداقل ۵ نفر را یادداشت کنید.
۳. برای حضور آن ۵ نفر در دوره دهم راهبری، در ایستمان منشا بودن باشید.  
(ما شما را در این مسیر از دو طریق حمایت خواهیم کرد. اولی اعتباری که برای شما در هزینه ثبت نام این افراد قابل خواهیم شد و دیگری برگزاری یک رویداد آشنایی با دوره راهبری که زمان آن را به شما اطلاع خواهیم داد. اطلاعات ثبت نام دوره دهم در کanal اطلاع‌رسانی قرار داده خواهد شد.)

## تکلیف زمان استراحت

۴. هنگام انجام این تمرین، در موارد زیر پویش کنید و آنچه کشف می‌کنید را با اصالت برای هم‌گروهی تان به اشتراک بگذارید:

الف: بافتمنان پیش‌فرضی که از شما درباره این تکلیف استفاده می‌کند.

ب: شیوه بودن تان درباره این تکلیف

ج: عملکردن تان درباره این تکلیف

۵. اگر حمایت از افراد را پرقدرت نمی‌یابید، بافتمنانی قدرت‌بخش برای حمایت از آن افراد خلق کنید. به گونه‌ای که شیوه بودن تان و عملکردن تان در این زمینه قدرتمند باشد.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.
- لطفاً فراموش نکنید که کارت نام خود را داخل ظرف روی میز پذیرش بیاندازید.

پایان روز سوم

روز چهارم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید

زیربنای راهبر و راهبری: دسترسی به قدرت

دومین جنبه‌ی چارچوب بافتمن: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

اصلی گوش‌دادن

تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می‌شود

تکلیف زمان استراحتتان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## تمامیت و پروژه‌ی راهبری شما

- ۱- با توجه به پروژه‌ی راهبری تان یک مشکل مهم یا حوزه‌ای را که خارج از تمامیت است، مشخص کنید.
- ۲- با توجه به پروژه‌ی راهبری تان، یک مشکل مهم یا حوزه‌ای را که شما از تمامیت خارج هستید، مشخص کنید.
- ۳- پروژه‌ی راهبری شما برای شما چگونه به نظر خواهد رسید اگر شما کاملاً و بی‌نقص این دو خارج از تمامیت بودن را رفع و رجوع کنید؟

## تکلیف زمان استراحت

### انتزاع زبانی

۱- برای خودتان تعریف ذیل از انتزاع زبانی را جا بیاندازید:

در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، براساس تعریف دیکشنری از این دو کلمه است: یک موجودیت انتزاعی که در زبان خلق (ساخته) شده و عرصه‌ی امکانی ایجاد می‌کند که جدا و متمایز از، یعنی مستقل از نمونه‌ها و مثال‌های واقعی خود وجود دارد و مستقل از مفاهیم و تعاریف خود وجود دارد.

## تکلیف زمان استراحت

### ادامه – انتزاع زبانی

۲- قلمروی گفتگویی راهبر و راهبری برای انتزاع زبانی را برای خودتان جا بیاندازید:  
به عنوان انتزاع‌های زبانی

راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان

عرصه‌های امکان خلق می‌کنند

که در آن‌ها وقتی راهبر هستید، همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و  
وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

نکته این است: استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، آزادی در بودن و آزادی در عمل کردن را به شما می‌دهد. اگر در یک موقعیت راهبری دارید به این فکر می‌کنید که قرار است چگونه باشید یا قرار است چه اعمالی را انجام دهید، همین‌طور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه اعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

## تکلیف زمان استراحت

### درباره‌ی اصیل‌بودن‌های تان اصیل باشید

در حین این استراحت، سه مورد از اصیل‌بودن‌های تان را مشخص کنید و هر کدام از آن‌ها را با یک شخص دیگر در میان بگذارید.

به عنوان یادآوری:

اصیل‌بودن یعنی بودن و عمل‌کردن هماهنگ با آن کسی که خود را به دیگران نشان می‌دهید (شامل آن کسی که شما اجازه می‌دهید دیگران شما را آن ببینند)، و هم‌راستا با آن کسی که خودتان را به خودتان نشان می‌دهید.

مسیر به سوی اصالت، اصیل‌بودن در مورد اصیل‌بودن‌های تان است.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### پروژه‌ی راهبری شما و چهار عامل زیربنایی

- ۱- با توجه به پروژه‌ی راهبری تان، یک مشکل مهم یا حوزه‌ای را که خارج از تمامیت است، بیابید. پروژه‌ی راهبری شما چگونه به نظر خواهد رسید اگر شما کامل و تمام به این مورد خارج از تمامیت پردازید؟
- ۲- شما کجا می‌توانید اصالت را به پروژه‌تان بیاورید؟
- ۳- در پروژه‌ی راهبری شما، چه چیزی هست که به شما بودن و اعمالی را می‌دهد که از آن کسی که هستید، بزرگتر است؟
- ۴- با توجه به پروژه‌ی راهبری تان، در چه چیزی می‌توانید منشا باشید؟

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## صحبت کردن با قدرت

صحبت کردن با احترام بیشتر به چیزی که از دهان تان بیرون می‌آید را تمرین کنید و کشف کنید که آن‌جا چه چیزی برای کشف کردن راجع به آنچه که شما به‌نوعی بر آن تسلط دارید، وجود دارد.

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### دو واقعیت متمایز

- ۱- چه گشایشی به وجود می‌آید وقتی در نظر بگیرید که دو واقعیت وجود دارد: واقعیت برون‌آخته و واقعیت درون‌آخته؟
- ۲- چه چیزی به صورت برون‌آخته، واقعی است؟
- ۳- چه چیزی به صورت درون‌آخته، واقعی است؟

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

۱. درباره قول دوره، دوباره پویش کنید:  
«در لحظه پایان دوره، شما راهبر راهبری ابراز طبیعی شماست، به گونه‌ای که بودن تان منشا گشایش در زندگی (خودتان، افراد، موقعیت‌ها، اشیا) باشد»
۲. حالا به این سوال فکر کنید. آیا فرد یا افرادی در زندگی شما وجود دارند که حضور آن‌ها در این دوره منجر به گشایش برای خودتان و یا آن فرد باشد؟ نام حداقل ۵ نفر را یادداشت کنید.
۳. برای حضور آن ۵ نفر در دوره دهم راهبری، در ایستمان منشا بودن باشیستید.  
(ما شما را در این مسیر از دو طریق حمایت خواهیم کرد. اولی اعتباری که برای شما در هزینه ثبت نام این افراد قابل خواهیم شد و دیگری برگزاری یک رویداد آشنایی با دوره راهبری که زمان آن را به شما اطلاع خواهیم داد. اطلاعات ثبت نام دوره دهم در کanal اطلاع‌رسانی قرار داده خواهد شد.)

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

۴. هنگام انجام این تمرین، در موارد زیر پویش کنید و آنچه را کشف می‌کنید با اصالت برای هم‌گروهی تان به اشتراک بگذارید:

- الف: بافتمنان پیش‌فرضی که از شما درباره این تکلیف استفاده می‌کند.
- ب: شیوه‌ی بودن تان درباره این تکلیف
- ج: عملکرد تان درباره‌ی این تکلیف

۵. اگر حمایت از افراد را پرقدرت نمی‌یابید، بافتمنانی قدرت‌بخش برای حمایت از آن افراد خلق کنید. به گونه‌ای که شیوه‌ی بودن تان و عملکرد تان در این زمینه قدرتمند باشد.

زیربنای 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 درباره‌ی قدرت صحبت می‌کند، قدری شاعرانه است؛ اما بی‌شک همان معنایی از کلمه‌ی «قدرت» را که ما در این دوره به کار می‌بریم، منتقل می‌کند.

جمله‌ی دوم این نقل قول که زیر آن خط کشیده شده است، کمتر شاعرانه است و به توصیف آن‌چه که ما در استفاده از کلمه‌ی «قدرت» در مورد آن صحبت می‌کنیم، نزدیک‌تر می‌شود.

توجه داشته باشید که آخرین جمله‌ی این نقل قول، دیگر شاعرانه نیست؛ بلکه عیناً با منظور ما از کلمه‌ی قدرت مطابقت دارد.

## در این دوره، منظور از «قدرت» چیست؟

«برای من معنای [قدرت] تقریباً همان چیزی است که آزادی هست. قدرت چیزی است که همه می‌خواهند تا بیشترین حد ممکن آن را داشته باشند. یعنی اسکی‌کردن قدرت است، جاذبه‌ی جنسی قدرت است، توانایی رساندن صدایتان به نماینده‌تان در مجلس، قدرت است. هر چیزی که از درون شما بیرون می‌آید و وارد دنیا می‌شود، قدرت است و علاوه بر آن، توانایی باز بودن، قدردانی کردن، دریافت عشق، پاسخدادن به دیگران، گوشدادن به موسیقی، درک کردن ادبیات، همه‌ی این‌ها قدرت است. منظور من از «قدرت»، این است که استعدادهای انسان تا بیشترین حد ممکن به کار گرفته شوند. پس بهنوعی در یک مفهوم کلی، منظورم از قدرت، هوشمندی فردی است. حالا وقتی از طریق انرژی، با خلاقیتی که در درون شماست سعی می‌کنید با فرد دیگری ارتباط برقرار کنید و او پاسخ می‌دهد، دارید قدرت را به کار می‌گیرید. وقتی فرد دیگری را بر خلاف میلش مجبور به انجام کاری کنید، برای من چنین چیزی به هیچ عنوان 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؟

### تعريف قدرت

توانایی این که به چیزها اجازه دهیم اتفاق بیافتد

قدرت، همواره اعمال چیزی است. قدرت مساوی است با اندازه‌ی نیات شما تقسیم بر زمانی که طول می‌کشد تا نیات شما محقق شوند.

محدوده و میزانی که کلمات شما محقق می‌شوند، قدرت است.

قدرت چیزی است درباره‌ی جایگزین کردنِ بافتار، برای خودتان یا دیگران، بهنحوی که در شیوه‌ی بودن و عمل کردن، دگرگونی مؤثری ایجاد کند و به کیفیت زندگی خدمت کند.

آزادی برای بودن و آعمال، قدرت است.

درجه‌ی تمامیتی که من دارم برابر است با میزان قدرتی که من دارم.

## در این دوره، منظور از «قدرت» چیست؟

اکنون که شما از طریق انرژی و خلاقیتی که در شما است، به شخصی نزدیک می‌شوید و آن شخص پاسخ می‌دهد؛ این اعمال قدرت است.

هر چیزی که از درون شما بیرون می‌آید و وارد دنیا می‌شود، قدرت است؛ و علاوه بر آن، توانایی باز بودن، قدردانی کردن، دریافت عشق، پاسخدادن به دیگران، گوشدادن به موسیقی، درک کردن ادبیات، همه‌ی این‌ها قدرت است. وقتی فرد دیگری را برخلاف می‌لش مجبور به انجام کاری کنید، برای من چنین چیزی به هیچ عنوان قدرت نیست؛ این زور است، و برای من زور به معنای نفی قدرت است. (چارلز رایش - متولد ۱۹۲۸)

## در این دوره، منظور از «قدرت» چیست؟

وقتی به کلامم حرمت نمی‌گذارم، قدرت را کاهش می‌دهم.

هر قدر اصیل‌بودنم کمتر باشد، قدرت کمتری دارم.

وقتی زندگی‌ام درباره‌ی چیزی بیشتر از دغدغه‌های شخصی خودم نباشد، قدرت کمی دارم.

وقتی «معلول» شرایط هستم، هیچ قدرتی ندارم.

وقتی شما به عنوان زیربنای خود، شخصی از تمامیت بودن، اصیل‌بودن، متعهد به فراتر از خود بودن و منشا بودن را داشته باشید، به خودتان زیربنایی واقعاً پرقدرت داده‌اید.

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

بافتمن

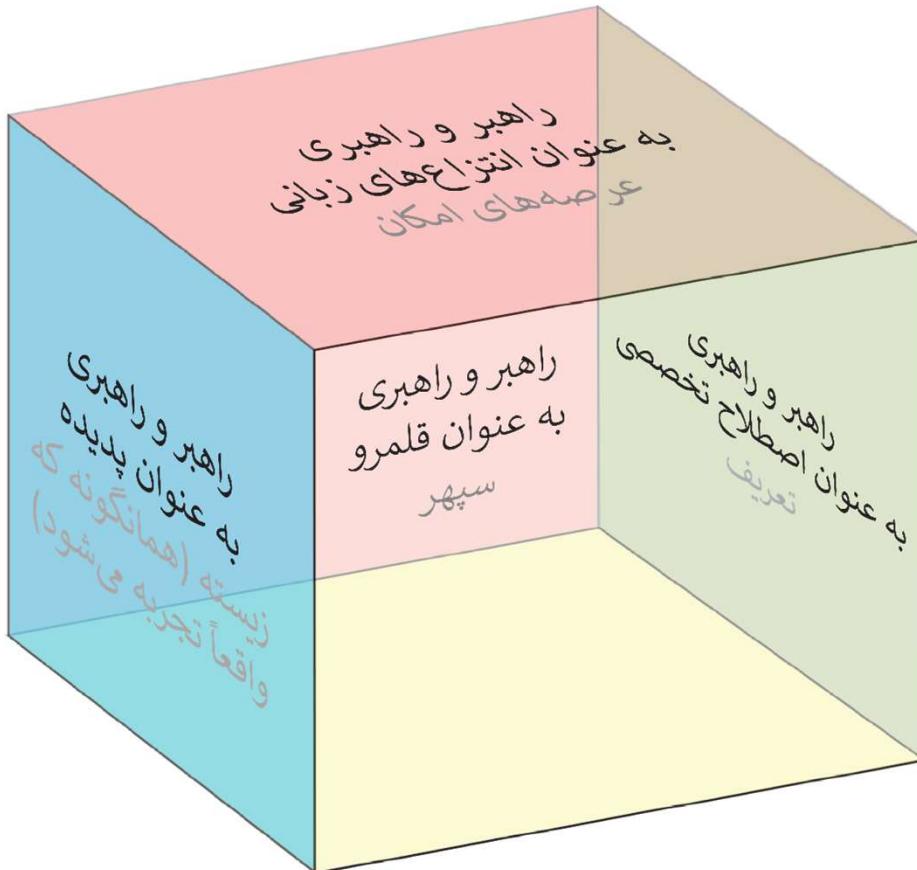
۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری

به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به‌عنوان:



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری  
به‌عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری زیسته درون‌گود؛  
یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا  
در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)
- قلمرو (زمینه یا حوزه‌ای که راهبر و راهبری  
در آن عمل می‌کنند)
- اصطلاحات تخصصی (راهبر و راهبری به‌عنوان تعاریف)

## دومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

به عنوان پدیده

راهبر و راهبری در سپهر زبان وجود دارند؛

چه عیناً به صورت حرف زدن باشند، چه حرف زدن 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 رساتر است»، و

چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشند.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می بینید که در سپهر زبان عمل می کند. و به بیانی دقیق تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می کنید، شما هم در سپهر زبان عمل خواهید کرد. (یادتان باشد که گاهی صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است).

## یک «نوع خاصی از گوشدادن»

یکی از قدرتمندترین راههای کارکردن در سپهر زبان، از طریق نوع خاصی از گوشدادن است.

منظور ما از نوع خاصی از گوشدادن، گوشدادن به فرد دیگر بدون در نظر گرفتن جایگاه، دیدگاه، عقیده، عقلانی‌سازی، بهانه، قضاوت، گذشته‌ی قابل توجه و هر چیز دیگری که در چنگ آن گیر کرده‌اید است، که هریک ممکن است مانع «واقعاً گرفتن آن‌ها» شود. لازم است شما گوینده را به "کامل شدن" برسانید.

یک راهبری مؤثر به تمام گفته‌های افرادی که راهبری‌شان می‌کند، گوش می‌دهد، شامل: طوری که چیزها هستند، چرایی آن طوری که هستند، مشکلاتی که وجود دارد، راه حل‌هایی که تا آن لحظه داشته‌اند، آینده‌ای که به آن امیدوارند یا آرزویش را دارند، آینده‌ی مسلم و یا آینده‌ای که از آن می‌ترسند، آینده‌ای که به آن محکوم شده‌اند و آینده‌ای که آن‌ها سخت برای آن کار می‌کنند.

## یک «نوع خاصی از گوشدادن»

منظور ما از رساندن گوینده به "کامل شدن"، تا حدودی این است که گوینده هر آنچه را که برای گفتن دارد، گفته است، و دربارهی آنچه گفته است، هیچ چیز دیگری برای گفتن نداشته باشد. اما این درکی ناکامل و سطحی از معنای رساندن گوینده به "کامل شدن" است.

آن «نوع خاصی از گوشدادن» که گوینده را به "کامل شدن" می‌رساند، گوشدادنی است که گوینده را به این تجربه می‌رساند که واقعاً «گرفته شده است»، نه این‌که فقط به او گوش داده شده یا حتی فهمیده شده است.

یعنی گوشدادنی که گوینده را به این تجربه می‌رساند که در آنجایی که شمای شنونده قرار دارید، کپی دقیقی از آنچه که در جای گوینده قرار دارد، وجود دارد.

## یک «نوع خاصی از گوشدادن»

این نوع گوشدادن، شما را ملزم می‌کند تا به گونه‌ای اصیل متعهد باشید که واقعیت موجود برای فرد دیگر را، به عنوان خود واقعیت، از نو خلق کنید؛ نه به عنوان یک واقعیت، بلکه به عنوان خود واقعیت. برای آن‌که چنین کاری کنید، شما نمی‌توانید از این‌جا گوش دهید که چه چیزی "برای آن‌ها" واقعی است. شما باید قسمت "برای آن‌ها" را از گوشدادن تان بیرون کنید. به خاطر داشته باشید که شما نه موافقت می‌کنید و نه مخالفت، بلکه دارید آن را از نو خلق می‌کنید.

آبراهام زلزنیک (۲۰۰۹) (استاد بازنیسته‌ی مدرسه‌ی کسب‌وکار هاروارد) درباره‌ی حالت ذهنی راهبری چنین می‌گوید: «راهبری نمی‌تواند درس داده شود. اما راهبران آینده می‌توانند حالت ذهنی‌ای را توسعه دهند که ظرفیت‌های راهبری را افزایش می‌دهد. آن حالت ذهنی خاصی که مورد نظر من است، ... با ظرفیتی برای گوشدادن و عمیق‌کردن درک فرد از نقطه‌نظر طرف مقابل شروع می‌شود. تمایل به بحث کردن، با حالت ذهنی‌ای که گوشدادن را تقویت می‌کند، کاملاً مغایرت دارد.

## «گرفته شدن»

آنچه باعث می‌شود افراد بهشت در موضع محکم، دیدگاهها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته‌ی قابل توجه، و هر چیز دیگری که در آن گیر افتاده‌اند، گیر بیافتد، تجربه‌ی «گرفته نشدن» است.

و اگر در گوش دادن‌تان، کمترین اثری از مقاومت نسبت به چیزی که گوینده ابراز می‌کند وجود داشته باشد، شما فقط به تجربه‌ی وی از "گرفته‌نشدن" خواهید افزود، مثل عقیده‌ای که نسبت به آن شخص در گوش دادن‌تان وجود داشته باشد، یا بودن‌تان این باشد که "من از قبل آنچه را که می‌گویی، می‌دانم"، یا این که در گوش دادن‌تان به آنچه که او می‌گوید، چیزی اضافه کنید.

## «گرفته شدن»

منظورمان از این که «در گوش دادن تان به آن چه که دارد می‌گوید، چیزی اضافه کنید»، چنین مواردی است: فرض کردن معناهایی برای آن چه که گوینده دارد می‌گوید و رای آن چه که وی می‌گوید، نتیجه‌گیری کردن از آن چه که او می‌گوید، بسط دادن گفته‌ی وی به و رای آن چه که می‌گوید، نگران بودن در مورد آن گفته یا نپذیرفتن یا قضاوت کردن آن گفته، یا گوش دادن برای این که در نهایت با گفته‌ی وی موافقت یا مخالفت کنید، یا برداشت خاصی کردن از لحنِ حرف زدنِ وی.

## «گرفته شدن»

به طور خلاصه، شما باید چیزی را که گفته می‌شود، بدون این‌که هیچ چیزی به آن اضافه یا از آن کم کنید، بگیرید.

ممکن است شما گوینده را به تجربه‌ی شنیده‌شدن و یا حتی فهمیده‌شدن برسانید، اما این با اثری که تجربه‌ی عملاً «گرفته شدن» بر گوینده می‌گذارد، متفاوت است. نکته این است که گوینده را به تجربه‌ی «گرفته شدن» برسانید. این متمایز است از این‌که گوینده را به تجربه‌ی این‌که با او موافقت شده است، برسانید. احتمالاً شما خواهید دید که آن‌ها تا زمانی که گرفته شوند، آن‌چه را که گفته‌اند، تکرار می‌کنند، حتی اگر مجبور باشند آن را زیر لب بگویند.

در واقع، این اغلب راه خوبی است برای آن‌که ببینید آیا به این «نوع خاص از گوش دادن» دست یافته‌اید یا نه: این‌که شخصی که به او گوش می‌کنید، دست از تکرار خودش بردارد.

## گوش دادن اصیل

نکته این جاست که طوری گوش دهید 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 دهید که وقتی حرف گوینده به شما می‌رسد، قبل از آن که برای شما بنشیند، مجبور نباشد از پیچ و خم ارزیابی‌ها یا قضاوت‌های شما عبور کند.

این، همان‌طوری است که یک استاد گوش می‌دهد، و ما این نوع گوش دادن را «گوش دادن اصیل» می‌نامیم.

اگر شما به گونه‌ای اصیل متعهد باشید که چیزی را که در جای گوینده وجود دارد، در جایی که خودتان هستید از نو خلق کنید، خواهید دید که گوینده، "گرفته شدن" را تجربه می‌کند. و این، در جایی که گوینده هست، مقداری فضای خالی ایجاد می‌کند.

## شما نمی‌توانید ادای گوشدادن اصیل را در بیاورید

لازمه‌ی آن نوع گوشدادنی که گوینده را به تجربه‌ی گرفتهشدن می‌رساند، این است که شما کاملاً اصیل باشید. هر اندازه هم باهوش باشید، نمی‌توانید با تظاهر به این شیوه‌ی گوشدادن، قسیر در بروید.

پژوهش‌های اخیر علم عصب‌شناسی، چیزی را نشان داده است که عصب‌شناسان آن را «نورون‌های این‌های» می‌نامند.

به عنوان مثالی از نحوه‌ی کار کرد نورون‌های این‌های، مثلاً فرض کنید من دارم اسکی‌کردن شما را تماشا می‌کنم. الگوهای ناحیه‌ای از مغز من که نورون‌های این‌های در آن قرار دارند، دقیقاً الگوهای واقعی فعالیتی را منعکس می‌کنند که در مغز شما، اسکی‌کردن تان را تولید می‌کنند - البته سطح انرژی الگوی فعالیت در نورون‌های مغز من، پایین‌تر از سطح آن در مغز شماست. اگر من هم در گذشته، تجربه‌ی اسکی داشته باشم، در این صورت سطح انرژی الگوی نورون‌های این‌های در مغز من نسبت به زمانی که هیچ تجربه‌ای از اسکی نداشته باشم، بسیار بالاتر خواهد بود.

## نورونهای اینهای

درست همانند تماشای کسی که اسکی می‌کند، وقتی کسی که حرف می‌زند شما را نگاه می‌کند، نورونهای اینهای در مغز او الگوهای دقیق فعالیت شما به عنوان شنونده را عیناً منعکس می‌کند - حالت‌های چهره‌تان، وضعیت بدن‌تان، الگوهای حرکتی‌تان، و هر آن‌چه که در گفتگو می‌گویید - یعنی آن بودنی که شما به عنوان شنونده، هستید. نورونهای اینهای، جزئیات بسیار بیشتری از آن‌چه گفته‌ایم را ضبط می‌کند، خیلی بیشتر از آن که کسی بتواند آگاهانه به آن‌ها توجه کند.

الگوی نورونهای اینهای گوینده، از آن بودنی که شما به عنوان شنونده هستید، با الگوهای مختلف ذخیره‌شده از بودن گوینده، وقتی که خودش شنونده بوده است، مقایسه می‌شود. در نتیجه‌ی این مقایسه است که گوینده، بودن شما را به عنوان شنونده تجربه می‌کند.

این، یعنی شما نمی‌توانید قسر در بروید و تظاهر به آن گوشدادنی کنید که افراد را به تجربه‌ی گرفته‌شدن می‌رساند. شما مجبورید در گوشدادن‌تان اصیل باشید.

## نورونهای اینهای

خود آن گوینده هم در گذشته به گونهای اصیل، تظاهر کرده است. هر چقدر هم شما با هوش باشید، نورونهای اینهای در مغز گوینده، جزئیات آن شیوهی بودنی را که شما هنگام گوشدادن هستید، ضبط می‌کنند که با جزئیات الگوهای ذخیره شدهی گوینده از تظاهر به اصیل بودن مطابقت خواهد کرد؛ و این، گوینده را به این تجربه می‌رساند که به او گوش داده شده است، اما "گرفته نشده است". ممکن است گوینده آگاهانه متوجه نشود که شما، آنها را از نو خلق نمی‌کنید، اما مغزش وی را به این تجربه می‌رساند.

## نورونهای اینهای

در مقابل، کسی که دارید به او گوش می‌دهید، از آن نوع گوشدادن اصیلی که درباره‌اش صحبت می‌کردیم نیز، الگوهای ذخیره‌شده‌ای دارد.

مثلاً اگر در گذشته، کسی که برای گوینده خیلی مهم بوده به او ابراز علاقه کرده باشد، می‌توانید شرط بیندید که او به عنوان شنونده، چیزی را که برای آن شخصی که به وی ابراز علاقه کرده وجود داشته است، برای خودش از نو خلق کرده است. حتی اگر از زمان کودکی دیگر چنین تجربه‌ای برایش تکرار نشده باشد، آن الگو همچنان در مغز او وجود دارد تا با چیزی که از یک شنونده، در نورونهای اینهای‌اش برایش ظهرور پیدا می‌کند، مقایسه شود.

## خلاصه‌ای از این که گوشدادن اصیل چیست

معنی گوشدادنِ اصیل این است که بدون هیچ ارزیابی یا قضاوتی درباره‌ی چیزی که گوینده می‌گوید به او گوش‌دهید و بگذارید گوینده هر آن‌چه برای گفتن دارد را بگوید تا دیگر درباره‌ی آن‌چه که می‌گفت، هیچ چیز دیگری برای گفتن نداشته باشد. و این، یعنی گوشدادن بدون آن که نسبت به آن‌چه ابراز می‌کنند، حتی کوچک‌ترین مقاومتی داشته باشید - مثلاً این‌که در گوشدادن‌تان عقیده‌ای درباره‌ی گوینده داشته باشید؛ یا در گوشدادن‌تان، چیزی به آن‌چه که می‌گویند اضافه کنید؛ یا این‌که بودن‌تان این باشد که "من از قبل می‌دانم چه می‌گویی"؛ یا گوشدادن‌تان از این منظر باشد که: "این فقط چیزی است که «برای آن‌ها» واقعی است".

## خلاصه‌ای از این که گوش دادن اصیل چیست

به طور خلاصه، گوش دادن به طوری که گوینده نه تنها به شنیده شدن و فهمیده شدن، بلکه عملاً به تجربه‌ی "گرفته شدن" رسانده می‌شود؛ و در نتیجه، کامل شده است.

به خاطر داشته باشید که شما نه موافق و نه مخالف هستید، بلکه آن‌چه را که در جای گوینده هست، در جایی که شما هستید، از نو خلق می‌کنید.

در ضمن، لازم است نسبت به این امکان باز باشید که گوینده چیزی را که گفته است، دوباره تکرار کند، بدون آن که «این را قبلاً گفته بودی» در گوش دادن شما وجود داشته باشد. در تلاش برای گوش دادن اصیل، وقتی کسی خودش را تکرار کند، نشانه‌ی این است که شما هنوز او را به این تجربه نرسانده‌اید که چیزی که در جایی که او هست، اکنون در جایی که شما هستید هم وجود دارد.

## نقش کلیدی دیگری از گوشدادن اصیل

قدرت این «نوع خاص از گوشدادن» که درباره‌ی آن گفتگو کردیم، فقط به این محدود نمی‌شود که بتوانید افرادی را که راهبری‌شان می‌کنید به کامل شدن برسانید و در جایی که در چیزی گیر افتاده‌اند فضای خالی ایجاد کنید.

گوشدادن برای از نو خلق کردن، به شمای راهبر، منظری می‌دهد که به منظر خودتان اضافه کنید تا شاید از موقعیتی که با آن سروکار دارید، دریافت بسیار بهتری به شما بدهد - و به علاوه، احتمالاً اطلاعاتی را به شما می‌دهد، که اگرچه کلیدی نیستند، اما برای تان مفید هستند و این اطلاعات با به کارگیری گوشدادنِ معمول و پیش‌فرضِ تان، در دسترسِ شما قرار نمی‌گرفت.

افرادی که می‌توانستند به هر شکلی راهبرانِ خوبی باشند، وقتی به خرد افرادی که راهبری‌شان می‌کنند دسترسی ندارند، به عنوان راهبر شکست می‌خورند.

## نقش کلیدی دیگری از گوشدادن اصیل

اصیل گوشدادن، حداقل باعث می‌شود تا شما به آن‌چه که افرادی که راهبری‌شان می‌کنید از قبل داشته‌اند، شامل موضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته‌ی قابل‌توجه، تا حدودی دسترسی پیدا کنید.

چیزی که با این نوع گوشدادن از دیگران به دست می‌آورید، شما را به واقعیتی که باید با آن سروکار پیدا کنید، آگاه‌تر می‌کند.

همان‌طور که کوزس و پازنر گفته‌اند، «اگرچه ممکن است خلاف شهود به‌نظر برسد، اما بهترین راه برای راهبری‌کردن افراد به سوی آینده، این است که در زمان حال رابطه‌ی عمیقی با آن‌ها داشته باشید. تنها چشم‌اندازهایی که اثرگذار هستند، چشم‌اندازهای مشترک‌اند - و شما تنها زمانی آن‌ها را خلق خواهید کرد که بسیار بسیار دقیق به دیگران گوش بدهید، امیدهای‌شان را درک کنید و به نیازهای‌شان توجه کنید. بهترین راهبران می‌توانند افرادشان را به آینده بیاورند، چون قدیمی‌ترین شکل پژوهش را به کار گرفته‌اند: آن‌ها شرایط انسان را مشاهده می‌کنند.»

بی‌کشنده خوش نمی‌گردد روان

Ma18

واعظ ار مرده بود، گوینده شد

صدزبان گردد به گفتن گنگ و لال

پرده در، پنهان شوند اهل حرم

برگشایند آن سَتیران روی بند

از برای دیده‌ی بینا کنند

از برای گوش بی‌حسِ اصم

به‌هِ حس کرد و پی‌آخشم نکرد

این سخن شیرست در پستان‌جان

مستمع چون تشه و جوینده شد،

مستمع چون تازه آمد بی‌ملال

چونکِ نامحرم در آید از درم

ور در آید محرمی دور از گزند

هرچه را خوب و خوش و زیبا کنند،

کی بود آواز چنگ و زیر و بم

مُشك را بیهوده حق خوشدم نکرد

Ma18

اولین کلمه‌ی متنی هم "بشنو" است

Microsoft account, 2/10/2021

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### گوش دادن اصیل

آن «نوع خاصی از گوش دادن» که گوینده را به "کامل شدن" می‌رساند، گوش دادنی است که گوینده را به این تجربه می‌رساند که واقعاً «گرفته شده است»، نه این‌که فقط به او گوش داده شده یا حتی فهمیده شده است.

یعنی، گوش دادنی که گوینده را به این تجربه می‌رساند 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 می‌کنیم شخصی را انتخاب کنید که ایده‌ها یا موضع‌شما به شما شبیه نیست. در جایی که شما به عنوان شنونده هستید، کپی دقیقی را از آن‌چه در جای گوینده هست، ایجاد کنید تا گوینده را به این تجربه برساند که آن‌چه آن‌جا بود، اکنون در جایی هست که شما هستید.

## تکلیف زمان استراحت

### راهبر و راهبری به عنوان پدیده

هنگامی که از زمان استراحت بر می‌گردید، لازم است قادر باشید جملات زیر را مال خود کرده باشید:

به عنوان پدیده،  
راهبر و راهبری در سپهر زبان وجود دارند؛  
چه عیناً به صورت حرف‌زدن باشند، چه حرف‌زدن در قالب نوشتن، و  
چه صحبت‌کردن و گوش‌دادن به خودتان، یعنی فکر کردن، و  
چه صحبت‌کردن اعمال‌تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و  
چه به صورت فراهم‌کردن نوع خاصی از گوش‌دادن باشد.

## تکلیف زمان استراحت

### پروژه‌ی راهبری

اگر ممکن است با یک یا دو نفر از افرادِ مرتبط در پروژه‌ی راهبری تان، با شنیدنِ اصیل تعامل کنید و دریابید که این گوش‌دادن اصیل شما برای آن‌ها چگونه است.

ببینید آیا می‌توانید قسمتی از گذشته را از آینده بیرون بیاورید و فضایی خالی را در آینده ایجاد کنید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل خود را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة صباح، روز چهارم

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
سومین جنبه از چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری: قلمرو  
آینده

آینده به عنوان بافتمن  
تکلیف زمان استراحتتان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## گوشدادن اصیل

آن «نوع خاصی از گوشدادن» که گوینده را به "کامل شدن" می‌رساند، گوشدادنی است که گوینده را به این تجربه می‌رساند که واقعاً «گرفته شده است»، نه این‌که فقط به او گوش داده شده یا حتی فهمیده شده است.

یعنی، گوشدادنی که گوینده را به این تجربه می‌رساند که در آنجایی که شمای شنونده قرار دارید، کپی دقیقی از آنچه که در جای گوینده هست، وجود دارد.

در این استراحت، گوشدادن اصیل را تمرین کنید. توصیه می‌کنیم شخصی را انتخاب کنید که ایده‌ها یا موضع‌شما به شما شبیه نیست. در جایی که شما به عنوان شنونده هستید، کپی دقیقی را از آنچه در جای گوینده هست، ایجاد کنید تا گوینده را به این تجربه برساند که آنچه آن‌جا بود، اکنون در جایی هست که شما هستید.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## راهبر و راهبری به عنوان پدیده

هنگامی که از زمان استراحت بر می‌گردید، لازم است قادر باشید جملات زیر را مال خود کرده باشید:

به عنوان پدیده،  
راهبر و راهبری در سپهر زبان وجود دارند؛  
چه عیناً به صورت حرفزدن باشند، چه حرفزدن در قالب نوشتن، و  
چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن، و  
چه صحبت کردن اعمال تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و  
چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشد.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## پروژه‌ی راهبری

اگر ممکن است با یک یا دو نفر از افرادِ مرتبط در پروژه‌ی راهبری تان، با شنیدنِ اصیل تعامل کنید و دریابید که این گوش‌دادن اصیل شما برای آن‌ها چگونه است.

ببینید آیا می‌توانید قسمتی از گذشته را از آینده بیرون بیاورید و فضایی خالی را در آینده ایجاد کنید.

دومین جنبه: پدیده (ادامه)  
تمامِ راهبری کردن،  
با راهبری کردنِ خودتان آغاز می‌شود

## تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می‌شود

وقتی نیت‌تان این است که اصیل گوش دهید، حواس‌تان به هر اصیل‌نبودنی که در گوش‌دادن‌تان نفوذ می‌کند، باشد. مثلاً گوش‌دادن ناشی از دغدغه‌ای برای خوب به‌نظر رسیدن، یا گوش‌دادن با ارزیابی یا قضاوتی درباره‌ی گوینده یا آن‌چه که می‌گوید.

وقتی متوجه می‌شوید که به‌گونه‌ای اصیل گوش‌نداده‌اید، کاری که باید انجام شود این است که درباره‌ی اصیل گوش‌دادن‌تان، اصیل باشید. توجه به این‌که در گوش‌دادن‌تان اصیل نبوده‌اید، فرصتی است که خودتان را تعلیم دهید تا بدون آن اصیل نبودن، گوش‌دهید.

به یاد داشته باشید که شما تنها به چیزی دسترسی دارید که آن را تمایز می‌دهید، و تمایز دادن این‌که به‌گونه‌ای اصیل گوش‌نداده‌اید، فرصتی است تا خودتان را پرورش دهید تا به‌گونه‌ای اصیل گوش‌دهید.

## تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می‌شود

اگر نتوانید خودتان را راهبری کنید، نمی‌توانید دیگران را هم راهبری کردن با اعمال مؤثر راهبری در راهبری کردن خودتان آغاز می‌شود. شما به عنوان یک راهبر و به منظور اعمال مؤثر راهبری، خودتان را با اعمال مؤثر راهبری بر روی خودتان پرورش و توسعه می‌دهید، به این صورت که خودتان را به سوی تحول فردی‌ای راهبری می‌کنید که بودن یک راهبر را به شما می‌دهد. شروع کنید خودتان، خودتان را راهبری کنید، سپس برای راهبری کردن دیگران آماده خواهید شد.

برای ما، دیدن موضعِ محکم، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته‌های قابل توجهی که دیگران در آن‌ها گیرکرده‌اند، بسیار راحت‌تر از دیدن آن‌ها در خودمان است. و مانند افرادی که راهبری‌شان می‌کنیم، عدم توانایی ما در دیدن آن‌چه در آن گیر کرده‌ایم باعث می‌شود دیدن و مواجهه‌ی واقع‌بینانه با آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته، برای‌مان سخت شود - آینده‌ای که خودمان واقعاً در آن زندگی می‌کنیم، آینده‌ی نزدیک به حتمی، آینده‌ای که مانع خلق‌کردن و حمایت از دیگران در خلق یک "آینده‌ی خلق‌شده" می‌شود.

## دومین جنبه: راهبر و راهبری

### به عنوان پدیده

به عنوان پدیده،  
راهبر و راهبری در سپهر زبان وجود دارند؛  
چه عیناً به صورت حرف زدن باشند، چه حرف زدن در قالب نوشتن، و  
چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن، و  
چه صحبت کردن اعمال تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و  
چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشند.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می بینید که در سپهر زبان عمل می کند. و به بیانی دقیق تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می کنید، شما هم در سپهر زبان عمل خواهید کرد (یادتان باشد که گاهی صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است).

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

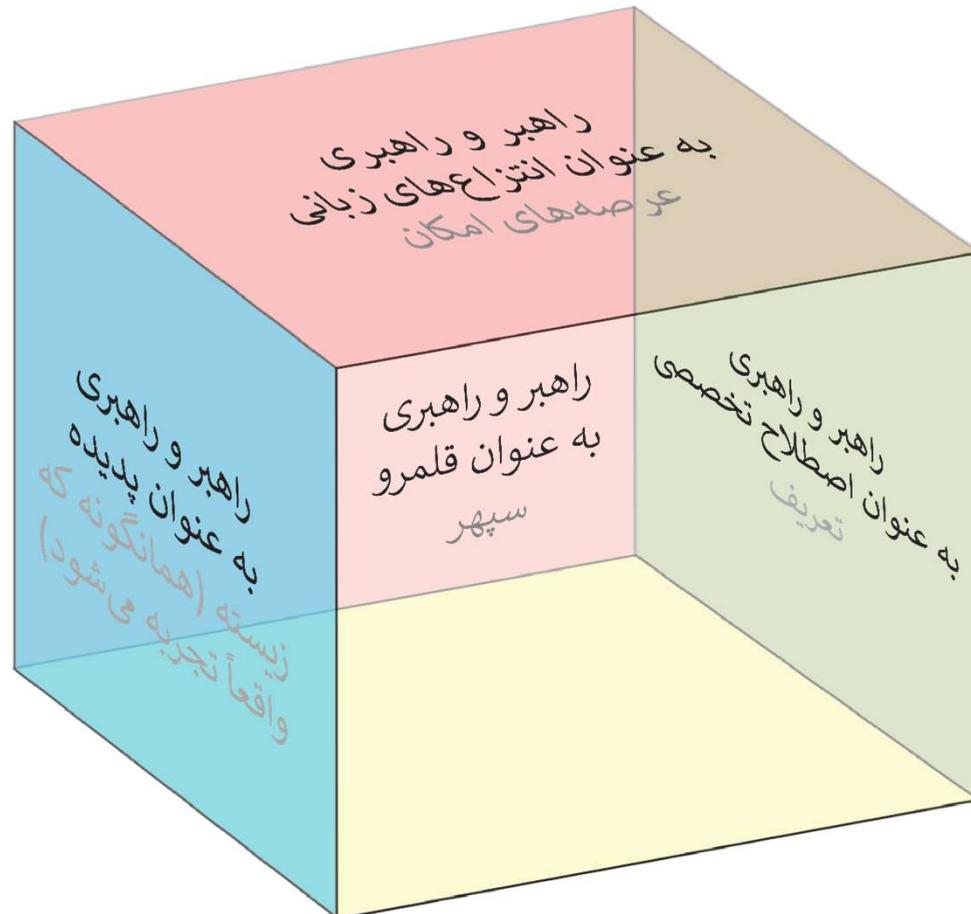
باقتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری



به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری  
به عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری زیسته درون گود؛  
یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا  
در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)
- قلمرو (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری  
در آن عمل می‌کنند)
- اصطلاحات تخصصی (راهبر و راهبری  
به عنوان تعاریف)

## راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

اکنون کلمات و گزاره‌های زیر را که در تمایز دادن راهبر و راهبری به عنوان قلمرو از آن‌ها استفاده کردیم، برای تان روشن و شفاف می‌کنیم.

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری در سپهر زمانی یک آینده‌ی خلق‌شده وجود دارند،  
آینده‌ای که دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند،

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند شروع به زندگی‌کردن در آن می‌کنند،

آینده‌ای که به آن‌ها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد که با تحقق آن آینده، هماهنگ است.

## روشن کردن کلمات و گزاره‌ها در راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

همان‌طور که در اسلاید قبل گفته شد، "آینده"، قلمروی راهبر و راهبری است. دست‌و‌پنجه نرم‌کردن با آینده، بسیار کلیدی است و همان‌طور که خواهید دید، به تعبیری، همان چیزی است که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، اساساً درباره‌ی آن است.

در نتیجه، ما زمان زیادی را برای جا انداختنِ ماهیتِ عملی "آینده" و تأثیری که انواع مختلفِ آینده بر بودن و اعمال افراد در زمان حال می‌گذارد، صرف خواهیم کرد.

# سومین جنبه: قلمرو «آینده»

## متحول کردن چارچوب مرجع تان برای «آینده»

برای مؤثر بودن در پرداختن به این مسأله‌ی کلیدی در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، باید شالوده‌ی چارچوب مرجع فعلی تان برای «آینده» را بشکنید. و سپس، چارچوب مرجع جدیدی را برای «آینده» خلق کنید، چارچوبی که آن نوع دسترسی را به «آینده» فراهم کند که در سر و کار داشتن با آن آینده به شما قدرت می‌دهد.

«آینده» را دقیقاً بهمان صورتی در نظر بگیرید که ما آن را ارائه خواهیم کرد؛ و بدون آن که آن را با هر چیز دیگری که از قبل درباره‌ی آینده می‌دانید مقایسه کنید، یا به آن ربط دهید، دقیقاً آن‌چه را که گفته می‌شود، برای خودتان جا بیاندازید و سپس آن‌چه را که گفته می‌شود، به عنوان یک عرصه‌ی امکان در نظر بگیرید.

هر چیزی را که درباره‌ی «آینده» می‌گوییم و در ابتدا خلاف شهودتان است، مثل اول یک جُک در نظر بگیرید. حتی اگر دیوار آجری تان آن را مجاز نمی‌داند، و بنابراین برای تان هیچ معنایی ندارد، باز هم آن‌چه را که گفته می‌شود دقیقاً بهمان صورتی که گفته می‌شود بگیرید. یعنی آن را به عنوان یک امکان برای خودتان خلق کنید، مثل کاری که با اولین جملات یک جُک می‌کنید.

## «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. اما در واقع، انواع بسیار مختلفی از آینده وجود دارد.

مثلاً آینده به صورت "هدف" وجود دارد، یعنی آینده‌ای که فرد برای آن، کار یا تلاش می‌کند. همچنین آینده به شکل آینده‌ای که فرد "به آن امیدوار است" یا "امید واهی" و نیز به شکل آینده‌ای که فرد "از آن می‌ترسد" یا "نگران آن است" و یا آینده‌ای که "باید از آن اجتناب کرد" هم وجود دارد.

آینده‌ای که وجود ندارد، آینده‌ای «حتمی» است. آینده، هیچ وقت حتمی نیست؛ آینده همیشه فقط به صورت یک امکان وجود دارد.

اما آینده‌ای که بیشترین نیرو را بر زمان حال تحمیل می‌کند، آینده‌ای «داده شده توسط گذشته» است. یعنی آینده‌ای که از گذشته بسط یافته یا پیش افکنده شده است - آینده‌ای که براساس امتداد مسیری بنا شده، که این مسیر، استوار بر آن شیوه‌ای است که گذشته تا این لحظه سپری شده است.

## «آینده»

اگرچه افراد مسلمًا انواع مختلفی از آینده‌های ممکن را دارند که درباره‌ی شان فکر می‌کنند، یا نگران‌شان هستند، یا به آن‌ها امیدوارند، یا برای آن‌ها کار و تلاش می‌کنند؛ اما آن آینده‌های که بر شیوه‌ی بودن و آعمال‌شان در زمان حال اثر می‌گذارد، "آینده‌ای است که درون آن زندگی می‌کنند."

دلیل این‌که آینده‌ی داده شده توسط گذشته، در مقایسه با سایر آینده‌های ممکن، معمولاً بیشترین نیرو را در زندگی افراد دارد، این است که این آینده همان آینده‌ای است که آن‌ها به احتمال زیاد در واقع درون آن زندگی می‌کنند.

## «آینده»

گرچه ممکن است افراد، آگاهانه در مورد آینده، امیدها و رؤیاها و نگرانی‌ها و تردیدها و اهداف و تلاش‌هایی داشته باشند، اما مغز در پایین‌تر از سطح هشیاری، فقط الگوهایی از گذشته را دارد که از روی آن‌ها، آینده را پیش‌بینی می‌کند.

و مغز، شیوه‌ی بودن و آعمال فرد را در زمان حال، طوری شکل می‌دهد که با تحقق آینده‌ی پیش‌بینی شده‌ی مغز، هماهنگ باشد.

در واقع، مطالعات عصب‌شناسی تأیید می‌کنند که فعالیت مغز، یک عمل را حتی قبل از این‌که فرد، آگاهانه انتخاب آن را تجربه کند، برمی‌گزیند. (Libet, Hawkins (۲۰۰۴) -

## «آینده»

این نشان می‌دهد که چرا تا حد زیادی، زندگی برای بیشتر افراد، «کما فی السابق» است. آن‌ها ممکن است کارهای بیشتری از آن‌چه تاکنون انجام داده‌اند را انجام دهند، اما آن‌هم باز، از گذشته است.

یا ممکن است همان کارهایی را که در گذشته انجام داده‌اند، اما بهتر انجام دهند؛ 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 داده‌اند.

و گاهی اوقات افراد حتی کاری متفاوت از آن‌چه در گذشته انجام داده‌اند را انجام می‌دهند. وقتی افراد در مورد انجام کاری «متفاوت» صحبت می‌کنند، باید چیزی در ذهن‌شان 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 اغلب همیشه با گذشته مرتبط است. وقتی افراد در مورد این که «تغییر کرده‌اند» صحبت می‌کنند، در ذهن‌شان گذشته‌ای دارند که نسبت به آن تغییر کرده‌اند. در واقع، برای «تغییرکردن»، باید چیزی داشته باشید که نسبت به آن تغییر کنید، و آن چیزی که نسبت به آن تغییر می‌کنید، گذشته است. بنابراین حتی وقتی «تغییر می‌کنید»، آن تغییر همچنان با گذشته مرتبط است.

## «آینده»

در واقع، عصب‌شناسان تصور می‌کند که ارزشِ بقای تکاملیِ مغز در ذخیره‌کردنِ خاطرات گذشته، صرفاً در ارزش آن در پیش‌بینی کردنِ آینده است. و مغز آن شیوه‌های بودن و عمل کردنی را که بیشترین <sup>Ma19</sup> احتمال در تضمین موفقیت دارند، در زمان حال اجرا می‌کند و این برای مغز، تحققِ آینده‌ی پیش‌بینی‌شده‌ی برگرفته از گذشته است. مغز ما به این شکل تکامل یافته است تا به بهترین شکل، بقا را تضمین کند.

در همین راستا، مطالعات افام‌آرآی نشان می‌دهند که چه درباره‌ی گذشته فکر کنیم و چه درباره‌ی آینده، تقریباً نواحی یکسانی از مغز فعال هستند.

Ma19

مثال ترس از سوسک - مثال خوردن سوسک توسط بچه

Microsoft account, 2/10/2021

## آینده: توهمندی انتخاب

بیشتر افراد فکر می‌کنند درباره‌ی زندگی‌شان، یعنی درباره‌ی کاری که می‌توانند در زمان حال انجام دهند تا آینده‌ای را که می‌خواهند محقق کنند، انتخاب‌های فراوانی دارند. برخی، حتی فکر می‌کنند که اغلب مجموعه فرصت‌های نامحدودی از این انتخاب‌ها را در اختیار دارند.

اما این یک توهمندی است.

هرچه بیشتر درباره‌ی تکامل مغز و نحوه‌ی کارکرد آن یاد می‌گیریم، برای مان روش‌تر می‌شود که مجموعه فرصت‌های مان برای انتخاب بودن، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عمل کردن در زمان حال، محدود به انتخاب‌هایی است که با تحقق آینده‌ی برگرفته از گذشته، که درون آن زندگی می‌کنیم، هماهنگ است.

## آینده: توهمندی انتخاب

این توهمندی که ما انسان‌ها برای بودن، فکر کردن، برنامه‌ریزی کردن و عمل کردن، آزادی بسیار زیادی داریم، این انگیزه را از بیشتر افراد می‌گیرد که راهی را کشف کنند تا سلطه‌ای را که آینده‌ی برگرفته از گذشته، که به‌طور پیش‌فرض درون آن زندگی می‌کنیم، بر زمان حال دارد، متحول کنند.

بیشتر افراد با زندگی کردن در توهمندی انتخاب، به خوبی و خوشی به زندگی‌شان ادامه می‌دهند، و ناکارآمدی در زندگی را به این نسبت می‌دهند که «زندگی همین طوری است». همان‌طور که ضربالمثل قدیمی فرانسوی می‌گوید: «هرچه چیزها بیشتر تغییر کند، بیشتر همان‌طور که هستند باقی می‌مانند».

## آینده: توهمندی انتخاب

با این همه، پیامد این که مغز به طور پیش‌فرض، آینده را به آینده‌ی برگرفته از گذشته محدود می‌کند، این است که اشتیاق برای راهبری، به قدمت بشریت باشد.

با این حال، تا زمانی که آزادی برای بودن، فکر کردن، برنامه‌ریزی کردن و عمل کردن برای کسانی که راهبری می‌شوند، در چنگ آینده‌ی مبتنی بر گذشته‌ای باشد که به طور پیش‌فرض درون آن زندگی می‌کنند، آن‌ها به دنبال نوعی از راهبری خواهند بود که در واقع اصلاً راهبری نیست.

به نقل از ران هایفیتز (Ron Heifetz):

«افراد تیم از آن‌ها [راهبران] انتظار دارند که برای شان راه حل، امنیت و معنا فراهم کنند. آن‌ها هم‌چنین آشکال مختلفی از این موارد را طلب می‌کنند: جواب‌ها، چشم‌انداز، الهام، امید، انسجام، نظم، جهت و "فقط به من بگو چه کار کنم".»

## آینده: توهمندی انتخاب

شاید برای تان شگفت‌آور باشد که وابسته بودن به یک راهبر برای این‌که چیزهایی مثل «چشم‌انداز» و «الهام» یا «فقط به من بگو چه کار کنم» را فراهم کند، در واقع راهبری نیست. اگر آن‌چه را که هایفیت‌ز مطرح می‌کند بپذیریم، یعنی بپذیریم که آن‌چه پیروان اغلب انتظار دارند همان راهبری است، این پایین‌ترین مرتبه‌ی 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 آینده‌ی نزدیک به حتمی برگرفته از گذشته‌ای محدود شده‌اند که درون آن زندگی می‌کنند. و این، به آن‌ها این باور را می‌دهد که تنها راه نجات این است که یک نفر جواب را به آن‌ها بدهد.

## «آینده»

خلاصه‌ی نکات اساسی‌ای که تا این‌جا گفته شده:

۱. افراد انواع مختلفی از آینده‌های ممکن را دارند: آینده‌ای که به آن فکر می‌کنند، یا نگران آن هستند، یا به آن امیدوارند و یا برایش تلاش می‌کنند.
۲. اما، با توجه به شیوه‌ی کارکرد مغز، «آینده‌ای که افراد درون آن زندگی می‌کنند» آینده‌ای است که توسط گذشته داده شده است.
۳. و مغز، بودن و اعمالی را در زمان حال تولید می‌کند که با تحقق آینده‌ای که پیش‌بینی می‌کند، یعنی آینده‌ی برگرفته از گذشته، هماهنگ باشد.

آن‌چه تا این‌جا درباره‌ی طبیعت آینده و مهم‌تر از آن درباره‌ی تأثیر آینده بر بودن، هیجانات، فکر کردن، برنامه‌ریزی و اعمال شما و دیگران در زمان حال می‌دانیم، بسیار ناراحت‌کننده است. در همین راستا، احتمالاً اکنون می‌توانید حدس بزنید که راهبری درباره‌ی چیست و چرا در برخی از شرایط خاص یا در بعضی از موقعیت‌های خاص، راهبری برای ایجاد یک سرانجام موفق لازم و ضروری است (برآورده کردن دغدغه‌های طرف‌های مرتبط).

## نکته‌ای جداگانه

همان‌گونه که ژاک دریدای فیلسوف می‌گوید: "من هرگز تسلیم این وسوسه نمی‌شوم که فقط به خاطر سخت‌گرفتن، سخت بگیرم، چنین کاری خیلی مسخره است."

در همین راستا او هم چنین گفته است: "اگر چیزها ساده بودند، همه آن‌ها را می‌دانستند."

## نکته‌ای جداگانه

ما در این دوره، "آینده" (یا هر چیز دیگری) را سخت نمی‌سازیم، فقط برای این‌که سخت باشند. موضوع فقط این است که جهان‌بینی (مدل واقعیت) غالب ما و چارچوب مرجع (نگرش) غالب ما در مورد آینده، چیزی را که ما در مورد آینده می‌گوییم، سخت به‌نظر می‌رسانند. در حالی‌که چیزی که ما در مورد آینده می‌گوییم، عملاً و واقعاً ساده است، طبیعت واقعی آینده، ساده‌انگارانه نیست. بنابراین شما باید عضلات ذهنی خود را تمرین دهید تا بر طبیعت حقیقی فکت‌های ساده درباره‌ی آینده، به استادی برسید.

و شما باید در آینده به استادی برسید تا راهبر باشید.

«آینده به عنوان بافتمن»

## «آینده به عنوان بافتمن»

همان‌طور که تاکنون باید تا حدی برای تان بدیهی شده باشد، آینده، بافتمنی برای زمان حال است. یا به بیان دقیق‌تر، آینده‌ای که فرد درون آن زندگی می‌کند، برای او بافتمنی برای زندگی کردن در زمان حال است. یعنی آن‌چه در زمان حال هست و همچنین امکان‌های موجود برای سروکار داشتن با آن‌چه که هست، هر دو برای آن فرد، در بافتمن آینده‌ای که درون آن زندگی می‌کند، بافته می‌شود.

همان‌طور که قبل‌اً گفتیم، دنیا و طوری که کار می‌کند، دیگران، خودِ ما و طوری که آن‌ها و ما کار می‌کنیم، همگی برای ما در بافتمن‌هایی بافته می‌شود که هم آن‌چه را که می‌توانیم از آن‌ها ببینیم و هم طوری که آن‌چه از آن‌ها می‌بینیم برای ما بافته می‌شود را تحریف می‌کند.

و اگر این نکته را با آن‌چه که در پاراگراف اول این اسلاید گفتیم کنار هم قرار دهید، خواهید دید که آینده‌ای که شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید درون آن زندگی می‌کنید، چیزهایی را که شما و آن‌ها می‌توانید از "آن‌چه در موقعیتی که با آن سروکار دارید هست" ببینید، تحریف می‌کند؛ و همچنین، آن‌چه را که شما و آن‌ها می‌توانید به عنوان امکان‌هایی برای سر و کار داشتن با "آن‌چه در آن موقعیت هست" ببینید، تحریف

## «آینده به عنوان بافتمن»

آدمی هرگز نمی‌داند که از شرایط موقعیتی که با آن سروکار دارد (شامل امکان‌های موجود برای سر و کار داشتن با آن شرایط) چه چیزهایی در بافتمن فعلی (پیش‌فرض) اصلاً برای او ظهور پیدا نمی‌کند. و در مورد چیزهایی که ظهور پیدا می‌کند، چه تحریف‌هایی در شیوه‌ای که واقعاً چیزها هستند برای شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید رخ می‌دهد. به این حالت «نقطه‌ی کور» داشتن می‌گویند، و نقطه‌ی کور داشتن یکی از رایج‌ترین مخرب‌های اعمال مؤثر راهبری است.

## «آینده به عنوان بافتمن»

اگر موضوع را تا اینجا دنبال کرده باشید، باید برای تان روشن شده باشد که به هر حال، آینده‌ای که قرار است محقق شود، شکل دیگری از آینده‌ای است که شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید، در حال زندگی کردن درون آن هستید. آینده‌ای که درون آن زندگی می‌شود، بافتمنی است <sup>Ma20</sup> که رمان حال در آن باfte می‌شود. اگر این بافتمن، آینده‌ی برگرفته از گذشته‌ای باشد که مغز از روی آن، شیوه‌ی بودن و عمل کردنی را در زمان حال انتخاب می‌کند <sup>Ma21</sup> که آن آینده‌ی برگرفته از گذشته را محقق خواهند کرد، در این صورت شما ممکن است نبردهای موفقیت‌آمیزی داشته باشید، اما در نهایت، جنگ را خواهید باخت.

به طور خلاصه، صرف نظر از هر چیز دیگری:

بافتمن متعین است!

**Ma20** در این اسلاید بازی با رایان را گفت که تمام بازی هایش با رایان هم برد و باخت داشت و از پازل یا لوگو غافل بود  
Microsoft account, 2/10/2021

**Ma21** گفت که وقتی مدیر هستی و با همکارت رقابت می کنی، دو سر باخته. ببری باختی بیاری باختی  
Microsoft account, 2/10/2021

## «آینده به عنوان بافتمن»

به یاد دارید که در متون پیش از دوره در تعریف راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی، گفتیم که راهبری به صورت «تحقیق آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفت» تعریف می‌شود، و در توضیح «قرار نبود اتفاق بیفت» گفتیم: «آینده‌ای که در بافتمن فعلی به عنوان یک امکان اصیل بافته نمی‌شد - یعنی کسانی را که لازم بود برای محقق کردن آن آینده، کاری انجام دهند، به اعمال مؤثر فرا نمی‌خواند».

اگر مأموریت در بافتمن آینده‌ای که توسط گذشته داده شده است محقق می‌شود، یعنی با فراخوانی گذشته محقق می‌شود (حتی اگر برای موفقیت، به چیزی بیشتر، بهتر یا متفاوت نیز نیاز باشد)، در این صورت برای محقق کردن آن مأموریت دیگر نیازی به راهبری نیست. مدیریت مؤثر مسلماً لازم خواهد بود، اما به راهبری نیازی نیست.

## «آینده به عنوان بافتمن»

اگر بافتمن جدیدی لازم است، یعنی اگر آینده‌ای فراتر از امکان‌هایی که توسط گذشته داده شده لازم است، یعنی اگر بیشتر، بهتر یا متفاوت انجام دادن کارها یا حتی ایجاد تغییراتی در آن‌ها برای تحقق موفقیت (برآورده کردن دغدغه‌های طرفهای مرتبط) کافی نیست، در این صورت بدون راهبری هر کاری که انجام شود، نتیجه‌اش کاملاً موفقیت‌آمیز نخواهد بود.

بدون بافتمنی جدید، یعنی بدون «متحول کردن» آینده‌ای که شما و کسانی که راهبری‌شان 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، بافتمن متعین است.

## نکته‌ای جداگانه درباره‌ی انواع مختلف بافتمان

قبل‌اً در این دوره، فرصتی در اختیارتان قرار دادیم تا به برخی از بافتمان‌های فردی و خاص‌تان بپردازید و درباره‌ی آن‌ها صحبت کردیم. این بافتمان‌های فردی و خاص، از جنبه‌هایی از جهان‌بینی معمول و روزمره و چارچوب‌های مرجع شما و محدودیت‌های هستی‌شناسانه‌تان تشکیل شده‌اند که همانند موانعی بر سر راه ابراز طبیعی شما عمل می‌کنند.

در مقابل، گفتگویی که اکنون درباره‌ی آینده به عنوان بافتمانی برای زمان حال، و نه درباره‌ی بافتمان‌های فردی و خاص شما در آن هستیم، در مورد آن نوع بافتمانی است که برای این‌که راهبر را شید و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی‌تان باشد، باید در آن استادی پیدا کنید. این بخشی از چارچوب بافتمان برای راهبر و راهبری است.

## آنچه همه‌ی این موارد را تا این حد ناراحت‌کننده می‌کند

آنچه که تمام این موارد را تا این حد ناراحت‌کننده می‌کند، این واقعیت است که بافتمان فعلی، همان آینده‌ای است که افراد درون آن زندگی می‌کند، و آینده‌ای که افراد درون آن زندگی می‌کند، به‌طور پیش‌فرض از گذشته برگرفته شده و شکل گرفته است.

یادتان باشد که بافتمان، متعین است. یعنی در بافتمان پیش‌فرض، بودن و اعمال افراد در زمان حال، باز هم منجر به‌همان چیزی می‌شود که قبلاً می‌شد. ممکن است بیشتر، بهتر یا متفاوت باشد یا حتی تغییر کند، اما باز هم شکل دیگری از گذشته است.

و به همین دلیل است که راهبری اهمیت دارد.

تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

«شیوه‌ی بودن شما به صورت بسیار نیرومندی توسط گذشته داده شده است.»

با در نظر گرفتن این‌که شیوه‌ی بودن شما بسیار نیرومندانه توسط گذشته‌ی شما داده شده است، در حین این استراحت برای خودتان آینده‌ای را که در آن زندگی می‌کنید، کشف کنید. این آینده را با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحت ناهار روز چهارم

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل میخواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

شفاف کردن آینده‌ی خلق شده

جُک کیهانی

تکلیف زمان استراحتتان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

«شیوه‌ی بودن شما به صورت بسیار نیرومندی توسط گذشته داده شده است.»

با در نظر گرفتن این‌که شیوه‌ی بودن شما بسیار نیرومندانه توسط گذشته‌ی شما داده شده است، در حین این استراحت برای خودتان آینده‌ای را که در آن زندگی می‌کنید، کشف کنید. این آینده را با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

سومین جنبه: قلمرو (ادامه)  
«شفاف کردن آینده‌ی خلق شده»

## شفاف کردن "آینده‌ی خلق شده"

واضح است که آینده‌ای که از گذشته برگرفته شده، هرچه باشد، یک «آینده‌ی خلق شده» (آینده‌ای که ابداع می‌شود) نیست. و راهبر و راهبری در قلمروی زمانی یک «آینده‌ی خلق شده» وجود دارند. آینده‌ی برگرفته از گذشته، همان‌طور که گفتیم، می‌تواند به شیوه‌های مختلفی متفاوت با گذشته باشد، اما خلق نخواهد شد. بلکه امتدادی از گذشته است، یا حداقل به‌نحوی، بسطی از گذشته است. و امتداد یافتنگی‌ها و بسط یافتنگی‌ها، تغییر هستند، نه خلق.

اگرچه آینده‌ی برگرفته از گذشته، آینده‌ی نزدیک به حتمی است که به عنوان بافتمنی برای زمان حال عمل می‌کند، اما یادتان باشد که هیچ آینده‌ی حتمی‌ای وجود ندارد.

و این خبر خوبی است، یعنی حتی آن آینده‌ی نزدیک به حتمی هم حتمی نیست، بلکه فقط نزدیک به حتمی است.

## شفاف کردن "آینده‌ی خلق شده"

همان‌طور که قبل‌اً گفتیم، ما می‌توانیم با فتمان‌هایی خلق کنیم که ما را قادرمند و توانمند کنند. و در این‌جا، با فتمانی که در مورد آن صحبت می‌کنیم که ما را قادرمند و توانمند می‌کند، یک «آینده‌ی خلق شده» است. این «آینده‌ی خلق شده» است که ما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنیم، شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنیم، آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به ما می‌دهد که آن «آینده‌ی خلق شده» (آینده‌ای که «قرار نبود اتفاق بیفت») را محقق می‌کند.

## مروی بر آن‌چه در شفاف‌کردن گزاره‌های موجود در چارچوبِ بافتمن مان تاکنون به آن رسیده‌ایم

شما متوجه خواهید شد که ما هنوز تعریف راهبری را به عنوان اصطلاح تخصصی، برای تان روشن و شفاف نکرده‌ایم. فعلاً بخشی از تعریف ما به شرح زیر است:

موجودیت بخشیدن به عنوان واقعیت به آینده‌ای که،

در «بافتمن» فعلی قرار نبود اتفاق بیفتد،

یعنی به عنوان یک امکان اصیل بافته نمی‌شد.

(کسانی که لازم بود برای محقق‌کردن آن آینده، کاری انجام دهند را به أعمال مؤثر فرا نمی‌خواند) ...

و هم‌چنین متوجه خواهید شد که زمینه‌ای که راهبر و راهبری به عنوان قلمرو در آن وجود دارند، اکنون برای تان دقیق‌تر شده است.

به عنوان قلمرو، راهبر و راهبری در زمینه یا سپهر زمانی یک آینده‌ی خلق شده وجود دارند،

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند، شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند، و آینده‌ای که بودن و أعمال آن‌ها را در زمان حال به آن‌ها می‌دهد.

## ادامه‌ی شفاف کردن "آینده‌ی خلق شده"

این آینده مانند یک شیء نیست که آن بیرون وجود داشته باشد تا کم و بیش به‌شکلی دقیق بازنمایی شود. یادتان باشد، هیچ آینده‌ی حتمی‌ای وجود ندارد.

همه‌ی آینده‌ها فقط به‌عنوان یک امکان وجود دارند، و فی‌نفسه در زبان بنا شده‌اند. حتی اگر به‌شکل یک تصویر بافته شوند، برای آن‌که آن تصویر معنا داشته باشد، به لایه‌ای از زبان نیاز دارد، در غیر این صورت تصویری بدون معنا خواهد بود.

چنین آینده‌ای در مغز وجود ندارد. گرچه همان‌طور که گفتیم، عصب‌شناسان گاهی در این‌باره صحبت می‌کنند که مغز درباره‌ی آینده پیش‌بینی‌هایی می‌کند، اما آن‌ها این را می‌گویند (و ما هم این را گفتیم) تا موضوع راحت‌تر فهمیده شود و از زبان تخصصی پیچیده‌ای که لازمه‌ی توضیح آن‌چه واقعاً در مغز اتفاق می‌افتد است، اجتناب کنیم.

## شفاف کردن "آینده‌ی خلق شده"

مغز از نورون‌هایی تشکیل شده است که به صورت الگوهایی به یکدیگر مرتبط‌اند. در مغز، الگویی برای پیش‌بینی وجود دارد که از الگوهای گذشته‌ی ادراک و اعمال برگرفته شده است (که این الگوی برگرفته شده از گذشته را می‌توان به‌طور کلی، آینده‌ی پیش‌بینی شده نامید). و این الگوی برگرفته شده از گذشته، الگوهای شیوه‌های بودن و عمل کردن را در زمان حال تولید می‌کند. اما تمام چیزی که در مغز وجود دارد، فقط الگوست، و نه خود چنین آینده‌ای.

## شفاف کردن "آینده‌ی خلق شده"

ساختار زمانی برای حیواناتِ **فاقد زبان**<sup>Ma22</sup> شامل گذشته، حال و آن‌چه که در ادامه می‌آید می‌باشد. انسان به عنوان حیوان و نیز بعضی دیگر از حیوانات می‌توانند از تصویر "آن‌چه در ادامه می‌آید" آگاه شوند، که عملاً تصویرِ حال است و توسط آن هم راه‌انداخته می‌شود. اگر همه‌ی چیزی که اتفاق می‌افتد فقط تصویر باشد، هیچ زبانی تا این مرحله درگیر ماجرا نیست. در واقع، این تصویرِ حال و امتداد آن به آن‌چه در ادامه می‌آید، می‌تواند یک پاسخ را تحریک کند و حتی تصویرِ آن‌چه در ادامه می‌آید را نیز تحریک کند. و به همین شیوه، همه‌ی چیز، بدون این‌که زبان درگیر شود، پیش‌برود.

هر چند ممکن است در نگاه اول، این تصاویرِ "آن‌چه در ادامه می‌آید" همچون تصاویرِ آینده در نظر گرفته شوند که از زبان تهی هستند، ولی آن‌ها، خیلی ساده، رشته‌ای از پدیده‌های محرک/پاسخ هستند که تحریک شده‌اند. این تصاویرِ "آن‌چه در ادامه می‌آید" از آینده نیستند؛ بلکه خیلی ساده بگوییم، امتداد حال هستند. آن‌ها از حال داده می‌شوند و توسط آینده داده نشده‌اند.

Ma22

از آنچه در ادامه می آید منظور تقدم و تاخر اتفاقات برای حیوان است. مثلا صدای پا قبل از دیدن شکارچی یا بالعکس، قبل از دیدن طعمه

Microsoft account, 2/10/2021

## شفاف کردن "آینده‌ی خلق شده"

برای آن‌که تصاویر آن‌چه در ادامه می‌آید، که فقط امتدادی از زمان حال هستند، همان تأثیری را داشته باشند که آینده بر زمان حال دارد، فرد باید در مورد آن‌چه در ادامه می‌آید، فکر کند.

مثلاً فرد می‌تواند در این‌باره فکر کند که آیا اتفاقی که در ادامه می‌افتد، خوب است یا بد. اگر خوب است تصمیم بگیرد کاری نکند و بگذارد که اتفاق بیفت؛ یا اگر بد است، به این فکر کند که چه کار کند تا از آن‌چه در تصویر اتفاقی که در ادامه می‌افتد وجود دارد، اجتناب کند.

## شفاف کردن "آینده‌ی خلق شده"

به بیان دیگر، برای این‌که چنین تصاویری، که امتداد زمان حال هستند، را بتوان به عنوان یک آینده‌ی ممکن در نظر گرفت و نه فقط آن‌چه که در ادامه می‌آید، زبان باید وارد ماجرا شود.

به مثالی که زدیم فکر کنید: هیچ خوب یا بدی در «آن بیرون» نیست؛ خوب یا بد فقط در زبان وجود دارد.

همان‌طور که گفتیم، برای آن‌که تصاویر، معنایی فراتر از یک عکسِ زیبا داشته باشند، به لایه‌ای از زبان نیاز دارند. (توجه: در واقع هر معناداشتنی، به لایه‌ای از زبان نیاز دارد.)

## شفاف‌کردن "آینده‌ی خلقشده"

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 تأثیر آن بر زمان حال را از "چیزی غم انگیز" به "فرصتی برای آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفت" متحول کند.

"جُک کیہانی"

## جُک کیهانی

این یک جُک «کیهانی» است، چون حقیقتی جهان‌شمول را درباره‌ی طبیعت انسان منعکس می‌کند. و «جُک» است چون مانند هر جک دیگری، برای آن‌که نکته‌ی اصلی یعنی حقیقتی درباره‌ی طبیعت انسان را از آن بگیرید، نمی‌توانید جملات اول آن را به دلیل آن‌که با واقعیت شما جور در نمی‌آیند، رد کنید. مانند هر جک دیگری، برای آن‌که نکته‌ی اصلی را بگیرید، باید آن‌چه را که در چند جمله‌ی اول گفته می‌شود، بپذیرید؛ انگار که امکان‌پذیر هستند.

خط اول این جک: گذشته با آن کسی که در زمان حال هستید یا شیوه‌ای که در زمان حال عمل می‌کنید هیچ ارتباطی ندارد! – خط اول می‌گوید که زمان حال براساس 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 را درباره‌ی خودتان و زندگی تعیین می‌کند، بر افکار و احساسات‌تان اثر می‌گذارد و به آعمال‌تان شکل می‌دهد.

# جُک کیهانی

Ma24

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 باشد 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 صاحب‌نظران، باور دارند که زمان حال توسط گذشته شکل می‌گیرد؟

نکته‌ی 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 این‌طور برای تان به نظر می‌رسد که گذشته، <sup>Ma27</sup> <sub>Ma28</sub> 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 گذشته‌تان را در کشوی آینده بگذارید! پس تمام شواهد این باور را به شما و دیگران خواهد داد که زمان حال بدون تردید توسط گذشته داد <sup>Ma29</sup> <sub>Ma26</sub>.

- Ma24 سوال تسهیلگر از جمع: چه کسانی این را قبول ندارند؟ دستها بالا  
Microsoft account, 2/10/2021
- Ma25 این سوالی است که آنها بی که دستشان را بالا کردند، می پرسند که چطور همه چنین باوری را دارند؟  
Microsoft account, 2/10/2021
- Ma26 سوال تسهیلگر: پس تا حالا هی می گفتیم که همه اش تکرار گذشته است چی شد  
Microsoft account, 2/10/2021
- Ma27 اینجا جاییه که میشه از زندگی سوسکی جدا شد. اما نادر از آن استفاده می کنیم.  
Microsoft account, 2/10/2021
- Ma28 شایه دارم که طوری که ما زندگی می کنیم و طوری که یک سوسک زندگی می کند، کیفیت زندگی ما از کیفیت زندگی سوسک بالاتر باشه  
Microsoft account, 2/10/2021
- Ma29 سعی کنی که بلند شی - نه بلند نشو - حالا برنامه ریزی کن که بلند شی - حالا تلاش کن که بلند شی - کی بلند شدی؟ وقتی که بلند شدی  
Microsoft account, 2/10/2021

## جُک کیهانی

نتیجه‌گیری: اگر گذشته را در گذشته بگذارید، یعنی اگر هر کاری را که لازم است انجام دهید تا گذشته را برای خودتان کامل کنید، اگرچه اطلاعات گذشته را دارید، اما می‌توانید آینده‌ای را خلق کنید و درون آن زندگی کنید. یادتان باشد، آن شکلی که زندگی را در زمان حال می‌بینید، آن‌چه فکر و احساس می‌کنید، و شیوه‌ای 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 سانتیانا (George Santyana)، فیلسوف (منطق در عقل سلیم، ۱۹۰۵، ص ۲۸۴)

«کسانی که آینده را براساس گذشته تجسم می‌کنند نیز محکوم به تکرار آن هستند.» ورنر ارهاrd، جُک کیهانی

## جُک کیهانی

برای آن که شما و کسانی که راهبری شان می‌کنید قادر باشید یک «آینده‌ی خلق‌شده» را خلق کنید، و مسلماً برای آن که شما و آن‌ها به جای زندگی در آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته، در آن آینده‌ی خلق‌شده زندگی کنید، باید در «کشوی آینده» کمی جا باز کنید.

تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### جُک کیهانی

جُک 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 شیوه‌ای که در زمان حال عمل می‌کنید، هیچ ارتباطی ندارد! (خط اول می‌گوید که زمان حال براساس گذشته شکل نمی‌گیرد یا حتی از آن اثر هم نمی‌گیرد. یادتان باشد، این یک جُک است.)

خط دوم: زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود! ("داده می‌شود" یعنی این که دیدگاه شما درباره‌ی خودتان و زندگی را تعیین می‌کند، بر افکار و احساسات تان اثر می‌گذارد و به اعمال تان شکل می‌دهد.)

# تکلیف زمان استراحت

## حک کیهانی (ادامه)

خط سوم جک یک سؤال است: اگر این درست باشد که گذشته بر زمان حال اثر نمی‌گذارد، بلکه زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود، پس چطور تا این حد واضح به‌نظر می‌رسد و همه، از جمله صاحب‌نظران، باور دارند که زمان حال توسط گذشته شکل می‌گیرد؟

نکته‌ی اصلی: اگر این درست باشد که ۱) زمان حال توسط آینده داده شده است، و ۲) گذشته را در آینده قرار می‌دهید، در این صورت این‌طور برای تان به‌نظر 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 گذشته‌تان 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.)

## تکلیف زمان استراحت

### حک کیهانی (ادامہ)

نتیجه‌گیری: اگر گذشته را در گذشته بگذارید، یعنی اگر هر کاری را که لازم است 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 شیوه‌ای که زندگی را در زمان حال می‌بینید، آن‌چه فکر و احساس می‌کنید، و شیوه‌ای که عمل می‌کنید، همه توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید داده شده‌اند.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحت بعد از ظهر، روز چهارم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در جلسه‌ی قبل می‌خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

کامل کردن آینده‌ی نزدیک به حتمی

خلق یک آینده‌ی خلق شده

آینده‌ی خلق شده: آن کسی که لازم است باشد

بازگرداندن تمامیت

هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سروکار دارید

چارچوب بافتمن به عنوان یک کل

تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## جُک کیهانی

جُک 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 شیوه‌ای که در زمان حال عمل می‌کنید، هیچ ارتباطی ندارد! (خط اول می‌گوید که زمان حال براساس گذشته شکل نمی‌گیرد یا حتی از آن اثر هم نمی‌گیرد. یادتان باشد، این یک جُک است.)

خط دوم: زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود! ("داده می‌شود" یعنی این که دیدگاه شما درباره‌ی خودتان و زندگی را تعیین می‌کند، بر افکار و احساسات تان اثر می‌گذارد و به اعمال تان شکل می‌دهد.)

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## حک کیهانی (ادامه)

خط سوم جک یک سؤال است: اگر این درست باشد که گذشته بر زمان حال اثر نمی‌گذارد، بلکه زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود، پس چطور تا این حد واضح بهنظر می‌رسد و همه، از جمله صاحب‌نظران، باور دارند که زمان حال توسط گذشته شکل می‌گیرد؟

نکته‌ی اصلی: اگر این درست باشد که ۱) زمان حال توسط آینده داده شده است، و ۲) گذشته را در آینده قرار می‌دهید، در این صورت این‌طور برای تان بهنظر 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 گذشته‌تان 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.)

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## 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 شیوه‌ای که زندگی را در زمان حال می‌بینید، آنچه فکر و احساس می‌کنید، و شیوه‌ای که عمل می‌کنید، همه توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید داده شده‌اند.

کامل کردنِ زندگی کردن در  
آینده‌ی نزدیک به حتمی

## کامل کردن زندگی کردن در آینده‌ی نزدیک به حتمی

با توجه به شفافیتی که اکنون شما و افرادی که راهبری‌شان می‌کنید در مورد موقعیتی که با آن سروکار دارید به‌دست آورده‌اید، باید بتوانید در این باره با یکدیگر همسو شوید که آینده‌ی نزدیک به حتمی چیست: آینده‌ای که توسط شرایط موقعیتی که با آن سروکار دارید محقق خواهد شد؛ در حالی که این شرایط برای شما در بافتمن آینده‌ی برگرفته از گذشته‌ای که شما و آن‌ها دارید در آن زندگی می‌کنید، بافته می‌شود.

شما باید حتماً این موضوع را برای خود تان‌جا بیاندازید که بدون بافتمنی تازه، آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته واقعاً همان آینده‌ای است که تقریباً به‌طور حتمی، محقق خواهد شد.

## کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی

برای آن که اهمیت آینده‌ی 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 خود تان جا بیاندازید که اگر آن آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته، همان آینده‌ای باشد که محقق می‌شود، به هر حال شما به نحوی بقا پیدا می‌کنید. گواهش این است که شما همین حالا هم دارید بقا پیدا می‌کنید و همه‌چیز فقط همانی است که قبل‌آبود.

نکته این است که هر چقدر در برابر آینده‌ی نزدیک به حتمی مقاومت کنید، یعنی مثلاً جروب‌حث 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 آینده‌ی نزدیک به حتمی، قطعاً شامل این نیز هست که سعی کنید به هر نحوی آن را نادیده یا دست‌کم بگیرید. با حذف هرگونه هیجان، احساس، و حالتی که درباره‌ی آینده‌ی نزدیک به حتمی دارید، یعنی با حذف همه‌ی اهمیت آن، این آینده فقط یک آینده‌ی ممکن دیگر می‌شود، به جای آن که آینده‌ی نزدیک به حتمی باشد.

## کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی

گرفتن اهمیت از آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته‌ای که شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید در آن زندگی می‌کرده‌اید، آن آینده‌ی برگرفته از گذشته را از کشی آینده خارج می‌کند. شما و آن‌ها اکنون با آن آینده به عنوان «خود آن آینده» کامل هستید.

مطمئناً چون هر چیزی ممکن است، این هم هنوز یک آینده‌ی ممکن است؛ اما سلطه‌ای که آن آینده بر شیوه‌های بودن و عمل کردن شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید بر زمان حال داشته است، از بین می‌رود.

"خلق یک آینده‌ی خلق شده"

## خلق یک آینده‌ی خلق‌شده

وقتی شما و افرادتان ۱) با موضع محاکم، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، قضاوت‌ها و گذشته‌ی قابل توجه‌تان کامل باشید، و ۲) با آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته‌ای که آینده‌ی نزدیک به حتمی شما بود کامل باشید، در این صورت شما و آن‌ها درخواهید یافت که آزادی و حتی گرایش طبیعی دارید به این‌که برای خودتان و آن‌ها، یک "آینده‌ی خلق‌شده" خلق کنید تا درون آن زندگی کنید.

برای آن‌که شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید «آینده‌ی خلق‌شده‌ای» را خلق کنید که درون آن زندگی کنید، باید از تعریف راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی از چارچوب بافتمنان ما کمک بگیرید، به خصوص این بخش از تعریف که می‌گوید:

«... مسائلی را که برای طرفهای مرتبط، شامل کسانی که راهبری به آن‌ها اعطا شده (کسانی که راهبری‌شان می‌کنید و کسانی که شما را راهبری می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه‌مند هستند، برآورده می‌کند». نکته این است که آینده‌ی خلق‌شده‌ای را 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، دیگر محدودیت، حد و مرز و هیچ چیز دیگری ندارد که «آینده خلق شده‌ای» را که می‌خواهید در آن فضای خالی خلق کنید، شکل دهد.

به بیان دیگر، شما آزاد هستید که یک آینده خلق کنید، آینده‌ای که مسائلی را که برای طرفهای مرتبط، شامل کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند (کسانی که راهبری‌تان می‌کنند و کسانی که راهبری‌شان می‌کنند)، اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه‌مند هستند، برآورده می‌کند.

در همین راستا، همان‌طور که گفتیم، این کار را با نگاه کردن از آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید به زمان حال، انجام می‌دهید. به بیان دیگر، آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید باید توسط آن‌چه که در زمان حال هست، امکان بیابد. چنین آینده‌ای نمی‌تواند خیالی یا فانتزی باشد.

## خلق یک آینده‌ی خلقشده

آن‌چه تاکنون درباره‌ی طراحی بافتمنی که «آینده‌ی خلقشده» در آن خلق می‌شود، گفتیم:

۱. شما «آینده‌ی خلقشده» را به این صورت خلق می‌کنید که از آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید، به زمان حال نگاه می‌کنید تا آن‌چه در زمان حال هست، به آینده، امکان دهد به‌جای این‌که آن را محدود کند.

۲. آینده‌ی خلقشده آینده‌ای است که تحقق آن، مسائلی را که برای طرفهای مرتبط، از جمله کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند (کسانی که راهبری‌تان می‌کنند و کسانی که راهبری‌شان می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه‌مند هستند، برآورده می‌کند.

اکنون عناصر طراحی این بافتمن را کامل می‌کنیم.

## خلق یک آینده‌ی خلقشده

۱. شما «آینده‌ی خلقشده» را به این صورت خلق می‌کنید که از آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید به زمان حال، نگاه می‌کنید تا آن‌چه در زمان حال هست، به آینده، امکان دهد به‌جای این‌که آن را محدود کند.
۲. آینده‌ی خلقشده آینده‌ای است که تحقق آن، مسائلی را که برای طرفهای مرتبط، از جمله کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند (کسانی که راهبری‌تان می‌کنند و کسانی که راهبری‌شان می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه‌مند هستند، برآورده می‌کند.
۳. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید (کسانی که باید کاری انجام دهند تا آن "آینده‌ی خلقشده" را محقق کنند) باید در تحقق آن «آینده‌ی خلقشده» فرصتی برای برآورده کردن دغدغه‌های‌شان ببینند.
۴. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده، فرصتی برای ابراز خودشان ببینند.
۵. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده برای خودشان فرصتی ببینند تا شخصاً در تحقق آن آینده، سهم چشم‌گیری داشته باشند.

## خلق یک آینده‌ی خلقشده

۱. شما «آینده‌ی خلقشده» را به این صورت خلق می‌کنید که از آینده‌های که دارید خلق می‌کنید به زمان حال نگاه می‌کنید تا آن‌چه در زمان حال هست، به آینده، امکان دهد به‌جای این‌که آن را محدود کند.

۲. آینده‌ی خلقشده آینده‌ای است که تحقق آن، مسائلی را که برای طرفهای مرتبط، از جمله کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند (کسانی که راهبری‌تان می‌کنند و کسانی که راهبری‌شان می‌کنند) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه‌مند هستند، برآورده می‌کند.

۳. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید (کسانی که باید کاری انجام دهند تا آن "آینده‌ی خلقشده" را محقق کنند) باید در تحقق آن «آینده‌ی خلقشده» فرصتی برای برآورده کردن دغدغه‌های‌شان ببینند.

۴. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده، فرصتی برای ابراز خودشان ببینند.

۵. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده برای خودشان فرصتی ببینند تا شخصاً در تحقق آن آینده سهم‌گیری داشته باشند.

## آینده، همین الان است

وقتی آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید، پنج عنصر بافتمنان طراحی برای خلق آینده‌ی خلق شده را داشته باشد، آن آینده، آینده‌ای خواهد بود که شما و کسانی را که راهبری‌شان می‌کنید، تحت تأثیر قرار می‌دهد، آن را از اعماق وجودتان می‌خواهید و به شما الهام می‌بخشد.

برای این‌که آن آینده، آینده‌ای شود که شما و افرادی که راهبری‌شان می‌کنید، واقعاً درون آن زندگی کنید، بسیار حیاتی است که سطح قابل توجهی از هیجان، احساس و میل نسبت به آن آینده وجود داشته باشد.

برای مغز، این یعنی این‌که آن آینده با اهمیت است.

این بسیار حیاتی است که شما درک کنید آینده‌ی خلق شده باید متعلق به کسانی باشد که باید اعمالی انجام دهند تا آن آینده‌ی خلق شده را محقق کنند. اگرچه آن آینده باید قدرتمندانه متعلق به راهبر باشد، اما در عین حال باید قدرتمندانه متعلق به همه‌ی کسانی نیز باشد که باید اعمالی انجام دهند تا آن آینده‌ی خلق شده را محقق کنند. در بخش «آن کسی که هنگام خلق یک آینده‌ی خلق شده لازم است باشید» بیشتر در این‌باره صحبت خواهیم کرد.

## با چنین "آینده‌ی خلق‌شده‌ای" چه اتفاقی در مغز می‌افتد

اگر آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید، هر پنج عنصر بافتمنان طراحی برای آینده‌ی خلق‌شده را داشته باشد، و اگر آن آینده شما و کسانی را که راهبری‌شان می‌کنید تحت تأثیر قرار دهد، اگر شما آن را از اعماق وجودتان بخواهید و به شما الهام ببخشد، در این صورت در مغز الگویی خلق کرده‌اید که همانند «آینده‌ی پیش‌بینی‌شده» عمل می‌کند. اما، این الگو انرژی بیشتری نسبت به الگوی آینده‌ی پیش‌بینی‌شده‌ی برگرفته از گذشته (به‌ویژه آینده‌ی پیش‌فرضی برگرفته از گذشته‌ای که همه‌ی اهمیتش را از آن گرفته‌اید) خواهد داشت.

## با چنین "آینده‌ی خلق شده‌ای" چه اتفاقی در مغز می‌افتد

در نتیجه، الگوهای نورونی‌ای که شیوه‌ی بودن شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید را تولید می‌کنند، و همچنین الگوهای نورونی مرتبطی که آعمال شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید را تولید می‌کنند، با تحقق این آینده‌ی خلق شده، هماهنگ خواهد بود. به بیان دیگر، شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید به‌طور طبیعی با تحقق آن آینده‌ی خلق شده هماهنگ خواهند بود.

به مغز، آینده‌ی خلق شده‌ای بدهید که با پنج عنصر بافتمن طراحی برای «آینده‌ی خلق شده» مطابق باشد، و در این صورت مغز شیوه‌ی بودن و عمل کردن در زمان حال را با تحقق آن آینده‌ی خلق شده، هماهنگ می‌کند.

## سومین جنبه: قلمرو

«خلق یک آینده‌ی خلقشده:  
آن کسی که لازم است باشید»

آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشید

## در هنگام راهبری کردن، آن کسی که لازم است برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده باشید

شما با چند مثال از نوع بودنی که برای راهبربودن لازم است، آشنا هستید: اصیل‌بودن برای راهبربودن لازم است و آزادبودن در بودن و عمل کردن نیز برای راهبربودن لازم است.

بنابراین، در این زمان، عبارت "بودن راهبربودن" احتمالاً دیگر شما را دچار شگفتی نخواهد کرد، که کلمه‌ی بودن در راهبربودن به چه معناست. ممکن است هنوز تصویر کامل را نداشته باشید، اما اکنون یک درکی دارید که هنگام راهبربودن، شیوه‌ای از بودن وجود دارد.

در هر صورت بدون این بودن شما نمی‌توانید راهبر باشید یا راهبری را به صورت مؤثری اعمال کنید.

اکنون می‌خواهیم نگاهی بیاندازیم به کسی که شما لازم است باشید تا بتوانید خلق آینده‌ی خلق‌شده را راهبری کنید.

آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشید

## آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشید

برای آن‌که خلق‌آینده‌ی خلق‌شده را به‌طور مؤثری راهبری کنید، که پنج عنصر بافتمن طراحی را برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده دربرداشته باشد، لازم است که شما، خود آن آینده باشید.

این، به این معنا نیست که شما شخصاً آینده را خلق می‌کنید؛ بلکه به این معناست که شما آینده‌ای که قرار است خلق شود، هستید. شما آن آینده هستید؛ به این معنا که شما خودتان را به عنوان محلی که آینده‌ی خلق‌شده در آن سر و سامان می‌گیرد، بنیان می‌گذارید؛ و سپس وقتی که آن آینده سر و سامان گرفت، شما خوتان را به عنوان همان آینده بنا می‌کنید.

آن کسی که هستید و زندگی‌تان، درباره‌ی خلق و تحقق آن آینده می‌شود.

## آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشید

راهبری کردن خلق و تحقق یک آینده‌ی خلق‌شده، احتمالاً شامل فداکردن سایر شیوه‌های بودن است؛ به این صورت که آن شیوه‌های بودن، یا از اولویت خارج می‌شوند و یا اگر «الزامی» هستند، نیاز پیدا می‌کنند که به‌طور مؤثری مدیریت شوند.

همان‌طور که اقتصاددانان به شما خواهند گفت، چیزی به اسم «آش مجانی» وجود ندارد.

## آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشد

گفتیم این‌که راهبران، آینده‌ی خلق‌شده هستند، به این معنا نیست که راهبر خودش شخصاً آینده را خلق می‌کند. به نقل از کوزس و پازنر (Kouzes & Posner) درباره‌ی خلق یک چشم‌انداز مشترک: «... در پی سال‌ها گفتگو درباره‌ی اهمیتِ چشم‌انداز، بسیاری از راهبران به این نتیجه‌ی مأیوس‌کننده رسیده‌اند که خودشان به عنوان یک فرد باید صاحبِ چشم‌انداز به آینده (ویژنر) باشند. با تلاش و ابرامِ کارشناسان توسعه‌ی راهبری، این افراد، خود را فرستادگانی از آینده می‌دانند ...» (۲۰۰۹، ص ۲۱)

در واقع، این بسیار نادر است که یک راهبر شخصاً آینده‌ی خلق‌شده را خلق کند. بیشتر اوقات، آن‌چه به عنوان آینده‌ی خلق‌شده سروشکل می‌گیرد، ترکیبی است از آن‌چه که دیگران به‌طور مستقیم در آن سهم به سزایی دارند و آن‌چه که دیگران باعث آن بوده‌اند. و در بسیاری از موقعیت‌ها، بسیار مهم و حیاتی است که آینده‌ی خلق‌شده، منحصراً توسط کسانی خلق شود که باید برای تحقق آن آینده‌ی اعمالی را انجام دهند.

آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشید

## آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشید

همان‌طور که قبلاً گفتیم، بسیار مهم و حیاتی است که کسانی که باید برای تحقق آینده‌ی خلق‌شده اعمالی را انجام دهند، آن آینده را به عنوان آینده‌ی متعلق به خودشان تجربه کنند.

هرچه افراد مشارکت‌کننده در تعهد به آینده‌ای که در حال سروسامان گرفتن است، بیشتر باشند و هرچه آن‌ها پُرتر این مشارکت را انجام دهند، تجربه‌شان از این‌که آن آینده متعلق به خودشان است، بیشتر و عمیق‌تر خواهد بود.

در واقع، هرچه افرادی که راهبری‌شان می‌کنید مشارکتِ پُرتری داشته باشند، مشارکت مستقیم‌کمتری از جانب شما به عنوان راهبر لازم است، و این حتی مطلوب هم هست.

## آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشد

مشارکت راهبر، یعنی عمل راهبری کردن در خلق یک آینده‌ی خلق‌شده، این است که گفتگویی را شکل دهد و هدایت کند که آینده‌ای را که خلق می‌شود، توسعه دهد.

از آن‌جا که راهبران، خودشان را به عنوان آینده‌ی خلق‌شده بنا کرده‌اند – به عنوان محلی که آینده‌ی خلق‌شده در آن زندگی می‌کند و در نتیجه به طور مناسبی سروسامان می‌گیرد – چنین راهبرانی می‌توانند با اطمینان، به آن بخش از مشارکت‌های دیگر آن‌که به آینده‌ی خلق شده متعلق است، تکیه کنند.

در همین راستا، از آن‌جا که شما خودتان را به عنوان آینده‌ای بنا کرده‌اید که پنج عنصر بافتمنان طراحی برای یک آینده‌ی خلق‌شده را دربر دارد، شما قادر هستید تمایز بدھید که آن‌چه که می‌شنوید و یا می‌بینید، به آن آینده‌ی خلق‌شده تعلق دارند یا ندارند.

## خلق یک آینده‌ی خلقشده

- ۱- شما آینده‌ی خلقشده را با نگاه به عقب، یعنی با نگاه کردن از آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید به زمان حال، خلق می‌کنید؛ تا آن‌چه در زمان حال هست، به آن آینده، امکان دهد، بهجای این‌که آن آینده توسط آن‌چه در زمان حال است محدود شود.
- ۲- این، آینده‌ی خلقشده‌ای است که تحقق آن، مسائل مهم یا منافع بنیادی طرف‌های مرتبط را برآورده می‌کند؛ شامل افرادی که راهبری را اعطا کرده‌اند (کسانی که شما را راهبری می‌کنند یا کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید).
- ۳- در تحقق این آینده‌ی خلقشده، کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید (آن‌هایی که باید اعمالی را انجام دهند تا آینده‌ی خلقشده را محقق کنند) باید فرصتی را برای برآوردهشدن دغدغه‌های‌شان ببینند.
- ۴- در تحقق این آینده، کسانی که راهبری‌شان می‌کنید، باید فرصتی را ببینند تا خودشان را ابراز کنند.
- ۵- در تحقق این آینده، کسانی که راهبری‌شان می‌کنید، باید برای خودشان فرصتی ببینند تا شخصاً در تحقق این آینده سهم به‌سزا و چشم‌گیری داشته باشند.

## در هنگام راهبری کردن، آن کسی که برای خلق یک آینده خلق شده لازم است باشید

وقتی آینده‌ی خلق‌شده سروشکل گرفت، کار شما به عنوان یک راهبر این است که حال آن آینده را به شکلی تبیین کنید 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 دغدغه‌های شان را برآورده کنند، ۲) فرصتی ببینند تا خودشان را ابراز کنند، و ۳) فرصتی ببینند تا شخصاً در محقق کردن آن آینده، سهم به سزا و چشم‌گیری داشته باشند.

هر بار که در فرآیند تحقیق‌بخشیدن 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 دغدغه‌های شان را برآورده کنند، ۲) فرصتی ببینند تا خودشان را ابراز کنند، و ۳) فرصتی ببینند تا شخصاً در پرداختن با موفقیت به آن گستاخی، سهم به سزا و چشم‌گیری داشته باشند.

## سومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری، در سپهر زمانی یک آینده‌ی خلق شده وجود دارد،

آینده‌ای که دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند،

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند درون آن زندگی می‌کنند،

آینده‌ای که به آن‌ها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد

که با تحقق آن آینده هماهنگ است.

نکته این است: راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، کلاً در مورد محقق کردن آینده‌ای است که قرار نبود اتفاق بیفتد.

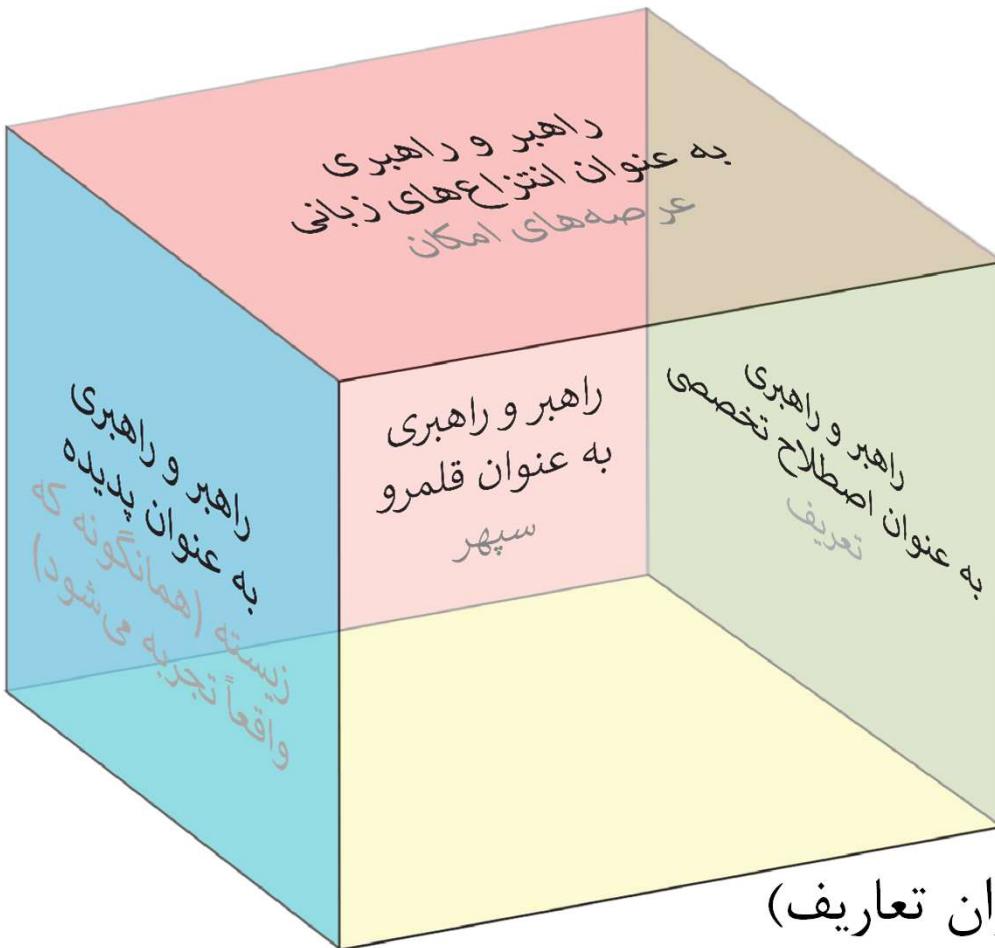
چارچوبِ بافتمنان

برای راهبرد و راهبری

یه عنوان بک کل

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

به‌طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به‌عنوان:



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به‌عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری، زیسته، درون‌گود؛  
یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا  
در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)
- قلمرو (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری  
در آن عمل می‌کند)
- اصطلاحات تخصصی (راهبر و راهبری به‌عنوان تعاریف)

## اولین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی

به عنوان انتزاع‌های زبانی،  
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان  
عرصه‌های امکان خلق می‌کنند، که در آن‌ها  
وقتی راهبر هستید، همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و  
وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

## دومین جنبه: راهبر و راهبری

### به عنوان پدیده

به عنوان پدیده،

راهبر و راهبری، در سپهر زبان وجود دارند؛

چه عیناً به صورت حرفزدن باشند، چه حرفزدن در قالب نوشتن، و

چه صحبت‌کردن و گوش‌دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،

چه صحبت‌کردنِ اعمال‌تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و

چه به صورت فراهم‌کردن نوع خاصی از گوش‌دادن باشند.

## سومین جنبه: راهبر و راهبری

### به عنوان قلمرو

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری، در سپهر زمانی

یک آینده‌ی خلق شده وجود دارند؛

آینده‌ای که دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آن‌ها سهم به سزاگی دارد)،

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند درون آن زندگی می‌کنند،

آینده‌ای که به آن‌ها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد که با تحقق آن آینده هماهنگ است.

## چهارمین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی

راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی بر مبنای سه جنبه‌ی دیگر از راهبر و راهبری قرار دارند. وقتی کسی را می‌بینید که واقعاً راهبر است و راهبری را به‌طور مؤثر اعمال می‌کند، آن‌چه خواهید دید همان تعریف راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی خواهد بود.

## چهارمین جنبه: راهبربودن به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبربودن به این صورت تعریف می‌شود: متعهد به محقق کردن (بودن) آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفت، آینده‌ای که دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند، و در حضور مجموعه‌ی نامحدودی از فرصت‌ها برای بودن و اعمال، بودنی که توسط بافتمنان خلق شده برای راهبر و راهبری استفاده می‌شود، آن بافتمنی که طوری که شما و وضعیت‌های پیرامونی‌ای که شما با آن‌ها سروکار دارید برای شما بافته می‌شود را به‌ نحوی شکل می‌دهد، که شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما، که به‌طور طبیعی همبسته هستند، همان راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری باشد.

## چهارمین جنبه: راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبری به این صورت تعریف می‌شود:

اعمال زبان، که منجر به یک آینده‌ی خلق‌شده می‌شود،

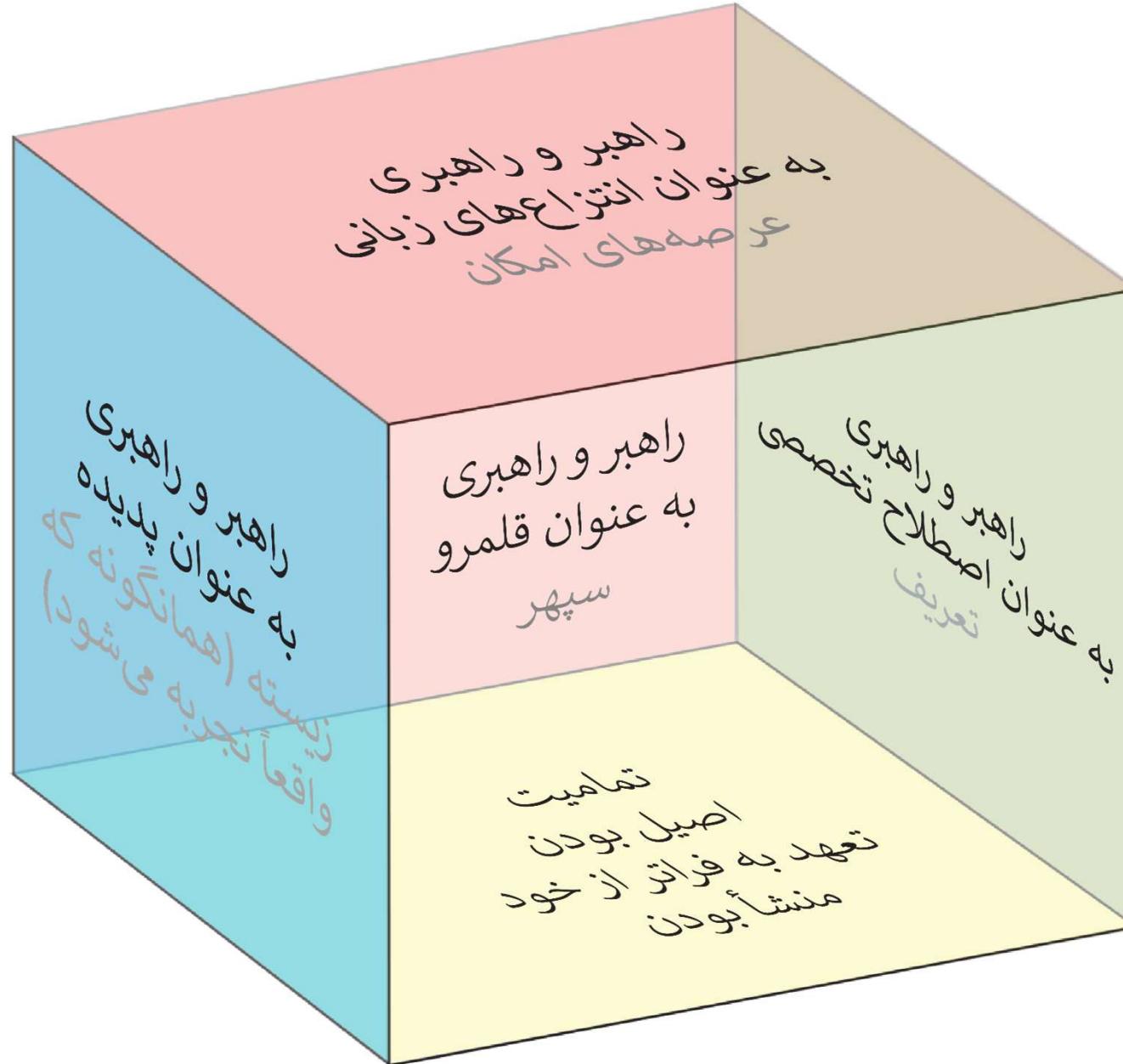
آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند، شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند،

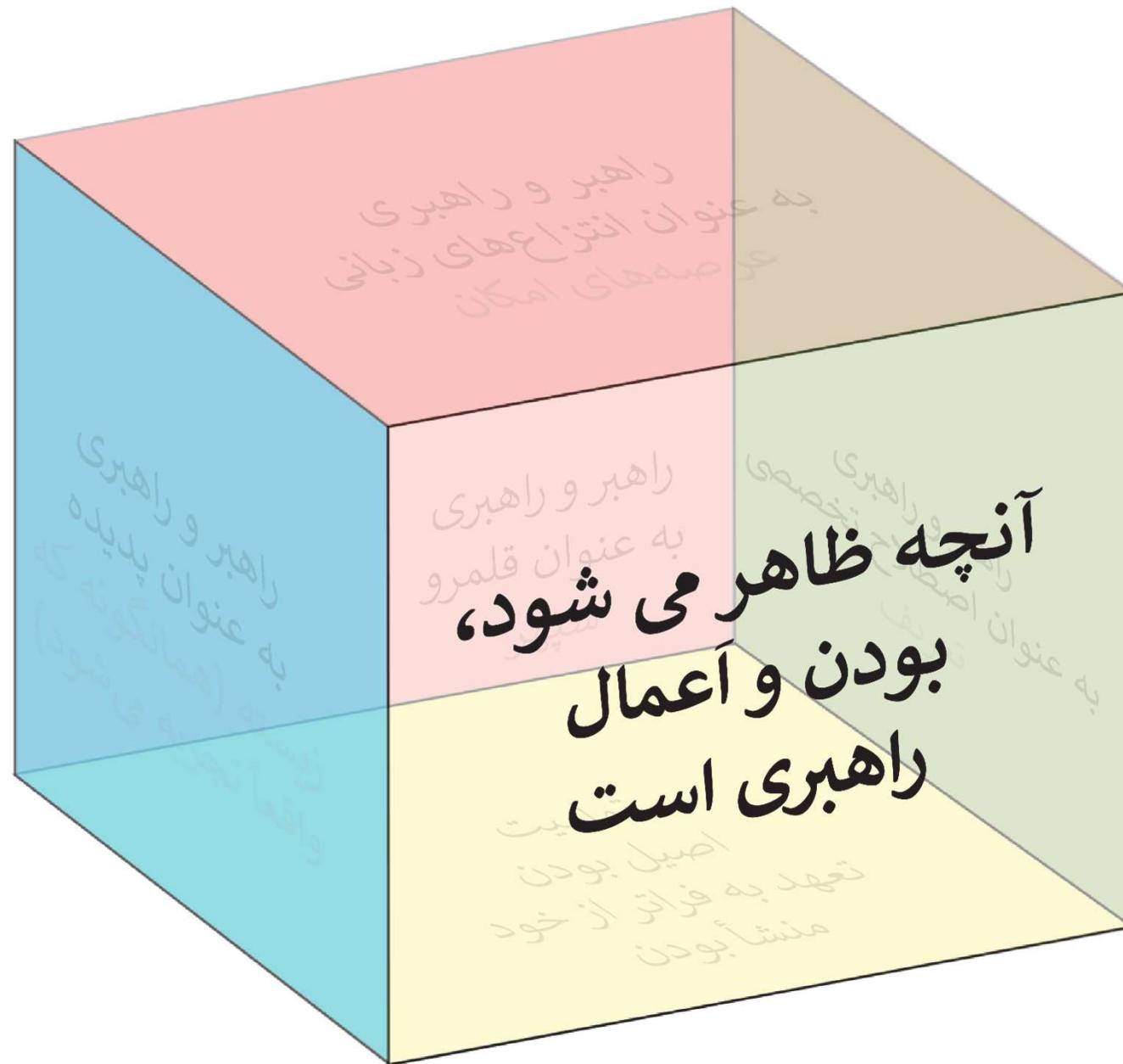
آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آن‌ها می‌دهد که منجر به تحقق آینده‌ی خلق‌شده می‌شود، و

این آینده‌ی محقق‌شده دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آن مشارکت می‌کند)،

به‌ویژه کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند، کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید.

## بافتمنی که از شما استفاده می‌کند





تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

درباره‌ی زمان‌های استراحت بین جلسات آنلاین: با این یک هفته، تفاوت عمیقی برای خود در زندگی تان ایجاد کنید.

در حین استراحت، به هر آیتم به صورت فردی جواب دهید و سپس چیزی را که کشف کرده‌اید، با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

ما توصیه می‌کنیم که هر گروه اقلًاً دوبار در طول هفته، هم‌دیگر را ملاقات کنند تا همه‌ی اعضای گروه زمان کافی داشته باشند که تماماً چیزی را که برای خودشان کشف کرده‌اند، به اشتراک بگذارند، طوری که زمان برای تشریح تکلیف‌های مختلف در اسلایدهای آتی وجود داشته باشد.

## تکلیف زمان استراحت

برای هریک از جنبه‌های چارچوب بافتمن (به اسلایدهای بعد رجوع کنید):

- قادر باشد هر حنیه را طوری بگویید که کسانی که دارند به شما گوش می‌دهند، معنای آن‌چه را که دارید می‌گویید، بگیرند.
- برای تان‌جا افتاده باشد که هر گزاره چه می‌گوید و قادر باشد به کسانی که به شما گوش می‌دهند بگویید آن گزاره درون گود به چه شکل است.

## تکلیف زمان استراحت

به عنوان انتزاع‌های زبانی،  
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان  
عرصه‌های امکان خلق می‌کنند  
که در آن‌ها وقتی راهبر هستید،  
همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و  
وقتی راهبری را اعمال می‌کنید،  
همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

## تکلیف زمان استراحت

به عنوان پدیده،

راهبر و راهبری، در سپهر زبان وجود دارند؛

چه عیناً به صورت حرفزدن باشند، چه حرفزدن در قالب نوشتن، و

چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،

چه صحبت کردن آعمال تان، چرا که «صدای آعمال از صدای گفتار رساتر است»، و

چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشند.

## تکلیف زمان استراحت

به عنوان **قلمرو**،

راهبر و راهبری در سپهر زمانی

یک آینده‌ای خلق شده وجود دارد،

آینده‌ای که دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آن‌ها سهم به سزاگی دارد)،

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند درون آن زندگی می‌کنند،

آینده‌ای که به آن‌ها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد که با تحقق آن آینده هماهنگ است.

## تکلیف زمان استراحت

### چهارمین حننه: راهبر به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبربودن به این صورت تعریف می‌شود: متعهد به محقق کردن (بودن) آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتند، آینده‌ای که دغدغه‌های طرف‌های مرتبط را برآورده می‌کند، و در حضور مجموعه‌ی نامحدودی از فرصت‌ها برای بودن و اعمال، بودنی که توسط بافتمنان خلق شده برای راهبر و راهبری استفاده می‌شود، آن بافتمنی که طوری که شما و وضعیت‌های پیرامونی‌ای که شما با آن‌ها سروکار دارید، برای شما بافته می‌شود، را به نحوی شکل می‌دهد، که شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما، که به‌طور طبیعی همبسته هستند، همان راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری باشد.

## تکلیف زمان استراحت

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبری به این صورت تعریف می‌شود:

اعمال زبان که منجر به یک آینده‌ی 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 آینده‌ی خلق شده می‌شود، و

این آینده‌ی محقق شده دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آن مشارکت می‌کند)،

به‌ویژه کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند، کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنند.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.
- لطفاً فراموش نکنید که کارت نام خود را داخل ظرف روی میز پذیرش بیاندازید.

## پایان روز چهارم

صبح روز پنجم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

محدودیت های هستی شناسانه‌ی ادراکی

تکلیف زمان استراحت تان

# تکلیف

## درباره پروژه راهبری

الف. به پروژه راهبری تان نگاه کنید و ببینید آینده خلق شده آن باید ملاحظات چه کسانی را برآورده کند؟ چه کسانی که راهبری را به شما اعطا کرده‌اند و چه کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید؟

ب. ببینید آن‌ها چه ملاحظاتی دارند؟ علاوه‌ی آن‌ها چیست که برآورده شدنش آن‌ها را به آینده خلق شده گره می‌زند؟ نگرانی‌های آن‌ها چیست که باید در آن آینده برآورده شده باشد؟

ج. آینده را به گونه‌ای خلق کنید که برای خودتان و آن‌ها شورانگیز و پراهمیت باشد.

د. آن آینده را برای خودتان و در صورت امکان برای آن‌ها بخوانید. سپس از آن‌ها بخواهید نظرشان را بگویند و نظرات آن‌ها را اصیل بشنوید. حالا بعد از شنیدن نظرات آن‌ها، آینده را از نو و با قدرت بیشتری خلق کنید.

"هیچ چیز میان شما و آن چه  
با آن سروکار دارید"

## هیچ چیز میان شما و آنچه که با آن سروکار دارید

برای آن که گوشدادنِ اصیل را برای خودتان فراهم کنید، و همچنین برای آن که برای خودتان دسترسی به مواجهه‌ی واقع‌بینانه با آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته‌ای که مانع خلق یک «آینده‌ی خلق‌شده» می‌شود را فراهم کنید، باید موضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، موجه‌کردن‌ها، قضاوتشا و گذشته‌ی قابل‌توجه‌تان را از میان خودتان و موقعیتی که با آن سروکار دارید، بردارید. یعنی آنچه را که می‌دانید و آنچه را که تجربه‌ی گذشته‌تان به شما می‌گوید، از میان خودتان و موقعیتی که با آن سروکار دارید، بردارید.

به بیان دیگر، باید خودتان را به جایی برسانید که میان شما و موقعیتی که با آن سروکار دارید، هیچ چیزی قرار نگرفته باشد.

شما می‌توانید آنچه را که می‌دانید و آنچه را که تجربه‌های گذشته‌تان به شما می‌گویند، به اصطلاح در بالا و پشتِ سرتان نگه دارید تا بر موقعیتی که با آن سروکار دارید نور بیافکنند؛ اما هیچ‌کدام نباید میان شما و آن موقعیت قرار بگیرند.

## هیچ چیز میان شما و آنچه که با آن سروکار دارید

به عنوان مثال: وقتی موضع، دیدگاهها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته‌ی قابل توجه‌تان، آنچه که می‌دانید و آنچه که تجربه‌های گذشته‌تان به شما می‌گویند، میان شما و آنچه با آن سروکار دارید قرار بگیرند، آن‌ها مانند یک لنز عمل می‌کنند.

اجزای این لنز، عناصر خاصی را از شرایط موقعیتی که با آن سروکار دارید می‌گیرند و آن‌ها را تحریف می‌کنند تا با موضع، دیدگاهها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته‌ی قابل توجه‌تان، آنچه که می‌دانید و آنچه که تجربه‌های گذشته‌تان به شما می‌گویند، جور دربیایند. به علاوه، اجزای این لنز، نقاط کوری را به وجود می‌آورند که برخی از عناصر آن شرایط را از دیدتان پنهان می‌کنند، و برخی دیگر را بزرگ‌نمایی یا پررنگ می‌کنند، و در نهایت، بعضی چیزها از طریق این لنز ممکن و بعضی چیزهای دیگر غیرممکن به نظر می‌رسند، و بعضی امکان‌ها اصلاً دیده نمی‌شوند.

## هیچ چیز میان شما و آنچه که با آن سروکار دارید

همان‌طور که گفتیم، لازم نیست از دانش و تجربه‌تان خلاص شوید، بلکه فقط باید آن‌ها را از سر راه‌تان بردارید تا میان شما و آنچه که با آن سروکار دارید، هیچ محتوایی وجود نداشته باشد.

گفته شده است که ما انسان‌ها می‌توانیم چیزها را فقط از یک منظر ببینیم: منظر خودمان. به‌نظر می‌رسد راهبران خارق‌العاده و سایر استادان از این عرف سرپیچی می‌کنند.

آنچه باعث می‌شود ما یک منظر را بپذیریم (و باعث می‌شود این عرف درست به‌نظر برسد) این است که وقتی چیزها را از طریق مواضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته‌ی قابل‌توجه 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 «طوری که هست» به‌نظر می‌رسد، در آن منظر گیر می‌افتیم (که منجر به گفته‌ی 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 که با آن سروکار دارید

وقتی میان شما و آن‌چه که با آن سروکار دارید هیچ چیزی وجود نداشته باشد، دیدن آن‌چه با آن سروکار 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 آن‌که به عنوان یک راهبر به استادی برسید، باید موضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته‌ی قابل توجه، و آن‌چه که می‌دانید و آن‌چه که تجربه‌های گذشته‌تان به شما می‌گویند را از «طوری که واقعاً هست» («حقیقت» محس) به این متحول کنید که این، فقط از یک شیوه‌ی نگاه‌کردن به آن - یعنی فقط از یک منظر - این‌طور به نظر می‌رسد.

این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که طوری که آن را می‌بینید، فقط طوری است که آن چیز از یک منظر هست، و از منظرهای دیگر، چیزهایی را درباره‌ی آن خواهید دید که از آن منظر نمی‌توانستید ببینید.

## هیچ چیز میان شما و آنچه که با آن سروکار دارید

نکته این است که خودتان را از چنگ منظر خودتان رها کنید، تا بتوانید چیزهایی را ببینید که از منظرهای مختلف، دربارهی آنچه که با آن سروکار دارید آشکار می‌شوند. و این همان چیزی است که وقتی میان شما و آنچه که با آن سروکار دارید هیچ چیزی وجود نداشته باشد، اتفاق می‌افتد.

## در اختیار گرفتن دانش به شیوه‌ای غلط

شاید وقتی در اوایل دوره گفتیم که در اختیار گرفتن دانش به شیوه‌ای غلط می‌تواند واقعاً با اعمال مؤثر راهبری تداخل داشته باشد، موضوع برای تان روشن نبود، اما اکنون برای تان روشن خواهد شد.

در خصوص این گفته، اگر این برداشت را در شما ایجاد کرده‌ایم که دانش (چیزی که راست (Rost) آن را «محتوای راهبری» نامید) بی‌اهمیت است، این برداشت زیان‌بار خواهد بود.

از منظر دانش در رابطه با شرایطی که با آن سروکار دارم، آن‌چه که می‌تواند درباره‌ی آن شرایط دیده شود که من به عنوان یک راهبر ممکن است نداشته باشم، مانند اطلاعات فنی، داده‌های کلیدی، تئوری‌های مرتبط، روش‌های کار در آن حرفه، روندهای آینده و امثال این‌ها، در بسیاری از موقعیت‌های راهبری، یک منظر بسیار مهم و کلیدی است.

با این حال، همان‌طور که در ابتدای دوره قول دادیم، «حتی اگر شخصاً تجربه یا دانش خاصی را نداشته باشید، شما می‌دانید که چه کار کنید تا یک راهبر مؤثر باشید».

## وقتی «دانش خاصی» را ندارید، چه کار باید بکنید

وقتی میان شما و آن‌چه با آن سروکار دارید هیچ چیزی وجود نداشته باشد، و در نتیجه شما بتوانید چیزهایی را ببینید که از منظرهای مختلف درباره‌ی آن‌چه که با آن سروکار دارید آشکار می‌شود؛ اگر منظری برای‌تان شفافیت نداشته باشد یا در مورد آن اطلاعات کافی نداشته باشید، متوجه این موضوع خواهید شد. این شما را آگاه می‌کند که در این‌جا به دانشی نیاز است که شما آن را ندارید و احتمالاً نمی‌توانید آن دانش را آن‌قدر سریع یاد بگیرید تا به چالشی که با آن روبرو هستید، بپردازید.

این همان زمانی است که شما به عنوان راهبر، افرادی با آن دانش خاص را فرا می‌خوانید تا جای خالی آن منظر را پر کنند.

با این حال، وقتی میان خودتان و آن‌چه با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنید، هیچ چیزی ندارید، و در نتیجه، یک دیدگاهِ چند منظری از آن موقعیت دارید، می‌توانید در منظر کسانی که آن دانش را دارند بایستید. به‌جای آن‌که صرفاً به آن‌چه به شما می‌گویند وابسته باشید، درخواهید یافت که آن‌چه آن‌ها به شما می‌گویند چیزی که خودتان از آن منظر می‌بینید را برای‌تان روشن و شفاف می‌کند و این موضوع باعث می‌شود بتوانید به‌طور مؤثر دانش خاص آن‌ها را به کار ببرید.

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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

۲. چارچوب

با فتمان

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## مروی بر سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای که این دوره را می‌سازند

اولین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای که این دوره را می‌سازند، استادی پیدا کردن در عواملی است که زیربنای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را شکل می‌دهند (تمامیت، اصالت، متعهد به فراتر از خود بودن و منشأ بودن).

دومین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای که این دوره را می‌سازند، چارچوب بافتمنان رای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بافتمنانی می‌شود که در هر موقعیت راهبری قدرت دارد راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعتان به شما بدهد.

آخرین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای که این دوره را می‌سازند، این است که از آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده است، آنچه را که ابراز طبیعتان را محدود یا تحریف می‌کند، بردارید.

## مسیر پرداختن به سومین عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازد

وقتی در بافتمنی که قدرت دارد راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان را به شما بدهد استادی پیدا کردید، آن‌چه باقی می‌ماند این است که از آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده است، آن‌چه را که ابراز طبیعی تان را محدود یا تحریف می‌کند، بردارید.

بیشتر ما فکر می‌کنیم شیوه‌ای که بودن و عمل کردن ما هست، همان ابراز طبیعی مان است؛ در حالی که ابراز طبیعی ما، یک آزادی محدودشده برای بودن است، و این آزادی توسط محدودیت‌های هستی‌شناسانه‌ی معینی که به بخش ثابتی از "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن ما شده" تبدیل شده‌اند، محدود و تحریف شده است. در نتیجه‌ی این محدودیت‌ها بر آزادی مان برای بودن، هریک از ما در شیوه‌های شخصی ثابت و خاصی از بودن و عمل کردن گیر افتاده‌ایم که اگرچه در برخی موقعیت‌ها به ما اجازه می‌دهند موفق شویم، اما در برخی دیگر از موقعیت‌ها، در بهترین حالت باعث می‌شوند دوام بیاوریم و متأسفانه در سایر موقعیت‌ها شکست بخوریم.

## محدودیت‌های ادراکی

اگرچه این عوامل محدودکننده و شکل‌دهنده، همیشه ادراک ما را از آن‌چه که واقعاً هست، به‌نحوی دگرگون (تحریف) می‌کنند، اما در بعضی موارد ادراک‌مان را به‌حدی تحریف می‌کنند که ادراک اساساً نادرستی از ساختار و یا عملکرد آن‌چه که با آن سروکار داریم، پیدا می‌کنیم. به علاوه، این محدودکردن و شکل‌دادن، شامل تحریف ادراک ما از طبیعت و ظرفیت‌های خود ما در مواجهه با انواع موقعیت‌ها نیز می‌شود.

محدودیت‌های ادراکی به دو شکل هستند: محدودیت‌های ادراکی فیزیکی و محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه. محدودیت‌های ادراکی فیزیکی مربوط به کارکرد مغز هستند، اما محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه به زبان مربوط می‌شوند.

## مثالی از یک محدودیت ادراکی فیزیکی:

آن‌چه در مورد چیزی که با آن روبه‌رو هستیم، نمی‌بینیم

آن‌چه در ویدئوی چهار دقیقه‌ای بعد آورده شده، مثالی از یک محدودیت ادراکی فیزیکی است که حاصل شیوه‌ی کارکرد مغز ماست؛ چیزی که روانشناسان آن را "نابینایی به تغییر" می‌نامند.

به بیان ما، این بررسی "چیزی است که مغز ما می‌بیند"، نه آن چیزی که روبه‌روی ما قرار دارد، یعنی نه "چیزی که چشم‌های ما می‌بینند".

کسانی که نسخه پی‌دی‌اف را مطالعه می‌کنند می‌توانند به لینک زیر برای دیدن ویدئو مراجعه کنند:

[https://www.youtube.com/watch?v=fXWuB7fmGv0&ab\\_channel=JalemRajRohit](https://www.youtube.com/watch?v=fXWuB7fmGv0&ab_channel=JalemRajRohit)

و يدأو

## نتایج آزمون نابینایی به تغییر

گرچه بیشتر ما اعتقاد داریم که جهان و آن‌چه با آن سروکار داریم را همان‌طور که هست می‌بینیم، اما همان‌طور که مشاهده کردیم، این به‌وضوح نادرست است.

همان‌طور که برخی از عصب‌شناسان در این‌باره توضیح داده‌اند، ما "آن‌چه را که مغزمان می‌بیند" می‌بینیم، و نه "آن‌چه را که چشم‌های‌مان می‌بینند".

اگر حواس بصری به‌جای آن که توسط مغز ساخته شوند، ابتدا دریافت می‌شوند، شما انتظار داشتید بیشتر فیبرهایی که به قشر بینایی اولیه‌ی مغز می‌روند، از شبکیه‌ی چشم بیایند. اما دانشمندان دریافته‌اند که تنها ۲۰٪ از فیبرها از شبکیه‌ی چشم می‌آیند؛ ۸۰٪ مابقی از مناطقی از مغز، رو به پایین می‌آیند که کارکردی مانند حافظه را کنترل می‌کنند. ریچارد گرگوری، عصب‌شناس بریتانیایی، تخمین می‌زند که: ادراک بصری، بیش از ۹۰٪ از حافظه، و کمتر از ۱۰٪ از سیگنال‌های عصبی-حسی است. گاواند (۲۰۰۸). همچنین رجوع

شود به گرگوری (۱۹۹۸، ص ۵)

## آگاه‌بودن از این‌که ما الزاماً همیشه

### چیزی را که در مقابل‌مان است، نمی‌بینیم

"نابینایی" به تغییر<sup>۱</sup>ی که در ویدئو نشان داده شد، تنها یکی از محدودیت‌های ادراکی فیزیکی بسیار زیادی است که توسط نحوه‌ی کارکرد مغزمان بر ما تحمیل می‌شود.

نکته‌ی مهمی که از این مثال می‌توان دریافت این است که ما جهان را همان‌طور که هست، مشاهده و دریافت نمی‌کنیم. محدودیت‌های ادراکی فیزیکی ما، ادراک‌ما را از آن‌چه که با آن سر و کارداریم، محدود می‌کنند و شکل می‌دهند.

با این وجود، تقریباً هیچ‌یک از ما، هرگز این محدودکنندگی و شکل‌دهندگی‌ای را که توسط محدودیت‌های ادراکی مختلف بر ما تحمیل می‌شود، در ادراک‌مان از دنیا، دیگران و خودمان، در نظر نمی‌گیریم. این باورِ غلط که ما دنیا، دیگران و خودمان را همان‌طور می‌بینیم که هریک از این‌ها عملأً هستند، حاصلِ جهان‌بینی روزمره و معمول ماست. این جهان‌بینی، ما را نسبت به این حقیقت که نمی‌بینیم (یک محدودیتِ غیرِ قابل‌انکار) کور می‌کند.

## دست و پنجه نرم کردن با محدودیت‌های ادراکی فیزیکی مان

گرچه ممکن است ما قادر نباشیم نحوه‌ی کارکرد مغزمان در ایجاد این محدودیت‌های ادراکی فیزیکی را دگرگون کنیم، ولی آگاهبودن از آن‌ها، حداقل، اثری را که بر ما می‌گذارند، کاهش می‌دهد.

به علاوه، دانستن این‌که شما، دنیا، دیگران و خودتان را همان‌طور که هستند نمی‌بینید، مزیت قابل توجهی را به عنوان یک راهبر برای تان فراهم می‌کند. برای مثال، تشخیص این موضوع، احتمالاً شما را بیشتر متوجه این واقعیت می‌کند که دیگران ممکن است چیزهایی را مشاهده و دریافت کنند که شما از آن‌ها غافل شده‌اید، و طبیعتاً فکر می‌کرده‌اید که وجود ندارند. در نتیجه، شما می‌توانید به کسانی که با شما موافق نیستند، به گونه‌ای بسیار سازنده‌تر گوش دهید.

حتی ممکن است به دنبال افرادی بگردید که چیزها را متفاوت می‌بینند.

## آزمون هشیاری

آنچه در این ویدئوی شصت ثانیه‌ای آورده شده است، آزمونی برای هشیاری شماست.

لطفاً با دقت توجه کنید! به پاسخ‌های شما نمره داده می‌شود!

کسانی که نسخه پی‌دی‌اف را مطالعه می‌کنند می‌توانند به لینک زیر برای دیدن ویدئو مراجعه کنند:

<http://www.youtube.com/watch?v=oSQJP40PcGI>

و يَدْئُو

## نتایج آزمون هشیاری

تقریباً ۹۰٪ از کسانی که این آزمون را با ساختاری که این‌جا بیان شد انجام می‌دهند، در آزمون رد می‌شوند.

## محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه

توجه داشته باشید که ما و گوینده‌ی فیلم، چارچوب مرجع شما را از طریق دستورالعمل‌های زبانی، با این درخواست که تعداد پاس‌ها را بشمارید (چون "به پاسخ‌های شما نمره داده می‌شود")، عوض کردیم؛ و در نتیجه، ادراک شما را از آن‌چه که با آن سروکار داشتید، محدود کردیم.

بار دوم، با بافتمان «به دنبال خرسِ رقصنده باشید»، از تعداد پاس‌هایی که رد و بدل می‌شد، غافل شدید.

غافل شدن از خرس رقصنده، نتیجه‌ی یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه است.

محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه که شامل جهان‌بینی روزمره و معمول ما و چارچوب‌های مرجع‌مان درباره‌ی یک موضوع است - یعنی شبکه‌ای بررسی و امتحان نشده از ایده‌ها، باورها، سوگیری‌ها، مواردِ جا افتاده در فرهنگ و جامعه، و فرضیات مسلم ما - ادراک ما را از آن‌چه که با آن سروکار داریم، محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهند.

## محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه

تحریف ادراک ما از چیزی که با آن سرو کار داریم، یک مقوله از موانعی است که در سر راه ابراز طبیعی ما وجود دارند.

در حالی که ویدیوی خرس رقصنده و توپ بسکتبال، مثال واضحی از محدود کردن چارچوب مرجع و شکل دادن به آن است، شما به عنوان یک راهبر به ندرت لازم است به شمارش پاس‌ها و خرس‌ها بپردازید.

نکته این است که یک گزاره‌ی ساده (ساخته شده در زبان) می‌تواند یک چارچوب مرجع را خلق کند، که به عنوان یک محدودیت ادراکی عمل می‌کند، و آن‌چه را که از چیزی که با آن سروکار دارید می‌بینید و امکان‌های نحوه‌ی دست‌وپنجه نرم کردن با آن را، محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد.

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه

دانستن این‌که شما، دنیا، دیگران و خودتان را همان‌طور که هستند نمی‌بینید، مزیت قابل توجهی را برای شما به عنوان یک راهبر فراهم می‌کند. مزیتی را که این دانستن در زندگی‌تان و در موقعیت‌هایی که با آن‌ها سروکار دارید برای شما فراهم می‌کند، خودتان برای خودتان کشف کنید.

## تکلیف زمان استراحت

### ایجاد نتایج

شما چه شیوه‌های بودن و عمل‌کردنی را در زندگی توسعه داده‌اید که منجر به ایجاد نتایج ملموس می‌شوند؟

آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده است، چطور منجر به ایجاد نتایج ملموس شده است؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة صبح روز پنجم

آنچه به آن پرداخته خواهد شد

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

گوش دادن از قبل همیشه

تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه

دانستن این‌که شما، دنیا، دیگران و خودتان را همان‌طور که هستند نمی‌بینید، مزیت قابل توجهی را برای شما به عنوان یک راهبر فراهم می‌کند. مزیتی را که این دانستن در زندگی تان و در موقعیت‌هایی که با آن‌ها سروکار دارید برای شما فراهم می‌کند، خودتان برای خودتان کشف کنید.

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### ایجاد نتایج

شما چه شیوه‌های بودن و عمل کردنی را در زندگی توسعه داده‌اید که منجر به ایجاد نتایج ملموس می‌شوند؟

آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده است، چطور منجر به ایجاد نتایج ملموس شده است؟

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

**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 درباره‌ی این است که تحریف‌ها، قیدوبندها و محدودیت‌هایی را که بر سر راه راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان قرار دارند، از میان بردارید. ما در این دوره با محدودیت‌های ادراکی و عملکردی سروکار داریم.

با پرداختن به محدودیت‌های‌تان، شما به خودتان این فرصت را می‌دهید که آن‌ها را از سر راه‌تان بردارید تا بتوانید مؤثر باشید. برای حمایت از شما در این زمینه، ابتدا به یکی از محدودکننده‌ترین و رایج‌ترین محدودیت‌های ادراکی می‌پردازیم که بیشتر ما به‌ندرت آن را تمایز می‌دهیم.

اگر با قدرت به این محدودیت پرداخته نشود، مطمئناً بر سر راه تحقیق قول این دوره قرار خواهد گرفت.

"گوش دادن از قبل-همیشه"

یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه

## "گوشدادن از قبل-همیشه" یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه

بیشتر ما به این موضوع آگاه نیستیم که گوشدادنِ ما، ظرفی خالی یا لوحی سفید نیست. ما فرض می‌کنیم که هر آن‌چه دیگران به ما می‌گویند (آن‌چه وارد گوش‌هایمان می‌شود)، دقیقاً همان‌طور که گفته شده در گوشدادن ما ثبت می‌شود (می‌نشیند).

گرچه ممکن است چیزی را که گفته می‌شود، به همان صورتی که گفته می‌شود شنویم، اما چیزی در گوشدادن ما وجود دارد که به آن آگاه نیستیم و آن‌چه را که در گوشدادن ما ثبت می‌شود، محدود می‌کند و شکل می‌دهد.

چیزی که گوشدادن ما را محدود می‌کند و شکل می‌دهد، یک محدودیت ادراکی است که ما به آن "گوشدادن از قبل-همیشه" می‌گوییم. این محدودیت، پیش از این‌که چیزی را بشنویم، از قبل در گوشدادنِ ما وجود دارد. و همیشه در گوشدادنِ ما هست. به همین دلیل به آن "گوشدادن از قبل-همیشه" می‌گوییم.

به‌طور خلاصه، بین آن‌چه که می‌شنویم (چیزی که وارد گوش‌هایمان می‌شود) و آن‌چه که به آن گوش می‌دهیم (چیزی که در ما می‌نشیند) تفاوتی وجود دارد.

## مثال ساده‌ی "گوشدادن از قبل-همیشه"

برخی افراد با "من موسیقی کلاسیک دوست ندارم"، که از قبل در گوشدادن‌شان وجود دارد به موسیقی کلاسیک گوش‌می‌دهند، حتی قبل از این‌که یک قطعه‌ی جدید موسیقی کلاسیک را بشنوند. برخی دیگر با "موسیقی هوی‌متال فقط قیل‌وقال است"، که از قبل در گوشدادن‌شان وجود دارد، به موسیقی هوی‌متال گوش‌می‌دهند. در هر دو مورد، در توانایی فرد برای شنیدن موسیقی، اختلالی ایجاد نشده است، ولی گوشدادن به آن نوع از موسیقی، توسط "گوشدادن از قبل-همیشه" او محدود شده و شکل گرفته است.

اگر کمی درباره‌اش فکر کنید، شما قادر خواهید بود یک مثال شخصی را پیدا کنید از این‌که کسی در زندگی شما هست که حتی قبل از این‌که دهانش را باز کند، نسبت به او "گوشدادن از قبل-همیشه" دارد.

"گوشدادن از قبل-همیشه"، در این‌جا احتمالاً همان قضاوت، ارزیابی یا عقیده‌ی مطلوب یا نامطلوبی است که شما درباره‌ی آن شخص دارید. "گوشدادن از قبل-همیشه" شما درباره‌ی آن فرد، هرچه که باشد، هر آن‌چه را که او بگوید، محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد.

## "گوشدادن از قبل-همیشه" یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه

هر آن‌جه که از قبل، حتی پیش از آن‌که کسی چیزی به شما بگوید در گوشدادن‌تان وجود دارد، و همیشه هم در گوشدادن شما هست، یک "گوشدادن از قبل-همیشه" است که در ادراک شما محدودیت ایجاد می‌کند. "گوشدادن از قبل-همیشه" مانع از این می‌شود که شما دقیقاً چیزی را که گفته شده، برای خودتان بازآفرینی کنید. به‌طور خلاصه، هر "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ای، در گوشدادن شما اختلال ایجاد می‌کند.

به مثال ساده‌ی‌مان درباره‌ی عقیده‌ای که شما در مورد یک فرد خاص دارید برگردیم. اگر درباره‌ی آن فکر کنید، کاملاً بدیهی است که عقیده‌ی شما، قبل از این‌که او دهانش را باز کند، از قبل وجود دارد. و تا زمانی که شما آن قضاوت، ارزیابی یا عقیده را تغییر ندهید، همیشه آن‌جا هست. به‌علاوه، با توجه به این‌که هر چیزی که آن فرد می‌گوید در گوشدادن شما به گونه‌ای محدود می‌شود و شکل می‌گیرد که با آن قضاوت، ارزیابی و عقیده هماهنگ باشد، بعید است که عقیده‌تان را تغییر دهید.

تحریفی که در "گوش‌دادن از قبل-همیشه" هست، به هر چیزی که در زبان بنا شده، تعمیم پیدا می‌کند

توجه داشته باشید که "گوش‌دادن از قبل-همیشه"، نه تنها چیزهایی که به ما گفته می‌شود و به گوش‌مان می‌خورد را در گوش‌دادنِ ما محدود می‌کند و شکل می‌دهد، بلکه هر آن‌چه که از خواندن یا مطالعه‌ی یک متن می‌گیریم (هرچیزی که درباره‌ی آن متن در ما ثبت می‌شود) را نیز محدود می‌کند و شکل می‌دهد.

به‌طور خلاصه، بیشترِ ما آگاه نیستیم که چیزهایی که به ما گفته می‌شود، چیزهایی که به گوش‌مان می‌خورد، چیزهایی که می‌خوانیم و آن‌چه که مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهیم، تحریف می‌شوند. این تحریف‌ها ناشی از اثرات محدود‌کننده و شکل‌دهنده‌ی "گوش‌دادن از قبل-همیشه" می‌هستند.

اگرچه در ادامه‌ی این بخش، وقتی درباره‌ی اثرات "گوش‌دادن از قبل-همیشه" صحبت می‌کنیم، به‌نظر می‌رسد تنها درباره‌ی آن‌چه به ما گفته می‌شود (آن‌چه می‌شنویم) صحبت می‌کنیم، اما حالا شما می‌دانید که این اثرات در مورد چیزهایی که می‌خوانیم و آن‌چه که مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهیم نیز صادق هستند.

## اثر محدودکننده‌ی "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی شما

در مورد هر چیزی که از آن‌چه که گفته می‌شود، شما می‌شنوید، "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی شما، آن چیزی را که در گوشدادن‌تان می‌نشیند، محدود می‌کند. مثلاً فردی که درباره‌اش قضاوت، ارزیابی یا عقیده‌ای دارید، اگر حرفی بزند که با قضاوت، ارزیابی یا عقیده‌ی شما درباره‌ی آن فرد ناهمانگ باشد، آن حرف برای شما ثبت نمی‌شود یا به‌شکلی نادیده گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی شما، آن‌چه را که برای شما ثبت می‌شود، محدود می‌کند.

به عنوان مثال اگر درباره‌ی رئیستان عقیده‌ای مانند این داشته باشید که "رئیس من با درد و رنج مردم همدردی نمی‌کند"، و رئیستان حرفی بزند که همدردی با رنج گروهی از مردم باشد، با وجود این‌که شما آن‌چه را که گفته می‌شود می‌شنوید، ولی بعید است برای شما به عنوان همدردی ثبت شود.

## اثر شکل‌دهنده‌ی "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی شما

"گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی شما نسبت به شخصی که درباره‌اش قضاوت، ارزیابی یا عقیده‌ای دارید، علاوه بر این که گوشدادن شما را محدود می‌کند تا دربرگیرنده‌ی تمام آن‌چه که می‌شنوید نباشد، هرچیزی را که در گوشدادن شما ثبت می‌شود، نیز طوری شکل می‌دهد (تحريف می‌کند) که با آن قضاوت، ارزیابی یا عقیده‌ی شما درباره‌ی آن شخص، هماهنگ باشد.

مثلاً دوباره اگر درباره‌ی رئیستان عقیده‌ای مانند این داشته باشید که "رئیس من با درد و رنج مردم همدردی نمی‌کند"، و رئیستان بگوید که لازم است برای رنج گروهی از افراد، چنین یا چنان کنیم، احتمالاً حرف‌های او را طوری برداشت می‌کنید که با "گوشدادن از قبل-همیشه"‌تان هماهنگ باشد. مثلاً برداشت شما می‌تواند این باشد که او 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.

## "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی جمعی

هر ملت، فرهنگ، مذهب، خانواده و اکثر گروه‌های همبسته‌ی دیگر، یک "گوشدادن-از قبل-همیشه"‌ی مشخص دارند که در میان بیشتر افراد گروه، مشترک است.

اگرچه بعضی از ما قادر به شناسایی "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی ملت‌ها، فرهنگ‌ها، مذهب‌ها، خانواده‌ها و گروه‌های مختلف دیگر هستیم، اما بسیاری از ما نسبت به "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی گروه‌بندی‌های خودمان ناآگاه هستیم. "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی این گروه‌بندی‌ها، یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه‌ی قدرتمند است که ما تقریباً همیشه از آن غافلیم.

## "گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ی جمعی

در نظر داشته باشید که "آن کسی که تابه‌حال، بودنِ شما شده" توسطِ گوش‌دادن شما شکل گرفته است - توسط گوش‌دادن شما به‌عنوان مثلاً یک ترک، لر، فارس، کرد یا بلوج، توسط گوش‌دادن‌تان به‌عنوان یک مرد یا زن، توسط گوش‌دادنِ مذهب‌تان، توسط گوش‌دادنِ پرورش‌یافته به‌عنوان عضوی از خانواده‌ای که متفاوت از سایر خانواده‌های است، توسط گوش‌دادنِ خاصی که شما به‌عنوان یک فرد پرورش‌یافته‌اید و غیره.

## "از قبل-همیشه"، بسیار فراگیر‌تر از فقط گوش‌دادن است

اگرچه ما نام این محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه را "گوش‌دادن از قبل-همیشه" گذاشته‌ایم، اما بخش "از قبل-همیشه"‌ی محدودیت ادراکی، بسیار فراتر از گوش‌دادن فرد است.

عملاً این شما هستید که یک ظرف خالی نیستید، و نه صرفاً گوش‌دادن‌تان. یعنی شما نه تنها برای آن‌چه که می‌شنوید، یک ظرف خالی نیستید، بلکه برای هیچ‌یک از ابعاد ادراک‌تان از چیزهایی که با آن‌ها سروکار دارید نیز یک ظرف خالی نیستید.

## "از قبل-همیشه"، بسیار فراگیر‌تر از فقط گوش‌دادن است

ما می‌توانستیم به جای "گوش‌دادن از قبل-همیشه"، این محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه را برداشت‌های از قبل-همیشه بنامیم. یعنی در "آن کسی که تابه‌حال، بودنِ شما شده" برداشت‌های از قبل-همیشه‌ای حضور دارد که به عنوان محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه عمل می‌کند و ادراک شما را از آن‌چه با آن سروکار دارید، تحریف می‌کند.

برداشت‌های از قبل-همیشه در "آن کسی که تابه‌حال، بودنِ شما شده"، شامل برداشت‌هایی است که از قبل وجود دارند (از قبل و پیش از این‌که با یک موقعیت مشخص روبرو شوید)، و آن برداشت‌های از قبل-همیشه، همیشه هستند. "همیشه هستند" به این معناست که برخی از این برداشت‌های از قبل-همیشه در مواجهه با موقعیت‌ها یا افراد خاص حضور دارند، و برخی دیگر همیشه و در هر زمانی وجود دارند. از این رو نامش، برداشت‌های از قبل-همیشه است.

## "برداشت‌های ازقبل-همیشه" ، یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه

توجه داشته باشید که اگر فرد نسبت به احتمال این‌که برداشت‌های ازقبل-همیشه، ادراکش را تحریف می‌کند، آگاه و مسؤول نباشد، آن فرد دلایل اشتباهی را به گستهایی نسبت می‌دهد که نتیجه‌ی شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن اوست؛ شیوه‌ی بودن و عمل‌کردنی که با یک تحریف از آن‌چه با آن سروکار دارد همبسته است. سپس فرد مسلماً به سمتی می‌رود که آن دلایل اشتباهی را "درست کند" و این باعث می‌شود که در مواجهه با گسته‌ها، مدام در دور باطل قرار گیرد.

گرچه دیگر درباره‌ی برداشت‌های ازقبل-همیشه صحبتی نخواهیم کرد، ولی هر چیزی که در مورد "گوشدادن ازقبل-همیشه" می‌گوییم، درباره‌ی برداشت‌های ازقبل-همیشه هم صدق می‌کند.

## "گوشدادن از قبل-همیشه" تان شما را اداره می‌کند

از آن‌جا که "گوشدادن از قبل-همیشه" شما از قبل در گوشدادن‌تان وجود دارد و همیشه هم در گوشدادن‌تان هست، مانند هوا برای پرنده و آب برای ماهی است. ما متوجه چیزی‌که هر لحظه در همه جا حاضر است (از قبل و همیشه برای ما وجود دارد) نمی‌شویم و در نتیجه آن را به حساب نمی‌آوریم. و بنابراین تشخیص "گوشدادن‌های از قبل-همیشه" مختلف‌شما، برای خودتان مشکل است. به عبارتی، آن‌ها از دید شما پنهان هستند. و هر چیزی‌که تمایزش ندهید (در باره‌اش آگاه نباشید)، شما را اداره می‌کند.

وقتی "گوشدادن از قبل-همیشه" تان را تمایز ندهید، هر آن‌چه را که می‌شنوید تحریف می‌شود (توسط گوشدادن‌تان محدود می‌شود و شکل می‌گیرد). اما شما، غافل از این تحریف‌ها، هم‌چنان ادامه می‌دهید.

## "گوش‌دادن از قبل-همیشه" تان، شما را به‌شکل زیر اداره می‌کند

برای هریک از ما، شیوه‌ی بودن و اعمال‌مان همبسته است با شیوه‌ی بافت‌آن‌چه که با آن سروکار داریم. در نتیجه زمانی که "گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ای که تمایزش نداده‌اید بر گوش‌دادن‌تان تحریف‌هایی را تحمیل می‌کند، شیوه‌ی بودن و اعمال‌تان به‌جای این‌که با چیزی که توسط گوینده گفته شده، همبسته باشد، با آن تحریف‌ها همبسته است. به عبارتی، شیوه‌ی بودن شما و اعمال شما، توسط آن تحریف‌ها دستکاری می‌شود. اما شما به این‌که بودن و اعمال‌تان با یک تحریف همبسته است، آگاه نیستید.

با وجود این‌که آن‌چه گفته می‌شود تحریف شده است، شما سعی می‌کنید در مکالمه‌ای که در آن هستید مؤثر باشید؛ اما چون از تحریفی که از سوی "گوش‌دادن از قبل-همیشه‌تان" تحمیل شده آگاه نیستید، هر مشکلی را که در مؤثر بودن در مکالمه‌ای که در آن هستید برای‌تان پیش می‌آید، به "دلایل" (علت اشتباهی) نسبت می‌دهید.

"گوش‌دادن از قبل-همیشه" اگر تمایز داده نشود،  
شما را اداره می‌کند

برای این‌که راهبر را باشید و راهبری را به عنوان ابراز طبیعی‌تان به‌طور مؤثر اعمال کنید، باید "گوش‌دادن از قبل-همیشه‌تان" را تمایز دهید؛ در غیر این صورت وقتی راهبری می‌کنید، شما را اداره می‌کند.

## فرد، گوشدادن از قبل-همیشه‌اش «می‌شود»

بیشتر افراد چیزی را که به آن‌ها گفته می‌شود، با "خودم می‌دانم"، "خودم از قبل می‌دانستم" یا "خودم بهتر می‌دانم" می‌شنوند. همه‌ی این‌ها از قبل در گوشدادن‌شان وجود دارد، حتی پیش از این‌که کلمه‌ای را از چیزی که به آن‌ها گفته می‌شود، بشنوند. این‌طور نیست که آن‌ها فکر می‌کنند که "خودم از قبل می‌دانستم"، این‌طور است که آن کسی که آن‌ها هستند «خودم از قبل می‌دانستم» است.

پیامدهای این "گوشدادن‌های از قبل-همیشه" به راحتی قابل تصور است. درست مانند این است که شما به کسی که می‌خواهد چیزی به شما بگوید، بگویید "خودم از قبل می‌دانم. حالا بگو چه می‌خواستی بگویی؟" یا "خودم بهتر می‌دانم. حالا بگو چه می‌خواستی بگویی؟"

با چنین گوشدادنی، شنیدن هر چیزی که ممکن است برای تان جدید باشد، سخت خواهد بود. یا اگر آن‌چه گفته می‌شود، در واقع به آن‌چه که می‌دانید چیزی بیافزاید، بعید است که آن حرف برای شما به عنوان یک صحبت مفید ثبت شود؛ به جای آن، با «گوشدادن از قبل-همیشه» "خودم می‌دانم"، حتی یک صحبت مفید هم احتمال دارد به عنوان انتقاد برای شما بنشیند.

## مثالی ساده از "خودم می‌دانم" که از قبل در گوشدادنِ فرد وجود دارد

برای نشاندادن این گوشدادن از قبل-همیشه‌ی "خودم می‌دانم"، وقتی را تصور کنید که در حال رانندگی هستید و می‌دانید بریدگی بعدی باید به راست بپیچید، در این حال اگر مسافر شما بگوید: "بریدگی بعدی بپیچ به راست"، احتمالاً با حالتی دفاعی خواهید گفت: "خودم می‌دانم!" - البته وقتی اجازه می‌دهید مسافرتان بداند که شما خودتان می‌دانید، فقط می‌خواهید از گوشدادن از قبل-همیشه تان که "خودم می‌دانم" است دفاع کنید، و نه هیچ چیز دیگر.

تمام نیاز شما به گفتن "خودم می‌دانم"، از این ناشی می‌شود که "خودم می‌دانم"، از قبل و همیشه در گوشدادنِ شما هست. این‌طور نیست که فکر می‌کنید "خودم می‌دانم"، این‌طور است که کسی که شما هستید "خودم می‌دانم" هست. و وقتی کسی چیزی می‌گوید که به عنوان چالشی برای آن کسی که شما هستید بافته می‌شود، با حالتی دفاعی به آن پاسخ می‌دهید.

## به عبارتی، شما محدودیت‌های ادراکی تان هستید

"گوشدادن از قبل-همیشه"، یکی از محدودیت‌های ادراکی ماست. درخواست ما از شما این است که خودتان را به عنوان گوشدادن تان در نظر بگیرید؛ که این، یعنی "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ی شما بخشی از کسی است که شما هستید - "آن کسی که تابه‌حال، بودن شما شده".

و هیچ امکانی فراتر از آن کسی که از قبل و همیشه هستید، ("آن کسی که تابه‌حال، بودن شما شده") وجود ندارد، مگر این‌که آن کسی که از قبل و همیشه هستید را مال خودتان کنید (آن را بپذیرید و مسؤولیت آن را نیز بپذیرید).

## "گوشدادن از قبل-همیشه" ، آن‌چه را که می‌شنوید هم فیلتر می‌کند

بیشتر ما این "گوشدادن از قبل-همیشه" را داریم که "تقصیر من نیست" یا "من نباید سرزنش شوم". این گوشدادنی است که برای بیشترمان در دوران کودکی پرورش یافته است.

در حالی که به عنوان یک بزرگسال می‌دانیم /ین امکان وجود دارد که تقصیر ما باشد یا ما باید سرزنش شویم و در حالی که ممکن است آگاهانه به آن فکر نکنیم که "تقصیر من نیست" یا "من نباید سرزنش شوم" ، اما در همان حال آن کسی که ما هستیم، "تقصیر من نیست" و "من نباید سرزنش شوم" است.

در نتیجه، وقتی اشکالی پیش می‌آید و بحث بر سر این است که تقصیر چه کسی است، با فیلتر "تقصیر من نیست" و "من نباید سرزنش شوم" به این بحث گوش می‌دهیم. و اگر به نظر بررسد احتمالاً کسی که باید سرزنش شود ما هستیم، این گوشدادن باعث می‌شود به جای این‌که به سادگی به اتفاقی که افتاده است نگاه کنیم، به دنبال عقلانی‌سازی و موجه‌کردن آن اتفاق باشیم. و اگر معلوم شود نمی‌توانیم از سرزنش‌شدن فرار کنیم، این گوشدادن، اغلب باعث می‌شود ناراحت شویم و احساس فروخورده‌ای از خشم و رنجش داشته باشیم.

## "گوشدادن از قبل-همیشه"، ما را دچار حالت دفاعی می‌کند

بسیاری از ما این "گوشدادن از قبل-همیشه" را داریم که "حق به جانب من است" یا "مطمئناً من اشتباه نمی‌کنم".

در نتیجه وقتی چیزی افکار یا باورهای ما را به چالش می‌کشد، اغلب نمی‌توانیم 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 می‌کنیم. در نتیجه حالت دفاعی پیدا می‌کنیم.

و اگر مشخص شود که راه گریزی از موجه بودن این دیدگاه نداریم، و یا این‌که ما واقعاً اشتباه می‌کردیم، این گوشدادن اغلب باعث می‌شود ناراحت شویم و احساس فروخوردهای از خشم و رنجش داشته باشیم.

این گوشدادن تقریباً جهانی، نسل‌شناسی به نام هالدین را واداشت تا بگوید: "برای پذیرش ایده‌های جدید چهار مرحله وجود دارد: ۱) این ایده مزخرف و بی‌ارزش است، ۲) این نقطه‌نظر جالب، ولی غیرمنطقی است، ۳) این درست است، اما اصلاً اهمیت ندارد، ۴) من هم همیشه همین را می‌گفتم." هالدین (۱۹۶۳، ص ۴۶۴)

## "گوشدادن از قبل-همیشه" از بازآفرینی آن‌چه که گفته شده جلوگیری می‌کند

آخرین مثال تقریباً جهانی برای "گوشدادن از قبل-همیشه" این است که همه‌ی ما با یک سؤال معین که از قبل در گوشدادن‌مان وجود دارد گوش می‌دهیم؛ سؤالی که در تمام زمان گوشدادن‌مان، مدام حضور دارد: "با چیزی که گفته می‌شود موافقم یا مخالف؟" یا "آیا حق است یا ناحق؟" و "آیا درست است یا غلط؟".

می‌توانید عواقب این گوشدادن را تصور کنید. مثل این است که وقتی کسی در حال صحبت‌کردن است مدام زیر لب به خودمان بگوییم: "موافقم یا مخالف؟"، "موافقم یا مخالف؟" ...

گوشدادن از قبل-همیشه‌ی "موافقم یا مخالف؟" این امکان را از ما می‌گیرد که به سادگی، چیزی را که گفته می‌شود، دقیقاً به همان صورتی که گفته می‌شود دریافت کنیم، بدون این که ارزیابی یا قضاوتی به آن اضافه کنیم. یعنی در واقع مانع از آن می‌شود که پیش از این که موجه بودن آن‌چه را که گفته می‌شود در نظر بگیریم، آن را در گوشدادن‌مان بازآفرینی کنیم.

## "گوشدادن از قبل-همیشه"، مانع مؤثر بودن شما در تصحیح یا افزودن به آن‌چه که گفته شده می‌شود

در نتیجه‌ی این گوشدادن "موافق یا مخالف" یا "حق یا ناحق"، معمولاً قسمت‌هایی از چیزی را که گفته می‌شود از دست می‌دهیم یا حداقل بخش‌هایی از چیزی که گفته می‌شود، برای‌مان تحریف می‌شود.

در واقع اگر آن‌چه می‌شنویم نیاز به تصحیح داشته باشد، یا موجه است ولی می‌تواند بهبود یابد، چون آن‌چه را که نیاز به تصحیح یا بهبود دارد، با وفاداری و دقیقاً همان‌طور که گفته شده باز آفرینی نکرده‌ایم، کمتر می‌توانیم در تلاش برای تصحیح یا بهبود آن، شفاف و اثرگذار باشیم.

برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، باید در این دو کار استادی پیدا کنید: یکی استادی در توانمندسازی دیگران برای این‌که آن‌ها خودشان خطاهای موجود در فکرکردن‌شان را ببینند و دوم استادی در افزایش "مؤثر فکرکردن" آن‌ها. و اگر با این گوشدادن گوشدهید که "با چیزی که گفته می‌شود موافقم یا مخالف؟" یا "چیزی که گفته می‌شود حق است یا ناحق، درست است یا غلط؟"، چنین کاری عللاً غیر ممکن است.

# تأثیر تلاش برای راهبری در واقعیت منحرف شده‌ی گوش‌دادن از قبل-همیشه

خودنم می دانم! /  
به هم ریختگی ای که در آن هستید:  
دلاسیل، ماموج کردن ها، عیانها و  
عقلانی ساری چهای چیزی باید خودنم داشت، علیطه  
حی از این به من امی می داشت  
عکس پیشیتکها، مویر بودن ها یعنی عدیم  
کارکردن چیزی برای من اتفاق داشت  
واقعیت از آنکه من بخوبی داشتم چیزی رسد؟ لگ و شکراندند  
از قبل همچشمی هستند

# تأثیر تلاش برای راهبری در واقعیت منحرف شدهی گوش دادن از قبل-همیشه

خودم می دانم!	چه چیزی برای من دارد؟
خودم بهتر می دانم!	چه از آن به من می رسد؟
درست / غلط	

سرم شلوغه / برو سر اصل مطلب	بهاید / نباید
صیحه / ناصحه	موافقه / مخالفه
اعتقاد دارم / اعتقاد ندارم	من هستم / پنهانی

به هم ریختگی ای که در آن هستید:  
دلایل، موجه کردنها، عذرها و  
عقلانی سازی های هر نوع تفسیر غلط،  
عصبانیت ها، مؤثر نبودنها یا عدم  
کارآیی هایی که واقعاً محصول یک  
واقعیت منحرف شدهی گوش دادن-  
از قبل-همیشه هستند

اتمسفر و حال و هوای موجودات انسانی: تسلیم و بدین

راهبر / ریپی / مسؤول،  
من هستم / پنهانی  
نهایت سری پنجم  
یکصیر من نیست /

## "گوش‌دادن از قبل-همیشه تان" را شناسایی کنید

سؤال این است که "گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ای که شما هستید، چیست؟ ببینید آیا می‌توانید خودتان را در یکی از موارد زیر پیدا کنید؟

"با چیزی که گفته می‌شود موافقم یا مخالف؟"، "حق است یا ناحق؟"، "درست است یا غلط؟"

"قصیر من نیست"، "من نباید سرزنش شوم"، "من مسؤولش نیستم"

"خودم می‌دانم"، "خودم از قبل می‌دانستم"، "خودم بهتر می‌دانم"

"حق به جانب من است"، "من اشتباه نمی‌کنم"

"من راهبر هستم"، "من رئیس هستم"، "من مسؤول هستم"

"تو باید...", "تو قرار است که..."

"سرم شلوغ است"، "از جانم چه می‌خواهی"، "اصل مطلب چیست"، "برو سر اصل مطلب"

## "گوشدادن از قبل-همیشه‌تان" را شناسایی کنید

سؤال این است که "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ای که شما هستید چیست؟ ببینید آیا می‌توانید خودتان را در یکی از موارد زیر پیدا کنید؟

"چیزی را که گفته می‌شود 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 وقت را تلف می‌کند؟"

"چیزی را که گفته می‌شود 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".

## "گوش‌دادن از قبل-همیشه‌تان" را شناسایی کنید

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

"گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ی شما برای سایر ملت‌ها، فرهنگ‌ها، مذهب‌ها، مردان، زنان، افراد کوچک‌تر از شما، افراد بزرگ‌تر از شما، افرادی که سوادشان از شما بیشتر است، افرادی که سوادشان از شما کمتر است، "گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ی پرورش‌یافته به عنوان عضوی از خانواده‌تان، متفاوت با سایر خانواده‌ها ... چیست؟

... در مورد افراد و گروه‌هایی که در موردشان قضاوت، ارزیابی، عقیده یا تعصی دارید، چیست؟

"گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ای که زمینه‌ی تخصص یا حرفه‌تان بر شما تحمیل می‌کند، چیست؟

## شما "گوش‌دادن از قبل-همیشه" تان هستید که منتظر است اتفاق بیفتد

"گوش‌دادن از قبل-همیشه"ی شما هرچه که باشد، طوری که افراد و چیزها برای تان بافته‌می‌شود، را شکل می‌دهد.

مثلاً اگر "گوش‌دادن از قبل-همیشه"ی من، "تو مرا درک نمی‌کنی" باشد، در نتیجه من می‌شوم: "تو مرا درک نمی‌کنی" ای که منتظر است اتفاق بیفتد.

و اگر "گوش‌دادن از قبل-همیشه" من این باشد که: "آیا به من احترام می‌گذاری؟ یا به من بی احترامی می‌کنی؟"، در این صورت احتمالاً نسبت به هر گفته‌ای که شاید بهنوعی، احترام‌گذاشتن یا نگذاشتن شما را به من نشان می‌دهد، بیش از حد حساس می‌شوم - در نتیجه من می‌شوم: "تو به من احترام نمی‌گذاری، نه؟" ای که منتظر است اتفاق بیفتد.

تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### "گوش‌دادن از قبل-همیشه"

۱. بعد از زمان استراحت آماده باشید تا تعدادی از "گوش‌دادن‌های از قبل-همیشه‌تان" را با ما سهیم شوید. به دنبال آن "گوش‌دادن‌های از قبل-همیشه" ای باشید که یا در همه‌ی زمان‌ها حضور دارند یا همیشه در برخی موقعیت‌های خاص حضور دارند. و به ما بگویید این گوش‌دادن‌ها به چه شکلی احتمالاً اثرگذاری شما را در راهبربودن محدود می‌کند.

این تکلیف را با تمام‌کردن این جمله برای حداقل چند "گوش‌دادن از قبل-همیشه‌تان" انجام دهید:

"گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ی من این است که ...  
و به این صورت من را محدود می‌کند که ....

## تکلیف زمان استراحت

### "گوشدادن از قبل-همیشه"

وقتی جمله‌ی هریک از "گوشدادن‌های از قبل-همیشه" تان را به این صورت بسازید، چیزی برای تان آشکار می‌شود که با گفتن داستان تان درباره‌ی آن، آشکار نمی‌شود.

در ابتدا شاید آن‌چه را که در "گوشدادن از قبل-همیشه" تان کشف می‌کنید، دوست نداشته باشید. اما هرچه بیشتر نگاه کنید، بیشتر شروع به دیدن آن‌ها می‌کنید. برای این‌که به خودتان قدرت ادامه‌ی این کندوکاو را بدھید، به یاد داشته باشید که هرچه بیشتر "گوشدادن‌های از قبل-همیشه" تان را تمایز دهید و آن‌ها را مال خودتان کنید، آزادی بیشتری را در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری تجربه خواهید کرد. در نتیجه، شما گوشدادن لازم را برای راهبری، که همراه با دیگران و از طریق دیگران می‌تواند چیزی را محقق کند، خواهید داشت.

## تکلیف زمان استراحت

### ناخواسته ولی هنوز پابر جا

چه چیزی را در روابطتان، شغل تان، اخلاق و منش خودتان یا دیگران یا به طور کلی در زندگی نمی خواهید ولی هنوز پابر جاست؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة ناهار، روز پنجم

## آنچه در این جلسه به آن می‌پردازیم

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می‌خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

محدودیت‌های عملکردی هستی‌شناشه: دکان (رکت)

تکلیف زمان استراحت‌تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### "گوش‌دادن از قبل-همیشه"

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

و به ما بگویید این گوش‌دادن‌ها به چه شکلی احتمالاً اثرگذاری شما را در راهبرودن محدود می‌کنند.

این تکلیف را با تمام کردن این جمله برای حداقل چند "گوش‌دادن از قبل-همیشه‌تان" انجام دهید:

"گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ی من این است که ...

و به این صورت من را محدود می‌کند که ....

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## "گوشدادن از قبل-همیشه"

وقتی جمله‌ی هریک از "گوشدادن‌های از قبل-همیشه" تان را به این صورت بسازید، چیزی برای تان آشکار می‌شود که با گفتن داستان تان درباره‌ی آن، آشکار نمی‌شود.

در ابتدا شاید آنچه را که در "گوشدادن از قبل-همیشه" تان کشف می‌کنید، دوست نداشته باشید. اما هرچه بیشتر نگاه کنید، بیشتر شروع به دیدن آن‌ها می‌کنید. برای این‌که به خود تان قدرت ادامه‌ی این کندوکاو را بدھید، به یاد داشته باشید که هرچه بیشتر "گوشدادن‌های از قبل-همیشه" تان را تمایز دهید و آن‌ها را مال خود تان کنید، آزادی بیشتری را در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری تجربه خواهید کرد. در نتیجه، شما گوشدادن لازم را برای راهبری، که همراه با دیگران و از طریق دیگران می‌تواند چیزی را محقق کند، خواهید داشت.

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### ناخواسته ولی هنوز پابرجا

چه چیزی را در روابط تان، شغل تان، اخلاق و منش خود تان یا دیگران یا به طور کلی در زندگی نمی خواهید ولی هنوز پابرجاست؟

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدار‌شناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## محدودیت‌های عملکردی، مقدمه

همان‌طور که دیدیم، محدودیت‌های ادراکی فرد، ادراک او را از آن‌چه که با آن سروکار دارد و همچنین از خودش در مواجهه با آن، تحریف می‌کنند.

در مقابل، حتی اگر ادراک فرد تحریف نشده باشد (توسط یک محدودیت ادراکی محدود نشده و شکل نگرفته باشد)، وقتی محدودیت‌های عملکردی‌اش تحریک شوند، شیوه‌ی بودن و عمل کردن او را ثابت می‌کنند.

اکنون می‌خواهیم با محدودکنندگی و شکل‌دهندگی چند مورد از محدودیت‌های عملکردی مواجهه‌شویم و به آن‌ها بپردازیم؛ محدودیت‌هایی که اگر مدیریت نشوند، مانعی جدی برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان ایجاد خواهند کرد.

## محدودیت‌های عملکردی، مقدمه

بودن و عمل کردنِ فرد به‌شکل زیر توسط یک محدودیتِ عملکردی هستی‌شناسانه ثبیت می‌شود: مثلاً وقتی عصبانیت، تحریکِ ثبیت‌شده‌ی شیوه‌ی بودن و عمل کردن فرد باشد، گرچه شیوه‌ای که فرد عصبانی است و عصبانیت را ابراز می‌کند ممکن است به وضعیت پیرامونی‌ای که آن را تحریک کرده بستگی داشته باشد، اما شیوه‌ی بودن و عمل کردن او به عنوان عصبانی بودن و ابراز عصبانیت، ثابت (محدود به آن) است. ما حتی ممکن است با سرکوب کردنِ ابراز عصبانیت‌مان سعی کنیم آن را پنهان کنیم؛ اما هم‌چنان شیوه‌ی بودن ما برگرفته از عصبانیت و شیوه‌ی عمل کردن‌مان برگرفته از عصبانیت است؛ در این مورد با ابراز نکردنِ آن.

در زبان روزمره، به رفتاری که توسط یک محدودیت عملکردی هستی‌شناسانه ایجاد می‌شود، گاهی «واکنش پرشِ زانو» گفته می‌شود. روانشناسان گاهی با گزاره‌ی «رفتار اتوماتیکِ محرک/پاسخ» به این رفتار اشاره می‌کنند – یعنی در اثر حضور یک تحریک (محرک) خاص، پاسخ اجتناب‌ناپذیر به آن، مجموعه‌ی اتوماتیکی از شیوه‌ی بودن و عمل کردن است.

## محدودیت‌های عملکردی، مقدمه

محدودیت‌های عملکردی هستی‌شناسانه‌ی ما (مجموعه‌ی شیوه‌های بودن و عملکردن قابل تحریک) اغلب در آن لحظه، موجه و حتی منطقی به‌نظر می‌رسند؛ و بنابراین برای ما دشوار است آن‌ها را به‌عنوان یک محدودیت بر روی بودن و اعمال‌مان، تشخیص دهیم. (و با این‌که تشخیص چنین محدودیت‌هایی بر رفتارمان برای خودمان سخت است، اما اغلب برای دیگران واضح است که ما، گیر افتاده‌ایم و "در حالت قابل‌پیش‌بینی" قرار گرفته‌ایم).

# محدودیت‌های عملکردی (ادامه) «دکان (رکت)»

## چه چیزی را در زندگی‌تان نمی‌خواهید باشد ولی هنوز هست و پابرجاست؟

گفتگویی که اکنون به آن می‌پردازیم به معنای واقعی کلمه، قدرت دارد آن‌چه را که در زندگی‌تان ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، ناپدید کند.

هر چیزی که در زندگی‌تان ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، آزادی شما را برای بودن و آزادی شما را برای عمل کردن، محدود می‌کند. برای آن‌که راهبر را باشید و راهبری را به‌طور مؤثر اعمال کنید، نمی‌توانید توسط هیچ چیزی محدود شده باشید.

بلکه برای این‌که به‌طور طبیعی راهبر را باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد، به‌خصوص در موقعیت‌های سخت و طاقت‌فرسا، باید بتوانید قدرت و دسترسی به هر شیوه‌ی بودن و هر شیوه‌ی عمل کردنی را برای خودتان فراهم کنید.

پس، منظور ما از ناپدید شدن چیست؟

## چه چیزی را در زندگی‌تان نمی‌خواهید باشد ولی هنوز هست و پابرجاست؟

بیشتر مردم حتی تصور هم نمی‌کنند که ناپدید شدن، یک امکان است، چون در زندگی‌شان هیچ چیز واقعاً ناپدید نمی‌شود.

به عنوان انسان، دیدگاه ما این است که هیچ چیزی نمی‌تواند از مدلِ واقعیتِ ما ناپدید شود – دیدگاهِ ما، که توسط مدلِ ما از واقعیت داده می‌شود، این است که هر چیزی دارای خصوصیاتی از نوع خواص «فیزیکی» است.

در این دوره، مدلی از واقعیت یا پارادایمی را که به کار می‌بریم، به پدیده‌های فیزیکی محدود نمی‌شود. آن‌چه در زندگی‌تان ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، یک پدیده‌ی هستی‌شناسانه است، و ناپدید شدن، یک رویداد طبیعی برای پدیده‌های هستی‌شناسانه است.

## چه چیزی را در زندگی تان نمی‌خواهید باشد ولی هنوز هست و پابرجاست؟

۱. به زندگی خودتان نگاه کنید. آیا می‌توانید جنبه‌هایی از زندگی تان را شناسایی کنید که در زندگی تان ناخواسته ولی هنوز پابرجاست؟

منظور ما از "ناخواسته ولی هنوز پابرجاست"، هر چیزی است که شما آن را نمی‌خواهید و هر از گاهی، یا معمولاً در موقعیت‌های معینی، یا همیشه برای تان در زندگی حضور دارد (حتی اگر در پس زمینه باشد).

اگر در پیدا کردن چیزی که ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، مشکل دارید، در نظر داشته باشید که آن چه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، اغلب با یک شکایت همراه است؛ شکایتی که به‌طور مکرر در مورد شیوه‌ای از بودن، یا در مورد انجام دادن کاری، یا داشتن چیزی می‌باشد و هر از گاهی، یا معمولاً در موقعیت معینی، یا همیشه برای تان حضور دارد (حتی اگر در پس زمینه باشد).

## چه چیزی را در زندگی‌تان نمی‌خواهید باشد ولی هنوز هست و پابرجاست؟

۲. کاغذ و قلمی بردارید و هر آن‌چه را که در زندگی‌تان "ناخواسته ولی هنوز پابرجاست" بنویسید. همه‌ی آن‌ها را بنویسید. ممکن است فکر کنید فهرست‌تان بیان‌تها است. اما این‌طور نیست. به نوشتن ادامه دهید تا جایی که تجربه‌تان این باشد که فهرست‌تان حداقل برای الان کامل شده است. همیشه می‌توانید موارد بیشتری را به آن اضافه کنید.

Ma39

۳. با کسی که کنارتان نشسته است، به نوبت، فهرست‌تان را از چیزهایی که ناخواسته ولی هنوز پابرجا هستند، به اشتراک بگذارید. در حین انجام این کار، ممکن است متوجهِ جنبه‌هایی از آن شوید که قبلاً ندیده بودید، جنبه‌هایی که واقعاً برای‌تان ناراحت‌کننده هستند. حتماً این‌ها را هم به اشتراک بگذارید.

**Ma39** 2x 3min

Microsoft account, 2/11/2021

## ماهیت دکان (رکت) برای انسان‌ها

هر آن‌چه در زندگی شماست که ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، تقریباً به‌طور حتم، بخشی از یک دکان (رکت) است.

گانگسترها، به این صورت دکان (رکت) راه می‌اندازند که یک «ویترین» (مثل یک کسب‌وکار بدون سود) درست می‌کنند که باعث می‌شود کسب‌وکار موجود، مشروع و موجه جلوه کند، اما این ویترین تنها به این دلیل در جای خود حفظ می‌شود که درآمدی را که پشت ویترین دارد اتفاق می‌افتد، پنهان کند. محدودیت عملکردی‌ای به نام دکان (رکت)، که توسط انسان‌ها به راه انداخته می‌شود، تا حدودی مانند دکان‌هایی که توسط گانگسترها به راه انداخته می‌شوند، عمل می‌کند.

منظور ما از دکان برای انسان، چیزی است که در زندگی یک شخص اتفاق می‌افتد و برای او بهنوعی زیان یا کشمکش محسوب می‌شود: زیان یا کشمکشی که اجتناب‌ناپذیر، و از این رو مشروع و موجه به‌نظر 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 که زیان یا کشمکشی که در ویترین زندگی آن شخص اتفاق می‌افتد، در واقع اصیل نباشد.

## ماهیت دکان (رکت) برای انسان‌ها

با وجود دکان، آن‌چه که ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، مشروع و موجه به نظر می‌رسد، به‌خصوص در مواجهه با تلاش‌های به ظاهر صادقانه‌ای که برای حل و فصل کردن آن انجام داده‌اید، و همیشه به‌نحوی شکست خورده‌اید.

همیشه همراه با چیزی که آن را نمی‌خواهید ولی همچنان پابرجاست، برداشت یا «داستانی» وجود دارد که به‌طور مکرر درباره‌ی طوری که چیزها هستند اما "نباید باشند" می‌بافید. این داستان (شیوه‌ی بافتن)، آن‌چه را که ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، توضیح می‌دهد، موجه می‌کند و به آن مشروعیت می‌بخشد؛ و اغلب شامل شکلی است که شما و دیگران هستید، کارهایی که شما و دیگران باید بکنید، و یا چیزهایی که باید داشته باشید.

## ماهیت دکان (رکت) برای انسان‌ها

اگرچه «داستان» در واقع برداشت، قضاؤت، 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 دکان (رکت) راه می‌اندازید، داستان شما دیگر برای تان به عنوان یک شیوه‌ی بافت رخ نمی‌دهد، بلکه برای تان به صورت بیان «فکت» و «حقیقت» رخ می‌دهد.

این «داستان»، «ویترین» شما را برای دکان‌تان تشکیل می‌دهد، و در آن بودنی که هستید و چیزی که در زندگی‌تان دنبال آن هستید نقش مهمی ایفا می‌کند.

## ماهیت دکان (رکت) برای انسان‌ها

اگر درباره‌اش فکر کنید، با نگاه کردن به افراد، مسائل و موقعیت‌هایی در کار و زندگی تان که به‌طور مکرر برای تان سخت و مشکل‌ساز به‌نظر می‌رسند و نیت‌های تان را بی‌نتیجه یا مختل می‌کنند، قادر خواهید بود 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 جنبه‌ی دیگر دکان (رکت)، یکی درآمدی است که آن‌چه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست برای تان دارد (و آن را هم‌چنان پا بر جا نگه می‌دارد) – که برای دیگران مشهود نیست، و دیگری هزینه‌ای است که کسب آن درآمد، برای شما (یا برای اثرباری تان در زندگی یا برای کیفیت زندگی تان) ایجاد می‌کند.

## «دکان راه انداختن» بودن و عمل کردن شما را قابل‌پیش‌بینی و تکراری می‌کند

دکان راه انداختن، باعث می‌شود شما به شیوه‌ای قابل‌پیش‌بینی و تکراری عمل کنید (مانند سرخورده بودن، اذیت‌شدن، مشکوک‌بودن، خوب و مؤدب بودن، یا کنار آمدن، و به‌طور مکرر و بارها و بارها).

این شیوه‌های بودن، با موقعیتی که با آن سروکار دارید و برای‌تان تهدید‌آمیز بافته می‌شود، همبسته است (توسط آن تحریک می‌شود).

به بیان دیگر، وقتی دکان (رکت) راه می‌اندازید (یعنی وقتی دکان شما تحریک می‌شود) مجموعه فرصت‌های‌تان برای شیوه‌ی بودن، به‌شدت محدود می‌شود. در نتیجه‌ی شیوه‌ی بودن‌تان، ادراک، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عمل کردن‌تان نیز توسط موقعیتی که برای‌تان به آن شیوه بافته می‌شود، محدود می‌شود و شکل می‌گیرد.

## «دکان راه انداختن» بودن و عمل کردن شما را قابل پیش‌بینی و تکراری می‌کند

مثلاً اگر سال‌هاست درباره‌ی تیم‌تان این دکان (رکت) را راه انداخته‌اید که آن‌ها بیانگیزه هستند، اکنون که به عقب نگاه می‌کنید، خواهید دید که شما هم تقریباً در تک‌تک آن لحظات، به‌همان شکل، ثابت بوده‌اید، همان درآمد‌ها را کسب کرده‌اید، همان هزینه‌ها را متحمل شده‌اید، و تقریباً بهره‌وری‌تان هیچ بهبودی پیدا نکرده است.

## «دکان راه انداختن» هیچ امکان انتخابی در آن بودنی که هستید، به شما نمی‌دهد

شیوه‌ی بودن محدود شده‌ی شما، هر چه که باشد، چیزی نیست که در موردهش امکان انتخاب داشته باشید. چیزی است که فقط آن‌جا هست – وقتی داستان آن‌چه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست ظهور پیدا می‌کند، این شیوه‌ی بودن هم به‌طور اتوماتیک ظهور پیدا می‌کند.

مثلاً اگر ببینید دارید (به خودتان یا با صدای بلند) می‌گویید: «چند بار باید به آن‌ها بگویم...» یا «ما قبل‌اهم این را امتحان کرده‌ایم و فایده نداشته است...» یا «باز هم باید خودم این کار را انجام دهم...»، آن زمزمه به‌طور اتوماتیک همراه با شیوه‌ی خاصی از بودن، پدید می‌آید.

همان‌طور که قبل‌اگفتیم، زیان و کشمکش همراه با آن‌چه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، که ویترین یک دکان را می‌سازد (مثل ویترین شکلات‌فروشی) اساساً اصیل نیست، زیرا تنها به این دلیل در جای خود حفظ می‌شود که درآمدی را پنهان کند.

## درآمدهای یک «دکان»

دکان (رکت) چهار درآمد اصلی دارد.

یک درآمد بزرگ دکان راه انداختن، این است که دکان باعث می‌شود حق به جانب شما باشد و کسی یا چیزی در اشتباه باشد.

درآمد دیگر این است که دکان به شما اجازه می‌دهد سلطه و برتری داشته باشد یا از تحت تسلط دیگری بودن اجتناب کنید.

یا می‌توانید از دکان برای موجه کردن خودتان یا رفتارتان استفاده کنید، و علاوه بر آن، اعتبار شخص دیگری را زیر سؤال ببرید.

دکان راه انداختن، در بعضی موقعيت‌ها به شما اجازه می‌دهد برنده باشد و از باختن اجتناب کنید.

در هر حال، ما با اجتناب از مسؤول بودن نسبت به هر شخصی یا موقعیتی که با آن سروکار داریم، درآمدی به دست می‌آوریم.

## میان عناصر یک دکان رابطه‌ی علت و معلولی وجود ندارد

این‌طور نیست که آن‌چه «ناخواسته ولی هنوز پابرجاست» باعث می‌شود که حق به جانب شما باشد، یا از تحت تسلط دیگری بودن اجتناب کنید، یا هر درآمد دیگری را به دست بیاورید؛ شما در داستان‌تان این‌طور می‌گویید، چون داستان‌تان همیشه درباره‌ی علت و معلول است؛ حتی این‌طور هم نیست که آن‌چه از دکان به دست می‌آورید (درآمد)، باعث آن هزینه می‌شود: این دو مانند دو روی یک سکه هستند و با هم اتفاق می‌افتد.

دکان (رکت) تحریک می‌شود، یعنی در واکنش به یک تهدید - چه واقعی باشد و چه خیالی - به وجود می‌آید. این، کاری است که شما در مواجهه با تهدید انجام می‌دهید. هیچ رابطه‌ی علت و معلولی‌ای درون واکنش وجود ندارد، هر چه که هست، فقط خود واکنش است.

جالب این‌جاست که داستانی که رفتار‌تان را موجه می‌کند تا آن درآمد را به دست آورید، هزینه‌ی این درآمدها را پنهان می‌کند، و این واقعاً غم‌انگیز است.

## هزینه‌های «دکان (رکت)»

درآمدهای دکان تنها نیمی از ماجراست. در مورد دکان‌ها هم، مثل زندگی، آش مجانی وجود ندارد. با هر دکان، در کنار درآمدها، همیشه هزینه‌هایی هم وجود دارد.

یکی از هزینه‌های قابل توجه دکان راه انداختن، در رابطه‌تان با افراد و گروه‌هایی است که دارید در موردنی دکان راه می‌اندازید. با دکان راه انداختن، افراد نزدیکی‌شان با دیگران را فدا می‌کنند. منظورمان از نزدیکی، بازهایی از دوست‌داشتن تا عشق‌ورزیدن است.

همچنین، نشاط و شور و شوق، هزینه‌ی بسیار گزافی است که با دکان راه انداختن می‌پردازید. و اگر به مدت طولانی و به‌طور جدی دکان راه بیاندازید، دکان، تندرستی و سلامتی‌تان را هزینه خواهد کرد.

زمینه‌ی دیگری از زندگی که وقتی دکان راه می‌اندازیم هزینه قابل توجهی بابت آن می‌پردازیم، در ابراز خودمان است - یعنی در آزاد بودن در ابراز خودمان در گفتگو، رفتار و گذاشتن همه‌ی وجودمان در آن‌چه با آن سروکار داریم.

و در آخر، دکان راه انداختن، حس رضایت و خرسندی‌مان را هزینه می‌کند.

## دکان (رکت) توانایی شما برای راهبربودن را هزینه می‌کند

در نهایت، هزینه‌های دکان راه انداختن، مستقیماً به آزادی شما در بودن مربوط می‌شود. در نتیجه، ادراک، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عمل کردن فرد، محدود می‌شود و شکل داده می‌شود.

راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، مستلزم استادی پیدا کردن در دکان‌هاست - هم دکان‌های خود فرد و هم دکان‌هایی که دیگران راه می‌اندازند.

## دکان‌ها (رکت‌ها) توسط تهدید تحریک می‌شوند

### چه تهدید واقعی و چه خیالی

دکان توسط تهدید واقعی یا درکشده (خیالی) چیزی که هویت خودتان را با آن یکی می‌دانید، تحریک می‌شود. این ممکن است تهدید «خوب جلوه‌کردن» یا حداقل اجتناب از «بد جلوه‌کردن»ی باشد که به هویت فرد تبدیل شده است و بنابراین خود فرد ممکن است تهدید شود. دکان همچنین ممکن است با تهدید چیزی تحریک شود که فرد، هویت خودش را با حق به جانب بودن یا حداقل اشتباه نکردن در مورد آن چیز یکی می‌داند. دکان همچنین می‌تواند با تهدید حق به جانب بودن یا حداقل اشتباه نکردن در مورد شیوه‌ای که فرد هست تحریک شود، یا با تهدید برتری داشتن یا حداقل تحت تسلط دیگری قرار نگرفتن‌ای تحریک شود که به هویت فرد تبدیل شده است و بنابراین خود فرد ممکن است تهدید شود.

تکرار می‌کنیم، دکان (رکت) بد نیست. وقتی زندگی به صورتی تهدیدآمیز بافته می‌شود، شما برای مدیریت و کنترل آن، دکان را در اختیار دارید. ولی وقتی دکان شما تمایز داده نشود، شما را اداره می‌کند.

# دکان (رکت): آن‌چه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست

دکان (رکت)

## هزینه

نزدیکی / عشق

شور و نشاط / سلامتی

ابراز خود

رضایت / خرسندی

## درآمد

حق به جانب بودن /

اجتناب از اشتباه بودن

سلطه و برتری داشتن /

اجتناب از تحتِ سلطِ دیگری بودن

برنده شدن /

اجتناب از باختن

موجه کردنِ خود /

بی اعتبار کردنِ دیگران

اجتناب از مسحه

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی

۱. زندگی تان را مروار 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 دکان‌ها (رکت‌ها) را پیدا کنید. (هرچه بیشتر، بهتر).
۲. به یک نفر که در زندگی تان در مورد او دکان راه انداخته‌اید و تمایل دارید رابطه جدیدی با او خلق کنید، یک نامه‌ی «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 گفتگو این است که از راه‌انداختن این دکان (رکت) به دست می‌آورید، رها کنید، تا در عوض، هزینه‌ی آن درآمد را دوباره به دست آورید. یعنی آن درآمد (حق به جانب بودن، اجتناب از اشتباه‌بودن، سلطه و برتری داشتن، اجتناب از تحت تسلط دیگری بودن، برنده‌شدن، اجتناب از باختن، موجه کردن خود، بی‌اعتبار کردن دیگران) را رها کنید تا هزینه‌ای که از کیفیت زندگی تان می‌پردازید (نژدیکی، عشق، شور و نشاط، سلامتی، شادی، لذت، ابراز خود، رضایت و خرسندی) را دوباره به دست آورید.

## تکلیف زمان استراحت

### دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

شکل نامه‌ی تمرینی به این صورت است:  
«[نام] عزیز،

من در حال شرکت در یک دوره‌ی راهبری هستم. در این دوره متوجه شدم که من در مورد تو، چیزی داشتم که در این دوره به آن "دکان (رکت) راه انداختن" می‌گوییم. من متوجه شده‌ام که این شیوه‌ی بودن، سازنده نیست و در واقع برای رابطه‌مان هزینه‌ای ایجاد کرده است که دیگر حاضر نیستم من یا تو آن را بپردازیم.

اگرچه ممکن است برای تو بدیهی باشد، اما آن‌چه برای من، و شاید تو، کار نمی‌کرده است، این است که ... [در اینجا آن‌چه ناخواسته ولی هنوز 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 شیوه‌ای که آن حرف را به خودتان، یا شاید حتی به آن شخص می‌زدید، بنویسید.]

## تکلیف زمان استراحت

### دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

آنچه اکنون متوجه شدم این است که مسأله‌ای که در بالا گفتم به این دلیل همچنان پابرجاست که راه انداختن این دکان، برای من درآمدی داشته است.

درآمدی که اکنون می‌بینم، این است که ... [در اینجا هریک از چهار درآمدی را که در آن دکان از همه برجسته‌تر است، بنویسید.]

چیز دیگری که متوجه شده‌ام این است که راه انداختن این دکان (رکت) برای رابطه‌مان، این هزینه را برای من، و شاید برای تو، ایجاد کرده است که ... [در اینجا هریک از چهار هزینه‌ای را که در آن دکان از همه برجسته‌تر است، بنویسید.]

## تکلیف زمان استراحت

### دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

[در نوشتن این نامه، برای شما، که نویسنده‌ی نامه هستید، فضایی خلق خواهد شد. ببینید آیا حاضرید در این فضا، امکان تازه‌ای را در رابطه‌تان خلق کنید یا پایی چیزی بایستید. اگر چنین است، آن را این‌جا بیان کنید.]

با ... [اگر امکانی خلق کرده‌اید یا پایی چیزی در رابطه‌تان ایستاده‌اید، آن را این‌جا بنویسید، یا اگر امکانی خلق نکرده‌اید یا پایی چیزی در رابطه‌تان نایستاده‌اید، چیزی را که می‌توانید خلق کنید در این‌جا بنویسید] نامه‌ام را به پایان می‌برم.

«[نام شما]»

## تکلیف زمان استراحت

### دکان (رکت): فرصت تشویقی

براساس چیزی که در اینجا درباره دکان گرفتید، نامه‌ی تمرینی خودتان را عالی کنید و آن را برای یک نفر دیگر بخوانید.

فرصت تشویقی:

به یک نفر که با او یک دکان راه اندخته‌اید زنگ بزنید و یا با یک نفر در دوره که با او دکان راه اندخته‌اید، صحبت کنید.

این یک فرصت برای تحول رابطه‌تان است.

## تکلیف زمان استراحت

با تشخیص سه الی پنج مشکل یا آیتمی که ناخواسته ولی هنوز پابرجا هستند و راه راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود را بر شما بسته‌اند، به دوره برگردید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

## استراحة عصر روز پنجم

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

محدودیت های عملکردی هستی شناسانه: حبس ابد (حکم زندگی)

تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی

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 دکان‌ها (رکت‌ها) را پیدا کنید. (هرچه بیشتر، بهتر).

۲. به یک نفر که در زندگی تان در مورد او دکان راه انداخته‌اید و تمایل دارید رابطه جدیدی با او خلق کنید، یک نامه‌ی «تمرينی» 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 تمرين می‌کنید.

هدف از این گفتگو این است که درآمدی را که از راه‌انداختن این دکان (رکت) به دست می‌آورید، رها کنید، تا در عوض، هزینه‌ی آن درآمد را دوباره به دست آورید. یعنی آن درآمد (حق به جانب بودن، اجتناب از اشتباه‌بودن، سلطه و برتری داشتن، اجتناب از تحت تسلط دیگری بودن، برنده شدن، اجتناب از باختن، موجه کردن خود، بی‌اعتبار کردن دیگران) را رها کنید تا هزینه‌ای که از کیفیت زندگی تان می‌پردازید (نزدیکی، عشق، شور و نشاط، سلامتی، شادی، لذت، ابراز خود، رضایت و خرسندهی) را دوباره به دست آورید.

# آنچه در تکلیف زمان استراحتتان کشف گردید

## دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

شکل نامه‌ی تمرینی به این صورت است:

«[نام] عزیز،

من در حال شرکت در یک دوره‌ی راهبری هستم. در این دوره متوجه شدم که من در مورد تو، چیزی داشتم که در این دوره به آن "دکان (رکت) راه انداختن" می‌گوییم. من متوجه شده‌ام که این شیوه‌ی بودن، سازنده نیست و در واقع برای رابطه‌مان هزینه‌ای ایجاد کرده است که دیگر حاضر نیستم من یا تو آن را بپردازیم.

اگرچه ممکن است برای تو بدیهی باشد، اما آنچه برای من، و شاید تو، کار نمی‌کرده است، این است که ... [در اینجا آنچه ناخواسته ولی هنوز 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 شیوه‌ای که آن حرف را به خودتان، یا شاید حتی به آن شخص می‌زدید، بنویسید.]

## آنچه در تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

آنچه اکنون متوجه شدم این است که مسأله‌ای که در بالا گفتم به این دلیل همچنان پابرجاست که راه انداختن این دکان، برای من درآمدی داشته است.

درآمدی که اکنون می‌بینم، این است که ... [در اینجا هریک از چهار درآمدی را که در آن دکان از همه برجسته‌تر است، بنویسید.]

چیز دیگری که متوجه شده‌ام این است که راه انداختن این دکان (رکت) برای رابطه‌مان، این هزینه را برای من، و شاید برای تو، ایجاد کرده است که ... [در اینجا هریک از چهار هزینه‌ای را که در آن دکان از همه برجسته‌تر است، بنویسید.]

## آنچه در تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

[در نوشتن این نامه، برای شما، که نویسنده‌ی نامه هستید، فضایی خلق خواهد شد. ببینید آیا حاضرید در این فضا، امکان تازه‌ای را در رابطه‌تان خلق کنید یا پایی چیزی بایستید. اگر چنین است، آن را اینجا بیان کنید.]

با ... [اگر امکانی خلق کرده‌اید یا پایی چیزی در رابطه‌تان ایستاده‌اید، آن را اینجا بنویسید، یا اگر امکانی خلق نکرده‌اید یا پایی چیزی در رابطه‌تان نایستاده‌اید، چیزی را که می‌توانید خلق کنید در اینجا بنویسید] نامه‌ام را به پایان می‌برم.

«[نام شما]»

## آنچه در تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### دکان (رکت): فرصت تشویقی

براساس چیزی که در اینجا درباره دکان گرفتید، نامه‌ی تمرینی خودتان را عالی کنید و آن را برای یک نفر دیگر بخوانید.

فرصت تشویقی:

به یک نفر که با او یک دکان راه اندخته‌اید زنگ بزنید و یا با یک نفر در دوره که با او دکان راه اندخته‌اید، صحبت کنید.

این یک فرصت برای تحول رابطه‌تان است.

## آنچه در تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

با تشخیص سه الی پنج مشکل یا آیتمی که ناخواسته ولی هنوز پابرجا هستند و راه راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود را بر شما بسته‌اند، به دوره برگردید.

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشا 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 اصطلاحات تخصصی

۲. چارچوب

بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## آنچه تمایز داده نشود، شما را اداره می‌کند

همان‌طور که بارها در این دوره گفته‌ایم، اگر چیزی در زندگی و یا درباره‌ی خودتان وجود دارد که توسط شما تمایز داده نمی‌شود (از دید شما پنهان است)، شما هیچ دسترسی‌ای به آن ندارید، و در نتیجه نمی‌توانید درباره‌ی آن کاری انجام دهید.

آنچه تمایز داده نمی‌شود، از کنترل شما خارج است (بدون اجازه‌ی شما عمل می‌کند) و در نتیجه، وقتی تحریک می‌شود، شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما را محدود می‌کند و شکل می‌دهد. و چون تمایز داده نمی‌شود، شما حتی نمی‌دانید که شیوه‌ی بودن و عمل کردن‌تان دارد محدود می‌شود و شکل می‌گیرد. و چون هیچ دسترسی‌ای به آن شیوه‌های بودن و عمل کردن ندارید، هیچ کاری نمی‌توانید درباره‌ی آن‌ها انجام دهید.

وقتی، آنچه که تمایز داده نمی‌شود تحریک می‌شود، شما در حالت اتوماتیک قرار می‌گیرید و حتی نمی‌دانید که در حالت اتوماتیک قرار دارید، یعنی در مورد شیوه‌ی بودنی که هستید و طوری که عمل می‌کنید، هیچ انتخابی ندارید.

کوتاه بگوییم، آنچه تمایز داده نشده است، شما را اداره می‌کند.

"حبس ابد (حکم زندگی)"

## "حبس ابد (حکم زندگی)" چیست؟

حبس ابد (حکم زندگی)، قضاوتی است که شما درباره‌ی خودتان یا زندگی می‌کنید، یا قضاوتی است که شخص دیگری درباره‌ی شما یا زندگی می‌کند و شما آن را می‌پذیرید؛ این قضاوت در یک لحظه‌ی استرس‌زا یا آسیب‌پذیری، که با میزانی از ناھشیاری برای شما همراه است، انجام می‌شود، و به یک بخش ازقبل‌همیشه در جهان‌بینی شما درباره‌ی خودتان یا درباره‌ی زندگی تبدیل می‌شود.

حبس‌های ابد (حکم‌های زندگی) به بافتمنهایی فردی و خاص برای شخص شما تبدیل می‌شوند که زندگی‌تان را شکل می‌دهند و محدود می‌کنند. آن‌ها، جنبه‌هایی از جهان‌بینی معمول و روزمره و چارچوب‌های مرجع شما، و محدودیت‌های هستی‌شناسانه‌تان را تشکیل می‌دهند که به عنوان موانعی بر سر راه ابراز طبیعی‌تان عمل می‌کنند.

## "حبس ابد (حکم زندگی)" چیست؟

به این دلیل به آن حبس ابد (حکم زندگی)، گفته می‌شود که چنین قضاوت‌هایی به بافتمن‌های محدود‌کننده‌ی مادام‌العمری تبدیل می‌شوند که شما و یا خود زندگی، در آن بافتمن‌ها برای خودتان ظهور پیدا می‌کنید، و این قضاوت‌ها به صورت یک حکم (جمله) صادر می‌شوند. مثل این است که شما در یک دادگاه بوده‌اید و براساس شواهد، قاضی دادگاه (خودتان)، شما را به حبس ابد (حکم زندگی) در زندانی محکوم کرده است که از یک بافتمن محدود‌کننده‌ی مادام‌العمر تشکیل شده است و شما و خود زندگی در این بافتمن برای خودتان ظهور پیدا می‌کنید.

در این زندان، بسته به حکم که از جانب قاضی (شما) صادر شده است، یا بودن (خویشتن) شما محصور به بودن در یک بافتمن محدود‌کننده‌ی خاص می‌شود، یا خود زندگی محصور به یک بافتمن محدود‌کننده‌ی خاص می‌شود، و یا هر دو.

به یاد داشته باشید که چنین حکم‌هایی برای تمام زندگی هستند؛ و بر این اساس، بافتمن‌های از قبل حاضر و همیشه حاضری هستند که شما در آن‌ها برای خودتان ظهور پیدا می‌کنید، و زندگی در آن‌ها برای تان ظهور پیدا می‌کند.

## "حبس ابد (حکم زندگی)" چیست؟

اکنون می‌خواهیم این نوع از محدودیت عملکردی را با دقیق‌تری تمايز دهیم.

این محدودیت عملکردی از دو بخش تشکیل شده است؛ که عبارتند از:

۱. بخشی که به آن «حبس ابد (حکم زندگی)» می‌گوییم، و
۲. الگوهای بودن و عمل کردنی که شما توسعه داده‌اید تا درون مرزهای محدودیت‌هایی که توسط آن حبس ابد (حکم زندگی) خاص بر شما تحمیل شده است، بقا پیدا کنید (برنده شوید یا حداقل دوام بیاورید).

حبس ابد (حکم زندگی) یک قضاوت و در واقع یک تصمیم است که فرد در اوایل زندگی (بیشتر در کودکی) درباره‌ی ماهیت اساسی زندگی - درباره‌ی شکلی که زندگی واقعاً هست - می‌گیرد. تصمیم حبس ابد (حکم زندگی) به فیلتری تبدیل می‌شود که زندگی، از آن به بعد، همیشه از طریق آن تجربه می‌شود و به آن پرداخته می‌شود.

## "حبس ابد (حکم زندگی)" چیست؟

برای آن که تصمیمی به حبس ابد (حکم زندگی) 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 (حکم زندگی) تبدیل شود، لحظه‌ای که آن تصمیم را می‌گیرید، باید لحظه‌ای بهشت هیجانی بوده باشد (تقریباً همه‌ی لحظات قبل از بزرگسالی).

به خصوص، اتفاقی که این تصمیم در آن گرفته می‌شود، باید شامل تهدید، شوک یا استرس، به علاوه‌ی گیجی، شک، یا سرگردانی باشد (چیزی که معمولاً پایین‌تر از سطح هشیاری است): موقعیت‌هایی که به طور معمول برای کودکان اتفاق می‌افتد.

## "حبس ابد (حکم زندگی)" چیست؟

خود آن تصمیم، عملاً جمله‌ای است که در آن حالت به‌شدت ذهنی/احساسی (احتمالاً به خودتان) گفته‌اید. از آن‌جا که این جمله در یک حالت به‌شدت ذهنی/احساسی بیان شده است، برای مغز به الگویی تبدیل شده است که زندگی از آن پس از طریق آن فیلتر می‌شود و بنابراین به «حقیقتی» درباره‌ی شکلی که زندگی عملاً هست، تبدیل شده است.

این تصمیم‌ها درباره‌ی "طوری که زندگی هست"، از آن‌جا که برای شما «حقیقت» هستند، مجموعه فرصت‌های تان را برای زندگی و زندگی‌کردن محدود می‌کنند، یعنی امکانی که زندگی و زندگی‌کردن برای تان هست را محدود می‌کنند.

تصمیمی که به حبس ابد (حکم زندگی) تبدیل می‌شود، شامل چیزی است که شما گفتید و در واقع شما را به زندگی‌کردن درون حصارهای هرآن‌چه که گفتید، محکوم کرد. از آن به بعد، زندگی شما تحت آن حکم، زندگی شد؛ و چون چنین تصمیم‌هایی از آن به بعد برای شما به عنوان «حقیقتی» درباره‌ی طوری که زندگی هست وجود داشت، و نه به عنوان تصمیمی که گرفتید، این تصمیم‌ها به "پیش‌گویی‌های خود-محقق‌کننده" در زندگی تان تبدیل شدند.

## "حبس ابد (حکم زندگی)" چیست؟

تصمیم‌هایی که به حبس ابد (حکم زندگی) تبدیل می‌شوند، نه تنها شامل تصمیم‌هایی هستند که درباره‌ی شکلی که زندگی هست گرفته‌اید، بلکه تصمیم‌هایی را نیز در بر می‌گیرند که درباره‌ی طوری که جهان هست، و طوری که خودتان هستید، و طوری که دیگران هستند، گرفته‌اید (یا قضاوتی که شخص دیگری درباره‌ی هریک از این موارد انجام داده است و شما در یک لحظه‌ی آسیب‌پذیری، آن را در خود نهادینه کرده‌اید). این تصمیم‌ها، مانند تصمیم شما در مورد طوری که زندگی هست، برای‌تان به «حقیقت محض» درباره‌ی طوری که دنیا هست، «حقیقت محض» درباره‌ی طوری که دیگران هستند، و «حقیقت محض» درباره‌ی خودتان تبدیل شدند.

چون این تصمیم‌ها برای شما «حقیقت محض» هستند، مجموعه فرصت‌هایی‌تان را برای مشاهده و دریافت و تعامل با دنیا و دیگران محدود می‌کنند؛ یعنی دیدگاه‌تان را نسبت به جهان و به آن کسانی که دیگران برای‌تان هستند، و به آن‌چه که در مورد امکان‌های آن‌ها برای بودن و عمل کردن می‌توانید ببینید، محدود می‌کنند. و سرانجام، این تصمیم‌ها وقتی درباره‌ی خودتان گرفته شوند، مجموعه فرصت‌های شخصی شما برای شیوه‌های ممکن بودن و عمل کردن را به‌طرز چشم‌گیری محدود می‌کنند.

## "حبس ابد (حکم زندگی)" چیست؟

آنچه در اسلاید بعد آورده شده، چند مثال از حبس‌های ابدِ معمول است. به یاد داشته باشید که چنین تصمیم‌هایی توسط یک کودک گرفته می‌شوند، وقتی به شدت احساساتی شده و زندگی یا دیگران را به عنوان یک تهدید تجربه می‌کند.

چون این جمله‌ها را یک کودک بیان کرده است، شاید در ابتدا با کلماتی متفاوت از آنچه اکنون به کار می‌برید بیان شده باشند، اما معنای شان یکی خواهد بود. هم‌چنین به یاد داشته باشید که اگرچه این جمله‌ها بعد از این‌که بیان شده‌اند همیشه حضور دارند؛ اما این حضور مانند هوا برای پرند و آب برای ماهی است، یعنی همان‌طور که زندگی، دنیا، دیگران و خود شخص، درون آن، واقعاً هستند.

بنابراین بعید است این جمله‌ها را به صورتی که اکنون در زندگی تان حضور دارند تشخیص دهید؛ اما با کمی تلاش به یاد خواهید آورد که در کودکی چنین تصمیم‌هایی گرفته‌اید.

## مثال‌هایی از حبس‌های ابد

«من محبوب نیستم» یا «من تعلق ندارم»

«من خوش‌قیافه نیستم» یا «من زشتم»

«من باهوش نیستم» یا «من به اندازه‌ی کافی باهوش نیستم»

«من خوب نیستم» یا «من به اندازه‌ی کافی خوب نیستم»

«من هیچ‌وقت نمی‌توانم مثل او یا آن‌ها باشم»

«به آدم‌ها نمی‌شود اعتماد کرد» یا «روی آدم‌ها نمی‌شود حساب کرد»

«آن‌ها من را درک نمی‌کنند» یا «آن‌ها نمی‌دانند من چه می‌کشم»

«مثل بچه‌ها با من رفتار می‌کنند»

«بی فایده است» یا «نامید‌کننده است»

«زندگی عادلانه نیست» یا «زندگی سخت است»

## "حبس ابد (حکم زندگی)" چیست؟

با کمی درک کردن شکلی که زندگی برای یک کودک هست - شروع کردن در حالت کاملاً آسیب‌پذیر و تأثیرپذیر، و ادامه‌دادن 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، مسائل بسیار حساسی هستند - تصورش سخت نیست که این تصمیم‌هایی که به حبس‌های ابد (حکم‌های زندگی) تبدیل می‌شوند، واقعاً اتفاق می‌افتد.

حتی جملات مثبتی که دیگران بیان می‌کنند نیز، می‌توانند به حبس‌های ابد تبدیل شوند. مثلاً شواهد فراوانی وجود دارد مبنی بر این‌که کودکانی که مدام مورد تحسین قرار می‌گیرند و در نتیجه هویت‌شان «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».<sup>(Dweck, 2000. p.2)</sup>

## چرا از تشبیه حبس ابد (حکم زندگی) استفاده می‌کنیم

در تشبیه حبس ابد (حکم زندگی)، نقش دادستان، هیأت منصفه و قاضی را یک نفر به عهده داشت و آن یک نفر، شما بودید (البته به همراه کودک نابالغ تهدیدشده‌ای که به عنوان وکیل مدافع بود)، در دادگاهی که درباره‌ی ماهیت زندگی قضاوت کرد و شما را به زندگی‌ای محکوم کرد که در حکمی که گفتید، بیان شد.

چون تصمیمی که توسط قاضی (شما) بیان شد به صورت یک حکم گفته شد و چون این حکم، زندگی را تا ابد شکل می‌دهد (مگر این‌که شناسایی شود و در آن مداخله شود)، به این حکم «حبس ابد (حکم زندگی)» می‌گوییم. مثل این است که شما خودتان را محکوم به زندگی‌کردن در یک سلول کرده باشید – سلولی که دیوارها، سقف و کف آن از مجموعه‌ای از این حبس‌های ابد محدود‌کننده تشکیل شده باشد.

## چرا از تشبیه حبس ابد (حکم زندگی) استفاده می‌کنیم

مهم است این را برای خودتان روشن 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، برنده‌شدن یعنی این که به عنوان «رهبر» گروه‌شان دیده شوند، یا اگر به عنوان «رهبر» دیده نشوند، حداقل در سلسله مراتب بالاتری قرار بگیرند، یا پول بیشتری به دست بیاورند تا «کله‌گنده» باشند و زندگی را برای خودشان لذت‌بخش‌تر کنند، یا چاپلوسی رؤسا یا هم‌بندیان‌شان را بگنند تا مورد لطف کسانی قرار بگیرند که می‌توانند حمایت‌شان کنند تا امتیازی کسب کنند، یا سیگارهای بیشتری را نسبت به هم‌بندیان‌شان در بازی ورق ببرند، 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 (حکم زندگی) استفاده می‌کنیم

تفاوت میان زندانیان و من و شما در این است که میله‌هایی که زندگی آن‌ها را محصور کرده است، همیشه "درست جلوی چشم‌های شان" حاضر است، و میله‌های حبس ابد (حکم زندگی) ما، که زندگی ما را محصور کرده‌اند، بر ما پنهان هستند. اگرچه زندانیان می‌خواهند از سلول‌های زندان بیرون بروند، اما ما به حصارهای سلول‌مان تن داده‌ایم، چون سلول‌های ما برای‌مان به این شکل است که زندگی و خودمان و دیگران همین است که هست. در نتیجه حتی این‌طور هم نمی‌بافیم که اصلاً حصاری وجود دارد که بخواهیم از آن «بیرون بیاییم».

با این حال، مانند زندانیانی که در سلول‌های زندان‌ها زندگی می‌کنند، من و شما هم، که درون محدودیت‌های حبس‌های ابدیان زندگی می‌کنیم، راهی را برای بقا در زندگی پیدا کرده‌ایم – تا جایی که بتوانیم برنده می‌شویم، و در بقیه‌ی اوقات هم، حداقل دوام می‌آوریم.

## چرا از تشبیه حبس ابد (حکم زندگی) استفاده می‌کنیم

البته تعریف هریک از ما از «برندهشدن» هم، محدود به چیزی است که با حصارهای سلول‌مان جور در باید - یعنی هر چیزی که توسط محدودیت‌هایی که حبس‌های ابدمان (حکم‌های زندگی‌مان) بر ما تحمیل کرده‌اند، مجاز شمرده شود. و در درون این واقعیت، همانند مردان و زنانی که در زندان‌ها هستند، ما هم هم‌چنان باید روزبه‌روز درون مجموعه فرصت‌های محدودشده‌مان برای زندگی و زندگی کردن، بقا پیدا کنیم.

نکته این است که صرف نظر از این‌که انسان‌ها خود را در درون چه حصارهایی ببینند، و صرف نظر از این‌که مجموعه فرصت‌های شان برای زندگی و زندگی کردن چگونه محدود شده باشد، آن‌ها همیشه راهی را پیدا می‌کنند که تا جایی که می‌توانند، به‌نوعی برنده شوند، و در بقیه اوقات هم، حداقل دوام بیاورند.

در همین راستا، وقتی حبس‌های ابد (حکم‌های زندگی) شخصی خود را شناسایی کنید و به آن‌ها بپردازید، و کشف کنید که از چه راه‌هایی این حبس‌های ابد (حکم‌های زندگی) را جبران می‌کنید، و آن‌ها از چه طریق‌هایی مجموعه فرصت‌های شما را برای بودن و عمل کردن محدود می‌کنند، از آزادی وسعت‌یافته‌تان برای بودن و آزادی وسعت‌یافته‌تان برای عمل کردن متحیر خواهید شد.

## چرا از تشبیه حبس ابد (حکم زندگی) استفاده می‌کنیم

و اگر قرار است یک راهبر واقعی باشد و راهبری را به‌طور مؤثر اعمال کنید، آزادی در بودن و عمل کردن بسیار مهم و حیاتی است. با چنین آزادی وسعت یافته‌ای برای بودن و عمل کردن، امکان‌های تازه‌ای برای خودتان و زندگی تان، و امکان‌های تازه‌ای برای سروکار داشتن با موقعیت‌هایی که با آن‌ها مواجه هستید، و امکان‌های تازه‌ای در دیگران خواهید دید - که این موارد نیز برای آن که یک راهبر مؤثر باشد، بسیار مهم و حیاتی هستند.

«ما با فکر کردن یا حرف زدن به شکل‌های خاصی، اغلب برای خودمان زندان‌هایی خلق می‌کنیم. تنها عوض کردن طوری که از کلمات استفاده می‌کنیم، می‌تواند برای رها شدن مان از این زندان‌ها کافی باشد.» (ماکارو و باگینی ۲۰۱۴)

## چرا ما از تشبیه حبس ابد (حکم زندگی) استفاده می‌کنیم

ما شما را یاری می‌کنیم تا تصمیماتی که گرفتید و برای شما حبس ابد (حکم زندگی) شدند را پیدا کنید.

و شما را یاری می‌کنیم تا برای خودتان کشف کنید که چگونه این حبس‌های ابد (حکم‌های زندگی)، امکان‌های زندگی و زندگی کردن را برای شما محدود می‌کنند و شکل می‌دهند.

و شما را یاری می‌کنیم تا برای خودتان کشف کنید که چگونه این حبس‌های ابد (حکم‌های زندگی)، ابراز طبیعی و مجموعه فرصت‌های شیوه‌های ممکن بودن و عمل کردن را برای شما محدود می‌کنند و شکل می‌دهند.

و شما را یاری می‌کنیم تا برای خودتان فرمول‌ها و استراتژی‌هایی را که برای جبران یا بُرد یا حداقل دوام آوردن در داخل این محدودیت‌های تحمیل شده توسط جملات حبس ابد (حکم‌های زندگی)، تولید کرده‌اید، کشف کنید.

## چرا ما از تشبیه حبس ابد (حکم زندگی) استفاده می‌کنیم

مشخص کردن حبس‌های ابد (حکم‌های زندگی) شما، به منظور توصیف این نیست که شما چگونه این شیوه‌ای که هستید، شده‌اید. بلکه هدف، پیدا کردن آن‌هاست. به محض این‌که یک حبس ابد (حکم زندگی) را پیدا کنید، این فرصت را خواهید داشت که خودتان را آزاد کنید و یا اقلالاً زور آن را بر گریبان‌تان، از بابت محدودکنندگی و شکل‌دهندگی‌ای که حبس‌های ابد (حکم‌های زندگی) بر زندگی‌تان تحمیل می‌کنند، کاوش دهید.

نکته در این‌جا فراهم کردن دسترسی برای خودتان به چیزی است که آن شخصی را که تابه‌حال، بودن‌تان شده، محدود می‌کند، یا این‌که حداقل شما را به جلا دادن و صاف‌وصوف کردن آن شخصی که تابه‌حال، بودن‌تان شده، محدود می‌کند.

## آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودنِ شما شده

همان‌طور که از متون پیش از دوره به یاد دارید، شیوه‌ی خاصی که «تابه‌حال، بودن شما شده»، شما را به گستره‌ی معینی از ابراز محدود می‌کند، و در مجموعه‌ی محدودی از شیوه‌های ممکن بودن، و مجموعه‌ی ثابت و معینی از فرمول‌ها یا استراتژی‌ها برای برنده‌شدن یا حداقل دوام آوردن، محصور می‌کند.

آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن شما شده» هیچ اشکالی ندارد. در واقع، آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن شما شده» شما را بهجایی که در حال حاضر در زندگی‌تان هستید، رسانده است. مسلماً شما می‌توانید آن شیوه‌ای را که «تابه‌حال، بودن‌تان شده» بهبود دهید و آن را صاف و صوف کنید. حتی ممکن است گل سرسبد هم بشوید. اما براساس تجربه‌تان، حتماً می‌دانید که راهبری حقیقی، واقعاً چقدر کمیاب است، حتی در میان کسانی که موفق می‌شوند گل سرسبد باشند.

## آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده

اگر واقعاً به راهبر بودن و داشتن قدرت برای اعمال مؤثر راهبری متعهد هستید، باید از آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن تان شده»، عبور کنید.

این کار با تمایز دادن جنبه‌هایی از آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن تان شده»، که مجموعه فرصت‌های شما را برای بودن و عمل کردن، محدود می‌کند، محقق می‌شود. یادتان باشد، آن‌چه که تمایز داده نشود، شما را اداره می‌کند؛ شما تنها به آن چیزی که تمایز می‌دهید، دسترسی دارید.

یا به بیان دیگر، اگر متعهد هستید آزادی را در بودن و اعمال تجربه کنید، که برای راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان در هر موقعیت راهبری لازم است، باید حاضر باشید و رای آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن تان شده» بروید؛ به جای این‌که فقط آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن تان شده» را جلا دهید و آن را اصلاح کنید.

## رفتن ورای «شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن تان شده»

ما باید کشف کنیم در مورد آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن‌مان شده»، چه چیزی هست که گستره‌ی ابرازمان را محدود می‌کند، و ما را در مجموعه‌ی مشخصی از شیوه‌های بودن و عمل کردن محصور می‌کند، و به مجموعه‌ی ثابتی از فرمول‌ها و استراتژی‌ها برای برنده‌شدن یا حداقل دوام آوردن، محدود می‌کند.

به بیانی شخصی‌تر و دقیق‌تر، برای آن که از آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن تان شده» عبور کنید، باید ۱) محدودیت‌های شخصی تحمیلی بر بودن و عمل کردن تان را که در آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن تان شده» نهادینه شده‌اند، شناسایی کنید و حاضر باشید با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کنید، و ۲) روش‌های ثابتی را که با آن‌ها این محدودیت‌ها را جبران می‌کنید، و شکل‌هایی را که این محدودیت‌ها، مجموعه فرصت‌های شما را برای بودن و عمل کردن، محصور می‌کنند، کشف کنید.

اگر قرار است راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی تان باشد، باید خودتان را از قید آن محدودیت‌ها آزاد کنید.

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### حبس ابد (حکم زندگی)

۱. شما چه قضاوتی کردید که به یک حبس ابد (حکم زندگی) مادامالعمر تبدیل شد؟
۲. به عمل کردن تان به شکل زیسته بنگرید و ببینید که حبس‌های ابد چطور در زندگی شما نقش دارند.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.
- لطفاً فراموش نکنید که کارت نام خود را داخل ظرف روی میز پذیرش بیاندازید.

## پایان روز پنجم

روز ششم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

محدودیت های عملکردی هستی شناسانه: فرمول برنده شدن

تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## حبس ابد (حکم زندگی)

۱. شما چه قضاوتی کردید که به یک حبس ابد (حکم زندگی) مادامالعمر تبدیل شد؟
۲. به عمل کردن تان به شکل زیسته بنگرید و ببینید که حبس‌های ابد چطور در زندگی شما نقش دارند.

## «فرمول برنده‌شدن»، یک نوع حبس ابد (حکم زندگی)

سرآغاز پیدایش محدودیت عملکردی‌ای که به آن فرمول برنده‌شدن می‌گوییم، همیشه یک تصمیم است، تصمیمی درباره‌ی آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشد.

لحظه‌ای که این تصمیم را می‌گیرید، به نظر می‌رسد شیوه‌ای از بودن هست که در زندگی برنده می‌شود، یا این‌که در موقعیت‌های خاصی که شما در آن‌ها درگیر هستید، شیوه‌های خاصی از بودن هستند که در آن موقعیت‌ها برنده می‌شوند – شیوه‌های بودنی که شما با خودتان تصمیم گرفتید (به این نتیجه رسیدید) که هرگز نمی‌توانید باشد.

چنین تصمیم‌هایی معمولاً در دوران اوایل بلوغ تا اواسط بیست سالگی گرفته می‌شوند؛ یعنی دورانی که در آن، افراد در حال شکل‌دادن یا اصلاح هویت‌شان هستند.

## «فرمول برندهشدن»، یک نوع حبس ابد (حکم زندگی)

یک راه دسترسی به فرمول‌های برندهشدن:

کسی در زندگی‌تان هست (یک دوست یا پدر یا مادر یا حتی کسی که فقط او را می‌شناسید) که به‌نظر می‌رسد با شیوه‌ی خاصی از بودن در زندگی برنده است، یا به‌نظر می‌رسد در بعضی موقعیت‌های خاص برنده است – یک شیوه‌ی 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 بافته می‌شود.

نکته‌ای که نباید از آن غافل شوید، این است که سرآغاز پیدایش فرمول برندهشدن، همیشه مقایسه‌ی خودتان با شخص دیگری است؛ و در سینین پایین، افراد همیشه خودشان را با دیگران مقایسه می‌کنند.

## مثالی از «فرمول برنده‌شدن»

مورد زیر می‌تواند مثالی از سرآغاز پیدایش یک فرمول برنده‌شدن باشد:

کِنی، ذاتاً ورزشکار است و پسری راحت و خودمانی است و در مدرسه بیشتر از دیگران تحسین می‌شود و محبوب است، یعنی در زندگی برنده می‌شود (تحسین می‌شود، که این، برنده‌شدن در زندگی است)، و رالف تصمیم می‌گیرد که هرگز نمی‌تواند مثل کِنی 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 اندازه‌ی کافی باهوش باشد تا در مدرسه یا موقعیت‌هایی مثل مدرسه برنده شود.

## آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشد، یک فرمول برندهشدن را آغاز می‌کند

اگر به دورانی از زندگی تان فکر کنید که فرمول‌های برندهشدن آغاز شده‌اند، بدون شک می‌توانید کسی را در زندگی تان پیدا کنید که فکر می‌کردید در زندگی برنده است، یا در موقعیت‌هایی که شما برنده نبوده‌اید، برنده است. این شخص، در زندگی شما، کسی است که شما مطمئن بودید که هرگز نمی‌توانید مثل او باشد، یعنی شخصی که شما هرگز نمی‌توانید شیوه‌ی بودن او باشد.

## فرمول برندهشدن، جبرانی است برای آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید

اگر فردی تصمیم بگیرد که شیوه‌ی بودنی وجود دارد که در زندگی برنده می‌شود، یا شیوه‌ی بودنی وجود دارد که در یک نوع موقعیتِ خاص برنده می‌شود، شیوه‌ی بودنی که او تصمیم می‌گیرد هرگز نمی‌تواند باشد، و اگر در نتیجه‌ی آن تصمیم، او یک شیوه‌ی بودن جبران‌کننده را، که در زندگی یا در آن نوع موقعیت‌ها برنده می‌شود، انتخاب کند، در این صورت از آن‌جا که آن، یک شیوه‌ی بودن بهبود یافته است، به فرمول برندهشدن آن فرد در زندگی یا فرمول برندهشدن او در آن نوع موقعیت‌ها تبدیل می‌شود.

فرمول برندهشدن برای فرد تبدیل به چیزی می‌شود که آبراهام مازلو آن را «چکش طلایی» نامید و باعث شد بگوید که: «اگر تنها آبزاری که دارید، یک چکش باشد، تمایل دارید هر مشکلی را به عنوان یک میخ ببینید.»

## فرمول برنده‌شدن، جبرانی است برای

### آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید

وقتی فرد در فرمول‌های برنده‌شدن استادی پیدا کند، این فرمول‌ها به بخشی از هویت او تبدیل می‌شوند؛ یعنی به شیوه‌ی بودنِ ثبیت‌شده‌ی فرد برای برنده‌شدن در زندگی و به شیوه‌های ثبیت شده‌ی بودنِ فرد برای برنده‌شدن در آن نوع موقعیت‌های خاص تبدیل می‌شوند. البته فرد ممکن است برای برنده‌شدن در زندگی، بیش از یک فرمولِ برنده‌شدن داشته باشد.

اما چون فرمول‌های برنده‌شدن، به عنوان جبرانی برای آن کسی که فرد هرگز نمی‌توانست باشد، ایجاد می‌شوند، شیوه‌ی بودنِ ثبیت شده‌ی فرد برای برنده‌شدن در زندگی همیشه با آن شیوه‌های بودنی گره می‌خورد که آن فرد تصمیم گرفته هرگز نمی‌توانست باشد. و شیوه‌ی بودنی که فرد تصمیم گرفته هرگز نمی‌توانست باشد، در پایین‌تر از سطح هشیاری او وجود دارد.

در نتیجه‌ی جبرانی بودنِ این فرمول‌ها، مقدار بسیار کمی از ابراز خودِ واقعی یا لذت در به کار گرفتنِ آن فرمول‌ها وجود دارد، حتی در مواقعي که فرد واقعاً برنده می‌شود.

## فرمول‌های برندهشدن، حول محور برندهشدن هستند

مهم است این نکته را برای خود تان‌جا بیان‌دازید که فرمول‌های برندهشدن، حول محور موفق‌شدن نیستند؛ بلکه فرمول‌های برندهشدن، حول محور برندهشدن هستند. وقتی فرمول برندهشدن فعال می‌شود، نقشه‌ای که توسط فرمول برندهشدن فرد تولید می‌شود، هرگونه برنامه‌ریزی بر مبنای تفکر خلاق را درباره‌ی آن‌چه که احتمالاً بیشترین موفقیت را ایجاد می‌کند، سرکوب می‌کند. این، همچنین در مورد گفتگو با دیگران نیز صدق می‌کند؛ چون وقتی فرمول برندهشدن فعال می‌شود، نقشه‌ی تولیدشده توسط فرمول برندهشدن فرد، برای او تنها راه است – که صرفاً به او اجازه می‌دهد در آن نقشه تغییرات جزئی ایجاد کند.

وقتی فرمول برندهشدن فعال شود، هرگونه مقاومتی در برابر آن، فقط زور و فشار (ثبت) آن فرمول برندهشدن را افزایش می‌دهد.

وقتی فرمول برندهشدن فعال می‌شود، فرد را در حالت اتوماتیک و ثابت بر روی فرمول برندهشدن نگه می‌دارد، به‌طوری‌که برای بررسی موقعیت موجود، تقریباً هیچ توانایی‌ای ندارد، و نمی‌تواند هیچ مرحله‌ای از آن فرمول را مورد سؤال قرار دهد، و نمی‌تواند ضعف‌ها را تشخیص دهد.

## مثال‌های دیگری از انواع حبس‌های ابد

تکرار می‌کنیم که حبس ابد (حکم زندگی) قضاوتی است که شما در یک لحظه‌ی استرس‌زا یا آسیب‌پذیری درباره‌ی خودتان یا درباره‌ی زندگی می‌کنید یا شخص دیگری این قضاوت را درباره‌ی شما یا زندگی می‌کند. این قضاوت به یک بخش همیشه / از قبل در جهان‌بینی شما درباره‌ی خودتان یا زندگی تبدیل می‌شود.

علاوه بر فرمول برندهشدن، انواع دیگری از حبس‌های ابد وجود دارد که همه‌شان دیدگاه شما نسبت به خودتان و زندگی را شکل می‌دهند. به بیان دیگر، شما هویت خودتان را با حبس‌های ابدتان یکی می‌دانید. این حبس‌های ابد، همراه با دکان‌های تان، بخش عمدہ‌ای از آن کسی را که به نظر خودتان هستید، تشکیل می‌دهند.

منظورمان از این‌که «هویت خودتان را با حبس‌های ابدتان یکی می‌دانید» این است که شما آن‌ها را به «هویت» خودتان تبدیل می‌کنید؛ یعنی آن کسی که می‌دانید هستید، چیزی که وقتی می‌گویید «من» یا «منم» به آن اشاره می‌کنید، یا در یک جمله، آن کسی که «تابه‌حال، بودن تان شده است».

## ریشه‌ی هر حبس ابد (حکم زندگی) 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 را مرتکب می‌شوند؛ اما در نهایت، آن‌ها فقط کودک هستند. آن‌ها حتی تعمدًا کارهایی را انجام می‌دهند که می‌دانند آن کارها از نظر افرادی که بقایشان وابسته به آن‌هاست، اشتباه به‌نظر می‌رسند. اشتباه بودن، پی‌درپی‌ترین اتفاق در زندگی یک کودک است.

## این‌جا یه چیزی اشکال داره

در اولین سال‌های زندگی معصومانه‌ی یک کودک، اشتباه بودن مسأله‌ی کوچکی است و به سرعت با چیز دیگری که توجه کودک را به خود جلب می‌کند، پشت سر گذاشته می‌شود. در این دورانِ معصومانه، هیچ چیزی خطرناک به‌نظر نمی‌رسد.

اما در یک لحظه و در میان همه‌ی این اشتباه بودن‌ها، طی یک اتفاق، که شامل تهدید، شوک یا استرس، به علاوه‌ی گیجی، شَک یا سردرگمی است (درجاتی از ناهمشیاری در آن وجود دارد)، کودک تصمیم می‌گیرد که: «این‌جا یه چیزی اشکال داره!»

و وقتی تصمیم گرفتید که «این‌جا یه چیزی اشکال داره!»، منظورتان از "این‌جا" همان‌جایی است که بودید. ممکن است این تصمیم را با کلمات دیگری گفته باشید، اما به هر شکلی که آن را گفته‌اید، معنایش همین بوده است.

این تصمیم، به یک حبس ابد (حکم زندگی) بنیادی تبدیل می‌شود. بنابراین، از آن به بعد، «اشکال» به هر شکلی که باشد، برای آن کودک، به یک تهدید تبدیل می‌شود.

## این‌جا یه چیزی اشکال داره

شواهد این‌که این تصمیم، یک حبس ابد (حکم زندگی) است را می‌توان در کودکانی پیدا کرد که می‌گویند «من اون کارو نکردم!» (حتی وقتی که هیچ امکان دیگری وجود ندارد)؛ یا این‌که وقتی نمی‌توانند از این‌که آن‌ها آن کار را کرده‌اند طفره بروند، دلایلی می‌سازند و موجه 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 به‌نحوی "قسر در رفتن از آن"، اغلب با دروغ گفتن یا پنهان‌کاری، به یک استراتژی معمول برای مواجهه با "این‌جا یه چیزی اشکال داره" تبدیل می‌شود.

در ضمن، به‌عنوان گواهی برای حبس ابد (حکم زندگی) "این‌جا یه چیزی اشکال داره"‌ی خودتان، ممکن است متوجه شده باشید که این استراتژی "قسر در رفتن از آن" هنوز در زندگی‌تان حضور دارد.

## این‌جا یه چیزی اشکال داره

بعد از تصمیمی که به حبس ابد (حکم زندگی) «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 تهدیدآمیزی را شناسایی و از آن اجتناب کند و یا در مقابل آن، از خود دفاع کند.

حالا مغز شما برای آن که بیشترین شанс برای جان سالم به دربردن 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» بافته می‌شود. 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 یک پیش‌گویی خود-محقق‌کننده‌ی "این‌جا یه چیزی اشکال داره" می‌شوید که منتظر است اتفاق بیفتد.

## این‌جا یه چیزی اشکال داره

ما این حبس ابد (حکم زندگی) بنیادی را با استراتژی‌های مختلف جبران می‌کنیم، مانند این‌که: از چیزهایی که ریسک اشتباه کردن در آن‌ها وجود دارد، اجتناب می‌کنیم؛ یا در صورتی که اشتباه کنیم، اگر بتوانیم اشتباهمان را مخفی می‌کنیم، یا اگر نتوانیم آن را مخفی کنیم، به‌شدت از خودمان در برابر اشتباه بودن دفاع می‌کنیم؛ و همیشه برای حق‌به‌جانب بودن، تلاش زیادی می‌کنیم.

این حبس ابد (حکم زندگی)، بودن و اعمال ما را آن‌چنان محدود می‌کند که تقریباً نتوانیم بپذیریم که اشتباه بوده‌ایم. در واقع وقتی نمی‌توانیم از این‌که اشتباه بوده‌ایم فرار کنیم، تقریباً همیشه به دنبال یک توجیه می‌گردیم؛ یا برای آن‌که وجهه‌ی خود را حفظ کنیم، تسلیم می‌شویم، یا برای تسکین ناراحتی ناشی از «اشکال»، به دنبال یک راه حل سریع می‌گردیم.

## این‌جا یه چیزی اشکال داره

وقتی این حبس ابد (حکم زندگی) در جای خود قرار می‌گیرد، از آن به بعد شما هویت (شخصیت) خودتان را توسعه می‌دهید - شیوه‌هایی را که خودتان را ابراز می‌کنید، شیوه‌های بودن و عمل کردن را، و فرمول‌ها یا استراتژی‌ها را - تا در دنیا و در زندگی‌ای که "این‌جا یه چیزی اشکال داره" بقا پیدا کنید یا آن را جبران کنید.

به‌جای آن که گستره‌ی کاملی از بودن و عمل کردن در دسترس‌تان باشد و برای خودتان و زندگی‌تان، مجموعه‌ی نامحدودی از امکان‌ها را داشته باشید، شما مجموعه‌ای از فرمول‌ها و استراتژی‌ها را دارید که آن‌ها را برای جبران «این‌جا یه چیزی اشکال داره» ایجاد می‌کنید.

به‌علاوه، حبس‌های ابد دیگری که خلق می‌کنید، همگی از درون حبس ابد (حکم زندگی) «این‌جا یه چیزی اشکال داره»، که حبس ابد (حکم زندگی) بنیادی شماست، ایجاد می‌شوند. این حبس‌های ابد، همگی جنبه‌های مختلفی از آن‌چه اشکال دارد هستند؛ مثل «من خوب نیستم» و «من زشتم» - «این‌جا یه چیزی اشکال داره و نباید این‌طوری باشه.»

## حبس ابد (حکم زندگی) "من تعلق ندارم"

تعلق داشتن، برای همه‌ی نوجوانان یک مسأله بی‌نهایت مهم و حیاتی است. تعلق نداشتن، بی‌تردید یعنی «این‌جا یه چیزی اشکال داره».

قبل از دوران نوجوانی، این نیاز به تعلق داشتن به‌طور طبیعی با تعلق به خانواده برطرف می‌شود – شما حتی در مورد تعلق داشتن فکر نمی‌کردید، بلکه فقط تعلق داشتید.

اما تقریباً برای همه نوجوانان این شیفت اتفاق می‌افتد که فقط به خانواده تعلق داشتن دیگر برای‌شان کافی نیست، بلکه باید به روابطِ دیگری نیز تعلق داشته باشند. در واقع محدود افرادی که ممکن است این اتفاق برای‌شان نیافتد، هویت‌شان فقط در خانواده‌شان خلاصه می‌شود و چون پذیرفته‌شدن توسط افرادی به غیر از خانواده‌شان را هرگز تجربه نکرده‌اند، باعث می‌شود از نظر اجتماعی، ناتوان شوند.

## حبس ابد (حکم زندگی) 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 از این قبیل است.

حتماً می‌توانید به یاد بیاورید که به چه نهادی نتوانستید تعلق پیدا کنید. مثلاً دوستی را از دست دادید یا حتی این‌که فقط توسط او نادیده گرفته شدید، یا گروهی شما را به عنوان عضو نپذیرفت یا توسط گروهی اخراج شدید، یا تیمی را برای خود تشکیل ندادید، یا صرفاً در همین حد که به اندازه‌ی 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 تعلق‌داشتن، که در اوایل نوجوانی تجربه می‌شود، حتماً جایی بوده است که نتوانسته‌اید به آن تعلق پیدا کنید.

## حبس ابد (حکم زندگی) من تعلق ندارم

در یک اتفاق با خانواده‌تان یا با یک دوست یا گروه یا فقط محبوب‌نبودن به اندازه‌ی دیگران، در یک لحظه‌ی استرس‌زا یا آسیب‌پذیری‌ای که با تهدید، شوک یا استرس، به علاوه‌ی گیجی، شک یا سرگردانی همراه بوده است (میزانی از ناهمشیاری در آن وجود داشته است) و در جایی که شما یک «شکست ناگهانی و ویران‌کننده را در تعلق‌داشتن» تجربه کردید، تصمیمی گرفتید که به این حبس ابد (حکم زندگی) تبدیل شد:

«من تعلق ندارم.»

## حبس ابد (حکم زندگی) من تعلق ندارم

درست مثل اولین تصمیم حبس ابد (حکم زندگی)، ممکن است این تصمیم را هم با کلمات دیگری بیان کرده باشید؛ اما به هر شکلی که آن را گفتید، معنایش همین بوده است. اینجا نیز احتمال این که یک نوجوان به چنین نتیجه‌ای برسد و در نتیجه یک تصمیم حبس ابد (حکم زندگی) بگیرد، آنقدر زیاد است که می‌توان گفت اجتناب‌ناپذیر است. اتفاق اصلی زندگی نوجوانان «تعلق داشتن» یا «تعلق نداشتن» است.

این را می‌توان در ساختن گروه‌های دوستانه، دارودسته‌ها، بازی‌های محبوب جمیع، بودن در حلقه‌های ارتباطی، اعلام وفاداری، و امثال آن بهروشی مشاهده کرد.

## حبس ابد (حکم زندگی) من تعلق ندارم

بعد از تصمیمی که به حبس ابد (حکم زندگی) «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 «من تعلق ندارم»‌ای باfte می‌شود که اکنون به وضعیت پیرامونی، اضافه شده است. شما از آن به بعد برای همیشه نسبت به تعلق داشتن یا تعلق نداشتن، بیش از حد حساس می‌شوید.

آن واقعه‌ی تعلق نداشتن، از یک پیشامدی که اتفاق افتاد، به یک بخش از هویت شما تبدیل می‌شود. همین‌طور که به تدریج خودتان را با "من تعلق ندارم" می‌شناسید و هویت‌تان را با آن یکی می‌دانید، بخش زیادی از زندگی، درباره‌ی ناراحت‌بودن، جدا بودن و به‌نحوی بیگانه‌بودن می‌شود. «من تعلق ندارم» به یکی دیگر از دیوارهای سلول‌تان تبدیل می‌شود که به خاطر آن، همه چیز درون سلول‌تان، در حصار «من تعلق ندارم» قرار می‌گیرد. شما مطمئناً افرادی را می‌شناسید که «تعلق دارند»؛ اما «تعلق داشتن» فقط بیرون از دیوارهای سلول‌تان در دسترس است.

## حبس ابد (حکم زندگی) من تعلق ندارم

وقتی این حبس ابد (حکم زندگی) مستقر می‌شود، از آن به بعد، شما به هویت (شخصیت) خودتان چیزی اضافه می‌کنید - شکل‌هایی که خودتان را ابراز می‌کنید، شیوه‌های بودن و عمل کردن، و فرمول‌ها یا استراتژی‌ها - تا در دنیایی که شما اساساً جزئی از آن نیستید، بقا پیدا کنید یا آن را جبران کنید. به جای آن که گستره‌ی کاملی از بودن و عمل کردن در دسترس‌تان باشد و برای خودتان و زندگی‌تان مجموعه‌ی نامحدودی از امکان‌ها را داشته باشید، شما مجموعه‌ای از فرمول‌ها و استراتژی‌ها را دارید که آن‌ها را برای جبران «من تعلق ندارم» ایجاد کرده‌اید.

حتی وقت‌هایی که تعلق دارید و احساس راحتی می‌کنید، و مکان‌ها یا افراد خاصی هستند که در آن‌ها یا با آن‌ها راحتید، این فقط راه دیگری برای بقا پیداکردن در دنیایی است که به آن تعلق ندارید. در عمل شما، خودتان، دومین پیش‌گویی خود-محقق‌کننده‌ی «من تعلق ندارم» می‌شوید، که منظر انتظار است اتفاق بیفتد.

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### فرمول برندهشدن

۱. به دوران کودکی تان نگاهی بیاندازید و آن کسی را که هرگز نمی‌توانستید باشید، شناسایی کنید.
۲. برای جبران آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید، تصمیم گرفتید در عوض، چه کسی باشید؟

### تمرین اضافی

چه جمله‌ای از این دوره برای شما مانده است؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة صباح روز سشم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

خلق یک آینده‌ی خلق شده: اقدام‌های گفتاری

تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## فرمول برنده شدن

۱. به دوران کودکی تان نگاهی بیاندازید و آن کسی را که هرگز نمی‌توانستید باشید، شناسایی کنید.
۲. برای جبران آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید، تصمیم گرفتید در عوض، چه کسی باشید؟

## تمرین اضافی

چه جمله‌ای از این دوره برای شما مانده است؟

# خلق یک آینده‌ی خلقشده: اقدام‌های گفتاری

## خلق یک آینده‌ی خلق‌شده: اقدام‌های گفتاری

برای این‌که راهبر باشید و راهبری را به‌طور مؤثر به‌عنوان ابراز طبیعی تان اعمال کنید، باید آینده‌هایی را خلق و محقق کرده باشید که به هیچ‌وجه قرار نبود اتفاق بیافتد. چنین آینده‌هایی تنها در زبان وجود دارند – این آینده‌ها، توصیفی از یک آینده‌ی قابل پیش‌بینی یا آینده‌ای که امتدادی از گذشته است، نیستند.

بنابراین، برای خلق و محقق‌کردن آینده‌ای که به هیچ‌وجه قرار نبود اتفاق بیفت، باید به قدرت زبان دسترسی پیدا کنید، قدرتی که از بازنمایی صرف و دقیق دنیا به‌شکلی که از قبل وجود دارد، فراتر می‌رود.

به بیان دیگر، به‌جای آن‌که از زبان، صرفاً برای بازنمایی آن‌چه در دنیا هست استفاده کنید، باید بتوانید با استفاده از زبان، به چیز جدیدی موجودیت ببخشید – یعنی به‌جای محدودشدن به این‌که کلام‌های تان را با دنیا هماهنگ کنید، باید بتوانید طوری از زبان استفاده کنید که دنیا باید و بر کلام‌های تان منطبق شود.

## خلق یک آینده‌ی خلق‌شده: اقدام‌های گفتاری

برای این‌که در هر دو مورد ذیل توانمند باشید: ۱) کلام‌تان بر دنیا منطبق شود، و ۲) دنیا بر کلام‌تان منطبق شود، به قلمروی گفتگویی‌ای به نام "اقدام‌های گفتاری" نیاز است.

وقتی داریم درباره‌ی چیزی صحبت می‌کنیم - مثلاً درباره‌ی یک شیء - صحبت ما فقط آن شیء را در زبان بازنمایی می‌کند؛ یعنی ما فقط داریم درباره‌ی آن چیز صحبت می‌کنیم. آن چیز از دهان ما خارج نمی‌شود؛ بلکه در واقع آن‌چه از دهانِ ما خارج می‌شود، یک بازنمایی از آن چیز است.

وقتی با این نوع صحبت دست‌وپنجه نرم می‌کنید، کلام شما بر دنیا منطبق می‌شود. در این دوره به آن می‌گوییم: تناسبِ "کلام بر دنیا منطبق می‌شود".

در تناسبِ «کلام بر دنیا منطبق می‌شود»، آن‌چه می‌گویید، با دنیایی که از قبل وجود دارد در تناسب است یا آن را بازنمایی می‌کند. به‌طور کلی می‌توان گفت که تناسبِ «کلام بر دنیا منطبق می‌شود»، قدرت زبان است که آن‌چه را که از قبل در دنیا وجود دارد، به‌طور مؤثری بازنمایی می‌کند.

## دنیا با کلام منطبق می‌شود

تناسبِ «کلام با دنیا منطبق می‌شود»، حرف‌زدنی است که آن‌چه را که از قبل در دنیا هست بازنمایی می‌کند؛ اما استفاده‌ی خلاقانه از زبانِ تناسبِ «دنیا با کلام منطبق می‌شود» حرف‌زدنی است که به **چیزی موجودیت می‌بخشد**. وقتی این‌گونه به حرف‌زدن می‌پردازیم که باعث می‌شود دنیا با کلام‌مان منطبق شود، صرفاً در حال حرف‌زدن درباره‌ی آن چیز نیستیم، بلکه با کلام‌مان، به آن چیز موجودیت می‌بخشیم.

در تناسبِ «دنیا با کلام منطبق می‌شود»، آن‌چه می‌گویید دنیا را خلق می‌کند؛ یا دنیا یا جنبه‌ای از دنیا را به وجود می‌آورد. به‌طور کلی می‌توان گفت تناسبِ «دنیا با کلام منطبق می‌شود»، قدرت زبان برای موجودیت بخشیدن به جنبه‌ای از دنیاست که از قبل وجود نداشته است، یا دگرگون‌کردنِ شکلی است که خود آن دنیا وجود دارد، مانند موجودیت بخشیدن به آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتد.

## کلام با دنیا منطبق می‌شود: اقدام گفتاریِ ادعا

بیان شما در مورد وجود یا عدم وجود چیزی یا حالتی از جهان یا چیزی درباره‌ی خودتان، چه دقیق باشد و چه نباشد، به عنوان یک «اقدام گفتاری»، «ادعا» نام دارد. (سِرل، ۱۹۶۹).

در دنیای راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری، برای آن‌که یک ادعا معتبر باشد، شواهدی که برای اثبات اعتبار آن‌چه ادعا می‌کنید دارید، باید شنونده‌ی شما را نیز در مورد اعتبار آن ادعا، قانع کند. توجه کنید که ادعا، با این‌که صرفاً در مورد چیزی حق به جانب شما باشد، تفاوت دارد.

## دنیا با کلام منطبق می‌شود: اعلام

اقدام گفتاری‌ای که در خلق کردن یک آینده‌ی خلق‌شده استفاده می‌شود، اقدام گفتاری «اعلام» است. وقتی می‌گویید «من اعلام می‌کنم ...»، درباره‌ی چیزی صحبت نمی‌کنید، نه ادعا می‌کنید و نه قول می‌دهید.

بلکه با اقدام گفتاری اعلام، کلام شما آینده‌ای را به عنوان یک امکان به وجود می‌آورد: آینده‌ای که پای آن می‌ایستید، و می‌توان روی شما حساب کرد که آن‌چه با آن سروکار دارید را از منظر محقق شدن آن امکان می‌بینید و هماهنگ با محقق شدن آن امکان عمل می‌کنید. 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، منشا باشد.

## دنیا با کلام منطبق می‌شود: قول

برای مثال، وقتی شما می‌گویید «من قول می‌دهم که ...» دیگر درباره‌ی چیزی صحبت نمی‌کنید. آن‌چه از دهان‌تان خارج می‌شود، خود همان قول است. از آن‌جایی که وقتی قول می‌دهید، آن‌چه از دهان‌تان خارج می‌شود خود همان قول است، به این مثال شباهت دارد که شما بگویید «صندلی» و یک صندلی از دهان‌تان بیرون بیفتند.

اقدام گفتاری «قول»، به چیزی موجودیت می‌بخشد که پیش از آن که صحبت کنید وجود نداشت، و در واقع، با صحبت شما به وجود می‌آید. نام این اقدام گفتاری «قول» است.

قول، کلام شما به یک شخص یا یک نهاد انسانی است برای یک عمل مشخص یا یک نتیجه‌ی مشخص و دارای یک زمان مشخص. به بیان دیگر، همیشه در یک قول یک «چه چیزی»، «به چه کسی» و «تا چه زمانی» وجود دارد.

## دنیا با کلام منطبق می‌شود: درخواست

وقتی می‌گویید «درخواست می‌کنم ...»، دارید برای یک یا چند نفرِ مشخص، فرصتی ملموس خلق می‌کنید تا به یک یا چند نفر مشخص دیگر قولی بدهند یا چیزی را اعلام کنند (قول‌شان را به آن‌ها بدهند). فرصتی که خلق می‌شود، یا قولی است برای انجام یک عمل مشخص یا ایجاد یک نتیجه‌ی مشخص، و تا یک مهلت زمانی مشخص (یک «تا کی») و یا اعلامی است برای اتخاذ ایستمانی در مورد چیزی، یا حداقل امتحان کردن اتخاذ ایستمانی در مورد آن چیز، برای دیدن سرانجام آن.

«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. اگر افراد نتوانند (اجازه نداشته باشند) که به یک درخواست «نه» بگویند، نمی‌توانند واقعاً به شکلی اصیل به آن درخواست «بله» بگویند.

## بیان، درخواست نیست

نوعی از صحبت‌کردن هست که ما آن را بیان می‌نامیم؛ مثل هنگامی که شما بیان می‌کنید که در درون شما چه می‌گذرد، مانند: من عصبی هستم یا من گرسنه هستم یا شما آزارم می‌دهید و ....

بیان‌ها، درخواست محسوب نمی‌شوند؛ و مشکل، زمانی ایجاد می‌شود که ما این دو را یکی بگیریم. به عنوان مثال، در یک جلسه، افراد اغلب به همدیگر می‌گویند "من فلان چیز را می‌خواهم"، مثلاً با جمله‌ی "من می‌خواهم این پروژه سر موعد تحویل شود"، و چنین فکر می‌کنند که دارند درخواست می‌کنند. آن‌ها، هنگامی که آن چیز را نگیرند، ناراحت، ناامید و شاکی می‌شوند که دیگران توافقی را زیر پا گذاشته‌اند.

بیان‌ها، اگر به عنوان بیان در نظر گرفته شوند، اغلب مفید و مناسب هستند. با این وجود نباید آن‌ها را با اقدام‌های زبانی‌ای اشتباه گرفت که عمل خلق می‌کنند. و یقیناً آن‌ها نقشی در محقق ساختن آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفتند، ندارند.

هنگامی که به شخصی می‌گویید "من درخواست دارم که ...." چیزی متفاوت در مغز آن شخص اتفاق می‌افتد.

## دنیا با کلام منطبق می‌شود: پیشنهاد

افراد می‌توانند پیشنهادهایی برای قول دادن بدهند که ممکن است پذیرفته شوند، رد شوند یا به آن‌ها پیشنهادِ متقابل داده شود. چرا کسی باید چنین کاری کند؟ به عبارت دیگر، چرا کسی باید برای انجام کاری که از او خواسته نشده است، خودش را در معرض ریسک قرار دهد؟

شخص این کار را می‌کند، چون خودش را وقفِ تحقیقِ آینده‌ای کرده است که قرار نبود اتفاق بیفتد.

## دنیا با کلام منطبق می‌شود: دستور دادن یا طلب کردن

با داشتن اجازه‌ی انجام این کار از جانب کسانی که با آن‌ها راهبری می‌کنید، باید بتوانید هرجا که دستور دادن یا طلب کردن برای اعمال مؤثر راهبری لازم است، این کار را انجام دهید.

اگرچه ما اغلب این‌طور فکر می‌کنیم که دستور یا طلب را نمی‌توان رد کرد، اما در صورتی که فرد حاضر باشد عواقب حاصل از رد کردن آن را متحمل شود، می‌تواند آن را رد کند.

## اقدام گفتاری: دعوت کردن

دعوت کردن، متمایز از درخواست است. بر خلاف درخواست، در دعوت، هیچ تعهدی برای انجام کار از جانب دعوت‌کننده برای شما ایجاد نمی‌شود، بلکه دعوت فقط یک فرصت است.

شما می‌توانید دعوت را رد کنید، بدون آن‌که درباره‌ی خودتان توضیحی 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 بپردازنند. وقتی افراد نسبت به یک امکان، حس حضور پیدا کنند، شاید آن امکان را برای خود برنگزینند، اما آن امکان برای شان قطعاً ممکن خواهد ماند.

یک گفتگوی کلیدی برای استادی در تحقیق‌بخشیدن به پروژه‌ی راهبری‌تان و استادی در تحقیق‌بخشیدن به آن‌چه در زندگی‌تان به دنبال آن هستید و بزرگتر از آن کسی است که هستید، مجدوب کردن است. و زیستگاه پدیده‌ی مجدوب کردن، دعوت کردن است.

## اقدام گفتاری: لغوکردن

لغوکردن کلام‌تان به این معنی است که به تمام کسانی که روی کلام شما حساب کرده‌اند بگویید که به کلام‌تان عمل نخواهید کرد.

برای این‌که با تمامیت، کلام‌تان را لغو کنید، باید به هر کسی که از آن اثر می‌گیرد، بگویید که:

الف) به کلام‌تان عمل نخواهید کرد، و

ب) در آینده به کلام‌تان عمل خواهید کرد و زمانش را مشخص کنید، یا این‌که هرگز به آن کلام عمل نخواهید کرد، و

ج) این‌که چه کارهایی را انجام می‌دهید تا به اثری که عمل نکردن به کلام‌تان (یا به موقع عمل نکردن به آن) بر دیگران می‌گذارد رسیدگی کنید.

## تله‌ها: آن‌چه در ظاهر شبیه به صحبت‌کردن و گوش‌دادن متعهدانه است

- دعوتی که در واقع یک درخواست است، مانند: مادرتان شما را برای شب تعطیلات به شام دعوت کند؛
- درخواستی که در واقع یک طلب‌کردن است، یعنی «نمی‌توانید آن را رد کنید»؛
- خوش‌نیتی‌ای که در ظاهر شبیه به یک قول است؛
- مشخص نبودن «چه چیزی»، «به چه کسی» یا «تا چه زمانی» در یک قول؛
- موجودیت نبخشیدن به یک قول، یعنی این‌که قول را فقط در ذهن‌تان نگه دارید؛
- ندانستن عواقب ردکردن یک دستور، قبل از ردکردن آن.

## بناکردن خودتان درون آنچه که بزرگتر از خودتان خلق می‌کنید

شما راهبری را به‌طور مؤثر از طریق صحبت‌کردن و گوش‌دادن متعهدانه اعمال می‌کنید.

یک الگوی ممکن که کاملاً روشن و واضح است:

من امکان ... بودن را اعلام می‌کنم

یا:

ما به‌عنوان یک گروه، شرکت یا سازمان، امکان بودن ... را اعلام می‌کنیم که ...

من پای این می‌ایستم که ...، من قول می‌دهم که ...، من درخواست می‌کنم که ...، یا من پیشنهاد می‌دهم که ...

ما پای این می‌ایستیم که ...، ما قول می‌دهیم که ...، ما درخواست می‌کنیم که ...، یا ما پیشنهاد می‌دهیم که ...

## دومین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

به عنوان پدیده، راهبر و راهبری در سپهر زبان وجود دارند؛ چه عیناً به صورت حرف زدن باشند، چه حرف زدن 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 رساتر است»، و چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشند.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می بینید که در سپهر زبان عمل می کند. و به بیانی دقیق تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می کنید، شما هم در سپهر زبان عمل خواهید کرد. یادتان باشد که گاهی صدای اعمال از صدای گفتار، رساتر است.

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### اقدام‌های گفتاری

در اطراف شما چه نوع صحبت‌کردنی هست؟ صحبتی که بازنمایی می‌کند (کلام بر دنیا منطبق می‌شود)، یا صحبتی که خلق می‌کند (دنیا بر کلام‌تان منطبق می‌شود)؟ کدام اقدام‌های گفتاری می‌توانند برای پروژه‌ی راهبری‌تان اثرگذار باشند؟ مثلاً:

- چه چیزهایی را ممکن است اعلام کنید؟
- چه پیشنهادهایی می‌توانید بدهید و به چه کسانی؟
- چه قول‌هایی می‌توانید به چه کسانی بدهید و با چه مهلتی؟
- چه درخواست‌هایی می‌توانید داشته باشید و از چه کسانی؟

## تکلیف زمان استراحت

فرصت تشویقی: تمرين دعوت به خلق يك تعهد جمعی برای آبادانی ایران:

الف) به دغدغه‌های خودتان درباره ایران نگاه کنید، به شکایت‌های پایدار خود درباره ایران نگاه کنید، به ملاحظات خود درباره ایران نگاه کنید. آیا چیزی درباره ایران وجود دارد که

پرداختن به آن برای شما قدرت بخش و شورانگیز باشد؟

ب) در این پویش کنید که منشا این شورانگیزی برای شما چیست؟ چه بافتمنی در کار است؟

## تکلیف زمان استراحت

فرصت تشویقی: تمرين دعوت به خلق يك تعهد جمعی برای آبادانی ایران:

ج) در گروه‌تان کشf‌هایتان را به اشتراک بگذارید و کشf‌های هم گروه‌هایتان اصیل گوش کنید.

د) ما شما را دعوت می‌کنیم به این‌که با اعضای گروه‌تان، تعهدی درباره ایران خلق کنید که برای تک‌تک اعضای گروه‌تان شورانگیز و قدرت‌بخش باشد. به‌طوری که انتخاب کنید همراه گروه‌تان برای آن وقت و انرژی بگذارید.

ه) آینده‌ی خلق شده کوتاه و قدرتمندی برای این تعهد گروهی خلق کنید و آنرا با ما به اشتراک بگذارید. آینده‌ای که برای خودتان و تک تک کسانی که باید کاری در جهت تحقق آن آینده بکنند، شورانگیز باشد و بودن و عمل کردنی همبسته با آن اعطا کند.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة ناهار، روز ششم

آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می رسد، آن حرف کجاست؟

راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود تان

تکلیف زمان استراحت تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## اقدام‌های گفتاری

در اطراف شما چه نوع صحبت‌کردنی هست؟ صحبتی که بازنمایی می‌کند (کلام بر دنیا منطبق می‌شود)، یا صحبتی که خلق می‌کند (دنیا بر کلام‌تان منطبق می‌شود)؟ کدام اقدام‌های گفتاری می‌توانند برای پروژه‌ی راهبری‌تان اثرگذار باشند؟ مثلاً:

- چه چیزهایی را ممکن است اعلام کنید؟
- چه پیشنهادهایی می‌توانید بدهید و به چه کسانی؟
- چه قول‌هایی می‌توانید به چه کسانی بدهید و با چه مهلتی؟
- چه درخواست‌هایی می‌توانید داشته باشید و از چه کسانی؟

## تکلیف زمان استراحت

فرصت تشویقی: تمرين دعوت به خلق يك تعهد جمعی برای آبادانی ایران:

الف) به دغدغه‌های خودتان درباره ایران نگاه کنید، به شکایت‌های پایدار خود درباره ایران نگاه کنید، به ملاحظات خود درباره ایران نگاه کنید. آیا چیزی درباره ایران وجود دارد که پرداختن به آن برای شما قدرت بخش و شورانگیز باشد؟

ب) در این پویش کنید که منشا این شورانگیزی برای شما چیست؟ چه بافتمنی در کار است؟

## تکلیف زمان استراحت

فرصت تشویقی: تمرين دعوت به خلق يك تعهد جمعی برای آبادانی ایران:

ج) در گروه‌تان کشf‌هایتان را به اشتراک بگذارید و کشf‌های هم گروه‌هایتان اصیل گوش کنید.

د) ما شما را دعوت می‌کنیم به این‌که با اعضای گروه‌تان، تعهدی درباره ایران خلق کنید که برای تک‌تک اعضای گروه‌تان شورانگیز و قدرت‌بخش باشد. به‌طوری که انتخاب کنید همراه گروه‌تان برای آن وقت و انرژی بگذارید.

ه) آینده‌ی خلق‌شده کوتاه و قدرتمندی برای این تعهد گروهی خلق کنید و آنرا با ما به اشتراک بگذارید. آینده‌ای که برای خودتان و تک تک کسانی که باید کاری در جهت تحقق آن آینده بکنند، شورانگیز باشد و بودن و عمل‌کردنی همبسته با آن اعطا کند.

وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می‌رسد،  
آن کلام کجاست؟

## راهبری کردن تحقیق یک آینده‌ی خلق‌شده

تعهد، به تنها یی آینده‌ی خلق‌شده را محقق نخواهد کرد. وقتی آینده‌ی خلق‌شده به روشی بیان شد، آن‌چه برای تحقیق آن آینده لازم است، عمل است. بدون عمل، هیچ چیزی اتفاق نمی‌افتد. منشا اوج عملکرد، عمل است. نه چیزی بیشتر، و نه چیزی کمتر.

برای آن‌که یک عمل انجام شود، به این موارد نیاز دارید: ۱) فرصتی برای عمل و ۲) روشی برای این‌که اجرای آعمال مورد نیاز، با تمامیت مدیریت شود.

برای تحقیق آینده‌ی خلق‌شده، آن‌چه اکنون لازم است، این است که فرصت و اجرای درخواست‌های پذیرفته شده برای آعمال و قول‌های داده شده برای عمل را با تمامیت مدیریت کنید. برای انجام این کار، شما لازم است پاسخی پرقدرت برای سؤال زیر داشته باشید:

وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می‌رسد، آن کلام کجاست؟

# وقتی زمان عمل کردن به کلام‌تان فرا می‌رسد، آن کلام کجاست؟

نقل قول‌های این اسلاید و اسلاید بعد، برگرفته از مقاله‌ی "تمامیت: یک مدل پازتیو" هستند که در متون پیش از دوره آن را خواندید.

"همه‌ی ما می‌دانیم که وقتی کلامی می‌گذاریم، کلام ما به اصطلاح در دهان‌مان است (و اگر بیدار باشیم، با آگاه‌بودن به این‌که همین الان کلام گذاشتیم، آن حرف در گوش‌هایمان هم هست). وقتی یک فرد دارد کلام می‌گذارد، کلام او در دهانش وجود دارد، اما فقط برای مدتی که دارد صحبت می‌کند در آن‌جا وجود دارد.

سؤال این است که بعد از آن‌که دهان‌تان را بستید، کلام‌تان کجا می‌رود - کلام‌تان کجا وجود دارد؟ و از آن مهم‌تر، سؤال این است که وقتی زمان عمل کردن به کلام‌تان فرا می‌رسد، آن کلام کجاست؟

## وقتی زمان عمل کردن به کلام‌تان فرا می‌رسد، آن کلام کجاست؟

یک منشا اصلی این‌که مردم می‌گویند «حرف باد هواست»، این است که برای بیشتر مردم، وقتی زمان عمل کردن به آن کلام فرا می‌رسد، آن کلام در جایی قرار دارد که به آن‌ها قدرت نمی‌دهد که به آن کلام عمل کنند و به موقع به آن عمل کنند.

«بیشتر افراد حتی هرگز به این فکر نکرده‌اند که کلام‌شان بعد از این‌که دهان‌شان را بستند کجا می‌رود؛ یعنی کلام‌شان وقتی زمان عمل کردن به آن فرا می‌رسد، کجاست. این یک منشا اصلی برای رفتارِ خارج از تمامیت افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست.»

(Erhard, Jensen and Zaffron, ۲۰۰۸)

## وقتی زمان عمل کردن به کلام‌تان فرا می‌رسد، آن کلام کجاست؟

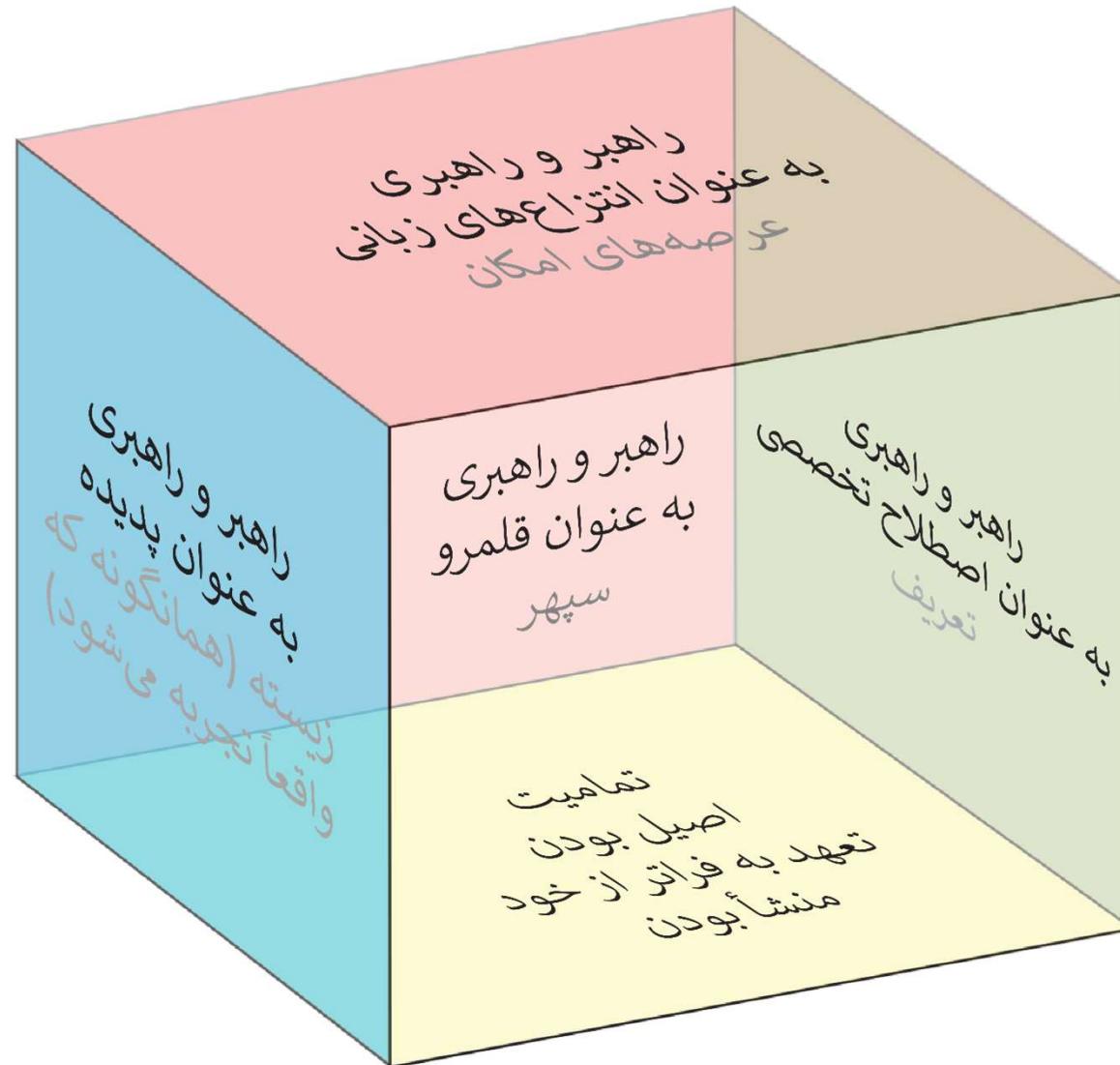
اگر برای سؤال "وقتی زمان عمل کردنِ من به کلامم فرا می‌رسد، کلام من کجاست؟" پاسخ فوق‌العاده قدرتمندی ندارید، باید شخصی از تمامیت بودن را فراموش کنید، چه برسد به راهبربودن و تحقق یک آینده‌ی خلق‌شده.

برای این‌که آینده‌ی خلق‌شده را محقق کنید، به راهی نیاز خواهید داشت تا کلامی را که در رابطه با آینده‌ی خلق‌شده گذاشتید، زنده نگه دارید.

یک "الان"، یک دوره‌ی زمانی در تاریخی مشخص با شروع و پایانی مشخص است. وقتی بدانید که یک "الان" با تاریخ و زمان شروع و پایان مشخص وجود دارد، می‌توانید ببینید که چیزهایی هست که شما "الان انجام می‌دهید"، "الان انجام نمی‌دهید" و "الان هرگز انجام نمی‌دهید".

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان

# زیربنا و چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری به عنوان یک کل



## زیربنای راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری

### تمامیت:

تا زمانی که هر "خارج از تمامیت بودنی" را به عنوان فروکاست خودتان نبافید، می‌توانید تمامیت داشتن را فراموش کنید.

### اصیل بودن:

اصیل بودن، با اصیل‌بودن درباره‌ی اصیل نبودن‌های تان شروع می‌شود.

### متعهد به فراتر از خود بودن:

قهرمانان افرادی عادی هستند که بودن و اعمال‌شان اعطا شده از تعهد به چیزی بزرگ‌تر از خودشان است.

### منشا بودن:

جایگاهی بی‌نظیر و پرقدرت برای دیدن، درک‌کردن و سروکار داشتن با موقعیت‌هایی که با آن‌ها روبرو هستید.

## اولین جنبه: راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی

به عنوان انتزاع‌های زبانی،  
راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان  
عرصه‌های امکان خلق می‌کنند  
که در آن‌ها وقتی راهبر هستید، همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس  
شماست، و  
وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

## دومین جنبه: راهبر و راهبری

### به عنوان پدیده

به عنوان پدیده، راهبر و راهبری در سپهر زبان وجود دارند؛ چه عیناً به صورت حرف‌زدن باشند، چه حرف‌زدن در قالب نوشتن، و چه صحبت‌کردن و گوش‌دادن به خودتان، یعنی فکر کردن، چه صحبت‌کردن اعمال‌تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و چه به صورت فراهم‌کردن نوع خاصی از گوش‌دادن باشند.

## سومین جنبه: راهبر و راهبری

### به عنوان قلمرو

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری در سپهر زمانی

یک آینده‌ی خلق شده وجود دارند؛

آینده‌ای که دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آن‌ها سهم به سزاگی دارد)،

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند درون آن زندگی می‌کنند،

آینده‌ای که به آن‌ها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد که با تحقق آن آینده، هماهنگ است.

## چهارمین جنبه: راهبربودن به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبربودن به این صورت تعریف می‌شود:

متعهد به محقق‌کردن (بودن) آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیفت،

آینده‌ای که دغدغه‌های طرف‌های مرتبط را برآورده می‌کند، و

در حضور مجموعه‌ی نامحدودی از فرصت‌ها برای بودن و اعمال،

بودنی که توسط بافتمن خلق‌شده برای راهبر و راهبری استفاده می‌شود،

آن بافتمنی که طوری که شما و وضعیت‌های پیرامونی‌ای که شما با

آن‌ها سروکار دارید، برای شما بافته می‌شود، را به‌نحوی شکل می‌دهد،

که شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما، که به‌طور طبیعی همبسته

هستند، همان راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری باشد.

## چهارمین جنبه: راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبری به این صورت تعریف می‌شود:

اعمال زبان که منجر به یک آینده‌ی خلق‌شده می‌شود،

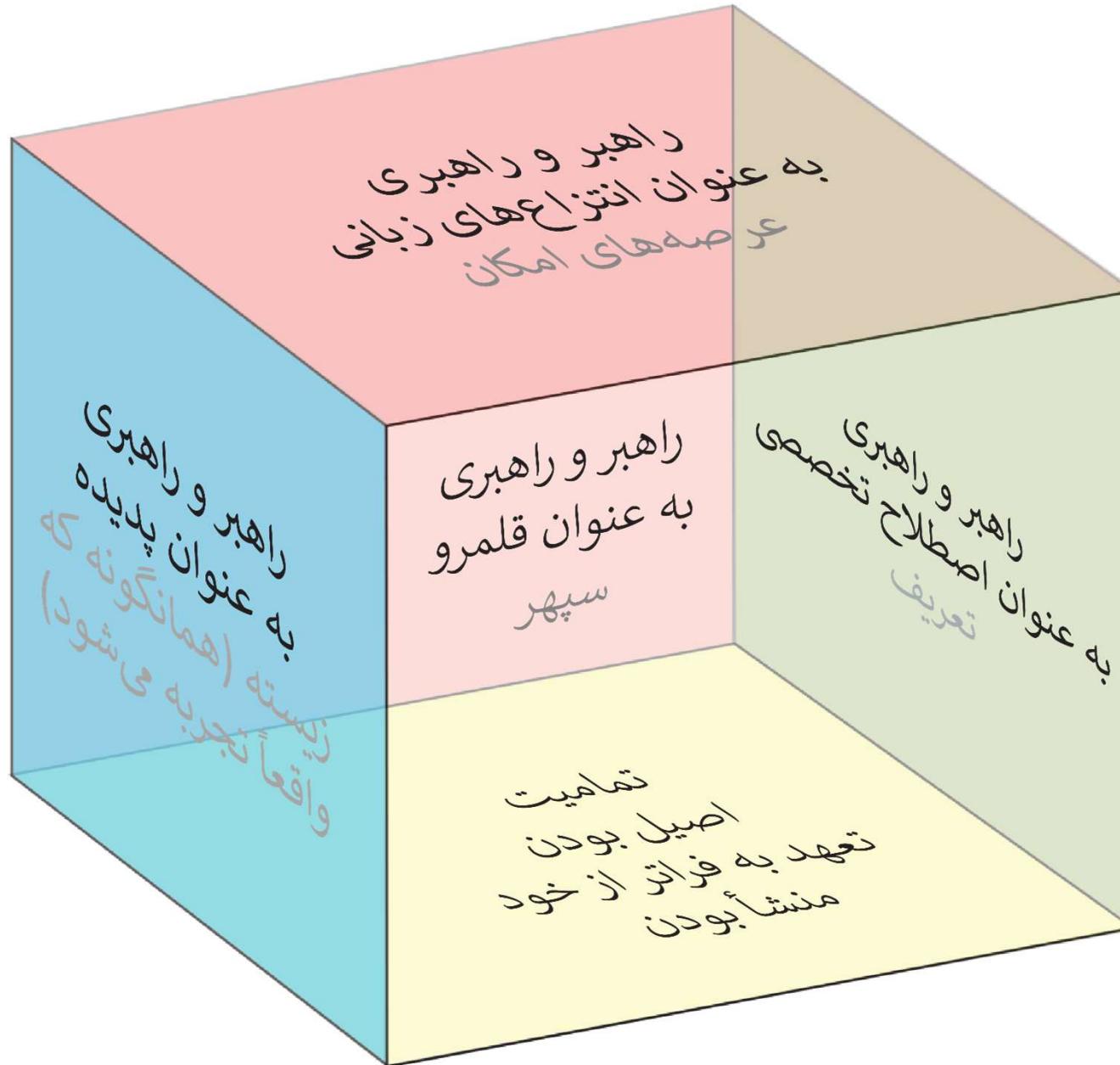
آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند، شروع به زندگی‌کردن درون آن می‌کنند،

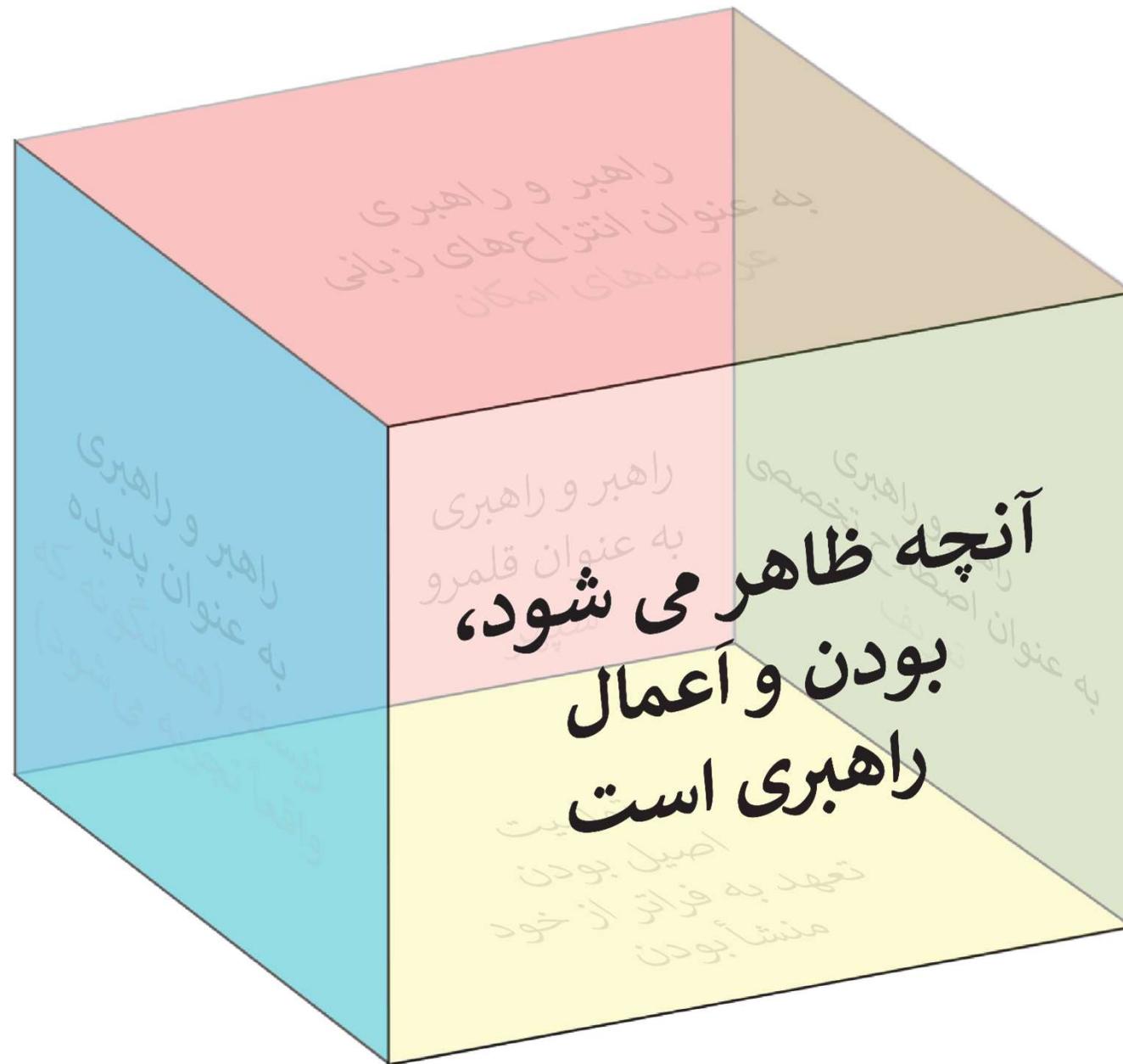
آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آن‌ها می‌دهد که منجر به تحقق آینده‌ی خلق‌شده می‌شود، و

این آینده‌ی محقق‌شده دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آن مشارکت می‌کند)،

به‌ویژه کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند، کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید.

## بافتمنی که از شما استفاده می‌کند





# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### مرور دوره

در طول زمان استراحت با هم‌گروهی‌های تان تمام دورة را مرور کنید. آن‌چه را که بیشتر بر پروژه‌ی راهبری، زندگی و کارتان اثر گذاشته، مشخص کنید. آماده باشید تا بعد از زمان استراحت آن‌چه را که کشف کرده‌اید، با ما به اشتراک بگذارید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه‌ی وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحة بعد از ظهر روز السادس

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
در مورد این دوره چطور صحبت می کنید  
آنچه قول دادیم  
دوره های آینده راهبری

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## مرور دوره

در طول زمان استراحت با هم‌گروهی‌های تان تمام دوره را مرور کنید.

آنچه را که بیشتر بر پروژه‌ی راهبری، زندگی و کارتان اثر گذاشته، مشخص کنید.

آماده باشید تا بعد از زمان استراحت آنچه را که کشف کرده‌اید، با ما به اشتراک بگذارید.

کامل کردن مشارکت در این دوره

## کامل کردن مشارکت در این دوره

کاغذی بردارید و جواب‌های تان به دو سؤال زیر را یادداشت کنید. وقتی همه جواب‌های شان را نوشتند، از چند نفر از شما دعوت می‌کنیم که آن را با ما سهیم شوید.

۱. درباره‌ی آینده‌ی پروژه راهبری تان، یعنی پروژه‌ای که با آن به این دوره آمدید: آیا یک آینده‌ی جدید یا ابراز جدیدی از همان آینده‌ای که با آن به این دوره آمدید، برای تان پدیدار شده یا شروع به پدیدار شدن کرده است؟ لطفاً بگویید که آن آینده الان به چه شکل است.

## کامل کردن مشارکت در این دوره

۲. قول می‌دهید در سه روز اول پس از ترک این دوره، چه عملی انجام دهید (اگر می‌خواهید انجام دهید) که با تحقق آینده‌ای که به عنوان پروژه‌ی راهبری‌تان خلق کردید هماهنگ باشد؟

آن عمل را در چه تاریخی و در چه زمانی شروع می‌کنید و پایان آن تا چه زمانی است؟ به این کار، خلق کردن یک "الان" برای انجام آن عمل گفته می‌شود. به یاد داشته باشید که تنها چیزی که فرصتی برای عمل خلق می‌کند، یک "الان" است که آن عمل را در آن انجام دهید.

آن "الان" کجا وجود دارد که به طور مؤثر و حتمی، انجام آن عمل را موجب شود؟

درباره‌ی این دوره، چطور صحبت خواهید کرد؟

## درباره‌ی این دوره، چطور صحبت خواهید کرد؟

- درباره‌ی آن‌چه این‌جا اتفاق افتاد، به خودتان چه خواهید گفت؟
- درباره‌ی آن‌چه این‌جا اتفاق افتاد، به دیگران چه خواهید گفت؟
- به کسانی که لازم خواهد بود برای تحقیق آن آینده‌ی خلق شده کاری انجام دهند، چه خواهید گفت؟

# خلق راهبران

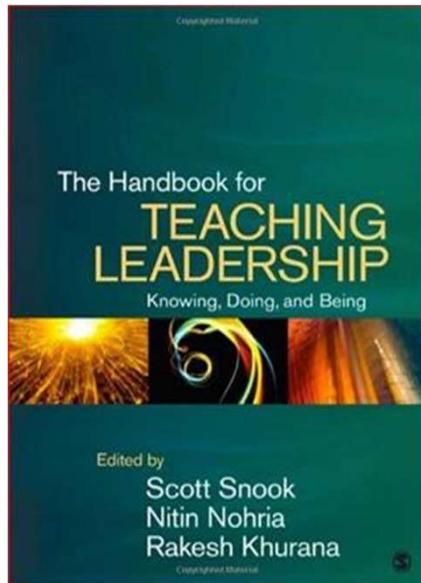
پدید آورندگان محتوای این دوره، فصلی را با عنوان

"خلق راهبران: یک مدل هستی‌شناسانه/پدیدارشناسانه"

برای کتاب

"راهنمای تدریس راهبری: دانستن، انجام دادن و بودن"

نوشته‌اند.



رجوع شود به "تدریس  
راهبری" (۲۰۱۲):

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

این کتاب توسط Scott Snook استاد تمام دانشکده کسب‌وکار هاروارد (استاد سابق وست پوینت)، Nitin Nohria رئیس دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد، George Baker استاد مدیریت اجرایی و Rakesh Khurana رئیس کالج هاروارد ویرایش شده است. این فصل، یک مقدمه و شرح آکادمیک در مورد دوره‌ی حاضر است.

در اسلایدهای پیش‌رو، آنچه را که ویراستاران کتاب درباره‌ی این فصل گفته‌اند، خواهیم دید. (ص XXIV)

## خلق راهبران

"راهبری را چطور باید تدریس کرد که نه تنها افراد را درباره‌ی راهبری مطلع کند، بلکه آن‌ها را واقعاً راهبر کند؟ ... این گروه برگزیده از محققین، استدلال‌های خود را در دفاع از برگزیدن یک رویکرد هستی‌شناسانه‌ی مشخص برای آموزش راهبری ارائه می‌کنند که قولش این است که دانشجویان را واقعاً راهبر کند.

در مقایسه‌ی رویکرد هستی‌شناسانه با منظره‌ای سنتی، «رویکرد هستی‌شناسانه» با تجربه‌ی بودن و عمل‌کردن درون گود وصف می‌شود؛ در حالی که «منظره‌ای سنتی» راهبری را از جایگاه تماشچیان مشاهده می‌کنند و آن را شرح می‌دهند.

این فصل از کتاب، یک تئوری دقیق در مورد آموزش راهبری ارائه می‌کند که شروع و پایان آن با قول‌های جسوانه‌ی زیر به دانشجویان است:

- دوره را در حالی ترک خواهید کرد که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبربودن لازم است؛ و
- دوره را در حالی ترک خواهید کرد که هر آن‌چه را که برای اعمال مؤثر راهبری لازم است با خود خواهید داشت.

## خلق راهبران

(ادامه ...)

با پیروی از یک روش دقیق که بر مبنای یک رویکرد پدیدارشناسانه بنا شده است، دانشجویان فرصت آن را دارند که برای خودشان بافتمنی خلق کنند که واقعاً راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌شان را به آن‌ها بدهد.

فصل کامل "خلق راهبران" در وبسایت SSRN به آدرس زیر قابل دسترسی است:

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

# دوره‌ی آینده‌ی راهبری

## دوره‌ی آینده‌ی راهبری

دهمین دوره راهبر بودن و اعمال موثر راهبری: تاریخ شروع ۷ بهمن ماه - تهران

## کامل کردن تمرین راهبری دعوت

ما از میانه‌ی دوره راهبری، تمرینی خلق کردیم برای اینکه تک‌تک ما با دعوت ۵ نفر به دوره راهبری دهم دست و پنجه نرم کنیم. اکنون می‌خواهیم به اتفاق یکدیگر، برای کامل کردن این تمرین، اقدامی خلق کنیم که در دنیای راهبری، اقدامی فوق‌العاده است. یک اقدام گفتاری چندلایه و جمعی که ما از پس آن برخواهیم آمد.

اقدام گفتاری چندلایه‌ی جمعی:

ما از شما درخواست می‌کنیم یعنی فرصتی پدید می‌آوریم که شما قول دهید که ۵ نفر را دعوت کنید تا آن ۵ نفر در دوره راهبری دهم ثبت‌نام کنند یعنی اعلام کنند که در دوره حاضر خواهند بود.

اهمیت این اقدام گفتاری چندلایه‌ی جمعی برای همه ما در این است که وقتی محقق شود نشانه‌ای ملموس و عینی از اعمال راهبری جمعی تک‌تک ماست.

## پویشی در اقدام گفتاری چندلایه‌ی جمعی

درخواست: خلق کردن فرصتی ملموس برای یک یا چند نفر تا به یک یا چند نفر دیگر قولی بدهند.

قول: کلام شما به یک شخص یا نهاد انسانی است برای یک عمل مشخص یا یک نتیجه‌ی مشخص و دارای یک زمان مشخص. این اقدام به چیزی موجودیت می‌بخشد که پیش از صحبت شما وجود نداشت.

دعوت: خلق کردن یک امکان برای یک یا چند نفر که منجر به مஜذوب کردن آن افراد می‌شود. زیستگاه پدیده‌ی مஜذوب کردن، دعوت است.

اعلام: کلامی که آینده‌ای را به عنوان یک امکان برای فرد به وجود می‌آورد. آینده‌ای که آن فرد پای آن می‌ایستد.

## پویشی در اقدام گفتاری چندلایه‌ی جمعی

اقدام گفتاری چندلایه‌ی جمعی:

ما از تک تک شما درخواست می‌کنیم یعنی فرصتی پدید می‌آوریم که شما قول دهید که ۵ نفر را دعوت کنید تا آن ۵ نفر طی دو روز آینده در دوره راهبری دهم ثبت‌نام کنند یعنی اعلام کنند که در دوره حاضر خواهند بود.

قول ما

## آن‌چه که از مشارکت کامل شما در این دوره به شما قول دادیم

شما هر تحول شخصی‌ای را که برای‌تان لازم است، تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی باشد که برای راهبربودن لازم است و هر آن‌چه را که اعمال مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی‌تان می‌طلبد، داشته باشید.

به‌عبارت دیگر، ما به شما قول دادیم که وقتی دوره را ترک می‌کنید، به‌طور طبیعی راهبر خواهید بود، و تمام آن‌چه را که برای اعمال مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی‌تان لازم است، خواهید داشت. به‌طوری‌که بودن‌تان منشاء گشایش در زندگی، زندگی کردن و خود‌تان باشد.

# ارزیابی دوره

## ارزیابی دوره

اکنون به لینک زیر وارد شود و نظرتان را در مورد دوره به ما بگویید. مطمئن باشید که تک تک نظرات شما را به دقت مورد بررسی قرار می دهیم.

[www.puyesh.org/](http://www.puyesh.org/).... \*\*\*\*

ما می‌توانیم انتخاب کنیم که به اندازه‌ی کافی بی‌پروا باشیم تا مسؤولیت برای تمام بشریت برداریم. ما می‌توانیم انتخاب کنیم تا عشق‌مان برای تمام دنیا باشد، چیزی که زندگی‌مان عمیقاً در مورد آن است.

هر کدام از ما این فرصت و امتیاز را دارد تا با خلق دنیایی که برای همه‌ی ما کار می‌کند تغییری ایجاد کند. این نیازمند شجاعت و جسارت و بی‌پروای است. این خیلی بنیادی‌تر از یک انقلاب است.

این آغاز یک تحول در کیفیت زندگی بر روی زمین است.

چیزی که ما باهم خلق می‌کنیم رابطه‌ای است که در آن چیزی که روی آن کار می‌کنیم می‌تواند به عنوان منشا تحول در زندگی دیگران پدیدار شود.

من فرصتی بی‌نظیر را برای همه فرا می‌خوانم تا به صورت جهانی روی تمام دغدغه‌های بشریت کار کنیم.

ورنر ارهارد

# قدردانی‌ها

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف اول

الف) به رابطه‌تان با خودتان و دو نفر از افراد کلیدی زندگی‌تان نگاه کنید. گوش‌دادن از قبل‌همیشه‌تان درباره خودتان و آن دو نفر دیگر، چیست؟

ب) برای خود کشف کنید چگونه این گوش دادن از قبل‌همیشه، کیفیت رابطه با خودتان و آن دو نفر را پایین آورده است.

ج) با فتمان خلق‌شده‌ای درباره گوش دادن به خودتان و آن دو نفر خلق کنید، طوری که هنگام گوش دادن به خودتان و آن دو نفر هیچ‌چیز میان شما و آن دو نفر نباشد.

## تکلیف دوم

الف) به اعضای گروهتان دوباره نگاه کنید و برای خود کشف کنید که در رابطه با هر کدام‌شان، گوش‌دادن از قبل همیشه شما چیست؟

ب) برای خود کشف کنید و ببینید این گوش‌دادن از قبل همیشه چطور شما را در جلسات تمرین منقبض می‌کند.

ج) با فتمانی برای حضور خود در جلسات گروهی خلق کنید، به طوری که گوش‌دادن شما را به گوش‌دادن اصیل و با اشتیاق تغییر دهد.

## تکلیف سوم

### فرصت تشویقی: مشارکت در توسعه گفت و گوی راهبری، در بستر «نشا»

در آغاز دوره نهم راهبری، تیم برگزاری دوره، تعهدی خلق کردند تا در طول دوره بستر قدرتمندی برای توسعه گفت و گوی راهبری خلق کنند به طوری که قلمروی زبانی ویژه‌ای برای آن توسعه داده و آینده‌ی خلق‌شده‌ای برای آن پدید بیاورند. نتیجه‌ی این تعهد تا اینجای کار، خلق بستری توسعه‌پذیر به نام «نشا» شده‌است. این بستر به گونه‌ای طراحی شده‌است که تک‌تک افرادی که راهبری را تجربه می‌کنند و قول دوره راهبری برای‌شان محقق می‌شود، بتوانند در توسعه آن سهیم باشند.

در صورتی که اشتیاقی در خود برای مشارکت در این بستر می‌بینید، در فرم ویژه‌ای که برای این کار در کanal گذاشته شده است، ثبت‌نام کنید. ما هماهنگی‌هایی بعدی برای آشنایی بیشتر و طی شدن مسیر این مشارکت را انجام خواهیم داد.

## پایان روز ششم