

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری:

یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

۱۴۰۲ تا ۱۹ خرداد

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

## اسلایدها (با تغییرات و اضافات)

نویسندها:

ورنر ارھارد  
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)

# تسهیل گران دوره

مجید حسینی نژاد

[majidhn@gmail.com](mailto:majidhn@gmail.com)

هاشم کیانی

[hashem.kiani.harchegani@gmail.com](mailto:hashem.kiani.harchegani@gmail.com)

خوانندگان اسلایدها

سایه زارعی

ستاره نیک نژاد

مریم موسوی

## 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 ایل‌گلی تبریز - خرداد ۱۴۰۱ (۱۲۵ نفر)

# ارزیابی دوره‌های گذشته

دوره هفتم تبریز خرداد ۱۴۰۱	دوره‌ی پنجم دفتر روز اول بهمن ۱۳۹۹	دوره‌ی چهارم دفتر روز اول شهریور ۱۳۹۹	دوره‌ی سوم دانشگاه شریف بهمن ۱۳۹۸	دوره‌ی دوم کرمانشاه شهریور ۱۳۹۸	دوره‌ی اول یزد بهمن ۱۳۹۷	
٪۷۲	٪۸۷	٪۸۶	٪۹۰	٪۹۰	٪۸۶	محتوای دوره
٪۸۳	٪۸۹	٪۸۶	٪۸۸	٪۸۹	٪۸۳	کلیت دوره
٪۵۹	٪۸۵	٪۸۶	٪۸۹	٪۸۴	٪۷۹	قول دوره
٪۷۳	٪۷۴	٪۷۴	٪۸۴	٪۸۱	٪۷۷	سهیم شدن، تمرین‌ها و زمان‌های استراحت
٪۶	٪۸۲	٪۷۸	٪۸۱	٪۸۰	٪۷۷	متده ارائه

# افرادی که این دوره را ممکن ساختند

تیم اجرایی:

۹۹۹۹

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 اعلامشده در محل همایش 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 همایش، 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 بر روی 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 قبلًاً 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 قبلًاً نشسته‌اید، 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 همایش، هم از لحاظ فیزیکی و هم از لحاظ روحی حضور داشته باشید.

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

این بسیار مهم است: هر روز، همایش را با ناراحتی یا درگیری با چیزی، یا دلخوری از مربیان، تسهیل گران یا مشارکت کنندگان ترک نکنید. قبل از پایان آن روز، هر چیزی که با آن درگیر شده اید یا ناراحتتتان کرده است را برای خودتان کامل کنید. برای کامل کردن، قبل از ترک همایش در آن روز، با کسی که از او دلخورید، صحبت کنید.

## قوانين شرکت در دوره

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

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

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

تماشاگر نباشد، فعالانه در دوره شرکت کنید.

لطفاً اگر می‌خواهید با بغل دستی تان حرفی بزنید، آن را تا زمان استراحت نگه دارید. اگر نظری دارید، دست تان را بلند کنید تا شما را صدا کنیم.

در طول زمان همایش، ممکن است تسهیل‌گران صحبت شما را قطع کند و یا از شما بخواهند ادامه‌ی گفتگو را به زمان دیگری موكول نمایید. همچنین ممکن است تسهیل‌گران صحبت یکدیگر و یا اسلاید‌خوان‌ها را قطع کند.

## 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 صدای کردیم، لطفاً بلاfacله بایستید و صبر کنید میکروفون دستی به شما داده شود. توجه داشته باشید که ما معمولاً همزمان به چند نفر می‌گوییم بایستند. لطفاً تا زمانی که شما را صدا نکردهایم، از 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 می خواهید 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 مباحث دست خود را بلند کنید.

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

در طول همایش، 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 کامل کردن هر یک از این تکلیف‌ها برای تحققِ قول این همایش ضروری است، برای زمان‌های استراحت و ناهار در طول مدت زمان برگزاری همایش، 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، هیچ یک از مطالبِ به اشتراک گذاشته شده در این دوره، در جای دیگر به اشتراک گذاشته نمی‌شود.

## امروز چه کسانی در سالن هستند

امروز ۱۱۸ 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، رؤسا، مربیان، کارآفرینان، تجار، اعضای هیئت علمی و دانشجویان حضور دارند. به علاوه هر یک از شما نماینده‌ی گذشته‌ها، قومیت‌ها و فرهنگ‌ها، سطوح تحصیلی و مهارت‌های حرفه‌ای متفاوتی هستید.

بسیاری از شما که امروز اینجا هستید، وابسته به شرکت‌ها، هیأت‌مدیرهای 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.

طرح‌کردن "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 راهبر رهستید و  
راهبری را به عنوان ایراز طبیعی خودتان به صورت مؤثری  
اعمال می‌کنید."

## 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 اینکه این دوره درباره‌ی راهبر و راهبری است، بدیهی است که ما درباره‌ی سکنی گزیدن در دنی «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 به شکل 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 سکنی‌گزیدن 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 به جایی 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، به جای آنکه 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. به طور 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 به دقت تراشیده شده که آن اصطلاحات تخصصی را به کار می‌برند و ۳- شکه‌سازی این عبارات به دقت تراشیده شده 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 گفتم 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 اینکه 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) به عنوان یک ساختار زبانی منسجم به هم‌دیگر شبکه شده‌اند تا یک قلمروی گفتگویی کامل را بسازند، که این قلمروی گفتگویی، دنیای را می‌گشاید و دسترسی به آن را فراهم می‌سازد.

به طور 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.

بیانِ دیگرِ 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 عبارة بهدقت تراشیده شده است که اصطلاحات تخصصی را به کار می‌برد و هر کدام از این عبارت‌های بهدقت تراشیده شده با اصطلاحات تخصصی‌اش یک دنیا را می‌گشاید.

معادله، به عنوان یک کل، اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های بهدقت تراشیده شده 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 گرانشِ 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 خلا
- $T_{\mu\nu}$  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 اين اصطلاحات تخصصی، یک دنیا را می‌گشاید.

هر بخش از معادله، یک عبارت بهدقت تراشیده شده است که اصطلاحاتی تخصصی را به کار می‌برد. و هر کدام از اين عبارت‌های بهدقت تراشیده شده با اصطلاحات تخصصی شان یک دنیا را می‌گشایند.

معادله به عنوان یک کل، اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های بهدقت تراشیده شده را یا هم شبکه می‌کند و از طریق به‌کارگیری آن‌ها کل 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 راهبری‌ودن 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

به طور خلاصه هنگامی که شما در راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان 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 به عنوان یک راهبر سروکار دارید، برای شما به طوری 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 ظاهرًا دشوار خواهید دید. شما همچنین 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 آنکه 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 آنکه 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 دقت 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 هر یک از آن قلمروهای گفتگویی، دقیقاً با همان کلماتی که استفاده شده، استادی پیدا کنید، و همچنین در عارت‌های به دقت تراشیده شده‌ای که از آن اصطلاحات استفاده می‌کنند، دقیقاً به همان 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 عارت‌های به دقت 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 به عنوان 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 تراشیده شده می‌گویند، که جزئی از قلمروی گفتگویی‌ای هستند که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان 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 به عنوان 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 آنکه دنیای جدیدی را به روی تان باز کند، آنچه که می‌خوانید و می‌شنوید را به طور قابل پیش‌بینی‌ای، شبیه به چیزهایی می‌کند که از قبل می‌دانید یا حداقل آن‌ها را منطبق بر چیزهایی می‌کند که از قبل درک کرده‌اید.

## 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، متفیزیک، صفحه ۱۳)

«زبان، خانه‌ی بودن است. بشر در خانه‌اش، 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 درباره‌ی 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، به طور طبیعی راهبر خواهید بود، و تمام آنچه را که برای اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان لازم است، خواهید داشت.

## 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 به جایی برساند که شما راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را با موفقیت تجربه کنید. هر چیزی که در این دوره به آن پرداخته می‌شود و نیز شیوه‌ی ارائه‌ی آن، به طور 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 می‌کنند. 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 به جایی برساند که شما راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را با موفقیت تجربه کنید، احتمالاً در استادی پیداکردن در آن بخش موفق نخواهید شد. برای محقق‌کردن قول دوره، باید با تک‌تک قسمت‌های این دوره به طور 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 تحقیق 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 به طور طبیعی راهبر باشم و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودم 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. منشأ 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.

به طور خلاصه، چارچوب بافتمنان، یک بافتمنان منحصر به فرد برای راهبر و راهبری است. این بافتمنان منحصر به فرد، وقتی در آن استادی پیدا کنید باعث می‌شود شما در هر موقعیت راهبری، به طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودتان باشد.

سومین و آخرین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای که این دوره را می‌سازند، از میان برد/اشتن 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، به طوری که 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 راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان، 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 اینجای کار، «برای خودتان کشف کنید» با «دانش دریافت‌شده» یا اطلاعاتِ مخصوص تمايز 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 کردن این چگونه به نظر می‌رسد؟» یا «این در زندگی من چه شکلی است؟» یا در مواردی که ممکن است «انجام دادن این 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 دست تان 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 دست تان را بلند کنید. فرد دیگری را که او هم دستش را بلند کرده است، به عنوان یارتان انتخاب کنید. وقتی یارتان را پیدا کردید دست تان را پایین بیاورید.

برای زمان استراحت یک یار انتخاب کنید.

بعد از اینکه توضیح اطلاعیه های تدارکاتی، و قبل از اینکه 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 آدرس اینترنتی ذیل، قابل دسترسی هستند. این همان آدرسی است که شما برای دسترسی به تکلیف‌ها و متون پیش از دوره به آن مراجعه می‌کردید.

[https://puyesh.org/leadership\\_1402\\_homa](https://puyesh.org/leadership_1402_homa)

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 اینکه چگونه این اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده باهم شبکه شده‌اند، ذکر کنید.

با یاری 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 در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

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

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### 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 اینکه چگونه‌این اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده باهم شبکه شده‌اند، ذکر کنید.

با یاری تان این دنیا را به اشتراک بگذارید، طوری که 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 به صورت یک واکنش، تقللاً 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 به طور 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،  
به جای عقل
- [برخوردی که] نشانه‌ی آن، به جای 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 ظرفی 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 عملأً 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 قادر راستی‌آزمایی سوم شخص است؛ با در نظر گرفتن برونآخته به صورت واقعیت، درونآخته به صورت پیش‌فرض، غیرواقعی می‌باشد.

## 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 به همان موضوع به وجود می‌آید.

یا به بیانی دقیق‌تر، یک ناسازگاری اساسی که افراد تجربه می‌کنند، ناسازگاری‌ای است که بین توضیح یک موضوع مورد نظر بدون دسترسی به همان موضوع، و دسترسی به همان موضوع مورد نظر بدون توضیح آن به وجود 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 درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه (دریافت زیسته یا دریافت درون‌گود) از آن موضوع به وجود 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، به جای آنکه 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 به طور 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 معماً 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 معمولِ واژه‌ی «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 به عنوان "اکسیژن" کشف کرد و راه دنیای جدیدی را به نام علم شیمی باز کرد.

این جابه‌جایی پارادایم این امکان را فراهم ساخت که لاوازیه به عنوان 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 توصل 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 طبیعی‌تان 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) بر اساس 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 «بافتمن» 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 جسورانه‌ای داده‌ایم. هیچ کس قول نمی‌دهد که ۱۴۲ نفر این دوره‌ی شش‌روزه را در حالی ترک کنند که به طور طبیعی راهبر باشند و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودشان باشد.

و طبق تجربه‌مان از چندین بار ارائه‌ی این دوره، تضمین می‌کنیم که این قول، در نتیجه‌ی وقوع هریک از موارد زیر برای شما محقق نخواهد 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، بر اساس 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 باشد، 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 فیزیک‌دانان قرن بیستم، به خاطر آنچه در کلاس‌های مقدماتی اش 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»)

## لازمه استادی، برای خود کشف کردن است

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

موفقیت آن‌ها درون‌گود به دست آمده است. با این‌حال آن‌ها زبانی برای بیان چیزی که درون‌گود اتفاق افتاده، ندارند. از جایگاه تماساگران آن‌ها می‌توانند درباره‌ی چیزی که آن‌ها را موفق ساخته، سخن بگویند. آن‌ها نمی‌توانند درباره‌ی 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 موردش در زبان در مورد آنچه که درون شخص می‌گزارد، صحبت می‌کند)، موفقیت افراد بسیار موفق، ارتباطی با آنچه که درون آن‌ها می‌گزارد، 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 باشید، 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 اینکه راهبربودن چیست و اعمالِ مؤثرِ 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.

## 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 آنچه که از شما خواسته می‌شود، همواره به شهامت نیاز دارد.

بیشتر مردم هرگز خودشان را برای چیزی که برایشان 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.

به طور خلاصه، برای اینکه ما به قول‌مان عمل کنیم، و برای اینکه شما دوره را در حالی ترک کنید که به طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان 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 به طور 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 شیوه‌ای که در این دوره  
به کار برده می‌شود

## ارائه‌ی مدل هستی‌شناسانه به شما

«پدیدارشناسانه» به عنوان یک روشِ شناختی، به بودن و آعمال می‌پردازد، طوری که این دو واقعاً درون‌گود، زندگی می‌شوند (تجربه‌ی اول‌شخص)؛ و این کاملاً با تئوری سوم‌شخص، که در آن، فرد، بودن و آعمال 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 جافتاده 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 عمل‌کردنِ 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. منشأ 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

منشأ باشد

و هر یک از این موارد، ابراز 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 هستی‌شناشانه

## چارچوبِ بافتمن: دومین عنصر ساختاری

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

وقتی چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمنان را برای خودتان کشف کنید تا همگی به صورت 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 به طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان 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. چارچوبِ 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 به طور طبیعی راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی تان است، کاری که باقی می‌ماند این است که آنچه ابراز طبیعی تان را محدود یا تحریف می‌کند را، از سر راه «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده» بردارید.

بیشتر ما فکر می‌کنیم طوری که هستیم و عمل می‌کنیم، ابراز طبیعی مان 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، بودن ما شده» تبدیل شده است.

در نتیجه‌ی این محدودیت‌ها بر رهایی‌مان، هر یک از ما در شیوه‌ی بودن و عمل کردن 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 باfteاید، 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). بیشترِ ما خودمان را به صورت «من ... هستم» می‌بافیم، که یعنی به عنوان یک شخص، آن کسی که هستیم نسبتاً ثابت یا تعیین‌شده 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، بافتر جدیدی از خودتان را به شکل «آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده، ... بودن است» خلق کنید. یعنی آن کسی که شما به عنوان 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 بافتر 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 (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؟

## 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 به شکل‌دادن 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 منشأ 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 به شکل «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؟

آنچه 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 (در ک 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، زندگی کردن 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 استراحتتان 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. 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»

## آنچه در تکمیل تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید

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 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 به شکل «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.

## 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 استراحت‌تان کشف کردید

### لازمه‌ی استادی، برای خود کشف‌کردن است

۱. «در چیزی استادی پیداکردن» 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 (در ک مفهومی) چیزها چگونه است؟ کشف‌کردن 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 به طور طبیعی راهبربدن

### و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود چیست

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

به قول مارتین‌هايدگر، 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.» (هايدگر، هستی و زمان، ص ۳۵۹)

## پژوهش ماهیت و کارکرد زندگی، زندگی کردن و شما

زندگی: وقتی دربارهی «زندگی» صحبت می‌کنیم، منظورمان چیزی 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. به طور 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 هر یک از این تمایزها وجود دارد، اما آنچه در این اسلاید آمده است، بیانی ساده و ابتدایی دربارهی معانی هر یک 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 باfteه 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 خودآگاهی وجود ندارند؛ تجسمات؛ توهمات)
- 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 روی‌هم‌رفته 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 اینکه منظور از شما چیست، عمیق‌تر می‌شویم، آنچه که به عنوان شما مدنظر است، به شیوه‌ای غنی‌تر و قدرتمندتر بافته می‌شود- به طوری 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 می‌کنید.

## 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 همچنان که زندگی زندگی می‌شود، هر یک در تجربه‌ی شما عملأً افته می‌شود، نه به آن شکلی که آن‌ها در مفاهیم، بازی‌نمایی‌ها با 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 آلوانو (Alva Noë, 2008)، در یکی از برنامه‌های Edge talk می‌گوید:

«... زندگی چیست؟ می‌توان به تمام انواع فرایندهای شیمیایی، فرایندهای متابولیک و فرایندهای 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 فرایندی 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]

## سه شیوهی تعامل با زندگی، دیگران 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] روزبه روز 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 به طور عادی، روزبه‌روز، دقیقه‌به‌دقیقه و اکثراً مواجهه با شرایط‌به‌صورت‌بالا-پایین-شدن-زندگی‌از-موقعیت‌به-موقعیت-دیگر به‌طور کورکورانه.

البته، اغلب ما، لحظاتی از حساسیت‌بالا 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 به طور 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 به شکل فاصله گرفتن از زندگی، فاصله گرفتن از عمل زندگی کردن، و حتی فاصله گرفتن از خود، برای به دست 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 می‌کنید که انگار «من، اینجا هستم» و «هر چیزی غیر من، آنجا است»

## «اینجا» و «آنجا»

اگر در حالی که پشتم به شماست، بپرسم «کجا هستی؟»، احتمالاً بدون هیچ فکری می‌گویید «اینجا». شما نیازی به بررسی اینکه کجا هستید، ندارید. واضح است جایی که شما هستید، اینجاست. جایی که شما هستید، آن‌چنان واضح است، که اگر در اتاق حرکت هم بکنید هیچ تفاوتی ایجاد نمی‌کند؛ بدیهی است جایی که شما هستید، برای شما همیشه اینجا 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 «آنجا». اینکه کتاب آنجاست، باز هم بدیهی است، زیرا هر چیزی غیر شما، اینجا نیست و هر چیزی غیر شما، همواره برای شما «آنجا» است.

در واقع، اگر این را در تجربه‌ی خودتان بررسی کنید، خواهید دید که صرف نظر از اینکه هر چیزی، به غیر از شما (از جمله افراد دیگر)، کجای دنیا قرار دارد، جایی که آن چیز برای شما هست، همیشه آنجا 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 عملاً 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 بدهات این واقعیت را که شما /اینجا 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 آنجا 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 آنجا است، جایی که شما نیستید؟

نگاهی بیاندازید به طوری که زندگی را روزبه‌روز، دقیقه‌به‌دقیقه پیش می‌برید؛ ببینید آیا شما برای خودتان هیچگاه آنجا بوده‌اید؟ یا شما طوری زندگی می‌کنید که برای‌تان واضح است که شما /اینجا 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، اینجا است.

## پرداختن به آنچه که در "شما «اینجا» هستید و هر چیزی غیر شما «آنجا» است"，ممکن است استثنای نظر بر سرداشت

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»ست 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 می کنید کجاست. شرط می بندیم که گفتید «آنجا». پای شما به شما نزدیک است اما هیچ شمای در نوک پایتان نیست (هیچ چیزی از آن چیزی که وقتی می گویید «من» یا «منم» به آن اشاره می کنید، در نوک پایتان نیست). پای شما بیرون آنجا است و درون اینجا، جایی که شما هستید، نیست.

پرداختن به آنچه که در "شما «اینجا» هستید و هر چیزی غیر شما «آنجا» است"، ممکن است استثنای نظر برسد

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 آنجا بوده‌ام» یا «من آنجا 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 اینجا است و هرگز آنجا نیست.

هنگامی که شما در گذشته آنجا بودید، برای شما/ینجا بود و هنگامی که در آینده شما آنجا باشد، آنجا همچنان برای شما/ینجا خواهد بود. شمای واقعی همیشه اینجاست.

## 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؛ روزبه‌روز و دقیقه‌به‌دقیقه، جایی را که شما هستید برای خودتان کشف کنید. ببینید آیا برای خودتان، هیچگاه شما آنجا بوده‌اید، یا شما همیشه اینجا 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 بنابراین 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 اینجا هستید، بدون اینکه برای خودتان واضح باشد که شما صرفاً آن را بدیهی فرض کرده‌اید؟

بایستی شگفت‌زده شوید (به شما تلنگر زده شود) که هرچند 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، اینجا 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 آنجا است.

در واقع، غیر از «من» که اینجا هستم، هر چیز دیگری در کیهان، «غیر من» است و برای من، بیرون آنجا است. و دقت 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 اینجا است، یعنی جایی که شما هستید؟ یا اینکه آن شی بیرون آنجا است (جایی که از قبل کشف کرده‌اید که شما آنجا 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 آنجا 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 اینجا که در زندگی پیش رفته‌اید و اکنون در زندگی پیش می‌روید، جایی که هر چیزی غیر شما هست، همواره آنجا است.

## خلاصه‌ی این بخش تابه‌حال

اگر شما عملاً در تجربه‌ی مستقیم روزبه‌روز، زیسته و درون‌گود، کشف کردن موارد ذیل را تکمیل کرده باشید: ۱) در حالی که زندگی را می‌گذرانید، جایی که شما هستید کجاست و ۲) در حالی 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 /ینجا 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، /ینجا 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، بخش مهمی از نحوه رنگ و شکل دادن به طوری است که زندگی را برای خود می‌بافید. این موضوع، طوری که شما زندگی، زندگی کردن و خود را ادراک می‌کنید، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

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 کشف کردن، 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.

## کشف کردنِ کشف کردن

اگر برای خودتان کشف نکنید،  
شما نمی‌توانید در آن استاد شوید

## کشف اینکه 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 اینکه واقعاً کشف کرده‌ام چگونه است؟

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

تجربه‌ی کشف‌کردن، حتی کشف‌کردن چیزی که برای تان آشنا است، به دلیل تفاوت بین چیزی که برای شما به عنوان کشف شده وجود دارد و چیزی که همچون یک چیز آشنا و بدیهی و واضح به نظر می‌رسد، شما را شگفتزده می‌کند. چیزی که به عنوان کشف‌شده 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 به مدت 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 فرایند 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) به طور 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 دریافت؛ به دست آوردن دید؛ متوجه شدن یا تشخیص دادن (دیکشنری دات کام)

## منظور از کشف کردن در این گفتگو چیست؟

در تعریف واژه کشف کردن، متوجه رنگ و لعبِ 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 مدنظر مان است، کار می‌کند.

چیزی که من کشف می‌کنم، چیزی است که تمام آن را در میان بازوام 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 چیزی که 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 چیزی که 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 آنجا 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 غیر شما 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 می‌گوید من یا منم به آن اشاره می‌کنید) هستید، همواره اینجا است و

هر چیزی که غیر شما 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

### اینجا و آنجا

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 گذرانده اید که با زندگی به صورت بدیهیت کرختشده مواجه شده اید - زندگی می خزد با گام های 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

### روبرو شدن با زندگی، دیگران و خود

- ۱- نگاهی دوباره به سه شیوه‌ی روبرو 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 یارantan 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 استراحت تان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می خواستیم 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 استراحت تان

## 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

### اینجا و آنجا

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 کامل کردن 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

### روبرو شدن با زندگی، دیگران و خود

- ۱- نگاهی دوباره به سه شیوه‌ی روبرو 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 یارantan به اشتراک بگذارید.

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

واقعیتی که با آن دستوپنجه 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 مسئله است. با این حال، به عنوان آخرین جمله در این اسلاید، فیلسوف مشهور، هیلاری پاتنام (Conant 1994) می‌گوید: "هر فلسفه‌ای که بتوان آن را به صورت «ساده و مختصرشده» بیان کرد، تنها به درد همان فرد می‌خورد."

## دريافتن دو نوع واقعیت متفاوت از نقل قول هيلاري پاتنم

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 به طور مفهومی آن را درک کرده‌اید، مواجه می‌شوید.

وقتی شما درون‌گود هستید، به طور 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 جایگاه 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 کشف 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 واقعیت 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 به صورت شبکه‌ای به هم وصل می‌کنند، تشکیل شده‌اند.

هر اصطلاح تخصصی خودش به عنوان 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 به صورت شبکه‌ای به هم وصل می‌کنند. روی‌هم‌رفته، این اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده، فضای مورد نظر را به عنوان یک دنیا به روی‌مان باز می‌کنند. هر فضای مورد نظر، می‌تواند به طور مفهومی درک شود، اما وقتی به عنوان یک دنیا به روی‌مان باز می‌شود، به واقعیتی تبدیل می‌شود که فرد در آن سکنی می‌گزیند.

سکنی‌گزیدن در یک فضای مورد نظر به عنوان 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 دنیای 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 آن جا 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 بیافتد. برای آنکه این اتفاق بیافتد، شما باید در قلمروی گفتگویی‌ای استادی پیدا کنید، که به طور طبیعی شما را در دنیای 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.

## منشأ 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 بسپارید، آن را تقلید کنید تا انجامش دهید، یا حتی به طور اتوماتیک انجام شود، اما طبیعی خواهد 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 به طور 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 هستید و راهبری را به صورت مؤثری به عنوان ابراز طبیعی خویشِ اعمال می‌کنید، شما با کدام واقعیت سروکار دارید؟

## واقعی چیست: برونآخته (آبجکتیو) در مقابل درونآخته (سابجکتیو) - دیدگاه متداولِ روزمره

در فهمِ روزمره و آزموده‌نشده و بدیهی‌انگاشته‌شده‌ی مردم از آنچه واقعی است، چیزی که واقعی است، برونآخته است. و بر عکسِ این موضوع، هر چیزی که برونآخته است، واقعی نیز هست. در فرهنگِ 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 صورتِ 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 اعتبارسنجی 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 بهنظر 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)

## برونآخته‌ی معرفت‌شناسانه / درونآخته‌ی معرفت‌شناسانه

فهم روزمره و آزموده‌نشده و بدیهی‌انگاشته‌شده از برونآخته و درونآخته، عملاً درباره‌ی ادعا‌هاست (چیزی که شناخته شده است و می‌تواند شناخته شود - یعنی چیزی که به صورت معرفت‌شناسانه معتبر است) و درباره‌ی چیزی که وجود 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).

## برونآخته‌ی معرفت‌شناسانه و درونآخته‌ی معرفت‌شناسانه

### در مقابل برونآخته‌ی هستی‌شناسانه و درونآخته‌ی هستی‌شناسانه

همان‌گونه که همواره گفته‌ایم، ما برونآخته‌ی معرفت‌شناسانه و درونآخته‌ی معرفت‌شناسانه داریم، همان‌گونه هم برونآخته‌ی هستی‌شناسانه و درونآخته‌ی 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 برونآخته‌ی هستی‌شناسانه باشد چیزی است که وجود دارد بدون اینکه آگاهی‌ای در مورد آن وجود داشته باشد.

چیزی که درونآخته‌ی هستی‌شناسانه باشد چیزی است که در خودآگاهی شما (در ذهنیت شما) وجود دارد.

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

## برونآخته‌ی معرفت‌شناسانه و درونآخته‌ی معرفت‌شناسانه در مقابل برونآخته‌ی هستی‌شناسانه و درونآخته‌ی هستی‌شناسانه

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

## برونآخته‌ی معرفت‌شناسانه و درونآخته‌ی معرفت‌شناسانه در مقابل برونآخته‌ی هستی‌شناسانه و درونآخته‌ی هستی‌شناسانه

چیزهایی که به صورت معرفت‌شناسانه برونآخته باشند، ادعاهایی هستند در مورد اینکه چه چیزی واقعی است و تصدیق سوم شخص را دارد (به قول امروزی از لحاظ علمی ثابت شده‌اند). چیزهایی که به صورت معرفت‌شناسانه درونآخته باشند، ادعاهایی هستند در مورد چیزهایی که واقعی هستند ولی نمی‌توانند تأییدیه‌ی سوم شخص را بگیرند و یا ادعاهایی که ثابت شده است، غلط می‌باشند.

چیزی که به صورت هستی‌شناسانه برونآخته باشد، چیزی است که وجود دارد، بدون نیاز به هرگونه آگاهی درباره‌ی آن.

چیزی که به صورت هستی‌شناسانه درونآخته 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، به صورت 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، بی‌چون و چرا روی شما حساب کرد - چه آن را به صورت اعلام به یک یا چند نفر یا حتی خودتان ابراز کنید، و چه به دیگران اجازه دهید باور کنند شما 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، به محض اینکه متوجه شدید به کلامتان عمل نخواهید کرد (که شامل به موقع 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 به محض اینکه متوجه شدید به کلامتان عمل نمی‌کنید، به ما اطلاع دهید و هر به هم ریختگی‌ای را که برای خودتان و دیگران ایجاد می‌شود، برطرف کنید.

در حقیقت برای اینکه خودتان را به عنوان 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 به عبارتی تمامیت داشتن را تمرین کنید.

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

## تحلیل هزینه/منفعت 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 قبل از آنکه 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 کلامтан و هنگام حرمت گذاشتن به کلامтан

وقتی زمان عمل کردن به کلامtan 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 کلامtan 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 کلامtan حرمت قائل شوید.

تحلیل هزینه/منفعت در زمان حرمت گذاشتن به کلامtan، 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 کلامtan، فرصت مهمی است که این دوره در اختیارتan 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 جسورانه‌ای 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 اینکه بودن یا نبودن تان در دوره، متعلق به شرایط یا دلایل تان باشد - «من انتخاب می‌کنم که در این دوره باشم» یا «من انتخاب 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 بدست نیاورده‌اید که خودتان را به گونه‌ای اصیل متعهد کنید، بهتر است مؤثر بودن به عنوان یک راهبر را فراموش کنید. برای اینکه متعهد باشید، باید بدانید چه چیزی این متعهد بودن را خلق می‌کند و برای همین است که ما منشأ 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 «بر اساس 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 انتخاب‌کردن، لحاظ کرده است. اما این تعریف نمی‌گوید که انتخاب‌کردن یعنی بر اساس یا در نتیجه‌ی بررسی (دلایل)، برگزیدن. انتخاب‌کردن یعنی با رهایی برگزیدن، یعنی رها از دلایل تان.

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

## انتخاب اینکه راهبر باشد یا نباشد

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

اگر قرار است راهبر باشد، هر بار که با فرصتی برای راهبری کردن مواجه می‌شوید، به منظور اینکه بودن یک راهبر و اعمال راهبری مؤثر را داشته باشد، باید عملاً انتخاب کنید که یک راهبر باشد - 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 باشد. 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 باشد 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 بر اساس انتخاب تان، اگر آنچه «انتخاب کردید» به جای ابراز خود شما (کلام شما)، ابراز 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 بر اساس انتخاب تان بسیار سخت خواهد بود.

علاوه بر این، راهبرانی که انتخاب‌هایشان در دلایلشان نهفته است، واقع‌بینی لازم را برای اینکه با شفافیت مشاهده کنند که انتخاب‌هایشان چطور پیش می‌روند، از دست می‌دهند؛ و همچنین بی‌طرفی لازم برای اینکه به طور مؤثر و مداوم انتخاب‌هایشان را مدیریت کنند، خواهند داشت. انتخاب بر اساس دلایل تان، منجر به نیاز شما به حق به جانب بودن درباره‌ی انتخاب تان می‌شود و این شما را در انتخاب تان 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 باشید، 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. اینکه 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 هر یک از هم‌دوره‌ای‌هایتان و با ما وارد یک مشارکت شوید، مشارکتی که بر پایه‌ی قول‌های ما به یکدیگر و قول ما 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 خواهید 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، شهربیهی 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 اینکه مشتاق باشید هر چیزی را که در مورد خودتان بر سر راه راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری‌تان 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 برای‌تان 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 اینکه 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 تسهیل‌گران نیاز دارید، می‌توانید با سایه زارعی و یا هر یک 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 این که دوره شروع شود، با ستاره نیکنژاد در میز پذیرش صحبت کنید. آن وقت می‌توانید برای آن که از مبلغ پرداخت شده، شهریه‌ی دوره به شما بازگردانده شود، هماهنگی‌های لازم را انجام دهید.

تکلیف زمان استراحت

## آدرس اینترنتی آپدیت روزانه مجموعه اسلایدهای دوره به صورت اضافه شونده

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

[https://puyesh.org/leadership\\_1402\\_homa](https://puyesh.org/leadership_1402_homa)

## تکلیف زمان استراحت

### 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 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، تسهیل‌گران 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 هر یک از دو شرط اول برای تحقق 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 بافته 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 تفاوتِ 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 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 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 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 این که 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 بر اساس مجموعه‌ای از دلایل، آن‌ها را انجام می‌دهید. سه مورد از آن‌ها را بنویسید.
  ۲. برای انجام این آزمایش، هر یک از آن سه کار 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 هر یک 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 هر یک 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 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 اینکه 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 زیربخش‌هایشان به خاطر بسپارید به نحوی 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 بودنِ 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 محصول ادعاهایی است که توافق جمعی را دارند؟
- ۳- کدام یک از این دنیاهای، دنیایی است که در آن وجود دارید - دنیای ادعاهای 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 می‌شوید. 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، تسهیل‌گران 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 هر یک 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 بافتران 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 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 پرقدرت‌تر 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 این که 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 بر اساس مجموعه‌ای از دلایل، آن‌ها را انجام می‌دهید. سه مورد از آن‌ها را بنویسید.

۲. برای انجام این آزمایش، هر یک از آن سه کار را که می‌گفتید مجبور به انجام آن‌ها هستید (یا در مورشان 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 هر یک 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 هر یک 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 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 کلام تان به شما داده است.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

### گفتن اینکه 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.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

### سه عنصر ساختاری

سه عنصر ساختاری این دوره را به همراه زیربخش‌هایشان به خاطر بسپارید به نحوی 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.

## 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 بافتمن برای مشارکت در این دوره

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

اگر شما بافتمن 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 بافتمن 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 بافتمن در استفاده کردن از شما  
برشی عمیق‌تر

قدرت بافتمن و تأثیر 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 بافتمنان در استفاده کردن از شما

در سه اسلاید بعد، دو مثال ساده اما کاملاً شفاف از بافتمناهایی که از شما استفاده می‌کنند آورده شده است (جلوی مثال‌های قوی‌تری هم ارائه خواهیم کرد). در این مثال‌ها خواهید دید که یک بافتمنان قدرت دارد شیوه‌ی بودن و اعمال 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 خوردن می‌رود. وقتی تعداد زیادی همزمان این کار را انجام دهند، ممکن است مشکل پیش بیاید. به فضای زیادی نیاز دارد. اگر در درسی 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 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 خوردن می‌رود. وقتی تعداد زیادی همزمان این کار را انجام دهند، ممکن است مشکل پیش بیاید. به فضای زیادی نیاز دارد. اگر در درسی 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 قطعی 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 آزرده 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 آزرده 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 قطعی 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 اینکه اعمال مناسب در آن موقعیت چه می‌تواند باشد.

بافتمن مانند یک لِنِزِ 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 حواسمن 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 مناسب باشد، بافتمن تأثیر قدرتمندی بر شیوه‌ی بودن و اعمال ما می‌گذارد.

## آنچه در این بخش ارائه شد

در این بخش، شما با این فَکت 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 فَکت که هر موقعیتی از طریق یک بافتمن مشاهده و دریافت می‌شود، و
۳. اینکه بافتمنها بر طوری که موقعیت‌ها برای ما بافته می‌شوند اثر می‌گذارند، و در نهایت
۴. اینکه 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 اینکه 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 به طوری که معنای آن‌ها را روشن می‌کند؛ ۲) شرایط در-هم-مرتبه‌ی که در آن، چیزی وجود دارد یا بافته می‌شود.

اگر چه تعریف بالا، به این اشاره می‌کند که یک بافتمنان چگونه عمل می‌کند تا بر طوری که چیزی برای فرد ظهرور 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، طوری که وضعیت‌های پیرامونی آن موقعیت را می‌بافید، به نحوی شکل دهد که شیوه‌ی بودن و عمل کردن‌تان، که به صورت 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، به طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان 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، بر اساس آن عمل کنید و نکته این است که آنچه ارائه می‌شود را خودتان برای خودتان کشف کنید و این یک عامل مهم و حیاتی است تا وقتی از دوره بیرون می‌رود، به طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی قان باشد.

ما به شما قول دادیم بافتمنی را برای قان فراهم کنیم که وقتی در آن استادی پیدا می‌کنید، در هر موقعیت راهبری، راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی قان باشد. برای آن که بتوانیم به قول مان عمل کنیم، باید اکنون در پرداختن به سه مثالی که خواهیم زد، چهار چیز را برای خودتان کشف کنید.

قدرت بافتمنان 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 بافتمنانی همراه است (از بافتمنان گریزی نیست)،
۲. هر بافتمنانی، هر چه که باشد، از من استفاده می‌کند،
۳. روشی که یک بافتمنان 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، به طور 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 بافتمن موقعیتی است که در آن راهبری می‌کنید. و اینکه شیوه‌ی بافتمن موقعیتی که در آن راهبری می‌کنید، توسط بافتمنی که برای راهبربودن و اعمال راهبری دارید تحریف می‌شود. به طور 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 به جایی برسید که آنچه سعی می‌کرده‌اید یاد بگیرید، در عمل جزئی از شما شود - یا به بیان دیگر، به جایی/این که 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 اینکه در این مثال‌ها، دنبال چه چیزهایی باشید

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

۱. موقعیتی که به آن پرداخته می‌شود، چیست؟

۲. برای هر موقعیت، چه 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 به نظر 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 عامه" 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 اینکه 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 هر یک 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، هر یک از طلبه‌ها با آن مرد روبرو شدند، طوری که آن مرد برای آن‌ها بافته 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 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، دیر تان است" اثرش این بود که فردی را که به طور 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، قطعی 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 آن که 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، به طرز قدرتمندی اثر می‌گذارد بر شیوه‌ی بافتمنان آنچه با آن سروکار دارم،
۴. برای خود کشف کرده‌ام که شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن من به طور 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، به طور قدرتمندی تحت تأثیر بافتمنان من برای چیزی است که با آن سروکار دارم.

## تفاوت میان

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

«بافتمان» 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 دارید 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 تمایز 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 "شرایط" 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 تمایز را همین حالتاً 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 عمل‌کردن من به طرز قدرتمندی توسط بافتمنان من برای چیزی که با آن سروکار دارم، شکل می‌گیرد.

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

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

مجموعه شرایطی که موقعیتی را که با آن سروکار دارید، تشکیل می‌دهند، نه تنها شامل چیزی است که به طور معمول به عنوان «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. به علاوه، شرایط تشکیل‌دهنده‌ی موقعیتی که با آن سروکار دارید، شامل نتایجی است که امکان‌پذیر به نظر می‌رسند و همچنین شامل چیزهایی است که به عنوان اعمال ممکن برای محقق کردن آن نتایج دیده می‌شوند.

طوری که فرد تمام موارد بالا می‌بافد، به بافتمنی 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

به طور 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 به عنوان 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 بافتمنان پیش‌فرض و یک بافتمنان خلق‌شده

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 به طور 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.

## بافتمن پیش‌فرض

همان‌طور که گفتیم، "بافتمن پیش‌فرض" بافتمنی است که به اصطلاح، خودش به طور اتوماتیک با شرایط موقعیتی که با آن سروکار دارید، می‌آید.

می‌گوییم "به طور 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 بافتمنی برای آن شرایط شکل دهد - و آنچه در دسترس دارد، چیزی جز گذشته نیست. به خاطر بیاورید که در مثال بادبادک، آن شرایط، بدون بافتمن بی‌معنی و نامفهوم بودند.

بنابراین به طور خلاصه، بافتمن پیش‌فرض (بافتمنی که خودش به طور اتوماتیک با هر موقعیتی می‌آید) بافتمنی 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 پیش‌فرض فرد برای یک موقعیت، اغلب آزموده‌نشده باقی می‌ماند، و با فرض این که بافتمن قطعی است، که اغلب هم هست، این معمولاً شاهدی است برای ضربالمثل قدیمی فرانسوی که می‌گوید: «هر چه چیزها بیشتر تغییر کنند، بیشتر همان‌طور که هستند، باقی می‌مانند.»

به اصطلاح دیگر، همیشه می‌توان برای یک نتیجه‌ی برنامه‌ریزی نشده و پیش‌بینی نشده، به شанс و اقبال امیدوار بود؛ اما نتایج پیش‌بینی نشده 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 به نظر می‌رسند، بلکه این نتایج محدود شده، 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 بخشِ حیاتی در اعمال مؤثر راهبری این است که برای موقعیتی که به عنوان یک راهبر با آن سروکار دارید بافتمن پیش‌فرض برای آن موقعیت را با یک بافتمن خلق‌شده جایگزین کنید.

اگرچه یک بافتمن پیش‌فرض خودش به طور 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 به طور 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 ببینید 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 سرو 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"

"**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 طبابتِ 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، به طور 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 هم‌گروهی‌تان به اشتراک بگذارید:  
از منظر این سؤال به شیوه‌ی بودن‌تان 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 هم‌گروهی‌تان انجام می‌دهید. از خود بپرسید چرا آنچه الان گفتم را گفتم؟ منشأ آن کجا بود؟

نحوه‌ی عمل کردن‌تان با هم‌گروهی‌تان را ملاحظه کنید. از خودتان بپرسید چرا این چیز را گفتم؟ چه چیزی باعث شد آن را بگوییم؟

در شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن‌تان، 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 باftمان:

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 باftمان 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 باftمان برای آن شرایط، چیزهایی است که طوری که شرایط (شرایط پیرامونی برون‌آخته‌ی یک موقعیت) باfte 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 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

## آنچه 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 آنچه الان گفتم را گفتم؟ منشأ 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 می کند؛
- ۲- بافتمنی که از شما در مواجهه با کارتان یا کسی که با او کار می کنید استفاده می کند؛ و
- ۳- بافتمنی که از شما در مواجهه با عضوی از خانواده تان استفاده می کند.

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 مقابل باftمان:

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 باftمان 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 باftمان 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

منشأ  
شیوه‌ی بودن و اعمال شما

## قدرت یک بافتمنان در استفاده کردن از شما

شما برای خودتان کشف کرده‌اید که بافتمنانی که برای یک موقعیت دارید، هر چه که باشد، طوری که آن موقعیت برای‌تان بافته می‌شود را به طرز قدرتمندی شکل می‌دهد. بعد از این کشف، برای استادی پیدا کردن در چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان را به شما می‌دهد، قدم بعدی این است که منشأ شیوه‌ی بودن و اعمال‌تان را خودتان برای خودتان کشف کنید،

یعنی:

شیوه‌ی بودن و اعمال شما الزاماً و به طور طبیعی با شیوه‌ی بافتمنان 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 بافتمنانها در استفاده کردن از شما دارند، منشأ 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 فرایندهای 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، به طور 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 تحریب نمی‌کنید.

به طور 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 خودتان 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 فرایندهای فکری شما (شامل خاطرات)

به عبارت دیگر، شیوه‌ی بودن شما چیزی است که از لحظه‌ای به لحظه‌ای 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.

به طور 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 منشأ 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 مسلماً 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 در درون 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.

ورای بدیهیتِ  
رابطه‌ی بین  
شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

## بدیهی: آن‌طور که به نظر می‌رسد

این‌طور به نظرمان می‌رسد که تصمیمات آگاهانه‌ی ما، علت اعمال ما هستند.

این‌طور 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 کردن‌مان است.

## بدیهی: آن‌طور که به نظر 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 به نظر 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، به نظر 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 در درون شما می‌گذرد علت اعمال شماست، "علیت ذهنی" نامیده می‌شود.

## فراتر از بدیهی: آن‌طور که هست

باور (ظاهراً به نظر رسیدن) اینکه آنچه در درون شما می‌گذرد، شیوه‌ی عمل‌کردن شما را تعیین می‌کند، یک توهمند است.

آنچه این باور (ظاهراً به نظر 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 آعمال شماست، معابریت 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 طوری که در سطح هشیاری شما به نظر 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 به نظر می‌رسد تصمیم گرفتن برای انجام یک عمل، علت انجام آن عمل است، به همان اندازه قانع‌کننده است که ظاهراً به نظر 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 به نظر می‌رسد که خورشید در آسمان حرکت می‌کند، اما بر اساس شواهد آزمایشی (علمی) قوی، ما در مورد این موضوع بهتر می‌دانیم. بنابراین بدون توجه به اینکه چطور برای‌مان به نظر می‌رسد، دیگر باور مان این نیست که زمین ساکن است و خورشید دور زمین حرکت می‌کند. بلکه بر اساس 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 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 عمل‌کردن مان 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 منشأ 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.

به طور خلاصه، مغز شما، تنها منشأ، 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 منشأ ادراکات و اعمال شخص و چیزی که 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 حس‌گرایانه‌ای 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 به شکلی بسیار متفاوت با شیوه‌ای که ما باور داریم، اتفاق می‌افتد؛ یعنی به شیوه‌ای بسیار متفاوت با طوری که به نظر می‌رسد، اتفاق می‌افتد.

به طور 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 تصمیم‌گرفتنِ 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 می‌کنیم، عمل‌اً چه اتفاقی در مغزمان می‌افتد

موارد زیر بارها و بارها در تحقیقات عصب‌شناسی، به ویژه 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 می‌کنیم، 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 [به شکل "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. به طور 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

بر اساس آزمایش‌هایی که بنجامین لیبت در اواسط دهه‌ی هشتاد انجام داد و بعداً به صورت گسترده‌ای 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 منشأ 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، ظاهرًا آن تصمیم را هفت ثانیه قبل پیش‌بینی کرده بود. به نظر می‌رسد که مدت‌ها قبل از این که 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)

«روی‌هم رفته، دو ناحیه‌ی مشخص در قشای پیشانی و آهیانه‌ای مغز انسان، اطلاعات قابل توجهی داشتند که نتیجه‌ی تصمیم خودکار فرد را، پیش از اینکه به طور 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. بر عکس، [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!

بر اساس 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، منشأ اعمال ما (آمادگی بدن برای ستیز یا گریز) است.

## خلاصه: توهم اینکه تصمیم گرفتن 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 آگاهانه‌ای که گرفته‌ایم هماهنگ است، برای ما این‌طور به نظر می‌رسد که علت آن عمل، آن تصمیم‌آگاهانه 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 اینکه عملأ خورشید در حین ثابت ماندن زمین، طلوع و غروب نمی‌کند، می‌توانیم بگوییم با وجود اینکه این‌طور به نظر می‌رسد، اما باور به اینکه 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 به نظر می‌رسد، آنچه در درون شما می‌گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، حالت بدنی و افکار و خاطرات شما)، عملأ علت اعمال 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)، منشأ آعمال من نیست، پس منشأ 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

اینکه شیوه‌ی بودن شما علت اعمال شما نیست، نکته‌ای حیاتی و الزامی است برای اینکه 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 هم‌دیگر می‌آیند، یعنی آن‌ها با هم ظاهر می‌شوند.

هنگامی که این را برای خودتان جا انداختید، پرسش این‌گونه می‌شود: با فرض اینکه شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما همچون یک چیز ظاهر می‌شوند، خاستگاه شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما چیست؟ قبل از اینکه 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 اعمال ما می‌باشند. چنین به نظر می‌رسد که شیوه‌ی بودن ما (آنچه 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 است که 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 آنچنان قدرتمند است که برای بسیاری از مردم مشکل است که چیزی مخالف با این باور را در نظر بگیرند.

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

## چیزی که در این اسلاید هست نمی‌باشد برای شما معنادار باشد

چارچوب بافتمن توسعه‌داده شده برای این دوره، یک بافتمن منحصر به فرد برای راهبر و راهبری است که هنگامی که در آن به استادی برسید، شما را به راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان می‌رساند.

در قالب واژگانی دیگر: چارچوب بافتمن در این دوره برای راهبر و راهبری، یک بافتمن است که هنگامی که در آن به استادی برسید، 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 بافتمن 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 وجه‌تمایزهای 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 درخواست دیگری از شما کرده باشیم.

## کار گروهی

۱۱۸\* مشارکت‌کننده را به ۲۰ گروه ۵ نفره و ۳ 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 ۳ 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 هر یک 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. به محض اینکه 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 گروهتان

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 اینکه گروهتان "کار کند":

- کاری کنید که گوش دادن، دسترسی اصلی شما برای حمایت از اعضای گروهتان باشد؛
- اعضای گروهتان را در کامل کردن تمرین‌های زمان استراحت حمایت کنید و به آنها قدرت دهید؛
- برای کسی که به طور 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 بر اساس 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

پاسخ‌تان را به سؤال زیر با گروه‌تان سهیم شوید:

از طریق مشارکت در این دوره، چه دستاوردهای خواهم داشت؟

برای خود‌تان چیزی آنقدر خارق‌العاده 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 گروه‌تان 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 وجود‌تان بخواهید و شما را تحت تأثیر قرار دهد).

## تکلیف زمان استراحت

### منشأ هر چیزی مغز من است

با توجه به گزاره‌ی "هر چیزی که بر فردی که اکنون روی صندلی من نشسته است می‌گذرد، منشأش مغز من است"، به یک "خب آره ولی" یا "پس این چی" یا "حالا اگه" برسید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

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

# 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  
 منشأ 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 خود تان 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 برسید، 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 تان کشف کردید

### منشأ هر چیزی مغز من است

با توجه به گزاره‌ی "هر چیزی که بر فردی که اکنون روی صندلی من نشسته است می‌گذرد، منشأش مغز من است"، به یک "خب آره ولی" یا "پس این چی" یا "حالا اگه" برسید.

آنچه با آن سروکار دارید

## تسلط 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 برایتان 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، برایتان واضح نیست، دست‌تان 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، می‌بافید.
- قبل از این که این بخش را تمام کنیم، این موضوع را برای خودتان جا 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 آعمال 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، آعمال 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 بودن‌تان را برای خودتان جا بیان‌دازید.

قبل‌اً می‌گفتم شیوه‌ی بودن شما صرفاً چیزی است که در درون‌تان می‌گذرد و ممکن است شما متوجه آن باشید و ممکن است نباشید، ولی اینجا در مورد شیوه‌ی بودن‌تان (آنچه در درون‌تان 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، می‌بافید.

منظور از اصطلاح

بافتن

چیست؟

## منظور از "بافتن" چیست

منظور ما از «بافتن» این است:

طوری که "آنچه 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 به صورت 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 هر یک 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

## منظور از "بافتن" چیست

تکرار: طوری که "آنچه 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 به نوعی به هم مرتبط بودن. یعنی وقتی یک چیز با چیز دیگری **همبسته** است، این دو چیز به نوعی به هم مرتبط هستند. با این حال، منظور ما از "همبسته"، نوع بسیار خاصی از ارتباط است.

## منظور از "همبسته" چه چیزی نیست

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. به طور 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-مرتبه هستند، به طوری که به طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک به هم متصل هستند.

به طور خلاصه:

منظور از "همبسته"، طوری که ما از این اصطلاح استفاده می‌کنیم، این است: دو چیزی که در-هم-مرتبه هستند به طوری که به طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک به هم متصل هستند. یا به زبان روزمره، دو چیزی که همیشه به طور طبیعی با هم همبسته هستند. یا به بیانی شاعرانه‌تر، دو چیزی که با هم "در رقص" هستند.

اکنون آماده‌ایم که به این سؤال پاسخ دهیم:

با توجه به اینکه 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 منشأ راهبربودن در زندگی

پاسخ به سؤال "منشأ شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن من در زندگی چیست؟"، امکان راهبربودن در زندگی را باز می‌کند.

ما همیشه توضیحی داریم که توجیهی برای شیوه‌ای که عمل می‌کنیم و شیوه‌ای که هستیم است؛ اما آن توضیحات به ندرت دسترسی به منشأ شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل‌کردنمان 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 منشأ راهبربودن در زندگی

اینکه پاسخ سؤال "منشأ شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن 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 تان جا بیافتد، 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، منشأ شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن من چیست" را بدانید؟

وقتی راهبری می‌کنم،  
منشأ شیوه‌ی بودن و عمل کردن من چیست؟

## منشأ شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما

منشأ 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 به طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک متصل است به (در-هم-مرتبط است با) شیوه‌ی بافتن "آنچه که با آن سروکار دارید".

## منشأ 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 به طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک متصل است به (در-هم-مرتبط است با) شیوه‌ی بافتن "آنچه که با آن سروکار دارید".

## منشأ شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما

به عنوان مثال اگر "موقعیتی که با آن سروکار دارید" برای تان تهدیدآمیز بافته شود، شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما با موقعیتی که برای تان آن‌طور (تهدیدآمیز) بافته 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 بافته شود، شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما با موقعیتی که برای تان آن‌طور (به عنوان فرصتی برای پیشرفت) بافته 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 [بافtar]، 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 [بافtar] پویاست، زیرا به آعمال مربوط می‌شود ..." (Hall ۱۹۶۶ ص ۱۱۵، تأکید اضافه شده‌است)

"در واقع لازم است تشخیص دهیم که امکان‌های عمل، در زیر فرایند 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 به طور 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)

به طور طبیعی، الزاماً و از نزدیک به هم متصل (در-هم-مرتبط، 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

منشأ شیوهی بودن و عمل کردن شما این است که:

آن‌ها همبسته‌اند با

شیوهی بافتن «آنچه با آن سروکار دارید».

به بیان کوتاه‌تر و دقیق‌تر:

منشأ شیوهی بودن و عمل کردن شما

شیوهی بافتن «آنچه با آن سروکار دارید» است.

جمع بندی این موارد با  
قدرت یک بافتمن در استفاده کردن از شما

## قدرت یک بافتمن در استفاده کردن از شما

همان‌طور که گفتیم، برای استادی پیدا کردن در چارچوب بافتمن، یعنی بافتمنی 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 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".

## أُستادی 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،  
به طور 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، دست تان 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، به طور 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، هر یک 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 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".

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### بافتن

با توجه به آنچه برای پروژه‌تان با آن سروکار دارید، هر یک 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 راهبربدن و اعمال مؤثر راهبری، برایش  
ابراز طبیعی خودش است

## چیزی که در شش اسلاید پیش‌رو پوشش داده می‌شود

برای حمایت از شما در اینکه 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 کردده‌ایم.

## 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، دربیافت‌ها و توصیفات عامیانه‌ی شما از جایگاه تماشاگران درباره‌ی زندگی، زندگی کردن و شما است؛ فارغ از اینکه آن دریافت‌ها و توصیفات چه اندازه در دنیای دانش و توصیف مورد توافق، معتبر هستند.

به طور خلاصه، این تمرین درباره‌ی کشف تجربه‌ی زیسته و درون‌گود برای خودتان است. ما در مسیر کنارگذاشتن دریافت‌ها 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 روشی 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 درباره‌ی 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 راستی‌آزمایی 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 اینکه برای شما به عنوان چیزی که هست اثبات شود، در تجربه‌ی زیسته و در-لحظه‌ی خودتان راستی‌آزمایی 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 راستی‌آزمایی می‌شود.

## آخرین اسلاید از شش اسلاید مقدماتی - خلاصه

پیدا کردن پاسخ صحیح، فارغ از اینکه این کار تا چه حد در خشان انجام شود، یا دانستن پاسخ صحیح، جدا از اینکه شما تا چه اندازه تحصیل کرده باشید، یا حدس زدن پاسخ حتی اگر حدس شما صحیح باشد، یا اینکه 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 دقتی 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 تسهیل گر 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 تسهیل گر 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، به جای آنکه به عنوان چیزی که می‌دانید یا فکر می‌کنید بدیهی است، به عنوان یک کشف می‌پذیرید، آن‌گاه عملاً دیدن تسهیل‌گر 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 دیدنِ تسهیل‌گر به جای بدیهی‌انگاشتنِ 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 جایِ اتفاق افتادن دیدنِ تان عملاً کجاست.

توجه کنید که پژوهش، در مورد مکان قرارگیری تسهیل‌گر نیست، بلکه پژوهش درباره‌ی این است که دیدن تسهیل‌گر 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 به جایی 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؟ به جایی 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 تسهیل‌گر را می‌بینید؛ این دیدن تسهیل‌گر عملاً کجا دارد اتفاق می‌افتد؟ شما عملاً من را می‌بینید. این‌طور نیست؟ خُب در همان لحظه‌ی دیدن، به جایی 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 انسانِ 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 افتادنِ دیدن در چشمان شما را تعلیقِ 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 بیافتد - یعنی تجربه‌ی عملی دیدن من در چشمان شما اتفاق بیافتد - چیزی که شما می‌بینید یک منِ کوچک، حدوداً ۲/۲ سانتی‌متری است (اندازه‌ی رتینای چشم شما) و علاوه بر آن، این منِ کوچک، سروته خواهد بود (زیرا عدسی‌های چشم شما، شعاع‌های نوری را که داخل چشم شما می‌آیند وارونه می‌کنند). آیا تجربه‌ی شما از دیدنِ من، دیدنِ یک منِ وارونه‌ی کوچک، در داخل چشمان شماست؟

نه! این تجربه‌ی شما از دیدنِ من، نیست. در واقع اگر این چیزی است که شما گفتید، چیزی که گفتید، آشکارا مضحك است.

مضحك (Absurd) = چیزی به وضوح نادرست یا نامعقول، به حدی 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 بیافتد، 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 توصیفِ تجربه‌ی اتفاق‌افتدانِ دیدنِ 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 جراحیِ مغز می‌تواند با بیمارِ 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 منِ کوچک در آنجا هست؟ خیر! این، تجربه‌ی شما از دیدن من نیست.

شما تجربه‌ی دیدن من را در مغزتان انجام نمی‌دهید. به طور واضح اگر این همان چیزی است که شما گفتید، آن گفته، آشکارا مضحك است.

مضحك (Absurd) = چیزی به وضوح نادرست یا نامعقول، به حدی که خندهدار یا

مسخره باشد (دیکشنری وبستر ۱۹۹۸)

## قدم دوم در این آزمایش، ادامه

حالا که با مفهوم اینکه 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 به جای 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 به صورت 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 تسهیل‌گر 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 برون آخته‌ی 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 درون آخته‌ی هستی‌شناسانه‌ی درد در پای شما، کجا اتفاق می‌افتد؛ که البته در پای شما است.

اکنون من درخواست یک توضیح برون آخته‌ی 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 منظر یک واقعیت درون آخته‌ی هستی‌شناسانه ....

## تکمیل قدم دوم در این تمرین

شما عملاً تسهیل‌گر را می‌بینید. نمی‌بینید؟ خب این دیدن تسهیل‌گر کجا دارد اتفاق می‌افتد؟ نگاه کنید و اشاره کنید و در همان حال بگویید که این دیدن تسهیل‌گر، 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 تسهیل‌گر 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 کشف‌کردن بسیار حقیر است.

## تکمیل قدم دوم در این تمرین

زمانی که من از شما می‌خواهم که به جایی 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.

آن‌گاه، درحالی‌که هنوز در این تجربه حضور دارید، اشاره کنید و بگویید که تجربه‌ی شما از دیدن من، عملأً و واقعاً کجا دارد اتفاق می‌افتد - به جایی 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[۱] خدا، دیده‌شدن 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 صدها نفر به صورت زنده انجام شده است، اگر به اندازه‌ی کافی تلاش کنند، هر کدام سرانجام اغلب با چیفه‌ای دیر باورانه، 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 در‌لحظه، بلادرنگ و درون‌گود.

بین زندگی کردن زندگی وقتی که از خلال مفاهیم علمی و توصیفات (فارغ از اینکه چه قدر معتبر باشند) با آن مواجه می‌شویم، با زندگی کردن 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 نظریات 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 مفاهیم ما در باب طبیعت 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-آنجا» - 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 اینجا هستید و هر چیزی غیر شما، آنجا است یعنی جایی که شما نیستید.

اما حالا تازه برای خودتان کشف کرده‌اید که جایی که دیدن شما اتفاق می‌افتد آنجا است. یعنی تجربه‌ی عملی دیدنِ من برای شما، جایی اتفاق افتاد که من هستم، نه جایی که شما هستید.

اگر این درست باشد که شما در واقع اینجا هستید و آنجا نیستید، و اگر این هم درست باشد که هر چیزی غیر شما، آنجا باشد و اینجا نباشد، اما دیدن شما آنجا اتفاق می‌افتد و نه اینجا، در واقع شما یک چیز باشکوهِ مضحك گفته‌اید. شما گفته‌اید که: «دیدن شما توسط من جایی اتفاق می‌افتد که شما هستید، یعنی بیرون-آنجا، 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، اینجا است و آنجا نیست. و زندگی می‌کنید طوری که هر چیزی غیر شما، آنجا است و اینجا نیست. اما تازه الان برای خودتان کشف کرده‌اید که تجربه‌ی عملی شما از دیدن، آنجا اتفاق می‌افتد، یعنی جایی که گفتید شما نیستید - نه اینجا، 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 پرسیم: اگر کسی که شما واقعاً هستید، اینجا مستقر است و آنجا نیست، چگونه ممکن است که تجربه‌ی شما از دیدن، آنجا اتفاق بیافتد، 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، به طور 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 شمایِ 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، به شکلی 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 حالا 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 به راحتی خواهید توانست با یک شخص یا یک چیز بیرون اینجا باشید.

بیرون اینجا بودن به نوعی شبیه به تجربه‌ی اوجی است که هنگام نگاه‌کردن به غروب آفتاب دارید و یا به نوعی 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 عوض گفت‌ن «من در اینجا هستم»، گفت‌ن «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»، به جای 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 آنکه 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 آنکه 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 مکانیِ 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 حال‌وهوایها) 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 حال‌وهوایها)، و دارای احساسات و عواطف، و دارای حس‌های بدنی است، و افکاری هم دارد، به عنوان یک مفهوم مضحک دیگر، شروع به آشکارشدن می‌کند. این بیشتر به زندگی‌کردن مفهومی می‌ماند، نه تجربه‌ی واقعی و عملی زندگی.

هیچ‌کسی نمی‌گوید که حالات ذهنی (طرزفکرها یا حال‌وهوایها) 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 عملأً، به شکل زیستن رخ می‌دهد، جایی که زندگی عملأً اتفاق می‌افتد.

به عنوان آنچه زیسته می‌شود، شما عرصه‌ی روشنگاهی هستید که دنیا، دیگران و شمایی که وقتی می‌گویید "من" یا "منم" به آن اشاره می‌کنید، در آن برای تان 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 طوری که آنچه در آن عرصه‌ی روشنگاه برای تان باfte می‌شود، همبسته است.

اگر شما زندگی را طوری می‌گذرانید که شما اینجا هستید، و زندگی بیرون آنجا است، آن‌گاه چیزی که 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" ظهور پیدا می‌کند - نه "اینجا" قرار گرفته است و نه "آنجا".

شما، آن کسی که زندگی برایش بیرون-اینجا ظهور پیدا می‌کند، عرصه‌ی روشنگاه هستید - عرصه‌ی روشنگاهی که زندگی، در آن ظهور 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 ظهور 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 عمل‌آ بیرون-اینجا تجربه خواهید کرد، و با زندگی در آن جایی که زندگی عمل‌آ اتفاق می‌افتد، تعامل می‌کنید.

## اختیار کردن یا اتخاذِ ایستمانی درباره‌ی کسی که شما هستید: عرصه‌ی روشنگاه

این ایستمانی است که به یک فرد معمولی اجازه می‌دهد که راهبر را باشد و راهبری را به طور مؤثرِ اعمال کند و این کار را به عنوان 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؟ هیچ یک 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-آنچا 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 عملاً 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 "اینجا-بیرون" گذاشتیم. ما نشان دادیم که شما در واقع قادر هستید بیرون-اینجا باشید، یعنی شما می‌توانید در جایی باشید که زندگی عملاً 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) عملاً 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 عمل کردن تان توسط وضعیت‌های پیرامونی‌ای که با آن‌ها مواجه می‌شوید (شرایط)، و همچنین توسط آنچه که در درون تان می‌گذرد، به شما دیکته می‌شود.

در نقطه‌ی مقابل، وقتی بیرون اینجا هستید، یعنی در جایی هستید که آنچه به عنوان راهبر با آن سروکار دارید عمل‌اً اتفاق می‌افتد، خواهید دید که آنچه در درون شما می‌گذرد، اولویت بسیار کمی دارد و به جای این که در اعمال تان توسط شرایط محدود شوید، فرصت‌هایی برای سر و کار داشتن 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 آنکه 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 ورای آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌تان شده است، می‌رساند و به شما دسترسی نیرومندی به این چیزی که من یا منم است، می‌دهد.

## 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 به طور 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. به خصوص، بسیار مهم است که این کار را زمانی انجام دهید که آنچه با آن مواجه هستید، فرد دیگری است.

## امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد

اگر در چند ماه آینده، چند بار در روز

عملأً تمرین کنید که به جایی 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 وِزوِز 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 درون تان می‌گذرد، دیگر آن کسی که برای خودتان هستید، نخواهد بود. در نتیجه، بسیار کمتر به آنچه در درون تان می‌گذرد توجه می‌کنید و بسیار کمتر توسط آن اذیت می‌شوید. و شما (آن شمایی که وقتی می‌گویید «من» یا «منم» به آن اشاره می‌کنید)، صرفاً یکی از چیزهایی خواهید بود که در عرصه‌ی روشنگاهی که ممکن است شما عملاً باشید، ظهور پیدا می‌کند.

## امتحانش کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد

این به شما کمک می‌کند برای تان جا بیافتد 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، کم کم در زندگی اثرگذارتر خواهید شد، و کیفیت بالاتری از زندگی را تجربه خواهید کرد. شما کشف خواهید کرد نسبت به آن کسی که می‌دانستید، قدرت بیشتری دارید.

در حین انجام این تمرین، برای تان آشکار خواهد شد که کسی که شما هستید عرصه‌ی روشنگاهی است که زندگی در آن ظهور 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 آنکه 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 تمرین کشف کردن

این تمرین 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 تماساگران، 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.

به طور 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»ست یا «آنجا» - شما زندگی را در ساختار مکانی‌ای به نام «اینجا» و «آنجا» می‌بافید. یعنی شما زندگی را طوری سپری کرده‌اید و طوری زندگی کرده‌اید که گویی «جایی که من هستم، اینجاست و هر چیزِ غیرِ 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 بینید آیا می‌توانید آیا 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-می‌گذرد می‌بافید، در مقابل وقتی خودتان را به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهرور پیدا می‌کند، می‌بافید (و به علاوه، این مورد شامل آن کسی است که هستید، وقتی که آنچه در درون‌تان می‌گذرد، برای شما فقط به عنوان آنچه در درون‌تان می‌گذرد، ظهرور پیدا می‌کند).

۴. شاید: این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید، آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهرور 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 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

### «بیرون اینجا»

۱. برای خودتان کشف کنید که شما زندگی را طوری سپری می‌کنید که انگار همه چیز یا «اینجا»ست یا «آنجا» - شما زندگی را در ساختار مکانی‌ای به نام «اینجا» و «آنجا» می‌بافید. یعنی شما زندگی را طوری سپری کرده‌اید و طوری زندگی کرده‌اید که گویی «جایی که من هستم، اینجاست و هر چیز غیرِ 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 آیا با درخت، با انسان‌ها، یا حتی با آب و یا غذایی که می‌خورید، بیرون اینجا باشید؟

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

۳. به آن کسی که هستید در دو حالت زیر توجه کنید:

وقتی خودتان را به عنوان آنچه-در-درون تان-می گذرد می بافید، در مقابل وقتی خودتان را به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهرور پیدا می کند، می بافید (و به علاوه، این مورد شامل آن کسی است که هستید، وقتی که آنچه در درون تان می گذرد، برای شما فقط به عنوان آنچه در درون تان می گذرد، ظهرور پیدا می کند).

۴. شاید: این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید، آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهرور پیدا می کند؛ بلکه شاید آن کسی که هستید، چیزی بیشتر و چیزی کمتر از خود صحنه (showing) نیست.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### تمرین اختیاری

اسلایدهای بخش "ورای بدیهیت ..." را بخوانید و با آنها دست و پنجه نرم کنید. برای راحتی شما، آنها به این تمرین الصاق شده‌اند.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### 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.

## وضعیت کنونی راهبری

## گزارشی از وضعیت راهبری در ایالات متحده ای 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 روزنال (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. کنی 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 اولئونارد 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 در حال حاضر 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"، 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 هیچ یک از این پژوهش‌ها، فهم ماهیتِ اصلی راهبری نبوده است.» (ص ۴)

## آنچه اکنون درباره‌ی راهبری می‌دانیم

«... اگر محققان و متخصصین بر ماهیتِ راهبری تمرکز نکرده‌اند، ما که به این موضوع علاقه‌مند هستیم باید 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 «ماهیت راهبری» می‌گوید - یعنی آنچه را که راهبری عمل‌آمیز است - نشان دهد و به آن دسترسی آیجاد 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 هیچ یک 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 زمینه 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 پیدا کردن در بافتمنی برای راهبر و راهبری، شما را به آن می‌رساند.

توجه: در اختیار گرفتن چنین دانش خاصی به شکل 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 اینکه 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 راهبران 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 فرایند استادی در راهبری را به جای 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 بودن راهبربودن شروع کنید، در این صورت یادگیری درباره‌ی «محتوا» و «جنبه‌های ثانویه‌ی» راهبری، می‌تواند اثرگذاری شما را به عنوان 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: «تحقیقان 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: **راهبر بودن 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 جایگاهِ راهبری هستند، یا اختیار (حق تصمیم‌گیری) دارند، اما هیچ یک از این موارد به تنها یی و به خودی خود، یا حتی هر ترکیبی از آن‌ها، کسی را راهبر نمی‌کند و هیچ‌کدام به تنها یی 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، سِمت، جایگاه یا داشتنِ اختیار نیست

برای اینکه راهبر باشید، باید بتوانید بدون داشتن هیچ سمت، جایگاه و اختیاری راهبری کنید و راهبری را به طور مؤثر به کار ببرید. (در ضمن، در ادامه‌ی دوره وقتی به این بخش برسیم، قدرتِ منشأبودن 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 به عنوان یک راهبر شکست خواهید خورد.

به طور کلی برای آن که 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 راهبری‌کردنِ 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 **اِبراز 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. منشأ 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 بافتمن وضعيت‌های پیرامونی‌ای که با آن‌ها سروکار دارید را چنان شکل دهد، تا شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن‌تان 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 بافتمنان

### وقتی به عنوان یک کل در نظر گرفته می‌شوند

همان‌طور که گفتیم، چارچوب بافتمنان ما در ابتدا به صورت جداگانه از هر یک 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 عملاً هستند، دسترسی می‌دهند.

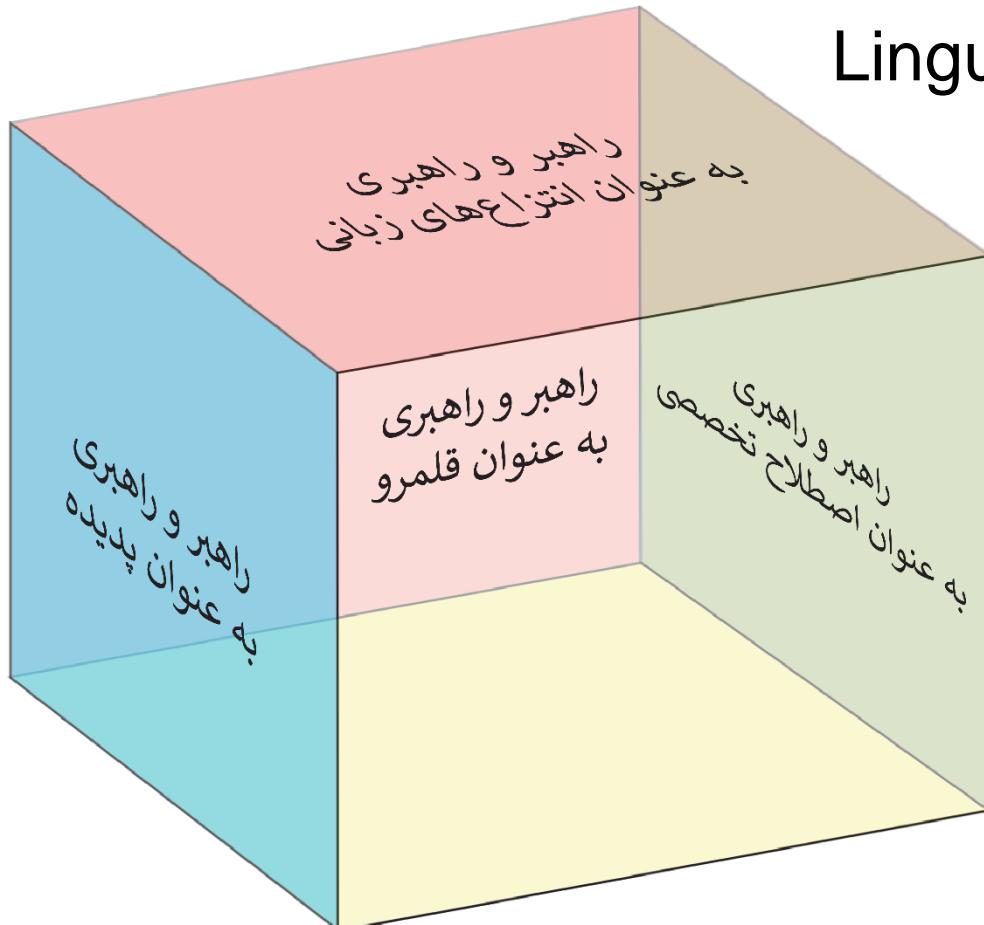
این ما را قادر می‌سازد تا بر بودن یک راهبر و اعمال مؤثر راهبری، تسلط پیدا کنیم. با استادی پیداکردن در این بافتمنان کلی، می‌توانیم بر راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودمان، مسلط شویم.

## 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.

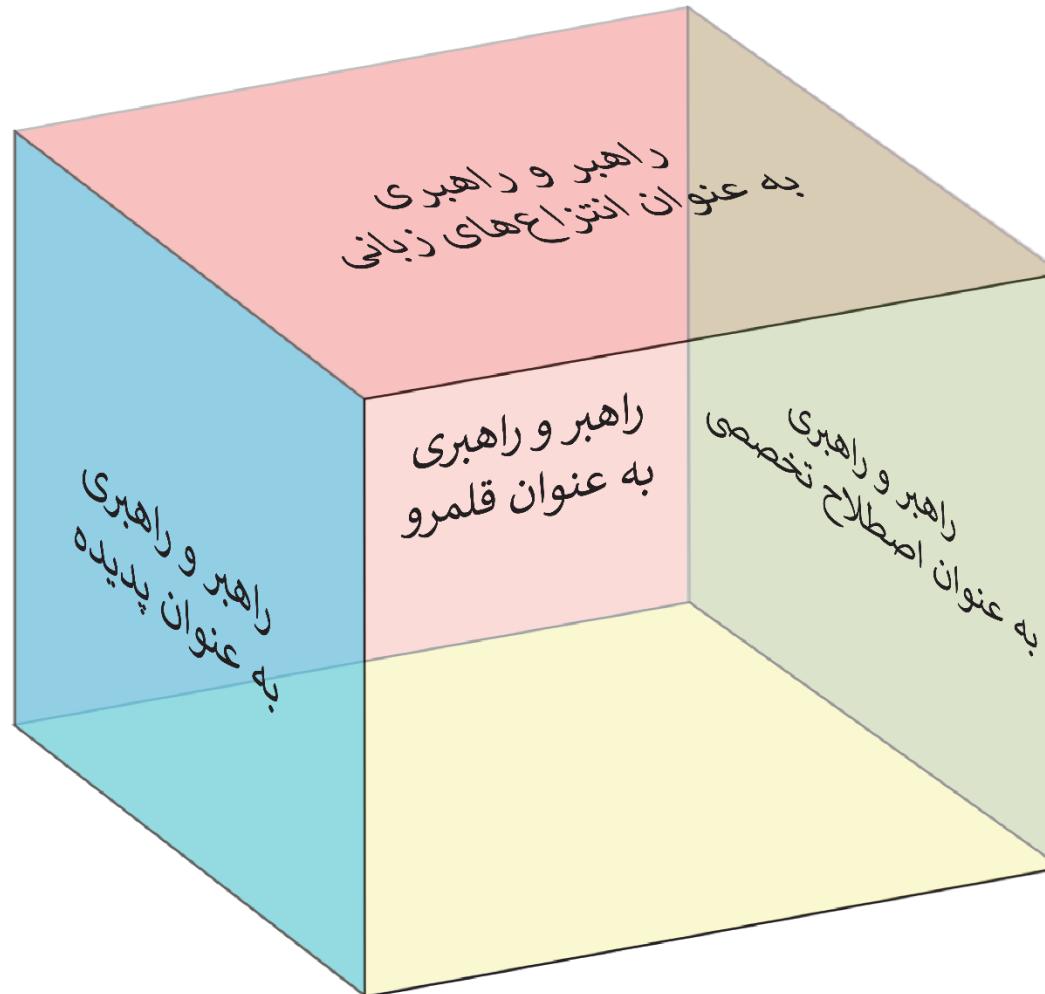
به اصطلاح دیگر، آنچه را که می‌گوید، مانند جملات یک جُک در نظر بگیرید؛ یعنی مثل یک جُک، آنچه را که گفته می‌شود، همان‌طور که هست، به عنوان یک امکان، در نظر بگیرید.

# چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمنان برای راهبر و راهبری



- انتزاع‌های زبانی Linguistic abstractions
- پدیده Phenomena
- قلمرو Domains
- اصطلاحات تخصصی Terms

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری



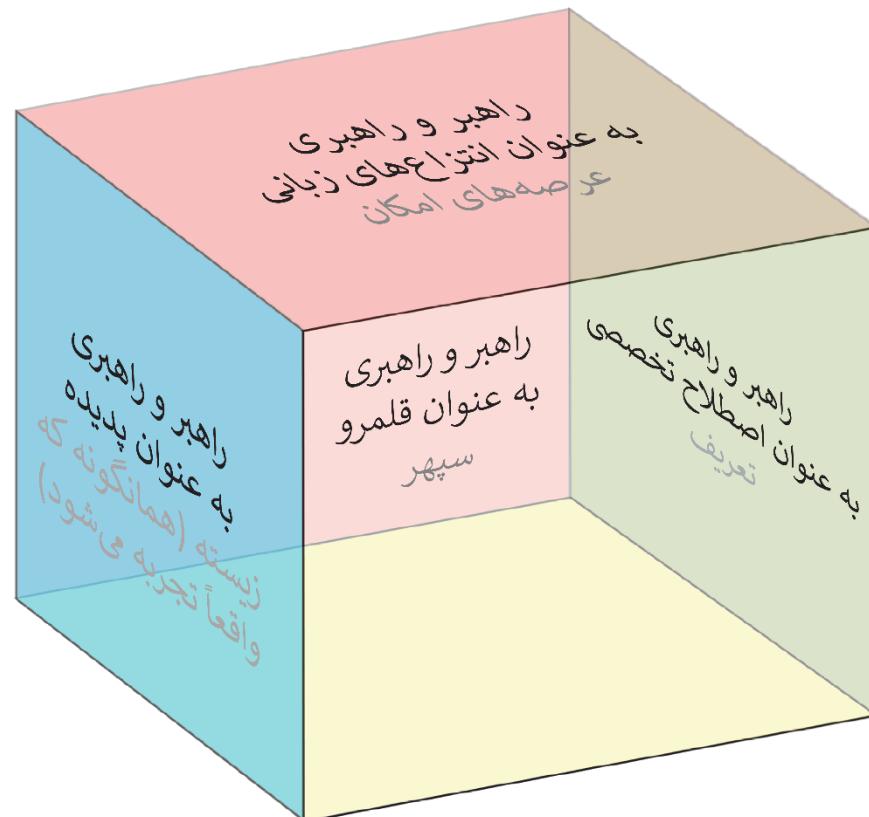
اکنون با جزئیات بیشتری به هر یک از این چهار جنبه می‌پردازیم.

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری

### \* اسلامید تکراری

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

- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبر به عنوان «عرصه‌های امکان»)

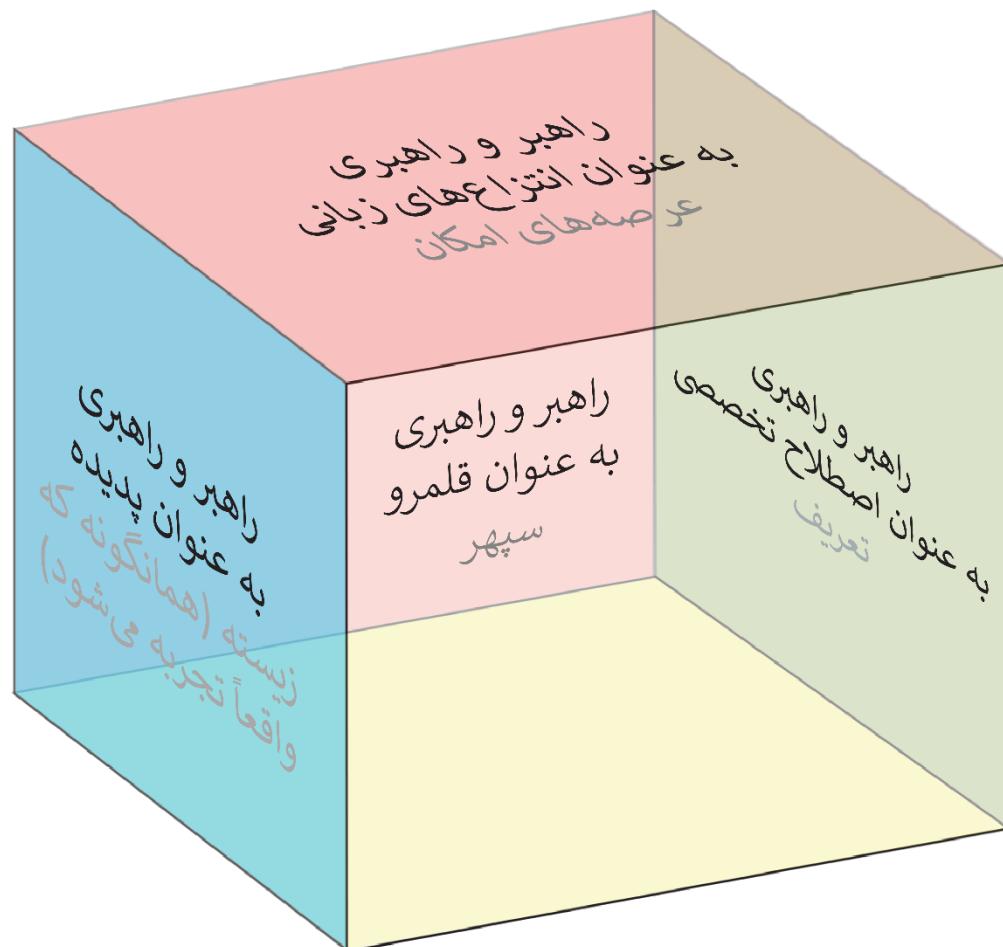


- پدیده
- قلمرو
- اصطلاحات تخصصی

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری

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

- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه‌های امکان»)



- پدیده
- قلمرو
- اصطلاحات تخصصی

## انتزاع زبانی چیست؟

در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، بر اساس 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) Dictionary.com و Merriam Webster online

## راهبر و راهبری به عنوان انتزاع زبانی

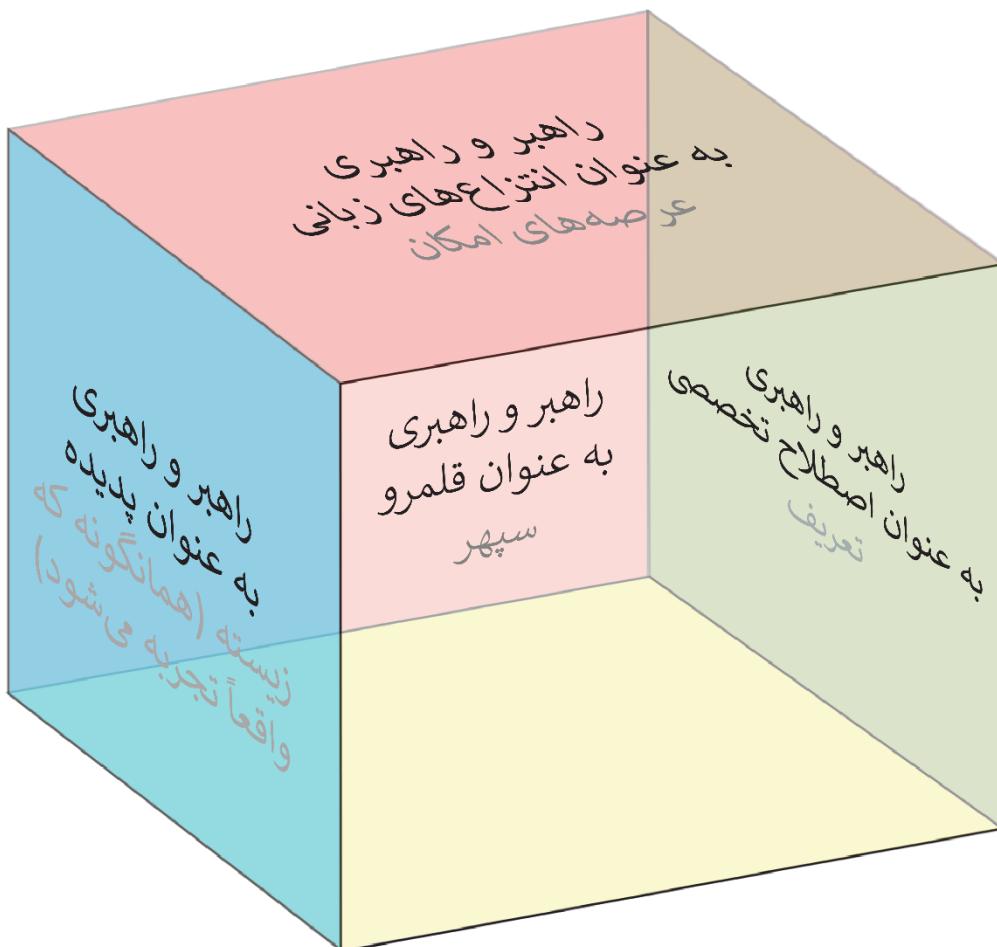
در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، بر اساس تعریف دیکشنری از این دو کلمه است: یک موجودیت انتزاعی که در زبان خلق (ساخته) شده و عرصه‌ی امکانی ایجاد می‌کند که جدا و متمایز از (مستقل از) نمونه‌ها و مثال‌های واقعی خود و مستقل از مفاهیم و تعاریف خود وجود دارد.

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 بافتمن برای راهبر و راهبری

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



• انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «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

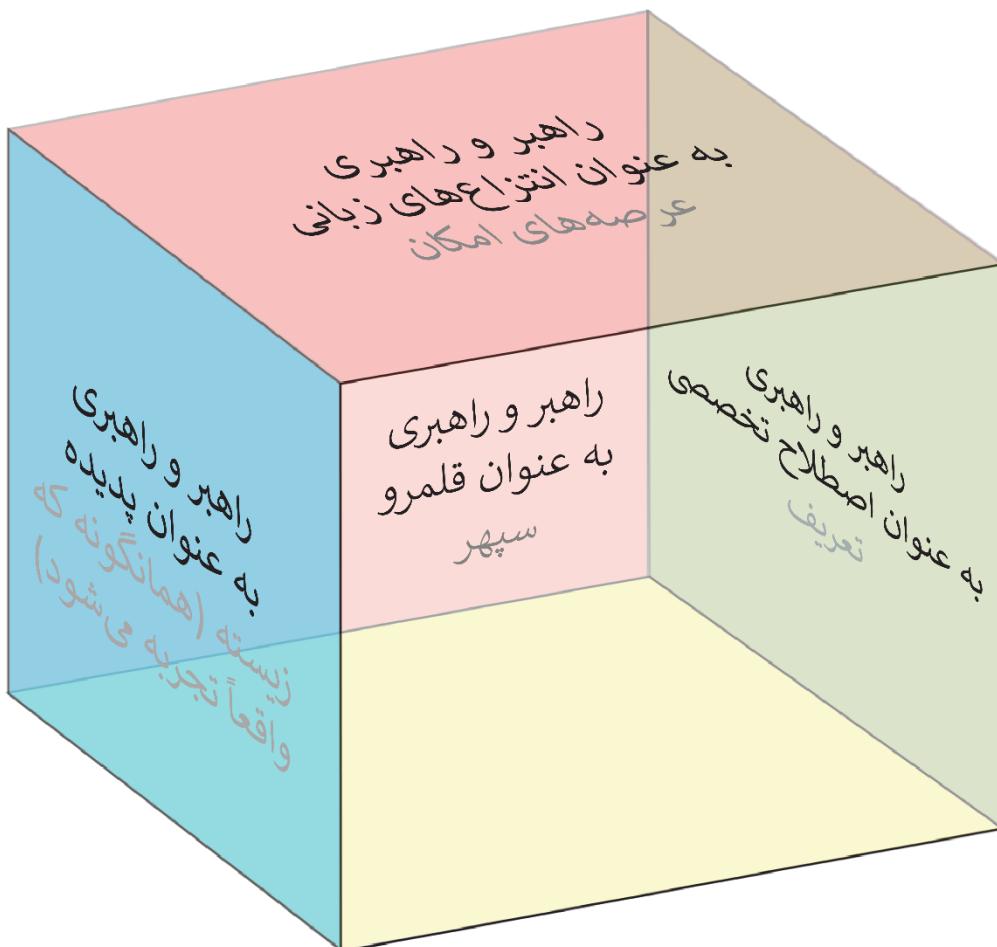
تعریف دیکشنری وبستر از پدیده (۱۹۹۵): رویداد، وضعیت پیرامونی یا تجربه‌ای که از راه حواس با آن مواجه می‌شویم

وقتی فرد با راهبر یا راهبری به عنوان یک پدیده سروکار دارد، در حال امتحان‌کردن 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 بافتمن برای راهبر و راهبری

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



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «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 (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری  
در آن عمل می‌کند)
- اصطلاحات تخصصی

## قلمرو چیست؟

بر اساس 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

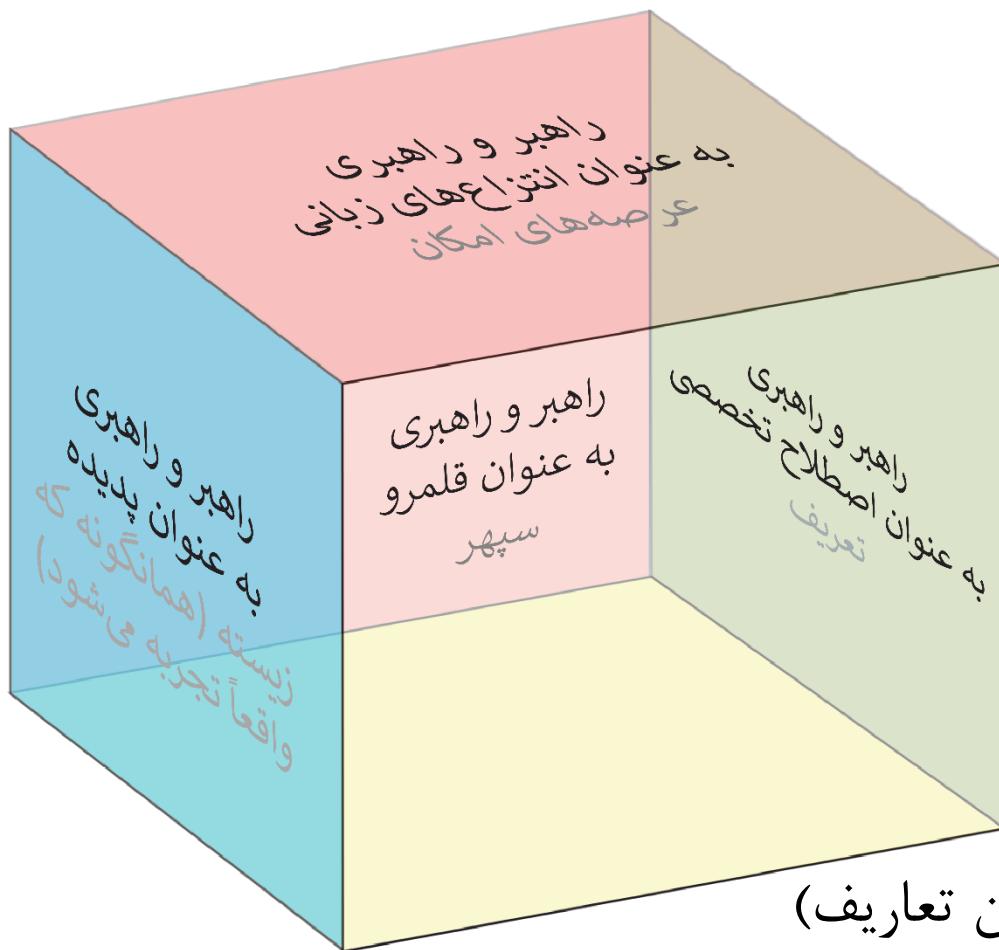
بر اساس نسخه‌ی کامل و دانشگاهی دیکشنری مریام وبستر (برداشت شده در دسامبر ۲۰۱۴)، قلمرو را به این صورت تعریف می‌کنیم: زمینه‌ای که انسان نسبت به آن علاقه یا دغدغه دارد؛ یک عرصه یا حوزه‌ی فعالیت

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 بافتمن برای راهبر و راهبری

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



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری، 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 به عنوان تعاریف)

## اصطلاح تخصصی چیست؟

بر اساس 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

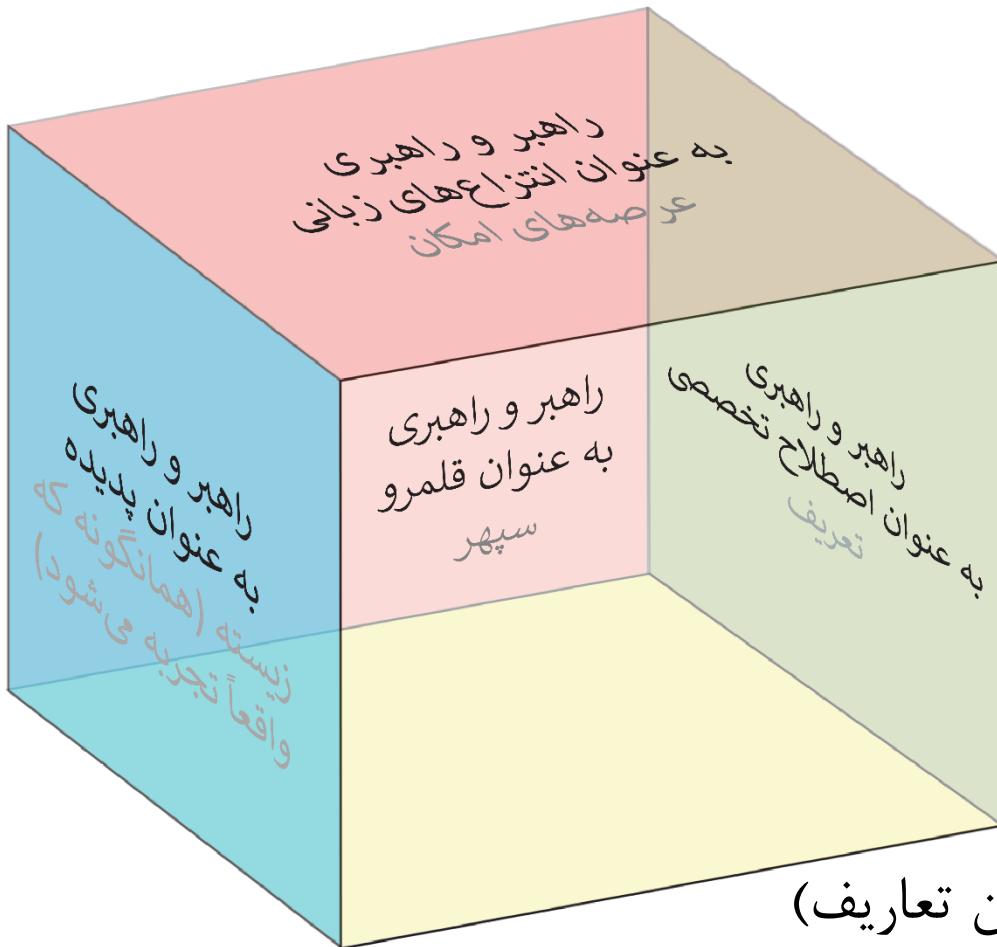
بر اساس تعریف دیکشنری وبستر (۱۹۹۵): واژه یا اصطلاحی که معنای محدودکننده و مشخصی دارد

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 بافتمن برای راهبر و راهبری

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



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه‌های امکان»)
  - پدیده (راهبر و راهبری، 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 به عنوان 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 فراخوانده می‌شود؟
۲. کجا در پروژه‌ی من در دوره‌ی راهبری، راهبری فراخوانده 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 گروهتان 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 یارتنان گفتگو کنید تا جایی که به اظهاری و بیانی در مورد آنچه می‌توانید از این دوره بدست بیاورید برسید که امکان رسیدن به آنچه خلق کردید، برای شما الهام‌بخش باشد، آن را با اعماق وجودتان 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 قان 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 قان 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 کامل کردن 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 خارق العاده خلق کنید که ارزش بودن در این گفتگو، برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی را داشته باشد. به عبارت دیگر، چه چیزی را در معرض ریسک قرار می‌دهید؟ (با یارتن گفتگو کنید تا جایی که به اظهاری و بیانی در مورد آنچه می‌توانید از این دوره بدست بیاورید برسید که امکان رسیدن به آنچه خلق کردید، برای شما الهام‌بخش باشد، آن را با اعماق 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. منشأ 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

بافتمان

۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

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

- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری، زیسته، درون‌گود؛

یعنی آن طوری که در حین اعمال آن یا در حال اثر گرفتن

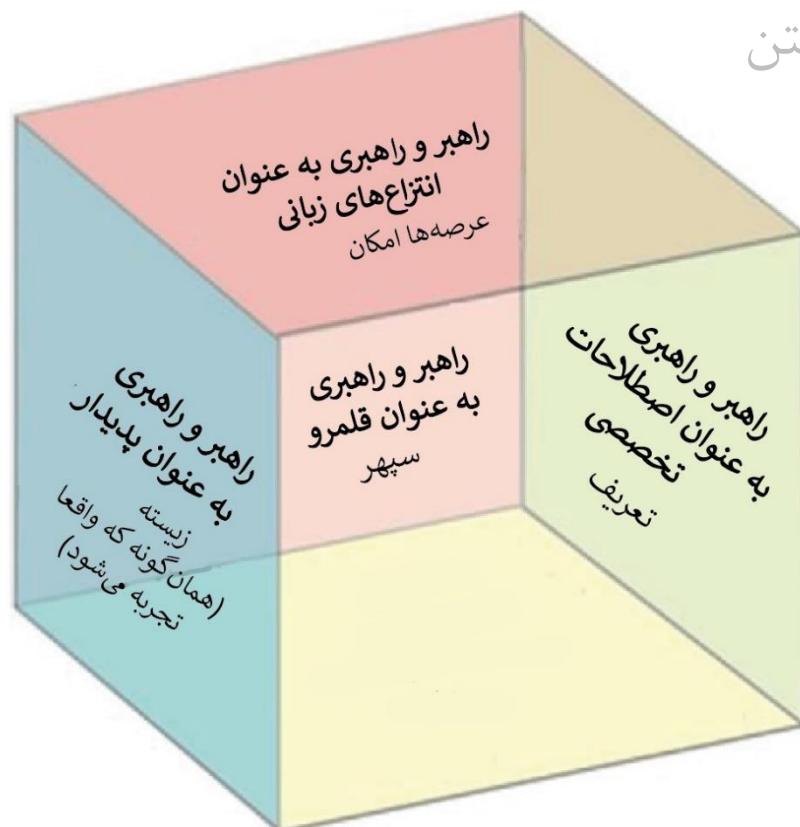
از آن، تجربه می‌شوند)

- قلمرو (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری در آن

عمل می‌کند)

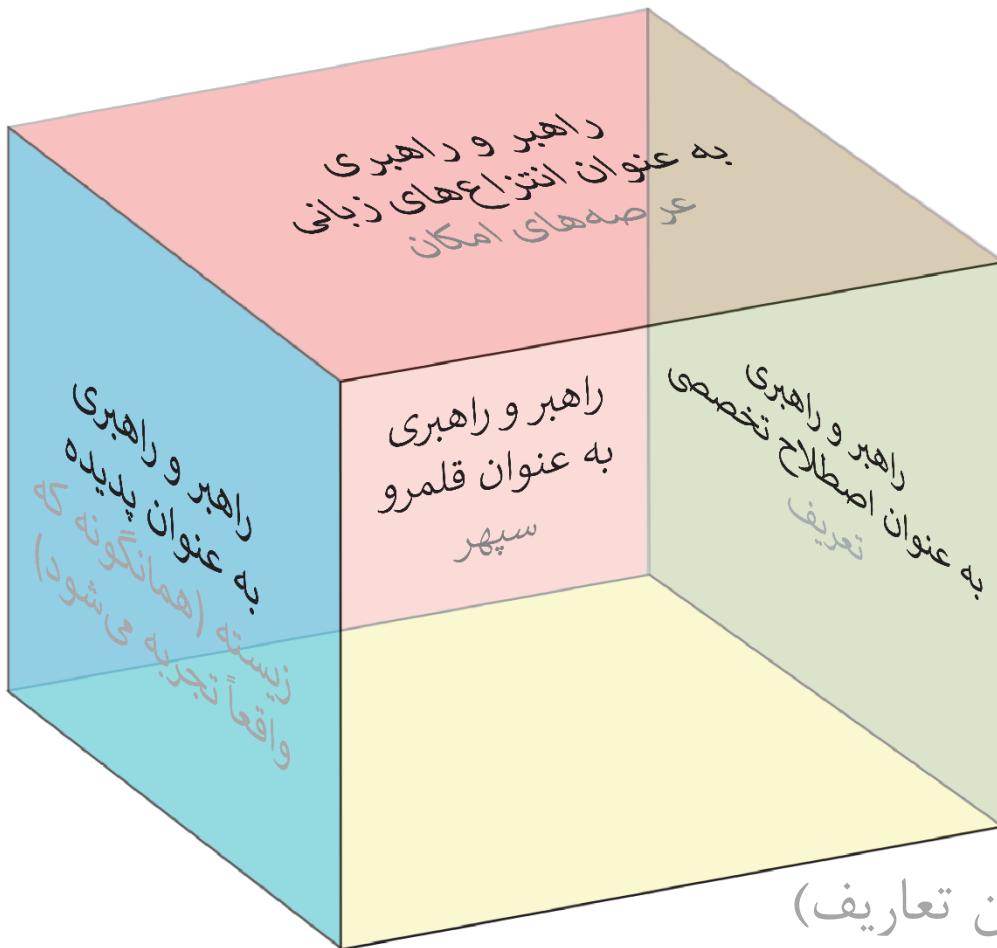
- اصطلاحات تخصصی

(راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)



## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری

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



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «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 (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری در آن عمل می‌کند)
  - اصطلاحات تخصصی (راهبر و راهبری به عنوان 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 فرایند، 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) «ماهیتِ اصلی راهبری» نامید، دریافت کند، نمی‌تواند با تلاش برای درکِ 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 ماهیتِ اصلی راهبری به عنوان پدیده، به عنوان قلمرو و به عنوان اصطلاح تخصصی استادی پیدا کرد، به طوری که ترکیب این چهار جنبه، بافتمنی 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 راهبربودن 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 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).

انتزاعِ زبانیِ 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 کنند.

## 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 بر اساس 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 بر اساس 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 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

فرایند 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 می‌گزینید 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 تان جا بیافتد که هر یک 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، به طور 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 آعمال 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 طبیعی‌تان داشته باشید؛ و اینکه این قول، بدون درد و رنج بوته‌ی آزمایش، در زندگی‌تان محقق خواهد شد.

برای آن که 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 خودتان جا می‌اندازید که راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، نامحدود هستند - یعنی هیچ شیوه‌ی بودنی خارج از راهبربودن نیست و هیچ عملی خارج از اعمال مؤثر راهبری نیست. به عبارتی دیگر، هیچ شیوه‌ی ممکنی از بودن در هنگام راهبربودن 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 پیداکردن 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 کند  
که از شما استفاده می کند

تمایز دادن راهبر و راهبری، تا این دو،

بافتمنانی 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، بافتمنانی را خلق کنند، که وقتی در آن استادی پیدا کنید، از شما استفاده می‌کند.

منظور ما از «از شما استفاده می‌کند»، بافتمنانی 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»، بافتمنانی برای راهبربودن و اعمال راهبری است که در هر موقعیتی که راهبری را فرا می‌خواند، بر شیوه‌ی بافتن آنچه با آن سروکار دارد، 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. در 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 درنظر بگیرید که در آن گیر افتادهاید و یا واقعاً به آن باور دارید و ببینید آیا می‌توانید اهمیت را از آن بگیرید؟

- ببینید آیا می‌توانید به سادگی آن را انتخاب کنید؟
- ببینید آیا می‌توانید آنچه 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 آعمال ممکن در دسترس شماست.

مطمئن شوید که هر یک 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.

## 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 آعمال ممکن در دسترس شماست.

مطمئن شوید که هر یک 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. منشأ 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

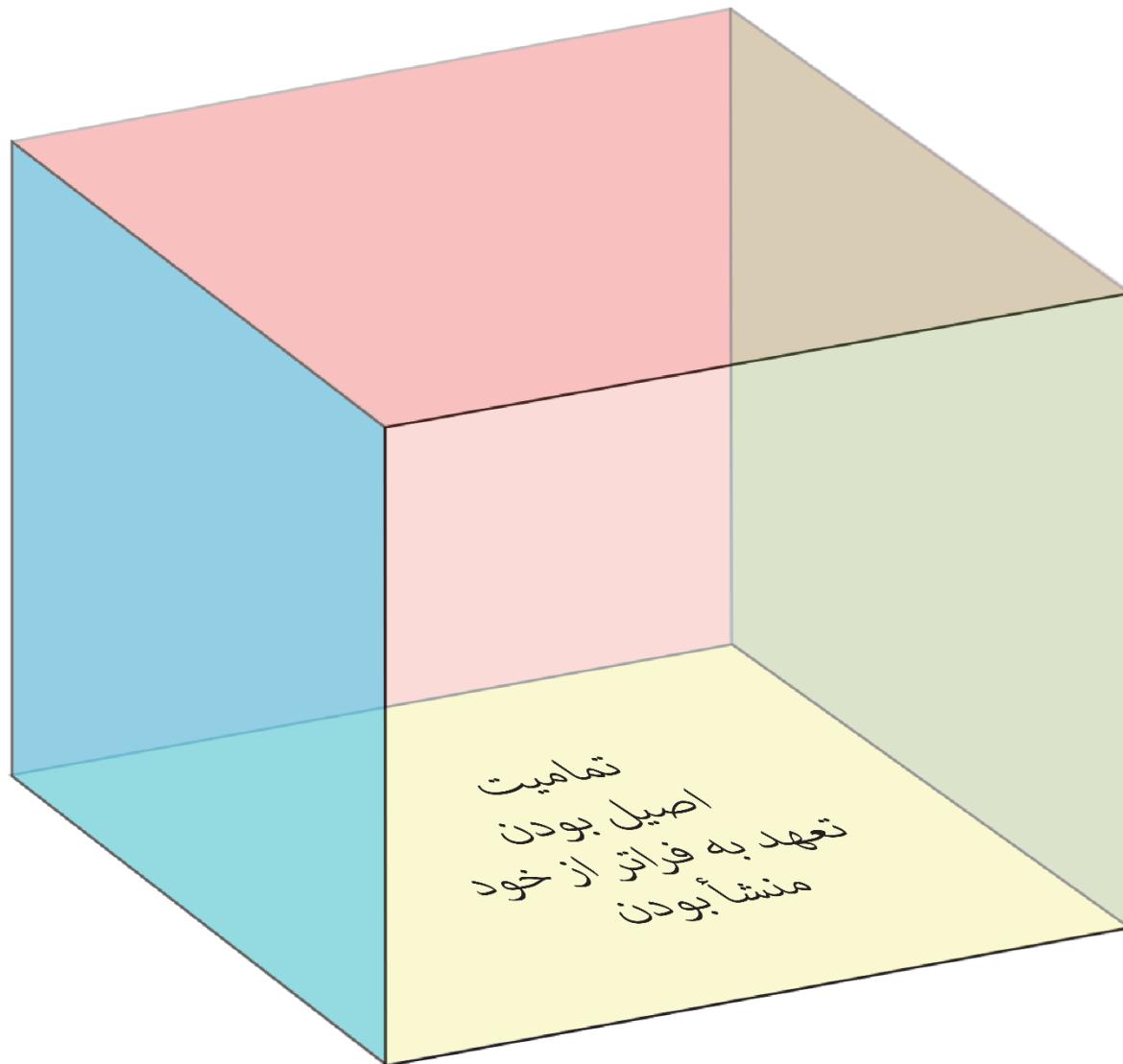
بافتمان

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 به طور 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 اینکه 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، درحالی 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 به‌هم‌ریختگی زندگی‌هایمان، فقط اینگونه تعبیر می‌شود که: زندگی همین طوری است - مثل آب برای ماهی یا هوا برای پرنده.

بیشتر افراد به‌هم‌ریختگی سازمان‌ها یا زندگی‌هایشان را «عقلانی‌سازی می‌کند یا توضیح می‌دهند»، بدون آن‌که به رفتار خارج از تمامیتی که منشأ واقعی آن به‌هم‌ریختگی 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

پارادوکسِ «تمامیت - عملکرد»

افراد و سازمان‌ها، درحالی‌که به عملکرد متعهد هستند، مرتبًا تمامیت را به اسمِ افزایشِ 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 بسزایی دارند - ۱

### ۱. ندیدن اینکه آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، کلامتان است

یعنی اینکه فکر کنید آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، هر چیزی به جز کلامتان است. مثلاً اینکه فکر کنید آن کسی که هستید بدن‌تان است، یا آنچه در درون‌تان می‌گذرد است (مانند حالت ذهنی/احساسی شما، افکار یا فرایندهای فکری شما و حس‌های بدنی شما)، یا هر چیز دیگری است که به هویت شما تبدیل شده است، مثل سمت یا جایگاه‌تان در زندگی، یا دارایی‌های‌تان و غیره؛ این‌ها باعث می‌شوند که شما نتوانید ببینید که وقتی از تمام و کمال بودنِ کلام‌تان 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 بسزایی دارند - ۱

۱. ندیدن اینکه آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، کلامتان 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 اینکه: 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 بسزایی دارند - ۱

### ۱. ندیدن اینکه آن کسی که شما به عنوان یک شخص هستید، کلامتان 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 تحقیق «امکان‌هایی که برای بودن شما هست»، در مجموعه فرصت‌هایی که حالا کمتر هم شده، باز کاهش می‌دهد.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی 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 روشن 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 بسزایی 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)

وقتی طوری زندگی می‌کنیم (در زندگی طوری عمل می‌کنیم) که انگار کلام‌مان محدود است به آنچه گفتم (کلام ۱) و آنچه 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: آنچه می‌دانید

کلام ۳: آنچه انتظار می‌رود

کلام ۵: آنچه 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 صراحت 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، برای‌مان ظهور پیدا نمی‌کنند (بافته نمی‌شوند).

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی 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 بسزایی دارند - ۳

### ۳. تمامیت، یک فضیلت است

برای بیشتر افراد و سازمان‌ها، تمامیت به عنوان یک فضیلت و نه به عنوان شرط لازم برای عملکرد وجود دارد.

با نگاه به تمامیت به عنوان یک فضیلت، یک فرد یا سازمان می‌تواند به راحتی از خیر تمامیت بگذرد وقتی به نظر 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 به راحتی می‌تواند قربانی شود، مخصوصاً وقتی کسی متوجه آن نشود یا بتوان آن را عقلانی ساخت.

کنار گذاشتن تمامیت، وقتی به عنوان یک فضیلت دیده می‌شود، هیچ تفاوتی با کنار گذاشتن ادب و نزاکت ندارد.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی 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 بسزایی 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 می‌زند.

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 بسزایی دارند - ۵

۵. تصور اینکه تمامیت، فقط عمل کردن به کلام خود است

باور به اینکه 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 بسزایی دارند - ۶

### ۶. ترس از تصدیق اینکه به کلامتان عمل نخواهید کرد

اگر حفظ تمامیت (با تصدیق این که به کلامتان عمل نخواهید کرد و با برطرف کردن به هم ریختگی حاصل از آن) به جای آنکه صرفاً چالشی باشد که با آن رو برو 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 کلامشان 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 اینکه به کلامشان 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 بسزایی دارند - ۶

### ۶. ترس از تصدیق اینکه به کلامتان عمل نخواهید کرد

یعنی ما به خاطر ترس، نمی‌توانیم آن قدرت و احترام حاصل از تصدیق اینکه به کلاممان عمل نکرده‌ایم یا نخواهیم کرد، را ببینیم (و در نتیجه به اشتباه تسلیم می‌شویم).

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی دارند - ۷

### ۷. تمامیت به عنوان یک عامل تولید دیده نمی‌شود

این، باعث می‌شود افراد علت‌های اشتباهی و عقلانی‌سازی‌های بی‌اساس را به عنوان دلیل‌های شکست، برای خودشان ایجاد کنند؛ که این امر هم به نوبه‌ی خود، از دید فرد پنهان می‌کند که نقض قانون تمامیت، یک منشأ کاوش‌فرصت برای عملکرد است و منجر به شکست می‌شود.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی 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، به طور 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، منشأ اصلی به هم ریختگی ایجاد شده در زندگی افراد و سازمان‌هاست. در واقع، غالباً افراد حتی نمی‌دانند که کلام گذاشته‌اند.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی 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 بسزایی 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 انجام‌آتی 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 بگویم:

«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 بسزایی 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 تمامیت 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 بسزایی دارند - ۱۰

۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است

برای اینکه همیشه در تمامیت باشید، باید در هر لحظه، درباره‌ی هر یک 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 بسزایی دارند - ۱۰

### ۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است

اینکه 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 اینکه 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، به شکلی 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 دادن اینکه «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 بسزایی 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 بسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می‌رسد، آن کلام برای تان وجود نداشته باشد

یک منشأ 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 منشأ اصلی برای رفتارِ خارج از تمامیت افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی 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 بسزایی 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 به شکلی وجود دارد که مطمئناً آن اولین قدم را برخواهید داشت.)

## 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 هر یک 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 سازمان‌هایشان 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.
- به ویژه، 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 پایان 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 مزايا را برای سازمان‌تان 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 بیافتد، هر یک از اعضاء اعلام می‌کردند که قرار نیست این اتفاق بیافتد، 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، به طوری که همگی برای آن سخت کار می‌کردند، همگی آعمالی 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 بسزایی 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 بسزایی دارند:

- ۱) ندیدن اینکه 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 (تمامیت یعنی عمل کردن به کلام خود)
- ۶) ترس از تصدیق اینکه 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  
منشأ بودن

زیربنای راهبر و راهبری، دسترسی به قدرت را برای فرد فراهم می کند  
تکلیف زمان استراحت برای ۲ روز

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت قان کشف کردید

### تمامیت

- ۱) شما نسبت به کدامیک از عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی سهم بسزایی 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 بسزایی دارند:

- ۱) ندیدن اینکه 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 اینکه 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

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

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشأ 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

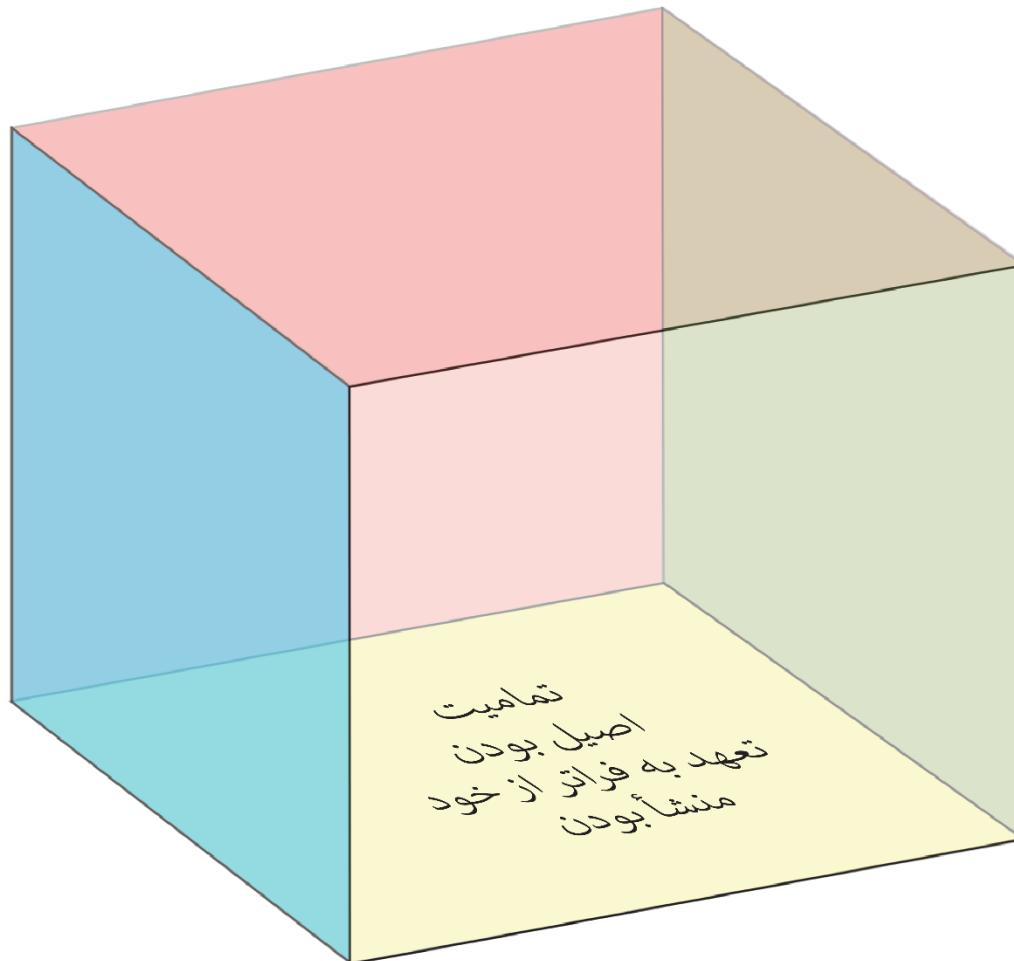
- شخصی از تمامیت بودن

### • 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

### • منشأ بودن



## صحبتی درباره 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 امتحانِ هیچ چیزِ 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 هایتان 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 هایتان را کشف کنید و با آنها روبرو شوید. و همچنین حاضر باشید درباره ای اصلی نبودن هایتان، اصلی باشید.

## آیا شما در این لحظه اصلی هستید؟

بیشتر ما فکر می کنیم اصلی هستیم؛ اما هر یک از ما در موقعیت های خاصی، و هر یک 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 احتمانه 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،

همچنین 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 هیچ یک 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 آن‌که تحسین شویم، هر کاری می‌کنیم و به نظر می‌رسد از دست دادن اصیل‌بودن بهای اندکی دارد، به خصوص 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 به عنوان یک شخص خواهد بود.

## مثال‌هایی از اصیل‌نبودن 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 اصیل‌بودن‌مان برای حفظِ ظاهر در وفادار بودن هستیم، درحالی‌که حقیقت این است که فقط به این دلیل «وفادار هستیم» که می‌ترسیم تحسین همکاران‌مان را از دست بدھیم.

## مثال‌هایی از اصیل‌نبودن‌هایمان

علاوه بر این، بیشتر ما نیازِ رقت‌انگیزی به خوب به نظر رسیدن داریم، و تقریباً هیچ یک از ما نمی‌خواهیم با این روبرو شویم که چقدر خوب به نظر رسیدن برای‌مان اهمیت دارد - به حدی که حتی وقتی چیزی را متوجه نشده‌ایم یا نفهمیده‌ایم به طرز احمقانه‌ای وانمود می‌کنیم که آن را کاملاً متوجه شده‌ایم. و اتفاقاً خوب به نظر رسیدن، خوب به نظر نمی‌رسد.

برای بیشتر ما، تهدیدِ بد به نظر رسیدن (اشتباه، احمق، غیرمنطقی، ساده‌لوح، کودن به نظر رسیدن و غیره) حتی امکان اصیل‌بودن را نابود می‌کند. نیاز به اجتناب از سرافکندگی یا تحقیری که تصور می‌کنیم ناشی از بد به نظر 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 به نظر 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 می‌شناسید صدق کند، اما در واقع هر کدام از اشخاص این سالن و من‌جمله تسهیل‌گران را نیز شامل می‌شود.

ما همه از این کامل نبودن و \*ضعف 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 شکل‌های خاصی اصلی نیستیم

اصیل بودن برای راهبربودن بسیار مهم و کلیدی است.

اصیل نبودن یکی از موانع راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری است.

اما تلاش به اصلی بودن از راه پوشاندن اصلی نبودن هایتان، 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 اصلی نبودن هایتان را تشخیص دهید. اگرچه شما دیدن آن‌ها را دوست نخواهید داشت، اما با تمایز دادن این ضعف‌ها در خودتان، به خودتان فرصت پر قدرتی خواهید داد تا در مورد اصلی نبودن هایتان اصلی 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 به نظر رسیدن

نتیجه‌ی این ترس‌ها، ممکن است گیرافتادن در چیز احتمانه‌ای مثل این باشد که بترسید دست‌تان را بالا ببرید تا صدایتان کنند.

از این بینش‌ها استقبال کنید. به نفع تان است.

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

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشأ 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

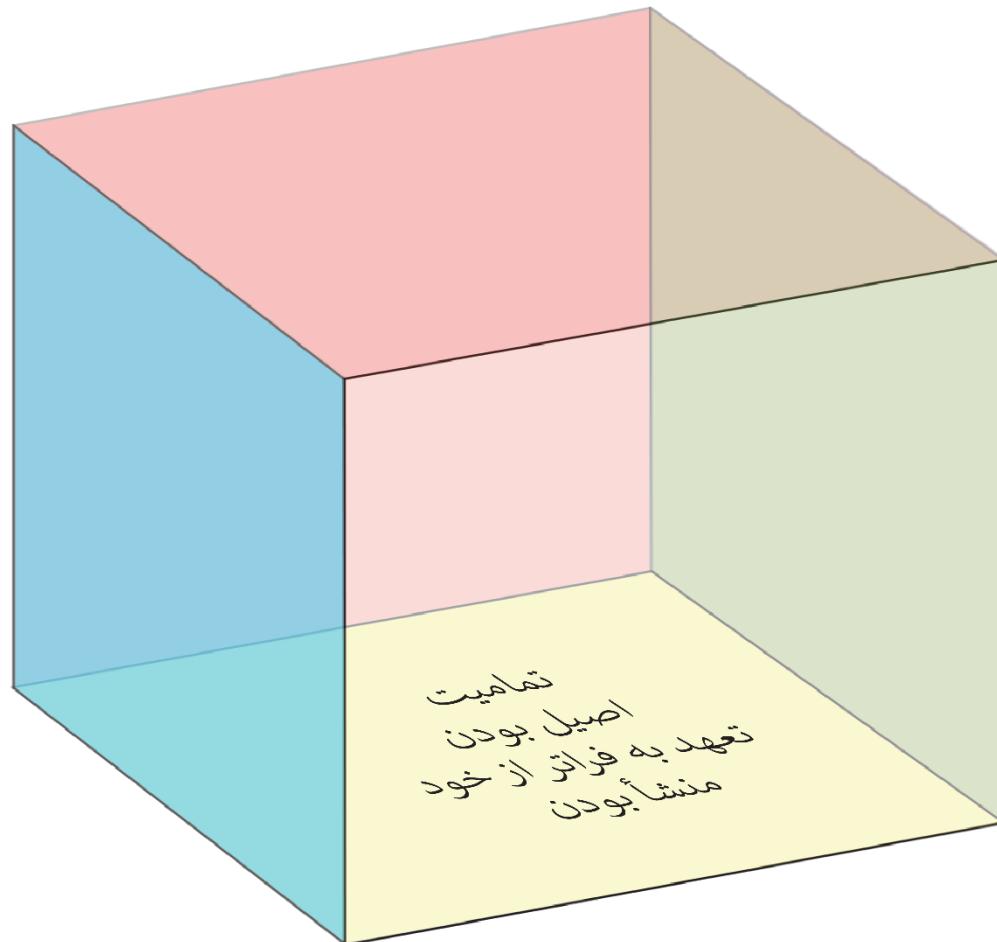
۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## سومین عامل از چهار عاملی که زیربنا 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

- منشأ بودن

## همهی راهبران حقیقی قهرمانند

قهرمان‌ها افرادی معمولی هستند که بودن و اعمال‌شان از تعهد به فراتر از خودشان اعطای شده است.

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 اعمال‌شان، اعطای شده از چیزی بزرگ‌تر از آن «شیوه‌ای» است «که تابه‌حال، بودن آن‌ها شده است».

## 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 آن که به آنجا رسیده‌اند، به نظر 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 اعمال‌اش 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 آرزویتان 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 رؤیاها و شهرت، 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.

## 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 هر یک 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 می‌کنید شروع کنید: همان‌طوری که 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      چون رهی زین زندگی، پایندگیست

## 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 فرا می‌گیرد - 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 رهاکردن، 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.

## دسترسی به قهرمان بودن - به راهبربودن

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 راهبربودن، 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 راهبربودن

به یاد داشته باشید که تمام راهبران حقيقی، قهرمان هستند و قهرمانها انسانهای عادی ای 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 فرایند 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 روابطتان 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 هر گونه 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 خودتان جا بیاندازید، و هم آن شیوه‌ای را که تابه‌حال، بودن‌تان شده، برای خودتان جا 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.

## تکلیف‌های استراحت دو روزه

## تکلیف زمان استراحت

در باره‌ی دو روز استراحت میان دوره: با این دو روز استراحت، 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 این دو روز استراحت، هم‌دیگر را ملاقات کنند تا همه‌ی اعضای گروه زمان کافی داشته باشند که تمامًاً 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

### گذراندن زندگی در مقابل «بیرون اینجا» بودن

۱) در نظر بگیرید 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.

به زندگی چنانکه زیسته می‌شود، در مقابل زندگی چنانکه مفهومسازی شده است،  
 دسترسی پیدا کنید.

۲) بارها و بارها «بیرون-اینجا» بودن را تمرین کنید. ببینید آیا می‌توانید با هر چیزی یا هر  
 فردی که مواجه می‌شوید، بیرون-اینجا باشید؟

## تکلیف زمان استراحت

۳) توجه کنید به وقتی که خودتان را برای خودتان به عنوان آنچه-در-درون‌تان-می‌گذرد می‌بافید، در تمایز با وقتی که خودتان را برای خودتان به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهور پیدا می‌کند، می‌بافید (و به علاوه، این مورد شامل آن کسی است که هستید وقتی که آنچه در درون‌تان می‌گذرد، برای شما فقط به عنوان آنچه در درون‌تان می‌گذرد ظهور پیدا می‌کند).

۴) این امکان را در نظر بگیرید که شاید آن کسی که واقعاً هستید صحنه‌ای است که در آن همه چیز ظهور پیدا می‌کند.

### شما چه کسی هستید، واقعاً؟

آن چیزی را که وقتی می‌گویید من یا منم به آن اشاره می‌کنید، پیدا کنید.

## 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 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، بر اساس 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 آعمال 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 آعمالی را انجام دهید، همین‌طور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه آعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

## تکلیف زمان استراحت

### بدیهیت کرختشده

مچ خودتان را حداقل دوبار در هر روز از دوشنبه تا سهشنبه درحالی که زندگی را طوری می‌گذرانید، که با زندگی به عنوان بدیهیت کرختشده مواجه می‌شوید، بگیرید - زندگی روز به روز می‌خزد با گام‌های خرد و حقیر

### آن کدام واقعیت است که شما در آن زندگی می‌کنید؟

قادر باشید برای خودتان تمیز دهید که آن واقعیتی که در آن زندگی می‌کنید یک واقعیت درون‌آخته است.

## تکلیف زمان استراحت

### بافتار در پروژه‌ی راهبری تان

در رابطه با یک یا چند نفر از افراد مرتبط با پروژه‌ی راهبری تان، چه چیزی به شما اجازه می‌دهد در مورد اینکه هر یک از موارد زیر چطور برای آن‌ها بافته می‌شود، دریافتی داشته باشید:

- الف) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کند
- ب) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها، بر روی "هر آنچه که بر روی آن کار می‌کند" کار می‌کند
- ج) خودشان، در کارکردن بر روی "هر آنچه که بر روی آن کار می‌کند"، در وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها کار می‌کند.

## تکلیف زمان استراحت

۱- آیا شروع به شیفت دادن رابطه‌تان با خودتان از "این شیوه‌ای که من هستم" به "این شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است" کرده‌اید؟ آنچه را که به نظر می‌رسد، با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

۲- هنگامی که به شما شواهد قوی آزمایش‌شده علیه چیزی که به آن اعتقاد دارید، ارائه می‌شود، آیا اعتقاد‌تان را تغییر می‌دهید؟ مثالی را از زمانی که شما عقیده‌تان را تغییر داده‌اید و همچنین مثالی را از زمانی که عقیده‌تان را تغییر نداده‌اید، با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

## تکلیف زمان استراحت

### درباره‌ی اصیل‌بودن‌هایتان اصیل باشد

در حین این استراحت، سه مورد از اصیل‌بودن‌هایتان 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 اصیل‌بودن‌هایتان است.

توصیه می‌شود فیلم گاندی را ببینید.

## 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 بپردازید؟
- 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 منشأ باشید؟

## تکلیف زمان استراحت

بگویید که چگونه به نظر می‌رسد ....

تمرین کنید و بگویید که با توجه به کشفی که انجام داده‌اید چگونه به نظر می‌رسد.  
این کار را در زمان حال انجام دهید.

## 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 عمل‌کردن من،  
به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با  
شیوه‌ی بافتمن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

## تکلیف زمان استراحت

### منشأ شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن من

ابتدا برای خود جا بیاندازید که شیوهی بودن شما دلیل شیوهی عمل کردن شما نیست. شیوهی بودن و عمل کردن شما با هم همبسته هستند و گویی که یک چیز باشند، با هم رخ می‌دهند.

بافتمان من برای چیزی که با آن سروکار دارم، شیوهی بافتن چیزی که با آن سروکار دارم را به صورت قدرتمندی تحت تأثیر قرار می‌دهد - و شیوهی بودن و عمل کردن من، به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با شیوهی بافتن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

بعد از اینکه این را برای خودتان کشف کردید، به دوره برگردید و یا حداقل بتوانید بگویید که شما این موضوع را همچون چیزی که با تحقیقات علم عصب‌شناسی ثابت شده باشد، می‌فهمید و آن را به عنوان یک مطلب معتبر می‌پذیرید یا اینکه به سادگی آن را رد می‌کنید.

## 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 به نوعی بر آن سلط دارید، وجود دارد.

## تکلیف زمان استراحت

شخصی که شما فکر می‌کنید هستید

۱- به عنوان یک امکان، این را در نظر بگیرید که شما ممکن است شخصی که فکر می‌کنید هستید، نباشد.

۲- برای خودتان کشف کنید که کامل بودن، تمام بودن، سالم، بی‌عیب‌وبی‌نقص بودن و در شرایط عالی بودن، همه‌ی آن چیزی است که برای کارآمدی لازم است.

الف) اگر این‌ها، همه‌ی آن چیزی نیست که برای کارآمدی لازم است، پس چه چیزی لازم است؟

ب) اگر این‌ها همه‌ی چیزی است که برای کارآمدی لازم است، آیا این همه‌ی چیزی است که نیاز دارد؟

ج) اگر چیزی صدرصد در تمامیت باشد آیا این فرصت عملکرد را افزایش می‌دهد؟

## تکلیف زمان استراحت

### دو واقعیت متمایز

- ۱- بدون آگاهی چه چیزی وجود دارد؟
- ۲- منظور کریستف کخ چه بود وقتی گفت که "بدون آگاهی هیچ چیز وجود ندارد"؟
- ۳- چه گشایشی به وجود می‌آید وقتی در نظر بگیرید که دو واقعیت وجود دارد: واقعیت برون‌آخته و واقعیت درون‌آخته؟
- ۴- چه چیزی به صورت برون‌آخته، واقعی است؟
- ۵- چه چیزی به صورت درون‌آخته، واقعی است؟

## تکلیف زمان استراحت

### برون‌آختگی و درون‌آختگی

شگفت‌زده شوید از اینکه چه چیزی زندگی را تشکیل داده است - نه به عنوان یک واقعیت برون‌آخته - بلکه همچون مکانی که شما در آن زندگی می‌کنید و مکانی که شما در آن عمل می‌کنید.

شروع به استاد شدن در واقعیت درون‌آخته کنید.

## 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 را اعمال کنید. موارد زیر پیشنهادهایی هستند برای اینکه گروه تان "کار کند":

به خاطر داشته باشید که بخش مهمی از راهبربودن، پیرو بودن در زمان مناسب است، در واقع شما نمی‌توانید راهبری کنید مگر اینکه بتوانید پیروی کنید.

- 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 بدهید.

## پیشنهادهایی برای فراهم کردن راهبری در گروه تان

- برای کسی که مستقیماً از شما درخواست نکرده است، مربیگری نکنید.
- بر اساس دانشی که از گذشته دارید، به کسی در گروه توصیه ندهید و یا آنها را تصحیح نکنید.
- تصحیح و مربیگری اعضای گروه شما (ارائهی کمک یا دادن پاسخ به شخص دیگر) فرصت آن شخص را برای کشفِ خود، از او می‌گیرد.

## 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 سه روز اول به آن پرداختیم

شیوه‌ی بودن - آنچه در درون شما می‌گذرد

- حالت ذهنی
- حالت احساسی
- حالت بدنی
- افکار و خاطرات

شیوه‌ی کند

انتخاب کردن، طوری که یک راهبر انتخاب می‌کند  
قلمروی گفتگویی  
ناسازگاری شناختی  
سه عنصر ساختاری بنیادی  
لازم‌هی استادی، برای خود کشف کردن است  
اینجا و آنجا

شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن

شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما با شیوه‌ی بافت آنچه با آن سروکار دارید، به‌طور طبیعی همبسته هستند.

مقدمه‌ی چارچوب بافتمن

انتزاع زبانی، یک عرصه‌ی امکان خلق می‌کند

چهار عامل زیربنایی:

- تمامیت
- اصالت
- متعهد به فراتر از خود بودن
- منشأ بودن

کشف کردن کشف کردن  
دو واقعیت متمایز:

- درون‌آخته و برون‌آخته
- هستی‌شناسانه و معرفت‌شناسانه
- از جایگاه تماشاگران و از درون‌گود

مرور مختصری بر تمامیت  
ماندن یا رفتن - انتخاب کنید  
قدرت بافتمن در استفاده کردن از شما

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

زیربنای راهبر و راهبری: دسترسی به قدرت

دومین جنبه‌ی چارچوب بافتمن: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

اصیل گوش دادن

تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خود تان آغاز می‌شود

تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

در باره‌ی دو روز استراحت میان دوره: با این دو روز استراحت، 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 این دو روز استراحت، هم‌دیگر را ملاقات کنند تا همه‌ی اعضای گروه زمان کافی داشته باشند که تمامًاً چیزی را که برای خودشان کشف کرده‌اند، به اشتراک بگذارند، طوری که زمان برای تشریح تکلیف‌های مختلف در اسلایدهای آتی وجود داشته باشد.

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

گذراندن زندگی در مقابل «بیرون اینجا» بودن

۱) در نظر بگیرید 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.

به زندگی چنانکه زیسته می‌شود، در مقابل زندگی چنانکه مفهومسازی شده است، دسترسی پیدا کنید.

۲) بارها و بارها «بیرون-اینجا» بودن را تمرین کنید. ببینید آیا می‌توانید با هر چیزی یا هر فردی که مواجه می‌شوید، بیرون-اینجا باشید؟

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

۳) توجه کنید به وقتی که خودتان را برای خودتان به عنوان آنچه-در-درون‌تان-می‌گزدید می‌بافید، در تمایز با وقتی که خودتان را برای خودتان به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهور پیدا می‌کند، می‌بافید (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) این امکان را در نظر بگیرید که شاید آن کسی که واقعاً هستید صحنه‌ای است که در آن همه چیز ظهور پیدا می‌کند.

### شما چه کسی هستید، واقعاً؟

آن چیزی را که وقتی می‌گویید من یا منم به آن اشاره می‌کنید، پیدا کنید.

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف گردید

### 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؟

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## انتزاع زبانی

۱- برای خودتان تعریف ذیل از انتزاع زبانی را جا بیاندازید:

در اینجا منظور ما از انتزاع زبانی، بر اساس 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.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید 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 آعمال 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 آعمالی را انجام دهید، همین‌طور اگر تمرکز تان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه آعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## بدیهیت کرختشده

مچ خودتان را حداقل دوبار در هر روز از دوشنبه تا سهشنبه درحالی که زندگی را طوری می‌گذرانید، که با زندگی به عنوان بدیهیت کرختشده مواجه می‌شوید، بگیرید - زندگی روز به روز می‌خزد با گام‌های خرد و حقیر

## آن کدام واقعیت است که شما در آن زندگی می‌کنید؟

قادر باشید برای خودتان تمیز دهید که آن واقعیتی که در آن زندگی می‌کنید یک واقعیتِ درون‌آخته است.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### بافتار در پروژه‌ی راهبری تان

در رابطه با یک یا چند نفر از افرادِ مرتبط با پروژه‌ی راهبری تان، چه چیزی به شما اجازه می‌دهد در مورد اینکه هر یک از موارد زیر چطور برای آن‌ها بافته می‌شود، دریافتی داشته باشید:

- الف) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کند
- ب) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها، بر روی "هر آنچه که بر روی آن کار می‌کند" کار می‌کند
- ج) خودشان، در کارکردن بر روی "هر آنچه که بر روی آن کار می‌کند"، در وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها کار می‌کند.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

۱- آیا شروع به شیفت دادن رابطه تان با خودتان از "این شیوه‌ای که من هستم" به "این شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن من شده است" کرده‌اید؟ آنچه را که به نظر می‌رسد، با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

۲- هنگامی که به شما شواهد قوی آزمایش شده علیه چیزی که به آن اعتقاد دارید، ارائه می‌شود، آیا اعتقاد تان را تغییر می‌دهید؟ مثالی را از زمانی که شما عقیده‌تان را تغییر داده‌اید و همچنین مثالی را از زمانی که عقیده‌تان را تغییر نداده‌اید، با گروه‌تان به اشتراک بگذارید.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### درباره‌ی اصیل بودن هایتان اصیل باشد

در حین این استراحت، سه مورد از اصیل بودن هایتان 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 خودتان را به خودتان نشان می‌دهید.

مسیر به سوی اصالت، اصیل بودن در مورد اصیل بودن هایتان است.

توصیه می‌شود فیلم گاندی را ببینید.

## 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 بپردازید؟
- 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 منشأ باشید؟

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

بگویید که چگونه به نظر می‌رسد ....

تمرین کنید و بگویید که با توجه به کشفی که انجام داده‌اید چگونه به نظر می‌رسد.  
این کار را در زمان حال انجام دهید.

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

برای خود تان 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،  
به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با  
شیوه‌ی بافتن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید

### منشأ شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن من

ابتدا برای خود جا بیاندازید که شیوه‌ی بودن شما دلیل شیوه‌ی عمل کردن شما نیست. شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما با هم همبسته هستند و گویی که یک چیز باشند، با هم رخ می‌دهند.

بافتمان من برای چیزی که با آن سروکار دارم، شیوه‌ی بافتن چیزی که با آن سروکار دارم را به صورت قدرتمندی تحت تأثیر قرار می‌دهد - و شیوه‌ی بودن و عمل کردن من، به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با شیوه‌ی بافتن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

بعد از اینکه این را برای خودتان کشف کردید، به دوره برگردید و یا حداقل بتوانید بگویید که شما این موضوع را همچون چیزی که با تحقیقات علم عصب‌شناسی ثابت شده باشد، می‌فهمید و آن را به عنوان یک مطلب معتبر می‌پذیرید یا اینکه به سادگی آن را رد می‌کنید.

## 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 می آید را تمرین کنید و کشف کنید که آنجا چه چیزی برای کشف کردن راجع به آنچه که شما به نوعی بر آن سلطه دارید، وجود دارد.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

شخصی که شما فکر می کنید هستید

- ۱- به عنوان یک امکان، این را در نظر بگیرید که شما ممکن است شخصی که فکر می کنید هستید، نباشد.
  - ۲- برای خودتان کشف کنید که کامل بودن، تمام بودن، سالم، بی عیوبی نقص بودن و در شرایط عالی بودن، همه‌ی آن چیزی است که برای کارآمدی لازم است.
- الف) اگر این‌ها، همه‌ی آن چیزی نیست که برای کارآمدی لازم است، پس چه چیزی لازم است؟
- ب) اگر این‌ها همه‌ی چیزی است که برای کارآمدی لازم است، آیا این همه‌ی چیزی است که نیاز دارد؟
- ج) اگر چیزی صدرصد در تمامیت باشد آیا این فرصت عملکرد را افزایش می‌دهد؟

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### دو واقعیت متمایز

- ۱- بدون آگاهی چه چیزی وجود دارد؟
- ۲- منظور کریستف کخ چه بود وقتی گفت که "بدون آگاهی هیچ چیز وجود ندارد"؟
- ۳- چه گشایشی به وجود می آید وقتی در نظر بگیرید که دو واقعیت وجود دارد: واقعیت برون آخته و واقعیت درون آخته؟
- ۴- چه چیزی به صورت برون آخته، واقعی است؟
- ۵- چه چیزی به صورت درون آخته، واقعی است؟

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### برونآختگی و درونآختگی

شگفتزده شوید از اینکه چه چیزی زندگی را تشکیل داده است - نه به عنوان یک واقعیت برونآخته - بلکه همچون مکانی که شما در آن زندگی می‌کنید و مکانی که شما در آن عمل می‌کنید.

شروع به استاد شدن در واقعیت درونآخته کنید.

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

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشأ 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

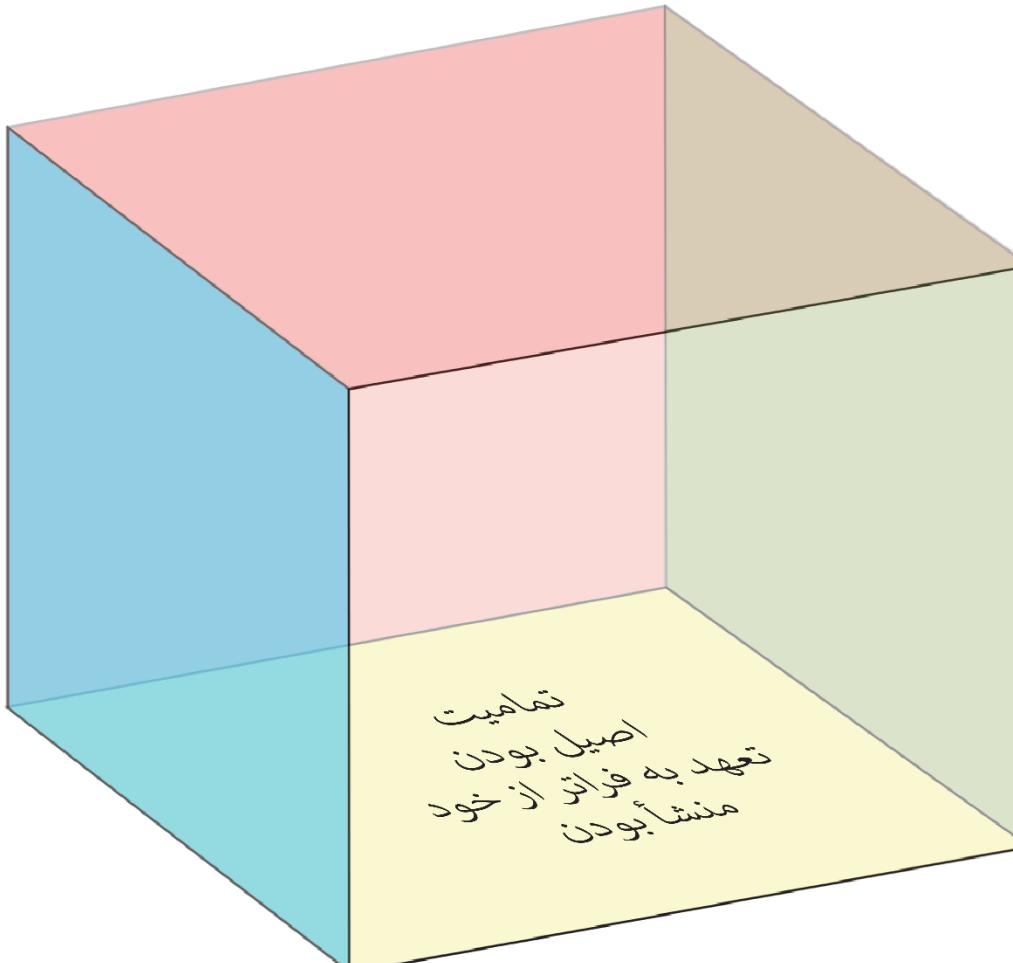
- شخصی از تمامیت بودن

- اصیل بودن

- متعهد به فراتر از خود بودن

- منشأ بودن

منشأ بودن، جایگاهی پرقدرت و منحصر بفرد است تا هر موقعیتی را که به عنوان یک راهبر با آن مواجه هستید، از آن جایگاه ببینید، درک کنید و با آن سرو کار داشته باشید.



تمامیت  
اصیل بودن  
تعهد به فراتر از خود  
منشأ بودن

## منشأ بودن

هنگام راهبربودن و اعمال راهبری، لازم خواهد شد با آنچه که آن را «شرايط» نامیده ايم - يعني با فكتها يا وضعیت‌های پیرامونی موقعیتی که با آن مواجه هستيد، دست و پنجه نرم کنيد.

گرچه اين همه‌ی داستان نیست، اما طوری که با آن سروکار داريد، ارتباط برقرار می‌کنید، برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان بسیار مهم و کلیدی است.

به بیان دقیق‌تر، در مقایسه با خود موقعیت، طوری که با موقعیتی که با آن سروکار داريد ارتباط برقرار می‌کنید است که برای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان بسیار مهم و کلیدی است.

## منشأ بودن

به طور پیش‌فرض، اگر شما در واقع منشأ مستقیم شرایطِ موقعیتی که با آن مواجه هستید نباشید، به عنوان "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. این شما را به عنوان «معلول» با آن شرایط مرتبط می‌کند. اغلبِ ما، حتی از این شرایط اذیت هم می‌شویم، که این ما را بیش از پیش «معلول» شرایط می‌کند.

وقتی «معلول» شرایط هستید، حتی اگر قادر باشید با تبحر با آن دست‌وپنجه نرم کنید، بعید است که به عنوان راهبر، قدرتمند و در اعمال راهبری‌تان، خارق‌العاده باشید چون ارتباط شما با آن شرایط شیوه‌ای از «معلول» بودن است.

## منشأ بودن

بدیهی است که اگر در هر موضوعی، واقعاً قدرت داشته باشید منشأ 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.

## منشأ بودن

طوری که ما از اصطلاح منشأ بودن استفاده می‌کنیم به صورت یک ادعا نیست - یعنی منظور از آن، بیانِ یک فکت نیست. یا به بیانی مشخص‌تر، منظور ما از اصطلاح منشأ 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 بیافتد.

بلکه به جای آنکه از اصطلاح منشأ 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، درحالی‌که اعلام، یا همان منشأ بودن، انتخابی است که از آن، فکت‌ها را می‌بینیم و با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنیم.

## منشأ بودن

این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که منظور از اصطلاح منشأ بودن، هیچ یک از موارد زیر نیست: تقصیر، سرزنش، شرم، گناه، بارِ مسؤولیت، اجبار، اعتبار، یا تحسین. بسیاری از افراد نمی‌توانند منشأ چیزی بودن («تو انجامش دادی») را چیزی جز تقصیر و امثال آن، یا اعتبار و امثال آن بینند.

در این دوره، چیزی که در استفاده از اصطلاح "منشأ بودن" تمایز می‌دهیم، هیچ ارتباطی به نسبت دادن سرزنش یا اعتبار، یا اینکه چه کسی مقصراست، چه کسی باعث این اتفاق شد، یا چه کسی باید پاداش بگیرد، ندارد. در 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 هیچ کس هیچ قدرتی نمی‌دهد. در واقع، به احتمال زیاد این موارد قدرت افراد را کم می‌کنند.

## منشأ بودن

هیچ چیزی نیست که شما نتوانید منشأ آن باشید. به خاطر داشته باشید که منشأ بودن، نتیجه‌گیری‌ای نیست که شما بر اساس مشاهده خود به آن رسیده باشید؛ بلکه ایستمانی است که اتخاذ می‌کنید (بافتمنی 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).

## منشأ بودن

«در نهایت، منشأ بودن، بافتمنی است که فرد انتخاب می‌کند از آن جایگاه زندگی کند. منشأ 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. منشأ 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. هیچ کس نمی‌تواند شما را منشأ کند، و شما هم نمی‌توانید منشأ بودن را بر فرد دیگری تحمیل کنید. منشأ 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 ارهارد

زیربنای راهبر و راهبری،

دسترسی به قدرت را برای فرد فراهم می‌کند

## در این دوره، منظور از «قدرت» چیست؟

در اسلاید بعد، نقل قولی منتب به چارلز رایش (Charles Reich) آورده شده است. طوری که رایش درباره قدرت صحبت 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 کلمه «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 به نوعی 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 اینکه 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، به نحوی 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 درونِ 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 بر خلاف 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 منشأ 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. منشأ 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

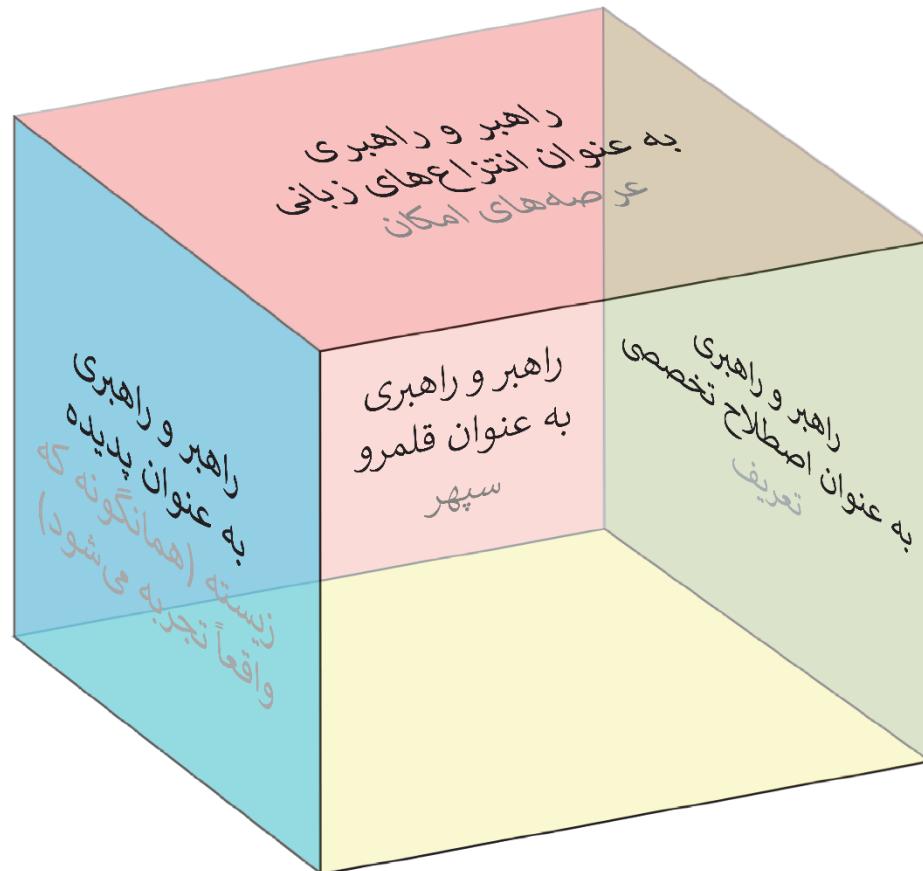
۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمنان برای راهبر و راهبری

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



- انتزاعهای زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «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 (زمینه یا حوزه‌ای که راهبر و راهبری در آن عمل می‌کنند)
- اصطلاحات تخصصی (راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)

## 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.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می‌بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می‌کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده‌اید، کسی را می‌بینید که در سپهر زبان عمل می‌کند. و به بیانی دقیق‌تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می‌کنید، 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 هر یک 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، چرا بی‌آن 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 این که فقط به او گوش داده شده یا حتی فهمیده شده است.

یعنی گوشدادنی که گوینده را به این تجربه می‌رساند که در آن جایی 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 گوشدادن‌تان 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 به شدت 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 اینکه در گوش دادن‌تان به آنچه که او می‌گوید، چیزی اضافه کنید.

## «گرفته شدن»

منظورمان از اینکه «در گوش دادن تان به آنچه که دارد می‌گوید، چیزی اضافه کنید»، چنین مواردی است: فرض کردن معناهایی برای آنچه که گوینده دارد می‌گوید و رای آنچه که وی می‌گوید، نتیجه‌گیری کردن از آنچه که او می‌گوید، بسط دادن گفته‌ی وی به و رای آنچه که می‌گوید، نگران بودن در مورد آن گفته یا نپذیرفتن یا قضاوت کردن آن گفته، یا گوش دادن برای اینکه 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: این که شخصی که به او گوش می‌کنید، دست از تکرار خودش بردارد.

## گوش دادن اصیل

نکته اینجاست 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 آنکه 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 آینه‌ای» می‌نامند.

به عنوان مثالی از نحوه‌ی کارکرد نورون‌های آینه‌ای، مثلاً فرض کنید من دارم اسکی‌کردن شما را تماشا می‌کنم. الگوهای ناحیه‌ای از مغز من که نورون‌های آینه‌ای 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 آینه‌ای در مغز من نسبت به زمانی که هیچ تجربه‌ای از اسکی نداشته باشم، بسیار بالاتر خواهد بود.

## نورون‌های آینه‌ای

درست همانند تماشای کسی که اسکی می‌کند، وقتی کسی که حرف می‌زند شما را نگاه می‌کند، نورون‌های آینه‌ای 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 آینه‌ای، جزئیات بسیار بیشتری از آنچه گفته‌ایم را ضبط می‌کنند، خیلی بیشتر از آن که کسی بتواند آگاهانه به آن‌ها توجه کند.

الگوی نورون‌های آینه‌ای 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 آینه‌ای

خود آن گوینده هم در گذشته به گونه‌ای اصیل، تظاهر کرده است. هر چقدر هم شما باهوش باشید، نورونهای آینه‌ای در مغز گوینده، جزئیات آن شیوه‌ی بودنی را که شما هنگام گوشدادن هستید، ضبط می‌کنند که با جزئیات الگوهای ذخیره‌شده‌ی گوینده از تظاهر به اصیل‌بودن 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 آینه‌ای

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 آینه‌ای‌اش برایش ظهرور پیدا می‌کند، مقایسه شود.

## خلاصه‌ای از اینکه گوشدادن اصیل چیست

معنی گوشدادن 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 آنکه نسبت به آنچه ابراز می‌کنند، حتی کوچک‌ترین مقاومتی داشته باشید - مثلاً اینکه در گوشدادن‌تان عقیده‌ای درباره‌ی گوینده داشته باشد؛ 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 اینکه گوشدادن اصیل چیست

به طور خلاصه، گوشدادن به طوری که گوینده نه تنها به شنیدهشدن و فهمیدهشدن، 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 آنکه «این را قبلاً گفته بودی» در گوشدادن شما وجود داشته باشد. در تلاش برای گوشدادن 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 خلق‌کردن، 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 قابل توجه، 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 کوژس و پازنر گفته‌اند، «اگرچه ممکن است خلاف شهود به نظر 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	این سخن شیرست در پستان جان
واعظ ار مرده بود، گوینده شد	مستمع چون تشه و جوینده شد،
صدزبان گردد به گفتن گنگ و لال	مستمع چون تازه آمد بی‌ملال
پرده در، پنهان شوند اهل حرم	چونک نامحرم در آید از درم
برگشایند آن سَتیران روی بند	ور در آید محرمی دور از گزند
از برای دیده‌ی بینا کنند	هرچه را خوب و خوش و زیبا کنند،
از برای گوش بی‌حسِ اصم	کی بود آواز چنگ و زیر و بم
به‌هِ حس کرد و پی‌اخشم نکرد	مشک را بیهوده حق خوشدم نکرد

تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### گوشدادنِ 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 این که 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، گوشدادنِ 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

کجا در پروژه‌ی راهبری تان منشا بودن تفاوت ایجاد می‌کند؟

## 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.

استراحت صبح، 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  
 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

### گوشدادنِ 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 این که 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، گوشدادنِ 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 آعمال تان، چرا که «صدای آعمال 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 افراد 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)  
تمام راهبری کردن،  
با راهبری کردن 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 به نظر رسیدن، یا گوش‌دادن با ارزیابی یا قضاوتی درباره‌ی گوینده یا آنچه که می‌گوید.

وقتی متوجه می‌شوید که به گونه‌ای 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 به گونه‌ای اصیل گوش‌نداده‌اید، فرصتی است تا خودتان را پرورش دهید تا به گونه‌ای اصیل گوش‌دهید.

## تمام راهبری کردن، با راهبری کردن خودتان آغاز می‌شود

اگر نتوانید خودتان را راهبری کنید، نمی‌توانید دیگران را هم راهبری کنید. 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 حرفزدن باشند، چه حرفزدن در قالب نوشتن، و  
چه صحبت کردن و گوشدادن 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 گوشدادن باشند.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می‌بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می‌کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده‌اید، کسی را می‌بینید که در سپهر زبان عمل می‌کند. و به بیانی دقیق‌تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می‌کنید، 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. منشأ 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

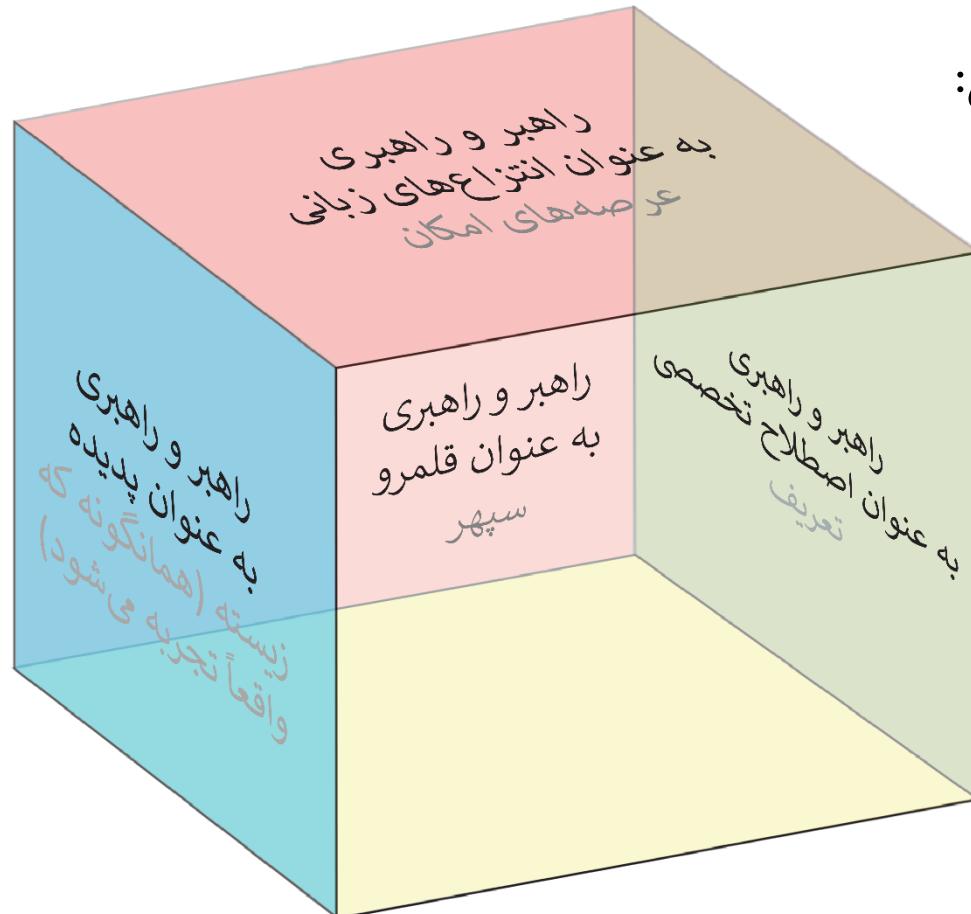
بافتمنان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری



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

- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه‌های امکان»)
- پدیده (راهبر و راهبری 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 به همان 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 دیوارِ آجری تان آن را مجاز نمی‌داند، و بنابراین برای تان هیچ معنایی ندارد، باز هم آنچه را که گفته می‌شود دقیقاً به همان 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، آینده‌ی «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، آینده‌ی «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 آینده‌ای که بر شیوه‌ی بودن و اعمال‌شان در زمان حال اثر می‌گذارد، "آینده‌ای است که درون آن زندگی می‌کنند."

دلیل این که 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 پیش‌بینی‌شده‌ی 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 تا کنون انجام داده‌اند را انجام دهند، اما آن هم 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 اینکه «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 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.

## 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.

هر چه بیشتر درباره‌ی تکامل مغز و نحوه‌ی کارکرد آن یاد می‌گیریم، برای مان روش‌تر می‌شود که مجموعه فرصت‌هایی‌مان 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 به طور 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: «هر چه چیزها بیشتر تغییر کند، بیشتر همان‌طور که هستند باقی می‌مانند».

## آینده: توهمندی انتخاب

با این همه، پیامد اینکه 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 هایفتز 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 همچنین 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 به نظر می‌رسانند. در حالی که چیزی که ما در مورد آینده می‌گوییم، عملاً و واقعاً ساده است، طبیعتِ واقعی آینده، ساده‌انگارانه نیست. بنابراین شما باید عضلات ذهنی خود را تمرین دهید تا بر طبیعتِ 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 بافتمان»

همان‌طور که تاکنون باید تا حدی برای‌تان بدیهی شده باشد، آینده، بافتمانی برای زمان حال است. یا به بیان دقیق‌تر، آینده‌ای که فرد درون آن زندگی می‌کند، برای او بافتمانی 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 بافتمان آینده‌ای که درون آن زندگی می‌کند، بافته می‌شود.

همان‌طور که قبل‌اً گفتیم، دنیا و طوری که کار می‌کند، دیگران، خود ما و طوری که آن‌ها و ما کار می‌کنیم، همگی برای ما در بافتمان‌هایی 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 سروکار داشتن با "آنچه در آن موقعیت هست" ببینید، تحریف می‌کند.

## «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 بافتمان»

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، بافتمانی است که زمانِ حال در آن باfte می‌شود. اگر این بافتمان، آینده‌ی برگرفته از گذشته‌ای باشد که مغز از روی آن، شیوه‌ی بودن و عمل‌کردنی را در زمان حال انتخاب می‌کند 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:

بافتمان قطعی است!

## «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 بیافتد» تعریف می‌شود، و در توضیح «قرار نبود اتفاق بیافتد» گفتیم: «آینده‌ای که در بافتمن فعلی به عنوان یک امکان اصیل بافته نمی‌شد - یعنی کسانی را که لازم بود برای محقق‌کردن آن آینده، کاری انجام دهند، به آعمال 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 محقق‌کردن 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 قطعی 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، به طور پیش‌فرض از گذشته برگرفته شده و شکل گرفته است.

یادتان باشد که بافتمان، قطعی است. یعنی در بافتمان پیش‌فرض، بودن و اعمال افراد در زمان حال، باز هم منجر به همان 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 استراحت تان کشف کردید

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

شفاف کردن آینده‌ی خلق شده

جُک کیهانی

تکلیف زمان استراحت تان

## 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»

## شفاف‌کردن "آینده‌ی خلق‌شده"

واضح است که آینده‌ای که از گذشته برگرفته شده، هرچه باشد، یک «آینده‌ی خلق‌شده» (آینده‌ای که ابداع می‌شود) نیست. و راهبر و راهبری در قلمروی زمانی یک «آینده‌ی خلق‌شده» 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 به نحوی، 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 بیافتد») را محقق می‌کند.

## مروری بر آنچه در شفاف کردن 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 بیافتد،  
یعنی به عنوان یک امکانِ اصیل بافته نمی‌شد.

(کسانی که لازم بود برای محقق کردن آن آینده، کاری انجام دهند را به آعمال 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 آعمال 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 به شکلی دقیق بازنمایی شود. یادتان باشد، هیچ آینده‌ی حتمی‌ای وجود ندارد.

همه‌ی آینده‌ها فقط به عنوان یک امکان وجود دارند، و فی نفسه در زبان بنا شده‌اند. حتی اگر به شکل یک تصویر باfte 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 به طور 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، 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، همه چیز، بدون اینکه زبان درگیر شود، پیش‌برود.

هر چند ممکن است در نگاه اول، این تصاویرِ "آنچه در ادامه می‌آید" همچون تصاویر 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.

## 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 بیافتد؛ 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 این که 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 آن که 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.)

## شفاف کردن "آینده‌ی خلق شده"

آینده فقط در زبان وجود دارد.

و همان‌طور که خواهید دید، دقیقاً این واقعیت که آینده در زبان بنا می‌شود است که می‌تواند آینده و تأثیر آن بر زمان حال را از "چیزی غم انگیز" به "فرصتی برای آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیافتد" متحول کند.

"جُک کیهانی"

## 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 آن که 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 بر اساس گذشته شکل نمی‌گیرد یا حتی از آن اثر هم نمی‌گیرد. یادتان باشد، این یک جک است.

خط دوم: زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود! - "داده می‌شود" یعنی اینکه دیدگاه شما را درباره‌ی خودتان و زندگی تعیین می‌کند، بر افکار و احساسات‌تان اثر می‌گذارد و به آعمال‌تان شکل می‌دهد.

## جُک کیهانی

اول: گذشته با آن کسی که در زمان حال هستید یا طوری که در زمان حال عمل می‌کنید، هیچ ارتباطی ندارد!

دوم: زمانِ 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 برای‌تان به نظر می‌رسد که گذشته، زمان حال را شکل می‌دهد! - انگار که یک کابینت با دو کشو داشته باشیم که روی یکی از آن‌ها نوشته شده «گذشته» و روی دیگری نوشته شده «آینده»، و شما ناخواسته 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.

## 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 بر اساس گذشته تجسم می‌کنند نیز محکوم به تکرار آن هستند.» ورنر ارهاrd، جُک کیهانی

## جُك 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 جَک: 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 بر اساس گذشته شکل نمی‌گیرد یا حتی از آن اثر هم نمی‌گیرد. یادتان باشد، این یک جُک است.)

خط دوم: زمانِ حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود! ("داده می‌شود" یعنی اینکه دیدگاهِ شما درباره‌ی خودتان و زندگی را تعیین می‌کند، بر افکار و احساساتتان اثر می‌گذارد و به اعمال‌تان شکل می‌دهد.)

## تکلیف زمان استراحت

### جک 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 به نظر 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 برای‌تان به نظر می‌رسد که گذشته زمان حال را شکل می‌دهد! (انگار که یک کابینت با دو کشو داشته باشیم که روی یکی از آن‌ها نوشته شده «گذشته» و روی دیگری نوشته شده «آینده»، و شما ناخواسته 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 (ادامه)

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.

استراحة بعد از ظهر، روز چهارم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحتتان 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 استراحتتان

## 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 جُک: 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 بر اساس گذشته شکل نمی‌گیرد یا حتی از آن اثر هم نمی‌گیرد. یادتان باشد، این یک جُک است).

خط دوم: زمانِ حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود! ("داده می‌شود" یعنی اینکه دیدگاهِ 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

### جک 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 به نظر 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 به نظر می‌رسد که گذشته زمان حال را شکل می‌دهد! (انگار که یک کابینت با دو کشو داشته باشیم که روی یکی از آن‌ها نوشته شده «گذشته» و روی دیگری نوشته شده «آینده»، و شما ناخواسته 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 خودتان جا بیاندازید که بدون بافتمنی تازه، آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته واقعاً همان آینده‌ای است که تقریباً به طور حتمی، محقق خواهد شد.

## کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی

برای آن که اهمیت آینده‌ی نزدیک به حتمی، و در نتیجه، نیروی آن در شکلدادن به انواع بودن و عمل کردن در زمان حال را از آن بگیرید، شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید باید این موضوع را برای خودتان 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 همه چیز فقط همانی است که قبلاً بود.

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 آنکه 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 کشوی 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 آینده‌ی خلق شده

برای خلق کردن یک «آینده‌ی 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 «کشوی آینده» یک فضای خالی خلق کردید، بنابراین اکنون که در آینده می‌ایستید، آینده، دیگر محدودیت، حد و مرز و هیچ چیز دیگری ندارد که «آینده‌ی 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 به جای 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 به جای 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، سهم‌ی چشمگیری داشته باشند.

## 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 به جای 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 سهم‌چشمگیری 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 این باره صحبت خواهیم کرد.

## با چنین "آینده‌ی خلق شده‌ای" چه اتفاقی در مغز می‌افتد

اگر آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید، هر پنج عنصر بافتمنان طراحی برای آینده‌ی خلق شده 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 (به ویژه آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته‌ای که همه‌ی اهمیتش را از آن گرفته‌اید) خواهد داشت.

## با چنین "آینده‌ی خلقشده‌ای" 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 خلقشده، هماهنگ خواهد بود. به بیان دیگر، شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید به طور طبیعی با تحقق آن آینده‌ی خلقشده هماهنگ خواهند بود.

به مغز، آینده‌ی خلقشده‌ای بدهید که با پنج عنصر بافتمن طراحی برای «آینده‌ی خلقشده» مطابق باشد، و در این صورت مغز شیوه‌ی بودن و عمل کردن در زمان حال را با تحقق آن آینده‌ی خلقشده، 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 باشد

## در هنگام راهبری کردن، آن کسی که لازم است برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده باشد

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 "بودنِ راهبربودن" احتمالاً دیگر شما را دچار شگفتی نخواهد کرده، که کلمه‌ی بودن در راهبربودن به چه معناست. ممکن است هنوز تصویر کامل را نداشته باشد، اما اکنون یک درکی دارید که هنگام راهبربودن، شیوه‌ای از بودن وجود دارد.

در هر صورت بدون این بودن شما نمی‌توانید راهبر باشد یا راهبری را به صورت مؤثری اعمال کنید.

اکنون می‌خواهیم نگاهی بیاندازیم به کسی که شما لازم است باشد تا بتوانید خلق آینده‌ی خلق‌شده را راهبری کنید.

## آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشد

برای آنکه خلقِ آینده‌ی خلق‌شده را به طور مؤثری راهبری کنید، که پنج عنصر بافتمن طراحی را برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده دربرداشته باشد، لازم است که شما، خودِ 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 باشد

## آن کسی که برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشد

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 به طور 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

## 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 آن 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 به طور مستقیم در آن سهم بسزایی 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 باشید

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 دیگران که 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، به جای 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 بسزا و چشمگیری داشته باشند.

## در هنگام راهبری کردن، آن کسی که برای خلق یک آینده خلق شده لازم است باشد

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 دغدغه‌هایشان را برآورده کنند، ۲) فرصتی ببینند تا خودشان را ابراز کنند، و ۳) فرصتی ببینند تا شخصاً در محقق‌کردن آن آینده، سهم بسزا و چشمگیری داشته باشند.

هر بار که در فرایند 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 دغدغه‌هایشان 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 بسزا 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 دارند،

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 بیافتد.

"هیچ چیز میان شما و آنچه  
با آن سروکار دارید"

## هیچ چیز میان شما و آنچه که با آن سروکار دارد

برای آن که گوشدادنِ اصیل را برای خودتان فراهم کنید، و همچنین برای آنکه برای خودتان دسترسی به مواجهه‌ی واقع‌بینانه با آینده‌ی پیش‌فرضِ برگرفته از گذشته‌ای که مانع خلق یک «آینده‌ی خلق‌شده» می‌شود را فراهم کنید، باید موضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوتشا و گذشته‌ی قابل‌توجه‌تان را از میان خودتان و موقعیتی که با آن سروکار دارد، بردارید. یعنی آنچه را که می‌دانید و آنچه را که تجربه‌ی گذشته‌تان به شما می‌گوید، از میان خودتان و موقعیتی که با آن سروکار دارد، بردارید.

به بیان دیگر، باید خودتان را به جایی برسانید که میان شما و موقعیتی که با آن سروکار دارد، 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 دارد نور بیافکنند؛ اما هیچ کدام 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 دارد

همان طور 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 دارد، هیچ محتوایی وجود نداشته باشد.

گفته شده است که ما انسان‌ها می‌توانیم چیزها را فقط از یک منظر ببینیم: منظر خودمان. به نظر 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 به نظر برسد) این است که وقتی چیزها را از طریق موضع، 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» به نظر 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 دارد

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 دارد آشکار می‌شوند. و این همان چیزی است که وقتی میان شما و آنچه که با آن سروکار دارد 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 برای تان 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. به جای آن که صرفاً به آنچه به شما می‌گویند وابسته باشید، درخواهید یافت که آنچه آن‌ها به شما می‌گویند چیزی که خودتان از آن منظر می‌بینید را برای تان روشن و شفاف می‌کند و این موضوع باعث می‌شود بتوانید به طور مؤثر دانش خاص آن‌ها را به کار ببرید.

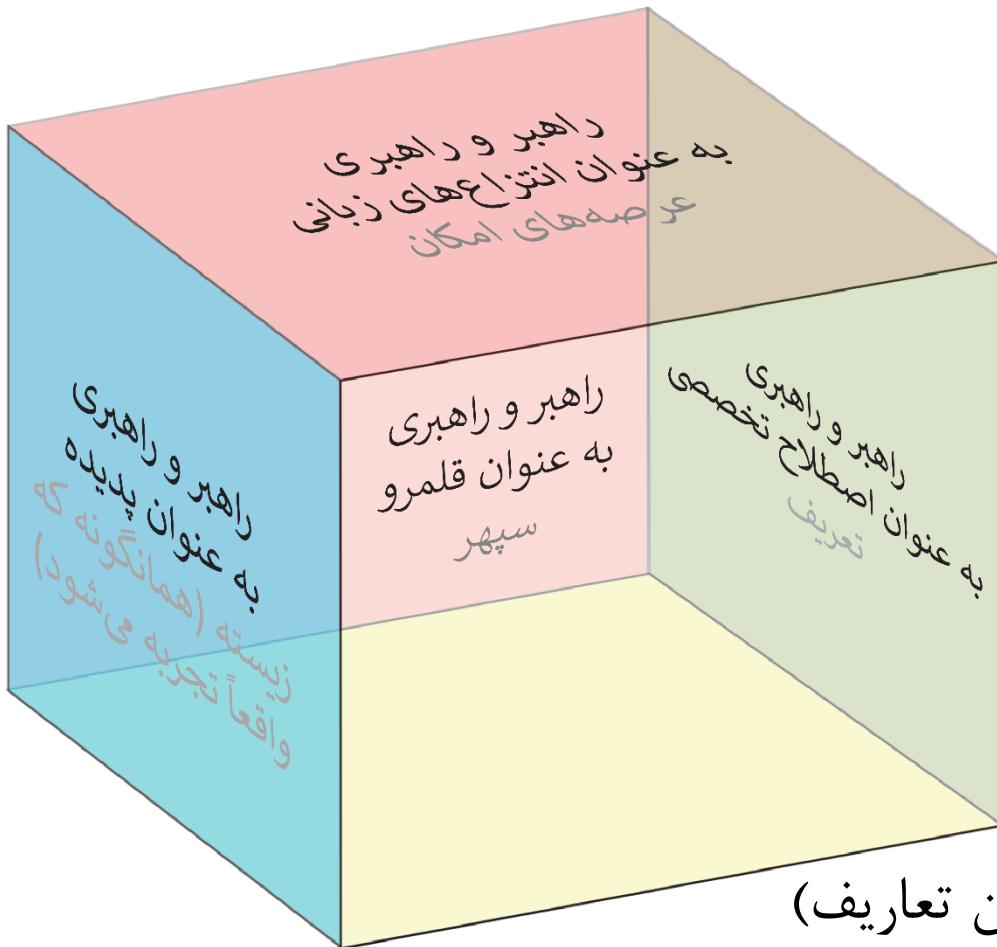
چارچوبِ بافتمن

برای راهبر و راهبری

به عنوان یک کل

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمن برای راهبر و راهبری

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



- انتزاع‌های زبانی (راهبر و راهبری به عنوان «عرصه‌های امکان»)
  - پدیده (راهبر و راهبری، 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 به عنوان 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 بسزایی 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 به طور 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 بیافتد، 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 باfte می‌شود را به نحوی شکل می‌دهد، که شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما، که به طور 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،

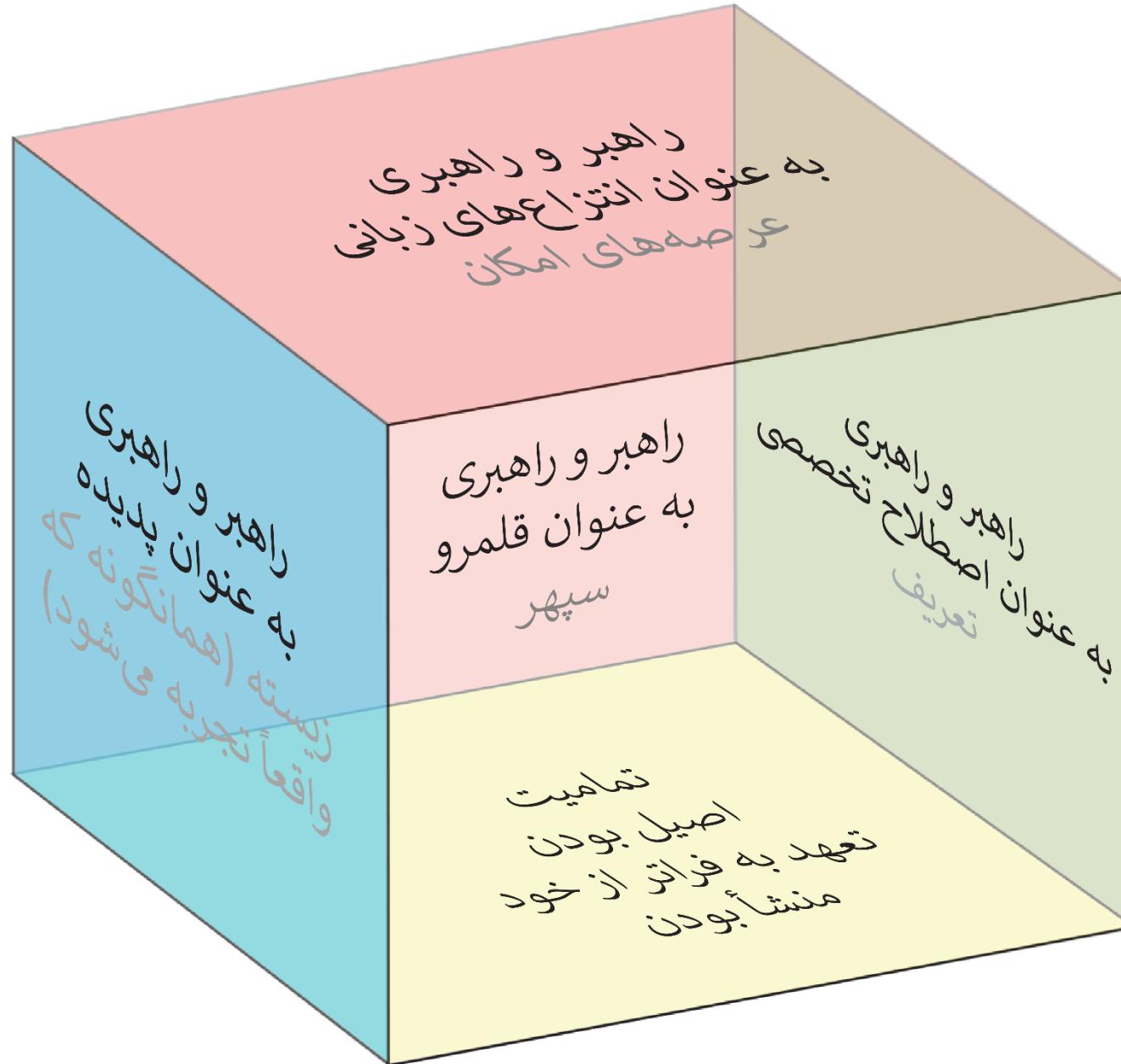
آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند، شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند،

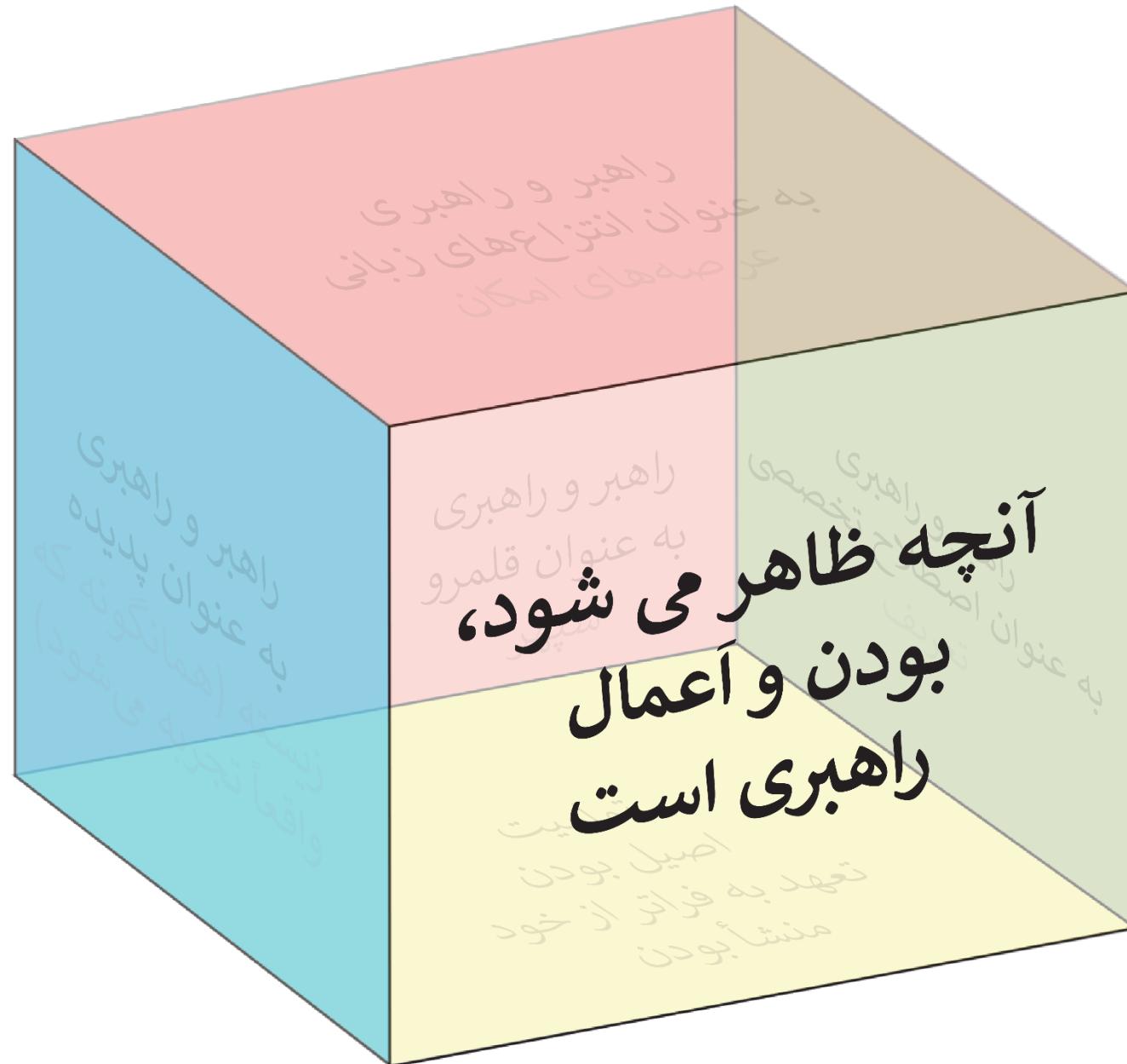
آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آن‌ها می‌دهد که منجر به تحقق آینده‌ی خلق‌شده می‌شود، و

این آینده‌ی محقق‌شده دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآوردهشدن آن مشارکت می‌کند)،

به ویژه کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند، کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید.

## باقتمانی که از شما استفاده می‌کند





# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

زندگی کردن درون یک آینده‌ی خلقشده به چه شکل است

در تجربه‌تان، تفاوت میان این دو را کشف کنید: شکل زندگی کردن در یک آینده‌ی پیش‌فرض برگرفته از گذشته، در مقابل شکل زندگی کردن در یک آینده‌ی خلقشده

۱. پنج عنصر طراحی برای خلق یک آینده‌ی خلقشده را مرور کنید (این پنج عنصر در تکلیف آورده می‌شود)، و آن‌ها را مال خودتان کنید. یعنی قادر باشید بگویید هریک از این عناصر طراحی درون‌گود به چه شکل است.

۲. در مرور پنج عنصر طراحی برای خلق یک آینده‌ی خلقشده، در مورد آینده‌های که دارید برای پروژه‌تان خلق می‌کنید (زمینه‌ای در زندگی‌تان که مشخصاً می‌خواهید در آن اعمال راهبری داشته باشید)، کدام عنصر جایش خالی است یا کدام عنصر را می‌توان تقویت کرد؟

## عناصر طراحی برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده

- ۱- این آینده از آینده با نگاه به عقب به زمان حال، می‌آید؛ به نحوی که آنچه در زمان حال هست، به این آینده، امکان دهد (این یک آینده‌ی توهمنی نیست).
- 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 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 بسزا و چشمگیری داشته باشند.

## تکلیف زمان استراحت

برای خودتان کشف کنید که:

با همین بافتمن پیش فرض، یک سال دیگر همین موقع، کجا قرار گرفته‌اید؟  
تصویر آینده پیش فرض برگرفته از گذشته‌تان را صادقانه بنویسید.

## تکلیف زمان استراحت

درباره‌ی پروژه‌ی راهبری‌تان:

در پروژه‌ی راهبری‌تان، آینده‌ی نزدیک به حتمی برگرفته از گذشته چیست؟

## تکلیف زمان استراحت

### راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

قادر باشد گزاره‌ی زیر را طوری بگویید که مال خودتان باشد و به شخص دیگری بتوانید بگویید درون‌گود چگونه به نظر می‌رسد:

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 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

برای هر یک از جنبه‌های چارچوب بافتمان (به اسلایدهای بعد رجوع کنید):

- قادر باشید هر حنیه را طوری بگویید که کسانی که دارند به شما گوش می‌دهند، معنای آنچه را که دارید می‌گویید، بگیرند.
- برای تان جا افتاده باشد که هر گزاره چه می‌گوید و قادر باشید 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 صحبت‌کردن و گوش‌دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،  
چه صحبت‌کردن اعمال‌تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و  
چه به صورت فراهم‌کردنِ نوع خاصی از گوش‌دادن باشند.

## تکلیف زمان استراحت

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری در سپهر زمانی

یک آینده‌ی خلقشده وجود دارد،

آینده‌ای که دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآوردهشدن آن‌ها سهم بسزایی 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 جنبه: 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 بیافتد، 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 به طور 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 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 برآوردهشدن آن مشارکت می‌کند)،

به ویژه کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند، کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً، صبح‌ها پس از صرف صبحانه، سالن صبحانه را ترک نمایید. برای تمرین تکالیف می‌توانید از سالنی که در طول دوره در اختیار است، استفاده کنید.
- 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 چهارم

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

محدودیت های هستی شناسانه‌ی ادراکی

تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در کامل کردنِ تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

زندگی کردن درون یک آینده‌ی خلق شده به چه شکل است

در تجربه‌تان، تفاوت میان این دو را کشف کنید: شکلِ زندگی کردن در یک آینده‌ی پیش‌فرضِ برگرفته از گذشته، در مقابل شکلِ زندگی کردن در یک آینده‌ی خلق شده

۱. پنج عنصر طراحی برای خلق یک آینده‌ی خلق شده را مرور کنید (این پنج عنصر در تکلیف آورده می‌شود)، و آن‌ها را مال خود‌تان کنید. یعنی قادر باشید بگویید هریک از این عناصر طراحی درون‌گود به چه شکل است.

۲. در مرور پنج عنصر طراحی برای خلق یک آینده‌ی خلق شده، در مورد آینده‌های که دارید برای پروژه‌تان خلق می‌کنید (زمینه‌ای در زندگی‌تان که مشخصاً می‌خواهید در آنِ اعمال راهبری داشته باشید)، کدام عنصر جایش خالی است یا کدام عنصر را می‌توان تقویت کرد؟

## عناصر طراحی برای خلق یک آینده‌ی خلق‌شده

- ۱- این آینده از آینده با نگاه به عقب به زمان حال، می‌آید؛ به نحوی که آنچه در زمان حال هست، به این آینده، امکان‌دهد (این یک آینده‌ی توهمنی نیست).
- 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 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 بسزا و چشمگیری داشته باشند.

آنچه در کامل کردنِ تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

برای خودتان کشف کنید که:

با همین بافتمن پیش فرض، یک سال دیگر همین موقع، کجا قرار گرفته‌اید؟  
تصویر آینده پیش فرض برگرفته از گذشته‌تان را صادقانه بنویسید.

آنچه در کامل کردنِ تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

درباره‌ی پروژه‌ی راهبری تان:

در پروژه‌ی راهبری تان، آینده‌ی نزدیک به حتمی برگرفته از گذشته چیست؟

آنچه در کامل کردنِ تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

### راهبر و راهبری به عنوان قلمرو

قادر باشید گزاره‌ی زیر را طوری بگویید که مال خودتان باشد و به شخص دیگری بتوانید بگویید درونِ گود چگونه به نظر می‌رسد:

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 درون آن زندگی می‌کنند،

آینده‌ای که به آن‌ها بودن و اعمالی را در زمان حال می‌دهد که با تحقق آن آینده هماهنگ است.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

برای هر یک از جنبه‌های چارچوب بافتمان (به اسلایدهای بعد رجوع کنید):

- قادر باشید هر حنیه را طوری بگویید که کسانی که دارند به شما گوش می‌دهند، معنای آنچه را که دارید می‌گویید، بگیرند.
- برای تان جا افتاده باشد که هر گزاره چه می‌گوید و قادر باشید به کسانی که به شما گوش می‌دهند بگویید آن گزاره درون گود به چه شکل است.

## آنچه در کامل کردنِ تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

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.

## آنچه در کامل کردنِ تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

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 خود تان، یعنی فکر کردن،  
 چه صحبت کردن اعمال تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و  
 چه به صورت فراهم کردنِ نوع خاصی از گوش دادن باشند.

## آنچه در کامل کردنِ تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری در سپهر زمانی

یک آینده‌ی خلق شده وجود دارد،

آینده‌ای که دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده شدن آنها سهم بسزایی 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.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### چهارمین جنبه: 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 بیافتد، 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 به طور طبیعی همبسته هستند، همان راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری باشد.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

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)،

به ویژه کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند، کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید.

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

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشأ بودن

۱. زیربنا

۲. چارچوب

با فتمان

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

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## مروری 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 بافتمنابرای 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، بودنِ 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 محدودنشده برای بودن است، و این آزادی توسط محدودیت‌های هستی‌شناسانه‌ی معینی که به بخش ثابتی از "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودنِ ما شده" تبدیل شده‌اند، محدود و تحریف شده است. در نتیجه‌ی این محدودیت‌ها بر آزادی مان برای بودن، هر یک 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، به نحوی دگرگون (تحریف) می‌کنند، اما در بعضی موارد ادراک‌مان را به حدی تحریف می‌کنند که ادراک اساساً نادرستی از ساختار و یا عملکرد آنچه که با آن سروکار داریم، پیدا می‌کنیم. به علاوه، این محدود کردن 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 روبه رو 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 روبروی 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)

*From Brain Story: New  
Frontiers in Brain  
Research* (Episode  
The Mind's Eye: How  
the Brain Sees the World)  
© 2004, BBC. All rights  
reserved. Used with the  
generous permission of  
Susan Greenfield

## 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 به وضوح 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 به جای آنکه 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 بر جسته‌ی 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 "ای" 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 هیچ یک 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 هر یک 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 قابل‌توجهی 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 گوش‌دهید.

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>

## Awareness Test

این یک تست هوشیاری است

## 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 می‌کنند 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 نحوی 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 صباح 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

گوش دادن همیشه از قبل

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 استراحت‌تان 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. منشأ 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 به ندرت آن را تمایز می‌دهیم.

اگر با قدرت به این محدودیت پرداخته نشود، مطمئناً بر سر راه تحقیق قول این دوره قرار خواهد گرفت.

"گوش‌دادنِ از قبل-همیشه"

یک محدودیتِ ادراکی هستی‌شناسانه

## "گوشدادن از قبل-همیشه" یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه

بیشتر ما به این موضوع آگاه نیستیم که گوشدادن 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 بشنویم، 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 گوشدادن ما وجود دارد. و همیشه در گوشدادن ما هست. به همین دلیل به آن "گوشدادن از قبل-همیشه" می‌گوییم.

به طور 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 آنچه 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. به طور خلاصه، هر "گوشدادن از قبل-همیشه"‌ای، در گوشدادنِ شما اختلال ایجاد می‌کند.

به مثال ساده‌ی مان 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. به علاوه، 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 ازقبل-همیشه" هست، به هر چیزی که در زبان بناسده، تعمیم پیدا می‌کند

توجه داشته باشید که "گوشدادن ازقبل-همیشه"، نه تنها چیزهایی که به ما گفته می‌شود و به گوش‌مان می‌خورد را در گوشدادن 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.

به طور خلاصه، بیشتر 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 ازقبل-همیشه" می‌هستند.

اگرچه در ادامه‌ی این بخش، وقتی درباره‌ی اثرات "گوشدادن ازقبل-همیشه" صحبت می‌کنیم، به نظر 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 به شکلی 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 اینکه 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 ازقبل-همیشه"‌ی جمعی

هر ملیت، فرهنگ، مذهب، خانواده و اکثر گروه‌های همبسته‌ی دیگر، یک "گوشدادن ازقبل-همیشه"‌ی مشخص دارند که در میان بیشتر افراد گروه، مشترک است.

اگرچه بعضی از ما قادر به شناسایی "گوشدادن ازقبل-همیشه"‌ی ملیت‌ها، فرهنگ‌ها، مذهب‌ها، خانواده‌ها و گروه‌های مختلف دیگر هستیم، اما بسیاری از ما نسبت به "گوشدادن ازقبل-همیشه"‌ی گروه‌بندی‌های خودمان ناآگاه هستیم. "گوشدادن ازقبل-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" توسط گوشدادن شما، شکل گرفته است - توسط گوشدادن شما به عنوان مثلاً یک ترک، لر، فارس، کرد یا بلوج، توسط گوشدادن‌تان به عنوان یک مرد یا زن، توسط گوشدادنِ مذهب‌تان، توسط گوشدادنِ پرورش‌یافته به عنوان عضوی از خانواده‌ای که متفاوت از سایر خانواده‌های است، توسط گوشدادنِ خاصی که شما به عنوان یک فرد پرورش یافته‌اید 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 هیچ یک از ابعاد ادراک‌تان از چیزهایی که با آن‌ها سروکار دارید نیز یک ظرف خالی نیستید.

## "ازقبل-همیشه"، بسیار فراگیر‌تر از فقط گوشدادن است

ما می‌توانستیم به جای "گوشدادن ازقبل-همیشه"، این محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه را برداشت‌های ازقبل-همیشه بنامیم. یعنی در "آن کسی که تابه‌حال، بودنِ شما شده" برداشت‌های ازقبل-همیشه‌ای حضور دارد که به عنوان محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه عمل می‌کنند و ادراک شما را از آنچه با آن سروکار دارید، تحریف می‌کنند.

برداشت‌های ازقبل-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 ازقبل-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 ازقبل-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 عمل کردن اوست؛ شیوه‌ی بودن و عمل کردنی 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 گستهای، 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 گوش‌دادن تان وجود دارد و همیشه هم در گوش‌دادن تان هست، مانند هوا برای پرنده و آب برای ماهی است. ما متوجه چیزی که 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" مختلف شما، برای خود تان مشکل است. به عبارتی، آن‌ها از دید شما پنهان هستند. و هر چیزی که 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 گوش‌دادن تان محدود می‌شود و شکل می‌گیرد). اما شما، غافل از این تحریف‌ها، همچنان ادامه می‌دهید.

## "گوش‌دادن از قبل-همیشه" تان، شما را به شکل زیر اداره می‌کند

برای هر یک از ما، شیوه‌ی بودن و اعمال‌مان همبسته است با شیوه‌ی بافتن آنچه که با آن سروکار داریم. در نتیجه زمانی که "گوش‌دادن از قبل-همیشه"‌ای که تمایزش نداده‌اید بر گوش‌دادن تان تحریف‌هایی را تحمیل می‌کند، شیوه‌ی بودن و اعمال‌تان به جای 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 برای تان پیش می‌آید، به "دلایل" (علت اشتباهی) نسبت می‌دهید.

"گوش‌دادن از قبل-همیشه" اگر تمایز داده نشود،  
شما را اداره می‌کند

برای اینکه راهبر را باشد و راهبری را به عنوان ابراز طبیعی‌تان به طور 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، بعيد 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. 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 ادراکی‌تان هستید

"گوشدادن از قبل-همیشه"، یکی از محدودیت‌های ادراکی ماست. درخواست ما از شما این است که خودتان را به عنوان گوشدادن‌تان 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 ازقبل-همیشه" ، آنچه را که می‌شنوید هم فیلتر می‌کند

بیشتر ما این "گوشدادن ازقبل-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 توجیه 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 اینکه ارزیابی یا قضاوتی به آن اضافه کنیم. یعنی در واقع مانع از آن می‌شود که پیش از اینکه 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 عملاً غیر ممکن است.

# تأثیر تلاش برای راهبری در واقعیت منحرف شده‌ی گوش‌دادن از قبل-همیشه

خودنم می دانم!  
به هم ریختگی که در آن هستید:  
دلاسته های خودم بپری که در عالم می دانم!  
عقلانی ساری چهای چیزی بوای خودم هایی که در عالم می دانم!  
عطفی پیشتمانها، موثر نبودن های پیش از دیدم  
کاچه یعنی چه کسی برای من آنها مخصوص ولی پیش  
واقعیت باز آنکه منی رسید؟ لگ کوشیدن که  
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!	چی از آن به من می رسد؟
درست / غلط	

سرم شلوغه / برو سر اصل مطلب	صیحه / ناصحه
اعتقاد دارم / اعتقاد ندارم	

به هم ریختگی ای که در آن هستید:  
دلایل، توجیهات، عذرها و  
عقلانی سازی های هر نوع تفسیر غلط،  
عصبانیت ها، مؤثر نبودن ها یا عدم  
کارآیی هایی که واقعاً محصول یک  
واقعیت منحرف شدهی گوش دادن-  
از قبل-همیشه هستند

راهبری / ریپیس / مسؤول،  
من هستم  
باشد / پنهان  
مأفعه / مخالفه  
من نباید سرزنش پیغام  
یغصیر من نیست /

اتمسفر و حال و هوای موجودات انسانی: تسلیم و بدین

## "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؟

"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 ازقبل-همیشه" تان هستید که منتظر است اتفاق بیافتد

"گوشدادن ازقبل-همیشه"ی شما هرچه که باشد، طوری که افراد و چیزها برای تان بافته‌می‌شود، را شکل می‌دهد.

مثلاً اگر "گوشدادن ازقبل-همیشه"ی من، "تو مرا درک نمی‌کنی" باشد، در نتیجه من می‌شوم: "تو مرا درک نمی‌کنی" ای که منتظر است اتفاق بیافتد.

و یا اگر "گوشدادن ازقبل-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 به نوعی، 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 بیافتد.

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 می‌کنند.

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 قبیل-همیشه"

وقتی جمله‌ی هر یک از "گوش‌دادن‌های از قبیل-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 قبیل-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 قبیل-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 پا بر جا

چه چیزی را در روابطتان، شغل تان، اخلاق و منش خودتان یا دیگران یا به طور کلی در زندگی نمی خواهید ولی هنوز پا بر جاست؟

## اطلاعیه 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 استراحت تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می‌خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم

محدودیت‌های عملکردی هستی‌شناشه: دکان (رکت)

تکلیف زمان استراحت تان

## 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 شویید. 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 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 قبیل-همیشه"

وقتی جمله‌ی هر یک از "گوش‌دادن‌های از قبیل-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 قبیل-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 قبیل-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 استراحتتان کشف کردید

ناخواسته ولی هنوز پا بر جا

چه چیزی را در روابطتان، شغلتان، اخلاق و منش خودتان یا دیگران یا به طور کلی در زندگی نمی خواهید ولی هنوز پا بر جاست؟

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

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشأ بودن

۱. زیربنا

۲. چارچوب

بافتمان

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

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 تثبیت می‌کنند.

اکنون می‌خواهیم با محدودکنندگی و شکل‌دهنده‌گی 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 به شکل زیر توسط یک محدودیتِ عملکردی هستی‌شناسانه ثبیت می‌شود: مثلاً وقتی عصبانیت، تحریکِ تثبیت‌شده‌ی 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 قابل‌تحریک) اغلب در آن لحظه، موجه و حتی منطقی به نظر می‌رسند؛ و بنابراین برای ما دشوار است آن‌ها را به عنوان یک محدودیت بر روی بودن و اعمال‌مان، تشخیص دهیم. (و با این که 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 به طور مؤثر اعمال کنید، نمی‌توانید توسط هیچ چیزی محدود شده باشید.

بلکه برای اینکه به طور طبیعی راهبر را باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد، به خصوص 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 زندگی تان 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 مدل 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 آنچه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، اغلب با یک شکایت همراه است؛ شکایتی که به طور مکرر در مورد شیوه‌ای از بودن، یا در مورد انجام دادن کاری، یا داشتن چیزی می‌بافید 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 بی‌انتهای 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.

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.

## ماهیت دکان (رکت) برای انسان‌ها

هر آنچه در زندگی شماست که ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، تقریباً به طور 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 قابل توجیه 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 به نوعی زیان یا کشمکش محسوب می‌شود: زیان یا کشمکشی که اجتناب‌ناپذیر، و از این رو مشروع و قابل توجیه به نظر می‌رسد؛ اما این زیان یا کشمکش در واقع در جای خود حفظ می‌شود تا درآمدی را برای آن شخص پنهان کند. این، قطعاً باعث می‌شود 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 قابل توجیه به نظر می‌رسد، به خصوص در مواجهه با تلاش‌های به ظاهر صادقانه‌ای که برای حل و فصل کردن آن انجام داده‌اید، و همیشه به نحوی شکست خورده‌اید.

همیشه همراه با چیزی که آن را نمی‌خواهید ولی همچنان پابرجاست، برداشت یا «داستانی» وجود دارد که به طور مکرر درباره‌ی طوری که چیزها هستند اما "ناید باشند" می‌باشد. این داستان (شیوه‌ی بافتن)، آنچه را که ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، توضیح می‌دهد، توجیه 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 به طور مکرر برای تان سخت و مشکل‌ساز به نظر می‌رسند و نیت‌هایتان را به نتیجه 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 اثر گذاری 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 به طور مکرر و بارها و بارها).

این شیوه‌های بودن، با موقعیتی که با آن سروکار دارید و برای تان تهدید‌آمیز بافته می‌شود، همبسته است (توسط آن تحریک می‌شود).

به بیان دیگر، وقتی دکان (رکت) راه می‌اندازید (یعنی وقتی دکان شما تحریک می‌شود) مجموعه فرصت‌های تان برای شیوه‌ی بودن، به شدت محدود می‌شود. در نتیجه‌ی شیوه‌ی بودن تان، ادراک، فکر کردن، برنامه‌ریزی و عمل کردن تان نیز توسط موقعیتی که برای تان 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، به همان 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 باشد. چیزی است که فقط آنجا هست - وقتی داستان آنچه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست ظهور پیدا می‌کند، این شیوه‌ی بودن هم به طور اتوماتیک ظهور پیدا می‌کند.

مثلاً اگر ببینید دارید (به خودتان یا با صدای بلند) می‌گویید: «چند بار باید به آن‌ها بگوییم...» یا «ما قبل‌اهم این را امتحان کرده‌ایم و فایده نداشته است...» یا «باز هم باید خودم این کار را انجام دهم...»، آن زمزمه به طور اتوماتیک همراه با 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 باشید یا از تحت تسلط دیگری بودن اجتناب کنید.

یا می‌توانید از دکان برای توجیه 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 باشید 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 توجیه 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 موردنامه 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 به طور 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»‌ای 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

هزینه	درآمد	دستورالعمل
نزدیکی / عشق	حق به جانب بودن / اجتناب از اشتباه بودن	اجتناب از تسلط دیگری بودن
شور و نشاط / سلامتی	سلطه و برتری داشتن / اجتناب از تسلط دیگری بودن	برنده شدن / اجتناب از باختن
ابراز خود		توجهیه خود / بی اعتبار کردن دیگران
رضایت / خرسندی		

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### 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 «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، توجیه 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 مسئله‌ای 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 هر یک 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 هر یک 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

بر اساس 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 انداخته‌اید زنگ بزنید و یا با یک نفر در دوره که با او دکان راه انداخته‌اید، 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 راهبربدن 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 (جمله‌ی 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 خود تان 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. یاد تان باشد که در این نامه، دارید تمرین 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، برندۀ‌شدن، اجتناب از باختن، توجیه 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.

# آنچه در تکلیف زمان استراحتتان کشف کردید

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 مسئله‌ای 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 هر یک 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 هر یک از چهار هزینه‌ای را که در آن دکان از همه برجسته‌تر است، بنویسید.]

## آنچه در تکلیف زمان استراحتتان 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 استراحتتان کشف کردید

### دکان (رکت): فرصت تشویقی

بر اساس 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 انداخته‌اید زنگ بزنید و یا با یک نفر در دوره که با او دکان راه انداخته‌اید، 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. منشأ 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 (جمله‌ی زندگی)"

## "حبس ابد (جمله‌ی زندگی)" چیست؟

حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌های 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 (جمله‌ی زندگی)" چیست؟

به این دلیل به آن حبس ابد (جمله‌ی زندگی)، گفته می‌شود که چنین قضاوت‌هایی به بافتمنان‌های محدودکننده‌ی مادام‌العمری تبدیل می‌شوند که شما و یا خود زندگی، در آن بافتمنان‌ها 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 بر اساس شواهد، قاضی دادگاه (خودتان)، شما را به حبس ابد (جمله‌ی زندگی) در زندانی محکوم کرده است که از یک بافتمنان محدودکننده‌ی مادام‌العمر تشکیل شده است و شما و خود زندگی در این بافتمنان برای خودتان ظهور پیدا می‌کنید.

در این زندان، بسته به حکم (جمله‌ای) که از جانب قاضی (شما) صادر شده است، یا بودن (خویشتن) شما محصور به بودن در یک بافتمنان محدودکننده‌ی خاص می‌شود، یا خود زندگی محصور به یک بافتمنان محدودکننده خاص می‌شود، و یا هر دو.

به یاد داشته باشید که چنین حکم‌هایی (جمله‌هایی) برای تمام زندگی هستند؛ و بر این اساس، بافتمنان‌های 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 (جمله‌ی زندگی)" چیست؟

اکنون می‌خواهیم این نوع از محدودیت عملکردی را با دقت بیشتری تمايز دهیم.

این محدودیت عملکردی از دو بخش تشکیل شده است؛ که عبارتند از:

۱. بخشی که به آن «حبس ابد (جمله‌ی زندگی)» می‌گوییم، و
۲. الگوهای بودن و عمل کردنی که شما توسعه داده‌اید تا درون مرزهای محدودیتهايی که توسط آن حبس ابد (جمله‌ی زندگی) خاص بر شما تحمیل شده است، بقا پیدا کنید (برنده شوید یا حداقل دوام بیاورید).

حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌ی زندگی) به فیلتری تبدیل می‌شود که زندگی، از آن به بعد، همیشه از طریق آن تجربه می‌شود و به آن پرداخته می‌شود.

## "حبس ابد (جمله‌ی زندگی)" چیست؟

برای آن که تصمیمی به حبس ابد (جمله‌ی 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 آنکه تصمیمی برای شما به حبس ابد (جمله‌ی زندگی) تبدیل شود، لحظه‌ای که آن تصمیم را می‌گیرید، باید لحظه‌ای به شدت 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 (جمله‌ی زندگی)" چیست؟

خود آن تصمیم، عملاً جمله‌ای است که در آن حالت به شدت ذهنی/احساسی (احتمالاً به خودتان) گفته‌اید. از آنجا که این جمله در یک حالت به شدت 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 فرصت‌هایی‌تان را برای زندگی و زندگی‌کردن محدود می‌کنند، یعنی امکانی که زندگی و زندگی‌کردن برای‌تان هست را محدود می‌کنند.

تصمیمی که به حبس ابد (جمله‌ی 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 زندگی‌تان تبدیل شدند.

## "حبس ابد (جمله‌ی زندگی)" چیست؟

تصمیم‌هایی که به حبس ابد (جمله‌ی 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 هر یک 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، برای تان به «حقیقت مغض» درباره‌ی طوری که دنیا هست، «حقیقت مغض» درباره‌ی طوری که دیگران هستند، و «حقیقت مغض» درباره‌ی خودتان تبدیل شدند.

چون این تصمیم‌ها برای شما «حقیقت مغض» هستند، مجموعه فرصت‌هایتان 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 برای تان 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 به طرز چشمگیری محدود می‌کنند.

## "حبس ابد (جمله‌ی 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 معنایشان 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 زندگی‌تان 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 هیچ وقت 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 (جمله‌ی 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 تحسین‌شدن، مسائل بسیار حساسی هستند - تصورش سخت نیست که این تصمیم‌هایی که به حبس‌های ابد (جمله‌های 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 (جمله‌ی زندگی) استفاده می‌کنیم

در تشبیه حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌ی 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 (جمله‌ی زندگی) استفاده می‌کنیم

مهم است این را برای خودتان روشن کنید که حتی زندانیانِ 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 اینکه به عنوان «رهبر» گروهشان دیده شوند، یا اگر به عنوان "رهبر" دیده نشوند، حداقل در سلسله مراتب بالاتری قرار بگیرند، یا پول بیشتری بدست بیاورند تا «کله‌گنده» باشند و زندگی را برای خودشان لذت‌بخش‌تر کنند، یا چاپلوسیِ رؤسا یا همبندیانشان را بکنند تا مورد لطف کسانی قرار بگیرند که می‌توانند حمایت‌شان کنند تا امتیازی کسب کنند، یا سیگارهای بیشتری را نسبت به همبندیانشان در بازیِ 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 (جمله‌ی 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 چشم‌هایشان" حاضر است، و میله‌های حبس ابد (جمله‌ی 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 ابدمان 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 (جمله‌ی زندگی) استفاده می‌کنیم

البته تعریف هر یک از ما از «برنده‌شدن» هم، محدود به چیزی است که با حصارهای سلول‌مان جور در بیاید - یعنی هر چیزی که توسط محدودیت‌هایی که حبس‌های ابدمان (جمله‌های 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 بینند، و صرف نظر از این که مجموعه فرصت‌هایشان برای زندگی و زندگی کردن چگونه محدود شده باشد، آن‌ها همیشه راهی را پیدا می‌کنند که تا جایی که می‌توانند، به نوعی برنده شوند، و در بقیه اوقات هم، حداقل دوام بیاورند.

در همین راستا، وقتی حبس‌های ابد (جمله‌های زندگی) شخصی خود را شناسایی کنید و به آن‌ها بپردازید، و کشف کنید که از چه راههایی این حبس‌های ابد (جمله‌های 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 (جمله‌ی زندگی) استفاده می‌کنیم

و اگر قرار است یک راهبر واقعی باشد و راهبری را به طور 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 آنکه 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 (جمله‌ی زندگی) استفاده می‌کنیم

ما شما را یاری می‌کنیم تا تصمیماتی که گرفتید و برای شما حبس ابد (جمله‌ی زندگی) شدند، را پیدا کنید.

و شما را یاری می‌کنیم تا برای خودتان کشف کنید که چگونه این حبس‌های ابد (جمله‌های 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 (جمله‌های 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 (جمله‌های زندگی)، تولید کرده‌اید، کشف کنید.

## چرا ما از تشبیه حبس ابد (جمله‌ی زندگی) استفاده می‌کنیم

مشخص کردن حبس‌های ابد (جمله‌های 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 (جمله‌ی زندگی) را پیدا کنید، این فرصت را خواهید داشت که خودتان را آزاد کنید و یا اقلًا زور آن را بر گریبان‌تان، از بابت محدودکنندگی و شکل‌دهندگی‌ای که حبس‌های ابد (جمله‌های زندگی) بر زندگی‌تان تحمیل می‌کنند، کاهش 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 به جایی 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 بر اساس 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 آنکه 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 فرست‌های 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 (جمله‌ی زندگی)

۱. شما چه قضاوتی کردید که به یک حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌ی زندگی)

۱. شما چه قضاوتی کردید که به یک حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌ی 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 (جمله‌ی 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 به نظر می‌رسد با شیوه‌ی خاصی از بودن در زندگی برنده است، یا به نظر 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 سنین پایین، افراد همیشه خودشان را با دیگران مقایسه می‌کنند.

## مثالی از «فرمول برنده‌شدن»

مورد زیر می‌تواند مثالی از سرآغازِ پیدایش یک فرمولِ 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، جوابِ 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 باشید، یک فرمول برندهشدن را آغاز می‌کند

اگر به دورانی از زندگی‌تان فکر کنید که فرمول‌های برندهشدن آغاز شده‌اند، بدون شک می‌توانید کسی را در زندگی‌تان 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 باشید، یعنی شخصی که شما هرگز نمی‌توانید شیوه‌ی بودن او باشید.

## 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.

فرمولِ برنده‌شدن برای فرد تبدیل به چیزی می‌شود که آبراهام مازلو آن را «چکش‌طلایی» 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 جبرانی‌بودنِ این فرمول‌ها، مقدار بسیار کمی از ابراز خودِ واقعی یا لذت در به‌کارگرفتنِ آن فرمول‌ها وجود دارد، حتی در مواقعي که فرد واقعاً برنده می‌شود.

## فرمول‌های برندهشدن، حول محور برندهشدن هستند

مهم است این نکته را برای خودتان جا 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، هر گونه 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، به طوری که 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 (جمله‌ی 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 همیشه‌ی 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 دکان‌هایتان، 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، بودن‌تان شده است».

ریشه‌ی هر حبس ابد (جمله‌ی 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 به نظر 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 به نظر نمی‌رسد.

اما در یک لحظه و در میان همه‌ی این اشتباه بودن‌ها، طی یک اتفاق، که شامل تهدید، شوک یا استرس، به علاوه‌ی گیجی، شک یا سردرگمی است (درجاتی از ناھشیاری 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" همان جایی 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 (جمله‌ی 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 (جمله‌ی 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 توجیه می‌کنند که چرا آن اتفاق افتاد، که یعنی نباید سرزنش شوند - به بیان دیگر، این تلاشی است برای اجتناب از «اشکالی» که حالا دیگر ترسناک شده است.

و به نحوی "قسر در رفتن از آن"، اغلب با دروغ گفتن یا پنهان‌کاری، به یک استراتژی معمول برای مواجهه با "اینجا یه چیزی اشکال داره" تبدیل می‌شود.

در ضمن، به عنوان گواهی برای حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌ی زندگی) «اینجا یه چیزی اشکال داره» تبدیل می‌شود، «اشکال» به هر شکلی به تهدید تبدیل می‌شود، و یکی از کارکردهای اصلیِ مغز این است که هر چیزِ تهدیدآمیزی را شناسایی و از آن اجتناب کند و یا در مقابل آن، از خود دفاع کند.

حالا مغز شما برای آنکه بیشترین شانس برای جانِ سالم به دربردن از "اشکال" را به شما بدهد، زندگی، دیگران و خودتان را برای یافتنِ هر شکلی از «اشکال»، به دقت مورد بررسی قرار می‌دهد. همه چیز برای شما درون شرایطِ «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 پیش‌گوییِ خود-محقق‌کننده‌ی "اینجا یه چیزی اشکال داره" می‌شوید که منتظر است اتفاق بیافتد.

## اینجا یه چیزی اشکال داره

ما این حبس ابد (جمله‌ی 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، به شدت از خودمان در برابر اشتباه بودن دفاع می‌کنیم؛ و همیشه برای حق به جانب بودن، تلاش زیادی می‌کنیم.

این حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌ی 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.

به جای آنکه 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.

به علاوه، حبس‌های ابدی دیگری که خلق می‌کنید، همگی از درون حبس ابد (جمله‌ی زندگی) «اینجا یه چیزی اشکال داره»، که حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌ی 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 به طور 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 پذیرفته شدن توسط افرادی به غیر از خانواده‌شان را هرگز تجربه نکرده‌اند، باعث می‌شود از نظر اجتماعی، ناتوان شوند.

## حبس ابد (جمله‌ی 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 (جمله‌ی 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 آسیب‌پذیری 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 (جمله‌ی زندگی) تبدیل شد:

«من تعلق ندارم.»

## حبس ابد (جمله‌ی زندگی) من تعلق ندارم

درست مثل اولین تصمیم حبس ابد (جمله‌ی 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 اینکه یک نوجوان به چنین نتیجه‌ای برسد و در نتیجه یک تصمیم حبس ابد (جمله‌ی 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 به روشنی مشاهده کرد.

## حبس ابد (جمله‌ی زندگی) من تعلق ندارم

بعد از تصمیمی که به حبس ابد (جمله‌ی 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 به نحوی 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 (جمله‌ی زندگی) من تعلق ندارم

وقتی این حبس ابد (جمله‌ی 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 آنکه 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 بیافتد.

# تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### 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؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

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

استراحة صباح روز ششم

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

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؟

# خلق یک آینده‌ی خلقشده: اقدام‌های گفتاری

## خلق یک آینده‌ی خلق‌شده: اقدام‌های گفتاری

برای اینکه راهبر را شید و راهبری را به عنوان ابراز طبیعی تان اعمال کنید، باید آینده‌هایی را خلق و محقق کرده باشد 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 محقق کردن آینده‌ای که به هیچ‌وجه قرار نبود اتفاق بیافتد، باید به قدرت زبان دسترسی پیدا کنید، قدرتی که از بازنمایی صرف و دقیق دنیا به شکلی که از قبل وجود دارد، فراتر می‌رود.

به بیان دیگر، به جای آن که از زبان، صرفاً برای بازنمایی آنچه در دنیا هست استفاده کنید، باید بتوانید با استفاده از زبان، به چیز جدیدی موجودیت ببخشید - یعنی به جای محدودشدن به اینکه کلام‌هایتان را با دنیا هماهنگ کنید، باید بتوانید طوری از زبان استفاده کنید که دنیا باید و بر کلام‌هایتان 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: **تناسب** "کلام بر دنیا منطبق می‌شود".

در **تناسب** «کلام بر دنیا منطبق می‌شود»، آنچه می‌گویید، با دنیایی که از قبل وجود دارد در **تناسب** است یا آن را بازنمایی می‌کند. به طور کلی می‌توان گفت که **تناسب** «کلام بر دنیا منطبق می‌شود»، قدرت زبان است که آنچه را که از قبل در دنیا وجود دارد، به طور 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. به طور 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 خودِ آن دنیا وجود دارد، مانند موجودیت بخشیدن به آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیافتد.

## 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 راهبربودن 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 این که 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، منشأ 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 بیافتد.

اقدام گفتاری «قول»، به چیزی موجودیت می‌بخشد که پیش از آنکه 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 نفر 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 می‌کند 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 بیافتد، ندارند.

هنگامی که به شخصی می‌گوید "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 بیافتد.

## 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 بپردازند. 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 صحبت کردن 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 طلب کردن 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 رد کردن یک دستور، قبل از رد کردن آن.

بناکردن خودتان درون آنچه که

بزرگتر از خودتان خلق می‌کنید

شما راهبری را به طور 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 به عنوان 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 حرفزدن باشند، چه حرفزدن در قالب نوشتن، و چه صحبت کردن و گوشدادن به خودتان، یعنی فکر کردن، چه صحبت کردن اعمالتان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوشدادن باشند.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می‌بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می‌کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده‌اید، کسی را می‌بینید که در سپهر زبان عمل می‌کند. و به بیانی دقیق‌تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می‌کنید، 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؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

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

استراحة ناهار، روز ششم

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

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؟

وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرامی‌رسد،  
آن کلام کجاست؟

## راهبری کردن تحقیق یک آینده‌ی خلق‌شده

تعهد، به تنها‌ی آینده‌ی خلق‌شده را محقق نخواهد کرد. وقتی آینده‌ی خلق‌شده به روشنی بیان شد، آنچه برای تحقیق آن آینده لازم است، عمل است. بدون عمل، هیچ چیزی اتفاق نمی‌افتد. منشأ 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 اعمال مورد نیاز، با تمامیت مدیریت شود.

برای تحقیق آینده‌ی خلق‌شده، آنچه اکنون لازم است، این است که فرصت و اجرای درخواست‌های پذیرفته‌شده برای اعمال و قول‌های داده‌شده 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 کلام‌تان 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 منشأ 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 منشأ اصلی برای رفتار خارج از تمامیت افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست.»

(Erhard, Jensen and Zaffron, ۲۰۰۸)

## وقتی زمان عمل کردن به کلام‌تان فرا می‌رسد، آن کلام کجاست؟

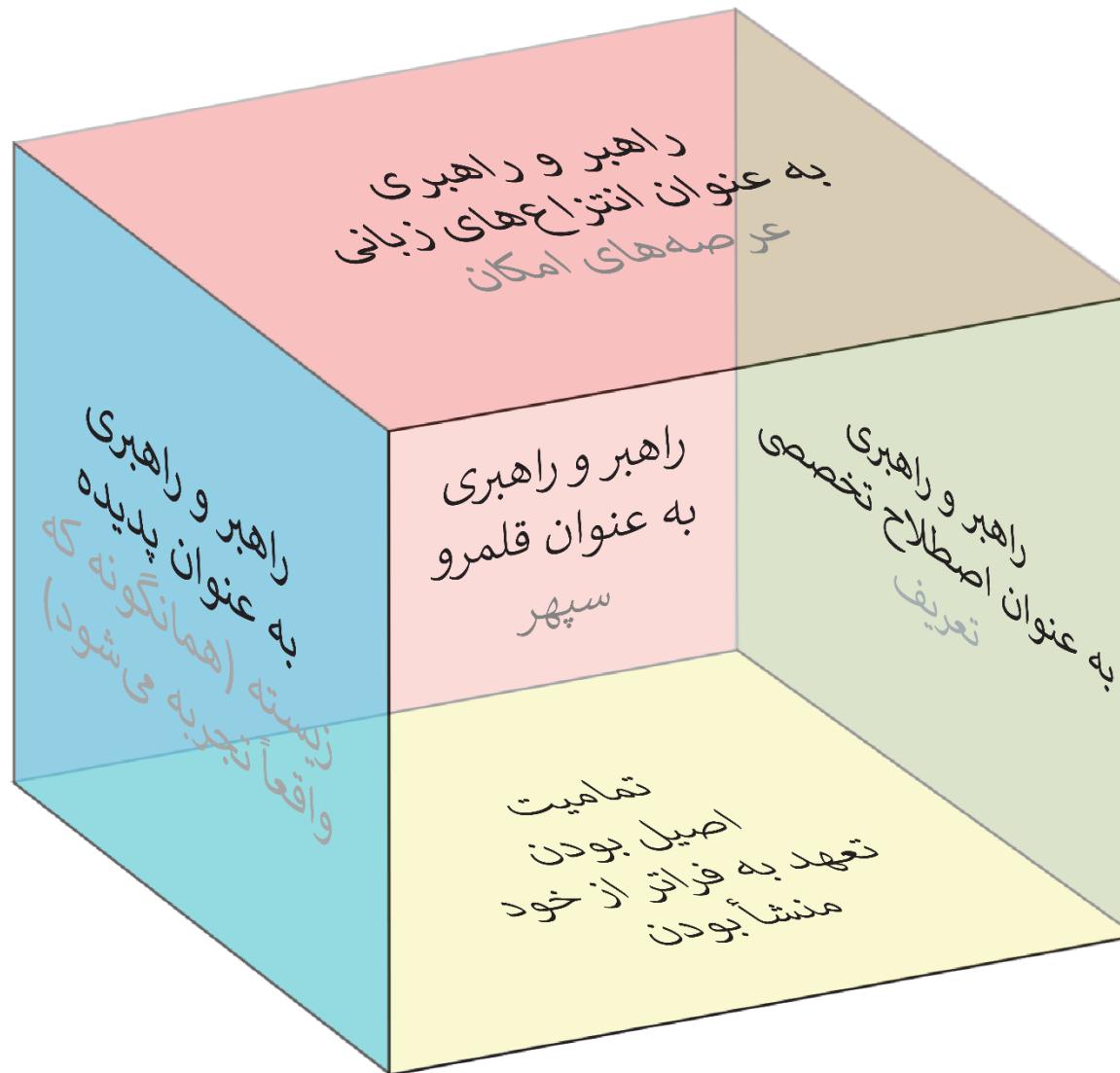
اگر برای سؤال "وقتی زمان عمل کردنِ من به کلام‌م فرا می‌رسد، کلام من کجاست؟" پاسخ فوق‌العاده قدرتمندی ندارید، باید شخصی از تمامیت بودن را فراموش کنید، چه برسد به راهبربودن و تحقق یک آینده‌ی خلق‌شده.

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 راهبربودن 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.

### منشأ 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 بسزایی 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 بیافتد،

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 به نحوی شکل

می‌دهد،

که شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن شما، که به طور 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،

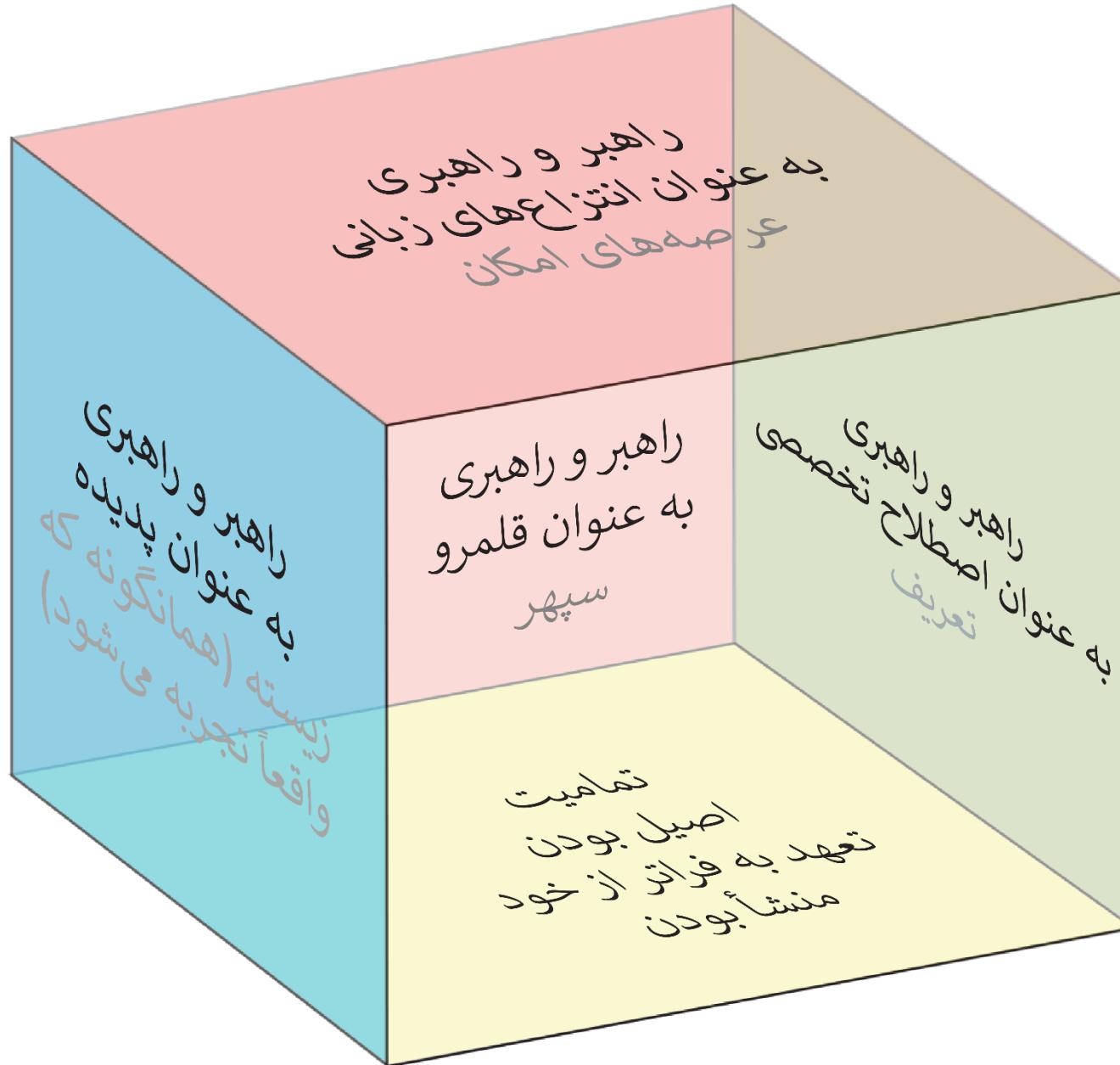
آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند، شروع به زندگی‌کردن درون آن می‌کنند،

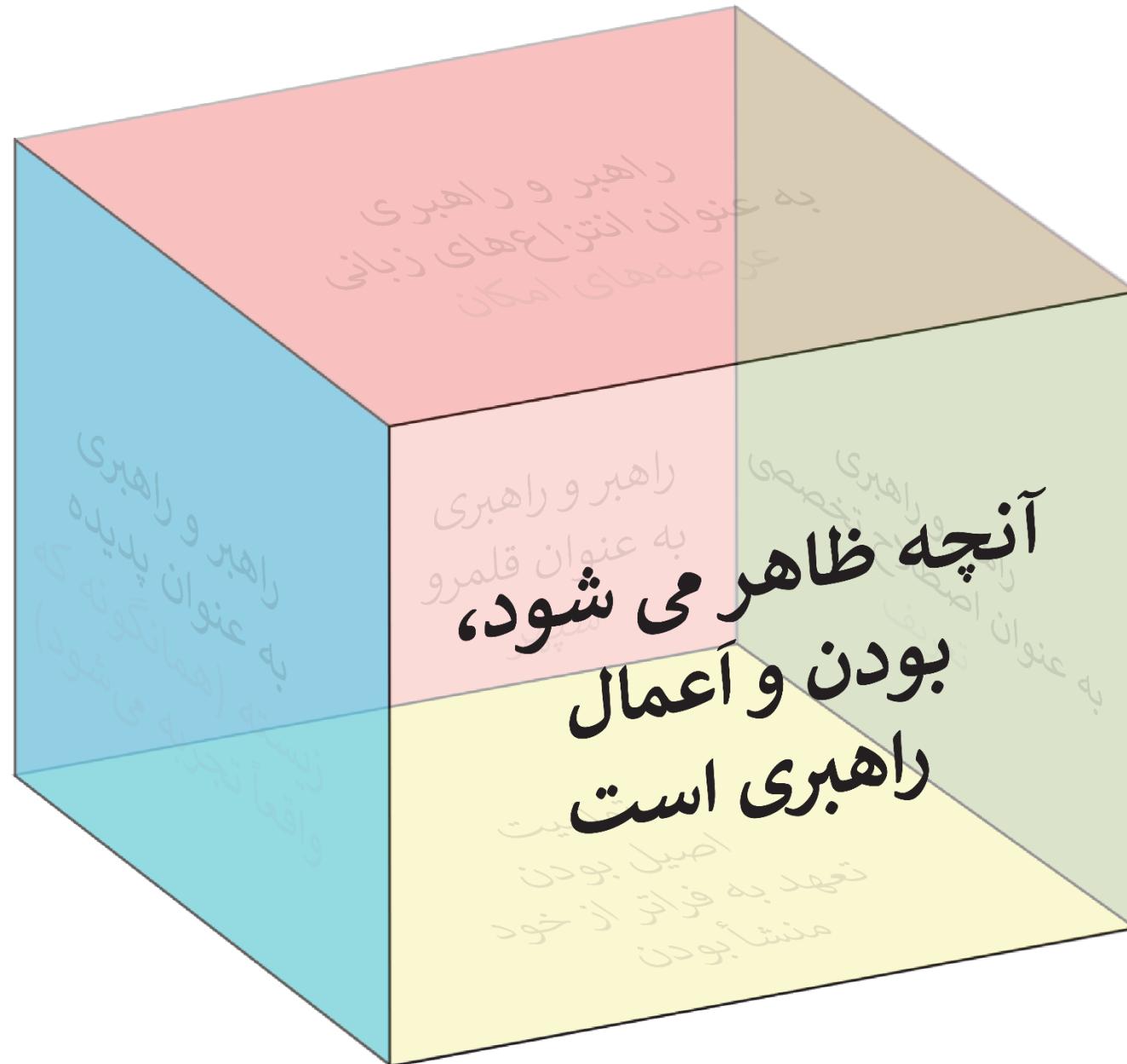
آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آن‌ها می‌دهد که منجر به تحقق آینده‌ی خلق‌شده می‌شود، و

این آینده‌ی محقق‌شده دغدغه‌های طرفهای مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآوردهشدن آن مشارکت می‌کند)،

به ویژه کسانی که راهبری را اعطا کرده‌اند، کسانی که شما را راهبری می‌کنند و کسانی که شما راهبری‌شان می‌کنید.

## باقتمانی که از شما استفاده می‌کند





## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### مرور دوره

در طول زمان استراحت با هم‌گروهی‌هایتان 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.

## تکلیف زمان استراحت

پس از دوره می‌توانید از طریق سایت [puyesh.org](http://puyesh.org) به مجموعه اسلایدهای دوره دسترسی پیدا کنید.

## تکلیف زمان استراحت

در طول زمان استراحت حداقل یک قدم را که تا ۲۳ خرداد برای تحقق پروژه‌ی راهبری‌تان بر می‌دارید، اعلام کنید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

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

استراحة بعد از ظهر روز ششم

## 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  
ارزیابی دوره  
دوره های آینده هی راهبری

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

### مرور دوره

در طول زمان استراحت با هم‌گروهی‌هایتان 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.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف گردید

در طول زمان استراحت حداقل یک قدم را که تا ۲۳ خرداد برای تحقق پروژه‌ی راهبری تان بر می‌دارید، اعلام کنید.

کامل کردن مشارکت در این دوره

## کامل کردن مشارکت در این دوره

کاغذی بردارید و جواب‌هایتان به دو سؤال زیر را یادداشت کنید. وقتی همه جواب‌هایشان را نوشتند، از چند نفر از شما دعوت می‌کنیم که آن را با ما سهیم شوید.

۱. درباره‌ی آینده‌ی پروژه راهبری‌تان، 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، برای‌تان 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

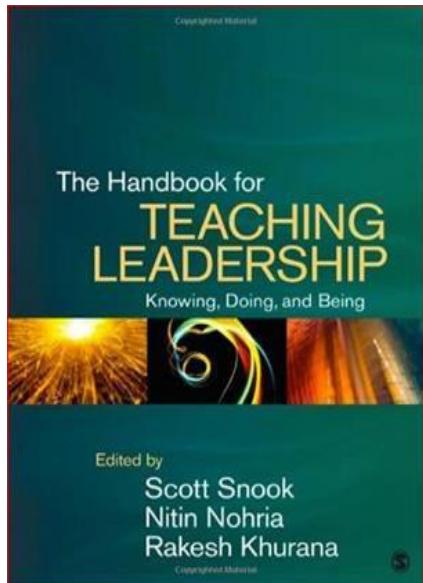
پدید آورندگان محتوای این دوره، فصلی را با عنوان

"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

\* ۲۲ مهر: اصل موضوع \*

۲۹ مهر: رابطه

هر دوره ۳ میلیون، ۵۰ درصد تخفیف دانشجویی و علی بابایی  
 محل برگزاری روز اول

قول ما

## آنچه که از مشارکت کامل شما در این دوره به شما قول دادیم

شما هر تحول شخصی‌ای را که برای تان 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 به عنوان ابراز طبیعی تان می‌طلبد، داشته باشید.

به عبارت دیگر، ما به شما قول دادیم که وقتی دوره را ترک می‌کنید، به طور طبیعی راهبر خواهید بود، و تمام آنچه را که برای اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی تان لازم است، خواهید داشت.

## 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 بی‌پروایی 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 منشأ 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

## پایان دوره