

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری:

یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

۱۲ تا ۱۹ خرداد ۱۴۰۲

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

## اسلاپدها (با تغییرات و اضافات)

نویسندگان:

ورنر ارهارد

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 اول<br>یزد<br>بهمن ۱۳۹۷                | دوره دوم<br>کرمانشاه<br>شهریور ۱۳۹۸ | دوره سوم<br>دانشگاه شریف<br>بهمن ۱۳۹۸ | دوره چهارم<br>دفتر روز اول<br>شهریور ۱۳۹۹ | دوره پنجم<br>دفتر روز اول<br>بهمن ۱۳۹۹ | دوره هفتم<br>تبریز<br>خرداد ۱۴۰۱ |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|
| محتوای دوره                                 | ٪۸۶                                 | ٪۹۰                                   | ٪۹۰                                       | ٪۸۶                                    | ٪۷۲                              |
| کلیت دوره                                   | ٪۸۳                                 | ٪۸۹                                   | ٪۸۸                                       | ٪۸۶                                    | ٪۸۳                              |
| قول دوره                                    | ٪۷۹                                 | ٪۸۴                                   | ٪۸۹                                       | ٪۸۶                                    | ٪۵۹                              |
| سهیم شدن، تمرین‌ها<br>و<br>زمان‌های استراحت | ٪۷۷                                 | ٪۸۱                                   | ٪۸۴                                       | ٪۷۴                                    | ٪۷۳                              |
| مُتد ارائه                                  | ٪۷۷                                 | ٪۸۰                                   | ٪۸۱                                       | ٪۷۸                                    | ٪۶۰                              |

# افرادی که این دوره را ممکن ساختند

تیم اجرایی:

؟؟؟؟

افرادی که در ترجمه متن فعلی سهم داشته اند:

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

# مسائل اجرایی دوره

## بی صدا، همراه با خواننده بخوانید

لطفاً زمانی که اسلایدها خوانده می‌شوند شما هم بی صدا آن‌ها را کلمه به کلمه 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 صدای‌تان کنند. اگر صرفاً می‌خواهید چیزی دوباره خوانده شود، فقط با صدای بلند بگویید "لطفاً دوباره بخوانید" {و جایی را که می‌خواهید دوباره خوانده 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 خوانده شده نکاتی را مطرح می‌کنیم و گفتگو می‌کنیم.



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

جلسات رأس ساعت شروع می‌گردند؛ 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.

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

## قوانین شرکت در دوره

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

در تک‌تک 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، تسهیل‌گران یا مشارکت‌کنندگان ترک نکنید. قبل از پایان آن روز، هر چیزی که با آن درگیر شده‌اید یا ناراحت‌تان کرده است را برای خودتان کامل کنید. برای کامل کردن، قبل از ترک همایش در آن روز، با کسی که از او دلخورید، صحبت کنید.

## قوانین 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 نباشید، فعالانه در دوره شرکت کنید.

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

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

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

## قوانین شرکت در دوره

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

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 سهام شوند.

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

## قوانین شرکت در دوره

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

## قوانین 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 تحقق 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 مطالب 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، هیأت‌مدیره‌ها، سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، مؤسسات دانشگاهی و غیره هستید.



## امروز چه کسانی در سالن هستند

افرادی با قومیت‌های مختلف در این سالن حضور دارند.

به دلیل تنوع‌های گوناگونی که امروز در این سالن داریم، ممکن است گاهی یک اصطلاح یا تکه کلام یا حرکتی، که در فرهنگ شما به ندرت استفاده می‌شود و یا معنایی متفاوت دارد، شما را متعجب، کنجکاو 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، تفاوت‌هایمان 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 سؤالاتان 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 راهبر بودن 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 گوش دادنِ 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.

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

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

"شما در حالی دوره را ترک می‌کنید که راهبر هستید و  
راهبری را به عنوان ابراز طبیعی خودتان به صورت مؤثری  
اعمال می‌کنید."

## بودن در یک دنیای جدید

شاید خارق‌العاده 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 سکنی‌گزیدن در دنیای «راهبربودن 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 موردِ علاقه و فعالیت، که آنجا تسلط، مهارت و حتی استادی ممکن می‌شود.

## بودن (سکنی 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 می‌شود؛ بنابراین بودن در یک دنیای جدید، «یعنی زندگی کردن در آن دنیا» یا «وجود داشتن در آن دنیا».

برای روشن کردن اصطلاح «سکنی گزیدن در یک دنیای جدید»، باید بگوییم کلمه «سکنی گزیدن» به عنوان «زندگی کردن»، «اقامت داشتن»، «خانه‌ی خود برگزیدن» تعریف می‌شود؛ بنابراین سکنی 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 می‌کنند.

در هر بحث جدی با هر شخصی که در زمینه تخصصش فوق‌العاده عمل می‌کند، این موضوع را می‌توان نسبتاً به وضوح دید که او کاملاً با دنیایش یکی است. در حقیقت، اغراق نیست اگر بگوییم آن شخص در دنیایی که در آن با کیفیت عمل می‌کند، زندگی می‌کند، بخشی از آن دنیا است و آن دنیا را /براز می‌کند.

## بودن در یک دنیای جدید

شیوه‌ی بودن و عملکرد یک فرد، وقتی که در یک دنیا **سکنی‌گزیده**، 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 **دنیای**، با **سکنی‌گزیدن** 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 **سکنی‌گزیدن** 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 اعمال شما، توسط آن **دنیای** به شما داده نمی‌شود.

یک پزشک ماهر، صرفاً با دانستن درباره‌ی بدن انسان و علم پزشکی، طبابت نمی‌کند. بلکه آن پزشک ماهر، شروع به **سکنی‌گزیدن** در **دنیای** پزشکی و بدن انسان کرده است، **دنیایی** که بودن و اعمال 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 سکنی‌گزیده 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 کردنِ آن‌ها، و توانمندی‌شان برای ایجاد نتایج خارق‌العاده، پیامد طبیعیِ **سکنی‌گزیدنِ 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 طبعی 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 طبعی‌تان 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 می کند که  
در حالی دوره را ترک کنم که عملاً در دنیای  
راهبر بودن 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، ورای 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 به هم 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- شکله سازی 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 گفتیم یک قلمروی گفتگویی یک ساختار زبانی منسجم است که یک دنیای کامل را می‌گشاید و دسترسی به آن را فراهم می‌سازد - در این مورد، دسترسی به دنیایی که در آن استاد زندگی باشیم.

## بیان کامل اینکه یک قلمروی گفتگویی چیست

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

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، گفتگوهای تخصصی یا گفتگوهای 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 جهتِ 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 گفتگوییِ کامل، گشوده می‌شود و قابل دسترسی 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 تراشیده‌شده 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.

شبه شدن عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده 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 دنیای را می‌گشاید.

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

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

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

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

قلمروی گفتگویی گرانش انشتین

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 خلأ

•  $T_{\mu\nu}$  تانسور ضربه - انرژی

## کمی بیشتر در مورد دنیای گرانشِ انیشتین

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

هر نماد در معادله‌ی انیشتین، یک اصطلاح تخصصی است و هر کدام از این اصطلاحاتِ تخصصی، یک دنیای را می‌گشاید.

هر بخش از معادله، یک عبارت به‌دقت تراشیده‌شده است که اصطلاحاتی تخصصی را به کار می‌برد. و هر کدام از این عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده با اصطلاحات تخصصی‌شان یک دنیای را می‌گشایند.

معادله به عنوان یک کل، اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده را با هم شبکه می‌کند و از طریق به‌کارگیری آن‌ها کل یک دنیای را می‌گشاید و دسترسی به آن را ایجاد می‌کند. در این مورد دسترسی به کل دنیای گرانش انیشتین فراهم می‌شود.

## قلمروی گفتگویی برای راهبر و راهبری

همان گونه که در مورد یک پزشک ماهر یا استاد لوله کش صادق است، قلمروی گفتگویی برای راهبر بودن 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 راهربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان یک قلمروی گفتگویی به استادی برسید، شما توسط راهربودن 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان یک قلمروی گفتگویی به استادی برسید، امکان‌هایی را برای حل چالش‌ها و معضلات ظاهراً 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 سروکارداشتن 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 راهبر بودن 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 مقابل‌تان قرار دارد نوشته شده است و شما آن‌ها را می‌بینید.

آنچه شما بر روی صفحه‌ای که در مقابل‌تان قرار دارد می‌بینید، دقیقاً همان اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به دقت تراشیده شده‌ای است که از آن اصطلاحات، استفاده می‌کنند و همگی در کنار هم، راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان یک قلمروی گفتگویی تشکیل می‌دهند که آن قلمروی گفتگویی، راهبر بودن 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 عبارت‌های به دقت تر/شده شده/ی 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 عبارت‌های به دقت تر/شده شده/ی، 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 دقت و زبان کاملاً دقیق

شما می‌توانید از کلمات آشناتر یا راحت‌تری استفاده کنید تا آنچه را که اصطلاحات تخصصی یا عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده می‌گویند، که جزئی از **قلمروی گفتگویی‌ای** هستند که راهبر بودن 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 عملاً راهبر بودن 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 به‌دقت تر/شده‌شده (اصطلاحات، جملات، پاراگراف‌ها، بخش‌های کامل و یا حتی کلِ گفتمان) می‌بایست با همان دقتی 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 کلِ 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 **دنیا**یی 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 متشکل 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 روی‌تان 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

مارتین هایدگر (فیلسوف) درباره‌ی 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 تمام‌و‌کمالِ زبان و واژگان؛ واژگان و زبان بسته‌بندی‌هایی نیستند که چیزها درون‌شان قرار گرفته باشند تا تنها برای مراودات گویندگان و نویسندگان استفاده شوند. در واژگان و زبان است که چیزها برای نخستین بار، پای به عرصه‌ی هستی می‌نهند و اساساً هستند.» (هایدگر، متافیزیک، 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری است.

## آنچه کارشناسان درباره‌ی زبانِ 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 برای‌تان لازم است، تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودنِ شما، بودنِ آن کسی باشد که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه را که اِعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان 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 اِعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان 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 راهبر بودن 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری را با موفقیت تجربه کنید، احتمالاً در استادی پیدا کردن در آن بخش موفق نخواهید شد. برای محقق کردن قول دوره، باید با تک‌تک قسمت‌های این دوره به طور کامل دست‌وپنجه نرم کنید - نه فقط با بخش‌هایی که برای‌تان جالب هستند یا فکر می‌کنید به درد شما می‌خورند.

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

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

هر چیزی که در این دوره به آن پرداخته می‌شود و شیوه‌ی ارائه‌ی آن، مخصوصاً به این منظور طراحی شده تا من را به جایی برساند که به طور طبیعی راهبر باشم و اِعمال مؤثر راهبری، ابزار طبیعی خودم باشد.

## سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا

۲. چارچوب بافتمان

۳. محدودیت‌های هستی‌شناسانه

## سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می سازند

**اولین** عنصر از سه عنصر ساختاری ای که این دوره را می سازند، استادی پیدا کردن در زیربنایی است که راهبر بودن 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری را شکل می دهند.

## سه عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازند

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

به طور خلاصه، چارچوب بافتمان، یک بافتمان منحصر به فرد برای راهبر و راهبری است. این بافتمان 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، ایراز طبیعی خودتان باشد.

سومین و آخرین عنصر از سه عنصر ساختاری بنیادی‌ای که این دوره را می‌سازند، از میان برداشتن محدودیت‌هایی است که ایراز طبیعی‌تان 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، فکرکردن، 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 برای‌تان روشن خواهیم کرد.

«برای خودتان کشف کنید» در معنای تخصصی‌اش، برای دست پیدا کردنِ شما به راهبر بودن 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» کفایت می‌کند. و تا اینجای کار، «برای خودتان کشف کنید» با «دانشِ دریافت‌شده» یا اطلاعاتِ محض تمایز دارد.



## در مورد تکلیف‌های زمان استراحت

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

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

یک تکلیف (راه یا مسیر) که در ایجاد این تحول اثر می‌گذارد، این است که از خودتان بپرسید: «زندگی 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

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

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

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

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

برای زمان استراحت یک یار انتخاب کنید.

بعد از اینکه توضیح اطلاعاتی‌های 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

### دنیهایی که توسط قلمروهای گفتگویی تشکیل می‌شوند

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

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

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

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

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

○ لطفاً کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

## استراحت صبح، روز اول



## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

پرداختن به ناسازگاری شناختی

نتیجه‌ی استادی پیدا کردن در چیزی، چیست؟

استادی نیازمند کشف کردن برای خودتان است

سه عنصر ساختاری

تکلیف زمان استراحت‌تان

# آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

## دنیاهایی که توسط قلمروهای گفتگویی تشکیل می‌شوند

قدری 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 دنیاها به درجه‌ای از مهارت و استادی رسیده‌اید؟ قلمروی گفتگویی‌ای که آن دنیا را قوام می‌دهد، کدام است؟

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

با یارتان 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 بی‌شبهات 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، تقلا 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 قابل‌توجهی 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 مطالبِ منحصر به فردی که بخش زیادی از این دوره را می‌سازند، حمایت کنیم.

با این حال، اکثر مشارکت‌کنندگان، در جمع با به‌هم‌ریختگی 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 متوسل به احساسات یا تعصب‌ها، به جای عقل
- [برخوردی که] نشانه‌ی آن، به جای یک پاسخ به مباحثات مطرح‌شده، حمله به شخصیت طرف مقابل است

## تعاریف

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 دست آوردن 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) = «علم هستی یا وجود»

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

## حالت غریزی منفی ناسازگاری بین توضیح و دسترسی

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

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



## تعاریف

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

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

درون‌آخته (Subjective) = «برگرفته از ذهن، متأثر از ذهن یا تولید شده توسط آن ... برگرفته از، حاصل‌شده از احساسات و عواطف شخص یا فاعلِ اندیشنده؛ غیر برون‌آخته» (مریام-وبستر ۱۹۹۸)؛ از لحاظ شکلی چیزی که ادعا می‌شود یا اعتقاد بر آن است که فاقد راستی‌آزمایی سوم‌شخص 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 دست‌وپنجه 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؟

## نتیجه «در چیزی استادی پیدا کردن» چیست؟

منظور از استادی پیدا کردن در یک چیز، این است که هر کاری لازم است انجام دهید تا آن چیز را «جزئی از کسی که هستید»، یعنی جزئی از ابراز 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 تمایز 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)، کارکردتان در دنیا را وسعت داده‌اید. در مقابل، وقتی در چیزی استادی پیدا کرده‌اید، دنیایی را که در آن کار می‌کنید، دگرگون کرده‌اید.

## درباره‌ی دگرگونی 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 این باره 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 دگرگونی دنیایی که در آن کار می‌کنید – خلق یک پارادایم جدید برای خودتان

توماس کوهن (در ادامه)

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

## درباره‌ی دگرگونی 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 پارادایمِ کیمیاگریِ رایج را کنار گذاشت، همان گاز را به عنوان "اکسیژن" کشف کرد و راه دنیای جدیدی را به نام علم شیمی باز کرد.

این جابه‌جاییِ 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 دگرگونی 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 پرستلی 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 آشنا تر را نیز تغییر می‌داد. به عنوان مثال، او می‌بایست در جایی که پرستلی و سایر معاصرینش خاک ساده را می‌دیدند، سنگ آهن را می‌دید و این، با خودش تغییرات مشابهی را نیز به همراه داشت. به عنوان کمترین نتیجه، کشف اکسیژن، باعث شد لاوازیه طبیعت را متفاوت ببیند. در غیاب توسل به فرض‌های ثابت قبلی، که او اکنون دیگر آن‌ها را متفاوت می‌دید، می‌توانیم بگوییم بعد از کشف اکسیژن لاوازیه در دنیایی جدید کار می‌کرد.»

## درباره‌ی گشودن یک دنیای جدید برای خودتان

کوهن ادامه می‌دهد:

«آیا با این وجود، ما واقعاً نیاز داریم که چیزی را که گاليله را از ارسطو 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 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 «آشفته‌گی» 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 «باftمان» 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 می گیرید، آنچه می فهمید و آنچه درک می کنید، همگی عالی هستند ولی جزئی از ابراز طبیعی تان نمی شوند.

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

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

## 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 مقدماتی‌اش می‌گفت معروف بود. اگر از او می‌پرسیدند: «قرار است این ترم به چه چیزهایی بپردازیم؟»، جوابش این بود: «مهم نیست که به چه چیزهایی خواهیم پرداخت، چیزی که مهم است این است که شما چه چیزهایی را کشف می‌کنید.»

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



## 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 این حال آن‌ها زبانی برای بیان چیزی که درون‌گود اتفاق افتاده، ندارند. از جایگاه تماشاگران 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، موفقیتِ 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 می‌گذرد، صحبت می‌کند)، موفقیتِ افرادِ بسیار موفق، ارتباطی با آنچه که درون آن‌ها می‌گذرد، ندارد. موفقیت آن‌ها ناشی از دسترسی‌ای است که با کشف کردنِ بودنی که با بودنِ مؤثر (و اعمالِ 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 درک مفهومی پر قدرتی درباره‌ی اینکه راهبر بودن چیست و اعمال مؤثر راهبری چگونه است به عنوان تابعی از مشاهدات و توصیفات شما از راهبران، داشته باشید و یا می‌توانید، استاد راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری در دست‌وپنجه نرم کردن با زندگی همان‌طور که برای‌تان رخ می‌دهد، باشید.

تنها راه دسترسی به راهبر بودن و اعمالِ اعمال 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 برای‌تان سخت، اضطراب‌آور، آزاردهنده و حتی در برخی موارد تهدیدکننده بافته شود. انجام دادنِ 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 این حال، اگر می‌خواهید در راهبر بودن 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 نشوید، بلکه با آن چیزی که دارد به آن اشاره می‌کند، دست‌وپنجه نرم کنید (برای خودتان امتحانش کنید، و یا حتی اگر لازم بود، واقعاً برای خودتان خلش 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 نردبان (مولوی)

تعریف کشف کردن در فرهنگ لغت: «دریافتن، از وجود چیزی آگاه شدن، پی بردن» (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 می شود

## ارائهی مدل هستی‌شناسانه به شما

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

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

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

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

## یادگیری تحولی

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

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

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



## یادگیری تحولی

پس یادگیری تحولی، فرصتی برای ما فراهم می‌کند تا محدودیت‌هایی را که بر بودن و عمل کردن مان 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 بافت‌مان

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 راهبر بودن 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 سِمَتِ راهبری و اختیارات و قدرتِ تصمیم‌گیری را داشته باشید، اما بدون این زیربنا برای راهبر بودن، بهتر است عملاً راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری را فراموش کنید.

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

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

تمامیتی باشید

اصیل باشید

متعهد به فراتر از خود باشید

منشأ باشید

و هر یک از این موارد، ایراز طبیعی خودتان باشد.

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

مقدمه‌ای بر  
دومین عنصر از  
سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا

۲. چارچوبِ بافت‌مان

۳. محدودیت‌های هستی‌شناسانه

## چارچوبِ بافتمان: دومین عنصر ساختاری

چارچوبِ بافتمان که برای این دوره طراحی شده است، یک بافتمان منحصربه‌فرد برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، به طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان خواهد شد. به اصطلاح دیگر، برای اینکه به طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی‌تان باشد، راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری باید برای‌تان به عنوان بافتمانی 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 طبیعی‌تان باشد.

منظورمان از «بافتمانی که از شما استفاده می‌کند» در اینجا بافتمانی است که این قدرت را دارد که راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی‌تان به شما بدهد.

جنبه‌های مختلفی که  
چارچوبِ بافت‌مان را تشکیل می‌دهند

## چهار بخش چارچوبِ بافتمان

برای اینکه به طور طبیعی راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد، راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری باید به عنوان بافتمانی که از شما استفاده می‌کند برای‌تان وجود داشته باشد.

وقتی چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمان را برای خودتان کشف کنید تا همگی به صورت یک کل درآیند، شما در این چارچوبِ بافتمان استادی پیدا خواهید کرد تا این بافتمان، بافتمانی شود که از شما استفاده می‌کند و در این صورت شما به طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان خواهد شد.



## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان برای راهبر و راهبری

از متون پیش از دوره به یاد دارید که چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان 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 بافتمان، دومین عنصر از سه عنصرِ ساختاریِ بنیادی‌ای را تشکیل می‌دهند که این دوره را می‌سازند.

مقدمه‌ای بر  
سومین عنصر از  
سه عنصر ساختاری بنیادی

۱. زیربنا

۲. چارچوبِ بافت‌مان

۳. محدودیت‌های هستی‌شناسانه

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

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

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

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

## «من هستم» در مقابل

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

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

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

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

به عنوان مثال: «من باهوش هستم»، یا «من باهوش نیستم»، یا «من بامزه هستم»، یا «من دست و پا چلفتی هستم»، یا «من با غریبه‌ها 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، بافتار 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 بافتار 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، زندگی‌کردن و خود هستند. نکته اینجاست که تا وقتی که این محدودیت‌ها را از سر راه‌تان برندارید، به شیوه‌های بودن و عمل‌کردنی 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 بهترکردنِ 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری در هر موقعیتی حیاتی هستند، شناسایی و آن‌ها را از سر راه بردارید (یا حداقل قدرت آن‌ها را به میزان قابل‌توجهی کم کنید).

## تحقق قول این دوره

در صورتی که

۱. در چهار عاملی که زیربنای لازم را برای راهبر بودن 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 بافتمان برای راهبر و راهبری، به عنوان بافتمانی که به طور طبیعی راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی‌تان به شما می‌دهد، استادی پیدا کرده باشید، و

۳. به طور مؤثر به محدودیت‌های هستی‌شناسانه‌ی عملکردی و ادراکی‌ای که ابراز طبیعی‌تان 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 درگیر شدن 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» ساختار بندی 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 غریبه‌ها 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 جابه‌جایی 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 (درک مفهومی) چیزها چگونه است؟ کشف کردن چیزی که قبلاً فهمیده‌اید چگونه است؟
۳. پرداختن به این دوره از منظر آنچه از قبل می‌دانستید، چه شکلی است؟ پرداختن به این دوره از منظر کشف و حیرت به چه شکل است؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

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



## استراحت 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 پردازیم و به آن نپردازیم

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 درگیر شدن 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» ساختار بندی 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 غریبه‌ها 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 جابه‌جایی 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 استراحت تان کشف کردید

### لازمه‌ی استادی، برای خود کشف کردن است

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

درباره‌ی زندگی، زندگی کردن و شما

## گام بعدی در به طور طبیعی راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود چیست

می‌خواهیم پوشی اصیل در مورد ماهیت و کارکرد زندگی، زندگی‌کردن و شما را آغاز کنیم.

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



## پژوهش ماهیت و 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 وجود دارد و کسی که زندگی می‌کند. (توجه داشته باشید که برای بیشتر ما، "شما" به معنی هر کسی است که وقتی می‌گوییم "من" یا "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.

## پژوهشِ 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 برای‌مان بافته می‌شود:

۱. چیزها

۲. دیگران

۳. موقعیت‌ها

## پژوهشِ زندگی، زندگی کردن و شما

### ۱. چیزها

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

- اشیاء فیزیکی و چیدمان و روابط آنها
- موجودیت‌های صرفاً موجود در آگاهی (به عنوان مثال: حس‌های بدنی مانند درد؛ تصاویر و مفاهیم و ایده‌هایی که مستقل از 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

## پژوهشِ زندگی، زندگی کردن و شما

۱. چیزها

۲. دیگران

دیگران در زندگی، وضعیت‌های پیرامونی‌ای هستند که به صورت افرادِ غیرِ شما، برای شما بافته می‌شود.

۳. موقعیت‌ها

## پژوهشِ زندگی، زندگی کردن و شما

۱. چیزها

۲. دیگران

۳. موقعیت‌ها

موقعیت‌ها در زندگی، از وضعیت‌های پیرامونی‌ای تشکیل شده‌اند که به این صورت برای‌مان بافته 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 «زیر-موقعیت» خواند، یا اینکه به نظر می‌رسد بعضی موقعیت‌های خاص تکرار می‌شوند، یا اینکه برخی موقعیت‌ها به صورت موقعیت‌های پراکنده‌شده در طول زمان شکل می‌گیرند.)

## پژوهشِ 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 برای‌مان 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 روی‌هم‌رفته به نظر می‌رسد هویتِ متمایزی دارند.

## پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

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

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

این جهان کوهست 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 کناره‌گیر بودن باشد).

## پژوهش زندگی، زندگی کردن و شما

وقتی در مورد اینکه منظور از شما چیست، عمیق تر می شویم، آنچه که به عنوان شما مدنظر است، به شیوه‌ای غنی تر و قدرتمندتر بافته می شود- 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 می کند - و یا همان طور که بیشتر مردم فکر می کنند، وقتی کسی می گوید «شما»، منظورش آن چیزی است که وقتی می گویند «من» یا «منم»، به آن اشاره می کنید.



## 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 به‌صورت 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 به‌صورت زیسته، یکپارچه بافته می‌شود؛ برای یک انسان مساله‌ی زندگی، زندگی کردن و شما، به‌صورت 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 موقعیت‌هاست، آن طوری که همچنان که زندگی زندگی می‌شود، هر یک در تجربه‌ی شما عملاً یافته می‌شود، نه به آن شکلی که آن‌ها در مفاهیم، بازنمایی‌ها یا تصاویر شما درباره‌ی چیزها یا دیگران یا خودتان، وجود دارند.

و همین‌طور وقتی در این قلمروی گفتگویی، در مورد «شما» صحبت می‌شود، منظورمان از شما، جدا یا مجزا از زندگی نیست، بلکه منظور شمایی است که با زندگی در تعامل است - یعنی در تعامل با چیزها، دیگران، خودتان و موقعیت‌ها.

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

پروفسور آلوآ نو (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 رضایتِ [غفلتِ آلود] و بدیهیاتِ کرخت‌شده»

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

- و پروفیسور مارک موزه (سال ۲۰۱۱، ص ۳۰) هم، در دوره‌اش به نام «مایندفولنس» درباره‌ی گذرانِ عادیِ زندگیِ 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، روز به روز، دقیقه به دقیقه و اکثراً مواجهه با شرایط به صورت بالا-پایین شدن-زندگی-از-موقعیتی-به-موقعیت-دیگر به طور کورکورانه.

البته، اغلب ما، لحظاتی از حساسیتِ بالا را تجربه کرده‌ایم: معمولاً هنگامی که به سختی به چالش کشیده می‌شویم، یا تهدید می‌شویم و سطح بالاتری از هشیاری داریم، یا مثلاً زمان‌هایی که با تجربیات سنگین طبیعت مواجه می‌شویم، یا به طور ناگهانی، عمیق و شدید تحت تأثیر تجربیات یکی از عزیزان مان 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 می شود (بدون توجه به اینکه توضیحات، به هیچ چیزی دسترسی نمی دهند).

هدف یا ثمره ی نهایی نوع دوم مواجهه با زندگی، فهمیدن و پس از آن، توضیح دادن 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 درحالی 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، اینجا است. 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 آنجا است، 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 صرف‌نظر 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 استثنا به نظر برسد

چیزی که در این تکلیف کشف کردن، باید مراقب آن باشید، 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 آماده‌ی استفاده باشد)، شما ممکن است به او بگویید که «چکش اینجا است». شما واقعاً منظورتان این نیست که چکش «اینجا» است یعنی جایی که شما هستید. منظورتان این است که از نقطه نظر شخصی که سؤال کرده است، چکش بسیار نزدیک به جایی است که شما هستید، یعنی اینجا.

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

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

موضوع دیگری که در این تکلیف باید مراقب آن باشید، هنگامی است که شما اشتباهاً خودتان را طوری در نظر می‌گیرید که انگار دو نفر هستید - شمایی که الان وجود دارد و «شمایی» 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 درباره‌ی «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. شمایی که الان وجود دارد، همیشه اینجا است و هرگز آنجا نیست.

هنگامی که شما در گذشته آنجا بودید، برای شما/ اینجا بود و هنگامی که در آینده شما آنجا باشید، آنجا همچنان برای شما/ اینجا خواهد بود. شمای واقعی همیشه اینجا است.

## فقط نگاه کنید

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

## 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، می پردازیم.

می دانیم که فکر نمی کنید که شما آدم ها یا اشیای دوروبرتان 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 شمای اینجا، هر چیز دیگری در کیهان، «غیر شما» است. شگفت آور 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، سرسختانه برای شما بیرون آنجا باقی می‌ماند.

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 - عملاً 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 مستقیمِ روزبه‌روز، زیسته و درون‌گود، کشف‌کردنِ مواردِ ذیل را تکمیل کرده باشید: (۱) درحالی‌که زندگی را می‌گذرانید، جایی که شما هستید کجاست و (۲) درحالی‌که 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 [بدیهیتِ کرخت‌شده] که شما / اینجا هستید) و **کشف کرده‌اید** که شما با این فرض که هر چیزی غیر شما / آنجا است، زندگی را می‌گذرانید. (بدیهی فرض می‌کنید [بدیهیتِ کرخت‌شده] که هر چیزی غیر شما، آنجا است - آنجا، جایی که شما نیستید).

اگر عملاً چیزی را که در پاراگراف قبلی است، **کشف کردید**، می‌بایستی شگفت‌زده شوید (به شما تلنگر زده شده باشد) که هرچند در تمام زندگی‌تان این یک فکت بوده است، اما شما تازه اکنون به این حضور رسیده‌اید - عملاً **کشف کرده‌اید** - که تا اینجا که زندگی را گذرانده‌اید و اکنون که می‌گذرانید، جایی که شما (هر چیزی که وقتی می‌گویید من یا منم به آن اشاره می‌کنید) هستید، اینجا است؛ و با همان درجه‌ی اهمیت، هر چیزی در کیهانِ 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 آن خود نخواهید کرد؛ طوری که زندگی را می‌بافید، فقط با کشف کردن، از آن شما خواهد شد. بعداً 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 خود این کشف بمانید. به هیچ عنوان، چیزی به آن اضافه نکنید. بعداً در مورد عاملِ حیاتی و مورد نیاز 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 به‌صورت 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 به‌معنای **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 می‌شناسید 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؟

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

تجربه‌ی کشف کردن، حتی کشف کردن چیزی که برای‌تان 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 کشف شده موجود است شما را شوکه می‌کند.

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

## کشف کردن، خلق در قلمروی زبان است

«چیزی را که نتوانم خلق کنم، نمی‌فهمم.»

ریچارد فاینمن، برنده‌ی نوبل فیزیک

این نقل قول در بالای تخته سیاه فاینمن بود، وقتی که مُرد - 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 می توانیم 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 روی هم رفته به سویی اشاره می‌کنند که در این گفتگو از کشف کردن مدنظر است.

## منظور از کشف کردن در این گفتگو چیست؟

به صورت غیر منتظره در حین جستجو پیدا کردن، آگاه شدن از چیزی (گوگل)

برای اولین بار دید پیدا کردن یا دانش پیدا کردن از چیزی (میريام وبستر)

دیدن و دریافتن؛ به دست آوردن دید؛ متوجه شدن یا تشخیص دادن (دیکشنری دات کام)



## منظور از کشف کردن در این گفتگو چیست؟

در تعریف واژه‌ی کشف کردن، متوجه رنگ و لعابِ 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 می‌دانمش، 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 به‌هنگام 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 - متوجه شدن realize - معنای بهتری را از چیزی که در این قلمروی گفتگویی از کشف کردن مدنظر است، فراهم می‌کند.

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

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

چیزی که من کشف می‌کنم، چیزی است که تمام آن را در میان بازوانم 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. عمده‌ی آن، دانش دریافت‌شده 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 بدیهیتِ کرخت‌شده، برای من وجود داشته است، حالا من عملاً برای خودم کشف کرده‌ام که من (هر چیزی که وقتی می‌گویم 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 آن طور 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)، خودِ 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 نتیجه‌ای 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 کامل تر بگوییم:

برای خودتان کشف کردید که

در تجربه‌ی مستقیم و واقعی و درون‌گود، آن گونه که لحظه به لحظه زندگی می‌کنید

و زندگی را می‌گذرانید

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

هر چیزی که 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 شریکِ 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 می کنید که انگار بدیهی هستند.

## تکلیف زمان استراحت

### 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.

## 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 کدام یک 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 یارتان به اشتراک بگذارید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

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



استراحت بعد از ظهر، روز اول

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید  
 هر آنچه در بخش قبل می‌خواستیم به آن پردازیم و به آن نپردازیم  
 هنگام راهبر بودن و اعمال راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان، شما با چه واقعیتی  
 دست‌وپنجه نرم خواهید کرد؟  
 مروری بر تمامیت  
 ماندن یا رفتن، انتخاب کنید  
 تکلیف زمان استراحت‌تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

۱- به زمان استراحت بروید و خودتان را به روشی قدرتمند ملاحظه کنید. به «آها، همین الان این تصمیم را گرفتم» یا «آها، همین الان انتخاب کردم که این کار را بکنم» توجه کنید. مشاهده کنید که چه اتفاقی می‌افتد و با شریک تمرین‌تان چیزی را که کشف کردید به اشتراک بگذارید.

۲- به شیوه‌ای که شما چیزی را که دارد اتفاق می‌افتد درک می‌کنید، نگاه کنید. روش‌هایی وجود دارد که شما آن را درک می‌کنید - به آن معنا می‌دهید. فقط به این دقت 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 می کنید 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 کدام یک 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 یارتان به اشتراک بگذارید.



هنگام راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز  
طبیعی خودتان،

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

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

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

یک رویکرد دسترسی به آنچه واقعی است، به اصطلاح از جایگاه تماشاگران است، که در آن، واقعیت به عنوان چیزی وجود دارد که مشاهده می‌شود، سپس توصیف و تفسیر می‌شود و درباره‌ی آن نظر داده می‌شود. این واقعیت، چیزی دائسته‌شده 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 برای‌مان روشن شود، آنچه تاکنون گفته‌ایم، صورت ساده‌شده‌ی مسأله است. با این حال، به عنوان آخرین جمله در این اسلاید، فیلسوف مشهور، هیلاری پاتنم Hilary Putnam (Conant 1994) می‌گوید: "هر فلسفه‌ای که بتوان آن را به صورت «ساده و مختصرشده» بیان کرد، تنها به درد همان فرد می‌خورد."

## دریافتن دو نوع واقعیت متفاوت از نقل قول هیلاری پاتنم

وقتی شما درونِ گودی 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 د/نسته شده، یعنی چیزی که به طور مفهومی آن را درک کرده/اید، 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.

## گول‌زدن 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 فرد درون‌گود با آن مواجه است، دسترسی پیدا می‌کنند.

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

## کشف کردنِ آنچه تاکنون ارائه کرده‌ایم برای خودتان

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

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

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

## یادآوری: دنیای قلمروهای گفتگویی

قلمروهای گفتگویی از اصطلاحات تخصصی و عبارت‌های به‌دقت تراشیده‌شده‌ای که آن اصطلاحات را 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 بزرگ‌تر 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 گشایش‌های جدیدی را برای اعمال 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 گزیده/ید، به شما می‌دهد. وقتی شیوهی بودن و عمل کردن شما توسط یک واقعیت مفهومی به شما داده می‌شود، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، اِبرازی طبیعی نخواهد 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 نخواهد بود.

از سوی دیگر هنگامی که شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن 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 به دست می‌آورد، دسترسی مستقیم عملی به بودن و اعمال انسان را به دست می‌آورد.



## چشم‌اندازی دیگر بر دو واقعیتِ متمایز

هنگامی که راهبر هستید و راهبری را به‌صورت مؤثری به  
عنوان ابراز طبیعی خویش اعمال می‌کنید، شما با کدام  
واقعیت سروکار دارید؟

## واقعی چیست: برون آخته (آبجکتیو) در مقابل درون آخته (سابجکتیو) - دیدگاه متداولِ روزمره

در فهمِ روزمره و آزموده نشده و بدیهی انگاشته شده ی مردم از آنچه واقعی است، چیزی که واقعی است، برون آخته است. و بر عکسِ این موضوع، هر چیزی که برون آخته است، واقعی نیز هست. در فرهنگِ امروزه، برای اغلب مردم، منحصرأ چیزی که به صورت علمی ثابت شده باشد، به عنوان واقعی پذیرفته می شود. به بیانی رسمی تر، هر چیزی که تصدیقِ سوم شخص را داشته باشد، برون آخته شمرده می شود.

به صورتِ پیش فرض، این امر باعث می شود که درک روزمره و آزموده نشده و بدیهی انگاشته شده از چیزی که درون آخته است، چیزی بیش از یک امر اعتقادی یا ادعاشده ی بدون اثبات شمرده نشود و بنابراین غبرواقعی باشد. به بیانی رسمی تر، چیزی که درون آخته باشد، یک پدیده ی اول شخص است و به همین دلیل برای اعتبارسنجی سوم شخص، قابل دسترس نیست و باز هم به این دلیل نمی تواند ادعای واقعی بودن به صورت برون آخته را داشته باشد.

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

در فهم روزمره و آزموده نشده و بدیهی انگاشته شده از آنچه که واقعی است، ما کاملاً مطمئن هستیم که چیزی که برون آخته است، واقعی است و چیزی که واقعی است، برون آخته می باشد. اما این فهم برای چیزی که درون آخته است، ما را به کجا می رساند؟

به صورت پیش فرض، چیزی که درون آخته است، می بایست 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 چیزِ سردرگم کننده 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 ادعاها است 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 سرل

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

یک تمایز مبهم بین

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

## برون آخته‌ی معرفت‌شناسانه / درون آخته‌ی معرفت‌شناسانه

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

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

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

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

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

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

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

چیزی که درون آخته‌ی هستی‌شناسانه باشد چیزی است که در 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.

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

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



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

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

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

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

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

مروری 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، بی‌عیب و نقص، 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 صراحت 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 صراحت بیان نشده باشد)، و در صورت انجام دادن، انجام به موقع آن، مگر اینکه به صراحت 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 صریح 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 مسئولیت این را بپذیرید که شواهد شما، ادعایی که کرده‌اید را برای دیگران موجه می‌کند.

۵. آنچه پایش می‌ایستید: یعنی آنچه می‌گویید زندگی‌تان درباره‌ی آن است و می‌توان برای آن، بی‌چون‌وچرا روی شما حساب کرد - چه آن را به صورت اعلام به یک یا چند نفر یا حتی خودتان ابراز کنید، و چه به دیگران اجازه دهید باور کنند شما پای آن ایستاده‌اید، بخشی از کلام شماست.

۶. استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی: استانداردهای اصولی، اخلاقی و قانونی که شما به صراحت 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 هرکسی 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 شروط محقق شدن 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 به‌هم‌ریختگی‌ای 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 راهبر بودن و به عبارتی تمامیت داشتن را تمرین کنید.

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



## تحلیل هزینه/منفعت 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 منافی 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 کلام‌تان و هنگام حرمت گذاشتن به کلام‌تان

وقتی زمان عمل کردن به کلام‌تان 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 کلام‌تان هرگز کارِ 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 کلام‌تان حرمت قائل شوید.

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

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

## تمامیت و عملکرد (performance)

همان‌طور که این مدل جدید از تمامیت نشان می‌دهد، تمامیت، حالت یا وضعیتی از تمام و کمال، بی‌عیب و نقص، دست‌نخورده، سالم و در شرایط 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 می‌کنند.

## 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 پیدا کردن در یازده عاملی که حجاب نامرئی را ایجاد می‌کنند، فرصتی اصیل را در اختیارتان قرار می‌دهد تا تمامیت داشته باشید. و همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، بدون تمامیت، بهتر است راهبر بودن 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 راهبر بودن 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 نبودن‌تان در دوره را مال خودتان کنید، به جای اینکه بودن یا نبودن‌تان در دوره، متعلق به شرایط یا دلایل‌تان 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 دلایل‌تان.

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 برای‌تان 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».

مسلماً راهبران 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 دلایل‌تان.

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

## انتخاب اینکه راهبر باشید یا نباشید

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

اگر قرار است راهبر باشید، هر بار که با فرصتی برای راهبری کردن مواجه می‌شوید، به منظور اینکه بودن یک راهبر و اعمال راهبری مؤثر را داشته باشید، باید عملاً انتخاب کنید که یک راهبر باشید - و منظورمان از انتخاب، دقیقاً همان معنایی است که در این اسلایدها درباره‌اش صحبت کردیم.

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

## انتخاب شما به عنوان ابراز خودتان، نه دلایل تان

هنگام راهبر بودن و عمل کردن بر اساس انتخابتان، 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 انتخابتان 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، نخواهند داشت. انتخاب بر اساس دلایل تان، منجر به نیاز شما به حق‌به‌جانب بودن درباره‌ی انتخابتان می‌شود و این شما را در انتخابتان گیر می‌اندازد.

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

## راهبران یک ایستمان (جایگاهی برای ایستادن)

### برای آنچه که انتخاب کرده‌اند، هستند

برای آن که راهبر 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 راهبر بودن را تمرین کنید.

راهبر بودن 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، راهبر بودن با راهبر بودنِ زندگیِ خودتان شروع می‌شود. از الان تا پایان دوره، فرصت‌هایی پیدا می‌کند تا راهبرِ زندگیِ 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 عمل کردن 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، شهریه‌ی شرکت در دوره به شما بازگردانده می‌شود. و اگر نبودن در دوره را انتخاب کنید، به هیچ وجه خجالت‌آور نیست.

## این دوره برای چه کسانی است

اگر برای چیزی جز راهبربودن اینجا هستید، شما نباید 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 دادنِ «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 تجمیعی از روزهای قبل در آدرس اینترنتی ذیل می گذاریم که شامل تمام اسلایدهایی خواهد بود که تا آن روز دیده شده اند. این همان آدرس اینترنتی ای است که شما برای دسترسی به تکالیف زمان استراحت، از آن استفاده می کنید.

[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 می‌آیید)

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 یارتان 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 قول‌تان 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 قول‌تان برای‌تان 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 بافتار آن شرایط توجه کنید و ببینید که آیا تفاوتی در تجربه‌تان از آن شرایط ایجاد می‌شود (هر تفاوتی در طرز فکر یا وضعیت ذهنی‌تان، احساسات یا عواطف‌تان، حس‌های بدنی یا افکار‌تان)؟ آنچه را می‌بینید، با یارتان سهیم شوید.

۴. این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بافتمانی 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 پر قدرت‌تر 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 زندگی‌تان 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 موردشان هیچ «انتخابی» ندارید) /انتخاب کنید، اما این انتخاب را به شیوه‌ای که /انتخاب کردن را تعریف کردیم، انجام دهید. حال آن‌ها را به عنوان چیزهایی که خودتان انتخاب می‌کنید انجام دهید، بنویسید. («من انتخاب می‌کنم که ...»)

۳. اکنون ببینید آیا تجربه‌ی شما از هر یک از این سه مورد به گونه‌ای متفاوت برای‌تان بافته می‌شود (ظهور پیدا می‌کند)؟

## تکلیف زمان استراحت

(ج) این آزمایش را با انتخاب کردنِ 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 برایتان بافته شود، به تفاوت در تجربه‌تان توجه کنید (هر تفاوتی در طرز فکر یا حالت روحی‌تان، عواطف یا احساسات‌تان، حس‌هایی که در بدن خود دارید، یا افکارتان). آنچه می‌بینید را با یارتان سهیم شوید.

۵. این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که در وضعیت‌های پیرامونی هیچ تغییری ایجاد نشده است؛ بلکه فقط بافتمانی 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 پر قدرت‌تر 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، دنیا‌های 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 دنیاها، دنیایی است که در آن وجود دارید - دنیای ادعاها یا دنیای خودآگاهی؟

## 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 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 پردازیم 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 می‌آیید)

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 یارتان 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 دوره.

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

طوری که قول‌تان 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 قول‌تان برای‌تان بافته 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 تفاوتِ بافتار آن شرایط توجه کنید و ببینید که آیا تفاوتی در تجربه‌تان از آن شرایط ایجاد می‌شود (هر تفاوتی در طرز فکر یا وضعیت ذهنی‌تان، احساسات یا عواطف‌تان، حس‌های بدنی یا افکار‌تان)؟ آنچه را می‌بینید، با یارتان سهیم شوید.

۴. این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که در شروط یا قوانین هیچ تغییری ایجاد نشده است، بلکه فقط بافتمانی 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 پر قدرت‌تر 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 کردنِ زندگی خودتان انجام دهید

۱. ببینید در زندگی‌تان 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 موردشان هیچ «انتخابی» ندارید) /انتخاب کنید، اما این انتخاب را به شیوه‌ای که /انتخاب کردن را تعریف کردیم، انجام دهید. حال آن‌ها را به عنوان چیزهایی که خودتان انتخاب می‌کنید انجام دهید، بنویسید. («من انتخاب می‌کنم که ...»)

۳. اکنون ببینید آیا تجربه‌ی شما از هر یک از این سه مورد به گونه‌ای متفاوت برای‌تان 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 برایتان بافته شود، به تفاوت در تجربه‌تان توجه کنید (هر تفاوتی در طرز فکر یا حالت روحی‌تان، عواطف یا احساسات‌تان، حس‌هایی که در بدن خود دارید، یا افکارتان). آنچه می‌بینید را با یارتان سهیم شوید.

۵. این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که در وضعیت‌های پیرامونی هیچ تغییری ایجاد نشده است؛ بلکه فقط بافتمانی 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 پر قدرت‌تر را با آنچه که سروکار دارید و همچنین با کلام‌تان 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، دنیا‌های 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 بودنِ درون‌گود را فراهم می‌کند.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت کشف کردید

### معرفت شناسانه و هستی شناسانه

- 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 دنیاها، دنیایی است که در آن وجود دارید - دنیای ادعاها یا دنیای خودآگاهی؟



## تعداد افرادی که در این دوره هستند

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

## خلق یک بافتمان برای مشارکت در این دوره

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

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

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

قدرت بافتمان در استفاده کردن از شما  
برشی عمیق تر

قدرت بافتمان و تأثیر آن  
بر شیوهی بودن و عمل کردن شما

## منظور از بافتمان چیست؟

هر موقعیتی که با آن سروکار داریم، برای ما در یک بافتمان ظهور پیدا می‌کند (حتی اگر از آن آگاه نباشیم یا توجه نکنیم که آن بافتمان چیست). بافتمان مانند یک لنز شناختی (یک فیلترِ 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 کلاً از دید ما پنهان می‌کند.

مثلاً اگر بافتمان ما در سر و کار داشتن با دیگران این باشد که «به مردم نمی‌شود اعتماد کرد»، احتمالاً هر مدرکی را مبنی بر قابل‌اعتمادبودن شخصی که با او سروکار داریم، زیر سؤال می‌بریم؛ درحالی‌که هر چیزی که ممکن است قابل‌اعتمادبودن 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 بافتمان برای خودمان بافتیم، احتمالاً حالت دفاعی پیدا می‌کنیم یا حداقل در مواجهه با آن شخص، محتاط می‌شویم.

## قدرت یک بافتمان در استفاده کردن از شما

در سه اسلاید بعد، دو مثال ساده اما کاملاً شفاف از بافتمانهایی که از شما استفاده می کنند آورده شده است (جلوتر مثال های قوی تری هم ارائه خواهیم کرد). در این مثال ها خواهید دید که یک بافتمان قدرت دارد شیوهی بودن و اعمال شما را در دست و پنجه نرم کردن با یک موقعیت مشخص، شکل دهد.

## مثال ساده‌ای از

### قدرت یک بافتمان 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. پرنده‌ها به ندرت به آن نزدیک می‌شوند. اما باران خیلی زود به خوردش می‌رود. وقتی تعداد زیادی هم‌زمان این کار را انجام دهند، ممکن است مشکل پیش بیاید. به فضای زیادی نیاز دارد. اگر دردسری به وجود نیاید، می‌تواند بسیار آرامش‌بخش باشد. از سنگ می‌توان به عنوان لنگر استفاده کرد. اگر اجزایش از هم جدا و شل شوند، دیگر شانس ندارد.»

حدس می‌زنیم که این پاراگراف برای‌تان 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. پرنده‌ها به ندرت به آن نزدیک می‌شوند. اما باران خیلی زود به خوردش می‌رود. وقتی تعداد زیادی هم‌زمان این کار را انجام دهند، ممکن است مشکل پیش بیاید. به فضای زیادی نیاز دارد. اگر دردسری به وجود نیاید می‌تواند بسیار آرامش‌بخش باشد. از سنگ می‌توان به عنوان لنگر استفاده کرد. اگر اجزایش از هم جدا و شل شوند، دیگر شانسی ندارید.»

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

همان‌طور که گفته شد، بافتمان 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 می‌افتاد اگر ناگهان متوجه می‌شدید که راننده‌ی آن ماشین، مادر بزرگِ پیرتان است که خیلی دوستش دارید و برای‌تان عزیز است؟

شما هنوز هم پشت یک راننده‌ی کند گیر کرده‌اید، اما بافتمان شما از اینکه "من پشت سر یک راننده‌ی کندِ فلان‌فلان‌شده گیر کرده‌ام، به اینکه راننده‌ای که جلوی من است، مادر بزرگِ 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 خودِ فکتهای را بپوشاند یا آنها را دگرگون کند.



## بافتمانی که از شما استفاده می‌کند: مثالی ساده‌تر

گرچه این یک مثال تقریباً پیش‌پاافتاده 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 مادر بزرگ پیر شماست، و خودتان برای خودتان تصدیق خواهید کرد که:

**بافتمان قطعی است!**

## تجربه‌ی بافتمانی 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. بافتمانی 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 بافتمان بر طوری که آن موقعیت یا شخص یا گروه را می‌بافید و یا تاثیراتی که آن بافتمان 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 بافتمانی 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 بافتمانی را که از شما استفاده می‌کند پیدا کنید، یک نقطه‌ی راحت برای شروع این کار، این است که تعصبی را که در مورد باورهای دیگران یا گروه‌های معینی از افراد یا حتی شخص معینی دارید، پیدا کنید. اگرچه تعصب، یک نمونه‌ی منفی از بافتمان 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 بافتمانی را که از شما استفاده می‌کند، برای خودتان کشف کرده‌اید.

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

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

## خلاصه

بافتمان یک موقعیت، به اصطلاح، طعم، بو و حال و هوای آن موقعیت را به آن می‌دهد و این بافتمان، 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، بافتمانی 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.

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

## آنچه در این بخش ارائه شد

در این بخش، شما با این فکت آشنا شدید که بافتمانی 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 بافتمان در استفاده کردن از شما، و

۲. این فکت که هر موقعیتی از طریق یک بافتمان مشاهده و دریافت می‌شود، و

۳. اینکه بافتمانها 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 بافتمان در استفاده کردن از شما، دو مثال ساده زدیم ("بادبادک" و "مادر بزرگ").

به علاوه گفتیم که هر مجموعه‌ای از وضعیت‌های پیرامونی (هر موقعیتی)، همیشه از طریق یک بافتمان مشاهده و دریافت می‌شود و اینکه آن بافتمان، طوری که آن وضعیت را می‌بافید را تحریف می‌کند. بافتمان، 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 "بافتمانی که از شما استفاده می‌کند" چیست

تعریف بافتمان در دیکشنری وبستر: (۱) بخش یا بخش‌هایی از یک متن نوشته‌شده یا گفته‌شده 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-مرتبطی که در آن، چیزی وجود دارد یا بافته می‌شود.

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

منظور ما از بافتمانی برای راهبر و راهبری که از شما استفاده می‌کند: بافتمانی 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 یک بافتمان در تأثیر بر شیوهی بافتن موقعیتی که با آن سروکار دارید

در چند اسلاید بعد، سه مثال از قدرت یک بافتمان در استفاده کردن از شما، یا به بیان دقیق تر، سه مثال از قدرت یک بافتمان در تأثیر قرار دادن شیوهی بافتن موقعیتی که با آن سروکار دارید، ارائه خواهیم کرد.

در این مثال ها، خواهید دید طوری که موقعیتی که با آن سروکار دارید می بافید، بر شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن شما در آن موقعیت تأثیر می گذارد.

گرچه این سه مثال، مثال هایی از راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری نیستند، اما این موضوع را جا می اندازند که اگر برای راهبر بودن و اعمال راهبری بافتمانی قدرتمند داشته باشید، در موقعیت های راهبری، به طور طبیعی راهبر خواهید بود و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی تان خواهد شد.

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

درحالی 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 بافتمان‌های مختلفی در کار هستند؟

۳. چگونه هر بافتمان 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 بافتمان‌ها، 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 پردازیم، 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 می‌روید، به **طور طبیعی** راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری به عنوان **ابراز طبیعی‌تان** باشد.

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

## تنها چیزی که در راهربودن 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 بافتمانی همراه است (از بافتمان گریزی نیست)،
۲. هر بافتمانی، هر چه که باشد، از من استفاده می‌کند،
۳. روشی که یک بافتمان از من استفاده می‌کند این است که شیوهی بافتن 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 بافتن آنچه با آن سروکار دارم همبسته است (در رقص است).

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

وقتی به پایان این بخش رسیدیم، شما باید خودتان برای خودتان کشف کرده باشید که شیوهی راهربودن و شیوهی اعمال راهبری شما، حاصل شیوه بافتن موقعیتی است که در آن راهبری می‌کنید. و اینکه شیوهی بافتن موقعیتی که در آن راهبری می‌کنید، توسط بافتمانی که برای راهربودن و اعمال راهبری دارید تحریف می‌شود. به طور خلاصه، باید قدرت بافتمان را در اثرگذاشتن بر شیوهی بودن و عمل کردن تان، **خودتان برای خودتان کشف کنید.**

با یک بافتمان قدرتمند برای راهربودن و اعمال مؤثر راهبری، وقتی در آن بافتمان استادی پیدا کرده باشید، راهربودن و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی تان خواهد شد.

## تنها چیزی که در راهربودن 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 جای این که شما از آن استفاده کنید، اکنون آن چیز از شما استفاده کند - این همان استادی پیدا کردن است.

## یادآوری اینکه در این مثال‌ها، دنبال چه چیزهایی باشید

درحالی 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 بافتمان‌های مختلفی در کار هستند؟

۳. چگونه هر بافتمان 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 بافتمان‌ها، 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.

## 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 انداخته 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. (واینگارتن، ۲۰۰۷)

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



## ویولن زدن در ایستگاه مترو

همان ویولنیست ۳۹ ساله، یعنی جاشوا بل، با لباس رسمی مشکی در یک سالن کنسرت مجلل و با همان ویولن استرادیواری سه و نیم میلیون دلاری، و با نواختن همان قطعات شاهکار، بیش از ۱۰۰۰ دلار در دقیقه درآمد دارد. گفته شده است که این 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." (واینگارتن، ۲۰۰۷)

در بافتمان 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 بافتمان 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 اکثراً مجبور هستند سرپا بایستند.

بافتمان 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، بافتمان، اعمال شما را شکل می‌دهد.

## بودن و اعمال 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 بافتمانی 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 اعمال آن‌ها با آن بافتار همبسته بود؟

## بودن و اعمال 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.

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

## بودن و اعمال طلبه‌های مسیحی

ملکوم گلدول (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 افکارشان در نهایت، در هدایت کردن اعمال شما اهمیت کمتری نسبت به بافتمان آنی رفتار شما دارند. جمله‌ی "وای، دیرتان 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 بودن متفاوتی داشت). " (ص ۱۶۵، تأکید اضافه شده است.)

بافتمان در تعیین کردن شیوه‌ی بودن و اعمال یک فرد، قطعی است. بافتمان از طلبه‌ها به این صورت استفاده کرد که شیوه‌ی بودن و اعمال‌شان را شکل داد.

## جرم 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 پُست، تصاویر فرد مسلح سفید پوست و یکی از قربانیان سیاه پوست او را در صفحه‌ی اول با عنوان: "درحالی‌که او را با دستبند بردند که زورگیر زخمی به سوی آزادی می‌رود" چاپ کرد. از آنجا که در نظر بسیاری از شهروندانِ عاجز و مأیوس 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 مجرمانِ خرده پا شما را به ستوه می‌آوردند.

## جرم 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 پنجره‌ای 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 بافتمانی که از مسؤولان استفاده می‌کرد، منجر به ایجاد تغییر در شیوهی بودن و اعمالی شد که انجام می‌دادند.

## جرم 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 بافتمان 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 گلدول 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 بافتمان."

(Gladwell ۲۰۰۲، صص ۱۳۸-۱۳۹)



## آیا اکنون می‌توانید بگویید؟

۱. برای خود کشف کرده‌ام که هر مجموعه شرایطی (هر موقعیتی) که با آن سروکار دارم، با بافتمانی همراه است (می‌توانم برای خودم ببینم که از بافتمان هیچ راه گریزی نیست)،
۲. نمی‌توانم موقعیتی را پیدا کنم که بافتمانی نداشته باشد که از من استفاده کند،
۳. برای خود کشف کرده‌ام، طوری که بافتمان از من استفاده می‌کند، به طرز قدرتمندی اثر می‌گذارد بر شیوهی بافتن آنچه با آن سروکار دارم،
۴. برای خود کشف کرده‌ام که شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن من به طور طبیعی با شیوهی بافتن 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 بافتمان 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

## بافتمان متمایز است از آنچه که بافتمان برای آن است – یعنی یک بافتمان متمایز است از شرایطی که یک بافتمان برای آن است

همان‌طور که قبلاً هم گفته‌ایم، هر موقعیتی (مجموعه شرایطی) که با آن سروکار دارید با بافتمانی همراه است. با این حال بسیاری از مردم نمی‌توانند میان "مجموعه شرایطی که یک موقعیت را تشکیل می‌دهند" و "بافتمان" برای آن شرایط تمایز قائل شوند (البته اگر در کل متوجه یک بافتمان به عنوان بافتمان 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 "بافتمان برای آن شرایط" چیزی است که شیوهی بافتن شرایط (وضعیت‌های پیرامونی یک موقعیت) را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بافتمان متمایز است از آنچه که بافتمان برای آن است – یعنی  
یک بافتمان متمایز است از شرایطی که یک بافتمان 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 بافتمان برای آن وضعیت‌های پیرامونی برون‌آخته (مجموعه شرایطی) که یک موقعیت را می‌سازند.

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

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

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

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

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

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

## بافتمان متمایز است از آنچه که بافتمان برای آن است – یعنی یک بافتمان متمایز است از شرایطی که یک بافتمان 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 بافتمانی که برای آن موقعیت دارد، بستگی دارد.

## بافتمان متمایز است از آنچه که بافتمان برای آن است – یعنی یک بافتمان متمایز است از شرایطی که یک بافتمان برای آن است

به طور خلاصه، بافتمان متمایز است از چیزی که بافتمان برایش وجود دارد. یعنی میان "شرایط موقعیتی که در آن راهبری می‌کنید (وضعیت‌های پیرامونی برون‌آخته‌ای که آن موقعیت را می‌سازند)" و "بافتمانی که با آن موقعیت همراه است یا بافتمانی 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 بافتمانی که برای آن موقعیت دارید، تعیین می‌شوند.

تفاوت میان

یک بافتمان پیش فرض و یک بافتمان خلق شده



## دو نوع متمایز از بافتمان: پیش فرض و خلق شده

در دنیای بافتمان، ما میان دو نوع بافتمان تمایز قائل هستیم، یعنی یک "بافتمان پیش فرض" و یک "بافتمان خلق شده".

"بافتمان پیش فرض" بافتمانی است که به اصطلاح، خودش به طور اتوماتیک با شرایط یک موقعیت که با آن سروکار دارید می آید.

"بافتمان خلق شده" بافتمانی است که خلق شده و به شرایط یک موقعیت که با آن سروکار دارید، آورده می شود.

## بافتمان پیش‌فرض

همان‌طور که گفتیم، "بافتمان پیش‌فرض بافتمانی است که به اصطلاح، خودش به طور اتوماتیک با شرایطِ 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 قابل‌فهم و معنادار می‌کند تا بافتمانی برای آن شرایط شکل دهد - و آنچه در دسترس دارد، چیزی جز گذشته نیست. به خاطر بیاورید که در مثال بادبادک، آن شرایط، بدون بافتمان بی‌معنی و نامفهوم بودند.

بنابراین به طور خلاصه، بافتمان پیش‌فرض (بافتمانی که خودش به طور اتوماتیک با هر موقعیتی می‌آید) بافتمانی است که ساخته‌شده از گذشته است.

## بافتمان پیش فرض

همان طور که گفتیم، بافتمان پیش فرض برای هر موقعیتی، همیشه فقط از گذشته مشتق می شود، به این صورت که:

۱- چیزی را که از موقعیتی که با آن سروکار دارید درک می کنید، محدود می کند به چیزی که گذشته ی شما اجازه می دهد، و نیز

۲- امکان هایی را که در سر و کار داشتن با آن موقعیت می بینید، محدود می کند به چیزی که گذشته تان اجازه می دهد ببینید.

## بافتمان پیش‌فرض

\*بافتمان پیش‌فرض فرد برای یک موقعیت، اغلب آزموده‌نشده باقی می‌ماند، و با فرض این که بافتمان قطعی است، که اغلب هم هست، این معمولاً شاهی 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 برنامه‌ریزی‌نشده و پیش‌بینی‌نشده، به شانس و اقبال امیدوار بود؛ اما نتایج پیش‌بینی‌نشده اگر هم اتفاق بیافتند دو روی سکه را با هم دارند: خوب و بد.

فارغ از نتایج شانس، نتایجی که می‌شود به آن‌ها رسید، نه تنها محدود هستند به نتایجی که داخل بافتمان پیش‌فرض امکان‌پذیر به نظر می‌رسند، بلکه این نتایج محدود شده، توسط اعمالی هم که در داخل بافتمان پیش‌فرض برای رسیدن به هر کدام از این نتایج ممکن، می‌توان مشاهده کرد، باز هم محدودتر می‌شوند.

## تفاوت میان یک بافتمان پیش‌فرض و یک بافتمان خلق‌شده

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

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

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

## یک بافتمان خلق شده

درحالی که بافتمان پیش فرضی که شرایط در آن برقرار هستند، کاملاً از گذشته به حال می آید، بافتمان خلق شده از آینده به حال آورده می شود تا بر آنچه که در زمان حال هست نور بیافکند و امکان هایی را برای سر و کار داشتن با شرایط موجود، آشکار کند: امکان هایی که در بافتمانِ برگرفته از گذشته دیده نمی شوند.

## واقعیتی دیگر در مورد یک بافتمان

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

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

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

این مثالی از یک قلمروی گفتگویی است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بافتمانی 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، بافتمان، طوری که بدن انسان و کارکرد آن برای پزشک بافته می‌شود را شکل می‌دهد تا شیوهی بودن و عمل کردن طبیعی پزشک، با بدن و کارکردش، که در آن شیوهی خاص برایش بافته می‌شود، همبسته باشد.



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

چارچوبِ بافتمان که برای این دوره طراحی شده، بافتمانی 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: چارچوبِ بافتمان در این دوره، بافتمانی برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بافتارِ هر موقعیتِ 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 هرآنچه را لازم است، انجام دهید تا در چهار جنبه‌ای که چارچوبِ بافتمان 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 بگویم؟

در شیوه‌ی بودن و شیوه‌ی عمل کردن‌تان، پژوهش کنید.

## تکلیف زمان استراحت

در طول زمان استراحت موارد زیر را با هم‌گروهی‌تان به اشتراک بگذارید:

- ۱- بافتمانی که از شما در مواجهه با گروهی از مردم استفاده می‌کند؛
  - ۲- بافتمانی که از شما در مواجهه با کارتان یا کسی که با او کار می‌کنید استفاده می‌کند؛ و
  - ۳- بافتمانی که از شما در مواجهه با عضوی از خانواده‌تان استفاده می‌کند.
- چگونگی تأثیر این بافتمان‌ها را بر طوری که موقعیت‌ها را می‌بافید، به اشتراک بگذارید.

## تکلیف زمان استراحت

### شرایط در مقابل بافتمان:

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

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

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

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

○ لطفاً کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

## استراحت صبح، 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 نپردازیم

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

شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن

ارتباط بین شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن، ورای بدیهیات

گروه بندی

تکلیف زمان استراحت تان



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

لطفاً موارد زیر را در طول زمان استراحت با هم گروهی 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 هم گروهی تان انجام می‌دهید. از خود بپرسید چرا آنچه الان گفتم را گفتم؟ منشأ آن کجا بود؟

نحوه‌ی عمل کردن تان با هم گروهی تان را ملاحظه کنید. از خودتان بپرسید چرا این چیز را گفتم؟ چه چیزی باعث شد آن را بگویم؟

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- بافتمانی که از شما در مواجهه با گروهی از مردم استفاده می کند؛
  - ۲- بافتمانی که از شما در مواجهه با کارتان یا کسی که با او کار می کنید استفاده می کند؛ و
  - ۳- بافتمانی که از شما در مواجهه با عضوی از خانواده تان استفاده می کند.
- چگونگی تأثیر این بافتمان ها را بر طوری که موقعیت ها را می بافید، به اشتراک بگذارید.

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

### شرایط در مقابل بافتمان:

با در نظر گرفتن یک جنبه از پروژه تان، مشخص کنید که مجموعه شرایطی که موقعیتی را که با آن سروکار دارید، می سازند، کدامند و کدام بافتمان را با خود آورده اید که طوری که آن شرایط برای شما ظهور پیدا می کنند، را تحت تأثیر قرار می دهد؟

**توجه:** منظورمان از مجموعه شرایطی که یک موقعیت را شکل می دهند، شرایط برون آخته ای است که آن موقعیت را شکل می دهند؛ چیزی که از آن به عنوان فکتهای آن موضوع یاد می شود.

منظورمان از بافتمان برای آن شرایط، چیزهایی است که طوری که شرایط (شرایط پیرامونی برون آخته ای یک موقعیت) بافته می شود را تحت تأثیر قرار می دهد.

قدرت بافتمان در استفاده کردن از شما:  
برشی عمیق تر

منشأ

شیوهی بودن و اعمال شما

## قدرت یک بافتمان در استفاده کردن از شما

شما برای خودتان کشف کرده‌اید که بافتمانی 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 بافتمان برای راهبر و راهبری که راهبر بودن 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 بافتن 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 بافتمانها 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 نباشید (حواستان به آن‌ها نباشد).

با این حال، اگر وقت بگذارید و به آنچه در درون‌تان می‌گذرد توجه کنید (حواستان 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 می گذرد. شیوهی بودن شما شامل چیزی که بیرون از شما می گذرد نیست. یعنی شیوهی بودن شما چیزی که آن بیرون در دنیا برای شما می گذرد، نیست.

اگر چه شما، به طور قطع، آنچه را که بیرون از شما می گذرد، درک می کنید؛ اما آنچه درک می کنید، آن بیرون در دنیا، خارج از شماست. برای مثال، زمانی که شما شخصی را می بینید، او را درون خود تحریر نمی کنید.

به طور خلاصه، در این قلمروی گفتگویی، ادراکات شما جزئی از شیوهی بودن شما نیستند. شیوهی بودن شما، آنچه در درون تان می گذرد است، نه آنچه در بیرون از شما، آن بیرون در دنیا می گذرد.

## 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 معمول‌تان 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 معمول بودن‌تان 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 لحظه‌ی دیگر و از موقعیتی به موقعیت دیگر در درون شما می‌گذرد.

## آن کسی که می‌دانید هستید فقط یک شیوهی بودن است

آن کسی که احتمالاً به آن می‌گوییم "شیوهی بودن معمول شما"، یعنی "آن کسی که تصور می‌کنید هستید" یا "آن کسی که می‌دانید هستید" صرفاً یک شیوهی بودن است.

همه‌ی ما فکر می‌کنیم یک شیوهی معین هستیم؛ اما آن شیوهی بودن، صرفاً شیوهی بودن 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 راهبر بودن 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 مسأله 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.

"اَعمال" یا "عمل کردن"

## منظور از اعمال یا عمل کردن چیست

منظور از "اعمال" یک فرد یا "شیوه‌ای که یک فرد عمل می‌کند" همان معنای روزمره‌ی آن است. "اعمال" یا "شیوه‌ی عمل کردن" 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 اثر گذاشتن بر دنیا، دیگران و خودتان از طریق عمل کردن است.

به یاد داشته باشید که عمل کردن شامل صحبت کردن هم هست (حتی حرف‌زدن با خودتان، که به آن فکر کردن می‌گوییم)، و صحبت کردن شامل آنچه توسط اعمال‌تان گفته می‌شود نیز هست (همان‌طور که یک ضرب‌المثل می‌گوید: "صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است").

## عمل تنها راه دسترسی ما به اثر گذاشتن 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 عمل کردن شما

شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن شما در هر لحظه عموماً با یکدیگر هماهنگ هستند. به بیان کامل‌تر، اعمال 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 اعمال شما با یکدیگر هماهنگ هستند. مثلاً وقتی احساس اطمینان دارید، احتمالاً با اطمینان عمل می‌کنید. و وقتی احساس مردد بودن دارید، احتمالاً با تردید عمل می‌کنید.

## پژوهش‌های علم عصب‌شناسی: شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن 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 عمل کردن ما، با هم می‌آیند، گویی که هر دو یک چیز هستند.

تشبیهی برای این ارتباط شبکه‌ای تنگاتنگ، این است که با قلاب کردن انگشتان یک دست در انگشتان دست دیگران، دو دست‌تان را به هم قلاب کنید. توجه کنید که یک دست، علت دست دیگران 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، برایمان 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 عمل کردن ماست، آن‌قدر قوی است که حتی فکر کردن 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 بدیهی‌دانستنِ 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 عمل کردن ما را تعیین می‌کند. به عنوان مثال اعمال من احتمالاً با چیزی که دوست دارم (طرزفکرهای 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، "علت ذهنی" نامیده می‌شود.

## فرا‌تر از بدیهی: آن‌طور که هست

باورِ (ظاهراً به نظر رسیدن) اینکه آنچه در درون شما می‌گذرد، شیوه‌ی عمل کردن شما را تعیین می‌کند، یک توهم است.

آنچه این باور (ظاهراً به نظر رسیدن) را به یک توهم تبدیل می‌کند، این است که آنچه در مغز شما، پایین‌تر از سطح هشیاری‌تان اتفاق می‌افتد، عملاً با آنچه که به باور شما و به باورِ بسیاری از افراد دیگر، علت اعمال شماست، مغایرت دارد.

آنچه در مغز شما اتفاق می‌افتد، که فکر آگاهانه‌ی شما برای عمل کردن را تولید می‌کند، و آنچه در مغز شما اتفاق می‌افتد که عمل کردن 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 بسیار قانع‌کننده‌ای که باعث باور به "علیت ذهنی" می‌شود - این عقیده که آنچه در درون ما می‌گذرد، علت اعمال ماست - به اندازه‌ی ظاهر بسیار قانع‌کننده‌ی اینکه خورشید در آسمان حرکت می‌کند، متقاعدکننده 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 باورمان 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 توهم در ما می‌شود که خورشید حرکت می‌کند. توجه داشته باشید با وجود اینکه گاليله شواهد آزمایشی قوی‌ای برای سیستم سیاره‌ای خورشید-مرکزی ارائه داده بود، بیشتر مردم، پس از گذشت چند دهه، آن را قبول کردند.

این فکت که در مورد عمل ارادی، تصمیم آگاهانه یا اراده‌ی ما قبل از عمل کردن‌مان می‌آید، این باور را به ما داده است که حالت درونی ما (طرز فکر، احساسات، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات ما) علت شیوه‌ی عمل کردن 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 تجارب آگاهانه‌ی 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 فعال‌شده‌ای که به هم شبکه شده‌اند، عمل می‌کنند و منشأ ادراکات و اعمال شخص و چیزی که به‌صورت درونی بر آن شخص می‌گذرد، هستند (علاوه بر ایجاد تعداد زیادی از تأثیراتِ دیگر که در مورد آن‌ها هیچ‌وقت آگاهی نداریم)

توجه: ما نمی‌توانیم چیزی را که در مغزمان می‌گذرد، حس کنیم. در مغز هیچ توانایی حس‌گرایانه‌ای وجود ندارد. بنابراین ما هیچ آگاهیِ 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 می‌کنند که آنچه به اصطلاح به عنوان عمل ارادی به آن باور داریم، پیش از تصمیم‌گرفتن آگاهانه به انجام آن، از قبل در مغز شما مستقر شده است.

"نتایج این آزمایش‌ها، گویای داستانی روشن بود که با آزمایش‌های بعدی تقویت شد. شروع پتانسیل آمادگی، حداقل نیم ثانیه یا اغلب خیلی بیشتر از آن، قبل از تصمیم‌گرفتن آگاهانه‌ی ما برای حرکت است. مغز پیش از آن که ذهن تصمیمی بگیرد، عمل می‌کند! این کشف، کاملاً برعکس باور شهودی عمیق ما به علیت ذهنی بود."

## وقتی عمل می‌کنیم، عملاً چه اتفاقی در مغز ما می‌افتد

موارد زیر بارها و بارها در تحقیقات عصب‌شناسی، به ویژه در تحقیقات بنجامین لیبِت (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 به‌صورت 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).

اقلاً 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 دادنِ دکمه، حدود یک ثانیه قبل از عملِ واقعی آن گرفته شد، اما تیم پژوهشگران کشف کردند که الگویی از فعالیت مغز، ظاهراً آن تصمیم را هفت ثانیه قبل پیش‌بینی کرده بود. به نظر می‌رسد که مدت‌ها قبل از این که فردِ مورد آزمایش حتی از تصمیم گرفتن خود آگاه باشد، مغز او تصمیم را گرفته است.»

## پژوهش‌های عصب‌شناسی اخیر

نقل قولی از پژوهش اشاره‌شده در مقاله‌ی اسلاید قبل - "تعیین‌کننده‌های ناخودآگاه و تصمیمات آزاد در مغز انسان" (۲۰۰۸) (Siong Soon, Brass, Heinze, Haynes) - 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 فعالیت مغزی قشای پیشانی و آهیانه‌ای، کدبندی شود.» (ص ۵۴۳)

«روی‌هم‌رفته، دو ناحیه‌ی مشخص در قشای پیشانی و آهیانه‌ای مغز انسان، اطلاعات قابل‌توجهی 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. برعکس، [این فعالیت مغز]، مشخصاً کدگذاری می‌کند که فرد مورد آزمایش چطور قرار است تصمیم بگیرد.» (ص ۵۴۵)

## وقتی یک خرس وارد زندگی تان می شود، چه اتفاقی می افتد؟

وقتی اتفاق تهدیدآمیزی می افتد - مثلاً یک خرس خاکستری وارد حیاط خانه تان می شود - شما احساس ترس می کنید. بدن تان به این صورت به ترس واکنش نشان می دهد که ضربان قلب تان بالا می رود، جریان خون تان از سیستم گوارشی به ماهیچه های تان می رود و غیره. در نتیجه ی ترسیدن، بدن شما برای "ستیز یا گریز" آماده می شود.

درست است؟

خیر، اشتباه است!

بر اساس گفته های اریک گندل (Eric Kandel)، پزشک اعصاب و روان و برنده ی جایزه ی نوبل: در کمال تعجب، پاسخ فیزیولوژیک به یک تهدید، قبل از اینکه از هرگونه هیجان (مثل ترسیدن) آگاه شوید، اتفاق می افتد. این شاهد دیگری برخلاف عقیده ی ما است که: آنچه در درون مان می گذرد، 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 تصمیم آگاهانه است. در نتیجه، این توهم برای ما مانع 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 عملاً خورشید در حین ثابت ماندن زمین، طلوع و غروب نمی کند، می توانیم بگوییم با وجود اینکه این طور به نظر می رسد، اما باور به اینکه خورشید بالا می آید و پایین می رود، 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 می کند: مفهومی نادرست از علیت، تصویری که با وجود شواهدی که خلافتش را ثابت می کند، همچنان به قوت خود باقی است.

با توجه به شواهد علمی و آزمایش شده، علیرغم طوری که به نظر می رسد، آنچه در درون شما می گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، حالت بدنی و افکار و خاطرات شما)، عملاً علت اعمال شما نیست، و این باور را باید یک خرافه در نظر گرفت.



## نکته‌ی حیاتی برای راهبر بودن 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 می گذرد) صاحب اختیار و تعیین کننده هستید، فقط به عنوان یک خرافه در نظر بگیرید.

وقتی آن باور را به یک خرافه تغییر دهید، این سؤال برای تان پیش می آید:

اگر آنچه در درون من می گذرد (حالت ذهنی، حالت احساسی، وضعیت بدنی و افکار و خاطرات من)، منشأ اعمال من نیست، پس منشأ آن ها چیست؟

قبل از پاسخ به این سؤال، ابتدا باید رابطه‌ی واقعی میان دو چیز را روشن کنیم: (۱) آنچه در درون تان می گذرد و (۲) شیوه‌ای که عمل می کنید؛

و نیز لازم است که معنای سه اصطلاح تخصصی دیگری را که در پاسخ به این سؤال استفاده می کنیم، برای خود جا بیاندازیم.

## نکته‌ی حیاتی برای راهبر بودن 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 این گونه 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 می رسد

برای ما این گونه به نظر می رسد که تصمیمات آگاهانه‌ی ما علت اعمال ما می باشند. چنین به نظر می رسد که شیوه‌ی بودن ما (آنچه که درون ما می گذرد) علت شیوه‌ی عمل کردن ما می باشد. این گونه به نظر می رسد، زیرا زمانی که ما در موقعیتی هستیم که نیاز به عمل دارد، ما فکری داریم (تصمیم می گیریم) که به شیوه‌ای عمل کنیم و صرفاً پس از آن، ما عمل می کنیم. 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 می شود؛ اگر ما مضطرب باشیم، تمایل داریم که با احتیاط عمل کنیم و اگر آزرده باشیم، تمایل داریم که بی صبرانه عمل کنیم.

به خاطر اینکه تصمیمی که از آن آگاه هستیم قبل از عمل می آید و عمل ما با تصمیم هماهنگ است، برای ما بدیهی به نظر می رسد که تصمیم، علت عمل می باشد. این ما را به آن سو می برد که **باور** داشته باشیم که شیوه‌ی بودن ما، علت شیوه‌ی عمل کردن ما می شود، و این باور آنچنان قدرتمند است که برای بسیاری از مردم مشکل است که چیزی مخالف با این باور را در نظر بگیرند.

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

چارچوبِ بافتمان توسعه داده شده برای این دوره، یک بافتمان 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: چارچوبِ بافتمان در این دوره برای راهبر و راهبری، یک بافتمان 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 چارچوبِ بافتمان 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\* مشارکت کننده را به ۲۰ گروه ۵ نفره و ۳ گروه ۶ نفره تقسیم می کنیم.

۱. موارد زیر ملاک های تشکیل گروه هستند:

- مطمئن شوید که تعداد اعضای گروه تان کمتر (یا بیشتر) از ۵ نفر نیست (بجز ۳ گروه)
- مطمئن شوید که بیشترین تنوع ممکن را در گروه تان دارید (قومیت ها، سن، مشاغل و موارد متنوع دیگر)
- مطمئن شوید که شما اکثر افراد گروه تان را نمی شناسید.

## 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 هستید 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 برای‌تان کار نکرده است، در این دوره نیز برای‌تان پیش خواهد آمد و فرصتی در اختیار‌تان قرار می‌دهد تا راهبری کنید. موارد زیر پیشنهادهایی هستند برای اینکه گروه‌تان "کار کند":

- کاری کنید که گوش‌دادن، 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 گروه‌تان

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

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

پاسخ‌تان را به سؤال زیر با گروه‌تان سهیم شوید:

از طریق مشارکت در این دوره، چه دستاوردی خواهیم 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 برسید، 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 کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

# استراحت 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 نپردازیم  
 منظور از آنچه با آن سروکار دارید  
 منظور از شیوهی بافتن  
 منظور از همبسته  
 منشأ شیوهی بودن و عمل کردن من چیست؟  
 تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

پاسخ‌تان را به سؤال زیر با گروه‌تان سهیم شوید:

از طریق مشارکت در این دوره، چه دستاوردی خواهیم 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 برسید، 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.)

## 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 بافتمان برای استفاده از شما

آیا در بیان ذیل هیچ گونه 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 بافتمان 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".

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 اعمال‌تان بر روی آن‌ها اثر بگذارید.

مثلاً اگر قصد دارید بر روی عملکرد کسی اثر بگذارید (گشایشی در عملکرد آن شخص ایجاد کنید) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که بر روی آن‌ها کار می‌کنید، اعمال آن شخصی است که قصد دارید بر روی عملکردش اثر بگذارید.

مسلماً 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 درون‌تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن‌تان) صحبت می‌کنیم؛ اما در این مورد، مخصوصاً در این باره صحبت می‌کنیم که آنچه را در درون‌تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن‌تان) 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 درون‌تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن‌تان) گفتیم. قبلاً گفتیم که آنچه در درون‌تان می‌گذرد (شیوه‌ی بودن‌تان) 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 می‌گفتیم 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 کار کردن 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 موقعیت‌ها، 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 (متمایز) 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 این باره 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-مرتبط 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-مرتبط 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 می‌افتند،  
انگار که هر دو یک چیز هستند،  
منشأ شیوه‌ی بودن و عمل کردن شما چیست؟

## آغاز منشأ راهبر بودن در زندگی

پاسخ به سؤال "منشأ شیوهی بودن و عمل کردن من در زندگی چیست؟"، امکان راهبر بودن 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 عمل کردن مان 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 عمل کردن من در زندگی چیست؟" را خودتان برای خودتان کشف کنید، برای راهبربودن در زندگی بسیار مهم و حیاتی است. و برای اینکه پاسخ به این سؤال برای 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 عمل کردن من چیست" را بدانید؟



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

## منشأ شیوهی بودن و عمل کردن شما

منشأ شیوهی بودن و عمل کردن یک فرد این است که شیوهی بودن و عمل کردن 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 عمل کردن شما و شیوهی بافتن "آنچه با آن سروکار دارید" به این صورت است:

شیوهی بودن و عمل کردن 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 عمل کردن شما

یا به بیانی دیگر: شیوهی بودن و عمل کردن شما، همیشه با شیوهی بافتن "آنچه با آن سروکار دارید"، هم‌خوانی دارد (با هم در رقص هستند).

تکرار: شیوهی بودن و عمل کردن 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 عمل کردن شما

به عنوان مثال اگر "موقعیتی که با آن سروکار دارید" برای تان تهدیدآمیز بافته شود، شیوهی بودن و عمل کردن شما با موقعیتی که برای تان آن طور (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 عمل کردن شما با موقعیتی که برای تان آن طور (به عنوان فرصتی برای پیشرفت) بافته شده است، همبسته خواهد بود.

همان طور 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 عوض شدنِ بافتار، شیوهی بودن و اعمال افراد نیز عوض می شود.

## نقل قول‌هایی از پژوهش‌های عصب‌شناسی

"مشاهده و دریافت [بافتار]، فکرکردن [چیزی که در درون شما می‌گذرد] و حرکت کردن [عمل کردن]، همیشه با هم و به عنوان هماهنگی‌های منسجم برای یک فعالیت اتفاق می‌افتند." (Dewey, 1896/1981a) - (Clancey 1993, p.91)

"**ادراک** فرد [بافتار] پویاست، زیرا به **اَعمال** مربوط می‌شود ... " (Hall ۱۹۶۶ ص ۱۱۵، تأکید اضافه شده است)

"در واقع لازم است تشخیص دهیم که امکان‌های **عمل**، در زیر فرایند ادراک (یعنی آن‌طور که دیگران، دنیا و خودتان را می‌بافید) بسط می‌یابند ... " (Delevoeye-Turrell و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۳۶ - تأکید اضافه شده است.)

## جمع بندی - نسخه‌ی کوتاه شده

شیوهی بودن و اعمال شما (که با هم اتفاق می‌افتند، انگار که هر دو یک چیز هستند)  
 با شیوهی بافتن 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 اعمال 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 بافته 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 بافتمان در استفاده کردن از شما

## قدرت یک بافتمان در استفاده کردن از شما

همان طور که گفتیم، برای استادی پیدا کردن در چارچوبِ بافتمان، یعنی بافتمانی که بودن یک راهبر را به شما می دهد و اعمالی که اعمال مؤثر راهبری را به عنوان اِبراز طبیعی تان به شما می دهد، باید ابتدا جمله‌ی زیر را خودتان برای خودتان کشف کنید:

طوری که "موقعیتی که با آن سروکار دارم" را می‌بافم

توسط بافتمان من برای آن موقعیت تحریف می‌شود.

و شیوه‌ی بودن و عمل کردن من،

به طور طبیعی همبسته (در رقص) است با

شیوه‌ی بافتن "موقعیتی که با آن سروکار دارم".

## اُستادی پیدا کردن در قدرت بافتمان 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 بافتمان 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".

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 بافتمان 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".

## 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 کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.



# استراحت بعد از ظهر روز دوم

## آنچه در این جلسه 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

شما چه کسی هستید، واقعاً؟ کشف کردنِ آن خودی که راهبر بودن و اِعمال مؤثر راهبری، برایش ابراز طبیعی خودش است

تکلیف زمان استراحت‌تان

## 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 بافتمان 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 استراحت تان کشف کردید

### بافتن

با توجه به آنچه برای پروژه تان 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 کار کردن 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری، برایش  
ابراز طبیعی خودش است

## چیزی که در شش اسلایدِ پیش‌رو پوشش داده می‌شود

برای حمایت از شما در اینکه چگونه به‌صورت مؤثری این آزمایش را انجام دهید، در شش اسلایدِ پیش‌رو، شما اندکی بازخوانی از قسمت‌هایی را که قبلاً پوشش داده‌ایم، خواهید دید، اما آن چیزی که در این اسلایدها تکرار شده است، همانی است که ما قبلاً به عنوان درون‌گود بودن معرفی کرده‌ایم.

## منظور از زندگی، زندگی کردن و شما چیست

زندگی: چیزی که من و شما در آن زندگی می کنیم

زندگی کردن: مواجهه و تعامل من و شما با زندگی

شما: آن کسی که زندگی برایش وجود دارد و زندگی را زندگی می کند



## 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 تمایز 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 تمایز 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، زندگی‌کردن و شما، کشف کنید.

این در تمایز شدیدی با مشاهدات، دریافت‌ها و توصیفات عامیانه‌ی شما / از جایگاه تماشاگران درباره‌ی زندگی، زندگی‌کردن و شما است؛ فارغ از اینکه آن دریافت‌ها و توصیفات چه اندازه در دنیای دانش و توصیفِ مورد توافق، معتبر هستند.

به طور خلاصه، این تمرین درباره‌ی کشف تجربه‌ی زیسته و درون‌گود برای خودتان است. ما در مسیر کنار گذاشتن دریافت‌ها و توصیفاتِ زندگی از شما حمایت می‌کنیم.

## تعامل شما با تمرین کشف کردن

دقت کنید که در این تمرین کشف کردن، کاری کرده‌ایم 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 برای‌تان روشن باشد که تفاوت عظیمی بین طوری که زندگی از جایگاه تماشاگران توصیف و تشریح می‌شود، و طوری که زندگی عملاً درون‌گود 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 درخشان 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 بی‌ارزش 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 راستی‌آزمایی و بدون انحراف برسیم، 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 می‌بایست از نو به چیزی که مورد پژوهش است بنگرید؛ شما می‌بایست 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

شمایی که در صندلی تان نشسته‌اید، آزمایش را همانجا انجام دهید، انگار که اینجا جلوی حضار ایستاده‌اید.

همه لطفاً به تسهیل‌گر نگاه کنید.

- اگر از شما بپرسم که "آیا من را می‌بینید؟"، شما می‌گویید: "بدیهی است که من شما را می‌بینم."

- اما حالا بدیهیت آن را کنار بگذارید و واقعاً از خود بپرسید: "آیا من عملاً تسهیل‌گر را می‌بینم؟"

- اگر شما این سؤال را جوری بپرسید که انگار جواب را از قبل می‌دانید، شما ورای بدیهیت را نمی‌بینید.

- شما می‌بایست سؤال را به گونه‌ای بپرسید که گویی از قبل، پاسخ را نمی‌دانید.

- حالا از خود بپرسید و برای خودتان در تجربه‌ی عملی هم‌اکنون تان، این فکت را که من را می‌بینید راستی‌آزمایی 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.

"اوه من عملاً شما را می‌بینم!" به تفاوت بین مواجهه با زندگی، همچون بدیهیتِ کِرخ‌شده 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 دیدنِ 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 دیدن من، برای شما عملاً کجا اتفاق می‌افتد. مخصوصاً، شما پژوهش خواهید کرد که جای 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 دیدن 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 دیدن 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 دیدن 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، دست‌وپنجه نرم کنید. از آنجایی 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 انسانِ 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  $2/2$  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 مضحک است.

مضحک (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 عنوانِ 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 می‌افتاد، اما هنوز شما من را خیلی کوچک تجربه خواهید کرد.

با در نظرگرفتنِ میانگینِ 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 درحالی‌که سرم سمت شماست 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 دیدنِ من، اجازه‌ی بروز پیدا کردن می‌دهد، به هیچ عنوان شبیه یک انسان نیست. آیا تجربه‌ی شما از دیدنِ من جوری تیره و تار و مبهم است که شبیه یک انسان نیست؟

## قدم دوم در این آزمایش، ادامه

اما چیزی که نهایتاً توصیف تجربه‌ی اتفاق افتادن دیدن من در مغز شما را تعلیق به محال می‌کند، این است که شما هیچ‌گونه تجربه‌ای از هر آنچه که ممکن است در حال اتفاق در در مغز شما باشد، ندارید و حتی با احتمال کمتر، تجربه‌ی دیدن من در آنجا را ندارید. دقیقاً به همین دلیل است که جراحی مغز می‌تواند با بیمار کاملاً هشیار انجام شود و اغلب هم همین‌طور انجام می‌شود. واضح‌تر بگوییم، اگر یک جراح، حفره‌ای در جمجمه‌ی شما ایجاد کند و من یک مداد را در مغز شما فروکنم، شما هیچ تجربه‌ای از آن را نخواهید داشت.

جایی را که مغزتان هست جستجو کنید و ببینید آیا یک 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 مضحک است.

مضحک (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 چشمان‌تان یا مغزتان اتفاق می‌افتد، به تعلیق 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 به‌صورت زیسته اتفاق می‌افتد.

- لطفاً به من نگاه کنید. اگر از شما بپرسم که "آیا شما من را می‌بینید؟" شما دیگر پاسخ نخواهید داد که "البته که شما را می‌بینم". حال که بداهت و وضوح را کنار گذاشتید، شما عملاً این سؤال را از خودتان خواهید پرسید: "آیا من 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: «ااوووه، من شما را عملاً می‌بینم!» به تفاوت بین مواجهه با زندگی همچون بدیهیتِ کرخت‌شده با مواجهه با زندگی همچون تجربه‌ی عملی در-لحظه، توجه کنید.



بیان برون‌آخته‌ی معرفت‌شناسانه‌ی جایی که درد در پای شماست، این است که در مغز شما اتفاق می‌افتد. این چیزی نیست که ما داریم می‌پرسیم. چیزی که ما می‌پرسیم این است که تجربه‌ی درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه‌ی درد در پای شما، کجا اتفاق می‌افتد؛ که البته در پای شما است.

اکنون من درخواست یک توضیحِ برون‌آخته‌ی معرفت‌شناسانه را ندارم یا درخواست فاصله‌گرفتن از دیدن و بیانِ آن دیدن را ندارم.

من درخواست تجربه‌ی عملی شما از دیدن را دارم: دیدن، کجا دارد اتفاق می‌افتد؟ از منظرِ یک واقعیتِ درون‌آخته‌ی 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 دیدن من عملاً اتفاق می‌افتد، در مقایسه با از نو کشف کردن بسیار حقیر است.

## تکمیل قدم دوم در این تمرین

زمانی که من از شما می‌خواهم که 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.

ابتدا خود را کاملاً با پرسش اصلی درگیر کنید، آیا شما من را می‌بینید؟ پاسخ بدیهیِ کرخت‌شده را کنار بگذارید. سؤال را جوری بپرسید که انگار پاسخ را نمی‌دانید. آیا من، تسهیل‌گر را می‌بینم؟ پرسش را به گونه‌ای بپرسید که عملاً می‌خواهید پاسخ را کشف کنید و برای خودتان، کشف کنید که شما در واقع، عملاً تجربه‌ی دیدن من را دارید. و آن‌قدر از خودتان بپرسید "آیا من شما را می‌بینم؟" تا بالأخره به دیدن من، این‌گونه پاسخ دهید که: «یاااا خدا؛ من واقعاً شما را می‌بینم.»

آن‌گاه، درحالی‌که هنوز در این تجربه حضور دارید، اشاره کنید و بگویید که تجربه‌ی شما از دیدن من، عملاً و واقعاً کجا دارد اتفاق می‌افتد - به جایی که این دیدن 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 دیدن من بمانید، آنگاه شما به جایی که من هستم اشاره خواهید کرد. یا شما ممکن است بگویید: "یاااا 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 ببابید.

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 قیافه‌ای دیرباورانه، با اشاره کردن به جایی که آن‌ها «بیرون آنجا» می‌خوانند، پاسخ می‌دهند؛ یعنی جایی که تجربه‌ی آن‌ها از دیدن چیزی که به آن می‌نگرند، عملاً دارد برای آن‌ها اتفاق می‌افتد.

در کمال شگفتی، آن گونه که زندگی عملاً زیسته می‌شود، جایی که دیدن دنیا و دیگران عملاً 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 کرده‌ایم - 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 به‌صورت مستقیم، همان‌گونه که به‌صورت زیسته وجود دارد و به‌صورت زندگی در-لحظه، بلادرنگ و درون‌گود.

بین زندگی کردن زندگی وقتی که از خلال مفاهیم علمی و توصیفات (فارغ از اینکه چه‌قدر 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.

هرچند 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 / اینجا 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 عملاً جایی اتفاق می‌افتد که آن را «بیرون-آنجا» می‌خواندید، و نه «درون-اینجا» - جایی که شما باور داشتید که هستید، یا جایی که شما مدعی بودید که هستید.

برای خودتان این فکت تکان‌دهنده را تصدیق کردید که: جایی که شما **ی در حال دیدن من عملاً** 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 شما **ی در حال دیدن من و هم شما ی 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 گذرانده/اید، که شما اینجا هستید و هر چیزی غیر شما، آنجا است یعنی جایی که شما نیستید.

اما حالا تازه برای خودتان کشف کرده اید که جایی که دیدن شما اتفاق می افتد آنجا است. یعنی تجربه ی عملی دیدن 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 می افتد و نه اینجا، در واقع شما یک چیز باشکوه مضحک گفته اید. شما گفته اید که: «دیدن شما توسط من جایی اتفاق می افتد که شما هستید، یعنی بیرون-آنجا، جایی که من نیستم. کوتاه بگوییم دیدن من جایی اتفاق می افتد که من نیستم». این طور فکر می کنید؟

به عبارت دیگر، شما زندگی می کنید طوری که جایی که شما هستید، اینجا است و آنجا نیست. و زندگی می کنید طوری که هر چیزی غیر شما، آنجا است و اینجا نیست. اما تازه الان برای خودتان کشف کرده اید که تجربه ی عملی شما از دیدن، آنجا اتفاق می افتد، 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 شما در حال دیدن، عملاً برای شما، واقع است؟

با بیانی دیگر بپرسیم: اگر کسی که شما واقعاً هستید، اینجا مستقر است و آنجا نیست، چگونه ممکن است که تجربه‌ی شما از دیدن، آنجا اتفاق 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 بودنِ 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 بیرون‌آخته‌ی معرفت‌شناسانه‌ی اینجا و آنجا است.

شاید کسی که شما هستید، واقعاً در ابعاد واقعیتِ بیرون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه‌ی بیرون-اینجا عمل می‌کند.

شاید شخصی که شما واقعاً هستید، بیرون-اینجا است؛ بیرون-اینجا، جایی که شما در حال دیدن قرار دارید.

شاید شما شخصی که می‌دانستید هستید نیستید، شاید شما کسی که زندگی را می‌گذرانده است، که شما هستید، نیستید.

شاید گزاف 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 (آسان تر 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 کشف کردن شود: "آیا من واقعاً این شخص را می‌بینم؟"

در لحظه‌ای که دیدن‌تان برای‌تان تبدیل به یک کشف کردن 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 نگاه کردن به غروب آفتاب دارید و یا به نوعی شبیه است به احساس شعف شما، وقتی تجربه‌ی خودتان را از نگاه کردن به معشوق‌تان مرور می‌کنید. دقت کنید که همه‌ی این‌ها، بیرون اینجا اتفاق می‌افتند.

## برای مضحک 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، آن گاه 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 گفتنِ «من در اینجا هستم»، گفتنِ «من، بیرون اینجا هستم» است، که با آن تجربه تطابق دارد.

هماهنگ با تجربه‌ی درون‌آخته‌ی هستی‌شناسانه‌ی دیدن من، در جایی که هستم، با معنا خواهد بود که بگوییم: «من بیرون اینجا هستم»، 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 مضحک بودنِ 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، به‌جای 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 دیدگاهِ راستی‌آزمایی‌شده‌ی دانش‌محورِ سوم‌شخص، معتبر باشند. برای دیدن و معنادادن به زندگی، زندگی کردن و خود از دیدگاهِ راستی‌آزمایی‌شده‌ی دانش‌محورِ 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 نگه می‌دارد، طوری که همچون فیلتری عمل نکند؛ بلکه به آن چیزی که با آن مواجه می‌شود نور بیافکند. (فلاسفه این را "تعلیق" 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 موقعیت مکانی اینجا یا آنجا باشد.

هر چند قطعاً چیزی وجود دارد که اینجا قرار دارد، اما شاید آن چیز، "شما" نباشد. شاید تنها چیزی که برای شما اینجا هست، همان چیزی است که هنگامی که می‌گویید "من یا منم" به آن اشاره می‌کنید، و ممکن است واقعاً آن، همان کسی که شما هستید، نباشد.

## آیا شما همان چیزی هستید، که فکر می‌کنید، هستید؟ (ادامه)

حالا زمان خوبی است برای شما، تا برای خودتان جا بیاندازید که شما، آن چیز (شی) نیستید، که دارای حالات ذهنی (طرزفکرها یا حالوهواها) 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 حالوهواها)، و دارای احساسات و عواطف، و دارای حس‌های بدنی است، و افکاری هم دارد، به عنوان یک مفهومِ مضحکِ دیگر، شروع به آشکارشدن می‌کند. این بیشتر به زندگی کردنِ مفهومی می‌ماند، نه تجربه‌ی واقعی و عملیِ زندگی.

هیچ‌کسی نمی‌گوید که حالات ذهنی (طرزفکرها یا حالوهواها) 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، خصوصیتی 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 استادِ 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 مفهوم چیزی که آنجا هست، می‌گیرند، در مقابل رابطه با بودن 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 ظهور 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 درکنار 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 عملاً، به شکل زیستن رخ می‌دهد، جایی که زندگی عملاً 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 بافته 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 ایستمانِ بیرون-اینجا برای خودتان، بیرون در تمام دنیا، و نه فقط در اتاق مراقبه، با سطح آگاهی بالا عمل می‌کنید. و بودن خودتان را عملاً بیرون-اینجا تجربه خواهید کرد، و با زندگی در آن جایی که زندگی عملاً 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 باشد و راهبری را به طور مؤثر 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-آنجا قرار دارد. این یعنی مفهومی زندگی کردن. یا به بیانی که اکنون می‌خواهیم به کار ببریم، زندگی کردن زندگی در "جایگاه تماشاگران"، به جای زندگی کردنِ 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 کردن‌تان توسط وضعیت‌های پیرامونی‌ای که با آن‌ها مواجه می‌شوید (شرایط)، و همچنین توسط آنچه که در درون‌تان می‌گذرد، به شما دیکته می‌شود.

در نقطه‌ی مقابل، وقتی بیرون اینجا هستید، یعنی در جایی هستید که آنچه 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 اعمال‌تان توسط شرایط محدود شوید، فرصت‌هایی برای سر و کار داشتنِ مؤثر با آن شرایط، خودشان را نشان می‌دهند.

## به طور خلاصه

یقیناً چیزهایی هستند که اینجا وجود دارند، و چیزهای دیگری هستند که آنجا وجود دارند، اما آن ساختار برای ابعادِ 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 ساختارِ متحول‌شده برای ابعادِ 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 ظهور 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 عملاً 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

عملاً 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 وزوز 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 کردنِ بیرون اینجا، یعنی جایی که زندگی عملاً اتفاق می‌افتد.

وقتی دارید بیرون اینجا بودن را تمرین می‌کنید، آنچه در درون‌تان می‌گذرد، دیگر آن کسی که برای خودتان هستید، نخواهد بود. در نتیجه، بسیار کمتر به آنچه در درون‌تان می‌گذرد توجه می‌کنید و بسیار کمتر توسط آن اذیت می‌شوید. و شما (آن شمایی که وقتی می‌گویید «من» یا «منم» به آن اشاره می‌کنید)، صرفاً یکی از چیزهایی خواهید بود که در عرصه‌ی روشنگاهی که ممکن است شما عملاً باشید، 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 بگیرید - 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 تمرینِ بودنِ بیرون اینجا، کم‌کم در زندگی اثرگذارتر خواهید شد، و کیفیت بالاتری از زندگی را تجربه خواهید کرد. شما کشف خواهید کرد نسبت به آن کسی که می‌دانستید هستید، 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 به‌صورت 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 متمایزِ 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 درون‌گودِ خودتان را از زندگی و زندگی کردن و شما، کشف کنید.

این در تقابلی شدید با مشاهدات، دریافت‌ها و توصیفات عامیانه‌ی شما از جایگاه تماشاگران، درباره‌ی زندگی و زندگی کردن و شما است - فارغ از اینکه آن دریافت‌ها و توصیفات چه اندازه در دنیای توافق شده‌ی دانش و توصیف، معتبر هستند.

به طور خلاصه، این تمرین درباره‌ی کشف تجربه‌ی زیسته و درون‌گود برای خودتان است. ما شما را در کنار گذاشتن این دریافت‌ها و توصیفات 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، اینجا است و هر چیزِ غیرِ من، آنجا است».

۲. بارها و بارها «بیرون اینجا» بودن را تمرین کنید. بیرون بروید و ببینید آیا می‌توانید با ابرها بیرون اینجا باشید و سپس ببینید آیا می‌توانید با درخت، با انسان‌ها، یا حتی با آب و یا غذایی که می‌خورید، بیرون اینجا باشید؟

## تکلیف زمان استراحت

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

وقتی خودتان را به عنوان آنچه-در-درون-تان-می-گذرد می‌بافید، در مقابل وقتی خودتان را 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. شاید: این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید، آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهور پیدا می‌کند؛ بلکه شاید آن کسی که هستید، چیزی بیشتر و چیزی کمتر از خود صحنه (showing) نیست.

## تکلیف زمان استراحت

### تمرین اختیاری

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

## تکلیف زمان استراحت

### برون آختگی و درون آختگی

با حیرت در زندگی پویش کنید که چه چیزی آن را تشکیل می‌دهد - نه به عنوان یک واقعیت برون آخته - بلکه به عنوان مکانی که شما در آن زندگی می‌کنید، و به عنوان مکانی که شما در آن عمل می‌کنید.

شروع به تمرین استادی (تسلط) در باب واقعیتِ درون آخته کنید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

- لطفاً کلیه 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 استراحت‌تان کشف کردید  
هر آنچه در بخش قبل می‌خواستیم به آن بپردازیم و به آن نپرداختیم  
وضعیت کنونی راهبری  
تصویری کلی از چارچوبِ بافت‌مان برای راهبر و راهبری  
تکلیف زمان استراحت‌تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان 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، اینجا است و هر چیز غیر من، آنجا است».

۲. بارها و بارها «بیرون اینجا» بودن را تمرین کنید. بیرون بروید و ببینید آیا می‌توانید با ابرها بیرون اینجا باشید و سپس ببینید آیا می‌توانید با درخت، با انسان‌ها، یا حتی با آب و یا غذایی که می‌خورید، بیرون اینجا باشید؟

## 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 ظهور 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، ظهور پیدا می کند).

۴. شاید: این امکان را در نظر بگیرید که آن کسی که هستید، آن «چیزی» نیست که همه چیز برایش ظهور پیدا می کند؛ بلکه شاید آن کسی که هستید، چیزی بیشتر و چیزی کمتر از خود 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 استراحت‌تان 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 (تسلط) در باب واقعیتِ درون‌آخته کنید.

## وضعیت کنونی راهبری

## گزارشی از وضعیت راهبری در ایالات متحدهی آمریکا

برگرفته از کتاب «آنچه دربارهی راهبری می‌دانیم» نوشته رابرت هوگان و رابرت کایزر (Robert Hogan and Robert Kaiser) (۲۰۰۵، ص ۱۸۰-۱۶۹): «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 روزنتال (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 روبه‌روست، 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. کندی 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 درباره‌ی راهبری می‌دانیم

وارن بنیس (Warren Bennis)، استاد خبره‌ی راهبری، اینچنین نتیجه‌گیری می‌کند: «این تقریباً یک کلیشه در ادبیات راهبری است که حتی یک تعریف واحد هم از راهبری وجود ندارد.»

وارن بنیس (۲۰۰۷، ص ۲) مقدمه‌ای بر موضوع خاص "چالش‌های راهبری در دنیای مدرن"، *American Psychologist*

نقل‌قول‌های 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 ماهیت 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 نباید از اینکه نمی‌دانیم راهبری چیست، تعجب کنیم.» (Rost ۱۹۹۳، ص ۵)

«... بسیار حیاتی است که محققان و متخصصینِ 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 بیست‌ویکم وجود ندارد.» (Rost ۱۹۹۳، ص ۶)

## چارچوبِ بافتمان برای راهبری

«... نویسندگان، 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 بافتمان خلق کرده‌ایم که مخصوصاً به این منظور طراحی شده‌است تا آنچه را راست (Rost) به آن «ماهیت راهبری» می‌گویند - یعنی آنچه را که راهبری عملاً هست - نشان دهد و به آن دسترسی ایجاد کند.

شما فرصت خواهید داشت این چارچوبِ بافتمان را به کار بگیرید (آن را به کار بیاندازید) تا برای خودتان بافتمانی خلق کنید که قدرت دارد بودنِ 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 خودِ 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 بافتمانی 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 ثانویه» 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 برجسته 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، نگاه کردن 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 پیدا کردن 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری بدانید، در این صورت مقالات و فصل‌های مهم از چند کتاب را برای شما مشخص می‌کردیم که آن‌ها را بخوانید. در کلاس هم آنچه را که خوانده بودید جا می‌انداختیم تا روی آن‌ها ماهر شوید، و روی «مثال‌هایی» کار می‌کردیم تا شما بتوانید آنچه را یاد گرفته‌اید، به کار ببرید.

در این صورت شما در مورد آنچه افراد دیگر درباره‌ی راهبری گفته‌اند، مطالب زیادی می‌دانستید، اما همچنان باعث می‌شد تا شما در جایی که به قول راست، راهبری به عنوان یک علم هست، بمانید؛ یعنی همین که: «محققان نمی‌دانند که آنچه در حال مطالعه‌اش هستند چه چیزی است، و متخصصین نمی‌دانند که آنچه در حال انجامش هستند، چه چیزی است.»

این دوره، یادگیری درباره‌ی راهبری نیست. این دوره، توسعه‌ی خودتان است تا راهبر باشید و اعمال مؤثر راهبری، ابراز طبیعی‌تان باشد. همچنین این دوره، تلاشی به سوی توسعه‌ی علم راهبر بودن 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری بدهد و ما را کاملاً بر آن‌ها مسلط کند.

در یک کلمه، ما دسترسی می‌خواهیم؛ دسترسی به بودن راهبر بودن و اعمالی که اعمال مؤثر راهبری را تشکیل می‌دهند.

دسترسى به بودن یک راهبر و اعمال تشکیل‌دهنده 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 بودنِ یک راهبر و اَعمالِ اِعمال مؤثر راهبری، غیر ممکن است: **راهبر بودن چیست و اِعمال 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، سِمَت، جایگاه یا داشتنِ اختیار نیست

بسیاری از افراد، داشتنِ یک سِمَت خاص، یا بودن در جایگاه راهبری، یا داشتن اختیار (حق تصمیم‌گیری) را با راهبر بودن یا راهبری کردن اشتباه می‌گیرند.

درست است که راهبران گاهی دارای سمت هستند، یا در جایگاه راهبری هستند، یا اختیار (حق تصمیم‌گیری) دارند، اما هیچ یک از این موارد به تنهایی و به خودی خود، یا حتی هر ترکیبی از آن‌ها، کسی را راهبر نمی‌کند و هیچ کدام به تنهایی یا با یکدیگر، الزاماً جزئی از راهبر بودن 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، سِمَت، 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، قدرت 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 راهبری کردنِ آن‌ها به شما داده شود - و طبیعی است که این در مورد فرزندان‌تان 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 تمایز 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 راهبر بودن 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.

# راهبر بودن 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. چارچوبِ  
بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها



## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان برای راهبر و راهبری

در اولین روز دوره، قول دادیم که برای‌تان فرصتی فراهم کنیم و شما را در استفاده از این فرصت حمایت کنیم تا راهبر و راهبری را به عنوان بافتمانی که از شما استفاده می‌کند برای خودتان خلق کنید - یعنی بافتمانی که قدرت دارد در هر موقعیت راهبری، شیوه‌ی بافتن وضعیت‌های پیرامونی‌ای که با آن‌ها سروکار دارید را چنان شکل دهد، تا شیوه‌ی بودن و عمل کردن‌تان که به طور طبیعی با آن بافتار همبسته است، همان راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان/براز طبیعی خودتان باشد.

بسیار مهم است این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که برای اینکه راهبر و راهبری را به عنوان بافتمانی که از شما استفاده می‌کند خلق کنید، باید آنچه را که در چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان ارائه می‌شود، بگیرید، و همه‌ی آنچه را که ارائه می‌شود، خودتان کشف کنید.

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان

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

همان‌طور که گفتیم، چارچوبِ بافتمان 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 پیدا کردن در آنچه راهبر و راهبری عملاً هستند، دسترسی می‌دهند.

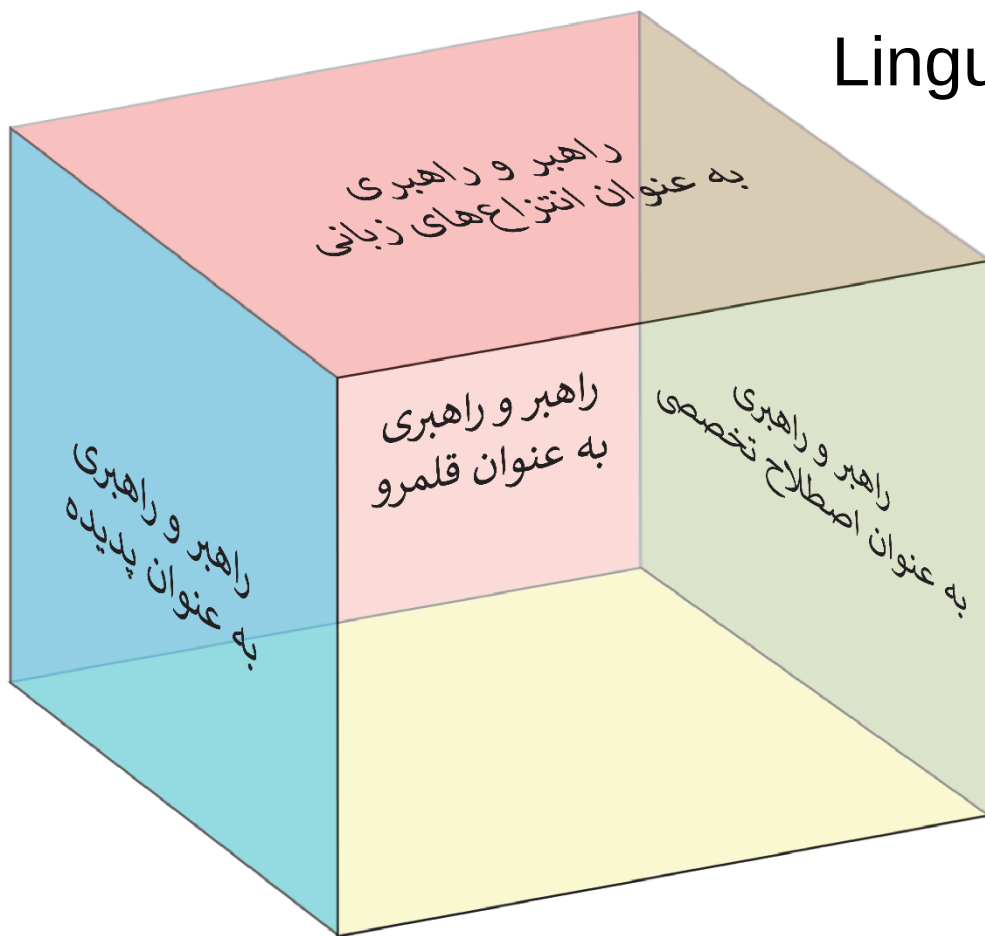
این ما را قادر می‌سازد تا بر بودنِ یک راهبر و اِعمال مؤثر راهبری، تسلط پیدا کنیم. با استادی پیدا کردن در این بافتمان کلی، می‌توانیم بر راهبر بودن و اِعمال مؤثر راهبری به عنوان اِبراز طبیعی خودمان، مسلط شویم.

## 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/مکان، 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 بافتمان برای راهبر و راهبری



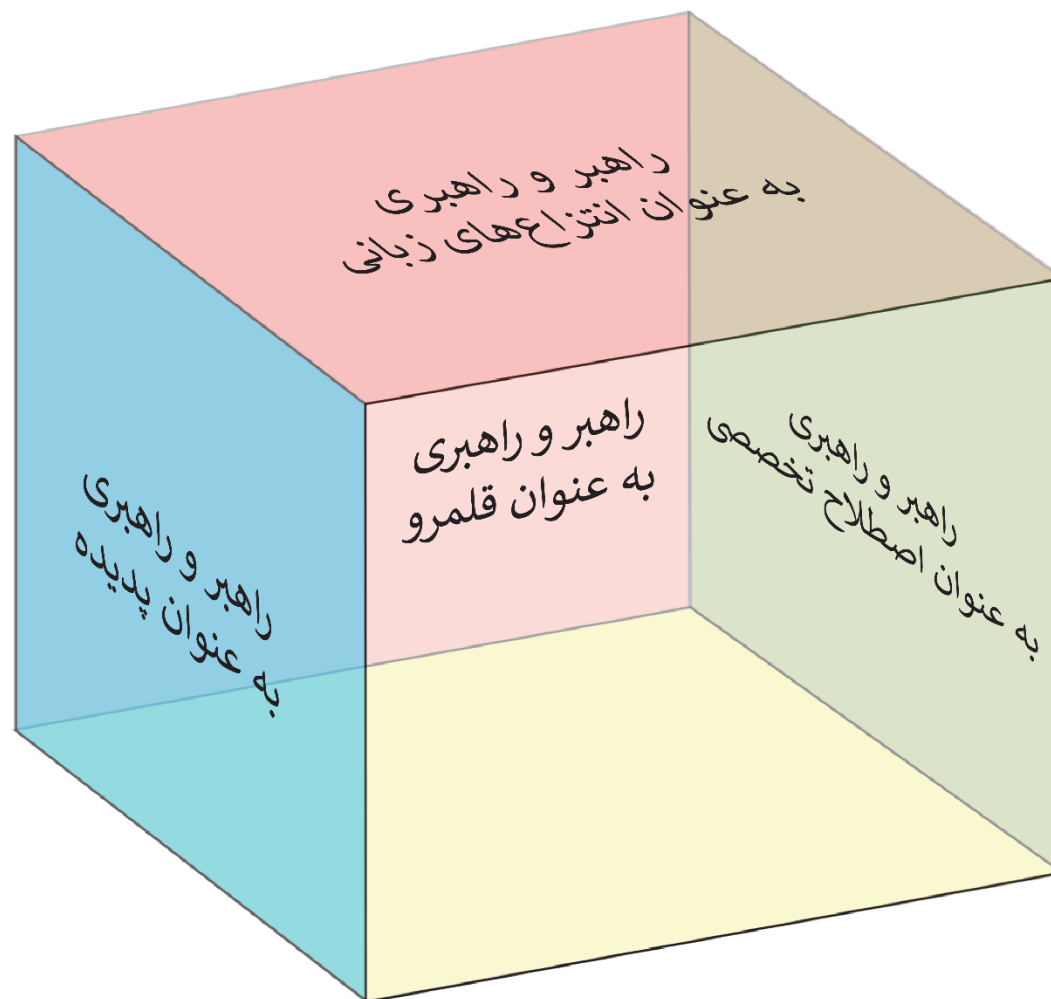
• انتزاع‌های زبانی Linguistic abstractions

• پدیده Phenomena

• قلمرو Domains

• اصطلاحات تخصصی Terms

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان برای راهبر و راهبری



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

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان برای راهبر و راهبری

### \* اسلاید تکراری

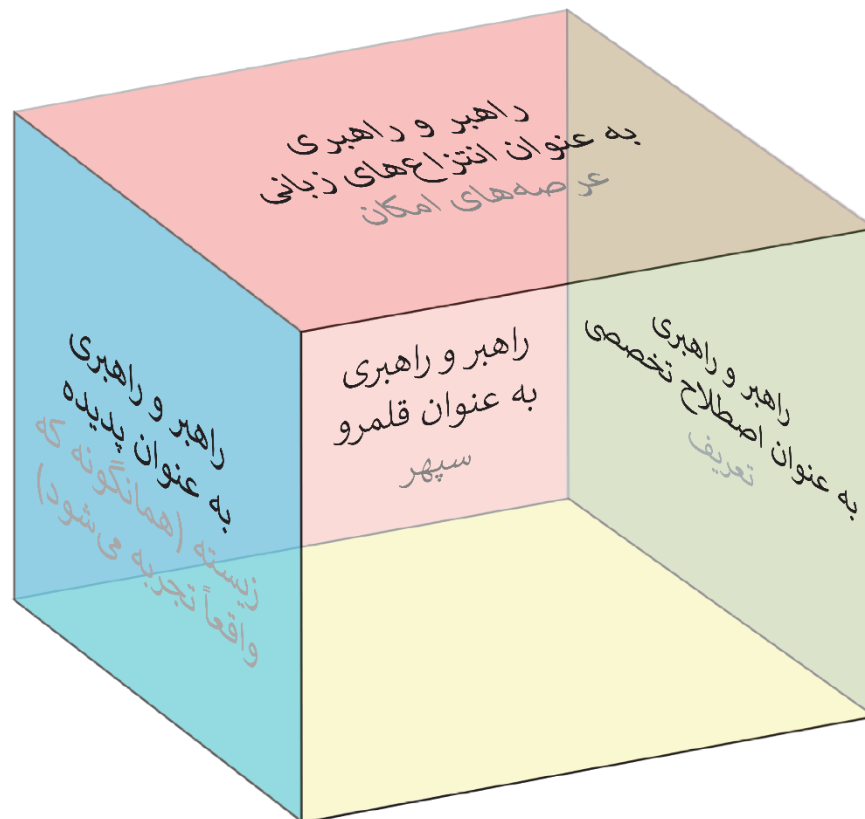
به طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

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

- پدیده

- قلمرو

- اصطلاحات تخصصی



## چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمان برای راهبر و راهبری

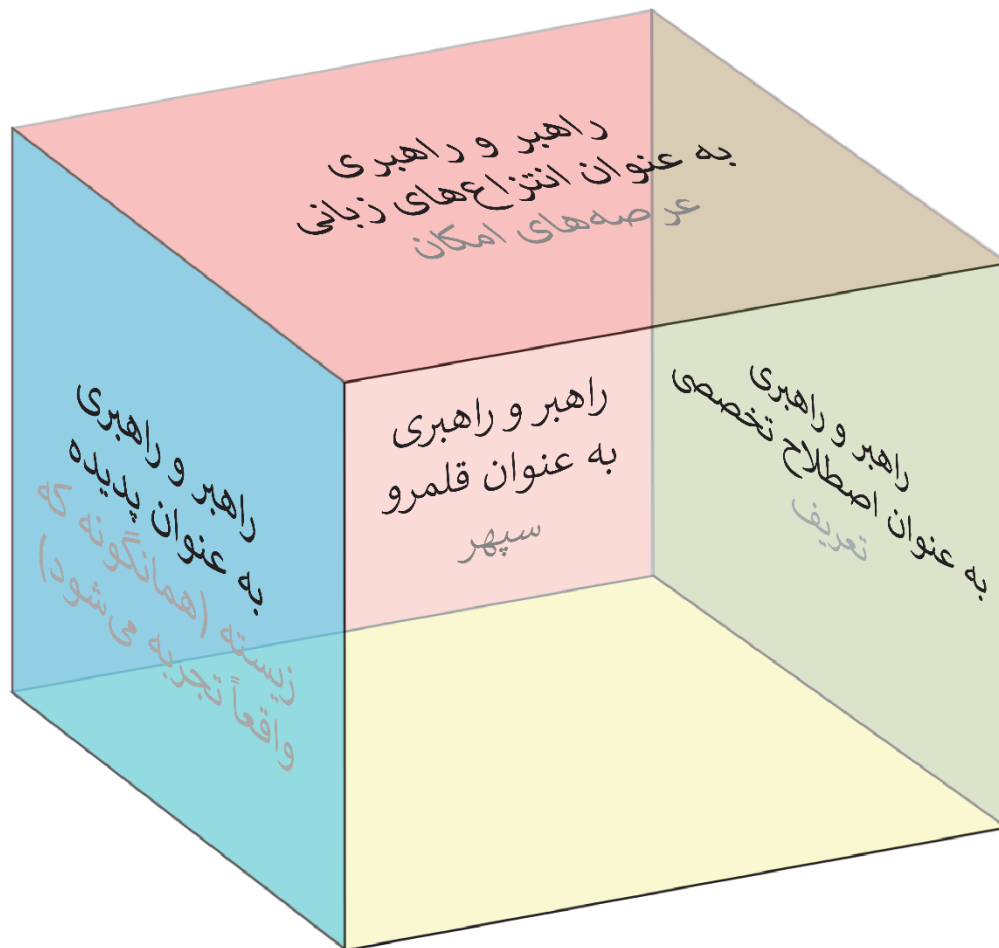
به طور خلاصه، راهبر و راهبری هر کدام به عنوان:

- 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.

Merriam Webster online و Dictionary.com، (برداشته شده در ۳ ژانویه ۲۰۱۵)



## 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.

نفسِ 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 می‌کنند که در آن، راهبر و راهبری را می‌توان آن‌طور که عملاً زندگی می‌شوند، مشخص نمود.

## چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمان برای راهبر و راهبری

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

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

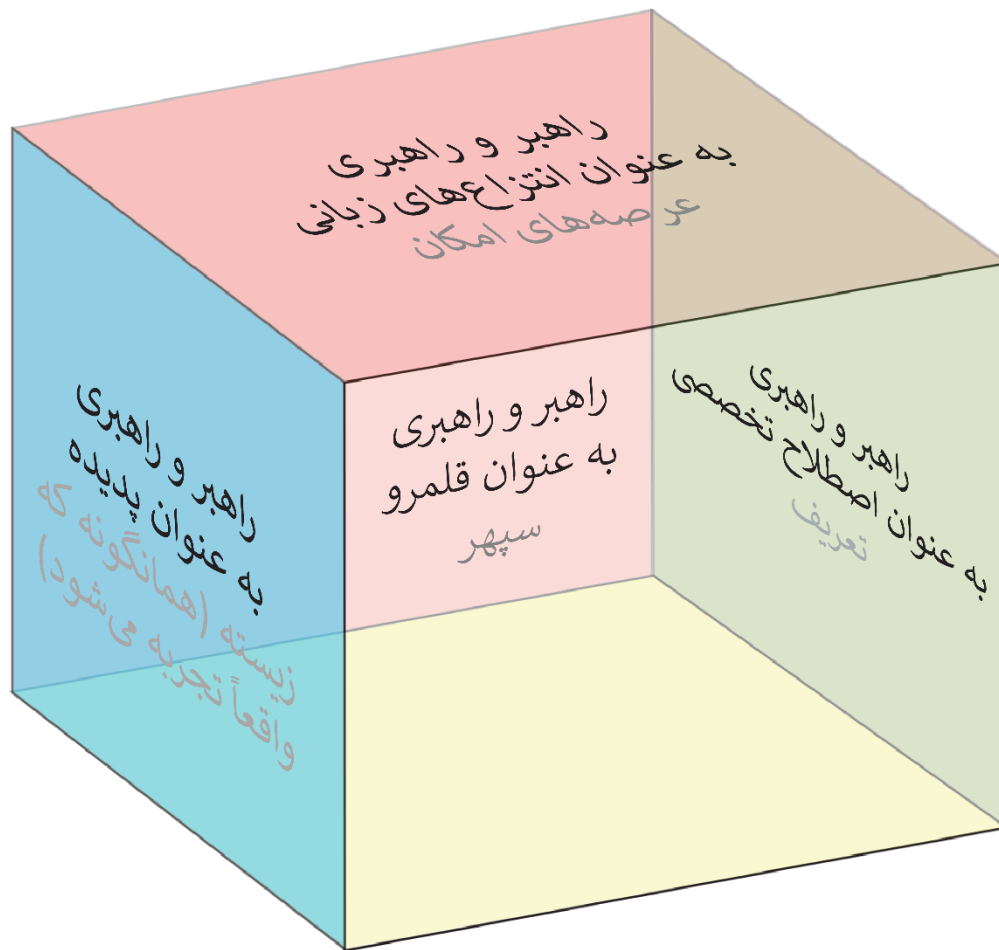
• پدیده (راهبر و راهبری، زیسته، درون‌گود؛

یعنی آن طوری که در حینِ اعمالِ آن یا

در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)

• قلمرو

• اصطلاحات تخصصی



## پدیده چیست؟

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

وقتی فرد با یک چیز به عنوان پدیده سروکار دارد، در حال امتحان کردن یا سروکار داشتن با آن چیز به شکل نمونه‌ی واقعی یا مثال زیسته‌ی آن چیز است.

به بیان ساده، سؤال این است که اگر با پدیده‌ای مواجه شوم یا تحت تأثیر آن قرار گیرم، چه چیزی را مشاهده یا ادراک خواهم کرد، یا چه چیزی بر من اثر خواهد گذاشت؟ این پدیده به شکل زیسته چگونه است؟

تعریف پدیده در دیکشنری وبستر (۱۹۹۸): هر رویداد، وضعیت پیرامونی یا تجربه‌ای که بر حواس ما ظاهر می‌شوند و این قابلیت را دارند که به صورت علمی توضیح داده شوند یا آزموده شوند

## راهبر و راهبری به عنوان پدیده

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

وقتی فرد با راهبر یا راهبری به عنوان یک پدیده سروکار دارد، در حال امتحان کردن یا سروکار داشتن با آن به شکل نمونه‌ی واقعی یا مثال زیسته‌ی راهبربودن یا اعمال راهبری است.

به بیان ساده، سؤال این است: اگر با راهبر یا راهبری مواجه شوم یا از آن اثر بگیرم، چه چیزی است که آن را مشاهده یا ادراک خواهم کرد، یا چه چیزی است که بر من اثر خواهد گذاشت؟ راهبری به شکل زیسته چگونه است؟

## چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمان 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؛

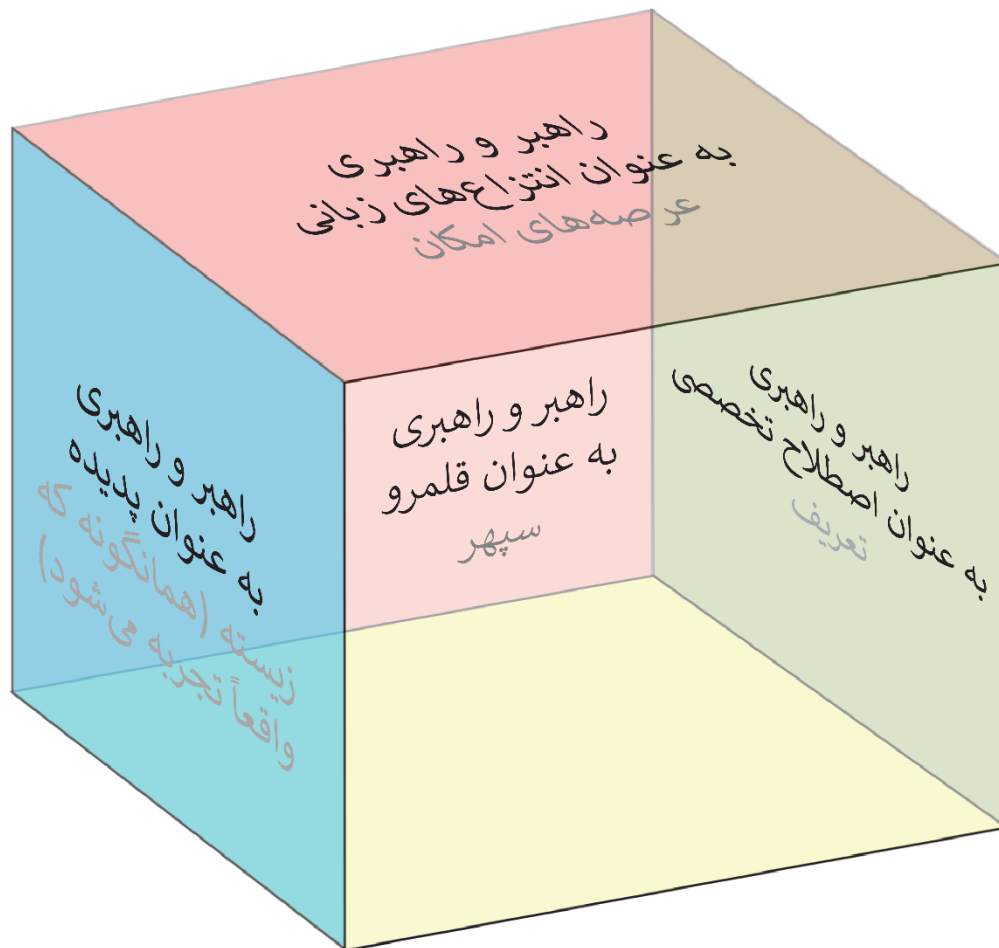
یعنی آن طوری که در حینِ اعمالِ آن یا

در حال اثر گرفتن از آن، تجربه می‌شوند)

- قلمرو (زمینه یا سپهری که راهبر و راهبری

در آن عمل می‌کنند)

- 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 امتحان کردن 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 چارچوبِ بافتمان 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؛

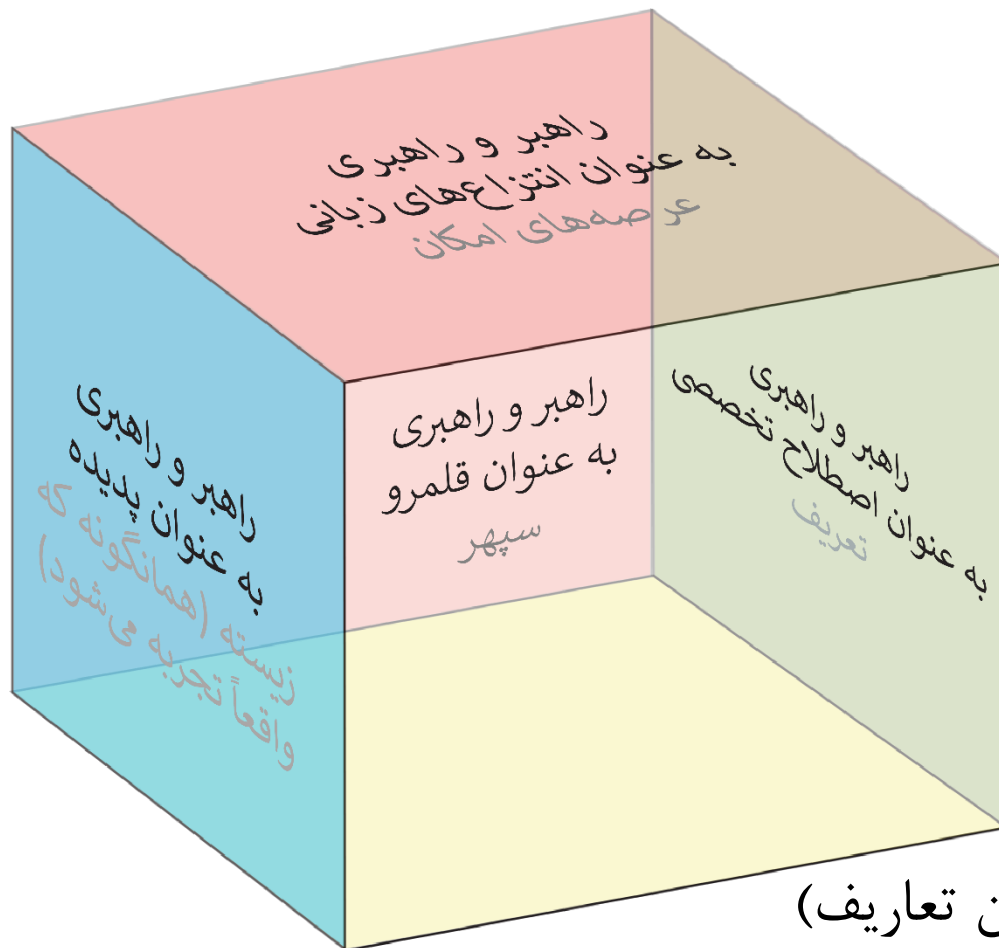
یعنی آن طوری که در حینِ اعمالِ آن یا

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)





## 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 امتحان کردن 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 چارچوبِ بافتمان 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؛

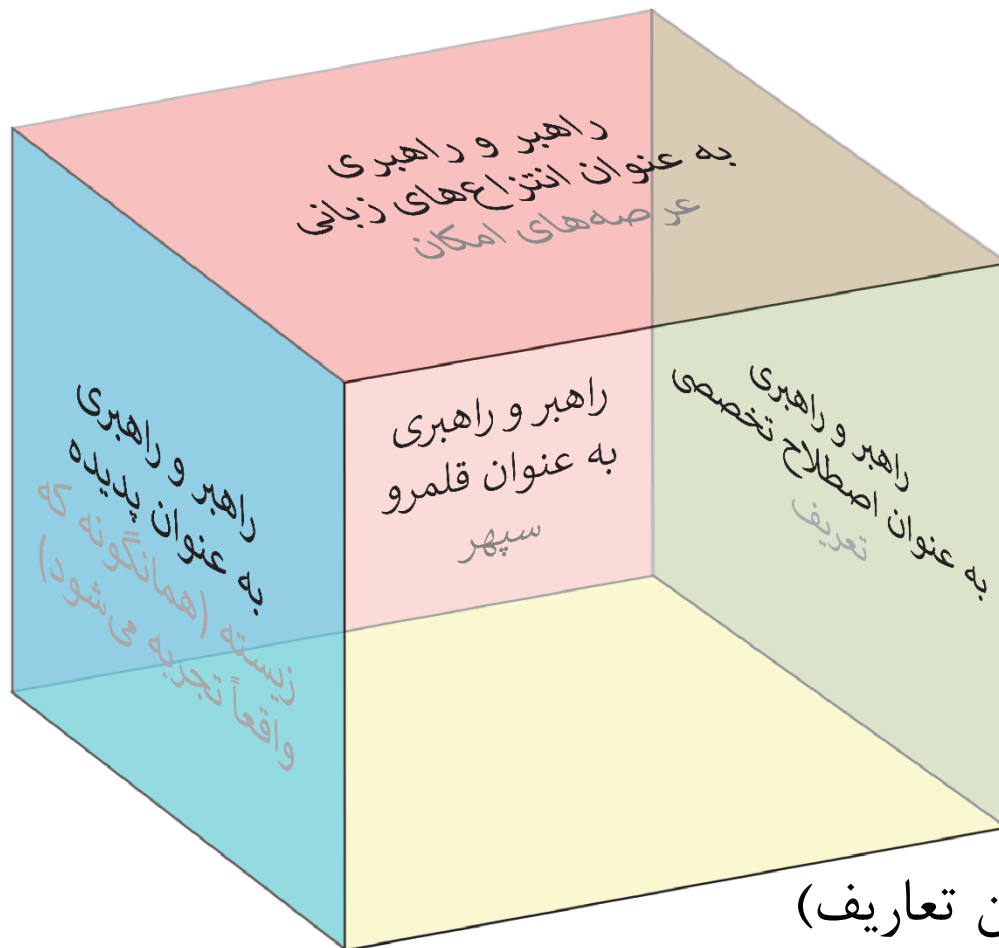
یعنی آن طوری که در حینِ اعمالِ آن یا

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)



## 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 خواهیم آورد؟

برای خودتان چیزی خارق‌العاده خلق کنید که ارزش بودن در این گفتگو، برای راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی را داشته باشد. به عبارت دیگر، چه چیزی را در معرض ریسک قرار می‌دهید؟ (با یارتان گفتگو کنید تا جایی که به اظهار 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 کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.



استراحت صبح، 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 نپردازیم  
اولین جنبه از چارچوبِ بافتمان برای راهبر و راهبری: انتزاع زبانی  
مشخص کردن راهبر و راهبری، خلق بافتمانی که از شما استفاده می کند  
تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان 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 راهبر بودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟
۲. برای راهبر بودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟
۳. برای اعمال مؤثر راهبری، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟
۴. برای اعمال مؤثر راهبری، چه چیزهایی الزاماً باید وجود نداشته باشند؟

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

### راهبری کردن پروژهی دورهی راهبری

۱. کجا در پروژهی من در دورهی راهبری، مدیریت فراخوانده می شود؟
۲. کجا در پروژهی من در دورهی راهبری، راهبری فراخوانده می شود؟
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 خواهیم آورد؟

برای خودتان چیزی خارق‌العاده خلق کنید که ارزش بودن در این گفتگو، برای راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی را داشته باشد. به عبارت دیگر، چه چیزی را در معرض ریسک قرار می‌دهید؟ (با یارتان گفتگو کنید تا جایی که به اظهار 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.)

# راهبر بودن 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  
بافتان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان 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

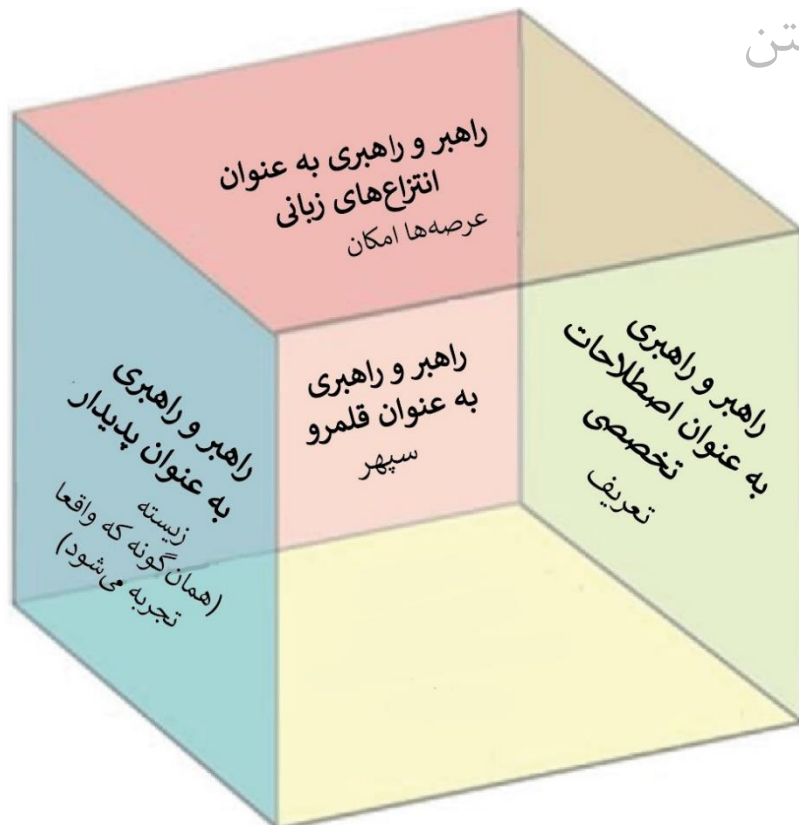
از آن، تجربه می‌شوند)

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

عمل می‌کنند)

- اصطلاحات تخصصی

(راهبر و راهبری به عنوان تعاریف)



## چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمان 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؛

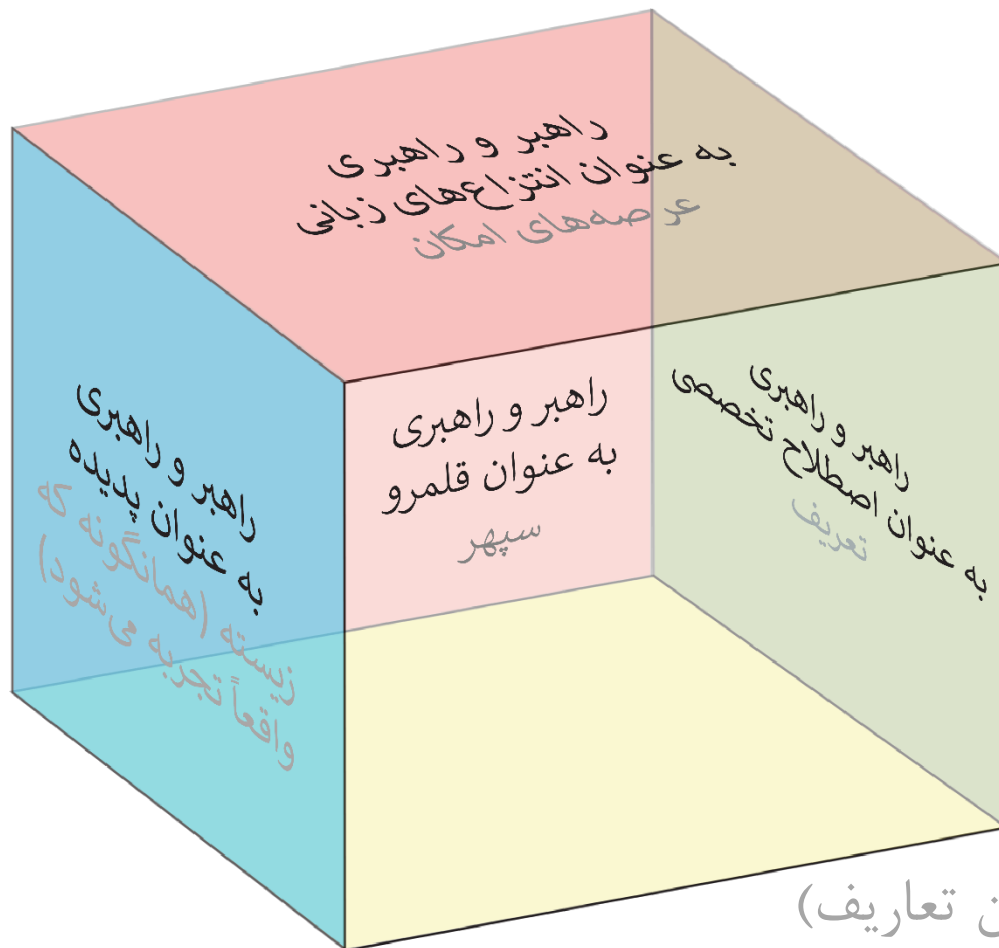
یعنی آن طوری که در حینِ اعمالِ آن یا

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)





## استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان

استادی پیدا کردن در این چارچوبِ بافت‌مان، با استادی پیدا کردن 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 راهبر بودن، چه چیزهایی الزاماً باید وجود داشته باشند؟

برای راهبر بودن، 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 پیدا کردن در راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان

اگر فردی بخواهد آنچه را که راست (۱۹۹۳) «ماهیت اصلی راهبری» نامید، دریافت کند، نمی‌تواند با تلاش برای درک راهبری به عنوان قلمرو، یا به عنوان پدیده، یا به عنوان اصطلاح تخصصی شروع کند.

دسترسی به «ماهیت اصلی راهبری»، که آن را راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری می‌نامیم، با استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی آغاز می‌شود.

تنها با رهایی از ایده‌های دریافت‌شده درباره‌ی مدل‌های فعلی راهبری است که می‌توان در ماهیت اصلی راهبری به عنوان پدیده، به عنوان قلمرو و به عنوان اصطلاح تخصصی استادی پیدا کرد، به طوری که ترکیب این چهار جنبه، بافتمانی بسازد که قدرت دارد راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی فرد، به او بدهد.

## انتزاع زبانی واقعاً چه چیزی هست

اگرچه من می‌توانم راهبری را به عنوان یک پدیده ببینم یا بشنوم، یعنی مثلاً آن را به عنوان یک شیوه‌ی بودن یا حرفی که برای من به عنوان راهبر بودن بافته می‌شود، یا دیدن یک عمل یا رویدادی که برای من به عنوان اعمال راهبری بافته می‌شود ببینم، اما آنچه می‌بینم یا می‌شنوم، نفسِ راهبر یا راهبری نیست.

در واقع، ممکن است برای فردی دیگر، دیدن یا شنیدن دقیقاً همان چیز، به عنوان راهبر بودن یا اعمال راهبری، بافته نشود.

آنچه می‌بینم یا می‌شنوم، یک شیوه‌ی بودن یا یک گفته یا یک عمل است که من به عنوان مشاهده‌گر، می‌توانم آن را به ابرازهایی از راهبری نسبت بدهم یا ندهم (در ضمن، این فقط به خاطر این است که راهبری به عنوان یک عرصه‌ی امکان وجود دارد).

انتزاع زبانی راهبری، یک عرصه‌ی امکان خلق می‌کند که در آن شیوه‌های ویژه‌ای از بودن و عمل کردن امکان می‌یابند تا برای فرد به عنوان راهبر یا راهبری بافته 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 تخیل 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 مشخصاتِ 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 «حواشی» 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 برون‌آخته، مدنظرشان است؛ یعنی آن‌ها دارند در مورد راهبری همچون یک پدیده صحبت یا فکر می‌کنند - نه در مورد نفسِ 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 نفسِ راهبری، بلکه در مورد یک مفهوم یا یک تعریف از آن.

## تدریس «حواشی» راهبری، راهبران را تولید نمی‌کند

آموزش یا تربیتِ راهبران براساس یک توصیف از راهبری (رفتارها، استایل یا مشخصاتِ شخصیتِ راهبرانِ استثنایی، به همراه مجموعه‌ای از اصول یا قواعد برای عمل، به منظور راهبری کردن) که از یک نظریه یا مدلِ 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 عناصرِ حاشیه‌ایِ 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 راهبر بودن و اعمال راهبری را ابداع و در آن‌ها پژوهش کنیم، آن‌ها را مورد مطالعه و بحث قرار دهیم، بررسی و آزمایش‌شان کنیم و با آن‌ها همسو شویم.



## مثال‌های شگفت‌آوری از راهبر بودن، 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 پیدا کردن در راهبری

### به عنوان یک عرصه‌ی امکان

فرایندِ استادی پیدا کردن در راهبری به عنوان عرصه‌ی امکان، اکنون به این شکل ادامه می‌یابد که راهبر بودن 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.

سکنی گزیدن 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 همین ترتیب از بند ایده‌ها، باورها و فرضیات مسلّمی 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 برای‌تان 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 پیدا کردن در راهبری

### به عنوان عرصه‌ی امکان

به علاوه، آنچه که قبلاً پاسخی بود که اِبراز 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 محدود شدن 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 راهبر بودن، و مجموعه‌ی نامحدودی را از فرصت‌ها برای اَعمال در هنگام اَعمال 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 اِعمال 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 اِعمال مؤثر راهبری نیست. به عبارتی دیگر، هیچ شیوه‌ی ممکن‌ی از بودن در هنگام راهبربودن و هیچ عملِ ممکن‌ی در اِعمال 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، راهبر بودن است یا هر عملی، راهبری کردن است. بلکه بدان معناست که هیچ شیوه‌ی بودنی خارج از راهبر بودن 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، راهبر و راهبری را به عنوان

عرصه‌های امکان خلق می‌کنند که در آن‌ها،

وقتی راهبر هستید همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و

وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

نکته این است: استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، آزادی در بودن و آزادی در عمل کردن را به شما می‌دهد. اگر در یک موقعیت راهبری، دارید به این فکر می‌کنید که قرار است چگونه باشید یا قرار است چه اعمالی را انجام دهید، همین‌طور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه اعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

تمايز دادن راهبر و راهبري،  
تا اين دو، بافتماني را خلق كنند  
كه از شما استفاده مي كند

## تمایز دادن راهبر و راهبری، تا این دو،

### بافتمانی خلق کنند که از شما استفاده می‌کند

وقتی شما اهل راهبر و راهبری به عنوان یک عرصه‌ی /مکان نامحدود می‌شوید (در آن سکنی می‌گزینید)، درون آن عرصه‌ی /مکان، ماهرانه می‌توانید مجموعه‌ای از وجه‌تمایزها را بسازید که برای راهبر و راهبری، بافتمانی را خلق کنند، که وقتی در آن استادی پیدا کنید، از شما استفاده می‌کند.

منظور ما از «از شما استفاده می‌کند»، بافتمانی 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»، بافتمانی برای راهبربودن و اعمال راهبری است که در هر موقعیتی که راهبری را فرا می‌خواند، بر شیوه‌ی بافتن آنچه با آن سروکار دارید، اثر می‌گذارد تا شیوه‌ی بودن و عمل کردن طبیعی شما (ابراز طبیعی خودتان)، که با هم همبسته هستند، راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری باشد.



## تمایز دادن راهبر و راهبری، تا این دو، بافتمانی خلق کنند که از شما استفاده می‌کند

با تمایز دادن موارد زیر، می‌توان به این بافتمان دست پیدا کرد:

۱. در راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی - عرصه‌های نامحدودی از امکان (اولین جنبه از چارچوب بافتمان)،

۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده - آنچه که در هنگام راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، از طریق حواس برای فرد حضور دارد (دومین جنبه)،

۳. قلمروهای 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، بافتمانی را خلق می‌کنند که از شما استفاده می‌کند - یعنی بافتمانی که راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی خودتان، به شما می‌دهد.

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### اهمیت چیزی را کم کردن

چیزی را در نظر بگیرید که در آن گیر 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 برای‌تان 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 ممکنِ بودن در دسترس شماست، و

وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال 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 درهنگام راهبربودن 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 کلیه وسایل‌تان 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 نپردازیم  
 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 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؟

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

انتزاع‌های زبانی

بعد از برگشتن، قادر باشید جملات زیر را طوری بگویید که انگار برای خود شماست:

به عنوان انتزاع‌های زبانی،

راهبر و راهبری، راهبر و راهبری را به عنوان

عرصه‌های امکان خلق می‌کنند، که در آن‌ها

وقتی راهبر هستید، همه‌ی شیوه‌های ممکن بودن در دسترس شماست، و

وقتی راهبری را اعمال می‌کنید، همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

مطمئن شوید که هر یک از اعضای گروه تان 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).

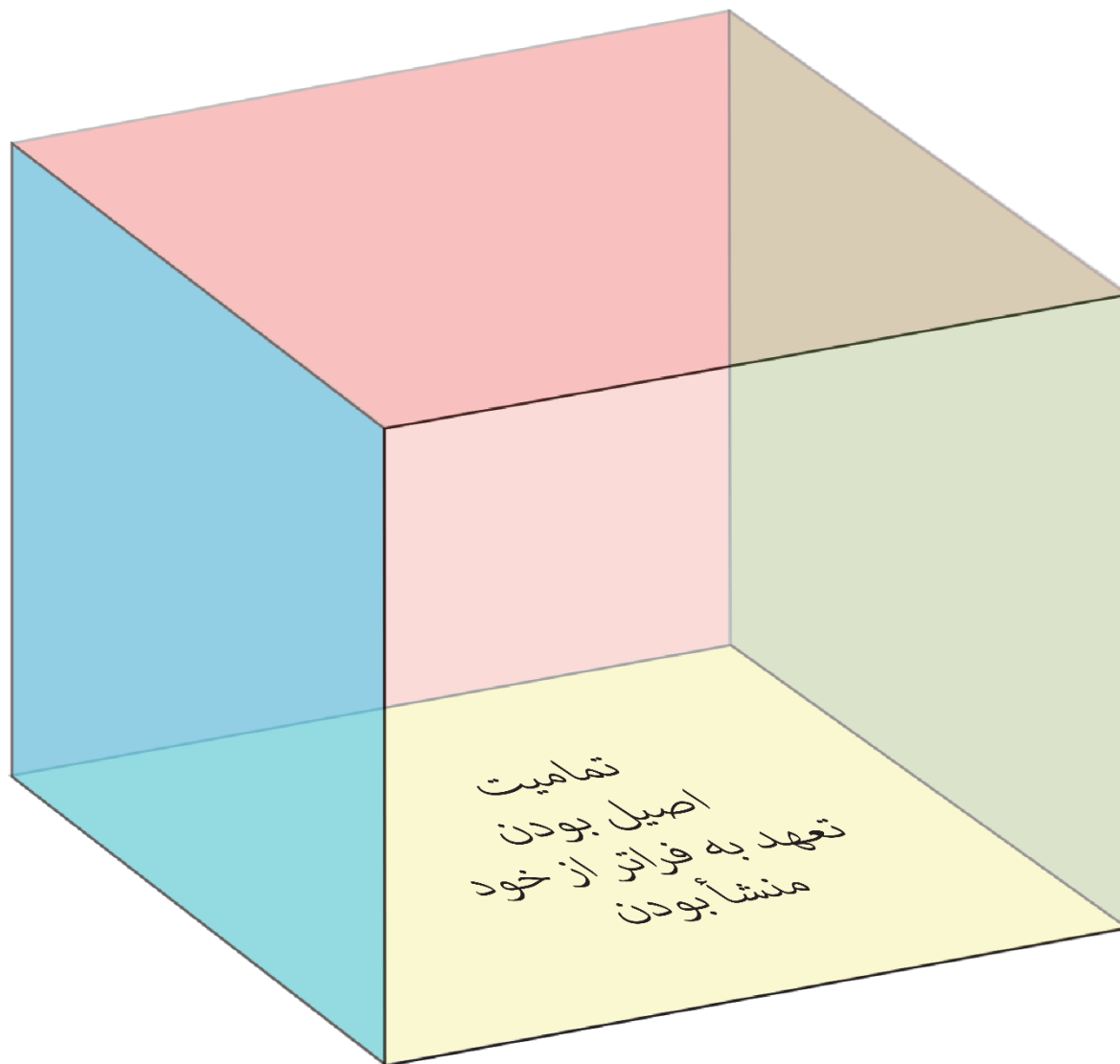


# راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری:

## یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

|                                             |                     |
|---------------------------------------------|---------------------|
| ۱. تمامیت                                   | ۱. زیربنا           |
| ۲. اصالت                                    |                     |
| ۳. متعهد به فراتر از خود بودن               |                     |
| ۴. منشأ بودن                                |                     |
| ۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی | ۲. چارچوبِ بافت‌مان |
| 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                       | ۳. محدودیت‌ها       |
| ۲. محدودیت‌های عملکردی                      |                     |

## 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 حداکثر 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 اغراق آمیز:

«بدون تمامیت، هیچ چیزی کار نمی کند».

به این جمله، به عنوان یک کشف از طریق آزمون و خطا فکر کنید.

اگر شما یا سازمان تان 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 نفس محض اشتباه گرفته می‌شود، درحالی که این شیوه‌ی بودن، شهامت 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 راهبر بودن است.

## هزینه‌های فقدان تمامیت و حجاب نامرئی

تقریباً همه‌ی افراد و سازمان‌ها، موفق نمی‌شوند هزینه‌هایی را ببینند که رفتارهای ناهماهنگ با قانون تمامیت بر آن‌ها تحمیل می‌کند.

ناکارآمدی حاصل از فقدان تمامیت، برای افراد و سازمان‌ها به عنوان عواقبِ چیزی به جز نقضِ قانونِ تمامیت، بافته می‌شود.

برای بیشتر ما، ناکارآمدی و گيجی، یعنی به‌هم‌ریختگیِ زندگی‌هایمان، فقط اینگونه تعبیر می‌شود که: زندگی همین طوری است - مثل آب برای ماهی یا هوا برای پرند.

بیشتر افراد به‌هم‌ریختگی سازمان‌ها یا زندگی‌هایشان را «عقلانی‌سازی می‌کنند یا توضیح می‌دهند»، بدون آن‌که به رفتارِ 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، مرتباً 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 مرتباً 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 سِمَت 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 کلام 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

نقضِ قانونِ 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 عملِ خارج از تمامیتی، فرصت شما را برای عملکرد، کاهش می‌دهد.

بنابراین «امکان‌هایی که برای بودن شما هست» را کاهش می‌دهد.

و همچنین، هر عملِ خارج از تمامیتی، توانایی شما را برای تحقق «امکان‌هایی که برای بودن شما هست»، در مجموعه فرصت‌هایی که حالا کمتر هم شده، باز کاهش می‌دهد.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم 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 بیشترمان 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 صراحت، 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 مواقعی، 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 صراحت 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 موفق شدن 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)



## 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 زدنِ خودتان، گول می‌زنید.

از آنجا که افراد نمی‌توانند رفتارِ خارج از تمامیت خود را ببینند، برای‌شان غیر ممکن است که دلیلِ ناکارآمدی در زندگی و سازمان‌هایشان را، که نتیجه‌ی مستقیمِ نقضِ قانونِ تمامیت توسط خودِ 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 کردن عمل نکردن به کلام خود می شود؛ و این، بر حجاب نامرئی کننده ای می افزاید که مانع از دیده شدن تأثیرات نقض قانون 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 روبرو شوید، برایتان به عنوان تهدیدی بافته شود که باید از آن اجتناب کنید (مثل زمانی که کودک بودید)، در این حالت حفظ تمامیتتان برایتان 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، هزینه 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 دلیل(های) شکست، برای خودشان ایجاد کنند؛ که این امر هم به نوبه‌ی خود، از دید فرد پنهان می‌کند که نقض قانون تمامیت، یک منشأ کاهش فرصت 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 به‌هم‌ریختگی ایجادشده 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 حرمت گذاشتن به کلام خود

تمامیت، اعتماد و اصل اقتصادیِ تحلیل هزینه/منفعت: اگر من تحلیل هزینه/منفعت را هنگام حرمت گذاشتن به کلامم انجام دهم، یا از ابتدا خارج از تمامیت هستم چون احتمال انجام آتی هزینه/منفعت را، که در واقع بخشی از کلامم است، بیان نکرده‌ام (دروغ گفته‌ام)، یا برای اینکه شخصی از تمامیت باشم، موقع قول دادن باید چیزی شبیه به این بگویم:

«وقتی زمان حرمت گذاشتن 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 بدهم 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 برمی گردند.

در واقع، تمامیت یک کوه بدون قله است. اما ترکیب عوامل زیر باعث می شود نتوانیم ببینیم که در واقع، تمامیت یک کوه بدون قله است: (۱) ندیدن رفتار خارج از تمامیتِ خودمان به طور معمول، (۲) باور به اینکه شخصی از تمامیت هستیم، و (۳) حتی وقتی که اتفاقاً متوجه رفتار خارج از تمامیتِ خود می شویم، آرام کردنِ خودمان، با این فکر که به زودی دوباره، خودمان را به شخصی از تمامیت بودن، برمی گردانیم. لازمه‌ی اینکه شخصی از تمامیت باشیم، این است که این نکته را تشخیص دهیم و همین طور "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 امکانِ تحملِ رفتارِ خارج از تمامیتِ خودمان و دیگران (و توانایی در دیدن و پرداختن 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 انتهای برای آن نیست. پس بهتر است از بالا رفتن لذت ببریم.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به کلامتان فرا می‌رسد، آن کلام برای‌تان 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 به‌موقع به آن عمل کنند.

بیشتر افراد حتی هرگز به این فکر نکرده‌اند که کلامشان بعد از اینکه دهان‌شان را بستند کجا می‌رود؛ یعنی کلامشان وقتی زمان عمل کردن به آن فرا می‌رسد، کجاست. این یک 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 کلامتان فرا می‌رسد، آن کلام برای‌تان وجود نداشته باشد

اگر به این سؤال که «وقتی زمان عمل کردن به کلامم فرا می‌رسد، کلامم کجاست؟» پاسخی فوق‌العاده قدرتمند ندارید، باید شخصی از تمامیت بودن را فراموش کنید، چه برسد به راهبر بودن و تحقق یک آینده‌ی خلق‌شده.

برای آن‌که آینده‌ی خلق‌شده را محقق کنید، شما راهی لازم خواهید داشت تا کلامی را که در مورد آن آینده‌ی خلق‌شده گذاشته اید، زنده نگه دارید.

## عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی، سهم بسزایی دارند - ۱۱

۱۱. وقتی زمان عمل کردن به کلامتان فرا می‌رسد، آن کلام برای‌تان 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، برای‌تان 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 به موقع 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 به موقع 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 به موقع انجام ندادن یا اصلاً انجام ندادنِ آن، برای تمام کسانی که از به موقع 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 افرادِ 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 زفرون، مدیرعامل شرکت مشاوره‌ای لندمارک 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 تمامیت شرکت را با اندازه‌گیری «قول‌های داده شده و عمل شده و قول‌های داده‌شده و عمل نشده» اندازه‌گیری کند. کارمندان این شرکت با استفاده از یک برنامه‌ی کامپیوتری 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 Magma 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 تمامیت شرکت را با اندازه‌گیری "قول‌های داده‌شده" و "قول‌های عمل‌شده" 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 افزایش رضایت مشتریان).

## خلاصه‌ای کوتاه در مورد مزایای تمامیت

- مشتری ۳: در سال ۲۰۱۲، Vanto با یکی از پیمانکاران عمده‌ی 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 A۳۵۰ به کار برده می‌شد، ۴۰٪ بیشتر از زمان برنامه‌ریزی‌شده، 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 مورد نظر، 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 قابل‌اعتمادترین تأمین‌کننده‌ها و شرکای ایرباس تبدیل شد.



## این مزایا را برای سازمان‌تان تصور کنید

اگر آنچه در پاراگراف زیر نوشته شده است اتفاق می‌افتاد، تصور کنید کارکردن در شرکت یا سازمان‌تان به چه شکل می‌بود و عملکردی که در آن مشارکت می‌کردید به چه شکلی بود:

تمامی اعضا، هر آنچه گفته بودند انجام می‌دهند را به موقع و به شیوه‌ای که قرار بود انجام شود، انجام می‌دادند؛ و وقتی این اتفاق نمی‌افتاد، یا قرار نبود این اتفاق بیفتد، هر یک از اعضا اعلام می‌کردند که قرار نیست این اتفاق بیفتد، 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 اعضا آن را با اعماق وجودشان می‌خواستند، برای آن‌ها الهام‌بخش بود و تحت تأثیر قرارشان می‌داد، به طوری که همگی برای آن سخت کار می‌کردند، همگی اعمالی انجام می‌دادند تا آن را محقق کنند و همه‌ی این کارها را به عنوان ابراز طبیعی خودشان انجام می‌دادند.

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### تمامیت

(۱) شما نسبت به کدامیک از عواملی که در ایجاد حجاب نامرئی سهم 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 برای‌تان وجود نداشته باشد

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

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

استراحت عصر 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 پردازیم و به آن نپرداختیم

اصالت

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 استراحت‌تان 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 می کنم درست است).
- (۳) تمامیت، یک فضیلت است
- (۴) خودفریبی درباره ی خارج از تمامیت بودن
- (۵) تمامیت، عمل کردن به کلام خود است
- (۶) ترس از تصدیق اینکه به کلام تان عمل نخواهید کرد
- (۷) تمامیت به عنوان عامل تولید دیده نمی شود
- (۸) انجام ندادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام کلام گذاشتن
- (۹) انجام دادن تحلیل هزینه/منفعت هنگام حرمت گذاشتن به کلام خود
- (۱۰) تمامیت، یک کوه بدون قله است
- (۱۱) وقتی زمان عمل کردن به کلام تان فرا می رسد، آن کلام برای تان وجود نداشته باشد

# راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری:

## یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

|                    |                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱. زیربنا          | <p>۱. تمامیت</p> <p>۲. اصالت</p> <p>۳. متعهد به فراتر از خود بودن</p> <p>۴. منشأ بودن</p>                                                                                           |
| ۲. چارچوبِ بافتمان | <p>۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی</p> <p>۲. راهبر و راهبری به عنوان پدیده</p> <p>۳. راهبر و راهبری به عنوان قلمرو</p> <p>۴. راهبر و راهبری به عنوان اصطلاحات تخصصی</p> |
| ۳. محدودیت‌ها      | <p>۱. محدودیت‌های ادراکی</p> <p>۲. محدودیت‌های عملکردی</p>                                                                                                                          |

## دومین عامل از چهار عاملی که زیربنای راهبر و راهبری را می‌سازند

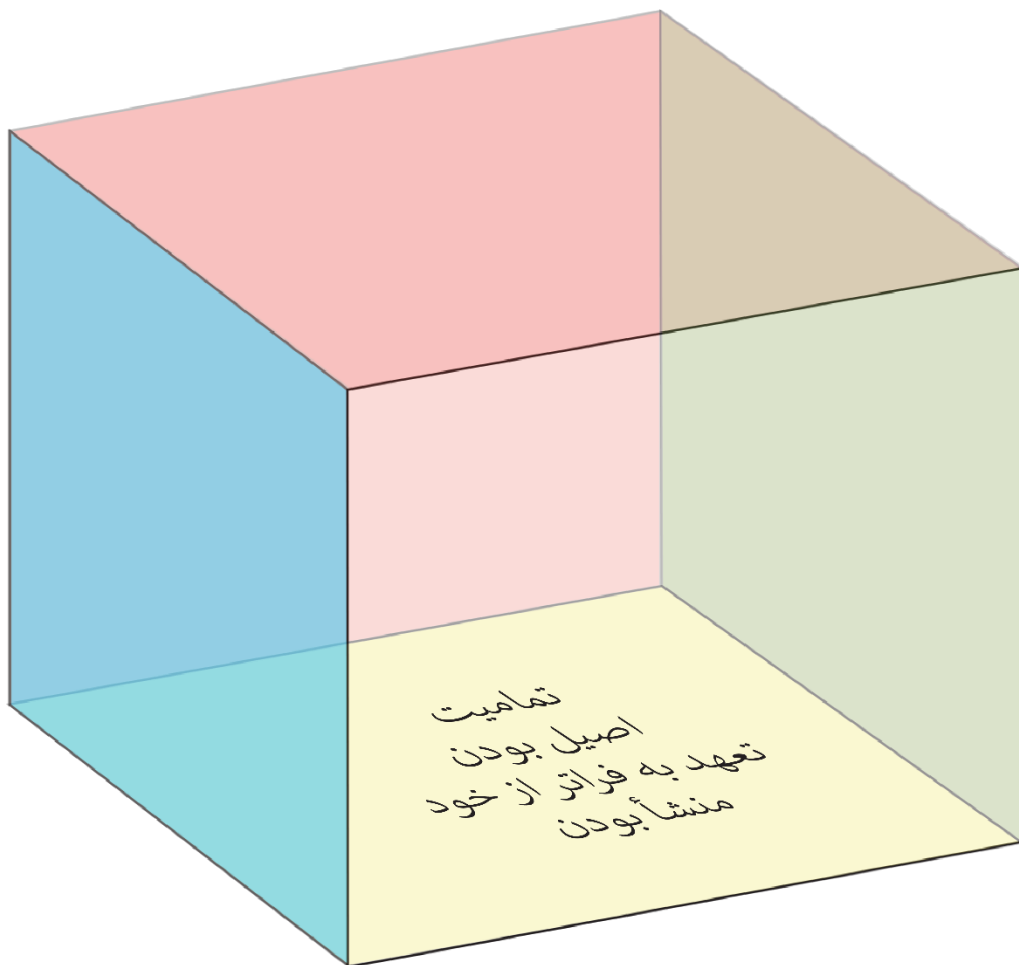
• شخصی از تمامیت بودن

• اصیل بودن

بودن و عمل کردنِ 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 درباره‌ی ارزش‌ها و اینکه چرا در این دوره به اصیل بودن اهمیت می‌دهیم

این دوره درباره‌ی راهبر بودن 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 هنجاری 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 راهبر بودن و توانایی اعمال مؤثر راهبری، لازم است.

به همین دلیل است که در این دوره، به اصیل بودن در راهبر بودن می‌پردازیم.

## منظور از اصیل بودن چیست

اصیل بودن یعنی بودن و عمل کردنِ هماهنگ با آن کسی که خود را به دیگران آن طور نشان می‌دهید (شامل آن کسی که شما اجازه می‌دهید دیگران شما را آن طور ببینند)، و هماهنگ با آن کسی که خودتان را آن طور به خودتان نشان می‌دهید.

اگرچه این تعریف کاملاً واضح است، اما آنچه که واضح نیست مسیر رسیدن به اصیل بودن است. مسیر رسیدن به اصیل بودن، اصیل بودن در مورد اصیل نبودن‌هایتان است.

به خاطر دارید که یکی از شروطِ تحققِ قولی که از مشارکت در این دوره به شما دادیم، این است که حاضر باشید اصیل نبودن‌هایتان را کشف کنید و با آن‌ها روبرو شوید. و همچنین حاضر باشید درباره‌ی اصیل نبودن‌هایتان، اصیل باشید.

## آیا شما در این لحظه اصیل هستید؟

بیشتر ما فکر می‌کنیم اصیل هستیم؛ اما هر یک از ما در موقعیت‌های خاصی، و هر یک از ما به شکل‌های خاصی، به طور هماهنگی اصیل نیستیم. و چون به هر قیمتی از مواجه شدن با اصیل نبودن هایمان اجتناب می‌کنیم، به طور مستمر درباره‌ی اصیل نبودن مان، اصیل نیستیم - نه تنها در رابطه با دیگران، بلکه با خودمان هم اصیل نیستیم. نکته این است که شما اصیل نیستید و نمی‌دانید که اصیل نیستید - به این می‌گویند گول زدن خودتان درباره‌ی گول زدن خودتان، و این واقعاً احمقانه است.

کریس آرجریس (۱۹۹۱) استاد دانشگاه هاروارد، بعد از ۴۰ سال مطالعه‌ی ما انسان‌ها، درباره‌ی موضوعِ اصیل نبودن مان، می‌گوید:

«به بیان ساده، مردم به طور هماهنگ، ناهماهنگ عمل می‌کنند

و از مغایرت میان

تئوری‌ای که از آن حمایت می‌کنند و تئوری‌ای که از آن استفاده می‌کنند آگاه نیستند،

همچنین از مغایرت میان شیوه‌ای که فکر می‌کنند عمل می‌کنند و

شیوه‌ای که واقعاً عمل می‌کنند نیز آگاه نیستند.»

## مثال‌هایی از اصیل نبودن‌های 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.

تحسین، گرانبهاترین چیز است. برای آن که تحسین شویم، هر کاری می‌کنیم و به نظر می‌رسد از دست دادن اصیل بودن بهای اندکی دارد، به خصوص زمانی که اصلاً متوجه هم نباشید که اصیل نیستید و حتی اگر هم متوجه شدید، آگاه نباشید که اصیل نبودن، به قیمت از دست دادن تمام و کمال بودن‌تان به عنوان یک شخص خواهد بود.

## مثال‌هایی از اصیل نبودن‌هایمان

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 مواقعی، چقدر ما آماده به فداکردنِ اصیل بودن‌مان 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 بدهیم.



## مثال‌هایی از اصیل نبودن‌هایمان

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 اصیل بودن 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، بداخلاق می‌کند و باعث می‌شود که ادا دریاوریم (مثل بچه‌ها، بدقلقی یا کج خلقی کنیم). و اتفاقاً دچار حالت دفاعی شدن، ادا درآوردن و یا بداخلاق شدن، خوب به نظر نمی‌رسد.

## مثال هایی از اصیل نبودن هایمان

این اصیل نبودن درباره‌ی اشتباه کردن و غیره، مثل هر اصیل نبودن دیگری، قدرت لازم را برای راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری از ما می‌گیرد. اگر می‌خواهید راهبر باشید، لازم است که شجاعت آن را داشته باشید که در مواقعی که اشتباه می‌کنید، احمق هستید یا ساده لوح و کودن و غیره هستید، روراست باشید - و آن‌گاه شما راهبر خواهید بود.

## هر کدام از ما به نوعی غیراصیل هستیم

هر چند ممکن است این توصیف در مورد برخی از اشخاصی که می شناسید صدق کند، اما در واقع هر کدام از اشخاص این سالن و من جمله تسهیل گران را نیز شامل می شود.

ما همه از این کامل نبودن و \*ضعف و اشتباه داشتن، احساس گناه می کنیم 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 استادی شان بر این ضعف ها، هنگامی که راهبری می کنند.

اگر هنگامی که اصیل نیستید، متوجه اصیل نبودن تان نمی شوید 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 مدترونیک (Medtronic) و استاد راهبری دانشکده ی کسب و کار هاروارد (۲۰۰۳، ص ۱۱): «پس از سال ها مطالعه ی راهبران و ویژگی های آنها، من معتقدم که راهبری با اصیل بودن شروع می شود و با اصیل بودن پایان می یابد.»

## هر یک از ما به شکل های خاصی اصیل نیستیم

اصیل بودن برای راهبر بودن بسیار مهم و کلیدی است.

اصیل نبودن یکی از موانع راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری است.

اما تلاش به اصیل بودن از راه پوشاندن اصیل نبودن هایتان، مثل این است که با خامه ی کیک روی پهن گاو را بپوشانید و فکر کنید که این کار باعث می شود پهن گاو به خوبی از گلو پایین برود.

در این دوره، شما فرصت خواهید داشت اصیل نبودن هایتان را تشخیص دهید. اگرچه شما دیدن آنها را دوست نخواهید داشت، اما با تمایز دادن این ضعف ها در خودتان، به خودتان فرصت پر قدرتی خواهید داد تا در مورد اصیل نبودن هایتان اصیل باشید - و این، مسیر رسیدن به 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 به کل در آن‌ها گیر افتاده‌اید:

- ترس از دست دادن تحسین،
  - ترس از متهم شدن به وفادار نبودن، یا
  - ترس از بد به نظر رسیدن
- نتیجه‌ی این ترس‌ها، ممکن است گیرافتادن در چیزِ احمقانه‌ای مثل این باشد که بترسید دست‌تان را بالا ببرید تا صدایتان کنند.
- از این بینش‌ها استقبال کنید. به نفع‌تان است.

# راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری:

## یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

|                                             |                    |
|---------------------------------------------|--------------------|
| ۱. تمامیت                                   | ۱. زیربنا          |
| ۲. اصالت                                    |                    |
| ۳. متعهد به فراتر از خود بودن               |                    |
| ۴. منشأ بودن                                |                    |
| ۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی | ۲. چارچوبِ بافتمان |
| 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                       | ۳. محدودیت‌ها      |
| ۲. محدودیت‌های عملکردی                      |                    |

## سومین عامل از چهار عاملی که زیربنای راهبر و راهبری را می‌سازند

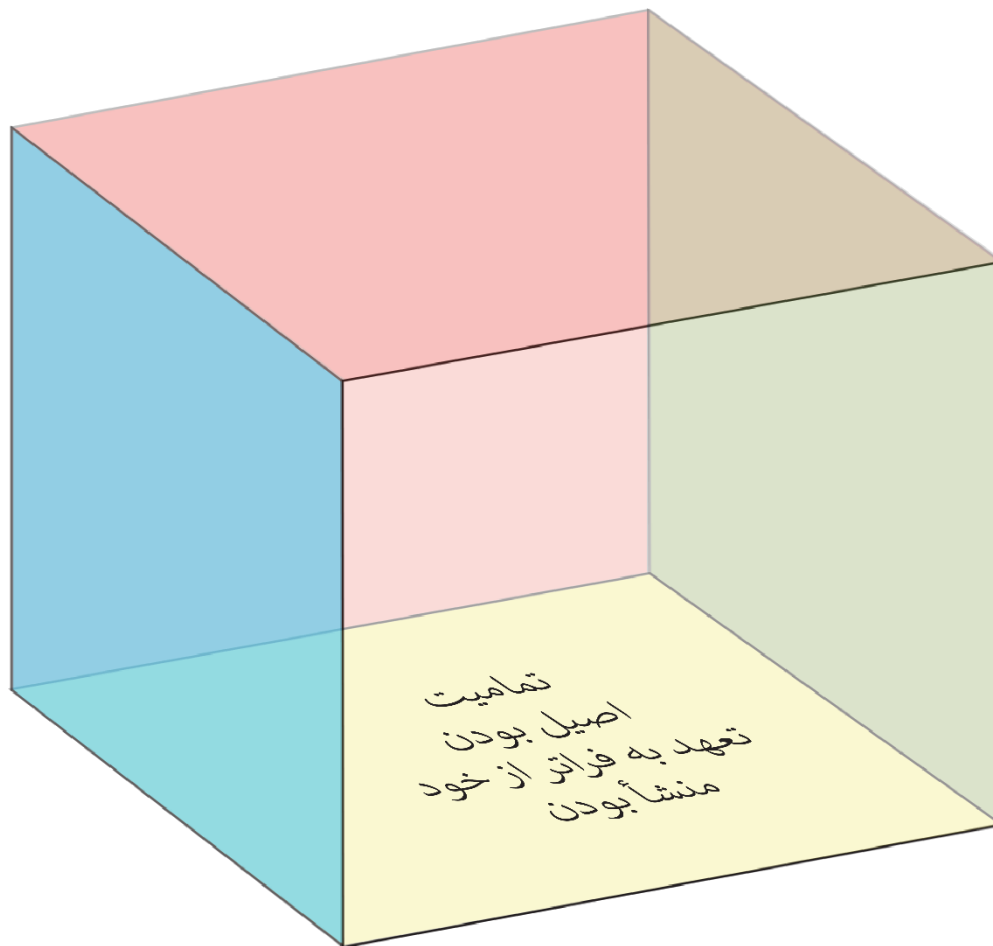
- شخصی از تمامیت بودن

- اصیل 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 اعطا 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، اعطا شده از چیزی بزرگتر از آن «شیوه‌ای» است «که تابه‌حال، بودنِ آن‌ها شده است».



## آیا راهبران بزرگ افراد خارق‌العاده‌ای 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 خارق‌العاده‌ای 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 خارق‌العاده 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 خارق‌العاده باشید، از دیدتان پنهان می‌کند. اگر فکر می‌کنید برای آنکه راهبر باشید باید خارق‌العاده باشید، این فکر هیچ دسترسی‌ای به راهبربودن به شما نمی‌دهد.

## آیا راهبران بزرگ افراد خارق‌العاده‌ای 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، بودن شما شده است».

و این، مسلماً شامل چیزی بزرگتر از رؤیاهایتان 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 می‌کنید، ممکن است به جز دغدغه‌های شخصی‌شان به چیز دیگری متعهد نباشند و اگر شما فکر کنید که آن شیوه‌ی بودن اشکال دارد، نمی‌توانید در راهبری کردن 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، مرگ من در زندگیست      چون رهی زین زندگی، پایندگیست

## دره‌ی شب‌مرگ

در ضمن، در مسیر رسیدن به بزرگی خود، هر راهبرِ 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 مواقعی، دنیا برایش حرکت‌ناپذیر و غیرممکن بافته می‌شود و دیگر چیزی برای عرضه ندارد، چیزی نیست که به آن متوسل 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 شب‌مرگ" (که به نظر می‌رسد دست‌کشیدن یا رهاکردن، تنها گزینه‌ی ممکن است)، برای آن‌که 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 شب‌مرگ» 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 راهبر بودن

یادتان باشد، همه‌ی راهبران حقیقی قهرمانند. و قهرمانان، افراد معمولی‌ای هستند که بودن و اعمال‌شان از تعهد به چیزی بزرگتر از خودشان اعطا می‌شود.

اولین گام برای قهرمان بودن، و در نتیجه، دسترسی شما به راهبر بودن، این است که به دو سؤال زیر پاسخ دهید:

- «آیا از اثرگذاری و قدرت سطح فعلی بودن و اعمال خود، راضی هستید؟»
- «آیا بودن و اعمال‌تان، اعطا شده از چیزی بزرگتر از آن شیوه‌ای است که تابه‌حال، بودن‌تان شده است؟»
- «زندگی‌تان درباره‌ی چیست، و شغل یا تحصیلات یا روابط‌تان در حال حاضر درباره‌ی چیست - یعنی هدف‌تان در زندگی چیست، و هدف‌تان از شغل یا تحصیلات یا روابط‌تان چیست؟»

## دسترسی به قهرمان بودن - به راهبر بودن

به یاد داشته باشید که تمام راهبران حقیقی، قهرمان هستند و قهرمان‌ها انسان‌های عادی‌ای هستند که بودن و اعمال‌شان از تعهد به چیزی بزرگ‌تر از خودشان اعطا شده است.

قدم اول در دستیابی به بودن یک راهبر، پاسخ دادن به پرسش‌های زیر است:

زندگی شما درباره‌ی چیست و کار و تحصیلات یا روابط‌تان اکنون درباره‌ی چه هستند - یعنی اینکه هدف شما در زندگی و در کار و تحصیل و روابط‌تان چیست؟

آیا شما با تأثیر و قدرتِ سطحِ کنونیِ 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 راهبر بودن 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 کار لازم را برای بزرگتر شدن از "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن شما شده" انجام دهید؟  
راهبری، با راهبری کردن 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.

به‌همین ترتیب، نمی‌توانید چیزی را که بزرگ‌تر از آن شیوه‌ای است که تابه‌حال، بودن‌تان شده، بر روی "آن شیوه‌ای که تابه‌حال، بودن‌تان شده" بیاندازید. برای آن که 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، تنظیمات 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 راهبر بودن 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 بایستد - حتی بزرگ‌تر از رؤیاها و ایده‌های بزرگِ 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 فرا خواند.

## تکلیف‌های استراحت دو روزه

## تکلیف زمان استراحت

درباره‌ی دو روز استراحتِ میان دوره: با این دو روز استراحت، تفاوت عمیقی برای خود در زندگی‌تان 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 اقلأً دوبار در طول این دو روز استراحت، همدیگر را ملاقات کنند تا همه‌ی اعضای گروه زمان کافی داشته باشند که تماماً چیزی را که برای خودشان کشف کرده‌اند، به اشتراک بگذارند، طوری که زمان برای تشریح تکلیف‌های مختلف در اسلایدهای آتی وجود داشته باشد.

## تکلیف زمان استراحت

### 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-درون-تان-می-گذرد 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 اعمال ممکن در دسترس شماست.

نکته این است: استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، آزادی در بودن و آزادی در عمل کردن را به شما می‌دهد. اگر در یک موقعیت راهبری دارید به این فکر می‌کنید که قرار است چگونه باشید یا قرار است چه اعمالی را انجام دهید، همین‌طور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه اعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

## تکلیف زمان استراحت

### بدیهیت کرخت‌شده

مچ خودتان را حداقل دوبار در هر روز از دوشنبه تا سه‌شنبه درحالی‌که 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 واقعیتهایی که در آن زندگی می‌کنید یک واقعیتِ درون‌آخته است.

## تکلیف زمان استراحت

### بافتار در پروژه‌ی راهبری‌تان

در رابطه با یک یا چند نفر از افراد مرتبط با پروژه‌ی راهبری‌تان، 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 می‌کنند

ب) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها، بر روی "هر آنچه که بر روی آن کار می‌کنند" کار می‌کنند

ج) خودشان، در کارکردن بر روی "هر آنچه که بر روی آن کار می‌کنند"، در وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها کار می‌کنند.

## 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 اعتقاداتان 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 اصیل نبودن هایتان اصیل باشید

در حین این استراحت، سه مورد از اصیل نبودن 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 نبودن هایتان 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 موردِ 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 اَعمالی 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 بافتن 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".

## تکلیف زمان استراحت

### منشأ شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن من

ابتدا برای خود جا بیاندازید که شیوهی بودنِ 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.

باftمان 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 می آید را تمرین کنید و کشف کنید که آنجا چه چیزی برای کشف کردن راجع به آنچه که شما به نوعی بر آن تسلط 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، نباشید.

۲- برای خودتان کشف کنید که کامل بودن، تمام بودن، سالم، بی‌عیب و بی‌نقص بودن و در شرایطِ 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 دارید؟

ج) اگر چیزی صد درصد 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

### برون آختگی و درون آختگی

شگفت زده شوید از اینکه چه چیزی زندگی را تشکیل داده است - نه به عنوان یک واقعیت برون آخته - بلکه همچون مکانی که شما در آن زندگی می کنید و مکانی که شما در آن عمل می کنید.

شروع به استاد شدن در واقعیت درون آخته کنید.

## 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 برای‌تان کار نکرده است، در این دوره نیز برای‌تان پیش خواهد آمد و فرصتی در اختیار‌تان قرار می‌دهد تا راهبری را اعمال کنید. موارد زیر پیشنهادهایی هستند برای اینکه گروه‌تان "کار کند":

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

- کاری کنید که گوش‌دادن، دسترسی اصلی شما برای حمایت از اعضای گروه‌تان باشد.
- اعضای گروه‌تان را در کامل کردن تمرین‌های زمان استراحت حمایت کنید و به آن‌ها قدرت بدهید.

## پیشنهادهایی برای فراهم کردن راهبری در گروه‌تان

- 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

انتخاب کردن، طوری که یک راهبر انتخاب می‌کند      شیوهی بودن - آنچه در درون شما می‌گذرد

قلمروی گفتگویی

ناسازگاری شناختی

سه عنصر ساختاری بنیادی

لازمه‌ی استادی، برای خود کشف کردن است

اینجا و آنجا

کشف کردنِ کشف کردن

دو واقعیت متمایز:

• درون آخته و برون آخته

• هستی‌شناسانه و معرفت‌شناسانه

• از جایگاه تماشاگران و از درونِ گود

مرور مختصری بر تمامیت

ماندن یا رفتن - انتخاب کنید

قدرت بافتن در استفاده کردن از شما

• حالت ذهنی

• حالت احساسی

• حالت بدنی

• افکار و خاطرات

شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن

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

مقدمه‌ی چارچوبِ بافتن

انتزاع زبانی، یک عرصه‌ی امکان خلق می‌کند

چهار عامل زیربنایی:

• تمامیت

• اصالت

• متعهد به فراتر از خود بودن

• منشأ بودن

## 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 چارچوبِ بافت‌مان: راهبر و راهبری به عنوان پدیده

اصیل گوش دادن

تمام راهبری کردن، با راهبری کردنِ خودتان آغاز می‌شود

تکلیف زمان استراحت تان

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

درباره‌ی دو روز استراحتِ 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 گروه تان به اشتراک بگذارید.

ما توصیه می‌کنیم که هر گروه اقلأً دوبار در طول این دو روز استراحت، همدیگر را ملاقات کنند تا همه‌ی اعضای گروه زمان کافی داشته باشند که تماماً چیزی را که برای خودشان کشف کرده‌اند، به اشتراک بگذارند، طوری که زمان برای تشریح تکلیف‌های مختلف در اسلایدهای آتی وجود داشته باشد.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان 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-درون تان-می گذرد می بافید، در تمایز با وقتی که خودتان را برای خودتان به عنوان آن کسی که زندگی برایش ظهور 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 ظهور پیدا می کند).

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

### شما چه کسی هستید، واقعاً؟

آن چیزی را که وقتی می گوئید من یا منم به آن اشاره می کنید، پیدا کنید.



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

### تمامیت و پروژه‌ی راهبری شما

- ۱- با توجه به پروژه‌ی راهبری تان یک مشکل مهم یا حوزه‌ای را که خارج از تمامیت است، مشخص کنید.
- ۲- با توجه به پروژه‌ی راهبری تان، یک مشکل مهم یا حوزه‌ای را که شما از تمامیت خارج هستید، مشخص کنید.
- ۳- پروژه‌ی راهبری شما برای شما چگونه به نظر خواهد رسید اگر شما کاملاً و بی نقص این دو خارج از تمامیت بودن را رفع و رجوع کنید؟

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان 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 استراحت‌تان 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 اعمال ممکن در دسترس شماست.

نکته این است: استادی پیدا کردن در راهبر و راهبری به عنوان عرصه‌های امکان، آزادی در بودن و آزادی در عمل کردن را به شما می‌دهد. اگر در یک موقعیت راهبری دارید به این فکر می‌کنید که قرار است چگونه باشید یا قرار است چه اعمالی را انجام دهید، همین‌طور اگر تمرکزتان بر این است که قرار است چگونه نباشید یا چه اعمالی را انجام ندهید، بعید است بتوانید مؤثر باشید.

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

### بدیهیت کرخت شده

مچ خودتان را حداقل دوبار در هر روز از دوشنبه تا سه شنبه درحالی که زندگی را طوری می گذرانید، که با زندگی به عنوان بدیهیت کرخت شده مواجه می شوید، بگیرید - زندگی روز به روز می خزد با گام های خرد و حقیر

### آن کدام واقعیت است که شما در آن زندگی می کنید؟

قادر باشید برای خودتان تمیز دهید که آن واقعیتهایی که در آن زندگی می کنید یک واقعیتِ درون آخته است.

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

### 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 می‌کنند

ب) وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها، بر روی "هر آنچه که بر روی آن کار می‌کنند" کار می‌کنند

ج) خودشان، در کار کردن بر روی "هر آنچه که بر روی آن کار می‌کنند"، در وضعیت‌های پیرامونی‌ای که درون آن‌ها کار می‌کنند.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

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 اعتقاداتان 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 نبودن هایتان اصیل باشید

در حین این استراحت، سه مورد از اصیل نبودن 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 نبودن 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 موردِ 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 اَعمالی 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 خودتان کشف کنید که:

طوری که "موقعیتی که با آن سروکار دارم" را می‌بافم  
توسط بافتن 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 استراحت تان کشف کردید

### منشأ شیوهی بودن و شیوهی عمل کردن من

ابتدا برای خود جا بیاندازید که شیوهی بودنِ 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.

باftمان 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 استراحت‌تان کشف کردید

### صحبت کردن با قدرت

صحبت کردن با احترام بیشتر به چیزی که از دهان‌تان بیرون می‌آید را تمرین کنید و کشف کنید که آنجا چه چیزی برای کشف کردن راجع به آنچه که شما به نوعی بر آن تسلط دارید، وجود دارد.

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

**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، نباشید.

۲- برای خودتان کشف کنید که کامل بودن، تمام بودن، سالم، بی‌عیب و بی‌نقص بودن و در شرایطِ 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 دارید؟

ج) اگر چیزی صد درصد 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

### برون آختگی و درون آختگی

شگفت زده شوید از اینکه چه چیزی زندگی را تشکیل داده است - نه به عنوان یک واقعیت برون آخته - بلکه همچون مکانی که شما در آن زندگی می کنید و مکانی که شما در آن عمل می کنید.

شروع به استاد شدن در واقعیت درون آخته کنید.

# راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری:

## یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

### ۱. زیربنا

۱. تمامیت

۲. اصالت

۳. متعهد به فراتر از خود بودن

۴. منشأ بودن

### ۲. چارچوبِ 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

### ۳. محدودیت‌ها

۱. محدودیت‌های ادراکی

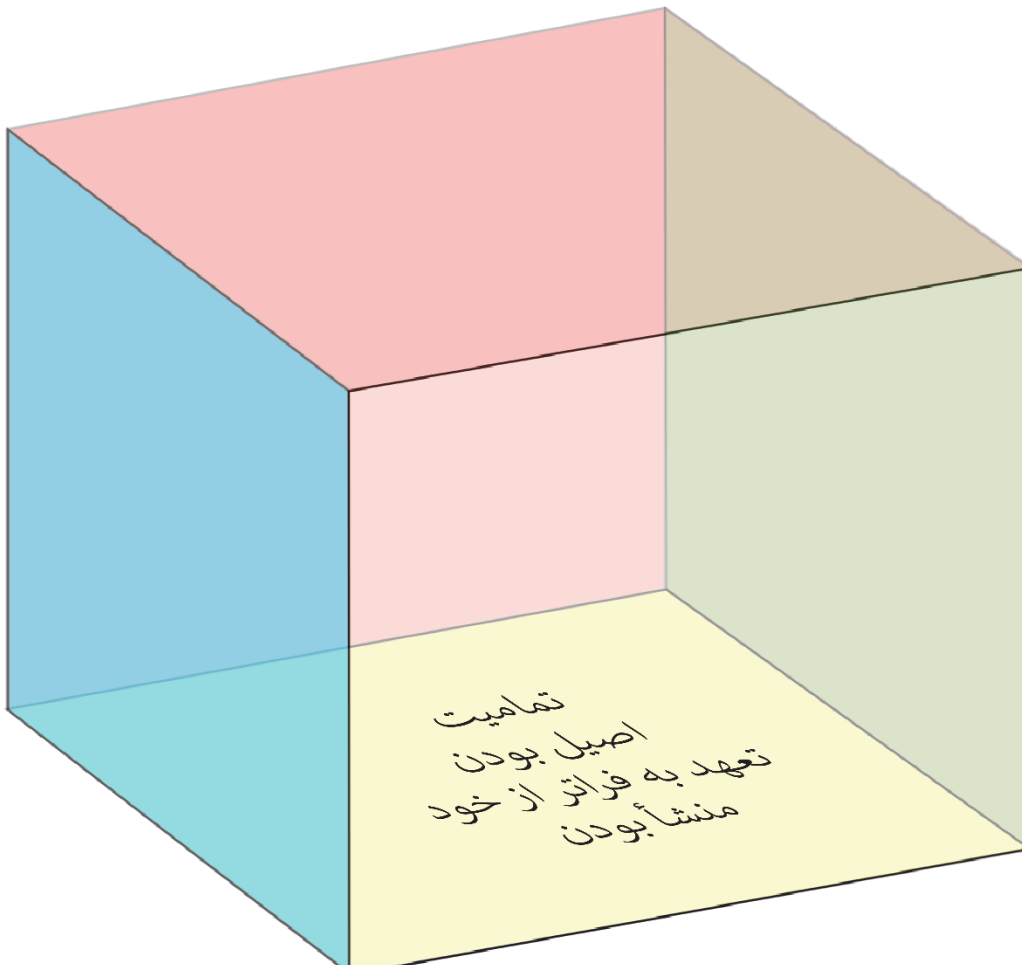
۲. محدودیت‌های عملکردی



# 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 پر قدرت 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 سر و کار داشته باشید.



## منشأ بودن

هنگام راهبر بودن و اعمال راهبری، لازم خواهد شد با آنچه که آن را «شرایط» نامیده‌ایم - یعنی با فکت‌ها یا وضعیت‌های پیرامونی موقعیتی که با آن مواجه هستید، دست‌وپنجه نرم کنید.

گرچه این همه‌ی داستان نیست، اما طوری که با موقعیتی که با آن سروکار دارید، ارتباط برقرار می‌کنید، برای راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان بسیار مهم و کلیدی است.

به بیان دقیق‌تر، در مقایسه با خودِ موقعیت، طوری که با موقعیتی که با آن سروکار دارید ارتباط برقرار می‌کنید است که برای راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان بسیار مهم و کلیدی است.

## منشأ بودن

به طور پیش فرض، 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 مجبورید با آن دست و پنجه نرم کنید. این شما را به عنوان «معلول» با آن شرایط مرتبط می کند. اغلب ما، حتی از این شرایط اذیت هم می شویم، که این ما را بیش از پیش «معلول» شرایط می کند.

وقتی «معلول» شرایط هستید، حتی اگر قادر باشید با تبحر با آن دست و پنجه نرم کنید، بعید است که به عنوان راهبر، قدرتمند و در اِعمال راهبریتان، خارق العاده 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. برعکس، 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.

متأسفانه، 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 موقعیتی 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 ببینند.

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 مقصر است، چه کسی باعث این اتفاق شد، یا چه کسی باید پاداش بگیرد، ندارد. در اعمال راهبری، این که چه کسی مقصر است 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 (بافتمانی 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، بافتمانی است که فرد انتخاب می‌کند از آن جایگاه زندگی کند. منشأ بودن به معنای بار مسئولیت، 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 - بافتمانی 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 منتسب به چارلز رایش (Charles Reich) آورده شده است. طوری که رایش درباره‌ی قدرت صحبت می‌کند، قدری شاعرانه است؛ اما بی‌شک همان معنایی از کلمه‌ی «قدرت» را که ما در این دوره به کار می‌بریم، منتقل می‌کند.

جمله‌ی دوم این نقل قول که زیر آن خط کشیده شده است، کمتر شاعرانه است و به توصیف آنچه که ما در استفاده از 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 اسکی کردن 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، پاسخ دادن به دیگران، گوش دادن 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؟

### تعریف قدرت

توانایی اینکه به چیزها اجازه دهیم اتفاق بیافتند

قدرت، همواره اعمال چیزی است. قدرت مساوی است با اندازه‌ی نیت شما تقسیم بر زمانی که طول می‌کشد تا نیت 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 اعمال، قدرت است.

درجه‌ی تمامیتی که من دارم برابر است با میزان قدرتی که من دارم.

## در این دوره، منظور از «قدرت» چیست؟

اکنون که شما از طریق انرژی و خلاقیتی که در شما است، به شخصی نزدیک می‌شوید و آن شخص پاسخ می‌دهد؛ این اعمال قدرت است.

هر چیزی که از درون شما بیرون می‌آید و وارد دنیا می‌شود، قدرت است؛ و علاوه بر آن، توانایی باز بودن، قدردانی کردن، دریافت عشق، پاسخ دادن به دیگران، گوش دادن 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 پر قدرت داده‌اید.

# راهبر بودن 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. چارچوبِ  
بافتمان

۱. محدودیت‌های ادراکی

۲. محدودیت‌های عملکردی

۳. محدودیت‌ها

## چهار جنبه‌ی چارچوب بافتمان 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؛

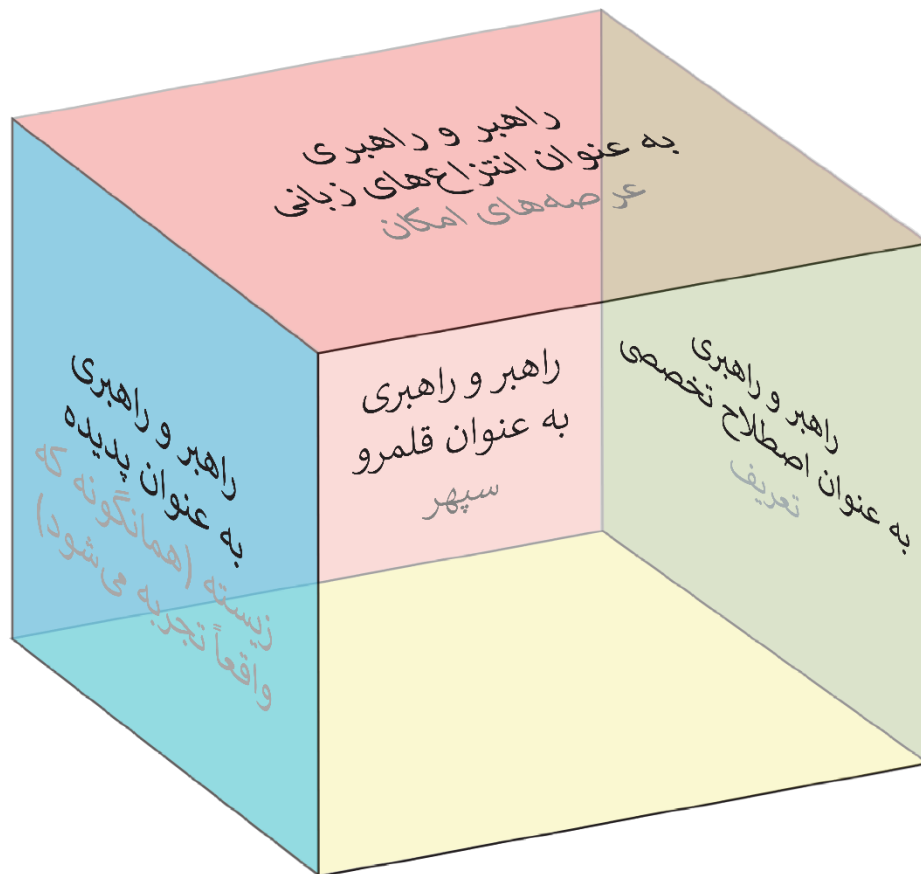
یعنی آن طوری که در حین اِعمال آن یا

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 حرف زدن باشند، چه حرف زدن در قالب نوشتن، و

چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،

چه صحبت کردن اعمال تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و

چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشند.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می بینید که در سپهر زبان عمل می کند. و به بیانی دقیق تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می کنید، شما هم در سپهر زبان عمل خواهید کرد (یادتان باشد که گاهی صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است).

## یک «نوع خاصی از گوش دادن»

یکی از قدرتمندترین راه‌های کارکردن در سپهر زبان، از طریق نوع خاصی از گوش دادن است.

منظور ما از نوع خاصی از گوش دادن، گوش دادن به فرد دیگر بدون در نظر گرفتن جایگاه، دیدگاه، عقیده، عقلانی‌سازی، بهانه، قضاوت، گذشته‌ی قابل‌توجه 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 راهبر مؤثر به تمام گفته‌های افرادی که راهبری‌شان می‌کند، گوش می‌دهد، شامل: طوری که چیزها هستند، چرایی آن طوری که هستند، مشکلاتی که وجود دارد، راه‌حلهایی 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 گوش دادن»

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 گوش دادن» 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 گوش دادن»

این نوع گوش دادن، 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 گوش دادن تان بیرون کنید. به خاطر داشته باشید که شما نه موافقت می‌کنید و نه مخالفت، بلکه دارید آن را از نو خلق می‌کنید.

آبراهام زلznیک (۲۰۰۹) (استاد بازنشسته‌ی مدرسه‌ی کسب و کار 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 گوش دادن و عمیق کردن درک فرد از نقطه نظر طرف مقابل شروع می‌شود. تمایل به بحث کردن، با حالت ذهنی‌ای که گوش دادن را تقویت می‌کند، کاملاً مغایرت دارد.

## «گرفته شدن»

آنچه باعث می‌شود افراد به شدت در مواضع محکم، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته‌ی قابل‌توجه، و هر چیز دیگری که در آن گیر افتاده‌اند، گیر بیافتند، 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 دادنِ تان به آنچه که دارد می‌گوید، چیزی اضافه کنید»، چنین مواردی است: فرض کردن معنایی 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 کردنِ 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 پیچ‌وخمِ ارزیابی‌ها یا قضاوت‌های شما عبور کند.

این، همان طوری است که یک استاد گوش می‌دهد، و ما این نوع گوش دادن را «گوش دادنِ 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، "گرفته‌شدن" را تجربه می‌کند. و این، در جایی که گوینده هست، مقداری فضای خالی ایجاد می‌کند.



## شما نمی‌توانید ادای گوش دادن 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، قِسر 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 اسکی کردن شما را تماشا می‌کنم. الگوهای ناحیه‌ای از مغز من که نورون‌های آینه‌ای در آن قرار دارند، دقیقاً الگوهای واقعیِ فعالیتی را منعکس می‌کنند که در مغز شما، اسکی کردن‌تان 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 دقیقِ فعالیت شما به عنوان شنونده را عیناً منعکس می‌کنند - 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 آینه‌ایِ گوینده، از آن بودنی که شما به عنوان شنونده هستید، با الگوهای مختلفِ ذخیره‌شده از بودنِ گوینده، وقتی که خودش شنونده بوده است، مقایسه می‌شود. در نتیجه‌ی این مقایسه است که گوینده، بودنِ 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 گوش‌دادن تان اصیل باشید.

## نورون‌های آینه‌ای

خود آن گوینده هم در گذشته به گوش دادن 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 گوش دادن هستید، ضبط می‌کنند که با جزئیات الگوهای ذخیره‌شده‌ی گوینده از تظاهر به اصیل بودن مطابقت خواهد کرد؛ و این، گوینده را به این تجربه می‌رساند که به او گوش داده شده است، اما "گرفته نشده است". ممکن است گوینده آگاهانه متوجه نشود که شما، آن‌ها را از نو خلق نمی‌کنید، اما مغزش وی را به این تجربه می‌رساند.

## نورون‌های 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 ببندید 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 ظهور پیدا می‌کند، مقایسه شود.

## خلاصه‌ای از اینکه گوش دادن اصیل چیست

معنی گوش دادنِ اصیل این است که بدون هیچ ارزیابی یا قضاوتی درباره‌ی چیزی که گوینده می‌گوید به او گوش دهید 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 گوش دادن بدون آنکه نسبت به آنچه ابراز می‌کنند، حتی کوچک‌ترین مقاومتی داشته باشید - مثلاً اینکه در گوش دادن‌تان عقیده‌ای درباره‌ی گوینده داشته باشید؛ یا در گوش دادن‌تان، چیزی به آنچه که می‌گویند اضافه کنید؛ یا اینکه بودن‌تان این باشد که "من از قبل می‌دانم چه می‌گویی"؛ یا گوش دادن‌تان از این منظر باشد که: "این فقط چیزی است که «برای آن‌ها» واقعی است".

## خلاصه‌ای از اینکه گوش دادن اصیل چیست

به طور خلاصه، گوش دادن به طوری که گوینده نه تنها به شنیده شدن و فهمیده شدن، بلکه عملاً به **تجربه‌ی** "گرفته شدن" رسانده می‌شود؛ و در نتیجه، کامل شده است.

به خاطر داشته باشید که شما نه موافق و نه مخالف هستید، بلکه آنچه را که در جای گوینده هست، در جایی که شما هستید، از نو خلق می‌کنید.

در ضمن، لازم است نسبت به این امکان باز باشید که گوینده چیزی را که گفته است، دوباره تکرار کند، بدون آنکه «این را قبلاً گفته بودی» در گوش دادن شما وجود داشته باشد. در تلاش برای گوش دادن اصیل، وقتی کسی خودش را تکرار کند، نشانه‌ی این است که شما هنوز او را به این تجربه نرسانده‌اید که چیزی که در جایی که او هست، اکنون در جایی که شما هستید هم وجود دارد.

## نقش کلیدی دیگری از گوش دادن اصیل

قدرت این «نوع خاص از گوش دادن» که درباره‌ی آن گفتگو کردیم، فقط به این محدود نمی‌شود که بتوانید افرادی را که راهبری‌شان می‌کنید به کامل‌شدن برسانید و در جایی که در چیزی گیر افتاده‌اند فضای خالی ایجاد کنید.

گوش دادن برای از نو خلق کردن، به شمای راهبر، منظری می‌دهد که به منظر خودتان اضافه کنید تا شاید از موقعیتی که با آن سروکار دارید، دریافت بسیار بهتری به شما بدهد - و به علاوه، احتمالاً اطلاعاتی را به شما می‌دهد، که اگرچه کلیدی نیستند، اما برای‌تان مفید هستند و این اطلاعات با به‌کارگیری گوش دادن معمول و پیش‌فرض‌تان، در دسترس شما قرار نمی‌گرفت.

افرادی که می‌توانستند به هر شکلی راهبران خوبی باشند، وقتی به خرد افرادی که راهبری‌شان می‌کنند دسترسی ندارند، به عنوان راهبر شکست می‌خورند.

## نقش کلیدی دیگری از گوش دادن اصیل

اصیل گوش دادن، حداقل باعث می‌شود تا شما به آنچه که افرادی که راهبری‌شان می‌کنید از قبل داشته‌اند، شامل مواضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته‌ی قابل توجه، تا حدودی دسترسی پیدا کنید.

چیزی که با این نوع گوش دادن از دیگران به دست می‌آورید، شما را به واقعیتی که باید با آن سروکار پیدا کنید، آگاه‌تر می‌کند.

همان‌طور که کوزس و پازنر گفته‌اند، «اگرچه ممکن است خلاف شهود به نظر برسد، اما بهترین راه برای راهبری کردن 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.»



این سخن شیرست در پستان جان

بی‌کشنده خوش نمی‌گردد روان

مستمع چون تشنه و جوینده شد،

واعظ ار مرده بود، گوینده شد

مستمع چون تازه آمد بی‌ملال

صدزبان گردد به گفتن گنگ و لال

چونکِ نامحرم در آید از درم

پرده در، پنهان شوند اهل حرم

ور در آید محرمی دور از گزند

برگشایند آن ستیران روی‌بند

هرچه را خوب و خوش و زیبا کنند،

از برای دیده‌ی بینا کنند

کی بود آواز چنگ و زیر و بم

از برای گوشِ بی‌حسِ اصم

مُشک را بیهوده حق خوش‌دم نکرد

بهرِ حس کرد و پیِ آخشم نکرد

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### گوش دادن اصیل

آن «نوع خاصی از گوش دادن» 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 شما 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 مواضعش 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 فکرکردن، 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 می کند؟

## تکلیف زمان استراحت

### پروژهی راهبری

اگر ممکن است با یک یا دو نفر از افراد مرتبط در پروژهی راهبری‌تان، 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 چارچوبِ بافت‌مان برای راهبر و راهبری: قلمرو  
 آینده

آینده به عنوان بافت‌مان

تکلیف زمان استراحت‌تان

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

### گوش دادن اصیل

آن «نوع خاصی از گوش دادن» 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 شما 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 مواضعش 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 می گردید، 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 حرف زدن باشند، چه حرف زدن در قالب نوشتن، و

چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن، و

چه صحبت کردن اعمال تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و

چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشد.

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

### پروژه‌ی راهبری

اگر ممکن است با یک یا دو نفر از افراد مرتبط در پروژه‌ی راهبری‌تان، 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 کردنِ خودتان آغاز می‌شود

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

وقتی نیت‌تان این است که اصلیل گوش دهید، حواستان به هر اصلیل‌نبودنی که در گوش‌دادن‌تان نفوذ می‌کند، باشد. مثلاً گوش‌دادنِ 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 اصلیل گوش‌نداده‌اید، کاری که باید انجام شود این است که درباره‌ی اصلیل گوش‌ندادن‌تان، اصلیل باشید. توجه به اینکه در گوش‌دادن‌تان اصلیل نبوده‌اید، فرصتی است که خودتان را تعلیم دهید تا بدون آن اصلیل نبودن، گوش‌دهید.

به یاد داشته باشید که شما تنها به چیزی دسترسی دارید که آن را تمایز می‌دهید، و تمایز دادنِ اینکه به گونه‌ای اصلیل گوش‌نداده‌اید، فرصتی است تا خودتان را پرورش دهید تا به گونه‌ای اصلیل گوش‌دهید.

## تمام راهبری کردن، بار 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 مواضع محکم، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته‌های قابل توجهی که دیگران در آن‌ها گیر کرده‌اند، 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 بر گرفته از گذشته، برای‌مان سخت شود - آینده‌ای که خودمان واقعاً در آن زندگی می‌کنیم، آینده‌ی نزدیک به حتمی، آینده‌ای که مانع خلق کردن و حمایت از دیگران در خلق یک "آینده‌ی خلق‌شده" می‌شود.

## دومین جنبه: راهبر و راهبری

### به عنوان پدیده

به عنوان پدیده،

راهبر و راهبری در سپهر زبان وجود دارند؛

چه عیناً به صورت حرف زدن باشند، چه حرف زدن در قالب نوشتن، و

چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن، و

چه صحبت کردن اعمال تان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و

چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشند.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می بینید که در سپهر زبان عمل می کند. و به بیانی دقیق تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می کنید، شما هم در سپهر زبان عمل خواهید کرد (یادتان باشد که گاهی صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است).

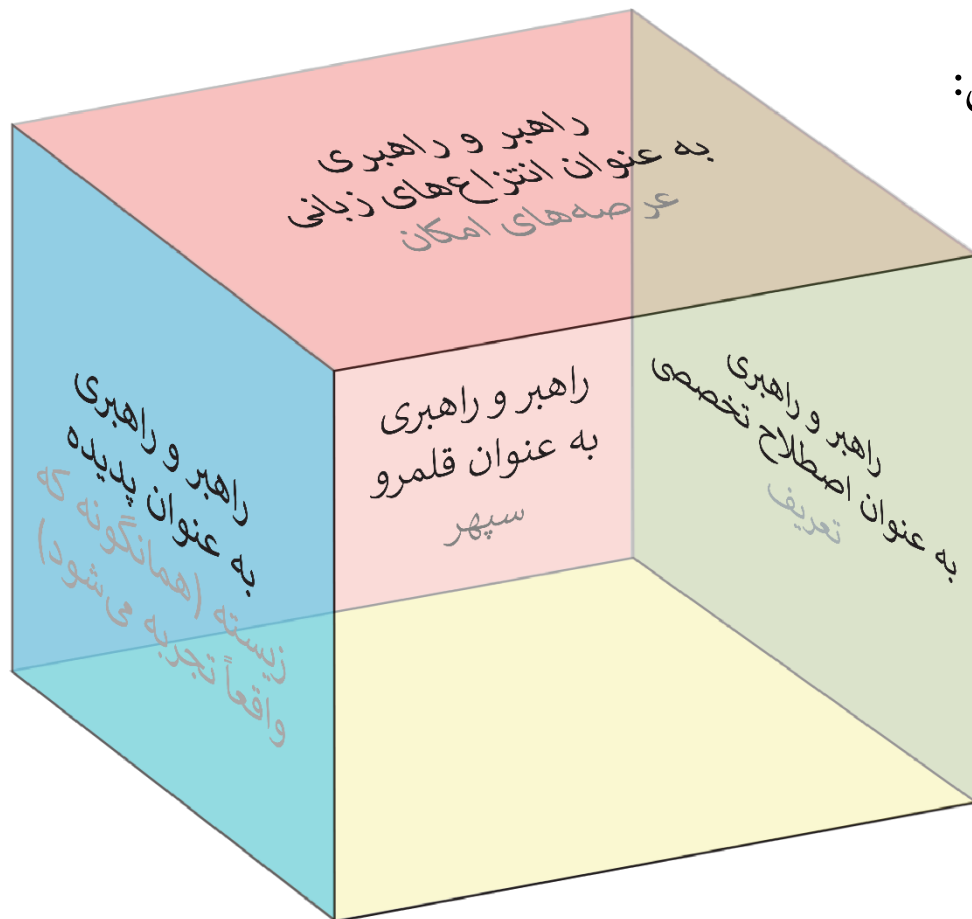


# راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری:

## یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

|                                             |                     |
|---------------------------------------------|---------------------|
| ۱. تمامیت                                   | ۱. زیربنا           |
| ۲. اصالت                                    |                     |
| ۳. متعهد به فراتر از خود بودن               |                     |
| ۴. منشأ بودن                                |                     |
| ۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی | ۲. چارچوبِ بافت‌مان |
| 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                       | ۳. محدودیت‌ها       |
| ۲. محدودیت‌های عملکردی                      |                     |

## چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمان 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 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 زندگی کردن 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 نرم کردن 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 عملیِ "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 مرجع‌تان برای «آینده»

برای مؤثر بودن در پرداختن به این مسأله‌ی کلیدی در راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری، باید شالوده‌ی چارچوب مرجع فعلی‌تان 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 آجری‌تان آن را مجاز نمی‌داند، و بنابراین برای‌تان 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 امتدادِ مسیری بنا شده، که این مسیر، استوار بر آن شیوه‌ای است که گذشته تا این لحظه سپری شده است.

## «آینده»

اگرچه افراد مسلماً انواع مختلفی از آینده‌های ممکن را دارند که درباره‌ی‌شان 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 الگوهای از گذشته را دارد که از روی آن‌ها، آینده را پیش‌بینی می‌کند.

و مغز، شیوهی بودن و اعمال 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. (۲۰۰۴) - (Libet, Hawkins)

## «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 «تغییر کردن»، 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 می‌کنند که ارزش بقای تکاملی مغز در ذخیره‌کردنِ خاطرات گذشته، صرفاً در ارزش آن در پیش‌بینی‌کردنِ آینده است. و مغز آن شیوه‌های بودن و عمل‌کردنی 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: توهم 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 توهم است.

هر چه بیشتر درباره‌ی تکامل مغز و نحوه‌ی کارکرد آن یاد می‌گیریم، برای‌مان روشن‌تر می‌شود که مجموعه فرصت‌هایمان برای انتخابِ بودن، فکرکردن، برنامه‌ریزی و عمل‌کردن در زمان حال، محدود به انتخاب‌هایی است که با تحققِ آینده‌ی برگرفته از گذشته، که درون آن زندگی می‌کنیم، هماهنگ است.

## آینده: توهم انتخاب

این توهم 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 توهم 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 کنند، بیشتر همان‌طور که هستند باقی می‌مانند».

## آینده: توهم انتخاب

با این همه، پیامدِ 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 چنگِ 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 هایفتز (Ron Heifetz):

«افرادِ تیم از آن‌ها [راهبران] انتظار دارند که برای‌شان راه‌حل، امنیت و معنا فراهم کنند. آن‌ها همچنین اشکال مختلفی از این موارد را طلب می‌کنند: جواب‌ها، چشم‌انداز، الهام، امید، انسجام، نظم، جهت و "فقط به من بگو چه کار کنم".»

## آینده: توهم 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 تحققِ آینده‌ای که پیش‌بینی می‌کند، یعنی آینده‌ی برگرفته از گذشته، هماهنگ باشد.
- آنچه تا اینجا درباره‌ی طبیعتِ آینده و مهم‌تر از آن درباره‌ی تأثیر آینده بر بودن، هیجانات، فکرکردن، 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 (مدلِ واقعیت) غالب ما و چارچوب مرجع (نگرش) غالب ما در مورد آینده، چیزی را که ما در مورد آینده می‌گوییم، سخت به نظر می‌رسانند. درحالی‌که 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 طبیعت حقیقی فکت‌های ساده درباره‌ی آینده، به استادی برسید.

و شما باید در آینده به استادی برسید تا راهبر باشید.

«آینده به عنوان بافتمان»

## «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/مکان‌های 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، خودِ 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 سر و کار داشتن با "آنچه در آن موقعیت هست" ببینید، تحریف می‌کند.

## «آینده به عنوان بافتمان»

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 بافتمان فعلی (پیش‌فرض) اصلاً برای او ظهور پیدا نمی‌کند. و در مورد چیزهایی که ظهور پیدا می‌کنند، 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 بافته 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، صرف‌نظر از هر چیز دیگری:

**بافتمان قطعی است!**

## «آینده به عنوان بافتمان»

به یاد دارید که در متون پیش از دوره در تعریف راهبری به عنوان اصطلاح تخصصی، گفتیم که راهبری به صورت «تحقق آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیافتد» تعریف می‌شود، و در توضیح «قرار نبود اتفاق بیافتد» گفتیم: «آینده‌ای که در بافتمان فعلی به عنوان یک امکان اصیل بافته نمی‌شد - یعنی کسانی را که لازم بود برای محقق کردن آن آینده، کاری انجام دهند، به اعمال مؤثر فرا نمی‌خواند».

اگر مأموریت در بافتمان آینده‌ای که توسط گذشته داده شده است محقق می‌شود، یعنی با فراخوانی گذشته محقق می‌شود (حتی اگر برای موفقیت، به چیزی بیشتر، بهتر یا متفاوت نیز نیاز باشد)، در این صورت برای محقق کردن آن مأموریت دیگر نیازی به راهبری نیست. مدیریت مؤثر مسلماً لازم خواهد بود، اما به راهبری نیازی نیست.



## «آینده به عنوان بافتمان»

اگر بافتمان 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 بافتمانی 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، بافتمان 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 باشید و اعمال مؤثر راهبری ابراز طبیعی‌تان باشد، باید در آن استادی پیدا کنید. این بخشی از چارچوبِ 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 می‌کنند، و آینده‌ای که افراد درون آن زندگی می‌کنند، 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 می کنید، کشف کنید. این آینده را با گروهتان به اشتراک بگذارید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

○ لطفاً کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحت ناهار روز چهارم

## آنچه در این بخش به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

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

شفاف کردن آینده‌ی خلق‌شده

جُک کیهانی

تکلیف زمان استراحت‌تان



## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

«شیوه‌ی بودن شما به‌صورت 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 امتدادیافتگی‌ها و بسط‌یافتگی‌ها، تغییر هستند، نه خلق.

اگرچه آینده‌ی برگرفته از گذشته، آینده‌ی نزدیک به حتمی است که به عنوان بافتمانی 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 خلق‌شده"

همان‌طور که قبلاً گفتیم، ما می‌توانیم بافت‌مان‌هایی خلق کنیم که ما را قدرتمند و توانمند کنند. و در اینجا، بافت‌مانی که در مورد آن صحبت می‌کنیم که ما را قدرتمند و توانمند می‌کند، یک «آینده‌ی خلق‌شده» است. این «آینده‌ی خلق‌شده» 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 خلق‌شده» (آینده‌ای که «قرار نبود اتفاق بیافتد») را محقق می‌کند.

## مروری بر آنچه در شفاف‌کردن گزاره‌های موجود در چارچوبِ بافتمان‌مان 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 «بافتمان» فعلی قرار نبود اتفاق بیافتد،

یعنی به عنوان یک امکانِ اصیل بافته نمی‌شد.

(کسانی که لازم بود برای محقق‌کردن آن آینده، کاری انجام دهند را به اعمال 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 خلق‌شده وجود دارند،

آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند، شروع به زندگی‌کردن درون آن می‌کنند، و آینده‌ای که بودن و اعمال آن‌ها را در زمان حال به آن‌ها می‌دهد.

## ادامه‌ی شفاف‌کردن "آینده‌ی خلق‌شده"

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 فی‌نفسه در زبان بنا شده‌اند. حتی اگر به شکل یک تصویر بافته شوند، برای آن که 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 زبانِ تخصصی پیچیده‌ای که لازمه‌ی توضیح آنچه واقعاً در مغز اتفاق می‌افتد است، اجتناب کنیم.

## شفاف‌کردن "آینده‌ی خلق‌شده"

مغز از نورون‌هایی تشکیل شده است که به صورت الگوهای 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 پیش‌بینی‌شده نامید). و این الگوی برگرفته‌شده از گذشته، الگوهای شیوه‌های بودن و عمل‌کردن را در زمان حال تولید می‌کند. اما تمام چیزی که در مغز وجود دارد، فقط الگوست، و نه خود چنین آینده‌ای.

## شفاف‌کردن "آینده‌ی خلق‌شده"

ساختار زمانی برای حیوانات 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.

هرچند ممکن است در نگاه اول، این تصاویرِ "آنچه در ادامه می‌آید" همچون تصاویرِ آینده در نظر گرفته شوند که از زبان تهی هستند، ولی آن‌ها، خیلی ساده، رشته‌ای از پدیده‌های محرک/پاسخ هستند که تحریک شده‌اند. این تصاویرِ "آنچه در ادامه می‌آید" از آینده نیستند؛ بلکه خیلی ساده بگوییم، امتداد حال هستند. آن‌ها از حال داده می‌شوند و توسط آینده داده نشده‌اند.



## شفاف‌کردن "آینده‌ی خلق‌شده"

برای آنکه تصاویرِ 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 تصویرِ اتفاقی که در ادامه می‌افتد وجود دارد، اجتناب کند.

## شفاف‌کردن "آینده‌ی خلق‌شده"

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.)

## شفاف‌کردن "آینده‌ی خلق‌شده"

آینده فقط در زبان وجود دارد.

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

"جُک کیہانی"

## جُک کیهانی

این یک جُک «کیهانی» است، چون حقیقتی جهانشمول را درباره‌ی طبیعت انسان منعکس می‌کند. و «جُک» است چون مانند هر جک دیگری، برای آن که 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 آن که 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 اعمال‌تان شکل می‌دهد.

## جک کیهانی

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

دوم: زمان حال توسط آینده‌ای که دارید درون آن زندگی می‌کنید، داده می‌شود!

خط سوم جک، یک سؤال است: اگر این درست 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 ارهارد، جُک کیهانی

## جُک کیهانی

برای آن که شما و کسانی که راهبری‌شان می‌کنید قادر باشید یک «آینده‌ی خلق‌شده» را خلق کنید، و مسلماً برای آن که شما و آن‌ها به جای زندگی در آینده‌ی پیش‌فرضِ 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 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 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

### جک 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 کلیه وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحت بعد از ظهر، روز چهارم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید  
 هر آنچه در جلسه‌ی قبل می‌خواستیم به آن پردازیم و به آن نپرداختیم  
 کامل کردن آینده‌ی نزدیک به حتمی  
 خلق یک آینده‌ی خلق‌شده  
 آینده‌ی خلق‌شده: آن کسی که لازم است باشید  
 بازگرداندن تمامیت  
 هیچ چیز میان شما و آنچه با آن سروکار دارید  
 چارچوبِ بافت‌مان به عنوان یک کل  
 تکلیف زمان استراحت‌تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان 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 احساسات‌تان اثر می‌گذارد و به اعمال‌تان شکل می‌دهد.)



## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان 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 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.)

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

### جک 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 کردنِ 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 به دست 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 بافتمان 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 بافتمانی تازه، آینده‌ی پیش‌فرضِ 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 شکل دادن 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. گواهِش 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 جروب‌بحث 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 ممکنِ دیگر می‌شود، به جای آنکه آینده‌ی نزدیک به حتمی باشد.

## کامل کردن زندگی کردن در آینده نزدیک به حتمی

گرفتن اهمیت از آینده‌ی پیش‌فرضِ 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 «خودِ 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 کردنِ 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 مواضع محکم، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، قضاوت‌ها و گذشته‌ی قابل‌توجه‌تان کامل باشید، و (۲) با آینده‌ی پیش‌فرضِ برگرفته از گذشته‌ای که آینده‌ی نزدیک به حتمی شما بود کامل باشید، در این صورت شما و آن‌ها درخواهید یافت که آزادی و حتی گرایشِ 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 چارچوبِ بافتمان 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 می‌کنید)، 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 بافتمانی 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 می‌کنید) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه‌مند هستند، برآورده می‌کند.

اکنون عناصرِ طراحیِ این بافتمان 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 می‌کنید) اهمیت اساسی دارد یا به آن علاقه‌مند هستند، برآورده می‌کند.

۳. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید (کسانی که باید کاری انجام دهند تا آن "آینده‌ی خلق‌شده" را محقق کنند) باید در تحقق آن «آینده‌ی خلق‌شده» فرصتی برای برآورده کردن دغدغه‌هایشان ببینند.

۴. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده، فرصتی برای ابراز خودشان ببینند.

۵. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده برای خودشان فرصتی ببینند تا شخصاً در تحقق آن آینده، سهم چشمگیری داشته باشند.

## خلق یک آینده‌ی خلق‌شده

۱. شما «آینده‌ی خلق‌شده» را به این صورت خلق می‌کنید که از 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 می‌کنید) 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 اِبرازِ خودشان ببینند.

۵. کسانی که راهبری‌شان می‌کنید باید در تحقق آن آینده برای خودشان فرصتی ببینند تا شخصاً در تحقق آن آینده سهم چشمگیری داشته باشند.

## آینده، همین الان است

وقتی آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید، پنج عنصرِ بافت‌مان طراحی برای خلق آینده‌ی خلق‌شده 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 قابل‌توجهی 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 خلق‌شده باید متعلق به کسانی باشد که باید اعمالی انجام دهند تا آن آینده‌ی خلق‌شده 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 خلق‌شده را محقق کنند. در بخش «آن کسی که هنگام خلق یک آینده‌ی خلق‌شده لازم است باشید» بیشتر در این باره صحبت خواهیم کرد.

## با چنین "آینده‌ی خلق‌شده‌ای" چه اتفاقی در مغز می‌افتد

اگر آینده‌ای که دارید خلق می‌کنید، هر پنج عنصرِ بافت‌مان طراحی برای آینده‌ی خلق‌شده را داشته باشد، و اگر آن آینده شما و کسانی را که راهبری‌شان می‌کنید تحت تأثیر قرار دهد، اگر شما آن را از اعماق وجودتان بخواهید و به شما الهام ببخشد، در این صورت در مغز الگویی خلق کرده‌اید که همانند «آینده‌ی پیش‌بینی‌شده» عمل می‌کند. اما، این الگو انرژی بیشتری نسبت به الگوی آینده‌ی پیش‌بینی‌شده‌ی برگرفته از گذشته (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 اعمال 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 بافت‌مان 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 خلق شده:  
آن کسی که لازم است باشید»



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

شما با چند مثال از نوعِ بودنِی 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 کرد، که کلمه‌ی **بودن** در راهبربودن به چه معناست. ممکن است هنوز تصویرِ کامل را نداشته باشید، اما اکنون یک درکی دارید که هنگام راهبربودن، شیوه‌ای از بودن وجود دارد. در هر صورت بدون این بودن شما نمی‌توانید راهبر **باشید** یا راهبری را به‌صورت مؤثری اعمال کنید.

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

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

برای آنکه خلقِ آینده‌ی خلق‌شده را به طور مؤثری راهبری کنید، که پنج عنصر بافتمان 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 خودتان را به **عنوان** همان آینده بنا می‌کنید.

آن کسی که هستید و زندگی‌تان، درباره‌ی خلق و تحقق آن آینده می‌شود.

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

راهبری کردنِ خلق و تحققِ یک آینده‌ی خلق‌شده، احتمالاً شامل فداکردنِ 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 اسمِ «آش مجانی» وجود ندارد.

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

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 اهمیت چشم‌انداز، بسیاری از راهبران به این نتیجه‌ی مایوس‌کننده رسیده‌اند که خودشان به عنوان یک فرد باید صاحب چشم‌انداز به آینده (ویژنر) باشند. با تلاش و ابرام 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، منحصرأ توسط کسانی خلق شود که باید برای تحقق آن آینده اعمالی را انجام دهند.

## 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 افرادِ 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، مشارکتِ مستقیمِ کمتری 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 خلق‌شده متعلق است، تکیه کنند.

در همین راستا، از آنجا که شما خودتان را به عنوان آینده‌ای بنا کرده‌اید که پنج عنصر بافتمان طراحی برای یک آینده‌ی خلق‌شده را دربر دارد، شما قادر هستید تمایز بدهید 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 باشید

وقتی آینده‌ی خلق‌شده سروشکل گرفت، کار شما به عنوان یک راهبر این است که حالا 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 محقق کردن آن آینده، سهم بسزا و چشمگیری داشته باشند.

هر بار که در فرایند تحقق‌بخشیدن به آن آینده گسستی پیش می‌آید، کار شما به عنوان راهبر این است که آن گسست را طوری بنا کنید که کسانی که باید کاری انجام دهند تا با موفقیت به آن گسست 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 گسست، 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 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.

نکته این است: راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، کلاً در موردِ محقق‌کردنِ 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 دارید

برای آن که گوش دادنِ 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 مواضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته‌ی قابل‌توجه‌تان را از میان خودتان و موقعیتی که با آن سروکار دارید، بردارید. یعنی آنچه را که می‌دانید و آنچه را که تجربه‌ی گذشته‌تان به شما می‌گوید، از میان خودتان و موقعیتی که با آن سروکار دارید، بردارید.

به بیان دیگر، باید خودتان را به جایی برسانید که میان شما و موقعیتی که با آن سروکار دارید، هیچ چیزی قرار نگرفته باشد.

شما می‌توانید آنچه را که می‌دانید و آنچه را که تجربه‌های گذشته‌تان به شما می‌گویند، به اصطلاح در بالا و پشتِ سرتان نگه دارید تا بر موقعیتی که با آن سروکار دارید نور بیافکنند؛ اما 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 مواضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته‌ی قابل‌توجه‌تان، 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 مواضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته‌ی قابل‌توجه‌تان، آنچه که می‌دانید و آنچه که تجربه‌های گذشته‌تان به شما می‌گویند، جور دربیایند. به علاوه، اجزای این لنز، نقاط کوری را به وجود می‌آورند که برخی از عناصر آن شرایط را از دیدتان پنهان می‌کنند، و برخی دیگر را بزرگ‌نمایی یا پررنگ می‌کنند، و در نهایت، بعضی چیزها از طریق این لنز ممکن و بعضی چیزهای دیگر غیرممکن به نظر می‌رسند، و بعضی امکان‌ها اصلاً دیده نمی‌شوند.

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

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 دارید، 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 مواضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها و گذشته‌ی قابل توجه خودمان، یعنی از طریق آنچه فکر می‌کنیم می‌دانیم ببینیم، آن دیدگاه، منظرِ 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 مواضع، دیدگاه‌ها، عقاید، عقلانی‌سازی‌ها، توجیهات، قضاوت‌ها، گذشته‌ی قابل‌توجه، و آنچه که می‌دانید و آنچه که تجربه‌های گذشته‌تان به شما می‌گویند را از «طوری که واقعاً هست» («حقیقت» محض) به این متحول کنید که این، فقط از یک شیوه‌ی نگاه کردن به آن - یعنی فقط از یک منظر - این‌طور به نظر می‌رسد.

این موضوع را برای خودتان جا بیاندازید که طوری که آن را می‌بینید، فقط طوری است که آن چیز از یک منظر هست، و از منظرهای دیگر، چیزهایی را درباره‌ی آن خواهید دید که از آن منظر نمی‌توانستید ببینید.

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

نکته این است که خودتان را از چنگ منظر خودتان رها کنید، تا بتوانید چیزهایی را ببینید که از منظرهای مختلف، درباره‌ی آنچه که با آن سروکار دارید آشکار می‌شوند. و این همان چیزی است که وقتی میان شما و آنچه که با آن سروکار دارید هیچ چیزی وجود نداشته باشد، اتفاق می‌افتد.

## در اختیار گرفتن دانش به شیوه‌ای غلط

شاید وقتی در اوایل دوره گفتیم که در اختیار گرفتن دانش به شیوه‌ای غلط می‌تواند واقعاً با اعمال مؤثر راهبری تداخل داشته باشد، موضوع برای‌تان روشن نبود، اما اکنون برای‌تان روشن خواهد شد.

در خصوص این گفته، اگر این برداشت را در شما ایجاد کرده‌ایم که دانش (چیزی که راست (Rost) آن را «محتوای راهبری» نامید) بی‌اهمیت است، این برداشت زیان‌بار خواهد بود.

از منظر دانش در رابطه با شرایطی که با آن سروکار دارم، آنچه که می‌تواند درباره‌ی آن شرایط دیده شود که من به عنوان یک راهبر ممکن است نداشته باشم، مانند اطلاعات فنی، داده‌های کلیدی، تئوری‌های مرتبط، روش‌های کار در آن حرفه، روندهای آینده و امثال این‌ها، در بسیاری از موقعیت‌های راهبری، یک منظر بسیار مهم و کلیدی است.

با این حال، همان‌طور که در ابتدای دوره قول دادیم، «حتی اگر شخصاً تجربه یا دانش خاصی را نداشته باشید، شما می‌دانید که چه کار کنید تا یک راهبر مؤثر باشید».



## وقتی «دانش خاصی» را ندارید، چه کار باید بکنید

وقتی میان شما و آنچه با آن سروکار دارید هیچ چیزی وجود نداشته باشد، و در نتیجه شما بتوانید چیزهایی را ببینید که از منظرهای مختلف درباره‌ی آنچه که با آن سروکار دارید آشکار می‌شود؛ اگر منظری برای‌تان شفافیت نداشته باشد یا در مورد آن اطلاعات کافی نداشته باشید، متوجه این موضوع خواهید شد. این شما را آگاه می‌کند که در اینجا به دانشی نیاز است که شما آن را ندارید و احتمالاً نمی‌توانید آن دانش را آن‌قدر سریع یاد بگیرید تا به چالشی که با آن روبه‌رو 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 دیدگاه 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 برای‌تان روشن و شفاف می‌کند و این موضوع باعث می‌شود بتوانید به طور مؤثر دانش خاص آن‌ها را به کار ببرید.

چارچوبِ بافتمان  
برای راهبر و راهبری  
به عنوان یک کل

## چهار جنبه‌ی چارچوبِ بافتمان 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؛

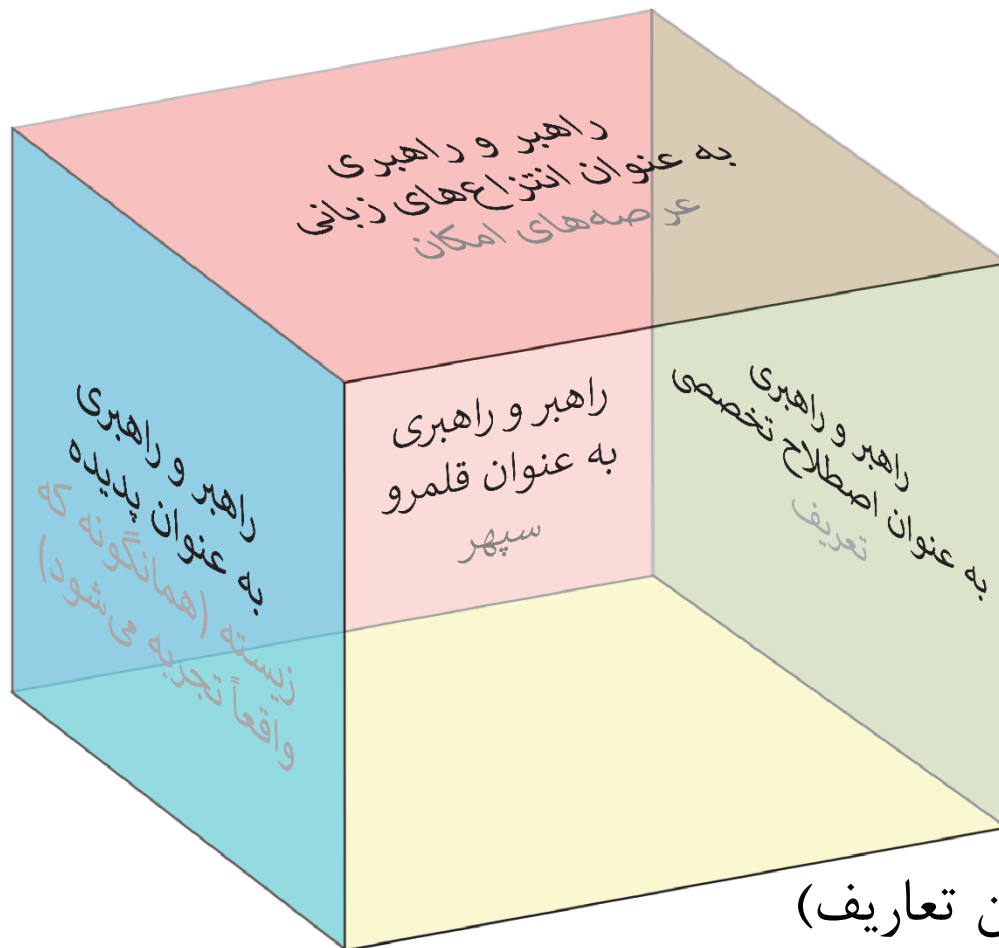
یعنی آن طوری که در حینِ اعمالِ آن یا

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)



## 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 فکرکردن،

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 خلق‌شده وجود دارند؛

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.

## 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 درحضور مجموعه‌ی نامحدودی از فرصت‌ها برای بودن و اعمال، بودنی که توسط بافتمان خلق‌شده برای راهبر و راهبری استفاده می‌شود، آن بافتمانی 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.



## 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،

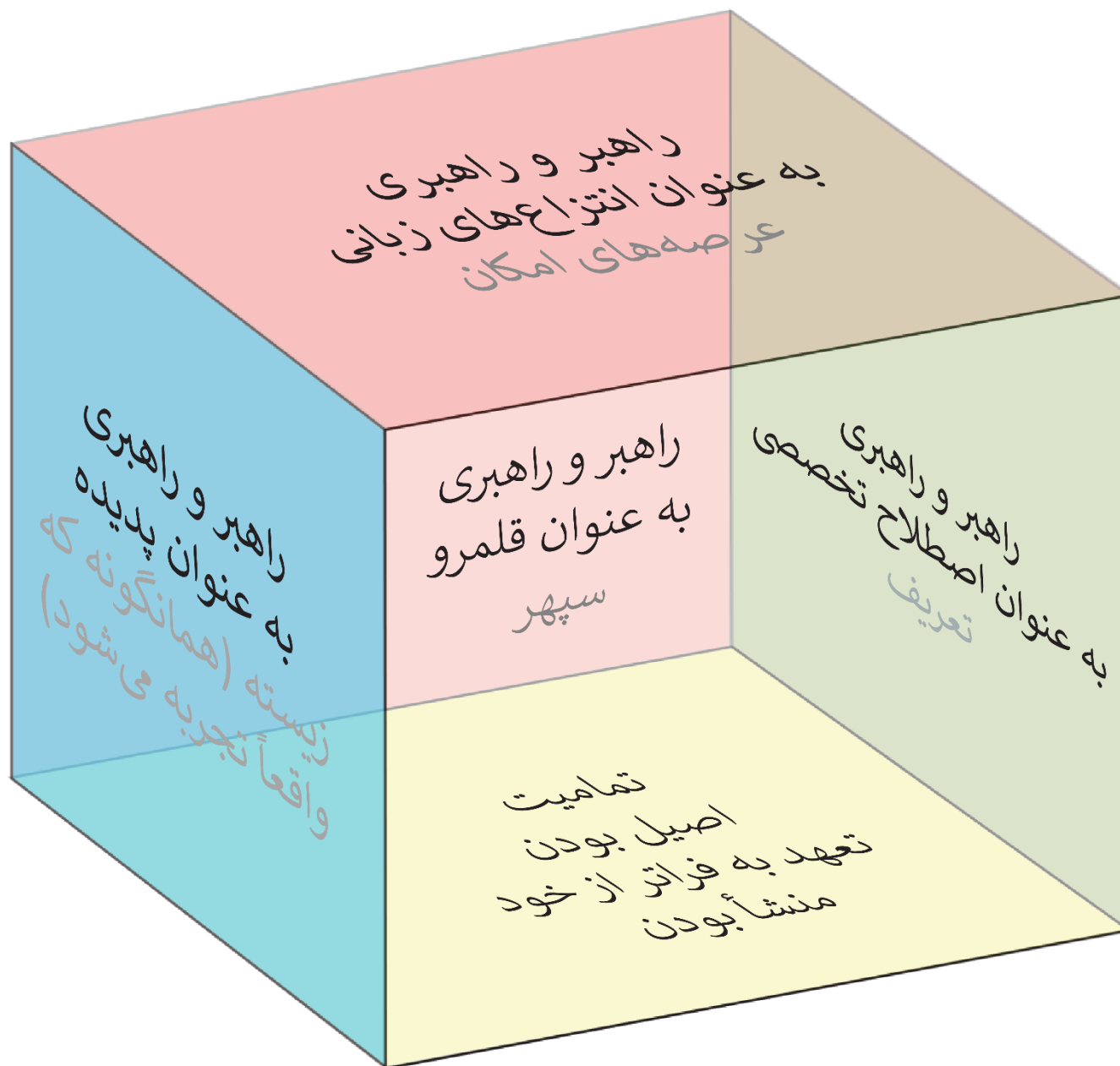
آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند، شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند،

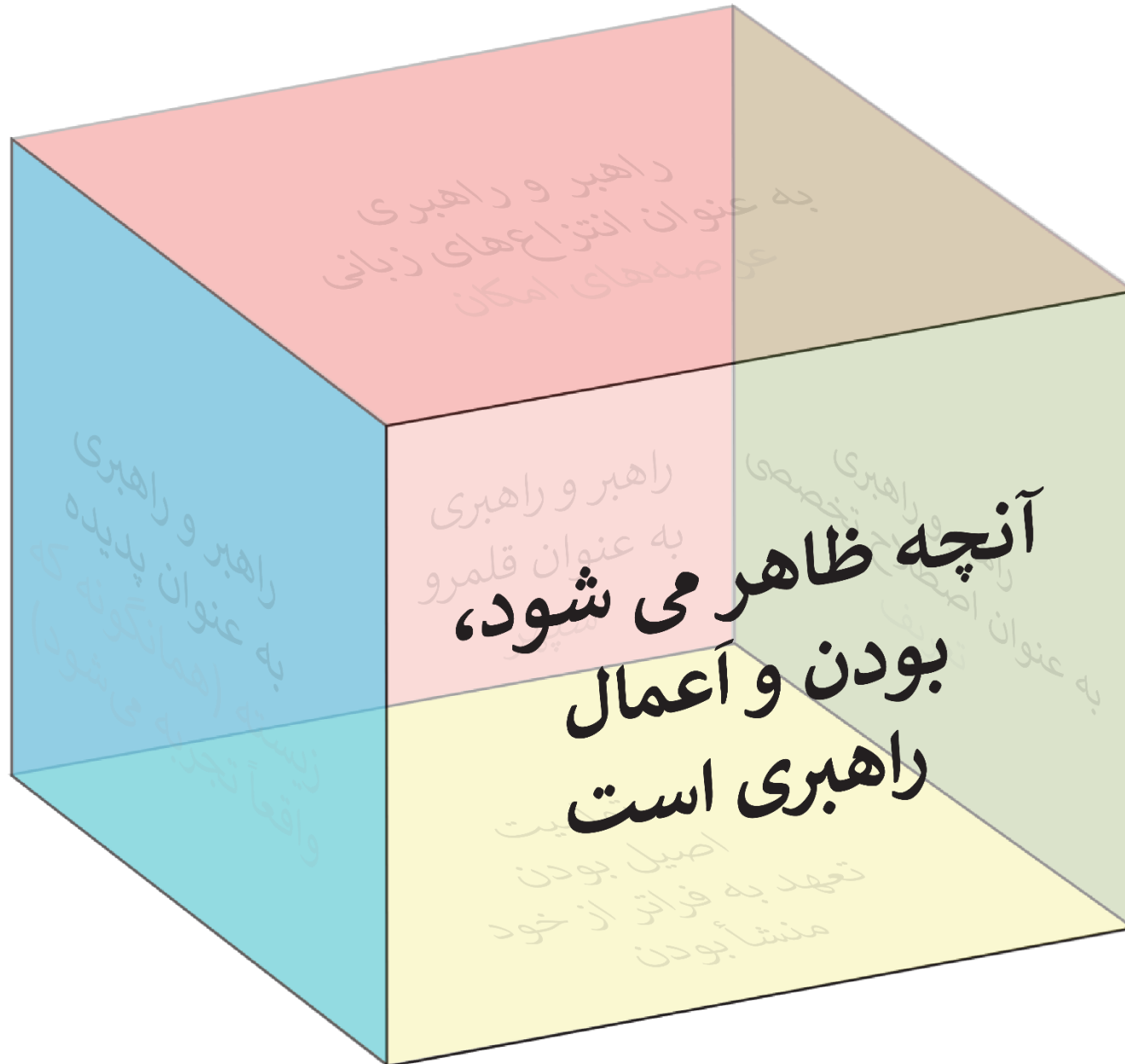
آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آن‌ها می‌دهد که منجر به تحقق آینده‌ی خلق‌شده می‌شود، و

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.

## بافتمانی که از شما استفاده می کند





## 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: شکلِ زندگی کردن در یک آینده‌ی پیش‌فرضِ برگرفته از گذشته، در مقابل شکلِ 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 آینده‌ای 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، امکان‌دهد (این یک آینده‌ی توهمی 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 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.

## تکلیف زمان استراحت

برای خودتان کشف کنید که:

با همین بافتمان 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 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.

## تکلیف زمان استراحت

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

- قادر باشید هر جنبه را طوری بگویید که کسانی که دارند به شما گوش می‌دهند، معنای آنچه را که دارید می‌گویند، بگیرند.
- برای‌تان جا افتاده باشد که هر گزاره چه می‌گوید و قادر باشید به کسانی که به شما گوش می‌دهند بگویید آن گزاره درون‌گود 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 ممکنِ 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 حرف زدن باشند، چه حرف زدن در قالب نوشتن، و

چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،

چه صحبت کردن اعمالتان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و

چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشند.

## تکلیف زمان استراحت

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری در سپهر زمانی

یک آینده‌ی خلق‌شده وجود دارند،

آینده‌ای که دغدغه‌های طرف‌های مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده‌شدنِ 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، راهبر بودن 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 بافتمان خلق شده برای راهبر و راهبری استفاده می‌شود،

آن بافتمانی 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 راهبر بودن 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 کلبه‌ی 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 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 نپردازیم

محدودیت های هستی شناسانه ی ادراکی

تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در کامل کردنِ تکلیفِ زمانِ استراحت‌تان کشف کردید

زندگی کردن درون یک آینده‌ی خلق‌شده 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 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 آینده‌ای 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، امکان‌دهد (این یک آینده‌ی توهمی 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 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.

آنچه در کامل کردنِ تکلیفِ زمانِ استراحت‌تان کشف کردید

برای خودتان کشف کنید که:

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

آنچه در کامل کردنِ تکلیفِ زمانِ استراحت‌تان کشف کردید

درباره‌ی پروژه‌ی راهبری‌تان:

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

## آنچه در کامل کردنِ تکلیفِ زمانِ 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 کردنِ تکلیفِ زمانِ استراحت‌تان کشف کردید

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

- قادر باشید هر جنبه را طوری بگویید که کسانی که دارند به شما گوش می‌دهند، معنای آنچه را که دارید می‌گویند، بگیرند.
- برای‌تان جا افتاده باشد که هر گزاره چه می‌گوید و قادر باشید به کسانی که به شما گوش می‌دهند بگویید آن گزاره درون‌گود به چه شکل است.

## آنچه در کامل کردنِ تکلیفِ زمانِ 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 ممکنِ بودن در دسترس شماست، و

وقتی راهبری را اعمال می‌کنید،

همه‌ی اعمال ممکن در دسترس شماست.

## آنچه در کامل کردنِ تکلیفِ زمانِ استراحت‌تان کشف کردید

به عنوان پدیده،

راهبر و راهبری، در سپهر زبان وجود دارند؛

چه عیناً به صورت حرف‌زدن باشند، چه حرف‌زدن در قالب نوشتن، و

چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،

چه صحبت کردن اعمال‌تان، 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 تکلیفِ زمانِ استراحت‌تان کشف کردید

به عنوان قلمرو،

راهبر و راهبری در سپهر زمانی

یک آینده‌ی خلق‌شده وجود دارند،

آینده‌ای که دغدغه‌های طرف‌های مرتبط را برآورده می‌کند (یا در برآورده‌شدنِ 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 تحققِ آن آینده هماهنگ است.

## آنچه در کامل کردنِ تکلیفِ زمانِ استراحت‌تان کشف کردید

### چهارمین جنبه: راهبر به عنوان اصطلاح تخصصی

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبر بودن 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 بافتمان خلق شده برای راهبر و راهبری استفاده می‌شود،

آن بافتمانی 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری باشد.

## آنچه در کامل کردنِ تکلیفِ زمانِ استراحت‌تان کشف کردید

به عنوان اصطلاح تخصصی، راهبری به این صورت تعریف می‌شود:

اعمالِ 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.

# راهبر بودن 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

## 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 راهبر بودن 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 بافتمان برای راهبر و راهبری است که وقتی در آن استادی پیدا کنید، بافتمانی می‌شود که در هر موقعیت راهبری قدرت دارد راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری را به عنوان ابراز طبیعی‌تان 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 طبیعی‌تان را محدود یا تحریف می‌کند، بردارید.



## مسیر پرداختن به سومین عنصر ساختاری بنیادی که این دوره را می‌سازد

وقتی در بافتمانی که قدرت دارد راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان 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 طبیعی‌تان را محدود یا تحریف می‌کند، بردارید.

بیشتر ما فکر می‌کنیم شیوه‌ای که بودن و عمل کردن ما هست، همان ابراز طبیعی‌مان است؛ درحالی‌که ابراز طبیعی ما، یک آزادیِ 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 آزادی‌مان 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. به‌علاوه، این محدودکردن و شکل‌دادن، شامل تحریف ادراک ما از طبیعت و ظرفیت‌های خود ما در مواجهه با انواع موقعیت‌ها نیز می‌شود.

محدودیت‌های ادراکی به دو شکل هستند: محدودیت‌های ادراکی فیزیکی و محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه. محدودیت‌های ادراکی فیزیکی مربوط به کارکرد مغز هستند، اما محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه به زبان مربوط می‌شوند.

## مثالی از یک محدودیتِ ادراکیِ فیزیکی: آنچه در مورد چیزی که با آن روبه رو هستیم، نمی‌بینیم

آنچه در ویدئوی چهار دقیقه‌ای بعد آورده شده، مثالی از یک محدودیتِ ادراکی فیزیکی است که حاصل شیوه‌ی کارکرد مغز ماست؛ چیزی که روانشناسان آن را "نابینایی به تغییر" می‌نامند.

به بیان ما، این بررسیِ "چیزی است که مغز ما می‌بیند"، نه آن چیزی که روبروی ما قرار دارد، یعنی نه "چیزی که چشم‌های ما می‌بینند".

کسانی که نسخه پی دی اف را مطالعه می کنند می توانند 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 این باره 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 می‌شدند، شما انتظار داشتید بیشتر فیبرهایی که به قشر بینایی اولیه‌ی مغز می‌روند، از شبکه‌ی چشم بیایند. اما دانشمندان دریافته‌اند که تنها ۲۰٪ از فیبرها از شبکه‌ی چشم می‌آیند؛ ۸۰٪ مابقی از مناطقی از مغز، رو به پایین می‌آیند که کارکردی مانند حافظه را کنترل می‌کنند. ریچارد گرگوری، عصب‌شناس برجسته‌ی 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، ادراک ما را از آنچه که با آن سر و کار داریم، 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 باور غلط که ما دنیا، دیگران و خودمان را همان‌طور می‌بینیم که هر یک از این‌ها **عملاً هستند**، حاصل جهان‌بینی روزمره و معمول ماست. این جهان‌بینی، ما را نسبت به این حقیقت که نمی‌بینیم (یک محدودیت غیر قابل‌انکار) کور می‌کند.

## دست‌وپنجه 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 برای‌تان فراهم می‌کند. برای مثال، تشخیص این موضوع، احتمالاً شما را بیشتر متوجه این واقعیت می‌کند که دیگران ممکن است چیزهایی را مشاهده و دریافت کنند که شما از آن‌ها غافل شده‌اید، و طبیعتاً فکر می‌کرده‌اید که وجود ندارند. در نتیجه، شما می‌توانید به کسانی که با شما موافق نیستند، به گونه‌ای بسیار سازنده‌تر گوش دهید.

حتی ممکن است به دنبال افرادی بگردید که چیزها را متفاوت می‌بینند.

## آزمون هشیاری

آنچه در این ویدئوی شصت ثانیه‌ای آورده شده است، آزمونی برای هشیاری شماست. لطفاً با دقت توجه کنید! به پاسخ‌های شما نمره داده می‌شود!

کسانی که نسخه پی دی اف 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 خرسِ 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

تحریفِ ادراک ما از چیزی که با آن سرو کار داریم، یک مقوله از موانعی است که در سر راه ابراز طبیعی ما وجود دارند.

درحالی‌که ویدیوی خرس رقصنده و توپ بسکتبال، مثال واضحی از محدود کردن چارچوب مرجع و شکل‌دادن 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 (ساخته‌شده در زبان) می‌تواند یک چارچوب مرجع را خلق کند، که به عنوان یک محدودیتِ ادراکی عمل می‌کند، و آنچه را که از چیزی که با آن سروکار دارید می‌بینید و امکان‌های نحوه‌ی دست‌وپنجه نرم کردن با آن را، محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد.

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### محدودیت‌های ادراکی هستی‌شناسانه

دانستن اینکه شما، دنیا، دیگران و خودتان را همان‌طور که هستند نمی‌بینید، مزیت قابل‌توجهی 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 کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.



## استراحت صبح روز پنجم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت تان کشف کردید

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

گوش دادن همیشه از قبل

تکلیف زمان استراحت تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحتتان 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 زندگی‌تان 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 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؟

# راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری:

## یک مدل هستی‌شناسانه / پدیدارشناسانه

|                                             |                     |
|---------------------------------------------|---------------------|
| ۱. تمامیت                                   | ۱. زیربنا           |
| ۲. اصالت                                    |                     |
| ۳. متعهد به فراتر از خود بودن               |                     |
| ۴. منشأ بودن                                |                     |
| ۱. راهبر و راهبری به عنوان انتزاع‌های زبانی | ۲. چارچوبِ بافت‌مان |
| 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                       | ۳. محدودیت‌ها       |
| ۲. محدودیت‌های عملکردی                      |                     |

## پرداختن به چیزهایی که در تحقق 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 راهبر بودن 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 تحقق قول این دوره قرار خواهد گرفت.

"گوش دادنِ از قبل-همیشه"  
یک محدودیتِ ادراکی هستی‌شناسانه

## "گوش دادن از قبل-همیشه"

### یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه

بیشتر ما به این موضوع آگاه نیستیم که گوش دادنِ ما، ظرفی خالی یا لوحی سفید نیست. ما فرض می‌کنیم که هرآنچه دیگران به ما می‌گویند (آنچه وارد گوش‌هایمان می‌شود)، دقیقاً همان‌طور که گفته شده در گوش‌د/دن ما ثبت می‌شود (می‌نشینند).

گرچه ممکن است چیزی را که گفته می‌شود، به همان صورتی که گفته می‌شود بشنویم، اما چیزی در گوش دادن ما وجود دارد که به آن آگاه نیستیم و آنچه را که در گوش دادن ما ثبت می‌شود، محدود می‌کند و شکل می‌دهد.

چیزی که گوش دادن ما را محدود می‌کند و شکل می‌دهد، یک محدودیت ادراکی است که ما به آن "گوش دادن از قبل-همیشه" می‌گوییم. این محدودیت، پیش از اینکه چیزی را بشنویم، از قبل در گوش دادن ما وجود دارد. و همیشه در گوش دادن ما هست. به همین دلیل به آن "گوش دادن 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 "گوش دادن از قبل-همیشه"

برخی افراد با "من موسیقی کلاسیک دوست ندارم"، که از قبل در گوش دادن‌شان وجود دارد به موسیقی کلاسیک گوش می‌دهند، حتی قبل از اینکه یک قطعه‌ی جدید موسیقی کلاسیک را بشنوند. برخی دیگر با "موسیقی هوی‌متال فقط قیل‌وقال است"، که از قبل در گوش دادن‌شان وجود دارد، به موسیقی هوی‌متال گوش می‌دهند. در هر دو مورد، در توانایی فرد برای شنیدن موسیقی، اختلالی ایجاد نشده است، ولی گوش‌دادن به آن نوع از موسیقی، توسط "گوش دادن 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 "گوش دادن از قبل-همیشه" دارید.

"گوش دادن از قبل-همیشه"، در اینجا احتمالاً همان قضاوت، ارزیابی یا عقیده‌ی مطلوب یا نامطلوبی است که شما درباره‌ی آن شخص دارید. "گوش دادن از قبل-همیشه" شما درباره‌ی آن فرد، هرچه که باشد، هر آنچه را که او بگوید، محدود می‌کند و به آن شکل می‌دهد.

## "گوش دادن از قبل-همیشه"

### یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه

هر آنچه که از قبل، حتی پیش از آنکه کسی چیزی به شما بگوید در گوش دادن تان وجود دارد، و همیشه هم در گوش دادن شما هست، یک "گوش دادن از قبل-همیشه" است که در ادراک شما محدودیت ایجاد می‌کند. "گوش دادن از قبل-همیشه" مانع از این می‌شود که شما دقیقاً چیزی را که گفته شده، برای خودتان بازآفرینی کنید. به طور خلاصه، هر "گوش دادن از قبل-همیشه" ای، در گوش دادن 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 گوش دادن 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 "گوش دادن از قبل-همیشه" هست، به هر چیزی که در زبان بنا شده، تعمیم پیدا می‌کند

توجه داشته باشید که "گوش دادن از قبل-همیشه"، نه تنها چیزهایی که به ما گفته می‌شود و به گوش‌مان می‌خورد را در گوش دادن 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 "گوش دادن از قبل-همیشه" ما هستند.

اگرچه در ادامه‌ی این بخش، وقتی درباره‌ی اثرات "گوش دادن از قبل-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 "گوش دادن از قبل-همیشه"ی شما

در مورد هر چیزی که از آنچه که گفته می‌شود، شما می‌شنوید، "گوش دادن از قبل-همیشه"ی شما، آن چیزی را که در گوش دادن تان 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 ناهماهنگ باشد، آن حرف برای شما ثبت نمی‌شود یا به شکلی نادیده گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، "گوش دادن 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 "گوش دادن از قبل-همیشه"ی شما

"گوش دادن از قبل-همیشه"ی شما نسبت به شخصی که درباره‌اش قضاوت، ارزیابی یا عقیده‌ای دارید، علاوه بر اینکه گوش دادنِ شما را محدود می‌کند تا دربرگیرنده‌ی تمام آنچه که می‌شنوید نباشد، هرچیزی را که در گوش دادنِ شما ثبت می‌شود، نیز طوری شکل می‌دهد (تحریف 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 "گوش دادن 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.

## "گوش دادن از قبل-همیشه"ی جمعی

هر ملیت، فرهنگ، مذهب، خانواده و اکثر گروه‌های همبسته‌ی دیگر، یک "گوش دادن-از قبل-همیشه"ی مشخص دارند که در میان بیشتر افرادِ گروه، مشترک است.

اگرچه بعضی از ما قادر به شناسایی "گوش دادن از قبل-همیشه"ی ملیت‌ها، فرهنگ‌ها، مذهب‌ها، خانواده‌ها و گروه‌های مختلف دیگر هستیم، اما بسیاری از ما نسبت به "گوش دادن از قبل-همیشه"ی گروه‌بندی‌های خودمان ناآگاه هستیم. "گوش دادن از قبل-همیشه"ی این گروه‌بندی‌ها، یک محدودیتِ ادراکی هستی‌شناسانه‌ی قدرتمند است که ما تقریباً همیشه از آن غافلیم.

## "گوش دادن از قبل-همیشه"ی جمعی

در نظر داشته باشید که "آن کسی که تابه‌حال، بودنِ شما شده" توسطِ گوش دادن شما شکل گرفته است - توسط گوش دادن شما به عنوان مثلاً یک ترک، لر، فارس، کرد یا بلوچ، توسط گوش دادن تان به عنوان یک مرد یا زن، توسط گوش دادنِ مذهب‌تان، توسط گوش دادنِ پرورش‌یافته به عنوان عضوی از خانواده‌ای که متفاوت از سایر خانواده‌هاست، توسط گوش دادنِ خاصی که شما به عنوان یک فرد پرورش یافته‌اید و غیره.

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

اگرچه ما نام این محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه را "گوش دادن از قبل-همیشه" گذاشته‌ایم، اما بخش "از قبل-همیشه"ی محدودیت ادراکی، بسیار فراتر از گوش دادن فرد است.

عملاً این شما هستید که یک ظرف خالی نیستید، و نه صرفاً گوش دادن‌تان. 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.



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

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

برداشت‌های از قبل-همیشه در "آن کسی که تابه‌حال، بودنِ شما شده"، شامل برداشت‌هایی است که از قبل وجود دارند (از قبل و پیش از اینکه با یک موقعیت مشخص روبرو شوید)، و آن برداشت‌های از قبل-همیشه، همیشه هستند. "همیشه هستند" به این معناست که برخی از این برداشت‌های از قبل-همیشه در مواجهه با موقعیت‌ها یا افراد خاص حضور دارند، و برخی دیگر همیشه و در هر زمانی وجود دارند. از این رو نامش، برداشت‌های از قبل-همیشه است.

## "برداشت‌های از قبل-همیشه"، یک محدودیت ادراکی هستی‌شناسانه

توجه داشته باشید که اگر فرد نسبت به احتمال اینکه برداشت‌های از قبل-همیشه، ادراکش را تحریف می‌کنند، آگاه و مسؤول نباشد، آن فرد دلایل اشتباهی را به گسست‌هایی 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 گسست‌ها، مدام در دور باطل قرار گیرد.

گرچه دیگر درباره‌ی برداشت‌های از قبل-همیشه صحبتی نخواهیم کرد، ولی هر چیزی که در مورد "گوش دادن از قبل-همیشه" می‌گوییم، درباره‌ی برداشت‌های از قبل-همیشه هم صدق می‌کند.

## "گوش دادن از قبل-همیشه" تان شما را اداره می‌کند

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

و هر چیزی که تمایزش ندهید (درباره‌اش آگاه نباشید)، شما را اداره می‌کند.

وقتی "گوش دادن از قبل-همیشه" تان را تمایز ندهید، هر آنچه را که می‌شنوید تحریف می‌شود (توسط گوش دادن تان محدود می‌شود و شکل می‌گیرد). اما شما، غافل از این تحریف‌ها، همچنان ادامه می‌دهید.

## "گوش دادن 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/ازقبل-همیشه"ای که تمایزش نداده‌اید بر گوش‌دادن‌تان 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/ازقبل-همیشه‌تان" تحمیل شده آگاه نیستید، هر مشکلی را که در مؤثر بودن در مکالمه‌ای که در آن هستید برای‌تان پیش می‌آید، به "دلایل" (علت اشتباهی) نسبت می‌دهید.

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

برای اینکه راهبر باشید و راهبری را به عنوان ابراز طبیعی‌تان به طور مؤثر اعمال کنید، باید  
"گوش دادنِ از قبل-همیشه‌تان" را تمایز دهید؛ در غیر این صورت وقتی راهبری می‌کنید،  
شما را اداره می‌کند.

## فرد، گوش دادن 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 گوش دادن‌شان 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 آن‌کسی 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 گوش‌دادن‌دنی، شنیدن هر چیزی که ممکن است برای‌تان جدید باشد، سخت خواهد بود. یا اگر آنچه گفته می‌شود، در واقع به آنچه که می‌دانید چیزی بیافزاید، بعید است که آن حرف برای شما به عنوان یک صحبت مفید ثبت شود؛ به جای آن، با «گوش‌دادن از قبل-همیشه» "خودم می‌دانم"، حتی یک صحبت مفید هم احتمال دارد به عنوان انتقاد برای شما بنشیند.

## مثالی ساده از "خودم می‌دانم" که از قبل در گوش دادنِ فرد وجود دارد

برای نشان دادن این گوش دادنِ 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 "گوش دادنِ 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 گوش دادنِ شما هست. این طور نیست که **فکر می‌کنید** "خودم می‌دانم"، این طور است که کسی که شما هستید "خودم می‌دانم" هست. و وقتی کسی چیزی می‌گوید که به عنوان چالشی برای آن کسی که شما هستید بافته می‌شود، با حالتی دفاعی به آن پاسخ می‌دهید.

## به عبارتی، شما محدودیت‌های ادراکی‌تان هستید

"گوش دادن 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 مسئولیت آن را نیز بپذیرید).



## "گوش دادن از قبل-همیشه"، آنچه را که می‌شنوید هم فیلتر می‌کند

بیشتر ما این "گوش دادن از قبل-همیشه" را داریم که "تقصیر من نیست" یا "من نباید سرزنش شوم". این گوش‌دادنی است که برای بیشترمان در دوران کودکی پرورش یافته است.

درحالی که به عنوان یک بزرگسال می‌دانیم این امکان وجود دارد که تقصیر ما باشد یا ما باید سرزنش شویم و درحالی 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 برسد 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 سرزنش شدن فرار کنیم، این گوش‌دادن، اغلب باعث می‌شود ناراحت شویم و احساس فروخورده‌ای از خشم و رنجش داشته باشیم.

## "گوش دادن از قبل-همیشه"، ما را دچار حالت دفاعی می‌کند

بسیاری از ما این "گوش دادن 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 گوش دادن اغلب باعث می‌شود ناراحت شویم و احساس فروخورده‌ای از خشم و رنجش داشته باشیم.

این گوش دادن 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 نقطه نظر جالب، ولی غیرمنطقی است، (۳) این درست است، اما اصلاً اهمیت ندارد، (۴) من هم همیشه همین را می‌گفتم." هالدین (۱۹۶۳، ص ۴۶۴)

## "گوش دادن از قبل-همیشه"

### از بازآفرینی آنچه که گفته شده جلوگیری می‌کند

آخرین مثال تقریباً جهانی برای "گوش دادن از قبل-همیشه" این است که همه‌ی ما با یک سؤال معین که از قبل در گوش دادن مان وجود دارد گوش می‌دهیم؛ سؤالی که در تمام زمان گوش دادن مان، 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 گوش دادن را تصور کنید. مثل این است که وقتی کسی در حال صحبت کردن است مدام زیر لب به خودمان بگوییم: "موافقم یا مخالف؟"، "موافقم یا مخالف؟" ...

گوش دادن 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 گوش دادن مان بازآفرینی کنیم.

## "گوش دادن از قبل-همیشه"، مانع مؤثر بودن شما در تصحیح یا افزودن به آنچه که گفته شده می‌شود

در نتیجه‌ی این گوش دادنِ "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، برای مان 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 راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری، باید در این دو کار استادی پیدا کنید: یکی استادی در توانمندسازیِ دیگران برای اینکه آن‌ها خودشان خطاهای موجود در فکر کردن‌شان را ببینند و دوم استادی در افزایش "مؤثر فکر کردن" آن‌ها. و اگر با این گوش دادن گوش دهید 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 واقعیتِ منحرف‌شده‌ی گوش‌دادن از قبل-همیشه

چه چیزی برای من دارد؟ / درست / غلط / خودم می‌دانم! /  
چی از آن به من می‌رسد؟ / خودم بهتر می‌دانم!

راهبر / رئیس / مسؤول،  
تقصیر من نیست /  
من نباید سرزنش شوم

مخالفم / موافقم / تو باید / تو نباید

به هم‌ریختگی‌ای که در آن هستید:  
دلایل، توجیهات، عذرها و  
عقلانی‌سازی‌های هر نوع تفسیر غلط،  
عصبانیت‌ها، مؤثر نبودن‌ها یا عدم  
کارآیی‌هایی که واقعاً محصول یک  
واقعیتِ منحرف‌شده‌ی گوش‌دادن-  
از قبل-همیشه هستند

اعتقاد دارم / اعتقاد ندارم

صحیح / ناصحیح

سرم شلوغه / برو سر اصل مطلب

اتمسفر و حال‌وهوا برای موجودات انسانی: تسلیم و بدبین

## "گوش دادن از قبل-همیشه‌تان" را شناسایی کنید

سؤال این است که "گوش دادن 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؟"

"تقصیر 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"

## "گوش دادن از قبل-همیشه‌تان" را شناسایی کنید

سؤال این است که "گوش دادن 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 وقتم 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."



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

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

"گوش دادن 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، "گوش دادن از قبل-همیشه"ی پرورش یافته به عنوان عضوی از خانواده‌تان، متفاوت با سایر خانواده‌ها ... چیست؟

... در مورد افراد و گروه‌هایی که در موردشان قضاوت، ارزیابی، عقیده یا تعصبی دارید، چیست؟ "گوش دادن از قبل-همیشه"ای که زمینه‌ی تخصص یا حرفه‌تان بر شما تحمیل می‌کند، چیست؟

## شما "گوش دادنِ از قبل-همیشه" تان هستید که منتظر است اتفاق بیافتد

"گوش دادن از قبل-همیشه"ی شما هرچه که باشد، طوری که افراد و چیزها برای تان بافته می‌شود، را شکل می‌دهد.

مثلاً اگر "گوش دادنِ از قبل-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 "گوش دادن از قبل-همیشه" من این باشد که: "آیا به من احترام می‌گذاری؟ یا به من بی‌احترامی می‌کنی؟"، در این صورت احتمالاً نسبت به هر گفته‌ای که شاید به نوعی، احترام گذاشتن یا نگذاشتنِ 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

### "گوش دادن از قبل-همیشه"

۱. بعد از زمان استراحت آماده باشید تا تعدادی از "گوش دادن‌های از قبل-همیشه‌تان" را با ما سهیم شوید. به دنبال آن "گوش دادن‌های 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 گوش دادن‌ها به چه شکلی احتمالاً اثرگذاری شما را در راهبر بودن محدود می‌کنند.

این تکلیف را با تمام کردن این جمله برای حداقل چند "گوش دادن از قبل-همیشه‌تان" انجام دهید:

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

و به این صورت من را محدود می‌کند که ....

## تکلیف زمان استراحت

### "گوش دادن از قبل-همیشه"

وقتی جمله‌ی هر یک از "گوش دادن‌های از قبل-همیشه"تان را به این صورت بسازید، چیزی برای تان آشکار می‌شود که با گفتن داستان تان درباره‌ی آن، آشکار نمی‌شود.

در ابتدا شاید آنچه را که در "گوش دادن از قبل-همیشه"تان کشف می‌کنید، دوست نداشته باشید. اما هرچه بیشتر نگاه کنید، بیشتر شروع به دیدن آن‌ها می‌کنید. برای اینکه به خودتان قدرت ادامه‌ی این کندوکاو را بدهید، به یاد داشته باشید که هرچه بیشتر "گوش دادن‌های از قبل-همیشه"تان را تمایز دهید و آن‌ها را مال خودتان کنید، آزادی بیشتری را در راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری تجربه خواهید کرد. در نتیجه، شما گوش دادن 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 پابرجا

چه چیزی را در روابطتان، شغلتان، اخلاق و منش خودتان یا دیگران یا به طور کلی در زندگی

نمی‌خواهید ولی هنوز پابرجاست؟

## اطلاعیه تدارکاتی

○ لطفاً کلیه وسایل تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

## استراحت ناهار، روز پنجم



## آنچه در این جلسه به آن می پردازیم

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: دکان (رکت)  
تکلیف زمان استراحت تان

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

### "گوش دادن از قبل-همیشه"

۱. بعد از زمان استراحت آماده باشید تا تعدادی از "گوش دادن های از قبل-همیشه تان" را با ما سهیم شوید. به دنبال آن "گوش دادن های از قبل-همیشه" ای باشید که یا در همه ی زمان ها حضور دارند یا همیشه در برخی موقعیت های خاص حضور دارند.

و به ما بگویید این گوش دادن ها به چه شکلی احتمالاً اثرگذاری شما را در راهبر بودن محدود می کنند.

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

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

و به این صورت من را محدود می کند که ....

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

### "گوش دادن از قبل-همیشه"

وقتی جمله‌ی هر یک از "گوش دادن‌های از قبل-همیشه" تان را به این صورت بسازید، چیزی برای تان آشکار می‌شود که با گفتن داستان تان درباره‌ی آن، آشکار نمی‌شود.

در ابتدا شاید آنچه را که در "گوش دادن از قبل-همیشه" تان کشف می‌کنید، دوست نداشته باشید. اما هرچه بیشتر نگاه کنید، بیشتر شروع به دیدن آن‌ها می‌کنید. برای اینکه به خودتان قدرت ادامه‌ی این کندوکاو را بدهید، به یاد داشته باشید که هرچه بیشتر "گوش دادن‌های از قبل-همیشه" تان را تمایز دهید و آن‌ها را مال خودتان کنید، آزادی بیشتری را در راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری تجربه خواهید کرد. در نتیجه، شما گوش دادن 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 پابرجا

چه چیزی را در روابط‌تان، شغل‌تان، اخلاق و منش خودتان یا دیگران یا به طور کلی در زندگی

نمی‌خواهید ولی هنوز پابرجاست؟

# 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

## 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 شکل‌دهندگی چند مورد از محدودیت‌های عملکردی مواجه‌شویم و به آن‌ها بپردازیم؛ محدودیت‌هایی که اگر مدیریت نشوند، مانعی جدی برای راهبر بودن 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 عملکردیِ هستی‌شناسانه تثبیت 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 بودنِ 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 محدودیتِ عملکردیِ هستی‌شناسانه ایجاد می‌شود، گاهی «واکنشِ پَرشِ 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 عمل کردنِ 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 باشید و راهبری را به طور مؤثر اعمال کنید، نمی‌توانید توسط هیچ چیزی محدود شده باشید.

بلکه برای اینکه به طور طبیعی راهبر 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 عمل‌کردنی را برای خودتان فراهم کنید.

پس، منظور ما از ناپدید شدن چیست؟

## چه چیزی را در زندگی‌تان نمی‌خواهید باشد ولی هنوز هست و پابرجاست؟

بیشتر مردم حتی تصور هم نمی‌کنند که ناپدید شدن، یک امکان است، چون در زندگی‌شان هیچ چیز واقعاً ناپدید نمی‌شود.

به عنوان انسان، دیدگاه ما این است که هیچ چیزی نمی‌تواند از مدلِ واقعیتِ ما ناپدید شود - دیدگاهِ ما، که توسط مدل ما از واقعیت داده می‌شود، این است که هر چیزی دارای خصوصیتی 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 زندگی‌تان نمی‌خواهید باشد ولی هنوز هست و پابرجاست؟

۱. به زندگی خودتان نگاه کنید. آیا می‌توانید جنبه‌هایی از زندگی‌تان را شناسایی کنید که در زندگی‌تان 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 برای‌تان در زندگی حضور دارد (حتی اگر در پس‌زمینه 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 برای‌تان حضور دارد (حتی اگر در پس‌زمینه 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 بی‌انتهاست. 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 متوجه 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 قابل‌توجیه 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 "نباید باشند" می‌بافید. 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، قضاوت، یا عقیده‌ای راجع به زندگی است که شما در آن می‌گویید زندگی باید شکل دیگری غیر از این باشد، یا می‌گویید این شکلی که الان هست اشکالی دارد، اما وقتی دکان (رکت) راه می‌اندازید، داستان شما دیگر برای تان به عنوان یک شیوه‌ی بافتن رخ نمی‌دهد، بلکه برای تان به صورت بیان «فکت» و «حقیقت» رخ می‌دهد.

این «داستان»، «ویترین» شما را برای دکان تان تشکیل می‌دهد، و در آن بودن‌ی که هستید و چیزی که در زندگی تان 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 زندگی‌تان که به طور مکرر برای‌تان سخت و مشکل‌ساز به نظر می‌رسند و نیت‌هایتان را بی‌نتیجه یا مختل می‌کنند، قادر خواهید بود برای خودتان، مثالی شخصی پیدا کنید. در این زمینه‌ها ببینید آیا می‌توانید «داستانی» را پیدا کنید که آن را به عنوان حقیقت در نظر گرفته‌اید؟

دو جنبه‌ی دیگرِ دکان (رکت)، یکی درآمدی است که آنچه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست برای‌تان دارد (و آن را همچنان پا برجا نگه می‌دارد) - که برای دیگران مشهود نیست، و دیگری هزینه‌ای است که کسبِ آن درآمد، برای شما (یا برای اثر گذاری‌تان در زندگی یا برای کیفیت زندگی‌تان) ایجاد می‌کند.

## «دکان راه انداختن» بودن و عمل کردن شما را

### قابل پیش‌بینی و تکراری می‌کند

دکان راه انداختن، باعث می‌شود شما به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی 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 برای‌تان تهدیدآمیز بافته می‌شود، همبسته است (توسط آن تحریک می‌شود).

به بیان دیگر، وقتی دکان (رکت) راه می‌اندازید (یعنی وقتی دکان شما تحریک می‌شود) مجموعه فرصت‌های‌تان برای شیوه‌ی بودن، به شدت محدود می‌شود. در نتیجه‌ی شیوه‌ی بودن‌تان، ادراک، فکرکردن، برنامه‌ریزی و عمل‌کردن‌تان نیز توسط موقعیتی که برای‌تان به آن شیوه بافته می‌شود، محدود می‌شود و شکل می‌گیرد.

## «دکان راه انداختن» بودن و عمل کردن شما را

### قابل پیش‌بینی و تکراری می‌کند

مثلاً اگر سال‌هاست درباره‌ی تیم‌تان این دکان (رکت) را راه انداخته‌اید که آن‌ها بی‌انگیزه هستند، اکنون که به عقب نگاه می‌کنید، خواهید دید که شما هم تقریباً در تک‌تک آن لحظات، 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 بودنِ محدود شده‌ی شما، هر چه که باشد، چیزی نیست که در موردش امکان انتخاب داشته باشید. چیزی است که فقط آنجا هست - وقتی داستانِ 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 بگویم...» یا «ما قبلاً هم این را امتحان کرده‌ایم و فایده نداشته است...» یا «باز هم باید خودم این کار را انجام دهم...»، آن زمزمه به طور اتوماتیک همراه با شیوه‌ی خاصی از بودن، پدید می‌آید.

همان‌طور که قبلاً گفتیم، زیان و کشمکش همراه با آنچه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست، که ویتترین یک دکان را می‌سازد (مثل ویتترین 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 درآمدِ بزرگِ دکان راه انداختن، این است که دکان باعث می‌شود حق به جانب شما باشد و کسی یا چیزی در اشتباه باشد.

درآمدِ دیگرش این است که دکان به شما اجازه می‌دهد سلطه و برتری داشته باشید یا از تحت تسلطِ 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 موقعیت‌ها 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 به‌دست بیاورید؛ شما در داستان‌تان این‌طور می‌گویید، چون داستان‌تان همیشه درباره‌ی علت و معلول است؛ حتی این‌طور هم نیست که آنچه از دکان به‌دست می‌آورید (درآمد)، باعث آن هزینه می‌شود: این دو مانند دو روی یک سکه هستند و با هم اتفاق می‌افتند.

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 به‌دست 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، آتش 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 موردشان دکان راه می‌اندازید. با دکان راه انداختن، افراد نزدیکی‌شان با دیگران را فدا می‌کنند. منظورمان از نزدیکی، بازه‌ای 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، فکرکردن، 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 جلوه کردن» یا حداقل اجتناب از «بد جلوه کردن» 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

### اجتناب از مسئولیت

#### درآمد

حق به جانب بودن /

اجتناب از اشتباه بودن

سلطه و برتری داشتن /

اجتناب از تحت تسلط دیگری بودن

برنده شدن /

اجتناب از باختن

توجیه خود /

بی‌اعتبار کردن دیگران

#### هزینه

نزدیکی / عشق

شور و نشاط / سلامتی

ابراز خود

رضایت / خرسندی

### سرزندگی

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی

۱. زندگی‌تان 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 زندگی‌تان 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 درآمدی را که از راه‌انداختنِ 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، بی‌اعتبارکردنِ دیگران) را رها کنید تا هزینه‌ای که از کیفیتِ زندگی‌تان می‌پردازید (نزدیکی، عشق، شور و نشاط، سلامتی، شادی، لذت، ابراز خود، رضایت و خرسندی) را دوباره به دست آورید.

## تکلیف زمان استراحت

دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

شکل نامه‌ی تمرینی به این صورت است:

«[نام] عزیز،

من در حال شرکت در یک دوره‌ی راهبری هستم. در این دوره متوجه شدم که من در مورد تو، چیزی داشتم که در این دوره به آن "دکان (رکت) راه انداختن" می‌گوییم. من متوجه شده‌ام که این شیوه‌ی بودن، سازنده نیست و در واقع برای رابطه‌مان هزینه‌ای ایجاد کرده است که دیگر حاضر نیستم من یا تو آن را بپردازیم.

اگرچه ممکن است برای تو بدیهی باشد، اما آنچه برای من، و شاید تو، کار نمی‌کرده است، این است که ... /در اینجا آنچه ناخواسته ولی هنوز پابرجاست را بیان کنید (آنچه در مورد آن، به خودتان یا حتی گاهی به شخصی که دارید نامه را خطاب به او می‌نویسید، شکایت می‌کرده‌اید)؛ دقیقاً به همان شیوه‌ای که آن حرف را به خودتان، یا شاید حتی به آن شخص می‌زدید، بنویسید. /

## تکلیف زمان استراحت

دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

آنچه اکنون متوجه شدم این است که مسأله‌ای که در بالا گفتم به این دلیل همچنان پابرجاست که راه انداختن این دکان، برای من درآمدی داشته است.

درآمدی که اکنون می‌بینم، این است که ... [در اینجا 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 پای چیزی بایستید. اگر چنین است، آن را اینجا بیان کنید.]

با ... [اگر امکانی خلق کرده‌اید یا پای چیزی در رابطه‌تان ایستاده‌اید، آن را اینجا بنویسید، یا اگر امکانی خلق نکرده‌اید یا پای 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 درباره‌ی 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 راهِ راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود را بر شما بسته‌اند، به دوره برگردید.

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

○ لطفاً کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحت عصر روز پنجم

## 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  
محدودیت‌های عملکردی هستی‌شناسانه: حبس ابد (جمله‌ی زندگی)  
تکلیف زمان استراحت‌تان

## آنچه در تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

### دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی

۱. زندگی‌تان 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 زندگی‌تان 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 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، برنده‌شدن، اجتناب از باختن، توجیه خود، بی‌اعتبارکردن دیگران) را رها کنید تا هزینه‌ای که از کیفیت زندگی‌تان می‌پردازید (نزدیکی، 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 استراحت‌تان کشف کردید

دکان (رکت)، یک محدودیت عملکردی (ادامه)

آنچه اکنون متوجه شدم این است که مسأله‌ای که در بالا گفتم به این دلیل همچنان پابرجاست که راه انداختن این دکان، برای من درآمدی داشته است.

درآمدی که اکنون می‌بینم، این است که ... [در اینجا 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 پای چیزی بایستید. اگر چنین است، آن را اینجا بیان کنید.]

با ... [اگر امکانی خلق کرده‌اید یا پای چیزی در رابطه‌تان ایستاده‌اید، آن را اینجا بنویسید، یا اگر امکانی خلق نکرده‌اید یا پای 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 درباره‌ی 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 استراحت‌تان کشف کردید

با تشخیص سه الی پنج مشکل یا آیتمی که ناخواسته ولی هنوز پابرجا هستند و راهِ راهبربودن 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 عمل‌کردن شما را محدود می‌کند و شکل می‌دهد. و چون تمایز داده نمی‌شود، شما حتی نمی‌دانید که شیوه‌ی بودن و عمل‌کردن‌تان دارد محدود می‌شود و شکل می‌گیرد. و چون هیچ دسترسی‌ای به آن شیوه‌های بودن و عمل‌کردن 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 ناهشیاری برای شما همراه است، انجام می‌شود، و به یک بخش از قبل-همیشه در جهان‌بینی شما درباره‌ی خودتان یا درباره‌ی زندگی تبدیل می‌شود.

حبس‌های ابد (جمله‌های زندگی) به بافت‌مان‌هایی 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 بافتمان‌های محدودکننده‌ی مادام‌العمری تبدیل می‌شوند که شما و یا خود زندگی، در آن بافتمان‌ها 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 بافتمان محدودکننده‌ی مادام‌العمر تشکیل شده است و شما و خود زندگی در این بافتمان 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 بافتمان محدودکننده‌ی خاص می‌شود، یا خود زندگی محصور به یک بافتمان محدودکننده خاص می‌شود، و یا هر دو.

به یاد داشته باشید که چنین حکم‌هایی (جمله‌هایی) برای تمام زندگی هستند؛ و بر این اساس، بافتمان‌های از قبل حاضر و همیشه‌حاضری 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 تمایز 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 عمل‌کردنی که شما توسعه داده‌اید تا درون مرزهای محدودیت‌هایی 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 گيجی، 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 فرصت‌هایتان را برای زندگی و زندگی کردن محدود می‌کنند، یعنی امکانی که زندگی و زندگی کردن 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 زندگی کردن 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، برای‌تان به «حقیقت محض» درباره‌ی طوری که دنیا هست، «حقیقت محض» درباره‌ی طوری که دیگران هستند، و «حقیقت محض» درباره‌ی خودتان تبدیل شدند.

چون این تصمیم‌ها برای شما «حقیقت محض» هستند، مجموعه 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 برای‌تان هستند، و به آنچه که در مورد امکان‌های آن‌ها برای بودن و عمل کردن می‌توانید ببینید، محدود می‌کنند. و سرانجام، این تصمیم‌ها وقتی درباره‌ی خودتان گرفته شوند، مجموعه فرصت‌های شخصی شما برای شیوه‌های ممکن بودن و عمل کردن را 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 پرنده 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»

«بی‌فایده است» یا «ناامیدکننده 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 درحالی‌که 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 می‌افتند.

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 «باهوش بودن» است، در نهایت نمی‌خواهند «هوش‌شان خیلی دقیق سنجیده شود»، و مشخص شود که «اعتمادبه‌نفسِ بالایشان در مواجهه با مشکلات، خیلی سریع متزلزل می‌شود». (Dweck, 2000. p.2)

## 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 زندگی کردن 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 چاپلوسی 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 بازی ورق ببرند، یا امتیازهای بیشتری کسب کنند (مثلاً امکان تماشای تلویزیون یا گذراندن وقت بیشتر در محوطه)؛ و اگر نتوانستند به چنین «پیروزی‌هایی» دست پیدا کنند، حداقل دوام بیاورند (از تحقیر شدن یا صدمه دیدن توسط دیگران اجتناب کنند).



## چرا از تشبیه حبس ابد (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 برای ما 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 صرف‌نظر از اینکه انسان‌ها خود را در درون چه حصارهایی بینند، و صرف‌نظر 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 آزادیِ وسعت‌یافته‌تان برای بودن و آزادیِ وسعت‌یافته‌تان برای عمل کردن متحیر خواهید شد.

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

و اگر قرار است یک راهبر واقعی باشید و راهبری را به طور مؤثر اعمال کنید، آزادی در بودن و عمل کردن بسیار مهم و حیاتی است. با چنین آزادیِ وسعت یافته‌ای برای بودن و عمل کردن، امکان‌های تازه‌ای برای خودتان و زندگی‌تان، 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 باشید، بسیار مهم و حیاتی هستند.

«ما با فکر کردن یا حرف زدن به شکل‌های خاصی، اغلب برای خودمان زندان‌هایی خلق می‌کنیم. تنها عوض کردنِ 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 تحمیل‌شده 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 اقلأً 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، بودن 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 صاف‌وصوف کنید. حتی ممکن است گلِ سرسبد هم بشوید. اما بر اساس تجربه‌تان، حتماً می‌دانید که راهبری حقیقی، واقعاً چقدر کمیاب است، حتی در میان کسانی که موفق می‌شوند گلِ 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، بودن‌تان شده»، عبور کنید.

این کار با تمایز دادن جنبه‌هایی از آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن‌تان شده»، که مجموعه فرصت‌های شما را برای بودن و عمل کردن، محدود می‌کنند، 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، بودن‌تان شده» بروید؛ به جای اینکه فقط آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن‌تان 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، بودن مان شده»، چه چیزی هست که گستره‌ی اِبرازمان 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 شخصیِ تحمیلی بر بودن و عمل کردن تان را که در آن شیوه‌ای که «تابه‌حال، بودن تان شده» نهادینه شده‌اند، شناسایی کنید و حاضر باشید با آن‌ها دست‌وپنجه نرم کنید، و (۲) روش‌های ثابتی را که با آن‌ها این محدودیت‌ها را جبران می‌کنید، و شکل‌هایی را که این محدودیت‌ها، مجموعه فرصت‌های شما را برای بودن و عمل کردن، محصور می‌کنند، کشف کنید.

اگر قرار است راهبر بودن و اِعمال مؤثر راهبری اِبراز طبیعی تان باشد، باید خودتان را از قیدِ 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 استراحتتان کشف کردید

### حبس ابد (جمله‌ی زندگی)

۱. شما چه قضاوتی کردید که به یک حبس ابد (جمله‌ی زندگی) مادام‌العمر تبدیل شد؟
۲. به عمل کردن‌تان به شکل زیسته بنگرید و ببینید که حبس‌های ابد چطور در زندگی شما نقش دارند.

## «فرمول برنده شدن»، یک نوع حبس ابد (جمله‌ی زندگی)

سرآغاز پیدایش محدودیت عملکردی‌ای که به آن فرمول برنده شدن می‌گوییم، همیشه یک تصمیم است، تصمیمی درباره‌ی آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید.

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 باشید.

چنین تصمیم‌هایی معمولاً در دوران اوایل بلوغ تا اواسط بیست سالگی گرفته می‌شوند؛ یعنی دورانی که در آن، افراد در حال شکل دادن یا اصلاح هویت‌شان هستند.



## «فرمول برنده شدن»، یک نوع حبس ابد (جمله‌ی زندگی)

یک راه دسترسی به فرمول‌های برنده شدن:

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 برنده شدن، همیشه مقایسه‌ی خودتان با شخص دیگری است؛ و در سنین پایین، افراد همیشه خودشان را با دیگران مقایسه می‌کنند.

## مثالی از «فرمول برنده شدن»

مورد زیر می‌تواند مثالی از سرآغازِ پیدایش یک فرمولِ برنده شدن باشد:

کِنِی، 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، برنده شدن در زندگی است)، و رالف تصمیم می‌گیرد که هرگز نمی‌تواند مثل کِنِی 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 برنده شدن را آغاز می‌کند

اگر به دورانی از زندگی‌تان فکر کنید که فرمول‌های برنده شدن 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 برنده شدن، 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 بودنِ جبران‌کننده را، که در زندگی یا در آن نوع موقعیت‌ها برنده می‌شود، انتخاب کند، در این صورت از آنجا که آن، یک شیوه‌ی بودنِ بهبودیافته است، به فرمول برنده شدن آن فرد در زندگی یا فرمول برنده شدن او در آن نوع موقعیت‌ها تبدیل می‌شود.

فرمول برنده شدن برای فرد تبدیل به چیزی می‌شود که آبراهام مازلو آن را «چکشِ طلایی» نامید و باعث شد بگوید که: «اگر تنها آزاری که دارید، یک چکش باشد، تمایل دارید هر مشکلی را به عنوان یک میخ ببینید.»

## فرمول برنده شدن، جبرانی است برای آن کسی که هرگز نمی‌توانستید باشید

وقتی فرد در فرمول‌های برنده شدن استادی پیدا کند، این فرمول‌ها به بخشی از هویت او تبدیل می‌شوند؛ یعنی به شیوه‌ی بودنِ تثبیت‌شده‌ی فرد برای برنده شدن در زندگی و به شیوه‌های تثبیت شده‌ی بودنِ فرد برای برنده شدن در آن نوع موقعیت‌های خاص تبدیل می‌شوند. البته فرد ممکن است برای برنده شدن در زندگی، بیش از یک فرمولِ برنده شدن داشته باشد.

اما چون فرمول‌های برنده شدن، به عنوان جبرانی برای آن کسی که فرد هرگز نمی‌توانست باشد، ایجاد می‌شوند، شیوه‌ی بودنِ تثبیت شده‌ی فرد برای برنده شدن در زندگی همیشه با آن شیوه‌های بودنِ گره می‌خورد که آن فرد تصمیم گرفته هرگز نمی‌توانست باشد. و شیوه‌ی بودنِ که فرد تصمیم گرفته هرگز نمی‌توانست باشد، در پایین‌تر از سطح هشیاری او وجود دارد.

در نتیجه‌ی جبرانی بودنِ این فرمول‌ها، مقدار بسیار کمی از اِبراز خودِ واقعی یا لذت در به‌کارگرفتنِ آن فرمول‌ها وجود دارد، حتی در مواقعی که فرد واقعاً برنده می‌شود.

## فرمول‌های برنده شدن، حول محور برنده شدن هستند

مهم است این نکته را برای خودتان جا بیاندازید که فرمول‌های برنده شدن، حول محور موفق شدن نیستند؛ بلکه فرمول‌های برنده شدن، حول محور برنده شدن هستند. وقتی فرمول برنده شدن فعال می‌شود، نقشه‌ای که توسط فرمول برنده شدن 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 برنده شدن فعال می‌شود، نقشه‌ی تولیدشده توسط فرمول برنده شدن فرد، برای او تنها راه است - که صرفاً به او اجازه می‌دهد در آن نقشه تغییرات جزئی ایجاد کند.

وقتی فرمول برنده شدن فعال شود، هر گونه مقاومتی در برابر آن، فقط زور و فشار (تثبیت) آن فرمول برنده شدن را افزایش می‌دهد.

وقتی فرمول برنده شدن فعال می‌شود، فرد را در حالت اتوماتیک و ثابت بر روی فرمول برنده شدن 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 همیشه/از قبل در جهان‌بینی شما درباره‌ی خودتان یا زندگی تبدیل می‌شود.

علاوه بر فرمول برنده شدن، 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 عمده‌ای 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 به چیزی اشکال داره!"

احتمال اینکه یک کودک چنین تصمیمی بگیرد، آن قدر 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 عمداً 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 به چیزی اشکال داره

در اولین سال‌های زندگیِ 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 ناهشیاری در آن وجود دارد)، کودک تصمیم می‌گیرد که: «اینجا به چیزی اشکال داره!»

و وقتی تصمیم گرفتید که «اینجا به 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 به 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 به چیزی اشکال داره" تبدیل می‌شود.

در ضمن، به عنوان گواهی برای حبس ابد (جمله‌ی زندگی) "اینجا به چیزی اشکال داره"ی خودتان، ممکن است متوجه شده باشید که این استراتژی "قسر در رفتن از آن" هنوز در زندگی‌تان حضور دارد.

## اینجا به چیزی اشکال داره

بعد از تصمیمی که به حبس ابد (جمله‌ی زندگی) «اینجا به چیزی اشکال داره» تبدیل می‌شود، «اشکال» به هر شکلی به تهدید تبدیل می‌شود، و یکی از کارکردهای اصلی مغز این است که هر چیز تهدیدآمیزی را شناسایی و از آن اجتناب کند و یا در مقابل آن، از خود دفاع کند.

حالا مغز شما برای آنکه بیشترین شانس برای جان سالم به‌دربردن از "اشکال" را به شما بدهد، زندگی، دیگران و خودتان را برای یافتن هر شکلی از «اشکال»، به دقت مورد بررسی قرار می‌دهد. همه چیز برای شما درون شرایط «اینجا به چیزی اشکال داره» بافته می‌شود. شما، از آن به بعد برای همیشه، نسبت به هر آنچه که در مورد شما یا هر چیزی که در زندگی با آن مواجه می‌شوید اشکال دارد یا ممکن است اشکال داشته باشد، بیش از حد حساس می‌شوید. در نتیجه، شما تبدیل به یک پیش‌گویی خود-محقق‌کننده‌ی "اینجا به چیزی اشکال داره" می‌شوید که منتظر است اتفاق بیافتد.

## اینجا به 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 به 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 به 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 به چیزی اشکال داره» ایجاد می‌کنید.

به علاوه، حبس‌های ابد دیگری که خلق می‌کنید، همگی از درون حبس ابد (جمله‌ی زندگی) «اینجا به 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 به 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 روابط دیگری نیز تعلق داشته باشند. در واقع محدود افرادی که ممکن است این اتفاق برای‌شان نیافتد، هویت‌شان فقط در خانواده‌شان خلاصه می‌شود و چون پذیرفته‌شدن توسط افرادی به غیر از خانواده‌شان را هرگز تجربه نکرده‌اند، باعث می‌شود از نظر اجتماعی، ناتوان شوند.

## حبس ابد (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 محبوب نبودن به اندازه‌ی دیگران، در یک لحظه‌ی استرس‌زا یا آسیب‌پذیری که با تهدید، شوک یا استرس، به‌علاوه‌ی گیجی، شک یا سرگردانی همراه بوده است (میزانی از ناهشیاری 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، آن قدر 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 جمعی، 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 بافته 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 پیدا کردن در دنیایی است که به آن تعلق ندارید. در عمل شما، خودتان، دومین پیش‌گویی خود-محقق‌کننده‌ی «من تعلق ندارم» می‌شوید، که منتظر 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 نمی توانستید باشید، شناسایی کنید.
۲. برای جبران آن کسی که هرگز نمی توانستید باشید، تصمیم گرفتید در عوض، چه کسی باشید؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

○ لطفاً کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

## استراحت صبح 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 نپردازیم

خلق یک آینده ی خلق شده: اقدام های 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 نمی توانستید باشید، شناسایی کنید.
۲. برای جبران آن کسی که هرگز نمی توانستید باشید، تصمیم گرفتید در عوض، چه کسی باشید؟

# خلق یک آینده‌ی خلق شده: اقدام‌های گفتاری

## خلق یک آینده‌ی خلق‌شده: اقدام‌های گفتاری

برای اینکه راهبر باشید و راهبری را به طور مؤثر به عنوان ابراز طبیعی‌تان اعمال کنید، باید آینده‌هایی را خلق و محقق کرده باشید که به هیچ‌وجه قرار نبود اتفاق بیافتند. 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 هیچ وجه 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 محدود شدن به اینکه کلام‌هایتان را با دنیا هماهنگ کنید، باید بتوانید طوری از زبان استفاده کنید که دنیا بیاید 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 دهان ما خارج می‌شود، یک **بازنمایی** از آن چیز است.

وقتی با این نوع صحبت دست‌وپنجه نرم می‌کنید، کلام شما بر دنیا منطبق می‌شود. در این دوره به آن می‌گوییم: **تناسبِ "کلام بر دنیا منطبق می‌شود"**.

در تناسبِ «کلام بر دنیا منطبق می‌شود»، آنچه می‌گویید، با دنیایی که از قبل وجود دارد در تناسب است یا آن را **بازنمایی می‌کند**. به طور کلی می‌توان گفت که تناسبِ «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 دگرگون کردنِ 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. (سرل، ۱۹۶۹).

در دنیای راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری، برای آنکه یک ادعا معتبر باشد، شواهدی که برای اثبات اعتبارِ آنچه ادعا می‌کنید دارید، باید شنونده‌ی شما را نیز در مورد اعتبارِ 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 محقق‌شدن 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، خودِ همان قول است. از آنجایی که وقتی قول می‌دهید، آنچه از دهان‌تان خارج می‌شود خودِ همان قول است، به این مثال شباهت دارد که شما بگویید «صندلی» و یک صندلی از دهان‌تان بیرون بیافتد.

اقدام گفتاریِ «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 نفرِ مشخص، فرصتی ملموس خلق می‌کنید تا به یک یا چند نفر مشخص دیگر قولی بدهند یا چیزی را اعلام کنند (قول‌شان را به آن‌ها بدهند). فرصتی که خلق می‌شود، یا قولی است برای انجام یک عمل مشخص یا ایجاد یک نتیجه‌ی مشخص، و تا یک مهلت زمانی مشخص (یک «تا کی») و یا اعلامی است برای اتخاذ ایستمانی در مورد چیزی، یا حداقل امتحان کردن اتخاذ ایستمانی در مورد آن چیز، برای دیدن سرانجام آن.

«درخواست»، تنها زمانی درخواست است که شخصی که از او درخواست می‌شود فرصت داشته باشد آن را رد کند، بپذیرد (قول بدهد)، پیشنهاد متقابل بدهد، یا قول بدهد که بعداً در زمان دیگری به آن پاسخ دهد. اگر افراد نتوانند (اجازه نداشته باشند) که به یک درخواست «نه» بگویند، نمی‌توانند واقعاً به شکلی اصیل به آن درخواست «بله» بگویند.

## بیان، درخواست نیست

نوعی از صحبت کردن هست که ما آن را بیان می‌نامیم؛ مثل هنگامی که شما بیان می‌کنید که در درون شما چه می‌گذرد، مانند: من عصبی هستم یا من گرسنه هستم یا شما آزارم می‌دهید و ....

بیان‌ها، درخواست محسوب نمی‌شوند؛ و مشکل، زمانی ایجاد می‌شود که ما این دو را یکی بگیریم. به عنوان مثال، در یک جلسه، افراد اغلب به همدیگر می‌گویند "من فلان چیز را می‌خواهم"، مثلاً با جمله‌ی "من می‌خواهم این پروژه سر موعد تحویل شود"، و چنین فکر می‌کنند که دارند درخواست می‌کنند. آن‌ها، هنگامی که آن چیز را نگیرند، ناراحت، ناامید و شاکی می‌شوند که دیگران توافقی را زیر پا گذاشته‌اند.

بیان‌ها، اگر به عنوان بیان در نظر گرفته شوند، اغلب مفید و مناسب هستند. با این وجود نباید آن‌ها را با اقدام‌های زبانی‌ای اشتباه گرفت که عمل خلق می‌کنند. و یقیناً آن‌ها نقشی در محقق ساختن آینده‌ای که قرار نبود اتفاق بیافتد، ندارند.

هنگامی که به شخصی می‌گویید "من درخواست دارم که ...." چیزی متفاوت در مغز آن شخص اتفاق می‌افتد.

## دنیا با کلام منطبق می‌شود: پیشنهاد

افراد می‌توانند پیشنهادهایی برای قول‌دادن 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 تحققِ آینده‌ای کرده است که قرار نبود اتفاق بیافتد.

## دنیا با کلام منطبق می‌شود: دستور دادن یا طلب کردن

با داشتنِ اجازه‌ی انجام این کار از جانب کسانی که با آن‌ها راهبری می‌کنید، باید بتوانید هر جا 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 برای‌شان قطعاً ممکن خواهد ماند.

یک گفتگوی کلیدی برای استادی در تحقق‌بخشیدن به پروژه‌ی راهبری‌تان و استادی در تحقق‌بخشیدن به آنچه در زندگی‌تان به دنبال آن هستید و بزرگتر از آن کسی است که هستید، مجذوب کردن است. و زیستگاهِ پدیده‌ی مجذوب 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 نخواهید 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 گوش دادن متعهدانه است

- دعوتی که در واقع یک درخواست است، مانند: مادران 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 صحبت کردن و گوش دادن 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 حرف زدن باشند، چه حرف زدن در قالب نوشتن، و

چه صحبت کردن و گوش دادن به خودتان، یعنی فکر کردن،

چه صحبت کردن اعمالتان، چرا که «صدای اعمال از صدای گفتار رساتر است»، و

چه به صورت فراهم کردن نوع خاصی از گوش دادن باشند.

نکته این است: اگر برای خودتان نگاه کنید، خواهید دید که وقتی کسی را می بینید که راهبر است و راهبری را به طور مؤثر اعمال می کند، یا وقتی راهبری شدن را تجربه کرده اید، کسی را می بینید که در سپهر زبان عمل می کند. و به بیانی دقیق تر، وقتی خودتان راهبر هستید و راهبری را اعمال می کنید، شما هم در سپهر زبان عمل خواهید کرد. یادتان باشد که گاهی صدای اعمال از صدای گفتار، رساتر است.

## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### اقدام‌های گفتاری

در اطراف شما چه نوع صحبت‌کردنی هست؟ صحبتی که بازنمایی می‌کند (کلام بر دنیا منطبق می‌شود)، یا صحبتی که خلق می‌کند (دنیا بر کلام‌تان منطبق می‌شود)؟  
کدام اقدام‌های گفتاری می‌توانند برای پروژه‌ی راهبری‌تان اثرگذار باشند؟ مثلاً:

- چه چیزهایی را ممکن است اعلام کنید؟
- چه پیشنهادهایی می‌توانید بدهید و به چه کسانی؟
- چه قول‌هایی می‌توانید به چه کسانی بدهید و با چه مهلتی؟
- چه درخواست‌هایی می‌توانید داشته باشید و از چه کسانی؟

## اطلاعیه‌های تدارکاتی

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

# استراحت ناهار، روز ششم

## آنچه در این جلسه به آن پرداخته خواهد شد

آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان کشف کردید

هر آنچه در بخش قبل می‌خواستیم به آن پردازیم و به آن نپردازیم

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

راهبربودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خودتان

تکلیف زمان استراحت‌تان

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان 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 کلامتان فرا می‌رسد،  
آن کلام کجاست؟



## راهبری کردنِ تحقق یک آینده‌ی خلق‌شده

تعهد، به تنهایی آینده‌ی خلق‌شده را محقق نخواهد کرد. وقتی آینده‌ی خلق‌شده به روشنی بیان شد، آنچه برای تحقق 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 تحقق 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؟

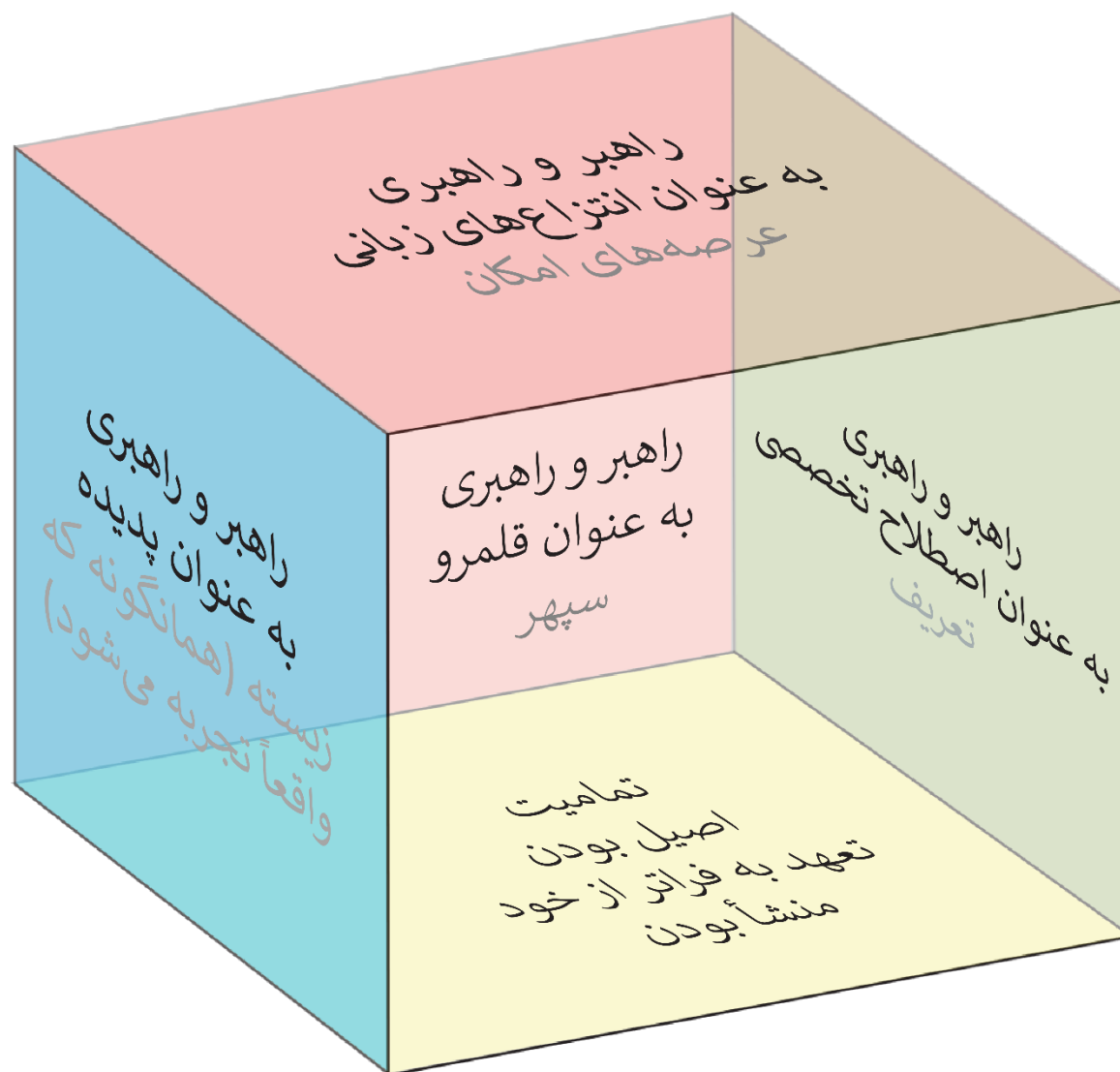
اگر برای سؤال "وقتی زمان عمل کردن من به کلامم فرا می‌رسد، کلام من کجاست؟" پاسخ فوق‌العاده قدرتمندی ندارید، باید شخصی از تمامیت بودن را فراموش کنید، چه برسد به راهبر بودن و تحقق یک آینده‌ی خلق‌شده.

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 بافتمان 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 نبودن‌های‌تان 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 پر قدرت برای دیدن، درک کردن 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 ممکنِ 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 فکرکردن،

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 خلق‌شده وجود دارند؛

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.

## 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 بافتمان خلق شده برای راهبر و راهبری استفاده می‌شود،

آن بافتمانی 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.

## 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،

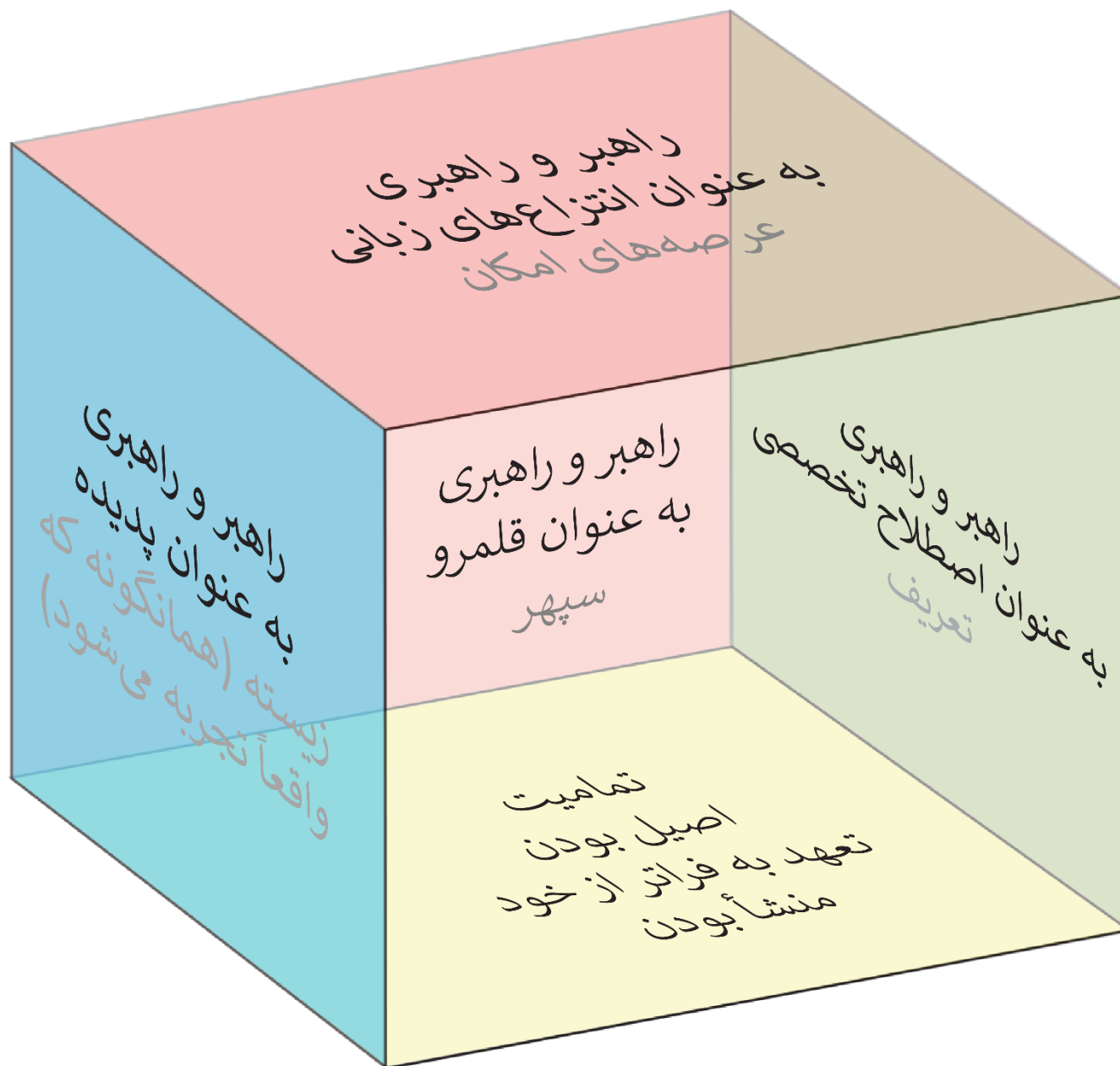
آینده‌ای که راهبر و کسانی که راهبری می‌شوند، شروع به زندگی کردن درون آن می‌کنند،

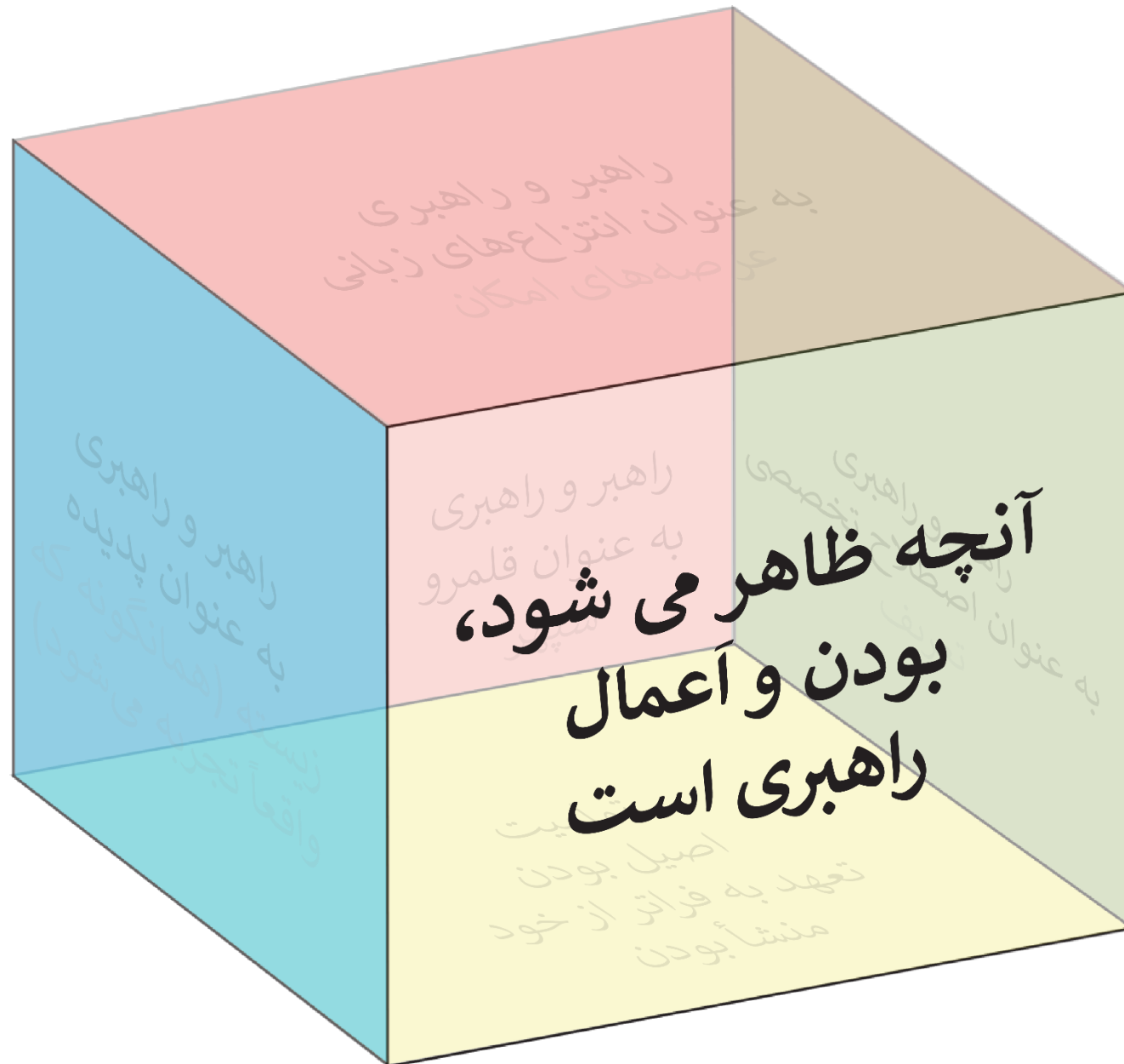
آینده‌ای که بودن و اعمالی را در زمان حال به آن‌ها می‌دهد که منجر به تحقق آینده‌ی خلق‌شده می‌شود، و

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.

## بافتمانی که از شما استفاده می کند





## تکلیف زمان استراحت

## تکلیف زمان استراحت

### مرور دوره

در طول زمان استراحت با هم گروهی هایتان 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 کلیه وسایل‌تان را به همراه خود از سالن خارج کنید.

استراحت 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 ی راهبری

## آنچه در کامل کردن تکلیف زمان استراحت‌تان 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 استراحت‌تان کشف کردید

در طول زمان استراحت حداقل یک قدم را که تا ۲۳ خرداد برای تحقق پروژه‌ی راهبری‌تان 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 تحقق آن آینده‌ی خلق‌شده کاری انجام دهند، چه خواهید گفت؟

# خلق راهبران

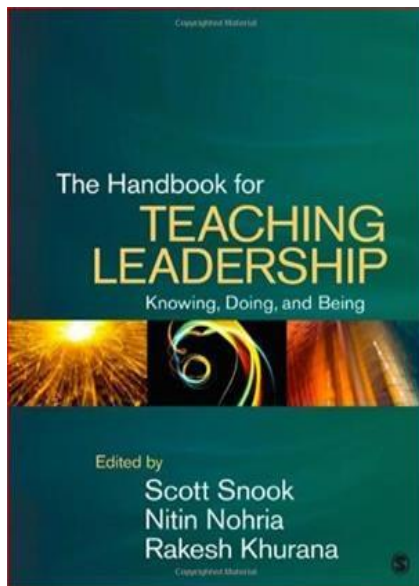
پدید آورندگان محتوای این دوره، فصلی را با عنوان

"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 عمل کردنِ درون گود وصف می‌شود؛ در حالی که «منظرهای سنتی» راهبری را از جایگاه تماشاچیان 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 جسورانه‌ی زیر به دانشجویان است:

- دوره را در حالی ترک خواهید کرد که بودن شما، بودن آن کسی است که برای راهبر بودن 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 بافتمانی خلق کنند که واقعاً راهبربودن 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 برای‌تان لازم است، تجربه خواهید کرد تا در حالی دوره را ترک کنید که بودن شما، بودن آن کسی باشد که برای راهبر بودن لازم است و هر آنچه را که اِعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان 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 اِعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی‌تان 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 می‌دهیم.

\*\*\*\*\* [www.puyesh.org/....](http://www.puyesh.org/)

ما می‌توانیم انتخاب کنیم که به اندازه‌ی کافی بی‌پروا باشیم تا مسئولیت برای تمام بشریت برداریم. ما می‌توانیم انتخاب کنیم تا عشق‌مان برای تمام دنیا باشد، چیزی که زندگی‌مان عمیقاً در مورد آن است.

هرکدام 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