

رهبری از بالای خط

جیم دثمر، دایانا چاپمن، کیلی وارنر کلمپ

رویکردی جدید برای موفقیت پایدار

مترجم: عماد قائنی و مرتضی خضری پور



Nikan
Consulting Group
Helps you improve your business

فهرست

فصل	عنوان	صفحه
مقدمه	پیشگفتار	۳
بخش اول	رویکردی جدید برای موفقیت پایدار	۴
پیمان اول	تمام و کمال مسئولیت پذیرفتن	۱۱
پیمان دوم	از طریق کنجاوی یاد گرفتن	۱۴
پیمان سوم	همه احساسات را احساس کردن	۱۸
پیمان چهارم	با شفافیت و صراحت صحبت کردن	۲۲
پیمان پنجم	غیبت را ریشه کن کردن	۲۹
پیمان ششم	تمامیت را در پیش گرفتن	۳۲
پیمان هفتم	قدردان بودن	۳۶
پیمان هشتم	در قلمرو نبوغتان بهترین بودن	۳۸
پیمان نهم	سرشار از تفریح و آسودگی زندگی کردن	۴۰
پیمان دهم	نظر مخالف را بررسی کردن	۴۲
پیمان یازدهم	برای تایید، کنترل و امنیت منشاء بودن	۴۴
پیمان دوازدهم	از هر چیزی به اندازه کافی داشتن	۴۷
پیمان سیزدهم	دنیا را یاور خود احساس کردن	۵۲
پیمان چهاردهم	راه حل های همه طرف برنده خلق کردن	۵۶
پیمان پانزدهم	چاره کار بودن	۶۰

پیشگفتار از منظر خودشناسی

وضعیت های چهارگانه ای که در پیشگفتار این کتاب نام برده شه و رهبری از موضع آنها تقسیم بندی شده است در واقع تقسیم بندی ای براساس من و بی منی است که می توانم آن را به صورت زیر توصیف کنم:

وضعیت بر من: وضعیت منی که قربانی و اداره شونده است

وضعیت به وسیله من: وضعیت منی که مسئول و منشا اثر است

وضعیت از طریق من: وضعیت منی که در هماهنگی و توازن با دنیای پیرامون خود است

وضعیت انگار من: وضعیت بی منی

در این کتاب مدل اصلی برای رهبری آگاهانه خط افقی ساده ای است و همچنین چهار وضعیت رهبری و پانزده پیمان رهبری ارائه شده است، که همگی به نوعی با مقوله آگاهی در ارتباط اند. درباره چهار وضعیت رهبری و ارتباط آنها با آگاهی و موضوع من و بی منی کمی پیش تر توضیح دادم. اکنون این مقدمه را با توضیح ارتباط آگاهی با مدل خط افقی و پیمان های رهبری به پایان می برم تا کاربرد مطالبی که درباره آگاهی تشریح کردم تا حدی مشخص شود. البته شایان ذکر است که کارکرد این کتاب آموزش آگاهی و حضور نیست و صرفا به کاربردهای آن در حوزه رهبری سازمانی می پردازد.

مدل خط افقی بیان می کند که ما در هر لحظه یا در بالای این خط، یعنی در وضعیت اثربخش برای رهبری، یا در پایین این خط، یعنی در وضعیت ناکارآمد برای رهبری قرار داریم. از رهبران خواسته می شود همواره خود را از نظر قرار داشتن در بالا یا پایین این خط بررسی کنند. این کار نیاز به حضور و آگاهی دارد. برای این کار، شخص باید اولین اصل خودشناسی یعنی "فلش به درون" را به اجرا بگذارد. فلش به درون یعنی مکث کردن و آگاهی پیدا کردن از خود و حالت ذهنی خود. در اینجا مشخص می شود شخص در بالای خط قرار گرفته است یا در پایین آن. براساس یکی از ویژگی های آگاهی درست، یعنی پیوسته بودن آگاهی، رهبر سازمان باید به صورت پیوسته از وضعیت خود آگاه باشد. زیرا ذهن همواره در تغییر است و به طور نوسانی در بالا یا پایین خط قرار می گیرد. هر چه پیوستگی آگاهی بیشتر رعایت شود، رهبر از قرار گرفتن خود در پایین خط زودتر مطلع می شود و

بهتر می‌تواند از رفتارهای نامناسبی که از موضع پایین خط بروز می‌کنند جلوگیری کند تا دوباره در موضع بالای خط قرار بگیرد و رفتار لازم را بروز دهد. به این ترتیب، پیوسته در آگاهی قرار داشتن موجب کمتر شدن خطاهای رهبر و بهبود وضعیت رفتاری او در مجموعه سازمان تحت هدایت خود می‌شود.

پیشگفتار از منظر رهبر سازمانی

مدت‌هاست که وقتی درباره رهبری سازمانی صحبت می‌شود خیلی از افراد به یاد مباحثی مانند سبک‌های رفتاری رهبران سازمانی و فنونی در متقاعدسازی یا انگیزه بخشی به افراد یا ایجاد انسجام جمعی می‌افتند. این در حالی است که مدتی است توجه به اهمیت زیاد ویژگی‌های وجودی خود رهبران سازمانی، آن‌هم از زاویه تاثیر هویت آن‌ها از جهت نوع بودنشان در رفتارهایشان، در حال گسترش است. از این منظر فقط آنچه رهبران سازمانی انجام می‌دهند مهم نیست، بلکه مهم‌تر آن است که آنها اعمال خود را چه انگیزه‌هایی و با چه نوع تعهدی در قبال خود و دیگران انجام می‌دهند. اصالت وجودی رهبران سازمانی و برداشتی که از هویت خود و تعاملشان با جهان و سایر انسان‌ها دارند موجب می‌شود که میزان ارزش‌آفرینی حقیقی و پایداری لازم در رفتارهای آن‌ها ایجاد و حفظ شود.

از ویژگی‌های اصلی این کتاب این است که رهبری برای مدیران را حاصل پیمان‌هایی می‌داند که افراد درباره خود و دیگران با خود می‌بندند و با انتخاب مختارانه و آگاهانه این پیمان‌ها، نسبت جدیدی با خود و محیط پیرامون خود برقرار می‌کنند. **از منظر این کتاب، رهبری مدیران ابتدا از رهبری بر خود آغاز می‌شود.**

بخش اول: رویکردی جدید برای موفقیت پایدار

مدل‌های رهبری امروزی در دستیابی به اهداف مطلوبی مانند خلق ارزش برای سهام‌داران، افزایش سهم بازار، توسعه محصولات جدید، پیروزی در رقابت، ایجاد ثروت و شهرت برای برخی از رهبران خاص و ارائه چارچوب‌هایی مفید به دانشکده‌های کسب و کار برای آموزش رهبران آینده به طور نسبی تاثیرگذارند. اما ما دریافته‌ایم که این نتایج کافی نیستند، چرا که این مدل‌ها در سه سطح بسیار مهم ناپایدارند.

سطح فردی:

ما با بسیاری از رهبران برجسته ای که با ازدواج نافرجام، خانواده از هم گسیخته، دل بی احساس و آینده ای بی رویا وارد میان سالی شده اند کار کرده ایم. آن ها می توانند با افتخار درباره دستیابی به تعداد زیادی از اهداف پیش بینی شده فصلی صحبت کنند و پول کافی برای اثبات آن نیز دارند، اما برای پیدا کردن معنا، رضایتمندی، شادکامی و تعادل در تقلا هستند.

سطح سازمانی :

رهبران فرسوده، پراسترس و خسته سازمان هایی را می پروراند که در آن ها **میزان خروج کارکنان و هزینه های سلامتی زیاد و دل بستگی کارکنان کم است**. همچنین در این سازمان ها تیم های غیرموثری پدید می آیند که اغلب ضد یکدیگر عمل می کنند. **مدل های فعلی رهبری از سازمان ها می خواهند که افراد را عمدتاً از طریق ترس و پاداش های بیرونی برانگیزانند**. با وجود آنکه هیچ کس بحثی ندارد که این شیوه های انگیزش می توانند موجب نتایج **کوتاه مدت** شوند، این شیوه ها معمولاً با بی اعتمادی و بدبینی در محیط کار همراه اند و پیامد های منفی بلند مدتی دارند. در چنین موقعیت هایی، رهبران برای افزایش بهره وری باید پیوسته ترس و اضطراب را تشدید کنند و سپس از مشوق های مالی بیشتر برای نگه داشتن افراد ترسیده، بدبین و خسته استفاده کنند. اگر هدف ساختن سازمان های پرانرژی خلاق و سودآور با تیم های مشتاق و بهره ور در بلند مدت است، بدون شک این مدل ها پایدار نیستند.

سطح سیاره ای :

بیشتر مدل های فعلی براساس **باورهای کمبود و رقابت برنده / برنده** بنا شده اند. این ذهنیت معیوب در بیشتر فرهنگ ها و رهبران عمیقاً ریشه دار است. این دیدگاه، مانند ترس برای مدتی باعث انگیزش افراد می شود اما دوامی پیدا نمی کند. باور "ناکافی بودن منابع" و باور "من کافی نیستم"، بازی با جمع صفر ایجاد می کند که باعث به وجود آمدن برنده ها و بازنده ها و داشته ها و نداشته ها می شود.

بازی با جمع صفر: (zero sum game)

در نظریه های اقتصادی به موقعیتی گفته می شود که در آن، اگر فرد یا افرادی منفعت هایی ببرند فرد یا افرادی وجود دارند که معادل مجموع آن منفعت ها متضرر شده اند. در این وضعیت مجموع منافع و ضررهای حاصل شده برابر صفر می شود.

رهبری کردن از بالای خط

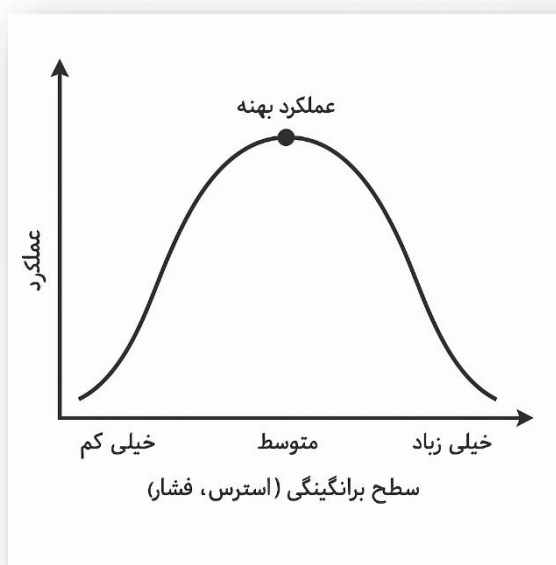
ما تقریباً در تمام جلسه ها را به شیوه ای یکسان و با کشیدن خط مشکی ساده ای آغاز می کنیم: در هر لحظه ای، هر رهبر یا بالای خط است یا پایین خط. اگر شما بالای خط اید، در حال رهبری آگاهانه اید و اگر پایین خط اید، آگاهانه رهبری نمی کنید. وقتی که رهبران پایین خط اند، بسته و تدافعی اند و وقتی بالای خط اند، گشوده و کنجکاوند. علاوه بر این، توضیح می دهیم که وقتی رهبران پایین خط اند، پیمان اصلی آنانان محق بودن است و وقتی که بالای خط اند، پیمان اصلی آنان یادگیری. اولین نشانه رهبران آگاه، خودآگاهی و توانمندی صادق بودن با خود است. اینکه رهبران در هر لحظه ای بتوانند به درستی مشخص کنند که در بالا یا پایین خط اند بسیار مهم تر از آن است که واقعاً در کجا قرار دارند. انحراف و انکار سنگ بنای ویژگی های رهبران ناآگاه است.

محق بودن چه اشکالی دارد؟

به خاطر داشته باشید که برای بیشتر رهبران، بقا موضوعی از جنس محافظت کردن از منیت یا هویت یا تصویر از خود است. و منیت کاملاً باور دارد که اگر محق نباشد، زنده نخواهد ماند. محق نبودن برای منیت برابر است با مردن. این مسئله زمانی که سطح تهدید ادراک شده بالا می رود، بیشتر صدق می کند. هر قدر که موضوع مهم تر باشد، منیت یا محق بودن تلاش بیشتری برای زنده ماندن می کند؛ برای مثال زمانی که ممکن است شغلیمان یا عشق مسی که برایمان اهمیت دارد یا کنترلیمان را بر موضوعی مهم از دست بدهیم، بیشتر بر محق بودنمان پافشاری می کنیم. دانستن اینکه چه زمانی پایین خط اید از پایین خط بودن اهمیت بیشتری دارد. هنگامی که رهبران پایین خط اند (بسته، تدافعی و پایبند به محق بودن و زنده نگه داشتن منیت) و فکر میکنند که بالای آن اند دچار گرفتاری جدی اند. این نایبایی رهبری در دنیای شرکت ها فراگیر است.

اما هنگامی که رهبران خودآگاهی را پرورش می دهند و به درستی موقعیت خود را در پایین خط شناسایی می کنند، امکان تغییر وضعیت را برای خود ایجاد می کنند، که این مهارتی استادانه برای رهبران آگاه است. تغییر وضعیت یعنی حرکت کردن از بسته بودن به گشودگی، از تدافعی بودن به کنجکاوی، از تمایل به محق بودن به تمایل به یادگیری و از جنگیدن برای بقای منیت فردی به رهبری کردن از موضع امنیت و اعتماد.

از اوایل دهه ۱۹۰۰ بر اساس پدیده ای که به آن **اثر یرکیز- دودسون** گفته می شود، دانشمندان دریافته اند که برای انجام دادن فعالیت ها، **افزایش برانگیختگی تا حد مشخصی با عملکرد بیشتر هم بستگی دارد و سپس با ادامه افزایش برانگیختگی، عملکرد کاهش پیدا می کند.** از آن زمان تا کنون این منحنی یوشکل وارونه در بسیاری از مطالعات مشاهده شده است. در مدل ما پایین خط بودن حالتی از افزایش بیش از حد برانگیختگی (استرس بیش از حد، نگرانی، اضطراب). در این وضعیت برخی از کارها، به ویژه آنهایی که نیاز به خلاقیت و همکاری دارد، بسیار دشوارتر می شود.



نقشه راه

این کتاب درباره موقعیت، موقعیت، موقعیت است. در همکاری مان با تعداد زیادی از رهبران به این نتیجه رسیده ایم که آن ها در هر لحظه در پیمان پایین خط بودن یا در پیمان بالای خط بودن

زندگی می کنند. ۱۵ پیمان رهبری آگاهانه که در ادامه شرح داده خواهند شد نقشه راهی را برای کمک به شما ارائه می کنند که در هر لحظه ببینید نسبت به خط در چه موقعیتی قرار دارید.

➤ رهبران آگاه آنچه را در اینجا و اکنون وجود دارد تجربه می کنند و در لحظه پاسخ می دهند. آن ها گرفتار الگوهای قدیمی نمی شوند. آن ها برای رهبری کردن و خدمت رسانی به دیگران، سازمانشان، دنیا و خودشان آزادند.

محتوا در مقابل زمینه

در حالی که مسیر خود را با ما در رهبری آگاهانه آغاز می کنید، مهم است بدانید توجهمان را در وهله اول به زمینه و سپس به محتوا معطوف می کنیم. تمامی گفت وگوها دارای محتوا و زمینه اند. محتوا به این پرسش پاسخ می دهد، در حال صحبت درباره چه هستیم؟ زمینه به این پرسش پاسخ می دهد، درباره این محتوا چگونه در حال صحبت کردیم؟ عمده رهبران و افراد بر محتوای گفت وگو تمرکز می کنند. برای مثال، خط تولید از کار افتاده استف برای راه اندازی اش چه کاری می توانیم انجام بدهیم. با سرعت کافی نوآوری نمی کنیم، سهممان در بازار در حال کاهش است، نمره های دخترمان در حال افت است همه اینها محتوا هستند و اینها موضوعاتی است که درباره آن ها صحبت می کنیم. زمینه به این پرسش پاسخ می دهد که چگونه درباره این محتوا صحبت می کنیم.

براساس آنچه تاکنون بیان کرده ایم، می گوییم که همه گفت وگوها از بالای خط یا پایین خط انجام می شوند. می توانیم درباره خط تولید از کار افتاده از بالا یا پایین خط صحبت کنیم. طبق تجربه ما رهبران عالی بیشتر از محتوای صحبت به چگونگی انجام شدن گفت وگوها توجه می کنند. در واقع تمام رهبران آگاه در تمامی موقعیت ها این پرسش را از خود می کنند، در حال حاضر از کجا در حال گوش دادن و صحبت کردیم: بالا یا پایین خط؟

➤ رهبران آگاه آنچه را در اینجا و اکنون وجود دارد تجربه می کنند و در لحظه پاسخ می دهند. آن ها گرفتار الگوهای قدیمی نمی شوند. آن ها برای رهبری کردن و خدمت رسانی به دیگران، سازمانشان، دنیا و خودشان آزادند.

چهار شیوه رهبری کردن در دنیا

بگذارید شفاف کنیم که این چهار شیوه بودن در دنیا از جنس وضعیت و حالت اند، نه مراحل رشد و توسعه. مراحل به معنای دوره‌هایی متوالی و گام به گام در زندگی فرد یا سازمان است. از سوی دیگر وضعیت‌ها متوالی نیستند. ما طبق الگویی توسعه‌ای از وضعیتی به وضعیت دیگر حرکت نمی‌کنیم، بلکه به گونه‌ای پیوسته و بی‌قاعده بین وضعیت‌های مختلف جابه‌جا می‌شویم.

در واقع حرکت از وضعیت **بر من** به **وسیله من** به **از طریق من** و بازگشت به **بر من** ممکن است در عرض چند ساعت یا چند دقیقه اتفاق بیفتد. آگاه شدن از وضعیتمان در هر لحظه نخستین کلید تغییر وضعیت است.

رهبری کردن با شیوه "بر من"

وضعیت آگاهی بر من معادل پایین خط بودن است. از زاویه دید ما، ۹۵٪ از همه رهبران (و افراد) ۹۸٪ از زمانشان را در این وضعیت سپری می‌کنند. اگر من در وضعیت آگاهی بر من باشم، خودم را تحت تاثیر می‌بینم، به این معنی که **علت شرایطم خارج از من است**. چیزها بر من اتفاق می‌افتند. آن‌ها باور دارند واقعیت‌های بیرونی مسئول ناراحتی‌شان، مسئول شکست‌هایشان و مسئول ناامنی‌شان است.

این شیوه تحت تاثیر دیدن خود در دنیا به این معنی نیست که چنین رهبرانی همیشه ناراحت یا غمگین اند. برخلاف این، برخی تقریباً خوشحال و موفق اند. اما نکته این است که آن‌ها عوامل بیرونی را علت بهزیستی‌شان می‌دانند. ما این طرز فکر بر من را ذهنیت قربانی می‌نامیم. طبق تجربه ما، **تفاوت چشمگیری بین قربانی بودن و داشتن ذهنیت قربانی وجود دارد**. بیشتر افراد موافق اند که کودکانی که مورد بدرفتاری والدین الکلی قرار می‌گیرند قربانی اند. سی سال بعد اگر همان کودکان که اکنون بزرگسال شده‌اند، هنوز والدینشان را برای رنج و مشکلاتشان سرزنش می‌کنند با ذهنیت قربانی در حال زندگی کردن اند.

رهبری کردن با شیوه "به وسیله من"

هنگامی که رهبران از پایین خط به بالای آن حرکت می‌کنند، از وضعیت بر من به به وسیله من تغییر وضعیت می‌دهند در عوض باور به اینکه علت تجربیان آن‌ها خارج از خودشان است، آن‌ها باور دارند خودشان علت تجربیاتشان اند.

رهبر به وسیله من انتخاب می کند که همه چیز در دنیا را این گونه ببینید که به بهترین شکل ممکن برای یادگیری و رشدش در حال پدیدار شدن است. هیچ چیزی نباید جور دیگری باشد. آن ها چیزی را که برایشان اتفاق می افتد می بینند. **دروازه تغییر وضعیت از بر من به به وسیله من مسئولیت پذیری است.** در واقع آنچه به آن مسئولیت پذیری تمام و کمال می گوییم: انتخاب کردن مسئولیت پذیری برای هر آنچه در زندگی مان اتفاق می افتد.

رهبری کردن با شیوه "از طریق من"

محوریت هر دو وضعیت رهبری بر من و به وسیله من "من" است، من مرکز آگاهی ام. این بدان معنا نیست که من به افراد دیگر، موضوعات دیگر، خدا، آینده یا گذشته فکر نمی کنم، بلکه به این معناست که افکارم در این وضعیت ها معطوف به این است که چگونه هر چیزی به من مرتبط می شود. باز براساس دیدگاه ما، این چیز بدی نیست، بلکه شیوه عمل کردن ذهن ماست. در این وضعیت آگاهی، نمی توانیم به شیوه دیگری با دنیا تعامل کنیم.

هنگامی که رهبران در برابر وضعیت از طریق من گشوده می شوند، پرسش هدفشان تغییر می کنند. آن ها می پرسند، متعالی ترین ایده خود زندگی چیست که میخواد در من و از طریق من تجلی یابد؟

➤ دست از مقاومت کشیدن، یا اجازه دادن، دروازه حرکت از به وسیله من به از طریق من است.

همانطور که مسئولیت پذیری دروازه حرکت از بر من به به وسیله من است، دست از مقاومت کشیدن، یا اجازه دادن، دروازه حرکت از به وسیله من به از طریق من است. برای عمده رهبران این موضوع به معنای رها کردن کنترل است. هنگامی که ما برای اولین بار رهبران را ملاقات می کنیم، تقریباً همه آنها برنامه کنترلی جدی ای دارند و منیت آن ها روی نموده های کنترل سرمایه گذاری کرده است. در حقیقت موارد بسیار کمی تحت کنترل ما هستند، اما رهبران بر من و به وسیله من به خلاف این باور دارند.

رهبری کردن با شیوه "انگار من"

وضعیت چهارم رهبری، انگار من نام دارد، که سطحی از آگاهی است که ما کمتر درباره آن صحبت می کنیم، چرا که عمده رهبران برایش آماده نیستند یا به گفت و گو درباره اش و تجربه کردنش علاقه ای ندارند. آگاهی انگار من دو جنبه دارد. اولین جنبه اش یگانگی است (فقط یک واقعیت وجود دارد و تقسیم شده و جداجدا نیست) جنبه دوم انگار من نبودن "من" شخصی است. نه فقط همه افراد و همه چیز یکی اند بلکه هیچ مرکزیت شخصی ای هم موجود نیست.

براساس تجربه ما، اگر چه ما برای هر چهار وضعیت آگاهی ارزش قائلیم، این کتاب درباره تغییر وضعیت از بر من به به وسیله من است. ما توجه خود را به این تغییر معطوف می کنیم و به شما هم پیشنهاد می کنیم همین کار را انجام دهید چرا که در حال حاضر سازمانی را نمی شناسیم که کل آن به شکلی یکدست در حال فعالیت براساس وضعیت به وسیله من باشد.

چگونه از این کتاب استفاده کنید

توصیه اکید می کنیم که پیش از رفتن به سایر بخش ها، دو پیمان اول را مطالعه کنید و در آن ها خبره شوید. ماهر شدن در مسئولیت پذیری و کنجکاوی برای تغییر وضعیت از بر من به به وسیله من ضروری است.

این دو پیمان بستری برای شناخت و تمرین سیزده پیمان دیگر ایجاد می کنند و برای درآمیختن آن ها با زندگی روزانه تان کمکتان می کنند.

با بنها نهادن این پایه ها، سراغ پیمان سوم که درباره هوش هیجانی است، بروید. مهارت در دنیای احساسات برای درک و پیاده سازی همه پیمان ها حیاتی است.

سپس یادگیری و مطالعه خود را با پیمان های ۴ تا ۹ با هر ترتیبی که دوست دارید، ادامه دهید. این شش پیمان صورت هایی از بودن در دنیا را تشریح می کنند. رهبران آگاه برای تبدیل باورها به رفتار آگاهی و عزم دارند. برای مثال باور داشتن به رژیم غذایی سالم بسیار آسان است اما تبدیل این باور به عمل نیازمند پیمان و تعهد است. به عمل درآوردن شفافیت و صراحت (پیمان ۴)، از میان برداشتن غیبت (پیمان ۵)، تمامیت (پیمان ۶)، قدردانی (پیمان ۷)، زندگی در قلمرو نبوغ (پیمان ۸) و تفریح (پیمان ۹) میان رهبران آگاه و ناآگاه تمایز ایجاد می کند.

در ادامه پیمان های ۱۰ تا ۱۲ جهان بینی هایی را که اساس رفتارهای رهبری آگاهانه است ارائه می کنند. برخی ممکن است آن ها را افراطی بدانند. این پیمان ها شامل درک این است که متضاد باورهایی که بسیار به آن ها چسبیده اید ممکن است به اندازه باورهایتان درست باشد (پیمان ۱۰) و اینکه هیچ چیزی خارج از خودتان نمی تواند آنچه را بیش از هر چیزی خواهان آنید به شما بدهد. در حقیقت، هیچ چیزی نمی تواند آن را به شما بدهد زیرا همین الان آن را دارید (پیمان ۱۱) و همیشه به اندازه کافی خواهید داشت (پیمان ۱۲)

پیمان های ۱۳ و ۱۴ شیوه جدیدی از بودن در رابطه را پیشنهاد می کنند که در آن از همه طرف ها با علاقه مندی ها و دیدگاه های متفاوت حمایت می شود. پیمان ۱۵ به گاندی و سایر خردمندانی که نشان داده اند می توانیم راه حلی باشیم که می خواهیم در دنیا ببینیم ادای احترام می کند.

در هر فصل تمرینات ویژه ای برای کمک به شما در تجسم بخشیدن به آن پیمان ارائه می شود. فویا توصیه می کنیم که هر روز زمانی به تمرین اختصاص دهید. یک یا چند همراه در یادگیری پیدا کنید تا یکدیگر را هر قدر که ممکن است به زندگی کردن آگاهانه تشویق کنید.

خلاصه فصل رهبری کردن از بالای خط

- ❖ رهبری از یکی از این دو موضع عمل می کند: بالای خط یا پایین خط
- ❖ رهبری از بالای خط همراه با گشودگی، کنجکاوی و تعهد به یادگیری است
- ❖ رهبری از پایین خط همراه با حالت تدافعی و پایبندی به محق بودن است
- ❖ رهبری کردن از پایین خط اشتباه نیست و وضعیتی عادی است
- ❖ رهبران آگاه هنگامی که پایین خط اند، متوجه می شوند و انتخاب می کنند که به بالای خط تغییر وضعیت دهند و این تمرینی همیشگی برای آنهاست
- ❖ مدل چهار شیوه رهبری وضعیت های آگاهی ای را که رهبران در آن ها عمل می کنند نشان می دهد: بر من ، به وسیله من ، از طریق من و انگار من
- ❖ تمرکز بر تغییر وضعیت از رهبری بر من به رهبری به وسیله من برای بیشتر رهبران مفید و کافی است.

پیمان اول: تمام و کمال مسئولیت پذیرفتن

پیمان می بندم که مسئولیت کامل شرایط زندگی و بهزیستی جسمانی، احساسی، ذهنی و معنوی خودم را بپذیرم. پیمان می بندم که از دیگران برای مسئولیت پذیری تمام و کمال زندگی شان حمایت کنم.

سرزنش، شرم و گناه همگی از منبعی مشترک سرچشمه می گیرند: ترس زهرآگین. هنگامی که کارها آن گونه که باید پیش نمی رود، واکنش طبیعی انسانی مضطرب شدن است. هنگامی که ترس وارد می شود مکانسیم دفاعی مرسوم این است که کسی، چیزی یا خودمان را سرزنش کنیم تا بتوانیم احساس هویتمان را دست نخورده باقی بگذاریم.

الگو ساده و پیش بینی پذیر است:

۱. چیزی آن گونه که باید پیش نمی رود
 ۲. ما گیر ترس می افتیم
 ۳. دیگران، خودمان یا سیستم را سرزنش می کنیم
 ۴. روابط حول نقش های قربانی، شرور و قهرمان شکل می گیرد
- بیا بید به پویایی روابطی که از برهم کنش سرزنش-شرم-گناه (که مبتنی بر ترس اند) پشتیبانی می کنند نگاهی بیندازیم.

قربانی ها خودشان تحت تاثیر می بینند. شخص یا چیز دیگری که خارج از کنترلشان است این اثر را روی آن ها گذاشته است. عموماً آشکارا یا پنهانی زیرکانه یا بی پرده گلایه می کنند که این عادلانه نیست. پشت تمامی کلمات و اعمالشان کوله باری از غرو ناله پنهان است.

شرورها ایراد را پیدا و سرزنش می کنند. گاهی انگشت خود را به سوی فردی، خودشان یا علتی کلان می گیرند، اما آنها با دنبال مقصر گشتن با ترسشان کنار می آیند.

قهرمانان از تعارض، درد و تنش متفرند و به دنبال از بین بردن موقتی ناراحتی بدون حل کردن واقعی مسئله اند. آنان بر اساس عادت، بیش از حد کار می کنند و بیش از مسئولیت شان بار بر می دارند.

در یکی از جلسات هفتگی یک شرکت، مدیر فروش، مدیر تولید، مدیرعامل و مدیر منابع انسانی برای بررسی تأخیر در ارسال سفارش‌ها و نارضایتی مشتریان گرد هم آمده بودند. مدیر فروش گفت: ما داریم مشتری از دست می‌دیم چون سفارش‌ها سر وقت نمی‌رسن. تیم تولید نمی‌تونه زمان‌بندی‌ها رو رعایت کنه. مشتری با من تماس می‌گیره، ولی من چیکار کنم وقتی از سمت تولید تأخیریه؟

مدیر تولید بلافاصله پاسخ داد: ما هر کاری کردیم طبق برنامه بوده. ولی برنامه‌ها واقع‌بینانه نبودن! خود شما زمان‌بندی‌هایی دادید که از اول هم شدنی نبود. تازه تأمین‌کننده هم چند بار قطعه اشتباه فرستاده. حالا شما می‌خواید همه چیز رو بندازید گردن ما؟

مدیرعامل که از شنیدن این صحبت‌ها عصبانی شده بود، با حالت دفاعی گفت: این چیه که من می‌بینم؟ هیچ‌کسی مسئولیت کار خودش رو قبول نمی‌کنه. انگار تو این شرکت هیچ‌کس با بقیه هماهنگ نیست. آدم دلش می‌خواد با یک تیم درست کار کنه، نه با این وضعیت

مدیر منابع انسانی سعی کرد فضای جلسه را آرام کند و گفت: بیاید آرام باشیم. الان وقت مقصر پیدا کردن نیست. شاید هم تقصیر من بوده که نیروهای قوی‌تری جذب نکردم. بهتره از این فضا خارج شیم و یه راه حل سریع براش پیدا کنیم که ادامه دار نباشه

- مدیر فروش: در نقش قربانی. خودش را بی‌قدرت و در دام شرایط نشان می‌دهد
- مدیر تولید: در نقش شرور. دیگران (فروش و تأمین‌کننده) را مقصر جلوه می‌دهد.
- مدیرعامل: در نقش قربانیِ خشمگین که شبیه شرور پنهان است. همکاران را بی‌لیاقت خطاب می‌کند و خودش را گرفتار تیمی ناکارآمد می‌بیند.
- مدیر منابع انسانی: در ظاهر قهرمان با پذیرش سطحی مسئولیت و تلاش برای آرام کردن فضا، فقط می‌خواهد صورت مسئله را زود جمع کند، بدون اینکه واقعاً ریشه‌ی مشکل حل شود.

ما مشاهده کرده ایم که رهبران عموماً از پنج سطح انگیزش استفاده می‌کنند:

۱. ترس زهرآگین: سرزنش، شرم و احساس گناه
۲. انگیزه‌های بیرونی: پول، مقام، دفتر کار دنج و سایر مزایا
۳. انگیزه‌های درونی: یادگیری، داشتن هدفی رضایت‌بخش و آزادی عمل
۴. تفریح، خلاقیت و ابزار نبوغمان در دنیا
۵. عشق

سطوح یک و دو همیشه بقایای منفی دارند، در حالی که سطوح سه تا پنج این گونه نیستند. رهبران عالی انگیزه دادن براساس شیوه هایی را یاد می گیرند که بقایای منفی به جا نمی گذارند، بنابراین آن ها از سطح سه تا پنج رهبری می کنند.

مسئولیت پذیری:

متضاد سرزنش کردن مسئولیت پذیری است. پیمان محوری رهبرانی که از رهبری بر من به سوی رهبری به وسیله من حرکت می کنند پیمان ۱ است:

پیمان می بندم که مسئولیت کامل شرایط زندگی و بهزیستی جسمانی، احساسی، ذهنی و معنوی خودم را بپذیرم. پیمان می بندم که از دیگران برای مسئولیت پذیری تمام و کمال زندگی شان حمایت کنم.

قربانی ها و شرورها علت را در خارج از خودشان پیدا می کنند، همان طوری که در مثال بالا اتفاق افتاد. اتفاق ها آن طوری که که آن ها فکر می کردند باید پیش برود پیش رفت و علت آن چیزی خارج از آن ها بود: سایر بخش ها، تامین کنندگان، تیم، اقتصاد یا اتحادیه های کارگری.

بنابراین نخستین گام برای مسئولیت پذیری تغییری وضعیت دادن از باور به اینکه دنیا باید به شکل مشخصی باشد به این باور است که دنیا همین است که پدیدار می شود. در دومین گام لازم است که از بسته بودن ذهن و خود محق پنداری به کنجکاوی، یادگیری و شگفت زدگی تغییر وضعیت دهیم.

تشویق کردن دیگران برای اینکه مسئولیت پذیر باشند

بخش دوم پیمان ۱ این است که پیمان می بندم که از دیگران برای مسئولیت پذیری تمام و کمال زندگی شان حمایت کنم. ما دریافته ایم که کلید اجرایی کردن این پیمان پذیرش مسئولیت تمام و کمال برای زندگی خودمان است. هنگامی که از سرزنش کردن، انتقاد کردن و زندگی کردن در حالت قربانی، شرور و قهرمان فاصله می گیریم، به طور طبیعی دیگران را دعوت می کنیم همین کار را انجام دهند. گام دوم در حمایت از دیگران شکل دادن روابطی در محیط کار و خانه است که در آن همه اعضا تصمیمی آگاهانه برای پایان دادن به سرزنش و انتقاد بگیرند و ۱۰۰٪ مسئولیت زندگی شان را بپذیرند و به جای محق بودن، به یادگیری و کنجکاوی متعهد باشند.

خلاصه فصل تمام و کمال مسئولیت پذیرفتن:

- ❖ پذیرش مسئولیت کامل در قبال شرایط خود پایه و اساس تحول اصیل فردی و ارتباطی است
- ❖ سرزنش، شرم و احساس گناه همگی از ترس زهرآگین سرچشمه می گیرند
- ❖ ترس زهرآگین مثلث قربانی، شرور و قهرمان را هدایت می کند و رهبران و تیم ها را پایین خط نگه می دارد.
- ❖ پایین خط بودن به نرخ بالای جابه جایی کارکنان و نرخ پایین خلاقیت ، نوآوری و همکاری منجر می شود
- ❖ مسئولیت پذیری تمام و کمال به معنای این است که علت و کنترل زندگی مان را درون خودمان جست و جو می کنیم و نه در اتفاق های بیرونی
- ❖ به جای پرسیدن اینکه چه کسی باید سرزنش شود؟ رهبران آگاه می پرسند که چه چیزی می توانیم یاد بگیریم و چگونه می توانیم از این اتفاق برای رشدمان بهره بگیریم؟
- ❖ رهبران آگاه در برابر این امکان که به جای کنترل کردن و تغییر دنیا، احتمالا دنیا همان گونه که هست خوب است باز و پذیرایند. این نوع نگاه فرصت های رشد بزرگی در سطح فردی و سازمانی به وجود می آورد.

پیمان دوم: از طریق کنجکاوی یاد گرفتن

پیمان می بندم که خودآگاهی ام را ارتقا دهم. پیمان می بندم که هر تعامل را فرصتی برای یادگیری ببینم. پیمان می بندم کنجکاوی را مسیری برای یادگیری سریع در نظر داشته باشم.

پژوهش های اخیر در زمینه رهبری نشان می دهد که در طول مسیر شغلی مان، چهار شایستگی نسبت به سایر شایستگی ها بهترین پیش بینی کننده موفقیت پایدارمان اند: **خودآگاهی، چابکی در یادگیری، ارتباطات و تاثیرگذاری**. دو شایستگی آخر مربوط به شیوه تعامل رهبران با دنیاست و دو شایستگی اول به ارتباط درونی رهبران با واقعیت می پردازد. **پیمان دوم رهبری آگاهانه کلا درباره خودآگاهی و چابکی در یادگیری است.**

گیرافتاده در محق بودن:

پیمان می بندم خودم را محق بدانم و موقعیت ها را به گونه ای ببینم که گویا بر من واقع می شوند. پیمان می بندم روحیه تدافعی داشته باشم، به ویژه هنگامی که اطمینان دارم حق با من است.

لطفا درک کنید که مسئله محق بودن نیست، بلکه خواسته محق بودن و جنگیدن برای محق بودن و اثبات اینکه ما محقیم است. هنگامی که با گروه‌ها صحبت می‌کنیم، اغلب این مسئله را این گونه به نمایش می‌گذاریم که از همه می‌خواهیم به معادله ریاضی ساده و تردید ناپذیری فکر کنند که اطمینان دارند درست است. هنگامی که این معادله را به ذهنشان می‌آورند، از آن‌ها می‌خواهیم مشاهده کنند چگونه به محق بودن درباره این قاعده چسبیده‌اند. برای مبارزه کردن برای این واقعیت که $2+2=4$ است چه مقدار انرژی دارند؟ (این معادله ای است که بیشتر افراد به آن فکر می‌کنند) معمولا آن‌ها مشاهده می‌کنند که انرژی بسیار کمی برای جنگیدن بر سر درستی این باورشان دارند. چرا؟ از دیدگاه ما، دلیلش این است که آن‌ها می‌دانند حق با آنهاست و نیازی به دفاع از این قانون به گونه ای که هویت یا منیتشان به آن وابسته باشد ندارند.

سپس از همان رهبران می‌خواهیم مسئله ای را به خاطر بیاورند که برای محق بودن در خصوص آن در محیط کار یا زندگی خصوصی جنگیده‌اند. زمان زیادی برای پیدا کردن آن طول نمی‌کشد. هنگامی که آن‌ها را دعوت می‌کنیم که به تفاوت بین نیاز به دفاع کردن، توجیه کردن و توضیح دادن اینکه در این مسئله حق با آنهاست و نیازشان به دفاع کردن از $2+2=4$ توجه کنند، کشف و شهودی برای آن‌ها رخ می‌دهد.

معمولا دو چیز را کشف می‌کنند. نخست، اگر با خودشان صادق باشند، می‌بینند که درباره درست بودن نظرشان به اندازه ای که نشان می‌دهند اطمینان ندارند. دوم، متوجه می‌شوند چیزی که واقعا برای محق بودن می‌خواهند دیده شدن همچون کسی است که حق با اوست و بابت تصدیق و قدردانی می‌شود. این وابستگی به طور کامل از منیت ریشه می‌گیرد. چیزی که درست است نیازی به دفاع کردن ندارد. نیازی نیست ما برای معتبر بودن معادله $2+2=4$ بجنگیم.

نگاهی دوباره به بالا و پایین خط:

طبق تجربه ما، در هر زمانی ما یا بالای خطیم یا پایین آن. هنگامی که حالت تدافعی داریم، بسته ایم و پیمان محق بودن داریم، پایین خطیم. یا به عبارت دیگر، پیمان بسته ایم منیتمان را زنده نگه داریم.

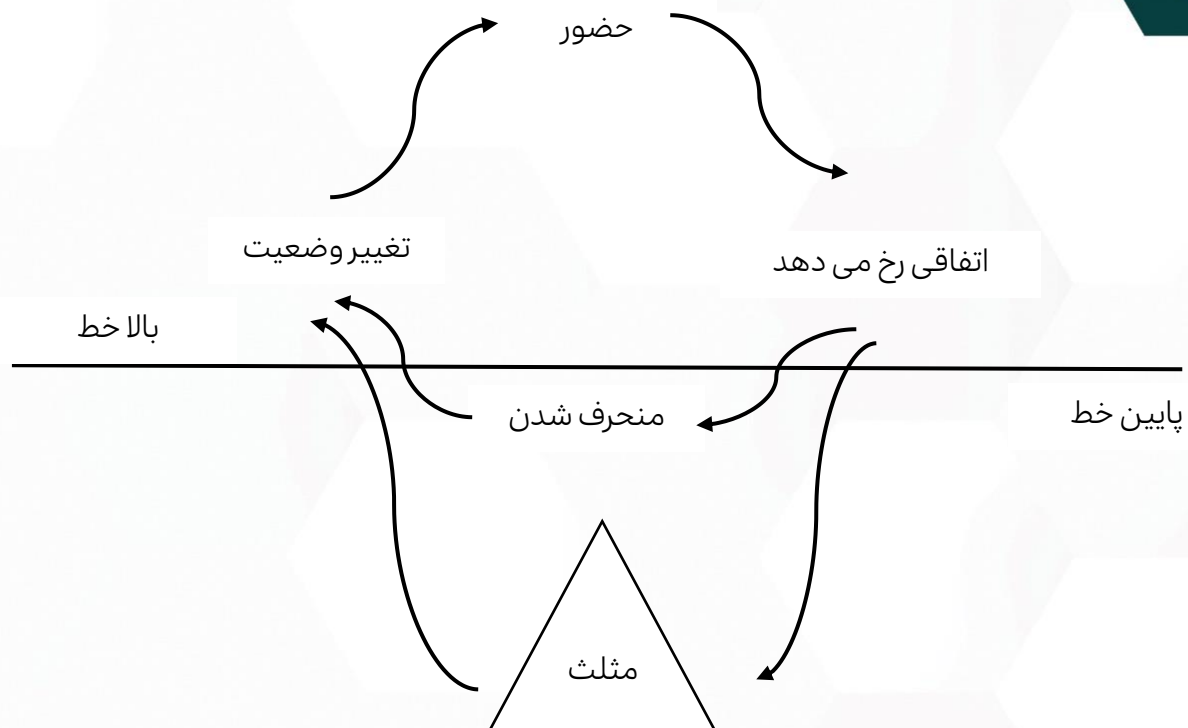
هنگامی که گشوده ایم، کنج‌کاویم و پیمان یادگیری بسته ایم، بالای خطیم. زور ترس زهرآگین رفتار و باورهایمان را به پایین خط می‌برد. حضور رفتارها و باورهایمان را به بالای خط می‌آورد. پایین خط

تجربه بر من است، در حالی که بالای خط تجربه به وسیله من است. هنگامی که پایین خط می رویم، منیت برای بقا می جنگد و در باور کمبود سنگر می گیرد: اینکه عشق، زمان، پول، انرژی، امنیت، کنترل و تایید کافی وجود ندارد. بالای خط گشوده بودن در قبال بازی لذت بخش یادگیری و رشد و ما به خودمان و به منبعمان برای اینکه مقدار زیادی از عشق، زمان، پول، انرژی، امنیت، کنترل و تایید به ما می دهد اعتماد داریم.

تغییر وضعیت دادن:

اینگونه نیست که بگوییم رهبران آگاه پایین خط نمی روند و در حالت تدافعی، بسته بودن و تلاش برای محق بودن قرار نمی گیرند. آن ها هم به پایین خط می روند. اما رهبران آگاه، برخلاف رهبران ناآگاه، به طور مداوم در این واکنش طبیعی وقفه ایجاد می کنند. اگر متوجه شوند که واکنشی شده اند و پایین خط اند، شرمند نمی شوند و خودشان یا دیگران را سرزنش نمی کنند. در حقیقت، اولین کاری که می کنند پذیرش خودشان در آنجایی است که هستند. کشیدن نفسی از سر پذیرش، مکث و آگاه شدن از آنچه واقعیت دارد ضروری است. در واقع آگاهی و پذیرش اولین گام ها برای هر تحولی اند.

یکی از مدل های مورد علاقه ما مدل "منحرف شدن / تغییر وضعیت دادن" است. این مدل به خوبی نمایانگر تجربیات ما و بسیاری از رهبران است و به همین دلیل به آن علاقه مندیم. در بالای این مدل حضور قرار دارد. حضور وضعیت بودن در اینجا و اکنون به گونه ای غیرواکنشی و تحریک نشده است. وقتی رهبری حضور دارد، به طور کامل در دسترس لحظه و آنچه لحظه به او عرضه می کند قرار دارد. در حضور او می تواند بدون منحرف شدن با آنچه واقع می شود باشد، بدون اینکه شخصیت، نقش بازی، اضطراب، سرزنش یا باورهایش درباره کمبود او را منحرف کند و حواسش را پرت کند



همه رهبران تفاون بین حاضر بودن و منحرف شدن را درک می کنند. منحرف شدن ممکن است اشکال بسیار مختلفی داشته باشد. مثال های منحرف شدن در زیر به صورت نمونه می بینید:

سرزنش کردن / پنهان کردن / نگران شدن / خسته شدن / خجالت کشیدن / فعالیت در شبکه های اجتماعی / فعالیت جنسی / خوردن / تلویزیون تماشا کردن / خرید کردن / توضیح دادن و...

مسئله رهبران این نیست که آیا منحرف خواهیم شد؟ حتما منحرف خواهیم شد. مسئله مدت زمانی است که پیش از تغییر دادن در انحراف باقی می مانیم. هر کسی منحرف می شود، اما همه تغییر وضعیت نمی دهند. افرادی که واقعا در انحراف گیر می افتند خودشان را در مثلث نقش بازی پیدا می کنند. دوباره مسئله این نیست که آیا رهبران در مثلث نقش بازی گیر می افتند؟ حتما ما در این مثلث قرار می گیریم. مسئله مدت زمانی است که پیش از تغییر وضعیت دادن در مثلث نقش بازی باقی می مانیم. رهبران همیشه در حال منحرف شدن و تغییر وضعیت دادن اند. تغییر وضعیت دادن مهارت سطح بالا و اصلی همه رهبران آگاه است.

حرکت های تغییر وضعیت می توانند در دو دسته قرار بگیرند؛ حرکت هایی که ترکیب شیمیایی خون و بدنمان را تغییر می دهند و حرکت هایی که آگاهی مان را تغییر می دهند. هنگامی که تحریک شده ایم یا در حالت واکنشی قرار داریم، ترکیب شیمیایی خونمان تغییر می کند. ترکیب

شیمیایی جنگیدن یا فرار در رگ هایمان جریان پیدا می کند و بدن حالت واکنشی به خود می گیرد. پیش از آنکه بتوانیم آگاهی مان را تغییر دهیم، نیاز داریم ترکیب شیمیایی خون و بدنمان را تغییر دهیم. این دو حرکت نخست تغییر وضعیت به طور قابل اتکایی این کار را انجام می دهند.

تنفس آگاهانه: هر زمانی که در حالت تهدید شده و تدافعی قرار می گیریم، نفسمان را نگه می داریم یا سطحی نفس می کشیم. چهار نفس آگاهانه با چهار ثانیه دم و چهار ثانیه بازدم شکمی ترکیب شیمیای خون و الگوی تنفسمان را به طور کامل تغییر می دهد.

تغییر اساسی حالت بدن: هر یک از ما هنگامی که حالت تدافعی داریم و بیشتر از یادگیری به محق بودن علاقه مندیم، وضعیت بدنی مشخص به خود می گیریم. عمده ما با لحظه ای تامل می توانیم حالت های بدنی تدافعی را شناسایی کنیم. به معنای واقعی کلمه، افکار تدافعی نیازمند حالت های بدنی خاصی اند. بنابراین با تغییر وضعیت حالت بدنی مان به شکلی چشمگیر، حالت تدافعی مان را تغییر می دهیم.

چیکیده:

پیمان ۱ و ۲ واقعا پایه و اساس رهبری به وسیله من اند. پیمان ۱ می گوید من سرزش و شکایت نمی کنم و خودم را منشا تجربیاتم میبینم. پیمان ۲ می گوید من برای یادگیری ارزش بیشتری نسبت به محق بودن قائلم. برای رشد کردن ارزش بیشتری نسبت به حفظ هویتم قائلم.

خلاصه فصل از طریق کنجاوی یاد گرفتن:

- ❖ نشان داده شده است که خودآگاهی و چابکی در یادگیری برای رهبران موفقیت پایدار ایجاد می کنند. این دو شایستگی پایه های رهبری آگاهانه را شکل می دهند.
- ❖ در هر لحظه رهبران یا بالای خط (گشوده، کنجاو و متعدد به یادگیری) هستند یا پایین خط (تدافعی، بسته و متعهد به محق بودن)
- ❖ محق بودن منجر به نقش بازی نمی شود بلکه خواستن، ثابت کردن و جنگیدن برای محق بودن باعث نقش بازی می شود.
- ❖ رهبران آگاه مانند همه در حالت تدافعی قرار می گیرند، اما پیوسته با مکث برای تنفس، پذیرش و تغییر وضعیت در این واکنش طبیعی وقفه ایجاد می کنند.
- ❖ مسئله این نیست که آیا منحرف می شویم یا نهف بلکه مسئله این است که پیش از تغییر وضعیت دادن چه مدت در این حالت می مانیم.

❖ دو نوع حرکت برای تغییر وضعیت وجود دارد: آن هایی که ترکیب شیمیایی خون و بدنمان را تغییر می دهند (مانند تنفس آگاهانه و تغییر حالت بدن) و انواع دیگری که آگاهی مان را تغییر می دهند (مانند صحبت کردن تردید ناپذیر و قدردانی)

پیمان سوم : همه احساسات را احساس کردن

پیمان می بندم که احساساتم را تا مرز تمام شدنشان احساس کنم. احساسات می آیند و من موقعیت شان را در بدنم پیدا می کنم و سپس حرکت می کنم، نفس می کشم و آن ها را به کلام در می آورم تا به تمامی آزاد شوند.

سواد احساسی:

در بیست سال گذشته، مجموعه در حال رشدی از تحقیقات به طرز قانع کننده ای نتیجه گرفته اند که هوش احساسی برای رهبری عالی ضروری است. اما پیش از آنکه بتوانید در زمینه احساسات هوشمند شوید، ابتدا باید از لحاظ احساسی با سواد شوید. دستیابی به سواد احساسی شامل دو گام است:

۱. شکل دادن به تعریفی شفاف و دقیق از احساس
۲. شناسایی احساسات اصلی

احساس یعنی انرژی در جریان. انرژی در حرکت. در ساده ترین سطح اش، احساس انرژی است که در داخل و روی بدن حرکت می کند. یا به عبارت دیگر، احساسات حس های جسمانی اند.

گام دوم برای سواد احساسی توانایی شناسایی احساسات اصلی است. همه رنگ ها ترکیبی از سه رنگ اصلی اند به همیت ترتیب می گوئیم که پنج احساس پایه ای وجود دارد: خشم، ترس، غم، شادی و احساسات جنسی که هر یک دارای الگویی منحصر به فرد یا مجموعه ای از حس های جسمانی در درون یا روی سطح بدن اند.

موقعیت یابی احساسات:

برای کمک به رهبران در پرورش هوش هیجانی، ما تمرین مکث در گفت و گو و طرح این سوال را که " همین الان چه احساسی داری؟ " انجام می دهیم. برای مثال وقتی از رهبران سوال می شود که در حال حاضر چه احساسی داری؟ بسیاری با چنین عبارت هایی پاسخ می دهند، احساس می کنم

اگر این تصمیم را بگیریم، پیامدهای خطرناکی خواهد داشت یا احساس می کنم شما نکته اصلی را متوجه نشده اید. توجه کنید که اگر چه این جملات با احساس میکنم شروع شده، اینها در واقع فکر، قضاوت، باور و نظرند. آن ها احساس نیستند. پاسخ درست عبارت: احساس میکنم.

سوال بعد این است که این احساس را کجای بدنتان قرار دارد؟ دوباره این پرسش افراد را از ذهنشان جدا می کند و به بدنشان بر می گرداند.

ترس: اغلب در شکم آشکار می شود (مانند دلشوره داشتن)

خشم: در پشت، شانه ها، گردن، فک و همچنین در طول بازو تا کف دست نمایان می شود

غم: معمولا در ما به صورت حس جسمانی ای در محدوده قلب، در جلو گلو و صورت و در چشم ایجاد می شود

شادی: اغلب به صورت حس جسمانی ای جوشان و فزاینده در مرکز بدن یا در طول ستون فقرات خود را نشان می دهد

حس های جسمانی جنسی: معمولا به شکل مورمور شدن در ناحیه های تحریک پذیر دست می دهند

هنگامی که حسی جسمانی در یکی از این ناحیه ها احساس می کنید، بررسی کنید که آیا احساس مرتبط با آن حاضر است یا نه؟

سرکوب کردن احساسات:

این پیمان صرفا درباره موفقیت یابی و نام گذاری احساسات نیست. این فقط گام اول است. خبرگی واقعی از توانمندی آزاد کردن کامل آن احساسات ناشی می شود. به جای آزاد کردن احساسات، ما به آن ها می چسبیم. یکی از شیوه هایی که این کار را انجام می دهیم سرکوب کردن آنهاست، اینکه در برابر دیگران و خودمان انکار می کنیم که احساساتی به ما دست می دهد. اغلب در جلسات مربیگری، به رهبران می گوییم، به نظر خشمگین می آیی. آیا احساس خشم دارید؟ پاسخ سرکوب شده این گونه است «نه عصبانی نیستم (با رگ های برافروخته گردن، فک به هم فشرده و صدای بلند) بگذارید در اینجا مشاهده ای مهم درباره سرکوب کردن بیان کنیم. هنگامی که ما یک احساس را سرکوب می کنیم، این کار می تواند در جریان سایر احساسات تاثیر بگذارد. همان طوری

که آب در طول شلنگ جریان دارد، پنج احساس نیز در بدن جریان دارند. اگر شلنگ را بیچانید، آب از جریان می‌ایستد یا به آرامی و قطره قطره جریان می‌یابد. به همین ترتیب اگر شلنگ احساسات را بیچانید، همه احساسات تخت تاثیر قرار می‌گیرند. بسیاری از افراد دوست دارند از خشم جلوگیری کنند اما شادی را احساس کنند یا دوست دارند غم را محدود کنند اما احساسات جنسی داشته باشند و این کار بسیار دشواری است.

آزاد کردن احساسات:

۱. **حس های جسمانی را در بدنتان موقعیت یابی کنید:**
توجهتان را به حس های جسمانی معطوف کنید و ماهیت دقیقشان را تا جایی که ممکن است به درستی توصیف کنید. نفس بکشید. بسیار ساده، اما در عین حال بسیار عمیق. ما می دانیم هنگامی که احساسات بروز می یابند، ویژه وقتی شدیدند، الگوی تنفسمان را تغییر می دهیم.
۲. **به حس های جسمانی اجازه بروز و بودن بدهید، آنها را بپذیرید یا قدردان وجودشان باشید:**
به سادگی با اجازه دادن شروع کنید. از خود این پرسش را بکنید "آیا می توانم به این حس های جسمانی اجازه بدهم اینجا باشند؟" به خاطر داشته باشید که اجازه دادن به احساسات متضاد با مقاومت در برابرشان یا سرکوب کردنشان است.
۳. **تجربه تان را با ابراز کردنتان هماهنگ کنید:**
پیش تر گفتیم که ابراز کردن کلید آزاد کردن احساسات است، اما نه هر شیوه ای از ابراز کردن. این هماهنگی با پرسش کردن از خودتان اتفاق می افتد، "اگر این حس جسمانی می توانست صدایی درآورد، آن صدا چه بود؟" منظورمان از به کلام آوردن این نیست که درباره اش صحبت کنید، چرا که این کار معمولا منجر به سرکوب می شود بلکه منظورمان این است که صدایی در آورید.

جیل بولت تیلور، دانش آموخته هاروارد می گوید که احساسات نود ثانیه باقی می مانند. ما با این حرف موافقیم. تجربه دیگر ما این است که احساسات در بدن به صورت موج ظاهر می شوند، شبیه به موج هایی در ساحل، احساسی بالا می آید، به اوجش می رسد و بعد آزاد می شود.

احساس کردن هر احساس تا مرز تمام شدنشان (هدف اصلی پیمان ۳) یعنی اجازه دادن به آن احساس تا چرخه کامل زندگی اش را طی کند (کمتر از ۹۰ ثانیه). این اجازه دادن با نفس کشیدن،

حرکت کردن و به کلام آوردن، آرامیدن در آرامش و سوار شدن بر موج بعدی تا مرز تمام شدنش انجام می شود.

خرد احساسات:

هر سه مرکز هوشمندی - ذهن، دل و شهود- شناخت بسیار زیادی به رهبر می دهند. خرد مرکز دل، یا همان هوش هیجانی، برای رهبری عالی ضروری است، اما معمولاً دست نخورده باقی می ماند. خب حالا خرد احساسی دقیقاً چیست؟ بنا بر دیدگاه ما، هر یک از پنج احساس اصلی ما را دعوت می کنند تا آگاهی و شناختمان را رشد دهیم. در ادامه به برخی از آموزه هایی که هر احساس می تواند به رهبر ارائه کند اشاره می کنیم:

خشم: خشم به رهبر می گوید چیزی درست کار نمی کند یا چیزی هماهنگ نیست و باید تغییر کند یا از بین برود تا چیز دیگری که مفیدتر است جای آن را بگیرد. بدون دسترسی به خشم، رهبران خطرناک اند، چرا که آنها "نه" شفاف ندارند. آنها شمشیری برای بریدن و از بین بردن برای زمانی که لازم است ندارند. این خشم آگاهانه با خشم ناآگاهانه یا خشم پایین خط متفاوت است. خشم پایین خط شبیه سرزنش، محق بودن و انتقاد کردن است. خشم آگاهانه عاری از این سه ویژگی است.

ترس: ترس به رهبر می گوید که نیاز است چیز مهمی شناخته شود. یک شکلش چیزی است که نیاز به روبه رو شدن دارد. ترس شیوه بدن برای گفتن این است، "بیدار شو!" رهبرانی که از این ترس آگاه نیستند خطرناک اند چرا که آن ها به اندازه کافی خطر را احساس نمی کنند و اغلب در وضعیت انکار واقعیت زندگی می کنند. شکل دوم آن به رهبر می گوید که نیاز است چیز جدیدی آموخته شود. ترس توجه و حضور کاملتان را فرا می خواند. این ترس آگاهانه با ترس زهرآگین و ناآگاهانه با ترس پایین خط که تقریباً همیشه درباره وضعیتی ساختگی در آینده است، متفاوت است. ترس ناآگاهانه اضطرابی است که از لحظه حال جداست.

غم: غم به رهبر می گوید که چیزی باید رها شود، با آن خداحافظی شود و از آن عبور کرد. غم انرژی از دست دادن است. چیزی که زمانی معنادار بوده در حال محو شدن است. رهبرانی که نمی توانند غم را احساس کنند خطرناک اند، چرا که به ایده ها، افراد، پروژه ها و رویاها پس از اینکه هدفشان را محقق کردند مدت ها می چسبند. غم در پایین خط همیشه به باور "بیچاره من" وصل شده است.

این ترس ناآگاهانه می تواند ساعت ها، روزها یا سال ها باقی بماند. به جای موجی نود ثانیه ای که در طول بدن حرکت می کند، بیشتر شبیه تخته سنگی دفن شده در ته اقیانوس است.

شادی: شادی به رهبر می گوید که چیزی باید جشن گرفته شود، از آن قدردانی شود، مایه خنده شود یا لازم است کسی مورد تعریف و تشویق قرار گیرد. رهبرانی که نمی توانند شادی را تجربه کنند خطرناک اند، چرا که نمی توانند ان طور که بدید خود و دیگران را گرمی بدارند و از خود و دیگران قدردانی کنند. آنها به طور ناخودآگاه متعهد به محدود کردن چیزهایی اند که شایسته گرمی داشتن و جشن گرفتن اند. شادی پایین خط مانند خوشحالی وابسته به شرایط است، من خوشحالم چون شرایط بیرون ام خوب است. اگر شرایط تغییر کند خوشحالی ام تغییر می کند. از سوی دیگر، شادی اصیل بر پایه تجربه کردن عمیق بهزیستی درونی است. در حقیقت ما آن را شادی بدون دلیل می نامیم چرا که فقط هست.

احساسات جنسی: احساسات جنسی انرژی خلاقیت و خلق کردن اند. این احساسات به رهبر می گویند چیز جدیدی می خواهد متولد شود، خلق شود و به دنیا بیاید. برای هدف این مباحثه، می خواهیم میان شهوت جنسی که به میل داشتن رابطه جنسی با فرد دیگری منجر می شود و خلاقیت جنسی که به تولد ایده های جدید و نوآوری های موفق می انجامد، تفاوت قائل شویم. رهبران و تیم هایی که در قبال انرژی خلاقانه جنسی گشوده اند اغلب هنگامی که ایده ای جدید در حال خلق شدن است جریانی از نیروی زندگی را تجربه می کنند. این جریان (انرژی جنسی) می تواند به شکل مورمور شدن در ناحیه های تحریک پذیر پدیدار شود.

عملی کردن این پیمان:

برای به کار بستن این پیمان موارد زیر را توصیه می کنیم:

۱. در طول روز به تناوب مکث کنید و فقط از خودتان این پرسش را بکنید، الان چه احساسی دارم؟ پاسخ به این پرسش باید شامل یک یا چند مورد از احساسات اصلی باشد. احساسات را تجزیه و تحلیل نکنید و به دنبال چرا این احساس را احساس می کنید نگردید. به طور ساده احساس را نام گذاری کنید و سپس به کاری که انجام می دادید بازگردید.
 ۲. هنگامی که احساسی بالا آمد مکث کنید و
- حس های جسمانی را در بدنتان موقعیت یابی کنید. اجزای بدنتان در چه حالی اند؟

- نفس بکشید و به این اجزا اجازه دهید به طور ساده کاری را که انجام می دهند انجام دهند.
- حرکتی کنید و یا صدایی درآورید که با آنچه این اجزا انجام می دهند هماهنگ باشد.

خلاصه فصل همه احساسات را احساس کردن:

- ❖ ما باور داریم رهبران عالی می آموزند که به هر سه مرکز هوشمندی دسترسی داشته باشند: ذهن، دل و شهود
- ❖ سرکوب کردن احساسات و مقاومت در برابر آنها روال عملیاتی استاندارد در عمده سازمان هاست. احساسات به چشم موارد منفی و عامل حواس پرتی در تصمیم گیری و رهبری خوب دیده می شوند.
- ❖ پنج احساس اصلی خشم، ترس، غم، شادی و احساسات جنسی اند. دانستن اینکه چگونه آن ها را تا مرز تمام شدن ابراز کنیم کمکمان می کند هوش هیجانی مان را پرورش دهیم.
- ❖ هر احساس اصلی الگوی انرژی منحصر به فرد و مجموعه ای از حس های جسمانی درون بدن و روی سطح بدن دارد.
- ❖ رهبران آگاه یاد می گیرند احساساتشان را موقعیت یابی، نام گذاری و آزاد کنند. آنها می دانند احساسات نه فقط به غنا و رنگارنگی زندگی اضافه می کنند، بلکه یآوری اساسی برای رهبری موفق اند.

پیمان چهارم: با شفافیت و صراحت صحبت کردن

پیمان می بندم آنچه را بگویم که از نظرم حقیقت دراد. پیمان می بندم کسی باشم که دیگران در برابر اون خودشان را با شفافیت و صراحت ابراز کنند.

پنهان کردن:

پنهان کردن یعنی اجتناب از آشکار کردن همه چیزها برای همه طرف های مرتبط. منظورمان از همه چیز ها واقعیت ها، فکر ها (شامل باورها، نظرها و قضاوت ها) احساسات و حس های جسمانی است. افراد احساسات را پنهان می کنند، به ویژه سه احساس اصلی ترس، غم و خشم.

عواقب پنهان کردن:

طبق تجربه ما، پنهان کردن برای رهبر و همینطور برای تیم ها و سازمان ها مشکلاتی جدی به وجود می آورد. مشکل عمده ای که برای فرد پنهان کار پیش می آید افت انرژی است. رهبران بزرگ می دانند که برای ارزانی داشتن کامل موهبت هایشان به دنیا و تحقق بخشیدن به چشم اندازهایشان، به بیشتری انرژی ممکن نیاز دارند. منظور از انرژی در این مورد جریان نیروی زندگی است. هنگامی که پنهان کاری می کنیم این جریان انرژی کند می شود یا در برخی موارد کلاً بند می آید.

از دیدگاه ما، پنهان کردن جنبه اخلاقی ندارد (نمی خواهیم بگوییم همانا نباید دروغ گفت و پنهان کرد زیرا کاری ناپسند است!) بلکه مقوله ای از جنس انرژی است. هنگامی که پنهان کاری می کنیم، خودمان را از جریان آزاد انرژی ای جدا می کنیم که برای خلاقیت، نوآوری و پیاده سازی ایده ها در قالب های فردی و گروهی ضروری است.

ابراز کردن یا پنهان کردن:

در هر لحظه هر یک از افراد و رهبران یا در حال ابراز کردن اند یا پنهان کردن. آنها یا در حال واضح و شفاف تر شدن اند یا مبهم و غیرشفاف تر شدن. طبق تجربه ماف رهبرانی که واقعیت ها، فکرها، احساسات و حس های جسمانی شان را ابراز می کنند جریانی آزاد از انرژی سرشار برای تحقق چشم اندازشان دارد. رهبرانی که پنهان کاری می کنند مانع این جریان آزاد انرژی در خود و سازمانشان می شوند. انرژی بندآمده به شکل های مختلفی خودش را نشان می دهد برای مثال یکی از بروزهای رایج آن در رابطه با زوجی کسالت یا رخوت ارتباطی است. هنگامی که ما با چنین کسالتی در ارتباط مواجه می شویم، کاملاً مطمئنیم آن ها چیزهایی از هم پنهان می کنند. این موضوع در موقعیت های کاری نیز رخ می دهد. کسالت و رخوت اغلب نشانه های انرژی بندآمده ناشی از پنهان کاری اند. یکی از نشانه های فرهنگ سازمانی سالم دل بستگی کارکنان است و طبق تجربه ما، دل بستگی با شفافیت و صراحت هم بستگی مستقیم دارد. هنگامی که به واسطه پنهان کردن مانع شفافیت و صراحت می شویم، دل بستگی هم به مرور محو می شود.

بنابراین نخستین مشکل پنهان کردن تحلیل رفتن انرژی است. دومین مشکلش گسست ارتباطی است.

یکی دیگر از مدل های محبوبمان این است:

پنهان کردن ← کناره گرفتن ← فرافکنی کردن
در برابر

ابراز کردن ← ارتباط گرفتن ← اقرار کردن

طبق تجربه ما، این مدل به یکی از اصول دنیای رابطه ها اشاره دارد. ما در روابطمان با دیگران درباره آن ها قضاوت ها، باورها و زاویه دیدهایی در ذهنمان شکل می دهیم. دیگران کارهایی را انجام می دهند که به آن ها برچسب خوب یا بد می زنیم.

طبق این اصل ارتباطی، هر زمان که پنهان کاری می کنیم، کناره می گیریم. در ابتدا، کناره گرفتن اغلب ظریف و نامحسوس است. به آرامی از طرف مقابل فاصله میگیریم. دیگر به طور کامل با آنها تعامل نمی کنیم. برای توجیه این تعامل نکردن اغلب به خودمان می گوئیم نمی توان به این فرد اعتماد کامل داشت. این کناره گرفتن ما را به سوی گام آخر در قطع رابطه سوق می دهد: فرافکنی کردن.

در این سناریو، فرافکنی عبارت است از **دیدن فرد دیگر از دریچه قضاوت هایمان و باور به اینکه قضاوت هایمان درست اند**. برای مثال، قضاوت من این است که رئیس من و دیگران بی ادبانه رفتار می کند. من این قضاوت را پنهان می کنم و در رابطه ام با او اندکی کناره می گیرم. به او اعتماد نمی کنم. از این موضع، او را از دریچه قضاوت من می بینم، به این معنا که او را فردی بی ادب می پندارم. از آنجا که از نظرم او فردی بی ادب است، به دنبال شواهدی برای اثبات قضاوت من می گردم، پیدایشان می کنم. به دنبال هر چه بگردم، پیدایش می کنم. افزون بر این، هرگونه شواهد ردکننده قضاوت من درباره بی ادب بودنش را کنار می گذارم. به طور ناخودآگاه آن ها را به شمار نمی آورم و استثنا در نظر می گیرم، یا اصلاً آن ها را نمی بینم. در نتیجه، قضاوت های بیشتری درباره بی ادب بودنش می کنم و این الگو ادامه می باید. نمونه دیگری از بی ادب بودنش را می بینم، آن را پنهان می کنم، بیشتر کناره می گیرم و قضاوت من را به او فرافکنی می کنم تا شواهد بیشتر و بیشتری پیدا کنم که اثبات کند حق با من است. این دور باطل گسست رابطه است که در بسیاری از سازمان ها فراگیر است.

رهبرانی که از بالای خط رهبری می‌کنند رویکرد دیگری در پیش می‌گیرند. آن‌ها فکرها، نظرها، قضاوت‌ها و احساساتشان را ابراز می‌کنند. این رهبران می‌فهمند که ذهن انواع و اقسام قضاوت‌ها را درباره افراد، شرایط، موقعیت‌ها و وضعیت‌ها خلق می‌کند. این هم یکی از کارهایی است که ذهن انجام می‌دهد. رهبر آگاه قضاوت‌هایش را درست نمی‌پندارد. در عوض، صرفاً متوجه می‌شود که آنها پدید می‌آیند. او همچنین درک می‌کند که قضاوت‌های پدید آمده بیشتر درباره خودش هستند تا طرف مقابل. قضاوت‌هایمان درباره دنیا حرف‌های زیادی در مورد خودمان و چیزهای اندکی درباره دنیا به ما می‌گویند. آن‌ها چیزهایی را در مورد واکنش‌ها، باورها، فیلترهای شنیداری، عادت‌ها و انتظارات‌های ناخودآگاهمان آشکار می‌کنند.

ما دریافته ایم که هر بار این الگوی ذهنی را آموزش می‌دهیم سوالی پیش می‌آید. احتمالاً شما هم این سوال را می‌کنید، "اگر من این گونه عمل کردم و رئیس (و یا همسر یا فرزندانم) نه چطور؟ آن وقت خودم را به دردسر نینداخته‌ام؟"

ما برای این سوال پاسخ‌های بسیاری داریم، اما دوتای آنها اساسی‌اند:

۱. در ابتدا پیشنهاد می‌کنیم که **این نوع از شفافیت و صراحت را فقط هنگامی در پیش بگیرید که پیمان مشتری برای شفافیت و صراحت بسته‌اید.** پیمان سنگ بنای تمام روابط است و در روابط آگاهانه ما، در خصوص پیمان‌های مشترکمان با هم شفاف و روشن می‌شویم. طبق تجربه ما، در صورت عملی کردن این کار با کسانی که مانند شما پیمان زندگی آگاهانه بسته‌اند، احتمال موفقیتتان در پیاده‌سازی و سود بردن از آن به طور چشمگیری افزایش می‌یابد. در ابتدا، اگر این کار را با کسانی در پیش بگیرید که به این پیمان متعهد نشده‌اند، احتمال خطر آسیب خوردگی، طرد شدگی و سوءبرداشت را به وجود می‌آورید. فکر نمی‌کنیم این کار برای فرآیند یادگیری تان مفید باشد.

۲. هنگامی که این کار را در روابط با پیمان دوطرفه عملی کردید و **مقداری در این مهارت تسلط پیدا کردید، آنگاه می‌توانید آن را با کسانی که چیزی درباره شفافیت و صراحت نمی‌دانند نیز آزمایش کنید.** طبق تجربه ما هنگامی که این کار را انجام می‌دهید، درس‌های شگفت‌انگیز بسیاری یاد خواهید گرفت. دو نکته کلیدی در خصوص این آزمایش وجود دارد. نخست، کسانی را انتخاب کنید که دوست دارید به آن‌ها نزدیک‌تر شوید. دوم، شفافیت و صراحت را به منظور تغییر دادن طرف مقابل در پیش نگیرید. اگر تلاش کنید طرف مقابل را

با استفاده از هر یک از مهارت های آموزش داده شده در این کتاب تغییر دهید، شما هنوز پایین خط اید و باعث ایجاد نقش بازی خواهید شد.

➤ اگر همه ما با شفافیت و صراحت صحبت کنیم و واقعیت های، فکر ها، احساسات یا حس های جسمانی را پنهان نکنیم احتمال اینکه بتوانیم به طور جمعی واقعیت را دقیق تر ببینیم به میزان چشمگیری افزایش می یابد.

بنابراین پنهان کردن به انرژی پایین در رهبر و گسست ارتباطی در تیم منجر می شود. سومین چالشی که از پنهان کردن نشئت می گیرد به این گفته جک ولش بر می گردد، "**تیمی برنده است که بهتر از بقیه واقعیت را می بیند**". توجه کنید او به تیم اشاره می کند نه فرد. بیشتر افراد واقعیت را بر مبنای پیشینه، فرهنگ و شخصیت شان تحریف می کنند. افراد بسیار اندکی هستند که واقعیت را خیلی خوب می بینند. اگر می خواهیم انرژی سرشار (فردی و جمعی) و وصل ارتباطی و تیمی داشته باشیم و واقعیت را شفاف ببینیم، نیاز داریم شفافیت و صراحت را در پیش بگیریم، پیمان چهارم:

پیمان می بندم آنچه را بگویم که از نظرم حقیقت دارد. پیمان می بندم کسی باشم که دیگران در برابر او خودشان را با شفافیت و صراحت ابراز کنند.

سه دایره شفافیت و صراحت:

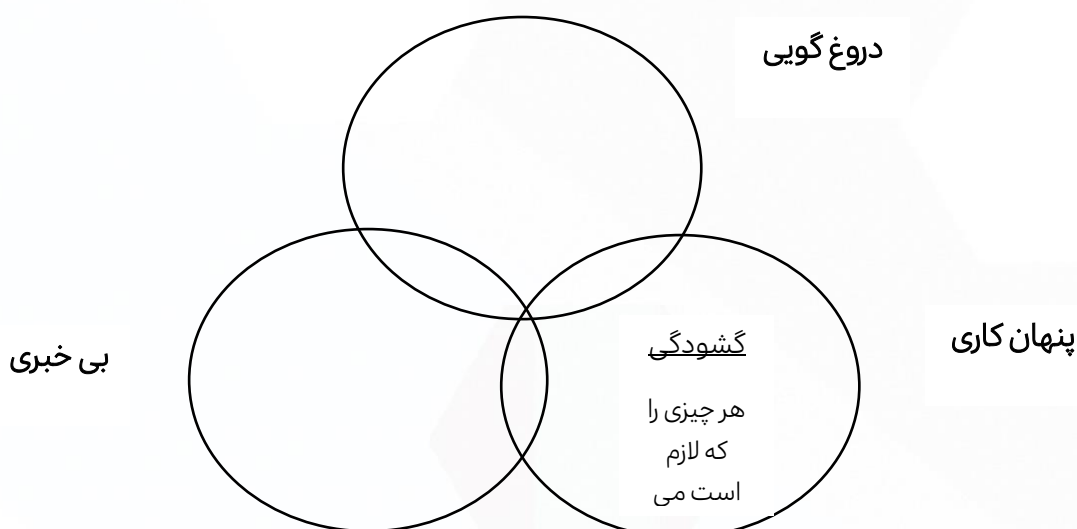
بیشتر افراد فکر می کنند شفافیت و صراحت یعنی گفتن حقیقت. بی شک گفتن حقیقت بخشی اساسی از شفافیت و صراحت است، اما طبق تجربه ما، چیزهایی فراتر از آن در این مفهوم وجود دارد. هنگامی که درباره شفافیت و صراحت فکر می کنیم، درباره سه دایره که هم پوشانی دارند فکر می کنیم.

دایره نخست دایره حقیقت است. هنگامی که از موضع دایره حقیقت صحبت می کنیم، حقیقت را می گوئیم همان طور که آن را می بینیم. اگر ما از موضع این دایره صحبت نمی کنیم، داریم دروغ می گوئیم یا حقیقت را تحریف می کنیم. برای مثال فرض کنید ریاستان می پرسد چه ساعتی سر کار حاضر شده اید. ساعتان در آن لحظه ۹:۱۵ را نشان داده بود و اگر شما هر ساعتی غیر ۹:۱۵ بگوئید، در دایره حقیقت نیستید.

دایره دوم دایره گشودگی است. گشوده بودن و راست گو بودن می توانند دو چیز متفاوت باشند. بیشتر افراد باور دارند اگر حقیقت را بگوییم دروغ نگوییم شفاف و صریحیم، اما با عمیق تر نگاه کردن، متوجه می شوند که شفافیت و صراحت شامل گشودگی نیز هست. گشودگی به این مسئله می پردازد که چقدر چیزها را ابراز می کنیم. اگر همکاران از شما بپرسد با چه کسی ناهار خوردی و شما بگویید با یکی از دوستان دبیرستانی تان (و همینطور هم باشد)، کارتان راست گویی است. با وجود این، اگر ذکر این مورد را نادیده بگیرید که همان دوست اکنون مسئول استخدام شرکتی است و با شما درباره موقعیت شغلی ای در شرکتی دیگر صحبت کرده است، آنگاه شما گشوده نیستید.

دایره سوم دایره آگاهی است. دایره نخست به این پرسش پاسخ می دهد "چیزی که ابراز کردم چقدر دقیق بود؟" دایره دوم به این پرسش پاسخ می دهد، "چیزی که ابراز کردم چقدر کامل بود؟" دایره سوم به این پرسش پاسخ می دهد، "چقدر خودآگاهم؟" ممکن است راستگو و گشوده باشیم اما کاملاً آگاه نباشیم. دوباره اگر رئیس‌تان بپرسد چه ساعتی به محل کار رسیدی و شما بگویید ۹:۱۵ به این دلیل که این زمان را ساعتان نشان داده باشد، شما راست گو و گشوده بوده اید. شما واقعیت را همان گونه گزارش می کنید که می بینید و اطلاعات مرتبط را پنهان نمی کنید. با وجود این، اگر باطری ساعتان تمام شده باشد و عقربه های ساعتان روی ۹:۱۵ مانده باشند و در واقع ساعت ۹:۴۰ رسیده باشید ولی از آن باخبر نباشید، شما راستگو و گشوده هستید ولی آگاه نه.

از زاویه دید ما، هر سه دایره برای عملی کردن شفافیت و صراحت ضروری اند. همچنان که ما در مهارت شفافیت و صراحت رشد می کنیم، صادق تر، گشوده تر و آگاه تر می شویم.



تردید ناپذیر صحبت کردن:

بخش مهم دیگری از فهم ما از شفافیت و صراحت " گفتن آنچه من فکر می کنم درست باشد" است. به عبارت دیگر، شفافیت و صراحت مستلزم ابزار چیزهای تردیدناپذیر است، که تمایزی قدرتمند و مفید به شمار می آید. سه نوع از ابزارها تردید ناپذیرند: فکر ها، احساسات و حس های جسمانی. منظورمان از تردید ناپذیر بودن این است که کسی نمی تواند آن ها را رد کند. برای مثال، اگر شما بگویید " باید رئیس جدیدی برای بخش جراحی مان استخدام کنیم"، این گفته تردید ناپذیر است. افراد بسیاری می توانند درستی این حرف را رد کنند و این کار را خواهند کرد. از سوی دیگر، اگر بگوییم " دارم به این فکر می کنم که باید رئیس جدیدی برای واحد جراحی پیدا کنیم"، این گفته تردید پذیر نیست. شما صرفا این واقعیت را بازگو می کنید که فکری در سر دارید. اینکه این فکر پدید آمده است تردید ناپذیر است. اینکه این فکر درست است یا در موردش حق با شماست کاملا تردید ناپذیر است.

- رهبران و تیم های عالی متخصص ابزار کردن تجربیات تردید ناپذیرشان می شوند بدون آنکه احساس تعلق به محق بودنشان در آن خصوص به وجود آورند.
- یاد گرفتن تمایز بین گفته های تردید ناپذیر و تردید پذیر مهارتی استادانه در رهبری، و شفافیت و صراحت است. اغلب وقت ها صرف گفتن چیزهای تردید ناپذیر بی درنگ نقش بازی را پایان خواهد بخشید.
- در هر زمان مشخصی، رهبران یا از روی ترس عمل می کنند یا از روی عشق. این موضوع ساده و در عین حال عمیقا درست است. زیر همه پنهان کردن ها ترس وجود دارد. ما پنهان کردن را انتخاب می کنیم، چرا که نگران از دست دادن تایید، کنترل یا امنیتیم. برعکس شفافیت و صراحت از عشق می آیند.
- رهبران بزرگ یاد می گیرند چیزهایی را ابزار کنند که از نظرشان حقیقت دارد و این کار را با ابزار چیزهای تردید ناپذیر انجام می دهند.

گوش دادن آگاهانه:

پیمان شفافیت و صراحت شامل دو بخش می شود. بخش دوم این است که " پیمان می بندم کسی باشم که دیگران در برابر او خودشان را با شفافیت و صراحت ابراز کنند" این بخش به همان

اندازه صحبت کردن با شفافیت و صراحت اهمیت دارد. اگر می خواهید کسی باشید که افراد دوروبرتان را به شفافیت و صراحت تشویق کنید، پیشنهاد می کنیم هنر گوش دادن آگاهانه را در پیش بگیرید. این مهارت یکی از مهم ترین مهارت های رهبری اثربخش است و طبق تجربه ما بیشتر هبران هنوز در این زمینه نیاز به تمرین بسیار دارند. بیشتر افراد در حین گوش دادن از فیلترهایی استفاده می کنند. این فیلترها حرف ها را ترجمه می کنند و به آنها معنای اضافه می دهند و معمولاً نحوه پاسخ دادن فرد را تغییر می دهند.

- یکی از بزرگترین هدیه هایی که به یکدیگر می دهیم گوش دادن عمیق به چیزی است که طرف مقابل آن را بیش از هر چیزی می خواهد

عملی کردن این پیمان:

کلید عملی کردن استاندارد شفافیت و صراحت آموختن صحبت کردن به صورت تردید ناپذیر است. چگونگی آن از این قرار است: کامل کردن این جمله ها را در طول روز تمرین کنید. با گفتن آنها به خودتان شروع کنید و سپس می توانید با گفتن آنها به افراد دیگری که پیمان شفافیت و صراحت بسته اند این تمرین را انجام دهید:

دارم به این فکر می کنم که

- می توانستیم در فرآیند جذب و استخداممان بهتر عمل کنیم
- نتیجه کار باید متفاوت می شد
- دخترم به من احترام نمی گذارد

کلید انجام دادن این تمرین پاسخ دادن فقط با کلمات مربوط به احساسات است. توصیه می کنیم از احساسات اصلی فهرست شده استفاده کنید.

برای ما شفافیت و صراحت پیمانی ساده و در عین حال عمیق است، به این معنا که ابراز کنیم و پنهان نکنیم. پیمان ما این است که داستان هایمان را بیان کنیم، آنها را جدی نگیریم و از روی عشق در میانشان بگذاریم. در هر لحظه ای ما یا در حال ابراز کردیم یا پنهان کردن. هنگامی که ابراز کردن را برمی گزینیم، اعتماد کردن را انتخاب می کنیم. هنگامی که پنهان کردن را بر میگزینیم کنترل کردن را انتخاب می کنیم. **اعتماد در عشق ریشه دارد و کنترل در ترس.** ما باور داریم سازمان های عشق محور بر سازمان های ترس محور پیروز می شوند.

خلاصه فصل با شفافیت و صراحت صحبت کردن:

- ❖ رهبران و تیم‌ها در یافته‌اند که دیدن واقعیت به طور شفاف برای موفق شدن ضروری است
- ❖ به منظور دیدن واقعیت به طور شفاف، رهبران و سازمان‌ها نیاز دارند همگی راستگو باشند و دروغ نگویند، یا اطلاعات را پنهان نکنند. آن‌ها به شفافیت و صراحت نیاز دارند.
- ❖ شفافیت و صراحت به معنای ابراز کردن همه فکرها، احساسات و حس‌های جسمانی به شکلی صادقانه، گشوده و آگاهانه است.
- ❖ با شفافیت و صراحت صحبت کردن این احتمال را افزایش می‌دهد که رهبران و تیم‌ها بتوانند به طور جمعی واقعیت را به طور شفاف‌تری ببینند.
- ❖ پنهان کردن یعنی اجتناب از آشکار کردن همه چیزها برای همه طرف‌های مرتبط
- ❖ پنهان کردن انرژی رهبران را نیز کاهش می‌دهد، که اغلب خودش را به شکل کسالت و رخوت در خود آنها و گسست ارتباطی در تیم نشان می‌دهد.
- ❖ به جای پنهان کردن، رهبران آگاه ابراز کردن را در پیش می‌گیرند. آنها به این دلیل که حق با آنهاست خودشان را ابراز نمی‌کنند، بلکه به این دلیل که می‌خواهند فهمیده شوند این کار را انجام می‌دهند. از طریق این شفافیت، آنها موجب وصل ارتباطی و یادگیری باز می‌شوند.
- ❖ گوش دادن آگاهانه یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها برای رهبری اثربخش است.
- ❖ بهترین حالت این است که شفافیت و صراحت در روابط را فقط در صورتی آغاز کنیم که پیمان مشترکی در خصوص آن بسته باشیم و همین‌طور مهارت‌های لازم را از جمله توانایی تردیدناپذیر صحبت کردن، داشته باشیم.

پیمان پنجم: غیبت را ریشه کن کردن

پیمان می‌بندم غیبت کردن را پایان دهم، با افرادی که با آنها مسئله‌ای دارم مستقیم صحبت کنم و دیگران را ترغیب کنم تا با کسانی که با آن‌ها مسئله یا مشکلی دارند مستقیم صحبت کنند.

از آنجا که غیبت کردن می‌تواند تعابیر متعددی داشته باشد، ما می‌خواهیم منظورمان درباره آن را به طور شفاف مشخص کنیم. منظور ما از غیبت کردن یکی از این دو حالت است:

۱. هر گفته‌ای درباره فردی دیگر که با قصدی منفی مطرح شود
۲. هر گفته‌ای درباره فردی دیگر که گوینده تمایلی ندارد آن را در حضور آن فرد دقیقاً به همان شکل بیان کند.

از نگاه ما افرادی که این گونه غیبت می کنند تلاش می کنند به محق بودن و درست بودن فکرهايشان اعتبار ببخشند. آنها به هنگام صحبت کردن فاقد کنجکاوی اند و به طور جدی درون مثلث نقش بازی در مقام قربانی شرور یا قهرمان مستقرند.

کسانی که به غیبت گوش می دهند به همان اندازه مسئول اند. پذیرفتن گوش دادن به غیبت همانند غیبت کردن است. ما غیبت را به بازی پینگ پنگ تشبیه می کنیم: گوینده و شنونده هر یک راکتی دارند. اگر شنونده بگوید که نمی خواهد گوش کند و به طور نمادین راکتش را زمین بگذارد، بازی تمام می شود. بنابراین شنونده نیز به اندازه گوینده مسئول است.

- غیبت کردن نشانه ای کلیدی از فرهنگ سازمانی ناسالم و یکی از سریع ترین راه های از دور خارج کردن خلاقیت است. درگیر شدن در داستان هایی درباره دیگران انرژی ذهنی و عاطفی بسیاری مصرف می کند. این انرژی می تواند به شکل مفیدتری صرف خلق راه حل های برنده - برنده و پیشبرد سازمان شود.

چرا افراد غیبت می کنند؟

مانند همه رفتارهایمان، غیبت کردن برای ما نتایج مشخصی به وجود می آورد که ما را به ادامه آن ترغیب می کند. بیشتر آنها ناخودآگاه اند. چند تا از برترین منافع که شناسایی کرده ایم از این قرارند:

- نابه حق دانستن دیگران
- کسب اعتبار
- کنترل کردن دیگران
- جلب کردن توجه
- منحرف کردن توجه
- اجتناب کردن از تعارض
- اجتناب کردن از احساس
- ایجاد کردن شبه اتحادها

چه زمانی کارمان غیبت نیست

اگر حرف هایتان برای خدمت به افرادی است که درباره آنها صحبت می کنید، این کار غیبت نیست. اگر می توانید این گفت و گو را بدون هیچ حسی از نابه حق دانستن آن ها انجام دهید، این کار به احتمال زیاد تبادلی سازنده است. صحبت کردن درباره فردی دیگر در صورتی می تواند مفید باشد که بهترین ها را برای آن فرد بخواهید و کارتان ریشه در عشق داشته باشد. پ

مدل شفاف کننده

به منظور استفاده اثربخش از مدل شفاف کننده، مهم است تفاوت بین واقعیت و داستان را درک کنید. اگر خودتان را برای شخص دیگری شفاف می کنید، از هر دوی این مفاهیم استفاده خواهید کرد.

آن چیزی که تردید ناپذیر است، یعنی افراد درباره آن بحثی ندارند چیزی که اگر دوربین فیلم برداری وجود داشت ضبط می کرد توصیف عینی و مبتنی بر واقعیت واقعیت سیاه و سفید	واقعیت
آن چیزی که تردید پذیر است، یعنی افراد درباره آن بحث می کنند نظرها - قضاوت ها - باورها - تفسیرها - انگیزه ها - فرض ها	داستان

اغلب ما در جلسه ای هستیم و می شنویم کسی می گوید: واقعیت این است که:

- آنها خراب کاری کردند
- ما اشتباه بزرگی مرتکب شدیم
- هیچ امیدی به این ایده نیست
- او با من بی ادبانه صحبت کرد
- واحد حقوقی و واحد کنترل داخل خیلی با هم در تضادند
- او بهترین مدیر فروشی است که تا حالا داشته ایم

در واقع هیچ یک از اینها واقعیت نیستند. همه آن ها داستان اند. این مسئله پیچیده است، چرا که بسیاری از سازمان می خواهند (و حق هم دارند) که داده محور باشند. اهمیت بسیاری برای

واقعیت‌ها و داده‌ها قائل می‌شوند اما این واقعیت‌ها در واقع داستان‌هایی سرهم بندی شده اند.

رهبران آگاه می‌دانند واقعیت‌ها دلیل ناراحتی یا نقش بازی نیستند. واقعیت‌ها باعث استرس نمی‌شوند. نقش بازی و استرس ناشی از داستان‌ها هستند و داستان‌ها سرهم می‌شوند. ما داستان‌سراییم. این بدان معنا نیست که همه داستان‌ها باعث نقش بازی و استرس می‌شوند. بعضی از داستان‌ها ما را خوشحال می‌کنند. در مدل شفاف کردن، واقعیت نیست که باعث اختلال رابطه‌ای با همکار می‌شود بلکه داستانی است که شما درباره واقعیت می‌سازید.

واقعیت	داستان
فروش فصلی ۴٪ افت کرده است	تیم فروش کارش را انجام نمی‌دهد
مدیرم با من با صورتی برافروخته و صدایی بلند صحبت کرد	مدیرم از دستم عصبانی است و از کاری که انجام داده‌ام ناامید است
یکی از همکاران ساعت ۱۱:۱۵ در جلسه‌ای حاضر شد که ساعت شروع آن ۱۱:۰۰ بود	همکارم برای وقتم احترامی قائل نیست یا اهمیتی به موضوع جلسه نمی‌دهد
۲۲٪ پاداش گرفتم	شرکت فکر می‌کند من عالی کار می‌کنم و آنها از تلاش‌هایم راضی‌اند
به یکی از مهمانی‌های شرکت دعوت نشدم	رهبر تیمم از من خوشش نمی‌آید و نظرم برایش اهمیتی ندارد
اخراج شدم	این سابقه بدشغلی است

➤ رهبران آگاه هزینه‌ای را که غیبت بر سازمان تحمیل می‌کند درک می‌کنند و به گونه‌ای تغییر وضعیت می‌دهند که ابرازها و با شفافیت و صراحت و احساسات اصیل صورت بگیرد. آن‌ها انرژی خلاق و مشارکت را آزاد می‌سازند، که با وجود قیبت امکان بروز ندارد.

خلاصه فصل غیبت را ریشه کن کردن:

- ❖ با وجود آنگه غیبت همواره بخشی از فرهنگ سازمانی بوده است، نشانه‌ای کلیدی از ناسالم بودن آن و یکی از سریع‌ترین راه‌های دور خارج کردن انگیزه و خلاقیت است.
- ❖ غیبت گفته‌ای درباره فردی دیگر است که گوینده با قصدی منفی آن را بیان می‌کند یا گفته

ای است که گوینده در صورت حضور آن فرد برای در میان گذاشتن آن دقیقاً به همان شکل تمایلی نداشته باشد

- ❖ از مدل شفاف کننده مسئله به منزله ابزاری برای جدا کردن واقعیت از داستان و یادگیری صحبت کردن مستقیم با دیگران استفاده کنید
- ❖ هنگامی که رهبران و تیم‌ها یاد می‌گیرند با شفافیت و صراحت با یکدیگر صحبت کنند، از بازخورد مستقیم درباره مسائل موجود در سازمان بهره‌مند می‌شوند. در غیر این صورت، غیبت می‌تواند انرژی خلاق و مشارکت ثمربخش را از دور خارج کند.

پیمان ششم: تمامیت را در پیش گرفتن

پیمان می‌بندم تمامیت را به بهترین شکل در پیش بگیرم، که توجه کردن به همه احساسات اصیل، ابراز کردن حقایق تردیدناپذیر، وفادار ماندن به توافق‌هایم و برعهده گرفتن ۱۰۰٪ مسئولیت را در بر می‌گیرد.

ما نمی‌خواهیم تمامیت را به چشم انجام دادن کار درست یا سازگار شدن با اخلاقیات یا نظام اخلاقی نگاه کنیم، بلکه می‌خواهیم آن را به چشم تهسیل‌کننده جریان انرژی ببینیم.

بیا باید با اصول پایه شروع کنیم. تمامیت دقیقاً چیست؟ تمامیت به معنای یکپارچه و کامل بودن است. واژه تمامیت ریشه مشترکی با واژه صحیح یعنی عدد کامل دارد. هنگامی که می‌گوییم تمامیت همان یکپارچگی و کامل بودن است، منظورمان چیست؟ ترکیبی از سه عنصر مدیریت انرژی، هماهنگی و هم‌راستایی.

مدیریت انرژی

ما دریافته‌ایم که رهبران آگاه استاد مدیریت انرژی اند. هنگامی که آن‌ها می‌گذارند انرژی جریان پیدا کند، آن‌ها زنده، دل‌بسته، پرشور، هدفمند و سرحال‌اند. جریان داشتن انرژی وضعیت طبیعی مان است، اما هنگامی که بند می‌آید یا دچار وقفه می‌شود، از نیروی زندگی که برای رهبری‌های بسیار اساسی است کاسته می‌شود و اثربخشی بی‌درنگ و شدیداً رو به افول می‌گذارد.

از این دیدگاه، می‌خواهیم نقض تمامیت را هر چیزی تعریف کنیم که جریان انرژی را دچار وقفه می‌کند یا بند می‌آورد

هماهنگی

تمامیت به معنای یکپارچه و کامل بودن است. یکی از شکل های کامل بودن جریان بی وقفه انرژی یا نیروی زندگی است. دومین شکل کامل بودن هماهنگی است، که به منطبق بودن چیزهای درونی با چیزهای بیرونی مرتبط است.

هماهنگی ویژگی رهبران آگاه قدرتمند است. با وجود این، بسیاری از رهبران باور دارند رهبری خوب مستلزم انطباق نداشتن تجربه با ابراز، یا انطباق نداشتن درونیاتشان با بیرونشان است. اگر آن ها در درون احساس ترس کنند، هر کاری که از دستشان بربیاید انجام می دهند تا از آشکار شدن ترسشان در بیرون اجتناب کنند. اگر آن ها قضاوت یا نظری داشته باشند، خیلی مواظب اند که ابرازش نکنند. ما این باور را درک می کنیم، اما این رویکرد هماهنگی، کامل بودن یا تمامیت نیست.

رهبری مردن براساس این باور قدیمی میزان بسیار زیادی انرژی مصرف می کند. جلو احساسات، فکرها، خواسته ها و میل ها را گرفتن مایه زحمت و دردسر است. به نظر ما، رهبران در دنیای امروز به تمام انرژی شان برای رهبری کردن نیاز دارند، اما بسیاری از آن ها نیروی زندگی شان را به واسطه بند آوردن جریان طبیعی از درون به بیرون یا از تجربه به ابراز مصرف می کنند.

هم راستایی

بنابراین، برای ما تمامیت به معنای جریان بی وقفه انرژی، هماهنگی درون - بیرون و در نهایت هم راستایی است. هم راستایی به معنای هدفمندی و جهت دار بودن است. برای کامل بودن یا در تمامیت بودن، نه فقط لازم است انرژی جریان داشته باشد و در هماهنگی باشیم، بلکه ضرورت دارد هدفمند نیز باشیم. تمامیت یعنی بدانیم در دنیا مشغول چه هستیم و به طور کامل خودمان را وقف آن کرده باشیم. این هدف می تواند تغییر کند و اغلب هم تغییر می کند. لزومی ندارد که این هدف چیزی بزرگ یا پرزرق و برق باشد، اما باید برای رهبران شفاف و پرجذبه باشد.

➤ تمامیت بنابراین کامل بودن است و کامل بودن عبارت است از:

۱. جریان بی وقفه انرژی و نیروی زندگی
۲. هماهنگی بین آنچه تجربه می شود و آنچه ابراز می شود
۳. هم راستایی با هدف زندگی

نقص تمامیت هر چیزی است که جریان انرژی مان را بند می آورد، مانع انطباق بین تجربه و ابراز ما می شود یا ما را از هدفمند بودن دور می کند.

چهار ستون تمامیت

ما در عمل چهار ستون را برای تمامیت شناسایی کرده ایم:

۱. پذیرفتن ۱۰۰٪ مسئولیت
۲. با اصالت صحبت کردن
۳. احساس کردن احساسات تا مرز تمام شدنشان
۴. وفادار ماندن به توافق ها

دریافته ایم رهبرانی که در این چهار ستون تسلط دارند احتمالا در تمامیت زندگی می کنند. درباره سه مورد از این ستون ها در پیمان های دیگر بحث شده است. پیمان ۱ درباره پذیرفتن ۱۰۰٪ مسئولیت است، پیمان ۴ درباره با اصالت صحبت کردن است و پیمان ۳ درباره احساس کردن احساسات تا مرز تمام شدنشان است.

بنابراین در اینجا، می خواهیم ستون چهارم تمامیت را بررسی کنیم. طبق تجربه ما، رهبران آگاه در چگونگی رسیدگی کردن به توافق هایشان بی نقص اند. برای پی بردن به چگونگی این حالت، بگذارید با این تعریف شروع کنیم.

توافق هر چیزی است که گفته اید انجامش خواهید داد یا انجامش نخواهید داد. توافق چیزی است که بین دو نفر یا افراد بیشتری وجود دارد. توافق ها ممکن است کوچک (خرید یک بطری شیر) یا بزرگ (تا پایان عمر فقط با تو خواهم بود) باشند، اما از منظر حفظ بی نقص توافق ها، تفاوتی بین آن ها وجود ندارد. از لحاظ انرژی، ناکام ماندن در حفظ توافقی کوچک همان قدر جریان نیروی زندگی را بند می آورد که ناکامی در حفظ توافقی بزرگ. این بدان معنی نیست که همه توافق های نقص شده سطح یکسانی از پیامدها را در دنیا دارند و مقدار یکسانی از شرم سالم در درون ایجاد می کنند، اما همه توافق های نقص شده مانع جریان انرژی می شوند.

هنگامی می گوئیم توافق چیزی بین دو فرد یا افراد بیشتری است، این دو فرد می توانند من و خودم باشند. بسیاری از رهبران در حفظ بی نقص توافق هایشان با دیگران بسیار بهتر از حفظ توافق هایشان با خودشان اند.

ما می خواهیم به تمایزی بین توافق و پیمان اشاره کنیم. پیمان سمت و سویی کلی از جهت گیری زندگی تان را شامل می شود و بین شما و جهان هستی بسته می شود. از این حیث شما یا در جهت پیمانتان حرکت می کنید یا در جهتی دیگر. برای مثال هنگامی که می گوئیم، پیمان می بندم به بهترین شکل تمامیت را در پیش بگیرم..... می گوئیم که زندگی مان را به سوی تمامیت هدایت می کنیم. ما در هر لحظه می توانیم بررسی کنیم تا ببینیم که آیا در حال زندگی کردن براساس این پیمان هستیم یا خیر. از سوی دیگر توافق بین دو فرد ایجاد می شود و این را شامل می شود که چه کسی چه کاری را تا چه زمانی انجام خواهد داد.

توافق های بی نقص

برای حفظ بی نقص توافق ها باید بر انجام دادن چهار کار مسلط شویم:

۱. گذاشتن قول و قرارهای شفاف
۲. وفادار ماندن به توافق ها
۳. مذاکره مجدد درباره توافق ها
۴. سروسامان دادن به توافق های نقض شده

قول و قرارهای شفاف گذاشتن:

قول و قرارهای شفاف گذاشتن در ابتدا مستلزم دقت بسیار در این باره است که چه کسی چه کاری را تا چه زمانی انجام خواهد داد. بسیاری از رهبران ناآگاه در این زمینه شلخته اند. دومین بخش از گذاشتن قول و قرارهای شفاف اطمینان از این است که همه افراد درگیر به طور کامل در اجرای آن متعهد باشند. سومین لایه گذاشتن قول و قرارهای شفاف پیوسته دنبال کردن تمام توافق هایتان است.

وفادار ماندن به قول و قرارهایتان:

هنگامی که می گوئید کاری را انجام خواهید داد، به گفته تان عمل کنید. کاری را که می گوئید انجام نمی دهید انجام ندهید. رهبران ناآگاهی که در خصوص توافق هایشان بی نقص عمل می کنند به حدود ۹۰٪ از همه قول و قرارهایشان وفادار می مانند.

مذاکره مجدد درباره توافق‌ها:

یعنی به محض آنکه متوجه شدید قرار نیست به توافقی پایبند بمانید، موضوع را مستقیماً با طرف‌های مرتبط در میان می‌گذارید و درباره‌اش مجدداً صحبت می‌کنید. طبق تجربه ما، افرادی که در خصوص توافق‌هایشان بی‌نقص عمل می‌کنند درباره کمتر از ۱۰٪ آنها مذاکره مجدد می‌کنند. میزان این مذاکره‌های مجدد این قدر کم است، چرا که آنها وفادارانه گام اول را دنبال می‌کنند: کنار گذاشتن قول و قرارهای شفاف

سروسامان دادن به توافق‌های نقض شده:

افرادی که در خصوص توافق‌هایشان بی‌نقص عمل می‌کنند گهگاهی در حفظ یکی از آنها و همین‌طور مذاکره مجدد درباره آن ناکام می‌مانند. با پیمان بستن رهبران برای بی‌نقص عمل کردن در خصوص توافق‌ها، این اتفاق بیش از پیش نادر می‌شود، اما باز اتفاق می‌افتد. برای بی‌نقص ماندن، رهبران باید توافق‌های نقض شده را سروسامان دهند.

توجه کنید که به هنگام سروسامان دادن به توافق‌های نقض شده، الزامی نیست که توضیح دهید چرا به توافق‌تان عمل نکردید. در دنیای پرانرژی‌ی تمامیت، توضیح دادن هدر دادن زمان است. هنگامی که توافق حفظ نشده است، چرخه انرژی هم در درون و هم بیرون افراد شکسته شده است. مهم نیست چرا این اتفاق افتاده است. به هنگام سروسامان دادن به توافق‌های نقض شده، اول اینکه گفته‌هایتان را کوتاه و ساده نگه دارید.

خلاصه فصل تمامیت را در پیش گرفتن:

- ❖ تمامیت در اینجا به معنای سازگار شدن با اخلاقیات یا نظام اخلاقی تعریف نمی‌شود، بلکه آن را تسهیل‌کننده کامل بودن و هماهنگی در نظر می‌گیریم.
- ❖ تمامیت جریان بی‌وقفه انرژی و نیروی زندگی، هماهنگی بین آنچه تجربه می‌شود و آنچه ابراز می‌شود، و هم راستایی با هدف زندگی است
- ❖ سازمان‌ها جریانی طبیعی از انرژی دارند، اما هنگامی که نقض‌های تمامیت آن را دچار وقفه می‌کنند، رهبری رو به افول می‌گذارد و دل‌بستگی کارکنان کاهش می‌یابد.
- ❖ تمامیت چهار ستون دارد؛ مسئولیت‌پذیری تمام و کمال (پیمان اول) با شفافیت و صراحت صحبت کردن (پیمان چهارم) احساس کردن همه احساسات (پیمان سوم) و وفادار ماندن به توافق‌ها (پیمان ششم)

❖ رهبران آگاه در خصوص توافق هایشان بی نقص عمل می کنند. آن ها قول و قرارهای شفاف می گذارند، حفظ شان می کنند، در صورت نیاز مجدداً درباره آنها مذاکره می کنند و موارد نقض شده را سروسامان می دهند.

پیمان هفتم: قدردان بودن

پیمان می بندم زندگی ام همواره همراه با قدردانی باشد و به طور کامل در برابر دریافت و ابراز قدردانی گشوده باشم.

معنای قدردانی:

برای هدف ما، تعریف قدردانی دو جزء دارد:

آگاهی تیز و دقیق: نخستین گام قدردانی آگاهی است. صرفاً توجه کردن. این کار مستلزم حاضر بودن در لحظه حال و معطوف کردن تمام توجهمان به مخاطب یا موقعیت است. اما آگاهی تیز و دقیق به چیزی بیش از توجه کردن صرف اشاره دارد. این کیفیت قابلیت تمیز دادن های ظریف را نیز شامل می شود. برای مثال کسی که قدر هنر را می داند تفاوت های ظریف و جزئیات کوچک را متوجه می شود مانند قلم موهای مختلف، انواع رنگ و تاثیر نور و سایه.

افزایش یافتن ارزش: هنگامی که قدر چیزی دانسته می شود، ارزشش بیشتر می شود. کسی که براساس پیمان هفتم زندگی می کند این قصد را دارد که روابطش، شرایطش و تجاربش ارزشمندتر شوند. هنگامی که سفر قدردانی را آغاز می کنید، به نظر می رسد که این کار نیازمند تلاش است. همچنان که تسلط بر این پیمان را پرورش می دهید، متوجه خواهید شد که افزایش ارزشمندی به آسانی رخ می دهد. قدردانی به واسطه نیت است که رخ می دهد، نه به دلیل تلاش.

نگاهی نزدیک تر به قدردانی:

به مانند تعریف ارائه شده، پیمان زندگی کردن در قدردانی دو شاخه دارد:

پذیرفتن کامل قدردانی: در همکاری مان با رهبران و تیم ها، رهبران به وسیله من پذیرفتن قدردانی از خودشان و پذیرش توجه دیگران شروع می شود.

منحرف کردن قدردانی: با وجود این، ما دریافته ایم که برای بسیاری از افراد پذیرفتن قدردانی دشوارتر از ابراز قدردانی است. معمولاً آنها ناخودآگاه از استراتژی های درونی و بیرونی برای رد کردن قدردانی استفاده می کنند.

چهار عنصر قدردانی استادانه :

۱. **خلوص:** قدردانی باید واقعی و درست باشد. اگر خالص نباشد، قدردانی نیست. تاثیر منفی حرف های ناخالص اغلب بیشتر از تاثیر مثبت شان است. زیرا افراد درباره قصد گوینده به شک می افتند
 ۲. **حقایق تردید ناپذیر:** قدردانی هنگامی بیشترین اثربخشی را دارد که تردید ناپذیر باشد. این ویژگی جلو هرگونه قضاوت، مقایسه و چالش های خودآگاه یا ناخودآگاه را می گیرد.
 ۳. **وضوح:** گاهی وقت ها قدردانی با عبارت های مبهمی ابراز می شود، که حدس زدن معنای واقعی آن را به عهده طرف مقابل می گذارد. آن کسانی که هنر قدردانی را در پیش می گیرند وضوح و شفافیت را به کار می گیرند.
 ۴. **گفتار موجز:** قدردانی استادانه را می توان فقط در طول یک بازدم انجام داد، یعنی به اندازه ای که می توان در طول یک بازدم حرف زد. مثل بهترین شکلات می ماند. یک ذره اش هم کار خودش را می کند
- قدردانی این امکان را به ما می دهد تا ویژگی ها و استعداد های منحصر به فرد دیگران و خودمان را تشخیص بدهیم. این کار همچنین به توسعه و رشد چیزهایی کمک می کند که در افراد و سازمان ها بیشترین ارزش را دارند. رهبران آگاه استاد ابراز و همچنین پذیرفتن قدردانی اند و پیمان می بندند که سپاسگذاری خودشان را نشان دهند، حتی در حین چالش ها و تعارض های بزرگ

خلاصه فصل قدردان بودن :

- ❖ پایبند بودن به قدردانی، به همراه اجتناب از مستحق دانستن خود، به رهبران و سازمان ها کمک می کند ارزشمندی و وصل ارتباطی را در محل کار پرورش دهند.
- ❖ قدردانی از دو جزء تشکیل شده است؛ آگاهی تیز و دقیق و افزایش یافتن ارزش
- ❖ مستحق دانستن خود زمانی پدید می آید که پاداش ها و منافع به جای ترجیح به انتظار تبدیل می شوند
- ❖ زندگی کردن در قدردانی دو شاخه دارد؛ گشوده بودن برای پذیرفتن کامل قدردانی و داشتن توانایی ابراز کامل قدردانی
- ❖ برای بیشتر افراد پذیرفتن قدردانی از ابراز آن دشوارتر است و افراد از پذیرفتن آن بیشتر می ترسند. برای اجتناب از پذیرفتن قدردانی، افراد با استراتژی هایی آن را منحرف می کنند.
- ❖ قدردانی استادانه خالص، تردیدناپذیر، واضح و موجز است

پیمان هشتم : در قلمرو نبوغتان بهترین بودن

پیمان می بندم شکوه کاملم را ابراز کنم و به دیگران کمک کنم و الهام بخش آن ها باشم تا به طور کامل خلاقیتشان را ابراز کنند و در قلمرو نبوغشان زندگی کنند.

آشنایی با قلمروها:

افراد در چهار ناحیه یا قلمرو گیر می کنند که مانع بروز شکوه، خلاقیت و موهبت های کاملشان در جهان می شود، که ما به آن زندگی کردن در قلمرو نبوغ می گوییم. دکتر هندریکس در کتابش، جهش بزرگ هویت این چهار قلمرو را تعیین می کند.

۱. **قلمرو ناکارایی:** در اینجا شما برای انجام دادن کارهایی زمان صرف می کنید که از آن ها لذت نمی برید و خوب انجامشان نمی دهید. کارهایی را در نظر بگیرید که در شما احساس بیهودگی به جا می گذارند و جاهایی که فردی دیگر می توانست کار به مراتب بهتری انجام دهد.

۲. **قلمرو کارایی:** در این ناحیه شما زمانتان را صرف انجام دادن کارهایی می کنید که به خوبی از پسشان برمی آید، اما دیگران می توانند آنها را به همان خوبی و معمولا با کارایی بیشتر، کیفیت بالاتر و لذت بیشتر انجام دهند. نکته کلیدی فقدان رضایتمندی است و اینکه فرد دیگری می تواند این کارها را بهتر انجام دهد. شما احساس نمی کنید که دارید به طور کامل وقتتان را هدر می دهید، آن طور که در قلمرو ناکارایی این احساس را داشتید، اما در پایان، معمولا احساس نارضایتی و تحلیل رفتگی می کنید.

۳. **قلمرو مزیت و برتری:** این ناحیه پیچیده ترین قلمرو است جایی است که عمده افراد موفق در آن گیر می کنند. در اینجا شما در کاری که انجام می دهید خوبید. در واقع از بیشتر افراد بهترید. اغلب مورد تعریف و تمجید قرار می یگیرید و اعتبار، درآمد خوب و دلایل وسوسه انگیز بسیار برای ماندن دارید. مشکل این است که به بهای از دست رفتن انرژی تان تمام می شود. جای شور و شوق زندگی خالی است. حسش شبیه به کار کردن است. اگر به مدت طولانی در آن بمانید، شور و اشتیاق تان به همراه خلاقیت و پتانسیل تان از بین می رود. هندریکس در کتاب جهش بزرگ چهار دلیلی را که افراد به واسطه آن ها به سمت شکوه کاملشان رشد نمی کنند شرح می دهد. اینها چهار باور اصلی اند که باعث می شود به سمت قلمرو نبوغ رشد نکنیم.

- احساس نقص بنیادی داشتن : افراد باور داند که نمی توانند به سمت نبوغ خلاق کاملشان رشد کنند، زیرا نقص های ذاتی دارند.
- باور خیانت و طردشدگی: به ویژه افرادی که در محیط های دارای ارزش تواضع بزرگ شده اند فکر می کنند نمی توانند موفقیت کاملشان را تجربه کنند، زیرا خیانت به ریشه هایشان خواهد بود و در نهایت تنها خواهند شد.
- موفقیت بیشتر = بار سنگین تر: افرادی که این باور را دارند فکر می کنند نمی توانند به سمت بالاترین پتانسیلشان رشد کنند، زیرا بارهایی بر دوششان گذاشته خواهد شد.
- برجسته دیده شدن : مخصوصا کسانی که با استعداد و استثنایی اند باور دارند اگر به سمت موفقیت کاملشان رشد کنند، به نسبت فردی که برایشان مهم است برجسته تر دیده خواهند شد و باعث می شوند آن شخص بد به نظر بیاید یا احساس بدی داشته باشد

۴. **قلمرو متعالی (نبوغ):** پیمان هشتم می گوید پیمان می بندم شکوه کاملم را ابراز کنم و به دیگران کمک کنم و الهام بخش آنها باشم تا به طور کامل خلاقیتشان را ابراز کنند و در قلمرو نبوغشان زندگی کنند. هنگامی که در قلمرو نبوغتانید زمانتان را صرف کاری می کنید که عاشق آنید، آن کاری که به طور منحصر به فرد استعدادش را دارید. گذر زمان را احساس نمی کنید.

➤ نبوغ یعنی عصاره و جوهره. هر چه بیشتر در قلمرو نبوغمان زندگی و کار می کنیم، عصاره و جوهره زندگی بیشتر از درون ما به سوی دنیا جریان می یابد. همان طور که بسیاری گفته اند، شکستمان نیست که بیش از هر چیزی از آن می ترسیم، بلکه شکوه و بزرگی مان است که از آن واهمه داریم. رهبران آگاه با ترس وارد شدن به شکوهشان روبه رو می شوند. آن ها در شکوهشان را در آغوش می کشند، در قلمرو نبوغشان زندگی و کار می کنند و موهبتشان را به دنیا عرضه می کنند.

خلاصه فصل قلمرو نبوغتان بهترین بودن

- ❖ رهبران آگاه سازمان هایی را می سازند که به همه اعضای تیم امکان شناخت پتانسیل کاملشان را می دهد و از دیگران حمایت می کنند و الهام بخش آنهایند تا این گونه باشند
- ❖ رهبران آگاه پیمان می بندند که قلمرو کار نبوغشان را به اوج برسانند، جایی که شکوه و خلاقیت کاملشان بتواند بدون درنگ بروز پیدا کند.

- ❖ رهبران ناآگاه در قلمروهای مزیت و برتری، کارایی و ناکارایی گیر می کنند و هرگز متناسب با هوشمندی فوق العاده شان زندگی نمی کنند و آن را بروز نمی دهند
- ❖ آگاه شدن از استعدادهای منحصر به فردمان و همین طور محیط هایی که این ویژگی ها در آن ها بیشترین ارزش را دارند، به ما کمک می کند بخش های بیشتر و بیشتری از زمانمان را صرف شکوفا شدن بکنیم.
- ❖ رهبران آگاه که برای ارزیابی، درک و قدردانی استعدادها و ویژگی های نبوغ آمیز منحصر به فرد اعضای تیمشان وقت صرف می کنند سازمان هایی خلق می کنند که در تمام سطوح به تعالی می رسند.

پیمان نهم : سرشار از تفریح و آسودگی زندگی کردن

پیمان می بندم زندگی ای سرشار از تفریح، بداهه و خنده خلق کنم . پیمان می بندم زندگی را آن گونه ببینم که خودش دارد به سادگی و راحتی در برابرم شکوفا می شود. پیمان می بندم با ارج نهادن به آسودگی، نو شدن پیوسته چیزها و ریتم های زندگی انرژی ام را به حد اعلا برسانم

تفریح چیست؟

استوان براون در کتابش، تفریح، این مفهوم را این گونه تعریف می کند، فعالیت جذاب و به ظاهر بی هدفی که موجب لذت می شود و پرداختن به خود و احساس گذر زمان را موقتا معلق می کند. این کار همچنین خود انگیزنده است و موجب می شود بخواهید دوباره انجامش دهید. ما از این تعریف خوشمان می آید و از این زاویه دید، بازی و تفریح کاری جدی نیست، یعنی نیازی به کار سخت، تقلا یا کشمکش ندارد. پایه و اساس بازی و تفریح آگاهانه جدی نبودنش است. رهبران آگاه هر آنچه زندگی به آنها می دهد می پذیرند و به طور بداهه با دیگران در حالتی از لذت مفرح هم آفرینی می کنند. آنها اغلب مقدار چشمگیری انرژی صرف می کنند. این رهبران گاهی وقت ها روزشان را در حالی به پایان می برند که از نظر جسمی خسته اند، آن نوع خستگی خوبی که به واسطه از جان و دل مایه گذاشتن به وجود می آید. آنها متمرکز بوده اند، اغلب بسیار زیاد، اما روزشان را پر از تقلا و کشمکش توصیف نمی کنند و مطمئنا رنجی نبرده اند. خنده مورد اشاره در این پیمان خنده مفرح با فراغ بال است که روح را نشاط می بخشد و تاثیرش مسری است. خنده ای است که دیگران را به درون جمع دعوت می کند و کسی را نادیده نمی گیرد یا باعث جدایی و دودستگی نمی شود. اغلب این خنده به خودمان است و همیشه از روی عشق است.

بیشینه کردن انرژی با ارج نهادن به آسودگی، نو شدن پیوسته چیزها و ریتم های زندگی

بخش دوم این پیمان، پیمان به حد اعلا رساندن انرژی است. برای اثربخشی بلندمدت، مدیریت کردن انرژی اساسی است. در واقع هنگامی که بحث رهبری اثربخش باشد، مدیریت انرژی مهم تر از مدیریت زمان یا مدیریت پول یا هر نوع مدیریت دیگری است. اصول بسیاری برای مدیریت اثربخش انرژی وجود دارد، اما اصلی که در این پیمان به آن پرداخته شده ارج نهادن به ریتم های طبیعی است. تمامی خلق ها گواهی زنده بر ارج نهادن به ریتم های زندگی اند. رهبران آگاه در درک و زندگی براساس ریتم های طبیعی زندگی شان خبره می شوند. این ریتم های طبیعی ریتم حالت بیداری، حالت رویا و حالت خواب بدون رویا را در بر می گیرد.

اعتیاد به کار

هنگامی که با رهبران و سازمان ها درباره بازی و تفریح صحبت می کنیم، به طور مستقیم با مکانیسم دفاعی انکار مواجه می شویم. هنگامی که با چیزی که آن را بیماری همه گیر اعتیاد به کار تلقی می کنیم روبه رو می شویم، بیماری که در فرهنگ امروزی ما رخنه کرده است، سروکله انکار پیدا می شود، گاهی وقت ها به شکل پرخاشگرانه و اغلب به شکل پرخاشگرانه منفعلانه.

➤ احتمالا از میان چیزهایی که ما آموزش می دهیم هیچ چیز عجیب تر، مقاومت برانگیزتر و متحول کننده تر و التیام بخش تر از پیمان تفریح و به حد اعلا رساندن انرژی از طریق ارج نهادن به ریتم های زندگی نیست. این یکی از بزرگترین درس هایی است که باید بچه ها به همه رهبرانی بدهند که پیمان آگاهی بسته اند. آن ها استاد این پیمان و بهره مندان موهبت های آن اند.

خلاصه فصل سرشار از تفریح و آسودگی زندگی کردن

- ❖ خلق کردن زندگی ای سرشار از بازی و تفریح، بداهه و خنده این امکان را فراهم می کند که زندگی به آسانی در برابرمان شکوفا شود و انرژی به حد اعلا خودش برسد.
- ❖ فرهنگ تحمیلی به زور و سختی کار کردن به مواردی همچون سطوح بالاتر استرس، احساس گناه، فرسودگی و ریزش کارکنان منجر خواهد شد.
- ❖ بیشتر رهبران در مقابل بازی و تفریح مقاومت می کنند، چون فکر می کنند اگر به طور جدی و سخت کار نکنند عقب خواهند افتاد.

- ❖ رهبران آگاهی که برای جو تفریح و شور و شوق درون خود و در سازمان هایشان ارزش قائل اند و آن را تشویق می کنند فرهنگ هایی با عملکرد عالی و دستاوردهای عالی ایجاد می کنند.
- ❖ اعتیاد به کار درست مانند هر اعتیاد دیگری است و در دنیای شرکت ها همه گیر است.

پیمان دهم : نظر مخالف را بررسی کردن

پیمان می بندم که دیدگاه مخالف داستانم را به همان اندازه داستان خودم یا بیشتر از آن درست در نظر بگیرم. متوجه این هستم که دنیای اطرافم را تفسیر می کنم و به داستان هایم معنی می دهم.

آیا می بینید که الزام به محق بودن با عق رنجتان می شود؟ رنج نامیدن آن ممکن است به نظر اغراق آمیز بیاید، اما طبق تجربه ما کسانی که به تجربه باور داشتن به افکارشان از نزدیک نگاه می کنند شکل هایی از رنج را خواهند یافت. هر زمان که ما به واقعیت اجازه ندهیم آن گونه که هست باشد، در تضاد با زندگی هستیم. این تضاد علت تمام رنج هاست.

در واقع خود مسئله نیست که باعث درد می شود، بلکه تفسیرتان از آن این کار را می کند. زندگی همراه با برچسب هایی واقع نمی شود. زندگی صرفا واقع می شود. ما به زندگی برچسب می زنیم و برچسبی که به زندگی می زنیم تعیین می کند که چگونه آن را تجربه کنیم. برای مثال بیایید موضوع بزرگی را انتخاب کنیم مرگ همراه با برچسب واقع نمی شود اما افراد درباره موضوع مرگ تجربه های بسیار متفاوتی دارند. برخی افراد به آن برچسب وحشتناک می زنند؛ این اتفاق پایان تمام چیزهای موجود است. برخی دیگر به مرگ برچسب آزادی می زنند؛ این اتفاق مرتبه ای برای رهایی و رستگاری است. افرادی دیگر به مرگ نگاه می کنند و به آن هیچ گونه برچسبی نمی زنند. مرگ خودش برچسبی ندارد، امام برچسبی که به آن می زنیم تجربه ما از آن را تعیین می کند.

چرخش

هنگامی که فرصت تجربه کردن دیدگاهی متضاد با آنچه به درستی اش باور دارید داشته باشید، کشف های بیشتری در حین گام نهایی چرخش آشکار می شود. هدف این است که ببینید نقطه مخالف داستانتان دست کم همان قدر درست است، اگر درست تر از فکر اولیه تان نباشد. این درک ها می توانند برای شما آزادی به ارمغان بیاورند و تغییرهای پایدار در تفکر و ادراک شما درباره خودتان و دنیای پیرامونتان به وجود بیاورند

مثال: جان با من نامهربان است

آن را به حالت متضاد تغییر دهید: جان با من مهربان است

آن را معکوس کنید: من با جان نامهربانم

آن را خطاب به خود بگویید: من با خودم نامهربانم

این عبارت چقدر درست یا درست تر است؟ برای عبارت من با خودم نامهربانم، در موقعیت های دیگر چگونه؟ دست کم سه مثال مشخص و واقعی بزنید

➤ هنگامی که حق به جانب بودن را در مورد باورهایی که باعث زندگی کردن در مثلث نقش بازی می شوند رها می کنیم، در قبال کنجکاوی گشوده می شویم و با عمیق ترین میل هایمان همسو می شویم. ما رها از بایدها و اجبارها زندگی می کنیم و از آزادی و صلح توأمان لذت می بریم.

خلاصه فصل نظر مخالف را بررسی کردن

- ❖ بررسی کردن نظر مخالف به معنای گشوده بودن در برابر این مفهوم است که خلاف داستان‌تان (فکرها، باورها و نظرها) می تواند به همان اندازه یا بیشتر از آن درست باشد
- ❖ خود مسئله نیست که باعث رنج می شود، بلکه تفسیر شما از آن این کار را می کند
- ❖ رهبران آگاه مسئولیت این را که به تجربه ها و زندگی شان برچسب می زنند می پذیرند و یاد می گیرند در تمام این برچسب ها تردید کنند
- ❖ تمرین چرخش به رهبران این امکان را می دهد تا باورشان را از دانستن به کنجکاوی تغییر دهند
- ❖ رهبران آگاه هنگامی که حق به جانبی در مورد باورهایشان را رها می کنند، در قبال کنجکاوی گشوده می شوند و با عمیق ترین میل هایشان همسو می شوند.

پیمان یازدهم: کنترل و امنیت و منشا بودن

پیمان می بندم منشا تایید، کنترل و امنیتم خودم باشم
انسان ها سه خواسته اساسی دارند؛ تایید، کنترل و امنیت. تمام خواسته های دیگر از این تمایلات اساسی سرچشمه می گیرند، خواه این خواسته موفقیت باشد یا ارتقا، شهرت، خودرو جدید یا فرزندان سالم. خواسته ها خودشان را در قالب بسته های بزرگ یا کوچک نشان می دهند،

از خواستن اینکه دمای اتاق کارتان همین الان دو درجه خنک تر باشد تا داشتن زندگی ای پر از معنا و اعتبار.

سه خواسته اساسی: تایید، کنترل و امنیت

خواستن امنیت مهم ترین نیاز اساسی است. ریشه خواستن امنیت خواستن بقاست. واژه دیگر برای امنیت مصونیت است. بیشتر ما فکر می کنیم موجودیتی مجزاییم که آغاز و پایانی دارد و بنابراین هر کاری می کنیم تا مطمئن شویم که این موجودیت مجزا به بقایش ادامه دهد. ما می خواهیم امنیت مالی، امنیت شغلی، امنیت مادی و امنیت ارتباطی داشته باشیم. دومین خواسته اساسی تایید است. تایید خواستن یعنی تمایل به اینکه دوست داشته شویم، مورد پسند باشیم، خواستنی باشیم و.... میل به تایید از میل به بقا نشئت می گیرد. به زبان ساده از منظر اساسی ترین جنبه تکاملی اگر دیگران ما را تایید کنند آنها ما را نخواهند کشت. از آن جایی که بقا عمیق ترین میل من است، در نتیجه استراتژی ام برای بقا به دست آوردن تایید است. سومین خواسته اساسی کنترل است. اگر من نتوانم امنیت را از طریق کسب تایید به دست بیاورم، آنگاه آن را از طریق کنترل به دست خواهم آورد. اگر نتوانم تایید را کسب کنم، آنگاه تلاش خواهم کرد تو و زندگی را کنترل کنم. خواستن کنترل به معنای تلاش برای اطمینان از این است که همه چیز در زندگی آن گونه پیش برود که من می خواهم.

آیا منشا اینها در بیرون است؟

بیشتر رهبران و سایر افراد باور دارند و عمیقا به این باور پایبندند که آنچه می خواهند (تایید، کنترل و امنیت) در بیرون قرار دارد. نگاه به بیرون داشتن یعنی این باور که تایید، کنترل و امنیت من به فرد یا چیزی غیر از خودم وابسته است. چیزی که ما به رهبرانی که تمایل دارند از این خلسه فراگیر بیدار شوند اکیدا توصیه می کنیم این است که چگونگی بروز "نگاه به بیرون" و روحیه "اگر فقط آنطور بود...." را در زندگی شناسایی کنند.

براساس پیمان یازدهم، چیزی که بین رهبران آگاه و ناآگاه تمایز ایجاد می کند جایی است که برای پاسخ دادن به عمیق ترین نیازهایشان به آن نگاه می کنند: بیرون از خود یا در درون؟ اما این همه ماجرا نیست.

خواستن مسئله است نه خواسته ها

هنگامی که برای بار نخست این مفهوم را به رهبران توضیح می دهیم، واکنش متعارفی که می بینیم پرسیدن این است، خب آیا می گویی تایید، کنترل و امنیت مشکلی دارد؟ چون اگر اینطور است، متوجه دلیلش نمی شوم. زندگی من یعنی همین چیزها. پاسخمان ساده است:

تایید و کنترل و امنیت مشکلی ندارند در واقع آن‌ها بخشی از زندگی هر فرد و هر رهبری اند. مسئله خواستن تایید، کنترل و امنیت است. به محض اینکه چیزی را می‌خواهیم هر چیزی که باشد، مستلزم این است که آن چیز را نداشته باشیم. خواستن از باور کمبود نشئت می‌گیرد. اگر باور نداشته باشم که امنیت دارم، تلاش خواهم کرد با افزایش دادن ارزش دارایی‌هایم یا گشتن به دنبال سرمایه‌گذاری‌هایی که ریسک اندکی دارند را به دست بیاورم. اگر باور نداشته باشم مورد تاییدم، آنگاه همیشه به دنبال تایید از افراد اطرافم. به دنبال آتم چرا که باور ندارم آن را دارم و لازم می‌دانم بروم آن را از فرد یا چیزی کسب کنم. هنگامی که باور دارم کمبود کنترل دارم، آنگاه همیشه به دنبال کنترل افراد، شرایط و خودمم. من تلاش می‌کنم تا نحوه رفتار افراد، باورهایشان و چگونگی رابطه‌شان با خودم و دیگران را کنترل کنم. تلاش می‌کنم فکرها، تمایل‌ها و کشش‌هایم را کنترل کنم. من انرژی بسیار زیادی صرف کنترل کردن خودم و دیگران می‌کنم. باز این کاری است که مردم انجام می‌دهند. از آنجا که آن‌ها باور دارند در نیازهای اساسی‌شان (تایید، کنترل و امنیت) کمبود دارند، می‌خواهند به دستشان بیاورند. این خواستن به همه نوع باور و رفتاری که در تضاد رهبری آگاهانه است منجر می‌شود. تمام این بازی ناآگاهانه است. این سیستم عامل امنیت است و در پس زمینه رهبران و تیم‌هایشان عمل می‌کند. با این پیمان ما از رهبران دعوت می‌کنیم تا از فشار خواسته‌هایشان و باور کمبود داشتنشان آگاه شوند و ما از رهبران دعوت می‌کنیم تا این الگو را ببینند. به محض دیده شدن آن، رهبران حق انتخاب دارند.

➤ بیشتر رهبران بخش عمده زمانشان را در ترس کمبود تایید، کنترل و امنیت زندگی می‌کنند. بنابراین آن‌ها براساس این ترس عمل می‌کنند تا تلاش کنند آن‌ها را به دست بیاورند. اگر شما همین حالا آن‌ها را داشته باشید چطور؟ شگفت‌انگیز است.

در دیدگاهی بسیار ساده شده، همه رهبران در هر لحظه‌ای براساس یکی از این دو باور عمل می‌کنند: آن کسانی که باور دارند چیزی را کم دارند و آن را می‌خواهند و در فردی یا چیزی بیرون از خودشان به دنبال آن می‌گردند و آن کسانی که باور دارند همین الان هم تمام و کمال، بی‌نقص و کامل‌اند و هیچ چیزی کم ندارند. این رهبران با انرژی بسیار متفاوتی در دنیا عمل می‌کنند. آنهایی که فکر می‌کنند چیزی کم دارند در دنیا از روی ترس عمل می‌کنند و آن کسانی که باور دارند همین حالا هم تمام و کمال، بی‌نقص و کامل‌اند و هیچ چیزی کم ندارند در دنیا از روی عشق و خلاقیت عمل می‌کنند.

➤ بیایید شفاف باشیم. درون خود را منشا تایید، کنترل و امنیت دیدن به این معنا نیست که می توانیم از درد فرار کنیم. همین که زندگی به پیش می رود، ممکن است جسم ها و دل ها در هم شکسته شوند. درد در زندگی اختیاری نیست، اما رنج هست. مادامی که به خواستن و دنبال گشتن چیزی ادامه می دهیم که فکر می کنیم آن را نداریم، رنج می کشیم. همین که ما وجود داشتن تایید، کنترل و امنیت را تجربه می کنیم می توانیم از میان بالا و پایین های زندگی با صلح، شور و عشق عبور کنیم و مقهور شرایط بیرونی نباشیم.

خلاصه فصل برای تایید، کنترل و امنیت منشا بودن

- ❖ انسان ها این خواسته های اساسی را دارند: تایید، کنترل و امنیت. تمام خواسته های دیگر تعبیرهایی از این سه خواسته پایه ای اند، که به شکل های متعددی نمود می یابند.
- ❖ امنیت یعنی بقا، تایید یعنی تعلق داشتن و بخشی از چیزی بودن و کنترل آخرین پناهگاه منیت است در صورتی که نتواند امنیت را از طریق گرفتن تایید به دست بیاورد.
- ❖ چالش در داشتن تایید، کنترل و امنیت نیست، در باور به کمبود آنهاست. این باعث می شود افراد در بیرون از خود (جایی آن بیرون) به دنبال این تمایل های اساسی بگردند.
- ❖ همه رهبران در هر لحظه ای براساس یکی از این دو تجربه عمل می کنند: یا آنها فکر می کنند چیزی کم دارند و در جایی یا فردی به دنبال آن می گردند یا باور دارند همین حالا هم بی نقص و کامل اند و در دنیا از روی عشق و خلاقیت عمی می کنند

پیمان دوازدهم : از هر چیزی به اندازه کافی داشتن

پیمان می بندم که احساس کنم از هر چیزی به اندازه کافی دارم، از جمله زمان، پول، عشق، انرژی، مجال، منابع و...

➤ ما دریافته ایم هنگامی که پیمان های رهبری آگاهانه را با افرادی که با آن ها کار می کنیم و مربی آنهایم در میان می گذاریم، پیمان کافی دیدن چیزها، به جای باور داشتن به کمبود، مرتباً یکی از چالش برانگیزترین موارد است.

افسانه های زهرآگین

لین تویست سه افسانه زهرآگین کمبود را شناسایی کرده است. اولی این است که هرگز به اندازه کافی وجود ندارد. این فرض باعث به وجود آمدن ترسی می شود که ما را وادار به اطمینان یافتن از این می کند که ان کسی که از قافله جا می ماند نباشیم. افسانه دوم می گوید هر چه بیشتر، بهتر. بهای اصلی این باور این است که هرگز به ما این اجازه را نمی دهد که کامیاب شویم. افسانه آخر می گوید اوضاع همین است که هست : دنیا جایی ناامید کننده، بی یار ویاور، نابرابر و ناعادلانه است که هرگز نمی توانیم تغییرش دهیم یا از آن خلاصی پیدا کنیم. آن گونه که تویست استدلال می کند، این یکی از چالش برانگیزترین افسانه هاستف چرا که هر چه مردم کمتر تمایل داشته باشند در باورهایشان درباره کمبود تردید کنند، فرهنگ کمبود مستحکم تر می شود.

کمبود و مقایسه

با مبنا قرار دادن این افسانه ها، می توانیم به آسانی ببینیم که کمبود چگونه مستلزم نوعی مقایسه کردن است. مقایسه ممکن است با فرد دیگری انجام شود یا با ایدئالی انتزاعی باشد. ما دریافته ایم هر گاه مردم به زندگی از زاویه دید "کافی نبودن" بنگرند، چیزی که بی درنگ در ادامه می آید رقابت است. هنگامی که به اندازه کافی برای همه وجود ندارد، ما باید مطمئن شویم که سرمان بی کلاه نمی ماند. این باور آن چنان در همه سطوح جاری می شود که منابع به نظر شخصی می آیند. فکر می کنیم که زمان "مال ما" است تا کنترلش کنیم و انرژی چیزی است که به ما تخصیص داده شده است. دیگران را متهم می کنیم که زمان "ما" را تلف می کنند و انرژی "ما" را تحلیل می برند. از آنجا که این منابع با ارزش اند، هر یک از ما باید برای سهممان بجنگیم

تجربه کافی بودن

برای برخی افراد به ویژه آنهایی که در دنیای کسب و کارند، احتمالاً این مفهوم زیادی انتزاعی یا آرمانی به نظر می رسد. تجربه ما با این گفته لین تویست انطباق دارد، کسب و کار و انرژی کارآفرینانه ای که ریشه در اصول کافی دیدن چیزها داشته باشد به موفقیت و رشد پایدار منجر می شود، در حالی که کسب و کاری که ریشه در نگرش کمبود داشته باشد فقط باعث ایجاد بی ثباتی مالی می شود و در نهایت ناپایدار از آب در می آید، حتی اگر نتایج کوتاه مدت حاکی از سودآوری بالا باشد. او صحبتش را ادامه می دهد تا سه حقیقت کافی بودن را توضیح دهد:

- ۱- پول مانند آب است- مستقل از جریان آن، شما هدایتش می کنید کجا برود
- ۲- قدر هر چیز را بدانی، ارزش می یابد
- ۳- همکاری کامیابی ایجاد می کند

➤ برای افرادی که پیمان رهبری آگاهانه بسته اند، باور و تجربه کافی بودن تغییری عمیق در روابطشان با دیگران و زندگی ایجاد می کند. این رهبران به گونه ای ذهنیتشان را تغییر می دهند که زندگی را از منظر کافی بودن- آن هم نه فقط برای خودشان، بلکه برای همه- ببینید و براساس آن زندگی کنند.

خلاصه فصل از هر چیزی به اندازه کافی داشتن:

- ❖ رهبران آگاه زندگی شان را به گونه ای تجربه می کنند که از همه چیز به اندازه کافی دارند: زمان، پول، عشق، آزادی، مجال و منابع
- ❖ باور کمبود که می گوید به اندازه کافی وجود ندارد باعث می شود رهبران روی این تمرکز کنند که چیزهایی را مال آن ها است به دست بیاورند
- ❖ افسانه هایی که باور کمبود را تغذیه می کنند اینهايند: هرگز به اندازه کافی وجود ندارد، هر چه بیشتر، بهتر و همیشه همینطور خواهد بود
- ❖ به منظور نقش برآب شدن باور کمبود، رهبران آگاه به نقطه مرجعشان توجه می کنند، به درونشان نگاه می کنند و به طور فعالانه باورهایشان را به چالش می کشند.
- ❖ برای آنهایی که پیمان رهبری آگاهانه بسته اند، باور و تجربه کافی بودن تغییری عمیق در روابطشان با دیگران، کار و زندگی ایجاد می کند

پیمان سیزدهم : دنیا را یاور خود احساس کردن

پیمان می بندم همه افراد و شرایط را یاورانی ببینم که به شکلی عالی به یادگیری مهمترین چیزها در مسیر رشد کمک می کنند.

رهبران واکنشی در مقایسه با رهبران آگاه

نحوه ای که رهبران افراد و شرایط را می بینند تعیین کننده این است که واکنشی اند یا آگاه. رهبران واکنشی نگرش "برمن" دارند دیگران را به دو شکل می بینند؛ یا در جانب خودشان برای به دست آوردن خواسته هایشان یا به چشم مانعی که آنها را از خواسته هایشان دور می کند. رهبران آگاه از

سودی دیگر، این توانایی را دارند که از این حالت مقایسه و رقابت به حالت هم ارزش دیدن همه تغییر وضعیت دهند. در بازی بزرگ تر یادگیری، همه یاور ما هستند.

تعریف یاور

این گونه مرسوم است که کسانی که یاور یکدیگرند برای دلایل یا اهداف مشترکی با هم پیوند دارند. برای مثال ممکن است در جنگ علیه دشمنی مشترک با هم متحد شویم. برای منظور ما، علت یا هدف مشترکی که با یاورانمان داریم یادگیری و رشد فردی مان است. حتی لازم نیست افراد دیگر از این پیمان که یاورتان اند آگاه باشند. اگر پیمان بسته باشید که تجربه تان از مواجهه با آن ها این گونه باشد، آن ها همیشه برای رشدتان سودمندند.

نقش چالش

در تجربه رشد، فشار نقشی حیاتی بازی می کند. رهبران واکنشی اغلب به هنگام مواجه شدن با چالش به دیدن موانع رو می کنند. در عوض رهبران آگاه از این تجربه استقبال می کنند، زیرا آنها سودمندی فشار را می بینند؛ فشار یا موجب بیدار شدن و اقدام کردنشان می شود یا امکان پیش آمدن چیزهای جدید را فراهم می آورد

- حتی لازم نیست افراد دیگر از این پیمان که یاورتان اند آگاه باشند. اگر پیمان بسته باشید که تجربه تان از مواجهه با آنها این گونه باشد، آن ها همیشه برای رشدتان سودمندند.
- رهبران آگاه از زاویه دید یادگیری و رشد به زندگی نگاه می کنند. آنها در شگفتی این اند که چگونه هر فردی و هر چیزی، به ویژه چالش ها و موانع احتمالی، در واقع یاورانی برای رشدشان هستند.

خلاصه فصل دنیا را یاور خود احساس کردن:

- ❖ رهبران آگاه پیمان می بندند که همه افراد و شرایط را یاورانی برای رشدشان ببینند
- ❖ رهبران واکنشی ناآگاه افراد دیگر و شرایط را به چشم موانعی بر سر راه رسیدن به خواسته هایشان می بینند
- ❖ بیشتر رهبران با این ذهنیت واکنشی شروع می کنند: آنها متقاعد شده اند به محض آنکه به خواسته شان برسند احساس خوشحالی خواهند کرد و اگر نتوانند به خواسته شان برسند، به این دلیل است که دیگران سر راهشان قرار گرفته اند

❖ رهبران ناآگاه به جای آنکه سایر افراد را یاور خود ببینند، صفر و یکی فکر می کنند: دیگران یا با من اند یا علیه من

❖ چالش ها فشار مثبتی ایجاد می کنند که اغلب برای رهبران آگاه لازم است تا از منطقه راحتی شان فراتر بروند و به سوی شکوه کاملشان رشد یابند

پیمان چهاردهم : راه حل های همه طرف برنده خلق کردن

پیمان می بندم برای هر مسئله، مشکل، نگرانی یا موقعیتی که زندگی سر راهم قرار می دهد راه حل هایی همه طرف برنده خلق کنم.

برنده- بازنده، کمبود و رقابت

باورهای کمبود به راه حل های برنده- بازنده با جمع صفر ختم می شوند. بسیاری از افراد زندگی را مانند مجموعه ثابتی از منابع می بینند که برای به بدست آوردن بخشی از آن باید با یکدیگر رقابت کنند. هر پولی که تو داری پولی است که من به دست نمی آورم. طبق تجربه ما، رایج ترین شکل حل مسئله مذاکره با ذهنیت "برمن" است. در نتیجه، افراد راه حل های خلاقانه را از دست می دهند.

خلق برد برای همه

در این پیمان، برای حل مسئله ها گزینه دیگری مطرح شده است:

پیمان می بندم برای هر مسئله، مشکل، نگرانی یا موقعیتی که زندگی سر راهم قرار می دهد راه حل هایی همه طرف برنده خلق کنم.

در ذهنیت "برمن" فقط گزینه های رقابت کردن و چشم پوشی در دسترس اند. در ذهنیت "به وسیله من"، گزینه سومی هم امکان پذیر می شود: همکاری. طبق تجربه ما، همکاری همه جور امکانی را که در حالت رقابت و چشم پوشی وجود ندارد فراهم می کند. این پیمان درباره همکاری است و بسیاری از چهارده پیمان دیگر را به شکلی لازم و ملزوم در بر می گیرد.

شفافیت و صراحت

رهبران آگاه با شفافیت و گشودگی کامل به سوی راه حل ها حرکت می کنند. آنها می دانند برای خلق راه حل های همه طرف برنده باید به طور کامل حاضر باشند و تمایل داشته باشند تجربه های خودشان را با صداقت و تمامیت ابراز کنند.

کافی بودن

رهبران آگاهی که علاقه مند به خلق راه حل های همه طرف برنده اند به پیمان دیدن کافی بودن چیزها متعهدند. آنها نه فقط به این موضوع باور دارند، بلکه به طور مستقیم این را تجربه می کنند که منابع کافی برای همه مهیاست.

حمایت

رهبران آگاهی که می خواهند به راه حل های همه طرف برنده پی ببرند هر موجودیت دیگری را یآوری در یادگیری می بینند. هر فرد و هر چیزی در حال هم آفرینی نتیجه ای است که به شکلی عالی برای مسیر یادگیری هر یک از افراد طراحی شده است

کنجکاوی

رهبران آگاه از کنجکاوی در حکم ابزاری برای یادگیری فردی استفاده می کنند. در خلق راه حل های همه طرف برنده، آن ها در تمام تعاملاتشان پیمانی عمیق درباره کنجکاوی بسته اند که زیربنای هر گفت و گو تجربه شان است.

➤ هنگامی که رهبران آگاه با مسئله، مشکل، تنگنا یا چالش روبه رو می شوند، آنها امکان ها را با کنجکاوی و گشودگی و از دیدگاهی مبتنی بر کافی بودن و حمایت بررسی می کنند تا به راه حل های همه طرف برنده برسند.

خلاصه فصل راه حل های همه طرف برنده خلق کردن

- ❖ خلق راه حل های همه طرف برنده هدف رهبران و سازمان های آگاه است.
- ❖ رهبران آگاه پیمان می بندند تا فراتر از بازی های با جمع صفر بروند و به راه حل های خلاقانه برسند که به نفع همه اند
- ❖ رهبران ناآگاه موقعیت ها را برنده-بازنده می بینند و فرهنگی را به وجود می آورند که رقابت و چشم پوشی کردن را تشویق می کند
- ❖ خلق راه حل های همه طرف برنده نیازمند سنگ بناهایی از سایر پیمان های رهبری آگاهانه است، که این مقوله مثالی ملموس از این است که رهبران آگاه چگونه تمام پیمان ها را در حالی از بودن در این دنیا در هم می آمیزند

❖ فرهنگ های همه طرف برنده به سازمان ها امکان شکوفایی می دهند، چرا که خلاقیت، مشارکت، دوراندیشی و دستیابی به نتایج در آنها بهینه می شود.

پیمان پانزدهم : چاره کار بودن

پیمان می بندم چاره کار یا راه حلی باشم که مورد نیاز است: کم بودن چیزی در دنیا را عودتی ببینم که به آنچه مورد نیاز است تبدیل شوم.

بودن و شدن

طبق تجربه ما، این پیمان گزینه متفاوتی در اختیار می گذارد. این پیمان با "دیدن کم بودن چیزی" آغاز می شود. از زاویه دید ما، این به معنای دیدن چیزی غلط یا دیدن مسئله نیست. ما باور داریم مسئله ها در چارچوب "برمن" وجود دارند. در عوض ممکن است چیزی عالی باشد، اما عنصری کم داشته باشد. صرفا امکان وجود چیز بیشتری هست؛ مثلا امکان بیشتر، شکوه بیشتر یا همکاری بیشتری هماهنگی یا هم راستایی یا عشق بیشتر. اگر امکان چیزی بیشتر را مساوی با ناقص بودن وضع موجود بگیریم، به وضعیت ذهنی کمبود و بر عقب گرد کرده ایم.

توجه کنید ما درباره بودن و شدن صحبت می کنیم، نه انجام دادن. البته بدین معنا نیست که قرار نیست کاری انجام شود. اغلب وقت ها کارهایی برای انجام دادن هست. اما رهبران آگاه در وهله اول روی کسی که هم اکنون هستند و می شوند تمرکز می کنند.

➤ پیمان پانزدهم تسلط بر چندین پیمان دیگر را ترکیب می کند. همینطور که ما در تغییر حالت ذهنی از "برمن" به "به وسیله من" ماهر می شویم، در دنیاهای کاری و شخصی مان به پیش می رویم در حالی که همه چیز را همان گونه که هستند تمام عیار، عالی و کامل می بینیم. کمبود یا مسئله ای وجود ندارد. ما می توانیم خلاقیتمان را در پاسخ به دعوت های زندگی نشان دهیم تا چیزهایی را که در دنیایمان هست به سوی زیبایی، هم راستایی، بهره وری، کارایی و لطف بیشتر ببریم. برای رهبران آگاه این مشارکت خلاق بدون هر گونه تقلایی از مرکز بودنشان جریان می باید. آنها چاره کار چیزهایی اند که جایشان در دنیایشان خالی است.

خلاصه فصل چاره کار بودن

- ❖ چاره کار بودن به این معناست که رهبران آگاه تشخیص می دهند جای چه چیزی در دنیا خالی است و آن را دعوتی می بینند تا به چیزی تبدیل شوند که مورد نیاز است.
- ❖ هنگامی که خستگی رهبران ناآگاه از وضعیت های بغرنج مثلث قربانی ، شرور و قهرمان افزایش می باید. ذهنشان اغلب به تجربه بی علایقی از نقش بازی تغییر وضعیت می دهد، که مشخصه آن بی اعتنایی و بیزاری است
- ❖ اعضای از تیم که احساس می کنند رهبران ناآگاه حرف آن ها را نمی شنوند دیگر برای ایجاد تغییر اهمیتی قائل نمی شوند و از خلق راه حل هایی که ممکن است به نفع سازمان باشد دست برمی دارند.
- ❖ رهبران آگاه چیزهایی را که جایشان خالی است به چشم کمبود نمی بینند بلکه آن ها را به چشم فرصت در نظر می گیرند. آن ها آنگاه رسالی را دنبال می کنند که به نیاز ادراک شده پاسخ می دهد
- ❖ چاره کار بودن فقط از بله جانانه رهبران آگاه نشئت می گیرد
- ❖ چاره کار بودن تسلط بر چندین پیمان دیگر را در بر می گیرد و به محض تسلط بر آن، به راهبران آگاه این امکان را می دهد تا دنیا را به سوی زیبایی، هم راستایی، بهره وری، کارایی و لطف بیشتر ببرند

فرمول تحول:

$$(چ * ن) + گ.ن < م = ت$$

ت = تحول

"ت" مخفف کلمه تحول است، چه در فرد، چه در تیم یا در سازمان. می تواند شخصی یا حرفه ای باشد.

م = مقاومت

تحول به معنای رها کردن شناخته ها و گام نهادن در ناشناخته است. به این معنا که کنترل کردن را رها کنیم و این گونه به نظر می رسد که همیشه احتمال شکست هم وجود دارد. نوعی از تحول که ما در این کتاب درباره اش صحبت می کنیم، رادیکال است. این نوع تحول مستلزم تغییر کامل نحوه بودنمان در دنیاست.

به فرمول برگردیم، برای ایجاد تحول باید چیزی بزرگ تر از مقاومت طبیعی مان وجود داشته باشد
 آن چیز چیست؟

(چ * ن) + گ.ن

چ = چشم انداز

چ مخفف چشم انداز است، تصویری از آینده ای بهتر. اگر افراد چشم اندازی بزرگ و الهام بخش داشته باشند، به تنهایی می تواند انگیزه بخش آنها باشد تا با ترس هایشان روبه رو شوند و بر مقاومتشان غلبه کنند. به منظور آنکه چشم انداز بتواند بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کند، باید واقعی، صادقانه، عمیقاً مورد علاقه و الهام بخش باشد.

➤ رهبران "به وسیله من" چشم اندازهای شخصی جذابی دارند و سازمان های "به وسیله من" چشم اندازهای انگیزاننده فراشخصی ای دارند که به دیگران این جرئت را می دهد تا خطرهای همراه با تغییر را بپذیرند

ن = نارضایتی

اما داشتن چشم انداز، حتی چشم اندازی که عمیقاً الهام بخش باشد، به ندرت کافی است. عمده افراد به واسطه چشم انداز صرف تغییر نمی کنند - آنها به دلیل درد تغییر می کنند. "ن" در فرمول مخفف نارضایتی است، به ویژه نارضایتی از وضع موجود. عمده افراد و سازمان ها به واسطه نارضایتی شدید از وضع موجود بر مقاومت در برابر تغییر غلبه می کنند.

➤ **سکوی سوزان** شکل دیگری از این بیان است که باید از وضع موجود ناراضی باشیم، زیرا جواب نمی دهد و در آینده جواب نخواهد داد. بیشتر نظریه پردازان تحول می گویند یکی از نقش های رهبران در سازمان ها این است که این سکوی سوزان را به وجود بیاورند. سکوی سوزان در بیشتر سازمان ها و برای بیشتر افراد ضروری اند، زیرا باعث ایجاد ترس می شوند. در واقع هدف این است که به اندازه ای ترس و اضطراب از تغییر نکردن ایجاد شود که به ترس ناشی از تغییر، یا همان مقاومت، بچربد.

گ.ن = گام های نخست

عبارت چ * ن مانند موتور خودرو است که نیروی محرکه را تامین می کند، اما بدون سیستم انتقال قدرت، انرژی هرگز به چرخ ها نمی رسد و خودرو ساکن می ماند و زمین گیر می شود. به همین ترتیب، بسیاری از رهبران انرژی تحول را دارند، اما راهی برای به عمل درآوردنش ندارند، در نتیجه سرجایشان گیر می کنند. آنها به گ.ن، یعنی گام های نخست نیاز دارند، سیستم رانشگری که می

تواند انرژی انگیزه مندی را به عمل درآورد. چ * ن "چرایی" را به ما می دهد، در حالی که گ.ن "چیستی و چگونگی" را به دست می دهد.

➤ اغلب هنگامی که مربیگری رهبران را انجام می دهیم، آنها درباره چگونگی سوال می کنند. حرف هایشان این گونه به نظر می رسد، "من دوست دارم تغییر کنم، اما نمی دانم چگونه" ما تقریباً هیچ گاه به این حرف اعتماد نمی کنیم. تجربه ما این است که هرگاه تمایل واقعی وجود داشته باشد، چگونگی خودش را نمایان می کند. افراد با مطرح کردن سوال هایی از جنس چگونگی از روبه رو شدن با کمبود تمایلهشان اجتناب می کنند. این تله ظریف و مهمی است زیرا باعث می شود افراد فکر کنند که می خواهند تغییر کنند - فقط اگر چگونگی اش را بدانند- و با مقاومت واقعی شان در برابر تغییر روبه رو نشوند.

تمایل به تغییر

میزان تمایل مهم ترین متغیر است. تمایل به تغییر با دانستن چگونگی تغییر یا بیشتر از آن، خواست واقعی تغییر بسیار متفاوت است. افراد بسیاری می خواهند تغییر کنند، اما بیشتر آنها تمایلی به تغییر نشان نمی دهند.

چه چیزهایی در زندگی تان هست که می خواهید تغییر کند؟ فهرستی تهیه کنید. حالا از خودتان پرسید، آیا تمایل دارم تغییر کنم؟ آیا واقعا تمایل دارم تغییر کنم؟ در این نقطه ، ممکن است متوجه شوید که می گوئید، من تمایل دارم اما نمی دانم چگونه و ما خواهیم گفت که این فقط بهانه ای برای اجتناب از مقاومتان است. هنگامی که تمایلتان را به چالش می کشیم، اگر شما هم شبیه افراد بسیاری باشید که با آن ها کار می کنیم، سرخورده یا حتی عصبانی خواهید شد.

شهریور ۱۴۰۴