

گزارش پژوهشی چهارچوب بودش™

بنیان‌های هستی‌شناسانه رهبری، عملکرد انسانی و اثربخشی

توسعه چهارچوب بودش™ و اجزای تشکیل‌دهنده آن:

مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش™، Being Profile® و روش‌شناسی تحول



دوره تدوین سند: ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۶

تاریخ انتشار: ۰۴ مه ۲۰۲۶

نسخه سند: ۱.۰

گردآوری شده توسط: اشکان تشویر^۱

بازبینی شده توسط: دکتر آنا کار^۲، دکتر جردن ماریانا الکساندر^۳، دکتر احسان سخایی^۴، آیدین یاسمی^۵، لوسی فالکنر^۶، ژاکلین هوفسته^۷، کارولین نیو^۸، جان اسمال‌وود^۹ و جان لو^{۱۰}؛ نسخه اولیه.

^۱ Ashkan Tashvir

^۲ Dr. Anna Car

^۳ Dr. Jordan Marijana Alexander

^۴ Dr. Ehssan Sakhaee

^۵ Aydin Yassemi

^۶ Lucy Faulcone

^۷ Jacqueline Hofste

^۸ Caroline New

^۹ John Smallwood

^{۱۰} John Lowe

چاپ اول در سال ۲۰۲۶ توسط انتشارات انجنسیس^{۱۱}.

کپی‌رایت © ۲۰۲۶ اشکان تشویر

اشکان تشویر بر حق معنوی خود برای شناخته‌شدن به‌عنوان نویسنده گزارش پژوهشی چهارچوب بودش و همه محصولات وابسته به آن تأکید دارد.

publications.engenesis.com

همه حقوق محفوظ است. هیچ بخشی از این اثر، جز در حد نقل‌قول‌های کوتاه در نقدهای انتقادی و برخی استفاده‌های غیرتجاری مجاز طبق قانون حق نشر، بدون اجازه کتبی قبلی از ناشر، نباید توسط هیچ شخص یا نهادی، از جمله گوگل، آمازون یا سازمان‌های مشابه، به هیچ شکلی، از جمله الکترونیکی، دیجیتالی، نوری، مکانیکی یا هر شکل دیگر، و با هیچ روشی از جمله فتوکپی، ضبط، اسکن یا هر روش دیگر، بازتولید، منتقل، کپی، ذخیره‌شده در سامانه‌های بازایی اطلاعات، توزیع یا به هر نحو دیگری در دسترس قرار گیرد. برای درخواست مجوز، با ناشر از طریق شماره ۰۸۴۴ ۹۱۸۸ (۰۲) ۶۱+ یا ایمیل publications@engenesis.com تماس بگیرید.

ویرایش: فدرا پیم^{۱۲} – awaywithwords.net.au

طراحی جلد و نمودارها: اودت آبرنیکا^{۱۳}

طراحی و تولید: اریک^{۱۴} – exlibris.com.au

اعلام عدم مسئولیت: این اثر صرفاً برای ارائه اطلاعات عمومی تهیه شده است. مطالب آن مشاوره حرفه‌ای محسوب نمی‌شود. نویسنده هرگونه مسئولیت در برابر هر شخص را، در قبال پیامدهایی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم از استفاده از اطلاعات این اثر، یا از هرگونه خطا یا حذف در آن ناشی شود، صریحاً رد می‌کند.

پذیرش و به‌کارگیری اطلاعات این اثر به تشخیص خواننده است و مسئولیت آن کاملاً بر عهده خود او خواهد بود.

^{۱۱} Engenesis

^{۱۲} Phaedra Pym

^{۱۳} Odette Abrenica

^{۱۴} Eric

خلاصه

سازمان‌ها و نهادهای در سراسر جهان، با وجود دسترسی بی‌سابقه به دانش، سرمایه و توانمندی فنی، همچنان با شکست‌های پایداری در رهبری، همکاری و عملکرد روبه‌رو هستند. این شکست‌ها صرفاً نتیجه راهبرد ضعیف، مهارت ناکافی یا نبود شایستگی رفتاری نیستند. ریشه آن‌ها در لایه‌ای عمیق‌تر از کارکرد انسانی قرار دارد: شیوه‌هایی که افراد در خودش خود دارند.

مدل‌های معاصر رهبری معمولاً بر رفتار، شخصیت، شایستگی‌ها یا هوش هیجانی تمرکز می‌کنند. این رویکردها، هرچند ارزشمندند، اما گرایش‌های زیرینی را که باعث می‌شوند افراد به شیوه‌ای خاص فکر کنند، تفسیر کنند، تصمیم بگیرند و عمل کنند، توضیح نمی‌دهند. بدون درک علی از این گرایش‌ها، سازمان‌ها در انتخاب رهبران، پرورش استعدادها، شکل دادن به تیم‌های اثربخش یا پایداری نگه داشتن تحول معنادار با دشواری روبه‌رو خواهند بود. این شکاف به ناکارآمدی مزمن در نظام‌های خصوصی و عمومی از استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط گرفته تا سازمان‌های بزرگ و طرح‌های تحول دارای بودجه عمومی دامن زده است.

این گزارش پژوهشی، تدوین، اعتبارسنجی و کاربرد چهارچوب بودش را ارائه می‌کند: چهارچوبی جامع و هستی‌شناسانه که ۳۱ کیفیت اصلی انسانی را، که جنبه‌های بودش^{۱۵} نامیده می‌شوند، شناسایی، اندازه‌گیری و عملیاتی می‌کند؛ کیفیت‌هایی که به‌صورت علی رفتار، اثربخشی رهبری و عملکرد را شکل می‌دهند. این چهارچوب از سه مؤلفه یکپارچه تشکیل شده است: مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش (Being Framework Ontological Model)، بیئینگ پروفایل (Being Profile) و روش‌شناسی تحول (Transformation Methodology).

چهارچوب بودش افراد را به ویژگی‌ها، تیپ‌ها یا دسته‌ها تقلیل نمی‌دهد. در عوض، معماری زیرین گرایش‌های انسانی و شیوه‌هایی را آشکار می‌کند که در آن‌ها رابطه سالم یا ناسالم با این کیفیت‌ها، عملکرد، اعتماد، یکپارچگی و کارپذیری جمعی را ایجاد یا تضعیف می‌کند. این چهارچوب با آشکار کردن این معماری، راهی ساختاریافته و منسجم برای فهم این مسئله فراهم می‌کند که کیفیت‌های انسانی چگونه عمل می‌کنند و چگونه بر تصمیم‌گیری، روابط و نتایج در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اثر می‌گذارند.

این چهارچوب از طریق یک برنامه پژوهشی گسترده با روش‌های ترکیبی تدوین شده است. مرحله کیفی بر بیش از ۳۵۰ مصاحبه و مطالعه مشاهده‌ای از افراد دارای عملکرد بالا، تحلیل‌های میان‌فرهنگی از فضیلت‌ها و کیفیت‌های انسانی و مشارکت‌های ساختاریافته مربیان باتجربه رهبری تکیه داشت. این بینش‌ها در قالب یک مدل هستی‌شناسانه یکپارچه ترکیب شدند؛ مدلی که سپس با طراحی و تدوین Being Profile به شکلی قابل سنجش درآمد.

مرحله کمی بر اعتبارسنجی Being Profile تمرکز داشت؛ ابزاری مبتنی بر هستی‌سنجی که برای اندازه‌گیری رابطه افراد با همه ۳۱ جنبه بودش طراحی شده است. Being Profile که ابتدا با حدود ۴۰۰ شرکت‌کننده اعتبارسنجی شد و سپس تا امروز برای نزدیک به ۵۰۰۰ نفر در جمعیت‌های گوناگون به کار گرفته شده است، پایایی قوی، انسجام مفهومی و سودمندی عملی خود را نشان داده است.

بینش‌هایی که از الگوهای تجربی و مسیرهای توسعه‌ای مشاهده‌شده در این فرایند به دست آمد، به توسعه مستمر روش‌شناسی تحول کمک کرد. به این ترتیب، یافته‌های ارزیابی کمک کردند تا بینش هستی‌شناسانه به مسیرهای توسعه‌ای هدفمند ترجمه شود؛ مسیرهایی که برای پشتیبانی از تغییرات معنادار در شیوه‌های بودش فردی و جمعی طراحی شده‌اند.

روش‌شناسی تحول که از دل این بنیان تجربی پدید آمده، بینش هستی‌شناسانه را با تمرین رشد ساختاریافته یکپارچه می‌کند. این روش‌شناسی از افراد، رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها پشتیبانی می‌کند تا الگوهای ناسالم را تشخیص دهند، شیوه‌های محدودکننده بودن را تعدیل کنند و حالت‌های سازگار، پاسخ‌گو و اثربخش تعامل را پرورش دهند. این روش‌شناسی به‌جای تجویز رفتارها، بر تقویت یکپارچگی در سطح گرایش‌ها تمرکز دارد و تغییری پایدار را ممکن می‌سازد که از درون ریشه می‌گیرد، نه این‌که از بیرون تحمیل شود.

مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودنش، Being Profile و روش‌شناسی تحول در کنار هم، پارادایمی یکپارچه برای رهبری و رشد انسانی ارائه می‌کنند. این پارادایم از شایستگی‌ها و رفتارها فراتر می‌رود و به معماری زیرینی می‌پردازد که عملکرد، تصمیم‌گیری و اثربخشی رهبری را تعیین می‌کند. از این راه، چهارچوب بودنش رهبران، متخصصان و نهادها را به رویکردی دقیق و مبتنی بر شواهد مجهز می‌کند؛ رویکردی برای پرورش کیفیت‌های انسانی لازم جهت همکاری پایدار، داوری اخلاقی و عملکرد بالا در نظام‌های پیچیده انسانی.

چهارچوب بودنش در کنار مجموعه گسترده‌تری از آثار هستی‌شناسانه و فلسفی تدوین شده است؛ از جمله گفت‌وگوهای فرامحتوا^{۱۶}، نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن^{۱۷} و چهارچوب پایداری راستین^{۱۸}. هرچند این مجموعه آثار، زمینه فلسفی گسترده‌تر و بینشی در سطح نظام‌ها فراهم می‌کنند، پیش‌نیاز فهم یا به‌کارگیری خود چهارچوب بودنش نیستند. بلکه ابعاد مکملی از تفسیر، معناپردازی و انسجام سیستمی را در برنامه پژوهشی گسترده‌تری روشن می‌کنند که چهارچوب بودنش از دل آن پدید آمده است. اثر حاضر به‌طور مشخص بر نقش علی گرایش‌های انسانی درون آن زمینه گسترده‌تر تمرکز دارد.

در نتیجه، چهارچوب بودنش رویکردی یکپارچه و چندبعدی ایجاد می‌کند که بینش کیفی، اندازه‌گیری کمی و مداخله عملی را به هم پیوند می‌دهد. این چهارچوب با انتقال تمرکز از ویژگی‌ها و رفتارهای آشکار به الگوهای رابطه‌ای عمیق‌تری که آن‌ها را شکل می‌دهند، فهم ما از رهبری را پیش می‌برد و بنیانی ساختاریافته برای پرورش افراد، تیم‌ها و سازمان‌هایی منسجم‌تر، سازگارتر و متکی بر یکپارچگی فراهم می‌کند.

این گزارش پژوهشی شرحی شفاف از بنیان‌های تحقیقاتی زیربنای چهارچوب بودنش ارائه می‌کند و نسبت آن را با چالش‌های معاصر رهبری توضیح می‌دهد. چهارچوب بودنش، با بنا کردن رشد رهبری بر فهمی علی از گرایش‌های انسانی، دیدگاهی متمایز و ضروری به نظریه و عمل رهبری می‌افزاید. این چهارچوب همچنین رویکردی ساختاریافته فراهم می‌کند تا بتوان با عوامل انسانی ریشه‌داری مواجه شد که بارها عملکرد و تحول را تضعیف می‌کنند.

^{۱۶} Metacontent Discourse

^{۱۷} Nested Theory of Sense-making

^{۱۸} Authentic Sustainability Framework

۱	گزارش پژوهشی چهارچوب بودش TM
۳	خلاصه.....
۷	مقدمه.....
۹	بیان مسئله.....
۹	زمینه جهانی رهبری و شکاف پژوهشی حل نشده.....
۱۱	تکامل چهارچوب بودش و توسعه این گزارش پژوهشی.....
۱۲	خاستگاه‌های میدانی چهارچوب بودش.....
۱۶	تأثیرات هستی‌شناسانه بنیادین بر چهارچوب بودش.....
۱۸	چرا به چهارچوبی تازه نیاز بود.....
۱۹	چهارچوب بودش: مروری کلی.....
۲۰	بنیان‌های هستی‌شناسانه.....
۲۱	مروری بر طراحی پژوهش.....
۲۲	روش‌شناسی کلی پژوهش.....
۲۴	ساختار و مسیر پیشروی بدنه اصلی.....
۲۵	بخش یک: بنیان‌های کیفی و تدوین مدل هستی‌شناسانه.....
۲۵	منابع داده کیفی و نمونه‌گیری.....
۲۷	روش‌شناسی کیفی، رویکرد تحلیلی و دقت پژوهش.....
۲۸	شناسایی جنبه‌های بودش.....
۲۸	پرورش فهمی هستی‌شناسانه دقیق و چندلایه از هر جنبه بودش.....
۲۹	پارادایم پژوهش و رویکرد تحلیلی.....
۳۱	توسعه مدل هستی‌شناسانه.....
۳۴	خلاصه.....
۳۵	بخش دوم: اعتبارسنجی کمی و توسعه ارزیابی بودش محور.....
۳۵	روان‌سنجی و بودش‌سنجی: دو رویکرد متمایز به ارزیابی انسان.....
۳۸	تصویر کلی از اعتبارسنجی کمی.....
۳۸	بنیان‌های مفهومی ابزار سنجش.....
۳۹	فرایند توسعه ابزار.....
۴۰	پیوند با بنیان کیفی.....
۴۱	تفسیر امتیاز شیوه‌های اولیه، شیوه‌های ثانویه و حالات ذهنی در Being Profile.....
۴۲	گردآوری و تحلیل داده‌ها.....
۴۳	توسعه تجربی و پالایش تکرارشونده.....
۴۴	همکاری با افرادی که ابزار را به کارمی‌بندند و پالایش ابزار.....
۴۴	داده‌های آزمایشی و تنظیم پیش از عرضه.....

۴۴	 شکل‌گیری جامعه‌ای از افرادی که این ابزار را به کار می‌بندند
۴۴	 ریسک‌ها و ملاحظات اخلاقی
۴۵	 خلاصه
۴۷	 بخش سوم: روش‌شناسی تحول و کاربرد عملی آن در رهبری
۴۷	 بنیان‌های علمی روش‌شناسی تحول
۵۰	 تمایز تحول در چهارچوب بودش
۵۱	 تحول فردی و توسعه رهبری
۵۱	 تحول جمعی در تیم‌ها و سازمان‌ها
۵۲	 شمول، تعالی و تداوم توسعه‌ای
۵۲	 تحول بدن‌مند به‌عنوان نمونه‌ای واقعی
۵۳	 حرفه‌ای‌سازی، حکمرانی و استانداردهای حرفه‌ای
۵۳	 گسترش چهارچوب به حوزه ظرفیت، فهم حاصل کردن و مربی‌گری
۵۶	 تعامل چهارچوب‌ها: چهارچوب بودش و مدل‌های سازمانی
۵۷	 نتیجه‌گیری و مسیر آینده
۵۹	 پیوست‌ها
۶۰	 پیوست ۲: چالش‌های واقعی که این پژوهش به آن‌ها می‌پردازد
۶۸	 پیوست ۳: مرور پیشینه پژوهش برای شناسایی جنبه‌های کلیدی بودش
۷۱	 پیوست ۴: نمونه‌هایی از تلفیق علمی در جنبه‌های بودش
۸۶	 پیوست ۵: پیوندهای میان چهارچوب بودش و هنرهای رزمی
۸۹	 پیوست ۶: تعامل چهارچوب‌ها؛ چهارچوب بودش و مدل سه ستون
۹۷	 پیوست ۶الف: انتشارات کلیدی در مجموعه مدل سه ستون
۹۹	 پیوست ۷: زندگی‌نامه مربیان حرفه‌ای رهبری
۱۰۱	 Being Profile: تحلیل همسانی درونی و پایایی
۱۰۷	 منابع

مقدمه

در بخش‌ها و جغرافیاهای گوناگون، رشد رهبری و تحول سازمانی همچنان حوزه‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری مستمر روی آن انجام می‌شود، اما بازدهی‌اش ناپایدار و نامطمئن است. نظام‌های انسانی با وجود پیشرفت در راهبرد، فناوری، تحلیل داده و علوم رفتاری، همچنان به شیوه‌هایی قابل پیش‌بینی کمتر از ظرفیت خود عمل می‌کنند. رهبران در مواجهه با پیچیدگی دچار دشواری می‌شوند، تیم‌ها زیر فشار از هم می‌پاشند، اعتماد تضعیف می‌شود و تلاش‌های تحول‌آفرینی که با نیت درست آغاز می‌شوند، نه به‌درستی در سازمان جا می‌افتند و نه دوام می‌آورند. تداوم این الگوها ناشی از کمبود ابزار یا تخصص در سازمان‌ها نیست، بلکه به این دلیل پایدار مانده‌اند که عوامل عمیق‌تر انسانی، که تصمیم‌گیری، رفتار و همکاری را شکل می‌دهند، هنوز به‌اندازه کافی فهمیده نشده‌اند.

این گزارش پژوهشی این گزاره را پیش می‌کشد که بسیاری از این چالش‌های پایدار را نمی‌توان در چهارچوب پارادایم‌های غالب رشد رهبری، به‌درستی توضیح داد یا حل کرد. رویکردهای رایج معمولاً بر رفتار، شایستگی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی یا سازه‌های روان‌شناختی تمرکز می‌کنند. هر کدام از این رویکردها بینش‌های ارزشمندی ارائه می‌دهند، اما عمدتاً در سطح توصیف عمل می‌کنند، نه در سطح علیت؛ آن‌ها توضیح می‌دهند افراد چه می‌کنند، اما توضیح نمی‌دهند چرا چنین می‌کنند، یا گرایش‌های انسانی زیربنایی که ادراک، تفسیر و عمل را شکل می‌دهند، چگونه شکل گرفته‌اند، چگونه تداوم می‌یابند و چگونه در طول زمان متحول می‌شوند.

چهارچوب بودش در پاسخ به همین محدودیت تدوین شده است. این چهارچوب بر این فرض استوار است که اثربخشی رهبری و عملکرد انسانی فقط به مهارت‌ها، رفتارها یا عوامل موقعیتی وابسته نیست، بلکه به شیوه بودش افراد و گروه‌ها در نسبت با کیفیت‌های بنیادین انسانی بستگی دارد. این نسبت‌ها در زیر رفتارهای قابل مشاهده عمل می‌کنند و بر این که افراد چگونه به فشار، عدم قطعیت، اختیار پاسخ‌دهی، اقتدار و تغییر پاسخ می‌دهند، اثری علی می‌گذارند. بدون راهی روشن و منسجم برای فهم این لایه هستی‌شناسانه و کار کردن با آن، رشد رهبری پراکنده باقی می‌ماند و تحول همچنان در معرض شکست‌های تکرارشونده قرار می‌گیرد.

هدف این گزارش پژوهشی آن است که شرحی شفاف و دقیق از بنیان‌های پژوهشی زیربنای چهارچوب بودش و اجزای تشکیل‌دهنده آن ارائه کند که عبارتند از: مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، **Being Profile** و روش‌شناسی تحول. این گزارش نشان می‌دهد که چهارچوب چگونه توسعه یافته، تمایزهای اصلی آن چگونه استخراج و پالایش شده‌اند و این تمایزها چگونه در زمینه‌های واقعی و متنوع، به‌صورت تجربی آزموده و عملیاتی شده‌اند. متن از این راه می‌کوشد میان بررسی فلسفی، پژوهش تجربی و کاربرد عملی در رهبری و رشد سازمانی پیوند برقرار کند.

این گزارش همچنین موضع معرفتی زیربنای چهارچوب بودش را روشن می‌کند. توسعه این چهارچوب، به‌جای آن که فقط بر روان‌شناسی، نظریه رهبری یا علوم رفتاری تکیه کند، کاوش فلسفی، پژوهش میدانی کیفی و اعتبارسنجی کمی را با هم یکپارچه می‌سازد. این سه‌سوسازی کمک می‌کند تا تمایزها نه حدسی یا انتزاعی، بلکه بر کارکرد قابل مشاهده انسان استوار باشند، از طریق تعامل با متخصصان پالایش شوند و با الگوهای تجربی در میان جمعیت‌های گوناگون تأیید گردند. این گزارش با روشن کردن منطق شکل‌گیری و رشد چهارچوب، به خواننده کمک می‌کند بفهمد چهارچوب بودش دقیقاً چه ادعایی دارد، چرا این ادعاها را مطرح می‌کند، و این ادعاها بر چه بنیان‌های مفهومی و شواهدی استوارند.

این گزارش برای رهبران، متخصصان توسعه رهبری، مشاوران سازمانی، پژوهشگران و تصمیم‌گیرندگان نهادی نوشته شده است؛ کسانی که با محدودیت‌های رویکردهای موجود روبه‌رو هستند و به دنبال فهمی عمیق‌تر و علی‌تر از اثربخشی انسانی می‌گردند. هرچند این گزارش با ادبیات دانشگاهی و اعتبارسنجی تجربی درگیر می‌شود، اما اثری صرفاً نظری نیست. رویکرد این متن کاربردی است و چهارچوبی ارائه می‌کند که می‌توان از آن برای مشاهده، ارزیابی و پرورش کیفیت‌های انسانی استفاده کرد که عملکرد پایدار، داوری اخلاقی و کارپذیری جمعی را ممکن می‌سازند.

ساختار گزارش از این قرار است. بخش بعدی مسئله اصلی را توضیح می‌دهد که این پژوهش به آن می‌پردازد؛ یعنی کاستی‌های سیستمی مدل‌های کنونی رهبری و نبود بنیانی هستی‌شناسانه و منسجم برای فهم اثربخشی انسانی. پس از آن، خاستگاه‌ها و روند شکل‌گیری چهارچوب بودش بررسی می‌شود؛ از جمله شرایط میدانی که توسعه این چهارچوب را ضروری کرد و فرایندهای تجربی که از طریق آن‌ها چهارچوب پالایش شد. بخش‌های بعدی به مدل هستی‌شناسانه، توسعه و اعتبارسنجی Being Profile و شکل‌گیری روش‌شناسی تحول به‌عنوان رویکردی یکپارچه برای رشد انسانی و تحول رهبری می‌پردازند.

این ساختار آگاهانه انتخاب شده است. ترتیب آن همان منطقی را دنبال می‌کند که خود چهارچوب بودش از دل آن پدید آمد: از شناسایی یک مسئله پایدار جهانی آغاز می‌شود، سپس به شرایط میدانی می‌رسد که رویکردهای موجود را ناکافی نشان دادند و در ادامه به بنیان‌های مفهومی و تجربی می‌پردازد که هستی‌شناسی تازه‌ای از اثربخشی انسانی را شکل دادند. این گزارش با هدایت خواننده در این مسیر گام‌به‌گام، میان مسئله، پرسشی که پس از آن شکل گرفت، مدلی که از آن به دست آمد و روش‌شناسی عملی که آن مدل را قابل اجرا می‌کند، انسجام ایجاد می‌کند. به این ترتیب، خواننده می‌تواند تبار ایده‌ها، شواهد پشتیبان هر مرحله از توسعه و دلیل شکل‌گیری مدل یکپارچه‌ای را که در بخش‌های بعدی ارائه می‌شود، دنبال کند. این شیوه همچنین خواننده را برای مطالب فنی و روش‌شناختی بعدی آماده می‌کند، زیرا آن مطالب را در یک مسیر روایی روشن قرار می‌دهد، نه به‌صورت مطالبی جدا و منفصل.

در مجموع، این بخش‌ها می‌کوشند نشان دهند که پرداختن به چالش‌های معاصر رهبری، به چیزی بیش از بهبودهای جزئی در مدل‌های موجود نیاز دارد. این کار مستلزم تغییری در شیوه فهم خودِ کارکرد انسانی است. چهارچوب بودش نمونه‌ای از چنین تغییری است؛ رویکردی هستی‌شناسانه، مبتنی بر شواهد تجربی و قابل استفاده در عمل، برای فهم و پرورش بنیان‌های انسانی رهبری و عملکرد.

نکته مهم این است که چهارچوب بودش نه به‌عنوان نظریه‌ای مستقل یا نظریه‌ای که مدعی توضیح همه‌چیز است، بلکه به‌عنوان بنیانی هستی‌شناسانه ارائه می‌شود؛ بنیانی که برای گفت‌وگو با دیگر چهارچوب‌های معتبر رهبری، سازمانی و سیستمی طراحی شده است، چهارچوب‌هایی که هر کدام به ابعاد مکملی از کارکرد انسانی و سازمانی می‌پردازند.

بیان مسئله

زمینه جهانی رهبری و شکاف پژوهشی حل نشده

در صنایع و بخش‌های گوناگون، رهبری همچنان یکی از گسترده‌ترین موضوعات مورد مطالعه و در عین حال یکی از حل نشده‌ترین چالش‌های زندگی سازمانی مدرن است. با وجود دهه‌ها پژوهش، گسترش برنامه‌های توسعه رهبری و استفاده گسترده از چهارچوب‌های رفتاری و شایسته‌محور، سازمان‌ها همچنان در همکاری، تصمیم‌گیری و عملکرد با ناکارآمدی مزمن روبه‌رو هستند (دی و آنتوناکیز، ۲۰۱۲)^{۱۹}. این الگوها به یک حوزه خاص محدود نمی‌شوند؛ بلکه در محیط‌های شرکتی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، استارت‌آپ‌ها، نهادهای بخش عمومی، سازمان‌های غیرانتفاعی و دستگاه‌های دولتی نیز دیده می‌شوند.

مطالعات گسترده به‌طور مداوم از سطح بالایی از ناکارآمدی رهبری، کاهش تعامل و تضعیف اعتماد در تیم‌ها گزارش می‌دهند (کایسر و کارپی، ۲۰۲۰)^{۲۰}. طرح‌های تحول سازمانی نیز معمولاً به دلیل پویایی‌های بین فردی حل نشده، ناهماهنگی و کمبود توان سازگاری در میان رهبران اغلب در دستیابی به نتایج پایدار ناکام می‌مانند (بیر، فانستروم و اشراذر، ۲۰۱۶)^{۲۱}. در زمینه‌های کارآفرینی و سرمایه‌گذاری نیز مشاهدات تجربی تکرارشونده نشان می‌دهد که علت شکست کسب‌وکارها اغلب این نیست که ایده، راهبرد یا فرصت بازار آن‌ها نادرست است، بلکه به این دلیل است که تیم‌های بنیان‌گذار نمی‌توانند زیر فشار و در شرایط عدم قطعیت، روابط کاری مؤثر خود را حفظ کنند (ارهارد و ینسن، ۲۰۲۰)^{۲۲}.

این شکست‌های پایدار به شکافی عمیق‌تر در سطح توضیح مسئله اشاره دارند. مدل‌های غالب رهبری عمدتاً بر رفتار قابل مشاهده، ویژگی‌های شخصیتی یا فهرست شایستگی‌ها تمرکز می‌کنند. این رویکردها، هرچند بینش توصیفی فراهم می‌کنند، اما به‌خوبی توضیح نمی‌دهند که افراد چگونه موقعیت‌ها را تفسیر می‌کنند، چگونه از دل عدم قطعیت فهم حاصل می‌کنند، یا چگونه زیر فشار، کنش مؤثر خود را حفظ می‌کنند. مدل‌های رفتاری توضیح می‌دهند رهبران چه می‌کنند، اما توضیح نمی‌دهند چرا چنین می‌کنند. نظریه‌های شخصیت افراد را دسته‌بندی می‌کنند، اما راهنمایی محدودی درباره این ارائه می‌دهند که اثربخشی چگونه می‌تواند آگاهانه پرورش یابد یا تعدیل شود. چهارچوب‌های شایستگی مهارت‌های مطلوب را شناسایی می‌کنند، اما اغلب نمی‌توانند توضیح دهند چرا همان مهارت‌ها، با وجود آموزش، مشوق‌ها و حمایت سازمانی، در عمل فرو می‌ریزند (نورثوس، ۲۰۱۶)^{۲۳}.

در نتیجه، سازمان‌ها اغلب می‌توانند نشانه‌های مسئله در رهبری را تشخیص دهند، اما علت‌های آن را نمی‌فهمند. آن‌ها می‌توانند فروپاشی اعتماد، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری و همکاری را مشاهده کنند، اما چهارچوبی منسجم برای تشخیص گرایش‌های انسانی زیربنایی که این نتایج را پدید می‌آورند، در اختیار ندارند. بدون چنین مدل توضیحی، مداخله‌ها پراکنده، سطحی یا کوتاه‌مدت باقی می‌مانند.

در ریشه این شکست‌ها، نبود یک بنیان هستی‌شناسانه قرار دارد. انسان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از مهارت‌ها، ویژگی‌ها یا رفتارها نیستند. آن‌ها از رابطه و نسبت خود با کیفیت‌های بنیادین بودش عمل می‌کنند؛ کیفیت‌هایی که چگونگی تفسیر

^{۱۹} Day & Antonakis, 2012

^{۲۰} Kaiser & Curphy, 2013

^{۲۱} Beer, Finnström & Schrader, 2016

^{۲۲} Erhard & Jensen, 2011

^{۲۳} Northouse, 2016

واقعیت، نگه داشتن اختیار پاسخ‌دهی، پشت سر گذاشتن عدم قطعیت و تعامل با دیگران را شکل می‌دهد. این گرایش‌های زیربنایی، به‌ویژه در شرایط فشار، ابهام یا تغییر، بر داوری، کنش و پویایی‌های رابطه‌ای اثر علی می‌گذارند.

گسترش ابزارهای ارزیابی و پروفایل‌سازی نیز این شکاف را برطرف نکرده است. بیشتر ابزارهای موجود، ترجیحات سطحی، سبک‌ها یا رفتارهای گزارش‌شده توسط خود افراد را اندازه‌گیری می‌کنند. شمار اندکی از آن‌ها برای مشاهده یا سنجش گرایش‌های عمیق‌تری طراحی شده‌اند که کارکرد انسانی را در زمینه‌های گوناگون شکل می‌دهند. در نتیجه، سازمان‌ها روشی معتبر و دارای پشتوانه تجربی برای ارزیابی کیفیت‌هایی در اختیار ندارند که یکپارچگی، تاب‌آوری، پاسخ‌مندی، راستی یا تعهد پایدار را پدید می‌آورند. بدون چنین روشی، برنامه‌های توسعه معمولاً به‌جای پرداختن به علت‌ها، نشانه‌ها را هدف قرار می‌دهند و همین امر اثربخشی بلندمدت آن‌ها را محدود می‌کند.

بنابراین، مسئله اصلی که این پژوهش به آن می‌پردازد دو وجه دارد:

- نبود مدلی منسجم و علی‌بنیاد برای فهم کیفیت‌های انسانی که اثربخشی رهبری و عملکرد سازمانی را تعیین می‌کنند.

- نبود روشی معتبر و دارای پشتوانه تجربی برای ارزیابی و پرورش این کیفیت‌ها در زمینه‌های واقعی سازمانی.

این گزارش پژوهشی در پاسخ به این شکاف‌ها، توسعه یک مدل هستی‌شناسانه یکپارچه، یک ابزار ارزیابی هستی‌سنجی^{۲۴} و یک روش‌شناسی ساختاریافته برای تحول را ارائه می‌کند. این مؤلفه‌ها در کنار هم، بنیانی دقیق و کاربردی فراهم می‌کنند برای فهم این‌که گرایش‌ها و نحوه‌های بودش انسانی چگونه رهبری، همکاری و عملکرد را شکل می‌دهند و چگونه می‌توان این گرایش‌ها را به‌صورتی عامدانه، پایدار و از نظر اخلاقی استوار پرورش داد.

تکامل چهارچوب بودش و توسعه این گزارش پژوهشی

چهارچوب بودش نخستین بار در سال ۲۰۲۱ با انتشار کتاب بودش^{۲۵} معرفی شد (تشیویر، ۲۰۲۱). این کتاب تمایزهای بنیادین، مدل هستی‌شناسانه و نسخه اولیه ارزیابی هستی‌سنجی Being Profile را ارائه کرد. این چهارچوب پس از انتشار، در طیف گسترده‌ای از زمینه‌های حرفه‌ای، سازمانی و فرهنگی به کار گرفته شد. این کاربرد گسترده‌تر، پایه تجربی روبه‌رشد، بینش عمیق‌تر متخصصان، و تحلیل مقایسه‌ای غنی‌تری پدید آورد و امکان پالایش چندین تمایز و انجام دور دیگری از بازتنظیم ابزار ارزیابی را فراهم کرد. این اصلاحات در نسخه‌ای به‌روزشده با عنوان بودش: چهارچوب بودش نسخه ۲۱.۱ گردآوری و در جولای ۲۰۲۲ منتشر شد.

خوانندگان متوجه خواهند شد که این گزارش پژوهشی، در مقایسه با انتشار اولیه، بر طیف گسترده‌تری از منابع علمی و تلفیق‌های نظری تکیه دارد. این امر بازتاب‌دهنده تعامل مستمر با پژوهش‌های دانشگاهی و انباشت یافته‌های تجربی در بازه سال‌های ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۶ است؛ همچنین نشان‌دهنده ادغام بینش‌هایی از مطالعات میان‌فرهنگی، فلسفه وجودی (اگزیستانسیال)، نظریه توسعه‌ای و حوزه‌های مجاور است که در چاپ نخست به‌طور کامل بازتاب نیافته بودند.

ابزار ارزیابی Being Profile در تمام این دوره به‌طور پیوسته مورد بازبینی تجربی قرار گرفته است. تا پایان سال ۲۰۲۵، داده‌های بیشتری که از گروه‌های جمعیتی و حرفه‌ای گسترده‌تر به دست آمده بودند، به تقویت بیشتر آن از منظر هستی‌سنجی کمک کردند. این بسط‌ها معماری اصلی چهارچوب را تغییر نداده‌اند، اما دقت، عمق و قابلیت کاربرد آن را افزایش داده‌اند.

این گزارش پژوهشی هم‌زمان با همین تکامل گسترده‌تر شکل گرفت. در ابتدا قرار بود تنها بیان مختصری از چهارچوب باشد، اما با فراهم شدن شواهد تازه، بازخورد متخصصان و اصلاحات مربوط به تمایزها، دامنه آن گسترش یافت. این متن که به‌تدریج میان سال‌های ۲۰۲۱ تا پایان ۲۰۲۵ تدوین شد، در نسخه‌ای که سال ۲۰۲۶ منتشر شد، گزارشی یکپارچه و جامع‌تر از چهارچوب بودش در وضعیت کنونی آن ارائه می‌کند. هرچند این گزارش پیشرفت مفهومی و تجربی به‌دست‌آمده تا امروز را ثبت می‌کند، شرح علمی مفصل‌تری از چهارچوب، از جمله بنیان‌های هستی‌شناسانه آن، معماری رسمی سازه‌هایش و گزارش روش‌شناختی کامل‌تر درباره روش‌شناسی تحول و رشد تجربی آن، برای یک تک‌نگاری پژوهشی اختصاصی کنار گذاشته شده است که این کار را گسترش می‌دهد.

برای فهم زمینه‌ای که این صورت‌بندی هستی‌شناسانه در آن پدید آمد، لازم است شرایط عملی بررسی شود که چهارچوب بودش از دل آن‌ها توسعه یافت. این چهارچوب، پیش از آن که از نظریه‌پردازی انتزاعی آغاز شده باشد، از تعامل پایدار با نظام‌های انسانی پیچیده در عمل پدید آمد.

این پژوهش در دوره‌ای طولانی، نه در یک محیط دانشگاهی سنتی، بلکه از طریق تحقیق مستقل و همکاری با متخصصان درگیر در عمل انجام شد. از آن‌جا که این کار به تلفیق میان‌رشته‌ای پایدار، آزمون و اصلاح در دنیای واقعی و آزادی هستی‌شناسانه نیاز داشت، پژوهش در محیطی پیش رفت که توسط متخصصان عمل‌گرا هدایت می‌شد. منطق روش‌شناختی این زمینه پژوهشی در پیوست ۱: توجیه علمی برای توسعه مستقل چهارچوب بودش^{۲۸} توضیح داده شده است.

^{۲۵} Being

^{۲۶} Tashvir, 2021

^{۲۷} Being: The Being Framework v.1.1

^{۲۸} Appendix 1: Scholarly rationale for the independent development of the Being Framework.

خاستگاه‌های میدانی چهارچوب بودش

چهارچوب بودش نه از دل تحقیقات صرفاً نظری، بلکه از تعامل پایدار با محیط‌های واقعی رهبری و ساخت کسب‌وکارهای نوپا پدید آمد. از سال ۲۰۱۷، انجنسیس ونچرز^{۲۹}، به‌عنوان بازوی ساخت و توسعه کسب‌وکارهای نوپای انجنسیس، با استارت‌آپ‌ها، بنیان‌گذاران و رهبران سازمانی در کشورهای گوناگون همکاری کرد. در جریان این تعامل، الگویی تکرارشونده آشکار شد: حتی وقتی تیم‌ها به سرمایه، تخصص، شبکه‌ها و فرصت دسترسی داشتند، بسیاری از کسب‌وکارها به‌دلیل فروپاشی اعتماد، اختیار پاسخ‌دهی، ارتباط و همکاری دچار مشکل می‌شدند.

رویکردهای موجود، از جمله چهارچوب‌های راهبردی، مدل‌های رفتاری رهبری و ارزیابی‌های مبتنی بر شخصیت یا ارزش‌ها، بینشی جزئی فراهم می‌کردند، اما نمی‌توانستند این پویایی‌های انسانی پایدار را به‌درستی توضیح دهند یا حل کنند. همین محدودیت‌ها زمینه‌ساز پرسشی عمیق‌تر درباره نقش کیفیت‌های انسانی در شکل دادن به ادراک، تصمیم‌گیری و کارپذیری جمعی شد.

این محدودیت‌ها بیش از همه در فعالیت‌های ساخت کسب‌وکارهای نوپای انجنسیس ونچرز آشکار شدند. انجنسیس ونچرز که در نقطه تلاقی بنیان‌گذاران، سرمایه‌گذاران و توسعه کسب‌وکارهای نوپا فعالیت می‌کرد، محیطی عملی فراهم آورد که در آن می‌شد پویایی‌های انسانی مؤثر بر رهبری، همکاری و عملکرد کسب‌وکار را بارها و در میان تیم‌ها و زمینه‌های سازمانی گوناگون مشاهده کرد.

انجنسیس ونچرز به منابع گسترده‌ای از سرمایه‌گذاری به‌ویژه افراد دارای ثروت خالص بالا، سرمایه‌گذاران حرفه‌ای، دفاتر خانوادگی و منابعی از این دست دسترسی داشت. انجنسیس ونچرز، هم به‌عنوان شریک ساخت کسب‌وکارهای نوپا و هم به‌عنوان سرمایه‌گذار، می‌توانست سرمایه خود را به کار گیرد و در عین حال سرمایه‌گذاران بیرونی را جذب و هماهنگ کند. این موضوع لایه نخست مدل را شکل داد؛ لایه‌ای که بر سرمایه و تصمیم‌گیری در سرمایه‌گذاری متمرکز بود.

لایه دوم، چهارچوب جنسیس^{۳۰} بود؛ چهارچوبی هستی‌شناسانه برای کارآفرینان که انجنسیس ونچرز در آن زمان در حال صورت‌بندی و توسعه آن بود. چهارچوب جنسیس برای کمک به بنیان‌گذاران طراحی شده بود تا شکاف‌ها را شناسایی کنند و به ابعاد گوناگون ساختن و رشد دادن یک کسب‌وکار نوپا بپردازند. این چهارچوب، بنیان فلسفی و روش‌شناسی عملی لازم را برای اندیشیدن درباره ساخت کسب‌وکار و پیش بردن آن فراهم می‌کرد.

لایه سوم، دانش اجرایی منحصربه‌فرد انجنسیس ونچرز از طریق انجنسیس سرویسز^{۳۱} بود؛ مجموعه‌ای که در طراحی محصول و توسعه نرم‌افزار تخصص بسیار بالایی داشت و همچنان دارد. انجنسیس سرویسز با مدلی متنوع و توزیع‌شده فعالیت می‌کرد، استعدادهای برتر را از حوزه‌های گوناگون جذب می‌کرد و رهبران فناوری را در تیم‌های بنیان‌گذار شرکت‌های زیرمجموعه و در نقش‌های اجرایی قرار می‌داد. این کار، توانمندی عمیقی در ساخت فناوری، به‌ویژه در توسعه اپلیکیشن و نرم‌افزار، و بعدها در هوش مصنوعی و حوزه‌های مرتبط ایجاد می‌کرد.

با وجود این سه لایه، هدف راهبردی آن بود که استارت‌آپ‌ها و تیم‌های بنیان‌گذاری که ایده‌های کسب‌وکاری سازگار داشتند جذب شوند و با همکاری نزدیک، کسب‌وکارهای آن‌ها به سطح بعدی رسانده شود. انجنسیس ونچرز نه مانند یک شرکت معمول سرمایه‌گذاری خطرپذیر عمل می‌کرد که سرمایه را به‌صورت گسترده پخش کند و عمدتاً از دور نظارت داشته باشد، نه مانند یک شتاب‌دهنده متعارف که برنامه‌های کوتاه‌مدت و گروه‌محور اجرا می‌کند، و نه مانند یک مرکز رشد استاندارد که بیشتر فضا و حمایت سبک فراهم می‌سازد. این مجموعه، به‌عنوان یک سازنده فعال کسب‌وکارهای نوپا

^{۲۹} Engensis Ventures

^{۳۰} Genesis Framework

^{۳۱} Engensis Services

طراحی شده بود؛ نهادهای که در کنار بنیان‌گذاران، طراحی مشترک، اجرای مشترک و در صورت تناسب، سرمایه‌گذاری مشترک انجام می‌داد.

از سال ۲۰۱۷ تا امروز، یعنی ۲۰۲۶، این هویت ساخت و توسعه کسب‌وکارهای نوپا به تدریج تکامل یافت؛ زیرا انجمنیسیس ونچرز با تعداد روزافزونی از بنیان‌گذاران و تیم‌ها همکاری می‌کرد. تنها در دو سال نخست، تعامل با نزدیک به ۳۲۰۰ تیم بنیان‌گذار و استارت‌آپ در بیش از ۴۵ کشور، الگویی ثابت را آشکار کرد. هرچند انجمنیسیس ونچرز در ابتدا بر دسترسی به سرمایه، روش‌شناسی‌های ساخت کسب‌وکار نوپا و اجرای فنی تمرکز داشت، به تدریج روشن شد که پایدارترین چالش‌ها نه مالی بودند و نه فنی، بلکه ماهیتی انسانی داشتند. هرچند این عوامل کاملاً نادیده گرفته نشده بودند، اما نقش محوری آن‌ها در تعیین موفقیت کسب‌وکارهای نوپا از ابتدا به‌طور کامل شناخته نشده بود.

با وجود تلاش‌های متعدد و جدی برای پرداختن به اهرم‌های معمول موفقیت در کسب‌وکارهای نوپا، این چالش‌ها همچنان باقی ماندند. این تلاش‌ها شامل گزینش تیم‌ها و استارت‌آپ‌ها، حمایت از جذب سرمایه و تقویت جنبه‌های مختلف کسب‌وکارها از طریق سرمایه‌گذاری‌های شبکه انجمنیسیس بود. همچنین حمایت گسترده در حوزه‌های ساخت کسب‌وکار نوپا را دربر می‌گرفت؛ از جمله طراحی و توسعه محصول، پژوهش و اعتبارسنجی بازار، تجربه کاربری و مربی‌گری (کوچینگ) کسب‌وکار بر پایه چهارچوب جنسیس، همراه با راهنمایی مربیان، مشاوران، منتورها و برنامه‌های مشاوره‌ای بیرونی باتجربه. حتی با وجود این منابع، همچنان بسیار دشوار بود که بتوان تیم‌هایی واقعاً اثربخش را به‌طور پیوسته شناسایی و پرورش داد.

هرچه انجمنیسیس ونچرز همکاری گسترده‌تری با شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، شتاب‌دهنده‌ها، مراکز رشد، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط جالفتاده، تیم‌های نوآوری شرکتی و رهبران تحول در سازمان‌های متوسط و بزرگ پیدا کرد، روشن‌تر شد که این چالش‌ها ناهنجاری‌های جدافتاده نیستند. بلکه الگویی گسترده‌تر را در چشم‌انداز جهانی کسب‌وکار و سازمان نشان می‌دهند. نرخ بالای شکست در میان استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ناکارآمدی پایدار در تیم‌های رهبری شرکت‌های جالفتاده، اثر بلندمدت محدود طرح‌های رشد سازمانی و تبدیل تجاری ضعیف در برنامه‌های نوآوری دارای بودجه دولتی، همگی به مسائل سیستمی اشاره داشتند؛ مسائلی که فقط با اقتصاد، راهبرد، فن یا اجرا قابل توضیح نبودند.

در اقتصادهای بزرگی مانند استرالیا، ایالات متحده، بریتانیا و اروپا نیز شاخص‌های مشابهی پدیدار شد. سازمان‌ها با وجود دسترسی به سرمایه، آموزش، توانمندی فنی و فرصت، بارها در شکل دادن و حفظ تیم‌هایی با اعتماد بالا و اثربخش دچار مشکل شدند. این دشواری‌های تکرارشونده، نقش محوری گرایش‌های انسانی را در شکل دادن به همکاری، تصمیم‌گیری و کارپذیری سازمانی برجسته کردند.

خلاصه‌ای فشرده از این چالش‌های جهانی به‌هم‌پیوسته شامل موارد زیر است:

- ناکارآمدی مداوم در تیم‌های بنیان‌گذار، تیم‌های رهبری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و تیم‌های درون سازمان‌های بزرگ‌تر.
- محدودیت‌های رویکردهای سنتی در ساخت کسب‌وکارهای نوپا، رشد سازمانی و تحول.
- ناکافی بودن ابزارهای موجود برای ارزیابی و پروفایل‌سازی.
- شکست‌های تکرارشونده مداخله‌های رفتاری و مهارت‌محور.
- نرخ‌های بالا و مداوم شکست کسب‌وکار در میان استارت‌آپ‌ها، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و صنایع جالفتاده.
- چالش‌های مداوم در سبدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر، نتایج شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد و برنامه‌های نوآوری دارای بودجه دولتی.

- ناکارآمدی سیستمی گسترده‌تر در محیط‌های اقتصادی و نهادی، از جمله کاهش اعتماد به رهبری، شکست‌های حکمرانی و بی‌ثباتی نهادی که شرایط فعالیت سازمان‌ها را شکل می‌دهند.

این پویایی‌ها بار دیگر نشان دادند که بعد انسانی، همان لایه گمشده در فهم عملکرد، شکست و تحول است. همچنین نشان دادند که برای پرداختن به ریشه این الگوهای تکرارشونده، به مدلی هستی‌شناسانه و دقیق‌تر نیاز است؛ مدلی که مسئله را در سطح علت‌ها بررسی کند، نه این‌که فقط نشانه‌ها را در سطح رفتار یا راهبرد درمان کند. برای خوانندگانی که مایل‌اند این زمینه را با عمق بیشتری بررسی کنند، تحلیلی جامع از این چالش‌های واقعی، همراه با پژوهش‌های بین‌المللی، آمارها و شواهد میدانی در پیوست ۲: چالش‌های واقعی که این پژوهش به آن‌ها می‌پردازد^{۳۲} آمده است.

هدف هرگز این نبود که از یک ابزار ارزیابی صرفاً به‌عنوان سازوکاری برای غربالگری یا دسته‌بندی استفاده شود. فهم کیفیت‌های انسانی فقط بخشی از تصویر بود. آنچه ضروری شد، راهی بود برای پشتیبانی معنادار از افراد و تیم‌هایی که از طریق این کسب‌وکارهای نوپا درگیر می‌شدند؛ تا بتوانند رشد کنند، پخته‌تر شوند و به رهبرانی اثربخش تبدیل گردند.

این کار به چیزی بسیار فراتر از یک ابزار تشخیصی نیاز داشت. به زبانی منسجم برای توصیف کیفیت‌های انسانی نیاز بود؛ به مدلی که بتواند توضیح دهد این کیفیت‌ها در زمینه‌های واقعی چگونه عمل می‌کنند؛ و به روش‌هایی عملی برای کمک به افراد تا در طول زمان، نسبت‌های سالم‌تری با این کیفیت‌ها پرورش دهند. در عمل، این نیاز به چهارچوبی فراگیر اشاره داشت؛ چهارچوبی که با ابزارهای ارزیابی و روش‌شناسی‌های ساختاریافته پشتیبانی شود و بتواند مداخله، رشد و تحول را هدایت کند.

این بینش‌ها به توسعه چهارچوب بودش انجامید؛ چهارچوبی که مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، ابزار ارزیابی هستی‌سنجی Being Profile و روش‌شناسی تحول را دربر می‌گیرد و بعدها روش مربی‌گری رشد^{۳۳} نیز به آن افزوده شد. هدف صرفاً فهم وضعیت فعلی افراد نبود، بلکه فراهم کردن پشتیبانی، ابزارها و مربی‌گری پیوسته‌ای بود که به آن‌ها کمک کند شیوه بودش خود را تکامل دهند؛ به‌گونه‌ای که بتوانند در بلندمدت عملکرد مؤثر داشته باشند، همکاری کنند و رهبری مؤثر نشان دهند.

یکی از نتیجه‌گیری‌های اصلی برآمده از این پژوهش آن است که سازمان‌ها اساساً به‌مثابه نظام‌های انسانی عمل می‌کنند. انسان‌ها بازیگرانی صرفاً عقلانی یا صرفاً فکری نیستند. تصمیم‌ها اغلب تحت تأثیر هیجان، حافظه و پویایی‌های اجتماعی شکل می‌گیرند. افراد ممکن است حالت دفاعی پیدا کنند، دچار حسادت‌های پنهان شوند، اطلاعات را پنهان کنند، از ترس داوری شدن خلاقیت خود را سرکوب کنند، یا در الگوهای ناکارآمد ارتباط و بیان خود گرفتار شوند. پویایی‌های اعتماد بر این اثر می‌گذارند که آیا مشتریان بالقوه به پذیرندگان اولیه محصولات و خدمات تبدیل می‌شوند یا نه؛ در حالی که برداشتها از ارزش و راستی برندهای سازمانی، عمیقاً تحت تأثیر شیوه بودش افراد و تیم‌ها، هم در سطح فردی و هم در سطح جمعی، شکل می‌گیرد.

این مسیر تحقیق به‌ویژه از طریق کار فلسفی اشکان تشویر، بنیان‌گذار و مدیرعامل گروه انجنسیس دقیق‌تر شد. کار او این مسائل میدانی را به پرسشی هستی‌شناسانه و عمیق‌تر درباره عملکرد انسانی و یکپارچگی پیوند داد. تشویر، در تلاش برای فهم بهتر و کاهش ریسک بعد انسانی استارت‌آپ‌هایی که انجنسیس ونچرز برای همکاری و سرمایه‌گذاری انتخاب می‌کرد، تیم را هدایت کرد تا نظریه‌ها و ابزارهای موجود از جمله نظریه‌های شخصیت، ارزیابی‌های بهره‌هوشی، سنج‌های هوش هیجانی و ابزارهای گوناگون ارزیابی و پروفایل‌سازی مبتنی بر ارزش‌ها را به‌صورت نظام‌مند بررسی کنند. هرچند بسیاری از این ابزارها و نظریه‌ها ارزش روشن خود را داشتند، اما در عمل اطمینان کافی ایجاد نمی‌کردند که آیا شرکای بالقوه واقعاً کیفیت‌هایی مانند تعهد، راستی، شجاعت، عاملیت و ابتکار عمل و تدبیر را نشان می‌دهند یا نه.

^{۳۲} Appendix 2: Real-world challenges addressed by this research

^{۳۳} Thrive Method of Coaching

به تدریج، زبانی تازه و شیوه‌ای جدید برای مشاهده انسان‌ها شکل گرفت؛ زبانی که از کار فلسفی تشویر تأثیر می‌گرفت و بر تعامل مستقیم با انسان‌های واقعی در میدان عمل استوار بود. در طول زمان، این مطالعه درباره خودش به کار اصلی تبدیل شد. از اواخر سال ۲۰۱۸ به بعد، با همکاری مربیان باتجربه رهبری و گروهی از متخصصان، تمرکز اصلی تشویر به توسعه چهارچوبی معطوف شد که امروز با عنوان چهارچوب خودش شناخته می‌شود. در مرکز این چهارچوب، Being Profile به عنوان پلتفرم اصلی ارزیابی هستی‌سنجی قرار دارد و در کنار آن، مجموعه‌ای گسترده‌تر از آثار و پژوهش‌ها نیز شکل گرفته که همچنان در حال گسترش است.

تا زمان نگارش این متن، نزدیک به ۵۰۰۰ Being Profile ایجاد شده و در زمینه‌های گوناگون به کار رفته است. هدف این گزارش پژوهشی آن است که روشن‌تر نشان دهد چهارچوب خودش و Being Profile چگونه توسعه یافته‌اند، چه پژوهش و روش‌شناسی زیربنای آن‌هاست و چگونه در پاسخ به تجربه و عمل واقعی، همچنان به صورت فعال در حال تکامل‌اند.

در مجموع، این مشاهدات میدانی روشن کردند که شکست‌های تکرارشونده‌ای که در کسب‌وکارهای نوپا، سازمان‌ها و نهادها دیده می‌شوند، تنها با بهبود راهبرد، مهارت یا اجرا قابل حل نیستند. آن‌ها به مسئله‌ای ساختاری‌تر اشاره داشتند: این که کیفیت‌های انسانی چگونه ادراک، تصمیم‌گیری و کارپذیری جمعی را شکل می‌دهند. پرداختن به این مسئله مستلزم عبور از مدل‌های توصیفی یا رفتاری و حرکت به سوی فهمی هستی‌شناسانه و دقیق‌تر از اثربخشی انسانی بود.

تأثیرات هستی‌شناسانه بنیادین بر چهارچوب بودش

توسعه چهارچوب بودش و تأکید آن بر کیفیت‌هایی مانند راستی، یکپارچگی، اختیار پاسخ‌دهی و تعهد، تا حدی از پژوهش‌های بنیادینی تأثیر پذیرفت که ورنر ارهارد^{۳۴} و مایکل سی. ینسن^{۳۵} در مدرسه کسب‌وکار هاروارد انجام دادند؛ آثاری که به‌طور گسترده از طریق شبکه پژوهش علوم اجتماعی^{۳۶} (SSRN)، منتشر شده‌اند. پژوهش آن‌ها مدل‌های رهبری رفتارمحور یا شایسته‌محور را به چالش کشید و این ایده را مطرح کرد که شیوه بودش یک رهبر، از جمله رابطه او با کیفیت‌هایی مانند راستی، یکپارچگی و اختیار پاسخ‌دهی، عامل اصلی در تعیین اثربخشی رهبری، خلق ارزش و عملکرد است.

ارهارد و ینسن در مقاله مهم خود با عنوان یکپارچگی: مدلی مثبت که پدیده‌های بایستنی اخلاق، اخلاق حرفه‌ای و قانون‌مندی را دربر می‌گیرد^{۳۷} (ارهارد و ینسن، ۲۰۱۱)، استدلال می‌کنند که یکپارچگی را بهتر است به‌مثابه وضعیتی از کامل و یکپارچه بودن فهم کنیم. آن‌ها تأکید می‌کنند که این یکپارچگی، مفهومی اخلاقی نیست بلکه مفهومی کارکردی است. نبود یکپارچگی به‌طور مستقیم عملکرد را کاهش می‌دهد، اعتماد را تضعیف می‌کند و کارپذیری را در گروه‌ها و سازمان‌ها از میان می‌برد. اثر بعدی آن‌ها، مدلی تازه از یکپارچگی: عامل گمشده‌ای که زیربنای عملکرد است^{۳۸} (ارهارد، ینسن و زافرون، ۲۰۱۰)^{۳۹}، بیشتر روشن می‌کند که یکپارچگی به‌عنوان عاملی علی در اثربخشی کنش‌ها، تصمیم‌ها و روابط عمل می‌کند.

ارهارد و ینسن این تحقیق را در اثر دیگری با عنوان چهار شیوه بودش که بنیان‌های یک زندگی شخصی بزرگ، رهبری بزرگ و سازمانی بزرگ را می‌سازند^{۴۰} (ارهارد، ینسن و گرنگر، ۲۰۱۰)^{۴۱} گسترش دادند. آن‌ها در این اثر، چهار شیوه بنیادین بودش را شناسایی می‌کنند که زیربنای رهبری برجسته‌اند:

- راستین بودن
- علت مسئله بودن
- متعهد بودن به چیزی بزرگ‌تر از خود
- انسانی یکپارچه بودن

این شیوه‌های بودش به‌عنوان پدیده‌هایی هستی‌شناسانه مطرح شدند، نه ویژگی‌هایی روان‌شناختی؛ و به این ترتیب، در قلمرو تحقیقات اگزیستانسیال قرار گرفتند. این صورت‌بندی با مشاهدات میدانی هم‌راستا است که انجنسیس ونچرز از سال ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۶ در هزاران تعامل با بنیان‌گذاران، رهبران و تیم‌ها با آن روبه‌رو شد. مسائل انسانی پایدار، مانند ناهماهنگی در تعهد، فروپاشی یکپارچگی، پرهیز از اختیار پاسخ‌دهی، رفتارهای برآمده از ترس، الگوهای بی‌اعتمادی،

^{۳۴} Werner Erhard

^{۳۵} Michael C. Jensen

^{۳۶} Social Science Research Network

^{۳۷} Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality

^{۳۸} A New Model of Integrity: The Missing Factor that Underlies Performance

^{۳۹} Erhard, Jensen & Zaffron, 2010

^{۴۰} Four Ways of Being that Create the Foundations of a Great Personal Life, Great Leadership and a Great Organisation

^{۴۱} Erhard, Jensen & Granger, 2010

ارتباط ضعیف و تعارض‌های حل‌نشده، بارها خود را نه به‌عنوان شکست در شایستگی، بلکه به‌عنوان شکست در شیوه‌های بودش نشان دادند.

چهارچوب بودش در گفت‌وگو با این تبار اثرگذار پژوهشی توسعه یافت، اما از نظر دامنه، ساختار و عمق عملیاتی از آن فراتر رفت. در حالی که مدل ارهارد و ینسن چهار شیوه بنیادین بودش را شناسایی می‌کرد، چهارچوب بودش یک مدل هستی‌شناسانه چندلایه و جامع را صورت‌بندی می‌کند که شامل فراعامل‌ها، حالات ذهنی، شیوه‌های اولیه بودش و شیوه‌های ثانویه بودش است؛ در مجموع، ۳۱ کیفیت یا «جنبه‌های بودش». این چهارچوب با مجموعه‌ای کامل از تمایزها، یک ابزار ارزیابی هستی‌سنجی و یک روش‌شناسی تحول‌پشتیبانی می‌شود. همچنین تأثیرات فلسفی و ساختاری دیگری را نیز دربر می‌گیرد؛ مانند پدیدارشناسی، هستی‌شناسی اگزیستانسیال، مطالعات میان‌فرهنگی فضیلت‌ها، پژوهش‌های رفتاری و گفتمان فرامحتوا، از جمله نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن که در مرکز آن قرار دارد (تشویر، ۲۰۲۴).

هرچند پژوهش ارهارد و ینسن، با برجسته کردن نقش مرکزی بودش در رهبری اثربخش، الهام ارزشمندی فراهم کرد، چهارچوب بودش این بینش‌های اولیه را به نظامی ساختاریافته، مقیاس‌پذیر و قابل استفاده در عمل برای رهبری، رشد سازمانی و تحول اجتماعی گسترش می‌دهد. تأکید بر یکپارچگی، راستی، تعهد و اختیار پاسخ‌دهی در کار ارهارد و ینسن با تمرکز اصلی چهارچوب بودش هم‌راستا است. با این حال، چهارچوب بودش رویکردی گسترده‌تر و عملیاتی‌تر ارائه می‌کند که برای کار در زمینه‌های گوناگون طراحی شده است.

چرا به چهارچوبی تازه نیاز بود

در تعامل انجنسیس ونچرز با نزدیک به ۳۲۰۰ بنیان‌گذار، رهبر و تیم در بیش از ۴۵ کشور، الگویی ثابت چنان آشکار شد که دیگر نمی‌شد آن را نادیده گرفت. بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا با وجود دسترسی به سرمایه، راهبرد، فناوری و حمایت عملیاتی، نه به دلیل ضعف ایده‌ها، بازارها یا مدل‌های کسب‌وکارشان بلکه به دلیل عوامل انسانی دچار مشکل می‌شدند. مسائلی مانند اعتماد، یکپارچگی، راستی، تعهد، شجاعت، ارتباط، اختیار پاسخ‌دهی و پیگیری کارها تا رسیدن به نتیجه، بارها تیم‌هایی را تضعیف می‌کردند که از جهات دیگر امیدبخش به نظر می‌رسیدند.

هرچند تحقیقات در زمینه رهبری و سازمانی مجموعه گسترده‌ای از مدل‌ها، سنخ‌شناسی‌ها و چهارچوب‌های شایستگی را در اختیار می‌گذاشت، این رویکردها در عمل کافی نبودند. مدل‌های رفتاری، کنش‌های قابل مشاهده را توصیف می‌کردند، اما درباره این که افراد زیر فشار یا در وضعیت عدم قطعیت چرا به شیوه‌ای خاص پاسخ می‌دهند، بینش چندانی ارائه نمی‌دادند. ابزارهای شخصیت‌محور، افراد را در قالب تیپ‌ها دسته‌بندی می‌کردند، اما نمی‌توانستند ماهیت پویا و وابسته به شرایط اثربخشی انسانی را توضیح دهند. چهارچوب‌های شایستگی، مهارت‌های مطلوب را شناسایی می‌کردند، اما قدرت توضیحی کافی درباره گرایش‌های زیربنایی نداشتند که آن مهارت‌ها را در زمینه‌های واقعی ممکن می‌سازند یا تضعیف می‌کنند. این رویکردها در کنار هم، بینشی جزئی فراهم می‌کردند، اما فهمی علی از کیفیت‌های انسانی ارائه نمی‌دادند که داوری، تصمیم‌گیری، روابط و عملکرد را در طول زمان شکل می‌دهند.

از نظر عملی، این محدودیت بسیار مهم بود. ابزارهای رایج، از جمله ارزیابی‌های شخصیت، سنج‌های هوش هیجانی و ابزارهای مبتنی بر ارزش‌ها، بخش‌هایی از تصویر انسان را ثبت می‌کردند؛ اما هیچ‌کدام راهی معتبر برای مشاهده یا ارزیابی محرک‌های عمیق‌تری فراهم نمی‌کردند که به‌طور پیوسته نتایج را در تیم‌های بنیان‌گذار، گروه‌های رهبری و محیط‌های تصمیم‌گیری پریسک تعیین می‌کردند. در نتیجه، سازمان‌ها و سرمایه‌گذاران مبنایی قابل اتکا برای انتخاب شریک، شکل دادن به تیم‌های اثربخش یا پشتیبانی از رشد رهبری در اختیار نداشتند؛ رشدی که هم به عملکرد پایدار بینجامد و هم اعتماد، پیوند انسانی و همکاری مسئولانه را تقویت کند.

بنابراین، انجنسیس به چهارچوبی نیاز داشت که بتواند از ویژگی‌های سطحی و مدل‌های صرفاً توصیفی فراتر برود و راهی دقیق و ساختاریافته برای تمایزگذاری میان کیفیت‌های انسانی، همان‌گونه که در زمینه‌های واقعی عمل می‌کنند، فراهم سازد. هدف، تولید نظریه‌ای انتزاعی نبود؛ هدف ایجاد کارپذیری عملی بود، یعنی راهی برای فهم و کار کردن با عوامل انسانی‌ای که بارها موفقیت یا شکست را در کسب‌وکارهای نوپا و سازمان‌ها شکل می‌دهند.

این نیاز به وضوح، دقت و اطمینان بیشتر در فهم کیفیت‌های انسانی، آغاز یک برنامه پژوهشی را ضروری کرد؛ برنامه‌ای که می‌خواست به شکافی بپردازد که نه نظریه دانشگاهی و نه عمل حرفه‌ای در صنعت، به‌قدر کافی آن را حل نکرده بودند. هدف این پژوهش، توسعه مدلی جامع، هستی‌شناسانه و قابل استفاده در عمل بود؛ مدلی برای مشاهده، ارزیابی و متحول کردن کیفیت‌هایی که به افراد و تیم‌ها امکان می‌دهند عملکرد مؤثر داشته باشند، همکاری کنند و رهبری اثربخش نشان دهند.

پژوهشی که پس از آن انجام شد، در سه مرحله یکپارچه ساختار یافت: از تحقیق کیفی و توسعه مدل هستی‌شناسانه آغاز شد، از مسیر اعتبارسنجی کمی گذشت و به طراحی یک روش‌شناسی (متدولوژی) عملی برای کاربرد در زمینه‌های رهبری و سازمانی رسید.

چهارچوب بودش: مروری کلی

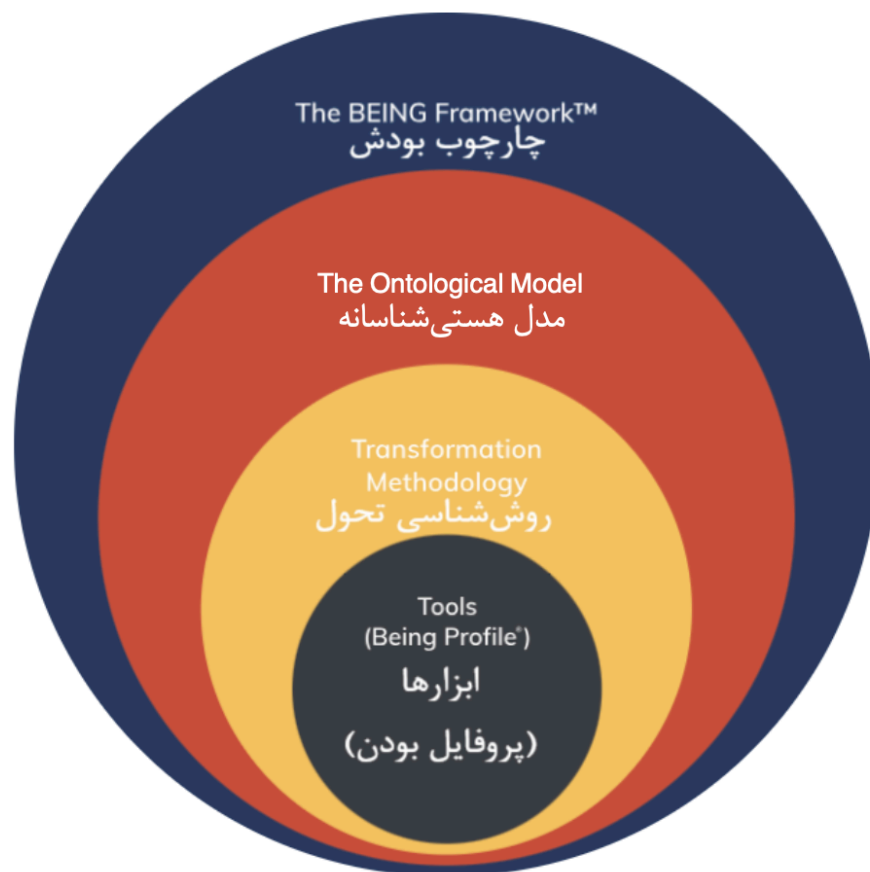
چهارچوب بودش یک پارادایم هستی‌شناسانه است که توضیح می‌دهد گرایش‌های درونی انسان به‌ویژه در زمینه‌های سازمانی و رهبری چگونه تفسیر، تصمیم‌گیری و کنش را شکل می‌دهند. برخلاف رویکردهای رفتاری یا شخصیت‌محور، تمرکز آن بر خود رفتار نیست؛ تمرکز بر کیفیت‌های زیرینی است که رفتار از دل آن‌ها پدید می‌آید. همان‌گونه که در شکل ۱ دیده می‌شود، این چهارچوب از سه لایه یکپارچه تشکیل شده است:

۱. **مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش:** سازه‌ای چهارلایه، متشکل از ۳۱ جنبه بودش، که گرایش‌های درونی انسان را نشان می‌دهد؛ گرایش‌هایی که بر اثربخشی و عملکرد، اثر علی دارند.

۲. **Being Profile:** ابزاری هستی‌سنجی برای ارزیابی کیفیت رابطه فرد با هر یک از ۳۱ جنبه بودش.

۳. **روش‌شناسی تحول:** مسیری ساختاریافته برای رشد که به تقویت، تعدیل و یکپارچه‌سازی این گرایش‌ها با هدف رسیدن به اثربخشی پایدار کمک می‌کند.

این سه لایه، در کنار هم، معماری مفهومی و عملی کامل چهارچوب بودش را می‌سازند.



شکل ۱ - چارچوب بودش

بنیان‌های هستی‌شناسانه

در کانون چهارچوب بودش، این ادعا قرار دارد که اثربخشی و عملکرد، به سلامت رابطه فرد با شیوه بودش خود در هر لحظه وابسته است. بودش به گرایش‌ها، کیفیت‌ها و تمایل‌های تفسیری زیرینی اشاره دارد که پیش از رفتار قرار می‌گیرند. این گرایش‌ها ادراک، داوری، جهت‌گیری هیجانی و تعامل بین‌فردی را شکل می‌دهند. آن‌ها نیروهای علی‌اند؛ نیروهایی که همه نتایج قابل مشاهده از دل آن‌ها پدید می‌آیند.

این چهارچوب بر تحقیقات پدیدارشناسانه و تحلیل تفسیری استوار است و تصدیق می‌کند که انسان‌ها موجوداتی ثابت و ایستا نیستند. آن‌ها عاملانی پویا و تفسیرگرند که از راه رابطه درونی خود با خویشتن، دیگران و جهان، با پیچیدگی روبه‌رو می‌شوند. این نگاه هستی‌شناسانه، بنیانی منسجم فراهم می‌کند تا بفهمیم چرا افراد به شیوه‌ای خاص رفتار می‌کنند و چگونه می‌توان کیفیت‌های زیرین آن‌ها را پرورش داد.

مروری بر طراحی پژوهش

پژوهشی که زیربنای چهارچوب بودش است، با طراحی سه مرحله‌ای انجام شد. این طراحی، تحقیق کیفی، ترکیب ادبیات پژوهشی و اعتبارسنجی کمی را در کنار هم قرار داد. چنین ساختاری اجازه داد که نخست، مدلی هستی‌شناسانه و منسجم از کیفیت‌های انسانی ساخته شود؛ سپس این مدل به ابزاری قابل سنجش تبدیل گردد؛ و در نهایت، روش‌شناسی عملی برای رشد رهبری و سازمانی از دل آن شکل بگیرد.

مرحله ۱: کاوش کیفی و توسعه مدل هستی‌شناسانه

پژوهش با یک کاوش کیفی گسترده آغاز شد. تمرکز این مرحله بر شناسایی کیفیت‌های اصلی انسانی بود که بر اثربخشی رهبری و عملکرد تأثیرگذار هستند. این مرحله بر مشاهدات میدانی، تعامل با مربیان و متخصصان باتجربه رهبری، تحلیل میان‌فرهنگی فضیلت‌ها و کیفیت‌های سازنده و مرور گسترده ادبیات مرتبط تکیه داشت.

بینش‌هایی که از این تحقیق به دست آمد، در قالب یک مدل هستی‌شناسانه منسجم ترکیب شد. این مدل، این کیفیت‌ها را که جنبه‌های بودش نامیده می‌شوند، دسته‌بندی و سامان‌دهی می‌کند. در همین مرحله، برای هر جنبه بودش، تمایزهای دقیقی ساخته شد؛ تمایزهایی که هم نموده‌های سالم و هم نموده‌های ناسالم آن کیفیت را توضیح می‌دادند، تا روشن شود این کیفیت‌ها در زمینه‌های واقعی چگونه و با چه پویایی عمل می‌کنند. این کار، در مجموع، بنیان مفهومی چهارچوب بودش را بنا کرد؛ هم با شناسایی کیفیت‌های مهم و هم با مدل‌سازی این که رابطه با این کیفیت‌ها چگونه رفتار و عملکرد را شکل می‌دهد.

این تمایزها بعدها محتوای بنیادین فصل‌های اختصاصی در کتاب‌های بودش و آدمی^{۴۲} نوشته اشکان تشویر را شکل دادند (تشویر، ۲۰۲۱؛ ۲۰۲۲).

مرحله ۲: اعتبارسنجی کمی و تدوین ارزیابی هستی‌سنجی

مرحله دوم بر اعتبارسنجی تجربی مدل هستی‌شناسانه تمرکز داشت. این کار از طریق تدوین یک ابزار ارزیابی هستی‌سنجی، یعنی Being Profile، انجام شد. این ابزار، جنبه‌های بودش را عملیاتی می‌کند؛ یعنی اجازه می‌دهد رابطه افراد و تیم‌ها با هر یک از این کیفیت‌ها به صورت کمی اندازه‌گیری شود.

گردآوری و تحلیل داده‌های کمی برای سنجش میزان ارتباط، انسجام و سودمندی عملی مدل در میان جمعیت‌های گوناگون به کار رفت. این مرحله، پشتیبانی تجربی برای تمایزهای هستی‌شناسانه فراهم کرد و نشان داد که این تمایزها در زمینه‌های رهبری، سازمانی و فرهنگی قابل استفاده‌اند.

مرحله ۳: تدوین متدولوژی (روش‌شناسی) تحول

مرحله سوم به تدوین روش‌شناسی عملی تحول اختصاص داشت؛ روشی که از بینش‌های به دست آمده در هر دو مرحله کیفی و کمی تغذیه می‌کرد. این روش‌شناسی، فهم هستی‌شناسانه و بینش حاصل از ارزیابی را به مداخله‌های توسعه‌ای ساختاریافته تبدیل می‌کند.

روش‌شناسی تحول به رهبران، کوچ‌ها و متخصصان کمک می‌کند به جای تجویز رفتارهای سطحی، با پرداختن به حالت‌های زیربنایی از تغییر معنادار و پایدار پشتیبانی کنند. به این معنا، روش‌شناسی تحول قوس پژوهش را کامل می‌کند: فهم، اندازه‌گیری و تحول را در یک چهارچوب منسجم به هم پیوند می‌دهد.

روش‌شناسی کلی پژوهش

این پژوهش از رویکرد روش‌های ترکیبی استفاده می‌کند. در این رویکرد، تحقیق کیفی، ترکیب ادبیات پژوهشی و اعتبارسنجی کمی در کنار هم قرار گرفتند تا فهمی جامع و قابل اتکا از کیفیت‌های انسانی در رهبری و عملکرد به دست آید.

روش‌های ترکیبی در پژوهش‌های مربوط به پدیده‌های پیچیده انسانی کاربرد گسترده‌ای دارند، زیرا این پدیده‌ها هم نیازمند فهم تفسیری عمیق هستند و هم به دقت تجربی نیاز دارند. آموزش، روان‌شناسی، علوم سلامت و مطالعات سازمانی از جمله حوزه‌هایی هستند که این رویکرد در آن‌ها به کار می‌رود (کرسول و پلانو کلارک ۴۳، ۲۰۱۱). این رویکرد برای پژوهش رهبری نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. کیفیت‌های رهبری، تجربه ذهنی، رفتار قابل مشاهده و الگوهای قابل اندازه‌گیری را هم‌زمان دربر می‌گیرند. از همین‌رو، روش‌های ترکیبی برای پژوهش‌هایی مناسب‌اند که در آن‌ها فهم عمق و زمینه رفتار انسانی، به اندازه سنجش و تحلیل آماری آن رفتار اهمیت دارد. رهبری و اثربخشی انسانی، پدیده‌هایی پیچیده، چندوجهی و وابسته به زمینه‌اند. به همین دلیل، این رویکرد توانست هم گستره لازم را فراهم کند، هم عمق کافی و هم اعتباری را که چهارچوبی در این مقیاس به آن نیاز داشت.

به‌طور مشخص‌تر، استفاده از روش‌های ترکیبی برای فهم دقیق و قابل استفاده این پیچیدگی ضروری بود، زیرا چند امکان مهم فراهم می‌کرد:

تکمیل گری و عمق

مرحله کیفی امکان دسترسی به بینش‌های غنی را فراهم کرد؛ بینش‌هایی که از مربیان باتجربه رهبری، بنیان‌گذاران، مطالعات میان‌فرهنگی درباره فضیلت‌ها و مشاهده مستقیم به دست آمدند. همین عمق به پژوهش کمک کرد تا کیفیت‌های ظریف و گاه پنهانی را آشکار کند که زیربنای رهبری اثربخش‌اند؛ کیفیت‌هایی که فراتر از ویژگی‌های سطحی‌اند و به ساختار عمیق‌تر و هستی‌شناسانه اثربخشی انسانی مربوط می‌شوند.

کامل بودن ساختاری

بینش‌های کیفی به تعریف سازه‌ها و طراحی موارد ارزیابی کمک کردند؛ در حالی که آزمون کمی، پایایی، ساختار عاملی و انسجام سنجش را ارزیابی کرد.

اعتبارسنجی و تعمیم‌پذیری

مرحله کمی که بر توسعه و اجرای Being Profile متمرکز بود، امکان داد بینش‌های کیفی به سازه‌هایی قابل اندازه‌گیری تبدیل شوند. داده‌های کمی کمک کردند این یافته‌ها در میان جمعیتی گسترده و متنوع اعتبارسنجی شوند؛ تا مدل نهایی، مرتبط، پایدار و قابل استفاده در زمینه‌ها و گروه‌های جمعیتی گوناگون باشد.

رشد و پالایش تکرارشونده

روش‌های ترکیبی امکان یک چرخه پژوهشی تکرارشونده را فراهم می‌کنند. بینش‌های هستی‌شناسانه‌ای که در مرحله کیفی آشکار شدند، طراحی ارزیابی کمی را شکل دادند. سپس یافته‌های کمی به پالایش بیشتر مدل کمک کردند. این فرایند چرخه‌ای، دقت، حساسیت و سودمندی عملی Being Profile را افزایش داد و کمک کرد مدل نهایی، هم بازتاب‌دهنده شواهد تجربی و هم برآمده از بینش واقعی میدان عمل باشد.

مثلث‌سازی روش‌شناختی

ترکیب شواهد کیفی و کمی، اعتبار پژوهش را تقویت می‌کند؛ زیرا یافته‌ها می‌توانند از مسیر چند منبع مستقل داده‌های یکدیگر را تأیید و پشتیبانی کنند (گرین ۴۴، ۲۰۰۷).

پیوند میان نظریه و عمل

رویکرد روش‌های ترکیبی کمک کرد پژوهش از سطح پرسش نظری فراتر برود و به کاربرد عملی برسد. تمایزهای هستی‌شناسانه فقط بر پایه تأمل مفهومی ساخته نشدند؛ بلکه بر بینش‌های کیفی و شواهد کمی تکیه داشتند. به همین دلیل، نتیجه پژوهش صرفاً افزودن به دانش دانشگاهی نبود. این پژوهش ابزارهایی پدید آورد که می‌توانند مستقیماً در کوچینگ، رشد سازمانی و تحول شخصی به کار گرفته شوند.

توان حرکت در پیچیدگی و تنوع

زمینه‌های رهبری و عملکرد بالا با رفتارها و تجربه‌های انسانی متنوع سروکار دارند. روش‌های ترکیبی این امکان را فراهم کردند که پژوهش، شکل‌های مختلف داده و تحلیل را در کنار هم به کار بگیرد. همین ویژگی کمک کرد چهارچوب نهایی، کیفیت‌های انسانی را نه به صورت اجزایی جدا از هم، بلکه در لایه‌های مختلف و در پیوند با یکدیگر ببیند؛ به همین دلیل، این چهارچوب می‌تواند در طیف گسترده‌ای از موقعیت‌های واقعی قابل اتکا باشد.

خلاصه روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، روش‌های ترکیبی انتخاب شدند، زیرا برای فهم کیفیت‌های انسانی به رویکردی نیاز بود که هم جامع باشد، هم دقیق و هم از مسیر اعتبارسنجی عبور کرده باشد. این روش‌شناسی با هدف‌های چهارچوب بودش از جمله: شناسایی، فهم، اندازه‌گیری و پرورش جنبه‌های بودش هم‌راستا بود؛ همان جنبه‌هایی که رهبری، عملکرد و اثربخشی را پیش می‌برند. همچنین کمک کرد این بینش‌ها به ابزارهایی عملی تبدیل شوند؛ ابزارهایی که بتوانند از افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها در رسیدن به تحولی اثربخش و پایدار پشتیبانی کنند. از این نظر، این رویکرد با هدف‌های پژوهش نیز هماهنگ بود. زیرا امکانی متوازن و جامع برای بررسی کیفیت‌های رهبری فراهم کرد؛ بررسی که می‌تواند هم به پیشرفت نظری این حوزه کمک کند و هم به کاربرد عملی آن.

ساختار و مسیر پیشروی بدنه اصلی

بدنه اصلی این گزارش پژوهشی در سه بخش به هم پیوسته ارائه می‌شود. هر بخش، یکی از ابعاد اصلی شکل‌گیری و کاربرد چهارچوب بودش را روشن می‌کند.

بخش اول به بنیان‌های کیفی مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش می‌پردازد. این بخش نشان می‌دهد که الگوهای تکرارشونده در رفتار انسانی، اثربخشی رهبری و پویایی‌های بین‌فردی چگونه شناسایی شدند و چگونه در قالب مجموعه‌ای منسجم از تمایزها کنار هم قرار گرفتند. این فرایند در نهایت به صورت‌بندی ۳۱ جنبه بودش انجامید. بخش اول، معماری هستی‌شناسانه‌ای را بنا می‌کند که چهارچوب بر آن استوار است و پایه مفهومی لازم را برای فهمی علی از اثربخشی انسانی فراهم می‌سازد.

بخش اول همچنین چهارچوب را در زمینه فلسفی و مفهومی گسترده‌تر خود قرار می‌دهد. در این بخش، دیدگاه‌های کلیدی معرفی می‌شوند که در توسعه چهارچوب نقش داشته‌اند. همین دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که چهارچوب بودش چگونه از رویکردهای رفتاری، شخصیت‌محور و شایسته‌محور متمایز می‌شود.

بخش دوم بر پژوهش کمی تمرکز دارد. در این بخش توضیح داده می‌شود که مدل هستی‌شناسانه چگونه به سازه‌هایی قابل اندازه‌گیری تبدیل شد. همچنین تدوین **Being Profile** توضیح داده می‌شود؛ ارزیابی هستی‌سنجی که برای سنجش رابطه افراد و تیم‌ها با جنبه‌های بودش طراحی شده است. این بخش نشان می‌دهد که مدل چگونه به صورت تجربی آزموده و پالایش شده است.

بخش دوم درباره اعتبارسنجی ابزار ارزیابی نیز شفافیت ایجاد می‌کند. همچنین نشان می‌دهد که این ابزار از پایایی و ارتباط لازم برخوردار است و می‌تواند بنیانی برای فرایندهای رشدی و کاربردهای عملی باشد.

بخش سوم به کاربرد عملی چهارچوب بودش و **Being Profile** در زمینه‌های رهبری و سازمانی می‌پردازد. در این بخش، روش‌شناسی تحول معرفی می‌شود؛ روشی که بینش هستی‌سنجی را به مداخله‌های رشدی ساختاریافته برای افراد، رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها تبدیل می‌کند.

هرچند تمرکز اصلی این گزارش پژوهشی بر بنیان پژوهشی چهارچوب است، بخش سوم نقش یک پل را دارد. این بخش مدل مفهومی، ارزیابی تجربی و عمل واقعی در رشد رهبری و سازمانی را به هم پیوند می‌دهد.

بخش یک: بنیان‌های کیفی و تدوین مدل هستی‌شناسانه

مرحله کیفی پژوهش، بنیان‌های هستی‌شناسانه چهارچوب بودش را شکل داد. هدف این مرحله آن بود که کیفیت‌های اصلی انسانی شناسایی شوند؛ کیفیت‌هایی که به‌طور پیوسته زیربنای اثربخشی رهبری و عملکرد قرار می‌گیرند. همچنین هدف این بود که فهمی دقیق و چندلایه از شیوه کار این کیفیت‌ها در عمل به دست آید.

این مرحله در دو مسیر نزدیک به هم پیش رفت. مسیر نخست بر شناسایی گرایش‌های انسانی تمرکز داشت؛ گرایش‌هایی که تعیین می‌کنند افراد چگونه موقعیت‌ها را تفسیر می‌کنند، چگونه با دیگران نسبت برقرار می‌کنند، چگونه تصمیم می‌گیرند و چگونه زیر فشار عمل می‌کنند. مسیر دوم، فهم هر کیفیت شناسایی‌شده را عمیق‌تر کرد. این کار از راه بررسی منظم ادبیات موجود، پژوهش‌های میان‌فرهنگی و بینش متخصصان انجام شد و هم نمودهای سالم و هم نمودهای ناسالم این کیفیت‌ها را دربر گرفت. این دو مسیر، در کنار هم، کمک کردند مدل هستی‌شناسانه نهایی هم بر مشاهده رهبری در دنیای واقعی استوار باشد و هم از نظر نظری، تحلیلی و کاربردی استحکام کافی داشته باشد.

این تمایزها به‌عنوان دسته‌بندی‌های صرفاً توصیفی ساخته نشدند. آن‌ها به‌عنوان گرایش‌های علی و به‌صورت نظام‌مند شناسایی شدند؛ گرایش‌هایی که شیوه ادراک، تفسیر، تصمیم‌گیری و کنش افراد را شکل می‌دهند. از این نظر، این تمایزها ساختاری هستی‌شناسانه برای سامان دادن و تحلیل گرایش‌های بنیادین انسانی در زمینه‌های رهبری و سازمانی فراهم می‌کنند.

منابع داده کیفی و نمونه‌گیری

برای آن‌که فهمی متنوع، قابل اتکا و چندلایه از کیفیت‌های رهبری به دست آید، مرحله کیفی بر سه منبع اصلی داده تکیه داشت:

- رهبران بسیار موفق،
- مطالعات میان‌فرهنگی درباره فضیلت‌ها و نقاط قوت منش،
- کوچ‌های حرفه‌ای رهبری.

هر منبع، زاویه دیدی متمایز فراهم کرد. همین تنوع اجازه داد یافته‌ها از میان تجربه زیسته، جهان‌شمولی فرهنگی و تخصص حرفه‌ای با یکدیگر سنجیده و تقویت شوند.

منبع داده ۱: مصاحبه‌ها، مشاهدات و افتخارات افراد بسیار موفق

نخستین منبع اصلی داده، مرور کیفی گسترده‌ای از مصاحبه‌های ویدئویی، سخنرانی‌های عمومی و رفتارهای قابل مشاهده در تصمیم‌گیری ۳۵۰ رهبر دارای عملکرد بالا بود. توانایی اثبات‌شده آن‌ها در ساختن و پایدار نگه داشتن سازمان‌ها، به‌عنوان شواهدی ملموس از اثربخشی رهبری در نظر گرفته شد.

در این پژوهش، از راه مشاهده نظام‌مند، کدگذاری و تحلیل مضمونی مواد در دسترس عموم، تلاش شد کیفیت‌ها، رفتارها و گرایش‌های تکرارشونده‌ای که به‌طور پیوسته زیربنای رهبری اثربخش‌اند، استخراج شوند. این بینش‌ها یکی از لایه‌های بنیادین در تدوین مدل هستی‌شناسانه در حال شکل‌گیری را ساختند.

در انتخاب نمونه، اثربخشی اثبات‌شده بر جایگاه رسمی یا شهرت عمومی اولویت داشت. معیارها شامل نتایج سازمانی قابل راستی‌آزمایی، تقدیرها و افتخارات مستقل، تنوع در صنایع، فرهنگ‌ها و جغرافیاها، پیشنهادهای هم‌تایان و متخصصان، در دسترس بودن مواد عمومی برای تحلیل شفاف، نمایندگی از سطوح مختلف رهبری و فهمی جامع از موفقیت بود؛ فهمی

که فراتر از عملکرد مالی می‌رفت و سلامت فرهنگی، رفتار اخلاقی، تعامل کارکنان و اثرگذاری گسترده‌تر را نیز دربر می‌گرفت.

منبع داده ۲: مطالعات میان فرهنگی

برای آن که کیفیت‌های شناسایی شده فقط بازتاب فرض‌های محدود یک فرهنگ خاص نباشند، پژوهش از آثار معتبر میان فرهنگی درباره فضیلت‌ها و نقاط قوت منش نیز استفاده کرد.

بنیان اصلی این بخش، کتاب نقاط قوت منش و فضیلت‌ها^{۴۵} (پیترسون و سلیگمن^{۴۶}، ۲۰۰۴) بود. این اثر ۲۴ نقطه قوت منش را در قالب شش فضیلت معرفی می‌کند؛ فضیلت‌هایی که در تمدن‌های گوناگون تکرار می‌شوند. این چهارچوب، نقطه اتکایی معتبر برای فهم کیفیت‌هایی فراهم کرد که با شکوفایی انسانی و کارکرد اثربخش در زمینه‌های تاریخی و فرهنگی گوناگون پیوند دارند.

این بنیان با پژوهش‌های میان فرهنگی دیگری تکمیل شد؛ از جمله نظریه ارزش‌های جهان‌شمول شوارتز^{۴۷} (شوارتز^{۴۸}، ۱۹۹۲) و مطالعه جهانی درباره رهبری و رفتار سازمانی^{۴۹} (هاوس و همکاران^{۵۰}، ۲۰۰۲). این مجموعه آثار، در کنار هم، به پژوهش اجازه داد فضیلت‌های تکرارشونده در فرهنگ‌های مختلف را با جنبه‌های بودش در حال شکل‌گیری تطبیق دهد، یافته‌های حاصل از مشاهده رهبری و داده‌های کوچینگ را اعتبارسنجی کند و اطمینان یابد که مدل هستی‌شناسانه از مرزهای فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی فراتر می‌رود.

منبع داده ۳: مربی‌های حرفه‌ای رهبری

سومین منبع اصلی داده، مربی (کوچ)‌های حرفه‌ای رهبری بودند؛ افرادی با تجربه گسترده در کار مستقیم با رهبران در صنایع و زمینه‌های سازمانی مختلف. بینش آن‌ها، زاویه دیدی برآمده از عمل فراهم کرد؛ زاویه دیدی درباره الگوهای رفتاری تکرارشونده و گرایش‌های زیرینی که بر اثربخشی رهبری اثر می‌گذارند.

برای ثبت طیفی گسترده و قابل اتکا از مشاهدات، با دو گروه جداگانه از مربی‌ها مصاحبه‌های ساختاریافته انجام شد. هر گروه، پیشینه حرفه‌ای و تجربه متفاوتی با مراجعان خود داشت و از همین‌رو، سهمی خاص در پژوهش ایفا کرد.

گروه ۱: به سرپرستی جان لوو

گروه نخست از شش مربی باتجربه رهبری تشکیل شده بود. این گروه در همکاری با یکدیگر، مجموعه‌ای اولیه از کیفیت‌های محوری رهبری را شناسایی کرد؛ کیفیت‌هایی که جنبه‌های بودش نام گرفتند. این کیفیت‌ها از دو منبع اصلی پدید آمدند: داور حرفه‌ای و صریح کوچ‌ها؛ و مضمون‌های تکرارشونده‌ای که در تجربه‌های کوچینگ آن‌ها دیده می‌شد. این فهرست اولیه، بنیان مقدماتی مدل هستی‌شناسانه در حال شکل‌گیری را فراهم کرد.

گروه ۲: به سرپرستی جان اسمالوود

^{۴۵} Character Strengths and Virtues

^{۴۶} Peterson & Seligman

^{۴۷} Schwartz's Theory of Universal Values

^{۴۸} Schwartz

^{۴۹} GLOBE Study on Leadership and Organisational Behaviour

^{۵۰} House et al.

گروه دوم شامل ۱۲ مربی دیگر بود. نقش این گروه آن بود که کار گروه نخست را ادامه دهد و پالایش کند؛ یعنی فهرست اولیه کیفیت‌ها را بازبینی و اعتبارسنجی کرده و گسترش دهد. این کار در فرایندی ساختاریافته و تکرارشونده انجام شد. گروه دوم ابعاد تازه‌ای افزود، تعریف‌ها را روشن‌تر کرد و به تمایزها عمق بیشتری داد. سهم آن‌ها باعث شد چهارچوب در حال شکل‌گیری، بازتاب تجربه‌ای گسترده‌تر و متنوع‌تر از کوچینگ باشد.

بینش‌های هر دو گروه، در شکل‌گیری اولیه مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش نقشی اساسی داشت. مشاهدات آن‌ها کمک کرد:

- کیفیت‌هایی شناسایی شوند که به‌طور پیوسته بر اثربخشی رهبری اثر می‌گذارند.
 - الگوهایی تأیید شوند که در تجربه‌های مختلف کوچینگ و در میان مراجعان گوناگون تکرار می‌شوند.
 - جنبه‌های بودش در حال شکل‌گیری، از زاویه عمل حرفه‌ای اعتبار پیدا کنند.
 - مدل، به‌جای آن‌که صرفاً بر سازه‌های نظری تکیه کند، بازتاب‌دهنده چالش‌های واقعی رهبری باشد.
- این همکاری با کوچ‌های باتجربه باعث شد مراحل نخست شکل‌گیری مدل، عمیقاً بر تجربه زیسته، بینش حرفه‌ای و الگوهای رفتاری واقعی در زمینه رشد رهبری تکیه داشته باشد.
- زندگی‌نامه کوتاه حرفه‌ای کوچ‌های رهبری مشارکت‌کننده در پیوست ۷: زندگی‌نامه حرفه‌ای کوچ‌های رهبری^{۵۱} آمده است.

روش‌شناسی کیفی، رویکرد تحلیلی و دقت پژوهش

مرحله کیفی پژوهش بر پایه اصول نظریه برخاسته از داده‌ها پیش رفت. این رویکرد اجازه داد کیفیت‌ها، الگوها و تمایزهای رهبری از دل داده‌ها پدیدار شوند؛ نه این‌که از پیش و بر اساس دسته‌بندی‌های نظری آماده به داده‌ها تحمیل شوند. به همین دلیل، مدل هستی‌شناسانه از رفتار مشاهده‌شده انسان و تجربه زیسته رهبری شکل گرفت، نه از انتزاع نظری یا تجویزهای از پیش تعیین‌شده.

داده‌ها از چند مسیر به دست آمدند: مصاحبه‌های عمیق با کوچ‌های حرفه‌ای رهبری، تحلیل نظام‌مند مواد عمومی مربوط به رهبران و پژوهش‌های میان‌فرهنگی. مصاحبه‌ها هم داوری‌های صریح را درباره آنچه در رهبری اهمیت دارد بررسی کردند و هم الگوهای ناپیداتری را که بارها در تجربه‌های کوچینگ دیده شده بود. همه مواد کیفی با کدگذاری نظام‌مند، گروه‌بندی مضمونی و تحلیل مقایسه‌ای پیوسته بررسی شدند تا الگوهای تکرارشونده، تمایزهای مشترک و تفاوت‌های وابسته به زمینه در محیط‌های مختلف رهبری شناسایی شود. تمرکز تحلیل بر این بود که ورودی‌های کیفی متنوع، به مجموعه‌ای منسجم از تمایزهای هستی‌شناسانه تبدیل شوند؛ تمایزهایی که بتوانند رفتار رهبری را در موقعیت‌های مختلف توضیح دهند، نه این‌که فقط کنش‌های سطحی را توصیف کنند.

تمایزهای در حال شکل‌گیری و کل مدل، به‌ویژه با همکاری گروه دوم کوچ‌های رهبری در چرخه‌های بازبینی تکرارشونده پالایش شدند. این فرایند تکرارشونده، تعریف‌ها را عمیق‌تر کرد، مرزهای مفهومی میان کیفیت‌ها را روشن‌تر ساخت و کمک کرد چهارچوب در حال توسعه، به‌جای تفسیر فردی، بر توافق حرفه‌ای و مشاهده مکرر در میدان عمل تکیه داشته باشد. این پالایش تکرارشونده، هم وضوح مفهومی مدل را تقویت کرد و هم ارتباط عملی آن را با پویایی‌های واقعی رهبری افزایش داد.

در سراسر مرحله کیفی، فرایند توسعه و تمایزهای به‌دست‌آمده به‌صورت نظام‌مند مستند شدند تا وضوح، انسجام و قابلیت پیگیری حفظ شود. برای هر جنبه بودش، مستندات نشان می‌دادند که چرا آن جنبه وارد مدل شده است، کدام منابع

^{۵۱} Appendix 7: Professional leadership coach biographies

اصلی در شناسایی آن نقش داشته‌اند، چه ادبیاتی در توسعه تمایز آن به کار رفته است و آن تمایز چگونه در مسیر بازبینی و پالایش تخصصی تکامل یافته است. علاوه بر مستندسازی هر تمایز، یک ترکیب کلی در سطح مدل نیز تهیه شد تا نشان دهد جنبه‌های بودش چگونه نه به صورت سازه‌هایی جداگانه، بلکه به عنوان یک معماری هستی‌شناسانه یکپارچه با هم عمل می‌کنند. این مستندسازی، گزارشی شفاف فراهم می‌کند از این که چگونه مشاهده تجربی، ترکیب نظری و بینش متخصصان در کنار هم به شکل‌گیری مدل هستی‌شناسانه نهایی انجامیدند.

برای تقویت استحکام و ارتباط فرهنگی یافته‌ها، نتایج کیفی از میان چند منبع مستقل داده با یکدیگر سنجیده شدند؛ از جمله مصاحبه‌ها و سخنرانی‌های در دسترس عموم، مواد مربوط به تصمیم‌گیری قابل مشاهده از ۳۵۰ رهبر بسیار موفق، مطالعات میان‌فرهنگی درباره فضیلت‌های جهان‌شمول و ویژگی‌های رهبری و مصاحبه‌های ساختاریافته با دو گروه از کوچ‌های حرفه‌ای رهبری. این سنجش چندمنبعی، سوگیری ناشی از تکیه بر یک زاویه دید واحد را کاهش داد و به آشکار شدن کیفیت‌هایی کمک کرد که در فرهنگ‌ها، سطوح رهبری و زمینه‌های سازمانی مختلف تکرار می‌شوند.

ملاحظات اخلاقی در سراسر مرحله کیفی بخشی جدایی‌ناپذیر از کار بود. در برخورد با افرادی که در مواد عمومی یا زمینه‌های کوچینگ به طور غیرمستقیم به آن‌ها ارجاع داده می‌شد، دقت شد که احترام و احتیاط حفظ شود. بازبینی هم‌تایان درون تیم پژوهش و توجه بازاندیشانه به پیش‌فرض‌های پژوهشگران نیز به قابل اعتماد بودن، اعتبار و یکپارچگی یافته‌های کیفی کمک کرد.

شناسایی جنبه‌های بودش

شناسایی جنبه‌های بودش بر جدا کردن آن دسته از گرایش‌های انسانی تمرکز داشت که به طور پیوسته زیربنای رهبری اثربخش و عملکرد پایدار در زمینه‌های مختلف قرار می‌گیرند. این تحقیق به جای بررسی رفتارهای سطحی، شایستگی‌ها یا ویژگی‌های شخصیتی، بر کیفیت‌های زیربنی متمرکز شد که تعیین می‌کنند افراد چگونه موقعیت‌ها را تفسیر می‌کنند، اختیار پاسخ‌دهی را بر عهده می‌گیرند، با دیگران تعامل می‌کنند و زیر فشار دست به عمل می‌زنند.

این مرحله، عناصر بنیادین مدل هستی‌شناسانه را مشخص کرد. روشن کرد کدام کیفیت‌ها بیشترین اهمیت را دارند و رابطه با آن کیفیت‌ها، در عمل چگونه بر اثربخشی رهبری اثر می‌گذارد.

بنیان‌های علمی که از شناسایی و توسعه جنبه‌های بودش پشتیبانی کردند، در پیوست ۳: مرور پیشینه پژوهش برای شناسایی جنبه‌های کلیدی بودش^{۵۲} خلاصه شده‌اند. نمونه‌هایی از چگونگی ترکیب این بنیان‌ها در قالب تمایزهای هستی‌شناسانه نیز در پیوست ۴: نمونه‌هایی از ترکیب علمی در میان جنبه‌های بودش^{۵۳} آمده است.

پرورش فهمی هستی‌شناسانه دقیق و چندلایه از هر جنبه بودش

پس از شناسایی کیفیت‌های اصلی انسانی مرتبط با اثربخشی رهبری و عملکرد، تحقیق کیفی وارد کار دومی شد که با مرحله نخست پیوندی نزدیک داشت: ساختن فهمی دقیق، چندلایه و از نظر مفهومی استوار از هر کیفیت شناسایی‌شده. مرحله نخست نشان داد چه کیفیت‌هایی اهمیت دارند. این مرحله بر این تمرکز داشت که هر کیفیت چیست، چگونه عمل می‌کند و رابطه‌های مختلف با آن چگونه رفتار رهبری را در عمل شکل می‌دهند.

هدف این کار صرفاً توصیف نبود. هدف آن بود که مجموعه اولیه‌ای که از کیفیت‌های مشاهده‌شده جمع‌آوری شده بود، به مدلی هستی‌شناسانه و دقیق تبدیل شود؛ مدلی که هم پشته‌ای برای سنجش تجربی باشد و هم بتوان از آن در مسیر رشد و تحول استفاده کرد. برای رسیدن به این هدف، هر جنبه بودش از راه ترکیب نظام‌مند ادبیات، تحلیل انتقادی و

^{۵۲} Appendix 3: Literature review for identifying the key Aspects of Being

^{۵۳} Appendix 4: Exemplars of scholarly synthesis across the Aspects of Being

پالایش تکرارشونده بررسی شد. این فرایند هم بر نظریه تکیه داشت و هم بر تجربه عملی استوار بود. پیوست ۴: نمونه‌هایی از ترکیب علمی در میان جنبه‌های بودش نمونه‌هایی از این فرایند ترکیب علمی را نشان می‌دهد؛ نمونه‌هایی که روشن می‌کنند برخی جنبه‌های بودش چگونه از راه تلفیق میان‌رشته‌ای و تحلیل هستی‌شناسانه توسعه یافته‌اند.

پارادایم پژوهش و رویکرد تحلیلی

تدوین تمایزهای هستی‌شناسانه دقیق، در چهارچوب یک پارادایم کیفی تفسیرگرا انجام شد. در این رویکرد، عمق، فهم زمینه و معناپردازی بر تحمیل دسته‌بندی‌های نظری از پیش آماده اولویت داشت. این رویکرد برای تبدیل ادبیات پراکنده، رفتار مشاهده‌شده رهبران و بینش متخصصان به تمایزهایی منسجم ضروری بود؛ تمایزهایی که بتوانند هم از سنجش تجربی پشتیبانی کنند و هم در فرایندهای رشد و تحول قابل استفاده باشند.

در فرایند مرور ادبیات، از ترکیبی از تحلیل مضمونی و ترکیب روایی استفاده شد. تحلیل مضمونی کمک کرد الگوهای مفهومی تکرارشونده و سازه‌های مشترک در منابع مختلف رهبری، روان‌شناسی و فلسفه شناسایی شوند. این کار هم نقاط همگرایی و هم تفاوت‌ها را نشان داد؛ یعنی روشن کرد هر کیفیت در سنت‌های فکری مختلف چگونه فهم شده است. سپس از ترکیب روایی استفاده شد تا این بینش‌ها در قالب روایت‌های مفهومی منسجم درباره هر جنبه بودش یکپارچه شوند. نتیجه، شکل‌گیری ساختار سه‌بخشی هر تمایز شامل: تعریف، نمود سالم و نمود ناپایدار بود.

برای پالایش و اعتباربخشی به این تمایزها، بازبینی تکرارشونده متخصصان نیز در کار گنجانده شد. این فرایند از طریق تعامل ساختاریافته با کوچ‌های باتجربه رهبری و صاحب‌نظران حوزه انجام گرفت. این شیوه، که از نظر کارکرد به رویکرد دلفی شباهت داشت، اجازه داد تعریف‌ها در چند نوبت و بر پایه بازخورد متخصصان و شکل‌گیری توافق حرفه‌ای پالایش شوند. به این ترتیب، تمایزها هم از استحکام مفهومی برخوردار شدند و هم با تجربه عملی هم‌خوانی داشتند.

این روش‌ها در کنار هم، پژوهش را از نظریه‌های پراکنده و بینش‌های تخصصی به سوی مدلی هستی‌شناسانه، ساختاریافته و از درون منسجم بردند. تمایزهای حاصل، بعدها در آثاری مانند بودش و انسان بودش‌مند گسترش بیشتری یافتند (تسویر، ۲۰۲۱؛ ۲۰۲۲) و از زمینه پژوهش فراتر رفتند تا در مسیر رشد و پرورش رهبری نیز به کار گرفته شوند.

توسعه تمایزها

برای هر جنبه بودش، یک تمایز هستی‌شناسانه ساختاریافته تدوین شد. هدف این تمایزها فقط تعریف هر کیفیت نبود. آن‌ها باید نشان می‌دادند هر کیفیت در عمل چگونه ظاهر می‌شود؛ هم در شکل مؤثر و سالم، و هم در شکل ناکارآمد یا ناپایدار. برای حفظ انسجام، وضوح و عمق، همه تمایزها از ساختاری سه‌بخشی پیروی کردند:

۱. تعریف جنبه بودش

پاراگراف نخست، تعریفی روشن، رسمی و در عین حال کاربردی از آن کیفیت ارائه می‌کند. این تعریف مشخص می‌کند وقتی آن اصطلاح در چهارچوب به کار می‌رود، دقیقاً به چه چیزی اشاره دارد. همچنین مرزهای مفهومی آن را با سازه‌های نزدیک یا هم‌پوشان روشن می‌سازد.

۲. رابطه سالم یا گرایش پایدار

پاراگراف دوم توضیح می‌دهد وقتی فرد رابطه‌ای سالم و پایدار با آن کیفیت دارد، آن کیفیت چگونه خود را نشان می‌دهد. این بخش الگوهای معمول فکر کردن، تصمیم‌گیری، رفتار و تنظیم هیجانی را دربر می‌گیرد. همچنین نشان می‌دهد آن کیفیت چگونه به اثربخشی رهبری، همکاری و عملکرد کمک می‌کند.

۳. رابطه ناسالم یا گرایش ناپایدار

پاراگراف سوم توضیح می‌دهد آن کیفیت چگونه ممکن است دچار تحریف، کمبود یا افراط شود. این نمودها به‌عنوان شکست اخلاقی یا آسیب روانی معرفی نمی‌شوند. بلکه به‌عنوان رابطه‌های ناپایدار با کیفیت‌هایی توضیح داده می‌شوند که اثربخشی رهبری، اعتماد، تشخیص و بهزیستی را تضعیف می‌کنند.

ساختار هر تمایز هستی‌شناسانه کمک می‌کند هر جنبه بودش، نه به‌عنوان یک ویژگی ثابت، بلکه به‌عنوان گرایشی پویا فهم شود؛ گرایشی که بسته به شیوه مواجهه فرد با آن، می‌تواند سازنده یا مخرب ظاهر شود.

تمایز هستی‌شناسانه چهارچوب بودش درباره اختیار پاسخ‌دهی

اختیار پاسخ‌دهی یعنی علت اصلی امور زندگی خود بودن، فارغ از این‌که منشأ آن امور کجاست. این کیفیت نشان می‌دهد تا چه اندازه انتخاب می‌کنید به امور پاسخ دهید، نه این‌که صرفاً به آن‌ها واکنش نشان دهید. اختیار پاسخ‌دهی یعنی شما خودمختاری انسانی خود را چگونه پاس می‌دارید؛ همچنین به‌عنوان توان اثر گذاشتن بر امور، نتایج و پیامدهایی فهم می‌شود که با آن‌ها روبه‌رو هستید. اختیار پاسخ‌دهی درباره سرزنش کردن یا تعیین مقصر نیست. بلکه یعنی آگاهانه انتخاب کنید، مالکیت بپذیرید، سبب‌ساز شوید و نتایجی را پدید آورید که اهمیت دارند، کار می‌کنند و نتیجه می‌دهند؛ در عین حال، نسبت به اثر و پیامدهای آن نیز پاسخ‌گو باشید.

رابطه سالم با اختیار پاسخ‌دهی نشان می‌دهد که شما توان اثرگذاری بر شرایطی را دارید که در آن قرار گرفته‌اید یا در شکل‌گیری آن‌ها نقش داشته‌اید. دیگران ممکن است شما را فردی بدانند که می‌تواند به‌درستی به مسائل پاسخ دهد؛ و این پیش‌شرط پدید آوردن و به ثمر رساندن نتایج مؤثر است. شما مالکیت کامل هم نتایج و هم پیامدها را می‌پذیرید و توان تصمیم‌گیری آگاهانه و بدون اجبار را دارید. شما بی‌تردید عامل فعال زندگی خود هستید.

رابطه ناسالم با اختیار پاسخ‌دهی نشان می‌دهد که ممکن است اغلب احساس گیر افتادن داشته باشید، کاهش قدرت را تجربه کنید و خود را قربانی شرایط بدانید. ممکن است بارها احساس کنید خلع سلاح شده‌اید؛ انگار هیچ انتخابی برای اثرگذاری بر نتایج ندارید و آینده‌تان ناگزیر و از پیش تعیین‌شده است. ممکن است به خودتخریبی گرایش پیدا کنید و مدام شکایت‌های تکراری مطرح کنید، بی‌آنکه به دنبال پیدا کردن، پیشنهاد دادن یا عملی کردن یک راه‌حل باشید. ممکن است برای ناکامی‌هایتان مدام بهانه بیاورید، در حالی که از پیامدها کناره می‌گیرید یا از آن‌ها پرهیز می‌کنید. دیگران ممکن است شما را فردی بدانند که در عمل کردن به وعده‌های خود و در پدید آوردن نتایج موردنظر، فردی کم‌اثر یا نامطمئن است. در چنین حالتی، شما قربانی منفعل زندگی خود هستید.

از سوی دیگر، ممکن است زندگی را از این دیدگاه پیش ببرید که تنها علت همه امور شما هستید و اراده خود را بر محیط و دیگران تحمیل کنید؛ یا بیش از اندازه مسئولیت به عهده بگیرید و تلاش کنید همیشه همه چیز را کنترل کنید. همچنین ممکن است انتظار داشته باشید امور همیشه مطابق خواست شما پیش بروند.

(تشیور، ۲۰۲۱)

ترکیب ادبیات، پالایش تخصصی و تثبیت تمایزها

هر تمایز هستی‌شناسانه بر پایه مروری جامع از ادبیات مرتبط شکل گرفت؛ ادبیاتی در حوزه‌های نظریه رهبری، روان‌شناسی، فلسفه، مطالعات سازمانی و پژوهش‌های میان‌رشته‌ای درباره عملکرد و رفتار انسان. منابع بر اساس ارتباط با موضوع، وضوح مفهومی و اعتبار علمی انتخاب شدند. اولویت با مقاله‌های داوری‌شده، آثار نظری بنیادین و پژوهش‌های تجربی معتبر و اثرگذار بود.

هدف این نبود که مدل‌های موجود بازتولید شوند. ادبیات بررسی شد تا روشن شود هر کیفیت در سنت‌های نظری مختلف چگونه فهم شده است و چگونه می‌توان این دیدگاه‌ها را در روایتی هستی‌شناسانه و منسجم کنار هم قرار داد. هر جا لازم بود، دیدگاه‌های نظری مختلف در کنار هم قرار گرفتند تا ماهیت چندبعدی هر جنبه بودش روشن‌تر شود و ابهام‌ها یا هم‌پوشانی‌های مفهومی کاهش یابد.

پس از آن، پیش‌نویس تمایزها در اختیار کوچ‌های باتجربه رهبری و صاحب‌نظران حوزه قرار گرفت. این متخصصان بر پایه تجربه مستقیم خود در کار با رهبران و تیم‌ها، هر تمایز را از نظر وضوح مفهومی، دقت و ارتباط عملی ارزیابی کردند.

بازخوردها از طریق گفت‌وگوهای ساختاریافته و چرخه‌های بازبینی تکرارشونده گردآوری شد، سپس به‌صورت مضمونی تحلیل و در نسخه‌های بعدی تمایزها وارد شد.

این فرایند تکرارشونده تا زمانی ادامه یافت که مجموعه کامل جنبه‌های بودش به سطح بالایی از وضوح، اعتبار و همخوانی با تجربه عملی رسید. هدف آن بود که تمایزهایی پدید آید که هم برای بررسی علمی به‌اندازه کافی دقیق و استوار باشند و هم برای متخصصان رشد رهبری و سازمانی، قابل فهم و معنادار بمانند.

نمونه‌ای روشن از این رویکرد را می‌توان در تمایز هستی‌شناسانه راستی دید (به پیوست ۴ مراجعه کنید)؛ تمایزی که راستی را نه یک ویژگی شخصیتی، بلکه رابطه‌ای با واقعیت می‌فهمد و خودهمخوانی ریشه‌دار را از ناراستی و همچنین از حق‌به‌جانبی خشک و ناپایدار جدا می‌کند.

مستندسازی و انسجام مدل

فرایند توسعه کیفی با مرحله‌ای ساختاریافته از مستندسازی به پایان رسید؛ مرحله‌ای که هدف آن تثبیت تمایزهای جداگانه در قالب یک نظام هستی‌شناسانه منسجم بود. برای هر جنبه بودش، مستندات نشان می‌دادند چرا آن جنبه در مدل گنجانده شده است، کدام منابع کیفی و نظری در توسعه آن نقش داشته‌اند و تعریف آن چگونه در مسیر بازبینی تخصصی و پالایش تکرارشونده تکامل یافته است.

فراتر از مستندسازی هر تمایز، یک ترکیب کلی در سطح مدل نیز تهیه شد. این ترکیب نشان می‌داد جنبه‌های بودش چگونه نه به‌عنوان سازه‌هایی جدا از هم، بلکه به‌عنوان یک معماری هستی‌شناسانه یکپارچه عمل می‌کنند. در این مرحله، الگوهای رابطه‌ای، وابستگی‌های ساختاری و سطوح اثرگذاری در سراسر مدل روشن شد؛ به‌گونه‌ای که انسجام درونی و یکپارچگی مفهومی آن حفظ شود.

این مرحله مستندسازی، بنیان کیفی چهارچوب بودش را کامل کرد. در این مرحله روشن شد که کیفیت‌های مشاهده‌شده در رهبری چگونه به معنایی هستی‌شناسانه تبدیل می‌شوند و سپس در قالب نظامی یکپارچه از گرایش‌های انسانی جای می‌گیرند. همین کار سکوی مفهومی لازم را برای مراحل بعدی پژوهش فراهم کرد؛ مرحله‌ای که در آن‌ها مدل هستی‌شناسانه از طریق Being Profile عملیاتی شد و سپس در روش‌شناسی تحول به کار رفت.

توسعه مدل هستی‌شناسانه

شناسایی و پالایش مفهومی جنبه‌های بودش، نیازمند توسعه مدلی هستی‌شناسانه و منسجم بود؛ مدلی که بتواند توضیح دهد این کیفیت‌ها چگونه با یکدیگر ارتباط دارند و در زمینه‌های واقعی رهبری چگونه در کنار هم عمل می‌کنند. پژوهش به‌جای آن که جنبه‌های بودش را فهرستی ساده و بدون ساختار از ویژگی‌ها بداند، کوشید آن‌ها را در قالب معماری یکپارچه سازمان دهد؛ معماری که ماهیت لایه‌مند و پویای گرایش‌های انسانی را نشان می‌دهد.

این مدل از راه بررسی الگوهای اثرگذاری مشاهده‌شده در داده‌های کیفی توسعه یافت. توجه ویژه‌ای به این مسئله شد که برخی کیفیت‌ها چگونه به‌عنوان شرایط بنیادین عمل می‌کنند و ادراک، معناپردازی و تعامل را شکل می‌دهند؛ در حالی که برخی دیگر بیشتر به‌صورت گرایش‌های موقعیتی یا بیانی ظاهر می‌شوند و بر رفتار، تصمیم‌گیری و پویایی‌های بین‌فردی اثر می‌گذارند. این تحلیل نشان داد که اثربخشی رهبری از کیفیت‌هایی جدا و مستقل ناشی نمی‌شود؛ بلکه از تعامل میان شرایط عمیق‌تر هستی‌شناسانه و شیوه‌های آشکارتر بودش پدید می‌آید.

بر این پایه، جنبه‌های بودش در چهار لایه هستی‌شناسانه و به‌هم‌پیوسته سازمان داده شدند: فراعامل‌ها، حالات ذهنی، شیوه‌های اولیه بودش و شیوه‌های ثانویه بودش.

این لایه‌ها در کنار هم، هم ثبات و هم تغییرپذیری رفتار رهبری را توضیح می‌دهند. برخی گرایش‌ها در زمینه‌های مختلف نقش شکل‌دهنده دارند، در حالی که برخی دیگر نسبت به شرایط موقعیتی حساس‌ترند.

• **فراعامل‌ها:** جهت‌گیری‌های بنیادینی که بر کل نظام کارکرد انسانی اثر می‌گذارند. فراعامل تعیین می‌کنند افراد چگونه با واقعیت، حقیقت، اختیار پاسخ‌دهی و هماهنگی میان نیت و عمل رابطه برقرار می‌کنند.

• **حالات ذهنی:** جهت‌گیری‌های هیجانی پایدار که شیوه مواجهه افراد با عدم قطعیت، شکست‌ها، آشکار شدن امور، یادگیری، روابط و شرایط در حال گسترش را شکل می‌دهند. حالات ذهنی هم بر تفسیر اثر می‌گذارند و هم بر رفتار.

• **شیوه‌های اولیه بودش:** کیفیت‌های وجودی محوری که تعیین می‌کنند افراد در رابطه با خود، دیگران و تعهداتشان چگونه ظاهر می‌شوند. این لایه گرایش‌هایی مانند اختیار پاسخ‌دهی، تعهد، شجاعت، راستی، حضور و هدف والا را دربر می‌گیرد.

• **شیوه‌های ثانویه بودش:** جهت‌گیری‌های رفتاری وابسته به زمینه که شیوه‌های اصلی بودش را بیان و اجرا می‌کنند. این لایه قاطعیت، تاب‌آوری، کنش‌گری پیش‌دستانه، توان راه‌حلی‌یابی، قابل اتکا بودن و دیگر نمودهای بیرونی گرایش‌های درونی را دربر می‌گیرد.

این چهار لایه به صورت سیستمی عمل می‌کنند. فراعامل‌ها جهت کلی سیستم را مشخص می‌کنند. حالات ذهنی به تجربه رنگ می‌دهند. شیوه‌های اولیه بودش محور مرکزی را فراهم می‌کنند که فرد از آن‌جا دست به عمل می‌زند. شیوه‌های ثانویه بودش این گرایش‌ها را در زمینه‌های واقعی، قابل مشاهده و کارکردی می‌کنند. این لایه‌ها در کنار هم، گرایش‌های انسانی بنیادینی را نشان می‌دهند که زیربنای رهبری و عملکرد اثربخش‌اند.

شیوه‌های اولیه و ثانویه بودش: معماری هستی‌شناسانه زیر کنش انسانی

یکی از پرسش‌های تکرارشونده درباره چهارچوب بودش، به تمایز میان شیوه‌های اولیه و شیوه‌های ثانویه بودش مربوط می‌شود. این تمایز نه سلیقه‌ایست و نه بر ترجیح فرهنگی، آشکار بودن رفتار یا تحسین سطحی استوار است. این تمایز ریشه در هستی‌شناسی دارد؛ یعنی در رابطه ساختاری میان آن‌چه در عمق بودش فرد وجود دارد و آن‌چه از راه کنش‌های او قابل مشاهده می‌شود.

در عمیق‌ترین لایه عملیاتی معماری هستی‌شناسانه انسان، شیوه‌های اولیه بودش قرار دارند. این کیفیت‌ها مولدند، نه نمایشی. آن‌ها پیش از آن‌که فرد دست به عمل بزند، جهت‌گیری او نسبت به واقعیت را شکل می‌دهند و بر فهم حاصل کردن، انسجام درونی، شکل‌گیری روایت و لنزی که فرد از طریق آن با موقعیت‌ها روبه‌رو می‌شود، اثر می‌گذارند. از این نظر، شیوه‌های اصلی بودش قدرت علی دارند. آن‌ها شرایطی را پدید می‌آورند که رفتار در آن ممکن می‌شود؛ نه این‌که فقط پس از پدید آمدن رفتار، بر آن اثر بگذارند.

همچنین شیوه‌های اولیه بودش با حالات ذهنی پیوندی نزدیک دارند. در چهارچوب بودش، حالات ذهنی احساسات گذرا نیستند، بلکه حالات ذهنی وجودی پایدارند. حالات ذهنی مانند ترس، اضطراب، اهمیت‌بخشی و آسیب‌پذیری، شرایط پس‌زمینه‌ای و جوی بودش را می‌سازند؛ شرایطی که تعیین می‌کنند واقعیت چگونه تجربه شود و امکان‌ها چگونه دیده شوند. آن‌ها تا حد زیادی زیر سطح آگاهی عمل می‌کنند، اما بر تصمیم‌گیری، پاسخ‌مندی و تعامل اثری عمیق می‌گذارند. به همین دلیل، حالات ذهنی در همان عمق هستی‌شناسانه‌ای قرار می‌گیرند که شیوه‌های اولیه بودش قرار دارند: در ظاهر ظریف و پنهان، اما در اثرگذاری تعیین‌کننده.

در سوی دیگر طیف هستی‌شناسانه، قلمرو قابل مشاهده عملکرد انسانی قرار دارد: کنش‌هایی که افراد انجام می‌دهند، رفتارهایی که نشان می‌دهند و الگوهایی که از طریق آن‌ها در جهان ظاهر می‌شوند. این نمودهای سطحی همان چیزهایی هستند که سازمان‌ها معمولاً اندازه‌گیری می‌کنند و ناظران نیز سریع‌تر درباره آن‌ها داوری می‌کنند. با این حال، رفتار از خود آغاز نمی‌شود. میان عمق هستی‌شناسانه و کنش قابل مشاهده، لایه‌ای میانجی قرار دارد که شرایط عمیق‌تر را به بیان کارکردی تبدیل می‌کند. این همان نقش شیوه‌های ثانویه بودش است.

اگر شیوه‌های اصلی بودش معماری کنش انسانی را می‌سازند، شیوه‌های ثانویه بودش سازوکار اجرایی آن‌اند. آن‌ها جهت‌گیری‌های عملی هستند که نیروهای عمیق‌تر هستی‌شناسانه از طریقشان در زمینه‌های واقعی ظاهر می‌شوند. شیوه‌های ثانویه بودش بیشتر قابل مشاهده، وابسته به موقعیت و آسان‌تر قابل تشخیص‌اند، زیرا به رفتار نزدیک‌ترند. آن‌ها آن‌چه را از نظر هستی‌شناسانه مولد است، به چیزی تبدیل می‌کنند که از نظر کارکردی قابل مشاهده باشد.

بنابراین، تمایز ساختاری را می‌توان روشن بیان کرد:

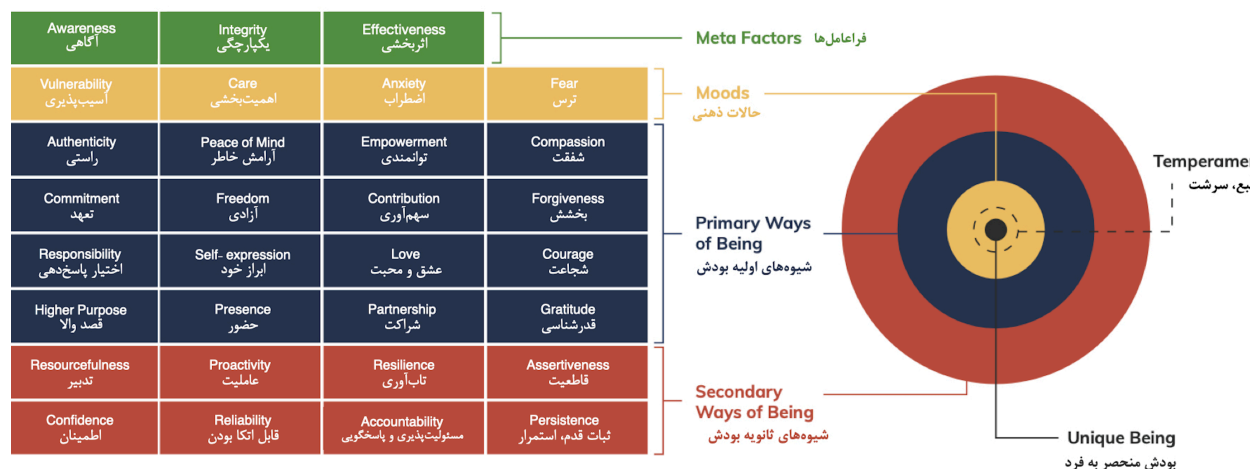
• **شیوه‌های اولیه بودش مولدند.** آن‌ها جهت‌گیری، معناپردازی، حالات ذهنی و انسجام درونی را شکل می‌دهند.

• **شیوه‌های ثانویه بودش بیانی‌اند.** آن‌ها این شرایط عمیق‌تر را به رفتار، تصمیم‌گیری و الگوهای رابطه‌ای تبدیل می‌کنند.

این تمایز توضیح می‌دهد چرا رفتار سطحی، اگر به‌تنهایی و بر اساس ظاهرش فهم شود، می‌تواند گمراه‌کننده باشد. افراد ممکن است اعتمادبه‌نفس، به‌عنوان یک شیوه ثانویه بودش، نشان دهند، بی‌آن‌که شجاعت، به‌عنوان یک شیوه اولیه بودش، داشته باشند. یا ممکن است قاطعیت، به‌عنوان یک شیوه ثانویه بودش، نشان دهند، بی‌آن‌که اختیار پاسخ‌دهی، به‌عنوان یک شیوه اولیه بودش، در آن‌ها حاضر باشد. آن‌چه دیده می‌شود، همیشه امر اصلی نیست؛ و آن‌چه اصلی است، همیشه بلافاصله دیده نمی‌شود. رفتار قابل مشاهده، نتیجه را نشان می‌دهد، نه سرچشمه را.

بنابراین، فهم عملکرد انسانی به تحلیلی نیاز دارد که از درون به بیرون و از عمق به سطح حرکت کند. حالات ذهنی، اقلیم وجودی را شکل می‌دهند که کنش در آن ممکن می‌شود. شیوه‌های اولیه بودش، معماری سرچشمه‌ای جهت‌گیری و انسجام را بنا می‌کنند. شیوه‌های ثانویه بودش، این معماری را در زمینه‌های زیسته به اجرا درمی‌آورند. رفتار نیز پیامدهای حاصل را آشکار می‌کند. تنها زمانی که این لایه‌ها در کنار هم فهم شوند، ساختار هستی‌شناسانه کنش انسانی منسجم می‌شود.

این تمایز معماری‌گونه، بنیانی مهم برای مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش فراهم می‌کند که در شکل ۲ معرفی شده است. این تمایز روشن می‌کند که جنبه‌های بودش چگونه به‌صورت سیستمی عمل می‌کنند، نه به‌عنوان ویژگی‌هایی جدا از هم. همچنین نظم علی را بنا می‌کند که مراحل بعدی پژوهش بر آن استوارند؛ از جمله سنجش تجربی و استفاده در فرایندهای رشد و تحول.



شکل ۲ - مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش

این مدل، توضیحی از نظر مفهومی دقیق و از نظر عملی قابل استفاده ارائه می‌دهد از این که کیفیت‌های رهبری چگونه به صورت جمعی عمل می‌کنند، نه مستقل از یکدیگر. این مدل، بنیان فلسفی را با رفتار مشاهده‌شده در رهبری پیوند می‌دهد و یکی از ستون‌های اصلی چهارچوب بودش را می‌سازد؛ ستونی که بنیان مراحل بعدی پژوهش را فراهم می‌کند.

برای مطالعه بنیان علمی دقیق‌تر ۳۱ جنبه بودش که مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش را می‌سازند، به پیوست ۴ مراجعه کنید.

خلاصه

مرحله نخست، با یکپارچه کردن مشاهده، بررسی فلسفی و عمل حرفه‌ای در حوزه رهبری، بنیان‌های هستی‌شناسانه چهارچوب بودش را بنا کرد. این مرحله، از راه کاوش کیفی در میان رهبران بسیار موفق، پژوهش میان‌فرهنگی درباره فضیلت‌ها و کوچ‌های باتجربه رهبری، کیفیت‌های اصلی انسانی را که اثربخشی رهبری را شکل می‌دهند، شناسایی و صورت‌بندی کرد.

مدل هستی‌شناسانه حاصل، ترکیبی از رفتار زیسته، بینش متخصصان عمل‌گرا و فهم میان‌فرهنگی را بازتاب می‌دهد. این مدل بنیان مفهومی مراحل بعدی پژوهش را فراهم کرد؛ مراحل که در آن‌ها این کیفیت‌ها از طریق یک ابزار ارزیابی عملیاتی شدند و سپس به یک روش‌شناسی ساختاریافته برای تحول تبدیل شدند.

برای گذار از وضوح هستی‌شناسانه به کاربرد تجربی، مدل به روشی نیاز داشت که بتواند این تمایزها را قابل اندازه‌گیری کند، بی‌آن‌که آن‌ها را به ویژگی‌های شخصیتی یا رفتارها تقلیل دهد. همین ضرورت مستقیماً به توسعه Being Profile انجامید: ارزیابی هستی‌سنجی که برای اندازه‌گیری رابطه فرد با هر یک از ۳۱ جنبه بودش طراحی شده است.

بودش‌سنجی بر کیفیت و پایداری گرایش‌های درونی تمرکز دارد، نه بر عملکرد سطحی. این رویکرد نشان می‌دهد افراد به‌ویژه زیر فشار، در وضعیت عدم قطعیت، یا در تنش‌های رابطه‌ای معمولاً چگونه تفسیر می‌کنند، تصمیم می‌گیرند و عمل می‌کنند. هر مورد ارزیابی به‌طور آشکار بر تمایزهای مفهومی استوار است که در مرحله پژوهش کیفی به دست آمدند. بخش دوم، توسعه کمی، اعتبارسنجی و به‌کارگیری این ابزار ارزیابی را توضیح می‌دهد.

بخش دوم: اعتبارسنجی کمی و توسعه ارزیابی بودش محور

مرحله کمی بر تبدیل بینش‌های کیفی مراحل پیشین پژوهش به سازه‌هایی قابل اندازه‌گیری تمرکز داشت؛ سازه‌هایی که بتوانند به‌صورت نظام‌مند ارزیابی و به‌طور تجربی اعتبارسنجی شوند. این کار به توسعه Being Profile انجامید؛ ابزار ارزیابی بودش‌محور که برای سنجش رابطه فرد با ۳۱ جنبه شناسایی‌شده بودش طراحی شده است. این جنبه‌ها در چهار لایه مدل هستی‌شناسانه قرار می‌گیرند: فراعامل‌ها، حالات ذهنی، شیوه‌های اولیه بودش و شیوه‌های ثانویه بودش.

نکته مهم این است که Being Profile یک ارزیابی روان‌سنجی متعارف نیست، بلکه ارزیابی هستی‌سنجی است. این ابزار نه می‌کوشد روان انسان را در کلیت آن اندازه‌گیری کند و نه غنای تجربه انسانی، آگاهی و هویت را به بازنمایی عددی فرو بکاهد. در عوض، بر مدلی هستی‌شناسانه از انسان استوار است و به ارزیابی کیفیت‌ها یا گرایش‌های مشخص می‌پردازد؛ یعنی همان ۳۱ جنبه بودش، آن‌گونه که در تجربه زیسته و رفتار فرد بروز پیدا می‌کنند. از این منظر، آن‌چه ارزیابی می‌شود خود فرد به‌عنوان یک شیء نیست، بلکه الگوهای بودشی است که فرد از طریق آن‌ها با واقعیت، دیگران و خود رابطه برقرار می‌کند.

از این‌رو، تمایز میان ارزیابی روان‌سنجی و ارزیابی هستی‌سنجی برای فهم هدف، دامنه و تفسیر Being Profile اهمیت اساسی دارد. بخش بعدی این تمایز را با جزئیات بیشتری روشن می‌کند.

روان‌سنجی و بودش‌سنجی: دو رویکرد متمایز به ارزیابی انسان

ابزارهای ارزیابی نقش مهمی دارند در این‌که افراد و سیستم‌ها، توانمندی، رفتار و رشد را چگونه بفهمند. با این حال، همه ابزارهای ارزیابی بر یک مبنا عمل نمی‌کنند و برای پاسخ دادن به یک نوع پرسش طراحی نشده‌اند. اگر در این سطح وضوح وجود نداشته باشد، ابزارها ممکن است نادرست به کار گرفته شوند؛ یعنی فراتر از دامنه اصلی خود استفاده شوند یا به‌گونه‌ای تفسیر شوند که ارزش آن‌ها را مخدوش کند. در این زمینه، لازم است میان دو رویکرد به ارزیابی تمایز گذاشته شود: روان‌سنجی و بودش‌سنجی؛ این دو رویکرد از بنیان با یکدیگر متفاوت هستند.

در سطح کلی، پایه ابزارهای روان‌سنجی عمدتاً بر مبنای مقایسه است، در حالی که ابزارهای بودش‌سنجی که با دقت توسعه یافته‌اند، رشد‌محور و جهت‌دهنده‌اند. این تمایز روشن می‌کند چرا این دو رویکرد، حتی اگر هر دو به فهم کارکرد انسان مربوط باشند، نباید جایگزین یکدیگر تلقی شوند.

ارزیابی روان‌سنجی: اندازه‌گیری و مقایسه

ارزیابی‌های روان‌سنجی برای اندازه‌گیری و مقایسه الگوهای نسبتاً پایدار شناخت، شخصیت یا رفتار با توزیع آماری یک جمعیت طراحی می‌شوند. روش‌شناسی آن‌ها بر هنجاریابی و مقایسه با یک جمعیت مرجع استوار است؛ یعنی نتایج فرد در نسبت با آن‌چه در یک جمعیت مشخص معمول، متوسط، بالاتر یا پایین‌تر از متوسط است، تفسیر می‌شود. حتی وقتی ویژگی‌هایی که اندازه‌گیری می‌شوند کاملاً ثابت نیستند، معمولاً به‌عنوان ویژگی‌هایی نسبتاً پایدار، قابل اندازه‌گیری و قابل مقایسه میان افراد در نظر گرفته می‌شوند. همین امر امکان استانداردسازی، معیار‌گذاری و ثبات در زمینه‌هایی مانند استخدام، آموزش، پژوهش و ارزیابی رفتاری را فراهم می‌کند.

بنابراین، ابزارهای روان‌سنجی بینشی توصیفی و مقایسه‌ای به دست می‌دهند. آن‌ها به پرسش‌هایی از این دست پاسخ می‌دهند: فرد در مقایسه با دیگران کجا قرار می‌گیرد؟ الگوهای او در مقایسه با هنجارهای تثبیت‌شده چگونه‌اند؟ و چه ویژگی‌هایی در میان جمعیت‌ها به‌طور پایدار قابل مشاهده و اندازه‌گیری‌اند؟ نقطه قوت آن‌ها در این است که می‌توانند تنوع انسانی را ترسیم کنند و درون توزیعی از ویژگی‌ها و رفتارهای مشاهده‌شده، وضوح ایجاد کنند. از این نظر، ارزیابی

روان‌سنجی در درجه نخست با جایگاه فرد در یک جمعیت سروکار دارد. این ارزیابی کمک می‌کند مشخص شود فرد در نسبت با ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری که پیشاپیش در انسان‌ها قابل مشاهده‌اند، کجا ایستاده است.

ارزیابی هستی‌سنجی: جهت‌گیری و توسعه

ارزیابی بودش‌سنجی بر مبنای دیگری عمل می‌کند. به‌جای آن‌که فرد را درون یک توزیع آماری جای دهد، میزان هم‌راستایی فرد را با یک جهت‌گیری ساختاریافته هستی‌شناسانه و رشدی ارزیابی می‌کنند. Being Profile با تمرکز مشخص بر وضعیت یا شیوه بودش فرد، نمونه‌ای از چنین ارزیابی است. در اینجا تمرکز بر مقایسه نیست، بلکه بر هم‌راستایی، انسجام و جهت حرکت است. پرسش اصلی از «این فرد در میان دیگران کجا ایستاده است؟» به این پرسش تغییر می‌کند: «این فرد تا چه اندازه با آنچه در ساختار جهت‌گیری انسانی او از نظر رشدی ممکن است، هم‌راستا شده است؟»

بنابراین، ارزیابی بودش‌محور رابطه میان شیوه بودش کنونی فرد و امکان تجسم تدریجی انسجام، یکپارچگی و اثربخشی بیشتر را در طول زمان ارزیابی می‌کند. این رویکرد کمتر با جایگاه نسبی و بیشتر با جهت‌گیری رشدی سروکار دارد. به‌جای آن‌که فرد را درون نقشه‌ای از پیش ترسیم‌شده از جمعیت جای دهد، می‌کوشد او را در نسبت با مسیری ساختاریافته برای رشد جهت‌دهی کند.

نقاط ارجاع: توزیع در برابر جهت‌گیری

تمایز میان رویکردهای روان‌سنجی و بودش‌سنجی زمانی روشن‌تر می‌شود که نقاط ارجاع آن‌ها بررسی شود. ابزارهای روان‌سنجی به جمعیت ارجاع می‌دهند. خروجی‌های آن‌ها در نسبت با میانگین‌ها، صدک‌ها و توزیع‌ها معنا پیدا می‌کند. آن‌ها افراد را درون نقشه‌ای موجود از تنوع انسانی جای می‌دهند و منطقشان به قابلیت مقایسه و توان قرار دادن فرد در میدان گسترده‌تری از ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری وابسته است.

در مقابل، ابزارهای بودش‌سنجی به یک جهت‌گیری رشدی ارجاع می‌دهند. خروجی‌های آن‌ها در نسبت با میزان هم‌راستایی با یک جهت‌گیری هستی‌شناسانه ساختاریافته معنا پیدا می‌کند؛ جهت‌گیری که از رشد، انسجام و کارکرد پایدارتر پشتیبانی می‌کند. این ابزارها به‌جای آن‌که در درجه نخست افراد را درون یک توزیع جای دهند، آن‌ها را در نسبت با یک جهت رشدی قرار می‌دهند. نتایج روان‌سنجی جایگاه را نشان می‌دهند، اما نتایج بودش‌سنجی جهت را نشان می‌دهند. یکی به ما می‌گوید فرد در مقایسه با دیگران کجا ایستاده است. دیگری نشان می‌دهد فرد در نسبت با آنچه در رشد خود او ممکن است، چگونه جهت گرفته است.

فراتر از مفهوم «ایده‌آل»

ممکن است وسوسه‌انگیز باشد که ارزیابی بودش‌سنجی را اندازه‌گیری بر اساس یک ایده‌آل بدانیم. اما این واژه به‌اندازه کافی دقیق نیست. واژه ایده‌آل معمولاً به نقطه پایانی ثابت و ایستا، نوعی کمال، یا معیاری اخلاقی و انتزاعی اشاره دارد که انتظار می‌رود فرد به آن برسد. این دلالت‌ها برای نوع کار رشدی که در اینجا توصیف می‌شود کاملاً مناسب نیستند، زیرا ممکن است این فرایند را خشک، اخلاق‌زده یا به‌طرزی غیرواقع‌بینانه مطلق نشان دهند.

ارزیابی هستی‌سنجی، دست‌کم در معنای دقیقی که اینجا مطرح است، چنین عمل نمی‌کند. مفهوم دقیق‌تر، افق رشدی^{۵۴} است. این مفهوم به ظرفیتی ساختاریافته از بودش اشاره دارد که می‌تواند به‌تدریج محقق شود، نه این‌که به‌طور قطعی به دست آید. این افق پویا، در حال گشوده‌شدن و پاسخ‌گو به زمینه است. نشان‌دهنده چیزی است که ممکن است، نه چیزی که باید به‌طور کامل و بی‌نقص تمام شود. تاریخ بشر نمونه‌هایی از افراد و سیستم‌هایی را نشان می‌دهد که برخی ابعاد این

افق را در سطحی بالا تجسم بخشیده‌اند، اما هیچ فردی آن را به‌طور کامل محقق نکرده است. این افق همواره گشوده می‌ماند و به‌جای آن‌که بر رسیدن به نقطه‌ای نهایی تأکید کند، انسان را به رشد پیوسته فرامی‌خواند.

تفاوت‌های کارکردی در عمل

تمایز میان این دو رویکرد پیامدهای عملی دارد. ارزیابی روان‌سنجی جایگاه مقایسه‌ای فراهم می‌کند، از معیارگذاری و انتخاب پشتیبانی می‌کند، الگوهای درون جمعیت‌ها را شناسایی می‌کند و تصمیم‌گیری بر اساس جایگاه نسبی را ممکن می‌سازد. کارکرد آن در درجه نخست توصیفی و مقایسه‌ای است. این رویکرد به‌ویژه در جایی مفید است که استانداردسازی، تحلیل در سطح جمعیت و مقایسه قابل اندازه‌گیری مورد نیاز باشد.

ارزیابی بودش‌سنجی جهت‌گیری رشدی فراهم می‌کند، از هم‌راستایی و انسجام پشتیبانی می‌کند، حوزه‌های رشد را در شیوه بودش فرد شناسایی می‌کند و تصمیم‌گیری بر اساس جهت حرکت و یکپارچگی کنش را ممکن می‌سازد. کارکرد آن در درجه نخست رشدی و جهت‌دهنده است. این به آن معنا نیست که یک رویکرد بر دیگری برتری دارد. بلکه یعنی این دو رویکرد هدف‌های متفاوتی دارند و در لایه‌های متفاوتی از بررسی عمل می‌کنند.

این رویکردها نباید رقیب یا ناسازگار با یکدیگر فهمیده شوند. ابزارهای روان‌سنجی برای زمینه‌هایی مناسب‌اند که به مقایسه، استانداردسازی و بینش مبتنی بر جمعیت نیاز دارند. ابزارهای بودش‌سنجی برای زمینه‌هایی مناسب‌اند که تمرکز آن‌ها بر رشد، هم‌راستایی و تحول است. یکی جایگاه را مشخص می‌کند. دیگری جهت می‌دهد. وقتی این کارکردهای متفاوت به‌درستی فهم شوند، هر رویکرد می‌تواند در قلمرو مناسب خود سهمی معنا دار داشته باشد.

یک توضیح ضروری: هر ابزاری در معنای دقیق، هستی‌سنجی نیست

در اینجا باید توضیح مهمی اضافه شود. هر ابزاری که از مقایسه روان‌سنجی فراتر می‌رود، نباید به‌طور خودکار هستی‌سنجی تلقی شود. همچنین بودش‌سنجی نباید به برجستگی آزاد برای هر ارزیابی تبدیل شود که صرفاً فلسفی‌تر به نظر می‌رسد، بر رشد و تحول تأکید می‌کند، یا کمتر آماری است. در غیر این صورت، این اصطلاح به‌سرعت دقت خود را از دست می‌دهد و چیزی بیش از زبان برندسازی نخواهد بود.

برای آن‌که یک ابزار سنجش به معنای دقیق کلمه هستی‌سنجی دانسته شود، باید چند شرط را برآورده کند. باید فرد را در نسبت با یک جهت‌گیری هستی‌شناسانه ساختاریافته ارزیابی کند، نه این‌که صرفاً ترجیحات، نگرش‌ها، حالت‌ها یا رفتارها را توصیف کند. باید برپایه رشد باشد، نه این‌که در درجه نخست مقایسه‌ای عمل کند. باید ساختار ارجاعی روشن و قابل دفاع داشته باشد. همچنین نباید به ایده‌آل‌گرایی مبهم، خیال‌پردازی اخلاقی یا تصورات دارای بار فرهنگی درباره این‌که «انسان بهتر» چگونه است، تقلیل یابد. بنابراین، ادعاهای مطرح‌شده در این بخش فقط درباره ابزارهایی صدق می‌کند که واقعاً برای ارزیابی هم‌راستایی با یک جهت‌گیری رشدی ساختاریافته از بودش ساخته شده‌اند.

Being Profile در این زمینه

از این منظر، Being Profile صرفاً یک ابزار غیرروان‌سنجی نیست. این ابزار هستی‌سنج است، زیرا میزان هم‌راستایی میان وضعیت کنونی بودش فرد و معماری توسعه‌ای تعریف‌شده‌ای از یکپارچگی و اثربخشی را ارزیابی می‌کند. بنابراین، استحکام این تمایز به دقت ساختار هستی‌شناختی زیربنایی ابزار وابسته است. بدون چنین ساختاری، اصطلاح هستی‌سنجی ضعیف یا گمراه‌کننده خواهد بود.

Being Profile از نظر جهت‌گیری، توسعه‌ای است. این ابزار کمک می‌کند آشکار شود فرد در نسبت با آن‌چه در پختگی، انسجام و فعلیت‌بخشی به وضعیت یا شیوه بودش خود ممکن است، در چه جایگاهی قرار دارد. این ارزیابی صرفاً چیزی را

نمی‌سجد که پیشاپیش در یک جمعیت قابل مشاهده است، بلکه میزان هم‌راستایی شیوه بودش کنونی فرد را با ظرفیتی ساختاریافته ارزیابی می‌کند که می‌تواند به تدریج محقق شود.

به‌طور خلاصه، ارزیابی‌های روان‌سنجی ویژگی‌های نسبتاً پایدار انسانی را اندازه‌گیری و با یکدیگر مقایسه می‌کنند و آن‌ها را در برابر آنچه در یک جامعه قابل مشاهده است می‌سنجند. ارزیابی‌های هستی‌سنجی، زمانی که با دقت توسعه یافته باشند، هم‌راستایی با افق توسعه‌ای بودش را ارزیابی می‌کنند: ظرفیتی ساختاریافته که می‌تواند به تدریج محقق شود، نه ایده‌آلی ثابت که باید به آن دست یافت. یکی نشان می‌دهد فرد در میان دیگران در چه جایگاهی قرار دارد. دیگری نشان می‌دهد فرد در نسبت با آن چه ممکن است، چگونه جهت گرفته است. فهم این تمایز کمک می‌کند هر رویکرد با وضوح، دقت و یکپارچگی به کار گرفته شود.

تصویر کلی از اعتبارسنجی کمی

با روشن شدن این تمایز، تصویر کلی زیر اعتبارسنجی کمی و به‌کارگیری Being Profile را خلاصه می‌کند. نتایج تفصیلی اعتبارسنجی آماری در پیوست ۸: تحلیل همسانی درونی و پایایی Being Profile ارائه شده‌اند. این پیوست همچنین تفسیری ساده و قابل فهم برای خوانندگانی دارد که به دنبال مروری روشن بر یافته‌ها هستند.

شاخص	خلاصه
نمونه آزمایشی داخلی	حدود ۱۱۲ شرکت‌کننده در آزمون اولیه ابزار مشارکت داشتند.
به‌کارگیری گسترده‌تر	تا مارس ۲۰۲۶ نزدیک به ۵۰۰۰ Being Profile در میان جمعیت‌های متنوع تکمیل شده است.
دامنه ابزار	۳۱ جنبه بودش در چهار لایه هستی‌شناسانه ارزیابی شدند.
همسانی درونی	همسانی درونی قوی در میان مقیاس‌ها مشاهده شد.
ساختار عاملی	نتایج تحلیلی از ساختار چهارلایه مدل هستی‌شناسانه پشتیبانی کردند.
فرایند توسعه	در جریان توسعه و به‌کارگیری ابزار، چندین چرخه پالایش تکرارشونده انجام شد.

جدول ۱ - تصویر کلی کمی از اعتبارسنجی Being Profile

بنیان‌های مفهومی ابزار سنجش

بنیان نظری Being Profile، به‌طور عمیق از پدیدارشناسی اگزیستانسیال تأثیر گرفته است؛ به‌ویژه از نگاه مارتین هایدگر به حالات ذهنی، هماهنگی‌های درونی و گرایش‌های بنیادین دازاین^{۵۵} در کتاب هستی و زمان^{۵۶} (هایدگر، ۱۹۶۲/۱۹۲۷). مفهوم حالات^{۵۷} در اندیشه هایدگر، یا همان هماهنگی درونی، بنیانی مهم برای صورت‌بندی حالات ذهنی وجودی از جمله: اهمیت‌بخشی، آسیب‌پذیری، اضطراب و ترس فراهم کرده است. در چهارچوب بودش، حالات ذهنی نخستین لایه‌ای هستند که انسان از طریق آن‌ها شیوه بودش خود را، هم برای خودش و هم برای دیگران آشکار می‌کند. همه تصمیم‌ها و کنش‌ها بازتاب سلامت رابطه فرد با هر یک از این چهار حالت ذهنی‌اند. این آشکار شدن خود، نخست از طریق حالات ذهنی رخ می‌دهد و سپس از طریق شیوه‌های اولیه بودش.

^{۵۵} Dasein

^{۵۶} Being and Time

^{۵۷} Stimmung

این بنیان فلسفی کمک کرد ابزار، از ثبت ویژگی‌های رفتاری سطحی فراتر برود و جهت‌گیری‌های وجودی عمیق‌تری را ارزیابی کند؛ جهت‌گیری‌هایی که ادراک، تصمیم‌گیری و بیان رهبری را شکل می‌دهند. شیوه‌های ثانویه خودش نیز بعداً به مدل افزوده شدند تا امتدادهای دقیق‌تر این ساختارهای بنیادین را نشان دهند و فهمی جزئی‌تر و جامع‌تر از گرایش‌های انسانی فراهم کنند.

فرایند توسعه ابزار

فرایند توسعه، بر تمایزهای هستی‌شناسانه‌ای تکیه داشت که در مرحله کیفی ساخته و روشن شده بودند. این فرایند همچنین با روش‌های تثبیت‌شده در ارزیابی‌های روان‌شناختی و رهبری هم‌راستا بود. توسعه ابزار در چند گام ساختاریافته و به‌هم‌وابسته پیش رفت.

ایجاد موارد ارزیابی

گام نخست، ایجاد موارد ارزیابی برای هر یک از ۳۱ جنبه خودش بود. هر مورد به‌گونه‌ای طراحی شد که تمایزهای مفهومی پیش‌تر ساخته‌شده را بازتاب دهد؛ تا پرسش‌ها بتوانند جوهر آن کیفیت و نمودهای آن را ثبت کنند. این هم‌راستایی میان بینش‌های کیفی و ایجاد موارد ارزیابی، وفاداری مفهومی ابزار را حفظ کرد.

اعتبار محتوا

اعتبار محتوا از طریق بازبینی متخصصان ارزیابی شد. متخصصان رهبری، روان‌شناسان و صاحب‌نظران این حوزه، میزان ارتباط، وضوح و تناسب هر مورد را بررسی کردند. بازخورد آن‌ها کمک کرد اطمینان حاصل شود که موارد ارزیابی واقعاً همان جنبه خودش مورد نظر را نمایندگی می‌کنند و برای پاسخ‌دهندگان قابل فهم‌اند؛ رویکردی که با اصول شناخته‌شده توسعه مقیاس هم‌خوان است (هینکین، ۱۹۹۵).

آزمون آزمایشی

نسخه مقدماتی Being Profile با نمونه‌ای آزمایش شد که نماینده جمعیت هدف ابزار بود. آزمون آزمایشی برای شناسایی مشکلات مربوط به وضوح موارد، قالب پاسخ‌دهی، کاربری مقیاس و ساختار کلی به کار رفت. این مرحله همچنین نشان داد آیا موارد ارزیابی به‌صورت یکسان فهمیده می‌شوند یا خیر و آیا ابزار می‌تواند تفاوت‌های معنادار را ثبت کند.

پالایش تکرارشونده

بازخوردهای مرحله آزمایشی به پالایش تکرارشونده ابزار انجامید. برخی موارد بر اساس مشاهدات تجربی و پاسخ‌های شرکت‌کنندگان بازنویسی شدند، برخی حذف شدند و برخی دیگر به ابزار افزوده شدند. این فرایند پالایش، از اصول تثبیت‌شده توسعه تکرارشونده مقیاس پیروی کرد (کلارک و واتسون^{۵۸}، ۱۹۹۵)، تا Being Profile هم جامع باشد و هم برای کاربر، قابل استفاده و روشن بماند.

ارزیابی پایایی و اعتبار

نسخه پالایش‌شده ابزار از منظر سنجش خودش ارزیابی شد تا پایایی و اعتبار آن در هماهنگی با روش‌های تثبیت‌شده در توسعه مقیاس‌های روان‌شناختی بررسی شود.

^{۵۸} Clark & Watson

آزمون پایایی، از جمله سنجه‌هایی مانند آلفای کرونباخ، همسانی درونی موارد را در میان جنبه‌های بودش بررسی کرد (کرونباخ^{۵۹}، ۱۹۵۱). اعتبار سازه بررسی کرد که آیا موارد ارزیابی ابزار واقعاً همان سازه‌های نظری را بازتاب می‌دهند که برای سنجش آن‌ها طراحی شده‌اند یا نه. اعتبار وابسته به ملاک، رابطه میان امتیازهای ارزیابی و شاخص‌های مرتبط رفتاری یا عملکردی را بررسی کرد. اعتبار ظاهری نیز سنجید که آیا این موارد برای پاسخ‌دهندگان معنادار و مرتبط به نظر می‌رسند یا خیر.

Being Profile نیز مانند همه ابزارهای سنجش روان‌شناختی، در معرض منابع معمول واریانس اندازه‌گیری قرار دارد؛ از جمله برداشت پاسخ‌دهنده، عوامل زمینه‌ای و حساسیت مقیاس. از منظر سنجش بودش، این واریانس معمولاً از طریق سنجه‌هایی مانند خطای استاندارد و ضرایب پایایی بازتاب می‌یابد (نانلی و برنستاین^{۶۰}، ۱۹۹۴). بنابراین، هدف Being Profile رسیدن به دقت کامل و بی‌نقص در اندازه‌گیری نیست. هدف آن تولید بینشی روشن و قابل اتکا درباره رابطه فرد با جنبه‌های بودش است؛ بینشی که بتواند مسیر رشد را نشان دهد.

در مجموع، این فرایندها اطمینان ایجاد کردند که ابزار، رابطه پاسخ‌دهندگان با جنبه‌های بودش را به‌صورتی منسجم و از نظر نظری قابل دفاع اندازه‌گیری می‌کند؛ در عین حال، تغییرپذیری ذاتی موجود در همه ارزیابی‌های روان‌شناختی و هستی‌سنجی را نیز به رسمیت می‌شناسد.

بازتنظیم و بهینه‌سازی ابزار

بازتنظیم‌هایی بر پایه تحلیل‌های کمی انجام شد تا دقت Being Profile افزایش یابد. این فرایند شامل اصلاح الگوریتم‌های امتیازدهی، پالایش مقیاس‌های پاسخ‌دهی و بازنگری در عبارت‌بندی گویه‌ها بود؛ با هدف آن که وضوح و یکدستی اندازه‌گیری بیشتر شود. هدف اصلی، تقویت هم‌زمان کاربری ابزار و استحکام آن از منظر سنجش بودش بود.

اعتبارسنجی در دنیای واقعی و اعتبار در بافت واقعی

گام نهایی اعتبارسنجی، به‌کارگیری Being Profile در زمینه‌های واقعی بود. در این مرحله، نتایج ارزیابی با رفتارهای قابل مشاهده رهبری یا شاخص‌های عملکرد مقایسه شدند. هدف این بود که کاربردپذیری عملی و اعتبار ابزار در بافت واقعی سنجیده شود؛ با تکیه بر روش‌هایی مشابه آنچه در ابزارهای رهبری، مانند پرسش‌نامه چندعاملی رهبری، به کار می‌رود (بس و آولیو^{۶۱}، ۱۹۹۵).

این تحلیل‌ها نشان دادند که ابزار فقط از نظر آماری منسجم نیست. بلکه با تجربه زیسته رهبری و عملکرد انسانی نیز پیوندی معنادار دارد.

پیوند با بنیان کیفی

در سراسر فرایند توسعه کمی، Being Profile بر تمایزهای کیفی و چهارچوب هستی‌شناسانه کلی استوار ماند. هر مرحله، بنیان‌های مفهومی پیش‌تر ساخته‌شده را تقویت کرد و بینش‌های کیفی را به سازه‌هایی قابل اندازه‌گیری تبدیل کرد. به این ترتیب، ارزیابی هستی‌سنجی توانست عمق و ظرافت جنبه‌های بودش را حفظ کند و در عین حال، از دقت روش‌شناختی نیز برخوردار بماند.

^{۵۹} Cronbach

^{۶۰} Nunnally & Bernstein

^{۶۱} Bass & Avolio

Being Profile با پایبندی به رویه‌های تثبیت‌شده در توسعه و آزمون مقیاس‌ها، به ابزاری ساختاریافته برای ارزیابی رابطه افراد با ۳۱ جنبه بودن تبدیل شد. این کار هم به پژوهش علمی درباره رهبری و عملکرد انسانی کمک می‌کند و هم به توسعه عملی رهبری.

هرچند بخش‌های پیشین، بنیان‌های روش‌شناختی و هستی‌سنجی Being Profile را روشن می‌کنند، کاربرد مؤثر این ابزار به همان اندازه به نحوه تفسیر نتایج در لایه‌های هستی‌شناسانه چهارچوب نیز وابسته است.

تفسیر امتیاز شیوه‌های اولیه، شیوه‌های ثانویه و حالات ذهنی در Being Profile

Being Profile، معماری هستی‌شناسانه‌ای را که در بخش نخست بنا شد، عملیاتی می‌کند؛ یعنی جنبه‌های بودن را به الگوهای رابطه‌ای قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌سازد. بنابراین، تفسیر این پروفایل صرفاً نیازمند توجه به امتیازهای جداگانه نیست. باید به رابطه ساختاری میان لایه‌های هستی‌شناسانه نیز توجه کرد؛ به‌ویژه میان شیوه‌های اولیه بودن، شیوه‌های ثانویه بودن و حالات ذهنی.

در چهارچوب بودن، امتیازها نشان‌دهنده ویژگی‌های ثابت، شایستگی‌ها یا خصوصیات شخصیتی نیستند. آن‌ها رابطه کنونی فرد با کیفیت‌های خاص بودن را نشان می‌دهند؛ و این‌که این رابطه‌ها در زمینه‌های زیسته تا چه اندازه سالم، محدود یا بی‌ثبات‌اند. بنابراین، تفسیر باید بر الگوهای رابطه‌ای تکیه کند، نه بر چند امتیاز که جدا از زمینه و رابطه میان لایه‌ها خوانده می‌شوند.

شیوه‌های اولیه و ثانویه بودن در ارزیابی

شیوه‌های اولیه بودن، جهت‌گیری‌های هستی‌شناسانه مولد را نشان می‌دهند. امتیازهای بالا در شیوه‌های اولیه بودن، نشان‌دهنده رابطه‌ای سالم با معماری زیرینی است که از کنش مؤثر پشتیبانی می‌کند. این امتیازها، پایداری و دسترس‌پذیری کیفیت‌های عمیقی مانند اختیار پاسخ‌دهی، شجاعت، یکپارچگی، راستی و حضور را بازتاب می‌دهند؛ کیفیت‌هایی که پیش از رفتار، جهت‌گیری، فهم حاصل کردن و انسجام درونی را شکل می‌دهند.

در مقابل، شیوه‌های ثانویه بودن، جهت‌گیری‌های بیانی را نشان می‌دهند. امتیازهای آن‌ها بازتاب می‌دهد که رابطه با شیوه‌های اولیه بودن چگونه به کنش، تعامل و الگوهای رفتاری قابل مشاهده تبدیل می‌شود. امتیازهای بالا در شیوه‌های ثانویه بودن نشان می‌دهد که عمق هستی‌شناسانه در زمینه‌های زیسته، به‌صورت کارکردی بیان می‌شود. امتیازهای پایین‌تر نیز ممکن است نشان‌دهنده محدودیت در اجرا و بروز بیرونی باشد، نه الزاماً بی‌ثباتی یا نبود رابطه‌های عمیق‌تر.

نکته مهم این است که امتیازهای بالا در شیوه‌های ثانویه بودن، به‌تنهایی نباید نشانه سلامت هستی‌شناسانه تلقی شوند. همچنین امتیازهای پایین‌تر را نیز نباید بدون توجه به شیوه‌های اولیه بودن و حالات ذهنی، نشانه کمبود دانست. اثربخشی قابل مشاهده ممکن است وابسته به موقعیت، حاصل تلاش زیاد، یا نوعی جبران‌گری باشد؛ به‌ویژه در محیط‌های پرفشار.

نقش تفسیری حالات ذهنی

حالات ذهنی در تفسیر نتایج Being Profile نقشی تعیین‌کننده دارند. در این چهارچوب، حالات ذهنی هماهنگی‌های وجودی پایداری هستند که اقلیم درونی فرد را شکل می‌دهند؛ همان اقلیمی که شیوه‌های اولیه بودن در آن عمل می‌کنند و شیوه‌های ثانویه بودن از دل آن بیان می‌شوند.

ممکن است فرد در چندین شیوه اولیه بودن امتیاز بالایی داشته باشد، اما هم‌زمان در یک یا چند حالت ذهنی امتیاز پایین‌تری بگیرد. این الگو نشان می‌دهد رابطه‌های بنیادین هستی‌شناسانه برقرارند، اما فضای وجودی که فرد در آن عمل

می‌کند، بیان آن رابطه‌ها را محدود می‌سازد. در چنین وضعیتی، رفتار مؤثر همچنان ممکن است رخ دهد، اما اغلب با فشار، تنش یا ناپایداری همراه است.

برعکس، وقتی نتایج Being Profile نشان می‌دهد فرد با حالات ذهنی رابطه‌ای سالم دارد، شیوه‌های اولیه بودنش معمولاً با سهولت بسیار بیشتری بیان می‌شوند. نکته مهم این است که در چنین حالتی لازم نیست چیز تازه‌ای به فرد افزوده شود؛ رابطه‌های هستی‌شناسانه موجود فقط امکان می‌یابند آزادانه‌تر خود را نشان دهند. بنابراین، تغییر در حالات ذهنی ظرفیت تازه‌ای خلق نمی‌کند؛ بلکه دسترسی فرد را به آنچه از پیش در او وجود دارد تنظیم می‌کند.

امتیازهای پایین در حالات ذهنی نباید به معنای نبود کیفیت‌های بنیادین فهم شوند. این امتیازها نشان می‌دهند وضعیت هیجانی و وجودی کنونی فرد، هنوز به‌طور کامل با گرایش‌های عمیق‌تر او هم‌راستا نیست؛ نه این که آن گرایش‌ها وجود ندارند یا دچار کمبودند.

خطاهای رایج در تفسیر و راه‌های پیشگیری

ساختار لایه‌ای Being Profile برای آن طراحی شده است که از چند خطای رایج در تفسیر جلوگیری کند؛ از جمله یکی گرفتن بیان بیرونی با سرچشمه درونی، آسیب‌شناختی تلقی کردن (بیمارگونه دانستن) محدودیت‌ها و تکیه بیش از حد بر شاخص‌های رفتاری به‌عنوان نشانه سلامت هستی‌شناسانه. بنابراین، تفسیر دقیق مستلزم آن است که امتیازها در میان لایه‌ها خوانده شوند و به جای نتیجه‌گیری بر اساس مقادیر منفرد، الگوهای هم‌راستایی یا تنش شناسایی شوند.

از وضوح تفسیری تا بینش رشدی

قصد اصلی Being Profile دسته‌بندی یا مقایسه نیست، بلکه ایجاد وضوح تفسیری است. این نمایه به‌جای ارائه برجسب‌هایی قطعی، مبنایی ساختاریافته برای تأمل و مکالمه توسعه‌ای فراهم می‌کند. وقتی روشن شود عمق هستی‌شناسانه، جهت‌گیری وجودی و بیان رفتاری در حال حاضر چگونه با هم تعامل دارند، فرد و مربی می‌توانند الگوهایی را تشخیص دهند که بر اثربخشی در زمینه‌های واقعی اثر می‌گذارند. مانند بیشتر ارزیابی‌های توسعه‌ای، ارزش Being Profile در دقت مطلق اندازه‌گیری نیست؛ ارزش آن در وضوح و جهتی است که برای رشد معنادار و توسعه رهبری فراهم می‌کند.

این رویکرد لایه‌ای تفسیر، به متخصصان و رهبران کمک می‌کند چند تمایز مهم را از هم جدا کنند: رابطه سالم با کیفیت‌های اصلی در برابر رابطه محدودشده، عملکردی که با فشار و تلاش زیاد به دست می‌آید در برابر اثربخشی پایدار؛ و بیان سطحی در برابر انسجام زیرین. همین تمایزها از استفاده مسئولانه از نمایه پشتیبانی می‌کنند و مبنای تفسیری‌ای را فراهم می‌سازند که روش‌شناسی تحول، در بخش سوم، بر آن بنا می‌شود.

گردآوری و تحلیل داده‌ها

پس از توسعه Being Profile، مرحله کمی شامل اجرای این ابزار ارزیابی هستی‌سنجی بر نمونه‌ای متنوع و نزدیک به ۴۰۰ شرکت‌کننده بود. قصد از این گردآوری گسترده داده، شناسایی الگوهای آماری معنادار، اعتبارسنجی سازه‌های زیربنایی و بررسی همبستگی میان ۳۱ جنبه بودنش با طیفی از شاخص‌های رفتاری یا زمینه‌ای بود.

برای تحلیل داده‌ها، از روش‌های آماری گوناگون استفاده شد؛ از جمله آمار توصیفی، تحلیل همبستگی، آزمون پایایی و تحلیل عاملی اکتشافی. این تحلیل‌ها برای آن طراحی شدند که اطمینان حاصل شود ابزار، رابطه‌هایی منسجم، قابل تفسیر و از نظر نظری هماهنگ را ثبت می‌کند؛ رابطه‌هایی که بتوانند پشتوانه‌ای تجربی برای مدل و بنیان‌های مفهومی آن فراهم کنند.

ویژگی‌های داده‌ها

برای آن که ابزار ارزیابی از قابلیت کاربرد گسترده و استحکام هستی‌سنجی برخوردار باشد، نمونه پژوهش به‌گونه‌ای طراحی شد که تنوع جمعیتی قابل توجهی را بازتاب دهد. این رویکرد فراگیر، تعمیم‌پذیری ابزار را تقویت کرد و کمک کرد گرایش‌های رهبری در طیفی گسترده از تجربه‌های انسانی سنجیده شوند. نمونه، ابعاد زیر را دربر می‌گرفت:

تجربه رهبری: شرکت‌کنندگان در مراحل مختلفی از تجربه حرفه‌ای و رهبری قرار داشتند؛ از افرادی که تازه مسیر رهبری خود را آغاز کرده بودند تا متخصصان ارشدی که مسئول تیم‌ها و نظام‌های سازمانی پیچیده بودند. این تنوع کمک کرد ارزیابی بتواند گرایش‌های رهبری را در مراحل مختلف رشد و مسئولیت ثبت کند.

هویت‌های متنوع: گروه شرکت‌کنندگان افرادی با پیشینه‌های هویتی گوناگون را دربر می‌گرفت. این تنوع، گستره‌ای غنی از تجربه‌های زیسته را وارد داده‌ها کرد و برای اعتبارسنجی حساسیت ابزار نسبت به ماهیت متکثر زمینه‌های مدرن رهبری ضروری بود.

پیشینه‌های قومی و فرهنگی: شرکت‌کنندگانی از زمینه‌های فرهنگی گوناگون در داده‌ها حضور داشتند. این امر کمک کرد ابزار، کیفیت‌های رهبری را به‌گونه‌ای ثبت کند که نسبت به تفاوت‌های فرهنگی حساس باشد و به فرض‌های غرب‌محور یا تک‌فرهنگی محدود نماند.

حوزه‌های حرفه‌ای: شرکت‌کنندگان از محیط‌های حرفه‌ای گوناگون انتخاب شدند؛ از جمله فناوری، سلامت، آموزش، مالی، دولت، کارآفرینی و بخش غیرانتفاعی. این تنوع کمک کرد ابزار در زمینه‌های شغلی مختلف، مرتبط و قابل اتکا باقی بماند.

موقعیت‌های جغرافیایی: داده‌ها از شرکت‌کنندگانی در کشورها و مناطق مختلف گردآوری شد و هم زمینه‌های شهری و هم زمینه‌های روستایی را دربر گرفت. این گستره جغرافیایی، قابلیت کاربرد جهانی ابزار را افزایش داد و کمک کرد متغیرهای زمینه‌ای نیز در نظر گرفته شوند.

در مجموع، این نمونه متنوع بنیانی قوی برای تحلیل آماری، اعتبارسنجی عاملی و تنظیم Being Profile فراهم کرد.

توسعه تجربی و پالایش تکرارشونده

توسعه این ابزار در قالب فرایندی چندمرحله‌ای و تکرارشونده پیش رفت. نمونه‌های اولیه با گروهی حدوداً ۱۰۰ نفره آزموده شدند. این کار به تیم پژوهش کمک کرد وضوح موارد ارزیابی را بررسی کند، شکاف‌های مفهومی را شناسایی کند و ساختار در حال شکل‌گیری را پالایش کند. بازخوردها از طریق مصاحبه، تأملات مکتوب و فرم‌های آنلاین گردآوری شدند و چرخه‌ای پیوسته از اصلاح و بهبود را ممکن ساختند.

در همین مرحله، نمونه اولیه اورورا^{۶۲} شکل گرفت؛ نقطه عطفی مهم در مسیر توسعه که بعدها به چیزی تبدیل شد که امروز Being Profile نام دارد. این نمونه اولیه، از طریق همکاری با متخصصان مربی‌گری حرفه‌ای بیشتر پالایش شد؛ متخصصانی که بر پایه کار خود با رهبران در زمینه‌ها و صنایع مختلف، مشاهدات دقیقی ارائه کردند.

همکاری با افرادی که ابزار را به کار می‌بندند و پالایش ابزار

پیشرفت مهمی از طریق همکاری با گروه دوم مربی‌های رهبری رخ داد؛ گروهی که جان اسمال‌وود هدایت آن را بر عهده داشت. این افراد نقشی کلیدی در هم‌راستا کردن معماری مفهومی ابزار با نیازهای واقعی رهبری ایفا کردند. بینش‌های آن‌ها کمک کرد ابزار:

- از نظر مفهومی منسجم باشد.
- در عمل مرتبط و قابل استفاده بماند.
- با الگوهای قابل مشاهده رفتار رهبری هماهنگ باشد.
- نسبت به تجربه زیسته توسعه انسانی حساس بماند.

سهم آن‌ها چندین مرحله مهم از بازبینی و اصلاح را شکل داد و هم اعتبار ابزار و هم قابلیت کاربرد عملی این ابزار را تقویت کرد.

داده‌های آزمایشی و تنظیم پیش از عرضه

تا زمان تجاری‌سازی و عرضه رسمی ابزار، Being Profile از تجربه‌ها و بازخوردهای نزدیک به ۴۰۰ شرکت‌کننده شکل گرفته بود؛ شرکت‌کنندگانی از زمینه‌های فرهنگی، سازمانی و حرفه‌ای گوناگون. این داده‌های آزمایشی نقشی محوری در تنظیم پیش از عرضه ابزار داشتند و به پالایش الگوریتم‌های امتیازدهی، وزن موارد مورد ارزیابی و چهارچوب‌های تفسیری کمک کردند.

تنوع شرکت‌کنندگان، استحکام فرایند تنظیم را بیشتر کرد؛ زیرا ابزار در معرض تفاوت‌هایی در نقش‌های سازمانی، صنایع، پیشینه‌های حرفه‌ای و زمینه‌های فرهنگی قرار گرفت. پیشینه فرهنگی یکی از ابعاد این تنوع بود و در تفسیر و پالایش ارزیابی در نظر گرفته شد. هرچند زمینه‌های فرهنگی می‌توانند بر شیوه بروز رفتاری کیفیت‌های خاص اثر بگذارند، معماری هستی‌شناسانه زیربنایی چهارچوب بودش به‌عنوان امری جهان‌شمول مطرح می‌شود. از همین رو، فرایند تنظیم بر این تمرکز داشت که گویه‌های ارزیابی در زمینه‌های فرهنگی مختلف قابل فهم بمانند، بی‌آن‌که یکپارچگی مفهومی تمایزهای هستی‌شناسانه زیربنایی از دست برود.

شکل‌گیری جامعه‌ای از افرادی که این ابزار را به کار می‌بندند

فرایند گردآوری داده و تنظیم ابزار، به شکل‌گیری یک جامعه مبتنی بر عمل پیرامون چهارچوب بودش نیز کمک کرد؛ اجتماعی که ابزار اصلی آن، Being Profile بود. به‌کاربرندگان، مربی‌ها، رهبران و پژوهشگران با فلسفه زیربنایی چهارچوب و کاربردهای آن درگیر شدند و به‌صورت جمعی، گفت‌وگو پیرامون این مدل را پیش بردند. همین تعامل، ارتباط مدل را با توسعه رهبری در جهان امروز تقویت کرد.

این تعامل، که اکنون هزاران نفر را که با این چارچوب درگیر هستند دربرمی‌گیرد، همچنان به اصلاحات مستمر کمک کرده است و رابطه متقابل میان توسعه نظری، پژوهش تجربی و کاربرد عملی را نشان می‌دهد.

ریسک‌ها و ملاحظات اخلاقی

فرایند گردآوری داده‌ها بر پایه چهارچوبی اخلاقی و دقیق پیش رفت؛ چهارچوبی که برای حفظ حقوق شرکت‌کنندگان و صیانت از یکپارچگی پژوهش طراحی شده بود. ملاحظات اخلاقی اصلی شامل موارد زیر بود:

ناشناسی و محرمانگی: همه داده‌های شرکت‌کنندگان پیش از تحلیل ناشناس شدند. اطلاعات هویتی حذف شد و گزارش نتایج به‌صورت تجمیعی ارائه شد تا حریم خصوصی افراد حفظ شود.

رضایت آگاهانه: شرکت‌کنندگان به‌طور کامل در جریان هدف پژوهش، ماهیت ابزار ارزیابی و حقوق خود قرار گرفتند؛ از جمله حق خروج از پژوهش در هر مرحله و بدون هیچ پیامدی. رضایت آن‌ها پیش از مشارکت دریافت شد.

مشارکت داوطلبانه: مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه بود. به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که تصمیم آن‌ها برای شرکت کردن، شرکت نکردن یا خروج از پژوهش، بر هیچ رابطه حرفه‌ای یا فرایند کوچینگ اثر نخواهد گذاشت.

امنیت داده‌ها: داده‌های گردآوری‌شده به‌صورت امن نگهداری شدند و فقط پژوهشگران مجاز به آن‌ها دسترسی داشتند. نگهداری دیجیتال داده‌ها نیز بر پایه پروتکل‌های امنیتی مناسب انجام شد تا از دسترسی غیرمجاز یا نقض داده جلوگیری شود.

حساسیت فرهنگی: با توجه به ماهیت چندفرهنگی نمونه، دقت شد که گویش‌ها و تفسیرهای ارزیابی، فرض‌های دارای سوگیری فرهنگی را تحمیل نکنند. خود تنوع نمونه نیز به‌عنوان لایه‌ای دیگر از محافظت در برابر تحریف فرهنگی عمل کرد.

تفسیر مسئولانه: نتایج با احتیاط تفسیر شدند تا برداشت‌های جبرگرایانه یا تقلیل‌دهنده درباره افراد یا گروه‌ها شکل نگیرد. ماهیت هستی‌شناسانه ابزار بر امکان رشد تأکید دارد، نه بر ویژگی‌های ثابت.

با رعایت این استانداردهای اخلاقی، پژوهش توانست یکپارچگی روش‌شناختی خود را حفظ کند و در عین حال، کرامت و خودمختاری همه شرکت‌کنندگان را پاس بدارد.

خلاصه

تکامل Being Profile، حاصل پیوندی منسجم میان فلسفه وجودی (اگزیستانسیال)، بینش کیفی و اعتبارسنجی تجربی دقیق است. این ابزار از مسیر توسعه تکرارشونده، همکاری با افرادی که از ابزار در عمل استفاده می‌کنند، متخصصان و تحلیل داده‌های گسترده شکل گرفت؛ ابزاری ساختاریافته برای سنجش رابطه افراد با جنبه‌های بودش و پیامدهای آن برای رهبری و عملکرد انسانی. عمق نظری آن، در کنار ارتباط عملی‌اش، Being Profile را به سهمی معنادار در پژوهش رهبری و در عمل رشد و پرورش انسان تبدیل می‌کند.

نکته مهم این است که توسعه و اعتبارسنجی کمی Being Profile با آزمون‌های اولیه پایان نیافت. این ارزیابی از زمان به‌کارگیری به نزدیک ۵۰۰۰ اجرای تجمعی در طیفی گسترده از زمینه‌های فرهنگی، حرفه‌ای و سازمانی رسیده است. هرچند این گزارش پژوهشی بر مراحل رسمی پژوهش تمرکز دارد که زیربنای توسعه ابزار بوده‌اند، این مجموعه داده انباشته‌شده نیز به اعتبار آن در بافت واقعی کمک می‌کند. این داده‌ها نشان می‌دهند که Being Profile بارها در محیط‌های واقعی به کار گرفته شده و در دوره‌ای طولانی با جمعیت‌های متنوع درگیر بوده است.

به‌طور همزمان، نزدیک به ۳۰۰ کارورز و مربی که این ابزار را به کار بستند نیز به‌صورت رسمی آموزش دیده‌اند. این آموزش‌ها از سوی نهاد Being Profile، به‌عنوان مرجع اصلی آموزش و اعتباربخشی، و با همکاری آکادمی کوچینگ انجنسیس انجام شده است. برخی برنامه‌های آموزشی در این زیست‌بوم، از سوی فدراسیون بین‌المللی کوچینگ، یعنی ICF، به‌عنوان واحدهای آموزش مداوم کوچینگ یا CCE شناخته می‌شوند. این افراد و مربی‌هایی که آموزش رسمی و گواهی لازم را دریافت کرده‌اند، هزاران جلسه برای توضیح نتایج ارزیابی و ارائه بازخورد رشدی برگزار کرده‌اند؛ جلسه‌هایی که اغلب با فرایندهای مربی‌گری بلندمدت دنبال شده‌اند. این زیست‌بوم حرفه‌ای، مجموعه‌ای گسترده از مشاهده‌های

میدانی پدید آورده است و این فرصت را ایجاد کرده که بررسی شود ابزار در زمینه‌های مختلف رهبری، فرهنگ‌های سازمانی، روش‌های کوچینگ و الگوهای رفتاری چگونه عمل می‌کند.

Being Profile همچنین در طیفی گسترده از محیط‌های سازمانی به کار گرفته شده است؛ از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و شرکت‌های در حال رشد گرفته تا سازمان‌های جاافتاده‌تر. از این ابزار در توسعه رهبری، تشخیص وضعیت تیم‌ها، برنامه‌ریزی جانشینی و طرح‌های تحول سازمانی استفاده شده است. این کاربردها نشان می‌دهند که ارزیابی، هم در محیط‌های نوپا و هم در سازمان‌های بالغ، به‌خوبی عمل می‌کند و از انعطاف‌پذیری و ارتباط عملی کافی برخوردار است.

گستره و تنوع این بنیان تجربی، چندین چرخه پالایش پس از اعتبارسنجی اولیه را پشتیبانی کرده است. بینش‌هایی که از کاربرد گسترده ابزار به دست آمده‌اند، به بهبود وضوح موارد ارزیابی، تنظیم امتیازدهی، راهنمایی تفسیری هماهنگ با معماری هستی‌شناسانه، و انسجام کلی مقیاس کمک کرده‌اند. این فرایند شامل نرمال‌سازی آماری نیز بوده است تا توزیع امتیازها در میان جمعیت‌های مختلف، استوار و قابل مقایسه باقی بماند. همچنین اصلاحات ساختاری انجام شده است تا منطق درونی اندازه‌گیری تقویت شود، بی‌آن‌که یکپارچگی مفهومی ابزار از دست برود. این تحولات نشان‌دهنده رویکردی تکرارشونده و مبتنی بر شواهد است، نه طراحی ایستا و یک‌باره.

در مجموع، این تعامل تجربی گسترده، تحلیل‌های کمی رسمی ارائه‌شده در این بخش را تکمیل می‌کند. این شواهد اطمینان بیشتری فراهم می‌کنند که Being Profile، سازه‌های هستی‌شناسانه مورد نظر خود را به‌طور منسجم می‌سنجد، در زمینه‌های متنوع انسجام خود را حفظ می‌کند و برای رشد رهبری، کوچینگ، عملکرد تیمی و تحول سازمانی همچنان کاربرد عملی دارد. بنابراین، بخش دوم نه تنها استحکام هستی‌سنجی این ابزار ارزیابی را نشان می‌دهد، بلکه کاربرد پایدار آن را در محیط‌های واقعی رهبری نیز روشن می‌سازد.

بخش سوم: روش‌شناسی تحول و کاربرد عملی آن در رهبری

روش‌شناسی تحول مسیرهایی ساختاریافته و عملی برای تقویت رابطه فرد یا جمع با جنبه‌های بودش، تعدیل الگوهای ناکارآمد، و یکپارچه‌سازی ظرفیت‌های تازه در طول زمان فراهم می‌کند. این روش‌شناسی، بینش هستی‌شناسانه را به تغییر توسعه‌ای پایدار و اثربخشی بیشتر در رهبری تبدیل می‌کند.

این روش‌شناسی مستقیماً بر بنیان‌های هستی‌شناسانه‌ای بنا می‌شود که در بخش نخست طرح شدند و بر بینش‌های تجربی تکیه دارد که از طریق Being Profile در بخش دوم به دست آمدند. از این نظر، روش‌شناسی تحول بعد مداخله‌محور چهارچوب بودش است. این بخش، پلی میان فهم مفهومی، وضوح تشخیصی و عمل رشدی کاربردی است.

مدل هستی‌شناسانه، کیفیت‌های اصلی انسانی را که اثربخشی رهبری را شکل می‌دهند شناسایی می‌کند. Being Profile، رابطه فرد یا تیم را با این کیفیت‌ها می‌سنجد. روش‌شناسی تحول، راهی فراهم می‌کند تا بتوان آگاهانه روی این رابطه‌ها کار کرد. بنابراین، موضوع آن صرفاً توصیف یا تشخیص نیست؛ بلکه امکان دادن به تغییر توسعه‌ای پایدار، هم در سطح فردی و هم در سطح جمعی است.

این روش‌شناسی، بینش‌های چهارچوب بودش، Being Profile و زیست‌بوم فلسفی گسترده‌تری را که در انجسیس توسعه یافته، یکپارچه می‌کند. این زیست‌بوم شامل گفتمان فرامحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن، چهارچوب پایداری راستین (تشویر، ۲۰۲۴؛ ۲۰۲۵) و آثار هستی‌شناسانه مرتبطی است که همچنان در حال توسعه‌اند. این مجموعه آثار، در کنار هم، روش کوچینگ تراپو را شکل می‌دهند؛ روشی که از سال ۲۰۱۸، از طریق مواد آموزشی ویژه به کاربندگان ابزار و یک تکنگاری علمی با عنوان بنیان‌های هستی‌شناسانه رهبری: تکنگاری پژوهشی چهارچوب بودش^{۶۳} در حال توسعه بوده است (تشویر، در دست انتشار).

بنیان‌های علمی روش‌شناسی تحول

روش‌شناسی تحول از ترکیبی گسترده از پژوهش‌های پیش از سال ۲۰۲۱ شکل گرفت؛ پژوهش‌هایی در روان‌شناسی، نظریه رشد، پدیدارشناسی، فراشناخت، تفکر سیستمی و علوم رفتاری. خود این روش‌شناسی هنوز به‌عنوان یک مداخله مستقل به‌صورت تجربی آزموده نشده است، اما معماری مفهومی آن بر بدنه‌ای قابل توجه از پژوهش‌های معتبر استوار است؛ پژوهش‌هایی که نشان می‌دهند افراد و جمع‌ها چگونه توسعه می‌یابند، چگونه الگوهای تازه ادراک و رفتار را تثبیت می‌کنند و در نهایت چگونه متحول می‌شوند.

این بخش، بنیان‌های علمی را توضیح می‌دهد که روش‌شناسی تحول بر پایه آن‌ها مفهوم‌پردازی شده است. در عین حال، به‌صراحت روشن می‌کند که برای ارزیابی اثربخشی، سازوکارهای علی و مرزهای کاربرد این روش‌شناسی، پژوهش‌های آینده همچنان ضروری‌اند.

۱. فراشناخت، آگاهی و فهم حاصل کردن

نخستین ستون این روش‌شناسی، یعنی آگاهی، بر پژوهش‌های قدیمی و شناخته‌شده درباره فراشناخت و پردازش ادراکی استوار است.

کار بنیادین فلاول درباره فراشناخت نشان داد که توانایی مشاهده و تنظیم فرایندهای شناختی خود، پیش شرطی برای کارکرد سازگاران است (فلاول^{۶۴}، ۱۹۷۹). در کنار آن، پژوهش بامیستر و ماسیکامپو درباره آگاهی بازتابی، نقش آگاهی سنجیده و تأملی را در حرکت در محیط‌های پیچیده اجتماعی و فرهنگی برجسته کرد (بامیستر و ماسیکامپو^{۶۵}، ۲۰۱۰).

این بینش‌ها در شکل‌دهی مفهومی سه فرایند دریافت، ادراک و فهم نقش داشتند؛ سه فرایندی که به‌صورت پیاپی نشان می‌دهند افراد چگونه واقعیت و رابطه خود با آن را درمی‌یابند.

پژوهش‌های ذهن‌آگاهی نیز پشتیبانی تجربی مهمی فراهم کردند. کابات‌زین^{۶۶} نشان داد که آگاهی از لحظه اکنون، ثبات توجه و انعطاف‌پذیری روان‌شناختی را افزایش می‌دهد؛ ظرفیت‌هایی که زیربنای مرحله آگاهی در این روش‌شناسی‌اند، مرحله‌ای که از دریافت به ادراک و سپس به فهم حرکت می‌کند (کابات‌زین، ۱۹۹۴). هرچند این بدنه پژوهشی جهت‌گیری هستی‌شناسانه ندارد، اما شواهد هم‌گرایی فراهم می‌کند که نشان می‌دهد توجه، حضور و مشاهده درونی در فرایند توسعه نقش مهمی دارند.

۲. یادگیری تجربی و کاربست رفتاری

مرحله کاربست در این روش‌شناسی از پژوهش‌های گسترده‌ای درباره یادگیری تجربی و رفتاری بهره می‌گیرد.

چرخه یادگیری تجربی کلب، توالی تکرارشونده‌ای از اقدام، تأمل و یکپارچه‌سازی مفهومی را در مرکز یادگیری و رشد قرار می‌دهد (کلب^{۶۷}، ۱۹۸۴). این کار، ساختار اقدام، پایش (بازبینی)، یادگیری و پالایش را در مرحله کاربست این روش‌شناسی شکل داد.

پژوهش درباره تمرین سنجیده و هدفمند نیز این تأکید را تقویت کرد. اریکسون و همکارانش نشان دادند که تخصص صرفاً از راه تکرار پدید نمی‌آید؛ بلکه از تلاش ساختاریافته، بازخورد و پالایش مستمر شکل می‌گیرد (اریکسون، کرامپه و تش‌رومر^{۶۸}، ۱۹۹۳). این پژوهش، تمرکز روش‌شناسی بر پیگیری و اصلاح تکرارشونده را به‌عنوان سازوکارهایی برای بهبود پایدار عملکرد پشتیبانی کرد.

پژوهش‌های خودتنظیمی رفتاری نیز این بخش را شکل دادند. مطالعات کارور و شی‌یر نشان داد که دنبال کردن هدف، به حلقه‌های بازخورد، خودپایشگری و اصلاح سازگاران وابسته است (کارور و شی‌یر^{۶۹}، ۱۹۸۲). این یافته‌ها از نظر مفهومی، سازوکارهای پیگیری در روش‌شناسی را پشتیبانی کردند؛ البته با این تصریح که ارزیابی تجربی بیشتر، در زمینه هستی‌شناسانه خاص چهارچوب بودش، همچنان لازم است.

۳. کسب مهارت، خبرگی و استادی

مرحله اثربخشی، که از سه سطح شایستگی، خبرگی و استادی تشکیل شده است، بر پژوهش‌های شناخته‌شده درباره کسب مهارت و توسعه تخصص تکیه دارد.

^{۶۴} Flavell

^{۶۵} Baumeister & Masicampo

^{۶۶} Kabat-Zinn

^{۶۷} Kolb

^{۶۸} Ericsson, Krampe & Tesch-Römer

^{۶۹} Carver & Scheier

مدل دریفوس برای کسب مهارت، مراحل را توضیح می‌دهد که یادگیرندگان در مسیر پختگی تخصص از آن‌ها عبور می‌کنند (دریفوس و دریفوس^{۷۰}، ۱۹۸۶). هرچند چهارچوب بودش ساختاری هستی‌شناسانه و متمایز دارد، کار دریفوس به این فهم کمک کرد که استادی فقط با سازمان‌دهی شناختی به دست نمی‌آید؛ بلکه به یکپارچگی شهودی نیز نیاز دارد.

پژوهش چیکسنت‌میهای دربارۀ جریان (غرقگی)^{۷۱} نیز نشان داد که تعامل عمیق با فعالیت‌هایی که به‌اندازه کافی چالش‌برانگیز است، به عملکرد بالای پایدار و یکپارچگی روان‌شناختی کمک می‌کند (چیکسنت‌میهای^{۷۲}، ۱۹۹۰). این پژوهش این نکته را روشن‌تر کرد که استادی فقط در رفتار دیده نمی‌شود؛ بلکه از حالتی هماهنگ در روان و گرایش‌های درونی نیز برمی‌خیزد.

۴. رشد (توسعه) بزرگسالی و تحول هویت

تأکید این روش‌شناسی بر تغییر رابطه فرد با کیفیت‌های بنیادین بودش، با نظریه‌های شناخته‌شده رشد بزرگسالی هم‌راستا است.

نظریه توسعه سازنده^{۷۳} کیگان، تحول را بازسازمان‌دهی ساختارهای معناپردازی می‌داند، نه صرفاً انباشتن تدریجی مهارت‌ها (کیگان^{۷۴}، ۱۹۸۲). نظریه یادگیری تحول‌آفرین مزیرو نیز رشد عمیق را نتیجه تأمل انتقادی و دگرگونی چشم‌انداز می‌داند (مزیرو^{۷۵}، ۱۹۹۱).

این چهارچوب‌ها تمایزی را تقویت کردند که در چهارچوب بودش اهمیت اساسی دارد: تفاوت میان تغییر رفتاری سطحی و تحول ساختاری عمیق‌تر.

۵. هستی‌شناسی، پدیدارشناسی و تمرین بدن‌مند

بنیان‌های فلسفی این روش‌شناسی از اندیشه کلاسیک پدیدارشناسانه نیز تأثیر گرفته‌اند.

تحلیل هایدگر از «بودن-در-جهان»^{۷۶} نقش هم‌نواشدگی، حضور و انتخاب وجودی را در شکل دادن به کنش برجسته کرد (هایدگر، ۱۹۶۲). تأکید مرلو-پونتی بر بدن‌مندی (تجسد) نیز به یکپارچه شدن تجربه زیسته و درگیری بدنی به‌عنوان یکی از ابعاد توسعه در این روش‌شناسی کمک کرد (مرلو-پونتی^{۷۷}، ۱۹۶۲).

علاوه بر این، ادبیات مربوط به هنرهای رزمی، که در ادامه همین بخش بررسی می‌شود، نمونه‌هایی واقعی و قابل لمس ارائه می‌کند از این که تمرین منظم و بدن‌مند چگونه در طول زمان کیفیت‌های گرایشی را شکل می‌دهد. این مطالعات روش‌شناسی تحول را به‌طور مستقیم آزمون نکرده‌اند، اما شواهد هم‌گرایی فراهم می‌کنند که نشان می‌دهد درگیری بدن‌مند و ساختاریافته می‌تواند الگوهای شناختی، هیجانی و رفتاری را دگرگون کند.

^{۷۰} Dreyfus & Dreyfus

^{۷۱} Flow

^{۷۲} Csikszentmihalyi

^{۷۳} constructive-developmental theory

^{۷۴} Kegan

^{۷۵} Mezirow

^{۷۶} being-in-the-world

^{۷۷} Merleau-Ponty

۶. دامنه، محدودیت‌ها و شفافیت پژوهشی

لازم است میان مبنای مفهومی و اعتبارسنجی تجربی تفاوت گذاشته شود.

آثاری که در بالا به آن‌ها اشاره شد، معماری مفهومی روش‌شناسی تحول را شکل داده‌اند؛ اما به‌تنهایی شواهد تجربی درباره اثربخشی این روش‌شناسی به‌عنوان یک مداخله مستقل محسوب نمی‌شوند. این روش‌شناسی از دل ترکیب و تلفیق یافته‌های پژوهشی، استدلال هستی‌شناسانه و توسعه حرفه‌ای افرادی که ابزار را به کار می‌بندند در زیست‌بوم انجنسیس پدید آمده است.

پژوهش‌های آینده باید چند موضوع را بررسی کنند:

- مسیرهای علی که این روش‌شناسی از طریق آن‌ها بر تغییر گرایشی اثر می‌گذارد؛
- اثربخشی آن در زمینه‌های فرهنگی، حرفه‌ای و سازمانی مختلف؛
- اثر بلندمدت آن در برنامه‌های ساختاریافته مربی‌گری و توسعه رهبری؛
- پیوند آن با Being Profile به‌عنوان یک سیستم توسعه‌ای.

این شفافیت، نشان‌دهنده پایبندی به دقت روش‌شناختی، کاربرد مسئولانه و پالایش علمی مستمر است.

تمایز تحول در چهارچوب بودش

در قلب روش‌شناسی تحول، فهمی خاص از تحول قرار دارد. در چهارچوب بودش، تحول به تغییر رفتاری سطحی، کسب مهارت یا پیروی از معیارهای بیرونی اشاره ندارد. تحول یعنی تغییر در رابطه فرد یا سیستم با جنبه‌های بنیادین بودش.

اثربخشی رهبری زمانی پدید می‌آید که افراد رابطه‌ای سالم و پایدار با کیفیت‌های اصلی انسانی، مانند اختیار پاسخ‌دهی، شجاعت، اهمیت‌بخشی، آسیب‌پذیری و تعهد، حفظ کنند. در مقابل، کاهش اثربخشی زمانی رخ می‌دهد که این رابطه‌ها ناپایدار، ناقص یا افراطی شوند و به واکنش‌گری، پراکندگی و ضعف داوری بینجامند.

تحول یعنی حرکت از رابطه‌های ناسالم یا ناپایدار با جنبه‌های بودش، به سوی نمودهایی سالم‌تر و یکپارچه‌تر است؛ به گونه‌ای که جهت‌گیری‌های هستی‌شناسانه زیربنایی، حالات ذهنی وجودی و رفتارهای قابل مشاهده، انسجام بیشتری پیدا می‌کنند و متقابل یکدیگر را تقویت می‌کنند. این تغییرها پاسخ‌مندی، انسجام، سازگاری و کنش اخلاقی را ارتقا می‌کنند. روش‌شناسی تحول، توسعه رهبری را فرایند افزودن شایستگی‌های تازه نمی‌داند. تمرکز آن بر تعدیل شرایط هستی‌شناسانه‌ای است که ادراک، تصمیم‌گیری و کنش را شکل می‌دهند.

دو مفهوم این فرایند را سازمان می‌دهند:

- **یکپارچگی**، که از منظر هستی‌شناسانه به معنای کامل بودن، هم‌راستایی و قرار داشتن در وضعیت بهینه کارکردی است.
- **پاسخ‌مندی**، که از منظر هستی‌شناسانه به‌عنوان ظرفیت انتخاب آگاهانه کنش مناسب، به‌جای واکنش تکانشی به محرک‌های درونی یا بیرونی، تعریف می‌شود.

یکپارچگی و پاسخ‌مندی، ستون رفتاری و توسعه‌ای روش‌شناسی تحول را می‌سازند.

تحول فردی و توسعه رهبری

تحول فردی همچنان یکی از پایه‌های اصلی توسعه مؤثر رهبری است. پژوهش‌های گسترده در حوزه رهبری نشان می‌دهند که خودآگاهی، تنظیم هیجانی، بنیان اخلاقی و توان فهم حاصل کردن سازگاران، برای اثربخشی رهبری اهمیت اساسی دارند.

در چهارچوب بودش، تحول فردی با وضوح تشخیصی آغاز می‌شود. Being Profile الگوهای هم‌نواشدگی، گرایش‌های رفتاری و پویایی‌های رابطه‌ای را در میان جنبه‌های بودش آشکار می‌کند. این بینش تشخیصی به افراد امکان می‌دهد با رهبران به‌صورتی هدفمند و معنادار کار کنند؛ نه بر پایه اهداف عمومی توسعه، بلکه با تمرکز بر همان شرایط هستی‌شناسانه‌ای که رفتار را شکل می‌دهند.

روش‌شناسی تحول، مکالمات ساختاریافته مربی‌گری، تمرین‌های تأملی و مسیرهای توسعه‌ای فراهم می‌کند که برای چند هدف طراحی شده‌اند:

- آشکار کردن الگوهای رابطه ناسالم با جنبه‌های بودش؛
- تقویت گرایش‌های سالم و پایدار؛
- پرورش ظرفیت انتخاب پاسخ‌مندی به‌جای واکنش‌گری؛
- پشتیبانی از یکپارچگی رفتاری پایدار، نه صرفاً بینش‌های مقطعی.

تحول در این سطح، هم آگاهانه است و هم زمان‌بر. نیازمند درگیری و تعامل مکرر، تأمل منظم و آزمون عملی است؛ نه مداخله‌های یک‌باره.

تحول جمعی در تیم‌ها و سازمان‌ها

این روش‌شناسی به‌صراحت می‌پذیرد که رهبری در خلأ عمل نمی‌کند. تحول جمعی در تیم‌ها، سازمان‌ها و نهادها از تحول افرادی که درون آن‌ها هستند جدا نیست.

فرهنگ، روایت‌های مشترک و هنجارهای جمعی، ویژگی‌هایی‌اند که از انباشت گرایش‌های فردی پدید می‌آیند. وقتی رهبران رابطه خود را با جنبه‌های کلیدی بودش تغییر می‌دهند، سیستم جمعی نیز به همان نسبت منسجم‌تر، سازگارتر و از نظر اخلاقی هم‌راست‌تر می‌شود. این رابطه دوسویه میان توسعه فردی و تحول جمعی، در پژوهش‌های رهبری و سیستم‌ها بررسی شده است؛ به‌ویژه در آثاری که به معناپردازی مشترک و فرایندهای رهبری جمعی می‌پردازند (درث و پالوس^{۷۸}، ۱۹۹۴؛ درث و همکاران^{۷۹}، ۲۰۰۸). تغییر ساختاری یا فرایندی به‌تنهایی کافی نیست؛ اگر پویایی‌های عمیق‌تر انسانی تغییر نکنند، چنین تغییرهایی معمولاً فقط به تبعیت موقت می‌انجامند (سنگه^{۸۰}، ۱۹۹۰).

روش مربی‌گری تراپو مسیرهایی ساختاریافته برای کار در هر دو سطح فردی و جمعی فراهم می‌کند. از این راه، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد، یکپارچگی و سازگاری را هم‌زمان تقویت کنند. در این فرایند، رهبری به نقطه اثرگذاری اصلی تبدیل می‌شود؛ جایی که تحول جمعی از آن‌جا آغاز می‌شود و گسترش می‌یابد.

^{۷۸} Drath & Palus

^{۷۹} Drath et al.

^{۸۰} Senge

شمول، تعالی و تداوم توسعه‌ای

تحول در چهارچوب بودش از الگویی توسعه‌ای پیروی می‌کند که در سیستم‌های طبیعی، زیستی و اجتماعی نیز دیده می‌شود: شمول و تعالی. عناصر ابتدا پایدار می‌شوند، سپس یکپارچه می‌گردند، و بعد در کلیت‌هایی پیچیده‌تر بازسازمان می‌یابند.

در سطح انسانی، افراد تیم‌ها را شکل می‌دهند، تیم‌ها سازمان‌ها را می‌سازند و سازمان‌ها جوامع را پدید می‌آورند. هر سطح، ظرفیت‌های سطح پیشین را در خود حفظ می‌کند و در عین حال از آن فراتر می‌رود. این الگوی شمول و تعالی (فراروی)، بازتاب پویایی‌های توسعه‌ای شناخته‌شده‌ای است که در سیستم‌های طبیعی و اجتماعی مشاهده می‌شوند (ویلبر^{۸۱}، ۲۰۰۰). روش‌شناسی تحول با همین الگو هم‌راستاست؛ زیرا هم به گرایش‌های فردی می‌پردازد و هم توسعه را در زمینه‌های رابطه‌ای و سیستمی گسترده‌تر قرار می‌دهد.

این نگاه از تقلیل‌گرایی جلوگیری می‌کند. توسعه رهبری را نه صرفاً مسئله‌ای فردی می‌بیند و نه صرفاً امری ساختاری. در عوض، رابطه پویا و دوسویه میان این دو را به رسمیت می‌شناسد.

تحول بدن‌مند به‌عنوان نمونه‌ای واقعی

سازوکارهای اصلی روش‌شناسی تحول (تمرین منظم، درگیری بدن‌مند، مواجهه با چالش و پرورش پاسخ‌مندی به‌جای واکنش‌گری) در چند حوزه دیرپای توسعه انسانی دیده می‌شوند. یکی از روشن‌ترین نمونه‌های واقعی آن را می‌توان در تمرین هنرهای رزمی سنتی دید.

در فرهنگ‌های گوناگون، هنرهای رزمی محیط‌هایی ساختاریافته برای رشد انسان فراهم کرده‌اند؛ محیط‌هایی برای پرورش کیفیت‌های گرایشی، شکل دادن به الگوهای رفتاری و دگرگون کردن وضعیت‌های روان‌شناختی. فرد در این تمرین‌ها بارها در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرد که به تنظیم هیجان، ثبات توجه، کنش منظم و پاسخ‌مندی زیر فشار نیاز دارند.

پژوهش‌های دانشگاهی معمولاً این نتایج را با مفاهیمی مانند بهبود سلامت روان، خودتنظیمی، انضباط بدنی یا رفتار اجتماعی بررسی کرده‌اند. اما اگر دقیق‌تر نگاه کنیم، تمرین هنرهای رزمی با پویایی‌های گرایشی عمیق‌تری نیز درگیر است. فرد از راه تمرین بدن‌مند تکرارشونده، تعامل میان فردی آیینی‌شده و مواجهه پیوسته با چالش، آرام‌آرام رابطه خود را با ترس، آسیب‌پذیری، شجاعت، اختیار پاسخ‌دهی و انضباط تغییر می‌دهد.

هنرهای رزمی سنتی فقط فن و تکنیک آموزش نمی‌دهند. در طول زمان، شیوه بودش فرد را پرورش می‌دهند؛ نه در درجه نخست از راه آموزش ذهنی، بلکه از راه تجربه زیسته و درگیری بدن‌مند.

این دگرگونی‌ها به سازوکارهایی نزدیک‌اند که در روش‌شناسی تحول صورت‌بندی شده‌اند. در هر دو مورد، توسعه از راه تغییر رابطه فرد با کیفیت‌های بنیادین بودش رخ می‌دهد، نه فقط از راه اصلاح رفتار یا آموزش مهارت به‌تنهایی. از این نظر، هنرهای رزمی نمونه‌ای دیرپا و میان‌فرهنگی نشان می‌دهند از این که تحول گرایشی ممکن است؛ البته زمانی که محیط‌های تمرین به‌گونه‌ای طراحی شوند که یکپارچگی، بدن‌مندی و انضباط رابطه‌ای را درگیر کنند.

تفاوت روش‌شناسی تحول در این نیست که این پویایی‌ها را تازه کشف می‌کند. تفاوت در این است که آن‌ها را آشکارا بیان می‌کند، از راه تمایزهای هستی‌شناسانه عملیاتی می‌سازد، و در قالب چهارچوبی رشدی و منسجم قرار می‌دهد؛ چهارچوبی که برای رهبری، سازمان‌ها و زمینه‌های اجتماعی قابل استفاده است. تحلیل مقایسه‌ای دقیق‌تر در پیوست ۵: پیوندهای میان چهارچوب بودش و هنرهای رزمی آمده است.

حرفه‌ای‌سازی، حکمرانی و استانداردهای حرفه‌ای

تا سال ۲۰۲۶، روش‌شناسی تحول از طریق فرایندی ساختاریافته برای شکل دادن به توافق حرفه‌ای، در حال حرفه‌ای‌تر شدن است. این فرایند با مشارکت مربی‌های باتجربه‌ای پیش می‌رود که در چهارچوب بودش، گفتمان فرامحتوا، چهارچوب پایداری راستین و آثار فلسفی مرتبط توسعه‌یافته در انجمن‌سیس آموزش دیده و دارای گواهی‌اند (تشویر، ۲۰۲۱؛ ۲۰۲۲؛ ۲۰۲۴؛ ۲۰۲۵).

این فرایند زیر نظر آکادمی مربی‌گری انجمن‌سیس انجام می‌شود و شامل گفت‌وگوی هدایت‌شده، کارورزی تحت نظارت، تحلیل تأملی موردها، و پالایش همتاسنجی‌شده اجزای روش‌شناسی است. هدف آن دو چیز است:

- تقویت دقت روش‌شناختی و کاربرد اخلاقی؛
 - ایجاد یک استاندارد حرفه‌ای مشترک در میان جامعه افرادی که این ابزار را به کار می‌بندند.
- این چهارچوب حکمرانی کمک می‌کند Being Profile و روش‌شناسی تحول در زمینه‌های توسعه رهبری به‌صورتی مسئولانه به کار گرفته شوند و یکپارچگی بلندمدت این کار حفظ شود.

گسترش چهارچوب به حوزه ظرفیت، فهم حاصل کردن و مربی‌گری

مسیر دیگری که از تکامل مداوم روش‌شناسی تحول پدید آمده، در قالب گفتمان ظرفیت صورت‌بندی شده است؛ مجموعه بدنه کاری که همچنان در حال توسعه است (تشویر، در دست انتشار). باید روشن کرد که این موضوع به این معنا نیست که کارهای پیشین فقط بر پالایش فهم فرد از ۳۱ جنبه بودش و رابطه او با آن‌ها تمرکز داشته‌اند، بی‌آن‌که به نحوه بروز و اجرای این رابطه‌ها در عمل بپردازند؛ یا این‌که ظرفیت اکنون به‌عنوان فهمی کاملاً تازه ظاهر شده باشد. از آغاز، روش‌شناسی تحول با گسترش ظرفیت سروکار داشت: حرکت از سطحی از آگاهی به سطحی بالاتر از اثربخشی. با این حال، این موضوع عمداً در دامنه‌ای نسبتاً متمرکز نگه داشته شده بود؛ دامنه‌ای که بر عملکرد و اثربخشی فردی و جمعی تمرکز داشت.

اما با به‌کارگیری چهارچوب در عمل، به‌تدریج روشن‌تر شد که تحول به میزان ظرفیتی نیز وابسته است که یک فرد، یک تیم یا هر سیستم طراحی‌شده انسانی برای نگه داشتن پیچیدگی، تناقض، فشار، اختیار پاسخ‌دهی، تغییر و خود واقعیت در طول زمان دارد. صورت‌بندی رسمی گفتمان ظرفیت در پاسخ به همین بینش پدید آمد؛ نه به‌عنوان فاصله گرفتن از چهارچوب بودش، بلکه به‌عنوان روشن‌تر کردن و گسترش دادن همان منطق توسعه‌ای که چهارچوب از پیش در عمل با آن سروکار داشت.

از این منظر، گفتمان ظرفیت افق توسعه‌ای چهارچوب بودش را گسترش می‌دهد. ۳۱ جنبه بودش همچنان ضروری‌اند، زیرا نشان می‌دهند فرد چگونه در بودش خود قرار گرفته است و این گرایش‌ها چگونه رفتار، داوری، تشخیص و عملکرد او را شکل می‌دهند. اما ظرفیت به پرسشی مرتبط و در عین حال متمایز می‌پردازد: یک فرد یا یک سیستم طراحی‌شده انسانی تا چه اندازه می‌تواند واقعیت را به‌طور معنادار نگه دارد، پردازش کند، یکپارچه سازد و بر اساس آن عمل کند، بی‌آن‌که دچار پراکندگی، تحریف یا فروپاشی شود. این ظرفیت، ابعاد شناختی، هیجانی، رابطه‌ای، وجودی و سیستمی را دربر می‌گیرد. بنابراین، گفتمان ظرفیت مستقیماً بر چهارچوب بودش بنا می‌شود، اما شرایطی را گسترش می‌دهد که در آن‌ها می‌توان تحول را فهمید و از آن پشتیبانی کرد.

گفتمان از این نظر، ظرفیت مجموعه‌ای جداگانه از کیفیت‌های توسعه‌ای معرفی نمی‌کند. بلکه به ظرفیت گسترش‌یافته افراد، تیم‌ها و دیگر سیستم‌های طراحی‌شده انسانی مربوط است؛ ظرفیتی برای تجسم ۳۱ جنبه بودش، حفظ شرایط یکپارچگی که در مدل یکپارچه هستی‌شناسی انسجام سیستمی در گفتمان پایداری راستین صورت‌بندی شده‌اند و نگه

داشتن ساختارهای لایه‌لایه فهم حاصل کردن که در گفتمان فرامحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن توضیح داده شده‌اند.

پدید آمدن گفتمان ظرفیت همچنین کمک می‌کند رابطه چهارچوب بودش با کار هستی‌شناسانه گسترده‌تری که در کنار آن در حال توسعه است روشن‌تر شود. گفتمان فرامحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن، در آغاز، ساختارهای لایه‌لایه‌ای را روشن کردند که انسان‌ها از طریق آن‌ها از واقعیت فهم حاصل می‌کنند. اما در طول زمان روشن شد که این لایه‌ها فقط به تفسیر یا پالایش دانستن مربوط نیستند؛ بلکه با تحول در سطح ظرفیت نیز پیوند دارند. تحول فقط از راه بهتر شدن دانسته‌های فرد یا بهبود شیوه تفسیر محتوا رخ نمی‌دهد. تحول همچنین با گسترش ساختاری رخ می‌دهد که فرد از طریق آن می‌تواند با پیچیدگی، ابهام و واقعیت به‌طور معنادار درگیر شود. از این جهت، نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن، تحول را نه فقط در سطح پالایش معرفتی، بلکه در سطح ظرفیت و یکپارچگی توسعه‌ای نیز توضیح می‌دهد.

رابطه‌ای مشابه با گفتمان پایداری راستین و مدل مرکزی آن، یعنی مدل یکپارچه هستی‌شناسی انسجام سیستمی وجود دارد. همان‌گونه که چهارچوب بودش ۳۱ جنبه بودش را در نسبت با اثربخشی انسانی صورت‌بندی می‌کند، چهارچوب پایداری راستین نیز ۱۶ کیفیت را درون این مدل، در نسبت با یکپارچگی سیستمی و قابلیت بقا در بلندمدت، عملیاتی می‌سازد. این کار تمرکز را از یکپارچگی و اثربخشی فرد، به یکپارچگی سیستمی و اثربخشی پایدار تیم‌ها، سازمان‌ها و دیگر سیستم‌ها گسترش می‌دهد. این مجموعه آثار، در کنار هم، نشان می‌دهند که تحول پایدار به هم‌راستایی در چند سطح نیاز دارد: کیفیت بودش فرد، ظرفیتی که فرد از طریق آن با واقعیت درگیر می‌شود و آن را یکپارچه می‌کند، فرامحتوایی که از طریق آن از محتوا فهم حاصل می‌کند و شرایطی که از طریق آن سیستم‌ها در طول زمان منسجم می‌مانند.

هرچند گفتمان فرامحتوا بیشتر با ظرفیت فکری سروکار دارد، درون میدان گسترده‌تری قرار می‌گیرد که گفتمان ظرفیت به آن می‌پردازد. گفتمان ظرفیت هم به زیر لایه‌های فکری می‌رود و هم از آن‌ها فراتر می‌رود: زیر آن‌ها، ابعاد پیشافکری و تجربی را دربر می‌گیرد، مانند واکنش‌های بدنی؛ و فراتر از آن‌ها، ابعاد یکپارچه‌کننده را شامل می‌شود، مانند به اجرا درآوردن و بدن‌مند کردن. به همین ترتیب، هرچند ۳۱ کیفیت چهارچوب بودش همچنان حیاتی‌اند و ۱۶ نیروی صورت‌بندی‌شده در مدل یکپارچه هستی‌شناسی انسجام سیستمی چهارچوب پایداری راستین برای فهم انسجام سیستمی ضروری‌اند، گفتمان ظرفیت در عرض و فراتر از هر دو حرکت می‌کند؛ زیرا به شرایط گسترده‌تر و گرایش‌های مرتبه‌بالتری می‌پردازد که برای یکپارچه کردن و پایدار نگه داشتن واقعیت، پیچیدگی، فشار و خود تحول لازمند.

این معماری گسترده‌تر، تکامل برنامه آموزشی مربی‌گری تراپو را نیز شکل داده است؛ برنامه‌ای ساختاریافته برای آماده کردن متخصصانی که می‌خواهند با این چهارچوب توسعه‌ای و هستی‌شناسانه گسترده‌تر در محیط‌های کاربردی کار کنند. در مرکز تراپو، یک جهت‌گیری قرار دارد: موضعی نسبت به رشد، پرورش (توسعه) و تحول که از بقا، حفظ وضع موجود، پس‌رفت یا سازگاری نمایشی فراتر می‌رود. از دل این جهت‌گیری، روش مربی‌گری تراپو به تدریج به عنوان روشی کاربردی شکل گرفته است؛ روشی که بر چهارچوب بودش، روش‌شناسی تحول، گفتمان ظرفیت، گفتمان فرامحتوا و چهارچوب پایداری راستین بنا می‌شود.

بنابراین، تراپو از چهارچوب بودش جدا نیست؛ بلکه امتداد مسیر توسعه‌ای آن در قالب روشی برای مربی‌گری رهبران، کاربران، تیم‌ها و دیگر سیستم‌ها است. از طریق این روش‌شناسی، افراد و تیم‌ها پشتیبانی می‌شوند تا نه تنها شیوه‌های بودش خود را پالایش کنند، بلکه ظرفیت خود را نیز برای مواجهه با واقعیت‌هایی که در طول زمان با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند و یکپارچه کردن آن‌ها گسترش دهند. این کار که از دل عمل مستقیم، اجرای برنامه‌ها و توسعه مفهومی پیوسته صورت‌بندی شده است، اکنون در کتاب‌های در دست انتشار ظرفیت: مرزها و امکان‌های توسعه و تحول و روش مربی‌گری تراپو^{۸۲} با تفصیل بیشتری در حال توسعه است (تثویر، در دست انتشار). این آثار در کنار هم، وعده اولیه روش‌شناسی

تحول را گسترش می‌دهند؛ زیرا تحول را نه فقط در نسبت با کیفیت‌های بودش، بلکه در نسبت با ظرفیت، فهم حاصل کردن، یکپارچگی سیستمی و مهارت عملی مربی‌گری برای توسعه پایدار انسان و سیستم‌ها قرار می‌دهند.

خلاصه

روش‌شناسی تحول، بنیان‌های هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، بینش‌های تجربی Being Profile و معماری فلسفی گسترده‌تری را که در زیست‌بوم انجسیس توسعه یافته، با هم ترکیب می‌کند. این روش‌شناسی مسیری منسجم فراهم می‌آورد تا فهم عمیق مفهومی به عمل ساختاریافته و مسئولانه در توسعه رهبری تبدیل شود.

هرچند برای ارزیابی اثربخشی این روش‌شناسی به‌عنوان یک مداخله مستقل، پژوهش‌های تجربی بیشتری لازم است، اما این روش بر نظریه‌های معتبر توسعه، تجربه گسترده متخصصان و منطقی‌شناسانه و روشن استوار است. در عمل، این روش‌شناسی راهی برای هدایت فرایندهای رشدی فراهم می‌کند و هم‌زمان شرایطی می‌سازد که گسترش‌های بعدی در برنامه پژوهشی گسترده‌تر نیز از دل آن پدید آیند؛ از جمله کار بر ظرفیت، فهم حاصل کردن، مربی‌گری و یکپارچگی سیستمی. از این رو، این روش‌شناسی پلی عملی میان کار توصیفی و تشخیصی مراحل پیشین و تلاش‌های گسترده‌تر برای تحول رهبری و سازمانی است که همچنان از دل آن در حال تکاملند.

تعامل چهارچوب‌ها: چهارچوب بودش و مدل‌های سازمانی

چهارچوب بودش آگاهانه به‌عنوان یک چهارچوب معرفی می‌شود، نه به‌عنوان نظریه‌ای جامع که بخواهد همه ابعاد رهبری و کارکرد سازمانی را توضیح دهد. این انتخاب از یک اصل مهم می‌آید: هیچ مدل واحدی نمی‌تواند پیچیدگی انسان‌ها و سیستم‌هایی را که می‌سازند، به‌طور کامل دربر بگیرد. از همین‌رو، رهبری اثربخش و تحول سازمانی زمانی بهتر فهمیده می‌شوند که چند عدسی مکمل در گفت‌وگو با یکدیگر به کار گرفته شوند، نه در رقابت با هم.

چهارچوب بودش لایه هستی‌شناسانه کارکرد انسانی را برجسته می‌کند. تمرکز آن بر کیفیت‌های زیربنایی، حالات ذهنی و شیوه‌های بودش است؛ همان چیزهایی که تعیین می‌کنند افراد چگونه موقعیت‌ها را درک می‌کنند، چگونه تصمیم می‌گیرند و زیر فشار چگونه عمل می‌کنند. این چهارچوب نمی‌خواهد جایگزین مدل‌هایی شود که بر ساختار سازمانی، راهبرد، فرهنگ یا طراحی سیستم‌ها تمرکز دارند. در عوض، آن‌ها را تکمیل می‌کند؛ زیرا به لایه‌ای می‌پردازد که اغلب پنهان یا بررسی‌نشده باقی می‌ماند: لایه انسانی زیرینی که در نهایت تعیین می‌کند مداخله‌های ساختاری یا راهبردی موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند.

این نگاه مکمل را می‌توان در گفت‌وگوی فعال چهارچوب بودش با مدل سه ستون سازمان و رهبری دید؛ مدلی که پتر وولمان و همکارانش توسعه داده‌اند و از سوی انتشارات اسپرینگر منتشر شده است (وولمان و همکاران^{۸۳}، ۲۰۲۱؛ ۲۰۲۲). مدل سه ستون بر هدف پایدار، سازمان در حرکت، و اتصال‌پذیری تمرکز دارد؛ سه توانمندی اصلی سازمانی که برای تاب‌آوری، سازگاری و اثربخشی بلندمدت ضروری‌اند.

مدل سه ستون نشان می‌دهد سازمان‌ها چگونه در سطح سیستمی، هدف، حرکت و اتصال‌پذیری را هم‌راستا می‌کنند. چهارچوب بودش، در مقابل، نشان می‌دهد انسان‌های درون این سیستم‌ها از نظر هستی‌شناسانه چگونه باید توسعه یابند تا بتوانند این توانمندی‌ها را زندگی کنند، به عمل درآورند و پایدار نگه دارند. وقتی ستون‌های سازمانی با توسعه هستی‌شناسانه افراد هم‌راستا شوند، این توانمندی‌ها در عمل قابل اجرا می‌شوند و سیستم‌هایی منسجم‌تر، تاب‌آورتر و متکی بر یکپارچگی پدید می‌آورند.

نکته مهم این است که مدل سه ستون در اینجا فقط یک نمونه روشن از شیوه گفت‌وگوی چهارچوب بودش با مدل‌های معتبر سازمانی، راهبردی و سیستمی است. چهارچوب بودش طوری طراحی شده است که بتواند با چهارچوب‌های گوناگون در حوزه‌های رهبری، فرهنگ، حکمرانی، پایداری و طراحی سیستم‌ها وارد گفت‌وگو شود؛ هر جا که نگاه هستی‌شناسانه بتواند فهم علی و اثربخشی عملی را عمیق‌تر کند.

این یکپارچه‌سازی نشان می‌دهد چهارچوب‌هایی که در لایه‌های متفاوت عمل می‌کنند، چگونه می‌توانند یکدیگر را تقویت کنند. مدل‌های ساختاری و راهبردی، جهت و طراحی فراهم می‌کنند. توسعه هستی‌شناسانه، ظرفیت انسانی لازم برای تحقق آن‌ها را فراهم می‌سازد. این دو در کنار هم، رویکردی عملی، سیستمی و انسان‌محور برای رهبری و تحول به دست می‌دهند.

بررسی دقیق‌تر این گفت‌وگو، از جمله کاربردهای مشخص، سهم‌های علمی و مطالعات موردی در بخش‌های عمومی و خصوصی، در پیوست ۶: چهارچوب‌ها در گفت‌وگو؛ چهارچوب بودش و مدل سه ستون آمده است.

نتیجه‌گیری و مسیر آینده

پژوهشی که در این گزارش ارائه شد، کوشیده است چهارچوبی منسجم و هستی‌شناسانه برای فهم کیفیت‌هایی فراهم کند که زیربنای رهبری، عملکرد بالا و اثربخشی انسانی‌اند. این کار با بررسی این پرسش آغاز شد که چرا برای فهم گرایش‌های انسانی، به پارادایمی تازه نیاز داریم. سپس پژوهش از مسیر کاوش کیفی چندلایه، ترکیب کیفیت‌های انسانی در فرهنگ‌های گوناگون، تلفیق بنیان‌های فلسفی، و فرایندی دقیق برای پالایش مدل پیش رفت. مدل هستی‌شناسانه حاصل، همراه با تمایزهای ساختاریافته برای هر جنبه بودش، گامی مهم در توضیح معماری عمیق‌تر رفتار و عملکرد انسانی است.

توسعه بعدی Being Profile، به‌عنوان ابزار ارزیابی هستی‌سنجی، راهی عملی و قابل اندازه‌گیری فراهم کرد تا رابطه فرد با این کیفیت‌های اصلی سنجیده شود. این ابزار بر یافته‌های گسترده کیفی و کمی تکیه دارد و از مسیر تحلیل هستی‌سنجی اعتبارسنجی شده است. به‌کارگیری آن در میان گروه‌های جمعیتی گوناگون و پالایش تکرارشونده‌اش باعث شده است ابزاری شکل بگیرد که هم از نظر نظری استوار است و هم در فرهنگ‌ها، حرفه‌ها و زمینه‌های مختلف رهبری کاربرد عملی دارد.

این پژوهش در ادامه به توسعه روش‌شناسی تحول‌گسترش یافت؛ رویکردی ساختاریافته که بینش‌های مدل هستی‌شناسانه و نتایج ارزیابی را به تغییرهای ملموس در رفتار فردی و جمعی پیوند می‌دهد. این روش‌شناسی از فلسفه اگزیستانسیال، نظریه رشد، تفکر سیستمی و تجربه زیسته مربیان حرفه‌ای تغذیه می‌کند. از این راه، مسیری منسجم برای پرورش یکپارچگی، پاسخ‌مندی و تحول شخصی فراهم می‌سازد. همچنین بنیانی برای حرکت در تحول تیم‌ها، سازمان‌ها و سیستم‌های اجتماعی گسترده‌تر فراهم می‌کند و نشان می‌دهد وضعیت‌های فردی و جمعی بودش تا چه اندازه به هم پیوسته‌اند.

استفاده از بینش‌های هنرهای رزمی، نمونه‌ای روشن و قابل لمس فراهم کرد. این نمونه نشان داد که تمرین‌های بدن‌مند و منظم، از دیرباز سازوکارهایی برای تعدیل گرایش‌های انسانی بوده‌اند. ادبیات دانشگاهی معمولاً بر پیامدهای رفتاری یا روان‌شناختی هنرهای رزمی تمرکز کرده است، اما چهارچوب بودش توضیحی هستی‌شناسانه برای دگرگونی‌های عمیق‌تری ارائه می‌دهد که این تمرین‌ها پدید می‌آورند. از این مسیر، راه‌های تازه‌ای برای فهم تحول انسانی، فراتر از مدل‌های متعارف، گشوده می‌شود.

در مجموع، این پژوهش چهارچوبی یکپارچه و چندبعدی بنا می‌کند که بینش کیفی، اندازه‌گیری کمی و مداخله عملی را به هم پیوند می‌دهد. این چهارچوب، مطالعات رهبری را با جابه‌جا کردن تمرکز از ویژگی‌ها و رفتارها به الگوهای رابطه‌ای عمیق‌تری که آن‌ها را شکل می‌دهند، پیش می‌برد. همچنین به تحول سازمانی و فرهنگی کمک می‌کند، زیرا راهی ساختاریافته برای فهم و اثرگذاری بر بنیان‌های انسانی فراهم می‌آورد که همه سیستم‌ها بر آن‌ها تکیه دارند.

پژوهش‌های آینده می‌توانند این کار را در چند مسیر معنادار ادامه دهند. مطالعات طولی می‌توانند اثر پایدار مربی‌گری و مداخله‌های توسعه‌ای مبتنی بر چهارچوب بودش را بررسی کنند. تحلیل‌های میان‌فرهنگی می‌توانند جهان‌شمولی و سازگاری مدل هستی‌شناسانه را بیشتر اعتبارسنجی کنند. پالایش بیشتر در سنجش بودش می‌تواند اعتبار پیش‌بینانه ابزار و کاربرد آن را در صنایع مختلف تقویت کند. همچنین ظرفیت مهمی وجود دارد برای بررسی این‌که روش‌شناسی تحول چگونه با سیستم‌های سازگار پیچیده، روان‌شناسی رشد و نظریه‌های معاصر تغییر سازمانی پیوند برقرار می‌کند.

این پژوهش با دو نیت اصلی پیش رفت: نخست، روشن کردن دقیق کیفیت‌های هستی‌شناسانه و الگوهای رابطه‌ای که زیربنای رهبری اثربخش و عملکرد انسانی پدیدارند؛ و دوم، ارائه روشی عملی، دقیق و از نظر اخلاقی استوار برای پرورش این کیفیت‌ها در انسان‌های واقعی که در سیستم‌های واقعی حرکت می‌کنند. از این راه، این کار به جریان گسترده‌تری

کمک می‌کند که به سوی رهبری آگاهانه‌تر، مسئولانه‌تر و یکپارچه‌تر در جامعه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و جوامع انسانی حرکت می‌کند.

مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، ابزار ارزیابی هستی‌سنجی Being Profile و روش‌شناسی تحول، در کنار هم، بنیانی محکم برای پژوهشگران، متخصصان و رهبرانی فراهم می‌کنند که به فهم و بهبود سیستم‌های انسانی متعهدند. این سه مؤلفه همچنین پایه توسعه فراهم می‌آورند که از دل آن، مسیرهای گسترده‌تری از پژوهش آغاز شده است؛ از جمله کار بر ظرفیت، فهم حاصل کردن، مربی‌گری و یکپارچگی سیستمی. چهارچوب بودش، مطابق طراحی خود، نظریه‌ای بسته نیست؛ بلکه چهارچوبی است که می‌خواهد از راه عمق هستی‌شناسانه، مدل‌های دیگر طراحی سازمانی، راهبرد، فرهنگ و پایداری را تکمیل و تقویت کند.

پیوست ۱: توجیه علمی برای توسعه مستقل چهارچوب بودش

هدف و دامنه

این پیوست روشن می‌کند چرا چهارچوب بودش، با وجود آن‌که با دقت علمی و انضباط تجربی توسعه یافته، آگاهانه بیرون از یک نهاد دانشگاهی سنتی صورت‌بندی شده است. هدف این بخش نقد دانشگاه به‌خودی‌خود نیست. هدف آن است که شرایط ساختاری، روش‌شناختی و معرفتی لازم برای توسعه یک چهارچوب هستی‌شناسانه و پارادایمی توضیح داده شود؛ چهارچوبی که با معماری علی‌گرایش‌های انسانی سروکار دارد.

پژوهشی که زیربنای چهارچوب بودش است، به تعامل پایدار میان بررسی فلسفی، مشاهده تجربی، علم رهبری، عمل مربی‌گری و تفکر سیستمی در محیط‌های واقعی نیاز داشت. چنین زیست‌بومی از پژوهش، در ساختارهای معمول دانشگاهی به‌خوبی پشتیبانی نمی‌شود؛ ساختارهایی که معمولاً رشته‌ها را از هم جدا می‌کنند، انعطاف روش‌شناختی را محدود می‌سازند و خروجی‌های انتشارمحور را بر پژوهش میان‌رشته‌ای و درگیر با عمل ترجیح می‌دهند. به همین دلیل، این کار به‌صورت مستقل انجام شد؛ در عین حال، با معیارهای شناخته‌شده علمی در زمینه دقت، شواهد و شفافیت هم‌راستا باقی ماند.

۱. محدودیت‌های ساختاری محیط‌های دانشگاهی برای پژوهش‌های پارادایمی

۱.۱. جزیره‌ای شدن رشته‌ها و محدودیت‌های روش‌شناختی

دانشگاه‌ها عمدتاً در مرزهای ثابت رشته‌ای فعالیت می‌کنند. پژوهش در روان‌شناسی، مدیریت، فلسفه یا مطالعات سازمانی معمولاً در گروه‌های جداگانه انجام می‌شود. هر گروه نیز با پیش‌فرض‌های معرفتی، هنجارهای روش‌شناختی و انتظاراتی خاص خود اداره می‌شود. این ساختار، ظرفیت پژوهش‌های یکپارچه، هستی‌شناسانه و علی‌محور را محدود می‌کند.

همان‌گونه که گیبونز و همکاران^{۸۴} توضیح داده‌اند، پژوهش دانشگاهی سنتی معمولاً بازتاب‌دهنده تولید دانش حالت ۱ است: دانشی رشته‌محور، آغازشده از سوی پژوهشگر و اداره‌شده بر اساس هنجارهای درونی دانشگاه (گیبونز و همکاران، ۱۹۹۴). این شیوه اگرچه برای توسعه تدریجی نظریه‌ها کارآمد است، اما برای پژوهشی که باید پیوسته میان نظریه، تجربه زیسته و شواهد میدانی بلندمدت رفت‌و برگشت کند، چندان مناسب نیست.

چهارچوب بودش به آزادی نیاز داشت تا پرسش‌هایی را بررسی کند که از مرز رشته‌ها عبور می‌کنند؛ پرسش‌هایی مانند این‌که گرایش‌های انسانی چگونه اثربخشی رهبری را شکل می‌دهند، تفسیر چگونه پیش از تصمیم‌گیری عمل می‌کند، و هستی‌شناسی چگونه مستقیماً با عملکرد پیوند می‌خورد. نقدهای مشابهی نیز در پژوهش مدیریت و سازمان مطرح شده‌اند؛ نقدهایی که نشان می‌دهند دانشگاه‌ها در پذیرش مدل‌های یکپارچه از کارکرد انسانی با دشواری روبه‌رو هستند (ففر^{۸۵}، ۲۰۰۷؛ تسوکاس و چیا^{۸۶}، ۲۰۱۱).

^{۸۴} Gibbons et al.

^{۸۵} Pfeffer

^{۸۶} Tsoukas & Chia

۱.۲. مشوق‌هایی که توصیف را بر علیت هستی‌شناسانه ترجیح می‌دهند

پژوهش‌های رایج حوزه رهبری معمولاً بر رفتارها، ویژگی‌ها، شایستگی‌ها یا نگرش‌ها تمرکز می‌کنند؛ تا حد زیادی به این دلیل که این سازه‌ها در چهارچوب پارادایم‌های کمی متعارف آسان‌تر عملیاتی می‌شوند. نتیجه آن، بدنه بزرگی از پژوهش‌های توصیفی و همبستگی‌محور بوده است؛ در حالی که معماری علی زیرین کمتر بررسی شده است.

چندین پژوهشگر این گرایش به مدل‌سازی سطحی و پراکنده را نقد کرده‌اند (آنتوناکیس و همکاران^{۸۷}، ۲۰۱۴؛ آلوسون و کارمان^{۸۸}، ۲۰۱۶). پژوهش هستی‌شناسانه، در مقابل، شرایط گرایشی را بررسی می‌کند که رفتار از دل آن‌ها پدید می‌آید. چنین پژوهشی بیرون از محدوده امن روش‌شناختی بسیاری از گروه‌های دانشگاهی قرار می‌گیرد و به‌ندرت از سوی هیئت‌های اخلاق پژوهش، ساختارهای تأمین مالی یا مسیرهای انتشار دانشگاهی پشتیبانی می‌شود. اگر چهارچوب بودش به مدل‌های رفتاری یا ویژگی‌محور محدود می‌شد، هدف مفهومی آن آسیب می‌دید.

۱.۳. فاصله زمانی از عمل

چرخه‌های پژوهش دانشگاهی، از دریافت تأییدیه‌های اخلاقی و جذب بودجه گرفته تا داوری همتا و انتشار، معمولاً کند و محتاطانه‌اند. همین امر درگیر شدن با پژوهشی را دشوار می‌کند که باید در دل عمل پیش برود، با شرایط واقعی سازمانی سازگار شود، و در طول مسیر خود را اصلاح کند.

نقد‌های وارد بر دانش مدیریت نشان داده‌اند که میان نظریه دانشگاهی و ارتباط آن با عمل، فاصله‌ای روبه‌رشد شکل گرفته است (رایزن و همکاران^{۸۹}، ۲۰۰۱؛ هاجکینسون و استارکی^{۹۰}، ۲۰۱۱). توسعه چهارچوب بودش به شرایطی نیاز داشت که ساختار دانشگاهی معمولاً برای آن آماده نیست؛ از جمله:

- هزاران ساعت مشاهده مستقیم درون سازمان‌ها؛
 - پالایش تکرارشونده از مسیر مربی‌گری و تسهیل‌گری رهبری؛
 - بازخورد تجربی از محیط‌های ساخت کسب‌وکارهای نوپا و محیط‌های اجرایی؛
 - یکپارچه‌سازی پدیدارشناسی، توسعه رهبری و شکل‌گیری داوری؛
 - پاسخ‌گویی به فروپاشی‌ها، تصمیم‌ها و تحول‌های واقعی.
- چنین بوم‌شناسی کاوش و پژوهشی با زیرساخت دانشگاهی کند و جزیره‌ای سازگار نیست.

پیوست ۲: چالش‌های واقعی که این پژوهش به آن‌ها می‌پردازد

این پژوهش از دل مواجهه‌ای مستمر با چالش‌های واقعی همکاری انسان‌ها در کسب‌وکارهای نوپا، سازمان‌ها و نهادها شکل گرفت؛ چالش‌هایی که حتی با وجود دسترسی به سرمایه، فناوری، راهبرد و فرصت نیز همچنان پابرجا بودند.

از سال ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۶، انجنسیس ونچرز، بازوی توسعه کسب‌وکارهای نوپای انجنسیس^{۹۱}، با نزدیک به ۳۲۰۰ تیم بنیان‌گذار در بیش از ۴۵ کشور همکاری کرد. این تعامل‌ها به تدریج الگویی را آشکار کردند که دیگر نمی‌شد آن را نادیده گرفت. مهم‌ترین موانع عملکرد، همکاری و اثربخشی رهبری، ماهیتی ساختاری یا فنی نداشتند؛ بلکه عمیقاً انسانی بودند.

^{۸۷} Antonakis et al.

^{۸۸} Alvesson & Kärreman

^{۸۹} Rynes et al.

^{۹۰} Hodgkinson & Starkey

^{۹۱} Engenesis Ventures

در فضای جهانی کسب و کار و توسعه کسب و کارهای نوپا، داده‌های مربوط به بقای بلندمدت همواره از وجود چالش‌های عمیق ساختاری و انسانی حکایت دارند؛ چالش‌هایی که بسیار فراتر از مسائل مربوط به راهبرد یا دسترسی به سرمایه‌اند. تحلیل‌های صنعتی معمولاً نشان می‌دهند که بخش بسیار بزرگی از استارت‌آپ‌ها در نهایت شکست می‌خورند. بسیاری از برآوردهای بلندمدت، با در نظر گرفتن تعطیلی‌ها و خروج‌ها در سراسر چرخه عمر کسب و کار، این میزان را حدود ۹۰ درصد اعلام می‌کنند (دیجیتال سیلک^{۹۲}، ۲۰۲۵؛ دیمندسِیج^{۹۳}، ۲۰۲۵).

داده‌های رسمی جمعیت‌شناسی کسب و کار نیز تصویری به همان اندازه نگران‌کننده ارائه می‌دهند. داده‌های اداره آمار کار ایالات متحده نشان می‌دهد که حدود ۲۰ درصد از کسب و کارهای جدید، در همان سال نخست فعالیت خود را تعطیل می‌کنند، نزدیک به نیمی از آن‌ها تا پایان سال پنجم از فعالیت بازمی‌مانند و پس از ده سال، تنها حدود یک‌سوم همچنان فعال‌اند (بی‌ال‌اس^{۹۴}، ۲۰۲۴؛ لندینگ‌تری^{۹۵}، ۲۰۲۵).

آمار بقای کسب و کارها در استرالیا نیز روندی مشابه را نشان می‌دهد؛ به‌طوری‌که حدود ۲۰ درصد از کسب و کارهای جدید در دوازده ماه نخست از چرخه فعالیت خارج می‌شوند و نزدیک به ۶۰ درصد آن‌ها پس از سه سال دیگر فعالیت‌ی ندارند (لاوِیث^{۹۶}، ۲۰۲۵). این آمارها در مجموع نشان می‌دهند که شکست کسب و کار تنها به استارت‌آپ‌ها محدود نمی‌شود. این پدیده نشانه‌الگویی گسترده‌تر از ناکارآمدی سازمانی و سیستمی است که در آن، عوامل انسانی مانند اعتماد، اختیار پاسخ‌دهی، تعهد، ترس، اضطراب و یکپارچگی، پیوسته عملکرد را تضعیف می‌کنند.

این الگوها به شرکت‌های کوچک محدود نبودند. مدل سرمایه‌گذاری خطرپذیر نیز به‌طور گسترده مدلی پرریسک با موفقیت پایین شناخته می‌شد که در آن انتظار می‌رفت شمار اندکی از موفقیت‌ها، زیان ناشی از تعداد زیادی شکست را جبران کنند. تحلیلگران بارها اشاره کرده‌اند که حتی برترین سبدهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر نیز بر این فرض استوارند که تنها بخش کوچکی از شرکت‌های سرمایه‌پذیر در نهایت به یک سود مالی قابل‌توجه دست خواهند یافت. ارزیابی شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد نیز نتایج یکسانی نشان نداده است. برخی برنامه‌ها دسترسی به شبکه‌ها و تأمین مالی مراحل بعدی را بهبود بخشیده‌اند، اما بقا و عملکرد بلندمدت همچنان با عدم قطعیت زیادی همراه بوده است (هالن، کوهن و بینگهام^{۹۷}، ۲۰۲۰؛ فدر و هوخبرگ^{۹۸}، ۲۰۱۹).

دولت‌ها نیز منابع مالی قابل‌توجهی را صرف کمک‌های بلاعوض و برنامه‌های نوآوری کرده‌اند، اما بررسی‌های متعدد در سطح ملی، همواره از تجاری‌سازی ناکافی و نرخ پایین تبدیل پروژه‌های برخوردار از حمایت مالی به کسب و کارهای پایدار و ماندگار خبر داده‌اند. ارزیابی‌های مستقل نشان می‌دهند که بخش بزرگی از بودجه عمومی تحقیق و توسعه و نوآوری، به نتایج تجاری پایدار یا کسب و کارهای توسعه‌پذیر منجر نشده است (اوای‌سی‌دی^{۹۹}، ۲۰۲۱؛ اداره ملی حسابرسی استرالیا^{۱۰۰}، ۲۰۲۰؛ دیوان محاسبات اروپا^{۱۰۱}، ۲۰۲۰؛ دفتر پاسخ‌گویی دولت ایالات متحده^{۱۰۲}، ۲۰۲۲).

^{۹۲} Digital Silk

^{۹۳} DemandSage

^{۹۴} BLS

^{۹۵} LendingTree

^{۹۶} Lawpath

^{۹۷} Hallen, Cohen & Bingham

^{۹۸} Fehder & Hochberg

^{۹۹} OECD

^{۱۰۰} Australian National Audit Office

^{۱۰۱} European Court of Auditors

^{۱۰۲} US Government Accountability Office

در چنین شرایطی، تجربه انجنسیس ونچرز هم نمونه‌ای مشخص از این مسئله بود و هم بازتابی از الگویی گسترده‌تر.

در چنین شرایطی، تجربه انجنسیس ونچرز هم نمونه‌ای مشخص از این مسئله بود و هم نشانه‌ای از ابعاد گسترده‌تر آن. این تجربه، بستری فشرده و سرشار از شواهد تجربی فراهم کرد که همان نکات مطرح‌شده در داده‌های جهانی و نقدهای کلان را به روشنی نشان می‌داد. دانش اقتصاد، با صورت‌بندی سنتی خود، و شیوه‌های غالبِ اندیشیدن درباره عملکرد و رهبری، دیگر برای توضیح یا برطرف کردن این میزان از اختلال و ناکارآمدی کافی نبودند.

۱. اختلال سیستمی در تیم‌های بنیان‌گذار و رهبری

انجنسیس ونچرز در صنایع، فرهنگ‌ها و مراحل مختلف بلوغ سازمانی، بارها با تیم‌ها و رهبرانی روبه‌رو شد که ظاهراً همه آنچه را برای موفقیت نیاز داشتند، در اختیار داشتند. بیشتر آن‌ها به موارد زیر دسترسی داشتند:

- محصولات یا نمونه‌های اولیه مستحکم؛
- بازارهای اعتبارسنجی‌شده یا امیدبخش؛
- منابع مالی یا مسیرهای روشن برای تأمین مالی؛
- توانمندی فنی بالا؛
- راهنمایی راهبردی و منتورینگ.

بااین‌حال، حتی با وجود همه این عوامل، بخش بزرگی از کسب‌وکارهای نوپا متوقف شدند یا رو به افول رفتند. شکست‌ها به‌ندرت فقط به خود ایده مربوط بودند؛ بلکه بیشتر در شیوه ارتباط افراد با یکدیگر و مواجهه آن‌ها با واقعیت آشکار می‌شدند.

الگوهایی که بارها تکرار شدند، عبارت بودند از:

- تصمیم‌گیری برآمده از ترس و پرهیز از مکالمه‌های دشوار؛
- فرسایش اعتماد بر اثر هدف‌های پنهان، نیمه‌حقیقت‌ها یا دلخوری‌های ناگفته؛
- ناهماهنگی در نیت‌ها و ناسازگاری نظام‌های ارزشی در پس توافقات ظاهری؛
- پرهیز مزمّن از اختیار پاسخ‌دهی و تمایل به مقصر دانستن شرایط بیرونی؛
- واکنش‌گری در شرایط فشار، از جمله تصمیم‌های تکانشی، طغیان‌های عاطفی یا کناره‌گیری؛
- پیگیری نامنظم و ایجاد شکاف میان تعهد و عمل؛
- ارتباط ضعیف، برداشت تحریف‌شده از خود و کمبود خودآگاهی.

این موارد، ویژگی‌های پراکنده و استثنایی چند بنیان‌گذار مسئله‌دار نبودند. آن‌ها در بخش‌ها، مناطق جغرافیایی و گروه‌های جمعیتی مختلف تکرار می‌شدند. گفت‌وگو با سرمایه‌گذاران، شتاب‌دهنده‌ها و دیگر مجموعه‌های توسعه‌دهنده کسب‌وکارهای نوپا نیز همین الگوها را تأیید می‌کرد؛ مجموعه‌هایی که در سبد سرمایه‌گذاری خود با مشکلات مشابهی روبه‌رو بودند.

۲. محدودیت‌های رویکردهای سنتی توسعه کسب‌وکارهای نوپا

انجنسیس ونچرز بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۰، مجموعه‌ای جامع از سازوکارهای حمایتی را به کار گرفت:

- تأمین سرمایه از سوی سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی؛

- توانمندی گسترده در طراحی محصول و مهندسی نرم‌افزار؛
- پژوهش بازار و اعتبارسنجی؛
- طراحی و اصلاح مستمر تجربه کاربر؛
- مربی‌گری ساختاریافته کسب‌وکار بر پایه چهارچوب جنسیس؛ چهارچوبی هستی‌شناسانه که برای کمک به بنیان‌گذاران در شناسایی شکاف‌ها و پرداختن به ابعاد گوناگون ایجاد و توسعه یک کسب‌وکار طراحی شده بود؛
- برنامه‌های مشاوره‌ای بیرونی و منتورینگ توسط مدیران و متخصصان باتجربه.

از نگاه متعارف توسعه کسب‌وکارهای نوپا، این عوامل باید خطرهای مسیر را به‌شکل چشمگیری کاهش می‌دادند. بااین‌حال، همان چالش‌های بنیادین انسانی همچنان پیشرفت را تضعیف می‌کردند. نتیجه اجتناب‌ناپذیر بود: بیشتر شکست‌های این کسب‌وکارها اساساً از کمبود مهارت، سرمایه، فناوری یا راهبرد ناشی نمی‌شدند، بلکه ریشه در گسست آگاهی راستین، مشارکت و سهم‌گذاری داشتند.

گفت‌وگو با شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، شتاب‌دهنده‌ها، مراکز رشد و مدیران برنامه‌های دولتی نیز به همین نتیجه اشاره داشت. دشواری یافتن و پرورش تیم‌های بنیان‌گذار و رهبری واقعاً اثربخش، صرف‌نظر از موقعیت جغرافیایی یا حوزه فعالیت، تقریباً مسئله‌ای همگانی بود.

۳. ناکافی بودن ابزارهای موجود برای سنجش انسان

انجنسیس ونچرز برای شناخت بهتر عوامل انسانی و کاهش خطرهای مرتبط با آن‌ها، طیف گسترده‌ای از ابزارهای متعارف را به‌طور نظام‌مند بررسی کرد؛ از جمله:

- سنجش‌های شخصیت؛
- آزمون‌های هوش و استعداد؛
- مدل‌های هوش هیجانی؛
- ابزارهای مبتنی بر ارزش‌ها؛
- ابزارهای پروفایل رفتاری.

هرکدام از این ابزارها در حوزه خود مزیت‌های مشخصی داشتند. بااین‌حال، نمی‌توانستند به پرسش‌های عملی پاسخ دهند که انجنسیس ونچرز با آن‌ها روبه‌رو بود؛ پرسش‌هایی مانند:

- آیا این افراد واقعاً متعهدند یا فقط زمانی که برایشان مناسب است، تعهد را به نمایش می‌گذارند؟
 - در مواجهه با ترس، عدم قطعیت و تهدید علیه ایگو یا جایگاه خود چگونه واکنش نشان می‌دهند؟
 - هنگامی که امور به‌درستی پیش نمی‌رود، اختیار پاسخ‌دهی را می‌پذیرند یا به سرزنش و توجیه روی می‌آورند؟
 - آیا خواهان و قادر به رویارویی با واقعیت هستند یا از روایت‌هایی دفاع می‌کنند که آسودگی آن‌ها را حفظ می‌کند؟
 - شیوه بودن آن‌ها چه تأثیری بر اعتماد، همکاری و تبدیل نیت به عمل می‌گذارد؟
- این شکاف صرفاً به دقت‌تر شدن سنجش رفتار مربوط نبود؛ مسئله، هستی‌شناسانه بود.

هیچ مدل منسجم و یکپارچه‌ای وجود نداشت که ویژگی‌های عمیق‌تر مولد رفتار را به‌طور نظام‌مند توضیح دهد. همچنین، هیچ روش اعتبارسنجی‌شده‌ای در دسترس نبود که بتواند سلامت رابطه فرد با این ویژگی‌ها را ارزیابی کند و آن را به‌طور مستقیم با عملکرد رهبری، اثربخشی و تحول پیوند دهد.

۴. تغییر رفتار بدون تحول هستی‌شناسانه

انجنیسیس ونچرز دریافت که سازمان‌هایی که با آن‌ها همکاری می‌کرد یا در بخش‌های خصوصی و عمومی زیر نظر داشت، سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در حوزه‌های زیر انجام می‌دادند:

- آموزش مهارت‌های رهبری؛
- برنامه‌های فرهنگ سازمانی؛
- بازسازمان‌دهی‌های ساختاری؛
- راهبردها و مدل‌های عملیاتی جدید.

این مداخله‌ها اغلب به‌بودهایی موقت یا ظاهری ایجاد می‌کردند، اما بسیاری از سازمان‌ها به‌مرور دوباره به الگوهای پیشین خود بازمی‌گشتند. حالات ذهنی زیربنایی سیستم و شیوه‌های عمیق‌تر بودنش افراد کلیدی آن، تا حد زیادی بدون تغییر باقی می‌ماند.

بینشی که هم از تجربه عملی و هم از تعامل با فلسفه وجودی (اگزیستانسیال) و پدیدارشناختی به دست آمد، روشن بود: تا زمانی که شیوه‌های بودنش مولد رفتار متحول نشوند، نمی‌توان رفتار را به‌طور پایدار تغییر داد. مهارت‌ها، ابزارها و ساختارها می‌توانند کمک‌کننده باشند، اما نمی‌توانند کمبود مداوم یکپارچگی، راستی، شجاعت، اختیار پاسخ‌دهی یا اهمیت‌بخشی را جبران کنند.

این موضوع، ضرورت سه عامل را آشکار ساخت:

- هستی‌شناسی روشن و منسجمی از ویژگی‌های انسانی که با عملکرد و یکپارچگی رابطه علی دارند؛
- روشی برای سنجش رابطه فرد و تیم با این ویژگی‌ها؛
- روش‌شناسی ساختاریافته‌ای برای دگرگون کردن این روابط در طول زمان.

۵. فراتر از کسب‌وکارهای نوپا: بحرانی گسترده‌تر در اقتصاد و عملکرد

با فاصله گرفتن از زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپا و نگاه کردن به مقیاس‌های ملی و جهانی، الگوهای مشابهی از ناکارآمدی دیده می‌شد.

جوزف استیگلیتز^{۱۰۳} در کتاب «سقوط آزاد: آمریکا، بازارهای آزاد و غرق شدن اقتصاد جهانی»^{۱۰۴} استدلال کرد که بحران مالی سال ۲۰۰۸ رویدادی تصادفی نبود، بلکه نتیجه فرض‌های عمیقاً نادرست، مقررات‌زدایی، سوءنیت و نظامی فکری بود که ایدئولوژی محدود بازار را بر واقعیت و دوراندیشی مقدم می‌دانست (استیگلیتز، ۲۰۱۰). کیت راورث^{۱۰۵} نیز در کتاب «اقتصاد دوناتی»^{۱۰۶} تصویر رایج قرن بیستم از انسان را به‌عنوان فردی منفعت‌طلب، عقلانی و در پی بیشینه‌سازی

^{۱۰۳} Joseph Stiglitz

^{۱۰۴} Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy

^{۱۰۵} Kate Raworth

^{۱۰۶} Doughnut Economics

مطلوبیت به چالش کشید. او مطرح کرد که اگر اقتصاد متعارف می‌خواهد فضایی امن و عادلانه برای بشریت فراهم کند، باید در فرض‌های آغازین خود بازنگری اساسی انجام دهد (راورث، ۲۰۱۷).

میلتون فریدمن^{۱۰۷}، که اندیشه‌هایش چندین دهه تفکر اقتصادی و شرکتی را شکل داده و همچنان بر آن اثر می‌گذارد، به‌صراحت اعلام کرد که مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار این است که در محدوده قواعد بازی، سود سهام‌داران خود را افزایش دهد (فریدمن، ۱۹۷۰). این تمرکز بر بازده سهام‌داران، هنگامی که از مفاهیم گسترده‌تری مانند یکپارچگی، اختیار پاسخ‌دهی و سرپرستی بلندمدت جدا شود، به‌طور گسترده به‌دلیل دامن زدن به کوتاه‌مدت‌نگری، انتقال پیامدهای زیان‌بار به دیگران و شکنندگی سیستمی مورد انتقاد قرار گرفته است.

هم‌زمان، سازمان‌هایی مانند اوای‌سی‌دی (OECD) از کاهش بلندمدت رشد بهره‌وری نیروی کار در اقتصادهای پیشرفته گزارش داده‌اند؛ حتی در دوره‌هایی که با نوآوری‌های بزرگ فناورانه و دگرگونی دیجیتال همراه بوده‌اند. تحلیل‌های طولی اوای‌سی‌دی نشان می‌دهند که رشد بهره‌وری در کشورهای عضو از اوایل دهه ۲۰۰۰ به‌طور پیوسته کاهش یافته است و بسیاری از اقتصادها، با وجود سرمایه‌گذاری در فناوری، مهارت و نوآوری، نرخ‌هایی را تجربه کرده‌اند که از نظر تاریخی پایین محسوب می‌شوند (اوای‌سی‌دی، ۲۰۱۹؛ اوای‌سی‌دی، ۲۰۲۳).

در کنار این وضعیت، نهادهای معتبر جهانی به‌طور فزاینده هشدار داده‌اند که تغییر اقلیم مانند عاملی تشدیدکننده برای تهدیدها عمل می‌کند. این پدیده رقابت بر سر زمین، آب و دیگر منابع کمیاب را افزایش می‌دهد و احتمال تعارض را، به‌ویژه در مناطق شکننده یا از نظر سیاسی بی‌ثبات، بیشتر می‌کند. این الگو در ارزیابی‌های معتبر هیئت بین‌دولتی تغییر اقلیم و سازمان ملل متحد بارها مورد تأکید قرار گرفته است. هر دو نهاد، فشارهای ناشی از تغییرات اقلیمی بر منابع را با بی‌ثباتی، مهاجرت اجباری و تنش‌های ژئوپلیتیکی مرتبط می‌دانند (ای‌پی‌سی‌سی ۱۰۸، ۲۰۲۲؛ یوان‌دی‌پی ۱۰۹، ۲۰۲۳).

مجموع این نقدها نشان می‌دهد که مشکلات عمیق، فقط به اقتصادهایی مشخص محدود نمی‌شوند؛ بلکه شیوه‌ای را دربرمی‌گیرند که دانش اقتصاد بر اساس آن، انسان، ارزش، ریسک و رشد را مفهوم‌پردازی کرده است. این فرض متعارف که راهکارهای فنی، مهندسی مالی یا اصلاحات جزئی سیاستی به‌تنهایی می‌توانند سلامت و ثبات را بازگردانند، روزبه‌روز غیرقابل‌دفاع‌تر به نظر می‌رسد. لازم است به شیوه بودش انسان‌هایی پرداخته شود که در جایگاه‌های قدرت، تصمیم‌گیری و نفوذ قرار دارند.

۶. سازمان‌ها به‌مثابه سیستم‌های انسانی

تجربه انجنسیس ونچرز، دریافتی ظاهراً ساده اما بنیادی را تقویت کرد: سازمان‌ها، کسب‌وکارهای نوپا و نهادهای سیستم‌هایی انسانی‌اند. آن‌ها به‌عنوان موجودیت‌هایی انتزاعی موفق نمی‌شوند یا شکست نمی‌خورند؛ بلکه موفقیت یا شکستشان از شیوه بودش انسان‌های درون آن سیستم‌ها شکل می‌گیرد.

در عمل، این مسئله در موارد زیر آشکار می‌شود:

- رهبران و اعضای تیم چگونه با ترس، عدم قطعیت و آسیب‌پذیری ارتباط برقرار می‌کنند؛
- آیا وقتی پایبندی به وعده‌ها و تعهدها دشوار و ناخوشایند می‌شود، همچنان به آن‌ها وفادار می‌مانند؛
- چگونه خود و دیگران را پاسخ‌گو نگه می‌دارند؛
- آیا حاضرند با حقیقت‌های ناخوشایند روبه‌رو شوند یا به انکار و مدیریت روایت پناه می‌برند؛

^{۱۰۷} Milton Friedman

^{۱۰۸} IPCC

^{۱۰۹} UNDP

- آیا حسادت، رنجش و ناامنی را می‌پذیرند و با آن‌ها کار می‌کنند، یا آن‌ها را سرکوب کرده و در رفتار خود به نمایش می‌گذارند؟
- آیا ارتباط آن‌ها راستین و هماهنگ با موقعیت است، یا ماهیتی فریب‌کارانه و نمایشی دارد.

اقتصاد متعارف، راهبرد یا آموزش‌های رفتاری، به‌اندازه کافی به این ویژگی‌ها نمی‌پردازند. در نتیجه، تأثیر آن‌ها به‌شدت کمتر از میزان واقعی برآورد می‌شود. پرداختن به این عوامل، به پژوهش هستی‌شناسانه و روش‌شناسی‌های رشدی نیاز دارد که بتوانند چگونگی ارتباط افراد با خود، دیگران و جهان را دگرگون کنند.

۷. شکاف موجود در پژوهش‌های رهبری و هستی‌شناسی

پژوهش‌های ورنر ارهارد، مایکل سی. جنسن^{۱۱۰} و همکارانشان در دانشگاه هاروارد و دیگر مؤسسات، به‌صراحت مطرح کرده‌اند که اثربخشی رهبری بر ویژگی‌های بنیادین هستی‌شناسانه‌ای مانند راستی، یکپارچگی، عامل امور بودن و متعهد بودن به چیزی فراتر از خود استوار است (ارهارد، جنسن و زفرون^{۱۱۱}، ۲۰۱۰؛ ارهارد و جنسن^{۱۱۲}، ۲۰۱۴؛ ارهارد، جنسن و گروه باربادوس^{۱۱۳}، ۲۰۱۶).

این پژوهش‌ها، چنین ویژگی‌هایی را نه آرمان‌هایی اخلاقی، بلکه محدودیت‌هایی پدیدارشناختی بر عملکرد معرفی می‌کنند. آن‌ها نشان می‌دهند که اختلال در راستی، یکپارچگی یا اختیار پاسخ‌دهی، به‌طور قابل‌اتکایی اثربخشی فردی و سازمانی را تضعیف می‌کند.

بااین‌حال، حتی با وجود این پیشرفت‌های مهم، هنوز چهارچوب جامعی وجود نداشت که بتواند:

- گستره وسیع ویژگی‌های انسانی مؤثر بر عملکرد در حوزه‌های مختلف را ترسیم کند؛
- تمایزهای روشنی میان روابط سالم و ناسالم با این ویژگی‌ها ارائه دهد؛
- این روابط را با دقت سنجش بودش اندازه‌گیری کند، نه صرفاً از طریق شاخص‌های جایگزین رفتاری؛
- نتایج سنجش را به روش‌های ساختاریافته تحول که در فرایند مربی‌گری قابل‌استفاده‌اند، پیوند دهد؛
- بینش پدیدارشناسانه، روان‌شناسی، شیوه‌های رهبری و اخلاق را در کلیتی منسجم یکپارچه کند؛
- به‌طور کامل عملیاتی و اعتبارسنجی شده باشد و به‌عنوان روش‌شناسی قابل‌اندازه‌گیری سنجش و مداخله، با اطمینان در فرهنگ‌ها، حوزه‌های حرفه‌ای و بافت‌های سازمانی مختلف به کار گرفته شود.

به بیان دیگر، هنوز مدل هستی‌شناسانه کامل، عملیاتی و قابل‌اندازه‌گیری‌ای برای عملکرد انسانی وجود نداشت که بتوان آن را در مقیاس گسترده به کار گرفت و اندازه‌گیری کرد.

جمع‌بندی چالش‌های واقعی

چهارچوب بودش و ابزار ارزیابی هستی‌سنجی آن، Being Profile، در پاسخ به مجموعه‌ای هم‌زمان از چالش‌های جهانی و محلی شکل گرفتند:

^{۱۱۰} Werner Erhard, Michael C. Jensen

^{۱۱۱} Erhard, Jensen & Zaffron

^{۱۱۲} Erhard & Jensen

^{۱۱۳} Erhard, Jensen & Barbados Group

- دشواری تشکیل تیم‌های بنیان‌گذار و رهبری قابل‌اعتماد و اثربخش، حتی در زیست‌بوم‌هایی که از منابع کافی برخوردارند؛

- تداوم ناکارآمدی‌های انسانی به‌عنوان یکی از علل اصلی شکست کسب‌وکارهای نوپا و سازمان‌ها؛

- ناتوانی ابزارهای سنجش موجود در شناسایی عوامل هستی‌شناسانه مؤثر بر عملکرد؛

- شکست مکرر مداخله‌های رفتاری و ساختاری در ایجاد تحول پایدار؛

- بحران گسترده‌تر در اقتصاد و حکمرانی که در آن، فرض‌های مربوط به ماهیت انسان، ارزش و اختیار پاسخ‌دهی، هم از سوی داده‌ها و هم از طریق تجربه زیسته به چالش کشیده شده‌اند؛

- نبود یک مدل هستی‌شناسانه دقیق و مقیاس‌پذیر که بتواند ویژگی‌های انسانی، سنجش و تحول را به شیوه‌ای هم از نظر فلسفی مستحکم و هم از نظر عملی قابل‌استفاده، به یکدیگر پیوند دهد.

پیامدهای این پویایی‌ها به عملکرد سازمانی محدود نمی‌شوند، بلکه آثار اجتماعی گسترده‌تری نیز دارند. آن‌ها به فرسایش اعتماد به نهادها، تخصیص نادرست سرمایه و منابع و تداوم رهبری ناکارآمد یا بی‌ثبات در سیستم‌های عمومی و خصوصی دامن می‌زنند.

این‌ها همان مسائل واقعی هستند که این پژوهش برای پرداختن به آن‌ها آغاز شد. چهارچوب بودش، متشکل از مدل هستی‌شناسانه چهارچوب، Being Profile و روش‌شناسی تحول، در محل تلاقی این فشارها قرار دارد و روشی ساختاریافته برای مشاهده، سنجش و متحول کردن شیوه بودش انسان‌ها در سیستم‌هایی فراهم می‌کند که خود می‌سازند و در آن‌ها زندگی و فعالیت می‌کنند.

پیوست ۳: مرور پیشینه پژوهش برای شناسایی جنبه‌های کلیدی بودش

پیش‌زمینه

این پیوست، مرور بنیادی پیشینه پژوهشی را ارائه می‌کند که مبنای مرحله ۱: کاوش کیفی و صورت‌بندی مدل هستی‌شناسانه در روش پژوهش شرح داده شده در متن اصلی گزارش است. هدف آن، نشان دادن پشتوانه علمی است که ۳۱ جنبه بودش بر اساس آن شناسایی شدند. متن اصلی گزارش پژوهشی، فرایند تجربی شکل‌گیری این تمایزها را شرح می‌دهد؛ اما این پیوست، مهم‌ترین حوزه‌های علمی را خلاصه می‌کند که جهت‌گیری هستی‌شناسانه چهارچوب را شکل داده‌اند. همچنین روشن می‌سازد که چرا نظریه‌های موجود رهبری، با وجود سهم ارزشمندشان، برای توضیح نیروهای علی عمیق‌تری که زیربنای عملکردند، کافی نبودند و چرا به مدلی هستی‌شناسانه نیاز بود.

بنابراین، این مرور پیشینه پژوهش، بنیانی فکری و ضروری برای توسعه مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش فراهم کرد. به این ترتیب، اطمینان حاصل شد که ۳۱ جنبه بودش، فقط از شواهد میدانی پدید نیامده‌اند، بلکه بر پژوهش‌های علمی تثبیت‌شده در حوزه‌های رهبری، روان‌شناسی، فلسفه و مطالعات میان‌فرهنگی نیز استوارند.

مقدمه

این مرور پیشینه می‌کوشد درک عمیق‌تری از ویژگی‌های بنیادی انسانی به دست دهد که زیربنای رهبری اثربخش‌اند و از تأکیدهای رایج بر رفتارها، مهارت‌ها و فنون فراتر رود. برای این منظور، با بهره‌گیری از طیف گسترده‌ای از پژوهش‌های بنیادین، رهبری را از منظرهای هستی‌شناسانه، پدیدارشناسانه، روان‌شناسانه و میان‌فرهنگی بررسی می‌کند و توجه ویژه‌ای به ساختارهای عمیق‌تری دارد که ادراک، تشخیص، قضاوت و عمل را شکل می‌دهند.

رویکردهای هستی‌شناسانه و پدیدارشناسانه به رهبری

یکی از تأثیرگذارترین سرچشمه‌های هستی‌شناسانه این پژوهش، آثار ورنر ارهارد و مایکل سی. جنسن بود. بررسی رهبری از طریق پژوهش هستی‌شناسانه و پدیدارشناسانه در آثار آن‌ها، نقطه گسستی بنیادین از مدل‌های رفتارمحور ایجاد کرد (ارهارد و جنسن، ۲۰۱۳). پژوهش آن‌ها، ویژگی‌های بنیادی انسانی را به‌عنوان عوامل اصلی اثربخشی رهبری در مرکز توجه قرار داد و نشان داد که شیوه‌های بودش افراد چگونه عمل، پاسخ‌گویی و نتایج سازمانی را شکل می‌دهند.

ارهارد و جنسن در صورت‌بندی خود، چند شیوه محوری بودش را مطرح کردند؛ از جمله راستی، یکپارچگی، عامل اصلی در امور بودن و تعهد به چیزی فراتر از خود. این مفاهیم، بنیانی غنی برای درک رهبری در سطحی عمیق‌تر و ساختاری‌تر فراهم کردند. با این حال، شیوه بیان آن‌ها فرصت‌هایی را نیز برای پالایش تحلیلی بیشتر آشکار ساخت.

برای نمونه، این پژوهش نشان داد که مفهوم «تعهد به چیزی فراتر از خود» دست‌کم دو گرایش تحلیلی متمایز را دربرمی‌گیرد: تعهد و قصد والاتر. قصد والاتر، جهت‌گیری‌هایی مانند فراتر رفتن از منفعت شخصی، تعامل با یک چشم‌انداز و توانایی به‌تعویق‌انداختن رضایت فوری را شامل می‌شود؛ ویژگی‌هایی که لازم است در سطح هستی‌شناسانه به‌طور مستقل از یکدیگر متمایز شوند.

به همین ترتیب، تعریف راستی در آثار ارهارد و جنسن، یعنی هماهنگی درونی و بیرونی فرد با چیزی که خود را با آن معرفی می‌کند، زمینه را برای تحلیلی گسترده‌تر در سطح هستی‌شناسانه فراهم ساخت. این پژوهش با تکیه بر مطالعات روان‌شناختی درباره یکپارچگی خودانگاره (کرنیس و گلدمن^{۱۱۴}، ۲۰۰۶)، راستی را در قالب ساختاری ظریف‌تر گسترش داد که تصویر ذهنی از خود، نقاب اجتماعی، نظرها و باورها را دربرمی‌گیرد و به‌طور خاص بر هماهنگی ادراک با واقعیت در هریک از این حوزه‌ها تمرکز دارد.

در کنار این رویکرد، دیدگاه‌های فلسفه عمل‌گرا نشان دادند که راستی را می‌توان بر اساس انسجام کارکردی و اثربخشی عملی نیز ارزیابی کرد؛ به این معنا که هماهنگی با واقعیت نه فقط در سطح تجربه ذهنی، بلکه از طریق نتایج نیز سنجیده شود (هارمن، ۲۰۰۳).

این گسترش تحلیلی، ضمن حفظ روح آثار ارهارد و جنسن، دقت مفهومی بیشتری ایجاد کرد. همچنین نشان داد که چگونه می‌توان شیوه‌های کلی بودن را بدون کاستن از عمق فلسفی آن‌ها، به گرایش‌های جزئی‌تر و دقیق‌تری در سطح هستی‌شناسانه تفکیک کرد.

سهم نظریه‌های روان‌شناسی و رهبری

در حمایت از این جهت‌گیری هستی‌شناسانه، پژوهش‌های مربوط به عزت‌نفس بهینه و خودانگاره یکپارچه نیز بر اهمیت انسجام درونی و خودتنظیمی در رهبری اثربخش تأکید کردند (کرنیس^{۱۱۵}، ۲۰۰۳). نظریه اخلاق نیز با روشن ساختن این موضوع که یکپارچگی، اختیار پاسخ‌دهی و استدلال اخلاقی، ویژگی‌هایی ساختاری‌اند نه صرفاً موقعیتی، عمق بیشتری به این بررسی افزود (هارمن^{۱۱۶}، ۲۰۰۳).

نظریه‌های مکمل رهبری نیز در این پژوهش نقش داشتند. آثار دنیل گلمن درباره هوش هیجانی، به‌ویژه مفاهیم خودآگاهی، خودتنظیمی و آگاهی اجتماعی، با شناسایی ویژگی‌های درونی انسانی که اثربخشی رهبری را شکل می‌دهند، همسو بود (گلمن^{۱۱۷}، ۱۹۹۵). نظریه سرمایه روان‌شناختی نیز با دربرگرفتن امید، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی، بینش‌هایی درباره چگونگی حمایت‌گرایش‌های درونی از عملکرد پایدار فراهم کرد (لوتانز و همکاران^{۱۱۸}، ۲۰۰۷).

نظریه رهبری خدمت‌گزار نیز اهمیت همدلی، امانت‌داری و اهمیت‌بخشی را به‌عنوان جهت‌گیری‌های بنیادی رهبری تقویت کرد (گرین‌لیف^{۱۱۹}، ۱۹۷۷؛ اسپیرز^{۱۲۰}، ۲۰۱۰). پژوهش‌های رهبری اخلاقی نیز یکپارچگی و ثبات اخلاقی را نه فضیلت‌هایی اختیاری، بلکه از شرایط اساسی رهبری دانستند (براون و همکاران^{۱۲۱}، ۲۰۰۵).

مدل‌های رهبری رابطه‌ای، از جمله نظریه مبادله رهبر-پیرو^{۱۲۲}، بر نقش اعتماد، تعهد متقابل و احترام در شکل‌گیری پویایی‌های رهبری تأکید داشتند (گراین و اول‌بین^{۱۲۳}، ۱۹۹۵). پژوهش‌های رهبری کاریزماتیک نیز نقش تحول‌کننده چشم‌انداز، معناسازی و الهام‌بخشی را برجسته ساختند (شمیر، هاوس و آرتور^{۱۲۴}، ۱۹۹۳).

دیدگاه‌های میان‌فرهنگی و فضیلت‌های جهان‌شمول

مطالعات میان‌فرهنگی رهبری که در پی شناسایی ویژگی‌های فراتر از مرزهای فرهنگی‌اند نیز بر این پژوهش اثر گذاشتند. در این میان، اثر توانمندی‌های منش و فضیلت اهمیت ویژه‌ای داشت. این اثر، ۲۴ توانمندی منش را در قالب شش

^{۱۱۵} Kernis

^{۱۱۶} Harman

^{۱۱۷} Goleman

^{۱۱۸} Luthans et al.

^{۱۱۹} Greenleaf

^{۱۲۰} Spears

^{۱۲۱} Brown et al.

^{۱۲۲} leader-member exchange theory

^{۱۲۳} Graen & Uhl-Bien

^{۱۲۴} Shamir, House & Arthur

فضیلت تکرارشونده و جهان‌شمول دسته‌بندی می‌کند (پیترسون و سلیگمن^{۱۲۵}، ۲۰۰۴). این چهارچوب، مرجعی مستحکم و مبتنی بر شواهد تجربی برای بررسی ویژگی‌های انسانی مرتبط با رهبری در فرهنگ‌های مختلف فراهم کرد.

مطالعه گلوبال نیز بینش‌های تجربی گسترده‌ای درباره ویژگی‌های رهبری مورد تأیید فرهنگ‌های مختلف در جوامع گوناگون ارائه داد (هاوس و همکاران^{۱۲۶}، ۲۰۰۲). با وجود ارزش فراوان این‌گونه مطالعات در ترسیم الگوهای جهانی رهبری، تمرکز آن‌ها بیشتر بر رفتارهای قابل مشاهده و هنجارهای فرهنگی است و گرایش‌های عمیق‌تر هستی‌شناسانه را کمتر بررسی می‌کنند.

دیگر پژوهش‌های میان‌فرهنگی رهبری نیز اهمیت سازگاری، هوش فرهنگی و حساسیت به بافت را برجسته کرده‌اند. بااین‌حال، این مطالعات نیز ضرورت وجود چهارچوبی را تأیید کردند که بتواند میان نموده‌های متغیر فرهنگی و ویژگی‌های انسانی جهان‌شمول‌تری که زیربنای اثربخشی رهبری‌اند، تمایز قائل شود.

ترکیب یافته‌ها و دستاورد پژوهش

این مرور پیشینه با یکپارچه‌سازی فلسفه هستی‌شناسانه، نظریه‌های روان‌شناختی، پژوهش‌های رهبری و مطالعات میان‌فرهنگی، هم‌گرایی و پراکندگی موجود در دانش پیشین را آشکار ساخت. چهارچوب‌های متعددی به برخی جنبه‌های اثربخشی رهبری می‌پردازند، اما شمار اندکی از آن‌ها توضیحی یکپارچه از ویژگی‌های عمیق انسانی ارائه می‌کنند که در بافت‌های مختلف، رفتار را پدید می‌آورند.

این ترکیب، شکافی روشن را نشان داد: نبود مدلی منسجم از نظر هستی‌شناسانه که بتواند توضیح دهد گرایش‌های بنیادی انسانی چگونه ادراک، تصمیم‌گیری و عمل را در محیط‌های فرهنگی و سازمانی مختلف شکل می‌دهند. این شکاف، پرسش محوری مرحله نخست پژوهش را پدید آورد:

چگونه می‌توان گرایش‌های بنیادی انسانی را به‌طور نظام‌مند شناسایی و تعریف کرد و در قالب مدلی هستی‌شناسانه ساختار داد که نقش علی آن‌ها را در شکل دادن به ادراک، تصمیم‌گیری و عمل در بافت‌های متنوع توضیح دهد؟

پرداختن به این پرسش، به وظیفه اصلی مرحله نخست پژوهش تبدیل شد.

نتیجه این فرایند، توسعه مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بود؛ مدلی که در آن ۳۱ جنبه بودش شناسایی، از یکدیگر متمایز و پالایش شدند. این مدل، عمق فلسفی، بینش روان‌شناختی و بنیان تجربی را در قالب معماری منسجمی یکپارچه می‌کند که می‌تواند هم از سنجش و هم از فرایندهای رشدی پشتیبانی کند.

بنابراین، منابع بررسی‌شده در این بخش نه‌فقط اعتبار علمی پژوهش را فراهم کردند، بلکه جهت‌گیری ضروری آن را نیز شکل دادند و امکان گذار از مدل‌های توصیفی رهبری به چهارچوبی را فراهم ساختند که معماری عمیق‌تر اثربخشی انسان را آشکار می‌کند.

^{۱۲۵} Peterson & Seligman

^{۱۲۶} House et al.

پیوست ۴: نمونه‌هایی از تلفیق علمی در جنبه‌های بودش

مقدمه

این پیوست، نمونه‌هایی منتخب از تلفیق علمی را ارائه می‌کند که زیربنای ۳۱ جنبه بودش تشکیل‌دهنده مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش است. فرایند کامل پژوهش برای هریک از این جنبه‌ها شامل مرور گسترده پیشینه علمی، تحلیل فلسفی و اعتبارسنجی از سوی متخصصان بود؛ بالاین‌حال، بازآوردن هر ۳۱ تمایز در این گزارش پژوهشی، حجم متن را بی‌دلیل افزایش می‌داد و توجه را از روایت اصلی دور می‌کرد.

بنابراین، هدف این پیوست ارائه مرور جامعی از پیشینه پژوهشی همه جنبه‌های بودش نیست. در عوض، مجموعه‌ای منتخب از تمایزهای نمونه ارائه می‌شود تا رویکرد روش‌شناختی، عمق تحلیلی و شیوه تلفیق علمی به‌کاررفته در سراسر مدل را نشان دهد. این نمونه‌ها روشن می‌کنند که چگونه مجموعه‌های متنوعی از منابع علمی، در قالب تمایزهای هستی‌شناسانه‌ای منسجم تلفیق شدند؛ تمایزهایی که هم قابلیت سنجش تجربی دارند و هم می‌توانند مبنای فرایندهای توسعه‌ای قرار گیرند.

برای نشان دادن گستره و استحکام پژوهش زیربنایی و درعین‌حال حفظ وضوح مفهومی، از هریک از لایه‌های هستی‌شناسانه، یک جنبه بودش به‌عنوان نمونه انتخاب شده است:

- **فراعامل‌ها** ← آگاهی
- **حالات ذهنی** ← آسیب‌پذیری
- **شیوه‌های اولیه بودش** ← راستی
- **شیوه‌های ثانویه بودش** ← قاطعیت

هریک از این نمونه‌های منتخب، نه به‌عنوان موردی جداافتاده، بلکه در جایگاه نمونه‌ای روش‌شناختی ارائه می‌شود. این نمونه‌ها در کنار هم نشان می‌دهند که چگونه منابع فلسفی، روان‌شناختی و علوم اعصاب با پژوهش‌های میان‌فرهنگی رهبری و شواهد میدانی حاصل از بررسی کارآفرینان موفق و متخصصان رهبری تلفیق شده‌اند.

بنابراین، تمایزهای ارائه‌شده در اینجا نمونه‌ای هستند، نه جامع. آن‌ها ساختار ثابت، انضباط تفسیری و منطق هستی‌شناسانه‌ای را نشان می‌دهند که در مورد هر ۳۱ جنبه بودش به کار گرفته شده است. به‌این‌ترتیب، بدون بازآوردن تمام منابع و تحلیل‌های زیربنایی، فرایند شکل‌گیری مدل با شفافیت بیشتری نشان داده می‌شود.

شرح علمی کامل هر ۳۱ جنبه بودش، همراه با تلفیق جامع منابع، تمایزهای هستی‌شناسانه و پیامدهای توسعه‌ای آن‌ها، در تک‌نگاشت علمی مستقلی ارائه خواهد شد که هم‌اکنون در دست تدوین است.

فراعامل‌ها

در مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، فراعامل‌ها عالی‌ترین سطح از ویژگی‌های سیستمی را تشکیل می‌دهند و تعیین می‌کنند که کل مجموعه جنبه‌های بودش فرد در طول زمان چگونه عمل کند.

فراعامل‌های چهارچوب بودش، یعنی آگاهی، یکپارچگی و اثربخشی، برخلاف ویژگی‌هایی که تنها یک گرایش مشخص یا واکنشی موقعیتی را توصیف می‌کنند، شرایطی فراگیرند که بر ادراک، تصمیم‌گیری، پیگیری امور و کارآمدی کلی زندگی و رهبری فرد اثر می‌گذارند.

آن‌ها چگونگی بروز و یکپارچه شدن دیگر جنبه‌های بودش را تنظیم می‌کنند و مانند تنظیمات ساختاری عمل می‌کنند که می‌توانند عملکرد و تحول پایدار را امکان‌پذیر یا محدود سازند. هرچند فراعامل‌ها نقشی اساسی در سازمان‌دهی کل

چهارچوب دارند، الگوهای موجود در حالات ذهنی، شیوه‌های اولیه بودن و تجربه‌های زیسته نیز می‌توانند در طول زمان این فراعامل‌ها را تقویت یا بی‌ثبات کنند. ازاین‌رو، میان اجزای این سیستم هستی‌شناسانه رابطه‌ای پویا و متقابل برقرار است.

در پژوهش گسترده‌تر، برای هریک از فراعامل‌ها مرور جامعی از منابع فلسفی، روان‌شناختی، علوم اعصاب، مطالعات رهبری و سنت‌های تأملی انجام شد. متناسب با هدف نمونه‌محور این پیوست، تنها یک فراعامل به‌عنوان نمونه‌ای از فرایند پژوهش و تلفیق منابع انتخاب شده است.

آگاهی به این دلیل انتخاب شده است که نقش فراعامل‌ها را به‌عنوان شرایط جهت‌دهنده، به روشن‌ترین شکل نشان می‌دهد. این جنبه، نقش هشیاری هدفمند، بازاندیشی و هماهنگی فرد با جهان را در چگونگی ارتباط انسان با واقعیت، تفسیر تجربه و مواجهه با انتخاب‌ها آشکار می‌کند.

ازاین‌رو، آگاهی درپچه‌ای روشن برای فهم این موضوع فراهم می‌کند که فراعامل‌ها چگونه در سطح هستی‌شناسانه عمل می‌کنند و بر نمود همه جنبه‌های دیگر بودنش اثر می‌گذارند.

تمایزی که در ادامه ارائه می‌شود، نه قرار است همه ابعاد علمی آگاهی را پوشش دهد و نه می‌تواند جایگزین دو فراعامل دیگر باشد. هدف آن، نشان دادن همان تلفیق دقیق و میان‌رشته‌ای است که در سراسر لایه فراعامل‌ها به کار گرفته شده و رویکرد روش‌شناختی استفاده‌شده در کل مدل را شفاف می‌سازد.

بخش بعدی، مرور پیشینه و تلفیق هستی‌شناسانه مربوط به آگاهی را به‌عنوان نمونه‌ای از فراعامل‌های مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودنش شرح می‌دهد.

بررسی علمی کامل هر سه فراعامل، همراه با مرور جامع منابع، تمایزهای هستی‌شناسانه و پیامدهای رشدی آن‌ها، در کتاب در دست انتشار بنیان‌های هستی‌شناسانه رهبری: تک‌نگاشت پژوهشی چهارچوب بودنش^{۱۲۷} ارائه خواهد شد (تثویر، در دست انتشار).

پیوست ۴.۱: آگاهی

در چهارچوب بودنش، تمایز آگاهی بر حالتی تأکید دارد که فرد به‌طور ارادی نسبت به هشیاری خود آگاه است. این حالت، درک روشنی از تأثیر فرد بر جهان و دیگران و نیز تأثیر عوامل بیرونی بر خود او را دربرمی‌گیرد. این برداشت از آگاهی با آثار علمی گوناگونی همسو است که هشیاری، خودآگاهی و تعامل میان انسان و محیط پیرامونش را بررسی کرده‌اند.

آثار دنیل گلن درباره هوش هیجانی، بر اهمیت خودآگاهی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی تأکید می‌کنند. خودآگاهی در این دیدگاه، توانایی فرد برای تشخیص و درک احساسات، نقاط قوت، نقاط ضعف و ارزش‌های خود است (گلن، ۱۹۹۵).

هرچند این دیدگاه با برداشت چهارچوب بودنش از آگاهی همسو است، اما تنها یکی از ابعاد آن را دربرمی‌گیرد. در مدل هستی‌شناسانه، آگاهی از بازاندیشی فرد درباره خود فراتر می‌رود و هشیاری مستمر و ارادی نسبت به تأثیر فرد بر دیگران و جهان و همچنین تأثیر شرایط بیرونی بر خود او را نیز دربر می‌گیرد.

بررسی ذهن‌آگاهی در آثار جان کابات‌زین، به‌ویژه در رویکرد کاهش استرس مبتنی بر ذهن‌آگاهی (MBSR)^{۱۲۸} نیز با این تمایز هماهنگ است. او مطرح می‌کند که ذهن‌آگاهی، یعنی حفظ آگاهی لحظه‌به‌لحظه نسبت به افکار، احساسات و محیط بیرونی، برای مواجهه با چالش‌های زندگی با وضوح و فهم بیشتر ضروری است (کابات‌زین، ۱۹۹۴).

^{۱۲۷} The Ontological Foundations of Leadership: The Being Framework Research Monograph

^{۱۲۸} Mindfulness-Based Stress Reduction

در حوزه روان‌شناسی شناختی، بامایستر و ماسی‌کامپو^{۱۲۹} مفهوم هشیاری بازانديشانه را بررسی می‌کنند که به توانایی فرد برای تأمل درباره خود و افکارش اشاره دارد. این قابلیت بازانديشی، یکی از جنبه‌های بنیادی آگاهی است؛ زیرا به افراد امکان می‌دهد نقش و تأثیر خود را در موقعیت‌های گوناگون بهتر درک کنند (بامایستر و ماسی‌کامپو، ۲۰۱۰).

آثار آنتونیو داماسیو^{۱۳۰} درباره مبانی عصبی هشیاری نیز دیدگاهی زیست‌شناسانه درباره آگاهی ارائه می‌کنند. او بررسی می‌کند که مغز انسان چگونه از طریق ادراک بدن و تعامل مداوم با جهان بیرونی، نوعی احساس از خود را شکل می‌دهد (داماسیو، ۱۹۹۹).

این رویکرد عصب‌شناسانه، اهمیت آگاهی ارادی فرد نسبت به هشیاری خود را که در تمایز آگاهی بر آن تأکید شده است، تقویت می‌کند.

در نهایت، فلسفه اگزیستانسیال هایدگر و به‌ویژه مفهوم «بودن-در-جهان» دازاین^{۱۳۱}، رابطه پیچیده میان هشیاری فرد و محیط او را بررسی می‌کند. هایدگر بر اهمیت فهم خود در ارتباط با جهان تأکید دارد؛ دیدگاهی که با تمرکز این تمایز بر تأثیر جهان و دیگران بر فرد و تأثیر متقابل فرد بر آن‌ها، هماهنگی نزدیکی دارد (هایدگر، ۱۹۲۷/۱۹۶۲).

این آثار علمی در کنار هم، ماهیت چندبعدی آگاهی را نشان می‌دهند؛ ماهیتی که از هوش هیجانی و ذهن‌آگاهی تا فلسفه اگزیستانسیال امتداد دارد و بنیانی نظری و مستحکم برای تمایز آگاهی در مدل هستی‌شناسانه فراهم می‌کند.

گسترش مفهوم آگاهی در چهارچوب هستی‌شناسانه، مستلزم بررسی عمیق‌تر مجموعه گسترده‌تری از منابع علمی درباره هشیاری، خودآگاهی و تعامل پیچیده میان خود و جهان بیرونی بود. این منابع تکمیلی، درک آگاهی را غنی‌تر کردند و با تأکید این تمایز بر هشیاری ارادی و پیامدهای آن برای شناخت و فهم خود و محیط پیرامون هماهنگ بودند.

اکهارت توله^{۱۳۲} در بررسی هشیاری، به‌ویژه در کتاب نیروی حال^{۱۳۳}، بینش‌های عمیقی درباره ماهیت آگاهی از لحظه اکنون و ظرفیت دگرگون‌کننده آن ارائه می‌کند (توله، ۱۹۹۷). دیدگاه توله درباره آگاه بودن از لحظه حال، با جنبه ارادی و هدفمند آگاهی در این تمایز همسو است.

آنتونیو داماسیو^{۱۳۴} در کتاب خود به ذهن می‌آید: ساختن مغز هشیار^{۱۳۵}، مبانی زیست‌شناسانه هشیاری را بیشتر گسترش می‌دهد و بررسی می‌کند که مغز انسان چگونه حس خودآگاهی را پدید می‌آورد و این فرایند چه ارتباطی با شکل‌گیری واقعیت دارد (داماسیو، ۲۰۱۰). این دیدگاه عصب‌شناختی، تمرکز تمایز آگاهی بر هشیاری ارادی فرد نسبت به هشیاری خود را تقویت می‌کند.

آثار دنیل سیگل^{۱۳۶} در زمینه عصب‌شناسی میان‌فردی و به‌ویژه مفهوم مایندسایت^{۱۳۷}، توانایی ادراک و فهم حالت‌های ذهنی درونی خود و دیگران را بررسی می‌کنند (سیگل، ۲۰۱۰). بحث‌های سیگل درباره خودآگاهی و همدلی، با تأکید این تمایز بر فهم تأثیر فرد بر دیگران و جهان هماهنگ است.

^{۱۲۹} Baumeister and Masicampo

^{۱۳۰} Antonio Damasio

^{۱۳۱} Dasein

^{۱۳۲} Eckhart Tolle

^{۱۳۳} The Power of Now

^{۱۳۴} Antonio Damasio

^{۱۳۵} Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain

^{۱۳۶} Daniel Siegel

^{۱۳۷} Mindsight

پژوهش‌های فلسفی جان سرل^{۱۳۸} درباره ماهیت هشیاری و مسئله ذهن و بدن، بنیانی مهم برای فهم رابطه میان حالت‌های هشیارانه و فرایندهای مغزی فراهم می‌کنند (سرل، ۱۹۹۲). آثار سرل، زمینه‌ای فلسفی برای بررسی آگاهی و به‌ویژه رابطه میان هشیاری و قصدمندی فراهم می‌کنند.

پژوهش‌های چیک‌سنت‌میهایی^{۱۳۹} درباره غرقگی^{۱۴۰} و حالت بهینه هشیاری که هنگام درگیری کامل فرد با یک فعالیت شکل می‌گیرد، نیز با جنبه آگاهی در حضور کامل و تعامل عمیق هماهنگ است. این پژوهش‌ها ارتباط میان آگاهی و تجربه‌های اوج را برجسته می‌کنند (چیک‌سنت‌میهایی، ۱۹۹۰).

این مجموعه از منابع علمی در حوزه‌های علوم اعصاب، فلسفه، روان‌شناسی و معنویت، درکی چندبعدی از آگاهی به دست می‌دهند. آن‌ها در کنار هم، اهمیت هشیاری ارادی را در شکل دادن به تعامل انسان با جهان و دیگران نشان می‌دهند و تمایز آگاهی در مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش را با دیدگاه‌های نظری متنوعی غنی‌تر می‌کنند.

در مجموع، این منابع آگاهی را پدیده‌ای چندبعدی معرفی می‌کنند که خودآگاهی بازاندیشانه، توجه به لحظه اکنون، فرایندهای بدنی و قرار گرفتن فرد در شبکه روابط را دربرمی‌گیرد. هر سنت بر ابعاد متفاوتی تأکید دارد، اما همه آن‌ها در یک بینش مشترک‌اند: آگاهی در لایه‌ای زیر رفتار مشاهده‌پذیر عمل می‌کند و بر چگونگی تفسیر محیط و پاسخ‌گویی فرد به آن اثر می‌گذارد. چهارچوب بودش این ابعاد را در قالب یک مفهوم هستی‌شناسانه واحد یکپارچه می‌کند. در این چهارچوب، آگاهی صرفاً یک توانایی ذهنی جداگانه نیست، بلکه گرایشی زیربنایی است که در موقعیت‌های گوناگون بر ادراک، تفسیر و عمل تأثیر می‌گذارد. به این ترتیب، چهارچوب بودش آگاهی را فراعاملی بنیادی می‌داند که بر چگونگی بروز همه جنبه‌های دیگر بودش اثر می‌گذارد.

تمایز هستی‌شناسانه آگاهی در چهارچوب بودش

آگاهی، حالتی است که در آن به‌طور ارادی نسبت به هشیاری خود آگاه هستید. آگاهی نشان می‌دهد که چگونه با آنچه می‌دانید و می‌فهمید و نیز با آنچه نمی‌دانید و نمی‌فهمید، ارتباط برقرار می‌کنید. آگاهی همواره قصدمند است و به چیزی مشخص معطوف است. آگاهی یعنی خود، دیگران و جهان پیرامونتان را بشناسید و بفهمید؛ به‌ویژه تأثیری را که جهان و دیگران بر شما می‌گذارند و تأثیری را که شما بر جهان و دیگران دارید. آگاهی مسیر دسترسی شما به دانستن و فهمیدن است و برای محقق ساختن نیت‌هایتان ضرورت دارد.

رابطه سالم با آگاهی نشان می‌دهد که درک روشنی از تأثیر خود بر دیگران و جهان پیرامونتان دارید. به آسانی فریب نمی‌خورید، تحت اجبار قرار نمی‌گیرید و دستکاری نمی‌شوید. هم از خود آگاه هستید و هم می‌دانید دیگران شما را چگونه می‌بینند. هوشیار، دقیق و مراقب هستید و به‌ندرت غافلگیر می‌شوید یا بدون آمادگی در موقعیتی قرار می‌گیرید. حتی در شرایط عدم قطعیت یا زمانی که چیزی را نمی‌دانید، می‌توانید مسیر پیش‌روی خود را پیدا کنید و آمادگی دارید بازخورد، راهنمایی و نقد را در نظر بگیرید.

رابطه ناسالم با آگاهی نشان می‌دهد که ممکن است مسائل، تأثیر خود بر دیگران و جهان پیرامون و همچنین تأثیر آن‌ها بر خودتان را نادیده بگیرید یا نسبت به آن‌ها بی‌خبر باشید. ممکن است بارها از اتفاقات و واکنش دیگران به خود سردرگم یا شوکه شوید و هنگامی که دیگران مطابق انتظاراتتان رفتار نمی‌کنند، کاملاً غافلگیر شوید. گاهی ممکن است آگاهانه تصمیم بگیرید آنچه آشکارا، در باد شماست، نیندازد؛ از سوء دنگ، ممکن است در مواجهه با عدم قطعیت با ندانستن، متوقف شود یا نتواند

^{۱۳۸} John Searle

^{۱۳۹} Csikszentmihalyi

^{۱۴۰} Flow

- Baumeister, R.F. and Masicampo, E.J. (۲۰۱۰) 'Conscious thought is for facilitating social and cultural interactions: How mental simulations serve the animal-culture interface', *Psychological Review*, ۱۱۷(۳), pp. ۹۴۵-۹۷۱.
- Csikszentmihalyi, M. (۱۹۹۰) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.
- Damasio, A. (۱۹۹۹) *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York: Harcourt Brace.
- Damasio, A. (۲۰۱۰) *Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain*. New York: Pantheon Books.
- Goleman, D. (۱۹۹۵) *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Heidegger, M. (۱۹۶۲) *Being and Time*. Translated by J. Macquarrie and E. Robinson. Oxford: Blackwell. (Original work published ۱۹۲۷).
- Kabat-Zinn, J. (۱۹۹۴) *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hyperion.
- Searle, J.R. (۱۹۹۲) *The Rediscovery of the Mind*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Siegel, D.J. (۲۰۱۰) *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*. New York: Bantam Books.
- Tashvir, A. (۲۰۲۱) *Being – The Source of Power*. Engenesis Publications: Sydney.
- Tolle, E. (۱۹۹۷) *The Power of Now: A Guide to Spiritual Enlightenment*. Novato, CA: New World Library.

حالات ذهنی

مقدمه

در مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، حالات ذهنی نشان‌دهنده آن هم‌نواشدگی‌های بنیادینی هستند که فرد از خلال آن‌ها خود را در جهان آشکارشده می‌یابد. در این مدل، حالات ذهنی نه وضعیت‌های هیجانی زودگذر، بلکه جهت‌گیری‌های پس‌زمینه‌ای در نظر گرفته می‌شوند که چگونگی مواجهه با موقعیت‌ها، تفسیر معنا و امکان‌پذیر شدن کنش را شکل می‌دهند.

این رویکرد تا حد زیادی از بررسی مفهوم حالات در کتاب هستی و زمان مارتین هایدگر الهام گرفته است؛ جایی که حالات ذهنی مانند اضطراب، ترس و اهمیت‌بخشی، ساختارهای وجود انسان را آشکار می‌کنند و گشودگی، آسیب‌پذیری و درگیری او با جهان را نشان می‌دهند (هایدگر، ۱۹۶۲/۱۹۲۷). بر این اساس، حالات ذهنی احساساتی مقطعی نیستند، بلکه شرایطی ماندگار برای فهم‌اند که بر چگونگی تجربه امکان‌ها، محدودیت‌ها و شرایط اثر می‌گذارند. با این حال، چهارچوب بودش تأکید می‌کند که رابطه فرد با این جهت‌گیری‌ها ثابت و تغییرناپذیر نیست. شیوه‌ای که فرد حالات ذهنی را تجربه می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد، می‌تواند در طول زمان از طریق تأمل، تمرین و فرایندهای توسعه‌ای تغییر کند.

در برنامه پژوهشی گسترده‌تر، هر حالت ذهنی شناسایی شده در چهارچوب بودش، از پشتوانه قابل توجهی در منابع فلسفی، روان‌شناختی و پدیدارشناختی برخوردار بود. لایه حالات ذهنی در مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، چهار جهت‌گیری بنیادین وجودی را دربرمی‌گیرد:

- **آسیب‌پذیری** که گشودگی و در معرض قرار گرفتن را به‌عنوان شرایط لازم برای راستی، یادگیری و عمق روابط برجسته می‌کند؛
- **اهمیت‌بخشی** که ساختار ارزشی آنچه برای فرد اهمیت دارد و چگونگی هدایت توجه و عمل به‌وسیله اولویت‌ها را نشان می‌دهد؛
- **اضطراب** که جهت‌گیری وجودی فرد در برابر امکان، عدم قطعیت و آزادی را آشکار می‌کند؛
- **ترس** که بیانگر نگرانی معطوف به تهدیدهای مشخص و فوریت محدودیت‌های موقعیتی است.

این حالات ذهنی در کنار هم، موضع هستی‌شناسانه چهارچوب بودش را نشان می‌دهند: رهبری اثربخش، عملکرد و تحول را نمی‌توان تنها بر اساس رفتار یا شناخت فهمید؛ بلکه باید شرایط پس‌زمینه‌ای و جهت‌یافته‌ای را نیز در نظر گرفت که افراد از دل آن‌ها جهان را ادراک و تفسیر می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند.

متناسب با قصد نمونه‌محور این پیوست، تنها یک حالت ذهنی، یعنی آسیب‌پذیری، انتخاب شده است تا نحوه بررسی هستی‌شناسانه و تلفیق علمی به‌کاررفته در کل لایه حالات ذهنی را نشان دهد. آسیب‌پذیری به این دلیل انتخاب شده است که به روشن‌ترین شکل نشان می‌دهد گشودگی وجودی، در معرض قرار گرفتن و پذیرندگی چگونه به‌عنوان شرایط لازم برای راستی، عمق رابطه‌ای و پاسخ‌گویی سازگارانه عمل می‌کنند. این جنبه دریچه‌ای روشن به روی نحوه عملکرد حالات ذهنی می‌گشاید؛ حالاتی که صرفاً تجربه‌های هیجانی نیستند، بلکه جهت‌گیری‌هایی‌اند که مدت‌ها پیش از شکل‌گیری رفتار، بر ادراک، فهم حاصل کردن و درگیری فرد با جهان اثر می‌گذارند.

بنابراین، تمایزی که در ادامه ارائه می‌شود، یک نمونه است و همه ابعاد این لایه را دربرنمی‌گیرد. قرار نیست این تمایز جایگزین طیف کامل حالات ذهنی شناسایی شده در چهارچوب بودش شود، بلکه قصد آن نشان دادن عمق تحلیلی، یکپارچگی میان‌رشته‌ای و منطقی هستی‌شناسانه‌ای است که در کل لایه حالات ذهنی و پژوهش گسترده‌تر به‌طور یکسان به کار گرفته شده است.

با در نظر گرفتن این زمینه، بخش بعدی مرور پیشینه و تلفیق هستی‌شناسانه مربوط به آسیب‌پذیری را به‌عنوان نمونه‌ای از حالات ذهنی در مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش ارائه می‌کند.

پیوست ۴.۲: آسیب‌پذیری

مفهوم آسیب‌پذیری، آن‌گونه که در تمایز هستی‌شناسانه چهارچوب بودش بیان شده است، از تصور رایج ضعف فراتر می‌رود و آن را عاملی برای شکل‌گیری راستی، اعتماد و توسعه‌ای فردی می‌داند. طیفی از آثار علمی که بر ماهیت چندوجهی آسیب‌پذیری تأکید دارند، از این دیدگاه پشتیبانی می‌کنند.

پژوهش‌های گسترده برنه براون^{۱۴۱} درباره آسیب‌پذیری، نقش اساسی آن را در ایجاد ارتباط، خلاقیت و زیستن با تمام وجود برجسته می‌کنند. براون معتقد است پذیرفتن آسیب‌پذیری‌های خود، برای شکل دادن به روابط عمیق‌تر و دستیابی به توسعه فردی ضروری است؛ دیدگاهی که با تأکید این تمایز بر راستی و گشودگی همسو است (براون، ۲۰۱۲).

مفهوم روان‌شناسانه راستی، آن‌گونه که روان‌شناسانی مانند کرنیس^{۱۴۲} بررسی کرده‌اند، اهمیت آسیب‌پذیری را بیشتر روشن می‌کند. کرنیس مطرح می‌کند که راستی به معنای پذیرفتن تجربه‌های خود و نشان دادن خود حقیقی به جهان است؛ امری که ذاتاً میزانی از آسیب‌پذیری را دربرمی‌گیرد (کرنیس، ۲۰۰۳).

^{۱۴۱} Brené Brown

^{۱۴۲} Kernis

آثار گافمن^{۱۴۳} درباره ارائه خود و اجرای خود در زندگی روزمره، نقطه مقابل جالبی برای آسیب‌پذیری فراهم می‌کند. نظریه گافمن نشان می‌دهد که افراد اغلب برای مدیریت تعاملات اجتماعی به مدیریت برداشت دیگران روی می‌آورند؛ رویکردی که ممکن است با پذیرفتن خود راستین و آسیب‌پذیر در تضاد باشد (گافمن، ۱۹۵۹).

مفهوم امنیت روانی که ادموندسون^{۱۴۴} بررسی کرده است نیز بر اهمیت ایجاد محیط‌هایی تأکید دارد که افراد در آن‌ها برای پذیرفتن خطرهای میان‌فردی احساس امنیت کنند. چنین محیط‌هایی امکان ابراز آسیب‌پذیری را فراهم می‌کنند و به نوآوری و یادگیری تیمی یاری می‌رسانند (ادموندسون، ۱۹۹۹).

آثار سوزان دیوید^{۱۴۵} درباره چابکی هیجانی، از منظر تنظیم هیجان به مفهوم آسیب‌پذیری می‌پردازند. دیوید مطرح می‌کند که روبه‌رو شدن با احساسات خود با شجاعت، کنجکاوی و گشودگی، که خود شکلی از آسیب‌پذیری است، برای شکل‌گیری تاب‌آوری و سازگاری اهمیت اساسی دارد (دیوید، ۲۰۱۶).

در نهایت، تأملات فلسفی کی‌یرکگور^{۱۴۶} درباره خود و شجاعت مواجهه با اضطراب‌های وجودی، با مفهوم آسیب‌پذیری هم‌خوانی دارد. او معتقد است رویارویی با عدم قطعیت‌های بنیادین هستی، برای زیستن به‌شکلی راستین و کامل ضروری است (کی‌یرکگور، ۱۸۴۹).

این دیدگاه‌ها در کنار هم نشان می‌دهند که آسیب‌پذیری ویژگی چندبعدی است که گشودگی نسبت به تجربه، راستی در ارائه خود، آمادگی برای پذیرش خطرهای میان‌فردی و شجاعت مواجهه با عدم قطعیت وجودی را دربرمی‌گیرد. هر یک از این سنت‌ها از زاویه‌ای متفاوت به آسیب‌پذیری می‌پردازند؛ از راستی روان‌شناختی و تعامل اجتماعی گرفته تا پویایی‌های تیمی، تنظیم هیجان و فلسفه وجودی. با این حال، همه آن‌ها در یک نکته مشترک‌اند: آسیب‌پذیری زمینه‌درگیری عمیق‌تر با واقعیت و دیگران را فراهم می‌کند. از این‌رو، در چهارچوب بودش، آسیب‌پذیری یکی از جنبه‌های بنیادی بودش به شمار می‌رود که از راستی، تاب‌آوری و مشارکت معنا دار در زندگی اجتماعی و سازمانی پشتیبانی می‌کند.

آسیب‌پذیری بر نحوه ارتباط شما با نگرانی‌هایتان درباره این که در موقعیت‌های مختلف چگونه دیده می‌شوید یا دیگران درباره شما چه فکری می‌کنند، اثر می‌گذارد. آسیب‌پذیری نشان می‌دهد هنگامی که با تهدیدهای ادراک شده، تمسخر، حمله یا آسیب عاطفی یا جسمانی روبه‌رو می‌شوید یا در معرض آن‌ها قرار می‌گیرید، چگونه هستید. آسیب‌پذیری به معنای ضعیف، موافق یا مطیع بودن نیست، بلکه به معنای پذیرفتن نقص‌های خود است. این ویژگی، توانایی همراه بودن با خود راستین، بدون نگرانی و سواس گونه درباره برداشتی است که در دیگران ایجاد می‌کنید.

رابطه سالم با آسیب‌پذیری نشان می‌دهد که در دریافت دانش ناآشنا و بازخورد، به جای حالت بسته و تدافعی، گشوده هستید. بدون توجه به این که دیگران درباره شما چه فکری می‌کنند یا شرایط حاکم چگونه است، آماده‌اید خود راستینتان را به آن‌ها نشان دهید. اغلب می‌توانید از قدرت آسیب‌پذیر بودن برای ایجاد اعتماد و شکل دادن به روابط استفاده کنید. نقص‌های خود را به رسمیت می‌شناسید و می‌پذیرید تا از رشد و نفوذتان حمایت کنید. به جای آن که اجازه دهید نظر دیگران درباره شما مانع حرکتتان شود، از آن دیدگاه‌ها می‌آموزید تا به سوی تمامیت، یعنی یکپارچگی، و رضایت از زندگی پیش بروید.

رابطه ناسالم با آسیب‌پذیری نشان می‌دهد که وقتی احساس می‌کنید اقدام یا تصمیمی ممکن است به اعتبارتان آسیب برساند، احتمالاً آن را به تأخیر می‌اندازید یا از انجام آن خودداری می‌کنید. همچنین ممکن است از موقعیت‌هایی که در آن‌ها احتمال تمسخر شدن یا احمق به نظر رسیدن وجود دارد دوری کنید یا حالت تدافعی به خود بگیرید. بیش از آن که واقعاً کارهایی را انجام دهید که می‌دانید درست‌اند، نگران این هستید که دیگران شما را در حال انجام کار درست ببینند، ظاهر مناسبی داشته باشید یا آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهید. ممکن است خود راستین یا تصویری واقعی که از خود دارید قربانی کنید تا شخصیتی ساختگی به نمایش بگذارید که تصور می‌کنید برای دیگران پذیرفتنی‌تر و تأثیرگذارتر است. همچنین معمولاً انتقادهای شخصی تلقی می‌کنید.

از سوی دیگر، ممکن است برای حفظ فاصله‌ای به‌ظاهر امن، مرزهایی غیرواقع‌بینانه ایجاد کنید، از ناشناخته‌ها دوری کنید و حاضر نباشید قلمروهای تازه را کشف کنید. همچنین ممکن است بیش از اندازه در پی کنترل دیگران یا محیط خود باشید.

- Brown, B. (۲۰۱۲) *Daring Greatly*. New York: Gotham Books.
- Brown, B. (۲۰۱۲) *Power of Vulnerability: Teachings on Authenticity, Connection, and Courage*. Boulder, CO: Sounds True.
- Edmondson, A. (۱۹۹۹) 'Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams', *Administrative Science Quarterly*, ۴۴(۲), pp. ۳۵۰-۳۸۳.
- Jourard, S.M. (۱۹۷۱) *The Transparent Self*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kernis, M.H. (۲۰۰۳) 'Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem', *Psychological Inquiry*, ۱۴(۱), pp. ۱-۲۶.
- Neff, K.D. (۲۰۰۳) 'Self-compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself', *Self and Identity*, ۲(۲), pp. ۸۵-۱۰۱.
- Rogers, C.R. (۱۹۶۱) *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Tashvir, A. (۲۰۲۱) *Being – The Source of Power*. Engenesis Publications: Sydney.
- Tedeschi, R.G. and Calhoun, L.G. (۲۰۰۴) 'Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence', *Psychological Inquiry*, ۱۵(۱), pp. ۱-۱۸.

شیوه‌های اولیه بودش

مقدمه

در مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، شیوه‌های اولیه بودش نشان‌دهنده جهت‌گیری‌های بنیادینی هستند که افراد از طریق آن‌ها با خود، دیگران و جهان ارتباط برقرار می‌کنند. این تمایزها شیوه‌های عمیق بودن را دربر می‌گیرند؛ شیوه‌هایی مانند راستی، اختیار پاسخ‌دهی، تعهد، آزادی، آرامش خاطر و شجاعت. این عوامل بنیان‌های اصلی را شکل می‌دهند که همه جنبه‌های دیگر بودش، انسجام و توان بیان خود را از آن‌ها می‌گیرند.

برخلاف رفتارها یا مهارت‌ها، شیوه‌های اولیه بودش توضیح می‌دهند که یک فرد در درونی‌ترین سطح چگونه هست و از چه دریچه، موضع و بنیانی ادراک کرده، تفسیر می‌کند و دست به عمل می‌زند. این تمایزها در ماهیت هستی‌شناسانه چهارچوب، جایگاهی محوری دارند.

چنان‌که در مدل هستی‌شناسانه و پدیدارشناسانه رهبری ارهارد، جنسن و گرنجر نشان داده شده، اثربخشی رهبری از شیوه بودش فرد برمی‌خیزد، نه صرفاً از رفتار او (ارهارد، جنسن و گرنجر ۱۴۷، ۲۰۱۳)؛ بر پایه این بنیان، شیوه‌های اولیه بودش زمینه‌ای را شکل می‌دهند که عمل از دل آن پدید می‌آید و بر اثربخشی، هم‌راستایی و راستی رفتارهای پس از خود اثر می‌گذارد. این شیوه‌ها موضع زیرین فرد را تشکیل می‌دهند، نه آنکه اجرای بیرونی یا راهبردهای ظاهری او را تشکیل دهند.

در برنامه پژوهشی گسترده‌تر، هر یک از شیوه‌های اولیه بودن از طریق ترکیبی دقیق از پژوهش‌های میان‌رشته‌ای توسعه یافته‌اند؛ پژوهش‌هایی که از پدیدارشناسی، فلسفه اگزیستانسیال، روان‌شناسی، اخلاق و نظریه رهبری بهره گرفته‌اند. برای حفظ وضوح و پرهیز از طولانی شدن غیرضروری این گزارش پژوهشی، یک شیوه اولیه بودن، یعنی راستی، به‌عنوان نمونه‌ای از فرایند تحلیلی و پژوهشی به‌کاررفته در این لایه هستی‌شناسانه انتخاب شده است.

راستی از آن جهت انتخاب شده که در مرکز رهبری هستی‌شناسانه و عملکرد انسانی قرار دارد. این مفهوم به‌روشنی نشان می‌دهد که چهارچوب بودن چگونه بینش فلسفی، پژوهش روان‌شناختی و کاربرد عملی را با هم ترکیب می‌کند تا تمایزی را صورت‌بندی کند که هم از نظر مفهومی دقیق باشد و هم از نظر رشدی قابلیت اقدام داشته باشد.

اگرچه در اینجا تنها راستی به‌تفصیل بررسی می‌شود، اما هر یک از شیوه‌های اولیه بودن در هستی‌شناسی کامل این چهارچوب، تحلیلی پژوهشی با همین عمق و فرایند پالایش تکرارشونده را پشت سر گذاشته‌اند. شرح کامل پژوهشی همه شیوه‌های اولیه بودن، شامل ترکیب‌های کامل ادبیات پژوهش، تمایزهای هستی‌شناسانه و پیامدهای رشدی آن‌ها، در یک تکنگاری دانشگاهی در دست آماده‌سازی ارائه خواهد شد.

بنابراین هدف این بخش، ارائه نمونه‌ای روشن‌گر است، نه شرحی کامل و فراگیر. این بخش پنجره‌ای شفاف به سوی بنیان‌های هستی‌شناسانه و پژوهشی شیوه‌های اولیه بودن می‌گشاید و نشان می‌دهد که این تمایزها چگونه به‌عنوان زمینه‌ی بنیادینی عمل می‌کنند که رهبری پایدار، تحول و اثربخشی انسانی بر آن بنا می‌شود.

پیوست ۴.۳: راستی

تمایز راستی در چهارچوب بودن، به همخوانی میان ادراک فرد از خود، بیان‌های او و هم‌راستایی آن‌ها با واقعیت می‌پردازد؛ کاوشی که با تحلیل اگزیستانسیال هایدگر پیوندی عمیق دارد. هایدگر در هستی و زمان^{۱۴۸}، مفهوم راستی («اصالت»^{۱۴۹}) را به‌عنوان حالتی از بودن توضیح می‌دهد که در آن فرد انتخاب‌ها و هستی خود را به‌تمامی از آن خود می‌داند؛ حالتی که در تضاد آشکار با «خودِ همگان»^{۱۵۰} قرار می‌گیرد، جایی که فرد بر اساس انتظارات و هنجارهای جامعه زندگی می‌کند (هایدگر، ۱۹۶۲/۱۹۲۷).

پژوهش برنه براون درباره مواجهه و راستی، این بحث را غنی‌تر می‌کند و بر شجاعت راستین بودن با خود و پذیرفتن کاستی‌های خویش به‌عنوان منبعی برای قدرت و پیوند، نه نشانه‌ای از ضعف، تأکید دارد (براون، ۲۰۱۲).

مفهوم رهبری راستین نزد بیل جورج نیز بر همین پایه بنا می‌شود و اهمیت اصیل بودن رهبران و وفاداری آن‌ها به ارزش‌ها و اصولشان را برجسته می‌کند؛ امری که اعتماد و یکپارچگی را در سازمان‌ها تقویت می‌کند (جورج^{۱۵۱}، ۲۰۰۳).

رتال و مالپاس در مجموعه هایدگر، راستی و مدرنیته^{۱۵۲}، مجموعه‌ای از مقالات را گرد آورده‌اند که درباره تأثیر هایدگر بر اندیشه معاصر در باب راستی بحث می‌کنند و پیامدهای آن را در زمینه‌های اگزیستانسیال و فلسفی مدرن روشن‌تر می‌سازند (رتال و مالپاس^{۱۵۳}، ۲۰۰۰).

^{۱۴۸} Being and Time

^{۱۴۹} Eigentlichkeit

^{۱۵۰} they-self

^{۱۵۱} George

^{۱۵۲} Heidegger, Authenticity, and Modernity

^{۱۵۳} Wrathall & Malpas

مدل هستی‌شناسانه و پدیدارشناسانه ارهارد و جنسن، راستی را یکی از شیوه‌های بنیادین بودن می‌داند که زیرساخت رهبری اثربخش و رضایت شخصی را شکل می‌دهد. کار آن‌ها قدرت تحول‌آفرین راستی را در بافت‌های شخصی و سازمانی توضیح می‌دهد (ارهارد و جنسن ۱۵۴، ۲۰۱۳).

در ادامه این شبکه غنی از اندیشه، تیلور در سرچشمه‌های خود^{۱۵۵} به خاستگاه هویت مدرن می‌پردازد و بررسی می‌کند که چگونه مفاهیمی مانند درون‌بودگی^{۱۵۶} و راستی تحول یافته‌اند و به بخش مرکزی فهم ما از معنای خود بودن تبدیل شده‌اند (تیلور ۱۵۷، ۱۹۸۹).

دیدگاه اگزیستانسیالیستی سارتر، به‌ویژه در هستی و نیستی^{۱۵۸}، نگاهی ظریف به راستی ارائه می‌دهد و آن را پروژه‌ای اگزیستانسیال می‌داند که در آن فرد، در برابر پوچی زندگی، پیوسته خود را از طریق کنش‌هایش تعریف می‌کند. این نگاه، ماهیت پویا و زنده بودن راستی را برجسته می‌سازد (سارتر، ۱۹۴۳).

کتاب نمایش خود در زندگی روزمره^{۱۵۹} اثر گافمن زاویه‌ای جامعه‌شناختی به بحث می‌افزاید و توضیح می‌دهد که افراد چگونه در تعاملات اجتماعی نقش‌هایی را اجرا می‌کنند و اغلب میان بیان راستی خود و انتظارات اجتماعی در رفت‌وآمدند (گافمن، ۱۹۵۹).

کار شارل گینیون درباره فلسفه هایدگر، به‌ویژه در درباره راستی بودن^{۱۶۰}، بنیان‌های اگزیستانسیال راستی را بررسی می‌کند و پیامدهای آن را برای خودبودگی و اخلاق مدرن توضیح می‌دهد (گینیون ۱۶۱، ۲۰۰۴).

سایمون کریچلی در چگونه زندگی کردن را متوقف و نگران شدن را آغاز کنیم^{۱۶۲} درباره نقش راستی در مواجهه با چالش‌های اگزیستانسیال زندگی گفت‌وگو می‌کند و از نوعی درگیری با زندگی دفاع می‌کند که عمیقاً به مرگ‌مندی^{۱۶۳} و پایان‌پذیری^{۱۶۴} آگاه است (کریچلی ۱۶۵، ۲۰۱۰).

دیدگاه‌های فریدریش نیچه درباره راستی، به‌ویژه تأکید او بر فراتر رفتن از خویش و آفرینش ارزش‌های شخصی، لایه دیگری به بحث راستی می‌افزاید. فلسفه نیچه افراد را تشویق می‌کند از اخلاق قراردادی و هنجارهای اجتماعی فراتر روند و مسیری شخصی‌تر و راستین‌تر بسازند؛ امری که با تأکید تمایز راستی بر همخوانی میان ادراک فرد از خود و واقعیت هم‌راستا است (نیچه، ۱۸۸۷). او از زیستی دفاع می‌کند که مطابق با ارزش‌های خود فرد باشد؛ زیستی که آن را شکلی راستین‌تر از وجود می‌داند، رها از محدودیت‌های انتظارات اجتماعی و ذهنیت گله‌ای.

وارد کردن اندیشه‌های نیچه در ترکیب پژوهشی تمایز راستی، ماهیت پویا و خودتعیین‌گر راستی را برجسته می‌کند. این نگاه بر فرایند پیوسته خودبررسی، شجاعت به چالش کشیدن و بازتعریف ارزش‌ها و باورهای خود، و تعهد به زندگی کردن

^{۱۵۴} Erhard & Jensen

^{۱۵۵} Sources of the Self

^{۱۵۶} inwardness

^{۱۵۷} Taylor

^{۱۵۸} Being and Nothingness

^{۱۵۹} The Presentation of Self in Everyday Life

^{۱۶۰} On Being Authentic

^{۱۶۱} Guignon

^{۱۶۲} How to Stop Living and Start Worrying

^{۱۶۳} mortality

^{۱۶۴} finitude

^{۱۶۵} Critchley

مطابق با باورهای عمیق فرد تأکید دارد. دعوت نیچه به پذیرفتن فردیت و ساختن زندگی همچون یک اثر هنری، با این فهم از راستی هم‌نواست که راستی نوعی هم‌راستایی تأملی و آگاهانه میان کنش‌ها و بیان‌های فرد با خود راستین و واقعیت اوست.

در پایان، گفت‌وگوهای دالایی لاما درباره شادی و سرشت انسانی نیز اغلب به اهمیت راستین زیستن می‌پردازد و نشان می‌دهد که راست‌بودن با خود و دیگران، برای آرامش درونی و رضایت خاطر اهمیتی اساسی دارد (دالایی لاما ۱۶۶، ۱۹۹۸).

با درهم‌تنیدن بینش‌های هایدگر، نیچه، براون و دیگر پژوهشگران، تمایز راستی در چهارچوب خودش غنا پیدا می‌کند و راستی به‌صورت کوششی اگزیستانسیال و فلسفی تصویر می‌شود؛ کوششی که مستلزم درگیری پیوسته با خودش فرد، ارزش‌های او و جهان گسترده‌تر است. این نگاه چندلایه بر اهمیت راستی در گذر از پیچیدگی‌های زندگی با یکپارچگی و هدفمندی تأکید می‌کند.

تمایز هستی‌شناسانه راستی در چهارچوب خودش

راستی یعنی شیوه‌ای که فرد با واقعیت امور زندگی ارتباط برقرار می‌کند. راستی میزان دقت و سخت‌گیری فرد را در تشخیص این‌که چه چیزی واقعی است و چه چیزی واقعی نیست، نشان می‌دهد. همچنین نشان می‌دهد فرد تا چه اندازه نسبت به اعتبار دانشی که درک می‌کند حساس و پیگیر است. راستی از این جهت اهمیت بنیادین دارد که فرد با دقت بررسی کند آیا برداشت او از واقعیت، از جمله باورها و نظرهایش، با آنچه واقعاً هست همخوانی دارد یا نه. وقتی فرد در راستین است، ناگزیر می‌شود خودش یکتای خود را بیان کند؛ یعنی آنچه برای او امکان و ضرورت بیان دارد، در عین آن‌که با آنچه می‌گوید برای دیگران هست و با آنچه می‌گوید برای خودش هست، سازگار بماند. راستی همان همخوانی یا هم‌راستایی میان تصویر فرد از خود، یعنی کسی که خود را به آن می‌شناسد، و چهره‌ای است که برای دیگران بروز می‌دهد.

رابطه سالم با راستی نشان می‌دهد که فرد برای بررسی اندیشمندانه باورها و نظرهای خود وقت می‌گذارد، زیرا اعتبار و دقت برداشت او از امور برایش اهمیت دارد. او بیشتر اوقات خود را نسبت به خود و دیگران راستین تجربه می‌کند. دیگران ممکن است او را انسانی اصیل، متمایز و قابل اعتماد بدانند و رفتارهای او را با آنچه هست، چگونه هست و آنچه بیان می‌کند، سازگار ببینند.

رابطه ناسالم با راستی نشان می‌دهد که ممکن است پایه و اساس محکمی برای باورها و نظرات خود و نحوه بررسی واقعیت نداشته باشید و معمولاً در ابراز دیدگاه‌ها و حقیقت خود سهل‌انگار و بی‌ثبات هستید. ممکن است خود را تقلبی یا دغل‌باز بدانید و اغلب توانایی‌های خود را زیر سوال ببرید. دیگران ممکن است شما را فردی ببینند که فاقد صداقت است و اغلب برخلاف آنچه که می‌گوید، عمل می‌کند. اغلب از خودتان بودن و تنها ماندن با خودتان احساس ناراحتی می‌کنید. از طرف دیگر، ممکن است خود را فردی درستکار، معتقد، متعصب یا حامی بدانید و فقط «حقیقت» خود را حقیقت بدانید و حاضر نباشید از «درست» بودن دست بردارید.

(تشویر، ۲۰۲۱)

منابع کلیدی

- Brown, B. (۲۰۱۲). Power of Vulnerability: Teachings on Authenticity, Connection, and Courage. Sounds True.
- Critchley, S. (۲۰۱۰). How to Stop Living and Start Worrying. Polity.
- Dalai Lama. (۱۹۹۸). The Art of Happiness. Riverhead Books.
- Erhard, W., Jensen, M.C. & Granger, K. (۲۰۱۳). 'Creating leaders: An Ontological/Phenomenological Model'. In: Snook, S., Nohria, N. & Khurana, R. (eds.), The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing and Being. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. ۲۶۱-۲۹۲. Appendices ۷۷

- George, B. (۲۰۰۳). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass.
- Goffman, E. (۱۹۵۹). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Anchor Books.
- Guignon, C. (۲۰۰۴). *On Being Authentic*. Routledge.
- Heidegger, M. (۱۹۶۲). *Being and Time*. Harper & Row. (Original work published ۱۹۲۷)
- Nietzsche, F. (۱۸۸۷). *On the Genealogy of Morality*. Vintage.
- Sartre, J-P. (۱۹۴۳). *Being and Nothingness*. Philosophical Library.
- Taylor, C. (۱۹۸۹). *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*. Harvard University Press.
- Wrathall, M. A., & Malpas, J. (Eds.). (۲۰۰۰). *Heidegger, Authenticity, and Modernity: Essays in Honor of Hubert L. Dreyfus, Vol. ۱*. MIT Press.

شیوه‌های ثانویه بودش

مقدمه

شیوه‌های ثانویه بودش نشان‌دهنده نمودهای قابل مشاهده‌تر چگونگی حضور افراد در جهان هستند. این شیوه‌ها، شیوه‌های عمیق‌تر اولیه بودش را به منش‌های رابطه‌ای و رفتاری قابل مشاهده تبدیل می‌کنند. در حالی که شیوه‌های اولیه، موضع اگزیستانسیال فرد را توضیح می‌دهند، شیوه‌های ثانویه نشان می‌دهند که آن موضع چگونه از راه کیفیت‌هایی مانند قاطعیت، قابل اتکا بودن، پاسخگویی، تدبیر، اطمینان و عاملیت بیان می‌شود. این کیفیت‌ها تعاملات روزمره، تصمیم‌گیری و ارتباطات را شکل می‌دهند.

در مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، شیوه‌های ثانویه بودش میان چشم‌انداز درونی جهت‌گیری اگزیستانسیال فرد و نمود بیرونی رهبری و اثربخشی میان‌فردی پل می‌زنند. آن‌ها بعد کاربردی بودش را نشان می‌دهند. این‌ها کیفیت‌هایی هستند که از راه آن‌ها، قصدها و حالت‌های عمیق‌تر بودش، قابلیت اقدام، رابطه‌ای و بدن‌مندی پیدا می‌کنند.

هر یک از شیوه‌های ثانویه بودش در هستی‌شناسی کامل این چهارچوب، از طریق ترکیبی میان‌رشته‌ای به دست آمده‌اند؛ ترکیبی که علوم رفتاری، روان‌شناسی اجتماعی، مطالعات سازمانی، پدیدارشناسی و نظریه ارتباطات را دربر می‌گیرد.

در راستای قصد نمونه‌ای این پیوست، یک شیوه بودش ثانویه، یعنی **قاطعیت**، برای بررسی تفصیلی انتخاب شده است. ارائه مرور کامل ادبیات پژوهش برای همه شیوه‌های ثانویه بودش، این بخش را بی‌جهت طولانی می‌کرد و تمرکز روش‌شناسانه آن را تحت‌الشعاع قرار می‌داد.

قاطعیت از آن جهت انتخاب شده که رابطه میان جهت‌گیری هستی‌شناسانه درونی و بیان رفتاری بیرونی را به‌روشنی نشان می‌دهد. این کیفیت نشان می‌دهد که یک شیوه ثانویه بودش چگونه از شیوه‌های عمیق‌تر اولیه آن پدید می‌آید، آن‌ها را بازتاب می‌دهد و به‌وسیله آن‌ها تعدیل می‌شود؛ در عین حال، خود قاطعیت نیز در موقعیت‌های واقعی زندگی، به‌صورت بیانی عملی و قابل تشخیص از اثربخشی، احترام به خود و وضوح در رابطه با دیگران ظاهر می‌شود.

بنابراین، این بخش قرار نیست همه شیوه‌های ثانویه بودش را به‌طور کامل توضیح دهد. هدف آن این است که با بررسی دقیق یک نمونه، نشان دهد این شیوه‌ها چگونه بر پایه ادبیات پژوهشی میان‌رشته‌ای شکل می‌گیرند و چگونه از راه تفسیر هستی‌شناسانه به تمایزهایی روشن و قابل استفاده تبدیل می‌شوند. از این مسیر، خواننده بهتر می‌تواند ببیند لایه شیوه‌های ثانویه بودش چگونه ساخته شده و در کل مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش چه نقشی ایفا می‌کند.

بررسی کامل و دانشگاهی همه شیوه‌های ثانویه بودش، همراه با مرور گسترده ادبیات پژوهش، تمایزهای هستی‌شناسانه و پیامدهای رشدی آن‌ها، در تک‌نگاری دانشگاهی در دست آماده‌سازی ارائه خواهد شد.

پیوست ۴.۴: قاطعیت

تمایز قاطعیت، آن‌گونه که در چهارچوب بودش مطرح می‌شود، به توانایی فرد برای بیان روشن، مستقیم و مؤثر خود اشاره دارد؛ بی‌آن‌که احترام به دیگران از بین برود. قاطعیت یعنی فرد بتواند افکار، احساسات، نیازها و انتظارات خود را محکم و شفاف بیان کند، بدون آن‌که به پرخاشگری، دستکاری یا تسلیم شدن پناه ببرد. قاطعیت به معنای تحمیل خواست خود بر دیگران نیست؛ بلکه یعنی فرد بتواند بر موضع خود بایستد و در عین حال، پیامدهای رابطه‌ای و موقعیتی این ایستادن را نیز ببیند.

از نگاه هستی‌شناسانه، قاطعیت بازتاب رابطه‌ای متعادل میان احترام به خود و احترام به دیگران است. قاطعیت، بیان عاملیت از راه زبان و رفتار است؛ بیانی که مستقیم، روشن و استوار است. قاطعیت به فرد امکان می‌دهد دیده و شنیده شود، بدون آن‌که خود را تحریف کند و در همان حال به دیگران نیز همین شأن و حرمت را بدهد. از این منظر، قاطعیت حالتی از بودش است که از وضوح، هم‌راستایی و کارآمدی در تعامل انسانی پشتیبانی می‌کند.

این نگاه با دیدگاه‌های پدیدارشناسانه و اگزیستانسیال درباره راستی و عاملیت هم‌خوان است. کارل راجرز، همخوانی درونی و بیرونی را یکی از شرط‌های اصلی رابطه سالم می‌داند و آن را هم‌راستایی میان تجربه درونی و بیان بیرونی توصیف می‌کند. از این زاویه، قاطعیت بیان رفتاری همین همخوانی است؛ جایی که فرد صادقانه ارتباط برقرار می‌کند و پشت سازگاری ظاهری یا خصومت پنهان نمی‌شود (راجرز ۱۶۷، ۱۹۶۱).

در روان‌شناسی رفتاری، قاطعیت به‌طور گسترده به‌عنوان یک سبک ارتباطی مستقل بررسی شده است. آلبرتی و امونز قاطعیت را رفتاری می‌دانند که به فرد امکان می‌دهد در راستای منافع درست خود عمل کند و هم‌زمان به حقوق دیگران نیز احترام بگذارد. کار آن‌ها قاطعیت را به‌روشنی از پرخاشگری و انفعال جدا می‌کند: پرخاشگری حقوق دیگران را نقض می‌کند، و انفعال حقوق خود فرد را نادیده می‌گیرد (آلبرتی و امونز ۱۶۸، ۱۹۷۰).

از نگاه مهارت‌محور، آموزش قاطعیت برای کاهش اضطراب، رنجش و ارتباط ناکارآمد شکل گرفت. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتار قاطعانه با عزت‌نفس بالاتر، تعارض میان‌فردی کمتر و رضایت بیشتر در روابط همراه است. افرادی که قاطعانه ارتباط برقرار می‌کنند، معمولاً مسائل را مستقیم‌تر حل می‌کنند و اجازه نمی‌دهند مشکل‌ها پنهان بمانند یا به تدریج شدت بگیرند (اسپید، گلدستاین و گلدفريد ۱۶۹، ۲۰۱۸).

روان‌شناسی اجتماعی و سازمانی نیز این تمایز را تقویت می‌کند. کار ایمی ادمونسون درباره امنیت روانی نشان می‌دهد محیط‌هایی که در آن افراد می‌توانند بدون ترس از تلافی، روشن و محترمانه حرف بزنند، اثربخش‌تر و سازگارترند. قاطعیت به چنین محیط‌هایی کمک می‌کند، چون ارتباط مستقیم را ممکن می‌سازد، بی‌آن‌که گفت‌وگو به تنش هیجانی یا کنترل پنهان کشیده شود (ادمونسون، ۱۹۹۹).

رابطه ناسالم با قاطعیت اغلب به شکل انفعال، پرخاشگری یا دستکاری غیرمستقیم ظاهر می‌شود. برخی افراد برای پیشگیری از تعارض، از بیان نیازهای خود پرهیز می‌کنند؛ نتیجه آن می‌تواند رنجش، سوءتفاهم و کاهش اعتماد باشد.

۱۶۷ Rogers

۱۶۸ Alberti & Emmons

۱۶۹ Speed, Goldstein & Goldfried

برخی دیگر به جای ارتباط مستقیم، از طعنه، شوخی‌های نامناسب، نیش و کنایه یا حرف‌های زیرپوستی استفاده می‌کنند؛ رفتاری که ناراحتی را پنهان می‌کند اما تنش را بیشتر می‌سازد.

از سوی دیگر، قاطعیت ممکن است به سلطه‌گری تبدیل شود. در این حالت، فرد از لحن صدا، تهدید یا فشار هیجانی برای تحمیل نتیجه دلخواه خود استفاده می‌کند و قدرت‌نمایی را با اثربخشی اشتباه می‌گیرد. پژوهش‌ها درباره ارتباطات اجبارگرانه نشان می‌دهند که این شیوه‌ها اعتماد و همکاری را تضعیف می‌کنند و اغلب به جای حل مسئله، مقاومت ایجاد می‌کنند (بارون ۱۷۰، ۲۰۰۵).

در مدل هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، رابطه سالم با قاطعیت با وضوح بدون خصومت و استواری بدون اجبار شناخته می‌شود. در چنین حالتی، افراد می‌توانند انتظارات، مرزها و نگرانی‌های خود را مستقیم بیان کنند و هم‌زمان نسبت به گفت‌وگو و پیامدهای آن گشوده بمانند. آن‌ها برای اثرگذاری بر نتیجه‌ها، به دستکاری، تهدید یا عقب‌نشینی اجتنابی تکیه نمی‌کنند. دیگران معمولاً آن‌ها را افرادی مستقیم، قابل اعتماد و از نظر هیجانی متعادل تجربه می‌کنند. وقتی قاطعیت به صورت راستین در فرد جا می‌گیرد، به کیفیتی ثابت‌بخش تبدیل می‌شود که از یکپارچگی، همکاری مؤثر و حل‌وفصل مسائل پیش از شدت گرفتن آن‌ها پشتیبانی می‌کند.

تمایز هستی‌شناسانه قاطعیت در چهارچوب بودش

قاطعیت یعنی خود را مؤثر بیان کنید و پای دیدگاه خود بایستید، در حالی که به دیگران نیز احترام می‌گذارید. قاطعیت یعنی آمادگی برای بیان افکار و احساسات و گفتن نیازها و انتظارات به شکلی محکم و مستقیم، همراه با ملاحظه دیگران و آگاهی نسبت به پیامدهای احتمالی قاطع بودن. قاطعیت یعنی مصمم، مستقیم، استوار و مؤثر بودن.

رابطه سالم با قاطعیت نشان می‌دهد که فرد در ارتباط با دیگران، اغلب مستقیم و روشن است. او به‌ندرت به تهدید پناه می‌برد یا تلاش می‌کند نتیجه‌ها را دستکاری کند و انگیزه‌های خود را شفاف نگه می‌دارد. او در بیان نیازها و انتظارات خود و دیگران، با توجه به نتیجه‌های لازم یا مورد انتظار، جسورانه عمل می‌کند. چنین فردی با بیان احساس خود راحت است و می‌تواند بدون فوران هیجانی، خود را ابراز کند.

رابطه ناسالم با قاطعیت نشان می‌دهد که فرد ممکن است بیش از حد تسلیم، سازگار یا پرخاشگر باشد، یا برای پیش بردن خواسته خود، بیان خود و ارتباط با دیگران، بیشتر به دستکاری و سلطه‌گری تکیه کند. ممکن است برای پرهیز از تعارض، مرتب با تصمیم دیگران همراه شود. همچنین ممکن است از شوخی نامناسب، طعنه، دست انداختن یا حرف‌های زیرپوستی برای دستکاری، آزار، کنترل یا کوچک کردن دیگران استفاده کند. از سوی دیگر، ممکن است بارها تهدید کند یا با لحن صدای خود تلاش کند بر دیگران مسلط شود یا اراده‌اش را به آن‌ها تحمیل کند. در نتیجه، دیگران ممکن است او را فردی دستکاری‌گر یا سلطه‌جو بدانند، حتی اگر همیشه قصد او این نباشد. گفت‌وگوهای او نیز ممکن است خیلی زود از کنترل خارج شود یا از نظر هیجانی شدت بگیرد، در حالی که مسئله همچنان حل نشده باقی می‌ماند.

(تشویر، ۲۰۲۱)

منابع کلیدی

- Alberti, R.E. and Emmons, M.L. (۱۹۷۰) *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Living*. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.
- Baron, R.A. (۲۰۰۵) 'Workplace Aggression and Violence: Insights From Basic Research', in Fox, S. and Spector, P.E. (eds.) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. ۱-۴۱.

- Edmondson, A. (1999) 'Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams', *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383.
- Rogers, C.R. (1961) *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Speed, B.C., Goldstein, B.L. and Goldfried, M.R. (2018) 'Assertiveness Training: A Forgotten Evidence-Based Treatment', *Clinical Psychology: Science and Practice*, 25(1), e12216.

پیوست ۵: پیوندهای میان چهارچوب بودش و هنرهای رزمی

در پژوهش‌های مختلف، هنرهای رزمی به‌عنوان محیط‌هایی ساختاریافته دیده می‌شوند که می‌توانند منش‌های درونی را پرورش دهند، الگوهای رفتاری را شکل دهند و حالت‌های روان‌شناختی را متحول کنند. ادبیات پژوهش معمولاً این اثرها را از زاویه سلامت روان، خودتنظیمی یا رفتار اجتماعی توضیح می‌دهد؛ اما اگر کمی عمیق‌تر نگاه کنیم، می‌بینیم هنرهای رزمی به‌طور ضمنی با بسیاری از همان ابعاد هستی‌شناسانه‌ای درگیرند که چهارچوب بودش بر آن‌ها استوار است.

هنرهای رزمی به‌عنوان زمینه‌هایی ساختاریافته برای توسعه هستی‌شناسانه

یک کارآزمایی تصادفی کنترل‌شده در محیط دبیرستان نشان داد برنامه‌های هنرهای رزمی، وقتی تمرین‌های بدنی را با مؤلفه‌های روان‌آموزشی ترکیب می‌کنند، می‌توانند به بهبودهای قابل اندازه‌گیری در تاب‌آوری، تنظیم هیجانی، رفتار اجتماعی مثبت و بهزیستی عمومی روان‌شناختی منجر شوند (مور، وودکاک و دادلی^{۱۷۱}، ۲۰۲۱). در این مداخله، آموزش سنتی هنرهای رزمی با گفت‌وگوهایی درباره احترام، تمرکز، انضباط و هدف‌گذاری همراه شده بود. اگرچه این مطالعه نتایج خود را با مفاهیم رایج روان‌شناختی توضیح می‌دهد، سازوکارهای زیرین آن به جابه‌جایی‌های توسعه‌ای در رابطه فرد با کیفیت‌هایی مانند اختیار پاسخ‌دهی، آسیب‌پذیری، شجاعت و تعهد بسیار نزدیک است؛ کیفیت‌هایی که در چهارچوب بودش، از جنبه‌های بودش به شمار می‌آیند.

پژوهش‌های دیگر نیز الگوهای مشابهی را نشان می‌دهند. آموزش هنرهای رزمی با تقویت کارکردهای اجرایی، بهبود کنترل توجه و تنظیم بهتر هیجان ارتباط داشته است، به‌ویژه در میان نوجوانان و جوانانی که در معرض خطر بیشتری قرار دارند (هاروود-گراس و همکاران^{۱۷۲}، ۲۰۲۱). در بزرگسالان نیز تمرین بلندمدت هنرهای رزمی با کنترل شناختی بهتر، شبکه‌های توجهی قوی‌تر و پاسخ‌های رفتاری سازگارتر در شرایط فشار پیوند داشته است (جانستون و ماری-بفا^{۱۷۳}، ۲۰۱۸). این یافته‌ها نشان می‌دهد هنرهای رزمی فقط مجموعه‌ای از فنون بدنی نیستند؛ بلکه محیط‌هایی فراگیرند که در آن‌ها ظرفیت‌های شناختی، هیجانی و رفتاری از راه تمرین منضبط، یادگیری بدن‌مند و مواجهه مداوم با چالش شکل می‌گیرند.

هم‌سانی‌های فلسفی: هم‌نوایی، بدن‌مندی و شکل‌گیری منش‌ها

چیزی که معمولاً در ادبیات دانشگاهی مربوط به آموزش هنرهای رزمی، روان‌شناسی ورزش و توسعه رفتاری کمتر به‌روشنی توضیح داده می‌شود، این است که چرا هنرهای رزمی می‌توانند چنین تحول‌هایی ایجاد کنند. هنرهای رزمی سنتی بر نظام‌هایی فلسفی استوارند که تمرین را راهی برای پرورش منش، هم‌نوایی و تسلط بر خویش می‌دانند. مفاهیمی مانند هماهنگی، تعادل، حضور، فروتنی و احترام، بیش از آن‌که مهارت‌هایی جداگانه باشند، کیفیت‌هایی درونی و سرشتی‌اند.

در این سنت‌ها، تحول از راه درگیری تکرارشونده با دشواری ساختاریافته، بدن‌مندی آگاهانه، انضباط رابطه‌ای و یکپارچه شدن ذهن، بدن و قصد پدید می‌آید. این موضوع با تمرکز چهارچوب بودش بر جابه‌جایی در رابطه فرد با کیفیت‌های بودش هم‌راستا است. هر دو حوزه نشان می‌دهند که تحول، صرفاً فرایندی شناختی نیست؛ بلکه تجربه‌ای، رابطه‌ای و زیسته است.

^{۱۷۱} Moore, Woodcock & Dudley

^{۱۷۲} Harwood-Gross et al

^{۱۷۳} Johnstone & Mari-Beffa

هنرهای رزمی فقط تکنیک یاد نمی‌دهند. آن‌ها شیوه‌های بودش را تغییر می‌دهند. این تغییر از مسیرهایی مانند موارد زیر رخ می‌دهد:

- تمرین بدن‌مند و تکرار شونده؛
- تعاملات میان فردی آیینی شده؛
- مواجهه با چالش؛
- خودمشاهده‌گری منضبط؛
- یکپارچه شدن تجربه‌های شناختی، هیجانی و فیزیولوژیک؛
- پرورش پاسخ‌مندی به‌جای واکنش‌مندی.

این فرایندها به چند سازوکار اصلی در روش‌شناسی تحول چهارچوب بودش شباهت دارند. هنرهای رزمی این جابه‌جایی‌ها را بیشتر به‌صورت ضمنی، از راه تمرین بدن‌مند و درگیری منضبط پرورش می‌دهند. در مقابل، چهارچوب بودش همین پویایی‌ها را آشکار می‌کند و برای مشاهده، تفسیر و تسهیل تحول هستی‌شناسانه، زبانی روشن و مسیری روش‌مند در اختیار می‌گذارد.

شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهش

با وجود ظرافت و عمق سنت‌های هنرهای رزمی، مطالعات دانشگاهی معمولاً اثرهای آن‌ها را به پیامدهای رفتاری یا روان‌شناختی، مانند کاهش پرخاشگری یا بهبود خلق‌وخو، محدود می‌کنند. هنوز در ادبیات پژوهش، شکاف‌های مهمی درباره تحول خود کیفیت‌های درونی وجود دارد. برای نمونه، مطالعات هنرهای رزمی به‌ندرت بررسی می‌کنند که:

- منش‌ها چگونه شکل می‌گیرند یا تغییر می‌کنند؛
- الگوهای عمیق بودش در تمرین‌کنندگان چگونه دگرگون می‌شوند؛
- بنیان‌های فلسفی هنرهای رزمی چه نسبتی با رشد هستی‌شناسانه دارند؛
- تحول در طول زمان یا در مراحل مختلف رشد چگونه پیش می‌رود.

این شکاف‌ها محدودیتی گسترده‌تر را در پژوهش روان‌شناختی نشان می‌دهند؛ پژوهشی که اغلب نتیجه‌ها را اندازه‌گیری می‌کند، اما کمتر به هستی‌شناسی زیرین انسان می‌پردازد.

سهم چهارچوب بودش

چهارچوب بودش واژگان و ساختاری فراهم می‌کند که می‌تواند سازوکارهایی را توضیح دهد که هنرهای رزمی قرن‌ها با آن‌ها کار کرده‌اند. این چهارچوب به‌طور خاص بر فهم و جابجا کردن رابطه فرد با کیفیت‌هایی مانند شجاعت، قاطعیت، آسیب‌پذیری، اختیار پاسخ‌دهی و اهمیت‌بخشی تمرکز دارد. روش‌شناسی تحول نیز فرایندهایی روشن فراهم می‌کند تا این رابطه‌ها به‌صورت آگاهانه و قابل سنجش تعدیل شوند.

جایی که ادبیات هنرهای رزمی از بهبود رفتار یا هیجان سخن می‌گوید، چهارچوب بودش جابه‌جایی‌های توسعه‌ای را توضیح می‌دهد که چنین بهبودهایی را ممکن می‌کنند. تمرکز این چهارچوب بر موارد زیر است:

- یکپارچگی فرد؛
- تعدیل شیوه‌های بودش؛
- تحول الگوهای رابطه‌ای ناسالم؛
- پرورش پاسخ‌مندی و هم‌نواشدگی؛
- رشد منش‌های سالم و پایدار.

به این ترتیب، چهارچوب بودش میان رشته‌های سنتی بدن‌مند و پژوهش هستی‌شناسانه معاصر پلی برقرار می‌کند.

به سوی فهمی یکپارچه

اگر بینش‌های پژوهش هنرهای رزمی را در کنار چهارچوب بودش قرار دهیم، می‌توانیم تحول را فقط تغییر رفتار نبینیم؛ بلکه آن را جابه‌جایی در معماری بودش بدانیم. هنرهای رزمی نشان می‌دهند محیط‌های بدن‌مند، منضبط و پایدار چگونه می‌توانند منش‌ها را شکل دهند. آن‌ها نمونه‌ای ملموس و آشنا از این واقعیت‌اند که تمرین مداوم می‌تواند شیوه‌های بودش را دگرگون کند. چهارچوب بودش نیز سازوکارهای زیرین این دگرگونی را توضیح می‌دهد و ساختاری فراهم می‌کند تا این فرایند به‌صورت آگاهانه در زمینه‌های رهبری، سازمانی و اجتماعی به کار گرفته شود.

این دو حوزه در کنار هم به یک نتیجه مهم می‌رسند: تحول پایدار به روشی نیاز دارد که بتواند رابطه‌های سالم‌تری با جنبه‌های بنیادین بودش پرورش دهد؛ جنبه‌هایی که برای اثربخشی رهبری و عملکرد انسانی ضروری‌اند. هنرهای رزمی نشان می‌دهند چنین تحولی ممکن است. چهارچوب بودش نیز هستی‌شناسی، وضوح مفهومی و روش‌شناسی لازم را برای فهم و نظام‌مند کردن آن فراهم می‌کند.

پیوست ۶: تعامل چهارچوب‌ها؛ چهارچوب بودش و مدل سه ستون

در حوزه رهبری، تحول و کار سازمانی، چهارچوب‌های گوناگونی تلاش می‌کنند توضیح دهند که چرا افراد و سیستم‌ها به شکل خاصی رفتار می‌کنند. برخی بر رفتار تمرکز دارند. برخی دیگر شناخت، فرهنگ، ساختار یا راهبرد را محور قرار می‌دهند. هر یک از این رویکردها بینشی ارزشمند به دست می‌دهد، اما هیچ‌کدام به تنهایی نمی‌تواند پیچیدگی انسان‌ها و سیستم‌هایی را که می‌سازند، به طور کامل دربر بگیرد.

به همین دلیل، چهارچوب بودش آگاهانه خود را یک چهارچوب معرفی می‌کند، نه یک نظریه جامع و یگانه درباره رفتار انسان. واژه چهارچوب در اینجا به دو تعهد اشاره دارد.

نخست این که این چهارچوب، آگاهانه کامل و همه‌چیزدان نیست. هر چهارچوب، نقشه‌ای گزینشی است که برخی جنبه‌های واقعیت را برجسته می‌کند و برخی دیگر را در پس‌زمینه می‌گذارد، تا مشاهده‌گران بتوانند دقیق‌تر فکر کنند، بهتر ببینند و مؤثرتر مداخله کنند. چهارچوب بودش لایه هستی‌شناسانه اثربخشی انسانی را برجسته می‌کند. هدف آن این نیست که جای چهارچوب‌هایی را بگیرد که در حوزه‌هایی مانند راهبرد، طراحی سازمانی، فرهنگ، اقتصاد یا تحلیل اجتماعی-فنی تخصص دارند.

دوم این که این چهارچوب برای گفت‌وگو با چهارچوب‌های دیگر طراحی شده است. هیچ مدل واحدی همه ابعاد مهم رهبری و زندگی سازمانی را دربر نمی‌گیرد. در عمل، پرسش اصلی معمولاً این نیست که کدام چهارچوب درست است؛ پرسش مهم‌تر این است که چند چهارچوب چگونه می‌توانند در کنار هم قرار بگیرند تا مشاهده، استدلال و عمل منسجم‌تری پدید آورند. این موضوع به‌ویژه در محیط‌های پیچیده اهمیت دارد؛ جایی که چالش‌های سازگار شونده، هم عمق انسانی می‌خواهند و هم توان سازمانی.

این پیوست، چهارچوب بودش را درون زیست‌بومی گسترده‌تر از مدل‌های معتبر قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه می‌تواند یکی از این مدل‌ها را تکمیل کند: مدل سه ستون، که پیتر وولمان و همکارانش آن را توسعه داده‌اند و از سوی اشپرینگر منتشر شده است (وولمان و همکاران^{۱۷۴}، ۲۰۲۰؛ ۲۰۲۲). این گفت‌وگو از طریق مشارکت‌های مشخص اشکان تشویر و ژاکلین هوفسته در چند جلد از مجموعه مدل سه ستون نشان داده می‌شود. این آثار، در کنار هم، نشان می‌دهند که چهارچوب‌های مستقل چگونه می‌توانند یکدیگر را غنی‌تر کنند و نگاهی چندبعدی‌تر به رهبری، پایداری و تحول سازمانی به دست دهند.

در اینجا منظور از چهارچوب چیست؟

در این گزارش پژوهشی، چهارچوب به مجموعه‌ای ساختاریافته از تمایزها، رابطه‌ها و اصول سازمان‌دهنده گفته می‌شود که مشاهده و عمل در موقعیت‌های پیچیده را ممکن‌تر می‌کند. چهارچوب، توصیف کامل واقعیت نیست. بلکه مجموعه‌ای منسجم از تمایزهای انتخاب‌شده است که کمک می‌کند برخی پدیده‌ها دیده شوند، درباره آن‌ها فکر شود و بتوان با آن‌ها کار کرد.

از این جهت، چهارچوب بیشتر شبیه نقشه است تا خود سرزمین. ارزش نقشه در این نیست که همه‌چیز را در خود جای دهد؛ ارزش آن در این است که بخشی از واقعیت را به‌گونه‌ای سامان دهد که جهت‌یابی و اقدام را آسان‌تر کند. هر چهارچوب، فرض‌هایی ضمنی با خود دارد: این که چه چیز مهم است، چه چیزی شاهد و دلیل به شمار می‌آید و چه نوع عملی را مؤثر می‌داند.

چهارچوب بودش آشکارا هستی‌شناسانه و بودش‌سنجانه است. هستی‌شناسانه است، چون به این می‌پردازد که انسان‌ها چه کسی هستند و چگونه در حال بودن‌اند، نه فقط این که چه می‌دانند یا چه می‌کنند. بودش‌سنجانه است، چون از طریق Being Profile، راهی ساختاریافته برای مشاهده و سنجش منش‌ها و جهت‌گیری‌های درونی انسان فراهم می‌کند.

پذیرفتن این که همه چهارچوب‌ها بخشی از واقعیت را می‌بینند و خودشان نیز ساخته و پرداخته‌اند، اهمیت زیادی دارد. هیچ مدل واحدی نمی‌تواند همه پیچیدگی کارکرد انسان یا زندگی سازمانی را دربر بگیرد. برای پژوهشگران و کنشگران حرفه‌ای، پرسش‌های مهم‌تر این‌ها هستند:

- این چهارچوب چه پدیده‌هایی را قابل دیدن می‌کند؟
- چه الگوهایی از تفسیر و مداخله را ممکن می‌سازد؟
- چگونه می‌تواند با چهارچوب‌های دیگر وارد گفت‌وگویی سازنده شود؟

این پیوست چنین گفت‌وگویی را از راه بررسی رابطه میان چهارچوب بودش و مدل سه ستون نشان می‌دهد.

چهارچوب بودش در کنار دیگر چهارچوب‌ها

چهارچوب بودش در پاسخ به فروپاشی‌ها و ناکامی‌های تکرارشونده و پرهزینه در رهبری، ساخت کسب‌وکارهای نوپا و تحول سازمانی توسعه یافت. این چهارچوب سه بخش اصلی ارائه می‌کند:

- یک مدل هستی‌شناسانه از ۳۱ جنبه بودش، که در چهار لایه فراعامل‌ها، حالات ذهنی، شیوه‌های اولیه بودش و شیوه‌های ثانویه بودش سازمان‌دهی شده‌اند؛
- یک ابزار بودش‌سنجی، یعنی Being Profile، که می‌تواند رابطه افراد با این جنبه‌ها را شناسایی و اندازه‌گیری کند؛
- روش‌شناسی تحول، که این بینش‌ها را به فرایندهای رشدی معنادار و قابل اجرا تبدیل می‌کند.

این به آن معنا نیست که چهارچوب بودش قرار است جای دیگر مدل‌های رهبری یا سازمانی را بگیرد. بلکه این چهارچوب به لایه‌ای مهم می‌پردازد که در بسیاری از چهارچوب‌های دیگر یا نامشخص می‌ماند یا فقط به صورت ضمنی به آن اشاره می‌شود: منش‌ها، تفسیرها و ساختارهای معنایی زیرینی که تعیین می‌کنند رهبران چگونه به هدف، پیچیدگی، فشار، عدم قطعیت و اختیار پاسخ‌دهی واکنش نشان می‌دهند.

در عمل، رهبران و سازمان‌ها هم‌زمان با چندین چهارچوب کار می‌کنند. چهارچوب بودش در کنار این مدل‌ها، یا در لایه‌ای زیرین نسبت به آن‌ها، قرار می‌گیرد و امکان بررسی بستر انسانی را فراهم می‌کند که در نهایت تعیین می‌کند یک راه‌حل ساختاری یا راهبردی موفق می‌شود یا شکست می‌خورد.

در حال حاضر همکاری با پیتر وولمان^{۱۷۵}، رتو پورینگر^{۱۷۶}، دوریس پملر^{۱۷۷}، مرسیدا ندرواتای^{۱۷۸}، فرانک کوهن^{۱۷۹}، مایکل کمپف^{۱۸۰}، ژاکلین هوفسته و دیگران، نمونه‌ای زنده از این است که چهارچوب بودش چگونه می‌تواند وارد گفت‌وگویی سازنده با مجموعه‌ای مکمل از کارهای نظری و عملی شود.

مدل سه ستون به اختصار

مدل سه ستون، که پیتر وولمان و همکارانش آن را توسعه داده‌اند، رویکردی سیستمی به سازمان است و بر سه ستون به هم وابسته استوار است:

^{۱۷۵} Peter Wollmann

^{۱۷۶} Reto Püringer

^{۱۷۷} Doris Pemler

^{۱۷۸} Mersida Ndrevataj

^{۱۷۹} Frank Kühn

^{۱۸۰} Michael Kempf

- قصد پایدار
- سازمان در حرکت؛

- پیوندپذیری، که در برخی نوشته‌های پیشین از آن با عنوان منبع پیونددهنده نیز یاد شده است.

این مدل راهی ساختاریافته فراهم می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند قصد بلندمدت خود را با حرکت سازگار شونده و انسجام رابطه‌ای هماهنگ کنند. این مدل در مقیاس‌های مختلف، در محیط‌های عمومی، خصوصی و چندذی‌نفعی به کار گرفته شده است تا تحول را هدایت کند، پایداری را در سازمان جا بیندازد و تاب‌آوری نهادی را تقویت کند (وولمان و همکاران^{۱۸۱}، ۲۰۲۰؛ ۲۰۲۲).

ویراستاران مرتبط با این مجموعه و جلد‌های وابسته به آن، شامل پیتر وولمان و رتو پورینگر هستند و در جلد‌های مختلف، ویراستارانی مانند فرانک استراک، دوریس پملر و مرسیدا ندره‌واتای نیز با آن‌ها همکاری داشته‌اند.

اصول طراحی مدل سه ستون

سه اصل اصلی طراحی برای سازمان و رهبری آینده به این صورت توضیح داده می‌شوند:

قصد پایدار: کارکنان و تیم‌ها، همراه با ذی‌نفعان اصلی در زیست‌بوم گسترده‌تر سازمان، باید بدانند سازمان برای چه چیزی ایستاده است و چه ارزش کارآفرینانه و اجتماعی می‌خواهد خلق کند. هدف باید قابل اتکا، پایدار و در رفتار رهبران جاری باشد، نه این‌که فقط در قالب شعار بیان شود. به‌ویژه در زمان بحران، هدف می‌تواند جهت، انرژی و انسجام ایجاد کند و به سازمان کمک کند در دل عدم قطعیت، هم‌راستا باقی بماند.

سازمان در حرکت: این فرض که سازمان‌ها می‌توانند بر ثبات راهبردی تکیه کنند و فقط گاهی با چند پروژه تغییر، خود را به‌روز کنند، در محیط‌های پرآشوب امروز دیگر کارآمد نیست. سازمان‌ها باید همچون سیستم‌هایی در حرکت فهم شوند؛ سیستم‌هایی که از راه یادگیری، آزمون و خطا و تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن خود را سازگار می‌کنند. سازمان در حرکت به کنجکاوی، شجاعت، خودبازنگری و توان عمل کردن بدون قطعیت کامل نیاز دارد؛ در عین حال باید با هدف خود هم‌راستا بماند.

پیوندپذیری: عملکرد پایدار نیازمند مدیریت رابطه‌ها میان افراد، تیم‌ها، سیستم‌ها، رشته‌ها و گروه‌های ذی‌نفع است. پیوندپذیری با پراکندگی، جزیره‌ای عمل کردن و ناهماهنگی سروکار دارد و همکاری را در مرزهای سازمانی، فرهنگی و نهادی ممکن‌تر می‌کند. این ستون با ایجاد تعادل میان منافع گوناگون، یکپارچه کردن شکل‌های مختلف تخصص و حفظ انسجام در زیست‌بوم‌های پیچیده ارتباط دارد.

مدل سه ستون رویکردی باز برای توسعه سازمانی، تحول، حکمرانی و رهبری است. کاربردی‌پذیری آن از طریق بیش از سی‌وپنج مطالعه موردی ثبت‌شده در بخش‌های عمومی و خصوصی در سراسر جهان نشان داده شده است.

مشارکت‌های اشکان تشویر در مجموعه مدل سه ستون

چهارچوب بودش، همراه با گفتمان فرامحتوا، از جمله نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن، و چهارچوب پایداری راستین، در گفت‌وگویی فعال با مدل سه ستون و در چند جلد منتشرشده از سوی اشپرینگر توسعه یافته است. اشکان تشویر از طریق این مشارکت‌ها، هستی‌شناسی، فهم حاصل کردن، توسعه رهبری و پایداری را به نگاه سه‌ستونی پیوند می‌دهد و نشان می‌دهد که تحول سازمانی از رشد هستی‌شناسانه انسان جدا نیست (تشویر، ۲۰۲۲؛ تشویر، ۲۰۲۵).

در سراسر این آثار، چهارچوب بودن نه به عنوان جایگزینی برای مدل سازمانی سه ستون، بلکه به عنوان بنیانی هستی‌شناسانه معرفی می‌شود؛ بنیانی که کمک می‌کند مدل سه ستون در سیستم‌های واقعی سازمانی زیسته، اجرا و پایدار شود.

BOOK 1

Title: *Transforming Public and Private Sector Organizations: Implementing Sustainable Purpose, Travelling Organization and Connectivity for Resilience*

Chapter: *The Application of a New Framework: Connecting the Being Framework with the Three Pillars Model of Organization and Leadership to Foster Transformations*

Publisher: Springer, 2022

تشویر در این فصل توضیح می‌دهد که تحول سازمانی وقتی فقط به عنوان کاری ساختاری، فناورانه یا راهبردی دیده شود، بارها با شکست روبه‌رو می‌شود. سازمان‌ها ممکن است سرمایه‌گذاری زیادی روی بازطراحی سیستم‌ها، فرایندها و سازوکارهای حکمرانی انجام دهند، اما اگر رهبران و تیم‌ها همچنان در منش‌های به‌ارث‌رسیده، تفسیرهای عاداتی و شیوه‌های بررسی‌نشده بودن گرفتار بمانند، این تلاش‌ها به نتیجه پایدار نمی‌رسند.

این فصل، چهارچوب بودن را به عنوان مسیری هستی‌شناسانه و کاربردی معرفی می‌کند که به رهبران و تیم‌ها کمک می‌کند فقط بر «کاری که انجام می‌دهند» تمرکز نکنند، بلکه «چه کسی هستند و چگونه در حال بودن‌اند» را نیز متحول کنند. با پرورش جنبه‌های زیرین بودن که تفسیر، اختیار پاسخ‌دهی، یکپارچگی و تصمیم‌گیری را شکل می‌دهند، افراد توان بیشتری پیدا می‌کنند تا در مواجهه با عدم قطعیت، تعارض و پیچیدگی، منسجم‌تر و سنجیده‌تر عمل کنند.

این فصل با پیوند دادن چهارچوب بودن و مدل سه ستون نشان می‌دهد که رشد هستی‌شناسانه فردی و جمعی چگونه کمک می‌کند هدف پایدار به صورت راستین زیسته شود، سازمان در حرکت به صورت سازگار عمل کند و پیوندپذیری از سطح ساختارهای رسمی فراتر برود. در این نگاه، تحول نه یک فرایند تحمیلی یا صرفاً اجرایی، بلکه فرایندی رابطه‌ای و رشدی است که در میان افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها شکل می‌گیرد. به این ترتیب، تاب‌آوری، حرکت و هم‌راستایی با هدف می‌توانند به صورت طبیعی‌تر پدید آیند، نه از راه اجبار، کنترل یا صرفاً رعایت دستورالعمل‌ها.

BOOK 2

Title: *The Sustainable Organization: How Organizations Address the 17 UN SDGs Using the Three Pillar Model*

Chapter: *The Metacontent of Being and Identity: Rethinking Diversity, Inclusion and Sustainable Organizations*

Publisher: Springer, 2025

این فصل، تنوع و شمول را از نو تعریف می‌کند. تمرکز آن از نمایندگی جمعیت‌شناختی، چهارچوب‌های انطباقی و اقدامات نمادین فراتر می‌رود و به فهمی عمیق‌تر، هستی‌شناسانه و رشدی از هویت می‌رسد. تشویر با تکیه بر چهارچوب بودن، گفتمان فرامحتوا و نظریه تودرتوی فهم حاصل کردن، میان سه لایه مرتبط هویت تمایز می‌گذارد:

- **کیستی:** کیفیت‌های مشترک انسانی در سطح گونه انسانی؛
- **چگونگی:** شیوه یکتایی که افراد این کیفیت‌ها را بیان می‌کنند و با آن‌ها ارتباط می‌گیرند؛
- **کیستی:** لایه‌های ساخته‌شده و انتخاب‌شده هویت، از جمله هویت‌های اجتماعی، فرهنگی و ایدئولوژیک.

تشویر از طریق این تمایز نشان می‌دهد چرا بسیاری از برنامه‌های تنوع نمی‌توانند شمول واقعی یا تغییر فرهنگی پایدار ایجاد کنند. وقتی سازمان‌ها عمدتاً در سطح کیستی عمل می‌کنند، ناخواسته پراکندگی، نمایشی شدن و تعارض ایدئولوژیک را تقویت می‌کنند. شمول پایدار به فروتنی معرفتی، عمق رابطه‌ای و توانایی مواجهه با تفاوت نیاز دارد؛ بدون فروپاشی، دفاعی شدن یا برتری جویی اخلاقی.

این فصل راهبردهایی کاربردی ارائه می‌دهد تا این عمق هستی‌شناسانه در عمل رهبری، پویایی تیم‌ها و فرهنگ سازمانی جای بگیرد. در این نگاه، تنوع به‌عنوان منبعی برای نوآوری، تاب‌آوری و توانمندی سیستمی بازتعریف می‌شود و مستقیماً با تأکید مدل سه ستون بر هدف پایدار و پیوندپذیری در زیست‌بوم‌های پیچیده سازمانی هم‌راستا می‌شود.

BOOK 3 (forthcoming)

Title: *The Sustainable Organization – Volume 3. Academic, Cross-Sectoral, and Industrial Pathways to Achieving the UN SDGs*

Chapter: *Toward a Reconstructive Foundation for Sustainability – A Philosophical Deepening of Sustainability Beyond Perception and Performance*

Publisher: Springer, 2026

این جلد در دست انتشار بررسی می‌کند که سازمان‌ها چگونه می‌توانند اهداف توسعه پایدار سازمان ملل را از راه مدل سه ستون، به‌شکلی معنادار در خود جای دهند. در این نگاه، پایداری فقط یک کار فنی، گزارشی یا انطباقی نیست؛ بلکه مسئله‌ای است که به وابستگی متقابل میان رشد انسانی، توان سازمانی و انسجام سیستمی مربوط می‌شود (وولمان و همکاران^{۱۸۲}، در دست انتشار).

تشویر در فصل خود، پایداری را نه به‌عنوان مسئله‌ای درباره شاخص‌های عملکرد یا هدف‌های تحمیل‌شده از بیرون، بلکه به‌عنوان پرسشی درباره یکپارچگی سیستمی بازتعریف می‌کند. او با تکیه بر اصول هستی‌شناسانه و بازسازنده توضیح می‌دهد که موفقیت یا شکست پایداری به میزان انسجام میان هدف، ارزش‌ها، ساختارها، مشوق‌ها و پیامدهای بلندمدت بستگی دارد. وقتی این انسجام از بین می‌رود، برنامه‌های پایداری به اقداماتی نمایشی، پراکنده یا وابسته به فشار دائمی بیرونی تبدیل می‌شوند.

این فصل بعد هستی‌شناسانه انسانی پایداری را برجسته می‌کند و توضیح می‌دهد چرا سیستم‌ها نمی‌توانند دوام بیاورند، اگر افراد از دل فهم حاصل کردن پراکنده، فرامحتوای تحریف‌شده یا واکنش‌مندی کوتاه‌مدت عمل کنند. برای پرداختن به این مسئله، مفهوم فرامحتوا به‌عنوان لایه زیرین فرض‌ها، روایت‌ها و چهارچوب‌های تفسیری معرفی می‌شود؛ لایه‌ای که تعیین می‌کند پایداری چگونه فهمیده و اجرا می‌شود.

این فصل از نقد و واسازی فراتر می‌رود و هستی‌شناسی بازسازنده برای پایداری پیشنهاد می‌کند. بر پایه این بنیان، پایداری راستین به‌عنوان الگویی باززاینده توضیح داده می‌شود که در یکپارچگی سیستمی و انسجام بلندمدت ریشه دارد. این بینش‌های هستی‌شناسانه سپس با مدل سه ستون پیوند می‌خورند و نشان می‌دهند که

هدف پایدار، سازمان در حرکت و پیوندپذیری، فقط زمانی دوام واقعی پیدا می‌کنند که بر یکپارچگی درون فردی، میان فردی و سیستمی استوار باشند.

در مجموع، مشارکتهای تشویر نشان می‌دهد که چهارچوب بودش چگونه می‌تواند وارد گفت‌وگویی جدی و سازنده با مدل سه ستون شود. این تعامل، کاربرد مدل سه ستون را غنی‌تر می‌کند، زیرا به شرایط هستی‌شناسانه‌ای می‌پردازد که برای تحقق حرکت سازمانی، تاب‌آوری و پایداری در عمل ضروری‌اند.

مشارکتهای ژاکلین هوفسته در مجموعه مدل سه ستون

ژاکلین هوفسته، یکی از اعضای ارشد جامعه چهارچوب بودش، سه فصل در مجموعه مدل سه ستون نوشته است که در آنها نگاهی آشکارا هستی‌شناسانه و توسعه‌ای را وارد تعامل با مدل سه ستون می‌کند. او در این مشارکتهای، به‌طور مستقیم به چهارچوب بودش و Being Profile ارجاع می‌دهد و آنها را به کار می‌گیرد تا نشان دهد توسعه هستی‌شناسانه چگونه زیربنای رهبری پایدار، توانمندی سازمانی و تحول معنادار است.

BOOK 1

Title: *Navigating the Unknown in Organizations: Leading with the Three Pillar Model*

Chapter: *How to Read the Respective Organizational Capabilities*

Publisher: Springer, 2024

هوفسته در این فصل بررسی می‌کند که سازمان‌ها در روزگاری که با اختلال و دگرگونی مداوم تعریف می‌شود، چگونه باید رهبری، کار تیمی و توانمندی سازمانی را از بنیاد بازاندیشی کنند. او استدلال می‌کند ساختارها، فرض‌ها و مدل‌های رهبری که زمانی به ثبات سازمانی کمک می‌کردند، دیگر برای پاسخ دادن به چالش‌های عمیق اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی دوران کنونی کافی نیستند.

این فصل، چهارچوب بودش و Being Profile را به‌عنوان ابزاری عملی برای پرورش آگاهی عمیق‌تر در رهبران و تیم‌ها معرفی می‌کند. چهارچوب بودش با کمک به افراد برای آگاه شدن از تفسیر دیگران از واقعیت و درگیر شدن با آن، امکان‌های تازه‌ای برای همکاری، هم‌راستایی و رهبری سازگار شونده در زمینه‌های سازمانی پیچیده‌تر فراهم می‌آورد.

BOOK 2

Title: *The Sustainable Organization: A Multidimensional Approach to Achieving Sustainability with the Three Pillar Model*

Chapter: *Sustainable Leadership Competence Framework*

Publisher: Springer, 2025

هوفسته در این فصل به چالش‌های رهبری می‌پردازد که وقتی سازمان‌ها می‌خواهند با پایداری به شکلی راستین و غیرنمایشی روبه‌رو شوند، پدید می‌آیند. او نشان می‌دهد که برای حرکت در دل پیچیدگی‌ها و تضادهای چالش‌های پایداری در دوران معاصر، باید نظام‌های ارزشی و هنجارهای رایج رهبری دگرگون شوند.

هوفسته چهارچوبی رشدی برای شایستگی رهبری ارائه می‌کند که رهبران را تشویق می‌کند از عرف‌های صرفاً مصلحت‌اندیشانه و انطباق‌های سطحی فراتر بروند و در عوض، ظرفیت مواجهه با مشوق‌های اقتصادی ناسالم، تنش‌های اخلاقی و محدودیت‌های سیستمی را در خود پرورش دهند. چهارچوب بودش، که در یکی از جلد‌های

پیشین این مجموعه معرفی شده بود، در اینجا به عنوان مسیر بنیادین تحول شخصی راستین مطرح می‌شود. رهبران و تیم‌ها از طریق ابزار سنجش Being Profile می‌توانند تحریف‌های ادراکی را شناسایی کنند، شیوه‌های عاداتی بودش را که اثربخشی آن‌ها را محدود می‌کند ببینند، و در تصمیم‌گیری خود عاملیت، یکپارچگی و تشخیص بیشتری پرورش دهند.

BOOK 3 (forthcoming)

Title: *The Sustainable Organization – Volume 3. Academic, Cross-Sectoral, and Industrial Pathways to Achieving the UN SDGs*

Chapter: *From Metrics to Meaning: Fostering Sustainability by Reclaiming Leadership as a Conscious and Archetypal Way of Being*

Publisher: Springer, 2026

هوفسته در این فصل در دست انتشار، با فروکاستن رایج پایداری به سنجه‌ها، چهارچوب‌های گزارش‌دهی و شاخص‌های انطباقی مخالفت می‌کند. او استدلال می‌کند که پایداری به جابه‌جایی عمیق‌تر، فلسفی‌تر و مبتنی بر رشد در فهم خود رهبری نیاز دارد.

در این فصل، رهبری نه به عنوان عنوان شغلی یا نقش کارکردی، بلکه به عنوان شیوه‌ای آگاهانه از بودش بازتعریف می‌شود؛ شیوه‌ای که در الگوهای کهن‌الگویی جهان‌شمول ظرفیت انسانی ریشه دارد. این فصل با تکیه بر دیدگاه‌های هستی‌شناسانه، از جمله چهارچوب بودش، توضیح می‌دهد که کیفیت‌های بودشی که رهبران از دل آن‌ها عمل می‌کنند، یکپارچگی، معنا و پایداری کنش‌های آن‌ها را شکل می‌دهند.

این فصل با تأکید بر تقدم «چگونه بودن» رهبران بر «چه انجام دادن» آن‌ها، پایداری را نه یک نتیجه فنی، بلکه بیانی از آگاهی، هدفمندی و حضور رابطه‌ای می‌داند. این نگاه، مدل سه ستون را با رشد هستی‌شناسانه هم‌راستا می‌کند و گفت‌وگو میان پایداری سازمانی، تحول انسانی و رهبری کهن‌الگویی را عمیق‌تر می‌سازد.

چهارچوب بودش چگونه مدل سه ستون را تکمیل می‌کند

مدل سه ستون و چهارچوب بودش در دو لایه متفاوت عمل می‌کنند، اما یکدیگر را تقویت می‌کنند.

مدل سه ستون از راه قصد پایدار، سازمان در حرکت و پیوندپذیری، به ساختار، راهبرد و فرهنگ سازمانی می‌پردازد. چهارچوب بودش، در مقابل، به رشد هستی‌شناسانه انسان‌ها می‌پردازد و منش‌هایی را روشن می‌کند که ادراک، تصمیم‌گیری و کنش را شکل می‌دهند.

هم‌خوانی‌های اصلی این دو چهارچوب را می‌توان چنین دید:

- **قصد پایدار:** چهارچوب بودش جنبه‌هایی از بودش مانند قصد والا، یکپارچگی، اهمیت‌بخشی و سهم‌آوری را پرورش می‌دهد؛ جنبه‌هایی که تعیین می‌کنند آیا قصد واقعاً زیسته می‌شود یا فقط به نمایش گذاشته می‌شود.
 - **سازمان در حرکت:** حرکت سازگار شونده به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند در دل عدم قطعیت کار کنند. چهارچوب بودش حالات ذهنی و شیوه‌هایی از بودش مانند آسیب‌پذیری، اضطراب، شجاعت، حضور، اختیار پاسخ‌دهی و تاب‌آوری را پرورش می‌دهد؛ کیفیت‌هایی که به رهبران و تیم‌ها کمک می‌کنند با تغییر شرایط، همچنان پاسخ‌مند، منسجم و اثربخش بمانند.
 - **پیوندپذیری:** پیوندپذیری ساختاری به ظرفیت رابطه‌ای انسان‌ها وابسته است. چهارچوب بودش منش‌هایی را روشن می‌کند که برای پیوند واقعی ضروری‌اند؛ از جمله شراکت، عشق، راستی، اهمیت‌بخشی، آسیب‌پذیری و شفقت.
- هم‌راستا کردن ستون‌های سازمانی با رشد هستی‌شناسانه، سیستم‌هایی تاب‌آورتر، پایدارتر و برخوردار از یکپارچگی بیشتر پدید می‌آورد.

چرا این یکپارچه‌سازی برای افراد حرفه‌ای و مراجعان اهمیت دارد

برای افرادی که این را به کار می‌بندند و مراجعان، این یکپارچه‌سازی چند فایده مهم دارد:

- **وضوح دامنه:** چهارچوب بودش به لایه هستی‌شناسانه اثربخشی انسانی می‌پردازد و چهارچوب‌های ساختاری و راهبردی را تکمیل می‌کند، نه این که جای آن‌ها را بگیرد.
- **اعتبار متقابل و پشتوانه علمی:** گفت‌وگو با چهارچوب‌های مستقل منتشرشده از سوی اسپرینگر نشان می‌دهد که چهارچوب بودش درون زیست‌بومی گسترده‌تر از کارهای علمی و پژوهشی عمل می‌کند.
- **پشتیبانی عملی از تحول:** Being Profile به رهبران کمک می‌کند تشخیص دهند منش‌های شخصی آن‌ها در کجا از اقدام‌های تحول سازمانی پشتیبانی می‌کند و در کجا آن‌ها را تضعیف می‌سازد.
- **توسعه آتی:** همکاری‌های جاری همچنان روشن‌تر می‌کند که رشد هستی‌شناسانه و مدل‌های سازمانی چگونه می‌توانند در زمینه‌های پیچیده، در کنار هم و به‌صورت کاربردی به کار گرفته شوند.

نتیجه‌گیری

این پیوست نشان داد که چهارچوب بودش، یکی از چهارچوب‌های ممکن برای فهم اثربخشی انسانی است؛ چهارچوبی آگاهانه و منسجم، اما نه مطلق و نه مدعی توضیح همه چیز. تمرکز آن بر تمایزهایی است که محرک‌های هستی‌شناسانه رفتار، تصمیم‌گیری و عملکرد انسان را روشن می‌کنند.

با قرار دادن این چهارچوب در گفت‌وگویی روشن با مدل سه ستون و با ثبت مشارکت‌هایی که در چندین جلد منتشرشده از سوی اسپرینگر آمده‌اند، این پیوست روشن می‌کند که:

- چهارچوب بودش برای چه کاری طراحی شده و برای چه کاری طراحی نشده است؛
 - سنجش هستی‌سنجی آن چگونه مدل‌های سازمانی را تکمیل می‌کند؛
 - چرا این چهارچوب برای گفت‌وگوهای گسترده‌تر درباره هدف، تغییر، پیوندپذیری و پایداری راستین اهمیت دارد.
- به این ترتیب، این پیوست یکی از نیت‌های اصلی این گزارش پژوهشی را تقویت می‌کند: شفافیت در دامنه، عمق در بنیان‌گذاری، و پیوند با زیست‌بومی گسترده‌تر از اندیشه و عمل؛ نه جداافتادگی و نه ادعای انحصار.
- برای خوانندگانی که می‌خواهند مدل سه ستون را عمیق‌تر دنبال کنند، پیوست ۶الف نمایی کلی از جلدهای اصلی اسپرینگر ارائه می‌دهد؛ آثاری که در کنار هم این مدل را در زمینه‌های رهبری، پایداری و تحول سازمانی توضیح داده و به کار گرفته‌اند.

پیوست ۶.الف: انتشارات کلیدی در مجموعه مدل سه ستون

انتشارات زیر بدنه اصلی آثاری را تشکیل می‌دهند که از طریق آن‌ها مدل سه ستون توسعه یافته، پالایش شده و در زمینه‌های سازمانی، رهبری و پایداری به کار گرفته شده است. این آثار در کنار هم نشان می‌دهند که مدل سه ستون چگونه از صورت‌بندی اولیه خود به سوی مطالعه‌های موردی کاربردی، یکپارچه‌سازی با پایداری و عمل رهبری حرکت کرده است.

Three Pillars of Organization and Leadership in Disruptive Times

Navigating Your Company Successfully Through the 21st Century Business World

Editors: Peter Wollmann, Frank Strack, Doris Pemler, Reto Püringer

Year: 2020

Publisher: Springer

این جلد بنیادین، مدل سه ستون را برای سازمان و رهبری در زمانه‌های پرآشوب معرفی می‌کند. این کتاب معماری اصلی مدل را از طریق سه ستون به هم وابسته، یعنی هدف پایدار، سازمان در حرکت و پیوندپذیری، بنا می‌گذارد و توضیح می‌دهد که این ستون‌ها چگونه برای سازمان‌هایی که با نوسان، تحول دیجیتال و اختلال سیستمی روبه‌رو هستند، جهت، تاب‌آوری و اثربخشی فراهم می‌کنند.

Transforming Public and Private Sector Organizations

Implementing Sustainable Purpose, Travelling Organisation and Connectivity for Resilience

Editors: Peter Wollmann, Frank Kühn, Michael Kempf, Reto Püringer

Year: 2022

Publisher: Springer

این جلد، مدل سه ستون را در سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی به کار می‌گیرد. کتاب با استفاده از طیف گسترده‌ای از مطالعه‌های موردی بین‌المللی نشان می‌دهد که سه ستون چگونه می‌توانند به عنوان اصولی ملموس برای طراحی سازمانی اجرا شوند؛ اصولی که از تاب‌آوری، سازگاری‌پذیری و هم‌راستایی با مسئولیت‌های گسترده‌تر اجتماعی پشتیبانی می‌کنند.

The Sustainable Organization

A Multidimensional Approach to Achieving Sustainability with the Three Pillars Model

Editors: Peter Wollmann, Doris Pemler, Mersida Ndrevataj

Year: 2023

Publisher: Springer

این کتاب، مدل سه ستون را به طور مستقیم با پایداری پیوند می‌دهد. در این اثر، پایداری نه یک تمرین گزارش‌دهی یا انطباقی، بلکه چالشی چندبعدی برای سازمان فهمیده می‌شود. کتاب نشان می‌دهد که هدف پایدار، سازمان در حرکت و پیوندپذیری چگونه می‌توانند به گونه‌ای طراحی و رهبری شوند که عملکرد اقتصادی را با مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی یکپارچه کنند.

Reading an Unknown Organization

Leaders in New Roles Thriving in Challenging Environments With the 3-P Model Mindset

Editors: Peter Wollmann, Lukas Stricker and Doris Pemler

Year: 2024

Publisher: Springer

این جلد که بر رهبران تمرکز دارد، مدل سه ستون را به عنوان ذهنیتی عملی برای رهبرانی معرفی می کند که وارد سازمان ها یا نقش های نا آشنا می شوند. تمرکز کتاب بر این است که رهبران چگونه می توانند از دریچه های هدف پایدار، سازمان در حرکت و پیوند پذیری، به سرعت توانمندی ها، پویایی ها و ساختارهای پنهان سازمان را بخوانند و در محیط های پیچیده، جهت یابی و اقدام مؤثرتری داشته باشند.

The Sustainable Organization

How Organizations Address the 17 UN SDGs Using the Three Pillars Model

Editors: Peter Wollmann, Doris Pemler, Mersida Ndrevataj

Year: 2025

Publisher: Springer

این جلد بر کاربرد مدل سه ستون در ارتباط با اهداف توسعه پایدار سازمان ملل تمرکز دارد. کتاب مجموعه ای از مشارکت های کنشگران حرفه ای و دانشگاهیان را گرد آورده است که از این مدل برای طراحی راهبردها، ساختارهای حکمرانی و اقدام هایی استفاده می کنند که به برخی از اهداف توسعه پایدار به صورتی جدی و یکپارچه می پردازند، نه این که آن ها را فقط برچسب هایی نمادین یا بازار یابانه بدانند.

The Sustainable Organization – Volumes 2 and 3

Academic, Cross-Sectoral, and Industrial Pathways to Achieving the UN SDGs

Editors: Peter Wollmann, Doris Pemler, Mersida Ndrevataj

Forthcoming: 2026

Publisher: Springer

این جلد های در دست انتشار، تمرکز مجموعه بر پایداری را عمیق تر می کنند. آن ها بر پایه نخستین جلد مربوط به اهداف توسعه پایدار بنا می شوند و بیشتر به پرسش های مربوط به انسجام سیستمی، اثر بلندمدت و بنیان های فلسفی و رشدی پایداری می پردازند؛ باز هم با استفاده از مدل سه ستون به عنوان چهارچوب سازمان دهنده.

پیوست ۷: زندگی‌نامه مربیان حرفه‌ای رهبری

جان لو

جان لو در طراحی نسخه‌های اولیه Being Profile نقش مشترک داشت و یکی از افراد بنیادینی بود که در شکل‌گیری معماری هستی‌شناسانه چهارچوب بودش مشارکت کرد. کار او در این چهارچوب، بر پیشینه‌ای عمیق در ریاضیات محض، منطق، فلسفه، و تاریخ و فلسفه علم استوار بود. همین بنیان فکری باعث شد او با نگاهی منضبط به ساختار، انسجام و همسانی درونی نزدیک شود و کمک کند Being Profile به‌عنوان سیستمی دقیق و استوار برای فهم الگوهای رفتار انسانی و تحول شکل بگیرد.

جان متفکری در حوزه سیستم‌های پیچیده، طراح و توسعه‌دهنده بود و طی چند دهه، استدلال سیستمی را در حوزه‌هایی مانند مهندسی نرم‌افزار، معماری و راهبرد شرکتی به کار گرفت. او هم در جایگاه اجرایی و هم در نقش مشاور فعالیت می‌کرد و تمرکز اصلی‌اش بر طراحی و اداره سیستم‌های پیچیده‌ای بود که به دقت، تاب‌آوری و یکپارچگی ساختاری بلندمدت نیاز داشتند. این جهت‌گیری سیستمی در مشارکت او در چهارچوب بودش نقشی مرکزی داشت؛ زیرا کمک کرد تمایزهای این چهارچوب فقط از نظر مفهومی درست نباشند، بلکه در عمل نیز قابل استفاده باشند.

جان در استرالیا، آسیا، اروپا و ایالات متحده زندگی و کار کرد. تجربه بین‌المللی او فهمی دقیق از محیط‌های گوناگون مقرراتی، ساختارهای بازار، پویایی‌های سازمانی و زیست‌بوم‌های فناورانه در اختیارش گذاشت. همین تجربه، توانایی او را برای کار کردن در حوزه‌های قضایی مختلف، با دقت تحلیلی و وضوح سیستمی، تقویت کرد.

او از سوی نهاد ناظر استرالیا به‌عنوان کارشناس مستقل بازارهای مالی منصوب شد و نویسنده اصلی سه گزارش فنی ضروری درباره آمادگی بازار برای راه‌اندازی بورس‌های جدید اختیار معامله و سهام در استرالیا بود. این گزارش‌ها بخشی از فرایند ملی تأیید به شمار می‌رفتند و آمادگی عملیاتی، فنی و سیستمی زیرساخت‌های مهم بازار را ارزیابی می‌کردند.

جان یکی از اعضای کلیدی تیم‌هایی بود که نخستین بازارهای ملی سهام کاملاً الکترونیکی جهان را ایجاد کردند. این کار شامل طراحی، کدنویسی و پیاده‌سازی موتور معاملاتی اولیه بورس سوئیس در زوریخ بود؛ جایی که او مسئولیت سیستم اصلی پشتیبان یک بورس بزرگ اروپایی را بر عهده داشت. چنین کاری نیازمند توسعه زیرساختی قابل اعتماد و بسیار دقیق در محیطی مالی بود که هم از نظر مقررات سخت‌گیرانه بود و هم حجم بالایی از عملیات را مدیریت می‌کرد.

فراتر از بازارهای مالی، جان در حوزه فناوری نیز تحلیل‌های راهبردی ارائه می‌کرد. او به‌عنوان راهبرددپرداز و تحلیلگر، در تیمی مشاوره‌ای بیرونی فعالیت داشت که از یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی مستقر در نیویورک، با تمرکز بر شرکت‌های فناورانه تخصصی، پشتیبانی می‌کرد. نقش او شامل ارزیابی فرصت‌های سرمایه‌گذاری، کمک به تصمیم‌های خرید و فروش، و مشارکت در راهبردهای پس از تملک بود؛ با تمرکز بر نتایج پایدار بلندمدت و هم‌راستایی سیستمی.

جان در جایگاه اجرایی نیز مسئولیت‌های ارشد داشت؛ از جمله معاونت پژوهش و توسعه در یک شرکت جهانی فناوری. همچنین به‌عنوان راهبرددپرداز فناوری اطلاعات برای یکی از مدیران مستقل برجسته صندوق و ثروت در استرالیا فعالیت کرد. او در سراسر مسیر حرفه‌ای خود، تفکر ریاضی، منطقی و سیستمی را برای حل چالش‌های پیچیده جهان واقعی به کار گرفت. همین ترکیب عمق فکری و تجربه کاربردی، مشارکت‌های بنیادین او در Being Profile و چهارچوب بودش را استوار و معنادار کرد.

جان اسمال‌وود

جان اسمال‌وود مربی مدیران ارشد، تسهیلگر و منتور است و تجربه گسترده‌ای در جایگاه مدیرعامل در صنایع و کشورهای مختلف دارد. پیش از ورود به حوزه مربی‌گری، بیش از هفده بار در جایگاه مدیرعامل فعالیت کرده بود؛ از جمله مدیریت یک شرکت پذیرفته‌شده در بورس استرالیا. او سازمان‌هایی با گردش مالی چندمیلیون دلاری را در اروپا، استرالیا و آسیا

رهبری کرده است. این پیشینه اجرایی گسترده، او را در مرکز محیط‌های پیچیده تجاری، عملیاتی و حکمرانی قرار داده است.

جان از دل این نقش‌های رهبری، فهمی عملی از این موضوع به دست آورد که خواسته‌ها و فشارهای اجرایی چگونه در بسترهای مقرراتی، بازاری و فرهنگی مختلف تغییر می‌کنند، اما همچنان در مسئولیت‌های اصلی رهبری ارشد ریشه دارند. همین تجربه مستقیم بود که تعهد جدی او را نسبت به کوچینگ، به‌عنوان راهی برای رشد و تقویت توان رهبری، شکل داد. این پیشینه باعث شده رویکرد او به کوچینگ، هم از نظر تجاری واقع‌بینانه باشد، هم عمل‌گرا، و هم با واقعیت‌هایی که مدیران ارشد با آن روبه‌رو هستند ارتباط نزدیک داشته باشد.

جان مربی عملکرد بالا با آموزش هستی‌شناسانه است و در رشد رهبری، نگاهی منضبط و تأملی به کار می‌گیرد. تمرکز اصلی او حمایت از مدیران ارشد از راه کوچینگ رهبری، توسعه اجرایی و تسهیلگری تیم‌های ارشد است. او علاوه بر کار فردی با مدیران، رهبران را نیز به‌عنوان مربی آموزش می‌دهد و رشد می‌دهد تا سازمان‌ها بتوانند توان رهبری را در درون خود نهادینه و در طول زمان حفظ کنند. این رویکرد به رهبران کمک می‌کند با الگوهای زیرین فکر، رفتار و تعامل که عملکرد و نتایج را شکل می‌دهند، روبه‌رو شوند.

جان در سطح جهانی با طیف متنوعی از سازمان‌ها کار می‌کند؛ از شرکت‌های بزرگ و متوسط گرفته تا کسب‌وکارهای نوپا، سازمان‌های غیرانتفاعی و تیم‌های عملکرد بالا. تجربه او هم سازمان‌های جاافتاده را دربر می‌گیرد و هم محیط‌های پررشد را، و شامل پشتیبانی از تیم‌های رهبری در دوره‌های بازگشت سازمانی و یکپارچه‌سازی‌های موفق کسب‌وکار نیز می‌شود. او در همه این زمینه‌ها به رهبران کمک می‌کند در دل پیچیدگی، وضوح، هم‌راستایی و حرکت خود را حفظ کنند.

جان چه در مواجهه با چالش‌های پیچیده رهبری و چه در تقویت انسجام تیمی، از تجربه زیسته خود در جایگاه مدیرعامل بهره می‌گیرد تا با مدیران ارشد در سطحی هم‌تراز وارد گفت‌وگو شود. اعتبار او فقط بر نظریه استوار نیست، بلکه از تجربه عملی می‌آید. ترکیب تجربه رهبری اجرایی و آموزش هستی‌شناسانه، به کار او در رشد رهبری، نگاهی واقع‌بینانه، کاربردی و نتیجه‌محور می‌دهد؛ نگاهی که به رهبران و سازمان‌ها کمک می‌کند به نتایجی پایدار و معنادار دست پیدا کنند.

پیوست ۸: تحلیل همسانی درونی و پایایی Being Profile

۸.۱ تفسیر نتایج اعتبارسنجی به زبان ساده

تحلیل‌های آماری که در این پیوست آمده‌اند، قرار است به یک پرسش ساده پاسخ دهند: آیا Being Profile آنچه را برای سنجش آن طراحی شده، به صورت قابل اتکا اندازه‌گیری می‌کند؟ جدول‌ها شاخص‌های فنی مانند آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده را دربر می‌گیرند، اما همه آن‌ها در نهایت یک قصد مشترک دارند: روشن کنند که آیا این ابزار سنجش، منسجم، پایدار و قابل اعتماد عمل می‌کند یا نه.

نتایج نشان می‌دهد که Being Profile در هر چهار لایه هستی‌شناسانه چهارچوب، یعنی فراعامل‌ها، حالات ذهنی، شیوه‌های اولیه بودن و شیوه‌های ثانویه بودن، از پایایی بالایی برخوردار است. به زبان ساده، یعنی مواردی که برای سنجش هر جنبه بودن طراحی شده‌اند، با یکدیگر هماهنگ عمل می‌کنند. وقتی افراد به پرسش‌های این سنجش پاسخ می‌دهند، مواردی که قرار است یک کیفیت مشخص را بسنجند، الگوهای هم‌راستا تولید می‌کنند، نه پاسخ‌هایی پراکنده، تصادفی یا متناقض. این نشان می‌دهد که ابزار، سازه‌هایی معنادار را می‌سنجد، نه رفتارهایی نامرتب و پراکنده.

ساختار آماری داده‌ها نیز از معماری مفهومی چهارچوب بودن پشتیبانی می‌کند. پاسخ‌ها به‌طور طبیعی در همان ساختار لایه‌ای قرار می‌گیرند که مدل پیشنهاد می‌کند؛ به این معنا که جهت‌گیری‌های هستی‌شناسانه عمیق‌تر با یکدیگر ارتباط دارند، اما همچنان از هم قابل تشخیص‌اند. به بیان دیگر، داده‌های تجربی همان تمایزهای نظری میان حالات ذهنی اگزیستانسیال، شیوه‌های اولیه بودن و بیان آن‌ها از طریق شیوه‌های ثانویه بودن را بازتاب می‌دهند. این هم‌خوانی میان نظریه و داده نشان می‌دهد که مدل، الگوهای واقعی و تکرارشونده در منش‌های انسانی را ثبت می‌کند، نه دسته‌بندی‌هایی دل‌خواهی.

شاخص‌های دیگر پایایی نیز نشان می‌دهند که Being Profile می‌تواند تفاوت‌های معنادار را تشخیص دهد و در عین حال، ثبات سنجش خود را حفظ کند. به زبان ساده، این سنجش تفاوت‌های واقعی در رابطه افراد با جنبه‌های بودن را نشان می‌دهد، نه نوسان‌های تصادفی در پاسخ‌ها. به همین دلیل، می‌توان نتایج را با اطمینان بیشتری به عنوان بازتابی قابل اتکا از الگوهای رابطه‌ای فرد تفسیر کرد، نه صرفاً تغییرات اتفاقی در نمره‌ها.

البته باید تأکید کرد که Being Profile یک ابزار توسعه‌ای است، نه یک آزمون تشخیصی. هدف آن این نیست که به افراد برجسب‌های ثابت بزند یا درباره آن‌ها حکم نهایی صادر کند. انسان‌ها در زمینه‌هایی متغیر عمل می‌کنند و رابطه آن‌ها با جنبه‌های بودن در طول زمان تحول می‌یابد. این سنجش، راهی ساختاریافته و قابل اتکا فراهم می‌کند تا این رابطه‌ها روشن‌تر دیده شوند؛ به گونه‌ای که افراد، رهبران و به‌کاربرندگان بتوانند الگوهای را تشخیص دهند که بر رفتار، تصمیم‌گیری و بیان رهبری اثر می‌گذارند.

در مجموع، نتایج اعتبارسنجی نشان می‌دهد که Being Profile بنیانی پایدار و قابل اعتماد برای تأمل توسعه‌ای، مکالمه‌های مربی‌گری و توسعه رهبری فراهم می‌کند. شاخص‌های آماری تأیید می‌کنند که بینش‌هایی که از این سنجش به دست می‌آیند، بر ساختاری منسجم در اندازه‌گیری استوارند.

۸.۲ نمای کلی روش‌شناسی پایایی

برای ارزیابی پایایی Being Profile، تحلیل‌های همسانی درونی هم در سطح لایه‌های هستی‌شناسانه چهارچوب و هم در سطح سازه‌هایی که ابزار می‌سنجد انجام شد. همسانی درونی یعنی مواردی که برای سنجش یک سازه واحد طراحی شده‌اند، تا چه اندازه پاسخ‌هایی هماهنگ و سازگار تولید می‌کنند.

پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ ارزیابی شد؛ شاخصی که رایج‌ترین ضریب پایایی در توسعه مقیاس‌های روان‌شناختی و رهبری به شمار می‌رود (نانونالی و برنستین^{۱۸۳}، ۱۹۹۴). آلفای کرونباخ همسانی درونی یک مقیاس را از راه اندازه‌گیری میانگین همبستگی میان گویه‌هایی برآورد می‌کند که نماینده یک سازه واحد هستند.

در پژوهش‌های رهبری و رفتاری، آستانه‌های رایج برای تفسیر آلفای کرونباخ معمولاً به این صورت در نظر گرفته می‌شوند:

جدول ۲ - آستانه‌های رایج در پژوهش‌های رهبری و رفتاری

از آن‌جا که Being Profile یک سنجش توسعه‌ای هستی‌سنجی است، نه یک ابزار تشخیصی بالینی، شاخص‌های پایایی در این پژوهش به‌تنهایی و جدا از زمینه تفسیر نشده‌اند. این شاخص‌ها در کنار انسجام نظری مدل و امکان‌پذیری تفسیر عملی نتایج بررسی شده‌اند.

۸.۳ همسانی درونی لایه‌های هستی‌شناسانه

همسانی درونی در چهار لایه هستی‌شناسانه‌ای بررسی شد که ساختار چهارچوب بودنش را شکل می‌دهند.

تفسیر	آلفای کرونباخ	تعداد موارد ارزیابی	تعداد جنبه‌ها	لایه هستی‌شناسانه
پایایی خوب	۰.۸۸	۱۲	۳	فراعامل‌ها
پایایی عالی	۰.۹۳	۱۶	۴	حالات ذهنی
پایایی عالی	۰.۹۵	۶۴	۱۶	شیوه‌های اولیه بودن
پایایی خوب	۰.۸۹	۳۲	۸	شیوه‌های ثانویه بودن
پایایی عالی	۰.۹۴	۱۲۴	۳۱	مقیاس کلی

جدول ۳ - پایایی لایه‌های هستی‌شناسانه

نتایج نشان می‌دهد که معماری هستی‌شناسانه مدل از همسانی درونی بالایی برخوردار است. بالاترین میزان پایایی در لایه شیوه‌های اولیه بودن دیده می‌شود؛ لایه‌ای که جهت‌گیری‌های مولد و مرکزی چهارچوب را دربر می‌گیرد. لایه حالات ذهنی نیز که هم‌آهنگی‌های بنیادین اگزیستانسیال را ثبت می‌کند، پایایی عالی نشان می‌دهد.

پایایی مقیاس کلی، با آلفای ۰.۹۴، نشان می‌دهد که این ابزار در سطح کلان، انسجام درونی بالایی دارد و در عین حال می‌تواند میان سازه‌های مختلف، تفاوت‌های معنادار را نیز حفظ کند.

در پژوهش‌های رهبری و رفتاری، آستانه‌های رایج برای تفسیر آلفای کرونباخ معمولاً به این صورت در نظر گرفته می‌شوند:

جدول ۲ - آستانه‌های رایج در پژوهش‌های رهبری و رفتاری

از آن جا که Being Profile یک سنجش رشدی هستی‌سنجی است، نه یک ابزار تشخیصی بالینی، شاخص‌های پایایی در این پژوهش به‌تنهایی و جدا از زمینه تفسیر نشده‌اند. این شاخص‌ها در کنار انسجام نظری مدل و امکان‌پذیری تفسیر عملی نتایج بررسی شده‌اند.

۸.۳ همسانی درونی لایه‌های هستی‌شناسانه

همسانی درونی در چهار لایه هستی‌شناسانه‌ای بررسی شد که ساختار چهارچوب بودن را شکل می‌دهند.

تفسیر	آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها	تعداد جنبه‌ها	لایه هستی‌شناسانه
پایایی خوب	۰.۸۸	۱۲	۳	فراامل‌ها
پایایی عالی	۰.۹۳	۱۶	۴	حالات ذهنی
پایایی عالی	۰.۹۵	۶۴	۱۶	شیوه‌های اولیه بودن
پایایی خوب	۰.۸۹	۳۲	۸	شیوه‌های ثانویه بودن
پایایی عالی	۰.۹۴	۱۲۴	۳۱	مقیاس کلی

جدول ۳ - پایایی لایه‌های هستی‌شناسانه

نتایج نشان می‌دهد که معماری هستی‌شناسانه مدل از همسانی درونی بالایی برخوردار است. بالاترین میزان پایایی در لایه شیوه‌های اولیه بودن دیده می‌شود؛ لایه‌ای که جهت‌گیری‌های مولد و مرکزی چهارچوب را دربر می‌گیرد. لایه حالات ذهنی نیز که هم‌آهنگی‌های بنیادین اگزیستانسیال را ثبت می‌کند، پایایی عالی نشان می‌دهد.

پایایی مقیاس کلی، با آلفای ۰.۹۴، نشان می‌دهد که این ابزار در سطح کلان، انسجام درونی بالایی دارد و در عین حال می‌تواند میان سازه‌های مختلف، تفاوت‌های معنادار را نیز حفظ کند.

۸.۴ پایایی در دسته‌های جنبه‌های بودن

همسانی درونی در سطح دسته‌های جنبه‌های بودن نیز بررسی شد تا روشن شود این ابزار در ابعاد مختلف چهارچوب، ثبات کافی دارد یا نه.

جدول ۴ - پایایی بر اساس دسته جنبه‌ها

نتایج نشان می‌دهد که پایایی در همه دسته‌ها به‌طور پیوسته قوی است. حالات ذهنی و شیوه‌های اولیه بودن، همسانی درونی عالی نشان می‌دهند. این الگو از نظر نظری نیز قابل فهم است، زیرا این دو لایه، عمیق‌ترین ساختارهای هستی‌شناسانه در چهارچوب بودن را دربر می‌گیرند.

۸.۵ تحلیل همبستگی میان سازه‌ها

برای بررسی رابطه میان لایه‌های هستی‌شناسانه، تحلیل همبستگی انجام شد. هدف این تحلیل آن بود که روشن شود سازه‌ها به شکلی معنادار و هماهنگ با نظریه با هم ارتباط دارند، اما در عین حال در یک بُعد واحد حل نمی‌شوند.

مقدار آلفا	تفسیر
۰.۷۰ و بالاتر	پایایی قابل قبول
۰.۸۰ و بالاتر	پایایی خوب
۰.۹۰ و بالاتر	پایایی عالی

لایه	فراعامل‌ها	حالات ذهنی	شیوه‌های اولیه بودش	شیوه‌های ثانویه بودش
فراعامل‌ها	۱.۰۰	۰.۵۲	۰.۶۴	۰.۵۷
حالات ذهنی	۰.۵۲	۱.۰۰	۰.۵۸	۰.۵۱
شیوه‌های اولیه بودش	۰.۶۴	۰.۵۸	۱.۰۰	۰.۷۱
شیوه‌های ثانویه بودش	۰.۵۷	۰.۵۱	۰.۷۱	۱.۰۰

جدول ۵ - ماتریس همبستگی میان لایه‌های هستی‌شناسانه

این همبستگی‌ها از معماری نظری چهارچوب بودش پشتیبانی می‌کنند. قوی‌ترین رابطه میان شیوه‌های اولیه بودش و شیوه‌های ثانویه بودش دیده می‌شود؛ موضوعی که با این گزاره مفهومی هم‌خوان است که بیان رفتاری از جهت‌گیری‌های عمیق‌تر هستی‌شناسانه پدید می‌آید.

حالات ذهنی با هر دو لایه شیوه‌های اولیه و ثانویه بودش، همبستگی متوسط نشان می‌دهند. این نیز با نقش آن‌ها به‌عنوان هم‌آهنگی‌های اگزیستانسیال سازگار است؛ حالاتی که تعیین می‌کنند ظرفیت‌های هستی‌شناسانه چگونه در تجربه زیسته در دسترس فرد قرار می‌گیرند.

۸.۶ تحلیل عاملی اکتشافی

برای بررسی این‌که آیا ساختار تجربی داده‌ها از معماری نظری چهارچوب بودش پشتیبانی می‌کند یا نه، تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد.

در این تحلیل، روش استخراج عامل با محورهای اصلی و چرخش مایل بر داده‌ها اعمال شد. نتایج تحلیل، ساختاری چهارعاملی را تأیید کرد که با لایه‌های هستی‌شناسانه مدل هم‌خوان است.

جدول ۶ - خلاصه ساختار عاملی

مجموع واریانس تبیین‌شده: ۷۴.۸٪

این نتایج از معماری لایه‌ای چهارچوب بودش پشتیبانی تجربی می‌کنند و نشان می‌دهند که این ابزار، ابعاد هستی‌شناسانه‌ای را می‌سجد که از هم متمایزند، اما در عین حال با یکدیگر ارتباط دارند.

* مقدار ویژه نشان می‌دهد یک سیستم یا یک دگرگونی، یک الگو یا جهت مشخص را تا چه اندازه به‌طور طبیعی تقویت یا تضعیف می‌کند. به زبان ساده، مقدار ویژه توضیح می‌دهد وقتی یک سیستم عمل می‌کند، برخی رفتارها، نشانه‌ها یا پویایی‌ها تا چه اندازه تقویت می‌شوند. در بسیاری از حوزه‌ها، از مقدارهای ویژه برای شناسایی نیروها یا الگوهای غالبی

مقدار آلفا	تفسیر
۰.۷۰ و بالاتر	پایایی قابل قبول
۰.۸۰ و بالاتر	پایایی خوب
۰.۹۰ و بالاتر	پایایی عالی

استفاده می‌شود که مسیر تحول یک سیستم را در طول زمان شکل می‌دهند.

۸.۷ پایایی ترکیبی و اعتبار همگرا

برای ارزیابی دقیق‌تر استواری بودش سنجانه Being Profile، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر لایه هستی‌شناسانه محاسبه شد.

پایایی ترکیبی، نسبت به آلفای کرونباخ، شاخصی نیرومندتر برای سنجش پایایی سازه به شمار می‌رود. میانگین واریانس استخراج‌شده نیز نشان می‌دهد یک سازه، در مقایسه با خطای اندازه‌گیری، تا چه اندازه واریانس داده‌ها را توضیح می‌دهد. آستانه‌های پیشنهادی در پژوهش بودش سنجانه به این صورت‌اند:

جدول ۷ – آستانه‌های بودش سنجانه

جدول ۸ – پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده

امتیازهای پایایی ترکیبی در همه لایه‌های هستی‌شناسانه از آستانه پیشنهادی بالاترند؛ بنابراین می‌توان گفت سازه‌ها از پایایی قوی برخوردارند. مقدارهای میانگین واریانس استخراج‌شده نیز همگی بالاتر از آستانه پذیرفته‌شده ۰.۵۰ هستند. این یعنی سازه‌ها، بیش از آن که تحت تأثیر خطای اندازه‌گیری باشند، واریانس معنادار داده‌ها را توضیح می‌دهند. قوی‌ترین اعتبار همگرا در شیوه‌های اولیه بودش و حالات ذهنی دیده می‌شود. این نتیجه با این گزاره نظری هم‌خوان است که این دو لایه، عمیق‌ترین ساختارهای هستی‌شناسانه در چهارچوب بودش را نشان می‌دهند.

۸.۸ تغییرپذیری اندازه‌گیری

Being Profile، مانند همه ابزارهای سنجش روان‌شناختی و توسعه‌ای، تحت تأثیر منابع طبیعی تغییرپذیری در اندازه‌گیری قرار دارد. این منابع شامل موارد زیرند:

- تفاوت در برداشت پاسخ‌دهندگان از پرسش‌ها؛
- اثر زمینه بر خودارزیابی؛
- تفاوت‌های موقعیتی در محیط‌های رهبری؛

- حساسیت مقیاس و شیوه صورت‌بندی موارد.

تغییرپذیری اندازه‌گیری از طریق ضرایب پایایی و برآوردهای خطای استاندارد بررسی شد. این مقادارها در دامنه‌ای قرار می‌گیرند که معمولاً در ابزارهای سنجش رهبری و رفتار مشاهده می‌شود (نانالی و برنستین^{۱۸۴}، ۱۹۹۴).

دامنه	میانگین آلفا	تعداد جنبه‌ها	دسته جنبه‌ها
۰.۸۴ تا ۰.۸۸	۰.۸۶	۳	فراعامل‌ها
۰.۹۰ تا ۰.۹۴	۰.۹۲	۴	حالات ذهنی
۰.۸۸ تا ۰.۹۵	۰.۹۱	۱۶	شیوه‌های اولیه بودش
۰.۸۳ تا ۰.۹۰	۰.۸۷	۸	شیوه‌های ثانویه بودش

نکته مهم این است که Being Profile نمی‌خواهد ویژگی‌های شخصیتی ثابت را اندازه بگیرد. این ابزار رابطه کنونی فرد با جنبه‌های بودش را می‌سنجد؛ رابطه‌ای که می‌تواند از راه تأمل، تمرین رهبری و فرایندهای توسعه‌ای تغییر کند. بنابراین، تغییرپذیری متوسط در امتیازها لزوماً خطای اندازه‌گیری نیست؛ بلکه بخشی از ماهیت توسعه‌ای سازه‌هایی است که این ابزار می‌سنجد.

۸.۹ تفسیر پایایی

در مجموع، تحلیل‌های پایایی نشان می‌دهند که Being Profile در همه لایه‌های هستی‌شناسانه، همسانی درونی قوی تا عالی دارد.

از این نتایج سه جمع‌بندی اصلی به دست می‌آید:

۱. این ابزار در میان سازه‌های خود، انسجام مفهومی بالایی نشان می‌دهد.
 ۲. معماری لایه‌ای هستی‌شناسانه چهارچوب بودش، از طریق تحلیل عاملی، پشتیبانی تجربی دریافت می‌کند.
 ۳. این ارزیابی، اندازه‌گیری‌ای پایدار فراهم می‌کند و در عین حال، تغییرپذیری توسعه‌ای معنادار را نیز حفظ می‌کند.
- این یافته‌ها نشان می‌دهند که Being Profile می‌تواند رابطه پاسخ‌دهندگان با جنبه‌های بودش را به صورت قابل اعتماد اندازه‌گیری کند، بی‌آن‌که عمق نظری و جهت‌گیری توسعه‌ای چهارچوب بودش را از دست بدهد.

منابع

این فهرست منابع، هم آثاری را دربر می‌گیرد که به‌طور مستقیم در متن اصلی این گزارش پژوهشی به آن‌ها ارجاع داده شده، و هم آثاری را که در توسعه و ترکیب برخی تمایزهای هستی‌شناسانه منتخب در پیوست ۴ نقش داشته‌اند. در برخی موارد، منابع مستقیماً در متن خود تمایز نقل نشده‌اند، اما در شکل‌دهی مفهومی، تحلیل مقایسه‌ای و ترکیب میان‌رشته‌ای زیربنای آن جنبه بودش، به‌صورت جدی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. این رویکرد با روش‌شناسی این گزارش پژوهشی

عامل	مقدار ویژه*	واریانس تبیین‌شده
شیوه‌های اولیه بودش	۹.۱۲	۳۱.۶٪
شیوه‌های ثانویه بودش	۵.۸۴	۱۹.۸٪
حالات ذهنی	۴.۲۱	۱۴.۳٪
فراعامل‌ها	۲.۶۷	۹.۱٪

هم‌خوان است؛ روشی که ارجاع مستقیم را با بنیان‌گذاری نظری گسترده‌تر در فلسفه، روان‌شناسی، مطالعات رهبری، پژوهش سازمانی و بررسی‌های میان‌فرهنگی ترکیب می‌کند.

Ainslie, G. (1975) 'Specious reward: A behavioral theory of impulsiveness and impulse control', *Psychological Bulletin*, 82(4), pp. 463–496.

Alberti, R.E. and Emmons, M.L. (1970) *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Living*. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.

Alvesson, M. and Kärreman, D. (2016) *Intellectual Failure and Managerialism in Management Studies*. Oxford: Oxford University Press.

Alvesson, M. and Spicer, A. (2012) 'Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity', *Human Relations*, 65(3), pp. 367–390.

Antonakis, J., Bastardo, N., Liu, Y. and Schriesheim, C. (2014) 'What Makes Articles Highly Cited?', *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 152–179.

Arendt, H. (1958) *The Human Condition*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

شاخص	آستانه پیشنهادی
پایایی ترکیبی	۰.۷۰ و بالاتر
میانگین واریانس استخراج‌شده	۰.۵۰ و بالاتر

Aristotle (2009) *Nicomachean Ethics*. Translated by W.D. Ross. Oxford: Oxford University Press.

تفسیر	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	لایه هستی‌شناسانه
اعتبار همگرایی قابل قبول	۰.۵۸	۰.۸۹	۰.۸۸	فراعامل‌ها
اعتبار همگرایی قوی	۰.۶۶	۰.۹۴	۰.۹۳	حالات ذهنی
اعتبار همگرایی قوی	۰.۶۹	۰.۹۶	۰.۹۵	شیوه‌های اولیه بودن
اعتبار همگرایی قابل قبول	۰.۶۱	۰.۹۰	۰.۸۹	شیوه‌های ثانویه بودن

Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005) 'Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership', *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 315–338.

Baggini, J. (2011) *The Ego Trick*. London: Granta Books.

Bandura, A. (1977) 'Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change', *Psychological Review*, 84(2), pp. 191–215.

Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.

Bandura, A. (2000) 'Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy', *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), pp. 75–78.

Bandura, A. (2001) 'Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective', *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 1–26.

Bar-On, R. (2006) 'The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)', *Psicothema*, 18, pp. 13–25.

Baron, R.A. (2005) 'Workplace Aggression and Violence: Insights from Basic Research', in Fox, S. and Spector, P.E. (eds.) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 1–41.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. 2nd edn. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006) *Transformational Leadership*. 2nd edn. Mahwah, NJ: Psychology Press.

Bateman, T.S. and Crant, J.M. (1993) 'The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates', *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), pp. 103–118.

Batson, C.D. (2011) *Altruism in Humans*. Oxford: Oxford University Press.

Baumeister, R.F., Exline, J.J. and Sommer, K.L. (1998) 'The Victim Role, Grudge Theory, and Two Dimensions of Forgiveness', *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), pp. 1449–1461.

Baumeister, R.F. and Masicampo, E.J. (2010) 'Conscious Thought is for Facilitating Social and Cultural Interactions: How Mental Simulations Serve the Animal-Culture Interface', *Psychological Review*, 117(3), pp. 945–971.

Baumeister, R.F. and Vohs, K.D. (2007) 'Self-regulation, Ego Depletion, and Motivation', *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), pp. 115–128.

Beer, M., Finnström, M. and Schrader, D. (2016) 'Why Leadership Training Fails – And What to Do About It', *Harvard Business Review*, 94(10), pp. 50–57.

Benjamin, J. (1988) *The Bonds of Love: Psychoanalysis, Feminism, and the Problem of Domination*. New York: Pantheon Books.

Berlin, I. (1969) *Four Essays on Liberty*. Oxford: Oxford University Press.

BLS (Bureau of Labor Statistics) (2024) 1-year Survival Rates for New Business Establishments by Year and Location. United States Department of Labor. Available online.

Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Bowlby, J. (1988) *A Secure Base: Parent-child Attachment and Healthy Human Development*. London: Routledge.

Braun, V. and Clarke, V. (2006) 'Using Thematic Analysis in Psychology', *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77–101.

Brown, B. (2012a) *Daring Greatly*. New York: Gotham Books.

Brown, B. (2012b) *Power of Vulnerability: Teachings on Authenticity, Connection, and Courage*. Boulder, CO: Sounds True.

Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005) 'Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117–134.

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Campbell, W.K. and Foster, C.A. (2007) 'The Narcissistic Self: Background, an Extended Agency Model, and Ongoing Controversies', in Sedikides, C. and Spencer, S.J. (eds.) *The Self*. New York: Psychology Press, pp. 115–138.

Carver, C.S. and Scheier, M.F. (1982) 'Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality-Social, Clinical, and Health Psychology', *Psychological Bulletin*, 92(1), pp. 111–135.

Ciulla, J.B. (2004) *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, CT: Praeger.

Clark, L.A. and Watson, D. (1995) 'Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development', *Psychological Assessment*, 7(3), pp. 309–319.

Covey, S.R. (1989) *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.

Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Critchley, S. (2010) *How to Stop Living and Start Worrying*. Cambridge: Polity.

Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.

Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins.

Dalai Lama (1995) *The Power of Compassion*. London: Thorsons.

Dalai Lama and Cutler, H.C. (1998) *The Art of Happiness: A Handbook for Living*. New York: Riverhead Books.

Damasio, A. (1999) *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York: Harcourt Brace.

Damasio, A. (2010) *Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain*. New York: Pantheon Books.

Damon, W., Menon, J. and Bronk, K.C. (2003) 'The Development of Purpose During Adolescence', *Applied Developmental Science*, 7(3), pp. 119–128.

David, S. (2016) *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life*. New York: Avery.

Davidson, R.J. and Lutz, A. (2008) 'Buddha's Brain: Neuroplasticity and Meditation', *IEEE Signal Processing Magazine*, 25(1), pp. 176–174.

Day, D.V. (2000) 'Leadership Development: A Review in Context', *Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 581–613.

Day, D.V. and Antonakis, J. (eds.) (2012) *The Nature of Leadership*. 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) 'The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior', *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227–268.

DemandSage (2025) Latest Startup Failure Rate Statistics for 2025. Available online.

Digital Silk (2025) Startup Failure Rate Statistics and Industry Trends. Available online.

Drath, W.H. and Palus, C.J. (1994) *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Drath, W.H., McCauley, C.D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P.M.G. and McGuire, J.B. (2008) 'Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership', *The Leadership Quarterly*, 19(6), pp. 635–653.

Dreyfus, H.L. and Dreyfus, S.E. (1986) *Mind Over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York: Free Press.

Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Drucker, P.F. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Edmondson, A. (1999) 'Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams', *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383.

Emmons, R.A. (2007) *Thanks! How the New Science of Gratitude Can Make You Happier*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Emmons, R.A. and McCullough, M.E. (2003) 'Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Wellbeing in Daily Life', *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), pp. 377–389.

Enright, R.D. and Fitzgibbons, R.P. (2000) *Helping Clients Forgive: An Empirical Guide for Resolving Anger and Restoring Hope*. Washington, DC: American Psychological Association.

Epictetus (1998) *The Enchiridion*. Translated by N.P. White. Indianapolis, IN: Hackett Publishing.

Erhard, W. and Jensen, M.C. (2011) *Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality*. Social Science Research Network. Available online.

Erhard, W. and Jensen, M.C. (2014) Putting Integrity into Finance: A Purely Positive Approach. Social Science Research Network. Available online.

Erhard, W., Jensen, M.C. and Barbados Group for Strategy Studies (2016) A New Paradigm for Leadership: Ontological Leadership. Harvard Business School NOM Working Paper No. 16-011. Social Science Research Network. Available online.

Erhard, W., Jensen, M.C. and Granger, K.B. (2010) Four Ways of Being that Create the Foundations of a Great Personal Life, Great Leadership and a Great Organisation. Social Science Research Network. Available online.

Erhard, W., Jensen, M.C. and Granger, K.L. (2013) 'Creating Leaders: An Ontological/ Phenomenological Model', in Snook, S., Nohria, N. and Khurana, R. (eds.) The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 261–292.

Erhard, W., Jensen, M.C. and Zaffron, S. (2010) A New Model of Integrity: The Missing Factor that Underlies Performance. Social Science Research Network. Available online.

Erhard, W., Jensen, M.C., Zaffron, S. and Echeverria, J. (2018) Introductory Reading and "Course Leadership Project" Part II for Being a Leader and the Effective Exercise of Leadership: An Ontological / Phenomenological Model. Harvard Business School Negotiations, Organizations and Markets Unit Research Paper Series. Available online.

Fischer, T., Dietz, J. and Antonakis, J. (2020) 'Leadership Process Models: A Review and Synthesis', The Leadership Quarterly, 31(1), pp. 101–119.

Forsyth, J.P. and Eifert, G.H. (2016) The Mindfulness and Acceptance Workbook for Anxiety: A Guide to Breaking Free from Anxiety, Phobias, and Worry Using Acceptance and Commitment Therapy. 2nd edn. Oakland, CA: New Harbinger Publications.

Frankl, V.E. (1946) Man's Search for Meaning. Boston, MA: Beacon Press.

Fredrickson, B.L. (2001) 'The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions', American Psychologist, 56(3), pp. 218–226.

Freire, P. (1970) Pedagogy of the Oppressed. New York: Continuum.

Frese, M. and Fay, D. (2001) 'Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century', Research in Organizational Behavior, 23, pp. 133–187.

Freud, S. (1919) The Uncanny. London: Imago Publishing Co.

Friedman, M. (1970) 'The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits', The New York Times Magazine, 13 September.

Frost, R.O., Marten, P., Lahart, C. and Rosenblate, R. (1990) 'The Dimensions of Perfectionism', Cognitive Therapy and Research, 14(5), pp. 449–468.

Gabriel, Y. (2000) *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.

George, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. and Trow, M. (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage Publications.

Gilligan, C. (1982) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gilbert, P. (2009) *The Compassionate Mind*. London: Constable.

Glas, G. (2003) 'Anxiety – Animal Reactions and the Embodiment of Meaning', in Fulford, B., Morris, K., Sadler, J.Z. and Stanghellini, G. (eds.) *Nature and Narrative: An Introduction to the New Philosophy of Psychiatry*. Oxford: Oxford University Press, pp. 231–260.

Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.

Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (2013) *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. New York: HarperCollins.

Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995) 'Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-domain Perspective', *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219–247.

Grant, A.M. (2007) 'Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference', *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 393–417.

Greene, J.C. (2007) *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

Gross, J.J. (1998) 'The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review', *Review of General Psychology*, 2(3), pp. 271–299.

Gross, J.J. and John, O.P. (2003) 'Individual Differences in Two Emotion Regulation Processes: Implications for Affect, Relationships, and Wellbeing', *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), pp. 348–362.

Guignon, C. (2004) *On Being Authentic*. London: Routledge.

Haberman, D.L. (1988) *Acting as a Way of Salvation: A Study of Rāgānugā Bhakti Sādhana*. New York: Oxford University Press.

Harman, G. (2003) 'No Character or Personality', *Business Ethics Quarterly*, 13(1), pp. 87–94.

Harwood-Gross, A., Lambez, B., Feldman, R., Zagoory-Sharon, O. and Rasseovsky, Y. (2021) 'The Effect of Martial Arts Training on Cognitive and Psychological Functions in At-risk Youths', *Frontiers in Pediatrics*, 9, article 707047. Available online.

Hasson, F., Keeney, S. and McKenna, H. (2000) 'Research Guidelines for the Delphi Survey Technique', *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), pp. 1008–1015.

Hatfield, E. and Rapson, R.L. (2005) *Love and Sex: Cross-Cultural Perspectives*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Heidegger, M. (1962) *Being and Time*. Translated by J. Macquarrie and E. Robinson. Oxford: Blackwell. (Original work published 1927.)

Heifetz, R.A. and Linsky, M. (2002) *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hinkin, T.R. (1995) 'A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations', *Journal of Management*, 21(5), pp. 967–988.

Hodgkinson, G.P. and Starkey, K. (2011) 'Not Simply Returning to the Past: The Future of Management Research', *British Journal of Management*, 22(3), pp. 355–369.

Hofste, J. (2026) 'From Metrics to Meaning: Fostering Sustainability by Reclaiming Leadership as a Conscious and Archetypal Way of Being', in Wollmann, P., Pемler, D., Ndrevataj, M.: *The Sustainable Organization – Volume 3. Academic, Cross-Sectoral, and Industrial Pathways to Achieving the UN SDGs*; Springer Nature, Cham 2026, publication expected for August 2026.

Hollander, E.P. (2009) *Inclusive Leadership: The Essential Leader-follower Relationship*. New York: Routledge.

House, R.J., Javidan, M., Hanges, P.J. and Dorfman, P.W. (2002) 'Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE', *Journal of World Business*, 37(1), pp. 3–10.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (eds.) (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

IPCC (2022) *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability: Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change.

Jensen, M.C. (2014) 'Integrity: Without It Nothing Works', *Rotman Magazine*, Fall, pp. 16–20. Available online.

Johnstone, A. and Marí-Beffa, P. (2018) 'The Effects of Martial Arts Training on Attentional Networks in Typical Adults', *Frontiers in Psychology*, 9, article 80. Available online.

Jourard, S.M. (1971) *The Transparent Self*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kabat-Zinn, J. (1994) *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hyperion.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1979) 'Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk', *Econometrica*, 47(2), pp. 263–291.

Kaiser, R.B. and Curphy, G.J. (2013) 'Leadership Development: The Failure of an Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), pp. 294–302.

Karpman, S.B. (1968) 'Fairy Tales and Script Drama Analysis', *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), pp. 39–43.

Kegan, R. (1982) *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kernis, M.H. (2003) 'Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem', *Psychological Inquiry*, 14(1), pp. 1–26.

Kernis, M.H. and Goldman, B.M. (2006) 'A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research', *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, pp. 283–357.

Kierkegaard, S. (1980a) *The Concept of Anxiety*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kierkegaard, S. (1980b) *The Sickness Unto Death*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kierkegaard, S. (1987) *Either/Or*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lawpath (2025) *Statistics on Small Businesses in Australia: 2025 update*. Available online.

Leary, M.R. (2005) *The Curse of the Self: Self-Awareness, Egotism, and the Quality of Human Life*. Oxford: Oxford University Press.

LeDoux, J. (1996) *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.

LendingTree (2025) *What Percentage of Small Businesses Fail?* Available online.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990) *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (2002) 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation', *American Psychologist*, 57(9), pp. 705–717.

Luthans, F. and Youssef, C.M. (2007) 'Emerging Positive Organizational Behavior', *Journal of Management*, 33(3), pp. 321–349.

Marcus Aurelius (2002) *Meditations*. Translated by G. Hays. New York: Modern Library.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001) 'Job Burnout', *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397–422.

May, R. (1977) *The Meaning of Anxiety*. New York: W.W. Norton & Company.

McAdams, D.P. (2001) 'The Psychology of Life Stories', *Review of General Psychology*, 5(2), pp. 100–122.

Merleau-Ponty, M. (1962) *Phenomenology of Perception*. Translated by C. Smith. London: Routledge and Kegan Paul.

Mezirow, J. (1991) *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) 'A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment', *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61–89.

Moore, B., Woodcock, S. and Dudley, D. (2021) 'Well-being Warriors: A Randomized Controlled Trial Examining the Effects of Martial Arts Training on Secondary Students' Resilience', *British Journal of Educational Psychology*, 91(4), pp. 1369–1394. doi: 10.1111/bjep.12422.

Neff, K.D. (2003) 'Self-compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself', *Self and Identity*, 2(2), pp. 85–101.

Niemiec, C.P. and Ryan, R.M. (2009) 'Autonomy, Competence, and Relatedness in the Classroom: Applying Self-Determination Theory to Educational Practice', *Theory and Research in Education*, 7(2), pp. 133–144.

Nietzsche, F. (1989) *On the Genealogy of Morals*. Translated by W. Kaufmann and R.J. Hollingdale. New York: Vintage Books.

Nolen-Hoeksema, S. (2000) 'The Role of Rumination in Depressive Disorders and Mixed Anxiety/Depressive Symptoms', *Journal of Abnormal Psychology*, 109(3), pp. 504–511.

Northouse, P.G. (2016) *Leadership: Theory and Practice*. 7th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nowotny, H., Scott, P. and Gibbons, M. (2001) *Re-thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press.

Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) *Psychometric Theory*. 3rd edn. New York: McGraw-Hill.

Oakley, B., Knafo, A., Madhavan, G. and Wilson, D.S. (eds.) (2012) *Pathological Altruism*. Oxford: Oxford University Press.

OECD (2019) *OECD Compendium of Productivity Indicators 2019*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2023) *OECD Compendium of Productivity Indicators 2023*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Panksepp, J. (1998) *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*. New York: Oxford University Press.

Peterson, C. and Seligman, M.E.P. (2004) *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.

Pfeffer, J. (2007) 'A Modest Proposal: How We Might Change the Process and Product of Managerial Research', *Academy of Management Journal*, 50(6), pp. 1334–1345.

Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M. and Duffy, S. (2006) *Guidance on the Conduct of Narrative Synthesis in Systematic Reviews*. Lancaster: ESRC Methods Programme.

Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.

Rachman, S. (1984) 'Fear and Courage', *Behaviour Research and Therapy*, 22(2), pp. 109–120.

Raworth, K. (2017) *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Random House Business.

Rogers, C.R. (1957) 'The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change', *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), pp. 95–103.

Rogers, C.R. (1961) *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Rotter, J.B. (1966) 'Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement', *Psychological Monographs*, 80(1), pp. 1–28.

Rumi, J. al-Din (2004) *The Masnavi, Book One*. Translated by J. Mojaddedi. Oxford: Oxford University Press.

Rynes, S.L., Bartunek, J.M. and Daft, R.L. (2001) 'Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer Between Practitioners and Academics', *Academy of Management Journal*, 44(2), pp. 340–355.

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000a) 'Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions', *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54–67.

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000b) 'Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Wellbeing', *American Psychologist*, 55(1), pp. 68–78.

Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. and Tannenbaum, S.I. (1992) 'Toward an Understanding of Team Performance and Training', in Swezey, R.W. and Salas, E. (eds.) *Teams: Their Training and Performance*. Norwood, NJ: Ablex Publishing, pp. 3–29.

Salzberg, S. (1995) *Loving-kindness: The Revolutionary Art of Happiness*. Boston, MA: Shambhala Publications.

Sartre, J.-P. (1956) *Being and Nothingness*. Translated by H.E. Barnes. New York: Philosophical Library.

Sartre, J.-P. (2007) *Existentialism Is a Humanism*. New Haven, CT: Yale University Press.

Schwartz, B. (2004) *The Paradox of Choice: Why More IS Less*. New York: HarperCollins.

Schwartz, S.H. (1992) 'Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries', in Zanna, M.P. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. San Diego, CA: Academic Press, pp. 1–65.

Searle, J.R. (1992) *The Rediscovery of the Mind*. Cambridge, MA: MIT Press.

Seligman, M.E.P. (1975) *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco, CA: W.H. Freeman.

Seligman, M.E.P. (2011) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Wellbeing*. New York: Free Press.

Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Sen, A. (1999) *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.

Shapiro, D. (1987) *Neurotic Styles*. New York: Basic Books.

Siegel, D.J. (2010) *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*. New York: Bantam Books.

Smith, R.H. and Kim, S.H. (2007) 'Comprehending Envy', *Psychological Bulletin*, 133(1), pp. 46–64.

Speed, B.C., Goldstein, B.L. and Goldfried, M.R. (2018) 'Assertiveness Training: A Forgotten Evidence-Based Treatment', *Clinical Psychology: Science and Practice*, 25(1), e12216.

Spreitzer, G.M. (1995) 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation', *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442–1465.

Steel, P. (2007) 'The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure', *Psychological Bulletin*, 133(1), pp. 65–94.

Stiglitz, J.E. (2010) *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. New York: W.W. Norton & Company.

Strauss, C., Lever Taylor, B., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. and Cavanagh, K. (2016) 'What Is Compassion and How Can We Measure It? A Review of Definitions and Measures', *Clinical Psychology Review*, 47, pp. 15–27.

Tangney, J.P., Boone, A.L. and Dearing, R.L. (2005) 'Forgiving the Self: Conceptual Issues and Empirical Findings', in Worthington, E.L. (ed.) *Handbook of Forgiveness*. New York: Routledge, pp. 143–158.

Tashvir, A. (2021) *Being – The Source of Power*. Sydney: Engenesis Publications.

Tashvir, A. (2022) *Human Being*. Sydney: Engenesis Publications.

Tashvir, A. (2022) 'The Application of a New Framework: Connecting the "Being Framework" with the "Three-Pillars Model" of Organization and Leadership to Foster Transformations: A Helpful Contextualizing of the "Being Framework Ontological Model" in Working with People in Organizations in Transformations', in Wollmann, P. and Püringer, R. (eds.) *Transforming Public and Private Sector Organizations*. Cham: Springer.

Tashvir, A. (2026) 'Toward a Reconstructive Foundation for Sustainability – A Philosophical Deepening of Sustainability Beyond Perception and Performance', in Wollmann, P., Pemler, D., Ndevataj, M.: *The Sustainable Organization – Volume 3. Academic, Cross-Sectoral, and Industrial Pathways to Achieving the UN SDGs*; Springer Nature, Cham 2026, publication expected for August 2026.

Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2009) *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Tedeschi, R.G. and Calhoun, L.G. (2004) 'Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence', *Psychological Inquiry*, 15(1), pp. 1–18.

Taylor, C. (1989) *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Tillich, P. (1952) *The Courage to Be*. New Haven, CT: Yale University Press.

Tolle, E. (1997) *The Power of Now: A Guide to Spiritual Enlightenment*. Novato, CA: New World Library.

Tsoukas, H. and Chia, R. (2011) 'Philosophical Foundations for a Science of Organisation', *Journal of Management Studies*, 48(1), pp. 1–25.

UNDP (2023) *Fighting Climate Change, Building Peace: Climate Security, Conflict Prevention and Peacebuilding*. New York: United Nations Development Programme.

Wilber, K. (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Boston, MA: Shambhala Publications.

Wood, A.M., Froh, J.J. and Geraghty, A.W.A. (2010) 'Gratitude and Wellbeing: A Review and Theoretical Integration', *Clinical Psychology Review*, 30(7), pp. 890–905.

Worthington, E.L. (2006) *Forgiveness and Reconciliation: Theory and Application*. New York: Routledge.

Wrathall, M.A. and Malpas, J. (eds.) (2000) *Heidegger, Authenticity, and Modernity: Essays in Honor of Hubert L. Dreyfus*. Volume 1. Cambridge, MA: MIT Press.

Yalom, I.D. (1980) *Existential Psychotherapy*. New York: Basic Books.

Zimmerman, M.A. (1995) 'Psychological Empowerment: Issues and Illustrations', *American Journal of Community Psychology*, 23(5), pp. 581–599.

Zuckerman, M. (1994) *Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*. Cambridge: Cambridge University Press.

