

یکی از اصول رهبری آموزشی، تمرین «پذیرا بودن» نسبت به دیگران است. پذیرا بودن، عبارت است از تمایل فرد به فکر کردن در مورد پیامدهای اقدامی که از خود نشان می‌دهد. پذیرش همکاری از طرف هر فرد، قطع نظر از موفقیت‌های پیشین یا موقعیت فعلی، مستلزم ایجاد فضای باز برای تعامل، شرایط مساعد برای اظهار نظرهای پذیرش ایده‌های کارشناسی آنهاست. وقتی پذیرفتن آرای دیگران را تمرین می‌کنیم، سعی داریم پیش فرض‌ها و دیدگاه شخصی خود را موقتا کنار بگذاریم تا آنچه را که دیگران ارائه می‌کنند، به طور کامل مورد توجه قرار دهیم. پذیرش این راهکار برای آن دسته از رهبران آموزشی که مطابق دیدگاه سنتی در به کرسی نشاندن ایده‌ی خود اصرار می‌ورزند یا عادت به برتری در محاوره دارند، ساده نیست. ولی برای آن دسته از رهبران آموزشی که می‌پذیرند به جای حرف زدن، به سخنان سایرین گوش فرادهند و در واقع، مصمم هستند که تشریح مساعی با دیگران را به سخن‌گویی و طرح افکار و اعمال بی‌رویه ترجیح دهند، با شور مضاعفی مورد توجه قرار خواهد گرفت.

علاقه‌ی ما به «پذیرا بودن» به عنوان نگرشی در رهبری

کلیدواژه‌ها

رهبری آموزشی، پذیرا بودن، همکاری در گروه، هدایت بدون اجبار

اشاره

در مقاله‌ی شماره‌ی ۷ دوره‌ی بیست و پنجم با عنوان «چگونه پرسش کردن»، مهارت‌های اساسی رهبری آموزشی در تقویت آموزش همگانی را برشمردیم. حال در این مقاله تلاش می‌شود با توصیف و تبیین یکی از مهارت‌های ارتباط با دیگران، بهترین راهکار همکاری در گروه ترسیم شود. مهارت «پذیرا بودن دیگران» به نوعی تعامل گفته می‌شود که فرد در آن، هم در ابراز احساس خود به دیگران صراحت دارد و هم اظهار نظر و احساس دیگران را درک می‌کند و در مقابل آن، حالت پذیرندگی دارد. بدیهی است، هر چه با صراحت بیشتری با دیگران برخورد کنیم، آمادگی برای رشد و ارتباط صمیمانه با آنها، جنبه‌ی عمیق‌تری به خود می‌گیرد و به همکاری بیشتر با گروه منجر می‌گردد.

نگرشی نو در رهبری آموزشی

آموزشی،
در درجه‌ی اول ما
را به فکر کردن درباره‌ی
گردهمایی‌های عمومی تشویق
می‌کند. در واقع، جلسات عمومی،
«پذیرا بودن» را ایجاب می‌کند و «پذیرا
بودن»، نقش نماد شاخص در مشاوره
گروهی کارآمد را بازی می‌کند.

آن دسته از رهبران آموزشی
که پذیرا بودن را از طریق ممارست
فراگرفته‌اند، وقتی افراد مجموعه‌ی
خود را برای بحث، تفکر و اتخاذ
تصمیم‌های ضروری، به جلسه‌ای
عمومی فرا می‌خوانند، مجال ابراز
عقیده و استفاده از افکار همگان را
فراهم می‌سازند. این‌گونه رهبران
آموزشی معتقدند، که هر فرد درون
سازمان، مطالب با ارزشی برای عرضه
به دیگران دارد. بنابراین، مشارکت در
بعضی از امور، در سایه‌ی التزام به
گروه، برای فرد امکان‌پذیر است. این
الگوی تربیتی بر این فرض استوار
است که افراد احساس تعلق را به
گروه تعمیم دهند و از این رهگذر، به
مشارکت با یکدیگر به عنوان یک باور
ترغیب شوند. این باور، خود موجب
واکنش خلاقانه‌ی آن‌ها در برابر این
چالش می‌شود که عمیق‌تر ببینند و
متهورانه‌تر عمل کنند.

پذیرا بودن ناظر بر این دیدگاه
است که هر عقیده‌ای ارزشمند است و
هر فرد، آگاهی لازم برای ارائه‌ی ایده‌ی
خود به گروه را دارد. اگر رهبران

آموزشی، موقعیت‌های مناسبی برای
ایجاد حس مشارکت فراهم نکنند،
آن مجموعه تقریباً به طور کامل افت
خواهد کرد. البته برای چشم‌اندازی که
ترسیم شد، بحران‌های احتمالی نیز
قابل پیش‌بینی است؛ به خصوص،
در مورد ایده‌های خام. ولی با تمرین
پذیرا بودن، در اغلب مواقع، این انتظار
می‌رود که آگاهی کسانی که مایل‌اند
در آن تجربه مشارکت کنند، پربارتر
شود.

در اکثر اوقات، رهبران آموزشی
نیاز دارند که پذیرا بودن را فراگیرند تا
با ورود به موقع به بحث، از انحصاری
شدن اظهار نظر افرادی که مشارکت
گروه را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند،
ممانعت کنند. در دیگر مواقع، رهبران
آموزشی باید هر یک از افراد مجموعه
را با این واقعیت آشنا کنند که منافع
شخصی همیشه یک ضرورت اصیل
نیست. هم‌چنین، باید بر این واقعیت
اصرار ورزند که گرایش‌های نامأنوس
اعضای هر مجموعه، آمادگی آن‌ها را
برای مشارکت در امور، تحت تأثیر
قرار می‌دهد.

یاددهندگانی را که اعضای گروه
را برای پذیرش مسئولیت هدایت

می‌کنند، را می‌توان
به معمارانی تشبیه کرد
که برای تکمیل یک بنا، گروهی
را در اجرای یک پروژه‌ی کاری به
کار می‌گمارند. این توانایی کندوکاو،
اگر بدون تکلف و به دور از عوامل
محدود کننده‌ی پژوهش صورت
گیرد، بستر مناسبی برای آموزش در
گروه‌های کوچک یادگیری یا تفحص
انفرادی فراهم می‌آورد. هم‌چنین،
رهبران آموزشی باید بیاموزند که
داشتن ذهنی پذیرا، عاملی مهم در راه
نیل به رأی واحد و جامع‌الاطراف در
جلسات تبادل نظر عمومی به شمار
می‌رود. به عبارت دیگر، رسیدن به
این هدف، مستلزم داشتن نگرشی
عمیق و همه‌جانبه است.

«پذیرا بودن» ایجاب می‌کند که
هدایت‌کنندگان در مواجهه با دیگران
اجازه دهند که آن‌ها در گفت‌وگو
پیش قدم باشند و این فرصت را
فراهم کنند که دیگران نیز برنامه‌ی کار
خود را ارائه دهند. همین‌طور، هنگامی
که مدیران آموزشی موقعیت‌هایی
را برای مناظره‌های رو در رو ایجاد
می‌کنند، باید تمایل طبیعی به بازگو

**هدایت و رهبری باید
بدون اجبار و تحمیل
باشد**

فرصت‌های یادگیری زمانی رو به ازدیاد می‌گذارد که رهبران آموزشی بتوانند امکان بروز ایده‌ها نو و پیش‌بینی نشده‌ای را به وجود آورند

کردن دستاوردهای خود را مهار سازند تا جوی بی‌طرفانه در مجموعه حکم‌فرما و زمینه‌ی گفت‌وگوی صمیمانه برای دیگران فراهم شود. هم‌چنین، چشم‌پوشی از برنامه‌های تدارک دیده شده برای خود و تقویت انعطاف‌پذیری به دور از پیش‌دوری، از دیگر قواعد این مناظره‌ها محسوب می‌شود.

گاهی گوش دادن دقیق، یک ویژگی ضروری، ولی دشوار به نظر می‌رسد. هنگامی که تجربیات گذشته را مرور می‌کنیم، در واقع می‌کشیم با توجه به دستاورد گذشته، موارد ناروا و ناخوشایند را نتیجه‌گیری کنیم.

اگر در شرایطی استثنایی قرار داریم که آزادی انتخاب از ما سلب شده است، یا اگر توسط اکثریتی محتاط، که راغب به تغییر نیستند، در تنگنا قرار گرفته‌ایم، تنها می‌توانیم امید داشته باشیم که برای خروج از این بن‌بست و پیشبرد امور، محدودیت‌ها را شناسایی کنیم و با ابتکار عمل بیشتر، ترفندی بیندیشیم و ایده و طرح تکمیلی خود را ارائه دهیم. لذا توجه دقیق به نگرش و قابلیت آن بخش از مجموعه که سعی در خدشه‌دار کردن تشریک مساعی در سازمان را دارند، کمک شایانی می‌کند. همین‌طور، گوش دادن دقیق به ما کمک می‌کند تا نقاط ضعف و تناقضات بحث را تشخیص دهیم و قادر باشیم فرضیات غیرارادی تواناترین عضو مجموعه را که بی‌درنگ ابتکار عمل را به‌دست گرفته و مدعی قدرت و اختیار است، کنترل کنیم.

یکی از دشوارترین چالش‌های رو در روی رهبران آموزشی که

می‌کوشند رفتاری حاکی از «پذیرش آرای دیگران» داشته باشند، تلاش در شناسایی آرای است که مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند تا به این وسیله پذیرا بودن را به سایرین هم منتقل کنند.

یافتن راه‌هایی برای درک دیگران، در نگاه اول ممکن است خسته‌کننده، ملال آور و زیان‌بار به نظر برسد، اما اگر آن را به عنوان مصداقی از آموزش همگانی قلمداد کنیم، از نگاه معلم، گام نخست خواهد بود. از این رو، برخلاف دیدگاه ما، تمایل به درک دیگران، چالش برانگیز و دشوار است.

در واقع، ما غالباً ایده‌ها و آرای را می‌پذیریم که شناخته شده باشند و تا حد ممکن رأی ما را تایید کنند. اما یکی از معضلات یادگیری جمعی، احساس مسئولیت در مواقعی است که باید پذیرای آرای دیگران باشیم؛ صرف‌نظر از حساسیت اولیه‌ای که در مورد آن ایده‌ی به‌خصوص وجود دارد.

مزایای پذیرا بودن

ماکس دوپری در کتاب خود با عنوان «هدایت بدون اجبار»، معیارهای «پذیرا بودن» را با فرجامی نه‌چندان خوشایند، تصویر می‌کند. وی هم‌چنین از سازمان «بسته» با تأسف و از سازمان «باز» به عنوان برآورنده‌ی انتظارات کلان یاد می‌کند (۱۹۹۷).

در محیط‌های بسته، از ایجاد فرصت‌هایی که در آن، افراد آموخته‌های خود را به یکدیگر منتقل کنند، خودداری می‌شود. اگر افراد نتوانند با یکدیگر تجربیات مشترکی داشته باشند، رشد اجتماعی متوقف خواهد شد و انگیزه‌ی یادگیری

تحلیل خواهد رفت.

در جوامع و سازمان‌های بسته، پتانسیل موفقیت و میزان علاقه‌مندی افراد در سطح نازلی است.

اگر رهبران آموزشی این قابلیت را داشته باشند که شرایط و تشکیلات سازمانی را به گونه‌ای مهیا کنند که امکان ابراز ایده‌های نو و نتایج پیش‌بینی نشده‌ی آن به وجود آید، فرصت‌های یادگیری رو به ازدیاد خواهد رفت.

«پذیرا بودن» موجب می‌شود تا ابتکارات نامرسوم با فراهم شدن فرصت لازم، امتحان خود را به خوبی پس بدهند. به عبارت دیگر، در افراد تحریک لازم برای تفکر در خارج از حوزه‌ی سازمانی فراهم شود و این شرایط، قابلیت‌هایی را که در گذشته بی‌ارزش قلمداد می‌شد، یا از آن پرهیز می‌شد، آشکار می‌کند. مهم‌تر از این، «پذیرا بودن»، محیطی را برای استقبال از نظرات مخالف فراهم می‌کند و تفاوت نقطه‌نظرهای متقابل، خود شاهد این مدعا است.

وجود این تفاوت‌ها موجب تفکر و عمل خلاق می‌شود و این فرصت را برای افراد به وجود می‌آورد تا روش‌های متفاوتی را بررسی کنند و اقدام به آن را بیازمایند.

مشکلات و مخاطرات

تمرین پذیرا بودن

یکی از تهدیدهای جدی که متوجه پذیرا بودن است، ترغیب ایده‌های زیان‌بار است. بنابراین، یکی از توصیه‌ها در مورد پذیرا بودن، این است که باید نسبت به ایده‌های متفاوت، به یک میزان پذیرا بود. هر



ایده، مستحق توجه ویژه است، اگر چه زیانبار، کسالت آور، کلیشه‌ای یا حتی واهی به نظر برسد. با شمایی که ترسیم کردیم، «پذیرا بودن» به واقع رهبران آموزشی را نسبت به تأیید و تکذیب آرام‌حق نمی‌شمارد.

کم توجهی به اصول به هنگام تنش یا در رویدادهای کلیشه‌ای، طبیعی و در واقع اجتناب ناپذیر است. همین‌طور اگر دیدگاهی، بی‌درنگ و به محض بیان شدن پذیرفته شود - خواه به صورت انفرادی و خواه جمعی - به شدت زیانبار خواهد بود و زمانی که این امر رایج شود، تشدید اختلاف و انزجار را به دنبال خواهد داشت و تعامل با نظرات مخالف، به‌طور کلی تحلیل خواهد رفت. این امر، لازمه‌ی پنهان‌کاری محتاطانه و مزوی کردن دیدگاه مخالف است.

البته پذیرا بودن در عمل، موجب واکنش قاطع به عقاید انزجار آور

می‌شود، ولی این غالباً کافی نیست، زیرا هیچ تضمینی وجود ندارد که هر گونه واکنش، کاری از پیش ببرد. همین‌طور، آسیب‌های کوتاه مدت از یک مجموعه‌ی کوچک می‌تواند ویرانگر و جبران ناپذیر باشد.

مشکل دیگر سر راه پذیرا بودن، تأثیرپذیری سنت‌های مرسوم و نقطه‌نظرهای عامیانه از صراحتی است که در ترغیب این دیدگاه وجود دارد. اگر تدابیر عقیدتی به نتیجه‌ای درست بینجامد، ابراز آزادانه‌ی دیدگاه‌ها، تمایل به پافشاری بر عقیده‌ی رایج و اجماع بر رأی پیشین را تقویت می‌کند.

از آن‌جا که پذیرا بودن می‌تواند موجب به تأخیر افتادن پیشرفت و تحرک مقطعی شود، به یک مفهوم داشتن حساسیت و درایت و استقبال از نقطه نظرات متفاوت را به دنبال دارد. این نقطه نظرها ممکن است حتی نامربوط و نامناسب باشند.

هر رهبر آموزشی که به پذیرا بودن متعهد باشد، باید احتمال دهد که در این فرایند مشورتی تأخیر افتد و یا قضاوت نهایی دچار وقفه شود.

حفظ روحیه‌ی پذیرندگی در مذاکرات، نه تنها موجب گوش فرا دادن به هر شرکت کننده است، بلکه این اطمینان را به ما می‌دهد که هر شرایط غیرمترقبه‌ای را به شکل غیرقابل باوری تحلیل و حتی خنثا کنیم. داشتن این روحیه، بر اخلاق فرد تأثیر می‌گذارد و کاهش در شتاب بی‌مورد را سبب می‌شود.

از قضا، امتناع از همراهی با کسانی که معتقدند با گفتن نقطه نظرهای دیگران ممکن است تصمیم مهمی به تعویق افتد یا شاهد مباحثه‌ای ملال‌آور باشیم، موجب تضعیف تبلیغ برای پذیرا بودن می‌شود.

پی‌نوشت

1. Max De Pree

منابع

1. Learning as a way of leading: lessons from the struggle for social justice/ Stephen Preskill, Stephen D. Brookfield. New York, John Wiley & sons, 2009.
2. www.hawzah.net/Hawzah/magazine/magArt.asp

داستان مدادم

مدت‌ها بود که در داشبورد ماشینم مداد کهنه‌ای داشتم. نوک مداد آنقدر کثیف و کم‌رنگ شده بود که هر بار چشمم به آن می‌افتاد، احساس بدی پیدا می‌کردم. همیشه دلم می‌خواست بتراشمش. سرانجام طاقت نیاوردم و تراشیدمش. زیاد مطمئن نیستم، ولی فکر می‌کنم این‌گونه باید به جان «هنر» افتاد.

چاشنی - سرگرمی آموزشی

نویسنده: جان بالوساری
ترجمه: الهه قربانی

منبع

John Baldessari
<http://daniel.leadair.com/the-mare-story>