

# فصل ۱

## نظریه انتگرال

«مهیج‌ترین پیشرفت‌های قرن بیست و یکم نه به دلیل فناوری، که به دلیل اشاعه‌ی مفهوم انسان بودن به وقوع پیوسته است» (جان نایزبیت).

### ۱.۱. همه‌کاره و هیچ‌کاره

«این خیلی مهم است که هشیار باشیم و از شغل خود خارج شویم و چشم‌انداز زندگی را که همواره مطلق است به نظاره بنشینیم. هیچ علم و حرفه‌ای به شما توانایی زندگی کردن نمی‌دهد، بلکه مجموعه‌ی تمام حرفه‌ها و تمام علوم است که شما را قادر به زندگی کردن می‌سازد» (خوزه اورتگا یی گاست).

از کودکی علاقه‌ی وافری به چیزهای متفاوت داشتم: هنر، فلسفه، ورزش، علم؛ هر چیزی کنجکاوی ذاتی‌ام را برمی‌انگیخت و اشتیاق مرا به دانش افزایش می‌داد. مادرم برای آنکه نشان دهد حواسش به من هست، از یک ضرب‌المثل معروف استفاده می‌کرد: «تو در آینده همه‌کاره و هیچ‌کاره خواهی شد». او می‌خواست که مسیر دستیابی به یک تخصص را پیگیری کنم؛ اما این گوش در و آن گوش دروازه. می‌دانستم که لئوناردو بودن در قرن بیست و یکم دشوار بود، اما همچنان می‌خواستم شانس

خود را در زمینه‌های مختلف امتحان کنم و ببینم آیا می‌توانم به جایی برسم یا نه. در مجموع، فکر می‌کنم حق با من بود.

اما مادرم به نکته خوبی اشاره کرد. در آن زمان، بازار فقط به متخصص احتیاج داشت. در حال حاضر، مشاغل تخصصی در معرض تهدید دائمی اتوماسیون و هوش مصنوعی قرار دارند، در حالیکه کارفرمایان به دنبال مجموعه وسیع‌تری از مهارت‌ها هستند که شامل تفکر جامع، مهارت‌های قابل انتقال و انعطاف‌پذیری هستند. اینطور نیست که افراد همه‌فن‌حریف را جایگزین افراد متخصص کنند. آنها همه را می‌خواهند. بقا در محیط کاری جدید مستلزم ترکیبی از تمام این موارد است که متخصصان عمیق نامیده می‌شوند. شرکت *والو*<sup>۱</sup> را در نظر بگیرید؛ یک شرکت آمریکایی که بازی‌های ویدئویی تولید می‌کند و مجموعه‌های پرطرفداری مانند نیمه‌عمر<sup>۲</sup>، پورتال، کانتر استرایک<sup>۳</sup> و لفت فور دد<sup>۴</sup> را در کارنامه خود دارد. آنها به دنبال افراد T-شکل هستند؛ یعنی افرادی که هم همه‌فن‌حریف هستند (در طیف وسیعی از موارد مهارت دارند-خط بالایی T) و هم متخصص (از بهترین افراد در در یک رشته خاص-پایه عمودی T). آنها می‌خواهند با گسترش دامنه دانش، از مشکلات مربوط به تخصص افراطی جلوگیری کنند.

---

1 Valve

2 Half-Life

3 Counter- Strike

4 Left 4 Dead

یک دیدگاه جامع تر نشان می دهد که گسست و تفکیک دانش، عامل بسیاری از معضلات ما بوده است. ما چیزهای زیادی هستند که نمی دانیم. ما معمولاً بر اجزای یک فرایند کلی تمرکز کرده و از کلیت آن غافل می شویم. ما بر مشاغل حرفه ای خود تمرکز داریم و به زندگی شخصی خود توجه نمی کنیم. ما با نگاه به اثرات آنی یا جزئی یک مسئله، اقدام به تصمیم گیری کرده و این ضرب المثل قدیمی آفریقایی را فراموش می کنیم که می گوید: «آتش، دامن همه را می گیرد».

تقسیم را به گردن مغز بیاندازید. لوب آهیانه ای تحتانی ما ماهیتی دوگانه دارد و جهان را با تقسیم به دو قطب متضاد درک می کند. همه چیز در این لوب سیاه و سفید است و هیچ گونه ابهام یا طیف خاکستری پذیرفته نیست. اختلاف نظرها به عنوان ایده های متضاد در نظر گرفته می شوند و در قالب یک تصویر بزرگ تر قرار نمی گیرند. درست - غلط، خوب - بد، زن - مرد، سود - زیان، محیط زیست - اقتصاد، تمرکز - تنوع، مافوق - تابع، سازگار - ناسازگار و غیره. این ها کایمرای ذهنی<sup>1</sup> همان منطق دوگانه هستند.

تلاش های بی ثمر ما برای درک تمامیت از طریق بخش بندی و تفکیک، منشاء بسیاری از معضلات ما است: جنگ، نژادپرستی، ملی گرایی و غیره. تمرکز بر تفاوت ها است نه شباهت ها. مناقشه تضادها - به قول هراکلیتوس - به دوگانگی ایدئولوژی ها منجر می شود. افرادی که دیدگاه من را ندارند در اشتباه هستند (متأسفانه این یکی از مفروضات پنهان در سیستم دموکراتیک پارلمانی ما

---

<sup>1</sup> Mental chimaeras

است). اگر با من هم‌نظر نیستید پس با من مخالفید. اقتصاددانان در برابر روانشناسان، وکلا در برابر اقتصاددانان، بازاریابی در برابر امور مالی. در پیکاری که همه علیه هم هستند هیچ برنده‌ای وجود ندارد و همه بازنده‌اند.

علم ثابت کرده که مدل‌های اتمی بهترین گزینه برای توضیح واقعیت نیستند. اینکه جهان از اجزای مستقل مجزا تشکیل شده است، در پارادایم علمی کنونی رد شده است. علم جدیدی که در قرن بیستم پدید آمد (نظریه نسبیت، فیزیک کوانتوم، نظریه آشوب و علم پیچیدگی) کل‌نگر است و واقعیتی را به تصویر می‌کشد که به واسطه سیستم‌های ذاتا مرتبط شکل گرفته است.

این مسئله در مورد سازمان‌ها نیز صدق می‌کند. زمانی بود که یک شخص مسئولیت کل یک کار را بر عهده داشت. در یک کارگاه قرون وسطایی، هر کفاش یک کفش کامل درست می‌کرد. با ظهور عصر صنعتی، وظایف و مسئولیت‌ها تقسیم شدند. در نتیجه، افراد به کارهای کوچک و کمتر تخصصی روی آوردند که به آنها اجازه نمی‌داد کل تصویر را ببینند. آدام اسمیت، به عنوان پدر ایدئولوژیک سرمایه‌داری اذعان داشت که تولیدات یک کارخانه سنجاق‌سازی در صورتی بهبود می‌یابد که برخی از کارگران روی سر و برخی دیگر روی ته سنجاق کار کنند. در مرحله بعد، اصل تخصص‌گرایی به تمام سطوح سازمان منتقل گردید تا همه شاهد تصویر بزرگ‌تر باشند. اینگونه بود که اقتدار و سلسله‌مراتب پدید آمد. در کتاب جمهوری، افلاطون شهر را به سه جریان نیروی اصلی تقسیم کرد: نیروهای مولد (صنعتگران و دهقانان)، نیروهای عاطفی و حیاتی (جنگجویان) و

نیروهای فکری - روحانی (پادشاهان - فیلسوفان). بر همین اساس، سازمان‌ها قدرت و مسئولیت را به سه سطح مختلف تقسیم کردند: تحتانی (تولیدکننده یا عملیاتی)، میانی (کنترل‌کننده) و فوقانی (فکری و راهبردی).

تخصص‌گرایی با تجزیه پدیده‌های پیچیده در قالب مؤلفه‌های ضروری، سطح دانش را بهبود بخشید. اما مثل هر چیز دیگر معایبی هم داشت. وقتی یک فرد تازه‌کار تسلیم قدرت می‌شود، به ابزاری بدل می‌شود که با اقداماتی که خود انجام می‌دهد بیگانه است («این سیاست شرکت است»، «این دست من نیست» یا «من قوانین را وضع نمی‌کنم»). بعلاوه، بخش‌بندی وظایف گاهی منجر به کم‌رنگ شدن حد و مرزها یا ایجاد نقاط خاکستری می‌شود. همیشه نمی‌توان فرایندهای تجاری را در قالب دسته‌بندی‌های مرسوم تفکیک کرد. معضلات بسیاری در رشته‌های مختلف وجود دارد. بخش‌بندی یا درک چیزی که صاحب ندارد سخت‌تر و نفی آن آسان‌تر است. این امر تا حدی توضیح می‌دهد که چرا جوانب اساسی مانند روح، عواطف یا اخلاقیات در بلا تکلیفی به سر می‌برند. بعلاوه، تخصص‌گرایی مانع تبادل اطلاعات می‌شود؛ زیرا افراد به هر آنچه که با زمینه کاری ایشان بیگانه باشد با دیده تردید می‌نگرند و ارتباط احتمالی بین علوم، مکاتب یا نظریه‌های مختلف را نادیده گرفته و یا نفی می‌کنند. «دپارتمانیت<sup>۱</sup>» یکی از شایع‌ترین آسیب‌شناسی‌های سازمانی است که به واسطه موانع بین دپارتمان‌ها و نوعی دید تونلی شناخته می‌شود که از مشاهده‌ی تصویر کلی

---

<sup>1</sup> Departmentitis

جلوگیری می‌کند. یکی از علائم مرسوم این معضل آن است که مدیران بیشتر به فکر دفاع از حیطه‌ی کاری خود هستند و با بخش‌های دیگر همکاری نمی‌کنند، یا با اتهام‌زنی و انجام رفتارهای فریب‌کارانه دیگران را مقصر جلوه می‌دهند («این وظیفه من نیست»، «تقصیر تدارکات است»، «با پذیرش تماس نگیرید»، «آنها به درد هیچ کاری نمی‌خورند»، «بابت تأخیر متاسفم، اداره کل همیشه اشتباه می‌کند»).

اصل تیلوری تخصص‌گرایی که مبتنی بر تفکیک وظایف و عدم آگاهی دست‌چپ از امور دست راست است، شاید در گذشته مفید بوده باشد؛ اما امروز دیگر فایده‌ای ندارد. وقتی همه چیز تا این حد از هم گسسته است، تنها کاری که باید انجام دهیم این است که بخش‌ها را دوباره کنار هم بگذاریم. بهترین پیونددهنده‌ای که می‌شناسم، نظریه انتگرال است.

## ۱,۲. دید انتگرال

«فرانزیه‌ورزی<sup>۱</sup> انتگرال هیچ‌وقت به این اندازه اهمیت نداشته است» (ادواردز، ۲۰۱۰b: ۳).

داستان زیر از *اودانا*، یکی از کتب مقدس هندوها نقل شده است:

روزی روزگاری در شهر *ساباث*، یک مهاراجه زندگی می‌کرد که افراد نابینا را دور یک فیل جمع کرده بود تا حیوان را لمس کنند و بگویند چه احساسی دارند. بعد از رسیدن به سر، یکی از نابینایان

---

<sup>1</sup>metatheorizing

گفت: «فیل مثل یک گلدان است». افرادی که گوش حیوان را لمس کردند، چنین پاسخ دادند: «به نظر می‌رسد یک سبد پاره است». آنهایی که عاج فیل را لمس کردند، مدعی شدند: «مثل یک ساقه بزرگ می‌ماند». سرانجام، کسانی که بدن حیوان را لمس کردند، گفتند: «این یک انبار غله است». و به این ترتیب، شروع به بحث و جدل کردند. ادراک جزئی، بیش از آگاهی جهالت می‌آورد. تنها یک دید انتگرال است که ما را به حقیقت نزدیک می‌کند.

از زمانی که کن ویلبر<sup>۱</sup> فیلسوف آمریکایی درباره نظریه انتگرال سخن گفت، این نظریه به عنوان مؤثرترین تئوری در بین زمینه‌های مطالعاتی<sup>۲</sup> و فرانظریه‌های انتگرال<sup>۳</sup> بدل شده است (اسبورن-هارگنز ۲۰۱۰a: ۱۱).

ویلبر اولین بار در سال ۱۹۹۵ از کلمه «انتگرال» برای اشاره به رویکرد خود استفاده کرد. او معنای این کلمه را اینطور توضیح می‌دهد:

«انتگرال به معنای جامع، فراگیر، بدون حاشیه و پذیرنده است. رویکردهای انتگرال در هر

زمینه‌ای به دنبال این هستند که تا حد امکان دیدگاه‌ها، سبک‌ها و روش‌های مختلف را در

---

<sup>1</sup> Ken Wilber

<sup>۲</sup> به گفته اسبورن-هارگنز (۲۰۱۰)، مطالعات انتگرال شامل تمام بینش‌ها و نظریاتی است که یک چشم‌انداز فراگیر از واقعیت ارائه می‌دهند و توسعه فرانظریه را مد نظر دارند. در زیر چتر انتگرال، متفکرانی مانند خود ویلبر، کاوان، آثرویندو، گیسر، لاسلو، سوروکین و غیره را می‌یابیم. در مقابل، نظریه انتگرال توسط ویلبر و همکاران، با تمرکز بر مدل AQAL و کاربردهای آن توسعه یافته است. با این حال، این اصطلاح اغلب به آثار ویلبر نسبت داده می‌شود و به طور گسترده مترادف مطالعات انتگرال در نظر گرفته می‌شود.

<sup>۳</sup> فرانظریه یک تئوری است که به مطالعه سایر نظریه‌ها یا مجموعه‌ای از نظریه‌های مختلف اختصاص دارد. به طور کلی، می‌توان آن را «نظریه‌ی تمام نظریه‌ها» نامید. حوزه فرانظریه شامل آثار جورج ریتزر، روی باسکار، گیوایا و پیتر، لوئیس و گریمز و غیره می‌شود.

یک دیدگاه منسجم با هم تلفیق کنند. در واقع، رویکردهای انتگرال یک «فرا الگو»، یا راهی

برای تلفیق شماری از الگوهای مجزا در یک شبکه‌ی بهم‌پیوسته از رویکردهای مختلف

هستند که یکدیگر را غنی می‌سازند» (ویلبر، ۲۰۰۳: ۱۲-۱۳).

حوزه عمومی که تحت عنوان «انتگرال» شناخته می‌شود، ریشه در «مطالعات میان‌رشته‌ای» دارد که سعی می‌کند حوزه‌های مختلف پژوهش انسانی را در مؤسسات دانشگاهی گرد هم بیاورد. این امر به جای یک سیستم انتگرال منجر به شکل‌گیری یک «توده» دانش شد؛ اما پس از چندین دهه تحقیق و پژوهش و دستیابی به پیشرفت‌های بزرگ، شاهد «یکپارچه‌شدن» این زمینه‌ها در یک سیستم اطلاعاتی منسجم بودیم: نظریه انتگرال توسط اسبورن-هارگنز (۲۰۱۰b: ۳۴) به این شکل تعریف می‌شود:

«نظریه انتگرال، مطالعه جامع واقعیت است، که بینش مهم تمام حوزه‌های بشری در زمینه کسب دانش، از جمله علوم طبیعی و اجتماعی، هنر و علوم انسانی را در هم می‌آمیزد. (...)

از آنجایی که نظریه انتگرال به طور روشن‌مند واقعیت را شامل می‌شود و آن را بهتر از هر رویکرد دیگری به ارزیابی و راه‌حل‌سازی مرتبط می‌کند، در مواجهه با مشکلات پیچیده قرن بیست و یکم نیز عملکرد بهتری دارد».

بنابراین، نظریه انتگرال در پی یک درک کامل و فراگیر از واقعیت در تمامی جوانب است. برای

انجام این کار، سعی می‌کند تا حد امکان چشم‌اندازها و روشها را در یک دیدگاه منسجم و واحد



در هم بی‌آمیزد. بنابراین، یک رویکرد انتگرال یک رویکرد فرا الگویی است که الگوهای مجزای قبلی را در قالب فرانظریه‌های پیچیده در هم می‌آمیزد.

به گفته ادواردز (۲۰۱۰a: ۳۸۷)، «فرانظریه‌ورزی نوعی پژوهش مفهومی است که اعتبار هر دیدگاه نظری را تصدیق کرده و در عین حال، محدودیت‌های آنها را از طریق گنجاندن ایشان در یک بستر مفهومی بزرگ‌تر شناسایی می‌کند». فرانظریه‌ها با شناسایی مفاهیم سوگیری که به یک نظریه خاص مربوط می‌شود و همچنین مفاهیمی که از آنها غافل یا محروم است تعالی یافته و تمام دیدگاه‌های جزئی و یگانه را شامل می‌شوند.

بطور خلاصه، «فرانظریه انتگرال نوعی پژوهشگری است که بینش مرتبط با پارادایم‌ها و نظریه‌های مختلف را برای ایجاد یک سیستم مفهومی انتگرال بیرون می‌کشد و بهم پیوند می‌دهد» (ادواردز ۲۰۱۰b: ۳). فرانظریه انتگرال این پتانسیل را دارد که سیلوهای اطلاعاتی را در داخل و بین رشته‌های مختلف به هم متصل کند تا بر کوتاه‌نظری چیره شود و یک چارچوب نظری را بنا کند که می‌تواند محدودیت‌های هر حوزه دانش را کنار بزند.

با توجه به توانایی آن در ترکیب دانش بشری در حوزه‌های فراگیر و نظریه‌های پیچیده، نظریه انتگرال در حال بدل شدن به یک مکتب فکری مهم و اثرگذار است. از اولین مطالعات آگاهی‌بخش ویلبر (۱۹۹۷)، این مقوله در رشته‌ها و زمینه‌های مختلف مانند روانشناسی، اقتصاد، اکولوژی، هنر،

علوم سیاسی، پزشکی و معنویت بکار گرفته شده است. در واقع، حوزه‌های بسیار کمی وجود دارند که نظریه انتگرال در آنها به کار گرفته نشده باشد.

تنها یک رویکرد انتگرال است که می‌تواند به پیچیدگی‌های موجود در زمینه مدیریت قرن بیست و یکم رسیدگی کند. مسائل جهانی و مشکلات وخیم، در مقیاسی که اکنون با آن مواجه هستیم، مستلزم برخورداری از یک رویکرد انتگرال و یک پاسخ فرانظریه‌ای بر مبنای تصویر بزرگ‌تر است. به گفته کن ویلبر، شخصیت اصلی جنبش انتگرال معتقد (۲۰۰۰: ۱۲)، تنها راهی که می‌توانیم جهان را شفا دهیم و خویشتن را التیام بخشیم، جایگزینی جهان‌بینی منسوخ فعلی با یک جهان‌بینی انتگرال است که کل زندگی را گرامی می‌دارد.

نظریه انتگرال می‌تواند سنگ‌بنای یک الگوی جدید مدیریتی باشد که با جامعه و جوهره انسان هماهنگ‌تر است. یک چشم‌انداز انتگرال می‌تواند مفاهیم جامع‌تر، خردمندانه‌تر و اصیل‌تری را در رابطه با مشاغل و سازمان‌ها گرد هم آورد و آگاهی عمیق‌تری در باب چرایی وجودی و چگونگی ارزش‌آفرینی در تمام ابعاد زندگی فراهم کند.

### ۱.۳. نقشه انتگرال

مراقب افکار خود باشید؛ چرا که بدل به کلمات می‌شوند. مراقب حرف‌های خود باشید؛

چرا که بدل به عمل می‌شوند. مراقب اعمال خود باشید؛ چرا که بدل به عادت می‌شوند.

مراقب عادات خود باشید؛ چرا که بدل به شخصیت می شوند. مراقب شخصیت خود باشید؛

چرا که سرنوشت شما را تعیین خواهد کرد (لائوتسه).

بیاید با یک دوره فشرده درباره نظریه انتگرال شروع کنیم. سعی می کنم تا آنجا که ممکن است آن را به مدیریت و سازمان‌ها ربط بدهم، اما برای بررسی کارکرد آن باید منتظر فصل بعد بمانید. تا آن زمان با من باشید. ارزشش را دارد. اگر با مفهوم انتگرال آشنایی دارید و نیازی به مرور اصول اولیه ندارید، می توانید به بخش دوم بروید.

AQAL ابزار اصلی نظریه انتگرال است. این نقشه بعنوان «نقشه‌ی نقشه‌ها یا فرآیندهای تعریف می شود که حقایق اصلی صدها نظریه دیگر را در بر گرفته است» (ویلبر و همکاران، ۲۰۰۸). این نقشه هم ابزار و هم فرآیند است، تا حدی که با نظریه انتگرال یکی شده است. AQAL یک چارچوب فرآیندهای منسجم و فاقد محتوا است که تقریباً در هر زمینه و مقیاسی مناسب است و بعنوان «یکی از مستعدترین و پویاترین رویکردها برای ادغام بینش حاصل از رشته‌های مختلف در نظر گرفته می شود» (اسبورن-هارگنز ۲۰۱۰b: ۳۵).

AQAL مخفف «تمام کوادرنت‌ها، تمام سطوح<sup>۱</sup>» است که خود مخفف عبارت «تمام کوادرنت‌ها، تمام سطوح، تمام خطوط، تمام حالت‌ها و تمام انواع» است که پنج اصل اساسی سازماندهی در

---

<sup>1</sup> All-Quadrant, All-Level

رویکرد انتگرال ویلبر هستند. این‌ها کم‌ترین عواملی هستند که باید در شناخت همه‌جانبه تمام ابعاد واقعیت در نظر گرفته شوند. هر رویکرد انتگرال باید شامل آگاهی از کوادرن‌ها، خطوط، سطوح، حالت‌ها و تیپ‌های مختلف باشد، چرا که این‌ها یک مرجع اصلی برای تصمیم‌گیری هستند. این پنج مقوله صرفاً نظری نبوده و با تجربیات ما گره خورده‌اند:

- ما صاحب ذهن، جسم و روابط با دیگران هستیم و در یک محیط معین زندگی می‌کنیم (آنچه که کوادرن‌ها توصیف می‌کنند).
- ما می‌دانیم که شخصیت جنبه‌های مختلفی دارد و ما در کارهای متفاوتی مهارت داریم (خطوط).
- ما می‌دانیم که در طول زمان از جهات مختلف رشد کرده و به بلوغ رسیده‌ایم (سطوح).
- ما حالت‌های خودآگاهی مختلفی را تجربه می‌کنیم (بیدار شدن، خواب دیدن، خواب عمیق، تغییر الگوی خواب یا مراقبه).
- ما می‌دانیم که رویکرد خود را برای حضور در جهان و ابراز خود داریم (تیپ‌ها).
- ما جهان را از دریچه‌های مختلف می‌بینیم (مراحل).

نقشه انتگرال AQAL تضمین می‌کند که هیچ یک از این مقوله‌ها را در حین تصمیم‌گیری فراموش نخواهیم کرد. این نقشه وظایف ما را دیکته نمی‌کند بلکه صرفاً به ما کمک می‌کند که از تمام چیزهایی که باید در نظر بگیریم آگاه باشیم. سیستم عامل کامپیوتر یک مثال مناسب است. سیستم

عامل انتگرال ما یا آی‌اواس (IOS) (ویلبر و همکاران، ۲۰۰۸) با انواع «نرم‌افزارهایی» که در زندگی خود از آنها استفاده می‌کنیم - نرم‌افزارهای تجاری، کاری، معنوی و ارتباطی - کاملاً سازگار است. در ادامه، مؤلفه‌های مختلف آن را به طور مختصر بررسی می‌کنیم.

### ۱.۳.۱. حالات خودآگاهی

خودآگاهی به معنای اطلاع از دانش یا میزان آگاهی از دانشی است (*con-Scientia*) که در باب خود (شامل افکار و احساسات جسمانی) و محیط پیرامون خویش داریم. ناخودآگاه، نقطه مقابل خودآگاهی است. و با این حال، خودآگاهی چیزی فراتر از یک حالت دوگانه «بودن» یا «نبودن» است، زیرا می‌توان آن را در حداقل سه حالت مختلف تفکیک کرد: خودآگاهی بیدار معمولی، خواب و خواب عمیق<sup>۱</sup>. بعلاوه، ممکن است حالات «تغییر یافته» از انواع مختلفی را تجربه کنیم که هر یک به طرق گوناگون القا می‌شوند (داروها، بی‌خوابی، مراقبه، هیپنوتیزم و غیره). همچنین ما می‌توانیم انواع «تجربیات اوج»<sup>۲</sup> را داشته باشیم که بسیاری از آنها به واسطه رویدادهای پرتنش مانند عشق‌ورزی، قدم زدن در طبیعت، گوش دادن به یک موسیقی عالی یا غرق شدن در فعالیتی که دوست می‌داریم و در آن تسلط داریم شکل می‌گیرند. این مورد اخیر که به عنوان حالت «غرقگی»<sup>۳</sup> شناخته می‌شود (چیکسنتمیهای<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰)، در محل کار مطلوب است. وقتی در حالت غرقگی هستیم

---

<sup>۱</sup> از طیف حالت‌ها به طور دقیق‌تر تحت عنوان ناخالص، نافذ، علی، شاهد و یگانه یاد می‌شود.

<sup>۲</sup> peak experiences

<sup>۳</sup> flow state

<sup>۴</sup> Csikszentmihalyi

می‌توانیم انرژی و توجه خود را آنقدر معطوف به کار کنیم که کاملاً جذب آن شویم. در نتیجه، کار را با یک مهارت معجزه‌آسا به انجام می‌رسانیم.

بیدار بودن در یک محل کار سستی، پیش‌نیازِ حالت خودآگاهی است. هر گزینه دیگری نامطلوب یا مبهم است (هیچ کس نمی‌خواهد در محل کار غرقِ خواب یا خیال‌پردازی شود). به نظر من، مطالعه حالات غیر معمول خودآگاهی - حالت‌های تغییر یافته، مراقبه، تجربیات بصری، غرقگی و تجربیات اوج - یکی از مهیج‌ترین سرحدات جدید توسعه سازمانی است که مزایایی در سطح فردی و سازمانی دارد. در واقع، طیف وسیعی از سازمان‌ها برای ایجاد یک محیط کاری مثبت و هماهنگ و بکارگیری طیف گسترده توانمندی‌های ذهنی، به رویکردهایی نظیر ذهن‌آگاهی<sup>1</sup> روی آورده‌اند. این مسئله ثابت شده که مراقبه باعث تقویت تمرکز، حافظه، خلاقیت و هوش هیجانی می‌شود (به ویژه، همدلی و خودتنظیمی) و می‌تواند به کاهش استرس و اضطراب نیز کمک کند؛ در نتیجه، سطح تحمل و عملکرد را ارتقا می‌دهد.

یک راه دیگر طبقه‌بندی حالت‌ها بر اساس احساسات (شادی، خوشحالی، غم، عصبانیت، اضطراب یا ترس) است. احساسات یک حالت روانی هستند که خود به خود (ناخودآگاه) پدید می‌آیند و اغلب با تغییرات فیزیولوژیک همراهند. هوش هیجانی (EI) که به توانایی ما در شناسایی، ارزیابی و

---

<sup>1</sup> mindfulness

کنترل حالات ذهنی خود و دیگران اشاره دارد، به عنوان یک معیار مهم شایستگی شخصی و عملکرد کاری در نظر گرفته می‌شود.

## ۱,۳,۲. ساختارها، سطوح یا مراحل

نظریه انتگرال یک دیدگاه تکاملی در باب انسان است که تحت حمایت روانشناسی رشد قرار دارد؛ مکتبی که به توضیح چگونگی و چرایی رشد انسان‌ها از طریق حالات مختلف خودآگاهی می‌پردازد. رشد ما از طریق آن ساختارها، سطوح یا مراحل (هرچه دوست دارید بگویید)، معیاری از بلوغ ما است. با رشد خودآگاهی، بیدارتر می‌شویم، عواقب اعمال خود را بهتر درک می‌کنیم، با مسئولیت‌پذیری بیشتری رفتار می‌کنیم، افکار ما پیچیده‌تر می‌شود، دایره توجهات ما وسیع‌تر شده و ژرف‌تر و معنوی‌تر می‌شویم.

تحلیل بینافرهنگی نشان می‌دهد که این دگرگونی<sup>۱</sup> از سلسله‌مراتب ثابت و قابل پیش‌بینی پیشرفت توسعه‌مدار<sup>۲</sup> پیروی می‌کند («هولارشی<sup>۳</sup>» یک اصطلاح فنی است که بعداً از آن استفاده خواهیم کرد)

---

<sup>۱</sup> با الگوبرداری از ویلبر و دی‌پرنا (۲۰۱۶)، از اصطلاحات «توسعه» و «تحول» به جای یکدیگر استفاده می‌کنم (هر دوی آنها به طور کلی با تکامل مرتبط هستند). این دو مفهوم به ظرفیت ذاتی انسان برای رشد (و پیشرفت) از طریق الگوهای قابل پیش‌بینی و متوالی آشکارسازی ذهنی، احساسی و معنوی اشاره دارند. <sup>۲</sup> ویلبر در کتاب جنسیت، بوم‌شناسی و معنویت (۱۹۹۵)، مبانی فلسفی تفکر غربی در باب این دیدگاه تکاملی از واقعیت را در بخشی تحت عنوان «روح تکامل» مورد بررسی قرار داد. رد آنها را می‌توان در افکار افلاطون و پلوتینوس جستجو کرد که بعدها توسط هگل و شلینگ احیا شده و توسعه یافتند: «بنابراین، هر مرحله از توسعه (یا تکامل) یک دانش روحانی از خویشتن است که از طریق ساختارهای (و محدودیت‌های) آن مرحله حاصل می‌شود. بنابراین، هر مرحله یک تز (فیثته، هگل) است که در نهایت با محدودیت‌های خاص خود مواجه می‌شود (فیثته: آنتی‌تز؛ هگل: تناقضات؛ شلینگ: نیروهای کنترل‌کننده)، که باعث خودفرابری تا سطح یک ترکیب جدید می‌گردد (فیثته، هگل؛ شلینگ: وحدت آلی)، که سلف خود را نفی و حفظ می‌کند (شلینگ، هگل). البته این دیالکتیک همان اروس یا روح عمل است؛ انگیزه‌ی روح برای یک خودآشنایی کامل‌تر و در نتیجه رسیدن به یک وحدت والاتر» (ویلبر، ۱۹۹۵: ۵۱۳-۵۱۴).

<sup>۳</sup> holarchy

که در آن، هر مرحله‌ی توسعه‌ی تعالی یافته و تمام مراحل پایین‌تر از خود را در بر می‌گیرد (همانطور که سازمان‌ها تعالی می‌یابند و شامل سلول‌ها می‌شوند، که تعالی یافته و شامل مولکول‌ها می‌شوند، که باز هم تعالی یافته و شامل اتم‌ها می‌شوند). این ساختارهای تو در توی خودآگاهی مانند سیستم عامل داخلی ما عمل می‌کنند. به گفته ویلبر و دی‌پرنا (۲۰۱۶)، آنها به مثابه «نقشه‌های پنهان» هستند که نحوه ادراک ما (افراد یا گروه‌ها) از جهان و چگونگی پردازش اطلاعات را تعیین می‌کنند. همه ما به شکلی قابل پیش‌بینی با آن مرحله از خودآگاهی که در آن هستیم سازش داریم، اما اکثر ما از اینکه از الگویی پیروی می‌کنیم که تا حد زیادی جهان‌بینی ما را تعیین می‌کند، غافل هستیم<sup>۱</sup>.

فولکمن (۲۰۱۴: ۲۵۰) توضیح می‌دهد که ساختارهای فردی و گروهی (اعم از یک سازمان، یک قبیله یا ملت) به طور متقابل با هم در تعامل هستند:

«به طور مجزا، خودآگاهی ما حاصل ظرفیت و توانمندی ما در رابطه با شرایط زندگی است؛ مقوله‌ای است که بر ادراک ما از خویش، دیگران و زمینه‌هایی که باعث شکل‌گیری شناخت ما می‌شوند، اثر می‌گذارد. ما به طور جمعی به شکل‌گیری خودآگاهی‌های فردی

---

<sup>۱</sup> «جهان‌بینی «یک دیدگاه کلی است که فرد از طریق آن جهان را می‌بیند و تفسیر می‌کند» این «دیدگاه کلی» در اصل از ارزش‌ها و باورهای جهانی شکل گرفته است. منظور من از ارزش‌ها چیزی است که شخص آن را مهم‌ترین (اولویت‌های فرد در زندگی) مسئله می‌داند و منظور از باورهای جهانی، باورهای گسترده در باب خویش، دیگران و نحوه عملکرد جهان (نظام) است». توماس (۲۰۱۴: ۴۰).

آنها تا حد زیادی نحوه تفکر و عملکرد ما را تعیین می‌کنند:

«جهان‌بینی (ارزش‌ها و باورها) یک فرد تا حد زیادی تعیین می‌کند که: الف) فرد در وهله اول به چه حقایقی توجه دارد (یا آنها را نادیده می‌گیرد)، ب) چگونه آنها را تفسیر می‌کند (به شکلی اجتناب‌ناپذیر که باورهای قبلی را نیز تقویت می‌کند)، ج) به چه چیزی بیش از همه اهمیت می‌دهد و چه چیزهایی را مهم تلقی می‌کند، د) چه رویکردها و اقداماتی را موجه می‌داند (یا قابل قبول) و ه) کدام اقدام در شرایط فعلی فوریت دارد» (همان منبع، ۳۲).



کمک می‌کنیم و آنها در قالب مجموعه‌ای از ادراکات، ارزش‌ها، امیال و مقاصد که فرهنگ نام دارد، گرد هم می‌آوریم».

مطالعه علمی مراحل توسعه‌ی ساختارها با ژان پیاژه (۱۹۸۰-۱۸۹۶) روانشناس سوئیسی آغاز می‌شود که طی یک سری آزمایش نشان داد که نحوه تفکر کودکان در طول رشد در قالب مراحل قابل پیش‌بینی پیشرفت می‌کند. در هر مرحله، طرز فکر آنها پیچیده‌تر و خردمندانه‌تر می‌شود که آنها را قادر به مواجهه با مشکلات چالش‌برانگیزتر خواهد کرد.

در قدیم باور بر این بود که مراحل توسعه به محض رسیدن به بزرگسالی متوقف می‌شوند. امروزه می‌دانیم که بلوغ آخرین ایستگاه خط توسعه نیست و رشد فکری تا بزرگسالی ادامه دارد. توسعه انسانی یک فرایند تحولی بی‌پایان و پیچیده‌ی مارپیچ است. نقطه امگا<sup>۱</sup> یا حالت بلوغ روانی وجود خارجی ندارد. ممکن است ما این مراحل توسعه سلسله‌مراتبی را در جریان زندگی تا بی‌نهایت طی کنیم، یا در یک سطح خاص به ثبات برسیم. حتی ممکن است در شرایط خاص به سطوح پایین‌تر تنزل پیدا کنیم. با این حال، رشد کودکان و بزرگسالان چند تفاوت اساسی دارد. کودکان به نرمی و با سرعت این مراحل را طی می‌کنند، اما سرعت رشد بزرگسالان چندان قابل پیش‌بینی نیست. در حالیکه به نظر می‌رسد رشد کودک خودکار باشد- برای مثال، یک کودک نوپا که دویدن‌های وحشتناک خود را تجربه می‌کند یا فرد بزرگسالی که عزیز شانزده ساله خود را هدایت می‌کند-

---

<sup>1</sup> omega

بزرگسالان نمی‌توانند تا سی‌سالگی منتظر بمانند تا به یک حد رشد جدید برسند. آنها باید با تلاش به رشد خود ادامه دهند، در غیر این صورت سرعت رشد به طرز چشمگیری کاهش خواهد یافت؛ تا حدی که ممکن است به یک حالت یکنواخت برسد.

گریوز (۲۰۰۵: ۲۹) شرح دقیقی از روند رشد بزرگسالان ارائه داده است:

«روانشناسی بزرگسالان یک فرایند حل‌نشده‌ی مبرم است که به واسطه سیطره‌ی سیستم‌های جدید و سطح بالا بر نظام‌های رفتاری قدیمی شناخته می‌شود. فرد بالغ دوست دارد با تغییر شرایط وجودی خویش، به طور مداوم روانشناسی خود را نیز تغییر دهد. هر مرحله یا سطح وجودی، حالتی است که فرد از طریق آن می‌تواند به سایر حالت‌های تعادل دست یابد. وقتی فرد بر یکی از حالت‌های تعادل متمرکز است، از نوعی روانشناسی برخوردار است که مختص همان حالت است. احساسات، اخلاقیات، ارزش‌ها، زیست‌شیمیایی، وضعیت فعالسازی عصبی، نظام یادگیری، اولویت آموزشی، مدیریت و روان‌درمانی او با آن وضعیت تناسب دارند».

پس از اقدامات پیشگامانه پایزه، این مراحل توسط روانشناسان رشدی دیگر مانند: لارنس کلبِرگ، کارول گیلیگان، آبراهام مزلو، ژان گبسر و کِلر گریوز مورد بررسی قرار گرفتند. تقریباً تمام مدل‌هایی که آنها توسعه داده‌اند (برای مثال، سلسله‌مراتب نیازهای مزلو، مراحل رشد اخلاقی کلبِرگ

(۱۹۷۳)، سطوح دوره‌ای وجودی گریوز (۲۰۰۲)، پویایی ماریچی بک و کاوان (۱۹۹۶)، مراحل تکامل خود لووینجر (۱۹۹۸)، نظریه توسعه خود (EDT) و چارچوب بلوغ رهبری کوک-گریوتر (۱۹۹۹، ۲۰۰۴)، مراحل تری افالن (۲۰۱۱)، یا هفت مرحله خودآگاهی بارت (۲۰۱۴)، نسخه‌های تغییر یافته‌ی همان ۶ تا ۸ ساختار بنیادی جهانی هستند. ویلبر یک نسخه ساده از چهار مرحله اساسی ارائه داده است: «خودمحوری» (خودبینی)، «قوم‌محوری» (گروه‌محوری)، «جهان‌محوری» (شامل همه انسان‌ها، فارغ از نژاد، رنگ، جنسیت و عقیده)، و «انتگرال» (ترکیب تمام مراحل قبلی). این مراحل لزوماً متوالی هستند؛ یعنی قبل از رسیدن به جهان‌محوری باید سطح مربوط به توسعه قوم‌محوری را پشت سر بگذارید.

تمایز بین حالت‌ها و مراحل به شکلی بی‌نظیر توسط کن ویلبر (۲۰۱۶: ۸۴) مشخص گردید: «حالت‌ها چیزی هستند که می‌توانیم به آنها بنگریم، اما ساختارها چیزی هستند که ما از دریچه‌ی آنها می‌نگریم». بعلاوه، وضعیت، یک امر موقت است (اکنون بیدارید، اما مدتی دیگر ممکن است بخوابید؛ و امیدوارم به خاطر خواندن این کتاب نباشد) و مرحله، یک امر نسبتاً پایدار و دائمی است. یک تفاوت اساسی دیگر در فراگیر بودن مراحل است. هر مرحله جدید بر مبنای مرحله قبلی خود بنا می‌شود؛ بنابراین، زمانی که در یک مرحله جدید قدم می‌گذارید، گذر از مرحله قبلی اجتناب‌ناپذیر است. برای مثال، وقتی کودک به مرحله حرف زدن می‌رسد، برای همیشه به زبان دسترسی پیدا می‌کند. در مقابل، حالات خودآگاهی منحصر به فرد هستند؛ یعنی هر قدر هم که تلاش کنید نمی‌توانید

همزمان خواب و بیدار، شاد و غمگین یا مست و هشیار باشید. بعلاوه، در حالیکه ما نمی‌توانیم مراحل توسعه را از قلم بیان‌دازیم (قبل از اینکه بتوانید به مرحله جدید بروید، باید مراحل قبلی را طی کنید)، حالات خودآگاهی تقریباً در هر زمانی رخ می‌دهند. به گفته ویلبر، «حالات‌ها خودبخودی و ساختارها اکتسابی هستند» (ویلبر ۲۰۱۷: ۲۱۶).

### ۳,۳,۱. تیپ‌ها

تیپ‌ها به انواع احساسات، طرز فکر و عملکرد اشاره دارند. موارد زیر فقط چند نمونه هستند:

- تیپ‌های شخصیتی: شخصیت ما از مشخصه‌های نسبتاً پایداری تشکیل شده که ما انسان‌ها را از هم متمایز می‌کنند. تیپ‌های شخصیتی مختلفی وجود دارد که بعضی از آنها در حوزه روانشناسی سازمانی محبوبیت بسیاری دارند. موارد مورد علاقه من شاخص مایرز-بریگز<sup>۱</sup> (که افراد را بر اساس کهن‌الگوهای یونگی درون‌گرایی/برون‌گرایی، تفکر/احساس، حس/شهود، و قضاوت/ادراک به شانزده تیپ مختلف تقسیم می‌کند) و اینیاگرام<sup>۲</sup> (که شامل نه تیپ شخصیتی اصلی است) هستند.

- مردانه و زنانه: برخی رفتارها بیشتر زنانه و برخی دیگر عمدتاً مردانه هستند. مقصود من جنسیت‌های سنتی (زن و مرد) نیست، بلکه قصد دارم به ویژگی‌های پُر تکاپوی مردانگی و

---

<sup>1</sup> Myers-Briggs

<sup>2</sup> Enneagram

زنانگی اشاره کنم. انرژی زنانه؛ شهودی، پذیرا، خون گرم، خلاق، ارتباطی، تعاونی و احساسی است. انرژی مردانه تا حد زیادی عمل‌گرا، رقابتی، منطقی، قاطع، مستقل، مشکل‌گشا، ریسک‌پذیر و غیره است. از منظر نظریه انتگرال، ارزش‌های مردانه بر وساطت (فردیت) و ارزش‌های زنانه بر ارتباط (روابط) تمرکز دارند.

- سیستم‌های نماینده: افراد در برنامه‌ریزی عصبی-زبانی (NLP) بر مبنای سیستم‌هایی که از آنها برای تجربه و نمایندگی جهان استفاده می‌کنند، به گروه‌های مختلف تقسیم می‌شوند (بصری، شنیداری، عملکردی و غیره).

فهرست تیپ‌شناسی همینطور ادامه خواهد داشت؛ برای مثال، می‌توانیم به چپ‌دست‌ها در مقابل راست‌دست‌ها (مثلاً چپ‌دست‌ها خلاق‌تر تلقی می‌شوند)، ترتیب تولد (فرزند اول، وسطی، آخری یا تک فرزند) و غیره اشاره کنیم.

اگر سطوح توسعه بر حسب «بالتر» و «پایین‌تر» یا شمول کمتر و بیشتر رتبه‌بندی شوند، تیپ‌ها یک مقوله افقی خواهند بود که در هر سطحی قابل بیان هستند. هر تیپی مشروعیت دارد و لزوماً بهتر یا بدتر از تیپ‌های دیگر نیست. حتی ممکن است آنها به اشتباه یا به شیوه‌های ناسالم بیان شوند. برای مثال، مفهوم زنانه پرورش، می‌تواند در قالب محافظت افراطی به انحطاط بگراید یا مفهوم مردانه خودبیانگری ممکن است به ورطه‌ی پرخاشگری بی‌افتد. بطور مشابه، یک شخصیت درون‌گرا ممکن

است دچار خودانتقادی و انزوا شود و یک شخصیت برون‌گرا از خوداندیشی غافل گردد. در این موارد، تیپ اولیه باید از نمود آسیب‌شناختی خود جدا شود تا به شیوه‌های سالم‌تری توسعه یابد.

جریان اصلی مدیریت برخی از تیپ‌ها را به دیگران ترجیح می‌دهد. به طور سنتی، کارفرمایان برای انتخاب مدیر به ارزش‌های مردانه عقلانیت، قدرت و رقابت توجه دارند. از این رو، عدم توازن جنسیتی نه تنها نتیجه‌ی تبعیض که حاصل اولویت‌های تیپ‌شناسی در حوزه مدیریت است. مردان تمایل بیشتری به مدل مدیریت سنتی دارند، زیرا بر نقاط قوت آنها تکیه دارد. بنابراین، بسیاری از زنانی که به پست‌های مدیریتی سطح بالا می‌رسند مجبور می‌شوند مردانه عمل کنند و تصویر یک آلفای سخت‌کوش، تسلیم‌ناپذیر و مطلق را به دیگران نشان دهند که برای آنها یک عیب بزرگ است. اما آونگ فرهنگی به عقب برگشته است. اگر در گذشته زنان به عنوان یک مرد معیوب تلقی می‌شدند (تصور بر این بود که زنان فاقد منطق، عقلانیت و حس عدالت هستند)، امروزه مردان معیوب شمرده می‌شوند (آنها به عنوان فردی بی‌عاطفه، دارای مهارت‌های ارتباطی ضعیف و ناتوان در ابراز احساسات شخصی تلقی می‌شوند). بسیاری از افراد، از جمله استاد معروف تجارت، تام پیترز معتقدند که سازمان‌ها به ارزش‌های زنان بیشتری نیاز دارند و زنان برای مدیریت آتی از آمادگی بیشتری برخوردار هستند:

«زنان مدیران بهتری نسبت به مردان هستند.» بهتر یعنی چه؟ بهتر در روابط. (تعجب‌آور

نیست، هان؟). و در برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و رهگیری. (...)

«مردان بر جدایی تمرکز دارند... دور شدن از اقتدار/خانواده/هر چیزی. زنان بر ارتباط تمرکز دارند. مردان روی خود تمرکز دارند. زنان بر دیگران تمرکز دارند. در نتیجه، مردان نگران حقوق (و احترام به حقوق دیگران) و زنان نگران مسئولیت‌ها هستند. مردان با سلسله‌مراتبی که افراد را به وضوح از هم متمایز می‌کند راحت‌تر هستند. زنان با سازمان‌های شبکه‌محور (وب) که هدفشان فراگیری است راحت‌تر هستند. و یک مانیفست دیگر: مردان (تعجب‌آور است) برای مقابله با مشکلات با آنها مواجه می‌شوند. اما زنان بر مراقبت و محافظت تأکید دارند» (پیترز ۱۹۹۷: ۴۰۶).

به نظر من، سازمان‌ها مجبور نیستند بین مردانگی و زنانگی یکی را انتخاب کنند. هر دوی این‌ها دو قطب یک زنجیره افراطی هستند که باید تعدیل شود. همانطور که ویلبر (۲۰۰۰: ۵۳) توضیح می‌دهد، اولویت دادن به ارزش‌های مردانه می‌تواند منجر به فراعاملیت یا ترس از ایجاد رابطه شود، زیرا «عاملیت و فردیت افراطی منجر به انفصال (سرکوب و بیگانگی) شبکه‌های غنی ارتباطی می‌شود که حافظ فردیت هستند.» اولویت دادن به ارزش‌های زنانه نیز به همین اندازه مشکل‌آفرین است. «ارتباط افراطی [یعنی ارتباط بیش از حد یا ترس از استقلال] منجر به از دست دادن یکپارچگی فردی، همجوشی با دیگران، عدم تفکیک صحیح و کم‌رنگ شدن حد و حدود و فروپاشی استقلال می‌شود (...). که به سلطه منجر خواهد شد».

ما مجبور نیستیم به کلیشه‌های رفتاری مردانه یا زنانه تن بدهیم. درون همه ما انرژی‌های مردانه و زنانه وجود دارد که می‌توانند به طرق مختلف با هم ترکیب شوند. فضیلت در میانه‌روی است و سازمان‌ها باید به دنبال آندروژنی یا حالت دوجنسی باشند. در کیمیاگری، موجودیت‌های آندروژن به سطح پیوند اضداد می‌رسند و از عذاب جدایی رهایی می‌یابند. یک رویکرد انتگرال از تقابل اضداد جلوگیری می‌کند و ارزش‌های مردانه و زنانه را با دیدی وسیع‌تر در یک حقیقت واحد ادغام می‌نماید. سازمان‌ها به همان اندازه که به خصوصیات مردانه نظیر پریشان‌حواسی و حس عدالت نیاز دارند، به خصوصیات زنانه مانند احساسات‌گرایی، عمل‌گرایی و ارتباط نیز احتیاج دارند.

### ۴,۳,۱. خطوط

ظرفیت ما برای حرکت پیوسته در مراحل مختلف را می‌توان در یک مجموعه‌ی پیچیده از «خطوط» توسعه نشان داد. نظریه هوش‌های چندگانه نشان می‌دهد که همه ما از هوش‌های مختلف از جمله هوش شناختی، هوش هیجانی، هوش اخلاقی، هوش بینافردی، هوش زبانی، هوش ریاضی، هوش حرکتی، هوش زیبایی‌شناختی و هوش معنوی برخورداریم. مطالعات زیادی نیز در باب خطوط خاص مانند توسعه اخلاقی (کلبِرگ، ۱۹۷۳؛ گیلیگان، ۱۹۹۳)، ارزش‌ها (گریوز، ۲۰۰۲)، توسعه عمومی و توسعه نفس (کوک-گریوتر، ۲۰۰۴؛ کیگان، ۱۹۹۴؛ لووینجر، ۱۹۹۸)، جهان‌بینی (گبسر، ۱۹۸۵) یا سیستم‌ها و توسعه شناختی (کامنز، ۲۰۰۸) انجام گرفته که هر کدام مراحل رشد را به



روش خاص خود طبقه‌بندی می‌کنند. با اینکه بسیاری از این محققان مستقل کار می‌کردند، مدل‌های آنها اشتراکات زیادی با هم دارد (ویلبر، ۲۰۰۰).

میزان توسعه‌ی هر یک از خطوط با توجه به قابلیت‌ها و تلاش‌های انجام‌گرفته متفاوت است. راجر فدرر برای بازی تنیس و دیو مک‌کین برای نقاشی کردن متولد شدند، اما هر دو به لطف تمرین و استعداد به یک جایگاه عالی در رشته‌های خود دست یافتند.

مقالات موجود نشان می‌دهند که خطوط مختلف توسعه به شیوه‌ای نسبتاً مستقل آشکار می‌شوند. نمودار «روان‌نگار انتگرال<sup>۱</sup>» ارتباط بین مراحل و خطوط توسعه را نشان می‌دهد (ویلبر و همکاران، ۲۰۰۸: ۸۱-۸۲). همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌کنید، این نمودار در حالت عمودی، درجه یا سطح را نشان می‌دهد و در حالت افقی، خطوط را نمایش می‌دهد. این نمودار نشان می‌دهد که توسعه یک امر یکنواخت نیست. ممکن است یک نفر از ضریب هوشی بسیار بالایی برخوردار باشد (رشد شناختی یا IQ) و در همان زمینه به تعالی برسد، اما به لحاظ هوش هیجانی (رشد عاطفی یا EQ) و هوش معنوی (SQ) در سطح نازلی باشد و بر مبنای بلوغ عاطفی و روحی کودکانه رفتار کند.

---

<sup>1</sup> integral psychograph



شکل ۱: یک روان‌نگار انتگرال مقایسه‌ای

### ۱،۳،۵. کوادرننت‌ها

پایه و اساس مدل تمام کوادرننت‌ها، تمام سطوح (AQAL) ماتریس کوادرننت‌های توسعه است. این نشان می‌دهد که تمام ابعاد و چشم‌اندازهای دانش و تجربه بشری را می‌توان در یک شبکه چهارگانه

متشکل از تجربه ذهنی، جهان فیزیکی یا عینی و روابط ذهنی با دیگران خلاصه کرد<sup>۱</sup>. همه آنها جای خود را در ماتریس پیدا می‌کنند و هر کوادرننت یک بُعد است که تحت عنوان داخلی و خارجی و فردی و گروهی تعریف می‌شود (جدول ۱). این مدل متنوع، سادگی را در آن سوی پیچیدگی به ارمغان می‌آورد و از زمانی که ویلبر برای اولین بار آن را برای تحلیل پارادایم‌های مؤثر بر روانشناسی به کار گرفت، در رشته‌ها و زمینه‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است.

خارجی	داخلی	
بُعد عینی <sup>۳</sup> بدن، رفتار، اندامگان	بُعد ذهنی <sup>۲</sup> افکار، احساسات، عواطف، انگیزه‌ها و مقاصد	فردی
بُعد بیناعینی <sup>۵</sup> نظام‌های اجتماعی، محیط، حقوق، فناوری	بُعد بیناذهنی <sup>۴</sup> روابط، معانی اشتراکی، فرهنگ، اخلاقیات	گروهی

جدول ۱. کوادرننت‌های توسعه و ابعاد وجودی انسان (ویلبر، ۱۹۹۶، ۲۰۰۰ب)

کوادرننت‌های دست‌راست بر ظواهر و سطح محسوس رفتار عینی تمرکز دارند، که می‌توان آنها را به کمک حواس یا فضای اشغال‌شده توسط آنها به صورت تجربی ارزیابی کرد. با توجه به اولویت

از نظر فنی، من در این فصل از AQAL در قالب نظریه همه‌چیز (TOE) برای نشان دادن تصویر بزرگ نهایی - یعنی تمام ابعاد به عنوان یک کل واحد-استفاده می‌کنم. از سوی دیگر، می‌توان از آن به عنوان یک قالب تفسیری برای ساختار و پویایی همه چیز استفاده کرد. در این حالت، AQAL به عنوان نظریه هر چیز عمل می‌کند (ادواردز، ۲۰۰۲b). من در فصل ۴ از این دیدگاه برای تحلیل سازمان‌ها استفاده می‌کنم.

<sup>2</sup> Subjective dimension

<sup>3</sup> Objective dimension

<sup>4</sup> Intersubjective dimension

<sup>5</sup> Interobjective dimension

ظواهر بیرونی و عینی در علوم غربی، این کوادرنتها «علمی» و هم‌سنگِ تعالی تلقی می‌شوند. زبان آن سوم‌شخص است. پژوهش‌های مرتبط با دیدگاه خارجی، عینی و غیرشخصی هستند و خصوصیات، ارزش‌ها و تیپ‌های شخصیتی اعضای سازمان را کنار می‌گذارند؛ زیرا فضای درونی به شکل تجربی قابل دسترسی نیست. به گفته زوهر (۱۹۹۷: ۱۰۰-۱۰۷)، آنها از شکافی که دموکراسی‌های لیبرال، با تبعیت از لاک<sup>۱</sup>، بین حوزه عمومی و خصوصی شخص و جامعه ایجاد می‌کنند، به این نتیجه دست یافته‌اند. در واقع، ما در تمدن غربی خود حد و مرزهای مشخصی را حوزه عمومی و خصوصی ایجاد کرده‌ایم. همانطور که بدن از ذهن و یا بدن از روح تفکیک می‌شود. بدن و رفتارهای آن متعلق به حوزه عمومی است. در مقابل، روح و ذهن یک مقوله خصوصی هستند و باید آنها را پیش خود نگه داریم (برای مثال، با عدم ابراز احساسات).

کوادرنت‌های دست‌چپ بر دنیای درونی و نامشهود تجربه‌ی ذهنی تمرکز دارند. اگر کوادرنت‌های دست‌راست قابل ادراک و قابل رؤیت بودند، کوادرنت‌های دست‌چپ فقط از طریق ارتباطات و هرمنوتیک قابل تفسیر می‌باشند. آنها «موضوعات ارتباطی» هستند و معنی آنها زمینه‌محور است.

روانشناس معروف جردن پیترسون (۱۹۹۹: ۲۱) جهان را به مثابه‌ی عرصه‌ای برای کنش و مکانی برای اشیاء توصیف می‌کند. مدل پیترسون به طور ناخواسته تفاوت بین کوادرنت دست‌راستی و دست‌چپی را توصیف می‌کند. ما جهان را با استفاده از روش‌های علمی رسمی به عنوان مکانی برای

---

<sup>1</sup> Locke

اشیاء توصیف می‌کنیم که به کوادرنتهای دست‌راست مربوط می‌شوند. در مقابل، دنیا به عنوان عرصه‌ای برای کنش، دنیایی از ادراک و تجربه است که فقط از طریق تکنیک‌های ارتباطی به دیگران منتقل می‌شود. این حوزه به کوادرنتهای دست‌چپ مربوط می‌شود. دو شکل بازنمایی به طور بی‌دلیل در تقابل با یکدیگر قرار گرفته‌اند، زیرا بدون وجود یک چارچوب مناسب مانند AQAL نمی‌توانیم حوزه‌های مربوطه را به طور دقیق تمییز دهیم. قلمرو اولی «جهان عینی» (آنچه که از منظر علم وجود دارد) و قلمرو دومی «جهان ارزش‌ها» است (آنچه که از منظر احساسات، فرهنگ و کنش وجود دارد و باید باشد).

در ادامه، به بررسی تک‌تک این کوادرنتهای می‌پردازیم:

- اولین کوادرنته خارجی، کوادرنته دست‌راست فوقانی (UR) یا رفتاری است. این کوادرنته به وظاهر افراد از منظر عینی، تجربی و علمی اشاره دارد و انسان را به «حالات جسمانی آلی، زیست‌شیمیایی، عوامل عصبی بیولوژیکی، انتقال‌دهنده‌های عصبی، ساختارهای ارگانیک مغز، (... و غیره)» (ویلبر، ۲۰۰۰: ۴۹) و رفتارهای قابل رؤیت تقلیل می‌دهد. همانطور که در مورد سازمان‌ها شاهد هستیم، این کوادرنته در درجه اول بر رفتار افرادی که عضو سازمان (کارمند، مدیر، مالک) یا ذینفع (مشتری، تامین‌کننده و غیره) آن هستند تمرکز دارد.

- کوادرننت دست‌چپ فوقانی (UL)، ابعاد روانشناختی یا خودآگاهی درونی افراد را بررسی می‌کند. خواسته‌ها، نیازها، احساسات، عواطف و انگیزه‌های آنها را در نظر می‌گیرد. این بررسی عمدتاً به واسطه شاخه‌های روانشناسی انجام می‌گیرد.

- کوادرننت دست‌راست تحتانی (LR) بر ظواهر بیرونی یک مجموعه تمرکز دارد. این مشخصه‌ی علوم اجتماعی است و بر «سیستم‌ها» - یعنی تمام اشکال بیرونی، مادی و نهادی یک مجموعه - تمرکز دارد. این اساساً دیدگاهی است که مدیریت آن را به عنوان یک علم اجتماعی بکار می‌بندد. این دیدگاه سازمان‌ها را از منظر فنی - اقتصادی و اجتماعی به عنوان یک حقیقت عینی تصور کرده و بر ابعاد بیرونی زندگی سازمانی - ساختارها، فرایندها، سیستم‌ها و رویه‌ها - تمرکز دارد که با نحوه انجام و سازماندهی امور سر و کار دارد.

- کوادرننت دست‌چپ تحتانی (LL) با ظواهر درونی و به عبارتی «فرهنگ» یک مجموعه سر و کار دارد که «تمام الگوهای خودآگاهی را که بین افراد وابسته به یک فرهنگ یا خرده‌فرهنگ خاص مشترک است، شامل می‌شود» (ویلبر، ۱۹۵۰: ۵۰). برای مثال، می‌توان به ارزش‌های مشترک، ادراکات، باورها، اخلاقیات و زمینه‌های فرهنگی اشاره کرد که در قالب فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

هر کوادرننت بعد متفاوتی از روانشناسی، رفتار، سیستم‌ها و فرهنگ را نشان می‌دهد، اما آنها به یکدیگر مرتبط و وابسته هستند. برای مثال، احساس ترس -UL- با سامانه لیمبیک -UR- و یک نوع

فرهنگ اقتدارگرا -LL- ارتباط دارد که یک ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی -LR- می‌سازد. توالی توسعه در هر یک از کوادرننت‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است.

با توجه به ساختار AQAL، مدیریت انتگرال باید فرد و گروه را در راستای عینیت و ذهنیت در نظر بگیرد و به روند توسعه احساسات، عواطف، نیازها، خواسته‌ها و انگیزه‌های فرد، روانشناسی، بهزیستی و اعمال، رفتار، باورها، ارزش‌ها و نمادهای سازمان، فرهنگ و تمام جوانب فنی، اجتماعی و اقتصادی در سیستم‌ها یا نظام‌های اجتماعی رسیدگی و از آنها پشتیبانی کند.

این ماتریس چهار کوادرننتی در قبال تمایل ما به ارزیابی ساده و جانب‌دارانه از یک پدیده، بدون شناخت تمام دیدگاه‌های موجود مثل یک پادزهر عمل می‌کند. وقتی تمام تقصیرها را گردن یک عامل واحد مانند: بحران، سیستم، مردسالاری، دولت، رئیس یا والدین خود می‌اندازید، تحلیل دقیقی نخواهید داشت. فقط دارید سرزنش می‌کنید. AQAL حتی پیچیده‌ترین مسائل را نیز به صورت متعادل و جامع در نظر می‌گیرد و راه‌حل‌های کاملی را برای چالش‌های روزافزون در حوزه تجارت امروزی ارائه می‌دهد.





می‌پردازند<sup>۱</sup>. بازارهای سهام معمولاً از این سناریوها استقبال می‌کنند. مطمئناً خیلی از شرکت‌ها بزرگ هستند و نیاز به تعدیل مجدد دارند، اما مطالعات مختلف نشان می‌دهند که وضعیت شرکت‌ها پس از کوچک‌سازی بدتر می‌شود. ریدرسترال و نوردرستروم<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) معتقدند که این اقدامات بعضاً به اندازه قطع کردن پا برای لاغر شدن دیوانه‌کننده هستند. شما با این کار قطعاً وزن کم می‌کنید، اما نه تنها مشکل اصلی باقی می‌ماند که مشکلات جدیدی هم ایجاد خواهد شد. مشکل اینجاست که این تصمیمات صرفاً با توجه به کوادرننت دست‌راست تحتانی اتخاذ می‌شوند. این یک تحلیل «فنی» بر اساس معیارهای مالی و بهره‌وری است. کارمندان در حد اعداد تنزل می‌یابند و این یک روند عینی و غیر شخصی است که به احساسات شخصی یا موقعیت خاص هر کارمند توجه ندارد.

یک تحلیل جامع باید تمام کوادرننت‌ها را در نظر بگیرد. اولاً، اثرات جمعی باید چهار کوادرننت دست‌چپ را لحاظ کنند: این امر چه تأثیری بر روحیه کارمندان باقی‌مانده در شرکت خواهد داشت؟ چگونه بر فرهنگ و هویت جمعی شرکت اثر می‌گذارد؟ وفاداری مشتری چه می‌شود؟ بعلاوه، فرد باید در تحلیل لحاظ گردد. در کوادرننت دست‌چپ فوقانی، مسئله ناراحتی عاطفی از اهمیت بالایی برخوردار است. فردی که اخراج می‌شود، یک قربانی است، اما سایر کارکنان نیز تحت تأثیر قرار

---

<sup>۱</sup> رکورد جهانی به کارلی فیورنتینا تعلق دارد که پس از اخراج ۲۵،۷۰۰ کارمند هیولت پاکارد در سال ۲۰۰۱، حقوق خود را با ۲۳۱٪ افزایش از ۱،۲ میلیون دلار به ۴،۱ میلیون دلار افزایش داد. با اینکه او دیگر در اچ‌بی فعالیت ندارد، فرهنگ اخراج وی همچنان زنده است. بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۵، مدیر عامل فعلی مگ ویتمن بیش از ۱۲۰،۰۰۰ کارمند و در سال ۲۰۱۷ حدود ۵۰،۰۰۰ کارمند دیگر را اخراج کرد. تنها ۴۵،۰۰۰ کارمند تا امروز باقی مانده‌اند.

<sup>۲</sup> Ridderstrale and Nordstrom

می‌گیرند(انگیزه کسانی که با ترس کار می‌کنند کاهش می‌یابد). در نهایت، پیامدهای رفتاری و سلامتی هر فرد(استرس، افسردگی و غیره) در کوادرننت دست‌راست فوقانی مطالعه می‌شود.

سازمان‌های زیادی به قدرت ماتریس AQAL به عنوان یک ابزاری کاربردی برای اتخاذ تصمیمات فراگیر پی برده‌اند. برای مثال، دکیورین که یک شرکت آمریکایی فعال در حوزه سینماها و املاک است، از کوادرننت‌ها برای توسعه رهبران و مدیران کارآمدتر و جستجوی راه‌حل‌های منسجم برای مشکلات موجود استفاده می‌کند. در اینجا، مثالی از وبلاگ جالب این شرکت(فورمان، ۲۰۱۴) آورده‌ایم: بسیاری از سینماها دریافتند که دستگاه‌های پاپ‌کورن اغلب خراب می‌شوند. برای رسیدگی به این مسئله، مدیران و کارکنان با استعداد دکیورین گرد هم آمدند تا راه‌حلی بیابند. ابتدا، بررسی کردند که آیا می‌توان مهارت‌ها یا شایستگی‌های فردی را ارتقا داد(UR). سپس، ارزیابی کردند که آیا سیستم‌ها، فناوری‌ها یا فرایندهایی وجود دارد که بتوان از آنها برای جلوگیری از خرابی، تمیزکاری یا کنترل دوره‌ای(LR) استفاده کرد. در گام بعد، بررسی کردند که آیا موانع فرهنگی برای حفظ این دستگاه‌ها وجود دارد. بعلاوه، مفروضات جمعی را درباره اینکه چه کسی مسئول است یا نحوه برخورد با شرایط تنش‌زا(LL) به چه صورت است، بررسی نمودند. در آخر، به این پرداختند که آیا آنها -به عنوان یک فرد- باید توانایی‌های خود را برای حفظ آرامش در مواجهه با اضطراب(UL) افزایش دهند یا خیر.

## ۴.۱. پویایی‌های ماریچی یا چرا مردم را رنگی می‌بینم

کسی مرا می‌شنود، بی‌آنکه بداند،

اما کسانی که از ایشان می‌خوانم، آنها که آگاهند، به دنیا می‌آیند و جهان را فرا می‌گیرند.

(پابلو نرودا: مردم).

دنیایی که دوست دارم در آن زندگی کنم به تغییرات بنیادین احتیاج دارد. به قول انشتین، «ما نمی‌توانیم مشکلات مان را با همان طرزفکری که آنها را ایجاد کرده حل کنیم». با پیچیده‌تر شدن جهان عینی (در کوادرنس راست)، برای رسیدن به یک تکامل متوازن باید خودآگاهی خود را در سطح فردی و گروهی (در کوادرنس چپ) افزایش دهیم<sup>۱</sup>. به عبارت دیگر، اگر می‌خواهیم از این آشفتگی‌های یابیم باید به افرادی متوسل شویم که سطح خودآگاهی بالاتری دارند، نه افرادی که ما را به این مرحله رسانده‌اند.

در پایان صحنه‌ی آغازین شاهکار استنلی کوبریک، ۲۰۰۱: اودیسه فضایی، استرالوپیتکوس یک تکه استخوان را پس از استفاده از آن به عنوان سلاح به هوا پرتاب می‌کند. تصویر استخوان در حال پرتاب به یک سفینه فضایی تبدیل می‌شود. این طولانی‌ترین دوره گذار در تاریخ سینما است و

---

<sup>۱</sup> این همان قانون پیچیدگی و خودآگاهی تیلار دو شاردن است.

چهار میلیون سال از روند تکامل انسان را نشان می‌دهد. استخوان به یک سلاح بدل گردید و آن فضایی‌های آینده‌نگر نیز بیانگر نبوغ انسانی بشر در مراحل مختلف سفر به عنوان یک گونه است. به‌رغم تمام اشتباهاتی که داریم و اینکه مسئولیت‌های نظارتی خود را به اندازه کافی جدی نمی‌گیریم، تاریخ نشان‌دهنده پیشرفت بشر در مسیر خودآگاهی است. به شیوه‌هایی فکر کنید که در گذشته قابل قبول بودند و امروزه غیر قابل تصور هستند: قربانی کردن انسان، برده‌داری، جداسازی نژادی و شلوارهای دم‌پاگشاد تنها چند نمونه هستند که به ذهن متبادر می‌شوند. بنا به استدلال ویلبر، با وجود بمب هسته‌ای در دنیای امروز می‌توانیم خسارات بسیار بیشتری نسبت به دوران تیر و کمان به یکدیگر وارد آوریم و اگر چنگیز خان به سلاح هسته‌ای دسترسی داشت، اکنون سوسک‌ها گونه غالب کره زمین بودند.

همانطور که در فصل گذشته مشاهده کردید، چندین مدل ساختارهای توسعه انسانی را در سطح فردی و اجتماعی تحلیل کرده‌اند.<sup>۱</sup> پویایی‌های ماریچی (SD)، به ویژه در جامعه انتگرال یکی از محبوب‌ترین مدل‌ها است. یادگیری این مدل ساده و آسان و در عین حال کاملاً دقیق و بیانگر است. این مدل در ابتدا توسط دان بک و کریس کوان (۱۹۹۶) بر اساس نظریه دورانی نوظهور دکتر کلر گریوز توسعه یافت، که به نوبه خود از سلسله‌مراتب نیازهای آبراهام مازلو الهام گرفته است.

---

<sup>۱</sup> در روانشناسی انتگرال (۲۰۰۰b)، ویلبر بیش از ۱۰۰ مدل توسعه شرقی و غربی، باستانی، مدرن و پسامدرن را به تصویر کشیده است.

پویایی ماریچی، پیچیدگی موجود در روند تکامل انسان را در قالب یک سری مراحل کدگذاری شده در یک ماریچ صعودی ساماندهی می‌کند، که نشان‌دهنده سطوح پیچیدگی زیستی روانی اجتماعی است. در این مدل، هر سطح بیانگر یک پیشرفت جدید است. این فرایند که کلرگریوز آن را «ماریچ اگزیتانسیال انسان» می‌نامد (گریوز ۲۰۰۵: ۲)، نتیجه‌ی یک واکنش انطباقی به شرایط و چالش‌های زندگی است، چیزی که پویایی ماریچی آن را «شرایط زندگی» می‌نامد. به عبارت دیگر، انسان و جوامع بشری از طریق تغییر محسوس پارادایم یا گذر از مراحل رشد در مسیر خودآگاهی، راهی برای انطباق با دنیای پیچیده‌ی امروز می‌جویند. این مراحل طیف وسیعی از افراد را بر اساس کلیشه‌های موجود و دیدگاه آنها نسبت به جهان و آنچه که ارزشمند می‌دانند طبقه‌بندی می‌کنند. آنطور که *وال*<sup>۱</sup> می‌گوید، آنها در نهایت بر نحوه‌ی تفکر و احساس ما سایه می‌افکنند (۲۰۱۶: ۱۳۱):

«دیدگاه ما نسبت به جهان بر نیازهای واقعی یا ادراک شده‌ای که مقاصد ما از آن نشأت می‌گیرند، اثر می‌گذارد. اگر در جایی باشیم که یک رقابت شدید بر سر منابع محدود در جریان باشد، برای رفع نیازهای خود با دیگران می‌جنگیم. زندگی متفاوتی خواهیم داشت، تجربیات را به شکلی متفاوت تفسیر خواهیم کرد و محصولات، خدمات و سیستم‌های متفاوتی را طراحی خواهیم کرد، تا اینکه بنحویه جهان را مملوء از نعماتی در نظر بگیریم که

---

<sup>1</sup> Wahl

باید از طریق همبستگی و همکاری در بین جوامع بشری تقسیم شوند و یا مراقبت از

اکوسیستمی را که بانی این نعمات بوده جدی بگیریم».

سطوح یا مراحل را در پویایی ماریپیچی «الگوهای رفتاری<sup>۱</sup>» نیز می‌نامند، مفهومی که توسط ریچارد د/وکینز زیست‌شناس تعریف گردید. الگوهای رفتاری (یا به طور دقیق‌تر، vmemes<sup>۲</sup>) بیانگر سیستم‌های ارزشی متفاوتی هستند که در مراحل تکاملی مختلف در تاریخ بشر شکل گرفته‌اند. هر کدام از آنها یک سبک شناختی، اخلاق، خودهمانی و انگیزه متفاوت را در فرد ایجاد می‌کنند که قوانین، نهادها، نیروهای مولد، مذاهب، نظام‌های اقتصادی و تکنولوژیکی خاص خود را دارد.

دو نسخه از پویایی ماریپیچی وجود دارد، نسخه اصلی (SD) که توسط بک و کوان (۱۹۹۶) توسعه یافته و نسخه انتگرال (SDi) که نتیجه‌ی همکاری و جدایی بک<sup>۳</sup> و ویلبر است. ایجاد تمایز بین آنها بسیار مهم است، زیرا تفاوت‌های آنها عمیق‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد<sup>۴</sup>. در ظاهر، آنها

---

#### 1 Mems

الگوهای رفتاری داوکینز ایده‌های خودهمتاسازی هستند که به دی‌ان‌ای فرهنگی ما شباهت دارند. همانطور که ژن که یک واحد گزینش بیولوژیک است، میم نیز یک واحد گزینش فرهنگی است. ایده‌ها از فرهنگ سرچشمه می‌گیرند، از طریق فرهنگ جهش یافته و منتقل می‌شوند، همانطور که ژن‌ها از طریق وراثت ژنتیک منتقل می‌گردند. بر این اساس، شلوار جین، ایموجی و پراگرسو راک نمونه‌هایی از میم هستند. اما برای پویایی ماریپیچی الگوهای رفتاری اندکی وجود دارد. زیر این ارزش‌های سطحی، الگوهای رفتاری بزرگی وجود دارد که بک و کوان آنها را «الگوهای رفتاری ارزشی» یا «vmemes» می‌نامند، که سطوح ماریپیچ را تشکیل می‌دهند و همان چارچوب‌های مفهومی، پارادایم‌ها، جهان‌بینی‌ها، نظام‌های تصمیم‌گیری عمیق یا ذهنیت‌هایی هستند که الگوهای رفتاری کوچک از آن نشأت می‌گیرند.

#### 3 Beck

<sup>۴</sup>کن به من توضیح داد که دلیل این اختلاف آن است که او اعتقاد دارد که SD تنها یک خط توسعه را پوشش می‌دهد - خطی که گریوز آن را «سیستم‌های ارزشی» نامیده است (و در vmeme بیانگر ارزش است)، در حالیکه دان بک معتقد است که SD همه چیز را پوشش می‌دهد. کن (۲۰۰۶) تصمیم گرفت سیستم رنگی را تغییر دهد تا نشان دهد که انتگرال دامنه یا سطح کلی توسعه را ارائه می‌دهد (که دارای خطوط توسعه مختلف، از جمله SD بود). من در تحقیقات دانشگاهی‌ام با کن موافق هستم و از یک مدل واحد برای همه خطوط استفاده نمی‌کنم، زیرا باید بالاترین اعتبار آماری ممکن را بدست آورم. یک

فقط از نظر کد رنگی که برای توصیف مراحل مختلف استفاده می‌کنند و تعداد سطوحی که در آن دسته‌بندی شده‌اند تفاوت دارند<sup>۱</sup>. در اینجا من از مدل ویلبر استفاده می‌کنم.

## ۱,۴,۱. سطوح رده اول

رده اول ۲۰۰,۰۰۰ سال تاریخ بشر و شش سطح تکاملی مختلف را در بر می‌گیرد. گریوز آنها را سطح معیشت می‌نامید، زیرا همگی با پایان دادن به حس کمبود و کاستی سر و کار داشتند.

---

تست SD اعتبار پیش‌بینی بالایی در خط ارزشی بدست می‌آورد، اما در خصوص پیش‌بینی توسعه اخلاقی نمره بالایی نمی‌گیرد. در آن حوزه خاص، مدل کلبرگ از اعتبار بسیار بالاتری برخوردار است.

مدل کلاسیک SD از روانشناسی رنگ‌های اصلی گرفته شده است: بژ، حالت چمنزارهای ساوانا است که انسان‌های اولیه در آن زندگی می‌کردند. بنفش رنگ سلطنتی است؛ قرمز معادل شور و هیجان خونین است. آبی از آسمان می‌گوید و خون آبی و «آبی واقعی» به وفاداری اشاره دارند. نارنجی از کوره‌های عصر صنعت در محل کار الهام گرفته است. سبز به طبیعت اشاره دارد؛ رنگ زرد از انرژی خورشید و فناوری‌های جدید پسا صنعتی می‌گوید. و فیروزه‌ای رنگ زمین از فضای بیرونی است. تناوب رنگ‌های گرم و سرد یک توالی ماریپچ ایجاد می‌کند. رنگ‌های گرم (بژ، قرمز، نارنجی، زرد) نمایانگر سیستم‌های خودبیانگر یا مراحل «من» (اعداد فرد) هستند، در حالیکه سیستم‌های ایثارگرانه و جمع‌محور یا مراحل «ما» مجموعه‌ای از رنگ‌های سرد را تشکیل می‌دهند (بنفش، آبی، سبز، فیروزه‌ای).

در مقابل، ویلبر تنها نیمی از رنگ‌های اصلی (قرمز، نارنجی، سبز و فیروزه‌ای) را حفظ کرد و سایر رنگ‌ها را تغییر داد. رنگ بژ با مادون قرمز، بنفش با سرخابی، آبی با کهربایی و زرد با سبز جایگزین گردید. این طیف جدید رنگی (از مادون قرمز تا سرخابی، قرمز، کهربایی، نارنجی، سبز، سبزیابی و فیروزه‌ای) با رنگین کمان مطابقت دارد و منعکس‌کننده‌ی ذات واحد کیهان است، جایی که نور واحد بر همگان پرتو می‌افکند. بعلاوه، با پیروی از سنت‌های چاکرای یوگی و تانتریک، هر رنگ با یک انرژی یا فرکانس مشخص از بدن مطابقت دارد. این توالی از رنگ‌های گرم و قرمز (که فرکانس‌های پایینی از رنگ‌های «خشن» هستند که بیانگر خشم و نفرت می‌باشند) به رنگ‌های سرد و متمایل به آبی می‌گراید که نشان‌دهنده سطوح پیشرفته/تکامل یافته هستند، و در عالی‌ترین سطوح فرافردی در رنگ‌های فرابنفش و سفید به اوج می‌رسد.

متأسفانه، ما با دو طیف رنگی متفاوت به پایان کار خود رسیدیم که می‌تواند گیج‌کننده باشد. دلایلی که من SDI ویلبر را بعنوان چارچوب مرجع انتخاب کرده‌ام پیش‌تر ارائه شده است. مدل او انتگرال است، تمام خطوط توسعه را به رسمیت می‌شناسد و به شما اجازه می‌دهد از بهترین مدل‌های هر خط (از جمله SD در خط ارزش) استفاده کنید. برای مثال، من در صحبت از توسعه اخلاقی به کلبرگ متوسل می‌شوم (cf. ۳, ۶).

برخلاف مدل اصلی SD، SDI ویلبر مراحل رده سوم یا «فوق انتگرال» را به رسمیت می‌شناسد (و همچنین نویسندگان دیگر مانند آنوروییندو، کوک-گریوتر یا آفالن). آنها گذار از مرحله فردی به فرافردی را نشان‌گذاری کردند، جایی که هویت فرد به سطوح والای فوق فردی، فرافردی یا معنوی انتقال می‌یابد. نیلی، بنفش، فرابنفش و سفید رنگ‌های رده سوم هستند. تحقیقات نشان می‌دهند که تنها حدود ۵٪ از افراد در حال حاضر در رده دوم هستند؛ در مقابل، افرادی که در سطوح بالای رده دوم - فیروزه‌ای - هستند، بیش از ۵۰٪ نیستند (یعنی از هر دویست نفر یک نفر)، و تعداد افرادی که در رده سوم هستند فقط ۱٪ برآورد شده است. این کتاب در رده دوم متوقف می‌شود، اما اگر می‌خواهید درباره ردیف سوم بیشتر بدانید، می‌توانید آثار ویلبر (۲۰۱۷) را مطالعه کنید.

## مادون قرمز: کهن<sup>۱</sup>

این دسته شامل تمام ساختارهای خودآگاهی است که با شروع روند تکامل انسان از میمون‌های بزرگ پدید آمدند. در حال حاضر، آنها به قبایل شکارچی از جمله خانه‌بدوشان صحرای کالاهاری محدود می‌شوند و تقریباً ۰,۰۰۵٪ از جمعیت جهان (یک چهارم میلیون نفر) را تشکیل می‌دهند. ما می‌توانیم این ساختارها را در نوزادان ۱۸ ماهه، معلولان ذهنی، افراد سالخورده و کودکان وحشی بیابیم.

این یک حالت خودکار، متوهمانه، غریزی و وجودی است که بر بقا تمرکز دارد و در مبنای هرم مازلو عمل می‌کند. اولویت آن ارضای نیازهای فیزیولوژیک، یعنی غذا، سرپناه، آب، رابطه جنسی و گرمایش است. افرادی که در این سطح فعالیت می‌کنند، خودشیفتگی دارند. از آنجایی که «خود» به طور کامل شکل نگرفته است، آنها خودآگاهی اندکی نسبت به وجود متمایز خویش دارند. لالوکس در این باره می‌گوید (۲۰۱۴: ۱۶):

---

<sup>۱</sup>من ترجیح می‌دهم هر رنگی را با یک صفت نشان دهم تا جوهره‌ی آن سطح را توصیف کنم. این اصطلاحات برگرفته از مدل‌های توسعه‌مدارانه من یا نویسندگان دیگر از جمله گبسر هستند.



«...» مردم خود را کاملاً متمایز از دیگران یا متمایز از محیط نمی‌دانن (که باعث می‌شود برخی در این دوره رمانتیک‌بازی در بیاورند، آن را نوعی خوشبختی پیش‌دوگانه‌انگاری تلقی کرده و نرخ بالای خشونت و قتل را در این مرحله نادیده بگیرند)».

مانند سایر حیوانات، آنها غذایشان را از زمین می‌گیرند و در قبایل چند ده نفری زندگی می‌کنند:

«این مدل نیازی به تقسیم کار ندارد(به جز زنانی که مسئولیت به دنیا آوردن و تربیت فرزندان را بر عهده دارند)، بنابراین در این مرحله هنوز چیزی شبیه به یک مدل سازمانی وجود ندارد. در واقع، هیچ سلسله‌مراتبی در گروه دیده نمی‌شود- هیچ بزرگ و هیچ رئیسی نیست که رهبری را بر عهده بگیرد»(لالوکس، ۲۰۱۴: ۱۶).

بک و کوان (۱۹۹۶: ۱۹۹) یادآور می‌شوند کسانی که در این سطح فعالیت دارند لزوماً یک انسان دارای کمبود نیستند؛ بلکه تنها در شرایط بسیار سخت زندگی می‌کنند. ما توسعه خود را در سطح مادون قرمز آغاز می‌کنیم؛ برخی از ما در پایان زندگی یا در شرایط دشوار به آن بر می‌گردیم تا از گزینه بقای خود استفاده کنیم.

## سرخابی: قبیله‌ای

به محض آنکه مسئله‌ی وجود فیزیولوژیک حل شد، ما به دومین مرحله از ورنند توسعه انسانی می‌رسیم. این مرحله که در سطح فردی به کودکان ۱ تا ۳ سال مربوط می‌شود، حدود ۴۰،۰۰۰ سال

پیش به عنوان یک فرهنگ پدید آمد؛ زمانی که انسان از قالب گروه‌های خانوادگی کوچک که برای ایمنی و گرما در غارها زندگی می‌کردند بیرون آمد و قبایل چند صد نفری تشکیل داد. در حال حاضر نیز می‌توانیم این قبایل را در بین بومیان آفریقا، آمریکا و استرالیا پیدا کنیم.

از آنجایی که ذهن و بدن همچنان نسبتاً نامتمایز هستند و «نفس» خود را مرکز کیهان می‌داند، افراد در این سطح باور دارند که نیات ذهنی می‌توانند دنیای فیزیکی را به شکلی جادویی تغییر دهند و از تفکر جادویی برای تبیین مسائل استفاده می‌کنند: ابرها به دنبال من حرکت می‌کنند؛ هوای بد مجازات کردار ناپسند من است؛ فرشته یک سکه زیر بالشم گذاشت.

دو محرک اصلی این الگوهای رفتاری ارزشی، ایمنی و امنیت هستند. جهان به عنوان یک مکان خطرناک در نظر گرفته می‌شود که مملوء از قدرت‌های اسرارآمیز است و ارواحی در آن سکونت دارند که می‌بایست تسکین داده شوند. از آنجایی که آنها خرافه‌پرست هستند، سعی می‌کنند زندگی را با طلسم‌ها و مناسک خاص مدیریت کنند تا آنچه که مطلوب است تداوم یابد و رویدادهای نابهنگام کنترل شوند.

منافع جمعی همیشه در اولویت هستند. از این رو، آنها وفاداری عمیقی به سنت، عرف و رهبران قبیله‌ای دارند. مردم عمدتاً در زمان حال زندگی می‌کنند و نیم‌نگاهی نیز به گذشته دارند، اما چشم‌انداز مشخصی در خصوص آینده ندارند.

## قرمز: خودمحور

«می‌خواهی فلسفه زندگی‌ام را بدانی؟ قبل از اینکه او با شما آن کار را بکند، شما با او

همان کار را بکنید». تری مالوی در فیلم «در بارانداز» (الیا کازان، ۱۹۵۴).

«مجازات. بدون آن نمی‌توان کاری از پیش برد. مجازات، سنگ بنای تمام چیزهایی است

که ساخته‌ایم» (نیگان در «مردگان متحرک» فصل ۷ قسمت ۱۶).

حدود ۱۰،۰۰۰ سال قبل، در دوران نوسنگی، بشر از فاز قبیله‌ای که مبتنی بر باغداری بود به انقلاب

کشاورزی گرایید. به عقیده هابرماس، یک گذار از فرم قبیله‌ای به فرم جامعه رخ داد که توسط

دولت سازماندهی شده است؛ این گذار مستلزم تکامل اعضا، نسبت مشترک، تعلقات سرزمینی و

مشروعیت‌بخشی به فرمانروایی است که به لحاظ ژنتیکی موضوعیت ندارد. امپراتوری‌هایی مانند

مصر، یونان، روم، ایران، مغول، آزتک‌ها و اینکاها در این برهه از تاریخ بشر به عنوان پیشگامان

جهان عمومی ظهور پیدا کردند. ویلبر (۱۹۹۵: ۲۳۴) اظهار داشت که این امر تا حدی به واسطه‌ی

توسعه روایت‌های مذهبی که اقوام مختلف را متحد می‌ساخت، تحقق یافته و ارتباطی با خون یا

خویشاوندی نداشته (این امر غیرممکن بود، زیرا هر قبیله‌ای از اصل و نسب متفاوتی برخوردار بود)

و از یک منشاء اساطیری مشترک تأثیر گرفته است (دوازده قبیله اسرائیل که تحت فرمان یک خدای

مشترک متحد شده‌اند، یک نمونه کامل هستند).

جهان از دریچه رویکرد قرمز، جنگلی مملوء از شکارچی است که در آن تنها قوی‌ترین و حيله‌گريزترین موجودات زنده می‌مانند. بنابراین، افرادی که از این ذهنیت برخوردارند دوست دارند فردی قوی، شجاع و ريسک‌پذير باشند و بتوانند از خود دفاع کنند و به خواسته‌های خود برسند. خودآگاهی قرمز با خودمحوری، رفتار تکانشی، بی‌مسئولیتی و مهارناپذیری همراه است؛ گویی کودک سه‌ساله درون ما بدون احساس گناه یا پشیمانی - اما با شرم فراوان - به ارضای آنی امیال خود می‌اندیشد. خودبینی و خصومت دو مکانیزم حفاظت از خود هستند تا بتوانند در جهانی که خشن و ناعادلانه می‌پندارند ادامه دهند.

افرادی که چنین ذهنیتی دارند قوانین خود را وضع کرده یا نهایت تلاششان را می‌کنند. آنها از قدرت، احترام و سلطه به عنوان راهی برای فتح آزادی و ارضای امیال خود بهره می‌گیرند. مردم به دو نوع تقسیم می‌شوند: قوی و ضعیف. ماهی بزرگ، ماهی کوچک را می‌خورد. کسانی که قدرت دارند آنچه را که می‌خواهند به دست می‌آورند و آنهایی که ضعیف هستند باید تسلیم شوند.

رویکرد قرمز عمدتاً در محیط‌های خشن (محل‌های فقیرنشین، مدارس اصلاح و ترتیب یا زندان‌ها) بکار گرفته می‌شود، اما می‌توان آن را در هر جایی پیدا کرد. افرادی که از خانواده‌های مرفه می‌آیند، از جمله دونالد ترامپ یا جردن بلفورت (گرگ وال/ستريت معروف که مارتین اسکورسیزی با اقتباس از زندگینامه بلفورت آن را به تصویر کشید)، رویکرد قرمز را در برخی از خطوط رفتاری خویش نشان می‌دهند.

رویکرد قرمز را به اشتباه منفی نپندارید. این رویکرد در زمان ظهور بهترین پاسخی بود که بشر می توانست به شرایط موجود ارائه دهد، و همچنان در محیط‌های خشن کاربرد دارد. بعلاوه، خودآگاهی قرمز از مشخصه‌های بسیار مطلوبی نظیر استقلال، خودانگیختگی، خلاقیت، مبارزه، اراده و ناهم‌رنگی برخوردار است. از اینجاست که انگیزه‌ی فرد برای زیر سوال بردن همه چیز-به ویژه جایگاه خود در جهان- متولد می‌شود. از اینجاست که قدرت شخصی و ابراز وجود ظهور می‌کنند. قهرمانی پرومتهوسی<sup>1</sup> نهفته در رویکرد قرمز باعث می‌شود که فرد در این سطح دست به هر کاری بزند تا بقای خود را تضمین کند.

## کهربایی: سنتی

«سنت: یکی از آن کلماتی است که افراد محافظه‌کار به عنوان یک میانبر برای تفکر استفاده

می‌کنند» (وارن الیس. ترنس متروپولیتین).

ذهنیت قرمز مشکل‌آفرین است. این عقیده که «حق با کسی است که قدرت دارد»، مخالفت‌های زیادی به همراه داشته است. حساب و کتاب آسان است: در دنیای قرمز، تعداد اندکی قدرت دارند و تعداد زیادی فاقد قدرت هستند. دیر یا زود، فرد باید رفتار خودخواهانه خود را کنترل کند یا رفتارش را با دیگران تنظیم کند. و جامعه نیز باید قوانینی را برای کنترل شهوات افسارگسیخته و

---

<sup>1</sup> Promethean

ویژگی نیمه خدای پرومتهوس، به ویژه در خلاقیت و نوآوری سرکش.

امیال تکانشی مردم وضع کند. اگرچه امروزه کهربایی را به عنوان یک جهان‌بینی سنتی یا پیشامدرن در نظر می‌گیریم، باید بدانیم که این رویکرد به عنوان یک رویکرد انتقادی در خصوص جوانب منفی خودآگاهی قرمز پدید آمده است: بکارگیری خودسرانه و سوءاستفاده از قدرت.

جوامع کهربایی ۱۰،۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح در اوراسیا پدید آمدند و بین ۲۰۰۰ تا ۱۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، در دوره‌ای که به «عصر محوری»<sup>۱</sup> معروف است به شکوفایی رسیدند؛ دوره‌ای که بسیاری از ادیان کلاسیک، سنت‌های خردورزی و مکاتب فلسفی در آن پایه‌گذاری شدند. دین، کدهای رفتاری را بر اساس اصول جاودان و مطلق اعمال می‌کند که در صورت تطبیق، به ثبات در دنیا و پاداش در آخرت منجر می‌شود. نهادها، قوانین را کنترل می‌کنند و هیچ کس اختیاری فراتر از خدمت به حقیقت جهانی ندارد.

تغییر روان‌شناختی بزرگ از قرمز به کهربایی تقریباً در هفت سالگی رخ می‌دهد. در این مقطع، یاد می‌گیریم که چطور امیال درونی خود را کنترل کنیم، می‌فهمیم که قوانینی وجود دارد و به انطباق با هنجارها و رفتارهای متعارف تمایل پیدا می‌کنیم. همچنین می‌فهمیم که کامروایی معوق به نفع ما است و تحمل، ایده خوبی است، بنابراین منتظر می‌مانیم یا برای کسب نتایج بهتر بیشتر تلاش می‌کنیم. در واقع، آن شورشی خودخواه درون خود را رام می‌کنیم.

---

<sup>1</sup> the Axial Age

از منظر کهربایی، جهان یک مقوله منظم، قابل پیش‌بینی، ثابت و بدون تغییر است. مردم در این سطح نقش و هویت معین خود را می‌پذیرند. این وظیفه هر شخص است که نظم و ترتیب امور را بپذیرد، از تنها راه حقیقی بودن پیروی کرده و برای رسیدن به کمال تلاش نماید. نیازی به گفتن نیست که این جهان‌بینی سنتی به یک جامعه بسیار سختگیرانه منجر خواهد شد:

«جوامع کهربایی به شدت طبقه‌ای هستند و طبقات اجتماعی، نظام‌های طبقه‌ای و تفاوت‌های جنسیتی از جمله ویژگی‌های معین این جوامع هستند. اینکه در زمان تولد عضو چه طبقه‌ای هستید، مثل بخت‌آزمایی است» (لالوکس، ۲۰۱۴: ۲۰).

افرادی که به رویکرد کهربایی تمایل دارند، خود را مسئولیت‌پذیر، هدفمند و فداکار می‌پندارند. آنها با پیروی از سنت‌های فرهنگی کهن که در آن اجتماعی شده‌اند، در پی حس آرامش، ثبات، امنیت و تعلق هستند. مادامی که نیازهای تعلق مطرح می‌شوند، نوعی اخلاق قوم‌گرایانه پدیدار می‌گردد. به گفته فریناخت (۲۰۱۹: ۶۴)، این یک افزایش بزرگ در دایره همبستگی ما است: مردم نه تنها به آشنایان خود اهمیت می‌دهند، که افرادی که حتی آنها را نمی‌شناسند و ملیت یا مذهب مشترکی با آنها دارند برایشان اهمیت می‌یابند. «عشق به هم‌نوع» شعار آنهاست؛ اما اگر یکی از آنها نباشید، دچار مشکل می‌شوید. نقطه مقابل عشق، ترس است نه نفرت. ترس از کسانی که با شما تفاوت دارند.

تفکر در رویکرد کهربایی یک مقوله بی قید و شرط، مطلق‌گرا، سختگیرانه و جزمی است و به صورت  
تحمیلی جهانی شده است. یک حقیقت واحد وجود دارد و تنها یک راه درست برای تفکر و رفتار  
ما در دسترس است. بقیه در اشتباه هستند. آنها خود را الگوی فضیلت می‌پندارند. آنها قوانین درست  
زندگی کردن را می‌دانند، از آنها تبعیت کرده و دیگران را ملزم به رعایت آنها می‌کنند. اگر مردم  
رعایت نکنند، مستحق مجازات هستند. کهربایی عاشق کسانی است که از قوانین تبعیت می‌کنند، اما  
با کسانی که این قوانین را زیر پا بگذارند مقابله خواهد کرد.

## نارنجی: رقابتی

«آنقدر کار کنید که حساب بانکی‌تان شبیه شماره تلفن شود» (گرگ وال‌استریت. مارتین

اسکورسیزی. ۲۰۱۳).

«جهان‌بینی مدرن» اولین بار در عصر روشنگری (اواخر قرن هجدهم) پدید آمد، اما در طول انقلاب  
صنعتی به شکوفایی رسید. ارزش‌های مدرن سرانجام جایگزین فرهنگ کهربایی سنتی شدند، و در  
حال حاضر، نارنجی همچنان به عنوان یک الگوی رفتاری ارزشی مؤثر در دنیای غرب شناخته می  
شود.

مردم در رویکرد کهربایی برده‌ی اختیارات دیگران هستند. از کهربایی تا نارنجی، کانون کنترل فرد  
از حالت خارجی به حالت داخلی تغییر می‌کند. رویکرد نارنجی می‌تواند قدرت، هنجارهای گروهی



و وضعیت موجود را زیر سؤال ببرد. علم مکانیزمی بود که رویکرد نارنجی برای تحقق این امر ابداع کرد. این پایان عصر طولانی تاریکی، جهل و تعصب بود. شما نمی‌توانید با داشتن یک طرز فکر مطلق‌گرای سنتی به علم واقعی برسید. علم از قوانین غیر قابل تغییر و مکانیکی جهان پرده برداشت و به یک حقیقت جهانی بدل گردید. بعلاوه، نظم اخلاقی جدیدی پدید آمد که بر اساس آن، حق با چیزی نیست که نیازهای فرد را برطرف می‌کند (رویکرد قرمز) یا آنچه مقامات می‌گویند (رویکرد کهربایی)، بلکه شواهد نشان می‌دهند حق با چیست. این نوعی حقیقت است که با تعصبات مذهبی یا ایدئولوژی سیاسی سر و کار ندارد. منطق از منافع محدود مبتنی بر خودمحوری یا قوم‌پرستی عبور می‌کند و آنچه را که برای تمام موجودات مفید و منصفانه است کشف و تأیید می‌کند و با منافع فردی، قبیله‌ای یا قومی کاری ندارد. اگر قرمز خودمحور و کهربایی قوم‌محور باشد، نارنجی جهان‌محور است و یک جهشی کوانتومی برای بشریت محسوب می‌شود که دموکراسی، حقوق بشر و برابری را به ارمغان آورده است.

نارنجی بسیار منطقی، رقابتی، بلندپرواز، مستقل و نخبه‌محور است. افرادی که از این ذهنیت پیروی می‌کنند، از موفقیت، کامیابی و جایگاه تأثیر می‌پذیرند. جهان از این منظر شبیه یک زمین بازی است که از امکانات و فرصت‌های مختلفی برای کشف و دستیابی برخوردار است. راه کامیابی، رقابت است؛ بنابراین مردم نیازمند ابزارها و تکنیک‌هایی هستند که آنها را رقابتی‌تر کند. اگر قوانین را یاد

بگیرید و بر آنها تسلط پیدا کنید، می‌توانید بازی را ببرید<sup>۱</sup>: به بهترین مدرسه بروید، بهترین نمرات را بگیرید، شغل مناسب را انتخاب کنید و به اوج برسید. به قول لالوکس (۲۰۱۴: ۲۴):

«اثربخشی، جایگزین اخلاق به عنوان معیار تصمیم‌گیری می‌شود: هرچه نحوه عملکرد جهان را بهتر بشناسم می‌توانم به چیزهای بیشتری دست یابم؛ بهترین تصمیم آن است که بهترین نتیجه را به همراه داشته باشد. هدف از زندگی این است که پیشرفت کنیم، از راه‌هایی که مقبولیت اجتماعی دارند موفق شویم و با کارت‌هایی که در دست داریم بهترین بازی ممکن را ارائه دهیم».

نظام نارنجی دارای یک رویکرد مادی‌گرایانه است؛ بر این اساس، صرفاً هر آنچه که قابل رؤیت و لمس باشد واقعیت دارد و به طور کلی هرچه بیشتر، بهتر. این یک معرفت‌شناسی صاف و ساده است که بیشتر بر «چگونگی» تمرکز دارد تا «چرایی».

«چه می‌کند؟» جایگزین «این چه مفهومی دارد؟» می‌شود. در فرایندی که تفاوت‌های کمی جایگزین تفاوت‌های کیفی می‌شوند، ارزش به پول تقلیل می‌یابد. به دلیل سختی موجود در باور به اینکه چیزی به طور تجربی قابل اثبات یا مشاهده نیست، کوادرن‌های چهارگانه AQAL به قسمت‌های

---

<sup>۱</sup> هر دو ذهنیت قرمز و نارنجی به دنبال پیروزی و ارزش‌گذاری برای قدرت هستند، اما قدرتی که به آن ارزش می‌نهند متفاوت است. در طرز فکر قرمز، این قدرت خود است که اهمیت دارد؛ در حالیکه اهمیت فرد در طرز فکر نارنجی به قدرت ایده‌های او مربوط می‌شود. یک نفر عضلاتش را پرورش می‌دهد و یک نفر خردش را. نارنجی از برتری، رقابت و جایگاه تغذیه می‌کند، در حالیکه قرمز از قدرت، احترام و شکوه تأثیر می‌پذیرد. شما نمی‌توانید جهان نارنجی را با اتکا به یک نیروی خام فتح کنید، چرا که باید اسرار آن را فرا بگیرید.

بیرونی تقلیل می‌یابند و کوادرن‌های دست‌چپی (احساسات، ارزش‌ها، اخلاقیات و معنویت و سایر موارد) به واسطه‌ی این نگاه خودم‌محور به حاشیه رانده می‌شوند.

نتایج و موفقیت‌های فردی بر اساس کسب مادیات و «حرکت رو به بالا» اندازه‌گیری می‌شود. افراد نارنجی به برتری، پیشرفت، رفاه، موفقیت و جایگاه اهمیت می‌دهند. آنها در پی دستیابی، رسیدن، داشتن و مالکیت هستند تا ثابت کنند که از شما بهترند. وقتی دونالد ترامپ در آغاز کمپین ریاست‌جمهوری خود اعلام کرد که ۹ میلیارد دلار ثروت دارد، قصد خودنمایی نداشت. او می‌خواست بگوید «من موفق‌ترین فردی هستم که برای ریاست‌جمهوری نامزد شده‌ام».

همانطور که لالوکس دریافت (۲۰۱۴: ۲۵)، تأکید بر موفقیت و کامیابی افراد را به طور مداوم به سمت ذهنیت نارنجی سوق خواهد داد:

«ما بر این اساس زندگی می‌کنیم که دستیابی به هدف بعدی (ترفیغ موقعیت شغلی، پیدا کردن شریک زندگی، نقل مکان به خانه جدید یا خرید یک ماشین نو) ما را خوشحال خواهد کرد. با ذهنیت نارنجی، ما به طور مؤثر در آینده زندگی می‌کنیم و به خاطر ذهنیتی که در خصوص دستیابی به اهداف و کارهایی که باید انجام دهیم داریم، تحلیل می‌رویم. به سختی می‌توانیم به زمان حال برگردیم و از موهبت‌ها و آزادی عملی ذهنیت نارنجی استفاده کنیم».

استقلال، فرصت برابر و شایسته‌سالاری از جمله سایر ارزش‌های بنیادین این طرز فکر هستند. شما باید مستقل بودن و توانایی تفکر و عمل مستقل را ثابت کنید. کسانی که این کار را می‌کنند، با تلاش خود به این جایگاه می‌رسند؛ بنابراین، نشان می‌دهند که سزاوار این برتری هستند. تأکید بر عمل و نتایج است: اینکه وارد گود شوید و شکست بخورید بهتر از این است که دست روی دست بگذارید.

همانطور که گفتم، الگوهای رفتاری ارزشی نارنجی، یک موضع جهان‌محور دارد و منافع عمومی را به منافع فردی ترجیح می‌دهد. این ظرفیت در طی دو قرن نیازهای مادی مردم را بیش از شیوه‌های زندگی قبلی برطرف کرده و بالاترین افزایش رفاه را در تاریخ بشر فراهم نموده است. اما این نور خیره‌کننده یک سایه‌ی شوم نیز ایجاد می‌کند: آنتروپوسن<sup>1</sup> یا دور انسان، آغازگر رویکرد نارنجی بود. مدرنیته‌ی نارنجی، این سیاره را مجموعه‌ای از منابع می‌پندارد که در انتظار تبدیل شدن به سرمایه هستند. این جهان‌بینی منجر به بهره‌کشی افراطی از اکوسیستم‌ها شده و زمین را به شکلی بسیار عمیق‌تر از دوره‌های قبلی تحت تأثیر قرار داده است، تا حدی که نسل بشر به سمت انقراض کشیده شده است. از منظر اجتماعی، وعده‌ی برابری برای همه بدون در نظر گرفتن نژاد، عقیده،

---

<sup>1</sup> Anthropocene: دورانی که سرآغاز تأثیر عمده فعالیت‌های انسان بر اکوسیستم و ساختار زمین‌شناختی سیاره است.

ملیت یا جنسیت، تنها در چند مورد بخصوص جواب داده و اکثر افراد از مزایای آن محروم مانده‌اند. بشر اقتصاد را جهانی کرده، اما در جهانی سازی انسانیت ناکام مانده است.

همانطور که لالوکس می گوید (۲۰۱۴: ۲۹)، رویکرد نارنجی بر افراد نیز سایه می افکند:

«سایه‌ی دیگر زمانی ظاهر می‌شود که موفقیت صرفاً از منظر پول و شناخت سنجیده می

شود. وقتی رشد و نتیجه نهایی تنها مقوله‌های مهم هستند و زندگی موفق صرفاً از آن کسی

است که به قله می‌رسد، در زندگی احساس تهی بودن خواهیم کرد (...)

بحران میانسالی یک بیماری مهم زندگی در سازمان‌های نارنجی است: ۲۰ سال درگیر بازی

موفقیت و دوندگی بی‌امان بودیم و اکنون متوجه شده‌ایم که به قله نخواهیم رسید، یا آنکه

قله تنها مقوله‌ی مهم زندگی نیست. در اصل، کار در سازمان‌های نارنجی می‌تواند وسیله

ای برای بیان و ابراز خویشتن باشد. اما وقتی همه چیز در اهداف و اعداد، نقاط عطف و

ضرب‌العجل و سایر برنامه‌های تحول و ابتکار عمل‌های میان‌کارکردی خلاصه می‌شود،

خیلی‌ها چاره‌ای ندارند جز اینکه معنای تمام اینها را زیر سؤال برده و خواستار چیز بیشتری

باشند».

## سبز: کثرت‌گرا - نسبیستی

«موفقیت بدون حس رضایت، نهایت ناکامی است» (تونی رابینز).

جهش بعدی زمانی رخ می‌دهد که فرد از تفکر از منظر رضایت مادی دست می‌کشد و به سایر جوانب امر توجه می‌کند. ارضای خویشتن از منظر مادی، شادی مورد انتظار شما را به ارمغان نخواهد آورد؛ زیرا از ابعاد داخلی رضایت چشم‌پوشی می‌کند.

الگوی رفتاری سبز فقط حدود یک قرن قدمت دارد. این رویکرد نخستین بار در اواخر قرن نوزدهم در کشورهای صنعتی و در قالب واکنش جنبش‌هایی مانند رماتیسیم علیه مدرنیته ظهور پیدا کرد. الگوی رفتاری سبز پس از ۱۹۶۸، با ظهور جنبش پست‌مدرن به یک جریان اصلی بدل گردید. هدف پست‌مدرنیسم و جهان‌بینی سبز آن بود که سلسله‌مراتب استوار، فرمالیسم و طرح‌های سرکوبگرانه کهربایی و نارنجی را وسازی کند (ویلبر ۲۰۰۰: ۱۱). محققان به دلیل رد وضع موجود، از این مرحله به عنوان پساتعارف و پسانت‌گرای یاد می‌کنند.

جنبش پست‌مدرن<sup>۱</sup> به واسطه‌ی تلاش برای عدم به حاشیه راندن صداها و دیدگاه‌هایی که مدرنیته از آنها جلوگیری می‌کند و از این منظر که فراگیر، کثرت‌گرا و چندفرهنگی است (ویلبر ۲۰۰۰: ۱۲):

---

اکن ویلبر (۲۰۰۰: ۱۶۳) سه اصل اساسی پست‌مدرنیسم را اینطور خلاصه می‌کند:

- ساختارگرایی: ساختارگرایی طغیانی علیه باور غلط در خصوص مسلم بودن یک امر است. این کانت بود که نخستین بار اظهار داشت اگر می‌خواهیم واقعیت را دریابیم باید به جای بیرون به درون خود بنگریم، زیرا ما هرگز «چیزی را از درون درک نمی‌کنیم»، بلکه «چیزها را بر اساس ادراک خود» تفسیر می‌کنیم. واقعیت یک امر مسلم نیست بلکه ساخته و پرداخته‌ی مغز ما است. در واقع، به ناچار مجازی است. بنابراین، علم برای پست‌مدرنیست‌ها چیزی بیش از گفتگو در باب باورها نیست و «حقایق سخت» توافق اولیه‌ی یک جامعه مشخص هستند.
- زمینه‌گرایی: اصطلاحی است که در فیزیک کوانتوم برای اشاره به ماهیت مبهم و نسبی نهادهای کوانتومی به کار می‌رود. فیزیک کوانتوم با این استدلال که دنیا از نهادهای جامد و مجزا تشکیل شده مخالف است. در بنیادی‌ترین سطح واقعیت، نظام‌های فیزیکی شامل الگوهای تعاملی انرژی پویا هستند. یک شیء کوانتومی باید در زمینه‌ی روابط خود در نظر گرفته شود تا قابل ادراک، سنجش یا استفاده باشد. هر یک (برای مثال، یک فوتون) بسته به امکانات و هویت عناصری که با آنها تداخل دارد، به عنوان یک ذره یا موج عمل می‌کند. اصل عدم قطعیت هایزنبرگ تصریح می‌کند که واقعیت کوانتومی از بی‌نهایت امکان برخوردار است و ما فقط می‌توانیم برخی از ابعاد آن را مشاهده کنیم. بنابراین، واقعیت تغییرناپذیر

۱۵۹) با مدرنیته تفاوت دارد. جنبش‌هایی مانند فمینیسم، جنبش زیست‌محیطی، جنبش حقوق حیوانات، غذای آهسته<sup>۱</sup> یا جنبش دگرباشان (LGBTQ+) حاصل رویکرد سبز هستند.

افرادی که از این ذهنیت برخوردارند، تحت تاثیر ارتباطات انسانی و تغییر برای بهبود قرار دارند. آنها برای مدارا، حساسیت فرهنگی، تنوع، پایداری و وابستگی متقابل ارزش قائل هستند و برای دستیابی به موفقیت بر مبنای رشد شخصی، افزایش آگاهی، روابط همسو و ایجاد تغییر می‌کوشند. دیدگاه کثرت‌گرا-نسبیتی<sup>۲</sup> دغدغه‌های اجتماعی عمیقی دارد، از انگیزه زیادی برای عدالت اجتماعی برخوردار است، قضاوت نمی‌کند، مساوات‌طلب، ضد سلسله‌مراتب، پسامادی‌گرا، ضد پدرسالاری و ظرفدار فمینیسم است و در حوزه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی نیز فعال است. این دیدگاه از طرز فکر رقابتی نارنجی بیزار است. کنار آمدن به پیشی گرفتن ترجیح داده می‌شود. روابط از نتایج

---

نیست و با توجه به نوع دیدگاه ما چهره‌ای متفاوت از خود نشان می‌دهد. اگر باور داشته باشیم که فوتون‌ها مانند ذرات رفتار می‌کنند ذرات را پیدا خواهیم کرد. اگر فکر کنیم که آنها مانند موج عمل می‌کنند، همان را خواهیم دید. هیچ چیز را نمی‌توان به صورت انتزاعی در نظر گرفت. واقعیت یک امر زمینه‌گرا است و زمینه‌ها هیچ محدودیتی ندارند.

- چشم‌اندازگرایی: پست‌مدرنیست‌ها مدعی هستند که هیچ حقیقت مطلق وجود ندارد. بنابراین، هیچ دیدگاهی نمی‌تواند ارجح باشد. استدلال رایج در سطوح قبلی توسعه این بود که روش آنها برای مشاهده، تنها دیدگاه صحیح است. این باعث می‌شود بسیاری از افراد باور کنند که از حقیقت مطلق آگاهند. رئیس می‌گوید این کار اشتباه است، نه این که از شیوه انجام آن کار خوشش نمی‌آید؛ مشتری شکایت دارد که یک محصول خیلی گران است، اما نمی‌گوید که حاضر نیست آن قیمت را بپردازد؛ مدیرعامل تعدیل نیرو را تنها گزینه موجود می‌داند، اما نمی‌گوید که نمی‌داند چگونه شرکت را بدون کاهش هزینه‌های مربوط به نیروی کار اداره کند. پست‌مدرنیسم اصل تیلوری «بهترین راهکار» را نفی می‌کند. در بهترین حالت می‌توان از حقیقت ذهنی صحبت کرد، زیرا عوامل مختلف از ارزش‌ها و باورهای متفاوتی برخوردارند.

<sup>1</sup> slow food

<sup>2</sup> pluralistic-relativistic

ارزشمندتر هستند و ارزش‌های مشترک نظیر دلسوزی، اشتراک و انصاف در صدر ارزش‌های سبز قرار دارند (لالوکس، ۲۰۱۴: ۳۱).

ذهنیت سبز، جوامعی را می‌سازد که به مدارا، وابستگی متقابل، خلاقیت، کثرت، فعالیت و پیشرفت اهمیت می‌دهند. آنها محیط‌های کاری غیرمتعارف «انسانی» با رویکرد مساوات‌طلبی و غیرسلسله‌مراتبی را ترجیح می‌دهند که در آن افراد به رشد و توسعه پایدار و ایجاد تعادل بین کار و زندگی تشویق می‌شوند و مشارکت در امور اجتماعی، سیاسی و زیست‌محیطی یک مقوله‌ی محوری است. نسبی‌گرایی یکی از مشخصه‌های پست‌مدرنیسم است که آشکارا توسط ویلبر و سایر متفکران مورد انتقاد قرار گرفته است. از یک منظر صحیح (هیچ دیدگاهی کل حقیقت را شامل نمی‌شود)، آنها به یک نتیجه کاملاً اشتباه می‌رسند (هر چه شد). یک تناقض آشکار دیگر در نسبی‌گرایی سبز این است که دیگران از بردباری آن سوءاستفاده می‌کنند و ایده‌های متعصبانه ارائه می‌دهند. این یک تضاد عملکردی است، زیرا این گزاره که «هیچ حقیقت مطلق وجود ندارد» فی‌نفسه یک گزاره‌ی مطلق است.

۲،۴،۱. رده دوم: سطوح انتگرال



تکامل با سرعت بسیار زیاد شتاب گرفته است. هیچ وقت در طول تاریخ بشر شاهد نبوده‌ایم که شمار زیادی از افراد به طور همزمان در سطوح مختلف خودآگاهی عمل کنند.

اگر بتوانیم از مفهوم «غیرهم‌زمانی امر هم‌زمان»/رنست بلوخ<sup>۱</sup> وام بگیریم، هم‌زیستی بسیاری از مراحل مختلف در زمان و مکان، راه را برای یک چندجهانی (اصطلاحی دیگر از بلوخ) گسترده، منعطف و کاملاً پویا باز خواهد کرد که در آن صدهای تاریخ در یک نقطه مقابل دائمی و پیچیده به هم می‌پیوندند که منجر به بروز یک جنگ فرهنگی مستمر بین سه جهان‌بینی رایج امروزی شده است: کهربایی سنتی، نارنجی مدرن و سبز پست‌مدرن. جالب است بدانید که منشأ این تقابل چیزی است که آنها در آن مشترک هستند: آنها فقط به دیدگاه‌های خود اهمیت می‌دهند. جهان‌بینی آنها تنها دیدگاه درست است و سایرین در اشتباه هستند. بنابراین، آنها همواره در حال جدال با الگوهای رفتاری ارزشی قبلی و بعدی هستند. کهربایی، تکانشگری<sup>۲</sup> و خودمحوری نارنجی را نفی می‌کند. نارنجی از احترام کورکورانه کهربایی به سنت متنفر است و رویکرد سبز را خام و ضعیف می‌پندارد. سبز، مادی‌گرایی نارنجی و قدرت‌طلبی کهربایی را نفی می‌کند و به هر چیزی فراتر از رویکرد سبز واکنش نشان می‌دهد.

---

<sup>۱</sup> Ernst Bloch

<sup>۲</sup> تصمیمات عجولانه گرفتن. منظور از عجله، ناتوانی در ممانعت از واکنش غالب یا خودکار است، مخصوصاً در موقعیتهای هیجانی مثبت یا منفی، هر چند ممکن است فرد، بعداً، پشیمان شود.

آگاهی رده اول منجر به تقابل، نفرت، بی‌اعتمادی و بی‌عدالتی در جهان شده است. من در برابر تو، بخش من در برابر بخش دیگران، شرکت من در برابر رقبا، کشور من در برابر جهان. «با وجود هر یک از این سطوح - که در این برهه از تاریخ ۹۵٪<sup>۱</sup> از جمعیت را پوشش می‌دهند - سرنوشت بشر با اختلاف، مناقشه، تروریسم و جنگاوری گره خورده است» (ویلبر، ۲۰۱۷: ۳۷).

کلر گریوز ظهور رده دوم را یک «جهش واجب» دانست که با یک «شکاف معنایی عمیق و باورنکردنی مصادف شده است». در اصل، فرد با وجود خودآگاهی رده دوم می‌تواند بصورت عمودی و افقی تفکر کند. خودآگاهی رده دوم، نه فقط یک سطح، که ماریچ و جودی کلی را در تفکر خود شامل می‌شود. رده دوم برای اولین بار تمام مراحل قبلی را که نقش سایر الگوهای رفتاری را پذیرفته و ارزش و حقیقت جزئی را در هر یک از آنها می‌یابد شامل می‌شود.

بیش از ۵٪ از جمعیت جهان به رده دوم رسیده‌اند. برخی از کارشناسان می‌گویند که این میزان در دهه اخیر ۱۰٪ افزایش می‌یابد. این ۱۰٪ برای ویلبر (همان منبع، ۳۸-۳۹) یک نقطه عطف<sup>۲</sup> بزرگ است که منجر به ظهور عصر انتگرال شده است؛ یک انقلاب تکاملی که بزرگ‌تر از تمام انقلاب‌های قبلی است:

---

<sup>۱</sup> حدود ۱۰٪ از جمعیت در سطح قرمز، ۴۰٪ در سطح کهربایی، ۴۵٪ در سطح نارنجی و ۲۰٪ در سطح سبز یافت می‌شوند (ویلبر، ۲۰۱۷: ۴۶)

<sup>۲</sup> بدیهی است که افراد از یکدیگر تقلید می‌کنند و بنابراین، هر چه اعضای یک گروه اجتماعی رفتارهای مشترک بیشتری را از خود نشان دهند سایر اعضا فشار بیشتری برای پذیرش آن رفتارها احساس خواهند کرد و پیش از آنکه فکرش را بکنید خواهید دید که کل گروه همان رفتار را انجام می‌دهند. نخبگان (از جهان نظریه و عمل) نقش کاتالیزوری مهمی را در این زمینه ایفا می‌کنند.

«آنچه محققان دریافتند آن است که در طول تاریخ بشر، هر زمان که سطح تکامل و توسعه به ۱۰٪ از جمعیت رسید، تغییرات عمده و گسترده‌ای در کل جمعیت رخ می‌دهد (...)

به عبارت دیگر، نژاد بشر برای اولین بار در طول تاریخ به سمت امکان جهانی فراتر از مناقشات عمیق و عمده پیش می‌رود؛ جهانی که بر مبنای تحمل متقابل، پذیرش، صلح، جذب حداکثری و مهربانی بنا شده است».

او نتیجه می‌گیرد:

«این فقط یک تحول مرحله‌ای نیست که در گذار از دامداری کهن به باغداری و از کشاورزی سنتی اساطیری به صنعت مدرن منطقی و آگاهی کثرت‌گرایانه پست‌مدرن تعریف شده باشد بلکه یک تحول عمده در رده‌های موجود است: از مراحل رده اول مبتنی بر نیازهای کاستی، انگیزه‌های کمیابی، تفکر مطلق‌گرایانه، رویه‌های غیرفراگیر و دافعه‌آور و مناقشات و رنج انسانی، به مراحل رده دوم که با فراگیری، پذیرش، انگیزه فراوانی، ارزش‌مداری و مهربانی در عمل، افکار محبت‌آمیز و الگوهای بدیع شناخته می‌شوند که همه را به هم وصل کرده و در خودآگاهی خویش به کلیت امر توجه دارد» (همان منبع:

(۶۵).

سبزآبی: کل نگر

سطح سبزآبی<sup>۱</sup> نشان‌دهنده‌ی پیشرو بودنِ تکامل است. سطوح بالا از نظر تعداد و میزان اثرگذاری به اندازه کافی قابل توجه نیستند. بنابراین، باید مراقب باشید؛ این افراد جهان را تسخیر خواهند کرد.<sup>۲</sup>

اگر الگوی رفتاری کهربایی به جوامع سنتی سر و شکل داد، الگوی رفتاری نارنجی جوامع مدرن و الگوی رفتاری سبز پُشتِ جوامع پست‌مدرن را ساخته و پرداخته و خودآگاهی سبزآبی باعث ایجاد جامعه فرامدرن شده است (فریناخت، ۲۰۱۷). و این روند در حال وقوع است. جامعه جهانی و دیجیتالی ما، دی‌ان‌ای فرامدرن را در خون خود دارد. فن دن آکر و فرمیولن (۲۰۱۷: ۱۱) ظهور فرامدرن‌نیتته<sup>۳</sup> را به دهه ۲۰۰۰ نسبت می‌دهند. به عنوان یک مرحله فرهنگی، سبزآبی کمتر از بیست سال قدمت دارد.

---

#### 1 Teal

خودآگاهی در آنچه که فریناخت (۲۰۱۷b) آن را سه‌گانه جمعیتی «H» می‌نامد، آسان‌تر یافت می‌شود: هیپسترها، هکرها و هیپی‌ها. منظور او از هکرها افرادی است که جلودار انقلاب دیجیتالی و تکنولوژیکی هستند. هیپسترها افرادی هستند که در خط مقدم فرهنگ قرار دارند، از جمله هنرمندان، طراحان، اندیشمندان، کارآفرینان اجتماعی، نویسندگان و وبلاگ‌نویسان که ارزش‌ها و ایده‌های جدید را از طریق خلق موسیقی، مُد، فیلم، کتاب و بازی به نسل‌های دیگر منتقل می‌کنند. هیپی‌ها نیز کسانی هستند که از یک سبک زندگی، عادات و شیوه‌های جدید پیروی می‌کنند تا زندگی در جامعه پسا صنعتی شادتر، سالم‌تر و افسون‌کننده‌تر باشد. او نتیجه می‌گیرد: «این افراد معمولاً هنری‌تر، خلاق‌تر و معاشرتی‌تر هستند. و از هوش اجتماعی، احساسات متعالی، ایده‌آل‌گرایی، روحیه دیجیتالی، تنوع‌طلبی و سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند. بنابراین، احتمال بیشتری دارد که به ستاره‌های نوظهور جامعه نوین بدل شوند.»

فرامدرن‌نیتته یک مفهوم دوگانه برای سبزآبی است که توسط هانزی فریناخت (۲۰۱۷c) به عنوان شرح و بسط مفهوم اصلی نظریه‌پردازان فرهنگی، یعنی فن دن آکر و فرمیولن (۲۰۱۰) ارائه شده است. به عنوان یک فلسفه و جهان‌بینی، فرامدرن‌نیتته در بین دوره ماقبل پست‌مدرن (و مدرن) و پست‌مدرن در نوسان است، اما در سطح بالاتری قرار دارد. پیشوند «فرا» که توسط فرمیولن و فن دن آکر (۲۰۱۰) استفاده شده است، به متاکسی (metaxy) افلاطونی اشاره دارد؛ یعنی «بین» یا «وسط»، جایی که فضیلت در آن قرار دارد.

سبزابی نشانه‌ی آغاز یک جهان‌بینی انتگرال است که بر کلیت امر تمرکز دارد و سعی می‌کند که جهانیان را به هم نزدیک کند. نسبی‌گرایی کثرت‌گرایانه<sup>۱</sup> تعالی یافته و در انتگرالیسم جهانی گنجانده شده است. همانطور که ویلبر می‌گوید (۲۰۰۰: ۱۱)، میم سبز صداها را که قبلاً در حاشیه بودند آزاد کرده و سبزابی این صداها را در قالب هم‌سرایان هماهنگ نموده است. سبزابی نه تنها قادر به مشاهده تمام دیدگاه‌ها (مانند سبز) و ارج نهادن به آنها است، بلکه می‌تواند آنها را با توجه به الگوهای مشترک جهانی مورد ارزیابی نقادانه قرار دهد و راه‌حل‌های یکپارچه ارائه دهد.

الگوی ارزشی سبزابی عمیقاً آگاه است که نوعی تکامل در خودآگاهی وجود دارد. این اولین دیدگاهی است که می‌تواند تمام دیدگاه‌ها را در بر گرفته و به هر کدام به عنوان بخشی مرتبط با واقعیت، اعتبار لازم را اعطا نماید. سبزابی شروع به مشاهده خودِ روند توسعه کرده و تصریح می‌کند که هر یک از مراحل قبلی حاکی از یک حقیقت جزئی هستند و نقش مربوط به خود را ایفا می‌کنند. بنابراین، آنها را به سمت هم می‌کشاند تا یک ترکیب یا مجموعه کلی از تمام مراحل قبلی بسازد (از آنها فراتر است و همه را در بر می‌گیرد).

سبزابی، طبیعت متناقض و پیچیده واقعیت را در بر می‌گیرد. توانایی افرادی که از سبزابی برای مشاهده خردمندانه و ادراک شهودی ارتباط متقابل بین همه چیز بهره می‌گیرند، به آنها اجازه می‌دهد که تصویر بزرگ‌تر را مشاهده کرده و تناقضات را مدیریت کنند. از این رو، بدون آنکه باهوش‌تر

---

<sup>1</sup> Pluralistic relativism

باشند، برای حل مشکلات پیچیده آماده‌تر هستند. ذهنیت انتگرال آنها را وادار می‌کند که در زندگی برای تمامیت تلاش کنند:

«در این مرحله، یک میل شدید برای تمامیت پدید می‌آید که نفس و بخش‌های عمیق‌تر وجودی را در هم می‌آمیزد؛ ذهن، بدن و روح را با هم ادغام می‌کند؛ هر دو بخش زنانه و مردانه را از درون پرورش می‌دهد؛ در ارتباط با دیگران کامل می‌ماند و رابطه ناکام ما را با زندگی و طبیعت ترمیم می‌نماید. تغییر گرایش به رویکرد سبزابی غالباً با دری که به یک قلمرو معنوی متعالی گشوده می‌شود و یک حس عمیق همراه است که می‌گوید همه ما به هم متصل بوده و جزئی از یک کل بزرگ‌تر هستیم. پس از چندین مرحله متوالی ناهماندسازی، مادامی که یاد می‌گیریم کاملاً مستقل و صادق باشیم، به شکلی متناقض خواهیم فهمید که بخشی از همه چیز هستیم» (لالوکس، ۲۰۱۴: ۴۴).

افرادی که به رویکرد سبزابی تمایل دارند از تمایلات قطبی متنفر هستند و به جای اینکه به دنبال تفاوت‌ها باشند، می‌کوشند که شباهت‌های موجود بین نظرات مخالف را بیابند. آنها خودانتقادگر هستند و در هر موقعیتی - حتی اگر به ضررشان باشد - معایب را می‌بینند. با این وجود، اینکه بینیم با سایر رویکردها هماهنگ شده‌اند سخت است. ویژگی‌های دیگر: آنها تحت تأثیر؛ تعالی، مشارکت

و خدمات قرار دارند، از خودآگاهی «کاسموسانتریک»<sup>۱</sup> برخوردارند و ارزش‌های مترقی و پسامادی‌گرایانه را گرامی می‌دارند.

اگر شدت حضور نفس در قرمز و نارنجی را بپذیریم، به عقیده پور (۲۰۱۵)، کیفیت اساسی یک فرد در فاز رشد سبزابی عبارتست از «حس کردن، فکر کردن، صحبت کردن و عمل کردن فراتر از آن خود کوچک، با ثبات تمام». این کاملاً رهایی‌بخش است:

«با مشاهده‌ی نفس از بیرون، می‌توانیم ببینیم که ترس‌ها، جاه‌طلبی‌ها و امیال آن به چه صورت زندگی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. می‌توانیم یاد بگیریم که نیاز خود را برای کنترل، داشتن ظاهر زیبا و تناسب به حداقل برسانیم. در این فرایند، به خردورزی بخش‌های عمیق‌تر خویش گوش می‌سپاریم.

چه چیزی جایگزین ترس می‌شود؟ ظرفیتی برای اعتماد به فراوانی در زندگی. تمام سنت‌های حکیمانه، این حقیقت ژرف را اثبات می‌کنند که دو راه اساسی برای زندگی وجود دارد: زندگی از دریچه ترس و کمیابی یا از دریچه اعتماد و فراوانی. در سبزابی تکاملی، ما از شکاف موجود می‌گذریم و یاد می‌گیریم که نیاز خود را برای اعمال کنترل بر افراد و رویدادها به حداقل برسانیم. ما به این باور می‌رسیم که حتی اگر اتفاق غیرمنتظره‌ای رخ دهد

---

<sup>۱</sup>کاسموس (Kosmos) یک اصطلاح قدیمی فیثاغورثی است که ویلبر از آن برای توصیف نظام جهان در تمام ابعاد استفاده می‌کند: جسمی، احساسی، روحی و معنوی. چیزی فراتر از کیهان یا فیزیوسفر، که صرفاً جهان فیزیکی را در بر می‌گیرد و شامل زیست‌کره، یا بُعد حیات، و نوسفر، یا بُعد ذهن می‌شود. کاسموسانتریک بودن به معنای همانندی با کل واقعیت - نه فقط واقعیت فیزیکی، که واقعیت ذهن و خودآگاهی - است.

یا اگر اشتباهی کنیم همه چیز درست خواهد شد و اگر این اتفاق رخ ندهد زندگی به ما

فرصتی برای رشد و یادگیری بخشیده است» (لالوکس ۲۰۱۴: ۴۳).

این ناهماندسازی با نفس، سبزآبی را به نخستین سطح واقعا مستقل بدل می‌کند:

«وقتی با نفس خود در هم می‌آمیزیم، به سمت تصمیم‌گیری بر مبنای عوامل خارجی رانده می‌شویم - دیگران چه فکری می‌کنند یا چه نتایجی می‌توان به دست آورد. از منظر تکانشی-قرمز، یک تصمیم خوب آن است که مرا به آنچه می‌خواهم برساند. در سنت‌گرا-کهربایی، تصمیمات بر مبنای انطباق با هنجارهای اجتماعی اتخاذ می‌شوند. اتخاذ تصمیماتی که خانواده، مذهب یا طبقه اجتماعی فرد را نادیده می‌گیرد موجب احساس گناه و شرمندگی می‌گردد. در کامیابی-نارنجی، اثربخشی و موفقیت دو معیاری هستند که تصمیم‌گیری بر اساس آنها انجام می‌گیرد. در کثرت‌گرا-سبز، مسائل بر مبنای دو معیار تعلق و هماهنگی مورد قضاوت قرار می‌گیرند. ذهنیت سبزآبی بر اساس یک منطق اجتماعی و اقتصادی متفاوت نسبت به سایر گروه‌های قدیمی در جوامع صنعتی عمل می‌کند. مردم به جای انگیزه‌های بیرونی مانند پاداش‌های مالی، مصرف و امنیت، به انگیزه‌های درونی و خودبیانگری متمایل می‌شوند و کاری را انجام می‌دهند که در رابطه با ارزش‌ها و مفروضات درونی درست به نظر می‌رسد.



اکنون با مسئله‌ی راستیِ درونی مواجه هستیم: آیا این تصمیم درست به نظر می‌رسد؟ آیا من با خودم صادق هستم؟ آیا این مسئله با کسی که احساس می‌کنم قرار است به آن تبدیل شوم، مطابقت دارد؟ آیا من به جهان خدمت می‌کنم؟

(...) بر خلاف مراحل قبلی، مراتب برعکس است: ما به دنبال شناخت، موفقیت، ثروت و تعلق خاطر برای داشتن یک زندگی خوب نیستیم. ما فقط یک زندگی خوب را دنبال می‌کنیم که ممکن است با شناخت، موفقیت، ثروت و عشق همراه باشد» (همان منبع، ۲۱۴: ۴۳).

## فیروزه‌ای: کل‌نگر

توجه داشته باشید که عمداً از «wholistic» به جای «holistic» استفاده کرده‌ام. تفاوت این دو به تمایز بین سبزابی و فیروزه‌ای مربوط می‌شود. من آن را از یان/ایپران، خالق هالیگراسی<sup>۱</sup> وام گرفته‌ام؛ تنها نظریه مدیریتی مبتنی بر دیدگاه فیروزه‌ای که می‌شناسم. همانطور که می‌دانید، یک رویکرد فراگیر کلیت چیز یا شخصی - نه فقط یک بخش - را که مد نظر دارد در بر می‌گیرد. این رویکرد بر اهمیت کل و وابستگی متقابل اجزای آن تأکید دارد. از سوی دیگر، یان «کل‌نگری» را «یک نوع

---

<sup>1</sup> holycracy

حالت خودآگاهی می‌داند که در آن متوجه می‌شویم که یک کل هستیم که به عنوان موجودیت‌های به‌هم‌وابسته متجلی شده‌ایم تا از خود لذت ببریم و به عنوان یک کل به خویشتن خدمت نماییم».

افراد متمرکز بر رویکرد فیروزه‌ای، اشخاصی حاضر، متکی به نفس و مستقل هستند که با خود برتر خویش و دیگران و کل شبکه‌ی زندگی ارتباط تنگاتنگ دارند. آنها از یک هدف متعالی تبعیت می‌کنند و همیشه به چیزی کمتر از آنچه که منعکس‌کننده‌ی خواسته‌های اصلی ایشان باشد رضایت نمی‌دهند و همواره به ژرف‌ترین فراخوان‌های خویش تمکین می‌کنند.

در این سطح، هر چیزی در جای صحیح خود دیده می‌شود. فیروزه‌ای به روند زندگی و قدرت خودسازمانده‌ی اعتماد دارد. برای زندگی باید تلاش کرد؛ زندگی نیازی به بهبود ندارد، چرا که باید تنظیم شود و هرگز نیازی به جدل ندارد. سیستم‌ها به شکل آگاهانه در هم ادغام شده‌اند تا یک کل بهتر بسازند. رده‌های تعاملی مختلف به طور همزمان تشخیص داده می‌شوند؛ به طوری که دیدگاه فیروزه‌ای همان حالت غرقگی است که نسبت به سایر رویکردهای مارپیچ، مرموزتر تلقی می‌شود. فیروزه‌ای نخستین سطحی است که معنویت را به عنوان یک نیروی زنده در جهان به رسمیت می‌شناسد (که در هر سه سیمای خداوند که توسط ویلبر شناسایی شده‌اند، متجلی است: «من») - «نه» به خویشتن» یا «شاهد» بودایی؛ «ما/شما» - «دیگران بزرگ» مسیحیت، یهودیت، هندو، اسلام و غیره؛ یا «آن» - «شبکه زندگی» که در آیین تائو، پانتئیسم و غیره مشاهده می‌شود).

فریناخت (۲۰۱۷ج: ۳۲) معتقد است که رویکرد فیروزه‌ای هنوز در سطح اجتماعی ظاهر نشده است. تعداد افراد فعال در این مرحله (طبق برآوردهای او، یک نفر در هر صد هزار نفر) برای سازماندهی اجتماعی کافی نیست. این واقعیت که هنوز هیچ نقد فیروزه‌ای بر رویکرد سبزآبی انجام نگرفته، خود مؤید این مسئله است.

## ۵.۱. درک پویایی‌های ماریچ

«انسان روانی-اجتماعی، نهاد و زندگی‌اش، فرایندهایی هستند که از طریق مجموعه‌ای از راه‌های میانی، در حال گذار از اولین مرتبه‌ی رفتاری به مقصدی ناشناخته هستند» (گریوز ۲۰۰۵: ۴۱۶).

## ۱.۵.۱. رنگ‌آمیزی بر اساس اعداد

«تغییر اجتناب‌ناپذیر است؛ اما تکامل اختیاری است» (تونی رابینز).

پویایی ماریچی انتگرال (SDI) و سایر مدل‌های توسعه انسانی، یک نوع ساده‌سازی واقعیت هستند؛ درست مانند یک نقشه جغرافیایی که بازنمایی ساده از یک سرزمین است. وقتی شخص برای اولین بار SDI را فرا می‌گیرد، واکنش فوری او این است که خود و دیگران را با یک رنگ برچسب‌گذاری کند. اینکه دوست خود پیترا را با رنگ نارنجی برچسب‌گذاری کنید، بسیار تقلیل‌گرایانه خواهد بود.

پیتر نارنجی نیست؛ او صرفاً ویژگی‌های مربوط به آن الگوی رفتاری ارزشی را از خود نشان می‌دهد. او پیچیده‌تر از آن است که به یک برجسب رنگی تقلیل یابد.

مراحل، انواع افراد نیستند؛ بلکه سیستم‌هایی هستند که با ترکیب پیچیده‌ای در افراد (یا جوامع) عمل می‌کنند. هر یک از آنها شامل تمام موارد قبلی است که همچنان جزئی از ما بوده و در دسترس قرار دارند، و آنها را به تعالی می‌رساند. ما مانند عروسک‌های روسی هستیم و لایه‌های تکامل روانی و فرهنگی متعددی در ما نهفته است. شرایط جدید زندگی ما را به سمت آنها سوق می‌دهد. برای مثال اگر کسی پدر شود، به ارزش‌های کهربایی نظیر امنیت اهمیت بیشتری خواهد داد. به هیچ عنوان نمی‌توان این را یک پسرفت کهربایی دانست؛ او صرفاً خود را با شرایط جدید زندگی وفق می‌دهد و از آنچه در آن سطح نیاز دارد بهره می‌برد. حتی برعکس آن نیز تا حدی امکان‌پذیر است: اگر پیتر خود را در محیطی بیابد که در آن افراد غالباً سبز هستند سعی خواهد کرد که با نشان دادن رفتارهای سبز با آنها ادغام شود؛ حتی اگر هنوز به آن سطح نرسیده باشد. همچنین، فراموش نکنید که خطوط توسعه - شناختی، اخلاقی، درون‌فردی، بینافردی، معنوی و غیره - زیادی وجود دارد و ما در همه آنها با یک سرعت رشد نمی‌کنیم. برای مثال پیتر، شناخت نارنجی را درونی کرده است، زیرا مدرک دکترا دارد، اما به لحاظ معنوی هنوز باورهای کهربایی را از خود نشان می‌دهد. در بهترین حالت، می‌توانیم گفت که در این برهه از زمان او اغلب بر مبنای رویکرد نارنجی عمل می‌کند. به عبارت دیگر، نارنجی مرکز ثقل اوست.

در مورد سازمان‌ها نیز همین اتفاق رخ می‌دهد. مرکز ثقل یک سازمان، نشان‌دهنده‌ی حالت خودآگاهی اعضای آن است که سازمان حول محور آن می‌چرخد. برای مثال اگر جهان‌بینی غالب اکثر اعضا کهربایی باشد، نیروی جاذبه سازمان نیز احتمالاً کهربایی خواهد بود.

اینکه باور داشته باشیم دو شخص از یک مرحله، کاملاً مشابه فعالیت می‌کنند بسیار ساده‌انگارانه است. به‌رغم شباهت‌های ظاهری، آنها می‌توانند جهان را متفاوت از یکدیگر ببینند. برای مثال، شلدون و پنی - دو تن از شخصیت‌های سریال تئوری بیگ‌بنگ - جهان را از دریچه نارنجی می‌بینند؛ اما تقریباً قطب‌های متضاد یکدیگر هستند. یک نئونازی سفیدپوست و یک بانده‌آمریکایی - آفریقایی نیز ممکن است از یک جهان‌بینی قرمز مشابه برخوردار باشند، اما در سایر مسائل به شدت (به معنای واقعی کلمه) با هم اختلاف‌نظر داشته باشند. این مسئله در مورد دو بنیادگرای کهربایی که یکی مسیحی و دیگری مسلمان است نیز رخ می‌دهد. در مورد سبز، یک هیپی دوست‌دارِ عصر جدید را با یک روشنفکرِ پست‌مدرنِ تاریک‌اندیش مقایسه کنید.

## ۲,۵,۱. پادشاه تپه

- آقای کرایک، درسته که ما کنار هم هستیم، اما عقاید متفاوتی داریم.

- خانم نواک، با اینکه من قربانی حرفای شما هستم، اما کاری جز تحسین روش شما برای توصیف خودتون از من بر نمیاد. شما کاملا می‌دونید که چطور عقاید به نفر رو مشخص کنید. (فروشگاه کنار خیابان، ارنست لوییتچ).

SDI یک مدل سلسله‌مراتبی است. افرادی که سلسله‌مراتب را دوست دارند (مانند افرادی که از سطح رقابتی - نارنجی عمل می‌کنند)، معمولا بیش از حد به خود اهمیت می‌دهند؛ در مقابل، افرادی که رویکرد سبز ضد سلسله‌مراتبی دارند معمولا این مدل را به اتهام نخبه‌گرایی اجتماعی و حتی فاشیستی بودن نفی می‌کنند. هر دو این تصور اشتباه را دارند که مراحل بعدی «بهتر» از مراحل قبلی است. در واقع، درک نمی‌کنند که بالاتر بودن لزوماً به معنای بهتر بودن نیست. من رویکرد معقول و منصفانه کهربایی را به نسخه متعصبانه و جزمی سبز ترجیح می‌دهم. همانطور که پیداست، فراگیر بودن بسیار مهم‌تر از تعالی است. به عبارت دیگر، توسعه سالم الگوهای رفتاری ارزشی اکتسابی بهتر از این است که با عجله به سطوح بالاتر برویم. پتری (۲۰۱۴: ۱۲)، ایده «هر چه بالاتر، بهتر» را با این استدلال درخشان رد می‌کند:

«هیچ چیزی ذاتاً «بهتر» از این نیست که در سطح بالاتری باشید، همانطور که یک نوجوان

«بهتر» از یک کودک نوپا نیست. بچه پنج ساله من می‌تواند به شیوه‌ای پیشرفته‌تر نسبت به

---

<sup>۱</sup> پس از سخنرانی‌ام در باب SDI، مردی به نزد آمد و گفت که فیروزه‌ای است. آنچه که او نمی‌دانست این اثبات خطاناپذیر بود که وی این مرحله را از آن خود نکرده است. کسی که رویکرد فیروزه‌ای دارد هرگز به فیروزه‌ای بودن خود نمی‌بالد.

بچه سه ساله ام فکر کند. این مسئله از او انسان ارزشمندتری نمی‌سازد، بلکه فقط کمی بیشتر رشد کرده است. اما واقعیت این است که یک نوجوان می‌تواند کارهای بیشتری انجام دهد، زیرا می‌تواند به شکلی پیچیده‌تر از یک کودک نوپا فکر کند. هر سطح توسعه خوبی‌های خود را دارد؛ پرسش این است که آیا این سطح توسعه برای کار مورد نظر شما مناسب است یا خیر. از منظر رهبری، اگر باور دارید که آینده محیطی پیچیده‌تر، متغیرتر و غیر قابل پیش‌بینی‌تر برای رهبران ایجاد خواهد کرد، احتمالاً فکر می‌کنید سازمان‌هایی که رهبران بیشتری در سطوح بالاتر توسعه دارند، عملکرد بهتری نسبت به دیگران خواهند داشت».

بهتر است بگوییم که سطوح بالاتر خودآگاهی نسبت به سطوح پایین‌تر از انتخاب‌ها و شیوه‌های پیچیده‌تری برای برخورد با جهان برخوردارند. هر مرحله جدید حاکی از نرخ فزاینده رشد عاطفی، فکری، ارتباطی و اخلاقی است. در عمل، این بدان معناست که هر مرحله بالاتر می‌تواند پیچیدگی بیشتری را تحمل کند، دلسوزتر است و می‌تواند دیدگاه‌های بیشتری اتخاذ کند. برای مثال، فردی که رویکرد سبز دارد می‌تواند دیدگاه‌های متضاد افراد را با هم تلفیق کند؛ حال آنکه یک شخص قرمز قادر به انجام چنین کاری نیست.

به طور کلی هرچه شرایط پیچیده‌تر باشد، برای مقابله با آن به دامنه توسعه بزرگ‌تری نیاز داریم. تحقیقات نشان می‌دهند که در شرایط پیچیده، افراد در سطوح بالاتر، عملکرد بهتری از افراد در

سطوح پایین تر دارند. هرچه جهان بینی و شناخت ما پالوده تر باشد، می توانیم با گرفتاری های خود بهتر کنار بیاییم. جهان برای کسانی که سطح پیچیدگی ذهنی آنها به اندازه کافی بالا نیست، پیچیده تر خواهد بود.

کیگان و لاهی (۲۰۰۹: ۲۳) از پژوهشی نقل می کنند که در آن، کیث / یگل، ۲۱ مدیر عامل و ۲۱ مدیر میانی از شرکت های مختلف را مورد مطالعه قرار داد که هر کدام سالانه بیش از ۵ میلیارد دلار درآمد داشتند. این مطالعه نشان داد که در طیف وسیع معیارهای رهبری، همبستگی واضحی میان سطوح بالاتر توسعه ای عمودی و اثربخشی بیشتر وجود دارد. دلیل اینکه مدیران در سطوح بالاتر توسعه عملکرد بهتری دارند این است که آنها به شیوه های پیچیده تری فکر می کنند. این نتیجه گیری مجدداً در چندین مطالعه دیگر نیز تکرار شده است.

کلر گریوز در یک آزمایش دیگر به نتیجه مشابهی رسید: افرادی که از منظر سبزی عمل می کردند، راه حل های بسیار بیشتری نسبت به سایرین پیدا کردند (قرمز به اضافه کهربایی، نارنجی و سبز). از همه مهم تر آنکه کیفیت پیشنهادات ایشان بهتر بود و خیلی سریع تر از سایر گروه ها به نتیجه رسیدند. ناکامی در مواجهه با چالش های زندگی غالباً تابع سطح نامناسب توسعه است. انسان ها می توانند با ایجاد پیچیدگی های بیشتر در طرز فکر خود مشکلات بیشتری را از سر راه بردارند و خود را با



شرایط جدید وفق دهند. خودآگاهی دارای یک ساختار هولارشیک<sup>۱</sup> است و تحول یک فرایند تکاملی است که شخص به موجب آن به دیدگاه دقیق‌تر و جامع‌تری در خصوص جهان دست می‌یابد. وقتی فرد به یک هولون جدید می‌رسد، دریچه‌ی جدیدی از امکانات به روی او باز خواهد شد. هولون جدید (برای مثال، ساختار تازه به دست آمده) می‌تواند به جهان‌های عمیق یا بالاتر پاسخ دهد، زیرا فرایندهای ترجمه در آن تعالی یافته و مراحل زیرین را در بر می‌گیرد. با تفسیر هگل، ویلبر می‌گوید که هر مرحله حقیقی و کافی است و هر مرحله‌ی بالاتر حقیقی‌تر و کافی‌تر است (برای شرایط جدید و پدیده‌های نوظهور). برای مثال وقتی تکامل، عقلانیت را توسعه داد، ذهنیت عاطفی را از بین نبرد؛ بلکه آن را در یک ساختار و بالاتر ادغام کرد. به همین ترتیب، الگوی رفتاری نارنجی یک هولون ارشد است که تعالی یافته و الگوی رفتاری کهربایی را شامل می‌شود. از منظر هولون‌های قبلی، این واقعیات جدید «متوجه دنیای دیگر» هستند. از منظر SDI، می‌توان گفت فردی که بر مبنای الگوی رفتاری قرمز فعالیت می‌کند فقط می‌تواند با مبادلات سطح قرمز ارتباط برقرار کند. همانطور که انسان‌ها قادر به شنیدن فرکانس‌های فراصوت نیستند، نمی‌توانند مفاهیم سطح نارنجی را دریافت کنند؛ زیرا به زعم کیگان<sup>۲</sup> «بالاسری» آنها هستند.

---

<sup>۱</sup> هولارشی (holarchy) یک سلسله‌مراتب طبیعی از هولون‌ها است. هولون یکی از مفاهیم اساسی در نظریه انتگرال است که از کوستلر (۱۹۶۷: ۴۸) اقتباس شده است. او از آن برای توصیف واحدی استفاده می‌کرد که به طور همزمان یک کل و بخشی از یک هولارشی است و در آن هر سطح بالاتر از سطوح قبلی خود کامل‌تر است (ویلبر ۱۹۹۵: ۲۶). برای مثال، اتم بخشی از یک مولکول است، که بخشی از یک سلول است، که خود بخشی از یک ارگانیسم است. یا حرف قسمتی از یک کلمه است، که بخشی از یک جمله است، که بخشی از یک پاراگراف است، که بخشی از یک فصل است، که خود بخشی از یک کتاب است. در فصل ۴ به نظریه هولون‌ها و هولارشی‌ها در حوزه سازمانی خواهیم پرداخت.

<sup>۲</sup> Kegan's Constructive Developmental Theory (CDT)

یک مزیت دیگر سطوح بالاتر این است که به نفع سطوح پایین تر عمل می‌کنند. هر چه جایگاه ما در مارپیچ بالاتر باشد، تحمل بیشتری نسبت به ساختارهای پایین تر خواهیم داشت. برای مثال گالیه مورد تفتیش عقاید قرار گرفت زیرا نظریه‌های هلیوسنتریک<sup>۱</sup> یا خورشیدمرکزی او با جهان‌بینی کهربایی رایج در کلیسا مغایرت داشت. آنها عصمت فرضی متون مقدس را که بر اساس الگوی قوم محور بطلمیوس به نگارش درآمده بود، نقض کردند. او تنها پس از اعلام اینکه اشتباه کرده است نجات پیدا کرد. او خوش شانس بود، زیرا اگر اعضای هیئت ژوری طرفدار رویکرد قرمز بودند، بلافاصله به مرگ محکوم می‌شد. در فرهنگ‌های نارنجی یا سبز معاصر، کسی که در جایگاه مشابه باشد به سادگی طرد خواهد شد.

به گفته لالوکس (۲۰۱۴: ۳۸)، یک راه برای جلوگیری از انتساب قضاوت به مراحل این است که هر مرحله را بهترین راه حل موجود برای شرایط خاص زندگی بدانیم:

«اگر در یک جنگ اسیر می‌شدیم، تکانشی - قرمز<sup>۲</sup>، مناسب‌ترین الگویی می‌بود که می

توانستیم برای دفاع و صیانت از خود بکار بگیریم. از سوی دیگر، در زمان صلح در جوامع

پساصنعتی، رنگ قرمز به اندازه سایر مراحل کاربرد ندارد».

---

<sup>1</sup> heliocentric

<sup>2</sup> Impulsive-Red

فرایند استاندارد توسعه با اکتساب یک مرحله جدید و ادغام آن با مراحل قبلی، مرحله قدیمی را به تعالی می‌رساند. بک و کوان (۲۰۰۶) توضیح می‌دهند که تشریح سالم هر سیستم ارزشی لازمی سلامت کل ماریچ است. سطوح پایین‌تر به اندازه سطوح بالاتر ضرورت دارند.

یک هشدار دیگر برای نفس مغرور شما: مهم نیست چقدر در ماریچ اعتبار دارید، فقط می‌توانید در زمان‌های خاص دست به عمل بزنید (نک. ۱,۳,۳). با خواندن فریناخت (۲۰۱۹: ۴۷۷) دریافتم که افراد در مدل پیچیدگی سلسله‌مراتبی کامنز (۲۰۰۸)، در شرایطی که از چیزی بسیار ناراحت هستند، روی یک مسئله بیش از حد سرمایه‌گذاری می‌کنند یا روی چیزی بیش از حد حساسند، دو مرحله تنزل می‌یابند. متأسفم که شما را ناامید می‌کنم، اما فقط در یک روز خود می‌توانید در سطح سبزی عمل کنید. گاهی اوقات شاید دکتر جکیل<sup>۱</sup> باشید و گاهی نیز آقای هاید<sup>۲</sup>.

۳,۵,۱. سماجت ورزیدن برای یک قهرمان

من، من پادشاه خواهم شد

و تو، ملکه خواهی بود

اگرچه هیچ چیز آنها را دور نخواهد کرد

---

<sup>1</sup> Jekyll

<sup>2</sup> Hyde

ما فقط برای یک روز می‌توانیم قهرمان باشیم

فقط برای یک روز می‌توانیم خودمان باشیم

(قهرمانان، دیوید بوئی).

روزی روزگاری، سرزمینی که پیش‌تر حاصل‌خیز بود رو به نابودی رفت. پادشاه فاسد بود و فقط به تداوم قدرت خود می‌اندیشید. یک قهرمان سفری را آغاز کرد که پر از موانع و خطرات مختلف بود تا حاصل‌خیزی از دست رفته را به سرزمین خویش برگرداند. او در این سفر به خرد و روشنگری دست یافت و با تحولی عمیق به خانه برگشت. به پادشاهی رسید و گنجینه‌ی تازه‌یافته‌ی خود را با همگان به اشتراک گذاشت.

این طرح مشابه الگوی روایی بسیاری از داستان‌ها و اسطوره‌های کلاسیک است که جوزف کمپبل (۱۹۴۹) آن را سفر قهرمان نامیده است. همه آنها یک «تک‌اسطوره» مشابه را توصیف می‌کنند: ماجراجویی قهرمانی که دل به جاده می‌دهد و کارهای بزرگی را به نیابت از گروه، قبیله یا مردمان خود به انجام می‌رساند. توصیف تجربه تحول‌آفرینی که افراد برای تبدیل شدن به یک شخص کامل و مؤثر در جامعه از سر می‌گذرانند، یک استعاره زیبا است. زندگی یک سفر است و هر مرحله حکم یک ایستگاه متفاوت را دارد. سفر قهرمان، یک ماجراجویی در زندگی است و همه ما قهرمانانی هستیم که نقطه آسایش خود را ترک می‌کنیم، به درون خود سفر کرده و با خطرات مواجه می‌شویم، از دهبانان را شکست می‌دهیم و گنجینه‌ی خود حقیقی خویش را از طریق یک روند توسعه مستمر

کشف می‌نماییم (روبلدو و بیتل، ۲۰۱۴). وقتی تحول رخ می‌دهد، فرد به یک تعریف جدید از خود می‌رسد و احساس قدرت و آزادی بیشتری می‌کند که ویلبر آن را «خودشکوفایی از طریق تعالی نفس» می‌نامد.

بر اساس نظریه انتگرال و پویایی ماریچی، جهان همواره ما را برای رشد تحت فشار قرار می‌دهد که یک مکانیزم انطباقی برای مقابله با آنتروپی و اغتشاش است.

«در هر مرحله‌ی، انسان بالغ در جستجوی جام مقدس خویش است؛ راهی که او معتقد است انسان باید زندگی کند. (...) اما در کمال تعجب و حیرت در هر مرحله می‌فهمد که راه حل هستی همان راه حلی نیست که گمان داشت پیدا کرده است. از این رو، به هر مرحله ای که می‌رسد ناراضی و آشفتگی می‌گردد. انگار همینکه مجموعه‌ای از مشکلات انسانی را حل می‌کند، مجموعه جدیدی را به جای آنها می‌یابد. جستجویی که برای او بی‌پایان است» (گریوز ۲۰۰۵: ۴۷۶).

تمایل ما بر آن است که در هر مرحله از توسعه برای مدتی مکث کنیم. آن هنگام که زمان تغییر فرا رسیده، سطح جدیدی فعال می‌شود و ما جهان‌بینی، نظام ارزشی، ساختار اعتقادی و قواعد زندگی خود را تغییر می‌دهیم. این یک جهش رهایی‌بخش و ترسناک است. ممکن است مرگِ نفسِ قدیمی خود را مثل یک تراژدی تجربه کنیم، اما این یک تحول انطباقی به سوی یکی هستی سرزنده‌تر

است؛ مثل زمانی که کرم به پروانه بدل می‌شود. به مرور زمان، ما نیز به همان اندازه به مرحله بالاتر خو می‌گیریم.

رابرت کیگان تخمین می‌زند که تغییر مراحل به طور متوسط تقریباً پنج سال به طول می‌انجامد. اما همه چیز به خود شخص بستگی دارد. چه چیزی باعث می‌شود فرد به مرحله بعدی خودآگاهی برسد؟ این امر به سن (جوان‌تر، سریع‌تر)، محیط و شرایط زندگی بستگی دارد (هر دو ما را از میزان تناسب الگوهای رفتاری فعلی و محدودیت‌های موجود آگاه می‌کنند). جهش از یک مرحله به مرحله بعدی اغلب با محدودیت‌هایی در مرحله فعلی مواجه می‌شود. نیاز، مادر توسعه است. ارضای نیازها آن را برطرف می‌کند و کمبودش باعث تقویت آن می‌شود. همانطور که گریوز توضیح می‌دهد (۲۰۰۵: ۳۰)، وقتی مردم در سطح خاصی متمرکز می‌شوند، تنها از «میزان آزادی رفتاری» همان سطح برخوردارند. وقتی آنها با موقعیت‌ها، معضلات یا چالش‌های پیچیده‌ای روبرو می‌شوند که نمی‌توانند با میزان آزادی‌ای که دارند از سد آنها بگذرند، در زندگی خود احساس سرخوردگی خواهند کرد. وقتی بسیاری از چالش‌های کوچک یا بزرگ به واسطه جهان‌بینی فعلی برطرف نمی‌شوند، مجبور می‌شوند قدم بعدی را بردارند. در آن مرحله، آنها می‌توانند یکی از دو رویکرد را برگزینند: نادیده گرفتن مشکل و تمرکز بر چارچوب معنایی موجود (یا حتی بازگشت به سادگی اطمینان‌بخش جهان‌بینی پیشین)، یا رشد به یک سطح جدید و پیچیده‌تر.

در آخرین سناریو، توسعه زمانی تسریع می‌شود که افراد بتوانند فرضیات عمیق نهفته را در سطح کنونی خود شناسایی کرده و اقدام به اعتبارسنجی کنند. وقتی در یک مرحله خاص به ثبات می‌رسیم، تابع باورها، انگیزه‌ها و رفتارهای خاص همان مرحله خواهیم بود. ممکن است آنقدر با آنها همذات‌پنداری کنیم که حتی از وجودشان بی‌خبر باشیم. تغییر در خودآگاهی زمانی رخ می‌دهد که ما به نقطه برتری والاتری برسیم و جهان را از دریچه وسیع‌تری مشاهده کنیم. مثل یک ماهی که بعد از پریدن برای اولین بار آب را از سطح آن مشاهده نمی‌کند، اکتساب یک زاویه دید جدید، مستلزم آن است که از چیزی که غرق آن هستیم، بیرون بیاییم. لالوکس معتقد است که انجام این کار آسان نیست (۲۰۱۴: ۴۰):

«جهش به مرحله جدید از منظر شناختی، روانی و اخلاقی یک شاهکار بزرگ است. رها کردن یقین‌های گذشته و امتحان کردن یک جهان‌بینی جدید شجاعت می‌خواهد. همه چیز تا مدت‌ها مبهم و آشفته به نظر می‌رسد. ممکن است تنها شویم، زیرا گاهی روابط نزدیک خود را با دوستان و خانواده از دست می‌دهیم؛ چون دیگر با ما ارتباط برقرار نمی‌کنند».

رسیدن به مراحل بالاتر مستلزم آن چیزی است که کیگان، استاد دانشگاه هاروارد آن را «تغییر سوژه-اُبژه» می‌نامد. افراد ناگهان به لحاظ عینی از جوانبی آگاه می‌شوند که پیش‌تر سوژه‌ی آن بوده‌اند.

---

<sup>۱</sup> مترجم: به زبان ساده؛ سوژه در اینجا مشاهده‌کننده و اُبژه مشاهده‌شونده معنا می‌دهد.

همانطور که کیگان می گوید، «سوژه‌ی یک سطح، به اُبژه‌ی سطح بعدی بدل می‌شود». وقتی سوژه‌ی بخشی از خود هستید، بیشتر به آن وابسته می‌شوید. شما نمی‌توانید از آن رها شوید، در مورد آن فکر کنید یا به صورت عینی به آن بنگرید. شما یک کاتولیک، یک مدیر یا یک سوسیالیست هستید. وقتی سرانجام به این جنبه‌ها به عنوان یک اُبژه می‌نگرید، می‌توانید از کنترل آنها خارج شوید. به عبارت دیگر، هرچه بیشتر آنها را به عنوان یک اُبژه در نظر بگیریم، آزادتر هستیم و جهان، خویشتن و دیگران را شفاف‌تر می‌بینیم. برای مثال، جهش به سمت کهربایی زمانی اتفاق می‌افتد که شخص قرمز از نیازها و انگیزه‌های خود دست بکشد و قواعدی را که به وی اجازه‌ی کنترل می‌دهند درونی‌سازی کند؛ در مرحله بعد، جهش به سمت نارنجی زمانی رخ می‌دهد که کهربایی هویت خود را زیر سؤال می‌برد و باورهایش دیگر تجلی نمی‌یابند (تغییر زمانی اتفاق می‌افتد که از «من کاتولیک هستم» به «من اعتقادات کاتولیکی دارم» برسید)؛ از این رو، دیگر نمی‌توان عقب نشست و اعتبار قوانینی را که پیش‌تر بصورت کورکورانه رعایت می‌کردیم زیر سؤال ببریم.

الگوی تکامل از یک توالی پیروی می‌کند که منافع شخصی را تابع منافع گروهی می‌سازد تا نفع شخصی در یک فرم جدیدتر و والاتر محقق گردد. همانطور که بک و کوان (۱۹۹۶: ۵۷) تأکید دارند:

«اگر «منیت» بیش از حد یک مشکل باشد، پس برای بازیابی تعادل به نوعی «ماییت» نیاز داریم. اگر «ما» افراطی باشد و به دنبال هماهنگی باشیم، رها شدن از «من» جذاب خواهد بود». بنابراین، زیگزاگ ماریپچی بین سیستم‌های فردگرا به سمت تغییر و کنترل جهان خارجی (مادون قرمز، قرمز،



نارنجی، سبزآبی) و سیستم‌های جمعی و محافظه‌کار (سرخابی، کهربایی، سبز، فیروزه‌ای) گرایش دارد. هر سیستم دیگری مانند شریک جایگزین خود است، اما تکامل یافته‌تر بوده و به تدریج از میزان خودشیفتگی می‌کاهد و سطح پیچیدگی فکری، شمول و دلسوزی را افزایش می‌دهد. درجات آزادی رفتاری در هر سطح افزایش می‌یابد، اما سطح آن در اعداد فرد (من) از اعداد زوج (ما) بیشتر است.

تحول شخصی یک تغییر در احساس ما در قبال خود و جهان است و مستلزم توسعه خودآگاهی از طریق ایجاد تغییر در جهان‌بینی بنیادی و ظرفیت‌های خاص فردی است. تحول شخصی یک فرایند غیرخطی است که شامل خوداندیشی و توسعه خودآگاهی است و از طریق تغییر جهان‌بینی بنیادی و اتخاذ یک تعریف جدیدتر و جامع‌تر در باب خود و ظرفیت‌های موجود محقق می‌شود. تعریف راس<sup>1</sup> از تحول شخصی شامل یک فرایند سه‌مرحله‌ای است:

«...یک فرایند پویای اجتماعی- فرهنگی و فردی منحصر به فرد که (الف) با یک معضل

گمراه‌کننده آغاز می‌شود و شامل انتخاب، التیام و تجربه(های) گسترش خودآگاهی نسبت

به امر متعالی است؛ (ب) از طریق تجربیات؛ شناختی، روانی، فیزیولوژیکی، عاطفی یا

معنوی، یک تغییر دائمی در ساختارهای هویتی ایجاد می‌کند؛ و(ج) با توجه به تازگی فصل

مشترک تجربه‌کننده و تجربه، و موقعیت تجربه‌کننده در زمان، یک تغییر همیشگی در فرم

تفکر، عملکرد، باور یا احساسات ایجاد می‌کند» (راس ۲۰۱۰: ۵۴).

این سه مرحله به طور مکرر در ادبیات آمده‌اند<sup>۱</sup> و به مدل سفر قهرمان شباهت دارند که شامل جدایی از جهان آشکار، ورود به منابع قدرت جدید و بازگشت به یک زندگی پرمفهوم‌تر می‌شود:

«مسیر استاندارد ماجراجویی اساطیری قهرمان، تجلیل فرمول ارائه‌شده در مناسک آیینی

است: جدایی- آغاز- بازگشت: که می‌توان آن را واحد هسته‌ای تک‌اسطوره نامید. قهرمان

از دنیای روزمره عادی می‌گذرد و پا به دنیای شگفت‌آور ماوراءالطبیعه می‌گذارد: نیروهای

خارق‌العاده‌ای با او روبرو می‌شوند و یک پیروزی قاطع نصیب وی می‌گردد: قهرمان از

این ماجراجویی مرموز باز می‌گردد و قدرتش را به مردم ارزانی می‌دارد» (کمپبل، ۱۹۴۹:

۳۰).

بنابراین، سفر قهرمان را می‌توان نوعی مناسک آیینی برای گذر از یک سطح خودآگاهی به سطحی

دیگر دانست که در قالب یک ساختار متوالی سه‌گانه تعریف می‌شود:

---

<sup>۱</sup>گریوز (۲۰۰۵: ۴۸۳) از سه دوره مرتبط با گذار به مرحله بالاتر نام می‌برد: آماده‌سازی، توازن نسبی و تجزیه. به همین ترتیب، مک‌گوایر و رودز (۲۰۰۹) توسعه عمودی را به عنوان یک فرایند سه‌مرحله‌ای توصیف می‌کنند: (۱) به شیوه‌های جدید درک جهان توجه کنید، (۲) فرضیات قدیمی را کنار بگذارید و امکانات جدید را تشخیص دهید، و (۳) نوعی جدیدی از بودن را تجربه کنید.

۱. جدایی: داستان در همان دنیای آشنای روزمره آغاز می‌شود که روانشناسان آن را «نقطه آسایش» می‌نامند. اغلب وقتی که قهرمان ندای نام خود را می‌شنود (یک پیشنهاد کاری را فرض کنید که فرد تجربه کمی در انجام آن دارد)، ابتدا از توجه به آن امتناع می‌ورزد. دلایل زیادی وجود دارند که سعی می‌کنند ما را در شرایط کنونی نگه دارند (احساس وظیفه یا تعهد، ترس، ناامنی، احساس عدم کفایت و غیره). یک موقعیت شخصی غیر معمول مانند یک بحران یا تغییر بزرگ در زندگی، کاتالیزور تغییر است و مرحله خروج از همین نقطه آغاز می‌شود. این مرحله آغازگر فرایند خودآزمایی و ارزیابی نقادانه است که در نهایت با نارضایتی و فهم این نکته به پایان می‌رسد که دیگران نیز همین مسیر را طی کرده‌اند:

«ماجراجویی مرسوم قهرمان با شخصی آغاز می‌شود که چیزی از او ستانده شده، یا با

شخصی که حس می‌کند تجربه‌ی عادی موجود یا مجاز برای اعضای جامعه یک

چیزی کم دارد. سپس، فرد وارد مجموعه‌ای از ماجراجویی‌های غیر معمول می‌شود تا

آنچه را که از دست داده باز یابد، یا اکسیری حیات بخش برای خود مهیا کند» (کمپبل

۱۹۴۹: ۱۵۲).

سرانجام، قهرمان یک قدم به جلو بر می‌دارد و تعهد خود را در قبال مسخ شدن (که کمپبل آن را «گذر از آستانه اول می‌نامد») ابراز می‌دارد. این تصمیم شامل یک «مرگ» استعاری می‌شود، زیرا قهرمان مجبور است ارزش‌هایش را از یک منظر جدید تعیین کند، آنها را اولویت‌بندی کرده و از

نقش‌ها، عملکردها و رویه‌های قبلی خود جدا گردد. حتی شاید قهرمان ما به جدایی از محیط قدیمی خود نیاز داشته باشد.

۲. سفر: فرد محدودیت‌های آشنای دنیای خود را ترک گفته و به مکانی جدید با قوانین ناشناخته نقل مکان می‌کند. این سفر معمولاً مستلزم رویارویی با یک سری آزمایشات است که آغازگر روند تحول هستند. اژدهایان باید مغلوب گردند<sup>۱</sup> و موانع دشوار از سر راه برداشته شوند. به عقیده مزینو (۱۹۹۵)، مواجهه با ناشناخته‌ها می‌تواند باعث برانگیختگی یک «معضل گمراه کننده» شود که به موجب آن، «چارچوب‌های جهت‌گیری» و «عادات ذهنی» افراد زیر سؤال رفته و روند تحول سرعت می‌گیرد. وقتی شخص یک دیدگاه متفاوت پیدا می‌کند، احساس بحران را تجربه می‌کند. این رویکرد جدید ممکن است با این واقعیت همراه شود که زندگی قدیمی ما دیگر معنایی ندارد؛ تمام ارزش‌های قبلی معنای خود را از دست می‌دهند و افرادی که همان دیدگاه ما را داشتند دیگر ما را درک نمی‌کنند و ما هم نمی‌توانیم مثل گذشته با آنها ارتباط بگیریم. برخی از سازمان‌های مترقی از فعالیت‌های ضد ساختاری مانند گردشگری استفاده می‌کنند که از جدایی و عدم وجود ساختارهای مرسوم خانه/محیط آشنا بهره می‌گیرد

---

<sup>۱</sup> اژدها نماد ناخودآگاه و غرایز ما است. در غرب، اژدها به موانعی اشاره دارد که باید برای تحقق بخشیدن به خود واقعی خویش بر آنها غلبه کنیم. من به تحول جالبی در این کهن‌الگو دست یافته‌ام. به طور سنتی، قهرمان (برای مثال، سنت جورج) مجبور بوده که اژدها را به عنوان بخشی از سفر تکاملی خود سلاخی کند. اخیراً این مسئله رایج گشته که قهرمان مرد یا زن اقدام به رام کردن اژدها می‌کند (برای مثال، بازی تاج و تخت، یا سری فیلم‌های چگونه اژدهای خود را تربیت کنیم). اژدها دیگر تهدیدی نیست که از دست آن خلاص شوید، بلکه همراه شما در مسیر تکامل خواهد بود.

تا امکان تجربه شیوه‌های جدید و متفاوت بودن را فراهم کند. برای مثال می‌توان به شرکت «اند سام‌هاود» اشاره کرد؛ یک شرکت مشاوره هلندی که از گردشگری تحول‌آفرین (روبلدو و بیتل، ۲۰۱۷) به عنوان راهبرد توسعه فردی استفاده می‌کند. کارمندان جدید با همتایان خود به مکان‌هایی مانند دلفی در یونان فرستاده می‌شوند تا خود را بشناسند، یا به مسیرهای قرون وسطایی سانتیاگو د کمپوستلا در اسپانیا می‌روند تا ارتباط بینافردی و کیفیت سفر درونی خود را تقویت کنند.

۳. بازگشت: وقتی گوتته جوان از ایتالیا برگشت، پدرش از او پرسید آیا چیز جدیدی دیده است یا خیر؟ او پاسخ داد: «خیر پدر، اما روش جدیدی را برای دیدن آموختم». سفر کامل تک‌اسطوره مستلزم آن است که قهرمان نظم و مسئولیت‌های اجتماعی را کنار نگذارد. وقتی ماجراجویی به پایان رسید، قهرمان باید با غنیمت حیات‌بخش خود بازگردد. او باید طلسم خردورزی را به تاج و تخت برگرداند. هدف، حفظ حکمت به دست آمده و ادغام آن در زندگی خود است و فهمیدن این نکته که چطور آن را با مردم به اشتراک بگذارد.

آیا همچنان می‌شنوید؟ آیا قرار است باز هم آن را نادیده بگیرید؟ آخرین بار وام مسکن را بهانه کردید. این بار چه بهانه‌ای برای مسکوت نگه داشتن اشتیاق خود دارید؟ آیا جرأت دارید یک قهرمان شوید؟

## ۴.۵.۱. طیف‌های رنگی

«هر چالشی که در زندگی با آن مواجه می‌شوید، مثل یک دوراهی می‌ماند. شما این امکان را دارید که یک راه را انتخاب کنید- عقب، جلو، شکست یا پیشرفت» (افیانی ایناک اوانه<sup>۱</sup>).

هر سطح، دارای؛ نور، طیف و نمودهای سالم و ناسالم خاص خود است. قرمز می‌تواند قهرمانانه و استبدادی و کهربایی سازمان‌یافته یا انعطاف‌ناپذیر و غیره باشد. تکامل، مسیر آسانی هم نیست و هر مرحله پتانسیل‌های خاص خود را دارد که آسیب‌های بالقوه مخرب خود را به ارمغان می‌آورد.

یک مسئله نگران‌کننده دیگر که ویلبر (۱۹۹۵: ۱۰۹) آن را به ما یادآور شده است، تفکیک احتمالی یا حتی سرکوب مراحل قبلی و همچنین سلطه‌ی مراحل پایینی بر مراحل بالاتر است:

«... این واقعیت که تکامل همواره باعث تعالی و تمایز بیشتری می‌شود بدان معنی است که یک عامل آسیب‌شناسی احتمالی در هر مرحله تکاملی تعبیه شده است، زیرا تعالی می‌تواند فراتر رفته و به سرکوب بدل گردد- مرحله بالاتر، مراحل پایینی را نفی یا حفظ نمی‌کند؛ فقط می‌کوشد مراحل پایینی را بلااثر (یا سرکوب) کند، که به همان اندازه در ما مؤثر است.»

---

<sup>1</sup> Ifeanyi Enoch Onuoha

به طور مشابه، تمایز می‌تواند فراتر رفته و به تجزیه بدل شود؛ یعنی ناکامی در ادغام تمایزات نوظهور در یک کل واحد که هم به لحاظ داخلی منسجم است و هم به لحاظ خارجی با سایر هولون‌های همبسته و تمام جزئیات کوچک هماهنگ است. هر وقت که یک تمایز جدید با یکپارچگی جدید و مشابه مطابقت نداشته باشد و هر وقت نفی بدون حفظ<sup>۱</sup>، صورت بگیرد به آسیب منجر خواهد شد؛ و اگر آسیب به اندازه کافی شدید باشد، تکامل به طور جدی از بین خواهد رفت».

اگر مسیر تحول به جای تعالی و در بر گرفتن سطوح پایین‌تر، تعالی یافته و به سرکوب مراحل قبلی منجر گردد، یک سایه ظاهر خواهد شد؛ زیرا سطح پایین‌تر مجزا شده و به حاشیه رانده می‌شود. از سوی دیگر، آسیب مرتبط با تجزیه عقب‌گرد به یک سطح پایین‌تر است.

ریچارد بارت با ایجاد تمایز بین انگیزه‌های اولیه و ثانویه نقش مهمی در شناخت توسعه انسانی ایفا کرده است.<sup>۲</sup> به گفته وی (۲۰۱۴: ۳۱)، «شما باید در هر مرحله از توسعه یک بستر محکم ایجاد کنید تا بتوانید به پشتوانه آن در مراحل بالاتر قدم بگذارید». اگر نتوانید به طور کامل بر یک مرحله تسلط یابید با یک ضعف بالقوه مواجه می‌شوید که می‌تواند روند پیشرفت شما را تضعیف کند.

---

<sup>1</sup> negation without preservation

<sup>۲</sup> برای بررسی کامل انگیزه‌های اولیه و ثانویه افراد، به کوچینگ تکاملی (۲۰۱۴) اثر ریچارد بارت مراجعه کنید.

به طور معمول، سطح خودآگاهی شما همان سطح رشد روانی است که مرکز ثقل شما را تشکیل می‌دهد. این سطح، انگیزه اولیه شما را تعیین می‌کند. اما در شرایط خاص می‌تواند ثبات داخلی یا تعادل خارجی شما را تهدید کند. ممکن است به طور موقت به سطح خودآگاهی پایین‌تری تنزل یابید. اگر این اتفاقی است که باید رخ دهد، پس مشکلی وجود ندارد (برای مثال، در شرایط مرگ و زندگی باید به طور موقت به سطح خودآگاهی مادون قرمز بروید تا بقای خود را تضمین کنید).

مشکل زمانی پدید می‌آید که یک سطح خاص به طور مکرر شما را به دلیل عدم رفع نیازهای مربوط به مرحله قبلی به چالش بکشد. وقتی موقعیت‌هایی پدید می‌آیند که آگاهانه یا ناآگاهانه شما را به یاد آن نیازها می‌اندازد - وقتی برای رفع نیازهای کاستی خود دچار هراس می‌شوید - انگیزه‌های ثانویه بر انگیزه‌های اولیه شما چیره می‌شوند. از منظر نظریه انتگرال، شما یک طرح ناسازگار را توسعه داده‌اید. برای مثال، اگر در دوران کودکی برای رفع نیاز بقای خود مشکل داشتید (برای مثال، رها شدید، والدین هنگام گریه شما را نادیده گرفتند؛ یا برعکس، بیش از حد نگران بقای شما بودند)، هر وقت احساسی شبیه به نیاز بقا پیدا کنید، باورهای محدودکننده شما از دوران کودکی برانگیخته شده و شما را مجبور می‌کند که از سطح خودآگاهی مادون قرمز عمل کنید. به این ترتیب، جهان را به عنوان یک مکان خطرناک می‌بینید و به هیچ کس اعتماد نخواهید کرد. همیشه گوش‌به‌زنگ خواهید بود، سعی می‌کنید همه چیز و تمام اطرافیان خود را کنترل کنید، یا بیش از حد وظیفه‌شناس و ریسک‌گریز خواهید شد.



بارت (۲۰۱۴: ۴۵) این روند را به طور خلاصه توضیح می‌دهد:

«انگیزه اولیه شما همیشه نیاز به مرحله رشد روانی است که به آن رسیده‌اید و انگیزه‌های

ثانویه شما همان نیازهای مراحل رشد روانی هستند که آنها را پشت سر گذاشته‌اید، اما

هنوز بر آنها مسلط نیستید».

انگیزه ثانویه به شکلی نزدیک با سایه درآمیخته است. در یک برهه خاص از مسیر توسعه، انگیزه‌ها سرکوب می‌شدند و احساسات و توانمندی‌های لازم برای اکتساب آنها نیز از ما دور می‌ماند. در واقع، تمام سطوح توسعه تمایل دارند که به سایه‌ی سطوح قبلی بدل شوند؛ به ویژه سطحی که به تازگی آن را پشت سر نهاده‌اند. به همین دلیل است که بسیاری از کسانی که در سطح نارنجی عمل می‌کنند جوانب معنوی خود را سرکوب می‌کنند، یا کسانی که در سطح سبز هستند، عقاید ناجوری در خصوص پول دارند.

به عقیده بارت (۲۰۱۴: ۲۲)، هر هدفی که فرد در تلاش است به آن دست یابد، هر چالشی که با آن مواجه است و هر انتخابی که سعی دارد انجام دهد، نه تنها منعکس‌کننده‌ی نیازهای مربوط به مرحله توسعه‌ای است که به آن دست یافته است، که آینده‌ی تمام مراحل است که از آنها گذشته و هنوز بر آنها تسلط نیافته است. بارت (۲۰۱۴: ۱۶) مدعی است که این انگیزه‌های ثانویه، ما را از تمرکز بر

انگیزه اولیه خود منحرف کرده و مانع از پیشرفت تکاملی ما می‌شوند. بنابراین، لازم است که آنها

را کشف و باورهای محدودکننده را از نو برنامه‌ریزی کنیم.

مدیریت سه بعدی