

آنچه در این متن آورده شده آغازی از دوره شماست

اولین و دومین و سومین متن از نه متن پیش از دوره

«راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری:

یک مدل هستی‌شناختی / پدیده‌شناختی»

تعریف کوتاهی از «هستی‌شناسی» و «پدیده‌شناسی»:

هستی‌شناسی، مطالعه یا علم طبیعت و کارکرد بودن یا وجود داشتن است - و در این دوره، ما با ماهیت و کارکرد بودن برای انسان‌ها سروکار داریم.

پدیده‌شناسی، روشی است که در هستی‌شناسی به کار برده می‌شود. پدیده‌شناسی درباره ماهیت و کارکرد نگرش و دریافت ما یا آگاهی ما (یعنی دسترسی ما به) دنیا، دیگران و خودمان است.

متن اول: تجربه‌های متحول‌کننده‌ای که منجر به راهبر بودن افراد معمولی می‌شود

منتخبی از نقل قول‌های «بوته‌های آزمایش راهبری» نوشته وارن بنیس و رابرت توماس

متن دوم: فراتر رفتن از محدودیت‌های آن طوری که تابه‌حال بوده‌اید

منتخبی از نقل قول‌های «آموزش، توسعه‌ای برای ذهن» از جمشید باروشا

متن سوم: تمرین «پروژه‌ی دوره راهبری» شما، بخش یک از دو

نوشته: ارهارد، جنسن و اچوریا

متن اول و دوم، حاصل نظرات و تألیف، و متن سوم نوشته شده توسط:

ورنر ارهارد

مستقل

مایکل سی. جنسن

استاد بازنشسته کرسی‌دار جسی ایزیدور ستراوس در رشته مدیریت اجرایی در دانشکده کسب‌وکار هاروارد

جری اچوریا

معاون اجرایی و مدیر کل آموزش (بازنشسته) دانشگاه ایالتی کالیفرنیا

تاریخچه‌ی دوره

این دوره زمانی خلق شد که برای اولین بار (از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۸) در دانشکده کسب‌وکار دانشگاه روچستر سیمون واقع در نیویورک، ایالات متحده آمریکا تدریس شد و در آن زمان، از این کلاس به‌عنوان یک کلاس آزمایشی استفاده می‌شد. از سال ۲۰۰۸، این دوره به‌طور مداوم توسعه پیدا کرد و هر سال در یک مؤسسه دانشگاهی آن را تدریس کردیم. برخی از این مؤسسات دانشگاهی عبارت‌اند از: دانشگاه نیروی هوایی و دانشکده پزشکی گیزل در کالج دارتموث واقع در ایالات متحده، دانشگاه فنی نانیانگ واقع در سنگاپور. در دانشکده کسب‌وکار دانشگاه کلمسون در کارولینای جنوبی واقع در ایالات متحده و در جولای ۲۰۱۸ در دانشگاه کالیفرنیا در لس آنجلس (UCLA) این دوره برای دانشجویان دوره کارشناسی، فارغ التحصیلان، رؤسا، مدیران اجرایی کسب و کار، مشاوران مدیریت و اعضای هیئت علمی مؤسسات دانشگاهی مختلف برگزار شده است. همچنین این دوره تاکنون در پنج مکان بین‌المللی از جمله ویستلر، در ایالت بریتیش کلمبیا کانادا (۲۰۱۲) و ابوظبی، امارات متحده عربی (۲۰۱۶)، هر کدام به‌نفع بنیاد (مؤسسه) هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی ارهاد جنسن توسط ما برگزار شده است.

از سال ۲۰۱۰ (آن سال تحت حمایت مؤسسه کافمن، مؤسسه گروتر و دانشگاه نیروی هوایی ایالات متحده)، ما ۱۳۴ محقق را آموزش داده‌ایم تا به‌طور مؤثر بتوانند دوره را ارائه دهند. این ۱۳۴ محقق (که همگی قبلاً این دوره را گذرانده‌اند) از مؤسسات دانشگاهی مختلفی هستند، از شمال، مرکز و جنوب آمریکا گرفته تا اروپا، آفریقا، جنوب شرقی آسیا، هند غربی، خاورمیانه و روسیه. چهل و چهار نفر از این محققین، درحال ارائه این دوره در دانشگاه‌ها یا کالج‌های خود هستند. همچنین ما این دوره را به بیش از ۲۰۰ مشاور مدیریت از حدود ۶۰ شرکت، آموزش دادیم که آن‌ها هم‌اکنون درحال ارائه این دوره یا مطالبی از آن به مشتریان خود هستند، که مشتریان آن‌ها شامل تقریباً تمام ۵۰ شرکت برتر هستند. Fortune در مجله

این دوره: تحت عنوان «راهر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی» توسط ارهاد، جنسن، زفرون و اچوریا (از سال ۲۰۱۳ تاکنون) و گرنجر (از ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۵) توسعه داده شده است. به‌طور معمول این دوره در طول یک ترم دانشگاهی تدریس می‌شود. زمانی که ما به‌عنوان نویسندگان این دوره را تدریس می‌کنیم، کل دوره را در دو بازه زمانی سه روزه انجام می‌دهیم، که میان هر سه روز، دو روز فاصله برای انجام تمرین‌های خارج از کلاس وجود دارد.

از ابتدا توسعه این دوره به کشف آنچه واقعاً لازمه راهبر بودن دانشجویان و عملکرد مؤثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی آن‌ها است، و همچنین آن که این دوره بتواند در توسعه علم نوین راهبری، سهم بسزایی داشته باشد، متعهد بوده ایم.

مقدمه‌ای بر دوره

این دوره درباره‌ی چیست؟

قول دوره:

شما این دوره را درحالی ترک خواهید کرد که راهبر هستید و عملکرد موثر راهبری

ابراز طبیعی شماست.

مدل استفاده شده در ارائه این دوره

واژه «مدل» در عنوان فرعی این دوره «مدل هستی شناختی/پدیده شناختی» استفاده شده است. یک مدل، تجسمی از یک چیز است. و در این دوره مدل مورد استفاده تجسمی است از ماهیت و عملکرد زندگی (آنچه در آن زندگی می‌کنیم)، و زندگی کردن (برخورد ما با زندگی)، و شخص (کسی که در زندگی، زندگی می‌کند). این مدل از یک آگاهی فیلتر نشده از ماهیت و عملکرد زندگی، زندگی کردن و شخص نشأت می‌گیرد، این مشاهده/دریافت مستقیم توسط هیچ مفهوم، تئوری یا باوری درباره زندگی، زندگی کردن و شخص تحریف نشده است. استنتاج یک مدل به این روش را معمولاً «براکت کردن» («کنار گذاشتن») می‌گویند. براکت کردن یعنی کنار گذاشتن تمام مفاهیم، تئوری‌ها، باورها و موارد مشابهی که می‌تواند تجربه مستقیم و واقعی یک فرد از آنچه می‌خواهد مدل کند، را تحریف کند.

ما دریافته‌ایم که استفاده از یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی از ماهیت انسان و عملکرد انسان برای ارائه قول جسورانه این دوره الزامی است. همان‌گونه که پیش‌تر گفتیم هستی‌شناسی یعنی مطالعه یا علم ماهیت و عملکرد بودن (همانند «راهبر بودن»)، و پدیده‌شناسی روش دسترسی مستقیم است که در هستی‌شناسی برای مطالعه و تحقیق درباره ماهیت و عملکرد بودن استفاده می‌شود. (همانند آن‌که بودن بر «عملکرد موثر راهبری» تأثیر می‌گذارد)

به تفاوت فاحش بین پدیده (که پدیده‌شناسی از آن نشأت گرفته است) و مفهوم توجه داشته باشید. پدیده در فرهنگ لغت (1998) Webster New World Dictionary & Thesaurus: «هر رویداد، واقعه یا تجربه‌ای که با حواس قابل درک است» تعریف شده و در این فرهنگ لغت، مفهوم «یک ایده یا فکر، به‌خصوص یک ایده تعمیم یافته از یک یا چند چیز، حالت انتزاعی» تعریف شده است.

آن طوری که باید این متون پیش از دوره مطالعه شوند

جهت هم سطح بودن شما با دیگر شرکت کنندگان در این دوره، مطالعه با دقت هر یک از نه متن پیش از دوره و تکمیل هر تمرین هنگام مواجهه الزامی است. به علاوه و مهم تر از آن، مطالعه تمامی متون پیش از دوره برای درک قول دوره، حیاتی است.

«شما این دوره را در حالی ترک خواهید کرد که راهبر هستید و عملکرد مؤثر راهبری

ابزار طبیعی شماست.»

آنچه در ادامه این فایل می خوانید: (چه چیز در ادامه این متن می خوانید)

این فایل شامل اولین، دومین و سومین متن از هشت متن پیش از دوره راهبری، تحت عنوان «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری، یک مدل هستی شناختی/پدیده شناختی» است

۱. اولین متن از سه متن پیش از دوره در این فایل، شامل منتخبی از نقل قول های وارن بنیس و رابرت توماس در «بوته های آزمایش راهبری» (۲۰۰۲) است (با کسب اجازه از ایشان)، که با نقطه نظرانی از اساتید این دوره نیز همراه است.

۲. دومین متن از سه متن پیش از دوره در این فایل، شامل منتخبی از نقل قول های پروفیسور جمشید باروشا در مقاله «شما ذهنیت تان را راجع به چه چیزی تغییر دادید؟» در Edge (۲۰۰۸) است که با نقطه نظرانی از اساتید این دوره نیز همراه است.

۳. سومین متن از سه متن پیش از دوره در این فایل، شامل بخش اول از تمرین پروژه ی راهبری شما است که توسط نویسندگان این دوره نوشته شده است.

متن اول: تجربه‌های متحول‌کننده‌ای که منجر به راهبر بودن افراد معمولی می‌شود

منتخبی از نقل قول‌های موجود در

«بوته‌های آزمایش راهبری»

مقاله‌ای از مجله Harvard Business Review

نوشته وارن بنیس و رابرت توماس

گردآوری شده توسط ارهارد، جنسن، و اچوریا همراه با نظرات ایشان

نظرات ما درباره نقل قول‌های بنیس و توماس، پنج پاراگراف پایین‌تر آمده است:

در بخش‌های زیر که برگرفته از مقاله «بوته‌های آزمایش راهبری» نوشته وارن بنیس^۱ و رابرت توماس^۲ در مجله Harvard Business Review است، خواهید دید که هر یک از راهبرانی که مورد مطالعه قرار گرفته‌اند (که بیش از ۴۰ نفر بوده‌اند)، از یک راه دسترسی مشترک برای راهبر شدن صحبت می‌کنند. این راه دسترسی مشترک برای هر یک از این راهبران، بدون استثناء نوعی تجربه شخصی خاص بود که بنیس و توماس، آن را «بوته آزمایش» نامیده‌اند.

بنیس و توماس تجربه بوته آزمایش را به این صورت تعریف می‌کنند: «یک تجربه پرتنش و اغلب تکان‌دهنده، که همیشه بدون برنامه‌ریزی قبلی اتفاق می‌افتد». البته همان‌گونه که در نقل قول‌های زیر اشاره می‌کنند، این تجربه بوته آزمایش نیست که به خودی خود منجر به راهبر بودن می‌شود؛ بلکه آنچه به راهبر بودن فرد می‌انجامد، طوری است که فرد با یک بوته آزمایش دست و پنجه نرم می‌کند که نتیجه آن یک تجربه متحول‌کننده خواهد بود که باعث راهبر بودن فرد می‌شود. یک تجربه متحول‌کننده، طوری که زندگی، زندگی کردن و دیگران برای فرد نمود یا ظهور پیدا می‌کند را دگرگون می‌کند، و حتی رابطه‌ای که فرد با خودش دارد را نیز متحول می‌کند. همان‌طور که بنیس و توماس می‌گویند، این رابطه متحول

^۱ وارن بنیس، شاید بتوان گفت که از پیشگامان علم راهبری (نویسنده و ویرایشگر بیش از ۳۰ کتاب)، استاد متمایز و برجسته مدیریت کسب‌وکار، رئیس و بنیان‌گذار مؤسسه راهبری در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی است.

^۲ رابرت توماس، استاد مهمان راهبری و تغییر تحولی، مدیر اجرایی مؤسسه اکسنچر برای کارایی بالا، و مدیر میزگرد مؤسسه پرلمتر برای راهبری جهانی در دانشگاه برن دیس است.

شده با زندگی، زندگی کردن، دیگران و خود است که «منشاء توانمندی‌های متمایز آن‌ها در راهبری» است. به عبارت دیگر، منظور ما از تجربه متحول‌کننده، تجربه‌ای است که فرد را از محدود بودن به «آن طوری که تا به حال بوده است»، رها می‌کند.

پاراگراف‌های زیر، نقل قول‌های مستقیمی از «بوته‌های آزمایش راهبری» نوشته بنیس و توماس در مجله Harvard Business Review در سپتامبر ۲۰۰۲ هستند (از مجله HBR در نسخه بزرگ). (در نقل قول‌های زیر تمام تأکیدها اضافه شده است، و نظرات مربیان دوره، داخل کروشه نوشته شده است.)

«در مصاحبه با بیش از ۴۰ راهبر برجسته در زمینه کسب‌وکار و بخش‌های دولتی در سه سال گذشته، به‌طور شگفت‌انگیزی دریافتیم که همه آن‌ها - چه پیر و چه جوان - می‌توانستند به تجربه‌های سخت و پر تنش و اغلب تکان دهنده‌ای اشاره کنند که همیشه بدون برنامه‌ریزی قبلی اتفاق افتاده‌اند. این تجربه‌ها آن‌ها را متحول کرده و منشأ توانمندی‌های متمایزشان در راهبری شده بود.»

«ما این تجربه‌ها را «بوته‌های آزمایش» می‌نامیم که راهنران را شکل می‌دهند... یک بوته آزمایش، طبق تعریف، تجربه متحول‌کننده‌ای است که یک فرد از طریق آن، به مفهوم جدید یا دگرگون شده‌ای از هویت دست پیدا می‌کند.»

«تجربه بوته‌های آزمایش برای راهنرانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم، نوعی آزمایش و امتحان بود. آن‌ها در این بوته‌های آزمایش، عمیقاً درباره خودشان تفکر و تأمل کردند و این آن‌ها را وادار کرد از خودشان بپرسند چه کسی هستند {یا به اصطلاح، از خودشان بپرسند: «آن کسی که تا به حال بوده‌ایم» چه کسی است} و بپرسند چه چیزی واقعاً برایشان اهمیت دارد. آن‌ها باید ارزش‌ها و فرضیاتشان را مورد بررسی و سؤال قرار می‌دادند... و همواره از آن بوته‌های آزمایش، قوی‌تر بیرون می‌آمدند و از خودشان و هدفشان مطمئن‌تر بودند - یعنی اساساً تغییر کرده بودند.» (ص. ۳)

«زندگی، همه افراد را مورد آزمایش قرار می‌دهد، اما تنها تعداد بسیار کمی از مردم هستند که از تجربه‌های بسیار سخت زندگی‌شان، قدرت و خرد بدست می‌آورند. {چیزی که باعث ایجاد تحول می‌شود، آن‌چه در زندگی شما اتفاق می‌افتد یا اتفاق افتاده، نیست، بلکه طوری است که شما با آن‌چه اتفاق می‌افتد مواجه می‌شوید.} (ص. ۲)

بوته‌های آزمایش، راهنران را وادار می‌کند عمیقاً درباره خودشان تفکر و تأمل کنند... (ص. ۱)

همان‌طور که در نقل قول‌های منتخب بنیس و توماس می‌بینیم، مواجهه با «بوته‌های آزمایش» در اصل منجر به تجربه تحول می‌شود که سرچشمه (منشا) راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری به‌عنوان ابراز طبیعی فرد است.

همان‌طور که بنیس و توماس اشاره می‌کنند، لازمه چنین تحولاتی، این است که شما چیزهایی که مسلم فرض می‌کرده‌اید را شناسایی کنید و آن‌ها را مورد سؤال قرار دهید - منظور از چیزهایی که مسلم فرض کرده‌اید، این موارد است: ارزش‌های شما، چیزهایی که واقعاً برایتان اهمیت دارند، آن کسی که می‌دانید هستید، چیزهایی که می‌دانید یا باور دارید که درباره خودتان، دیگران، زندگی و زندگی کردن حقیقت دارند. به‌طور خلاصه، این یعنی تحولی را برای خودتان خلق کنید که شما را از «آن طور که تابه‌حال بوده‌اید» رها کرده و باعث می‌شود شما در دل دنیای جدیدی شروع به زندگی کردن کنید.

اگرچه ما از بوته‌های آزمایش استفاده نمی‌کنیم، اما می‌خواهیم کاملاً برایتان روشن باشد که بخشی از آن‌چه که برای محقق کردن قول دوره لازم است، این است که شما حاضر باشید دیدگاه‌ها، نظرات، باورها و حتی گاهی اوقات چیزهایی که کاملاً در موردشان مطمئن هستید را مورد سؤال و بررسی قرار دهید؛ منظور تمام چیزهایی است که بخش مهمی از آن طوری که تابه‌حال بوده‌اید را تشکیل می‌دهد. و برای تحقق قول دوره، به همین اندازه مهم است که شما حاضر باشید رابطه فعلی‌تان با زندگی، زندگی کردن، دیگران و حتی با خودتان را مورد سؤال و بررسی قرار دهید. و در نهایت، لازم است تمام آنچه گفته شد را کاملاً به‌گونه‌ای اصیل انجام دهید تا به تجربه متحول‌کننده‌ای منجر شود که باعث می‌شود شما راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودتان شود.

متن دوم: فراتر از محدودیت‌های آن طور که تا به حال بوده‌اید

منتخبی از نقل قول‌های «آموزش، توسعه‌ای برای ذهن»

مقاله‌ای در Edge

نوشته جمشید باروشا

رئیس بازنشسته اتحادیه کوپر

استاد سابق کرسی جان ونت ورت در رشته روان‌شناختی و علوم مغز

در دانشگاه دارتموث^۳

تکمیل شده توسط ارهارد، جنسن، و اچوریا به همراه نظرات ایشان

نظرات ما درباره نقل قول‌های پروفیسور باروشا از پاراگراف پنجم شروع می‌شود.

در پاسخ به این سؤال که «شما ذهنیت خود را درباره چه چیزهایی تغییر داده‌اید؟»، پروفیسور جمشید باروشا در مقاله‌ای که در Edge^۴ منتشر شده است، بینش عمیقی درباره اهمیت جهان‌بینی فرد که از قبل وجود دارد (مدل واقعیت) و معیارهای سنجش برای موضوعات مشخص (چارچوب فکری) که به عنوان لنزهای شناختی عمل می‌کنند را مطرح کرد. (در تمام نقل قول‌های زیر، تاکید آورده شده و نظرات ما در گروه نوشته شده اند).

من بر این باور بودم که هدف اصلی یک آموزش آزاد، سه مورد زیر است:

(۱) توسعه ذهن شما، فراتر رفتن از تصورات قبلی‌تان، و این که یاد بگیرید طوری به چیزها فکر کنید که قبلاً هرگز فکر نکرده بودید.

(۲) آموختن ابزارهایی که با استفاده از آن‌ها، ایده‌های جدید و حتی ایده‌های خودتان که برای شما بسیار ارزشمند و محترم هستند را به دقت مورد بررسی قرار دهید.

^۳ . باروشا همچنین رئیس و معاون ارشد دانشگاه تافتس و رئیس علوم و هنرهای دانشگاه دارتموث بود. او جایزه تدریس هانتینگتون دانشگاه دارتموث و جایزه دستاورد متمایز از دانشگاه واسار را دریافت کرد. وی دوره کارشناسی‌اش را در دانشگاه واسار گذرانده بود. او همچنین ویراستار مجله بین رشته‌ای درک و دریافت موسیقی و از اعضای مرکز مطالعه تخصصی در علوم رفتاری بوده است و اکنون به عنوان یکی از متولیان دانشگاه واسار در حال خدمت است.

^۴ منبع: Edge، مرکز پرسش‌های جهان - ۲۰۰۸، شما ذهنیت خود را درباره چه چیزهای تغییر داده‌اید؟

http://www.edge.org/q2008/q08_16.html#bharucha

۳) و سرانجام، رسیدن به یک چارچوب یا مجموعه‌ای از چارچوب‌ها که آنچه می‌دانید و باور دارید را سازماندهی می‌کند و زندگی شما را به‌عنوان یک فرد و یک راهبر، هدایت می‌کند.

پروفسور باروشا در مقاله‌ای که در Edge منتشر شد، اعلام کرد که نظرش را درباره مورد سوم - «سرانجام، رسیدن به یک چارچوب یا مجموعه‌ای از چارچوب‌ها که آنچه می‌دانید و باور دارید را سازماندهی می‌کند و زندگی شما را به‌عنوان یک فرد و یک راهبر، هدایت می‌کند.» را به مورد زیر تغییر داده است:

«چارچوب‌های جدید را یاد بگیرید و توسط آن‌ها هدایت شوید. اما هرگز آن‌قدر مطمئن نباشید که فکر کنید چارچوب‌های شما نهایی و قطعی هستند. گرایش‌های روان‌شناختی قدرتمندی که باعث چسبندگی شما به جهان‌بینی‌تان می‌شوند را شناسایی کنید.»

او در ادامه این بحث گفت:

«قبل از این که یک ایده جدید یا فرهنگ دیگری را نقد کنید، طوری در آن ایده یا فرهنگ استادی پیدا کنید که طرفداران یا اعضای آن‌ها، تشخیص دهند که شما آن ایده یا فرهنگ را کاملاً گرفته‌اید. ...توسعه ذهن شما، کار سختی است. وقتی جهان‌بینی متناسب با خودمان را انتخاب می‌کنیم، تمایل داریم آن جهان‌بینی را حفظ کنیم. اطلاعات جدید را تغییر می‌دهیم تا با جهان‌بینی‌مان مطابقت پیدا کنند، اطلاعاتی که با جهان‌بینی‌مان مطابقت ندارند را نادیده می‌گیریم و در مقابل دیدگاه‌های جدید مقاومت می‌کنیم.»

با توجه به آنچه توسط پروفسور باروشا در قسمت بالا گفته شد

لطفا همین حالا زمان بگذارید و با توجه به چارچوب‌هایی که به‌نحوی با آن‌ها عجین شده‌اید، به آنچه پروفسور باروشا گفته است نگاه کنید. با انجام این کار، برای زمانی آماده خواهید شد که در سالن دوره به اهمیت تحول جلوه‌هایی از جهان‌بینی خودتان درباره راهبر و راهبری مواجه می‌شوید، و معیارهای سنجش شما برای راهبر و راهبری را متحول می‌کنیم. این کار برای راهبر بودن و عملکرد موثر راهبری در صورتی که ابراز طبیعی شما باشد الزامی است.

چارچوب‌های جدید را یاد بگیرید و از آن‌ها راهنمایی بگیرید. اما با توجه به گرایش‌های روان‌شناسی قوی که به حفظ جهان‌بینی شما تمایل دارند، هیچ‌گاه آن‌قدر با آن‌ها راحت نباشید که فکر کنید چارچوب شما، کلام آخر است {کلام‌هایی که دارید نهایی نیستند}.

توسعه ذهن کار سختی است. زمانی که یک جهان‌بینی برای خود انتخاب کردیم، ترجیح می‌دهیم که آن را نگه داریم. اطلاعات جدید برای سازگاری با آن جهان‌بینی تطابق پیدا می‌کنند و اگر سازگار نباشند حذف شده و دیدگاه‌های جدید نیز رد می‌شوند.

متن سوم: تمرین «پروژه‌ی راهبری دوره»، بخش اول از دوم

نوشته شده توسط ارهارد، جنسن و اچواریا

اطلاعات زمینه‌ای که برای خلق پروژه راهبری دوره خود لازم است

هر پروژه راهبری به‌عنوان یک پروژه راهبری وجود دارد زیرا دغدغه‌ای هست که باید محقق شود. زمانی که از کلمه دغدغه استفاده می‌کنیم، منظور ما «یک تمایل یا اهمیت اساسی است». منظور ما چیزی نیست که در مورد آن نگرانی دارید. توجه داشته باشید که زمانی که یک راه مشخص برای محقق کردن یک دغدغه وجود دارد (یا اگر دقیق شوید می‌تواند وجود داشته باشد) تحقق آن مستلزم مدیریت کارآمد است و نیازی به راهبری نیست. به کلام ساده‌تر، سرچشمه هر پروژه راهبری حقیقی دغدغه‌ای است که باید محقق شود. یا به عبارت دیگر پروژه‌های راهبری از نوعی تمایل یا اهمیت اساسی بوجود آمده که شما محقق شدن آن را پیش خواهید گرفت. پروژه راهبری شما از دغدغه‌ای که دارید (یا فرد یا افراد دیگری دارند) بوجود خواهد آمد، که تحقق آن را پیش خواهید گرفت.

چرا به یک پروژه راهبری نیاز است؟

شما ممکن است با یک یا چند پروژه‌ی راهبری که از قبل داشته‌اید وارد دوره شوید، و می‌توانید هر زمان دوست داشتید بر روی آن‌ها کار کنید. با این وجود، برای تحقق قول این دوره، باید یک پروژه راهبری داشته باشید که به شما اجازه دهد تا قسمت ارائه شده از این دوره که در متون پیش از دوره آماده، و سپس قسمتی که در جلسات ارائه می‌شود را امتحان کنید (عملی کنید). اما باید یک پروژه‌ی راهبری باشد که بتوانید در انتهای جلسات دوره آن را تکمیل کنید، یا حداقل پیشرفت قابل توجهی در انتهای جلسات دوره داشته باشید. ما این پروژه راهبری را «پروژه‌ی راهبری دوره» شما می‌نامیم. خلق یک پروژه راهبری در دوره برای خودتان یک آزمایشگاه شخصی ضروری برای امتحان کردن قسمت‌هایی از دوره است که در متون پیش از دوره و جلسات حضوری دوره ارائه شده است. (همچنان که طی روزهای جلسات خواهید دید، کاری که طی دو روز استراحت انجام می‌دهید، به همان اندازه اهمیت دارد). بیان آنچه گفته شد در یک جمله: شما باید پروژه راهبری دوره خود را به دو دلیل مشخص خلق کنید: (۱) بتوانید پروژه راهبری خود را تا پایان جلسات حضوری دوره به اتمام برسانید یا حداقل تا پایان جلسات حضوری دوره در آن پیشرفت قابل توجهی داشته باشید، و (۲) یک آزمایشگاه شخصی باشید که در آن بتوانید قسمت ارائه شده از این دوره در متون پیش از دوره و سپس قسمت‌های ارائه شده در جلسات را امتحان کنید (عملی کنید).

راهنمایی برای خلق پروژه راهبری شما

نسبتاً ساده: با توجه به آن که پروژه راهبری شما تا روز آخر دوره کامل شده (محقق شده) است، (یا حداقل پیشرفت قابل توجهی جهت کامل شدن داشته است)، مسلماً نمی‌تواند پروژه عظیمی باشد، نمی‌تواند بیش از حد مبهم باشد (نمی‌تواند پیچیده باشد)، نمی‌تواند بلند مدت باشد، و نباید محقق شدن آن مستلزم زمان یا تلاش زیادی از طرف شما یا دیگران باشد.

محقق کردن یا موثر بودن در تحقق: همچنان که پروژه راهبری دوره شما نسبتاً ساده خواهد بود، نمی‌تواند بی‌اهمیت باشد. اهمیت آن از خلق پروژه راهبری دوره خود برای تحقق، موثر بودن در تحقق یک دغدغه (یک تمایل اساسی یا اهمیت برای یک فرد) نشأت می‌گیرد. یک پروژه راهبری دوره قابل قبول می‌تواند تحقق، می‌تواند مشارکت در تحقق یکی از دغدغه‌های شما باشد، یا دغدغه‌ای که خانواده یا دوستان شما را درگیر می‌کند، یا این بخش یا آن بخش از زندگی شما را درگیر می‌کند، یا تحقق دغدغه‌ای باشد که به زندگی حرفه‌ای یا کاری شما مربوط است.

تعهد به تحقق گامی که در برآورده شدن یک دغدغه، سهم بسزایی دارد: اگر شما هر دغدغه‌ای که ممکن است داشته باشید (یا فرد دیگری یا دیگران داشته باشند) را مشخص کنید که به درگیر بودن در تحقق آن تمایل داشته باشید، می‌توانید گام‌هایی را برای مشارکت در تحقق آن دغدغه به عنوان پروژه راهبری دوره خود انتخاب کنید.

از این تعریف برای راهبری استفاده کنید: برای هدف این پروژه لطفاً از تعریف زیر برای راهبری استفاده کنید: تحقق آینده‌ای که در هر صورت قرار نبود اتفاق بیافتد، آینده‌ای که دغدغه‌های طرف‌های مرتبط را محقق کرده یا در تحقق آن‌ها مشارکت می‌نماید. پروژه راهبری دوره شما باید آینده‌ای برای تحقق باشد که شما حس می‌کنید قابل تحقق است، اما چگونگی تحقق آن را پیدا نکرده‌اید. (در صورتی که از قبل بدانید که چگونه آن را محقق کنید، تنها نیاز به مدیریت کارآمد دارد)

بزرگتر از آن‌طوری که تاب‌ه‌حال بوده‌اید: پروژه راهبری دوره شما باید از شما بخواهد که بزرگتر از آن‌طوری باشید که تاب‌ه‌حال بوده‌اید.

یک پروژه برای هر شرکت‌کننده: هر شرکت‌کننده دوره پروژه راهبری خود را خواهد داشت.

تحت تأثیر قرار گرفته، لمس شده، و الهام گرفته: در صورتی که تحقق آینده‌ای که باید با پروژه‌ی شما محقق شود شما را تحت تأثیر قرار داده، لمس کند و برایتان الهام بخش باشد، از این دوره لذت بیشتری خواهید برد.

شما می‌توانید از روش زیر برای خلق پروژه راهبری دوره خود استفاده کنید

۱. به تنهایی، یا به همراه کسی که شما را به‌خوبی می‌شناسد، زمانی را برای تهیه لیستی از دغدغه‌هایتان (تمایلات اساسی یا اهمیت‌ها) اختصاص دهید که الف) می‌توان گفت شما را به فردی که هستید تبدیل می‌کند، و ب) تمایلات اساسی یا اهمیت‌هایی هستند که ممکن است شما را به فردی که هستید تبدیل نکنند، اما حداقل برای شما جز/ب هستند، و نهایتاً ج) مواردی که تمایل دارید درباره آن‌ها به‌عنوان دغدغه‌هایی که ممکن است به آن متعهد شوید، فکر کنید.

الف. اگر هر یک از این موارد با معیارهای مطرح شده در قسمت بالا برای پروژه‌ی راهبری دوره شما سازگار باشد، و حاضرید به تحقق آن متعهد باشید، شما پروژه راهبری خود را خلق کرده‌اید.
ب. در صورتی که تمام آن‌ها بزرگتر از حدی است که با معیارهای مطرح شده سازگار باشد، شماره‌ی ۲ را مطالعه کنید.

۲. از لیست دغدغه‌هایتان، دو یا سه موردی که بیشترین اهمیت را برایتان دارد انتخاب کنید. ببینید که آیا در تحقق یکی از این دغدغه‌ها گام یا گام‌هایی وجود دارد که برای سازگاری با معیارهای مطرح شده برای پروژه‌ی راهبری دوره شما به اندازه کافی کوچک باشد. در صورتی که حاضرید به تحقق آن گام از محقق شدن دغدغه بزرگتر متعهد شوید، شما پروژه راهبری دوره خود را خلق کرده‌اید.

الف) در صورتی که این گام نیز شما را به خلق پروژه راهبری دوره خود نمی‌رساند، به شماره ۳ مراجعه کنید.
توجه داشته باشید که در شماره‌های ۱ و ۲، شما خودتان ممکن است تنها طرف مرتبط باشید، که دغدغه‌اش را محقق می‌کنید یا در تحقق آن مشارکت می‌کنید.

۳. شما باید فردی را پیدا کنید که دغدغه‌ای دارد که شما می‌توانید در تحقق آن دغدغه، گامی را مشخص کنید که آن گام برای سازگاری با معیارهای مطرح شده برای پروژه راهبری دوره شما به‌اندازه کافی کوچک باشد. برای آن که این مورد به‌عنوان پروژه راهبری دوره شما مناسب باشد، تحقق محقق شدن این گام باید به شما به‌عنوان راهبر تعلق داشته باشد.

توجه داشته باشید که در شماره‌ی ۳، شخصی به غیر از شما طرف مرتبط می‌شود که شما دغدغه‌اش را محقق می‌کنید، یا در تحقق آن مشارکت می‌کنید. همچنین توجه داشته باشید که وقتی به تحقق گامی متعهد می‌شوید که در تحقق دغدغه‌ی آن فرد مشارکت دارد، شما خود را به‌عنوان طرف مرتبط اضافه کرده‌اید.

بدون توجه به روشی که برای خلق پروژه‌ی راهبری خود استفاده می‌کنید، این دو مورد گام‌های نهایی

هستند

بیان پروژه راهبری دوره شما: زمانی که پروژه راهبری دوره خود را خلق کردید، در ابتدا ممکن است آن را از زمان حال به‌عنوان آینده‌ای برای تحقق تعیین کنید. اما برای آن که برایتان محرک باشد، باید آن را /ز/ آینده مجدداً تعیین کنید. به این معنی که شما در آینده ایستاده‌اید و آن را به‌عنوان یک آینده محقق شده تعیین می‌کنید – همچنان که در آن آینده خواهد بود. اطمینان حاصل کنید که آن آینده محقق شده را تعیین کرده‌اید تا شما و دیگران درواقع آنچه گفته می‌شود را ببینید. هیچ چیز مفهومی نیست، در عوض این همان چیزی است که به‌عنوان محقق شده به نظر می‌رسد.

یک عنوان خلق کنید. در کنار این عبارت کامل، نامی خلق کنید که به‌عنوان یک عنوان عمل کند – نامی که یادآور تصویر پروژه شما باشد.

پایان سه متن اول