

امور اجرایی دوره برای «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی»

ورنر ارهارد
مستقل

مایکل سی. جنسن

استاد بازنشسته کُرسی Jesse Isidor Straus در مدیریت اجرایی دانشکده‌ی کسب و کار هاروارد
استیو زفرون

راهبر ارشد برنامه‌ی موسسه‌ی Landmark Worldwide

مدیرعامل شرکت ونتو گروپ

جری ال. اچوریا

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

۹ سپتامبر ۲۰۱۸

این فایل شامل نهمین متن از نه متن پیش از دوره‌ی «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی» است.

برخی از مطالبی که در این دوره ارائه می‌شود، بر پایه‌ی مشاوره با شرکت Vanto Group و برنامه‌ی این شرکت است و از آن‌ها نشأت گرفته است. و همچنین بخشی از این مطالب، برگرفته از موضوعاتی است که در Landmark Forum و سایر برنامه‌های موسسه‌ی Landmark Worldwide ارائه می‌شود. بیشتر مطالب، بر پایه‌ی ایده‌ها و روش خلق شده‌ی ورنر ارهارد است. مولفین این متن، مسئولیت تمام اشتباهات و ناکاملی‌های متن را می‌پذیرند.

فهرست مطالب

متن ۹: امور اجرایی دوره برای «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی» ۳

I مروری بر مطالب ۳

(الف) روش ارائه ما: در سکوت به همراه اسلاید خوان ما بخوانید ۳

(ب) درباره تکرار در این دوره ۴

(پ) دریافت صحیح از همان ابتدا ۴

(ت) جنبه‌ی مهمی از چگونگی فعالیت ما با هم: بله اما ها، آن‌چطورها، چه می‌شد اگر ها؟ ۵

(ث) مشارکت در یک علم جدید راهبری ۵

(ج) مطالعه محدودیت‌های هستی‌شناختی ما ۵

(چ) در این دوره با چه کسانی شرکت خواهید کرد ۶

(ح) برای کسانی که در دروس تکمیلی شرکت کرده و یا آن‌هایی که دوره‌های لندمارک را گذرانده‌اند یا آن‌هایی که

در هر نوع رشته‌ای شرکت کرده‌اند ۶

(خ) برای فارغ‌التحصیلان لندمارک ۷

(د) تکمیل متن‌های پیش از دوره ۷

(ذ) محل نشستن شما در سالن دوره ۷

متن ۹: امور اجرایی دوره برای «راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری: یک مدل

هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی»

I. مروری بر مطالب

تنها هدف این دوره این است که شما به طور طبیعی راهبر باشید و عملکرد مؤثر راهبری، ابراز طبیعی خودتان شود. منظور ما از «ابراز طبیعی خودتان»، نوع بودن و عملکردی است که در هر موقعیت راهبری، یک پاسخ طبیعی، شهودی و مؤثر به چیزی است که فرد با آن سر و کار دارد.

شفاف شدن اصول اجرایی ذکر شده شما را در محقق کردن قول دوره حمایت خواهد کرد.

الف) روش ارائه: اسلایدها را در سکوت همراه با خواننده اسلاید بخوانید.

هر کلمه که بر روی صفحه نمایش ببینید را برایتان خواهیم خواند. هر اسلاید با صدای بلند خوانده می‌شود زیرا فردی که اسلایدها را می‌خواند معنی کل جملات را می‌داند، از این رو می‌تواند معنی نخستین کلمات در جمله را از همان ابتدا انتقال دهد.

خواندن اسلایدها از طریق انتقال معنی از همان ابتدای جمله، از همان ابتدای پاراگراف و از همان ابتدای بخش به فهم (دریافت) شما کمک خواهد کرد.

همچنان که اسلایدها خوانده می‌شود، لطفاً کلمه به کلمه در سکوت همراه با ما بخوانید.

طی خواندن اسلایدها مکرراً خواندن را متوقف خواهیم کرد تا در خصوص آنچه گفته شد توضیح داده شده و یا بحث شود، و گاهی این کار را پس از اتمام خواندن انجام می‌دهیم.

گاه‌ها در طی دوره صبر می‌کنیم و به شما این فرصت را می‌دهیم تا از شفافیت آنچه ارائه شده برای خودتان اطمینان حاصل کنید. و به شما این فرصت را می‌دهیم تا از اعتبار آنچه ارائه شده در تجربه در حال زندگی خود اطمینان حاصل کنید.

همان‌گونه که در «تحقیق Voice Reader» اجرا شده توسط واحد علوم کامپیوتری دانشگاه رگنسبرگ (۲۰۱۵) اشاره شده است، زمانی که شرکت‌کنندگان به خوانده شدن یک متن گوش کرده و در عین حال آن را برای خودشان نیز می‌خواندند، نسبت به خواندن متن تنها برای خودشان ۴۴٪ درک بیشتری داشته‌اند. به علاوه، رشد ۴۴ درصدی در این تحقیق به واسطه خوانده شدن متن توسط

یک صدای تولید شده کامپیوتری بدون هیچ فهمی نسبت به متن خوانده شده بدست آمده است، در مقابل آن طوری که در این دوره برای شما خوانده می‌شود.

با وجود جنبه‌های سؤال برانگیز این صحبت، دستاوردهای آن با واکنش‌های دریافتی از شرکت‌کنندگان تمامی دوره‌های شش روزه ما هم‌راستا می‌باشد.

در صورتی که کلمه‌ای وجود دارد که معنی آن را نمی‌دانید، یا در صورتی که در مورد هر چیز ارائه شده بر روی صفحه نمایش سؤال یا نظری دارید، لطفاً دست خود را بالا نگه دارید و صبر کنید تا صدایتان کنند. در صورتی که می‌خواهید قسمتی مجدداً خوانده شود، فقط بلند اعلام کنید لطفاً مجدداً {قسمتی که می‌خواهید مجدداً خوانده شود را مشخص کنید - برای مثال «آخرین جمله»، یا «پاراگراف اول»، «کل اسلاید»، یا هر قسمت دیگری} خوانده شود.

ب) تکرار در این دوره

برخی از تمایزات این دوره بارها در طول دوره تکرار می‌شوند. برای آن که شما قول این دوره را محقق کنید - بدون آن که مجبور به نُت برداری‌های فراوان یا مطالعه‌های طولانی مدت باشید - تکرار الزامی است. به‌علاوه، یک وب‌سایت درباره ارائه‌ای حرفه‌ای نکته زیر را بیان می‌کند:

«در صورتی که یک نکته را تنها یک بار بیان کنید، در انتهای ارائه شما، تنها ۱۰٪ از حضار آن نکته را به یاد خواهند داشت. در صورتی که اگر آن نکته را شش بار تکرار کنید، این درصد به ۹۰ افزایش پیدا می‌کند. بدون تکرار، ۴۰٪ از حضار شما تقریباً تمام آنچه گفته‌اید را ۲۰ دقیقه بعد از انتهای ارائه فراموش خواهند کرد.» (ویلسون ۲۰۰۰)

پ) دریافت صحیح معنی از همان ابتدا

برای آن که بتوانیم آنچه به شما قول داده‌ایم را ارائه دهیم، مطالب این دوره باید با دقت لازم برای استادی در راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی شما ارائه شوند.

برای دستیابی به این دقت نظر، میزان قابل توجهی از مفاهیم این دوره - کلمه به کلمه - دقیقاً مشابه با آنچه بر صفحه نمایش روبروی خود می‌بینید است.

همان‌گونه که قبلاً گفته شده، در صورتی که کلمه‌ای وجود دارد که معنی آن را نمی‌دانید، یا در صورتی که در مورد هر چیز ارائه شده بر روی صفحه نمایش سؤال یا نظری دارید، لطفاً دست خود را بالا نگه دارید و صبر کنید تا صدایتان کنند. در صورتی که می‌خواهید قسمتی مجدداً خوانده شود، فقط بلند اعلام کنید لطفاً {قسمتی که می‌خواهید مجدداً خوانده شود را مشخص کنید - برای مثال «آخرین جمله»، یا «پاراگراف اول»، «کل اسلاید»، یا هر قسمت دیگری} خوانده شود. این کار به شما کمک خواهد کرد تا از همان ابتدا معنی را به صورت درست دریافت کنید.

ت) جنبه مهمی از چگونگی فعالیت ما با هم: بله اما ها، آن چطور ها، چه می‌شد اگر ها؟

در طول دوره، مهم است که «بله اما ها»، «آن چطور ها» و «چه می‌شد اگرهای خود» را درباره هرچه در دوره ارائه می‌شود مطرح کنید.

مهم است که هر سؤال یا نظری که برایتان پیش می‌آید بیان کنید. و به همان اندازه مهم است که تمام «بله اما ها»، «آن چطور ها» و «چه می‌شد اگرهایی» که برایتان پیش می‌آید مطرح کنید. مسلماً این کار به شفاف‌تر شدن آنچه گفته می‌شود کمک خواهد کرد، و با این کار شما را برای کشف قلمروی گفت‌وگویی لازم برای راهبر بودن و عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی شما حمایت خواهد کرد.

ث) مشارکت در یک علم جدید راهبری

ما می‌خواهیم آنچه در این دوره هست در تحقیقات و توسعه یک علم جدید راهبری مشارکت کند. این موضوع را با جزئیات در کتاب *راهنما برای تدریس راهبری فصل ۱۶: "خلق راهبران: یک مدل هستی‌شناختی/پدیده‌شناختی"* توضیح می‌دهیم. (Scott Snook, Nitin Noria, Rakesh Khurana, eds., Sage Publications 2012, Harvard Business School NOM working paper 11-037)

پس، علاوه بر مشارکتی که با شرکت‌کنندگان داریم، از روش ارائه اسلایدی استفاده می‌کنیم زیرا در این حالت مطالب دوره در اختیار اعضا هیئت علمی دانشگاه‌ها قرار می‌گیرد تا به عنوان قسمتی از طرح درسی دانشگاه‌ها در سرتاسر جهان بر روی آن تحقیق کنند، آن را مورد آزمایش قرار دهند، و از آن نوآوری کنند.

این روش ارائه به اساتیدی که دوره را در دانشگاه‌هایشان ارائه می‌کنند این امکان را می‌دهد تا از اسلایدها برای استادی در مطالب و انتقال مؤثر آن به شرکت‌کنندگان خود استفاده کنند.

ج) مطالعه محدودیت‌های هستی‌شناختی ما

همان‌گونه که در متون پیش از دوره مطالعه کرده‌اید، بخشی از راهبر بودن مربوط به مواجهه با محدودیت‌های خاص هستی‌شناختی ما است. برای اکثر ما این محدودیت‌ها ترجیحاً به صورت موارد شخصی بروز می‌کنند. درحالی که انتظار داریم تمام شرکت‌کنندگان دوره با این محدودیت‌های هستی‌شناختی شخصی مواجه شوند، برای ما قابل احترام است اگر نخواهید برخی مسائل را سهیم شده و یا درمورد آن‌ها صحبت کنید. در صورتی که تمایل ندارید به دعوت برای صحبت درباره یا مواجهه با چیزی که ممکن است با فرهنگ شما متضاد باشد پاسخ دهید، به سادگی بگویید که تمایل ندارید.

در عین حال باید بدانید که این دوره یک فرصت منحصربه‌فرد و محیطی امن به شما ارائه می‌دهد تا بتوانید در آن با هر چه تابه‌حال داشته‌اید که مؤثر بودن شما و یا کیفیت زندگی شما را کاهش می‌دهد کامل کرده و آن را پشت سر بگذارید.

چ) در این دوره با چه کسانی شرکت خواهید کرد

اقوام، فرهنگ‌ها، سنین، جنسیت‌ها و تجارب تحصیلی گوناگون در سالن دوره ارائه خواهد شد. در نتیجه تعدد انواع گوناگونی در سالن دوره، ممکن است گاهی متعجب، یا کنجکاو شوید و یا حتی به واسطه یک عبارت، حالت یا رفتار که در فرهنگ شما استفاده از آن معمول نبوده و یا معنی متفاوتی از آنچه توسط فرد بیان می‌شود دارد، متعجب شوید. با توجه به احتمال زیاد شنیدن چنین عبارات یا اصطلاحاتی یا دیدن چنین رفتارهایی، درخواست داریم که این تفاوت‌ها را بپذیرید و به دیگران این فضا را بدهید تا آن‌طور که می‌خواهند ارتباط برقرار کنند.

ح) برای کسانی که در دروس تکمیلی شرکت کرده و یا آن‌هایی که دوره‌های لندمارک را گذرانده‌اند یا آن‌هایی که در هر نوع رشته‌ای شرکت کرده‌اند

در کنار گوناگونی در این دوره، اکثریت شما مدارک عالی‌ه داشته و یا در یک زمینه بخصوص آموزش دیده‌اید و برخی از شما در دوره‌های ارائه شده توسط لندمارک و/یا est، یک موسسه آموزشی شرکت کرده‌اید.

این دوره در چهار قاره در تعداد زیادی موسسات آکادمیک یا آموزشی به صورت موفق برگزار شده است. این موسسات در حوزه‌های کسب و کار، نظامی یا دانشگاه‌های پزشکی بوده‌اند. همانند دوره‌ای که شما در آن هستید، در هر یک از این دوره‌ها تشابهات ملیتی، قومیتی، و گوناگونی پس‌زمینه تحصیلی و آموزشی وجود داشته است.

برای آن دسته از افراد که با لندمارک آشنایی ندارند، لندمارک یک سازمان جهانی است (و est یک سازمان جهانی بوده است) که دوره‌های توسعه فردی و حرفه‌ای ارائه می‌دهند. بیش از سه میلیون نفر در این دوره‌های ارائه شده توسط این دو سازمان و شرکت‌های مشاوره مدیریتی، شرکت کرده‌اند. همچنین لندمارک یک زیرمجموعه مشاوره مدیریتی جهانی به نام گروه ونتو دارد، که برای بسیاری از سازمان‌ها از جمله اپل، شرکت دارویی Johnson & Johnson، ناسا، گروه تاتا، Asian Paints، ریبوک و دیگر سازمان‌ها مشاوره ارائه داده است.

اگر شما در دروس تکمیلی، یا هر رشته یا حرفه دیگری، یا در دوره‌های لندمارک شرکت کرده‌اید- ممکن است گاهی در این دوره با اصطلاحات یا ایده‌هایی مواجهه شوید که در رشته خود یا دوره‌های دیگر شنیده باشید. ممکن است فکر کنید که معنی آن واژه‌ها یا ایده‌ها با واژه‌های ارائه شده در دوره‌ها، رشته‌ها یا حرفه‌های دیگر یکیست.

ارزشی که برای خودتان خلق کرده‌اید از آنچه در دوره‌ها، رشته‌ها یا حرفه‌های دیگر یاد گرفته یا تجربه کرده‌اید در مواجهه با آنچه در این دوره ارائه می‌شود مفید خواهد بود، اما تنها در صورتی که به هرآنچه در این دوره با آن مواجه شدید نگاهی نو داشته باشید.

به این معنی که، برای مؤثر بودن در این دوره باید با هر اصطلاح، ایده یا مفهوم آشنا به گونه‌ای مواجه شوید که آنچه هر یک از این اصطلاحات به آن اشاره داشته، یا آنچه این ایده‌ها یا مفاهیم مطرح می‌کنند کاملاً با معنی این اصطلاحات یا تمایزات مطرح شده در دوره‌های دیگر متفاوت هستند.

تجربیات ما نشان داده است که هیچ پس‌زمینه یا فرهنگ بخصوصی برای محقق کردن قول این دوره لازم نیست.

خ) برای فارغ التحصیلان لندمارک

هدف این دوره به جای توسعه فردی، خلق راهبران است. فارغ التحصیلان لندمارک در تحقق قول این دوره، پیشرفت خاصی خواهند داشت اما در عین حال یک محدودیت اساسی برای غلبه بر آن روبروی آن‌هاست.

اگر شما یک فارغ التحصیل لندمارک هستید، برای آن‌که بتوانید قول دوره را محقق کنید، درواقع باید با هر اصطلاح تخصصی، ایده یا مفهومی (آنچه در لندمارک گاهی به آن تمایزات گفته می‌شود) که می‌شنوید و فکر می‌کنید که می‌شناسید/زنو مواجه شوید.

د) تکمیل متون پیش از دوره

حتما تمام نه متن پیش از دوره را مطالعه کرده و تمرین‌ها را قبل از شروع دوره انجام دهید. به‌علاوه، لطفا متن هشت پیش از دوره (قول‌ها، شرایط، و قوانین پیش از دوره) را طی ۲۴ ساعت پس از شروع نخستین روز دوره مرور کنید تا قول‌ها، شرایط و قوانین بازی دوره برایتان روشن باشد.

ما به تمام سؤالات یا نظرات شما درباره متون پیش از دوره و تمرینات طی بررسی آن موضوعات یا اصطلاحات تخصصی طی دوره می‌پردازیم.

علاوه بر متون پیش از دوره، شما یک پروژه راهبری دوره دریافت کرده‌اید. طی دوره نیز تمرین‌های بیشتری مربوط به پروژه راهبری دوره خود دریافت خواهید کرد.

ذ) محل نشستن شما در سالن دوره

هر صبح و پس از هر زمان استراحت، وقتی به داخل سالن باز می‌گردید، جلوترین صندلی خالی در مرکزی‌ترین قسمت آن ردیف را انتخاب کنید. حتی اگر تمایلی به جلو نشستن ندارید، لطفا این دستورالعمل‌ها را رعایت کنید.

به‌علاوه لطفا در کنار کسی بشینید که قبلا ننشسته‌اید. این کار را در طی دوره پس از هر زمان استراحت انجام دهید.

س) تمرین‌های زمان استراحت طی دوره

این دوره راجع به پاسخ دهی نیست. راجع به این است که شما قدرت آن را داشته باشید تا آنچه ارائه می‌شود را برای خودتان کشف کنید، و این کار را به نحوی انجام دهید که منجر به گسترش مجموعه فرصت‌های شما برای بودن، فکر کردن، خلاقیت، برنامه‌ریزی و عملکرد شود. به این ترتیب، بسیار مهم است که برای هر جلسه تمام آنچه باید از قبل انجام شود را تکمیل کرده باشید تا بتوانید در صحبت‌های دوره شرکت کنید.

این دوره آسان نیست، و جهت تحقق قول دوره، و برای آن که بتوانید آنچه ارائه می‌شود را برای خودتان کشف کنید، حضور کامل شما الزامیست. دوره با حضور شما تکمیل می‌شود.

منظور از «کشف برای خودتان» هم به معنی همین کلمات در مفهوم عامیانه آن کلمات است، و در عین حال، یک معنی اصطلاح تخصصی وجود دارد که در طی دوره برایتان روشن خواهد شد.

گرچه، در این لحظه درک شما از «کشف برای خودتان» در مفهوم عامیانه آن کافی است. و در حال حاضر، «کشف برای خودتان» با «دانش دریافت شده» یا اطلاعات صرف در تضاد است.

در این دوره، ما سؤالاتی را مطرح خواهیم کرد که با آنچه عادت دارید متفاوت بوده و مستلزم جواب‌هایی است که عمیق شدن شما به درون آنچه درمورد «کشف برای خودتان» به عنوان یک تجربه در حال زندگی از آنچه ارائه می‌شود را نشان می‌دهد.

برای محقق شدن قول دوره، مهم است که آنچه در دوره ارائه می‌شود را از چیزی که درک کرده و شاید امکان آن را می‌بینید (چیزی مفهومی) به چیزی تبدیل کنید که بخشی از ابراز طبیعی شما خواهد بود (چیزی که به اصطلاح از شما استفاده می‌کند).

آنچه قادر است بر این تغییر تاثیر بگذارد این است که از خودتان بپرسید «این در زندگی کردن به چه شکلی است؟» یا «این در زندگی من به چه شکلی است؟»، یا گاهی «این در عمل به چه شکلی است؟»

هر بار یک تمرین زمان استراحت را تکمیل می‌کنید، آماده باشید تا آنچه برای خودتان کشف کردید به عنوان نتیجه تعامل با تمرین، آن را با دیگران به اشتراک بگذارید.

حالا آماده هستیم تا با آنچه در واقع راهبر بودن و

آنچه عملکرد مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی است، تعامل داشته باشیم.