

عادت مربی‌گری
ک‌م‌تر ب‌گ‌ویید، ب‌ی‌ش‌تر ب‌پ‌رسید
و ش‌ی‌وه ر‌ه‌ب‌ری ت‌ان ر‌ا ب‌رای ه‌م‌ی‌ش‌ه ت‌غ‌ی‌یر ب‌د‌ه‌ید
ن‌وی‌س‌ن‌ده: م‌ای‌کل ب‌ون‌گی ا‌س‌ت‌ان‌ی‌ر
ن‌وی‌س‌ن‌ده ک‌ت‌اب پ‌ر‌ف‌ر‌وش «ک‌ار‌ه‌ای ع‌الی ب‌ی‌ش‌تری ا‌ن‌ج‌ام د‌ه‌ید»
م‌ت‌ر‌ج‌م: س‌ی‌ده س‌م‌ان‌ه (س‌ی‌م‌ی‌ن) س‌ی‌دی
ک‌ان‌ال ت‌ل‌گ‌رام : @PDFsCom

تقدیم به مارسلا

تقدیم به یگانه خواهرم، سمیه به پاس یک عمر مربی‌گری بی دریغش برای من

درستایش کتاب «عادت مربی گری»

مایکل بونگی استانیر، اصول مربی گری را در هفت پرسش اساسی خلاصه می کند. اگر بر تکنیک عمیق و درعین حال ساده او تسلط پیدا کنید، بایک تیر دو نشان زده‌اید. می‌توانید از کارکنان و همکارانتان مؤثرتر از قبل حمایت کنید و حتی شاید متوجه شوید که بهترین مربی خودتان هم شده‌اید.

دنیل اچ. پینک، نویسنده کتاب‌های هر انسانی فروشنده است و برانگیختگی^۱

مربی گری هنری است که گفتنش خیلی ساده‌تر است تا عمل کردن به آن. سؤال پرسیدن به جای نصیحت کردن، جواب دادن و یا ارائه راه حل نیازمند شهامت است. اگر این فرصت را به دیگران بدهیم که خودشان راهشان را پیدا کنند، اشتباهات خودشان را مرتکب شوند و خرد و دانش خودشان را ایجاد کنند، کاری شجاعانه و درعین حال آسیب‌پذیر است. در این کتاب کاربرد و الهام‌بخش، مایکل هفت سؤال تحول‌آفرین را مطرح می‌کند که می‌تواند در شیوه رهبری و پشتیبانی ما تفاوت‌های زیادی ایجاد کند. او ما را با این بخش از مسئله راهنمایی می‌کند: چگونه از این اطلاعات جدید استفاده کنیم و آن را به عادت و تمرین روزمره تبدیل کنیم.

برنه براون، نویسنده کتاب‌های صعود قدرتمندانه و شهامت شگفت‌انگیز^۲

برای اینکه رهبر بهتری شوید، چه کارهایی می‌توانید انجام دهید؟ مایکل این سؤال را مطرح می‌کند و سپس از طریق ارائه هفت سؤال تأمل‌برانگیز برای رهبران بلندپرواز - سؤال‌هایی که عادت رهبری آن‌ها را تغییر می‌دهد - به آن جواب می‌دهد. این کتاب سرشار از ایده‌ها، ابزارها و پرسش‌هایی جذاب، مفید و کاربردی است که می‌تواند راهنمای هر رهبر علاقه‌مند به پیشرفت باشد.

دیو اولریک، نویسنده مشترک کتاب چراهای کار و قانون رهبری^۳

هوش، شوخ‌طبعی، سخنوری و اهتمام مایکل به فن مربی‌گری در این کتاب راهنمای فوق‌العاده و کاربردی برای تمام افرادی که دوست دارند به دیگران کمک کنند، می‌درخشد. حتی با وجود اینکه خودم چهار دهه در این حوزه تجربه دارم، کتاب عادت مربی‌گری واقعاً مرا غافل‌گیر کرده است.

دیوید الن، نویسنده کتاب به انجام رساندن کارها^۴

در میان انبوهی از کتاب‌ها، مطالعات و مقالات درباره مربی‌گری که سرشار از همان چارچوب‌های

مفهومی منسوخ و کهنه هستند، هنوز هم روزنه‌هایی وجود دارد. عادت مربی‌گری گنجینه‌ای از خرد کاربردی است. کتابی که برای هر مدیری که می‌خواهد مربی شود، نیازمند پیگیری مصرانه و پایان‌ناپذیر است. کتاب حاضر، این کار را به مجموعه ساده‌ای از عادت‌های روزمره تقسیم می‌کند. اگر آماده هستید که شیوه رهبری‌تان را ارتقا بدهید، حتماً به این کتاب نیاز دارید.

جسیکا امورتگویی، مدیر ارشد یادگیری و توسعه، شرکت لاجیتک^۵

کتاب‌های مربی‌گری بسیاری وجود دارند که سرنوشتی جز نیمه خوانده‌شدن و قرار گرفتن در قفسه کتابخانه ندارند. کتاب عادت مربی‌گری مایکل بونگی استانیئر شما را از آغاز تا پایان مسیر درگیر می‌کند. این کتاب ساده، شجاعانه، صریح، قابل نقل و واقعی، شیوه ارتباط شما با همکارانتان در محل کار و ارتباط با خانواده‌تان را در خانه تغییر خواهد داد. اگر می‌خواهید کتابی درباره مربی‌گری بخوانید که به سرعت بر شما تأثیر بگذارد و خواندنش دشوار نباشد، این کتاب را انتخاب کنید.

یوهانه مک نالی مایرز، نایب رئیس بخش منابع انسانی، تیم هورتونز^۶

در میان انبوهی از کتاب‌ها، مطالعات و مقالات درباره اهمیت مربی‌گری و چگونه اجرا کردن این موضوع به عنوان جدی‌ترین بخش مداخلات تکاملی، می‌توان به آسانی متوجه شد که چرا دانشجویان و متخصصین با وجود این همه رویکرد، چارچوب و سیستم معرفی شده به عنوان «بهترین روش» سردرگم می‌شوند. مایکل بونگی استانیئر ماهرانه این آشفتگی را با کتاب جدیدش از بین می‌برد و این کار را طوری انجام می‌دهد که فهم آن ساده باشد، هدف واقع‌بینانه‌ای داشته باشد و استفاده از آن در نهایت مؤثر باشد. معتقدم که این کتاب، خود را به عنوان یک مجموعه ابزار قدرتمند و سودمند هم برای مدیران و مربیان حرفه‌ای و هم برای دانشجویان اثبات خواهد کرد.

استوارت کرب، مدیر بخش یادگیری و توسعه، شرکت فیس‌بوک

این تنها یک کتاب نیست، صدای درون سرماست، قدرتی که به کمکمان می‌آید و ما را به سوی اهداف بزرگمان راهنمایی می‌کند. مربی برتر بودن تنها یک مهارت نیست؛ یک طرز فکر است، راهی است برای بودن. مایکل مانند یک قصه‌گوی هنرمند، روش جالبی برای انتقال پیامش از طریق نمونه‌های عملی و تکنیک‌های اثبات شده دارد. داشتن این کتاب برای هر مربی که واقعاً می‌خواهد تغییری ایجاد کند،

ضرورت است.

شیند کاندن، مسئول بخش توانمندسازی عملکرد جهانی، سی‌ای تکنولوژی^۷

کتاب عادت مربی‌گری جذاب، هوشمندانه، کاربردی، به‌یادماندنی و برپایه علوم رفتاری معاصر است. من این کتاب را برای کار و همکاری‌هایم، بسیار ارزشمند یافته‌ام.

جیمز اسلزاک، مدیر اجرایی استراتژیک، نیویورک تایمز

در حالی که دیگران هدف و کاربرد مربی‌گری را بیش از حد پیچیده می‌کنند، مایکل بونگی استانیئر رویکرد کاربردی و پایداری برای این عادت ضروری رهبران بزرگ ارائه می‌کند. او به صورت مختصر، به تحقیقات مرتبط به هنر پرسیدن محترمانه و نقشش در پرورش مشارکت مؤثر در میان همکاران اشاره می‌کند، همکاری که متعهد به انجام دادن معنادار کارها با یکدیگر هستند. عادت مربی‌گری کتابی کاملاً لذت‌بخش است که خواندنش بلافاصله تشویق‌کننده است تا از عادت‌های جدید استفاده کنم.

دنا وودز، مدیرعامل انجمن آمریکایی پرستاران بخش مراقبت‌های ویژه

جادوی رهبری در گفت‌وگوهای روزمره اتفاق می‌افتد. کتاب عادت مربی‌گری، مایکل بونگی استانیئر ابزاری بسیار ساده و درعین حال قدرتمند (تنها هفت پرسش) را در اختیار مدیران می‌گذارد تا به آن‌ها در آموزش تیمشان برای داشتن عملکرد عالی همه‌روزه کمک کند.

اندرو کولیر، مدیر بخش توسعه رهبری، نستله

«فوق‌العاده است... این کتاب زمانی که به آن نیاز داشتم کجا بود؟» این نخستین فکری بود که بعد از خواندن این کتاب به ذهنم خطور کرد. من در طول حرفه‌ام، کتاب‌های بی‌شماری درباره رهبری و مربی‌گری خوانده‌ام، اما تنها معدودی از آن‌ها مانند کتاب مایکل همه چیز را در کنار هم قرار داده است. مفاهیم ساده و عملی این کتاب را واقعاً دوست دارم، تمرین، تمرین و تمرین که کلید اصلی برای ایجاد عادت رهبری شماست. مایکل چیزی را که بعضی رهبران سخت می‌دانند، به صورت یک فرایند ساده توصیف می‌کند، چه یک رهبر مجرب باشید و چه یک تازه‌کار، خواندن این کتاب برای شما قطعاً یک ضرورت است.

مونیک بیتمن، معاون ارشد، تی‌دی بانک گروپ

عادت مربی‌گری اساس مربی‌گری عملی برای مدیران پرمشغله است. در این کتاب، هیچ تئوری انتزاعی، داستان کسل‌کننده یا نکته اضافی وجود ندارد. تنها ابزارهای کاربردی و روزمره‌ای ارائه شده‌اند که به شما این توان را می‌دهند که ظرف ده دقیقه یا کمتر مربی‌گری کنید.

ملیسا دیملر، مدیر بخش یادگیری و توسعه سازمانی، توئیتتر

حق با بونگی استانی‌راست. ما خود خالق عادت‌هایمان هستیم و از طریق همین عادت‌ها، خودمان، زندگی‌مان و جهان اطرافمان را خلق می‌کنیم. عادت مربی‌گری یک کتاب راهنما برای اعمال قدرت عادت به قدرت مربی‌گری است تا بتوانیم همراه و از طریق دیگران، دستاوردهای بیشتری کسب کنیم. این کتاب را نخوانید. آن را تمرین کنید و از آن استفاده کنید. این کتاب را روی میز کارتان نگه دارید و عادت مربی‌گری خودتان را خلق کنید.

میشل میلان، مدیر ارشد اجرایی، دانشکده مدیریت روتمن، دانشگاه تورنتو

هارلان هوارد^۸ می‌گوید: هر آهنگ کانتری فوق‌العاده، شامل سه آکورد^۹ و یک حقیقت است. این کتاب هفت سؤال و ابزارهایی به شما می‌دهد تا آن‌ها را به یک شیوه همه‌روزه برای کمتر سخت کارکردن و تأثیرگذاری بیشتر تبدیل کنید.

شما به عادت مربی‌گری نیاز دارید

امروزه همه می‌دانند که مدیران و رهبران باید برای کارمندانشان، مربی باشند.

نشریات رهبری، مقالات بی‌شماری در این باره دارند. بعضی از استادان برجسته معتقدند که مربی‌گری عادت ضروری رهبری است. طبق قانون مور^{۱۰}، به نظر می‌رسد که تعداد مربیان اجرایی چند برابر شده باشد. حتی دیلبرت^{۱۱} هم از مربی‌گری تقلید می‌کند و برای موفقیت مربی‌گری، دیگر نمی‌توان نشانه مطمئن‌تری پیدا کرد.

دنیل گولمن، روان‌شناس و روزنامه‌نگاری که باعث شهرت مفهوم هوش عاطفی شد، بیش از پانزده سال پیش در مقاله‌ای با عنوان «رهبری که به نتایج دست می‌یابد» در مجله کسب‌وکار هاروارد، مبانی اولیه را در این خصوص ایجاد کرد. او معتقد بود که شش سبک اساسی برای رهبری وجود دارد که مربی‌گری یکی از آن‌ها است؛ او همچنین نشان داد که این سبک تأثیر مثبت قابل توجهی روی عملکرد، جو (فرهنگ) و سود و زیان نهایی دارد. در عین حال، مربی‌گری سبکی بود که در میان سبک‌های رهبری، کمتر از همه استفاده می‌شد؛ اما چرا؟ گولمن می‌نویسد: «بسیاری از رهبران به ما گفته‌اند که در این اقتصاد پرفشار، وقتی برای مسئولیت‌کند و پرزحمت تربیت کارکنان و کمک به رشد آن‌ها ندارند».

و فراموش نکنید که این مطالب در روزهای خوب سال ۲۰۰۰ بیان شدند، موقعی که ایمیل هنوز یک نعمت بود، نه ذلت؛ وقتی که جهانی‌سازی تازه در حال تولد بود و ما هنوز روح‌مان را به گوشی‌های موبایل نفروخته بودیم. تجربه‌ام در آن روزها که به کار با مدیران پرمشغله در سرتاسر جهان مربوط می‌شد، به من می‌گوید که حالا همه چیز نسبت به گذشته بدتر شده است تا بهتر. همه ما بیشتر از هر زمان دیگری خودمان را پرمشغله کرده‌ایم و در حالی که «مربی‌گری» اکنون عبارتی است که بیشتر از قبل رواج پیدا کرده است، اما کاربرد واقعی مربی‌گری هنوز خیلی مشاهده نمی‌شود و وقتی هم که استفاده می‌شود، به نظر نمی‌رسد که خیلی کارآمد باشد.

احتمالاً تا به حال مربی‌گری را امتحان کرده‌اید، اما شکست خورده‌اید.

احتمالاً تا به حال به نوعی با مربی‌گری مواجه شده‌اید. تحقیقات انجام شده در سال ۲۰۰۶ در یک

شرکت توسعه رهبری به نام بلسینگ وایت^{۱۲} نشان می‌دهد که ۷۳ درصد از مدیران، نوعی آموزش مربی‌گری را تجربه کرده‌اند. بسیار خوب تا اینجا که همه چیز عالی است، اما به نظر می‌رسد که این آموزش‌ها، هرگز آموزش‌های مربی‌گری خوبی نبوده‌اند. تنها ۲۳ درصد - بله کمتر از یک چهارم - از افرادی که آموزش دیده‌اند، معتقدند که مربی‌گری تأثیر محسوسی بر عملکرد یا رضایت شغلی آن‌ها داشته است. حتی ۱۰ درصد از این افراد می‌گویند که این آموزش‌ها تأثیر منفی هم داشته است. می‌توانید تصور کنید که شرکت در چنین جلساتی، چطور می‌تواند باشد؟ «انتظار دارم که بعد از این جلسه مربی‌گری، نسبت به قبل آشفته‌تر شوم و انگیزه‌ام را هم بیشتر از دست بدهم».

پس به طور خلاصه می‌توان گفت:

احتمالاً شما آموزش مربی‌گری تأثیرگذاری را تجربه نکرده‌اید و احتمالاً خودتان هم قادر به ارائه مربی‌گری به صورت مؤثر نیستید.

حدس می‌زنم برای اینکه چرا ایجاد عادت مربی‌گری در شما ادامه پیدا نکرده است، حداقل سه دلیل وجود داشته باشد؛ دلیل اول این است که آموزش مربی‌گری که شما دریافت کرده‌اید، احتمالاً بیش از حد تئوری، پیچیده، خسته‌کننده و دور از واقعیت زندگی کاری پر مشغله‌تان بوده است. احتمالاً در یکی از این جلسات آموزشی، وقتی داشته‌اید ایمیل‌هایتان را چک می‌کردید، مچتان را گرفته‌اند! دلیل دوم می‌تواند این باشد که حتی اگر جلسات آموزشی مفید هم بوده باشند، احتمالاً خود شما برای اینکه دیدگاه‌های جدید را بر کارهایتان اعمال کنید، زمان زیادی نگذاشته‌اید، کاری که شاید تفاوت‌های عملی زیادی ایجاد می‌کرد. وقتی به دفترتان برگشته‌اید، وضعیت فعلی مانند کشتی‌گیری قوی، بازوهای پرهیبتش را به رخ شما کشیده و شما هم مانند کشتی‌گیری شکست‌خورده، خودتان را گرفتار دیده‌اید و خیلی زود، دقیقاً همان روند قبلی انجام دادن کارها را در پیش گرفته‌اید.

دلیل سوم این است که گویا همین تغییر ساده در رفتار، یعنی کمتر نصیحت کردن و بیشتر سؤال پرسیدن، خیلی سخت است. شما سال‌های بسیاری را صرف نصیحت کردن دیگران کرده‌اید و حتی به همین خاطر تحسین شده‌اید و حتی ترفیع گرفته‌اید. همیشه این‌طور به نظر رسیده که با نصیحت کردن، «ارزشی» اضافه کرده‌اید و به حفظ حالت کنترل شرایط کمک کرده‌اید. از طرف دیگر،

وقتی سؤال می‌پرسید، احتمالاً نسبت به کارآمدی خود اطمینان کمتری دارید و احساس می‌کنید که مکالمه کندتر پیش می‌رود و کنترل مکالمه را از دست داده‌اید (و در واقع همین طور هم هست. این کار «واگذاری قدرت» نامیده می‌شود). اگر چنین برداشتی داشته باشید، این پیشنهاد برای شما چندان جالب به نظر نمی‌رسد.

اما این کار واقعاً هم به این سختی نیست

در شرکت من، ما به بیش از ده هزار مدیر پرمشغله مانند شما، در زمینه مهارت‌های مربی‌گری کاربردی، آموزش داده‌ایم. در طول سال‌ها، به این باورهای بدیهی پایبند بوده‌ایم: مربی‌گری ساده است. در واقع، این کتاب (هفت پرسش ضروری) بخش عمده آنچه را که نیاز دارید، در اختیار شما قرار می‌دهد.

می‌توانید هر فردی را در عرض ده دقیقه یا کمتر آموزش بدهید و در جهان پرمشغله امروز، قادر به مربی‌گری در ده دقیقه یا حتی کمتر خواهید بود.

مربی‌گری باید یک عمل روزمره و غیررسمی باشد، نه یک اتفاق دوره‌ای و رسمی با یک عنوان تشریفاتی مثل «حالا، زمان مربی‌گری است!»

تنها در صورتی می‌توانید یک عادت مربی‌گری موفق خلق کنید که مکانیسم‌های اثبات شده برای ایجاد و اعمال عادت‌های جدید را درک کنید و آن‌ها را به کار بگیرید.

اما چرا باید برای تغییر اوضاع، این همه سختی را به جان بخریم؟ چرا می‌خواهید یک عادت مربی‌گری ایجاد کنید؟

چرا این کار ارزش تلاش کردن دارد

اساس مربی‌گری در کمک به دیگران و شکوفایی ظرفیت‌های بالقوه آن‌ها نهفته است؛ اما اطمینان دارم که:

تابه حال خودتان را به مفید بودن مقید کرده‌اید، اما این مفید بودن هنوز بر مربی‌گری‌تان اعمال نشده است.

پس بیایید به این موضوع بپردازیم که چرا مربی‌گری کردن برای دیگران به شما کمک می‌کند؟ این کار

به شما اجازه می‌دهد که کمتر به سختی کار کنید و تأثیرگذاری بیشتری داشته باشید. وقتی عادت مربی‌گری را می‌سازید، می‌توانید آسان‌تر از سر سه چرخه معیوب که محیط‌های کاری مان را فلج می‌کنند، خلاص شوید: خلق وابستگی بیش از حد، احساس سلطه‌پذیری و قطع ارتباط.

چرخه ۱: خلق وابستگی بیش از حد

ممکن است متوجه شده باشید که بخشی از یک تیم بیش از حد وابسته هستید. در این حالت دو مشکل مضاعف وجود دارد؛ اول اینکه، کارکنانتان را طوری آموزش داده‌اید که بیش از حد به شما وابسته شوند، شرایطی که باعث از دست دادن قدرتشان و فرسودگی شما می‌شود و سپس به خاطر اینکه در خلق این وابستگی آن قدر موفق بوده‌اید که حالا کارهای زیادی برای انجام دادن دارید، ممکن است ناخواسته مانع پیشرفت جمع بشوید. همه انگیزش و اشتیاقشان را از دست می‌دهند. هر چه بیشتر به افرادتان کمک کنید، انگار آن‌ها هم بیشتر به شما نیاز دارند. هر چه نیاز آن‌ها به کمک شما بیشتر باشد، باید زمان بیشتری را صرف کمک به آن‌ها کنید. خلق یک عادت مربی‌گری به تیمتان کمک می‌کند تا استقلال و سلطه‌جویی‌شان را افزایش بدهند و همین‌طور نیاز به مداخله و مسئولیت‌پذیری شما، کاری که مانع پیشرفت آن‌ها می‌شود، کمتر شده و در نتیجه روی پای خودشان بایستند.

چرخه ۲: سلطه‌پذیری

همین‌طور ممکن است به خاطر زیاد بودن کارهایی که برای انجام دادن دارید، دچار احساس سلطه‌پذیری شوید. مهم نیست که بر تمام اصول بهره‌وری در جهان تسلط یافته باشید، منطق حکم می‌کند که هر چه سریع‌تر چاله‌ای را حفر کنید، جهان نیز سریع‌تر به جاری شدن سیل ادامه دهد. وقتی اولویت‌هایتان برای رشد و توسعه، شما را به این طرف و آن طرف، از این جلسه به آن جلسه می‌کشاند و مجبور می‌شوید کوهی از ایمیل‌ها را چک کنید، نه تنها از این وضعیت پریشان می‌شوید، بلکه تمرکزتان را هم از دست می‌دهید. هر چه بیشتر تمرکزتان را از دست بدهید، بیشتر احساس سلطه‌پذیری می‌کنید. هر چه بیشتر احساس سلطه‌پذیری کنید، تمرکزتان را بیشتر از دست خواهید داد.

خلق یک عادت مربی‌گری به شما کمک می‌کند که تمرکزتان را دوباره به دست بیاورید، در نتیجه شما و تیمتان می‌توانید کارهایی را انجام دهید که ارزش و تأثیر واقعی دارند و در نهایت، می‌توانید زمان، انرژی و منابعتان را برای حل چالش‌های مهم هدایت کنید.

چرخه ۳: قطع ارتباط

در نهایت، ممکن است از کاری که واقعاً اهمیت دارد، جدا شوید. اصل بنیادی کتاب قبلی من به نام «کارهای عالی بیشتری انجام دهید»، این بود که تنها انجام دادن کارها کافی نیست. باید به افرادتان کمک کنید کارهایی را بیشتر انجام دهند که تأثیر و مفهوم بیشتری دارد. هرچه بیشتر کارهایی را انجام بدهیم که هیچ هدف واقعی ندارند، انگیزش و مشارکتشان کمتر خواهد شد. هرچه مشارکتشان کمتر شود، احتمال اینکه بتوانیم کارهای بزرگی را پیدا کنیم و انجام دهیم، کمتر خواهد شد.

خلق عادت مربی‌گری به شما و تیمتان کمک می‌کند تا با کارهایی ارتباط برقرار کنید که نه تنها تأثیرگذارند، بلکه مفهوم هم دارند. مربی‌گری می‌تواند شهامت شما را برای خروج از شرایط آشنا و آسوده‌بخش تغذیه کند، می‌تواند به دیگران کمک کند که از تجربیاتشان درس بگیرند و می‌تواند به معنای واقعی کلمه، توانمندی‌های بالقوه افراد را افزایش داده و به تحقق آن‌ها کمک کند. بنابراین باید با قیدوبندهای نابه‌جا، کارهای یکنواخت و کناره‌گیری مبارزه کنید و ایجاد یک عادت مربی‌گری روشی برای دستیابی به یک روش بهتر کار کردن است.

درکی که افراد از لحظه کشف دارند، همان کشف پرسش است.

- جوناس سالک

هفت پرسش ضروری

در این کتاب، هفت سؤال وجود دارد که شما را از این سه چرخه معیوب نجات می‌دهد و شیوه کاری‌تان را ارتقا می‌دهد. این سؤال‌ها نه تنها روی کارهای خودتان مؤثر است، بلکه روی مشتریان، کارپردازان، همکاران، رؤسا و حتی (مسلماً گاه‌به‌گاه و نه لزوماً همیشه) همسر و فرزندان‌تان هم تأثیر می‌گذارند. این سؤال‌ها می‌توانند ملاقات‌های رو در روی هفتگی، جلسات تیمی، قرارهای فروش و (مهم‌تر از همه) لحظات ملاقات‌های تصادفی خارج از برنامه را برایتان متحول کنند.

پرسش آغازین روشی برای شروع هر مکالمه متمرکز و باز است. پرسش شگفت‌انگیز - بهترین پرسش مربی‌گری در جهان - به‌عنوان یک ابزار خودمدیریتی برای شما و مبنایی برای شش پرسش دیگر عمل می‌کند. پرسش تمرکز و پرسش بنیادی به قلب چالش می‌پردازند، در نتیجه شما را وادار می‌کنند که توجهتان را به موضوعات واقعاً مهم متمرکز کنید. پرسش تنبل، باعث می‌شود ساعت‌ها در زمانتان صرفه‌جویی کنید و پرسش استراتژیک باعث ساعت‌ها صرفه‌جویی برای افرادی می‌شود که با شما کار می‌کنند و پرسش یادگیری که برای اختتامیه کتاب با پرسش آغازین جفت می‌شود، مطمئن‌تان می‌کند که همه افراد ارتباطشان را با شما مفیدتر می‌دانند.

آیا زمان آغاز است؟

آیا آماده حرکت هستید؟ مطمئنم که مشتاق دریافت هفت پرسش ضروری هستید، اما قبل از آن، ابتدا مختصری به اصول چگونگی تغییر رفتار خواهیم پرداخت. این ابزارهای مفید هیچ فایده‌ای نخواهند داشت، مگر اینکه اجرا شوند. بخش بعدی، درباره فرمول عادت جدید، به این موضوع می‌پردازد. در این بخش، یاد خواهید گرفت که چرا نقطه آغاز برای یک عادت جدید به‌هیچ‌وجه یک رفتار جدید نیست، چرا شصت ثانیه تفاوت بسیاری ایجاد می‌کند و چگونه فرمول عادت جدید می‌تواند موتور محرک شما برای تغییری متمرکز در رفتارتان باشد.

چگونه یک عادت ایجاد کنیم

عاداتی که از طریق آن، به جای اینکه بر دروغ‌هایی که در اینترنت پیدا کرده‌ایم تکیه کنیم، به دانش واقعی درباره چگونگی تغییر رفتارمان دست پیدا می‌کنیم.

تغییر رفتار مدنظر در این کتاب عبارت است از: کمی بیشتر از دیگران سؤال پرسیم و کمتر به آن‌ها دستور بدهیم؛ اما ساده لزوماً به مفهوم آسان نیست و تئوری فایده‌ای نخواهد داشت، اگر ندانیم چگونه آن را به کار ببریم. بنابراین قبل از اندیشیدن به چیزی که باید تغییر کند، ابتدا باید بفهمیم که آن چیز چگونه باید تغییر کند.

تاکنون حتماً متوجه شده‌اید که تغییر دادن شیوه‌های رفتاری قدیمی سخت است، حتی اگر واقعاً بخواهید آن‌ها را تغییر بدهید. شاید تنها این من هستم که:

قسم می‌خورم که صبح‌ها قبل از هر کار دیگر ایمیل‌هایم را چک نکنم، با این حال باز هم هر روز مدتی - هر چند کوتاه - را صرف این کار می‌کنم.

می‌خواهم از طریق عادت مدیتیشن، به آرامش درونی برسم، اما حتی نمی‌توانم برای کار ساده‌ای مثل نشستن و نفس کشیدن، پنج دقیقه وقت پیدا کنم.

خودم را مقید می‌کنم که زمان مناسبی را برای ناهارم در نظر بگیرم، اما باز هم خودم را در حال تمیز کردن باقیمانده‌های ساندویچ از کیبورد می‌بینم یا...

تصمیم می‌گیرم که مدتی مصرف نوشابه را کنار بگذارم، اما باز هم یک شیشه نوشابه انرژی‌زا در پایان روز به طرز مرموزی در دستانم ظاهر می‌شود؟

همه این‌ها کمتر حیرت‌انگیز به نظر می‌رسند، اگر بدانید که تحقیقی در دانشگاه دوک نشان داده حداقل ۴۵ درصد از رفتار بیداری ما ناشی از عادت است. اگرچه دوست داریم فکر کنیم که خودمان به همه چیز تسلط داریم. معلوم است که کنترل چندانی بر نحوه عملکرد ذهن آگاهمان نداریم، چون تحت تأثیر ذهن ناخودآگاه یا نیمه‌هشیارمان هستیم. این موضوع جالب و درعین حال کمی نگران‌کننده است.

همیشه اطلاعات زیادی درباره چگونگی تغییر شیوه رفتار وجود داشته است. یا بهتر است دقیق‌تر

بگویم که انبوهی از اطلاعات غلط وجود دارد که به ویژه در زمان تغییر سال - وقتی تصمیم گیری های جدید به وفور یافت می شوند - رشد زیادی می کنند. آیا این گفته را شنیده اید که اگر کاری را به مدت ۲۱ روز انجام دهید، یک عادت جدید خواهید داشت؟ یک نفر چنین چیزی را از خودش ابداع کرده و حالا مثل یک زامبی که در برابر مرگ مقاومت می کند، اینترنت را فرا گرفته است.

البته خبر خوب آن است که یافته های موثق بر مبنای علم اعصاب و اقتصاد روانی نیز در حال رشد هستند، یافته هایی که در چند سال اخیر به ما کمک کرده اند که مسیرمان را پیدا کنیم. برای ایجاد یک عادت جدید کارآمد، به پنج مؤلفه اصلی نیاز دارید: دلیل، برانگیزاننده، ریزعادت، تمرین مفید و برنامه ۱۳.

قول بدهید

چرا خودتان را به زحمت انداخته اید تا کاری به سختی تغییر شیوه کاریتان را انجام بدهید؟ باید بدانید که برای تغییر دادن یک عادت آشنا و کارآمد (و احتمالاً بیهوده) مانند یک رفتار قدیمی، باید بهایی بپردازید. البته، این دانستن به مفهوم تصور موفقیت نیست. تحقیقات نشان می دهد که اگر زمان زیادی را صرف تصور نتیجه کنید، انگیزهتان برای دست به کار شدن و رسیدن به آن نتیجه کاهش می یابد. لئو بابوتا در کتاب خود «**عادت های ذن: تسلط بر هنر تغییر**»، روش مفیدی را برای ارتباط برقرار کردن با هدف نهایی ترسیم می کند. او درباره قول دادن که با خدمت به دیگران ارتباط دارد، صحبت می کند. لئو به دلیل تعهد نسبت به همسر و نوزاد دخترش سیگار را کنار گذاشت. پس به جای فکر کردن به کاری که عادتتان می تواند برایتان انجام دهد، به این فکر کنید که چگونه این عادت جدید به فرد یا افرادی که برایتان مهم اند، کمک خواهد کرد.

عامل برانگیزانندهتان را مجسم کنید

یک دیدگاه مهم حاصل از خواندن کتاب چالز داهیگ به نام «**قدرت عادت ۱۴**» این است: اگر ندانید چه چیزی رفتارهای قدیمی شما را برمی انگیزد، هیچ وقت آن ها را تغییر نخواهید داد، چون تا باعث وبانی آن رفتار را شناسید، همچنان به انجام دادنش ادامه خواهید داد. هرچه موقع تعریف لحظه برانگیختگیتان دقیق تر باشید، اطلاعات مفیدتری پیدا می کنید. برای مثال، بهتر است به جای «وقتی

از من خواسته می شود تا در یک جلسه تیمی شرکت کنم، بگوییم: «وقتی جنی نظرم را درباره ایده هایش در جلسه تیمی می پرسد.» با این میزان دقت، نقطه شروعی برای ایجاد یک عادت جدید و قوی را در اختیار خواهید داشت.

میم مضاعف: مختصر و مشخص حرف بزنید

اگر عادت جدیدتان را به صورت انتزاعی و مبهم تعریف کنید، پذیرفته نخواهد شد. اگر به زمان زیادی برای فهم آن نیاز باشد، مغز بزرگتان راهی برای هک کردن نیت های خوبتان پیدا خواهد کرد. بی. جی. فاگ در tinyhabits.com پیشنهاد می کند که باید عادت جدیدتان را به صورت یک ریزعادت تعریف کنید، کاری که انجام دادن آن کمتر از شصت ثانیه طول بکشد. این کار باعث روشن تر شدن گام اول یا دومی می شود که ممکن است به عادت بزرگ تری ختم شود. دستورالعمل میم مضاعف بخصوص به این کتاب کمک زیادی می کند، چون هریک از هفت پرسش ضروری با این الگو مطابقت دارند.

به شدت تمرین کنید

دن کوپل برای نوشتن کتابش با عنوان «**قانون استعداد**»، درباره این تحقیق کرد که چرا مناطق معینی از دنیا استعداد های نابی برای یک مهارت خاص دارند. برزیل: فوتبال، مسکو: تنیس زنان، نیویورک: موسیقی (برای مثال مدرسه جولیارد را در نظر بگیرید). عامل کلیدی در هر مکان عبارت بود از: تسلط بر یک روش تمرینی عالی که کوپل آن را «تمرین سنجیده» می نامد. سه شالوده تمرین سنجیده عبارت اند از:

تمرین بخش های کوچک یک اقدام بزرگ تر (برای مثال، به جای تمرین کل بازی تنیس، تنها تمرین پرتاب کردن توپ به بالا).

تکرار، تکرار و تکرار... و تکرار. اهمیتی ندارد که این کار را سریع، آهسته یا متفاوت انجام می دهید، فقط آن را تکرار کنید.

و در نهایت مراقبت و توجه. وقتی به آن کار مسلط شده اید. اکنون می توانید موفقیتتان را جشن بگیرید. برای این کار، نیازی نیست که هزینه زیادی بکنید، البته اگر بخواهید می توانید؛ اما یک مشت گره کرده به نشانه پیروزی هم کفایت می کند.

لطفاً در نامه بعدی‌ات، مرا خوب نصیحت کن. قول می‌دهم به آن عمل نکنم.

- ادنا سنت وینسنت میلای

برای بازگشت به روند قبلی، برنامه‌ریزی کنید

هر وقت اشتباهی کردید - هر کسی ممکن است اشتباه کند - کنار کشیدن همیشه ساده است. می‌توانم بقیه کیک را هم بخورم، چون می‌بینم تا حالا یک برشش را خورده‌ام». جرمی دین در کتاب خود به نام «**ایجاد عادت‌ها، شکستن عادت‌ها**»، به ما کمک می‌کند تا با این واقعیت کنار بیاییم: «ما در خلق عادت‌ها، هرگز به ایدئال‌هایمان دست نخواهیم یافت. ممکن است یک لحظه، یا یک روز را از دست بدهیم. البته این یک فرض است. تنها باید بدانید که در چنین حالتی چه کاری باید انجام بدهید. سیستم‌های انعطاف‌پذیر طرح‌های ثانویه‌ای را تولید می‌کنند تا اگر چیزی دچار مشکل شد، مرحله بعدی بازیابی مشخص باشد. عادتتان را به یک سیستم انعطاف‌پذیر تبدیل کنید».

همه چیز را کنار هم بگذارید: فرمول عادت جدید

در کارگاه‌های مهارت‌های مربی‌گری، مدام تمرکزمان را روی اینکه بیشتر به شرکت‌کنندگان کمک کنیم تا عادت‌های معین خودشان - و نه مجموعه‌ای از عادت‌های مختلف و عملاً ناممکن - را تعریف کنند و به آن‌ها پایبند باشند، افزایش می‌دهیم. برای اینکه در انجام چنین کاری به دیگران کمک کنیم، بعضی از دیدگاه‌های ذکر شده را خلاصه می‌کنیم، آن‌ها را در جهان واقعی آزمایش می‌کنیم و سپس فرمولی برای عادت جدید می‌سازیم: یک روش کارآمد، صریح و ساده برای بیان و آغاز عادت جدید دلخواه شما.

این فرمول سه بخش دارد: شناسایی عامل محرک یا برانگیزاننده، شناسایی عادت قدیمی و تعریف رفتار جدید. در ادامه می‌گوییم که این فرمول چگونه کار می‌کند.

شناسایی محرک: وقتی اتفاق می‌افتد که...

محرک را تعریف کنید، لحظه‌ای که سربیک چهارراه هستید و می‌توانید همان راه هموار عادت قدیمی را انتخاب کنید یا در راه کمتر پیموده شده رابرت فراست^{۱۵} قدم بگذارید. اگر این لحظه را شناسید، برای همیشه آن را از دست خواهید داد و همراه با آن فرصت تغییر رفتارتان را نیز از دست خواهید داد.

هر چه این کار را با دقت بیشتری انجام دهید، بهتر است. چارلز داهیگ می گوید تنها پنج نوع محرک وجود دارد: مکان، زمان، حالت عاطفی، سایر افراد و عمل قبل از آن. در ادامه می بینید که چگونه می توانید از آن ها برای تعریف کردن یک محرک بسیار مشخص استفاده کنید. برای مثال، یک محرک ممکن است این باشد: «وقتی در جلسات هفتگی ام (زمان) با باب (افراد) احساس خستگی زیادی می کنم (وضعیت عاطفی)، که او می گوید واقعاً درباره اش فکر نکرده ام (عمل)».

شناسایی عادت قدیمی: به جای...

عادت قدیمی تان را شمرده بیان کنید، با این کار متوجه می شوید که چه چیزی را می خواهید متوقف کنید. در اینجا نیز هر چه بتوانید آن عادت را با جزئیات بیشتری ذکر کنید، مفیدتر خواهد بود. برای مثال (و در ادامه مثال بالا) می توانید بگویید: «من از باب می پرسم: "آیا تابه حال درباره فلان چیز فکر کرده ای؟" و امیدوارم که او متوجه مقصودم که آن را به صورت یک شبه درخواست بیان کرده ام بشود، در حالی که در تمام مدت فکرهای بدی درباره باب داشته ام».

تعریف رفتار جدید: من... خواهم...

رفتار جدید را تعریف کنید، رفتاری که تنها شصت ثانیه یا کمتر طول بکشد. می دانیم که تغییر اساسی رفتاری که در این کتاب به دنبال آن هستیم، عبارت است از کمتر نصیحت کردن و بیشتر کنجکاوی نشان دادن و نکته فوق العاده درباره هفت پرسش ضروری این است که قرار است خودتان هر یک از آن ها را ظرف شصت ثانیه یا حتی کمتر پیرسید.

پس بیایید مثالمان را تمام کنیم، «من از باب می پرسم: "خوب الان چه نظری داری؟"» در پایان هر بخش درباره یکی از هفت پرسش ضروری، از شما می خواهم که عادتتان را براساس آن سؤال بسازید. ما باز هم به این مفاهیم برمی گردیم و از مثال های واقعی برای هر سؤال استفاده می کنیم تا بتوانید نحوه عملکرد فرمول عادت جدید و پرسش خودتان را در واقعیت ببینید. **بیشتر بدانید:** اگر می خواهید درباره آخرین یافته های مرتبط به ساختن عادت های جدید بیشتر بدانید، می توانید یک کتاب الکترونیک کوتاه، با نام استادان مربی گری 1/2 را از طریق لینک زیر دانلود کنید:

www.TheCoachingHabit.com/CoachingGurus

جزئیات واقعی و ارزشمندی را از آخرین تحقیقات مؤلفینی همچون چارلز داهیگ، بی. جی. فاگ، گرچن روبین، دن کویل، لئو بابوتا، نیر ایال، جرمی دین و یک «نیمه استاد» مرموز به دست آوردم. سخن پایانی درباره ساختن عادت مربی گری

این کار ساده است، اما آسان نیست. تغییر رفتار، کار خیلی سختی است. تغییر دادن شیوه انجام یک کار به شهامت نیاز دارد و اگر در ابتدا شکست بخوریم (که طبیعی نیز هست)، ادامه دادن آن نیازمند انعطاف پذیری است. این یکی از قوانین تغییر است که به محض اینکه چیز جدیدی را امتحان کنید، بالآخره از جایی مقاومتی دریافت خواهید کرد که به شیوه سریال «ضربه‌های مختلف»^{۱۶} از شما می‌پرسد: «هی، ویلیس، از چه حرف می‌زنی؟»

برای مقابله با این مقاومت، نکات زیر را دنبال کنید:

از جایی آسان شروع کنید. اگر می‌خواهید دیگران را به شیوه متفاوتی مدیریت کنید، شخصی را انتخاب کنید که می‌توانید روی او حساب کنید و مایل است شما را قدری آزاد بگذارد. یا فردی را انتخاب کنید که کارها با او آن قدر بد پیش رفته است که دیگر چیزی برای از دست دادن نداشته باشید. از یک ایده کوچک شروع کنید. سعی نکنید که همه ایده‌های این کتاب را یکجا به کار ببرید. از یک نکته کوچک شروع کنید و سعی کنید بر آن مسلط شوید و آن را کاملاً یاد بگیرید، سپس نکته دیگری را شروع کنید.

از دیگران کمک بگیرید: سیستم‌های حمایتی که برای تغییر و اعمال رفتارهای جدید برای خودم ایجاد کرده‌ام، عبارت‌اند از: یک مربی، یک گروه مغز متفکر که دارای جلسات حضوری هفتگی و جلسات تلفنی دو بار در هفته است، یک گروه مغز متفکر دیگر و سه نرم‌افزار ویژه عادت روی گوشی آیفونم. البته من قبلاً با این مسائل به خوبی آشنایی داشته‌ام. از یک دوست یا همکار بخواهید که به شما کمک کند و سپس می‌توانید به عنوان مشوق، یار تمرینی و هم‌فکر یکدیگر عمل کنید.

دوباره تلاش کنید. ممکن است عادت شما دچار مشکل شود و همیشه خوب کار نکند. وقتی در جایگاه یادگیری معروف به «بی‌کفایتی هشیارانه» (اصطلاحی دقیق اما کمی گستاخانه) قرار دارید، احساس حماقت خواهید کرد. تنها از طریق تمرین منظم و حساب شده است که می‌توانید به جایگاه

«کفایت‌مندی هشیارانه» که جایگاهی بسیار خوشایندتر است، دست پیدا کنید.

یکی از قوانین تغییر: به محض اینکه چیز جدیدی را امتحان کنید، با مقاومت روبه‌رو خواهید شد.

به اندیشمندان توجه کنید

اووید^{۱۷} می‌گوید: «هیچ چیز قوی‌تر از عادت نیست.» این می‌تواند هم یک خبر بد باشد و هم یک خبر

خوب. خبر بد به این خاطر که زندگی‌تان ممکن است انبوهی از پاسخ‌ها و واکنش‌های غیرایده‌آلی باشد که در مغزتان فرو کرده‌اید و خبر خوب به خاطر اینکه حالا که مکانیزم عادت‌ها را درک کرده‌اید،

می‌توانید ساختار خودتان برای موفقیت را بسازید. وینستون چرچیل می‌گوید: «ما به

ساختمان‌هایمان شکل می‌دهیم و پس از آن، آن‌ها هستند که به ما شکل می‌دهند.» ما در قلمرو

عادت‌هایمان زندگی می‌کنیم؛ بنابراین به شیوه رهبری دلخواهتان شکل بدهید و عادت‌های

مربی‌گری مناسب را خلق کنید.

و این عادات جدید می‌توانند از همان اولین سؤالی که از دیگران می‌پرسید - و دقیقاً موضوع فصل

بعدی است - شروع شود.

می‌توانید برای عمیق‌تر ساختن آموخته‌هایتان و اجرای آن‌ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos

مشاهده کنید.

چگونه عادت‌های بسیار منسجم بسازیم: مجموعه جالبی از ویدئوهایی با نقش‌آفرینی چند زامبی و

میمون و یک تخم مرغ، که همه به چگونگی ایجاد یک عادت بسیار محکم و منسجم اختصاص دارند.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۱

هر بار، یک سؤال پرسید

درس های کلاس فوق العاده پرسش در سرتاسر کتاب ظاهر می شوند. به آن ها توجه کنید و آن ها را به کار بگیرید تا مطمئن شوید که از هفت پرسش ضروری، بیشترین حد ممکن استفاده را برده اید. دوست من، مت می، نویسنده کتاب «در جست و جوی عظمت و قوانین تفریق»، داستان زمانی را بازگو می کند که برای اولین بار در مرکز شهر پاریس رانندگی کرده است. او که در ترافیک سنگین میدان اصلی دو تریموف^{۱۸} گرفتار شده بود، خیلی زود متوجه شد که این روش چرخش دور میدان، به هیچ وجه معمولی نیست.

با دوازده خیابان منتهی به میدان، قوانین عادی برعکس شده بودند. چون ترافیک ورودی در مسیر درست پیش می رفت، درحالی که ترافیک دور میدان در انتظار نوبت خود بود. اگرچه این سیستم فرانسوی های دیوانه! جواب می دهد، تجربه مت وحشت به تمام معنا بود، چون به نظر می رسید که ماشین ها از هر طرف به سمت او می آیند.

گاهی اگر در طرف مقابل فردی با سؤال های بسیار قرار گرفته باشید، لحظه ای مانند رانندگی پاریسی را تجربه خواهید کرد. سؤال ها از چپ و راست به سمتتان هجوم می آورند و زمانی برای پاسخ دادن به هیچ یک از آن ها وجود ندارد و در پایان این شما هستید که احساس گیجی و سردرگمی خواهید کرد. برخی این شیوه را سؤال پرسیدن مسلسل وار می نامند که به جای القای حس یک گفت و گوی مثبت و حمایت کننده، بیشتر مانند یک جلسه ناخوشایند بازجویی به نظر می رسد.

هر بار، یک سؤال پرسید. فقط یک سؤال در هر بار.

و حالا عادت جدید شما

وقتی اتفاق می افتد که...

پس از اینکه یک سؤال پرسیده ام...

به جای...

اضافه کردن یک سؤال دیگر و شاید یک سؤال دیگر و دیگر و...، چون همه آن ها انصافاً سؤال های

خوبی هستند و واقعاً کنجاوم که جواب تمامشان را بدانم...
من... خواهم...

تنها یک سؤال خواهم پرسید (و بعد وقتی منتظر پاسخ هستم، سکوت می‌کنم).

عملکرد آن را تماشا کنید:

می‌توانید برای عمیق‌تر ساختن آموخته‌هایتان و اجرای آن‌ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos مشاهده کنید.

چگونه سؤال فوق‌العاده‌ای پی‌رسیم: با استفاده از یک سبک و بیناری (سمینار مبتنی بر وب) ناخوشایند، مایکل پنچ دستور ضروری برای پرسیدن یک سؤال فوق‌العاده را با شما در میان می‌گذارد.

۱. پرسش آغازین

در این بخش، قدرت یک سؤال آغازکننده را کشف خواهید کرد، سؤالی که به گفت و گو سرعت و عمق می بخشد.

آغاز کردن

یک جمله آغازکننده خوب می تواند تفاوت زیادی ایجاد کند؛ «بهترین روزگار و بدترین ایام بود» جمله آغازین داستان دو شهر چارلز دیکنز. «مدتها پیش در یک کهکشان دور، خیلی دور...» جمله آغازکننده فیلم جنگ ستارگان، «موقع سقوط از بهشت آسیب دیدی؟» جمله آغازکننده احتمالی در گفت و گوهای عاشقانه.

یکی از دلایلی که اغلب اوقات مدیران تمایل زیادی به مری گیری نشان نمی دهند این است که به هیچ وجه نمی دانند چگونه باید سر صحبت را باز کنند. آنها گرفتار این حس آزاردهنده هستند که اگر فقط بتوانند آغاز کنند، دیگر آسوده خواهند بود؛ اما چگونه باید آغاز کرد؟ اگر تابه حال خودتان را گرفتار گفت و گویی سطحی، خسته کننده یا بی فایده یافته باشید، احتمالاً یکی از این سه موقعیت ممکن است در جریان باشد: زنجیره حرف های بی سر و ته، برنامه کاری متحجرانه یا تشخیص پیش فرض.

زنجیره حرف های بی سر و ته

اشتباه نکنید، اینجا جایی برای حرف های بی سر و ته است. این کار روشی است برای پیوند دوباره و برقراری ارتباط با یک شخص و ایجاد روابط یا برای اینکه به یاد داشته باشیم که دیگران هم انسان هستند و به آنها هم یادآوری کنیم که ما نیز انسان هستیم. با وجود این، اگر متوجه شوید که هشت دقیقه از پانزده دقیقه مختص خودتان را درباره چیزهای بی اهمیت حرف زده اید، چه احساس یاسی خواهید داشت! در آن لحظات ممکن است به این فکر کنید که آیا واقعاً همیشه باید درباره روزهای سرد و برفی زمستانی در کانادا یا اینکه آیا آن تیم ورزشی می تواند بهتر از این شود، بحث کنیم؟ حرف های بی سر و ته ممکن است روش سودمندی برای شروع باشد، اما به ندرت پیش می آید که مانند پلی عمل کند که به یک گفت و گوی با مفهوم منتهی می شود.

برنامه کاری متحجرانه

این وضعیت بیشتر در جلسات منظم همیشگی^{۱۹} دیده می شود: یک زمان، مجموعه ای از افراد، یک مکان و یک برنامه کاری. این جلسات به خواندن کسل کننده آمار و ارقام و گزارش هایی که انرژی همه حاضران را تخلیه می کند، مبدل می شود. این برنامه کاری ممکن است برای یک هفته، یک ماه یا یک سال پیش ایدئال بوده باشد، اما حالا تنها کاری که می کند این است که حفظ برنامه کاری فعلی را بر موضوعاتی که واقعاً اهمیت دارد، مقدم می داند.

تشخیص پیش فرض

هیچ سؤال یا گفت و گویی درباره چستی موضوع مطرح نشده. شما مطمئنید موضوع را می دانید، یا اینکه دیگران مطمئن اند موضوع را می دانند یا شاید، هم شما و هم دیگران فکر می کنید می دانید که موضوع چیست. پس... بنگ! شما دارید چیزی را دنبال می کنید که اگر خوش شانس باشید تا حدودی شبیه به موضوع واقعی است. این پاسخ خوشایند است و حس خوبی از پیشرفت را در شما ایجاد می کند، چون دارید چیزی را حل می کنید؛ اما در واقع در یک چاله اشتباه گرفتار شده اید که هر چقدر هم سریع تر یا دقیق تر آن را بکنید، به شما کمکی نمی کند.

پرسش آغازین: «به چه فکر می کنید؟»

روش تقریباً مطمئن و جایگزین برای شروع گفت و گو که به سرعت به مکالمه واقعی منجر می شود، این سؤال است: «به چه فکر می کنید؟» این سؤال چیزی شبیه به یک پرسش گلدیلاکس^{۲۰} است که یک مسیر گفت و گوی نه بیش از حد باز و گسترده و نه بسیار محدود کننده ایجاد می کند.

چون گفت و گو باز است، افراد را دعوت می کند که به اصل موضوع پردازند و مهم ترین نکته را با دیگران در میان بگذارند. شما دیگر آن ها را راهنمایی نمی کنید یا به آن ها دستور نمی دهید، بلکه اعتمادتان را به آن ها نشان می دهید و این استقلال را به آن ها می دهید که خودشان انتخاب کنند. و در عین حال این پرسش متمرکز نیز هست، زیرا از آن ها دعوت نمی کنید که از هر دری صحبت کنند. بلکه تشویق می کنید که درباره موضوعات مهیج و چالش برانگیز صحبت کنند، چیزهایی که همه گیر است، آن ها را ساعت ۴ صبح بیدار می کند و باعث می شود که قلبشان تندتر بزند.

این سؤالی است که می گوید: بیاید درباره چیزی حرف بزنیم که بیشتر از همه اهمیت دارد. سؤالی که

برنامه‌های کاری متحجرانه را از بین می‌برد، حرف‌های بی‌سر و ته را کنار می‌زند و سخنان از پیش تعیین شده را شکست می‌دهد.

و پس از اینکه پرسش آغازین را مطرح کردید، می‌توانید از چارچوبی استفاده کنید که من آن را مدل ۳P برای تمرکز بیشتر بر گفت و گو می‌نامم؛ اما قبل از اینکه به مدل ۳P برسیم، بهتر است تفاوت بین دو نوع مربی‌گری را درک کنیم.

مربی‌گری عملکردی در مقابل مربی‌گری تکاملی

بعضی سازمان‌ها بین مربی‌گری عملکردی و مربی‌گری تکاملی فرق می‌گذارند. مربی‌گری عملکردی به تمرکز بر حل یک مسئله یا چالش معین مربوط می‌شود، مانند خاموش کردن آتش یا روشن کردن آتش یا زنده نگه داشتن خاکستر زیر آتش. یک کار روزمره، اما مهم و ضروری.

مربی‌گری تکاملی به جای مسئله، به فردی که مسئول آن است - فردی که آتش را مدیریت می‌کند - می‌پردازد. این گفت و گو نادرتر و بسیار قدرتمندتر است. اگر از شما بخواهم که به عقب برگشته و به زمانی فکر کنید که مربی فوق العاده‌ای داشته‌اید، شرط می‌بندم که گفت و گویی از نوع مکالمه مربی‌گری تکاملی را تجربه کرده باشید. این نوع مربی‌گری به جای اینکه تنها مسئله‌ای را حل کند، بر دعوت شما به پیشرفت و یادگیری، ارتقا و رشد متمرکز می‌شود.

مدل ۳P یک روش مستقیم و ساده است برای خلق تمرکز، قوی‌تر کردن گفت و گو و (در صورت لزوم) انتقال تمرکز به سطح قدرتمندتری که همان مربی‌گری تکاملی است.

تمرکزتان را با مدل ۳P عمیق‌تر کنید

مدل ۳P چارچوبی است برای اینکه انتخاب کنید در یک گفت و گوی مربی‌گری روی چه چیزی تمرکز کنید؛ همین‌طور برای اینکه تصمیم بگیرید چه جنبه‌ای از یک چالش ممکن است مهم‌ترین مسئله پیش روی فرد باشد. ممکن است چالش، روی یک پروژه، یک شخص یا یک الگوی رفتاری متمرکز شود.

به جای اینکه تنها یک مسئله را حل کنید، دیگران را به یادگیری، رشد و پیشرفت دعوت کنید. پاسخ‌ها، اتاق‌های در بسته‌اند و پرسش‌ها، درهای بازی که ما را به داخل دعوت می‌کنند.

- نانسی ویلارد

پروژه‌ها (Projects)

پروژه، نشان دهنده کاری است که در یک موقعیت معین در حال انجام است. برای بیشتر ما، پروژه آسان‌ترین و آشناترین گزینه ممکن است. ما زمانمان را صرف یافتن راهکارهایی برای چالش‌ها می‌کنیم و اغلب تنها به همان موقعیت پیش رو توجه می‌کنیم. در این حالت، معمولاً مربی‌گری عملکردی و تغییر فنی با هم رخ می‌دهند و اغلب اوقات، هنر این است که بدانیم چطور باید آغاز کنیم، سپس باید ببینیم آیا گفت‌وگو از مزیت وجود یک یا هر دو P دیگر نیز برخوردار است یا خیر؟

افراد (People)

آیا تابه حال فکر کرده‌اید که اگر این همه، افراد آزاردهنده نبودند، کارها چقدر آسان می‌شد؟ مطمئناً تنها من نیستم که این طور فکر می‌کنم. قطعاً، موقعیت‌ها همیشه پیچیده‌تر می‌شوند اگر با تمام نقص‌ها، بی‌منطقی‌ها، بی‌نظمی‌ها، جانب‌داری‌ها و کوتاه‌نگری‌هایتان مجبور باشید با افراد دیگری کار کنید که آن‌ها هم همین قدر ناکامل، گاهی غیرمنطقی، بی‌نظم و کوتاه‌بین هستند! با وجود این، وقتی درباره افراد دیگر صحبت می‌کنید، واقعاً درباره خود آن‌ها صحبت نمی‌کنید؛ بلکه یک رابطه و به‌ویژه نقش خودتان در این رابطه که ممکن است ایدئال نباشد، حرف می‌زنید.

الگوها (Patterns)

اکنون به الگوهای رفتاری و شیوه‌های کاری توجه می‌کنیم که دوست دارید تغییر بدهید. احتمال اینکه گفت‌وگوهای مربی‌گری تکاملی در اینجا ظاهر شوند، زیاد است. این گفت‌وگوها شخصی و چالش‌انگیز هستند و فضایی برای رشد و پرورش خودشناسی و توانایی‌های بالقوه افراد فراهم می‌کنند؛ اما در حال حاضر، این مکالمه‌ها در سازمان‌ها خیلی رایج نیستند. پیش بردن یک گفت‌وگو با این میزان تمرکز همیشه هم مناسب نیست. اغلب اوقات، رسیدن به یک گفت‌وگوی متمرکز بر پروژه دقیقاً همان کار درستی است که باید انجام داد.

استفاده از ۳P

شما می‌پرسید: «به چه فکر می‌کنید؟»

به کارمندان می گوید: «نام چیزی را که روی آن کار می کنند، بنویسید».

پیشنهاد می کنید: «بسیار خوب، برای این موضوع سه جنبه مختلف می توانیم در نظر بگیریم. پروژه: هر

چالشی درباره محتوای واقعی. افراد: هر مسئله ای با اعضای تیم / همکاران / سایر بخش ها / رؤسا /

مشتریان / متقاضیان و الگوها: اگر راهی وجود داشته باشد که بتوانید راه را خودتان انتخاب کنید که

لزوماً بهترین مسیر ممکن نیست. از کجا باید شروع کنیم؟»

مهم نیست که آن ها کدام را انتخاب کنند، چون این کاریک شروع قدرتمندانه برای گفت و گو است.

وقتی آن ها بحث درباره یکی از P ها را تمام کرده اند، می توانید توجهشان را به دو P دیگر جلب کنید و

پرسید: «اگر موضوع این باشد، چه مشکلی در این باره برای شما وجود خواهد داشت؟»

و از این طریق، احتمالاً گفت و گوی عمیق تر، قوی تر و غنی تری خواهید داشت.

اکنون عادت جدیدتان را بسازید

وقتی اتفاق می افتد که...

لحظه، فرد و حتی احساسی را که محرک شماست، ثبت کنید.

معمولاً شروع یک جور گفت و گو برانگیزاننده این سؤال است: برای مثال یکی از کارمندان برای

مشاوره به دفترتان سر می زند. یک مشتری به شما زنگ می زند. ریاستان شما را به دفترش احضار

می کند. یکی از همکاران موقع ناهار نزدیکتان می نشیند و از شما می پرسد، ده دقیقه وقت برای

حرف زدن دارید؟ یا اینکه با یکی از افراد تیمتان یک جلسه رو در رو دارید. در همه این مثال ها، احساس

نگرانی می کنید چون با وجود اینکه گفت و گو مدتی در جریان بوده، اما واقعاً شروع نشده است. حتی

می تواند یک ایمیل یا پیام شخصی باعث این سؤال باشد.

به جای...

عادت قدیمی را که می خواهید ترک کنید، با جزئیات بنویسید.

عادت قدیمی می تواند این باشد که به جای گفت و گوی اصلی، حرف های بیهوده بزنید و به این کار

ادامه بدهید؛ یا مستقیماً وارد حالت نصیحت گری شوید یا خودتان را به یک دستور کار استاندارد و نه

لزوماً همیشه مناسب محدود کنید یا اینکه موضوع گفت و گو را به دیگران دیکته کنید. عادت قدیمی

شما هر چه که باشد، احتمالاً به جای کنجاوی، بیشتر به این اهمیت می دهد که شما جهت گفت و گو را کنترل کنید.

من... خواهم...

عادت جدیدتان را توصیف کنید.

احتمالاً عادت جدیدتان چیزی شبیه به این است: «از آن ها خواهم پرسید: "به چه فکر می کنید؟"» اگر محرک به صورت ایمیل یا پیام شخصی ظاهر شود، اجازه دارید فقط یک سؤال را در پاسخ بفرستید.

عملکرد آن را تماشا کنید:

می توانید برای عمیق تر ساختن آموخته هایتان و اجرای آن ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos مشاهده کنید.

قدرتمندانه شروع کردن: «به چه فکر می کنید؟» یک پرسش آغازگر عالی است، اما فقط این یک سؤال وجود ندارد. در این ویدئو، مایکل گزینه های دیگری برای شروع قدرتمندانه تر و سریع تر گفت و گو با شما در میان می گذارد.

از آزمایشگاه BOX OF CRAYON

«به چه فکر می کنید؟» سؤال اصلی در صفحه فیس بوک است یا حداقل بوده است. این سؤال مدتی نبود و سپس خیلی زود دوباره ظاهر شد. حدس می زنم که مارک زا کربرگ (مؤسس فیس بوک) و تیمش متوجه شده اند که این سؤال، بهترین سؤالی بوده که تا به حال پرسیده اند.

بنابراین «به چی فکر می کنید؟» سؤالی است که همه روزه ده ها میلیون نفر از آن برای بیان و اشتراک نظرانشان استفاده می کنند. وقتی از لیندسی، محقق شرکت، می خواهیم تا درباره اینکه چرا این سؤال این قدر خوب عمل می کند، تحقیق کند، او ما را به یکی از حقایق بنیادی علم اعصاب ارجاع می دهد: ما همان چیزی هستیم که به آن توجه می کنیم، پس چه بهتر که به تمرکزمان اهمیت بدهیم؛ اما اگر ناخواسته حواسمان پرت شود یا مشغولیت های دیگری داشته باشیم، باید بهایی پردازیم.

تحقیقی در سال ۲۰۱۰ با طرح این نکته آغاز شد که هر زمان چیزی در ذهن داریم، این فکر انرژی مصرف می کند. با وجود اینکه مغز ۲ درصد از وزن بدن ما را تشکیل می دهد، حدود ۲۰ درصد از ذخیره

انرژی بدن را مصرف می کند.

اما مهم تر از همه این است که چیزی که به آن فکر می کنید، به صورت ناخودآگاهانه بر موضوع توجه و تمرکزتان هم تأثیر می گذارد. وقتی به خریدن یک ماشین مزدای قرمز فکر می کنید، ناگهان به همه مزدهای قرمز داخل خیابان توجه می کنید. به هر چیزی که فکر کنید، می تواند بر انتخاب های شما اثر بگذارد، پس ممکن است همیشه بهترین ها را انتخاب نکنید.

پرسیدن سؤال آغازین مثل یک شیر کوچک کنترل فشار عمل می کند و می تواند چیزهایی را که اثر بدی بر شیوه کاری تان دارند، مشخص کند. این سؤال چالش هایی را آزاد می کند که اگر به منبع آن ها توجه نشود، ممکن است بعداً به صورت نامشخص و نامناسی ظاهر شود که نگاهتان به جهان را محدود می کند.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۲

حاشیه نروید و سؤالتان را پیرسید

در اینترنت، بحث داغی درباره بهترین صحنه شروع در سری فیلم‌های جیمز باند وجود دارد. از نظر بعضی‌ها، آن صحنه در فیلم «جاسوسی که عاشق من بود» که روجر مور با اسکی از صخره پایین می‌آید و بعد با چتر نجات (البته با طرح پرچم انگلستان) دور می‌شود، بهترین صحنه شروع است. از نظر برخی دیگر هم آن لحظه شجاعانه سیاه و سفید در فیلم «کازینوی رویال»، وقتی دنیل کریگ به خاطر اهمیت زیاد دومین قتلش، نشان ویژه دریافت می‌کند، بهترین صحنه شروع است.

صحنه دلخواه من کدام است؟ در فیلم «چشم طلایی»، نخستین سری از فیلم‌های جیمز باند آنجا که پیرس برازنان از روی یک سد بزرگ با طناب پایین می‌پرد.

بهترین صحنه شروع هر چه باشد، اگر توجه کنید می‌فهمید که در همه این صحنه‌ها، الگوی مشابهی وجود دارد. هیچ‌کدام از فیلم‌های جیمز باند به کندی شروع نمی‌شود.

صدای انفجار! در عرض ده ثانیه، وارد عمل می‌شوید، آدرنالین خونتان بالا می‌رود و قلبتان تندتر می‌زند.

این حالت با شیوه سؤال پرسیدن خیلی از ما که اغلب اوقات یک مقدمه کند و پرپیخ و خم دارد و بیشتر حس شنیدن قصه‌های هزار و یک شب شهرزاد قصه‌گور را می‌دهد تا رؤیاهای یان فلمینگ، خیلی فرق دارد.

مقدمه چینی‌ها را کنار بگذارید. برای سرعت گرفتن نیازی به باند فرودگاه ندارید. کافی است یک دفعه از زمین بلند شوید!

اگر می‌دانید چه سؤالی باید پرسید، بروید سراغ اصل موضوع و آن را پیرسید، به همین سادگی.

(و اگر حتماً باید یک عبارت شروع کننده داشته باشید، از اصطلاحاتی مانند «کنجکاوم بدانم که»

استفاده کنید. این کار باعث کاهش «سنگینی» هر سؤالی می‌شود و پرسیدن و جواب دادن را آسان‌تر می‌کند).

و حالا عادت جدید شما

وقتی اتفاق می افتد که...

وقتی سؤالی برای پرسیدن دارم...

به جای...

دستکاری، توضیح و تفصیل، مقدمه چینی و صحبت های کلی درباره چیزی که ممکن است برای رسیدن به اصل موضوع تا ابد طول بکشند...

من ... خواهم...

سؤالتان را پرسید (و بعد ساکت شوید و به جواب گوش کنید).

۲. پرسش شگفت‌انگیز

در این بخش، بهترین پرسش مربی گری در جهان معرفی می‌شود و از قدرت سه واژه کوتاه شگفت‌زده می‌شوید.

جادوی واقعی

اینکه من یک جادوگر آماتور و بد هستم، باعث می‌شود که جادوگران واقعی را بیشتر از قبل تحسین کنم. احتمالاً این حقه را دیده‌اید که جادوگر دست‌هایش را بالا نگه می‌دارد و به نظر می‌رسد که از هیچ و پوچ، یک سکه بیرون می‌آورد و بعد یک سکه دیگر و... مثلاً اگر ویدئوی «یک دسته ماهی قرمز» از پن و تله^{۲۱} را در یوتیوب دیده باشید، با این حقه‌ها بیشتر آشنا می‌شوید. (در گوگل، عبارت «استادان جادو-پن و تله، حقه‌های جالب^{۲۲}» را جست‌وجو کنید تا منظورم را بفهمید و اگر می‌خواهید بدانید که glint یعنی چه، عبارت «اسم جمع برای ماهی قرمز^{۲۳}» را جست‌وجو کنید).

من نمی‌توانم این حقه و حتی شبیهش را انجام بدهم؛ اما می‌توانم سؤالی به شما ارائه کنم؛ سؤالی که آن قدر خوب است که حتی قصد داشتیم برای آن به‌عنوان بهترین پرسش مربی گری در جهان، علامت تجاری ثبت کنیم؛ سؤالی که کاری شبیه به حقه‌های جادوگری انجام می‌دهد.

پرسش شگفت‌انگیز «و دیگر چه؟»

می‌دانم که این سه کلمه کوتاه، عادی به نظر می‌رسند؛ اما سؤال شگفت‌انگیز «و دیگر چه؟» دارای ویژگی‌هایی جادویی است. انگار این سؤال بدون هیچ تلاشی، چیزهای زیادی را از هیچ خلق می‌کند: دانش بیشتر، دیدگاه‌های بیشتر، خودآگاهی بیشتر، احتمالات بیشتر و....

سه دلیل برای تأثیرگذاری زیاد این سه کلمه وجود دارد: گزینه‌های بیشتر می‌تواند به تصمیم‌های بهتر منجر شود؛ پرسیدن آن باعث می‌شود خودتان را کنترل کنید و برای خودتان زمان بخرید.

ران^{۲۴} درونی‌تان را عرضه کنید

اگر در هفتاد سال گذشته تلویزیون آمریکا را تماشا کرده باشید، حتماً بیلی میز، وینس آفریا ران پاپیل^{۲۵} را دیده‌اید. آن‌ها فروشندگان و مجریان ماهر تلویزیونی هستند که بهترین لوازم آشپزخانه و محصولات بهداشتی را که می‌توان با ۹۹.۱۹ دلار (به اضافه هزینه حمل و نقل) خرید، به مردم می‌فروشند. ران

پاپیل پدر بزرگ همه آن‌ها بود و تکیه کلامش این بود: «صبر کنید، چیزهای دیگری هم برایتان دارم...».

در حالی که در اینجا هیچ کس از شما نمی‌خواهد که از آن دستمال‌های جادویی شام واو^{۲۶} بخرید، حتماً باید یادتان باشد که اولین جوابی که به شما داده می‌شود، تقریباً هیچ وقت تنها جواب موجود نیست و به ندرت بهترین جواب است. ممکن است فکر کنید که این مطلب بدیهی است، اما اصلاً این طور نیست.

چیپ و دن هیث در کتاب فوق العاده خود با نام «قاطعانه: چگونه انتخاب‌های بهتری در زندگی و کار داشته باشیم»، به تحقیقی اشاره می‌کنند که توسط پل نات انجام شده است؛ مردی که شاید بیشتر از هر شخص زنده دیگر درباره اینکه مدیران چطور تصمیم می‌گیرند می‌داند. او با استفاده از یک پروتکل قوی، نتایج ۱۶۸ تصمیم‌گیری سازمانی را بررسی کرد و متوجه شد که در ۷۱ درصد از آن‌ها، تنها دو انتخاب وجود داشته است؛ یعنی: آیا باید این کار را انجام بدهیم؟ یا ندهیم؟

نات می‌گوید که این درصد هم‌تراز و در واقع کمی بدتر از توانایی نوجوانان در ایجاد گزینه‌های پیش از تصمیم‌گیری است. بله همان تصمیم‌های اسفناکی که معمولاً نوجوانان می‌گیرند. حداقل نوجوانان می‌توانند این بهانه را بیاورند که مغزهایشان هنوز کاملاً شکل نگرفته است. پس تعجبی ندارد که نات متوجه شد که تصمیم‌های ناشی از این انتخاب‌های دودویی، میانگین شکستی بالاتر از ۵۰ درصد دارند.

او سپس به میانگین موفقیت تصمیم‌هایی که شامل انتخاب‌های بیشتر بودند توجه کرد. برای مثال، اگر تنها یک گزینه دیگر اضافه کنیم، چه خواهد شد؟ آیا باید این کار را انجام بدهیم؟ یا آن کار را انجام بدهیم؟ یا که نه؟ نتایج شگفت‌انگیز بودند. اضافه کردن تنها یک گزینه بیشتر، نرخ شکست را تقریباً نصف کرد و به ۳۰ درصد رساند.

وقتی از پرسش «و دیگر چه؟» استفاده می‌کنید، گزینه‌های بیشتر و اغلب بهتری دریافت خواهید کرد. گزینه‌های بهتر به تصمیم‌های بهتر و تصمیم‌های بهتری به موفقیت‌های بزرگ‌تر منجر خواهد شد.

هیولای نصیحت را رام کنید

اگر می خواستم همه این کتاب را در یک عبارت خلاصه کنم، آن را این طوری می نوشتم:

کمتر بگو و بیشتر پیرس،

نصیحت تو آن قدرها که فکر می کنی

خوب نیست.

اما گفتن این عبارت کوتاه، خیلی آسان تر از عمل کردن به آن است. همه ما گرفتار این عادت بادوام هستیم که خیلی زود وارد حالت نصیحت کننده / متخصص / پاسخ دهنده / حل کننده می شویم. البته این حالت به هیچ وجه عجیب نیست. وقتی شما از یک طرف می بینید که سازمانتان به خاطر جواب هایتان و اطمینانی که آن جواب ها ایجاد می کنند، به شما پاداش می دهد و از طرف دیگر با پیچیده تر شدن زندگی و کارتان، بیشتر احساس نگرانی، بی اطمینانی و بردگی می کنید و بالاخره وقتی متوجه می شوید که ساختار مغزتان طوری است که اولویت اصلی را برای وضوح و قطعیت قائل می شود، پس تعجبی ندارد که دوست داشته باشید دیگران را نصیحت کنید. حتی اگر توصیه تان اشتباه باشد که اغلب هم هست، این کار به شما حس بهتری می دهد تا ابهامی که پرسیدن یک سؤال ایجاد می کند.

ما در برنامه های آموزشی مان، این کار را برانگیختن هیولای توصیه می نامیم. شما واقعاً می خواهید کنجکاو باشید و چند سؤال پرسید، اما درست در لحظه آخر و موقعی که دارید به یک شیوه بهتر کاری رو می آورید، هیولای توصیه از تاریکی بیرون می آید و کنترل گفت و گو را می دزدد. قبل از اینکه بفهمید چه اتفاقی دارد می افتد، ذهنتان به سمت پیدا کردن جواب متمرکز می شود و باز هم به ارائه ایده ها، پیشنهادات و توصیه هایتان خواهید پرداخت.

البته جایی برای ارائه توصیه هم وجود دارد. این کتاب هرگز نمی گوید که هیچ وقت به سؤال هیچ کس جواب ندهید؛ این کتاب با پاسخ های کلیشه ای و اغلب ناکارآمد مبارزه می کند.

یک تمرین جذاب (و البته سخت) این است که خودتان را تماشا کنید و ببینید چقدر سریع تحریک می شوید که نصیحت کنید. به خودتان یک روز (نصف روز یا یک ساعت) زمان بدهید و ببینید که چند بار آماده و مشتاق پاسخ دادن هستید. در جریان تحقیقی در سال ۱۹۸۴ که نقل بسیاری هم از آن شده

است، هاوارد بکمن و ریچارد فرانکل متوجه شدند که در پزشکان، میانگین زمان برای قطع کردن حرف دیگران هجده ثانیه است، در حالی که ممکن است همه ما با خواندن این مطلب بگوییم: «امان از دست این دکترها!»، اما من مدیران و رهبران زیادی را دیده‌ام که زمان میانگین مشابهی داشته‌اند. خلاصه اینکه:

حتی اگر واقعاً ندانیم که مشکل چیست یا آن فرد در چه وضعیتی است، کاملاً مطمئنیم پاسخی را که او نیاز دارد، پیدا کرده‌ایم.

«و دیگر چه؟» این چرخه را می‌شکند و وقتی پرسیدن آن تبدیل به یک عادت شود، ساده‌ترین راه برای این خواهد بود که تنبل و درعین حال کنجکاو بمانیم. این سؤال یک ابزار خودمدیریتی است برای اینکه هیولای توصیه و جودتان را زندانی کنید.

برای خودتان زمان بخرید

این یک راز است که بگذارید فقط بین من و شما باشد. چون می‌دانم این مطلب را باید در جایی از این کتاب برای معرفی خودم به‌طور برجسته نشان دهم، باید بگویم که من اولین مربی برگزیده سال در کانادا بودم؛ بنابراین به‌عنوان مربی حرفه‌ای، قابل احترام و باتجربه این راز را با شما در میان می‌گذارم. وقتی کاملاً مطمئنید که از همه چیز خبر دارید و برای فهم شرایط، تنها یکی دو ثانیه زمان دارید، پرسیدن «و دیگر چه؟» زمان بیشتری را برایتان می‌خرد.

اما این یک راز است. آن را به هیچ کس دیگر نگوئید.

چهار نکته کاربردی برای پرسیدن «و دیگر چه؟»

برای اینکه مطمئن شوید که جادوی پرسش شگفت‌انگیز رخ می‌دهد، از چند راهنمای ساده و مختصر پیروی کنید:

کنجکاو بمانید. واقعی بمانید.

اینکه حالا یک سؤال شگفت‌انگیز دارید، دلیل نمی‌شود که موقع پرسیدن آن بی‌حوصله و خسته باشید.

وقتی این عادت را می‌سازید، فقط پرسیدن «و دیگر چه؟» را تمرین نکنید. از اصول تمرین عمیق دن کوپل از بخش «چگونه یک عادت ایجاد کنیم» هم استفاده کنید و خودتان را به پرسیدن سؤال با علاقه و کنجکاوی واقعی عادت دهید. برای اینکه به نتایج بهتری برسید، گوش دادن به جواب‌ها را هم تمرین کنید.

سؤالتان را یک بار دیگر پرسید

بیا بید با فهم این مطلب به عنوان یک قانون کلی شروع کنیم، معمولاً افراد سؤال شگفت‌انگیز را خیلی کم می‌پرسند تا خیلی زیاد؛ اما روش تسلط بر این عادت، این است که آن را بارها امتحان کنید و عملکردش را ببینید و شاید اگر این مطلب را بدانید، به شما کمک کند: من معمولاً این سؤال را حداقل سه بار و به ندرت بیش از پنج بار می‌پرسم.

موفقیت را بشناسید

در مرحله‌ای از گفت‌وگو ممکن است یک نفر به شما بگوید: «چیز دیگری نیست.» وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، واکنش کاملاً منطقی، تندتر شدن ضربان قلب و کمی وحشت است. این واکنش را به صورت موفقیت برداشت کنید. «چیز دیگری نیست» جوابی است که باید به دنبالش باشید. جوابی که نشان می‌دهد به آخر این مسیر سؤال و جواب رسیده‌اید. پس یک نفس عمیق بکشید، تعظیم کنید و سراغ پرسش دیگری بروید.

در زمان مناسب، تغییر مکان بدهید

اگر احساس می‌کنید که انرژی گفت‌وگو دارد کم می‌شود، باید بدانید که دیگر موقع آن است که آن مرحله را تمام کنید. برای جمع کردن گفت‌وگو، می‌توانید به جای «و دیگر چه؟»، بپرسید: «آیا چیز دیگری هم هست؟» این نوع بیان «و دیگر چه؟» نه تنها دیگران را به پایان گفت‌وگو دعوت می‌کند، بلکه همچنان فضا را برای ادامه گفت‌وگو باز نگه می‌دارد.

سؤال «و دیگر چه؟» سریع‌ترین و آسان‌ترین روش برای کشف و خلق احتمالات جدید است.

زیاده‌روی کردن: پارادوکس انتخاب

داشتن گزینه برای انتخاب خوب است. قدرت سؤال «و دیگر چه؟» در این است که سریع‌ترین و

آسان‌ترین روش برای کشف و خلق احتمالات جدید است.

اما داشتن گزینه‌های بیشتر و بیشتر، همیشه هم خوب نیست.

بری شوارتز، نویسنده کتاب «پارادوکس انتخاب» (که تا کی ۲۷ با همین نام را هم ارائه می‌کند) به تحقیقی اشاره می‌کند که روی مشتریان یک مغازه خواروبارفروشی انجام شده است: روز مریبا بود و یک میز نمونه شش نوع مریبا داشت و میز دیگر، بیست و چهار نوع. در حالی که میز بیست و چهارتایی محبوب‌تر بود، مشتریانی که از میز شش تایی نمونه برمی‌داشتند، ده برابر بیشتر امکان داشت که مریبا بخرند. تعداد زیاد ۲۴ طعم باعث شده بود که تصمیم‌گیری برای مشتریان خیلی سخت شود. علم اعصاب هم نکته مفیدی دارد که می‌توان به این گفت و گو اضافه کرد و نقطه شروع آن به مقاله جرج ای. میلر در سال ۱۹۵۶ برمی‌گردد، مقاله‌ای که عنوانش دقیقاً نتیجه‌گیری آن را نشان می‌دهد: «عدد جادویی هفت، به علاوه یا منهای دو: محدودیت‌هایی بر توانایی ما در پردازش اطلاعات.» علم این عدد را در طول زمان کاهش داده و حالا فرض عمومی این است که عدد ایدئال، چهار است؛ عددی که با آن می‌توانیم اطلاعات را تقسیم‌بندی کنیم. انگار ذهن ناخودآگاه ما این طور می‌شمارد: یک، دو، سه، چهار... خیلی. این مطلب احتمالاً توضیح می‌دهد که چرا ما نام‌های افراد را در گروه‌های چهار نفری می‌توانیم حفظ کنیم، اما در گروه‌های پنج نفری یا بیشتر نمی‌توانیم.

پس وقتی می‌پرسید: «و دیگر چه؟» هدف این نیست که بی‌نهایت گزینه ایجاد شود. ما فقط می‌خواهیم بدانیم که فرد مقابل اکنون چه ایده‌هایی دارد، ضمناً این سؤال از اینکه فقط به نظرات خودتان وابسته باشید، جلوگیری می‌کند. اگر سه یا چهار جواب گرفته باشید، واقعاً پیشرفت خوبی کرده‌اید.

یافتن لحظه مناسب

«و دیگر چه؟» آن قدر سؤال مفیدی است که می‌توانید آن را به هر گفت‌وگویی اضافه کنید. مثلاً: وقتی از کسی می‌پرسید: «به چه فکر می‌کنید؟» و او جوابی می‌دهد، بعد بپرسید: «و دیگر چه؟» وقتی شخصی درباره کارهایی که می‌خواهد انجام بدهد، با شما صحبت می‌کند، او را با پرسیدن این سؤال به چالش بکشید: «چه کار دیگری می‌توانید انجام بدهید؟»

وقتی سعی می کنید که اصل مشکل را پیدا کنید و می پرسید: «مشکل اصلی شما چیست؟» و او یک جواب اولیه مبهم، محجوبانه یا بی روح می دهد، با پرسیدن این سؤال فشار بیشتری به او وارد کنید: «چه مشکل دیگری در این باره برای شما وجود دارد؟»

وقتی جلسات گروهی هفتگی تان را با پرسیدن این سؤال شروع می کنید: «در حال حاضر، مهم ترین موضوع چیست؟» فشار خودتان را با پرسیدن «و دیگر چه؟» حفظ کنید.

وقتی شخصی ایده جدید و شجاعانه ای را مطرح می کند که احتمالات جدیدی ایجاد می کند، با پرسیدن «و چه چیز دیگری می تواند امکان پذیر باشد؟»، از او و احتمالات جدید حمایت کنید.

وقتی در حال استنتاج گروهی ایده های جدید هستید و نمی خواهید کسی خسته شود، انرژی جمعی را با پرسیدن «و دیگر چه؟» بالا ببرید.

اکنون عادت جدیدتان را بسازید

وقتی اتفاق می افتد که...

آن لحظه، فرد یا شاید احساسی که شما را تحریک می کند، یادداشت کنید.

«و دیگر چه؟» به این دلیل کارآمد است که باعث می شود افراد گزینه هایی ارائه کنند و شما را ساکت نگه دارند. پس در اینجا، محرک، حالت مخالف آن است. وقتی کسی به شما ایده ای داده است، وقتی می خواهید توصیه ای ارائه کنید، وقتی مطمئنید که جواب را می دانید و مشتاقید که آن را بگویید یا هنگامی که هنوز هیچ کس نگفته باشد: «چیز دیگری نیست!»

به جای...

عادت قدیمی را که می خواهید ترک کنید، با جزئیات کامل یادداشت کنید.

عادت قدیمی عمدتاً مربوط می شود به بازگشت به حالت توصیه گری و راهکاردهی پیش از آنکه نیازی به آن باشد. این عادت می تواند چیزی شبیه این باشد: اینکه با اولین یا حتی دومین یا حتی سومین ایده موافقت کنید؛ ایده های درخشان تان را قبل از اینکه دیگران همه ایده هایشان را گفته باشند، ابراز کنید؛ مطمئن باشید که مشکل یا راه حل را می دانید یا کنترل گفت و گو را در دست بگیرید و آن را جمع کنید.

من ... خواهیم...

عادت جدیدتان را توصیف کنید.

که قطعاً چیزی شبیه به این است: «از آن‌ها خواهیم پرسید ”و دیگر چه؟“»

اگر می خواهید جواب‌های مناسب پیدا کنید، سؤال‌های مناسب پرسید!

- و نسا رد گریو

عملکرد آن را تماشا کنید:

می‌توانید برای عمیق‌تر ساختن آموخته‌هایتان و اجرای آن‌ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos تماشا کنید.

سؤالی که بر همه فرمانروایی می‌کند: مایکل با اشاره به رمان ارباب حلقه‌ها نوشته جی. آر. آر. تا کین توضیح می‌دهد که «و دیگر چه؟» چرا باید اولین سؤالی باشد که بر آن مسلط می‌شوید.

از آزمایشگاه BOX OF CRAYONS

اگر ادعا می‌کنیم که «و دیگر چه؟» بهترین سؤال مربی‌گری در جهان است - و اشتباه نکنید، همین‌طور هم هست - پس خیلی خوب می‌شود اگر دانش‌پشت این سؤال را هم درک کنیم. وقتی این چالش را به محققمان لیندسی ارائه کردیم، او با چند دیدگاه جذاب برگشت.

اولین مطالعه‌ای که لیندسی به آن اشاره کرد، بیش از هشتادوپنج سال قدمت داشت و در سال ۱۹۲۹ منتشر شده بود. این تحقیق کشف کرده بود که وقتی به دانش‌آموزان یک فرصت دوباره برای

جواب‌دادن به سؤال‌های دو گزینه‌ای درست یا غلط داده شود، این «تجدیدنظر سنجیده» به

دانش‌آموزان کمک می‌کند تا جواب‌های درست بیشتری بدهند. عملکرد این دانش‌آموزان بهتر از

گروه دومی بود که به آن‌ها نیز فرصت دوباره داده شده بود، اما جواب‌هایشان را دفعه اول یادداشت

نکرده بودند. گروه دوم عملکرد بدتری نسبت به گروه اول داشتند. پس به نظر می‌رسد که اگر به

جواب‌دادن مقید باشیم و بعد، زمانی برای فکر کردن به جواب‌هایمان داشته باشیم، این کار دقت

بیشتری ایجاد می‌کند. مطالعات جدید بیشتری نشان می‌دهند که سؤال‌های ادامه‌دار مانند «و دیگر

چه؟» باعث تشویق تفکر در سطحی بالاتر می‌شود و به عمیق‌تر شدن فهم و تشویق مشارکت هم

کمک می کند.

دومین تحقیقی که لیندسی پیدا کرد، مربوط به روان شناسانی می شد که بچه های سه ساله را وادار کرده بودند که یک کار بد مانند دزدانه نگاه کردن به یک اسباب بازی انجام دهند و سپس از آن ها پرسیده بودند که آیا دزدانه نگاه کرده اند؟ تقریباً نصف این بچه ها دروغ گفتند و کارشان را انکار کردند و تقریباً اکثر آن ها بلافاصله و خیلی صریح به سؤال «کدام اسباب بازی؟» جواب می دادند. ما هم فرق زیادی با بچه ها نداریم. معمولاً همیشه چیز دیگری هم هست که در انتظار پرسیده شدن باشد و سؤال شگفت انگیزیکی از مؤثرین روش ها برای انجام این کار است.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۳

آیا باید سؤال های پرزرق و برق بپرسیم؟

وقتی مارلون براندو در نقش افسانه‌ای اش در فیلم پدرخوانده با آن گونه‌های پرازپشم پنبه به کسی پیشنهادی می‌داد و آن شخص آن را رد می‌کرد، آن شخص بینوا با این کار باید منتظر می‌بود که وقتی از خوب بیدار می‌شود، سریک اسب را بالای سرش ببیند.^{۲۸}

بله البته که نکات ظریف بیشتری درباره یافتن راهتان وجود دارد. شما تا الآن متوجه شده‌اید که برای هر کسی بهتر است که کمتر توصیه کند و بیشتر بپرسد. در حالی که در اعماق وجودتان مطمئنید که پاسخ آن مسئله را می‌دانید. پس شما این سؤال های تقلبی را شکست داده‌اید:

«تا حالا فکر کرده‌اید که...؟»

«راجع به... چه فکر می‌کنید؟»

«آیا متوجه شده‌اید که...؟»

توصیه کردن از طریق اضافه کردن علامت سؤال را متوقف کنید. این کار به هیچ وجه پرسیدن سؤال محسوب نمی‌شود.

اگر نظری دارید، صبر کنید. اول بپرسید: «و دیگر چه؟» به احتمال زیاد یک نفر دیگر دقیقاً همان نظری را دارد که ذهن شما را قلقلک می‌دهد؛ اما اگر هیچ کس چنین نظری نداشت، ایده‌تان را تنها به صورت یک ایده و نه یک سؤال تقلبی مطرح کنید.

و حالا عادت جدید

وقتی اتفاق می‌افتد که...

من جواب‌هایتان را گرفتم، اما می‌خواهم پیشنهاد کنم که...

به جای...

پرسیدن یک سؤال تقلبی مثل «تابه حال فکر کرده‌اید که...» یا «درباره... چه فکر می‌کنید؟» که همان توصیه دادن است، منتها این بار با یک علامت سؤال...

من ... خواهم...

یکی از هفت پرسش ضروری را پیرسید و اگر خود من بخواهم ایده‌ای را بیان کنم، آن را به صورت یک گزینه ارائه می‌کنم و نه یک سؤال.

۳. پرسش تمرکز

در این بخش، متوجه خواهید شد که چگونه می‌توانید صرف زمان بسیار و تلاش برای حل مسئله اشتباه را متوقف کنید.

اورکا^{۲۹}!

جهان علم پر است از کشف‌های درخشان و البته تصادفی. ویلیام پرکین برای درمان مالاریا تلاش می‌کرد، اما در نهایت، اولین رنگ مصنوعی، مِوین، را اختراع کرد. آندرو فلمینگ نتوانست آزمایشگاهش را قبل از سفر مرتب کند و در برگشت، اولین آنتی بیوتیک یعنی پنی‌سیلین را کشف کرد. برچسب‌های یادداشت، موفقیتشان را مدیون یک ابرچسب شکست خورده هستند. ویاگرا^{۳۰} در اصل برای درمان گلودرد اختراع شده بود.

متأسفانه این هم‌زمانی‌ها چیزی نیست که در سازمان شما اتفاق می‌افتد.

اگر فرهنگ سازمانی شما مانند هر فرهنگ سازمانی دیگری باشد که تاکنون دیده‌ام (و این طور هم هست)، پس جایی است که در آن بیشتر به این اهمیت می‌دهند که کارها تمام شود، ایده‌ها اجرا و از فهرست کارهای روزانه حذف شود و اگر شما هم مثل بیشتر مدیرانی باشید که تا به حال با آن‌ها کار کرده‌ام، پس واقعاً می‌خواهید که چیزی کشف کنید.

مسئله این است که با سال‌ها تجربه‌ای که در شایسته‌سازی دارید، به محض اینکه بشنوید دکتری از «مشکل موجود» حرف می‌زند، هر سلول بدنتان از شوق حل آن مشکل یا ارائه راهکاری برای آن به جنبش در خواهد آمد و این همان چیزی است که پاولوفی^{۳۱} نامیده می‌شود. به همین دلیل است که در سرتاسر جهان، افراد در سازمان‌هایی مانند سازمان شما به سختی کار می‌کنند تا راهکارهای مناسبی را برای مسائلی پیدا کنند که واقعاً اهمیتی ندارند و به همین خاطر است که مشکلات واقعی اغلب نادیده گرفته می‌شوند.

وقتی افراد شروع به صحبت کردن با شما درباره مشکل موجود می‌کنند، یادتان باشد چیزی که آن‌ها می‌گویند به ندرت همان مسئله واقعی است و وقتی برای حل این مسائل خیلی سریع دست به کار می‌شوید، سه حالت ممکن است پیش بیاید: اینکه روی مسئله اشتباه کار کنید، کاری را بکنید که

تیمتان باید انجام دهند و در نهایت کارتتان به نتیجه نرسد.

شما دارید یک مسئله اشتباه را حل می کنید

ممکن است روش فوق العاده‌ای برای حل مشکلی که تیمتان از آن حرف می‌زنند، پیدا کرده باشید. هر چند، مشکلی که آن‌ها درباره‌اش حرف می‌زنند، به احتمال زیاد همان مشکل واقعی که باید حل شود، نیست. آن‌ها ممکن است هر چیزی را توصیف کنند: یک نشانه، یک مشکل ثانویه، باقی مانده‌ای از مشکل قبلی و آشنا و حتی خیلی وقت‌ها یک راه حل نصفه و نیمه برای مسئله‌ای که خوب بیان نشده است.

هر سلول بدنتان از شوق حل آن چالش یا ارائه راهکاری برای آن به جنبش در خواهد آمد.

این شما هستید که دارید مسئله را حل می کنید

تیمتان شما را به خوبی آموزش داده‌اند تا کارهایشان را برایشان انجام دهید. هر زمان که مشکلی پیش می‌آید، به جای اینکه خودشان آن را حل کنند، برای پاسخ به سمت شما می‌آیند. در واقع (حداقل گاهی) این طور به نظر می‌رسد که این آسان‌ترین روش هم برای شما و هم برای آن‌هاست، اما ممکن است متوجه آن حس بردگی که انجام دادن کارهای خودتان و بخشی از کارهای تیمتان در شما ایجاد می‌کند شده باشید. اگر الآن در مطب یک درمانگر نشسته بودید، در این مرحله او حتماً سرش را خردمندانه تکان می‌داد و زیر لب می‌گفت: «هوممممم... وابستگی بیش از حد».

شما مشکل را حل نمی کنید

این طور نیست که خودتان کاری برای انجام دادن نداشته باشید؛ اما حالا شما خودتان را مسئول حل مشکلات دیگران هم می‌دانید! شاید واقعاً پاسخی برای مشکلات و سؤال‌های دیگران نداشته باشید، پس کاری که می‌کنید این است: آن ایمیل را نادیده می‌گیرید یا آن نامه درخواست را در کارتابلتان می‌گذارید یا وعده پاسخ دادن در آینده‌ای نزدیک؛ اما نه خیلی نزدیک را می‌دهید. ناگهان این شما هستید که پیشرفت را متوقف می‌کنید. نه تنها تیمتان بیش از حد به شما وابسته شده است، بلکه حالا خود شما هم احساس سلطه‌پذیری می‌کنید و کم‌کم همه چیز و همه کس را به حال خودشان رها می‌کنید. شما حالا دیگر به یک تنگنای واقعی در سازمان تبدیل شده‌اید.

شما به روشی نیاز دارید که وسوسه هجوم به سمت حل چالش اول را مدیریت کند. باید خودتان (و تیمتان) را از گیر افتادن در اولین پرسشی که مطرح می شود، نجات بدهید. اگر کمی روند را کند کنید، حتماً به چالش اصلی خواهید رسید. در ادامه، سؤالی مطرح می شود که باعث ایجاد تمام تفاوت ها می شود:

پرسش متمرکز: مشکل واقعی در این باره برای شما چیست؟

این سؤالی است که به کند شدن روند هجوم به سمت عمل کمک می کند، پس می توانید زمانتان را صرف حل مسئله واقعی کنید، نه صرفاً اولین مسئله. تصادفی نیست که این پرسش این طوری چیده شده است. بیایید ببینیم که این جمله چطور ساخته شده که این قدر مفید است؟
مشکل چیست؟ کنجکاوی شما را به جهت مناسب هدایت می کند، اما اگر این سؤال این گونه مطرح شود، بیش از حد مبهم است و احتمالاً جواب های خیلی بدیهی یا انتزاعی به دنبال خواهد داشت که معمولاً هیچ کدام مفید نیستند.

مشکل اصلی چیست؟ آنچه می توان از این سؤال برداشت کرد این است که چندین مشکل وجود دارد که باید مهم ترین آن ها را انتخاب کنید. با این سبک جمله بندی، این سؤال همیشه افراد را کنترل می کند و آن ها را به عمیق تر فکر کردن وادار می کند.

مشکل اصلی شما چیست؟ اظهار فضل درباره چالش های انتزاعی یا سطح بالا در یک وضعیت، برای همه ساده است؛ اما کلمه «شما» عاملی است که سؤال را به شخصی که با او صحبت می کنید، مرتبط می کند و باعث شخصی شدن سؤال می شود. حالا فرد مقابل باید به سختی فکر کند و آنچه را که باید حل کند، به زبان بیاورد.

روی مسئله اصلی تمرکز کنید، نه اولین مسئله.

چگونه پرسش متمرکز، مه را کنار می زند

حالا که متوجه شده اید پرسش متمرکز چگونه ساخته شده است، می توانید ببینید که این سؤال چگونه بعضی از الگوهای آشنا اما ناکارآمدی را که بین شما و تیمتان ظاهر می شوند، از بین می برد. این ها الگوهایی هستند که وقتی می خواهید بر مشکل اصلی تمرکز کنید، همه چیز را مبهم و مرموز جلوه

می دهند. ما این الگوها را مه سازها می نامیم که سه مورد از رایج ترین آن ها عبارت اند از: افزایش یافتن مشکلات، مریی گری ارواح و تعمیم و انتزاع.

افزایش یافتن مشکلات

شما دیگر بر اولین سؤال از ۷ هفت پرسش ضروری مسلط شده اید و می توانید با اعتماد به نفس کامل بپرسید: «بسیار خوب، به چه فکر می کنید؟»
اما ناگهان با چنین پاسخی مواجه می شوید:

«یک پروژه وب سایت داریم که فقط ۳ هفته است کارش را شروع کرده ایم و یک ماه هم عقیم. آلبرتو هم باز خرابکاری کرده و سکوت رادیویی را با مخابرات اشتباه گرفته است. نمی توانیم هیچ جوابی درباره راه اندازی از بخش بازاریابی بگیریم و برای بودجه پروژه طوفان استوایی هم نگرانم. امروز داشتم رانندگی می کردم که باز موتور ماشینم شروع کرد به صدای عجیب "تاک تاک تاک"».

اگر تابه حال کسی را دیده باشید که با یک ساز بومی استرالیایی به نام دیجریدو کار می کند، متوجه خواهید شد که این نوازنده توانایی خارق العاده ای برای دمیدن در ساز دارد، بی آنکه به نظر برسد حتی یک نفس کشیده است. تنفس مدور یعنی اینکه او می تواند هوا را از طریق بینی تنفس کند و از طریق دهانش آن را بیرون بدهد. این کار را امتحان کنید. شاید غیرممکن به نظر برسد؛ اما مسلماً برای این نوازنده این طور نیست. «به چه فکر می کنید؟» جریانی بی انتها از مسائلی را که او نگران آن هاست، از بند آزاد کرده است.

شما ممکن است بر دومین سؤال از بین هفت پرسش ضروری هم تسلط پیدا کرده باشید؛ اما به هیچ وجه نمی توانید در این مرحله بپرسید: «و دیگر چه؟» چون تا همین جا هم در سؤال های بی شماری غرق شده اید!

با مطرح شدن هر مسئله، کمی احساس اضطراب می کنید. البته اضطراب و رضایت. چون با وجود این همه مشکل، در جایگاه کمک قرار دارید و می توانید به روش های زیادی، گنجینه غنی توصیه هایتان را عرضه کنید. تنها پرسش این است که از کجا باید آغاز کنید: با اولین مشکل مطرح شده شروع کنید یا با مشکلی که بیشتر از همه از پاسخ آن اطمینان دارید یا هیچ کدام که باعث شکل گیری عادت جدیدی

می شود. به جای اینکه وارد حالت توصیه گری و ارائه راهکار شوید، باید سؤال تمرکز را مطرح کنید:
«مشکل اصلی شما چیست؟»

بدون یک سؤال خوب، یک جواب خوب راه به جایی نمی برد.

- کلیتون کریستنسن

نشانه های افزایش یافتن مشکلات

آیا تا حالا پاپ کورن درست کرده اید؟ یک «انفجار»، سپس یک انفجار دیگر، یک انفجار دیگر و...
خیلی زود ذرت ها دیوانه وار شروع به ترکیدن می کنند. مشکلات هم همین طوری زیاد می شوند.
راهکارهایی برای افزایش یافتن مشکلات

در مقابل وسوسه انجام کار و انتخاب یکی از چالش های متعدد به عنوان نقطه شروع مقاومت کنید
(حتی اگر درباره اینکه مشکل اصلی کدام است نظری قطعی داشته باشید). در عوض، چیزی شبیه به
این برسید:

«اگر مجبور باشید یکی از این ها را برای متمرکز شدن انتخاب کنید، کدام یک برای شما مشکل واقعی
خواهد بود؟»

مری گری ارواح

شما با کنجکاوی واقعی می پرسید: «به چه فکر می کنی؟»

«به جان»

«جان؟»

«جان. او کابوس محض است. من تا به حال کسی را ندیده ام که بیشتر از او از SOS رنج ببرد: سندروم

شیء براق^{۳۲}. او آن قدر بی نظم است که انگار دارد شیرینی می پزد!»

شما او را تشویق می کنید که ادامه بدهد: «چی؟ نه! ادامه بده!»

«این تازه اولش بود. انگار او با حقیقت و واقعیت رابطه خوبی دارد. البته نه اینکه واقعاً دروغ بگوید. او

نه دروغ می گوید و نه راست.»

«خدای من، دیگر چه؟»

«ها! به تو گفته بودم که او زمانی...»

و داستان ادامه پیدا می کند. یک گفت و گوی چهل و پنج دقیقه‌ای درباره جان و بدون شک این مکالمه کاملاً سرگرم کننده هم هست و در پایان آن هر دوی شما احساس بسیار بهتری خواهید داشت، چون خودتان را نسبت به جان و تمام خطاهایش برتر می دانید و حتی شاید فکر کنید که مربی خوبی هم بوده‌اید، چون نه تنها در تمام مدت فعالانه به حرف‌های شخص مقابل گوش داده‌اید، بلکه عمیقاً هم با آن‌ها ارتباط برقرار کرده‌اید.

هرچند این کار، مربی‌گری یا مدیریت نیست. غیبت کردن است یا اگر صریح‌تر صحبت کنیم: ناله و شکایت.

نکته کلیدی این است که فقط می‌توانید شخص مقابلتان را آموزش دهید. صحبت کردن درباره یک «موضوع سوم» (معمولاً یک شخص دیگر، اما ممکن است یک پروژه یا موقعیت هم باشد) اگرچه وسوسه کننده است، اما باید مشکلی را که پیش روی شخص مقابلتان است، کشف کنید. پس مثال بالا تنها هنگامی به یک گفت و گوی مربی‌گری تبدیل می‌شود که درباره این باشد که شخص مقابل، چگونه جان را مدیریت می‌کند، نه فقط یک گفت و گو درباره جان بی‌نوا!

و پرسیدن پرسش متمرکز «بسیار خوب، مشکل اصلی شما چیست؟» شما را به مقصودتان می‌رساند. نشانه‌های مربی‌گری ارواح

دیگران درباره یک نفر دیگر می گویند و می گویند و می گویند (مثلاً از رئیس شکایت می کنند، درباره روابط با یک مشتری اظهار نظر می کنند، نگرانی شان را درباره عضوی از تیم ابراز می کنند)، یا شاید درباره یک پروژه یا موقعیت حرف می زنند. مثلاً از پروسه های جدید شکایت می کنند، درباره پروژه اظهار نظر می کنند، یا نگرانی شان را درباره تأثیر تجدید ساختار واحد تجاری ابراز می کنند.

راهکارهایی برای مربی گری ارواح

تمرکزتان را به شخص طرف صحبتتان برگردانید. وضعیت موجود را تأیید کنید و سؤال تمرکز را پرسید که می تواند چیزی شبیه به این باشد:

«فکر می کنم که تا حدی با... (جای خالی نام شخص یا وضعیت را بگذارید) آشنا شده باشم، اما حالا به من بگویند که: مشکل اصلی شما چیست؟»

تعمیم و انتزاع

شما گفت و گو را این طوری شروع می کنید: «بسیار خوب، به چه فکر می کنید؟»

«خوشحالم که این سؤال را پرسیدید. نمی دانم آخرین پست های وبلاگ مجله کسب و کار هاوارد را در این باره خوانده اید یا نه اما در آن ها افکار جالبی درباره جدال بین استراتژی و فرهنگ نوشته شده است و فکر می کنم این همان چیزی است که به عنوان بخشی از پروژه و چیزی که مدیران ارشد در جست و جوی آن هستند، به آن نیاز داریم...».

شما سرتان را تکان می دهید و مطمئنید که او خیلی زود به نکته اصلی خواهد رسید.

«فکر می کنم به طور کلی مشکلی که در مورد تغییر فرهنگ وجود دارد این است که بین چیزی که رهبران تجربه می کنند و تجربه سایرین تفاوتی وجود دارد. من شنیده ام که به این تفاوت، اثر ماراتون می گویند؛ یعنی رهبران از خط پایان می گذرند و قبل از هر کس دیگری مسابقه را تمام می کنند. ادگار شین در این باره نکات جالبی را در کتابش نوشته است...».

اینجاست که کمی ناامید می شوید. شاید او هیچ وقت سراصل موضوع نرود.

مشکل این نیست که این نوع مکالمه جذابیتی نداشته باشد، چون اغلب جذاب هم هست؛ اما بیشتر شبیه یک مباحثه آموزشی یا یک خلاصه اجرایی از وضعیت وجود است. واقعاً معلوم نیست که این

مکالمه چطور قرار است به گفت‌وگویی تبدیل شود که مسائل را شناسایی و سپس حل می‌کند. دیگر زمان آن رسیده است که پرسش متمرکز را مطرح کنید: «بسیار خوب، مشکل اصلی شما چیست؟»

نشانه‌های تعمیم و انتزاع

شما در وسط یک گفت‌وگوی گسترده و سطح بالا درباره وضعیت موجود قرار دارید. گویا فردی که صحبت می‌کند، خودش هرگز نقشی در وضعیت موجود ندارد و تنها یک ناظر است. او اغلب از «ما» و «ما را» استفاده می‌کند، نه «من» و «مرا».

راهکارهایی برای تعمیم و انتزاع

اگر احساس سرگردانی می‌کنید، باید راهی برای ریشه‌یابی چالش و ارتباط آن با شخصی که با او صحبت می‌کنید بیابید. دقیقاً مانند راهکار مری‌گری ارواح، باید تمرکزتان را به همان فردی که در حال صحبت است برگردانید. برای این کار، می‌توانید چیزی شبیه به این بپرسید:

«حالا که با مشکل کلی آشنا شدم، به من بگویید که مشکل اصلی شما چیست؟»

حرکت از عملکرد به رشد

در بخش پرسش آغازین، مختصری درباره تفاوت بین مری‌گری عملکردی و مری‌گری تکاملی صحبت کردم. مری‌گری عملکردی عنوانی است که معمولاً به فن مدیریت روزمره برای حل مسئله اطلاق می‌شود؛ اما مری‌گری تکاملی فراتر از صرفاً حل مسئله است و تمرکز را متوجه فردی می‌کند که سعی دارد مسئله را حل کند. همان‌طور که گفتم، فرق این دو مثل فرق بین آتش و شخصی است که می‌خواهد آتش را خاموش کند.

عمل ساده اضافه کردن «شما» در آخر هر سؤال، یک تکنیک روزمره است برای اینکه گفت‌وگوها را بیشتر به سمت تکامل سوق بدهیم تا عملکرد. بله مسائل هنوز نیاز به حل شدن دارند، اما با اضافه کردن «شما» اغلب دیدگاه‌های شخصی بیشتری نیز مطرح می‌شوند و با ظهور دیدگاه‌های شخصی، امکان رشد و پیشرفت هم بیشتر می‌شود.

سه استراتژی برای اینکه این پرسش به کارتان بیاید

حالا که می دانید چرا پرسش تمرکز این قدر خوب کار می کند، برای اینکه از عملکرد خوب آن برای خودتان مطمئن شوید، چند نکته را ذکر می کنم.

مطمئن باشید که مفید هستید

وقتی شروع می کنید به تغییر رفتارتان از توصیه گری و ارائه راهکار به پرسیدن سؤال، ممکن است مضطرب شوید و با خودتان بگویید: «من فقط دارم سؤال می پرسم. آن ها هر لحظه ممکن است این را بفهمند».

یاد بگیرید که این لحظه را بشناسید، وقتی سؤالی می پرسید و سپس سکوت برقرار می شود و می بینید که طرف مقابل واقعاً دارد به سؤال شما و جواب خودش فکر می کند. می توانید ببینید که اتصالات عصبی جدیدی در حال شکل گرفتن است.

برای اینکه بیشتر مطمئن شوید، باید به آخرین پرسش ضروری «مفیدترین نکته در این باره برای شما چه بود؟» مسلط شوید؛ بنابراین شما دارید یک لحظه یادگیری برای آن شخص و برای خودتان خلق می کنید.

یادتان باشد که جایی برای جواب های شما نیز وجود دارد

وقتی شخصی سرش را از در داخل اتاق می کند و می پرسد: «می دانی آن پوشه کجاست؟» به او بگویید که آن پوشه کجا قرار دارد. نپرسید، «مشکل اصلی تو چیست؟» این کار فقط آزاردهنده است (اگرچه این مزیت را هم دارد که دیگر کسی مزاحم شما نمی شود، پس این تاکتیک را از دست ندهید). یکی از نقش های شما به عنوان مدیر و رهبر این است که جواب هایی داشته باشید. ما فقط سعی می کنیم که سرعت روی آوردن شما به این نقش را به عنوان یک رفتار پیش فرض کندتر کنیم.

پرسش دوم را به خاطر داشته باشید

زمانی شخصی به من گفت که با بیکن (گوشت نمک زده)، همه چیز خوشمزه تر است. من به عنوان یک گیاه خوار متواضع، می توانم شهادت بدهم که این حرف درست است. به همین ترتیب، هر سؤالی بهتر می شود، اگر این عبارت را به آن اضافه کنید: «و دیگر چه؟»

اگر این سؤال را پرسید: «مشکل اصلی شما چیست؟»، خوب است.

اما اگر پرسید: «و دیگر چه؟ مشکل اصلی شما چیست؟»، نتیجه بسیار بهتر خواهد شد.
اکنون عادت جدیدتان را بسازید
وقتی اتفاق می افتد که...

آن لحظه، شخص یا شاید احساساتی که شما را تحریک می کند، یادداشت کنید.
الگویی که در اینجا می شکنیم عبارت است از بیش از حد کار کردن روی یک مسئله اشتباه، بنابراین محرک هر زمانی است که شروع به تمرکز روی یک مشکل خاص می کنید. پیشنهاد دادن روش هایی برای حل مسائل، خوشایندتر به نظر می رسد تا اینکه در ابهام بنشینید و برای شناختن چالش ها تلاش کنید؛ اما قدرت این پرسش در همین جا نهفته است؛ بنابراین عامل محرک می تواند زمانی باشد که تیمتان درباره یک مشکل یا یک پروژه بحث می کنند و گفت و گو به مرحله ارائه راهکار رسیده است، یا زمان که یکی از اعضای تیمتان با مسئله ای دست و پنجه نرم می کند، اما واقعاً مطمئن نیستید که او آن مشکل را می شناسد، یا زمانی که درباره مشکل موجود، احساس اضطراب، ترس یا تردید می کنید.
به جای...

عادت قدیمی را که می خواهید ترک کنید، با جزئیات بنویسید.

مه سازها عادت های قدیمی هستند که می خواهید آن ها را بشکنید؛ بنابراین در اینجا «به جای» می تواند زمانی باشد که تصمیم می گیرید اولین چالش احتمالاً همان چالش واقعی است؛ یا زمانی که چالش را کمی سطح بالا و انتزاعی می کنید تا دیگران بتوانند آن را بفهمند، یا شما این طور فرض می کنید؛ یا زمانی که چالش های زیادی وجود دارد و سعی می کنید که همه آن ها را حل کنید یا همه آن ها به یک اندازه مهم به نظر می رسند، یا زمانی که مسئله، مشکل شخص دیگری است (خود مشکل، شخص دیگری) است؛ یا هنگامی که هیچ زمانی را صرف این نمی کنید که چالش واقعی را بشناسید و سریع وارد عمل می شوید.

من ... خواهم...

عادت جدیدتان را توصیف کنید.

کاملاً مطمئنم که عادت جدیدتان این خواهد بود: پرسیدن «مشکل اصلی شما چیست؟»

عملکرد آن را تماشا کنید:

می توانید برای عمیق تر ساختن آموخته هایتان و اجرای آن ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos تماشا کنید.

چگونه می توانید در یافتن تمرکز به تیمتان کمک کنید: شما سؤال ها و ابزارهای متعددی خواهید یافت که می توانید از آن ها استفاده کنید تا به تیمتان کمک کنید تا تمرکز مورد نیاز برای انجام کارهای فوق العاده را بیابند.

از آزمایشگاه BOX OF CRAYONS

وقتی از محققمان، لیندسی، خواستیم که دانش پشت این سؤال را کشف کند، او مقالات زیادی با موضوع ارزش کمک به دیگران را برای محدود کردن تمرکز پیشنهاد کرد. شاید یادتان باشد که در بخش قبلی به پارادوکس انتخاب بری شوارتز اشاره کردیم، مطالعات زیادی وجود دارد که نشان می دهد چگونه محدود کردن انتخاب ها، میزان سردرگمی و تمایل به پللی سنکرونیته ^{۳۳}، یک کلمه فانتزی برای عملکردهای چند تکلیفی، را کاهش می دهد؛ اما این سؤال فقط در ایجاد تمرکزی که خلاقیت را آزاد می کند و تأخیر را قابل قبول می داند، خلاصه نمی شود.

یکی از دلایلی که باعث می شود پرسش تمرکز این قدر خوب کار کند، همان واژه پایانی «شما» است. تحقیقی در سال ۱۹۹۷ شامل یک مجموعه نسبتاً پیچیده از مسائل ریاضی بود که بر تأثیر اضافه کردن کلمه «شما» به عنوان بخشی از توصیف یک مسئله ریاضی تمرکز داشت. محققین متوجه شدند که وقتی کلمه «شما» به کار برده می شود، نیاز کمتری به تکرار سؤالات وجود دارد و مسائل در مدت زمانی کوتاه تر و با دقتی بیشتر حل می شوند.

می توانید از این نکته در همه سؤال هایی که از دیگران می پرسید، استفاده کنید. اضافه کردن «شما» به یک پرسش، به دیگران کمک می کند تا پاسخ ها را سریع تر و دقیق تر کشف کنند.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۴

به سؤالاتی که با «چه» شروع می شوند، پایبند باشید

پیتر سنگه در دهه ۱۹۹۰ نام بزرگی بود، زمانی که کتابش پنجمین فرمان و کاربرد آن برای سازمان دهی یادگیری، در سرتاسر جهان مورد توجه مدیران قرار گرفت. یکی از ابزارهایی که او معرفی کرد، «پنج چرا» نامیده می شد. فرایند بدیهی برای پیدا کردن ریشه اصلی یک مسئله خطرناک و تکرارشونده از طریق داستان.

سایمون سینک این موضوع را با کتاب مشهورش «با چرا شروع کنید: چگونه رهبران بزرگ همه را به عمل وامی داشتند» (که تد تاکی با همین نام نیز دارد) ادامه داد. از نظر سینک، سازمان ها باید درباره چرایی وجود خود اطمینان مطلق داشته باشند تا بتوانند افراد، هم مشتریان و هم کارکنان را به برند خود وفادار کنند.

هر دو نویسنده را فراموش کنید.

بله همیشه باید جایی برای پرسیدن «چرا؟» در حیات سازمانی وجود داشته باشد؛ اما نه وقتی که در وسط یک گفت و گوی متمرکز با افرادی که مدیریت می کنید، باشید. برای این موضوع، دو دلیل خوب وجود دارد:

با پرسیدن چرا، آن ها را به حالت تدافعی می برید. اگر لحن صدایتان را بد کنید و ناگهان پرسید: «چرا...؟» بیشتر مثل این است که گفته باشید: «لعنتی داشتی به چه فکر می کردی؟» با این سؤال، فقط باعث بدتر شدن وضعیت می شوید.

شما باز دارید سعی می کنید که خودتان مسئله را حل کنید. می پرسید چرا، چون جزئیات بیشتری می خواهید. جزئیات بیشتری می خواهید، چون می خواهید مسئله را حل کنید و ناگهان باز هم گرفتار همان چرخه خبیث وابستگی بیش از حد و سلطه پذیری می شوید.

اگر سعی نمی کنید مسائل را حل کنید، دیگری نیازی به سناریو نخواهد داشت.

به سؤالاتی که با «چه» شروع می شوند پایبند باشید و از پرسیدن سؤالات با «چرا» پرهیز کنید. تصادفی نیست که شش سؤال از هفت پرسش ضروری، با «چه» شروع می شوند.

و حالا عادت جدید شما

وقتی اتفاق می افتد که...

وقتی وسوسه می شوم که از آن ها پیرسم چرا...

به جای...

شروع کردن سؤال با «چرا...»

من... خواهم...

سؤال را طوری بازسازی کنید که با «چه» شروع شود؛ بنابراین مانند بعضی مثال ها، به جای «چرا آن

کار را انجام دادید؟»، پرسید: «به چه چیزی امید داشتید؟» به جای «چرا فکر کردید که این فکر

خوبی است؟»، پرسید: «چه چیزی باعث شد که این کار را انتخاب کنید؟»

به جای «چرا این مسئله نگرانتان کرده است؟»، پرسید، «چه چیزی در این باره برایتان مهم است؟»

یک ترکیب ۱-۲-۳ مقاومت ناپذیر

می‌توانید از ترکیب سه سؤال اول برای خلق یک متن قوی برای گفت‌وگوی مربی‌گری‌تان استفاده کنید.

اگر بدانید که اغلب اوقات این سؤالات، دقیقاً همان سؤال‌هایی هستند که باید پرسیده شوند، شگفت‌زده و خوشحال خواهید شد.

با این سؤال شروع کنید:

به چه فکر می‌کنید؟

بهترین روش برای شروع کردن؛ سؤال باز و درعین حال متمرکز است.

بررسی کنید:

آیا مسئله دیگری هم هست؟

به شخص مقابل، فرصتی برای بیان دغدغه‌های دیگرش بدهید.

سپس شروع به تمرکز کنید:

بسیار خوب، مشکل اصلی شما چیست؟

گفت‌وگوی شما دیگر عمیق شده است. حالا وظیفه شما این است که بفهمید مفیدترین چیزی که باید به آن توجه کنید چیست.

بپرسید:

چه چیز دیگری مشکل اصلی برای شماست؟

به من اعتماد کنید، شخص مقابل حتماً چیزهایی برای گفتن خواهد داشت (که احتمالاً زیاد هم هست) ...

دوباره جست‌وجو کنید:

آیا چیز دیگری هم هست؟

حالا دیگر بخش عمده مسائل مهم را در اختیار دارید.

پس بروید سراصل موضوع و پرسید:
بسیار خوب... مشکل اصلی شما چیست؟

۴. پرسش بنیادی

در این بخش به سؤالی پرداخته می شود که در قلب هر رابطه بزرگسال با بزرگسال وجود دارد. چگونه یک فرد بالغ باشیم

پیتر بلاک متفکر بزرگی است که افکار جالبی درباره شیوه رفتار در محل کار دارد. داشتن کتاب او «مشاوره بی عیب و نقص» و همین طور کتاب دیگرش به نام «پاسخ به چگونه، بله است»، برای هر کسی که می خواهد در سازمان ها کاری را به انجام برساند یک ضرورت است. شنیده ام که او کارش را «دادن مسئولیت آزادی افراد به خودشان» بیان می کند. این یک عبارت فوق العاده است که سؤال های زیادی را به عنوان جواب های خود به دنبال دارد. یکی از آن سؤال ها می تواند این باشد: «آزادی چیست؟» و احتمالاً بلاک این طور جواب خواهد داد: یعنی اینکه بتوانیم در کارمان به عنوان بزرگسال ظاهر شویم و بتوانیم با دیگران هم مثل افراد بزرگسال رفتار کنیم. پرسش بنیادی: «چه می خواهید؟»

پذیرفتن مسئولیت آزادی خودتان، کار خیلی سختی است. بلاک رابطه بزرگسال-بزرگسال را این طور تعریف می کند: «رابطه ای که در آن بتوانید چیزی را که می خواهید درخواست کنید و این را هم بدانید که ممکن است جوابتان نه باشد.» به همین دلیل است که این سؤال ساده و درعین حال قدرتمند «چه می خواهید؟» در وسط این کتاب مطرح می شود: من گاهی این سؤال را سؤال ماهی قرمز می نامم چون اغلب اوقات جوابی که می دهد این است: با چشم های گردش، دهانش را مدام باز و بسته می کند، بی آنکه صدایی تولید کند. در ادامه خواهیم گفت که چرا جواب دادن به این سؤال این قدر سخت است.

ما اغلب نمی دانیم که واقعاً چه می خواهیم. حتی اگر یک جواب اولیه و سریع داشته باشیم، سؤال «اما چه چیزی واقعاً می خواهید؟» معمولاً ما را به دام خواهد انداخت.

حتی اگر بدانید که چه چیزی را واقعاً می خواهید، اغلب اوقات درخواست کردن آن خیلی سخت است. ما برای خودمان دلیل هایی می آوریم که چرا درخواست چنین چیزی همین حالا درست نیست؛ حالا وقتش نیست یا حتماً طرف مقابل به آن نه خواهد گفت یا حتی ممکن است بگوید؟ «تو چه کسی

هستی که به خودت اجازه می دهی چنین درخواست گستاخانه ای بکنی؟» آنچه ما می خواهیم اغلب ناگفته باقی می ماند.

اما حتی اگر بدانید چه چیزی می خواهید و شهامت کافی برای درخواست کردن آن را داشته باشید، اغلب سخت است که آن را به صورت مناسبی مطرح کنید. گاهی همه چیز تقصیر خود شماست. شما راهی پیدا کرده اید تا چیزی را که می خواهید زیر لایه هایی از کلمات مخفی کنید؛ یا با درخواست های متعدد و کم اهمیت دیگر، از درخواست واقعی تان منحرف می شوید؛ یا مطمئنید که نکات سنگینی که مطرح کرده اید، کافی اند یا فکر می کنید که این درخواست به اندازه کافی تهاجمی بوده است. گاهی هم مسئولیت تقاضاهای شنیده نشده بر عهده طرف مقابل است. آن ها از شیوه معمول خودشان پیروی می کنند، یا اینکه تمایلشان به تصدیق به این معنا است که چیزی بسیار متفاوت از آنچه شما گفته اید شنیده اند، یا آنکه تنها وانمود می کنند که به حرف هایتان گوش می دهند و واقعاً به آن ها اهمیتی نمی دهند.

اما حتی اگر بدانید که چه چیزی می خواهید و آن را تقاضا کنید و به نظر برسد که درخواستتان شنیده شده است، اغلب خیلی سخت است که جواب درخواستتان را بشنوید، جوابی که ممکن است چیزی غیر از بله باشد: «نه» یا «شاید» یا «نه، ولی در عوض...» و ممکن است برای طرف مقابلتان هم سخت باشد که بفهمد وقتی شخصی درخواستی دارد و آن را مطرح می کند، واقعاً مجبور نیست که به او بگوید: بله. جواب های دیگری هم هستند، مثل نه؛ شاید؛ نه، ولی در عوض... می بینید که برای اینکه کشتی «چه می خواهید؟» هرگز به مقصد نرسد، دلایل زیادی وجود دارد. جورج برنارد شاو این مطلب را مختصر و مفید بیان می کند: «بزرگ ترین مشکل در معاشرت ها، این خیال واهی است که ارتباطی شکل گرفته است».

این خیال واهی که هر دو طرف گفت و گو می دانند طرف مقابل چه می خواهد، خیلی رایج است و فضا را برای گفت و گوهای آزاردهنده زیادی مهیا می کند.

اگرچه همه چیز از دست نرفته است؛ یک روش مطمئن این است که تفاوت بین خواسته ها و نیازها را درک کنید.

درک تفاوت بین خواسته‌ها و نیازها

وقتی برای اولین بار پول توجیبی گرفتم، پدر و مادرم درباره صرفه جویی و فرق بین خواسته‌ها و نیازها با من صحبت کردند. فهم این تمایز، خیلی مفید است و حدس می‌زنم که حتی اگر چند ثانیه به تفاوت بین خواسته‌ها و نیازها فکر کنید، این تعریف‌ها به ذهنتان برسد:

خواسته: دوست دارم فلان چیز را داشته باشم.

نیاز: باید فلان چیز را داشته باشم.

این تمایز در تئوری جواب می‌دهد، اما در عمل، خیلی سخت است که جلوی همه چیز را بگیریم و تنها به خواسته‌ها اکتفا کنیم، چون خود این کار، مفهوم این تمایز را زیر سؤال می‌برد. مارشال روزنبرگ، خالق ارتباطات بی‌خشونت^{۳۴} است: یک پروسه ارتباطی که «به افراد کمک می‌کند تا اطلاعات ضروری برای حل و فصل اختلافات را در آرامش ردوبدل کنند.» او در مدل NVC، به تفاوت‌های بین نیازها و خواسته‌ها و یک رویکرد عملی‌تر و پایدارتر اشاره می‌کند.

در مدل روزنبرگ، خواسته‌ها همان تقاضاهای سطحی هستند؛ نتایج تاکتیکی که از یک وضعیت می‌خواهیم. یک خواسته می‌تواند هر چیزی باشد، از تحویل گرفتن یک گزارش در یک تاریخ معین تا اینکه بدانید آیا نیازی به حضورتان در یک جلسه هست یا نه. این نوع اطلاعات چیزی است که معمولاً در جواب به سؤال «چه می‌خواهید؟» به ما گفته می‌شود.

اما نیازها عمیق‌تر از این حرف‌ها هستند و شناسایی آن‌ها به شما کمک می‌کند که پرده‌ها را کنار بزنید و عامل محرک انسانی پشت این خواسته را درک کنید. روزنبرگ با تکیه بر کارهای اقتصاددانی به نام مانفرد مکس-نیف، می‌گوید که ۹ نیاز شایع و مسلم وجود دارد.

تفریح	نوآوری	محبت
درک	هویت	آزادی
امرار معاش	حمایت	مشارکت

وقتی از شخصی می پرسید: «چه می خواهید؟» خوب گوش کنید، آیا می توانید نیازی را که پشت تقاضای آن شخص است، حدس بزنید؟ مثلاً، وقتی کسی می گوید: «می خواهم شما درباره من با معاون صحبت کنید»؛ او ممکن است واقعاً به آن حمایت (من خیلی تازه کارم) یا مشارکت (من به این نیاز دارم که نقشتان در این پروژه را انجام دهید) نیاز داشته باشد. وقتی شخصی به شما می گوید: «می خواهم امروز زودتر بروم»، او ممکن است واقعاً خواستار درک شما باشد (در خانه او اوضاع خیلی سخت است) یا اینکه نوآوری (باید به کلاسم برسم) شما را بخواهد. وقتی شخصی می گوید: «می خواهم یک نسخه جدید از گزارش را آماده کنید»، نیاز اصلی ممکن است یکی از اینها باشد: آزادی (نمی خواهم خودم آن کار را انجام بدهم)، یا هویت (می خواهم بدانید که اینجا من رئیسم) یا امرار معاش (موفقیت من به این بستگی دارد که این کار را درست انجام دهید).

همان طور که می بینید، شناسایی نیازها درک بهتری درباره اینکه چطور بهترین پاسخ را به خواسته های دیگران بدهید، در شما ایجاد می کند و حالت عکس آن هم درست است. وقتی دارید درخواستی را برای چیزی که نیاز دارید شکل می دهید، آیا می توانید نیاز پشت این درخواست را هم بیان کنید؟

سؤال برسید و جوابها را مبادله کنید

من یک دانشجوی حقوق موفق نبودم. هیچ چیز از کلاس هایم یاد نمی آید و تحصیلاتم را با شکایت یکی از استادانم به جرم افترا تمام کردم که داستانش طولانی است.

اما نکته ای که از آن زمان در ذهنم باقی مانده این است که جوهره هر قرارداد حقوقی در تبادلی از

ارزش‌ها خلاصه می‌شود. معلوم است که این اصل می‌تواند به شما کمک کند که روابطی انعطاف‌پذیرتر و با منافع متقابل با افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید، بسازید.

بعضی وقت‌ها، تنها کاری که باید انجام دهید این است که سؤال پرسید و بعضی وقت‌ها هم ردوبدل کردن جوابتان به همان سؤال می‌تواند تأثیرش را بیشتر کند. «چه می‌خواهید؟» یک سؤال بسیار قدرتمند است و قدرت آن وقتی تقویت می‌شود که نه تنها این سؤال را از افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید پرسید، بلکه خودتان هم به آن جواب بدهید. این موضوع ما را به نظر پیتربلاک درباره ماهیت گفت‌وگوهای بزرگسال با بزرگسال برمی‌گرداند که در شروع این بخش به آن اشاره کردیم. وقتی هریک از ما متوجه شویم که دیگران چه می‌خواهند، یک گفت‌وگوی جالب و ارزشمند خواهیم داشت و یکی از دلایل آن به علم اعصاب در تعاملات مربوط می‌شود.

مرز جدید ما: علم اعصاب در تعاملات

وقتی با لپ‌تاپ‌های مدرنمان کار می‌کنیم، یک کلیک روی گوگل ارث^{۳۵} نشان می‌دهد که دیگر جایی نیست که کشف نشده باشد. می‌توانید به هر کشوری که می‌خواهید سفر کنید و افراد شجاعی هم هستند که همه ۱۹۵ کشور دنیا را دیده‌اند.

اما همچنان مرزهای جدیدی از دانش، در انتظار کاوش است و یکی از مهیج‌ترین آن‌ها علم اعصاب است؛ مطالعه مغز! با استفاده از آزمایش‌های خلاقانه و فناوری‌های پیچیده مانند دستگاه‌های fMRI و EEG تازه می‌فهمیم که مبانی هنررهبی از علم گرفته شده است. حالا می‌توانیم بفهمیم وقتی که داریم برای تعامل با افرادی که مدیریتشان می‌کنیم یا بررویشان تأثیر می‌گذاریم و تلاش می‌کنیم، چه کارهایی جواب می‌دهد و چه کارهایی جواب نمی‌دهد.

چون در مرکز این کتاب به بخش پرسش بنیادی رسیده‌ایم، حالا بهترین زمان است که از طریق تمرکز بر علم اعصاب در تعاملات، بین عادت مربی‌گری و مغزتان ارتباط برقرار کنیم.

پنج بار در ثانیه

«اصول سازمان دهی بنیادی مغز» - از زبان دانشمند علم اعصاب، ایوان گوردون، عبارت است از: واکنش «خطر- و- پاداش».

مغز شما به صورت ناخودآگاه، پنج بار در ثانیه محیط اطرافتان را اسکن می کند و از خودش می پرسد: آیا اینجا امن است؟ یا اینکه خطرناک است؟

و البته که مغز ما امنیت را دوست دارد. وقتی مغز احساس امنیت می کند، می تواند در ماهرانه ترین سطوح خود کار کند. در نتیجه، می توانید عمیق تر فکر کنید و ابهامات را بهتر ببینید و مدیریت کنید. می توانید نیت اطرافیان را مثبت فرض کنید و از دانش جمعی برخوردار شوید. اکنون، شما با دیگران تعامل پیدا کرده اید و در حال پیشرفت هستید.

وقتی مغز احساس خطر کند، واکنش خیلی متفاوتی خواهد داشت. در این حالت، مغز وارد واکنش آشنای «مبارزه یا فرار» می شود که بعضی ها آن را «ربایش آمیگدال^{۳۶}» می نامند. در این حالت، همه چیز سیاه و سفید می شود. تصور می کنید که «آن ها» علیه تان هستند، نه طرفتان. در نتیجه، دیگر کمتر می توانید مغز هشیارتان را درگیر کنید و چه آشکار و چه پنهان، عقب نشینی خواهید کرد. و این یک تصمیم متعادل نیست. به خاطر بعضی دلایل مسلم تکاملی، ما معمولاً تمایل داریم که فرض کنیم وضعیت خطرناک است تا امن. ممکن است حق با ما نباشد، اما در طول تکامل نوع بشر، استراتژی بقای موفق همیشه این بوده است: «بهتر است در امان باشی تا متأسف».

به عبارت دیگر، اگر درباره وضعیت مطمئن نباشید، به طور پیش فرض آن را خطرناک می بینید و شروع به عقب نشینی می کنید.

این سؤال های پرزرق و برق چه زمانی تمام می شوند؟

- جرج کارلین

صبر کنید، برگردید!

برای شما، به عنوان یک مدیر جاه طلب و پرمشغله، چالشی وجود دارد. می خواهید افرادی که با شما سروکار دارند، تیمتان، ریاستان، مشتریان، کارپردازانتان، بیشتر به تعامل تمایل داشته باشند تا به عقب نشینی. دوست دارید کارمندان احساس کنند که کار کردن با شما، محیطی پراز پاداش است و

نه خطر و متوجه می شوید که خودتان هم دوست دارید احساس امنیت کنید تا بتوانید در بهترین و باهوش ترین حالتان باشید و نه حالت «مبارزه یا فرار».

بنابراین، چطور بر مغز دیگران و خودتان تأثیر می گذارید تا وضعیت را امن و نه خطرناک شناسایی کند؟

چهار محرک اصلی بر نحوه ارزیابی مغز ما از شرایط تأثیر می گذارند که آن ها را به صورت مخفف TERA می نامند. TERA یک مخفف مفید است، چون کلمه terroir (که از کلمه خاک می آید و به مجموعه تمام عوامل محیطی تأثیرگذار بر ویژگی های اپی ژنتیک یک محصول گفته می شود) را به یاد می آورد؛ تأثیری که یک مکان مشخص بر طعم شراب هایی دارد که از انگورهای پرورش یافته در همان مکان گرفته شده است. وقتی روی TERA تمرکز می کنید، به این فکر می کنید که چطور می توانید بر محیطی که محرک تعامل است، تأثیر بگذارید.

T از Tribe (به معنی گروه) می آید. مغز می پرسد: «تو طرف منی یا علیه من؟» اگر مغز باور کند که طرف او هستید، نسبت TERA را افزایش می دهد، اما اگر شما را در جهت مخالف دیده باشد، نسبت TERA کاهش پیدا می کند.

E از Expectation (به معنی انتظار) می آید. مغز با خودش می گوید: «من از آینده خبر دارم یا نه؟» اگر چیزی که قرار است اتفاق بیفتد روشن باشد، شرایط امن به نظر می رسد و اگر نه خطرناک. R از Rank (به معنی مقام) می آید. مقام چیزی نسبی است و نه به عنوان رسمی، بلکه به میزان قدرت فعلی شما بستگی دارد. «شما از من مهم ترید، یا من از شما مهم ترم؟» سؤالی است که مغز می پرسد و اگر مقام شما پایین تر از من باشد، وضعیت برایتان ناامن تر به نظر خواهد رسید.

A از Autonomy (به معنی استقلال) می آید. دن پینک در کتابش به نام نیروی محرک درباره اهمیت این عامل صحبت می کند. «آیا من حق صحبت دارم یا نه؟» این سؤالی است که مغز دریافت می کند، چون درجه استقلالی را که در هر موقعیت دارید، اندازه می گیرد. اگر باور داشته باشید که حق رأی دارید، پس این موقعیت بیشتر مستعد پاداش و در نتیجه تعامل است؛ اما اگر باور داشته باشید که حق صحبت زیادی ندارید، پس این محیط برایتان خیلی امن نیست.

وظیفه شما این است که هر زمان می توانید نسبت TERA را افزایش بدهید. این کار هم برای شما و هم شخصی که با او صحبت می کنید، مفید است. پرسیدن سؤال، به صورت کلی و پرسیدن سؤال «چه می خواهید؟» به صورت خاص، این کار را برایتان انجام می دهد.

این کار حس تعلق به گروه را افزایش می دهد، چون به جای اینکه به کسی دیکته کنید که چه کاری انجام بدهد، به او کمک می کنید که مشکلی را حل کند و حین انجام این کار، نه تنها حس استقلال او را افزایش می دهید - چون فکر می کنید که او می تواند جواب هایی پیدا کند و او را به این کار تشویق می کنید - بلکه مقام او را هم بالاتر می برید، چون به او اجازه می دهید که «حق صحبت داشته باشد» و اول او صحبت کند. سؤال «چه می خواهید؟» به شدت بر محرک های مقام و استقلال اثر می گذارد. عامل دیگر، یعنی انتظار، ممکن است کمی افسرده کننده باشد (سؤالی که بیشتر حاوی ابهام است تا جواب)، اما اشکالی ندارد. هدف شما این است که نسبت TERA را افزایش بدهید و با پرسیدن سؤال، دقیقاً همین کار را می کنید.

اکنون عادت جدیدتان را بسازید
وقتی اتفاق می افتد که...

آن لحظه، شخص یا شاید احساساتی که شما را تحریک می کنند، یادداشت کنید. محرک این عادت وقتی است که شما یا طرف مقابل گفت و گو، کمی احساس گرفتاری می کند. ممکن است دور گزینه هایی را خط بکشید و هیچ کدام از آن ها کاملاً مناسب، مهیج یا جذاب نباشد. همچنین ممکن است محرک آن هنگام باشد که طرف مقابل (شما) اقدام را به تأخیر می اندازد و مطمئن نیستید که چرا. یا ممکن است هر زمانی باشد که در یک گفت و گوی نسبتاً سنگین با دیگری، عضوی از تیمتان، ریاستان، یک مشتری یا یک فروشنده قرار دارید. شاید گفت و گو از کنترل خارج شده و هنوز واقعاً شروع نشده باشد و با خودتان بگویید که چطور می توانید آن را مسیر درست هدایت کنید.

به جای...

عادت قدیمی را که می خواهید متوقف کنید، یادداشت کنید.

تله عادت قدیمی این است که فکر می کنید می دانید دیگران چه می خواهند و گاهی، آن ها هم فکر

می کنند که می دانند چه می خواهند. پس «به جای...» در اینجا مربوط به زمانی است که کاملاً مطمئنید که دیگران چه می خواهند، اما واقعاً چیزی از آن ها نپرسیده اید یا موقعی که با وجود اینکه می دانید چیزی را فراموش کرده اید، آن را نادیده می گیرید؛ یا وقتی که سعی می کنید فکر، نظر یا کارهایتان را تحمیل کنید؛ یا هنگامی که گرفتار شده اید و دست به هیچ کاری نمی زنید و مطمئن نیستید که چرا کاری نمی کنید.

من ... خواهم...

عادت جدیدتان را توصیف کنید.

ساده است. سؤال «چه می خواهید؟» را پرسید. برای اینکه به نتیجه بهتری برسید، به شخص مقابل هم بگویید که شما چه می خواهید.

عملکرد آن را تماشا کنید:

می توانید برای عمیق تر ساختن آموخته هایتان و اجرای آن ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos تماشا کنید.

نسبت TERA: ببینید که چگونه می توان علم اعصاب تعاملات را به تاکتیک ها و رفتارها اضافه کرد، کاری که به شما و دیگران کمک می کند که با یکدیگر در تعامل باقی بمانید.

از آزمایشگاه **BOX OF CRAYONS**

وقتی از محققمان لیندسی خواستم تا سؤال «چه می خواهید؟» را بررسی کند، او مرا به دنیای روان درمانی برد و من این کار را با اکراه انجام دادم. البته که درمان و اشکال مختلف آن می تواند یک اقدام واقعاً مؤثر باشد، اما معمولاً مدیران از آن به عنوان ابزاری در زندگی سازمانی شان استفاده نمی کنند.

هر چند، یک مکتب درمانی معروف به درمان «راهکار محور»، دیدگاه جالبی در این باره دارد که می توان از آن استفاده کرد. این مکتب یک سؤال ادامه دار به نام پرسش معجزه دارد که اشکال مختلفی دارد، اما اساس همه آن ها ثابت است: «فرض کنید امشب وقتی همه خواب اند، معجزه ای اتفاق بیفتد. فردا صبح که از خواب بیدار می شوید، چطور می فهمید که یک دفعه همه چیز بهتر شده است؟»

سؤال معجزه به افراد کمک می کند تا با شجاعت بیشتری تجسم کنند که شرایط بهتر واقعاً چطوری است. شرایط بهتر، یک بهبود ۱۰ برابری است، نه یک افزایش ۱۰ درصدی؛ اما فکر می کنم که بخش عمده نبوغ این سؤال مربوط به این است که سنجیده و به موقع بر پایان تمرکز می کند، یعنی اینکه: هر کاری را با تجسم پایانش شروع کنید، نه اینکه «چه؟» ی نتایج را با «چگونه؟» ی گام های بعدی قاطی کنید و فوراً ناامید شوید (که اغلب همین طور هم هست).

پرسش بنیادی «چه می خواهید؟» بیشتر مستقیم است تا غیرمستقیم؛ اما همان تأثیری را دارد که تجسم پایان کار بر افراد می گذارد، چون وقتی بدانید مقصد چگونه است، قطعاً سفرتان لذت بخش تر خواهد شد.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۵ با سکوت کنار بیایید!

وقتی یکی از هفت سؤال ضروری را از کسی می پرسید، گاهی جوابی که می شنوید، سکوت است. سکوتی بی پایان و طنین انداز.

البته منظورم از «بی پایان» گاهی سه یا چهار ثانیه است.

در آن لحظه ها، انگار همه چیز به همان شیوه «زمان شلیک گلوله» در فیلم ماتریکس کند می شود و هر بخشی از وجودتان مایوسانه می خواهد این خلأ را پر کند. این احساس وحشت و نگرانی را کنار بگذارید.

سکوت، اغلب معیاری برای موفقیت است.

ممکن است شخصی که به او آموزش می دهید، از آن دسته افرادی باشد که برای اینکه جوابش را آماده کند، به چند لحظه زمان نیاز داشته باشد. به هر حال باید به او زمان بدهید.

یا شاید او هم مثل من از آن دسته افرادی باشد که معمولاً یک جواب را شروع می کند، بی آنکه بداند واقعاً چه می خواهد بگوید.

در هر صورت، رفتار فرد نشان می دهد که دارد فکر می کند و به دنبال جواب است. او دارد مسیرهای عصبی جدیدی خلق می کند و با انجام این کار، پتانسیل ها و ظرفیت خودش را هم افزایش می دهد. زبانتان را گاز بگیرید و سکوت را پر نکنید. می دانم کار سختی است، اما با این کار، فضایی برای یادگیری و دیدگاه های بیشتر ایجاد می کنید.

و حالا عادت جدید شما

وقتی اتفاق می افتد که...

وقتی سؤالی پرسیده ام و طرف مقابل در یکی دو ثانیه اول جواب آماده ای برای آن ندارد...
به جای...

پر کردن فضا با یک سؤال دیگر یا همان سؤال که فقط به شیوه ای جدید، یا به صورت یک پیشنهاد، یا

کلمات بی معنی پرسیده شده است...

من ... خواهم...

یک نفس عمیق بکشید، پذیرا باشید و سه ثانیه دیگر ساکت بمانید.

۵. پرسش تنبل

در این بخش، سؤالی را کشف می کنید که باعث می شود برای کسانی که مدیریت می کنید، مفیدتر باشید. در حالی که کمتر کار می کنید و تصمیم می گیرید که تنبل بودن در مجموع چیز خوبی است.

شما واقعاً «مفید» هستید...

شما فرد خوبی هستید و نهایت تلاشتان را برای پیشرفت افرادتان می کنید. می خواهید که ارزش های جدیدی اضافه کنید و مفید باشید. دوست دارید احساس کنید که مشارکتی کرده اید. هرچند، این مفید بودن و مفید بودن و مفید بودن، بیش از حد تکرار می شود و خیلی زود به انجام دادن آن عادت می کنید و بعد هر کسی - از جمله خودتان، فردی که به او «کمک می کنید» و سازمانتان - بهایی برای این مفید بودن شما می پردازد. نیت خوب شما اغلب به چرخه ای بی رحمانه از خستگی، سرخوردگی و کاهش نفوذتان منجر می شود.

ادگار شین پارادوکس مفید بودن را در کتاب فوق العاده خود به نام «کمک» حل می کند. معمای کتاب، این دیدگاه است که وقتی به دیگران پیشنهاد کمک می کنید، از خودتان هم سبقت می گیرید. دانسته یا ندانسته، جایگاه خودتان را بالاتر برده اید و طرف مقابل را پایین تر کشیده اید. می دانم که این ایده متناقض به نظر می رسد، چون اغلب تمایل ما به کمک، از محبت واقعی ما نشأت می گیرد؛ اما اگر خودتان را جای شخصی که کمک به او پیشنهاد شده است بگذارید، متوجه می شوید که این دیدگاه واقعاً درست است. وقتی به زمان هایی فکر می کنید که «کمک» به طرفتان پرتاب شده است، احتمالاً ترکیب غریبی از واکنش ها را در خودتان می یابید که شامل مقاومت، سرخوردگی، ناتوانی و آزرده شدن می شود.

پس راه حل چیست؟ چگونه می توانید رویکردتان را طوری مهار کنید که کمکتان واقعاً مؤثر باشد؟ یک نقطه شروع خوب، می تواند یک مثلث باشد.

مثلث (جدید) هفت کوتوله^{۳۷} و درام^{۳۸} کارپمن

تحلیل رفتار متقابل (TA) یک مدل درمانی نسبتاً منسوخ است که برچسب های «والد-کودک» و «بالغ-بالغ» را در اختیار ما قرار داده است. این مدل جذاب است، اما پیاده سازی مستقیم آن در

سازمان‌ها تقریباً غیرممکن است، چون بیش از حد بر درمان تمرکز می‌کند. مثلث درام، یک تفسیر کاربردی از TA است که توسط استفان کارپمن ایجاد شده و روشی برای عملی و مفید کردن TA است. مثلث درام با این فرض شروع می‌شود که ما، حداقل گاهی، در تعاملاتمان با دیگران از خود واقعی مان خیلی دور هستیم. اگر تابه حال نقش یکی از هفت کوتوله ناقص (ساک، مونی، شوتی، کربی، مارتیری، تاجی و پتولانت) را بازی کرده باشید، حتی وقتی می‌دانید که دارید کار اشتباهی می‌کنید و باز هم همان کار را انجام می‌دهید، متوجه منظورم می‌شوید.

کارپمن می‌گوید وقتی این اتفاق می‌افتد، ما حول سه نقش معمول نوسان داریم - قربانی، ستمگر و ناجی - که هر کدام به اندازه دیگری غیرمفید و معیوب هستند. در ادامه، وقتی توصیف هر یک از نقش‌ها را می‌خوانید، دو کار انجام دهید: فردی را به یاد بیاورید که مشخصاً با هر یک از نقش‌ها سازگار است و شرایطی را تصور کنید که ممکن است در آن، خودتان هر یک از این نقش‌ها را بازی کنید.

قربانی

اعتقاد اصلی: «زندگی من خیلی سخت است؛ زندگی من خیلی ناعادلانه است. بیچاره من.»
 نمود عملی: «تقصیر من نبوده؛ تقصیر دیگران بوده است.»

مزایای ایفای این نقش: شما هیچ مسئولیتی برای حل هیچ مسئله‌ای ندارید؛ کافی است شکایت کنید تا ناجی را جذب کنید.

بهایی که باید برای ایفای این نقش پردازید: شما دیگر این احساس را ندارید که می‌توانید چیزی را تغییر بدهید. هر تغییری خارج از کنترل شماست. شما به بی‌فایده بودن شناخته می‌شوید و هیچ‌کس یک آدم نق‌نقو را دوست ندارد.

گرفتاری این است که: «احساس می‌کنم گرفتار شده‌ام، چون هیچ قدرت و نفوذی ندارم. احساس بی‌مصرفی می‌کنم.»

ستمگر

اعتقاد اصلی: «دور و بر من پر است از آدم‌های احمق و ابله، آدم‌هایی که از همه آن‌ها بهترم.»
 نمود عملی: «تقصیر من نیست؛ تقصیر شماست.»

مزایای ایفای این نقش: شما احساس برتری، قدرت و کنترل می کنید. بهایی که باید برای ایفای این نقش پردازید: در پایان، شما مسئول همه چیز خواهید بود. این شما هستید که قربانی ها را خلق می کنید. شما به عنوان یک مدیر خرد (که تمام بخش های سازمان را به طور غیرمفید مدیریت می کند) شناخته می شوید. دیگران حداقل ها را برایتان انجام می دهند و نه بیشتر و هیچ کس یک آدم قلدر را دوست ندارد. گرفتاری این است که: «احساس گرفتاری می کنم چون به هیچ کس اعتماد ندارم. احساس تنهایی می کنم».

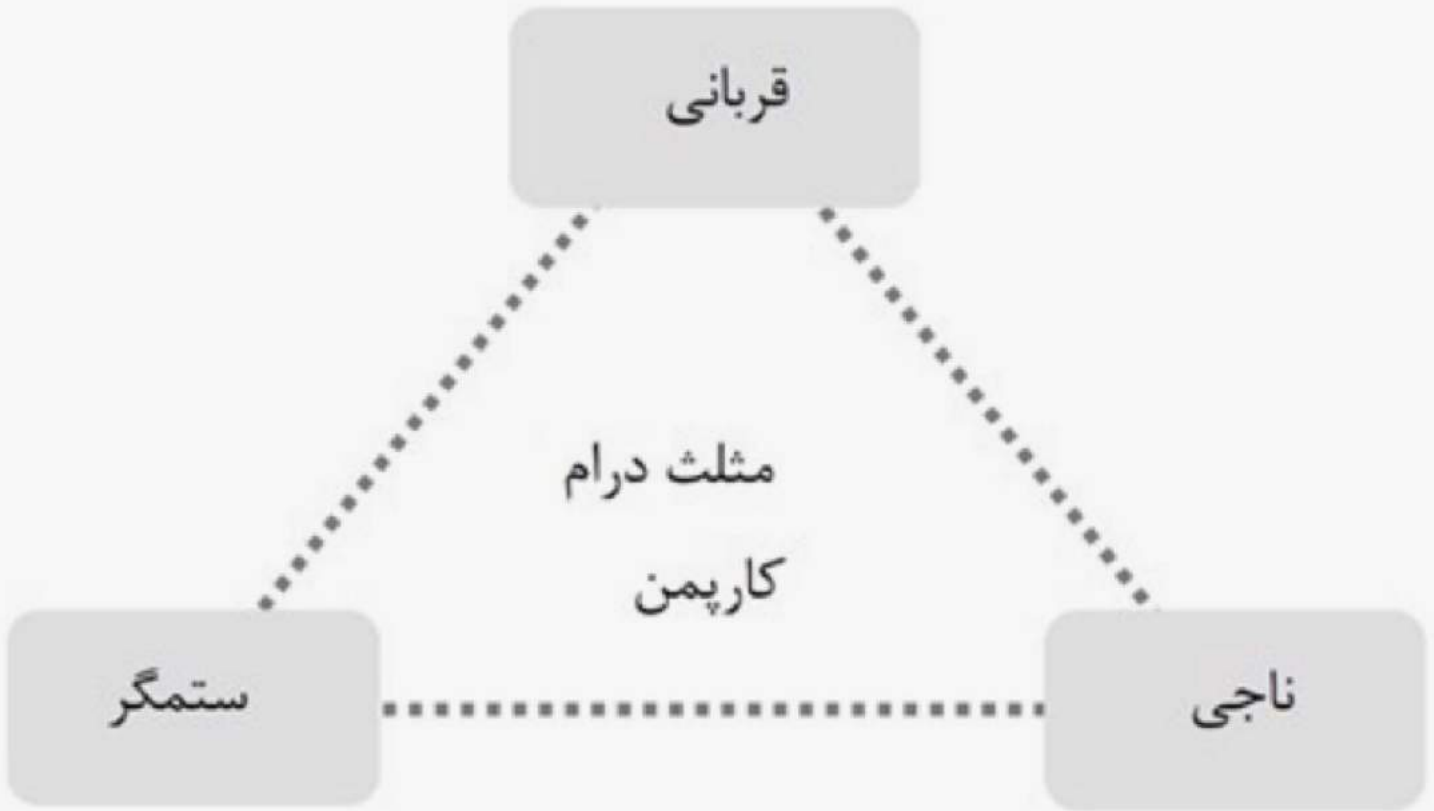
ناجی

اعتقاد اصلی: «نجنگ، نگران نباش، بگذار کمکت کنم و مشکلات را حل کنم».
نمود عملی: «تقصیر/مسئولیت من است و نه تو».

مزایای ایفای این نقش: شما خودتان را از لحاظ اخلاقی بالاتر احساس می کنید و باور دارید که وجودتان برای دیگران ضروری است.

بهایی که باید برای ایفای این نقش پردازید: مردم کمک شما را رد می کنند. این شما هستید که قربانی ها را خلق می کنید و مثلث درام را جاودانه می کنید و هیچ کس شخص فضول را دوست ندارد. گرفتاری این است که: «احساس گرفتاری می کنم چون روش نجات من دیگر کار نمی کند. احساس می کنم اضافی هستم».

این سه برجسب، توصیفی از آنچه شما هستید، نیست. بلکه تنها توصیفی از نحوه رفتار شما در یک موقعیت معین است. هیچ کس ذاتاً قربانی، ناجی یا ستمگر نیست. این ها نقش هایی هستند که در موقع تحریک، آن ها را بازی می کنیم و در آن حالت، یک نسخه ناقص از ما در حال نقش آفرینی است.



«تمام جهان یک صحنه است...»

همه ما تمام این نقش‌ها را همیشه بازی می‌کنیم و اغلب، چرخه‌ای از تمام این نقش‌ها را در یک گفت‌وگوی واحد با دیگری تجربه می‌کنیم و از قربانی به ناجی و از ناجی به ستمگر نوسان می‌کنیم و دوباره... برای اینکه موضوع روشن‌تر شود، در ادامه به یک گفت‌وگوی فرضی اشاره می‌کنم که پس از سخنرانی‌ام، با یک مشتری داشته‌ام.

من [فریادزنان]: چیدمان این اتاق کاملاً اشتباه است. قبلاً گفته بودم که می‌خواهم چطوری باشد؛ مگر چیدن اتاق همان‌طور که خواسته شده چقدر سخت است؟ و آن دونات‌ها! از آن دونات‌ها به مردم ندهید. جلسه‌ام پانزده دقیقه دیگر شروع می‌شود! (ستمگر)

مشتری [نق نق کنان]: من برگه چیدمان را برای تیم تدارکات فرستادم، اما جواب گرفتن از آن‌ها واقعاً سخت است و مجبور بودم که کل کنفرانس را خودم به‌تنهایی و بدون هیچ کمکی برگزار کنم و... (قربانی)

من [قانع شده]: ببینید، نگران نباشید، خودم اتاق را مرتب می‌کنم و کارهای فنی را هم روبه‌راه

می کنم. خودم برای همه تخم مرغ می پزم. (ناجی)

مشتری [ناامید]: شما هم مثل همه سخنران های دمدمی مزاج دیگر هستید؛ ما تا همین الان هم خیلی به شما پول داده ایم و شما باید همه چیز را همان طور که هست قبول کنید، اما شما هر وقت که ناراحت باشید، می خواهید کنترل همه چیز را در دست بگیرید. (ستمگر)

من [نق نق کنان]: فقط دارم سعی می کنم مطمئن شوم که سخنرانی ام واقعاً خوب از کار درمی آید. هیچ کس نمی داند چگونه باید اتاق را درست مرتب کند، و هر وقت تلاش می کنی، همه از تو متنفر می شوند. (قربانی)

و این داستان ادامه دارد...

و این جریان ممکن است خیلی سریع تر از این هم اتفاق بیفتد. همین الان به آزاردهنده ترین فرد تیمتان فکر کنید، کسی که حتی موقع صحبت هم در دسر درست می کند. آیا متوجه شده اید که شما در یک چشم به هم زدن، ستمگر می شوید (این آدم واقعاً مرا عصبی می کند!) و سپس قربانی (این عادلانه نیست، چرا او را به تیم شخص دیگری منتقل نکنم؟) و در آخر ناجی (تنها کاری که می کنم این است که سعی کنم کار او را برایش انجام بدهم تا زمانی که خودش سریع تر عمل کند) و همه این ها به یک باره اتفاق می افتند؟

نقش ادامه دار شما

همان طور که گفتیم همه ما یک نقش ایدئال داریم که اکثر اوقات حالت پیش فرض ما هم هست. اگر شما هم مثل اکثر افرادی که به آن ها آموزش داده ام باشید، وقتی از شما پرسند که اغلب کدام نقش را بازی می کنید، شما ناجی را انتخاب خواهید کرد و حتی اگر ناجی نقش پیش فرض شما نباشد، شرط می بندم که خودتان هم این را خیلی خوب می دانید.

درست همان لحظه که فکر می کنیم همه جواب ها را داریم، سؤال ها را فراموش می کنیم.

- مدلین انگل

وقتی در حالت ناجی هستیم، مدام سعی می کنیم مشکلات را حل کنیم، به دیگران توضیح بدهیم و مسئولیت های دیگران را قبول کنیم. ما این کار را با نیت خوب انجام می دهیم؛ فقط تلاش می کنیم

کمکی کرده باشیم و به ارزش های خودمان به عنوان یک مدیر چیزی اضافه کنیم؛ اما همان طور که دیدید، بهایی وجود دارد که هر دو طرف باید پردازند: شما، خسته می شوید و دیگران آزرده. شما دارید فرصت های رشد و گسترش پتانسیل های افرادی را که با آن ها کار می کنید، محدود می کنید و بدتر از همه این است که شاید متوجه شده باشید: این ناجی ها هستند که قربانی ها را خلق می کنند، اما ما باز هم اصرار داریم که باور کنیم حالت عکس آن درست است (که البته آن هم درست است، اما تنها درست موجود نیست).

آیا مجازات شده اید؟ (بله مجازات شده اید)

فهم الگوی مثلث درام یک گام ابتدایی قدرتمند است برای اینکه الگوی بد مدیران پرمشغله شکسته شود. به محض اینکه محرک ها را شناختید، می توانید عادتتان را تغییر بدهید. خبر بد این است که تقدیر شما این است که تا آخر عمرتان در مثلث درام زندانی شوید. و خبر خوب این است که به تدریج بهتر و بهتر آن را خواهید شناخت و سریع تر از قبل، می توانید این الگو را بشکنید.

ساموئل بکت بهتر از همه این موضوع را توصیف می کند: «به شکست ادامه بده. ادامه بده؛ اما بار بعدی، سعی کن بهتر شکست بخوری».

هر چه سریع تر بفهمید که در مثلث درام گیر افتاده‌اید، بهتر شکست خواهید خورد و با پرسیدن سؤال تنبل «چطور می‌توانم کمکتان کنم؟»، می‌توانید خودتان را سریع‌تر از این مثلث نجات بدهید.

پرسش تنبل: چطور می‌توانم کمکتان کنم؟

قدرت سؤال «چطور می‌توانم کمکتان کنم؟» دو برابر است. اول اینکه، شما دارید همکاران را مجبور می‌کنید که یک تقاضای مستقیم و شفاف مطرح کند. این کار ممکن است برای او هم مفید باشد. شاید او هم کاملاً مطمئن نیست که چرا گفت و گو با شما را شروع کرده است. مطمئناً می‌داند که چیزی می‌خواهد، اما تا زمانی که شما آن سؤال را نپرسیده باشید، او نمی‌داند که دقیقاً چه چیزی می‌خواهد. حتی اگر بداند که دقیقاً چه می‌خواهد، پرسیدن سؤال برای شما مفید است، چون می‌توانید تصمیم بگیرید که آیا این درخواست را قبول کنید یا نه.

مزیت دوم این سؤال که ارزش بیشتری هم دارد این است که این سؤال شما را از فکر کردن به اینکه خودتان می‌دانید بهترین روش کمک کردن به دیگران و وارد عمل شدن چیست بازمی‌دارد. این همان رفتار ناجی کلاسیک است. این سؤال هم مانند سؤال «و دیگر چه؟» یک ابزار خود-مدیریتی برای حفظ کنجکاوی و درعین حال تنبلی است. شما زمان زیادی از روزتان را صرف انجام دادن کارهایی می‌کنید که خیال می‌کنید دیگران می‌خواهند شما انجام بدهید. حتی گاهی هم کاملاً اشتباه می‌کنید، اما این بدترین حالت نیست، چون این مشکل خیلی زود حل می‌شود. موضوع خطرناک‌تر مربوط به وقتی است که فقط کمی اشتباه کرده‌اید. در این حالت، فکر می‌کنید که کاری را انجام می‌دهید که دیگران می‌خواهند، اما آن کار نه به اندازه‌ای است که واقعاً مفید باشد و نه آن قدر اشتباه که کسی به شما بگوید که آن را متوقف کنید.

بی‌پرده صحبت کنید...

نسخه صریح‌تر سؤال «چطور می‌توانم کمکتان کنم؟» این است: «از من چه می‌خواهید؟»، اگر جیمز باند در یک میهمانی رسمی بپرسد: «چطور می‌توانم کمکتان کنم؟»، همان سؤال را در یک صحنه اکشن این طور خواهد پرسید: «از من چه می‌خواهید؟» این نوع طرح سؤال، گفت و گو را به حد تبادل اطلاعات ضروری محدود می‌کند. شما چه می‌خواهید؟ من چه می‌خواهم؟ و حالا، درباره آن چه باید

بکنیم؟

اما مراقب باشید...

شاید حدس بزنید که طرز برداشت از سؤال «از من چه می خواهید؟» تا حد زیادی به لحن صدا در موقع ادای آن بستگی خواهد داشت. اگر بخواهیم این موضوع را به مثلث درام ربط بدهیم: وقتی در حالت ستمگر هستید، این سؤال با خشونت پرسیده می شود؛ در حالت قربانی به صورت شکایت بیان می شود و در حالت ناجی، به صورت یک سرکوب کننده مطرح می شود.

یک روش برای ملایم کردن این سؤال و هر سؤال دیگر، این است که از عبارت «کنجکاوم بدانم» استفاده کنید. کاری که این عبارت می کند این است: سؤال را از چیزی که ممکن است یک بازجویی به نظر برسد، به یک درخواست مناسب تر تبدیل می کند. عبارات دیگری که می توانند تأثیر ملایم سازی مشابهی بر سؤال داشته باشند، عبارت اند از: «می خواستم بدانم که...» یا «برای اینکه بهتر متوجه شوم...» یا حتی «برای اینکه مطمئن شوم که همه چیز را می دانم...».

اضطراب پرسیدن «چطور می توانم کمکتان کنم؟» و نحوه مدیریت آن

بزرگ ترین نگرانی افراد هنگام پرسیدن «چطور می توانم کمکتان کنم؟»، پاسخ های بالقوه وسیعی است که ممکن است بگیرند:

«می خواهم که این کار وحشتناک / غیرمنطقی / غیرممکن را برایم انجام دهید»

«می خواهم که شما آن گفت و گوی سختی را که خودم از آن پرهیز می کنم، انجام دهید»

«می توانید کل بودجه تان را به من دهید؟»

«و اما یک کار دیگر برای تکمیل آسمان خراش مسئولیت های شما دارم»

نکته ضروری که باید بدانید این است که صرف نظر از جوابی که می گیرید، می توانید از واکنش های مختلفی برای جواب دادن استفاده کنید.

البته که یکی از آن ها «بله» است. می توانید همیشه بگویید: بله؛ اما مجبور نیستید این کار را بکنید و همین احساس اجبار به گفتن بله منبع نگرانی شماست.

«نه نمی توانم آن کار را انجام بدهم» یک گزینه دیگر است. شهادت گفتن نه یکی از راه هایی است که

می تواند جلوی مفید بودن افراطی شما را بگیرد.

«نمی توانم آن کار را انجام بدهم... اما به جایش می توانید پیشنهاد متقابلتان را بگویید» یک پاسخ نسبتاً خوب است. فقط نگویید: نه؛ به دیگران گزینه های دیگری هم بدهید.

و در نهایت، می توانید با این جواب، برای خودتان کمی زمان بخرید: «اجازه بدهید درباره اش فکر کنم». «مطمئن نیستم، باید اول چند چیز را بررسی کنم و بعد جواب بدهم».

نگذارید این عادت جدید در دام ناجی گری افراطی گرفتار شود

وقتی کسی به شما می گوید که چه خبر است، همین که جلوی خودتان را بگیرید که وارد حالت نصیحت گری نشوید، به اندازه کافی سخت هست؛ اما وقتی کسی سؤالی از شما می پرسد که تمایل مستقیمش را به توصیه شما نشان می دهد. مثلاً: «به نظر شما چه کاری باید در این باره انجام بدهم...؟» - دیگر تحمل غیرممکن است. این حالت هم خطرناک و هم فریبنده است. درست مثل مقاومت در برابر یک تکه پنیر لذیذ روی تله موش؛ نور روی پشه کش؛ قطعه شکلات توی کمد و شما قبل از آنکه بدانید چه اتفاقی دارد می افتد، جواب می دهید.

سؤال «به نظر شما چه کاری باید در این باره انجام بدهم؟» مانند پنیر لذیذ روی تله موش است. البته که همیشه زمان و مکانی برای توصیه کردن وجود دارد و هدف ما این نیست که هیچ وقت جوابی ندهیم؛ اما بهتر است بگذاریم که دیگران جواب های خودشان را پیدا کنند. پس عادت جدید شما این است:

وقتی اتفاق می افتد که...

یک نفر به شما زنگ می زند، به اتاقتان سر می زند، در اداره فریاد می زند، یا برایتان پیامک می فرستد و می پرسد: «چطور می توانم درخواستی کنم که احتمالاً شما را به دام خواهد انداخت؟»

به جای...

جواب دادن به...

من... خواهم...

بگویید: «سؤال خیلی خوبی است. من نظراتی دارم که با شما در میان می گذارم؛ اما قبل از آن، به من

بگویید که خودتان چه نظری دارید؟»

و وقتی او دارد جواب می دهد که این کار را هم خواهد کرد، سرتان را به نشانه تأیید تکان بدهید و خودتان را علاقه مند نشان بدهید و وقتی جوابش را تمام کرد، بگویید: «عالی است. چه کار دیگری می توانید انجام بدهید؟»

و در این حالت، گفته های او برایتان جالب تر خواهد شد.

سپس بگویید: «خیلی خوب است. آیا چیز دیگری هم هست که بتوانید در این مورد امتحان کنید؟» و آن موقع، تنها آن موقع، است که می توانید نظر خودتان را اضافه کنید و البته اگر گفت و گو خوب پیش برود، باز هم بپرسید: «و دیگر چه؟» تا زمانی که طرف مقابل، دیگر نظری نداشته باشد.

اکنون عادت جدیدتان را بسازید

وقتی اتفاق می افتد که...

آن لحظه، شخص یا شاید احساساتی که شما را تحریک می کنند، یادداشت کنید.

در اینجا محرک این است که چقدر می خواهید کمک کنید. چه چیز باعث می شود این کار را انجام بدهید؟ احتمالاً وقتی که کسی بپرسد: «چطور باید... را انجام بدهم؟» یا «می توانید...؟» یا «راه...

چیست؟» یا شاید هم زمانی باشد که شخصی وارد دفترتان شود و درباره یک وضعیت با شما صحبت کند و بهترین راهکار بلافاصله به ذهنتان می رسد، یا زمانی که همین اتفاق در یک جلسه تیمی اتفاق

بیفتد. یا زمانی که با خودتان فکر می کنید، اگر خودم آن کار را انجام بدهم سریع تر می شود، حتی

با وجود اینکه واقعاً مطمئن نباشید «آن کار» چیست. خلاصه اینکه، محرک می تواند هر زمانی باشد که برای کمک کردن یا داوطلب شدن و سوسه می شوید و در اینجا، توهین واقعی به زمان، تلاش و نیت

خوب شما این است که دریافت کنندگان شاید حتی آنچه را که به آنها می دهید نخواهند یا به آن نیازی نداشته باشند.

به جای...

آن عادت قدیمی را که می خواهید ترک کنید، با جزئیات بنویسید.

عادت قدیمی که می خواهید بشکنید، چیزی نیست به جز همان تمایل سریع به کمک کردن و وارد

عمل شدن. کارهایی مانند اینکه، راهکاری بدهید، پاسخی بدهید، کاری به کارهای قبلی تان اضافه کنید. شما فکر می کنید می دانید که درخواست طرف مقابل چیست، حتی با وجود اینکه آن درخواست علناً مطرح نشده است. خلاصه اینکه، شما دارید برای خودتان مسئولیت درست می کنید.
من ... خواهم...

عادت جدیدتان را توصیف کنید که می تواند چیزی شبیه به این باشد: «از آن ها خواهم پرسید: ” چطور می توانم کمکتان کنم؟ “»

با پرسیدن سؤال «چطور می توانم کمکتان کنم؟» می خواهید وضعیت را روشن کنید یا ممکن است با پرسیدن «از من چه می خواهید؟» آن را رک تر مطرح کنید.
عملکرد آن را تماشا کنید:

می توانید برای عمیق تر ساختن آموخته های تان و اجرای آن ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos تماشا کنید.

چطور می توانید به جای کمک کردن، مفید باشید: برای اینکه بهتر بفهمیم که چرا تلاش های ما برای کمک کردن با مقاومت و در نهایت شکست مواجه می شود، مایکل به کارهای ادگار شین اشاره می کند.

بازگویی مثلث درام: اگر یادگیری مثلث درام برایتان سخت بود، این ویدئوها به شما کمک می کنند تا آن را بهتر بفهمید و دانش خویش را با دیگران تقسیم کنید.

از آزمایشگاه BOX OF CRAYONS

در بخش «و دیگر چه؟»، به تحقیقی اشاره کردیم که نشان می داد میانگین زمانی که یک پزشک صحبت بیمارش را قطع می کند، تنها هجده ثانیه است؛ اما محقق ما در شرکت Box of Crayons مطالعات دیگری پیدا کرده است که به ما نشان می دهد که این طور هم نیست که همه پزشکان از ادب در مکالمه بی بهره باشند.

لیندسی به تحقیقی درباره رویکردهای مختلف برای شروع یک گفت و گو با بیمار اشاره می کند. بعضی پزشکان از یک پرسش کلی تر مانند «چطور می توانم کمکتان کنم؟» استفاده می کنند، در حالی که

بعضی دیگر سؤال های مستقیم تری مانند «متوجه شدم که امروز مشکل سینوس داری؟» را به کار می برند. با طرح سؤالات کلی تر، بیماران درباره نگرانی هایشان توضیحات طولانی تری می دهند و نشانه های گسسته تر و خاص تری می دهند- در نتیجه، احتمال آن بیشتر است که مسئله واقعی را بیان کنند. به عنوان یک ارزش افزوده، پزشکانی که سؤالات کلی تری می پرسند، نمرات ارزیابی بالاتری را از بیماران شان می گیرند.

وقتی سؤال تنبل یا هر سؤال شروع کننده کلی تری را می پرسید، علم به ما می گوید که نه تنها مؤثرتر، بلکه محترمانه تر عمل کرده اید.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۶

واقعاً به جواب گوش کنید

شما یکی از هفت پرسش ضروری را می‌پرسید.

و سپس وارد حالت تخصصی گوش دادن فعالانه می‌شوید.

سرتان را مانند یک عروسک کله‌گنده فنری تکان می‌دهید.

گاهی صداها را کوچکی به نشانه تشویق تولید می‌کنید.

و به هر قیمتی، ارتباط چشمی‌تان را حفظ می‌کنید.

در حالی که درون ذهنتان، غوغایی از حواس پرتی‌ها برپاست. شاید نگران سؤال بعدی که باید پرسید

باشید. شاید دارید فکر می‌کنید که چطور می‌توانید کل گفت‌وگو را سریع‌تر جمع‌وجور کنید. شاید هم

با خودتان می‌گویید آیا امشب نوبت شماست که آشپزی کنید و اینکه در خانه سیر به اندازه کافی دارید

یا باید در مسیر خانه، کمی سیر بخرید.

در هر حالت،

چرخ دارد می‌چرخد، اما موش بزرگ دیگر مرده است.*

* گویا هیچ کس نمی‌داند این عبارت از کجا می‌آید؛ اما هر کس که آن را ابداع کرده باشد، من به او

درود می‌فرستم.

یکی از جذاب‌ترین کارهایی که می‌توانید پس از پرسیدن یک سؤال انجام دهید این است که واقعاً به

جواب گوش کنید. دوستان من، کنجکاوی‌تان را حفظ کنید!

و حالا عادت جدید شما

وقتی اتفاق می‌افتد که...

پس از اینکه سؤالی پرسیده‌ام...

به جای...

وانمود کنم دارم گوش می‌دهم، در حالی که چنین کاری نمی‌کنم.

من ... خواهم...

فعالانه گوش خواهم داد و وقتی حواسم پرت می شود (که حتماً هم می شود) برمی گردم و دوباره گوش دادن را شروع می کنم.

۶. سؤال استراتژیک

در این بخش، به قلب موضوع می‌رسیم و سؤال اصلی هر استراتژی عالی را کشف می‌کنیم.

تأثیر گذاری بیشتر، مفهوم بیشتر

می‌دانید چرا کارهایی وجود دارد که از انجام دادنشان واقعاً لذت می‌برید؟ چون آن کار شما را جذب می‌کند و به هیجان می‌آورد، البته نه فقط به این دلیل که آن کار تفاوتی ایجاد می‌کند و تأثیرگذار است، بلکه به این خاطر که برای شما مفهومی دارد. صادقانه بگویم، این کاری است که وقتی برای انجام دادنش درخواست داده‌اید، امیدوارید که بتوانید آن را انجام بدهید.

و سپس همه کارهایی دیگری که تجربه کرده‌اید، وجود دارند.

در شرکت Box of Crayons، ما بین کار خوب (کارهای روزانه و ضروری که آن‌ها را به صورت «این وظیفه من است» توصیف می‌کنید) و کار فوق العاده (کاری با معنا و تأثیر بیشتر) فرق می‌گذاریم؛ هدف ما این است که به سازمان‌ها و کارکنانشان کمک کنیم تا کمتر، کار خوب و بیشتر، کار فوق العاده انجام دهند.

احتمالاً می‌توانید تصور کنید که اگر شما و تیمتان، ۱۰ درصد بیشتر کارهای فوق العاده انجام دهید، اوضاع چقدر عوض می‌شد؛ اما صادقانه بگویم چه کسی برای چنین کاری زمان دارد؟ در واقع، اگر بخش مربوط به سؤال تنبل («چطور می‌توانم کمکتان کنم؟») کمی ناراحتان می‌کند، ممکن است به این دلیل باشد که می‌ترسید که یک نفر واقعاً به شما جوابی بدهد. همین حالا هم باید برای ایمیل‌ها، جلسات، تحویل کارها، تمرین‌ها، مطالعه و خانواده زمان بگذارید و ظرفیتتان واقعاً تکمیل است. پس چطور می‌توانید به هر چیز دیگری، بله بگویید؟

«مشغله خوب» ممنوع!

در عین حال، تناقض در این است که در این روزهای پر آشوب ارتباطات بی‌پایان، اصطلاحاتی مانند سازمان‌های ارزش آفرین برای مشتریان و جهانی سازی، فخر فروشی درباره مسئولیت پذیری افراطی و سلطه پذیری تقریباً یک الزام شده است.

از شما می‌پرسند: «چه خبر؟»

شما جواب می دهید: «سرم خیلی شلوغ است»

«البته شلوغ خوب»

کم کم متوجه این واقعیت می شویم که پرمشغله بودن، معیار موفقیت نیست. جرج برنارد شاو سال ها پیش به دنبال چنین مفهومی بود، وقتی یکی از پندهایش را برای انقلابیون بیان می کرد: «یک انسان منطقی خودش را با جهان وفق می دهد، اما یک انسان غیرمنطقی اصرار دارد که جهان را با خودش سازگار کند؛ بنابراین تمام پیشرفت ها به افراد غیرمنطقی بستگی دارد.» تیم فریس نویسنده کتاب هفته کاری چهار ساعته، اخیراً دوباره به این نکته اشاره کرده و می گوید: «پرمشغله بودن یک جور تنبلی است - تفکر تنبل و اقدامات بی هدف» (و این قطعاً آن نوع تنبلی خوب که در بخش قبلی آن را تبلیغ کردم، نیست).

شعار «هوشمندانه تر کار کنید، نه سخت تر» هم ممنوع

دیگران توصیه های شیک زیادی برای شما دارند، مانند: «هوشمندانه تر کار کنید و نه سخت تر»،

«استراتژیک عمل کنید». این پندها TBU هستند: درست اما بیهوده (True But Useless)؛

چیزهایی که خوب به نظر می رسند، اما عمل کردن به آن ها غیرممکن است. در واقع کلمه «استراتژیک»

به یک توصیف کننده کلیشه ای تبدیل شده است، کلمه ای که هر وقت می خواهیم چیزی مهم تر،

مفیدتر، هوشمندانه تر و... بهتر به نظر برسد، آن را اضافه می کنیم. این تنها یک ملاقات نیست، یک

ملاقات استراتژیک است. یک گزارش استراتژیک. یک تاریخ راه اندازی استراتژیک. خرید استراتژیک آن

جفت کفش فوق العاده که واقعاً پول خریدش را ندارم و خیلی وقت است که آن را تحسین می کنم.

استفاده بیش از حد از کلمه استراتژیک ممکن است همه کارکنان را نسبت به ایده استراتژی بی تفاوت

کند. وقتی بیش از حد از این کلمه استفاده کنید و این را هم در نظر بگیرید که اغلب هر کار مرتبط به

استراتژی، کار دیگران - یعنی هر کارمند ارشدی که دو یا سه سطح بالاتر از کارکنان معمولی باشد -

تلقی می شود، در این صورت احتمالاً با یک وضعیت ناخوشایند اما قابل پیش بینی به نام SPOTs

مواجه خواهید شد: طرح های استراتژیک روی بالاترین قفسه (جایی که هیچ کس به آن دسترسی

ندارد) جای می گیرند.

اما استراتژی یک فایل پاورپوینت عریض و طویل نیست که در جایی به فراموشی سپرده شود، استراتژی خیلی اساسی تر و رایج تر از این حرف‌هاست. از بین تعریف‌های زیادی که برای «استراتژی» دیده‌ام، به نظر من تعریف مایکل پرتز از همه بهتر باشد، او می‌گوید: «اساس استراتژی، انتخاب کارهایی است که نباید انجام داد».

پرسش استراتژیک: اگر پاسخ شما به این سؤال بله است، پس به چیزی نه می‌گویید؟

این سؤال پیچیده‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد و این پیچیدگی ناشی از پتانسیل‌های آن است. در وهله اول، از دیگران می‌خواهید که نسبت به پاسخ بله خود متعهد و صریح بمانند؛ اما اغلب اوقات ما نصف و نیمه چیزی را می‌پذیریم و به احتمال زیاد درباره چیزی که بر سرش توافق شده است کاملاً دچار سوءتفاهم شده‌ایم (تابه حال این عبارت را شنیده‌اید یا خودتان آن را گفته‌اید: «من هیچ وقت نگفتم که می‌خواهم آن کار را انجام بدهم». خود من که این طور هستم). بنابراین پرسیدن «بیایید رک صحبت کنیم: دقیقاً به چه چیزی بله می‌گویید؟» تعهد را آشکار می‌کند. سپس اگر بپرسید: «تعهد به این کار چطور می‌تواند باشد؟»، همین سؤال ساده مسئله را شفاف‌تر و دقیق‌تر از قبل می‌کند.

اما یک بله بدون نه ای که به آن مرز و شکل می‌دهد، هیچ چیز نیست.

و در واقع، در اینجا با دو نوع پاسخ نه آشنا می‌شوید: نه‌ی مطلق و نه‌ی مشروط. نوع اول نه به گزینه‌هایی اعمال می‌شود که خودبه‌خود با پاسخ بله شما حذف می‌شوند. اگر به شرکت در این جلسه بله بگویید، به جلسه دیگری که در همان زمان برگزار می‌شود، نه گفته‌اید. فهم این نوع نه به شما کمک می‌کند که پیامدهای تصمیمتان را درک کنید.

نوع دوم نه که احتمالاً گفت‌وگو را به سطح عمیق‌تری خواهد برد، چیزی است که همین حالا به آن نیاز دارید تا پاسخ بله امکان‌پذیر شود. خیلی ساده است که یک پاسخ بله دیگر را به لیست سنگین مسئولیت‌هایمان اضافه کنیم، با این امید که مثل فیلم هری پاتر همه آن‌ها دود بشوند و به هوا بروند! این نوع دوم نه به خلق فضا و تمرکز، انرژی و منابعی توجه می‌کند که برای اینکه واقعاً آن بله را انجام بدهید به آن‌ها نیاز دارید.

می‌توانید برای اطمینان از اینکه همه جنبه‌ها را در نظر گرفته‌اید از مدل ۳P که در بخش پرسش آغازین یاد گرفتید، استفاده کنید.

پروژه‌ها

باید چه پروژه‌هایی را رها کنید یا به تعویق بیندازید؟

در چه جلساتی، دیگر شرکت نخواهید کرد؟

چه منابعی را باید به این بله اختصاص بدهید؟

افراد

باید چه انتظاراتی را مدیریت کنید؟

خودتان را از کدام مثلث درام بیرون خواهید کشید؟

چه روابطی را از بین خواهید برد؟

الگوها

باید چه عادت‌هایی را از بین ببرید؟

باید کدام داستان‌ها یا جاه‌طلبی‌های گذشته را زنده کنید؟

باید چه عقایدی را درباره خودتان رها کنید؟

چه زمانی باید بگویید نه؟ (و چه زمانی باید بگویید بله؟)

من از دوستانم در لینکدین^{۳۹} پرسیدم که به نظر آن‌ها، چه دلایل خوب و بدی برای بله یا نه گفتن وجود دارد.

بعضی از پاسخ‌های آن‌ها به صورت زیر است:

دلایل خوب برای گفتن...	دلایل بد برای گفتن...	
<ul style="list-style-type: none"> • در مورد این درخواست کنجکاو بودم و سؤال‌هایی پرسیدم و آن شخص هم جواب‌های خوبی به من داد. • می‌دانم که می‌خواهم انجام چه کارهایی را ترک کنم، پس می‌توانم این کار را شروع کنم. • این یک کار فوق‌العاده برای من است، کاری که تأثیر و مفهوم دارد. • رئیسم خیلی واضح گفت که این کار حتمی است و باید انجام شود. 	<ul style="list-style-type: none"> • هر کاری می‌کنم تا گوشی تلفن را بگذارم یا از اداره بیرون بروم. • می‌دانم که واقعاً نمی‌خواهم این کار را انجام بدهم. • فکر می‌کنم این کار باعث شود که دیگران واقعاً مرا دوست داشته باشند. • عادت. 	بله
<ul style="list-style-type: none"> • در مورد این درخواست کنجکاو بودم و سؤال‌هایی پرسیدم و فرد مقابل هم جواب‌های خوبی داد، پس حالا دیگر می‌دانم که انجام این کار برایم ممکن نیست. • من به اولویت‌های اصلی‌ام فکر کرده‌ام و دوست دارم آن‌ها را ادامه بدهم. • دارم سعی می‌کنم خودم را به‌عنوان یک فرد استراتژیک و متفکر معرفی کنم. 	<ul style="list-style-type: none"> • از آن فرد خوشم نمی‌آید (مگر اینکه واقعاً از آن فرد خوشم نیاید). • من راحت‌تر و نمی‌خواهم چیزی عوض شود. • حمله، بهترین نوع دفاع است. • عادت. 	نه

چگونه نه بگویید، وقتی نمی توانید نه بگویید (بخش ۱)

برای اکثر ما، نه گفتن به دو گروه از افراد از همه ساده تر است. نزدیک ترین افراد به ما، همسر و بچه هایمان و دورترین افراد از ما، فروشندگان و بازاریابان سرزده؛ اما نه گفتن به هر کس دیگر، خیلی سخت تر است و متأسفانه این موضوع در مورد هر کسی که با او کار می کنیم هم صدق می کند. این مشکل در اکثر فرهنگ های شرکتی تشدید می شود، جایی که پاسخ پیش فرض «بله» است و در نهایت: «احتمالاً».

بیل جنسن «آقای سادگی» به من یاد داد که راز نه گفتن، این است که جهت تمرکزمان را عوض کنیم و یاد بگیریم چگونه آهسته تر بله بگوییم. چیزی که ما را به در دسر می اندازد این است که خیلی سریع خودمان را متعهد می کنیم، بدون اینکه کاملاً بدانیم داریم چه مسئولیتی را قبول می کنیم یا حتی چرا چنین چیزی از ما خواسته اند.

آهسته تر بله گفتن یعنی اینکه قبل از پذیرفتن مسئولیت، کنجکاوی کنید و سؤال های بیشتری پرسید: چرا این کار را از من می خواهید؟

این کار را از چه افراد دیگری خواسته اید؟

وقتی می گوید این کار فوری است، منظورتان چیست؟

این کار طبق چه استانداردی باید انجام شود؟ و تا چه زمانی؟

اگر فقط بتوانم بخشی از این کار و نه همه آن را انجام دهم، کدام بخش را دوست دارید انجام بدهم؟ از من می خواهید چه کاری را رها کنم تا بتوانم این کار را برایتان انجام بدهم؟

این طور اشتیاق به کنجکاوی ماندن، احتمالاً یکی از چهار نوع واکنش زیر را به دنبال خواهد داشت که سه مورد از آن ها ممکن است مفید باشد.

واکنش اول که مفید نیست، این است که آن شخص به شما بگوید که پرسیدن سؤال های آزار دهنده را کنار بگذارید و فقط همان کاری را انجام بدهید که از شما خواسته شده است. بسته به اینکه آن شخص کیست و همین طور فرهنگ و فوریت انجام کار، گاهی کاملاً مشخص است که از شما انتظار می رود همان کاری را انجام بدهید که از شما خواسته شده است.

آهسته تر بله گفتن یعنی تمایل به کنجکاوی، پیش از متعهد شدن.

واکنش دوم این است که شخص مقابل جواب‌های خوبی برای همه سؤال‌های شما داشته باشد و این یک بُرد است، چون نشان می‌دهد درخواست او سنجیده بوده و او بی مقدمه و فقط به خاطر اینکه ایمیل شما اولین ایمیلی بوده که در قسمت گیرنده ایمیل ظاهر شده، چنین درخواستی را از شما نکرده است.

واکنش سوم این است که شخص مقابل جوابی نداشته باشد، اما مایل باشد که جوابی برایتان پیدا کند. این حالت هم خوب است. این کار حداقل برای شما زمان می‌خرد و حتی ممکن است که او دیگر هیچ وقت برنگردد.

و در نهایت، ممکن است چیزی شبیه به این بگوید: «خیلی دارید سخت می‌گیرید. می‌خواهم کسی را پیدا کنم که سریع‌تر از شما بله بگوید».

در یک مقاله سال ۲۰۰۲ در مجله کسب و کار هاروارد، با عنوان «از مدیران پرمشغله دوری کن»، هایک براک و سومانترا گوشال می‌گویند که تنها ۱۰ درصد از مدیران دارای تمرکز و انرژی مناسب برای کار روی موضوعات مهم هستند. صادقانه بگویم، از نظر من همین ۱۰ درصد هم خیلی زیاد است؛ اما شاید بتوانید به شخصی در سازمانتان فکر کنید که گویا می‌تواند همه چیز را باثبات نگه دارد و همه آن گفت‌وگوهای بیهوده و مسئولیت‌های اضافی را متوقف کند، کاری که ما نمی‌توانیم و همین باعث می‌شود که زندگی مان به تدریج تلف شود. ممکن است آن شخص، محبوب‌ترین فرد سازمان نباشد - چون نیاز به دوست داشته شدن باعث تحریک پاسخ «بله آن کار را انجام خواهم داد» در ناجی مثلث درام می‌شود؛ اما احتمالاً موفق‌تر، باتجربه‌تر و محترم‌تر خواهد بود.

و همه این‌ها فقط به این خاطر است که او می‌داند چگونه آهسته‌تر از شما بگوید، بله.

چگونه بگویید نه وقتی نمی‌توانید بگویید نه (بخش ۲)

نه گفتن به یک «چیز»، بی معنی به نظر می‌رسد، چون در اصل شما دارید به یک «شخص» می‌گویید نه و حالا صحبت از اشخاص است، پس ما باز هم گرفتار همان خجالت‌زدگی هستیم که از ناامید کردن و نادیده گرفتن و حمایت نکردن از آن‌ها ناشی می‌شود.

یک راه حل این است که از ابزارهای تسهیلگر استفاده کنید، یکی از این ابزارها که در قسمت مربی‌گری

ارواح آن را در بافت متفاوتی دیدیم، خلق یک «نقطه سوم» است، موضوعی که می‌توانید آن را به عنوان چیزی که به آن نه گفته‌اید شناسایی کنید؛ این نقطه سوم هر چیزی می‌تواند باشد به جز فرد مقابل. برای مثال، اگر درخواست شخصی را روی یک تکه کاغذ یا نمودار بنویسید، می‌توانید به آن اشاره کنید و بگویید: «متأسفم، اما باید به این درخواست بگویم نه» که کمی بهتر از این است که بگویید «متأسفم، اما باید به شما نه بگویم».

به شخص مقابل بگویید: بله اما به آن کار بگویید: نه.

پنج سؤال استراتژیک دیگر

کتاب‌های بسیار زیادی درباره استراتژی وجود دارند که می‌توانید بیشتر آن‌ها را نادیده بگیرید؛ اما اگر بخواهید فقط یک کتاب درباره این موضوع داشته باشید، من این کتاب را توصیه می‌کنم: «بازی برای بردن» اثر راجر مارتین و ای. جی. لافلی.^{۴۰} لافلی در طول دوران موفقیت عظیم شرکت پروکتر اند گمبل، مدیرعامل این شرکت بود (و آن قدر عملکرد خوبی داشت که دوباره به شغلش برگشت) و مارتین، رئیس سابق دانشکده مدیریت دانشگاه تورنتو و مؤلفی موفق نیز مشاور مورد اعتماد او بود. آن‌ها استراتژی را به پنج سؤال اساسی تقسیم می‌کنند که باید جواب داده شود؛ پنج سؤال که از یک طرف به سطح فردی و تیمی و از طرف دیگر به یک سطح سازمانی پیچیده، بین‌المللی و میلیارد دلاری ختم می‌شود.

این سؤال‌ها خطی نیستند؛ یعنی جواب به یکی از آن‌ها روی جواب‌های سؤال‌های قبل و بعدش تأثیر می‌گذارد. جواب دادن به این سؤال‌ها به صورت یک فرایند است، فرایند پس‌وپیش کشیدن سؤال‌ها و جواب‌ها و هم‌تراز کردن جواب‌ها و همین قدرت اصلی این فرایند است. آیزنهاور می‌گوید: «برنامه‌ها بی‌فایده‌اند، اما برنامه‌ریزی ضروری است.» و با اینکه این گفته کمی اغراق‌آمیز به نظر می‌رسد، اما این هم درست است که این سؤال‌ها باعث ایجاد برنامه‌ریزی‌های فوق‌العاده می‌شوند. این پنج سؤال عبارت‌اند از:

آرمان پیروزی بخش ما چیست؟ وقتی می‌گوییم برنده، دیگر متوسط بودن را از گزینه‌هایمان حذف می‌کنیم. اگر می‌خواهید برنده شوید، باید بدانید که دارید چه بازی‌ای را با چه کسی می‌کنید.

می خواهید چه تأثیری در دنیا بگذارید؟

کجا بازی خواهیم کرد؟ «جوشاندن آب اقیانوس» به ندرت موفق از کار در می آید. انتخاب یک حوزه، منطقه جغرافیایی، محصول، کانال و مشتری به شما اجازه می دهد که بر منابعتان تمرکز کنید. چگونه برنده خواهیم شد؟ آن تفاوت باور کردنی که بین شما و دیگران فاصله ایجاد می کند، چیست؟ چه توانمندی هایی باید به کار گرفته شود؟ فقط اینکه بدانید چه کاری باید انجام دهید کافی نیست، بلکه باید بدانید آن کار چگونه به یک نکته قوت تبدیل می شود و همین طور باقی می ماند؟ چه سیستم های مدیریتی ضروری هستند؟ خیلی ساده است که چیزی را اندازه بگیریم؛ اما کار سخت تر این است که بخواهیم چیزی را برای سنجش مشخص کنیم که واقعاً ارزش آن را داشته باشد. **جست و جوگر بودن، چیزی کمتری یا بیشتر از پرسش کننده (Asker) شدن نیست.**

- سم کین

سؤالی که پشت همه این سؤال ها قرار دارد، پرسش استراتژیک ماست: اگر واقعاً به این چیز می گوئید بله پس به چه چیزی می گوئید نه؟ مارتین و لافلی موضوع را این طور بیان می کنند: «یادتان باشد که استراتژی یعنی گزینه های برنده. استراتژی یک مجموعه هماهنگ و ساختارمند از پنج گزینه کاملاً مشخص است. همان موقع که استراتژی تان را تعریف می کنید، تصمیم بگیرید که چه کارهایی را انجام خواهید داد و چه کارهای را انجام نخواهید داد.» مگ ویتمن، مدیرعامل شرکت مشهور HP (و طرفدار واقعی کتاب بازی برای بردن؛ که هر مدیری را وادار کرده است آن را بخواند) استراتژی را این طور تعریف می کند: «فرایندی که بده و بستان های پایداری را ایجاد می کند».

اکنون عادت جدیدتان را بسازید

وقتی اتفاق می افتد که...

آن لحظه، شخص یا شاید احساساتی که شما را تحریک می کنند، بنویسید. محرک در اینجا زمانی است که می بینید یک نفر می خواهد با اضافه کردن یک مسئولیت دیگر، لیست کارهایش را سنگین تر از قبل کند. یا وقتی با انتخاب نکردن و به همه چیز بله گفتن، عقب نشینی می کند. یا زمانی که روند کار بیش از حد سریع است و متوجه می شوید که افراد و پروژه هایشان دارند

غیرعادی رشد می کنند. خلاصه اینکه، محرک هر زمانی است که شخصی تصمیم می گیرد، خودش را به چیز جدیدی متعهد کند.

به جای...

آن عادت قدیمی را که می خواهید ترک کنید، با جزئیات بنویسید.

برای این سؤال، عادت می تواند به رام کردن هیولای توصیه مربوط باشد.

«به جای...» وقتی است که امیدوارید شما و تیمتان بتوانید غیرممکن را ممکن کنید و چیزی به توانمندی هایتان اضافه کنید؛ پس «به جای...» وقتی است که خودتان را در حالت ناجی (وقتی به هر چیزی می گوئید بله تا دیگران را راضی نگه دارید) یا قربانی (وقتی احساس می کنید هیچ انتخاب دیگری به جز بله گفتن ندارید) می بینید و می خواهید از این حالت خارج شوید.

من... خواهم...

عادت جدیدتان را توصیف کنید.

عملکرد آن را تماشا کنید:

می توانید برای عمیق تر ساختن آموخته هایتان و اجرای آن ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos تماشا کنید.

برنامه ریزی و اقدامات تفکر استراتژیک تند و آتشین: اگر می خواهید بازی استراتژیکتان را شروع کنید، سؤال استراتژیک، مکان فوق العاده ای برای شروع است. اگر به چیزی بیشتر از آنچه در این ویدئو ارائه شده نیاز دارید، ما یک ابزار برنامه ریزی استراتژیک یک صفحه ای در اختیار شما می گذاریم که به برنامه هایتان، تمرکز و قدرت جدید خواهد داد.

چگونه بگویید نه (وقتی نمی توانید بگویید نه): نه گفتن به مهارت نیاز دارد، به خصوص اگر در سازمانی کار می کنید که در آن بله، پاسخ مورد انتظار است. در این ویدئو، استراتژی هایی برای تقویت بازوی نه گفتن خود خواهید یافت.

حمله به سمت اقدام و صخره های نفس گیر سلطه پذیری را متوقف کنید و بپرسید: «برای اینکه بتوانید این بله را واقعی و مستحکم کنید، به چه چیزی نه خواهید گفت؟»

از آزمایشگاه Box of Crayons

دنیل کانمن در سال ۲۰۰۲ به خاطر فعالیت هایش در مورد روان شناسی قضاوت و تصمیم گیری که بیشتر به عنوان اقتصاد رفتاری شناخته شده است، برنده جایزه نوبل اقتصاد شد. شهرت او بیشتر به دلیل کتابش تفکر: تند و کند است که در آن، توضیح می دهد ما دو فرایند تصمیم گیری داریم: یک فرایند سریع و غریزی و دیگری فرایند آهسته تر و منطقی تر. رویکرد تفکر سریع معمولاً بسیار دقیق و مناسب است به جز زمانی که این طور نیست و در این موارد، تعصبات شناختی ما هستند که مبنای هر تصمیم گیری خیلی ضعیف را تشکیل می دهند. سؤال استراتژی می تواند به ما کمک کند که حداقل از دو مورد از این تعصب ها پرهیز کنیم.

اولین تعصب، استدلال های غلط در برنامه ریزی است که می توان آن را این طور خلاصه کرد: وقتی در محاسبه زمان لازم برای انجام برنامه، خیلی بد عمل کنیم. این تعصب، ترکیبی است از اغراق در توانمندی هایمان، بدتر کردن شرایط و سرسری گرفتن درجه اغراق خودمان. ما فکر می کنیم که می توانیم بیشتر از آنچه که توان داریم، کار انجام بدهیم؛ سؤال استراتژی به ما کمک می کند که درباره آنچه واقعاً ممکن است، واقع بینانه تر عمل کنیم.

تعصب دوم که به نظریه چشم انداز مشهور است، به ما می گوید که سود و زیان به صورت یکسان اندازه گیری نشده اند؛ مثلاً، حس بدی که از دست دادن ۱۰۰ دلار ایجاد می کند، خیلی قوی تر است تا حس خوبی که به دست آوردن ۱۰۰ دلار به ما می دهد. یک نتیجه این تعصب آن است که وقتی چیزی را به دست می آوریم، نه تنها نمی خواهیم آن را از دست بدهیم، بلکه حتی می خواهیم درباره ارزشش اغراق کنیم. پرسیدن سؤال استراتژی مثل نوری است که ارزش کارهایمان را روشن می کند، در نتیجه می فهمیم که چه کاری ارزش انجام دادن دارد و چه کاری باید ترک شود.

شخص مقابل به سؤالی که پرسیده‌ام جواب می‌دهد...

به جای...

هجوم برای پرسیدن سؤال بعدی...

من... خواهم...

با گفتن «بله خیلی خوب است» از پاسخ او تشکر خواهم کرد.

۷. پرسش یادگیری

در این بخش کشف خواهید کرد که هر گفت و گویی را چطور تمام کنید تا شما را مانند نابغه نشان دهد.

انسان‌ها چگونه یاد می‌گیرند

شما به عنوان مدیر و رهبر، می‌خواهید که افرادتان کارها را انجام دهند؛ اما در واقع، چیزی بیشتر از این می‌خواهید. از آن‌ها می‌خواهید یاد بگیرند تا بالیافت‌تر، مستقل‌تر و موفق‌تر شوند و نکته مثبت این است که خود آن‌ها هم همین را می‌خواهند.

اما کمک کردن به دیگران برای یاد گرفتن، کار سختی است. گاهی حتی مثل این است که چند باریک مفهوم بدیهی (شاید یک بیل) را به آن‌ها تذکر داده باشید، اما آن‌ها آن نکته را نگرفته باشند. دلیل این وضعیت آن است که:

وقتی به دیگران چیزی بگویید، واقعاً آن را یاد نمی‌گیرند.

حتی وقتی کاری انجام می‌دهند هم چیزی یاد نمی‌گیرند.

آن‌ها تنها وقتی شروع به یاد گرفتن و خلق مسیرهای عصبی می‌کنند که برای یادآوری و فکر کردن به چیزی که همین حالا اتفاق افتاده است، فرصتی داشته باشند.

پرسش یادگیری: مفیدترین نکته برای شما چه بود؟

دانشمندی به نام کریس آرگریس بیش از چهل سال پیش، اصطلاحی به نام «یادگیری دو حلقه‌ای» را ابداع کرد. اگر حلقه اول سعی کند که مشکلی را حل کند، حلقه دوم یک لحظه یادگیری درباره آن مسئله ایجاد می‌کند و در همین حلقه دوم است که افراد درنگ می‌کنند و چیزی یاد می‌گیرند و اتصالات عصبی جدید ساخته می‌شود و لحظه «آها» اتفاق می‌افتد.

کار شما به عنوان مدیر و رهبر این است که فضایی را برای افراد خلق کنید تا آن لحظه یادگیری را به دست بیاورند.

و برای این کار، به سؤالی نیاز دارید که این یادگیری دو حلقه‌ای را تحریک کند و چه سؤالی بهتر از این؟ «مفیدترین نکته برای شما چه بود؟»

یادگیری از دیدگاه علم اعصاب

اگر تا به حال یادگیری و آموزش را تجربه کرده باشید، حتماً می‌دانید که یکی از عمیق‌ترین سرخوردگی‌ها، فراموش کردن سریع آموخته‌هاست. بیشتر افراد تقریباً همان لحظه که از کلاس آموزشی شرکتی خارج می‌شوند، همه چیز را فراموش می‌کنند. یک هفته بعد، حتی مهم‌ترین دیدگاه‌ها و نکاتی که ماهرانه ارائه شده بودند، چیزی به جز انعکاس صدایی ضعیف از دوردست نیستند. احتمالاً شما این حالت را دقیقاً تجربه کرده‌اید؛ وقتی یکی دو روز از کلاسی غیبت کرده باشید و همه مطالب قبلی از ذهنتان رفته و فقط کمی اطلاعات باقی مانده باشد.

اما ما با تکیه بر دیدگاه‌های به دست آمده از علم اعصاب و روان‌شناسی، می‌دانیم که چگونه می‌توان تجربه یادگیری را موفق‌تر کرد. جاش دیویس و همکارانش در مؤسسه NeuroLeadership، مدل AGES را برای تشریح چهار محرک عصبی اصلی حافظه بلندمدت ایجاد کرده‌اند. AGES مخفف کلمات Attention (توجه)، Generation (تولید)، Emotion (احساس) و Spacing (فاصله‌گذاری) است. G (تولید) برای ما از همه مفیدتر است: «عمل خلق (و به اشتراک گذاشتن) اتصالات عصبی خودتان با ایده‌های جدید و ارائه شده... وقتی به جای فقط خواندن مطالب، برای تولید دانش تلاش می‌کنیم و زمان می‌گذاریم و یک جواب پیدا می‌کنیم، حافظه‌مان قوی‌تر می‌شود». خلاصه اینکه به همین خاطر است که در مورد ارزش توصیه، اغراق می‌شود. وقتی به شما چیزی بگویم، آن حرف شانس محدودی برای ورود به هیپوکامپوس مغز شما - ناحیه‌ای که حافظه را کدگذاری می‌کند - دارد؛ اما اگر از شما سؤالی بپرسم و شما خودتان جواب را تولید کنید، وضعیت خیلی تغییر می‌کند.

«یادگرفتن و بازیابی»

یک دیدگاه مرتبط، از جهان روان‌شناسی و به ویژه کتاب فوق العاده پیتربراون، هنری رودیگر و مارک مک دنیل با نام «پایبند باش: علم یادگیری موفق» می‌آید. مؤلفین این کتاب همگی از اساتید برجسته روان‌شناسی هستند و با هم خلاصه مفیدی از بهترین استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها برای کمک کردن به دیگران در یادگیری را خلق کرده‌اند. اولین تاکتیک اصلی عبارت است از کنترل تأثیر بازیابی اطلاعات.

آن‌ها این تاکتیک را خیلی زیبا بیان کرده‌اند: «کاری که برای متوقف کردن فرایند فراموشی، ضروری است.» چون این فراموشی بلافاصله اتفاق می‌افتد، پس حتی اگر سؤال یادگیری را در پایان یک گفت‌وگو پرسید، اولین وقفه برای گفتن «هیچ وقت چنین چیزی نشنیده بودم!» را ایجاد کرده‌اید. و اگر می‌خواهید کارتان را بهتر انجام دهید، می‌توانید راهی پیدا کنید تا این سؤال را در جاهای دیگری غیر از آخر گفت‌وگو پرسید. براون و همکارانش می‌گویند: «تفکر یک نوع تمرین است»: پس این لحظه‌ها را خلق کنید تا جایی برای تمرین سنجیده‌ی دن کویل پیدا کنید. یک راه این است که در همان ابتدای جلسه تیمی یا جلسه رودررو این سؤال را پرسید: «از آخرین جلسه مان تا به حال، چه چیزهایی یاد گرفته‌اید؟» یکی از کارهای منظمی که خود من اغلب در پایان هر روز انجام می‌دهم، استفاده از نرم‌افزاری به نام (من این کار را انجام دادم) ^{۴۳} است و به جای اینکه فقط بنویسم در آن روز چه کارهایی انجام داده‌ام، یکی دو جمله هم درباره چیزهایی که یاد گرفته‌ام و به آن‌ها افتخار می‌کنم، می‌نویسم.

چرا «مفیدترین نکته برای شما چه بود؟» در صدر لیست قرار می‌گیرد

سؤال‌های زیادی هستند که می‌توانید پرسید تا به جای گیری این فرایند تولید و بازیابی در یادگیری کمک کنید. «چه چیزی یاد گرفتید؟»، «دیدگاه اصلی چه بود؟»، «چه چیزی را می‌خواهید به یاد بیاورید؟» و «مهم‌ترین نکته برای یاد گرفتن چه بود؟» برخی روش‌های واضح‌تری هستند که به دیگران کمک می‌کنند این کار را انجام بدهند و همه آن‌ها سؤال‌های خوبی هستند. اما ارزش «مفیدترین نکته برای شما چه بود؟» در مقایسه با سؤال‌های دیگر، مانند غذایی پرکالری - برای مثال سوپ کلم - در برابر کاهوی خام است. «مفیدترین نکته برای شما چه بود؟» حداقل به شش روش به ما کمک می‌کند.

این سؤال گفت‌وگو را مفید تلقی می‌کند

وینستون چرچیل می‌گوید: انسان‌ها «گه‌گاهی حقیقت را اتفاقی پیدا می‌کنند، اما اکثرشان خیلی زود خودشان را جمع‌وجور می‌کنند و پا به فرار می‌گذارند، انگار هیچ اتفاقی نیفتاده است.» این سخن درباره گفت‌وگوهایی که با اطرافیان‌تان دارید هم به همین اندازه درست است. همیشه چیزی برای

یاد گرفتن هست، به شرطی که برای یک لحظه هم که شده نگاهی به دوروبرتان بیندازید. پرسش یادگیری فوراً آنچه را که همین حالا اتفاق افتاده است به صورت چیزی مفید شکل می دهد و لحظه ای را برای بررسی آن خلق می کند.

این سؤال از افراد می خواهد مهم ترین و مفیدترین نکته را شناسایی کنند

وقتی دارید نظر می دهید، بهتر است کمتر بگویید تا بیشتر. اگر ۱۲ نکته قابل اصلاح را لیست کنید، خیلی زود همه سردرگم خواهند شد؛ اما راهکار مؤثرتر این است که (One Big Thing) ^{۴۴} OBT را پیدا کنید: مهم ترین نکته، چیزی که ارزش حفظ کردن را داشته باشد.

این سؤال معمولاً باعث می شود که فرد مقابل روی یکی دو نکته مهم از گفت و گو تمرکز کند.

ما در جهانی زندگی می کنیم که سؤال هایمان خلق می کنند.

- دیوید کوپرایدر

این سؤال، موضوع را شخصی می کند

اضافه کردن «شما» به سؤال یادگیری، آن را از یک سؤال انتزاعی به یک سؤال شخصی و از حالت منفعل به حالت فعال می برد. حالا شما دارید به دیگران کمک می کنید تا مسیرهای عصبی جدید بسازند.

و البته، دیگران هم خودشان دارند به مفیدترین نکته فکر می کنند، به جای اینکه به آن ها بگویید که چیزی که شما فکر می کنید از همه مفیدتر است. حالت اول همیشه مثل یک توصیه بهتر به نظر می رسد.

این سؤال به شما بازخورد می دهد

به جوابی که می گیرید گوش کنید، چون نه تنها برای افراد مقابل، بلکه برای شما هم مفید است. این جواب شما را راهنمایی می کند که دفعه بعد چه کاری را بیشتر انجام بدهید و مطمئن تان می کند که حتی با وجود اینکه دیگران را نصیحت نکرده اید و فقط از آن ها سؤال پرسیده اید، باز هم مفید بوده اید.

این سؤال، یادگیری است، نه قضاوت

شاید متوجه شده باشید که شما دیگر نمی پرسید: «آیا این نکته، مفید بود؟» این سؤال یک جواب بله

یا نه به دنبال دارد و واقعاً دیدگاهی ایجاد نمی کند؛ فقط باعث قضاوت می شود؛ اما «مفیدترین نکته چه بود؟» دیگران را وادار می کند تا ارزش های گفت و گو را کشف کنند.

این سؤال به دیگران یادآوری می کند که شما چقدر برای آن ها مفید بوده اید

وقتی زمان ارزیابی های سالانه عملکردی می رسد و یکی از کارمندان دارد پرسش نامه را ورنه از می کند؛ وقتی که به سؤال «آیا مدیر من مفید بوده است؟» می رسد و به سال گذشته فکر می کند، یادش می آید که هر گفت و گویی که با شما داشته، برایش مفید بوده است و این یعنی نمرات بالاتر برای شما!

مکمل های مربی گری: چگونه سریع شروع و قوی تمام کنیم؟

با سؤال یادگیری، شما حالا زوج سؤال های معروف به «مکمل های قبل و بعد مربی گری» را کامل می کنید.

شما این کتاب را با پرسش آغازین شروع کردید: «به چه فکر می کنید؟»

به جای اینکه درگیر گفت و گوهای بیهوده شوید یا چیزهایی را بدانید که بیشتر از اینکه مفید باشد حواستان را پرت می کنند، این سؤال شما را خیلی سریع وارد گفت و گویی می کند که واقعاً مهم است. وقتی می خواهید گفت و گویتان را تمام کنید، قبل از اینکه همه به سمت در حمله کنند، سؤال یادگیری را می پرسید: «مفیدترین نکته درباره این گفت و گو برای شما چه بود؟»

جواب دادن به این سؤال، نکات مفید را مشخص می کند، آموخته ها را تقسیم می کند و یادگیری را ماندگارتر می کند. اگر می خواهید گفت و گویتان را غنی تر از این کنید و یک رابطه قوی تر هم بسازید، نظر خودتان را درباره مفیدترین نکته به دیگران بگویید. این تبادل متعادل اطلاعات، قدرت تعاملات اجتماعی را بیشتر می کند.

اکنون عادت جدیدتان را بسازید

وقتی اتفاق می افتد که...

آن لحظه، شخص و شاید احساسی که شما را تحریک می کند، یادداشت کنید.

این سؤال، دومین بخش از مکمل های قبل و بعد مربی گری است، سپس لحظه محرک آن در پایان

گفت و گو و به صورت فردی یا عملی اتفاق می افتد. با یکی از اعضای تیم، یک همکاری یا ریاستان دریکی از جلسات گروه. بعد از ارائه یک سخنرانی. وقتی دارید با یک مشتری آینده یا فعلی حرف می زنید و اگر با خودتان می گوئید «خوب بود، انجام شد!» محرک دقیقاً همین موقع است!

به جای...

عادت قدیمی را که می خواهید ترک کنید، با جزئیات بنویسید. شکسپیر در نمایشنامه داستان زمستان، در صحنه ای که مشهورترین کارگردانی همه زمان ها را به خود دیده است، می گوید: «خروج، درحالی که یک خرس به دنبال اوست.» انگار اکثر گفت و گوها هم همین طور تمام می شوند. به جای اینکه سؤال یادگیری را بپرسید: گفت و گو را جمع می کنید، به دیگران می گوئید که فوق العاده هستند، لیست کارهایتان را بررسی می کنید یا نگران جلسه بعدی تان هستید چون به خاطر طولانی شدن این جلسه دیر کرده اید. «به جای...» هر کاری است که آن لحظه «آهان!» را از گفت و گو بگیرد و ارزشش را از بین ببرد.

من ... خواهم...

عادت جدیدتان را توصیف کنید.

شما این عادت را می شناسید. «بسیار خوب، مفیدترین نکته در این باره برای شما چه بود؟» یا «چه چیزی را درباره این گفت و گو از همه مهم تر دیدید؟» یا «چه چیزی بهتر از همه عمل کرد؟» یا هر سؤال دیگری که از دیگران بخواهد درباره ارزش و یادگیری صحبت کنند.

عملکرد آن را تماشا کنید:

می توانید برای عمیق تر ساختن آموخته هایتان و اجرای آن ها، ویدئوهای کوتاهی را در www.TheCoachingHabit.com/videos تماشا کنید.

عادت را ترک نکن، هیچ وقت: این ویدئو از طریق کمک به شرکت کنندگان در ثبت نکات مهم، استراتژی هایی را برای مفیدتر کردن هر گفت و گو ایجاد می کند.

از آزمایشگاه Box of Crayons

من در این بخش، چیزهایی درباره اینکه چگونه بازیابی اطلاعات را ارتقا دهیم با شما در میان گذاشتم؛

بنابراین از محققمان، لیندسی، خواستم تا چیزهای جدید و جالبی درباره اینکه چرا سؤال یادگیری این قدر خوب عمل می کند، پیدا کند. او مرا به مکانی غیرمنتظره برد: کولونوسکوپي^{۴۵}. بخش بعدی اطلاعات از سایر تحقیقات دنیل کانمن و این بار درباره قانون نقطه اوج^{۴۶}، می آید. به طور خلاصه می توان گفت که نحوه ارزیابی ما از یک تجربه تا حد زیادی تحت تأثیر نقطه اوج و لحظه های آخر آن تجربه قرار دارد. اگر تجربه تان در حالت خوبی تمام شده باشد، باعث می شود که لحظه های قبل آن هم بهتر به نظر برسند.

محققین این تئوری را با روش های مختلفی آزمایش کرده اند که درونی ترین آن ها از طریق کولونوسکوپي بوده است. در یک مطالعه، بعضی بیماران تحت کولونوسکوپي سنتی قرار گرفتند، در حالی که بقیه روش های جدیدتری را تجربه کردند. بیماران که کولونوسکوپي شان تقریباً یک دقیقه طول کشیده و در لحظه های آخر درد کمتری را تجربه کرده بودند، میزان درد عمومی و ناخوشایندی این روش را در مقایسه با لیستی از سایر تجربه های بد، ۱۰ درصد کمتر گزارش کردند. همچنین احتمال اینکه این بیماران دوباره برای درمان های بعدی برگردند، ۱۰ درصد بیشتر بود.

«مفیدترین نکته در این باره برای شما چه بود؟» یک روش قوی و مثبت برای پایان یک گفت و گو است. با این سؤال، نه تنها به دیگران کمک می کنید تا از گفت و گو چیزی یاد بگیرند و از آن استفاده کنند، بلکه با اتمام گفت و گو با یک نکته مفید باعث می شوید که آن ها این تجربه را خوشایندتر از قبل به یاد بیاورند.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۸

از هر راهی برای سؤال پرسیدن استفاده کنید

ما در پایان این کتاب قرار داریم، پس می دانم حالا دیگر متوجه شده اید که هدف این کتاب چیست. شما قصد دارید که از این به بعد، شیوه گفت و گویتان بر افرادی که آن ها را مدیریت می کنید، تأثیر گذارد و این شیوه را تغییر بدهید. حالا دیگر کنجکاوی تان را حفظ می کنید، هیولای توصیه را رام می کنید و به دیگران کمک می کنید راه خودشان را سریع تر پیدا کنند و همه این کارها را با ارائه توصیه ها و دانشتان به اندازه کافی و در زمان مناسب انجام می دهید.

اما همچنان بخش سنگین و روزافزونی از زندگی مان را صرف خیره شدن به کامپیوتر و زدن روی کیبورد و ارسال و دریافت ایمیل و پیام های شخصی و پیامک و تویتر و فیس بوک و... (نام ۳۲۹ کانال الکترونیک دیگری را که اکنون از آن ها استفاده می کنید بنویسید) می کنیم. و این هفت سؤال ضروری برای این کانال های ارتباطی هم درست مثل ارتباط های رو در رو عمل می کنند.

ممکن است فهم این موضوع کمی برایتان سخت باشد؛ اما وقتی یک ایمیل طولانی و نامفهوم دریافت کنید، برای فهم این مطلب، آماده می شوید. در حالی که قبلاً آهی می کشیدید و آستین هایتان را بالا می زدید و شروع می کردید به نوشتن یک جواب طولانی و پر از نصیحت، حالا می توانید از یکی یا چند تا از این سؤالات استفاده کنید تا حتی در صندوق دریافت ایمیلتان هم سریع تر تمرکز کنید و کمتر زمان بگذارید.

سؤال های تایپ شده هم درست مثل سؤال هایی که به زبان می آورید، عمل می کنند.

و حالا عادت جدید شما

وقتی اتفاق می افتد که...

وقتی ایمیلی دریافت می کنم که هیولای نصیحت را تحریک می کند...

به جای...

نوشتن یک جواب طولانی و کامل درباره راه حل ها، رویکردها و ایده های ممکن و حتی یک جواب

مختصر و مفید با یک دستور...

من ... خواهم...

تصمیم می گیرم که کدام یک از هفت پرسش ضروری از همه مناسب تر است و آن را با یک ایمیل می پرسم. این سؤال می تواند چیزی شبیه به این باشد:

«وای، چیزهای زیادی گفتی؛ اما این را به من بگو: فکر می کنی مشکل اصلی تو چیست؟»

«ایمیلتان را بررسی کردم. لطفاً در یکی دو جمله بگویید که چه می خواهید؟»

«قبل از اینکه بخواهم جواب طولانی تری بدهم، باید چیزی پرسم: مشکل اصلی شما چیست؟»

نتیجه‌گیری

من مرد بازمانده نیستم^{۴۷}

بگذارید داستانی برایتان بگویم که مربوط به زمانی است که هنوز در دانشگاه و در استرالیا بودم و هنوز سرنوشت شهرنشینی‌ام را قبول نکرده بودم.

اما حالا دیگر می‌دانم که من متعلق به شهر هستم و دست‌هایم به نرمی یک تایپیست است و حتی یک ژن «جنگ برای بقا» یا «آچارفرانسه بودن» را در دی‌ان‌ای خودم ندارم.

اما در آن زمان فکر می‌کردم که شاید بتوانم به جیسون بورن (یک شخصیت خیالی که رمان‌نویسی به نام رابرت لودیوم آن را خلق کرد) تبدیل شوم، مردی که ۱ درصد چربی در بدنش داشت و توانست سه هفته تمام تنها با سه شاخه و یک مشت برگ زنده بماند.

با همین روحیه بود که یک سفر سخت انفرادی سه‌روزه را برنامه‌ریزی کردم، من قبلاً هم پیاده سفر

کرده بودم، پس با این کار ناآشنا نبودم. ده سال قبل هم از سازمان جوانان پیشاهنگ کانادا

فارغ‌التحصیل شده بودم. پس این سفر چقدر می‌توانست برایم سخت باشد؟

کوله‌پشتی سنگین من

ترازو می‌گفت هجده کیلو، اما کوله‌پشتی من خیلی سنگین‌تر از این حرف‌ها بود. می‌دانستم که تقریباً ۹۰ درصد از این وزن مربوط به جعبه کمک‌های اولیه بود. من کمی از اینکه مجروح بشوم می‌ترسیدم، پس همه داروهای لازم از درمان‌نیش مار گرفته تا برخورد صاعقه را با خودم برداشته بودم.

اما بعد از اینکه با ماشین، سه ساعت از خانه دور شدم، به اول میدانی رسیدم که باید از آن به بعد پیاده می‌رفتم و حس خوبی داشتم. هوا خوب بود و انگار می‌خواست خوب هم بماند. داخل پارکینگ، چند ماشین دیگر هم بود، پس من تنهای تنها هم نبودم و چون در این باره تحقیق کرده بودم می‌دانستم که این سفر، به هیچ وجه پیاده‌روی سخت نیست، بلکه فقط سه روز تمام تنها بودن با خودم است.

راه در ابتدا شفاف و وسیع بود، اما خیلی زود باریک‌تر شد. بعد از بیست دقیقه پیاده‌روی همه چیز غیب شد و راه جلویم را تنها می‌توانستم از روی علف‌های بلندی پیدا کنم که بعضی مسافران دیگر برای مشخص کردن مسیر، آن‌ها را گره زده بودند و کمی بعد همین علف‌های گره زده هم تمام شدند.

صادقانه بگویم، واقعاً گیج شده بودم. نقشه نشان می‌داد که راه یک مسیر بزرگ و مشخص است که به کوه ختم می‌شود، اما مشخص بود که این نقشه غلط است. راه من اصلاً سربالایی نداشت و مسیرش تا الآن صافِ صاف بود و انگار هیچ کس تا به حال در آن قدم نگذاشته بود... ناگهان فهمیدم که گم شده‌ام.

به راهم ادامه بدهم یا برگردم؟

از آنجا به بعد، دو راه پیش رویم داشتم، یکی از آن‌ها اصلاً روبه جلو نبود، من باید همان مسیری را که آمده بودم برمی‌گشتم، اما به عنوان یک مرد، نمی‌توانستم این کار را بکنم. راه دیگر که مستقیم و شجاعانه بود، این بود که مسیرم را مستقیماً به طرف کوه ادامه بدهم. اگر این کار را می‌کردم، حتماً وارد راه اصلی می‌شدم و می‌توانستم به مسیرم ادامه بدهم. چیز زیادی از آن صعود یادم نمی‌آید. فقط چند صحنه گذرا از اینکه سعی می‌کردم روی تخته‌سنگ‌های خزه‌ای آبشار تعادل را حفظ کنم، یا اینکه سعی می‌کردم با خزیدن روی شکم و هل دادن کوله‌پشتی رو به جلو، از بین بوته‌های پوشیده عبور کنم و بعد اینکه داشتم از بین بوته‌های انبوه روی شکم می‌خزیدم و کوله‌پشتی‌ام را به دنبال می‌کشیدم تا بیرون بروم... حسی که تجربه کردم، حس شوم ترس و تنهایی بود، حسی که هر لحظه بیشتر می‌شد. سرانجام راه را پیدا کردم. این راه به همان اندازه که نقشه نشان می‌داد مشخص و پهن بود. از طرف دیگر، من خراش دیده، کبود و خسته بودم. بیشتر از هفت ساعت از زمانی که ماشینم را ترک کرده بودم، گذشته بود. واقعاً از پا افتاده بودم. پس تصمیم گرفتم که چادرم را برای شب برپا کنم. مطمئناً برای انجام این کار خیلی زود بود، اما به استراحت و تجدید قوا نیاز داشتم. در حالی که برای خودم یک فنجان چای درست می‌کردم، متوجه مسافر دیگری شدم که داشت از سمت پارکینگ به طرفم می‌آمد. او تازه نفس به نظر می‌رسید. به او سلام کردم. واقعاً دوست نداشتم درباره تجربه آن روزم صحبت کنم، پس گفتم و گورا فوراً به این سمت بردم که پیاده‌روی او چطور بوده است.

واقعاً خیلی سخت است که گفته او را تکرار کنم، اما او گفت که فقط پانزده دقیقه است که دارد

پیاده‌روی می‌کند.

این داستان چه ربطی به عادت مربی‌گری دارد؟

من هم مدیر بوده‌ام و هم کارمند. من مربی مدیران زیادی بوده‌ام و مدیران را طوری آموزش داده‌ام که بیشتر مربی باشند. بنا به تجربه من، خیلی از گفت‌وگوها بین مدیران و کارمندانشان بیشتر شبیه همین پیاده‌روی ناموفق من هستند، ویژگی‌های آن‌ها عبارت است از:

بارِ بیش‌ازحد

اطمینان بیش‌ازحد؛ اینکه فکر کنید سرنوشت و راه آن را می‌شناسید
خیلی سریع سرگردان شدن در راه
به‌سختی به راه اصلی برگشتن

خستگی زیاد در پایان راه و عقب‌ماندن از مسیر، خیلی بیشتر از آنچه که فکر می‌کردید
اگر این احساس برای شما هم صدق می‌کند، پس آماده آن هستید که یک عادت مربی‌گری برای خودتان ایجاد کنید. سؤال‌هایی که در این کتاب مطرح شدند، سؤال‌هایی هستند که آن‌ها را تأثیرگذارتر یافته‌ام و واقعاً معتقدم که اگر بتوانید این هفت سؤال ضروری را به بخشی از توانایی‌های مدیریتی و گفت‌وگوهای روزمره‌تان اضافه کنید، کمتر کار خواهید کرد و تأثیر بیشتری خواهید گذاشت و کارمندان، رئیس، حرفه و زندگی غیرکاری‌تان هم بابت آن از شما تشکر خواهند کرد. اما یک راز دیگر این کتاب، ساختن عادت کنجکاوی است. تغییر رفتاری که می‌تواند بیشتر از همه به شما کمک کند، این است: نصیحت کمتر، کنجکاوی بیشتر. سؤال‌های خودتان را پیدا کنید، صدای خودتان را پیدا کنید و مهم‌تر از همه، عادت مربی‌گری خودتان را بسازید.

گنجینه‌ای از نکات ارزشمند دیگر

مجموعه ویدئوهای «بهترین سؤال من»

شما حالا دیگر با هفت پرسش ضروری من آشنا شده‌اید؛ اما سؤال‌های فوق‌العاده دیگر و افراد دیگری هم هستند که از این سؤال‌ها دفاع می‌کنند.

ما از رهبران تجاری، مربیان اجرایی، نویسندگان برجسته و رهبران فکری تأثیرگذار خواسته‌ایم که بهترین سؤالشان را از طریق ویدئو با ما در میان بگذارند، همه این ویدئوها بخشی از پروژه «بهترین پرسش من» شده‌اند.

از جمله مشارکت‌کنندگان در ویدئوها می‌توان به نویسندگان کتاب‌های پرفروش و رهبران فکری مثل بوکی، پم اسلیم، مایکل پورت، جیم کوزز، لز مکی یون، لیزا بودل، وارن برگر، ترزا امبایل و همچنین مدیران ارشد سازمان‌هایی مانند UBS، TLEUS، Toys”R”U، BBDO، Adobe، IHG و T-Mobile اشاره کرد.

می‌توانید همه این ویدئوها را در آدرس زیر ببینید:

[/http://www.boxofcrayons.biz/category/best-question](http://www.boxofcrayons.biz/category/best-question)

کتاب‌های مدیریت برتر من

اگر شما هم مثل من طرفدار کوکتل‌های ترکیبی هستید - اگر یک سفارش عالی برای یک کوکتل مارگاریتای اعلا دارید، برایم به cocktail@boxofcrayons.biz ایمیل بفرستید. پس شما حتماً آن قفسه بالایی - جایی که «جنس‌های خوب» را می‌گذارند - را تحسین می‌کنید.

من هر سال بیشتر از صد کتاب تجاری می‌خوانم و این کار را سال‌هاست که انجام می‌دهم. فضای کتابخانه‌ام را محدودتر کرده‌ام و این کاریعنی اینکه اگر بخواهم کتابی را نگه دارم، باید یک کتاب دیگر را بردارم. این کار ظالمانه است و پیروی از قانون داروین محسوب می‌شود؛ یعنی اینکه من درباره کتاب‌هایی که فکر می‌کنم می‌توانند به شما کمک کنند تا بهترین عملکردتان را داشته باشید، زندگی خوبی داشته باشید و کارهای عالی بیشتری انجام دهید، واقعاً خودرأی هستم؛ کاری که تأثیری دارد، کاری که معنایی دارد و کاری که تفاوت ایجاد می‌کند. «قفسه بالایی کتابخانه» من این‌ها هستند:

می‌توانید این کتاب‌ها را در CoachingHabit.com/Bookshelf ببینید (و سفارش بدهید)، همین‌طور می‌توانید نقدهای ویدئویی بعضی از کتاب‌های محبوبم را هم تماشا کنید.

خودمدیریتی

اگر می‌توانید تنها یک کتاب درباره انگیزش خودتان و دیگران بخوانید:

نیروی محرک، دن پینک

اگر می‌توانید تنها یک کتاب درباره ساختن عادت‌های جدید بخوانید:

قدرت عادت، چارلز داهیگ

اگر می‌توانید تنها یک کتاب درباره استفاده از علم اعصاب برای تغییرات فردی بخوانید:

تمرکز درونی، دن سیگل

اگر می‌توانید تنها یک کتاب درباره تغییرات فردی عمیق بخوانید:

ایمنی در برابر تغییر، لیزالی و باب کیگان

اگر می‌توانید تنها یک کتاب درباره انعطاف‌پذیری بخوانید:

غوطه‌وری، ست گودین

تغییر سازمانی

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره نحوه عملکرد واقعی تغییر سازمانی بخوانید:

جایگزینی، چپ و دن هیث

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره درک اینکه تغییر، یک سیستم پیچیده است بخوانید:

سازمان‌های نوسازگر و خلاق، فردریک لالوکس

ارتش بی‌تنوع، دن پونتفرکت

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره استفاده از ساختار برای تغییر رفتارها بخوانید:

بیانیه فهرست، اتول گواند

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره اینکه چگونه می‌توان کارهای خوب را تقویت کرد بخوانید:

قدرت انحراف مثبت، ریچارد پاسکال، جری استرین و مونیک استرین
اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره افزایش تأثیرگذاری‌تان در سازمان‌ها بخوانید:
مشاوره بی‌عیب و نقص، پیتر بلاک

چند کتاب فوق‌العاده دیگر

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره استراتژیک بودن بخوانید:

بازی برای بردن، راجر مارتین و ای. جی. لافلی

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره میزان مقیاس تأثیرگذاری‌تان بخوانید:

افزایش میزان برتری، باب ساتن و هوگوی رائو

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره مفیدتر بودن بخوانید:

یاری‌گری، ادگار شین

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره پرسش‌های فوق‌العاده بخوانید:

یک سؤال زیباتر، ورن برگر

چگونه سؤالات خوب پیرسیم؟ دوروتی استراکن

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره خلق یادگیری مقیدانه بخوانید:

پایبندی‌ات را حفظ کن، پیتر براون، هنری رودریگر و مارک مک دنیل

اگر تنها می‌توانید یک کتاب درباره اینکه چرا باید قدر هر لحظه و هر روز را بدانید بخوانید:

یک تاریخچه کوتاه از تقریباً همه چیز، بیل برایسن

اگر تنها می‌توانید یک کتاب بخوانید که باعث شود هم در زمانتان صرفه جویی کنید و هم

تأثیرگذاری‌تان را افزایش بدهید:

مالاریای آخر (دیگر همه پول‌ها صرف مالاریا نمی‌شود، ۴۰۰ هزار دلار صرفه جویی تاکنون)، مایکل

بونگی استانیر

اگر هیچ سؤال احمقانه‌ای نبود، پس آدم‌های احمق چه سؤالاتی می‌پرسیدند؟ آیا آن‌ها فقط موقع

پرسیدن سؤال، باهوش می‌شدند؟

- اسکات آدامز

از آزمایشگاه Box of Crayons: منابع ما

اگر می‌خواهید درباره دانش پشت سؤال‌ها بیشتر بدانید، می‌توانید از منابع لیندسی برای تحقیقاتش استفاده کنید:

تحقیقات درباره «به چه فکر می‌کنید؟»

«به چه فکر می‌کنید: تأثیر محتوای حافظه فعال بر انتخاب»، ویور، اس.ام و سی.ام. آرینگتون، فصلنامه روان‌شناسی تجربی ۶۳، (۲۰۱۰) ۴، ص. ۷۲۶-۷۳۷.

تحقیقات درباره «و دیگر چه؟»

«ظهور دروغ‌گویی در خردسالان»، ایوانز، انجلا دی و کانگ لی، روان‌شناسی رشد ۴۷، (۲۰۱۳) ۱۰، ص. ۱۹۶۳-۱۹۵۸.

«بررسی استفاده معلمان ابتدایی از سؤال‌های ادامه‌دار برای دانش‌آموزانی در سطوح خواندن

متفاوت»، گیلسون، سندی ام. سی. ای. لیتل، ای. ان. روئگ و ام. بروس-دیویس، ژورنال دانشگاهی پیشرفته ۲۵، (۲۰۱۴) ۲، ص. ۱۰۱-۱۲۸.

«برداشت اول در برابر دومین فکر در تست‌های صحیح و غلط»، لو، ام. ال و سی. سی. کراوفورد، ژورنال روان‌شناسی آموزشی ۲۰، (۱۹۲۹) ۳، ص. ۱۹۲-۱۹۵.

تحقیقات درباره «مشکل اصلی شما چیست؟»

«کجا باید وارد یک مسئله مقایسه‌ای ریاضی شود؟»، دایلی، اچ. اچ، جی. سیمپسون و جی. ای. مک‌کنن، ژورنال روان‌شناسی آموزشی ۸۹، (۱۹۹۷) ۳، ص. ۵۶۲-۵۶۷.

تحقیقات درباره «چه می‌خواهید؟»

«می‌خواهم از شما یک سؤال خیلی عجیب بپرسم: یک مطالعه موردی تجزیه و تحلیل گفت‌وگو و تکنیک‌های جادویی در درمان‌های راهکارمحور» تحقیقات کیفی در روان‌شناسی ۱۲، (۲۰۱۵) ۲، ص.

۱۶۲-۱۸۱.

تحقیقات درباره «چطور می‌توانم کمکتان کنم؟»

«ساختار دغدغه‌های آشکار بیماران، سؤالات آغازین پزشکان». ارتباطات بهداشتی ۱۹، (۲۰۰۶) ۲،

۸۹-۱۰۲.

«سؤالات آغازین پزشکان و رضایت بیماران»، آموزش و مشاوره بیمار ۶۰، (۲۰۰۶) ۳، ص. ۲۸۵-۲۷۹.

تحقیقات درباره «به چه چیزی نه می‌گویید؟»

«درباره روان‌شناسی پیش‌بینی»، کانمن، دی و ای. تی ورسکی، نقد و بررسی روان‌شناسی ۸۰،

(۱۹۷۳) ۴، ص. ۲۵۱-۲۳۷.

«نظریه چشم‌انداز: تحلیل تصمیم‌گیری در شرایط ریسک»، کانمن، دی و ای. تی ورسکی، در

عقلانیت در عمل: رویکردهای معاصر، پی. کی موزر، ص. ۱۷۰-۱۴۰، نیویورک: انتشارات دانشگاه

کمبریج

تحقیقات درباره «مفیدترین نکته در این باره برای شما چه بود؟»

«حافظه‌های کولونوسکوپی: یک ارزیابی تصادفی». درد ۱۰۴ (۲۰۰۳)، ص. ۱۹۴-۱۸۷.

تقدیر و تشکر

نوشتن صفحه تقدیر و تشکر، مملو از اضطراب است. ناگهان متوجه می شوید که چه افراد زیادی در تمام کردن این کتاب به شما کمک کرده اند و اینکه حافظه تان چقدر جایز الخطا است. می دانم که ممکن است کسی را فراموش کنم که نباید فراموش می کردم و اگر شما آن شخص هستید، مرا ببخشید.

نوشتن این کتاب برایم بیشتر از چهار سال طول کشید و در این مدت، سه نسخه از این کتاب را نوشتم که هیچ کدام خیلی خوب نبودند، در واقع اصلاً خوب نبودند؛ بنابراین سودمندی و ظرافت این کتاب به خاطر تشویق، اشتیاق و استعداد های یک گروه بزرگ است و نه تنها شخص من.

خوانندگان پشتیبان چندین نسخه افتضاح این کتاب عبارت اند از: جیل مورفی، کیت لای، جن لادن، پم اسلیم، مایکل لکی، کارن رایت، اریک کلاین، مولی گوردون، مارک سیلور، ونیتا ایندوئی و گاس استانیر که همه آن ها تشویقم کردند تا ادامه بدهم و در عین حال از یک کار متوسط دور باشم. سوزی بولوتین و بروس تریسی در انتشارات Workman به نسخه های قبلی کتابم نه گفتند که البته معلوم شد کارشان زیرکانه بوده است. لیندسی میلر و الیزابت وودورث به من کمک کردند تا کارم را با تحقیقات خردمندانه، بازبینی کنم.

من یک تیم تحریریه و طراحی عالی داشتم. کاترین اولیور از خدمات تحریریه اولیور، من را از استفاده این همه جملات و عبارات... و حروف بزرگ... و خیلی چیزهای دیگر بازداشت. او با سه بار ویرایش، از تغییرات اساسی گرفته تا تغییرات جزئی، به این متن شکل داد (از دوستم، ست، به خاطر این ارتباط ممنونم!). جودی فیلیپس در غلط گیری، عالی و دقیق عمل کرد. جسی فینکلیستین و مگان جونز از شرکت Page Two - مشاوران چاپ من - به ما کمک کردند تا چشم انداز چاپ مستقل این کتاب را به عنوان متخصصان حرفه ای و نه تازه کارهای پراشتباه بررسی کنیم و پیترو کوکینگ کتابی طراحی کرد که ظاهری شیک و جذاب دارد، کتابی که نه تنها عاشق محتوا، بلکه عاشق ظاهرش و احساسی که به من می دهد هستیم. همکارم، مارک بودن، هم عنوان فرعی کتاب را پیشنهاد داد که آن هم فوق العاده بود.

Box of Crayons تیمی خارق‌العاده از افرادی دارد که به خاطر کمکشان به اینکه اثری در این دنیا برجا بگذاریم، واقعاً احساس خوش‌شانسی می‌کنم. از شارلوت ریلی، دنیز ادای، آنا گارزا روبیلارد، پیترو هچ، سونیا گابالا، سیلوانا لا سلوا، ارنست رینته، رونا بایرنباوم، ورن مک کن، فرانک مران هم تشکر می‌کنم و تشکر ویژه را از روبرت کابوی از شرکت Poplogik دارم که در طراحی این کتاب به ما کمک کرد و همین‌طور از استن مک گی که در برنامه‌ریزی و بازاریابی افتتاحیه کتاب به ما کمک زیادی کرد. Box of Crayons در زمینه کمک به ایجاد عادت مربی‌گری ۱۰ دقیقه‌ای در مدیران پرمشغله تخصص دارد و برنامه‌های ما توسط گروهی شگفت‌انگیز از آبر تسهیل‌کنندگان ارائه می‌شوند. از مدرسین فعلی مان، لی بلر، هلن بلروس، جیمی بروتن، تینا دیاس، جاناتان هیل، لین لويس و سوزان لین تشکر می‌کنم. می‌توانید درباره هر کدام از این انسان‌های دوست‌داشتنی از طریق BoxOfCrayons.biz بیشتر بدانید.

روزی شخصی به من گفت که پشت هر مرد موفق، یک زن شگفت‌انگیز ایستاده است. من از مارسلا بونگی استانیر، نایب رئیس شرکت Everything Else و مارلین الدمیر، سرپرست ICU (بخش داخلی Crayons) که برای من، دقیقاً همان زن‌های آن ضرب‌المثل هستند، بابت حمایت و عشق و تشویقشان تشکر می‌کنم.

درباره نویسنده

«اسم من مایکل است. می توانم لی لی بازی کنم. می خواهید لی لی بازی کردنم را ببینید؟» این شیوه معرفی مایکل سه ساله به غریبه‌های شگفت‌زده در سوپرمارکت بود و حالیکه نسخه پرزرق و برق‌تر از همان معرفی را خواهید دید:

می‌توانید درباره دستاوردهای شخصی مایکل در boxofcrayons.biz مطالعه کنید. اگر به داستان‌های قدیمی علاقه دارید، پس بشنوید: مایکل کار خودش را به‌عنوان کارگر شروع کرد، کارگری که عادت داشت بیل را توی سر خودش بزند، او اولین دستمزد برای نویسنده‌گی را بابت یک داستان عاشقانه به نام «تسلیم مردانه» دریافت کرد و در دانشکده حقوق وقتی که در نمایش طنزی به نام مدل‌سازیِ هماهنگ مرد لخت ظاهر شد، روی فن صحنه هم تسلط پیدا کرد. موفقیت واقعی او زمانی بود که توانست بورسیه رودز^{۴۸} دانشگاه آکسفورد را بگیرد، به آکسفورد برود و در آنجا با زنی کانادایی که نمی‌خواست مایکل را خیلی جدی بگیرد، آشنا شود و ازدواج کند. لینکدین بهترین جا برای تماس مستقیم با مایکل است. او تنها بونگی استانی‌ر آنجاست، پس به راحتی می‌توانید او را پیدا کنید.

عادت مربی‌گری را به سازمانتان بیاورید

از سال ۲۰۰۸ تا به حال، شرکت Box of Crayons به بیش از ۱۰ هزار مدیر پرمشغله، ابزارهایی کاربردی برای مربی‌گری هر روزه داده است. اگر مدیران و رهبران بتوانند ظرف ده دقیقه یا کمتر مربی‌گری کنند، چه خواهد شد؟

یک مهارت پایه‌ای

مربی‌گری می‌تواند تمرکز و ظرفیت را افزایش دهد، سردرگمی و وابستگی را کم کند و باعث تحریک مشارکت و تأثیرگذاری شود؛ اما حتی اگر مدیران پرمشغله امروزی بهترین نیت را هم داشته باشند، باز هم خودشان را به همان رویکرد مدیریتی قدیمی پایبند می‌دانند: به جای اینکه از آن‌ها سؤال بپرسی، جواب را به آن‌ها بگو؛ به جای اینکه از آن‌ها کمک بخواهی، خودت مسئله را حل کن. تئوری، مدل و نصیحت برای «بیشتر مربی‌گری کردن» هم کمک زیادی نمی‌کند. باید به مدیران و رهبران کمک کنیم تا رفتارشان را تغییر بدهند تا مربی‌گری برایشان یک بخش معمول و مفید از مسئولیت‌های مدیریتی‌شان شود.

عادت مربی‌گری را به مدیرانتان بدهید

عادت مربی‌گری یک برنامه مبتکرانه و موفق است که از سه طریق، رفتار را تغییر می‌دهد. اول از همه، شرکت‌کنندگان می‌فهمند که چرا خیلی سریع وسوسه می‌شوند که مسئله را حل کنند و توصیه بدهند. همین‌طور با بهایی که همه در نتیجه این کار می‌پردازند هم آشنا می‌شوند. با این درک جدید، کنترل «آستانه باریک‌تر از موی» توصیه‌گری آسان‌تر می‌شود، در نتیجه مدیران می‌توانند مهارت‌های مربی‌گری‌شان را در موقع لزوم، به کار بگیرند.

دوم اینکه، ما گلچینی از ابزارهای مربی‌گری کاربردی و در دسترس را ارائه می‌دهیم که تمرکز، مشارکت و تأثیرگذاری را افزایش می‌دهند و نشان می‌دهند که افراد چگونه می‌توانند این دیدگاه‌ها را به عادت‌های جدید تبدیل کنند.

در نهایت، ما یک فرایند پیگیرانه و مبتکرانه ۱۰۸ روزه را برای برنامه‌ایجاد می‌کنیم که به افراد کمک می‌کند تا ابزارهای جدید، مهارت‌ها و رفتارهای جدید را اجرا کنند و آن‌ها را برای خودشان، یک عادت

کنند.

«من می‌توانم کاربرد محتوای این کتاب را ببینم، چیزی که معمولاً در محیط‌های تجاری دیده نمی‌شود. این کتاب سطح خودآگاهی را هم افزایش می‌دهد، بنابراین افراد می‌توانند توانایی رهبری خودشان را بسازند و در آن پیشرفت کنند.»

تاد گیلچرست، معاون ارشد منابع انسانی، Capital Power

یادگیری پایدار

عادت مربی‌گری بسیار تعاملی، کاربردی و جذاب است و از جدیدترین دیدگاه‌های روان‌شناسی و علم اعصاب استفاده می‌کند تا به پایداری یادگیری کمک کند.

سازمان‌هایی مانند AstraZeneca، TD Bank، UBS، EllisDon، Fidelity Investments و

Nokia و Lowe's عادت مربی‌گری را به‌عنوان بخش اصلی از رشد سازمانی خود قرار داده‌اند.

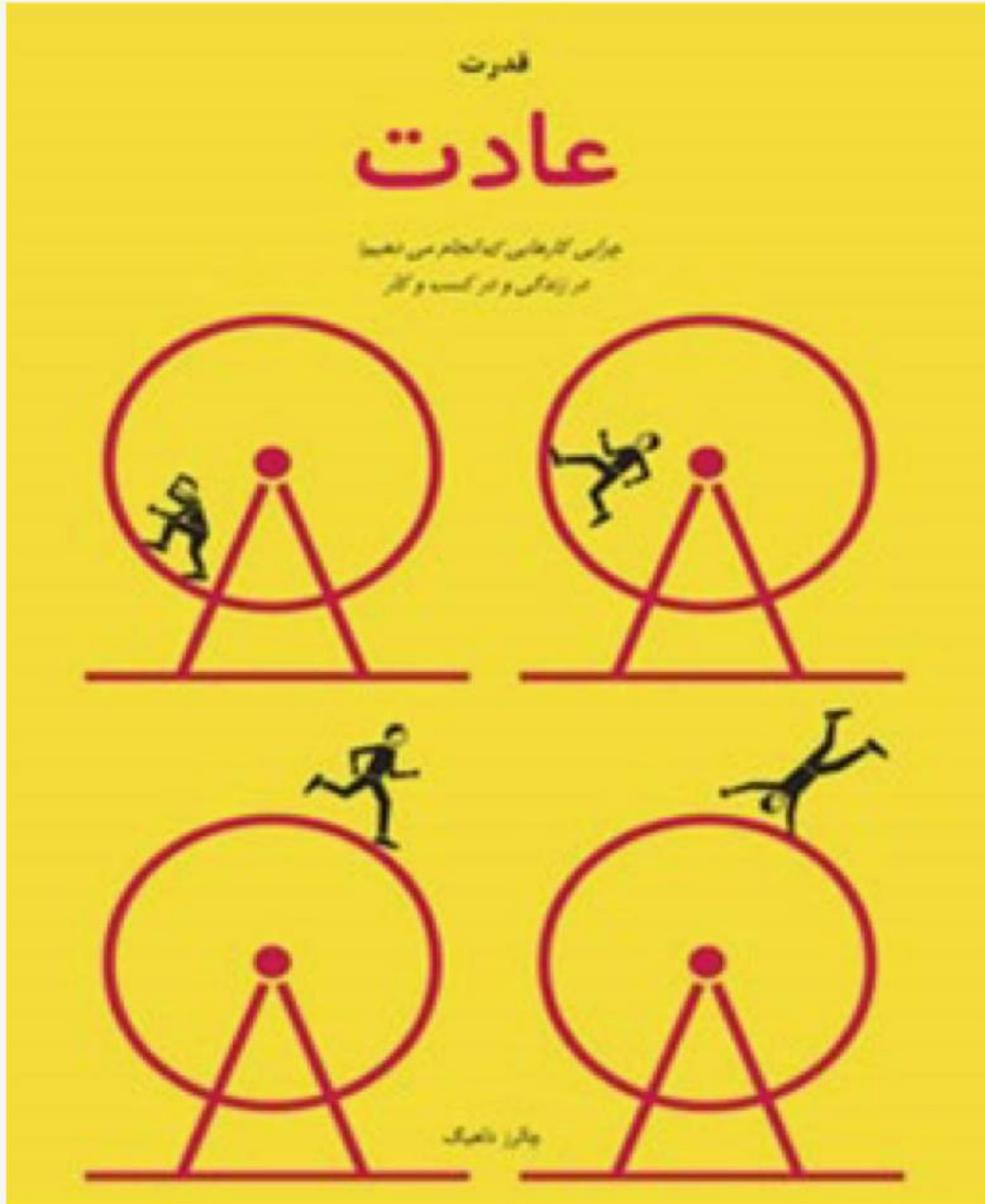
«انتظار دارم که نتایج را خیلی سریع ببینم و این برنامه این کار را برای من کرد. می‌دانم که حالا

یادگیری در سازمانم پخش شده و ماندگار شده است.»

ماریا، کری، مدیر بخش استعدادهای انسانی، Horizon Blue Cross Blue Shield

درباره کتاب قدرت عادت

با توجه به مطالب کتاب و اشارات زیادی که نویسنده به کتاب قدرت عادت چالرز داهیگ شد، در اینجا معرفی مختصری از آن ارائه می شود. خواندن این کتاب نیز به شما توصیه می شود:
قدرت عادت؛ چرایی کارهایی که انجام می دهیم، در زندگی و کسب و کار



این کتاب که برای مدت بیش از ۷۰ هفته در لیست پرفروش ترین های نیویورک تایمز قرار داشت، پرفروش ترین کتاب نشر نوین است.

کتاب، با نثری روایت گونه از زندگی افراد، به نحوه شکل گیری عادت ها، موارد تاثیر گذار بر آن و اصول

تغییر آنها می‌پردازد. کتاب در سه بخش کلی عادت‌های اشخاص، عادت‌های سازمان‌ها و عادت‌های جوامع، به ارائه آخرین دستاوردهای علمی و اجتماعی می‌پردازد.

یادداشت‌ها

[۱←]

"to sell is human" & "drive".

[۲←]

"rising strong" & "daring greatly".

[۳←]

"the why of work" & "the leadership code".

[۴←]

getting things done.

[۵←]

logitech.

[۶←]

tim hortons.

[۷←]

ca technologies.

[۸←]

harlan howard: ترانه سرای آمریکایی با علاقه ویژه به سبک موسیقی کانتری (یک سبک موسیقی

محلی آمریکایی)

[۹←]

chords: آکورد (نواختن هم‌زمان چند نت با هم)

[۱۰←]

moore's law: گوردون مور - یکی از مؤسسان شرکت اینتل - دریافت که از زمان اختراع مدارهای مجتمع، تعداد ترانزیستورها در هر اینچ مربع روی مدارهای مجتمع، هر سال دو برابر شده است. این قانون در اغلب زمینه‌ها تا حدود زیادی صدق می‌کند.

[۱۱←]

dilbert: دیلبرت یک مجموعه کارتون آمریکایی است که نگارش و تصویرسازی آن را اسکات آدامز انجام داده و نخستین بار در سال ۱۹۸۹ منتشر شده است. این کارتون به سبب طنز اداری انتقادآمیز درباره یک محیط اداری به شدت تحت کنترل مدیریت شهرت یافته است که مهندس دیلبرت نقش اصلی آن را ایفا می‌کند.

[۱۲←]

blessingwhite.

[۱۳←]

در زمینه شناخت و تغییر عادت‌ها، خواندن کتاب «قدرت عادت؛ چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم، در زندگی و کسب و کار» نوشته چارلز داهیگ از نشر نوین را پیشنهاد می‌کنم (مترجم).

[۱۴←]

این کتاب ارزشمند توسط مصطفی طرسکی و معصومه ثابتقدم ترجمه و توسط نشر نوین منتشر شده است (مترجم).

[۱۵←]

robert frost path: اشاره به شعری مشهور با عنوان «جاده‌ای که هرگز پیموده نشد» از شاعری آمریکایی به همین نام که در سال ۱۹۱۶ منتشر شد.

[۱۶←]

different strokes: یک سریال کمدی آمریکایی در دهه ۱۹۸۰ میلادی که از شبکه ان بی سی آمریکا پخش می‌شد. شخصیت‌های اصلی آن دو پسر بچه سیاه‌پوست بودند که مرد ثروتمند سفیدپوستی

سرپرستی آن‌ها را پذیرفته بود. عبارت «whatcha talkin bout willis?» تکیه کلامی است که یکی از شخصیت‌های اصلی داستان بالحن خاصی به کار می‌برد.

[۱۷←]

ovid: شاعر رومی عهد باستان

[۱۸←]

de Triomphe.

[۱۹←]

جلسه منظم همیشگی (Stand Meeting)، یعنی جلساتی که بصورت برنامه‌ریزی شده که در زمان، مکان و با حضور اشخاص مشخصی تشکیل می‌شود. مثلاً جلسات هفتگی دوشنبه صبح مدیران میانی با مدیرعامل!

[۲۰←]

goldilocks question: اصلی که می‌گوید در یک نمونه معین، علاوه بر نقاط حد بالا و حد پایین، یک حد وسط نیز وجود دارد.

[۲۱←]

penn and teller: دو جادوگر آمریکایی که از دهه ۱۹۷۰ میلادی در کنار هم فعالیت می‌کنند.

[۲۲←]

masters of magic penn and teller, amazing tricks.

[۲۳←]

a glint of goldfish.

[۲۴←]

اشاره به ران پاپیل مخترع و بازاریاب آمریکایی

[۲۵←]

billy mays, vince offer or ron popeil .

[۲۶←]

shamwow: دستمال‌هایی که وینس آفر عرضه می‌کند و ادعا می‌کند که می‌توانند هر سطحی را بشویند، خشک کنند و برق بیندازند.

[۲۷←]

ted talk: یک ویدئوی ایجاد شده از یک ارائه که از طریق کنفرانس مشهوری با همین نام یا سایر ماهواره‌های دیگر در سطح جهان پخش می‌شود. هر تداک محدود به ۱۸ دقیقه است و می‌تواند درباره هر موضوعی باشد.

[۲۸←]

اشاره به یکی از فیلم‌های مجموعه پدرخوانده که در آن، پدرخوانده (با بازی مارلون براندو) در واکنش به فردی که درخواستش را رد کرده بود، به عنوان تهدید، دستور داد سراسب محبوب آن شخص را ببرند و وقتی خواب است بالای سرش بگذارند.

[۲۹←]

eureka: عبارتی به معنای «یافتم» که برای بیان شگفتی و شعف ناشی از یک کشف یا اختراع به کار می‌رود و منسوب به ارشمیدس است.

[۳۰←]

viagra: دارویی برای تقویت قوای جنسی

[۳۱←]

pavlovian: اشاره به یک روش شایسته‌سازی سنتی که آی. پی. پاولو آن را توصیه کرده است.

[۳۲←]

shiny object syndrome: این سندروم به صورت تمایل به هر شی براق تعریف می‌شود

[۳۳←]

polychronicity: هر موقعیتی که در آن، چندین کار با یکدیگر انجام شود و زمان به صورت یک متغیر بزرگ و نامحدود در نظر گرفته شود.

[۳۴←]

nonviolent communication (nvc)

[۳۵←]

سرویس نقشه و تصاویر ماهواره‌ای گوگل از کره زمین (Google Earth).

[۳۶←]

amygdala hijack: یک پاسخ آنی و کاملاً عاطفی نسبت به تحریکات؛ آمیگدال بخشی از مغز است که احساسات را کنترل می‌کند.

[۳۷←]

اشاره به هفت کوتوله در داستان سفیدبرفی

[۳۸←]

drama triangle: مثلث درام یک مدل اجتماعی از تعاملات انسانی است. این مثلث نوعی تعامل مخرب را به تصویر می‌کشد که ممکن است بین افراد دچار تنازع رخ بدهد. این مدل در روان‌درمانی نیز کاربرد بسیاری دارد.

[۳۹←]

LinkedIn: بزرگترین شبکه اجتماعی کسب‌وکار در سطح جهان.

[۴۰←]

کتاب بازی برای بردن با نام اصلی *Playing to Win*، جزو معروف‌ترین و کاربردی‌ترین کتاب‌ها در زمینه استراتژی است که با بیان کردن داستان‌های واقعی از محصولات و برندهای شرکت P&G جذابیت زیادی ایجاد کرده است. این کتاب توسط نشر نوین، به فارسی ترجمه و منتشر شده است - (مترجم).

[۴۱←]

call me mabe

[۴۲←]

call and response: سبکی در خواندن که در آن یک ملودی توسط یک خواننده خوانده می‌شود و سپس یک خواننده دیگر یا نوازنده با قطعه خود به آن پاسخ می‌دهد.

[۴۳←]

idonethis.

[۴۴←]

one big thing.

[۴۵←]

colonoscopies: نمونه بردای از مقعد و روده کوچک

[۴۶←]

peak-end rule: یک کشف روان‌شناسی که می‌گوید: افراد درباره یک تجربه، بیشتر براساس احساسی که در نقطه اوج آن داشته‌اند، قضاوت می‌کنند.

[۴۷←]

survivorman: اشاره به یک برنامه تلویزیونی در کانادا که در آن لس استراود - فیلمساز کانادایی - از دانش و مهارت‌های خود در بقا برای زنده ماندن در شرایط سخت و بدون آب و غذا در مکان‌های دور دست استفاده می‌کند.

[۴۸←]

rhodes scholarship .