



خلاصه‌ی کتاب

# راه ورسم مربیگری

نویسنده: مایکل بانگی استانیئر  
مترجم: سهند حمزه‌ئی

کمتر حرف بزنید، بیشتر پیرسید و روش رهبری‌تان را برای همیشه تغییر دهید

ارائه شده توسط تیم توانمند  
به تلاش خانم کیمیا حسینی  
طراح: فائزه حداد کاشانی



کتاب "راه ورسم مربیگری" نوشته مایکل بانگی استانیس و ترجمه ی سهند حمزه ئی انتشارات آریانا قلم به چاپ رسانده است. این کتاب را انتشارات ذهن آویز نیز با عنوان "عادت مربیگری" و ترجمه ی شهاب حاجی زاده نیز به چاپ رسانده است. همچنین نشر نوین با ترجمه ی سمانه سیدی نیز کتاب را چاپ کرده است.



به عنوان رهبر یگ گروه یا مجموعه (کوچک یا بزرگ) بارها برایمان پیش آمده است که با وجود دادن راهکارها و ارائه ی نکات لازم به افراد گروهمان بازهم بهبود لازم در روند کارها حاصل نمی شود و در این شرایط بازهم مجبور بوده ایم در روند کارها مداخله کنیم و علاوه بر وظایف خود به باقی کارها نیز رسیدگی کنیم.



با مطالعه‌ی کتاب راه ورسم مربیگری می‌آموزیم  
چطور با تلاش کمتر، تاثیرگذاری بیشتری داشته  
باشیم.

با آموزش شیوه‌ی مربیگری و عمل کردن به آن از  
یک رهبر نصیحت‌گر به یک مربی پرسشگر تبدیل  
می‌شویم.

این کتاب به ما می‌آموزد که چطور با هفت  
پرسش بنیادین عادت‌های قدیمی را تغییر دهیم  
و با ساختن روشی نو آن را به یک عادت موثر  
تبدیل کنیم. در این کتاب می‌آموزیم که برای  
رهبری موثر، باید رویکرد مربیگری را عملی کنیم و  
روش رویکرد مربیگری سوال کردن است و نه  
نصیحت کردن و ارائه‌ی راهکار، چرا که پرسیدن  
تاثیرگذارتر از سفارش کردن و نصیحت دادن است.

چرا با اینکه آغوزه‌های مربیگری را امتحان کرده ایم اما این آغوزه‌ها برایمان به یک عادت

تبدیل نشده اند؟

۱. آموزش‌های ما تئوری، پیچیده، گسلی کننده  
و بی‌دور از واقعیت زندگی کاری مان بوده است.

۲. زمان زیادی برای پیاده‌سازی آغوزه‌ها نکرده ایم. باعث کردن  
مستخرج آغوزه‌ها باید آن‌ها را به عادت تبدیل کنیم.

۳. ترک هر عادت سخت است. مخصوصاً اگر ارزشی  
را به همراه داشته باشد.  
(عادت نصیحت کردن همراه با تحسین بوده است)

۳



پرسشگری ممکن است باعث تقویت این گمان شود که ما به کارآمدی خود اطمینان نداریم و می‌خواهیم قدرت خود را واسپاری کنیم.

از طرفی این کتاب به ما می‌آموزد با رویکرد مربیگری و واسپاری قدرت به افراد به بهبود شرایط خودمان و آنها کمک کنیم.

## چگونه رویکرد مربیگری را در خودمان به یک عادت تبدیل کنیم؟

اگر به این نکات توجه کنیم و آنها را به‌جا آوریم خود تبدیل کنیم رویکرد مربیگری را برای خودمان به عادت تبدیل کرده‌ایم:

۱. با کمک هفت پرسش ضروری این کتاب، بخش عمده‌ی آموزش مربیگری را طی کرده‌ایم و مربیگری را ساده کرده‌ایم. پس مربیگری کار ساده‌ای است.
۲. در ده دقیقه می‌توانیم آموزش مربیگری را به هر فردی بدهیم و مربیگری را مرد می‌کنیم.
۳. مربیگری یک عمل روزمره، عادی، غیر رسمی و بدون تشریفات است.
۴. برای خلق عادت مربیگری باید عملگر باشیم. مکانیسم‌های اثبات‌شده‌ی رویکرد مربیگری را درک کنیم و با ایجاد و اعمال عادت‌های جدید آنها را به کار بگیریم.

## اصول تغییر رفتار رهبر مری:

← کمتر دستور بدهیم.

← بیشتر از دیگران سوال کنیم.

## چرا مربیان به ما کمک نمی‌کنند؟

اساس مربیگری در کمک به دیگران و شگوفایی ظرفیت‌های بالقوه‌ی آنان است.

با کمک رویکرد مربیگری ما از شر سه چرخه‌ی معیوب خلاص می‌شویم:

**۱. خلق وابستگی بیش از حد** کمک بیش از حد به افراد باعث می‌شود آن‌ها بیشتر به ما نیاز پیدا کنند هرچه نیاز افراد به ما بیشتر شود باید زمان بیشتری را صرف کمک به آن‌ها کنیم. وابستگی زیاد افراد به ما باعث فرسودگی ما و کاهش اعتماد بنفوس افراد و کم شدن قدرت افراد می‌شود. مسئولیت ما به عنوان رهبر بیشتر شده و مانع پیشرفت جمع می‌شویم.

● افزایش استقلال افراد

● مربیگری

● کاهش نیاز به مداخله‌ی ما که مانع پیشرفت جمع است



**۲. احساس سلطه پذیری** کار و مسئولیت ما باعث ایجاد احساس سلطه‌پذیری می‌شود. سلطه‌پذیری بیشتر باعث از دست رفتن بیشتر تمرکز و از دست رفتن تمرکز باعث احساس سلطه‌پذیری بیشتر می‌شود.

مربیگری:

• کمک به هدایت زمان ، انرژی و منابع برای حل چالش‌های مهم

**۳. قطع ارتباط** با انجام کارهایی که هیچ هدف حقیقی را دنبال نمی‌کنند انگیزه‌ی ما برای انجام کارهای واقعا مهم کمتر خواهد بود.

مربیگری:

• کمک به برقراری ارتباط با کارهای تاثیر گذار و با مفهوم

## سه بخش فرمول عادت جدید:

۱. شناسایی عامل محرک یا برانگیزاننده:

نوع محرک

جمله‌ای که این عامل را بیابم: (وقتی اتفاق می‌افتد که ...)

عمل قبل از آن

سایر افراد

حالت عاطفی

زمان

مکان

۲. شناسایی عمل قدیمی:

با این جمله پیش می‌رویم: (( به جای ... ))  
عادت قدیمی را با جزئیات بیان می‌کنیم تا بفهمیم دقیقا چه چیزی را می‌خواهیم تغییر دهیم.

۳. تغییر رفتار جدید:

من ... می‌خواهم .... رفتار جدید

در ابتدا چیزی باشد که بیش تر از ۶۰ ثانیه طول نکشد .

۶'

این نکته را در نظر داشته باشیم که هر رفتار جدیدی از همان ابتدا با مقاومت و ضربه‌های مختلف مواجه خواهد شد. برای مقابله با این مقاومت می‌توانیم این راهکارها را داشته باشیم:

۱. شروع از جاهای آسان
۲. آغاز با یک ایده‌ی کوچک
۳. کمک گرفتن از افرادی که می‌توانند از ما حمایت کنند
۴. تلاش دوباره در صورت مواجه شدن با مشکل و یا خوب کار نکردن
۵. تمرین منظم و حساب شده

**در محضر استاد ۱:**

در طول کتاب با ۸ آموزه در محضر استاد مواجه می‌شویم که لازم است به دقت پیروی کنیم

۱. هر بار فقط یک سوال پرسید

با پرسش‌های مسلسل وار و پی‌درپی حق مطلب ادا نمی‌شود

کانون توجه را از هر پرسش می‌گیرد

جلسه‌ی پرسش به یک جلسه‌ی بازجویی تبدیل می‌شود



فقط یک سوال می‌پرسیم و وقتی منتظر پاسخیم سکوت می‌کنیم





## راه و رسم مربیگری

. به چه فکر می‌کنید؟  
. صحبت درباره‌ی دغدغه و چالش  
. پرسش متمرکز  
. مسیر گفت‌وگو نه بیش از حد باز و  
نه بیش از حد محدود کننده

۱. پرسش آغازین:

. کنجکاو و صادق باشید  
. یک بار دیگر پرسید  
. موفقیت را تصدیق کنید  
. وقتش که شد تمامش کنید

۲. پرسش وریگر چه؟

. اطمینان داشته باشید که  
مفید خواهید بود  
. به یاد داشته باشید که همیشه  
جا برای نصیحت کردن هست  
. چه چیز دیگری الان مشکل شماست؟

۳. پرسش کانونی (تفکر)  
مشکل اصلی شما چیست؟

. شما چه می‌خواهید؟  
(این سوال نیاز پشت هر خواسته را شناسایی می‌کند)

۴. پرسش بنیادی:

. نقش ما در تعاملاتمان:  
. منجی  
. قربانی  
. شکنجه‌گر

۵. پرسش تنبلی:  
چطور می‌توانم کمک کنم؟

. دو نوع پاسخ وجود دارد:  
. نه مطلق  
. نه مشروط

۶. پرسش استراتژیک  
اگر پاسخ شما به این سوال  
بله است به چه چیزی نه می‌گویید؟



چه چیزی بیشتر از همه برایتان مفید بود؟

### ۱. پرسش آغازین : به چه فکر می کنید ؟

پرسش آغازین بسیار مهم است چون یک آغاز کننده ی خوب مسیر مکالمه را به سمت هدف هدایت می کند . پرسیدن این سوال باعث می شود شخص مقابل به بیان و اشتراک نظراتش با ما پردازد .

سوال (( به چه فکر می کنید ؟ )) یک مسیر گفت و گوی نه پیش از حد باز و نه بیش از حد محدود کننده در اختیار ما می گذارد . این سوالی مناسب برای شروع یک مکالمه است است که ما را به سرعت به سمت اصل موضوع می برد . با این سوال به مخاطب می گوئیم بیا درباره ی چیزی حرف بزنیم که بیشتر از همه اهمیت دارد .

سوال (( به چه فکر می کنید ؟ )) یک پرسش متمرکز نیز هست چون باعث می شود افراد نتوانند از هردری صحبت کنند ، بلکه درباره ی آن چیزی صحبت کنند که دغدغه یشان است و برایشان چالش برانگیز است .

### سه عامل منجر به گفت و گوی خسته کننده و بی نتیجه می شود

۱. حرف های بی سر و ته      ۲. برنامه های کاری متحجرانه      ۳. تشخیص بیش فرض

حرف های بی سر و ته علاوه بر وقت بیهوده ای که از ما می گیرند مسیر یک گفت و گوی هدفمند را نیز منحرف می کنند از طرفی برنامه های کاری منظم نیز می توانند کسل کننده باشند و انرژی زیادی از ما بگیرند . که بازدهی کمی دارند و صرفاً تشریفاتی اند در نهایت تشخیص بیش فرض همان چیزی است که باعث می شود هم ما و هم دیگران گمان کنیم بدانیم موضوع مکالمه واقعا درباره چیست و نخواهیم مشخصا و با پرسیدن این سوال آن را برای خود و طرف مقابل روشن کنیم .



## مدل ۳P :

پس از اینکه پرسش آغازین را مطرح کردیم می‌توانیم از الگوی ۳P استفاده کنیم. این الگو روشی ست برای خلق تمرکز، قوی کردن گفت‌وگو و - اگر لازم باشد - انتقال تمرکز به سطح قدرتمندتری که مربیگری تکاملی نام دارد اما مربیگری تکاملی چیست؟

## مربیگری تکاملی چیست؟

مربیگری تکاملی مقابل مربیگری عملکردی قرار دارد روش دوم تمرکز را بر حل یک مسئله یا چالش معین می‌گذارد اما مربیگری تکاملی به جای مسئله به فردی که مسئول آن است می‌پردازد. در واقع این روش به جای آنکه فقط مسئله را رفع کند فرد را دعوت می‌کند به یادگیری پیشرفت ارتقا و رشد.

مدل ۳p مخفف سه مولفه است:

( PROJECTS ) پروژه

( PEOPLE ) شخص

( PATTERNS ) الگوی رفتاری

این مدل به ما کمک می‌کند تا بتوانیم تشخیص دهیم که با توجه به شرایط روی کدام یک از این سه تمرکز کنیم. گاهی ما را به هدف می‌رساند. اما گاهی لازم است P پرداختن به یک هر سه p را در نظر بگیریم.

مربیگری عملکردی اغلب در اولین P ظاهر می‌شود: پروژه‌ها کارهایی هستند که در یک موقعیت معین در حال انجام هستند. اغلب ما وقت‌مان را صرف یافتن راهکاری می‌کنیم که به درد همان موقعیتی می‌خورد که در حال حاضر با آن سرو کار داریم.

اما گفت‌وگوهایی که حول سومین p شکل (مربیگری عملکردی) می‌گیرند، یعنی الگوهای رفتاری، اغلب شخصی‌تر و چالشی‌ترند و فضایی را برای رشد و پرورش خودشناسی و توانایی‌های بالقوه‌ی افراد فراهم می‌کنند. گفت‌وگوهای مربیگری تکاملی اغلب در همین مرحله ظاهر می‌شوند.



## در محضر استاد ۲ :

۲. مقدمه چینی را بس کنید و سوال پیرسید

مقدمه چینی را کنار بگذارید و مستقیم به سراغ اصل مطلب بروید. برای گفت و گو به باند پرواز نیاز ندارید باید یک دفعه اوج بگیرید.



اگر می دانیم چه سوالی پیرسیم ، سراغ اصل مطلب برویم و همان را پیرسیم. اما اگر نیاز به مقدمه چینی است از این عبارتها استفاده کنیم:

کنجکاوم بدانم که ....

ازسر کنجکاوی....

سوال را بکنم و ساکت شوم تا به پاسخ گوش کنم.

### ۳. پرسش شگفت انگیز : و دیگر چه؟

این پرسش سه کلمه‌ای را بهترین پرسش مریگیری دنیا مطرح می کنند. سه کلمه‌ی کوتاه:  
( ( و دیگر چه؟ ) )

این پرسش سه واژه‌ای جادو می کند. این پرسش، راه را برای دانش، دیدگاه‌ها، خودآگاهی و احتمالات بیشتر باز می کند. درواقع ، این سوال سریع‌ترین و آسان‌ترین روش برای کشف و خلق احتمالات جدید است.

با این پرسش علاوه براینکه خودمان را کنترل می کنیم به طرف مقابل فرصت صحبت می دهیم.

### سه دلیل اثرگذاری پرسش ( ( و دیگر چه؟ ) )

این پرسش خود حامل گزینه‌های بیشتر، انتخاب‌های بیشتر و درنتیجه تصمیم‌های بهتر است

به ما کمک می کند خودمان را کنترل کنیم و به طرف مقابل فرصت صحبت کردن بدهیم.

این پرسش چون حقه‌ای جادویی برای ما وقت می خرد . به این شکل که هنگام پاسخ دادن مخاطب به این پرسش ما می توانیم جوانب را بررسی کنیم.





پرسش (( و دیگر چه ؟ )) مثل یک ابزار خود مدیریتی چرخه‌ی معیوب را می‌شکند و اجازه نمی‌دهد هیولای نصیحت ما را اسیر خود کند

توجه به چهار نکته موقع پرسیدن پرسش (( و دیگر چه ؟ )) ضروری است:

۱. کنجکاو و صادق بمانیم. نشان دهیم که به پاسخ طرف مقابل علاقه‌مند هستیم و به مخاطب گوش می‌کنیم.

۲. سوال را یک بار دیگر پرسیم. بهتر است در طول مکالمه این پرسش را حداقل سه بار تکرار کنیم.

۳. موفقیت را تصدیق کنیم. گاهی مخاطب در پاسخ به پرسش می‌گوید: (( چیز دیگری نیست. )) پس به جای (( و دیگر چه ؟ )) مضطرب شدن، لازم است این پاسخ را موفقیت بدانیم چرا که ما به دنبال این پاسخ بودیم. پس ما به پایان این پرس‌وجو رسیده‌ایم و باید به سراغ پرسش دیگری برویم.

۴. وقتش که شد تمامش کنیم. اگر احساس کردیم انرژی گفت‌وگو روبه‌به کاهش است باید بدانیم که این مرحله را تمام کنیم. یک راهکار این است که به جای (( و دیگر چه ؟ )) از پرسش (( آیا چیز دیگری هم هست ؟ )) استفاده کنیم. با این پرسش با یک تیر دو نشان زده‌ایم: اول اینکه مخاطب را به پایان گفت‌وگو دعوت می‌کنیم و ضمناً فضا را برای ادامه‌ی گفت‌وگو باز می‌گذاریم تا اگر مخاطب لازم می‌داند چیزی را بگوید.

با وجود این، باید حواسمان باشد از طرف دیگر بام نیفتیم و دچار تناقض انتخاب نشویم. چون داشتن گزینه‌های بیشتر همیشه مفید نیست و داشتن انتخاب‌های بیشتر، تصمیم‌گیری را سخت می‌کند، چند نمونه از موقعیت‌هایی که در آنها می‌توانیم از این پرسش استفاده کنیم:

پس از پرسش به چه فکر می‌کنید وقتی بحث بر سر کارهایی است که شخص می‌خواهد انجام دهد از او پرسیم چه کار دیگری می‌توانید انجام دهید. وقتی می‌خواهیم اصل مشکل را پیدا کنیم پس از پرسیدن (( مشکل اصلی شما چیست ؟ )) از او پرسیم (( چه مشکل دیگری در این باره برای شما وجود دارد ؟ )) وقتی شخصی ایده جدید و شجاعانه‌ای را مطرح می‌کند با پرسیدن (( و چه چیز دیگری می‌تواند امکان‌پذیر باشد ؟ )) از او و احتمالات جدید حمایت کنیم. وقتی در جلسات هفتگی می‌خواهیم بدانیم مهم‌ترین موضوع چیست بهتر است با پرسیدن و دیگر چه بر پرسشمان پافشاری کنیم



## در محضر استاد ۳ :

### ۳. سوال جعلی نپرسید

سوالات قلبی اجتناب کنید. این سوال‌ها اغلب توصیه‌ها و نصیحت‌هایی هستند که در ازای پرسیدن لباس مبدل سوال ظاهر می‌شوند و اغلب چنین ساختارهایی دارند:

(( به این فکر کرده‌اید که ... ؟ ))

(( نظرتان درباره‌ی ... چیست ؟ ))

(( توجه کرده بودید که ... ؟ ))



توصیه کردن از طریق افزودن علامت سوال را متوقف کنیم. نصیحت کردنی که آخر جمله علامت سوال باشد سوال به حساب نمی‌آید

اگر نظر یا ایده‌ای داریم آن را صریح و واضح در پایان گفت و گو و پس از آنکه سوال (( و دیگر چه ؟ )) را پرسیدیم مطرح کنیم.

### ۳. پرسش کانونی (تمرکز): مشکل اصلی شما چیست؟

این پرسش به ما کمک می‌کند صرف زمان بسیار برای حل یک مسئله اشتباه را متوقف کنیم. از آنجایی که اغلب فرهنگ‌های سازمانی بنای آن دارند که هرچه سریع‌تر برنامه‌ها را اجرایی کنند و کارها را به سرانجام برسانند و موانع را از میان بردارند، گاهی فراموششان می‌شود که بسنجند آن چه مشغول رفع و رجوعش هستند مشکل واقعی است یا خیر.

ما به عنوان یک مدیر باید هرچه بیشتر نسبت به مشکلاتی که افرادمان با ما در میان می‌گذارند مراقب باشیم این مشکلات اغلب مشکلات واقعی نیستند وقتی سریعا دست به کار حل مشکل مطرح شده می‌شویم سه حالت پیش می‌آید.



## ۱. به حل یک مسئله‌ی اشتباه می‌پردازیم :

هر انسانی اغلب از حل مشکلات به شوق می‌آید انسان‌ها ذاتاً میل به حل مشکل دارند چون برایشان پاداشی به همراه دارد اما پیش از آنکه راهکار را پیدا کنیم و مسئله را حل، به این فکر کنیم که آیا مشکلی که کارکنانمان مطرح می‌کنند به راستی مشکلی واقعی است؟

## ۲. این ما هستیم که داریم مسئله را حل می‌کنیم ، نه کارکنان ما :

کارکنان ما اغلب مهارت عجیبی در گذاشتن بار مسئولیت‌های مضاعف بر دوش ما دارند این می‌شود که به خودمان می‌آییم و می‌بینیم مشغول انجام وظایف دیگران هستیم این روند منجر به حس بردگی و سلطه‌پذیری در ما می‌شود.

## ۳. ما مشکل را حل نمی‌کنیم :

پیش می‌آید که وظایف خودمان باعث شوند حل مشکلات دیگران را به بعد موکول کنیم این روند در نهایت به این ختم می‌شود که ما مسئول توقف چرخه پیشرفت می‌شویم. پرسش تمرکز به ما کمک می‌کند به سمت عمل کردن هجوم نبریم و وقتمان را صرف حل مسئله‌ی واقعی کنیم.

این پرسش منجر به شناخت و از بین بردن سه الگوی رایجی می‌شوند که وقتی می‌خواهیم به مشکل اصلی تمرکز کنیم همه چیز را مبهم و مرموز جلوه می‌دهند به این الگوها ((مه ساز)) می‌گویند .

## ۱. افزایش یافتن مشکلات :

ممکن است پس از پرسیدن (( به چه فکر می‌کنید؟ )) فرد پاسخ دهنده طوماری از مسائل را مطرح کند به گونه‌ای که ما ندانیم باید کدام یک از مسایل مطرح شده را پی بگیریم . در این صورت وقت آن است که سوال تمرکز را پرسییم :

(( بسیار خوب ، مشکل اصلی شما چیست؟ ))

یا

(( کدام یک از این ها برای شما به عنوان یک مشکل اصلی ارجحیت دارد؟ ))





## ۲. مربیگری ارواح:

این حالت وقتی پیش می آید که فرد مقابل ما به جای حرف زدن از خودش ، پای یک فرد سوم غایب یا یک پروژه و موقعیت را پیش بکشد و از او حرف بزند .

صحبت کردن درباره ی نفر سوم در گفت و گو مربیگری نیست غیبت کردن است . نکته ی کلیدی اینجا این است که شما فقط شخص روبه رویتان را می توانید هدایت کنید نه یک روح غایب را راه حل این است که تمرکز را روی مخاطب خود برگردانیم و چنین بپرسیم:

((فکر می کنم تا حدودی از آنچه درباره ی ... است باخبرم . مشکل اصلی شما الان چیست؟))

## ۳. انتزاع و کلی گری:

در این حالت شخص به جای حرف زدن از وضعیت خودش ، بحث را به کلی گویی درباره ی وضعیت موجود می کشاند . گویی او صرفاً ناظر است و هیچ نقشی ندارد. مخاطب از ((ما)) به جای ((من)) استفاده می کند. در اینجا باید روی وضعیت خود شخص تمرکز کنیم و پرسش تمرکز را بپرسیم .

((حالا که با مشکل کلی آشنا شدم ، به من بگوید مشکل اصلی شما چیست؟))

پرسش اصلی تمرکز مانند نقشه ای برای ما عمل می کند و راه درست را نشان می دهد .

## سه استراتژی برای کاربرد پرسش تمرکز

### ۱. اطمینان از مفید بودن:

ممکن است لحظاتی پیش آید که بگوییم: ((من فقط دارم سوال می پرسم و کار دیگری نمی کنم.)) در چنین لحظاتی به این فکر کنیم که پرسش های ما فضایی برای یادگیری به وجود می آورد هم برای خودمان و هم برای دیگری. می توانیم از فرد مقابل بپرسیم: (( مفید ترین نکته در این باره برای شما چه بود؟ )) .





## ۲. اطمینان از مفید بودن :

یکی از نقش‌های یک رهبر این است که جواب‌هایی هم در چنته داشته باشد. در واقع این هفت پرسش به این معنا نیست که ما از جواب دادن و ارائه‌ی راهکار دوری کنیم. مسئله این است که سرعت روی آوردن ما برای راهکار دادن کندتر شود.

## ۳. پرسش دوم را از یاد نبریم :

بدانیم که پرسش دوم، یعنی پرسش (( و دیگر چه ؟ ))، قابلیت استفاده در بسیاری از مراحل گفت و گو را دارد. مثلا می‌توانیم این پرسش را پس از پرسش تمرکز نیز بپرسیم.

## در محضر استاد ۴ :

۴. همیشه سراغ سوال هایی بروید که با (( چه )) همراه هستند از پرسیدن سوالاتی که با (( چرا )) شروع می‌شوند بپرهیزید، زیرا - سوال به چرا، گفت و گو را به حالت تدافعی می‌برد با این گونه پرسش‌ها مقدماتی فراهم می‌شود تا خودتان مشکل را حل کنید. این پرسش‌ها در واقع در طلب جزئیات بیشتر برای حل مشکل است.

یک ترکیب مقاومت ناپذیر برای پرسیدن :

۱. به چه فکر می‌کنید؟

۲. آیا مسئله‌ی دیگری نیز هست؟

۳. بسیار خوب، مشکل اصلی شما چیست؟

همچنین می‌توان سوال سوم را به این شکل هم پرسید : (( چه

چیز دیگری مشکل اصلی شماست ؟ ))





#### ۴. پرسش بنیادی : چه می خواهید؟

گاهی برخلاف آنچه تصور می کنیم، نمی دانیم چه می خواهیم، اگر هم بدانیم شهادت کافی درخواست آن را نداریم یا نمی دانیم آن را چگونه بیان کنیم که حالت مناسبی داشته باشد.

پرسش بنیادی (( چه می خواهید؟ )) برای جلوگیری از این پیش فرض خیالی که هر دو طرف گفت و گو می دانند دیگری چه می خواهد، برای وضوح بخشی و برای فراهم کردن موقعیتی که فرد مقابل بتواند خواسته اش را مطرح کند ضروری است.

وقتی پرسش (( چه می خواهید؟ )) را مطرح می کنیم برای تحلیل پاسخ دریافتی باید فرق میان ((خواسته)) و ((نیاز)) را بدانیم.

برمی گردند به چیزهایی که دوست داریم داشته باشیم ((خواسته ها)) اما ((نیازها)) آن چیزهایی اند که باید داشته باشیم. در یک گفت و گو، تشخیص و تمایز قائل شدن میان این دو دشوار است. مارشال روزنبرگ در مدل NVC تفاوت بین نیاز و خواسته را به صورتی عملی تر طرح می کند در این مدل خواسته ها همان تقاضاهای سطحی اند و معمولاً در جواب ((چه می خواهید؟)) نصیبمان می شوند. اما نیازها عمیق ترند.

و پشت خواسته ها خود را پنهان کرده اند. ما باید بتوانیم پرده ها را کنار بزنیم و عامل محرک پشت خواسته را درک کنیم.

براساس مدل روزنبرگ، ۹ نیاز مسلم و شایع وجود دارد: محبت، آزادی، مشارکت، نوآوری، هویت، حمایت، تفریح، درک، اصرار معاش، معمولاً پشت هر خواسته ای یکی از این نیازها خوابیده است. اگر بتوانیم آن را تشخیص دهیم درک بهتری از اینکه چه پاسخی بدهیم پیدا می کنیم. همچنین، این امر به ما کمک می کند که خودمان نیز بتوانیم هنگام درخواست، نیازمان را هم بیان کنیم. اما فواید این پرسش بیش از این هاست. سوال بنیادی اساساً فراهم کننده ای احساس امنیت است. اما چگونه؟ علم اعصاب اثبات کرده است که یکی از اصول سازمان دهنده بنیادی مغز، ((واکنش خطر - پاداش)) است. مغز به طور خودکار پنج بار در ثانیه محیط را اسکن می کند تا بفهمد محیطی که در آن است امن یا خطرناک است. وقتی مغز احساس امنیت می کند، عمیق تر، ماهرانه تر، خلاق تر و تعاملی تر مسائل را مدیریت می کند. اما واکنش مغز به هنگام خطر، تدافعی، مبارزه جویانه یا متمایل به فرار است.



چهار محرک اصلی بر نحوه‌ی ارزیابی مغز ما از شرایط اثر می‌گذارد، این چهار محرک را به صورت مخفف TERA (گاما) می‌نامند. هرچه نسبت (گاما) TERA بالا برود محیط تعاملی تر و امن‌تر می‌شود. (گاما) مخفف چهار کلمه است:

۱. گروه "TRIBE": ((تو طرف منی یا علیه من؟)) اگر مغز باور کند شما طرف او هستید نسبت TERA بالا می‌رود.

۲. انتظار "EXPECTATION": ((من از آینده خبر دارم یا نه؟)) اگر همه‌ی آنچه قرار است اتفاق بیفتد روشن باشد، مغز احساس امنیت می‌کند.

۳. مقام "RANK": ((شما از من مهم‌ترید یا من از شما؟)) اگر مقام شما بالاتر باشد احساس امنیت بیشتری می‌کند.

۴. استقلال "AUTONOMY": ((یا من حق صحبت دارم یا نه؟)) این پرسش درجه‌ی استقلال را اندازه می‌گیرد و بدیهی است که داشتن استقلال احساس امنیت را افزایش می‌دهد.

لازم است نسبت TERA (گاما) را در طرف مقابلمان بالا ببریم، پرسیدن سوال ((چه می‌خواهید؟)) در این راه به ما کمک می‌کند. این پرسش حس تعلق به گروه را ایجاد می‌کند، چون به جای اینکه وظایف شخص را به او دیکته کنیم داریم به او کمک می‌کنیم مشکل را حل کند. همچنین استقلال را افزایش می‌دهد وقتی او می‌تواند راه حل را پیدا کند و ما او را تشویق می‌کنیم. همچنین مقام او بالاتر می‌رود چون به او اجازه داده‌ایم رشته‌ی کلام را در دست بگیرد و اول او صحبت کند.

سوال بنیادین ((چه می‌خواهید؟)) قویا بر محرک‌های مقام و استقلال اثر می‌گذارد.

## در محضر استاد ۵:

### ۵. با سکوت اخت شویم

گاهی در جواب پرسش‌ها سکوت دریافت می‌کنیم، اما مضطرب نشویم این نشانه‌ی موفقیت است



اگر فرد مقابل سکوت کند او دارد مسیر جدیدی خلق می‌کند. پتانسیل‌هایش را می‌شناسد و آن‌ها را تحلیل می‌کند. باید به مخاطب فرصت تعمق بدهیم و این سکوت هرچند ناخوشایند را نشکنیم.



## ۵. پرسش تنبل : چطور می توانم کمک کنم؟

برای فهمیدن کارایی این پرسش ابتدا باید به مثلث درام استفان کارپمن پردازیم . این مثلث تفسیری، کاربردی از مدل درمانی TA است. مدل کارپمن به ما می گوید که ما همواره در تعاملاتمان سه نقش را بازی می کنیم که ذاتی نیست و نقابی است بر خود واقعی مان . بسته به موقعیت ، ما می توانیم هر سه نقش را بازی کنیم . این نقش ها عبارتند از: قربانی ، ستمگر ، ناجی . هر یک از این نقش ها به یک اندازه معیوب و غیر مفیدند .





نقش	اعتقاد اصلی	نمود عملی	مزایا	بهبابی که بابت این نقش می پردازد.
قربانی	زندگی من سخت است . بیچاره من !	تقصیر من نیست . تقصیر دیگران است	تنها شکایت می کنید و هیچ مسئولیتی را به گردن نمی گیرید.	انسان بی فایده و ناکارآمد و بی مسئولیت که توانایی حل هیچ مشکلی را ندارد. ایجاد احساس بی مصرفی
ستمگر	من از همه ی انسان های ابله اطرافم بهترم	تقصیر من نیست مقصر شماست	احساس برتری، قدرت و کنترل می کنید .	شما مسئول همه چیز خواهید بود . دیگران از شما بیزار می شوند و حداقل ها را برایتان انجام می دهند . شما قربانی ها را خالق می کنید . شما را گرفتاری اعتمادی می کند در نهایت تنها و منزوی خواهید شد.
ناجی	نگران نباش من مشکلات را حل خواهم کرد .	تقصیر و مسئولیت من است نه تو .	خودتان را به لحاظ اخلاقی دست بالا می گیرید و باور می کنید که وجودتان برای دیگری ضروری است .	مردم شما را فصول می خوانند. دست رد بر کمک های بیسش از جدتان می زنند . شما قربانی را می سازید در نهایت احساس می کنید فردی اضافی هستید.

همه ی این نقش ها نسخه های ناقصی از ما می آفرینند که بر ساخته ی شرایط غلطی اند که به دامش افتاده ایم ما اغلب چرخه ای از تمام این نقش ها را در یک گفت و گوی واحد تجربه می کنیم :  
از قربانی به ناجی ،  
از ناجی به ستمگر و ...

با پرسش ((چطور می توانم کمکتان کنم ؟)) خودمان را از این مثلث بیرون می کشیم.  
این پرسش مخصوصا کمک می کند ناجی گری را کنار بگذاریم.



این پرسش دو مزیت دارد:

۱. فرد مقابل را وادار می‌کنیم تقاضایش را مستقیم و شفاف مطرح کند و به این شکل هم فرد مقابل در ذهنش تحلیل می‌کند که دقیقا چه می‌خواهد و هم ما می‌توانیم تصمیم بگیریم که درخواست را بپذیریم یا رد کنیم.

۲. ما را از اینکه سریع وارد عمل شویم و از فکر کردن به اینکه خودمان می‌دانیم بهترین روش کمک کردن چیست باز می‌دارد. این سوال ما را از نقش ناجی نجات می‌دهد.

پرسش ((چطور می‌توانم کمکتان کنم؟)) یکی دیگر از ابزارهای خودمدیریتی در کنار پرسش ((و دیگر چه؟)) است.

مسئله‌ی دیگر این است که بکوشید بی‌پرده صحبت کنید. نسخه‌ی صریح‌تر این پرسش می‌تواند چنین باشد: ((از من چه می‌خواهید؟)) اما مراقب باشید، لحن بیان شما می‌تواند یکی از آن سه نقش را به خود بگیرد. مثلا اگر سوال را با خشونت پرسید، در دام نقش ستمگر می‌افتید یک روش برای ملایم کردن این پرسش این است که از عبارات تلطیف کننده استفاده کنیم، مانند:

((کنجاوم بدانم که ...))

((برای اینکه بهتر متوجه شوم...))

((برای اینکه مطمئن شوم که همه چیز را می‌دانم...))

و ...

این ملایم سازی‌ها گفت‌وگو را از حالت بازجویی در می‌آورد.

گاهی دلیل اجتنابمان از پرسیدن این سوال این است که نمی‌دانیم در جواب، چه باید بگوییم؟

باید بدانیم که ما مجبور نیستیم همیشه به تقاضاها جواب مثبت بدهیم باید شهامت ((نه گفتن)) را در خود تقویت کنیم.

# نه!

ام،



ما می‌توانیم با ارائه‌ی جایگزین ، کمی از سنگینی (( نه )) بکاهیم .  
مثلا : (( نه . نمی‌توانم آن کار را بکنم ، اما در عوض شما می‌توانید ... )) .  
روش دیگر این است که برای خودمان کمی زمان بخریم مثلا بگوییم :  
(( اجازه بدهید درباره‌اش فکر کنم . )) یا (( مطمئن نیستم . باید اول چند چیز را بررسی کنم . ))

## در محضر استاد ۶:

### ۶. واقعا به پاسخ گوش دهیم

از گوش دادن فعالانه اجتناب کنیم . گوش دادن فعالانه یعنی گوش دادنی که با تکان‌های پی‌درپی سر ، حفظ ارتباط چشمی و اصوات و کلمات کوتاه به نشانه‌ی تشویق باشد . درحالی‌که درون ذهنمان چیز دیگری می‌گذرد .



کنجکاوی خود را حفظ کنیم و به جواب‌ها واقعا گوش کنیم .

### ۶. پرسش استراتژیک : اگر پاسخ شما به این پرسش بله است به چه چیزی نه می‌گویید؟

استراتژی چیست ؟ مایکل پورتر می‌گوید : (( اساس استراتژی انتخاب کارهایی است که نباید انجام داد . )) بخش دوم پرسش استراتژیک این مرز را مشخص می‌کند . اگر این پرسش را تحلیل کنیم چند نکته‌ی مثبت برآیمان دارد :

۱. از دیگران می‌خواهید که نسبت به پاسخ مثبت خود صریح و متعهد باشند . (( دقیقا به چه چیزی بله می‌گویید ؟ )) پرسش استراتژیک مسئله را برای هر دو طرف شفاف می‌کند .

۲. بخش دوم پرسش ، به پاسخ (( بله )) حد و مرز می‌دهد وقتی می‌گویید (( بله )) ، در واقع در حال (( نه )) گفتن به چه چیزهایی هستید ؟





در اینجا خوب است بدانیم که دونوع پاسخ (( نه )) وجود دارد:

۱. نه مطلق

۲. نه مشروط

نه مطلق به گزینه هایی اطلاق می شود که خود به خود با پاسخ بله شما حذف می شوند . مثلاً:

اگر به شرکت در جلسه ی " الف " بله گفته اید پس واضح است که به جلسه ی " ب " که در همان زمان برگزار می شود نمی روید .

نوع دوم نه نیاز به تعمق بیشتری دارد این نه به انرژی و منابعی توجه می کند که برای اینکه واقعا آن بله را انجام دهیم به آن نیاز داریم .

اگر این مسئله را در الگوی SP قرار دهیم . چنین می شود:

**پروژه ها:**

مثلاً: با بله ای که می گویم باید چه پروژه هایی را رها کنم یا به تعویق بی اندازم ؟

چه منابعی را باید به این بله اختصاص دهم ؟

**افراد:**

مثلاً: چه روابطی را از دست خواهم داد؟

چه انتظاراتی را باید مدیریت کنم ؟

**الگوها:**

مثلاً: باید چه عاداتی را از بین ببرم ؟

باید چه عقایدی را رها کنم ؟

## نکاتی درباره (( نه گفتن )) به دیگران

چگونه نه بگوییم وقتی نمی توانیم نه بگوییم . این مشکلی است بسیار رایج اکثر ما نمی دانیم چگونه بی رو دربایستی به دیگران نه بگوییم ، در این موارد سعی کنیم این روش را پیاده کنیم:

یاد بگیریم چگونه آهسته تر (( بله )) بگوییم . در واقع ، با روشی معکوس (( نه )) گفتن را سهل تر کنیم .

نکته اش این است که با این کار سریعاً خودمان را در دردسر تعهد نمی اندازیم و ابتدا شمرده و با صبوری به مسئولیتی که درآستانه ی پذیرشش هستیم می اندیشیم .



روش آهسته تر بله گفتن چیست ؟

واضح است ! پرسیدن سوالات بیشتر . برای مثال :

چرا این کار را از من می خواهید ؟

از من می خواهید چه کاری را رها کنم تا بتوانم این کار را برایتان انجام دهم ؟

وقتی می گوئید این کار فوری است ، منظورتان چیست ؟

درقبال این پرسش ها احتمالاً ۴ نوع واکنش وجود خواهد داشت :

۱. طرف مقابل ، پرسش ها را نادیده گرفته است و از ما با تحکم می خواهد کار را انجام دهیم .

۲. شخص مقابل همه ی پرسش ها را جواب دهد . این نشانه ی خوبی است . چون نشان می دهد درخواست او سنجیده بوده .

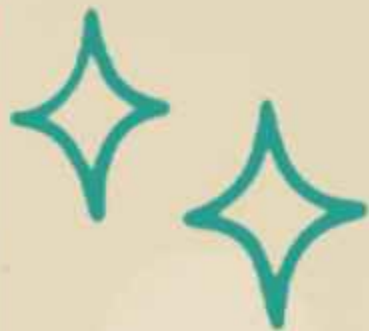
۳. شخص در همان لحظه پاسخی نداشته باشد اما مایل باشد جواب سوال هایمان را پیدا کند . در این مورد ما از او زمان خریده ایم تا بیشتر به ابعاد آن درخواست فکر کند .

۴. شخص می گوید : خیلی دارید سخت می گیرید کسی را پیدا می کنم تا سریع تر تقاضایم را اجابت کند .

ترفند دیگر آن است که به جای آن که به شخص بگوییم (( نه )) ، به آن کار مشخص بگوییم (( نه )) ، مثلاً : (( متاسفم ! باید به این تقاضا (( نه )) بگوییم به جای (( متاسفم باید به شما (( نه )) بگوییم . ))

### ۷. پرسش یادگیری : چه چیزی بیشتر از همه برایتان مفید بود ؟

انسان ها وقتی شروع به یادگرفتن چیزی می کنند که برای یاد آوری و فکر کردن به چیزی که همین حالا اتفاق افتاده است فرصتی داشته باشند . نه وقتی به دیگران می آموزند و نه حتی وقتی که دست به عمل می زنند .





کریس آرچریس اصطلاحی دارد به نام (( یادگیری با چرخه ی دوگانه ))  
 حلقه ی اول، مشکل را حل می کند.  
 حلقه ی دوم، فرصت یادگیری حول موضوع را فراهم می کند.  
 در این سطح دوم است که فرد واقعا یاد می گیرد.  
 چون به عقب برمی گردد، درنگ می کند و به آن مسئله می اندیشد.



پرسش یادگیری در حقیقت لحظه ی یادگیری را فراهم می کند. در واقع، این پرسش، فضایی برای تعمق و تأمل درباره ی آنچه رفته است را در اختیار می گذارد تا بتواند نکات مفید را پیدا کند و به ذهن بسپارد.

## چرا پرسش (( مفیدترین نکته برای شما چه بود ؟ )) را به جای (( چه چیزی یاد گرفتید؟ )) به کار ببریم؟

۱	این سوال گفت و گو را مفید تلقی می کند. این پرسش اتفاقات اکنون را چیزی مفید ارزیابی می کند و لحظه ای را برای ارزیابی و درک آن پدید می آورد.
۲	این پرسش از مخاطب می خواهد مهم ترین و مفیدترین نکته را شناسایی کنند. (One Big Thing) OBT را پیدا کند. چیزی که ارزش حفظ کردن داشته باشد. این پرسش کمک می کند روی نکات مهم گفت و گو تمرکز کنیم.
۳	موضوع را (( شخصی )) می کند. افزودن (( شما )) به پرسش، پرسش را از حالتی عام و انتزاعی به حالتی شخصی تغییر می دهد.
۴	با این پرسش از افراد می خواهید به شما بازخورد دهند.
۵	پرسیدن این سوال منجر به یادگیری می شود نه قضاوت. پرسش یادگیری ما را به سمت شکل گیری یک دیدگاه هدایت می کند.
۶	به دیگران یادآوری می کند که شما چقدر برایشان مفید بوده اید. اتمام گفتگو با سوال یادگیری همراه با نکات مفیدی خواهد بود که تجربه ی خوشایندی از گفت و گو برای ما و مخاطب ثبت می کند.

## در محضر استاد ۸:

۸. از هر راهی برای پرسیدن استفاده کنیم

لازم نیست همه ی گفت و گوها در قالب دیدار رو در رو شکل بگیرد.

این هفت سوال و هر سوال فرعی دیگر را در هر جایی که بستر تعامل فراهم باشد می توان مطرح کرد. خواه کانال های ارتباطی مجازی و یا رودر رو.

