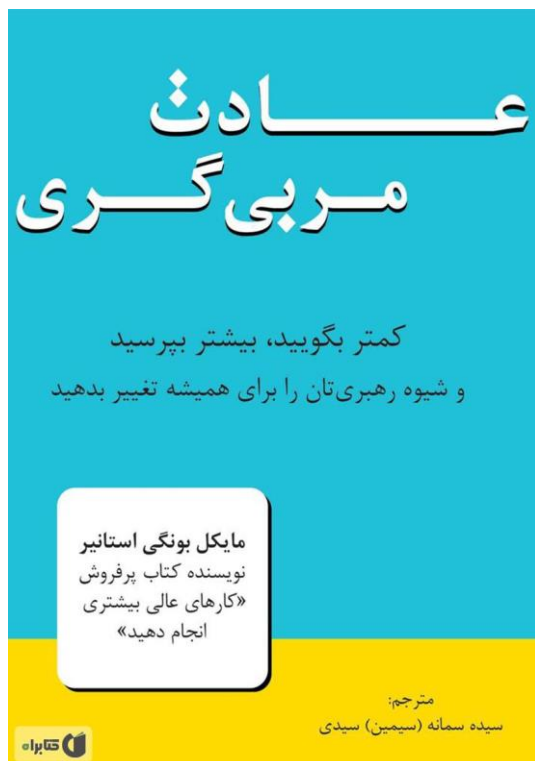


کتاب عادت مربی‌گری

مایکل بونگی استانی

ترجمه سید سمانه سیدی

خلاصه شده توسط امین آرامش



۲۰۵ صفحه

این خلاصه، نکاتی است که به نظر من از سایر مطالب کتاب مهمتر بودند و به هیچ وجه شما را از خواندن کل کتاب بی‌نیاز نخواهد کرد و صرفاً می‌تواند به عنوان یادآور بعد از خواندن کتاب مورد استفاده قرار گیرد.

مقدمه

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

آموزش مربی گری بسیار ساده است. می توانید در کمتر از ده دقیقه یا کمتر آموزش بدهید. مربی گری باید یک عمل روزمره و غیررسمی باشد، نه یک اتفاق دوره‌ای و رسمی با یک عنوان تشریفاتی.

مربی گری کردن برای دیگران به شما کمک میکند کمتر به سختی کار کنید و تاثیرگذاری بیشتری داشته باشید.

سه چرخه معیوب در محیط کار:

- خلق وابستگی بیشتر از حد کارکنان شما به شما.

- سلطه پذیری: با زیاد بودن کارها احساس سلطه پذیری خواهید کرد.

- قطع ارتباط با آن کارها.

هفت پرسش وجود دارد که شما را از شر این سه چرخه معیوب نجات می دهد و شیوه کاریتان را ارتقا میدهد. این سوالها در تمامی جنبه های زندگی میتواند به کارتان بیاید.

ابزارهای مفید هیچ فایده ای نخواهند داشت، مگر اینکه اجرا شوند.

چگونه یک عادت ایجاد کنیم

تغییر رفتار مدنظر این کتاب این است: کمی بیشتر از دیگران سوال بپرسیم و کمتر به آنها دستور بدهیم؛ اما ساده لزوما به مفهوم آسان نیست و تئوری فایده ای نخواهد داشت، اگر ندانیم چگونه آن را بکار ببریم.

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 تاثیر ذهن ناخودآگاه یا نیمه هشیارمان هستیم. این موضوع جالب و در عین حال کمی نگران کننده است.

برای ایجاد یک عادت جدید کارآمد، به پنج مولفه اصلی نیاز دارید: دلیل، برانگیزاننده، ریزعادت، تمرین مفید و برنامه.

دلیل: تحقیقات نشان میدهد که اگر زمان زیادی را صرف تصور نتیجه کنید، انگیزه تان برای دست به کار شدن و رسیدن به آن کاهش پیدا میکند.

روش خوب: بجای فکر کردن به کاری که عادتتان میتواند برایتان انجام دهد، به این فکر کنید که چگونه این عادت جدید به فرد یا افرادی که برایتان مهم‌اند، کمک خواهد کرد.

عامل برانگزاننده را مجسم کنید. سرنخ عادت را بشناسید.

مختصر و مشخص حرف بزنید.

ریز عادت مشخص کنید.

لطفا در نامه بعدی‌ات مرا خوب نصیحت کن، قول می‌دهم به آن عمل نکنم. ادنا سنت وینسنت میلیا

بسیار ساده است که وقتی یک بخشی از کیک را خوردیم (که نباید می‌خوردیم) بقیه کیک را هم بخوریم. اما نباید این کار ساده را بکنیم.

باید این واقعیت را بپذیریم که «ما در خلق عادت‌ها، هرگز به ایدئال‌هایمان دست نخواهیم یافت.»

عادت مربی‌گری در کل: این کار ساده است، اما آسان نیست.

اووید (Ovid) (شاعر رومی اهل باستان: «هیچ چیز قوی‌تر از عادت نیست.» این هم می‌تواند 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 فروکرده‌اید و خبر خوب بخاطر اینکه حالا که مکانیزم عادت‌ها را درک کرده‌اید، می‌توانید ساختار خودتان برای موفقیت را بسازید.

ما در قلمرو عادت‌هایمان زندگی می‌کنیم.

کلاس فوق‌العاده پرسش – بخش ۱

سوال پرسیدن‌های پشت‌سرهم و متوالی هم خوب نیست. هر بار، یک سوال بپرسید. فقط یک سوال در هر بار.

پرسش آغازین

در این بخش، قدرت یک سوال آغازکننده را کشف خواهید کرد، سوالی که به گفتگو سرعت و عمق می‌بخشد.

یک جمله آغازین خوب می‌تواند تفاوت زیادی ایجاد کند.

پرسش آغازین: «به چه فکر می‌کنید؟»

این سوالی است که میگوید: *بیاپید درباره چیزی حرف بزنیم که بیشتر از همه اهمیت دارد.*

تفاوت مربی‌گری عملکردی و مربی‌گری تکاملی

مربی‌گری عملکردی بر تمرکز بر حل یک مسئله یا چالش معین مربوط میشود، مانند خاموش کردن آتش، یک کار روزمره، اما مهم و ضروری.

مربی‌گری تکاملی بجای حل مسئله به فردی که مسئول آن است (فردی که آتش را مدیریت میکند) می‌پردازد. این نوع مربی‌گری بجای اینکه تنها مسئله‌ای را حل کند، بر دعوت شما به پیشرفت و یادگیری، ارتقا و رشد تمرکز دارد.

مدل 3P چارچوبی است برای اینکه تمرکز کنید در یک مربی‌گری تکاملی روی چه چیزی تمرکز کنید. باید تصمیم بگیرید چه جنبه‌ای از یک چالش ممکن است مهمترین چالش پیش روی آن فرد باشد.

بجای اینکه تنها مسئله را حل کنید، دیگران را به یادگیری، رشد و پیشرفت دعوت کنید.

پروژه‌ها (Projects)

پروژه، نشان‌دهنده کاری است که در یک موقعیت معین در حال انجام است.

افراد (People)

چالش با افراد معمولاً به دلیل راضی نبودن از یک رابطه ما با فرد دیگری است.

الگوها (Patterns)

الگوهای رفتاری و شیوه‌های کاری که دوست دارید تغییر دهید.

شما با پرسش آغازین شروع میکنید (به چه فکر میکنید؟) و وقتی آنها حرف زدن راجع به یکی از Pها رو شروع کردند شما توجهشان به دو P دیگر را جلب میکنید. از این طریق احتمالاً گفتگوی عمیق‌تر، قوی‌تر و غنی‌تری خواهید داشت.

با بازسازی ذهنی وضعیتی که از عادت پرسش‌گری استفاده نمی‌کرده‌اید و جایگزین کردن عادت پرسش‌گری میتوانید این عادت را به مرور در خودتان ایجاد کنید.

کلاس فوق‌العاده – بخش ۲

حاشیه نروید و سوالتان را بپرسید.

داستان فیلم‌های جیمز باند که به کندی شروع نمی‌شوند و از همان اول هیجان زیادی ایجاد میکنند. ولی ما معمولاً با حاشیه زیاد شروع میکنیم. برای سرعت گرفتن نیازی به باند ندارید، ناگهان از زمین بلند شوید.

۲- پرسش شگفت‌انگیز

پرسش شگفت‌انگیز «و دیگر چه؟»

این سوال جادویی چیزهای زیادی را خلق میکند: دانش بیشتر، خودآگاهی بیشتر، احتمالات بیشتر...

پرسش‌های بیشتر با فراهم کردن اطلاعات و دانش بیشتر، گزینه‌های بیشتری را برای تصمیم‌گیری فراهم میکند و معمولاً منجر به تصمیم‌های بهتری میشود.

هیولای نصیحت را رام کنید

کمتر بگو و بیشتر بپرس، نصیحت تو آنقدرها که فکر میکنی خوب نیست.

البته این جمله در حرف آسان است و در عمل معمولاً دوباره شروع به نصیحت کردن میکنیم.

خودتان را رصد کنید و ببینید چقدر وسوسه میشوید که شروع به نصیحت کردن بکنید.

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 میشود، ساده‌ترین راه برای این خواهد بود که تنبل و در عین حال کنجکاو بمانیم.. این سوال یک ابزار خودمدیریتی است برای اینکه هیولای توصیه وجودتان را زندانی کنید.

با پرسیدن سوال «و دیگر چه؟» برای خودتان زمان می‌خرید.

چهار نکته برای پرسیدن «و دیگر چه؟»

- کنجکاو بمانید. واقعی بمانید.

نباید موقع پرسیدن این سوال، بی‌حوصله باشید. عادت باعلاقه پرسیدن این سوال را در خودتان ایجاد کنید و نه صرفاً پرسیدن این سوال را.

- سوالتان را یک بار دیگر بپرسید. جواب میدهد.

- موفقیت را بشناسید.

وقتی فرد روبرو در مقابل سوالهای مکرر «ودیگرچه؟» گفت: چیز دیگری نیست. شما موفق شده‌اید و به انتهای این سوال رسیدید. حالا میتوانید به سراغ سوال دیگری بروید.

- در زمان مناسب تغییر مکان دهید. اگر دیدید بحث دارد خسته کننده میشود میتوانید بجای «ودیگرچه؟» بپرسید: «آیا چیز دیگری هم هست؟». این سوالات آسانترین راه برای کشف و خلق احتمالات جدید است.

داشتن گزینه‌های بیشتر لزوماً هم خوب نیست، داستان بری شوارتز و پارادوکس انتخاب.

هدف از سوال «ودیگرچه؟» این نیست که بینهایت گزینه ایجاد شود، ما فقط میخواهیم بدانیم فرد مقابل اکنون چه ایده‌هایی دارد، ضمناً این سوال از اینکه فقط به نظرات خودتان وابسته باشید، جلوگیری میکند. اگر سه یا چهار جواب گرفته باشید، واقعا پیشرفت خوبی کرده‌اید.

یک مطالعه در سال ۱۹۲۹ نشان داد وقتی به دانش آموزان فرصت دوباره برای جواب دادن به سوالهای دوگزینه‌ای داده شد، عملکردشان بهتر از حالتی بود که به گروهی دیگر این فرصت داده شد اما دفعه اول جوابهایشان را یادداشت نکرده بودند. نشان میدهد اگر به جواب دادن مقید باشیم و بعد فرصتی برای فکر کردن به این جوابها داشته باشیم، این کار دقت بیشتری ایجاد میکند.

تحقیق جالب روی بچه‌ها که وقتی دزدکی به یک اسباب‌بازی نگاه میکردند و از آنها پرسیده میشد که آیا نگاه کرده‌اند یا نه، نصفشان دروغ میگفتند و وقتی از آنها میپرسید به کدام اسباب بازی نگاه کردی؟ نام آن اسباب بازی را میگفتند و دروغشان را آشکار میکردند.

ما هم فرق زیادی با بچه‌ها نداریم.

کلاس فوق‌العاده پرسش - بخش ۳

توصیه کردن از طریق اضافه کردن سوال را متوقف کنید. این کار به هیچ وجه پرسیدن سوال محسوب نمیشود. مثل: تا حالا فکر کرده‌اید که...؟ (گفتن یک نصیحت در قالب یک سوال)

۳- پرسش متمرکز

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 معمولاً شما دارید یک مسئله اشتباه را حل میکنید.

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

این سوالی است که به کاندشدن روند هجوم به سمت عمل کمک میکند، پس میتوانید زمانتان را صرف حل مسئله واقعی کنید و نه صرفاً اولین مسئله.

روی مسئله اصلی تمرکز کنید و نه روی اولین مسئله.

سوال «مشکل اصلی شما چیست؟» میتواند بسیار موثر باشد.

بدون یک سوال خوب، یک جواب خوب راه به جایی نمی برد. کلیتون کریستنسن

نباید این پرسشها منجر به غیبت کردن از یک فرد و انداختن تقصیر بر گردن کس دیگری شود.

وقتی طرف مقابل از چیزها و افراد دیگر در حال شکایت است میتوانیم بگوییم: «فکر میکنم تا حدی با ... (نام فرد یا موقعیت) آشنا شده باشم. اما حالا بگویید که: مشکل اصلی شما چیست؟»

اگر فرد در حالی کلی گویی است با پرسیدن سوالاتی این چنین بروید سراغ اصل داستان: «حالا که با مشکل کلی آشنا شدم، به من بگویید، مشکل اصلی شما چیست؟»

نکته:

- مطمئن باشید که مفید هستید. وقتی با سوال پرسیدن سعی میکنید به دیگران کمک کنید ممکن است مضطرب شوید و با خودتان بگویید: «من فقط دارم سوال میپرسم، آنها هر لحظه ممکن است این را بفهمند.» یاد بگیرید این لحظه را بشناسید و وقتی سوالی میپرسید و طرف مقابل دارد به سوال شما فکر میکند متوجه خواهید شد که در حال شکل دادن اتصالات عصبی جدیدی هستید. یادگیری برای شما و او اتفاق خواهد افتاد.

اضافه کردن «شما» به یک پرسش، به دیگران کمک میکند تا پاسخها را سریعتر و دقیقتر کشف کنند.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۴

به سوالاتی که به «چه» شروع میشوند پایبند باشید و از پرسیدن سوالات با «چرا» پرهیز کنید. با پرسیدن چرا آنها را حالت تدافعی میبرید و یا سعی میکنید با دانستن جزئیات بیشتر خودتان مسئله را حل کنید، در حالی که شما نباید مسئله را حل کنید.

سوالات چرادراران را با چه بازسازی کنید.

یک ترکیب ۱-۲-۳ مقاومت ناپذیر

میتوانید از ترکیب سه سوال اول برای خلق یک متن قوی برای گفتگوی مربی‌گری‌تان استفاده کنید.

با این سوال شروع کنید:

به چه فکر میکنید؟

بهترین روش برای شروع کردن؛ سوال 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؟

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

۴- پرسش بنیادی

پرسش بنیادی: «چه میخواهید؟»

ما اغلب نمیدانیم که واقعا چه میخواهیم.

این خیال واهی که هر دو طرف گفتگو میدانند طرف مقابل چه میخواهد، خیلی رایج است و فضا را برای گفتگوهای آزردهنده زیادی مهیا میکند.

درک بین خواسته‌ها و نیازها

خواسته: دوست دارم فلان چیز را داشته باشم.

نیاز: باید فلان چیز را داشته باشم.

مهم است که بتوانید نیازهای پشت خواسته‌های دیگران را حدس بزنید. وقتی کسی درخواستی دارد بفهمید که چه نیازی پشت آن درخواست است.

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

بخاطر بعضی دلایل 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 متاسف.»
به عبارت دیگر، اگر درباره وضعیتی مطمئن نباشید، به طور پیش‌فرض آن را خطرناک می‌بینید و شروع به عقب‌نشینی می‌کنید.

وظیفه شما این است که هر زمان بتوانید TERA را افزایش دهید:

- T از tribe به معنی گروه می‌آید. مغز می‌پرسد: «تو طرف منی یا علیه من؟» اگر مغز باور کند که طرف او هستید، نسبت TERA را افزایش می‌دهد، اما اگر شما را در جهت مخالف دیده باشد، نسبت TERA کاهش پیدا میکند.
- E از Expectation یعنی انتظار می‌آید، مغز با خودش می‌گوید: «من از آینده خبر دارم؟» اگر چیزی که قرار است اتفاق بیفتد روشن باشد، شرایط امن بنظر میرسد و اگر نه خطرناک.
- R از Rank به معنای مقام می‌آید. مقام چیزی نسبی است. اگر مقام شما پایین تر از من باشد، وضعیت برایتان ناامتر است.
- A از Autonomy به معنای استقلال می‌آید، اگر شما حق صحبت و اظهار نظر داشته باشید، احساس امنیت خواهید کرد.

پرسیدن سوال و بطور کلی پرسیدن «چه می‌خواهید؟» به صورت خاص منجر به این افزایش امنیت در طرف مقابل میشود. اینکار باعث حس تعلق میشود، چون بجای اینکه به او دیکته کنید که چه کاری انجام دهد، به او کمک می‌کنید که مشکلی را حل کند و در حین انجام این کار، نه تنها حس استقلال او را افزایش می‌دهید، بلکه مقام او را هم افزایش می‌دهید.

یک مکتب درمانی به اسم «راهکارمحور»:

«فرض کنید امشب وقتی همه خوابند معجزه‌ای اتفاق می‌افتد. فردا صبح که از خواب بیدار میشوید، چطور می‌فهمید که همه چیز بهتر شده است؟»

سوال چه میخواهید مقصد را مشخص میکند و از آن به بعد هنر ماست که چگونه رسیدن به آن را برنامه ریزی و اجرا کنیم و نخواهیم ناگهان همه چیز خوب شود.

کاس فوق العاده پرسش - بخش ۵

با سکوت کنار بیایید. وقتی یکی از هفت سوال ضروری را از کسی می پرسید، گاهی جوابی که می شنوید، سکوت است.

معمولا از این سکوت سه یا چهار ثانیه ای احساس وحشت خواهید کرد.

این احساس وحشت را کنار بگذارید. سکوت، اغلب معیاری برای موفقیت است.

زبانان را گاز بگیرید و سکوت را پر نکنید. میدانم کار سختی است، اما با این کار فضایی برای یادگیری و دیدگاه های بیشتر ایجاد میکنید.

۵- پرسش تنبل

ساموئل بکت: « به شکست ادامه بده، ادامه بده؛ اما بار بعدی سعی کن بهتر شکست بخوری.»

مثلث درام کاپمن

تحلیل رفتار متقابل یک مدل درمانی تقریبا منسوخ است که برچسب های والد-کودک و بالغ-بالغ را در اختیار ما قرار داده است. اما پیاده سازی مستقیم آن در سازمانها تقریبا 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 عملی و مفید کردن TA است.

کارپمن میگوید ما حول سه نقش قربانی، ستمگر و ناجی که هر کدام به اندازه های معیوب و غیرمفید هستند نوسان داریم.

قربانی

اعتقاد اصلی: «زندگی خیلی سخت است؛ زندگی من خیلی نا عادلانه است. بیچاره من.»

نمود عملی: «تقصیر من نبوده؛ تقصیر دیگران بوده است.»

مزایای ایفای این نقش: شما هیچ مسئولیتی برای حل هیچ مسئله ای ندارید؛ شکایت کنید تا ناجی را دریابید.

بهایی که برای ایفای این نقش می پردازید: شما این احساس را ندارید که میتوانید چیزی را تغییر دهید. هر تغییری خارج از کنترل شماست. شما به بی فایده بودن شناخته میشوید و هیچ کس یک آدم نق نقو را دوست ندارد.

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 میکنید.

بهایی که برای ایفای این نقش می‌پردازید: در پایان، شما مسئول همه چیز خواهید بود. این شما هستید که قربانیها را خلق میکنید. دیگران حداقلها را برایتان انجام میدهند و نه بیشتر. هیچ کس یک آدم قلدر را دوست ندارد.

گرفتاری این است که به هیچ کس اعتماد ندارید و احساس تنهایی میکنید.

ناجی

اعتقاد اصلی: نجات، نگران نباش، بگذار کمکت کنم و مشکلات را حل کنم.

نمود عملی: تقصیر/مسئولیت من است و نه تو.

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

بهایی که برای ایفای این نقش می‌پردازید: مردم کمک شما را رد میکنند. این شما هستید که قربانیها را خلق میکنید و مثلث درام را جاودانه میکنید و هیچ کس شخص فضول را دوست ندارد.

گرفتاری این است که چون احساس میکنید روش نجات شما کار نمیکند، احساس میکنید اضافی هستید.

این سه برچسب توصیفی از آنچه شما هستید نیست، بلکه تنها توصیفی از نحوه رفتار شما در یک موقعیت معین است. هیچ کس ذاتا قربانی، ناجی یا ستمگر نیست. این نقش‌هایی است که در موقع تحریک، آنها را بازی میکنیم و در آن حالت، یک نسخه ناقص از ما در حال نقش‌آفرینی است.

گاهی در یک گفتگو بارها نقش خود را عوض میکنیم.

اغلب ما یک نقش پیش‌فرض هم داریم که در بیشتر مواقع آن را بازی میکنیم و معمولاً نقش ناجی را بازی میکنیم و مدام سعی میکنیم مشکلات را حل کنیم و مسئولیتهای دیگران را قبول کنیم. ما با نیت خوب این کار را انجام میدهیم، اما همانطور که دیدید، بهایی وجود دارد که هر دو طرف باید بپردازند: شما خسته میشوید و دیگران آزرده. شما فرصتهای رشد و

گسترش پتانسیل‌های افرادی که به آنها کار میکنید، محدود میکنید و بدتر از آن اینکه این ناحیه‌ها هستند که قربانیها را خلق میکنند.

قدرت سوال «چطور میتوانم کمکتان کنم» دو برابر است. اول اینکه همکاران را مجبور میکنید که یک تقاضای مستقیم و شفاف مطرح کند. این کار برای او هم مفید است، ممکن است خود او هم نداند دقیقا چه میخواهد.

مزیت دوم هم این است که شما را از این فکر که شما میدانید بهترین روش کمک کردن به دیگران چیست بازمیدارد.

سوال را تا حد امکان صریح بپرسید، اما مواظب باشید که شبیه بازجویی نشود. استفاده از عباراتی مثل «کنجکاو شدم بدانم که ...» یا «میخواستم بدانم که ...» برای تلطیف فضا لازم است.

خودتان را برای درخواستهای طرف مقابل در جواب سوال «چگونه میتوانم کمکتان کنم؟» آماده کنید و آماده باشید که اگر لازم شد با گفتن جمله‌ای زمان بخرید یا صریحا به درخواستی «نه» بگویید یا ...

محرک عادت قبلی مربوط به این پرسش این است که برای کمک کردن وسوسه میشوید.

عادت قدیمی‌تان (ارائه کمک در لحظه) را دقیقا مشخص کنید و جزئیاتش را بنویسید. حالا روتین جدید را برنامه‌ریزی کنید.

کلاس فوق‌العاده پرسش – بخش ۶

واقعا به جواب گوش کنید.

عادت فعالانه گوش دادن را در خودتان ایجاد کنید.

۶- سوال استراتژیک

تعریف مایکل پرتز از استراتژی: اساس استراتژی، انتخاب کارهایی است که نباید انجام داد.

باید تا میتوانید در سازمان از کارهای خوب (وظایف) اجتناب کنید و کارهای فوق‌العاده انجام دهید، یعنی «کارهایی که برای پرسنل معنا دارند و از انجامش لذت میبرند».

جرج برنارد شاو: «یک انسان منطقی خودش را با جهان وفق می‌دهد، اما یک انسان غیرمنطقی اصرار دارد که جهان را با خودش سازگار کند؛ بنابراین تمام پیشرفت‌ها به انسان‌های غیرمنطقی بستگی دارد.»

تیم فریس: «پرمشغله بودن یک جور تنبلی است: تنبلی برای فکر نکردن و اقدامات بی‌هدف»

شعارهای «هوشمندانه تر کار کنید و نه سخت تر» و «استراتژیک عمل کنید» از پندهای TBS: True But Useless هستند. برای بعضی کلمه استراتژیک صفتی است که وقتی میخواهند اهمیت چیزی را نشان دهند به کار میبرند و درکی از مفهوم آن ندارند.

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

یک بله بدون نه که به آن مرز و شکل دهد، هیچ چیز نیست.

میتوانید برای اطمینان از اینکه همه جنبه‌ها را در نظر گرفته‌اید از مدل 3P 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 دهید؟

افراد

باید چه انتظاراتی را از مدیریت تعریف 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؟

راز نه گفتن این است که جهت تمرکزمان را عوض کنیم و یاد بگیریم چگونه آهسته‌تر بله بگوییم.

آهسته‌تر بله گفتن یعنی اینکه قبل از پذیرفتن مسئولیت کنجاوی کنید و سوال‌های بیشتری پرسید:

- چرا این کار را از من میخواهید؟
- این کار را از چه افراد دیگری خواسته‌اید؟
- زمان و دستوالعمل انجام این کار چیست؟
-

آهسته‌تر بله گفتن یعنی تمایل به کنجکاوی پیش از بله گفتن.

گاهی به دلیل احترام به فرد باید طوری نه بگویید که شخص مقابل ببیند که به او بله گفته‌اید، اما به کار نه گفته‌اید:

۵ سوال استراتژیک مهم دیگر:

- ۱- آرمان پیروزی ما چیست؟ (میخواهید چه تاثیری بر دنیا بگذارید؟)
 - ۲- کجا بازی خواهیم کرد؟ (جوشاندن آب اقیانوس به ندرت موفق از کار در می آید.)
 - ۳- چگونه برنده خواهیم شد؟ (آن تفاوت باورنکردنی که باعث برتری شما بر رقیبانتان میشود چیست؟)
 - ۴- چه توانمندی‌هایی باید به کار گرفته شود؟
 - ۵- چه سیستم‌های مدیریتی ضروری است؟ (خیلی سخت است که چیزی را اندازه بگیریم، اما سخت‌تر است که چیزی را برای اندازه‌گیری مشخص کنیم که ارزش اندازه‌گیری داشته باشد.)
- ما فکر میکنیم که میتوانیم بیشتر از آنچه توان داریم، کار انجام دهیم؛ سوال استراتژی به ما کمک میکند واقع‌بینانه‌تر عمل کنیم.

کلاس فوق‌العاده پرسش – بخش ۷

از جواب‌هایی که میگیرید تشکر کنید. مثلاً قبل از پرسیدن «و دیگر چه؟» از جواب فرد مقابل تشکر کنید.

پرسش یادگیری

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

اگر شما در پاسخ به سوالات خودتان جواب بدهید خیلی بهتر از یک توصیه یاد میگیرید.

یک راه این است که در همان ابتدای جلسه تیمی این سوال را پرسید: «از آخرین جلسه‌مان تا به حال چه چیزهایی یاد گرفته‌اید؟»

برای خودمان در ابتدای روز هم میتوانیم بنویسیم که چیزهایی یاد گرفته‌ایم و به چیزهایی از امروز افتخار میکنیم.

شش فایده پرسش «مفیدترین نکته برای شما چه بود؟»

- ۱- این سوال گفتگو را مفید تلقی میکند.
- ۲- این سوال از افراد میخواهد مفیدترین و مهم‌ترین نکته را شناسایی کنند
- ۳- این سوال موضوع را مشخص میکند (اضافه کردن «شما» به سوال آن را از یک سوال انتزاعی به یک سوال شخصی تبدیل میکند و فرد را از حالت منفعل به حالت فعال می‌برد.
- ۴- این سوال به شما بازخورد میدهد (برای دفعات بعدی)
- ۵- این سوال یادگیری است و نه قضاوت
- ۶- این سوال به شما یادآوری میکند که شما برای دیگران چقدر مفید بوده‌اید

این سوال را پیش از ترک جلسه از افراد بپرسید. نکات مفید را مشخص میکند، آموخته‌ها را تقسیم میکند و یادگیری را ماندگار میکند.

از یکی از تحقیقات دنیل کانمن درباره قانون **نقطه اوج**: نحوه ارزیابی ما از یک تجربه تا حد زیادی تحت تاثیر نقطه اوج و لحظه‌های آخر آن تجربه قرار دارد.

پرسش «مفیدترین نکته برای شما چه بود؟» (یا پرسشهایی شبیه این) علاوه کمک به دیگران برای یادگیری، تجربه آنها از گفتگو با شما را هم خوشایندتر میکند.

کلاس فوق العاده پرسش - بخش ۸

هیولای توصیه را رام کنید و آن را به اندازه مناسب و در زمان کافی انجام دهید.

سوالهای تایپ شده هم درست مثل سوالهایی که به زبان می‌آورید عمل میکنند، مثلاً برای ایمیل‌ها هم کاربرد دارند.