



# رجاوندان شهر امید

**جلسه ارائه کتاب**  
توسط خانم مهناز عالیفانی

پرورش راه و رسم مربیگری کمکی است به خودمان برای ایجاد تعاملاتی سازنده و کار در محیطی بالنده و البته این مهارت نه تنها در محیط کار، بلکه در زندگی شخصی و نقش های دیگری که در زندگی به عهده داریم پدر، مادر، همسر فرزند، شهروند، دولتمرد، و نظایر اینها کمک شایانی به بهبود کیفیت زندگی ما و اطرافیانمان خواهد کرد.

در این کتاب، مایکل بانگی هفت پرسش کلیدی ساده و کارا را بیان می کند. پرسشهایی که با تمرین آنها می توانیم اثرگذارتر باشیم.

**۲۹ ارشد هشت ۱۳۹۹**  
**ساعت: ۲۱ تا ۲۳**

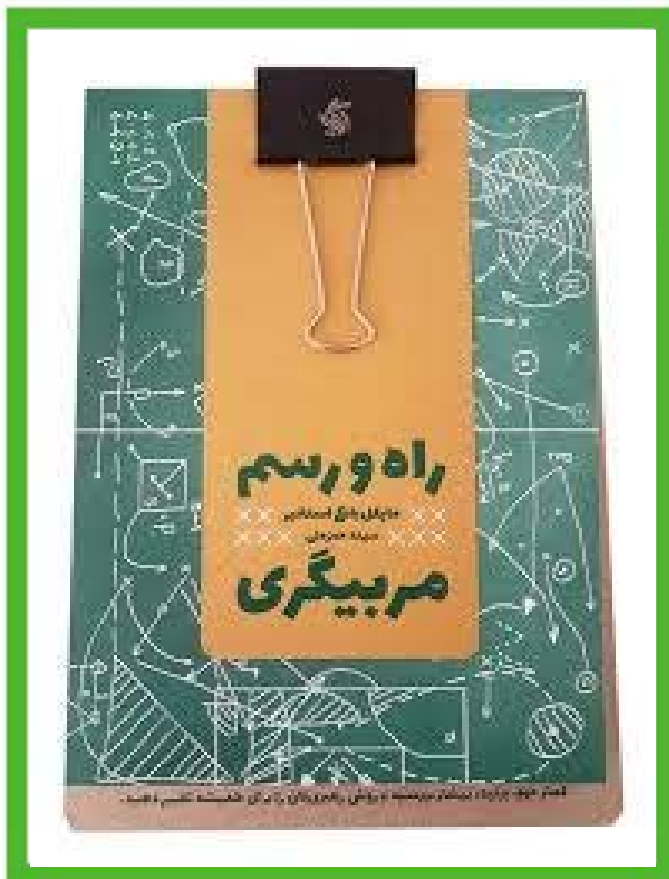
**راه و رسم**  
مایکل بانگی استانبول  
سپند حمزه ای  
**مربیگری**



## آگاهی شاد است، آزادیست



## رجاوندان شهر امید



ارائه دهنده: مهناز علیخانی

تاریخ: ۱۳۹۹/۰۲/۲۹

مکان: نرم افزار GoToMeeting

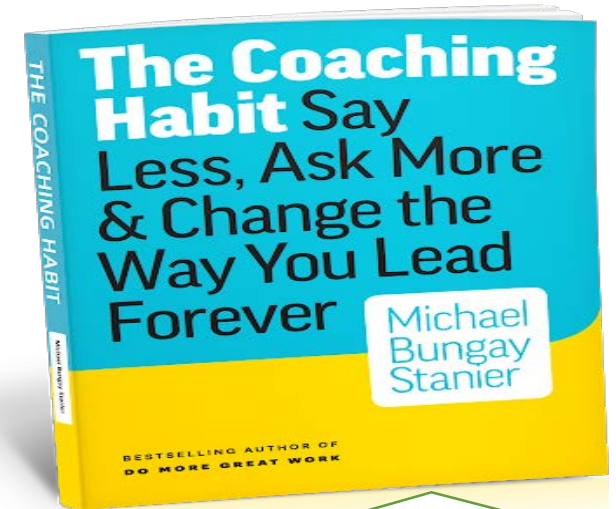
جلسه: ۱۰



راه و رسم مربیگری، مایکل بانگی استاینر،  
سه‌د حمزه‌ئی، آریانا قلم، ۱۳۹۷



عادت مربی‌گری، مایکل بونگی استاینر،  
سمانه سیدی، نشر نوین، ۱۳۹۵



The coaching habit : say less, ask more & change the way you lead forever, c2016



# راه و رسم مربیگری

کتر حرف بزید، بیشتر پرسید و  
روش رهبری تان را برای همیشه تغییر دهید.

مایکل بانگی استانیئر  
سهند حمزه‌ئی



نویسنده: مایکل بانگی استانیئر  
مترجم: سهند حمزه‌ئی  
نسخه‌پرداز: کیوان دهقان‌پور  
مدیر هنری و طرح جلد: مجید زاغ  
شمارگان: ۳۰۰۰ جلد  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۸-۴  
چاپ اول: بهار ۱۳۹۷  
ناشر: آریانا‌تالم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱  
تلفن: ۸۸۳۴۴۹۱۰  
وبسایت: www.AryanaGhalam.com

رسم‌الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.  
همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.  
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی، ممنوع است.

سرشناسه: بانگی استانیئر، مایکل - Hungry Statter, Michael  
عنوان و نام پایدار راه و رسم مربیگری - نویسنده مایکل بانگی استانیئر مترجم سهند حمزه‌ئی.  
مشخصات نشر: تهران: آریانا‌تالم، ۱۳۹۷.  
مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۸-۴  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا  
باندایش: عنوان اصلی: 2016. ask more & change the way you lead forever.  
موضوع: مربیگری اجرایی - Executive coaching  
موضوع: آموزش حین خدمت - Employees - Training of  
موضوع: رهبری - Leadership  
موضوع: رهبری - جنبه‌های روان‌شناسی - Leadership - Psychological aspects  
موضوع: مربیگری - جنبه‌های روان‌شناسی - Coaching (Athletics) - Psychological aspects  
شماره افزوده: حمزه‌ئی، سهند. ۱۳۹۴ - مترجم  
واریانتی کنکور: ۱۳۹۷/۲/۲۶۲/۲/۱  
واریانتی دیپلم: ۲۵۸/۲/۷۱۲۲  
شماره کتابشناسی ملی: ۵۰۴۲۲۵۰



کتاب راه و رسم مربیگری از جمله برترین و پرفروشترین کتابهای مربیگری در حوزه کسب و کار است، پرورش راه و رسم مربیگری کمکی است به خودمان برای ایجاد تعاملاتی سازنده و کار در محیطی بالنده، و البته این مهارت نه تنها در محیط کار، بلکه در زندگی شخصی و نقش‌های دیگری که در زندگی به عهده داریم - پدر، مادر، همسر، فرزند، شهروند، دولتمرد، و نظایر اینها - کمک شایانی به بهبود کیفیت زندگی ما و اطرافیانمان خواهد کرد.

در این کتاب، مایکل بانگی هفت پرسش کلیدی ساده و کارا را بیان می‌کند، پرسشهایی که با تمرین آنها می‌توانید اثرگذارتر باشید.

این کتاب از یک طرف به منابع معتبر و تحقیق‌های علمی پشت‌گرم است و از طرف دیگر سرشار از تکنیک‌های عملی و دم‌دستی مربیگری است. و در هر سطحی باشید می‌توانید با کتاب ارتباط بگیرید.



شما نیازمند پرورش عادت مربیگری هستید.

چطور عادات را بیروانیم.

پرسش آغازین

پرسش «و دیگر چه؟»

پرسش کانونی

پرسش بنیادی

پرسش تنبل

پرسش استراتژیک

پرسش یادگیری

نتیجه گیری

گنجینه ارزشمند از مطالب بیشتر



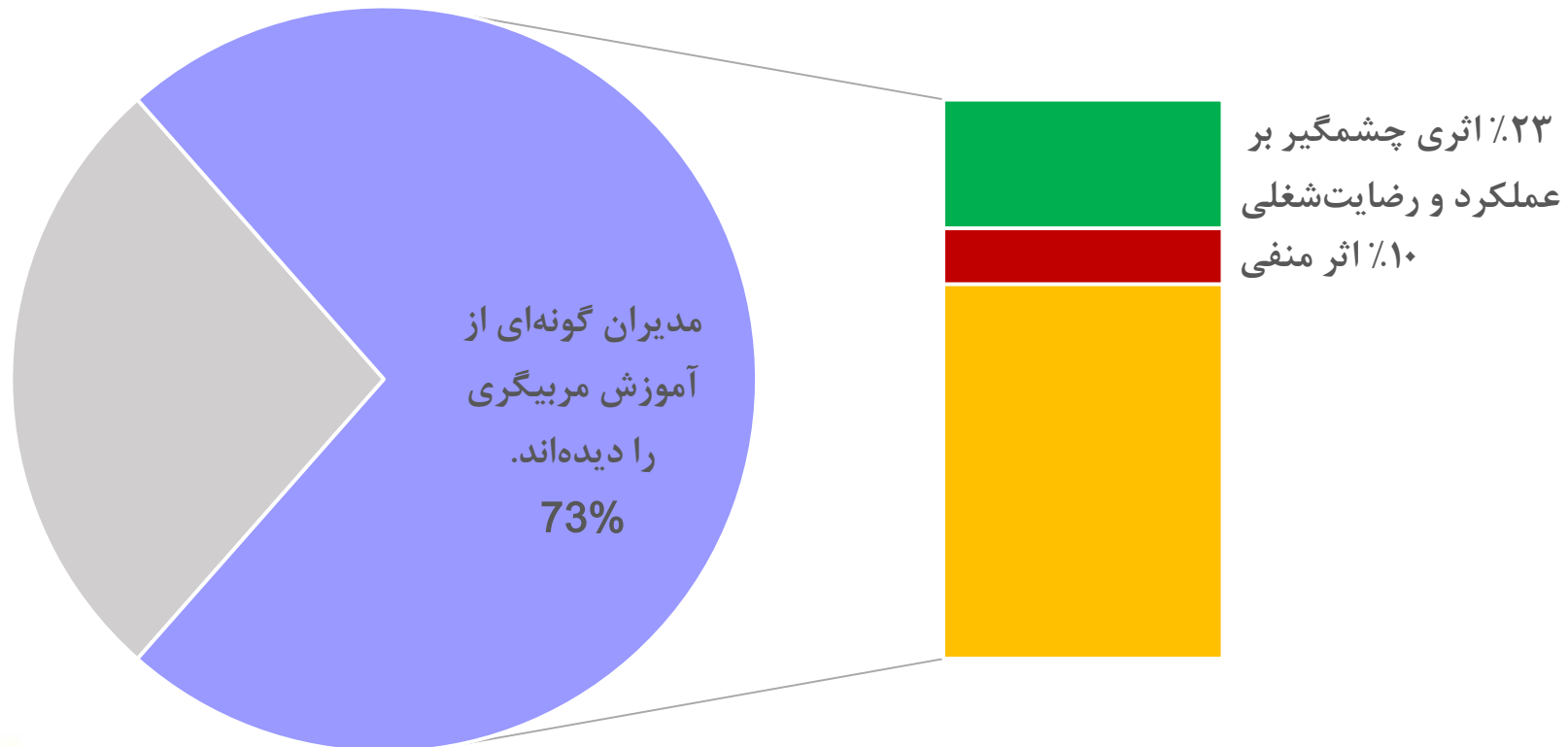
## فصل اول

شما نیازمند پرورش عادت مربیگری هستید.



## شما قبلا امتحان کرده‌اید.

### تحقیقات موسسه توسعه‌ی رهبری بلسینگ‌وایت در سال ۲۰۰۶







# چه شد که تلاشتان دوام نیاورد؟



عدم صرف زمان برای: چطور  
بیش را در عمل به کار بستن؟



فارغ از واقعیات زندگی



کسل کننده



زیادی پیچیده



بیش از حد نظری



احساس خارج شدن مکالمه از  
دستان و کند پیش رفتن



کمتر نصیحت کردن و به جایش  
سوال پرسیدن سخت است



تردید در مفید بودن



کارها عینا به روش سابق



زور و بازو نشان دادن اینرسی  
موجود (تمایل به حفظ وضع موجود و مقاومت در برابر  
تغییر)

# حقایق درباره مربیگری

در تجربه با بیش از ۱۰ هزار مدیر پرمشغله



هفت پرسش اساسی بیشتر چیزی که لازم دارید در اختیارتان می‌گذارد.

7

می‌توانید یک نفر را در کمتر از ده دقیقه هدایت کنید.



ساز و کار اثبات‌شده‌ی ایجاد و نهادینه‌سازی عادت‌های جدید را بشناسید.

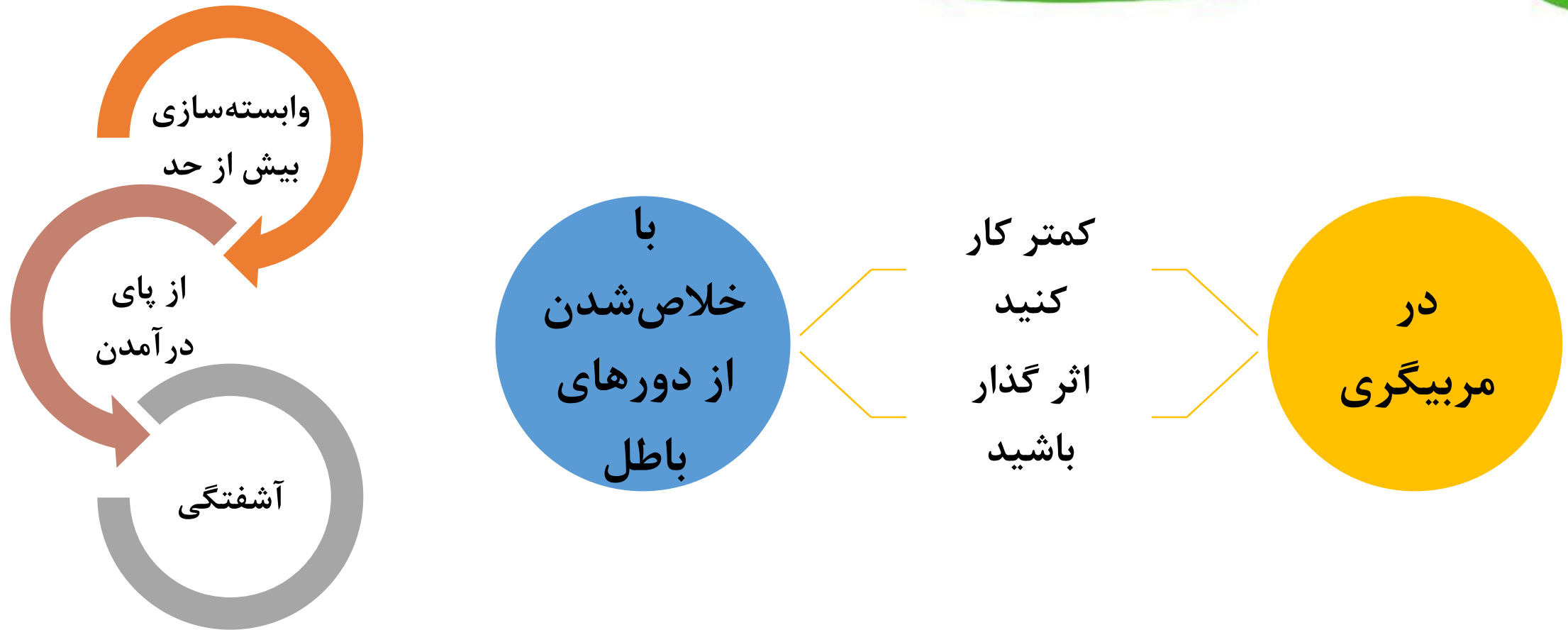


مربیگری فعل روزانه غیررسمی باشد نه گاه و بیگاه رسمی





# به زحمتش می‌ارزد.





# فصل دوم

## چطور عادات را بیروانیم.



از مردم

مقداری بیشتر

سوال کردن و

به مقداری کمتر

گفتن از اینکه چه کار کنند.

حداقل ۴۵ درصد از

رفتار اوقات بیداری ما

برگرفته از عادت است.



## ۲۱ روز برای خلق عادت جدید؟

شنیده‌اید می‌گویند:

اگر کاری را ۲۱ روز انجام دهید، به عادت جدید تبدیل می‌شود؟



یکی این داستان را سرهم کرده و حالا مثل زامبی‌ها در اینترنت پرسه می‌زند.



موجز و مشخص باشید.

انجام خرده عادت در کمتر از ۶۰ ثانیه



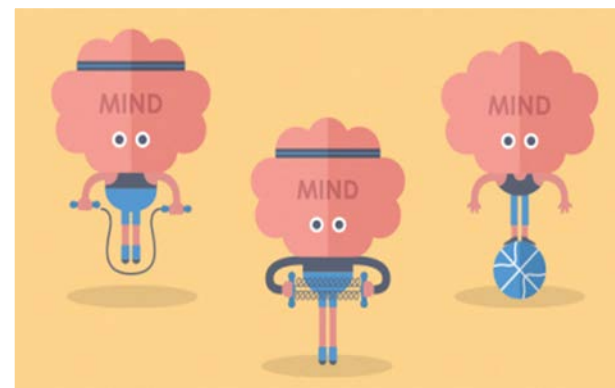
محرک خود را بشناسید.



عهد ببندید



برای بازگشتن به مسیر برنامه‌ریزی کنید.



عمیقا تمرین کنید.



## تعیین محرک

وقتی که این اتفاق می افتد...

- مکان
- زمان
- احساس
- افراد
- واکنش بلافاصله قبلی

## تعیین عادت قدیمی

به جای اینکه...

- بدانید از چه چیزی قرار است دست بکشید

## تعریف رفتار جدید

من می خواهم...

- چیزی که انجام ۶۰ ثانیه یا کمتر طول بکشد.





از جای آسان شروع کنید.

فرد متمایل به این کار کسی که چیزی برای از دست دادن نداشته باشید.

کوچک شروع کنید.

در یک موضوع متبحر شوید بعد به سراغ بعدی بروید.

با رفقا بگردید.

دوست و همکار رفیق دوره‌می، تشویقی و تمرینی و انگیزه‌بخش هم بشوید.

زمین خوردید دوباره روی پایتان بایستید.

با تمرین سنجیده و منظم به سمت «کفایت خودآگاه» حرکت کنید.



وقتی که این اتفاق  
می افتد...

به جای اینکه...

من می خواهیم...

• بعد از اینکه من سوالی کردم...

• سوالات متعدد بکنم چون سوال  
خوبی هستند و من کنجکاو  
دانستن...

• فقط یک سوال بکنم.  
(و سپس درحالی که  
منتظر جوابم سکوت  
کنم.)



فصل سوم  
پرسش آغازین  
به چه فکر می کنید؟



## تشخیص اشتباه

- فکر شما یا دیگران: موضوع را می دانید.
- **یک دفعه!** دست به کار می شوید.
- احساس پیشروی دارید، زیرا دارید مسئله‌ای را حل می کنید.
- پلاک اشتباه

## دستور جلسه دولتی

- ساعت، افراد، مکان و دستور جلسه مشخص
- انرژی فضا را از بین می برد.
- موضوعات بی اهمیت،
- موضوعات مهم را به حاشیه می راند.

## گپ و گفت

- **گپ و گفت** شاید راه مفیدی برای سر ذرق آوردن باشد، اما **به ندرت پلی است که به مکالمه‌ی مهمی منتهی شود.**

# پرسش آغازین: «به چه فکر می کنید؟»



پاسخ‌ها اتاق‌های بسته و پرسش‌ها درهای باز برای دعوت



مقدمه‌چینی را بس کنید و سوالتان را بکنید.



بیاید درباره مهم‌ترین چیزها صحبت کنیم.



اعتدال نسبی و ظرافت خاص، نه خیلی آزاد و نه خیلی بسته و محدود



- پرداختن به معضل یا چالش
- امور روزمره، مهم و ضروری

مربیگری به قصد  
عملکرد

- توجه از مسئله به شخص درگیر مسئله
- به جای رفع و رجوع کار، دعوت در جهت یادگیری، پیشرفت و رشد.

مربیگری به قصد  
پرورش



# مدل موضوع-انسان-الگو

## موضوع

پرداختن به محتوای موقعیت  
آشنا برای ما  
مربیگری به قصد عملکرد  
هنر در چگونگی شروع

## انسان

اگر این همه انسان مزاحم نبودند،  
کار راحت تر بود؟  
صحبت درباره نقششان نه خودشان

## الگو

بررسی الگوها و شیوه‌های علاقمند به تغییر  
مربیگری به قصد پرورش  
رشد و شکوفایی ولی پرچالش و شخصی.  
همیشه مناسب نیست.



مدل موضوع-انسان-الگو

چارچوبی برای انتخاب تمرکز در مکالمه و تشخیص چالش فرد

هر کدام از جنبه‌ها را  
انتخاب کنید، مکالمه  
پرمايه شروع می‌شود.  
صبحث در یک محور  
تمام شد می‌توان سراغ  
دیگری رفت و پرسید:  
«در این صورت مشکل  
الان شما چیست؟»

مکالمه غنی و غنی‌تر



دریچه کوچک کاهش فشار



تاثیر فکر بر انتخاب و بهینگی



حواس پرتیک پرداخت هزینه



ما چیزی هستیم که به آن توجه می‌کنیم.





وقتی که این اتفاق می افتد...

- وقتی می خواهم سوالی کنم ...

به جای اینکه...

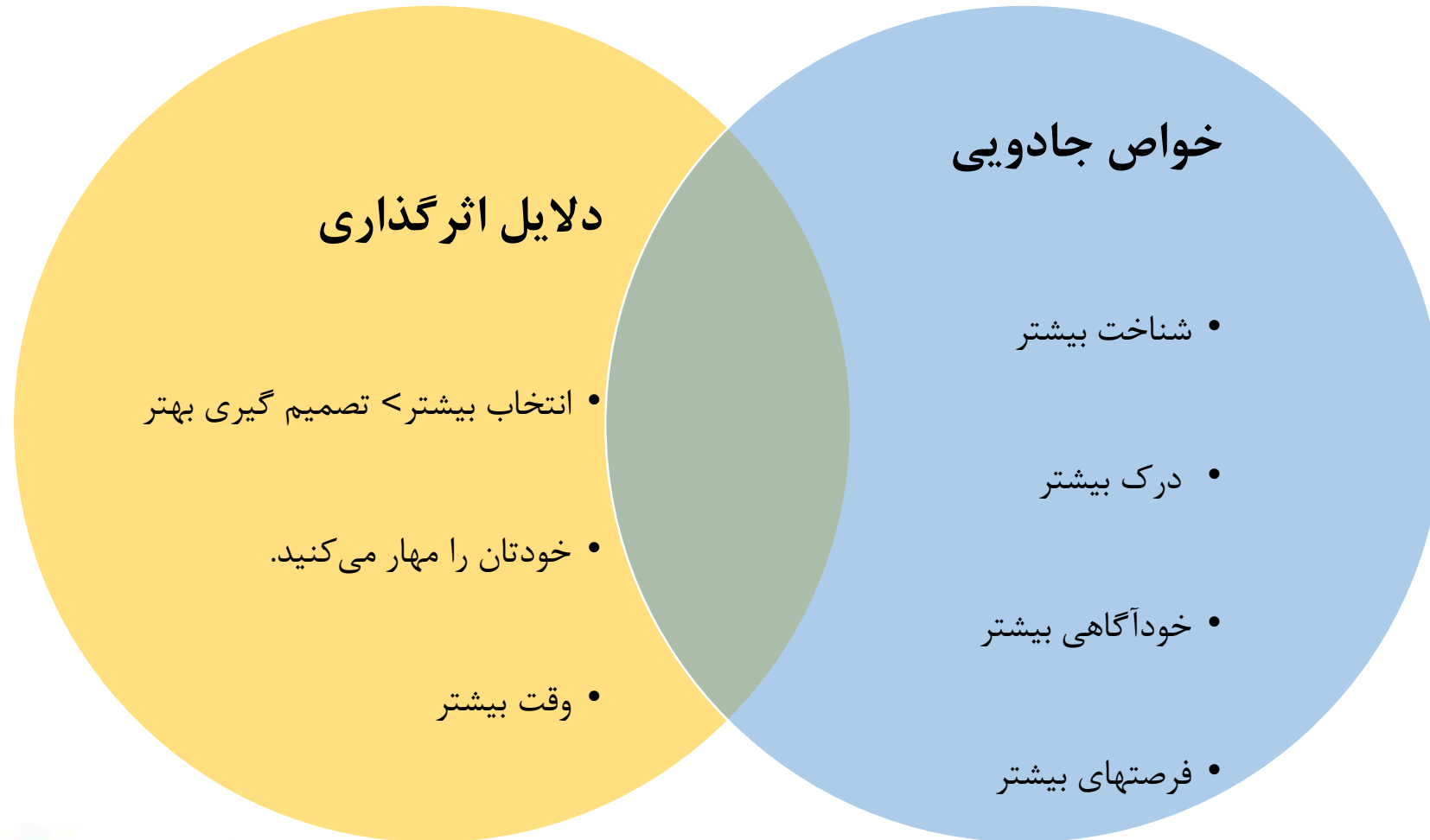
- پرداختن، چارچوب جواب دادن، توضیح دادن، مقدمه چینی در جهت مطلب و خلاصه حرکت لاک پشتی به سمت لحظه اصلی

من می خواهم...

- سوال بکنم. (و ساکت شوم تا به پاسخ گوش دهم.)



فصل چهارم  
پرسش «و دیگر چه؟»  
بهترین سوال مربیگری دنیا





# انتخاب بیشتر < تصمیم گیری بهتر

نتایج  
تحقیقات  
۱۶۸ تصمیم  
سازمانی  
توسط  
پاول نات

نرخ  
شکست  
بیشتر از  
۵۰٪



یا انجام  
ندهیم؟



این کار را  
انجام  
بدهیم؟



نرخ  
شکست  
حدوداً  
۳۰٪



یک انتخاب دیگر  
اضافه کنیم.

این کار را بکنیم؟ یا این یکی؟  
یا هیچ کدام؟



# هیولای نصیحت را آرام کنید.

تحقیقات سال ۱۹۸۴ هووارد  
بکمن و ریچارد فرنکل



طول می کشد تا پزشکان حرف بیماران را  
قطع کنند.

ببینید چقدر طول

می کشد تا به

نصیحت کردن

تحریک شوید؟



«و دیگر چه؟» افراد را وادار می کند پی در پی گزینه رو

کنند و شما را ساکت نگه می دارد.

هدف برای تولید بی نهایت انتخاب نیست. برای شنیدن

نظرات فرد و نرفتن به سراغ نظرات خود است.



یک بار دیگر  
پرسید.

بین ۳ تا ۵ بار پرسید  
«و دیگر چه؟»

سوال همراه با  
علاقه و کنجکاوی  
صادقانه

موفقیت را تصدیق  
کنید.  
وقتی شنیدید «هیچ چیز  
دیگری نیست.»

وقتش که شد  
تمامش کنید.



## در محضر استاد-۳

بپرهیزید از نصیحت کردنی که  
آخر جمله علامت سوال است.

وقتی که این اتفاق  
می افتد...

به جای اینکه...  
من می خواهم...

• راه حلی داریم که  
می خواهم پیشنهاد  
بدهم...

• سوال جعلی مثل «به این فکر  
کرده‌اید که ...؟» یا «نظرتان  
درباره‌ی ... چیست؟»  
چسباندن علامت سوال به  
نصیحتم.

• پرسش یکی از  
۷ پرسش  
مطرح کردن  
ایده در قالب  
طرح نه سوال



فصل پنجم  
پرسش کانونی  
مشکل اصلی شما الان چیست؟





مشغول حل مشکل  
نیستید.



خودتان مشکل را حل  
می کنید.



مشکل اشتباه را حل  
می کنید.



مشکل چیست؟

بدیهی یا کلی



مشکل اصلی الان چیست؟

تعدادی مشکل وجود دارد. یکی را که مهم تر است انتخاب کنید.



مشکل اصلی شما الان چیست؟

«شما» سوالتان را به مخاطبتان سنجاق می کند.





## انتزاع و کلی گویی

- مشکل را روی زمین بیاورید و به شخص مخاطبتان گره بزنید.



## هدایت شبح

- برگرداندن تمرکز روی کسی که دارید با او صحبت می کنید.



## ازدیاد مشکلات

- تمرکز روی یک مشکل



سه استراتژی تا این سوال کارتان را راه بیاندازد.

یاد بگیرید لحظه‌ای را که سوال می‌کنید و سکوت برقرار می‌شود تشخیص بدهید.

به خاطر داشته باشید که جا برای نصیحت شما هست.

پرسش دوم را به خاطر بسپارید. هر سوالی با اضافه کردن «و دیگر چه؟» بهتر می‌شود.



وقتی که این اتفاق  
می‌افتد...

به جای اینکه...

من می‌خواهم...

• وقتی که وسوسه می‌شوم از  
آنها بپرسم چرا...

• سوال را با «چرا...»  
شروع کنم.

• شکل جمله را تغییر  
دهم تا با «چه»  
پرسیده شود.



# ترکیب سه گانه و سوسه انگیز

این طور آغاز کنید:

به چه فکر می کنید؟

- بهترین روش شروع: سوالی باز ولی متمرکز است.

بررسی کنید:

آیا چیز دیگری ذهنتان را درگیر کرده است؟

- به طرف فرصت بدهید دغدغه‌های بیشتری در بیان بگذارد.

سپس شروع کنید به متمرکز کردن:

خب مشکل اصلی شما الان چیست؟

- این طوری مکالمه عمیق می شود. حالا کار شما این است که ببینید چه چیزی بیشتر به درد می خورد.

بپرسید:

و چه چیز دیگری (الان مشکل اصلی شماست)؟

- مطمئن باشید، طرف چیزی برای گفتن دارد. و شاید چیزهای بیشتری هم باشد.

دوباره واکاوی کنید:

چه چیزی دیگری؟

- الان بیشتر نکات مهم را مقابل خود دارید.

حالا بروید سراغ اصل قضیه و بپرسید:

بالاخره ... مشکل اصلی شما الان چیست؟



فصل ششم  
پرسش بنیادی  
شما چه می‌خواهید؟



در مدل ارتباطات بدون خشونت (NVC) روزنبرگ:

**خواسته‌ها** تقاضاهای سطحی‌اند و می‌تواند هرچیزی را در برگیرد.

**نیازها** عمیق‌ترند و شناسایی آنها کمک می‌کند پرده‌ها را کنار بزنید و منشأ انسانی‌تری را که احتمالاً پشت **خواسته پنهان شده است** پیدا کنید.

با شناخت نیاز درک بهتری از مناسبت‌ترین روش مواجهه با **خواسته** به دست می‌آورید. ببینید می‌توانید نیاز پشت **خواسته‌تان** را روشن بیان کنید.





# عصب‌شناسی تعامل

«اصل نظام‌بخش اساسی مغز» اوان گوردون



امــن؟

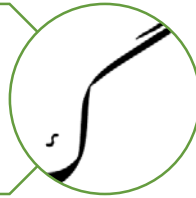
خطرناک؟

اهمیت / موهبت

<p>همه چیز سیاه و سفید آنها علیه هستند نه موافق کمتر می‌توانید، مغز ناخواد آگاهتان را درگیر کنید. به احتمال زیاد، عقب‌نشینی</p>	<p>هوشمندانه فکر می‌کنید. بهتر می‌توانید به ابهام‌ها پی ببرید و مدیریت کنید. نیت خیر اطرافیان‌تان را در بهره بردن از خرد جمعی بهره ببرید. تعامل و پیشرفت می‌کنید.</p>
---	---

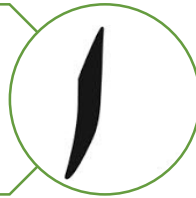
خطر / ربایش آمیگدالا

گروه



• طرف من هستید یا مخالف من؟

انتظار



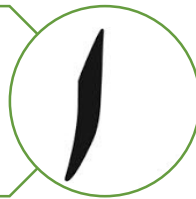
• آیا از آینده خبر دارم یا خیر؟

مقام



• اهمیت شما بیشتر است یا من؟

استقلال



• آیا من اثر گذار هستم یا نه؟



با سکوت اخت  
شوید.

وقتی که این اتفاق  
می افتد...

به جای اینکه...

من می خواهم...

- نفسی تازه کنم، آماده شنیدن بمانم و تا ۳ ثانیه دیگر به سکوت ادامه دهم.

- فضا را با سوال دیگر یا همان سوال به روش دیگر یا پیشنهاد یا صرفا کلمات بی فایده پر کنم...

- وقتی که من سوال کرده ام و او یکی دو ثانیه اول جوابی در آستین ندارد...

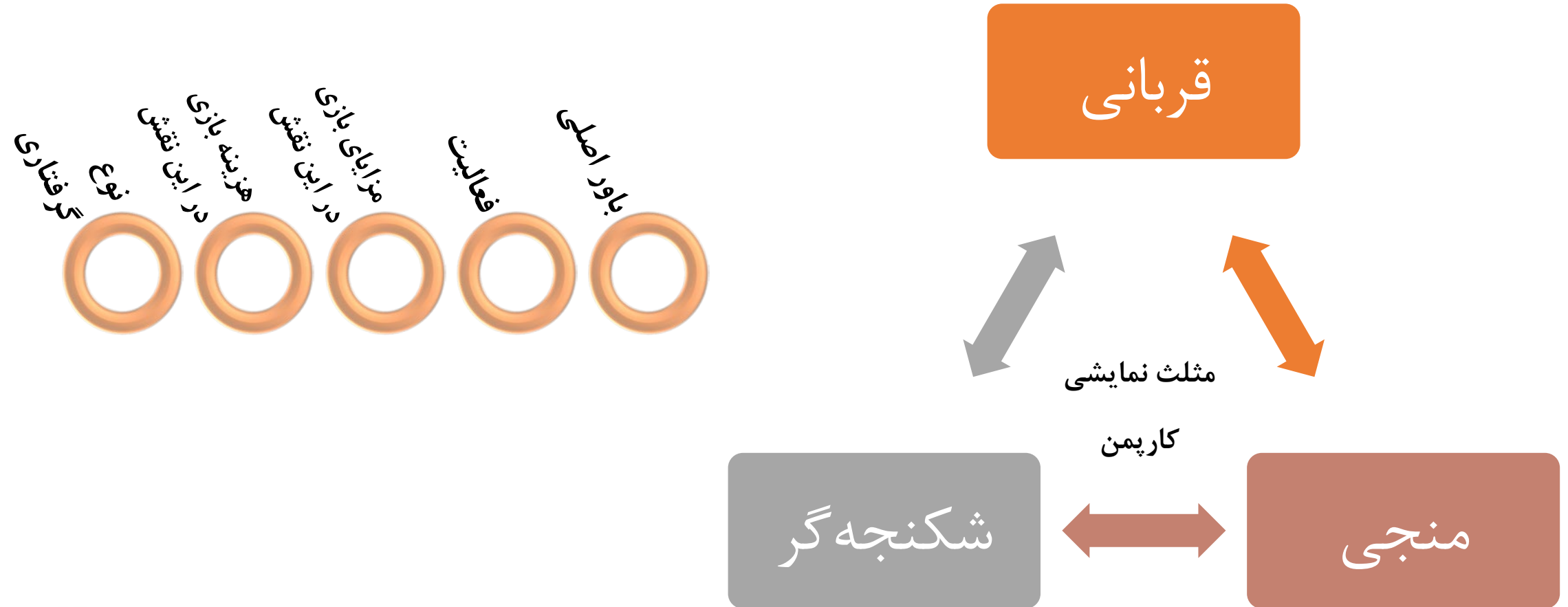


فصل هفتم  
پرسش تنبیل  
چطور می توانم کمک کنم؟



# مثلث نمایشی کارپمن

تفسیری کاربردی از تحلیل رفتار متقابل





## پرسش تنبل: چطور می توانم کمک کنم؟

در روز وقت بسیاری را صرف انجام دادن کارهایی می کنید که به گمانتان آدم‌ها از شما می خواهند انجام دهید. بعضی وقتها کلا در اشتباهید ولی این بدترین حالت نیست چون که نسبتاً سریع رفع و رجوع می کنید.

خطرناک تر وقتی است که **شما فقط اندکی اشتباه می کنید**. این مواقعی است که شما کاری را که آنها می خواهند انجام می دهید، ولی نه دقیقاً آن طور که سودمند باشد و نه آن قدر اشتباه که کسی جلوی شما را بگیرد.

پرسش مانع می شود که گمان کنید می دانید چطور به بهترین نحو کمک کنید و دست به کار شوید. درخواست را هم صریح و شفاف می کند.



اثرگذاری «شما چه چیزی از من می خواهید؟» تا حد زیادی به لحن سوال وابسته است.

## در حالت

برای تعدیل عبارتهای زیر پیشنهاد می شود:

- ✓ از روی کنجکاوی ...
- ✓ صرفاً جهت اطلاع من ...
- ✓ برای اینکه کمک کنید من بهتر متوجه شوم...
- ✓ برای اینکه مطمئن شویم من درست فهمیده ام...

قربانی

- همراه با غرولند

منجی

- سرپوش گذرانده

شکنجه گر

- پرخاشگرانه

# پیشنهاداتی برای پاسخ و نداشتن نگرانی و دلواپسی از شنیدن پاسخ سوال



بله

- جرئت نه گفتن یکی از راه‌هایی است که جلوی مفید بودن را می‌گیرد.

نه

- نمی‌توانم آن کار بکنم... اما می‌توانم (پیشنهاد جایگزین را قرار دهید) را انجام بدهم.
- صرفاً جواب منفی ندهید، انتخاب‌های دیگری را در اختیارشان بگذارید.

انتخاب دیگر

- اجازه بدهید درباره‌اش فکر کنم.
- مطمئن نیستم-باید یک سری چیزها را بررسی کنم

زمانی دیگر



وقتی که این اتفاق  
می افتد...

به جای اینکه...

من می خواهم...

• بعد از اینکه سوال کردم...

• حرکات بدنم را طوری  
تنظیم کنم انگار که دارم  
فعالانه گوش می دهم...

• واقعا گوش کنم.  
وقتی حواسم پرت  
شد، برگردم و دوباره  
شروع به گوش دادن  
می کنم.





## فصل هشتم

### پرسش استراتژیک

اگر به این پاسخ مثبت می‌دهید به چه چیزی پاسخ منفی می‌دهید؟



## پر مشغله بودن نشانه موفقیت نیست.

«هوشمندانه تر کار کنید، نه پرتلاش تر.»

«اسـتـراتـژیک باشـید.»

این جملات قصار عمدتاً درست ولی به درد

نخورند.

استفاده مفرط از کلمه استراتژیک





«جوهره استراتژی

کارهایی است که

نباید بکنید.»

مایکل پورتر



## موضوع

چه موضوعی را باید رها کنید و یا به تعویق بیندازید؟  
در کدام جلسات دیگر شرکت نخواهید کرد؟  
کدام منابع را لازم است جهت تحقق پاسخ مثبتتان اختصاص دهید؟

## انسان

چه انتظاراتی را باید مدیریت کنید؟  
خودتان را از کدام فعالیت مثلث نمایشی جدا می کنید؟  
به کدام روابط اجازه می دهید روبه سردی بروند؟

## الگو

کدام عاداتهایتان را باید ترک کنید؟  
کدام ماجراهای قدیمی با آرزوهای خاک خورده را لازم است به روز کنید؟  
کدام یک از باورهایی را که در مورد شما وجود دارد باید از بین ببرید؟

**پاسخ مثبت** بدون وجود **پاسخ منفی** ای که حدود را مشخص کند و به آن شکل بدهد معنی ندارد.

پاسخ منفی **حذفی**: گزینه‌های که با پاسخ مثبت شما حذف می‌شوند.

پاسخ منفی **تصدیقی**: توجه به اینکه چطور فضا، تمرکز، توان و منابعی را که برای انجام دادن پاسخ مثبت لازم دارید ایجاد کنید.



## چه وقت پاسخ مثبت و منفی بدهید؟

دلایل مناسب برای ابراز پاسخ	دلایل نامناسب برای ابراز پاسخ	
<ul style="list-style-type: none"><li>• درباره آن درخواست کنجکاو بودم و سوال کردم و آن شخص پاسخ‌های مناسبی به من داد.</li><li>• کاملاً می‌دانم که چه کارهایی را متوقف خواهم کرد تا بتوانم این کار را شروع کنم.</li><li>• این کار برای من عالی است. کاری است که اثرگذار و ارزشمند است.</li><li>• رئیس‌م به من فهماند که این موضوع مذاکره‌کردنی نیست.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• حاضرم هرکاری بکنم تا شما تلفن را قطع یا دفتر را ترک کنید.</li><li>• معلوم است که واقعاً این کار را نخواهم کرد.</li><li>• به نظرم این کار باعث می‌شود مردم من را از ته دل دوست داشته باشند.</li><li>• از روی عادت.</li></ul>	مثبت
<ul style="list-style-type: none"><li>• درباره آن درخواست کنجکاو بودم و سوال کردم و آن شخص پاسخ‌های مناسبی به من داد، حالا می‌دانم من به درد این کار نمی‌خورم.</li><li>• به اولیتهای اصلی‌ام فکر کرده‌ام و می‌خواهم به آنها پایبند باشم.</li><li>• سعی می‌کنم فردی استراتژیک و باملاحظه شناخته شوم.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• از آن آدم خوشم نمی‌آید. (مگر اینکه واقعاً از او خوششان نیاید.)</li><li>• راحت‌م و نمی‌خواهم اوضاع تغییر کند.</li><li>• حمله بهترین نوع دفاع است.</li><li>• از روی عادت</li></ul>	منفی

چطور پاسخ منفی بدهید  
وقتی که نمی‌توانید پاسخ منفی بدهید.



**پاسخ مثبت کندتر**، به معنای تمایل به کنجکاوی قبل از پذیرش مسئولیت است.  
واکنش‌ها:

1. وظیفه‌ات را انجام بده.
2. پاسخ مناسب برای سوال.
3. مایل برای پیدا کردن پاسخ.
4. نزد کسی می‌روم که سریع‌تر از شما پاسخ مثبت بدهد.

جواب مثبت را به شخص حواله کنید، ولی جواب منفی را به کار.  
درست کردن «**جایگاه سوم**» (هدایت شبح)



1. آرمان پیروزی‌تان چیست؟
2. ما در کدام زمین بازی می‌کنیم و حوزه فعالیت‌مان چیست؟
3. به کدام شیوه بازی می‌کنیم و روش دستیابی ما به موفقیت چیست؟
4. چه ترکیبی از قابلیت‌ها را باید انتخاب کنیم؟
5. چه سیستم‌های مدیریتی لازم است؟



شتابزده دست به کار نشوید.

توهم برنامه‌ریزی: برآورد مبالغه‌آمیز از توانمندی

نظریه انتظار: سود و زیان به یک اندازه ارزیابی نمی‌شوند.







وقتی که این اتفاق  
می افتد...

به جای اینکه...

من می خواهم...

- شخصی به سوالی که من کرده ام پاسخ می دهد.

- برای سوال بعدی عجله کنم.

- با گفتن «بله، خوب است» وصول پاسخش را اعلام کنم.



فصل نهم

پرسش یادگیری

چه چیزی بیشتر از همه برایتان مفید بود؟



1. فرض می کند مکالمه مفید بوده است.
2. از افراد می خواهد شاخص ترین چیزی را مشخص کنند که بیشتر از همه به دردشان می خورد.
3. موضوع را مشخص می کند.
4. به شما بازخورد می دهد.
5. یادگیری است و نه قضاوت.
6. به افراد خاطرنشان می کند که شما چقدر برایشان مفید هستید.



## وقتی که این اتفاق می‌افتد...

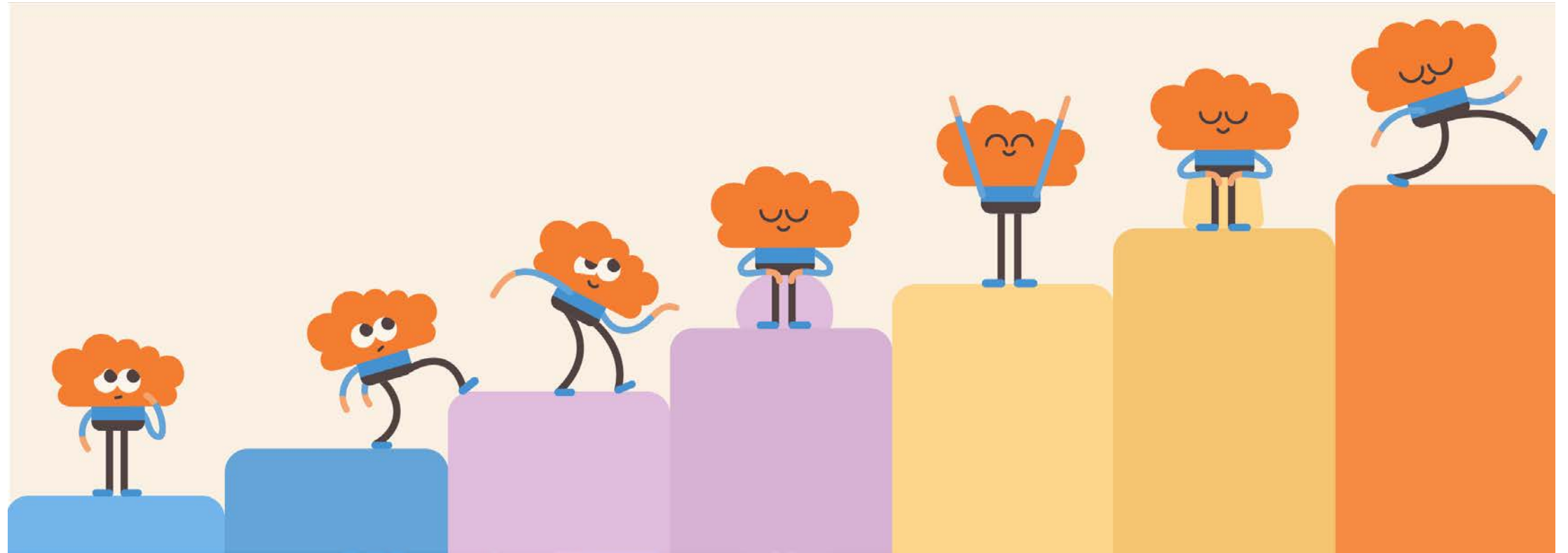
- وقتی ایمیلی می‌گیرم که هیولای نصیحت را آرام را قلقلک می‌دهد...

## به جای اینکه...

- پاسخی طولانی و کاملی از تمام راه‌حل، روش‌ها و ایده‌های ممکن یا حتی پاسخ کوتاه صریحی با دستور مشخص بدهم...

## من می‌خواهم...

- تصمیم بگیرم کدام یک از هفت پرسش مناسب‌تر است و همان را ایمیل کنم.





## فصل دهم نتیجه‌گیری

پرورش دادن عادت مربیگری مخصوص به خودتان



مقداری نصیحت کمتر، مقداری کنجکاوی بیشتر.

سوال‌های خودتان را کشف کنید

و روش خودتان را پیدا کنید.



چارلز داهیگ، قدرت عادت



دن پینک، انگیزه



daniel j siegel, Mindsight: The New Science of Personal Transformation



ست گودین، شیب



robert kegan and lisa lahey, Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization (Leadership for the Common Good)







# گنجینه ارزشمند از مطالب بیشتر-تغییرات سازمانی

دن پانتیفرکتت، ارتش تخت



چیپ و دن هیث، کلید را بزن



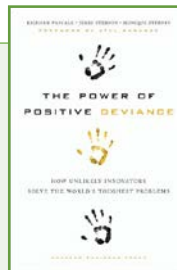
پیتر بلاک، مشاوره بی نقص (راهنمای کاربردی تخصص‌های شما)



اتول گاواند، بیانیه چک لیست



Richard Pascale, Jerry Sternin, et al, The Power of Positive Deviance, Harvard Business Review Press , 2010



frederic laloux and ken Wilber, Reinventing Organizations, Nelson Parker, 2014



# کتابهای به درد بخور دیگر

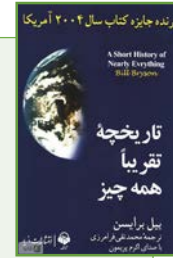


Robert I. Sutton,  
Hayagreeva Rao, scaling  
up excellence, 2014

ساتن و هاگی راو، پیمایش تعالی



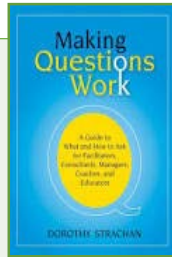
بیل برایسون، تاریخچه کوتاهی تقریباً از  
همه چیز



راجر مارتین و ای.جی.لافلی، بازی برد:  
راه کارهای دستیابی به استراتژی برد



Dorothy Strachan, **Making  
Questions Work**, 2007

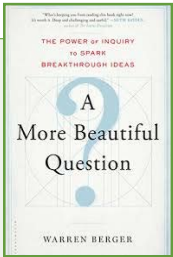


Edgar H. schine , **Helping:  
How to Offer, Give, and  
Receive Help**, Berrett-Koehler,  
2011

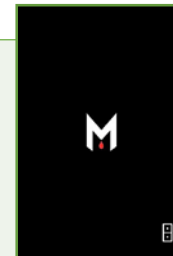


Warren Berger, **A More  
Beautiful Question**, 2014

وارن برگر، سوالات زیبا



Michael Bungay Stanier, End  
Malaria, The Domino Project,  
2014



# نقدهایی در مورد کتاب





## سازمان مردم نهاد "رجاوندان شهر امید"

با ایمان به تاثیر ارتقاء خودآگاهی جمعی بر عبور از مسائل فراراه توسعه ایران عزیزمان بر آن است تا با همه کسر کردن مطالعه کتاب های مرتبط با این حوزه گامی هر چند کوچک در این مسیر بردارد.

مجموعه اسلایدیانی که مشاهده شد، مربوط به یکی از جلسات ارائه کتاب بوده  
شما نیز می توانید با پیوستن به این حرکت جمعی، چراغ خویش را برافروزید و هر یک نوری باشیم در عبور از تاریکی ها

همراه شو عزیز...