



گفت‌وگوهایی برای بهبود عملکرد و مریگیری در محیط کار

رو در رو

کریستوفر دی. لی
مریم فراهانی

המחשבה



نویسنده: کریستوفر دی. لی
مترجم: مریم سربندی فراهانی
ترجمه ویرا: لعیا نبی فر
ویراستار: حدیث معظمی
طراح جلد و صفحه آرا: رامین مهری
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۴۹-۳

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۴

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

Translated and published by Aryana Ghalam Publications with permission from the Society for Human Resource Management (SHRM). This translated work is based on [Performance Conversations: How to Use Questions to Coach Employees, Improve Productivity, and Boost Confidence] by Christopher D. Lee. © 2020 SHRM. All Rights Reserved. SHRM is not affiliated with Aryana Ghalam Publications or responsible for the quality of this translated work. Translation arrangement managed by RussoRights LLC and Literary Sapiens on behalf of SHRM.

انتشارات آریانا قلم با گرفتن حق انحصاری انتشار نسخه فارسی کتاب *Performance Conversations* توسط نماینده خود، آژانس ادبی دایره مینا، اقدام به ترجمه و انتشار آن کرده است.

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای **انتشارات آریانا قلم** محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.
رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

سرشناسه: لی، کریستوفر دی. / Lee, Christopher D.
عنوان و نام پدیدآور: رودرو: گفت و گوهایی برای بهبود عملکرد و مربیگری در محیط کار /
کریستوفر دی. لی؛ مترجم مریم سربندی فراهانی.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۴۹-۳
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
عنوان اصلی: Performance Conversations, [2020]
موضوع: ارتباط در مدیریت کارمندان / Communication in personnel management
موضوع: کارکنان -- ارزشیابی / Employees -- Rating of
موضوع: عملکرد / Performance
شناسه افزوده: سربندی فراهانی، مریم، ۱۳۷۱-، مترجم
رده بندی کنگره: HF5549/5
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴
شماره کتاب شناسی ملی: ۱۰۱۶۱۷۶۲





پیشگفتار مترجم

در متون کهن و ادبیات ما به پرسشگری و دوری از جهل توصیه شده است. ضرب‌المثل قدیمی «ندانستن عیب نیست، نپرسیدن عیب است» گواه همین نکته است. اما شاید آنچه سؤال کردن را هنوز برای عده‌ای دشوار جلوه می‌دهد و باعث می‌شود عده‌ای هم از آن گریزان باشند بی‌اطلاعی از آداب سؤال کردن و مزیت‌های بی‌شمار آن است.

نویسنده این کتاب، با آگاهی از این مزیت‌ها، سؤال کردن را در علم مدیریت به خدمت می‌گیرد و با پایه‌گذاری روشی کاربردی به‌روشنی توضیح می‌دهد در هر موقعیتی، حتی وقتی سؤالی به فرمان نمی‌رسد، باید چه سؤال‌هایی طرح کنیم. او با مردود دانستن روش‌های سنتی ارزشیابی عملکرد کارکنان و اثر مخرب آنها بر روابط میان رهبران و مدیران پیشنهاد می‌کند که این روش مبتنی بر سؤال و معطوف بر مربیگری جایگزین ارزشیابی کارکنان شود. همچنین، او در طراحی سؤال‌ها تلاش کرده است شخص را به وظایفش محدود نکند و ابعاد دیگر هویت او را در نظر بگیرد. سؤال «حالت چطور است؟» همین هدف را دنبال می‌کند. واژگان بسیاری در کتاب به کار رفته است که هرکدام معنایی دقیق و تخصصی دارند و بعضاً معادل‌های یکسانی در زبان فارسی برایشان وجود دارد. واژه‌هایی نظیر cooperation و collaboration، affirm و confirm، و

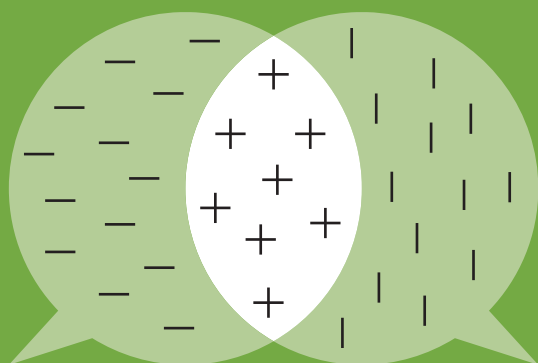
engagement و participation، involvement، هنگام ترجمه تلاش کردم معادل‌های مجزا و تا حد ممکن نزدیک به معنای دقیق واژه و منظور نویسنده را انتخاب کنم و تمامشان را با پانوشت مشخص کنم. این پانوشت‌ها و سایر پانوشت‌هایی را که برای توضیح برخی اصطلاحات آمده است با عدد مشخص کرده‌ایم و پانوشت‌های نویسنده برای اشاره به منابع یا توضیحات مختصر دیگر را داخل کروشه آورده‌ایم.

آخرین نکته، از حیث ترتیب نه از حیث اهمیت، این است که از دقت نظر و راهنمایی‌های ارزشمند کارشناسان ترجمه و ویرایش در انتشارات آریانا قلم سپاسگزار و قدردانم.

مریم فراهانی



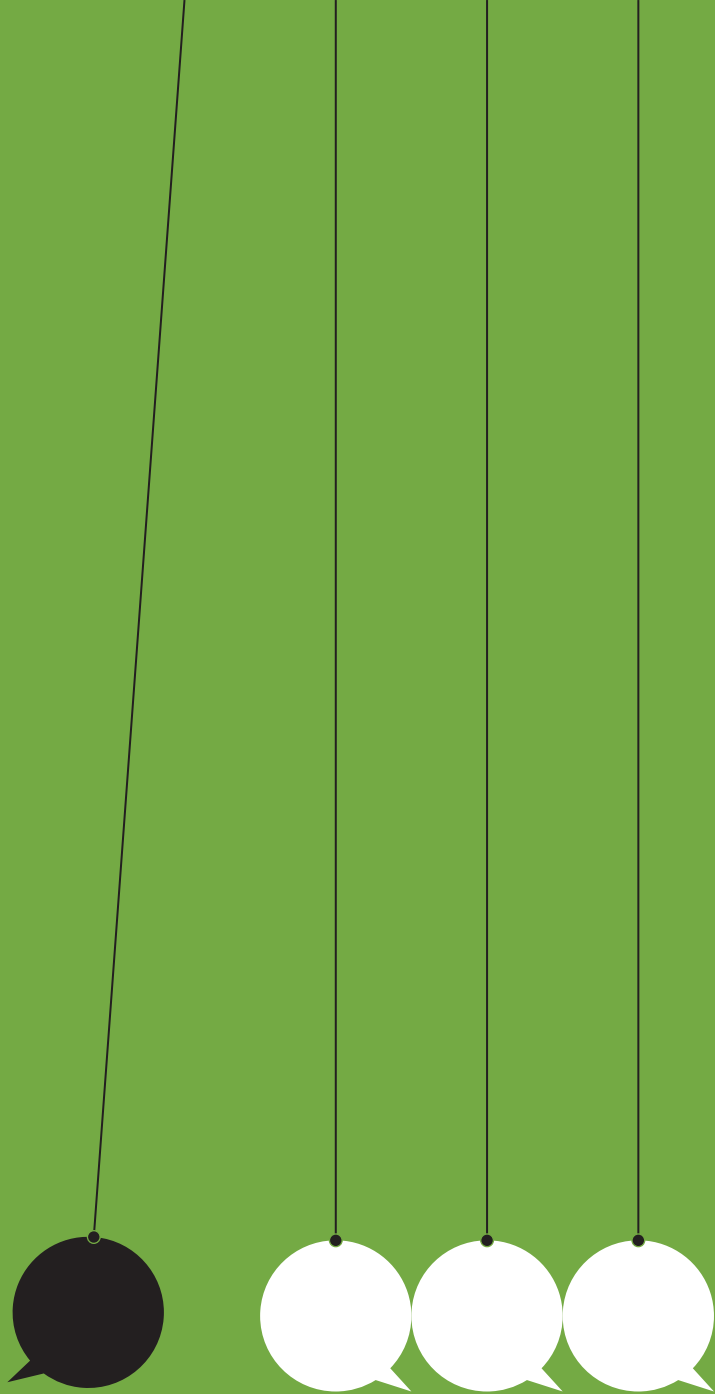
آدم‌ها می‌خواهند گفت‌وگو کنند، نه اینکه ارزیابی شوند.





فهرست

مقدمه	۱۱
سؤال	۱۷
۱. افسون و قدرت سؤال	۱۹
گفت‌وگوهای عملکردمحور	۳۷
۲. نظریه و شیوه‌های اجرای گفت‌وگوهای عملکردمحور	۳۹
۳. سیستم بهبود عملکرد	۶۱
۴. روش و تکنیک‌های گفت‌وگوهای عملکردمحور	۹۳
سؤال‌های عملکردمحور	۱۱۱
۵. سؤال‌های عملکردمحور: هفت سؤال معرکه	۱۱۳
۶. چه چیزهایی خوب پیش می‌رود؟	۱۲۳
۷. چه چیزهایی خوب پیش نمی‌رود؟	۱۲۷
۸. دیگر چه خبر؟	۱۳۳
۹. اهداف، برنامه‌های عملیاتی و کارهایی که باید پیگیری می‌شدند به کجا رسیده‌اند؟	۱۳۷
۱۰. چه کاری برایت از دستم برمی‌آید؟	۱۴۳
۱۱. اوضاع روابط شغلی‌ات از چه قرار است؟	۱۴۹
۱۲. حالت چطور است؟	۱۵۵
۱۳. سؤالی داری؟	۱۶۱
چک‌لیست گفت‌وگوهای عملکردمحور	۱۷۱
۱۴. چک‌لیست: ابزاری برای موضوعات مهم	۱۷۳
۱۵. چک‌لیست‌های گفت‌وگوهای عملکردمحور: عملی کردن تکنیک	۱۸۵
گفت‌وگوی سی‌دقیقه‌ای	۲۰۳
۱۶. گفت‌وگوی سی‌دقیقه‌ای: ممکن است درباره کارمان با هم صحبت کنیم؟	۲۰۵
۱۷. سؤال آخر	۲۲۷
پیوست‌ها	۲۳۳
پی‌نوشت‌ها	۲۵۷
کتابنامه	۲۶۱





مقدمه

می‌دانم باور نخواهی کرد، اما غایت تعالی انسان این است که خود و دیگران را زیر سؤال ببرد.

سقراط

روش گفت‌وگوهای عملکردمحور^۱ سیستمی برای بهبود عملکرد است. تنها هدف این روش توانمندسازی افراد برای شکوفا کردن تمام قابلیت‌هایشان در محل کار است. مبنای این روش یک مدل مربیگری^۲ است که در آن مدیر—مربی—راهنمایی^۳، پشتیبانی، رهنمود^۴ و تشویق‌های لازم را فراهم می‌کند تا کارمند—مجری^۵—بتواند مسئولیت کارش را بر عهده بگیرد و بی‌کم‌وکاست آن را انجام بدهد. در این روش با طرح سؤال‌های کیفی، کارمند به کارش می‌اندیشد و برای افزایش عملکرد دست به اقدامات مناسبی می‌زند. این رویکرد نقطهٔ مقابل ارزشیابی‌های عملکرد سنتی

1. Performance Conversations

2. coaching

3. guidance

4. direction

5. performer

است. این ارزشیابی‌ها که تجربیاتی منفی را رقم می‌زنند، با در نظر داشتن اهداف اجرایی پیچیده و مختلف، برای رتبه‌بندی عملکرد، برچسب‌زنی به کارکنان و ثبت رخداد‌های گذشته طراحی می‌شوند.

🗨️ مربی و مجری

طراحی روش گفت‌وگوهای عملکردمحور برای این است که کارکنان یاد بگیرند در کارشان بهتر شوند، بهتر عمل کنند و همچنین احساس بهتری به کارشان داشته باشند. وقتی کارکنان عملکرد عالی ندارند، باید یاد بگیرند نحوه انجام کارهایشان را تغییر بدهند، مهارت‌های جدیدی بیاموزند و در مقام انسان و متخصص رشد کنند. در یک کلام، باید بهتر شوند. بهترین ورزشکاران دنیا همه مربی دارند و هیچ‌کدام بدون مربی نه به المپیک راه می‌یابند نه انتظار پیروز شدن دارند، پس چرا کارکنان بدون مربی عالی —مدیرشان— سر کار می‌روند و انتظار دارند بهترین نتیجه‌ها را بگیرند؟ عملکرد عالی در اصل عملکرد مشارکتی^۱ عالی است —یعنی بر اثر همکاری بین مجری و مربی عالی پدید می‌آید.

کارکنان به کمک مربیان قابل اعتماد، علاوه بر بهره‌مندی از آموزش، راهنمایی و بینش آنها، عملکرد بهتری نیز خواهند داشت. بعضی روزها اوضاع بهتر از روزهای دیگر است، ولی گاهی هم از اهدافمان عقب می‌مانیم. گاهی اعتماد به نفسمان را از دست می‌دهیم، عادت‌های بدی پیدا می‌کنیم یا بیراهه می‌رویم —حتی برای بهترین افراد هم این مسائل پیش می‌آید. وقت‌هایی هست که شنیدن حرفی دلگرم‌کننده، گوشمالی شدن، چالشی برای دوباره پا گذاشتن به عرصه رقابت یا فقط حضور مشوقی کنار گود ورق را برمی‌گرداند. در همین آخرین بازی‌های المپیک، وقتی ورزشکاران برنده مدال طلا دستانشان را به نشانه شادی در هوا

1. co-performance

تکان می‌دادند، تقریباً همیشه دوربین به سمت مربی‌هایشان، والدینشان، هم‌تیمی‌هایشان یا افراد دیگری می‌چرخید که بهترین پشتیبانان آن ورزشکار بودند. هیچ‌کس به تنهایی موفق نمی‌شود. مربیان عالی به بهتر شدن عملکرد ما کمک می‌کنند.

بین مربیگری و آموزش، هدایتگری^۱ و پشتیبانی، و تشویق و رهبری مرز مبهمی وجود دارد. خوشبختانه، مربیان خوب تمام این زحمات را تقبل می‌کنند. مربیان عالی هم به خود شخص توجه می‌کنند، هم به مجری. آنها به ما روحیه می‌دهند و می‌دانند که رقیب هرکسی خودش است. آنها کمک می‌کنند تمام قابلیت‌هایمان را شکوفا کنیم و تا موفق نشویم کوتاه نمی‌آیند. همچنین، آنها به ما (نه فقط به کارمان) اهمیت می‌دهند، چون می‌دانند که مراقبت کردن از مجریان‌شان بهترین روش برای مراقبت کردن از کار است. خیلی از مدیران پایین‌رتبه‌تر اصلاً این مفهوم را درک نمی‌کنند. کارکنان وقتی حس بهتری به کارشان پیدا می‌کنند که بدانند وقت، زحمات و کارشان اهمیت دارد و قدر دانسته می‌شود. در این صورت، می‌توانند هر روز بهترین ابعاد وجودشان را در کار بروز بدهند.

... دل‌بستگی کارکنان

از نظر کارشناسان، دل‌بستگی شغلی یا درگیر کردن کارکنان در کارشان^۲ تلاشی اختیاری است. دل‌بستگی کارکنان به کارشان بهره‌وری بیشتر، نگهداشت بهتر نیروی انسانی، وفاداری بیشتر آنها و پیامدهای مثبت متعددی را برای سازمان به همراه دارد. پیامدهایی مثل رضایت بیشتر مشتری، درآمد بیشتر و افزایش شهرت شرکت. تلاش اختیاری معمولاً

1. mentoring

2. employee engagement

مستلزم سرمایه‌گذاری روانی و عاطفی در کار است. در یک کلام یعنی کارکنان آن قدری برای کاری که انجام می‌دهند اهمیت قائل‌اند که بهتر از انتظارات عمل می‌کنند و فارغ از اینکه چه کاری از آنها خواسته شود، از تمام توانشان مایه می‌گذارند. کارمندی را تصور کنید که فقط چون می‌خواهد همه چیز درست انجام شود آخرفته‌ها هم به شرکت می‌رود. سرمایه‌گذاری عاطفی در کار شدنی نیست مگر اینکه کارمند حس کند سازمان — از طریق سرپرستان، مدیران، رهبران و همکاران — متقابلاً برای این توجه و دغدغه او ارزش قائل است. مربیان عالی کمک می‌کنند ما به خودمان، قابلیت‌هایمان و ارزش کاری که انجام می‌دهیم باور داشته باشیم. آنها به ما اعتماد به نفس می‌دهند.

موج تحقیقات نوظهور نشان می‌دهد که دل‌بستگی کارکنان مثل هر مفهوم مدیریتی دیگری به شاه‌کلید می‌ماند. ایده پشت این مفهوم ساده است: کارکنانی که نه فقط به کارشان، که به همکاران، مدیر، شرکت و کل تجربه کاری خود حس خوبی دارند بهتر از هم‌تایانشان عمل می‌کنند. خلاصه اینکه محیط‌های کاری عالی مجریان بهتری می‌آفرینند. نظرسنجی در مورد عقاید، رضایت و دل‌بستگی کارکنان حاکی از پیوستگی واضحی بین احساس کارکنان، نحوه عملکرد آنها و نحوه عملکرد شرکتشان است.

🗨️ روش‌های قرن بیست و یکم

چطور می‌توان محیطی ساخت که کارکنان دل‌بسته کارشان شوند و در آن با جان و دل کار کنند؟ مهم‌ترین کاری که باید انجام داد پرهیز از سمی کردن محیط کار و تحقیر کارکنان با روش مدیریت منسوخ‌شده‌ای به نام ارزشیابی عملکرد است. ارزشیابی‌ها فناوری ویژه مدیریت در قرن بیستم بودند و به منظور نظارت بر کار کارکنانی پدید آمدند که تصور می‌شد بی‌انگیزه و غیرقابل اعتمادند و نمی‌توانند به‌تنهایی کار کنند. در قرن

بیست و یکم باید برای مدیریت دانش‌ورزانی^۱ که استعدادها و مهارت‌های خاص خود را دارند ابزار بهتری داشته باشیم. اینها کارکنانی‌اند که شاید بی‌وقفه در تمام روزهای سال دورکاری کنند، دانش و مهارت‌هایی داشته باشند که رهبران از آنها بی‌بهره‌اند و کاملاً بتوانند به تنهایی کار کنند. بنابراین، روش مدیریت جدیدی لازم است.

... سؤال کردن راه را هموار می‌کند

روش پیشگامانه گفت‌وگوهای عملکردمحور برای محیط‌های کاری امروزی طراحی شده است. سه تکنیک ویژه در این کتاب مطرح می‌شود که با بهره‌گیری از این رویکرد عملکرد را بهبود می‌بخشند. هر تکنیک، با رویکردی آینده‌نگر، با استفاده از پرسشگری، مربیگری و ذهنیت مثبت زمینه‌های لازم برای موفقیت را مهیا می‌کند. گفت‌وگوی غنی میان مدیر و کارمند هر دو نفر را به ارتباط، همیاری^۲ و همکاری^۳ لازم ترغیب می‌کند تا دست به دست هم عملکرد و نتایج چشمگیری را رقم بزنند. در این روش به منظور درگیر کردن کارکنان در گفت‌وگو، بر عهده گرفتن مسئولیت کارشان و تعیین اقدامات لازم برای بهبود عملکرد سؤال‌هایی طرح می‌شود. نفس سؤال افسون منحصربه‌فردی در خود دارد. ظاهراً سؤال به افراد این توانایی را می‌دهد که عمیق‌تر، واضح‌تر و صحیح‌تر بیندیشند و بیشتر به دانسته‌هایشان اطمینان کنند.

سؤال کاربردهای فراوانی نیز دارد و همه‌جا به کار می‌آید. هرجا دو نفر یا بیشتر دور هم جمع شوند، سؤال و جواب به راه است؛ در کلاس درس، اتاق هیئت‌مدیره، سالن پذیرایی، فروشگاه، مغازه، زمین بازی و

۱. knowledge workers: به نیروی کاری گفته می‌شود که به کمک اطلاعات و دانششان امرار معاش می‌کنند.

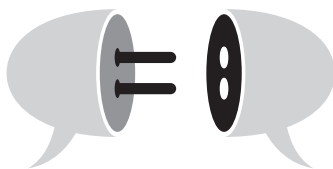
2. cooperation

3. collaboration

محیط‌های کاری سؤال مطرح می‌شود. سؤال‌ها کمک می‌کنند اطلاعات کسب کنیم، به ایده‌های جدید برسیم، مسائل را بررسی کنیم، در مورد نظریه‌های علمی تحقیق کنیم، مشکلات را حل کنیم، درگیری‌ها را فیصله بدهیم، لطیفه بگوییم و نیرو استخدام کنیم. سؤال حتی در مراسم خواستگاری و پیمان‌های ازدواج هم زوج‌ها را به هم پیوند می‌دهد. تقریباً غیرممکن است بتوان بدون سؤال کردن ارتباط برقرار کرد. سؤال کردن باعث می‌شود گفت‌وگوها پیش برود، روابط برقرار شود و اقداماتی رقم بخورد. همچنین، می‌توان با بهره‌گیری از افسون و قدرت سؤال‌های خوب در محیط‌های کاری عملکرد یک‌یک کارکنان را تقویت کرد. مدیران باید بتوانند سؤالات اثربخشی بکنند تا هم مدیرانی عالی شوند و هم مربیانی عالی. برای اینکه بدانید چطور این کار را بکنید، ادامه کتاب را بخوانید.

سؤال





فصل ۱

افسون و قدرت سؤال

ما از جست‌وجوی پاسخ سؤال و نیافتن آن بیشتر می‌آموزیم تا از خود آن پاسخ.

لوید الکساندر

سؤال‌ها اگر به صورت اثربخشی به خدمت درآیند، می‌توانند قابلیت‌های هر کارمندی را شکوفا کنند. درست همان‌طور که چرخاندن کلید درست در قفل در را باز می‌کند، سؤال‌های درست نیز می‌توانند راه را برای ظهور فرصت‌های بی‌شمار باز کنند. سؤال می‌تواند بر نحوه تفکر، احساس، رفتار و واکنش آدم‌ها اثر بگذارد. هر سؤال آغازگر یک سفر، کاوش، کشف حقیقت، دانش، درک و معناست. در دل هر سؤال رازی نهفته، منبعی از شگفتی و نویدی بی‌پایان در انتظار است.

ظاهراً سؤال قدرتی خارق‌العاده دارد که در لحظه پرسش چندان مشهود نیست، اما همگی به تجربه شخصی می‌دانیم که چنین چیزی صحت دارد. سؤال مناسبی که در زمان مناسب طرح شود می‌تواند الهام‌بخش، متقاعدکننده و آگاهی‌بخش باشد، برنجانده، مجادله‌ای را فیصله بدهد، ایده‌های تازه‌ای بیافریند، مشکلات را حل کند، انگیزه بدهد یا اقدامی را برانگیزد. همچنین، سؤال‌ها قابلیت حیرت‌انگیزی برای

افزایش پیوسته عملکرد کارکنان دارند. می‌توان یکی از اسرار مدیریت بهتر و بهبود عملکرد را در حکمت باستانی یافت. سقراط خود پاسخ را به ما می‌دهد: هنر سؤال کردن. درحقیقت، بیشتر پیشرفت‌های بشر در دانش، آگاهی، فناوری، علم و پزشکی از همین روش علمی سرچشمه می‌گیرد — مفهوم ساده و درعین حال قدرتمند سؤال و جواب کردن با قواعد و تکنیک‌های دقیق.

هنر و علم سؤال کردن سرچشمه تمام دانش‌هاست.
توماس برگر

قدرت سؤال کردن مبنای تمام پیشرفت‌های بشر است.
این‌دیرا گاندی

سؤال فوایدی بیش از گردآوری اطلاعات دارد. در محیط‌های کاری، می‌توان برای بهبود کیفیت و کمیت کاری که درحال انجام است سؤال کرد. روش گفت‌وگوهای عملکردمحور روش جدیدی برای مدیریت کار است که می‌تواند با به خدمت گرفتن قدرت پرسشگری عملکرد هر کارمندی را بهتر کند.

همان‌طور که در صفحات پیش رو مطرح خواهیم کرد، سؤال باعث می‌شود کارکنان بیشتر در کارشان دخیل شوند، افراد را به تعامل تشویق می‌کند، آنها را دل‌بسته کارشان می‌کند، دوستی می‌آورد، احساس مسئولیت را برمی‌انگیزد و حس داشتن کنترل روی کار را در کارکنان ایجاد می‌کند. هر رهبری طالب راه‌حلی نوآورانه است که عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی را تقویت کند. سؤال‌های عملکردمحور مناسب به‌خوبی می‌توانند یکی از مؤلفه‌های لازم برای دستیابی به این هدف را فراهم کنند.

پرسشگری به مثابه هنر مدیریت

بیشتر متخصصان مجموعه‌ای از ابزارهای ضروری دارند که از آنها استفاده می‌کنند. نجارها چکش، دندان‌پزشکان انواع پنس‌ها و پزشکان گواشی ضربان‌سنج دارند. محال است که هر کدام از این افراد در حیطهٔ منتخبشان بدون مجموعهٔ ابزار ضروری خود کار کنند. مدیران نیز مجموعه‌ای از ابزارهای ضروری دارند که همان سؤال‌ها هستند، و برای مدیر یا هرکسی با هر سمت و مسئولیتی هیچ چیز آسان‌تر یا پیچیده‌تر از سؤال کردن نیست. تری جی. فیدم^[۱]

دقیقاً همان‌طور که سؤال کردن در مصاحبه‌ها تناسب دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های نامزدهای شغلی را برای موفقیت در آن می‌سنجد، سؤال‌های عملکردمحور نیز معین می‌کنند که کارکنان تا چه حد در شغلشان موفق‌اند. با اینکه در مصاحبه‌ها می‌توان از بانک سؤال یا مجموعه‌ای از سؤال‌های امتحان‌پس داده راهنمایی گرفت، توانایی طرح سؤال مناسب مطابق با هدف یا شغلی مشخص هنر واقعی است. سؤال‌هایی که طرح می‌شوند تعیین می‌کنند که چه پاسخ‌هایی داده شود. ممکن است سؤال‌های اشتباه نامزدهای شغلی ضعیف را کارآمد نشان دهند یا در نشان دادن مهارت‌های نامزدهای شغلی عالی ناکام بمانند.

هر مدیری باید مجموعه‌ای از مهارت‌های بنیادین را برای موفقیت در اختیار داشته باشد. اغلب مهارت‌هایی مثل برنامه‌ریزی، سامان‌دهی، نوشتن، سخنرانی، مذاکره، تفویض اختیار، تحقیق، تصمیم‌گیری، حل مسئله و مدیریت زمان در این دسته جای می‌گیرند. مهارت سؤال کردن — طرح سؤال‌های مناسب به‌نحو مناسب و در زمان مناسب — باید در صدر فهرست مهارت‌های لازم برای هر مدیری جای بگیرد. علتش این است که سؤال کردن برای یادگیری، شناخت، گردآوری اطلاعات، حل

مشکلات و کنترل کیفی بسیار حیاتی است. سؤال به خلاقیت، نوآوری و ایده‌پردازی نیز کمک می‌کند.

دانستن اینکه چه سؤال‌هایی و چطور باید طرح شوند مهارتی اکتسابی و ضروری برای مدیران قرن بیست و یکم است. دلیل اصلی‌اش این است که ما با دانش‌ورزانی سروکار داریم که هم باهوش‌اند و هم می‌توانند به‌تنهایی کار کنند. وظیفه سرپرست این است که با فراهم کردن راهنمایی، پشتیبانی، رهنمود و تشویق مناسب اثربخشی کارکنان را چندین برابر کند. منظور این است که هر دو طرف باید همواره اطلاعات ردوبدل کنند، ارتباط برقرار کنند، با یکدیگر هماهنگ شوند و همکاری کنند. درک مشترک از امور مهم، کارهای ضروری و برنامه عملیاتی مناسب برای موفقیت حیاتی است. سؤال کردن بهترین ابزار موجود برای تبادل این اطلاعات مهم است.

به خدمت گرفتن سؤال‌های مناسب در طول گفت‌وگویی خوب روش هوشمندانه‌ای برای جذب کارکنان به گفت‌وگو و دریافت اطلاعات لازم برای موفقیت است. این کتاب هنر سؤال کردن را توصیف می‌کند و مبنایی را برای همکاری با کارکنان ارائه می‌دهد تا به مدد آن عملکرد در بسیاری از مواقع بهبود یابد. همچنین، در این کتاب روش گفت‌وگوهای عملکردمحور را شرح می‌دهیم، توضیح می‌دهیم که چگونه شاخص‌های کلیدی عملکرد را گردآوری و تحلیل کنیم، مجموعه‌ای شامل هفت سؤال کلیدی طراحی می‌کنیم و روش تحلیل و مدیریت ضروری‌ترین ابعاد کار از طریق چک‌لیست را به تفصیل شرح می‌دهیم. درنهایت، دستورالعمل‌هایی را برای طرح و اصلاح سؤال‌هایی مطرح می‌کنیم که می‌توانند متناسب با هر محیط کار یا گروه کارکنان تطبیق یابند.

🗨️ ارزش بی‌چون‌وچرا – سه کاربرد

سؤال‌های مناسب می‌توانند به‌خودی‌خود بهره‌وری را افزایش دهند؛

با این حال، اگر در چارچوب روش گفت‌وگوهای عملکردمحور جای بگیرند، توانشان به بیشترین حد می‌رسد. همان‌طور که خواهیم دید، سؤال کردن مهارت بنیادینی است که هر مدیری باید در آن تبحر یابد. بنابراین، سؤال به سه روش مختلف در مدل گفت‌وگوهای عملکردمحور طرح می‌شود — تکنیک‌های کارپوشه عملکرد، سؤال‌های عملکردمحور و چک‌لیست گفت‌وگوهای عملکردمحور. هر یک از این رویکردها را در صفحات پیش رو مفصل شرح می‌دهیم.

... قدرت سؤال

همه‌چیز از این باور آغاز می‌شود که سؤال آن قدرها که ما می‌پنداریم ساده نیست — درواقع، ابزار ویژه‌ای است که اگر تلاش کنیم می‌توانیم بهتر آن را به خدمت بگیریم. سؤال هدفمند و دقیق می‌تواند به ابزار پیشرفته و مؤثری برای گسترش افق‌های ذهن و برانگیختن ایده‌های جدید بدل شود و در لحظاتی که باور نمی‌کنیم قدرتی داشته باشیم، به قدرت حیرت‌انگیزی مجهزمان کند.

لیون نیفک^[۲]

اندک عباراتی هستند که به اندازه سؤالی درست و سنجیده قدرت داشته باشند. می‌توان سؤال را برای ترغیب به انجام کاری، پند دادن، خلق ایده‌های نوآورانه، حل مشکلات یا فقط تأکید کردن بر مطلبی به خدمت گرفت. گویی سؤال ارزشی دارد که انواع عبارت‌های دیگر ابداً آن ارزش را ندارند. همچنین، سؤال می‌تواند از اطلاعاتی پرده بردارد که احتمالاً اگر پرسیده نشود، پوشیده می‌مانند. از آنجاکه در اختیار داشتن

اطلاعات قدرت محسوب می‌شود، سؤال روشی عالی برای خلق قدرت است. سؤال کمک می‌کند فرد گفت‌و شنود را با روشی ساده کنترل کند. حکمتی در مکتب ذن هست که می‌گوید: «آن‌که پرسش را طرح می‌کند پاسخ را تعیین می‌کند.» استفاده استراتژیک از سؤال از مهارت‌های درخشان فروشنندگان و مذاکره‌کنندگان عالی به شمار می‌رود. درمانگران برای یافتن عوامل پنهانی انگیزه‌بخش و بازدارنده رفتارها سؤال می‌کنند و مشاوران سؤال را برای حل آن دسته از مشکلات سازمانی به خدمت می‌گیرند که قبلاً گریبان‌گیر مشتریان‌شان نبوده است.

بزرگ‌ترین نقطه قوت من مشاور این است که از همه چیز بی‌اطلاع باشم و فقط چند سؤال کنم.

پیتر دراکر

میانجی‌گران سؤال‌ها را به نحو اثربخشی به خدمت می‌گیرند تا اختلاف‌ها را حل و فصل کنند. وقتی از آدم‌ها سؤال می‌کنیم، حس می‌کنند به حرف‌هایشان گوش می‌دهیم و این شنیده شدن برای ایجاد حس قدردانی و درک شدن مهم است. این احساسات راه را برای فیصله دادن به اختلاف‌ها هموار می‌کند. پزشکان برای تشخیص هر نوع بیماری سؤال می‌کنند. طرح سؤال اشتباه منجر به تشخیص اشتباه، درمان غلط یا حتی فوت بیمار می‌شود. وکلا با سؤال و بازجویی کردن از شاهدان پرونده‌ها را جلو می‌برند و روزنامه‌نگاران برای گزارش حقیقت سؤال می‌کنند. سؤال کردن هنری است که موفق‌ترین وکلای دادگستری، کارآگاه‌های پلیس و بازرسان در آن تبحر دارند. توانایی تقریباً خارق‌العاده شخصیت تلویزیونی ستوان کلمبو^۱ یک شاهد مثال است. او همیشه

۱. نام مجموعه تلویزیونی جنایی آمریکایی که شخصیت اصلی آن کارآگاه و مأمور کشف قتل بود.

با جمله «فقط یک سؤال دیگر» شخصیت منفی داستان را لای منگنه می‌گذاشت و معمولاً همان یک سؤال ادعاهای سفت‌وسخت پیشین را نقش بر آب می‌کرد. با مطالعه کردن پیاموز، با سؤال کردن آموخته‌هایت را درک کن. استاد ذن، مینگ جائو

توماس کلیری در کتاب آموزه‌های ذن: هنر رهبری^۱ به نظر استاد ذن، مینگ جائو، ارجاع می‌دهد مبنی بر اینکه سؤال کردن در بطن یادگیری نهفته است.^[۳]

ذن راتستین و لوز سانتانا در کتابشان با عنوان فقط یک تغییر ایجاد کنید: به دانش‌آموزان یاد بدهید سؤال‌هایشان را طرح کنند^۲ استدلال می‌کنند که توانمند کردن دانش‌آموزان برای اینکه بتوانند سؤال‌هایشان را بسازند و طرح کنند می‌تواند در کل روند آموزش تحول ایجاد کند.^[۴] دانش‌آموزان با سؤال کردن بهتر یاد می‌گیرند، به روش خودشان مفاهیم را کشف می‌کنند و توان ادامه دادن به جست‌وجوی دانش را پیدا می‌کنند. هرکسی که یک روز را با کودکی چهار یا پنج‌ساله گذرانده باشد می‌داند که این موضوع صحت دارد. بچه‌های کوچک پشت سرهم سؤال می‌کنند و این‌طوری چیز یاد می‌گیرند.

شاید سؤال‌ها ساده به نظر بیایند، اما قدرت وصف‌ناپذیری دارند. سؤال می‌تواند نگاهمان به موقعیت‌ها را تغییر بدهد و آدم‌ها را به تغییر، اقدام، واکنش نشان دادن، پاسخ دادن، اندیشیدن و تأمل وادارد. می‌توان ویژگی‌های منحصر به فرد سؤال‌ها را برای بهبود عملکرد یک‌یک کارکنان و سازمان‌هایشان به خدمت گرفت.

1. Zen Lessons: The Art of Leadership

2. Make Just One Change: Teach Students To Ask Their Own Questions

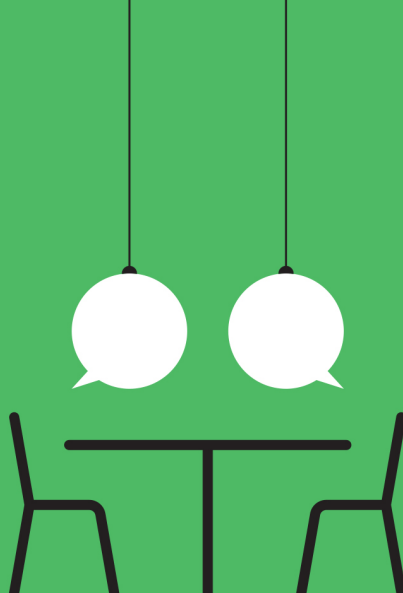
ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب رو در رو یا سفارش نسخه کامل
آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید





چطور می‌توان محیطی ساخت که افراد در آن با جان و دل کار کنند؟ یکی از راه‌ها کنار گذاشتن روش‌های منسوخ ارزیابی عملکرد و جایگزین کردن آن با گفت‌وگوهای سازنده است. **گفت‌وگو و سؤال‌های درست** فرصت‌های تازه می‌آفریند، تعامل و مشارکت را تقویت می‌کنند و حس مسئولیت و تعلق به وجود می‌آورند. در رویکرد **گفت‌وگوهای عملکردمحور**، بازخورد مؤثر و مکالمه هدفمند کلید بهبود عملکرد و رضایت شغلی است، نه فرم‌های ارزیابی خشک.

Performance Conversations

Christopher D. Lee



انتشارات آریانا قلم



9 786227 089493