

چرا «چرا» همیشه جواب نمی‌دهد؟



قدرت پرسش‌های هوشمندانه در مدیریت

هنر رهبری: از سؤالات بازجویانه تا پرسش‌های روشنگرانه

مقدمه:

در دنیای امروز، سرمایه انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها شناخته می‌شود. در فضایی که رقابت فزاینده و نیاز به نوآوری مستمر، سازمان‌ها را ملزم به بهره‌گیری حداکثری از توانمندی‌های کارکنان می‌کند، اهمیت مشارکت و تعامل مؤثر بیش از پیش نمایان می‌شود. بر اساس مطالعات انجام شده توسط مؤسسه گالوپ، سازمان‌هایی که سطح مشارکت کارکنان در آن‌ها بالا است، تا ۲۱ درصد سودآوری بیشتری دارند و هزینه‌های مربوط به جابجایی کارکنان در آن‌ها ۵۹ درصد کمتر است. در مقابل، سازمان‌هایی که سطح مشارکت کارکنان در آن‌ها پایین است، با افزایش هزینه‌های مربوط به دوباره‌کاری، اشتباهات و غیبت‌های مکرر مواجه می‌شوند. به عنوان مثال، گزارشی از انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با سطح مشارکت پایین، تا ۳۴ درصد هزینه‌های بیشتری را برای جایگزینی کارکنان متحمل

می‌شوند. در چنین شرایطی، هنر برقراری ارتباط مؤثر، به ویژه تمایز ظریف بین «سؤال» و «پرسش»، نقشی حیاتی در ایجاد فضایی پویا و سازنده ایفا می‌کند.

داستان‌هایی از تجربیات مدیریتی:

. جلسه بررسی حادثه: پس از وقوع یک حادثه در محیط کار، مدیر تولید با لحنی تند رو به اپراتور دستگاه می‌کند و می‌پرسد: «چرا این اتفاق افتاد؟ چرا دستورالعمل‌های ایمنی را رعایت نکردی؟» این سؤالات، اپراتور را در موضع دفاعی قرار می‌دهد و مانع از بررسی دقیق علت حادثه می‌شود. در مقابل، مدیر می‌توانست بپرسد: «چه عواملی باعث بروز این حادثه شد؟ چه موانعی در رعایت دستورالعمل‌های ایمنی وجود داشت؟» این پرسش‌ها، فضایی برای بررسی سیستماتیک و یافتن راه‌حل‌های پیشگیرانه ایجاد می‌کند.

. جلسه ارزیابی عملکرد: در جلسه ارزیابی عملکرد یکی از کارمندان، مدیر فروش می‌گوید: «چرا اینقدر فروش شما پایین است؟ چرا به اهداف تعیین شده نرسیدید؟» این سؤالات، کارمند را ناامید و دلسرد می‌کند. در مقابل، مدیر می‌توانست بپرسد: «چه چالش‌هایی در مسیر رسیدن به اهداف فروش وجود داشت؟ چه منابع یا

حمایتی برای بهبود عملکرد نیاز دارید؟» این پرسش‌ها، کارمند را به تفکر و ارائه راه‌حل‌های بهبود تشویق می‌کند.

- **جلسه طوفان فکری:** در یک جلسه طوفان فکری برای حل مشکل کاهش رضایت مشتریان، مدیر بازاریابی با لحنی سوالی می‌گوید: چرا کسی راه حلی برای این مشکل ندارد؟ این نوع سؤال باعث ایجاد حس ترس و عدم ارائه راه حل می‌شود در مقابل مدیر می‌توانست بگوید: چه راه حل‌های خلاقانه‌ای برای افزایش رضایت مشتریان به ذهن‌تان می‌رسد؟

تفاوت‌های کلیدی:

• هدف:

- سؤال: هدف اصلی از طرح سؤال، دریافت اطلاعات مشخص و قطعی است. سؤالات معمولاً به دنبال پاسخ‌های کوتاه و مستقیم هستند و اغلب برای ارزیابی، کنترل یا اثبات یک نقطه نظر خاص استفاده می‌شوند.
- پرسش: هدف اصلی از طرح پرسش، ایجاد تفکر، کاوش و کشف است. پرسش‌ها به دنبال ایجاد گفت‌وگو، تبادل نظر و تفکر عمیق هستند و اغلب

برای تشویق افراد به بررسی موضوعات از زوایای مختلف، یافتن راه‌حل‌های خلاقانه و گسترش دیدگاه‌ها استفاده می‌شوند.

لحن

- **سؤال:** لحن سؤالات معمولاً رسمی، جدی و گاهی اوقات تهاجمی است. سؤالات ممکن است حس بازجویی، تقصیر یا ارزیابی را به فرد منتقل کنند.
- **پرسش:** لحن پرسش‌ها معمولاً دوستانه، کنجکاوانه و حمایتی است. پرسش‌ها فضایی برای گفت‌وگو، تبادل نظر و یادگیری ایجاد می‌کنند.
- **رویکرد:**

○ **سؤال:** رویکرد سؤالات معمولاً خطی و مستقیم است. سؤالات به دنبال پاسخ‌های کوتاه و قطعی هستند و اغلب به یک نتیجه مشخص ختم می‌شوند.

○ **پرسش:** رویکرد پرسش‌ها معمولاً باز و اکتشافی است. پرسش‌ها به دنبال ایجاد گفت‌وگو، تبادل نظر و تفکر عمیق هستند و ممکن است به نتایج مختلفی منجر شوند.

○

مدل ذهنی

- **سؤال:** در مدل ذهنی سؤال، مدیر یا رهبر با سؤال کردن تلاش می‌کند ذهنیت خود را به فرد یا افراد قبولاند. به عبارت دیگر، سؤالات ممکن است برای تأیید دیدگاه‌ها یا فرضیات مدیر استفاده شوند.
- **پرسش:** در مدل ذهنی پرسش، هدف اصلی پیدا کردن راه‌حل از طریق تفکر در فرد و افراد است. مدیر یا رهبر با طرح پرسش‌های مناسب، افراد را به تفکر، تحلیل و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه تشویق می‌کند.

فضای جلسه: امنیت در مقابل ترس

در جلساتی که سؤال غالب است، فضایی از عدم امنیت ایجاد می‌شود. این فضا، محیطی از ترس را به وجود می‌آورد که به تبع آن، دروغ‌گویی و تمرکز بر مقصریابی رواج می‌یابد. افراد به جای تمرکز بر حل مسئله، به دنبال دفاع از خود و اجتناب از سرزنش هستند. در مقابل، جلسات مبتنی بر پرسش، محیطی امن‌تر و سازنده‌تر را فراهم می‌کنند. افراد احساس می‌کنند که می‌توانند خود واقعی‌شان باشند و به جای نقش بازی کردن، به دنبال بهبود و ارائه راه‌حل‌های

بهتر هستند. در این فضا، کسی به دنبال مقصریابی نیست، بلکه همه به دنبال ارائه بهترین راه حل‌ها هستند.

احساسات افراد: بی‌پناهی در مقابل رشد

در مدل ذهنی سؤال، افراد احساس بی‌پناهی و حمله به عزت نفس خود می‌کنند. سؤالات بازجویانه، آن‌ها را در موضع دفاعی قرار می‌دهد و باعث می‌شود که احساس کنند مورد قضاوت قرار گرفته‌اند. در مقابل، پرسشگری فضایی از رشد و همدلی را ایجاد می‌کند. افراد احساس می‌کنند که نظراتشان ارزشمند است و به آن‌ها فرصت داده می‌شود تا توانایی‌های خود را نشان دهند.

سؤالات بسته: محدودیت در تفکر

نوع دیگری از سؤالات که باید به آن توجه داشت، سؤالات بسته هستند. این سؤالات معمولاً پاسخ‌هایی از نوع «بله» یا «خیر» دارند و محدودیت زیادی در تفکر و تبادل نظر ایجاد می‌کنند. به عنوان مثال، «آیا این پروژه به اتمام رسیده است؟» یا «آیا شما با این تصمیم موافق هستید؟» سؤالاتی بسته هستند که اطلاعات محدودی ارائه می‌دهند.

هنر پرسشگری در رهبری و مزایای آن:

رهبران موفق، هنر پرسشگری را به خوبی می‌دانند. آن‌ها به جای ارائه پاسخ‌های آماده، با پرسش‌های خود، افراد را به تفکر و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه تشویق می‌کنند.

. افزایش مشارکت و تعامل:

- فرض کنید در یک جلسه برنامه‌ریزی پروژه، مدیر به جای پرسیدن «آیا همه با این برنامه موافق هستند؟» می‌پرسد: «چه ایده‌هایی برای بهبود این برنامه دارید؟» این پرسش، افراد را به مشارکت فعال در بحث تشویق می‌کند و باعث می‌شود که ایده‌های متنوعی مطرح شود.

. تقویت تفکر انتقادی:

- در یک جلسه بررسی گزارش، مدیر به جای پرسیدن «آیا این گزارش دقیق است؟» می‌پرسد: «چه شواهدی برای اثبات این ادعاها وجود دارد؟» این پرسش، افراد را به تحلیل و بررسی دقیق اطلاعات ترغیب می‌کند و باعث می‌شود که نقاط قوت و ضعف گزارش شناسایی شود.

• ایجاد فضایی برای یادگیری:

◦ در یک جلسه آموزشی، مربی به جای ارائه پاسخ‌های آماده، می‌پرسد: «چه تجربیاتی در این زمینه داشته‌اید؟» این پرسش، فرصتی برای تبادل تجربیات و یادگیری از یکدیگر فراهم می‌کند.

• شناسایی نقاط قوت و ضعف:

◦ در یک جلسه ارزیابی عملکرد، مدیر به جای تمرکز بر نقاط ضعف، می‌پرسد: «چه زمینه‌هایی را برای رشد و توسعه خود می‌بینید؟» این پرسش، به افراد کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و برای بهبود عملکرد خود برنامه‌ریزی کنند.

نتیجه‌گیری

در نهایت، باید به این نکته توجه داشت که هدف اصلی از برقراری ارتباط، ایجاد فضایی برای گفت‌وگو، تبادل نظر و رشد است. با جایگزین کردن سؤالات بازجویانه با پرسش‌های روشنگرانه، می‌توانیم ارتباطات مؤثرتری برقرار کنیم و تیم‌های خود را به سوی موفقیت هدایت کنیم.

البته، در برخی موقعیت‌های خاص، مانند بازجویی‌های قانونی یا بررسی‌های امنیتی، استفاده از روش سؤال‌گری

اجتناب‌ناپذیر است. اما آنچه در بسیاری از محیط‌های کاری مشاهده می‌شود، استفاده غالب و دائمی از این روش است که می‌تواند به کاهش انگیزه، خلاقیت و مشارکت کارکنان منجر شود. بنابراین، رهبران و مدیران باید تلاش کنند تا تعادلی بین استفاده از سؤال و پرسش برقرار کنند و با تقویت مهارت‌های پرسشگری خود، فضایی برای رشد و شکوفایی استعدادهای افراد ایجاد کنند.

به جای تمرکز صرف بر پاسخ‌های کوتاه و قطعی، به دنبال ایجاد فضایی برای گفت‌وگو، تبادل نظر و یادگیری مستمر باشید. به جای مدل غالب سؤال‌گری، به دنبال ایجاد یک فرهنگ پرسش‌گری باشید که در آن، افراد به طرح سؤالات چالش‌برانگیز، بررسی فرضیات و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه تشویق شوند. با ایجاد چنین فرهنگی، سازمان‌ها می‌توانند از پتانسیل کامل سرمایه انسانی خود بهره‌مند شوند و به موفقیت‌های پایدار دست یابند.

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور ۱۴۰۳