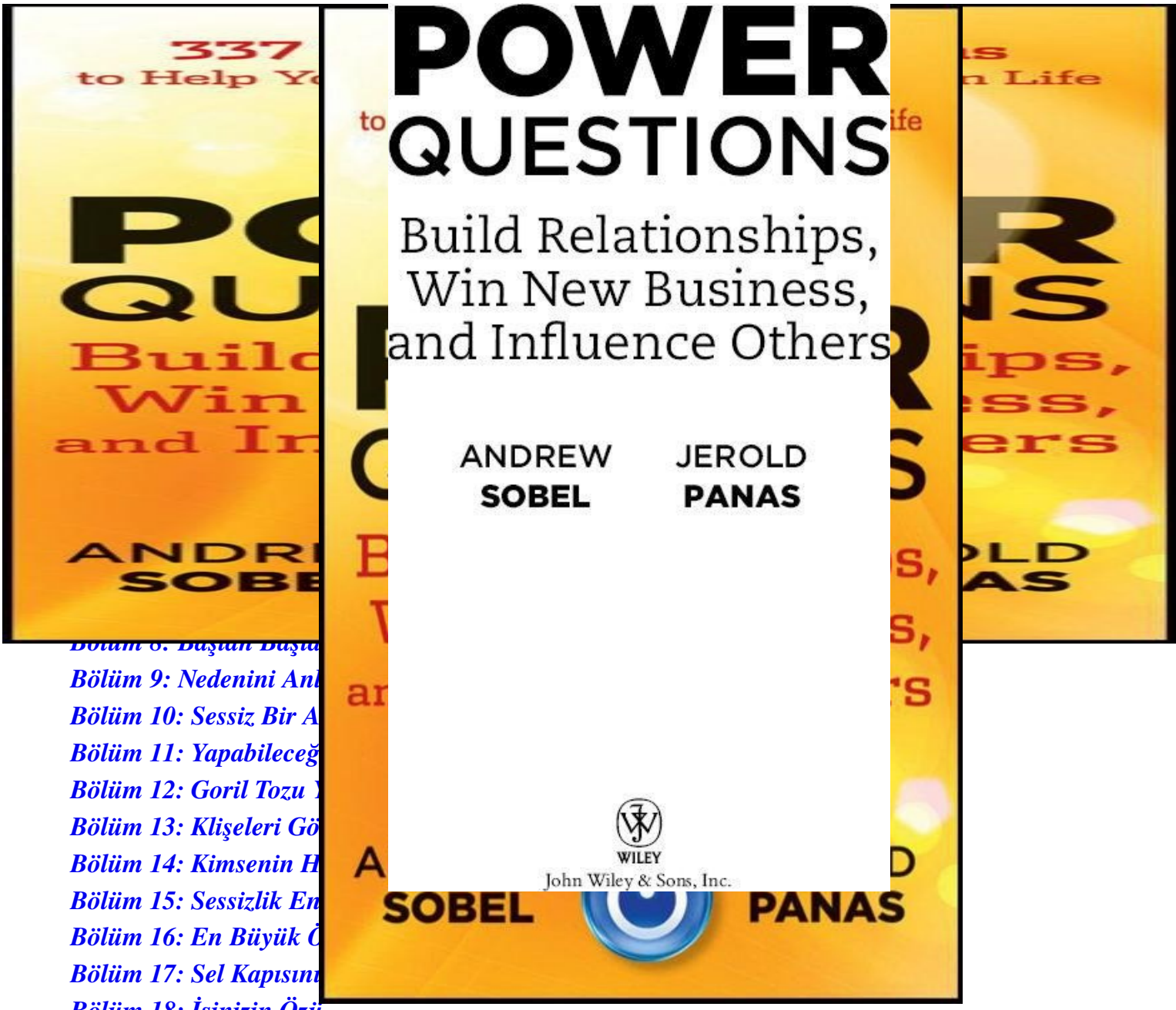


Bölüm 8: Başlan Başla
Bölüm 9: Nedenini Anl
Bölüm 10: Sessiz Bir A
Bölüm 11: Yapabileceğ
Bölüm 12: Goril Tozu
Bölüm 13: Klişeleri Gö
Bölüm 14: Kimsenin H
Bölüm 15: Sessizlik En
Bölüm 16: En Büyük Ö
Bölüm 17: Sel Kapısını
Bölüm 18: İşinizin Özü
Bölüm 19: Fırtınalı Bir Konu
Bölüm 20: Alınan Yol
Bölüm 21: Kim Olduğumu Söylüyorsun?
Bölüm 22: Hayattaki O Özel An
Bölüm 23: Planlarınız mı yoksa Planları mı?
Bölüm 24: Bu Şekilde Yaşamayı Planlamadığınız Sürece Asla Geriye Bakmayın
Bölüm 25: Koklamayı Nasıl Durdurabilirim
Bölüm 26: Daha Derine İnin. Derin. Hala Daha derin
Bölüm 27: Her Zaman Sadık
Bölüm 28: Eskiden Kararsızdım-Ama Şimdi Emin Değilim
Bölüm 29: Falan Filan
Bölüm 30: Bu Gün Neden Farklı?
Bölüm 31: Asla Çok Geç Değil
Bölüm 32: Hayatınızın Stokunu Alın

Bölüm 33: Meselenin Kalbi
Bölüm 34: Anları Yakala
Bölüm 35: Güç Sorununun Huşu ve Şaşkınlığı
Sadece Pazar için değil
293 Daha Fazla Güç Sorusu
Yazarlar Hakkında

Güç Soruları için Övgü

"Hepimiz müşteriler, arkadaşlar ve aile ile gerçek insan bağlantısı kurmaya çalışıyoruz. *Power Question*s , bunu yapmanıza yardımcı olan güçlü soruları oluşturmak ve kullanmak için muazzam, pratik bir kılavuzdur. Şimdi okuyun, derinlemesine alın, uygulamaya koyun ve konuşmalarınızı ve belki de hayatınızı değiştirecek."

- Steve Thomas,
Küresel Satış Başkanı, Experian

"FDR, Sokrates, Shakespeare ve İsa'nın ortak noktası neydi? Sobel ve Panas'a göre, hepsi iktidar sorularını nasıl soracaklarını biliyorlardı.'Bu kitabı oku ve sen de okuyacaksın!"

- Marshall Goldsmith,
New York Times'ın* en çok satanlar *mojosunun Yazarı* ve *Ne Var Sen beni, benim Seni Orada

"*Güç Soruları*, kişisel ve mesleki ilişkilerimizde ve faaliyetlerimizde başarıya ulaşmak için yeni, keskin ve zorlayıcı bir rehberdir . Kitap , en yararlı yanıtları ortaya çıkaracak ve en çok istenen sonuçları elde edecek özenle seçilmiş soruları kullanmak için rotayı metodik olarak haritalandırır . Okumak zorundayız!"

- Sayın Joseph P. Riley,
Belediye Başkanı, Charleston, Güney Carolina

"Tebrikler. İsim her şeyi söylüyor. Güçlü bir kitaptır. *Güç Sorular* vardır mutlaka okunması için kimse kimin umurunda hakkında müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılar. Herkese tavsiyem şimdi bir kopyasını alıp okumaktır."

- Robert L. Dilenschneider,
İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Başkanı,
Dilenschneider Grubu, Inc.

"*Güç Soruları* , müşterilerinizin ve müşterilerinizin, eşinizin veya çocuğunuzun ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde anlamak için hayati yapı taşları sağlar. Kitap , doğru soruları doğru şekilde sormak için gereken becerileri anlatıyor. Başyapıt. Bu kitap ilgi çekici."

- Robert Milligan,
Geçmiş Dönem Başkanı, Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Odası
ve Kurucu ve Başkan, Doğanın Çeşitliliği

"Müşterilere iyi sorular sormak harika konuşmalara yol açar ve sonuç güvenilir müşteri ilişkileridir. *Güç Soruları*, büyüleyici örneklerle dolu müthiş bir okumadır. Okuyucuların hem mesleki hem de sosyal yaşamlarında daha derin ve daha değerli ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır."

- James Bardrick,
Genel Müdür ve Bankacılık
Avrupa, Orta Doğu'nun Eş Başkanı,
ve Afrika, Citigroup

"*Güç Soruları*, hayatınızda gerçek güce sahip olmakla ilgili inanılmaz bir kitaptır– başkalarıyla derin ilişkiler geliştirirken sorunları çözme gücü ve aynı zamanda kendinizi daha iyi anlama gücü."

- Cal Turner,
Eski İcra Kurulu Başkanı
Başkan ve Yönetim Kurulu,
Dolar Genel

"*Umursadığını anlayana kadar ne düşündüğünü neden umursayayım*? Bu bilgelik sözlerini çok başarılı bir adamdan öğrendim. Şimdi, Panas ve Sobel şu soruya cevap veriyor: "Umursadığımı nasıl gösterebilirim?" Düşünceli, güçlü sorular sorarak ve cevapları dikkatlice dinleyerek. Öğreneceksin, umursayacaksın, güven ve anlayış geliştireceksin. *Güç Soruları* olağanüstü."

- B. Joseph White,
Onursal Başkan,
James F. Towey Profesör
İşletme ve Liderlik,

Illinois Üniversitesi ve yazar

liderliğin doğasını en çok satan

"*Güç Sorularını* o kadar alakalı buldum ki, tüm çalışanlarım için okumayı gerekli kılıyorum. Andrew ve Jerry bize yoğun dinlemenin hayati önemini hatırlatıyor. Kitap bize paha biçilmez ve ödüllendirici bilgiler elde etmek için araçlar sunuyor. Bu yaşam için bir kaynaktır."

- Aristoteles Halikias,

İcra Kurulu Başkanı ve

Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu,

Cumhuriyet Bankası

"*Güç Sorularını okurken*, kullanabileceğim yüzlerce sorunun listesini yaptım. Her zaman başka bir insan hakkında çok şey öğrenmeme izin veren iyi, açık uçlu ve sondalama soruları sormak için uğraştım. Bu kitap o engeli aşmama yardımcı oldu. Son derece düşündürücü ve aynı zamanda son derece eğlenceli. Andrew Sobel ve Jerry Panas'ın yazdığı diğer tüm kitapları okuduysanız , kendilerinin üstesinden gelemediklerini düşünebilirsiniz - ancak *İktidar Sorularında*bunu yaparlar."

- Michelle Easton,

Başkan, Clare Boothe

Luce Politika Enstitüsü

"*Güç Soruları* herkes içindir-satış görevlileri, denetçiler, kalkınma görevlileri ve hatta ebeveynler. Jerry Panas ve Andrew Sobel bize en iyi soruları anlayışlı bir cevap ortaya çıkaracak şekilde nasıl soracağımızı anlatıyorlar. Yazarlar, sormanızı istediğiniz yüzlerce soru sunar. *Güçlü Sorular*, toplantılarınızın ve konuşmalarınızın her zamankinden daha üretken olmasını sağlayacaktır. Okunması gerekiyor–ve benim organizasyonumda olacak."

- Ron Robinson,

Yazar, *Finansman Babaları*

"Kendinize sorun: Güç Sorularını okumamayı göze alabilir miyim? Andrew ve Jerry'nin kitabı canlandırıcı bir şekilde farklı,size katılmanız, sormanız ve ortaya çıkarmanız gereken soruları verecek anekdotlar ve tavsiyelerle dolu . Okunması kolay, müşteri ilişkilerimi derinleştirmeme yardımcı olacak birçok yeni fikir buldum ."

- Diana Brightmore-Zırh,

CEO, Kurumsal Bankacılık,

Lloyds Bankacılık Grubu

"İlişkileriniz asla eskisi gibi olmayacak. Son derece erişilebilir bir 'hikaye anlatma ' tarzında düzenlenmiş ve yazılmış *olan Power Questions*, derin olduğu kadar eğlenceli ve dersleri ve değeri , bir öğretmen, ebeveyn veya 14 yaşındaki oğlum için olduğu kadar herhangi bir Fortune 500 CEO'su için de alakalı ve güçlü. Andrew Sobel ve Jerry Panas , 'doğru' zamanlarda 'doğru' soruları hazırlama ve ortaya koyma temel becerisine kadar iletişim sanatını damıttılar–kapıları açan ve anlamlı ilişkiler ve gerçek bağlantı kurmak için gerekli katılımı sağlayan sorular."

- Adam L. Reeder,

Genel Müdür ve Global

Yapı Ürünleri Müdürü

ve Temel Malzemeler,

Credit Suisse First Boston

Telif hakkı © 2012 Andrew Sobel ve Jerold Panas tarafından. Tüm hakları saklıdır.
John Wiley & Sons, Inc.tarafından yayınlandı. Hoboken, New Jersey'den.
Yayınlanan belgede Kanada.
Hiçbir bölümü Bu yayın olabilir çoğaltılamaz, saklı bir alma sistemi veya iletilen herhangi bir form veya herhangi bir yolla, elektronik, mekanik, fotokopi, kayıt, tarama veya başka bir şekilde, aşağıdakiler dışında 1976 Amerika Birleşik Devletleri Telif Hakkı Yasası'nın 107. veya 108. maddesi uyarınca, önceden izin verilmeksizin izin verilir yayıncının yazılı izni veya kopya başına uygun ücretin ödenmesi yoluyla yetkilendirilmesi telif Hakkı Temizleme Merkezi, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, faks (978) 646-8600 veya web üzerinde www.copyright.com . Yayıncıya izin istekleri aşağıdaki gibi olmalıdır: izinler Departmanına hitaben, John Wiley & Sons, Inc., 111 Nehir Caddesi, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, faks (201) 748-6008 veya çevrimiçi http://www.wiley.com/go/permissions .

Sorumluluk Sınırı/Sorumluluk Reddi: Yayıncı ve yazar en iyi çabalarını kullanırken hazırlık bu kitap, onlar yapmak garanti veya temsil ile saygı doğruluk ya bu kitabın içeriğinin eksiksiz olması ve herhangi bir zımni garantinin özellikle reddedilmesi

uygunluk ya da fitness için belirli bir amaç. Satışlarla hiçbir garanti oluşturulamaz veya uzatılamaz
temsilciler veya yazılı satış materyalleri. Burada yer alan tavsiye ve stratejiler uygun olmayabilir
durumunuz için. Uygun olduğunda bir uzmana danışmalısınız. Ne yayıncı ne de
yazar yapacaktır sorumlu için herhangi bir kayıp kar veya diğer ticari zararlar dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere
özel, tesadüfi, sonuçsal veya diğer zararlar.
Genel bilgi için bizim diğer ürün ve hizmetler veya teknik destek için lütfen irtibata
Amerika Birleşik Devletleri içinde (800) 762-2974 numaralı telefondan, Amerika Birleşik Devletleri dışında (317)numaralı telefondan
Müşteri Hizmetleri Departmanı
572-3993 veya faks (317) 572-4002.
Wiley, çeşitli basılı ve elektronik formatlarda ve isteğe bağlı baskı ile yayınlar. Bazı malzemeler
bu kitabın standart basılı sürümlerine dahil olanlar e-kitaplara veya basılı ondemand'a dahil edilemez. Eğer
bu kitap, satın aldığınız sürüme dahil olmayan CD veya DVD gibi ortamlara atıfta bulunur, şunları yapabilirsiniz:
bu materyali şu adresten indirebilirsiniz
http://booksupport.wiley.com
. Wiley ürünleri hakkında daha fazla bilgi için web sitesini ziyaret edin
www.wiley.com
.
ISBN 978-1-118-11963-1 (kumaş); ISBN 978-1-118-21847-1(ebk);ISBN 978-1-118-21848-8 (ebk);
ISBN 978-1-118-21849-5 (ebk)
İnşa etmek isteyen tüm kadın ve erkeklere
taze ve heyecan verici ilişkiler,profesyonelce gelişmek,
ve geldiğiniz her şeyi motive edin
ile iletişime geçin - bu kitap size adanmıştır.
Eğer inanıyorsanız, bizim gibi, çoğu zaman
soru cevaptan daha önemli,
sen iyi yolda başarılar
işte ve hayatta.

Güç Soruları

1

İyi Sorular Kolay Cevapları Aşar

Chicago gökdeleninin kırkıncı katındaki güneş dolu bir ofiste rahatça oturuyoruz. Biz ask
CEO'SU, “en çok Ne etkiliyor ne zaman seninle tanışmak isteyen biri var çalışıyor win iş?
Bir ilişkinin başlangıcında size güven ve güvenilirlik kazandıran nedir?”
Bu yönetici 12 milyar dolarlık bir şirket işletiyor. Onunla en güvenilir iş ilişkileri hakkında görüşüyoruz
. Bu hizmet sağlayıcıları ve tedarikçileri, şirketler gider tekrar ve tekrar,
bu kişilerin kim olduğunu bir kısmının onun iç Daire en güvenilir danışmanlarından biri.
"Her zaman söyleyebilirim," diyor, " potansiyel bir danışman, bankacı veya avukatın
sorularının kalitesi ve ne kadar dikkatle dinledikleri konusunda ne kadar deneyimli ve anlayışlı olduğunu. Basit işte bu kadar.”
Bir ilişkiyi neyin kurduğuna dair doğrudan ama kapsamlı bir açıklamada
, bize tavsiye ettiğimiz ve görüştüğümüz yüzlerce kişinin de onayladığını söylüyor: *İyi sorular genellikle cevaplardan çok daha güçlüdür*.
İyi sorular düşüncenize meydan okuyor. Sorunu yeniden çerçeveler ve yeniden tanımlarlar.
En değerli varsayımlarımıza soğuk su atıyorlar ve bizi geleneksel düşüncemizden uzaklaştırıyorlar.
Daha fazlasını öğrenmek ve keşfetmek için bizi motive ediyorlar. Bize hayatımızdaki en önemli şeyi hatırlatıyorlar.
Eski tarihte Sokrates ve İsa gibi dönüşümsel figürler soruları büyük bir etki için kullandılar.
Soruları öğretim araçlarıydı ve aynı zamanda çevrelerindeki insanları silinmez bir şekilde değiştirmenin bir aracıydı.
İkisiyle de ilerleyen bölümlerde buluşup tekniklerini öğreneceğiz.
Ama aynı zamanda şirket liderleri, bir bakan, bir milyarder, bir avukat, bir tıp merkezi CEO'su ve
daha onlarca kişiyle tanışacaksınız. Hepsi büyüleyici insanlardır (bazıları biliyor olabilirsiniz), bunun için bir güç sorusu önemli bir
dönüm noktası haline gelir.
Yirminci yüzyılda, Albert Einstein ve Peter Drucker gibi yükselen entelektüeller
kışkırtıcı sorular sormayı severdi.
Bir sabah genç bir Einstein güneşin bir çiçek tarlasından ışıldamasını izledi. Kendi kendine sordu “ "
O ışık huzmesi üzerinde seyahat edebilir miyim? Işık hızına ulaşabilir miyim, aşabilir miyim?"Daha sonra bir arkadaşına, “
Özel yeteneklerim yok. Sadece tutkuyla merak ediyorum.”
Drucker, yönetim alanındaki en derin düşünürlerden biri olarak kabul ediliyor.
Müşterilerle yaptığı yoğun sorgulama seanslarıyla ünlüydü.
Tavsiye vermek yerine, Drucker, " Gerçekten hangi

iştesiniz?“Ve, " Müşterileriniz en çok neye değer veriyor?"
Bir gazeteci bir keresinde ona danışman olarak atıfta bulunduğunda, Drucker itiraz etti. Aslında bir
“hakaret”olduğunu söyledi—müşterilerine sormayı sevdiği sert, doğrudan sorulara bir selam verdi.
Büyük sanatçılar her zaman soruların rolünü anlamışlardır. Tüm literatürdeki en ünlü
dramatik pasajın tek bir soru etrafında inşa edilmesi tesadüf değildir.
Shakespeare'in Prens Hamlet'i yaşamı ve ölümü düşünürken” Olmak ya da olmamak, soru budur " diyor.
Bu kitabın başlığı olarak güç soruları ifadesini kullanıyoruz. Bunun nedeni, seçtiğimiz soruların konuşmalarınıza
beklenmedik ve keyifli yollarla yeni bir hayat verme gücüne sahip olmasıdır. Bunlar
doğrudan meselenin özüne ulaşmak için güçlü araçlardır. Onlar kilitli kapıları açmanın anahtarlarıdır.
Sonraki 34 kısa bölümün her
biri, bir veya daha fazla güç sorusu aracılığıyla dönüştürülen bir konuşmayı veya durumu anlatıyor. Soruları nasıl ve ne zaman
kullanacağımızı göstermek için gerçek hayattan örnekler
kullandık. Bu kitabın “Sadece Pazar için değil " adlı son bölümünde 293 güç sorusu daha listeliyoruz
. Bu ek soruları kullanmak, çeşitli profesyonel ve kişisel durumlarda başarılı olmanıza yardımcı
olacaktır.
Soruların gücünü kullanmayı öğrenmek, mesleki ve kişisel
etkinliğinizi önemli ölçüde artırabilir. Bu kitap ilişkiler kurmanıza ve derinleştirmenize yardımcı olacaktır. Ürünlerinizi, hizmetlerinizi
ve fikirlerinizi daha fazla satabilirsiniz. Başkalarını mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazla çaba göstermeye motive edin. Ve
müşterileri, meslektaşları ve arkadaşları etkilemede daha etkili olun.
Büyük soruların dönüşümsel gücünü kullanmaya hazır mısınız? Okumaya devam edin.

2

Dibe Vurmak istemiyorsan, Çukuru Kazmayı Bırak.

Bugün düşündüğümde bile, hala beni yaltaklandırıyor. Genç naifliğin utanç verici bir
anıydı. Parlamak istedim, ama yüzümde dümdüz düştüm.
1960'ların pop grubu Procol Harum, şarkı söylediklerinde mükemmel bir şekilde şöyle dedi: "Şaşkın beynim
parlak bir şekilde parlıyor, oldukça çılgınca.”
Danışmanlık firmamın iş yapmak istediği büyük bir telekomünikasyon şirketiyle görüşüyoruz
. Şirkette yeni terfi almış bir ortağım. I am istekli—çok istekli—to make my mark tarafından kazanılması
büyük bir müşteri.
Bu toplantıyı başarılı kılmaya kararlıyım. Dişlerime kadar silahlı geldim. Destekleyici
kanıt kitleleri. Kendimizi sadece en iyi seçim olarak değil, bu şirket için tercih edilen tek danışman olarak kuracağız
.
Üç Kişiyiz ve beş kişiyiz. Gruplarından bazıları önemli
sorumlulukları olan başkan yardımcılarıdır. En üstte değil ama yeterince büyük. Bizi geniş bir konferans salonuna davet ediyorlar. Toplantı odası değil
- masanın parke yerine siyah lamine bir üstü var. Ama yeterince zarif. Etrafımıza
onaylayarak bakıyoruz.
Onlar için kalın bağlayıcılar getiriyorum. PowerPoint slaytlarının büyük desteleri. Bir sürü ayrıntılı belge.
Bunun kesinlikle yanlış bir hazırlık olduğu ortaya çıktı.
Woodrow Wilson'ı incelemeliydim. Dedi ki, " Eğer 10 dakika konuşacaksam, hazırlık için bir haftaya ihtiyacım
var. 15 dakika, üç gün. Yarım saat, iki gün. Bir saat sonra hazırım.”
Kesinlikle kısalık için hazırlıklı değildim.
Sonra müşteriden gelen ilk soru, ilk salvo. Softbol sahası. Bunu mahvetmek zor.
"Bize kendinizden biraz bahsedin.”
Ben istiyorum bırakın şüphesiz onların akılları bunu biz kalifiye eleman için yardım onları.
Onlara firmamızın tarihini, diğer iki danışmanlık firmasının birleşmesiyle nasıl oluştuğunu anlatıyorum. Bunu kendim yaşadıktan
sonra, hikayenin büyüleyici olduğunu düşündüm.
Müşteri tabanımızı tarif ediyorum. En önemli yöntemlerimizden bazılarına rağmen yürüyorum. Ben söyle onlar hakkında
bizim ortak-takım yaklaşımı işbirliği ile müşterilerine. Ne kadar iyi dinlediğimiz hakkında (bu
iddianın ironisini takdir etmek için çok gencim).
Temel gerçeklerden hiçbirini esirgemeye dayanamam. Bildiğim gerçekler onları etkileyecek ve
bizi ellerinde tutmalarını hızlandıracak. Hemen.
Ben çok odaklanmış bizim nitelikleri, ancak, ben hemen hemen unut istemci üzerinde diğer yan
tablo. Konuşurken zamanın ne kadar hızlı uçtuğunun farkında değilim.
Yaklaşık 30 dakika sonra meslektaşlarımla nihayet sunumumuzu durdurduk. Sessizlik.
Biri Başkan yardımcıları ulaştığı için bir şey bir kazık klasörler. Bizimle paylaşmak istedikleri stratejik planlarının bir kopyası mı
? Şirkette başka kiminle konuşmamız gerektiğini gösteren bir organizasyon şeması
mı?
Hayır. Randevu defterini alıyor. “Bu çok yardımcı oldu, teşekkür ederim. Şimdi gerçekten

başka bir toplantıya gitmem gerekiyor."
Bu çok geç! Küçük bir kişisel ilişki kurduk—aslında hiçbiri. Biz elde hemen hemen hiçbir anlayış onların hedefleri, onların sorunları, ya da meydan okuyor. Şansımızı kaybettik. Şimdi biz olmak dışarı attı.
(Bunu yazarken, Bob Dylan'ın "Arka Sayfalarım" şarkısının kafamda yankılandığını duyuyorum: "Ah, ama o zamanlar çok daha yaşlıydım, şimdi bundan daha gencim."Hayatta hata olmadığını, sadece dersler olduğunu hatırlatıyorum).
Hızlı ileri. Şimdi bir yıl sonra. Büyük ortağım DeWitt ile çok benzer bir satış görüşmesindeyim.
Bu tür yüzlerce toplantının emektarı. Bilge bir bilge. Ve müşteri sorar bize aynı soru: "Neden yok sen Başlat söylüyorum bizim Hakkımızda sizin firma?"
DeWitt düşünceli bir şekilde duraklar. Yukarı bakar ve sorar, " Hakkımızda ne bilmek istersiniz?"O zaman sessiz.
(Çoğu zaman, bir soru sorarız ve küçük bir sessizlik olduğunda bile, biraz farklı kelimelerle tekrar sorarız . Sessizliği doldurmaya karşı koyamayız. DeWitt değil-sessizlikle çok rahat. Uzun zaman önce bana dedi ki, " Bir kez atışını yaptıktan sonra, ya da bir soru sorduğunda, kapa çeneni!").
Müşteri aniden daha netleşiyor. "Eh, elbette ne yaptığınıza genel olarak aşinayız. Özellikle Asya'daki yeteneklerinizin neler olduğunu ve şirket içinde nasıl birlikte çalıştığınızı anlamak istiyorum ." Bu etkileşimli ve meşgul bir sohbete yol açıyor.
"Ben de merak ediyorum. 'Dahili olarak birlikte çalışmak'hakkında daha fazla şey söyleyebilir misiniz?"Diye soruyor DeWitt. "Seni uyaran şey bunu yükseltmek için mi?" Daha düşünceli sorular soruyor. Onlarla son müşteri görevlerimizden birkaç örnek paylaşıyor . Bunlar, benzer müşterilere nasıl yardım ettiğimizi vurgulayan ilginç hikayeler.
Dewitt'in soruları yüzünden, bu şirketin başka bir danışmanlık firmasıyla yaşadığı kötü deneyimi öğreniyoruz. Bu firma kendilerini küresel olarak ilan etmişti, ancak parçalar birlikte iyi çalışmadı . Müşterinin Asya'ya yönelik genişleme planlarını öğreniyoruz. Neden dışarıdan yardım istediklerini öğreniyoruz.
DeWitt asla unutmadığım başka bir şey yapar. Beni müşteriye övüyor. *Beni*değil kendini!
25 Yıllık tecrübesinden bahsetmek yerine—sektörle ilgili komuta bilgisi hakkında-takımda olduğum için ne kadar şanslı olduğundan bahsediyor. Onların en parlak genç ortaklarından biri olduğumu söylüyor. Biri onların zor çalışma. Bana!
Tartışma, telekomünikasyon şirketi ile geçen yıl yaptığımdan farklı ve sonsuz derecede zengin . Bu yeni bir ilişkinin başlangıcıdır.
Bir hafta sonra şirket Dewitt'i arıyor. Daha fazla tartışma için bizi geri davet ediyorlar. Sonra bir teklif.
DeWitt, sekiz yıl sonra emekli olana kadar onlarla çalışmayı bırakır. Onlar artık benim müvekkilim.
Ömür boyu müşteri.
Sonra bu toplantı, ben mutlu taşımak DeWitt çantasını yere gitti.
Ne zaman birisi diyor, "Söyle bana senin hakkında şirket," git onlara daha özel. Sor, **"Hakkımızda ne bilmek istersin?"**
Benzer şekilde, eğer birisi size "Bana kendinizden bahsedin" diye sorarsa, onlara sorun, "**Hakkımda ne bilmek istersiniz?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Hakkımızda ne bilmek istersiniz?"

Birisi bize bir soru sorduğunda, nadiren tam olarak ne bilmek istediklerini açıklığa kavuşturmalarını isteriz. Hiç birisinin yanlış soruya beş dakikalık bir cevap vermesini izlediniz mi-duyduklarını düşündükleri ama aslında sorulmayan bir soruya? Bu acı verici.
Her zaman diğer kişinin ne aradığını açıklığa kavuşturun. Biri "Bana kendinden bahset " derse, doğumunla başlayabilirsin—ve saatlerce konuş. Ya da onlara geçmişinizin hangi bölümünün onları en çok ilgilendireceğini sorabilir ve oradan başlayabilirsiniz.

Bu soru ne zaman kullanılır

Potansiyel olarak uzun bir cevap gerektirebilecek genel bir soru sorulduğunda.

Zaman kısa olduğunda ve çok kısa cevabınızın hedefe doğru olacağından emin olmak istiyorsanız.

Sorunun alternatif versiyonları

"Geçmişimin hangi kısmı sizi ilgilendiriyor?"

"Bu durumun hangi yönüne odaklanmamı istersiniz?"

"Önce ben cevaplamak zorunda kaldı herhangi bir deneyim bizim kuruluşta geçmiş?"

"Ya sizin gibi müşteriler için yaptığımız son çalışmalardan birkaç örnek anlatarak başlarsam?"

Takip soruları

"Yok cevabını soru?"

"Konuşmamı istediğin başka bir şey var mı?"

3

Dört Kelime

"Dört kelime. Tek istediğim bu. Dört lanet kelime."

George'un ofisindeyim. Öfkeyle ilerliyor. Bir ileri bir geri. Halısında net bir yol görmeye başlıyorum
.
George Güneydoğudaki büyük bir üniversitenin Rektör Yardımcısıdır. Kitabımda, o en üstte ve
bir sürü üniversite memuruyla çalıştım.
"Sakin ol," dedim ona. "Patlayacaksın. Oturtmak."
"Dört kelimeyle ilgili bu iş nedir?" Onu soruyorum. "Ne demek istiyorsun?"
Hikaye başlıyor. Maalesef bunu George'dan daha önce duymuştum. Üniversitenin kıdemli subaylarının toplantısından yeni gelmişti
. Hiçbir şey değişmemişti.
"Şansölye ile o aptal toplantılardan bir tane daha yaptık. Bize
ne düşündüğünü, ne yapmak istediğini, önceliklerinin neler olduğunu ve üniversitenin liderliği altında neler yaptığını nasıl hissettiğini anlatmak için onunla üç tam saat geçirdik
."
George, Şansölye'nin kesintisiz rantları hakkında devam ediyor. Bazı insanların işitme güçlüğü çekmediğini düşünüyorum
. Dinlemekte zorlanıyorlar. Bu George'un Şansölyesi.
" Keşke bir kez dursaydı, "diye devam ediyor George," ve bize ne düşündüğümüzü sor. Sadece bir kez. Söylemesini
istediğim dört kelime, '*Ne düşünüyorsun?*"
George haklı. Bu dört kelime, *Ne düşünüyorsun?*vardır güçlü. Bir fikir arıyorsun.
Konuştuğun kişi dinlemeni istiyor. Çok konuşan insanları duydun.
Çok fazla dinleyen birini hiç duymadınız.
Bir akşam Thoreau günlüğüne şöyle yazdı: "En büyük iltifat bugün bana ödendi. Birisi
bana ne düşündüğümü sordu ve cevabıma gerçekten katıldı."
Biraz saçma görünmeden ilk kez bir çift buz pateni giyemezsin.
Dinleme sanatı da çok kaygan olabilir. George'un bahsettiği bu dört kelime mükemmel bir başlangıç. Sor, "
Bu konuda ne düşünüyorsun?"Ya da," Bu konuda ne hissediyorsun?"
Bunun gibi soruların listesi devam edebilir. Onlar bizim açık uçlu sorular dediğimiz şeylerdir.
Basit bir *evet* ya da hayır ile cevaplanamazlar. Açıklayıcı bir cevap gerektirirler.
Sonra sen dinle. Dikkatle dinle. Quakerlar *buna dindar dinleme derler*.
Bu mantıksız görünebilir, ancak soru sormak ve sonra dinlemek sizi
konuşmanın kontrolüne sokar. Sorularınız cevap gerektirdiğinden, iktidar konumundasınız. İyi dinleyiciler
sadece her yerde popüler değil, bir süre sonra bir iki şey öğreniyorlar.
Geçen gün bütün bunlar bana hatırlatıldı. Eski dosyalarımdan birinde Franklin Delano Roosevelt'in bir karikatürüne rastladım
. O eğilerek onun bastonu, bükülmüş belirgin ileri, dikkatle dinleme için iki adam, belli ki
evsiz, kim ortaya çıkmak zorunda durdu onu bir yere.
Resmi nerede bulduğumu hatırlamıyorum ama paha biçilemez bir hazine. Adamlardan biri küçük ve
cılız görünümlü. Elleri cebinde ve Roosevelt'in yüzüne doğru eğiliyor.
Diğer adam daha büyük ve daha yaşlı. Eski, yırtık pırtık bir palto giymiş ve tıraşsız.
Roosevelt'in normal gri fötr şapkası her zamanki gibi biraz parçalanmış durumda. Çok ileri eğildi. Görünüşe
göre onlara ne düşündüklerini soruyor. Kendisine söylenen her söze özen gösterir. Bu başlık
altında karikatür okur: "olur ya da sor nasıl biz hissediyorum."
Ne düşünüyorsun?- dört güçlü ve karşı konulmaz kelime. Bildiğimiz şey, duyma ihtiyacının
insan doğasındaki en güçlü motive edici güçlerden biri olduğu ortaya çıkıyor. İnsanlar duyulmak istiyor!
Çalışmalar, bizi dinleyen insanları en çok önemsediğimiz konusunda oldukça açık. İnsanlar her şeyden önce iki şey ister
. Takdir istiyorlar ve birilerinin onları dinlemesini istiyorlar.
Bu dört kelimeden daha güçlü bir şey yoktur: *Ne düşünüyorsun*?
Bu arada, George hakkındaki hikayenin mutlu bir sonu var. Şansölye göreve aday oldu ve
eyalet Valisi seçildi. George Şansölye olarak onun yerine seçildi. Bir şey daha var. Yok ben bile
denemek sanırım. Bu gerçek bir hikaye ama isimleri başarıyla değiştirdim.
Harika bir dinleyici olarak ününüzü geliştirin. Başkalarını dışarı çekin ve onlara önem verdiğinizi gösterin,
" Ne düşünüyorsunuz?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Ne düşünüyorsun?"

Chesterfield'ın Dördüncü Kontu Philip Stanhope," Birçok insan isteğini yerine getirmektense hikayesini duymanızı tercih eder " diye yazdı.
Mükemmel soruyu sorarak etrafınızdakilerin duyulmasını sağlayın: *Ne düşünüyorsunuz?* Sen aç bir bent kapağı ve haline bir
sünger bilgiyi emiyor.
O zaman dinle. Agresif dinle. Dikkatle dinle. Sessizliği dinle. Gözlerinle dinle. Dinle!
Soruyu sorduğunuzda duyduklarınızdan hoşlanmayabilirsiniz. Aldığın risk bu. Sadece ilerlemenin tohumlarının olduğunu unutmayın
mutsuz insana dayanıyor. Dikkat etmene neden olan ayakkabının içindeki çakıl taşı.
Bu soru ne zaman kullanılır

Ne zaman bir ikilemi tartışıyorsanız veya gelecekteki bir eylem planı yapıyorsanız.

Sonra ortak bir görüş ya da sunulan bir öneri.

Birisi sana bir sorunla geldiğinde.
Sorunun alternatif versiyonları

"Ben senin değerini görüşü. Buna tepkinizi alabilir miyim?"

"Olur isteyen kendi payını manzarası?"
Takip soruları

"Bu konudaki düşüncenizi en çok ne etkiledi?"

4

Satış Sıkıştığında

Dean Kamen olağanüstü bir mucit. Adına 100'den fazla patenti var. Bir
insülin pompası, taşınabilir bir böbrek diyaliz makinesi, elektrikli tekerlekli sandalye ve düzinelerce başka yenilik geliştirdi.
Dünyanın en zengin, en parlak girişim kapitalistleri tarafından destekleniyor. Çok azı başarı rekoruyla eşleşebilir
.
Aralık 2001. Kamen, dünya çapında ulaşımda tamamen devrim yaratacağını söylediği yeni bir ürün
piyasaya sürüyor. On yıldır mutlak gizlilik içinde üzerinde çalışıyor.
Pille çalışan bir kişisel ulaşım cihazı olan Segway'dir. Pazar? Altı milyar insan. Büyük bir
hayranlıkla müjdelendi. Açılış beklentisiyle *Newsweek,*
yüzyılın en önemli icatlarından biri olacağını öngörüyor.
Kamen, bir yıl içinde şaplak atan yeni fabrikasının
her biri yaklaşık 5.000 dolarlık bir fiyat etiketi ile haftada 10.000 Segway üreteceğini iddia ediyor. *Wired* dergisine göre Kamen, "
FedEx ve American Express gibi şirketlerdeki yöneticilerin yüksek teknolojili süper atıcısını göreceklerini ve
tüm bu yıllar boyunca onsuz nasıl başa çıktıklarını merak edeceklerini düşünüyorlardı."
Aslında, fabrika 10.000 değil, haftada yaklaşık 10 Segway gönderiyordu. On yıl sonra,
tahmin edilen on milyonlar yerine 50.000 satıldı.
Binmek bir ön çalışma. Okul için? Pek değil. İnsanların arabaları, otobüsleri, trenleri ve iki ayağı vardı. Hiç kimse
elektrikli, dik bir scooter tarafından yerine getirilmesi gereken bir ihtiyaç hissetmedi. Bireyler yapmadı. Şirketler yapmadı.
Hükümetler yapmadı.
Segway, birinin satın alıp almayacağını belirleyen ilk soruyu olumlu bir şekilde cevaplayamadı:
Alıcının çözümün ele aldığı önemli bir sorunu veya fırsatı var mı?
Gerek? Satış yok.
Yaklaşık 25 yıl önce, 17 Nisan 1977'de Başkan Jimmy Carter ulusal televizyonda.
Enerji krizi hakkında çarpıcı bir konuşma yapıyor.
Ortadoğu ülkelerinin petrol fiyatlarını yükselttiğini açıklıyor. Amerika Birleşik Devletleri tehlikeli
bir şekilde yabancı enerji kaynaklarına bağımlıdır. Amerikalılardan fedakarlık etmelerini, korunmalarını istiyor. Yumruğunu sallayarak
, meydan okumayı "savaşın ahlaki eşdeğeri " olarak adlandırıyor."
Carter enerji krizi konusunda kesinlikle haklı. İleri görüşlü, o zaman onun önünde. Ancak
konuşmadan sonra popülaritesi düşüyor. Halk onun mesajını, savunmasını kabul etmiyor. Bir şey değil. Bazı bile
onu aldatma. Niçin?
1977'de Amerikalılar enerji sorunundan sorumlu olduklarını görmediler. Bunu
, yabancı ham petrol tedarikçilerinin yanı sıra büyük enerji şirketleri ve büyük şirketlerden kaynaklandığını algıladılar.
Bu onların *kişisel meselesi değildi*.
Halk, Başkan Carter'ın enerji programını satın almayı reddetti çünkü birisinin satın alıp almayacağını
belirleyen ikinci soruyu olumlu cevaplayamadı: *Alıcı soruna sahip mi?*
Alıcı harekete geçebilmelidir. Kendilerini sorumlu hissetmeleri gerekir—ve bir organizasyonda,
sorunla başa çıkmak için liderliklerinden güç almaları gerekir.
Sorumluluk ve mülkiyet yok mu? Satış yok.
Carter'ın başkan olduğu 1970'lerde, yüksek sadakatli bir devrim
ülke genelinde oturma odalarını süpürüyordu. Transistörün ve ardından entegre mikroçipin geliştirilmesi,
yeni nesil stereo ekipmanın temelini attı. Bose gibi hoparlör şirketleri
, dinleme deneyimini büyük ölçüde geliştiren gerçekten mükemmel hoparlörler üretmeye başladı.
Tüketiciler bu gelişmeleri çok sevdiler. Yakında, üniversite yurt odalarında bile harika ses
veren pikaplar, amplifikatörler ve hoparlörler vardı. Bu kalite patlaması önceki nesil ekipmanları
utandırdı.
Stereofiller artık dinleme deneyimlerinden çok ama çok memnun kaldılar.
Sonra, birisi Dörtlü ses hakkında parlak bir fikre sahipti. Doğru, iki hoparlör yerine
dört farklı ses kanalı olan dört tane olurdu. Stereo canlı bir performans gibi
geliyorsa, Dörtlü ses, dört taraftaki oyuncularla bir performans sahnesinin ortasında oturmak gibi olurdu. Ha?
Kuadrafonik ses büyük bir başarısızlıktı. Pahalıydı. Orada hemen hemen hiçbir kayıt bu
- ebil almak bir avantaj olur. Ve en önemlisi, tüketiciler zaten mükemmel
stereo ekipmanlarından oldukça memnun kaldılar. Kuadrafonik ses sistemi kısa süre sonra Edsel arabası ve 3 boyutlu
gözlüklerle çöp kutusuna katıldı.
Kuadrafonik ses, birisinin satın alıp almayacağını belirleyen üçüncü soruyu olumlu bir şekilde cevaplayamadı
: *Alıcının mevcut tekliflerden veya iyileştirme oranlarından sağlıklı bir memnuniyetsizliği var*
mı?
Memnuniyetsizlik yok mu? Satış yok.
Dubai Limanlar Dünyası'nın 2005 yılında İngiliz şirketi P & O'yu satın
alması, birisinin satın alması için dördüncü koşulu yerine getirememenin tehlikelerini göstermektedir: İş için doğru kişi olduğunuza güvenin.
Dubai Ports World, Birleşik Arap Emirlikleri'nin bir parçası olan Dubai hükümetine aittir.
P & O, ülke çapında 22 büyük ABD limanındaki liman operasyonlarını yönetme sözleşmelerine sahipti.

P & O ABD'li olmayan bir şirket olmasına rağmen, hiç kimse bu kadar önemli ulusal varlıkları yönetmelerine itirazda bulunmadı. Şirket büyük ölçüde İngilizlere aitti ve İngiltere ABD'nin sadık bir müttefiki. Ancak Dubai Limanları Dünyası farklı bir hikayeydi.

Politikacılar, birçok ABD limanının yakında dolaylı da olsa bir Orta Doğu hükümetinin yönetimi altında olacağı gerçeğini çabucak anladılar. Satın alma şiddetli bir saldırıya uğradı. ABD'ye sızan teröristlerle ilgili korku çığlıkları vardı. Dubai Limanları Liman yönetimi sözleşmelerinin dünyanın potansiyel mülkiyeti, ulusal güvenlik açısından olağanüstü bir risk olarak tasvir edildi. ABD Kongresi anlaşmayı engellemekle tehdit etti. *Capitol'da célèbre davasıydı.*

Büyük baskı altında Dubai Ports World teslim oldu ve sonunda P&O'nun ABD liman yönetimi işini bir ABD şirketine sattı.

Dubai Limanlar Dünyası, birisinin satın alıp almayacağını belirleyen dördüncü soruyu olumlu cevaplayamadı : *Alıcı, iş için en iyi kişi olduğunuza güveniyor mu?*

Güven? Satış yok.

Koşullar ne olursa olsun, birini satın almaya ikna etmeye çalışırken, bu dört koşul mevcut olmalıdır. Bir şirkete bir hizmet satıyor olabilirsiniz veya belki de patronunuza yeni bir girişim için bir teklif sunuyorsunuzdur. Önemli değil.

Ne zaman satışı durdu, sana sormak gerekir:

Mu alıcı olması önemli bir sorun ya da fırsat bu çözüm adresi? (Neden var olduğunu düşünmedikleri bir sorunu çözmek için sizi işe alsınlar ya da ayrı bir ihtiyacı karşılamayan bir ürün satın alsınlar?)

Sorunun sahibi alıcı mı? (Onlar-ebilmek almak eylem? Sorumlular mı? Değilse, yanlış kişiyle konuşuyorsun demektir.)

Alıcının mevcut tekliflerden veya iyileştirme oranlarından sağlıklı bir memnuniyetsizliği var mı? (İnsanlar yalnızca mevcut performans veya mevcut teklifler ile arzuları arasında bir boşluk olduğunda satın alırlar).

Alıcı, iş için en iyi kişi olduğunuza güveniyor mu? (Ben bir sorun, ben kendi sorun ve güçlü hareket, ve ben var bir sağlıklı memnuniyetsizlik ile geçerli teklifleri—ama eğer ben don güven *size* ya da sizin *şirket* için bir iş mi öyle bir satış.)

Bir şey satmak istiyorsanız, bu dört koşulun var olup olmadığını belirlemelisiniz. Bu kitabın son bölümünde , potansiyel bir alıcıya sormanız gereken bir dizi ek soru bulacaksınız. Bu yardımcı olur sana belirleyen bir "Evet" veya "Hayır" için her biri bu koşullar.

Bir hizmetin, bir ürünün veya bir fikrin satışı, kıt zaman ve kaynak yatırımı gerektirir.

Kararlı ve kararlı olmalısın. Daha önce egzoz kendinizi denemek için almak satışı, seni sormam gereken soru, "**bunlar hazır satın alıyor?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Satın almaya hazırlar mı?"

Duydunuz bunu daha önce? "Konuşuyoruz ve konuşuyoruz ama hiçbir şey olmuyor. Sopadan inip satın almayacaklar!" İnsanlar satın almaya hazır olduğunda, bu keyifli bir deneyimdir. Sana doğru uzanıyorlar. Etkileşimin tadını çıkarırlar. Ama onlar olmaz ben satın ürün, hizmet, ya da senin fikrin eğer dört koşulları girmemiş bir araya geldi.

Durum 1: Bir sorun veya fırsat var mı? Ask kişi soru gibi: "Nedir bu mal mı şimdi?" "Eğer siz yok ben bu sorunu düzelt, ne gibi sonuçlar doğuracağı.""Bu fırsatın neye değer olduğunu düşünüyorsunuz?""Bu sizin en yüksek önceliklerinizden biri mi?"

Durum 2: Kişi soruna "sahip" mi? Sormak onları soru gibi: "Kim sahibi bu sorunu?" Sen sorumlu düzeltecek?" Kim bu adrese bir harcama yetkisi istiyorsunuz?" Kim olması gerektiğini karıştığı bir çözüm için bu sorun?"

Durum 3: Alıcının mevcut tekliften veya iyileştirme oranından sağlıklı bir memnuniyetsizliği var mı?
Onlara sorun: "Bu küçük bir tahriş edici mi yoksa gerçekten bıktığınız bir şey mi?""Ne eksik dersin?" "Neden *şimdi buna* karşı ekstra kaynaklar koymanın zamanı geldiğini düşünüyorsunuz?""Bunu çözmek için kendi çabalarınız ne kadar etkili oldu?"

Durum 4: Alıcı size güveniyor ve sahip oldukları en iyi alternatif olduğuna inanıyor mu? Gibi sorular sorun
" " Başka hangi çözümlere bakıyorsunuz?""Bu alandaki yeteneklerimiz hakkında ne düşünüyorsunuz?"" Bizimle veya yaklaşımımızla ilgili endişeleriniz neler?"

5

Görev Önemli Değil. Her şey

Yıl yardım için sorunları çözmek zorunda öğretti bana o zaman sen dinle etkin ve empati ile, o gösterir sana. Ve insanlar umursadığına inanana kadar, seninle tam olarak etkileşime girmeyecekler.

Life Health'in CEO'su Rick Haber ile oturuyorum. 2 milyar dolarlık bir sağlık şirketi.

Bu bizim aylık düzenli koçluk toplantımız.

Yaşam Sağlığı, kar amacı gütmeyen büyük bir tıp merkezidir. Bölgedeki diğer tek hastane St. Frances.

Şehrin en zengin bölgesinde bulunan çok daha küçük bir hastanedir.

Haber," St. Frances'i ele geçirmek için yoğun bir sürüş yapıyorum " diyor. "Bölgedeki en büyük kardiyak programa ve birkaç düzine en iyi kalp uzmanına sahipler. Onları kampıma almalıyım. Öyle bir alan nerede var bir boşluk. Gerekirse tüm hastaneyi ben devralırım."

"Nereden geldiğini görebiliyorum Rick," diye cevap veriyorum. "Sen hırslı bir adamsın. Sürüşünüz ve sebatınız nedeniyle, Yaşam Sağlığı bu şehirde pazar lideri haline geldi. Olabilir hatırlatır bana," ben sor ona, "ne

görevi Hayat, Sağlık mı?"
"Bu çok kolay. Çalışanlarımla sürekli bunu konuşurum. Hayati
sağlık bakımı ve hastalıkların önlenmesinde en etkili programı sunmak ve mümkün olan
en düşük maliyetle mevcut en özenli ve duyarlı tedavileri sunmaktır."Duruyorum ve batmasına izin veriyorum. Sonra Rick'e soruyorum, " Bu devralma
görev beyanınızı nasıl ilerletir? Asıl amacın mı?"
"Şey," Rick başlıyor. Sonra duraklar etti.
"Eh, sadece devam edebileceğim bir fırsat gördüm. Çok agresif bir adam değilim."Kulaklarım
canlanıyor. Ne zaman "sadece" kelimesini duysam bir alarm çalar. (Harry Emerson Fosdick'in
kendisine sarılmış bir kişinin oldukça küçük bir paket yaptığını söylediğini hatırlattım.)
"Söylesene Rick, bu görev beyanında St.
Frances Hastanesinin kalp bakımını kaçırmanın senin görevin olduğunu nereden gösteriyor? Onları öldüreceksin. Bittiğinde sökülecekler
."
"Ne demek istiyorsun?" diye sorar.
" Söylemiyorum, soruyorum, " diyorum ona.
O zaman konuşmayı kesiyorum. Sakin biriyim. Bu bir Dünya Serisi sessizliği-konuk takım
ilk vuruşta sekiz sayı attığında ne olduğu gibi.
Tekrar söylüyorum: "Rick, görevinin ne olduğunu ve bu fikrin onu nasıl ilerleteceğini soruyorum. Neyi
temsil ettiğinle tutarlı mı?"
O yok cevap I-ebilmek görmek içinde onun yüzü. Rick, kalp programını
St. Frances'tan devralmanın Yaşam Sağlığı misyonunu yerine getirmekle hiçbir ilgisi olmadığını biliyor.
Kalp programı olmasa bile pazardaki baskın gücün onlar olacağını biliyor.
"Rick, "diye ekliyorum," ikimiz de biliyoruz ki daha büyük daha iyi değil-daha iyi daha iyidir."
Görev her şeydir. Burası senin gerçek kuzeyin. Birisi büyük bir hamle yaptığında-önemli
bir karar—kim olduklarıyla tutarlı olup olmadığını kontrol edin. Sorun: **"**
Bu, görevinizi ve hedeflerinizi nasıl ilerletecek?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Bu görevinizi ve hedeflerinizi nasıl ilerletecek?"

Misyonumuz ve hedeflerimiz kesinlikle kim olduğumuzun ve kim olmak istediğimizin kalbinde yer almaktadır. Bu hem kurumsal hem
de kişisel düzeyde geçerlidir. Yine de, sık sık onlardan uzaklaşıyoruz. Günlük hayatımıza dalıyoruz ve ağaçlar için ormanı gözden kaçırıyoruz.
Başarı, zenginlik, güç ve şöhret için açlığımızı yerine getiren şeylere çekilmek çok insani olduğu için olur. Ama
bu yok ama sık sık beslemek bizim kalplerini ve ruhlarını.

Bu soru ne zaman kullanılır

Birinin temel görevleriyle tutarsız şeyler yaptığını gördüğünüzde.

Birisi önemli zaman ve kaynakları yeni bir yöne yatırmaya karar verdiğinde.

Seni ne zaman şüpheli bir kişi değil düşünce yoluyla ne onların misyonu ve hedefleri gerçekten.

Sorunun alternatif versiyonları

"Bana görevinizi ve hedeflerinizi hatırlatabilir misiniz?"

"Bu sizin değerleriniz ve inançlarınızla tutarlı mı?"

Takip soruları

"Neden ya da neden olmasın?"
"Görevinizi de destekleyeceğini düşündüğünüz başka fikirler veya girişimler var mı-ki bu da dikkate alınmayı
hak ediyor mu?"

6

Buradan Sizin Mağara

Sadece hayal edin. Özgürlüğünden mahrum bırakıldın. Artık güneşin sıcak ışıltısını yaşayamazsınız
. Rahat evin gitti.
Bunun yerine, tamamen karanlık bir mağarada yaşıyorsun. Çok nemli olur. Sıcaklık asla 55
derecenin üzerine çıkmaz.
Sadece bir an için bu fikri eğlendirin ve Coleridge'in "inançsızlığın bu istekli askıya alınması " dediği şeye katılın
."
Sadece hayal et. Hayatın boyunca o mağaranın içinde zincirlendin, bir iç duvara baktın. Arkanda
bir şenlik ateşi var. Işığını duvara yayar. Zincirler yüzünden dönüp ışığın kaynağına bakamıyorsunuz
. Sadece önünüzdeki duvara bakabilirsiniz.
Günlerinizi insanlar tarafından duvara yansıtılan gölgeleri ve arkanızdaki ateşin önünden geçen şeyleri izleyerek geçiriyorsunuz
. Gölgeler dans eder ve hareket eder. Bu gölgelere anlam yüklüyorsun.
Hareketlerini yorumluyorsun. Onları kimin attığını tahmin et. Gölgeler
, mağaranın loş köşesinin dışındaki gerçekliği görebildiğin kadar yakın.
Bu gölgeleri görmeye dayanarak hayat hakkında ne gibi sonuçlar çıkarıyorsunuz? Sadece
mağara duvarına karşı gerçekliğin izdüşümlerini görebilirsiniz, gerçek olanı değil. Zavallı algı gerçekten ne biliyor musun?

Dünyada olup bitenleri ne kadar az anlıyorsun, duvara zincirlenmiş halinle?
Tuhaf, ürkütücü bir senaryo mu? Yoksa bu, çevremizdeki gerçek yaşam anlayışımızın ne kadar sınırlı olduğunun doğru bir metaforu mu?
Antik Yunan filozofu Sokrates bunu “Mağaranın Alegorisi " olarak tanımlar."Bunu
Platon'un *Diyaloglarında buluyorsunuz*. *Diyaloglar* Platon ile eski öğretmeni Sokrates arasında geçen bir dizi konuşmadır
. Sokrates, bir filozofun mağaradan kurtulmuş ve şimdi gerçekliği olduğu gibi görebilen bir mahkum gibi olduğunu söylüyor
.
Bir anlamda, *güç soruları*, etrafımızdaki gerçek gerçekliği gölgeli temsiller yerine görmeye yardımcı olma aracımızdır
. Eşiniz çocuklarınızdan birinin karıştığı bir olayı anlatıyor. Bu tanım
objektif mi? Bir iş arkadaşı, derinden bilmediğiniz bir alanda bir yatırım teklifi sunar
. Değerlendirme ne kadar doğru?
Her iki durumda da gerçekten sadece gölgeleri görüyorsunuz—
diğer kişinin ne olduğunu veya olacağını düşündüğüne dair filtrelenmiş ve önyargılı bir görüş veriliyor.
Biz, içinde özü, farklı gelen mahkumlar kimsin zincirleme duvar mağarada Sokrates var
alegori. Hayatı filtrelerle deneyimliyoruz.
Sokrates antik Yunan'da yaşıyordu. Güç soruları sormakta ustaydı. Ders vermek yerine
öğrencilerine düşündürücü bir dizi soru yönelterek ders verdi. Bu sayede
öğrencilerinin zihinlerini öğrenme sürecine dahil etti. Varsayımlarını ortaya çıkardı. Yavaş ama emin
adımlarla konunun özüne indi.
Sokrates olur bir başlangıç sınıfına göre soruyorum “Nedir Erdem?"veya" İyi olan nedir?” Bu kelimeleri her zaman kullanıyoruz
. Ama gerçekten ne anlama geldiklerini biliyor muyuz? Bugün, dünyanın dört bir yanındaki birçok üniversite öğretiminde “Sokratik Yöntemi” kullanıyor—bunların en ünlülerinden biri Harvard Business School.
Sokrates bu yöntemi çok net bir şekilde özetledi. Dedi ki, " İnsan Mükemmelliğinin en yüksek biçimi
kendini ve başkalarını sorgulamaktır."
Sokrates, Atina toplumunun ve hükümetinin vokal eleştirmeniydi. O sonunda mahkum için ölüm
için onun algılanan saldırılar iktidar sınıfları. Boğuşmadan, bir bardak zehirli baldıran içti. Yavaş
yavaş kalbine ulaştı ve öldü, tarihin en büyük filozoflarından biri olarak kalıcı ününü bıraktı
.
Sokrates kesinlikle hayatını sık sık alıntılanan ifadesine uygun olarak yaşadı: "İncelenmemiş yaşam yaşamaya değmez
.”
Sokratik yöntemi günlük işinizde ve kişisel yaşamınızda büyük etki yaratmak için kullanabilirsiniz. Nasıl
Sokrates'e daha çok benzeyebilirsin? İlk olarak, ifadeler, iddialar veya komutlar yerine sorularla başlayın.
Düşünün bu örnekler:
Yerine: “Biz ihtiyacımız geliştirmek bizim müşteri hizmetleri!"
Deneyin:" Bugün müşteri hizmetleri seviyemizi nasıl değerlendirirsiniz?” ya da, “Nasıl bizim hizmet etkileyecek, bizim müşteri tutma?“
Bunun yerine: "Biliyorsun, bu yaz bir iş bulamazsan, sana harçlık ödemiyoruz."
Dene:" Bu yaz yapmak istediğin şey için ne gibi fikirlerin var?"veya," iş aramanızın nasıl gittiğini duymak istiyorum
. Neyi araştırıyor musun?“
Bunun yerine: "Öfkenizden bıktım.”
Deneyin: "Sinirlendiğinizde, size en yakın insanlarla olan ilişkilerinizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?”
İkinci olarak, sormak *temel* sorularla ilgili şeyleri herkes alır için verilen soru
bu olacaktır, belki de diğerlerine sürpriz.
Örneğin, biri iş diyor, “Biz daha fazla yenilik lazım.” Sor, “Olabilir nitelendirdiği
yenilik demek için mi?"Daha fazla takım çalışması için bir çağrı olduğunda, “*takım çalışması" derken ne* demek istiyorsun?”
Daha fazla iş-yaşam dengesi istediklerini söyleyen bir arkadaşınla birliktesin. Bu arkadaşınıza sorun “ " Sizin için iş-yaşam dengesi nedir?"Birisi diyor ki," Ona güvenmiyorum."Cevap verebilirsin," Neden olmasın? Bu durumda sizin için güven nedir
?”
Bu gibi sorular, başkalarını meşgul eden ve düşünmelerini sağlayan derin, ödüllendirici konuşmalara
yol açacaktır. Bilge bir çoban olarak ün kazanacaksınız-
görüşlerinizi onlara empoze etmek yerine insanları nazikçe doğru yönde hareket ettiren bir lider.
Sokratik zihniyeti benimseyin ve mağaranızdan çıkın! Varsayımları sorgulayın.
Başkalarının kabul ettiği kelimelerin tanımını sorgulayın. Çevrenizdekileri
canlandırıcı bir öğrenme ve keşif yolculuğuna başlatmak için soruları kullanın.

Sokratik Yaklaşımı Kullanma Önerileri

Sokrates zihniyetini benimsediğinizde, hemen hemen her konuşmaya farklı yaklaşırsınız. İşte bu zihniyeti anlamanıza yardımcı olacak bir karşıtlık
:

Yerine:	**Sen:**
Söyleme	Düşündürücü sorular sorun
Uzman olmak	Başkalarını uzmanlığa katkıda bulunmaya davet edin
Bilgiyi kontrol etme	Başkalarının deneyimlerini çizmeye yardımcı olun
Anlam varsaymak	

Kelimelerin anlamını sorun
Zorunlu çözümler

Ne kadar akıllı *olduğunuzu gösteren başkalarından çözümler isteyin* Başkalarına ne kadar akıllı

Analiz ettiklerini gösterin
Sentezleyin ve büyük resme bakın

“Unutmayın ki insan işlerinde istikrarlı bir şey yoktur; Bu nedenle refahta aşırı sevinçten veya sıkıntıda aşırı depresyondan kaçının.
"- Sokrates, M. Ö. 469-399.

7

En Baştan Başla

"Jay parayı ödünç almak zorunda kaldı. Katkıda bulunabileceğim tek bir kuruşum bile yoktu."
Grand Rapids, Michigan'daki en tonlu restoran olan 1913'te Rich Devos'la öğle yemeği yiyorum. New York'taki her şeye rakip olur. Rich en sevdiği yemeği yiyor, bir kase biber. Aslında iki kase biber.
Harika bir hizmet alıyoruz ve şaşırmadım. Restoranın sahibi Rich. Gibi bir madde aslında, onun sahip olduğu otel ve restoranda. Ayrıca Marriott'un karşısında ve Grand Rapids şehir merkezinde birkaç blok daha var.
O bir dünyanın en sıradışı adam ben hiç bir araya geldi. Mütevazı. Cömert. Kükreyen bir vatansever. Ve seni sandalyenden fırlatıp alkışlayan ve tezahürat yapan motive edici bir konuşmacı.
O bir ilham kaynağı. Hayatı uzun bir yaratılış ve kutlamadır.
Bir şey daha var. Forbes net değerini birkaç milyar dolar olarak listeledi. Bu bir” B. "
Rich, lise arkadaşı ve ordu arkadaşı Jay Van Andel ile birlikte Amway'in kurucu ortağıdır.
Mistik bir bağdı. Her ikisi de emekli olduktan sonra bile, her gün birbirleriyle temas halindeydiler.
Bugün şirket 20 milyar dolarlık bir operasyon. Dünya çapında 80 ülkede 3 milyon Amway distribütörü bulunmaktadır .
İlham vermekten bahset. Bir keresinde 30 dakikalık heyecan verici bir sunum yaptığını duydum. Oracıkta Amway temsilcisi olmak istedim! Ne Zengin gururlu olduğunu söyledi yapan pek çok erkek ve kadın milyonerler. Yüzlerce kişi olduğunu söylüyor.
"Zengin, “diyorum ona," yaptıklarının büyüleyici bir hikayesi. Söylesene, nasıl başladın?”
“Begin at başından,” Kral Kalpler " dedi Alice, “ve devam kadar gelip sonunda."
Ardından bir peri masalı gibi okunan bir hesap var, ama hepsi doğru.
"Jay ve benim üniversiteye ayıracak vaktimiz yoktu. Girişimci olmak istedik. Ancak zaman, ben değilim belli biliyorduk ne kelime demek.
“Ordudan çıkıyoruz ve birlikte ve kendimiz için iş yapmak istediğimizi biliyoruz. Bunun Amerikan rüyası olduğuna inanıyoruz.
"Charter uçak işine başlıyoruz. Ama bu hiç işe yaramıyor. Ne gelecek, biz merak etti.”
(Deneyimlerden öğrendiğinizi ve hataların size deneyim kazandırdığını hatırlatıyorum. Winston Churchill'in dediği başarı için gidip gelen bir arıza başka bir arıza olmadan kaybetme senin coşku.)
"Charter uçak arızasından hemen sonra Jay Nutrilite hakkında bir şeyler duyar. Bu bir besin arttırıcı. Biraz kontrol yapacağız. Distribütör olabileceğimizi öğreniyoruz.
“Bu yüzden bir satış kiti ve örnekleri satın almak isteyerek başlıyoruz. Bu 50 dolar alacak. Ama aramızda o kadar çok şey yok. Jay bizi işe sokmak için 50 doları ödünç almak zorunda.
Bir kuruşa katkıda bulunacak kadar param bile yoktu.
"Yıllar geçtikçe iş gerçekten büyüyor. Jay ve benim sonunda bizim için çalışan 5.000 Nutrilite distribütörümüz var. Daha geniş bir ürün yelpazesi istiyoruz. 1959'da Amerikan Yol Birliği'ni bulduk. Daha sonra Amway olarak yeniden adlandırıldı. Bizim gibi kimse yoktu."
Rich bana Amway'in büyümesinden bahsetmeye devam ediyor. Sadece bir dağıtım şirketinden daha fazlası oldu. Bu bir yaşam biçimiydi, motivasyonu ve sıkı çalışmasıyla herkesin geçmişi ne olursa olsun başarılı olabileceği bir organizasyondu .
Rich ve ben yemek masasında yaklaşık üç saat geçiriyoruz. Ama şirketinin nasıl başladığı gerçek hikaye. Rich'e ilk sorduğum sorunun beni harika, keşfedilmemiş yolculuklara götürdüğünü görüyorum— " Nasıl başladın?”
Aynı soruyu soruyorum (Nasıl başladınız?) Mary Kay Cosmetics'in kurucusu Mary Kay Ash'in . Ne hikaye ama onun o olduğunu bir tek annesinin kim olduğunu bulmak için hızlı bir yol için destek onun bebek oğlu.
Ve ilk önce bir çift çiçek satarak başlayan Cal Turner, Jr. (Dolar Generali) vardı. (Evet-bloomers! Bunun gibi düzinelerce ve düzinelerce başka hikaye var.
Zengin Devos'a gelince, Tanrı'nın orijinallerinden biri olarak doğdu. Kurumsal hayatın kanonlarında, güzellikle doludur.
“Sen nasıl başladı?” en ünlü, güçlü ya da varlıklı insanın bile karşı koyamayacağı bir soru. Ama yol boyunca tanıştığınız herkesle deneyin - aynı zamanda bir arkadaş, meslektaş veya yabancı için de bir soru

. Ortaya çıkan hikayeler şaşırtıcı derecede heyecan verici olacak.
Kalpler Kralı'nın sözlerini takip edin. Başından başla. “Nasıl başladınız " sizi yönlendirecek
altın konuşma ve bilgi külçelerinin senin için hazır olduğu harika bir yolda.
Sen gerçekten meşgul olan biri, bunları çizmek ve öğrenmek, onların hikayesi ile soruyor “**Nasıl çıkardın başladı?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Sen nasıl başladı?”

Bütün soruları sen sor, ne kadar iyi Bu bir sevinç, tutku ve ilham getiriyor için hem sizin hem de teller.
Nasıl başladınız, çok görkemli bir dizi hikaye sunuyor. Her biri değerli, neşe dolu (ve bazen
yol boyunca kalp kırıklığı). Ve çoğu zaman bazı değerli kahkahalar.
Bu soruyu sorarken, hayatı eğlenceli bir merakla yaşayan kadın ve erkekleri bulacaksınız. Onun için her şeyi göze onlar, rulo
zar oyunu. Bir uzuvda dışarı çıkmaktan korkmuyorlar, çünkü meyvenin nerede olduğunu biliyorlar.

Ne zaman sen sormak, “Nasıl başladı?"sıradanları sıra dışı olarak tanımaya da yardım ediyorsunuz. Her arkadaş, iş arkadaşı, ya da
bile yabancı olan bir hikaye bu sevgili onları. Mesleklerini nasıl seçtiklerini. Eşleriyle nasıl tanıştıklarını.
Los Angeles'a yaptıkları ve sonunda yerleştikleri o tesadüfi yolculuk. Bu hikayeler paylaşıldığında, bir bağlantı oluşturulur.
Bu soru ne zaman kullanılır
Her zaman, davet biriyle paylaşmak ne kadar onlar var başladı onların kariyer veya herhangi bir diğer parçası olan onların hayatı.
Sorunun alternatif versiyonları
Bir çift: “Nasıl oldu da bir araya iki ve sonuna kadar birlikte?"
Bir sanatçının veya müzisyenin:" Sana kim öğretti? Zanaatını nasıl öğrendin?"
Kimseden:" Nerede büyüdün? Ve nasıl içine düştün. . .?”
Takip soruları
“O zaman bunu yapmaya nasıl karar verdiniz?"
"Öğrenmen gereken en zor ders neydi?"
"Eğer düşseydi. . .sence ne olurdu?”

8

Baştan Başla

“Sadece sigara içmiyorsun " diyor. "Nefes alıyorsun."Gülümsemiyor.
Allan Favort'la okuluna hediye vermekten bahsediyorum. Ben bildiğim her şeyi o söyledi bana, ve
onun hediyeler geçmiş, o büyük tutku onun Üniversitesi.
Ayrıca büyük bir hediye yapabilecek kadar yüksek mali kapasiteye sahip olduğunu da biliyorum. Ve benim bildiğimi biliyor!
Çünkü ben bu kadar emin onun özveri için onun alma mater, ben boşa hiçbir zaman bulaştığının bizim
tartışma. Onu selamlıyorum ve hemen oraya gidiyorum.
"Allan, üniversiteyi ne kadar sevdiğini biliyorum. Mezun olduğun Mühendislik Fakültesine gitmen için bir milyon dolarlık bir hediye
yapmanı istiyorum
. Biliyorum senin için kabul edilen Üniversite ve nerede
senin son yıllık hediye sürdürmekteyiz."
İşte o zaman beni izlerimde durdurur. Beyzbol eldiveni kadar büyük bir el yüzüme çarptı.
“Buraya zorla giriyorsun ve bunun gibi benden bir milyon dolar istiyorsun. Ve
Mühendislik Fakültesiyle ilgileneceğimi varsayıyorsun."
Cherokee Kızılderililerinin savaşa girmeden önce kullandıkları bir sözü vardı:" Ölmek için iyi bir gün.” O nasıl olacak
ben hissediyorum. Aslında savaşın bittiğine ve sedyeyle götürüldüğüme inanıyorum. Allan'a bakıp
derin bir nefes alıyorum.
“Bunu gerçekten yaptığıma inanamıyorum, Allan.” (Ben ne düşünüyordum? Uyum sağlamak için zaman ayırman gerektiğini biliyorum
. Ve sonra bir kelebeğin inişi kadar ince bir şekilde, doğru motivasyonları bulmak için keşfetmeye başlayabilirsiniz
.). "Utanıyorum Allan. Sen sadece cesur gittiğimi bildiğimi sanıyordum. Çok özür dilerim için
benim düşüncesizlik. Beni affet.”
Sonra, ben almak benim evrak çantası ve benim ceket ve bırakın. Hoşçakal bile demiyorum. Kapıyı kapatıp gidiyorum
.
Yaklaşık 20 saniye sonra kapıyı çaldım. Bir çatlak açıyorum.
"Merhaba Allan. Birkaç dakikalığına içeri girebilir miyim? Seninle konuşmam gereken çok özel bir şey var. Bu
konuda üniversite. Bence bunu çok heyecan verici bulacaksın."Ekliyorum:" Bu arada,
baştan başlamamızın sakıncası var mı?"Allan gülümser ve konuşmadan başını sallar.
Sonra ben ne mi yapmış, başlangıçta. Sohbet ediyorum, gözlemliyorum ve sorular sormaya başlıyorum. En
önemlisi, Allan'ı konuşmaya teşvik ediyorum. Gizlice kilitteki anahtarı çalıştırmaya çalışıyorum.
İşte duyduklarım. Sonra bazı kurnaz, meraklı, meğerse Allan değil ama ilgilenen tüm yapım bir hediye
College of Engineering. Üniversitedeki tiyatro programıyla ilgileniyor.
Bana şöyle diyor: "Sanırım karımdan başka kimse bunu bilmiyor ama üniversiteye girdiğimde drama
dalındaydım. Bir aktör olmak istedim. Neyse ki, mühendisliğe geçtim-ve dünya

çok kötü bir aktöre sahip olmaktan kurtuldu.

“Eğer bir hediye yapacaksam ve sakıncası yoksa, yapacağımı söylemiyorum-

aniden ayrılmadan önce benden istediğin o çılgın para miktarı hakkında biraz daha konuşmaktan mutluluk duyarım."

Konuşuyoruz ve konuşuyoruz.

Son olarak, " Bahsettiğimiz tiyatro programını biliyor musun? (Aslında, tüm konuşmayı o yaptı.

Arada bir soru ekledim. Sanırım bana birkaç yıl daha verirsen, muhtemelen

bir milyon dolarlık bir hediye yapabilirim."

Mezmurlar okuyorum.

Bu olabilir garip hissediyorum, ama bir cesur, cesur stratejisi için yeniden bir konuşma çizik. İş yerinde biriyle veya evde bir aile üyesiyle olabilir. Ne zaman seni çekip üzerinde kötü bir başlangıç yaptık, sor, “**Ne sakıncası biz baştan başlamak?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Baştan başlamamızın sakıncası var mı?”

Araştırmadan ve soru sormadan doğrudan bir talebe atlamamaya dikkat edin. Bir dalgacığı derin uca itmekle karşılaştırılabilir . Hava almaya gelmeyebilirler. Seni de yanlarında götürebilirler.

İnsanlar bağışlayıcıdır. Seninle harika bir sohbet etmek istiyorlar. “Baştan başlamamızın sakıncası var mı?" diğer kişiyi etkisiz hale getirecek ve onları gülümsetecek. Bu gülümseme yeni bir başlangıca giden yolu kolaylaştıracak.

Bu soru ne zaman kullanılır

Bir konuşma çok kötü bir başlangıç yaptığında.

Bir arkadaşınızla veya aile üyenizle verimsiz, duygusal olarak yüklü bir tartışmaya girerseniz.

Sorunun alternatif versiyonları

“Ben ikna üzerinde kötü bir başlangıç yaptık. Yeniden başlamamın sakıncası var mı? Bunu adalet için yapmadım."

"Bundan geri adım atabilir miyiz? Neden bahsetmeliyiz?”

Takip soruları

“Teşekkür. Sana bir soru sormamın sakıncası var mı?”

“Neden ben diye sevmeye yeniden başlamak olduğunu biliyorum benim ayak benim ağız. İkinci bir deneyebilir miyim?”

9

Sen-Ebilmek Üstesinden Gelmek Bir Şey Varsa Anlamak Neden

Ben okuma iş tanımı yine. İyi keder! *Bunları nereden*buluyorlar?

Manhattan'ın en yüksek binalarından birinin tepesinde, büyük bir konferans masasında oturuyorum. Benim için tekrar toplanacak olan grup. Benimle otururken dünyanın en tecrübeli 18 bankacısı var.

Küresel bir finansal güç merkezi için üst düzey hesap yöneticileri arasındalar.

Büyük kredi olanakları ayarlayabilirler. Dönüşümsel bir devralma için finansman sağlayın.

Dünya çapında milyarlarca doları saniyeler içinde hareket ettirin. Bankanın gelirleri, karları ve hisse fiyatı büyük ölçüde bu seçkin birey grubunun performansına bağlıdır.

Ama onlar sinirli. İç bürokrasi tarafından engellendi. Sermayeden daha fazla getiri isteyen hissedarlar tarafından bastırıldı . Her hareketini kaydeden ölçüm sistemleri tarafından izlenir.

İlişkilere uzun vadeli yatırım yapmayı zorlaştıran metriklerle sarılmış.

Rollerini yeniden tanımlamalarına ve ürün odaklı bir yaklaşım yerine müşteri odaklı bir yaklaşım geliştirmelerine yardımcı oluyorum.

Bu güçlü yöneticiler, yeni bir müşteri odaklılık çağını başlatması gereken öncüdür.

Görevlerini şık bir PowerPoint slaydının en üstüne koydular. Manşette şöyle yazıyor: "Görevimiz."

*Maksimize*et, *hizala*, *sinerjize*et, *karlı ve* çok yönlü gibi birçok zarif kelime içeriyor. Ancak tanımlanmış olan görev müşteri odaklı gelmiyor. Hayır, Şükran Günü'nde hindi “ilk “olduğu kadar” önce müşteri " gibi geliyor. Sade İngilizce'de şöyle bir şey yazıyor:

Misyonumuz, bankanın tüm hizmetlerini mümkün olduğunca sık kilit müşterilerimize satmaktır.

İlham verici ya da ayırt edici değil.

Bu, 18 über bankacıdan oluşan bu grubun , müşterilerinin çıkarlarını her zaman ilk sıraya koyan güvenilir danışmanlar olarak hareket ederken müşterilerine hizmet etme konusundaki gerçek coşkusuyla çelişiyor.

"İnsanlar *nasıl olduğunu sorduğunda*," Onlara söylüyorum, " meşgul kalıyorlar ve her zaman bir işi var. Onlar olmak iyi yöneticileri. Ama *neden* bundan daha fazlası olduklarını sorarlarsa. Yönetmeye başlarlar, sadece yönetmeye değil."

İzleyicilerime dönüyorum. “Başlangıç yapalım mı?” Kafa salla.

"Göreviniz ve rolünüz hakkında konuşalım. Bir sorum var: *Yaptığın şeyi neden yapıyorsun?*”

I bekle. Soruyu tekrarlamıyorum ya da ne demek istediğimi detaylandırmıyorum. Anlamı onlar için açıktır.

Oda durgunlaşıyor.

Sonra, yavaşça, kafalar başını sallamaya başlar. Bazıları bilerek gülümsemeye başlar.

Onlardan biri” Bu iyi bir soru " diyor.

Ben etrafa odası. Yavaş yavaş, baraj patlıyor. Masanın etrafından dolaşıyoruz. Tek tek başladı konuşmaya heyecanla nasıl onların önemli rolü vardır. Nasıl onlar aşk yardım müşterisi büyümek onların iş ve gelişmek onların kariyer.

” Bunu yapıyorum çünkü müşterilerim için çok büyük bir fark yaratıyorum " diyor.

” Bir etkiye sahip olmayı seviyorum " diyor bir diğeri.

“Bu bankadaki en iyi iş. En zor, ama aynı zamanda en iyisi."
"Bir uçak gemisinin güvertesindeymişim gibi hissediyorum, yardım etmek için bir fırsat olup olmadığını görmek için ufku tarıyorum
."
"Hepsini müşteriler için bir araya getiriyorum.”
“Ben kim olduğunu eninde sonunda hesap vermesi için bütün ilişki ve ben yapmak olur.
"Müşterilerimle kurduğum derin, kişisel ilişkileri seviyorum.”
Ben gülümseyerek. Oda, *işlerinin nedenine olan tutkularıyla aydınlanıyor*. Enerjileri hissedilir. Ben
şimdi bakın ne veriyor onlara bu bürokratik engelleri aşmak, onların küresel bir organizasyon. Ben
hatırlattı ne Friederich Nietzsche şöyle dedi: “Onun kim vardır bir *neden* için yaşamak ayı neredeyse hiçbir *nasıl*.”
Yirmi dakika sonra yeni görevlerinin temel unsurlarına sahibiz.
Daha fazla ürün satmaya ve “üstün getiri " yapmaya dayanan bir görev değil.” Hayır, müşterilerin en önemli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak üzerine kurulmuştur
. Örgütlerinin benzersiz güçlerini kullanma konusunda. Motive edici ve
ayırt edici.
Havamda odası dönüştürdü. İç toplantıların ve bitmeyen raporların ölü eli
bir kenara itiliyor. Onun yerine gerçek iş için heyecan ve tutku var.
Ne zaman çalıştığınızı tanımlamak için bir organizasyon rolü, geri bir anlamda amaç ve gurur, ya da sadece
anlamak ne yapar insanlar kene, sor: “**Neden ne yapıyorsun sen?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Yaptığın şeyi neden yapıyorsun?”

Birçok farklı nedenden dolayı bir şeyler yapıyoruz. Ama ne zaman sen koymak “olmalıdır. önümüzde de bu sebep, olabilir belirli bir hazzı
ve heyecanı olacak yakında drene uzakta. Olması gereken kelimeyle ilişkili tutkuyu bulamazsınız. Kimse heyecanlanmamalı
.
Buna karşılık, birinin *iş ve eylemlerinin gerçek nedenini açıkladığınızda,* tutku, enerji ve heyecan bulacaksınız.
Bu soru ne zaman kullanılır
Ne zaman seni istemesini anlamak ne motive eder ve sürücüleri diğer kişi.
Diğer insanları meslekleri hakkında yeniden canlandırmaya yardımcı olmak.
Sorunun alternatif versiyonları
“İşinizin/yaptıklarınızın en heyecan verici kısımları nelerdir? Niçin?"
"Meslek hayatında en tutkulu olduğun şey nedir? Özel hayatın mı? Niçin?”
Takip soruları
“Neden bu konuda özellikle tutkulusun?"
"Memnuniyetinize ne engel oluyor?”
“Ne olur yapma bunu bile daha tatmin edici?”

10

Sessiz bir Anda

Mısır koçanı piposu içen birini tanıyor musun? Hiç sanmıyorum. Bunu sen bile biliyorsun ne bir piposu
var? Hiç sanmıyorum.
İyi. . .Alan G. Hassenfeld mısır koçanı piposu içiyor Ve daha iyisini karşılayamadığı için değil. Ama Alan'la
ilgili sıra dışı olan tek şey boru değil. Birkaç dakika içinde,bu şirket lideri,
hayırsever ve dünya gezgini hakkında daha fazla bilgi edineceksiniz.
Rhode Island'ın eski Valisi Bruce Sundlun bir gün bana, “Alan eyaletteki en etkili
kişi, en güçlü ve en etkili liderlerimizden biri.” Sadece Alan'ın o zamanlar
eyaletteki en büyük işverenin CEO'su olması değil, bu bir faktör olmasına rağmen.
Vali,” O bir ilham kaynağı " diyor. "Örnek olarak liderlik ediyor.
Devlet için iyi, Tapınağı için iyi onlarca faaliyette bulunuyor."
41 yaşında Alan, büyükbabasının kurduğu aile şirketi Hasbro'nun CEO'su oldu. Şirketin
ürettiği oyuncaklar ve oyunlar.
Hasbro, Alan'ın önderliğinde çarçabuk büyüyor. Şu anda yılda 4 milyar dolar gelir
elde ediyor(bu çok fazla oyuncak ve oyun) ve pazarlarının juggernaut'u. *Fortune* dergisi onu
ülkedeki en iyi yüz şirketten biri olarak nitelendirdi.
Alan birkaç yıl önce Hasbro'ya aktif olarak katılmayı bıraktı. Yönetim Kurulu Başkanı olarak kalır.
Şirketin misyonundan etkilendim: *Başarılı Olmaya Kararlıyız.* Alan da bu ilkeye göre yaşıyor.
Onunla defalarca birlikte oldum. Yazdığım bu özel akşam
Manhattan'daki Harvard Club'da keyifli bir akşam yemeği yiyoruz. Konuşuyoruz ve konuşuyoruz.
"Hasbro, görev süreniz boyunca kazancını iki katından fazla artırdı, Alan. CEO olarak, zor
durumlarla ve sorunlarla nasıl başa çıktınız?”
“Ben bir söz” söyledi. "Bu benim felsefem:" Sorunlar bir dondurma külahı gibidir. Eğer onları yalamazsan
, ortalığı karıştırırlar.’” (Ben bu maç ile ilgili benim kendi: Kazananlar gibi poşet çaylar—seni bir daha asla görmek
onların gerçek güç kadar onlar sıcak su.)
Bana bir düzine daha fazla sözüyle davranıyor. Muhteşem eğlenceli.
Alan'a” Hayatta büyük bir başarı elde ettin " diyorum. "Ulusal olarak tanınmış bir şirket lideri.
Yahudi toplumu içinde yerel ve ulusal olarak büyük saygı gören bir taşıyıcı. Rhode Island'ın en önemli

sözcülerinden biri. Buna yarım düzine fahri doktora ekleyin. *Hayatındaki en büyük tatmin sana ne verdi?*"

Alan'la daha önce hiç gündeme getirmediğim bir soru. Hatta birisi olarak yüzeysel olarak o da, ben belli mi olur için biraz zaman sanırım bu soruya daha önce yanıt. Ama bu durum böyle değil.

Alan," Benim için en tatmin edici olanın ne olduğu çok açık " diyor. "Hasbro Çocuk Hastanesi (Providence'da). Ailemiz hastane için para yatırdı. Ne zaman görüşürüz çocuklar, biz size yardımcı ve konuşma ile bazı minnettar anne, bunu yapan her şeyi yaptım hayat solgun karşılaştırma.

"Bilmem ne gibi iyi? Noel'de her odayı bir hediyeyle ziyaret ederim. Ne olabilir muhtemelen daha önemli? Sana daha fazla neşe verecek ne olabilir ki?"Alan yüzdürme ve derinden kazınmış bir ruhla konuşuyor.

Bu soru bana Harvard'daki Liderlik Burs Programına ve ayrıca Rhode Island'daki Smithfield'deki Bryant Üniversitesi'ne sponsorluğunu anlatmasına yol açıyor. Alan ayrıca Sudan, Haiti, Afganistan, Tayland ve İsrail'de temiz su temini ve yoksulluğun ortadan kaldırılmasına yardımcı olmak için büyük fonlar sağlıyor.

Alan kutsanmışlardan biri. Hayatın bagajını ele geçirmiş gibi görünüyor. O işlediği için ilham, başkaları için daha fazla hayal, daha fazla bilgi, Daha ve daha fazla olmak.

Basit sorumdan sonra konuşmaya devam ediyor. Çok öğrenirler. Rusça bir kelime var, *şamanstuo-* büyünün kalitesi.

Sonra inanılmaz bir şey oluyor. Soru, bütün bunların bir sonucudur. Gizliliğime yemin ediyor.

"Ben istiyorum söyle bir şey," diyor. "Ama en katı güven içinde tutulmalı. Muhtemelen önümüzdeki birkaç hafta içinde açıklayacağız. Şimdilik sadece birkaçı bunu biliyor, şimdi de sen."

Yaklaştı, neredeyse fısıldıyordu. Konuşmamıza kimsenin kulak misafiri olmadığından emin oluyor.

"Manhattan'daki bir projeye 100 milyon dolara yakın olanı veriyoruz. Şehri ve belki de ülkeyi tamamen fırtınaya sürükleyecek. Şehrin en heyecan verici ve en çok ihtiyaç duyulan programlarından biridir. Düşünmek bile, tüylerimi diken diken ediyor."

Seni bitirebilir ki başlangıçta sorulan Alan, "Ne var hayatında verilen en iyi karşılama." Bu erken soru, Alan'ın hayatının daha önce bilmediğim yepyeni bir alanını açıyor. Ana damarına giden bir damar. Ve bu çok ilgi çekici bir soru olduğu için, başka türlü gizli olmayacağım gizli bir konuşma da sağlıyor.

Bu soruyu arkadaşlarınız, iş arkadaşlarınız ve ailenizle deneyin. Onlara sorun, **Hayatınızda size en büyük memnuniyeti sağlayan şey nedir?** Sonra arkanıza yaslanın. Sadece dinle. Konuşma mücevherlerinden oluşan bir hazine sandığı ortaya çıkaracaksınız
.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Hayatındaki en büyük tatmin sana ne verdi?"

Yerine getirme duygusu, başarı veya mutluluk duygusundan farklıdır. Yerine getirme, umutlarınızı ve hayallerinizi gerçekleştirmekten gelir . Bir bütünlük veya bütünlük durumunu yansıtır. Derin bir tatmin duygusuna sahip olduğun zamandır.

Birisine onları neyin yerine getirdiğini sorduğunuzda, bunun için her zaman çok özel olan bir şeyi keşfetmenin kapısını açar kişi. Rahat bir yemeği paylaşmak veya birlikte samimi bir akşam geçirmek gibi güçlü bir bağlantı oluşturur.

Bu soru ne zaman kullanılır

İşyerinde veya profesyonel bir ortamda biriyle daha kişisel bir bağlantı kurmak için.

Almak için her hangi bir arkadaş ve aile daha iyi.

Sorunun alternatif versiyonları

"Hayatınızda size en büyük memnuniyet duygunuzu veren nedir?"

"En tatmin edici olanı. . .(ilişki, deneyim, iş vb.) hiç sahip olduğun?"

"Hayatınızda sizi en çok hangi deneyim etkiledi?"

Takip soruları:

"Bunun hakkında daha fazla şey söyle. Ne özellikle uygun oldu?"

"Sizin için de derinden tatmin edici olan başka bir şey var mı?"

11

Bu İyi Olabilir Mi?

1983'ün sonlarındayız. Apple Computer Macintosh'u duyurmak üzere. Yenilikçi özellikleri- elinizle hareket ettirdiğiniz bir fare, bir grafik kullanıcı arayüzü ve daha fazlası-gelecek on yıllar boyunca kişisel bilgisayar dünyasını şekillendirecek
.

Sahneyi ben ayarlayayım.

Steve Jobs, yeni, yenilikçi ürünlerini kükreyen bir medya sıçramasıyla tanıtmayı severdi. Hiç kimse onun drama anlayışına rakip olamazdı-davulların yuvarlanması, yeni bir güne işaret eden trompetler.

Şimdi Super Bowl XVIII, 1984'ü tekrar düşünmeni istiyorum. Kimin oynadığını çok az kişi hatırlayacak. Daha da az, skor.

Ama gören kimse Apple reklamını unutmayacak. Eşofmanlı bir kadın , drone benzeri insanlarla dolu bir oditoryumda yarışıyor. Otoriter bir diktatörün konuşan kafasını gösteren dev bir film ekranına bir balyoz fırlatır
. O reklam Şimdi yaklaşık iki yıl eski. Her

türlü ödülü kazandı. Bunun videosu hala bir vızıltıya neden olan bir kült haline geldi.
Apple genel merkezinde, lansmandan ve reklamdan önceki aylarda, personel
çılgınca bir hızla çalışıyor. Uykusuz geceler. Çalışma masasında öğle yemeği. Steve Jobs acımasızca
koridorlarda dolaşıyor.
“Yapmak daha iyi. Daha da iyisi,” Jobs ürün geliştiricilerine tavsiyede bulunuyor.
Jobs her zaman her Apple ürününün olağanüstü olmasını istedi. “Delicesine harika”ürünler üretme gayreti
, Apple ceo'su olarak iki uzun görev süresi boyunca güçlü ve amansız bir güçtü.
Olağanüstü bir şekilde, bir değil beş endüstride devrim yarattı: masaüstü bilgisayar, müzik,cep telefonları,
perakendecilik ve hatta çizgi film animasyonu (Pixar aracılığıyla).
Sana bir gün ne olduğunu anlatayım. Macintosh'un baş mühendisinin odasını ziyaret etti. “Boot
up” diye anlatıyor onu. Mühendisin masasında oturan devrim niteliğindeki yeni masaüstü bilgisayarın çalışma modelini ifade ediyor
.
Başlamak birkaç dakika sürer. Bunun nedeni, belleğini sınaması, işletim
sistemini başlatması ve diğer başlatma görevlerini gerçekleştirmesi gerektiğidir.
Jobs,” Daha hızlı önyükleme yapmalısın " diyor. Yürüyüp gidiyor.
Haftalar sonra, bilgisayarın verimliliğini artırmak için yorulmadan çalıştıktan sonra mühendis,
işleri önyükleme süresini nasıl biraz azaltmayı başardıklarını gururla gösterir.
"Yapabileceğinin en iyisi bu mu?"Jobs ona soruyor. Arkasını dönüyor ve küstahça ayrılıyor.
Birçok uykusuz geceden sonra Macintosh ekibi birkaç saniye daha tıraş olmayı başarır.
Jobs'la tekrar görüştüklerinde hala tatmin olmuyor. Fakat onları daha fazla azarlamak yerine
, gözlerinde uzak bir bakışla prototipe bakıyor. Düşüncede kaybolmuş. Zaman Mühendisi başlar açıklamak için bir kaç
yol onlar olabilir olmak daha da geliştirmek boot zaman, İş kesmeler.
” Bunu düşünüyordum, " diyor, sesi heyecanla yükseliyor. "Macintosh'u kaç kişi
kullanacak? Bir milyon mu? Hayır, birkaç yıl içinde 5 milyon insanın
günde en az bir kez Macintosh'larını açacağına bahse girerim. Diyelim ki önyükleme süresinden 10 saniye sonra tıraş olabilirsiniz. Bunu
5 milyon kullanıcıyla çarpın ve bu her gün 50 milyon saniyedir. Bir yıldan fazla, onlarca ömre bedel.
Yani 10 saniye daha hızlı önyükleme yaparsanız, en az bir düzine hayat kurtarmış olursunuz.”
İşler sonucuna göre söyleyerek, “bu Yüzden buna değer. kes başka bir 10 saniye!"
Bunun mümkün olduğunu düşünmüyorlar. Ancak Macintosh mühendisleri, Job'un
insanlığı milyarlarca boşa harcanan saniyeden kurtarma konusundaki ateşli arzusundan ilham alıyor-hayır, yönlendiriliyor -. Kendilerini
çabaya yeniden başlatırlar ve
birkaç gün içinde önyükleme süresini 10 saniye daha başarıyla kısaltırlar.
Steve Jobs vefat üzerine 5 Ekim 2011 tarihinde yaş 56. Eşsiz yeniliği
ve sürüşü nedeniyle Apple, dünyanın en değerli teknoloji şirketi oldu. Teşekkürler İş, bu
soru Da, “elimizden gelenin en iyisini yapın."kurum kültürünü aşılar.
Kaç kişi etrafında çalışmak aslında onların yaptığı en iyi?
Macintosh'un piyasaya sürülmesinden on bir yıl önce Dışişleri Bakanı Henry Kissinger
, özel asistanı Winston Lord'u ofisine çağırmak için telefonu açar.
Tanrı hatırı sayılır zekaya sahip bir adamdır. Çin büyükelçisi ve aynı zamanda ABD kongre üyesi olmaya devam edecek
. Kissinger'ın basit, hatta rutin bir isteği var: Lord'dan başkanlık
dış politika raporu yazmasını istiyor. Tanrı bilir, patronu onun için çalışan herkesten en iyisini ister, ama
o bile bundan sonra olacaklara hazırlıksızdır.
(Belki de Lord, Kissinger'in Harvard'da bir lisans öğrencisi olarak olağanüstü tezinin
“Tarihin Anlamı” olarak adlandırıldığını ve en az 377 sayfa uzunluğunda olduğunu unutmuştur!).
Lordun kendisi hikayeyi şöyle anlatıyor:
Politika raporunun iyi bir taslağını hazırladım ve Kissinger'a teslim ettim. O aramalar bana bir sonraki gün
ve diyor ki, “bu en iyisi olabilir mi?"Henry, öyle düşünmüştüm ama tekrar deneyeceğim.”
Bu yüzden birkaç gün içinde başka bir taslak ile geri dönüyorum. O aramalar bana ertesi gün diyor ki, “emin misiniz, bu en iyisi
olabilir mi?"Diyorum ki," Gerçekten öyle düşünmüştüm. Bir kez daha deneyeceğim."Her neyse, bu sekiz kez devam ediyor,
sekiz taslak; her seferinde “Yapabileceğinin en iyisi bu mu?"Oraya dokuzuncu bir taslak ile gidiyorum ve
ertesi gün beni aradığında ve bana aynı soruyu sorduğunda, gerçekten sinirleniyorum ve
“Henry, beynimi yendim-bu dokuzuncu taslak. Ben elimden gelenin en iyisini yapmak: I can muhtemelen
geliştirmek bir kelime daha."Sonra bana bakıyor ve diyor ki," Bu durumda, şimdi okuyacağım.”
[1]
Kissinger görev yöneticisiydi. Ancak,onun için çalışanların hayatlarının en iyi,
en kaliteli işini ürettikleri konusunda hiçbir soru yoktur. Küçük merak ediyorum. Onlar çatlak, mükemmel bir takımdı. Ama en önemlisi
Kissinger'ın öğüdüydü— " Yapabileceğinin en iyisi bu mu?”
Bu olağanüstü bir güç meselesidir. İdareli ve dikkatli kullanın-birini neredeyse delirtebilir.
Ama kullan. Başkalarının mümkün olduğuna inanmadıkları şeyleri başarmalarına yardım edeceksin.
Ne zaman istersen itin biri için, onların yeteneklerini egzersiz için maksimum zaman senin ihtiyaçlarını en iyi
Olası iş, sor: “**bu en iyisi olabilir mi?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Yapabileceğinin en iyisi bu mu?”

Sen rezervde bu soru için günler ne zaman özellikle çekici için birisi için çok iyi ve itme
kendilerini onların gergin ve gergin sınırlar.

Sık sık, biz yerleşmek için sıradanlık zaman bizim yapmamız gereken bizim en iyi. Sıradanlık, büyüklüğün düşmanıdır. Gresham yasası gibi: "Kötü para iyiyi kovar." Şirketler berbat müşteri hizmetleri veriyor, ancak neden pazar payını kaybettiklerini merak ediyorlar. Üniversite öğrencileri yarı yürekli çabalarla kayıyorlar, ancak mezun olduklarında erik işleri teklif edilmek istiyorlar.

İlgisizlik ise yaygın.

Bu soru diğer kişiyi daha yükseklere çıkarabilir ve en iyilerinin gerçekte ne olduğuna odaklanmalarını sağlayabilir.

Bu soru ne zaman kullanılır

İş yerindeki birinden sizin için bir görevi veya projeyi tamamlamasını istediğinizde.

Bir çocuğu çabalarını bir sonraki seviyeye yükseltmeye çalışırken.

Hepsinden iyisi, bir proje üzerinde çalışırken, ne olursa olsun-bir yazma ödevi, bir rfp'ye yanıt vermek, bir şirket için bir vizyon beyanı hazırlamak veya hatta bahçenizde çalışmak. Kendinize sorun, " Bu gerçekten yapabileceğim en iyi şey mi?"

Sorunun alternatif versiyonları

"Daha fazla iyileştirme için hala yer var mı?"

"Bu hangi yönlerden daha iyi olabilir?"

Takip soruları

"Ne duruyorsun?"

"Bunun'en iyisine' değeceğini düşünüyor musun?"

"Bunun en iyi yanı nedir? Neler geliştirilebilir?"

Notlar

1.

Kaynaklı:
www.gwu.edu/~nsarchiv/coldwar/interviews/episode-15/lord1.html
.

12

Goril Tozu Yok

Değerli eşyalarımdan biri. Richard Cornuelle tarafından yazılmış bir kitap. Buna *Amerikan Rüyasını Geri Almak deniyor.* (Başkan Obama bu ifadeyi o kadar çok sevdi ki kitabının başlığı için kullandı.) "En iyi dileklerimle iyi arkadaşıma."Dick " imzalıydı.

Bir anlık gerçek. Çok nazik davranıyordu. Gerçekten iyi arkadaş değildik ama yakın çalışan tanıdıklardık. Anlıyorsun, değil mi, fark?

Kitap benim üzerimde silinmez bir izlenim bıraktı—yazarın yaptığı gibi. Kitap ülkeyi fırtınaya sürükledi ve *birkaç hafta boyunca New York Times'ın En* Çok Satanlar listesine girdi. Enerji tazeliği ve yenilenme cesareti vardı. İnsan ruhunu ateşe veren bir kıvılcımı ateşledi.

Devletten borç almak yerine özel bankalar aracılığıyla üniversite öğrencilerine finansman bulmak için bir proje üzerinde çalışıyordum . Çabaya Dick Cornuelle öncülük ediyordu. Onunla çalışırken, bir süvari saldırısına işaret eden trompetler duyduğumu hissettim.

Geçenlerde öldü. O, göklere ulaşan dev, sağlam bir ağaçtı. Zamanında, kitabı biraz şok ediciydi. Fakat birçokları için yeni bir doktrin olduğu ortaya çıktı.

Kitap yapar durumda herhangi bir program için sosyal gelişim yani bağımlı hükümet finanse ediyor tedbirsiz ve büyük ihtimalle bozuk olması. Hükümetin parlak sonuçlar, az müdahale ve cömert finansman hakkında konuştuğunu söylüyor. (Hamlet'in bize şeytanın hoş bir şekil alabileceğini garanti ettiğini hatırlattım.)

Cornuelle, bireylerin ve gönüllü kar amacı gütmeyen kuruluşların rolünü savundu. Kitabı , laik bir kutsal kitap olan bireysel sorumluluğun Magna Carta'sı oldu.

Bağımsız Sektör terimini icat eden Cornuelle'di.

Hükümetin katılımı olmadan acil sosyal ihtiyaçlarla nasıl başa çıkmanız gerektiğini anlattı. Kavram evrimseldi, ancak etki devrimci olurdu.

De Tocqueville'den alıntı yapmayı severdi. Bir gün bir kağıt kılıfı çıkardığında ve bana De Tocqueville'in ülkemizin hükümet katılımı olmadan sorunları çözme konusunda bir dehası olduğunu nasıl iddia ettiğini okuduğunda onun ofisindeyim
.

Üniversite öğrencilerine özel bankacılık yoluyla burs yardımı sağlama programımız muazzam bir başarıdır. Çok kısa bir sürede 400'den fazla bankayı askere alıyoruz. Bir büyük sevindirdi hayat olur elde bir şey bunu başkalarına anlat sen imkansız yapmak.

Sonra, Cornuelle dezavantajlı olanlar için konut almak istiyor. O kararlı. Tereddütsüz. Sadece Cornuelle'in yapabileceği kadar kararlı. Dört aslıbir Metodist olarak kendinden emin.

Bir gün bana" Bir cevap istiyorum " diyor. "Ve şimdi istiyorum."

Cornuelle, projeye kesin bir taahhütte bulunmamı istiyor.

"Bu işte benimle misin, değil misin? Evet ya da hayır istiyorum." O bir yol aramaya hemen üzerinden, delici içine iç ruhu.

Ama bir problemim var. Adamı seviyorum ve onun felsefesine bağlıyım. Ancak başgösteren başka bir iş , ülkenin başka bir yerine taşınma olasılığı ve ayrıca bazı lisansüstü çalışmalar var. Duraksıyorum.

Sana cevabımı birazdan söyleyeceğim. Önce Goril Tozunu açıklayayım. İfadeyi duydun
.

İki erkek goril savaşa girdiğinde, büyük bir gösteri olur. Birbirlerini

daire içine alıyorlar ve tekrar tekrar daire içine alıyorlar.
Bu süreçte, ellerini kirin içinde tırmıklarlar, havaya fırlatıldığında oldukça toz fırtınası yapan avuç avuç toplarlar
. Bu Goril Tozu. Belirleyici bir şey olmaz. Goriller dönüp duruyorlar
.
Cornuelle'in sorusu sorulması gereken doğru soru. Evet ya da hayır istiyor. Ve Goril Tozu yok. Hızlanan otobüsüne bilet isteyip istemediğimi bilmek istiyor.
Çoğu zaman doğrudan bir soru sorulduğunda, aradığınız kişi Goril Tozu kusar.
Sana doğrudan bir cevap vermek istemiyorlar. Etrafında ve çevresinde dönerler.
Gemide olup olmadıklarını, cevabın evet mi hayır mı olduğunu ya da sadece
goril tozu mu attıklarını belirlemek sizin görevinizdir. Açık bir yanıt ortaya çıkarmanın tek yolu kapalı uçlu bir soru sormaktır. *Evet mi, hayır mı?*
Bu karar verme zamanı.
Bu küçük hükümet evangelistine bir cevap vermeliyim. Bir sonraki maceraya onunla mı gideceğim
yoksa hayatımın geri kalanını zayıf bir Pablum diyetiyle mi geçireceğim?
“Evet, Evet. Sonuna kadar seninleyim Dick.”
Ya Cornuelle şöyle bir açıklama yapmış olsaydı: “Bu yeni girişimde bana katılmayı düşünmeni istiyorum
."Ya da şu soruyu sordu:" Bu yeni program üzerinde çalışma olasılığı hakkında ne düşünüyorsunuz
? Böyle ” falan. O-cekti var led için keyifli bir tartışma ama kesin sonucu belli olan bir
eylem.
Bu değil ne o istedi. Evet mi, hayır mı istedi“?” Bu yüzden kapalı uçlu bir soru
belirli durumlarda tam olarak doğrudur.
Hayatı bir zaferdi. Biz zevk bu ülke özenli, eller işe, düşünce ve eylemle, bu
sektöre olan Cornuelle yapıştırılmış gurur sıfat, “bağımsız.”
Açık ve net bir cevap istediğinizde, açık ve kapalı uçlu bir soru sorun. Sor, “**bu bir evet mi yoksa hayır mı?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Bu bir evet mi yoksa hayır mı?”

Birini bir konuda sıkıştırmaya veya bağlılıklarını belirlemeye çalışırken, soruyu sormanın birçok yolu vardır
. “Ne düşünürdünüz " gibi yumuşak, sorgulayıcı yaklaşımlar var. . .?"Bazen kıpırdatacak yer bırakmamalısın.
Doğrudan, kusursuz bir yanıt istediğinizde kapalı uçlu bir soru güçlüdür. Evet mi, hayır mı? Bilerek sorulduğunda, içinde uygun bir şekilde, kapalı uçlu soru, asker için güçlü ve talepkar bir müttefiktir.
Bu soru ne zaman kullanılır

Bulmak olsun ya da olmasın biri tamamen bağlı.

Herhangi bir şüphe veya tereddütten kurtulmak için.
Sorunun alternatif versiyonları

“Olabilir işlemek için tam olarak bu?

"Gemide misin değil misin?"

"Şimdi son bir karar verebilir misin?”
Takip soruları

“Bu konuda seni en çok ne heyecanlandırıyor?"

"En büyük şüpheleriniz veya çekinceleriniz nelerdir?”

13

Klişeleri Gömün

“Onu ofisimden attım."
"Ne?”
Çok uluslu bir şirketin Kuzey Amerika operasyonlarının CEO'su Fred'le birlikteyim. Fred
eskiden dünyanın en büyük bankalarından birinin baş bilgi sorumlusu (CIO) idi. Yıllar boyunca yüzlerce satış elemanı onu aradı.
“Senin adına şirket” söyledi. "Goldman Sachs, IBM, Accenture, McKinsey, EDS ve daha sonra
burada ve Batı Kıyısı arasındaki her kova dükkanı. Hepsi bana bir şeyler satmaya çalıştı."
Fred zeki ve serttir ve aptallara tahammül etmez. Ama ofisinden birini attığını hayal etmekte zorlanıyorum
.
"Onu gerçekten kovdun mu? Dalga mı geçiyorsun?”
“Ben değilim şaka yapıyorsun,” dedi Fred. “O sordu *bu* soruyu."
"Hangisi?”
“*Ne saklıyorsun kadar gece*?"
Başını sallayarak devam ediyor:" Görüyorsun, bu korkunç bir soru. Aşırı kullanılmış. Klişe. Bayat. Ve en kötüsü
, tembel. Tembel satıcılardan nefret ederim. Belli bir noktada her satış elemanı, bankacı ve
danışman bu soruyu soruyor gibiydi. Lemmings gibiydiler. Onlar diye gelip Ara beni ve her zaman
sor, ‘Ne tutar kadar gece?
’ Bu soruyu sorarak—sihir gibi—derhal en zor meselelerimi onlara anlatmaya gönüllü olacağımı düşündüler
. Sonra diyebilirler ki, ' Ah, bunu düzeltmek için bir çözümümüz var. Onlara ofisimden eşlik etmeye başladım
."

"Ve seninle bu şekilde çalışmıyor mu?"Soruyorum. (Çoğu insanla bu şekilde çalışmadığını biliyorum,
ancak Fred'in bunun hakkında nasıl düşündüğünü anlamak istiyorum).
"Hayır, öyle değil. Ne de başkasıyla. Bak, biraz daha kahve içelim ve nedenini açıklayayım.
Gerçekten zeki olanların etkili olan ne yaptığını söyleyeyim."
Fred'in yönetici asistanı bize iki taze bardak getiriyor. Masasından kanepeli
, sehpalı ve hafif sandalyeli küçük bir oturma alanına geçiyoruz. Yerleşmek istiyoruz.
Ben buna benim iyi bir servet. Yine 14 yaşında gibiyim, puro içen, konyak
yudumlayan Morton Amcamın iyi yaşam felsefesini tartışmasını dinliyorum. Ama şimdi, dünyanın en
iyi eğitmeniyle bir yönetici adayıyla nasıl harika bir ilk görüşme yapılacağına dair okula gidiyorum.
Sör Isaac Newton, olağanüstü bilimsel buluşlarına atıfta bulunarak, "Devlerin omuzlarında durdum
." Fred'in beni sırtına kaldırdığını hissediyorum ve kesinlikle gezintiye çıkıyorum.
"Neden olmasın," Fred açıklar "'Ne tutar kadar gece?'korkunç bir soru. İlk olarak, karanlıkta bir atış
. O değil göstermek için başka bir kişi mi yapmış ödev, araştırılan
örgüt ve düşünce ile ilgili sorunlar onlar yüz. Sıfır hazırlık gerektiren bir soru.
Bu yüzden tembelliğin kanıtıdır."
Öfkeyle karalıyorum.
"İkincisi, eğer birisi seni zaten iyi tanımıyorsa, muhtemelen
aklında gerçekte ne olduğunu söylemeyeceklerdir. Bunu kızdırmak, önce biraz güven ve güvenilirlik kazanmanızı gerektirir. Haydi!
Düşünecek. En içteki endişelerimi ve endişelerimi
daha önce hiç tanışmadığım bir satıcıyla hemen paylaşacak mıyım? Dalga mı geçiyorsun?
"Üçüncüsü—ve bu özellikle bir CEO veya gerçekten üst düzey bir yönetici ile konuşuyorsanız doğrudur-bu bir
sorun sorusudur. Benim seviyemde, operasyonel sorunlara değil, büyümeye ve yeniliğe odaklanıyorum.
Bu sorunlar için endişelenmesi için para alan işletme yöneticilerim var. Sonuçta, benim gibi yöneticilere
büyüme ve yenilik için para ödeniyor. 'Ne gece tutar mı?'aslında en verimli
konularda size yardımcı olmuyor."
"Peki, akıllı olanlar ne soruyor?"
"Bu yaklaşım bir toplantı ile benim gibi bir denge hareketi. Hazırlamak gerekir. Yıllık raporumu oku.
Arama web. Konuşmalarımı oku. Röportaj yaptığım videoları izleyin. Analistlerin raporlarını gözden geçirin.
Kapıdan girmeden önce önceliklerimi ve stratejilerimi öğren.
"Ama sonra—ve bu gerçekten önemli-masamın önüne oturduğunuzda,
gerçek sorunlarımın ne olduğunu bildiğinizi varsaymayın. Kendine güven, ama alçakgönüllü ol. Araştırın ve muhtemelen önerin, ama içeri girip bana neden endişelendiğimi söyleme."
"Büyük satış görevlileri, eşyalarını bildiklerini gösteren dolaylı sorular soruyorlar.
'Fred, en büyük iki rakibinin birleşmesine nasıl tepki veriyorsun? Ya
da geçen ay New York'taki yatırımcılar konferansında söylediklerin ilgimi çekti. Asya pazarlarına olan itişiniz nasıl gidiyor
finansal kontrollerinizi ve risk yönetimi gereksinimlerinizi etkilemek için mi?
"Geçen gün, birisi vekalet beyanımızı dikkatlice okumuştu ve bana
icra tazminat planımız hakkında çok akıllıca sorular sordu. Neden bazı seçimler yaptığımızı bilmek istedi
. İlgi çekici bir tartışmaydı. Nazikçe araştırıp sorular sormaya devam etti.
Aklımdakiler ve yetenek yönetimi ve elde tutma stratejilerim hakkında çok şey öğrendi.
Mevcut tedarikçimizden memnun kaldık ve ona herhangi bir iş verme niyetimiz yoktu. Ama o kadar ustaydı ki,
şirketinin bizden bir proje alacağına inanıyorum.
"Başka bir deyişle, bana bilgili ve deneyimli olduğunuzu dolaylı olarak gösteren sorular sorun.
Rekabetime bakış açınızdan ve endüstrinin nasıl geliştiğini düşündüğünüzden bahsedin. Bana katılıyor bu
diyalog. O zaman açılmaya başlayayım. Bu olduğunda, biraz daha doğrudan olabilirsin.
"Hatta şöyle diyebilirsiniz ' ' Tartıştığımız her şey göz önüne alındığında—x, y ve z—nerede
daha hızlı ilerleme kaydetmeyi diliyorsunuz? Bu sorunlardan hangisinin kırılması en zor somun olduğunu kanıtlıyor?"
Bitiriyoruz ve ışınlanıyorum. Bir saat içinde bir dönem ileri satış dersi aldım.
"Fred, bu harikaydı. Kahve için de teşekkürler."
"Tartışmadan zevk aldım. Bu arada sen çok iyi bir dinleyicisin. İstediğin zaman ara."
Toplantı bana güçlü bireylerin ağlarındaki insanlara yardım etmeyi sevdiğini hatırlatıyor.
Başkaları için iyilik yapmaktan hoşlanırlar. Bazen, bir müşteriden veya iş arkadaşından tavsiye
istemek, ilişkiniz hakkında iyi hissetmeleri ve öğrenmeniz için bir fırsat yaratır.
Ne zaman seni istemesini anlamak bir liderin sorunları, sakın sorma yorgun klişe sorular gibi "Ne saklıyorsun kadar
gece?" Onları kritik zorlukları hakkında bir tartışmaya dahil edin. Güncel olayların etkisini sorun
. Geleceği sor.
Düşüncenizi harekete geçirecek birkaç örnek vereyim:
"Gelecekteki büyümeniz nereden gelecek?"
"Nasıl sence geçerli bir strateji gidiş için değişiklik, verilen. . .(örneğin, yeni rakiplerin başarısı, düşük maliyetli ithalatın artması,
kuralsızlaştırma vb.)"
"Ek kaynaklarınız olsaydı, bunları hangi girişimlere yatırırdınız?"

"Bazen bir' atılım 'bir 'kopuş' gerektirir. Vurgulaman veya yapmayı bırakman gereken şeyler var mı?"

"Neden şimdiye kadar başarılı oldun? Bu gelecekte nasıl değişecek?"

"Hangi örgüt ya da operasyonel yetenekler musun ihtiyacımız güçlendirmek amacıyla elde gol?"

"İşinizin geleceği hakkında düşünürken, en çok neyi heyecanlandırıyorsunuz? En çok neden endişeleniyorsun?"

"Seni geceleri ayakta tutan nedir? " Gibi tembel klişelere sorma." Bunun yerine, gelecekle ilgili bilinçli sorular sorun. Hayal gücünü yakalayan sorular. Diğer kişinin özlemleri, öncelikleri ve çevrelerindeki dünyaya tepkileri hakkında sorular.

Klişe Olan Diğer Sorular

"Ne var şaşırdın mı?"

Bu, insanların yeni bir işe giren veya önemli bir yeni deneyim yaşayan birine sormayı sevdiği bir sorudur. Ama aynı zamanda dürüst ve olumlu olan iyi bir cevap yok. Eğer bir şeye şaşırırsan, bu senin saf olduğunu ve kendini neye bulaştırdığını bilmediğini gösterir! Eğer ki hiçbir sürpriz, ben sizin risk olarak karşıdan karşıya geliyor kayıtsız ve hissiz. Lewis ve Clark Koleji'nin Başkanı Barry Glassner, *Wall Street Journal'da şöyle*ifade etti:

"Eğer ben bir bin dolar için her zaman ben oldum sorduğu soru—*Ne var şaşırdın mı?*- üniversite başkanı olarak yeni görevimde bulunduğum yedi ay içinde iyi donanımlı bir Lexus alabilirdim. Bu son 'yakaladım' sorusu. . .her cevap tehlikelidir."

İşte bunun yerine sormayı tercih ettiğim sorular " " İşteki ilk altı ayınız boyunca en çok neye odaklandınız?" veya " Rolünüz için daha uzun vadeli bir gündem geliştirdiniz mi?"

"Hangi soruyu sormadım?"

Tanınmış bir pazarlama uzmanı bunu bir satış çağrısını tamamladığı için katil sorusu olarak adlandırıyor. Bu soruyla ilgili soru , potansiyel müşterinizi bir rakipten ziyade satış sürecinizde size koç yapmak için açıkça açık bir girişimdir. Bu biraz manipülatif, şirin bir girişim, " Burada gerçekten masanın aynı tarafındayız. . .nasıl daha etkili bir satış elemanı olabileceğime dair bana tavsiyelerde bulunun!" Geceleri seni uyutmayan Ne gibi"," sen de çok kullanıldı. Orada çok daha fazla bu. "Sormadan önce üç kez 'evet' demelerini sağlayın"ile aynı kategoriye girerler. sakınman gereken bir yaklaşım.

İşte bunun yerine sormayı tercih ettiğim sorular " " Bununla ilgili olduğunu düşündüğünüz tartışmadığımız herhangi bir sorun var mı özel bir meydan okuma mı?"ya da," Bu konuda daha fazla perspektif elde etmek için konuşmam gerektiğini düşündüğünüz başka biri var mı?"

14

Yok ama Herkes Çalmak Rüyalar

20 yılı aşkın bir süredir Ben Sampson 60 saatlik çalışma haftaları geçirdi.
Daha büyük ve daha büyük sorumluluk ve otorite pozisyonlarını üstlenerek kurumsal merdiveni tırmandı.
Ben Sampson ismi sana tanıdık gelmeyebilir ama onun gibi birçok erkek tanıyorsun. Karısı Liz,
iki çocuğunu büyütmek için kendi kariyerinden vazgeçti. Aileyi birkaç hamle
ve birkaç genç krizden daha fazla sürdürdü.
Yakında çocuklar üniversite için evden ayrılacaklar.
Ben ve Liz lisansüstü okulda tanıştılar. Daha sonra, ikisi de kariyerlerinde olağanüstü ilerleme kaydettiler.
O büyük bir sanayi şirketindeydi, o büyük bir bankadaydı.
Liz beş yıl sonra çocuk sahibi olmak için işinden ayrıldı.
Yeni yürümeye başlayan çocuklarıyla çalışma haftası kocasının şirketinden bile daha uzun olmasına rağmen ücretli işe geri dönmedi.
Yüzlerce çocuk bakımı sorumluluğu vardı. Bunlar sabah altıda başladı. Eğer küçük bir çocuk uyanıncaya kadar orta gecesi, olan oldu sık sık). Yıllık okul müzayedesi vardı.
Altıncı sınıf öğretmenine yardım etmeye gönüllü olmak. Müzik dersleri. Eğitmenler. Ve sonra, okul sonrası spor.
Ayda en az bir kez, Liz kocasına şirketinin şirket merkezini ziyaret eden şehir dışı yöneticilerle akşam yemeğine eşlik etti
.
Kadın arkadaşlarının çoğu kariyerlerini sürdürdü. Bazıları ona acımasızca duyarsız şeyler söyledi. "Ne zaman işe döneceksin?"üstesinden gelebileceği bir soruydu. Ama arkadaşlarından biri Liz'e sorduğunda " " Ne zaman *gerçek* bir iş bulacaksın?" çok fazla oldu.
Anne olmayı ve çocuklarıyla çok fazla zaman geçirme lüksüne sahip olmayı severdi. Evet, başka fikirleri ve planları vardı, ama isteyerek onları beklemeye aldı.
Aralık ayının başlarında bir akşam, başka bir uzun gün çalıştıktan sonra, Ben akşam geç saatlerde ofisten ayrılır . Banliyö treninde otururken, iki kızının neredeyse genç yetişkinler olduğu gerçeğini yansıtıyor.
O mucizeler ne onun karısı bunu bir kez onlar eve bırak.
Yakın bir meslektaşı az önce acı bir boşanma geçirdi. Ben neyin yanlış gittiğini bilmek istiyor.
Peki bu ona olabilir mi?
"Ne oldu?"Ben bir gece meslektaşına yakındaki bir kafede bir kadeh şarap içmesini ister.
"O, kızgın bana. Ona evliliğimizde istediği yakınlığı vermediğimi söyledi.
Ben kariyerimi sürdürürken o da evde kalmaya içerledi."
Ben, kendi karısının böyle kızgın olmadığından emin. Ama sonra. . .pek emin değil. Değil mi bu konu onlar hiç tartışıldı.
Ben'in meslektaşı, evliliğinin acı verici başarısızlığı yüzünden paramparça oldu. Onlar gibi terk kafe'nin o akşam, o anlatıyor Ben, "Sen gerektiğini sormak Liz ne diye gibi ne şimdi bu çocuklar büyüyor. Bir son şey benim eşim anlattı bana, 'Seni her zaman odaklanmış *senin* hayallerin, ama hiçbir zaman senden *benim*."

Büyük sanatçılar ve liderler, onlardan uzaklaştığımız kadar hayallerine yakın dururlar.
Kendi hayal gücünden memnun olan Thoreau," Hayaller karakterlerimizin mihenk taşlarıdır " diye yazdı. Van Gogh bir arkadaşına, " Resmimi hayal ediyorum, sonra hayallerimi çiziyorum."
Eve giden trende Ben, meslektaşının söyledikleri hakkında çok şey düşünüyor. O haklı-o ve Liz bunun hakkında hiç konuşmuyorlar. Bırak kendi hayallerini, onun hayallerini düşünmüyor. O zevk onun iş, ama bazen o güzellikleri merdiven o tırmanıyor eğilerek karşı yanlış bir duvar.
O gece, geç bir akşam yemeğinde, Ben Liz'e bakar ve ona basit bir soru sorar:
"Hayallerin neler, Liz?"
"Ne?"
"Merak ediyorum. . .ne hayallerin var senin? Okula geri dönmekten bahsederdin, belki de o dereceyi almaktan. Hatırlıyor musun?"
Liz tabağına bakıyor ve tekrar yukarı baktığında gözlerinde yaşlar yükseliyor.
"Sana asla. . .bunu bana daha önce hiç sormadın" " diyor. Masada kalıyorlar ve iki saat konuşuyorlar. Hayallerini, umutlarını ve korkularını döküyor. Sadece dinler.
Yatmadan önce neredeyse gece yarısı.
Onları hafife aldığınızda ilişkiler atrofi olur. Sadece hareketlere girme!
Eşinize veya eşinize yeni evli gibi davranın. Eski müşterilere yepyeni müşterilermiş gibi davranın. Bir arkadaşınızı bir yıldır görmüyormuşsunuz gibi selamlayın. Bu basit soruyu kullanın-*hayalleriniz neler?*- özeninizi göstermek ve insanların en büyük özlemlerine kavuşmalarına yardımcı olmak için.
Günlük hayatımızın detayları tarafından emilen, nadiren hayal kurmamıza izin verilir. Bir arkadaşınızı davet edin veya kalbini seninle paylaşacak birini sevdim. Sor: **"Hayallerin neler?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Ne var rüyalar?"

Bu, çoğumuzun sormaktan korktuğu aldatıcı derecede basit ama güçlü bir soru, belki de çok müdahaleci olacağını düşündüğümüz için. Belki de cevabın ne olacağından korkuyoruz. Yine de herkes hayal kurmayı sever ve hepimizin hayalleri vardır.
Onları hayallerini sizinle paylaşmaya davet ettiğinizde başkaları için büyülü bir an olabilir.

Bu soru ne zaman kullanılır

Sevdiklerinizle veya arkadaşınızla bağlantı kurmak ve yakınlaşmak istediğinizde.

Birinin tutkularına ve özlemlerine yeniden bağlanmasına yardım etmek istediğinizde.

Sorunun alternatif versiyonları

"Hayatında henüz ulaşamadığın ne gibi şeyler yapmak istersin?"

"Herhangi bir kısıtlamanız olmasaydı-çocuklar, para, eşinizin işi, her neyse—ne yapmak istersiniz?"

Takip soruları

"Bu konuda sizin için en ödüllendirici ne olurdu?"

"Bunu ne mümkün kılabilir?"

"Bunu yapmaya ne engel oluyor?"

15

Sessizlik En iyi cevap Olabilir

"Beni arayın, sizi en kısa sürede mümkün. Seninle konuşmaya ihtiyacım var."
Kilisemizdeki saat 11'deki hizmeti takiben kabul hattındayım. İşte o zaman bakanımız Tom Sewell kolumu tuttu ve beni görmek için çaresiz olduğunu fısıldadı. Ben Kilise Kurulunun Başkanıyım ve Tom ve ben çok yakınız.
Pazartesi sabahı ilk iş onu ararım. Ne düşüneceğimi bilmiyorum. İşin aslı, ben düşünce kötü.
Ertesi gün Tom'un kitaplarla kaplı ofisinde oturuyorum. Yüksek düzeyde bir eziyet yaşadığını görebiliyorum . Hiç böyle görmemiştim.
Tom bana" Bana yeni bir pozisyon teklif edildi " diyor. "Dört Pazar önce hizmetleri kaçırdığımı hatırlıyorsun. New York kilisesinde misafir vaizdim. Beni arıyorlardı. Mezhebimizdeki en büyük, en görünür ve prestijli. Beni Kıdemli Bakanları olmam için çağırdılar. Bu kilisemizin en önemli minberi olurdu."
"Seninle gurur duyuyorum," dedim ona, " ama şaşırmadım. Bizimle olduğunuz süre boyunca kilisemiz üç katına çıktı ve cemaat sizi seviyor. Hepsinden iyisi, vaaz ettiğin değerleri yaşıyorsun. Neye karar verdin?"
"Bu sorun," diyor. "Karar veremiyorum. Nancy hareketten yana değil. Ama kararım ne olursa olsun benimle gelecek. Çocukların bundan hiç hoşlanmayacağını biliyorum. Yakın arkadaşları var ve taşınmaya gerçekten direnecekleri bir yaştalar .
"Söyle bana, ne yapıyorsun, şunu çıkarayım mı?"
Tom'un ikilemi hakkında bir an durup düşünüyorum. Bazen, bir seçim yoğun bir şekilde kişisel olduğunda, alternatifler bağırsaklarınızı çektiğinde, kişinin gerçekten ne yapmak istediğini ortaya çıkarmak için yeterince derine inmek en iyisidir .
Artı eksi egzersizi kullanmaya karar verdim. Bilirsin, sayfanın ortasındaki bir çizgi- sayfanın bir tarafındaki avantajlar, diğer taraftaki dezavantajlar.
Ben soru var. Avantajları bol vardır. Maaş, maaş, bizim dört katımız kadar bir cemaat, tam zamanlı bir işletme müdürü ve yedi kişilik bir bakanlık personeli.

Defterin diğer tarafında, girişler daha da uzundur. Başlangıç olarak, Nancy'nin
kalma konusundaki hisleri. En büyük iki çocuk lisede-Ted üniversite basketbolu oynuyor ve Fran sınıf
başkanı. Ayrıca Tom'un özellikle New York'u sevmediği ortaya çıktı.
Liste uzayıp gidiyor. Bütün zamanını vaaz vererek geçirirdi. Üyeleriyle olan tüm kişisel temaslarını ve
ilişkilerini kaybederdi.
Eğer hareket ederse, kilisenin yüzü olurdu, ama ruhu ve ruhu değil. Bütün bunların üzerine kilisemiz
bir sermaye kampanyası başlatıyor. Tom bu kritik zamanda ayrılma konusunda endişeleniyor. Endişelerin listesi
çok uzun.
Onu birkaç saat dinliyorum.
Sonunda uzun bir sessizlik oldu. Tam bir sessizlik. Benedictine sessizliği. Sonunda sessizce soruyorum, " Tom,
bütün söylediklerine dayanarak senin için doğru kararın ne olduğunu hissediyorsun?"
Tom sandalyesinden atlar ve bana koca bir ayı sarılır. "Bana cevabı verdin. Çok açık. Ben
kalıyorum."
Aslında ona hiç bir cevap vermemiştim. Kendi çözümünü buldu. Arka planda bir yerde,
Rocky'den temayı duyuyorum.
Bu üç yıl önceydi. Tom asla geriye bakmadı ve daha mutlu bir insan tanımadım.
Cemaat büyümeye devam ediyor, vaazlar her zamankinden daha ilham verici ve motive
edici ve Pazar okulundan geçen bazı çocukların evliliklerinde görev yapacak. Mutlu ve
tatmin olmuş bir adam.
Tavsiye vermek zorunda olmadığın zamanlar vardır. Aslında, bazı durumlarda bunu yapmamalısınız.
Kişinin kendi sorusuna cevap vermesine izin verirseniz, yazar Virginia Woolf'un
"varlık ve aydınlanma anları olarak gördüğü ışığın netliği, gerçeğin bir sezgi flaşında algılandığı ayrıcalıklı zamanlar
olabilir."
Seçim çok kişisel olduğunda, şunu sorun: **"Sizin için doğru kararın ne olduğunu düşünüyorsunuz?"**
Susmak. Sessizliği doldurma. Diğer kişinin doğru çözümü bulmasına izin verin.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Sizin için doğru kararın ne olduğunu düşünüyorsunuz?"

On yedinci yüzyılda yaşayan İspanyol bir Cizvit olan Baltasar Gracián, krallara, kraliçelere ve zenginlere güvenilir bir danışmandı
Soylu. Onun hala popüler olan kitap, *Sanat Dünyevi Bilgelik*, yazdı: "o Zaman sana tavsiyem bir prens, sen görünmesini olması
onu hatırlatan bir şeyler mi vardı unutulmuş, yerine ışığı o %1 için bkz."
Bazen, senin iş için başkalarına yardım etmek için gidip derin derin içine onların kalplerini ve tanımak onların kendi kararı yerine itin onları bir
özel yön.

Bu soru ne zaman kullanılır

Ne zaman seçimler çok yakın. (Birisi iki alternatif hakkında karar veremediğinde, daha mantıklı
analiz yardımcı olmayabilir.)
Karar, sevdiklerinizi de etkileyebilecek çok kişisel bir karar olduğunda. (Yeni bir
şehre taşınmanın çocuk üzerindeki etkisini ölçemezsiniz. Bunu sadece kalp anlayabilir).

Sorunun alternatif versiyonları

"Kalbin sana ne anlatıyor?"

"Bu ailenizi (eşiniz, çocuklarınız, sevdikleriniz) nasıl etkileyecek?"

"Her biri bu seçimler, ne pişmanlık ne düşünüyorsun olabilir,—öyle ya da böyle— iki yıl mı?"

Takip soruları

"Sizin için belirleyici faktör ne derdiniz?"

"Bundan sonraki adımın ne?"

16

En Büyük Öğretmen

Müvekkilimin hisse senedi fiyatı düşüyor. Suya basıyor, hiçbir yere gitmiyor, sıkıntıdaki bir yelkenli gibi.
(Bu bölgeye yakın Ekvator nerede rüzgarlar olacak ölmek için haftada bir kez, terk denizciler karaya).
Yükselen bir hisse senedi fiyatı olmadan, şirketin üst yönetimine ait seçenekler değersizdir.
Yeni yöneticileri işe almak zor. En kötü ihtimalle düşman bir akıncıya karşı hassastırlar. İş
temizlenebilir, varlıkları ortaçağda savaş ganimeti gibi yağmalanabilir.
Şirket, bunun neden olduğunu anlamak ve iyileştirici stratejiler önermek için bizi işe alıyor. Her
şeyin özüne inmeye kararlılar.
Davaya en iyi analist ekibimizi koyduk. Hatta
London Business School'da parlak bir finans profesörünün işbirliğini istiyoruz.
Teşhis açıktır: Bu şirketin hisse senedindeki yatırımcılar, işletmenin ürettiğinden daha yüksek getiri beklemektedir
-en azından bugün yönetilme şekli. Bu demektir ki onun maliyeti öz sermaye daha yüksek dönüş tarihinde
sermaye. En büyük sorunlardan biri, pahalı kiralamalar ve
zayıf ürün kategorileriyle dolu bir perakende mağaza işletmesi olmasıdır. Müşterinin ortalama satın alma işlemi küçüktür.
Güçlü ilaçlara ihtiyaçları var. Ve yutmak için acı bir hap olabilir.
Öncü bir rapor oluşturuyoruz. En son sermaye piyasası teorilerini ve analitik
modelleri içermektedir. Normandiya'nın işgali için savaş planlarına rakip olacak grafikler ve grafikler var. 172
sayfa.
Bu geçici belgenin derinliği, titizliği ve keskinliği ile gurur duyuyoruz. Bu
yadsınamaz. Açık.

Bununla birlikte, ön önerileri sunmak için ilk toplantımız bir felaketten biraz kısa.
Helmut Von Moltke'nin uyarısını hatırlamalıydık, " Hiçbir savaş planı düşmanla temastan kurtulamazdı.”
Şirket merkezindeki büyük bir toplantı odasındayız, bir masanın etrafında oturuyoruz. Ben başlamak benim
sunum. Perakende işini temsil eden yöneticiler analizimizin her yönüne saldırmaya başladığında zorlukla başlıyorum
. Çimlerini boz, sokak zekası hurdalık köpekleri gibi savunuyorlar.
Sonuçlarımızı tahmin ederek, analitik modellerimizdeki varsayımları çürütmek için kendi ekonomistlerini bile işe
aldılar. Gafil avladı ediyoruz.
"Şey," diye özetliyor CEO Trevor diplomatik olarak, " fikir farklılıklarımızı çözmek için bu konuda biraz daha çalışmamız gerekiyor gibi
görünüyor
.”
Ayrılıyoruz ve rapor içeri girmekten daha ağır.
Ofislerimizde yaralarımızı yalarız. Patronum James Kelly, olayla ilgili otopsi yaparken sessiz
. James firmamızı kurdu. Zeki, şimdiye kadar tanıştığım kadar düşünceli bir problem çözücü.
Sessiz çalışan, derin bir deneyim deresi. İlk 20 dakikayı çoğunlukla müşteriyi
iyi araştırılmış sonuçlarımıza karşı bu kadar dirençli olduğu için eleştirerek geçiriyoruz. (Bu çok açık. Görmüyor mu bunlar?
Şimdiye kadar hiçbir şey söylemeyen James, bana bakıyor ve " Ne öğrendin?"
Hepimiz birbirimize bakarız, sonra yan yana bakarız. James'in bakışlarından kaçıyoruz.
"Şey," Gönüllüyüm, " perakende yöneticileriyle daha fazla zaman geçirmeliydik.
” Kabul ettim " diyor James. "Ve başka ne? İnsanları etkilemek hakkında ne öğrendin?”
“O değil ben de gelmeye numaraları,” ben cevap. “Onlar derinden tutulan inançlar hakkında onların
iş. Bu konuda duygusallar. Onları kazanmak için farklı seviyelerde—rasyonel, duygusal - çalışmalıyız
."
James başını sallıyor. "Siyaseti de unutma. Mantıklı, duygusal, politik. Üçü de dikkate alınmalı. İlişki
yönetimi hakkında ne öğrendin?"
"CEO Trevor'a çok fazla odaklandık. Yöneticilerine ne kadar ertelediğini fark etmedik.
Burada birden fazla müşteri var. Biz gözardı ihtiyacı için inşa ilişkileri ile diğer liderler
örgüt."
James yine başını salladı. “iyi. Oh-son şey. Müşteri sunumlarına hazırlık hakkında ne öğrendin?"
Utangaççça gülümsüyorum. James'in bir maksimumu var. O tekrarlanan birçok kez bize: *her Zaman önizleme sizin sonuç ile istemci*. Her müşteri yöneticisine ne söyleyeceğiniz konusunda bilgi verilmedikçe asla bir odaya girmeyin
. Her zaman nerede durduklarını önceden bil.
(Bu arada, bu tavsiye önemli bir seçim bölgesi ile hemen hemen her toplantı için geçerlidir. Önemli
bir teklifi tartışmak için bir müşteriyle mi yoksa kendi kuruluşunuzun liderliğiyle mi görüşüyorsunuz aynı
şey.)
“Ben” olduğunu kabul edin.“Bulgularımızı her zaman herkesle önceden gözden geçirin.
Parmak izlerini almaları için onları cesaretlendirin.”
Üç ay sonra Trevor emekli oldu. Bu sorunlu şirketi devralması için yönetim kurulu tarafından yeni ve genç bir CEO atanır
. Richard Early,
diğer iki büyük şirketi ele geçirmiş, tutuksuz bir yönetici.
Geldikten kısa bir süre sonra onunla çok kısa bir görüşmem var ve analizimizin bir kopyasını onunla paylaşıyorum.
Hepsi 172 sayfa!
Bir hafta sonra yönetici asistanı beni aradı. "Bay Early, raporunuzun yönetici özetini hazırlayabilir misiniz diye soruyor
."Ona ne aradığını soruyorum. “Öndeki tek sayfalık
özet sonuçlarla 172 sayfalık analiz arasında bir şey istiyor."Masamda oturan 172 sayfaya bakıyorum
ve yüzünü buruşturuyorum. Benim koyulmasını istiyorum. İşim benim için biçilmiş kaftan.
Günlerdir analizimizi özetlemek için uğraşıyorum. Deli gibi çalışıyorum. Uyku yok. Sadece bir özet istemiyorum
, bir açıklama istiyorum, açık, cesur ve zorlayıcı bir manifesto istiyorum.
Sonunda 172 sayfayı beşe indirdim ve yeni Ceo'ya gönderdim. Bunlar beş zorlu sayfa. Onlar
bir hikaye anlatmak. İnandırıcı, canlı bir hikaye.
Ama birkaç hafta geçiyor. Hiçbir şey duymuyorum. Bu müşteriyle çalışmalarımızı sürdürme umudumu yitiriyorum.
Bir ay sonra Richard Early beni şahsen aradı. Bu alışılmadık bir şey—CEO, beni
doğrudan çağırıyor. Genellikle, beş yönetici asistanından biri tarafından çağrılırsınız.
"Özet için teşekkürler"diyor. "Şimdi, sonunda ne söylediğinizi anlıyorum. Bana
verdiğin büyük rapora dayanarak bunu daha önce açıkça görmemiştim. Artık aşikar. İhtiyacımız olan cevapları veriyor
. Aslında, özetinizi yönetim kuruluma ilettim. Bence bu zorlayıcı bir durum. Haftaya gelebilir misin
? Cuma günü vaktim var. Bazı olası sonraki adımları tartışmak istiyorum."
Memnun oldum, James'in ofisine koştum ve ona iyi haberi verdim. CEO *beni aradı*! James onaylayarak başını sallıyor.
"Peki bundan ne öğrendin?"bana tekrar soruyor. Tek bir tebrik kelimesi bile yok. Tek söylediği
, *Ne öğrendin?*
“Ceo'larla 100 slaytla iletişim kurmuyorsunuz. Bilgiyi kısa, konsantre
ısırıklarla sindirirler.
"Tamam," diyor James. Başka “ne?” Düşünüyorum.
” Üst düzey yöneticiler metodolojiyle ilgilenmiyor " diye ekliyorum.
“O haklı. Sana güvenip güvenemeyeceklerini bilmek istiyorlar. Bu işi yapabilir misiniz? Sen arasında en iyi de
sen ne yaptın? Onların çıkarlarını her zaman ön plana çıkaracak mısın? Bu arada, “diye devam ediyor, " güven hakkında ne öğrendiğini

söylerdin?
”
"Daha fazla analiz ve uzmanlık daha fazla güven oluşturmaz" diyorum. “Bu müşteriyle daha fazla yüz yüze yatırım yapmamız gerekiyordu
. Ve Richard'la erkenden, başlar başlamaz.”
“Başka bir şey?”
Gurur duyduğum 172 sayfayı düşünmeye devam ediyorum. Ve Ceo'yu işimize satan yoğunlaştırılmış beş sayfa
.
"Bazen, daha az daha fazla mı?"Louie Armstrong'un müziği yapan notaların değil, notalar arasındaki boşluğun olduğunu söylediğini hatırlattım
.
James cevaplar benimle bir gülümseme yavaş yavaş doldurur onun yüzü. Ben değilim tabii ki daha yapmak benim gün—
çağrı gelen yeni CEO, ya da James gülümseme.
Öğrenmem gereken ve asla unutmadığım bir ders. Zor bir deneyimin çoğu zaman
en iyi eğitim olduğunu düşünüyorum, ancak bazen öğrenim ücreti çok yüksektir.
Aksilikler harika öğretmenlerdir, ancak başarılar da öyle. Büyük Peter Drucker şöyle yazdı: "
Sessiz bir yansıma ile etkili eylemleri takip edin. Sessiz yansımadan daha etkili bir eylem gelecektir.”
İnsanlar genellikle bir aktiviteden diğerine paldır küldür yarışırlar, asla düşünmek için duraklamazlar. Yardım için birini
almak en kendi deneyimleri, sorar: “**Ne yaptın öğrendin mi?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Ne yaptın öğrendin mi?”

Bu sizi şaşırtabilir: Çoğu zaman deneyimlerimizden ders almıyoruz. Bu
, sosyal bilimciler tarafından yapılan araştırma çalışmalarında defalarca gösterilmiştir. Biz özniteliği bizim başarıları için bizim kendi yetenekleri ve performans, oysa biz pin hataları, diğer insanlar ya da dış koşullar ötesinde bizim kontrol. Woody Allen, suçlayacak birini bulamazsan yeterince
çabalamadığını söyledi.
AMERİKAN ordusunun bir kaç organizasyonların sistemli bir şekilde çalışırsa bir öğrenme deneyimi. "Eylem sonrası inceleme" bir
eğitim tatbikatları da dahil olmak üzere tüm askeri operasyonların elyafı. Komutanlar acımasızca dürüsttür.
Hatırlamak sormak değil, sadece “Ne yaptın öğrendin mi?"ama aynı zamanda" Hakkında ne öğrendin. . .?"Belki hakkında bir ders vardır
insanları, güveni veya örgütsel politikaları motive etmek.
Bu soru ne zaman kullanılır

Birisi sizinle herhangi bir deneyim veya etkinlik paylaştığında.

Herhangi bir toplantı, görüşme veya ziyaretten sonra.

Birine mentorluk yaparken veya koçluk yaparken.
Sorunun alternatif versiyonları

“Bu deneyimden aldığın en unutulmaz şey nedir?”

“Ne yaptığın hakkında bilgi edinin. . .?” (insanlar, güven, insan doğası, motivasyon, planlama vb.).
Takip soruları

“Bunun her zaman doğru olduğunu mu düşünüyorsun, yoksa bu durum özel mi?”

Olabilir “demek daha ilgili?”

17

Sel Kapısını Aç

Margaret'le öğle yemeği yiyeceğim.
Genelde böyle bir öğle yemeği randevusuna zaman ayırmam. Ama Margaret
geçen senedir her ay bir araya gelebileceğimiz bir zaman ayarlaması için arıyordu. İşletme hesabımın bulunduğu bankanın Başkan Yardımcısı
, Özel Bankacılık Bölümünden sorumlu.
Sanırım: Ne zaman biraz krediye ihtiyacım olacağını kim bilebilir? Neden bir araya gelmiyorsun? Onunla hiç tanışmadım.
“Emin. Bahse girerim öğle yemeği yiyelim. Zamanı gelmişti, " Son kez aradığında söylerim.
Onun seçtiği özel bir restoranda buluşuyoruz. Ben geldiğimde masada bekliyor. Ayağa kalkar. El
sıkışması sağlam ve arkadaş canlısı.
Garson sipariş için gelmeden önce Margaret ne kadar süredir bankada olduğunu anlatıyor.
Bana merdivenden bugünkü konumuna kadar olan ilerleyişini anlatıyor. "Bulunduğum yere ulaşmak için çok çalıştım
."
Garson istiridye çorbası ile geldi. Onu yerken
Hawaii'deki iki haftalık harika tatilini duydum. “Her yıl oraya gidiyoruz. Büyük Adada zaman payımız var. Müthiş bir duygu.”
(Bunun nereye gittiğini merak ediyorum. *Scarface'de*Al Pacino'nun konağında kocaman bir köpük banyosunda rahatladığı harika bir sahne var
. Etrafına bakar ve sorar, " Hepsi bu mu?” Ben de aynı
soruyu soruyorum. Çorba
ve Cobb salatamız arasında Margaret bana yeni torununda bahsediyor. Çantasını kazıyor
ve bakmam için birkaç fotoğraf çıkarıyor. Yeni bir büyükanne kadar gururlu bir şey yoktur.
(Margaret'in benim için herhangi bir sorusu olup olmadığını merak ediyorum. Şimdiye kadar hiçbir şey.)
Biz bitirmek ile kahve.
O bakar ona dikkat et. Bir hapşırık gibi ani olarak terk etmek zamanı belli. ” Bu çok özel,“diyor,
" bu zamanı seninle geçirmek. Seninle tanışmayı dört gözle bekliyordum."
Whoa - burada neler oluyor? Aklıma Margaret hakkında çok şey öğrendim.

Benim hakkımda hiçbir şey öğrenmedi. Hiçbir şey değil. Beni neyin motive ettiği ya da sabah kalkmama neyin sebep olduğu hakkında hiçbir fikri yok.
Benim işim hakkında hiçbir şey öğrenmedi.
Sadece bazı basit, açık uçlu sorularla neler keşfedebileceğini düşün. Örneğin, "
Bana bankanın hizmetleri hakkında ne hissettiğini söyle?"Ya da," Neden kendin için iş yapmaya karar verdin?"Ya da,
" Siz bizim önemli bir müşterimizsiniz—ihtiyaçlarınızı karşılamak için nasıl daha iyi bir iş yapabiliriz?"
En önemlisi:" Gerçekten mi? Bana daha fazla bilgi verebilir misiniz?“
Birisi bir sorunuza cevap verdiğinde
ve "Bana daha fazlasını anlat" dediğinizde inanılmaz bir konuşma ve bilgi akışı akıyor.” Bu basit ifade, aslında, birisini çekmek için neredeyse her zaman kullanılabilir
. “Daha sık kullanabilirsiniz güçlü bir sor bana” söyle. Muhtemelen her gün.
Kafamı sallayarak restorandan çıktım.
Ofisimde bir meslektaşım öğle yemeğimi sordu. "Zamanını iyi kullandın mı?"
"Hayır!"Uygun bir cevap bile düşünemeden dışarı fırladım.
“neden? Ne oldu?” diye sorar. Ve sanırım hakkında bu öğle yemeği benim bankacı olduğumu fark etmedi sor bana
yardımı dokunacak herhangi bir şeyi bana açıklamak benim düşünce benim iş ya benim kariyer. Ne yaptığı paylaşım ile benim için örnek, nasıl bazı onu diğer müşteriler, benzer işletmeler, anlaşma ile, belirli sorunlar. Önceliklerimi
öğrenemeyerek, bana nasıl daha iyi hizmet edeceğime ya da başka hangi
hizmetlerden yararlanabileceğime dair hiçbir ipucu bulamadı.
Sevgili okur, aynı şeyi görüyor muyuz? Kesinlikle emin olmak için bir araya gelip notları karşılaştırmalıyız
ama bence karşılaştırıyoruz.
Bankacım güç dolu bir fırsatı heba etti. İş hayatının döner kapısından
başkasının itişiyle geçiyor. Banka ile devam eden ilişkimi sağlayabilirdi.
Mükemmel bir pakete sarılmış hevesli iş desteğimi kazanabilirdi ve birkaç ip çözülmüş halde kalabilirdi.
O
yapmadı, seninle ilgili değil. Bütün konuşmayı yaparsan, o kişi hakkında hiçbir şey öğrenemezsin. Bütün konuşmayı yaparsan spot ışığındasın. Bütün konuşmayı sen yaparsan, karşındakini güçlendiremezsin.
Senin görevin dinlemek ve cevap vermek değil. Göreviniz bilgi edinmek ve canlı bir diyalog oluşturmaktır.
Bu önemli bir ayrım. *Bana daha fazlasını anlat*, diğer
kişinin düşünce ve deneyimlerinin bir sonraki katmanını açmanın sihirli anahtarıdır.
Kazanç daha fazla bilgi ve açık diğer kişi ile soruyor, “**Can söyleyeyim daha?”** Sor bunu
sık sık. Yumuşak kremalı tereyağlı taze pişmiş ekmeğin bir yemek için ne olduğunu konuşmaktır.

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Bana daha fazlasını anlatabilir misin?

Bir kadın, bir ay içinde, on dokuzuncu yüzyılın iki büyük rakibi İngiliz devlet adamı Gladstone ve Disraeli ile akşam yemeği yiyor.
Her ikisi de ülkenin başbakanıydı. İki adamı karşılaştırması istendiğinde, " Bay Gladstone ile akşam yemeğimden sonra
, onun tüm İngiltere'deki en zeki adam olduğunu düşündüm."Arkadaşları ikinci akşamını sorduğunda,"
Bay Disraeli ile akşam yemeğimden sonra*, sanki tüm İngiltere'deki en zeki kadınmışım gibi hissettim*!”
Ne zaman yaptığınız konuşma hakkında, başkaları olabilir misin akıllı. Ama onların güvenini inşa etmeyeceksin. Olmaz
onlar hakkında bilgi edinin. Zengin, uzun vadeli bir ilişkinin temellerini atma fırsatını boşa harcayacaksınız.
Bu soru ne zaman kullanılır

Sık sık ve her yerde.

Genel olarak bir istemi için teşvik birine gitmesi daha derin ve daha fazla söylüyorlar.
Sorunun alternatif versiyonları

“Diyebilir misin bu konuda daha?"

"Ne demek istiyorsun. . .?” (terimlerini daha dikkatli tanımlamalarını isteyin)
Takip soruları

“Birden. . .?”

“Ne. . .?”

“Nasıl. . .?

“Neden. . .?

18

İşinizin Özü

Müvekkilim Claire ile öğle yemeğindeyim. Halka açık büyük bir şirketin bir bölümünü yönetiyor. Erken geldik ve
restoran neredeyse boş.
Claire ve ben yılda iki ya da üç kez buluşuyoruz, genellikle Claire'in organizasyonu için yaptığım danışmanlık çalışmaları hakkında bilgi almak için. Konuşmamız küçük konuşmalarla başlar. Sonra vardiya için bir tartışma ile ilgili
girişimler miyim yardımcı olmak için geliştirmek için onun bölümü.
Ana yemeği bitirdiğimizde, pazarlama tartışmasını tükettik. Bu neredeyse
her zaman olur. Sonuçta, kim bütün bir yemek için iş hakkında konuşmak ister?
Müşteriler kapıda sıraya girdi ve restoran neredeyse doldu.
Aktivist Ralph Nader bir keresinde şöyle demişti: "Yemeklerin indirilebilecek bir işi olduğunu sanmıyorum.
Kalorileri ve şirketleri ayırmaktan yanayım.” Aynı fikirde değilim. Yemekler ilişki kurmak için iyidir. Araştırmalar
, bir yemeği paylaşırsak birine karşı daha olumlu hissettiğimizi gösteriyor. Yemeklerin önemli

bir iş amacı olabilir.
Garson tabaklarımızı temizlerken sessizlik var. Claire'e bakıyorum. Konuşmayı değiştirmeye karar verdim.
“Nasıl *mı* yapıyor?"Soruyorum.
“İyi, ben iyi."Daha fazla sessizlik. "Oldukça acımasızdı."
"Acımasız mı?” (Bazen, sadece birinin cümlesinin son kelimesini yankılamak daha fazla açığa çıkmasına neden olur.)
“Dış taahhütlerim var. Biliyorum, görmek, anahtar müşteriler, toplantı ile tedarikçiler, ve bu yüzden üzerinde. Sonra, içinde bulunduğum tüm günlük iç yönetim.
İzin verirsem 100'e dönüşebilecek 70 saatlik bir hafta.” Derin bir nefes verdi.
Çalışmalarının ayrıntılarını sormak, her seçim bölgesinde etkinliğini incelemek istiyorum. İçimdeki problem çözen parça parça oluyor.
Bunun yerine, bir nefes alıp duraksıyorum.
"Claire, merak ediyorum. . .bir yılı aşkın süredir tümen CEO'su olarak görev yapıyorsun. Seni düşündüğüm bu iş, ne şeyler yapmak istiyorsun diye harcamak *daha fazla* zaman ve ne yaptıkları ile ilgili istediğiniz olabilir yapmak *daha az* mı?"
Bir dakikalığına yansıtıyor. Beyninin aniden çalkalandığını görebiliyorum.
"Hmm. . .bu ilginç bir soru."Başka bir duraklama.
“Her şeyden önce, liderlik ekibimdeki yöneticilere koçluk yapmak ve mentorluk yapmak için daha fazla zamanım olmasını isterdim . Bunu yapmayı seviyorum ve bu işte iyiyim. Ve bugün olduklarından çok daha iyi olabileceklerini biliyorum . İkincisi, gelişmekte olan piyasalar için daha düşük maliyetli ürünler geliştirmek için iddialı bir stratejimiz var. Yine de satmak istediğimiz pek çok ülkeye hiç gitmedim.”
Bir saat sonra hala yemek masasında oturuyoruz. Maitre d'nin istasyonundaki hat gitti. Masalar çoğunlukla yine boş.
Claire'in öncelikleri hakkında düşündüğümden daha fazla şey öğrendim. Onu neyin sinirlendirdiğini biliyorum. Zamanını ileriye nasıl yeniden odaklamak istediğini anlıyorum.
Birkaç ay sonra Claire ofisini tamamen yeniden düzenler ve ona ek destek sağlamak için yeni bir pozisyon oluşturur. Onu bir sonraki gördüğümde, rolü için yeni bir lezzet kokusu alıyorum, terfi ettiğinden beri görmediğim bir coşku.
Claire'in rolünün parçalarını tek tek incelemek ve küçük iyileştirmeler önermek istedim. Bu *analiz gerektiriyor*. Bir şeyi parçalara ayırıp bileşenleri tek tek değerlendirmenizdir. "
Toplantı yönetiminizi geliştirin!"Veya" Daha etkili bir şekilde delege edin!"Yardımcı olurdu, ama sadece biraz.
Claire'in gerçekten ihtiyacı olan rolüne ve önceliklerine tamamen yeni bir bakıştı. Bu *sentez gerektirir*. Önce bütüne bak. Ayrıca kişisel güçlü yönlere ve tercihlere de bakıyorsunuz. Bunun için, onu arkanıza yaslanıp işinin bütünlüğünü yansıtması için zorlayacak bir soru sormam gerekiyordu.
Birinin işini (veya hayatını) yansıtmasını sağlamak için şunu sorun: **"İşinizin hangi kısımlarına daha fazla zaman harcayabilmeyi diliyorsunuz ve hangi şeyleri daha az yapabilmeyi diliyorsunuz?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“İşinizin hangi bölümlerine daha fazla zaman harcamak istiyorsunuz?" peki daha azını yapmak istediğin şeyler neler?”

Zamanımızı nasıl geçirdiğimizi etkileyen birçok faktör var: Tarihi kaza, diğer insanların talepleri ve en az direniş yolunu takip etme eğilimimiz . Geri adım atarak, sonunda sadece ağaçları değil ormanı da görebiliriz.
Bu soru, bir şirket işletmek veya bir hane halkı işletmek olsun, insanların işleri hakkında konuşmalarını sağlamanın harika bir yoludur. Onları neşeli ve dönüştürücü değişimlere yol açabilecek bir yansıma yoluna yönlendireceksiniz.
Bu soru ne zaman kullanılır

Davet başka bir kişi ile konuşmak, kendi konumunu ve kendi rolünü bir organizasyon.

Özellikle, birinin yıldönümünde bir işte - bir yıl, üç yıl vb.

Araştır bir arkadaş, meslektaş ya da aile üyesi hayatını ve yardım onları anlamak, onlar olabilir onların yönlendirmesi zaman.
Sorunun alternatif versiyonları

“İşinizin en keyifli kısımları hangileridir ve hangilerini en az zevkli buluyorsunuz?"

"Her hafta fazladan birkaç saatiniz olsaydı, onları nasıl geçirirdiniz?"

"Neye daha fazla zaman ayırabilmeyi diliyorsun?”
Takip soruları
"Bu değişikliği yapmanın önüne ne geçiyor?
"Bahsettiğin bazı şeyleri bırakmanın ya da daha az zaman harcamanın zor olduğunu biliyorum. . .ama bunu yapmana ne izin verebilir ki ?”

19

Fırtınalı Bir Konu

Garson yemek masamıza üç tane sıcak meze getiriyor. Sonra bir dakika sonra, iki tane daha.

Chuck Colson ve karısı Patty ile akşam yemeği yiyeceğim. En sevdiğimiz Çin restoranındayız.

Chuck benim kahramanım.

Düşündüm biliyordu sadece hakkında her detay, onun hayat—hemen hemen her bit bilgi. Yemekte

başka bir şey ortaya çıkardım. Çünkü ona daha önce hiç sormadığım bir soru sordum.

Birazdan sana sorduğum soruyu anlatacağım. Bu gerçekten bir güç meselesi. Sorduğumda

Moo Shu domuzundan fal kurabiyesine kadar iki tam saat konuşuruz.
Ama önce sana Charles W. Colson'dan bahsedeyim. Sana bu olağanüstü adamın hayatına sadece bir göz atacağım
. *Yeniden Doğmuş otobiyografisi*3 milyondan fazla kopya sattı. (Bu en çok satanın telif hakları
tamamen Prison Fellowship'in kurulmasına gitti. Aslında birçok kitabının telif hakları bu
bakanlığa veriliyor.
Watergate skandalına ve komployа karıştığı için hapse girdiğini hatırlayabilirsiniz
. (Aslında buna hiç katılmadı-ama bu başka bir hikaye.
Hala otuzlu yaşlarında Chuck, Başkan Nixon'ın Özel Danışmanı oldu. Ofisi
Başkanın gizli ofisinin hemen yanındaydı. Nixon Oval Ofis'ten nefret ediyordu ve zamanının çoğunu tenha
sığınağında geçiriyordu.
Chuck, Nixon'ın resmi olmayan Kabinesinin bir parçasıydı. Önemli politika konularına dahil edildi.
Colson'ın sabah ikide sohbet için çağrılması ya
da gün içinde düzenli olarak Nixon'ın ofisine çağrılması alışılmadık bir durum olmazdı.
Ama hepsini biliyordum. Ve, tabii ki, gayet iyi biliyormuş onun için hapishane olacak çünkü uyduruk delil
hakkında, onun katılımı komployu.
Chuck'a daha önce hiç sormadığım, sık sık başkalarına sorduğum bir soru şuydu: "Sana sorulan en zor
soru neydi?
Chuck'ın cevabına hiç hazırlıklı değildim. Hapishane Bursunu kurmasıyla bir ilgisi olduğunu düşündüm
.
Colson hapse girmenin başına gelen en önemli şey olduğunu söylüyor. *New
York Times* şöyle yazdı: "Colson'ın hayatı tarihin en olağanüstü kurtuluşunu sergiledi."
Üç yıllık cezası yedi aya bağlandı. Ama o zaman, tohumlar
Hapishane Kardeşliği için ekildi. Önemli olan hayatta başına gelenlerin olmadığını söylüyor. Karakterinizi belirleyen bununla nasıl başa çıkacağınızdır.
Hapishane Bursu, mahkumların rehabilitasyonu için dünyanın en büyük örgütü haline
geldi. 110 Ülkede faaliyet göstermektedir. Mezunlarının büyük bir yüzdesi
, serbest bırakıldıktan sonra, yakında parmaklıklar ardında kalan diğer mahkumların büyük çoğunluğunun aksine hapishaneden uzak durmaktadır. Colson
, şu anda yüzlerce benzer örgütü doğuran bir hareketin babasıdır.
Geri benim soru: "Nedir en zor soruyu sen gittin diye sordu?" Anlaşılan o ki var
bir şey ile onun zamanında hapishane, ne de onun her yıl dünyanın en reformcu esirleri. Ben alırım hadi
söyle hikaye olarak o söyledi bunu bana.
"Başkan Nixon beni ofisine çağırıyor. Gece geç oldu. Yalnız oturuyoruz.
"Size söyleyebilirim, hepimiz oldukça kendinden geçmiş hissediyoruz. İkinci dönem zaferi, o zamanlar
ülke tarihindeki en büyük heyelandı. Yanlış yapamazdı."(Watergate'den önce.)
"Bana Henry Kissinger'den (Dışişleri Bakanı) bir kablo aldığını açıklıyor. Kissinger
, aynı zamanda Vietnam'da barış için dava açarken, Kuzey Vietnam'ın bombalanmasını arttırmamız gerektiğini şiddetle tavsiye ediyor
. Bu ona sadece makul değil, aynı
zamanda barış masasında Kuzey tarafından ciddiye alınmak istiyorsak gerekli gibi görünüyor.
Ama Kissinger Nixon'a başka bir şey söylüyor. Yazıyor önemli olan Başkan açıklamak için
Amerikan halkı bu yüzden önemli. Bu Nixon o zaman, herkese açık tartışma için.
"Chuck," diyor Nixon, " Bundan hiç emin değilim. Ne düşündüğünü bilmem gerek.
Kararlarına güveniyorum. Bombalamaya devam edip politikamızı açıklamak için halka geri dönmeli miyiz?
" Bu çok zor bir çağrı, " diye devam ediyor Chuck. "Kissinger parlak ve Başkanla büyük bir etki taşıyor
. Ama nihayetinde bu konuda yanıldığını düşünüyorum.
"Aynı zamanda, savaşın etrafındaki şeffaflık eksikliğinden dolayı halkın öfkesi nedeniyle de zor bir soru
. Nixon, bir barış anlaşmasını zorlamak için mümkün olan her şeyi yapmaya karşı kamuoyu tartışması ve destek oluşturma ihtiyacını dengelemelidir
.
"Biraz daha konuşuruz. Bu bir mayın tarlası, bu soru. Ama sonunda Başkana ne düşündüğümü söylüyorum: Bombalamaya
devam etmeliyiz, ama açıklamaya çalışmamalıyız. Korkarım bu daha şiddetli tartışmalara yol açacaktır.
ülke ve çekişmeli gösteriler. Vietnam ve savaş yüzünden herkes hasta. En önemlisi,
bunu açıklamaya çalışmak barış müzakerelerinde başarı şansımızı zedeleyecektir.
"Bu şimdiye kadar sorduğum en zor soru. Bu üzücü, karmaşık bir konudur. Sen de
Dışişleri Bakanı'na karşı hafifçe çıkma.

“Bu arada, aslında barış müzakerelerini hızlandırmaya yardımcı olan bombalamayı sürdürüyoruz."
Okuyucu, komplo hakkında daha fazla bilgi edinmek ister misin, John Dean, Ehrlichman, Haldeman, John Mitchell ve hepsi? İyi. . .bu da ayrı bir hikaye.
Biz sık sık öğrenmek çoğu zaman biz deneyim, yoğun basınç—zaman biz gergin ve itti.
Öğrenmek en derin girinti birinin deneyimi ile soruyor, “**Nedir en zor soruyu sen gittin diye sordu?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Şimdiye kadar sorduğun en zor soru neydi?

Elie Wiesel, Tanrı'nın Dünyayı yarattığını ve insanları yarattığını yazdı çünkü Tanrı hikayeleri sever ve tüm hayatlarımız Onun anlattığı hikayelerdir.

Şimdiye kadar sorduğunuz en zor soru nedir, neredeyse her zaman akıcı bir konuşma akışı yaratır. Soru sorulduğunda, en sık bulacağınız şey, kişinin durması ve " Tamam-burada neler oluyor? Bir düşüneyim. Vay canına! Zor bir soru. Kalbimin derinliklerinde, cevap nedir?”

Bu Soru Ne Zaman Kullanılır

Kişinin ruhunun derinliklerine dalmak istediğinizde.

Kişinin karakteri ve makyajı hakkında daha fazla bilgi edinmek istediğinizde.

Sorunun alternatif sürümleri

“Şimdiye kadar sorduğun en derin soru nedir? Hiç kimseye sorduğunu mu?"
"Söylesene, sana hiç seni gerçekten şaşırtan bir soru soruldu mu?”
"Hiç sizi utandıran bir soru soruldunuz mu, yoksa konuştuğunuz kişi için utanç verici olduğu ortaya çıkan bir soru sordunuz mu?”

Takip soruları

"Soru hayatınız üzerinde nasıl bir etki yarattı?"

"Bir süre sonra, doğru cevabı verdiğini hissettin mi?"

"Bugün size aynı soru sorulsaydı, cevabınız aynı olur muydu?”

20

Alınan Yol

Her şey siyah çantayla başlar.babamın siyah doktor çantasıyla.
Bugün doktorların nadiren kullandığı,ancak 1950'lerde popüler olan, büyük ve dikdörtgen, köşeleri yuvarlatılmış, çakıllı, mat siyah deriden yapılmış bir tür. İçinde her türlü gizemli paket ve şişe var. Şırıngalar bile. Babamın çekip istediği zaman insanları iyileştirmek için kullanabileceği tedavilerle dolu. O siyah çanta çekici, güçlü, büyülü. Altı yaşındayken ben de doktor olacağıma karar verdim.
Ailemin çoğu tıptaydı. Babamın babası da bir doktordu, başarılı bir ürologdu.
Annem İkinci Dünya Savaşı hemşiresiydi. Benim eski kardeşim girdi Tıp Fakültesi ne zaman ben bir kıdemli olarak lise.
Üniversitede tıp öncesi oldum. Bu, matematik, biyoloji ve diğer birçok fen dersine kaydolmam gerektiği anlamına geliyor . Ancak benim için, çapalamak her zaman zor bir sıra olacaktı. Tıp fakültesine girmek—şimdi olduğu gibi-çok zor bir zorluktu. Dört yıllık üniversiteni kütüphanede geçirmek zorundaydın . Yüksek notlara ihtiyacın vardı. (İyi notlar almak sorun değildi. Onları matematik ve fen bilimlerinde tutarlı bir şekilde alıyordu!)
Bu tıbbi öncesi gereklilikleri gerçekten umursamadım. Onları kuru buldum. Kalbimi almadılar.
Bunun yerine edebiyat, tarih ve diller üzerine aldığım derslerde başarılı oldum.
Ama dişlerimi sıktım ve kazdım-bu fen dersleri hedefime ulaşmak için atlamam gereken bir engeldi . Ne de olsa hep doktor olmak istemişimdir. Ailemdeki herkes tıp okuyordu ya da okuyordu. Birinci sınıftayken diğer kardeşim bize onun da tıp fakültesine başvuracağını söyledi.
Basınç arttı. Cehenneme ya da yüksek suya gel, ben de bir gün siyah, çakıl taşlı deri bir doktor çantası alırdım!
İkinci sınıftayken üniversite gazetesinde bir ilan görüyorum: "Kariyer Rehberliği Semineri. *Etkili bir özgeçmiş yazmayı öğrenin*."
Sanırım, Neden olmasın? Belki iyi bir yaz işi bulmama yardımcı olur. Sicilimde çekici yaz pozisyonlarına sahip olmak tıp fakültesi başvurularımı artıracaktır.
Farkında değilim ama bir dönüm noktasına geliyorum. Yoldaki o büyük çatallardan birini kastediyorum , hayatında sadece birkaç kez olan türden. Bir eş seçtiğin zamandır. Bir kariyere karar ver. Tartışma olsun veya olmasın kabul terfi ve hareket yarım dünya.
Robert Frost, “Alınmayan Yol” adlı şiirinde, böyle bir dönüm noktasıyla yüzleşmenin nasıl bir his olduğunu zarif bir şekilde anlatıyor . Çok sevilen bir şiir. O açıklar gelecek için bir çatal yol alırken gezen bir sarı ahşap. Her iki yolun da üzerinde eşit miktarda yaprak olduğunu söylüyor, ancak biri biraz daha az seyahat ediyor gibi görünüyor. Bir ikilemi var: Hangi çatalı almalı? Hangi seçenek doğru yanıttır.

Frost şiiri şu satırlarla bitirir:
Bir ormanda iki yol birbirinden ayrıldı ve ben—
Daha az seyahat edeni aldım,
Ve bu tüm farkı yarattı.

Şiir, yaşamı değiştiren kararlar vermenin ne kadar zor olduğuyla ilgilidir. Önemli olan seçimlerin birbirine ne kadar yakın olduğuyla ilgili. Ve daha sonra, seçimimizin bizim için doğru olduğuna inanmak istiyoruz. Bu çatallarda karar vermeli ve taahhüt etmeliyiz!

Kariyer geliştirme atölyesine kayıt oluyorum. İki gün boyunca özgeçmiş yazmayı öğreniyoruz. Önceki deneyimlerimizi ve eğitimimizi en iyi nasıl vurgulayabiliriz. Görüşme tekniklerini inceliyoruz. Ağ nasıl kurulur. İkinci öğleden sonra, son görev bize verildi. Eğitmen bize" Bu sizin son egzersiziniz " diyor.

"Bir kağıt al. Bir sonraki saat içinde ölüm ilanını yazacaksın. Sen yazma yazı hakkında senin hayatını görüntülenir yerel Gazeteler sonra ölür. Nasıl okunmasını istersin? Ne tür bir hayat olacak açıklar mısın? Şimdi başla."

Bazıları bizi gasp. Ölüm ilanımız mı? 20 yaşındayken ölümsüz olursun. Hiç öleceksin. Neden bu hastalıklı egzersiz?

Ben yazmaya başlar. Ünlü bir tıp kariyerini tarif ediyorum. Ölüm ilanımda, büyük bir tıp fakültesinde (tıpkı babam gibi) profesörlük yapan tanınmış bir doktor oldum. Ayrıca büyük bir klinik pratiğim vardı (tıpkı babam gibi). Ve daha fazlası. Ailemin ne kadar gurur duyacağını hayal ediyorum. İstikrarlı gelir. Övgü.

Ama 20 dakika sonra, cümlenin ortasında aniden duruyorum. Hafif bir panik hissediyorum. Kalbim küt küt atıyor. Ne mi yazıyorum? Kalemimi indirdim. Şimşek çaktım.

Gerçekten yapmak istediğim şey seyahat etmek. Yurt dışında yaşamak. Bir girişimci olmak. Yıllarca süren tıp eğitimi olasılığı aniden ezici görünüyor. Dört yıl ders alarak tut sadece ılımlı ilgi beni. Tıp fakültesine girme konusunda sürekli endişe içinde dört yıl yaşamak . Sonra dört yıllık tıp fakültesinin kendisi. Daha sonra, üç ila beş yıllık bir ikamet. Daha sonra, belki de yüksek lisans bursu.

Ben değil gerçekten istediğin için çalışma Organik Kimya. Birden bunu babam için incelediğimi fark ettim. Büyükbabam için . Ama benim için değil.

Hayır, yabancı dil öğrenmek ve harika romanlar okumak istiyorum. İçimdeki bir ses bağırıyor " " Gerçekten doktor olmak istediğinden emin misin! *Onlar için doktor oluyorsun*, senin için değil!

Yapmak istediğin onca seyahate ne dersin?"

Baş döndürücü bir kararlılık üzerime geliyor.

Tanınmış ve saygın bir doktor olmakla ilgili ilk sayfayı çıkarıyorum. Ben pause, ve sonra başlatmak için tekrar yazın. Ama bu sefer farklı bir hikaye. Farklı bir gelecek.

Yeni ölüm ilanımda uluslararası iş alanında bir kariyerim var. Dört dilde akıcıyım. Avrupa'da iş yapıyorum. Hatta birkaç iş kitabı bile yazıyorum. Dünyayı dolaşırım. Bir işletme okulunda bazı dersler verin. Radikal olarak farklı bir kariyer rotası çiziyorum. Ayrıca evliliğim ve üç çocuğum hakkında da yazıyorum . Ve birçok ilginç arkadaş.

Daha 20 yaşındayım. Ölüm ilanımı yazıyorum. Gerçekten yazdığım şey hayatımın planı. Beni heyecanlandıran bir plan. Benim planım.

Yıllar sonra o kağıdı yanlış yerleştirdim. Ama üzerine yazdıklarımı asla unutmadım.

Çalıştaydan sonraki sabah Pazar. Yurdumdaki koridorun sonuna kadar yürüyorum. Ankesörlü telefona bir kuruş koy. Her zamanki gibi, bu bir tahsilat çağrısı-babama ve anneme haftalık çağrım.

"Baba, tıp fakültesine gitmemeye karar verdim."

Onaylamamayı, konuşma tonunu, beni neşelendirmeyi amaçlayan tavsiyeyi bekliyorum. Hiç etmiyor.

"Tıp fakültesine gidip gitmemen umurumda değil. Ben mutlu seni takip ne olursa olsun kariyer olur gibi."

(Düşünüyorum: *Bunu söyledi mi? Hayır! Mümkün değil!*)

"Gerçekten mi?"

"Gerçekten. Aileden hiç kimse doktor olmak zorunda olduğunu hissetmiyor."

Ben şok. Şaşırtıyordu. Telefon alıcısı elimden kayıyor. Yavaşça nefes veriyorum, kulaktan kulağa sırıtıyorum. Babama sarılmak istiyorum.

Muhtemelen merak ediyorsundur, " İşler nasıl gelişti? Ne oldu?"Sana söyleyeceğim: Her şey yolunda gitti. Ve neredeyse hepsi ölüm ilanımda yazdığım gibi oldu, 20 yaşında.

Yardımcı biri yansıtmak ne Peki gerçekten nasıl hayatlarını ve nasıl onlar gibi olmak hatırladım tarafından başkalarına sor: "**Eğer sana sahip yaz senin ölüm ilanını bugün, ne olur sen de söyle ya sen ve senin hayat?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Bugün ölüm ilanını yazmak zorunda olsaydın, ne isterdin sen ve hayatın hakkında mı?"

Ölüm ilanları normalde geride kalanlar içindir. Ayrılanların ailelerine ve arkadaşlarına hayatlarını kutlamalarına yardım ediyorlar

.

Bir ölüm ilanı, başka bir şekilde yaşayanlar için önemli bir şey olabilir. Vaktinden önce hayal etmek hayatınızı şekillendirmenize yardımcı olabilir. Sizin için en önemli olanı—ve gerçekten zevk aldığınız şeyi—keskin bir odağa getirebilir. Ölüm ilanınızı şimdi yazmak , yaptığınız ve yapabileceğiniz seçimleri vurgulayacaktır.

Bu soru ne zaman kullanılır

Birine koçluk yaparken veya mentorluk yaparken.

Genç bir insan önemli kariyer ve yaşam seçimleri yaptığında.

Sorunun alternatif versiyonları

“Hayatınızda ileriye baktığınızda, size en büyük başarı duygusunu ne vereceğini düşünüyorsunuz? En kişisel tatmin mi?"

"Yapmadığın ama ölmeden önce yapmak istediğin bazı şeyler neler?”

Takip soruları

"Bu özel şeyleri neden ölüm ilanına koydun?”

“Ne-ebil almak bir şekilde gerçekleştirerek bu?”

21

Kim Olduğumu Söylüyorsun?

Bir finans yöneticisi ofis kulesini Wall Street'te terk eder, Belediye Binası'nın önünden geçer, Worth Caddesi'nden doğuya ve Bowery'e gider. Boş şişeler ve çöp çöpleri kapı sarkıyor. İnsanlar karton kutularda uyuyor. Bir barınağın önünde, evsiz bir kadınla tanışır—işkence görmüş bir yaşam öyküsü olan bir kadın. Elinde kağıttan bir fincan sade kahve tutuyor. O bakar, onun keskin lacivert takım elbise ve harikalar, *o Ne yapıyor burada*?

Ona döner ve sessizce sorar, " Bana bir bardak getirebilir misin?” Bu basit soru olağanüstü bir sohbete ve değişen bir hayata yol açıyor.

Gerçek bir olay mı? *Yeniden hayal* etmek en iyi tanım olurdu. Bu karşılaşma aslında uzun zaman önce ve New York'tan uzakta olmasına rağmen gerçekleşti.

İki bin yıl önce, İsa adında bir Yahudi Haham, 12 öğrencisiyle birlikte çölde yürüyor. İsa'nın İsrailli çağdaşlarının cesaret edemeyeceği bir bölge olan Samiriye'yi geçiyor.

Çölde izole bir kuyunun yanında, küçük bir kasabanın dışında oturan İsa, yalnız bir kadın görünene kadar bekler. "Bana bir içki verir misin?” diye sorar. Aslında şok edici bir soru. O günkü yahudiler asla, asla Samiriyelilere ortak olmayacaklar. İğrenç ve kirli sayılırlar. Kadın şaşırdı.

"Benden nasıl bir içki isteyebilirsin? Çünkü Yahudiler Samiriyelilerle konuşmazlar.” O çizer onun dışında, ortadan kaybolan bir sıkıntılı geçmiş. Hayatında birçok kocası, birçok erkeği oldu. Kendi köyünde bile dışlanmış biri .

İsa'nın kadının ruhsal boşluğuna ve sosyal izolasyonuna nasıl yardım edebileceği konusundaki sonraki konuşmaları yüzyıllardır incelenmiştir. İsa'nın şu soruyla başladığı karşılaşma, “ Bana bir içki verir misin?"onu dönüştürüyor.

İsa bir devrimciydi. Yerleşik düzeni bozmaktan ve insanlığı kendi kırılganlığından kurtarmaktan başka bir şey istemedi. Krallığında, güce, paraya ve statüye olan saygının yerini alçakgönüllülük, hizmet ve komşusuna olan sevgi alacaktı.

Sorduğun *sorular* vardı biri Onun ana araçları için dönüştürme Diğerleri.

Zaman zaman, İsa marjinalleşmiş bir kişiye ulaşmak için basit bir soru sorardı.

Bir erkek ve eğitimli sınıfın bir üyesi tarafından saygı ile muamele görmeyi beklemeyen bir kişi—konuşmaktan bahsetmiyorum bile—. Fahişelerle, cüzzamlılarla, dilencilerle, suçlularla ve aşağılananlarla konuştu.

Günün dini otoritelerini savuşturmak için “karşı sorular” kullandı.

Kendisini suçlaması için Onu kandırmaya yönelik bir soru sorarlardı. Yerine cevap, ki karşı soru ile bir soru, kendi. Yeterince cevap veremediklerini bildiği bir soru.

Takipçilerini ve karşılaştığı insanları düşündürmek için derin, retorik sorular sordu.

İsa, Kudüs'e son girişinden hemen önce en delici ve derin sorusunu sordu.

Öğrencilerini Caesarea Philippi bölgesinde etrafında toplar. O sorar onlara, “Kim ne insanlar demek, Oğul Adam?”

“Eh, "diye cevap veriyorlar," Bazıları Vaftizci Yahya diyor. Diğerleri Elijah diyor. Sonra Yeremya ya da diğer peygamberlerden biri diyenler var."Gürleyen bir sessizlik var. İsa, her öğrencinin gözlerine delici bir bakış atıyor . Sonra, şimdiye kadar sorulan en doğrudan soru. Simon Peter'a döner:

"Ama kim olduğumu söylüyorsun?” İsa olduğunu bilmek lazım. Peter ayağa kalkar. Çok sessizleşiyor. O baktığı İsa.

“Sen yaşayan Tanrı'nın oğlu Mesih'sin.”

Bir hafta içinde İsa suçlanacak, yargılanacak ve çarmıha gerilecek. Öğrencileri liderlerinden mahrum kalacaklar.

İsa neden *bu* soruyu kısa bakanlığında bu kritik kavşakta soruyor— " Kim olduğumu söylüyorsun?”

Neden olmasın “sence sen yönetmek senin kendi şimdi?"ya da" Gelecek hafta ölmeden önce benden birkaç ipucu daha ister misin ?”

Bunu şu şekilde düşünün: Çarmıhta öleceğini biliyor ve takipçilerine bunun Onun kaderi olacağını defalarca söyledi.

Devriminin, cennetin krallığının kök salmasını ve fiziksel dünyadan gittikten sonra büyümesini istiyor
. Ama onun kim olduğunu ve neyi temsil ettiğini gerçekten anlayıp anlamadıklarını bilmesi gerekiyor.
Kişisel bir inanç bildirisini dinlemek istiyor.
Eğer o sadece başka bir bilge hahamsa, o zaman hepsi günlük işlerine geri dönebilir—balık tutma, vergi toplama,
doktorluk. İsa'yla geçirdikleri üç yılı unutabilirler.
Fakat eğer O'nun Mesih olduğuna gerçekten inanırlarsa, O'nun
alçakgönüllülük, hizmetkar liderlik ve O'nun aracılığıyla Tanrı ile doğrudan bir ilişki kurma değerlerine kesin ve tamamen bağlı olacaklardır.
Evet, eğer
inanırlarsa, devam edecek enerjiye ve ilhama sahip olacaklarını bilir.
İsa'nın çarmıha gerildikten sonra diriliş görünüşlerini inançlarını pekiştirmek için alır. Ve devam ediyorlar - buna rağmen
çoğunun hayatına mal oluyor.

Sen bir lider bir kuruluş? Bir iş profesyoneli mi? Ebeveyn mi? Bir öğretmen? Herhangi bu rolleri,

sen ihtiyaç için biliyorum eğer o etrafında seni anlayan vardır. Sizi tanımlayan inanç ve değerleri gerçekten takdir edip etmediklerini bilmeniz gerekir

. Onlar da ihtiyacımız olduğunu ne için ve ne mi tahammül

için.

Başkaları senin gerçekte kim olduğunu biliyor mu?
Etrafınızdakiler neyi savunduğunuzu anlıyor mu? Sor onlara bu doğrudan soru: “**Nasıl mı bakın
benim gibi bir lider mi?”** (. . .**ya da bir meslektaş, arkadaş, ebeveyn olarak mı?**)

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Beni nasıl lider olarak görüyorsun?” (. . .ya da bir meslektaş, arkadaş olarak, ebeveyn mi?)

Biz almak için verilen bu insanlar kim iş için bize ya da bizi anlıyor ve saygı ne biz stand—onlar takdir
bizim değerler ve yaklaşmaya çalışır. Aynısı aile üyelerimiz ve arkadaşlarımızla ilgili olarak kişisel hayatımızda da geçerlidir. Ama gerçekte kim olduğumuzu
biliyorlar mı? Nasıl biliyoruz?
Bu soruyu sorarak gerçekten samimi ve ilham verici bir konuşma yaratabilirsiniz. Beklenmedik bir şey öğrenebilirsin.
Bu soru ne zaman kullanılır

Başkalarının liderliğinizi nasıl algıladığını bilmek istediğiniz her an.

Size en yakın olanların—aile, arkadaşlar, meslektaşlar—kim olduğunuzu ve neyi temsil ettiğinizi anlayıp anlamadığını keşfetmek için.

Niyetiniz hakkında çitin üzerinde olan insanları sarsmak için.
Sorunun alternatif versiyonları

“Ne *mi* düşünüyorum durmak için?"

"Örneklediğim ilkeleri veya değerleri özetleseydiniz, bazıları ne olurdu?”
Takip soruları

“Bunu gerçekten güçlendiren ne yaptım?"

"Daha iyi iletişim kurmak ve bu şeyler için rol model olmak için başka ne yapabilirim?"

"Neden böyle düşünüyorsun?”

22

Hayattaki O Özel An

Hazırlan. Sana bu bölümün neyle ilgili olduğunu soracağım.

Hayatının en mutlu günü neydi?

O önemli terfiyi aldığın gün müydü? İlk çocuğun ne zaman doğdu? Gelecekteki

eşinle tanıştığın gün mü? Ya da belki evlendiğin zaman?

Diğerlerinin ötesinde senin için hangi gün özeldi? Hangi anı, yıllar sonra bile seni hala gülümsetiyor?

Bir dakikanızı ayırın ve bu soruyu düşünün. Hayatının en mutlu günü neydi, en güzel anın mı?

Cevabını zihnine sıkıca yerleştir. Tadına var. İşiniz bittiğinde okumaya devam edin. Sizinle

Bob hakkında bir hikaye paylaşacağım.

Sana bir araya geldi bir kaç kişi hayatında onu. Ama çok değil. Bir odaya giriyorlar ve

mekanı yönetiyorlar. Onların varlığı odayı doldurur.

Bu Bob. Bu kişilerden biri de oydu.

Putnam Investments'ın CEO'su ve Başkanı Robert Reynolds'tan bahsediyorum.

Ülkedeki en iyi beş yatırım evinden biri.

Putnam'a gittiğinde şirket karmakarışıktı. Birkaç yıl süren kötü getiriler

ve uygunsuz ticaretle ilgili sivil suçlamalar vardı. O zamanlar finans dünyasının sevgilisi Bob'un neden

böyle bir meydan okumayı üstlenmek istediğini merak ediyorsun.

Şey, bunu tersine çevirdi. *Wall Street Journal*, Putnam'da yepyeni bir dönem başlattığını yazdı

. Gazete şöyle devam ediyor: “Şirketin itibarını ve performansını geri kazandı.”

"Putnam'a ilk geldiğimde," diyor Bob bana, " Daha fazla para kaybetmemeye odaklanmış bir personel buldum. Ben

söyledim onlara eğer onlar istediği için buralarda, onlar olsaydı daha iyi odaklanmak yerine *yapmak* para."
Ofisi, yatırım işinde büyük goril olan Fidelity'den ayrıldığında aldığı fotoğraflar, heykeller, hatıralar ve hediyelerden oluşan bir bereket
. Daha bir dakika içinde orada rol aldığı anlatırım.
Önce sana Bob'la olan bu ziyaretten bahsedeyim. Ona bir sürü soru soruyorum. Bunu her ziyaretimde biriyle görüştüğümde yaparım
. Genellikle dokunaklı bir tepkiye neden olan (ve en içsel
olan) bir soru var: *Hayatınızdaki en büyük hayal kırıklığı nedir?*
Bob'a bu soruyu soruyorum. Ondan bir ışık bile almıyorum.
Sanırım cevabı biliyorum. Onun hakkında konuşamayacak kadar acı bir anı olduğunu düşünüyorum. Ama Bob sonunda
cevap verdi.
"Biliyorsun, gerçekten hayal kırıklıkları yaşamıyorum. Büyük olanları gerçekten hatırlayamıyorum. Ben çok
olumlu bir adamım."
Ben sonda biraz daha fazla. Sanırım Bob'u oldukça iyi tanıyorum. Eminim bana
hayatındaki büyük hayal kırıklığının Ulusal Futbol Ligi Komiserliği görevini alamaması olduğunu söyleyecektir.
Aslında kendisine takım sahiplerinin tercihi olduğu söylenmişti.
"Bir dizi aday vardı. Sonra sekize indi. Sonra dört. Sonunda bir iç
aday ve ben.
"Paul Tagliabue'den bir telefon aldım. O sırada Komiserdi ve emekli oluyordu. Bana dedi ki, '
Bence adam sensin Bob. Konuşmalıyız. Onu görmeye gittim ve iyi bir toplantı yaptım.
"Ve hayır, sonunda bana iş teklif edilmedi. Ama aslında hayal kırıklığına uğramadım. Aday olduğum için gurur duydum
ve bildiğim kadarıyla başardım."
Bu üç saatlik ziyarette Bob'la çok fazla yer kaplıyorum. Yetişecek çok şey var.
Ona başka bir güç sorusu sormaya karar verdim. "Geri düşün Bob. Ne zaman geçti bu mutlu günde senin
hayatın? En mutlu olanı."
"Bu çok kolay. Fidelity Investments'ın kurucusu Ned Johnson'ın bana
halefi, İcra Kurulu Başkanı olacağımı söylediği gündü. Kesinlikle heyecan duyuyorum. Bu çok şeyin doruk noktası.
"Anlaşıldığı üzere, bu şekilde bitmiyor. Detayları öğrenmek istiyorsan *Fortune* dergisine bak. Bu bir uzun
hikaye. Ama sevimli bir ayrılıktı. Ayrılma vakti gelmişti."
Fidelity'den ayrıldığında Bob şirkette iki numaraydı ve Coo'ydu.
Sadakat hakkında uzun uzun konuştuk. Bob'u tanıdığım kadar, bunu onunla hiç araştırmamıştım. "
Hayatındaki en mutlu gün neydi?"
Sadakat deneyimine dair büyük bir içgörü açan şey buydu. Bir aile işletmesinde iki numara olmak çok zor ve zaman zaman
streslidir—özellikle de denetlediğiniz personelde ailenin üyeleri varsa
. Buna benzer, benzer bir hikayeyi hatırlatıyorum.
Birisi Christian Herter'e Dışişleri Bakanı John Foster Dulles komutasındaki ikinci komutan olmanın nasıl bir şey olduğunu sordu
. "Tek kişilik bir bölümde iki numara olmak çok zor."
Bob'la yaptığım oturumda en önemli cevabı veren soru şu "
" Hayatınızdaki en mutlu gün neydi?" Birisine bu soruyu her sorduğumda, tepki derinden açığa çıkıyor.
Bir kişi için en mutlu günün ne olabileceğinin, bir başkası için mutlaka en neşeli olmayabileceğini unutmayın
.
Başkan John Adams bir gün günlüğüne şöyle yazmıştı: "Charles'la balığa çıktım. Oldu en kötü gün
benim hayat."Oğlu dokuz yaşındaki Charles günlüğüne yazdı. "Bugün babamla balığa gittim. Yetti
mutlu günü hayatımda."
Derin kazın ve diğer kişi hakkında özel bir şeyler öğrenin. Sen de getir bir gülümseme onların yüzüne
zaman soruyorum, "**Ne zaman en mutlu günün senin hayatın?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Hayatının en mutlu günü neydi?"

Bu soru karanlık bir odayı aydınlatabilir ve birinin siyah havasını aydınlatabilir. Diğer kişi bile
cevaplayamayabilir—veya tek bir cevap veremez. Sorun değil! Hayatlarındaki en keskin anıları gözden geçirerek zihinlerini harekete geçireceksiniz
.
Cevabın bir vahiy mi yoksa sadece düşünceli bir sessizlik mi olduğu, bu sorunun heyecan verici olmasa da her zaman olumlu bir etkisi vardır.
Bu soru ne zaman kullanılır
Diğer kişi hakkındaki anlayışınızı derinleştirmek ve onunla daha güçlü bir ilişki kurmak istediğiniz her an.
Birinin karakterini şekillendiren önemli olayları anlamak.
Sorunun alternatif versiyonları
"Ne oldu büyük gün senin hayat?"
"Hayatınızdaki hangi olay size en büyük neşeyi getirdi?"
Takip soruları
"Bu neden senin için bu kadar özeldi?"
"Sizin için öne çıkan başka günler veya olaylar var mı?"

23

Planlarınız mı, Planları mı?

Toplantı odasında toplanan, dünyanın en büyük finans kurumlarından birinin en üst düzey sekiz yöneticisidir
. Zebrawood konferans masasının etrafında hem köpüklü hem de düz maden suyu şişeleri özenle düzenlenmiştir
. Tek ses, ayrı bir beyaz projeksiyon perdesi
tavandaki gizli bir girintiden aşağı kayarken hafif bir girintidir.
” Onlara şimdi gelmelerini söyleyebilirsin, " diyor sekiz kişiden biri bir görevliye.
Yönetim danışmanları içeri girip el sıkışıyor. Bu danışmanlar
, dünyanın en prestijli mavi çip yönetim danışmanlığı firmalarından birini temsil etmektedir.
Önde gelen bir iş yayınının ortaklarını “modern iş dünyasının Cizvitleri " olarak adlandırdığı sahne arkası etkisine sahip bir organizasyondur
."Danışmanlık endüstrisi üzerine bir kitap onlara “stratejinin efendileri" diyor.”
Bugün, bankanın CEO'su ve ekibi için büyük bir proje kazanmak için yarışan üç finalistten biri.
Bu çok büyük bir sözleşme. Bu, tüm yönetim danışmanlığı endüstrisindeki en çok arzu edilen görevlerden
biridir. Bahisler daha yüksek olamazdı.
Sunum bir saat sürer. Perdahlı masanın üzerine ara sıra kibar bir soru atılıyor.
Danışmanlık firmasının baş ortağı Westervelt, bankanın ana iş kollarından biri olan kurumsal bankacılığa derinlemesine giriyor
. Firmanın banka için yeni bir strateji geliştirmeyi nasıl düşüneceğini göstermek için konuyu seçer
. O çok zeki.
(Babamın özdeyişine aşina olmalıydı, " Gerçek hazırlık eksikliğinin yerini
tutamaz.” Westervelt tamamen ve tamamen hazırlıklı değilse hiçbir şey değildir).
Büyük kurumsal pazarı içten dışa biliyor ve bankanın tüm kilit rakiplerine aşinadır.
Büyüleyici bir sözel akıcılık sergiliyor. Bu eloküsyon ustasından ne " ums "ne de "biliyorsun".
Westervelt'in sunumu bir *tour de force*. Şüphesiz bu sektörde dünyanın önde gelen uzmanlarından biridir.
Muhtemelen, hiçbir yerde, olağanüstü bilgi ve
deneyimini aşabilecek başka bir danışman yoktur.
Zaman ayırmalarının sadece birkaç dakikası kaldı. Westervelt duraklıyor. Orada “başka sorusu olan var mı?"
Kafalar odanın etrafında yan yana sallanıyor.
CEO,” Çok teşekkür ederim " diyor. “Bu çok öğreticiydi."
Kırk yedinci kattan asansöre binerken, genç ortaklardan biri Westervelt'e şöyle
diyor:" Harikaydın."
Westervelt gülümsüyor. O ve ortakları sunum konusunda kendilerini iyi hissediyorlar. Neden olmasınlar ki?
İçte ve dışta bankacılığı biliyorlar.
Konferans odasına geri döndüğümüzde banka yöneticileri kısa bir bilgilendirme için toplandılar. Duydukları danışmanlar
Ceo'nun favorileri. Biliyorum, çünkü CEO bana öyle olduklarını söylemişti. İşi almalarını istiyor
. Ama onları ekibine dayatmayacak. Orada çok olumlu yorumlar gibi o gider
masaya. Çok iyi yani.
En çok kısıtlananlar bankanın insan kaynakları sorumlusu Jennifer'dan geliyor.
Yaklaşık 30 yıldır bankada çalışıyor. En son konuşan
, danışmanların en çok zaman harcadığı iş olan küresel kurumsal bankacılık başkanı Peter.
Peter danışmanların sunumundan sonra açıkça üzgün. Yüzü biraz kırmızı. Tedirgin.
” Bu insanlara danışmanlarım olarak sahip olamazdım " diye bulanıklaşıyor. Öfkesini zar zor
kontrol edebiliyor. "Özellikle baş ortak, Westervelt. Beni hiç dinlemiyor. *O. . .empatisi yok*!”
Endişeli, CEO ondan detaylandırmasını istiyor.
“Bize stratejimiz ve planlarımız hakkında neredeyse hiç soru sormadılar. Yaptığımız seçimler hakkında.
İşi büyütmeye çalışırken katlanabileceğimiz güçlü yönler hakkında.
Kurumsal bankacılıkta kendi lider konumumuzu kabul etmediler. Sadece kendileriyle doluydular. Özellikle Westervelt.”
Daha sonra CEO, danışmanların sunumunda oturan İnsan Kaynakları başkanı Jennifer'dan da haber alıyor
. Ceo'ya özel olarak” Benimle asla göz teması kurmadı " diyor. Bir kez “değil.
Sanki odada değilmişim gibiydi. Sunumu tamamen sana odakladılar. Bu seni meraklandırıyor. Ne
olabilir ki gibi bir çalışma ile onları gün be gün? Tarzlarının bizim kültürümüzle uyumlu olduğunu sanmıyorum.”
Birkaç gün sonra, CEO danışmanları işi kaybettiklerini söylemeleri için çağırıyor. O değil onlar
yoktu kazanmak için. Onu kaybettiler.
CEO, tüm firmaların yeteneklerinde “çok yakın” oldukları hakkında bir şeyler söylüyor. Westervelt ve
meslektaşları şaşırdılar. Derin bir hayal kırıklığı. Hayır, crestfallen. Bu nasıl olmuş olabilir?
Bu bir yıl sonra. Projeyi kazanan firma halen banka ile çalışıyor. Şimdi
üçüncü görevlerinin başındalar.
Ceo'yla kahve içiyorum. "Merak ediyorum," diye soruyorum ona. “Sonunda, Westervelt'in firması gerçekten sahip olabilir mi
teklif verme sürecinde farklı bir şey yaptın mı, fark yaratacak bir şey mi yaptın?"
CEO bana bakıyor. Bir kaşını kaldırır ve başını bir tarafa çevirir. "Bir şey yaptın mı? Her
şey Westervelt'in sormadığı bir soruyla ilgiliydi. Peter'a kurumsal bankacılık hakkında sorabileceği basit bir soru
‘ ' Bana planlarından bahseder misin?’ Diye sordu *bana*. Ama asla Peter kendi kendine sordu.
“En basit ama en sevimli ve bilgilendirici soruyu gözden kaçırdı: *Bana planlarından bahsedebilir misin
?*”

Birkaç yıl önce, Peter'ın o toplantı odasında neler hissetmiş olabileceğini deneyimledim.
Bir iş gezisinde Londra'ya gidiyordum ve kendi başıma fazladan birkaç gün geçirmeyi planlıyordum. Ayrılmadan hemen önce bir tanıdığımla tanıştım
. "Londra" kelimesi dudaklarımdan ayrılır ayrılmaz doğruldu ve boğazını temizledi. “Oh, yapmalısınız
-sadece Lanesborough Hotel'de kalmalısınız. Diğer her şey Lanesborough'a göre ikinci sınıf
. Senin tek gerçek seçenek var.” Ağır bir sessizlik oldu.
Vardı arkadaşım rahatsız etmek hakkında sormak *benim* planları, o-cekti var öğrendim çok değerliydi sonraki gün.
Gece başına 1000 dolarlık Lanesborough'dan çok daha ucuza mal olan güzel bir otele—en sevdiğim otele—çoktan rezervasyon yaptırdığımı keşfederdi
.
Mi ne sen sor ne ben planları vardı—o söyledi bana ne onlar olmalıdır. Ve sonuç olarak
hoş olmayan ve duyarsız bir cad olarak karşımıza çıktı.
Kendi planlarından bahsederek başlama. Ve diğer kişi için planlarından bahsederek başlama
. İlk, sor onlara, “**Olabilir, sana benim hakkımda *senin* planların var mı?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Bana planlarından bahseder misin?”

Harika bir dinleyici olmak için şu üç ilkeye uyun:
Tevazu. Hint ruhani lideri Mahatma Gandhi, " Gerçeği keşfetmek için toz kadar alçakgönüllü olmak gerekir.” Sen karşılaştığın her insandan öğrenebileceğine inanmalısın.
Merak. Yaşlandıkça merakımız ölüyor. Ortalama beş yaşındaki çocuk günde 200 soru soruyor. Kaç tane soruyorsun? Her duruma yoğun bir merak duygusuyla yaklaşın ve daha çok dinleyeceksiniz.
Öz farkındalık. Önyargılarınız ve önyargılarınız başkalarını dinlemenizi engelleyecektir. Kadınlar genellikle bu konuda karar verirler Yeni araba satın almak için henüz, tipik bir araba bayilik, satıcı ödemek daha dikkat için kocası. Kendini tanı!
Bu soru ne zaman kullanılır

Önce sana biri ne *mi* düşünüyorum onların planları olmalıdır.

Diğer kişinin niyetlerini ve önceliklerini anlamanız gerektiğinde.
Sorunun alternatif sürümleri

“Buna nasıl yaklaşmayı planlıyorsunuz?"

"Stratejiniz nedir?”

“Ne var senin fikirlerin için istediğiniz yere gidin gelecek?
Takip soruları

“Buna ulaşmak için hangi süreci kullandınız?

"Hangi şeyleri yapmamaya karar verdin?”

24

Bu Şekilde Yaşamayı Planlamıyorsan Asla Arkana Bakma.

"Parçalanmış gibi hissediyorum. Sana söylüyorum, kalbim kırılıyor. Ben hiç hissetmediğim kadar kötü hakkında bir şey içinde benim hayat."
John Kirkman'la konuşuyorum. Onun odasındayız. Gözyaşlarına yakın.
John küçük bir imalat şirketinin sahibi ve yöneticisidir. İyi zamanlarda yaklaşık 80
kadın ve erkeği çalıştırıyor, işler yavaşladığında daha az.
"John, seni daha önce hiç bu halde görmemiştim. Ne oluyor?"Her dört
altı haftada bir John'la birlikteyim. İş planlaması üzerinde çalışıyoruz ve firmasının hedeflerini ve finansal performansını gözden geçiriyoruz.
John, Finans Müdürünün firmanın çeklerini kendi hesabına yatırdığını keşfettiğini söyledi
. Sonunda hırsızlıktan haberdar oldu. Ama çalınan 100.000 doların bile ötesinde bir sorun var
.
Bana Cfo'sunun 16 yıldır kıdemli bir personel üyesi olduğunu söyledi. Ayrıca
, John'un en yakın arkadaşlarından ve sırdaşlarından biridir. “I-cekti var güvenilir onu hayatımda,” John söyledi
bana.
Sonunda Bob'la (gerçek adı değil) yüzleştiğinde John'un soru sormaya başladığını söylüyor.
"Bob, bana kayıp olan paradan bahset."Bob uzun, ikna edici olmayan bir harangue'ye giriyor.
John'un tamamen masum olduğunu bilmesini sağlıyor. John buna inanmıyor.
(Meksika'da bir ifade var, " con las manos en la masa. Ekmek hamurunda ellerinle "demek"
."İngilizce versiyonu: suçüstü yakalandı. Bu durumda, Bob gerçekten ellerini hamurun içine soktu).
Bob,” Sizi temin ederim hiç para almadım " diyor. “Bunu firmaya yapmazdım ve kesinlikle
senin gibi yakın bir arkadaşımdan çalmazdım, John."
Bob ailesi ve şirketle geçirdiği zaman hakkında konuşuyor. Üzerine üzerine gidiyor. Ondan bir cevap almak
, bir telefon kulübesinde tam bir bale sahnelemek kadar kolaydır.
"Beden dili bana her şeyi anlatıyor. Gözleri istiridye kadar donuk ve cansız. Elleri
sıkı yumruklara yuvarlandı. Bacaklarını çaprazlayıp duruyor.
” Hiçbir şey itiraf etmiyor, " diyor John. "Kayıp para hakkında hiçbir şey bilmediğini iddia ediyor.
“Sonunda bana çok belirsiz, gelincik, açık uçlu sorular sorduğumu fark ettim. Ve
buna karşılık gelincik cevapları alıyorum. Şimdi ihtiyacım olan doğrudan bir cevap-evet ya da hayır.”
(Zaman zaman, kapalı uçlu bir sorunun değeri, değerli bir keşfe yol açabileceğidir.
Doğru bir şekilde, tam olarak doğru zamanda sorulduğunda, kapalı uçlu sorular güçlü ve çok önemli bir müttefik olabilir.

Doğrudan cevap istiyorsun. Eleme yok. Mazeret yok. Sallanmak yok. Hayır gevezelik.
John hikayesine devam ediyor. "Bob, evet ya da hayır istiyorum. Saçmalamak yok."(John daha güçlü bir kelime kullandı.) "
Parayı çaldın mı? Evet mi hayır mı?
" Duraklıyorum, " diyor John. "Bir cevap bekliyorum." (An, çökmekte olan bir sessizlikle doludur.
Bazen sessizliğin çoğu zaman en iyi cevap olduğunu düşünüyorum.)
"Birkaç dakika geçiyor. Bekliyorum. Tek kelime yok. Bob sonunda bozuldu. Adam itiraf etti.
"Bulanık, çocuk eldivenli sorular sormaya devam etseydim dürüst bir cevap alacağımdan emin değilim
.
"Ben gök gürültüsüyüm. Hırsızlık beklenmedik, hatalı bir davranış. Onlarca yıllık
dostluğun ve ona güvenin ardından bir sapma.
" İşte benim sorum, " diyor John bana. "İtiraf ediyor ve gerçek şu ki, ne yapacağımı bilmiyorum.
Gerek ihbar etmesini yetkililer? İstifa etmesi için 24 saat mi verelim? Özetle yangın onun yerini sormak
için tuşlara ofisini ve danışma, ve eskort onu dışarı bina.
"Bob'un kişisel durumunu da düşünüyorum. Bir çocuk hala üniversitede. Karısı çalışmıyor. Bu kesinlikle
onu yok edecektir. Hepsi beni ağırlaştırıyor."
Okuyucu, bekle! Devam etmeden önce, ne tür bir eylemde bulunacağınızı düşünün. Unutma, Bob John'un en
yakın arkadaşlarından biri. Aynı zamanda birinci sınıf bir finans görevlisidir. İlk tepkiniz polisi aramak ve
Bob'u mümkün olduğunca binadan uzaklaştırmak olabilir. Bu çok doğal bir şey. Çok güvendiğin birinin işlediği ciddi bir suç
.
Sana ne olacağını anlatacağım. John'a sorduğum soruyu da söyleyeyim.
"Eğer şartlar tersine çevrilseydi, John—sana nasıl davranılmasını isterdin?"
Bu düşündürücü bir sorudur, çünkü bir insanı tüm öfkeyi unutmaya,
hayal kırıklığını gözden kaçırmaya ve kendilerini diğer kişinin yerine koymaya zorlar. Bu harika bir soru çünkü
kişiyi nasıl ele alınmak istediğini düşünmeye zorluyor.
Soruma dönelim. "John, durum tersine dönerse nasıl davranılmak istersin?"
"Hmm. Ben onu bu şekilde düşünmemiştim. Bu beni biraz zor duruma sokuyor. Çok üzülmüştüm, tek düşünebildiğim
hayal kırıklığımdı.
"Sanırım affedilmeyi isterdim. Bir şans daha isterim. Bir daha asla olmayacağına söz veririm
. Bu korkunç şeyin ortadan kalkması için her şeyi yapmayı taahhüt ederim."
"Belki de bu düşünmen gereken bir cevaptır John," diye öneriyorum. "Unutmanız uzun zaman alabilir-
ancak bu seçeneği masaya koymanızı tavsiye ederim. Sonra, olmadı hiçbir şey senin ki gibi
olacak tedavi?"
Üç hafta sonra John'u ararım. "Bana Bob'a ne olduğunu anlat'" diye soruyorum.
"Ben affettim onu. Ve ona bir şans daha verdim. Olağanüstü bir andı. İkimiz de ağladı.
"Ben ona hiçbir belirsiz açısından biz istediği parayı ödedi. Ona 120 gün veriyorum.
Şirketteki kimseye ya da karısına bir şey söylemeyeceğime onu temin ederim. Karım bile.
Ona olan bitenin ikimiz arasında kapalı bir bağ olduğunu söylüyorum. Yapılacak en doğru şeyin bu olduğunu hissediyorum. Umarım."
Bütün bunlar yıllar önce oldu. Olaydan sonra John, Bob'un eskisinden daha çok çalıştığını söylüyor—
10 ve 12 saatlik günler. Her zamankinden daha adanmıştı. Ve bir daha asla sahtekar olmadı. Hiç bir zaman.
Bob şirketle yirmi beşinci yıldönümüne yaklaşıyor. John'un en
yakın arkadaşlarından biri olmaya devam ediyor ve itaatkar bir şekilde sadık. John'un en sevilen ve güvenilir iş sırdaşlarından biridir.
Bazen, doğru çözüm için bir ikilem var olan biri kendisi mevcut zaman seni
düşünmek bir ters rolleri.
Bu kaçamayacağın bir soru. "Koşullar tersine çevrilseydi, nasıl
tedavi edilmek isterdiniz?"
Ne zaman sen istediğin tavsiyesi hakkında bir ikilem, keşfetmek TÜM seçenekleri ile soruyor: **Eğer durum farklı olsaydı döndü, nasıl olur da senin gibi olmak için tedavi ?**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Koşullar tersine çevrilseydi, nasıl olmak isterdin tedavi?"

Herkesin sevdiği atasözü, "sana yapılmasını istemediğini başkasına seni görmek, başkaları size."Sıcak ve bulanık. Çok mantıklı geldi. Fakat
bu duyguyla entelektüel olarak hemfikir olmak, onu yaşamaktan daha kolaydır. Bunu yaşamak çok zor.
Kurban bağışlaması, dünyanın birçok büyük dini tarafından benimsenmektedir. Matta Yeni Ahit İncili'nde Petrus
İsa'ya sorar: "Bana karşı günah işleyen kardeşimi veya kız kardeşimi kaç kez affedeceğim? Yedi kereye kadar mı?"ve İsa cevap verir," Sana
söylüyorum, yedi kez değil, yetmiş yedi kez." Tabii ki, birini affetmek ve ona ikinci bir şans vermek iki farklı
şey olabilir-ilkini yapabilirsin ama ikincisini yapamazsın. Her halükarda, diğer kişiyi bu soruyu sorarak mümkün olan her çözüme bakmaya zorlayacaksınız
.

Bu soru ne zaman kullanılır

Birisi sizden başka bir kişiyi içeren zor bir durum veya kafa karıştırıcı bir ikilem hakkında tavsiye istediğinde.

Sorunun alternatif versiyonları

Birisi yanlış bir şey yaptığında veya bu size karşı incitici olduğunda, rolleri başka bir şekilde tersine çevirebilirsiniz. Sor,
"sen bana, ne olurdu sizce?" Bu, diğer kişinin kararınızı daha isteyerek kabul etmesine neden olabilir.

Takip soruları

"Neden bunun doğru olacağını düşünüyorsun?"

Koklamayı Nasıl Durdurabilirim

Telefon çok kötü başlıyor.
Hatta müvekkilim ve firmasının bir diğer üst düzey yöneticisi Bill var. Bill'le daha önce hiç tanışmadım. O
kızgın. Apoplektik akla gelen bir kelimedir. Büyük bir programın gidişatına üzülüyor.
Beni düzeltmem için getirmenin işleri daha da kötüleştireceğini düşünüyor.
” Bu bir karmaşa " diye bağırıyor. "Saygısızlık etmek istemem ama önerdiğiniz yaklaşım gereksiz geliyor.
Her şeyin birbirine nasıl uyduğunu anlamıyorum.”
(Tanrıya şükür bu bir telefon görüşmesi, kendime düşünüyorum, yüz yüze görüşme değil).
Bill dönüşümlü olarak 25 dakika boyunca rant ediyor, homurdanıyor ve eleştiriyor. Denedikleri mevcut programdan şikayet ediyor
. Ben sonuçları elde değil. Ortaklarının gönül rahatlığı ve içsel olarak nasıl odaklandıkları hakkında vaaz veriyor
.
Ama asıl meseleden bahsetmiyor, ki bu çok açık. Karşılaştıkları gelir farkı.
Buradan nereye gitmeleri gerektiğinden ve ortakların tam olarak ne yapmaları gerektiğinden farklı olarak bahsetmiyor.
Müvekkilime yardımcı olmak için çağrıya katılmayı kabul etmiştim.
Oyuncu ve kongre üyesi Clare Boothe Luce,” Hiçbir iyilik cezasız kalmaz " dedi. Bu kesinlikle
bu alaycı uyarıdan muaf değil.
Beş dakika kala yavaşça sözümü kesiyorum: "Bill, sana bir soru sorabilir miyim?”
"Tabii," diye homurdanıyor.
“Genç ortaklarınıza bakarken, harika müşteri ilişkileri kurmak için gerekenleri düşündüğünüzde
-daha fazlasını yapmalarını ne istersiniz?”
Orada sessizlik.
O dönüyor, “İyi. . .güzel soru."Sonra bir duraklama. “Oh, heck, şimdi beni yoldan çıkardın!” diye
haykırıyor. Sesini tahriş ile kısa kes rant onun zevkine nail olduğun bir olay yaşanacak. Bir
duraklamadan sonra, “Umm. . .Tamam, bunu ben halledeyim."
Sonra görmek istediği değişimin olumlu tarafı hakkında konuşmaya başlar:" Eh,
bana e-postayla gönderdiğin gibi bir yol haritasına ihtiyaçları var. Evet, sayfanın en üstünden başlayarak-Bunu beğendim, bence
daha iyi yapmaları gereken üç önemli şey var."
Kabarması durur ve öfkesi geri çekilir. Aniden, sanki ilahi emirle, fırtına sakinleşir ve
sular pürüzsüz ve camsı olur. Şimdi temel konular hakkında gerçek bir konuşma yapıyoruz.
Birkaç ay sonra, Bill tarafından yetkilendirilen şirketle yeni bir büyük projeye başlıyorum. Çünkü
ben satılan bir şey, ama, çünkü sağdan an ben sorulan haklı soru.
İyi bir soru, kötü bir ruh halini yumuşatan, öfkeyi eriten ve diğer kişiyi
gerçekten önemli konulara geri çeken bir iksir gibi olabilir. Bill'e sorduğumda “Daha fazlasını yapmalarını ne dilerdin?” Ben olduğunu
görebilmeniz için bir raydan konuşma ve koy sıkıca sırtına doğru yolda.
İnsanların sık sık şikayetçi Diğerleri ve ısrar ettiler değiştirmeniz gerekir. Senin için shift onlardan
eleştirilere çözümleri soruyor, “**Ne yapmak istiyorlar ki bunu *daha fazla* mı?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Daha fazlasını yapmalarını ne dilerdin?”

Değişmek zorundalar!

Bu yaygın bir eleştiri. Ve eleştiri bulaşıcıdır. Eğer sen-ebilmek almak bir kişi için özel olmak hakkında davranışlardan onlar
dilemek görmek, ancak, sana ulaşmak, güçlü bir yönlendirme konuşma. Şikayetlerden ve sinizmden nasıl ilerleyeceğinizle
ilgili üretken diyaloğa geçeceksiniz. Diğer kişinin sorunu anlamasını keskinleştirmeye yardımcı olacaksınız.
Suçu düzeltmeyin, sorunu düzeltin.

Bu soru ne zaman kullanılır

Ne zaman işteki biri şikayet etse.

Bir birey seçilip eleştirildiğinde.

Sorunun alternatif versiyonları

“Halkınızın sadece bir şeyi farklı bir şekilde yapmasını sağlayabilseydiniz-performans üzerinde büyük etkisi olacak bir eylem-ne
olurdu?"

"Hangi yollarla değişmelerini istersiniz?”

Takip soruları

“Neden böyle şeyler yapmadıklarını düşünüyorsun?”

“Onlar değil yapmak doğru şey çünkü onlar eksikliği bilgi ve becerileri, çünkü örgütün alır kendi yolunu, ya da
çünkü onlar yok bu doğal bir yetenek mi?”

26

Biraz Derine. Derin. Hala Daha derin

“Satış yöneticilerimiz için bir eğitim atölyesi planlıyoruz. Ne olur sizden ücret talep teslim bir iki
gün antrenman?” Telefonda, endüstriyel ekipman üreten bir şirketin küresel satış müdürü Kurt Dawson
var.
(Whoa, düşünüyorum. Atlarınızı tutun. Dizginleri sertçe çekmem gerektiğini biliyorum ya
da bu şirket için ya da benim için mantıklı olmayan yerlere gidecek).
“Hadi konuşalım,” ben söyle Dawson. "Haftaya gelebilirim.”
"Bazen eğitim başlamak için en iyi yer değildir" diye ekliyorum. "Tecrübelerime göre,

bunun yapmak istediğin son şey olduğu zamanlar var."Cevabımı beğenmediğini söyleyebilirim. Satış eğitimi istiyor. Ama ihtiyacı olan bu mu ?

Beş gün sonra Kurt Dawson'ın ofisinde oturuyorum, 20 yaşındaki bir kahve makinesinden yanmış kahvemi yudumluyorum . Şirketini, ürünlerini ve salesforce'u parlak terimlerle tanımlar.

“Biz pazar lideriyiz. Bu işte en yüksek kaliteye sahibiz. Satış elemanlarımız çok arzulanan mallardır-rakiplerimiz her zaman onları çalmaya çalışırlar.”

Bu sesler çok iyi olmak gerçek.

İlk Neden ile başlıyorum. Sandalyemde öne eğiliyorum ve soruyorum, " Neden satış eğitimi yapmak istiyorsun?"

"Çünkü satış görevlilerimizin becerilerini sürekli geliştirmemiz gerekiyor."

İkinci Neden ile takip ediyorum. Ona soruyorum, " Neden satış görevlilerinizin becerilerini geliştirmeniz gerekiyor? Endüstrinin kıskançlığı gibi geliyor!”

“Becerilerini geliştirirsek, yeni müşteri kazanımında daha etkili olacaklarına inanıyorum."

Üçüncü *Nedene geçiyorum*. “Neden yeni müşteri edinme çabalarınızı artırmanız gerekiyor?"

Bana hayatta kalmak için neden hava soluması gerektiğini soruyormuşum gibi bakıyor.

“Mevcut müşteri tabanımız ceo'muzun bizim için belirlediği büyüme hedeflerini destekleyemez. Daha fazla yeni müşteri getirmeliyiz.”

(Şimdi yaklaşıyoruz).

Kurt'e dördüncü *Nedenimi veriyorum*. "Ve neden mevcut müşterilerinizi yeterince hızlı büyütemiyorsunuz?”

Orada bir garip sessizlik. Hems ve sonsuza dek haws. Bekliyorum. Hiç bir şey söylemedim. (Asla, asla üretken bir sessizliği kesmeyin!).

"Eh, bu yıpranma. Her yıl mevcut müşterilerimizin yüzde 20'sini kaybediyoruz.”

Her korku filminde her zaman en korkutucu sahneye eşlik eden o alçak, guruldayan, uyumsuz akoru pompalayan bir subwoofer'ı neredeyse duyabiliyorum . Bu sinyaller oldukça kötü bir şey olduğu hakkında olacak. Glenn Close*, Ölümcül Cazibe Merkezi'ndeki Michael Douglas'taki küvetten sıçrama*üzere.

"Yüzde yirmi."İstatistiği dikkatsizce tekrar ediyorum, sesimde yargılama yok.

Son olarak, beşinci *Neden*. “Sadece sormak zorundayım - neden her yıl müşterilerinizin yüzde 20'sini kaybediyorsunuz?"

"Sadece işi satın almak için fiyatlarını düşüren birkaç rakip tarafından düşürülüyoruz. Ama sürdürülebilir değil. Bu kadar düşük fiyatları çok uzun süre destekleyemezler.”

“Ve nasıl biliyor?” Daha ona basın bile ben karar veririm.

“Satış elemanlarımızı araştırıyoruz. Bunu birkaç müşteriden de duydum.”

(Sonunda, yeterince derine indim).

Müvekkilime, yıpranmalarını, rekabetlerini ve müşterilerinin ürünlerine ve fiyatlandırmalarına bakış açılarını daha iyi anlayana kadar bir eğitim programı koymanın bir anlamı olmadığını söylüyorum.

Eğitim programı fikrini şimdilik bir kenara bırakması için onu ikna ediyorum. Bunun yerine, operasyonlarının yoğun bir incelemesini yapmakla meşgulüm.

Satış ekibiyle ve kaybettikleri bazı müşterilerle görüşüyorum. Asıl sorun hızla ortaya çıkıyor.

Dawson'ın şirketi nadiren fiyatı düşürüyor. Bunun yerine, ürünlerinde önemli kalite ve teslimat sorunları var.

Orijinal düşüncemi onaylıyorum. Ben benim müşteri söyle eğer onlar don çözmek kalitesi ve teslimat sorunları ilk olarak, en iyi eğitim dünya olacak bir atık zaman.

Müvekkilime sorduğum beş neden yüzünden, birlikte tanımladığımız proje bir eğitim programından çok daha geniştir—ve çok daha fazla etkiye sahiptir -. Kurt'e, üretimden satışa kadar şirketinin faaliyetlerini elden geçirmek için önemli bir çaba sarf etmesine yardım ediyorum. Bu güne kadar bir müşterim.

Ne zaman birisi diyor, “istediğim *bu*,” seni bulmak ne onlar gerçekten *ihtiyacınız var*. Sen bu sorduğun “Neden?"Bu soruyu beş kez sorabilirsiniz,**" Neden bunu yapmak istiyorsunuz?**

"veya**" Bu neden oluyor?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Neden istiyorsun bunu?”

“neden?"yanlış zamanda ve yanlış sorun için kullanılırsa korkunç bir soru olabilir. Altta yatan onaylamamayı iletebilir. Kritik gelebilir, oyalanabilir ve dırdır edebilir. Diğer kişinin kendisi hakkında kötü hissetmesine neden olabilir.

“neden?” ayrıca güçlü bir soru olabilir. Bu, başkalarının ne yaptıkları hakkında daha derin düşünmelerini sağlayabilir ve sorunun özüne ulaşmalarına yardımcı olabilir . “neden?” sadece mekanik olarak hayatımıza devam etmek yerine eylemlerimizi durdurmamızı, yansıtmamızı ve incelememizi sağlayabilir.

Dikkatli kıyamet sordum: “Neden?"ama sık sık sor.

Bu soru ne zaman kullanılır

Birinin motivasyonlarını gerçekten anlamak istediğinizde.

Diğer kişi bir şey istediğinde ama gerçekten ihtiyacı olduğundan emin değilsin.

Ne zaman çalıştığınız için anlamak ne nedenlerini bir sorun.

Sorunun alternatif versiyonları

“Bundan ne sonuç bekliyorsunuz?"

"Bu yaklaşımı benimsemeye nasıl karar verdiniz?"

"Neden oradan başlaman gerektiğini düşünüyorsun?”

Takip soruları

"Bu neden?"

"Bunun neden olduğunu düşünüyorsun?"

“Nasıl mı biliyorum?”

27

Her zaman Sadık

Size tanıdığım en dikkat çekici adamlardan birini anlatmak istiyorum. Sana kısa versiyonunu vereceğim.

Thomas S. Monaghan, Domino's Pizza'nın kurucusudur. Çoğu yatak odası dolabından çok daha büyük olmayan bir odada başladı —en geniş 13 metrelik bir oda.

1960'taydı. Şirket bu mağazadan 6.250'den fazla lokasyona ve 130.000 çalışana ulaştı. Şirketi 1998'de sattı.

Domino's, Tom ve ailesine özel mülkiyetteydi, bu yüzden satışta aldıkları kesin miktar kamuya açık bilgi değildir. Ama yaklaşık bir milyar dolar olduğunu söyleyebilirim.

Hayırsever olarak ikinci bir kariyere başlayabilmesi için satmaya karar verdi. ” Ölmeden önce hepsini vermek istiyorum , " dedi bir gün bana. (Zaten bu konuda oldukça başarılı oldu.

Şimdiye kadar 700 ila 800 milyon dolar arasında bir yere verdiğini düşünüyor.

Ancak bu, o zamanlar Amerika Birleşik Devletleri tarihindeki en hızlı büyüyen zincirle ilgili hikaye değil.

Bu başka bir zaman için başka bir bölüm.

Size bu olağanüstü adam hakkında daha fazla bilgi vermek istiyorum. En sevdiği restoranda yemek yiyeceğiz.

(Hayır, pizza yemiyoruz!)

Tom öyle. . .Tom, bazılarının yemeği hakkında biraz telaşlı söyleyeceği şeydir. Balıkta sos yok, nişasta yok, tereyağı veya yağ olmadan haşlanmış sebzeler. Doktoru 100 yaşına kadar yaşayacağını söylüyor. Tom'u ve alışkanlıklarını bilerek , bahse girerim.

O bir yetimhanede büyüdü. Altı yaşındayken en büyük etkisi yetimhanedeki rahibelerden biri olan Rahibe Berardo'ydu. Gün boyunca ona defalarca şöyle dedi: "Tommy, iyi ol, olabileceğinin en iyisi ol . Tommy, iyi ol, olabileceğinin en iyisi ol.” O zamandan beri hayatını bu sözü izleyerek geçirdi. İçin iyi ve ne iyi.

Birçok ziyaretimizde araştırdım ve dürttüm. Tom benim kahramanım. Bir sürü soru sordum. Size ilginç bulduğum bir şeyin çok küçük bir örneğini vereceğim.

Tom'un takım elbise giymediğini hiç görmedim. Ceketin içinde daima yeşil bir iç astar vardır. Neredeyse her zaman yeşil bir kravat. (Elbette, elbette: Monaghan. O bir İrlandalı. Ben şekil o gelene kadar sabah ve duş ile onun takım üzerinde. Bir gün neden hep takım elbise giydiğini soruyorum.

Tom'un tanışacağın en disiplinli adamlardan biri olduğunu bilmelisin. O yaşıyor kod, tarafından kitap. Kod onun kitabı.

Takım elbiseye dönelim. Bana düzgün giyinirsen doğru düşündüğünü söyledi. Düzgün davran.

Daha iyi kararlar veriyorsun. Bana bilimsel kanıt olduğunu söyledi. Ofisinde yüzlerce üst düzey personelden oluşan bir kıyafet kodu vardı . Her gün uygun (hayır, yeşil astarlara sahip olmaları gerekmiyordu). Spor ceket yok, ceket yok. Ve kadın yöneticiler için de bir kıyafet kodu.

İş hayatı ve hayırsever hayatı bilinen zirvelere ve bazı derin vadilere sahiptir. “Seni tanıdığım onca zaman boyunca Tom, sorun ya da meydan okuma ne olursa olsun hiç stres gösterdiğini görmedim. Nasıl olabilir?

"Bildiğim tek stres, kanepede uzandığımda ve çimlerin büyümeye devam ettiğini ve kesilmesi gerektiğini fark ettiğimde. Dua ve egzersize karşı zihinsel tutumumu bile takdir ediyorum.”

İstediğiniz için çok daha fazla Tom? Sanırım bir kitap yazacağım!

Ama önce sana bu ziyarette ona sorduğum bir sorudan bahsedeyim. Cevabı tahmin edebileceğim en şaşırtıcı şey . Tamamen beklenmedik. Kesinlikle harika buluyorum.

Tom'a sık sık sorduğum soruyu soruyorum: *Hayatınızdaki en büyük başarı nedir?* Bu gerçekten her zaman zihni açan ve bir insanın ruhunu açığa çıkaran bir güç meselesidir. Hatıralar hapishanesinin kilidini açar .

Asla tahmin edemeyeceğin bir cevaba hazır mısın?

"Tom, hayatındaki en büyük başarı nedir?”

Bana dünyanın en büyük pizza zinciri haline gelen şeyin başlangıcından bahsetmesini bekliyorum. Hayır, o değil ben onu.

Ya da büyük bir Katolik kurumu olan Ave Maria Üniversitesi'ni inşa etmek ve finanse etmek. Ve Ave Maria Hukuk Fakültesi'ni kurmak ve desteklemek. Hayır, öyle değil.

Ya da Detroit Tigers'ı satın alıp Dünya Serisini kazanmaya ne dersin? Bu olağanüstü bir başarı olurdu. Ama bu o değil.

Ya *da Legatus* (Latince Büyükelçi) fikrini ortaya atmak. Bu , güç liderleri ve şirketlerin CEO'ları için dünyanın en büyük Katolik örgütüdür. Grup, Katolik inancını incelemeye, yaşamaya ve yaymaya kararlıdır. Yalnız ona şöhret kimsenin salona girebilmek istiyorum. Ama bu değil miydi o ya.

Okuyucu, şaşıracaksın. Öyleydim ve Tom'u tanıdığımı sanıyordum. Cevabına hazır mısın?

"Tom, hayatındaki en büyük başarı nedir?” Onu soruyorum.

“Deniz Kuvvetleri'ne başvurduğum ve kabul edildiğim gündü. Bu benim en büyük başarımdı."
"Ne?! Tom, hayatta elde ettiğin her şey Deniz Kuvvetleri'nde mi görev yapıyor?”
“Evet. Bana karakter, disiplin ve değerler öğretti. Hayatımı değiştirdi.” Oradan, önümüzdeki
30 dakikayı Denizcilerdeki yaşamı değiştiren deneyimleri hakkında konuşarak geçiriyoruz.
Deniz Piyadeleri sloganı Semper Fidelis'tir (Her Zaman Sadıktır). Göre işlemiş olması, tüm kime hizmet içinde
bu seçkin grup. Ömür boyu sürecek bir özveri ve sadakat var, Denizcilerin
Kolordu ve ülkeleri için sahip oldukları bir yoldaşlık kardeşliği.
Bu soruyu sorduğunuzda tamamen beklenmedik bir yanıt alırsanız şaşırmayın. Çünkü
konuştuğun kişinin filtrelenmemiş ruhunu ortaya çıkaracaksın. Bu konuda bana güvenebilirsin.
Sadece ilgisiz önemsiz şeyler. Domino'nun logosunu gördünüz, belki de benim gibi sordunuz-
neden domino'nun bir tarafında ve diğer tarafında iki nokta var? Tom'un sadece üç dükkanı
varken, bir sanatçıdan logo tasarlamasını istedi. Üç nokta, o sırada var olan üç dükkan anlamına gelir.
Tüm büyüme yıllarında logo olmaya devam ediyor.
Birinin içsel varlığını anlamak ve onlar için en önemli olanı öğrenmek için şunu sorun: **"**
Hayatınızdaki en büyük başarı nedir?”

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Hayatınızdaki en büyük başarı nedir?”

Bu sorunun birçok seviyesi var. Derin, çok katmanlı konuşmalar oluşturma potansiyeli içerir. Ek sorular
ortaya çıkarır: Tek bir en büyük başarıyı tanımlamak mümkün mü? Mesleki başarıyı mı yoksa kişisel ve aile hayatı gibi herhangi bir alanda mı kastediyoruz
? Sonuçta başarıyı nasıl tanımlarız? Derin düşünce ve diyaloğu kışkırtan güçlü bir sorudur
.
Diğer kişi tek bir deneyimi belirtmekte zorluk çekse bile, onlar hakkında çok şey öğreneceksiniz. (Ve bu arada, ol
bu soruyu kendiniz cevaplamaya hazır olun, çünkü hızlı bir şekilde size dönebilir!)
Bu soru ne zaman kullanılır
Biriyle ilişkinizi derinleştirmek ve onlar için neyin önemli olduğu hakkında daha fazla bilgi edinmek istediğinizde.
Sorunun alternatif versiyonları
“Kişisel olarak en sevindirici başarınız nedir?"
"Gurur duyduğunuz tek başarı nedir?"
"Tüm başarılarınızı düşünürken, diğer insanların hangisini en çok hatırlayacağını düşünüyorsunuz ve neden?”
Takip soruları
"Bunun hakkında daha fazla şey söyle. Neden onu seçtin?”

28

Eskiden Kararsızdım Ama Şimdi Emin Değilim.

Toplantı sürüyor. (Neyin aksine? Saatime bakmaya devam ediyorum. Hiç bitecek mi? Tik tak.
Bu, muhtemelen size tanıdık gelen bir hikaye. Son toplantılarınızdan birini tarif ettiğimi bile düşünebilirsiniz
.
Bu büyük bir yeni girişim için bir planlama oturumu.
Üç kişi 15 dakika geç geliyor. Geri kalanımız oturup kahve yudumluyoruz. Gündem
belirsiz— "’ önce müşteri ' girişimi lansmanını tartışın.” Oturumun amacının tam olarak ne olduğu belli değil
.
Konuşma, katılımcıların birçoğunun duruş ve kendine güvenen konuşma yapmasıyla gizlenir
. Tipini biliyorsun. Yüksek sesle koşan sığ dereler.
Toplantıya biraz odaklanmaya çalışıyorum. Bu acı verici olmaya başladı. “Neyi başarmaya çalışıyoruz?” Ben
sormak. Ayrıca gruba şu soruları da soruyorum: "Bu, mevcut müşterilerinizi nasıl etkileyecek?"
PowerPoint slaytları, monte edilen,yıkılan ve yeniden birleştirilen iskele gibi ekranda yukarı ve aşağı gidiyor
. Düşünüyorum da, İnsanlar neden slaytları kaldırıp sana okuyorlar? Neden
bir şirkette üretilen her düşüncenin bir PowerPoint slaytında ortaya konması gerekiyor?
Oturumumuz öğlen sona eriyor (merhametle, sadece üç saat için planlanmıştı). Birisi diyor ki, "
Sonraki adımların bir listesini yapalım."Herkes başını sallıyor. Sağlam bir fikir. Her toplantıyı yapılacaklar listesiyle sonuçlandırmak iyi bir yönetim uygulaması değil
mi?
Sonraki adımların hepsi son derece pratik görünüyor. Cathy Bill'i arayıp bir şeyi kontrol edecek. Roger
programı desteklemeye çalışacak. Fred ayrıntılı toplantı notları yazmayı kabul eder. Sonunda
böldüm.
“Ben sormak bir soru?"Herkes yine başını sallıyor.
"Bugün neye karar verdik?"
Hmmm. Bana ciddiyetle bakıyorlar. “Ne demek istiyorsun?” içlerinden biri sorar.
"Yani, tam olarak neye karar verdik? Bu, yeni bir girişimin şekillenmesine ve yapılandırılmasına yardımcı olacak bir planlama oturumuydu
. Peki neye karar verdik? Bunların bir listesini yapıp sonra yapılacak işlere geçebilir miyiz?”

Karar verdiğimizi düşündüğümüz beş konunun bir listesini yapıyoruz. Sonra masanın etrafından dolaşırız. Biz kontrol için uzlaşma.

Meğerse orada hiçbir anlaşma hakkında üç beş puan. Hiç Yok. Ve o üç puan hakkında ne birincil hedefi program. Sorun şu ki, kurumsal liderlik programı duyurduklarında birden fazla hedef hakkında konuşmaya devam etti. ” Müşteri elde tutmayı iyileştirin, daha fazla ürünü çapraz satış yapın, rekabeti önleyin " ve devam edin ve devam edin.

Bu hedeflere öncelik verilmesi uygulama için esastır. Grubun karşısına çıkmam gereken şey bu.

Biz yapmak bir listesi mutfak için satın ama ihmal için zemin ve duvarların mutfak kendisi yer. Hayır, daha kötü. Biz bina bir mutfak ama pek emin değilim bir şey demek için ara sıra yemek ve servis 100 diners bir gün içinde bir restoran.

Ben söyle onlara biz hala iş yapar. Gerçek konulara odaklanmadık. Bir buçuk saat daha kalacağız ve sonunda bir araya geldiğimiz gerçek konuşmayı yapacağız.

Şimdi toplantıdan ayrılmaya hazırız. Tartışılan ve üzerinde anlaşmaya varılan kararların bir listesi var. En öncelikli hedefler konusunda netiz. Eylem adımları da orada. Ancak *alınan kararlara* ve amacın yeniden teyit edilmesine ikincildirler.

Herhangi bir grup toplantıdan sonraki adımların bir listesini yapabilir. Kararlılık daha nadirdir. Ve çok daha değerli.

Bir kararlılık kültürü yaratmaya başlayın. Başlamadan önce her toplantı, sor, “**Ne karar mı ihtiyacı olun bugün?”** Sonra her toplantı, sorar: “**Ne var karar bugün?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Bugün neye karar verdik?”

Birçok organizasyonda erteleme kuralları vardır. ("Ertelememle ilgili bir şeyler yapardım-ama buna ulaşamıyorum!”)

İnsanlar karar vermekten korkarlar. Güçlü, yerleşik çıkarları üzmekten endişe ediyorlar.

Sonuçta sorumlu olabileceğiniz bir karar vermekten daha güvenli oynamak daha kolaydır. Sizi gerçekten önemli bir yere götürmeyen iyi huylu eylem adımlarının bir listesini oluşturmak kolay ve düşük risklidir.

Birlikte karar verdiğinizde, grubu halka açık bir onaylama ile bağlar. Sonuç, takip etmek için sağlam bir bağlılıktır kararlaştırılan eylem adımlarında.

Bu soru ne zaman kullanılır

Herhangi bir toplantıdan sonra.

Bir aile üyesi veya arkadaşınızla önemli bir konuyu tartıştıktan sonra. ("Yani, bir şeye karar verdik mi?"ya da," Ne yapmaya karar verdin?”)

Sorunun alternatif versiyonları

*Birisi size bir sorun veya sorunla*geldiğinde “ " Yapmam gereken veya size yardımcı olabileceğim bir karar var mı?"

Bir toplantının başlangıcında:" Bu toplantının amacı nedir?"veya," Bugün hangi kararları vermek istiyoruz?”

Takip soruları

“Ne gerekli sipariş için bir karar için üretilen bu?”

“Bunu hepimiz hemfikiriz bunda mı?”

29

Blah Blah Blah

Bir ikilemim var.

İşte benim sorunum. Bu beni deli ediyor. İşi kazanmak istiyorum. Ama derinlerde bunun bana bir sürü sorun çıkaracağını biliyorum. Dedikleri gibi,” Meyve suyu sıkmaya değmez".

İşimin her yönünü kontrol etmek isteyen potansiyel bir müşteriyle bir projeyi tartışıyorum. Bahsettiğim her metodoloji için acı verici ayrıntıları görmek istiyor. Konuşmamın tamamını önceden görmek istiyor. Çalışanlarıyla birlikte atölyeye getireceğim PowerPoint slayt türlerini kontrol etmekte ısrar ediyor. Beklenen grup katılımının kesin yüzdesi hakkında bir soru var.

Hiç bitmeyen isteklerine ve direktiflerine nasıl cevap vereceğimle mücadele ediyorum.

Sözleşmeyi istiyorum. Ama içimden bir ses ters yöne koşmamı söylüyor. Her geçen dakika daha da sinirleniyorum .

There's an expression in Italy, *Si vede il buon giorno dalla mattina*. (Sabahtan ne tür bir gün olacağını söyleyebilirsiniz . Başka bir deyişle, işler genellikle başladıkları şekilde sona erer. Ve bu iyi bir başlangıç değil.

Arkadaşım ve akıl hocam yazar Alan Weiss'a danışmaya karar verdim. Alan , sorunları ayrıştırma ve hemen konuya girme konusunda alışılmadık derecede yetenekli. Her şeyin özüne küstahlıkla sınırlanacak şekilde gider . Bazen acı verici ama her zaman özgürleştirici.

Ben Ara Alan. “Sana sormam gereken bir soru var."

"Tamam, devam et."Küçük bir konuşma yok. Alan hemen işe koyulur.

"Bu potansiyel müşterim var. Chicago'da büyük bir şirketin üst düzey yöneticisidir. Çok büyük bir sözleşme olabilir. Gelir artışını teşvik etmek ve daha kar odaklı bir kültür oluşturmak için iddialı bir programa başlıyorlar."

Devam ediyorum, müşteriye daha fazla arka plan veriyorum. "Ayrıca, hafta sonları da dahil olmak üzere benimle aramadan sonra aramayı planlamak istiyor!"

Bütün bunları Alan'a anlatmanın önemli olduğunu hissediyorum. Hayır, şart!

Tam bağlamı duymadan sorunumu nasıl anlayabilir ve bana uygun tavsiyelerde bulunabilir? Birkaç dakika daha devam edeceğim.
"Bölebilir miyim?"Diye soruyor Alan.
“Elbette,” ben onu söyle.
“Nedir senin sorunun?"
Akışım kesildi. Hala Alan'a vermek istediğim daha çok bilgi var.
"Görüyorsun, bu adam bu programın sahipliğini hissediyor ve. . .”
Doğru seçeneklere ulaşmak için kritik olduğunu bildiğim arka plan bilgilerini yeniden ifade etmeye başlıyorum.
Alan yine beni rahatsız ediyor:
"Sorunuz nedir? Beş dakika önce bir sorunuz olduğunu söylediniz. O nedir?"
Kıvranmaya başlıyorum.
"Soru mu? Hmm."Durup düşünüyorum. "Tamam, aşırı kontrol eden ve beni mikro yönetmeye çalışan bir müşteriyle nasıl başa çıkabilirim?"Alan kıkırdıyor.
"Bir soru olması gerektiğini biliyordum! Bak, onlara müşterilere sattıkları yazılımı nasıl yazacaklarını söylemiyorsun
. Sana nasıl danışacağını söylememeliler. İşte sen bu konuda uzmansın. Sen söyle senin
istemci zaman alacak bir Mercedes araba seni değil sen git içine showroom ve ısrar uçmak için
Almanya'ya denetleme montaj hattı ve öneriler yapmak için nasıl üretim araba. Mercedes harika
bir marka. Nihai ürünün yüksek beklentileri karşılayacağına güvenmelisiniz.
“Benzer şekilde, onlara, ' pazardaki uzmanlığım, deneyimim ve itibarım nedeniyle beni işe almak istiyorsunuz
. Benzer sorunları çözme konusunda uzun yıllara dayanan tecrübem var ve
bu programı sizin için en etkili olacak şekilde tasarlamama izin vermelisiniz."
”Oh, " toplayabildiğim tek şey bu.
“Sen hala orada mısın?"Diye soruyor Alan. Sorunuzun cevabı verdik mi?”
“Ah, evet, bu harika. Teşekkürler.”
“Sen hoş geldin. Başka bir şey?"
"Hayır, bu çok yardımcı oldu."
"İstediğin zaman ara."
Alan'a sorunumla ilgili tüm arka planı vermek istedim—beş ya da 10 dakika değerinde. Ama gerçekte, çoğu
gereksiz olurdu. Sadece benim de bir sorum aradı ve dedi ki, “olabilir."Alan'ın
daha fazla bilgiye ihtiyacı olsaydı, o zaman bunu isterdi.
Muhtemelen sık sık başına gelir. Bir kişi, “Sana bir şey sormak istiyorum.” Daha sonra devam ettiler
içine düştükleri çok karışık bir durumun her detayını size anlatmak için 10 dakika harcayın.
Kendinize ve diğer kişiye, sorunlarının gerçek çekirdeğine odaklanmalarını sağlayarak bir iyilik yaparsınız. Sadece
şunu sorun: "Sorunuz nedir?”
Bu soru diğer kişi için güçlü bir açıklama yaratıyor. Sisin içinden geçen parlak sarı bir sabah
güneşi ışını.
Birisi size tavsiye için yaklaştığında ve belirsiz olduğunda veya size çok fazla arka
plan bilgisi vermeye başladığında, **" Sorunuz nedir?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Nedir senin sorunun?”

Bu zor bir aşk sorusu. İnsanlar sık sık şiddetle karşı olacaktır. Ama bunu sormalısın.

Birisi tavsiye istediğinde veya “sizden bir şey fırlatmak” istediğinde, bu soruyu sorarak onlara ölçülemez bir şekilde yardımcı olabilirsiniz. Bu onları düşüncelerini kristalleştirmeye zorlar. Yapar onları almak için ilk adım doğru kavuşturan sorun nedir ve ne tavsiye ettiler gerçekten gerekli.

Tarafından sorduğun bu soru, sana da yardım azaltmak miktarı duruş bu insanlar size. Bir doğru daha hızlı hareket edeceğiz otantik konuşma.

Bu soru ne zaman kullanılır

Ne zaman birisi sana bir sorusu olduğunu söylese ama sonra sormaya yanaşmıyor.
Tavsiye istendiğinde, ancak sorun ifadesi o kadar geneldir ki, sizden ne
hakkında tavsiye istendiğini gerçekten bilmiyorsunuz.

Sorunun alternatif versiyonları

“Orada bir yerde bir soru olmalı. . .O nedir?"

"Sana ne hakkında tavsiyede bulunmamı istersin?”

“Sen gördün belirtilen çeşitli sorunlar. Mücadele ettiğin en önemli şey nedir?”

Takip soruları

"Ne denedin?"

"Seçeneklerinin ne olduğunu düşünüyorsun?"

"En çok endişelendiğin şey nedir?”

30

Bu Gün Neden Farklı?

İyi arkadaşım Robie Wayneberg beni yemeğe davet ediyor. Çok özel bir akşam yemeği.
Sederlerini kutlamak için kendisine ve ailesine katılmamı istiyor. Yahudilerin Mısır'dan göçünü anan son derece şenlikli Fısıh yemeğidir
. Fısıh, Yahudi bayramlarının en çok gözlemlenen ve en iyi
bilinenidir.
Hıristiyan inancıyla zengin, manevi bir akrabalığa sahiptir. İsa ve
öğrencilerinin birlikte oldukları son akşam Seder için toplandıklarına inanılır. Artık buna Son Akşam Yemeği diyoruz.

Robie'nin ailesi yemek masasının etrafında toplanıyor. Bana giymem için yarmulke veriyorlar. Ailenin bir üyesi oluyorum.
Çok dokunaklı bir akşam. Ayin başlıyor. Üç matzoh, mayasız ekmek. Acı otlar.
Yumurtalık. Tuzlu su. Sonra kavrulmuş kuzu ve şarap.
Ve sonra, duyduğum en düşündürücü sorulardan biri. Bir dakikalığına ben ol.
Olay yerinde ön sırada yer alın. Akşamı düşün. Aile. Ritüel. Mısır'dan uçuşun hikayesi. Ve şimdi soru.
“Bu gece neden diğer gecelerden farklı?”
Bazı yollar, bu aslında kapatmak için öyle bir soru oldum sorduğun için yıl. Küçük çocuklarım her akşam yatağa tıkıldıklarında şunu sorardım: "Bu günü hayatınızdaki diğer günlerden daha özel yapan neydi? Bugün başına gelen tüm harika şeyler nelerdi?”
Bu soruları yapılan her şey yavaş yavaş o da sahip oldu gündüz oldu negatif. Küçümseme, oyun alanına düşme, zorlu çarpma egzersizleri, bir takım için seçilmeme, sakız çiğneme. Bütün bunlar unutulacaktı.
Bunun yerine, çocuklar özel bir anı hatırlarlardı. Öğretmenleri onları çağırdığında doğru cevap verdi.
Teneffüste fazladan on dakika alıyorum. Okuldan sonra en iyi arkadaşlarıyla vakit geçirmek.
Bu büyük bir soru. *Bu günü diğerlerinden daha özel yapan neydi?* Benim genç çocuklar şimdi yetişkin olan aileler, kendilerine ait. Çocuklarına da aynı soruyu soruyorlar.
Tek tek veya bir gruptaki biriyle konuşurken sık sık hala bu soruyu soruyorum. Bazen, ben duymak hakkında bir promosyon çalışması, ya da bir başarı ile bir müşteri. Çoğu zaman, birisi büyük neşe getiren çok küçük bir şeyle ilgilidir. Gülümseyen bir çocuk, akkor bir gün batımı veya eşleriyle samimi bir konuşma olabilir.
Bu büyülü. Değil aksine yıldızlar gökyüzünde olan güzellik artar, onlar eğitimi için uzun bir zaman, ve yeni bir yıldız keşfetti.
Soru bir an için bir kişiyi durdurur. Robert Frost'un yazdığı gibi, " keşif eşiğinde."
Tekerlekler dönmeye başlar. Ve sonra neşe ve bir gülümseme geliyor.
Deneyin. Soruyu yemek masanda sor. Hala evde küçük çocuklarınız olacak kadar şanslıysanız, onları ne zaman yatağa soktuğunuzu sorun. Arkadaşlarından bazılarına sor.
Ruh çıplak bırakıldığında yüksek mutluluk ve coşkunun ışıltılı anlarını bulacaksınız.
Eğer bir güç sorusunun tanımı düşünce geren ve bir cevap isteyen bir soruysa, bu gerçekten yumruk ve canlılıkla dolu bir sorudur. Mistik büyü.
Dylan Thomas hayata dokunduğunu ve ateşe gömüldüğünü yazıyor. İşte bu! Aynen öyle. “Bu günü diğerlerinden daha özel yapan neydi?”
Başkalarını en değerli anlarını sizinle paylaşmaya davet edin. Yardım onları zevkle ve tadını çıkarmak için onların gün ile soruyor, “**Ne yaptı Bu gün daha özel daha başka?”**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

“Bu günü diğerlerinden daha özel yapan neydi?”

Bu sıra dışı bir soru sormak yemeğe zaman eğlenceli arkadaş bir kokteyl saat, ya da aileye yakın bir gün. Yanıtlar neredeyse her zaman olumludur. İnsanlar ortaya çıkan tüm iyi şeyleri düşünmeye gerilir. Ne yapar bu tepki özel sevinç taşmaları onların fincan eğilimi için spill üzerine herkes.
Günün haberleri olumsuz olursa-ve bu sık sık gerçekleşmezse-bulutsuz gökkuşağı olmadığını unutmayın ya da fırtına. Yarın daha iyi olacak. day.In her iki durumda da, soru söylemin açığa çıkmasına yol açar.

Bu soru ne zaman kullanılır

Sonunda herhangi bir gün, ne zaman sen are konuşmak için hemen hemen herkes!

Ne zaman birisi gelip bir gezi, macera, ya da gezi.

Sorunun alternatif versiyonları

“Söyler misiniz? benim hakkımda senin günün?”

“Ne oldu bugün böyle yaptınız gülümseme? Kaşlarını çattıran bir şey oldu mu?”

Takip soruları

“Bu neden senin için özeldi?”

31

Asla Çok Geç Değil

Roger bana” Bu zor bir şeydi " diye açıklıyor. "Bununla nasıl başa çıkacağımdan emin değildim."
"Zor mu? Nasıl?"Soruyorum. Hayret ediyorum. “Hiç kimseyle tanışmaktan korktuğunu görmedim. Kelimeler için bir kaybın olduğunu hayal bile edemiyorum."
Daha fazlasını duymak istiyorum. Roger tanıdığım en kendine güvenen, zeki ve anlayışlı danışmanlardan biri. Ve o sıradan bir danışman değil.
Harvard Business School'dan Baker Scholar olarak mezun olduktan sonra 15 yıl boyunca dünyanın en prestijli danışmanlık firmalarından birinde çalıştı. Daha sonra, bir Fortune 100 şirketinin büyük bir bölümünün CEO'su olmak için ayrıldı. Beş yıl boyunca şirket dünyasındaki liderlik becerilerini geliştirdikten sonra, şu anda kıdemli bir ortak olduğu danışmanlık firmasına geri döndü.
Roger, ilişki becerilerinin ve analitik titizliğin nadir bir karışımına sahiptir. Müşterilerle çalışırken

, bazı danışmanların gösteriş yaptığı" bazen yanlış ama asla şüphe duymayan " güveni göstermez.
Daha ziyade, sadece 30 yıllık tecrübeyle gelen "Ayakkabılarında yürümenin nasıl bir şey olduğunu biliyorum" anlayışını ve empatisini örnekliyor
.
"Öyleyse bana hikayeyi anlat. Ne oldu?"Soruyorum. Roger arkanıza yaslanıp bir yudum daha kahve alır.
Sandalyemde öne eğiliyorum, elimde kalem ve not defteri.
"Bir şirket bizi büyük bir strateji geliştirme projesine dahil ediyor. Bu çok yüksek profilli bir iştir.
Göreve üç ay kaldı ve Ceo'yla bir toplantım var.
"Onunla daha önce birkaç kez tanıştım, ancak bunlar sadece kısa tartışmalardı. Bu sefer bire
bir olacağız ve bolca zamanım olacak."
"Bu harika bir kurulum gibi geliyor. Haydi!"
"Bu adamın kim olduğunu anlamalısın. Altı fit sekiz santim boyunda
, robin yumurtasının renginde çarpıcı mavi gözleri olan korkutucu bir figür. Ansiklopedik bir hafızası var. Bir
konuşmayı ya da okuduğu hiçbir şeyi asla unutmaz. Ben asla bir araya geldi yönetici kim var bu tam bir emir komuta onun
şirket işlemleri."
(Düşünüyorum, ben değil Roger olduğuna sevindim. Bu, General Robert E. Lee'nin
savaş stratejilerini tartışmak için Saha Marshall Bernard Montgomery ile buluşması gibidir).
"O kaldırdı bir *yetimhane*. Keskin bir zeka ve güçlü bir iş ahlakı ile kutsanmış.
Bir Ivy League kolejine gitti ve *yüksek lisans derecesiyle mezun*oldu.
Bir üretim tesisinde giriş seviyesi bir işten yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı olmak için çalıştı. Şimdi, o sadece bir kaç yıl uzakta
itibaren, emeklilik.
"Sorun. . .Bu Ceo'ya söylemek için gerçekten zorlayıcı bir şey bulmaya çalışıyorum. Ne
akıllı ifade edebilirim olun ya da anlayışlı parça bilgi verememem vermek olduğunu göstereceğiz ben
bir layık Danışmanı onun şirketi mi?
"Bunu günlerce düşündükten sonra, stratejik analizimizden ona söyleyebileceğim hiçbir
şeyin çarpıcı ya da orijinal olmayacağını anlıyorum. Harika işler yapıyoruz ve çok ilginç bulgularımız var. Ama konuşmamızın bu kısmının gerçekten göze çarpacağını sanmıyorum.
"Ona zorlayıcı bir soru sormam gerektiğine karar verdim. Ama ona
yapmacık görünmeyecek ne sorabilirim—ya da en iyi ihtimalle, diğer 10 kişiden daha önce duymadığı bir şey mi?"
"Peki, ne buldun?"
"Bazen en iyi sorular basit, doğrudan ve kişisel düzeyde bağlantı kurmanıza yardımcı olur.
Proje hakkındaki brifingim sona erdi. Küçük konuşma ölmeye başlar. Derin bir nefes alıyorum. Sonra
Ceo'ya diyorum ki:
"William, sana bir şey sormak istiyorum.
"Elbette devam et," diye yanıtlıyor.
"Olağanüstü bir kariyerin oldu. Merdivenin ilk basamağından başlayarak üretim katında çok şey başardınız
. Hak ettiğin birçok ödül ve övgünün sayısını kaybettiğini tahmin ediyorum
.
"CEO gülümsüyor. Sanırım sağ tuşa dokundum. Bana onay veriyor ve
başını sallıyor.
"'İleriye bakarken-başarmak istediğin başka bir şey var mı? Henüz gerçekleştiremediğin bir rüya mı var
?
"Duraklıyor, bana doğru bakıyor. Onun gözlerinden bana pierce. Birkaç saniye düşüncede kaybolur
. Sonra yavaşça cevap verir, ' Biliyorsun Roger, uzun yıllar boyunca
yönetim kurulumla yakın işbirliği yaptım. Çok sayıda yatırım bankacısı ve danışmanıyla ve birlikte çalıştığım birkaç büyük vakıfla çalıştım. Her türlü zeki ve başarılı insanla ilişkiye girdim. Ama hayır
biri bana bunu sormuştu. Kimse bana bu soruyu sormamıştı. *Hiçkimse*.
"Oda hareketsiz. Evet, aklımda bir şey var.. . .' başlar.
"Öğlen saatlerinde sona erecek olan toplantımız yarım saat daha sürüyor—
Ceo'nun sıkı programında bir sonsuzluk. Daha da önemlisi, bu güne kadar güçlü olan ilişkimiz,
bu soruyu sorduktan sonra gerçekten gelişmeye başlıyor."
Roger'ın müvekkilinin ona söylediklerini duymak için can atıyorum. Ama beklemek zorunda.
Roger,"Şimdi, CEO olarak istifa ettikten sonra ne yapmak istediğinin asıl özü de büyüleyici "
diye devam ediyor Roger, " ama aslında bu hikayenin ana noktası değil. Bu hikaye şu soruyla ilgili—
birisine doğru anda sormakla ilgili, ' Başarmak istediğin başka bir şey var mı? Hayalleriyle
bağlantı kurmakla ilgili."
Bir müşteriyi, meslektaşını veya arkadaşını başarılarından dolayı iltifat et. Ama orada durma.
En derin, en içten arzularını ortaya çıkarın. Sor: **"Başarmak istediğin başka bir şey var mı?**
Henüz gerçekleştiremediğin bir rüya mı var?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Başarmak istediğin başka bir şey var mı?"

Kariyerlerinde veya hayatlarında nerede olurlarsa olsunlar, hemen hemen herkesin yerine getirilmemiş bir özlemi veya hayali vardır. Ancak nadiren başkaları onları paylaşmaya davet eder.

Herkes planlar, raporlar ve öneriler hakkında bir konuşma yapabilir. Daha derine inin ve yüce bir an yaratın
soran bu soruyu.

Bu soru ne zaman kullanılır

Diğer kişiyle birkaç kez tanışma şansınız olduğunda ve ilişkiyi derinleştirmeye başlamak istediğinizde.

Birinin kariyerinin herhangi bir aşamasında.

Önümüzdeki birkaç yıl içinde istifa edecek bir liderle.

Sorunun alternatif versiyonları

"Henüz gerçekleştiremediğin bir rüya var mı?"

"Bir sonraki hareketiniz için aklınızda bir şey mi var?"

"Bundan sonra, sizi heyecanlandıran özel bir meydan okuma var mı?"

"Kariyeriniz için en önemli özlemleriniz nelerdir?"

Takip soruları

"Bunun zamanlaması ne olacak?"

"Bunun sizi farklı bir şekilde uzatacağını düşünüyor musunuz?"

"Eğer o yöne gidersen, atacağın bir sonraki adım ne olacak?"

32

Hayatının Stokunu Al

Hayatımın en heyecanlı ve unutulmaz günlerinden biriydi. Sana hikayeyi anlatacağım. Her şey bir
telefon görüşmesi ile başlar.

"Claremont, Kaliforniya'daki Peter Drucker'ın telefon numarasını alabilir miyim?"

Uzun mesafe operatörüyle aynı hattayım.

(Dr. Drucker ile gerçekten konuşabileceğime inanmıyorum. Sanırım bir telesekreter ya
da kapı bekçisi var. Yine de deneyeceğim sanırım. Melville'in *Moby Dick'teki yorumunu*, tüm
eylem insanlarının er ya da geç başarıya giden yolu bulacağına yansıtmaya çalışıyorum.)

"Peter F. Drucker'ı istiyor musun?" Orta başlangıcını gerçekten bilmiyorum, ama
Claremont'ta çok fazla Peter İçicisi olamayacağını varsayıyorum. Ona o olduğunu söylüyorum. Sonra şöyle der: "Marchand Caddesi, 847'de yaşayan
o mu?"

"Hmm. . .evet, sanırım istediğim Drucker bu."Duyduğum bir sonraki ses Peter Drucker.

50 Yıldır bu ülkede olmasına rağmen hala çok ağır Avusturya aksanı var.

Ben açıklamak için ona ben aradım kitabı ben yazmak için tutku ve bağlılık o
yönetim kurulu, sivil toplum kuruluşları getirmek için kendi yönetim kurulu üyeliği.

Ona kitabımda ona atfedebileceğim bir alıntı, birkaç cümle almayı umduğumu söyledim.

Peter Drucker hala yönetim teorisinde dünyanın önde gelen öncüsü olarak kabul ediliyor.

Ünlü bir yazar, öğretmen ve danışmandı. Tarihte
, modern kurumsal ve kar amacı gütmeyen yönetim uygulamalarının gelişimi üzerinde daha büyük etkisi olan tek bir kişi yoktur.

Dr. Drucker'a kar amacı gütmeyen kuruluşlar için yönetim kurulu yönetimi hakkında bir kitap yazdığımı söylüyorum. “Orada
hiç bir ülkede kim bilir daha kurumsal kurulları daha,” ben açıklamak. “

Kurumsal bir kurul ile kar amacı gütmeyen bir kurul arasında önemli benzerlikler olduğunu hissediyorum. Benim gibi görüş bu
konuyu. Ne zaman seni aramak için iyi bir zaman mı?"

"Bu büyüleyici" diyor. “Şu anda kar amacı gütmeyen kurullar hakkında da bir kitap yazıyorum.
Belki gelip beni ziyaret edebilirsin. Bir süreliğine tekmeleyebiliriz."

İyi keder! Peter Drucker'la uğraşıyorum.

"Bir Pazar günü Claremont'ta beni ziyaret etmeniz mümkün olabilir mi?"Öneriye atlıyorum. Ne de
olsa Claremont sadece 3,000 mil uzakta! Pazar gününe üç hafta kala karar veririz.

Ontario, Kaliforniya havaalanına varıyorum, araba kiralıyorum ve Marchand Caddesi'ne gidiyorum.

Tam saat dokuzda mütevazı evinin zilini çalıyorum.

Dr. Drucker açık yakalı, eski bir ekose gömlek giymiş.

“Girmek. Seni görmeyi dört gözle bekliyordum. Karım kahve yaptı. Gidelim içinde
mutfak ve konuşma."

Kahramanımla bütün günüm var. Olabildiğince hızlı ve öfkeli bir şekilde not alıyorum. Aslında
iki tam kağıt dolduruyorum. Birkaç ay sonra birlikte tam bir öğleden sonra geçireceğiz. Ama bu
başka bir hikaye.

En önemli tartışmalarımızdan biri, Dr. Drucker'ın “en önemli beş
soru " dediği şeyle ilgili.” Size sadece dört soruyu cevaplamayı başardığımı söylemekten utanıyorum.

Onun varlığı beni korkutuyor ve bölmek istemiyorum. Beşinci sorunun ne olduğunu daha sonra hatırlayabiliyorum
. Bunu birazdan anlatacağım.

” Bir kurulun göz önünde bulundurması gereken beş soru var " diyor. “Bir
organizasyon olarak başarılı olmak için bu sorulara düşünceli ve net cevaplara sahip olmalısınız. Her birinde sana yol
göstereceğim."

(Şimdi size geri dönelim, okuyucu. Bu sorular kişisel olarak sizin için eşit derecede önemlidir.
Buradaki amaçlarımız için, bir insan olarak sizin için ne kadar anlamlı ve değerli olduklarını açıklayacağım.)

İlk, Drucker diyor ki biz gerekir düşünün misyon, organizasyon.

Bir erkek ya da kadının kişisel bir görev beyanına sahip olmasının eşit derecede önemli olduğuna inanıyorum. Kendim yaptım. Bunun olması
korkutucu.

Kişisel görev bildirinizde şu soruları yanıtlayın: Ben kimim? Hangi değerleri en
önemli görüyorum? Ne anlama mı? Hayatta ne elde etmek istiyorum? Hayatımdaki en yakın insanlara nasıl davranmalıyım
? Nasıl tedavi olmak istiyorum? Hayatımın amacı ne?
Sanırım içinden. O zaman yaz. Bu misyon olacak yardımcı belirlemek kimsin, *söyle*
sen kimsin ve *ne* siz ne diyorsunuz.
Ne zaman seni bitirmek kişisel misyon, seni unuttum işte bu yüzden senin yerinde koymak
bu dünyada. Hemingway'in yazdığı şey buydu.Kendin hakkında bildiğini sandığın her şeyi senden
alıyordu. Başka bir şey yapmazsan, ifade üzerinde çalışmanı şiddetle tavsiye ederim. Devam edin, katmanları soyun.
Sonra, Drucker müşterinizin kim olduğunu bilmeniz gerektiğini söyledi. Senin için, ben şahsen, bu demek gerekir
bilinçli olarak tanımlamak kim istiyorum harcamak zaman ile. Ne tür kadın ve erkeklerle
etkileşim kurmak istiyorsunuz? Değerlerinizi ve ilgi alanlarınızı yansıtıyorlar mı? Onlar yakıt, enerji, heyecan senin için
hayat?
Drucker bana üçüncü soruyu söylemeye devam ediyor: "Müşteri neye değer veriyor?" Kişisel düzeyde, bu
, tüm arkadaşlarınız, aileniz ve meslektaşlarınız için neyin önemli olduğunu anlamanız gerektiği anlamına gelir.
Amaçları ve öncelikleri nelerdir? Peki seninle ilişkilerinde nelere değer veriyorlar?
Maya Angelou dedi ki: "İnsanlar onlara söylediklerini unutacaklar. Onlara yaptıklarını bile unutacaklar
. Onlara nasıl hissettirdiğini asla unutmayacaklar."
Son soruyu ben yönetilen tutmak notlar, "Ne sonuç bekliyor musunuz?"Kişisel terimlerle,
sonuçlar için beklentiler kelimesini değiştirin.
Çevrenizdeki insanlar beklentilerinizin ne olduğu konusunda net mi? Çocuğunuz varsa, ne beklediğinizi biliyorlar
mı? Eşiniz veya eşiniz ne olacak? Patronun mu? Çalışanlarınız mı, meslektaşlarınız mı?
Aynı insanların senden ne beklediğini biliyor musun? Onlara neye ihtiyaçları olduğunu hiç sordun mu?
Beşinci ve son soru, başlangıçta yazamadığım soru. Belki de bu
, Drucker'ın hayatımın en heyecan verici gününün sonunda bahsettiği için oldu. Kafam yeni
fikirler ve heyecanla patlıyordu.
Bu son soru, " Planın nedir?" Bu, bir kuruluş için olduğu kadar kişisel yaşamınız için de eşit derecede geçerlidir
. Görevinizi, neyi savunduğunuzu açıklığa kavuşturdunuz. Bir ilişkiye yatırım yapmak istediğiniz insanlar konusunda netsiniz
. Sana sahip gelişmiş bir derin anlayış, her ne kadar insan değerlerinin
ne olduğu önemli onları. Senden ne bekleyeceğini ve onlardan ne beklediğini biliyorlar.
Son adımınız planınızı belirlemektir-sizi gitmek istediğiniz yere götürecek kısa, orta ve uzun vadeli eylemler
. Bir plan olmadan hemen her yere gidebilirsin. Ya da hiçbir yerde.
İşte burada, Peter Drucker'ın en önemli soruları-
bir yazarın ortaya koyduğu en önemli sınav olarak selamlandı. Size rehberlik etmek için bu soruları kullanın. Seni itmek. Onlara
başkalarından sor.
Sık sık.
Helen Keller'in söylediklerini aklınızda bulundurun: "Hayat cesur bir maceradır."Şimdi görev
beyanınızla başlayın.
Özüne meydan oku. Kendinize ve başkalarına Peter Drucker'ın
Misyon, İnsanlar, Değer, Beklentiler ve bir Plan hakkında beş soru sorun.

Peter Drucker'ın Beş Sorusunu Nasıl Kullanacağınıza Dair Öneriler

Kişisel Yaşam

1. Nedir Senin görevin?
2. Yatırım yapmak istediğiniz en önemli ilişkiler hangileridir?
3. Size en yakın olanların temel öncelikleri ve hedefleri nelerdir?
4. Çevrenizdeki insanlardan beklentileriniz nelerdir ve sizden ne bekliyorlar?
5. Ne planı?

Büyük yönetim düşünürü Peter Drucker, Misyon, Müşteriler, Değer,
Sonuçlar ve bir Plana odaklanarak müşterilerine beş soru sorardı. Bu müşteriler büyük şirketlerdi, aynı zamanda Amerikan Kızılhaçı ve Kız İzciler gibi büyük kar amacı gütmeyen
kuruluşlardı
. Sorgulama seansları sırasında Drucker en kendine güvenen CEO'ları bile sarsacaktı.

Şimdi bu soruları kendi hayatınıza çevirin. Kendinize meydan okumak için bunları kullanın. Örtük olanı açık yap. Bir an için daha düşük
suda Nehri ve inceleyin ne çok altında yüzey, ne yalan üzerinde maruz bankaların hayatını. Ciddiyetle mi yönetilmek istiyorsun
yoksa bilinçli ve planlı seçimlerle mi?

Tüm bu soruları başkalarına koçluk yaparken veya mentorluk yaparken kullanın. Duruma göre bunlardan sadece birini kullanın. Eğer
birisi için çalışan bir yapı anahtar ilişkisi, ask "mi ne, o kişinin öncelikleri ve hedefleri vardır değil mi şimdi?"Diğer
kişi liderlik pozisyonundaysa-profesyonel veya ebeveyn olarak - "Başkaları onlardan ne beklediğinizi biliyor mu? Size
yapılan bu açık?"

33

Meselenin Kalbi

Birinin bacağı ve dizini yukarı ve aşağı zıplamaya başladığında, gözler dolaşır ve kişinin sorusu yoktur
—bir şeyler yapmanın zamanı gelmiştir. Başın derde girer.
Büyük bir profesyonel hizmet firmasının eşbaşkanı Kathleen ile görüşüyorum. Seansımız
haftalar önce ayarlandı. Gündem, şirketi için yaptığım bir projedeki ilerlemeyi gözden geçirmek.
Dikkatli bir şekilde hazırlanmıştım ve Kathleen'e net bir bilgilendirme belgesi getirmiştim. İlerlememizi özetliyor. Bu açık ve
özlü. Kağıt ağır, etkileyici bir stok.

Tartışmaya yaklaşık 20 dakika kala Kathleen'i kaybettiğimi fark ettim. Sadece orada değil. Huysuzluk yapıyor.
İyi takip soruları sormuyor. Daha da kötüleşiyor. Böğürtlenine bakmaya başladı.
Bu bakışı biliyorsun. Bu dehşet. Diğer kişi
, akıllı telefonlarının sarıldığı kucağına gizlice bakarken sizi dinlediklerini göstermeye çalışır. Kathleen'in aklı başka bir yerde.
Duraklıyorum ve yaklaşık beş saniyenin geçmesine izin veriyorum—meşgul bir yöneticiyle otururken bir sonsuzluk.
" Kathleen, "Diye soruyorum," Bu sabah konuşmamız gereken en önemli şey nedir?"
Dik oturuyor, aniden daha uyanık.
Ben bekleyin.
"Hmmm. Şey, "yavaş yavaş başlıyor," bu yararlı, güncellemenizi almak. Bu özete ve
önerilerinize değer veriyorum. Çok iyi görev yapıyor."
"Güzel, teşekkür ederim. Ama birlikte 30 dakikamız daha var. Neye odaklanmalıyız?"
Müvekkilim bana bakıyor, kaşlarını çatıyor ve başını sallıyor. İç çekiyor. "Sadece ekibimin gemide olduğunu sanmıyorum
. Bunu alamazlar."
"Demek daha ilgili. Bana 'gemide değiller' dediğinde hangi belirtileri görüyorsun? Ne
çalışmıyor?"
Biz vardiya dişliler. Önümüzdeki yarım saati ekibiyle ilgili sorunları konuşarak geçireceğiz. Birkaç
güç sorusu daha soruyorum ve Kathleen durum hakkında daha fazla bilgi veriyor. Benim önerim biraz ön fikir edinmek için
onu takım daha uyumlu olan bir strateji. Proje güncellemesinin geri kalanını başka
bir durum için bırakıyoruz.
Hazırladığım düzenli brifing paketi gün ışığını zar zor görüyordu. Muhtemelen hak ettiğini bulmuştur.
Ayrılmak için kalktığımda, Kathleen bana soruyor, " Gelecek hafta bu konuda yeniden toplanabilir miyiz? Çok
iyi sorular soruyorsunuz ve önerileriniz mükemmel. Bunu seninle biraz daha çiğnemek istiyorum."
İleri sar. Altı ay önceki konuşmamızın mikroplarına dayanarak, Kathleen
en iyi takımında geniş kapsamlı değişiklikler yapıyor. Ayrıca, etkinliklerini artırmak için onlarla birebir çalışmamı
sağlıyor.
Sorduğumda, " Bugün tartışmamız gereken en önemli şey nedir?" bu basit, doğrudan
soru, Kathleen'in organizasyonunu iyileştirme yolunda ilerlemesine yardımcı oldu. Bunu da derinleştirdi benim ilişki ile
ve onun için büyük takım.
Her iki taraf için de gerçekten önemli olan konularda birlikte zaman geçirildiğinde, ilişki derinleşir
ve büyür. Artan duygusal rezonans var. Birbirinizle daha alakalı olursunuz. Bağlı.
Birkaç yıl önce danıştığım bir CEO bana hiç unutmadığım bir şey söyledi. Alakalı olmanın anahtarı
budur.
"Unutma," dedi, "hani kabul bölümü, müşterinin büyüme ve kar, onlar-ecek asla almak
yeterli mi. Ancak, yönetilecek bir maliyet olarak görüldüğünüzde, sizi istedikleri zaman kesebilirler."
Diğer kişinin temel öncelikleri ve hedefleri gündemiyle bağlantı kurmalısınız. O zaman
büyümenin ve karın bir parçası olarak görüleceksiniz. Bir yatırım olarak, bir maliyet olarak değil.
Diğer kişinin dikkati dağıldığında veya bağlantısı kesildiğinde ya da en öncelikli konularından bahsetmediğinizi hissettiğinizde şunu
sormalısınız: **"Bugün tartışmamız gereken en önemli şey nedir
?"**

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Bugün tartışmamız gereken en önemli şey nedir?"

Eğer bahsettiğiniz şey diğer kişinin en acil öncelikleriyle uyuşmuyorsa,
başka bir yerde olmayı dileyeceklerdir. Konuşmalarınızın *çoğunu diğer kişi için en önemli olana odaklanarak geçirirseniz, alaka düzeyinizi ve etkinizi önemli ölçüde artıracaksınız*
.

Bu soru ne zaman kullanılır
Tartışmayı yeniden odaklamanız gerekebilecek bazı durumlar şunlardır:

Bir müşteriyle veya patronunuzla yapılan güncelleme toplantılarında.

Bir satış konuşması yaparken.

Eşinizle veya önemli diğerinizle.
Sorunun alternatif versiyonları

"Bugün ne hakkında konuşmak istersin?"

"Ne var senin aklında?"

"20 dakikamız kaldı . . . bugün konuşmamız gereken bir şey var mı?"

"Ne değil biz neden söz ediyoruz gerekir mi dedin?"
Takip soruları

"Diyebilir misin bu konuda daha?"

"Bunun arkasında ne var?"

"Bu neden şimdi senin için önemli?"

34

Anları Yakala

O her şeyi yaşamak için.

Connecticut'ın en varlıklı posta kodunda baronluk bir ev, sevgi dolu bir aile,

mümkün olduğuna inandığı her şeyin ötesinde bir maaş vardı. Ve yeni bir terfi.

Sana işten bahsedeyim. Dünyanın önde gelen ve en büyük muhasebe firmalarından biri olan kpmg'nin CEO'su ve Yönetim Kurulu Başkanıydı
. Başarmak için feda ettiği bir pozisyondu. Bu uzun çalışma saatleri,
seyahatler, ihmal edilen Aile, bu olaya al anahtarı yerleştirin.
Gene O'KELLY dünyanın tepesinde oturuyordu.
Sonra kaderle kör bir randevusu olduğunu keşfeder. Rutin bir yarı yıllık yönetici fizik muayenesinde,
doktoruna tekrar eden bir sorun yaşadığından şikayet ediyor. Araştırıp inceliyorlar. Klinik
ona fazladan testler yaptırıyor.
Sonuçlar kesin. Haberler iyi değil. Trajik.
Gene O'kelly'ye ameliyat edilemez bir beyin tümörü olduğu söylendi. En iyi ihtimalle, yaşamak için 90 günü var. Bu
anları size hayat çok hızlı geçiyor, eğer sakın durma, her seferinde bir süre için etrafına bak sen,
sen olabilir Bayan.
Ne kadar ani bir umutsuzluk hissettiğini bilmiyoruz. Haberi karısına nasıl verdiğini.
Prognozla nasıl yüzleştiğini. -Of-orta-gece korkuları da neyle karşı karşıya olduğunu. Böyle zamanlarda, kişinin hayatı cesaretiyle orantılı
olarak küçülür veya
genişler.
Bildiğimiz O'KELLY'NİN güdümlü, zorlayıcı ve gerçekçi bir adam olduğu. Ölüm
cezasından kısa bir süre sonra bir noktada 90 günlük hayatının pişmanlıklarla harcanamayacak kadar değerli olduğunu hissetmiş olmalı. İş
tecrübesinden, başarılı insanların B Planına geçmekte iyi olanlar olduğunu biliyordu. Kendisine
kalan 90 günlük yaşamı anlatan bir günlük tutmaya karar verir. (Aslında
bunun ötesinde 60 gün yaşayacak.)
Şimdi, lütfen bir kalem ve kağıt alın. Beklerim.
Yazdığı kitabın bir kopyasını almanızı şiddetle tavsiye etmek istiyorum. Buna *Gün Işığını Kovalamak deniyor*.
Üzerimde silinmez bir etki yarattı. Sana aynı zamanda. Bu bir söz.
Olaylara ilk kez görüyormuşum gibi bakmam gerektiğini fark etmemi sağladı, ama aynı
zamanda son kez görüyormuşum gibi. Ve belki de onları bir daha göremeyecekmişim gibi. Her şeyi alıp sonsuza dek hatırlamak zorundaydım
. Her anı yakalamak zorundaydım.
Atölyelerde, seminerlerde ve konferanslarda konuşuyorum. Yılda yaklaşık 60 günümü konuşma toplantılarımda geçiriyorum
. Birkaç yıl daha.
Kitap benim üzerimde öyle bir etki yarattı ki, gruptan
sadece 90 gün yaşayabilselerdi ne yapacaklarını düşünmelerini isteyerek tüm konuşmalarıma başlamaya başladım. Kim ziyaret eder misiniz?
Hangi yanlışları düzeltirdin
? Hangi arkadaşlara onları ne kadar sevdiğini söylersin? En son hangi yerleri ziyaret etmek isteyebilirsin
? Son günlerini ailenle nasıl geçirirsin?
Fikri anladın. Seyircilerimdekileri, hayatın çok kırılgan bir şey olduğunu etkilemek istiyorum.
Doğduğun gün ölmeye başlıyorsun. Ben hatırlat onlara yaşamak için onun verdiği—kendi fincan taşan sevinç,
yerine getirilmesi ve ödüller. Onlara sonsuza dek yaşayacaklarmış gibi çalışmalarını
ve yarın öleceklermiş gibi yaşamalarını söylüyorum.
Bu alıştırmayı bir veya iki yıl boyunca yaptıktan sonra, aslında daha önemli bir soru olduğunu fark ettim.
Yaşamak için sadece üç yılın olduğunu bilseydin ne yapardın? Bunun daha sonuçsal
bir soru olmasının nedeni, daha düşündürücü olmasıdır. Seni gerçekten geriyor.
Doksan gün, hayatınızın tüm unsurlarını hızlı bir şekilde düzgün bir pakete getirme
ve bir kurdele ile bağlama fırsatı verir. Ancak zaman çerçevesini üç yıla değiştirmek çok farklı bir zorluk yaratıyor.
Bu sizi çok daha fazla düşünme ve planlama yapmaya zorlar. İşleri bitirmekten fazlasını yapman için sana zaman veriyor
. Bazı şeylerin değişmediğini hatırlatıyorsun. Onlara bakış açını değiştiriyorsun.
Hayatın kaçınılmaz ileriye doğru hareketine dikkatlice bakın. Ama aniden aniden durdu.
Son.
Daha ben düşünmem uzanan dönem için üç yıl, daha iyi gibi bir fikir. İşte o zaman
konuşma görüşmelerimde biraz farklı bir şey yapmaya karar verdim. Şimdi hepsinde yapıyorum.
Herkese boş bir zarf veriyorum. Dönüş adreslerini sol köşeye yazmalarını söylüyorum. Sonra
zarfı kendilerine göndermelerini söylerim. ” *Kişisel ve Gizli Olarak işaretle*, " diyorum onlara.
Damganın gittiği sağ köşeye, tarihi koydurttum.
Şimdi onlardan kısa bir anlatım yazmalarını istiyorum. Çok özel bir belge.
“Sen üzülme hakkında cümle yapısı, imla, ya da son cümle ile bir edat.
Birinci sınıf ingilizce öğretmeninin sana öğrettiği her şeyi unut. İstediğim, kendiliğinden yazmanın serbest akışı.
"Zihninizi boş bir beyaz kağıda dönüştürün. Şimdi yazmaya hazırsın.

"Bugünden üç yıl sonra yaşamak için üç yılınız var. Hayatını kişisel ve profesyonel olarak değiştirmek için ne yapardın? Neyi başarmayı umuyordunuz? Hayatınıza daha samimi bir şekilde dahil etmek isteyeceğiniz insanlar kimlerdir ?"

Onlara bir arkadaşın ruhunun şarkısını bilen

ve kelimeleri unuttuğunda sana geri söyleyen biri olduğunu söylüyorum. O arkadaşlar kim ve neden şimdi daha fazlasını görmüyorsun? Hayatını nasıl değiştirirsin?

Anlatıyı tamamlamaları için onlara 15 dakika veriyorum. Kimsenin bundan daha fazlasına ihtiyacı yok.

Süslenmemiş, süslenmemiş ve tamamen *kalbe açık bir* rapor istiyorum.

Onlardan kağıdı katlamalarını, adresledikleri zarfa koymalarını ve zarfı mühürlemelerini rica ediyorum. Bütün zarfları toplayıp ofisime geri götürüyorum. Bunları gıdıklıyorum. Ofis onları üç

yıl sonra gönderiyor.

Bunu yaklaşık altı yıldır yapıyorum. Sonuçlar olağanüstü.

Zarflarını alan insanlardan her ay bir düzine kadar telefonum var.

Bana zarfı ilk gördüklerinde yazının çok tanıdık geldiğini

ama zarfı ele aldıklarını hatırlayamadıklarını söylediler. (Üç yıl uzun bir zamandır.)

Zarfı açarlar ve üç yılını nasıl geçirmeyi planladıklarını okurlar. Telefonlara o zaman ulaşıyorum.

Bazıları bana yazdıklarını başarmaya ne kadar yakın olduklarını söylüyor. Birçoğu

bana üçüncü yılın ötesinde yaşadıkları için ne kadar kutsandıklarını söylüyor. Harika yorumlarım oldu. Ben yapılan bir notun tüm bunları. (Sanırım bir gün bir kitap yazacağım!)

Sosyal bilimciler bize, bir şeye halka açık bir taahhütte bulunduğunuzda, aslında bunu

yapma olasılığınızı büyük ölçüde artırdığını söylüyor. Bunu yazıya dökersen aklında silinmez bir iz bıraktığını biliyoruz.

Sadece ne istediğine dikkat et. Büyük olasılıkla gerçekleşebilir.

Bu, sayısız durumda kullanılabilecek bir sorudur. Müşterilerimle, arkadaşlarımla ve

ailemle kullandım. "*Yaşamak için sadece üç yılınız olduğunu bilseydiniz, kişisel ve profesyonel olarak neyi başarmayı umuyordunuz ?"*

Bir sorum olacak bu yol üzerinde yolculuk yapmak harika yollar. Tabelaların hepsi devrede.

İzlenecek bir yol haritası yok.

Bu soru, insanları hayatlarındaki öncelikleri nasıl yeniden düzenleyeceklerini düşünmeye zorlar.

Doğru zamana kadar beklememeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olur. Zaman asla doğru olmayacak.

Bir şekilde duygusal bir kıvılcımla ateşlenecekler. Hayatlarının tuvali nötrdür, ancak detaylar

doldurulmaya hazırdır ve floresan olacaktır.

Davet birisi için bence gerçekten onların öncelikleri yaşam ve nasıl onlar için harcamak istiyorum kalan

onların gün. Sor: **"Yaşamak için sadece üç yılınız olduğunu bilseydiniz**

, kişisel ve profesyonel olarak neyi başarmayı umuyordunuz?"

Bu Sorunun Nasıl Kullanılacağına İlişkin Öneriler

"Yaşamak için sadece üç yılın olduğunu bilseydin, ne umuyordun kişisel ve profesyonel olarak başarmak için mi?"

Carpe diem artık bir klişe haline geldi. Latince bilim adamları bunun "anı yakala " olarak çevrilebileceğini söylüyorlar."

Klişe olsun ya da olmasın, bizi yönlendirmesi ve itmesi gereken bir emirdir. Bize hayatın tamamını kucaklamamızı söylüyor. Bu bizim söylediğimiz ilahi. O fırsatı kuşatmamız için bizi cesaretlendiriyor. Savaş açmak için.

Gününüzü meşgul etmeli, anı yakalamalısınız. Gaspetmek ve hayattan sıkmak, tüm iyi ve tüm verecektir. Amacınız olmalıdır genç ölmek için—mümkün olduğunca geç.

Bu yüzden bu çok güçlü bir soru. Madem biliyordun, yaşamak için sadece üç yıl oldu, ne kadar zaman harcadın? Sen başka hiçbir sorunun ortaya çıkarmadığı keşfedilmemiş, beklenmedik yanıtları ortaya çıkaracaktır.

Carpe diem. Bu her şeyi söylüyor.

Bu soru ne zaman kullanılır

Arkadaşlarınla, ailenle, iş arkadaşlarınla ve tanıdığın herkesle.

Diğer insanların düşüncelerini sarsmak ve onları hayatlarının günlük küçüklüğünden çıkarmak için.

Sorunun alternatif versiyonları

"Hayatınızdaki en önemli şeyler nelerdir? Onlara yeterince zaman harcıyor musun?"

Takip soruları

"Şimdi bunu yapmanı engelleyen nedir?"

35

Güç Sorununun Huşu ve Harikası

Gel bana. Bossier, Louisiana'ya gidiyoruz.

Madeline sekiz yaşındaki Bonnie'ye ve altı yaşındaki kız kardeşine arka bahçeye çıkmalarını söyler. Madeline onların annesi. " Yanına bir kağıt ve bir kalem getir " diyor onlara.

Madeline yerde oturuyor. Onu orada yanında bir ayakkabı kutusu ve küçük bir kürekle görebilirsiniz . Kızlar annelerinin yanında yerde oturuyorlar.

"Şimdi bir çukur kazın."Kutunun sığabileceği kadar büyük bir çukur kazıyorlar.

"Şimdi yanında getirdiğin kağıdın üzerine "yapamam" kelimesini yaz. Katlayın ve ayakkabı kutusuna koyun.

O zaman kutuyu gömeriz.

"Şimdi," diyor Madeline, " bir daha asla söyleyemeyeceğin kelimeyi *söyleyemeyeceksin*."O zamandan beri Bonnie'nin inancı buydu: Asla "Yapamam" deme.

Bonnie'nin gençlik yıllarına hızlı ileri sar. Dikmeyi öğrenmeyi reddediyor. Bu gerçekten
onun sonraki yıllarına zemin hazırlayan şeydi.
Bonnie moda tasarımcısı olmak için çalışacağını düşündü. Sonra okul ona bir iğne ve
iplik uzattı. Moda tasarımcısı olmak istiyorsa dikiş dikmeyi öğrenmesi gerektiği söylendi. Bunu
ani sonu ne olurdu bir ümit vermemektedir kariyer.
Çok şükür. Dünyayı vasat bir tasarımcıya sahip olmaktan kurtardığımıza inanıyorum.
Bunun yerine Bonnie McElveen-Hunter, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük özel yayıncılık şirketine başkanlık etti ve sahip oldu. Ülkedeki en büyük kadına ait işletmelerden biridir.
Bütün bunları bir şekilde başardı ve ayrıca ABD'nin Finlandiya Büyükelçisi olarak görev yaptı. Orada
daha fazla. Amerikan Kızılhaç tarihindeki ilk kadın sandalyedir. Bonnie
, kadınlar için kükreyen bir savunucudur ve Uluslararası Kadın İş Liderleri Zirvesi'ni yarattı.
Bir keresinde yemekte General Colin Powell'ın yanına oturmuştum. Onurlandırıldığı Urban League'in ulusal toplantısındaydı.
Dışişleri Bakanı olarak emekli olmuştu. Bonnie'ye Büyükelçi olarak yemin
etmişti. Ona Bonnie'yi tanıdığımı söyledim.
“O inanılmaz,” dedi. "Tanıdığım en parlak ve en heyecan verici insanlardan biri. O
derece etkili. Enerji kişileştirildi."
Sana Bonnie'yi nasıl düşündüğümü söyleyeyim. Fince bir kelime seçtim: *sisu*. İçinizdeki o özel ekstraya olan arzu
, şaşırtıcı ve olağanüstü bir şeye neden oluyor. Bana göre, bu Bonnie'nin
dürtüsünü ve canlılığını mükemmel bir şekilde karakterize ediyor. Diğerleri imkansız olanı düşündüklerinde, Bonnie olasılıkları saymaya başlar.
Bonnie'yi bir düzineden fazla yıldır tanıyorum ve onunla çalışıyorum. Bir ilham kaynağı. Ona olan
hislerimle ilgili yeni bir kelime kullanmayı öğrendim. Bonnie benim *kahramanım*.
Yıllar boyunca ve onunla onlarca konuşma boyunca, bir takım
güç soruları sordum. Herkesin düşündüğü ve yardım konuşmanın bir sel tanıtmak test ediyorlardı.
Mesela, yediğimiz bir öğle yemeğini hatırlıyorum. Ona sordum, *Şimdiye kadar sorduğun en derin ve
en zor soru nedir?* Duraksadı, ama sadece bir anlığına.
"Birisi bir keresinde bana sordu,' Ayak sesleriniz bundan yüz yıl sonra ne fark edecek?"(
İyi bir örneğin en iyi vaaz olduğunu hatırlatıyorum.)
Sonra Bonnie önümüzdeki 10 dakikayı
, gelecek nesiller için bir etkisi olacak hayatında nasıl önemli bir fark yaratmayı umduğu hakkında konuşarak geçiriyor.
Bir güç sorusu. 10 Dakikalık bir cevap.
Birlikte ziyaret ettiğimiz başka bir zaman vardı. "Bonnie," dedim, "*Birine sorduğun en derin ve
en zor soru nedir?”* Bu, muhtemelen herkesin düşüncesini karıştıracak bir soru.
Bana Filistin Kızılayı Derneği ve Magen David Adom
(İsrail'in acil tıp ve afet servisi-Amerikan Kızılhaç'a cevabı) ile yaptığı bir toplantıdan bahsediyor.
Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Dernekleri Federasyonu'nun birleşmesiyle ilgiliydi.
“Onlara sordum, ' Kızılhaç ve Kızılay Toplumları arasındaki farklar gerçekten nedir?
Herhangi bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bir saat uğraştık.
Kızıl Haç liderlerine de aynı soruyu sordum.
“Let's get kalp sorunu. Soruyorum, ' İnsanlık için paylaştığımız sevgi
, günlük olarak tezahür eden ve nezaketi test eden farklılık uçurumundan daha büyük değil mi?"
Başka bir gün Bonnie'nin ofisindeyim. İnsanlar içeri girip çıkıyor-check-in yapıyor, sorular soruyor,
kararlar almak istiyor. Akış, “Bonnie, *Mükemmel bir
gün hakkındaki fikrin nedir?*"
"Bu çok kolay. Benim için mükemmel bir gün, dikey olduğum her gün. . .ve Tanrı'nın beni rahatsız ettiği her gün
hayatımın normal gürültüsünün dışına çık ve daha büyük bir amaca hizmet et.”
I takip eden bu soru, “*Ne zaman büyük gün hayatında?*"Kaçıyorum ve rahatsız
edilmeden dikkatini çekiyorum.
“Sanırım benim en büyük günü olduğunu henüz için gel. İşte o zaman en değerli yedi kelimeyi duymayı umuyorum,
Aferin, iyi ve sadık hizmetkarım.” Önümüzdeki 30 dakikayı Bonnie'nin bu iki soruya verdiği cevabı dinleyerek geçirdim
.
Bir ziyaret daha oldu. "Bonnie, hayatta zaten çok şey başardın. Orada bir Ulusal
Kadın Hall of Fame, isteyen herkes bir ilk girin. Bu ülkedeki en iyi kadınlardan bir avuç
arasındasın. *Nasıl olur da senin gibi olmak hatırladı?*"
"Hala üzerinde çalışıyorum. Ama bu dünyaya hiçbir şey olmadan geldiğimizi, hiçbir şey olmadan gittiğimizi
ve gerçekten tuttuğumuz her şeyi hatırlatıyorum. . .hediye ettik ne olduğunu. İstiyorum olmak hatırlanacağı üzere
olan biri var verilen kendini uzak.
“Başkalarının tam potansiyellerine ulaşabilmeleri için cesaret ve ilham veren bir kişi olarak hatırlanmak istiyorum
.” Bu yorum
, Bonnie'nin hayatında ne yapması gerektiğine dair hissine dair 15 dakika kadar parlak ve şaşırtıcı bir söylemle sonuçlanıyor.
Bütün bunlarda biraz dogma var. Biraz vaaz verirsem beni affedeceksin. Hayatı
, hizmet etmek için bitmeyen bir bağlılığa fidye olarak verilir.
Size bu olağanüstü insanın inanılmaz hikayesini anlattım. Ama ben sadece belirli bir kaç bit ve
parçaları hayatı.
Ancak şunu anlamanızı istiyorum, bu bölüm Bonnie McElveen-Hunter ile ilgili değil-

onun kadar harika. Buradaki ders, güçlü ve zorlu soruların
, en içteki duyguların ve canlı konuşmanın bir çağlayanını açığa çıkarma kapasitesiyle ilgilidir. Samimi, kişisel ve unutulmaz bir konuşma.
Bu bölümde, ayrı ziyaretlerde sorduğum birçok farklı soru hakkında yazıyorum.
Bir kişiyle çok sayıda toplantınız olsa bile sorularınızı nasıl değiştirebileceğinizi ve bunların çoğunu nasıl kullanabileceğinizi gösterir. Bir güç sorusu sormak tek seferlik bir olay değildir!
Güç sorularının enerjisi ve gücü, derinden tutulan duyguları ortaya çıkarmada en güçlü müttefikinizdir.
Doğru anda kullanıldığında, konuşmalarınızı dönüştürürler.
Güç soruları önemlidir çünkü dipsiz keşif ve fırsata kapı açarlar.
Her şeyden önce, ilişkiler kurmanıza, yeni iş kazanmanıza ve başkalarını etkilemenize yardımcı olurlar.

Sadece Pazar için değil

293 Daha Fazla Güç Sorusu

Şimdiye Kadarki Güç Soruları

Bu kitaptaki 35 bölüm, konuşmaları ve hatta yaşamları dönüştürebilecek bir dizi güç sorusunu vurgulamaktadır
. Ancak devam etmeden önce, az önce okuduğunuz temel güç sorularını özetleyelim
. Bunları bölümlerde bulunan bazı ek sorularla birlikte sayıp bir sonraki bölümden eklerseniz
, çeşitli durumlarda kullanabileceğiniz en az 337 soruyla sonuçlanırız
.
İşte önceki bölümlerden başlıcaları:
Hakkımızda ne bilmek istersiniz? (s. 11)
Ne düşünüyorsun? (s. 16)
Satın almaya hazırlar mı? (s. 22)
Bu görevinizi ve hedeflerinizi nasıl ilerletecek? (s. 25)
Sokrates'in sorgulama teknikleri (s. 31)
Sen nasıl başladı? (s. 36)
Baştan başlamamızın sakıncası var mı? (s. 41)
Yaptığın şeyi neden yapıyorsun? (s. 46)
Hayatındaki en büyük tatmin sana ne verdi? (s. 51)
Bu iyi olabilir mi? (s. 57)
Bu bir evet mi yoksa hayır mı? (s. 62)
Hedeflere ve özlemlere erişen güç soruları (s. 67)
Ne rüyalar? (s. 72)
Ne hissediyorum doğru karar mı? (s. 76)
Ne yaptın öğrendin mi? (s. 82)
- Ebilmek sen söylemek beni daha? (s. 86)
İşinizin hangi bölümlerine daha fazla zaman harcayabilmeyi diliyorsunuz ve hangi şeyleri daha az yapabilmeyi diliyorsunuz
? (s. 90)
Nedir en zor soruyu sen gittin diye sordu? (s. 95)
Bugün ölüm ilanını yazmak zorunda kalsaydın, sen ve hayatın hakkında ne söyletirdin? (s.
102)
Beni lider olarak nasıl görüyorsun? (s. 107)
Ne zaman geçti bu mutlu günü hayatında? (s. 113)
Can sana benimle ilgili planlarınız? (s. 119)
Eğer durum farklı olsaydı döndü, nasıl olur da senin gibi olmak için tedavi gördünüz mü? (s. 126)
Daha fazla ne yapmalarını dilerdin? (s. 129)
Niçin? Bunu neden yapmak istiyorsun? (s. 134)
Hayatınızdaki en büyük başarı nedir? (s. 139)
Bugün neye karar verdik? (s. 144)
Nedir senin sorunun? (s. 148)
Bu günü diğerlerinden daha özel yapan neydi? (s. 152)
Başarmak istediğin başka bir şey var mı? (s. 157)
Pete Drucker'ın beş sihirli sorusu (s. 164)
Ne en önemli şey biz gerektiğini olmak tartışırken bugün? (s. 168)
Yaşamak için sadece üç yılınız olduğunu bilseydiniz, kişisel ve profesyonel olarak neyi başarmayı umuyordunuz
? (s. 174)

Güç Soruları Sadece Pazar Günleri için Değil

Az önce okuduğunuz bölümlerde, güç sorularının kullanıldığı gerçek konuşmaları anlattık. Biz
hissettim önemli göstermek için onlarla gerçek hayattan örnekler. Sonuçta, gerçek ve dramatik bir hikayenin parçası olan bir soru unutulmaz
, hatta silinmez hale gelir. Etkisini görebilirsiniz.
Ama sadece yazdıklarımızdan çok daha fazla güç sorusu var. Çok daha fazla.

Her gün kullanmanız gereken düşünceli,araştırıcı, kışkırtıcı sorular-işte, evde ve arkadaşlarınızla.

Uçakta tanıştığın yabancılarla bile.

Bu bölümde, bu tür 293 soruyu daha paylaşıyoruz. Aşağıdaki işlemleri yapmanıza yardımcı olacak dokuz konu altında listelenirler
.

1. Yeni iş kazan

2. İlişkiler kurmak

3. Koç ve mentor diğerleri

4. Bir krizi veya şikayeti çözme

5. Liderliğinize katılın

6. Çalışanlarınızı meşgul

edin 7. Yeni bir teklifi veya fikri değerlendirin

8. Toplantılarınızı geliştirin

9. Bir hediye isteyin

Konuşmalarınıza lezzet ve anlam katmak ve ilişkilerinizi derinleştirmek için bu soruları kullanın.
Her sorunun etrafında bir hikayemiz yok. Bu artık senin işin. Sorumluluğu al.
Kendi dokunaklı, açıklayıcı, güçlü hikayelerinizi oluşturmak için bu soruları kullanın.

1. Yeni iş Kazan

Satış kazanmanın sırrı nedir? Potansiyel bir alıcıyı seninle gelmeye ikna etmeye *mi*?
Açık bir ihtiyaç tespit edildiğinde, güvene dayalı bir ilişki kurulduğunda ve değer gösterildiğinde bir alıcı oluşturulur
. Dünyanın en başarılı satış temsilcileri, harika sorular sorarak bu koşulları yaratıyor
.
Süslü PowerPoint sunumları aracılığıyla potansiyel alıcılarla güvenilirliklerini artırmazlar.
Bunun yerine, bilgi ve deneyimlerini örtük olarak gösteren düşünceli, bilinçli sorular kullanırlar
. Gizli ihtiyaçları ortaya çıkarmak için sorular kullanırlar. Ele alabilecekleri bir sorun veya
fırsat olup olmadığını belirlemek için. En iyi satış
görevlileri, diğer kişiyi tanımak ve önemsediklerini göstermek için duygusal düzeyde bağlantı kurmak için soruları da kullanır.
Bir ürün, hizmet veya fikir satıp satmadığınız önemli değil. Biriyle ilk tanıştığınızda,
güç soruları hızla size saygı kazanır. Ve bu ilk adım doğru bina güvenen bir
ilişki.

Etkili İlk Toplantılar Yapmak

1. Sizin bakış açınıza göre, bu zamanı birlikte geçirmemiz için değerli bir yol ne olabilir?

2. Şirketimiz hakkında bilmeniz sizin için yararlı ne olabilir?

3. Toplantımıza olan ilginizi ne tetikledi?

4. Sektörünüzdeki müşterilerimle konuşurken, uğraştıkları birkaç özel sorundan etkilendim
. [Örnek vermek] bu vardır. Bunlar sizinle ve
yönetiminizle nasıl rezonansa girer?

5. Kuruluşunuz buna nasıl tepki veriyor? . .? (bu müşterinin
endüstrisinde veya işlevinde yeni, önemli bir gelişme)

6. Nasılsın işleme. . .? (yeni rekabet, düşük maliyetli ithalat, yeni bir düzenleyici çerçeve
vb.)

7. Hayran olduğunuz belirli bir rakip var mı?

8. Yapabilir misin söyle bana ne senin en büyük öncelikleri var bu yıl?

9. Önümüzdeki birkaç yıl içinde büyüme için en önemli fırsatlarınız nelerdir?

10. Dediğinde tam olarak ne demek istiyorsun? . .? ("riskten kaçınma", "işlevsiz", "zorlu"
vb.)

11. Kim diyebilir misin senin en değerli müşterileri.

12. En iyi müşterileriniz sizinle iş yapmalarının başlıca nedenleri nelerdir?

13. Müşteriler neden seninle kalıyor?

14. Müşteriler neden ayrılıyor?

15. Müşteriler şikayet ettiğinde ne derler?

16. Müşterilerinizin beklentileri son beş yılda nasıl değişti?

17. Kendi müşterilerinizin karşılaştığı en büyük zorlukları nasıl tanımlarsınız?

18. Bu girişimin arkasındaki itici güç nedir? (
Maliyetleri düşürme, yeni bir organizasyon tasarlama vb. Sürücünün arkasında ne var??)

19. "Daha iyi " ne olurdu (risk yönetimi, örgütsel etkinlik vb. bak gibi mi?

20. Dışarıdan yardım isteme kararına nasıl ulaştınız?

21. Sorun ve olası çözümler konusunda şirket içinde ne kadar anlaşma var?

22. Senin bakış açısı, verilen her şeyi biz bulduk tartışıldı, ne olur bir yardımcı takibi
için bu toplantı?

Bir İhtiyaç Geliştirmek

23. Sence bu sana ne kadara mal oluyor?
24. Sence bunu düzeltmek için neye değer?
25. Bu, işinizin diğer yönlerini nasıl etkiliyor? (satışlar, maliyetler, verimlilik, moral vb.)
26. Nasıl mı biliyoruz. . .? (ciro yüksek, verimlilik düşük, riskler iyi
yönetilmiyor vb.))
27. Kuruluşunuzda bu sorunun gerçekten sahibi kim?
28. Etkili bir çözüm bulunursa, kendi işinizi nasıl etkiler?
29. Bu senin için neden şu anda önemli?
30. Bu ilk üç veya dört önceliğinizden biri mi?
31. Ne kadar zaman mı şahsen adamak için bu sorun?
32. Bana bunun bir örneğini verebilir misin?
33. Bunu ele almazsanız (sorun / fırsat vb.), işletmeniz nasıl etkilenebilir?
34. Hangi çözümleri denediniz ve ne kadar başarılıydılar?
35. Bu değişime ne tür bir örgütsel direniş olacak?
36. Orada bir şey söylemedim ben senden bunu düşünmek, ilgili anlayış bu sorunu?

Özlemleri ve Hedefleri Anlama

37. Gelecekteki büyümeniz nereden gelecek?
38. Nasıl sence geçerli bir strateji gidiş için değişiklik, belirli eğilimleri gibi. . .?
39. Neden bu kadar başarılı oldun? Bu nedenler gelecekte nasıl değişecek?
40. Zaten bazı önemli kilometre taşlarına ulaştınız ve muazzam miktarda başarı elde ettiniz.
Gelecekteki performans iyileştirmeleri açısından buradan nereye gidiyorsunuz?
41. Büyümenizin ne kadarı mevcut müşterilerden yeni müşterilere karşı gelecek? Nedir
Senin bu düşüncelerinin arkasında olduğunu?
42. Ek kaynaklarınız olsaydı, bunları hangi girişimlere yatırırdınız?
43. Vurgulamanız veya yapmayı bırakmanız gereken herhangi bir şey var mı?
44. Cevap olarak "hayır" almaktan korkmasaydın daha ne isteyebilirdin?
45. Önceliklerinizin zaman içinde değiştiğini nasıl söylersiniz?
46. Yıl sonunda kendi performansınız nasıl değerlendirilecek?
47. Gelecekteki stratejinizi desteklemek için önemli ölçüde güçlendirmeniz gereken herhangi bir organizasyonel veya operasyonel yetenek var mı
?
48. Ne talepleri olacak gelecekteki strateji üzerinde nitelik ve nicelik insanlar sana
mı ihtiyacınız var?
49. İşinizin geleceği hakkında düşünürken, en çok neyi heyecanlandırıyorsunuz?
50. İşinizin geleceği hakkında düşünürken, en çok neyi endişelendiriyorsunuz?
51. Kariyerinde çok başarılıydın. Başarmak istediğin başka bir şey var mı?
52. Gelecek için hayallerin neler?

Bir Teklifin Tartışılması

53. Aşağıdaki alanları kapsamayı planlamıştık. Sunumumuzun hangi bölümlerini
vurgulamak ve zaman geçirmek bizim için en değerli olacak?
54. Bu programın başarılı bir şekilde tamamlanmasından ne elde etmeyi umduğunuzu kendi sözlerinizle yeniden ifade edebilir misiniz
?
55. Verilen ne duruyoruz yola bizim öneri ve düşünmeye değer mi, olabilir ki
bir şey hakkında ne diye görmek daha fazla veya daha az?
56. Özetlediğimiz yaklaşımda en çok neyi seviyorsun?
57. Hangi yönler seni ilgilendiriyor?
58. Bu başarmaya çalıştığın şeyi hangi yollarla yakalar?
59. Düşünmek konusunda seçme ortak çalışma bu, ne en önemli size?
60. Başka kiminle konuştuğunu sorabilir miyim?
61. Karar verme sürecinde bana yol gösterebilir misin?
62. Kim yapacak kesin kararımızı seçimi bir firma için çalışmak?
63. Bunun finansmanı nasıl belirlenecek?
64. İki sağlayıcı teknik yetenek, deneyim ve fiyat açısından eşit şekilde eşleştirilirse,
kararınızı nasıl vereceksiniz?
65. Biraz tereddüt ettiğini hissediyorum. Bunun arkasında ne olduğunu anlamama yardım eder misin?
66. Orada başka kim biz gerektiğini tartışmak bu ya haber önce biz sonuçlandırmak bizim
yaklaşım?

Bir Müşteriyle Görüşmeden Önce: Kendinize Sormanız Gereken Sorular

67. Müşterinin bu toplantı için ihtiyaç ve beklentilerini iyice tartıştım mı?

68. Önemli bilgiler veya öneriler sunuluyorsa, bunları
tüm doğru seçim bölgeleriyle önceden önizledik mi?

69. Doğru insanlar—kendi taraflarından ve bizim tarafımızdan—toplantıya geliyor mu? Biliyor muyum
kim olduklarını ve kaç tane olduklarını?

70. Eğer birden fazla kişi katılıyorsa, herkesin oynayacağı rolleri tartıştık ve netleştirdik
mi?

71. Karşılaşmak istediğim en belirgin mesajlar veya fikirler nelerdir?
Bunları bir dakika veya daha kısa sürede nasıl özetleyebilirim?

72. Fikirlerimizi sunmak için farklı seçenekler nelerdir? PowerPoint yerine flipchart kullanabilir miyiz
? Noktalarımızı göstermeye yardımcı olabilecek ilgi çekici hikayelerimiz var mı?

73. Bu toplantıyı daha verimli hale getirecek onlara önceden verebileceğim bir şey var mı (örneğin, ön okumalar)
?

74. Şu anda bu insanın dünyasında neler oluyor? Hangi baskıları hissediyorlar (işte,
evde vb.)?

75. Söyleyeceklerime nasıl tepki verecekler?

76. Canlı, ver ve al tartışması
yapmak ve/veya müşterinin tartışmak isteyebileceği diğer konuları takip etmek için programda yerleşik yeterli esneklik var mı?

77. Hangi ek bilgilere ihtiyacımız var (katılacak kişiler, diğer
önemli veriler vb.Hakkında).) bu toplantıdan önce mi?

78. Bu toplantıda sormayı planladığım üç ya da dört düşündürücü soru nedir?

79. Bu toplantının muhtemel takibinin ne olacağını düşünüyorum?

2. İlişkiler kurmak

Nasıl mı hareket bir aşinalığını geliştirmeye başladığı kişi için anlamlı bir ilişki mi?
İki insan birbirini daha iyi tanıdığında ilişki derinleşir. Bu da demek gerekir payı
önemli deneyimleri, ortaya çıksın şahsen ve Bağlan bir duygusal değil profesyonel
seviyede.
İlişkiler dinamiktir. Nadiren aynı kalırlar. Ya gelişirler ve gelişirler ya da asma üzerinde solurlar
. Bu özel soru seti,ilişkilerinizin büyümeye, derinleşmeye ve gelişmeye devam etmesini sağlamanıza yardımcı
olacaktır.

Kişisel Olarak Bağlanma

80. Neden hatırlanmak istersin?

81. Ne oldu senin en büyük başarı?

82. Hayatınızdaki en tatmin edici şeyi size getiren nedir?

83. Hayatının en mutlu günü neydi?

84. Genç benliğinizin neyi bilmesini istersiniz (başarı, ilişkiler, ebeveyn olmak,
vb. bugün bildiğiniz?

85. Bana kendi kariyerin ve şu anki pozisyonuna nasıl geldiğin hakkında bir şeyler söyleyebilir misin?

86. Ne senin gibi iyi çalışması için senin örgüt?

87. Kendi etkinliğiniz ve zamanınızı nasıl harcadığınız açısından,
daha az ne yapmak istersiniz ve hangi etkinliklerde daha fazla zaman harcamak istersiniz?

88. Bana ailenden bahset. Çocukların kaç yaşında?

89. İş yerinde ortalığı karıştırmıyorken, boş vakitlerini nasıl geçiriyorsun?

90. Ne düşünüyorsunuz (güncel bir olay, seçim sonuçları veya başka bir şey)?

91. Sizin için etkili rol modelleri veya mentorlar kimlerdi?

92. Nerede büyüdün? Nasıl oldu bu?

93. Ailen nasıldı? Onlardan ne öğrendin?

94. Eğer girmeseydiniz (iş, öğretim, tıp vb.).), bunun yerine ne yapacağını düşünüyorsun?

95. Bugün ölüm ilanını yazmak zorunda kalsaydın ne yazardı?

96. En unutulmaz kitap nedir (film, konser vb.) hiç okudun mu?

97. Kendini dışa dönük mü yoksa içe dönük mü sanıyorsun? Bunu neden söylüyorsun?

98. E-posta, telefon, yazılı yazışmalar, yüz yüze toplantılar, sosyal
medya vb. Hakkında düşünürken iletişim tarzınızı ve tercihlerinizi nasıl tanımlarsınız?

99. Bilmiyorum ne kadar erken kariyer yapabilirsiniz söyle bana ne yaptın sırasında
ilk beş yıl ya da öylesine.

100. Nasıl çıkardın başlayın.

101. Sence patronunun şu anda en acil sorunları neler?

Diğer Kişinin Gündemini Anlama

102. Bana çalışmalarından bahseder misin? Zamanınızın çoğunu ne tür aktiviteler alır?

103. Yıl sonunda nasıl değerlendirileceksiniz?

104. Kuruluşunuz bu yıl sizden ne arıyor?

105. Üzerinde çalıştığınız büyük projeler veya girişimler nelerdir?

106. Ne önemli mi değil mi şimdi?

107. Şu anda hayatında en çok neye tutkulusun?

108. Bu yıl gerçekleştirmek istediğiniz en önemli şeyler nelerdir?

109. Haftada fazladan birkaç saatin olsaydı, onları neye harcardın?

110. Olmadığın zamanlarda yapmayı sevdiğin favori şeyler nelerdir? . .? (ofiste, ailenize bakmak vb.)

Başkalarıyla Empati kurmak

111. Söyle bana, nasılsın?

112. Diyebilir misin bu konuda daha? Neler oluyor?

113. Hissettiğini söylediğinde ne demek istiyorsun ? . . ?

114. Neden sence böyle mi oldu?

115. Bu konuda ne hissettin?

116. Ben çalışırken hayal ne olduğunu hissediyorum. Sanırım (kızgın, utanmış, gururlu, vb.). Vardır öyle değil mi?

117. Nasıl (kızgın, utanç, gurur) diyebilir misin sen şimdi?

118. Olanlar senin için zor muydu? Sanırım zorlayıcıydı. [*Asla küçümseme—söylenen her şeyi ciddiye al.*]

119. Bunun doğru bir şey olduğunu düşünüyor musun? Yoksa bunun doğru cevap olduğunu mu düşünüyorsun? [*Yargılama. Yargı, empatiyi izinde ölü olarak durdurur. Diğer insanlara ne düşündüklerini sorun!*]

120. Burada gerçekten iki farklı sorun var gibi görünüyor, değil mi? Ya da bir kaya ile sert bir yer arasında sıkışmış gibi hissediyorsunuz. . .bu doğru mu? [*Tefsir ve beyan ederim. Birinin söylediklerini özetlemek sıkıcı ve sıkıcıdır. Yeniden ifade etmek veya sentezlemek çok daha güçlüdür].*

121. Ne olduğunu düşünme yapıyor? Ya da seçeneklerinin ne olduğunu düşünüyorsun?

122. Çok benzer bir deneyim yaşadım. Sizinle paylaşabilir miyim?

123. Orada hiçbir şey yapamıyorum ne olur yardımcı?

Profesyonel bir ilişki hakkında Geri Bildirim Alma

124. Sizin açınızdan, işbirliğimizin devam ettiğini nasıl hissediyorsunuz?

125. Birlikte çalışmamızla ilgili dürüst bir değerlendirme yapabilir misiniz?

126. İlişkimizde değiştireceğin bir şey var mı?

127. Ne yapmalıyım yaptığını daha? Daha az?

128. Organizasyonda daha fazla zaman geçirmem gereken bireyler var mı?

129. Şu ana kadar yeterli iletişim var mı?

130. İşimizi kilit önceliklerinizle ilişkilendirmede etkili bir iş mi yapıyorum?

131. Sana en çok yardımı dokunan ne yaptım?

132. Hedeflerinize ulaşmanıza hangi yollarla yardımcı oluyorum?

133. Sizin için en önemli ve kritik konular üzerinde çalıştığımı düşünüyor musunuz?

134. Hayatını nasıl kolaylaştırabilirim?

135. Benimle iş yapmayı nasıl kolaylaştırabilirim?

136. Sizin ve organizasyonunuz için hangi yönlerden daha iyi bir dinleyici olabilirim?

137. İşletmenizin veya kuruluşunuzun daha iyi anlamam gerektiğini düşündüğünüz herhangi bir yönü var mı?

138. Genel olarak, kendi hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmak için daha iyi bir işi nasıl yapabilirim?

139. Orada başka bir konu biz gerektiğini olmak farkında ya da düşünmek için mi?

140. Seni herhangi bir diğer ilgili edersin gibi koy masaya?

141. Bir ölçek 1 10, heyecanla nasıl olacağını size tavsiye ben ve benim şirket için bir arkadaş veya meslektaş?

3. Koç ve Mentor Diğerleri

Şu anda hayatınızda kim deneyimlerinizden ve bilgeliğinizden yararlanıyor? Yaşın önemli değil. Başkalarına mentorluk yapmak ve koçluk yapmak, ister profesyonel ister kişisel hayatınızın bir parçası olsun, sağlayabileceğiniz olağanüstü bir hizmettir.

Güç soruları, birisine koçluk yaparken özellikle değerlidir.
Bir yön vermek yerine diğer kişiyi bir çözüme yönlendirmenize yardımcı olurlar. Onlar yardım getirin diğer kişinin umutları, korkuları ve hayalleri. Güç soruları, onları kısıtlamaktan ziyade güçlendirici bir şekilde onlara meydan okumanızı sağlar
.

142. İlişkimizde sana en büyük yardımı nasıl sağlayabilirim?

143. Şimdiye kadar yaşadığınız en iyi mentorluk veya koçluk deneyimi nedir? Senin için neden bu kadar etkiliydi
?

144. Şu anda en önemli hedefleriniz neler?

145. Şimdi hangi sorularla boğuşuyorsun?

146. Ne soru sana yardim edebilirim cevap?

147. Şu an hayatında en çok neyi heyecanlandırıyorsun?

148. Yapmanın çok zor olduğunu düşündüğünüz bir şey var mı, ancak bunu yapabilseydiniz başarınızı önemli
ölçüde artıracak bir şey var mı?

149. Bu hedeflere ulaşmak için zaman çerçeveniz nedir?

150. Olmak istediğin yere ulaşmak için neyi başarman gerekecek?

151. Bu hedeflere ulaşmaya çalışmayı düşündüğünüzde en çok korktuğunuz şey nedir?

152. Karşılaştığınız en önemli engeller nelerdir?

153. Orada hiçbir şey senin olabilir düşünüyorum ki bu engelleri kaldırmak?

154. Soruna genel bir bakış verebilir misiniz? Nasıl bu noktaya geldi?

155. Şimdiye kadar ne denedin? Bu nasıl çalışıyor?

156. Hayal edebileceğiniz en iyi çözüm nedir?

157. Daha önce hiç benzer bir şeyle uğraştın mı? O davada ne oldu?

158. Ne yok ben biliyorum bu durum senin için istediğim aklına gelirdi ki?

159. - Ebilmek sen vermek beni bir örnek sadece sana ne ifade etti?

160. Geriye dönüp baktığımda, en başarılı olduğun şey neydi? Niçin?

161. İş yerinde gerçekten tatmin olduğunu ne zaman hatırlayabilirsin?

162. Bugün işinizin hangi bölümleri sizin için en tatmin edici?

163. En büyük yeteneklerin neler?

164. Ne değeri en?

165. Ne var bazı şeyler sana ihtiyacı gidelim amacıyla hareket ileri ve başarmak
gol?

166. Ne rüya için geleceğin kariyer?

167. Ne oldu en yararlı için mi bu konuşmayı?

168. Dayanan bu tartışma, ne gördün, senin gibi bir sonraki adım?

4. Bir Krizi veya Şikayeti Çözme

Birisi şikayet ettiğinde, ilk tepki genellikle noktayı tartışmak ve onlara tüm gerçeklere sahip olmadıklarını göstermeye çalışmaktır
. Onları düzeltmek için. Haklı olduğunu kanıtlamaya niyetlisin.
Bununla birlikte, bir kişi üzgün olduğunda, duygular gerçekler gibidir. İnsanlar duyulmak ve anlaşılmak ister.
Akılcı tartışmalar günü kazanamaz. Daha da kötüsü, gerginliği alevlendirir. Bir
anlaşmazlık olduğunda, amacınız tartışmayı değil, ilişkiyi kazanmaktır!
Sırasında ilk aşamada herhangi bir kriz ya da problem durumunun gerekir neden olan soru. Bunu
yaparak, temel bilgileri öğrenecek ve—en önemlisi-sorunu çözmede bir müttefik oluşturacaksınız.

169. Bunu benimle büyüttüğün için teşekkür ederim. Durum hakkında bildiğin her şeyi anlatabilir misin?

170. Diyebilir misin bu konuda daha?

171. Gerçekten mi?

172. Ne oldu o zaman?

173. Ne var onların tepkisi oldu mu?

174. Nasıl yapmak sen düşünmek geldiği bu noktayı?

175. Bana başka ne söyleyebilirsin?

176. Ben bunun için üzgünüm. Bu noktada ne yapıldığını görmek istersiniz?

177. Bu benim için olağanüstü derecede önemli. Bunu yüz yüze görüşmek için ne zaman buluşabiliriz?

178. Ek bir bilgi bulmam yararlı olur mu ve önümüzdeki birkaç gün içinde yüz yüze görüşüp
bunu ele almak için önerilen bazı eylemleri tartışabilir miyiz?

179. Eğer başka bir şey yüzeylerde bu arada, hadi beni tanıyor hemen.

5. Liderliğinize Katılın

Liderliğine güven aşılayan birinin performansı ve tutumu nedir?
Sadece bir müşteri etkilendim güçlü, düşündürücü sorular, senin patron ya da kuruluşun
liderlik edecek olması da. İşinizi etkili bir şekilde ele alma ve hedeflerinize ulaşma kapasiteniz çok önemlidir.
Ama bir o kadar da önemli senin tutum ve outlook.

Her şeyi bilen biri misin? Yoksa sağlıklı bir merak ve öğrenme arzusu sergileyen biri misiniz? Yalnız bir korucu musun? Yoksa meslektaşlarınıza ve üstlerinize düzenli olarak danışıyor musunuz? Bu sorular, liderliğinizle etkileşime girmenize ve gerçekten meraklı ve kararlı bir organizasyon üyesinin özelliklerini göstermenize yardımcı olacaktır.

180. Önümüzdeki 12 ay içinde organizasyon için en kritik girişimler nelerdir?

181. Önümüzdeki 12 ay için kendi öncelikleriniz neler?

182. Patronun bu yıl senden ne bekliyor?

183. Hedeflerimize ulaşmak açısından, planımızın neresinde veya ilerisindeyiz ve hangi geride olduğumuz alanlar mı?

184. Orada her şeyi ben yapmak için destek olarak takip gol?

185. Bu kararı verirken sana nasıl yardımcı olabilirim?

186. Bu kararı uygularken size nasıl yardımcı olabilirim?

187. Siz ve liderliğinizin bu karara nasıl ulaştığınızı benimle paylaşır mısınız? Başka hangi seçenekleri düşündünüz?

188. Ne kadar büyük sorunlarla görüşürüz kendinize karşı karşıya gelecek.

189. Gelecek hakkında seni ne heyecanlandırıyor?

190. Olarak bak tekrar senin kariyerin, ne var karakterize seçkin sanatçılar kim var çalıştın?

191. Sizin açınızdan en önemli önceliklerimin kısa, orta ve uzun vadede ne olması gerektiğini düşünüyorsunuz?

192. Bir sonraki performans incelememde, benim için beklentilerinizi aşmak isteseydim , şimdi ve o zaman arasında ne yapmam gerekirdi?

193. Sence benim en büyük üç gücüm nedir? En büyük zaaflarım mı yoksa gelişim ihtiyaçlarım mı?

6. Çalışanlarınızı Meşgul Edin

Büyük liderler harika sorular sorarlar. Onlar biliyor ki eğer *onlar* gelip bütün cevaplar, şansı olan var mı başka yapabileceğim bir çözüm var yanında sıfır. Fakat eğer çalışanları cevabı bulurlarsa-eğer sahip olduklarını hissederlerse-meyve vermesi için iyi bir şans var. Söylüyorum, hakim ve bildiren gerçeği olarak görürler değil meşgul ya da güçlendirmek. Cevaplar sizi bir lider gibi hissettirir, ancak sorular gerçek takipçiler yaratır.

194. Artık önemli ya da etkili olmayan ve durmamız gereken bir şey yapıyor muyuz?

195. Ne fikirler var yardımcı büyümek bizim organizasyon?

196. Bunu nasıl geliştirebiliriz?

197. Kuruluşumuzu daha başarılı kılmak için yapabileceğimiz en önemli eylemin ne olduğunu düşünüyorsunuz ?

198. Biliyor musun neden biz bunu bu şekilde?

199. Ne yapmak sen düşünmek asıl sorun alt bu sorunu?

200. Orada hiçbir şey bir şekilde yerine iş etkili?

201. Hangi fikirleri önerebilirsin? . .? (maliyetleri düşürmek, gelirleri artırmak, verimliliği artırmak, yeniliği geliştirmek vb.)

202. İşinizi daha ilginç ve heyecan verici kılan nedir?

203. Organizasyonumuzda nereye gitmek istersiniz?

204. Hangi ek bilgi veya kaynaklar daha etkili olmanıza izin verir?

205. En etkili ve en etkili olduğumu nerede görüyorsun?

206. İşinde en çok neyi seviyorsun?

207. İşinizin en zor kısımları nelerdir?

208. Tecrübelerinize dayanarak, bu organizasyonun kültürünü nasıl tanımlarsınız?

209. Burada çalışmaktan gurur duyan nedir?

210. Bu noktayı bir son kararı yönetim mi anlamıyorum ya da istediğiniz biliyordu başka?

211. Liderlik, kuruluşla daha etkin iletişim kurmak için ne yapabilir?

212. Organizasyonumuzda kim daha iyisini bilmenizi isterdiniz?

213. Son zamanlarda müşterilerimizden ne duyuyoruz?

7. Yeni Bir Teklifi veya Fikri Değerlendirme

Yeni bir fikrin iyi mi kötü mü olduğunu nasıl belirlersiniz? Eğer bir sözü varsa ya da tamamen gerçekçi değilse?

Her gün fikir ve önerilerle bombardımana tutuluyoruz. İş yerinde size rapor veren biri yatırım gerektiren yeni bir girişim önerebilir. Ya da çocuklarınızdan birinin almak istedikleri yeni bir spor veya takip etmek istedikleri bir kariyer yolu hakkında bir fikri olabilir.

Bir müşteriyle veya bir aile üyesiyle konuşuyor olsanız da, bu sorular size
ne önerdiklerini öğrenme,etkileşim kurma ve değerlendirme olanağı verecektir.

214. Neden yapıyorsun bunu? (Bunu yapma konusunda size ne hitap ediyor?)

215. Nedir Senin görevin?

216. Ne olduğu önemli mi bu?

217. Nedir sizin en önemli hedefleri?

218. Özellikle neyi başarmayı umuyorsunuz?

219. Sonuçlar neye benzeyecek?

220. Hangi sonuçları arıyorsun?

221. Başarı neye benzeyecek?

222. Bu nasıl etkileyecek. . .? (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, destek personeli veya diğerleri.)

223. Ne değişir sence bu olacak mı yaratacak?

224. Sence herhangi bir olumsuz sonuç olabilir mi?

225. Nasıl olur da bu sınırı yeteneğini harekete geçmek için başka yollar ya diğer yerler?

226. En önemli varsayımlarınız nelerdir?

227. Ne hakkında düşünüyorsun. . .? (kararı etkileyebilecek herhangi bir sayıda değişken.)

228. Bu varsayımı nasıl doğrulayabilirsin?

229. Ya temel varsayımlarından biri yanlışsa?

230. Ne planı?

231. Buna nasıl yaklaşacaksın?

232. Ne yardım veya kaynak yapmak gerekiyorsa yapmak bu?

233. Ne zaman başlamayı planlıyorsun?

234. Zamanlamanızı hangi faktörler yönetiyor?

235. Daha erken başlamanın avantajları var mı? Daha sonra? Dezavantajları?

236. Zamanlamaya kim karar verecek veya etkileyecek?

237. Ne diye gitmek yanlış?

238. Beklemenin ya da hiçbir şey yapmamanın riskleri nelerdir?

239. Bunun başarılı olması için iyi gitmesi gereken en önemli iki veya üç şey nelerdir
?

240. Hangi riskleri kontrol edebilirsiniz ve hangileri kontrol edilemez?

241. Başka ne düşündünüz?

242. Eğer sana sahip kısıtlaması olursa olsun, ne olurdu sizce?

243. Bu diğer alternatiflerle nasıl karşılaştırılır?

244. Sıradaki en iyi alternatif nedir? Bunun en iyi alternatif gibi görünmesi için değişebilecek bir şey var mı
?

245. Bu senin görevinle tutarlı mı?

246. Bu sizin inançlarınız ve değerlerinizle tutarlı mı?

247. Bu, kamuoyunda söylediklerinle tutarlı mı?

248. Bu, organizasyonda devam eden diğer girişimlerle ne kadar tutarlı olacak?

8. Toplantılarınızı Geliştirin

De onların en kötüsü, toplantı yerini harcamak dakika ve atık saat.
Büyük bir organizasyonda (veya bu konuda küçük bir organizasyonda) çalışan herkesle konuşun ve bitmeyen toplantılarda ne kadar zaman harcandığını—ve
çoğu zaman boşa harcandığını—duyacaksınız.
Tarafından sorduğun bu soru ile başlayan, “orada bir alternatif olması için bir toplantı mı?”- katıldığınız
toplantıların etkinliğini ve verimliliğini artıracaksınız.

249. Bu toplantının amacı nedir?

250. Neyi başarmayı umuyoruz?

251. Başka kim orada olacak ya da olmalı?

252. Ne kadar sürer bu ihtiyacımız olacak? Niçin?

253. Bunu 30 dakika içinde yapabilir miyiz? (bir saat değil.)

254. Toplantı yapmanın bir alternatifi var mı?

255. Hangi kararları almamız gerekiyor?

256. Biz biliyoruz yeterli bir karar mı?

257. Hangi kararları verdik?

258. Nasıl mı hissediyorum bu toplantıya gitti.

259. Zamanımızın iyi bir kullanımı mıydı?

260. Umduğumuz şeyi başardık mı?

261. Geçmişe baktığımızda, bu toplantıyı yapmalıydık?

9. Bir Hediye isteyin

Biz tahmin orada fazla 30 milyon kadın ve erkek, Amerika Birleşik Devletleri kime Hizmet üzerinde kurullarının sivil toplum kuruluşları. Bir tane olabilir.

Bu müdürler ve mütevelli heyetleri en büyük sorumluluklarından biri olarak kuruluşları için fon toplamayı taşırlar . İşte bir hediye için aradığınız biriyle kullanabileceğiniz birkaç güç sorusu.

Ne olacak akışı akışı konuşmayı o yapacak sana yardım içinde kalp ve ruh insanı.

262. Topluluğumuza (hastalar, öğrenciler, evsizler vb.) En etkili şekilde hizmet edebileceğimizi nasıl hissediyorsunuz ?)?

263. CEO olsaydınız ve herhangi bir hedefe ulaşabileceğinizi bilseydiniz, kuruluşumuz için ne üstlenirdiniz?

264. Nasıl mı hissediyorum ile ilgili hizmetlerin bu örgüt?

Sosyal yardımlarını genişletmek için ne yapmalarını önerirsiniz?

265. Hediyenizin sonuçları hakkında size nasıl bilgi verilmesini istersiniz?

266. Hayırseverliğin hayatında önemli olduğu ilk ne zaman aklına geldi?

267. Yönetim kurulu üyesi olsaydınız, fonlarınızı en etkin şekilde kullanabileceğimizi nasıl hissederdiniz?

268. Organizasyonumuzla ilgili neyi değiştirirsiniz?

269. Hangi yollarla daha iyi ve daha etkin hizmet verebiliriz?

270. Neden toplumumuzdaki en tanınmış kuruluşlardan biri olduğumuzu düşünüyorsunuz?

271. Nasıl daha iyi tanınabiliriz?

272. Nasıl yapabiliriz bunu daha iyi bir iş söylüyorum bizim hikaye?

273. Kuruluşumuzun ceo'sunda veya tanıdığınız ve birlikte çalıştığınız başka bir kuruluşta en çok hangi nitelikleri ve nitelikleri seviyorsunuz?

274. Sen bizim üniversiteden mezunsun. Hayata hazırlanmana ne şekilde yardım ettik?

275. Tanıma senin için ne kadar önemli?

276. Bir hediye için mükemmel tanıma fikriniz nedir?

277. Hediyelerin için nasıl teşekkür edilmek istersin?

278. Ne oldu senin deneyim bizim organizasyon?

279. Organizasyonumuz hakkında ne düşünüyorsunuz?

280. Nasıl mı hissediyorum bu proje?

281. Programımızın en çok hangi yönünü seviyorsunuz? Ve neden?

282. Gönderdiğimiz materyalle dikkatinizi çekmenin en iyi yolu nedir?

283. Bize ilk hediyeni neden yaptın?

284. Örgütümüze vermeyi bıraktın. Niçin? Seni nasıl hayal kırıklığına uğrattık?

285. Ne zaman para vermeye başladın ve neden başladın?

286. En büyük hediyenizin alıcısı hangi organizasyondur? Onlara ne kadar verdin?

287. Ne var ki geçmelerini bize daha büyük vererek öncelik listesi?

288. Sana en büyük neşeyi hangi hediye verdi?

289. Nasıl vardır ekonomisini olumsuz etkiledi mi?

290. Bana hangi hediyenin en büyük hayal kırıklığına neden olduğunu söyle.

291. Yaptığınız organizasyonlara vermeniz için sizi motive eden nedir?

292. Ne istiyorsun çoğu yaşam için ulaşmak?

293. Nasıl olur da senin gibi olmak hatırladı?

Yazarlar Hakkında

Andrew Sobel ve Jerry Panas'ın Garip Çiftteki Oscar ve Felix'inkine benzeyen bir ilişkisi var . Bununla birlikte, saplantılı Felix'in kim olduğu ve dağınık, rahat Oscar'a en çok kimin benzediği hakkında tartışmaya devam ediyorlar .

Her halükarda, kendi alanlarında önde gelen otoriteler olma yolunda şaşırtıcı derecede paralel yollar izlemişlerdir . Jerry, yaşam için bağışçılar yaratma konusunda dünyanın önde gelen otoritesidir; Andrew, yaşam için müşterileri nasıl geliştirecekleri konusunda. Liderlere danışmanlık ve koçluk yapma konusundaki 70 yıllık deneyim sayesinde , ilişkileri derinleştirmek, yeni iş kazanmak ve başkalarını etkilemek için büyük soruların gücünü kullanmayı öğrendiler . *Güç Soruları*, benzersiz işbirliklerinin meyvesidir.

Andrew Sobel

Andrew, müşteri sadakati ve güvenilir iş ilişkileri kurmak için gereken yetenekler konusunda dünyanın en çok yayınlanan yazarıdır . İlk kitabı, *Yaşam için en çok satan Müşteriler* , müşteri sadakati ile ilgili bütün bir iş literatürü türünü tanımladı. Diğer kitapları arasında *Yağmur Yapma* ve ödüllü *Hepsi Bir Arada: Güvenilir Müşteri Ortaklıkları Oluşturmak için On Strateji*yer alıyor.

Andrew, 30 yıl boyunca hem üst yönetim danışmanı hem de yönetici eğitimci

ve koç olarak çalıştı. Müşterileri arasında Citigroup, Xerox ve Cognizant gibi önde gelen şirketlerin yanı sıra Ernst & Young, Booz Allen Hamilton, Towers Watson ve diğerleri gibi profesyonel hizmet firmaları da yer aldı. Makaleleri ve çalışmaları *New York Times*, *BusinessWeek ve* Harvard Business Review gibi çeşitli yayınlarda yer*aldı.* Andrew Middlebury Koleji'nden mezun oldu ve Dartmouth's Tuck School'da MBA derecesini aldı.

Andrew, büyük konferanslarda ve etkinliklerde fikir açısından zengin, yüksek enerjili konuşmalar ve seminerler veren tanınmış bir açılış konuşmacısıdır. Konuları arasında Yaşam için Müşteriler Geliştirmek; Bir Yağmur Yapım Organizasyonu Oluşturmak; Gelir Elde etmek için işbirliği yapmak; Beatles İlkeleri; ve Yeni iş Kazanmak ve Güç Sorularıyla ilişkiler kurmak. Şu adresten ulaşılabilir http://andrewsobel.com.

Jerold Panas

Jerry, bağış toplama hizmetleri ve finansal kaynak geliştirme alanında dünyanın en saygın firmalarından biri olan Jerold Panas, Linzy & Partners'ın Yönetici Ortağıdır.

Firması 1968 yılında kuruluşundan bu yana 2.500'den fazla müşteri kuruluşuna hizmet vermiştir. Jerry müşterilerine oluşturan çok önemli değil-için-kar kurumlarında dünya. Bunlar, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tüm büyük üniversiteleri, müzeleri ve sağlık merkezlerini içerir. Uluslararası alanda Jerry, Oxford Üniversitesi, Paris'teki Amerikan Hastanesi ve dünyanın en büyük yetimhanesi olan Meksika'daki Nuestros Pequeños Hermanos gibi çeşitli kuruluşlara danışmanlık yaptı.

Jerry, tüm zamanların en çok satanları *ve Mega Hediyeler de dahil olmak üzere 13 popüler kitabın yazarıdır*.

Hayırseverlik alanında en önemli eğitim sağlayıcılarından biri olan Hayırseverlik Enstitüsü'nün kurucusu ve yönetim kurulu başkanıdır.

Firmanın öne çıkması ve Jerry'nin yazısının etkisi nedeniyle, çok azının meslek tarihinde daha büyük bir etkisi olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki konferanslarda ve çalıştaylarda favori bir konuşmacı. Para Ağacını Sallamak da dahil olmak üzere çeşitli başlıklarla yılda 50'den fazla açılış konuşması yapıyor; Olabileceğin en iyisi ol; Sihirli Ortaklık; Dinle! ve bir Hediye duyuyorum, Yükseğe Nişan Al. Şu adresten ulaşılabilir http://jeroldpanas.com.