

رویکرد شناختی به مهارت‌های مذاکره، میانجی‌گری و حل اختلاف

ابزار میانجی‌گری

تدوین و پرسش سؤالات برای
دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز

Gerry O'Sullivan

محمد رضا وفائی

❖ خلاصه کتاب:

چگونگی تدوین و طرح سؤالات تأثیرگذار که ساختارهای ذهنی را تغییر می‌دهند و منجر به نتایج موفقیت‌آمیز در هر تعارضی می‌شوند! آگاهی از نحوه تدوین و طرح سؤالاتی که میانجی‌گر را به منشأ تعارض می‌رساند، تفکرات قالبی را به چالش می‌کشد و نقطه‌نظرها را تغییر می‌دهد، مهم‌ترین چالش پیش‌روی اوست و کلید حل موفقیت‌آمیز تعارض محسوب می‌شود.

نویسنده در کتاب مجموعه مهارت‌های (ابزار) میانجی‌گر، با بهره‌گیری از «مدل سؤالات چندوجهی»، مهارت‌ها و ابزارهای طرح سؤالات راهبردی را در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد که می‌تواند منجر به خروجی‌های موفقیت‌آمیز در هر زمینه‌ای شود. مجموعه ابزار مدل سؤالات چندوجهی، به عمق چهار وجه از سؤالات موفق برای میانجی‌گری می‌پردازد که عبارت‌اند از: **وجه موضوعی، وجه ساختاری، وجه اطلاعات‌جویی و وجه تغییر تفکر.** این مجموعه ابزار به روشنی به شرح این موضوعات می‌پردازد:

- بررسی زیربنای عصب روان‌شناسی هر یک از سؤالات
 - هدف انواع سؤالات، روش کار آن و نحوه عملکرد سؤالات
 - زمان مناسب برای طرح انواع سؤالات
 - چگونگی ایجاد و طرح سؤالات در حین میانجی‌گری به نحوی غیرتهدیدکننده
- این راهنمای کاربردی اصول مهارت‌های پرسش‌گری را در میانجی‌های واجد شرایط، دانشجویان، مدرسین، مربیان و کسانی که از این سؤالات برای طرح چالش و تأثیرگذاری در هر موضوعی تقویت و متمرکز کرده و بهبود می‌بخشد.

❖ نقد و بررسی

«بی‌شک مجموعه ابزار میانجی‌گر محتوای نادری است، کتابچه راهنمای عملی که مبنای دانشی و نظریه‌ای محکمی دارد. این کتاب که در قالبی جذاب و کاربرپسند برا مخاطب تدوین شده است، شکاف مهمی را در مهارت‌ها و فعالیت‌های میانجی‌گری پر می‌کند: علم به این که انواع سؤالات چرا و چگونه در مقاطع مختلف میانجی‌گری عمل می‌کنند، به جای این که صرفاً فهرستی از انواع مداخلات تهیه کند. این کتاب با تکیه بر تحقیقات پیشگام در حوزه روان‌شناسی و علوم اعصاب، برای میانجی‌گران تازه‌کار و باتجربه بینش جدیدی درباره فعالیت‌هایشان فراهم می‌آورد و مدلی ملموس و ساده برای بهبود این فعالیت‌ها و توسعه مهارت‌هایشان به سطحی بسیار بالا ارائه می‌دهد. این کتاب برای همه دانشجویان علاقه‌مند به میانجی‌گری ضروری است و باید در کیف هر میانجی‌گر فعالی باشد، فارغ از میزان تجربه‌ای که دارد.»

سابین والش، رئیس مؤسسه میانجی‌گران ایرلند، مدیر دوره ارشد مدیریت تعارض، کالج سنت آنجلا، اسلیگو

«تجزیه و تحلیل بسیار ارزشمندی که منحصر به سؤالات نیست، بلکه طیف وسیعی از مداخلات فرآیندی را با هدف توانمندسازی میانجی‌گران در همه زمینه‌ها، شامل می‌شود تا اثربخشی آنان بر طرفین منازعه افزایش دهد. میانجی‌گران باید در لحظه عمل کنند و به سرعت از شهود خود بهره بگیرند تا بنیاد چه باید نموده و چگونه باید انجامش دهند. این کتاب به توسعه پایگاه درونی آنان کمک می‌کند که این دیدگاه‌های شهودی از آن سرچشمه می‌گیرند.»

تونی آلن، میانجی و مشاور ارشد مرکز حل‌وفصل مؤثر اختلافات، لندن

«در طی ۲۴ سال میانجی‌گری خود، همیشه احساس می‌کردم به نقش استفاده مؤثر از سؤالات به عنوان بخشی از ابزار میانجی‌گری توجه کافی نشده است. در واقع بر اساس تجربه‌ای که دارم، اکثر آموزش‌ها و متون میانجی‌گری توجه سری‌ای به این مجموعه مهارت دارند، مجموعه ابزار میانجی‌گر این شکاف را ماهرانه و به روشنی پر می‌کند. چارچوب مفهومی روشنی را در اختیار میانجی‌گران قرار می‌دهد تا سؤالات خود را ساختار دهند، مبنای نظری و روانشناختی این روش‌ها را به روشنی بیان می‌کند و نمونه‌های عملی دقیقی از نحوه استفاده از این سؤالات در میانجی‌گری ارائه می‌دهد. گرچه واضح است که برای میانجی‌گران نوشته شده، منبع ارزشمندی برای همه کسانی است که به دنبال حل تعارضات هستند.»

جیمز ساوت، میانجی و مدیر مرکز حل‌وفصل مؤثر اختلافات، لندن

«مجموعه مهارت‌های (ابزار) میانجی‌گر کتابی برجسته در میان تمام کتاب‌های آموزشی، خودیاری و یادگیری برای واسطه‌ها (حرفه‌ای‌ها و آن‌هایی که می‌خواهند حرفه‌ای شوند) و مربیان‌شان است زیرا به آن بخشی از هنر میانجی‌گری می‌پردازد که بیشتر حرفه‌ای‌ها بعد از خون دل خوردن و تجربیات فراوان سالیان به آن رسیده‌اند: **هنر آگاهی به چگونگی و چرایی طرح به موقع سؤالات مناسب**. این امر به طرز ماهرانه‌ای در «مدل سؤالات چندوجهی» آشکار می‌شود که اوسالیوان تدوینش کرده است. این کتاب به سرعت در فهرست کتبی قرار می‌گیرد که باید خوانده شوند و به یکی از کتاب‌های مرجع روزمره من تبدیل خواهد شد. محتوای آن به خوبی سازماندهی شده است، یک منبع اطلاعاتی با کاربری آسان و الهام‌بخش برای میانجی‌گری خلاقانه است.»

ایرنا وانکووا، میانجی‌گر بین‌المللی، مسکو، روسیه؛

مدیر مؤسسه میانجی‌گری بین‌المللی سنگاپور؛ مدیر اجرایی سابق مؤسسه میانجی‌گری بین‌المللی

«به عنوان یک میانجی‌گر و مربی، این کتاب یکی از ضروری‌ترین مطالب حاضر است. این کتاب، شکافی را در متون تحقیقاتی پوشش می‌دهد که مدت‌ها نادیده گرفته شده بود اما در قلب میانجی‌گری تعارضات قرار دارد. مجموعه مهارت‌های (ابزار) میانجی‌گر: تدوین و پرسش سؤالات برای نتایج موفقیت‌آمیز، توازن مناسبی بین نظریه و عمل برقرار کرده و اطمینان می‌یابد که میانجی‌گران بدانند به چه باید بپرسند، چرا این سؤالات مهم هستند و مبانی نظری تغییر شناختی که سؤالات به دنبالش هستند، کدامند. مثال‌ها و نمونه‌های اوسالیوان نشان‌دهنده این واقعیت است که واقعاً یک میانجی‌گر طراح مجموعه ابزار بوده که آن را به کتابی ارزشمند تبدیل می‌کند و باید آن را تهیه و همیشه در کتابخانه داشت»

دکتر خوان دیاز پرینز، واسطه و مدرس مدیریت تعارض، برلین، آلمان

«سؤالات، فرمان هدایت مکالمات دشوار محسوب می‌شوند و پس از مدت‌ها، میانجی‌گران راهنمای ارزشمندی در مجموعه ابزار میانجی‌گر دارند. این کتاب به عمق روان‌شناسی اطلاعات و احساسات در موقعیت‌های تعارض می‌پردازد و با جزئیاتی ظریف نشان می‌دهد چگونه سؤالاتی که به خوبی طرح شده‌اند می‌توانند به طرفین تعارض کمک کنند درک وسیع‌تری داشته و در نتیجه خروجی‌های بهتری دست یابند. موکداً برای تسهیل‌کنندگان و مذاکره‌کنندگان و همچنین میانجی‌ها توصیه می‌شود.»

جنیفر بیر، نویسنده کتاب راهنمای میانجی‌گران؛ مدرس مذاکره در دانشکده وارتن، دانشگاه پنسیلوانیا

«مطالعه‌ای تماماً لذت‌بخش و هم‌چنین منبعی ارزشمند برای میانجی‌گران تازه‌کار و مجرب که به سرعت به یک کتاب «کلاسیک» تبدیل خواهد شد. نوشته‌ها، تصاویر، نمونه‌های موردی و سؤالات ملموس این کتاب، آن را به یکی از کتاب‌های فهرست برنامه‌ریزی ما درآورده است که باید خوانده شوند. مشتاقانه منتظر تعمق بیشتر در این کتاب در حین آماده شدن برای میانجی‌گری‌های خود و تأمل درباره آنان هستیم.»

ترزا کنی، هماهنگ‌کننده برنامه‌های آموزشی و مدرس، مؤسسه ادوارد ام.

کندی در حوزه آموزش مداخله‌گری در تعارضات، دانشگاه مینوت، ایرلند

«سؤال کردن اغلب قلمروی ناشناخته‌ای است که اوسالیوان آن را برملا می‌کند. مجموعه ابزار میانجی‌گری خوشایندترین، مفیدترین و ماهرانه‌ترین الحاق در زمینه میانجی‌گری و مدیریت تعارض است. ابزارهایی را می‌سازد و شرح می‌دهد که به شیوه‌ای کاربردی و هوشمندانه بیش‌ترین ربط را به سؤالات دارند و در عین حال، نگاهی عملی دارد. در سال‌های آتی، این کتابی مرجعی برای مداخله‌گران حرفه‌ای جدی خواهد بود.»

دکتر انجی هربرگ، مدیر عامل مدیاتور

استاد مدعو میانجی‌گری صلح در کالج اروپا، عضو سابق تیم آماده‌باش میانجی‌گری سازمان ملل متحد

«بیشتر تعارضاتی که امروزه با آن‌ها مواجهیم، از جنگ و سیاست گرفته تا منازعات محل کار یا زندگی، در اثر واکنش مغز به تعارض برانگیخته می‌شوند. در چند سال اخیر، تحقیقات پیش‌گامانه حوزه فیزیولوژی اعصاب به درک جدیدی از چگونگی عملکرد مغز رسیده‌اند. "گری او سالیوان" مجموعه ابزار فوق‌العاده، تحقیق‌شده، جذاب و کاربردی برای میانجی‌ها نوشته است که دیدگاه‌های جدیدی را درباره نحوه کمک به مغزمان فراهم می‌آورد تا سؤالاتی طرح کند که می‌توانند تعارض را به فرصت، راه‌حل، آموزش یا روابط بهتر تبدیل کنند. متنی فوق‌العاده است که از آن لذت می‌برید و بهره‌مند خواهید بود.»

کنت کلوک، میانجی و نویسنده کتاب رقص تضادها: کاوشی در میانجی‌گری، گفت‌وگو و طراحی

سیستم‌های حل تعارض

❖ فهرست مطالب

xiii	قدردانی‌ها
xv	واژه‌نامه
۱	مقدمه
۲	فهرست مطالب
۳	واژگان تخصصی
۳	توالی سؤالات
	بخش اول:
۵	مدل سؤالات - نظریه
۷	فصل اول: مقدمه و هدف مدل سؤالات چندوجهی
۷	فرضیه زیربنایی مدل سؤالات چندوجهی
۹	خلاصه مدل
۱۰	مدل سؤالات چندوجهی
۱۱	هدف سؤالات میانجی‌گری
۱۲	دیدگاه و الگوواره
۱۵	فصل دوم: چگونگی پردازش و تبادل اطلاعات
۱۵	اطلاعات چگونه پردازش می‌شوند
۱۶	عوامل تأثیرگذار بر اطلاعاتی که پردازش می‌کنیم
۱۹	مدل "برنامه‌ریزی عصبی-زبانی" ارتباطات
۲۱	الگوواره‌های ساخته شده ما تبدیل به نقطه مرجعی برای تفسیر اطلاعات می‌شوند
۲۲	چگونه اطلاعات را با دیگران تبادل می‌کنیم
۲۲	تحریف، حذف و تعمیم در هنگام برقراری ارتباط با دیگران
۲۳	ساختار سطحی زبانی که برای برقراری ارتباط با دیگران استفاده می‌کنیم
۲۴	استفاده از سؤالات میانجی‌گری برای تغییر الگوواره‌ها
۲۷	فصل سوم: کار با مغز در میانجی‌گری
۲۷	مغز
۳۶	مدیریت واکنش تهدیدگریزی در میانجی‌گری
۴۱	بخش دوم: کاربرد عملی مدل سؤالات چندوجهی
۴۳	فصل چهارم: روش به حداقل رساندن واکنش تهدیدگریزی در هنگام طرح سؤالات
۴۳	روش کار
۵۹	فصل پنجم: استفاده از مدل سؤالات چندوجهی در یک فرآیند میانجی‌گری
۵۹	آمادگی همراه با تأمل برای سؤالات
۶۰	مدل سؤالات چندوجهی
۶۳	استفاده از مدل سؤالات چندوجهی برای نشست اولیه جداگانه
۶۴	استفاده از مدل سؤالات چندوجهی برای نشست مشترک
۶۵	بخش سوم: کاربرد عملی سؤالات چند وجهی اول، دوم و سوم
۶۷	فصل ششم: بعد اول: وجه موضوعی سؤالات

۷۱	فصل هفتم: بعد دوم: وجه ساختاری سؤالات
۷۷	فصل هشتم: بعد سوم: وجه اطلاعات جویی سؤالات
۸۹	بخش چهارم: کاربرد عملی سؤالات وجه چهارم
۹۱	فصل نهم: مقدمه هشت نوع وجه چهارم: وجه تغییر تفکر سؤالات
۹۷	فصل دهم: وجه چهارم: سؤالات سیر استنباطی
۹۷	وجه چهارم: وجه تغییر تفکر سؤالات - سؤالات سیر استنباطی
۱۰۳	سؤالات سیر استنباطی چگونه عمل می کنند؟
۱۰۴	چه زمانی باید سؤالات سیر استنباطی را پرسید؟
۱۰۵	روش کار
۱۲۷	فصل دوازدهم: وجه چهارم: سؤالات تمایزی و تفاوتی
۱۲۷	وجه چهارم: وجه تغییر تفکر سؤالات - سؤالات تمایزی و تفاوتی
۱۲۸	سؤالات تمایزی و تفاوتی چگونه عمل می کنند؟
۱۲۹	چه زمانی باید سؤالات تمایزی و تفاوتی را پرسید؟
۱۳۰	روش کار
۱۳۷	فصل سیزدهم: سؤالات ربطی و بازتابی متفکرانه
۱۳۷	وجه چهارم: وجه تغییر تفکر سؤالات - سؤالات ربطی و بازتابی متفکرانه
۱۳۸	سؤالات ربطی و بازتابی متفکرانه چگونه عمل می کنند؟
۱۳۸	چه زمانی باید سؤالات ربطی و بازتابی متفکرانه را پرسید؟
۱۳۹	روش کار
۱۴۵	فصل چهاردهم: سؤالات مبتنی بر عناصر شناختی
۱۴۵	وجه چهارم: سؤالات تمایزی و تفاوتی
۱۵۸	وجه چهارم: بعد تغییر تفکر سؤالات - سؤالات مبتنی بر عناصر شناختی
۱۵۸	سؤالات مبتنی بر عناصر شناختی چگونه عمل می کنند؟
۱۵۹	چه زمانی باید سؤالات مبتنی بر عناصر شناختی را پرسید؟
۱۶۷	روش کار
۱۶۷	فصل پانزدهم: سؤالات مربوط به سایر افراد
۱۶۸	وجه چهارم: بعد تغییر تفکر سؤالات - سؤالات مربوط به سایر افراد
۱۶۸	سؤالات مربوط به سایر افراد چگونه عمل می کنند؟
۱۶۹	چه زمانی باید سؤالات مربوط به سایر افراد را پرسید؟
۱۶۹	روش کار
۱۷۹	فصل شانزدهم: سؤالات انگیزه های زیربنایی
۱۷۹	وجه چهارم: وجه تغییر تفکر سؤالات - سؤالات مربوط به انگیزه های زیربنایی
۱۸۲	سؤالات مربوط به انگیزه های زیربنایی چگونه عمل می کنند؟
۱۸۴	چه زمانی باید سؤالات مربوط به انگیزه های زیربنایی را پرسید؟
۱۸۵	روش کار

۲۱۳	فصل هفدهم: سؤالات متمرکز
۲۱۳	وجه چهارم: وجه تغییر تفکر سؤالات – سؤالات متمرکز
۲۱۵	سؤالات متمرکز چگونه عمل می کنند؟
۲۱۶	چه زمانی باید سؤالات انگیزه های زیربنایی را پرسید؟
۲۱۷	روش کار
۲۲۷	پانویس ها
۲۳۱	فهرست راهنما
۲۳۷	درباره نویسنده
۲۳۸	یادداشتی درباره ناشر

کتاب پیش رو بیش از هر چیز یک ابزار کاربردی با قابلیت های بسیار فراوان و موثر برای هر میانجی یا متخصص و مسئول حل و فصل اختلافات است؛ خواه این اختلاف در حوزه تجارت و اقتصاد بین دو شرکت باشد یا اختلاف سیاسی بین دو کشور، خواه در روند مذاکرات و حل اختلافات بین المللی باشد و یا حل اختلافات، تعارضات و تقابل های داخلی در ادارات، محل کسب و کار و حتی اختلافات خانوادگی باشد.

نویسنده این کتاب با توجه به ساختار و نوع واکنشهای مغز انسان نسبت به عدم تطابقتی که بین جهان خارج و انتظارات درونی ما وجود دارد و مغز نام آن عدم تطبیق ها را اختلاف یا تعارض میگذارد؛ سوالات، راهکارها و دستورالعمل های کاربردی و مدونی را ارائه میکند که با به کار بستن این راهکارها و سوالات می توان آن اختلافات و تقابلات را به موقعیت هایی برای تعمیق روابط، بهبود آنها و ارتقای سطح کیفی آنها تبدیل نمود.

خانم اوسولیوان با تحلیل و بررسی واکنشهای مغز به این مسائل، با فرموله کردن سوالاتی که می توانند نوع واکنش عصبی و شناختی مغز را نسبت به آن پدیده ها تغییر دهند و از این رو قالب آن پدیده ی) ابتدائاً اختلافی (را به پدیده ای قابل استقبال و نسبتاً خنثی و در مواردی حتی پدیده ای مثبت برای مغز تبدیل کنند؛ مسئول حل اختلاف، داور، میانجیگر، سازشگر، حکم، یا مصالحه گر را قادر میسازد تا با سوالاتی با محورهای مشخص کنترل اوضاع را بدست گرفته، آن را دگرگونه نماید و طی چند مرحله احتمال موفقیت خود در حل و فصل آن نقطه تعارض، تقابل و یا اختلاف را به مرز قطعیت برساند که شاید تاثیرگذارترین خصیصه این کتاب باشد؛ با مطالعه این اثر به راحتی در میابید که این کتاب بیش از هر چیز یک اثر تحقیقی و کاملاً علمی است.

به شخصه به عنوان یک داور تجاری و سرمایه گذاری بین المللی که گاهی در بعضی از اختلافات بین المللی به غیر از امر داوری بعضاً مسئولیت سازش و میانجیگری را نیز برعهده داشته و دارم، مطالعه و داشتن این کتاب را برای هر شخص دیگری در این حوزه از جمله همکاران حقوقدان محترم و یا حتی غیر حقوقدان که در حوزه فعالیت خود و حتی زندگی روزانه در موقعیت هایی نقش معتمد و محلل تعارضات را ایفا مینمایند به عنوان ابزاری بسیار کاربردی، مفید و حتی ضروری میدانم، تا با استفاده و مطالعه مداوم این کتاب، راهکارهای آن در ذهن و رویه ی عملی میانجیگر نهادینه گردد.

این کتاب که با مهارت همکار دانشمند و بزرگوار، جناب آقای وفایی، با سیاقی صریح و شیوا ترجمه شده است نمونه ای بینظیر را در این حوزه برای ایرانیان و تمامی فارسی زبانان فراهم مینماید که بدلیل ترجمه بسیار قوی و بی نقص مفاهیم را به راحتی به خوانندگان منتقل نموده و بشدت کاربردی است.

گفتنی است که مطالعه این کتاب و یادگیری و به کاربردن این سوالات فرموله شده که واکنش های مغزی در برابر پدیده هایی که به واسطه واکنش عصبی مغز اختلاف مینماییم را تغییر می دهد برای هر شخصی در حیات اجتماعی خود می تواند به سان ابزاری در جهت موفقیت آن شخص در تعاملات اجتماعی در نقاط بحرانی و بروز مشکلات و اختلافات تشنج آفرین و اصطکاک زا عمل نماید.

مجدداً بر خود واجب میدانم از زحمات و دقت نظر جناب وفایی در ارائه ی ترجمه ای بی نقص و روان تشکر نمایم و همچنین از محضر استاد بزرگوارم جناب آقای بختیاری که دریای علم و معرفت هستند و همیشه الگوی روشنگری و حکمت بوده اند و سعادت آشنایی با دوست متاله خویش، یعنی جناب وفایی را به بنده عطا نمودند تشکر و قدردانی نمایم.

علیرضا یآوری

واژه نامه

برچسب‌گذاری عاطفی! توصیف احساسات با کلمات.

آمیگدال! آشکار ساز تهدید و محاسبه می‌کند که آیا باید از یک محرک ترسید و از آن اجتناب کرد، یا اینکه محرک خوبی است و می‌توان به آن نزدیک شد.

بازتاب رویکرد-پاداش! انسان‌ها به حداقل رساندن یا اجتناب از درد و دنبال کردن منفعت عادت دارند. اگر شخصی حس کند که منفعتی وجود دارد، ناخودآگاه و به طور خودکار بازتاب رویکرد-پاداش را تجربه خواهد کرد. نگرش! روشی که شخص باورها و ارزش‌های خود را بیان می‌کند یا به کار می‌گیرد.

بازتاب اجتناب از تهدید! انسان‌ها به حداقل رساندن یا اجتناب از درد و دنبال کردن منفعت عادت دارند. اگر فرد تهدیدی را احساس کند، ناخودآگاه و به طور خودکار بازتاب اجتناب از تهدید را تجربه خواهد کرد. اگر تهدیدی درک شود، سیستم عصبی سمپاتیک تحریک می‌شود و برای رویارویی با آن موقعیت استرس‌زا، در صورت لزوم با ایجاد واکنش جنگ یا گریز فرد را آماده می‌کند.

باور! احساس درونی مبنی بر اینکه چیزی حقیقت دارد، حتی اگر اثبات نشده یا غیرمنطقی باشد.

جلسه اضطراری! یک جلسه خصوصی جداگانه که با یکی از طرفین در طی جلسه مشترک برگزار می‌شود.

گفتار خالص! تکنیک پرسش‌گری گفتار خالص روشی است برای جستجوی اطلاعات که در آن اطمینان حاصل می‌شود ادراکات، مفروضات یا سوگیری‌های خود میانجی سؤالات مطرح‌شده را خدشه‌دار نکند. این تکنیک شامل مجموعه‌ای از سؤالات ساده است که به روشی خاص و با استفاده از کلمات و نمادهای خود مشتری پرسیده می‌شود.

شناخت! هر دانش، عقیده یا اعتقادی که شخص در مورد احساس، هویت، رفتار یا محیط خود دارد.

عناصر شناختی! شش عنصر شناختی عبارتند از: دانش، نظرات و تفکر، باورها، ارزش‌ها و نگرش‌ها، رفتار، خودآگاهی یا هویت و محیط (دنیای فیزیکی، اجتماعی یا روانی که فرد در آن زندگی می‌کند).

ناهماهنگی شناختی! تعارض روانشناختی است که در صورت عدم سازگاری هم‌زمان یک عنصر شناختی با عنصر شناختی دیگر به وجود می‌آید.

هماهنگی شناختی! زمانی که عناصر شناختی با یکدیگر همخوانی دارند.

محرک تعارض! رویدادی که منجر به واکنش هیجانی ناگهانی و نامتناسب در فرد می‌شود. این واکنش عاطفی حاکی از آن است که یکی از مسائلی که برای فرد ارزش زیادی دارد در معرض تهدید قرار گرفته است.

سؤالات متمرکز بر آینده! سؤالی که برای ایجاد ارتباط با چشم‌انداز احتمالی آینده به کار می‌رود. این پرسش‌ها تصویری فرضی، شرطی یا استنتاجی را ترسیم می‌کنند که طرف‌های درگیر می‌توانند بر آن تأمل کنند. پرسش‌های متمرکز بر آینده، ذهنیت طرفین را تغییر می‌دهد؛ طوری که می‌توانند از ورای الگوواره‌کنونی خود، با نگاه متفاوت‌تری به درگیری خود بنگرند.

¹Affect labeling

²Amygdala

³Approach-reward reflex

⁴Attitude

⁵Avoid-threat reflex

⁶Belief

⁷Caucus

⁸Clean Language

⁹Cognition

¹⁰Cognitive Element

¹¹Cognitive dissonance

¹²Cognitive consonance

¹³Conflict trigger

¹⁴Future Focus question

سیر استنتاجی^{۱۵} سیر درونی یک فرد از زمانی که چیزی را تجربه می‌کند تا تصمیماتی که بر اساس آن تجربه می‌گیرد. این سیر شامل اطلاعاتی است که در طول تجربه انتخاب کرده‌اند. تفاسیر آن‌ها در مورد آن اطلاعات، فرضیاتی که مطرح کردند و نتیجه‌گیری‌هایی که به نوبه خود، هر تصمیم یا اقدامی را که انجام می‌دادند، به اطلاع می‌رساند. استعاره^{۱۶}: شکلی از گفتار که در آن کلمه یا عبارتی به یک شیء یا عملی که به معنای واقعی کلمه قابل اطلاق نیست، اطلاق می‌شود، مثلاً «بارانی از سگ و گربه در حال باریدن است».

برنامه‌ریزی عصبی-زبانی^{۱۷}: برنامه‌ریزی عصبی-زبانی شامل سه مؤلفه‌ی تأثیرگذار برنامه‌ریزی است که در تولید تجربه انسانی نقش دارند: عصب‌شناسی، زبان و برنامه‌ریزی. سیستم عصبی نحوه عملکرد بدن را تنظیم می‌کند، زبان نحوه تعامل و ارتباط افراد با دیگران و برنامه‌ریزی تعیین می‌کند که این‌ها چه نوع مدل‌هایی از جهان را ایجاد می‌کنند. برنامه‌ریزی عصبی-زبانی پویایی اساسی بین ذهن (عصبی) و زبان (زبانی) و چگونگی تأثیر متقابل آن‌ها بر بدن و رفتار (برنامه‌ریزی) را توصیف می‌کند.

الگوواره^{۱۸}: مدل یک فرد برای تفسیر و درک دنیای خود، نقش خود در آن و نحوه‌ی درک نقش دیگران. در اصطلاح برنامه‌ریزی عصبی-زبانی به این نقشه جهانی آن‌ها می‌گویند.

تغییر الگوواره^{۱۹}: زمانی که یک فرد تفکر، دیدگاه و درک خود را در مورد چیزی تغییر می‌دهد.

تعامل PEP (افراد، محیط، مشکل): تعامل بین افراد درگیر در یک تعارض، محیط یا شرایطی که در آن تعارض رخ می‌دهد و مشکل ارائه می‌شود.

موقعیت^{۲۰}: موضعی که یک طرف در درگیری اتخاذ می‌کند. جایی است که از آنجا وضعیت خود را توجیه می‌کنند و سپس اقدام و واکنش نشان می‌دهند. هنگامی که یک طرف احساس خطر می‌کند، «موقعیت»ی که اتخاذ می‌کند، راه آن‌ها برای محافظت از آسیب‌پذیری‌شان خواهد بود.

ناخودآگاه^{۲۱}: هر فکر یا احساسی که خارج از آگاهی روزمره اتفاق می‌افتد.

منافع اصلی^{۲۲}: نیاز یا ترس عمیقی که به موضع یا «موقعیت» یک طرف در یک درگیری جهت می‌دهد.

ارزش‌ها^{۲۳}: معیاری از ارزش یا اهمیتی که افراد به چیزی قائل هستند.

^۱Journey of Inference

^۲Metaphor

^۳Neuro-linguistic Programming

^۴Paradigm

^۵Paradigm shift

^۶People, Environment, Problem: افراد، محیط، مشکل

^۷Position

^۸Unconscious

^۹Underlying interest

^{۱۰}Values

هدف کتاب

این کتاب مدل سؤالات چندوجهی را معرفی می‌کند که بر توسعه و پرسیدن سؤالاتی جهت شفاف‌سازی اطلاعات موجود، جمع‌آوری اطلاعات جدید و ایجاد بینش جدید در طرفین تمرکز دارد.

برای اینکه طرفین درگیر در میانجی‌گری به یک توافق مؤثر و پایدار برسند، باید تغییری در تفکر و دیدگاه آن‌ها نسبت به تعارض ایجاد شود. چنین تغییر الگوواره زمانی اتفاق می‌افتد که فرد به یک موقعیت به شکل متفاوتی نگاه کند. تغییر در تفکر و رویکرد طرفین زمانی حاصل می‌شود که آنها اطلاعات و بینش جدیدی به دست آورند که در کسب دیدگاه جدید به آن‌ها کمک کند.

مدل سؤالات چندوجهی به گونه‌ای طراحی شده تا مجموعه‌ای از سؤالات را در خود جای دهد که می‌توان در طول فرآیند میانجی‌گری پرسید. این کتاب تئوری پشت انواع سؤال، هدف آن‌ها، نحوه کارکرد آن‌ها، زمان استفاده و نحوه ساخت و اعمال آن‌ها در میانجی‌گری را نشان می‌دهد. مدل سؤالات چندوجهی یک ابزار مرجع با دسترسی آسان برای میانجی است که هم قبل از فرآیند میانجی‌گری و هم در طول این فرآیند می‌تواند از آن بهره‌بردار شود.

محتوای کتاب

کتاب به چهار بخش تقسیم می‌شود:

بخش ۱: مدل سؤالات چندوجهی — بخش نظریه

بخش ۲: کاربرد عملی مدل سؤالات چندوجهی

بخش ۳: کاربرد عملی سؤالات وجه اول، وجه دوم و وجه سوم

بخش ۴: کاربرد عملی سؤالات وجه چهارم

با اینکه هدف اول این کتاب بهره‌برداری از مدل سؤالات چندوجهی در فرآیند میانجی‌گری است؛ پتانسیل آموزشی این کتاب گسترده‌تر از توسعه و پرسیدن سؤالات است. نظریه‌های علوم اعصاب و روان‌شناسی به عنوان ابزاری برای گنجاندن کامل توسعه مدل سؤالات چندوجهی در یک زمینه نظری صحیح مورد بررسی قرار می‌گیرند.

به عنوان مثال، فصل ۲: نحوه پردازش و انتقال اطلاعات توضیح می‌دهد که چگونه مغز ما تنها ۴۰ بیت از یازده میلیون بیت اطلاعاتی را که در هر ثانیه در دسترس ماست پردازش می‌کند. این کمبود اطلاعات، اهمیت طرح سؤالات راهبردی و دقیق را برای مطرح کردن اطلاعات جدید به فرآیند میانجی‌گری برجسته می‌کند تا طرفین بینش جدیدی به دست آورند و به تغییر الگوواره موردنظر دست یابند. این فصل در پی اثبات این موضع است که ما در جهانی زندگی می‌کنیم که کمبود جدی اطلاعات دارد.

فصل سوم: کار با مغز در میانجی‌گری، توصیفی از وضعیت فیزیولوژیکی درونی طرفین درگیر هنگام رویارویی با حس خطر، ارائه می‌دهد. این فصل نشان می‌دهد که چگونه می‌توان این وضعیت را مدیریت کرد تا از تنش طرفین کاسته شود و بتوانند با استفاده از تفکرشناختی به هسته اصلی درگیری خود دست یابند. تنها با شناسایی هسته اصلی تعارض است که می‌توان راه‌حل‌های مناسب و پایدار یافت و بر سر آن توافق کرد.

دانستن زمینه نظری که مدل سؤالات چندوجهی بر اساس آن ساخته شده است، درک خواننده از مدل و کاربرد آن در میانجی‌گری را افزایش می‌دهد.

بخش ۱

مدل سوالات چندوجهی - بخش نظری

مدل سؤالات چندوجهی

مدل سؤالات چندوجهی برای ترکیب طیف وسیعی از سؤالاتی که می‌توان در طول یک فرآیند میانجی‌گری پرسیده شود در یک تصویر واضح و قابل دسترس ایجاد شد. میانجی می‌تواند برای شناسایی مناسب‌ترین سؤال هر شرایط از این تصویر بهره‌بردارد. مدل سؤالات چندوجهی در متن کتاب آمده که در آن یادگیری نظریه در بخش ۱ این کتاب به کار گرفته می‌شود. بخش‌های ۲، ۳ و ۴ حاوی اطلاعات جامعی در مورد مدل و کاربرد آن است.

خلاصه مقدماتی مدل سؤالات چندوجهی

مدل سؤالات چندوجهی چهار وجه دارند:

- وجه اول: وجه موضوعی
- وجه دوم: وجه ساختاری
- وجه سوم: وجه مربوط به کاوش اطلاعات

وجه اول: وجه موضوعی

همه سؤالات شامل وجه اول: وجه موضوع سؤالات است و می‌توان در مورد افراد درگیر در مناقشه پرسید، محیط یا شرایطی که در آن تعارض رخ می‌دهد، مشکل یا موضوع ارائه شده به میانجی‌گری و تعامل افراد، محیط و مشکل.

وجه دوم: وجه ساختاری

همه سؤالات دارای وجه دوم هستند: وجه ساختاری سؤالات در آنها گنجانده شده است، به این ترتیب که ممکن است یک سؤال باز یا بسته انتخاب شود. پس از تصمیم‌گیری در مورد موضوع و ساختار یک سؤال، انتخاب بین پرسیدن سؤال وجه سوم یا سؤال وجه چهارم یا ترکیبی از هر دو است.

وجه سوم: وجه مربوط به کاوش اطلاعات

سؤالی از وجه سوم: وجه مربوط به کاوش اطلاعات، یک سؤال مستقیم ساده است که اطلاعات موجود را روشن یا اطلاعاتی را معرفی می‌کند که از قبل از وجود آن آگاهند یا توسط هیچ یک از طرفین شناخته نشده اند. سؤال وجه سوم به طور راهبردی اطلاعاتی را هدف قرار می‌دهد که برای مکالماتی که در طول فرآیند میانجی‌گری انجام می‌شود، از طرفین مورد نیاز است.

وجه چهارم: وجه تغییر الگوواره

سؤالات وجه چهارم: هدف از طراحی این سؤالات، کشف اطلاعاتی بوده که به طور خاص بینش جدیدی را برای طرفین ایجاد می‌کند. هدف این است که فکرشان به گونه‌ای تغییر یابد که به طرف مقابل و درگیری با دید دیگری بنگرند. این همان چیزی است که به عنوان تغییر الگوواره شناخته می‌شود.

در وجه چهارم هشت سؤال وجود دارد و به ترتیب خاصی ارائه می‌شوند. هر سؤال وجه چهارم، یک پرسش مستقل با هدف منحصر به فرد خود است. برای دستیابی به یک نتیجه خاص، هر دسته از سؤالات وجه چهارم نیز ممکن است با هر یک از هفت دسته سؤالات دیگر مرتبط باشد.

به طور کلی، سؤالات وجه چهارم از شنیدن آنچه اتفاق افتاده است و نحوه تفسیر و عملکرد یک طرف از آن، به خلاصه کردن و کاوش در اطلاعات ارائه شده، به ایجاد ارتباط با سایر تجربیات یا رویدادها می‌گذرد. این سؤالات به شناسایی هرگونه درگیری یا ناسازگاری درونی در طرفین کمک می‌کند تا با خیال راحت دیدگاه‌های جایگزین کشف شود. آنها هسته‌ی اصلی یک مشکل را شناسایی کرده و از این طریق آینده‌ای را بدون تکرار مشکلات گذشته رقم می‌زنند.

فرضیه‌ای که مدل سؤالات چندوجهی بر اساس آن ایجاد شده است

مدل سؤالات چندوجهی بر این فرض طراحی شده است که:

۱. تغییر الگوواره ممکن است با پرسیدن یک سؤال مستقیم ساده که به دنبال اطلاعات است به دست نیاید، اما ممکن است یک سؤال خاص وجه‌چهارم مورد نیاز باشد.
۲. اطلاعاتی که دیدگاه و اقدامات یک طرف را شکل داده، ممکن است ناقص یا مخدوش باشد.
۳. طرفین بر اساس دیدگاه‌های ذهنی خود به تعارض می‌پردازند و لازم است سؤالات مهمی پرسیده شود تا به تعارض و پاسخ‌شان به آن از منظر دیگری نگاه کنند.
۴. جلسات خصوصی اولیه و جداگانه بین میانجی و هر یک از طرفین، هم قبل از گردهمایی آنها برای یک جلسه مشترک و هم در خلال یک جلسه مشترک، در صورت لزوم برگزار خواهد شد.
۵. جهت اطمینان، برخی از سؤالات مدل ممکن است به آزمایش در جلسه خصوصی جداگانه اولیه یا در یک جلسه خصوصی در طول یک جلسه مشترک نیاز داشته باشند.
۶. تصمیم برای برگزاری جلسات جداگانه در طول یک جلسه مشترک باید بر اساس نیازهای فرآیند میانجی‌گری و طرفین باشد، نه بر اساس هر مدل خاص میانجی‌گری که توسط خواننده آموخته شده است.
۷. اگر میانجی به طور ناخواسته به یکی از تجارب ناخوشایند مربوط به گذشته‌ی یک طرف اشاره کند، باید به آرامی به این موضوع بپردازد و ابراز کند که حتماً موجب درد عمیقی شده است. سپس، پس از چند ثانیه تأمل، بپرسید که برای اجتناب از تکرار اشتباهات گذشته باید چه اقداماتی انجام شود.

خلاصه طرحی از مدل سؤالات چندوجهی

وجه اول: وجه موضوعی سؤالات

موضوع سؤال را انتخاب کنید:

افراد، محیط، مشکل یا تعامل PEP

وجه دوم: وجه ساختاری سؤالات

آیا سؤالات باز یا بسته با پاسخ ساده بله یا خیر می‌خواهید یا به اطلاعات بیش‌تری نیاز دارید؟

یک سؤال وجه سوم یا وجه‌چهارم یا ترکیبی از سؤالات وجه سوم و وجه‌چهارم را انتخاب کنید

وجه سوم: جستجوی وجه اطلاعاتی سؤالات

جمع‌آوری اطلاعات و شفاف‌سازی اطلاعات موجود

وجه چهارم: بعد تغییر تفکر سؤالات

کاوش و تمرکز سؤالات مربوط به تفکر

گسترش و بسط سؤالات مربوط به تفکر که در نتیجه با اطلاعات و بینش جدید منجر به تغییر الگوواره می‌شود

مدل سؤالات چندوجهی

<p>وجه موضوعی سؤالات شامل موضوع مورد بحث می‌باشد</p> <p>افراد: روایات داخلی و خارجی طرفین، با نیازهای اصلی و مواضع آنها.</p> <p>محیط: محیطی که تعارض در آن رخ می‌دهد (فیزیکی، اجتماعی و روانی)</p> <p>مشکل: مشکلی که در میانجی‌گری مطرح می‌شود.</p> <p>تعامل PEP: نحوه تعامل و تأثیر افراد، محیط و مشکل بر یکدیگر</p>	<p>وجه اول</p>
<p>وجه ساختاری سؤالات</p> <p>ساختار یک سؤال را می‌توان به صورت سؤال باز یا سؤال بسته بیان کرد.</p>	<p>وجه دوم</p>

<p>سؤالات بسته نیاز به پاسخ بله یا خیر دارند.</p> <p>سؤالات باز با کلمات پرسشی شروع می‌شوند، مانند: چه کسی؟ چه زمانی؟ کجا؟ چه چیزی؟ چگونه؟ از چه طریقی؟ چه می‌شود اگر؟ اگر...؟</p> <p>از به کار بردن چرا در سؤالات بپرهیزید زیرا ممکن است قضاوت کننده باشد و پاسخ دهنده نیاز به توجه اعمال خود داشته باشد.</p>	
<p>جستجوی وجه اطلاعاتی سؤالات</p> <p>پرسش‌های جمع‌آوری اطلاعات در مورد وجه اول: ابعاد موضوعی سؤالات، ترکیب افراد، محیط و مشکل (PEP) و تعامل PEP</p> <p>این سؤالات اطلاعات داده شده توسط طرفین را روشن و از طرفین برای بیان دیدگاه خود نسبت به درگیری دعوت می‌کند. آن‌ها بیانیه ای از عقاید و نظرات سابق حزب هستند و مجموعه ای از اطلاعات در مورد درگیری را تشکیل می‌دهند که از آن می‌توان وجه‌چهارم را بررسی کرد.</p>	<p>وجه سوم</p>
<p>وجه تغییر تفکر سؤالات</p> <p>برای کشف اطلاعات و بینش جدید، یا با کاوش و تمرکز بر تفکر یا با گسترش تفکر، منجر به تغییر الگوواره می‌شود.</p> <p>سیر استنتاجی سؤالات تفسیری، مفروضات، نتیجه گیری، باورها، اقدامات</p> <p>هدف: شناسایی ارتباط بین تفاسیر و اعمال. برای کشف روایات کنونی احزاب و تغییر دیدگاه‌ها به سوی روایتی جدید</p> <p>پرسش‌های مبتنی بر برنامه ریزی عصبی-زبانی.</p> <p>حذف‌ها، تحریف‌ها، تعمیم‌ها</p> <p>هدف: شفاف سازی، کشف واقعیت‌های ذهنی، سوگیری‌ها و تفاسیر نادرست و ایجاد همخوانی در ارتباطات.</p> <p>سؤالات مربوط به تمایزات و تفاوت‌ها</p> <p>افراد، بخش‌ها، شرایط، مخالف‌ها، فضایی، مقایسات، فاصله زمانی، ارزیابی یا رتبه‌بندی</p> <p>هدف: جهت ایجاد وضوح، ارتباط، ارزیابی، مرز معین و چشم‌اندازی متفاوت به تعارض</p> <p>سؤالات ارتباطی فکری</p> <p>ارتباط با الگوها و چرخه‌های تعارض، هم درون فردی و هم بین فردی و در زمینه وسیع‌تر</p> <p>هدف: افزایش آگاهی از الگوهای منفی و چرخه‌های تعارض، ساختار شکنی الگوهای غیرمفید گذشته و بازسازی الگوهای سالم جدید.</p> <p>سؤالات مبتنی بر عناصر شناختی</p> <p>دانش، عقیده و تفکر، باورها، ارزش‌ها و نگرش‌ها، رفتار، احساس خودآگاهی / هویت، محیط</p> <p>هدف: کشف تعارضات و ناسازگاری‌های درونی بین ادراک و واقعیت و بین شش عنصر شناختی. یافتن تغییر الگوواره‌ی جهت‌بازیبی همخوانی شناختی.</p> <p>سؤالات افراد دیگر</p> <p>کاوش دیدگاه خیالی طرف مقابل، شخص ثالث، یک هنجار فرهنگی یا احزاب فرضی</p> <p>هدف: گشودن چشم‌اندازها و ایجاد بینش به طور ایمن</p> <p>سؤالات مربوط به منافع اساسی</p> <p>محرك‌های تعارض، تأثیر، باورها، ارزش‌ها و نگرش‌ها</p> <p>هدف: حرکت از مواضع تعارض طرفین به هسته اصلی درگیری‌شان و شناسایی نیازها و علاقه‌ی اصلی</p>	<p>وجه چهارم</p>

سؤالات متمرکز بر آینده
فرضی، شرطی، استنتاجی
هدف: حذف درگیری طرفین و دستیابی به گزینه‌ها و راه‌حل‌ها از طریق تسهیل تفکرشناختی

هدف سؤالات میانجی‌گری

هدف از پرسیدن سؤالات در میانجی‌گری این است که با آشکار ساختن اطلاعات و بینش جدید برای طرفین درگیری، در تفکر و رویکرد آنها تغییری رخ دهد. وقتی طرفین به میانجی‌گری مراجعه می‌کنند، معمولاً موضعی جدی دارند مبنی بر اینکه مشکل از طرف مقابل است و تنها راه‌حل، تغییر موضع یا رفتار گروه مقابل است. هر یک از طرفین مورد تعارض خود را بر اساس دیدگاه‌ها، تفاسیر و واقعیت‌های ذهنی منحصر به فرد خود توجیه می‌کنند. بنابراین این امر که طرفین موضعی جدی داشته باشند و شاید دیدگاه یا موضع طرف مقابل را درک نکنند، اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، پرسیدن سؤالات اکتشافی و دقیق برای آوردن اطلاعات جدید به فرآیند میانجی‌گری و به چالش کشیدن دیدگاه‌های هر یک از طرفین اهمیت دارد. این بینش جدید منجر به تغییر الگوواره و دیدگاه طرفین می‌شود.

الگوواره و دیدگاه

پالگوواره، دیدگاه ما نسبت به جهان، چگونگی تفسیر و درک آن و نقش خود و دیگران در این دنیاست. در واقع دیدگاه ما از جهان و چگونگی آن است و مدل یا الگویی که با آن جهان خود را درک می‌کنیم. الگوواره فردی و منحصر به فرد ما نقطه مرجعی برای تفسیر اطلاعات و معنا بخشیدن به آنچه در آن اتفاق می‌افتد است. در واقع روشی برای سازماندهی، طبقه‌بندی و فشرده‌سازی اطلاعات حسی است تا به ما در درک دنیای خود کمک کند.

شکل‌گیری الگوواره

الگوواره ما منحصراً مطابق با موارد زیر گره خورده است:

- باورها و ارزش‌هایی که ما از تجربیاتمان در طول شکل‌گیری خود درباره خود، دیگران و دنیای خود به وجود آورده‌ایم.
- تجربیات افراد مهم زندگی‌مان و اینکه چگونه ارزش‌ها و باورهای آنها برای ما به تصویر کشیده شده و در ما نهادینه شده است.
- فرهنگ، تحصیلات، مذهب، نژاد و هر گونه تأثیر مشروط دیگری که در تشکیل هویت ما نقش داشته است.

دیدگاه‌ها

الگوواره بر دیدگاه‌های ما تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود، اطلاعات دریافتی را به گونه‌ای فیلتر می‌کند که جهان خود را همانطور که انتظار داریم و مطابق با الگوی خود ببینیم و تجربه کنیم. فیلترهای ما مشروط به تجربیاتی هستند که در طول زندگی در مورد محیط اطراف خود می‌آموزیم. الگوواره اغلب ادراک و آگاهی ما را محدود کرده و به آن رنگ می‌بخشند، در نتیجه برای ما دشوار است چیزی را ببینیم که با مفروضات اولیه ما مطابقت ندارد. توجه به این نکته مهم است که خاطرات ذخیره شده، خاطراتی از ادراکات یا واقعیت‌های ذهنی ما هستند و نه لزوماً چیزی که در واقعیت اتفاق افتاده.

ما جهان را نه آن‌طور که هست، بلکه آن‌طور که هستیم می‌بینیم-یا آن‌طور که مشروط به دیدن آن هستیم. استفن آر. کاوی،^۵ هفت عادت افراد بسیار مؤثر: درس‌های قدرتمند در تغییر شخصی

تغییر الگوواره

زمانی است که ما تفکر، دیدگاه و درک خود را در مورد یک موقعیت تغییر می‌دهیم. در میانجی‌گری، می‌تواند منجر به تغییر رویکرد ما نسبت به تعارض و واکنش ما به آن شود.

^۵: Stephen R. Covey

نمونه ای از یک تغییر الگوواره

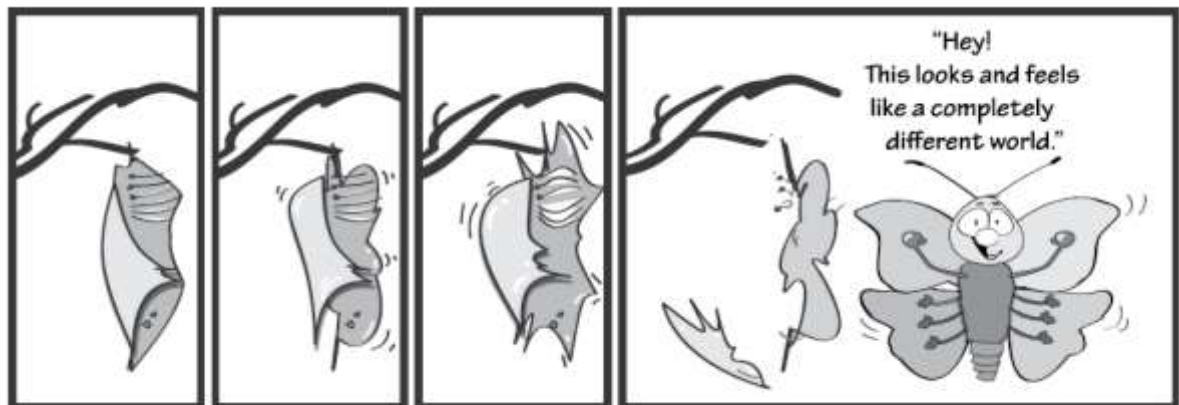
استفان کاوی در کتاب خود با عنوان هفت عادت افراد بسیار مؤثر، تجربه یک تغییر الگوواره و رویکرد خود را شرح می‌دهد: من یک تغییر الگوواره کوچک را به یاد می‌آورم که صبح یک روز در متروی نیویورک تجربه کردم. مردم ساکت نشسته بودند - برخی روزنامه می‌خواندند، بعضی‌ها در فکر فرو رفته بودند و برخی دیگر با چشمان بسته استراحت می‌کردند. فضای بسیار آرامی بود. سپس ناگهان مردی به همراه فرزندانش وارد مترو شدند. بچه‌ها آنقدر شلوغ و پر سروصدا بودند که فوراً کل فضا تغییر کرد. مرد کنار من نشست و چشمانش را بست و ظاهراً از وضعیت غافل بود. بچه‌ها مرتب داد می‌زدند، وسایل را پرت می‌کردند، حتی به وسایل مردم دست می‌زدند. وضعیت خیلی ناراحت کننده بود و با این حال، مردی که کنار من نشسته بود، هیچ کاری نکرد.

رنجیدن از وضع موجود امکان‌پذیر نبود. نمی‌توانستم باور کنم که او تا این اندازه بی‌تفاوت باشد و اجازه دهد بچه‌هایش رفتاری وحشیانه داشته باشند و هیچ احساس مسئولیتی نکنند. مشخص بود که همه افراد حاضر در مترو از این وضع ناراضی هستند.

بنابراین در نهایت، با صبر و خویشتنداری غیرعادی که احساس می‌کردم، رو به او کردم و گفتم: «آقا، بچه‌های شما موجب آزرده‌گی خیلی‌ها شده‌اند. امکان دارد کمی آرام‌شان کنید؟» مرد به خودش آمد، طوری که انگار برای اولین بار متوجه وضعیت شده و به آرامی گفت: «اوه، حق با شماست. حدس می‌زنم باید کاری در موردش انجام بدم. ما همین الان از بیمارستانی آمدم که مادرشان حدود یک ساعت پیش در آن فوت کرد، فکر می‌کنم کار نمی‌کند و حدس می‌زنم آنها هم نمی‌دانند چگونه با این موضوع کنار بیایند.»

آیا می‌توانید تصور کنید در آن لحظه چه احساسی داشتم؟ الگوواره من تغییر کرد. ناگهان چیزها را به شکل دیگری دیدم و چون به شکل دیگری می‌دیدم، طور دیگری فکر می‌کردم، طور دیگری احساس می‌کردم و رفتار متفاوتی داشتم. خشم من از بین رفت. لازم نبود نگران کنترل نگرش یا رفتارم باشم. قلبم از اندوه مرد پر شد. احساس همدردی و شفقت در من جریان پیدا کرد. «همسرت امروز از دنیا رفت؟ اوه، خیلی متأسفم! می‌خواهی در موردش صحبت کنی؟ چه کمکی از دستم برمی‌آید؟» همه چیز در یک لحظه تغییر کرد.

جنبه‌ی مثبت داستان این است که الگوواره ایجاد شده‌ی ما، یا نگاه ما به جهان، همراه با الگوهای رفتاری ما؛ انعطاف‌ناپذیر نیست، اما قابل تغییر هستند. یک میانجی با گوش دادن و بازتاب مؤثر صحبت‌های طرفین و پرسیدن سؤالات روشن‌گرانه، می‌تواند فضای امنی را برای طرفین فراهم کند تا در مورد الگوواره و برداشت‌های خود تأمل کنند، به تعارضات خود به گونه‌ای متفاوت بنگرند و در صورت تمایل، تغییراتی در رفتارشان ایجاد کنند. نقش میانجی این است که با دیدگاه‌ها و مواضع طرف‌ها کار کند تا در تفکر و رویکرد آن‌ها به درگیری‌شان تغییری ایجاد شود. پرسش‌های تغییر تفکر وجه چهارم در مدل سؤالات چندوجهی، برای تغییر تفکر و درک طرف‌های درگیر طراحی شده‌اند.



شکل ۱،۳. تغییر الگوواره: راه حل‌های O'Sullivan «هی! مثل به دنیای کاملاً متفاوت به نظر می‌رسد!».

چگونگی پردازش اطلاعات

در این فصل به بررسی برخی از عواملی می‌پردازیم که منجر به حذف و مخدوش کردن اطلاعات دریافتی توسط مغز ما در سطح آگاهانه می‌شود و همچنین چگونگی حذف و مخدوش کردن اطلاعات هنگام برقراری ارتباط با دیگران.

برنامه‌ریزی عصبی زبانی^{۲۶}

ریچارد بندلر^{۲۷} و جان گریندر^{۲۸} بنیانگذاران برنامه‌ریزی عصبی-زبانی هستند که روشی برای درک الگوهای رفتار انسانی می‌باشد.

رابرت دیلتز^{۲۹} برنامه‌ریزی عصبی-زبانی را دربرگیرنده‌ی سه مؤلفه‌ی تأثیرگذار در تولید تجربه انسانی می‌داند: سیستم عصبی نحوه عملکرد بدن را تنظیم می‌کند، زبان نحوه تعامل و ارتباط افراد با دیگران و برنامه‌ریزی تعیین می‌کند که این‌ها چه نوع مدل‌هایی از جهان را ایجاد می‌کنند. برنامه‌ریزی عصبی-زبانی پویایی اساسی بین ذهن (عصبی) و زبان (زبانی) و چگونگی تأثیر متقابل آنها بر بدن و رفتار (برنامه‌ریزی) را توصیف می‌کند.

بندلر و گریندر بیان می‌کنند که ما با استفاده از حواس پنج‌گانه با دنیای خود تعامل داریم: بینایی (تصاویر)، شنیداری (صداها)، حرکتی (لمس و احساسات درونی) و تا حدی چشایی (مزه‌ها) و بویایی (بوها). کلیت تجربه به صورت حسی به مغز بازنمایی می‌شود و ما برای یادآوری این تجربه دوباره به حواس خود وابسته هستیم.

مثلاً وقتی با دوستانمان مشغول پخت کباب هستیم، خودمان و دوستانمان را می‌بینیم، خنده‌هایشان را می‌شنویم، گرمای خورشید را بر پشت خود احساس می‌کنیم، بوی پختن گوشت را حس می‌کنیم و طعم خوشمزه آن را می‌چشیم. هنگام یادآوری این خاطره و بازگویی این تجربه به دیگران نیز به حواس خود نیاز داریم.

می‌دانیم که حواس پنج‌گانه‌ی ما کانال‌هایی هستند که از طریق آن‌ها اطلاعات را دریافت و تجربیات خود را دوباره به مغز ارائه می‌دهیم و این اطلاعات دریافتی تحت تأثیر فیلترهای منحصر به فرد ما قرار می‌گیرند. اکنون باید به طور خلاصه به عوامل مؤثر بر میزان و نوع اطلاعات دریافتی نگاهی بیندازیم و همچنین باید به چگونگی تأثیر احساسات موجود در زمان دریافت اطلاعات بر نحوه تفسیر آن نیز دقت کنیم.

عوامل مؤثر در پردازش اطلاعات

حذف و تحریف اطلاعات دریافتی تحت تأثیر موارد زیر است:

۱. میزان اطلاعات دریافتی توسط ذهن خودآگاه
۲. نوع اطلاعاتی که توسط ذهن خودآگاه ما دریافت و پردازش می‌شود.
۳. احساساتی که در حال پردازش و تفسیر اطلاعات دریافتی در ما ظاهر می‌شود.

^{۲۶} *Neuro-linguistic programming* یک روش شبه علمی است که به تغییر و تحول در وجود انسانی و رشد فردی و اجتماعی هر شخص می‌پردازد. ارتباط بین زبان کلامی و غیر کلامی و تأثیر آن بر ذهن و مغز و سیستم عصبی مرتبط با آن می‌پردازد و خلق تجربیات درونی و بیرونی که ما در واقعیت‌های زندگی خود تجربه می‌کنیم را از فرایندهای زبانی و سیستم عصبی مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد و متناسب با سیستم وجودی و زبان ذهن و مغز هر فرد تغییرات اساسی و عمیقی را در ساختارهای کلامی و غیرکلامی او ایجاد می‌کند.

^{۲۷} Richard Bandler

^{۲۸} John Grinder

^{۲۹} Robert Dilts

۱. میزان اطلاعات دریافتی توسط ذهن خودآگاه

حواس ما یازده میلیون بیت در ثانیه اطلاعات را از محیط برای پردازش مجدد به مغز ارسال می‌کنند، اما ذهن خودآگاه ما تنها قادر به پردازش تقریباً چهل بیت در ثانیه است.

واقعیت این است که در هر ثانیه، میلیون‌ها بیت اطلاعات از طریق حواس ما سرازیر می‌شوند. اما خودآگاه ما حداکثر ۴۰ بیت در ثانیه پردازش می‌کند. میلیون‌ها بیت به صورت یک تجربه آگاهانه فشرده می‌شوند که عملاً هیچ اطلاعاتی در آن وجود ندارد. در هر ثانیه، هر یک از ما میلیون‌ها بیت را دور می‌اندازیم تا به حالت خاصی که به عنوان آگاهی شناخته می‌شود، برسیم.

- تور نورترندرز^{۳۰}

نورترندرز در کتاب خود از پروفیسور مانفرد زیمرمن از مؤسسه فیزیولوژی دانشگاه هایدلبرگ نقل قول می‌کند:

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که حداکثر جریان اطلاعات فرآیند آگاهی ادراک حسی حدوداً ۴۰ بیت در ثانیه است - که از مقدار دریافتی گیرنده‌ها (پایانه‌های عصبی) بسیار کم‌تر است. بنابراین، به نظر می‌رسد که ادراک ما محدود به بخش کوچکی از سیل اطلاعات حسی ورودی است.

پس از بررسی مقدار محدود اطلاعات دریافتی مغز یا ذهن خودآگاه ما، اکنون به چگونگی تأثیر الگو و دیدگاه منحصر به فرد ما بر نوع اطلاعات یا داده‌های دریافتی خواهیم پرداخت.

۲. نوع اطلاعاتی که ذهن خودآگاه ما دریافت و پردازش می‌کند.

همانطور که در فصل اول توصیف شد، ما تنها اطلاعاتی را دریافت می‌کنیم که مطابق با الگوواره ما هستند. فیلترهایی که از میان آن‌ها جهان را تفسیر می‌کنیم، منحصرأً توسط خود ما شخصی سازی شده‌اند و بر اساس اعتقادات و ارزش‌هایی هستند که ما در دوران رشدمان به وجود آورده‌ایم؛ ما در پدید آوردن این اعتقادات و ارزش‌ها، از انسان‌های مهم زندگی مان، فرهنگ مان، تجربه‌های تحصیلی مان و هر تجربه‌ی دیگری که به دیدگاه‌های ما شکل داده، الگو گرفته‌ایم.

عواملی که در اطلاعات دریافتی مغزمان اثر می‌گذارند.

کور توجهی انتخابی (نابینایی ادراکی)

در حالی که ممکن است الگوواره و دیدگاه مان تمرکز ما را روی یک چیز خاصی که می‌خواهیم منعطف کند؛ مشکل اینجاست که با تمرکز بر یک موضوع خاص، به راحتی از موضوعات دیگر غافل می‌شویم. این عامل در آزمایشی به نام "توجه انتخابی" مورد بررسی قرار گرفت که توسط سیمونز و چابریس^{۳۱} در سال ۱۹۹۹ انجام شد.

در این آزمایش شرکت کنندگان به طور حلقوی دور هم ایستاده بودند و تویی را به یکدیگر پاس می‌دادند. از بینندگان خواسته شد تعداد دفعاتی را بشمارند که بازیکنان با تی شرت سفید توپ را پاس می‌دهند. در اواسط این تمرین، فردی که لباس گوریل بسیار بزرگی را پوشیده بود، وارد مرکز دایره شد، به سمت دوربین چرخید، به سینه خود کوبید و از آنجا دور شد. این آزمایش نشان داد که بیش از ۵۰ درصد از بینندگان آنقدر روی شمارش تعداد پاس‌های توپ متمرکز بودند که اصلاً گوریل را ندیدند. بر اساس تجربه خودم در زمینه‌ی میانجی‌گری و آموزش آن، این رقم را بیش از ۵۰ درصد در نظر

^{۳۰}: Torr Norretranders, **The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size**

^{۳۱}: Simons and Chabris

می‌گیرم. در یک موردی که مشاهده کردم، تنها ۵ شرکت کننده از یک گروه ۳۹ نفری متوجه گوریل شدند و تنها درصد کمی به این سؤال پاسخ صحیح دادند که بازیکنان با تی شرت سفید چند بار توپ را پاس دادند.

تغییر کورتوجهی

سیمونز و چاپریس آزمایش دیگری به نام مطالعه درب نیز انجام دادند. این آزمایش نشان داد که ما گاهی اوقات متوجه تغییرات بزرگ در اشیاء و محیط اطراف خود نمی‌شویم، چون ذهن ما تمایل دارد روی همان تصویر اولیه متمرکز شود.

در این مطالعه، محقق از غریبه‌ای در خیابان آدرس پرسید. دو کارگر که بخشی از آزمایش بودند، در حالی که دری را در دست داشتند از بین آن دو شخص در حال گفتگو رد شدند. وقتی در بین از بین‌شان رد شد، هم محقق و هم غریبه متوجه شدند که لحظه‌ای دیدشان از طرف مقابل مختل شده است. در این وقفه، محقق با یکی از کارگرانی جایگزین شد که در را حمل می‌کرد. در سؤالات بعدی مطالعه، بسیاری از افراد شرکت‌کننده متوجه این تغییر نشده بودند و اگر متوجه شده بودند هم به نظر نمی‌رسید که نگران صحبت کردن ناگهانی با فرد دیگری باشند.

همگون‌سازی مغرضانه^{۳۲}

همگون‌سازی مغرضانه وقتی اتفاق می‌افتد که ما فقط بر روی چیزی که می‌خواهیم ببینیم یا بشنویم، تمرکز می‌کنیم؛ به این دلیل که دیدگاه و الگوواره ما را تأیید می‌کند. با این حال، همانطور که در آزمایش مطالعه کورتوجهی انتخابی مشهود است، ما لیبیم تنها چیزی را که روی آن متمرکز شده‌ایم ببینیم و بشنویم، بنابراین به چرخه‌ای بی‌پایان از دریافت اطلاعات مخدوش شده و حذف شده تبدیل می‌گردد.

چارلز جی. لرد، لی راس و مارک آر، لپر از دانشگاه استنفورد در کتاب «همگون‌سازی مغرضانه و دوگانگی نگرش: تأثیرات نظریه‌های قبلی بر شواهد بعدی» بیان می‌کنند:

افرادی که نظرات قوی در مورد مسائل اجتماعی پیچیده دارند، احتمالاً شواهد تجربی مرتبط را به شیوه‌ای مغرضانه بررسی می‌کنند. آنها تمایل دارند شواهد «تأییدکننده» را در ارزش اسمی بپذیرند و در عین حال شواهد «بی‌ارزش» را مورد ارزیابی انتقادی قرار می‌دهند و بنابراین یافته‌های تجربی ترکیبی یا تصادفی را برای حمایت نابه‌جا از مواضع اولیه خود به کار می‌گیرند.

به همین ترتیب طرف‌های درگیر در فرآیند میانجی‌گری، بر روایت خود به خوبی احاطه دارند. قبل از میانجی‌گری، آنها به احتمال زیاد فقط به افراد یا اطلاعاتی گوش داده‌اند که روایت و موضع آنها را تأیید می‌کرده است.

ناهماهنگی شناختی

این سوگیری به این واقعیت اشاره دارد که از نظر روانشناختی برای اکثر افراد در نظر گرفتن داده‌های متضاد با دیدگاه‌شان خوشایند نیست. این موضوع با جزئیات بیشتر در فصل چهاردهم بررسی شده است.

^{۳۲}Biased Assimilation