

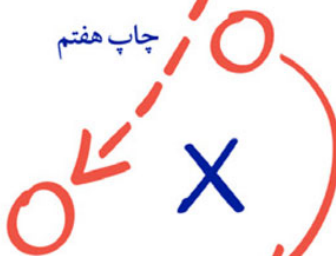


راه ورسم مربیگری

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

X X X X

چاپ هفتم



مایکل بانگی استاندر

ترجمه سهند حمزهئی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسنده: مایکل بانگی استانیئر

مترجم: سهند حمزه‌ئی

نسخه‌پرداز: کیوان دهقان‌پور

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

طراح گرافیک: امیرحسین قیصری

صفحه‌آرا: ابوالفضل منوچهری

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۸-۴

نوبت چاپ: هفتم، زمستان ۱۴۰۲

ناشر: آریانا قلم

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

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

سرشناسه: بانگی استانیئر، مایکل. Bungay Stanier, Michael.

عنوان و نام پدیدآور: راه‌رسم مربیگری/ نویسنده مایکل بانگی استانیئر؛ مترجم سهند حمزه‌ئی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۱۸۴ ص.؛ ۱۳۵×۲۱۰ م.م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۸-۴

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

عنوان اصلی: [2016] The coaching habit: say less, ask more & change the way you lead forever

موضوع: مربیگری اجرایی/ Executive coaching

موضوع: آموزش حین خدمت/ Employees – Training of

موضوع: رهبری/ Leadership

موضوع: مربیگری – جنبه‌های روان‌شناسی/ Coaching (Athletics) – Psychological aspects

موضوع: رهبری – جنبه‌های روان‌شناسی/ Leadership – Psychological aspects

شناسه افزوده: حمزه‌ئی، سهند، ۱۳۶۴-، مترجم

رده‌بندی کنگره: ۲۱۳۹۷ع ۲۶ب/۴ HD۳۰

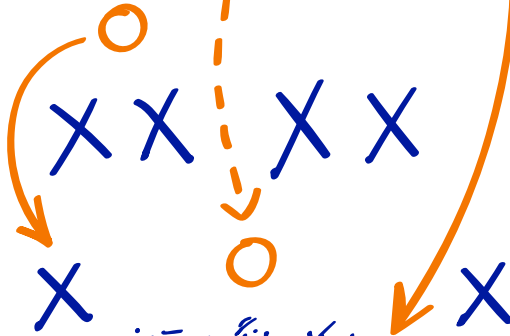
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۷۱۲۴

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۰۴۴۲۵۰



راه و رسم مربیگری

کمتر حرف بزنید، بیشتر پرسید و روش
رهبری تان را برای همیشه تغییر دهید



مایکل بانگی استاندر

ترجمه سهند حمزه‌ئی

به قول **هارلن هووارد** هر موسیقی کانتري از سه آكورد و يك حقيقت تشكيل شده است.
اين كتاب هفت پرسش و ابزارهايي در اختيارتان مي‌گذارد تا با استفاده روزمره از آنها **كمتر كار كنيد و اثرگذارتر باشيد**.

Harlan Howard: ترانه‌سرای آمریکایی، عمدتاً فعال در موسیقی کانتري (گونه‌ای از موسیقی محلی آمریکایی)، تعریفی از موسیقی کانتري ناب معروف به «سه آكورد و يك حقيقت» ارائه داد.



پیش‌فشار مترجم

اگر در مقام مدیر در کسب و کاری مشغول به کارید یا به هر نحو مسئولیت تعدادی از همکارانتان را بر عهده دارید و آن قدر متواضعید که فکر می‌کنید می‌توانید بهتر از این با همکارانتان تعامل کنید و دغدغه رشد و پویایی آنها را دارید حتماً این کتاب را بخوانید. این کتاب از یک طرف به منابع معتبر و تحقیق‌های علمی پشت‌گرم است و از طرف دیگر سرشار از تکنیک‌های عملی و دم‌دستی مریگیری است. با خواندن آن تجربه خیلی از موقعیت‌هایی که کتاب توصیف می‌کند جلوی چشمانتان می‌آید و افسوس می‌خورید که کاش بهتر مدیریت می‌کردید.

نویسنده در هیچ جایی از کتاب پرگویی نکرده است و هر خط از متن کتاب نکته به درد بخوری دارد؛ پس نوشته‌ها کوتاه و کتاب خواندنی است. در کنار آن، ویدئوها متن کتاب را به تفصیل توضیح می‌دهند تا به طور کامل در ذهنتان بنشینند. پس اکیداً پیشنهاد می‌کنم ویدئوها را ببینید تا منظور نویسنده را بهتر متوجه شوید و مدیر بهتری باشید. با دیدن ویدئوها به شوخ طبعی مایکل هم بیشتر پی می‌برید.

در ترجمه کاملاً به متن اصلی پایبند بوده‌ام و، با اینکه کار سختی بود، تلاش کرده‌ام مثل خود مایکل حرفی نکنم. جلوی خودم را گرفتم تا مطالب را تفسیر نکنم و توضیح ندهم. در عوض تمام زیرنویس‌ها مربوط به مترجم است و در استفاده از آنها و لخرجی کرده‌ام تا با فراغ بال هر جا برایتان مبهم بود راحت گوگل کنید. در خواندن از سرعتتان بکاهید و با تأمل از هر قسمت عبور کنید. حتی شاید لازم باشد بعضی جاها را چند بار بخوانید.



فهرست

۱۷ شما نیازمند عادت مریگیری هستید
۲۷ چطور عادت را بیروانیم
۳۹ محضر استاد ۱
۴۱ * پرسش آغازین
۵۳ محضر استاد ۲
۵۵ * پرسش «و دیگر چه»
۷۱ محضر استاد ۳
۷۳ * پرسش کانونی
۹۱ محضر استاد ۴
۹۵ ترکیب سه گانهٔ وسوسه انگیز
۹۷ * پرسش بنیادی
۱۱۳ محضر استاد ۵
۱۱۵ * پرسش تنبل
۱۳۱ محضر استاد ۶
۱۳۳ * پرسش استراتژیک
۱۴۹ محضر استاد ۷
۱۵۱ * پرسش یادگیری
۱۶۳ محضر استاد ۸
۱۶۵ نتیجه گیری
۱۶۹ گنجینه ای ارزشمند از مطالب بیشتر



امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که مدیران و رهبران

باید افرادشان را هدایت کنند.

نشریات رهبری مقاله‌های بی‌شماری در این باره منتشر کرده‌اند. اهل فن از هر طیفی این‌طور اظهار می‌کنند که مربیگری یکی از رفتارهای ضروری رهبری است. مربیان اجرایی گویی با پیروی از قانون مور^۱ تکثیر می‌شوند؛ حتی دیلبرت^۲ هم مربیگری را دست‌مایه طنز قرار می‌دهد – و نشانه‌ای بارزتر از این در توجیه موفقیت این جریان غالب نمی‌توان یافت. دنیل گولمن، روان‌شناس و روزنامه‌نگاری که به مفهوم هوش هیجانی عمومیت بخشید، بیش از پانزده سال پیش در مقاله‌اش در هاروارد بیزنس ریویو با عنوان «رهبری آن‌طور که نتیجه می‌دهد»^۳ قدم اول را برداشت. او شش سبک اصلی رهبری را معرفی کرد. مربیگری یکی از

۱. Moore's Law: این قانون – که نخستین بار گوردون مور، از بنیان‌گذاران شرکت اینتل، در سال ۱۹۶۵ آن را مطرح کرد – قاعده‌ای سرانگشتی است که بیان می‌کند تعداد ترانزیستورهای روی یک تراشه با مساحت ثابت هر دو سال به‌طور تقریبی دوبرابر می‌شود (اشاره به سرعت بالای افزایش تعداد مدیران اجرایی).

۲. Dilbert: مجموعه داستان‌های مصور آمریکایی با نگاه هزل به مسائل اداری است که اسکات آدامز (Scott Adams) از سال ۱۹۸۹ منتشر می‌کند.

3. Daniel Goleman, "Leadership that gets results," *Harvard Business Review* 78 (2) (March–April, 2000): 4–17.

آنها بود و ثابت کرد که اثر «مثبت چشمگیری» بر عملکرد، حال و هوا (فرهنگ) و سودآوری دارد. درعین حال، مربیگری مهجورترین سبک رهبری بود. چرا؟ به نظر گولمن، «خیلی از مدیران بیان کردند که در این اقتصاد پرفشار برای امور بطنی و کسل‌کننده آموزش افراد و کمک به رشدشان هیچ وقتی ندارند».

دقت کنید این ماجرا به روزهای خوش سال ۲۰۰۰ برمی‌گردد، وقتی که ایمیل هنوز رحمت بود، نه زحمت؛ جهانی سازی تازه داشت به موضوع داغی تبدیل می‌شد؛ و ما هنوز معتاد گوشی‌های هوشمندمان نشده بودیم. تجربه این روزهای من از کار با مدیران پرمشغله سرتاسر دنیا نشان می‌دهد اوضاع بهتر که نشده، هیچ، بدتر هم شده است. همه ما بیشتر از همیشه گرفتاریم. و با اینکه در حال حاضر اصطلاح «مربیگری» بیشتر از قبل بر سر زبان‌هاست، به نظر نمی‌رسد تجربه واقعی مربیگری خیلی اتفاق بیفتد. و وقتی که اتفاق می‌افتد، گویی که مؤثر واقع نمی‌شود.

شما احتمالاً قبلاً امتحان کرده‌اید و شکست خورده‌اید



احتمال دارد تاکنون به نوعی با مربیگری برخورد داشته‌اید. تحقیقات مؤسسه توسعه رهبری بلسینگ‌وایت^۲ در سال ۲۰۰۶ حاکی از آن است که ۷۳ درصد از مدیران گونه‌ای از آموزش مربیگری را دیده‌اند. تا اینجا خوب است. با این حال، معلوم است این آموزش خیلی خوب نبوده است. فقط ۲۳ درصد از افراد تحت تعلیم – بله، یعنی کمتر از یک چهارم – معتقد بودند مربیگری اثر چشمگیری بر عملکرد و

۱. عبارت «اقتصاد پرفشار» را (در مقابل اقتصاد کم‌فشار) اولین بار آرتور اوکان (Arthur Melvin Okun) جهت اشاره به اقتصادی به کار برد که به‌طور مداوم در آن نرخ رشد اقتصادی بالاتر از میانگین و نرخ بیکاری پایین‌تر از میانگین است.

2. BlessingWhite: blessingwhite.com

رضایت شغلی‌شان داشته است. حتی ده درصد اظهار کردند که مربیگری اثر منفی داشته است. (آیا می‌توانید تصور کنید وقتی پایتان را به آن جلسات می‌گذارید با چه چیزی روبه‌رو می‌شوید؟ می‌گویند، «من انتظار دارم بعد از جلسه آموزشی‌ام با شما سردرگم‌تر و کم‌انگیزه‌تر شوم.»)

شما احتمالاً تحت مربیگری چندان اثربخشی نیستید؛ و احتمالاً مربیگری آن چنان اثربخشی اعمال نمی‌کنید.

پس، به‌طور خلاصه: شما احتمالاً تحت مربیگری چندان اثربخشی نیستید؛ و احتمالاً مربیگری آن چنان اثربخشی اعمال نمی‌کنید. می‌توانم حدس بزنم حداقل به سه دلیل اولین تلاش شما برای پروراندن عادت مربیگری دوام نیاورد. اول اینکه شاید آموزش مربیگری‌ای که دیده‌اید بیش از حد نظری، زیادی پیچیده، تاحدی کسل‌کننده و فارغ از واقعیات زندگی کاری پرمشغله‌تان بوده است – احتمالاً، یکی از آن دوره‌های آموزشی‌ای که در ایمیلتان تلنبار شده است. حتی اگر آموزش دل‌نشین بوده است – دلیل شماره دو – احتمالاً چندان وقت صرف نکرده‌اید تا سر در بیاورید که چگونه به‌طور بینش‌جدید را در عمل به کار بگیرید تا کارها را متفاوت انجام دهید. بنابراین، وقتی به دفتر کار برمی‌گشتید، اینرسی موجود زور بازو نشان می‌داد؛ شما را تسلیم خود می‌کرد؛ و وقتی به خودتان می‌آمدید می‌دیدید کارها را عیناً به روش سابق انجام می‌دهید.

دلیل سوم اینکه تغییر رفتار به‌ظاهر ساده کمی کمتر نصیحت کردن و چند تا سؤال بیشتر کردن به‌طور عجیبی سخت است. شما سال‌ها به نصیحت کردن پرداخته‌اید و بابت آن تشویق و تحسین شده‌اید.

این‌طور به نظر می‌رسید که «خلق ارزش» می‌کنید و بابت سروسامان دادن به اوضاع اضافه‌پاداش دریافت کرده‌اید. از طرف دیگر، وقتی شما سؤال می‌کنید، شاید در اینکه مفید باشید احساس تردید کنید، مکالمه ممکن است کندتر به نظر برسد و گمان کنید شالودهٔ مکالمه تاحدودی از دستتان خارج شده است (و درواقع همین‌طور هم هست. به آن می‌گوییم «توانمندسازی»). اگر این‌طور باشد، پیشنهاد چندان خوبی به نظر نمی‌رسد.

اما آن قدرها هم سخت نیست، جدی می‌گوییم

در شرکت من، باکس آو کراینز^۱، ما به بیش از ده‌هزار مدیر پرمشغله مثل شما مهارت‌های عملی مربیگری را آموزش داده‌ایم. طی سال‌ها، ما به این حقایق بدیهی پی برده‌ایم:

- مربیگری ساده است. درواقع، هفت پرسش اساسی این کتاب بیشتر چیزی را که لازم دارید در اختیارتان می‌گذارد.
- شما می‌توانید یک نفر را در کمتر از ده دقیقه هدایت کنید. و در این دنیای پرمشغله، شما چاره‌ای جز این ندارید که بتوانید در کمتر از ده دقیقه هدایت کنید.
- مربیگری باید یک فعل روزانهٔ غیررسمی باشد، نه یک رویداد گاه‌وبیگاه رسمی «حالا نوبت مربیگری است!»
- شما فقط وقتی می‌توانید عادت مربیگری پرورش دهید که سازوکار اثبات‌شدهٔ ایجاد و نهادینه‌سازی عادت‌های جدید را بشناسید.

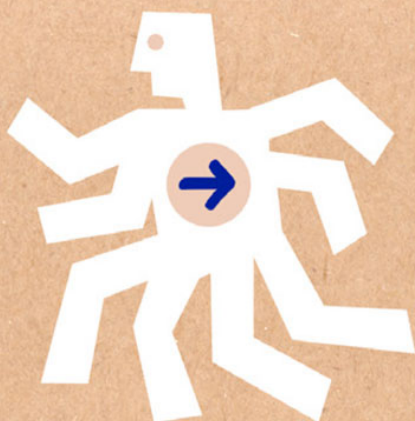
اما چرا به خودمان زحمت تغییر بدهیم؟ چرا شما باید بخواهید عادت مربیگری پرورش دهید؟

1. Box of Crayons: www.boxofcrayons.biz

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب **راه و رسم مریگیری** یا سفارش نسخهٔ کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



~~برای هر یک از این موارد~~ ✓

~~به شما و تیمتان پیشنهاد می‌دهیم~~ ✓

~~برای هر یک از این موارد~~ ✓

~~برای هر یک از این موارد~~ ✓

~~برای هر یک از این موارد~~ ✓

هر چه سریع‌تر کار کنید، کار بیشتری روی سرتان خراب می‌شود. ✗

مریگیری باعث می‌شود کمتر کار کنید و اثرگذارتر باشید. ⓪



پرورش عادت مریگیری به شما کمک می‌کند تمرکزتان را ⓪

بازیابی کنید تا شما و تیمتان بتوانید مشغول کاری شوید

که واقعاً اهمیت دارد و وقت، انرژی و منابعتان را صرف

حل چالش‌های مهم کنید. ذات مریگیری در کمک به

دیگران و شکوفا کردن استعدادشان نهفته است.

ISBN: 978-600-7677-38-4



انتشارات آریانا قلم