



نشر آموخته

عادت مریگری

مایکل بانگی استاتیر

ترجمه هدا پریزاده

حرف کمتر، سؤال بیشتر،
رهبری بهتر

به نام آن که جان را فکرت آموخت

سرشناسه

بانگی استانیور، مایکل
Bungay Stanier, Michael

عنوان و نام پدیدآور

عادت مربیگری
حرف کمتر، سؤال بیشتر، رهبری بهتر
مایکل بانگی استانیور؛ ترجمه هدا پری زاده
ویراسته فهیمه اسماعیلی و زهرا خانانی

مشخصات نشر

آموخته، ۱۴۰۲

شابک

۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۰-۶۵-۶

وضعیت فهرست‌نویسی

فیبا

یادداشت

عنوان اصلی:

The Coaching Habit:

say less, ask more & change the way you lead forever, c2016.

موضوع

مربیگری اجرایی
آموزش حین خدمت

رهبری

رهبری - جنبه‌های روان‌شناسی
مربیگری - جنبه‌های روان‌شناسی

رده‌بندی کنگره

HD۳۰/۴

رده‌بندی دیویی

۶۵۸/۴۰۷۱۲۴

شماره کتاب‌شناسی ملی

۹۰۳۲۵۰۸

اطلاعات رکورد کتاب‌شناسی

فیبا

عادت مریگری

حرف کمتر، سؤال بیشتر،
رهبری بهتر

مایکل بانگی استانیپر

ترجمه

هدا پری زاده

ویراسته

فهیمة اسماعیلی وزهرا خانیانی



آموخته



انتشارات آموخته

www.amookhteh.ir | info@amookhteh.ir

ما را در اینستاگرام دنبال کنید:

 Amookhteh

عادت مربیگری

حرف کمتر، سؤال بیشتر، رهبری بهتر

مایکل بانگی استاینر

ترجمه هدا پری زاده

ویراستاران: فهیمه اسماعیلی و زهرا خانیانی

ویراستار فنی: سعید یاراحمدی

مدیر پروژه: وحیده ماهری

مدیر هنری: حمید میزبانی

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

چاپ: واحد تولید نشر آموخته

• چاپ اول: ۱۴۰۲ • شمارگان: ۱۰۰۰ • قیمت: ۱۲۴۰۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۴۰۲، آموخته

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۵۰-۶۵-۶

ISBN: 978-622-6650-65-6

- این کتاب با «کاغذ بالکی» چاپ شده است.

کاغذ بالکی چیست؟

کاغذ بالکی (Bulky Book Paper) نوعی کاغذ است که نسبت به کاغذ سفید مزیت‌های بسیاری دارد. معروف‌ترین نوع این کاغذ از کشور سوئد می‌آید و به همین دلیل به «کاغذ سوئدی» معروف است. البته در فارسی از معادل‌های «کاغذ سبک‌بال» یا «کاغذ سبز» هم استفاده می‌کنند.


مزایای کاغذ بالکی

رنگ چشم‌نوازتر: این کاغذ در دورنگ طبیعی گرم و طوسی وجود دارد و برای سفیدکردنش مواد شیمیایی به کار نمی‌برند. رنگ کاغذ بالکی برای مطالعه مناسب‌تر است و چشم را کمتر خسته می‌کند. در ایران بعضی‌ها به سبب رنگش، آن را با کاغذ کاهی اشتباه می‌گیرند.

بازیافت ساده‌تر: کاغذ بالکی با محیط‌زیست سازگارتر است. در تهیه این نوع کاغذ از مواد شیمیایی استفاده نمی‌کنند و آن را به صورت مکانیکی تولید می‌کنند. در نتیجه، به راحتی به چرخه طبیعت بازمی‌گردد.

وزن کمتر: کاغذ بالکی از کاغذ معمولی ضخیم‌تر است؛ اما به دلیل منافذی که دارد، بسیار سبک‌تر است و می‌توان یک کتاب چندصفحه‌ای را که با کاغذ بالکی چاپ شده است، به راحتی در دست نگه داشت و مطالعه کرد.

مطالعه آسان‌تر: کتاب‌های قطوری که با کاغذ بالکی چاپ می‌شود، هم وزن کمتری دارد و هم هنگام مطالعه، خیلی راحت به حالت باز شده می‌ماند و پیش چشم خواننده بسته نمی‌شود.

همه پانویس‌ها را مترجم و ویراستاران به متن افزوده‌اند. 

برای خواندن مطالب تکمیلی و دیدن دیگر آثار انتشارات آموخته 

به وبسایت‌مان، به نشانی www.amookhteh.ir سر بزنید.



در قسمت‌های مختلف کتاب، استانی‌به 

پادکست «کار خوب» به میزبانی خودش اشاره

می‌کند که در این آدرس می‌توانید آن را بشنوید:

[boxofcrayons.com/boc/the-](https://boxofcrayons.com/boc/the-coaching-habit-book/ch-great-work-podcasts/)

[coaching-habit-book/ch-great-work-podcasts/](https://boxofcrayons.com/boc/the-coaching-habit-book/ch-great-work-podcasts/)

در بخش «در عمل ببینید» نیز به ویدئوهایی اشاره شده است. با اسکن 

کد کیوآر می‌توانید ویدئوها را تماشا کنید. ویدئوهایی که استانی‌به در

این کتاب به آن‌ها اشاره می‌کند همگی در بخش مستقلی از کانال



BoxofCrayonsMovies در این آدرس قرار دارد:

[youtube.com/playlist?list=PLRZr-](https://youtube.com/playlist?list=PLRZr-dExqJzbdD7RjDiTlgAf20iEtj7eMc)

[dExqJzbdD7RjDiTlgAf20iEtj7eMc](https://youtube.com/playlist?list=PLRZr-dExqJzbdD7RjDiTlgAf20iEtj7eMc)

این کتاب پس از چند مرحله ویرایش و بازبینی چاپ شده است.

همیشه گفته‌اند املاي نانوشته غلط ندارد. از این رو، مشتاقانه منتظر

خواندن و دیدن دیدگاه‌ها و پیشنهادهای شما می‌باشیم. راه‌های ارتباط با ما:

 feedback@amookhteh.ir

 www.amookhteh.ir

 Amookhteh

فهرست مطالب

۱۵ باید عادت مربیگری داشته باشید	
۲۵ چگونگی پرورش عادت	
۳۹ پرسش به جریان اندازنده	۱
۵۳ پرسش ودچ	۲
۶۹ پرسش متمرکزکننده	۳
۸۷ ترکیب نیرومند پرسش‌های یک و دو و سه	+
۸۹ پرسش مبنا	۴
۱۰۵ پرسش تنبیل‌ها	۵
۱۲۵ پرسش راهبردی	۶
۱۴۳ پرسش یادگیری	۷
۱۵۷ نتیجه‌گیری	
۱۶۳ گنجینه‌ای از چیزهای شگفت‌انگیز دیگر	
۱۶۹ عادت مربیگری را به سازمانتان ببرید	

درباره نویسنده

«اسمم مایکله. می تونم بپریم. می خواین ببینین چطوری می پریم؟» مایکل سه ساله خودش را این طوری به غریبه های متعجبی معرفی می کرد که در فروشگاه های بزرگ مواد غذایی می دید.

نخستین چک نویسندگی اش را برای داستان عاشقانه ای به نام «مأمور تحویل» گرفت و هنر تئاتر را زمانی فراگرفت که در دانشکده حقوق در نمایش کوتاهی به نام «مدلینگ هماهنگ مردان برهنه»^۲ بازی کرد. آشنایی و ازدواج با خانمی کانادایی که هرگز مایکل را چندان جدی نمی گیرد، هدیه ای است که از گرفتن بورسیه رودز^۳ و تحصیل در آکسفورد نصیبش شد. بهترین راه برقراری ارتباط مستقیم با مایکل، لینکدین است. او یگانه کسی است که در این شبکه نام خانوادگی بانگی استانیور^۴ دارد. بنابراین به راحتی پیدایش می کنید. برای آشنایی بیشتر با دستاوردهای مایکل به boxofcrayons.biz سر بزنید.



1. The Male Delivery
2. Synchronized Nude Male Modelling
3. Rhodes Scholarship
4. Bungay Stanier



هارلن هاواردا گفته است هر موسیقی محلی خوبی
سه آگورد و واقعیت را در دل خود دارد.

این کتاب هفت پرسش را پیش رویتان می‌نهد
و به ابزاری مجهزتان می‌کند که این پرسش‌ها
جزئی از زندگی روزمره‌تان شود
و با زحمت کمتر تأثیرگذارتر باشید.



صاحب نظران دربارهٔ این کتاب چه می‌گویند؟

مایکل بانگی استانی‌ر ضروریات مربیگری را در هفت پرسش اساسی خلاصه می‌کند. اگر بر روش ساده و در عین حال موشکافانه‌اش مسلط شوید، با یک تیر دو نشان زده‌اید: از کارمندان و همکارانتان بهتر پشتیبانی می‌کنید و به احتمال فراوان می‌فهمید مربی اصلی خودتان شده‌اید.

- دنیل اچ. پینک^۱

نویسندهٔ کتاب‌های

همهٔ ما فروشنده‌ایم^۲ و انگیزه^۳

چگونه رهبر بهتری می‌شوید؟ مایکل این پرسش را از رهبران بلندپرواز می‌پرسد و سپس با پیش‌کشیدن هفت پرسش موشکافانه که عادت‌های رهبری‌شان را تغییر می‌دهد، به آن پاسخ می‌دهد. این کتاب پراز پرسش‌ها و اندیشه‌ها و ابزارهای مفید و جالبی است که به هر رهبری که در پی بهتر شدن باشد، کمک می‌کند.

- دیو اولریک^۴

یکی از نویسندگان کتاب‌های

چرایی کار^۵ و کدهای رهبری^۶

1. Daniel H. Pink

۲. Sell Is Human: این کتاب را انتشارات آموخته چاپ کرده است.

۳. Drive: این کتاب را انتشارات آموخته چاپ کرده است.

4. Dave Ulrich

5. The Why of Work

6. The Leadership Code

پس از خواندن کتاب بی‌درنگ این واژه به ذهنم رسید: «خارق‌العاده! این کتاب وقتی به آن نیاز داشتیم کجا بود؟» در طول دوران کاری ام کتاب‌های بی‌شماری دربارهٔ رهبری و مربیگری خوانده‌ام؛ ولی کم‌وبیش، هیچ‌کدام مانند کتاب مایکل بانگی استانی‌ر همه‌چیز را یک جا جمع نکرده بود. عاشق ایدهٔ حفظ سادگی و سپس تمرین و تمرین و تمرین که برای پرورش عادت مربیگری ضروری است. مایکل چیزی را که از نظر برخی رهبران پیچیده است، در قالب فرآیندی پیشنهاد می‌دهد که هم برای رهبران مجرب و هم برای رهبران تازه‌کار ساده است. بی‌گمان، خواندنش ضروری است.

- مونیک بیتمن^۵

معاون ارشد تی‌دی بنک گروپ^۶

مایکل در این کتابچهٔ راهنمای عالی با هوش و قریحهٔ مثال‌زدنی‌اش و قدرت بیان و تعهدش به هنر مربیگری، بر مسیر پیش روی همهٔ افراد مشتاق کمک به دیگران، نور می‌تاباند. با اینکه در این حوزه چهار دهه کار کرده‌ام، از کتاب عادت مربیگری نکته‌های بسیاری آموخته‌ام.

- دیوید آلن^۷

نویسندهٔ کتاب سامان‌دادن کارها^۸

مربیگری هنر است. روی کاغذ ساده است؛ اما هرکسی از پیش برنمی‌آید. شهامت می‌خواهد که به‌جای توصیه‌کردن، پاسخ‌دادن یا پیشنهاد راهکار، سؤال بپرسیم. اینکه به دیگری فرصت بدهیم راهش را پیدا کند و اشتباه کند و به رهیافت مختص خودش برسد، هم شجاعانه است و هم آسیب‌پذیرمان می‌کند. از سوی دیگر، به‌معنای کنارگذاشتن عادت «درستش کن» است. مایکل در این کتاب کاربردی و الهام‌بخش، هفت پرسش دگرگون‌کننده را با ما در میان می‌گذارد که چگونگی رهبری و پشتیبانی‌مان را تغییر می‌دهد. او کمک‌مان می‌کند بخش سخت ماجرا، یعنی تبدیل این اطلاعات به عادت و روال روزانه را پشت سر بگذاریم.

- برنه براون^۱

نویسندهٔ کتاب‌های

با اقتدار برخاستن^۲ و شهامت رهبری^۳

عادت مربیگری سرگرم‌کننده، هوشمندانه، کاربردی، به‌یادماندنی و بر علوم رفتاری کنونی مبتنی است. برای کار خودم و همکارانم بسیار ارزشمند بود.

- جیمز اسلزاک^۴

مدیر اجرایی راهبرد مجلهٔ نیویورک تایمز

5. Monique Bateman
6. TD Bank Group
7. David Allen
8. Getting Things Done

1. Brené Brown
2. Rising Strong
3. Dare to Lead
4. James Slezak

جادوی رهبری در گفت‌وگوهای روزمره رخ می‌دهد. مایکل بانگی استانیِر با کتاب عادت مربیگری، ابزار بسیار ساده و در عین حال نیرومندی (فقط هفت پرسش!) را به مدیران پیشکش می‌کند تا به آن‌ها کمک کند هر روز تیم‌هایشان را برای رسیدن به عظمت مربیگری کنند.

- اندرو کولیر^۵

رئیس بخش

توسعه رهبری نسته^۶

فقط یک کتاب نیست. صدای درونتان است. فرشته‌ای است که روی شانه‌تان می‌نشیند و به مسیر سرفرازی هدایتان می‌کند. برای اینکه مربی برجسته‌ای باشید، به توانمندی‌ای فرای مهارت نیاز دارید. مربی‌بودن نوعی ذهنیت و روشی برای زندگی است. مایکل با به‌کارگیری قصه‌گویی هنرمندانه و نمونه‌های عملی و روش‌های اثبات‌شده، برای انتقال این پیام به خواننده روش جالبی دارد. عادت مربیگری کتابی ضروری برای مربیانی است که به‌راستی، دنبال تأثیرگذاری‌اند.

- شنید کاندن^۷

رئیس بخش توانمندسازی عملکرد

کلی‌سی‌ای تکنولوژی^۸

5. Andrew Collier
6. Nestlé
7. Sinéad Condon
8. CA Technologies

در میان دریایی از کتاب‌های مربیگری که چارچوب‌های مفهومی به‌دردنخور و قدیمی را تکرار می‌کنند، این کتاب گوهر امیدبخشی است. عادت مربیگری گنجینه‌ای است از رهیافت‌های عملی که به خواسته همیشه‌گی‌مان برای تبدیل تک‌تک مدیران به مربی جامه عمل می‌پوشاند و آن را به شکل مجموعه ساده‌ای از عادت‌های روزمره درمی‌آورد. اگر آماده‌اید درجه رهبری‌تان را ارتقا دهید، به این کتاب نیاز دارید.

- جسیکا امورتگی^۱

مدیر ارشد بخش آموزش و توسعه لاجیتک^۲

کتاب‌های مربیگری بسیاری در بازار هست که خواندنشان را نیمه‌کاره رها می‌کنیم. کتاب عادت مربیگری مایکل بانگی استانیِر از آغاز تا پایان جذابان می‌کند. کتاب ساده‌ای که جسورانه و بی‌پرده صحبت می‌کند و واقعی است. می‌توانید با آن ارتباط برقرار کنید و چگونگی برقراری ارتباط با همکاران و اعضای خانواده‌تان را تغییر دهید. اگر دنبال کتابی در حوزه مربیگری می‌گردید که خیلی زود با آن ارتباط برقرار کنید و سردرگم نشوید، این کتاب را انتخاب کنید.

- جوان مک‌نالی مایرز^۳

معاون منابع انسانی

کمپانی تیم هورتونز^۴

1. Jessica Amortegui
2. Logitech
3. Johanne Mcnally Myers
4. Tim Hortons

در حالی که دیگران بیش از اندازه مقصود و عمل مربیگری را پیچیده می‌کنند، مایکل بانگی استانیبر به این عادت مهم رهبران کاربلد، رویکردی کاربردی و دوستانه دارد. او به اختصار پژوهش‌هایی را دربارهٔ هنر پرسشگری بررسی می‌کند؛ البته با حفظ احترام طرف مقابل و نقش آن در بهبود همکاری پربار افرادی که به به سرانجام رساندن کاری متعهدند. عادت مربیگری کتابی بسیار لذت‌بخش است که برای درپیش‌گرفتن عادت‌های جدید بی‌درنگ الهام‌بخش‌م شد.

- دانا وودز^۳

مدیرعامل انجمن آمریکایی پرستاران
بخش‌های مراقبت‌های ویژه

بانگی استانیبر راست می‌گوید. ما مخلوق عادتیم و با عادت‌هایمان خودمان و زندگی جهان اطرافمان را می‌سازیم. عادت مربیگری راهنمایی برای به‌کارگیری قدرت عادت در قدرت مربیگری است تا همراه دیگران و از طریق آن‌ها به دستاوردهای بیشتری برسیم. این کتاب را بخوانید؛ به آن عمل کنید. به کار ببرید. بگذارید روی میزتان بماند و عادت مربیگری‌تان را پرورش دهید.

- مایکل میلان^۴

مدیرعامل برنامه‌های اجرایی
دانشکدهٔ عالی مدیریت راتمن
دانشگاه تورنتو

در میان انبوهی از کتاب‌ها و پژوهش‌ها و مقاله‌های مرتبط با اهمیت مربیگری و چگونگی اجرای مناسب این مهم‌ترین روش پرورش و رشد مهارت، عجیب نیست که دانشجویان و متخصصان این حرفه در مواجهه با رویکردها و چارچوب‌ها و نظام‌های گوناگونی که بقیه آن‌ها را «روش درست» معرفی می‌کنند، گیج و سردرگم شوند. مایکل بانگی استانیبر با کتاب جدیدش ماهرانه این سردرگمی‌ها را از میان برداشته است؛ طوری که فهمش ساده و هدفش واقع‌گرایانه و اجرائیش بسیار نتیجه‌بخش است. به‌نظر من این کتاب برای مربیان حرفه‌ای و دانشجویان و مدیران، مجموعه‌ابزار قدرتمند و مفیدی است.

- استوارت کرب^۱

مدیر بخش آموزش
و توسعهٔ فیس‌بوک

عادت مربیگری عصارهٔ مربیگری کاربردی را پیش روی مدیران پرمشغله می‌نهد. هیچ حرف اضافی و نظریهٔ انتزاعی و روایت خسته‌کننده‌ای ندارد. فقط ابزارهای کاربردی را به شما معرفی می‌کند تا در عرض ده دقیقه یا کمتر مربیگری را فرا بگیرید.

- ملیسا دایملر^۲

رئیس بخش آموزش و
توسعهٔ سازمانی توییتر

3. Dana Woods
4. Michele Milan

1. Stuart Crabb
2. Melissa Daimler

باید عادت مریگیری داشته باشید

حالا دیگر همه می دانند مدیران و رهبران باید
افرادشان را مریگیری کنند.

در این باره مقاله های بسیاری در نشریات حوزه رهبری چاپ می شود. به باور مریبان کارکشته حوزه های گوناگون، داشتن منش مریگیری برای رهبری مهم است. گویا شمار مریبان مدیران اجرایی، بر اساس قانون مور^۱ هر روز افزایش می یابد. حتی دیلبرت^۲ ادای مریگیری را درمی آورد که بی گمان، نشانه ای از موفقیت ترویج مریگیری کردن است.

۱. Moore's Law: در سال ۱۹۶۵ نخستین بار گوردون مور، از بنیان گذاران شرکت اینتل آن را مطرح کرد؛ قانونی سرانگشتی که می گوید شمار ترانزیستورهای روی هر تراشه با مساحت مشخص هر دو سال، کم و بیش دو برابر می شود.

۲. Dilbert: شخصیتی خیالی و قهرمان داستان های مجموعه کاریکاتورهای دیلبرت است. او کارمندی است که به دلیل نوعی بیماری ندارد، توانایی بی نظیری در کارهای مکانیکی و الکترونیکی دارد؛ ولی مهارت های اجتماعی اش ضعیف است. دیلبرت دانش آموخته دانشگاه ام آی تی در رشته مهندسی برق است. هرچند ایده هایش، کم و بیش معقول و انقلابی است، چون قدرت ندارد، کسی به ایده هایش توجه نمی کند. نالایی و بدسگالی همکارانش (خصوصاً رئیس موسیخ سیخی اش) به شدت آزارش می دهد.

دنیل گلمن^۱، روان‌شناس و روزنامه‌نگاری که مفهوم هوش هیجانی را رواج داد، بیش از پنجاه سال پیش در مقاله «رهبری نتیجه‌بخش»^۲ که در نشریه کسب‌وکار هاروارد^۳ چاپ کرده بود، برای بیان اهمیت مربیگری نخستین گام را برداشت. او معتقد بود رهبری شش سبک اصلی دارد. مربیگری یکی از این سبک‌ها بود و بر اساس شواهد تأثیر «مثبت چشمگیری» بر عملکرد، جو (فرهنگ) و درآمد ناخالص شرکت داشت؛ ولی در مقایسه با سبک‌های دیگر رهبری کمتر آن را به کار می‌بستند. چرا؟ گلمن نوشت:

«بسیاری از رهبران به ما گفتند در این اوضاع اقتصادی پرفشار^۴ برای آموزش آهسته و کسل‌کننده افراد و کمک به رشد آن‌ها وقت ندارند.»

یادتان باشد این ماجرا به دوران خوش سال ۲۰۰۰ مربوط است که ایمیل هنوز موهبت الهی بود، نه مایه بدبختی. تنور جهانی شدن تازه داشت گرم می‌شد و هنوز روحمان را به گوشه‌های هوشمند نفروخته بودیم. این روزها از کار با مدیران پرمشغله سراسر جهان فهمیده‌ام همه چیز بدتر شده است، نه بهتر. همه ما بیشتر از هر زمان دیگری غرق فعالیت‌های گوناگونیم و با اینکه این روزها واژه «مربیگری» بیشتر به گوش می‌خورد، مربیگری کردن هنوز هم چندان رایج نیست و اگر هم به کار رود، به نظر کارساز نیست.

1. Daniel Goleman

2. Leadership That Gets Results

۳. Harvard Business Review: در زمینه کسب‌وکار فعالیت می‌کند و انتشارات هاروارد بیزینس، هر سال شش شماره از آن را منتشر می‌کند. انتشارات آموخته چند سالی است تلاش می‌کند برترین مقالات این نشریه را در قالب «ده مقاله‌ای که از هاروارد باید بخوانید» چاپ کند.

۴. High-Pressure Economy: اقتصادی است که رشدش از متوسط بیشتر و بیکاری در آن کم باشد. این نوع اقتصاد، کم‌بیش همیشه پس از دوره رکود اقتصادی آغاز می‌شود.

چه بسا، پیش از این به شکلی با مربیگری سروکار داشته‌اید. بر اساس یافته‌های پژوهش سال ۲۰۰۶ شرکت توسعه رهبری بلسینگ‌وایت، ۷۳ درصد مدیران به شکلی آموزش مربیگری دیده‌اند. تا اینجا همه چیز خوب است؛ ولی به نظر، آموزشی که در زمینه مربیگری دیده بودند، چندان سودمند نبوده است.

فقط ۲۳ درصد افرادی که آموزش مربیگری دیده بودند (بله، کمتر از یک چهارم افراد)، گمان می‌کردند مربیگری تأثیر چشمگیری بر عملکرد یا رضایت شغلی‌شان داشته است. حتی ۱۰ درصدشان معتقد بودند آموزش مربیگری‌ای که دیده‌اند، تأثیر ناخوشایندی داشته است (هیچ‌وقت رفتن به این جلسات را تصور کرده‌اید؟ «بی‌صبرانه منتظرم بعد از جلسه مربیگری‌م با شما سردرگم‌تر بشم و انگیزه‌م کمتر بشه»).

بنابراین، خلاصه‌اش این است:

به احتمال فراوان آموزش مربیگری چندان کارآمدی ندیده‌اید و به احتمال فراوان مربی چندان کارآمدی هم نیستید.

چه بسا
پیش‌تر
امتحانش کرده‌اید

و به نتیجه
نرسیده‌اید

حدس می‌زنم به سه دلیل در نخستین تلاشتان برای پرورش عادت مربیگری شکست خورده‌اید.

نخست، به احتمال فراوان آموزش مربیگری‌ای که دیده‌اید، بیش از اندازه نظری و پیچیده و کمی خسته‌کننده و دور از واقعیت زندگی کاری پرمشغله‌تان بوده است. شاید یکی از آن جلسات آموزشی بود که در آن ایمیل‌های تلنبار شده‌تان را بررسی می‌کردید.

دوم، حتی اگر آموزش جذاب بوده باشد، به احتمال زیاد برای تبدیل این اطلاعات به اقدامات فراخور آن، وقت چندانی صرف نکرده‌اید تا بتوانید کارها را به شیوه متفاوتی انجام دهید. پس از بازگشت به دفتر کارتان، وضع موجود قدرتش را به کار می‌گیرد و ضربه فنی‌تان می‌کند و طولی نمی‌کشد کارها را دوباره درست مانند پیش انجام می‌دهید.

سوم، تغییر رفتار به ظاهر ساده‌تر توصیه کردن و بیشتر سؤال پرسیدن با کمال تعجب دشوار است. سال‌هاست توصیه کرده‌اید و برای این کار ترفیع گرفته‌اید و تحسینتان کرده‌اند. گویی با این کارها به شرکت «ارزش افزوده» می‌دهید و افزون بر این، هم‌زمان مهارت‌ها را در چنگتان می‌گیرید. در مقابل، هنگامی که سؤال می‌پرسید، شاید از مفید بودن یا نبودنتان کمتر مطمئن باشید، گفت‌وگو برایتان کندتر پیش رود و احساس کنید افسار آن از دستتان خارج شده است (و در واقع همین‌طور هم هست. نامش توانمندسازی است). با این اوصاف، پیشنهاد خوبی به نظر نمی‌رسد.

در شرکتتم، باکس آو کرایونز^۱، مهارت‌های مربیگری کاربردی را به بیش از ده‌هزار مدیر پرمشغله مانند شما آموزش داده‌ایم و با گذشت سال‌ها به واقعیت‌های آشکار زیر دست یافته‌ایم:

- مربیگری کار ساده‌ای است. در واقع، هفت پرسش اساسی این کتاب، بیشتر نیازهایتان را برآورده می‌سازد.
- می‌توانید هرکسی را ظرف ده دقیقه یا کمتر مربیگری کنید. در جهان پرتکاپوی امروز باید بتوانید در ده دقیقه یا کمتر مربیگری کنید.
- مربیگری باید فعالیتی روزانه و خودمانی باشد، نه رویداد گاه‌به‌گاه و رسمی «حالا وقت مربیگری است!»
- می‌توانید عادت مربیگری را در خودتان پیورور کنید؛ ولی فقط اگر سازوکارهای اثبات‌شده^۲ پرورش و نهادینه‌کردن عادت‌های جدید را درک کنید و از آن بهره ببرید.

ولی چرا باید زحمت تغییر اوضاع را به خود بدهید؟ چرا باید عادت مربیگری را در خودتان پرورش دهید؟

ولی
راستش را بخواهید

چنان هم
سخت نیست

مربیگری به معنی کمک به دیگران و آشکار کردن توانایی‌های بالقوه آن‌هاست؛ ولی مطمئنم:

**چون ارزش
زحمتهان را دارد**

**همین حالا هم به دیگران کمک می‌کنید؛
ولی این کار به بیشتر مربیگری کردنتان
کمک نکرده است.**

پس بگذارید ببینیم مربیگری دیگران چه سودی برای شما دارد. کمتر زحمت کشیدنتان و تأثیرگذاری بیشترتان را در پی دارد. هنگامی که عادت مربیگری را در خودتان پرورش می‌دهید، ساده‌تر سه چرخه معیوبی را می‌شکنید که فضای کاری‌تان را آلوده کرده است: **وابستگی بیش از اندازه، ازپادآمدن، بی‌علاقگی به کار.**

شاید ببینید تیمتان بیش از حد به شما وابسته است. این بدشانسی دورو دارد: نخست، افرادتان را آموزش داده‌اید بیش از اندازه به شما متکی باشند. این موقعیت برای آن‌ها ناتوان‌کننده و برای شما کلافه‌کننده است؛ دوم، چون در خلق این وابستگی بسیار موفق بوده‌اید، اکنون ناچارید بیش از اندازه کار کنید و حتی شاید گلوگاه فرایند کاری‌تان باشید. بنابراین، همه تیم ابتکار عمل و انگیزه‌شان را از دست می‌دهند. هرچه بیشتر به کارمندانان کمک کنید، بیشتر به کمکتان نیاز پیدا می‌کنند. هرچه بیشتر به کمکتان نیاز داشته باشند، باید وقت بیشتری را صرف کمک کردن به آن‌ها کنید.

**چرخه شماره یک:
وابستگی بیش از حد**

پرورش عادت مربیگری با افزایش تسلط افراد بر انتخاب‌هایشان و خودمختارتر کردن آن‌ها و با کاهش نیاز شما به مداخله و برعهده‌گرفتن کارها و تبدیل شدن به گلوگاه، به تیم کمک می‌کند خودکفاتر شود.

از سوی دیگر، شاید به دلیل میزان کارتان از پا دربیایید. مهم نیست همه فوت‌وفن‌های بهره‌وری جهان را از بر باشید؛ هرچه بیشتر جان بکنید، کارهای بیشتری بر سرتان خراب می‌شود. هنگامی که به دلیل داشتن اولویت‌های فزاینده به جهات مختلفی کشیده می‌شوید و دینگ‌دینگ بی‌وقفه ایمیل حواستان را پرت می‌کند و کشان‌کشان خودتان را از جلسه‌ای به جلسه بعدی می‌رسانید، تمرکزتان را از دست می‌دهید. هرچه بیشتر تمرکزتان را از دست بدهید، بیشتر احساس می‌کنید از پا درآمده‌اید. هرچه بیشتر احساس کنید از پا درآمده‌اید، بیشتر تمرکزتان را از دست می‌دهید.

پرورش عادت مربیگری کمک‌تان می‌کند دوباره تمرکزتان را به دست آورید. بنابراین، شما و تیمتان کارهایی انجام می‌دهید که به‌راستی، کارآمد است و در نتیجه زمان و انرژی و منابعتان را صرف حل مشکلات مهم‌تر می‌کنید.

سرانجام، شاید علاقه‌تان را به کارهای مهم از دست بدهید. کتاب قبلی‌ام، به نام کارهای عالی بیشتری انجام دهید، می‌گفت فقط انجام کارها کافی نیست. باید به افراد کمک کنید کارهای تأثیرگذار بیشتری انجام دهند. هرچه بیشتر کارهای بی‌هدف انجام دهیم، علاقه و انگیزه‌مان کمتر می‌شود. هرچه علاقه‌مان به کار کمتر شود، کمتر ممکن است کارهای عالی را بیابیم و نتایج عالی خلق کنیم.

چرخه شماره دو: از پادآمدن

چرخه شماره سه: بی‌علاقگی به کار

پرورش عادت مربیگری به شما و تیمتان کمک می‌کند دوباره با کار تأثیرگذار و معنادار ارتباط برقرار کنید. مربیگری به افراد جرئت می‌دهد پایشان را از انجام کارهای راحت و آشنا فراتر بگذارند و کمک می‌کند از تجاربشان درس بگیرند و هم به معنای واقعی کلمه و هم معنای استعاری، ظرفیت فرد را افزایش می‌دهد و به شکوفایی آن کمک می‌کند.

پس با وابستگی، بیگاری و بی‌علاقگی دست‌به‌گریبانید. با پرورش عادت مربیگری به روش کاری بهتری می‌رسید.

آنچه مردم آن را لحظه کشف می‌دانند
در واقع کشف پرسش است.

- جوناس سالک^۱

مهم‌ترین بخش این کتاب هفت پرسشی است که شما را از شر این چرخه‌های معیوب خلاص می‌کند و روش کارتان را بهبود می‌بخشد. این پرسش‌ها نه تنها درباره زبردستانان کاربرد دارد، بلکه در تعامل با مشتریان، تأمین‌کنندگان، همکاران، رؤسا و حتی (گاهی و البته تضمین نمی‌کنم) همسر و فرزندان نوجوان به کار می‌آید.

هفت

پرسش اساسی

۱. Jonas Salk: پزشک یهودی‌تبار آمریکایی بود. شهرت او به دلیل کشف و تولید واکسن فلج اطفال است. او برای ساخت واکسنی بی‌خطر در کمترین زمان ممکن به تحقیقاتش ادامه داد. وقتی از او پرسیدند صاحب حق ثبت اختراع آن کیست، سالک گفت: «هیچ ثبت اختراعی در کار نیست.»

این پرسش‌ها این ظرفیت را دارد که جلسات رودرروی هفتگی با تک‌تک افراد، جلسات تیم، جلسات فروش و از همه مهم‌تر لحظاتی را دگرگون کند که در فاصلهٔ میان دو رویداد برنامه‌ریزی شده به کسی برمی‌خورید.

پرسش «به جریان اندازنده» راهی برای آغاز گفت‌وگوهای متمرکز و دوستانه است. **پرسش ودچ^۱** که بهترین پرسش مربیگری جهان است، در قالب ابزار خودمدیریتی عمل می‌کند و شش پرسش دیگر را روی غلتک می‌اندازد. **پرسش «متمرکزکننده»** و **پرسش «مبنا»** کمکتان می‌کند به بطن مشکل راه پیدا کنید و توجهتان را بر اهداف مهم متمرکز کنید. **پرسش «تبل‌ها»** در وقت شما و **«پرسش راهبردی»** در وقت افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید، صرفه‌جویی می‌کند. **پرسش «یادگیری»** تضمین می‌کند همهٔ افراد تعاملات مفیدتری با شما برقرار کنند و با پرسش به جریان اندازنده همراه می‌شود تا انسجام مربیگری از هم نپاشد.

آماده‌اید؟ مطمئنم دلتان می‌خواهد سراغ هفت پرسش اساسی برویم؛ ولی پیش از آن، باید نگاهی اجمالی به مبانی چگونگی تغییر رفتار بیندازیم. معرفی ابزار مفیدی که نتوانید آن را به کار بگیرید، هیچ فایده‌ای ندارد. در فصل بعد، با بررسی روش پرورش عادت جدید به این مهم کمک می‌کنیم. در این فصل، درمی‌یابید چرا رفتار جدید، نقطهٔ آغاز عادت جدید نیست و چرا شصت ثانیه چنان مهم است و روش پرورش عادت جدید چگونه به تغییر متمرکز رفتار می‌انجامد.

دست به کار شویم؟

۱. سرواژهٔ «و دیگه چی؟» که در ادامه درباره‌اش توضیح می‌دهیم.

چگونگی پرورش عادت

در این فصل سازوکارهای چگونگی تغییر رفتار را
را موشکافی می‌کنیم. دیگر لازم نیست به افسانه‌ها
و دروغ‌های موجود در اینترنت اتکا کنید.

تغییر رفتار دل‌خواه این کتاب از این قرار است: کمی
بیشتر برسید و کمی کمتر به دیگران بگویید چه کاری
انجام دهند. سادگی به معنای آسانی نیست و نظریه‌ای
که ندانیم چگونه باید عملی شود، فایده‌ای ندارد.
بنابراین، پیش از اینکه سراغ تغییر دادن چیزی برویم،
باید با چگونگی تغییر آشنا شویم.



THE COACHING HABIT

Say Less, Ask More
& Change the Way You Lead Forever

Michael Bungay Stanier



نشر آموخته

عادت مربیگری به شما و گروهتان کمک می‌کند خودمختار باشید، متمرکز شوید و به کارهای مؤثر و معنادار رو آورید. شالوده این کتاب هفت پرسش است که شما را از شر چرخه‌های معیوب وابستگی، فرسودگی و بی‌علاقگی می‌رهاند و روش کارتان را بهبود می‌بخشد.



www.amookhteh.ir
info@amookhteh.ir