



## فیفا

کوچینگ: مربیگری درخشان

نویسنده: جولیا استار ۱۹۵۹، JULIE STARR / مترجم: علیرضا سهرابی ۱۳۶۲

تهران: هورمزد، ۱۳۹۹ / شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۵۱-۱۷-۳

عنوان اصلی: Brilliant coaching

موضوع:

رده بندی دیویی:

رده بندی کنگره:

شماره کتابشناسی ملی:

کوچینگ: مربیگری درخشان

نویسنده: جولیا استار

مترجم: علیرضا سهرابی / سرمترجم: نسرین کماسی

ویراستار: مرجان نصرتی ۱۳۶۲ / سرویراستار: نیما معارفی

ناشر: هورمزد / نوبت چاپ: اول ۱۳۹۹ / تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۵۱-۱۷-۳

طراحی داخلی: سارا عزیزی شالباف / طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد

نشانی: میدان انقلاب، خ جمالزاده جنوبی، نرسیده به جمهوری، پلاک ۷۸،

واحد ۱۷ و ۱۹ تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶

## شناسنامه



BRILLIANT  
COACHING

کوچینگ

مربیگری  
درختشان



جولی استار  
مترجم: علیرضا سهرابی

ویراستار: مرجان نصرتی

# فهرست

- تشکر و قدردانی ..... ۱۱
- درباره نویسنده ..... ۱۳
- مقدمه ..... ۱۵
- بخش اول: آگاهی ..... ۲۴**
- فصل اول: مربیگری چیست؟ ..... ۲۵
- فصل دوم: مربیگری محرک دلبستگی ..... ۴۲
- فصل سوم: طرز فکر مدیر در نقش مربی چگونه است؟ ..... ۶۰
- فصل چهارم: چطور منیت (Ego) ما توانایی مربیگری ما را محدود می‌کند؟ ..... ۷۰
- بخش دوم: توانایی ..... ۹۰**
- فصل پنجم: ایجاد رابطه و صمیمیت ..... ۹۲
- فصل ششم: گوش دادن متمرکز ..... ۱۰۶
- فصل هفتم: پرسشگری مؤثر ..... ۱۱۸
- فصل هشتم: روش منعطف تأثیرگذاری (نفوذ) ..... ۱۳۶
- فصل نهم: بازخورد سازنده ..... ۱۵۶
- بخش سوم: کاربرد ..... ۱۷۸**
- فصل دهم: جلسات آفلاین - وقتی که فرد موضوع یا دستور کاری دارد ..... ۱۸۴
- فصل یازدهم: آفلاین: وقتی مدیر موضوع یا دستور کار دارد ..... ۲۱۲
- فصل دوازدهم: آفلاین - وقتی هم فرد و هم مدیر موضوعی برای بحث دارند ..... ۲۳۸
- فصل سیزدهم: آنلاین - مربیگری واکنشی ..... ۲۵۴
- بخش چهارم: اقدام ..... ۲۶۸**
- فصل چهاردهم: یادگیری خود را فراتر ببرید ..... ۲۷۰

بخش اول

آگاهی

دارد، تعریف می‌شود. مثال زیر را در نظر بگیرید:

ممکن است من برای عده‌ای یک ساعت درباره کاری، که فکر می‌کنم آن‌ها باید در موقعیتی خاص انجام دهند، سخنرانی کنم و آن‌ها به درستی تصمیم بگیرند که حرف‌های من را نشنیده بگیرند یا ممکن است سؤالی ساده و درعین حال چالش‌برانگیز مطرح کنم مثل این سؤال که «چه چیزی مانع از گوش کردن شما به حرف‌های من می‌شود؟» این سؤال ممکن است باعث شود آن‌ها به چیزهایی پی ببرند که قبلاً از نگاهشان پنهان مانده بود. مثال دوم از منظر مربیگری تأثیر بیشتری دارد، زیرا باعث می‌شود افراد به فکر فرو بروند و در نتیجه به راه‌حل‌های مختص به خودشان برسند.

سؤالات زیر کمک می‌کند که بفهمید آیا یک مکالمه، گفت‌وگوی مربیگری است یا خیر؟

- آیا تمرکز گفت‌وگو بیشتر بر مراجع است؟
- آیا نگرش مربی به مراجع مثبت است؟
- آیا مربی از مهارت‌های گوش‌دادن، پرسشگری و بازخورد استفاده می‌کند؟
- آیا مراجع بعد از پایان جلسه مربیگری به آن فکر می‌کند و از بازخوردهای آن سود می‌برد؟
- آیا این گفت‌وگو کمک می‌کند که فرد به شیوه دیگری بیندیشد، بیاموزد و عمل کند؟

## تعاریف درخشان

- گزارش مستقیم  
کسی که مستقیماً به شما گزارش می‌دهد، یعنی در ساختار سازمانی هیچ مدیر یا سرپرست دیگری بین شما وجود ندارد.
- زیردستان  
کسی که در سازمان نسبت به شما در جایگاه پایین‌تری قرار دارد. آن‌ها یا مسئولیت‌های کم‌تری دارند یا در رده پایین‌تری از شما هستند و... در این کتاب، این عبارت به معنای همان گزارش مستقیم که در بالا به آن اشاره شده، به کار می‌رود.
- همکاران  
همه کسانی که با آن‌ها کار می‌کنید؛ شامل افرادی که مستقیماً به شما گزارش می‌دهند، زیردستان شما یا کسانی که از شما ارشدترند.
- اعضای گروه  
در این کتاب این عنوان را به کار می‌گیریم تا عضوی از گروه را که به شما گزارش می‌دهد، با این فرض که شما گروه را اداره کنید، نشان دهیم. حتی اگر این‌طور نیست، تصور کنید که مدیر گروه هستید. از لحاظ منطقی، اعضای گروهی که ما درباره آن‌ها صحبت خواهیم کرد شامل افرادی است که مستقیماً به شما گزارش می‌دهند، یعنی زیردستان و دیگر همکارانتان.

### • فرد هم‌رده

این فرد کسی است که در ردهٔ سازمانی هم‌تراز شما قرار دارد. نقش آن‌ها از لحاظ مسئولیت، ردهٔ شغلی، جایگاه در سلسله‌مراتب سازمانی و... معادل شماست. به یاد داشته باشید در عین حال که ما همهٔ افراد را برابر می‌دانیم، تصدیق می‌کنیم که گاهی اوقات نقش‌هایی که بر عهده دارند، اغلب به دلیل مسئولیت یا تأثیر آن نقش ارزش یکسانی برای سازمان ندارند.

### چگونه مربیگری در محیط کار مؤثر است؟

وقتی کسی را مربیگری می‌کنیم این نکته را مدنظر قرار می‌دهیم که آن‌ها به واسطه تشویق‌های ما، توانایی انجام کارهای خودشان را پیدا می‌کنند؛ بنابراین سؤالاتی نظیر این را مطرح می‌کنیم:

گزینه‌های شما چیست؟ چه چیزی باید اتفاق بیفتد؟ شما می‌خواهید چه کاری انجام دهید؟

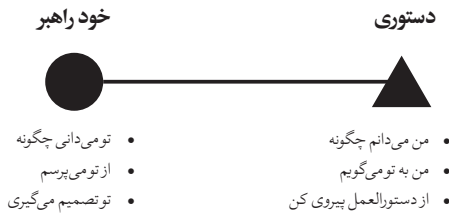
این تغییر ساده، یعنی حرکت از مشاوره دادن به پرسیدن دربارهٔ اینکه آن‌ها می‌خواهند چه کاری را انجام دهند، در کانون شیوهٔ مدیریت بر مبنای مربیگری قرار دارد.

### مشارکت، تعهد می‌آفریند.

یکی از مزایای این تغییر این است که وقتی افراد کاری را خودشان انجام می‌دهند، بیشتر درگیر آن می‌شوند. برعکس، اگر به کسی بگوییم که کاری را انجام دهد و نتواند از عهدهٔ انجام آن بر بیاید، احتمالاً احساس مسئولیت کم‌تری در قبال این شکست خواهد داشت. برای مثال، از جف بخواهید



متفاوتی استفاده کنید. مثلاً گاهی به جای «من می دانم کارها چگونه باید انجام شوند» به اینکه «آن‌ها می دانند کارها چگونه باید انجام شود» اعتماد کنید.



شکل ۱-۱ پیوستار تأثیرگذاری

در زیر نحوه مکالمه مدیر یا زیردستانش با هریک از این دو روش آورده شده است:

الف) مدیری که مستقیماً دستور می دهد	ب) مدیری که خودراهبری را تشویق می کند
- باید با باب تماس بگیرید و او را وارد این کار کنید.	- بسیار خوب، فهمیدم! بنابراین چه کاری لازم است انجام دهید؟
- معترقدم که این موضوع، مسئله جدیدی است که به برنامه ریزی دوباره نیاز دارد. فقط نمی توانیم مقیاس های زمانی را به طور دقیق تخمین بزنیم.	- این مسئله ای است که دائماً تکرار می شود، درست است؟ فکر می کنید علتش چیست؟
- بسیار خوب، پیشنهاد می کنم به مدت یک هفته این اطلاعات را منتشر نکنید. اجازه دهید مردم به این ایده عادت کنند.	- بسیار خوب، فکر می کنید بهترین روش برای برقراری ارتباط چیست؟

## نکته درخشان



## تردید نقطه شروع باور است

اگر کمی دربارهٔ مربیگری مردد هستید، از شرایط شما استقبال می‌کنم. اغلب، تردید شما نشانه‌ای است برای کشف اینکه چیزی دربارهٔ شما صادق است. من وظیفه ندارم شما را دربارهٔ آنچه به گمان من صحیح است، متقاعد کنم اما وظیفه خودم می‌دانم که به شما کمک کنم حقیقت خودتان را کشف کنید و به شما نشان دهم که چطور با دیگران کار کنید. این به شما بستگی دارد که تصمیم بگیرید کدام فکری ایده‌ای که در این کتاب مطرح شده برای شما مؤثر است و کار می‌کند. وقتی چیزی دربارهٔ خودتان کشف کردید متعلق به خودتان است نه من و نه هیچ‌کس دیگر.

تعریف مربیگری چندان ساده و راحت نیست. اتفاقاً می‌تواند بسیار چالش برانگیز باشد. یک مدیر می‌تواند تا زمانی که پرشور و اشتیاق است کارکنانش را به طور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار دهد. مثلاً:

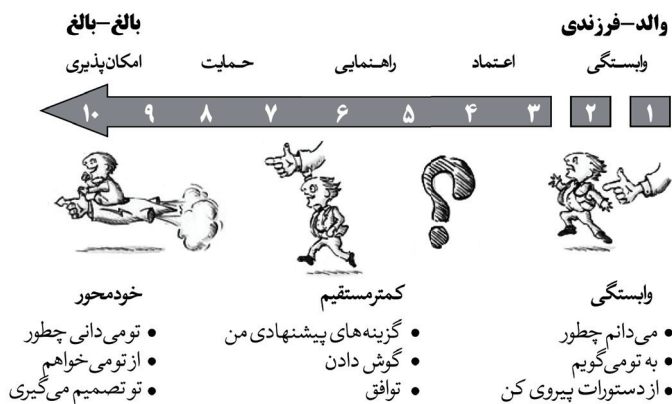
☀ **بالحن مقتدرانه:** بله درست است، من کاملاً می‌فهمم که شما چه می‌گویید. فقط باید بدانم که تصمیم گرفتید چه کاری انجام دهید.

در اینجا مدیر اذعان می‌کند که شنیده چه اتفاقی افتاده و کارکنانش را به چالش می‌کشد تا جوابی برای مسئله پیدا کنند. ممکن است این لحن نسبتاً تهاجمی را دوست نداشته باشید. این همان چیزی است که به آن شیوهٔ غیردستوری گفته می‌شود. گاهی اوقات برخورد کم‌تر دستوری

فکرکردن تشویق نمی شوند ممکن است وابسته و حتی تنبل شوند و دائماً از مدیر خود بخواهند که آن‌ها را راهنمایی کند. در نتیجه، مادامی که احساس توانمندی کارکنان کاهش می‌یابد، مرددتر می‌شوند و اعتماد به نفس لازم را برای اقدام کردن از دست می‌دهند. آن‌ها از دستورات مستقیم تبعیت می‌کنند، اما ممکن است علاقه‌ای به راه‌حل‌های مدیرشان نداشته باشند. (بسیار خب! من این کار را انجام می‌دهم چون شما از من خواسته‌اید، اما می‌دانم که فایده‌ای نخواهد داشت).

یکی دیگر از پیامدهای روش مستقیم این است که کارمندان برانگیخته نمی‌شوند که خودشان فکر کنند، در نتیجه خلاقیت و فرایندهای تفکر آن‌ها راکد می‌شود. حل کردن مسائل و مشکلات و وظیفه‌ی مدیر است، چرا کارمندان باید به خود زحمت دهند و درباره‌ی راه‌حل‌های احتمالی بیندیشند؟

شکل ۱-۲ نشان می‌دهد که چطور روش‌های دستوری و خودمحور در طول زمان بر روابط و مسئولیت‌ها تأثیر می‌گذارد:



شکل ۱-۲ مقیاس تأثیر

در این فصل پیوند مؤثر میان اصول مربیگری و توانایی شما را برای ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان در محیط کار بیان می‌کنیم. شما چه در کسب‌وکاری کوچک مشغول باشید، چه در سازمانی بزرگ، میزان انگیزه بر رفتار افرادی که هر روز در کنار شما هستند، اثر می‌گذارد. از این رو، برای اطلاع شما تعاریف ساده‌ای از انگیزه ارائه می‌کنم تا بتوانید میزان ارتباط آن را با خودتان ارزیابی کنید. با مطرح کردن پرسش‌هایی به شما در تصمیم‌گیری راجع به اینکه چه جاهایی باید بیشتر بر این موضوع متمرکز شوید، کمک خواهم کرد. در آخر کارهایی را که شما می‌توانید در گفت‌وگوها انجام دهید تا از مشارکت سود ببرید، بررسی خواهم کرد. البته چنانچه مشتاقید مستقیماً دربارهٔ مربیگری بیاموزید، این بخش را مروری اجمالی کنید و به فصل بعد بروید.

اصول / رفتارهای مربیگری	ارتباط آن با انگیزش
گوش دادن فعال - اول جست و جو برای فهمیدن	به افراد کمک می‌کند احساس ارزشمندی کنند، گشودگی و اعتماد را گسترش می‌دهد.
پرسشگری فعال - مثلاً با استفاده از سؤالات باز، آسان‌سازی تفکر برای دیگران - مثلاً اول چه اتفاقی باید بیفتد؟	کارکنان را دعوت می‌کند که بیندیشند و خودشان را واضح‌تر بیان کنند. نشان می‌دهد که ایده‌ها و دیدگاه‌های آن‌ها مرتبط و با ارزش است.
تشویق دیگران به اینکه خودشان فکر و عمل کنند. برای مثال، چه چیزهایی ممکن است؟ یا چه کارهای دیگری می‌توانید انجام دهید؟	مسئولیت، مالکیت و توانمندسازی را تأیید، رشد و یادگیری را تسریع، توانمندی و تاب‌آوری را تشویق و رابطهٔ بالغ - بالغ با زیردستان ایجاد می‌کند.
چالش‌ها، مشاهدات و بازخوردهای سازنده ارائه می‌دهد.	افراد را به چالش می‌کشد، فرهنگ با عملکرد بالا را ترویج می‌کند و استعدادها را پرورش می‌دهد.
باور دارد تعداد افرادی که می‌توانند کارها را بهتر انجام دهند، بیشتر است.	یک صافی برای احتمالات ایجاد می‌کند، به علاوه شما طبیعتاً بر ارزش افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید تأکید و عزت نفس آن‌ها را افزایش می‌دهید.
تمرکز خود بر توسعهٔ کارکنان را افزایش می‌دهید. مثلاً من باید زمینه‌ای ایجاد کنم که در آن دیگران به موفقیت دست پیدا کنند.	برای افراد دربارهٔ توانایی‌های بالقوه‌شان آگاهی ایجاد می‌کند. هم‌زمان که شما با آن‌ها کار می‌کنید یادگیری‌تان را تسریع کرده و به توانایی‌های بالقوهٔ آن‌ها کاملاً پی خواهید برد.
کارکردن با یک الگوی وابستگی متقابل؛ برای مثال، دستیابی به نتایج با کمک دیگران	تشویق دیگران به انجام کارهای بیشتر و بهتر، بیشتر باهم‌بودن و بیشتر لذت‌بردن از باهم‌بودن، ایجاد روابط مستحکم در میان اعضای گروه، چراکه شما بر ظرفیت کل گروه برای توسعهٔ عملکرد خود تمرکز دارید.

- آگاهی شما درباره دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و محرک‌های افراد بیشتر و عمیق‌تر خواهد شد.
- وقتی کارمندان نمی‌توانند به همان خوبی که واقعاً هستند، خودشان را نشان دهند شما در جایگاه خوبی برای حمایت از آن‌ها قرار دارید. مثلاً با کمک به آن‌ها برای بیان احساسات واقعی‌شان، تنظیم مجدد اولویت‌ها و تعیین مناسب مرزهای کاری‌شان.

### نکات درخشان



- برای افزایش انگیزه یک فرد در یک کار یا موقعیت، به یاد داشته باشید که آن‌ها می‌بایست:
  - درباره آنچه باید انجام شود، کاملاً توجیه شده باشند.
  - به نوعی احساس ارتباط مثبت عاطفی با آن کار داشته باشند.
  - برای مثال، حس کنند کاری که انجام می‌دهند ارزشمند است یا دید مثبتی به آن‌ها وجود دارد.
  - درباره آن اقدام ملموسی انجام دهند و قادر به انجام دادن آن نیز باشند.
- در حین گفت‌وگو یک یا چند گزینه زیر را امتحان کنید:
  - تعداد سؤالاتی را که می‌کنید افزایش دهید (بیشتر سؤال کنید و اجازه دهید آن‌ها حرف بزنند).
  - صادقانه علاقه خود را به دیدگاه‌های آن‌ها نشان دهید. مثلاً از زبان بدن مناسب و ارتباط چشمی استفاده کنید.
  - گه‌گاهی گفت‌وگوها را مرور و خلاصه‌سازی کنید. نشان دهید که برای گوش دادن و درک کردن آن‌ها تلاش می‌کنید.

- بر اجزای سازنده و موانع انگیزش تمرکز کنید. (به قسمت سؤالات درخشان قبلی مراجعه کنید: چطور در یک موقعیت انگیزه می‌گیرید؟)
  - از آن‌ها بخواهید دربارهٔ چیزهایی که ناراحتشان کرده صحبت کنند. شرایطی را برایشان فراهم کنید تا نگرانی‌هایشان را با شما در میان بگذارند.
- هر فرد، گروه یا موقعیتی چالش‌های جدیدی را برای هدایت مؤثر انگیزه فراهم می‌آورد. به این ترتیب، وقتی به موضوع انگیزش بیشتر توجه و دلایل و موانع آن را مشخص می‌کنید، می‌توانید در مقایسه با مدیرانی که آگاهی کم‌تری دارند، پیشرفت بیشتری داشته باشید.

### انگیزه‌دادن به دیگران اختصاصی است.

کنکاش در جنبه‌های شخصی عملکرد افراد مشخص می‌کند که آن‌ها در عمل چگونه فکر و احساس می‌کنند و می‌توانید با آن‌ها احساس راحتی بیشتری داشته باشید. فرض کنید از یکی از کارمندانتان خواسته‌اید گزارشی دربارهٔ آمار فروش فروشگاه تهیه کند. چند هفته‌ای است که آن را پیگیری می‌کنید، اما هنوز کار را شروع نکرده است. اینجا همان جایی است که استفاده از روش مستقیم و دستوری ارجحیت دارد. (من دستور می‌دهم، شما اطاعت می‌کنید). با این حال اینکه گفت‌وگوی خود با کارمندانتان را بر مبنای منطق و واقعیت قرار دهید (از تومی خواهم که لطفاً تا پایان هفته این کار را انجام دهی)، همه چیز ساده‌تر و راحت‌تر نمی‌شود؟ جواب این است که گاهی اوقات بله، ولی نه همیشه.

در محیط کار بسیاری از نابه‌سامانی‌هایی که به دلیل بی‌انگیزگی کارکنان به وجود می‌آیند به سبب نادیده گرفته شدن ویژگی‌های اساسی انسان‌هاست، یعنی این نکته که ما موجوداتی منطقی و درعین‌حال عاطفی هستیم.

ما آرزوها، خواسته‌ها، احساسات و نیازهایی اساسی داریم که باید در کنار اهداف تجاری مان در نظر گرفته شوند. در این صورت، با روشی که کم‌تر دستوری و مستقیم است می‌توان پرسید: چه چیزی مانع انجام این کار شده است؟

این بدان معناست که شما همه آن چیزی را که لازم است بشنوید، می‌شنوید. شاید به شما بگویند که از تهیه این گزارش لذت نمی‌برند: من از روبه‌رو شدن با تعداد زیادی گزارش فروش می‌ترسم. من واقعاً از فکر تهیه این گزارش استرس می‌گیرم.

شاید برای شما راحت‌تر باشد که به افراد کمک کنید که بفهمند چه کاری باید انجام دهند (ازلحاظ عقلانی) و چه گام‌هایی باید در راستای آن بردارند (اقدام)، اما عموماً جزء میانی انگیزش را از قلم می‌اندازیم (ارتباطات فردی / وابستگی). این مانعی قابل‌درک و البته کاذب در راه رسیدن به نتایج مطلوب با کمک دیگران است. مربیگری به شما کمک می‌کند این کار را به‌طور طبیعی با نزدیک شدن به کارکنان انجام دهید. همچنین مربیگری به دلیل اصول و ساختارهای خاص خود، روش‌های ساده‌تر و قابل‌پیش‌بینی‌تری برای این کار به شما ارائه می‌کند. برای دیدن گفت‌وگوهای ساختاریافته بخش سوم (کاربرد) را ببینید.



### خلاصه فصل



مربیگری به شدت با انگیزه کارکنان مرتبط است. طبیعتاً هنگامی که افراد با انگیزه هستند، انرژی و هیجان لازم برای انجام کارهای بزرگ را دارند. آن‌ها از کارشان و چالش‌ها و آموزه‌هایی که برایشان دارد، لذت می‌برند. ثابت شده مربیگری روی کیفیت کار، مشتریان و عملکرد نیروهای صنفی تأثیر مثبتی دارد. چیزهایی که به ما انگیزه می‌دهد هم عمومی و هم اختصاصی است. مثلاً همه ما از رقابت سالم داشتن حس خوب به اهداف، لذت می‌بریم. علاوه بر این‌ها ما ترجیحات فردی نیز داریم. مثلاً ممکن است شما از جاه طلب بودن لذت ببرید در حالی که من این‌طور نباشم. اقدامات مربیگری به افزایش انگیزه کارکنان کمک می‌کند. در گفت‌وگوها می‌توانید بر اجزای اصلی و محرک‌های انگیزه متمرکز شوید. ضمن اینکه چیزهایی را که هر فرد از آن لذت می‌برد و به آن واکنش نشان می‌دهد کشف کنید.

# فصل سوم

طرز فکر مدیر در نقش  
مربی چگونه است؟

پنجمین و آخرین مهارت ما، ارائه بازخوردهای سازنده است. می‌خواهم در این باره اصول و دیدگاه‌های جدیدی ارائه دهم که ممکن است برایتان آشنا باشد. در این فصل منظور از بازخورد سازنده در بستر مربیگری، اصولی که برای بازخورد نشان دادن به دیگران به آن‌ها نیاز دارید و همچنین موانعی که طبیعتاً با آن‌ها مواجه می‌شوید را پوشش خواهیم داد. مطابق معمول، برای شکل‌گیری این مهارت در شما نکات، اشارات، راهنمایی‌ها و تمریناتی ارائه خواهیم کرد. اگر بیشتر به روال منطقی و متوالی بازخورد دادن در گفت‌وگوها علاقه‌مندید یک‌راست به فصل ۱۱ و بخش «پروژه Genesis» بروید. آنجا نمونه‌ای کاربردی از فرایند بازخورد دادن را در قالب گفت‌وگو خواهید یافت.



## منظور از بازخورد چیست؟

در محیط کار، بازخورد به چشم اندازه‌ها، اطلاعات و عقایدی اشاره می‌کند که برای حمایت از عملکرد، آموزش و رشد فرد به وی ارائه می‌شود. برای مثال، من چیزی گفته‌ام و شما نظرتان را درباره آن بیان می‌کنید - چه چیزهایی کار می‌کند، چه چیزهایی کار نمی‌کند و...؛ یا شاید من به مدت ۶ ماه برای شما کار کرده‌ام و شما می‌خواهید درباره روند کار گفت‌وگویی داشته باشید و از نگاه خودتان نظر مفیدی ارائه دهید.

## بازخورد بدنام است!

گاهی اوقات در محیط کار از اصطلاح بازخورد برای پوشاندن انتقادهای استفاده می‌شود. حتی وقتی از لفظ مؤدبانه بازخورد برای «اخراج» کسی استفاده می‌کنیم، در بدترین حالت، می‌تواند اقدامی پرخاشگرانه باشد. عبارت «می‌خواهم به شما بازخورد بدهم» می‌تواند به شک و تردید طرف مقابل دامن بزند. به این علت که آن‌ها احتمالاً تصور می‌کنند که قرار است به نحوی از آن‌ها انتقاد شود یا فکر می‌کنند که لابد مشکلی دارند. خجالت آور است چراکه بازخورد می‌تواند برخلاف چنین چیزی باشد و من امیدوارم که بتوانم این را به شما نشان دهم.

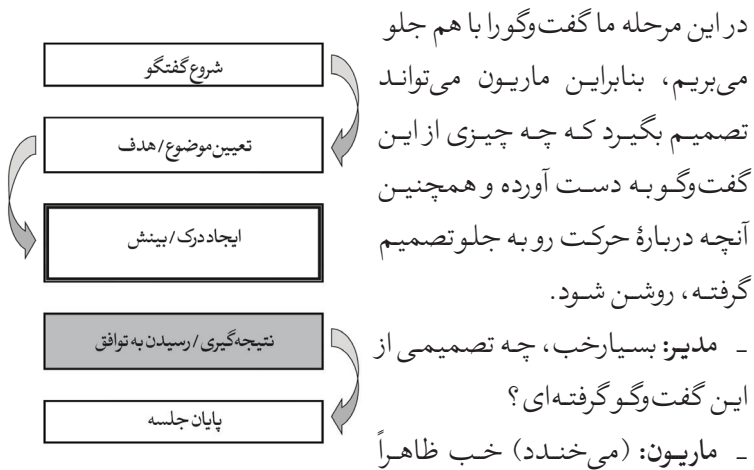
## سؤالات درخشان

از سؤالات زیر برای شناسایی باورهای خود درباره بازخورد استفاده کنید. به ذهن خود اجازه دهید در سناریوهای مختلف پرسه بزند و آن‌ها را تجسم کند.

◆ تصور کنید همکاران به شما نزدیک می‌شود و می‌گویند: «چند دقیقه فرصت دارید؟ می‌خواهم به شما بازخورد بدهم.» چه احساسی خواهید داشت؟

پیش از این او را به سیستم ضبط صوت متصل کنم و او می‌توانست به برخی تماس‌های تلفنی نیل گوش دهد. مجدداً مدیر به غیر از تسهیل افکار ماریون کار بسیار کمی انجام می‌دهد و اجازه می‌دهد که او افکار و احساساتش را بیان کند. فایده این کار این است که ظاهراً ماریون شفاف‌تر می‌شود و تصمیمات را خودش می‌گیرد. حالا آماده هستیم به مرحله بعدی برویم: «شکل دادن توافقات و نتیجه‌گیری‌ها»

#### مرحله ۴: شکل دادن توافقات و نتیجه‌گیری‌ها



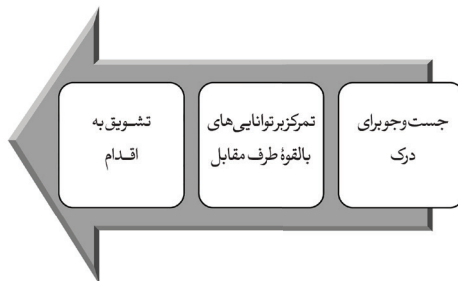
قصد ندارم اخراجش کنم. درست است؟ فکر می‌کنم او یکی از چالش‌های شخصی من یا چیزی شبیه این است.

- مدیر: می‌خندد فکر می‌کنم که به نظر ارزش آن را دارد که روش متفاوتی را با او آزمایش کنی. چه کار می‌خواهی بکنی؟

- ماریون: قصد دارم او را در کنار نیل قرار دهم و از او بخواهم به صحبت‌های تلفنی نیل گوش کند و اگر این کار هم جواب ندهد، داد و فریاد بخواهم کرد.

مربیگری واکنشی زمانی است که شما در مواجهه با مسائل یا چالش‌های روزمره افراد از مربیگری همچون واکنش رفتاری خودکار استفاده می‌کنید. به این ترتیب، وقتی با مشکلاتی مواجه می‌شوید به جای حل‌کردنشان آن‌ها را مربیگری می‌کنید. فرصت‌های انجام این کار اغلب در محیط واقعی عملیاتی، مثلاً در صحبت‌های روزمره یا گپ‌وگفت با همکارانتان، پیش می‌آید. یادتان باشد که ما چنین موقعیت‌هایی را آنلاین و آن‌هایی که خارج از محیط کار هستند آفلاین می‌نامیم. این اصول همچنین در تماس‌های تلفنی و ارتباط با ایمیل نیز به خوبی عمل می‌کنند. موقعیت‌ها ممکن است در محدوده‌ای از سؤالات جزئی از یک همکار رده پایین نظیر «اتاق جلسات رزرو شده است، چه کار باید بکنیم؟» تا سؤالات خاص تر نظیر «سیستم از کار افتاده است، نمی‌توانیم هیچ سفارشی را پردازش کنیم» متغیر باشد.

در مقام مدیر واکنش‌های مربیگری شما باید پیشرفتی همانند یا بهتر از هر روش دستوری مستقیمی ایجاد کند؛ بنابراین چطور می‌توانیم مربیگری کرده و در عین حال در کارها پیشرفت داشته باشیم؟ برای کمک به درک بهتر این موضوع شکل ۱-۱۳ الگوی سه مرحله‌ای را نشان می‌دهد:



شکل ۱-۱۳ مربیگری واکنشی

### نظر شما درباره این کتاب چیست؟



بسیار مشتاقیم که نظر شما را درباره این کتاب بشنویم تا بتوانیم آن را بهتر کنیم. لطفاً به وبسایت زیر مراجعه کنید و به ما بازخورد بدهید. این کار فقط چند دقیقه طول می‌کشد. نظر شما برای ما بسیار ارزشمند است.

[www.pearsoned.co.uk/bookfeedback](http://www.pearsoned.co.uk/bookfeedback)