

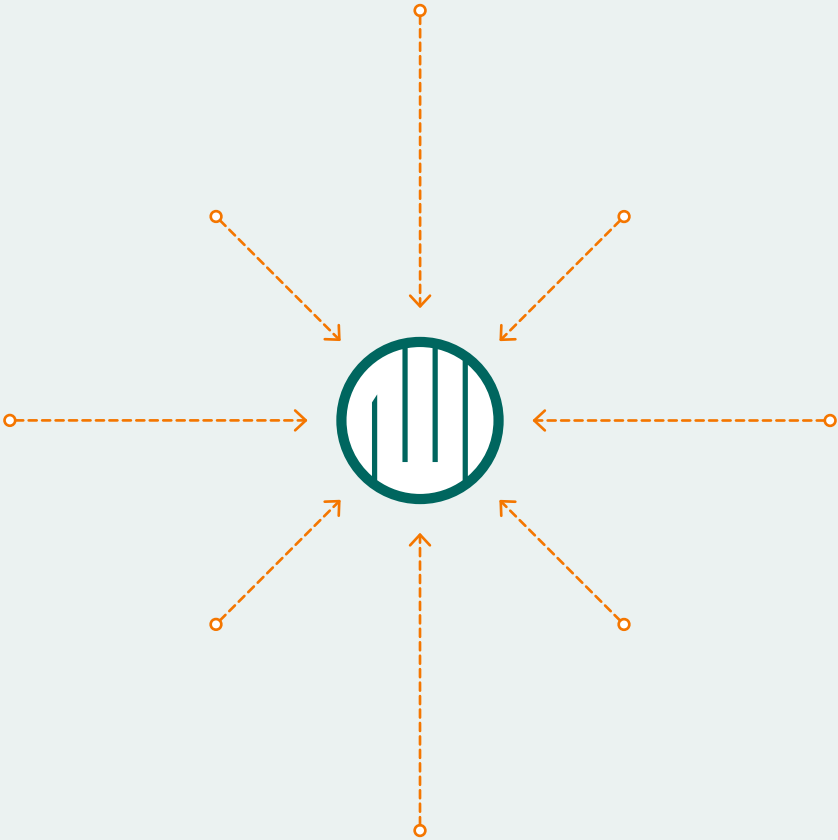


# راه و رسم

×××× میکل بانغ استانییر ××××  
×××× سپند حمزه‌نی ××××

# مربیگری

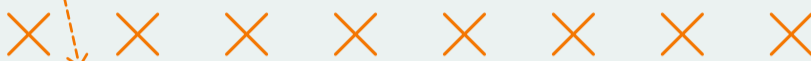
کتر ~~خف~~ بزنید، بیشتر پرسید و روش رهبری تان را برای همیشه تغییر دهید.



نویسنده: مایکل بانگی استانیئر  
مترجم: سهند حمزه‌ئی  
نسخه‌پرداز: کیوان دهقان پور  
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع  
شمارگان: ۳۰۰۰ جلد  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۸-۴  
چاپ اول: بهار ۱۳۹۷  
ناشر: آریانا قلم  
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱  
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰  
فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

رسم‌الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.  
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی، ممنوع است.



سرشناسه: بانگی استانیئر، مایکل ← Bungay Stanier, Michael  
عنوان و نام پدیدآور: راه و رسم مربیگری ← نویسنده مایکل بانگی استانیئر؛ مترجم سهند حمزه‌ئی.  
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۷.  
مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۸-۴  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: عنوان اصلی: The coaching habit: say less, ask more & change the way you lead forever, 2016  
موضوع: مربیگری اجرایی ← Executive coaching  
موضوع: آموزش حین خدمت ← Employees - Training of  
موضوع: رهبری ← Leadership  
موضوع: رهبری -- جنبه‌های روان‌شناسی ← Leadership - Psychological aspects  
موضوع: مربیگری -- جنبه‌های روان‌شناسی ← Coaching (Athletics) - Psychological aspects  
شناسه افزوده: حمزه‌ئی، سهند، ۱۳۶۴-، مترجم  
رده‌بندی کنگره: HD۳۰/۴/ب۲۶۲ ۱۳۹۷  
رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۷۱۲۴  
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۰۴۴۲۵۰

# راه و رسم مربیگری

کتر حرف بزنید، بیشتر پرسید و  
روش رهبری‌تان را برای همیشه تغییر دهید.

مایکل بانگی استانیئر  
سهند حمزه‌ئی



# ذات مربیگری [۱] در مک به دیگران و شکوفا کردن استعدادشان هفته است.

[۱] راجع به معادل‌گذاری فعل coach و مشتقات آن در زبان فارسی پیشنهادهایی داده شده (مثلاً، برای coaching این معادل‌ها را پیشنهاد داده‌اند: مربیگری، کوچینگ، رهبری، تسهیلگری)، که بی‌تردید منبعث از دقت بحث‌کنندگان برای ایفاد معنای صحیح واژه مزبور انگلیسی است. با وجود این، می‌شود گفت معادل‌گزینی امری است اعتباری، چنان‌که ماهیت زبان چنین است و واژه‌ها در گذر زمان دچار توسعه یا گسترش معنایی می‌شوند، مثلاً سپردر گذشته‌های دور به معنای ابزار صفحه‌مانندی بود برای دفع ضربات شمشیر، اما امروزه به حفاظ ضربه‌گیری اطلاق می‌شود که در جلو و عقب خودرو نصب می‌شود. براین اساس، در کتاب حاضر کوشش شده است از نوآه‌سازی‌های نامأنوس پرهیز شود و با توجه به اصل گسترش معنایی، به نظر می‌رسد که لفظ مربیگری به اندازه کافی هادی معنا باشد.

## × سخن ناشر ×

انتشارات آریانا قلم در چند سال اخیر کوشیده است در کنار سایر حوزه‌های مدیریت و کسب‌وکار، نگاه ویژه‌ای به مباحث منابع انسانی و رهبری داشته باشد، زیرا ماندگاری و اثربخشی سازمان‌ها در گرو عملکرد افراد آنهاست؛ به عبارت دیگر، رشد و بالندگی افراد در سازمان‌ها موجب رشد و توسعه فضاهای کسب‌وکار و به دنبال آن، ترقی و تعالی در جامعه می‌شود.

در ادامه این روند و پس از انتشار کتاب‌های **رهبران آخر غذا می‌خورند** و **بازیکن تیمی ایدئال**، کتاب **راه و رسم مربیگری** را، که از جمله برترین و پر فروش‌ترین کتاب‌های مربیگری در حوزه کسب‌وکار است، برای ترجمه و انتشار انتخاب کردیم. این سیر در گزینش و انتشار آثار مزبور مبتنی بر این باور ما بود که برای رسیدن به مهارت مربیگری و کمک به دیگران، فرد می‌باید نخست، خود بازیکن تیمی ایدئالی واجد ولع فراوان و فروتنی و هوشمندی - آن‌طور که در دستگاه فکری پاتریک لِنچونی تبیین می‌شود - باشد و دوم، برخوردار از فضایی چون حمایت و عدالت و اعتدال و شفقت باشد، که به باور سایمون سینک، رهبران سازمانی باید متخلق به اینها باشند. فارغ از نگاه کسب‌وکار، پرورش راه و رسم مربیگری کمکی است به خودمان برای ایجاد تعاملاتی سازنده و کار در محیطی بالنده، و البته این مهارت نه تنها در محیط کار، بلکه در زندگی شخصی و نقش‌های دیگری که در زندگی به عهده داریم - پدر، مادر، همسر، فرزند، شهروند، دولتمرد، و نظایر اینها - کمک شایانی به بهبود کیفیت زندگی ما و اطرافیانمان خواهد کرد.

در بیشتر منابع مربوط به این مهارت، بیان می‌شود که توان مربی به مطرح کردن پرسش‌های قدرتمند است. در این کتاب، مایکل بانگی هفت پرسش کلیدی ساده و کارا را بیان می‌کند، اما جالب اینکه به کارگیری این پرسش‌ها کار سهلی نیست و نیاز به تمرین بسیار دارد. به همین منظور و برای تعمیق یادگیری، نویسنده ۱۶ فیلم راجع به مباحث کتاب تهیه کرده است، که به همت آقای سهند حمزه‌ئی، مترجم توانمند کتاب، این فیلم‌ها ترجمه و دوبله شد و برای دانلود در اختیار خوانندگان کتاب قرار گرفت.

امیدوارم شما خواننده گرامی نیز برای رسیدن به این مهارت، بارها و بارها این کتاب را بخوانید و از خواندن کتاب و دیدن فیلم‌ها لذت ببرید و ثمر آن را در بخش‌های مختلف زندگی‌تان ببینید.

→ **سمیه محمدی**

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

# این کتاب از یک طرف به تحقیق‌های علمی پشت‌گرم است و از طرف دیگر سرشار از تکنیک‌های علمی و دم‌دستی مریگری است.

## × پیشگفتار مترجم ×

اگر در مقام مدیر در کسب‌وکاری 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 مریگری 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، ویدیوها متن کتاب را به تفصیل توضیح می‌دهند تا به طور کامل در ذهنتان بنشینند. پس اکیداً پیشنهاد می‌کنم ویدیوها را ببینید تا منظور نویسنده را بهتر متوجه شوید و مدیر بهتری باشید. با دیدن ویدیوها به شوخ‌طبعی مایکل هم بیشتری می‌برید.

در ترجمه کاملاً به متن اصلی پایبند بوده‌ام و، با اینکه کار سختی بود، تلاش کرده‌ام مثل خود مایکل حرافی نکنم. جلوی خودم را گرفتم تا مطالب را تفسیر نکنم و توضیح ندهم. در عوض تمام زیرنویس‌ها مربوط به مترجم است (زیرنویس‌ها همگی در صفحه‌های بالا چیده شده است) و در استفاده از آنها ولخرجی 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.

متن کتاب بسیار شیرین است. زحمات دوستان عزیزم در مؤسسه آریانا در همه جا، از انتخاب کتاب گرفته تا کمک به ترجمه، ویرایش و طرح‌نهایی کاملاً برجسته است تا کاستی‌های بنده در ترجمه کمزنگ‌تر شود و خواندن ترجمه فارسی هم مثل نمونه اصلی شیرین باشد.

# به قول هارلن هووارد [۱] هر موسیقی کانتري از سه آکورد و یک حقيقت تشكيل شده است.

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

## × فهرست ×

۱۳	شما نیازمند عادت مربیگری هستید
۲۵	چطور عادت را بپروانیم
۳۹	مخبراستاد-۱
۴۱	<b>پرسش آغازین</b>
۵۵	مخبراستاد-۲
۵۷	<b>پرسش «و دیگر چه»</b>
۷۵	مخبراستاد-۳
۷۷	<b>پرسش کانونی</b>
۹۷	مخبراستاد-۴
۱۰۱	<b>پرسش بنیادی</b>
۱۱۹	مخبراستاد-۵
۱۲۱	<b>پرسش تنبل</b>
۱۴۱	مخبراستاد-۶
۱۴۳	<b>پرسش استراتژیک</b>
۱۶۱	مخبراستاد-۷
۱۶۳	<b>پرسش یادگیری</b>
۱۷۷	مخبراستاد-۸
۱۷۹	<b>نتیجه‌گیری</b>
۱۸۷	گزینه‌ای ارزشمند از مطالب بیشتر

این کتاب هفت پرسش و ابزارهایی  
در اختیارتان می‌گذارد تا با استفادهٔ روزمره  
از آنها کمتر کار کنید و اثرگذارتر باشید.

**پرسش آغازین**

به چه فکری کنید؟

**پرسش «و دیگر چه»**

و دیگر چه؟

**پرسش کانونی**

مشکل اصلی شما الان چیست؟

**پرسش بنیادی**

شما چه می‌خواهید؟

**پرسش تنبل**

چطور می‌توانم مک‌کم؟

**پرسش استراتژیک**

اگر پاسخ مثبت به این می‌دهید،  
به چه چیزی پاسخ منفی می‌دهید؟

**پرسش یادگیری**

چه چیزی بیشتر از همه برایتان مفید بود؟

پرورش عادت مریگیری به شما کمک می‌کند  
تمرکزتان را 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.



فصل اول

# شما نیازمند عادت مریگیری هستید



در باب معرفی هجورترین سبک رهبری که  
اثر «مثبت چشمگیری» بر عملکرد و سودآوری دارد.



# امروزه بر هیچ‌کس پوشیده نیست که مدیران و رهبران باید افرادشان را هدایت کنند.



[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.

[۴] 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.

[5] BlessingWhite: blessingwhite.com

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. مریمان 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 آنها بود و ثابت کرد که اثر «مثبت چشمگیری» بر عملکرد، حال و هوا (فرهنگ) و سودآوری دارد. در عین حال، مربیگری مهجورترین سبک رهبری بود. چرا؟ به نظر گولمن، «خیلی از مدیران بیان کردند که در این اقتصاد پرفشار [۴] 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؛ جهانی‌سازی تازه داشت به موضوع داغی تبدیل می‌شد؛ و ما هنوز معتاد گوشه‌های 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 باینکه 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 به‌نوعی با مربیگری برخورد داشته‌اید. تحقیقات مؤسسه توسعه رهبری بلسینگ‌وایت [۵] در سال ۲۰۰۶ حاکی از آن است که ۷۳ درصد از مدیران گونه‌ای از آموزش مربیگری را دیده‌اند. تا اینجا خوب است. باین 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 رضایت شغلی‌شان داشته است. حتی ده درصد اظهار کردند که

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

[1] Box of Crayons: www.boxofcrayons.biz

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.»)

× × × × × × × × × × × × × × ×  
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 تلبار شده است.

حتی اگر آموزش دل‌نشین بوده است - دلیل شماره دو - حتماً چندان وقت صرف نکرده‌اید تا سر در بیاورید که چگونه ببینش جدید را در عمل به کار بگیرید تا کارها را متفاوت انجام بدهید. 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 شالوده 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 می‌گویم ×

در شرکت من، باکس آو کراینز [1]، 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.

# شما تاکنون متعهد بوده‌اید به دیگران مک‌کنید، ولی این موضوع اغلب اوقات به مربیگری‌تان منجر نشده است.

- مربیگری باید یک فعلِ روزانه غیررسمی باشد، نه یک رویداد گاه‌وبیگاه رسمی «حالا نوبت مربیگری است!»
  - شما فقط وقتی می‌توانید عادت مربیگری پرورش دهید که سازوکار اثبات‌شده ایجاد و نهادینه‌سازی عادت‌های جدید را بشناسید.
- اما چرا به خودمان زحمت تغییر بدهیم؟ چرا شما باید بخواهید عادت مربیگری پرورش دهید؟

## X به این دلیل است که به زحمتش می‌ارزد X

ذات مربیگری در کمک به دیگران و شکوفا کردن استعدادشان نهفته است. قطعاً شما تاکنون متعهد بوده‌اید به دیگران کمک کنید، ولی این موضوع اغلب اوقات به مربیگری‌تان منجر نشده است. پس ببینیم چرا هدایت دیگران به درد شما می‌خورد. مربیگری باعث می‌شود شما کمتر کار کنید و اثرگذارتر باشید. وقتی شما عادت مربیگری را پرورش دهید، خیلی راحت‌تر می‌توانید از سه دور باطلی که در محیط کار در دسرا ایجاد می‌کند خلاص شوید: وابسته‌سازی بیش از حد، از پای درآمدن و آشفتگی.

### 📌 دور شماره ۱: وابسته‌سازی بیش از حد

چه بسا بفهمید عضوی از تیم بیش از حد وابسته‌ای هستید. این قوزبالاقوز است. اول اینکه شما به افرادتان یاد داده‌اید به حد افراط به شما متکی باشند، وضعیتی که برای آنها ضدتوانمندساز و برای شما آزاردهنده از کار درمی‌آید. دیگر اینکه چون در ایجاد این وابستگی زیادی موفق بوده‌اید حالا باید خیلی زیاد کار کنید و از قضا توفیق اجباری نصیبتان می‌شود که به مانع سیستم تبدیل شوید. شتاب و انگیزه همه افت می‌کند. هرچه بیشتر به افرادتان کمک کنید، انگار که آنها بیشتر محتاج کمک‌تان می‌شوند. هرچه بیشتر آنها به کمک شما نیاز پیدا کنند، شما وقت بیشتری صرف کمک به آنها می‌کنید.

پرورش عادت مربیگری با افزایش استقلال و حس تسلط تیمتان و کاهش نیاز به اینکه شما وسط کار دخالت کنید، زمام امور را به دست بگیرید و به مانع بدل شوید به تیمتان کمک می‌کند بیشتر به خودش متکی باشد.

### 📌 دور شماره ۲: از پای درآمدن

ممکن است حجم کارتان شما را از پای درآورد. اگر هم بر تمام رموز بهره‌وری مسلط باشید اهمیتی ندارد؛ هرچه سریع‌تر کار کنید، کار بیشتری سرتان خراب می‌شود. همین‌طور که اولویت‌های



شماره مخصوصه، کار ملال آورده استیصا، گرفتارید. پروانندن عادت مریبگری راهی برای رسیدن به روش بهتر کار کردن است.



گروه پژوهش و صنعت آریانا  
انتشارات آریانا قلم