



تله نصیحت

فروتن باشید، کنجکاو بمانید، و روش
رهبری تان را برای همیشه تغییر دهید

مایکل بانگی استانیر ترجمه سهند حمزه‌ئی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسنده: مایکل بانگی استانیئر

مترجم: سهند حمزه‌ئی

ترجمه‌ویرا: * سعید یعقوبی‌زاده

ویراستار: حوراء رضایی

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

طراح گرافیک: امیرحسین قیصری

صفحه‌آرا: ابوالفضل منوچهری

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۳۰-۱

نوبت چاپ: اول، 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، ۱۹۶۷- م.

Bungay Stanier, Michael, 1967- .

عنوان و نام پدیدآور: تله نصیحت/ مایکل بانگی استانیئر؛ مترجم سهند حمزه‌ئی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۱۹۲ ص.؛ ۱۳۵×۲۱۰ م.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۳۰-۱

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

عنوان اصلی: [2020] THE ADVICE TRAP: Be Humble, Stay Curious & Change the Way You Lead Forever,

موضوع: مشاوره/ counseling

موضوع: نصیحت/ advice

شناسه افزوده: حمزه‌ئی، سهند، ۱۳۶۴-، مترجم

رده‌بندی کنگره: BF ۶۳۷

رده‌بندی دیویی: ۱۵۸/۳

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۸۵۳۲۹۵۹

* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه‌شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه

و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد.

برگرفته از بازنمایی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (قنوس، ۱۳۸۴)



پیش‌فشار مترجم

برای بهبود شیوه مدیریتمان چاره‌ای جز این نداریم که عادت‌های جدیدی در خود پیروانیم و به مهارت‌های متنوعی مجهز شویم. حتماً بارها برایتان پیش آمده است که مچ خودتان را حین رفتاری گرفته‌اید که قرار بوده دیگر تکرارش نکنید. دربارهٔ مسائل پیچیده صحبت نمی‌کنم. مثلاً کلیات موضوعی را برای همکاران تبیین کرده و اجرایش را به او سپرده‌اید. با خودتان قرار گذاشته‌اید در جزئیات کار دخالت نکنید. همه چیز خوب پیش می‌رود تا اینکه ناگافل چشم باز می‌کنید و می‌بینید دارید کارهای همکاران را موبه‌موبه به او دیکته می‌کنید و کلی وقت صرف کاری کنید که اصلاً قرار نبوده شما انجام دهید. تازه شاکی هم هستید که چرا از پس همان یک کار هم بر نمی‌آید.

ممکن است اوضاع بغرنج‌تر هم بشود: وسط حل مسئله متوجه می‌شوید دارید راه حل اشتباه می‌دهید یا اصلاً مسئله را اشتباه فهمیده‌اید. اینجاست که اغلب مدیران تا می‌فهمند دارند پرت‌وپلا می‌گویند به‌ناچار دوجین پرت‌وپلائی اضافه به هم می‌بافند تا خلاص شوند.

اگر آنچه در بالا گفتم برایتان آشناست، در خواندن این کتاب تعلل نکنید. باید قبول کنیم مدیریت تیم کار بسیار سختی است و وقتی این کار را بر عهده می‌گیریم، ابزارهایی به ضرورت حرفه‌مان تبدیل می‌شود. این کتاب با این نیت نوشته شده که مدیران را با مفاهیمی آشنا کند و ابزارهایی در اختیارشان بگذارد تا مانند مربی‌ها رفتار کنند و بتوانند عملکرد بهتری در تیم‌هایشان داشته باشند.

این کتاب دقیقاً مثل کتاب مکملش، راه‌ورسم مربیگری، قرار است از شما رهبر، مدیر، و انسانی مربی مسلک بسازد؛ یعنی عادت ساده و درعین حال دشوار رام کردن هیولای نصیحتتان را پرورش دهد تا کمی طولانی‌تر کنجکاو بمانید و قبل از نصیحت‌های شتاب‌زده بیشتر تأمل کنید. این کتاب متنی روان و کاربردی دارد، و فکر می‌کنم از آن خوشتان می‌آید.



فهرست

- مقدمه: باید از تله نصیحت خلاص شوید ۱۷
- ① هیولای نصیحتتان را رام کنید ۲۷
- تغییر آسان در مقابل تغییر سخت ۲۹
- چطور هیولای نصیحتتان را رام کنید ۳۷
- ② طولانی تر کنجکاو بمانید ۵۷
- مربیگری ساده است ۵۹
- تمرین پیشرفته ۱ ۷۱
- از مشکل اصلی پرده بردارید ۷۵
- تمرین پیشرفته ۲ ۹۷
- راه‌های فرار را ببندید ۱۰۱
- تمرین پیشرفته ۳ ۱۱۵
- هر فرصتی را غنیمت بدانید ۱۱۹
- تمرین پیشرفته ۴ ۱۲۷
- از ترس‌های قدیمی دست بکشید ۱۳۱
- تمرین پیشرفته ۵ ۱۳۵
- ③ در راه وورسم مربیگری‌تان به استادی برسید ۱۳۹
- سخت‌و‌تمند باشید ۱۴۱
- آسیب‌پذیر باشید ۱۴۷
- دانشجو باشید ۱۵۵
- نصیحت‌کننده باشید ۱۶۱
- نتیجه‌گیری: بی لباس روی صحنه ۱۶۵
- جعبه بخت‌آزمایی ۱۶۹
- آزمایشگاه باکس او کراینز ۱۷۹



مقدمه

باید از تابه نصیحت فدا من خرید

ذکاوت مرد را از پاسخ‌هایش و حکمتش را از پرسش‌هایش می‌توانی دریایی.

نجیب محفوظ^۱

کتاب قبلی‌ام، راه‌ورسم مربیگری، دربارهٔ مربیگری مردم معمولی توسط مردم معمولی بود. آن کتاب هفت پرسش اساسی را یاد می‌داد که برای مربی مسلک شدن لازمشان دارید، و البته این را که چطور آنها را پرسید تا بیشترین اثرگذاری را داشته باشند. اگر آن را نخوانده‌اید، خلاصه‌اش این است: با کمتر حرف زدن و بیشتر پرسیدن می‌توانید فشار کاری کمتری داشته باشید و، درعین حال، اثرگذارتر باشید. اساس راه‌ورسم مربیگری این است که کمی طولانی‌تر کنجکاو بمانید و قبل از نصیحت‌های شتاب‌زده بیشتر تأمل کنید.

آن کتاب توفیق چشمگیری به دست آورد؛ بیشتر از نیم میلیون نسخه از آن فروش رفته، و در سازمان‌ها و کشورهای چهار گوشهٔ دنیا استفاده می‌شود. اما از قرار معلوم مربی مسلک بودن و کمی طولانی‌تر کنجکاو ماندن سخت‌تر از چیزی است که بیشتر ما در وهلهٔ اول فکر می‌کردیم. خیر بودن نیتمان مهم نیست؛ چون به‌رحال ما شیفتهٔ نصیحت

۱. نویسندهٔ مصری و برندهٔ نوبل ادبیات در سال ۱۹۸۸

کردنیم. ما نصیحت کردن را دوست داریم. به محض اینکه کسی شروع به صحبت می‌کند، نقشه‌مان برای کنجکاو بودن نقش بر آب می‌شود و هیولای نصیحت‌مان از ناخودآگاهمان قد علم می‌کند، و درحالی‌که با بدجنسی دست‌هایش را به هم می‌مالد، می‌گوید: «الان این گفت‌وگو را کمی ارزشمندتر می‌کنم! خلق ارزشی بکنم که دهان همه باز بماند!»

تله نصیحت این است: وضعیتی که نصیحت کردن شیوه پیش‌فرض مدیریت شما باشد. شرط می‌بندم گرفتار این تله‌اید و تعامل معمول با شما چیزی شبیه به صفحه روبروست.

✖ نصیحتتان اثر نمی‌کند

قبول دارم که بعضی وقت‌ها نصیحتتان اثر می‌کند. احتمالاً در یکی دو روز گذشته با حرف‌های درست و حسابی و به‌دردبخوری کسی را نصیحت کرده‌اید. اما، به دو دلیل زیر، نصیحت شما اغلب اوقات کمتر از چیزی که فکر می‌کنید اثرگذار است.

۱. مشکل اشتباه راه حل می‌کنید

خیلی وقت‌ها نظرهای پرمغز و راه‌حل‌هایی فوق‌العاده می‌دهید، اما برای مشکل اشتباه. به این باور اشتباه رسیده‌اید که اولین مشکل مطرح شده همان مشکل اصلی است؛ البته معمولاً این‌طور نیست. اما ما دغدغه کمک کردن داریم و آماده‌ایم تا دست‌به‌کار شویم؛ به همین علت شیفته این هستیم که وارد گود شویم و اولین موضوعی را که جلومان قرار می‌گیرد حل کنیم، حتی اگر موضوع اصلی‌ای نباشد که باید به آن پردازیم. دقیقاً در همین لحظه، افراد در سرتاسر سازمانتان دارند با موضوعات غیراساسی سروکله می‌زنند، چراکه رهبران آن‌قدر کنجکاو نمانده‌اند که به مشکل اصلی پی ببرند. شتاب‌زدگی در نصیحت کردن به اتلاف پول، منابع، انرژی و عمر منجر می‌شود.

۲. راه‌حل‌تان چنگی به دل نمی‌زند

فرض کنید از اشتباه اول قسر دررفتید و موفق شدید به مشکل درست بپردازید. به جای اینکه مشغول اصلاح اولین مشکلی شوید که به آن برخوردیده‌اید، کمی وقت گذاشته‌اید تا بفهمید واقعاً چه چیزی را باید حل کنید. درود بر شما.

حالا، متأسفانه، طیفی از راه‌حل‌هایی را پیشنهاد می‌دهید که آن قدرها هم که فکر می‌کنید خوب نیستند. ایده‌هایتان بنا به این دلایل چندان هم عالی نیستند. اول از همه اینکه درک کاملی از موضوع ندارید. چند قلم اطلاعات درست دارید و بقیه‌اش کلکسیون است از پیش‌دآوری‌های دل‌خوش‌کنک، مجموعه‌ای از نظرهای قاطعانه، و دریایی از مفروضات.

به خیال خودتان از اوضاع سر درمی‌آورید. مغز شما این‌طور طراحی شده است: الگوهای پیدا می‌کند و ارتباط‌هایی می‌سازد که به شما اطمینان خاطر می‌دهد می‌دانید اوضاع از چه قرار است. اما قبول کنید که نمی‌دانید. چیزی که می‌دانید یک دانگ حقیقت و پنج دانگ گمانه‌زنی است.

به موارد فوق منفعت‌گزینی^۱ را هم، که نوعی سوگیری شناختی است، اضافه کنید. دانشمندان علوم رفتاری این اصطلاح را به کار می‌برند تا بگویند طبیعت انسان این است که فکر می‌کند نظرهایش فوق‌العاده‌اند. بدون شک دوست دارید با بیان نظرهای گوه‌ربارتان دیگران را به فیض برسانید! (احتمالاً فکر می‌کنید رانندگی‌تان هم از متوسط جامعه بهتر است.)

به تمام موارد بالا ویژگی سازمانی موسوم به «اولین ایده، بهترین ایده»

۱. self-serving bias: از انواع سوگیری‌های شناختی که عبارت است از گرایش به نسبت دادن نتایج بدی که می‌گیرید به نیروهای بیرونی و نسبت دادن نتایج خوبی که به دست می‌آورید به خودتان.

را اضافه کنید؛ یعنی روال معمول موافقت با اولین راه‌حلی که معقول به نظر برسد و خیلی غیرعادی نباشد. ویژگی مزبور ترکیبی است از دلایلی که قبل‌تر اشاره شد به‌علاوه فشار زمانی، دل‌نگرانی از طرح پیشنهادی نامعقول، و آسودگی خاطری که انتخاب گزینه مطمئن به ارمغان می‌آورد. به‌جای طرح گزینه‌های اضافی بهتر، آدم‌ها یک‌راست سراغ اولین ایده معمولی می‌روند، که به‌ندرت بهترین انتخاب است.

اما داستان به اینجا ختم نمی‌شود. عواقب گرفتاری در تله نصیحت فراتر از ناکامی موقت ناشی از حل نکردن مشکل است.



بطور هیولای نصیحتستان را رام کنید

سه شخصیت هیولای نصیحت عبارت اند از:
راه حل بده، مراقبت کن، و کنترل کن.

❖ شیک و بیک کردن

من در استرالیا بزرگ شده‌ام. آن زمان با برادرهایم یک گنجۀ لباس داشتیم... گنجۀ ای جادویی؛ انواع جورواجور بالاپوش، کراوات، زلم‌زیمبو، کلاه، لباس‌های به‌دردنخور بزرگ‌سال، و چندتایی هم لباس خاص (شنل و ماسک و دستکش سوپرمین و از این قبیل خرت‌وپرت‌ها) تویش بود. می‌توانستم بی‌دردسر از ابرقهرمان به مأمور قطار تبدیل شوم یا پیراهن مجلسی پرزرق‌وبرق و کفش پاشنه‌بلند بپوشم و شال پَر بیندازم.

فقط من نیستم که می‌توانم بالماسکۀ لباس راه بیندازم؛ هیولای نصیحتستان هم این‌چنین است. درواقع، سه نقش متفاوت را بازی می‌کند: راه‌حل بده، مراقبت کن، و کنترل کن.

❖ راه‌حل بده

راه‌حل بده رساترین و آشکارترین نقشی است که هیولای نصیحت بازی می‌کند. کارش این است که متقاعدتان کند استخدام شده‌اید تا راه‌حل بدهید و اگر جواب مشکلات را ندانید، در کارتان شکست خورده‌اید. دست‌وپا کردن راه‌حل تنها روش واقعی‌ای است که می‌توانید با آن ارزش ایجاد کنید، و تنها طریقی است که موفق به نظر می‌رسید.

مشاهده‌های میدانی

- عاشق دیده شدن است.
- در لباس صلاحیت، ارشدیت، خردمندی، برتری، و «بهتر از همه می‌دانم» ظاهر می‌شود.
- هروقت که زمان تنگ و وضعیت اضطراری باشد ظاهر می‌شود. (که همیشه هم این‌طوری است.)
- گروهی عمل می‌کند. اغلب اوقات تمام افراد حاضر در گفت‌وگو در نقش راه‌حل بده وارد عمل می‌شوند.
- از شما می‌خواهد باور کنید موضوع را بهتر از همه می‌دانید.

📌 مراقبت کن

مراقبت کن دومین نقشی است که هیولای نصیحت علاقه دارد آن را بازی کند. این یکی قدری بی‌سروصداتر و محافظه‌کارتر از نقش راه‌حل بده است، ولی به همان اندازه نافذ و مخرب. شگرد نقش مراقبت کن این است که شما را کناری می‌کشد و صمیمانه توجیهتان می‌کند که اگر شمایمی نبودید تا هرآنچه را هست کنار هم نگه دارید، همه‌چیز از دست می‌رفت. موظف هستید مسئولیت کامل همه افراد، موقعیت‌ها، و نتایج را بر عهده بگیرید. وقتی شک دارید که شما مسئولید یا نه، خودجوش مسئولیت را قبول کنید (و وقتی هم شک ندارید، باز خودجوش مسئولیت را قبول کنید).

باید راه‌حل در آستین داشته باشید! اگر شما راه‌حل ندهید، هیچ چیز درست نمی‌شود و شکست می‌خوریم.

باید مسئول همه چیز باشید! اگر از همه کس و همه چیز مراقبت نکنید و نجاتشان ندهید، شکست می‌خوریم.

باید کنترل را در دست بگیرید! اگر همه چیز را اداره و کنترل نکنید، شکست می‌خوریم.

مشاهده‌های میدانی

- هرچند استفاده‌اش از پوشش «کمک کردن» چندان به درد بخور نیست، در این کار بسیار متبحر است.
- به‌ویژه وقتی ظرفیت درگیری وجود دارد سروکله‌اش پیدا می‌شود.
- از رفتارش کم‌و‌بیش بوی مظلوم‌نمایی به مشام می‌رسد.
- وقتی با کسی روبه‌رو می‌شود که نقش قربانی را دارد، حساسی می‌تازد.
- دنبال این است که باور کنید در این میان مسئولیت اصلی با شماست.

✦ کنترل کن

آخرین نقشی که هیولای نصیحتتان بازی می‌کند کنترل کن است، و البته دغل‌ترین نقش هم است. گرداننده پشت پرده ماجراست، و با لحن صاحب‌منصبی فهمیده بهتان اطمینان می‌دهد تنها راه موفقیت این است که در همه اوقات عنان اختیار را در دست بگیرید... تماماً در همه اوقات. متقاعدتان می‌کند تا وقتی که مسئولیت بر دوش شماست همه چیز را می‌شود کنترل کرد. به دیگران اعتماد نکنید، قدرت را تقسیم نکنید، اختیار را واگذار نکنید. اگر اجازه بدهید اختیار از کفتان برود، حتی اندکی، همه بدبخت می‌شوند.

مشاهده‌های میدانی

- همیشه حی‌وحاضر، ولی آب‌زیرکاه و در پشت‌صحنه فعال است.
- توهم اعتبار و بزرگی دارد.

• تله نصیحت •

قدرتش مثال زدنی است، به طوری که بعضی وقت ها نمی شود از شرش خلاص شد.

وقتی صحبت از توانمندسازی می شود رم می کند.
از شما می خواهد باور کنید تنها کسی هستید که می تواند جلوی
آشفتگی را بگیرد.



از مشکل اصلی پدیده برآید

باید جست‌وجوی راه‌حل را متوقف کنید و شروع کنید به کشف مشکلات.

❖ مشکل اصلی را پیدا کنید

قاعده بازی را عوض کنید

بعضی وقت‌ها، با وارد نشدن به معرکه پیروز میدان می‌شوید. هیولای نصیحت می‌خواهد شما را وارد معرکه‌ای کند که باید در آن بهترین جواب را از آستین در بیاورید. در گوشه‌تان زمزمه می‌کند: «با این کار ارزش‌افزایی می‌کنی، دنیا را نجات می‌دهی، اوضاع را تحت کنترل نگه می‌داری، ترس از شکست را دور می‌کنی، شایستگی‌ات را به رخ می‌کشی. پس همیشه جوابی در آستین داشته باش.»

می‌شود به‌عنوان کسی شناخته شوید که به تشخیص مسئله مهم کمک می‌کند یا کسی که برای حل مسائل اشتباهی راه‌حل‌های عجولانه می‌دهد. کدام‌یک را ترجیح می‌دهید؟ ماجرا دقیقاً همین‌طوری است. از الان به بعد، نقش‌تان را در راستای تشخیص مشکل اصلی تعریف کنید. به عبارت دقیق‌تر، سرسخت باشید؛ یعنی آن‌قدر کنج‌کاو بمانید تا به طرف مقابل فرصت بدهید بینش و فضای لازم برای رسیدن به قلب موضوع را ایجاد کند.

❖ شش ابهام‌زا

آدم‌ها از شش طریق دچار لغزش می‌شوند و در کشف مشکل اصلی

ناکام می‌مانند. اینها ابهام‌زاهای هستند؛ الگوهایی در گفت‌وگو که اجازه نمی‌دهند مسائل بااهمیت در مقابل دیدگان شما به‌صورت شفاف درآیند. دو تای اول – سر کار رفتن و هدایت شبح – تله‌هایی‌اند که مربی (یعنی شما) در دامشان می‌افتد. سایر موارد الگوهای رفتاری‌ای هستند که در طرف مقابلتان دیده می‌شوند، و شما دنبالشان می‌گردید تا پیدایشان کنید.

ابهام‌زاهای با هم فرق دارند؛ ولی خوشبختانه الگوی مشخصی برای مقابله مؤثر با آنها وجود دارد.

در وهله اول، ابهام‌زا را بشناسید. تا قبل از شناخت ابهام‌زا سخت می‌شود فهمید که چطور باید عمل کرد. ابهام‌زا آن رفتاری از جانب طرف مقابل است که اگر شما و هیولای نصیحتتان با آن هم‌داستان شوید، کاری می‌کند که جلوی فهم مشکل اصلی گرفته شود.

در مرحله دوم، آنچه را می‌بینید توصیف کنید. قرار نیست در موضوع بزرگ‌نمایی کنید، بلکه به‌خاطر خودتان و طرف دیگر صرفاً دارید محتوای مکالمه را شفاف می‌کنید. با این کار، هردوتان از روند اتفاقات دید بهتری به دست می‌آورید.

در آخر، سؤال کنید – البته نه هر سؤالی، فقط پرسش کانونی – تا ابهام‌زا را رفع کنید. پرسش کانونی شاه‌کلید رفع ابهام‌زاهاست. هرکدام از ابهام‌زاهای قانع‌شدن، ازدیاد مشکلات، کلی‌نگری، داستان‌بافی و غیره که باشد، خواه‌ناخواه باید «مشکل اصلی شما الان چیست؟» را بپرسید؛ البته همان‌طور که خواهید دید، تأکید بر هرکدام از کلمه‌های مختلف پرسش فوق تفاوت‌هایی ظریف و درعین‌حال چشمگیر ایجاد می‌کند.

① از ابهام‌زا سردر بیاورید.

② آنچه را می‌بینید توصیف کنید.

۳ پرسس کانونی را مطرح کنند.

۶ ابهام‌زا

۱. **سر کار رفتن:** اگر سر کار رفته‌اید، حواستان باشد اولین چیزی که بهتان می‌گویند به ندرت مشکل واقعی است.
۲. **هدایت شبح:** اگر مشغول هدایت شبح هستید، باید توجه به طرف کسی برگردانده شود که دارید هدایت می‌کنید.
۳. **قانع شدن:** اگر دارید قانع می‌شوید، جسارت به خرج دهید و گفت‌وگو را کمی به چالش بکشید.
۴. **ازدیاد مشکلات:** اگر طرف مقابل به ازدیاد مشکلات دچار شده است، وظیفه‌اش این است که از مشکل سر در بیاورد. وظیفه شما هم این است که به او کمک کنید تا از مشکل سر در بیاورد.
۵. **کلی‌نگری:** اگر او سمت کلی‌نگری رفت، بحث را از کلی به جزئی، و از عمومی به شخصی سوق بدهید.
۶. **داستان بافی:** اگر داستان بافی می‌کند، مداخله کنید و جلوی این دیوانگی را بگیرید.



هر فرصتی را غنیمت بدانید

باید مریگیری را در تعاملات روزانه تان نهادینه کنید.

✦ هر تعاملی می‌تواند با مریگیری همراه باشد

مریگیری دیگر نوعی رویداد نیست، روشی برای بودن در کنار یکدیگر است.

اگر تقدیم‌نامهٔ این کتاب را خوانده باشید، جملهٔ بالا به نظرتان آشنا می‌آید. این چیزی است که پیتر بلاک، حدوداً بیست سال قبل، در توصیهٔ اولین کتابم نوشت.

گذشت آن زمانی که مریگیری برنامه‌ای مناسبی بود، یک بار انجامش می‌دادید و رفتار فرد مدیریت می‌شد و تمام.

دورهٔ «وقت مریگیری شده. بیا به دفترم.» گذشته است. مریگیری رفتار در لحظه است – کمی طولانی‌تر کنجکاو بمانید و قبل از نصیحت‌های شتاب‌زده بیشتر تأمل کنید – روشی که به‌طور پیوسته در هر تعامل، هر مجرای ارتباطی، و هر لحظه به کار می‌بندید. این انتخاب همیشه پیش رویان هست که طولانی‌تر کنجکاو بمانید.

در ابتدا، راه‌های ارتباطی مختلفی را که می‌توانید برای مریگیری استفاده کنید و نیز مزایا و معایبشان را بشناسید. سپس به این توجه کنید که انواع معینی از ارتباط‌ها، مشخصاً، برای مریی مسلك بودن مناسب‌ترند.

✦ از همه راه‌های ارتباطی استفاده کنید

راه‌های ارتباطی هم‌زمان: حضوری، ویدئویی، تلفنی

بگذارید با سراسرترین روش ارتباطی شروع کنیم. حضوراً با طرف مقابلتان ارتباط برقرار می‌کنید. هر بار که گفت‌وگویتان حضوری است، می‌توانید کمی طولانی‌تر کنجکاو بمانید. مجبور نیستید قرار مریگیری را از قبل تنظیم کنید. مجبور نیستید کارکنان را به اتاق ویژه مریگیری دعوت کنید. می‌توانید همین‌طور که در راهرو راه می‌روید یا منتظر آمدن آسانسور یا آماده شدن یک فنجان قهوه هستید از کسی سؤال کنید.

ارتباط ویدئویی یکی دیگر از مجراهای متداول است، به خصوص در دنیایی که پر شده از تیم‌های مجازی و سازمان‌هایی که هرکدام از واحدهایشان یک جای دنیاست. با زوم، اسکایپ، هنگ‌آوتس، یا هریک از سرویس‌های متعدد موجود می‌توانید هم ارتباط برقرار کنید هم کنجکاوی کنید. البته در این روش سخت‌تر می‌شود حضور شش‌دانگ را حفظ کرد. عوامل حواس‌پرتی، مانند ایمیل و پیام‌رسانان، درست جلوی چشمتان است. اگر مشغول تماس ویدئویی با کسی هستید، این عوامل حواس‌پرتی را غیرفعال کنید، به جای صفحه نمایش به دوربین نگاه کنید، و تمام توجهتان را بسپارید به طرف مقابل.

از نظر بعضی‌ها مریگیری از طریق گفت‌وگوی تلفنی غیرممکن است. نگران‌اند که از دست دادن نکات دقیق و ظریف زبان بدن جلوی پیشرفت کار را بگیرد. اما درواقع، خیلی از مربی‌های حرفه‌ای تلفن را ترجیح می‌دهند؛ زیرا در این روش همه مزیت‌های ملاقات حضوری را در اختیار دارید، آن‌هم بدون اینکه از مشکلات گفت‌وگوی حضوری خبری باشد. وقتی رودرو هستید، به‌خصوص اگر بینتان مناسبات قدرت باشد، مثلاً مخاطبتان رئیس یا زیردستان باشد، شاید هرکدامتان «نقاب خویش» را به صورت بزنند. نکته‌ای که درباره مکالمه تلفنی وجود دارد این است که بعضی وقت‌ها به افراد این امکان را می‌دهد که نقابشان را بردارند. همین

موضوع به طور خارق العاده‌ای کمکتان می‌کند وقتی کاملاً حواس جمع گوش می‌دهید تغییرات انرژی و سایر نکات دقیق و ظریف را بشنوید.

دارید ایمیل می‌زنید یا پیامک می‌فرستید؟ هیولای نصیحتان احتمالاً منتظر است.

راه‌های ارتباطی ناهم‌زمان: ایمیل و جت

کانال‌های ناهم‌زمان مثل ایمیل، اسلک، و پیامک، که لازم نیست گفت‌وگو در آنها زنده و فوری باشد، اغلب به‌عنوان مجراهایی برای مربیگری دست‌کم گرفته می‌شوند. وقتی در حضور شخص دیگر نیستید، شاید به راحتی از یاد ببرید نقشتان این است که به او کمک کنید مشکل را پیدا کند و هوشمندتر و خودکفاتر شود، و نه اینکه لزوماً راه حل بهشان پیشنهاد دهید. در واقع، ماهیت مبادله‌ای این محیط ارتباطی به این صورت است که وقتی از طریق این مجراها ارتباط برقرار می‌کنید هیولای نصیحتان گوش به‌زنگ می‌ایستد.

در یک چشم به هم زدن می‌توانید ورق را برگردانید. هفت پرسش کتاب راه‌ورسم مربیگری را کنار صفحه کلیدتان قرار دهید. با خودتان قرار بگذارید قبل از اینکه نصیحت، عقاید، و پیشنهادهایتان را حواله کنید، حداقل یکی از آنها را بپرسید... حتی شاید دو تا را.

مربی مسلک بودن، به خصوص، وقتی به کارتان می‌آید که ایمیل بلندبالای بی‌سروتهی از یکی از اطرافیان‌تان دریافت می‌کنید. منظورم یکی از آن ایمیل‌هایی است که باید سه بار از رویش بخوانید و با هزار سختی جوابی برایش بنویسید که ابتدایش آمده «پاسخ در پایین آمده است» و بعد از هر پاراگراف توضیحتان را اضافه کنید. وقت مناسبی است که مربی مسلک باشید و قاعده بازی را به هم بزنید. در پاسخ همان ایمیل به صراحت بگویید به چیزهای زیادی اشاره شده است،

و سؤالتان را مطرح کنید؛ احتمالاً می‌شود پرسید: «مشکل اصلی شما الان چیست؟» یا اگر خواسته‌شان برایتان شفاف نیست، پرسید: «از من انتظار دارید چه کاری انجام دهم؟» این کار را مدتی به‌طور مداوم انجام بدهید و خواهید دید که این قبیل ایمیل‌ها کوتاه‌تر و سراسرتر می‌شوند، و به‌نحوی نوشته می‌شوند که بتوانید بهتر راهنمایی کنید.

کسانی بهتر از همه نصیحت می‌کنند که نصیحت نمی‌کنند.

میو مک کانلی^۱

لحن کلام باید در مکاتبه‌ها نیز به‌طور اثربخش مدیریت شود. در قسمت گاما گفتیم که مغز با هر چیزی به‌جز سازگاری و قطعیت که روبه‌رو شود، به‌طور پیش‌فرض سراغ «هوا پس است! برگردید!» می‌رود؛ از این‌رو باید از همه فرصت‌ها استفاده کنید تا خواننده چت و ایمیلتان منظورتان را درست برداشت کند. یکی از روش‌ها استفاده از شکلک است. همچنین یک سری از عبارات‌ها لحن را مشخص می‌کنند. «از روی کنجکاوی می‌پرسم...» برای رقیق کردن هر سؤالی خیلی مناسب است. یا می‌توانید علناً بگویید که تعمداً دارید به آنها کمی فشار می‌آورید. این جملات را امتحان کنید: «می‌خواهم کمی سماجت کنم و پرسم...» «شاید صراحتاً اذیتان کند، ولی به‌هرحال بگذارید پرسم...»

✖ مخلوط کنید!

شرکت بلندتک^۲ کمپین بازاریابی معروفی دارد با عنوان «آیا مخلوط

۱. هنرپیشه، نویسنده، کارگردان و تهیه‌کننده آمریکایی
۲. Blendtec: فروشنده انواع مخلوط‌کن که در کمپین تبلیغاتی Will It Blend? تلاش می‌کند نشان بدهد با مخلوط‌کن‌های بلندتک تقریباً هر چیزی را می‌توان مخلوط کرد.

می‌شود؟» که در نوع خودش مثال‌زدنی است. در این کمپین، این شرکت برای اثبات قدرت مخلوط‌کن‌هایش حدودود تصور آدم‌ها از مخلوط کردن را به کلی تغییر داد و افق‌های جدیدی پیش رویشان گشود. با چیزهای معمولی شروع کرد: یک تکه جوجه (با استخوان) و یک قوطی نوشابه را در دستگاهش مخلوط کرد. خیلی سریع به دنیای عجیب‌وغریبی قدم گذاشت و چیزهای ازجمله گوشی‌های آیفون، مشعل‌های تیکی^۱ و شلنگ‌های آبیاری را مخلوط کرد. آخرین چیزی که من دیدم دستگاه‌آمازون اکو بود. خیالتان تخت، مخلوط کردن مریگیری با تعاملات کاری روزانه درمجموع راحت‌تر است.

جلسات یک‌به‌یک

قبول کنید، ملاقات‌های یک‌به‌یک متعارف ممکن است تجربه دلسردکننده‌ای باشند. ممکن است این جور ملاقات‌ها به سادگی به گزارش‌دهی تشریفاتی تبدیل شوند که، راستش را بخواهید، حوصله هر دو طرف مکالمه را سر می‌برند. شما یک جوهرهایی می‌خواهید بدانید مخاطبتان دارد چه کار می‌کند. او می‌خواهد بهتان اطمینان خاطر بدهد که همه چیز خوب است و خودش فرد باصلاحیتی است که سخت کار می‌کند، ولی از «ثابت کن!» مستتر در مکالمه خوشش نمی‌آید. وقت باارزش هردوتان را برای پرداختن به این گزارش‌ها هدر ندهید؛ روش‌های زیاد دیگری هست تا اعضای تیمتان شما را در جریان پیشرفت کارشان قرار دهند.

اگر مربی‌وار رفتار کنید، می‌توانید روح تازه‌ای در چنین ملاقات‌هایی بدمید. دستور جلسه متعارف را، که به نوعی جلسه را مختل کرده است، ول کنید و این‌طور شروع کنید: «به چی دارید فکر می‌کنید؟» اگر فکر

1. Tiki torch

می‌کنید این تغییر رویه بزرگ است، می‌شود از قبل به طرف مقابل اطلاع بدهید که می‌خواهید چه کار کنید تا غافلگیر نشود و خشکش نزند. وقتی موضوع را با شما در میان می‌گذارد، سعی کنید حداقل در همان لحظه راه حل ندهید. چیز دیگری پرسید؛ مثلاً: «مشکل اصلی شما الان چیست؟» ببینید قبل از اینکه مجبور شوید ایده یا نظری را مطرح کنید، تا کجا می‌توانید مکالمه را به همین صورت جلو ببرید.

جلسات گروهی

جلسات وقتی خوب برگزار می‌شوند، عالی‌اند؛ اما وقتی بد برگزار می‌شوند، همه با خودشان فکر می‌کنند: «دو ساعت از عمرم را تلف کردم.» کتاب‌هایی با موضوع اداره بهتر جلسات هر سال مثل قارچ سبز می‌شوند، و همه‌شان هم فروش خوبی دارند.

سراغ همه ترفندهای زندانه بروید؛ مثلاً تعداد شرکت‌کنندگان را تا جای ممکن کم کنید (خوب است قانون آمازون موسوم به «دو پیتزا باید برای سیر کردن همه حضار کافی باشد» را به خاطر بسپارید)، یا زمان را نصف کنید (تا به جمع‌بندی برسید) یا دوبرابر کنید (تا عملاً وقت داشته باشید گروهی فکر کنید). سپس کمی کنجکاوی به این ملغمه اضافه کنید.

با سؤال «به چی داری فکر می‌کنی؟» شروع کنید.

اگر دستور جلسه دارید، هر موضوع را به سؤال تبدیل کنید. اگر جلسه گروهی دارید، حتماً قرار است یا از موضوعی تجلیل شود یا گره از مشکلی باز شود. در مواجهه با هر مسئله پرسید «مشکل اصلی الان چیست؟» تا این موضوع برایتان شفاف شود که دارید چه مسئله‌ای را حل می‌کنید، و چه اطلاعاتی برای حل آن به دردتان می‌خورد.

جلسه را با این سؤال تمام کنید: «در اینجا چه چیزی بیشتر از همه برایتان مفید یا ارزشمند بوده است؟» با این پرسش فرصتی پیش می‌آید

تا صبر کنید و این موضوع را روشن کنید که بزرگ‌ترین فایده جلسه چه بوده است، و روی چه موضوعی باید بیشتر کار کنید تا جلسه بعدی از این هم بهتر بشود.

بازخورد و مدیریت عملکرد

بعضی وقت‌ها دو موضوع مربیگری و بازخورد دادن تا حد موضوعی واحد تنزل می‌کنند. به نظر آنها دو مقوله کاملاً متفاوت‌اند. مربیگری عمل مستمر کنجکاو ماندن است که از این طریق موجب توانمند کردن طرف مقابل در پیشبرد کار، دستیابی به شناخت، و پرده‌برداری از راه‌حل می‌شود. بازخورد دادن وقتی اتفاق می‌افتد که باید مکالمه‌ای را کلید بزنید تا دیدگاهتان را درباره موقعیتی بیان کنید؛ مثلاً بگویید: خوب پیش رفت (حالتی که بیشتر اوقات پیش می‌آید) یا خوب پیش رفت. با اینکه مربیگری و بازخورد دادن با هم متفاوت‌اند، وقتی با هم ترکیب شوند خوب از آب درمی‌آیند. بازخورد دادن معمولاً وقتی بهتر کار می‌کند که به قسمتی از مکالمه مربیگری تبدیل شود. بازخورد بدهید؛ این کار روش‌های متنوعی دارد و احتمالاً شما هم روشی مخصوص خودتان دارید که برایتان خوب جواب می‌دهد. بعد از اینکه موضوع را برای فرد شرح دادید، پیامدهایش را گوشزد کردید، و تصریح کردید که می‌خواهید دفعه بعد به نحو دیگری عمل کند، شانس این را دارید که کمی مربیگری کنید.

می‌توانید این پرسش‌ها را به کار بگیرید:

- بعد از اینکه بازخورد را شنید، پرسید: «به چی دارید فکر می‌کنید؟»
- وقتی دارد فکر می‌کند که دفعه بعد چه چیزی را متفاوت انجام بدهد، پرسید: «مشکل اصلی شما الان چیست؟»
- وقتی دارد فکر می‌کند چطور متفاوت عمل کند، پرسید: «خواسته شما چیست؟»

• در پایان مکالمه، برای اینکه هردوتان ببینید در این تبادلِ بازخورد چه چیزی مؤثر بوده است (و چه چیزی نه)، پرسید: «در اینجا چه چیزی برایتان مفیدتر از همه بوده است؟»

مربیگری عمل کنجکاو ماندن است. بازخورد عالِ وقتی است که باید دیدگاهتان را در میان بگذارید.

این کار نه تنها باعث می‌شود بازخوردتان اثرگذاری بیشتری داشته باشد، بلکه در فرایندهای عملکرد رسمی‌تری هم که در خیلی از سازمان‌ها وجود دارد جواب می‌دهد. سازمان‌های بسیاری مشغول بازنگری در روش‌های مدیریت عملکردشان‌اند. روش‌های ناکارآمد کنار گذاشته خواهند شد، اما قطعاً مربی مسلک بودن مدیر در میان آنها نخواهد بود؛ چون خودش علت اساسی نتیجه‌ای است که رقم می‌خورد.

❏ در اینجا چه چیزی بیشتر از همه برایتان مفید یا ارزشمند بود؟

کل این بخش درباره‌ی این بود که مربیگری را به زندگی روزمره وارد کنیم. کدام مؤلفه‌ی مهم این مبحث را می‌خواهید ثبت و اجرا کنید؟

.....*

.....*

.....*

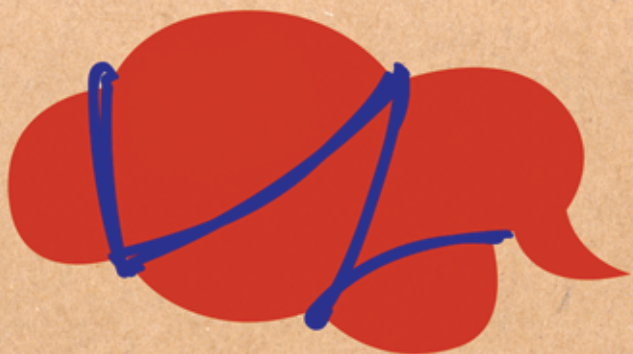
.....*

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب تله نصیحت یا سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com





به نصیحت کردن ادامه می‌دهم
بجای آنکه من نصیحت کنم
بجای آنکه من نصیحت کنم
فهرستی از نصیحت‌ها
نمی‌توانم نصیحت کنم
مگر به آنکه نصیحت کند
چرا که نصیحت کردن
می‌تواند نصیحت کند
همه را نصیحت کند



کسانی بهتر از همه نصیحت می‌کنند که نصیحت نمی‌کنند.



انستراتژ آریانا قلم

ISBN: 978-622-7089-27-1

