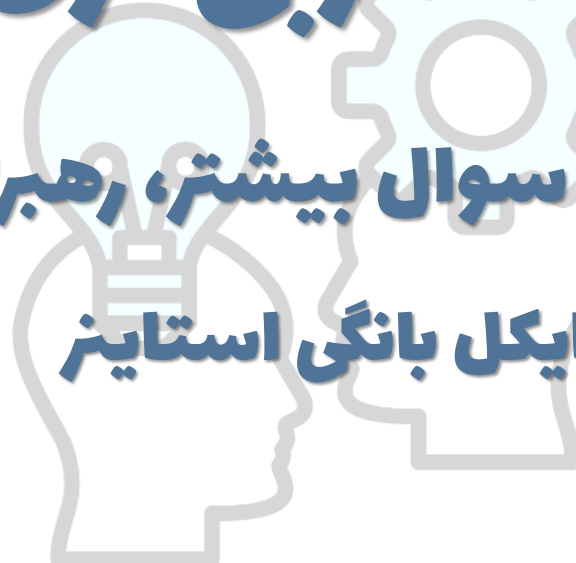




# عادت مربی گری:

حرف کمتر، سوال بیشتر، رهبری بهتر!

مایکل بانگی استاینز



خلاصه کتاب عادت مربی گری را در  
قسمت 25 پادکست پاپیروس بشنوید!



# درباره کتاب بازیکن عادت مربی‌گری



- حالا دیگر همه می‌دانند که مدیران، باید افرادشان را مربی‌گری کنند!
- آموزش‌های زیاد و متنوعی هم برای کوچینگ ارائه می‌شود. مدیران هم سعی می‌کنند یاد بگیرند، ولی خیلی کارساز نیست.

- این کتاب به ما می‌آموزد با برداشتن گام‌هایی ساده در خودمان عادت مربی‌گری ایجاد کنیم.

## حالا وقت مربی‌گری است!

# تعریف مربی‌گری (کوچینگ)

• **فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF):** کوچینگ، مشارکتی است با مراجعان در یک فرآیند تفکربرانگیز و خلاقانه که آنها را ترغیب می‌کند تا پتانسیل‌های شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند!

• **سر جان ویتور:** کوچینگ آزاد کردن پتانسیل افراد برای به حداکثر رساندن عملکردشان است. این فرآیند به افراد کمک می‌کند تا یاد بگیرند، به جای اینکه به آنان آموزش داده شود!

• **موسسه گالوپ:** کوچینگ این امکان را به شما می‌دهد که با کنجکاوی بیشتر و ارائه مشاوره کمتر، افراد خود را توانمند کرده و پتانسیل آنها را آزاد کنید.

# منتورشیپ

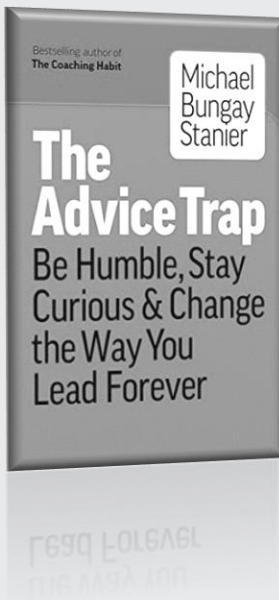
• **تعریف منتورشیپ:** ت فرآیندی است که در آن فردی با تجربه، دانش مهارت‌ها و تجربیات خود را به فرد کم‌تجربه‌تر منتقل میکند تا به رشد و پیشرفت او کمک کند.

• **تفاوت با مشاوره:** منتورشیپ و کوچینگ فرآیندهایی طولانی هستند، در حالی که مشاوره می‌تواند محدود به جلسات خاصی از مشاوره درباره یک موضوع خاص باشد.

منتورشیپ	کوچینگ
منتور: متخصص حوزه	کوچ: متخصص مربیگری
همراهی غیررسمی	جلسات رسمی
تمرکز: رشد بلند مدت فرد	تمرکز: کمک برای یافتن راه حل
حوزه: رشد حرفه‌ای	حوزه: توسعه فردی و رهبری

# مایکل بانگی استاینر

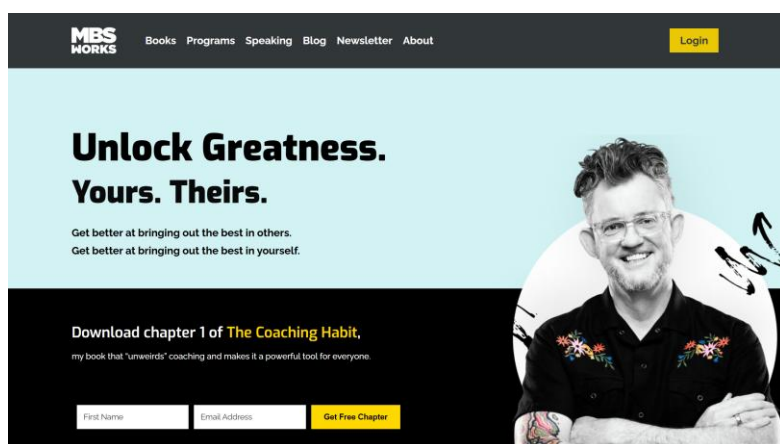
• نویسنده و سخنران حوزه توسعه فردی و موسس شرکت Boxofcrayons.biz است. متولد استرالیا است. حقوق و ادبیات انگلیسی خوانده و به شیوه‌های مختلف در زمینه توسعه فردی، محتوا تولید می‌کند. کتاب دیگری هم دارد به نام "تله نصیحت".



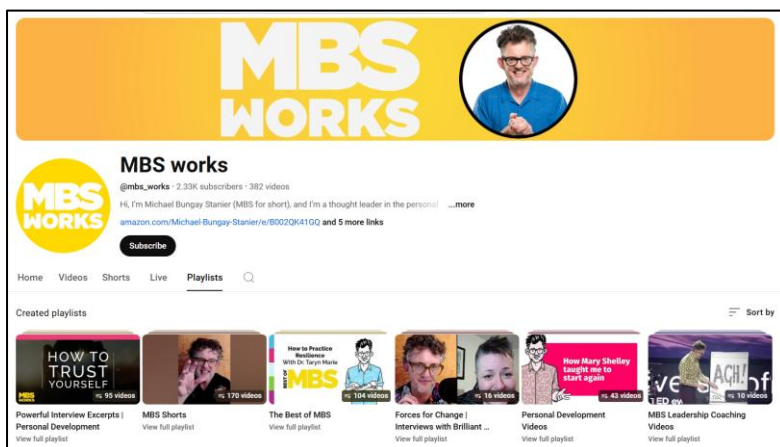
# سایت و یوتیوب بانگی

آقای مایکل بانگی به جز کتاب، انواع دیگر محتوا هم تولید می‌کند، ویدئو و پادکست دارد و یک سایت کامل برای جمع‌آوری ایده‌ها و محتواها. اگر به نگرش و فکر او علاقه‌مند

شدید، مشاهده سایت و همچنین صفحه یوتیوب ایشان خالی از لطف نیست. امروزه، کتاب دیگر تنها روش انتقال مفاهیم و ایده‌ها نیست.



<https://www.mbs.works/>



[https://www.youtube.com/@mbs\\_works/](https://www.youtube.com/@mbs_works/)

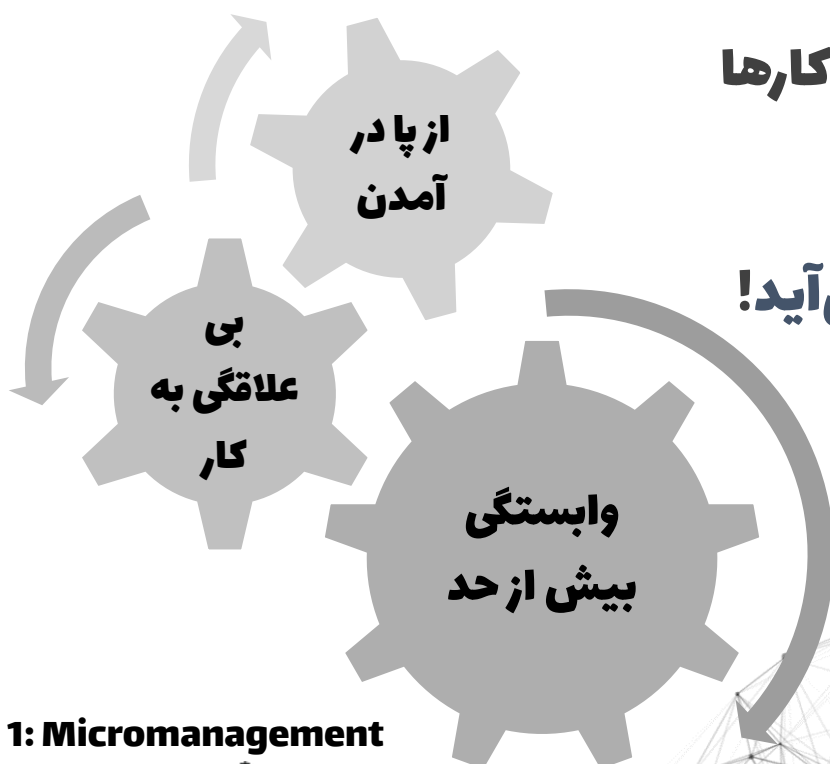


**ما عادت هایمان را می سازیم،  
و عادت هایمان ما را می سازند!**

# چرخه‌های معیوب

- وقتی یک مدیر در چرخه‌ی معیوب مدیریت ذره‌بینی<sup>1</sup> قرار می‌گیرد، سازمان را بیش از حد به خود وابسته می‌کند، تبدیل به گلوگاه سازمان می‌شود.
- همه مسئولیت‌ها را به عهده می‌گیرد، باعث می‌شود بقیه نسبت به کار بی‌علاقه شوند و حداقل توانمندی خود را ارائه دهند، خودش هم به کار بی‌علاقه می‌شود.
- هر چه در این باتلاق بیشتر تلاش کند، بیشتر فرو می‌رود.

طوری که انگار همه کارها  
به او نگاه می‌کنند،  
در نهایت، از پا در می‌آید!



1: Micromanagement





# هفت پرسش مربی‌گری

1. داری به چی فکر می‌کنی؟ (به جریان اندازنده)

2. و دیگه چی؟

3. الان چالش اصلی چیه؟ (متمرکز کننده)

4. چی می‌خواهی؟

5. چه کمکی از دستم بر می‌آد؟

6. اگر به این بله می‌گین، دارین به چی نه می‌گین؟

7. بیشتر از همه چی برات مفید بود؟

# 1. داری به چی فکر میکنی؟ الان چی تو ذهنته؟

Kickstart  
Question

- پرسش به جریان اندازنده!
- از کجا شروع کنیم؟
- با این پرسش یک صفحه خالی به او دهید.
- مسئولیت انتخاب موضوع را به عهده کسی بگذارید که باید کانون توجه و تمرکز باشد.
- باید مهمترین و موثرترین موضوع در ذهن مراجع را بیرون بکشیم و در آن مورد صحبت کنیم.
- به نظرت مهمترین موضوع روی میز کدومه؟
- فکر میکنی موثرترین موضوع چیه؟



## 2. و دیگه چی؟

And What else?

• بهترین پرسش مربی‌گری

• گفتگوهای پینگ پونگی می‌تواند منجر

به شنیده نشدن کارمندان در شرکت‌ها شود.

• این پرسش نوشدارویی است بر سم نصیحت کردن!

• چرا نصیحت کردن یک تله است؟

چون در پس زمینه‌ی هر نصیحتی این ایده نهفته است که:

من از تو باهوش‌تر / با تجربه‌تر / آگاه‌تر / عاقل‌تر هستم.

"و دیگه چی" مقاومتی است در برابر نصیحت کردن،

نشانه‌ی کنجکاوی و احترام به طرف مقابل است.

این پرسش می‌تواند بارها و بارها تکرار شود...

### 3. الان چالش اصلی چیه؟ (متمرکز کننده)

• مدیران خیلی وقت‌ها مشکل اشتباهی را حل می‌کنند، یا حتی وقتی مشکلی نیست، مشکلی ایجاد می‌کنند و برایش راه حل ارائه می‌کنند.

• حتی وقتی مشکل را به درستی تشخیص دهند و راه حل خوبی هم ارائه دهند باز هم اتفاق خوبی نیست. چون قرار نیست شما بازی کنید! قرار است شما مربی‌گری کنید اعضای تیم بازی کنند.

• به کمک این پرسش می‌توانیم متمرکز شویم روی موضوع اصلی. موضوعی که قرار است در ادامه هم درباره آن صحبت کنیم:

## مشکل چیه؟

ترکیب این سه پرسش کارساز است:

1. شروع بحث (به جریان اندازنده)

2. باز کردن بحث (و دیگه چی؟)

3. جمع کردن بحث (متمرکز کننده)



## 4. چی می‌خواهی؟



• از من واقعا چی می‌خواوی

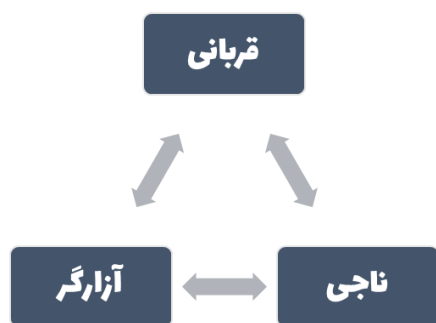
• هدف: پیش‌فرض‌ها را کنار بگذاریم!

• نکته: به تفاوت مهم بین خواسته‌ها و نیازها توجه کنیم.  
پشت هر خواسته‌ای نیازی هست، باید سعی کنیم نیاز  
او را پیدا کنیم.

• پرسش بهتر: فرض کن امشب که خوابیدی، فردا سر کار  
معجزه شده، فردای بعد از معجزه چه شکلی است؟  
• این پرسش می‌تواند منجر به رشدهای 10 برابری شود.

## 5. چه کمکی از دستم بر می آید؟

- به نظرت در این مورد من باید چه کار کنم؟
- این پرسش، پرسش تنبلیها است. مسئولیت را به عهده طرف مقابل می گذارد.
- زمینه ای را مهیا می کند که طرف مقابل شفاف و راحت و آسوده آنچه را می خواهد بیان کند.
- این پرسش به ما کمک می کند، سعی کنیم از مثلث کارچن خارج شویم. البته که خروج از این چرخه باطل کار ساده ای نیست.



- پیش فرض ها را کنار بگذاریم و شفاف باشیم.

# 6. اگر به این بله می‌گین، دارین به چی نه می‌گین؟

• این پرسش درباره استراتژی است!

• هر وقت حرف رهبری است، روی دیگرش استراتژی است!

• مایکل پورتر: استراتژی یعنی انتخاب کنیم چه کار نکنیم!

• مایکل بانگی استاینز: هر وقت می‌خواهی برای چیزی

وقت بگذاری، بین داری برای چه چیزی وقت نمی‌گذاری!



در قسمت سوم از فصل یکم،

خلاصه کتاب استراتژی رقابتی

از آقای پورتر را تعریف کردیم.

این کتاب، ریشه خیلی از

حرف‌هاست، پایه و اساس

است. <<<<<



## 7. بیشتر از همه چی برات مفید بود؟



### پرسشی برای یادگیری

• با پرسیدن این پرسش هم القاء می‌کنیم پروسه مفید بوده است، هم فایده‌های آن را به طرف مقابل یادآوری می‌کنیم.

**مهم:** این سوال زمان دارد و زمان مناسب آن وقتی است که سوال‌های 1 الی 6 به دفعات و به تکرار طرح شده‌اند. فرآیند طی شده است و نتایجی حاصل شده! وقتی که نشانه‌هایی از رضایت و تغییر در فرد کوچ شونده ظاهر شده باشد.

# نکات جانبی برای مربی‌گری بهتر

نیمی از رفتارهای ما از روی عادت است، برای عادات بهتر:

- برای ایجاد عادت جدید، عهد ببندیم، برای دیگری!
- انگیزه‌های خود را بشناسید!
- تعریفی کوتاه و دقیق پیشنهاد دهید.

موانع و دام‌های گفت‌وگوی موثر

- تانگوی گپ زنی (گفتگوهای روزمره)
- موضوعات تکراری کسالت بار (تلخی بی پایان)
- تشخیص پیش فرض

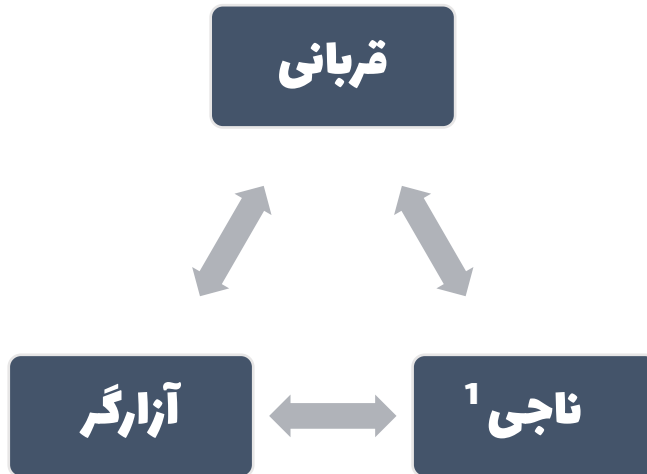
از نصیحت‌هایی با علامت سوال، دست بردارید.

به جای چرا پرسید چه...

سکوت را نشکنید، صبر کنید، فرصت دهید و نفس بکشید!

وقتی سوال می‌پرسید، فعالانه گوش دهید!

# مثلث کارپمن



آزارگر	ناجی	قربانی
آدم‌های احمق، کودن و افرادی که از من پایین‌ترین دورم رو گرفتند!	دعوا نکنین نگران نباشین بذارین من پیام درستش کنم!	زندگی‌ام خیلی سخته انصاف نیست دلم به حال خودم میسوزه
تقصیر من نیست، تقصیر توئه!	تقصیر منه! مسئولیتش با من!	تقصیر من نیست، تقصیر او نه‌است
احساس برتری می‌کند گمان می‌کند از قدرت و نظارت برخوردار است.	به لحاظ اخلاقی احساس برتری می‌کند.	مسئولیت هیچ چیز را ندارد غر میزند و ناجی را جذب می‌کند
در آخر مسئولیت همه چیز روی دوش او می‌افتد.	بقیه فکر می‌کنند فضول است کمکش را رد می‌کنند	حس میکند هیچ قدرتی ندارد فکر می‌کند بی‌فایده است
احساس درماندگی میکنم چون به هیچ‌کس اعتماد ندارم. حس میکنم تنهام!	احساس درماندگی میکنم چون نمیتوانم بقیه رانجات دهم. باری روی دوش حس میکنم!	احساس درماندگی میکنم چون هیچ قدرت و نفوذی ندارم. حس میکنم بی‌فایده‌ام.

1: نجات دهنده، درست‌تر: منجی، غلط مصطلح: ناجی

اگر به این موضوع علاقمند بودید، پیشنهاد میکنیم:  
قسمت بیست و پنجم پادکست را گوش کنید.

## قسمت 25 پادکست پاپیروس:

خلاصه کتاب عادت مربی‌گری

پاپیروس را از کجا بشنویم؟

پادبین



کست باکس



یوتیوب



اپل پادکست



[www.PapyrusPodcast.ir](http://www.PapyrusPodcast.ir)

سایت پادکست :



# پاپيروس پلاس

- اگر دوست دارید باز هم در این باره بشنوید،
- اگر مایلید از پادکست پاپيروس حمايت كنيد،

[اينجا كليك كنيد:](#)

پاپيروس  
+ پلاس  
رهبري