

۵۰ ابزار برتر مریگری و مشاوره بسته‌ای کامل برای توانمندسازی و توسعه فردی

نویسندگان

گیلیان جونز

رو گورل

مترجمان

محمد عزیزی، عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

اکرم عزیزی، کارشناس ارشد کارآفرینی

فهرست مطالب

ز.....	مقدمه مترجم
ش.....	مقدمه
ط.....	چگونه از این کتاب استفاده شود؟
غ.....	درباره نویسندگان
۱.....	فصل اول: شکل‌گیری رابطه مربیگری
۱.....	فرایند مربیگری
۲.....	فرم ارزیابی مربیگری
۴.....	گفت‌وگوی کوتاه مربیگری و فرم قرارداد
۷.....	پرسشنامه خودارزیابی مربیگری
۹.....	چک‌لیست قواعد انعقاد قرارداد مربیگری
۱۳.....	برنامه اقدام
۱۵.....	ارزشیابی مربیگری
۲۱.....	فصل دوم: ابزارهای پایه
۲۱.....	مدل گوش‌دادن
۲۴.....	تکنیک‌ها و مهارت‌های پرسشگری
۳۰.....	تکنیک‌ها و مثال‌های بازخورد
۳۶.....	مدل اوراکل
۴۳.....	مربیگری زنگ تفریح (کوتاه) چیست؟
۴۵.....	خودمربیگری
۴۹.....	فصل سوم: هدف‌گذاری
۴۹.....	قصدآفرینی قدرتمند
۵۳.....	هدف‌گذاری
۵۷.....	تجزیه اهداف قبلی

۵۹.....	ایجاد تغییرات فردی.....
۶۲.....	طراحی فعالیت فضایی.....
۶۴.....	بازبینی اهداف.....
۶۷.....	تصویرسازی هدف.....
فصل چهارم: حل مسئله.....	
۷۱.....	سطوح منطقی.....
۷۴.....	حل مسئله مثبت (شکل‌گیری مجدد).....
۷۶.....	ترسیم مسئله.....
۷۹.....	میدان نیرو.....
فصل پنجم: ارزش‌ها و باورها.....	
۸۳.....	مذاکره تعارض درونی.....
۸۵.....	کمک به افراد برای کاهش استرس.....
۸۹.....	تغییر الگوهای تفکر منفی.....
۹۲.....	به‌چالش کشیدن باورهای محدودکننده.....
۹۵.....	تعیین ارزش‌ها.....
۹۹.....	اولویت‌بندی ارزش‌ها.....
۱۰۳.....	ارزیابی باور.....
فصل ششم: راهبردهای توسعه اعتماد به نفس.....	
۱۰۵.....	برنامه‌ریزی مجدد زبان منفی.....
۱۰۷.....	تقویت اعتماد به نفس.....
۱۰۹.....	محوریت شخصی تعالی.....
فصل هفتم: کار مؤثر با دیگران.....	
۱۱۳.....	حل و فصل تعارض رفتاری.....
۱۱۶.....	تجزیه و تحلیل و حل تعارض.....

دیدگاه ۳۶۰ درجه ۱۱۸

فصل هشتم: تأثیر و نفوذ شخصی ۱۲۱

آماده‌سازی ایده‌ها ۱۲۱

بررسی مهارت‌های ارتباطی و فهرست مهارت‌ها ۱۲۴

بازخور ۳۶۰ درجه ۱۲۸

مدل‌سازی خود و دیگران ۱۳۶

فصل نهم: تقویت سبک رهبری ۱۳۹

چک‌لیست جو تیم ۱۳۹

بهبود فرایند تفویض اختیار ۱۴۲

برنامه‌ریزی برای تفویض اختیار ۱۴۴

اولویت‌بندی کردن: مقایسهٔ زوجی ۱۵۰

اولویت‌بندی کردن: شبکهٔ اهمیت - ضرورت ۱۵۳

تدوین و توسعهٔ راهبرد ۱۵۵

فصل دهم: برنامه‌ریزی برای آینده ۱۵۹

رویدادهای زندگی ۱۵۹

مدل اکتشافی ۱۶۲

طراح کار ایده‌آل ۱۶۷

مدیریت مسیر شغلی خود ۱۷۰

واژه‌نامهٔ انگلیسی به فارسی ۱۷۵

فہرست اشکال

۲۶	شکل ۱-۲- سوالات فرایند مریگیری
۳۷	شکل ۲-۲- مدل اوراگل
۵۱	شکل ۳-۲- مریگیری زنگ تفریح
۴۸	شکل ۴-۲- خودمریگیری
۶۴	شکل ۱-۳- خط زمانی برنامه اقدام
۷۸	شکل ۱-۴- مدل تصویرسازی مسئلہ

فهرست جداول

جدول ۱-۱- فرایند مربیگری	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱-۲- فرم ارزیابی مربیگری	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱-۳- گفت‌وگوی کوتاه مربیگری و قرارداد	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱-۴- اهداف جلسات و برنامه	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱-۵- پرسشنامه خودارزیابی مربیگری	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱-۶- فهرست انعقاد رویه‌های قرارداد	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱-۷- برنامه اقدام	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱-۸- تأمل و ارزشیابی	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱-۹- ارزشیابی نشست‌های مربیگری	Error! Bookmark not defined.
جدول ۲-۱- سطوح گوش‌دادن	Error! Bookmark not defined.
جدول ۲-۲- مدل‌های گوش‌دادن: چهار R گوش‌دادن مؤثر	Error! Bookmark not defined.
جدول ۲-۳- تکنیک‌های طرح سؤال	Error! Bookmark not defined.
جدول ۲-۴- مدل اوراکل	Error! Bookmark not defined.
جدول ۲-۵- مرور مدل اوراکل	Error! Bookmark not defined.
جدول ۲-۶- سؤالاتی برای مراحل مختلف مدل اوراکل	Error! Bookmark not defined.
جدول ۳-۱- ایجاد مقاصد قدرتمند: قالب	Error! Bookmark not defined.
جدول ۳-۲- چهارچوب هدف‌گذاری	Error! Bookmark not defined.
جدول ۳-۳- تجزیه اهداف پیشین	Error! Bookmark not defined.
جدول ۳-۴- ایجاد تغییرات شخصی	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۱- سطوح منطقی	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۲- حل مسئله مثبت	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۳- مدل میدان نیرو	Error! Bookmark not defined.
جدول ۵-۱- کاهش فشار روانی	Error! Bookmark not defined.
جدول ۵-۲- تغییر الگوهای فکری منفی	Error! Bookmark not defined.
جدول ۵-۳- به‌چالش کشیدن باورهای محدودکننده: مدل	Error! Bookmark not defined.
جدول ۵-۴- به‌چالش کشیدن باورهای محدودکننده: شبکه	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined. جدول ۵-۵- ارزش‌هایی که می‌توانند به شناخت هویت شما کمک کنند.

Error! Bookmark not defined. جدول ۵-۶- اولویت‌بندی ارزش‌ها

Error! Bookmark not defined. جدول ۵-۷- مثالی از اولویت‌بندی ارزش‌ها

Error! Bookmark not defined. جدول ۵-۸- ارزیابی باور

Error! Bookmark not defined. جدول ۶-۱- شاخص‌های زبان منفی

Error! Bookmark not defined. جدول ۷-۱- حل و فصل تعارض رفتاری

Error! Bookmark not defined. جدول ۷-۲- تجزیه و تحلیل و حل تعارض

..... جدول ۸-۱- آماده‌سازی ارائه ایده ۱۲۳

Error! Bookmark not defined. جدول ۸-۲- بررسی مهارت‌های ارتباطی: برگه بازخور

Error! Bookmark not defined. جدول ۸-۳- بررسی مهارت‌های ارتباطی: نتایج کمی

Error! Bookmark not defined. جدول ۸-۴- پرسشنامه بازخور ۳۶۰ درجه

Error! Bookmark not defined. جدول ۸-۵- بازخور ۳۶۰ درجه: نتایج کلی

Error! Bookmark not defined. جدول ۸-۶- مدل‌سازی خود و دیگران

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۱- فهرست جو تیم

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۲- بهبود روند تفویض اختیار

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۳- برنامه‌ریزی تفویض اختیار

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۴- چهارچوب تفویض اختیار

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۵- چک‌لیست تفویض اختیار مؤثر

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۶- نمونه‌ای از شبکه اولویت‌بندی

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۷- شبکه اولویت‌بندی

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۸- جدول اهمیت- ضرورت

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۹- راهبرد: واقعیت‌های موجود

Error! Bookmark not defined. جدول ۹-۱۰- تدوین و توسعه راهبرد

Error! Bookmark not defined. جدول ۱۰-۱- نمودار وقایع زندگی: قسمت اول

Error! Bookmark not defined. جدول ۱۰-۲- نمودار وقایع زندگی: قسمت دوم

Error! Bookmark not defined. جدول ۱۰-۳- مدل اکتشافی

Error! Bookmark not defined. جدول ۱۰-۴- طراح شغل ایده‌آل: قسمت اول

Error! Bookmark not defined. جدول ۱۰-۵- طراح شغل ایده‌آل: قسمت دوم

Error! Bookmark not defined. جدول ۱۰-۶- مدیریت مسیر شغلی خود

ذ □ فهرست

مقدمه مترجم

سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین دارایی‌های هر کشور و سازمانی هستند. خداوند به انسان‌ها ظرفیت‌های زیادی اعطا کرده است که متأسفانه بشر از آن‌ها به ندرت استفاده می‌کند. توسعه و بالفعل شدن ظرفیت‌های انسانی مستلزم آموزش و بهره‌گیری از شیوه‌های نوین یادگیری است. از طرف دیگر، آموزش‌های کلاسیک و رسمی آموزشی و دانشگاهی با محدودیت‌هایی مواجه هستند که امکان تحت پوشش قرار دادن و سفارشی‌ساختن موضوعات آموزشی و یادگیری را برای همه فراگیران ندارند. مربیگری می‌تواند همه‌ی آن‌ها و کمبودهای این آموزش‌های رسمی را پوشش دهد. مربیگری از راهبردهای کامل توسعه سرمایه انسانی است که در صورت توجه کافی به آن دستاوردهای فراوانی به همراه خواهد داشت.

امروزه با توجه به ضرورت و اهمیت کارآفرینی، مربیگری هم در حوزه نظری و آموزشی و هم در حوزه عملی بیش از پیش توسعه یافته است. در حوزه نظری کتاب‌ها، مجلات و مقالات زیادی در این زمینه انتشار یافته‌اند و دانشگاه‌های زیادی به تربیت مربی کسب‌وکار، ورزشی و کارآفرینی می‌پردازند. در حوزه عملی هم پست‌های سازمانی و شغلی زیادی چه به صورت رسمی و چه غیررسمی ایجاد شده‌اند که نمونه‌های بارز آن گسترش مراکز کارآفرینی، پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و شتاب دهنده است که مربیان نقشی کلیدی و محوری در این مراکز دارند.

هر متخصصی برای انجام کار حرفه‌ای به ابزارهای ویژه‌ای نیاز دارد که بدون آن‌ها امکان موفقیت و بهره‌وری به حداقل می‌رسد. مربیان اعم از مربیان شغلی، سازمانی، کسب‌وکار، حرفه‌ای و شخصی هم در انجام کارهایشان به صورت تخصصی به منظور رفع نیازهای متربیان، به این ابزارها نیاز ضروری دارند. بنابراین تهیه و آماده‌سازی این ابزارها می‌تواند زمینه را برای توسعه فرهنگ مربیگری فراهم سازد. پس از ترجمه و انتشار کتاب «منتوری: راهنمای مدیران و کارآفرینان» که با استقبال فراوان مخاطبان مواجه شدیم، از طرف دیگر با توجه به اینکه تاکنون منبع واحدی در زمینه ابزارهای مربیگری وجود نداشته است، بر آن شدیم تا چنین کتاب مهمی را به فارسی برگردانیم. این کتاب می‌تواند برای مخاطبان مختلف اجرایی از جمله علاقه‌مندان به مربیگری، مدیران، مربیان و همچنین مخاطبان دانشگاهی یعنی استادان و دانشجویان رشته کسب‌وکار، کارآفرینی و مدیریت استفاده شود.

س □ ۵۰ ابزار برتر مربیگری و مشاوره

در پایان لازم می‌دانم از مسئولان و دست‌اندرکاران مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران که زحمت انتشار کتاب را بر عهده گرفتند و همچنین از داوران محترم این کتاب که با ارائه نظریات ارزشمندشان موجب ارتقای کیفیت کتاب شدند، تشکر و قدردانی کنم.

محمد عزیزی

بهار ۱۳۹۸

مقدمه

کتاب پیش رو برای چه کسانی نوشته شده است؟

همانگونه که ما علاقه‌مندیم، کتاب «۵۰ ابزار برتر مربیگری و مشاوره» برای هر فردی که به امور مربیگری مشغول است، ارزشمند است. ما فکر می‌کنیم که این کتاب برای افراد ذیل جذاب باشد:

- مربیان خارج از سازمان
- مربیان داخل سازمان
- مدیران و رهبرانی که از مهارت‌های مربیگری استفاده می‌کنند.
- افرادی که به دنبال ابزارهایی هستند که در سازمان‌های غیرانتفاعی موجب بالندگی کارکنان شوند.

برای شما به‌عنوان مربی بیرونی، درونی، مدیر یا سایر افراد علاقه‌مند به توسعه مهارت‌های ارتباطی خود، ابزار مهم‌ترین چیزی است که در این کتاب ارائه شده است. هدف ما ارائه فرصت مربیگری به شما و کشف خودتان در بهره‌برداری از لذت واقعی کمک و حمایت از دیگران در مسیر بالندگی فردی‌شان است.

برای استفاده از این ابزارها به کسب شایستگی و مدرک دانشگاهی در مربیگری نیازی نیست. هدف ما ارائه ابزارهایی است که با استفاده از آن‌ها کارتان را به پیش ببرید؛ هیچ آزمونی هم لازم نیست! ما این کتاب را بدین صورت طراحی کردیم، زیرا می‌خواستیم آن را با هر کس دیگری که به‌طور واقعی می‌خواهد هنر مربیگری را درک کند و به کار ببندد، سهیم شویم. تجربه لذت واقعی مشاهده دیگران در دستیابی به آنچه می‌خواستند باشند و به آن می‌رسند، از دلایل افزایش روزبه‌روز شهرت مربیگری است. بنابراین قبل از آنکه نتیجه بگیرید که ابزارهای کتاب پیش رو فقط برای مربیان حرفه‌ای است، دوباره تأمل کنید. ابزارهای این کتاب می‌توانند به شما در ایجاد و توسعه سبک خاص خود برای حمایت از دیگران کمک کنند. این ابزارها به شکل ساده نوشته شده و به‌منظور کاربردی بودن طراحی شده‌اند. بنابراین شما پس از مطالعه ابزارها می‌توانید بلافاصله آن‌ها را به کار ببندید.

در نهایت شما به دنبال ابزاری هستید که پشتیبان عملی در مواقع مورد نیاز باشد. ما برای تأمین نیازهای مربیگری از خودمان پرسیده‌ایم که برای استفاده از این ابزار به چه چیزی نیاز داریم؟ ما از زبان ساده و پیگیری آسان^۱ و با حداقل کلمات و عبارتهای تخصصی استفاده کرده‌ایم. ما تشخیص دادیم که همه شما مربی حرفه‌ای نخواهید بود و قصدمان این بوده که تا جایی که امکان دارد ابزارها در

دسترس باشند، چرا که باور داریم مهارت‌های مربیگری نباید فقط به مربیان محدود شوند. در جایی که امکان داشته است، در پیگیری و دنباله‌روی ابزارها به صورت قدم به قدم به شما همراه با ترسیم دیاگرام کمک کرده‌ایم.

این کتاب ابزارهای مطمئن و ساده‌ای را در اختیارتان قرار می‌دهد تا به افرادی که با شما کار می‌کنند، کمک کنید که مسائل‌شان را حل و آینده‌باشکوهی را برای خود خلق کنند. واقعیت این است که ۵۰ ابزار منتخب از میان روش‌هایی تأیید شده‌اند که شما می‌توانید یکی از مناسب‌ترین آن‌ها را برای موضوع مربیگری انتخاب کنید. این ابزارها در جلسات مربیگری به صورت زنده و واقعی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و شما می‌توانید از تجربیات آنچه که ما کار کرده‌ایم، بهره‌مند شوید. در واقع، صدها ابزار مختلف وجود دارد که ما می‌توانستیم آن‌ها را هم در اینجا بیاوریم، اما فقط ۵۰ مورد از برترین آن‌ها را برای شروع کار شما انتخاب کرده‌ایم.

بسیاری از کتاب‌ها ابزارهای مفیدی دارند، اما به سبب دلایل مالکیت فکری، به شما اجازه استفاده از این ابزارها را نمی‌دهند. ما خواستیم که کتابمان متفاوت باشد، بنابراین به شما اجازه می‌دهیم از فرم‌ها و قالب‌های آماده آن استفاده کنید و شما خواهید دید که ما آن‌ها را به شکل و قالبی درآورده‌ایم که آن‌ها را برای استفاده آماده کرده است.

چگونه تصمیم گرفته‌ایم که کدام ابزارها را انتخاب کنیم؟

بهترین مکان برای صحبت درباره چیزها و ابزارهایی که ما از آن‌ها صرف‌نظر کرده‌ایم، اینجاست. ممکن است شما توجه کنید که ما مباحث مربوط به فلسفه یا روش‌های مربیگری را تحت پوشش قرار نداده‌ایم. علاوه بر آن تصمیم گرفتیم که حرفی از اندیشه‌هایمان درباره سبک‌های مربیگری نزنیم. ما صحبت‌ها و مباحث زیادی درباره مزایا و معایب سبک مربیگری مستقیم و غیرمستقیم مثل تفاوت بین هدایت مربی و ارائه توصیه به وی در برابر تسهیلگری مسیرش داریم اما احتمالاً موضوعی برای کتاب بعدی باشد.

در این کتاب ابزارهایی که در هر سبک مربیگری می‌توانند مورد استفاده قرار بگیرند، انتخاب شده‌اند؛ آن‌ها تجویزی نیستند، بنابراین اگر شما به این نتیجه رسیدید که می‌توانید ابزارها را مطابق موقعیت خود اصلاح کنید، کار خوبی می‌کنید، همان طوری که گفته می‌شود «مهم نیست که شما چه می‌گویید، بلکه روش گفتن شما مهم‌تر است». بنابراین در این زمینه اختیار و آزادی عمل دارید. بسیاری از ابزارهایی که انتخاب شده‌اند در جلسات مربیگری‌ای که ما داشته‌ایم استفاده شده‌اند و در برخی موارد در تسهیل امور گروه‌های افراد به کار گرفته شده‌اند. در واقع تعدادی از ابزارها کلیدی^۱

هستند که در قلب برنامه‌های مربیگری قرار دارند. ما اینها را ابزارهای پایه نامگذاری کرده‌ایم (فصل دوم). آن‌ها پایه‌ها و اساس هر جعبه ابزار مربیگری هستند. هیچ‌کدام از ابزارهای مربیگری بدون توجه به ارائه راهنمایی کلی و پایه یا بی‌توجهی و بحث درباره چگونگی شروع و اداره جلسات مربیگری کامل نیست. مشابه آن شما به‌عنوان مربی به ابزارهایی برای پرسشگری، گوش‌دادن و بازخور نیاز دارید که در هر گونه مکالمه مهم و معنی‌دار با مربی خود ضروری هستند.

کانون توجه و تمرکز این ابزارها کجاست؟

پیش‌تر درباره جنبه‌های عملی ابزار که به راحتی در اختیار شماست و می‌توانید هر زمان که لازم بود از آن‌ها استفاده کنید، صحبت کرده‌ایم. علاوه بر آن، دلایل ظریف و ماهرانه^۱ بیشتری برای داشتن ابزارها وجود دارد که آن هماهنگی و یادگیری است. اگر شما ابزارها را در تجربیات مربیگری خود به کار ببرید، می‌توانید آن‌ها را ارزیابی کنید که چقدر و چگونه با انواع مختلف مربیان کار می‌کنند و بر این اساس در یافتن بهترین روش کمک به مربیان خود بیشتر سازگار خواهید بود.

این جعبه ابزار مربیگری دامنه مختلفی از ابزارهای کافی را در اختیار شما قرار می‌دهد که برای شرایط مختلف تجهیز شده است. البته ممکن است شما قادر به پیش‌بینی موقعیت‌هایی که در آن خواهید بود، نباشید. بنابراین به شما کمک می‌کند که کل ابزارها را مطالعه کنید و با آن‌ها آشنا شوید. در هر موقعیتی که برای شما اتفاق می‌افتد، قادر خواهید بود که بگویید: «من فکر می‌کنم فرایندی را که به شما کمک می‌کند، بلدم».

ما این ابزارها را به‌عنوان ۵۰ ابزار برتر انتخاب کردیم، همانگونه که این‌ها را در طی سال‌های متعددی بارها استفاده کرده‌ایم. انتخاب این ابزارها به‌طور واضح به موقعیت بستگی دارد و برخی از آن‌ها بیشتر به‌طور مستمر استفاده می‌شوند؛ اما ما احساس می‌کنیم که شما برای انتخاب، دامنه زیادی دارید.

چگونه از این کتاب استفاده شود؟

فصل اول برای مخاطبانی طراحی شده است که مربیان بیرون از سازمان و شرکت هستند. ما بخش ویژه‌ای برای حمایت از شما اختصاص داده‌ایم. هنگامی که شما همواره به صورت مربی حرفه‌ای کار می‌کنید، باید قادر به ارائه مدل‌ها و فرایندهایی باشید که در استفاده از آن‌ها مطمئن هستید رویکرد حرفه‌ای و اخلاقی وجود دارد. برای حمایت از شما در برابر این چالش ویژه، فصل اول به آن اختصاص داده شده است که نشان می‌دهد چگونه با متریبان خود روابط کاری حرفه‌ای ایجاد کنید. در اینجا مثال‌هایی از فرایندهای خاص مربیگری، مدلی برای مربیگری، توافقات مربیگری و قالب‌های آماده ارائه کرده‌ایم که به شما کمک می‌کند به‌عنوان مربی به توسعه شخصی خودتان هم بپردازید.

فصل دوم، ابزارهای پایه را پوشش می‌دهد و شامل مدل محوری اوراکل است که نقشه راه اصلی برای چگونگی برگزاری جلسه مربیگری است. علاوه بر آن، این بخش ابزارهایی برای برگزاری جلسات کوتاه مربیگری ارائه می‌دهد. ما باور داریم که جلسات مربیگری اثربخش نیاز ندارند که ساعت‌ها طول بکشند. ابزار مربیگری زنگ تفریح نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید به نتایج شگرف و عظیم در فضای زنگ تفریح برسید. ما می‌خواهیم به شما این فرصت را بدهیم که در زمان‌هایی که برنامه پرمشغله‌ای دارید، این ابزارها نیازهایتان را تأمین کنند. هیچ‌کدام از ما در دنیای ایده‌آلی زندگی نمی‌کنیم که زمان کافی در اختیار داشته باشیم. گاهی اوقات لازم است جلسات مربیگری در زمان‌های کاری کوتاه برگزار شوند. ما پی بردیم که مربیگری می‌تواند در مکالمات ساختاریافته کوتاه هم به خوبی عمل کند و فلسفه ما هماهنگی، ادغام و عجین کردن سبک مربیگری در فعالیت‌های روزانه شماست. از سبک‌های مربیگری با احتیاط و دقت و البته در زمانی که مناسب است، استفاده کنید. هنگامی که فردی به‌طور دائم زیر نظر مباحث مربیگری قرار گیرد، ممکن است برای او خسته‌کننده باشد. از آنجا که در ارتباطات خلأها و نقاط ضعف از جانب مربی به سادگی قابل تشخیص‌اند، او نباید به صورت خودکار هر فردی را که می‌بیند شروع به مربیگری کند. ما اینجا خودمان هستیم و از تجربه خودمان صحبت می‌کنیم. به یاد داشته باشید که برای شروع هر کاری ابتدا اجازه بگیرید.

فصل سوم موضوع کلیدی برای موفقیت (هدف‌گذاری) را تحت پوشش قرار می‌دهد. این یک قدرت پیش‌براننده در یک جلسه مربیگری است و می‌تواند بین سطح عالی و متوسط متفاوت باشد. بیشتر متریبان به این پی برده‌اند که هنگامی که موضع‌شان درباره آنچه که می‌خواهند به دست آورند خیلی شفاف باشد، شروع به فکرکردن خیلی روشن و مشخص درباره راه‌حل‌های بالقوه می‌کنند. ما از سؤال‌های چالشی و ابزارهای تصویرسازی قدرتمند به‌منظور زنده‌نگه‌داشتن این بخش استفاده کرده‌ایم.

فصل چهارم بر حل مسئله تمرکز دارد. در سطح ساده دو دسته مربیگری وجود دارد: درمانی و مولد. مربیگری درمانی به دنبال کمک به حل مسائل متریبی است. مربیگری مولد بیشتر تمرکزش بر

افزایش پتانسیل و عملکرد فرد است. رابطهٔ مربیگری می‌تواند هر دو بُعد را پوشش دهد. هنگامی که مربی مسئله‌اش را حل و شروع به پیشرفت کرد، می‌تواند بر چگونگی بهتر شدن تمرکز کند. ابزارهای این بخش دربارهٔ کمک به مربی برای حل یک مسئله و استفاده از طرح‌ها در جایی است که نیاز به عمل دارد.

فصل پنجم دربارهٔ قدرت انگیزشی است که ماورای هر جلسهٔ مربیگری قرار دارد: ارزش‌ها و باورها. هنگامی که اهداف مربی مشخص شدند، آنچه که باعث ایجاد انگیزه در رسیدن به اهداف می‌شود، ارزش‌ها و باورها و چگونگی عمل به آن‌هاست. این ابزارها به شما کمک می‌کنند که مربیگری کنید تا به اهداف‌تان برسید. علاوه بر این ممکن است شما ابزارهایی را بیابید که در پیدا کردن منابع مربی کمک‌تان کنند تا او با استفاده از آن‌ها در مسیر دستیابی به اهدافش، کمک و پشتیبانی لازم را داشته باشد. ما جلسات زیادی برگزار کردیم تا جایی که متوجه شدیم¹ و به این درک رسیدیم که تنها چیزی که مانع‌مان می‌شود، خودمان هستیم. خودتان بیابید و کشف کنید که این ابزارها به کار شما می‌آید.

فصل ششم تا دهم به‌عنوان ابزارهایی هستند که طرح‌های آن‌ها برای مواقع خاص کاربرد دارند. ما این موضوع‌ها را به این خاطر انتخاب کرده‌ایم که بر اساس تجربه و کار زیاد با افراد در سازمان‌ها به‌دست آمده‌اند.

در فصل ششم، ابزارها به شما کمک می‌کنند تا به راهبردهای ایجاد اعتمادبه‌نفس توجه کنید که زیربنای ارزش‌ها و باورها هستند. برای دستیابی کامل به اهداف لازم است شما با سه چیز هماهنگ و منطبق باشید: باور، اعتماد و علاقه. اگر فردی افکار منفی داشته باشد این افکار بر باورهایش تأثیر می‌گذارد که به‌طور اجتناب‌ناپذیری مانع رسیدن وی به اهدافش می‌شود و در نتیجه راه‌حل‌های مورد بحث و توافق‌شده موفقیت‌آمیز نخواهند بود، هر چند که توانایی کافی و اشتیاق قوی برای تغییر وجود داشته باشد. تکنیک‌های اعتمادبه‌نفس در این فصل به موقعیت‌های خاصی تمرکز دارند و برای ارائه به‌طور ویژه مفید خواهند بود. راهبردهای اعتمادبه‌نفس، فصل هفتم و هشتم را به هم نزدیک می‌کند، بنابراین در این فصل‌ها به این موضوع پرداخته می‌شود که چگونه مربیان راهبردهایی را به‌منظور کار مؤثر با دیگران و اثرسازی و نفوذ شخصی طراحی و اجرا کنند.

فصل هفتم بر چگونگی کار مؤثر با دیگران تمرکز دارد. هنگامی که در محیط کار تعارض به‌وجود می‌آید، زمان و انرژی هیجانی زیادی لازم است صرف شود. افراد در زمان‌هایی که موقعیت برایشان روشن نیست، مقدار زیادی از انرژی‌شان تحلیل و هدر می‌رود و در نتیجه به اهداف اصلی، بسیار فکر می‌کنند. هنگامی که فردی از دید فرد دیگر «بد» باشد، این موضوع می‌تواند به‌عنوان کاتالیزور عمل کند و باعث شود او به چیز دیگری غیر از افکار منفی فکر نکند و روابط را در همهٔ زمان‌ها در سطح

پایین نگه دارد. ابزارهای این بخش در اکتشاف تعارضها و در روابط و کمک به متربیان برای طراحی این موضوع که چگونه در مواقعی که حس می‌کنند به بن‌بست رسیده‌اند و قادر به ادامه بحث نیستند، صحبت‌های ضروری را مطرح کنند، بسیار مفید خواهد بود.

فصل هشتم منتخبی از ابزارهاست که با استفاده از ابزارهای ۳۶۰ درجه به افرادی که به نظر می‌آید درونگرا باشند، کمک می‌کند که چگونه با سایر افراد در تعامل باشند. این ابزارها بسیار انعطاف‌پذیر هستند و می‌توانند مبنایی برای دعوت متربیان به منظور طراحی سؤالات خود و خیلی خاص کردن این ابزارها برای متربانی که شما مربیگری آنها را بر عهده دارید، باشند. علاوه بر آن، در این فصل مفهوم مدل‌سازی ارائه شده است تا با نگاه به افرادی که موفقیت ویژه‌ای دارند، ویژگی‌هایی که آنها را موفق ساخته است، شناسایی شوند و برای پیروی کردن از این مدل‌ها و الگوها برنامه‌ریزی شود. علاوه بر آن از متربیان شما درباره چگونه اثرگذار بودن از طریق آماده‌سازی و ارائه ایده حمایت می‌کند.

فصل نهم ابزارهایی دارد که به شیوه‌های تقویت سبک رهبری می‌پردازد. در حالی که در ظاهر به نظر می‌آید که این فصل به مربیگری کسب‌وکار می‌پردازد، می‌توان از ابزارها در چالش‌های رهبری بیرون از محیط کار همانند توسعه مهارت‌ها در اولویت‌بندی استفاده کرد. به هر حال اگر متربی یک رهبر (فعلی یا آینده) است، سیاهه و راهبرد جو تیم و ابزارهای تفویض اختیار، او را قادر می‌سازد که در تیم‌سازی و رسیدن به نتایج راهبردی اثربخش باشد.

فصل دهم درباره برنامه‌ریزی برای آینده است که ترکیبی از ابزارهای کسب‌وکار و ابزارهای مربیگری زندگی را شامل می‌شود. این ابزارها شاید بیشتر از سایر ابزارها برای خودمربیگری مورد استفاده قرار گیرند. برخی ابزارهای خودتأملی^۱ در اینجا وجود دارند که باعث می‌شوند شما درباره چگونگی بیرون آمدن از وضع موجود^۲ تأمل جدی داشته باشید.

مهم است که احساس نکنید ابزارها همه چیز هستند^۳. لازم نیست از ابزارها به همان روشی که طراحی شده‌اند، استفاده کنید یا تمام سؤالاتی را که ما پیشنهاد داده‌ایم، استفاده کنید. اما ما تضمین می‌کنیم که آنها واقعاً مورد آزمایش و آزمون قرار گرفته‌اند و به‌طور واقعی کار می‌کنند. لطفاً به یاد داشته باشید که ما همواره به دنبال ابزارهای جدید هستیم، بنابراین اگر شما ابزارهای مهم‌تری پیدا کردید یا خودتان طراحی کردید، به ما هم اطلاع دهید که ما از آنها در نسخه‌های به‌روزشده این کتاب استفاده خواهیم کرد و ضمن حفظ مالکیت فکری، به شما هم اعتبار خواهیم داد.

1- self-reflection

2- get you out of bed

3- feel married to the tools

درباره نویسندگان

گیلیان جونز به مدت پانزده سال مربی اجرایی بوده است. همزمان که مسئولیت‌های توسعه مربیگری و کسب‌وکارهای مرتبط با آن برای وی افزایش یافته است، برای ارائه برنامه مربیگری به سازمان‌های مختلف، شروع به ارزیابی و استخدام مربیان مختلف کرده است. او در طی این مدت افتخار آن را داشته است که کیفیت فراگیران و متقاضیان مربیگری را افزایش دهد. با وجود مسئولیت‌ها و مشغله‌های فراوانی که جونز در زمینه مربیگری بر عهده داشته، سعی کرده است در نتیجه تعامل با متریبان و مربیان مختلف، ابزارهای قوی و قدرتمندی برای مربیگری شناسایی کند و به کار گیرد. وی بیش از ده کتاب در زمینه مربیگری دارد که مهم‌ترین آن‌ها «چگونگی مربیگری گروهی» و «۵۰ ابزار برتر مربیگری» است.

رو گورل از سال ۲۰۰۴ وارد دنیای معجزه‌آسای مربیگری شده است. او کتاب‌ها و مقالات زیادی مطالعه کرده و انتشار داده است. از نظر گورل، ابزار مربیگری می‌تواند زندگی شخصی و شغلی افراد را به طرز شگفت‌آوری تحت تأثیر قرار دهد. از او کتاب‌های متعددی انتشار یافته است که پنج مورد از آن‌ها در مورد مربیگری است.