

پنجاه ابزار عالی برای

کوچینگ

جعبه‌ابزاری کامل برای توسعه و

توانمندسازی افراد / گیلین جونز و رول

پور



دیباچه.....	۱۱
مقدمه.....	۱۳
پیشگفتار.....	۱۵
گیلیان.....	۱۵
در آغاز راه ...	۱۷
PRS، آیا به اندازه کافی آماده‌اید؟	۱۸
تلاش بی پایان.....	۱۹
مطرح کردن دیدگاهم.....	۲۴
ژوژهور چاپکی.....	۲۵
الهام گرفتن من برای مربیگری.....	۲۶
سازمان‌ها پیچیده‌تر هم می‌شوند.....	۲۷
مقدمه: این کتاب برای چه کسانی نگاشته شده است؟	۳۳
تصمیم‌گیری ما دربارهٔ انتخاب ابزارها به چه صورت بوده است؟	۳۵
هدف استفاده از این جعبه ابزار چیست؟	۳۶
نحوهٔ استفاده از این کتاب.....	۳۶
فصل اول: ایجاد رابطهٔ مربیگری با ابزارهایی برای خلق انتظارات و نتایج مشخص.....	۴۳
فرایند مربیگری.....	۴۳
فرم ارزیابی مربیگری چه چیزی است؟	۴۵

گفت‌وگویی کوتاه مریبگیری و فرم قرارداد چه چیزی است؟	۴۷
پرسش‌نامه خودارزیابی مریبگیری چه چیزی است؟	۵۱
چک‌لیست قواعد بستن قرارداد مریبگیری چه چیزی است؟	۵۴
چه چیزی است؟	۵۸
ارزشیابی مریبگیری چه چیزی است؟	۶۱
فرم ارزشیابی مراجعه‌کننده	۶۶
فصل دوم: ابزارهای پایه و کلیدی برای مدیریت روابط مریبگیری	۶۹
مدل گوش کردن چه چیزی است؟	۶۹
تکنیک‌ها و مهارت‌های پرسشگری چه چیزی است؟	۷۳
تکنیک‌ها و مثال‌های بازخورد دادن	۸۰
مدل اوراکل چه چیزی است؟	۸۷
مریبگیری زنگ تفریح چه چیزی است؟	۹۴
خودمریبگیری چه چیزی است؟	۹۷
فصل سوم: هدف‌گذاری ابزارهایی برای دستیابی به شفافیت در دستاوردهای مطلوب	۱۰۱
قصدآفرینی قدرتمند چه چیزی است؟	۱۰۱
هدف‌گذاری چه چیزی است؟	۱۰۶
فرایند چیست؟	۱۰۷
تجزیه اهداف قبلی چه چیزی است؟	۱۱۰
برنامه‌ریزی برای استفاده از فضاها چه چیزی است؟	۱۱۱
سوالات مفید	۱۱۳
تصویرسازی هدف چه چیزی است؟	۱۱۴
نسخه‌ای از تصویرسازی هدف	۱۱۶
فصل چهارم: حل مسئله	۱۱۹
سطوح منطقی چه چیزی است؟	۱۱۹
حل مسئله مثبت: شکل‌گیری مجدد چه چیزی است؟	۱۲۳
ترسیم مسئله چه چیزی است؟	۱۲۵
مدل ترسیم مسئله	۱۲۹
فصل پنجم: ارزش‌ها و باورها	۱۳۱
مذاکره تعارض درونی چه چیزی است؟	۱۳۱

.....	۱۳۹
تغییر الگوهای تفکر منفی چه چیزی است؟
.....	۱۴۲
تعیین ارزش‌ها چه چیزی است؟
.....	۱۴۷
اولویت‌بندی ارزش‌ها چه چیزی است؟
.....	۱۵۲
ارزیابی باور چه چیزی است؟
.....	۱۵۵
فصل ششم: راهبردهای تقویت اعتماد به نفس
.....	۱۵۵
برنامه‌ریزی مجدد بیان منفی چه چیزی است؟
.....	۱۵۸
محوریت شخص متعالی چه چیزی است؟
.....	۱۶۱
فصل هفتم: کار مؤثر با دیگران
.....	۱۶۱
حل و فصل تعارض رفتاری چه چیزی است؟
.....	۱۶۵
تجزیه و تحلیل و حل تعارض چه چیزی است؟
.....	۱۶۸
دیدگاه ۳۶۰ درجه چه چیزی است؟
.....	۱۷۱
فصل هشتم: تأثیر و نفوذ شخصی
.....	۱۷۱
بررسی مهارت‌های ارتباطی و فهرست مهارت‌ها چه چیزی است؟
.....	۱۷۹
بازخورد ۳۶۰ درجه چه چیزی است؟
.....	۱۹۱
فصل نهم: تقویت سبک رهبری
.....	۱۹۱
چک‌لیست جو تیم چه چیزی است؟
.....	۱۹۵
بهبود فرایند تفویض اختیار چه چیزی است؟
.....	۱۹۸
برنامه‌ریزی برای تفویض اختیار چه چیزی است؟
.....	۲۰۵
اولویت‌بندی با رویکرد مقایسه‌ی زوجی چه چیزی است؟
.....	۲۰۸
اولویت‌بندی با رویکرد شبکه‌ی اهمیت ضرورت برای چیست؟
.....	۲۱۱
فصل دهم: برنامه‌ریزی برای آینده
.....	۲۱۱
رویدادهای زندگی چه چیزی است؟
.....	۲۱۵
مدل اکتشافی چه چیزی است؟
.....	۲۱۹
طراح کار و شغل ایدئال چه چیزی است؟
.....	۲۲۳
مدیریت مسیر شغلی خود چه چیزی است؟
.....	۲۲۹
فصل یازدهم: توسعه زنان
.....	۲۲۹
شناسایی قدرت‌های فوق‌العاده از طریق تصویرسازی‌های
.....	۲۳۳
مبتنی بر قوت‌ها برای چیست؟
.....	۲۳۳
مرحله سوم: شناسایی موضوعات

بهبود اعتماد به نفس با تغییر باورها؛ گفت‌وگوی درونی و مدیریت صداها برای چیست؟	۲۳۵
برای چیست؟	۲۴۰
هوش هیجانی از طریق مدل‌سازی برای چیست؟	۲۴۴
مدیریت به سمت بالا رای چیست؟	۲۴۸
فصل دوازدهم: مربیگری در زمان تغییر	۲۵۱
ایجاد یک محیط مربیگری گروهی	۲۵۱
ایجاد ابزارهایی برای مربیگری گروهی چه چیزی است؟	۲۵۶
یوم تغییر ناب	۲۶۳
نقشه‌بندی دیدگاه‌های مختلف چه چیزی است؟	۲۶۷
مربیگری صندلی داغ چه چیزی است؟	۲۷۲
فصل سیزدهم: ده ابزار اضافی از مربیان ما	۲۷۷
ابزار اول: هدف‌گذاری، تضمین انطباق اهداف چه چیزی است؟	۲۷۷
ابزار دوم: هدف‌گذاری برای اولویت‌های مهم چه چیزی است؟	۲۸۰
ابزار سوم: راهنمایی دیگران از طریق سفر تغییر چه چیزی است؟	۲۸۳
ابزار چهارم: مدل SLOBA برای ایجاد اعتبار چه چیزی است؟	۲۸۷
ابزار پنجم: فرایند تطبیق چه چیزی است؟	۲۹۱
ابزار ششم: بررسی مسئولیت برای چیست؟	۲۹۶
ابزار هفتم: از بین بردن مانع چه چیزی است؟	۳۰۲
ابزار هشتم: ایجاد انعطاف‌پذیری چه چیزی است؟	۳۰۶
ابزار نهم: ساخت و استفاده از یک شبکه حمایتی چه چیزی است؟	۳۱۱
ابزار دهم: ایجاد هدف و معنا و ارزشی واقعی برای پیشرفت	۳۱۵

مراجعه‌کننده



دیاچه

جعبه ابزار مریبگری حاوی گلچینی از فرم‌ها و مدل‌ها و تمرینات است و توضیح می‌دهد چطور و چه زمانی از آن‌ها استفاده شود. همچنین ما فصلی را به شیوه ایجاد رابطه مریبگری اختصاص داده‌ایم که منابع ارزشمندی برای مدیریت رابطه مریبگری و رشد و توسعه پیوسته مخاطب ارائه می‌کند.

این جعبه ابزار به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند به عنوان سند منبع عمل کند، به طوری که شما بتوانید در زمان لازم، موضوعات را در آن کندوکاو کنید. هر ابزار حاوی یک مرور کلی و یک نمودار مدل است که واژه‌ها و تصویر کلی به کار رفته در آن را تشریح می‌کند.



مقدمه

مربیگری با کمک ابزارهای ارزیابی تعیین شده برای اهداف سازمانی، بهبود زندگی، شغل، روابط افراد، بهینه‌سازی حال و احوال درونی و محیطی، مهم‌ترین اهداف و دستاوردهای کتاب حاضر است که نویسندگان آن کوشیده‌اند با دقت هر چه تمام‌تر به آن بپردازند. امروزه به دلیل وسعت و پیچیدگی روابط در محیط‌های کاری، آموزشی، اجتماعی و سخت شدن وضعیت محیطی، نیاز به مولدسازی رفتارها و نیز درمان اختلال‌های رفتاری به شدت افزایش یافته است. این کتاب می‌کوشد پنجاه ابزار تنظیم‌شده در اختیار مربیانی قرار بدهد که در تلاشند تا روابط انسان‌ها را بهبود بخشند و شغل و زندگی و ارتباطات آن‌ها را بهینه سازند. مربی‌داری‌ها و توانایی‌های افراد را برای رشد و شکوفایی زنده می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند تا با رفع اختلال‌ها و مولدسازی باورها و انگیزه‌بخشی به آن‌ها، موقعیت را برایشان بهینه سازد و استعداد و توانایی‌هایشان را رشد بدهد. در این کتاب، برای کمک به مربیگری و دست‌گیری و یاددهی و راهبری افراد با روش‌های گوش‌کردن، پرسیدن و بازخورد گرفتن، ابزارهای پنجاه‌گانه‌ای ارائه شده که به لحاظ تجربه و دقت از وضع مطلوبی برخوردار است و بهره‌گرفتن از آن‌ها مسیر مربیگری را با کیفیت و تأثیر بیشتر خواهد کرد. اکثر زمینه‌ها و عرصه‌های مربیگری در این کتاب مدنظر نویسندگان قرار گرفته و برای آن‌ها ابزارهای مناسب طراحی و ارائه کرده‌اند.

فرهنگ مربیگری، مهارت‌های ارتباطی، روابط حرفه‌ای شغلی، هدف‌گذاری، حل



مسئله، قدرت انگیزشی و ارزش‌ها و باورها، اعتماد به نفس، برنامه‌ریزی، ارتباط و تعامل سازمانی، سبک‌های رهبری، رشد و توسعه زنان، کار گروهی در سازمان و ابزارهای پایه برای مربیگری، همه از عرصه‌هایی هستند که در فصول متعدد این کتاب مطرح شده است.

از ویژگی‌های دیگر این کتاب، درگیر نکردن مخاطب در مباحث فلسفی و نظری و معطل‌نساختن او در ورطه‌های اندیشه‌ای و مباحث پیچیده است. نویسندگان کوشیده‌اند با روش ساده‌سازی و کاربردی‌سازی، ابزارها را در اختیار مربیان قرار بدهند و به آن‌ها کمک کنند تا با به‌کارگیری این ابزارها، مسیر شکوفایی و رشدشان را در درون و بیرون سازمان طی کنند و به موفقیت بیشتری دست یابند.

همچنین شخصی‌سازی و بهینه‌سازی ابزارها در وضعیت‌های مختلف و متناسب با موقعیت‌های مربیگری، می‌تواند زمینه توسعه و بهبود ابزارها را فراهم آورد و سبک‌های مربیگری اختصاصی را برای مربیان عزیز فراهم آورد.

مطالعه این کتاب و بهره‌گرفتن از ابزارهای آن به مربیان به‌ویژه آن‌ها که عهده‌دار تربیت منابع انسانی در سازمان‌ها هستند و میدان عملشان بهبود روابط انسانی در محیط‌های شغلی است، پیشنهاد می‌شود. می‌توان گفت این کتاب، محتوایی بالینی برای این مربیان محسوب می‌شود که لازم است به‌طور پیوسته به آن مراجعه نمایند و از ابزارهای آن بهره بگیرند.

آرزوی موفقیت برای مربیان بهره‌مند از این کتاب و همچنین آرزوی توفیق بیشتر برای مترجم محترم سرکار خانم زینب ایزدیان و ویراستار علمی معزز جناب آقای حامد سعادت‌پور را از خالق و مربی یکتای عالم، حضرت رب‌الارباب خواستارم. محمد قطبی جشوقانی



پیشگفتار

گیلیان

من بیش از بیست سال است، مربی اجرایی هستم و با افزایش مسئولیت‌های مربیگری خود در زمینه توسعه کسب‌وکار مربیگری، شروع به ارزیابی و به‌کارگیری مربی‌ها کرده‌ام. سازمان من که در این خصوص شروع ضعیفی داشت، اکنون با بیش از سی مربی اجرایی که با مراجعه کنندگان بزرگم در سراسر دنیا کار می‌کنند، به فعالیتش ادامه می‌دهد. در بخش آموزش کسب‌وکارمان، به ارزیابی کیفی مربی‌ها و فرایندهای اجرایی آن افتخار می‌کنیم؛ بنابراین من می‌خواهم از همان اصول برای کسب‌وکار مربیگری‌ام و رساندن بهترین خدمات به مراجعه‌کنندگان بزرگم استفاده کنم؛ بنابراین اشتراک‌گذاری این دانش و تجربه، حائز اهمیت است.

وقتی به سال ۲۰۰۸ بر می‌گردم، می‌بینم گذر زمان همواره من را به فرد بهتری تبدیل کرده و اکنون این کتاب نیز در ویرایش چهارم، بهتر شده است. آن هم بعد از شروعی سریع و دل‌گرم‌کننده. این کتاب همچنان در حال رشد و توسعه است تا لحظه‌ای که احساس کنم می‌توانم آن را به اتمام برسانم؛ اما من همیشه آنقدر درگیر کار با سازمان‌ها بوده‌ام که نتوانستم به‌صورت دقیق این کار را انجام دهم. اینجا بود که همکارانم، خانم ژو را به من معرفی کردند. او سال‌های سال یکی از اعضای هیئت‌امنای ما بود و در حوزه مربیگری تخصص زیادی داشت. ما با یکدیگر



ملاقات کردیم و شاهد هم‌افزایی واقعی در این کار بودیم؛ چیزی که برایش ارزش قائل بودیم و دوست داشتیم آن را در دنیای مربیگری نیز عرضه کنیم. من جعبه ابزار مطروحه‌ام را به ژو معرفی کردم و او از مفهوم آن بسیار هیجان‌زده شد. با مراجعان گفت‌وگویی بیشتری کردیم و آن‌ها نیز گفتند قبلاً نتوانسته بودند کتابی با این همه ابزار پیدا کنند؛ چون هنوز هیچ انتشاراتی کتابی با این همه اطلاعات و فلسفه و ابزار منتشر نکرده بود که بتواند به معنای واقعی، جلسات مربیگری را شبیه‌سازی کند و افراد را قادر سازد به موضوعاتی کاملاً مرتبط و مفید، دسترسی داشته باشند. من با اشتیاق به مراجعان، نسخه پیش‌نویس کتاب پیشی‌رو را نشان می‌دادم و بار دیگر آن‌ها علاقه واقعی‌شان را بروز می‌دادند. کمی زمان برد تا این کتاب وارد بازار شود. برخی ابزارها تمام نشده بودند و در برخی قسمت‌های خاص، هنوز خلأهایی وجود داشت؛ اما همکاری و هم‌فکری ژو باعث شد خیلی سریع همه چیز جمع‌بندی شود. در سال ۲۰۰۹، اولین ویرایش این کتاب را چاپ و منتشر کردیم و بسیار خرسند شدیم که انتشارات کوگان پیچ از ما درخواست کرد، ویرایش دوم آن را نیز چاپ کنیم.

وقتی زمان انتشار ویرایش سوم این کتاب رسید، ما تصمیم گرفتیم شبکه خودمان را کمی گسترده‌تر کنیم و تعدادی مربی بزرگ استخدام کنیم تا ابزارهای محبوبشان را برای ما مطرح کنند. همین کار منجر شد کتاب پنجاه ابزار عالی برای مربیگری باده ابزار جدید خلق شود.

و اکنون سال ۲۰۱۷ و زمان انتشار ویرایش چهارم این کتاب است. از زمان انتشار اولین چاپ این کتاب، ژو به استرالیا منتقل شد و چندین کتاب دیگر منتشر کرد؛ از جمله مربیگری گروهی، من هم روی حوزه‌ای تمرکز کردم که بی‌نهایت به آن علاقمندم؛ یعنی رشد و توسعه زنان. وقتی ما سازمان‌ها را بررسی کردیم، متوجه شدیم مسائلی اساسی در این حوزه وجود دارد؛ بنابراین احساس کردیم وقتش است که این موضوعات مهم را در کتاب پیشی‌رو مطرح و یک سری ابزارهای جدید و مرتبط برای شما ارائه کنیم.



در آغاز راه ...

مربیگری از همان ابتدا عشق و علاقه من بوده است و من به صورت اجتناب ناپذیری همیشه در حال ارائه گفتمان مربیگری ام. در آن زمان، یعنی بیش از بیست سال قبل، مربیگری به صورت خاص موضوع داغی بود. آن روزها افراد واقعاً قدرت و ظرفیت مربیگری را درک نمی کردند که می توانست انسان ها را بهتر شکوفا سازد. هنوز هم ظرفیت واقعی این حوزه به طور کامل بهره برداری نشده است.

اولین جلسات مربیگری من، جلسات گوش کردن و سؤال کردن بود و اگر بخواهم صادق باشم، بیشتر جنبه دستوری و آموزشی داشت تا چیزی شبیه جلسات مربیگری امروزی؛ اما آن موقع مطالب کمی برای توسعه مهارت های مربیگری بود؛ بنابراین این مطالب بیشتر جنبه فلسفه مربیگری داشتند تا جنبه عملی و اجرایی. من سعی کردم مدل های مربیگری پایه و اولیه را مشتاقانه گردآوری کنم و فهمیدم که فرد به صورت دستوری مربی نمی شود؛ پس باید فضایی ایجاد کنم تا مدل های بیشتری را برای مربیگری جست و جو کنم.

در آن زمان من مشاوره آموزشی نیز بودم. در ابتدا یک سری درخواست های مربیگری از من می شد. مراجعه کنندگان پیشرفت خیلی کمی در جلسات مربیگری داشتند و پیدا کردن مربی های خوب هم، کار سختی بود که باعث می شد افراد به حمایت بیشتری نیاز داشته باشند. آن ها اطلاعات کمی در این زمینه داشتند و من مسئولیت زیادی بابت مربیگری و رشد و توسعه شان احساس می کردم؛ بنابراین جلسات باید طولانی تر می شد و فرایندهایی به کار گرفته می شد تا بتوان کیفیت تکالیف و اگذار شده را کنترل کرد. همین ها باعث شد آن ها احساس کنند مربیگری خیلی بهتر از هرگونه روش مداخله ای برای توسعه افراد جواب می دهد. نتایج خیره کننده بود. حتی با دانش و اطلاعات کم و جعبه ابزار محدودی که آن موقع در اختیار داشتم، مراجعان به نتایج شگفت انگیزی دست می یافتند. مشکلات حل می شدند و افراد گفت و گو هایی عالی با مدیران و همکاران و بالادستانشان داشتند. ارائه های افراد عالی بود و آن ها گزارش می کردند که اعتماد به نفس بسیار زیادی پیدا



کرده‌اند. من در آن زمان به شدت تحت تأثیر نتایج قرار گرفتم که یک سری ابزار به ظاهر ساده می‌توانند چقدر قدرتمند باشند؛ به طور مثال، در یک اتاق می‌نشینید، به صحبت‌های فرد مقابل گوش می‌کنید، تعدادی سؤال تحریک‌کننده از او می‌پرسید و بعد به ذهنش شفافیت می‌بخشید. درست مانند اینکه لامپی در مغز روشن شود.

PRS، آیا به اندازه کافی آماده‌اید؟

وقتی به آن فکر می‌کنم، می‌بینم همه چیز عالی پیش رفت. همه ما یک چنین گفت‌وگوهای عالی با دوستانمان داریم؛ به طور مثال، در زمان خوردن نوشیدنی، جایی که شاید آن قدر دچار مشکل شده باشیم و درونیات قلبی‌مان را بیرون بریزیم، در نهایت با مشورت‌های دو جانبه بفهمیم دقیقاً باید چه کاری انجام بدهیم تا مشکل را حل کنیم. شاید دوستی که جلوی ما نشست، کاری جز نشان دادن هم‌دردی با تکان دادن سرش و ریختن نوشیدنی در لیوان انجام ندهد؛ اما، ما نیاز به فضایی داریم که بتوانیم ذهنیاتمان را شفاف کنیم و بتوانیم به افکار آشفته و پراکنده‌مان نظم بدهیم.

این چیزی است که «فضای انعکاسی فردی» یا به صورت خلاصه «PRS» نامیده می‌شود و به ظاهر ما به اندازه کافی از آن بهره نمی‌بریم؛ این مسئله مربوط به فضای ترس‌آور فزاینده‌ای است که ما در آن کار می‌کنیم. سال‌ها قبل، نامه می‌نوشتیم و آن را پست می‌کردیم و اگر خوش‌شانس بودیم، در عرض دو روز به مقصد می‌رسید و دریافت‌کننده نامه آن را می‌خواند و بررسی‌اش می‌کرد. اگر همان روز یا روزهای بعد به نامه جواب می‌داد، دو روز بعد از آن طول می‌کشید تا آن نامه به دست ما برسد؛ اما امروزه با استفاده از ایمیل و تلفن‌های هوشمند، این تبادل در عرض چند دقیقه در کمترین زمان ممکن اتفاق می‌افتد.



تلاش بی پایان

با درک عمیقم از اینکه این جعبه ابزار قدرتمند بسیار مفید است، همچنان سفر مربیگری ام را ادامه می‌دهم و سعی می‌کنم راهکارهای بیشتر و بیشتری را برای هدایت و مربیگری انتخاب کنم. در حال حاضر، ذهن منظم من می‌تواند دیدگاه‌های زیادی مطرح کند و من شروع به طراحی فرایندهای جدیدی برای مربیگری کرده‌ام. دیگر نمی‌توانم با موفقیت‌های کوچک یا نقاط عطف ساده راضی شوم و صرفاً به گفت‌وگو در جلسات اکتفا کنم. من نیاز داشتم چهارچوبی برای مربیگری در نظر بگیریم که بتواند در هر موقعیتی جواب بدهد؛ بنابراین شروع به طراحی برگه‌های خلاصه‌نویسی و اقدامات عملی و فرم‌های ارزیابی کردم. این‌ها همگی در این کتاب مطرح شده‌اند تا مربیان بتوانند از آن‌ها بهره بگیرند. در بازار رقابتی، سازمان‌ها به دنبال فرایندها و ساختارهایی هستند که از مربی‌ها بهره بیشتری بگیرند. داشتن این ابزارها به تثبیت روابط مربیگری کمک می‌کند و باعث می‌شود شما نیز به عنوان مربی، حرفه‌ای‌تر و موفق‌تر عمل کنید.

گام بزرگ بعدی در سفر مربیگری، زمانی روی داد که من وارد جلسات واقعی مربیگری شدم. آن موقع برای اولین بار، درک کردم که صرفاً پرسیدن سؤالات و منعکس کردن اطلاعات، به شکل ساختاربندی‌شده، نمی‌تواند موقعیت را حل و فصل کند. نیاز به ابزاری داشتم. آن جلسه خاص را دقیق به یاد دارم. فردی که با او کار می‌کردم، کاملاً بی‌انگیزه بود. بی‌نهایت استرس داشت و فکر می‌کرد که بهتر است جلسه را ترک کند. او درک نمی‌کرد چرا آن قدر به این شیوه مربیگری بی‌انگیزه است. هر چند محتوای شغلی‌اش در وضعیتی که الآن در زندگی‌اش داشت، بی‌تأثیر نبود. بی‌نهایت نگران این بودیم که چطور می‌توانیم از این وضعیت بحران ذهنی عبور کنیم. من فهمیدم او واقعاً مشکلات عمیقی دارد؛ اما به نظر می‌رسید که گارد او کاملاً دفاعی و بسته است و به ظاهر، سؤالات من نیز هیچ کمکی نمی‌کند. در آن لحظه تصمیم گرفتم ادامه بدهم و بیشتر تلاش کنم. احساس می‌کردم این کار ارزشش را دارد. باید بیشتر گوش می‌کردم تا زبان او را درک کنم و بتوانم از جملاتش



به بهترین صورت استفاده کنم تا به نتایج دل‌خواهم برسم؛ بنابراین درست در همان لحظه، تمرینات دقیقی را مطرح کردم و توانستم ارزش‌ها و رضایتمندی شغلی او را بیشتر نمایان کنم. خوشبختانه، برای من این تلاش‌ها جواب داد و ما توانستیم به اشتراک جالب و واقعی برسیم تا بتوانیم از آن به‌عنوان نقطه شروع استفاده کنیم. در خصوص این فرد، برخی شرایط شغلی‌اش، یک سری ارزش‌های اساسی زندگی‌اش را خدشه‌دار کرده بود. او هرگز نتوانسته بود این معضل را حل و فصل کند. زمانی که توانستیم به دلایل ترس و نگرانی او پی ببریم، راحت‌تر توانستیم به گزینه‌های پیش‌رویش برای رسیدگی به مشکل و حل این مسئله برسیم؛ اما برای من موقعیتی ناخوشایند بود. در حالی که از شیوه‌ها و تفکراتم لذت می‌بردم و هر از گاهی درباره آن بحث می‌کردم، نمی‌توانستم جلسه را به‌گونه‌ای پیش ببرم که چنین شخصی با این سطح از ناراحتی، بتواند مشکلش را حل و فصل کند.

از آن لحظه بود که تصمیم گرفتم جست‌وجو برای ابزارها و تکنیک‌های جدید را شروع کنم و در این زمینه، شروع به خواندن مطالب مرتبط کردم تا به من کمک کند. من که واکنش‌های سریع‌تری در مواجهه با موقعیت‌های پیش‌رو داشتم، سعی می‌کردم در مواجهه با چنین افرادی موفق‌تر عمل کنم؛ از این‌رو فرایندی طراحی کردم. گاهی از اینکه این فرایند چقدر موفقیت‌آمیز است، تعجب می‌کردم؛ بنابراین یادداشت‌برداری از نکات را به فرایند و عادت تبدیل کردم تا هر چیزی را که یاد می‌گیرم، توسعه دهم و در آینده از آن بهره‌بهتری ببرم. طی سال‌های قبل تجربیات زیادی کسب کرده بودم و هرگز احساس نمی‌کردم، کارم به‌عنوان مربی، پایانی داشته باشد. همیشه در حال توسعه و یادگیری بودم و این، روشی عالی برای کشف و ثبت ابزارهای جدید است.

بعدها در سال ۲۰۱۲ اتفاقاتی افتاد و دنیای مربیگری بسیار متحول شد. چه در نحوه انجام کار مربی‌ها و چه در روشی که سازمان‌ها برای مربیگری بیرون‌سازمانی استفاده می‌کردند. در حالی که مراجعه‌کنندگان حق انتخاب بیشتری درباره مربیگری بیرونی داشتند، از فرایندهای مؤثر و کارهای اثربخش‌تر در درون سازمان‌ها نیز



برخوردار می‌شدند و همین باعث شد، من همچنان تلاش کنم برای ارزیابی تأثیر مربیگری و درک واقعی ارزش فرایندی که طراحی کرده بودم. به خصوص در سطوح بالاتر.

این روش به پیشرفت کار کمک می‌کند. همچنین سرمایه‌گذاری روی آن می‌تواند به روندی عالی برای سایر حوزه‌ها تبدیل شود؛ اما هرگز نباید روند جست‌وجویمان برای روش‌های جدید را متوقف کنیم؛ زیرا هر روش جدید، مربیگری در سازمان‌ها را اثربخش‌تر و کارآمدتر می‌کند.

وقتی من به سفر مربیگری ام‌پی هشت سال گذشته فکر می‌کنم، می‌بینم خیلی خوش‌شانس بوده‌ام که توانسته‌ام مربی مدیرعامل‌ها و مدیران اجرایی در انواع رشته‌ها و حوزه‌ها باشم. در بخش‌های امور مالی، رسانه‌ها، موسیقی، مهندسی، دفاعی، ساخت‌وساز و... روند مربیگری همچنان روبه‌رشد و توسعه است. برای من نیز به‌عنوان مربی همین‌طور بوده و هست. من به‌صورت خاص از کار با زنان، در سنین مختلف لذت می‌برم و در انجام این کار، نکات بسیار زیادی دربارهٔ دغدغه‌های زنان در محیط کار، چه درون سازمانی چه بیرون سازمانی، یاد گرفته‌ام. همین باعث شده است، طراحی برنامهٔ توسعهٔ زنان را در دستورکارم بگذارم و اکنون به‌صورت بین‌المللی اجرایش کنم. من به‌عنوان یک زن و نیز مدیر و مالک کسب‌وکارهای مشاوره‌ای، طی بیست سال گذشته، همیشه علاقمند به حمایت از زنان بوده‌ام و آن‌قدر خوش‌شانس بوده‌ام که بتوانم مربی زنان ارشد در جایگاه‌های مختلف باشم. به‌نظر می‌رسد طی پنج سال گذشته، توانسته‌ام عملکرد خوبی در این زمینه داشته باشم و اکنون مربیگری برای همه، جزئی از برنامه‌هایم است. در زمینهٔ زنان، سازمان‌ها نیز به‌دنبال حل‌وفصل یک سری مسائل از طریق مربیگری هستند. برخی کارفرمایان واقعاً مایل‌اند زنان با استعداد شاغل در سازمانشان را رشد و توسعه دهند؛ اما به‌شکلی متفاوت. متأسفانه تحقیقات نشان می‌دهند اگر ما همچنان توجه خود را معطوف به رشد و توسعهٔ زنان نگه داریم، زمان زیادی طول می‌کشد تا کمبود و عقب‌ماندگی‌های این حوزه جبران شود؛ زیرا تبعیض جنسیتی در اکثر



سازمان‌ها هست.

هیچ وقت برای شروع دیر نیست؛ اما چرا الآن مسئله رشد و توسعه زنان این قدر مهم است؟ برای خیلی‌ها، تبعیض جنسیتی مقوله‌ای عادی و منصفانه است؛ اما برای کسب‌وکارها، مسئله اصلی دستیابی به استعدادهاست. نکته فوق‌العاده تعجب‌آور این است که ۹۷ درصد مدیرعامل‌ها در اف‌تی‌اس‌ای، مرد هستند؛ یعنی ۳۵۰ مرد و فقط ۱۱ زن!

مشکل بزرگ این است که زنان درباره مطرح کردن قوت‌هایشان مشکل دارند. اغلب وقتی مربی زنان هستیم، آن‌ها می‌گویند در معرض دیدبودن و شبکه‌سازی به عنوان بخشی از کسب‌وکار، برایشان سخت است. آن‌ها این کار را غیرمؤدبانه تلقی می‌کنند یا احساس می‌کنند نوعی فخرفروشی است و بی‌نهایت احساس بدی به آن دارند.

اما هاروی کولمن در کتاب توانمندسازی خود؛ بازی سازمانی آشکار می‌شود تأکید دارد، موفقیت شغلی مبتنی بر سه عنصر کلیدی عملکرد و وجهه و در معرض قرارگرفتن است.

۱. عملکرد: کار روزمره‌ای که به شما محول می‌شود و کیفیت نتایجی که از آن‌ها حاصل می‌کنید.

۲. وجهه: چیزی که دیگران در خصوص شما فکر می‌کنند؛ یعنی برند شخصی‌تان. آیا نگرش مثبتی دارید؟ آیا به دنبال راه‌حل مسائل هستید یا فردی هستید که وقتی دیگران تغییر یا گزینه‌های جایگزین را پیشنهاد می‌کنند، فقط به موانع و سختی‌های مسیر اشاره می‌کنید؟

۳. در معرض قرارگرفتن: چه کسی درباره شما و کاری که انجام می‌دهید اطلاع دارد؟ آیا رئیس‌تان می‌داند چه کار می‌کنید؟ آیا رئیس رئیس‌تان شما را می‌شناسد و می‌داند چه کار می‌کنید؟ آیا دیگران در داخل و خارج سازمانتان چیزی درباره شما می‌دانند؟ همه چیز به در معرض دیدبودن برمی‌گردد.

بنابراین پیام برای زنان و مردان این است: ممکن است شما در شغل‌تان عالی



باشید؛ اما این عملکرد خوب به تنهایی برای رشد و پیشرفت شغلی تان کافی نیست.



شکل ۱-۱: مدل موفقیت شغلی^۱

پذیرش این پیام همیشه برای زنان سخت است؛ چون طی تحقیقات گوناگون یک سری محدودیت‌ها و ابعاد مختلف در خصوص نتایج کولمن وجود دارد. چنان‌که پیداست، عملکرد، ۱۰ درصد موفقیت را شکل می‌دهد، وجهه، ۳۰ درصد آن را و در معرض دید بودن، ۶۰ درصد آن را. زمانی که مریب افراد مختلف، چه مرد و چه زن بودم، اغلب متوجه می‌شدم آن‌ها از این درصدها راضی نیستند. با اینکه تحقیقات ابتدایی در این زمینه به سال ۱۹۹۶ برمی‌گردد، همچنان معتقدم این تقسیم‌بندی اعداد در سازمان‌های سراسر دنیا صدق می‌کند و برای زنان، مسئله حتی پیچیده‌تر هم هست. انجام شغلی عالی برای افزایش دستمزد می‌تواند مؤثر باشد؛ اما برای پیشرفت و ارتقای شغلی، نه. برای اینکه بتوان رشد و پیشرفت داشت باید به عملکرد و وجهه و صدا البته در معرض دیدن بودن توجه زیادی داشت؛ یعنی افراد مختلف و مرتبط، شما و شغل‌تان را بشناسند.

این یافته‌ها را با تحقیقات مربوط به علوم اعصاب ترکیب کنید تا به شما در درک تفاوت‌های واقعی، بین عملکردهای مغزی مردان و زنان کمک کند. این موضوع

۱. هاروی کولمن، توانمندسازی خود، بازی سازمانی آشکار می‌شود



به صورت خاص این نکته را نشان می‌دهد که زنان خیلی بیشتر از مردان، خطر گریزند و ما بر همین اساس، روی یک سری مسائل مهم و اساسی در این کتاب کار می‌کنیم؛ بنابراین اینجا، همان جایی است که باید توجه خود را در زمان مربیگری زنان، روی آن معطوف کنیم؛ یعنی کمک به زنان برای درک توانمندی شغلی‌شان، احساس راحتی درباره قوت‌هایشان، بهبود خودشان و گفت‌وگو در خصوص دستاوردهایشان.

موضوع مطرح شده در کنار قانون بسیار مرتبیطی که ما آن را «سندروم وانمودکننده» می‌نامیم، بخش عظیمی از گفت‌وگوها با زنان را در زمان مربیگری تشکیل می‌دهد. وقتی من با زنان ارشد که جایگاه‌های بسیار مهمی در شرکت‌های بزرگ دارند، کار می‌کنم، برایم اصلاً تعجب‌آور نیست که از همان ابتدا به من می‌گویند که ما همیشه منتظریم کسی از راه برسد و دست ما را بگیرد و بیرونمان کند. آن‌ها بی‌نهایت کار می‌کنند تا الزامات شغلی‌شان را برطرف کنند و آگاهی و تجربه خیلی زیادی دارند و از خیلی‌های دیگر، سبقت گرفته‌اند تا به جایگاه فعلی‌شان برسند؛ اما اغلب احساس نمی‌کنند ارزش آن را دارند و معتقدند که دیگران در موقعیت‌های مشابه، بسیار با استعدادتر هستند و ویژگی‌های بهتری دارند و ارتباط بیشتری با این جایگاه دارند.

در زمان مربیگری برای زنان، به آن‌ها کمک می‌کنیم با مشکلات درونی و بیرونی‌شان برخورد کنند. ابزارهای جدید ما برای توسعه زنان، به آن‌ها کمک می‌کند تا از مسائل زیادی عبور کنند. بله، البته این موضوعات به مردان نیز ربط دارند؛ اما، ما در این کتاب، یک فصل را به‌طور خاص به ارائه ابزارهایی برای زنان طراحی و عرضه کرده‌ایم. امیدواریم آن‌ها را امتحان کنید و مشخص کنید، کدام یک بهتر به شما جواب می‌دهد.

مطرح کردن دیدگاهم

مربیگری برای من هنر و حرفه‌ای است که نیاز به جدیت بسیار زیادی دارد و همه کسانی که خودشان را مربی می‌دانند، باید دارای چنین خصلتی باشند و افرادی که



مربیگری‌شان را برعهده می‌گیرند، به خوبی این ویژگی را درک کنند. در چاپ اول این کتاب در سال ۲۰۰۹، من نوشتم: «دوست دارم روزی را ببینم که هرکسی وارد حوزه مربیگری می‌شود یا آموزش کافی دیده یا مدرک تخصصی در این زمینه داشته باشد.» در دنیای پرفشاری که ما در آن زندگی می‌کنیم، جایی برای مربی‌های ناکارآمد یا آموزش‌ندیده وجود ندارد. در سال ۲۰۱۷، من شاهد بودم که این دیدگاه به واقعیت تبدیل شده است. اکنون، اکثر مربی‌های اجرایی، آموزش دیده و دارای مدرک تحصیلی مرتبط هستند. سازمان‌ها از خدمات مربیان اجرایی به‌گونه‌ای استفاده می‌کنند که نشان می‌دهد در انتخاب حرفه‌ای‌ها، دقت زیادی دارند و از فرایندی رسمی برای پیگیری مربیگری و ارزیابی عملکرد آن‌ها و برگشت سرمایه‌گذاری انجام‌شده، استفاده می‌کنند.

رُو

از زمانی که من و گیلین اولین بار در نگارش کتاب پنجاه ابزار عالی برای مربیگری همکاری کردیم، خیلی چیزها تغییر کرده است. اکنون من در غرب استرالیا زندگی می‌کنم. در یکی از دورافتاده‌ترین شهرهای دنیا، پرت، از وقتی من به استرالیا آمدم، تغییرات زیادی را در زندگی شخصی‌ام تجربه کرده‌ام. من باید چیزهایی را که می‌دانستم، از نو یاد می‌گرفتم و کشف می‌کردم چطور می‌توانم در فرهنگی متفاوت زندگی کنم. طی پنج سال اول، متوجه شدم سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از افراد نیستند. آن‌ها زندگی خاص خودشان را دارند که خارج از گستره زندگی اشخاص تشکیل‌دهنده‌شان است؛ بنابراین حتی زمانی که افراد، سازمان را ترک می‌کنند، فرهنگ تداوم می‌یابد.

ظهور چابکی

مربیگری فردی به‌طور جداگانه در هر فرد تفاوت زیادی ایجاد می‌کند؛ ولی مزیت‌های آن برای سازمان کمتر خواهد بود. به خصوص در جایی که هدف، تغییر



سیستماتیک در سازمان باشد. مربیگری گروهی به سرعت در استرالیا محبوبیت پیدا کرده و رویه‌هایی تحت عنوان «چابکی» مطرح شده‌اند. چابکی، رویکردی تکراری برای توسعه نرم‌افزارهاست که به صورت گسترده‌ای در انواع مختلف تغییرات سازمانی نیز به کار می‌رود. همین باعث شده است دغدغه‌ها و فرصت‌های جدیدی ایجاد شوند. دغدغه‌ها مربوط به حفظ اساس مربیگری، بدون دستور دادن بیش از حد به افراد در این فرایند است. فرصت‌ها از توسعه طبیعی رویه‌های مربیگری نشأت می‌گیرند که جو یا فضای مربیگری را به وجود می‌آورند. سازمان، ظرفیت تغییر فرهنگ خود را از طریق مربیگری، بدون بیان آشکار قصد و هدفش فراهم می‌سازد. در قلب این چابکی، مسئله رهبری وجود دارد که ارتباط زیادی به مربیگری غیرشخصی دارد. این موضوع از نظر من نیز بسیار مهم است.

الهام گرفتن من برای مربیگری

الآن که در سال ۲۰۱۷ نشستم و این مطلب را می‌نویسم، الهام گرفتن خودم را برای مربیگری، از سفری می‌دانم که برای کشف مربیگری در سال ۲۰۰۴ شروع کردم. اکنون من می‌دانم، آنچه انجام دادم بدون درک یا آگاهی صورت گرفته بود. البته این فقط شروع روندی اکتشافی بود که باعث شد عشق و علاقه من به یادگیری و رشد فردی بیشتر شود. وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم که کتب و مقالات و مجلات مختلفی، درباره مربیگری خوانده بودم که مملو از اشتباهات و ایرادات بود؛ اما از بازخورد کتاب پیش رو، طی هشت سال گذشته متوجه شده‌ام که توانسته به مربی‌های زیادی کمک کند تا سفر مربیگری خود را به خوبی آغاز کنند. ما از تمام کسانی که این کتاب را خریده‌اند، سپاسگزاریم. به امید اینکه بتوانند، فرایندهای مربیگری‌شان را به تدریج بهبود بخشند. اکنون من و خانواده‌ام در حال نقل مکان به کشور چک هستیم تا مسیر جدید دیگری را در زندگی‌مان تجربه کنیم. گسترش دنیای مربیگری، چیزی است که من به شدت علاقه زیادی به آن دارم و خواهان پیشرفت در تمام سطوح آن هستم. امیدوارم شما نیز همین‌طور باشید.



به‌آدا داشتن ریشه‌هایمان، به ما در درک جایی که اکنون به آن رسیده‌ایم، کمک زیادی می‌کند. در ویرایش اول این کتاب، در خصوص مفهوم مربیگری صحبت کردم، اینکه چطور از زمان‌های باستان به اینجا رسیده است. شاید معروف‌ترین قسمت آن در آتن باستان باشد. وقتی متون کلاسیک را مطالعه می‌کنم، شاهد تغییر روند زیادی در این حوزه هستم. امروز فلاسفه یونان باستان همچنان الهام‌بخش من هستند و گفتمان سقراطی به ما نشان می‌دهد، کسانی مانند سقراط یا افلاطون، اولین مربیان واقعی بوده‌اند. سبک سؤال کردن کسی مانند سقراط، به‌گونه‌ای طراحی شده است که خودآگاهی ایجاد شود و به فرد این امکان را می‌دهد، به‌گونه‌ای سؤال کند که حقیقت خودش را کشف کند، مربیگری یعنی توسعه خودآگاهی و از همین جاست که رشد و پیشرفت واقعی شکل می‌گیرد.

مربیگری مسیری طولانی را از زمان یونان باستان طی کرده است و طی ده سال گذشته یا بیشتر، محبوبیت زیادی پیدا کرده است. روند سریع زندگی و پیشرفت تکنولوژی باعث شده است افراد و کسب‌وکارها، در همگامی با روند تغییر با مشکل روبه‌رو شوند. مربیگری تجاری و مربیگری اجرایی سریعاً به انتخابی کلیدی برای خیلی از سازمان‌هایی تبدیل شدند که به دنبال حفظ افراد مهم و بااستعداد و رشد و توسعه آن‌ها هستند.

ما همچنین شاهد حرکتی سریع به سمت مربیگری افراد در گروه‌ها هستیم؛ چون کارفرمایان به این باور رسیده‌اند، افرادی که درون سیستم سازمان‌ها هستند، شالوده آن محسوب می‌شوند. چنین سازمان‌هایی از قدرت گروه‌ها بهره می‌گیرند و رویکردی سیستماتیک‌تر و استراتژیک‌تر درباره مربیگری اتخاذ می‌کنند و همین بزرگ‌ترین نتایج را برایشان به همراه دارد.

سازمان‌ها پیچیده‌تر هم می‌شوند

پیچیدگی سازمانی نیازمند مجموعه متفاوتی از مهارت‌ها برای کسانی است که باید از آن‌ها در عصر صنعتی بهره بگیرند. اکنون مدل‌های سازمانی زیادی بر کار



سیستم‌های پیچیده تمرکز دارند. از زمان اولین نگارش دربارهٔ مربیگری، روش «تغییر ناب» را به جعبه‌ابزارم اضافه کردم. در اصل، این روش یعنی پیشرفت و یادگیری مداوم. همین باعث شده است؛ فلسفهٔ مربیگری من تقویت شود و یکی از ابزارهای مهم مطروحه در ویرایش چهارم این کتاب، پیشرفت کند.

علاوه بر روش تغییر ناب، سه مهارت کلیدی دیگر وجود دارند که من از آن‌ها برای آموزش مدیران در مهارت‌های مربیگری، چه به صورت فردی و چه جمعی استفاده می‌کنم و برای پیشرفت خودم نیز از آن‌ها بهره می‌گیرم. این سه مهارت عبارت‌اند از: گوش کردن و سؤال کردن و بازخورد گرفتن. با نگاه سطحی، این‌ها ساده به نظر می‌رسند؛ اما زمانی که این ابزارها را به کار بگیرید، متوجه می‌شوید تسلط بر آن‌ها، سطوح مختلفی دارد. من این سطوح را سطوح تبدلی و تغییری و تحولی می‌نامم. هر چقدر شما در مربیگری، بیشتر به سمت تحول پیش بروید، مهارت‌های بیشتری کسب می‌کنید و این مهارت‌ها بیشتر به بخشی از زندگی روزمره‌تان، به‌عنوان مربی تبدیل می‌شوند.

شما متوجه خواهید شد برخی از ابزارهای مطروحه در این کتاب، متمرکز بر وظیفه یا تکلیف‌اند. در حالی که برخی دیگر عمیق‌ترند. در تجربه‌ام از کار با مراجعان، معمولاً وظایف مبتنی بر تکلیف و تعامل اولویت مهم‌تری دارند. زمانی که آن‌ها اعتمادشان به فرایند زیادتر شد و به تدریج پذیرش و خودآگاهی بهتری کسب کردند، می‌توان به سمت گفت‌وگوهای متحول‌کننده پیش رفت. در این سطح عمیق‌تر گفت‌وگو، حرکت و یویایی رابطهٔ مربیگری تغییر می‌کند. یک بُعد استفاده از این ابزارها این است که آن‌ها، صرفاً وسیله‌ای برای توانمندسازی مراجعه‌کننده و رساندنش به چیزی که در فرایند مربیگری، به دنبال آن است. اگر شما متوجه شدید به یکی از ابزارها، بیش از حد وابسته شدید یا تمایل دارید از ابزاری، بارها و بارها استفاده کنید، شاید باید تغییر کرده یا آن را با چیزی متفاوت ترکیب کنید.

مربیگری افراد در زمان تغییر و نیز مربیگری زنان در امر رهبری، موضوعاتی است که ما به این نسخهٔ جدید کتاب اضافه کردیم. من و گیلیان به یک سری از روندهای



کلیدی در کار اشاره کردیم که می‌توانید از آن‌ها برای توسعه گستره و عمق کارکرد این ابزارها بهره بگیرید؛ بنابراین ما یک سری ابزارها را از ویرایش اول این کتاب حذف کرده و برخی از آن‌ها را به صورت آنلاین ارائه کردیم. در واقع، شما می‌توانید به حدود هفتاد ابزار در نسخه‌های چاپی و دیجیتالی دسترسی داشته باشید.

گیلیان به کتاب‌های دیگر من در مریگیری گروهی و استعداد اشاره کرده است و ما برخی از ابزارهای آن‌ها را در این ویرایش چهارم مطرح کرده‌ایم و سعی کرده‌ایم سبک ارائه‌شان را در این کتاب تغییر بدهیم.

در کتاب مریگیری گروهی: راهنمایی عملی برای بهینه‌سازی استعداد در هر سازمانی، نقش هر گروه و نحوه خلق فرایندها و ابزارهای مریگیری گروهی بررسی می‌شود. خیلی از ابزارهای مطرح‌شده در این کتاب، می‌توانند برای موقعیت خاص شما بهینه‌سازی شوند. ما نیز از این ابزارها برای کمک به شما استفاده می‌کنیم.

من در کتاب آیا آن‌ها در اتوبوس درست نشستند؟ «راهنمای ۵۵ دقیقه‌ای برای مدیریت استعداد»، ماهیت استعداد را بررسی کردم و اینکه چگونه سازمان‌ها با تمرکز خیلی کم بر افراد بااستعداد، برخی از قوت‌های کلیدی افرادشان را از دست می‌دهند.

مفهوم زمینه‌ای مریگیری این است که همه ما دارای توانایی کافی هستیم. نقش ما به عنوان مربی این است: به کسانی کمک کنیم که می‌خواهند شغل و زندگی و روابطشان را بهبود ببخشند و بهینه‌سازی کنند.

من و گیلیان در کتابمان با عنوان نحوه خلق فرهنگ مریگیری، درباره اصول زمینه‌ای زیادی در حوزه مریگیری و به‌کارگیری آن‌ها در موقعیت‌های سازمانی، کار کرده‌ایم. هر دوی ما بر این باوریم که درگیر کردن کارکنان، نه تنها عملکرد شغلی‌شان را بهتر می‌کند؛ بلکه باعث می‌شود دید سالم‌تری به کل زندگی داشته باشند. بر این اساس، محیط کاری به‌گونه‌ای می‌شود که در آن، همه بهترین عملکردشان را ارائه می‌کنند و احساس ارزشمند بودن دارند و سوای نقشی که دارند، بر عملکرد سازمان مؤثرند.



امیدواریم که از کشف ابزارهای جدید و تجربه استفاده از آن‌ها و نیز آگاهی درباره خود، با استفاده از برخی روش‌های بهینه‌سازی شده قدیمی لذت ببرید. لطفا تجربه‌هایتان درباره استفاده از این ابزارها و شخصیت جدیدی را که کسب می‌کنید، با ما در میان بگذارید. موفق باشید.



تقدیر و تشکر

تشکر از همهٔ مربیانی که در نگارش این کتاب نقش داشتند. ما ماز لیزا گرای، دیانی هربرت، دبی میشل، راب پارتلیت، بروس هاورد، جولی استیند فیلد و گیل لانگ برای نقشی که در تهیهٔ این کتاب داشتند، سپاسگزاریم. همچنین از جیسون لیتل برای مطرح کردن ابزارهای روش تغییر ناب و چارلوت ماول، همکار ژو که در روند تغییر برای نقشه بندی چشم انداز و تمایل به تجربهٔ مربیگری گروهی با او شریک بود، ممنونیم. همچنین از لیزا وود، کسی که الهام بخش ژو برای کشف ابزارهای مربیگری بود.

مهم‌تر از همه، تشکر فراوان از دان نیوسون برای تلاش خستگی ناپذیرش جهت قالب بندی این کتاب. ما بدون تو قادر به انجام این کار نبودیم.

گیلیان و ژو