

به نام خدا

تکنیک‌های کاربردی مدیریت برتر (۶)

مربی همکاران خود باشید

نویسنده: دیدیه نویه

مترجم: محمد راد

انتشارات رهروپویا-۱۳۹۵

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵.....	معرفی سازمان مدیریت INSEP.....
۷.....	در باره مترجم.....
۹.....	چرا مربی همکاران خود باشید؟.....
۱۱.....	(۱) مربی‌گری شامل چه مواردی است؟.....
۱۳.....	نقش مربی‌گری مدیر.....
۱۳.....	چه تفاوتی با مدیریت معمولی وجود دارد؟.....
۱۴.....	چه کسی مربی چه چیزی است؟.....
۱۴.....	در چه موقعیت‌هایی می‌توان مربی‌گری کرد؟.....
۱۵.....	چه نوع رابطه‌ای؟.....
۱۷.....	(۲) چه اموری برای عمل مربی‌گری لازم است؟.....
۱۹.....	انجام یک مصاحبه در جریان پیشرفت کار.....
۲۰.....	مشخص کردن نیازهای مربی‌گری.....
۲۱.....	انجام یک تحلیل خوب.....
۲۱.....	اگر عملکرد، موضوع ملاقات نباشد.....
۲۲.....	سطح استقلال همکار را به‌یاد آورید.....
۲۳.....	مربی‌گری قبل، در حین و بعد از یک فعالیت.....
۲۴.....	موقعیت‌های کاری که فراگیری را تسهیل می‌کنند.....
۲۵.....	(۳) به کارگیری چه رفتارهایی لازم است؟.....
۲۷.....	رابطه‌ای همراه با اعتماد را ایجاد کنید.....
۲۷.....	متمرکز کردن خود روی پیشرفت.....

- ۲۸..... پرسش نامه
- ۳۰..... گوش کردن
- ۳۱..... مشاهده
- ۳۲..... بازخورد بدهید
- ۳۳..... مشارکتی انجام دهید
- ۳۴..... ترغیب کردن به عمل
- ۳۵..... شناختن ارزش‌های او را با علائم مختلف نشان دهید
- ۳۶..... مداخله کردن درباره‌ی شیوه‌ی مربی‌گری
- ۳۷..... گام‌های نادرستی که برای مدیریت باید از آن‌ها اجتناب کرد.

۴) چگونه مربی‌گری را در مدیریت خود ادغام کنید؟

- ۴۱..... سیستم‌های مدیریت
- ۴۱..... پیش‌نیازها برای مدیر
- ۴۲..... سازمان‌دهی کاری که امکان مربی‌گری را می‌دهد
- ۴۲..... استفاده از وقت مدیر
- ۴۳..... انتخاب یک عمل مربی‌گری
- ۴۴..... آماده‌سازی فعالیت‌های مربی‌گری
- ۴۴..... موقعیتی برای مربی‌گری: مصاحبه‌ی موردی
- ۴۶..... برای در نظر گرفتن موانع در مقابل مربی‌گری
- ۴۷..... چه موقع نباید مربی‌گری کرد؟

۵) چگونه عملکرد خود را به عنوان مربی ارزیابی کنید؟

- ۵۱..... نقش مربی، کلیت شما به عنوان مدیر
- ۵۱..... برای ایفای خوب نقش مربی
- ۵۲..... به‌طور خلاصه: شرایط موفقیت
- ۵۳..... ارزیابی از عملکرد خود

معرفی سازمان مدیریت INSEP

در سایت سازمان مدیریت INSEP، اهداف چنین تعریف شده است: "کمک به مدیران برای رشد کردن به عنوان افراد حرفه‌ای در خدمت شرکت خود و کمک به شرکت‌ها برای گسترش استراتژی‌های خود."

مدیران معمولاً سه ویژگی دارند: ۱- تحصیلات خود را در سال‌های قبل به اتمام رسانده و بار تئوریک موضوعات را درک کرده‌اند. بتدریج در شرکت‌ها رشد کرده تا به موقعیت مدیریت رسیده‌اند. ۲- شدیداً درگیر کارهای روزمره هستند و کمبود وقت از خصیصه‌های اصلی مدیران است. ۳- فرصت مطالعه کمی دارند و فرصت گذراندن دوره‌های بازآموزی و تکمیلی را ندارند.

از طرف دیگر، مدیران کارهای اجرایی زیادی انجام داده‌اند، با مسایل مختلف بطور عملی آشنا هستند و تجارب زیاد عملی اندوخته‌اند.

اما علم مدیریت در حال پیشرفت است و همواره روش‌های جدیدی ارائه می‌دهد.

نقش سازمان مدیریت INSEP ایجاد سرپلی بین این دو حالت مدیران است. با استناد به تجارب کسب شده مدیران، موضوعات روز مدیریتی را در قالب‌های مختلف از جمله سمینارهای چند ساعته تا یکروزه ارائه می‌دهد تا مدیران با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا شوند و با بکارگیری این روش‌ها تأثیر زیادی در پیشرفت کار خود داشته باشند. از سوی دیگر، مدیران، با اتخاذ روش‌های جدید، می‌توانند نقش مهمی در گسترش قابلیت شرکت خود در رقابت و برتر بودن را ایفا کنند. برای تسهیل کار، سازمان مدیریت INSEP همچنین کتاب‌های جیبی را در موضوعات مختلف تدوین کرده است. این کتاب‌ها مطالب پایه نیستند، بلکه با استفاده از تجارب مدیران و عطف به دانش تئوریک آن‌ها، عناصری از تجارب مدیران را جمع‌بندی نموده و در قالب موضوعات خاص مطرح می‌کنند، از جمله کارکردن در محیط چند فرهنگی، تفویض مسئولیت و پرورش کارکنان مسئول، مدیریت فراقسمتی یا مدیریت غیرمستقیم و....

بخشی از این کتاب‌های جیبی در ایران توسط محمد راد ترجمه و به وسیله نشر رهرو پویا در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

درباره مترجم

محمد راد در سال ۱۳۲۷ در کرمان متولد شد. در ۱۴ سالگی به همراه خانواده‌اش به تهران مهاجرت کرد. وی در سال ۱۳۵۱ از دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران فارغ‌التحصیل شد و سال بعد برای ادامه تحصیل به آمریکا رفت. «راد» در سال ۱۳۵۷ با اخذ مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد به میهن بازگشت و به تدریس در دانشگاه مشغول شد. او در سال ۱۳۶۲ مجدد عازم فرانسه شد و پس از تغییر رشته و ادامه تحصیل در رشته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، در پاریس به کار پرداخت. پس از بازگشت مجدد به ایران در سال ۱۳۷۲ در کنار فعالیت‌های حرفه‌ای، به کار ترجمه و نیز به تدریس سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، در دانشگاه آزاد و تدریس زبان تخصصی در مؤسسه عالی بانکداری ایران پرداخت.

تحصیل، اقامت و کار طولانی مدت در آمریکا و فرانسه باعث شده که «راد» رفتارهای اجتماعی و کاری را در این کشورها از نزدیک لمس کند و معانی واقعی را در ورای بحث تئوریک بخوبی درک کند. نمود این مسئله در ترجمه‌های وی بارز است. در ضمن «راد» مطرح می‌کند که کتاب‌هایی که به آن‌ها برخورد کرده و تغییرات اساسی در زندگی او بوجود آورده‌اند را ترجمه می‌کند.

از ترجمه‌های «راد»، تاکنون، ۲۴ جلد کتاب از انتشارات سازمان مدیریت INSEP فرانسه توسط انتشارات رهرو پویا منتشر شده است. کتب زیر توسط انتشارات نسل نواندیش منتشر شده است: ۱- اثبات شخصیت در برقراری ارتباط با دیگران، ۲- کاربردهای چپ و راست مغز، از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید، ۳- ساختار جادویی ان.ال.پی، ۴- استراتژی فروش، ۵- تاکتیک فروش، ۶- راهنمای کاریابی، ۷- طنزهای ملل، ۸- داستان‌های بامزه.

همچنین، کتب زیر توسط انتشارات نگاه دانش به چاپ رسیده است:

- ۱- سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت با کاربردهای تجارت الکترونیک و اینترنت،
- ۲- چگونه استراتژی رقابتی خود را برنامه‌ریزی کنید.

«راد» از خوانندگان کتاب‌های خود تقاضا دارد نظرات، انتقادات، و پیشنهادات خود را به نشانی زیر با وی در میان بگذارند و با وی در ارتباط باشند.

Rad_translate@yahoo.com

چرا مربی همکاران خود باشید؟

- پیشرفت شما به عنوان مدیر به پیشرفت اعضای گروه شما بستگی دارد.
- در زمان هدایت تغییرات مهم، مربی‌گری اهرم قدرتمندی است.
- وسیله‌ای است که به همکار شما کمک می‌کند تا مستقل و مسؤلیت‌پذیر شود.
- مربی‌گری به همکار شما امکان می‌دهد تا از طریق کارهای روزانه‌ای که انجام می‌دهد، توان‌های خود را بهبود بخشد و پیشرفت کند.
- همچنین برای شما موقعیتی است تا یاد بگیرید با ایجاد نوعی از رابطه‌ی شخصی با کارکنان، بهتر و به‌شيوه‌ای دیگر مدیریت کنید.

(۱) مربی‌گری شامل چه مواردی است؟

نقش مربی‌گری مدیر

نقش مربی‌گری، یک عمل مدیریتی است که بر فرد و ارتقای توانمندی‌هایش متمرکز است.

یک همراهی شخصی است که در جهت تسهیل کسب استقلال و مسؤلیت‌پذیری همکار حرکت می‌کند، به همکار امکان می‌دهد که توان‌های خود را گسترش دهد و تمامی منابع خود را به حرکت درآورد.

مربی‌گری فعالیت‌های کاری را به موقعیت‌های فراگیری تبدیل می‌کند.

مربی‌گری همکاران، درحقیقت بخشی از فعالیت‌های مدیر است. از سوی دیگر، مدیر باید نقش‌های دیگری را نیز ایفا کند: تعریف اولویت‌ها، بررسی و تنظیم اهداف، فراهم کردن ابزار کار، هدایت کردن گروه خود، دادن دستورات، ارزیابی نتایج، تصویب کردن...

چه تفاوتی با مدیریت معمولی وجود دارد؟

مدیریت معمولی، تجربه شده	مدیریت در نقش مدیر و مربی
او روی نتایج متمرکز است.	او همچنین به افراد و به ابزاری که برای موفقیت در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد، توجه بسیاری می‌کند.
او از قدرت خود استفاده می‌کند، او می‌داند که چه کاری باید انجام شود.	او می‌پذیرد که مورد سؤال قرار بگیرد.
او توصیه می‌کند. "او یک ماهی می‌دهد."	او یاد می‌دهد که چگونه پیشرفت کند. "او ماهی‌گیری یاد می‌دهد."
او با مسؤلیت‌هایی که دارد به‌تمامی گرفتار است.	او زمانی که نیاز باشد در دسترس است، گام به گام همراهی می‌کند.
او دلایل فرد را در نظر می‌گیرد.	او همچنین احساسات و ارزش‌های آن‌ها را در نظر می‌گیرد.

چه کسی مربی چه چیزی است؟

مدیر فرصت دارد که همکاران خود را مربی‌گری کند.

به‌طور خاص:

- همکاران جدید که وارد گروه کاری می‌شوند (آن‌ها از یک سو به آموزش پایه‌ای از کارشان و از سوی دیگر به پشتیبانی مربی نیاز دارند).
 - همکارانی که توانمندی قوی پیشرفت دارند و در پیشرفت‌های جمعی مشارکت می‌کنند.
 - افرادی که به‌اندازه‌ی مورد نظر پیشرفت نکرده‌اند.
 - عضو هر گروهی که باید به‌گونه‌ای دائم در مهارت‌های حرفه‌ای خود پیشرفت کند.
- ارتباط مربی‌گری می‌تواند اشکال دیگری به خود بگیرد. در برخی موارد می‌توانید مربی همکار هم‌ردیف یا رده بالای خود باشید.
- بین "نقش مربی‌گری مدیر"، که یک نقش در بین سایر نقش‌هاست و "مربی‌های اجرایی"، که یک حرفه و نیازمند آموزش است، تمایز قایل شوید.

در چه موقعیت‌هایی می‌توان مربی‌گری کرد؟

موقعیت‌های مربی‌گری:

- تغییر در شیوه‌ی کار کردن، تغییر در گروه کاری، ابزار، سیستم تولید...
- یک سطح از پروژه.
- یک اخذ نمایندگی مدیریت، مسئولیت جدید.
- تغییر عملکرد.

- موفقیتی که باید تشدید شود، عمومیت پیدا کند.
- یک هدف پیشرفت بلند پروازانه که باید به دست آید.
- تغییر شغل.
- رفتارهای نامتناسب.
- جبران عدم پیشرفت.
- تفاوت‌ها، عقب افتادن‌های کاری.
- موقعیت برقراری ارتباط با یک گروه، با یک همکار یا مشتری.
- ...

چه نوع رابطه‌ای؟

عناصر مشخص‌کننده‌ی روابطی که مربی برقرار می‌کند:

- یک رابطه بر روی دوره‌ای برای ارتقای سطح استقلال و در جستجوی پیشرفت.
- یک متحد که قابلیت اعتماد، گوش کردن و در دسترس بودن را داشته باشد.
- تمایل به پیشرفت بر اساس موفقیت‌ها و شکست‌ها.
- تسهیم تجارب و اطلاعات.
- مشوقی برای گذر کردن، برای قبول مسئولیت.
- اعتقاد به این که همواره راه‌حل نزد مربی وجود دارد.
- تمایل به بزرگ‌تر کردن.

برای موفقیت، مربی‌گری مستلزم: توجه به دیگران، مراقبت ویژه و دوراندیشی است.