

مهارت های مریگری

(مهارت ارائه بازخورد موثر)

ترجمه:

ناریوش غلام زاده

عضو هیات علمی، مدرس، مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

ابریشه اسفندیار زاده



انتشارات راز نهران

۱۳۹۵

سرشناسه	تالغن، بروس، ۱۹۶۷ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Tulgan, Bruce مهارت‌های مربیگری (مهارت ارایه بازخورد موثر)/ تالیف Bruce Tulgan :
مشخصات نشر	ترجمه داریوش غلامزاده، ابریشم رشیدزاده دوان. تهران: راز نهان، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۱۳۵ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۴۴۸-۰۹۷-۰۰
وضعیت فهرست نویسی: فیپا	
یادداشت	عنوان اصلی: Fast feedback, ۱۹۹۹.
موضوع	ارتباط در مدیریت کارمندان
موضوع	Communication in personnel management :
موضوع	کارکنان -- مدیریت
موضوع	Personnel management :
شناسه افزوده	رشیدزاده دوان، ابریشم، ۱۳۶۶ - ، مترجم
شناسه افزوده	غلامزاده، داریوش، ۱۳۵۳ - ، مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۱۳ : HF۵۵۴۹/۴۸۱۳۲
رده بندی دیویی	۶۵۸.۰۱۲۵
شماره کتابشناسی ملی	۱۵۳۴۴۹۸

آدرس: میدان انقلاب، اوار، تهران، جنوبی، کوچه دانشور، پلاک ۱۲، واحد ۲ شماره تماس: ۰۲۱۶۶۹۰۱۸۱ - ۰۹۱۲۲۲۳۰۳۶۹ آدرس الکترونیکی: raznahanbook@gmail.com آدرس سایت: www.raznahanbook.com	
--	--

عنوان کتاب.....	مهارت های مربیگری (مهارت ارائه بازخورد موثر)
مؤلف.....	Bruce Tulgan
مترجم.....	داریوش غلام زاده، ابریشم رشید زاده
صفحه آرا.....	رضا کاوه
طراح جلد.....	رضا کاوه
ناشر.....	رازنهان
شمارگان.....	۱۰۰۰ نسخه
نوبت چاپ.....	اول ۱۳۹۵
قیمت.....	۱۳۰۰۰ تومان
ISBN: 978-600-448-097-0	

مقدمه مترجمان

در طول سال‌های گذشته برای مدیران نقش‌ها و وظایف مختلفی معرفی شده است و در هر کدام از این الگوها تلاش شده است تا به مدیران این پیام ارسال شود که با اهمیت یافتن نقش انسان‌ها در فرایند تولید و ارائه خدمات، مدیران نقش متفاوت تری را باید ایفا کنند. یکی از این نقش‌ها نقش مربی‌گری است.

در ایفای نقش مربی‌گری از مدیران انتظار می‌رود که با شناسایی استعداد افراد تیم کاری خود و سپردن وظیفه مرتبط و نیز با تقویت اختیار و آرایه آموزش‌های مرتبط در پرورش افراد خود نقش موثرتری ایفا کنند. برای ایفای نقش مربی‌گری، دانش، مهارت‌ها و نیز ویژگی‌هایی لازم است. به عبارت دیگر برای این که یک نفر نقش مربی‌گری خود را به گونه‌ای موثر ایفا کند، لازم است تا علاوه بر داشتن ویژگی‌های منشی و شخصیتی خاص با دانش و مهارت‌هایی نیز مجهز باشد. یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها در این راستا، مهارت آرایه‌زایی و سخنرانی موثر است.

مدیران به افراد تیم کاری خود وظیفه محول می‌کنند، هدایت‌های می‌کنند و از آنها انتظارات مختلفی را به عمل می‌آورند. افراد سازمان‌ها هم متقابلاً از نقش‌ها و مساجات‌های خود و نیز نحوه انجام وظایف خود، برداشت‌هایی دارند. چه بسا مدیران در فرایند مدیریت عملکرد و یا ایفای نقش مربی‌گری خود در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که لازم می‌بینند در عملکرد و یا رفتار افراد تیم کاری خود اصلاحاتی را به انجام برسانند، برداشت‌های افراد را تصحیح کنند و یا حتی رفتار و عملکرد آنها را تأیید و تقویت کنند.

موقعیت‌هایی پیش می‌آید که به دلیل فقدان مهارت رایانه بازخور موثر، حسن نیت مدیر در تلاش برای تصحیح رفتار و یا عملکرد اعضای تیم کاری خود و یا حتی تلاش‌های معطوف به تایید و تشویق آنها با سوئی تفاهم همراه شده و نتیجه عکس عاید می‌شود!

اینجانب در جلسات متعددی که با مدیران داشته‌ام، شاهد گلایه آنها از واکنش‌های (به نظر ایشان) نسنجیده افرادشان در قبال اقدامات خیرخواهانه‌شان مشاهده کرده‌ام! غافل از این که وقتی صحبت درباره حوزه‌های بهبود افراد اگر با اصول و فنون خاصی همراه نباشد، حتی تایید و تشویق افراد نیز ممکن است با سوئی برداشت همراه شود. برای کسب نتیجه مطلوب در چنین موقعیت‌هایی رایانه بازخور به روشی موثر ضرورت پیدا می‌کند.

در این کتاب نتیجه پژوهش و مصاحبه با مدیران شرکت‌های فورچون پانصد رایانه شده است. نویسنده کتاب، حاصل سه‌ماهه‌های مشاوره خود را در قالب فرمولی به نام Fast feedback تنظیم کرده و تلاش کرده است برای مشکلات مدیران مذکور در قالب مربوطه راه حل رایانه کند. اصول رایانه شده به نام Fast در واقع پاسخ نکته به نکته به مشکلاتی است که مدیران و کارکنان این شرکت‌ها با آنها مواجه بوده‌اند.

اینجانب نیز در حدود پنج سال قبل و به تبع بی‌فای‌نقش در قالب مشاور در استقرار فرایند مدیریت عملکرد در شرکت فولاد خوزستان و طرح مسالارطوبت محوری سازمانی پروژه-جناب آقای علی ممتازان، موظف به طراحی کارگاه رایانه بازخور موثر شدم. برای اولین بار کارگاهی دو روزه را برای مهارت‌آموزی در رایانه بازخور موثر برگزار کردم و البته الگویی رایانه شده در کتاب حاضر را به اجرا گذاشتم! نکته جالبی که در این کارگاه‌ها که تعداد آنها تا به امروز به بیش از پنجاه کارگاه آموزشی یک روزه بالغ شده است، شباهت‌مسایل و چالش‌های مطرح شده در این کارگاه‌ها با مباحث مطرح شده در این کتاب است!

کتاب حاضر اصول مذکور و البته مشکلات مطرح شده به همراه راه حل‌ها را تشریح می‌کند و با رویکرد مهارت‌آموزی و تمرین تالیف شده است، به همین دلیل امکان مطالعه و اجرای این اصول

۱- کارگاه‌های مذکور در شرکت‌های فولاد خوزستان، فولاد مبارکه اصفهان، داروسازی دکتر عبیدی، داروی سازی آریوزن، شرکت ملی پتروشیمی، شرکت صبا آسان پر، نیروگاه برق خیام نیشابور، شرکت ایدم تبریز، شرکت سیپا موتور، سیمان داراب و ... برگزار شده است.

برای هر کدام از خوانندگان گرمی وجود دارد و نکته جالب این است که اصول ارایه شده صرفاً برای بستر سازمان نمی باشد و در هر بستری مخصوصاً زندگی اجتماعی قابل اجراست.

مترجمان کتاب حاضر با آرزوی موفقیت های روزافزون برای هموطنان گرمی در عرصه کار و زندگی، امیدوارند تا با ارایه این مطلب توانسته باشند کمکی هرچند ناچیز برای تعالی فردی و سازمانی هموطنان ارایه کنند. در خاتمه از همه خوانندگان درخواست داریم تا با ارایه نقطه نظرات و البته تجربیات خود در این زمینه، به غنای این اثر کمک کنند. انشاءالله در آینده ای نزدیک و اصلاحات و تکمیل هایی که اتفاق می افتد، اثر مفیدتری به خدمت شما ارایه شود.

با تشکر از حمایات جناب رازنهان در آماده سازی کتاب جهت چاپ و انتشار و آرزوی روز و روزگاری بهتر برای هموطنان.

داریوش غلام زاده - مصادف با بهمن ماه سال ۱۳۹۵

با ما با آدرس زیر در تماس باشید: WWW.ARAZCLM.COM

فهرست مطالب

۱۳.....	مقدمه
۱۷.....	فصل اول: بازخورد به شیوه FAST چیست؟
۱۷.....	بازخورد چیست؟
۱۹.....	چرا بازخورد از طرف مدیران اهمیت دارد؟
۱۹.....	بازخورد به شیوه FAST چیست؟
۲۱.....	چرا بازخورد به شیوه FAST امری بیشتر از هر زمانی مورد نیاز است؟
۲۳.....	فصل دوم: نه خیلی FAST
۲۴.....	شکایت‌های کارکنان و مطالعات
۲۴.....	بازخورد محیط کار
۲۴.....	۱- عدم وجود بازخورد کافی (عدم وجود اهتمام)
۲۵.....	۲- بازخورد بیش از حد
۲۶.....	۳- بازخورد بیش از حد منفی
۲۶.....	۴- بازخورد گمراه کننده
۲۸.....	۵- بازخورد مبهم
۲۹.....	۶- بازخورد با عجله
۳۰.....	۷- بازخورد با تأخیر
۳۰.....	چرا این شکایت‌ها بسیار معمول است؟
۳۲.....	بازخورد ناکافی بالادست
۳۲.....	بازخورد ناکافی مدیر: پیامدها
۳۲.....	ارزیابی‌های رسمی
۳۵.....	فصل سوم: بررسی واقعی
۳۵.....	بازخورد شما چقدر FAST است؟

۳۶	۱- خود-ارزیابی به شیوه FAST.....
۳۶	گام ۱. تعامل بازخورد خود را به یاد آورید.....
۳۷	گام ۲. ارزیابی تعامل بازخورد شما.....
۴۰	گام ۳. امتیازدهی به خود-ارزیابی شما.....
۴۱	گام ۴. تمرین طوفان مغزی.....
۴۲	۲. ارزیابی شیوه FAST : بازخورد مدیر.....
۴۲	گام ۱. یادآوری بازخوردی که دریافت کردید.....
۴۳	گام ۲. ارزیابی بازخورد مدیر شما.....
۴۶	گام ۳. به بازخورد مدیرتان امتیاز دهید.....
۴۷	فصل چهارم: بازخورد - توجه کردن به نیازهای منحصر به فرد هر شخص
۴۷	بازخورد مکرر (تکرار شونده) : تعریف.....
۴۹	بازخوردهای نامتناوب: ۵- تکرار اصلی.....
۵۰	بازخوردهای نامتناوب: ۵- مدل اصلی.....
۵۲	ارزیابی نیازهای بازخوردی کارکنان.....
۵۶	نکات شیوه FAST... برای ارائه بازخورد در هر روز.....
۵۷	فصل پنجم: بازخورد دقیق: متفکرانه، متعادل و واضح
۵۷	اهمیت بازخورد دقیق.....
۵۸	ضرورت بازخورد دقیق.....
۵۹	بازخورد غیر دقیق: پنج دلیل اصلی.....
۶۵	نکات شیوه FAST... برای ارائه بازخوردی دقیق تر.....
۶۷	فصل ششم: بازخورد مشخص: تمرکز بر مراحل عملی واقعی
۶۷	اهمیت بازخورد مشخص.....
۶۸	نیاز به مراحل عملی واقعی.....
۶۸	زاویه ای عملی در مراحل عملکرد واقعی.....
۶۹	تضمین تحویل کامل و کارآمد مراحل عملی واقعی.....
۷۷	فصل هفتم: بازخورد به موقع: هر چه زودتر، بهتر
۷۷	اهمیت بازخورد به موقع.....
۷۸	تاثیر بر زمان بازگشت.....
۷۹	ضرورت بازخورد به موقع.....
۷۹	به موقع بودن و مکرر بودن : تفاوت ها.....

۸۴	 نکاتی به شیوه FAST... برای ارائه بازخورد به موقع
۸۷	 فصل هشتم: چرا مدیران باید مربی باشند؟
۸۸	 قدرت مدیریت مربی صفت
۸۸	 جنبه رقابتی
۸۹	 بهره وری در بازار جاری کار
۹۰	 تعادل درست توانمندسازی و هدایت
۹۰	 حفظ مزیت رقابتی
۹۱	 تغییر عمیق - و نیاز حیاتی
۹۲	 مدیریت مربی گرایانه روزبه روز
۹۵	 فصل نهم: آخرین بازنگری FAST
۹۵	 بازنگری، ریکرد FAST
۹۶	 نتایج متعدد، مثبت بازنگری FAST
۹۶	 بازنگری چهار عنصر بازخورد به شیوه FAST
۱۰۱	 ضمائم
۱۰۱	 ضمیمه A
۱۰۱	 آموزش و اجرای بازخورد به شیوه FAST
۱۰۴	 ضمیمه B
۱۰۴	 ارزیابی به شیوه FAST
۱۱۵	 ضمیمه C
۱۱۵	 جعبه ابزار مدیر برای بازخورد به شیوه FAST
۱۲۹	 ضمیمه D
۱۲۹	 یادداشت‌های استاندارد شده بازخورد به شیوه FAST
۱۲۹	 الگوهای نمونه

مقدمه

چه تفاوتی بین یک تیم با عملکرد پایسته و تیمی با عملکرد بالا وجود دارد؟ در نه مورد از هر ده مورد، تفاوت وجود یک مدیر مربی و تفاوت است که می‌داند چگونه می‌تواند افراد را هر روز متمرکز و برانگیخته نگه دارد. بازخورد به شیوه FAST یکی است که بهترین تجارب چنین مدیرانی را، بر مبنای تحقیقات مستمر و مصاحبه‌های شغلی هدایت شده جمع‌آوری می‌کند.

رویکرد FAST

تاکید بر خود بازخورد امری ضروری در بازخورد به شیوه FAST است که به معنی نوعی ارتباط واکنشی و پاسخگویانه است. مربیگری گروهی از پاسخ‌های مستمر به عملکرد فرد است. ارائه بازخورد شایستگی اساسی هر مربی است. مطابق تحقیقات ما، هر چه بازخورد بیشتر به شیوه FAST منطبق باشد، مربی بهتر است. فرمول بازخورد FAST اختصار واژه‌های زیر است: مکرر، دقیق، مشخص و به موقع-چهار موردی که اغلب کارکنان به عنوان بازخوردی مطرح می‌کنند که از "بهترین مدیری که داشتند" دریافت کردند و بازخوردی است که نیاز دارند اما از اغلب مدیران دریافت نمی‌کنند.



با این فرمول، بازخورد به شیوه FAST رویکردی مستقیم به آموزش مهارت‌های کلیدی و بهترین تجارب مدیران مربی‌صفت در پیش می‌گیرد. هر فردی با مسئولیت سرپرستی می‌تواند این موارد ضروری را یاد بگیرد و با بکارگیری آن‌ها در محیط کار، در ایجاد چنین بهبودهایی فعالانه مشارکت کند:

- هدایت و راهنمایی کارکنان به طور معمول در موارد مورد نیاز
- ارائه حساس بهتر "در چرخه بودن" به کارکنان
- ایجاد اعتبار برای دید از طرف کارکنان
- افزایش کیفیت تعاملات کارمند با مدیر
- تبدیل مربیگری پاسخ‌گویانه و کنشی به بخش اصلی روابط سرپرستی
- تشویق دیالوگ‌های مستمر نتیجه‌محور بین مدیران و کارکنان
- ایجاد تفویض اختیار مسئولانه از طریق بررسی و تجدید نظرهای مستمر
- ایجاد پیوند مستقیم بین ارزیابی عملکرد و مراحل عملی واقعی
- جدا کردن ارزیابی عملکرد از ارتقا و افزایش حقوق کارکنان
- تسریع زمان بازگشت و افزایش بهره‌وری

صبر کنید

زمانی را به تامل اختصاص دهید

قبل از این که فصل اول را شروع کنید، لطفاً زمانی را به تمرکز در مورد افراد نزدیکتان در محل کار اختصاص دهید. فضای زیر را در نظر بگیرید و در صفحه بعد افراد تحت سرپرستی خود را فهرست کنید. اگر چنین افرادی را ندارید کسانی را در نظر بگیرید که همکاری آن‌ها برایتان ارزشمند است.

به یاد داشته باشید که بازخورد به شیوه FAST درباره روابط کاری شما با این افراد است —