



## چطور یک مربی (Mentor) فوق‌العاده باشیم؟ ۱۲ روش برای تاثیرگذاری مثبت روی دیگران

نوشته: لیندزی کولوویچ

ترجمه: حسین گایینی، افشین محمد

یک دقیقه به بهترین مربی‌ای که تا به حال داشته‌اید فکر کنید.

الزاماً او کسی از محل کارتان نیست، هرچند قطعاً می‌تواند باشد؛ اما مربی‌ها شکل‌ها و اندازه‌های متفاوتی دارند. مربی می‌تواند مدیر، همکار، والدین، دوست، کوچ (رهیار)، استاد دانشگاه یا هر شخص دیگری باشد که در دوره‌ای از زندگی شما مشاور خوبی بوده است.

حالا فکر کنید که چه چیزی آنها را در نظر شما متمایز ساخته است. آنها برای شما نمونه‌ی بارز چه چیزی هستند؟ چرا احساس کردید آنها سبک برقراری ارتباط، سبک کاری و اهداف شما را درک می‌کنند؟ چرا احساس کردید آنها شما را به سمت منابع درست راهنمایی کرده یا در صورت نیاز بهترین مشورت را به شما می‌دهند؟

گاهی در زندگی (و اگر خوش شانس باشید، چندین بار) جایی خود را در نقش مربی یک شخص دیگر می‌یابید. این موقعیت هیجان‌انگیز و درعین حال کمی گیج‌کننده است. مربی کسی بودن دقیقاً به چه معناست، و چطور می‌توانید در این نقش بدرخشید؟

اول بیایید ببینیم مربی بودن به چه معناست؛ که شامل سه نوع مربی: مربی‌های هم‌سطح، مربی‌های شغلی، و مربی‌های زندگی می‌شود. سپس سراغ ۱۲ نکته درباره‌ی تبدیل شدن به یک مربی فوق‌العاده می‌رویم.



## مربی بودن به چه معناست؟

مربی بودن در هسته‌ی اصلی خود به معنای یک مشاور مورد اعتماد است؛ مربی بودن می‌تواند معانی متعددی داشته باشد، اما همه چیز به در دسترس بودن برای پشتیبانی و مشاوره دادن به یک نفر در زمان نیاز او، ارائه‌ی پشتیبانی معنادار برای او و همیشه و همیشه در نظر داشتن منافع او برمی‌گردد.

رابطه مربی/منتی (Mentee/Mentor) می‌تواند سال‌ها به طول انجامد یا شاید فقط به اندازه‌ی قرار برای یک نوشیدنی. وقتی در بلندمدت برای کسی نقش مربی را ایفا می‌کنید باید حقیقتاً شخصیت او را شناخته و درک کنید، با سبک یادگیری و اهداف او آشنا باشید تا بتوانید با گذر زمان مشاوره‌ی بهتر و مرتبط با اهداف او ارائه کنید.

اما رابطه مربی‌گری نباید ضرورتاً به درازا بکشد. می‌تواند یک رابطه‌ی کوتاه مدت و فقط برای یک دوره باشد، درست مانند زمانی که یک نفر فقط برای یک مشکل خاص مثل گذار شغلی یا مشکلی در رابطه با یک همکار یا مدیر به کمک نیاز دارد.

آنتونی تی. خان در مقاله‌ی در مجله‌ی هاروارد بیزینس به سه نوع مربی اشاره کرده که در ادامه به هر کدام می‌پردازیم.

### مربی‌های هم‌سطح

این دسته بیشتر شبیه کارآموزی است تا مربی‌گری. وقتی فردی تازه شغل جدیدی را شروع کرده یا در مراحل ابتدایی حرفه‌ی کاری خود است، می‌تواند از مزیت داشتن یک مربی هم‌سطح در همان شرکت برای تطبیق با شغل جدید و طی کردن سریع‌تر منحنی یادگیری بهره بگیرد. مربی هم‌سطح اصولاً روی کمک در مهارت‌های خاص، کار روی اهداف ویژه و روش‌های سازمانی مقدماتی برای انجام دادن کارها متمرکز است.

### مربی‌های شغلی

وقتی بیشتر مردم واژه مربی‌گری را می‌شنوند به یاد مربی‌گری شغلی می‌افتند. مربی‌های شغلی در واقع ارشد منتی‌ها در شرکت فعلی یا شرکت سابق هستند. هدف آنها این است که به عنوان یک مشاور و حامی شغلی به منتی کمک کنند تا نقش شغلی منتی متناسب با اهداف شغلی بلندمدت تقویت شده و یا حتی در قاب کلی اهداف شرکت جا بیافتد.

بعضی از شرکت‌ها برای استراتژی توسعه‌ی فردی کارمندان خود، برنامه‌ی مربی‌گری شغلی متناسب دارند. این کار زمانی به بهترین شکل ممکن جواب می‌دهد که جزیی از سیستم اداری نبوده و بیشتر حالت داوطلبانه داشته باشد،



تا کارمندان فعلی برای مربی‌گری همکاران تازه‌کار خود داوطلب شوند. خان می‌گوید: "این برنامه باید به گونه‌ای باشد که کارمندان آن را مانند منشور اخلاقی شرکت در آغوش بگیرند".

## مربی‌های زندگی

مربی‌های زندگی معمولاً فردی خارج از محل کار منتهی است. اگر منتهی در یک موقعیت شغلی دشوار قرار گرفته یا قصد تغییر شغل داشته باشد مربی مانند یک فرد بی‌طرف و هدف‌مند عمل می‌کند. خان در مقاله‌ی خود می‌نویسد مربی‌های زندگی نباید جایگزین مربی‌های هم‌سطح یا مربی‌های شغلی شوند، بلکه "آنها اینجا هستند تا تدبیر و بصیرت شغلی خود را ارائه کنند".

احتمالاً ممکن است شرایط به گونه‌ای باشد که بیش از یکی از این مربی‌ها برای چند نفر باشید و گاهی هم‌زمان چندین منتهی داشته باشید. صرف نظر از این که در کدام یک از این گروه‌ها جای می‌گیرید، چند توصیه برای شما دارم که در همه‌ی موارد صدق می‌کند؛ ۱۲ نکته برای تبدیل شدن به یک مربی فوق‌العاده:

### (۱) با هر رابطه‌ی مربی‌گری به گونه‌ای متفاوت برخورد کنید

با این که می‌توانید برای طبقه‌بندی رابطه‌ی مربی/منتهی تمام سعی خود را به کار بیندید اما هر شخص منحصر به فرد است. وقتی برای اولین بار این کار را شروع می‌کنید، باید برای ارزیابی سبک و آمادگی خودتان و نوع تعهدی که می‌خواهید نسبت به این کار داشته باشید، کمی وقت بگذارید.

ربکا کورلیس، رهبر تیم توسعه و فرهنگ تیم بازاریابی HubSpot توصیه می‌کند از میان پرسش‌های زیر، موارد مرتبط را از خودتان پرسیده و درباره‌ی آنها فکر کنید:

- به صورت طبیعی چه نوع سبک مدیریتی دارید یا مایل هستید که داشته باشید؟
- در رابطه با سبک خود و بهترین روش کار با خودتان چه انتظاراتی تنظیم می‌کنید؟
- چطور متوجه می‌شوید که منتهی شما موفق شده است؟
- چطور می‌توانید بگویید که به نظر او موفقیت چیست؟
- مایل هستید بعد از دوره‌ی مربی‌گری پیشرفت منتهی شما به چه شکل باشد؟
- تجربه‌ی منتهی خود به سوی نقطه‌ی موفقیت را به چه شکل تقسیم‌بندی می‌کنید؟
- چگونه از زمان جلساتتان استفاده می‌کنید؟



- برای جلسات یک به یک (در صورت امکان) چگونه انتظارات خود را توضیح می‌دهید تا برداشت مشترکی از آنها داشته باشید؟

## ۲) در ابتدا و با هم، انتظارات و اهداف را مشخص کنید

وقتی درباره سوالات بالا فکر کردید، شما و منتهی متوجه می‌شوید که بهتر است در کنار هم انتظارات را مشخص کنید؛ خصوصاً اگر تازه با هم آشنا شده باشید.

برای مثال، فرض کنیم یکی از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی که شما هم در آن تحصیل کرده‌اید، برای شما یک ایمیل رسمی فرستاده و سوال کرده که کار کردن در شرکت شما به چه شکل است. شاید با خودتان فکر کنید آیا به این خاطر چنین سوالی مطرح کرده که می‌خواهد در شرکت شما کار کند یا این که فقط کنجکاو است بداند که یک شرکت در صنعت شما به چه شکل است. اگر دقیقاً بدانید که او چه هدفی دارد، در جهت‌دهی گفتگو برای هر دوی شما کمک شایانی خواهد کرد. اگر شرکت شما قصد استخدام کارمند جدید ندارد و یا مثلاً شما برای کمک به او در پیدا کردن شغلی در شرکت‌تان معذب هستید، در این صورت بهتر است این انتظارات را زودتر مطرح کنید.

## ۳) به منتهی خود به عنوان یک فرد علاقه‌ی واقعی داشته باشید

رابطه‌ی مربی/منتهی یک رابطه‌ی کاملاً شخصی است. اگر کسی را شناسید، خیلی راحت می‌توانید به او مشاوره‌ی پزشکی بدهید، اما برای آن که یک مربی برجسته باشید باید واقعاً منتهی خود را در سطح فردی بشناسید.

احتمالاً شما سوالات شغل-محور به ذهن‌تان خطور می‌کند: سبک کاری آنها چیست، رویای شغلی‌شان چیست، اهداف آنها برای شغل فعلی‌شان چیست و غیره و غیره. اما چیزهای دیگر که شخصیت آنها را می‌سازد چه؟ شناخت منتهی در سطح عمیق‌تر به شما کمک می‌کند رابطه‌ی قوی‌تری بسازید و به علاوه می‌توانید شخصیت آنها به عنوان یک فرد، چیزهایی که دوست دارند و آنچه دوست ندارند، نحوه‌ی تعامل آنها با دیگران و بسیاری موارد دیگر را بشناسید.

پس وقتی منتهی شما گفت که آخر هفته‌ی خوبی داشته، از آن سرسری نگذرید که زودتر سراغ برنامه‌ی کاری بروید. از آنها بپرسید چه کار کرده‌اند، با چه کسی بوده‌اند و رابطه‌شان با آن افراد چگونه است.

دنبال یک روش عالی برای شناختن افراد هستید؟ شنونده‌ی فعالی باشید. شاید در حرف ساده به نظر برسد. شنونده‌ی فعال بودن یعنی انجام تلاشی آگاهانه برای توجه حقیقی و واقعی به آنچه منتهی می‌گوید، به جای آن که فکر کنید خودتان در ادامه می‌خواهید چه بگویید. شاید همان لحظه نگران این باشید که باید فوراً یک توصیه‌ی کارگشا



بکنید، اما در واقع بهترین کاری که می‌توانید برای منی خود انجام دهید، گوش کردن دقیق به چیزی است که می‌گوید، برای عمیق‌تر شدن در صحبت‌هایشان سوال‌های باز بپرسید و مانند یک شخص بی‌طرف رفتار کنید. که ما را به نکته‌ی بعدی می‌رساند...

#### ۴) بدانید که چه زمانی قبل از طرح توصیه‌ی خود منتظر بمانید

وقتی مربی شخصی هستید، شاید برای توصیه کردن و مشورت دادن مستقیم به او احساس فشار کنید؛ اما همه بازخوردها بازخوردهای مفیدی نیستند و ارائه‌ی یک بازخورد غیرمفید، یا ناخواسته، می‌تواند روی رابطه‌ی شما تاثیر بگذارد. یک مربی فوق‌العاده می‌داند که چگونه تشخیص دهد شرایط برای یک بازخورد حقیقی مهیاست یا زمان توقف بازخورد دادن است.

کورلیس به این وضعیت "فشار دادن دگمه‌ی توقف" می‌گوید.

او به من گفت: "یک مربی خوب می‌داند در طول گفتگو چه زمانی دگمه‌ی "توقف" را بزند. هر از چند گاهی یک گفتگو ممکن است ما را شگفت‌زده کند. مثلاً شاید شخصی مساله HR یا یک مشکل جدی با یکی از کارمندان را مطرح کند. شاید شخصی چیزی بگوید که حساسی ناراحت شده یا از کوره در بروید. اگر اطلاعات، تجربه یا وضعیت عاطفی مساعد برای واکنش درست به یک سناریو را ندارید، دگمه‌ی "توقف" را بزنید. به این ترتیب فرصت دارید اطلاعات بیشتری به دست بیاورید، با منابع خود صحبت کنید و با یک پاسخ واضح و ارزشمند برگردید."

این کار در یک گفتگوی واقعی به چه شکل خواهد بود؟ "به خاطر در میان گذاشتن این موضوع متشکرم. من زمانی را صرف کرده و دقیق درباره‌ی آن فکر می‌کنم تا بعداً صحبت درباره آن را ادامه دهیم. برای من مهم است که بهترین راه حل ممکن را به شما توصیه کنم. چطور است [فردا/هفته‌ی آینده/ملاقات بعدی] بیشتر درباره‌ی آن صحبت کنیم؟ من زمانی را برای آن در نظر می‌گیرم."

#### ۵) هوش هیجانی خود را بهبود بخشید

برخورداری از هوش هیجانی، بخشی از شخصیت یک مربی فوق‌العاده است. هر زمان مربی می‌شوید، متوجه خواهید شد که مدام به دنبال شناخت شخصیت منحصر به فرد او، خواسته‌ها و نیازهایش، تجاربی که شخصیت او را شکل داده و چگونگی رفتار او در موقعیت‌های مختلف هستید.

بهترین مربی‌ها می‌دانند چه زمانی با طرح سوال‌های به جا، خواندن زبان بدن منی، باز نگاه داشتن ذهن و حتی ادعان به احساسات خودشان و کنترل آنها، قفل این اطلاعات را باز کنند.

#### ۶) در مورد منی چیزی را فرض قرار ندهید: سوال بپرسید



افتادن به دام کلیشه‌ها و ندیدن شرایط از نقطه نظر دیگران به سادگی اتفاق می‌افتد؛ اما مربی‌های خوب می‌دانند که شکستن قالب فرضیات و طرح سوال و کنکاش در عمق شخصیت منتهی وظیفه‌ی آنهاست. این مساله خصوصاً زمانی صحت دارد که فردی را در مراحل ابتدایی شغلی‌اش مربی‌گری می‌کنید یا این‌که هر دوی شما به تازگی با هم آشنا شده‌اید و او نمی‌داند چقدر با شما شفاف و بی‌پرده باشد.

برای مثال، فرض کنید فردی که مربی او هستید کسی است که در مدارا و همکاری با مدیر خود مشکل دارد. شما به جای پرداختن به داستانی درباره‌ی زمانی که مشکل برقراری ارتباط با مدیر خودتان داشتید، باید زمان گذشته و درباره جزئیات مهم مشکل آنها سوال بپرسید. از منتهی خود سوالات دقیقی درباره‌ی رابطه‌ی آنها با مدیرشان بپرسید. فکر نکنید که شما صرفاً براساس مکالمه‌ای که با او دارید سبک کاری‌اش را خوب می‌دانید، چون احتمالاً با مدیر خود، متفاوت از شما کار کرده و ارتباط دارند.

تنها زمانی که به یک پیشینه‌ی صادقانه و صحیح درباره‌ی مشکل پی بردید، می‌توانید بازخورد مفید و مربوط خود را ارائه کنید، بدون آن‌که به جای منتهی خود تصمیم بگیرید. تصمیم نهایی بر عهده‌ی آنهاست.

#### ۷) نسبت به اشتباهاتی که مرتکب شده‌اید در آینده محتاط تر باشید

گشوده و صریح بودن برای طرح اشتباهات و شکست‌های خودتان یکی از بهترین موهبت‌هایی است که یک مربی می‌تواند به منتهی خود بدهد. این کار نه تنها نوعی اطلاعات مفید برای اهداف حل مساله محسوب می‌شود، بلکه به ایجاد اعتماد در رابطه کمک کرده و به منتهی اجازه می‌دهد اشتباهات خود را با شما در میان گذاشته و به طور کلی رابطه‌تان تحکیم می‌شود.

اما برودنر، مدیر فروش HubSpot می‌گوید: "افراد تازه‌کار در مورد اقرار به اشتباهات‌شان یا مشکلاتی که در برخی حوزه‌ها با آن دست به گریبان هستند، احساس راحتی ندارند. اگر شما شکست‌ها و مشکلات خود را با آنها در میان بگذارید، به آنها نشان می‌دهید که آنها هم می‌توانند راحت باشند و به راحتی مشکلات‌شان را با شما به اشتراک بگذارند."

لسلی یه، که برای HubSpot می‌نویسد هم با این ایده موافق است. او طرح مشکلات گذشته و همچنین موانعی را پیشنهاد می‌دهد که شما را در مراحل شغلی دچار مشکل کرده بود که حالا منتهی شما با آنها دست و پنجه نرم می‌کند. او می‌گوید: "همیشه شنیدن این‌که یک نفر چگونه با یک چالش رو در رو شده برای شخصی که تازه برای اولین بار با آن مواجه می‌شود، بسیار مفید و کارآمد است. حتی اگر نتوانید مشکل را به همان روش قبلی حل کنید، شنیدن نقطه نظرات مختلف به کار می‌آید."

#### ۸) موفقیت‌های او را جشن بگیرید





از آنجا که افراد به خاطر دریافت کمک در شرایط دشوار به دنبال مربی هستند، بسیاری از مکالمات مربی‌گری حول موضوعات منفی می‌چرخد. زمانی که برای تاکید روی موفقیت‌ها و دستاوردهای منتهی خود، آنها را مورد توجه قرار داده و حتی آنها را جشن بگیرید، نه تنها تعادل حال و هوای گفتگوها را حفظ کرده‌اید، بلکه اعتماد به نفس منتهی را تقویت می‌کنید، رفتار خوب را ارتقاء می‌دهید و آنها را متمرکز با انگیزه نگه می‌دارید. بسته به نوع رابطه، گاهی منتهی خواستار دریافت تایید از جانب مربی است و اذعان به موفقیت او راهی برای ارضای نیاز روان‌شناختی تایید و به رسمیت شناخته شدن می‌باشد.

این که چطور موفقیت‌های منتهی را جشن بگیرید کاملاً به خود شما بستگی دارد. برای مثال، اگر یک مربی هم‌سطح هستید که به یک کارمند تازه‌کار کمک می‌کنید، می‌توانید با طرح موفقیت او در میان اعضای تیم یا حتی با مدیرش این کار را انجام دهید.

### ۹) بیش از آنچه طلب کنید، ببخشید

من به اصل "هر چه بکاری همان را درو می‌کنی" معتقدم. من ترجیح می‌دهم مربی‌های خود را افرادی تصور کنم که مسیر خود را دور می‌کنند تا با من یک فنجان قهوه بنوشند، درباره‌ی گزینه‌های شغلی به من بازخورد بدهند، منابع را به من معرفی کنند و غیره. بهترین مربی‌هایی من داشتم بدون دریغ، زمان و تدبیر خود را در اختیار من قرار داده‌اند و من مطمئنم بهترین مربی‌ای که شما داشته‌اید هم همینطور بوده است. درباره‌ی تاثیر آنها روی شغل خود فکر کنید و همان کار را برای منتهی‌های خود انجام دهید.

یه این طور توضیح می‌دهد که "بیش از آنچه طلب کنید ببخشید. بیشتر منتهی‌ها ذاتاً چیز چندانی برای عرضه ندارند چون معمولاً جوان‌تر و کم‌تجربه‌تر هستند. حتماً شما هم شنیده‌اید که درخواست کمک کردن برای بعضی افراد کار سختی است چون نمی‌خواهند باری بر دوش دیگران باشند. مشورت دادن یا کمک کردن بی دریغ و نشان دادن خوشحالی از انجام این کار، کمک بزرگی برای کاهش اضطراب آنها برای درخواست کمک است.

### ۱۰) دنبال کلاس‌ها یا پروژه‌های مرتبط با مهارت‌هایی باشید که منتهی شما خواستار بهبود آنهاست

مربی‌های خوب همیشه مترصد موقعیت‌ها و شرایط خوب هستند و حتی بعضی اوقات خودشان این شرایط را به وجود می‌آورند تا منتهی آنها بتوانند مشغول یادگیری مهارت‌هایی شوند که امیدوار است یاد بگیرد. مهم نیست در مورد شغل یا صنعت فعلی یا موردنظر منتهی خود چقدر می‌دانید یا تجربه کمی دارید چون همچنان می‌توانید منابع لازم برای موفقیت را در اختیار آنها قرار دهید.



این کمک می‌تواند به شکل آشنا کردن آنها با فردی باتجربه در شغل یا صنعت رویایی آنها باشد یا ارسال آدرس وبسایت یک کنفرانس یا کلاس که می‌توانند در آن ثبت نام کنند. از حوزه‌هایی که منتهی شما خواستار پیشرفت در آنهاست یک فهرست تهیه کنید و همیشه به دنبال فرصت‌های مناسب برای هدایت آنها در مسیر درست باشید. کورلیس پیشنهاد می‌کند اگر در همان شرکت منتهی کار می‌کنید و از سابقه‌ی کاری او مطلع هستید، در طول زمان پروژه‌های جدیدی به عنوان راهی برای تقویت او پیشنهاد کنید.

او می‌گوید: "اول از همه با چیزی شروع کنید که آنها را با بستر آشنا می‌کند. مثلاً کاری که به تحقیقات نیاز دارد و واقعاً ارزشمند است. بعد از آن کاری کوچک به او بسپارید که معمولاً به دستیاران می‌سپارید، مثل رسیدگی هفتگی به ایمیل‌ها یا پست‌های بلاگ. به این ترتیب منتهی یاد می‌گیرد چگونه مالکیت و مسوولیت خود روی کارها را برعهده بگیرد و وظیفه‌ای که برعهده گرفته به درستی اجرا کند. سپس، براساس همین پایه او را بسازید."

### (۱۱) مشکلات را برای بلندمدت حل کنید

با منتهی خود طوری کار کنید که انگار قرار است برای همیشه مربی او باشید. این قالب ذهنی کار راهنمایی بلندمدت را برای شما آسان‌تر می‌کند و به آنها هم کمک می‌کند که تصمیماتی بگیرند که فرای عمر رابطه‌شان با شما است.

اگر با منتهی خود در یک شرکت کار می‌کنید، اهمیت این مورد بیشتر است زیرا او می‌تواند با تصمیمات خود روی شرکت تاثیر بیشتری بگذارد. کورلیس می‌گوید: "اگر مالکیت بیشتری از وظایف را برعهده‌ی آنها بگذارید اگر از شرکت بروند شکاف عمیقی بر جای می‌ماند، اما چرا باید تاثیر دستیار خود را به خاطر احتمال رفتن او محدود کنید؟ عشق ورزیدن و از دست دادن بهتر از هرگز عشق نوزیدن است."

### (۱۲) با مثال رهبری کنید

در پایان و البته نه کم اهمیت‌تر، این است که یک الگوی مثبت باشید. منتهی شما صرفاً با مشاهده‌ی رفتارتان چیزهای زیادی از شما یاد می‌گیرد. ای. واین هارت در فوربس می‌نویسد آنها اطلاعات را از "اصول اخلاقی، ارزش‌ها و استانداردها، سبک، باورها و دیدگاه‌ها، روش‌ها و روال‌های کاری شما برمی‌گزینند. آنها مرید شما هستند، رویکرد شما را برای سبک خود انتخاب می‌کنند و از طریق وابستگی به شما اعتماد به نفس می‌گیرند. پس شما به عنوان یک مربی باید همواره مراقب رفتارتان باشید.

در نهایت باید بگویم که یک مربی خوب بودن به صبوری و تمرین نیاز دارد. هر چه بیشتر با یک منتهی کار کنید، بیشتر او را می‌شناسید: سبک معاشرت آنها، پردازش بازخوردها و دنبال کردن اهداف. در عین حال، شما درباره‌ی





خودتان بسیار یاد خواهید گرفت: چگونه می‌توانید به خوبی ایده‌ها را به دیگری منتقل کنید، چقدر خوب می‌توانید هیجانات خود را کنترل کنید، آیا می‌توانید چشم‌اندازی ارائه کنید که به دیگران انگیزه بدهد و غیره. در آخر این که مربی بودن برای شما همان قدر یک تجربه دلپذیر خواهد بود که برای منتهی شما.



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

تابستان ۱۳۹۶

WWW.CYF.CO.IR