

کمک به تغییر افراد:

مربی‌گری شفقت‌ورزی برای

یادگیری و رشد مادام‌العمر

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten

ریچارد بویاتزیس، ملوین اسمیت، الن وان اوستن

فهرست مطالب

مقدمه مترجم	۷
مقدمه	۸
درباره نویسندگان	۹
فصل ۱	۱۲
مرکز یاریگری: چگونه می‌توان به یادگیری و رشد سایرین کمک کرد	۱۲
چطور می‌توان به یادگیری سایرین کمک کرد؟	۱۳
مربیگری شفقت‌ورزی	۱۶
تحقیق: چرایی کارآمد بودن رویکرد مربیگری شفقت‌ورزی	۱۹
راهنمای کتاب	۲۱
پیام امیدبخش	۲۴
فصل ۲	۲۶
مکالمات الهام‌بخش: کشف مهمترین مسائل	۲۶
مربیگری چیست؟	۲۸
مکالمه مربیگری	۲۹
افرادى که بیشتر به من کمک کردند	۳۰
روشنگر تحقیق	۳۲
کشف دوبار احساس لذت و سرخوشی گم شده	۳۳
تشدید و تعمیق ارتباط و مربیگری	۳۵
قدرت ارتباطات معنادار	۳۶
چه افرادی به شما کمک می‌کنند؟	۳۹
نکات کلیدی یادگیری	۴۰
تامل و تمرین کاربردی	۴۱
فصل ۳	۴۳
مربیگری شفقت‌ورزی: تغییری ایده‌آل، مداوم و الهام‌بخش	۴۳

□ فصل یکم ۳

۴۴	رهاسازی قدرت احساسات و عواطف
۴۸	مدلی برای تغییر ارادی
۵۰	اکتشاف شماره ۱: خود ایده آل
۵۳	اکتشاف شماره ۲: خود واقعی
۵۷	اکتشاف شماره ۳: برنامه یادگیری
۵۸	اکتشاف چهارم: آزمایش و تجربه باتمرین رفتارهای جدید
۶۰	اکتشاف شماره ۵: روابط قوی تر و گروه های هویت اجتماعی
۶۲	شیوه مربیگری شفقت ورزی و دلسوزی
۶۸	نکات کلیدی یادگیری
۶۸	تأمل و تمرین کاربردی
۶۹	راهنمای مکالمه

فصل ۴ ۷۱

بیداری اشتیاق به تغییر: پرسش هایی که شادی، احساس قدردانی و کنجکاوی

را تحریک می کنند ۷۱

۷۶	هشیار کردن PEA
۸۱	تمرکز برای موارد اشتباه
۸۳	حرکت به سوی PEA
۸۹	وقتی فرد کمک رسان مانع تغییر مثبت می شود
۹۱	نحوه دعوت کردن افراد به جاذب مثبت
۹۲	رویاها و چشم انداز شخصی
۹۲	استفاده از دلسوزی و شفقت
۹۳	تحقیقات تجربی
۹۴	شناخت احساسی و عاطفی
۹۶	هیجان و لذت
۹۷	پیاپی در طبیعت
۹۷	رابطه عمیق مربیگری/مددکاری
۹۸	نکات کلیدی یادگیری
۹۹	تأمل و تمرین کاربردی
۹۹	راهنمای مکالمه

فصل ۵ ۱۰۱

۱۰۱	بقا و پیروزی: جنگ در مغز
۱۰۳	مربیگری برای بقا
۱۰۷	جنگ در مغز
۱۱۲	روشنگر تحقیق
۱۱۴	بینش‌های حاصل از تحقیق علم اعصاب درباره مربیگری
۱۱۸	فرتر از بقا، پیش به سوی موفقیت
۱۲۱	دست یافتن به تعادل صحیح
۱۲۴	احیا و استرس
۱۲۶	نقش مهم تنوع در زندگی
۱۲۸	نکات کلیدی یادگیری
۱۲۸	تأمل و تمرین کاربرد
۱۲۹	راهنمای مکالمه
۱۳۰	فصل ۶
۱۳۰	قدرت چشم انداز شخصی: رویاها و نه فقط اهداف
۱۳۱	رویاها و نه فقط اهداف
۱۳۵	شفا یافتن و چشم انداز شخصی
۱۵۱	خلق یک چشم انداز
۱۵۳	نکات کلیدی یادگیری
۱۵۴	تأمل و تمرینهای کاربردی
۱۵۸	راهنمای مکالمه
۱۶۰	فصل ۷
۱۶۰	ایجاد یک رابطه قوی: شنیدن فراتر از آنچه که می‌شنوید
۱۶۲	چه چیزی باعث ایجاد یک رابطه قوی می‌شود؟
۱۶۸	تحقیقات تجربی
۱۷۰	اصول اخلاقی در مربیگری
۱۷۲	طرز فکر مربیگری
۱۷۵	سنگ بنای مربیگری
۱۷۷	گوش دادن فراتر از آنچه که می‌شنوید
۱۸۵	نکات کلیدی یادگیری

□ فصل یکم ۵

۱۸۵	تأمل و تمرین‌های کاربردی
۱۸۶	راهنمای مکالمه
۱۸۷	فصل ۸
۱۸۷	ایجاد فرهنگ یاریگری یا مربیگری: مسیرهایی برای تحول سازمانی
۱۸۸	ورود مربیگری به سازمان‌های کار
۱۹۰	مربیگری همتا
۱۹۴	توسعه مهارت‌های مربیگری خویش در سازمان‌ها
۱۹۷	سنت مربیگری همتا
۲۰۲	تغییری جدید در مربیگری همتا
۲۰۲	رویکرد دیگر: استفاده از مربیان داخلی و / یا خارجی
۲۰۴	توسعه مدیران به عنوان مربی
۲۰۹	نکات کلیدی یادگیری
۲۱۰	راهنمای مکالمه
۲۱۲	فصل ۹
۲۱۲	تشخیص لحظه‌های مناسب برای مربیگری: فرصت را غنیمت شمارید
۲۱۳	فرصت‌های مربیگری در اطراف ما
۲۱۵	تشخیص آمادگی
۲۱۶	پاسخ دادن به یک فرصت مربیگری
۲۱۷	تشخیص فرصت‌های کوچک مربیگری
۲۱۸	موارد مربیگری چالش برانگیز
۲۱۹	رضایت از زندگی همانطور که هست
۲۲۱	زندگی در یک محیط سرکوبگر یا ظالمانه
۲۲۳	انتخاب دشوار بین ایده‌آل‌های جذاب و منحصر به فرد
۲۲۴	سرمایه‌گذاری بیش از حد در مسیر فعلی برای تغییر جهت سریع
۲۲۶	گرفتار در تار درهم تنیده و اجباری خودی
۲۲۸	نکات کلیدی یادگیری
۲۲۸	پرسش‌های کاربردی و تأمل برانگیز
۲۳۰	فصل ۱۰

- ۲۳۰ آوای شفقت: دعوتی برای رویاپردازی
- ۲۳۱ دلسوزی و شفقت به عنوان پادزهری برای خودمحوری
- ۲۳۴ یاد بگیرید که به خودتان کمک کنید
- ۲۳۵ دعوت به رویاپردازی
- ۲۳۸ واژه نامه انگلیسی - فارسی

مقدمه مترجم

انسانها مهمترین سرمایه های هر شرکت و کشوری به حساب می آیند. برای حداکثر استفاده از ظرفیت انسانها، نیازمند توسعه و بالندگی است. برای رشد و توسعه فردی انسانها رویکردهای و روشهای متعددی وجود دارد. در عصر حاضر با توجه به توسعه روز افزون دانش مربی‌گری و تاثیر خارق العاده آن در به بالفعل کردن استعدادهای افراد، بیش از پیش نیازمند مربی‌گری هستیم. مربی‌گری در قالب اشکال و مدل‌های مختلفی است که در سطح کلان در صنایع گوناگون، و در سطح فردی برای تغییر و بالندگی مورد استفاده قرار می گیرد. به زبان دیگر می توان گفت که میزان پیشرفت سازمانها و شرکتهای را می توان از طریق مربی‌گری توسعه داد. همانطوریکه در عرصه ورزش و در رشته های گوناگون آن نقش مربیان برای موفقیت و توسعه آن رشته ورزشی در سطح فردی برای موفقیت بازیکنان و در سطح کلان برای توسعه زیر ساخت و کارهای زیربنایی کاملا ضروری است. بنابراین برای توسعه مربیان در یک کشور نیازمند گسترش دانش مربی‌گری در جامعه هستیم. چرا که در کشور ما دانش مربی‌گری به منظور توسعه فردی و سازمانی در سطوح پایینی قرار دارد.

مربی‌گری از نوع شفقت ورزی بیشترین بازده را دارد. با توجه به عمق رابطه در این نوع مربی‌گری و علاقه و تعهد درونی مربی برای تعالی متربی در این نوع رویکرد می توان تغییر دایمی و پایدار در مخاطبان ایجاد کرد.

این کتاب که جدیدترین و اولین کتاب در این زمینه توسط صاحب نظران به نام مربی‌گری نوشته شده است؛ می تواند برای مخاطبان مختلف پژوهشی و اجرایی از جمله علاقه‌مندان به رشد و توسعه فردی، مربیان، مشاوران، روانشناسان و همچنین مخاطبان دانشگاهی یعنی استادان و دانشجویان رشته مشاوره، مربی‌گری، کسب و کار، کارآفرینی و مدیریت مورد استفاده قرار گیرد.

مقدمه

این کتاب برای چه کسانی است؟

انسانها برای توسعه و بالندگی خود و دیگران نیازمند تجربیات دیگران هستند. همانگونه که ما علاقه مند به توسعه و بالندگی خود هستیم، رشد و یادگیری دیگران هم برایمان مهم است. چرا که ما در محیط اجتماعی زندگی می کنیم. بنابراین با توجه به عنوان و محتوای این کتاب، مخاطبان آن را می توان در سه گروه دسته بندی کرد:

گروه اول افراد حرفه ای در سازمانها، شرکتهای، دانشگاهها، مدارس، موسسات آموزشی که به طور مستقیم مسولیت رشد و توسعه دیگران را برعهده دارند. بنابراین مدیران، مربیان رسمی، استادان دانشگاهها و معلمان در این گروه قرار می گیرند.

گروه دوم دانشجویانی هستند که در آینده نقشهای گروه اول را ایفا خواهند کرد. بنابراین دانشجویان رشته های مختلف دانشگاهی، دانشجویان رشته های دبیری دانشگاه فرهنگیان به صورت کلی و دانشجویان رشته های علوم رفتاری از جمله رشته های مدیریت، روانشناسی، مشاوره، کارآفرینی و به طور خاص در این گروه قرار می گیرند.

گروه سوم مخاطبان آزاد هستند که علاقه مندند به صورت فردی دانش رشد و یادگیری توسعه فردی را در خود و اطرافیانشان توسعه دهند.

درباره نویسندگان

ریچارد بویاتزیس استاد شهیر مربی‌گری در دپارتمان رفتار سازمانی، روانشناسی، علوم شناختی، دانشگاه کیس وسترن رزرو و استاد منابع انسانی کسب و کار خانوادگی در دانشکده کسب و کار واترهد است. علاوه بر این او استاد مدعو در دانشکده منابع انسانی مدرسه کسب و کار ایزاد^۱ در بارسولنا می باشد. بویاتزیس کارشناسی خود را در رشته هوانوردی و کیهانشناسی از ام.آی.تی و کارشناسی ارشد و دکتری خود را در روانشناسی اجتماعی از هاروارد گرفته است. با استفاده خوب از تئوری تغییر عمدی و تئوری پیچیدگی، مطالعات او پایدار یافته و تغییرات مطلوبی در تلاشها و اقدامات انسانی در تمام سطوح فردی، تیمی، سازمانی، جامعه، و کشورها ایجاد شده است. از سال ۱۹۶۷ پژوهشهای وی به صورت ویژه بر روی یاریگری و مربیگری متمرکز شده است. بویاتزیس نهمین فرد موثر متفکر بین المللی توسط مجله منابع انسانی، در بین سالهای ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۴ انتخاب شده است. او نویسنده بیش از دویست مقاله در موضوعاتی چون رهبری، شایستگیهای هوش هیجانی و اجتماعی، هوش هیجانی، توسعه شایستگی، مربی‌گری، علم اعصاب، و آموزش مدیریت است. دوره آن لاین درباره رهبری الهام بخش با هوش هیجانی بیش از ۷۸۰ هزار دانشجو از ۲۱۵ کشور ثبت نام کرده اند. نه کتاب وی تا زمان نگارش این کتاب شامل مدیر شایسته و رهبری قدرتمند بیشترین فروش بین المللی را داشته اند. او عضو انجمن علوم روانشناسی و جامعه روانشناسی سازمانی و صنعتی است.

ملوین اسمیت استاد دانشکده رفتار سازمانی و مدیر آموزش اجرایی دانشکده مدیریت واترهد، دانشگاه کیس وسترن رزرو است. وی همچنین رئیس هیات مدیره اتحادیه دانش آموختگان دانشکده در آموزش مربی‌گری است. تمرکز تدریس و پژوهش اسمیت بر رهبری و هوش هیجانی در محیط کار، روابط تبادل اجتماعی، شبکه های اجتماعی، و توسعه و استفاده از سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمانهاست. آثار وی در نشریات مانند

Academy of Management Learning & Education, Frontiers in

^۱ . ESADE

Psychology, the Journal of Applied Behavioral Science, Journal of Management Development, Leadership Excellence, and Organizational Dynamics

منتشر شده است. اسمیت مربی و سخنرانی است که طرفداران زیادی^۱ دارد. وی به صورت مرتب خدمات آموزشی و تربیتی برای سازمانهای متعددی در امریکا ارائه می دهد. علاوه بر آن با مدیران اجرایی زیادی در کانادا، دوی، هند، نیوزلند، اسکاتلند، اسپانیا و ترینیداد مشاوره کاری و اجرایی می دهد.

اسمیت دکترای خود را در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از دانشکده تحصیلات تکمیلی کسب و کار کتز در دانشگاه پترزبورگ^۲ دریافت کرده است. وی همچنین مدرک کارشناسی خود را در مدیریت عمومی و حسابداری از دانشگاه پوردو و ام بی ای در بازاریابی از دانشگاه کلارک آتلانتا و دکتری خود را از پیترزبورگ دریافت کرده است. پیش از دوره دکتری وی بیش از ۱۵ سال در مجموعه کارهایی چون مدیریت فروش و بازاریابی و توسعه سازمانی سمت هایی در شرکتهای برتر فورچون از جمله آی. بی. ام. پیسی کولا، و اچ. جی هینز داشته است.

الن وان اوستن دانشیار بخش رفتار سازمانی و مدیر اجرایی آموزش در دانشکده مدیریت واترهد در دانشگاه کیس وسترن رزرو (همکار ملوین اسمیت) است. وی همچنین مدیر آزمایشگاه تحقیقات مربی گری که با همکاری مشترک ریچارد بویاتزیس و ملوین اسمیت در سال ۲۰۱۴ به منظور انجام تحقیقات پیشرفته در مربی گری راه اندازی شده است. علاقه پژوهشی وی شامل مربی گری، توسعه رهبری، هوش هیجانی، و تغییر مثبت است.

وان اوستن مقالاتی علمی و کاربردی در موضوعاتی مانند مربیگری برای تغییر، دستاورد مربیگری، چشم انداز رهبری و توسعه رهبری در سازمان ها منتشر کرده است. آثار او در نشریه هایی چون روانشناسی مشاوره: نظریه و عمل، مرزها در روانشناسی، مجله علوم رفتاری کاربردی

¹ . **sought-after speaker**

² . Pittsburgh's Katz Graduate School

□ فصل یکم ۱۱

، مجله توسعه مدیریت ، تعالی رهبری و پویایی سازمانی منتشر شده است.

ون اوستن به عنوان یک استاد ، در دوره های MBA ، MBA ، MBA ، کارشناسی ارشد مدیریت مهندسی و برنامه های کارشناسی در Case Western Reserve تدریس می کند و به طور منظم کارگاه های آموزشی را برای مشتریان آموزش اجرایی ارائه می دهد. او برنامه گواهینامه مربیگری Weatherhead را رهبری می کند و یک مربی اجرایی بسیار مورد درخواست است. او دارای هر دو سمت مربی مجوز هیئت مدیره^۱ (BCC) و همیار مربی خبره^۲ (ACC) است.

ون اوستن دکترای خود را در زمینه رفتار سازمانی و MBA خود را از دانشکده مدیریت Weatherhead دریافت کرد. وی همچنین دارای مدرک کارشناسی مهندسی برق از دانشگاه دیتون است. وی پیش از پیوستن به دانشکده Weatherhead ، هجده سال را با همکاری سازمانهایی برای توسعه استعداد رهبری سپری کرد و سمتهای زیادی را در Weatherhead ، از جمله معاون رئیس آموزش اجرایی و مدیر عامل برنامه های سفارشی بر عهده داشته است.

¹ . Board Certified Coach(BCC)

² . Associate Certified Coach (ACC)

فصل ۱

مرکز یاریگری: چگونه می‌توان به یادگیری و رشد سایرین کمک کرد

پس از اینکه آخرین گره بخیه زده شد، گرگ لاکین^۱ از کارمندان اتاق عمل به خاطر عملکرد خوبشان تشکر کرد. ماسک جراحی خویش را برداشت و از اینکه عمل به خوبی پایان یافته بود احساس خشنودی کرد. در عین حال متوجه شد آن سرخوشی که سابقاً در کارش به عنوان یک جراح پلاستیک تجربه می‌کرد را دیگر احساس نمی‌کند. با تعجب با خودش گفت: چه زمان و چطور آن هیجان و سرخوشی را از دست داده‌ام؟

وی تصمیم گرفت از یک مربی کمک بگیرد. گرگ از دوران کودکی یک فرد پرتلاش و تشنه موفقیت بود و موفقیت‌ها یکی پس از دیگری فرا می‌رسیدند تا در نهایت به یک جراح موفق تبدیل شد. وقتی گرگ کار کردن با مربی را آغاز کرد، این موضوع را با ایشان در میان گذاشت که این تلاش برای موفقیت تا حدی باعث این احساس شد که او باید خودش را دائماً به اثبات برساند. در این فرایند گرگ بینش خود نسبت به اشتیاق و علاقه حقیقی و رویاهای زندگی خود را گم کرده بود. به عنوان مثال او آرزو داشت یک زندگی متعادل‌تر به همراه زمانی کافی برای سفر رفتن و بازگشت به علاقه خود یعنی دویدن داشته باشد. او اشتیاق خود به برگشتن به فلوریدای جنوبی را بیان کرد، محله‌ای که در آنجا بزرگ شده بود و به این ترتیب می‌توانست به خانواده و دوستان دوران کودکی خویش نزدیک‌تر باشد. با این حال مسیر کنونی زندگی‌اش و هفتاد تا هشتاد ساعت کار در هفته فرصت اندکی برای سایر مواردی که به آن‌ها علاقه داشت باقی می‌ماند.

وقتی صحبت به اینجا رسید، مربی گرگ از او خواست تا مدتی به جزئیات چشم‌انداز شخصی خویش فکر کرده و سپس به تفصیل در مورد آن صحبت کند؛ و سپس سعی کند تا اشتیاق و علایق قلبی خود را از بایدها و اجبارها در زندگی‌اش جدا کند. وقتی شروع به این کار کرد، حقایق پیش روی او قرار گرفت. گرگ متوجه شد که واقعاً چه می‌خواهد و چه آرزویی دارد، این روشنگری باعث شد تا انرژی مثبت و انگیزه تازه‌ای را احساس کند. همکاری نزدیک با مربی این امکان را برای گرگ فراهم آورد تا زندگی‌اش را به طریقی تغییر دهد که تا همین چند

¹ Greg Lakin

دقیقه قبل حتی تصورش را هم نکرده بود. در فصل ۲ داستان گرگ به طور کامل شرح داده خواهد شد، اما اکنون باید به شما بگوییم که زندگی شخصی و حرفه‌ای او به نحوی قابل ملاحظه و معناداری تغییر یافت.

چطور می‌توان به یادگیری سایرین کمک کرد؟

از آنجا که گرگ تصمیم گرفت تا چشم‌انداز شخصی خود را پیدا کند و سپس به نحوی فعال آن را دنبال کرد، در نهایت موفق شد بین زندگی کاری و شخصی خود تعادل برقرار کند و همان طور که آرزو داشت به خانواده و دوستانش نزدیک شود. به علاوه او دوباره همان احساس هیجان و خوشی سابق را بدست آورد. وقتی زمان کمک کردن به سایر افراد می‌رسد، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کنکاش در مورد چشم‌انداز شخصی یک فرد و صحبت در مورد این یافته‌ها ضروری است. مهم‌تر از حل و فصل فوری مسائل و همچنین مهم‌تر از تلاش برای کمک کردن به افراد برای دست یافتن به اهداف معین یا رسیدن به استانداردهای مشخص، آشکار کردن امیدها و رویاهای یک فرد است که کلید اصلی رهایی احساسات مثبت و انگیزه‌های درونی است و آن فرد را به سمت تغییر حقیقی و پایدار می‌راند.

البته راهنمایی سایرین به سمتی که به آرزوها و علایق قلبی خویش دست یابند تنها مختص مربیان نیست. به هر جایی که نگاه کنید افرادی مشاهده خواهید کرد که به سایر افراد در یادگیری و ایجاد تغییر کمک می‌کنند. در حقیقت وقتی در مورد این موضوع سوال پرسیده می‌شود که چه کسی بیشترین تأثیر را در زندگی ما داشته است، اکثریت ابتدا به والدین، مربیان ورزشی یا معلمان مدرسه و شاید به معلمی شبیه به کایل شوارتز^۱ فکر می‌کنیم.

وقتی کایل به معلم کلاس سوم شروع به کار کرد، با خود فکر کرد که اطلاعاتی زیادی در مورد دانش‌آموزان خود ندارد به غیر از همان اطلاعات زمان ثبت‌نام یا امتیازهای آزمون استاندارد که آن‌ها ارائه داده‌اند. برای اینکه معلم بهتر و تأثیرگذارتری باشد، او تصمیم گرفت تا با دانش‌آموزانش بیشتر آشنا شود و بداند که آن‌ها به چه موضوعاتی فکر می‌کنند و چه مسائلی

¹ Kyle Schwartz

برای آن‌ها اهمیت دارد. از آن‌ها درخواست کرد تا این جمله را تکمیل کنند: «من تمایل دارم معلم بدانم که ...»

کایل با خواندن پاسخ آن‌ها متوجه شد که:

«من تمایل دارم معلم بدانم که جدول شرح روزانه «خواندن» من امضا نشده است، به خاطر اینکه مادرم را زیاد نمی‌بینم.»

«من تمایل دارم معلم بدانم که من عاشق حیوانات هستم و می‌خواهم هر کاری که بتوانم برای حیوانات انجام دهم. من عاشق کار کردن در انجمن جلوگیری از ظلم به حیوانات^۱ هستم تا بتوانم به آن‌ها کمک کنم به سرپرستی گرفته شوند.»

«من تمایل دارم معلم بدانم که من و خانواده‌ام در یک پناهگاه زندگی می‌کنیم.» این فهرست ادامه دارد، هر پاسخ اطلاعات بیشتری نسبت به قبلی آشکار می‌کرد. در کمترین حالت، کلمات دانش‌آموزان منجر به دلسوزی و شفقت کایل شد. این دانش‌آموزان اطلاعاتی را به کایل دادند که او برای کمک کردن به آن‌ها به عنوان معلمشان به آن نیاز داشت. اکنون کایل می‌دانست چه مسائلی برای آن بچه‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار است؛ این اقدام با برنامه استاندارد درسی روزانه کلاس سوم تفاوت زیادی داشت.

پرسش کایل از دانش‌آموزانش در Twittersphere^۲ پربازدید شد و در نهایت به تمامی کلاس‌های مدارس ابتدایی در سرتاسر جهان راه یافت. در حقیقت مردم مشتاق یافتن راه‌های تأثیرگذار برای درک و کمک به سایرین هستند. پرسش کایل بسیار ساده است، اما پرسشی نیست که اغلب از سوی افرادی که قصد کمک به سایرین را دارند پرسیده شود. به عنوان معلم، مدیر، همکار، والدین و مربی، اکثراً مشغول انجام وظایف و برنامه‌های کاری خود هستیم و فراموش می‌کنیم پرسش‌های اولیه و آشکارکننده را بپرسیم، پرسش‌هایی که اطلاعات مهمی درباره افرادی که می‌خواهیم به آن‌ها کمک کنیم را در اختیارمان قرار می‌دهد. یا شاید ما این گونه پرسش‌ها را نمی‌پرسیم، چرا که از پاسخ آن‌ها و مسائل و احساسات احتمالی پیش رو می‌ترسیم. گاهی نادیده گرفتن یا انکار بسیار ساده‌تر است، تا اینکه هشیاری و احساسات خویش نسبت به فردی دیگر را ابراز کنیم. ما به راحتی ادامه می‌دهیم، با نیازها و آرزوهای مردم که خارج از محدوده

^۱ MSPCA

^۲ Viral

زمانی یا برنامه درسی ما باشد دل‌سرد نمی‌شویم.

همان‌طور که داستان گرگ لاکین نشان داد، به رغم تمامی مشغله‌ها و حواس‌پرتی‌ها، همه آسیب‌ها و غم‌های یک فرد، رویاها و آرزوهای قلبی آن‌ها همچنان به قوت خود باقی می‌مانند. آن‌ها بر دانشجویان، مشتریان، بیماران، کارمندان، همکاران و کودکان ما در عمیق‌ترین سطح تأثیر می‌گذارند، سطحی که در آن یادگیری و تغییر واقعی اتفاق می‌افتد. در پاسخ به پرسش کایل شوارتز، دانش‌آموزان کلاس کایل نه تنها در مورد مشکلاتشان صحبت کردند، بلکه در مورد آرزوها و رویاهای خودشان هم با او صحبت کردند.

همان‌طور که مشاهده کردید، کایل از این طریق امکان رشد و تغییر را برای آن کودکان فراهم آورد. کایل به جای اینکه بر خودش به عنوان معلم و آنچه برای تدریس به کلاس سومی‌ها نیاز دارد تمرکز کند بر دانش‌آموزان، یادگیرنده‌ها، تمرکز کرد. با این کار توانست ارتباط بهتر و معنادارتری را با دانش‌آموزان داشته باشد. به علاوه او توانست یک جامعه با هدف مشترک برای گوش دادن و مراقبت از یکدیگر به وجود آورد.

دو روایتی که برای شما شرح داده شد متعلق به دو بستر کاملاً متفاوت هستند. اما هر دو درباره کمک کردن به یادگیری، رشد و تغییر سایر افراد است که موضوع اصلی این کتاب به شمار می‌رود. حقیقت این است که تمامی افراد به کمک نیاز دارند، این مسئله فقط مختص کودکان کلاس سومی یا جراحانی نیست که شرایط دشوار و بغرنجی را در کارشان تجربه می‌کنند. همه ما انسان‌ها برای ایجاد تغییرات مهم در زندگی و کار و یادگیری موضوعات جدید به کمک نیاز داریم.

در این کتاب به شما نشان خواهیم داد چطور به نحوی اثربخش به سایرین کمک کنید. به خاطر داشته باشید اگرچه تمرکز ما به عنوان نویسنده، محقق و معلم یا مربی بر حرفه مربیگری (مربیگری بخش اجرایی، شغلی، زندگی، تیمی و همکار) است، اما این کتاب برای مخاطبین مختلف طراحی و آماده شده است. به عبارت دیگر هر فردی که قصد کمک به سایرین را دارد، مدیران، استادان، مشاوران، درمان‌گرها، کشیش‌ها، معلمان، والدین، مربی‌های ورزشی، همکاران، دوستان، همگی قادر خواهند بود رهنمودهای مهمی در این کتاب مطالعه کنند که البته شامل تمرین‌های عملی برای پیشرفت مهارت‌های کمک‌رسانی می‌باشد.

به ویژه در این کتاب نتایج تحقیقات ما در مورد کمک کردن به افراد شرح داده شده

است. همان طور که گرگ لاکین و کایل شوارتز یاد گرفتند، بهترین راه برای کمک به سایر افراد برای یادگیری، رشد و تغییر از طریق کمک کردن به آن‌ها برای نزدیک شدن به خود ایده‌آل‌شان، رویاهایشان و چشم‌انداز آن‌ها از آینده ایده‌آل‌شان حاصل می‌شود.

مربیگری شفقت‌ورزی^۱

در این کتاب فرض بر این است که وقتی کار به نحوی اثربخش انجام شود، هر نوع مربیگری و کمک‌رسانی سه تغییر ویژه در افراد جویای کمک به وجود می‌آورند. نخست، این افراد چشم‌انداز شخصی خویش شامل رویاها، امیال، اهداف و ارزش‌ها را پیدا کرده و در مورد آن با جزئیات صحبت می‌کنند. دوم، این افراد تغییراتی را در رفتار، افکار و یا احساسات تجربه خواهند کرد که منجر به نزدیک شدن آن‌ها به تحقق چشم‌انداز شخصی‌شان خواهد شد. سوم، آن‌ها یک رابطه قوی‌تر^۲ با مربی یا مددکار یا با سایر افراد پشتیبان در زندگی خودشان را به وجود آورده یا آن را حفظ می‌کنند.

اما چطور می‌توان به این مرحله رسید؟ چطور می‌توان از مرحله‌ای که تنها هدف کمک رساندن به فردی را داریم به مرحله‌ای رسید که هر سه نوع تغییر نام برده به طور واقع تحقق یابند؟ این مسئله همیشه یک فرایند واضح و مستقیم نیست. اغلب در زمان تلاش برای کمک‌رسانی به سایر افراد، تمرکز بر اصلاح مشکل قرار دارد. اغلب ما از فردی که تقاضای کمک کرده با تجربه‌تر هستیم و می‌دانیم که آن فرد برای بهتر شدن زندگی، برای سودآورتر شدن و یا برای یادگرفتن بهتر چه کارهایی را باید انجام دهد. ما می‌دانیم چه اقداماتی برای آن‌ها بهتر است. یا خودمان را جای آن فرد یا موقعیت گذاشته و پیش‌بینی می‌کنیم که چه کاری باید انجام دهیم. گاهی افراد به جستجوی راه‌حل یک مشکل به ما رجوع می‌کنند. به عنوان مددکار، افراد درخواست راه‌حلی برای رفع مشکل می‌کنند، در این زمان بر روی مسائلی کار می‌کنیم که از آرزوها و نیازهای قلبی آن‌ها فاصله دارد.

این کار اشتباه است. در زمان تلاش برای مربیگری یک فرد جویای کمک، اکثر مربیان

^۱ . Compassion

^۲ Resonant relationship

یک رویکرد مشکل محور را در نظر می‌گیرند، بر فاصله بین جایی که افراد قرار دارند و جایی که فکر می‌کنند باید یا می‌توانستند آنجا باشند تمرکز می‌کنند. مربی تلاش می‌کند تا مشکل را برطرف کند. این روش باعث یادگیری، تغییر یا سازگاری بلندمدت نمی‌شود. این رویکرد ممکن است منجر به یک اقدام اصلاحی سریع شود. اما وقتی افراد این اقدام را در پیش می‌گیرند، اغلب به خاطر تعهدشان آن را انجام می‌دهند و فاقد انگیزه مورد نیاز برای نشان دادن تغییر مورد نظر و دلخواهشان هستند. یا آن‌ها احساس می‌کنند باید کاری را انجام دهند، حتی اگر این اقدام آن‌ها، راه‌حلی دائمی و بلندمدت نباشد. نکته اصلی همینجا است: آیا تلاشی که انجام می‌دهید پایا و دائمی است؟ آیا برای همیشه باقی می‌ماند؟ آیا فرد تعهد عمیق و قلبی مورد نیاز جهت ادامه دادن به این تلاش برای تغییر یا یادگیری را دارد؟

البته که اوقاتی هم هست که افراد مشکلات جدی دارند که باید برطرف شوند. اما تحقیقات انجام گرفته در این مطالعه نشان می‌دهد وقتی موضوع کمک یک خلاء یا کمبود باشد که باید مورد بررسی و توجه قرار گیرد، انرژی و تلاش لازم برای ایجاد تغییرات دائمی موجود نیست. در مقابل وقتی موضوع کمک یک رویا یا چشم‌انداز بلند باشد که باید مورد بررسی و توجه قرار گیرد، افراد انرژی لازم را از آن چشم‌انداز بدست می‌آورند و قادرند تا تلاش خود برای ایجاد تغییر را ادامه دهند حتی اگر اوقات دشواری را سپری کنند.

زمانی که یک مربی یا سایر انواع مددکار قادر به ارائه کمک در موضوعی باشد، این رویکرد مربی‌گری شفقت‌ورزی نامیده می‌شود، به این معنی که ۱- مربی‌گری همراه با حس واقعی نگرانی و مراقبت است؛ ۲- بر فرد متربی تمرکز دارد؛ ۳- پشتیبانی و دلگرمی ارائه می‌دهد؛ و ۴- روند کشف و پیگیری رویاها و آرزوهای یک فرد را تسهیل می‌کند. همان کاری که کایل شوارتز انجام داد وقتی تلاش می‌کرد به دانش‌آموزانش کمک کند و از آن‌ها پرسید چه موضوعی را تمایل دارند به او بگویند. در این کتاب این رویکرد با رویکرد شرح داده شده در این مطالعه تحت عنوان مربی‌گری دستوری^۱، مقایسه شده است- در رویکرد مربی‌گری دستوری به جای کمک به افراد برای صحبت کردن در مورد آینده ایده‌آل خود و اجرای آن، مربی تلاش می‌کند تا روند حرکت فرد به سوی اهدافی تعریف شده را تسهیل کند. امروزه از رویکرد مربی‌گری دستوری در بسیاری

¹ Coaching for compliance

از انواع کمک‌رسانی‌ها از مربیگری ورزشی گرفته تا آموزش فرزندپروری و رابطه بین پزشک-بیمار استفاده می‌شود. این رویکرد به ویژه در مربیگری کسب‌وکار و اغلب در مربیگری مدیر اجرایی به کار گرفته می‌شود. علاوه بر آن این رویکرد در جایی که یک مربی استخدام می‌شود تا مدیران اجرایی یا کارمندان اجرایی راهنمایی شوند و چطور برای دستیابی به موفقیت در سازمان باید برخی از ضوابط و معیارها را رعایت کنند، کاربرد دارد.

در برخی موقعیت‌ها، مربی‌گری دستوری می‌تواند به نحوی اثربخش به افراد کمک کند تا به یک هدف بسیار خاص و از قبل تعیین شده همچون ارتقا به یک موقعیت شغلی مشخص دست یابد. اما تحقیقات نشان می‌دهد چنین مربیگری به ندرت باعث تغییر دائمی در افراد می‌شود، به علاوه به افراد در رسیدن به پتانسیل کامل خود کمک نمی‌کند، بلکه اجازه می‌دهد تا به تنهایی به این هدف دست یابد. از طرف دیگر مربیگری شفقت‌ورزی برعکس آن عمل می‌کند. به افراد کمک می‌کند تا روش‌هایی را کشف کنند که دوست دارند به آن طریق رشد کرده یا تغییری در زندگی خود ایجاد کنند و شرایط ایجاد تغییر و تحمل این تغییرات را فراهم آورده و از آن‌ها در این مسیر پشتیبانی می‌کنند. یکی از دانشجویانی که این روش را امتحان کرده بود در این رابطه گفت: «تمامی اشخاص مهم زندگی من شرایط دست یافتن به آرزوها و رویاهایم را فراهم آورده بودند و سپس به من اجازه دادند تا آزادانه در مسیری قرار گیرم که برای من بهترین راه بود، در تمام این مدت از انتخاب‌هایم پشتیبانی کردند و مشوق من بودند.»

این استدلال وجود دارد که این همان کاری است که مربیان بزرگ انجام می‌دهند. مربیان بزرگ و بهترین معلمان، مدیران، همکاران و دوستان در حقیقت ما را درگیر مکالماتی می‌کنند که برای ما الهام‌بخش هستند. آن‌ها باعث می‌شوند آرزو کنیم به طریقی معنا دار رشد کرده، پیشرفت و تغییر کنیم، به علاوه آن‌ها به ما کمک می‌کنند به این اهداف دست یابیم. آن‌ها به ما کمک می‌کنند یک چشم‌انداز شخصی داشته باشیم در عوض اینکه به سختی بایدها و اجبارهای زندگی را اجرا کنیم.

تحقیق: چرایی کارآمد بودن رویکرد مربیگری شفقت‌ورزی

برای اینکه تغییری ایجاد شود، نتایج تحقیق صورت گرفته در این رابطه نشان می‌دهد که تغییرات باید درونی و با اراده باشد، به جای اینکه از بیرون تحمیل شده باشد. به همین دلیل مربیگری شفقت‌ورزی با صحبت کردن یک فرد از خود ایده‌آل یا چشم‌انداز مطلوبش آغاز می‌شود؛ همان کاری که گرگ لاکین انجام داد وقتی متوجه شد خواهان یک زندگی متعادل‌تر، ارتباط داشتن با خانواده و دوستان قدیمی‌اش است. این رویکرد مشکل گرگ را از نظر روان‌شناسی و عاطفی برطرف کرد، از این حیث به آن نام «جاذب عاطفی مثبت^۱ یا (PEA)» داده شده است، به طوری که فرصت‌ها و هیجانی را همراه با تغییر برای گرگ به وجود آوردند. در فصل بعد با «جاذب عاطفی منفی^۲ (NEA)» مقایسه شده است، NEA معمولاً از طریق بایدها یا الزامات خارجی تحریک می‌شود و نشان می‌دهد چطور یک فرد کمک می‌کند و سایرین مانع اجرای تغییری دائمی می‌شوند.

با این وجود هر دو PEA و NEA برای رشد ضروری هستند - تنها مسئله موجود «مقدار معین» و ترتیب صحیح است تا اثربخش باشند به جای اینکه مانع‌شونده باشند. در این کتاب شرح داده شده که PEA چگونه به عنوان یک نقطه تحول عمل کرده و با رهنمودهای نظریه تغییر ارادی^۳ (ICT) به فرد کمک می‌کند تا در طول یک فرایند پیشرفتی مهم از یک مرحله به مرحله دیگر حرکت کند؛ این موضوع در فصل ۳ به طور کامل شرح داده خواهد شد. در این کتاب بسیاری از یافته‌های تحقیقات دیگر نیز ارائه خواهد شد. همچنین به این مسائل پرداخته شده است که چگونه فرایند مربیگری همیشه باید با یک چشم‌انداز شخصی آغاز شود و چگونه خود این فرایند مربیگری باید کل نگر باشد و زندگی یک فرد را به عنوان کل احاطه کند، نه اینکه فقط برخی ابعاد به صورت جداگانه مد نظر قرار گیرد.

لازم به ذکر است برای اینکه مربیان یا هر فرد دیگری بتوانند به شخص دیگری کمک کنند، این شخص ابتدا باید از موضوعی الهام بگیرد. بدون شناسایی انگیزه‌ها و احساسات شخصی به ندرت می‌توان ارتباط صادقانه و درستی با شخص دیگر برقرار کرد و به ایشان کمک کرد. به

¹ Positive emotional attractor (PEA)

² Negative emotional attractor (NEA)

³ Intentional Change Theory (ICT)

عبارت دیگر مربی‌ها شامل معلمان، والدین، پزشکان، پرستاران، کشیش‌ها یا مدیران اجرایی حرفه‌ای باید احساسات شخصی خویش را درک کنند و یک چشم‌انداز شخصی داشته باشند. این اقدام در حقیقت اساس یک رابطه قابل اعتماد بین مددکار و فرد جویای کمک یا مراجعه‌کننده به مربی می‌باشد. بنابراین تمرین‌های ارائه شده در سرتاسر این کتاب نه تنها برای مربی، بلکه برای فرد مراجعه‌کننده به مربی نیز در نظر گرفته شده است.

هر موضوعی که در این کتاب ارائه شده است مبتنی بر تحقیق عمیق و جامع است که شخصاً به صورت انفرادی و به عنوان یک تیم- طی پنجاه سال گذشته انجام گرفته است. این همان دلیلی است که کتاب حاضر را متمایز از سایر کتاب‌ها در زمینه کمک‌رسانی، مدیریت، رهبری یا مربیگری می‌کند، این کتاب مبتنی بر شواهد است. تحقیق مورد نظر در سال ۱۹۶۷ آغاز شد، همراه با مطالعاتی بر روی این موضوع که بزرگسالان چگونه به پیشرفت یکدیگر کمک می‌کنند یا نمی‌کنند. تحقیق طولی (به عبارت دیگر پیگیری مردم در طول زمان) در خصوص تغییر رفتار در حوزه‌های مختلف از مدیریت تا اعتیاد در شرکت‌ها، نهادهای دولتی، غیردولتی، برنامه‌های دانشگاهی و بیمارستان‌ها در سرتاسر جهان تکمیل گشت. در ادامه این تحقیق، تقریباً ۲۰ سال مطالعات هورمونی و تصویربرداری از مغز انجام گرفت. تحقیق مذکور و مطالعات انجام گرفته توسط دانشجویان دوره دکترا و همکارانشان در این کتاب خاطر نشان شده است. به علاوه هر کدام از ما به تنهایی یک مربی و معلم هستیم، بنابراین داستان‌های ما هر کدام تجربه‌های مربیگری حرفه‌ای و شخصی خودمان به شمار می‌روند.

به عنوان محقق و نویسنده، سه نفر از تیم همکاری نزدیکی در دانشگاه کیس وسترن داشتیم و همچنین در برنامه گواهی‌نامه مربیگری مدرسه مدیریت Weatherhead به تدریس مشغول بودیم. به علاوه به کمک یکدیگر چندین برنامه ابتکاری مربیگری را راه‌اندازی نمودیم. آزمایشگاه تحقیقات مربیگری^۱ (CRL) در سال ۲۰۱۴ تأسیس شد. مرکز CRL مجموعه‌ای از اندیشمندان و متخصصین را گرد هم آورده تا تحقیقات پیشرفته‌ای بر روی مربیگری انجام شود. دوره آن‌لاین همگانی آزاد^۲ (MOOC)، «مکالمات الهام‌بخش: یادگیری، رهبری و تغییر مربیگری» در سال ۲۰۱۵ آغاز شد. تمرکز این دوره بر یک رویکرد مربیگری مبتنی بر دلسوزی

¹ The Coaching Research Lab (CRL)

² . Massive Open Online Course (MOOC)

□ مربی‌گری شفقت‌ورزی ۲۱

و شفقت قرار دارد و بیش از ۱۴۰،۰۰۰ شرکت‌کننده جذب کرد. دوره MOOC قبلی در رابطه با موضوع رهبری الهام‌بخش از طریق هوش هیجانی به همراه معرفی ایده‌های متنوعی برگزار شد و بیش از ۸۰۰،۰۰۰ شرکت‌کننده از بیش از ۲۱۵ کشور در سرتاسر جهان جذب کرد. مطالعات تیم ما به ویژه مطالعات رفتاری، هورمونی و تصویربرداری از مغز به وضوح نشان می‌دهد تأثیر مربی‌گری سایرین در رسیدن به رویاها و چشم‌انداز خویش (مربی‌گری شفقت‌ورزی) متفاوت از مربی‌گری سایرین در رسیدن به اهداف معین غیرذاتی (مربی‌گری دستوری) می‌باشد. به علاوه در دانشجویان تحت بررسی در تحقیق مشاهده شد که مربی‌گری شفقت‌ورزی تا چه اندازه می‌تواند اثربخش باشد. چنین مربی‌گری در ترکیب با یک دوره توسعه رهبری چهارماهه منجر به پیشرفت‌های چشمگیری و مشهودی در توانمندی‌های هوش اجتماعی و احساسی دانشجویانی شد که می‌خواستند برای پشتیبانی از چشم‌اندازهای شخصی‌شان پیشرفت کنند. همگی این موارد در کنار هم یک پایه و اساس علمی برای توسعه این موضوع شد که چگونه به نحوی اثربخش مربی‌گری و به سایرین کمک کرد تا شرایط تغییر و تحول دائمی و مطلوب فراهم گردد.

راهنمای کتاب

در زمان خواندن کتاب حاضر، اطلاعات بیشتری درباره تمامی موضوعات شرح داده شده در این مقدمه بدست خواهید آورد. بینش و مهارت‌های عملی بدست خواهید آورد که به شما در مربی‌گری و کمک‌رسانی اثربخش به سایرین در بسیاری از حوزه‌ها کمک خواهد کرد. در سرتاسر کتاب حاضر بخش‌های تخصصی تهیه شده است (نکات کلیدی یادگیری)، بخش‌هایی به مطالعات تحقیق اختصاص یافته است (تحقیقات تجربی) و منابع و جزئیات بیشتر به صورت پانوشته ارائه شده است. در بخش عملی نیز در پایان اکثر فصل‌ها تمرین‌های تخصصی و آزمایش شده‌ای برای خوانندگان فراهم آمده است (پرسش‌های کاربردی و تأمل‌برانگیز). هدف از ارائه این کتاب ترویج تفکر به عنوان یادگیری فعال و احساسی است، نه اینکه فقط دانش خواننده افزایش یابد. به علاوه در انتهای بیشتر فصل‌های کتاب، رهنمودهای مکالمه ارائه شده است که البته شامل پرسش‌هایی درباره موضوعات کتاب می‌باشد که می‌توانید با دوستان و همکاران خود بر روی آن‌ها عمیق تفکر کرده و بحث و گفتگو کنید. برتری این کتاب نسبت به سایر کتاب‌ها مربوط به بخش تفکر شخصی

در مورد ایده‌ها و تکنیک‌ها و البته همان طور که مطالعات مربوط به تصویربرداری از مغز نشان می‌دهد صحبت کردن درباره این تفکرات و تجارب با سایر افراد است. بحث و گفتگو با سایر افراد همان چیزی است که باعث می‌شود فرد به نحوی مطلوب‌تر و دوستانه‌تر احساس زنده بودن داشته باشد. رهنمودهای مکالمه روشی مؤثر برای به وجود آمدن چنین احساسی است. اگرچه که کتاب حاضر به طریقی نوشته شده که خوانندگان از تمامی صفحات و بخش‌های آن لذت ببرند، اما خوانندگان محترم می‌توانند از آن به عنوان یک راهنمای مرجع استفاده کرده و مستقیماً به فصل‌های مد نظرشان رفته یا تنها از نکات کلیدی یادگیری یا سایر موارد هایلایت شده در کتاب استفاده نمایند.

به طور خلاصه فصل‌های کتاب حاضر بدین شرح می‌باشد: فصل ۲ مربوط به کاربردها و تعاریف مربیگری و سایر روش‌هایی است که افراد به یکدیگر کمک می‌کنند. مثال‌های ارائه شده در این فصل مربوط به مطالعات موردی واقعی مربیگری است، بخش اصلی فرایند کمک‌رسانی مربوط به مجموعه‌ای از تجارب در زمینه ارتباط بین فرد جویای کمک و مددکار است. فصل ۳ مربوط به کنکاش‌های عمیق‌تر درباره چگونگی مربیگری شفقت‌ورزی در مقایسه با مربی‌گری دستوری است. رویکرد ما در این فصل با این موضوع شروع می‌شود که افراد هر زمانی که بخواهند تغییر کنند می‌توانند تغییر کنند. سپس ۵ یافته نظریه تغییر ارادی به عنوان یک مدل تغییر دائمی و مطلوب شرح داده شده است.

در فصل ۴، در مورد هر آنچه از مطالعات علمی اخیر فرا گرفته‌ایم صحبت شده است که می‌تواند در کمک‌رسانی به نحوی دائمی به افراد دیگر مؤثر باشد. به ویژه تمرکز بر چگونگی ایجاد انگیزه‌های مثبت در مقابل جاذب‌های عاطفی منفی (PEA و NEA به ترتیب) در مغز انسان برای ایجاد یک وضعیت عاطفی مقبول‌تر و باانگیزه‌تر قرار دارد. در فصل ۵ به بررسی عمیق‌تر علم PEA و NEA پرداخته شده است، نشان می‌دهد در حالی که انسان برای بقا به جاذب عاطفی منفی نیاز دارد، این جاذب عاطفی مثبت است که امکان پیشرفت و کامیابی او را فراهم می‌آورد. در این فصل درباره این موضوع نیز بحث شده است که چگونه باید به نحوی اثربخش به این جاذب عاطفی مثبت استناد نمود و تعادلی مناسب بین آن و جاذب عاطفی منفی به وجود آورد؛ به طریقی که شرایط رشد و تغییر دائمی فراهم گردد.

در فصل ۶ موضوع چشم‌انداز شخصی با جزئیات مورد بررسی قرار گرفته است. در تحقیق

انجام گرفته مشخص شد که کشف و توسعه چنین چشم‌اندازی به لحاظ نورولوژیکی و احساسی قدرتمندترین راه برای استفاده از جاذب عاطفی مثبت است. چشم‌انداز یک فرد در واقع تصورش از یک آینده ممکن است. این چشم‌انداز، هدف و راهکار نیست. پیش‌بینی از وقایع احتمالی آینده نیست. در حقیقت یک رویا است.

فصل ۷ کتاب حاضر ابتدا تمرکز بر نحوه ایجاد ارتباطات بیشتر و قوی‌تر قرار دارد و سپس یاد می‌دهد که چگونه پرسش‌های صحیح از افراد دیگر پرسیده شود، در حالی که به پاسخ‌های آن‌ها گوش می‌دهید و در نهایت بتوانید امکان یادگیری و تغییر را در افراد به وجود آورید. هم سبک و هم زمان‌بندی پرسش‌ها می‌تواند الهام‌بخش PEA و تغییر، یا برعکس باشد. از دست دادن لحظه‌های کلیدی و پرسیدن پرسش‌هایی خارج از نوبت می‌تواند یک مکالمه انگیزشی را به یک دوره پرسش و پاسخ القاکننده گناه تبدیل شود.

فصل ۸ نیز به این موضوع پرداخته است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند فرهنگ مربیگری را از طریق تغییر هنجارهای شرکت به وجود آورند، به عنوان مثال (۱) ترغیب به مربیگری همکار؛ (۲) استفاده از مربی‌های حرفه‌ای داخلی و خارجی؛ و (۳) پرورش مدیران برای اینکه مربی واحدهای خویش و سایر حوزه‌ها باشند.

در فصل ۹ نشان داده شده است که چگونه می‌توان از لحظه‌هایی که یک فرد آماده کمک‌رسانی است استفاده کرد، روشی که لحاظات قابل مربیگری نام دارد، به علاوه یک راهنمای عملی برای ایجاد یک فضای امن برای تفکر و آزادی ارائه شده است. در این فصل همچنین برخی از مطالعات موردی بسیار سخت در مربیگری بررسی شده‌اند و نشان می‌دهد چگونه تکنیک‌های مربیگری شفقت‌ورزی می‌توانند در این فرایند مؤثر باشند. سرانجام در فصل ۱۰، کتاب با یک درخواست الهام‌بخش به پایان می‌رسد، مجدداً تمرینی که ابتدا در فصل ۲ ارائه شده مطرح می‌گردد و در آن از شما خواسته شده چه کسی به شما کمک کرد تا به شخصی که هستید تبدیل شوید. پس از خواندن این کتاب و یادگیری روش‌های کمک‌رسانی به سایرین از شما پرسیده می‌شود که «شما در فهرست چه افرادی قرار دارید؟» لذا ارتباط داشتن با سایر افراد در زمانی که آن‌ها رویاهای‌شان را دنبال می‌کنند می‌تواند بزرگترین و ماندگارترین هدیه در زندگی باشد. این

میراث ماست!

اکنون زمان آن رسیده که راه مان را آغاز کنیم!

پیام امیدبخش

همراه با ارائه این کتاب، پیامی امیدبخش به شما هدیه می‌دهیم. روشی برای تعامل و الهام بخشیدن به افراد جهت یادگیری و تغییر به صورت دائمی سخت نیست، اگرچه ممکن است بارها خلاف عقل سلیم به نظر برسد. درباره نحوه تحریک یک فرد به یافتن ایده‌های جدید درباره رویاها و چشم‌انداز شخصی خویش بحث و بررسی شده است، در حالی که در این مسیر بسیاری از مسائل تخصصی حل می‌شود. در رابطه با اینکه مربیان و مددکاران تأثیرگذار چه کاری برای کمک کردن به افراد انجام می‌دهند تا تغییری دائمی و مطلوب در زندگی افراد ایجاد شود، بحث و بررسی شده است. در این کتاب نه تنها یک رویکرد برای کمک‌رسانی و مربیگری اثربخش مورد بررسی قرار گرفته است، بلکه آنچه احساس می‌شود در یک رابطه مربیگری معنادار از دیدگاه مربی و شخص تحت نظر مربی نقش دارد نیز مد نظر قرار گرفته است. به همین دلیل است از واژه «مربی» در این کتاب به عنوان یک رویکرد استفاده شده است، روشی که بیش از عنوان یک شخص یا نقشی است که یک شخص ایفا می‌کند.

اعتقاد ما بر این است ایده‌ها و رفتارهای مذکور در این کتاب کمک خواهد کرد تا مربیان، رهبران، مدیران، مشاوران، درمان‌گرها، معلمان، والدین، کشیش‌ها، پزشکان، پرستاران، دندانپزشکان، نیروهای کار اجتماعی و سایر افراد روشی که در مکالمات با مراجعه‌کنندگان یا بیماران یا دانشجویان خود استفاده می‌کنند را تغییر دهند. به علاوه تلاش شده تا الهام‌بخش تحقیقات بیشتر در زمینه مربیگری و کمک‌رسانی باشیم. ما قصد داریم صدها برنامه آموزش مربی و مدیر، آموزش پزشکی و پرستاری و سایر برنامه‌ها را به هدف توسعه و پیشرفت افراد در مشاغل مربوط به کمک‌رسانی بهبود یا اصلاح ایجاد نماییم تا به یک روش متفاوت جهت الهام بخشیدن برای یادگیری و تغییر را آموزش دهیم.

شاید اکثر مکالمات در دوران اخیر در بسیاری از حوزه‌های زندگی انسان به صورت قطبی شده و متمرکز باشند، اما در این کتاب تلاش شده تا به افراد کمک شود تا مهارت‌های گوش دادن همراه با دلسوزی برای شخص دیگر را توسعه دهیم. هدف اصلی این است که افراد با فکر

□ مربی‌گری شفقت‌ورزی ۲۵

آزاد و بدون پیش‌داوری از یکدیگر یاد بگیرند. امید است بتوانیم به شما کمک کنیم تمرکز خود را به مسائلی خارج از خودتان قرار دهید و پذیرای ایده‌های جدید باشید. با تمرکز بر افراد دیگر و کمک‌رسانی صادقانه و صحیح به آن‌ها می‌توان آینده بهتری در خانواده، تیم، سازمان و جامعه خود داشت. در این کتاب روشی پیشنهاد شده که با درک و بیان آرزوها و امیال افراد می‌توان به یادگیری و تغییر، ایجاد انگیزه در خود و دیگران و پیشرفت همراه شفقت‌ورزی بیشتر کمک کرد.