

کمک به دیگری

مربیگری برای ایجاد تغییرات پایدار در سطح فردی

سرشناسه: بویاتزیس، ریچارد ای، ۱۹۴۶-م. Boyatzis, Richard E., 1946-

عنوان و نام پدیدآور: کمک به دیگری: مربیگری برای ایجاد تغییرات پایدار در سطح فردی/ریچارد بویاتزیس، ملوین اسمیت، الن ون اوستن؛ مترجم جواد کریمی؛ ویراستار وحید موسوی‌داور.

مشخصات نشر: تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: [۶۰] ص: ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۴۰۸۵-۹-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: [2019] Helping people change : coaching with compassion for lifelong learning and growth

یادداشت: کتاب حاضر قبلا با عنوان "کمک به افراد برای تغییر (مربیگری با دلسوزی برای یادگیری و رشد مادام‌العمر)" با ترجمه شرکت هلدینگ فاخر توسط انتشارات اورنگ در سال ۱۴۰۰ فیبا گرفته است.

یادداشت: نمایه

عنوان دیگر: مربیگری برای ایجاد تغییرات پایدار در سطح فردی.

عنوان دیگر: کمک به افراد برای تغییر (مربیگری با دلسوزی برای یادگیری و رشد مادام‌العمر).

موضوع: مربیگری زندگی [Personal coaching]؛ مشاوره تربیتی [Mentoring]؛ خودسازی [Self-actualization (Psychology)]؛ هوش هیجانی [Emotional intelligence]

شناسه افزوده: اسمیت، ملوین

شناسه افزوده: Smith, Melvin L.

شناسه افزوده: ون اوستن، الن

شناسه افزوده: Van Oosten, Ellen

شناسه افزوده: کریمی، جواد، ۱۳۶۲-، مترجم

رده بندی کنگره: BF۶۳۷

رده بندی دیویی: ۱۵۸/۳

شماره کتابشناسی ملی: ۹۱۵۳۵۵۱

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

کمهک به دیگری؛ مریگری برای ایجاد تغییرات پایدار در سطح فردی

ریچارد بویاتزیس، ملوین اسمیت، الن ون اوستن؛ مترجم: جواد کریمی



موسسه فرهنگی دکسا

عنوان: کمک به دیگری

مربوبی برای ایجاد تغییرات پایدار در سطح فردی

نویسندگان: ریچارد بویاتزیس، ملوین اسمیت، الن ون اوستن

مترجم: جواد کریمی

ویراستار: وحید موسوی داور

طراح جلد: پرویز بیانی

صفحه‌آرا: سمانه حسن‌زاده

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۲

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: شادریگ

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۴۰۸۵-۹-۹

موسسه دیدگاه کاوش و سازندگی (دکسا)

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

Email: publication@doxa-v.org

تلفن: ۰۲۱۵۴۳۲۲۲۲



[doxa_vision](https://www.instagram.com/doxa_vision)

www.doxa-v.org

مجاز چاپ و نشر این اثر به فارسی، از انتشارات Harvard Business Review Press به موسسه دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا واگذار شده است.

فهرست

مقدمه	۱
فصل اول: گوهرِ یآوری و کمک	۳
فصل دوم: گفت‌وگوهای الهام‌بخش	۱۷
فصل سوم: مربیگری مشفقانه	۳۷
فصل چهارم: برانگیختن میل به تحول	۶۵
فصل پنجم: بقا و رشد	۹۷
فصل ششم: قدرت چشم‌انداز فردی	۱۲۹
فصل هفتم: پرورش رابطه‌ای تشدیدشونده	۱۶۱
فصل هشتم: ایجاد فرهنگ مربیگری یا کمک	۱۹۱
فصل نهم: تشخیص لحظات مربی‌پذیری	۲۱۹
فصل دهم: ندای شفقت	۲۳۷
دربارهٔ پدیدآورندگان	۲۴۷
نقدی بر کتاب	۲۵۱
نمایه	۲۵۳

مقدمه

سعی دارید کمک کنید... اما آیا موفق می شوید؟

کمک به دیگران کار خوبی است. اغلب- به عنوان رهبر، مدیر، پزشک، معلم یا مربی- وظیفه اصلی شما همین است. اما حتی تلاش های از سرِ حسن نیت برای کمک به دیگران هم ممکن است با حقیقتی ساده تضعیف شود: ما اغلب روی «اصلاح» دیگران، تصحیح اشکالات آن ها یا کاهش فاصله بین «کسی که هستند» و «کسی که فکر می کنیم باید باشند» متمرکز می شویم. متأسفانه، این روش برای الهام بخشی و ایجاد یادگیری یا تغییر مثبتِ مداوم چندان مؤثر نخواهد بود.

راه بهتری هم وجود دارد. در این کتاب ارزشمند و عملی، ریچارد بویاتزیس^۱، کارشناس هوش هیجانی، و همکاران مدرسه مدیریت وثرهد^۲، ملوین اسمیت^۳ و الن ون اوستن^۴، پیامی شفاف و آگاهی بخش برایمان دارند. آن ها می گویند که راه کمک به یادگیری و تغییر دیگران تمرکز بر رفع مشکلات نیست، بلکه باید از طریق آینده ای سازنده یا رؤیایی الهام بخش یا هدفی که ارزش را دارند، با دیگران ارتباط گرفت. این کاری است که مربیان بزرگ می کنند: آن ها می دانند که مردم از رؤیاهای خود نیرو می گیرند و همان نیرو

1. Richard Boyatzis

2. Weatherhead School of Management colleagues

3. Melvin Smith

4. Ellen Van Oosten

است که باعث ثبات تلاش‌هایشان برای تغییر، حتی در شرایط سخت، می‌شود. در مقابل، رویکردهای مشکل‌محور باعث ایجاد واکنش‌هایی زیستی می‌شوند که فرد را در حالت تدافعی قرار می‌دهد و احتمال پذیرش ایده‌های جدید کمتر می‌شود.

این نویسندگان از داستان‌های بارزش و انگیزه‌بخش واقعی در کنار دهه‌ها آزمایش اصیل استفاده کرده‌اند تا نشان دهند چطور این حالت مثبت و متمایز مربیگری- که آن را «مربیگری مشفقانه» می‌نامند- دیگران را برای تفکر خلاقانه آماده می‌سازد و به آن‌ها کمک می‌کند تا به شکلی معنادار و پایدار به دنبال یادگیری و تغییر بروند.

کمک به دیگری با سؤالات و تمرین‌های فکری و عملی همراه شده است تا مخاطب را به تفکر تشویق کند و نگاه و رفتار ما را در روند کمک به دیگران برای همیشه تغییر می‌دهد.

فصل اول

گوهرِ یآوری و کمک

چطور واقعاً به یادگیری و رشد دیگران کمک کنیم

بعد از زدن آخرین بخیه‌ها، گرگ لیکن^۱ بابت یک عمل موفقیت‌آمیز دیگر از کارکنان اتاق عمل تشکر کرد. ماسک جراحی را از صورتش برداشت و از اینکه عمل با موفقیت پیش رفته بود احساس رضایت کرد. در همان حال، متوجه شد که زمانی در شغلش، جراحی پلاستیک، شادی‌ای داشت که حالا دیگر خبری از آن نیست. با خود فکر کرد: «کی - و چطور - این هیجان را از دست دادم؟» او تصمیم گرفت که از یک مربی زندگی^۲ کمک بگیرد. گرگ که از کودکی سخت‌کوش بود، در مسیر تبدیل شدن به یک جراح نیز یکی یکی به موفقیت‌های مختلفی رسیده بود. وقتی کار با مربی را شروع کرد، به مربی گفت که این اشتیاق برای رسیدن به موفقیت تا حدودی به دلیل احساس نیاز به اثبات مداوم خودش است. به هر حال، گرگ در این مسیر اشتیاق‌های واقعی و الهام‌های زندگی را از قلم انداخته بود. مثلاً، آرزو می‌کرد زندگی متعادل‌تری داشته باشد و برای مسافرت و شروع دوباره دویدن وقت داشته باشد. همچنین، به مربی گفت که آرزو دارد به زادگاهش، جنوب فلوریدا، برگردد تا به خانواده‌اش و دوستان

1. Greg Lakin

2. Life coach

دوران کودکی نزدیک‌تر شود. اما در حال حاضر مسیر شغلی‌اش به‌شکلی بود که هفته‌ای ۷۰ تا ۸۰ ساعت کار می‌کرد و وقت زیادی برای هیچ یک از کارهای موردعلاقه‌اش نداشت.

مربی او بر اساس این نکات از او خواست که زمانی را صرف تفکر و بررسی جزئیات رؤیای شخصی‌اش کند و علایق قلبی خود را از «بایدها» و «شایدهای» زندگی‌اش جدا کند. وقتی به خودش اجازه این کار را داد، نوری در وجودش روشن شد.

گرگ دریافت که واقعاً چه چیزی می‌خواهد و انگیزه و نیروی مثبت ناشی از این شفافیت را تجربه کرد. گرگ با کمک صمیمانه مربی‌اش دست‌به‌کار شد و زندگی‌اش را به‌شکلی تغییر داد که تا چند ماه قبل اصلاً تصورش را نمی‌کرد. در فصل دوم نگاه عمیق‌تری به داستان گرگ می‌اندازیم، اما الآن می‌خواهیم بگویم که زندگی او، هم زندگی شخصی و هم زندگی حرفه‌ای‌اش، از جهات مختلف و بسیار معناداری تغییر کرده است.

چطور واقعاً به دیگران کمک کنیم

از آنجاکه گرگ تصمیم گرفت «رؤیای شخصی» خود را کاملاً بررسی و بعد این رؤیا را فعالانه دنبال کند، درنهایت به تعادل بین کار و زندگی خود و صمیمیت با خانواده و دوستانش که آرزویش را داشت رسید و دوباره خرسندی را در زندگی خود کشف کرد. تحقیقات ما مشخص کرده که وقتی پای کمک به دیگران در میان باشد، کاوش و شفاف‌سازی رؤیای شخصی بسیار مهم است. آنچه بیش از حل مشکلات دم‌دستی و بیش از کمک به دیگران برای رسیدن به اهداف تجویز شده یا استانداردهای مشخص اهمیت دارد، کشف امیدها و رؤیاهای فرد است و همین کشف کلیدی است که قفل هیجان‌های مثبت و انگیزه‌های درونی را می‌گشاید و فرد را به تغییری حقیقی و ماندگار سوق می‌دهد.

اما راهنمایی دیگران برای رسیدن به علایق قلبی‌شان فقط کار مربیان نیست. هر جا را نگاه کنید، کسانی را می‌بینید که به یادگیری یا تغییر دیگران کمک

می‌کنند. در حقیقت، وقتی از مردم بپرسید که چه کسانی بیشترین تأثیر را در زندگی آن‌ها داشته‌اند، بسیاری از ما اول به پدر و مادرمان، مربی ورزشمان یا معلم‌هایمان فکر می‌کنیم؛ شاید معلمی مانند کایل شوارتز.^۱

وقتی کایل تدریس در کلاس سوم را شروع کرد، این حس را داشت که باید بیشتر از فرم ثبت‌نام یا نمرات رسمی دربارهٔ شاگردانش اطلاعات کسب کند. او حس کرد برای اینکه معلم تأثیرگذاری باشد، باید تا حدودی بفهمد هر دانش‌آموز چه طرز فکری دارد و چه چیزهایی برایش مهم است.^۲ او از شاگردانش خواست که این جمله را کامل کنند: «کاش معلم می‌دانست که....»

این‌ها چیزهایی بودند که کایل آموخت:

● «کاش معلم می‌دانست که برگهٔ امتحانم امضا نشده است، چون مادرم زیاد خانه نیست.»

● «کاش معلم می‌دانست که من عاشق حیواناتم و هر کاری برایشان می‌کنم. دوست دارم در انجمن حمایت از حیوانات کار کنم تا بتوانم به حیوانات کمک کنم.»

● «کاش معلم می‌دانست که من و خانواده‌ام در پناهگاه زندگی می‌کنیم.»^۳

این فهرست ادامه داشت و هر جواب تکان‌دهنده‌تر و افشاگرانه‌تر از قبلی بود. در یک کلام، کلمات دانش‌آموزان شفقت کایل را برانگیخت. حتی بیش از این، دانش‌آموزان اطلاعاتی به کایل دادند که برای کمک به آن‌ها به‌عنوان معلم به آن اطلاعات نیاز داشت. حالا می‌دانست که چه چیزی برای دانش‌آموزانش مهم‌تر است و دیگر کاری به برنامهٔ درسی استاندارد کلاس سوم نداشت.

سؤال کایل از دانش‌آموزانش در فضای توپیر پخش شد و راهش را در مدارس ابتدایی تمام دنیا باز کرد. واضح است که مردم مشتاق این هستند که راه‌های مؤثری برای درک دیگران و کمک به آن‌ها پیدا کنند. سؤال او ساده

1. Kyle Schwartz

2. D. De La Cruz, "What Kids Wish Their Teachers Knew," *New York Times*, August 31, 2016; K. Schwartz, *I Wish My Teacher Knew: How One Question Can Change Everything for Our Kids* (Boston: Da Capo Lifelong Books, 2016).

3. De La Cruz, "What Kids Wish Their Teachers Knew."

بود، اما بسیاری از کسانی که به خیال خودشان می‌خواهند به دیگران کمک کنند این سؤال را نمی‌پرسند. ما- به‌عنوان معلم، مدیر، همکار، والد و هر نوع مربی- ذهنمان درگیر وظایف و دستورکار خودمان می‌شود و یادمان می‌رود چنین سؤالات ساده و افشاگرانه‌ای بپرسیم؛ سؤالاتی که اطلاعات مهمی دربارهٔ کسانی که می‌خواهیم کمکشان کنیم به ما می‌دهند. یا شاید چنین سؤالاتی را نمی‌پرسیم، چون از جواب‌هایشان و مشکلات و هیجاناتی که ممکن است افشا شوند می‌ترسیم. گاهی نادیده‌گرفتن یا انکار مشکلات ساده‌تر است تا بتوانیم جلوی آگاهی یا حساسیتمان نسبت به دیگران را بگیریم. ما فقط جلو می‌رویم و اگر نیازها و آرزوهای دیگران خارج از برنامه یا طرح درس ما باشند، آن‌ها را نادیده می‌گیریم.

با این حال، همان طور که داستان گرگ لیکین نشان داد، این «حواس‌پرتی‌ها»- زخم‌ها و اندوه‌های مردم، رؤیایها و آرزوهای عمیق قلبی آن‌ها- به‌هر حال برجای می‌ماند. این‌ها بازهم بر دانش‌آموزان، مراجعان، بیماران، زبردستان، همکاران و کودکان ما در سطحی بسیار عمیق تأثیر می‌گذارد و این همان سطحی است که مرکز یادگیری و تغییر واقعی است. دانش‌آموزان کلاس کایل شوارتس در پاسخ به سؤال او فقط مشکلاتشان را نگفتند؛ آن‌ها الهام‌ها و رؤیایهای خودشان را نیز گفتند.

همان طور که می‌بینیم، کایل با این کار امکان رشد و تحول را برای آن کودکان فراهم کرد. او به‌جای آنکه روی «خودش» به‌عنوان معلم و آنچه باید به دانش‌آموزان کلاس سوم بیاموزد تمرکز کند، روی دانش‌آموزانش، «فراگیران»، تمرکز کرد. این کار به او امکان داد که روابط بهتر و معنادارتری با و بین دانش‌آموزانش بسازد. او توانست جامعه‌ای بسازد که هدف یکسان یا مشترک آن‌ها گوش‌دادن و اهمیت‌دادن به یکدیگر بود.

دو داستانی که گفتیم، از دو بستر بسیار متفاوت به دست آمده بودند. ولی هر دو دربارهٔ کمک به یادگیری، رشد و تغییر دیگران بودند و تمرکز این کتاب نیز بر همین موضوع است. حقیقت این است که همه نیاز به کمک دارند، نه فقط

دانش آموزان کلاس سومی و نه فقط جراحانی که به بن بست شغلی رسیده‌اند. همه ما برای ایجاد تغییرات مهم در زندگی و شغلمان و یادگیری چیزهای جدید به کمک نیاز داریم.

این کتاب به شما نشان می‌دهد که چطور مؤثرتر به دیگران کمک کنید. یادتان باشد که گرچه ما به عنوان نویسنده، محقق و آموزگار بر حرفه مربیگری (مربیگری اجرایی، شغلی، زندگی، گروهی و همتایان) تمرکز می‌کنیم، این کتاب برای مخاطبان بسیار متفاوتی مناسب است. یعنی، هرکسی که می‌خواهد به دیگران کمک کند (مدیر، مرشد، مشاور، درمانگر، روحانی، معلم، والدین، مربی ورزش، همکار، دوست)، راهنمایی‌های مهمی مانند تمریناتی عملی برای رشد مهارت‌های یاری در این کتاب خواهد یافت.

ما در این کتاب به‌طور دقیق می‌گوییم که طبق تحقیقاتمان چه چیزهایی باعث می‌شوند کمک‌های ما به دیگران عمیق‌تر و ماندگارتر شود. یعنی، همان طور که گرگ لیکن و کایل شوارتز یاد گرفتند، بهترین راه کمک به دیگران برای یادگیری، رشد و تغییر آن است که به آن‌ها کمک کنیم به خود ایدنالشان-آرزوها و رؤیاهایشان برای آینده ایدنال خودشان- نزدیک‌تر شوند.

مربیگری مشفقانه

ما این کتاب را بر اساس این پیش فرض تألیف کرده‌ایم که مربیگری و هر نوع کمکی، اگر به شکل مؤثر انجام شود، سه تغییر خاص در زندگی طرف مقابل ایجاد می‌کند. اول، فرد رؤیای شخصی خود- از جمله، رؤیاهای اشتیاق، هدف و ارزش‌هایش- را می‌یابد یا دوباره تأیید و شفاف‌سازی می‌کند. دوم، فرد تغییراتی در رفتار، افکار و/یا احساساتش تجربه می‌کند که او را به تحقق رؤیای شخصی‌اش نزدیک‌تر می‌سازد. سوم، فرد در ارتباط با مربی یا یاور خود و، در حالت ایدنال، با هر فرد حامی در زندگی خود رابطه‌ای را شکل می‌دهد یا حفظ می‌کند که ما به آن «رابطه تشدیدشونده»^۱ می‌گوییم.

ولی چطور باید به این نقطه برسیم؟ چطور از حسن نیت برای کمک به دیگران به اجرای واقعی این سه تغییری که نام بردیم برسیم؟ این مسیر همیشه مسیری شهودی یا واضح نیست. اغلب، وقتی سعی می‌کنیم به دیگران کمک کنیم، روی اصلاح مشکلی خاص متمرکز می‌شویم. به هر حال، ما اغلب تجربه بیشتری داریم و می‌توانیم بفهمیم که فرد برای زندگی بهتر، بازدهی بالاتر یا یادگیری بیشتر چه «باید» بکند. ما می‌دانیم که چه چیزی برای او خوب است. یا اینکه خودمان را به جای آن شخص یا موقعیت می‌گذاریم و فکر می‌کنیم در آن موقعیت چه می‌کردیم یا چه خواهیم کرد و آن دیدگاه را به زندگی طرف مقابل نیز تعمیم می‌دهیم. گاهی کسانی سراغ ما می‌آیند تا برای حل مشکلی کمک بگیرند. ما به عنوان یاور به حرف‌های کسی که به دنبال تسکین است گوش می‌دهیم و بعد برای رسیدن به هدفی با او کار می‌کنیم که بسیار سطحی‌تر از امیال و نیازهای عمیق اوست.

این اشتباه است. اغلب ما، در تلاشمان برای مربیگری فردی که به دنبال کمک است، طبیعتاً رویکرد مشکل‌محور را در پیش می‌گیریم و بر شکاف بین جایی که فرد هست و جایی که فکر می‌کنیم باید یا می‌تواند باشد متمرکز می‌شویم. ما سعی می‌کنیم این شکاف‌ها را «اصلاح» کنیم. این روش تأثیر چندانی بر انگیزش یادگیری، تغییر یا انطباق پایدار نخواهد داشت (اگر اصلاً تأثیری داشته باشد). شاید گاهی این روش موجب اقدامات اصلاحی سریعی شود. اما واکنش فرد غالباً از سر احساس تعهد نیست و انگیزش درونی لازم برای ایجاد تغییر دلخواهش را نخواهد داشت. یا اینکه فرد احساس می‌کند باید کاری بکند، هرچند این کار راه‌حل بادوامی نباشد. «این» کلید ماجراست: آیا این تلاش پایدار است؟ آیا بادوام است؟ آیا فرد تعهد عمیق لازم را برای ادامه تلاش و رسیدن به تغییر یا یادگیری دارد؟

البته، گاهی افراد مشکلاتی جدی دارند که باید حل شود. ولی تحقیق ما نشان می‌دهد که وقتی بستر کار ما شکاف یا نقصی است که باید رفع شود، معمولاً نیرو و تلاش لازم برای ایجاد تغییر ماندگار وجود ندارد. برعکس،

وقتی که بستر کارمان آرزو یا رؤیایی بلندمدت باشد، فرد از آن رؤیا نیرو می‌گیرد و می‌تواند تلاشش برای تغییر را حتی در شرایط سخت حفظ کند. وقتی مربی یا هر یاور دیگری بتواند چنین بستری را ایجاد کند، می‌گوییم «مربیگری مشفقانه» حاصل شده است؛ یعنی، مربیگری با احساس اهمیت و نگرانی صادقانه، تمرکز بر طرف مقابل، حمایت و تشویق، و تسهیل کشف و تحقق آرزوها و اشتیاق‌های فردی. این همان کاری است که کایل شوارتز برای ارتباط با شاگردانش و فهمیدن حرف‌هایی که «برای او» داشتند کرد. در این کتاب، ما این رویکرد را با آنچه «مربیگری هدف‌محور»^۱ می‌نامیم مقایسه می‌کنیم. در این نوع مربیگری، مربی به جای کمک به فرد برای شفاف‌سازی و تحقق آینده مطلوبش سعی می‌کند پیشرفت فرد به‌سوی هدف بیرونی تعریف‌شده‌ای را تسهیل کند. امروزه، مربیگری هدف‌محور رویکرد پیش‌فرض بسیاری از فرایندهای کمک- از مربیگری ورزشی تا آموزش و فرزندپروری و رابطه پزشکی و بیمار- است. به‌ویژه، در مربیگری تجاری و غالباً در مربیگری اجرایی که در آن مربی آشکارا با این هدف استخدام می‌شود که مدیران یا کارمندان را برای رسیدن به هنجارهای خاصی برای موفقیت درون‌سازمانی راهنمایی کند، همین رویکرد رایج است.

در موقعیت‌هایی خاص، مربیگری هدف‌محور می‌تواند برای کمک به فرد در رسیدن به هدف معینی مانند ترفیع شغلی و رسیدن به سمتی خاص مؤثر باشد. اما تحقیق ما نشان می‌دهد که این نوع مربیگری به‌ندرت موجب تغییر پایدار در افراد می‌شود و کمکی به افزایش تلاش آن‌ها برای رسیدن به توان کامل خودشان نمی‌کند و در نتیجه، به آن توان کامل هم نخواهند رسید. از سوی دیگر، مربیگری مشفقانه همین کار را می‌کند. این نوع مربیگری به افراد کمک می‌کند راه‌هایی را کشف کنند که احتمال رشد و تغییر آن‌ها در زندگی به بالاترین حد برسد و به آن‌ها روند مناسب و حمایت لازم برای ایجاد و حفظ این تغییرات را بدهد. یکی از دانشجویان ما این موضوع را به این شکل بیان کرد: «تمام

چهره‌های مهم زندگی من بذره‌ای الهام و فکری را در وجود من کاشتند و بعد به من آزادی دادند تا این افکار و الهامات را به سمتی ببرم که برایم بهترین بود و در عین حال از انتخاب‌های من حمایت و تشویق می‌کردند.»

ما معتقدیم که این کاری است که مربیان بزرگ انجام می‌دهند. مربیان بزرگ و بهترین معلمان، مدیران، همکاران و دوستان ما را وارد گفت‌وگوهای می‌کنند که الهام‌بخش ما می‌شود. آن‌ها کاری می‌کنند که بخوایم رشد کنیم، پیشرفت کنیم و به‌شکلی معنادار تغییر کنیم و به ما در این مسیر کمک می‌کنند. آن‌ها کمکمان می‌کنند که رؤیای شخصی خودمان را دنبال کنیم، نه اینکه یک زندگی پر از «بایدها» و «اجبارها» را صرفاً بنا بر وظیفه دنبال کنیم.

تحقیق: چرا مربیگری مشفقانه مؤثر است

تحقیق ما نشان می‌دهد که برای آنکه تغییرات ماندگار باشند، باید آگاهانه و با انگیزه‌های درونی باشند و نه نتیجهٔ تحمیل از بیرون. به همین دلیل، مربیگری مشفقانه در ابتدا از فرد می‌خواهد که خویشتن ایدئال یا رؤیای خودش را شفاف سازد؛ درست مثل گرگ لیکن که فهمید زندگی متعادل‌تر و ارتباط بیشتر با خانواده و دوستان قدیمش را می‌خواهد. این درک عامل ثبات روان‌شناختی و هیجانی برای گرگ شد که ما به آن جاذب هیجانی مثبت^۱ می‌گوییم و ذهن او را به روی امکان‌ها و هیجانی که در کنار تغییر از راه می‌رسند باز کرد. در فصل‌های بعد، این جاذب هیجانی مثبت را با جاذب هیجانی منفی^۲ معمولاً ناشی از «بایدها» یا اجبارهای بیرونی است - مقایسه می‌کنیم و نشان می‌دهیم که چطور یکی به روند تغییر ماندگار کمک می‌کند و دیگری مانع آن می‌شود. با این حال، جاذب‌های هیجانی مثبت و منفی برای رشد لازم‌اند؛ فقط مسئله «میزان» و توالی صحیح آن‌هاست که باعث تأثیر و نه بازدارندگی‌شان می‌شود. ما همچنین در این کتاب توضیح می‌دهیم که چطور جاذب هیجانی مثبت مانند

1. positive emotional attractor

2. negative emotional attractor

نقطه عطفی است که به فرد کمک می‌کند در نوعی روند تحولی مهم تحت هدایت نظریه تغییر آگاهانه^۱ - که در فصل سوم توضیح می‌دهیم - از یک مرحله به مرحله دیگری برود. همچنین، بسیاری از یافته‌های دیگر تحقیقمان را نیز در این کتاب توضیح می‌دهیم. خواهیم گفت که روند مربیگری باید همیشه با رؤیای فردی آغاز شود و خود روند مربیگری باید کل‌گرا^۲ باشد و زندگی فرد را در کلیت آن - و نه از جنبه‌های مجزا - ببیند.

یک نکته مهم: ما باور داریم که مربیان - و هرکسی که به دیگری کمک می‌کند - باید اول خودشان الهام داشته باشند. بدون درک انگیزه‌ها و احساسات خودمان نمی‌توانیم به شکل معناداری با فرد دیگری ارتباط برقرار کنیم. یعنی، مربیان - چه معلم باشند و چه والد، پزشک، پرستار، روحانی یا مربی اجرایی حرفه‌ای - باید هیجان‌های خودشان را درک کنند و رؤیای خودشان را گسترش دهند. این اساس یک رابطه اصیل بین کمک‌کننده و فردی است که کمک می‌گیرد. بنابراین، ما در طول این کتاب تمریناتی را هم برای یاری‌خواهان و هم برای خود مربیان آورده‌ایم.

هرچیزی که ما در این کتاب آورده‌ایم، بر اساس تحقیق عمیقی است که خودمان - به صورت فردی و گروهی - در پنجاه سال گذشته داشته‌ایم. این یکی از دلایلی است که این کتاب را از بسیاری کتاب‌های دیگر در زمینه کمک، مدیریت، رهبری و مربیگری متمایز می‌کند: این کتاب بر اساس شواهد است. این تحقیق در سال ۱۹۶۷ با مطالعاتی درباره نحوه کمک کردن یا نکردن بزرگسالان به رشد یکدیگر آغاز شد. تحقیقی طولی^۳ (یعنی پیگیری افراد در طول زمان) درباره تغییر رفتاری در حوزه‌های مختلفی از مدیریت گرفته تا اعتیاد در شرکت‌ها، نهادهای دولتی، نهادهای غیرانتفاعی، برنامه‌های دانشگاهی و بیمارستان‌های مختلف دنیا انجام شد. این تحقیق با حدود بیست سال مطالعات هورمونی و تصویربرداری عصبی تکمیل شد. ما به مطالعه خودمان

1. Intentional Change Theory

2. holistic

3. longitudinal

و مطالعات دانشجویانمان در مقطع دکترا و مطالعات همکارانمان استناد می‌کنیم. به‌علاوه، هرکدام از ما مربی و مدرس هستیم و بنابراین داستان‌های ما از تجربیات مربیگری شخصی و حرفه‌ای مان استخراج شده‌اند.

هر سه ما همکاری نزدیکی به‌عنوان محقق و نویسنده در دانشگاه کیس وسترن^۱ داشته‌ایم و در برنامه رسمی مربیگری در مدرسه مدیریت و ترهد^۲ با همکاری یکدیگر آموزش می‌دهیم. به‌علاوه، ما در کنار هم چندین طرح مربیگری را راه‌اندازی کرده‌ایم. از مایشگاه تحقیقات مربیگری^۳ در سال ۲۰۱۴ تأسیس شد. این مرکز محققان و فعالان را با هدف پیشبرد تحقیقات مربیگری گرد هم می‌آورد. دوره جامع، باز و مجازی ما به نام «گفت‌وگوهای الهام‌بخش: یادگیری مربیگری، رهبری و تغییر» در سال ۲۰۱۵ آغاز شد. این دوره بر رویکرد مربیگری مشفقانه متمرکز است و بیش از ۱۴۰ هزار مخاطب جذب کرده است. دوره قبلی ما، مربیگری الهام‌بخش از طریق هوش هیجانی، که بسیاری از همین ایده‌ها را مطرح می‌کرد، بیش از ۸۰۰ هزار مخاطب را از بیش از ۲۱۵ کشور جهان جذب کرد.

مطالعات ما به‌وضوح روشن‌گر است: به‌ویژه، مطالعات رفتارشناسی، هورمونی و تصویربرداری عصبی تأثیر متمایز مربیگری مبتنی بر آرزوها و رؤیاهای (مربیگری مشفقانه) را در مقابل مربیگری مبتنی بر اهداف خارجی تعریف‌شده (مربیگری هدف‌محور) نشان می‌دهند. به‌علاوه، ما تأثیر مربیگری مشفقانه را بر دانشجویان خودمان نیز دیده‌ایم. همان‌طور که دیگران نیز دریافته‌اند، این نوع مربیگری، در کنار دوره چهارماهه تحول رهبری، موجب پیشرفت‌های چشمگیر در توان هوش هیجانی و اجتماعی دانشجویانی شده است که تصمیم گرفتند رؤیای شخصی خود را رشد دهند. این نکات، در کنار هم، مبنایی محکم و علمی برای توسعه روش مربیگری مؤثر و کمک به ایجاد تغییرات پایدار و مطلوب در افراد فراهم کرده است.

1. Case Western University

2. Weatherhead School of Management

3. Coaching Research Lab

راهنمای این کتاب

در حین خواندن کتاب، موضوعات مطرح شده در این مقدمه را دقیق تر می خوانید و با مهارت هایی نظری و عملی آشنا می شوید که کمکتان می کند مربی مؤثرتری باشید یا به دیگران در اغلب موقعیت ها کمک کنید. در طول کتاب، ما دستاوردهای خاص (نکات آموزشی کلیدی) و مطالعات تحقیقی مرتبط (نکات تحقیقی) را برجسته می کنیم و منابع و جزئیات دیگر را در پانویشت ها می آوریم. برای خوانندگان عمل گرا، تمرینات دقیق و مؤثری را در پایان اغلب بخش ها (تمرینات فکری و کاربردی) می آوریم. ما می خواهیم تفکر را در قالب یادگیری فعالانه و هیجانی - و نه فقط به عنوان دانش - تقویت کنیم. همچنین، ما در پایان بیشتر فصل ها راهنمای گفت وگو آورده ایم که شامل سؤالاتی درباره این موضوعات است تا بتوانید با دوستان و همکارانتان گفت وگویی عمیق تری داشته باشید. طبق مطالعات تصویربرداری عصبی، مزایای این کتاب تا حدی از تفکر فردی درباره ایده ها و روش های کتاب و گفت وگو با دیگران درباره این افکار و تجربیات ناشی می شوند. تشریح این ایده ها با کمک دیگران باعث افزایش وضوح و ادراک پذیری آن ها می شود. راهنماهای گفت وگو روش مفیدی برای تحقق این هدف است. اگر چه ما امیدواریم که این کتاب را به نحوی نوشته باشیم که از ابتدا تا انتها از خواندن آن لذت ببرید، می توانید از آن به عنوان کتاب مرجع نیز استفاده کنید و مستقیماً سراغ بخش های خاص یا نکات آموزشی کلیدی، تمرینات یا دیگر نکات برجسته شده در کتاب بروید.

به طور خلاصه، این کتاب به شکل زیر پیش می رود: ما در فصل دوم کاربردها و تعاریف مربیگری و دیگر روش های کمک به دیگران را بررسی می کنیم. همان طور که مثال های ما از موارد واقعی مربیگری نشان می دهد، در کانون هر فرایند کمک کردن از این نوع مجموعه ای از تجربیات وجود دارد که در رابطه بین کمک کننده و کمک گیرنده نهفته است. ما در فصل سوم نگاه عمیق تری به نحوه مربیگری مشفقانه در قیاس با مربیگری هدف محور داریم.

رویکرد ما با درک این نکته آغاز می‌شود که افراد وقتی می‌توانند تغییر کنند که بخواهند تغییر کنند. ما سپس پنج کشف در حوزه نظریه تغییر آگاهانه را به عنوان الگوی تغییر پایدار و مطلوب تشریح می‌کنیم.

ما در فصل چهارم نکاتی را که از مطالعات اخیر علوم مغزی فراگرفته‌ایم توضیح می‌دهیم؛ نکاتی که به ما امکان می‌دهند کمک‌های ماندگارتری به دیگران بکنیم. ما به طور خاص بر نحوه انگیزش جاذب‌های هیجانی مثبت در برابر منفی در مغزمان برای خلق حالت هیجانی پذیرا و انگیزنده متمرکز می‌شویم. در فصل پنجم، نگاه عمیق‌تری به علم جاذب‌های هیجانی مثبت و منفی داریم و نشان می‌دهیم که گرچه برای بقا به جاذب‌های هیجانی منفی نیاز داریم، این جاذب‌های هیجانی مثبت هستند که امکان رشد و شکوفایی را برای انسان فراهم می‌کنند. ما توضیح می‌دهیم که چگونه باید جاذب‌های هیجانی مثبت را ایجاد کنیم و بین آن‌ها و جاذب‌های هیجانی منفی تعادل برقرار کنیم تا موجب رشد و تغییرات ماندگار شوند.

در فصل ششم، رؤیای شخصی را به شکل عمیق‌تر بررسی می‌کنیم. تحقیقات ما نشان می‌دهند که کشف و گسترش چنین رؤیایی از نظر عصب‌شناختی و هیجانی قوی‌ترین روش برای درگیرکردن جاذب‌های هیجانی مثبت است. رؤیای فردی تصویر فرد از آینده احتمالی اوست. این رؤیا نوعی هدف یا راهبرد نیست؛ پیش‌بینی احتمالات نیست؛ بلکه یک رؤیاست!

ما در فصل هفتم بر نحوه ایجاد روابط تشدیدشونده و یادگیری پرسیدن سؤالات صحیح از یکدیگر - در عین گوش دادن به پاسخ‌ها - برای برانگیختن یادگیری و تغییر متمرکز می‌شویم. هم سبک و هم زمان‌بندی سؤالات ممکن است موجب برانگیختن جاذب‌های هیجانی مثبت و تغییر - یا برعکس آن - شود. از دست دادن لحظات کلیدی و پرسیدن سؤالات پراکنده ممکن است گفت‌وگوی بالقوه انگیزشی را به گفت‌وگویی عذاب‌آور تبدیل کند. ما در فصل هشتم به این مسئله می‌پردازیم که چگونه سازمان‌ها می‌توانند با تغییر هنجارهایشان فرهنگ مربیگری را ترویج دهند: مثلاً با (۱) تشویق مربیگری همتایان؛ (۲) استفاده از

مربی‌های حرفه‌ای داخلی و خارجی؛ و ۳) تبدیل مدیران به مربیان واحد خودشان و بخش‌های دیگر.

ما در فصل نهم نشان می‌دهیم که چطور باید از لحظاتی استفاده کنید که در آن فرد آمادهٔ کمک گرفتن است- و آن را «لحظات مربی‌پذیری»^۱ می‌نامیم- و راهنمایی عملی برای خلق فضای ایمن برای تفکر و پذیرش ارائه می‌دهیم. در این فصل به بررسی برخی نمونه‌های «سخت» در مربیگری می‌پردازیم و نشان می‌دهیم که روش‌های مربیگری مشفقانه چطور می‌توانند مفید واقع شوند. در نهایت، در فصل دهم، این کتاب را با درخواستی الهام‌بخش به پایان می‌بریم و شما را به تمرینی که در فصل ۲ ارائه می‌دهیم برمی‌گردانیم: در این تمرین از شما می‌خواهیم به این فکر کنید که چه کسی به شما کمک کرد انسان فعلی بشوید. بعد از خواندن کتاب و یادگیری روش‌های کمک به رشد دیگران، خواهیم پرسید که «شما در فهرست چه کسی قرار می‌گیرید؟» به هر حال، ارتباط با کسانی که می‌خواهند دنبال رؤیاهایشان بروند، ممکن است بزرگ‌ترین و ماندگارترین هدیهٔ عمرشان باشد. این میراث ماست!

پیام امید

ما در این کتاب پیام امید را به شما می‌دهیم. به شما می‌آموزیم که با دیگران تعامل کنید و به آن‌ها الهام ببخشید که یادگیری و تغییر پایدار دشوار نیست، هرچند گاهی این‌طور به نظر می‌رسد. ما توضیح می‌دهیم چطور باید به دیگران انگیزه بدهید که در عین حل مسائل خاص، ایده‌های جدیدی را نیز در بستر آرزوها و رؤیای شخصی‌شان بررسی کنند. ما کار مربیان و یاوران مؤثر برای کمک به افراد را در ایجاد تغییرات پایدار و مطلوب در زندگی‌شان بررسی می‌کنیم. ما نه فقط رویکرد کمک و مربیگری مؤثر، بلکه ساختار این کمک و- شاید مهم‌تر از آن- «احساس» ناشی از مشارکت در رابطهٔ مربیگری معنادار را هم از دیدگاه مربی و هم از دیدگاه فرد کمک‌گیرنده بررسی می‌کنیم. به همین

دلیل است که در این کتاب از کلمه «مربیگری» به عنوان رویکرد و نحوه‌ای از «بودن» استفاده می‌کنیم که فراتر از لقب فرد یا نقشی است که او ایفا می‌کند. ما باور داریم که ایده‌ها و تمرینات این کتاب می‌تواند به تغییر روش کار همهٔ مربیان، رهبران، مدیران، مشاوران، درمانگران، معلمان، والدین، روحانیون، پزشکان، پرستاران، دندان‌پزشکان، فعالان اجتماعی و دیگر کسانی که با مراجعان یا بیماران یا دانش‌آموزان گفت‌وگو دارند کمک کند. علاوه بر این، می‌خواهیم انگیزهٔ تحقیقات بیشتری را دربارهٔ مربیگری و یاری ایجاد کنیم. می‌خواهیم انگیزهٔ تغییر و اصلاح صدها برنامهٔ آموزش مدیر و مربی، آموزش پزشکی و پرستاری و هر برنامهٔ دیگری را ایجاد کنیم که هدفشان تربیت متخصصانی برای کمک به مردم است تا راه جدیدی را برای انگیزش یادگیری و تغییر آموزش دهند.

شاید مهم‌ترین نکته این باشد که در این روزگار که گفت‌وگوهای دوقطبی^۱ در حوزه‌های مختلف زندگی رواج دارد، می‌خواهیم مهارت‌های گوش دادن مشفقانه به یکدیگر را در مردم تقویت کنیم. می‌خواهیم مردم آمادهٔ یادگیری از یکدیگر باشند. ما امیدواریم بتوانیم به مردم کمک کنیم که تمرکزشان را از خودشان بردارند و از ایده‌های جدید استقبال کنند. با تمرکز بر دیگران و کمک صادقانه به آن‌ها می‌توانیم به‌سوی آینده‌ای بهتر برای خانواده‌هایمان، گروه‌هایمان، سازمان‌هایمان و جوامعمان پیش برویم. ما در این کتاب مسیری برای برانگیختن شوق مردم به یادگیری و تغییر، برای انگیزش خودشان و دیگران، و برای رهبری مشفقانه‌تر پیشنهاد می‌دهیم.

پس بیایید شروع کنیم.

فصل دوم

گفت وگوهای الهام بخش

کشف آنچه بیش از همه اهمیت دارد

امیلی سینکلر^۱ کوچک‌ترین دختر از بین سه دختر خانواده‌ای بود که همگی از بازیکنان بزرگ فوتبال بودند. مادرش در دبیرستان و دانشگاه فوتبال بازی می‌کرد و هر دو خواهر بزرگ‌ترش نیز همین کار را دنبال می‌کردند. امیلی هم پا جای پای آن‌ها گذاشت و در سال اول دانشگاه به بازیکن برجسته‌ای در تیم فوتبال تبدیل شد. اما مربی امیلی به زودی متوجه شد که گرچه او مهارت‌های فوق‌العاده‌ای دارد، به اندازه بازیکنان برجسته دیگری که در طول سال‌ها به آن‌ها آموزش داده بود، اشتیاقی به بازی نشان نمی‌دهد. مربی متوجه چیز دیگری هم در امیلی شد: وقتی امیلی در زمین فوتبال می‌دوید، گام‌هایش بلند و منظم بود. او در کمال تعجب متوجه شد که امیلی شدیداً عاشق تمرین دویدن است، درحالی‌که سایر دختران از این تمرین هراس داشتند.

یک روز، مربی ناگاه بعد از تمرین امیلی را صدا زد و از او پرسید، «امیلی، چرا فوتبال بازی می‌کنی؟»

امیلی که غافل‌گیر شده بود، جواب داد، «چون تمام خانواده‌ام اهل فوتبال هستند و تازه من در این ورزش خیلی خوبم.»

بعد مربی پرسید، «ولی آیا واقعاً فوتبال را دوست داری؟» در همان حین که امیلی مشغول فکرکردن بود، مربی می‌توانست سردرگمی او را ببیند. امیلی با حالتی پریشان سرش را به علامت نفی تکان داد. او گفت، «نه، ندارم. وقتی جوان‌تر بودم، فوتبال واقعاً سرگرم‌کننده بود. ولی الآن حس می‌کنم ازسرِ اجبار بازی می‌کنم. همه انتظار دارند مثل مادرم و خواهرهایم باشم. نمی‌خواهم ناامید شوند.»

همان موقع بود که مربی متوجه شد نقشش به‌عنوان مربی امیلی به‌طرز مهمی تازه آغاز شده است. او به‌جای آنکه سعی کند امیلی را به‌زور با فوتبال هماهنگ کند، از او درباره‌ی علاقه‌ی واقعی‌اش پرسید و وقتی که فهمید امیلی عاشق دویدن است، تعجب نکرد. امیلی گفت که دویدن برایش جذاب‌تر است. او با دویدن‌های طولانی به آرامش می‌رسید و حس می‌کرد از تمام نگرانی‌ها و دغدغه‌های زندگی رها شده است. بعد از چند گفت‌وگوی دیگر با امیلی، و پس از گفت‌وگویی با خانواده‌اش که در ابتدا سخت بود، مربی و خانواده به امیلی اجازه دادند تیم فوتبال را ترک کند و برای نیمسال بهار به رشته‌ی دوومیدانی برود. در سال سوم دانشکده، امیلی نفر اول تیم دوومیدانی دختران بود و در سال آخر این تیم را به فینال مسابقات کشوری رساند.

مربی او گرچه یکی از بازیکنان خوبش را از دست داد، با دنبال‌کردن احساس اولیه‌اش نسبت به امیلی مسیر درست را در پیش گرفت. او در این روند به امیلی کمک کرد تا اشتیاق واقعی خودش را پیدا کند.

این همان کاری است که مربی‌های بزرگ می‌کنند. این همان کاری است که مدیران و معلمان بزرگ و افراد دیگری می‌کنند تا به دیگران در یافتن و انجام کار موردعلاقه‌شان کمک کنند. آن‌ها ما را وارد گفت‌وگوهای الهام‌بخش می‌کنند. آن‌ها کاری می‌کنند که ما خواستار رشد و تغییر شویم و کمکمان می‌کنند که در این مسیر پیش برویم. ما در این فصل به این مسئله می‌پردازیم که چگونه می‌توان با الهام‌بخشیدن به دیگران برای حرکت به‌سوی رشد و تغییر، به آن‌ها کمک کرد. ما این روند را «مربیگری مشفقانه» می‌نامیم. هدفش چیست؟ ایجاد

«رابطه تشدیدشونده» بین مربی و کسی که هدایت می‌شود؛ رابطه‌ای که برای خلق تحول پایدار ضروری است. به‌علاوه، ما در این فصل و در طول کتاب از شما- به‌عنوان کسی که قصد کمک به دیگران را دارد- می‌خواهیم که خودتان، هیجان‌هایتان و انگیزه‌هایتان را بشناسید. این گامی حیاتی است که هرکس قبل از تلاش برای کمک به تغییر دیگران باید بردارد و تمرینی هم در این بخش می‌دهیم که بتوانید این روند را آغاز کنید.

اما در ابتدا می‌خواهیم منظورمان از «مربیگری» را تعریف کنیم.

مربیگری چیست؟

ما در این کتاب دربارهٔ مربیگری مؤثر هم به‌عنوان حرفه (مربی اجرایی و امثال آن) و هم به‌عنوان بخشی از زندگی و نقش‌های روزمره‌مان به‌عنوان مدیر، معلم، پزشک، روحانی، والد یا دوست حرف می‌زنیم. تعریف ما، مثل اغلب تعاریف دیگر، مربیگری را نوعی «رابطه تسهیلگرانه یا یاری‌رسان با هدف رسیدن به نوعی تغییر، یادگیری یا سطح جدیدی از کارایی فردی یا سازمانی»^۱ می‌داند. اتحادیهٔ بین‌المللی مربیگری^۲ نیز تعریف مفید دیگری ارائه می‌کند: «مربیگری شراکت با فرد یا گروه در روندی تأمل‌انگیز و خلاقانه است که

۱. برای اطلاعات بیشتر دربارهٔ تعریف و تکامل مربیگری، نگاه کنید به:

M. Smith, E. Van Oosten, & R. E. Boyatzis, "Coaching for Sustained Desired Change," in *Research in Organization Development and Change*, vol. 17, ed. R. W. Woodman, W. A. Pasmore, & A. B. Shani (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009), 145-174.

چند مقالهٔ دیگر دربارهٔ تعریف مربیگری عبارت‌اند از:

V. V. Vandaveer et al., "A Practice Analysis of Coaching Psychology: Toward a Foundational Competency Model," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 68 (2016): 118-142; R. R. Kilburg, "The Development of Human Expertise: Toward a Model for the 21st-Century Practice of Coaching, Consulting, and General Applied Psychology," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 6 (2016): 177-187; R. R. Kilburg, "Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48, no. 2 (1996): 134-144; D. B. Peterson, "Executive Coaching: A Critical Review and Recommendations for Advancing the Practice," in *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, *Selecting and Developing Members of the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), 527-566.

2. International Coaching Federation

به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا توان فردی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند.^۱ برخلاف ارشاد^۲ که گاهی دهه‌ها طول می‌کشد، مربیگری دوره‌های کوتاه‌تر و هدف مشخص‌تری دارد. ما در کارمان بر روند مربیگری دونفره متمرکز می‌شویم؛ یعنی توافقی متقابل - رسمی یا غیررسمی - بین مربی و کمک‌گیرنده که در روند رشد مشارکت می‌کنند. گاهی مربیگری در طول جلسات از پیش تعیین‌شده رخ می‌دهد، ولی ممکن است در حین قدم‌زدن یا در جلسات اداری، هنگام ناهار یا شرایط غیررسمی‌تر نیز رخ دهد. به یاد داشته باشید که گرچه تعداد مشاغلی که از عنوان «مربی» استفاده می‌کنند به سرعت در جهان رو به افزایش است، مربیگری از نظر ما ممکن است شامل مشاور، رئیس یا همکار رسمی یا غیررسمی نیز باشد.^۳

گفت‌وگوی مربیگری

مربیگری، در مؤثرترین حالت خود، اساساً به دنبال آن است که به‌نحوی به دیگران در جهت تغییر، یادگیری یا رشد کمک کند. مربیگری کمک به مردم است تا بفهمند چه چیزهایی در زندگی‌شان ممکن یا مطلوب است و بعد به آن‌ها کمک کند تا آن چیزها را تحقق بخشند.

اغلب ما، مانند امیلی سینکلر، کسی را در زندگی مان داشته‌ایم که درباره آینده مان با ما حرف زده یا به شکل دیگری تأثیر مثبتی بر ما گذاشته است. ما در دوره‌های دانشگاهی، برنامه‌های آموزش اجرایی و در دوره جامع، باز و مجازی

1. *ICF Definition of Coaching, 2018*; retrieved from <https://coachfederation.org/about>.

2. mentoring

3. *Growth of professional coaching/surveys of coaching*: A. M. Liljenstrand & D. M. Nebeker, "Coaching Services: A Look at Coaches, Clients and Practices," *Consulting Psychology Journal* 60, no. 1 (2008): 57-77; *ICF Global Coaching Study: Executive Summary*, International Coaching Federation, 2012; retrieved from <http://www.coach-federation.org/coachingstudy2012>; *2013 ICF Organizational Coaching Study*, 2013; retrieved from <http://coachfederation.org/orgstudy>; Sherpa Coaching, *The Tenth Annual Executive Coaching Survey* (Cincinnati, OH: Sherpa Coaching, 2015); *Coaching contexts*: R. E. Boyatzis, M. L. Smith, & A. J. Beveridge, "Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations," *Journal of Applied Behavioral Science* 49, no. 2 (2013): 153-178.