

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 موسوی داور.
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 قبلاً 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 (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

کمک به دیگری؛ مربیگری برای ایجاد تغییرات پایدار در سطح فردی

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



موسسه فرهنگی دکسا

عنوان: کمک به دیگری

مربیگری 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: شادرینگ

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۴۰۸۵-۹-۹

موسسه دیدگاه کاوش و سازندگی (دکسا)

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳



Email: publication@doxa-v.org

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

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

www.doxa-v.org

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

فهرست

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

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 تلاش‌های از سرِ حسن نیت برای کمک به دیگران هم ممکن است با حقیقتی ساده تضعیف شود: ما اغلب روی «اصلاح» دیگران، تصحیح اشکالات آن‌ها یا کاهش فاصله بین «کسی که هستند» و «کسی که فکر می‌کنیم باید باشند» متمرکز می‌شویم. متأسفانه، این روش برای الهام‌بخشی 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 و ترهد^۲، ملوین اسمیت^۳ و الن ون اوستن^۴، پیامی شفاف و آگاهی‌بخش برایمان دارند. آن‌ها می‌گویند که راه کمک به یادگیری و تغییر دیگران تمرکز بر رفع مشکلات نیست، بلکه باید از طریق آینده‌ای سازنده یا رؤیایی الهام‌بخش یا هدفی که آرزویش را دارند، با دیگران ارتباط گرفت. این کاری است که مربیان بزرگ می‌کنند: آن‌ها می‌دانند که مردم از رؤیاهای خود نیرو می‌گیرند 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 باارزش 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 به‌شکلی 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 لیکین^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 یکی‌یکی 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 دوبارهٔ 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 هیچ‌یک 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 دست به کار 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 الان می‌خواهیم بگوییم 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 مریبان 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 درباره‌ی 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 برگه 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 برنامه‌ی درسی استاندارد کلاس سوم نداشت.

سؤال کایل از دانش‌آموزانش در فضای توئیتر 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، رؤیاهای و آرزوهای عمیق قلبی آن‌ها- به‌رحال برجای می‌ماند. این‌ها بازهم بر دانش‌آموزان، مراجعان، بیماران، زیردستان، 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 رؤیاهای 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 گوش دادن و اهمیت دادن 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 به طور 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 شوارتس یاد گرفتند، بهترین راه کمک به دیگران برای یادگیری، رشد و تغییر آن است که به آن‌ها کمک کنیم به خود ایدئالشان - آرزوها و رؤیاهایشان برای آینده ایدئال 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 ایدئال، با هر فرد حامی در زندگی خود رابطه‌ای را شکل می‌دهد یا حفظ می‌کند که ما به آن «رابطه تشدیدشونده»^۱ می‌گوییم.