

طرز فکر مربیگری

۸ راه برای اینکه مثل یک مربی فکر کنید

چاد هال

مترجم: علی عسگر حلوائی

نشر نوین

سرشناسه	:	هال، چاد. Hall, Chad
عنوان و نام پدیدآور	:	طرز فکر مربیگری؛ ۸ راه برای اینکه مثل یک مربی فکر کنید/ نوشته چاد هال، مترجم علی عسگر حلوائی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۳۳ صفحه.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۷۴-۹
فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: The Coaching Mindset; 2015
موضوع	:	مربیگری
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۸GV ۷۱۱/۵۲۴
رده‌بندی دیویی	:	۷۹۶/۰۷۷
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۵۹۲۱۸۳



عنوان:	طرز فکر مربیگری ۸ راه برای اینکه مثل یک مربی فکر کنید
مؤلف:	چاد هال
مترجمین:	علی عسگر حلوائی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، اول
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۸۷۳۸-۷۴-۹
قیمت:	۱۳,۰۰۰ تومان (نسخه الکترونیکی: هدیه نشر نوین)

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

- اشتباهاتی که مربیان مرتکب می‌شوند | ۵
- یک: قرص حماقت بخورید | ۱۱
- دو: به تماشای فیلم بروید | ۱۴
- سه: جنبه‌ی ابتدایی فکرتان را بپذیرید | ۱۸
- چهار: اولین قانون بداهه‌گویی را دنبال کنید | ۲۳
- پنج: کنجکاوی کنید | ۲۷
- شش: به دنبال جهت‌یابی باشید | ۳۱
- هفت: از بخش تاریک همدلی خودداری کنید | ۳۵
- هشت: مانند کودکی مدادشمعی به دست فکر کنید | ۴۱
- قبل از پایان بحث... | ۴۷

اشتباهاتی که مربیان مرتکب می‌شوند

مربیگری، حرفه‌ای جدید با سرعت رشد بالا و راهی قطعی برای افزایش توانایی رهبری، مدیریت و حتی تربیت فرزند است. به دلیل اثربخشی مربیگری، افراد زیادی به ارتباط با مربی‌ها روی آورده‌اند. به عبارت دیگر این حرفه حداقل توانسته است میزان توانایی مربی و تمایل مراجع^۱ برای سخت تلاش کردن و رشد را افزایش دهد.

در سال ۱۹۹۹، در زمانی که کارمند یک فرقه‌ی بزرگ شدم درباره‌ی مربیگری چیزهایی شنیدم. کارم کمک به کارایی بیشتر کلیساها و رهبران آنها بود. مشکل این بود که رویکرد من کاملاً اشتباه بود، زیرا به مردم حرفه‌هایی می‌زدم و وقتی به حرفم عمل نمی‌کردند تماشایشان می‌کردم. زندگی يك مشاور به همین شکل است.

وقتی به مربیگری برخورددم، به سرعت متوجه شدم که روش متفاوت و مؤثرتری برای کمک به دیگران است. به جای

۱. Coachee: کسی که به مربی (Coach) مراجعه می‌کند.

اینکه به مردم بگویم چه کنند، به آنها کمک می‌کردم به خود بگویند چه کنند. به جای ارائه‌ی تخصصم، تخصص آنها را استخراج می‌کردم. به جای اینکه کناری بایستم و تماشايشان کنم که با برنامه‌ها و اهدافی که به آنها می‌دادم کاری از پیش نمی‌بردند، از پیشرفت آنها به سمت اهدافشان حیرت می‌کردم.

اگر می‌خواهید حرفه‌ی مربیگری را آغاز کنید، یا مربیگری را به حرفه‌ی مشاوره‌ی خود بیفزایید، و یا در نقش فعلی خود از رویکرد مربیگری استفاده کنید، کمک بسیار زیادی به افرادی که مربی‌شان می‌شوید خواهید کرد. همه‌ی مربی‌ها عالی نیستند. برخی از آنها خیلی کارآمد نیستند، در حالی که برخی دیگر حیرت‌انگیزند.

شرط می‌بندم می‌خواهید مربی فوق‌العاده‌ای باشید. این هدف عالی است و هدفی است که تقریباً هر کسی که مایل به یادگیری، رشد و سازگاری است می‌تواند به آن دست پیدا کند.

من بیش از پانزده سال است که مربیگری می‌کنم و توسط فدراسیون بین‌المللی مربیگری^۲ «مربی ارشد دارای گواهینامه (PCC)»^۳ نام گرفته‌ام. یعنی یکی از ۷۰۰ مربی ارشد دارای گواهینامه در کل دنیا هستم. اما از اول مربی عالی نبودم؛ مربی افتضاحی بودم. اشتباهات زیادی کردم و با کمی سرسختی فکر می‌کردم هر کاری می‌کردم درست بود و روش مربیگری من «مربیگری واقعی» بود.

سفرم به سمت استاد مربیگری شدن، مرا دچار تغییرات زیادی کرد و نیازمند رشد زیادی بود. مهم‌ترین جنبه‌ی رشد من، تغییر از مربیگری در سطح مهارت به مربی شدن در سطحی عمیق‌تر از تفکر بود.

همان‌طور که به سمت هدف مربی شدن پیش می‌روید، اجازه دهید توصیه‌هایی به شما کنم: مربیگری یک چیز است (خوب است)، اما به معنای تغییر اهرم فشار در کارتتان نیست،

² ICF: International Coach Federation

³ Professional Certified Coach

بلکه در نحوه‌ی تفکرشان است. حتی می‌توان گفت در وجودشان است.

بارها مربی‌های جدید (و حتی خبره‌ای) را دیده‌ام که مانع رشد مراجع می‌شوند، اشتباه عمل می‌کنند و رابطه‌ی مربیگری را به هم می‌ریزند. اغلب اوقات به این دلیل اشتباه عمل می‌کنند که اشتباه فکر می‌کنند. وقتی به این مربی‌ها بازخورد می‌دهم، اغلب می‌خواهند بدانند باید چه کاری را به شکل دیگری انجام دهند:

- چه سؤالاتی پرسند؛
- چطور به بهترین شکل تفسیر کنند؛
- چه زمانی بینش‌های خود را ارائه کنند؛
- چگونه برای مراجع فضایی برای تفکر ایجاد کنند؛
- در پاسخ به مراجع وقتی که در کاری گیر کرده است چه بگویند.

همه‌ی اینها کارهای خوبی است (وقتی در زمان مناسب باشد)، اما همگی تکنیک هستند. تکنیک مناسب در دست افراد اشتباه، نتایج اشتباه به همراه خواهد داشت. آنچه به

عنوان مربی جدید نیاز دارید، تنها تغییر تکنیک‌ها نیست، بلکه تغییر در نحوه‌ی تفکر تان است. وقتی مثل مربی فکر می‌کنید، تکنیک‌ها خوب عمل می‌کنند و گفتگو به خوبی جریان پیدا می‌کند و برای افرادی که مربی‌شان هستند ارزش زیادی به همراه خواهد داشت. اندیشیدن مانند یک مربی، تنها نیاز به کاری که می‌کنید ندارد، بلکه لازم است خودتان را هم تغییر دهید. وقتی این تغییر عمیق رخ دهد، تکنیک‌ها و مهارت‌های مناسب به طور طبیعی و روان جریان می‌یابند. تبدیل شدن من به یک مربی ماهر، به تغییرات زیادی در تفکر من متکی بود. امیدوارم بتوانم در این کتاب کمک‌تان کنم تغییر مشابهی را تجربه کنید. این کتاب الکترونیکی کوتاه طوری طراحی شده است تا به شما کمک کند تجربه‌ی مشابهی داشته باشید، طرز فکر مربیگری را درک کنید، متوجه طرز فکر خود شوید، و در واقع طرز فکر مربیگری را بپذیرید به طوری که به بخشی از وجودتان تبدیل شود، نه فقط کاری که می‌کنید. قصد دارم هفت روش از نحوه‌ی کار مغز مربی‌ها را با شما به اشتراک

طرز فکر مربیگری | هدیه نشر نوین | صفحه ۱۰

بگذارم و کمک‌تان کنم کاری کنید مغز شما هم به همین شیوه عمل کند. بیایید کار را شروع کنیم.

یک: قرص حماقت بخورید

از زمانی که در مهدکودک بودید، به خاطر باهوش بودن (یا حداقل گول زدن معلمان برای اینکه فکر کنند باهوش هستید) به شما پاداش داده‌اند. قانونی نانوشته اما گسترده در زندگی این است که هوش بهتر از حماقت است، و اغلب هم مسئله همین است. اما در مربیگری هوش زیاد ممکن است خیلی احمقانه باشد. اجازه دهید توضیح دهم. هنگامی که فکر می‌کنید بالاترین ارزشی که برای مراجع خود به ارمغان می‌آورید عقل، استعداد، خلاقیت یا هر مهارت دیگری است، مانع عملکرد او می‌شوید. علت این است که منظور از مربیگری استخراج هوش، استعداد، توانایی‌های فوق‌العاده‌ی حل مسئله و خلاقیت مراجع‌تان است. مربیگری فرصتی برای درخشیدن مراجع است، نه درخشیدن شما. به همین دلیل است که اغلب به مربیان جدید توصیه می‌کنم قرص حماقت بخورند. سعی نکنید باهوش باشید. سعی نکنید چالش مراجع را حل کنید. سعی نکنید از همه چیز سر درآورید. سعی نکنید چالش مراجع را به تجربه‌ی خود یا کتابی که خوانده‌اید یا

دوره‌ای که گذرانده‌اید یا بینشی که دارید ربط دهید. حقیقت این است که توقف این فعالیت‌های به ظاهر هوشمندانه، دشوار است.

مشکل واقعی ما مربیان این است که مغز انسان دستگاه باورنکردنی تطابق با الگو است. هنگامی که چیز جدیدی می‌بینیم، سعی می‌کنیم آن را به چیزی آشنا، به چیزی که قبلاً با آن روبرو شده‌ایم، چیزی که برایش دسته‌بندی و یا حتی راه‌حل داریم ربط دهیم. اما توانایی فوق‌العاده‌ی تطبیق با الگوی ما، به نفع مراجع‌مان نیست، زیرا مغز او هم دستگاه فوق‌العاده‌ی تطبیق با الگو است و کار ما این است که مغز او را به کار بیندازیم، نه اینکه پز دهیم مغز ما چطور عالی کار می‌کند.

وقتی قرص حماقت می‌خوریم، به مغزمان می‌گوییم کار معمول خود را متوقف کند. چنین عمل می‌کنیم زیرا مغز مربی باید متفاوت از مغز طبیعی انسان عمل کند. عملکرد مغز مربی نه حل کردن، بلکه تسهیل حل مسئله توسط مراجع است. مغز مربی سعی نمی‌کند دو، سه یا چهار گام جلوتر فکر

کند، بلکه سعی می‌کند همان‌طور که مراجع فکر می‌کند با او همراه باشد.

خب، پس چیزی به نام قرص حماقت وجود ندارد. اما بگذارید این استعاره اثر خودش را برایتان داشته باشد. تصور کنید قسمت تطبیق با الگو و حل مسئله‌ی مغزتان را خاموش می‌کنید که مانع مراجع نشوید تا بتوانید بر قسمت‌های دیگر مغزتان تمرکز کنید.

دو: به تماشای فیلم بروید

به نظرم مربیگری می‌تواند خیلی سرگرم‌کننده باشد. مراجع‌ها در زندگی خود همه نوع چالش و فرصت و اوضاع مرتب یا به هم‌ریخته‌ای دارند و من در ماجراجویی آنها در صندلی جلو می‌نشینم. برایم خیلی جالب است وقتی مراجع مسئله‌ای را حل می‌کند و به پاسخ مشکل خود می‌رسد. مراجع‌ها به پیروزی‌های زیادی دست پیدا می‌کنند و تماشای موفقیت آنها سرگرم‌کننده است.

پیشنهاد من این نیست که مربی باید شاهدی فضول و رها باشد که با تماشای دیگران نیازهای خود را رفع کند. به جایش، پیشنهاد من این است که گفتگوی مربیگری را مانند فیلم ماجراجویی بدانید که مراجع ستاره، قهرمان، شخصیت اصلی و شخصی است که کار را پیش می‌برد.

مربی‌ها باید به این شکل فکر کنند، زیرا مراجع‌ها غالباً مطالب چالش‌برانگیزی در گفتگوهای مربیگری مطرح می‌کنند و اگر دقت نکنیم ممکن است گیر بیفتیم و به اشتباه فکر

کنیم چالش آنها دعوت ما به ستاره بودن است. مراجعها ممکن است گاهی واقعاً دردسر درست کنند. باید به عنوان مربی فکر کنید، «خب، اینجا کار سخت شده است؛ مشتاقم ببینم چطور این مسئله را پشت سر می‌گذارند!» این تفکر مناسب است. نباید فکر کنید، «اینجا کار دشوار است، چطور می‌توانم به او کمک کنم موفق شود؟» این تفکر بد است. انتقال چالش او و تبدیل آن به چالش خودتان حتی بدتر است.

دوست دارم مربیگری را فیلم اکشنی در نظر بگیرم، زیرا قهرمان فیلم اکشن همیشه راهی برای فرار از سردرگمی خود پیدا می‌کند. در حقیقت، آن را نوعی فیلم جیمز باند، جیسون بورن، یا مأموریت ناممکن در نظر می‌گیرم که می‌دانم قهرمان اصلی قرار است از هر مخمصه‌ای که در آن گیر کرده است نجات پیدا کند، زیرا قرار است فیلم دیگری هم در کار باشد. وقتی فیلم جیمز باند تماشا می‌کنم، می‌توانم آسوده بنشینم و اجازه دهم با آدم‌بدها هر چقدر می‌خواهد دعوا کند، از دست اسیرکننده‌هایش فرار کند یا برای خنثی کردن بمب، سیم

درست را ببرد. می‌توانم آسوده بنشینم و به او اعتماد کنم. کارش را درست انجام دهد. او از این مخمصه بیرون خواهد آمد و من می‌توانم وقتی چنین می‌کند تماشایش کنم.

وقتی مربیگری می‌کنم، همین دید را نسبت به مراجع دارم. مراجع توانا و متعهد است و قطعاً از مخمصه نجات پیدا خواهد کرد؛ فقط مسئله این است که چطور قرار است چنین کند.

حال حقیقت این است که کار مربیان بیش از آسوده نشستن، پاپ کورن خوردن و تماشای کار مراجع است. ما مراجع را به فعالیت برمی‌انگیزیم، کار او را تسهیل می‌کنیم و او را درگیر می‌کنیم تا بتواند به بهترین شکل عمل کند. اما همیشه با این اعتقاد که مراجع قهرمان است، توانا است و قطعاً از هر چالشی که در برابرش است موفق بیرون خواهد آمد، با او تعامل کنیم. اعتماد ما به مراجع و اعتقاد ما به فرایند مربیگری است که کمک‌مان می‌کند بهترین مراجع را بیرون بیاوریم. باید به مراجع خود ایمان داشته باشید!

حال ممکن است در مورد موقعیت‌های واقعاً چالش‌برانگیز و به طرز باورنکردنی دشوار برسید. در این موارد، آیا آنها نمی‌توانند از «کمک» ما استفاده کنند؟ منظورم از «کمک» تلاش، هوش، قدرت حل مسئله و قهرمان‌بازی ما است. پاسخ این است، «نه! به هیچ وجه.» هر چقدر که چالش مراجع بزرگ‌تر باشد، مهم‌تر است به مراجع اجازه دهیم خودش قهرمان باشد. حقیقت این است که مربیگری کسی که با مسائل دشوار روبرو است نسبت به مربیگری کسی که با مسائل جزئی روبرو است چالش‌برانگیزتر نیست. در واقع، مربیگری کسی که با چالش بزرگ‌تر روبرو است ممکن است ساده‌تر باشد، زیرا چالش هر چه بزرگ‌تر باشد، مراجع بیشتر پذیرای ایده‌های جدید است. چالش‌های واقعاً سخت شیوهی تفکر قدیمی مراجع ما را به چالش می‌کشند و فضای لازم برای رشد و تغییر را ایجاد می‌کنند. وقتی مربی اعتقاد دارد که مراجع نیاز به کمک و شیرجه زدن‌های «قهرمانانه‌ی» مربی، برای نجات خود دارد، این تفکر مانع رشد، تغییر و نجات مراجع به دست خودش می‌شود. و پایان داستان شاد نخواهد بود.

سه: جنبه‌ی ابتدایی فکرتان را بپذیرید

قانون اصلی تفکر مانند یک مربی این است که خیلی فکر نکنید. همان‌طور که در قانون شماره‌ی ۱ ذکر شد، خیلی باهوش نباشید. این قانون با قانون شماره‌ی ۱ ارتباط نزدیکی دارد. مربیان عالی کاری می‌کنند سؤالات و مشاهدات‌شان ابتدایی باشد. منظورم این است.

وقتی مراجع در حال صحبت کردن است، شما در حال فکر کردن هستید. کمی فکر کردن مشکلی ندارد. اما وقتی جریان فکرتان ادامه پیدا می‌کند با ارتباط برقرار کردن بین مسائل به شیوه‌ای که فکر می‌کنید مسائل به هم ربط دارند ایده‌های پیچیده‌تری به ذهنتان می‌رسد. مغزتان به نحوی دائماً در مسیر پرسش و پاسخ برای به زبان آوردن سؤال یا نظری خوب است.

به این مثال توجه کنید. تصور کنید مراجع‌تان می‌گوید می‌خواهد کتابی بنویسد، اما گیر کرده است. به محض اینکه این مسئله را در گفتگو با شما مطرح می‌کند، مغزتان راه

می‌افتد و فکری به ذهن‌تان می‌رسد. جریان فکرتان ممکن است چیزی شبیه این باشد:

«اوه، نمی‌دانم منظورش از گیر کردن چیست.»

«گیر کردن احتمالاً یعنی در حال نوشتن نیست، اگرچه می‌خواهد بنویسد و می‌داند که باید بنویسد.»

«نمی‌دانم چه چیزی او را گیر انداخته است.»

«شرط می‌بندم وقت یا انرژی کافی برای کتاب نوشتن را ندارد، زیرا مشغول چیزهای زیادی است.»

«خب به نظر می‌رسد مسئله‌ی الویت‌بندی باشد. باید ببینم چه کار می‌توانیم انجام دهیم تا کمکش کنیم الویت‌بندی کند.»

در اینجا مسئله این است که سؤال‌تان، نتیجه‌ی پردازش کردن زیاد است. سؤالی که از بقیه خیلی بهتر است، سؤال اول بود، «منظورش از گیر کردن چیست؟» این سؤال بهتر است، زیرا باعث می‌شود خود مراجع به جای شما مسئله را پردازش کند. این سؤال ابتدایی است، سؤال پردازش‌شده نیست.

حالا واقعیت این است که بدون اینکه بدانیم خیلی پردازش می‌کنیم. در مثال ما، ممکن است تمام این پردازش‌ها را در چند ثانیه در بخش‌های تاریک و مبهم مغزتان انجام دهید، که حتی نمی‌دانید دارید به آن فکر می‌کنید. مربیان عالی به خود یاد می‌دهند متوجه فکر کردن خود شوند تا فرایند تفکر خود را متوقف کنند یا از آن پشتیبانی کنند تا بتوانند حرف‌های ساده و ابتدایی بزنند که مراجع را به فرایند تفکر دعوت کند.

چرا در برابر تفکر ابتدایی مقاومت می‌کنیم؟ تقریباً مثل این است که نوعی واکنش آلرژیک به ندانستن داریم. در بیشتر گفتگوها و روابطمان وقتی کسی چیزی مطرح می‌کند (فیلم، بازی ورزشی، دستگاه فناوری، یا رویدادی در اخبار)، می‌خواهیم بلافاصله بفهمیم راجع به چه چیزی حرف می‌زنند. به عبارت دیگر، می‌خواهیم بدانیم و نمی‌خواهیم دچار ندانستن باشیم. بنابراین هنگامی که مراجع می‌گوید گیر کرده است، چیزی درون ما وجود دارد که نمی‌خواهد قبول کند نمی‌دانیم منظورش دقیقاً از گیر کردن چیست. به اشتباه فکر

می‌کنیم پرسیدن سؤالات ابتدایی درخواست از مراجع برای توضیح چیزی از ما است که خودمان باید بدانیم. اما مسئله این نیست. سؤالات ابتدایی دعوت‌نامه‌هایی قدرتمند از مراجع برای اکتشاف در مسائل است.

هشدار: سؤالات ابتدایی را تنها به تکنیکی برای استفاده تبدیل نکنید. به جایش، واقعاً تفکر ابتدایی را در مغزتان تنظیم کنید و از آنجا مربیگری را آغاز کنید. وقتی چنین کنید، متوجه سؤالات ساده‌ای خواهید شد که در ابتدای مسیر فکرتان قرار دارند و شما هم مشتاقانه این سؤالات پردازش‌نشده را خواهید پرسید. صادقانه بگوییم، کمی طول می‌کشد بعضی از مربیان این سؤالات اولیه و ساده را پیدا کنند. برای شروع، اجازه دهید چند سؤال ساده را با شما به اشتراک بگذارم:

- منظورت از آن چیست؟
- چطور باید شروع کنیم؟
- در این گفتگو در کجا قرار داریم؟
- چه چیزی در این مسئله برایت واقعاً اهمیت دارد؟

- روش مناسب برای باز کردن این مسئله چیست؟
- فرایند تصمیم‌گیری باید چگونه باشد؟

همان‌طور که در ادامه مطرح خواهیم کرد، طرفدار لیست سؤالات نیستم، زیرا ممکن است از آن سوءاستفاده شود، اما اعتماد می‌کنم که از آنها به درستی و به عنوان راهی برای کمک به شناخت سؤالات ابتدایی با شیوهی تفکر خودتان استفاده خواهید کرد.

چهار: اولین قانون بداهه‌گویی را دنبال کنید

کمدی بداهه‌گویی⁴، نوعی کمدی است که در آن دو یا چند کمدین در پاسخ به یکدیگر و/یا مخاطبان‌شان، همان‌جا بر روی صحنه بداهه‌گویی می‌کنند. اولین قانون بداهه‌گویی (اما به وضوح چهارمین قانون تفکر به مثابه یک مربی) ادامه‌ی بحث با هر آن چیزی است که دیگری می‌گوید. در بداهه‌گویی نفر اول می‌گوید: «ایست، تفنگ دارم،» و نفر دوم می‌گوید: «آنکه تفنگ نیست، انگشت است،» همین‌جا است که بداهه‌گویی تمام می‌شود. اما اگر نفر دوم بگوید: «همان تفنگی که کریسمس به تو دادم! باورم نمی‌شود از کادوی کریسمس علیه من استفاده کنی!» در این صورت امید است صحنه به جهت سرگرم‌کننده‌ای برود.

در مربیگری، گاهی وسوسه می‌شویم با آنچه مراجع به ما می‌گوید مخالفت یا بحث کنیم. برخی از مربیان تازه‌کار به احتمال زیاد از آن دسته افرادی هستند که باعث می‌شوند

⁴ Improvisational comedy

مراجع را مقصر بدانند، اشتباهات را پیدا کنند و یا روحیه‌ی «نه گفتن» نشان دهند. مربی که «نه» می‌گوید، راه مربیگری را می‌بندد. «نه» گفتن ما را به هیچ جا نمی‌رساند. بدترین نوع «نه» نوعی است که نشان می‌دهد موضوعی که مراجع مطرح کرده است مناسب مربیگری نیست.

مراجع هر چه گفت، بحث را ادامه دهید. با روحیه‌ی مثبت، کنجکاوی و «بله» گفتن پیش بروید.

منظورم این نیست که همیشه باید با مراجع‌تان موافق باشید یا تمام نظراتش، دیدی که دارد و هر عملی که فکر می‌کند باید انجام دهد را تأیید کنید. منظورم تنها این است که مربی خوب پیامی قدرتمند می‌فرستد که هر موضوعی که مراجع در گفتگو مطرح می‌کند قابل بررسی است. مربیان تازه‌کار زیادی را دیده‌ام که در این مورد اشتباه می‌کنند. خاطریم هست یک بار مراجع بحث را شروع کرد: «می‌خواهم در مورد مشکلی که با پسر بزرگم دارم صحبت کنم.» مربی به این شکل پاسخ داد، «باشد.» اما لحن او «باشد» معمولی نبود. «باشددود» کش آمده، از سر لطف و پراز قضاوت بود.

می‌دانید، از همان نوع «باشد»هایی که ممکن است یک دخترک نوجوان عاشقِ مُد، در واکنش به مردی که با صندل جوراب مشکی پوشیده است بگوید. مربی می‌توانست به جای این طور «باشد» گفتن، چشم‌غره برود و بگوید، «اینکه موضوع نشد، انگشتت است.»

در مقام مربی، باید خودتان را شریک مراجع ببینید. شما دو نفر با هم شریک هستید. باید این را باور داشته باشید و اثبات کنید. در واقع، اگر این را باور نکنید، در رفتارتان هم نشان نخواهید داد.

بنابراین یک مربی «نه» گو نباشید. تلاش کنید طرز فکرتان را به مربی «بله» گو تغییر دهید. وقتی با موضوعی که مراجع در گفتگو مطرح می‌کند پیش می‌روید، بار عاطفی مثبتی ایجاد می‌کنید که به ایجاد رابطه‌ی قابل‌اعتماد و باثبات که مراجع می‌تواند در آن ریسک کند و به بهترین شکلی که می‌تواند فکر کند، کمک می‌کنید. بارب فردریکسون روانشناس، قدرت احساسات مثبت را بررسی کرده است و دریافته است احساساتی مانند شادی، لذت و پذیرش، به گسترش آگاهی ما

و تشویق به ایجاد افکار و اعمال جدید، متنوع و اکتشافی کمک می‌کنند. وقتی به شکل نرم و آرام به مراجع «بله» می‌گویید، به او این پیام را می‌فرستید که می‌تواند حالت تدافعی خود را کنار بگذارد و با خیال راحت کشف کند که واقعاً چه خبر است و گزینه‌های جدید کدام هستند.

مربیان بزرگ حتی زمانی که با صدای بلند نگویند هم، در فکرشان «بله» است. زمانی که واقعاً فکر کنیم هر موضوعی که در گفتگو مطرح کنند مناسب است، از امنیتی که ایجاد می‌کنیم سود خواهند برد.

پنج: کنجاوی کنید

به نظر می‌رسد ما انسان‌ها نمی‌دانیم با کنجاوی چه کنیم. اعتقاد داریم فضولی موقوف! البته به این هم اعتقاد داریم که میمون‌های کنجاو به نام جورج برای کتاب‌ها و کارتون‌های سرگرم‌کننده ساخته شده‌اند. کنجاوی ممکن است مفاهیمی مانند سادگی، چیزهای عجیب یا غیرمعمول، فرد مداخله‌گر، یا فرد کاملاً عجیب را ایجاد کند.

در مربیگری، کنجاو بودن خوب است زیرا به معنای این است که مربی مشتاق است در فضای ندانستن سکنی‌گزیند. وقتی کنجاو هستیم بهترین سؤالات را می‌پرسیم و بهترین تفکر مراجع را به کار می‌بندیم.

اجازه دهید به روشنی توضیح دهیم در اینجا منظورمان از کنجاوی چیست. منظورمان اشباع کنجاوی‌مان نیست. شما مربی هستید، گزارشگر نشنال اینکوایرر نیستید. نباید با مراجع‌تان به عنوان منبع شایعات زرد یا چیزهای جالبی که

دوست دارید بدانید رفتار کنید. این نوع کنجاوی متمرکز بر مربی است.

در مقام مربی، باید نوعی کنجاوی مثبت متمرکز بر مراجع از خود نشان دهید. مربیان خوب اعتقاد دارند: «جالبه، برام سؤاله که بحث به کجا می‌رود؟»

قضاوت، دشمن کنجاوی است. نگرش همراه با قضاوت می‌گوید: «می‌دانم چیست.» نه اینکه قضاوت‌هایمان همیشه مثل «می‌دانم چیست، و می‌دانم بد است.» منفی هستند. قضاوت مثبت در مورد مسائل هم می‌تواند در مربیگری به همان اندازه مخرب باشد، زیرا قضاوت، فرایند یادگیری را متوقف می‌کند. از سوی دیگر، کنجاوی فرایند یادگیری را باز می‌کند.

تصور کنید مراجع‌تان می‌گوید پسرش تصمیم گرفته است مدرسه را ترک کند. مربی با طرز فکر قضاوت‌گر ممکن است فکر کند: «اوه، چقدر بد. شرط می‌بندم شرایط ناراحت‌کننده‌ای است.» و سپس می‌پرسد: «برای تغییر تصمیمش می‌توانی چه

کنی؟» اما مربی‌ای که طرز فکر کنجکاوانه دارد ممکن است بیشتر چنین فکری به ذهنش برسد: «نمی‌دانم مراجع‌ام در این باره چه فکری می‌کند و چه احساسی دارد،» و سپس می‌پرسد: «نظرت راجع به این مسئله چیست؟» یا «به اولین باری فکر کن که گفت می‌خواهد مدرسه را ترک کند، آن موقع اولین فکری که به ذهنت رسید چه بود؟... حالا نظرت راجع به آن چیست؟» مربی قضاوت‌گر فرض می‌کند مسئله چیست و به سرعت سعی در حل آن دارد؛ در این میان، مربی کنجکاو مراجع را به بررسی آنچه در حال رخ دادن است، به گسترش درک خود از موقعیت و ایجاد آگاهی قبل از عجله کردن در عمل دعوت می‌کند. در ابتدا ممکن است به نظر برسد که کنجکاوی مسائل را کند می‌کند، اما در بلندمدت واقعاً همه چیز را تسریع می‌کند. با شروع آهسته، از مراجع دعوت می‌کنیم ابتدا به اصل مسائل بپردازد و سپس بر اساس مسئله‌ی واقعی عمل کند. طرز فکر قضاوت‌گرانه غالباً در ابتدا سریع پیش می‌رود، اما سپس آرام می‌شود زیرا معمولاً سریع

مسئله‌ی اشتباه را مدنظر قرار می‌دهد و در آن تخصص کسب می‌کند.

پس تلاش کنید کنجکاو بمانید و از مراجع هم دعوت کنید کنجکاو باشد. وقتی کنجکاوی مراجع را تحریک می‌کنید، او را از وضعیت خودکار خارج می‌کنید و او را مجبور می‌کنید به شیوه‌ای تازه، جدید و مفیدتر برای تفکر درباره‌ی مسائل اصلی عمل کند.

شش: به دنبال جهت‌یابی باشید

آیا تا به حال در مربیگری برایتان پیش آمده است که ندانید بعد از این، به کدام سمت پیش روید؟ گاهی برای همه‌ی ما چنین اتفاقی می‌افتد. در واقع، برای برخی از ما بیش از آنچه می‌خواهیم بپذیریم رخ می‌دهد. اما مسئله این است که ندانستن مشکلی ندارد. ندانستن بد نیست. آنچه بد است وانمود کردن به دانستن یا فرض این است که می‌دانید. وقتی چنین می‌کنیم، غالباً مانند فرد باهوش، حل‌کننده مسائل، پاسخگوی مشکلات، و تصمیم‌گیرنده، در گفتگو عمل می‌کنیم. وقتی این اتفاق می‌افتد شروع به ایجاد فرضیه‌هایی می‌کنیم و خیلی تغییر جهت می‌دهیم. تصور کنید مراجع‌تان بخواهد بررسی کند بهترین راه تربیت پسر بزرگ بیش‌فعالش چیست. وقتی موقعیت را توصیف می‌کند، سرتان شروع به تاب خوردن می‌کند و ممکن است فکر کنید راهی برای کمک به این کودک یا مادرش نیست. سرتان گیج می‌رود، «چطور می‌توانیم پیش برویم؟ باید با این مسئله چه کنیم؟ نمی‌دانم چه چیزی کمکش خواهد کرد. حالا که حرف کمک شد، کمک!»

همان‌طور که مراجع به توصیف موقعیت ادامه می‌دهد، ذهن‌تان بی‌هدف دنبال این می‌گردد که بعد از آن چه بگوید.

این تصویر زیبا نیست. تصویر بهتر تصویری است که در مقام مربی با اعتماد به نفس همانند یک مربی فکر می‌کنید و بنابراین مانند یک مربی عمل می‌کنید. به جای اینکه وحشت‌زده شوید به این دلیل که نمی‌دانید بعد از آن چه کنید، به آرامی و با اعتماد به نفس و با دلسوزی زیاد این‌طور پاسخ می‌دهید، «این مسئله واقعاً برایت مهم است. بهترین راه برای شروع کار چیست؟»

به همین دلیل می‌توانید این سؤالات را بپرسید، زیرا می‌دانید جهت بحث را از مراجع پرسیدن هیچ ایرادی ندارد. زیرا اعتقاد دارید مراجع خلاق و کارآمد است و می‌تواند تصمیم‌های هوشمندانه‌ای درباره‌ی نحوه‌ی پیش رفتن جلسه‌ی مربیگری بگیرد.

اشتباه نکنید، شصت دقیقه گفتن اینکه «از اینجا باید به کجا برویم؟» مربیگری نیست. بد اجرا کردن تکنیک است. یا اینکه مربیگری همراه با تنبلی است. هدفمان این نیست.

هدف ما اعتقاد صادقانه به مراجع و اعتماد به این است که آنچه در گفتگوی مربیگری رخ می‌دهد ایرادی ندارد و شراکت آن قدر عمیق است که می‌توانیم از هم درباره‌ی مسیر گفتگو سؤال بپرسیم.

اگر از قبل فکر کنید، ممکن است از خود درباره‌ی زمان‌هایی بپرسید که از مراجع درباره‌ی مسیر می‌پرسید و او پاسخ می‌دهد «نمی‌دانم».

این نوع پاسخ به این معنی نیست که مراجع خلاق و کاردان و قادر به اتخاذ تصمیمات هوشمندانه نیست، تنها به این معنا است که نمی‌داند بعد از آن چه بگوید. مسئله‌ای نیست. در این موارد، احتمالاً وقت این است که حرفی را مطرح کنید، خلاق باشید، چیزی را امتحان کنید و ببینید آیا عمل می‌کند. (به قانون تفکر شماره‌ی ۸ رجوع کنید).

در مربیگری اغلب لازم نیست از مراجع درباره‌ی مسیر
پرسید (در واقع، بیشتر مواقع این‌طور است). شاید مراجع
قبلاً روشن کرده است کجا برود، یا شاید واقعاً روشن است، یا
شاید حس ششم‌تان چیزهایی بگوید. در این موارد، آن را
انتخاب کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد. اما وقتی مطمئن
نیستید، بدانید که پرسیدن جهت‌ایرادی ندارد.

هفت: از بخش تاریک همدلی خودداری کنید

مربیگری نوعی رابطه است و تمام روابط خوب، نیاز به حد خاصی از همدلی، یعنی ظرفیت احساس و تجربه‌ی آنچه دیگری تجربه می‌کند، دارند. بنابراین، اگر دوستی خبر تراژیکی بشنود، همدلی قوی به شما امکان خواهد داد عملاً احساس کنید خودتان خبر را شنیده‌اید. روابط زیادی وجود دارند که همدلی شدید بسیار در آن ارزشمند است و به ساختن رابطه و ایجاد رابطه‌ی عمیق اعتماد و صمیمیت کمک خواهد کرد. مربیگری از این روابط نیست.

این حرف به ویژه زمانی که یک مربی مسیحی آن را به زبان بیاورد ممکن است تعجب‌آور به نظر برسد. اما حرف مرا گوش کنید. نگاه مربیان به همدلی با نگاهی که ما (مسیحی‌ها) به همدلی با دیگران در زندگی‌مان داریم متفاوت است. دلیل آن این است که در مربیگری هدف ما کمک به دیگران برای تجربه‌ی حرکت رو به جلو به سمت ایده‌هایشان است؛ همه چیز در خدمت این هدف است. مشکل همدلی زیاد این است

که ممکن است ما را از این هدف دور کند. همدلی زیاد شما را به جای مراجع می‌گذارد، اجازه می‌دهد احساسات، افکار، و دید مراجع را تجربه کنید. اگرچه این امر ممکن است خوب باشد، اما واقعاً خوب نیست، زیرا در این صورت دیگر هدفی برای کمک به مراجع فراهم نمی‌کنید.

قبل از اینکه ادامه دهیم، اجازه دهید بگویم، مراجع که تراژدی واقعی را تجربه می‌کند در آن لحظه نیازی به مربیگری ندارد. به دوست و گوش شنوا و شاید کمی مشاوره برای کمک نیاز دارد تا بتواند آنچه را که اتفاق افتاده است پردازش کند و اولین گام‌های کوچک را برای درک و پذیرش آن بردارد. مربیگری این نیست و این نمونه‌ها به ما یادآوری می‌کنند که مربیگری پاسخ همه چیز نیست.

بسیاری از روابط مربیگری ما از مسیر منحرف نمی‌شوند، زیرا در وسط تراژدی واقعی بیش از حد بر مسائل تأکید می‌کنیم. در عوض زمانی از بحث منحرف می‌شویم که مراجع دید عمیقی دارد و ما هم درگیر این دید او می‌شویم. بخش تاریک همدلی این است که در دام دید مراجع می‌افتیم.

بگذارید مثالی بزنم. فرض کنید مراجع با سرپرست خود به چالش‌هایی برمی‌خورد. شاید مراجع به دلیل مجموعه‌ای از بحث‌ها و سابقه‌ی پرتنش خود با سرپرست از دست او عصبانی است. وقتی مراجع شروع به توصیف موقعیت می‌کند، همدلی زیاد شما را در دام مراجع و احساسات وی نسبت به موقعیت خواهد انداخت. شما هم سرپرست را آدم‌خوار خواهید دید و امکان حرکت رو به جلو به شدت کاهش می‌یابد، زیرا شما و مراجع‌تان در دیدگاه «رئیس آدم‌خوار است» گیر افتاده‌اید. مراجع هم نمی‌تواند مسیر رو به جلویی ببیند، شما قادر نخواهید بود اتخاذ یک دیدگاه جدید را به او آموزش دهید، زیرا دید، احساسات، و گزارش او از مسئله را به عنوان حقیقت پذیرفته‌اید.

در این وضعیت، مراجع به یکی از نسخه‌های حقیقت دسترسی دارد، نه خود حقیقت. او دیدگاهی دارد که از آنجا می‌تواند مسائل حقیقی را ببیند، اما دانای کل نیست و نمی‌تواند همه چیز یا تمام حقایق را ببیند. با توجه به دید محدودش، بخشی از آنچه حقیقت می‌پندارد ممکن است تنها

تا حدی درست یا حتی اشتباه باشند. اگر شما به دیدگاه او پیوندید، به طرز وحشتناکی باعث شکست او می‌شوید. توانایی شما برای حفظ یک دیدگاه نسبتاً عینی و غیریکجانبه از مسأله، یکی از بهترین هدایایی است که می‌توانید به مراجع خود بدهید، زیرا پلی به سمت بینش عمیق‌تر او خواهد بود.

بگذارید واضح توضیح دهیم، عینی عمل کردن به معنای این نیست که مسائل را واضح‌تر از مراجع می‌بینید. تنها به این معنی است که در یکی از راه‌های تجربه‌ی مسئله توسط مراجع گیر نمی‌افتید. عینی عمل کردن به این معنی است که می‌توانید دیدگاه‌های دیگر را بررسی کنید و پذیرا و کنجکاو بمانید (بالا را ببینید). جایگاه کنجکاوانه‌ی شما به شما فرصت می‌دهد به مراجع‌تان خیلی کمک کنید، زیرا از آنجا می‌توانید از مراجع دعوت کنید گزینه‌های جدید فراتر از آنچه دیدگاه محدودش برایش فراهم می‌کند را اکتشاف کند.

در مثال رئیس آدم‌خوار، اگر بتوانید همدلی خود را محدود کنید، می‌توانید عینی عمل کنید و مراجع را به بررسی بقیه‌ی چیزها دعوت کنید.

در اصل، می‌توانید مراجع را دعوت کنید از موقعیت قدم بیرون بگذارد و به احساسات، افکار، و دیدگاه‌هایش نگاه کند به جای آنکه از طریق آنها به مسئله نگاه کند. رونالد هیفیتز این تغییر به سمت دیدگاه گسترده‌تر را «به بالکن رفتن» شبیه می‌داند. این تصویر خوبی است. برای افزایش شفافیت این موضوع باید گفت که شما (یعنی مربی) در بالکن نیستید. عینیت، شما را قادر می‌سازد مراجع را به بالکن ببرید تا بتواند خودش و موقعیتش را شفاف‌تر ببیند.

از بالکن، مراجع ممکن است دیدگاه سرپرست خود، رفتارهای بد خود و نقش خود در موقعیت را تشخیص دهد. مراجع از بالکن ممکن است مسائل را طوری دوباره تعبیر کند که رئیس از آدم‌خوار بودن به انسانی خطا کار که خطا می‌کند و ممکن است خودخواه باشد و تلاش می‌کند تا حد توانش در زندگی پیشرفت کند (دقیقاً مانند خود مراجع) تغییر کند. مراجع ممکن است از بالکن چیزهای جدیدی را تشخیص دهد و تصمیم بگیرد آنها را باور کند، او به این دلیل وارد بالکن

طرز فکر مربیگری | هدیه نشر نوین | صفحه ۴۰

می‌شود که شما مانند مربی فکر می‌کنید و بیش از حد همدلی
نمی‌کنید.

هشت: مانند کودکی مدادشمعی به دست فکر کنید

مربیگری هم هنر و هم علم است. در مقام هنرمند، باید روان، اکتشافگر و مشتاق خطر کردن باشیم تا برای آنها که مربی‌شان هستیم مفید عمل کنیم. در مقام دانشمند، باید آزمایش و تحقیق کنیم و پروتکل‌هایی را دنبال کنیم. وقتی هنر و علم را وارد تفکر خود می‌کنیم، خلاقیت و توانایی مراجع‌هایمان را آزاد خواهیم کرد.

فکرش را بکنید: جهان ما حالا پر از فناوری‌هایی مفیدی است که صد یا حتی پنجاه سال پیش وجود نداشتند. تلفن همراه، پانل‌های خورشیدی و اینترنت، زندگی را (حداقل تا حد زیادی) بهتر می‌کنند. آنچه در تمام این نوآوری‌ها مشترک است آن است که کسی در جایی به آنها فکر کرده. و برای طراحی آنها باید متفاوت فکر می‌کرده است. (استیو به خاطر این جمله ممنون!)

مربیان از مراجع دعوت می‌کنند متفاوت فکر کند، مسائل را طراحی کند، خلاق باشد، آزمایش کند و از دایره ملال‌آور

بسته یا فراتر بگذارند. همان طور که قبلاً ذکر شد، اعتقاد داریم تمام مراجعها خلاق و کاردان هستند. با این حال، برای تحریک خلاقیت مراجع، ما هم باید خلاق باشیم. در مقام مربی، نمی‌توانیم تنها به آنچه دیروز یا هفته‌ی گذشته اثربخش بوده است تکیه کنیم. باید در این لحظه و با این مراجع و این موقعیت کنار بیاییم. مربیان خلاق از سؤالات و روش‌های استاندارد مربیگری دوری می‌کنند و از سؤالات جدید و فرایندهای مناسب برای هر موقعیت منحصر به فرد استفاده می‌کنند.

مربیان تقریباً همیشه خارج از محدوده و روند معمول عمل می‌کنند. به عنوان مثال، به این فکر کنید ما سؤالات خود را از کجا به دست می‌آوریم. لیست سؤالات مربیگری می‌تواند هدف ارزشمندی داشته باشد، اما یکی از ویژگی‌های این لیست‌ها که دوستش ندارم این است که برخی از مربیان بیش از حد به آنها تکیه می‌کنند. وقتی این اتفاق می‌افتد، مربی، توانایی خلاقانه‌ی خود برای برخورد جدید و زنده مربیگری را، با رویکرد انتخاب از منو جایگزین می‌کند. مراجع

شما نیازی به مربیگری فرمولی ندارد و وقتی از لیست سؤالی انتخاب می‌کنید رشد نمی‌کند.

کاری که مربیان خلاق انجام می‌دهند، چیزی بیش از سؤالات خلاقانه پرسیدن است؛ تفکر ما هنرمندانه است. راستی، منظور از هنرمند، فرد در حال تفکر و عذاب‌کشیده‌ی احساساتی نیست. منظورم از هنری، کودکی با جعبه‌ای از مدادشمعی است. برخی از مربیان از استعاره‌ی «وارد گودال شن‌بازی شدن»، یعنی فضای بازیگوش و خلاقانه‌ای که مشتاق هستید در آن چیزی را امتحان کنید و اگر اثر نداشت، دوباره شروع کنید و چیز دیگری را امتحان کنید، استفاده می‌کنند.

ریسک همراه با بازیگوشی روشی فوق‌العاده در مربیگری است. وقتی مربی مشتاق ریسک و دعوت مراجع به ریسک کردن است، اتفاقات فوق‌العاده‌ای ممکن است رخ دهد.

مربیان مانند هنرمندان فکر می‌کنند، اما مانند دانشمندان هم فکر می‌کنیم. هم هنرمندان و هم دانشمندان به شیوه‌ی خود خلاق هستند. دانشمندان آزمایش می‌کنند، متوجه

می‌شوند چه چیزی اثر دارد و چه چیزی اثر ندارد و مدام به دنبال پیشرفت هستند. وقتی مانند دانشمند فکر می‌کنید، مشتاقید اختراع و پیشرفت و اکتشاف کنید.

در واقع، هم هنرمندان و هم دانشمندان از قوانین خاصی پیروی می‌کنند. همین موضوع در مورد مربیان هم صدق می‌کند. مربیان بزرگ قوانین را می‌دانند (شروع عالی قوانین اصول اخلاقی فدراسیون بین‌المللی مربیان) و در درون این رئوس از مطالب گسترده مشغول آزمایش، آفرینش و ریسک کردن می‌شوند. بیا بید مربیگری کنجکاوانه را با مربیگری خسته‌کننده مقایسه کنیم. فرض کنید مراجع‌تان می‌خواهد تعطیلات بی‌نقصی را برای خانواده‌اش برنامه‌ریزی کند. مربی خسته‌کننده و معمولی ممکن است بپرسد: «تاکنون به چه چیزی فکر کرده‌اید؟» یا «دوست دارید چه کنید؟» یا «چه کاری آن را بی‌نقص خواهد کرد؟» راستی، آخرین سؤال سؤال بدی نیست؛ اما هنوز کمی اهلی است.

مربی خلاق ممکن است بپرسد بدترین، وحشتناک‌ترین و جهنمی‌ترین تعطیلات چگونه است. این سؤال باعث می‌شود

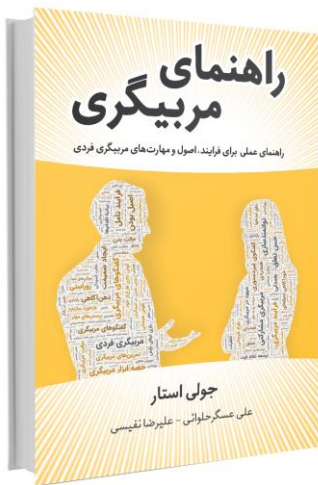
خلاقیت مراجع جریان پیدا کند و مغز او را مجبور می‌کند با روشی کاملاً متفاوت مسئله را بررسی کند.

پاسخ خلاقانه‌ی دیگر می‌تواند این باشد: «خب بیا امتحان کنیم. تصور کن از تعطیلات برگشته‌ای، باز کردن چمدان‌ها تمام شده است و یک هفته بعد دوستان درباره‌ی تعطیلات‌تان از تو می‌پرسند. بدون اینکه به کارهایی که کردید یا جاهایی که رفتید اشاره کنی، کل تعطیلات را با کلامی روشن توصیف کن.» در اینجا به مرزهای خلاقیت دقت کنید: تعیین شرایطی که مراجع نمی‌تواند درباره‌ی کاری که کرده است و جاهایی که رفته صحبت کند، فضای ذهنی راحتی برای تصور تعطیلات بدون مرز در اختیار او قرار می‌دهد، و از او دعوت می‌کند در تفکرش به چیزی فرای مکان و فعالیت‌ها بپردازد. کسی چه می‌داند ممکن است چه بگوید، ممکن است توصیف کند چقدر با خانواده‌اش احساس صمیمیت کرده است، یا این تعطیلات چطور ازدواجش را نجات داده است، یا چقدر احساس سرزندگی می‌کند، یا اینکه چقدر انگیزه دارد متفاوت زندگی کند.

اما احتیاط کنید. هدف‌تان در مقام مربی متعجب کردن مراجع‌تان با خلاقیت عالی خود و یا بیان خلاقیت‌تان به نحوی که خلاقیت او را کاهش دهد یا غیرضروری کند نیست. برعکس، خلاقیت‌تان از خلاقیت او دعوت می‌کند، آن را فرامی‌خواند، و حتی خواستار آن می‌شود.

قبل از پایان بحث...

چنانچه به مبحث مربیگری علاقه‌مند هستید و می‌خواهید بیشتر در این خصوص بدانید، پیشنهاد می‌کنیم کتاب راهنمای مربیگری را بخوانید:



[اطلاعات بیشتر](#)