

به نام خدا

## مدیران در نقش منتور

ایجاد مشارکت در یادگیری

[www.ketab.ir](http://www.ketab.ir)

نویسنده: چیپ بل و مارشال گلد اسمیت

مترجم: سعید محمدصادق

|                     |                                                                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : بل، چپ آر، ۱۹۴۴-م، Bell, chip R., 1944-                                                                                                     |
| عنوان و نام پدیدآور | : مدیران در نقش منتور: ایجاد مشارکت در یادگیری/ نویسنده چپ بل، مارشال گلداسمیت؛ مترجم سعید محمدصادق؛ ویراستار مرضیه فخرایی.                   |
| مشخصات نشر          | : تهران: آینده پژوه، ۱۴۰۲، ۲۷۴ صفحه                                                                                                           |
| شابک                | : ۹۷۸-۶۲۲-۵۷۸۱-۱۳-۹                                                                                                                           |
| یادداشت             | : عنوان اصلی: Managers as mentors : building partnerships for learning, c<br>1996.                                                            |
| موضوع               | : مشاوره در کسب و کار<br>Mentoring in business Executives<br>مدیران<br>آموزش حین خدمت<br>Employees -- Training of<br>Employees--Counseling of |
| شناسه افزوده        | : گلداسمیت، مارشال                                                                                                                            |
| شناسه افزوده        | : Goldsmith, Marshall                                                                                                                         |
| شناسه افزوده        | : محمدصادق، سعید، ۱۳۴۶-، مترجم                                                                                                                |
| شناسه افزوده        | : فخرایی، مرضیه، ۱۳۴۴-، ویراستار                                                                                                              |
| رده‌بندی کنگره      | : HF۵۳۸۵                                                                                                                                      |
| رده‌بندی دیویی      | : ۶۵۸.۳۱۲۲                                                                                                                                    |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۰۱۴۶۰۳۲                                                                                                                                     |

**عنوان:** مدیران در نقش منتور

**نویسنده:** چپ بل و مارشال گلد اسمیت

**مترجم:** سعید محمدصادق

**ویراستار:** مرضیه فخرایی

**ناشر:** آینده پژوه

**نوبت چاپ:** اول، ۱۴۰۲، ۵۰۰ جلد

**قیمت:** ۱۴۰۰۰۰ ریال

**شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۵۷۸۱-۱۳-۹

کلیه حقوق این کتاب متعلق به انتشارات آینده پژوه است. هرگونه چاپ و تکثیر آن به صورت کاغذی یا الکترونیک بدون اجازه کتبی انتشارات ممنوع است. برای تهیه این کتاب با تلفن ۸۸۴۶۳۷۸۷ و ۰۹۱۲۵۳۸۷۸۴۷ تماس بگیرید

## فهرست

### پیشگفتار: شروع سفر/۷

#### بخش ۱: مفهوم منتورینگ/۲۷

فصل ۱: رسیدن به بینش: هنر منتورینگ/۲۹

فصل ۲: منتورینگ در عمل/۴۹

فصل ۳: ارزیابی استعدادهای منتورینگ/۵۹

فصل ۴: نمونه پژوهی: هر چالشی عامل تقویت کننده است/۷۱

#### بخش ۲: تسلیم شدن - هم ترازى در زمینه یادگیری/۷۵

فصل ۵: ایجاد حس خویشتاوندی: قدرت ارتباط/۷۹

فصل ۶: اعتمادسازی: سرآغاز دستاوردهای بزرگ/۸۷

فصل ۷: ملاقات با خود: فروتنی منتور عامل اعتماد به نفس منتهی/۹۷

فصل ۸: درون ذهن منتهی: تلاقی ترس و یادگیری/۱۰۱

فصل ۹: نمونه پژوهی: سریع تر شکست بخور/۱۰۹

#### بخش ۳: پذیرش - ایجاد پناهگاهی امن برای خطر کردن/۱۱۳

فصل ۱۰: دعوت به ریسک: پذیرش، ابزار پرورش شجاعت/۱۱۵

فصل ۱۱: راز بزرگ سقراط: پرسش های شگفت انگیز/۱۲۳

فصل ۱۲: گوش دوست: هنر گمشده گوش دادن/۱۳۳

فصل ۱۳: «دادوستد» با «دادن» شروع می‌شود: گفتگوهای متمایز/۱۴۱

فصل ۱۴: نمونه پژوهی: فقط گوش کنید/۱۵۱

#### بخش ۴: هدیه دادن - رویداد اصلی منتورینگ/۱۵۵

فصل ۱۵: اجتناب از اقدام خطرناک: هدیه مشاوره/۱۵۹

فصل ۱۶: گزارش از نقاط کور: هدایای بازخورد و پیش‌خورد/۱۶۷

فصل ۱۷: پیوند مهارت با هدف: هدیه تمرکز/۱۷۹

فصل ۱۸: راز پرندگان آبی: هدیه تعادل/۱۸۵

فصل ۱۹: دعوت منتهی به افسون: هدیه داستان‌گویی/۱۹۳

فصل ۲۰: نمونه پژوهی: حفظ آرامش در زیر آتش/۲۰۳

#### بخش ۵: گسترش - پرورش یادگیرنده خودراهبر/۲۰۷

فصل ۲۱: فراتر از رابطه: تضمین انتقال یادگیری/۲۰۹

فصل ۲۲: «تغذیه با بهترین مواد»: نامه رشد/۲۱۷

فصل ۲۳: مدیریت اندوه شیرین: زندگی پس از منتورینگ/۲۲۳

فصل ۲۴: نمونه پژوهی: پرواز تا اوج، غواصی در عمق/۲۲۷

#### بخش ششم: شرایط خاص/۲۳۱

فصل ۲۵: مشارکت‌های نامتعارف: منتورینگ در روابط متزلزل/۲۳۳

فصل ۲۶: مشارکت‌های سخت: منتورینگ در موقعیت‌های مخاطره‌آمیز/۲۴۳

فصل ۲۷: نمونه پژوهی: به همه احترام بگذارید/۲۵۵

#### پیوست: جعبه ابزار منتور/۲۵۹

یادداشت: منابع ذکر شده در متن کتاب/۲۷۳



### شروع سفر

سفرمان را با این پرسش آغاز می‌کنیم که منتورینگ چیست؟ در پایه‌ای‌ترین تعریف، منتورینگ به معنی کمک به یادگیری دیگری است. منتورینگ نوعی مشارکت در یادگیری بین کمک‌کننده (منتور) و کمک‌گیرنده (منتی) است که با آموزش سنتی مرسوم که در آن تنها استاد به شاگرد آموزش می‌دهد، به طور چشمگیری متفاوت است.

منتورینگ به عنوان فرآیند مشارکت در یادگیری، برای بسیاری از مدیران، مفهومی کامابیش بیگانه است. آن‌ها به جای اینکه فرایند یادگیری را در کارکنان خود تسهیل کنند، تنها بر همان رویکرد کلیشه‌ای آموزش تاکید می‌کنند. آنها در این رویکرد، به جای فعال کردن مهارت «کشف» در کارکنان خود، تلاش می‌کنند تنها برخی از مهارت‌ها و قابلیت‌های آنها را افزایش دهند. نتیجه چنین آموزشی، انطباق بیشتر کارکنان با شیوه مدیریتی حاکم و پرورش روحیه پیروی و اطاعت از مدیران است. هدف از رویکرد منتورینگ، فعال کردن مهارت کشف و پرورش حکمت و خردورزی در کارکنان است که باعث افزایش قوه خلاقیت در آنها می‌شود. همانطور که می‌دانید خلاقیت، پایه و اساس نوآوری در سازمان‌هاست و سازمان‌های پیشرو و نوآور برای پیروزی بر رقبا به «کارآفرینان یادگیرنده» نیاز دارند. بنابراین ویژگی خلاقیت و نوآوری در کارکنان، بر ویژگی‌های پیرو بودن و انطباق‌پذیری، برتری دارد.

گاهی واژه‌های «منتور» و «کوچ» در معنای مشابه استفاده می‌شوند. در اینجا لازم است به وجه تمایز این دو واژه اشاره کنیم. کوچینگ بخشی از نقش رهبری است که هدف اصلی آن، حفظ و ارتقای عملکرد کارکنان است. در حالی که منتورینگ بخشی از نقش رهبری است که پیامد مهم آن، پرورش مهارت یادگیری در کارکنان و در نتیجه افزایش شایستگی، کارایی، دانش، و خرد آنهاست. بدیهی است که پرورش مهارت یادگیری کارکنان، بر عملکرد آنها، و در نتیجه تحقق اهداف سازمان، تأثیر چشمگیری دارد.

کلماتی که ما برای نقش‌آفرینان در فرایند منتورینگ استفاده می‌کنیم، بیش از هر دلیل دیگری برای راحتی انتخاب شده‌اند. «منتورها»، افرادی (به‌ویژه مدیرانی) هستند که اقداماتی را با هدف پرورش مهارت یادگیری کارکنان انجام می‌دهند. «رهبر»، «مدیر» یا «کوچ» نیز می‌تواند چنین کاری را انجام دهد. البته قرارگیری منتورها در موقعیت برتر به لحاظ قدرت و جایگاه شغلی، به هیچ‌وجه الزامی برای فرایند منتورینگ نیست. ممکن است فردی به دلیل برخورداری از مهارت یا شایستگی لازم، منتور کسی شود که از نظر موقعیت شغلی چندین سطح بالاتر از اوست.

برخی کارکنان، نسبت به مفهوم منتورینگ ذهنیت منفی دارند. دلیل این مساله، تجربه ناموفق منتورینگ در سازمان آنهاست. در این شرایط عبارت «یادگیری از طریق کوچ» غالباً جایگزین مناسب‌تری برای واژه منتورینگ است. به همین ترتیب، به جای کلمه «منتی» به معنی «فرد حمایت‌شده» که به ذینفع اصلی منتورینگ اشاره دارد، می‌توان از اسامی «تابع»، «مرید»، «همکار»، «پروترژ»، «شریک» یا «پیرو» استفاده کرد. تا زمانی که برای مخاطبان خود به طور شفاف مشخص کنیم منظورمان از کلمه استفاده شده چیست، می‌توان عناوین و برچسب‌ها را متناسب با اولویت‌ها و موقعیت‌های فردی تغییر داد.

هدف اصلی نویسندگان کتاب، تبیین رابطه منتورینگ بر اساس فلسفه مشارکت در یادگیری است. این کتاب به دنبال بیان هیچ رازی نیست تا شما به عنوان یک مدیر،

در چشم کارکنانتان، فردی شایسته‌تر و بانفوذتر جلوه کنید. نویسندگان می‌خواهند شما را با فرایند منتورینگ، بهتر آشنا کنند. هر چه آگاهی شما نسبت به منتورینگ افزایش یابد، نتایج بهتری از این فرایند خواهید گرفت. این موضوع دربارهٔ منتی هم صادق است. بسیاری از کارکنان معتقدند مباحث مطرح‌شده در کتاب به آن‌ها در بهبود فرایند منتورینگ کمک کرده است. به هر حال به شما خوانندگان عزیز پیشنهاد می‌کنیم که از بین مجموعه دانش و توصیه‌های مندرج در این کتاب، آن بخش‌ها را که برایتان مفیدتر است، به کار ببندید.

### دربارهٔ نسخهٔ بازبینی‌شدهٔ کتاب

ما نویسندگان این کتاب همیشه به دنبال تجربه‌های جدید هستیم. به‌ندرت دوبار به یک رستوران می‌رویم؛ حتی اگر رفتن به این رستوران همراه با تجربه‌ای عالی و فراموش‌نشدنی باشد. اگر قرار باشد امسال تابستان هم به همان مکان اقامتی برویم که در تابستان گذشته رفته بودیم، کاملاً دل‌سرد می‌شویم. ما حتی باقیمانده غذای دیروز را نمی‌خوریم؛ مگر اینکه غذای دیگری نداشته باشیم.

این نسخه، سومین ویرایش کتاب است. با توجه به آنچه دربارهٔ تنوع‌طلبی خود گفتیم شاید فکر کنید چرا وقت خود را صرف بازبینی و اصلاح نسخه «ته‌مانده» کتاب کرده‌ایم. اما باید اعتراف کنیم که ویرایش سوم کتاب برای ما بسیار مفید و هیجان‌انگیز بود! خوانندگان عزیز با مطالعهٔ کتاب متوجه می‌شوند که آنقدر موضوعات جدید و متفاوت نسبت به ویرایش قبلی در کتاب گنجانده شده که تجربه‌ای کاملاً جدید و بکر برایشان به همراه دارد.

ویرایش جدید کتاب از چند جهت با ویرایش‌های پیشین متفاوت است. اول اینکه فصل‌های زیادی به کتاب اضافه شده است. دوم اینکه، پس از چاپ ویرایش دوم کتاب، سخنرانی‌ها و کارگاه‌های زیادی را برگزار کردیم و از بازخورد خوانندگان کتاب و شرکت‌کنندگان در کارگاه‌های آموزشی و سخنرانی‌ها، مطالب زیادی یاد گرفتیم. بدین ترتیب توانستیم درک خود را درباره منتورینگ دقیق‌تر و شفاف‌تر کرده و مفاهیمی را که در ویرایش دوم تا حدی مبهم بودند، با وضوح بیشتری تعریف کنیم.

در اینجا از همه کسانی که با مشارکت، ابراز نظر و پیشنهادهایشان به ما مطالب زیادی آموختند، سپاسگزاری می‌کنیم.

با مطالعه بیشتر درمی‌یابید که کتاب حول عبارت کلیدی -SAGE- به معنای «حکیم» شکل گرفته است. این عبارت نشان می‌دهد تجربه واقعی منتورینگ مبتنی بر «حکمت و خردمندی» است.

حرف S از کلمه (Surrendering) به معنای تسلیم شدن گرفته شده و نشان می‌دهد فرایند منتورینگ باید با تسلیم منتور به این رابطه آغاز شود و این در صورتی میسر است که هیچکدام از طرفین نسبت به دیگری برتری نداشته باشد. در واقع فرایند منتورینگ و نتایج مثبت آن تنها زمانی آشکار می‌شود که در رابطه منتورینگ هیچ نشانه‌ای از قدرت و برتری منتور (به لحاظ تخصص و موقعیت شغلی) نسبت به منتهی نباشد. تجربه نشان می‌دهد که قدرت، اقتدار و فرمان، یا حداقل درک منتهی از این ویژگی‌ها در منتور می‌تواند تجربه منتورینگ را به گفتگویی سطحی و بدون ثمر تبدیل کند؛ رابطه‌ای بدون چالش، خطرپذیری، بدون روح، و بدون حکمت و خردمندی.

حرف A در عبارت SAGE برگرفته از کلمه (Acceptance) به معنای پذیرش است و بر ایجاد یک رابطه کاملاً ایمن و غیر سمی بین منتور و منتهی تأکید دارد. منتهی (فرد تحت حمایت) باید مطمئن شود رابطه منتورینگ، آرامش ذهنی، روانی و یا موقعیت شغلی او را تهدید نمی‌کند. تنها در این صورت است که او ترس و واهمه را کنار می‌گذارد و دست به تجربه‌های جدیدی می‌زند که باعث رشد او می‌شوند. توجه داشته باشید که پیش‌بینی هر نوع خطری می‌تواند منتهی را از انجام کارهای جدید بازدارد. این خطرات تنها به آسیب‌های فیزیکی محدود نمی‌شود، بلکه شامل آسیب‌های روانی و عاطفی ناشی از سرزنش، قضاوت یا انتقاد منتور هم هست. همه این سرزنش‌ها و قضاوت‌های منفی باعث از دست دادن عزت نفس و اعتمادبهنفس منتهی در مقابل منتور می‌شود. احساس امنیت در رابطه منتورینگ اهمیت زیادی دارد، چون بدون احساس امنیت، شهامت خطرپذیری و استقبال از تجربه‌های جدید، یادگیری و پیشرفتی حاصل نخواهد شد.



حرف G از کلمه (Gift) به معنی هدیه دادن اقتباس شده است و نشان می‌دهد اعطای هدیه یا پاداش در فرایند منتورینگ اهمیت زیادی دارد. البته اگر دادن هدیه، اولین گام در رابطه منتورینگ باشد، احتمال دارد منتهی هدیه را کم‌ارزش تلقی کرده و حتی آن را نپذیرد. بنابراین بهتر است منتورها رابطه منتورینگ را با ابراز توجه به منتهی آغاز کنند و دادن پاداش یا هدیه، پس از مراحل تسلیم شدن و پذیرش انجام شود. در این صورت منتهی اعطای هدایا را به عنوان حرکتی صمیمانه و مشارکتی ارزشمند، تجربه و درک می‌کند.

حرف E در عبارت SAGE از کلمه (Extending) به معنی گسترش گرفته شده و بر توسعه و گسترش رابطه منتورینگ تأکید دارد. توسعه رابطه منتورینگ بدین معناست که یادگیری منتهی نباید تنها به منتور محدود شود، بلکه باید قدرت خودیادگیری و خودمدیریتی در منتهی پرورش یابد. تنها در این صورت است که منتهی به فردی خودیادگیرنده تبدیل شده و شخصاً مسئولیت یادگیری و پیشرفت خود را برعهده می‌گیرد. این مرحله در فرایند منتورینگ، اساساً موجب تحول یادگیری در منتهی می‌شود.

### چرا امروزه رویکرد منتورینگ مهم است؟

در عصر دانش و اطلاعات همه سازمان‌ها برای رسیدن به موقعیت برتر در بازارهای رقابتی، بیش از پیش برای جذب و حفظ کارکنان ماهر خود تلاش می‌کنند. رویکرد منتورینگ می‌تواند سلاحی قدرتمند برای پیروزی سازمان‌ها در مبارزه برای استعدادیابی و پرورش آن‌ها باشد. از طرف دیگر امروزه به دلیل تغییر ساختار سازمانی به سمت ساختار مسطح یا افقی و همچنین به علت تغییر نقش رئیس در سازمان، شاهد بحران هویت در مدیران سنتی هستیم. مدیرانی که به واسطه مهارت‌های فرماندهی و کنترل خود در سلسله‌مراتب سازمانی ارتقا یافته‌اند، وارد دنیایی می‌شوند که در آن برخلاف آنچه آموخته‌اند، اکنون نقش سرپرستی بیشتر به نقش کوچینگ و مشارکت تبدیل شده است. این کتاب دیدگاه جدیدی در رابطه با

نقش‌ها و شایستگی‌های رئیس به عنوان جایگزینی برای آنچه که در گذشته به معنای مسئول و مدیر بوده، ارائه می‌کند.

سازمان‌ها همیشه در عرصه‌های رقابتی گوناگونی فعالیت کرده‌اند. سازمان‌ها چه برای کسب سهمی از بازار اقتصادی، سهمی از وفاداری مشتری یا سهمی از منابعی که توسط برخی از نهادهای حاکمیتی تخصیص داده شده است، به طور مستمر در حال رقابت هستند. در مسابقه بین سازمان‌های امروزی، برندگان کسانی هستند که خود را سازگارتر، نوآورتر و چابک‌تر نشان می‌دهند. این سازمان‌ها مملو از کارکنانی است که همیشه در حال یادگیری هستند و توسط مدیرانی اداره می‌شود که همیشه در حال آموزش دادن هستند. بنابراین در سطح کلان، این کتاب درباره دستیابی به موفقیت سازمانی است.

زمانی که کتاب «مدیران در نقش منتور» برای اولین بار مطرح شد، مفهوم «سازمان یادگیرنده» مفهومی جدید و محبوب بود. در آن زمان پیتر سنگه به عنوان استاد جدید مدیریت مطرح شد و کسب و فروش پیش‌گامانه و نوآورانه او، «پنجمین فرمان»، برای همه مدیران معاصر و آینده‌نگر خواندنی و ضروری بود. ما امروز از مرحله مد سازمان یادگیرنده گذشته‌ایم [۱]. در حال حاضر چشم‌انداز پیش روی کسب و کارها با فقر و کمبود استعداد، سرعت تغییرات در دنیا، و دگرگونی مفهوم مسئول بودن، که همگی در پس‌زمینه اقتصاد چالش‌انگیز به طور مؤثری عمل می‌کنند، شکل گرفته است. این موضوع، چشم‌انداز جدید «کمک به رشد کارکنان» را در صدر فهرست عوامل حیاتی موفقیت برای همه مدیران قرار داده است. در نتیجه، اکنون خواندن این کتاب از زمانی که برای اولین بار به صورت چاپی در پاییز ۱۹۹۶ منتشر شد، اهمیت بیشتری دارد.

همان‌طور که از آن زمان تاکنون اهمیت منتورینگ افزایش یافته، ابزارهای منتورینگ جدیدی نیز ارائه شده است. مدیران امروز بدون اعتقاد به داشتن برنامه، به دنبال کسب مهارت هستند. آن‌ها به جای دور زدن قوانین و سیاست‌های حاکمیتی در پی جذب منابع و تکنیک‌های مدیریتی مفید هستند. اگرچه تحمل و بردباری در یادگیری و مطالعه کاوش‌های فلسفی و تئوری‌های مدیریتی ممکن است از سوی

مدیران تحمل شود، اما در میانه چالش و گرمای رقابت کسب و کارها، مدیران از هر دستورالعملی که فوراً انتقال‌پذیر به تجربه روزمره آن‌ها نباشد، اجتناب می‌کنند.

## منتورینگ به عنوان هنر

منتور، معلم، راهنما، حکیم و مهم‌تر از همه فردی است که به بهترین شکل ممکن، به شیوه‌ای کامل و دلسوزانه در برابر دید آشکار منتی عمل می‌کند. هیچ کمک یا حمایتی، بیش از ترکیبی از شفقت و اصالت که از سوی منتور به منتی القا شود، نمی‌تواند در رابطه‌ای رخ دهد. منتورینگ یعنی واقعی بودن، کنشیار<sup>۱</sup> بودن و گاهی نوعی پیامبر بودن. بنابراین در منتورینگ، وزن هنر بسیار بیشتر از وزن علم است. این کار برآمده از قدرت و توانمندی‌های شخصی است، نه قدرت حاصل‌شده از ناحیه تخصص یا نقش سازمانی فرد منتور. قدرتمندترین و سخت‌ترین بخش منتورینگ این است که آن کسی باشید که منتی را

این بدان معنا نیست که منتور باید نوعی ابرقهرمان بدون نقص، بدون شک و یا فاقد ظرفیت اشتباه کردن باشد. اساساً، موضوع اصلی منتورینگ در خصوص رشد است؛ رشدی که هر دو طرف رابطه را دربرمی‌گیرد. بنابراین می‌توان انتظار داشت همان‌طور که منتی‌ها به کمک منتورها رشد می‌کنند، منتورها نیز گام‌به‌گام با منتی‌های خود رشد کنند. هسته اصلی رابطه منتورینگ بیشتر مربوط به جستجویی دوفره است تا انتقال خرد از فردی در سطح بالا به سمت فردی کم‌خرد که در سطحی پایین‌تر قرار گرفته است. به عنوان کار جمعی، منتورینگ زمانی بهترین پیامدها و نتایج را به همراه دارد که منتورها بر ساختن متمرکز باشند، نه بر لاف زدن.

کارلوس کاستاندا که متخصص انسان‌شناسی است، از کلمه «جادو» برای توصیف رابطه منتورینگ منحصربه‌فرد خود با پزشک یا کوئی، دون خوان، استفاده کرد. به‌درستی فرآیند منتورینگ زمانی که حیات واقعی خود را به دست می‌آورد و از طریق تجربه‌ای از اکتشاف مشترک، منتور و منتی را هدایت می‌کند، کیفیتی

جادویی دارد [۲]. چالش کمک به دیگری برای دیدن موضوعات و پدیده‌ها به روشی جدید در طول قرن‌ها به نام‌های متعدد و متنوعی خوانده شده است. نویسندگان کتاب مقدس از تشبیهات ماهیگیری استفاده می‌کردند تا روح جادوگری را به تصویر بکشند و از برداشتن پرده‌ها از چشم‌ها خبر دهند. رام داس فیلسوف، از آن جادو به عنوان «رقص» یاد کرد [۳]. بودا گفت: «انسان باید همان‌طور که از راهنمای گنج برای رسیدن به گنجینه مدفون پیروی می‌کند، از مرد خردمندی پیروی کند که او را به خاطر خطاهایش سرزنش می‌کند.»

جادوی منتورینگ نمی‌تواند حاصل اجرایی انفرادی باشد. منتورینگ رابطه‌ای یک‌طرفه بین استادی خبره با فرد خام تازه‌کار نیست. برای مؤثر و ماندگار بودن منتورینگ، باید این رابطه به صورت رابطه‌ای دو طرفه، به معنی انجام تلاش‌های هماهنگ دوفره، اجرا شود. هماهنگی و هم‌افزایی منتورینگ همان چیزی است که به این رابطه کیفیتی شبیه به رقص می‌بخشد. همچنین این رابطه، حاوی جنبه‌ای سحرآمیز است که آن را جادویی می‌کند.

این کتاب اولین کتاب نوشته‌شده درباره منتورینگ نیست و البته آخرین آن هم نخواهد بود. اما با توجه به آنچه دیدیم، این کتاب تنها نمونه‌ای است که می‌دانیم مبتنی بر فلسفه مشارکت واقعی است. برداشت ما از منتورینگ با فلسفه مشارکت به این صورت توضیح دادنی است: فرض کنید همه کارمندان آینده شما به طور مستقل داوطلبانی ثروتمند، سرسخت و هدفمند هستند که عاشق یادگیری هستند و در عین حال از تسلیم آزادی خود متنفرند. در چنین شرایطی انتظار پیرو بودن از آن‌ها بیهوده است و تنها عاملی که می‌تواند رشد افراد و سازمان را تضمین کند، مشارکت منتهی و منتور در رابطه منتورینگ است.

این کتاب همچنین درباره چگونگی ایجاد تسهیل یادگیری بدون اعمال قدرت‌های ناشی از موقعیت سازمانی یا تخصص است. این کتاب بیشتر درباره آموزش از طریق قدرت مشاوره و همکاری در یادگیری است تا اعمال محدودیت و ارزیابی منتهی در محیط کار. این کتاب به یادگیری به عنوان فرآیندی گسترده و آشکار و نه تلاشی ارزشی و محدودکننده، می‌نگرد. منتورینگ آهنگی است درباره به ظهور رسیدن و



آشکار شدن قهرمان درون؛ آهنگی که هنوز ملودی‌های آخر آن نوشته نشده است. این کتاب دستورالعمل نحوه انجام جادوی یادگیری همزمان است. کتاب پیش رو به هیچ‌وجه کتابی فلسفی نیست؛ در عین حال مبتنی بر عقاید بسیار مشخصی است که به چند نمونه آن اشاره می‌شود: هدف اصلی منتورینگ خلق انسان یادگیرنده خودراهبر است، با توجه به این نکته، ابزار اولیه یادگیری، کشف است و این ابزار مؤثرترین زمینه برای رسیدن به هدف یادگیری است. هدف منتورینگ به طور خلاصه پیش بردن فرآیند مشارکت یادگیری است. کتابی که در دست دارید کتاب کاری است که مملو از ایده‌ها، پیشنهادها، روش‌ها و منابع سودمند برای اجرای منتورینگ مؤثر است. اگر در پایان مطالعه شما شاهد این باشیم که گوشه صفحات کتاب تا خورده‌اند، زیر جملات خط کشی شده و کتاب دست‌به‌دست بین مردم ردوبدل می‌شود، به این معنی است که ما موفق شده‌ایم آن را به کتابی کاربردی تبدیل کنیم؛ شاید حتی کتابی برای مردم‌کننده و همچنین کتابی روح‌پرور. در نگارش کتاب این‌گونه در نظر گرفته شده است که برای بخش مهمی از مسئولیت رهبری (کمک به یادگیری و رشد دیگران) باشد. برای جلب توجه شما و دادن تصویری از نحوه سازماندهی مطالب کتاب، معرفی مختصری از هر فصل را در ادامه خواهیم داشت.

### بخش ۱: مفهوم منتورینگ

**فصل ۱: رسیدن به بینش:** هنر منتورینگ، به تشریح این موضوع می‌پردازد که منتورینگ چیست (و البته روشن می‌کند که چه چیزهایی نیست)، تله‌های منتورینگ را که باید از آن‌ها اجتناب کرد، توصیف می‌کند و دیدگاه‌هایی مربوط به چگونگی مؤثر کردن رابطه منتورینگ ارائه می‌دهد. این فصل همچنین نمایی کلی از مدل منتورینگ استفاده‌شده برای ساختار کتاب را به تصویر می‌کشد.

**فصل ۲: منتورینگ در عمل:** منتورینگ از نمای نزدیک، هدف ساده و منحصر به فردی دارد: ارائه احساس و هیجان منتورینگ. اغلب شرکت‌کنندگان در کلاس‌های کوچینگ و منتورینگ می‌پرسند: «آیا می‌توانید فیلمی را نشان دهید که با دیدن آن

بتوانیم تشخیص دهیم، رابطه و فرآیند منتورینگ مؤثر دارای چه نشانه‌هایی است، تا با دیدن آن نشانه‌ها از کیفیت رابطه منتورینگ خود مطلع شویم؟» در این فصل سعی شده است فیلمنامه چنین فیلمی ارائه شود. این موضوعی خواهد بود که در سراسر کتاب به آن بازمی‌گردیم تا نکات کلیدی راجع به مشارکت منتورینگ را بیان کنیم.

**فصل ۳: ارزیابی استعدادهای منتورینگ.** این فصل ابزار ارزیابی و امتیازدهی به ویژگی‌های یک منتور شایسته را در اختیار شما قرار می‌دهد. از آنجایی که در تعدادی از فصل‌های کتاب چند بحث فرعی وجود دارد که از نتایج این ارزیابی استفاده می‌نمایند، توصیه می‌کنیم قبل از رفتن به فصل‌های دیگر، این فصل را خوانده و وضعیت خود را از منظر شایستگی‌های یک منتور بررسی کنید. ابتدا فصل‌های ۱ تا ۳ را بخوانید، سپس هر فصلی را که نیاز دارید انتخاب و مطالعه کنید. اگر ترجیح می‌دهید پاسخ پرسش‌نامه ارزیابی را در کتاب ننویسید، می‌توانید از پرسش‌نامه کپی بگیرید.

**فصل ۴: نمونه‌پژوهی: هر چالشی عامل تقویت‌کننده است.** در سراسر این ویرایش از کتاب، نمونه‌هایی از رهبران شاخص و برجسته را معرفی می‌کنیم تا تجربیاتشان را درباره منتورهای مؤثر خود بیان کنند. اولین نمونه‌پژوهی، مصاحبه با مارک ترچک، مدیرعامل سازمان حفاظت از طبیعت است. نیچر کانسرونی سازمانی پیشرو در زمینه حفاظت از محیط زیست در سراسر جهان است که برای حفاظت از زمین‌ها و منابع آبی مهم برای طبیعت و مردم کار می‌کند. مارک قبل از پیوستن به شرکت نیچر کانسرونی، مدیرعامل شرکت گلدمن ساکس بود و نقشی کلیدی در توسعه استراتژی زیست‌محیطی این شرکت داشت. او دارای مدرک MBA از مدرسه کسب‌وکار هاروارد است.

## بخش ۲: تسلیم شدن - هم‌ترازی در زمینه یادگیری

**فصل ۵: ایجاد حس خویشاوندی:** قدرت ارتباط، به این نکته اشاره می‌کند که نحوه شروع رابطه منتورینگ می‌تواند به شدت بر میزان تأثیرگذاری آن در آینده مؤثر باشد. این فصل هم دیدگاه‌ها و هم روش‌هایی را برای شروع رابطه منتورینگ ارائه می‌کند.

**فصل ۶: اعتمادسازی:** سرآغاز دستاوردهای بزرگ. این فصل نشان می‌دهد که چگونه کیفیت رابطه منتورینگ بر میزان موفقیتی که منتور در پرورش، برقراری ارتباط و ایجاد اعتماد به دست می‌آورد، تأثیر دارد. با استفاده از سبک گم‌دین بزرگ فقید استیو آلن به عنوان نمونه اولیه، این فصل به تشریح اقدامات مهم برای ایجاد اعتماد می‌پردازد.

**فصل ۷: ملاقات با خود: فروتنی منتور، عامل اعتماد به نفس منتهی.** این فصل بر روی راه‌هایی برای کاهش فاصله عاطفی بین منتور و منتهی تمرکز دارد. مطالب این فصل که به تنهایی توسط مارشال نوشته شده است، به شرح تکنیک‌های برای کاهش اثر قدرت ناشی از موقعیت و تخصص منتور می‌پردازد و بیان می‌کند که چگونه می‌توان با ایجاد زمین بازی مساوی و هم‌تراز قرار دادن منتور و منتهی، رابطه منتورینگ، را اثربخش و سازنده کرد.

**فصل ۸: درون ذهن منتهی: تلاقی ترس و یادگیری.** ترس یکی از بزرگ‌ترین موانع یادگیری است. روابط رهبر و پیرو با توجه به وجود همیشگی قدرت موقعیت (برای رئیس) یا تخصص (برای همتایان) یا هر دو، اغلب عناصری از اضطراب را در خود دارند. به همین ترتیب، بیشتر سازمان‌ها هنوز انرژی زیادی را صرف ارزیابی، آزمایش و قضاوت کارکنان خود می‌کنند؛ درحالی که می‌دانیم همه این کارها جزو عوامل بالقوه تولید اضطراب در منتهی هستند. این فصل به بررسی راه‌هایی می‌پردازد که می‌توان رابطه منتورینگ را به پناهگاهی امن و عاری از دلهره برای منتهی تبدیل کرد. بنابراین با به کارگیری این روش‌ها، محیط سالمی برای یادگیری منتهی ایجاد می‌شود.

**فصل ۹: نمونه پژوهی: سریع‌تر شکست بخور.** این فصل مصاحبه‌ای با لیز اسمیت، مدیرعامل بلومین برنندز ارائه می‌دهد. بلومین برنندز یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های

غذاخوری معمولی در جهان است که بیش از ۱۴۰۰ رستوران در ۴۹ ایالت و ۲۱ کشور و منطقه دارد. این شرکت صاحب پرندهای آشنایی مانند رستوران استیک اوت‌بک، بون فیش کبابی، کباب ایتالیایی کارابا است. خانم اسمیت قبل از به عهده گرفتن مسئولیت رهبری در شرکت بلومین برنرز، رئیس شرکت آون پروداکتز بود. او دارای مدرک MBA از دانشگاه استنفورد است.

### بخش ۳: پذیرش - ایجاد پناهاگی امن برای خطر کردن

**فصل ۱۰: دعوت به ریسک: پذیرش ابزار پرورش شجاعت.** الزامات و روند حرکت از مرحله مبتدی و رسیدن به استادی تا حدود زیادی روشن است. منتی باید خطر اشتباه کردن و حتی تن دادن به شکست را بپذیرد. انجام چنین ریسکی، به‌ویژه در حضور دیگری، به شجاعت نیاز دارد. بنابراین، این وظیفه کلیدی منتور است که با ایجاد محیطی امن برای تن دادن به وجود بیاورد که منتی ضمن ارتباط صمیمانه با منتور خود، با اشتیاق، هر نوع خطری را بپذیرا باشد.

**فصل ۱۱: راز بزرگ سقراط: پرسش‌های شکفت‌انگیز.** این فصل بر قدرت پرسیدن سؤال‌هایی تمرکز می‌کند که تقویت احساس پذیرش منتی را به دنبال دارد. به عنوان مثال، سؤالات مربوط به آب‌وهوای مناسب در گردهمایی خانوادگی، در مقایسه با سؤالاتی که کنجکاوی صادقانه را نشان می‌دهند، احساس بسیار متفاوتی در شما ایجاد می‌کند. همه می‌دانند چگونه سؤال بپرسند، اما منتورینگ خوب از سؤال و جواب به عنوان ابزاری برای غنی‌سازی رابطه و در عین حال تسهیل در رسیدن به بینش و کشف استفاده می‌کند. تسلط بر تکنیک‌های این فصل می‌تواند برای کلیه روابط بین فردی مفید باشد.

**فصل ۱۲: گوش دوست: هنر گمشده گوش دادن.** این فصل بر اهمیت و قدرت پرورش پذیرش از طریق گوش دادن تمرکز دارد. هنگام رسیدن به این فصل ممکن است دچار این وسوسه شوید که از این فصل بگذرید و به خودتان بگویید: «می‌دانم که چگونه گوش کنم!» سعی کنید در مقابل این گفتگوی درونی مقاومت کنید، زیرا خوانندگان نسخه‌های قبلی نشان دادند که این فصل ممکن است توانمندسازترین



فصل کتاب باشد. در این فصل تعریفی بسیار عمیق تر و غنی تر از گوش دادن نسبت به آنچه در کتاب‌های نحوه برقراری ارتباط به طور کلی مطرح می‌شود، ارائه می‌گردد.

**فصل ۱۳: «دادوستد» با «دادن» شروع می‌شود:** گفتگوهای متمایز، این فصل درباره تکنیک‌های پرسش و پاسخ نیست و در عوض، بیشتر به معرفی ابزارهای بین فردی می‌پردازد که شما را با روش و چگونگی تبدیل بحثی ناکارآمد به یک گفتگوی روشنگر (مملو از بینش) آشنا می‌سازد. این فصل با معرفی روش‌هایی برای شروع مجدد بحثی متوقف‌شده یا منحرف‌شده از موضوع اصلی گفتگو و یا توقف گفتگویی که بی‌ثمر شده، آموزه‌های فصل راز سقراط (فصل ۱۱) را به سطح پیشرفته‌تری از کاربرد هنر پرسشگری می‌رساند.

**فصل ۱۴: نمونه پژوهی: فقط گوش کنید.** این پژوهش مصاحبه‌ای با خانم دینا مولیگان، مدیرعامل شرکت بیمه زندگی گاردین آمریکاست. شرکت بیمه عمر گاردین آمریکا یکی از شرکت‌های فورچون ۲۰۰ است که در سال ۱۸۶۰ تأسیس شد. این شرکت چهارمین شرکت بزرگ بیمه عمر متقابل<sup>۱</sup> در ایالات متحده است. خانم مولیگان قبل از پیوستن به گاردین در سال ۲۰۰۸ شریک مؤسس شرکت راه‌حل‌های مدیریتی دی دی ام، شرکت مشاوره بیمه عمر، بود. او مدتی نیز به عنوان یکی از مدیران شرکت مک کینزی مشغول به کار بود؛ جایی که او به عنوان یکی از رهبران بخش بیمه زندگی آمریکای شمالی خدمت می‌کرد. خانم مولیگان دارای مدرک MBA از دانشگاه استنفورد است و در فهرست مجله فورچون در زمره ۵۰ زن قدرتمند در کسب‌وکارهای ایالات متحده قرار گرفته است.

۱. شرکت بیمه عمر متقابل شرکتی است که متعلق به بیمه‌گذاران آن است. به عبارت دیگر، وقتی بیمه عمر را از یک شرکت سهامی عام خریداری می‌کنید، سهام مالکیت آن شرکت را به دست می‌آورید - و ممکن است از آن سود دریافت کنید.