



قطب‌نما رودنیال کن

۳۰۲ نویسنده گیت

قطب‌نمای کوچینگ ایران

نسل زده: تغییر، معنا و کوچینگ

از حرکت‌های اجتماعی تا آینده‌شغلی و تأثیرگذاری اجتماعی؛ روایتی از چالش‌ها و فرصت‌ها

فصلنامه تخصصی کوچینگ • سال اول • شماره ۳۰۲ • پاییز و زمستان ۱۴۰۳ • ۲۰۲ صفحه

بسم الله



از دیرباز، بالون‌ها نمادی از آزادی، ماجراجویی و کشف افق‌های تازه بوده‌اند. «بالون دریایی»، با ترکیب زیبای عناصر آب، آتش و هوا، نمادی از سفر به ناشناخته‌هاست؛ سفری که در آن فرد، سبک‌بار از سنگینی‌های گذشته، به سوی اوج پرواز می‌کند و از بالا به چشم‌اندازهای بی‌نظیری دست می‌یابد که شاید از سطح زمین هرگز دیده نشود. در کوچینگ نیز، همانند سفر با یک بالون دریایی، فرآیندی از رشد و تحول آغاز می‌شود. کوچ، همانند یک هم‌سفر، کمک می‌کند تا شما بادهای بالون زندگی خود را تنظیم کنید و با شناسایی بادهای مناسب «نقاط قوت، اهداف، و ارزش‌ها» به سوی مقصدی روشن حرکت کنید. در این سفر، موانع همچون تلاطم‌های هوایی، فرصتی برای یادگیری و قدرت یافتن هستند، و چشم‌اندازهای تازه‌ای که از اوج به دست می‌آیند، آگاهی و بینش عمیق‌تری به همراه دارند. انتخاب بالون دریایی برای جلد این شماره از کوچ‌مگ، یادآور این است که کوچینگ نه تنها مسیری برای تغییر و تحول است، بلکه سفری الهام‌بخش به سوی افق‌های ناشناخته است. این نماد، تعهد ما را در کوچ‌مگ یادآور می‌شود: «همراهی شما در مسیری که با هر اوج، دیدگاهی تازه و با هر توقف، رشدی ماندگار به ارمغان می‌آورد».

در این شماره از کوچ مگ، میزبان ۲۵ کوچ حرفه‌ای کشورمان بودیم...



- ۱۰ • بیزینس کوچینگ: ابزار مدیریت و موفقیت کسب و کار • منیر چگینی
- ۱۶ • قدرت روانشناسی کوچینگ • مهندس فرشاد نزلکتی
- ۲۴ • تبیینی بر رویکردهای کوچینگ: آنچه که یک کوچ حرفه‌ای باید بداند • دکتر کیومرث احمدی
- ۳۴ • شیمی مغز در کوچینگ: نقش انتقال دهنده‌های عصبی • دکتر احسان چیت‌ساز
- ۳۹ • کوچینگ و نوروساینس: از علم مغز تا تحول پایدار • غزاله عبدالکریمی
- ۴۶ • جمعه غریبی ست نازنین! • محمد رضا حقدوست
- ۵۶ • کوچینگ و بازسازی مغز: موفقیت از دریچه نوروساینس • احسان اسماعیلی
- ۶۳ • هم‌افزایی ذهن و کوچ: کاوشی در نوروساینس کوچینگ • دکتر مهشید کارخانه‌چی
- ۶۶ • کوچینگ و مدیریت منابع انسانی • نوید اتحادیان مقدم
- ۷۶ • کوچینگ و نسل زد: نیازها، چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو • افشین چاپچی
- ۸۸ • کوچینگ در هزارتوی نسل هزاره • دکتر حامد رضا مهدی
- ۹۸ • نسل Z در آینه کوچینگ: از سردرگمی تا وضوح • سها بیرانوند
- ۱۰۶ • تبیین ۳ تکنیک کوچینگ گروهی کارآمد در سازمان‌ها • دکتر سعید نیک‌اخلاق
- ۱۱۴ • کوچینگ و مهارت نرم: دو بال موفقیت سازمانی • دکتر زینب اسماعیلی
- ۱۲۲ • آینده‌پژوهی در کوچینگ • اکبر محمدی
- ۱۳۲ • کوچینگ با چاشنی هوش مصنوعی: فرصت‌ها و چالش‌ها • بهارک زعفرانی زاده
- ۱۳۷ • ضرورت شخصیت‌شناسی MBTI در کوچینگ • پریرسا احمدی منش
- ۱۴۶ • ارتباط بدون خشونت: زبان زندگی برای درک و ارتباط موثر • سودا محبوب
- ۱۵۵ • سفر کوچینگ در مسیر تحلیل کسب و کار • دکتر محمد مهدی لطیفی
- ۱۶۰ • مروری بر دیدگاه‌های صاحب نظران درباره کوچینگ اخلاقی • دکتر علی کوشا زاده
- ۱۷۰ • قدرت اخلاق در کوچینگ: پلی به سوی تأثیرگذاری پایدار • محمد هادی طایفی
- ۱۷۸ • منش اخلاقی کوچ: پیوند اخلاق و شایستگی در کوچینگ • برسام (میثم) شاهسون
- ۱۸۳ • مدیریت زنان در صنعت: از نظریه تا کوچینگ در عمل • عادلہ عابدین پور
- ۱۹۱ • کوچینگ، همراه رشد و موفقیت استارت‌آپ‌ها • شهره محمدی
- ۱۹۸ • کوچینگ، منتورینگ در دنیای استارت‌آپ‌ها • آزاده نشاط‌آور

سفری به دنیای بی پایان کوچینگ،

در جستجوی معنا و تحول

در عصر حاضر که تغییرات با سرعتی خیره‌کننده در حال وقوع‌اند، نسل جدیدی پا به میدان گذاشته است؛ نسلی که مرزهای سنتی را پشت سر گذاشته، با نگرشی نو به زندگی، کار و آینده می‌نگرد. پیشرفت‌های فناوریانه، تحولات اجتماعی و اقتصادی، و گسترش روزافزون فضای دیجیتال، نسل زد را به نیرویی پیش‌برنده و تأثیرگذار تبدیل کرده است. در این میان، کوچینگ بیش از همیشه به عنوان ابزاری تحول‌آفرین و نوآورانه، نقشی کلیدی در درک و تعامل با این نسل ایفا می‌کند.

اما کوچینگ تنها یک مکالمه ساده یا مجموعه‌ای از تکنیک‌ها نیست؛ بلکه سفری درونی است که به افراد و گروه‌ها کمک می‌کند تا خود را بهتر بشناسند، اهداف معنادارتری را دنبال کنند و مسیر آینده خود را با شفافیت بیشتری ترسیم نمایند. برای نسل زد، کوچینگ به معنای یافتن هویت، آزادی و خلاقیت است؛ درست مانند مسافرانی که در یک بالون دریایی از امواج جدا می‌شوند و به کشف افق‌های تازه می‌پردازند. این نسل نه تنها از چالش‌های پیش روی خود هراسی ندارد، بلکه آن‌ها را به فرصت‌هایی برای ساختن آینده‌ای متفاوت تبدیل می‌کند. کوچینگ نیز همچون همان بالون، بستری برای حرکت در میان پیچیدگی‌های زندگی و کشف مسیرهای جدید فراهم می‌آورد.

لذا پرونده ویژه این شماره از «کوچ مگ» را به بررسی ارتباط میان کوچینگ و نسل زد اختصاص داده‌ایم. مقالاتی که با تلاش کوچ‌های فرهیخته ایرانی به نگارش درآمده‌اند، شما را به درکی عمیق‌تر از کوچینگ در دنیای نسل زد می‌رسانند.

با افتخار، دومین و سومین شماره از مجله تخصصی «کوچ مگ؛ قطب‌نمای کوچینگ ایران» را تقدیم شما می‌کنیم؛ نشریه‌ای که این بار، با نگاهی تازه، ابعاد گوناگون نسل زد و تأثیر کوچینگ بر زندگی و تحول آن‌ها را کاوش کرده است. این شماره با رویکردی پویا، تلاش دارد چالش‌ها و فرصت‌های این نسل را از زوایای مختلف تحلیل کند و راهکارهایی عملی برای کوچ‌ها، مدیران و علاقه‌مندان ارائه دهد. در بخش دیگری از این شماره، سفری به دنیای نوروساینس کوچینگ خواهیم داشت؛ جایی که علم مغز و کوچینگ در هم می‌آمیزند. همچنین، تأثیر فناوری‌های نوین، از جمله هوش مصنوعی، بر

کوچینگ بررسی شده است؛ حوزه‌ای که افق‌های جدیدی را پیش روی کوچ‌ها و سازمان‌ها می‌گشاید. نقش اخلاق در کوچینگ نیز از دیگر موضوعات کلیدی این شماره است، جایی که قدرت اخلاقی کوچ به پلی برای تأثیرگذاری پایدار و خلق تغییرات ماندگار تبدیل می‌شود. افزون بر این، مقالاتی درباره کوچینگ گروهی، مهارت‌های نرم و تأثیر کوچینگ در مدیریت منابع انسانی و استارت‌آپ‌ها، دیدگاه‌های ارزشمندی را برای کوچ‌های حرفه‌ای، مدیران و علاقه‌مندان به این حوزه ارائه می‌کند.

آنچه در دستان شماست، حاصل تلاش ۲۵ کوچ حرفه‌ای ایرانی است که با نوشته‌های اصیل خود، این شماره را غنا و عمق بخشیده‌اند. هر مقاله، نگاهی تحلیلی و تازه به موضوعاتی همچون کوچینگ و نوروساینس، کوچینگ و سازمان‌ها، کوچینگ و آینده‌پژوهی، کوچینگ و اخلاق، و نهایتاً کوچینگ و نسل زد دارد. در «کوچ مگ» به دنبال آن هستیم که هر گفتگو، هر مقاله و هر ایده، جرقه‌ای برای ایجاد تغییرات مثبت باشد. این شماره همچون بالونی دریایی است که بر فراز امواج پرتلاطم تغییرات به پرواز درآمده و افق‌هایی نو برای کوچینگ ترسیم می‌کند؛ افق‌هایی که در آن معنا، تحول، و تأثیرگذاری اجتماعی جایگاهی محوری دارد.

«کوچ مگ» اکنون فراتر از یک نشریه؛ به پلی ارتباطی میان کوچ‌های حرفه‌ای، پژوهشگران، مدیران و تمامی علاقه‌مندان به کوچینگ تبدیل شده است. از تمامی کوچ‌های حرفه‌ای، پژوهشگران و فعالان این حوزه دعوت می‌کنیم تا در این مسیر همراه ما باشند. ارسال مقالات، ارائه پیشنهادات و به اشتراک‌گذاری تجربیات شما، چراغ راه آینده این نشریه خواهد بود. بیا بیا با هم این مسیر را ادامه دهیم، از چالش‌ها عبور کنیم و به افق روشن‌تر برای جامعه‌ی کوچینگ دست یابیم. جامعه‌ای که در آن کوچ‌ها، مدیران و علاقه‌مندان به کوچینگ، نه تنها در مسیر رشد حرکت می‌کنند، بلکه از دانش، تجربیات و ایده‌های یکدیگر بهره می‌برند. این همکاری و تعامل، جوهره اصلی کوچینگ است: «با هم بهتر شدن، با هم تغییر کردن»

با آرزوی بهترین‌ها

”پرونده ویژه این شماره | کوچینگ و نسل زد | صفحه ۷۶ تا ۱۰۵“





چرا دانستن، کافی نیست؟

در دنیای امروز، دانستن دیگر یک مزیت رقابتی نیست. اطلاعات، بی‌نهایت در دسترس است. هر مدیری می‌تواند در عرض چند دقیقه به مقالات تخصصی، کتاب‌های مدیریتی و توصیه‌های بی‌شمار درباره موفقیت در کسب‌وکار دسترسی پیدا کند. اما آیا این اطلاعات باعث رشد واقعی می‌شوند؟

واقعیت این است که اطلاعات خام، بدون تحلیل و اجرای درست، هیچ ارزشی ندارند. بسیاری از مدیران، با حجم عظیمی از داده‌ها احاطه شده‌اند اما همچنان نمی‌دانند که کدام مسیر را انتخاب کنند. اینجاست که بیزینس کوچینگ وارد میدان می‌شود.

بیزینس کوچینگ، یک ابزار قدرتمند برای عبور از توهّم دانستن و رسیدن به درک واقعی است. این فرآیند، مدیران را وادار می‌کند که قبل از تصمیم‌گیری، فکر کنند، تحلیل کنند و سپس اقدام کنند. کوچینگ، کمک می‌کند که از بین انبوه داده‌ها، واقعیت‌ها را ببینید، از ابهام فاصله بگیرید و مسیری روشن برای پیشرفت ترسیم کنید.

بیزینس کوچینگ چیست؟

بیزینس کوچینگ، فرآیندی است که به مدیران و صاحبان کسب‌وکار کمک می‌کند تا وضعیت فعلی کسب‌وکار خود را عمیق‌تر درک کنند، تصمیمات بهتری بگیرند و استراتژی‌های مؤثر را اجرا کنند. این فرآیند، برخلاف مشاوره‌های سنتی، راه‌حل آماده ارائه نمی‌دهد. به جای آن، مدیران را به سمت کشف راه‌حل‌های اختصاصی خودشان هدایت می‌کند.

در بیزینس کوچینگ، همه چیز با پرسش‌های درست شروع می‌شود. پرسش‌هایی که باعث می‌شوند شما به جای واکنش‌های سریع و غریزی، عمیق‌تر فکر کنید، داده‌های واقعی را تحلیل کنید و اقدامات هدفمند انجام دهید.

اما این مسیر، یک چارچوب مشخص دارد. در بیزینس کوچینگ، رشد کسب‌وکار

بیزینس کوچینگ

ابزار مدیریت و موفقیت کسب‌وکار



بر اساس سه اصل کلیدی اتفاق می‌افتد:

- تحلیل (Analysis): تحلیل و عارضه‌یابی کسب‌وکار
- هدف‌گذاری (Goal Setting): تعیین اهداف و نتایج مطلوب
- اقدام‌گرایی (Execution): تبدیل اهداف به اقدام‌های شفاف

این سه اصل، به مدیران کمک می‌کنند تا از تصمیمات احساسی و بی‌پایه فاصله بگیرند و روی واقعیت‌ها و اقدامات مؤثر تمرکز کنند.

تحلیل و عارضه‌یابی کسب‌وکار

بدون تحلیل، هر اقدامی یک قمار است. بسیاری از مدیران بر اساس حدس و گمان یا تجربیات گذشته تصمیم می‌گیرند. اما آیا این روش کافی است؟

یک بیزینس کوچ، قبل از هر اقدامی، به تحلیل وضعیت کسب‌وکار می‌پردازد. این کار معمولاً با استفاده از ابزارهای عارضه‌یابی انجام می‌شود. این ابزارها به مدیران کمک می‌کنند تا:

● مشکلات و باگ‌های یک کسب‌وکار را شناسایی کنند.

● ریشه‌ی این مشکلات و چالش‌ها را پیدا کنند.

● و نقاط قوت و فرصت‌هایی را که از چشم مدیران یک کسب‌وکار پنهان مانده را آشکار سازند.

فرض کنید یک شرکت در جذب مشتریان جدید مشکل دارد. مدیران، احتمالاً تبلیغات بیشتر را راه‌حل می‌دانند. اما ابزار عارضه‌یابی نشان می‌دهد که مشکل اصلی، عدم پیگیری صحیح مشتریان بالقوه و ضعف در فرآیند فروش است. بدون این تحلیل، ممکن است هزینه‌های تبلیغاتی افزایش پیدا کند اما همچنان تغییری در نتیجه ایجاد نشود.

تحلیل، نه تنها مشکلات را آشکار می‌کند، بلکه به مدیران کمک می‌کند تا داده‌های واقعی را جایگزین حدس و گمان کنند.

هدف‌گذاری برای کسب‌وکار

بسیاری از مدیران، تصور می‌کنند که داشتن یک هدف کلی، کافی است. اما واقعیت این است که هدف‌گذاری نامشخص، یکی از دلایل اصلی شکست در کسب‌وکارهاست. هدف باید نه تنها واضح، بلکه عملی، دقیق و دارای مسیر مشخص باشد. یک بیزینس کوچ، به مدیران کمک می‌کند تا:

● بفهمند که دقیقاً به چه اهداف و نتیجه‌هایی می‌خواهند برسند.

● تعیین کنند که چرا این اهداف برای آن‌ها اهمیت دارد.

● بررسی کنند که این هدف چقدر در راستای چشم‌انداز و مأموریت کسب‌وکار آنها است.

به جای استفاده از مدل‌های پیچیده، در کوچینگ از روش‌های ساده اما مؤثر برای تعیین اهداف استفاده می‌شود. مثلاً:

- اگر هدف افزایش فروش است، دقیقاً باید مشخص شود که چند درصد، در چه بازه‌ای و از چه طریقی؟
- اگر هدف بهبود عملکرد تیمی است، باید بدانید کدام شاخص‌ها نشان می‌دهند که تیم شما واقعاً بهتر شده است؟

اقدام‌گرایی برای رسیدن به اهداف

حتی اگر تحلیل درستی انجام شده باشد و هدف هم به خوبی تعریف شده باشد، بدون اقدام صحیح، هیچ چیز تغییر نخواهد کرد. اینجاست که OKR (Objectives & Key Results) به عنوان یک ابزار کلیدی وارد عمل می‌شود.

OKR، ابزاری برای هدف‌گذاری

بسیاری از کسب‌وکارها در مرحله اجرا با مشکل مواجه می‌شوند. آن‌ها تحلیل خوبی از وضعیت خود دارند، اهدافشان را مشخص کرده‌اند، اما در عمل، پیشرفت چندانی نمی‌بینند.

دلیل اصلی این مشکل، نبود یک سیستم اجرایی شفاف و قابل اندازه‌گیری است. در اینجا، OKR یا اهداف و نتایج کلیدی (Objectives & Key Results) به عنوان یک چارچوب اثربخش، نقش کلیدی در اقدام‌گرایی دارد.

OKR یک ابزار مدیریتی است که به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا اهداف بزرگ خود را به نتایج مشخص و اقدامات قابل اندازه‌گیری تقسیم کنند. این چارچوب، مدیران و تیم‌ها را مجبور می‌کند که از هدف‌گذاری کلی و مبهم فاصله بگیرند و برای هر هدف، شاخص‌هایی دقیق و عملیاتی تعریف

کنند. در OKR، هر هدف باید قابل پیگیری باشد و بتوان میزان تحقق آن را با داده‌های واقعی سنجید. این روش، برخلاف مدل‌های سنتی برنامه‌ریزی که تمرکز زیادی روی تعیین اهداف دارند اما اجرای آن‌ها را به حال خود رها می‌کنند، اقدامات را در اولویت قرار می‌دهد. در واقع، OKR پلی است بین تصمیم‌گیری و اقدام عملی. این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا بدانند که آیا تیمشان واقعاً در مسیر درست حرکت می‌کند یا تنها درگیر فعالیت‌های روزمره شده است.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های OKR، تعریف نتایج کلیدی (Key Results) است. این نتایج کلیدی مشخص می‌کنند که چگونه می‌توان فهمید که یک هدف به درستی محقق شده است. برای مثال، اگر هدف یک شرکت، افزایش رضایت مشتریان باشد، OKR تعیین می‌کند که کاهش ۲۰ درصدی نرخ شکایات یا افزایش میانگین امتیاز رضایت مشتریان به ۸.۵ از ۱۰، معیارهایی هستند که نشان می‌دهند آیا این هدف در مسیر موفقیت است یا نه.

علاوه بر این، OKR بر اولویت‌بندی اقدامات تأکید دارد. بسیاری از کسب‌وکارها درگیر اجرای همزمان چندین پروژه و استراتژی هستند که منجر به کاهش تمرکز و اتلاف منابع می‌شود. OKR کمک می‌کند که تیم‌ها بدانند کدام اقدامات بیشترین تأثیر را در رسیدن به اهداف دارند و چه کارهایی باید در اولویت قرار بگیرند. این شفافیت، بهره‌وری را افزایش می‌دهد و احتمال موفقیت را بیشتر می‌کند.

یکی دیگر از مزایای کلیدی OKR، امکان بررسی و تنظیم مجدد مسیر است. برخلاف بسیاری از روش‌های سنتی مدیریت عملکرد که تنها در پایان سال یا در بازه‌های بلندمدت ارزیابی می‌شوند، OKR معمولاً به صورت فصلی یا ماهانه بازبینی می‌شود. این بازبینی مداوم به تیم‌ها اجازه می‌دهد که اگر اقدامات آن‌ها مؤثر نبوده، مسیر را اصلاح کنند و روش‌های بهتری را برای رسیدن به اهداف انتخاب کنند.

در نهایت، OKR یک ابزار قدرتمند برای ایجاد تعهد و هم‌سویی در سازمان است. وقتی همه اعضای تیم بدانند که چگونه اقدامات آن‌ها مستقیماً در تحقق اهداف کلان کسب‌وکار نقش دارد، انگیزه بیشتری برای اجرای برنامه‌ها پیدا می‌کنند. این تعهد سازمانی، باعث می‌شود که تیم‌ها نه تنها برای انجام کارها، بلکه برای دستیابی به نتایج ملموس تلاش کنند.

در دنیایی که رقابت شدید، تغییرات سریع و عدم قطعیت بخشی جدایی‌ناپذیر از کسب‌وکار است، روش‌هایی مانند OKR به مدیران کمک می‌کند تا تمرکز خود را حفظ کرده، به طور مستمر عملکرد خود را ارزیابی کنند و مطمئن شوند که هر اقدامی که انجام می‌دهند، آن‌ها را یک قدم به موفقیت نزدیک‌تر می‌کند.

چرا OKR مهم است؟

- باعث می‌شود که اهداف، به برنامه‌های عملی تبدیل شوند.
 - مسئولیت‌پذیری یک تیم را برای رسیدن به هدف افزایش می‌دهد.
 - امکان بررسی و اصلاح اقدامات را فراهم می‌کند.
- فرض کنید هدف شما افزایش رضایت مشتریان است. در OKR، این هدف به شکل زیر تعریف می‌شود:
- هدف: افزایش ۲ برابری فروش در ۶ ماه آینده
 - نتایج کلیدی: افزایش ۱۰ هزار دنبال‌کننده صفحات اجتماعی، بهبود نرخ تبدیل از ۷ به ۱۲ درصد، تبلیغات آنلاین به میزان ۲۰۰ میلیون تومان
 - اقدامات: تولید محتوا، انتشار محتوا در شبکه‌های اجتماعی، آموزش به تیم فروش، استخدام ۲ فروشنده تلفنی جدید، نوشتن سناریوی تبلیغاتی، اجرای تبلیغات
- با این روش، اقدام‌گرایی از یک مفهوم انتزاعی به یک برنامه عملی و قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌شود.

چرا بیزینس کوچینگ ضروری است؟

بیزینس کوچینگ، مدیران را از تصمیم‌گیری‌های احساسی و واکنشی دور کرده و به سمت تفکر استراتژیک و اقدامات مؤثر هدایت می‌کند.

بیزینس کوچینگ به مدیران کمک می‌کند از توهم دانستن خارج شوند و بر اساس داده‌های واقعی تصمیم بگیرند. همچنین مسیر رشد را شفاف و عملی می‌کند. به تیم‌ها کمک می‌کند که تعهد بیشتری به اجرای تصمیمات داشته باشند. باعث می‌شود که برنامه‌ها اجرا شوند، نه اینکه فقط روی کاغذ باقی بمانند.

در دنیایی که هر روز پیچیده‌تر می‌شود، دیگر نمی‌توان تنها بر اساس تجربیات گذشته تصمیم گرفت. بیزینس کوچینگ، به مدیران کمک می‌کند تا هوشمندانه‌تر، عمیق‌تر و اثربخش‌تر فکر کنند و عمل کنند.

آیا شما هم می‌خواهید به جای حرکت در تاریکی، مسیر رشد را با وضوح و شفافیت طی کنید؟ اگر پاسخ شما بله است، زمان آن رسیده که بیزینس کوچینگ را در کسب‌وکار خود به کار بگیرید. آیا آماده‌اید که با استفاده از بیزینس کوچینگ، کسب‌وکار خود را به سطح بعدی ارتقا دهید و نقش موثری در رشد اقتصادی ایران ایفا کنید؟ ▶

قدرت روانشناسی کوچینگ:

راهنمای جامع برای
کوچ‌های حرفه‌ای



مهندس فرشاد نژادکتنی

مدیر پروژه، بیزینس آنالیز، کوچ و منتور حرفه‌ای PCC، کوچ مدیران

در دنیای پرشتاب و پیچیده‌ی امروز، نیاز به کوچینگ مؤثر بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. اما چه چیزی واقعاً یک کوچ خوب را از یک کوچ استثنایی متمایز می‌کند؟ پاسخ در کاربرد روانشناسی کوچینگ نهفته است، یک حوزه‌ی پویا که نظریه‌ها و اصول روان‌شناختی را با عمل کوچینگ ادغام می‌کند. این مقاله مفاهیم اصلی، کاربردهای عملی، چالش‌ها و گام‌هایی را برای کوچ‌ها بررسی می‌کند تا با استفاده از قدرت روانشناسی کوچینگ، تغییرات معنادار و ماندگاری را در مراجعین خود تسهیل کنند.



روانشناسی کوچینگ ریشه

در انواع مختلف نظریه‌ها و

چارچوب‌های روان‌شناختی

دارد. درک این مفاهیم اصلی

برای کوچینگ مؤثر ضروری

است.

روانشناسی کوچینگ یک زیرشاخه نسبتاً جدید در روانشناسی است که بر ارتقای سلامت و عملکرد در زندگی شخصی و کاری، با پشتوانه مدل‌های کوچینگ مبتنی بر یادگیری بزرگسالان تثبیت شده یا رویکردهای روان‌شناختی، متمرکز است. روانشناسی کوچینگ به عنوان یک روانشناسی مثبت کاربردی در نظر گرفته می‌شود که از رویکردهای روان‌شناختی تثبیت شده استفاده کرده و آن‌ها را توسعه می‌دهد. این رشته به طور سیستماتیک از علوم رفتاری برای ارتقای تجربه زندگی، عملکرد کاری و بهزیستی فردی، گروهی و سازمانی استفاده می‌کند.

روانشناسی کوچینگ خود را از سایر مداخلات مشابه با کار با مراجعینی که مشکلات سلامت روان بالینی ندارند، متمایز می‌کند. با این حال، یک کوچ حتی زمانی که مراجع تحت درمان اختلالاتی مانند حملات پانیک است، می‌تواند در طول فرآیند کوچینگ به او کمک کند.

این مقاله به بررسی اصول اصلی این حوزه می‌پردازد و بطور اجمالی رویکردهای روان‌شناختی مختلف، از رفتاری و شناختی-رفتاری گرفته تا روش‌های انسان‌گرایانه و ساختاری را بررسی می‌کند. این مقاله بررسی خواهد کرد که چگونه این مفاهیم به استراتژی‌های عملی کوچینگ ترجمه می‌شوند و در نهایت هدف آن کمک به کوچ‌ها برای ارتقای عملکرد خود و توانمندسازی مراجعینشان برای شکوفایی است.

مفاهیم اصلی

روانشناسی کوچینگ ریشه در انواع مختلف نظریه‌ها و چارچوب‌های روان‌شناختی دارد. درک این مفاهیم اصلی برای کوچینگ مؤثر ضروری است. برخی از حوزه‌های کلیدی عبارتند از:

خودکارآمدی: بر اساس نظریه شناختی اجتماعی، خودکارآمدی به باور فرد در توانایی او برای موفقیت در موقعیت‌های خاص یا انجام یک کار اشاره دارد. مدل کوچینگ خودکارآمدی (SEC) بر خودکارآمدی کوچ، عوامل تعیین‌کننده آن (آموزش، تجربه، هوش هیجانی) و تأثیر آن بر مراجع تأکید می‌کند. این مدل تأکید می‌کند که کوچ‌های دارای خودکارآمدی بالا احتمالاً مؤثرتر هستند و تأثیر مثبتی بر مراجعین خود دارند.

کوچینگ هدف‌گرا: اصل مرکزی کوچینگ کمک به مراجعین برای تعیین و دستیابی به اهداف معنادار است. نظریه هدف بر اهمیت تعیین اهداف واضح، خاص و چالش‌برانگیز تأکید می‌کند. کوچینگ هدف‌گرا این اصول را در عمل ادغام می‌کند و به مراجعین در حرکت به سمت نتایج مطلوب کمک می‌کند. یک مدل جامع مبتنی بر شواهد از کوچینگ هدف‌گرا چارچوبی را برای آموزش و تمرین فراهم می‌کند.

روانشناسی مثبت: این شاخه از روانشناسی بر بهزیستی و شکوفایی انسان تمرکز دارد. کوچینگ روانشناسی مثبت با استفاده از رویکردهای مبتنی بر شواهد، هدف افزایش بهزیستی کوتاه‌مدت و بلندمدت را دنبال می‌کند. این رویکرد مفاهیمی مانند سپاسگزاری، مهربانی و بخشش را برای حمایت از رشد مراجعین در نظر می‌گیرد. مدل RAW شکوفایی یکی از این چارچوب‌ها است و بر اهمیت روابط، دستاوردها و بهزیستی تأکید می‌کند.

کوچینگ شناختی-رفتاری (CBC): این شاخه بر این ایده استوار است که باورها و ارزیابی فرد از یک موقعیت تعیین می‌کند که

چگونه احساس و رفتار می‌کند. این رویکرد با هدف بهبود مهارت‌های حل مسئله و اصلاح باورهای که با عملکرد تداخل دارند، طراحی شده است. این رویکرد به مراجعین در تدوین برنامه‌های عملی و تبدیل شدن به کوچ خودشان کمک می‌کند. تعدادی از مطالعات نشان داده‌اند که کوچینگ شناختی-رفتاری می‌تواند سلامت روان، خودتنظیمی، خودپنداره، عملکرد و بهزیستی کلی را بهبود بخشد.

رویکردهای انسان‌گرایانه: رویکردهای انسان‌گرایانه، مانند کوچینگ فردمحور، بر خودمختاری و خودگردانی مراجع تأکید می‌کنند. مراجع به عنوان متخصص زندگی خود دیده می‌شود و کوچ محیطی پذیرنده و اصیل ایجاد می‌کند تا انگیزه ذاتی مراجع برای رهایی آزاد شود. این رویکرد به مراجعین در زندگی اصیل‌تر کمک می‌کند.

رویکردهای ساختاری: این رویکردها، از جمله روانشناسی ساخت شخصی و کوچینگ روایی، بر نحوه تفسیر و ایجاد معنا توسط افراد تمرکز دارند. روانشناسی ساخت شخصی تکنیک‌هایی را برای کمک به مراجعین در هماهنگی با خود، دیگران و اهداف استراتژیک خود فراهم می‌کند. کوچینگ روایی با استفاده از داستان‌گویی و گوش دادن فعال، آگاهی فردی و جمعی را از نقاط قوت و مهارت‌های خود افزایش می‌دهد.

یادگیری بزرگسالان: نظریه یادگیری بزرگسالان بر نحوه یادگیری بزرگسالان و نحوه استفاده کوچ‌ها از این اطلاعات برای خدمت بهتر به مراجعین خود تمرکز دارد. درک روش‌های ترجیحی درک و تغییر تجربیات می‌تواند بر آنچه و چگونه افراد یاد می‌گیرند تأثیر بگذارد. این نظریه را می‌توان در کوچینگ با درک چرخه طبیعی یادگیری و استفاده از یک مدل برای ساختاردهی مکالمات کوچینگ اعمال کرد.

کاربردها در کوچینگ

روانشناسی کوچینگ کاربردهای عملی متعددی را ارائه می‌دهد که می‌تواند اثربخشی کوچینگ را افزایش دهد. در اینجا برخی از مثال‌ها آورده شده است:

ارتقای خودآگاهی: ارزیابی‌های روان‌سنجی می‌توانند به مراجعین در درک بهتر خود و نحوه ارتباط آن‌ها با دیگران کمک کنند. ابزارهایی که شخصیت، هوش هیجانی یا سبک شناختی را اندازه‌گیری می‌کنند، می‌توانند بینش‌های ارزشمندی ارائه دهند. به عنوان مثال، یک کوچ ممکن است از یک پرسشنامه شخصیت برای کمک به یک مراجع در درک سبک ارتباطی خود و تأثیر آن بر تعاملاتش استفاده کند.

تعیین و دستیابی به اهداف: کاربرد اصول نظریه هدف می‌تواند به مراجعین در تعیین اهداف

حساسیت فرهنگی: کوچ‌ها

باید نسبت به پیشینه فرهنگی مراجعین خود حساس باشند و رویکردهای خود را متناسب با آن تنظیم کنند. آنچه در یک فرهنگ مؤثر است ممکن است در فرهنگ دیگر مؤثر نباشد. ممکن است لازم باشد رویکرد کوچینگ در یک بستر چندفرهنگی تغییر کند.

پیچیدگی: کوچینگ اغلب

در یک بستر پیچیده اتفاق می‌افتد و شامل ذینفعان مختلفی است. ممکن است یک کوچ نیاز داشته باشد که هم سازمان و هم فرد را به عنوان مراجع در نظر بگیرد.

تطبیق رویکردها: هر مراجع

منحصر به فرد است و کوچ‌ها باید بتوانند رویکردهای خود را با نیازها و ترجیحات فردی تطبیق دهند. این امر مستلزم درک عمیق اصول روان‌شناختی و توانایی کاربرد انعطاف‌پذیر آنها است.

مرزها: کوچ‌ها باید بتوانند

مرزهای روشنی بین کوچینگ و مشاوره ایجاد و حفظ کنند.



مؤثرتر کمک کند. کوچ‌ها می‌توانند مراجعین را تشویق کنند تا اهداف مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده (SMART) تعیین کنند. چارچوب سلسله مراتب اهداف برای درک پیامدهای نادیده گرفتن اهداف مفید است. برنامه‌ریزی اقدام یک جنبه مهم در دستیابی به اهداف است، از جمله عناصری مانند ایجاد رابطه، ارزیابی، تدوین و نظارت.

توسعه هوش هیجانی: با درک احساسات خود و دیگران، مراجعین می‌توانند خودآگاهی و مهارت‌های بین فردی خود را افزایش دهند. کوچ‌ها ممکن است از فعالیت‌هایی برای ایجاد اعتماد و ارتباط استفاده کنند تا مراجعین بتوانند احساسات خود را درک کنند.

استفاده از روانشناسی مثبت: مفاهیم روانشناسی مثبت را می‌توان در کوچینگ ادغام کرد تا به مراجعین در شکوفایی کمک کند. کوچ‌ها می‌توانند مراجعین را تشویق کنند تا بر نقاط قوت خود تمرکز کنند، تمرین سپاسگزاری کنند و احساسات مثبت را پرورش دهند. به عنوان مثال، یک کوچ ممکن است از یک مراجع بخواهد هر روز سه چیز را که از آنها سپاسگزار است شناسایی کند تا به آنها در افزایش بهزیستی کلی خود کمک کند. چارچوب INSIGHT یکی از مدل‌هایی است که می‌تواند برای تسهیل رشد و توسعه مثبت استفاده شود.

کاربرد تکنیک‌های شناختی-رفتاری: کوچ‌ها می‌توانند از تکنیک‌های شناختی-رفتاری برای کمک به مراجعین در شناسایی و اصلاح الگوهای فکری و رفتاری منفی استفاده کنند. با کمک به مراجعین در درک ارتباط بین افکار، احساسات و اعمال خود، کوچ‌ها می‌توانند به آنها قدرت دهند تا بر چالش‌ها غلبه کنند و به اهداف خود دست یابند. مدل SPACE یکی از روش‌های کاربرد کوچینگ شناختی-رفتاری است.

استفاده از تکنیک‌های روایی: کوچینگ روایی می‌تواند به مراجعین در بازسازی تجربیات خود و توسعه روایت‌های جدید در مورد خود کمک کند. با کاوش در داستان‌های خود، مراجعین می‌توانند دیدگاه‌های جدیدی در مورد نقاط قوت و توانایی‌های خود به دست آورند. پنجره جوهاری نمونه‌ای از ابزاری است که می‌تواند برای ارائه بازخورد استفاده شود.

چالش‌ها و ملاحظات

در حالی که روانشناسی کوچینگ پتانسیل بالایی دارد، اما چالش‌های خاصی نیز ارائه می‌دهد:

ملاحظات اخلاقی: کوچ‌ها باید از مرزهای اخلاقی آگاه باشند و از تمرین فراتر از سطح صلاحیت خود اجتناب کنند. آنها همچنین باید اطمینان حاصل کنند که به مراجعینی که دارای مشکلات سلامت روان ناشناخته هستند، آسیبی وارد نمی‌کنند. این امر مستلزم آموزش در مورد مسائل سلامت روان است.



رویکردهای انسان‌گرایانه،
مانند کوچینگ فردمحور،
بر خودمختاری و خودگردانی
مراجع تأکید می‌کنند. مراجع
به عنوان متخصص زندگی
خود دیده می‌شود و کوچ
محیطی پذیرنده و اصیل
ایجاد می‌کند تا انگیزه ذاتی
مراجع برای رهایی آزاد شود.

آن‌ها باید از زمانی که یک مراجع به حمایت اضافی نیاز دارد آگاه باشند و ارجاعات مناسب را انجام دهند.

شواهد: در حالی که روانشناسی کوچینگ به عنوان یک رشته به طور قابل توجهی رشد کرده است، برخی از افراد کیفیت شواهد را به دلیل اتکا به روش‌های تحقیق کیفی زیر سوال برده‌اند. مطالعات کمی بیشتر، مانند آزمایشات کنترل شده تصادفی، مورد نیاز است.

گام‌های عملی برای کوچ‌ها

برای ادغام بینش‌های روان‌شناختی در عمل خود، کوچ‌ها می‌توانند مراحل زیر را دنبال کنند:

تعمق در دانش خود: به طور مداوم در مورد نظریه‌ها و تحقیقات روان‌شناختی مرتبط با کوچینگ بیاموزید. در کارگاه‌ها شرکت کنید، کتاب‌ها و مقالات بخوانید و در توسعه حرفه‌ای مداوم شرکت کنید.

توسعه خودآگاهی: در مورد باورها، ارزش‌ها و پاسخ‌های عاطفی خود تأمل کنید تا بهتر درک کنید که چگونه این موارد بر سبک کوچینگ شما تأثیر می‌گذارند. خودکارآمدی خود را در نظر بگیرید و نحوه تقویت آن را بررسی کنید.

استفاده هوشمندانه از ابزارهای روان‌سنجی: از ارزیابی‌های روان‌سنجی برای کمک به مراجعین در افزایش خودآگاهی استفاده کنید، اما مطمئن شوید که از آن‌ها به صورت اخلاقی و با درک محدودیت‌های آن‌ها استفاده می‌کنید.

تسلط بر تکنیک‌های کلیدی: تکنیک‌هایی از رویکردهای مختلف مانند شناختی-رفتاری، روانشناسی مثبت و کوچینگ روایی را تمرین کنید. یاد بگیرید که این تکنیک‌ها را بر اساس نیازهای مراجع خود تطبیق دهید.

تمرکز بر رابطه کوچینگ: نقش حیاتی رابطه کوچینگ در نتایج مراجع را بشناسید. بر اساس اعتماد، احترام و همدلی، یک رابطه

قوی ایجاد کنید.

تشویق به تعیین اهداف: به مراجعین در تعیین اهداف معنادار و قابل دستیابی کمک کنید. از مدل‌های هدف‌گرا برای تسهیل پیشرفت و پاسخگویی آن‌ها استفاده کنید.

نظارت بر کار خود: به طور منظم در نظارت شرکت کنید تا در مورد عملکرد خود تأمل کنید و اطمینان حاصل کنید که استانداردهای اخلاقی را رعایت می‌کنید. این امر به ویژه هنگام کار با مراجعینی که دارای مشکلات سلامت روان هستند، اهمیت دارد.

در آغوش گرفتن یک رویکرد جامع: به رسمیت بشناسید که مراجعین افراد پیچیده‌ای با نیازها و چالش‌های منحصر به فرد هستند. رفاه عاطفی، شناختی، رفتاری و اجتماعی آن‌ها را در نظر بگیرید.

کلام آخر

روانشناسی کوچینگ رویکردی تحول‌آفرین است که می‌تواند اثربخشی کوچینگ را به طور قابل توجهی افزایش دهد. با ادغام نظریه‌ها، تکنیک‌ها و تحقیقات روان‌شناختی، کوچ‌ها می‌توانند به مراجعین خود قدرت دهند تا به پتانسیل کامل خود دست یابند. این مقاله به بررسی تعدادی از حوزه‌های کلیدی از جمله مفاهیم اصلی روانشناسی کوچینگ، کاربردهای عملی، چالش‌ها و گام‌های عملی برای ادغام در عمل کوچینگ پرداخته است.

با ادامه تکامل روانشناسی کوچینگ، فرصت‌های هیجان‌انگیزی برای رشد و توسعه بیشتر ارائه می‌دهد. با اتخاذ رویکردی مبتنی بر شواهد و توجه به نیازهای منحصر به فرد مراجعین خود، کوچ‌ها می‌توانند تفاوت ماندگاری در زندگی آن‌ها ایجاد کنند. با پذیرش مجموعه غنی از دانش ارائه شده توسط روانشناسی کوچینگ، هم کوچ‌ها و هم مراجعین آن‌ها می‌توانند سطوح بالاتری از رضایت شخصی و حرفه‌ای را تجربه کنند. این حوزه‌ای است که شایسته توجه همه کوچ‌هایی است که به دنبال ارتقای عملکرد خود به سطوح جدید هستند. در شماره‌ی بعدی به معرفی ۲۱ رویکرد روانشناسی کوچینگ خواهیم پرداخت. ◀

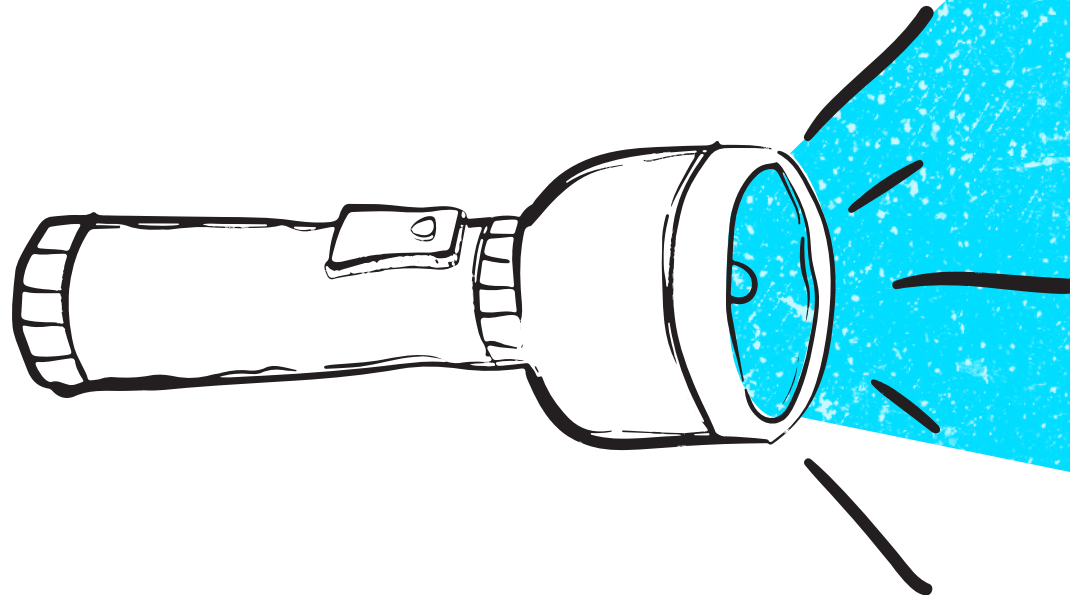
تبیین رویکردهای کوچینگ

آنچه که یک کوچ حرفه‌ای باید بداند



دکتر کیومرث احمدی

مسترترین بین‌المللی کوچینگ ICI، دانشیار دانشگاه آزاد، کوچ سازمانی و کسب‌وکار



رویکرد اگزیستانسیالیستی (وجودی) در کوچینگ

یکی از اصول اصلی نگرش اگزیستانسیال این است که وقتی نوبت به تجربه هستی می‌رسد هیچ حقیقت واحدی وجود ندارد و هر آنچه ما تجربه می‌کنیم ذهنی است و هر انسانی جهان بینی، معانی، ارزش‌ها، باورها و نگرش مختص به خود را دارد. لذا هر یک از ما یونیک و منحصر به فرد هستیم. چون کوچینگ و فلسفه اگزیستانسیالیستی هر دو همواره بر مفهوم انسان بودن و انسان‌گرایی (اومانیزم) تمرکز دارند، لذا قرابت نزدیکی با هم دارند و به راحتی می‌توان رگه‌های اگزیستانسیالیستی را در گفتگوهای کوچینگ، بالاخص گفتگوهای عمیق پیدا و شناسایی کرد. یک کوچ اگزیستانسیال (وجودی) علاقمند به سؤالات بزرگ و عمیق است لذا گاهی به مشاوره و حتی درمان نزدیک می‌شود اما مرز کوچینگ را رعایت می‌کند. یک کوچ وجودی به مراجعش در حل دوره‌های مهم زندگی و معنا بخشی به وجودش کمک می‌کند. بذر سؤالاتی که یک کوچ در ذهن کوچی می‌کارد از قبیل:

- به نظر خودت، واقعا کی هستی؟
- چگونه باید زندگی کنی؟
- تا حالا درست زندگی کرده‌ای؟
- هدف از وجود و خلقتت چی بوده است؟
- واقعا از تو چه انتظاری می‌توان داشت؟
- چه چیزی را می‌توانی تغییر بدهی؟

رویکرد، به بازتابی از چارچوب مهارت‌ها، تکنیک‌های و مدل‌هایی که یک کوچ حسب تشخیص خود جهت پاسخ درست به نیاز کوچی بکار می‌گیرد، گفته می‌شود. آشنایی و تسلط یک کوچ بر انواع مختلف رویکردهای کوچینگ، می‌تواند عنصر ارزشمندی برای خلق ارزش افزوده در مراجعینش باشد. در واقع رویکردهای کوچینگ، شامل تعامل ساختاریافته‌ای جهت بهره‌گیری از استراتژی‌ها، مدل‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب برای شکل‌دهی تغییرات اثربخش، مطلوب و پایدار به نفع مراجع و به‌طور بالقوه برای سایر ذینفعان است. این رویکردهای دسته‌بندی مختلفی را می‌تواند شامل شود؛ از رویکردهای مراجع‌محورانه تا مسئله‌محورانه، دموکراتیکی تا اتوکراتیکی، فردمحورانه تا جمع‌محورانه و ... که همگی این دسته‌بندی‌ها و پیوستار یا طیف رویکردی هدفشان اتخاذ رویه‌ای صحیح و موثر توسط کوچ برای کوچی است. گاهی بهره‌گیری از علوم اعصاب، زبان‌شناسی، NLP و ... را هم در قالب رویکرد مطرح می‌کنند اما برخی دیگر از دیدگاه‌ها این‌ها را ابزارهایی برای هر چه بهتر برگزار شدن کوچینگ می‌دانند. برخی از رویکردها تاکید بر ابعاد سطحی و سریع در گفتگو اما برخی دیگر از رویکردها بر ابعاد عمقی و زمان‌بتری در گفتگوهای کوچ با کوچی تمرکز دارند. اینجا سعی خواهیم کرد تا مهمترین و شناخته شده‌ترین رویکردها را تبیین و تشریح نماییم.



چون کوچینگ و فلسفه

اگرستانسیالیستی

هر دو همواره بر مفهوم

انسان بودن و انسان گرایی

(اومانیزم) تمرکز دارند،

لذا قرابت نزدیکی با هم

دارند و به راحتی می توان

رگه های اگرستانسیالیستی

را در گفتگوهای کوچینگ،

بالاخص گفتگوهای عمیق

پیدا و شناسایی کرد.

● با این مانده زندگی ات چکار باید بکنی؟

● چگونه می توانی زندگی ارزشمندتری داشته باشی؟

در این رویکرد مثلاً یک مدیر می تواند از خودش بپرسد من واقعا در نقش مدیریت باید چه کسی باشم؟ چه تفاوتی با مدیر باید داشته باشم تا بهتر شوم؟ و ... این ها نمونه هایی از سؤالات بزرگ و عمیق هستند. کوچ به کوچی در جهت فهم عمیق تر از تجربه های زیسته بحران های وجودی بالاخص با تاکید بر حضور در اکنون (حال) به جای تلاش بر احصای راهکارهای سریع در آینده، توجه دارد. یک کوچ وجودی به مسئولیت پذیری کوچی در قبال معنا بخشی به زندگی خویشتن کمک می کند. گفتگوهای کوچینگ وجودی، فاقد ساختار از پیش مشخص و اصراری بر ارایه راهکار یا تدوین هدف نیست، بلکه تاکید بر تعمیق گفتگو است. تحلیل زوایای عمیق تر، غنی تر و معنوی تر زندگی کوچی در دستور کار کوچ است، لذا گاهی آن را کوچینگ شهودی هم می نامند. برای انواع خاصی از مراجعین مناسب است موضوعاتی از قبیل پیدا کردن خود واقعی، تعادل پایدار در کار- زندگی، رشد شخصی، خودشناسی عمیق، تقویت هویت، رضایت مندی از زندگی، معنا بخشی به زندگی، اثربخشی تصمیمات، توان بخشی عزت نفس، ... می تواند تحت رویکرد کوچینگ وجودی یا اگرستانسیالیستی، اثربخش تر باشد.

رویکرد گشتالت در کوچینگ

گشتالت به معنای فهم کل است لذا رویکرد مذکور، کل گرایانه یا هولستیک است. منظور از کل، تمامی تعاملات و اجزای بستر برای کوچی و پنداشت ذهنی کوچی از این بستر و پیرامونش است. در واقع، این بستر است که سبب تعریف و درک درست در کوچی می شود. مثلاً گل و چمن در بسترهای مختلف تعابیر مختلف دارند. در بستر دیوار، درک ما را به تابلوی عکس یا در بستر کف اتاق، درک ما را به سمت زیرانداز و فرش و نهایتاً در

بستر زمین بیرون، درک ما را به باغچه نزدیک تر می کند. یک کوچ گشتالت به کوچی کمک می کند تا تجربه خود را در بستر یا محیطی بزرگ تر و کامل تر، درک کند تا دیدگاهش تغییر کند و تصویر بزرگتری از زندگی خود بیابد. در کوچینگ گشتالت به دنیای درون و دنیای بیرون مراجع توجه می شود. یک کوچ گشتالتی حتی به حرکات و حس های تجربه شده در لحظه کوچی توجه و دقت می کند. مثلاً یک کوچ گشتالت وقتی تغییراتی در حرکات دست، نحوه نشستن و یا هر تغییر در فرد ببیند آن را به گفتگو دعوت می کند، اگر این دست گره شده ات بخواهد به ما در مورد این مسئله چیزی بگوید احتمالاً چه خواهد گفت. زیرا آگاهی کوچی از حس های بدنی، عواطف و احساسات و افکار کنونی می تواند برون ریزی ناخود آگاهش باشد و سنگ بنای تغییر گردد. عامل مهم در پذیرش یا مقاومت هر فکر و تغییری، ذهن ناخود آگاه کوچی است. تکنیک های NLP با توجه به توانشان در کار با ناخود آگاه در رویکرد گشتالت، بسیار تسهیلگر است. همچنین کوچ گشتالتی به بستر و دنیای برون فرد مثلاً خانواده، کار، روابط اجتماعی و ... دیگر عوامل محیطی موثر در نظر گرفته می شود. کوچینگ گشتالت، رفتار کوچی را تابعی از محیط و خودش می داند. در این نوع کوچینگ تاکید فراوان بر ذهن آگاهی یعنی در اینجا و اکنون بودن است. برای یک کوچ گشتالتی، مهمترین مهارت، مهارت حضور است حضور با تمام وجود یک اصل مهم در گفتگوی گشتالتی است. نمونه ای از سؤالات کوچ گشتالتی از این قبیل است:

● تو ذهنت الان چی می گذرد؟ و چه احساسی در تو دارد ایجاد می کند؟

● اگر این نگرانی تو می توانست در گفتگوی ما باشد به نظرت چی می گفت؟

● موقعیت و شرایط فعلی ات چه تاثیری بر احساسات تجربه شده تو دارد؟

● چه بستری می تواند به بهتر دیدن مسئله تو، کمک کند؟

● این حس و حال الانت چه تاثیری بر قضاوت های تو می تواند داشته باشد؟

● به نظرت چه الگویی در گذشته ات بوده و الان هم در زندگی ات در حال تکرار شدن است؟

● حالا با آگاهی از این الگو می خواهی چکار بکنی؟

در کوچینگ گشتالتی تاکید بر دانستن (Knowing) و بودن (Being) است تا انجام (Doing). لذا درک معنا دار فرد با دنیای درون و برونش در اولویت است. تا حدود زیادی دیدگاه گشتالت درمانی و سیستم نگرانی در این نوع کوچینگ دیده می شود و در واقع یک کوچ گشتالتی فرایند گفتگویش را در سه مرحله شامل افزایش آگاهی مراجع از چپستی فعلی اش، اقدام در جهت چه می تواند باشد و نهایتاً درک دریچه چپستی جدید خلاصه می کند. استعاره کوچ گشتالتی، قطب نما است نه نقشه راه. در کوچینگ گشتالتی تاکید بر مراجع است نه مسئله، لذا مدل های فرایندی مثل، SCORE، GROW، WOOP، .. کاربردی ندارد، زیرا گفتگوی گشتالتی، گفتگوی منعطف، پویا و سازگار با لحظه است.

رویکرد روایتی در کوچینگ

روایت، قصه و داستان، روشی قدرتمند برای توضیح تجربه زیسته افراد است. یک مراجع یا کوچی، خودش را با روایت و داستانش است که در زمان و مکان معنا می‌بخشد. روایت‌ها دلایل عمیق و از نظر احساسی قدرتمندی برای درک کوچ از واقعیات کوچی است. کوچینگ روایتی یا قصه‌محورانه، داستان و روایت کوچی را قلب هویت کوچی می‌داند و کوچی را همان داستان‌هایش می‌پندارد که اگر روایت کوچی از دغدغه و مسئله‌اش تغییر کند، در واقع زاویه دید و چارچوب ذهنی‌اش تغییر کرده‌است و راهکاریابی راحت‌تر و احتملاً مشکل مرتفع گردد. همین روایت‌ها و داستان‌های کوچی است که معنای زندگی را برای وی می‌سازد. کار یک کوچ روایتی گاهی تثبیت و گاهی تغییر در روایت‌های کوچی است. کار کوچ خوب گوش کردن، درک اینکه کجای این داستان و روایت برای کوچی مانع تلقی و چه خلایه‌ای در داستانش هست تا روایت جدید با تفسیر جدید از رویدادها خلق گردد.

● چرا کوچی این داستان و روایت را گفت هدفش چی بود؟

● چی این داستان برایش با اهمیت بود؟

● ناگفته‌های این داستان چیستند؟

● کجای این داستان از نظر مراجع نیازمند تغییر و کجای آن نیازمند تثبیت است؟

● اکنون این داستان کوچی به چه چیزی نیاز دارد؟

در رویکرد روایتی مثل رویکرد گشتالتی توجه و تمرکز بر زمان حال است. دقت در حالات احساسی و فیزیولوژی و واژگان مطروحه زیاد است، اما نگاه کل‌گرایانه وجود ندارد و فقط تجربه‌زیسته مراجع، عیار داستان است. کوچ، کوچی را بازخوردهای آگاهانه و پرسشگری هدفمند از داستان و روایتش آگاه می‌کند و خودآگاهی کوچی را بالا می‌برد تا امکان اقدامات با کیفیت‌تر و موثرتر برای کوچی میسر گردد. کوچینگ روایتی مثل رویه‌های متعارف کوچینگ نیست که ابتدا بخواهیم با کوچی هدف‌گذاری کنیم. کوچ با مهارت گوش کردن موثر، به دنبال شنیدن گفته‌ها و نگفته‌های داستان مراجعش است. مسیر گفتگو خطی نیست که بخواهیم از مدل‌های متعارف کوچینگ مثل GROW استفاده کنیم. مراحل چهارگانه‌ای گاهی برای فرایند کوچینگ روایتی یا قصه‌محور مطرح می‌کنند که شامل بیان شرایط و موقعیت (Situate) کوچی و روایت خودش از موقعیت اکنونش، جستجو (Search) جهت احصای وضعیت‌های مناسب در روایت کوچی و توجه به این نشانگان، دنبال کردن گفتگو با کوچی برای پیشنهاد تغییر (Shift) در عوامل یا روابط درون روایت یا داستانش جهت نیل به وضعیتی مطلوب و در گام آخر تسهیلگری کوچ به کوچی جهت اقدام خلق روایت جدید و تثبیت (Sustain) این روایت است.

رویکرد شناختی رفتاری در کوچینگ

عملکردهای رفتاری هر فرد در گرو ظرفیت‌ها و مهارت‌های شناختی پایه مثل تمرکز، توجه، حافظه، مهارت‌تکانش، انعطاف‌پذیری و...، همچنین مهارت‌های شناختی عالی مثل تفکر خلاقانه، تفکر انتقادی، شناخت اجتماعی، مدیریت زمان، مدیریت هیجان، برنامه‌ریزی و... است و از سوی دیگر این عملکردهای رفتاری تحت تاثیر باورهای تقویت‌کننده و باورهای محدودکننده یا سوگیری‌های شناختی نیز است. در کوچینگ شناختی رفتاری (CBC)، کوچ به کوچی کمک می‌کند تا کوچی افکار منفی بالاخص افکار منفی خودکار (NAT) و باورهای محدودکننده خودش یا سوءگیری‌های ذهنش را شناسایی کند. یک کوچ شناختی به کوچی کمک می‌کند تا وی بر سوءگیری‌های شناختی خودش آگاهی یابد. سوءگیری‌هایی از جنس فاجعه‌سازی، شخصی‌سازی، برچسب‌زنی، ذهن‌خوانی، تفکر سیاه و سفید، پیش‌داوری و پیش‌قضاوت و... دیدگاه و باورهایی که از نظر کوچی می‌تواند عامل پیشرفت و تحول وی باشد.

یک کوچ شناختی-رفتاری به کوچی کمک می‌کند تا از وضعیت مهارت‌ها یا همان سازه‌های شناختی آگاه گردد که کدام مهارت‌های شناختی برای بهبود عملکردش مناسب است. برای اینکه در کار تیمی موفق‌تر باشم کدامیک از مهارت‌های شناختی را تقویت کند و کوچ شناختی این امر را برایش میسر و مقدور می‌سازد. یک کوچ شناختی در بعد دیگری هم کمک می‌کند، آن هم کمک به کوچی جهت شناسایی محدودیت‌های ذهنی و باورهای محدودکننده در خودش، شناسایی باورهای متضاد و متناقض خودش. در کوچینگ شناختی رفتاری (CBC) اساس کار بر این است که افکار کوچی، احساسات وی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و احساساتش سبب شکل‌دهی رفتارها و عملکردش می‌شود. اگر افکار کوچی ویروسی شده باشد یعنی آلوده و آمیخته به سوءگیری شناختی گردد و دربرگیرنده باورهایی



در کوچینگ گشتالت به

دنایای درون و دنیای بیرون

مراجع توجه می‌شود.

یک کوچ گشتالتی حتی به

حرکات و حس‌های تجربه

شده در لحظه کوچی توجه و

دقت می‌کند.

محدودکننده باشد، آنگاه احساساتی منفی در کوچی تجربه خواهد شد و رفتارهایی منفی در وی شکل می‌گیرد و این رفتارهای منفی تشدیدکننده افکار منفی و تقویت سوءگیری شناختی یا باورهای محدودکننده می‌شوند و مدام این چرخه معیوب تکرار خواهد شد. کار کوچ این است که با کمک مهارت‌ها و تکنیک‌های کوچینگ سبب تغییر در باورهای محدودکننده شود تا مثل اثر دومینو، این تغییر در افکار بتواند بر احساسات و رفتار کوچی تأثیرات مثبت بگذارد. اخیراً تربیت مشاوران و ارزیابان شناختی در سازمان‌ها و مدارس افزایش یافته است و مباحث جدیدی مثل رهبری شناختی رفتاری (CBL) در حال فراگیری است.

رویکرد سیستمی در کوچینگ

این رویکرد به بررسی طیف وسیعی از عوامل اثرگذار و اثرپذیر عملکرد کوچی می‌پردازد. یک سیستم معادل مجموع اجزایش نیست بلکه نتیجه ارتباط و تعامل میان اجزایش است و تفکر سیستمی جهت درک روابط میان این عوامل مختلف است. در کوچینگ سیستمی علل مختلف و ریشه‌ای‌تری برای مشکل کوچی احصا می‌شود، دیدگاه مبسوط‌تری پیدا می‌کند و کوچی قادر به درک الگوی عوامل پیرامون مشکل خودش خواهد بود. موضوعاتی مثل تیم، رهبری، خانواده، کار تیمی، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض و ... با اتخاذ رویکرد سیستمی در کوچینگ می‌تواند بهتر نتیجه بدهد. در کوچینگ سیستمی، کوچی باید به این اصل برسد که منافعش در کنار منافع دیگران و واقعیاتش در کنار واقعیات دیگران و پیرامونش قابل تعریف است و پویایی کنش‌ها و واکنش‌های محیطش را درک کند. کوچی چرایی و چگونگی تعاملات محیط را در ذهنش مرور می‌کند تا به یک الگوی ذهنی برسد و علل ریشه‌ای‌تر را احصا کند و راهکار پایدارتری خلق کند. در کوچینگ سیستمی، شناسایی توانمندی (پتانسیل) یا شناسایی اهداف کوچی لازم است اما به هیچ عنوان کافی نیست، زیرا بالفعل سازی این پتانسیل و یا تحقق اهداف، نیازمند بستر و محیط مناسب است. در رویکرد سیستمی مثال بذر خوب و خاک حاصل خیز جاری است، یعنی اگر یک بذر خوب داشته باشیم برای رشد و ثمربخشی به نور، آب، کیفیت خاک و .. نیاز دارد و یک کوچی هم به محیط مناسبی برای توسعه خود نیاز دارد و نباید عوامل اثرگذار و اثرپذیرش را نادیده بگیرد. هدف این رویکرد، افزایش ظرفیت فردی و جمعی با در نظر گرفتن زمینه گسترده‌تر فراتر از تعاملات یک به یک است. این رویکرد تشخیص می‌دهد که بهبود پویایی کل سیستم می‌تواند منجر به تأثیر بیشتر بر تجارت و توسعه شخصی شود.

رویکرد سیستمی با رویکرد گشتالت شباهت‌هایی دارند، زیرا هر دو از دیدگاه هولستیک و کل‌گرایانه تبعیت می‌کنند اما تفاوت‌هایی هم دارند. رویکرد کوچینگ سیستمی بر زمینه گسترده‌تر

روابط و تعاملات درون یک سیستم مانند یک سازمان، تیم یا خانواده تأکید می‌کند. افراد را به عنوان بخشی از سیستم‌های به هم پیوسته می‌بیند و به دنبال درک چگونگی تأثیر این روابط بر رفتار و عملکرد است اما رویکرد کوچینگ گشتالتی بر تجربه فرد در لحظه حال متمرکز است و بر خودآگاهی و مسئولیت شخصی وی تأکید دارد. این به کوچی کمک می‌کند تا احساسات، افکار و رفتارهای خود را به هنگام وقوع و اینکه چگونه بر زندگی آن‌ها تأثیر می‌گذارد، تشخیص دهد. رویکرد سیستمی به بررسی پویایی جمعی در یک سیستم می‌پردازد، در حالی که رویکرد گشتالت بر آگاهی و تجربه فردی در اینجا و اکنون تمرکز دارد.

روابط و الگوها در مورد درگیر مراجع یا کوچی آیینی فراگیر است، در حالیکه کوچینگ گشتالت بیشتر شدن با احساسات و تجربیات اکنون است. از تکنیک‌های پویایی گروهی، (چهار صندلی) و سؤالات چرخشی در



رویکرد سیستمی زیاد استفاده می‌شود.

رویکرد حل مسئله مداری در کوچینگ

از رویکردهای راه حل مدار و مسئله محورانه است و تاکید زیاد بر مسئله و تاکید حداقلی بر مراجع در این رویکرد دیده می‌شود. همچنین از رویکردهای زودبازه، سریع است و معمولاً حل مسئله را نه در عمق در سطح حل می‌کند. برای یادگیری و فراگیری کوچینگ از رویکردهای پرکاربرد است زیرا رویکردی مدل محور است. مدل‌های زیادی مثل STAR، CLEAR، WOOP، SCORE، GROW، در این رویکرد کاربرد بالایی دارند. همچنین در این رویکرد هرس مشکل و تحدید خواسته در مراجع برای زود نتیجه گرفتن جلسات گفتگوی کوچینگ در اولویت است. به همین خاطر جلسه کوچینگ را توسط کوچی عنوان گذاری می‌کنند تا از گستردگی و گشودگی و تعمیق گفتگو جلوگیری شود، لذا از مدل‌هایی مثل SMART، PURE، SAMIC، ... استفاده می‌شود. پس ایده‌دهی، راه‌کاریابی و اقدام سریع از ویژگی‌های بارز این رویکرد است. در سطوح بلوغ کوچینگ، هر چند که این رویکرد جزو سطوح اولیه بلوغ کوچینگ اما الزامی و ضروری است. گفتگوها در این رویکرد ساختارمندتر از دیگر رویکردها است و رویکردی مکانیکی‌تر از دیگر رویکردها محسوب می‌گردد، زیرا پویایی و سیالیت حداقلی دارد. در این رویکرد بر آنچه مراجع در قالب خواسته مطرح می‌کند تمرکز و توجه می‌شود، نه آنچه که هست و مسایل عمیق‌تر، لذا همواره آینده‌نگرانه، راه حل مدارانه و مثبت‌اندیشانه گفتگو پیش می‌رود. تقویت و حمایت عاطفی نقاط قوت مراجع، بسیار مورد نظر خواهد بود.

در رویکرد کوچینگ حل مسئله، منبع‌یابی، ابزارسازی، عملگرایی در اولویت است. کوچ بر علت و وضعیت علل مشکل، توقفی ندارد و ماندن در گذشته را صلاح نمی‌بیند تا انرژی مراجع برای ایده‌دهی، منبع‌یابی و احصای راهکار تضعیف نگردد و این انرژی مراجع، مثبت گردد زیرا همانگونه که قبلاً هم اشاره شد رویکرد کوچینگ حل مسئله مدار، بر زودبازدهی در حل مسئله تاکید فراوان دارد. هر چند اکثریت رویکردها هم تاکید بر راه حل دارند اما در این رویکرد تاکید بر شدت، سرعت و اهمیت راه حل‌یابی بسیار بیشتر است. در این رویکرد با تبیین مشکل، تحدید و هرس مشکل و تبدیل مشکل به مسئله، در گام بعدی تبدیل مسئله به خواسته و هدف، بررسی موانع و خلاها و در نهایت راه‌کاریابی است و تشویق مراجع به اقدام و پیگیری پیشرفت اقدام است.

رویکرد التقاطی در کوچینگ

واژه التقاط واژه‌ای عربی است که در معنای لغوی یعنی نوک زدن به هر چیزی، اما در معنای مفهومی یعنی توان انعطاف و انطباق‌پذیری. با توجه به پیچیدگی مسائل شخصی، شغلی و اجتماعی

در واقع می‌توان گفت از التقاط، گریزی نیست و التقاط و گرایش به رویکردهای التقاطی امری اجتناب‌ناپذیر است. از التقاط در حوزه‌های مختلفی مثل آموزش، روانشناسی، مدیریت، کوچینگ و .. استفاده می‌شود. استفاده و بهره‌گیری همزمان از مدل‌ها، تکنیک‌ها و رویکرد مختلف و برای پاسخگویی به نیازهای مراجع دلالت بر رویکرد التقاطی دارد. این رویکرد که اشاره به سطح بالای بلوغ حرفه‌ای کوچ دارد مجموعه از ابزارها و ترکیب هوشمندانه آن‌ها در اختیار کوچ قرار می‌دهد و این انعطاف‌پذیری و تنوع ابزار می‌تواند رضایت‌مندی بیشتری در مراجع خلق کند، به نیازهای متکثر وی پاسخ داده شده و کوچ توانسته است در جلسات کوچینگ التقاطی، ارزش افزوده بیشتری را برای کوچی بیافریند. در این رویکرد که رویکردی همکارانه و دموکراتیک محسوب می‌گردد کوچ و کوچی مثل یک تیم در حال گفتگو و پیگیری خواسته‌ها هستند. برای اینکه یک کوچ در سطح بلوغ حرفه پایین‌تر که معمولاً فقط مدل محور است به یک کوچ التقاطی که از نظر بلوغ حرفه‌ای کوچینگ در بالاترین سطح است برسد باید ساعات آموزش یادگیری و فراگیری بیشتری را طی کرده باشد تا مدل‌ها، تکنیک‌ها و رویکردهای مختلف را کامل بشناسد و جلسات کوچینگ زیادی را نیز برگزار کرده باشد تا تجربه عملی لازم فراهم شده باشد. در رویکرد التقاطی، مهارت گوش کردن فعالانه و موثر خیلی اهمیت دارد، زیرا باید تنوع نیازهای مراجع تشخیص داده شود و حسب این تنوع به ترکیب مدل‌ها و تکنیک‌ها و حتی رویکردها برای جلسات گفتگوی کوچینگ با وی پرداخت. یک کوچ التقاطی، گاهی از NLP گاهی از CBT و غیره بهره می‌گیرد و کاملاً آگاهانه و هوشمندانه این تنوع رویکرد و تکنیک را انجام می‌دهد. رویکرد التقاطی را رویکرد الکتیک (Eclectic) یا رویکرد چندگانه هم می‌نامند. از چالش‌های این رویکرد، ریسک پیچیدگی و عدم توان جمع‌بندی مباحث گفتگو است، لذا واقعاً نیاز به دانش و تجربه بالای کوچ دارد. ◀



استفاده و بهره‌گیری همزمان

از مدل‌ها، تکنیک‌ها و

رویکرد مختلف و برای

پاسخگویی به نیازهای

مراجع دلالت بر رویکرد

التقاطی دارد. این رویکرد که

اشاره به سطح بالای بلوغ

حرفه‌ای کوچ دارد مجموعه از

ابزارها و ترکیب هوشمندانه

آن‌ها در اختیار کوچ

قرار می‌دهد.



دکتر احسان چیت‌ساز

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، متخصص کوچینگ مغز

شیمی مغز در کوچینگ

نقش انتقال دهنده‌های عصبی

عشق، به عنوان یکی از پیچیده‌ترین و عمیق‌ترین احساسات انسانی، از نظر مغز یک فرآیند بیوشیمیایی پیچیده است که توسط ترکیبی از انتقال دهنده‌های عصبی و هورمون‌ها شکل می‌گیرد. در واقع عشق از نظر مغز، در سه مرحله‌ی اصلی با ترکیبی از انتقال دهنده‌های عصبی و هورمون‌ها مدیریت می‌شود که مغز را درگیر فرآیندهای عاطفی و رفتاری می‌کند. در مرحله اول تستوسترون و استروژن نقش اصلی را ایفا می‌کنند. در مرحله جذابیت، دوپامین، نوراپی نفرین و سروتونین وارد عمل می‌شود و احساس شدید هیجان و انرژی تجربه می‌شود. در مرحله آخر، اکسی‌توسین و وازوپرسین به هنرنمایی می‌پردازد و باعث تقویت احساس صمیمیت و اعتماد می‌شود. از این منظر تجربه عشق بدون این انتقال دهنده عصبی امکان ندارد. اگر همه عشق را بتوان به نقش پررنگ انتقال دهنده‌های عصبی



محدود کرد تجربه کوچینگ هم می‌تواند تحت تأثیر جدی شیمی مغز باشد. بی‌راه نیست که دانش علوم اعصاب در حال تغییر رویکرد ما به کوچینگ است و با ارائه درک عمیق‌تر از فرآیندهای مغزی که رفتار، یادگیری و تنظیم احساسات را شکل می‌دهند، به کوچ کمک می‌کند تا تأثیرگذاری بیشتری داشته باشند. انتقال دهنده‌های عصبی، مانند دوپامین، سروتونین و کورتیزول، در حفظ انگیزه، تاب‌آوری احساسی و تصمیم‌گیری نقش مهمی ایفا می‌کنند.

مغز انسان یک ارگان پویا است که به‌طور مداوم با محیط اطراف خود تعامل دارد و تحت تأثیر انتقال دهنده‌های عصبی قرار می‌گیرد. این مواد شیمیایی به عنوان پیام‌رسان‌های مغز عمل می‌کنند و بر روی رفتار، احساسات و واکنش‌های افراد تأثیر می‌گذارند. با شناخت عمیق از نحوه عملکرد انتقال دهنده‌های عصبی، کوچ‌ها می‌توانند به افزایش کارایی مراجعان خود و کمک به بهبود عملکرد آن‌ها در زندگی شخصی و حرفه‌ای‌شان کمک کنند.

انتقال دهنده‌های عصبی پیام‌رسان‌های شیمیایی هستند که ارتباط بین سلول‌های عصبی را ممکن می‌سازند و تقریباً تمام جنبه‌های رفتاری و احساسی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سه انتقال دهنده اصلی که کوچ‌ها باید به آنها توجه کنند، **دوپامین، سروتونین و کورتیزول** هستند که نقش حیاتی در فرآیند کوچینگ ایفا می‌کنند.

دوپامین و انگیزه

دوپامین که به عنوان «انتقال دهنده شادی» شناخته می‌شود، ارتباط نزدیکی با انگیزه و پاداش دارد. در کوچینگ، دوپامین به مراجعان کمک می‌کند تا با دستیابی به اهداف کوچک، احساس رضایت و پیشرفت کنند. این ماده شیمیایی، یادگیری را تقویت کرده و به مراجعان انگیزه می‌دهد تا رفتارهای جدید را ادامه دهند. کوچ‌ها باید جلسات خود را به گونه‌ای



کوچ‌ها می‌توانند

استراتژی‌هایی که سروتونین

را افزایش می‌دهند، مانند

ترویج فعالیت‌های بدنی،

تمرینات مدیتیشن و

تکنیک‌های تمرکز، را به

مراجعان پیشنهاد دهند

تا تاب‌آوری احساسی آن‌ها

افزایش یابد.

طراحی کنند که فرصت‌های کوچک برای موفقیت و آزادسازی دوپامین فراهم کنند تا انگیزه مراجع حفظ شود و پیشرفت کند. فرض کنید یک کوچ در حال کار با مراجع خود برای دستیابی به هدف کاهش وزن است. به جای تمرکز صرف بر کاهش ۱۰ کیلوگرم در یک ماه، کوچ با کمک مراجع اهداف کوچک‌تری تعریف کند، مثلاً پیاده‌روی ۲۰ دقیقه‌ای در هر روز یا کاهش مصرف قند در طول هفته. پس از هر موفقیت کوچک، مانند پایان دادن به یک هفته بدون با قند کمتر یا رسیدن به تعداد روزهای پیاده‌روی، کوچ با تحسین و تشویق، به مراجع احساس پیشرفت و موفقیت می‌دهد. این تحسین باعث ترشح دوپامین در مغز مراجع شده و او را به ادامه مسیر ترغیب می‌کند، زیرا احساس رضایت و انگیزه برای دستیابی به هدف بزرگ‌تر تقویت می‌شود.

سروتونین و تنظیم احساسات

سروتونین نقش مهمی در تنظیم حالات احساسی دارد. سطوح بالای سروتونین باعث ایجاد احساس آرامش و خوشحالی می‌شود، در حالی که سطوح پایین آن می‌تواند منجر به اضطراب یا افسردگی شود. کوچ‌ها می‌توانند استراتژی‌هایی که سروتونین را افزایش می‌دهند، مانند ترویج فعالیت‌های بدنی، تمرینات مدیتیشن و تکنیک‌های تمرکز، را به مراجعان پیشنهاد دهند تا تاب‌آوری احساسی آن‌ها افزایش یابد.

کورتیزول و مدیریت استرس

کورتیزول هورمون استرس بدن است که می‌تواند در مواقع اضطرابی مفید باشد، اما اگر بیش از حد تولید شود، می‌تواند عملکرد شناختی را کاهش دهد و باعث اختلال در تنظیم احساسات شود. کوچ‌ها باید به مراجعان خود کمک کنند تا عوامل استرس‌زا را شناسایی و مدیریت کنند تا از تولید بیش از حد کورتیزول جلوگیری کنند. تکنیک‌های مدیریت استرس مانند تمرینات تنفسی، مدیتیشن و خواب کافی می‌تواند به تنظیم سطوح کورتیزول کمک کند. فرض کنید یک کوچ با مدیری کار می‌کند که در مواجهه با فشارهای کاری دچار اضطراب می‌شود و احساسات منفی را تجربه می‌کند. کوچ تصمیم می‌گیرد استراتژی‌هایی را به او معرفی کند که به افزایش سروتونین و بهبود تاب‌آوری احساسی‌اش کمک کند. یکی از این استراتژی‌ها شامل پیشنهاد دادن به مدیر برای پیاده‌روی روزانه ۳۰ دقیقه‌ای در طبیعت است، زیرا تحقیقات نشان داده‌اند که فعالیت بدنی منظم در فضای باز می‌تواند سروتونین را به‌طور طبیعی افزایش دهد و احساسات مثبتی ایجاد کند. علاوه بر آن، کوچ به مدیر توصیه می‌کند که هر روز ۱۰ دقیقه مدیتیشن در زمان مشخصی داشته باشد تا به آرامش ذهنی برسد و از استرس‌های روزمره فاصله بگیرد. همچنین، کوچ او را تشویق می‌کند تا هر صبح،

سه مورد از اتفاقات مثبت روز گذشته را یادداشت کند تا تمرکز بر جنبه‌های خوب زندگی تقویت شود. با گذشت زمان، مدیر متوجه می‌شود که اضطرابش کاهش یافته، تاب‌آوری احساسی‌اش تقویت شده و آرامش بیشتری در مواجهه با فشارهای کاری دارد. این استراتژی‌ها با افزایش سروتونین، به او کمک کرده تا با چالش‌های کاری و استرس‌های روزمره بهتر مقابله کند.

ملاحظات عملی برای کوچ‌ها

افرادی که به جلسات کوچینگ مراجعه می‌کنند، معمولاً به دنبال شادی هستند (یادتان نرود که این شادی ترکیبی از سروتونین و دوپامین است). کوچ‌ها از آن‌ها می‌پرسند که چه چیزی باعث خوشحالی آن‌ها می‌شود، اما به ندرت به معنای واقعی شادی برای هر فرد پرداخته می‌شود. شادی ممکن است به شکل لحظه‌های شاد یا حتی احساس عمیق رضایت از زندگی بروز کند. این احساس را نمی‌توان به راحتی اندازه‌گیری کرد، زیرا دستگاهی برای اندازه‌گیری آن در مغز وجود ندارد و تنها با خوداظهاری افراد قابل سنجش است.

در علم روانشناسی، دو نوع شادی وجود دارد: «خود تجربه‌گر» که مربوط به شادی در لحظه است و «خود خاطره» که شادی کلی زندگی فرد را بازتاب می‌دهد. این دو معیار می‌توانند کاملاً متفاوت باشند؛ به عنوان مثال، ممکن است فردی در لحظه خوشحال باشد، اما در کل احساس نارضایتی داشته باشد. بیشتر معیارهای شادی به اندازه‌گیری «خود خاطره» می‌پردازند و این بخش از ذهن، ممکن است خاطرات را تحریف کرده و احساس کلی از زندگی را تحت تأثیر قرار دهد.

همچنین، شادی به عوامل مختلفی بستگی دارد. ژنتیک، تجربیات زندگی، و حتی شرایط محیطی همگی در تعیین سطح شادی فرد مؤثر هستند. برنده شدن در لاتاری یا مواجهه با بدبختی ممکن است به‌طور موقت سطح شادی را تغییر دهد، اما افراد اغلب به سطح پایه‌ای از شادی خود بازمی‌گردند. این موضوع باعث می‌شود که افراد دائماً در تعقیب خوشبختی باشند.

شادی ماندگار به فعالیت مدار پاداش مغز و ارتباطات درون مغزی وابسته است. برای تقویت این پیوند، تمرکز بر برنامه‌ریزی بلندمدت، کنار گذاشتن لذت‌های زودگذر، و توجه به نقاط قوت خود و دیگران از اهمیت زیادی برخوردار است. تکنیک‌هایی مانند مدیتیشن، تمرینات ذهنی و تحسین دیگران نیز می‌توانند به افزایش احساس رضایت کمک کنند. درک بهتر از علوم اعصاب به کوچ‌ها کمک می‌کند تا تأثیر بیشتری بر مراجعان خود داشته باشند و تغییرات پایدارتری را ایجاد کنند.

در اینجا چند نکته عملی برای کوچ‌ها آورده شده است:

تقویت نوروپلاستیسته: کوچ‌ها با آگاهی از قابلیت مغز برای تغییر و بازسازی، می‌توانند به مراجعان کمک کنند تا عادات و رفتارهای جدیدی ایجاد کنند و رشد بیشتری را تجربه کنند.

کوچینگ نوروساینس از علم مغز تا تحول پایدار



غزاله عبدالکریمی

روان درمانگر، لایف کوچ در سطح PCC،
عضو هیئت علمی آکادمی FCA انگلستان



تغییر رفتار، مدیریت احساسات، و دستیابی به اهداف از چالش‌های اساسی انسان در مسیر رشد فردی است. کوچینگ، به عنوان یک فرآیند ساختاریافته برای توانمندسازی افراد، نقشی کلیدی در هدایت این تغییرات دارد. اما پشت این تغییرات چه اتفاقاتی در مغز رخ می‌دهد؟ نوروساینس یا علوم اعصاب، درکی علمی از فرآیندهای زیربنایی تغییر در مغز و ذهن ارائه می‌دهد. ترکیب کوچینگ و نوروساینس نه تنها راهی برای اثربخشی بیشتر جلسات کوچینگ است، بلکه بستری برای ایجاد تغییرات پایدار و عمیق فراهم می‌کند.

نظارت بر حالات احساسی: کوچ‌ها باید تغییرات احساسی مراجعان خود را پیگیری کنند و هرگونه نوسان در سطح انتقال‌دهنده‌های عصبی را مورد توجه قرار دهند. اگر مراجعان نشانه‌های اضطراب یا افسردگی نشان می‌دهند، کوچ‌ها می‌توانند استراتژی‌های متناسب با افزایش سروتونین یا دوپامین را پیشنهاد دهند.

بازخورد مبتنی بر علوم اعصاب: بازخورد مثبت و سازنده که با سیستم پاداش مغز همخوانی دارد، می‌تواند تأثیر زیادی داشته باشد. تشویق و تقدیر از پیشرفت‌ها می‌تواند باعث آزادسازی دوپامین و افزایش احتمال ادامه حرکت به سمت اهداف شود.

مدیریت احساسات: کوچ‌ها اغلب با ابراز شدید احساسات مواجه نمی‌شوند، اما در صورت وقوع، باید ابتدا احساسات خود را مدیریت کنند و آرام بمانند. اگر مراجع ناراحت یا عصبانی شود، بهترین کار این است که جلسه را متوقف کرده و با کمی استراحت به او اجازه تفکر دهند. اگر این احساسات شدیدتر شوند، کوچ باید جلسه را موقتاً به تعویق بیندازد و در جلسه بعدی دلیل بروز آن احساسات را بررسی کند. چرا که آمیگدال وارد عمل شده است و دیگر امکان استفاده از بخش پردازشی مغز وجود ندارد.

کلام آخر

در مجموع می‌توان گفت که شناخت عمیق‌تر از شیمی مغز به کوچ‌ها این امکان را می‌دهد تا به مراجعان خود در دستیابی به تغییرات پایدار کمک کنند. با توجه به نقش انتقال‌دهنده‌های عصبی در انگیزه، تنظیم احساسات و مدیریت استرس، کوچ‌ها می‌توانند استراتژی‌هایی ایجاد کنند که با فرآیندهای طبیعی مغز همخوانی داشته و مراجعان را به سمت موفقیت‌های بیشتر هدایت کنند. پذیرش علوم اعصاب در کوچینگ نه تنها تأثیرگذاری برنامه‌های کوچینگ را افزایش می‌دهد، بلکه به مراجعان کمک می‌کند تا به ظرفیت کامل خود دست یابند.



کوچ‌ها با آگاهی از قابلیت
مغز برای تغییر و بازسازی،
می‌توانند به مراجعان کمک
کنند تا عادات و رفتارهای
جدیدی ایجاد کنند و رشد
بیشتری را تجربه کنند.

کوچینگ و نوروساینس چگونه یکدیگر را تکمیل می کنند؟

۱. نوروساینس: علم مغز و رفتار

نوروساینس به مطالعه سیستم عصبی، مغز و نحوه تأثیر آن‌ها بر رفتار، تفکر، و احساسات می‌پردازد. این حوزه با پیشرفت فناوری‌های تصویربرداری عصبی، مانند fMRI و EEG، امکان مشاهده عملکرد مغز در زمان واقعی را فراهم کرده است. مفاهیمی نظیر نوروپلاستیسیته (انعطاف‌پذیری عصبی)، سیستم پاداش مغز، نقش نورون‌های آینه‌ای، و تعامل میان نیمکره‌های مغز، درک عمیق‌تری از فرایند کوچینگ را فراهم می‌کنند.

۲. نوروپلاستیسیته: ابزار تغییر و یادگیری در کوچینگ

نوروپلاستیسیته، توانایی مغز برای تغییر و بازسازی ساختار خود در پاسخ به تجربه‌ها، یادگیری، و تمرین است. این اصل نشان می‌دهد که حتی در بزرگسالی نیز مغز انسان می‌تواند عادت‌ها و الگوهای فکری جدیدی ایجاد کند. کوچینگ، با ایجاد فرصت برای تمرکز بر اهداف جدید و بررسی باورهای محدودکننده، فرآیند نوروپلاستیسیته را تحریک می‌کند.

نمونه عملی:

فرض کنید فردی می‌خواهد اعتماد به نفس بیشتری پیدا کند. کوچ می‌تواند با تمرین‌های متمرکز، مانند تمرین‌های روزانه تأییدیه مثبت (Positive Affirmations)، مسیرهای عصبی جدیدی در مغز ایجاد کند. تکرار این تمرین باعث تقویت باورهای مثبت شده و در نهایت به تغییرات رفتاری منجر می‌شود.

۳. نورون‌های آینه‌ای: پایه‌ی همدلی و ارتباط موثر

نورون‌های آینه‌ای، دسته‌ای از نورون‌ها هستند که زمانی که یک فرد رفتار یا احساسات دیگری را مشاهده می‌کند، فعال می‌شوند. این نورون‌ها پایه‌ای برای همدلی، درک متقابل، و ارتباط موثر در کوچینگ ایجاد می‌کنند. کوچ‌هایی که می‌توانند احساسات و تجربیات مراجع را به خوبی بازتاب دهند، از این ظرفیت مغز برای ایجاد فضای امن و اعتماد بهره می‌برند.

تحقیقات مرتبط:

مطالعات نشان داده‌اند که وقتی کوچ‌ها از بازتاب‌دهی دقیق احساسات و افکار مراجع استفاده می‌کنند، فعالیت نورون‌های آینه‌ای در مغز مراجع افزایش می‌یابد. این ارتباط عصبی، سطح درک و اعتماد را بالا می‌برد و تغییرات مثبت را تسهیل می‌کند.

۴. سیستم پاداش مغز: کلید ایجاد انگیزه در کوچینگ

سیستم پاداش مغز، که عمدتاً توسط دوپامین هدایت می‌شود، مسئول ایجاد انگیزه، لذت، و پیش‌بینی پاداش است. کوچینگ می‌تواند این سیستم را برای کمک به مراجع در دستیابی به اهداف فعال کند.

تکنیک پیشنهادی:

تقسیم اهداف بزرگ به گام‌های کوچک و ملموس، نه تنها باعث ترشح دوپامین می‌شود، بلکه انگیزه لازم برای پیشرفت در مسیر را نیز فراهم می‌کند. برای مثال، مراجع می‌تواند یک پروژه‌ی بزرگ را به گام‌های هفتگی تقسیم کند و با هر موفقیت کوچک احساس پیشرفت و رضایت را تجربه کند.

۵. آمیگدال و مدیریت استرس در کوچینگ

آمیگدال بخشی از مغز است که نقش کلیدی در پردازش احساسات، به‌ویژه ترس و استرس، ایفا می‌کند. در کوچینگ، مراجعان اغلب با موقعیت‌های استرس‌زا یا ترس‌های درونی روبه‌رو هستند که ممکن است مانع از پیشرفت آن‌ها شود. نوروساینس نشان می‌دهد که تکنیک‌هایی مانند تمرین ذهن‌آگاهی (Mindfulness)، تجسم (Visualization)، و تنظیم تنفس می‌توانند فعالیت آمیگدال را کاهش دهند و به مراجع کمک کنند تا آرامش بیشتری پیدا کنند.

نمونه کاربردی:

یک کوچ می‌تواند از تمرین تنفس عمیق یا اسکن بدن (Body Scan) استفاده کند تا مراجع یاد بگیرد چگونه واکنش‌های خودکار به استرس را کنترل کرده و در لحظه‌ی حال تصمیم‌گیری کند.

۶. نیمکره‌های مغز و حل مسئله خلاقانه

نیمکره چپ مغز عمدتاً بر منطق و تحلیل تمرکز دارد و نیمکره راست مسئول خلاقیت و شهود است. کوچینگ می‌تواند با طراحی پرسش‌های عمیق و چالشی، تعادل بین این دو نیمکره را ایجاد و مراجع را به سمت حل مسئله خلاقانه هدایت کند.



نورون‌های آینه‌ای، دسته‌ای

از نورون‌ها هستند که زمانی

که یک فرد رفتار یا احساسات

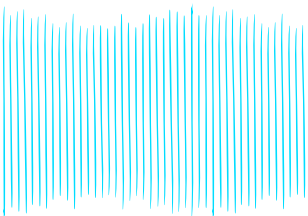
دیگری را مشاهده می‌کند،

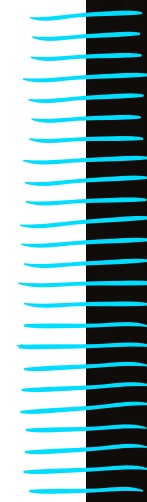
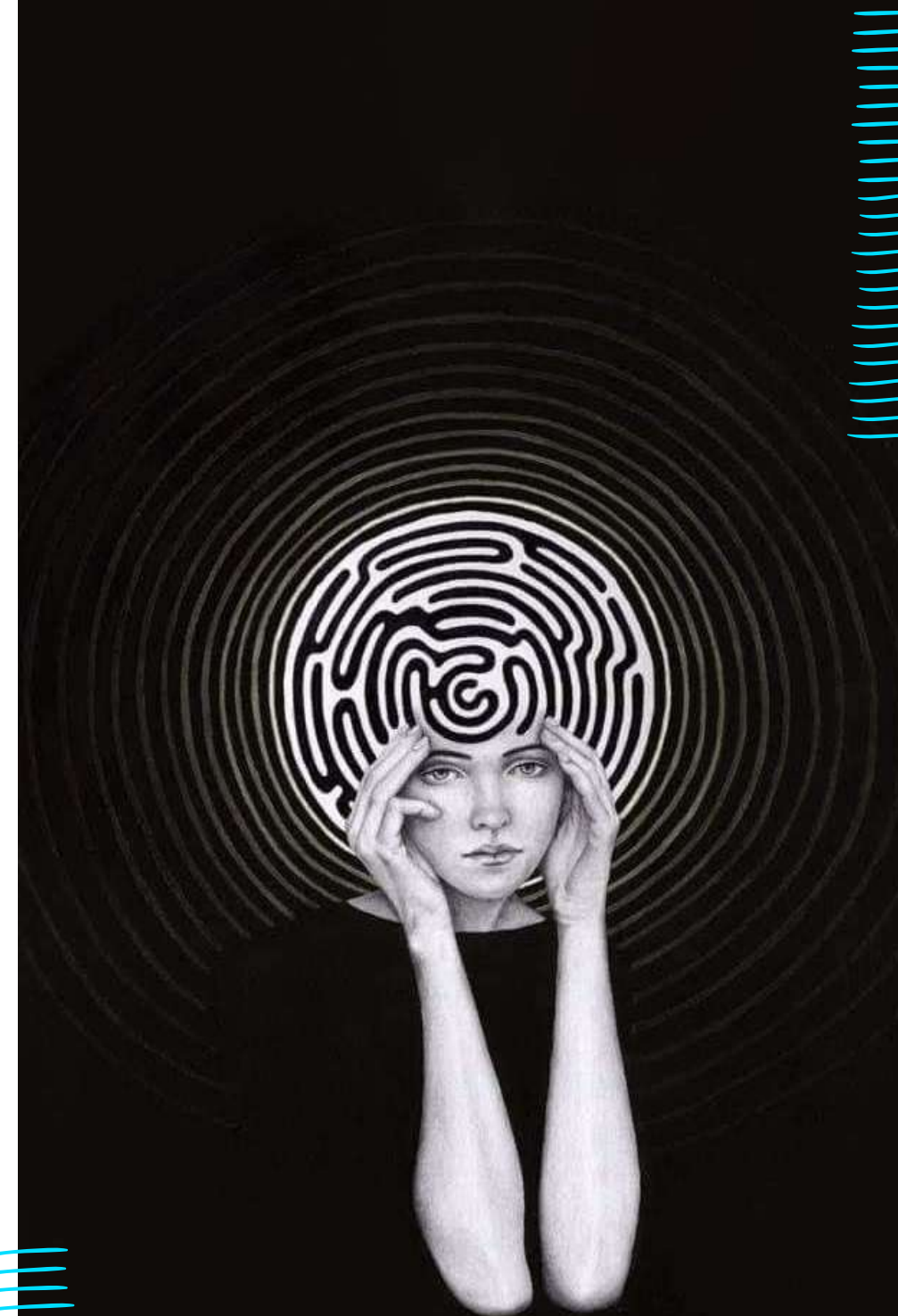
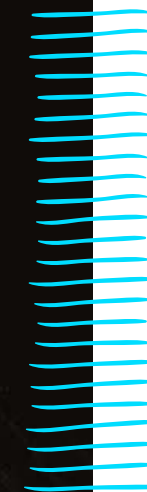
فعال می‌شوند. این نورون‌ها

پایه‌ای برای همدلی، درک

متقابل، و ارتباط موثر در

کوچینگ ایجاد می‌کنند.





مثال عملی:

وقتی مراجع با یک تصمیم پیچیده روبه‌رو می‌شود، کوچ می‌تواند از او بخواهد ابتدا ایده‌های خلاقانه و نامحدودی (نیمکره راست) تولید کند و سپس از این ایده‌ها، بهترین گزینه‌ها را با تحلیل منطقی (نیمکره چپ) انتخاب کند.

۷. باورها و خاطرات ناخودآگاه: موانع تغییر یا محرک رشد؟

کوچینگ به مراجعان کمک می‌کند تا باورهای محدودکننده و خاطرات ناخودآگاهی را که ممکن است رفتارهای آنها را تحت تأثیر قرار دهد، شناسایی کنند. نوروساینس نشان می‌دهد که این خاطرات و باورها در سیستم لیمبیک مغز ذخیره می‌شوند و اغلب به‌طور ناخودآگاه بر تصمیم‌گیری‌های فرد تأثیر می‌گذارند. تکنیک عملی:

از ابزارهایی مانند «بازسازی شناختی» (Cognitive Restructuring) استفاده کنید تا مراجع بتواند افکار منفی را به چالش بکشد و باورهای سازنده‌تری جایگزین آنها کند. این کار نه تنها مسیرهای عصبی منفی را تضعیف می‌کند، بلکه مسیرهای مثبت جدیدی ایجاد می‌کند.

۸. تمرکز و توجه: نقش قشر پیش‌پیشانی در کوچینگ

قشر پیش‌پیشانی مغز (Prefrontal Cortex) بخش کلیدی در برنامه‌ریزی، توجه و تصمیم‌گیری است. کوچینگ می‌تواند با تقویت تمرکز و توجه، این بخش از مغز را فعال نگه دارد. مثال کاربردی:

تمرین‌هایی مانند «ثبت روزانه دستاوردها» یا «تعیین اولویت‌ها» به مراجع کمک می‌کنند تا توجه خود را بر اهداف مهم متمرکز کند و از حواس‌پرتی‌ها دوری کند. مثال عملی: تغییر عادت‌های قدیمی با مشارکت فعال مراجع در طراحی تمرین‌ها فرض کنید مریم، فردی که با مشکل پرخوری در زمان استرس مواجه است، تصمیم گرفته این عادت را تغییر دهد. کوچینگ به او کمک می‌کند تا با مشارکت فعال خود، تمرین‌ها و راهکارهای مؤثری برای ایجاد تغییر پایدار طراحی کند.

گام ۱: شناسایی مشکل و ایجاد آگاهی

در اولین جلسه، کوچ با پرسیدن سؤالات باز از مریم می‌خواهد به چرایی این رفتار فکر کند:

❶ «چه زمان‌هایی بیشتر به پرخوری تمایل پیدا می‌کنی؟»

❷ «وقتی استرس داری، چه چیزی باعث می‌شود غذا خوردن برای آرامش بخش باشد؟»

مریم پس از تأمل متوجه می‌شود که غذا خوردن برای او یک راه سریع برای فرار از احساسات ناخوشایند است و این رفتار به مرور زمان به یک واکنش خودکار تبدیل شده است.

گام ۲: کشف گزینه‌های جایگزین با هدایت کوچ

کوچ با سؤال‌های کاوشگرانه به مریم کمک می‌کند تا گزینه‌های دیگری را برای مدیریت استرس پیدا کند:

❶ «به جز غذا خوردن، چه راه‌هایی را برای آرام کردن خودت امتحان کرده‌ای؟»

❷ «چه فعالیت‌هایی به تو حس آرامش و شادی می‌دهند؟»
در طول این گفتگو، مریم به این نتیجه می‌رسد که فعالیت‌هایی مانند نوشتن احساسات در دفترچه، قدم زدن در فضای باز، یا حتی گوش دادن به موسیقی می‌توانند جایگزین‌های مؤثری باشند.

گام ۳: طراحی تمرین‌ها توسط مریم با حمایت کوچ

کوچ از مریم می‌خواهد خودش تمرین‌هایی را طراحی کند که برایش عملی و لذت‌بخش باشند. سپس او را تشویق می‌کند که برنامه مشخصی برای استفاده از این تمرین‌ها تهیه کند:

❶ مریم پیشنهاد می‌دهد که هر بار که احساس استرس کرد، ابتدا پنج دقیقه روی تنفس عمیق تمرکز کند و سپس یکی از فعالیت‌های جایگزین را امتحان کند.

❷ کوچ می‌پرسد: «چگونه می‌توانی این تمرین‌ها را قابل اجرا و جذاب‌تر کنی؟»

این سؤال باعث می‌شود مریم ایده اضافه کردن موسیقی دلخواه به تمریناتش را مطرح کند تا انگیزه بیشتری داشته باشد.

گام ۴: نظارت و بازبینی با همراهی کوچ

کوچ از مریم می‌خواهد تجربه‌اش را در مورد این تمرین‌ها ثبت کند. هر هفته، آن‌ها با هم پیشرفت مریم را بررسی می‌کنند:

❶ «در هفته گذشته چه چیزی برایت بهتر کار کرد؟»

❷ «کجاها احساس کردی نیاز به تغییر داری؟»

مریم متوجه می‌شود که در برخی مواقع، تمرین‌های طراحی شده به اندازه کافی اثربخش نبوده‌اند. کوچ او را تشویق می‌کند که تمرین‌ها را مطابق با نیازهای خود اصلاح کند. مثلاً به جای قدم

زدن، انجام حرکات یوگا را امتحان کند.

نتیجه:

مریم با هدایت کوچ و با مشارکت فعال خود، مجموعه‌ای از راهکارهای مؤثر را طراحی و اجرا می‌کند. او به تدریج عادت پرخوری را کنار می‌گذارد و مسیرهای عصبی جدیدی در مغز خود می‌سازد که او را به طور ناخودآگاه به سمت رفتارهای سالم‌تر سوق می‌دهند.

کلام آخر

نوروساینس ابزاری قدرتمند است که به کوچ‌ها کمک می‌کند فرآیند تغییر را بهتر درک کنند و با رویکردهای علمی و عملی، تاثیر عمیق‌تری بر مراجعان داشته باشند. از نوروپلاستیسیته گرفته تا مدیریت استرس و ایجاد انگیزه، علم مغز ابزارهای مفیدی را برای کوچینگ فراهم می‌کند. هدف نهایی، ایجاد تغییرات پایدار در سطح ذهن و رفتار است که مراجعان را به زندگی بهتر و موفق‌تر هدایت کند. ▶



نوروساینس نشان می‌دهد
که تکنیک‌هایی مانند تمرین
ذهن‌آگاهی (Mindfulness)،
تجسم (Visualization)،
و تنظیم تنفس می‌توانند
فعالیت آمیگدالا را کاهش
دهند و به مراجع کمک کنند
تا آرامش بیشتری پیدا کنند.

جمعه غریبی ست نازنین!

شرعی در باب نظریه «مغز غریبی» و کوچینگ فراشناختی



محمد رضا حقدوست کوچ مغز و تئوریسین کوچینگ فراشناختی، سوپروایزر کوچینگ آکادمی ویموند

امید سیاری مدیر پروژه تحقیقاتی کوچینگ فراشناختی، مدیرعامل آکادمی کوچینگ ویموند

یک پرسش دیرینه

هر که جز ماهی ز آبش سیر شد هر که بی روزی است، روزش دیر شد

چند سالی است که مثل ماهی خوش ذوق، در اقیانوس علوم شناختی، از کلینیک‌های کودک و نوجوان و مبل‌های نرم کوچینگ تا آزمایشگاه‌های تصویربرداری عصبی و دستگاه‌های تحریک مغزی، پرسه می‌زنم. همیشه در این سال‌ها، پرسشی در تالار ذهنم طنین می‌انداخت. اجرای کوچینگ زندگی، برای کودک و نوجوان موانع و چالش‌های بزرگی دارد. مدل‌های کلاسیک در کوچینگ و الگوهای رایج در زمینه کوچینگ زندگی، مبتنی بر «ذهن آگاهی» طراحی شده‌اند و یک مفروضه مشترک دارند: توانایی کوچی در تفکر انتزاعی؛ یعنی مفاهیمی فراتر از عینیت. کوچی (مخاطب بزرگسال) به مثابه سوژکتیویته توانایی درک مفاهیم انتزاعی را دارد و اساس مدل‌های کلاسیک در کوچینگ با همین مفروضه پیش می‌روند. اما این در حالی است

آغاز نظریه کوچینگ فراشناختی

در نتیجه پژوهش‌ها و فراتحلیل مطالعات عصب‌شناسی‌شناختی و روانشناسی مثبت‌نگر، نظریه کوچینگ فراشناختی (MCCT) را مطرح کردم. کوچینگ فراشناختی در واقع کوچینگ مبتنی بر مغزآگاهی (Brain-awareness Coaching based on) است که برای اجرای کوچینگ زندگی در سنین ۸ سال به بالا طراحی شده است. در واقع این مدل، مغزآگاهی را جایگزین ذهن‌آگاهی می‌کند. کوچینگ مبتنی بر مغزآگاهی، در محور اول، به عنوان مدل تخصصی کوچینگ زندگی برای کودکان و نوجوانان و در محور دوم برای کوچینگ بزرگسالان و در محور سوم، به عنوان کمک‌ابزار در روان‌درمانی (در کنار سایر رویکردهای روان‌درمانی شناختی-رفتاری) قابل اجرا می‌باشد.

چرا مغزآگاهی به جای ذهن‌آگاهی؟

نظریه کوچینگ فراشناختی، در واقع نگاهی بین‌رشته‌ای به کوچینگ، روانشناسی مثبت‌نگر و عصب‌شناسی شناختی می‌باشد که بر ده اصل نوروسایکولوژیک استوار است که مختصراً در ادامه اشاره خواهیم کرد.



● اصل اول؛ این همان نیست! در واقع اصل اول، مبتنی بر رد تقلیل‌گرایی هستی‌شناسانه و فلسفه «این همانی» است. تئوری کوچینگ فراشناختی ضمن کاربست نظریه ذهن (TOM)، تقلیل فرایندهای ذهنی به عملکرد سلولی را رد کرده و «ذهن» را به مثابه محصول نهایی مغز می‌داند.

که کودکان به دلیل کمبود خون‌رسانی به مناطق rostrolateral PFC توانایی تفکر انتزاعی ندارند. ذهن کودک در حال شکل‌گیری است و «آگاهی» نیز غایت کارکرد ذهن است، پس ذهن‌آگاهی یک عملیات انتزاعی است که در کودکان و نوجوانان چندان حاصل نمی‌شود و کودک قابلیت درک سوبژه‌هایی چون آینده، فرصت، مانع، شکوفایی و... را ندارد. بینش کودک و نوجوان، مبتنی بر عینیت و شیوه تفکر آن‌ها آجکتیو است. حالا سؤال اینجاست:

- آیا باید بیخیال کوچینگ در کودک و نوجوان شد؟
- یا باید در مدل‌های کلاسیک یک بازنگری داشته باشیم؟

اهمیت و ضرورت کوچینگ کودک و نوجوان

از آنجا که بودجه کلانی از تحقیقات حوزه علوم اعصاب صرف اختلالات عصب‌روانپزشکی نظیر آلزایمر می‌شود، من در قلمروی عصب‌روانشناسی مثبت‌نگر کودک و نوجوان، به دنبال این بودم تا پیوندهای عمیقی بین کوچینگ و علوم اعصاب بیابم. برای پاسخ به این سؤال که آیا می‌توان بیخیال کوچینگ در کودک و نوجوان شد باید بگوییم: هرگز!

مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۹ توسط دکتر جین توئنر (Jean Twenge) انجام شد، نشان داد که میانگین سنی شروع افسردگی در نوجوانان و جوانان به طور قابل توجهی کاهش یافته است. این پژوهش مقایسه‌ای بین داده‌های دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ با داده‌های سال ۲۰۰۹ انجام داد و نشان داد که میانگین سنی شروع افسردگی از حدود ۲۹٫۵ سال به ۱۴٫۵ سال کاهش یافته است. این کاهش نشان‌دهنده افزایش نرخ افسردگی در سنین پایین‌تر و تغییرات مهم در الگوهای سلامت روانی کودک و نوجوان است.

مطالعه‌ای که به بررسی افزایش نرخ خودکشی در میان نوجوانان آمریکایی در بازه زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸ پرداخته است، در نشریه «سالانه‌های پزشکان اطفال و سلامت کودک آمریکا» نشان می‌دهد که آمار خودکشی در میان نوجوانان آمریکایی در ۱۰ سال گذشته دو برابر شده است. چطور ممکن است که با پیشرفت‌های چشمگیر علم روانشناسی بالینی و رویکردهای متعدد روان‌درمانی، اوضاع روزبه‌روز بدتر شود؟

فراتحلیل این مطالعات، حاکی از آن است که تمرکز بر این امر استوار بوده که بیماران افسرده چگونه درمان شوند؟ اما از این مهم غافل شدیم که افراد سالم چگونه افسرده نشوند و بتوانند بهتر، سالم‌تر و خوشبخت‌تر زندگی کنند. این نقطه، برای من تجلی مفهوم «کوچینگ» و در واقع ضرورت اجرای کوچینگ برای کودک و نوجوان است.

● اصل دوم؛ هیچ دو مغزی شبیه هم نیستند! اصل دوم یک یافته نوین در عصب‌شناسی و یک باور دیرینه در کوچینگ است. نورودایورسیتی یا تنوع عصبی، بیان می‌کند که اصالت وجود مراجعین از مغزشان ناشی می‌شود. هیچ دو مغزی شبیه هم نیستند و مشابه عمل نمی‌کنند و مغز هر کوچی کاملاً منحصر به فرد است. این نگاه اهمیت کوچینگ را در کودکانی که تنوع عصبی دارند نظیر اختلال نقص توجه- بیش‌فعالی پررنگ‌تر می‌کند و ضرورت کوچینگ استعداد کودکان را آشکار می‌سازد.

● اصل سوم؛ نوروپلاستیسیته یا انعطاف‌پذیری عصبی. مغز ما ساختاری ثابت ندارد و با هر تجربه و یادگیری، ساختار مغز تغییر می‌کند. آگاهی از نوروپلاستیسیته یک بینش عمیق از مفهوم «تغییر» روشن می‌سازد. در کوچینگ فراشناختی، تغییر به مثابه یک خاصیت ذاتی و دائمی در مغز است و هدف کوچینگ، ایجاد تغییر نیست، بلکه جهت‌دهی آگاهانه تغییر است. در واقع ما محکوم نیستیم با مغزی که به دنیا آمدم، زندگی کنیم؛ بلکه می‌توانیم مغزمان را دوباره از نو سیم‌پچی کنیم.

● اصل چهارم، هر که کارش بیش، خونش بیشتر! اصل چهارم ما، محدودیت خون‌رسانی در مغز است. مغز ما، ظرفیت محدودی برای خون‌رسانی دارد و هر ناحیه‌ای از مغز که عملکرد بیشتری داشته باشد، حجم بیشتری از جریان خون موضعی (rCBF) آنجا خواهد بود. این یعنی اگر بخش‌های هیجانی مغز شما، بسیار پرکار باشند، در همان لحظه توانایی تفکر منطقی و دوراندیشی به واسطه اتصالات عصبی قشر پیش‌پیشانی امکان پذیر نمی‌باشد.

● اصل پنجم؛ خون‌رسانی به مغز بدون دخالت دست! یک کوچ مغز، به نواحی مغزی، فیزیولوژی و مدارهای عصب‌شناختی مسلط است و با ارائه بازخوردهای مناسب، آموزش در زمان طلایی مراجع و همچنین ارائه تکالیف شناختی مشخص، جهت خون‌رسانی در مغز را تغییر داده و سبب تغییرات ماندگار در ساختار مغز کوچی شود.



● اصل ششم، با تأکید بر نقش زبان در کوچینگ، «واژه» را دروازه‌ای به اتاق طحوااره‌ها می‌داند. در واقع یک مفهوم با دو ادبیات متفاوت، می‌تواند واکنش‌های متفاوتی در کوچی ایجاد نماید. یک کوچ مغز با آگاهی از این موضوع سعی دارد تا حین بازسازی‌های شناختی، نقش زبان در مغز را در نظر بگیرد. ● اصل هفتم؛ مغز ما به دنبال علت‌هاست. ریشه بسیاری از خطاهای شناختی، همین است؛ دلیل تراشی و سبب‌شناسی‌های ناشیانه مغز ما برای توضیح چرایی افکار و رفتار و توجیه حوادث زندگی ما. مغز ما به واسطه معاوضه‌هایی که در تگمنتوم داخلی و مسیر دوپامینرژیک و همچنین نواحی قشر میانی پیش‌پیشانی (mpPFC) رخ می‌دهد، اگر چرایی رفتارها را بشناسد، در اصلاح آن‌ها انرژی بیشتری مصرف می‌کند.

مغز آگاهی علت‌های واقعی و موجهی از نوع فکر، رفتار و شیوه گذران زندگی‌تان به شما ارائه می‌کند. به نوعی مغز انسان اینگونه کار می‌کند که اگر واضح و شفاف بدانند چرا باید کاری را بکنند، می‌فهمند چگونه آن کار را انجام دهد. این مسئله، برای مرحله اقدام در کوچینگ بسیار ضروری است.

● اصل هشتم؛ تبدیل سوژه به اوبژه برای افزایش ظرفیت شناختی. مغز آگاهی و فراشناخت، با احترام به طبیعت مغز که ترجیح تفکرش، آبجکتیو و عینی است، «شناخت» را که سوژه (شاهد) است، به اوبژه (مشهود) تبدیل می‌کند. بررسی واکنش‌های مغزی و شبکه‌های عصبی به عنوان سبب رفتارهای ما، جنبه‌ای عینی‌تر دارد و همسو با تفکر آبجکتیو کودک و نوجوان (و حتی بزرگسال) است و شیوه‌های اصلاح فکر و رفتار را قابل فهم‌تر می‌کند.

● اصل نهم؛ همیشه پای مدار توجه در میان است. ریشه اغلب مشکلات ما، در نوعی ضعف تنظیم توجه است. نسبت به برخی محرک‌های زندگی‌مان بی‌توجه و نسبت به برخی محرک‌ها بیش از حد متمرکز هستیم. یک کوچ مغز به واسطه تکنیک‌های فراشناختی، کنترل شناختی مراجع را در تنظیم توجه افزایش می‌دهد. «توجه» به مثابه نورافکن ذهنی مراجع می‌باشد که کوچ مغز، سعی دارد تا محرک‌های مغفول در زندگی مراجع را برای حل مسئله، به ظرفیت شناختی او بازگرداند.

● و اصل دهم؛ مهمترین بخش نظریه کوچینگ مبتنی بر مغز آگاهی (فراشناختی) است. این نظریه، ضمن تأکید بر اصالت وجود مراجع به عنوان باور بنیادین در کوچینگ، محدودیت‌های مراجع را نیز لحاظ می‌کند و ریشه‌ای‌ترین مانع خودشکوفایی را هدف می‌گیرد؛ یعنی «غریبگی»! در این تئوری، غریبگی «من ا» با «خود Self»، مانع اصلی خودشکوفایی افراد (غیر اختلالات بالینی) شمرده می‌شود.

تفاوت «من» با «خود» چیست؟ چگونه می‌توان بدون گیر افتادن در ورطه‌های فلسفی، پاسخی علمی به این سؤال داد؟ مهمترین قسمت این نظریه، انطباق مفاهیم «من» و «خود» با زیرساخت‌های عصبی و پایه‌های بیولوژیکی در مغز است.



مغز انسان اینگونه کار می‌کند که اگر واضح و شفاف بدانند چرا باید کاری را بکنند، می‌فهمد چگونه آن کار را انجام دهد. این مسئله، برای مرحله اقدام در کوچینگ بسیار ضروری است.

بقا تلاش می‌کند؛ سلول به سلول! نظامی شگفت‌انگیز از هماهنگی و هم‌خوانی برای بقا در این سازمان حاکم است. هسته اصلی سازمان مغز است. اگرچه بعضی قسمت‌ها نظیر نخاع سهام‌دار هستند و برخی نظیر سیستم اعصاب روده، خودمختار هستند و دستورها را براساس آیین‌نامه ژنتیک فرد پیش می‌برند.

«من» مدیرعامل سازمان «خود» است؛ بخشی بیولوژیکی از مغز که آگاهی و عاملیت دارد (مفهوم «من» حاصل اتصالات پیچیده‌ای است که براساس فراتحلیل مطالعات بالینی و نورولوژی، مرکز آن در قشر خلفی جانبی پیش‌پیشانی مستقر است). در عوض «خود»، با هویت جامع جسمانی، روانی و اجتماعی ماگه‌خورده است و پایدار و وابسته به حافظه و زمان است. «من» در واقع خودآگاهی لحظه‌ای و فردی، موقتی و وابسته به لحظه کنونی و آنی است. «خود»، عاملیت ندارد و هویتی پیوسته از گذشته، اکنون و آینده است و مفهومی گسترده از تمامی ابعاد ماست. اما در مقابل، «من» محدود به زمان حال و حس عاملیت و کنترل است. اغلب ما، مدیرعامل اتاق در بسته هستیم! برای خودمان چیزهایی را می‌خواهیم و چیزهایی را دوست داریم که سازمان (بقیه بخش‌های مغز و بدن) باید اجرا کند ولی در جریان قرار نمی‌گیرد، چرا که مدیرعامل بدون در نظر گرفتن منابع و منافع سازمان، هدف‌گذاری می‌کند. از این رو غریبی سبب دویاری می‌شود؛ دویاری من و خود! یا بهتر بگوییم غریبی من با خود سبب شکاف عمیقی می‌شود که در نتیجه آن، من در مقابل خود قرار می‌گیرم. من و خود نیازمند تعامل عمیقی هستند، چرا که اگر مدیرعامل کنترل بیش از حد داشته باشد، سازمان ناکارآمد می‌شود (مثل خستگی شناختی) و اگر سازمان بدون هدایت مدیرعامل عمل کند، تصمیم‌گیری‌های اتوماتیک رخ می‌دهد (مثل رفتارهای عاداتی).

برای مثال وقتی می‌گویید: «دست من درد می‌کند»، مغز شما چگونه مالکیت دستتان را تشخیص می‌دهد؟ چگونه از میان جمعیت، «خود» را تفکیک می‌کنید و هنگامی که دچار تعارض می‌شوید، چه اتفاقی می‌افتد؟ کسی که موافق است کیست و کسی که مخالفت می‌کند، کجاست؟ اگر شما کسی هستی که می‌خواهد کار مهمی انجام دهد، پس کسی که اهمال می‌کند کیست؟ به قول مولانا: من نه منم نه من، منم!

مغز غریبی!

گمان کنید در اتاق خود هستید، اتاقی به غایت در شأن یک مدیرعامل. روی مبل زرشکی و چرمی خود نشسته‌اید و روبه‌روی شما، افقی باشکوه از سازمانتان نمایان است. سازمانی که با دقت و ظرافت کارش را به خوبی انجام می‌دهد. به پروژه‌های خود می‌اندیشید، چه پروژه‌های باشکوهی بودند که هیچکدام اجرا نشدند. پروژه‌هایی که نقشه کشیدید و طرح ریختید اما هیچگاه عملیاتی نشدند.

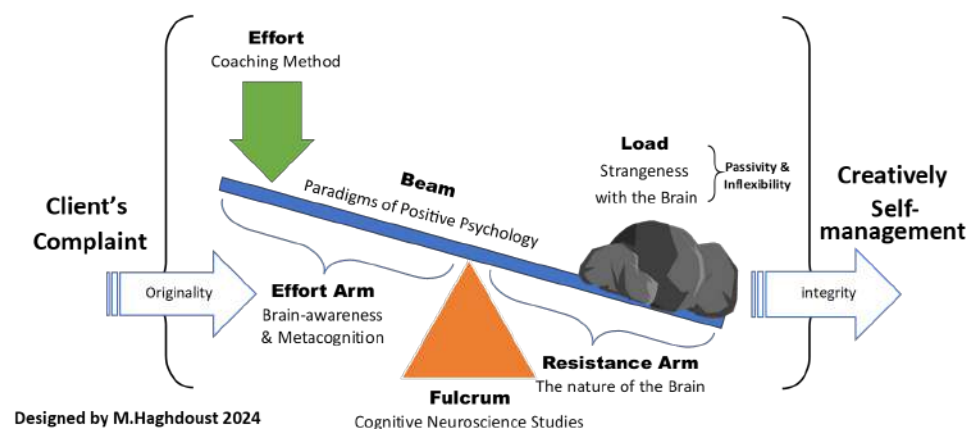
در حالی که در اتاق خود پرسه می‌زنید و در حال برنامه‌ریزی طرح‌های مجدد هستید، ناگهان از پشت در بزرگ و آکوستیک اتاقتان، صدایی به گوش می‌رسد: «قربان (نام شما) قربان (نام شما)! صدای مرا می‌شنوید؟ لطفا کمی سریع‌تر تصمیم بگیرید، همه منتظر شما هستیم.»

ناگهان شما به خودتان آمده و درمی‌یابید که ای داد، شما باز هم یادتان رفت! مجدداً یادتان رفته است که مدیرعامل یک سازمان بزرگ هستید و تمام ایده‌های شما، باید توسط سازمانتان اجرا شود، نه شخص شما. باز هم یادتان رفت در اتاقتان را باز کنید.

همیشه عادت دارید تا ایده‌های بزرگ و فکرهای خوب و نقشه‌های بکرتان را در اتاق در بسته نگه دارید. خودتان طرح می‌ریزید و خودتان هم شکست می‌خورید، بی‌آنکه با سازمانتان همسو باشید. مدیرعامل اتاق در بسته همیشه اینگونه است؛ یادش می‌رود طرح‌های بزرگش را با سایر بخش‌های سازمان در میان گذاشته تا همگی یکپارچه به سمت اهداف حرکت کنند.

مدیرعاملی که منابع و منافع سازمانش را در هر انتخابی لحاظ نکند و اهدافش را برای سازمانش شفاف‌سازی نکند، برای رسیدن به اهدافش یک مانع بزرگ دارد؛ آن هم خود سازمانش است. سازمانی که همسو و هم‌رأی و همراه نیست چون هم‌دغدغه نیست و هم‌دغدغه نیست، چون درپ اتاق مدیرعامل بسته است و مدیرعامل با سازمان خود غریبه است. این یعنی اساس تئوری «غریبی».

در نظریه کوچینگ فراشناختی، تفاوت «من» و «خود» با استعاره «من» مدیرعامل سازمان «خود» مطرح می‌شود که از نظر فلسفی و عصب‌شناسی شناختی قابل توجیه و مستدل است. در این مدل، «خود» در واقع سازمانی بزرگ است. تمام بدن شما و مغزتان در واقع «خود» را تشکیل داده‌اند. این خود ابعاد جسمانی، روانی و اجتماعی دارد. این سازمان مشابه هر سازمان دیگری برای



این اهرم مثل هر اهرم ساده دیگری شامل اجزایی است. میله این اهرم، پارادایم‌های روانشناسی مثبت‌نگر هستند و تکیه‌گاه اهرم، یافته‌های علوم اعصاب شناختی و نیروی محرک، متد کوچینگ می‌باشد. این اهرم از نظر ساختارگرایی ارتباط این سه نوع رشته را در این نظریه بیان می‌کند. اعمال نیرو توسط متد کوچینگ است و محل اعمال نیرو، روانشناسی مثبت‌نگر با تکیه بر علوم اعصاب شناختی است. از نظر کارکردگرایی، نیروی مقاوم ما، سنگ غریبی است که سبب ایجاد بازوی مقاوم شده است. بازوی مقاوم در این اهرم، طبیعت مغز است. همانطور که گفتیم؛ مغز غریبی سبب می‌شود تا طبیعت مغز، مهمترین مانع رشد و توسعه فردی شما باشد چرا که اهداف شما با پیش فرض و دستورهای ژنتیکی مغز برای حفظ بقا و ذخیره انرژی در تعارض است.

نهایتاً بازوی محرک شما در این اهرم، مغز آگاهی و فراشناخت است تا بتوانید سنگ غریبی را کنار زده و با طبیعت مغز همسو شوید و به عنوان یک مدیرعامل که آگاه، عامل و خلاق است؛ مغزتان را از نو سیم‌پیچی کنید و همسو با سازمان «خود» به تمامیت برسید. این اهرم کمک می‌کند تا دوپارگی حاصل از غریبی مرتفع شده و سازمان شما، یکپارچه با مدیرعامل خلاقش، تمامیت را زیست کند. به اقتباس از شاملو، مجموعه غریبی ست نازنین! و کلام آخر، دو بیت از مثنوی معنوی که در فلسفه این نظریه بسیار برایم راهگشا بود. در بیت زیر تن را به مثابه «سازمان خود» و جان را به نماد «من مدیرعامل» بنگرید.

لیک کس را دید جان دستور نیست!

تن ز جان و جان ز تن دستور نیست

و این بیت را می‌سپارم به شما:

همچونی، من گفتنی‌ها گفتنی

بالب دمساز خود گر جفتمی

کوچی‌ها، با در نظر گرفتن اصالت وجودشان، پاسخ‌ها را دارند اما نمی‌دانند. اگر هم پاسخ را ببابند، نمی‌توانند اجرا کنند، چون مدیرعامل (من)، فقط استراتژیست است و اجرای یک استراتژی به هماهنگی همه سازمان (خود) نیاز دارد. یادتان باشد، مغز شما تکامل پیدا نکرده است تا شما موفق باشید. مغز شما برای دریافت اسکار و نوبل، سیم‌پیچی نشده است.

این توده خاکستری رنگ هزار و چهارصد گرمی بین دو گوش شما، در مسیر چند هزارساله تکاملی خود، تنها یک هدف داشته است: حفظ بقا. و اغلب اهداف شما، در تضاد منافع آشکار با ماهیت ژنتیکی این سازمان هستند. تا وقتی سنگ غریبی بر سر راه باشد، خودشکوفایی بسیار دشوار است. در واقع غریبی، سبب می‌شود تا مهمترین مانع شما برای رسیدن به اهدافتان، مغزتان باشد. ولی اگر مغزتان و شیوه کارکردش را بشناسید و منابع و منافع سازمان را لحاظ کنید، سازمان شما مهمترین همراهتان در مسیر رشد خواهد بود. یادتان باشد، خودشکوفایی یعنی شکوفایی همه سازمان، نه فقط رویای مدیرعامل در اتاق در بسته.

شناخت مغز و آموزش عصب‌شناختی (Neuro-education) به معنای زیست‌شناسی نیست. همانطور که در بسیاری از رویکردهای روان‌درمانی، آموزش روان‌شناختی (Psycho-education) داریم، این آموزش به معنای تدریس مبانی آکادمیک نیست، بلکه به مجموعه‌ای از مفاهیم کاربردی روانشناسی برای عموم مردم اطلاق می‌شود. به همین منظور نورواجوکیشن یا آموزش عصب‌شناختی، به معنای فهم کاربردی کارکرد مغز یا همان «مغز آگاهی» است.

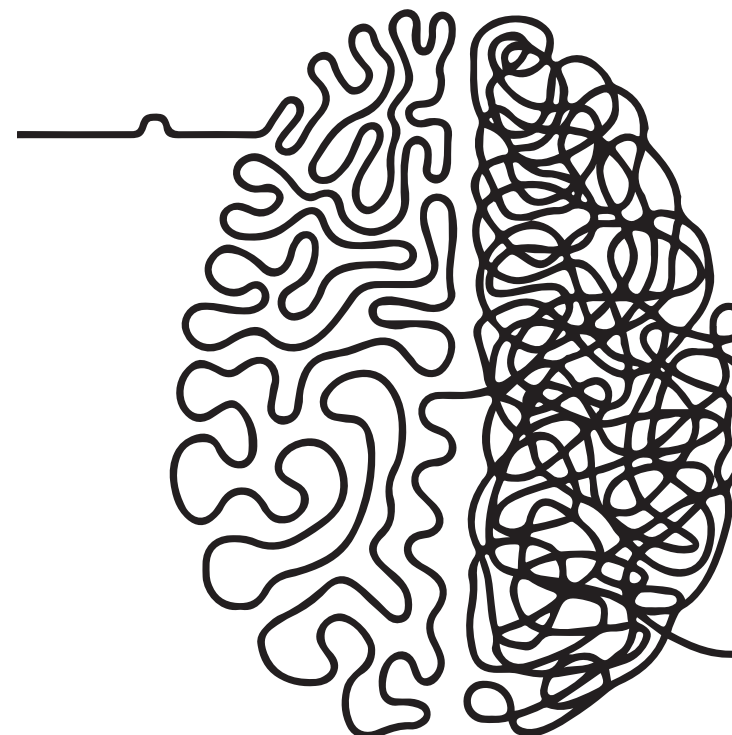
کوچینگ فراشناختی، با شناختن شناخت و مغز آگاهی و همچنین تکنیک‌های نورواجوکیشن، علاوه بر اینکه متناسب با رشد شناختی کودکان قابل اجراست و به دلیل عینیت داشتن مفاهیم و بیان آجکتیو، اثربخشی بالاتری دارد، سبب افزایش عاملیت و آگاه‌مندی در کودک و نوجوان می‌شود و افزایش آگاهی و عاملیت، سبب ظهور خلاقیت می‌شود. مغز آگاهی، با از بین بردن غریبی، کودک را از دوپارگی من و خود رها می‌سازد و یکپارچگی را در تصمیم‌گیری تقویت می‌کند و نهایتاً یک مدیرعامل خلاق، سبب رشد سازمان «خود» و خودشکوفایی می‌شود.

و در آخر کوچینگ مبتنی بر مغز آگاهی (فراشناخت)، مدل مفهومی اهرم فراشناخت را ارائه می‌کند. در این اهرم، مسئله مراجع به عنوان ورودی مدل و خودمدیریتی خلاقانه به عنوان خروجی در نظر گرفته می‌شود. راه ورودی مراجع به کوچینگ، باور به اصالت وجود و همچنین راه خروجی او، تمامیت و یکپارچگی است. بین جریان اصالت تا تمامیت و یکپارچگی، یک سنگ بزرگ و سخت به نام انفعال و عدم انعطاف وجود دارد که این سنگ سخت و خارا همان غریبی است. کوچ مغز باید با اهرم فراشناخت، سنگ غریبی را به مثابه مانع جریان اصالت تا خودشکوفایی کنار بزند.



احسان اسماعیلی

بنیانگذار و مدیرعامل موسسه رایاکوچ آریان،
دکترای حرفه ای کسب و کار، مدرس کوچینگ



کوچینگ و بازسازی مغز:

موفقیت از دریچه نوروساینس

در دنیای پویای امروز، انسان‌ها دائماً در معرض چالش‌ها و تغییرات مختلف قرار دارند. این امر ضرورت یافتن راهبردهایی کارآمد برای ارتقای توانایی‌های ذهنی و تطبیق‌پذیری با شرایط جدید را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در این میان، رهیاری (کوچینگ) به عنوان رویکردی نوین در عرصه توسعه فردی، نقشی کلیدی در بازسازی مغز و ارتقای عملکردهای ذهنی ایفا می‌کند.

رهیاری (کوچینگ) فرآیندی مبتنی بر گفتگو و هدایت است که به افراد در جهت دستیابی به اهداف و ارتقای عملکردشان در زمینه‌های مختلف زندگی یاری می‌رساند. در این فرآیند، رهیار (کوچ) با ایجاد فضایی امن و حمایتی، به مراجع کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از خود، توانمندی‌ها و چالش‌هایش دست یابد.

بازسازی مغز فرآیندی پیچیده و پویا است که به تغییرات ساختاری و عملکردی در مغز اشاره دارد. این پدیده در طول زندگی انسان و تحت تاثیر عوامل مختلفی همچون تجربیات، یادگیری و محیط رخ می‌دهد. ارتباط میان رهیاری (کوچینگ) و بازسازی مغز در این نکته نهفته است که رهیاری (کوچینگ)

می‌تواند بستر مناسبی برای فعالسازی فرایندهای بازسازی مغز فراهم کند. در طول جلسات رهیاری (کوچینگ)، مراجع با قرار گرفتن در معرض چالش‌ها و تمرینات ذهنی، به تقویت اتصالات عصبی و ارتقای عملکردهای شناختی خود می‌پردازد.

در این مقاله، به بررسی تاثیر رهیاری (کوچینگ) بر بازسازی مغز در سطوح مختلف عملکردی، از جمله حافظه، تمرکز، خلاقیت و حل مسئله پرداخته می‌شود. همچنین، مکانیسم‌های عصبی مرتبط با این فرآیند و نقش رهیار (کوچ) در تسهیل بازسازی مغز مورد بحث قرار خواهد گرفت. با مطالعه این مقاله، خوانندگان با رویکردی نوین و کارآمد در زمینه ارتقای توانایی‌های ذهنی و بهبود عملکرد فردی آشنا خواهند شد.

واژگان کلیدی: رهیاری (کوچینگ)، بازسازی مغز، عملکردهای شناختی، حافظه، تمرکز، خلاقیت، حل مسئله، اتصالات عصبی، رهیار (کوچ)، توسعه فردی

← شناخت مغز انسان و علوم اعصاب: ضرورتی انکارناپذیر برای کوچ‌ها

در دنیای پیچیده امروز، کوچ‌ها نقشی حیاتی در کمک به افراد برای رسیدن به اهدافشان و ارتقای کیفیت زندگیشان ایفا می‌کنند. برای انجام موثر این رسالت، شناخت مغز انسان و علوم اعصاب از اهمیت بسزایی برخوردار است.

مغز انسان به عنوان پیچیده‌ترین عضو بدن، نقش فرماندهی و کنترل تمام عملکردهای بدن و رفتار انسان را بر عهده دارد. علوم اعصاب به مطالعه ساختار، عملکرد و نحوه کار مغز می‌پردازد و درک عمیقی از چگونگی تأثیر افکار، احساسات و رفتار ما بر مغز و بالعکس ارائه می‌دهد.

← مزایای شناخت مغز انسان و علوم اعصاب برای کوچ‌ها

- درک عمیق‌تر از مراجع: با شناخت نحوه عملکرد مغز، کوچ‌ها می‌توانند انگیزه‌ها، احساسات و رفتارهای مراجع را به درستی درک کنند و به نیازها و چالش‌های منحصر به فرد او به‌طور موثرتری پاسخ دهند.
- ایجاد ارتباطات قوی‌تر: درک علوم اعصاب به کوچ‌ها کمک می‌کند تا با مراجعان در سطح عمیق‌تری ارتباط برقرار کنند و اعتماد و صمیمیت را در جلسات رهیاری (کوچینگ) ایجاد نمایند.
- طراحی برنامه‌های رهیاری (کوچینگ) مؤثرتر: با آگاهی از نحوه یادگیری و تغییر مغز، کوچ‌ها می‌توانند برنامه‌های رهیاری (کوچینگ) فردی و هدفمند طراحی کنند که به تحقق پایدار نتایج منجر شود.
- غلبه بر چالش‌ها: علوم اعصاب ابزارهایی را برای غلبه بر موانع رایج در فرآیند رهیاری (کوچینگ)،

مانند مقاومت در برابر تغییر، ترس از شکست و فقدان انگیزه، ارائه می‌دهد.

● تخصص و اعتبار: دانش در مورد مغز و علوم اعصاب، اعتبار و تخصص کوچ را در نزد مراجعان افزایش می‌دهد و او را به عنوان متخصصی قابل اعتماد در زمینه رشد و توسعه فردی معرفی می‌کند.

← برخی از کاربردهای علوم اعصاب در رهیاری (کوچینگ):

- ایجاد انگیزه: با درک سیستم پاداش مغز، کوچ‌ها می‌توانند به مراجعان در ایجاد انگیزه و تعهد برای رسیدن به اهدافشان کمک کنند.
 - مدیریت احساسات: علوم اعصاب به کوچ‌ها در آموزش مراجعان برای مدیریت احساسات دشوار مانند اضطراب، استرس و خشم یاری می‌رساند.
 - تقویت تمرکز: کوچ‌ها با استفاده از تکنیک‌های مبتنی بر علوم اعصاب می‌توانند به مراجعان در افزایش قدرت تمرکز و توجه کمک کنند.
 - بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری: دانش علوم اعصاب به کوچ‌ها در آموزش مراجعان برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر و موثرتر یاری می‌رساند.
 - افزایش خلاقیت: کوچ‌ها می‌توانند با تحریک نواحی خلاقانه مغز به مراجعان در افزایش خلاقیت و نوآوری کمک کنند.
- شناخت مغز انسان و علوم اعصاب به کوچ‌ها کمک می‌کند تا به رهیارانی (کوچ‌هایی) توانمند و تاثیرگذار تبدیل شوند و در مسیر کمک به مراجعان برای رسیدن به پتانسیل و استعداد نهان خود، نقشی ارزشمند ایفا کنند.

← علوم اعصاب به شما کمک می‌کند تا مراجعان خود را درک کنید.

بسیاری از مبانی و اصولی که علوم اعصاب را تشکیل می‌دهند، در درک و شناخت کوچ از مراجعان خود مفید است. به عنوان مثال، یک اصل بیان می‌کند که سیستم‌های احساسی و شناختی افراد با هم کار می‌کنند. این اصل چشمان شما را بر این واقعیت باز می‌کند که قبل از درک صحیح از وضعیت شناختی و احساسی مراجع، بیهوده است که بخواهید به مراجع در جهت مسائلی که با شما در جلسات رهیاری (کوچینگ) مطرح می‌کند، کمک کنید. همچنین به این معنی است که شما نمی‌توانید به تنهایی با مراجع خود در سطح احساسی یا شناختی کار کنید در حالی که به جزء دیگر آن توجهی ندارید. هر دو باید برای تغییرات پایدار مورد توجه قرار گیرند.

یکی دیگر از اصول علوم اعصاب بیان می‌کند که طبیعت (ژنتیک) و پرورش (محیط) با هم ترکیب می‌شوند تا یک فرد را شکل دهند. به عنوان یک کوچ، وظیفه شما این است که مراجع خود را کاوش

کنید تا عوامل محیطی و ژنتیکی او را درک نمایید. این دانش می‌تواند به شما در انتخاب مناسب‌ترین راه برای کمک به مراجع برای تبدیل شدن به وضعیت بهتر یا رسیدن به بهترین خود کمک نماید.

← شما اهمیت رابطه خود با مراجع را می‌آموزید.

ممکن است بارها شنیده باشید که یک کوچ باید با مراجع ارتباط برقرار کند، اما اهمیت کامل این رابطه ممکن است در ذهن شما خیلی پررنگ نباشد. علوم اعصاب می‌تواند به شما کمک کند تا در برخورد با مراجعان خود از مسائلی که مانع ایجاد یک ارتباط موثر با او خواهید شد جلوگیری نماید. به عنوان مثال، علوم اعصاب می‌آموزد که روابط ایجادشده در دوران کودکی یا بزرگسالی نقش مهمی در ایجاد تغییرات ایفا می‌کند. این اصل نشان می‌دهد که بدون ایجاد اعتماد بین شما و مراجع، هر ابزار یا تکنیک پیشرفته‌ای که استفاده کنید، هیچ نتیجه‌ای برای مراجع ایجاد نمی‌کند. با صرف وقت برای درک علوم اعصاب، موقعیت بهتری برای ایجاد روابط مثبت با هر یک از مراجعان خود خواهید داشت (و دستاوردهای جلسات رهیاری (کوچینگ) شما به صورت تصاعدی افزایش می‌یابد).

← علوم اعصاب شما را به پرسیدن سوالات مناسب ترغیب می‌کند.

ممکن است برای شما کاملاً واضح باشد که نتیجه فرایند رهیاری (کوچینگ) ممکن است به نوع سوالاتی که از مراجع خود می‌پرسید بستگی داشته باشد. همانطور که می‌دانید، فرایند رهیاری (کوچینگ) در مورد مراجع است و شما فقط یک تسهیل‌کننده روند تغییر هستید تا مراجع از جایی که هست به‌طور حرفه‌ای یا در هر حوزه‌ای که برای تغییر نیاز به کمک دارد، به جای بهتری برسد. از طریق مطالعه مبانی علوم اعصاب، چند چیز



**بسیاری از مبانی و اصولی
که علوم اعصاب را تشکیل
می‌دهند، در درک و شناخت
کوچ از مراجعان خود مفید
است. به عنوان مثال،
یک اصل بیان می‌کند که
سیستم‌های احساسی و
شناختی افراد با هم
کار می‌کنند.**

را یاد می‌گیرید، مانند این واقعیت که همه فرایندهای فکری در سطح آگاهانه انجام نمی‌شوند و در عین حال همه‌ی آنها بر تصمیمات، اعمال و احساسات فرد دارای این افکار تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، شما شروع به تفکر دقیق در مورد سوالاتی که می‌پرسید نموده تا به مراجع کمک کند که هر چیزی را که متاثر از شرایط احساسی، ذهنی یا غیره است، آشکار یا کشف نماید. این سوالات کاوشی و جستجوگر، مراجع را به‌طور محکم در مسیر یافتن راه‌حل‌های مناسب برای مشکلاتی که با آن روبه‌روست، قرار می‌دهد. به عنوان یک کوچ، هرچه در پرسیدن سوالات مناسب مهارت بیشتری داشته باشید، کار شما آسان‌تر می‌شود.

← شما می‌توانید بهترین ابزارها یا تکنیک‌ها را انتخاب کنید.

تعداد ابزارها و تکنیک‌های که در اختیار یک کوچ است ممکن است برای یک شخص غیرحرفه‌ای گیج‌کننده باشد، زیرا ممکن است نداند که هر کدام از این ابزارها یا تکنیک‌ها چه زمانی می‌توانند به‌طور موثر مورد استفاده قرار گیرند. شما به عنوان یک کوچ باید تلاش کنید تا آنجا که ممکن است تکنیک‌ها و ابزارها را در جعبه ابزار خود داشته باشید. در غیر این صورت، شما شبیه مرد ضرب‌المثلی خواهید شد که همه چیز را به عنوان یک میخ می‌بیند زیرا تنها وسیله‌ای که او دارد چکش است. اگر همه آن ابزارها و تکنیک‌ها را دارید، این سوال مهم مطرح می‌شود که کدام ابزار ویژه برای یک مراجع ویژه در یک مرحله خاص در طول فرآیند رهیاری (کوچینگ) ایده‌آل است؟

علوم اعصاب دوباره در این زمینه به کمک می‌آید. این علم به شما کمک می‌کند تا گزینه‌ها یا ابزارهای خود را بر اساس تأثیر این ابزارها بر مغز، احساسات و رفتارهای مشتری محدود کنید. به عنوان مثال، علوم اعصاب نشان می‌دهد که مغز یک فرد، بین تجربه واقعی و تصور شده فرقی قائل نمی‌شود. این بدان معنی است که شما می‌توانید یک ابزار یا تکنیک رهیاری (کوچینگ) را

انتخاب کنید که تجسم یا تخیل مراجع را در مورد آنچه در آینده می‌خواهد تحریک کند تا انگیزه لازم برای انجام آنچه در آینده برای تصور یا خواسته موردنظر به واقعیت نیاز دارد را به دست آورد.

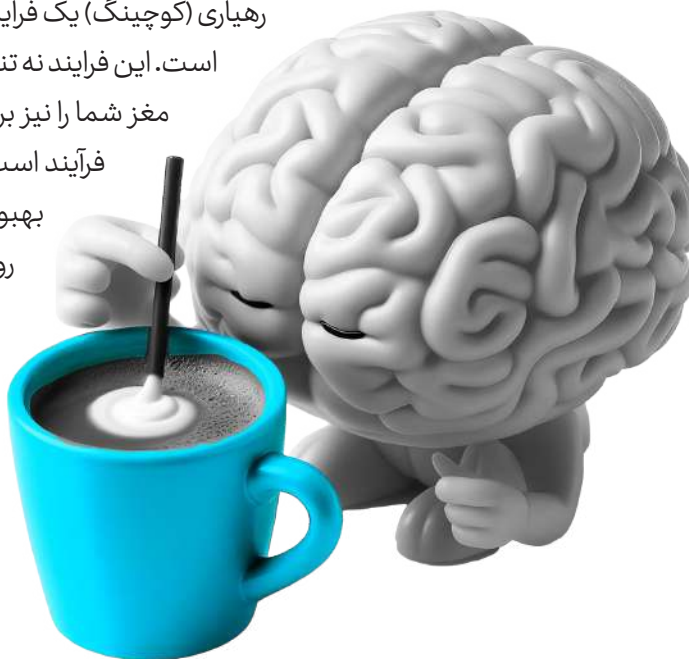
یک مثال مشخص ممکن است به درک بهتر این موضوع کمک کند. فرض کنید شما کوچ یک مراجع هستید که چالش وحشت در جلسات مصاحبه دارد. از مراجع خود بخواهید تا کل مصاحبه را به آرامی مجسم کند، به طوری که او به هر سوالی با آرامش و اطمینان پاسخ می‌دهد، این تصویر، می‌تواند به مراجع کمک کند تا برای انجام مصاحبه‌ای که به خوبی پیش می‌رود، انگیزه داشته باشد. بنابراین، او بیشتر به تحقیق در مورد شرکتی که برای آن مصاحبه می‌کنند، پاسخ سوالات متداول برای آن نقش و غیره توجه خواهد کرد. همه این کارها دارای هدف منحصربه‌فردی هستند که باعث می‌شود مراجع شما یک اجرای مصاحبه کامل مشابه آنچه او تصور کرده است را ارائه دهد.

همان‌طور که می‌بینید، علوم اعصاب و رهیاری (کوچینگ) ارتباط تنگاتنگی با هم دارند و شما در تمام طول زندگی حرفه‌ای خود (چه بدانید و چه ندانید!) از این علم استفاده می‌کنید. بنابراین عاقلانه است که مدتی را به مطالعه مبانی علوم اعصاب اختصاص دهید تا بتوانید با آمادگی هرچه بیشتر رهیاری (کوچینگ) خود را انجام دهید.

به یاد داشته باشید، وقتی به مغز مراجع خود احترام می‌گذارید (با استفاده از تمام اصول علوم اعصاب)، به آن مراجع احترام می‌گذارید. آیا چیزی ساده‌تر از این برای یک جلسه رهیاری (کوچینگ) موثر وجود دارد؟

← چگونه رهیاری (کوچینگ) مغز شما را برای موفقیت بازسازی می‌کند؟

رهیاری (کوچینگ) یک فرایند قدرتمند برای ارتقای عملکرد و دستیابی به اهداف است. این فرایند نه تنها به شما در رسیدن به اهدافتان کمک می‌کند، بلکه مغز شما را نیز برای موفقیت بازسازی می‌کند. رهیاری (کوچینگ) یک فرآیند است که به شما کمک می‌کند تا عملکرد و کارایی خود را بهبود بخشید و به موفقیت دست پیدا کنید. این فرآیند بر روی حال و زمان حاضر تمرکز دارد و به شما کمک می‌کند تا با خودآگاهی و خودشناسی، راه‌حل‌های مسائل و چالش‌های آینده را پیدا کنید. در واقع، رهیاری (کوچینگ) به شما اجازه می‌دهد تا توانمندی‌ها و استعدادهای خود را بشناسید و با به کارگیری آن‌ها به جایگاه دلخواهتان در زندگی برسید.





رهیاری (کوچینگ) به دلیل جنبه‌های گسترده‌ای که در آن وجود دارد، از تجربیات گذشته یاد می‌گیرد و افراد را در مواجهه با چالش‌های آینده آماده می‌سازد. این فرآیند به شما ابزارها و راهکارهای لازم را می‌دهد تا به موفقیت‌های خود دست یابید. بنابراین، با استفاده از رهیاری (کوچینگ)، مغز شما را برای موفقیت بازسازی می‌کند و به شما امکان می‌دهد تا به بهترین نسخه‌ی خود تبدیل شوید.

بله، رهیاری (کوچینگ) و بازسازی ذهن انسان موضوعات بسیار جالبی هستند که در حوزه‌های روانشناسی و علوم اعصاب مورد بررسی قرار می‌گیرند. تحقیقات نشان داده‌اند که فرآیندهای بیولوژیکی می‌توانند بر افکار، احساسات و رفتار انسان تأثیر بگذارند. مغز انسان از نورون‌ها و سیستم‌های عصبی پیچیده‌ای تشکیل شده که در تصمیم‌گیری‌ها، احساسات و حافظه نقش دارند. برای مثال، سیستم عصبی مرکزی که شامل مغز و نخاع است، مسئول پردازش اطلاعات حسی و حرکتی است. قشر مغز که خارجی‌ترین بخش مغز است، در شناخت، احساسات و فعالیت‌های حرکتی نقش دارد و از چهار لوب تشکیل شده است که هر کدام وظایف خاص خود را دارند.

رهیاری (کوچینگ) می‌تواند به افراد کمک کند تا با شناخت بهتر عملکرد مغز خود، تصمیم‌گیری‌های بهتری داشته باشند و به اهداف شخصی و حرفه‌ای خود دست یابند. این فرآیند می‌تواند شامل تکنیک‌های مختلفی باشد که به فرد کمک می‌کند تا الگوهای فکری خود را شناسایی و تغییر دهد. ▶

References

- The Neuroscience of Coaching: How Coaching Changes the Brain by David Rock and Linda J. Page
- Coaching and the Brain: The Neuroscience of Transformational Change by Richard Boyatzis and Annie McKee
- The Power of Coaching: Unleash Your Potential and Achieve Your Goals by Michael Bungay Stanier

هم‌افزایی

ذهن و کوچ

کاوشی در نوروساینس کوچینگ



دکتر مهشید کارخانه‌چی

عضویت علمی آکادمی فراکوچ

کوچ PCC و مدرس کوچینگ

دکتری تخصصی روان‌شناسی



**نوروساینس کوچینگ،
زمینه‌ای نوظهور و پر
پتانسیل است که می‌تواند
به ما در درک بهتر از چگونگی
تأثیر کوچینگ بر مغز و
رفتار کمک کند. با استفاده
از دانش نوروساینس،
می‌توانیم روش‌های
کوچینگ را بهینه‌تر کنیم و
به نتایج موثرتر و پایدارتری
دست یابیم.**

تصور کنید مغز شما یک باغ پرپتانسیل است. پر از جوانه‌های ایده، خلاقیت و توانمندی‌های نهفته. اما گاهی اوقات، علف‌های هرز ترس، تردید و عادت‌های نادرست مانع رشد این جوانه‌ها می‌شوند. کوچینگ، مانند باغبانی ماهر، به شما کمک می‌کند تا این علف‌های هرز را از بین ببرید، خاک ذهنتان را غنی کنید و بذره‌های پتانسیل‌هایتان را به شکوفایی برسانید. اما این فرآیند چگونه در مغز شما اتفاق می‌افتد؟ نوروساینس، با کشف مکانیسم‌های مغزی، پرده از راز تاثیرگذاری کوچینگ برمی‌دارد و به ما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانیم با استفاده از دانش مغز، فرآیند کوچینگ را بهینه‌تر و اثربخش‌تر کنیم.

کوچینگ، فرایندی است که کمک می‌کند تا افراد به اهداف خود دست یابند، عملکردشان را بهبود بخشیده و پتانسیل‌های خود را شکوفا کنند. نوروساینس، به مطالعه‌ی سیستم عصبی می‌پردازد و به ما کمک می‌کند تا مکانیسم‌های مغزی مرتبط با رفتار، تفکر و احساسات را درک کنیم.

نوروساینس کوچینگ، حوزه‌ای نسبتاً جدید است که به بررسی تأثیر کوچینگ بر مغز و رفتار می‌پردازد. این حوزه با بهره‌گیری از یافته‌های نوروساینس، به کوچ‌ها کمک می‌کند تا با درک بهتر از مکانیسم‌های مغزی، روش‌های موثرتر و هدفمندتری را برای کمک به مراجعین خود در رسیدن به اهدافشان به کار گیرند. یکی از مفاهیم بسیار کلیدی در نوروساینس کوچینگ، نوروپلاستیسیته است. این مفهوم به توانایی مغز برای تغییر و سازگاری در طول زمان اشاره دارد. کوچینگ، با ایجاد تجربیات جدید و چالش‌برانگیز، اتصالات جدید عصبی ایجاد کرده و یا منجر به تقویت اتصالات موجود شود. تغییراتی که در اثر فرایند کوچینگ در ساختار مغز می‌افتد، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد، افزایش خلاقیت و توسعه‌ی مهارت‌های جدید شود. سیستم پاداش در مغز، نقش مهمی در انگیزه و یادگیری دارد. کوچینگ، با تمرکز بر اهداف و ارائه بازخورد مثبت، می‌تواند

سیستم پاداش را فعال کرده و منجر به افزایش انگیزه، تقویت اعتماد به نفس، تداوم در مسیر تغییر و تعهد در مراجع شود. ترشح دوپامین، یک انتقال‌دهنده‌ی عصبی مرتبط با سیستم پاداش، در هنگام تجربه موفقیت و دریافت پاداش، افزایش می‌یابد و احساس لذت و رضایت را ایجاد می‌کند. بخش دیگری از مغز آمیگدال است که در پردازش احساسات، به ویژه ترس و اضطراب، نقش دارد. کوچینگ با ایجاد یک محیط امن و حمایت‌کننده می‌تواند به مراجعین در تنظیم احساسات و مدیریت استرس کمک کند. تکنیک‌هایی مانند توجه آگاهانه (Mindfulness) و تنفس عمیق، می‌توانند فعالیت آمیگدال (مرکز ترس در مغز) را کاهش داده و فعالیت قشر پیش‌پیشانی (مرکز کنترل احساسات) را افزایش دهند.

قشر پیش‌پیشانی مغز نقش مهمی در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و کنترل تکانه‌ها دارد. کوچینگ، با کمک به مراجع در تعیین اهداف مشخص و ایجاد برنامه‌های عملی، می‌تواند فعالیت این بخش از مغز را تقویت کند.

کوچ طی فرایند پرسشگری، مراجع را به کشف الگوهای فکری محدودکننده‌اش نزدیک کرده و به جایگزینی با الگوهای فکری مثبت و سازنده بپردازد. کوچ مراجع را در تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری، دستیابی به آن اهداف و عبور از موانع ذهنی با ارائه بازخورد منظم به وی، حمایت کرده و همراه او را در مسیر چشم‌اندازش خواهد بود.

نوروساینس کوچینگ، زمینه‌ای نوظهور و پر پتانسیل است که می‌تواند به ما در درک بهتر از چگونگی تأثیر کوچینگ بر مغز و رفتار کمک کند. با استفاده از دانش نوروساینس، می‌توانیم روش‌های کوچینگ را بهینه‌تر کنیم و به نتایج موثرتر و پایدارتری دست یابیم. این رویکرد می‌تواند به مراجعان در رسیدن به پتانسیل کامل خود، بهبود عملکرد و زندگی پربارتر کمک کند. با توجه به اهمیت روزافزون سلامت روان و بهبود عملکرد فردی و سازمانی، نوروساینس کوچینگ می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی آینده‌ی کوچینگ و توسعه‌ی روش‌های موثرتر برای رشد و توسعه‌ی فردی ایفا کند.

References

Rock, D. (2009). Your brain at work. Harper Business.

David Rock & Jeffrey Schwartz. (2006). The Neuroscience of Leadership. Strategy+Business.

کوچینگ و مدیریت منابع انسانی

راهبردهای تحول محور

برای توسعه سازمانی



نوید اتحادیان مقدم

کوچ محتوا و رسانه،

کارشناسی ارشد بیزینس کوچینگ و

دکتری مدیریت کسب و کار از دانشگاه تهران

پیچیدگی‌های روزافزون و شرایط پویای حاکم بر جهان امروز، ساختارهای مدیریتی نهادها را با دگردیسی‌های چشمگیری در حوزه سرمایه‌های انسانی روبه‌رو ساخته است. از سویی، تنش‌های رقابتی در عرصه‌های بین‌المللی و از سوی دیگر، ضرورت جلب و نگهداشت نخبگان، سازمان‌ها را به اتخاذ رویکردهای خلاقانه در حکمرانی نیروی کار واداشته است. کوچینگ نه صرفاً به مثابه ابزاری برای توسعه فردی، بلکه به عنوان برنامه‌ای راهبردی برای ارتقای بهره‌وری، تقویت رضایت حرفه‌ای و نهادینه‌سازی هویت جمعی در سازمان‌ها تجلی یافته است. این مقاله به بررسی هم‌پوشانی کوچینگ و مدیریت منابع انسانی می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه این دو حوزه می‌توانند در کنار هم به تحول سازمانی کمک کنند.

مقاله‌ی حاضر با هدف بررسی نقش کوچینگ در مدیریت منابع انسانی و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد سازمانی، بر پایه مبانی نظری آثاری همچون Human Resource Management اثر گری دسلر و The Coaches' Handbook نوشته جان‌اتان پاس‌مور تدوین شده است. در این راستا، ابتدا نقش مدیریت منابع انسانی در رشد سازمان‌ها تبیین شده و سپس به چیستی و چگونگی کوچینگ به عنوان ابزاری برای تحول فردی و سازمانی پرداخته می‌شود. در ادامه، نقاط اتصال کوچینگ و مدیریت منابع انسانی و مزایای ترکیب این دو رویکرد مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت، چشم‌انداز آینده کوچینگ و تحول دیجیتال در منابع انسانی ترسیم می‌گردد. دستاورد نهایی این جستار، ارائه چارچوبی جامع برای بهره‌گیری از کوچینگ در مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی به توسعه پایدار سازمانی است.

نقش مدیریت منابع انسانی در رشد سازمان‌ها

(The Role of HRM in Organizational Growth)

مدیریت منابع انسانی (HRM) به عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان‌ها، نقش محوری در رشد و توسعه سازمانی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی فراتر از وظایف سنتی مانند استخدام و پرداخت حقوق است، این حوزه شامل مولفه‌های راهبردی از جمله طراحی نقشه توسعه سازمانی، پرورش نخبگان، سنجش اثربخشی و معماری هویت جمعی است که هریک مستقیماً بر شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان تأثیرگذارند.

از اصلی‌ترین مأموریت‌های این حوزه، شناسایی و نگهداشت نیروهای کارآمد است. در اقتصاد دانش‌بنیان کنونی، دستیابی به مزیت رقابتی در گرو به‌کارگیری نیروهای متخصص و متعهد است. مدیریت منابع انسانی از طریق طراحی مسیرهای رشد شغلی و خلق اکوسیستم‌های حمایتی، بستر لازم برای جذب و تثبیت این سرمایه‌های ارزشمند را فراهم می‌سازد. افزون‌براین، این مدیریت نقشی بی‌بدیل در شکل‌دهی به روح جمعی سازمان ایفا می‌کند؛ هویتی مرکب از انگاره‌ها، اعتقادات و الگوهای رفتاری که کیفیت تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی را تعیین می‌نماید. یک فرهنگ سازمانی پویا می‌تواند محرکی برای افزایش تعهد حرفه‌ای، بهبود بازدهی و عمق بخشی به حس تعلق کارکنان باشد.

سنجش کارآمدی عملکرد نیز از ارکان اساسی این حوزه محسوب می‌شود. به‌کارگیری مکانیزم‌های تحلیل اثربخشی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا گلوگاه‌های عملکردی را تشخیص داده و برنامه‌های آموزشی سفارشی‌سازی شده طراحی نمایند. این فرایند نه تنها به بهینه‌سازی قابلیت‌های فردی می‌انجامد، که زنجیره‌ای از بهبودهای ساختاری را در سطح کلان سازمانی به همراه دارد. در افق نهایی، مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر پرورش نسلی از پیشروان آینده، ظرفیت نهادها را برای مواجهه با چالش‌های چندلایه و نوسانات بازارهای پویا ارتقا می‌بخشد. رهبران توانمند به‌مثابه موتور محرکه، سازمان‌ها را در گذار از پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار هدایت می‌نمایند.

کوچینگ؛ ابزاری برای تحول فردی و سازمانی

(Coaching: A Tool for Individual and Organizational Transformation)

کوچینگ به عنوان فرآیندی پویا و غایت‌گرا، سهمی بنیادین در بازآفرینی ظرفیت‌های انسانی و نوسازی ساختارهای سازمانی ایفا می‌ماید. کوچینگ یک رابطه مشارکتی است که در آن کوچ به مراجع کمک می‌کند تا به اهداف شخصی و حرفه‌ای خود دست یابد. این فرآیند فراتر از ارتقای شایستگی‌های شخصی و حرفه‌ای، به عنوان اهرمی راهبردی برای نوآوری در معماری سازمانی کاربرد پیدا می‌کند.

در سطح **فردی**، کوچینگ به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را شناسایی کرده و بر چالش‌های شخصی و حرفه‌ای غلبه کنند. این فرآیند با ایجاد خودآگاهی، تقویت اعتماد به نفس و توسعه مهارت‌های رهبری، به کارکنان امکان می‌دهد تا به بهترین نسخه خود تبدیل شوند. برای مثال، کوچینگ می‌تواند به یک مدیر کمک کند تا سبک رهبری خود را بهبود بخشد یا به یک کارمند کمک کند تا مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کند.

در سطح **سازمانی**، کوچینگ به عنوان یک ابزار تحول‌محور، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا

فرهنگ سازمانی خود را تقویت کرده و عملکرد کلی را بهبود بخشند. کوچینگ سازمانی بر توسعه رهبری، بهبود کار تیمی و ایجاد تغییرات مثبت در فرهنگ سازمانی تمرکز دارد. برای مثال، برنامه کوچینگ سازمانی می‌تواند به تیم‌های مدیریتی کمک کند تا استراتژی‌های جدیدی را برای مواجهه با چالش‌های بازار طراحی کنند یا به کارکنان کمک کند تا با تغییرات سازمانی سازگار شوند. چنین ماهیت سیال و اصلاح‌پذیری، کوچینگ را به ابزاری جهان‌شمول برای تحول سازمانی تبدیل کرده است. قابلیت تطبیق این فرایند در قالب‌های فردی، گروهی یا تیمی، امکان طراحی پروتکل‌های اختصاصی متناسب با نیازمندی‌های خاص هر نهاد را فراهم می‌سازد. این ویژگی منحصر به فرد، دامنه کاربرست کوچینگ را از کسب‌وکارهای نوپا تا غول‌های صنعتی بین‌المللی گسترش داده است. شایان ذکر است که این سازوکار به مثابه موتور محرکه دانش‌افزایی مستمر، به نهادها توانایی حفظ چابکی و رقابت‌پذیری در محیط‌های پرتلاطم را می‌بخشد. سرمایه‌گذاری هدف‌مند در برنامه‌های مربیگری نه تنها فرهنگ یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند، بلکه بستر ساز ایجاد اکوسیستم‌های توانمندساز برای ارتقای مستمر شایستگی‌های حرفه‌ای سرمایه انسانی می‌شود.

نقاط اتصال کوچینگ و مدیریت منابع انسانی (The Intersection of Coaching and HRM)

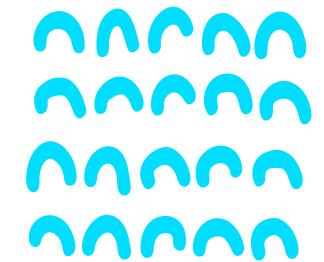
کوچینگ و مدیریت منابع انسانی (HRM) در هسته‌ای مفهومی خود، دو رویکرد انسان‌محور هستند که غایت مشترک هر دو، بهینه‌سازی شاخص‌های عملکرد فردی و سازمانی است. اما نقاط اتصال این دو حوزه فراتر از این مشترکات کلی است و در لایه‌های استراتژیک و عملیاتی سازمان‌ها نمود می‌یابد. بر اساس دیدگاه گری دسلر در کتاب Human Resource Management، مدیریت منابع انسانی در گرو گذار از الگوهای کنترلی به پارادایم توانمندسازی است. جان‌تان پاس‌مور نیز در کتاب The Coaches' Handbook Handbook تأکید می‌کند که کوچینگ، با ایجاد فضای گفتگوی باز و غیرقضاوتی، بستری برای خودآگاهی، کشف استعدادها و رشد فردی فراهم می‌کند. این تشابه فلسفی، زیربنای همگرایی این دو حوزه دانشی را شکل می‌دهد. یکی از نقاط اتصال کلیدی بین کوچینگ و مدیریت منابع انسانی، توسعه استعدادها است. مدیریت منابع انسانی مسئول شناسایی و پرورش استعدادهای سازمان است، در حالی که کوچینگ به عنوان یک ابزار عملی، به کارکنان کمک می‌کند تا پتانسیل خود را به حداکثر برسانند. برای مثال، برنامه‌های کوچینگ می‌توانند به عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه شغلی طراحی

شوند و به کارکنان کمک کنند تا مهارت‌های مورد نیاز برای ارتقای شغلی را کسب کنند.

مدیریت عملکرد نیز یکی دیگر از نقاط اتصال این دو حوزه است. مکانیزم‌های تحلیل عملکرد در حکمرانی نیروی کار، گلوگاه‌های شغلی را آشکار می‌سازند، در حالی که کوچینگ با ایفای نقش بینش‌ساز و چالش‌برانگیز، مسیر اصلاح و به‌سازی را هموار می‌نماید. برای مثال، یک کوچ می‌تواند به کارکنانی که در ارزیابی عملکرد ضعیف عمل کرده‌اند، کمک کند تا مهارت‌های خود را بهبود بخشند و به اهداف عملکردی خود دست یابند. ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت نیز یکی از حوزه‌هایی است که کوچینگ و مدیریت منابع انسانی در آن همکاری می‌کنند. مدیریت منابع انسانی مسئول طراحی و اجرای سیاست‌هایی است که به ایجاد فرهنگ سازمانی کمک می‌کنند، در حالی که کوچینگ می‌تواند به کارکنان کمک کند تا ارزش‌ها و رفتارهای مورد نظر سازمان را درونی کنند. برای مثال، یک برنامه کوچینگ می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مهارت‌های ارتباطی و همکاری خود را بهبود بخشند و به ایجاد یک محیط کاری مثبت و مشارکتی کمک کنند.

نقطه اتصال کلیدی دیگر بین کوچینگ و مدیریت منابع انسانی، یادگیری است. کوچینگ، با تأکید بر یادگیری تجربی (**Experiential Learning**)، مکمل برنامه‌های آموزشی رسمی مدیریت منابع انسانی است. جلسات کوچینگ گروهی یا تیم کوچینگ (**Team Coaching**) می‌تواند همکاری بین‌بخشی را تقویت و نوآوری را تسهیل کند. برای نمونه، تیم‌های منابع انسانی از کوچینگ برای تبدیل چالش‌های بین‌فردی به فرصت‌های یادگیری استفاده می‌کنند. این رویکرد، فرهنگ سازمانی را از حالت «اجتناب از خطا» به «پذیرش ریسک هوشمند» تغییر می‌دهد.





کوچینگ و مدیریت منابع انسانی (HRM) در هسته‌ی مفهومی خود، دورویکرد انسان محور هستند که غایت مشترک هر دو، بهینه سازی شاخص های عملکرد فردی و سازمانی است. اما نقاط اتصال این دو حوزه فراتر از این مشترکات کلی است و در لایه های استراتژیک و عملیاتی سازمان ها نمود می یابد.

در افق نهایی، پرورش رهبران آینده نقطه اتصال حیاتی این دو حوزه است. مدیریت منابع انسانی مسئولیت شناسایی و آماده سازی نسل بعدی پیشروان سازمانی را عهده دار است، حال آنکه کوچینگ به عنوان ابزاری تحول آفرین، شتاب دهنده تکامل قابلیت های رهبری محسوب می شود. به عنوان نمونه، برنامه های توسعه ی رهبری راهبردی می تواند به مدیران میانی در بازتعریف سبک هدایت تیم ها و تبدیل شدن به رهبران اثرگذار کمک شایانی نماید.

مطالعات موردی (Case Studies)

برای ترسیم دقیق دستاوردهای تلفیق نظام کوچینگ با حکمرانی نیروی انسانی، واکاوی تجربیات زیسته سازمان های پیشرو گویاترین روایت است. پژوهشی پیمایشی در شرکت های دانش بنیان مستقر در پارک های علم و فناوری تهران، اثرات راهبری تیمی تعاملی بر توسعه سرمایه های انسانی برتر را مورد سنجش قرار داد. یافته ها حاکی از آن است که متغیرهایی مانند مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بهره گیری از فناوری در مدیریت منابع انسانی، چابکی در رویکردهای استراتژیک و بلوغ سیستم های مدیریت منابع انسانی، سهم بسزایی در ارتقای ۴۰ درصدی شاخص های بهره وری نیروی کار داشته اند. این مطالعه مؤید آن است که الگوهای کوچینگ سازمانی باید به عنوان جزء لاینفک نقشه راه منابع انسانی تلقی شوند.

مطالعه ای دیگر با روش نظریه داده بنیاد در نهادهای حاکمیتی ایران، الگویی پیشرو برای پیاده سازی موفق نظام کوچینگ طراحی نموده است. تحلیل های عمیق، عوامل کلیدی چون پشتیبانی راهبردی از سوی هیئت مدیره، نهادینه سازی فرهنگ یادگیری تعاملی و استقرار سکوی آموزش های تخصصی را به عنوان پیشران های اصلی موفقیت این برنامه ها شناسایی کرده است.

نتایج نشان می دهد سازمان هایی که سه گانه رهبری، فرهنگ و ظرفیت سازی را هماهنگ کرده اند، بهبود ۳۵ درصدی در شاخص های مدیریت استعدادها را تجربه نموده اند.

مزایای ترکیب کوچینگ و مدیریت منابع انسانی (Benefits of Integrating Coaching with HRM)

ترکیب کوچینگ و مدیریت منابع انسانی مزایای متعددی برای سازمان ها به همراه دارد. یکی از مهم ترین مزایا، بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. کوچینگ به کارکنان کمک می کند تا مهارت های خود را توسعه دهند و به اهداف عملکردی خود دست یابند، در حالی که مدیریت منابع انسانی با طراحی برنامه های توسعه ای، به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می کند. یکی دیگر از مزایای کلیدی، افزایش رضایت شغلی و حفظ استعدادها است. کوچینگ به کارکنان کمک می کند تا چالش های شخصی و حرفه ای خود را برطرف کنند و در عین حال، احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی را تقویت می کند. این رویکرد به سازمان ها کمک می کند تا استعدادهای خود را حفظ کنند و هزینه های ناشی از جابجایی کارکنان را کاهش دهند.

ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت نیز یکی از مزایای ترکیب این دو حوزه است. کوچینگ به کارکنان کمک می کند تا ارزش ها و رفتارهای مورد نظر سازمان را درونی کنند، در حالی که مدیریت منابع انسانی با طراحی سیاست ها و برنامه های مناسب، به ایجاد فرهنگ سازمانی قوی کمک می کند. این رویکرد به سازمان ها کمک می کند تا محیط کاری مثبت و مشارکتی ایجاد کنند. در نهایت، توسعه رهبری یکی از مهم ترین مزایای ترکیب کوچینگ و مدیریت منابع انسانی است. کوچینگ به مدیران کمک می کند تا مهارت های رهبری خود را بهبود بخشند و در عین حال، مدیریت منابع انسانی با شناسایی و پرورش رهبران آینده، به رشد بلندمدت سازمان کمک می کند.

چشم انداز آینده؛ کوچینگ و تحول دیجیتال در منابع انسانی (Future Outlook: Coaching and Digital Transformation in HR)

تحول دیجیتال در حال بازتعریف شیوه های مدیریت منابع انسانی است و کوچینگ به عنوان جزئی استراتژیک از این فرآیند، در حال عبور از مرزهای سنتی است. بر اساس پژوهش های جدید، ادغام فناوری های نوین مانند هوش مصنوعی (AI) و تحلیل پیشبینی کننده در HRM، امکان شناسایی زود هنگام نیازهای توسعه کارکنان را فراهم می کند. از سوی دیگر، پلتفرم های دیجیتال،

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

(Conclusion and Recommendations)

کوچینگ و مدیریت سرمایه انسانی، دو بال پرواز سازمان‌ها به سمت تحول پایدار هستند. یادمان نرود که «سازمان‌های پیشرو به جای تمرکز بر کنترل، بر سرمایه‌گذاری در توانمندی‌های انسانی متمرکز می‌شوند». از سوی دیگر، کوچینگ با تقویت خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری، پلی بین اهداف فردی و سازمانی می‌سازد. تاکید می‌شود که ترکیب کوچینگ و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، تاب‌آوری سازمانی را در مواجهه با تحولات بازار تقویت می‌کند و طبق آمار، کوچینگ می‌تواند بازدهی سرمایه انسانی را تا ۳۰٪ افزایش دهد. همچنین تحول دیجیتال در HR، با ابزارهایی مانند AI و VR، کوچینگ را از یک «خدمت نخبه‌گرا» به یک «حق همگانی» تبدیل می‌کند.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های کوچینگ را به عنوان بخشی از استراتژی توسعه منابع انسانی خود در نظر گیرند و از ابزارهای دیجیتال برای شخصی‌سازی و مقیاس‌پذیری این برنامه‌ها استفاده نمایند. علاوه بر این، سازمان‌ها باید فرهنگ یادگیری مستمر را تقویت کرده و به کارکنان خود امکان دهند تا به‌طور مداوم مهارت‌های جدیدی را کسب کنند. آینده کوچینگ در گروهی تعادل هوشمندانه بین اتوماسیون و اصالت انسانی است. سازمان‌های پیشرو نشان داده‌اند که ترکیب کوچ‌های باتجربه با ابزارهای دیجیتال، می‌تواند بازدهی سرمایه انسانی را افزایش دهد. همچنین برگزاری دوره‌های مدیر در نقش کوچ (Manager-as-Coach) با تاکید بر مهارت‌های گوش دادن فعال و بازخورد، همانند برنامه‌های اجراشده در شرکت‌های بزرگ مثل آمازون راهگشاست. در دهه پیش رو، کوچینگ نه یک گزینه، بلکه بخشی الزامی از اکوسیستم منابع انسانی هوشمند خواهد بود. سازمان‌ها باید تأثیر برنامه‌های کوچینگ را به‌طور منظم ارزیابی کرده و تصمیمات خود را بر اساس داده‌های واقعی اتخاذ کنند. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های خود در حوزه منابع انسانی را به حداکثر برسانند و به اهداف استراتژیک خود دست یابند. با ترکیب کوچینگ و مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری‌های نوین، سازمان‌ها می‌توانند به تحول فردی و سازمانی دست یابند و در محیط رقابتی امروز موفق باشند.

این مقاله را با این نکته به پایان می‌رسانیم: «سازمان‌ها باید بپذیرند که کوچینگ نه یک هزینه، بلکه سرمایه‌گذاری بلندمدتی در نسل آینده رهبران و کارکنان است. آینده متعلق به آن سازمان‌هایی است که مرز بین منابع انسانی و سرمایه انسانی را محو می‌کنند.»

دسترسی به کوچینگ را تسهیل کرده و امکان تعاملات شخصی‌سازی شده در مقیاس وسیع را ایجاد می‌کنند. در آینده، کوچینگ دیجیتال به عنوان یکی از روندهای اصلی در توسعه منابع انسانی مطرح خواهد شد. برای مثال، ابزارهای هوش مصنوعی می‌توانند با تحلیل داده‌های عملکردی، نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی کرده و برنامه‌های کوچینگ متناسب با نیازهای فردی طراحی کنند. این رویکرد نه تنها کارایی فرآیند کوچینگ را افزایش می‌دهد، بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع خود را بهینه‌تر مدیریت کنند.

یکی دیگر از روندهای آینده، استفاده از واقعیت مجازی (VR) و واقعیت افزوده (AR) در کوچینگ است. این فناوری‌ها می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا در محیط‌های شبیه‌سازی شده، مهارت‌های خود را تمرین کرده و برای چالش‌های واقعی آماده شوند. برای مثال، یک مدیر می‌تواند از طریق VR، سناریوهای رهبری را تجربه کرده و مهارت‌های تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشد. علاوه بر این، تحول دیجیتال به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا فرهنگ یادگیری مستمر را تقویت کنند. با استفاده از پلتفرم‌های یادگیری آنلاین و برنامه‌های کوچینگ دیجیتال، کارکنان می‌توانند به‌طور مداوم مهارت‌های جدیدی را کسب کرده و با تغییرات سریع بازار سازگار شوند. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط رقابتی امروز، انعطاف‌پذیر و نوآور باقی بمانند. در نهایت، تحول دیجیتال به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا داده‌محورتر عمل کنند. با استفاده از ابزارهای تحلیلی، سازمان‌ها می‌توانند تأثیر برنامه‌های کوچینگ را اندازه‌گیری کرده و تصمیمات استراتژیک خود را بر اساس داده‌های واقعی اتخاذ کنند. این رویکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های خود در حوزه منابع انسانی را به حداکثر برسانند.

با وجود مزایا، ریسک‌هایی مانند سوگیری الگوریتمی (Algorithmic Bias) در سیستم‌های AI یا نقض حریم خصوصی داده‌ها وجود دارد. متخصصان هشدار می‌دهند که اتکای بیش از حد به فناوری می‌تواند ارتباطات انسانی را تضعیف کند. بنابراین، سازمان‌ها باید چارچوبی اخلاقی برای استفاده از فناوری طراحی کنند، مانند ایجاد کمیته‌های نظارتی متشکل از متخصصان منابع انسانی و حقوق دیجیتال.

human resources

[h-r] • noun

(n.) the unofficial lawyer, psychologist, event planner, teacher, peace maker, career planner, detective.

نیازها، چالش‌ها و
فرصت‌های پیشرو

کوچینگ و نسل زد



افشین چایچی

روانشناس و کوچ سازمانی



نسل زد، متولدین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲، به عنوان یکی از جوان‌ترین و تأثیرگذارترین نسل‌ها در جهان امروز شناخته می‌شود. این نسل که در دوره‌ای از تحولات سریع فناوری و اجتماعی رشد کرده است، ویژگی‌ها و نیازهای منحصر به فردی دارد. برخلاف نسل‌های پیشین، نسل زد به طور کامل در عصر دیجیتال متولد شده و از همان ابتدا با ابزارهای هوشمند، اینترنت، و شبکه‌های اجتماعی بزرگ شده است. این ویژگی، تأثیرات عمیقی بر دیدگاه‌ها، الگوهای رفتاری، و حتی سلامت روانی آن‌ها داشته است.

از سوی دیگر، نسل زد با چالش‌های روانی متعددی مانند افزایش سطح اضطراب، استرس، و احساس انزوا دست و پنجه نرم می‌کند. گزارش‌های مختلف نشان می‌دهد که این نسل نسبت به نسل‌های قبلی بیشتر از مشکلات روانی مانند افسردگی و اضطراب رنج می‌برد. از این رو، نیاز به حمایت‌های روانی و کوچینگ برای این نسل به طور قابل توجهی افزایش یافته است.

همچنین، نسل زد در محیط‌های شغلی و اجتماعی به دنبال معنا، هارمونی و انعطاف‌پذیری است. آن‌ها خواهان محیط‌های کاری ارزش‌محور و فرصت‌های رشد هستند و از سیاستگذاری‌های اجتماعی که به برابری، پایداری محیط زیست، و حقوق بشر توجه دارند، حمایت می‌کنند. در نتیجه، کوچینگ می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند برای کمک به نسل زد در جهت توسعه فردی و شغلی، کاهش چالش‌های روان‌شناختی، و تحقق اهداف اجتماعی عمل کند.

در این مقاله، به بررسی مشخصات و چالش‌های نسل زد، نیازهای شغلی و آینده کاری آن‌ها، و نگرش‌های اجتماعی و سیاسی این نسل می‌پردازیم. همچنین نقش کوچینگ در پاسخ به نیازهای این نسل و فرصت‌هایی که برای منتورها و کوچ‌ها فراهم می‌آورد را تحلیل می‌کنیم.

Gen Z .۱

ویژگی‌های نسل زد

نسل زد که معمولاً به متولدین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۳ اشاره دارد، یکی از برجسته‌ترین نسل‌های عصر مدرن است. این نسل به عنوان اولین گروهی شناخته می‌شود که از همان ابتدای زندگی با اینترنت و فناوری‌های دیجیتال آشنا بوده‌اند و به همین دلیل به «بومی دیجیتال»^۱ معروف هستند. نسل زد برخلاف نسل‌های قبلی، تمایل بیشتری به استفاده از ابزارهای آنلاین برای ارتباطات اجتماعی، یادگیری، و حتی حل مشکلات شخصی دارد. نسل زد معمولاً به دنبال تجربه‌های جدید، محتواهای تعاملی و یادگیری دیجیتال هستند. از آنجا که این نسل به شدت با ابزارهای دیجیتال آمیخته شده‌اند، اغلب از اپلیکیشن‌ها، شبکه‌های اجتماعی، و پلتفرم‌های مختلف برای تعامل با دیگران استفاده می‌کنند. آن‌ها به راحتی بین چندین رسانه جابه‌جا می‌شوند و توانایی بالایی در تطبیق سریع با فناوری‌های نوپهور دارند.

چالش‌های روانی نسل زد

طبق گزارش‌ها و تحقیقات مختلف، نسل زد در مقایسه با نسل‌های پیشین، با چالش‌های روان‌شناختی بیشتری مواجه است. برخی از مهمترین این چالش‌ها عبارت‌اند از:

۱. افزایش سطح اضطراب و استرس؛

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که سطح اضطراب و استرس در میان نسل زد به دلیل فشارهای محیطی، انتظارات اجتماعی و تغییرات سریع تکنولوژیکی بالاتر از نسل‌های قبلی است. یک مقاله از مجله فوربز^۲ بیان می‌کند که یکی از عوامل مهم در افزایش استرس این نسل، وجود مقایسه‌های دائمی در فضای مجازی است که موجب ایجاد نوعی رقابت ناخودآگاه می‌شود.

۲. انزوای اجتماعی و تأثیر آن بر سلامت روان؛

با وجود ارتباطات گسترده آنلاین، نسل زد با مشکل انزوای اجتماعی روبرو است. تحقیقات موسسه دلویت^۳ نشان می‌دهد که این نسل احساس تنهایی بیشتری را تجربه می‌کند و تعاملات

مجازی جایگزین تعاملات حضوری شده ممکن است به مرور زمان اثرات منفی بر سلامت روانی آن‌ها بگذارد.

۳. رشد تقاضا برای مشاوره و کوچینگ؛

به دلیل افزایش چالش‌های روانی، تقاضا برای مشاوره و کوچینگ در میان نسل زد در حال افزایش است. گزارش‌ها نشان می‌دهند که صنعت کوچینگ و مشاوره‌ی آنلاین برای این نسل به یک بازار چند میلیارد دلاری تبدیل شده است. این نسل بدون خجالت به دنبال کمک‌های تخصصی است و در تلاش است که از هر راه‌کاری برای بهبود وضعیت روانی خود استفاده کند.

کوچینگ و سلامت روان نسل زد

کوچینگ می‌تواند در کاهش استرس، افزایش انگیزه و بهبود کلی سلامت روانی نسل زد نقشی کلیدی ایفا کند. برخلاف مشاوره‌ی درمانی که بیشتر بر جنبه‌های بالینی تمرکز دارد، کوچینگ بر توسعه فردی، تعیین اهداف و ایجاد هارمونی در زندگی تمرکز می‌کند. در این راستا، پلتفرم‌های کوچینگ آنلاین برای این نسل مناسب‌تر هستند، زیرا محیط آشنای دیجیتالی و در دسترس بودن ۲۴ ساعته به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا به راحتی و در هر زمانی از این خدمات بهره‌مند شوند. درک تفاوت بین کوچینگ و مشاوره‌ی درمانی نیز برای نسل زد بسیار مهم است. مشاوره‌ی درمانی اغلب بر اختلالات روانی، تحلیل عمیق رفتارها و درمان مشکلات بالینی متمرکز است، در حالی که کوچینگ بیشتر بر توانمندسازی، هدف‌گذاری و کمک به رشد شخصی افراد تمرکز دارد. در نتیجه، کوچینگ می‌تواند یک مکمل ارزشمند برای کاهش فشارهای روانی و اجتماعی نسل زد باشد.

بخش دوم: نیازهای شغلی و آینده کاری نسل زد

اولویتهای شغلی نسل زد

نسل زد در محیط‌های شغلی به دنبال تجربه‌هایی است که فراتر از تأمین مالی باشد. آن‌ها اغلب به دنبال مشاغلی هستند که نه تنها درآمد پایدار فراهم کنند، بلکه به آن‌ها امکان تحقق اهداف شخصی، حس ارزشمند بودن، و دستیابی به موفقیت را بدهند. طبق تحقیقات انجام شده توسط موسسه دلویت، حدود ۸۶٪ از نسل زد داشتن یک حس هدفمند در کار را به عنوان مهمترین عامل

دلویت نه تنها در حوزه‌های حسابرسی و مالی فعالیت دارد، بلکه به طور گسترده‌ای در انجام تحقیقات اجتماعی، شغلی و سلامت روانی نسل‌های مختلف نیز مشارکت می‌کند. به عنوان مثال، "Deloitte Global Millennial Survey" و "Deloitte Global Gen Z and" گزارش‌هایی هستند که به بررسی نگرش‌ها و رفتارهای نسل زد و نسل هزاره می‌پردازند.

۱. ۱۳۷۵ تا ۱۳۹۰ هجری شمسی

۲. Digital Native

اصطلاح «Digital Native» برای اولین بار توسط مارک پرنسکی (Marc Prensky) در سال ۲۰۰۱ ابداع شد و به گروهی از افراد اشاره دارد که از زمان کودکی با دنیای دیجیتال آشنا بوده‌اند و به طور طبیعی و بدون نیاز به آموزش خاص، از ابزارهای فناوری استفاده می‌کنند. این ویژگی، آن‌ها را از نسل‌های قبلی که باید نحوه استفاده از این فناوری‌ها را به مرور یاد می‌گرفتند، متمایز می‌کند.

۳. Forbes

۴. Deloitte: www.deloitte.com



رضایت شغلی معرفی کرده‌اند. در واقع، نسل زد تمایل دارد در محیط‌هایی کار کند که به مسئولیت‌های اجتماعی و ارزش‌های انسانی پایبند باشد. به‌همین دلیل، بسیاری از افراد این نسل از پذیرفتن موقعیت‌های شغلی که با ارزش‌های آن‌ها همخوانی ندارد، صرف‌نظر می‌کنند. برای مثال، بیش از ۴۴٪ از پاسخ‌دهندگان در تحقیق دلویت اظهار داشتند که پیشنهادهای شغلی را که با اصول اخلاقی آن‌ها سازگار نبود، رد کرده‌اند.

تأثیر محیط کار بر سلامت روان

محیط کار برای نسل زد تنها به‌معنای جایی برای کسب درآمد نیست، بلکه فضایی برای رشد شخصی و تعاملات مثبت محسوب می‌شود. به‌همین خاطر، برخی ویژگی‌های محیط کار سنتی می‌تواند فشارهای روانی زیادی بر این نسل وارد کند. طبق گزارش‌ها، حدود ۴۰٪ از نسل زد و ۳۵٪ از نسل هزاره^۱ به‌طور مداوم احساس استرس را تجربه می‌کنند. عوامل متعددی در این استرس نقش دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به عدم هارمونی بین کار و زندگی، ساعات کاری طولانی، عدم توجه به رفاه کارکنان، و نبود فرصت‌های یادگیری و توسعه اشاره کرد. همچنین، تغییرات مداوم در محیط کار مانند بازگشت به محیط کار پس از همه‌گیری کرونا یا افزایش استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی^۲ باعث ایجاد عدم اطمینان^۳ در میان این نسل شده است.

۱. Millennials

به نسلی اشاره دارد که معمولاً بین سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۶ (۱۳۵۹ تا ۱۳۷۴ هجری شمسی) متولد شده‌اند. این نسل همچنین به عنوان نسل Y یا Generation Y شناخته می‌شود. اصطلاح «هزاره» به این دلیل انتخاب شده که افراد این نسل در آستانه هزاره جدید (سال ۲۰۰۰/۱۳۷۸ هجری شمسی) به بلوغ رسیده‌اند یا وارد دنیای کار شده‌اند.

۲. Gen AI

۳. اشاره به نبود حس ثبات و پیش‌بینی‌پذیری در شرایط محیط کار برای نسل زد است. این عدم اطمینان می‌تواند از چند جنبه مختلف باشد:

عدم اطمینان شغلی (Job Security): بازگشت به محیط کار (مشابه آنچه پس از همه‌گیری کرونا رخ داد) همراه با تغییرات ناگهانی و سیاست‌های جدید ممکن است در کارکنان نسل زد احساس ناامنی شغلی ایجاد کند. بسیاری از این افراد نمی‌دانند که آیا شرایط کاری جدید (مانند دورکاری یا بازگشت به دفتر) موقتی است یا دائمی، و آیا شغل آن‌ها در این تغییرات حفظ خواهد شد یا خیر. عدم اطمینان نسبت به نقش‌های شغلی و انتظارات (Role and Expectation Uncertainty): تغییر در نوع کار یا نحوه انجام وظایف به‌ویژه با ورود فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی (AI) می‌تواند باعث ایجاد سردرگمی درباره نقش‌های شغلی و انتظارات کارفرمایان شود. نسل زد ممکن است نگران این باشد که فناوری‌های جدید چگونه نقش‌ها و مسئولیت‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد و آیا مهارت‌های فعلی‌شان همچنان مرتبط خواهند بود یا خیر. عدم اطمینان نسبت به آینده شغلی (Career Uncertainty): گسترش استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی می‌تواند نسل زد

آن‌ها می‌خواهند که شغلشان نه تنها از نظر مالی بلکه از نظر روانی نیز پایدار و سالم باشد. این موضوع موجب شده است که نسل زد به دنبال گزینه‌های شغلی انعطاف‌پذیر مانند کار پاره‌وقت، دورکاری، یا مدل‌های نوین مانند هفته‌ی کاری چهارروزه باشند.

نقش کوچینگ در توسعه شغلی

در چنین شرایطی، کوچینگ می‌تواند نقشی کلیدی در هدایت نسل زد به‌سوی رشد شغلی و توسعه فردی ایفا کند. برخلاف مشاوره‌ی سنتی که بیشتر بر حل مشکلات شغلی متمرکز است، کوچینگ با ایجاد فضای حمایتی و ارائه ابزارهای عملی به افراد کمک می‌کند تا اهداف شغلی خود را مشخص کرده و استراتژی‌های مناسبی برای دستیابی به آن‌ها تدوین کنند.

در زمینه کوچینگ شغلی برای نسل زد، چندین رویکرد وجود دارد که به‌ویژه برای این گروه مؤثر است:

۱. کوچینگ مبتنی بر مهارت؛

نسل زد به دنبال کسب مهارت‌های جدید است که بتواند آن‌ها را برای مشاغل آینده آماده کند. پلتفرم‌های کوچینگ می‌توانند به آن‌ها در شناسایی مهارت‌های مورد نیاز و همچنین طراحی مسیرهای یادگیری کمک کنند.

۲. کوچینگ هدف‌محور؛

نسل زد تمایل دارد که درک روشنی از اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت شغلی خود داشته باشد. کوچینگ هدف‌محور به آن‌ها کمک می‌کند تا این اهداف را تعریف کرده و موانع رسیدن به آن‌ها را شناسایی کنند.

را نسبت به آینده شغلی خود دچار تردید کند. این نسل ممکن است نگران از دست رفتن فرصت‌های شغلی یا نیاز به کسب مهارت‌های جدید برای سازگاری با تغییرات فناوری باشد.

عدم اطمینان نسبت به هارمونی بین کار و زندگی (Work-Life Harmony): با تغییرات مداوم در مدل‌های کاری (مانند دورکاری، بازگشت به دفتر، یا مدل‌های ترکیبی)، نسل زد در یافتن هارمونی بین کار و زندگی شخصی خود دچار تردید و نگرانی می‌شود. به‌طور کلی، این عدم اطمینان ناشی از ناتوانی در پیش‌بینی وضعیت آینده، امنیت شغلی و تغییرات نقش‌های کاری در محیط‌های کاری مدرن است، که می‌تواند به افزایش استرس و کاهش رضایت شغلی این نسل منجر شود.

۱. Skill-Based Coaching یا Skills Development Coaching

کوچینگ مبتنی بر مهارت نوعی کوچینگ است که به‌طور ویژه بر توسعه و تقویت مهارت‌های فردی و حرفه‌ای تمرکز دارد. در این نوع کوچینگ، هدف اصلی این است که فرد، مهارت‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف حرفه‌ای یا شخصی خود را شناسایی کرده و از طریق یک برنامه مشخص، به بهبود و ارتقای آن‌ها بپردازد. این نوع کوچینگ می‌تواند شامل مهارت‌هایی مانند مدیریت زمان، ارتباطات مؤثر، رهبری، حل مسئله، و حتی مهارت‌های فنی خاص باشد.

۲. Goal-Oriented Coaching

این رویکرد به افراد کمک می‌کند تا انگیزه بیشتری برای حرکت به‌سوی اهداف خود داشته باشند، برنامه‌های عملیاتی دقیق‌تری تدوین کنند و در نهایت، نتایج ملموس و رضایت‌بخش‌تری به دست آورند. تمرکز بر اهداف مشخص، باعث می‌شود تا فرد احساس کنترل بیشتری بر زندگی و مسیر پیشرفت خود داشته باشد.

۲. هارمونی کوچینگ؛

با توجه به اینکه هارمونی بین کار و زندگی یکی از اولویتهای اصلی نسل زد است، کوچینگ هارمونی می‌تواند به آن‌ها بیاموزد چگونه بین تعهدات شغلی و زندگی شخصی خود توازن برقرار کنند و از استرس‌های ناشی از عدم هارمونی جلوگیری کنند. با این رویکردها، کوچینگ می‌تواند به نسل زد کمک کند تا نه تنها از نظر حرفه‌ای رشد کنند، بلکه در مسیر توسعه فردی نیز به‌سوی یک زندگی معنادارتر حرکت کنند.

مثال‌های موفق از کوچینگ شغلی برای نسل زد

به‌عنوان مثال، یکی از پلتفرم‌های موفق در این حوزه، پلتفرم «CoachHub» است که از فناوری دیجیتال برای ارائه کوچینگ آنلاین استفاده می‌کند. این پلتفرم با ترکیب جلسات کوچینگ مجازی، آزمون‌های ارزیابی شخصی و برنامه‌های توسعه مهارت، به کاربران اجازه می‌دهد تا به‌راحتی به اهداف شغلی خود دست یابند. نسل زد به دلیل دسترسی آسان و انعطاف‌پذیری بالای این پلتفرم، از آن استقبال کرده‌اند و از آن به‌عنوان راهکاری برای غلبه بر چالش‌های شغلی خود استفاده می‌کنند.

بخش سوم: نگرش‌های اجتماعی و سیاسی نسل زد

نگرش‌های سیاسی نسل زد

نسل زد در بسیاری از مسائل اجتماعی و سیاسی دیدگاه‌های متمایز و به نسبت لیبرالتری نسبت به نسل‌های پیشین دارد. این نسل که در دورانی از تحولات اجتماعی و سیاسی سریع و گاه چالش‌برانگیز رشد کرده است، معمولاً به دنبال ایجاد تغییرات عمیق در جامعه است. طبق گزارش منتشر شده توسط مرکز ملی پژوهش‌های اجتماعی^۳، نسل زد تمایل بیشتری به ابراز عقاید خود از

۱. Harmony Coaching.

کوچینگ هارمونی به نوعی از کوچینگ اشاره دارد که بر ایجاد هماهنگی و توازن میان جنبه‌های مختلف زندگی فرد تمرکز دارد، از جمله کار، زندگی شخصی، روابط، سلامتی، و اهداف فردی. این نوع کوچینگ به مراجعان کمک می‌کند تا با ایجاد تعادل میان تعهدات کاری و زندگی شخصی، از احساسات منفی مانند استرس و اضطراب جلوگیری کنند و یک زندگی هماهنگ و معنادارتر داشته باشند. برخلاف کوچینگ تعادل کار و زندگی (Work-Life Balance Coaching) که هدف آن ایجاد یک تعادل کمی بین زمان و انرژی صرف شده در کار و زندگی شخصی است، کوچینگ هارمونی بر روی یکپارچگی و هماهنگی میان ارزش‌ها، اهداف و نیازهای مختلف فرد تأکید دارد. در این روش، هدف تنها ایجاد یک توازن عددی نیست، بلکه هدف رسیدن به رضایت و هماهنگی داخلی در تمامی جنبه‌های زندگی است.

۲. www.coachhub.com

CoachHub یک پلتفرم دیجیتال بین‌المللی در زمینه کوچینگ است که خدمات متنوعی برای توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای ارائه می‌دهد. این پلتفرم از طریق جلسات کوچینگ آنلاین و برنامه‌های شخصی‌سازی‌شده، به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف توسعه‌ای و شغلی خود دست یابند.

۳. NatCen: National Centre for Social Research

طریق نافرمانی مدنی و اعتراضات دارند. ۴۳٪ از این نسل معتقدند که در صورت لزوم، نافرمانی مدنی یک روش مشروع برای ابراز عقاید سیاسی است، در حالی که این رقم برای نسل‌های مسن‌تر تنها حدود ۳۳٪ است.

علاوه بر این، نسل زد به آزادی‌های فردی، حقوق مدنی، و تغییرات اجتماعی اهمیت بسیاری می‌دهد. به عنوان مثال، این نسل بیش از هر نسل دیگری از حق اعتراض و مخالفت قانونی دفاع می‌کند. آن‌ها معتقدند که اگر قانونی ناعادلانه باشد، شکستن آن قانون گاهی می‌تواند توجیه‌پذیر باشد. این نوع دیدگاه‌ها نشان‌دهنده گرایش‌های قدرتمند نسل زد به سمت حمایت از تغییرات اجتماعی و حقوق بشر است.

مسائل اجتماعی مورد توجه نسل زد

نسل زد نسبت به مسائل مختلف اجتماعی حساسیت ویژه‌ای دارد. طبق گزارش مرکز ملی پژوهش‌های اجتماعی، از جمله مسائل کلیدی برای این نسل را می‌توان به تغییرات آب‌وهوایی، برابری اجتماعی و رفاه عمومی اشاره کرد. در مقایسه با نسل‌های قدیمی‌تر، این نسل بیشتر خواستار اقدام‌های عملی برای مقابله با تغییرات آب‌وهوایی است و تقریباً ۶۰٪ از آن‌ها اعلام کرده‌اند که در یک ماه اخیر به دلیل نگرانی‌های زیست‌محیطی دچار اضطراب شده‌اند. همچنین نسل زد نسبت به مسائل برابری جنسیتی و عدالت اجتماعی نیز دیدگاه‌های متفاوتی دارد. این نسل به‌طور عمومی از سیاست‌هایی حمایت می‌کند که به کاهش نابرابری‌های اقتصادی، حمایت از اقلیت‌ها و ایجاد محیط‌های کاری فراگیر منجر شود. در واقع، برای بسیاری از جوانان نسل زد، مسائل اجتماعی و عدالت محور به اندازه مسائل اقتصادی و شغلی اهمیت دارند.

یک موسسه غیرانتفاعی و مستقل در انگلستان است که در زمینه بررسی نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی افراد در بریتانیا فعالیت می‌کند. این مرکز از داده‌ها و تحقیقات خود برای تحلیل و درک بهتر مسائل اجتماعی استفاده می‌کند و گزارش‌های سالانه مانند British Social Attitudes را منتشر می‌کند.

↓ ↓ ↓
کوچینگ می‌تواند در
کاهش استرس، افزایش
انگیزه و بهبود کلی سلامت
روانی نسل زد نقشی
کلیدی ایفا کند. برخلاف
مشاوره‌ی درمانی که بیشتر
بر جنبه‌های بالینی تمرکز
دارد، کوچینگ بر توسعه
فردی، تعیین اهداف و ایجاد
هارمونی در زندگی
تمرکز می‌کند.



انتظارات از سیاستگذاری‌ها

نسل زد انتظارات بالایی از دولت‌ها و نهادهای عمومی برای حمایت از رفاه اجتماعی و سلامت جامعه دارد. این نسل به‌طور مداوم از سیاستگذاری‌های فراگیر و حمایتی حمایت می‌کند. طبق مطالع دلویت، حدود ۵۹٪ از نسل زد معتقدند که دولت باید به‌طور کامل هزینه‌های خدمات اجتماعی را تأمین کند، در حالی که این رقم برای نسل‌های قدیمی‌تر کمتر از ۴۵٪ است.

در زمینه مسکن، نسل زد به دلیل عدم توانایی در خرید خانه، به حمایت‌های بیشتری از دولت نیازمند است. این نسل همچنین نسبت به افزایش قیمت مسکن و عدم دسترسی به مسکن ارزان قیمت ابراز نگرانی می‌کند. بر اساس تحقیقات مرکز ملی پژوهش‌های اجتماعی، بیش از ۸۱٪ از افراد این نسل خواهان سیاست‌هایی هستند که به ساخت مسکن ارزان قیمت و کاهش هزینه‌های اجاره کمک کند. این انتظارات نشان‌دهنده نیاز این نسل به یک سیاست‌گذاری شفاف و جامع در زمینه‌های مسکن و رفاه اجتماعی است.

گرایش‌های لیبرال و اختلاف با نسل‌های قبلی

نسل زد از نظر سیاسی و اجتماعی گرایش‌های به نسبت لیبرالی دارد. این نسل به دنبال تغییرات بنیادین در ساختارهای اجتماعی است و تمایل بیشتری به حمایت از جنبش‌های اجتماعی و حقوق بشری نشان می‌دهد. اختلاف‌های این نسل با نسل‌های پیشین در مواردی مانند آزادی‌های مدنی، سیاست‌های محیط‌زیستی، و حق اعتراض مشهود است. به عنوان مثال، طبق بررسی مرکز ملی پژوهش‌های اجتماعی، ۸۰٪ از نسل زد موافق قانونی شدن فروش کانابیس^۱ هستند، در حالی که این رقم در نسل‌های قبلی به مراتب کمتر است. همچنین در موضوعات آزادی بیان و محدودیت‌های قانونی، این نسل با قاطعیت از آزادی‌های بیشتر دفاع می‌کند.

نقش گُوپینگ در تغییرات اجتماعی نسل زد

نکته جالب توجه این است که گُوپینگ، به‌ویژه در قالب گُوپینگ سیاسی و اجتماعی^۲، می‌تواند

نسل زد را در جهت‌دهی به فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی‌اش حمایت کند. گُوپینگ به این نسل کمک می‌کند تا ابزارهای لازم برای پیشبرد اهداف خود را بشناسند و از مهارت‌های استراتژیک برای تأثیرگذاری بر سیاستگذاری‌ها بهره‌مند شوند. برای مثال، گُوپینگ در زمینه‌های مدیریت پروژه‌های اجتماعی، ارتباطات مؤثر و مذاکره، و حتی گُوپینگ در زمینه‌های محیط‌زیستی می‌تواند به نسل زد کمک کند تا به‌طور مؤثرتری در تغییرات اجتماعی مشارکت داشته باشد. چنین رویکردهایی به نسل زد این امکان را می‌دهد تا نه تنها از لحاظ شغلی بلکه در سطح اجتماعی نیز به موفقیت دست یابد.

مثال‌هایی از تأثیرگذاری نسل زد در عرصه سیاست

یکی از نمونه‌های بارز تأثیرگذاری نسل زد، حرکت‌های اجتماعی بزرگی مانند جنبش «جمعه‌ها برای آینده»^۱ است که توسط جوانان این نسل رهبری شده است. این جنبش که توسط گرتا تونبرگ^۲ آغاز شد، توانست توجه جهانی را به مسائل آب‌وهوایی جلب کند و دولت‌ها را وادار به واکنش کند. موفقیت این جنبش نشان می‌دهد که نسل زد توانایی ایجاد تغییرات واقعی در جامعه را دارد.



۱. Fridays for Future

جنبش "جمعه‌ها برای آینده" (Fridays for Future) یک جنبش اجتماعی و زیست‌محیطی جهانی است که در سال ۲۰۱۸ توسط گرتا تونبرگ، فعال نوجوان سوئدی، آغاز شد. این جنبش بر افزایش آگاهی و درخواست از دولت‌ها و مقامات جهانی برای اقدام فوری در برابر تغییرات آب‌وهوایی و حفاظت از محیط‌زیست تمرکز دارد.

۲. Greta Thunberg

۱. Cannabis

کانابیس به‌طور کلی شامل گونه‌های مختلفی از گیاه شاهدانه است که می‌توانند به‌صورت‌های مختلفی مانند ماری‌جوانا (Marijuana)، حشیش (Hashish)، یا روغن شاهدانه فرآوری شوند. در بسیاری از کشورها، استفاده از کانابیس برای اهداف پزشکی یا تفریحی قانونی شده است یا در حال بررسی قانونی شدن است. به همین دلیل، بحث‌های زیادی در مورد مزایا و معایب قانونی کردن این ماده در جوامع مختلف وجود دارد.

۲. Social & Political Coaching

نوعی از گُوپینگ است که بر توسعه و هدایت مهارت‌ها و نگرش‌های فردی در زمینه‌های اجتماعی و سیاسی تمرکز دارد. این دو نوع گُوپینگ به افراد کمک می‌کنند تا با داشتن درک بهتری از مسائل اجتماعی و سیاسی، تأثیرگذاری بیشتری در فعالیت‌ها و اهداف خود داشته باشند.

همچنین، رشد سریع پلتفرم‌های دیجیتال مانند تیکتاک و اینستاگرام^۱ به این نسل کمک کرده تا پیام‌های سیاسی و اجتماعی خود را به سرعت و به‌طور گسترده‌ای منتشر کنند. این پلتفرم‌ها به نسل زد این امکان را می‌دهند که به‌صورت مستقیم با سیاست‌گذاران و حتی عموم مردم ارتباط برقرار کنند و اثرگذاری خود را افزایش دهند.

بخش چهارم: نتیجه‌گیری

چالش‌ها و فرصت‌های گُوچینگ برای نسل زد

نسل زد، به‌عنوان نسلی که در دوران تحولات عظیم دیجیتال و تغییرات اجتماعی رشد کرده است، دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و چالش‌های خاص خود است. از دیدگاه اجتماعی و روانی، این نسل بیش از هر نسل دیگری با اضطراب، استرس و احساس انزوا مواجه است. در عین حال، انتظارات بالایی از محیط‌های کاری و سیاست‌گذاری‌های اجتماعی دارد و به دنبال هدف‌مندی، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی است.

← چالش‌های اصلی برای نسل زد؛

۱. چالش‌های روانی:

اضطراب و استرس بالا که نیاز به حمایت‌های روان‌شناختی و گُوچینگ هدفمند را نشان می‌دهد.

۲. مسائل شغلی و آینده‌کاری:

انتظارات بالا از محیط‌های کاری برای فراهم آوردن هارمونی میان کار و زندگی، فرصت‌های رشد، و ایجاد حس معنا در کار.

۳. نگرش‌های اجتماعی و سیاسی:

تمایل به ایجاد تغییرات اجتماعی و مقابله با نابرابری‌ها، که آن‌ها را به بازیگران فعالی در عرصه سیاسی تبدیل می‌کند.

← فرصت‌ها برای گُوچینگ؛

این چالش‌ها فرصت‌های عظیمی را برای گُوچینگ و توسعه فردی فراهم می‌کند. نسل زد آماده است تا با بهره‌گیری از گُوچینگ به رشد فردی، تعادل روانی و دستیابی به اهداف شغلی و اجتماعی خود بپردازد. استفاده از رویکردهای نوین در گُوچینگ دیجیتال، مانند پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای دیجیتالی، می‌تواند به کوچ‌ها و منتورها کمک کند تا به‌طور مؤثرتر با این نسل ارتباط برقرار کنند.

← راهکارهای پیشنهادی؛

۱. طراحی گُوچینگ ترکیبی:

ترکیب گُوچینگ شغلی، هدف‌گذاری و راهکارهای سلامت روانی برای پاسخگویی به نیازهای چندگانه نسل زد.

۲. ایجاد محیط‌های یادگیری دیجیتال:

استفاده از ابزارهای آنلاین مانند وبینارها، دوره‌های تعاملی و پلتفرم‌های توسعه مهارت برای افزایش دسترسی و اثربخشی جلسات گُوچینگ.

۳. گُوچینگ مبتنی بر ارزش‌ها:

تمرکز بر ارزش‌های اجتماعی، محیط‌زیستی و انسانی که برای این نسل اهمیت زیادی دارند، می‌تواند به ایجاد انگیزه‌های درونی و تعامل بیشتر آن‌ها کمک کند.

جمع‌بندی نهایی

گُوچینگ برای نسل زد، تنها یک ابزار برای توسعه فردی نیست، بلکه یک نیاز حیاتی برای بهبود سلامت روان، دستیابی به اهداف شغلی و اجتماعی، و ایجاد تغییرات مثبت در جامعه است. کوچ‌ها و منتورها با درک عمیق از ویژگی‌ها و چالش‌های این نسل می‌توانند از این فرصت استفاده کنند. نسل زد، نسلی با انتظارات و آرزوهای بزرگ است؛ نسلی که اگرچه با چالش‌های متعددی روبروست، اما با استفاده از حمایت‌های مناسب می‌تواند به بازیگری کلیدی در تحول جوامع تبدیل شود.

References

Forbes

[Mental Health, Anxiety, Stress, Loneliness, Gen Z Is Driving Growth Of \$27 Billion Industry] (<https://www.forbes.com/sites/bernhardshroeder/2024/04/22/mental-health-anxiety-stress-loneliness-gen-z-is-driving-growth-of-27-billion-industry/>)

Deloitte

[The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey] (<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>)

NatCen: National Centre for Social Research

[Society Watch 2024: Understanding the new generation of voters] (<https://NatCen.ac.uk/publications/society-watch-2024-understanding-new-generation-voters>)

McKinsey & Company

[What is Gen Z] (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>)

۱. TikTok & Instagram

مقدمه‌ی اول

قصه‌ی اول: «دستاتو بذار روی سرت... این خونه در محاصره‌ی کامله...» این جمله؛ با کمال تعجب به زبان انگلیسی هم از بلندگوی آدم‌های اطراف خانه‌ی دوست ماکسیم، پخش شد. همین که بلافاصله خواست تا هارددرایو را از پنجره به بیرون پرتاب کند؛ ناگهان سی جفت چشم یونیفرم‌پوش را دوخته به پنجره دید. دختر ترسیده و گریان؛ می‌دید که جماعت پلیس فرانسه و آدم‌های مشکی پوشی که انگلیسی حرف می‌زدند؛ دوستش ماکسیم را دستبند زده؛ از اتاقش به بیرون هل می‌دهند.

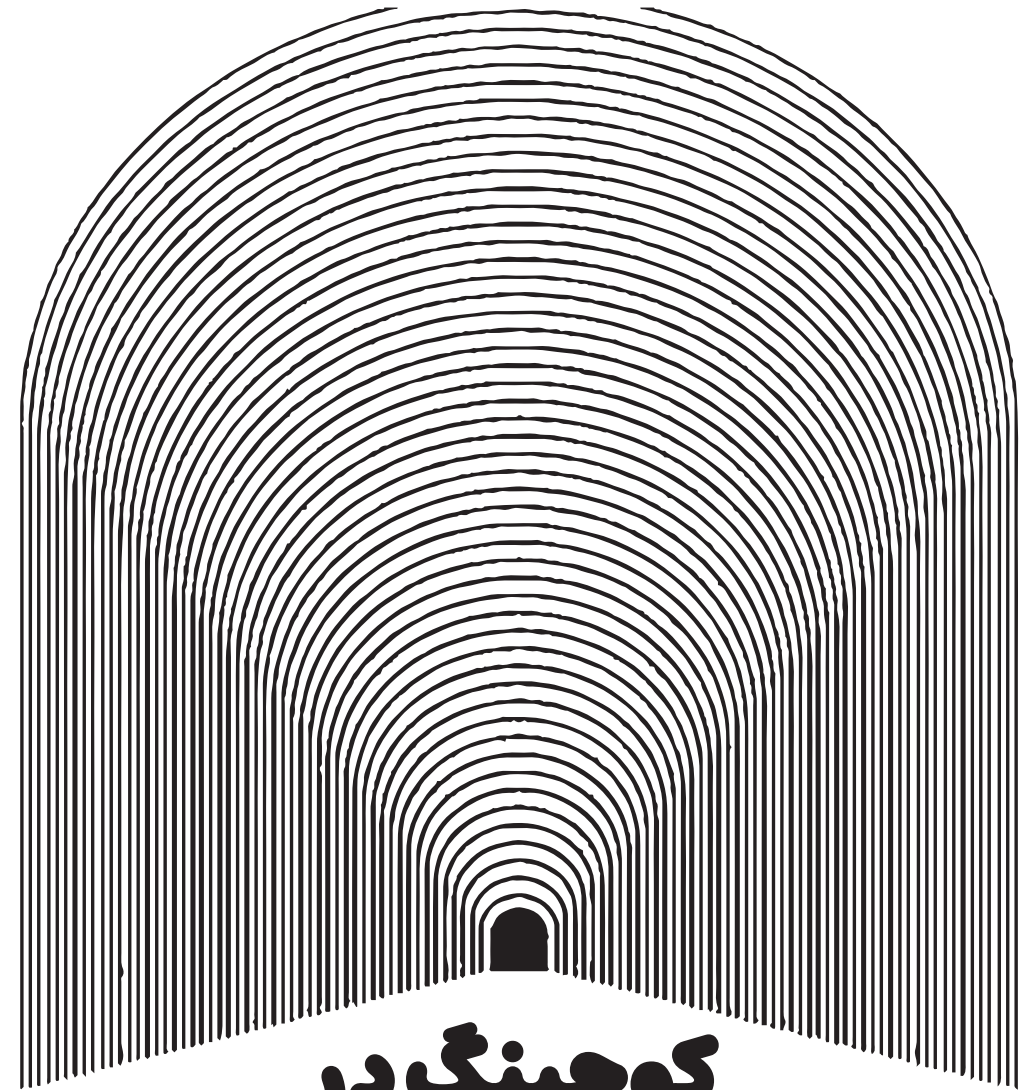
طبیعی است که «ماکسیم» یک اسم مستعار باشد... اما او جوانترین هکری است که در سن ۱۸ سالگی؛ به درآمد ماهیانه یک میلیون دلار رسید و البته بعد از اینکه در زندان؛ به کارهای بدش فکر کرد؛ الان در یک شرکت خدمات سرویس ایمنی در ایالات متحده مشغول به کار است.

قصه‌ی دوم: «دعوت می‌شود از خانم کهکشان باسو؛ برای دریافت جایزه‌ی بین المللی صلح کودکان...» صدای بلندگوهای سالن باشکوه آکادمی حقوق لاهه که به صدا درآمد؛ چشم‌ها به سمت نوجوان ۱۶ ساله‌ای چرخید که با لبخندی پهن‌آور به سمت سن می‌رفت... کهکشان شانزده ساله؛ هندی الاصل، ساکن دبی؛ از شش سالگی، در امارات؛ از همسایگان شروع به ایجاد تغییر به نفع محیط‌زیست کرد. او اکنون مدیر یک مرکز خیریه با صد شعبه در صد کشور است و الهام بخش بسیاری از بزرگسالان دغدغه‌مند در حوزه‌ی محیط زیست.

مقدمه‌ی آخر

این هر دو تصویر؛ هر دو قصه؛ هر دو اپیزود؛ دوروی یک سکه‌ی اجتماع جامعه‌ی جهانی‌اند. سکه‌ای که هنوز از رونق نیفتاده. سکه‌ای که اتفاقاً؛ ما در هر نقشی که هستیم؛ خواه والد باشیم، خواه معلم و استاد؛ خواه صاحب کسب‌وکار باشیم خواه تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز حاکمیت؛ خواه کوچ باشیم خواه یادگیرنده‌ی کوچینگ؛ اگر به درستی آن‌را پس‌انداز کنیم، سود و عواید و فوایدش؛ به اقصی نقاط و طبقات جامعه خواهد رسید. سکه‌ای که ضرب شده با نام قوم «زومر» است! سکه‌ای به نام «پادشاهی نسل هزاره»! سکه‌ی زرین «زد»!

نسل زد، متولدین پس از سال ۱۹۹۶، با ویژگی‌های منحصر به فرد خود از جمله وابستگی شدید به تکنولوژی، جستجوی معنا و هدف در زندگی، و نگرش انتقادی به نهادهای سنتی، وارد عرصه جامعه شده‌اند. در دنیایی پیچیده و پراز تغییر، این نسل با چالش‌های خاص خود دست و پنجه نرم می‌کند. کوچینگ به عنوان یک ابزار قدرتمند، می‌تواند به نسل زد کمک کند تا بر این چالش‌ها غلبه کرده و پتانسیل‌های خود را شکوفا کنند.



کوچینگ در هزارتوی نسل هزاره

دکتر حامد رضامهتدی

کوچ معتبر سازمانی از بنیاد مارشال گلداسمیت، مشاور گروه کسب و کار رادیو اقتصاد



کوچینگ نسل زد؛ چالش‌ها و فرصت‌ها

نسل زد در ایران با چالش‌های متعددی از جمله فشارهای اقتصادی، تغییرات سریع تکنولوژیکی، و عدم تطابق بین نظام آموزشی و نیازهای بازار کار روبرو است. این چالش‌ها سبب شده است که بسیاری از اعضای این نسل احساس سردرگمی و عدم اطمینان کنند. فرایند اجرایی و روح کوچینگ می‌تواند با ارائه راهنمایی و پشتیبانی، به آن‌ها کمک کند تا مسیر خود را پیدا کرده و به اهدافشان دست یابند. از آن جایی که چالش‌های نسل زد؛ آمیخته‌ای از سردرگمی‌های بین نسلی؛ اجتماعی، شغلی و دغدغه‌های فردی است؛ انتظار می‌رود کوچینگ نسل زد بتواند در توسعه فردی و حرفه‌ای آن‌ها نقش بسزایی ایفا کند. کوچ‌ها می‌توانند به این نسل کمک کنند تا:

- مهارت‌های زندگی خود را بهبود بخشند.
- اعتماد به نفس خود را افزایش دهند.
- مسیر شغلی مناسب خود را انتخاب کنند.
- در کار پیشرفت کنند.

دکتر امید اشکانی، دانش‌آموخته دکتری حرفه‌ای مدیریت کسب‌وکار و دکتری تخصصی مهندسی مواد - سرممیز ایزو ۹۰۰۱ و سرممیز بین المللی ایزو ۴۵۰۰۱ - عضو هیئت مدیره انجمن مدیریت کسب‌وکار ایران و همچنین هم‌قطار من در انجمن مدیریت ایران (قدیمی‌ترین انجمن به ثبت رسیده در وزارت علوم و تحقیقات و فن‌آوری) که افتخار همکاری با او در تأسیس دپارتمان کوچینگ نسل زد را داشته‌ام، در کتاب اخیر خود؛ چالش‌های نسل هزاره؛ به‌طور مفصل به ویژگی‌ها و چالش‌های نسل زد پرداخته‌است. ایشان معتقدند که کوچینگ می‌تواند نقش کلیدی در کمک به این نسل برای عبور از پیچیدگی‌های عصر حاضر ایفا کند.

راهکارهای عملی برای کوچینگ نسل زد

منطبق بر آن چه تاکنون در دانشگاه آموخته و آموزانده‌ام و نیز آن چه در تجربه‌ی شگفت‌انگیز جلسات متعدد کوچینگم؛ خواه در قامت کوچ توسعه؛ خواه در ردای کوچ سازمانی و کسب‌وکار، اندوخته‌ام؛ برای دستیابی به فرایند مطلوب کوچینگ مؤثر نسل زد، می‌توان از راهکارهای زیر استفاده کرد:

۱. ایجاد ارتباط قوی: ایجاد ارتباطی صمیمانه و مبتنی بر اعتماد با «زدکوچی‌ها» ی نسل زد، اولین گام برای موفقیت در فرایند کوچینگ است.
۲. استفاده از ابزارهای تکنولوژیکی: استفاده از ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین می‌تواند به جذاب‌تر شدن جلسات کوچینگ و افزایش تعامل با «زدکوچی‌ها» کمک کند.



۳. تاکید بر تجربه عملی: به جای ارائه آموزش‌های نظری خشک، بر تجربه عملی و یادگیری مبتنی بر انجام کار تأکید شود.

۴. ترویج تفکر انتقادی و خلاقیت: با طرح سوالات چالش‌برانگیز و ایجاد فضای امن برای بیان ایده‌های جدید، می‌توان به تقویت تفکر انتقادی و خلاقیت در «زدکوچی‌ها» کمک کرد.

۵. حمایت از استقلال و خودکرامتی: کوچ باید به عنوان یک راهنما عمل کرده و به کوچی کمک کند تا به‌طور مستقل به حل مشکلات و تصمیم‌گیری بپردازد.

مطالعات موردی

مطالعات موردی متعددی نشان داده‌اند که کوچینگ می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر زندگی و کار نسل زد داشته باشد. به عنوان مثال، مطالعه‌ای نشان داده است که کوچینگ می‌تواند به دانشجویان نسل زد کمک کند تا استرس خود را کاهش داده و عملکرد تحصیلی خود را بهبود بخشند.

مطالعه موردی ۱:

تأثیر کوچینگ بر انتخاب رشته تحصیلی در دانشجویان نسل زد

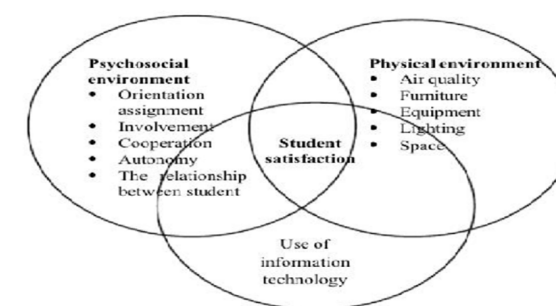
زمینه: مطالعه‌ای بر روی گروهی از دانشجویان سال اول دانشگاه انجام شد که در زمینه انتخاب رشته تحصیلی با تردید مواجه بودند. نیمی از این دانشجویان به مدت ۳ ماه

در جلسات کوچینگ شرکت کردند و نیم دیگر گروه کنترل بودند.

روش تحقیق: از پرسشنامه‌های استاندارد برای ارزیابی میزان رضایت از انتخاب رشته، اعتماد به نفس و انگیزه تحصیلی قبل و بعد از مداخله استفاده شد. همچنین، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با برخی از شرکت‌کنندگان انجام شد تا درک عمیق‌تری از تجربیات آن‌ها به دست آید.

نتایج: نتایج نشان داد که دانشجویانی که در جلسات کوچینگ شرکت کرده بودند، نسبت به انتخاب رشته تحصیلی خود رضایت بیشتری داشتند، اعتماد به نفس آن‌ها افزایش یافته بود و انگیزه آن‌ها برای ادامه تحصیل بیشتر شده بود. تحلیل داده‌های کیفی نیز نشان داد که کوچینگ به این دانشجویان کمک کرده است تا نقاط قوت و ضعف خود را بهتر بشناسند، اهداف شغلی خود را مشخص کنند و مسیر تحصیلی مناسب‌تری را انتخاب کنند.

نتیجه‌گیری: این مطالعه نشان می‌دهد که کوچینگ می‌تواند نقش موثری در کمک به دانشجویان نسل زد برای انتخاب رشته تحصیلی مناسب ایفا کند.



Venn diagram comparing the satisfaction levels of students who received coaching and those who did not

مطالعه موردی ۲: تأثیر کوچینگ بر عملکرد کارآفرینان جوان نسل زد

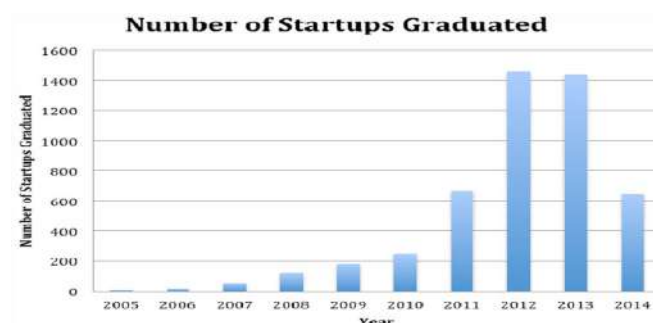
زمینه: مطالعه‌ای بر روی گروهی از کارآفرینان جوان نسل زد که کسب و کارهای نوپایی را راه‌اندازی کرده بودند، انجام شد. نیمی از این کارآفرینان به مدت شش ماه در جلسات کوچینگ شرکت کردند و نیم دیگر گروه کنترل بودند.

روش تحقیق: از ابزارهای مختلفی مانند پرسشنامه، مصاحبه و تحلیل اسناد مالی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. عملکرد کسب و کارها با توجه به شاخص‌هایی مانند میزان فروش، سودآوری و رشد کسب و کار ارزیابی شد.

نتایج: نتایج نشان داد که کارآفرینانی که در جلسات کوچینگ شرکت کرده بودند، نسبت به

کارآفرینان گروه کنترل عملکرد بهتری داشتند. آن‌ها توانستند سریع‌تر به اهداف مالی خود دست یابند، مشتریان بیشتری جذب کنند و کسب و کار خود را توسعه دهند. تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که کوچینگ به این کارآفرینان کمک کرده است تا مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری و مدیریت بحران خود را بهبود بخشند.

نتیجه‌گیری: این مطالعه نشان می‌دهد که کوچینگ می‌تواند نقش مهمی در موفقیت کارآفرینان جوان نسل زد ایفا کند.



graph comparing the growth of startups with and without coaching

ابزارها و تکنیک‌های کوچینگ مناسب برای نسل زد

۱. **کوچینگ هدف‌گذاری SMART:** این روش به «زدکوچی‌ها» (زدکوچی، اصطلاح من برای ایجاد و ابقای تمایز این نسل یا دیگر کوچی‌هاست! بنابراین؛ این اصطلاح خودخواند؛ برپایه‌ی کند و کاو در تمایز این نسل با مابقی تجارب کوچ‌های عزیز، وضع و ایجاد شده است!) کمک می‌کند تا اهداف مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده تعیین کنند.

۲. **چرخه یادگیری:** این چرخه شامل چهار مرحله برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام است و به «زدکوچی‌ها» کمک می‌کند تا مهارت‌های جدید یاد بگیرند و مشکلات را حل کنند.

۳. **کوچینگ مبتنی بر ارزش‌ها:** این روش به «زدکوچی‌ها» کمک می‌کند تا ارزش‌های خود را شناسایی کرده و زندگی خود را بر اساس آن‌ها تنظیم کنند.

۴. **کوچینگ رشد:** این روش بر توانایی‌های ذاتی افراد و رشد مستمر آن‌ها تمرکز دارد.

چالش‌های اخلاقی در کوچینگ نسل زد

کوچینگ نسل زد با توجه به ویژگی‌های خاص این نسل و اعتماد بالایی که به کوچ‌ها می‌کنند، با چالش‌های اخلاقی خاصی نیز همراه است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. حریم خصوصی: نسل زد به حریم خصوصی خود بسیار اهمیت می‌دهد. کوچ‌ها باید به این موضوع توجه ویژه داشته باشند و اطمینان حاصل کنند که اطلاعات شخصی «زدکوچی‌ها» محرمانه باقی می‌ماند.

۲. تعارض منافع: در مواردی که کوچ خود نیز در کسب‌وکاری فعالیت می‌کند، ممکن است تعارض منافع ایجاد شود. کوچ‌ها باید از ایجاد هرگونه تعارض منافع خودداری کنند.

۳. سوءاستفاده از اعتماد: «زدکوچی‌ها» ی نسل زد ممکن است به دلیل اعتماد به کوچ، اطلاعات شخصی حساس خود را با او در میان بگذارند. کوچ‌ها باید از سوءاستفاده از این اعتماد خودداری کنند.

نقش فرهنگ سازمانی در توسعه نسل زد

فرهنگ سازمانی نقش مهمی در توسعه نسل زد ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری، نوآوری و رشد را ترویج می‌دهند، می‌توانند محیطی مناسب برای رشد و پیشرفت نسل زد فراهم کنند. کوچینگ می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا فرهنگ سازمانی خود را با نیازهای نسل زد تطبیق دهند.

چگونه می‌توان کوچ‌های حرفه‌ای برای کار با نسل زد تربیت کرد؟

تربیت کوچ‌های حرفه‌ای برای کار با نسل زد نیازمند یک رویکرد جامع و چندجانبه است. برخی از مهم‌ترین اقدامات در این زمینه عبارتند از:

۱. آموزش تخصصی: طراحی دوره‌های آموزشی تخصصی که به‌طور ویژه به ویژگی‌های نسل زد، چالش‌های آن‌ها و روش‌های مؤثر کوچینگ آن‌ها بپردازد.

۲. تجربه عملی: ایجاد فرصت‌های عملی برای کوچ‌های در حال آموزش تا بتوانند مهارت‌های خود را در محیط‌های واقعی آزمایش کنند.



۳. مربیگری و نظارت: ارائه مربیگری و نظارت مداوم بر کوچ‌های تازه کار تا بتوانند به تدریج به استقلال برسند.

۴. بروزرسانی مداوم: برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی به‌روزرسانی برای کوچ‌ها تا بتوانند با تغییرات سریع نسل زد و دنیای کار همراه شوند.

۵. ایجاد شبکه‌ای از کوچ‌ها: ایجاد یک شبکه قوی از کوچ‌های نسل زد برای تبادل تجربه، دانش و حمایت متقابل.

چه موانعی بر سر راه گسترش کوچینگ نسل زد در ایران وجود دارد؟

گسترش کوچینگ نسل زد در ایران با چالش‌هایی نیز همراه است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱. آگاهی کم: بسیاری از افراد، به ویژه والدین و مدیران، از اهمیت کوچینگ و مزایای آن برای نسل زد آگاهی کافی ندارند.

۲. هزینه بالا: هزینه‌های بالای جلسات کوچینگ برای بسیاری از خانواده‌ها و سازمان‌ها قابل تأمین نیست.

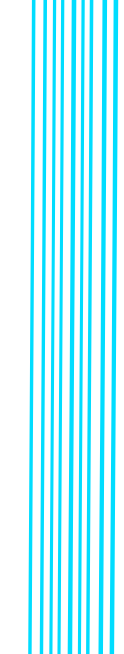
۳. کمبود کوچ‌های حرفه‌ای: تعداد کوچ‌های حرفه‌ای و متخصص در زمینه نسل زد در ایران بسیار محدود است.

۴. عدم وجود استانداردهای مشخص: نبود استانداردهای مشخص برای ارائه خدمات کوچینگ، باعث شده است که کیفیت خدمات ارائه شده متفاوت باشد.

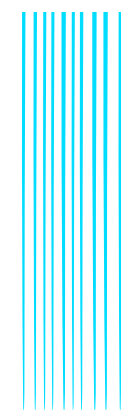
۵. نگرش سنتی به آموزش: برخی از افراد هنوز هم به روش‌های سنتی آموزش و تربیت معتقد هستند و با روش‌های نوین مانند کوچینگ مخالفند.

نتیجه‌گیری: آینده‌ای روشن برای کوچینگ نسل زد در ایران

با وجود چالش‌ها، آینده کوچینگ نسل زد در ایران بسیار امیدوارکننده است. با افزایش آگاهی جامعه نسبت به اهمیت کوچینگ، سرمایه‌گذاری در آموزش کوچ‌ها و ایجاد زیرساخت‌های لازم، می‌توان به رشد و توسعه این حوزه کمک کرد. کوچینگ نسل زد می‌تواند نقش مهمی در ایجاد نسلی موفق، خلاق و با انگیزه ایفا کند. کوچینگ نسل زد یک فرصت طلایی برای ایجاد تغییرات مثبت در زندگی افراد و سازمان‌ها است. با درک ویژگی‌های منحصر به فرد نسل زد و استفاده از روش‌های مناسب، کوچ‌ها می‌توانند به این نسل کمک کنند تا پتانسیل‌های خود را شکوفا کرده و



از آن جایی که چالش‌های
نسل زد؛ آمیخته‌ای
از سردرگمی‌های بین
نسلی؛ اجتماعی، شغلی و
دغدغه‌های فردی است؛
انتظار می‌رود کوچینگ نسل
زد بتواند در توسعه فردی و
حرفه‌ای آن‌ها نقش بسزایی
ایفا کند.



به اهداف خود دست یابند.

بگذارید خلاصه بگوییم... ماکسیم در فرانسه؛ کهکشان مهاجری از هند به دبی؛ علی در تهران؛ زهرا در اسفراین؛ کیانوش در رشت؛ مهتاب در خوزستان؛ خشایار در دالاهو؛ شیدا در شیراز؛ کامیار در تبریز و... تمام این‌ها... این سکه‌های زرین «زد»؛ فرصت‌های کوچ‌هایی هستند که یقین دارند «کوچینگ نسل زد»؛ یک ماموریت است. ماموریتی برای کمک به جوانانی که آینده کشور را می‌سازند. کوچ‌هایی که می‌اندیشند با درک نیازها و چالش‌های نسل زد، می‌توانیم آینده‌ای روشن‌تر برای آن‌ها رقم بزنیم.

به گمان من؛ کوچینگ نسل زد فراتر از یک حرفه است. این یک حرکت اجتماعی است. حرکتی که می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی افراد و جامعه کمک کند. این حرکت اما، هرگز یک حرکت فردی توسط کوچ‌هایی تنها نیست. به گمان نگارنده؛ با همکاری همه‌جانبه، می‌توانیم از رهگذار «کوچینگ نسل زد» تصویری درخشان برای آینده‌ی مطلوب نسل زد؛ «زدکوچی» هایمان؛ چه در سازمان؛ چه در دانشگاه و دبیرستان و بر ساخت خانواده و چه در نگاهی گشتالتی؛ جامعه‌ی گوهرپرور ایران؛ بسازیم.

در ادامه؛ هم سؤالات و هم مداخل بیشتری برای جویندگان و پژوهندگان هم‌قطار؛ در این زمینه آورده‌ام. باشد که تولیدات علمی و آمیخته‌های پژوهشی کوچ‌هایمان نیز؛ از مرزهای مصرف داخل تا بلندای دانش روز کوچینگ را تسخیر کند.

سوالاتی برای بحث بیشتر:

- چه راهکارهایی برای کاهش هزینه‌های کوچینگ و دسترسی بیشتر افراد به این خدمات وجود دارد؟
- چگونه می‌توان اعتماد عمومی به کوچینگ را افزایش داد؟
- چه نقش‌هایی را می‌توان برای دولت و سازمان‌های غیردولتی در توسعه کوچینگ نسل زد در نظر گرفت؟

پیشنهادهای برای تحقیقات بیشتر:

- بررسی تأثیر کوچینگ بر عملکرد شغلی نسل زد
- مطالعه تطبیقی کوچینگ نسل زد در کشورهای مختلف
- بررسی نقش هوش مصنوعی در آینده کوچینگ نسل زد
- توسعه مدل‌های کوچینگ اختصاصی برای نسل زد

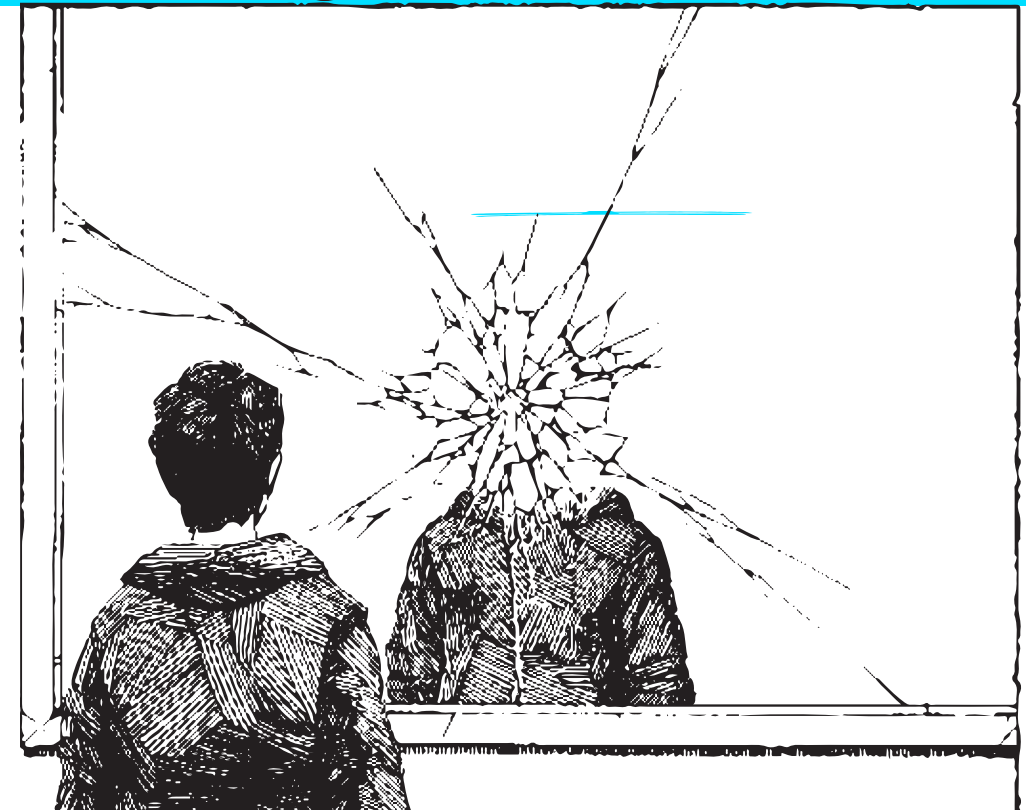
منابع و مآخذ

- احمدی، م. (۱۳۹۸). تأثیر کوچینگ بر افزایش خودآگاهی نسل هزاره. مجله روانشناسی کاربردی، ۱۲ (۳)، ۴۵-۶۲.
- حسینی، ن. و رضایی، س. (۱۳۹۷). نقش کوچینگ در ارتقای مهارت‌های رهبری نسل هزاره. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ۱۵ (۴)، ۱۲۳-۱۴۰.
- کریمی، ز. (۱۴۰۰). چالش‌های کوچینگ نسل هزاره در محیط کار. مجله مطالعات سازمانی، ۸ (۲)، ۷۸-۹۵.
- علیزاده، ح. (۱۳۹۹). کوچینگ نسل هزاره: راهنمای عملی. تهران: انتشارات اندیشه نو.
- رحیمی، م. (۱۳۹۸). روانشناسی نسل هزاره. مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.
- محمدی، س. (۱۳۹۷). کوچینگ و توسعه فردی نسل هزاره. در م. احمدی (ویراستار)، روانشناسی کار و سازمان (مص ۲۵-۲۷۵). تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- حسینی، م. (۱۳۹۶). تأثیر کوچینگ بر انگیزش شغلی نسل هزاره (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران.
- سازمان جهانی کار. (۱۳۹۹). گزارش جهانی اشتغال جوانان.
- Millennial, A. (2019). The impact of coaching on millennial self-awareness. Journal of Applied Psychology, 12(3), 45-62.
- Smith, J., & Johnson, K. (2018). The role of coaching in enhancing millennial leadership skills. Quarterly Journal of Management Research, 15(4), 123-140.
- Lee, H. (2021). Challenges of coaching millennials in the workplace. Journal of Organizational Studies, 8(2), 78-95.
- Brown, M. (2020). Millennial Coaching: A Practical Guide. New York: Routledge.
- Davis, K. (2019). Psychology of Millennials. London: Sage Publications.
- Carter, S. (2018). Coaching and millennial development. In M. Ahmed (Ed.), Organizational Psychology (pp. 250-275). New York: Springer.
- Kim, M. (2016). The impact of coaching on millennial job satisfaction (Master's thesis). Seoul National University.
- International Labour Organization. (2020). World Employment Report on Youth. Retrieved from



نسل Z در آینه کوچینگ

از سردرگمی تا وفوح



در دهه‌های اخیر، با تغییرات عمده در فناوری، شیوه‌های ارتباطی و نیازهای افراد، نسل Z به عنوان گروهی که در این فضای دیجیتال بزرگ شده‌اند، توجه بسیاری از مدیران و رهبران سازمانی را به خود جلب کرده است. نسل Z به دلیل ویژگی‌های خاص خود مانند تسلط به تکنولوژی، گرایش به معنابخشی بیشتر در کار و علاقه‌مندی به سرعت در پیشرفت، نیازمند سبک‌های رهبری و رویکردهای نوین است. یکی از این رویکردهای نوین که می‌تواند به بهبود تعامل با این نسل و بهینه‌سازی عملکرد آن‌ها کمک کند، کوچینگ است. کوچینگ به عنوان فرآیندی که به فرد کمک می‌کند تا اهدافش را بهتر بشناسد و برای رسیدن به آن‌ها برنامه‌ریزی کند، اهمیت بسیاری در رهبری نسل Z دارد.

نسل Z: نگاهی به ویژگی‌های نسل آینده

نسل Z، که معمولاً شامل افرادی است که ۱۲ تا ۲۷ سال سن دارند، اولین نسلی است که به طور کامل در دنیای دیجیتال رشد کرده است. این نسل تفاوت‌های عمده‌ای با نسل‌های قبلی خود دارد. برخی از ویژگی‌های مهم نسل Z شامل:

۱. تسلط به فناوری: نسل Z به دلیل اینکه از کودکی با فناوری‌های نوین مانند اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و گوشی‌های هوشمند بزرگ شده‌اند، از توانمندی‌های بالایی در استفاده از ابزارهای دیجیتال برخوردارند.
۲. سرعت و کارایی: این نسل علاقه‌مند به دسترسی سریع به اطلاعات و نتایج است. آن‌ها نمی‌خواهند منتظر بمانند و همواره به دنبال یافتن راه‌حل‌های سریع هستند.
۳. معنابخشی به کار: برخلاف نسل‌های قبلی که عمدتاً به دنبال ثبات شغلی و امنیت مالی بودند، نسل Z به دنبال کاری است که به زندگی آن‌ها معنا بدهد. آن‌ها تمایل دارند که در سازمان‌هایی فعالیت کنند که ارزش‌هایشان با ارزش‌های شخصی‌شان همسو باشد.
۴. انعطاف‌پذیری: این نسل ترجیح می‌دهد که به جای پیروی از چارچوب‌های سنتی، شیوه‌های خلاقانه و انعطاف‌پذیر را برای حل مسائل انتخاب کند.
۵. تمرکز بر تعاملات دیجیتال: نسل Z بیشتر از هر نسلی به ارتباطات دیجیتال و فضای آنلاین وابسته است. آن‌ها شبکه‌های اجتماعی را به عنوان ابزارهای اصلی ارتباطی خود می‌دانند.

کوچینگ در عصر اموجی‌ها: هم‌زبانی در دنیای مدرن

در یکی از جلساتم، بعد از کلی سوال و جواب درباره اهمیت تعادل در زندگی، یکی از مراجعینم لبخند زد و گفت: «اوه، خیلی خفن بود!» 😄👍
بله، اموجی‌ها.

گاهی فکر می‌کنم کوچینگ برای نسل Z یعنی اینکه بتوانی تمام احساسات و افکار عمیق خودت را با چند اموجی بیان کنی. یک بار به یکی از مراجعینم پیام دادم:

«باید به خودت زمان بدی تا به اهدافت برسی.» و او در جواب یک اموجی «👉» فرستاد! خب، نسل Z واقعاً با این اموجی‌ها ارتباط برقرار می‌کند، و من به عنوان یک کوچ دارم یاد می‌گیرم که چطور می‌توانم با «👉»‌ها و «👉»‌های آن‌ها کنار بیایم.

سردرگمی میان انتخاب‌های بی‌پایان از نگاه نسل Z

از وقتی که به یاد دارم دنیای ما پر از انتخاب بوده است. از کودکی در معرض هزاران گزینه قرار داشتیم؛ از برنامه‌های تلویزیونی گرفته تا شبکه‌های اجتماعی، انواع آموزش‌ها و مشاغل. این آزادی ظاهری برای انتخاب‌های بیشتر، گاهی به یک مشکل تبدیل می‌شود؛ ما نمی‌دانیم کدام راه را باید انتخاب کنیم. شاید به نظر برسد که با این همه امکانات، انتخاب مسیر درست ساده است، اما واقعیت این است که تعداد زیاد انتخاب‌ها می‌تواند ما را گیج کند. اینجاست که کوچینگ می‌تواند مفید باشد.

کوچینگ پلی میان سردرگمی و وضوح

کوچینگ یک فرآیند گفتگوی خلاقانه و دوطرفه است که بر توسعه فردی و حرفه‌ای فرد تمرکز دارد. برخلاف مشاوره که به ارائه راه‌حل‌های مستقیم می‌پردازند، کوچینگ به عنوان یک فرآیند مبتنی بر همکاری، به فرد کمک می‌کند تا با پرسیدن سوالات درست، خودش به پاسخ‌های عمیق‌تری برسد و افراد را تشویق می‌کند که خودشان به راه‌حل‌ها دست پیدا کنند. این فرآیند همزمان بر رشد شخصی و حرفه‌ای تأکید دارد و با ایجاد محیطی امن و حمایت‌کننده، فرد را به شکوفایی کامل می‌رساند.

نسل Z در آینه کوچینگ: چالش‌ها و فرصت‌ها

۱. عدم علاقه به روش‌های سنتی: نسل Z تمایلی به روش‌های آموزشی و سنتی ندارد. آن‌ها به دنبال راه‌حل‌های جدید و نوآورانه هستند و مربی‌ها باید شیوه‌های خود را با این نیازها تطبیق دهند.
۲. نیاز به بازخورد سریع: این نسل عادت دارد که از طریق فناوری به سرعت بازخورد دریافت کند و در نتیجه، فرآیندهای طولانی و تدریجی کوچینگ ممکن است برای آن‌ها ناامیدکننده باشد.
۳. تمرکز بر استقلال فردی: کوچینگ برای نسل Z باید بر اساس خودمدیریتی و توانمندی‌های فردی طراحی شود. مربیان باید به تقویت تفکر مستقل کمک کنند.

استراتژی‌های جادویی برای کوچینگ نسل Z: از ایده تا عمل

- استفاده از ابزارهای دیجیتال
- انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی
- فراهم‌سازی فضای خلاقیت
- تاکید بر ارزش‌ها و معنا
- ایجاد هدف‌های قابل لمس و سریع
- بازخورد فوری و مستمر
- غرق در زبان نسل Z

نقشه برداری از جملات نسل Z: راهنمایی برای کوچ‌ها برای درک بهتر نسل Z

- واب:** انرژی (واب طرف خوب نیست)
- کراش:** عاشق کسی بودن که اون شخص خبر نداره (روش کراش دارم)
- نوب:** متوجه نبودن (طرف خیلی نوبه)
- سم:** هم به معنی متفاوت بودن هم بد بودن (عجب چیز سمی بود)
- سوبر:** حرفه‌ای (طرف سوبر)
- رواله:** تایید کردن (رواله پس)
- گنگش بالاس:** کاریزماتیک (طرف گنگش بالاس)
- دارک:** غمگین و متشنج شدن (چقدر قضیه دارک شد)
- برگام:** تعجب شدید (عجب ماشینی برگام)
- ماتریکس:** روتین زندگی، رفتارهای قابل پیش‌بینی (طرف از ماتریکس خارج شد)
- هیت:** نفرت، حس منفی (هیت نده)
- فیک:** غیرواقعی (طرف فیکه)
- رل:** دوست شده (این با اون رل زده)
- اسکی رفت:** کپی کرد
- کیوت:** جذاب و دوست داشتنی
- فن:** طرفدار
- اکلیلی شدم:** هیجان زده شدم
- فشاری شدن:** استرس گرفتن، تحت فشار قرار گرفتن

مودش رو ندارم: حس و حال یا انگیزه‌ی لازم برای انجام کار خاص یا شرکت در یک فعالیت رو ندارم

بحرفیم: حرف بزنیم

میزنگم: تماس میگیرم

با توجه به چالش‌ها و ویژگی‌های نسل Z، کوچینگ می‌تواند تأثیرات بسیاری بر توسعه حرفه‌ای آن‌ها داشته باشد.

در این بخش به برخی از این تأثیرات اشاره خواهیم کرد:

۱. افزایش خودآگاهی: کوچینگ به نسل Z کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بهتر بشناسند و از آن‌ها در مسیر رشد حرفه‌ای استفاده کنند.

۲. توسعه مهارت‌های رهبری: با توجه به نقش کوچینگ در تقویت مهارت‌های رهبری، نسل Z می‌تواند از این فرصت برای تبدیل شدن به رهبران آینده استفاده کند.

۳. ایجاد تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای: کوچینگ می‌تواند به نسل Z کمک کند تا تعادل بهتری بین زندگی شخصی و حرفه‌ای خود ایجاد کنند و از فرسودگی شغلی جلوگیری کنند.

۴. ایجاد انگیزه و معنا در کار: با کمک کوچینگ، نسل Z می‌تواند کاری پیدا کند که به آن‌ها معنا و انگیزه بدهد و در نتیجه عملکرد و رضایت شغلی‌شان افزایش یابد.

داستان موفقیت در دنیای کوچینگ

علی، ۲۵ ساله، یک مثال زنده از قدرت کوچینگ برای نسل Z است. او پس از پایان تحصیلاتش در رشته‌ی مهندسی، احساس کرد که مسیر شغلی‌اش آنچنان که انتظار داشت، روشن نیست. علی در جلسات کوچینگ به این نتیجه رسید که علاقه اصلی‌اش به کارآفرینی است، اما همیشه از ریسک کردن ترسیده بود. با طرح پرسش‌هایی هدفمند، به علی کمک شد تا این ترس‌ها را بشناسد و به مرور زمان، برنامه‌ای مشخص برای راه‌اندازی کسب‌وکار خودش تهیه کند. این تجربه، تنها یک نمونه از تاثیر



کوچینگ برای نسل Z باید

بر اساس خودمدیریتی و

توانمندی‌های فردی طراحی

شود. مربیان باید به تقویت

تفکر مستقل کمک کنند.

کلام آخر: کوچینگ، کلید آینده‌ی نسل Z

در جهانی که با سرعت نور در حال تغییر است، نسل Z نیازمند ابزارهایی است که آن‌ها را به‌طور مؤثر و معنادار به سمت موفقیت هدایت کند. کوچینگ، با تمرکز بر خودآگاهی، ارزش‌ها و اهداف فردی، می‌تواند پلی میان این نسل و موفقیت‌های واقعی باشد. اما مربیان نیز باید آماده باشند که رویکردهای خود را با نیازها و انتظارات این نسل تنظیم کنند. در نهایت، کوچینگ برای نسل Z به معنای ایجاد یک فضای خلاق، منعطف و هدفمند است؛ فضایی که در آن فرد بتواند خود را بهتر بشناسد، بر ترس‌هایش غلبه کند و مسیر موفقیت خود را پیدا کند ▶



کوچینگ بر نسل Z است. افراد این نسل در فرایند کوچینگ می‌آموزند که چگونه با درک عمیق‌تری از خودشان و نیازهایشان، به سوی اهدافشان حرکت کنند.

نگاه نوبه کوچینگ: نسل Z چه می‌خواهد؟

یکی از دلایلی که کوچینگ برای ما نسل Z مهم است، این است که ما نیاز داریم خودمان را بهتر بشناسیم. بله، ما در دنیای دیجیتال غرق شده‌ایم و به اطلاعات بی‌شماری دسترسی داریم، اما هنوز بسیاری از ما در حال جستجوی هویت و معنای زندگی خود هستیم. کوچینگ برای ما مانند فرصتی است تا به جای تمرکز بر بیرون، به درون خود نگاهی بیندازیم و بفهمیم که واقعاً چه چیزی برایمان مهم است.

کوچ به ما کمک می‌کند تا به سوالات مهم زندگی مان پاسخ دهیم:

- من واقعاً به چه چیزی علاقه دارم؟
- چرا به این مسیر کاری فکر می‌کنم؟
- چه چیزهایی مرا محدود می‌کند؟
- چگونه می‌توانم بهترین نسخه از خودم باشم؟

نسل Z: سفر به درون برای کشف هویت و معنا

وقتی نسل Z به سوال‌های مهم زندگی‌اش پاسخ دهد، یک تغییر بنیادین در درک و دیدگاهش نسبت به خود و جهان اطرافش به وجود می‌آید. این نسل به‌طور طبیعی با پرسش‌هایی از قبیل «من کیستم؟»، «به چه چیزی واقعاً اهمیت می‌دهم؟»، و «چگونه می‌توانم به اهدافم دست یابم؟» مواجه است. پاسخ به این سوالات نه تنها به آن‌ها کمک می‌کند تا هویت و ارزش‌های خود را بهتر بشناسند، بلکه باعث می‌شود که مسیر شغلی و شخصی خود را با وضوح بیشتری انتخاب کنند. وقتی نسل Z در جستجوی پاسخ‌های این سوالات است، احساس اطمینان بیشتری نسبت به تصمیمات خود پیدا می‌کند و می‌تواند با چالش‌ها و موانع زندگی به شیوه‌ای مؤثرتر روبه‌رو شود. این روند خودشناسی و خودآگاهی به آن‌ها امکان می‌دهد که از تجربیات زندگی درس بگیرند و در نهایت به یک زندگی معنادار و پراز هدف برسند. همچنین، این درک عمیق از خود باعث می‌شود که آن‌ها روابط بهتری با دیگران برقرار کنند و در محیط‌های اجتماعی و حرفه‌ای با اعتماد به نفس بیشتری ظاهر شوند.

دکتر سعید نیک اخلاق

پژوهشگر و استاد مدعو دانشگاه، کوچ سازمانی و آموزشی



کوچینگ امروزه به یکی از روش های کارآمد و موثر پرورش سرمایه های انسانی در سازمان های پیشرو تبدیل شده است، بنابراین کوچ های حرفه ای و مدیران هوشمند از تکنیک ها و استراتژی های کوچینگ برای به حداکثر رساندن بهره وری نیروهای انسانی استفاده می کنند. اگر تکنیک ها و استراتژی های کوچینگ در مسیر درست استفاده شوند، می توانند در مسیر زندگی فردی و شغلی کارکنان تغییر و تحول ایجاد کنند و در دستیابی آن ها به رشد پیوسته و موفقیت پایدار، یاری دهنده باشند. کوچینگ موثر فراتر از توانایی پرسیدن سوالات درست و با یک ترتیب تعریف شده است. کوچ های سازمانی و مدیران در نقش کوچ در پروسه تغییر واقعی کارکنان ماهر هستند. آن ها کارکنان را برای دستیابی به حداکثر پتانسیل و غلبه بر موانع ارتقا می دهند. در این مقاله ضمن بررسی اهمیت و مزایای فردی و سازمانی کوچینگ گروهی، سه تکنیک و استراتژی «پردازش مسئله»، «رهبری تیمی» و «بیشتر/کمتر/توقف» که در سازمان های مدرن استفاده می شود، تشریح شده است.

کلمات کلیدی: تکنیک و استراتژی، کوچینگ گروهی، سازمان ها

مقدمه پژوهش

در دنیای امروز، کوچینگ گروهی فضای مهمی برای گفتگو و تأمل گروه های کوچک تر فراهم می کند. نقطه قوت تجربه کوچینگ گروهی، تجربه حضور در فرایند مشترک یادگیری است که بر اساس اهداف فردی و اهداف جمعی پایه ریزی شده است. کوچینگ گروهی شکلی از کوچینگ بوده که شامل کار همزمان با چند نفر است. کوچینگ گروهی معمولاً شامل گروه کوچکی از افراد (اغلب بیش از ۵ نفر) است که گرد هم می آیند تا روی اهداف یا چالش های مشترک کار کنند. مربی، جلسات گروه را با راهنمایی و پشتیبانی در جهت کمک به هر یک از اعضا در دستیابی به اهداف فردی خود در چارچوب پویایی گروه، تسهیل می کند. از مزایای کوچینگ گروهی برای افراد می توان به استفاده از ایده های یکدیگر، ایجاد حس مسئولیت پذیری در افراد نسبت به تعهدات و اهداف خود، کاهش هزینه های فردی در مقایسه با کوچینگ خصوصی، ایجاد شبکه ای از حمایت و همراهی





نقطه قوت تجربه کوچینگ
گروهی، تجربه حضور در
فرایند مشترک یادگیری
است که بر اساس اهداف
فردی و اهداف جمعی
پایه ریزی شده است.
کوچینگ گروهی شکلی از
کوچینگ بوده که شامل کار
همزمان با چند نفر است.



توسط سایر اعضای گروه و امکان دریافت بازخورد و ایده‌های جدید از سایرین، اشاره کرد. همچنین مزایای کوچینگ گروهی برای سازمان شامل توسعه مهارت‌های رهبری، افزایش آگاهی سازمانی و سیستمی، ایجاد تیم‌هایی با عملکرد بالا، انتقال دانش بهبود یافته، افزایش تعهد و پاسخگویی، ایجاد ظرفیت بالا برای توسعه و بهبود سیستم، خدمات و فرایندها، عملکرد، بلوغ و توانایی بهتر تیم، اشتراک دانش در داخل و بین تیم‌ها و در سطح و نسل‌های مختلف کارکنان، پرورش فرهنگ یادگیری و ذهنیت رشد و تشویق به همکاری در بخش‌های مختلف سازمان می‌باشد.

باید اذعان داشت استفاده از تکنیک‌ها و استراتژی‌ها در کوچینگ گروهی باعث عمیق شدن جلسات کوچینگ و تسریع در تحقق اهداف و یا حل مسائل کارکنان می‌شود. کوچ حرفه‌ای در سازمان یا رهبر در نقش کوچ، لازم است با شناخت شرایط و نیاز گروه‌ها و استفاده به موقع از تکنیک‌ها و استراتژی‌های کوچینگ گروهی، باعث اثربخشی جلسات کوچینگ و نیز افزایش کارآمدی و چابکی گروه‌ها یا تیم‌ها شود.

در ادامه سه تکنیک و استراتژی با عناوین «پردازش مسئله»، «رهبری تیمی» و «بیشتر/کمتر/توقف» که در کوچینگ گروهی سازمانی کاربرد دارد، تبیین شده است.

۱- پردازش مسئله

هدف: این یک تکنیک ساده اما بسیار مؤثر است که کارمند با استفاده از تجربیات و خرد جمعی گروه، بیشترین بهره را از مسئله فردی ببرد و به یک راه حل بهینه دست یابد.

شرح: از فردی که مشکل دارد، دعوت می‌شود که موارد زیر را به‌طور خلاصه بیان کند: (۱) نتیجه ایده‌آل نهایی باید چگونه باشد؟ (۲) تاکنون چه کاری را برای رفع این مشکل انجام داده است؟ (۳) دوست دارد گروه چه کمکی به او کند؟ این بخش از تمرین را

نباید بیش از دو الی سه دقیقه طول داد. این روش بسیار مؤثر است و با تمرکز بر مسئله فردی، از خرد جمعی گروه برای یافتن بهترین راه حل استفاده می‌کند.

مراحل: در ادامه، اعضای گروه با طرح پرسش‌های روشن‌کننده، تلاش می‌کنند تا درک کاملی از مسئله به دست آورند. لازم به ذکر است که در این مرحله، هیچ عضوی مجاز به ارائه راه حل نیست، حتی به شکل پرسشی. برای مثال، پرسیدن این سوال که «آیا به انجام... فکر کرده‌اید؟» مجاز نیست.

سوالات تا زمانی ادامه می‌یابد که گروه کاملاً مسئله را درک کند. تسهیل‌گر یا کوچ ماهر تشخیص می‌دهد که این مرحله چه زمانی به پایان رسیده است. تسهیل‌گر از یکی از اعضا می‌خواهد تا مسئله اصلی را مجدداً بیان کند. اغلب، مسئله‌ی اولیه با مسئله‌ی اصلی متفاوت است و پرسش‌های روشن‌کننده به آشکار شدن مسئله‌ی واقعی کمک می‌کنند. بسیاری از مشکلات ریشه در روابط دارند. مثلاً، مسئله‌ی عملکرد یک کارمند ممکن است به سبک رهبری مدیر مرتبط باشد. به همین دلیل، به این بخش از جلسه باید زمان بیشتری اختصاص داد (حداقل ۳۰ دقیقه).

پس از آنکه مسئله دوباره بیان و در صورت لزوم بازتعریف شد، گروه وارد مرحله‌ی ارائه راهکار می‌شود. هر عضو به نوبت پیشنهاد خود را مطرح می‌کند. ایده‌ها باید بر پایه پیشنهادات قبلی بنا شوند و اعضای گروه می‌توانند برای تکمیل ایده‌های دیگران، خارج از نوبت صحبت کنند. فرآیند تکمیل و گسترش ایده‌های دیگران، نه تنها در مرحله ارائه راه حل، بلکه در مرحله روشن‌سازی نیز تشویق می‌شود. همچنین، در مرحله ارائه راه حل، فردی که مسئله را مطرح کرده است، باید سکوت کند و از واکنش‌های آشکار و قضاوت‌کننده خودداری کند. این به اعضای گروه اجازه می‌دهد تا آزادانه ایده‌های خود را مطرح کنند و از نقدهای زود هنگام جلوگیری می‌کند.

پس از ارائه راه حل‌ها، فرد مطرح‌کننده مسئله، خلاصه‌ای از ایده‌ها را ارائه می‌دهد و قابلیت اجرایی آن‌ها را بررسی می‌کند. سپس، او اقدامات بعدی خود را اعلام می‌کند و تعهد می‌دهد که در جلسه بعدی گروه، گزارش پیشرفت را ارائه دهد. این فرآیند به اطمینان از پیگیری و اجرای راه حل‌های پیشنهادی کمک می‌کند.

در برخی موارد، به جای ارائه مستقیم راهکار، گروه ابتدا نگرانی‌های خود را درباره مسئله مطرح می‌کند. این روش به ویژه در شرایط نامطلوب کسب‌وکار که به درستی شناسایی نشده‌اند، مفید است. پس از آن، اعضای گروه می‌توانند فرصت‌های موجود در این شرایط را بررسی کنند.

۲- رهبری تیمی

هدف: هدف اصلی این استراتژی، توانمندسازی تیم‌های رهبری برای بهبود عملکرد خود و تأثیرگذاری بیشتر بر موفقیت کسب‌وکار است.

شرح: توسعه رهبری معمولاً بر رشد فردی رهبران متمرکز است. اصطلاح «تیم رهبری» اغلب برای توصیف گروهی از افراد استفاده می‌شود که به صورت غیررسمی گرد هم می‌آیند تا راهبردها را تعیین و پیشرفت را پیگیری کنند. با تمرکز بر ماهیت تیمی رهبری و هدف آن، می‌توان به طور قابل توجهی اثربخشی و تأثیرگذاری این تیم‌ها را ارتقا داد.

مراحل: لازم است همه اعضای تیم رهبری در جلسه حضور پیدا کنند. کوچ رهبری باید بتواند پاسخ‌های دفاعی را به چالش کشیده و در عین حال محیطی باز و صادقانه ایجاد کند. اولین قدم، تعیین معنای رهبری برای افراد درون گروه است. به طور معمول، سه حوزه اصلی در استراتژی و عملکرد تیم وجود دارد: جهت‌گیری راهبردی، ارتباطات و مدیریت تغییر. تمرکز اصلی باید بر کیفیت گفتگو باشد. پیشنهاد می‌شود تیم به سوالات زیر پاسخ دهد:

جهت‌گیری راهبردی

- در تیم، ما چگونه استراتژی را تعیین می‌کنیم؟
- چگونه اطمینان پیدا کنیم که همه اعضای تیم این راهبرد را می‌پذیرند و از آن حمایت می‌کنند؟
- هدف اصلی تیم در دستیابی به استراتژی چیست؟
- چگونه اهداف تیمی را با چشم‌انداز سازمان همسو کنیم؟
- چگونه از دانش و تجربیات جمعی خود بهره‌مند شویم؟

مدیریت تغییر

- چگونه تیم ما بین ابهام و قطعیت تعادل برقرار می‌کند؟
- سبک رهبری تیم ما چه پیامی درباره ارزش‌هایمان به کارکنان می‌دهد؟
- تیم ما تا چه اندازه فراگیر است؟
- چه تغییراتی را پیش‌بینی می‌کنیم و چگونه آنها را پایدار سازیم؟

عملکرد تیمی

- چه تغییراتی باید در سبک رهبری تیم ایجاد کنیم تا عملکرد بهتری داشته باشیم؟
- چه معیارهایی برای سنجش عملکرد خوب تیم وجود دارد یا باید ایجاد کنیم؟
- چگونه رفتارهای یک تیم موفق را در خودمان تقویت کنیم؟
- در تیم چطور می‌توانیم یاد بگیریم؟

در مقام کوچ، با توجه به پاسخ‌های تیم به سوالات، درک کاملی از نحوه تفکر، احساس و رفتار اعضای تیم به عنوان یک گروه داشته باشید. هدف شما باید این باشد که به هرکدام از اعضای تیم که خود یک رهبر محسوب می‌شوند کمک کنید تا تفاوت بین سبک رهبری خود و رهبری تیمی را تشخیص دهند. پس از اینکه تصویری جمعی از تیم را ترسیم کردید، سوالات را دوباره مطرح کنید تا

پاسخ مورد نظر آنها را بدانید.

تفاوت بین آنچه که ما قصد داریم انجام دهیم (قصد) و آنچه که در واقع در حال رخ دادن است (واقعیت کنونی)، اطلاعات ارزشمندی را در اختیار ما قرار می‌دهد تا بتوانیم برنامه‌هایمان را بهبود بخشیم.

توجه داشته باشید که این پرسش‌ها ممکن است واکنش دفاعی در افراد ایجاد کند. پیشنهاد می‌شود از این پرسش‌ها زمانی استفاده کنید که به مهارت‌های کافی در کوچینگ دست یافته‌اید و درک عمیقی از تعاملات گروهی و تیمی دارید.

۳- بیشتر/کمتر/توقف

هدف: این استراتژی از کارهای انجام شده طی ۵۰ سال گذشته توسط اعضای موسسه تحقیقاتی بین‌المللی ویستج (که قبلاً **TEC International** نامیده می‌شد)، توسعه یافته است. ویستج یک سازمان پیشرو در سطح جهانی برای مدیران عامل و مدیران ارشد اجرایی است. این استراتژی که قبلاً در شرکت‌های کوچک و متوسط استفاده می‌شد، اکنون به صورت گروهی برای تیم‌های اجرایی ارشد و میانی در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگتر، چه ملی و چه بین‌المللی، به کار گرفته می‌شود. این تمرین گروهی با هدف افزایش درک متقابل اعضا و شفاف‌سازی اهداف فردی طراحی شده است. این تمرین به عنوان مقدمه‌ای برای تعیین اهداف مشترک گروه نیز کاربرد دارد.

شرح: این تمرین به صورت مؤثری نیازهای فردی را در محیط گروه یا تیم روشن می‌کند و می‌توان آن را به صورت فردی نیز اجرا کرد. زمانی که اعضای تیم یکدیگر را به خوبی می‌شناسند، هر فرد برای دیگران مشخص می‌کند که:

- چه کارهایی باید بیشتر انجام شود.
- چه کارهایی باید کمتر انجام شود.
- انجام چه کارهایی باید متوقف شود.

مدت زمان معمول این تمرین حدود یک ساعت است. اما اگر اعضای گروه یکدیگر را به خوبی نمی‌شناسند و یا می‌خواهند از این تمرین برای تقویت همکاری گروهی استفاده کنند، می‌توان از روند انجام کار زیر بهره برد. این روش به ویژه برای شروع یا پایان سال مناسب است، اما محدود به این زمان‌ها نیست.

مراحل: از شرکت‌کنندگان درخواست می‌شود شرح مختصری از هویت خود ارائه دهند. این شرح می‌تواند شامل جملات، نکات، یا پاراگراف‌های کوتاه باشد. تنها یک قاعده وجود دارد: استفاده از اسامی مجاز نیست. این محدودیت باعث می‌شود افراد از توصیف سطحی «چه» بودن فراتر رفته و به «که» بودن و «چگونه» بودن خود بپردازند. پس از اتمام، اعضای گروه نتایج خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

در مرحله بعد، بر اساس توصیفی که نوشته‌اند، از اعضای گروه خواسته می‌شود به سه پرسش زیر پاسخ دهند:

• در سال جدید قصد دارم چه کاری را متوقف کنم؟

• در سال جدید قصد دارم چه کاری را بیشتر انجام دهم؟

• در سال جدید قصد دارم چه کاری را کمتر انجام دهم؟

سپس این افکار در گروه به اشتراک گذاشته می‌شود.

سپس به هر عضو هشت ساعت آزاد در طول هفته کاری اعطا می‌شود. از آن‌ها خواسته می‌شود بنویسند با این هشت ساعت آزاد چه خواهند کرد. (نکته: این ساعات جدید اضافی نیستند؛ بلکه هشت ساعت از زمان کاری آنها به‌طور غیرمنتظره‌ای آزاد می‌شود.) در نهایت، این افکار در گروه به اشتراک گذاشته می‌شود.

در ادامه، به اعضای گروه اطلاع داده می‌شود که ساعت‌های آزاد اضافه‌ای که به آن‌ها تعلق گرفته بود، لغو شده است. با این حال، آن‌ها موظف هستند کارهایی را که قبلاً برای پر کردن این ساعات‌ها تصور کرده بودند، انجام دهند. از اعضای گروه خواسته می‌شود تا فهرستی از فعالیت‌هایی که در طول هفته کاری انجام می‌دهند تهیه کنند و سپس هشت ساعت از این فعالیت‌ها را که می‌توانند برای انجام کارهای جدید کنار بگذارند، مشخص کنند. این کار مستلزم تصمیم‌گیری‌های دشوار است. در نهایت، اعضای گروه نظرات خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند.

به اعضای گروه گفته می‌شود که تنها با حذف کردن فعالیت‌ها، موفق به انجام کارهای جدید خواهند شد. این جمله ممکن است باعث تعجب و گیجی اعضای گروه شود. به اعضای گروه یادآوری می‌شود که عادت‌های موجود در لیست کارهایی که قصد دارند متوقف کنند، مدت‌هاست شکل گرفته‌اند. بنابراین، انتظار اینکه به‌سادگی و یکباره از آن‌ها دست بکشند، واقع‌بینانه نیست.

سپس به اعضای گروه پیشنهاد می‌شود که اگر واقعاً می‌خواهند با لیست «توقف کردن» خود نتیجه بگیرند، باید آن را به یک لیست «شروع کردن» تبدیل کنند. به عبارت دیگر، برای موفقیت در حذف عادت‌های قدیمی، باید جایگزین‌های جدید و بهتری برای آن‌ها پیدا کنیم. اعضای گروه سپس موارد جدیدی که به لیست «شروع کردن» اضافه کرده‌اند را می‌نویسند و با دیگران به اشتراک می‌گذارند.

در صورت لزوم این اهداف باید به صورت اهداف SMART^۱ تنظیم شوند.

اگر اعضای گروه این تمرین را جدی بگیرند و پس از جلسه به آن ادامه دهند، هیچ مانعی برای موفقیت وجود نخواهد داشت.

نتیجه‌گیری پژوهش

امروزه می‌توان گفت کوچینگ گروهی و تیمی، قلب کوچینگ سازمانی است و با تغییر و تحولات تکنولوژی و مسطح شدن ساختار سازمان‌ها، اهمیت کار گروهی و تیمی و تسهیل چابکی در تحقق اهداف آن‌ها، صدچندان شده است. تکنیک‌ها و استراتژی‌های کوچینگ گروهی می‌تواند باعث تسهیل و تسریع در حل مسائل و تحقق اهداف گروه‌ها و تیم‌ها شود. در این مقاله ضمن تشریح اهمیت کوچینگ گروهی و مزایای فردی و سازمانی آن، سه ابزار و استراتژی قدرتمند «پردازش مسئله»، «رهبری تیمی» و «بیشتر/کمتر/توقف» در کوچینگ گروهی تبیین گردید.

References

- Bourne, M. and Bourne, P. (2002) Change Management in a Week, London: Hodder & Stoughton.
- Goleman, D. with Boyatzis, R. and McKee, A. (2002) The New Leaders, New York, NY: Time Warner Book Group.
- Kotter, J. P. (1999) What Leaders Really Do, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- McMahon, G. and Archer, A. (2010) 101 coaching strategies and techniques, edition published in the Taylor & Francis-Library.
- Slater, R. (2003) 29 Leadership Secrets from Jack Welch, Maidenhead: McGraw-Hill.

۱. SMART مخفف موارد زیر است:

Specific : خاص Measurable : قابل اندازه‌گیری Achievable : قابل دستیابی Realistic : واقع‌بینانه، Time-bound : محدود به زمان

چگونه کوچینگ با ابزارهای نوآورانه می تواند سس مخفی در سازمان را توسعه دهد؟

کوچینگ و مهارت نرم دو بال موفقیت سازمانی



دکتر زینب اسماعیلی

دکتری رفتار سازمانی، کوچ توسعه فردی و سازمانی،
مدرس دانشگاه

در دنیای امروز که تغییرات سریع و پیچیدگی های محیط کسب و کار از تغییرات فناوری تا افزایش رقابت در بازارهای جهانی روزه روز افزایش می یابد، تنها سازمان هایی موفق خواهند بود که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کرده و دارای نیروهای ماهر، دانش محور، شایسته و توانمند باشند. در چنین شرایطی، موفقیت سازمان ها تنها به دارایی های فیزیکی یا مهارت های فنی کارکنان محدود نمی شود، بلکه به میزان قابل توجهی به مهارت های نرم (Soft Skills) کارکنان وابسته است. مهارت هایی مانند ارتباط مؤثر، رهبری، کار تیمی، حل مسئله و انعطاف پذیری که امروزه به عنوان عوامل کلیدی در ایجاد محیط های کاری پویا و سازنده شناخته می شوند. اما سوال اینجاست: چگونه می توان این مهارت ها را در سازمان ها توسعه داد؟ پاسخ به این سوال در ابزاری به نام کوچینگ نهفته است. کوچینگ، به عنوان یک فرآیند حمایتی و توسعه محور، به افراد کمک می کند تا با شناخت بهتر خود، بهبود رفتارها و تعاملات، و تقویت توانایی های فردی، به نسخه های بهتری از خود تبدیل شوند. در محیط های سازمانی، کوچینگ نه تنها به رشد فردی کارکنان کمک می کند، بلکه با توسعه مهارت های نرم، به ایجاد فرهنگ سازمانی قوی تر و عملکرد تیمی مؤثرتر منجر می شود. در این مقاله، به بررسی نقش کوچینگ در توسعه مهارت های نرم در سازمان ها پرداخته و از استراتژی های نوآورانه برای عبور از چالش ها استفاده کرده است.

مهارت نرم چیست؟

مهارت های نرم به عنوان توانایی های غیرفنی و مرتبط با رفتار و شخصیت افراد تعریف می شوند. این مهارت ها برخلاف مهارت های سخت (Hard Skills) که مربوط به دانش فنی و تخصصی هستند، بیشتر به نحوه تعامل افراد با دیگران و مدیریت خود مربوط می شوند. در محیط های کاری امروزی، مهارت های نرم به اندازه مهارت های سخت اهمیت دارند، زیرا موفقیت سازمان ها به شدت به توانایی کارکنان در همکاری، ارتباط مؤثر و حل مسئله وابسته است. این مهارت ها اغلب غیرقابل اندازه گیری مستقیم هستند اما تأثیر عمیقی بر عملکرد فردی، کار تیمی و موفقیت سازمانی دارند. مهارت های نرم همانند یک سس مخفی هستند که طعم و مزه نهایی یک غذا (یا موفقیت یک سازمان) را تعیین می کنند. درست مانند اینکه یک غذای عالی بدون سس مخفی ممکن است خوشمزه باشد، اما با اضافه کردن سس مخفی، به یک تجربه بی نظیر تبدیل می شود، مهارت های نرم نیز به سازمان ها و کارکنان کمک می کنند تا از خوب به عالی تبدیل شوند. همان طور که سس مخفی می تواند با ذائقه های مختلف سازگار شود، مهارت های نرم نیز به سازمان ها کمک می کنند تا با تغییرات محیطی سازگار شوند و در شرایط مختلف عملکرد مؤثری داشته باشند. سرمایه گذاری در توسعه مهارت های نرم، مانند اضافه کردن سس مخفی به یک غذای عالی، سازمان ها را به طور

چشمگیری بهبود می‌بخشد و آن‌ها را در رقابت پیش‌تاز می‌کند.

مهارت‌های نرم کلیدی در سازمان

برخی از مهم‌ترین مهارت‌های نرم که در سازمان‌ها مورد نیاز هستند عبارتند از:

۱. ارتباط مؤثر: توانایی انتقال واضح و دقیق اطلاعات، گوش دادن فعال و ایجاد رابطه‌های سازنده با دیگران.
۲. رهبری: توانایی هدایت و الهام بخشی به دیگران، تصمیم‌گیری مؤثر و مدیریت تیم‌ها.
۳. کار تیمی: توانایی همکاری با دیگران، احترام به نظرات متفاوت و مشارکت در دستیابی به اهداف مشترک.
۴. حل مسئله: توانایی شناسایی مشکلات، تحلیل گزینه‌ها و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه.
۵. انعطاف‌پذیری: توانایی سازگاری با تغییرات و مواجهه با شرایط غیرمنتظره.
۶. مدیریت زمان: توانایی اولویت‌بندی وظایف، برنامه‌ریزی و استفاده مؤثر از زمان.
۷. هوش هیجانی: توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران، همدلی و ایجاد روابط مثبت.
۸. خلاقیت: توانایی تفکر خارج از چارچوب و ارائه ایده‌های نوآورانه.
۹. مذاکره: توانایی رسیدن به توافق‌های سازنده در موقعیت‌های چالش برانگیز.
۱۰. تاب‌آوری: توانایی مقابله با فشارها، شکست‌ها و چالش‌ها بدون از دست دادن انگیزه.

رویکردهای نوآورانه در کوچینگ برای توسعه مهارت‌های نرم

اکثر افراد تصور می‌کنند که مهارت‌های نرم ذاتی هستند، اما این تصور غلط رایج است. مهارت‌های نرم، سخت و غیرقابل تغییر نیستند. طبق تحقیقات انجام شده توسط McKinsey، Deloitte، PwC، دانشکده بازرگانی هاروارد و فوربس، سازمان‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند تا مهارت‌های نرم خود را از طریق کوچینگ، راهنمایی و آموزش بهبود بخشند. هنگامی که افراد این مهارت‌ها را بهبود می‌بخشند، آمادگی بیشتری برای سازگاری با تغییرات تکنولوژی و محیط کار دارند. کوچینگ فقط به معنای آوردن یک مربی برای چند جلسه نیست. برای بهره‌مندی از تمام مزایا و مشاهده بهبود واقعی مهارت‌های نرم، به یک فرآیند گام‌به‌گام و رویکردی ساختاریافته، مشارکتی و عملی نیاز است. کوچ باید ابتدا نیازهای سازمان و کارکنان را در زمینه مهارت‌های نرم (مانند ارتباطات، رهبری، کار تیمی، حل تعارض، هوش هیجانی و ...) شناسایی کند و اهداف آموزش را به‌طور واضح و قابل اندازه‌گیری تعیین کند. هر فرد یا تیم ممکن است نیازهای متفاوتی داشته باشد، بنابراین کوچ باید برنامه‌ای متناسب با سطح مهارت‌ها و اهداف هر فرد طراحی کند و سپس می‌تواند از

ابزارهای نوآورانه برای توسعه مهارت‌های نرم استفاده کند که شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱. کوچینگ الهام‌گرفته از طبیعت

طبیعت منبع بی‌پایانی از الهام برای توسعه مهارت‌های نرم است. این رویکرد از سیستم‌ها، فرآیندها و الگوهای موجود در طبیعت الهام می‌گیرد و آن‌ها را به محیط کار و یادگیری انتقال می‌دهد. این روش نه تنها باعث ایجاد ارتباط عمیق‌تر بین کارکنان و محیط زیست می‌شود، بلکه به توسعه مهارت‌های نرم کمک می‌کند که به مواردی در ذیل اشاره شده است:

● **کار تیمی:** مطالعه رفتار رهبری در حیوانات (مانند زنبورها، گرگ‌ها یا فیل‌ها) و تطبیق آن با سبک‌های رهبری در سازمان و همچنین بررسی روابط همزیستی و همکاری بین گونه‌های مختلف در طبیعت. به عنوان مثال، زنبورها به‌طور جمع‌گرایانه کار می‌کنند و هر عضو نقش خاصی دارد و رابطه بین زنبورها و گل‌ها نمونه‌ای از همکاری متقابل است. این مفهوم می‌تواند برای تقویت مهارت‌های ارتباطی و همکاری در تیم‌ها استفاده شود.

● **مسئولیت‌پذیری:** مطالعه اکوسیستم‌ها برای درک چگونگی ایجاد تعادل و هماهنگی بین اجزای مختلف. به عنوان مثال، در یک اکوسیستم، هر موجود نقش خود را ایفا می‌کند و به بقای سیستم کمک می‌کند. این مفهوم می‌تواند برای تقویت نقش‌پذیری و مسئولیت‌پذیری در تیم‌ها استفاده شود و منجر به تعادل بین کار و زندگی هم شود.

● **تاب‌آوری:** مطالعه چگونگی رشد گیاهان و تطبیق آن با توسعه فردی و سازمانی. به عنوان مثال گیاهان برای رشد به زمان، نور و مواد مغذی نیاز دارند. این مفهوم می‌تواند برای آموزش صبر، پشتکار و رشد تدریجی استفاده شود و کارکنان می‌توانند در محیط‌های طبیعی به مراقبه بپردازند تا مهارت‌هایی مانند تمرکز، خودآگاهی و آرامش را تقویت کنند.

● **انعطاف‌پذیری:** مطالعه سازگاری موجودات با تغییرات محیطی. به عنوان مثال: خرس‌های قطبی برای زنده ماندن در شرایط سخت، رفتارهای خاصی از خود نشان می‌دهند. این الگو می‌تواند برای آموزش انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات سازمانی استفاده شود. و یا گیاه انعطاف‌پذیری مانند بامبو که نماد انعطاف‌پذیری است. کوچینگ می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مانند بامبو در برابر تغییرات مقاومت کنند و انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهند.

● **حل مسئله:** مطالعه نوآوری‌های طبیعت و بررسی چگونگی حل مسائل توسط طبیعت و تطبیق آن با چالش‌های سازمانی. به عنوان مثال: مورچه‌ها با همکاری و تقسیم کار، مشکلات پیچیده را حل می‌کنند.

۲. کوچینگ از طریق هنر

یک روش نوآورانه و مؤثر برای توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌ها است. این رویکرد از انواع هنرها (مانند نقاشی، تئاتر، مجسمه‌سازی و غیره) به عنوان ابزاری برای خودشناسی، بیان احساسات، بهبود ارتباطات و تقویت خلاقیت استفاده می‌کند. هنر به کارکنان کمک می‌کند تا از طریق تجربیات حسی و خلاقانه، مهارت‌های نرم خود را توسعه دهند.

در ادامه به نحوه استفاده از این رویکرد در کوچینگ مهارت‌های نرم می‌پردازیم:

● **نقاشی و طراحی:** از کارکنان خواسته می‌شود تا احساسات، اهداف یا چالش‌های خود را از طریق نقاشی بیان کنند. این روش به آن‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از خود و دیگران داشته باشند یا کارکنان می‌توانند به صورت گروهی یک نقاشی خلق کنند که نماد همکاری و ارتباطات مؤثر است و کوچ از نقاشی‌ها به عنوان ابزاری برای بازخورد و بحث درباره رفتارها و احساسات استفاده می‌کند.

● **تئاتر و نقش‌آفرینی:** کارکنان می‌توانند در سناریوهای تئاتری شرکت کنند تا مهارت‌هایی مانند مذاکره، ارائه و حل تعارض را تمرین کنند. نقش‌آفرینی به کارکنان کمک می‌کند تا دیدگاه دیگران را درک کنند و همدلی خود را تقویت کنند و این باعث می‌شود که آن‌ها از منطقه امن خود خارج شوند و با چالش‌های جدید مواجه شوند.

● **مجسمه‌سازی و ساخت:** کارکنان می‌توانند از مواد مختلف برای ساخت مجسمه‌هایی استفاده کنند که نماد اهداف، چالش‌ها یا ارزش‌های سازمانی است و ساخت سازه‌ها یا مدل‌های سه‌بعدی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مهارت‌های حل مسئله و تفکر خلاق را تقویت کنند.

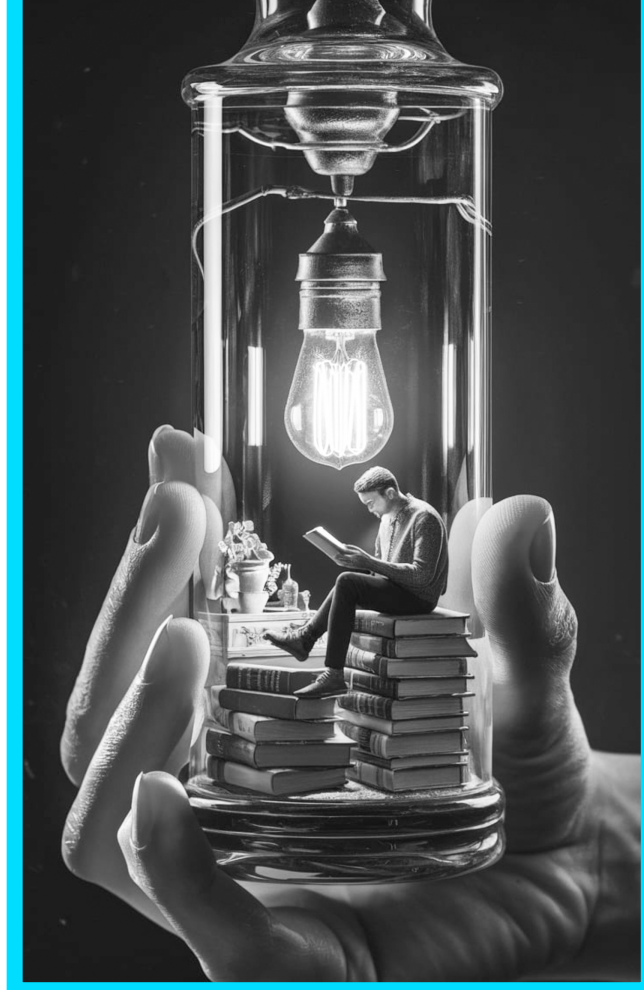
● **ادبیات و داستان‌سرایی:** کارکنان می‌توانند داستان‌هایی درباره تجربیات شخصی یا حرفه‌ای خود بنویسند یا تعریف کنند. و این به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های کلامی و ارائه خود را بهبود بخشند و همینطور از داستان‌های دیگران الهام بگیرند و درس‌های ارزشمندی بیاموزند.

۳. کوچینگ از طریق بازی

یکی از روش‌های نوآورانه و مؤثر دیگر برای توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌ها است. این رویکرد با استفاده از عناصر بازی‌گونه، یادگیری را جذاب‌تر، تعاملی‌تر و مؤثرتر می‌کند. بازی‌ها نه تنها انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی مانند همکاری، حل مسئله، خلاقیت و ارتباطات را در محیطی امن و سرگرم‌کننده تمرین کنند.

در ادامه به نحوه استفاده از این رویکرد در کوچینگ مهارت‌های نرم می‌پردازیم:

● **استفاده از عناصر بازی:** افزودن عناصری مانند امتیاز، سطح‌بندی، نشان‌ها و جدول رده‌بندی



مهارت‌های نرم به عنوان

توانایی‌های غیرفنی و

مرتبط با رفتار و شخصیت

افراد تعریف می‌شوند.

این مهارت‌ها برخلاف

مهارت‌های سخت (Hard

Skills) که مربوط به دانش

فنی و تخصصی هستند،

بیشتر به نحوه تعامل افراد

با دیگران و مدیریت خود

مربوط می‌شوند.

به فعالیت‌های آموزشی و طراحی چالش‌هایی که کارکنان را به تلاش بیشتر و یادگیری مستمر تشویق می‌کند و در نهایت ارائه پاداش‌های کوچک (مانند گواهی‌نامه‌ها یا جوایز نمادین) برای ایجاد انگیزه. به عنوان مثال: ایجاد یک سیستم امتیازدهی برای مشارکت در کارگاه‌های آموزشی یا تکمیل تمرین‌های کوچینگ

● **بازی‌های نقش‌آفرینی:** این بازی برای بهبود مهارت‌های ارتباطی، همدلی و حل تعارض. کارکنان در نقش‌های مختلف (مانند مدیر، مشتری، همکار) قرار می‌گیرند و سناریوهای واقعی سازمانی را شبیه‌سازی می‌کنند. به عنوان مثال: شبیه‌سازی یک جلسه مذاکره با مشتری ناراضی برای تمرین مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله.

● **بازی‌های تیمی:** استفاده از بازی‌هایی که نیاز به همکاری و

دقت انتقال پیام بررسی می‌شود.

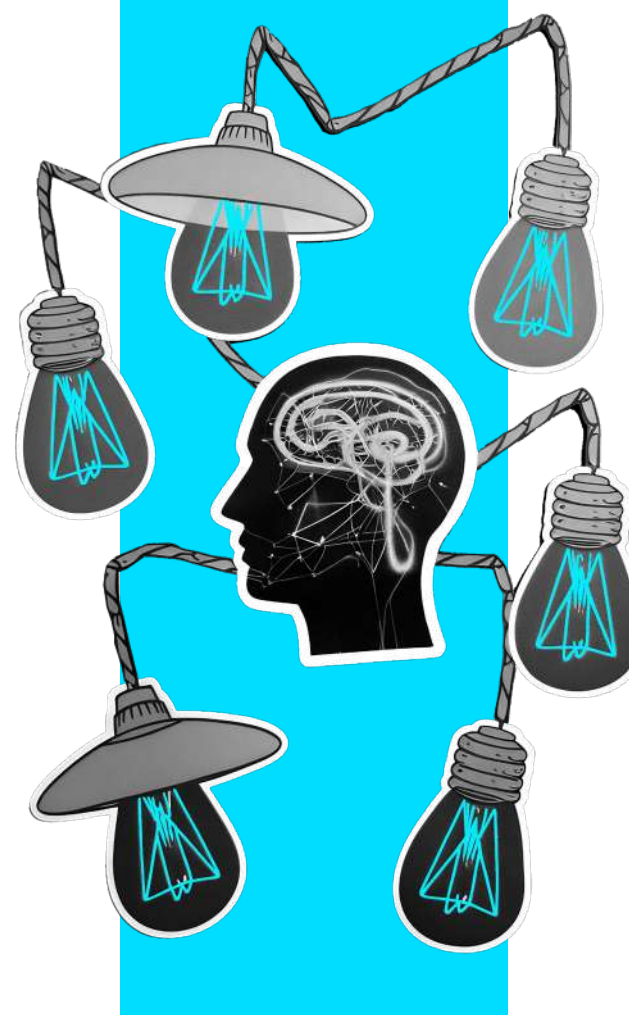
● **بازی‌های خلاقیت:** بازی‌هایی که کارکنان را به خلق ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید تشویق می‌کنند. به عنوان مثال: بازی «داستان‌سازی گروهی» که در آن هر نفر بخشی از یک داستان را می‌نویسد و داستان به‌طور جمعی تکمیل می‌شود.

● **بازی‌های بازتابی:** بازی‌هایی که کارکنان را به بررسی و تحلیل رفتارهای خود تشویق می‌کنند و نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند. به عنوان مثال: بازی «کارت‌های بازخورد» که در آن کارکنان به یکدیگر بازخورد سازنده می‌دهند.

حالا کوچ باید به‌طور منظم پیشرفت کارکنان را ارزیابی کند و در صورت نیاز به آن‌ها بازخورد سازنده و عملی ارائه دهد و در این راستا، جلسات منظم برای بررسی چالش‌ها و موفقیت‌ها و تشویق به تمرین مداوم مهارت‌های نرم برگزار گردد. بنابراین کوچ باید کارکنان را به ادامه تمرین تشویق کند و از ابزارهای ارزیابی مانند نظرسنجی‌ها، مشاهده رفتارها و بازخورد همکاران برای سنجش بهبود مهارت‌ها استفاده کند.

کلام آخر

کوچینگ نقش حیاتی در توسعه مهارت‌های نرم در سازمان‌ها ایفا می‌کند. با ارائه راهنمایی‌های شخصی‌سازی شده، ایجاد خودآگاهی، تقویت ارتباطات و حمایت از رشد فردی، کوچینگ به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های نرم خود را بهبود بخشند. این مهارت‌ها نه تنها به موفقیت فردی کارکنان کمک می‌کنند، بلکه عملکرد کلی سازمان را نیز ارتقا می‌دهند. سازمان‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری در برنامه‌های کوچینگ، محیطی پویا و یادگیرنده ایجاد کنند و توسعه مستمر سازمان‌هایی که از این رویکردهای نوآورانه در کوچینگ استفاده می‌کنند، می‌توانند موجب افزایش مشارکت و انگیزه کارکنان با استفاده از بازی‌ها و فناوری‌های جذاب و یادگیری عمیق و ماندگار با رویکردهای مبتنی بر تجربه و تعامل، به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌ها را به‌طور عمیق‌تر و پایدارتر یاد بگیرند. از سوی دیگر موجب سازگاری با تغییرات می‌شود و کارکنانی که مهارت‌های نرم قوی‌تری دارند، بهتر می‌توانند با تغییرات سریع سازگار شوند و در شرایط چالش برانگیز عملکرد مؤثری داشته باشند. در نهایت، سرمایه‌گذاری در کوچینگ نوآورانه در توسعه مهارت نرم، امروز نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای سازمان‌هایی است که به دنبال پیشرفت و ماندگاری در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار هستند



طبیعت منبع بی‌پایانی
از الهام برای توسعه
مهارت‌های نرم است.
این رویکرد از سیستم‌ها،
فرآیندها و الگوهای موجود
در طبیعت الهام می‌گیرد
و آن‌ها را به محیط کار و
یادگیری انتقال می‌دهد. این
روش نه تنها باعث ایجاد
ارتباط عمیق‌ترین کارکنان و
محیط زیست می‌شود، بلکه
به توسعه مهارت‌های نرم
کمک می‌کند.

هماهنگی بین اعضای تیم دارند. به عنوان مثال: بازی «برج کاغذی» که در آن تیم‌ها باید با استفاده از مواد محدود، بلندترین برج ممکن را بسازند.

● **بازی‌های حل مسئله:** این بازی برای تقویت تفکر خلاق، تصمیم‌گیری و حل مسئله است. به عنوان مثال: بازی «فرار از اتاق» یک بازی تعاملی و گروهی است که در آن بازیکنان در یک اتاق یا فضای مشخص قرار می‌گیرند و باید با حل معماها، پیدا کردن سرنخ‌ها و استفاده از منطق و خلاقیت، راهی برای فرار از آن اتاق پیدا کنند.

● **بازی‌های ارتباطی:** بهبود مهارت‌های گوش‌دادن فعال، بیان واضح و ارتباطات غیرکلامی. به عنوان مثال: بازی «تلفن شکسته» که در آن یک پیام از طریق زنجیره‌ای از افراد منتقل می‌شود و

آینده پژوهی در کوچینگ

راهی به سوی تحول در توسعه فردی و سازمانی

اکبر محمدی

کوچ سطح ۲ مدرسه ایمپکت آمریکا تحت نظر ICF

DBA کوچینگ کسب و کار از دانشگاه تهران



به عنوان یک بیزنس کوچ، یکی از دغدغه‌های اصلی من همواره این بوده که چگونه می‌توانم به مراجعانم کمک کنم تا با نگاهی دقیق‌تر و هوشمندانه‌تر به آینده، مسیر موفقیت خود را پیدا کنند، آن هم در دنیای سریع‌التغییر امروز که نقش کوچینگ در توسعه فردی و سازمانی بیش از هر زمان دیگری اهمیت پیدا کرده است و رشد فزاینده‌ی فناوری، تغییرات اقتصادی و اجتماعی و انتظارات جدیدی که از نیروی کار مدرن مطرح می‌شود، همگی چالش‌هایی را پیش روی کوچینگ قرار می‌دهند. در این میان، آینده‌پژوهی یا فیوچرولوژی به عنوان ابزاری قدرتمند در این زمینه به کمک آمده است و به ما این فرصت را می‌دهد که به جای واکنش به تغییرات، به صورت پیش‌دستانه آماده تغییرات شویم و نقش موثرتری در ساخت آینده ایفا کنیم. این مفهوم که به پیش‌بینی روندهای آینده و آماده‌سازی برای تغییرات احتمالی می‌پردازد، با کوچینگ تلفیق می‌شود تا به افراد و کسب‌وکارها کمک کند نه تنها با تغییرات سازگار شوند، بلکه به خالق آینده‌ای موفق تبدیل شوند.

این مقاله به بررسی چرایی و چگونگی آینده‌پژوهی در کوچینگ پرداخته، مسیرهایی نو و کاربردی را برای مواجهه با تغییرات آینده ارائه می‌دهد. در این راستا، تلاش کردم فراتر از نگاه‌های رایج به کوچینگ، محتوایی مبتنی بر خلاقیت و نوآوری ارائه نمایم که کوچ‌ها و سازمان‌ها را به سوی موفقیت پایدار هدایت نماید.

اول بیانیم ببینیم آینده پژوهی چیست؟

آینده پژوهی یا فیوچرولوژی به عنوان یک دانش چندرشته‌ای، شاخه‌ای از تحقیقات است که به بررسی و تحلیل روندها، الگوها، و تحولات بالقوه‌ای براساس مطالعه و پیش‌بینی روندهای اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و زیست‌محیطی می‌پردازد که ممکن است در آینده رخ دهند. برخلاف تصور عام، این دانش به معنای پیشگویی آینده نیست، این علم تلاش می‌کند تا با شناخت و تحلیل گذشته و حال، تصویرهایی از آینده‌های ممکن، محتمل، و ترجیحی بسازد. آینده پژوهی به جای پیش‌بینی دقیق و قطعی از آینده، به بررسی سناریوها و احتمالات مختلف می‌پردازد. در این فرآیند، از ابزارهایی مانند تحلیل روندها، شبیه‌سازی، مدل‌سازی و تکنیک‌های نوآورانه بهره‌گیری می‌شود.

حالا ببینیم در این روند چه اتفاقی می‌افتد؟

در آینده پژوهی، متخصصان تلاش می‌کنند تا آینده را به عنوان مجموعه‌ای از احتمالات مختلف بررسی کنند و با تحلیل روندهای کلان مانند تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی، محیط‌زیستی و فرهنگی، نتایج ممکن و فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی جوامع و سازمان‌ها را شناسایی کنند. این فرآیند کمک می‌کند تا افراد و سازمان‌ها برای عدم قطعیت‌های آینده آماده‌تر شوند و استراتژی‌هایی برای مقابله با چالش‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های آینده طراحی کنند.

اکنون نگاهی به اهمیت آینده پژوهی داشته باشیم که چیست؟

اهمیت آینده پژوهی در این است که به جای تمرکز صرف بر مسائل کوتاه‌مدت، دیدگاهی بلندمدت و استراتژیک ایجاد می‌کند. با استفاده از آینده پژوهی، سازمان‌ها و افراد می‌توانند:

۱. پیش‌بینی تغییرات و نوآوری‌ها: با تحلیل روندهای جدید و تحولات پیش رو، می‌توانند بهتر با تغییرات سازگار شوند و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای برای مشکلات آتی پیدا کنند.

۲. مدیریت عدم قطعیت‌ها: با شناخت سناریوهای مختلف، می‌توان ریسک‌های موجود را مدیریت و برای آینده‌های مختلف برنامه‌ریزی کرد.

۳. ایجاد انعطاف‌پذیری و چابکی: سازمان‌ها با شناخت احتمالات آینده می‌توانند ساختارها و استراتژی‌هایی برای سازگاری سریع با تغییرات ایجاد کنند.

۴. تدوین استراتژی‌های موثر: آینده پژوهی به سازمان‌ها و افراد این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های پیشگیرانه و مبتنی بر اطلاعات کامل‌تری تدوین کنند.

آینده پژوهی در کوچینگ چیست؟

در کوچینگ، آینده پژوهی به فرآیندی اشاره دارد که در آن کوچ و مراجع با هم به تحلیل روندها و فرصت‌های آینده می‌پردازند و هدف‌های بلندمدتی برای توسعه فردی و حرفه‌ای تعیین می‌کنند. این نوع کوچینگ به مراجع کمک می‌کند که نه تنها بر اساس وضعیت فعلی خود تصمیم‌گیری کند، بلکه برای عدم قطعیت‌ها و تغییرات آینده نیز آماده شود. آینده پژوهی در کوچینگ ابزارهایی مانند تحلیل SWOT، تحلیل روندهای کلان و طراحی سناریو را شامل می‌شود.

مزایای آینده پژوهی در کوچینگ چیست؟

۱. کمک به توسعه استراتژی‌های فردی: آینده پژوهی در کوچینگ کمک می‌کند تا مراجع دید بهتری از فرصت‌ها و تهدیدهای آینده داشته باشد و استراتژی‌های توسعه فردی و حرفه‌ای متناسب با آن تدوین کند.

۲. آمادگی برای تغییرات شغلی: با توجه به تغییرات سریع در محیط کاری و ظهور تکنولوژی‌های جدید، مراجعین می‌توانند بهتر برای مسیرهای شغلی و حرفه‌ای خود برنامه‌ریزی کنند.

۳. افزایش انعطاف‌پذیری ذهنی: آینده پژوهی در کوچینگ باعث می‌شود که مراجعین ذهنیت منعطف‌تری در مواجهه با تغییرات آینده داشته باشند و به جای ترس از تغییر، آن را به عنوان فرصت ببینند.

نگاهی به آینده پژوهی کوچینگ در ایران و مقایسه آن با جهان

در ایران، کوچینگ به عنوان یک حوزه نوظهور در حال رشد است و آینده پژوهی در این حوزه به تدریج مورد توجه قرار می‌گیرد. با توجه به تغییرات سریع اجتماعی و اقتصادی در ایران و همچنین تأثیر تکنولوژی‌های نوین، استفاده از آینده پژوهی در کوچینگ می‌تواند به افراد و سازمان‌ها کمک کند تا با چشم‌انداز وسیع‌تری به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت خود بپردازند.

با این حال، هنوز در ایران از لحاظ پژوهش‌ها و ابزارهای پیشرفته، آینده پژوهی در کوچینگ نسبت به کشورهای پیشرفته‌تر کمتر توسعه یافته است. به عنوان مثال، کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی از تکنیک‌های پیشرفته‌تری مانند تحلیل داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی برای پیش‌بینی روندهای آینده در حوزه کوچینگ استفاده می‌کنند.

در کشورهای پیشرفته، آینده پژوهی به عنوان یک حوزه کلیدی در تدوین استراتژی‌های بلندمدت به کار می‌رود. در این کشورها، کوچینگ با استفاده از داده‌های پیشرفته و تکنولوژی‌های مدرن به مراجعین کمک می‌کند تا روندهای بازار و تحولات آینده را پیش‌بینی کنند و خود را برای آن‌ها

آماده‌سازند. همچنین ابزارهایی مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی و تکنیک‌های پیشرفته تحلیل داده در کوچینگ به کار گرفته می‌شوند.

در ایران، هرچند که کوچینگ و آینده‌پژوهی در حال رشد هستند، اما استفاده از این تکنیک‌ها هنوز در مراحل ابتدایی است. سازمان‌ها و افراد در ایران بیشتر به کوچینگ به عنوان یک ابزار توسعه فردی و مدیریتی نگاه می‌کنند و کمتر از آن به عنوان یک ابزار استراتژیک برای مواجهه با تغییرات آینده استفاده می‌کنند.

تکنولوژی‌های نوین و کوچینگ: فرصت‌ها و تهدیدها

در سال‌های اخیر، تکنولوژی‌های نوین نقش قابل توجهی در بهبود عملکرد و دسترسی به خدمات کوچینگ ایفا کرده‌اند. این تغییرات باعث شده‌اند که کوچینگ وارد عصر دیجیتال شود و فرصت‌های تازه‌ای برای کوچ‌ها و مراجعان فراهم گردد. با این حال، همراه با این فرصت‌ها، چالش‌ها و تهدیدهایی نیز به وجود آمده است که نیازمند توجه دقیق و راهبردی است که من در ادامه به مواردی از آن‌ها پرداخته‌ام.

فرصت‌ها

۱. دسترسی جهانی و گسترده‌تر
تکنولوژی‌های نوین مانند پلتفرم‌های آنلاین و نرم‌افزارهای کوچینگ، به کوچ‌ها اجازه می‌دهند تا خدمات خود را به مراجعینی از سراسر دنیا ارائه دهند. این پلتفرم‌ها باعث می‌شوند که افراد بیشتری بتوانند به کوچ‌ها دسترسی داشته باشند، بدون توجه به مکان جغرافیایی آن‌ها.

۲. شخصی‌سازی و تحلیل داده‌ها
تکنولوژی‌هایی نظیر هوش مصنوعی (AI) و داده‌کاوی این امکان را فراهم می‌کنند تا اطلاعات فردی مراجعین به دقت تحلیل شود. از طریق این تکنولوژی‌ها، کوچ‌ها می‌توانند جلسات خود را دقیقاً براساس نیازهای شخصی مراجع طراحی کنند.

۳. ابزارهای مدیریت عملکرد و پیگیری پیشرفت
نرم‌افزارهای مدیریت کوچینگ می‌توانند پیشرفت مراجعین را به صورت دقیق پیگیری و گزارش دهند. این ابزارها به کوچ‌ها اجازه می‌دهند تا فرآیند کوچینگ را به صورت سازمان‌یافته‌تر و موثرتر مدیریت کنند.

تهدیدها

۱. عدم ارتباط انسانی

یکی از اصلی‌ترین تهدیدات تکنولوژی در کوچینگ این است که استفاده از پلتفرم‌های آنلاین و تکنولوژی‌های خودکار می‌تواند باعث کاهش تعاملات انسانی مستقیم شود. ارتباط انسانی و احساسی یکی از اصول کلیدی کوچینگ موفق است و ممکن است در فرآیندهای دیجیتالی از بین برود.

۲. مسائل امنیت و حریم خصوصی

با افزایش استفاده از داده‌های شخصی مراجعین در نرم‌افزارهای کوچینگ، خطر نقض حریم خصوصی و حملات سایبری نیز افزایش می‌یابد. اگر امنیت داده‌ها تضمین نشود، ممکن است اعتماد مراجعین به کوچینگ آنلاین کاهش یابد.

۳. تکیه بیش از حد بر ابزارهای خودکار

استفاده گسترده از تکنولوژی‌هایی مانند هوش مصنوعی و الگوریتم‌های خودکار در کوچینگ می‌تواند به وابستگی زیاد کوچ‌ها به این ابزارها منجر شود. این مسئله می‌تواند خلاقیت و ارتباط انسانی کوچ‌ها را محدود کند.

۴. چالش‌های مربوط به دسترسی تکنولوژی

با وجود پیشرفت تکنولوژی، هنوز هم برخی افراد به اینترنت پرسرعت یا دستگاه‌های پیشرفته دسترسی ندارند. این می‌تواند مانع از دسترسی گروه‌های خاصی از افراد به خدمات کوچینگ آنلاین شود.

آینده تکنولوژی و کوچینگ

آینده کوچینگ به سمت ترکیب با تکنولوژی‌های نوین در حرکت است و به شدت تحت تأثیر تکنولوژی‌های نوین خواهد بود. این تکنولوژی‌ها می‌توانند جلسات کوچینگ را تعاملی‌تر، شخصی‌سازی شده‌تر و پربازده‌تر کنند. در آینده، کوچینگ به جای تمرکز صرف بر حل مشکلات فعلی، به بهبود تفکر استراتژیک، خلاقیت و نوآوری مراجعین خواهد پرداخت و به آنان کمک می‌کند تا برای آینده‌ای نامشخص و چالش‌برانگیز آماده شوند.



لازم است که کوچ‌ها بر اصول

انسانی کوچینگ مانند

ایجاد اعتماد و همدلی تمرکز

کنند و مطمئن شوند که

تکنولوژی نقش مکمل را در

فرآیند کوچینگ ایفا می‌کند،

نه جایگزین.

که مسئولیت‌های اجتماعی خود را به خوبی انجام می‌دهند، هزینه بیشتری بپردازند.

۳. تقاضا برای خدمات دیجیتال و آنلاین

پیشرفت تکنولوژی و افزایش استفاده از ابزارهای دیجیتال باعث شده تا انتظارات مشتریان در زمینه دسترسی به خدمات آنلاین و دیجیتالی به‌طور قابل توجهی افزایش یابد. آن‌ها انتظار دارند که بتوانند با کسب‌وکارها از طریق کانال‌های مختلف دیجیتال مانند وبسایت‌ها، اپلیکیشن‌ها، و شبکه‌های اجتماعی در ارتباط باشند و فرآیندهای خرید، خدمات پس از فروش و پشتیبانی به راحتی و سریع از طریق این کانال‌ها انجام شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از مشتریان ترجیح می‌دهند از کسب‌وکارهایی که خدمات آنلاین و دیجیتال ارائه می‌دهند، خرید کنند. این تقاضا نشان می‌دهد که برندها باید در توسعه زیرساخت‌های دیجیتال خود سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند نیازهای مشتریان دیجیتال را برآورده سازند.

۴. تغییر در انتظارات مرتبط با سرعت و دسترسی

یکی از بزرگترین تغییراتی که در سال‌های اخیر در نیازهای مشتریان دیده می‌شود، انتظار برای دسترسی سریع و لحظه‌ای به محصولات و خدمات است. رشد سرویس‌های خدمات سریع مانند تحویل فوری کالاها و خدمات، باعث شده که مشتریان از کسب‌وکارها انتظار داشته باشند که سرعت و دقت در ارائه خدمات بهبود یابد. مطالعات نشان داده است که مشتریان تحمل کمی برای تأخیر دارند و انتظار دارند که خدمات به صورت فوری ارائه شوند، به خصوص در بازارهای رقابتی.

۵. افزایش تقاضا برای تجربه مشتری بی‌نقص

مشتریان امروز بیش از هر زمان دیگری به تجربه



در عین حال، لازم است که کوچ‌ها بر اصول انسانی کوچینگ مانند ایجاد اعتماد و همدلی تمرکز کنند و مطمئن شوند که تکنولوژی نقش مکمل را در فرآیند کوچینگ ایفا می‌کند، نه جایگزین.

تغییر در نیازهای مشتریان و انتظارات آن‌ها

تغییر در نیازها و انتظارات مشتریان، از جمله مهم‌ترین عوامل است که کسب‌وکارها باید به‌طور مداوم به آن توجه کنند. این تغییرات، به دلیل تحولات سریع تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در حال وقوع هستند و باعث شده‌اند که انتظارات مشتریان از خدمات و محصولات روز به روز متنوع‌تر و پیچیده‌تر شود.

۱. تغییر در الگوهای مصرف و رفتار خرید مشتریان

امروزه مشتریان بیشتر از گذشته به دنبال تجربه‌ای شخصی‌سازی شده و منحصر به فرد هستند. شخصی‌سازی یکی از کلیدی‌ترین انتظارات مشتریان است که با پیشرفت‌های تکنولوژی فراهم شده و امکان تحلیل داده‌های مشتریان و ارائه خدمات و محصولات دقیقاً مطابق با نیازهای آن‌ها را فراهم می‌کند. مشتریان دیگر تنها به دنبال محصولات یا خدمات عمومی نیستند؛ آن‌ها به تجربه‌ای که مختص به نیازها و ترجیحات شخصی آن‌ها باشد، اهمیت می‌دهند. مطالعات نشان می‌دهد که ۷۸ درصد مشتریان ترجیح می‌دهند از برندهایی خرید کنند که تجربه‌های شخصی‌سازی شده ارائه می‌دهند این تغییر الگوی رفتاری، شرکت‌ها را ملزم می‌کند که در فرآیندهای بازاریابی و فروش خود از داده‌ها و تکنولوژی‌های مدرن بهره بگیرند تا تجربه بهتری به مشتریان ارائه دهند.

۲. افزایش تقاضا برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی

مشتریان امروزی به‌طور فزاینده‌ای نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و محیط زیست حساس هستند. انتظار دارند که برندها و کسب‌وکارها در مسیر پایداری محیط زیست و مسئولیت‌پذیری اجتماعی گام بردارند. تحقیقات نشان داده است که ۶۶ درصد از مصرف‌کنندگان جهانی آماده‌اند برای محصولات و خدمات برندهایی



در ایران، هرچند که

کوچینگ و آینده‌پژوهی

در حال رشد هستند،

اما استفاده از این

تکنیک‌ها هنوز در

مراحل ابتدایی است.

سازمان‌ها و افراد

در ایران بیشتر به

کوچینگ به عنوان یک

ابزار توسعه فردی و

مدیریتی نگاه می‌کنند

و کمتر از آن به عنوان

یک ابزار استراتژیک برای

مواجهه با تغییرات آینده

استفاده می‌کنند.

مشتری اهمیت می‌دهند. تجربه مشتری شامل تمام تعاملاتی است که فرد با برند دارد و این تعاملات باید بدون نقص و یکپارچه باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهند که ۸۶ درصد از مشتریان حاضرند هزینه بیشتری پرداخت کنند تا تجربه بهتری از خدمات یا محصول یک برند داشته باشند. بنابراین، برندها باید به دقت به تجربه مشتریان توجه کرده و در بهبود آن تلاش کنند، از جمله در مراحل مختلف تعامل، خرید، و خدمات پس از فروش.

۶. تغییر در روش‌های ارتباطی و ارتباط مستقیم با برندها

مشتریان در حال حاضر انتظار دارند که بتوانند با برندها و شرکت‌ها از طریق کانال‌های متنوع مانند شبکه‌های اجتماعی، چت‌های آنلاین و پیام‌رسان‌ها در ارتباط باشند. این تغییرات به دلیل رشد شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها مانند واتساپ و تلگرام ایجاد شده است. مشتریان ترجیح می‌دهند که از این کانال‌ها برای پشتیبانی سریع و ارتباط بی‌واسطه با برندها استفاده کنند.

تحولات کلیدی که آینده کوچینگ را شکل می‌دهند

۱. ورود هوش مصنوعی به کوچینگ: انقلابی در تعاملات کوچ و مراجع

یکی از مهم‌ترین تحولات در دنیای کوچینگ، ورود هوش مصنوعی (AI) به این حوزه است. ابزارهای AI می‌توانند به کوچ‌ها کمک کنند تا فرآیندهای تحلیل داده‌ها، پیش‌بینی نیازها و طراحی برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی را بهبود بخشند. این ابزارها می‌توانند از طریق تحلیل داده‌های رفتاری، ارزیابی خودکار عملکرد و سیستم‌های توصیه‌گر به کوچ‌ها کمک کنند تا دقیق‌تر و کارآمدتر عمل کنند. با این حال، سوال مهم این است که چگونه می‌توان بین ابزارهای هوشمند و جنبه‌های انسانی کوچینگ تعادل برقرار کرد؟ آیا هوش مصنوعی می‌تواند جایگزین کاملی برای ارتباطات انسانی و تعاملات رو در رو باشد؟ یا باید از AI به عنوان یک مکمل در کنار مهارت‌های انسانی استفاده کرد؟

۲. کوچینگ دیجیتال: تغییر در روش‌های ارائه خدمات کوچینگ

کوچینگ دیجیتال به معنای استفاده از پلتفرم‌های آنلاین، اپلیکیشن‌ها و ابزارهای مجازی برای ارائه خدمات کوچینگ است. در حالی که پیش از این، جلسات کوچینگ عمدتاً به صورت حضوری برگزار می‌شدند، امروز امکان برگزاری جلسات از راه دور و از طریق اینترنت به یکی از نقاط قوت کوچینگ تبدیل شده است. این تحولات باعث شده تا کوچینگ دسترسی بیشتری به مخاطبان جهانی داشته باشد و هزینه‌های اجرایی کاهش یابد. با این وجود، چالش‌هایی نیز در این زمینه وجود دارد. کوچ‌ها باید مهارت‌های جدیدی در برگزاری جلسات آنلاین و ایجاد ارتباط موثر از راه دور کسب کنند. آینده‌پژوهی در این زمینه می‌تواند به کوچ‌ها کمک کند تا با تمرکز بر بهترین شیوه‌های دیجیتال‌سازی، از این فرصت‌ها بهره‌برداری کنند.

۳. کوچینگ سازمانی: مدیریت تغییر و تحولات سازمانی

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها به دنبال روش‌هایی برای مدیریت بهتر تغییرات و نوآوری‌ها هستند. کوچینگ سازمانی با رویکرد آینده‌نگرانه می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با برنامه‌ریزی دقیق، تحولات سازمانی را به خوبی مدیریت کنند و از تغییرات به عنوان فرصتی برای رشد استفاده کنند. آینده‌پژوهی در کوچینگ سازمانی به معنای تجزیه و تحلیل روندهای کلان اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک است که بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند و ایجاد استراتژی‌های بلندمدت برای موفقیت در بازارهای آینده.

۴. تغییرات در سبک زندگی و تقاضا برای کوچینگ زندگی

امروزه افراد به دنبال یافتن تعادل بهتر بین کار و زندگی، مدیریت استرس و افزایش کیفیت زندگی شخصی و حرفه‌ای خود هستند. کوچینگ زندگی به یکی از حوزه‌های پرطرفدار کوچینگ تبدیل شده است که توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. آینده‌پژوهی در این حوزه به کوچ‌ها کمک می‌کند تا بتوانند نیازهای جدید و تغییرات در اولویت‌های مشتریان را پیش‌بینی کرده و خدمات متناسب با آن‌ها ارائه دهند.

چگونه کوچ‌ها می‌توانند با آینده همراه شوند؟

آینده‌پژوهی در کوچینگ نه تنها یک ابزار تحلیلی برای پیش‌بینی تحولات آینده است که به کوچ‌ها و مراجعین کمک می‌کند تا نه تنها با شرایط کنونی مواجه شوند، بلکه یک رویکرد استراتژیک برای تطابق با تغییرات و نوآوری در خدمات کوچینگ است که سبب می‌شود در برابر تغییرات و تحولات آینده آماده باشند. هرچند که در ایران، این مفهوم هنوز به طور گسترده پیاده‌سازی نشده، اما با توجه به تغییرات سریع در بازار کار و جامعه، آینده‌پژوهی در کوچینگ می‌تواند ابزاری موثر برای توسعه فردی و حرفه‌ای باشد. کوچ‌ها باید به طور مداوم روندهای جدید را رصد کرده، خود را به روز نگه دارند و با تغییرات همگام شوند. این شامل یادگیری مداوم، استفاده از ابزارهای تکنولوژیک، و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان از طریق خدمات شخصی‌سازی شده است. برای موفقیت در آینده، کوچ‌ها باید به جای تمرکز صرف بر مشکلات کنونی، نگاهی جامع‌تر به آینده داشته باشند و به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه باشند. این روند می‌تواند آن‌ها را در مسیر رشد و توسعه مستمر قرار دهد و تأثیر بیشتری بر مشتریان و سازمان‌ها بگذارد.

References

The Growth of the Coaching Industry in 2023 and Beyond

Are you missing the trend for the future of coaching?

هوش مصنوعی (AI) به طور روزافزون در عرصه‌های مختلف زندگی انسان وارد شده و تأثیرات شگرفی بر روندهای کاری و ارتباطات حرفه‌ای گذاشته است. یکی از این حوزه‌ها که از پیشرفت‌های فناوری سود می‌برد، حوزه کوچینگ است. کوچینگ، که یک فرایند تعاملی برای بهبود عملکرد و توسعه فردی افراد است، به واسطه هوش مصنوعی ابعاد جدیدی یافته و فرصت‌های بی‌نظیری را برای کوچ‌ها و مراجعین فراهم کرده است. در این مقاله، با تمرکز بر کاربرد هوش مصنوعی در کوچینگ، فرصت‌ها و چالش‌های مرتبط با این فناوری را مورد بررسی قرار می‌دهیم. این ترکیب می‌تواند موجب تحول در توسعه رهبران، بهبود فرهنگ سازمانی، و حتی ایجاد دسترسی بیشتر به کوچینگ در سرتاسر جهان شود. در عین حال، هوش مصنوعی با مخاطراتی همچون مسائل اخلاقی و امنیت داده‌ها نیز مواجهه است که نیازمند بررسی و تحلیل دقیق هستند. در این مقاله به چگونگی تأثیرگذاری هوش مصنوعی بر کوچینگ پرداخته می‌شود و فرصت‌ها و چالش‌های موجود در این مسیر تبیین می‌گردند.

فرصت‌های هوش مصنوعی در کوچینگ

استفاده از هوش مصنوعی در کوچینگ توانسته است روندهای تازه‌ای را در این حوزه به وجود آورد. یکی از مهم‌ترین فرصت‌ها، شخصی‌سازی تجربیات کوچینگ است. الگوریتم‌های پیشرفته هوش مصنوعی می‌توانند حجم زیادی از داده‌های مرتبط با عملکرد، رفتار، و اهداف مراجعین را تحلیل کنند و برنامه‌های کوچینگ را دقیقاً مطابق با نیازهای فردی آنها تنظیم کنند. این شخصی‌سازی کمک می‌کند تا فرآیند کوچینگ به مراتب کارآمدتر و مؤثرتر شود. به عنوان مثال، سیستم‌های کوچینگ مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند پیشرفت مراجعین را رصد کرده و در زمان واقعی به آنها بازخورد بدهند، در نتیجه مراجعین سریع‌تر از هر زمان دیگری به اهداف خود نزدیک می‌شوند.



کوچینگ با چاشنی هوش مصنوعی فرصت‌ها و چالش‌ها

بهارک زعفرانی زاده

کوچ سطح ۲، منتور کوچ و مدرس مهارت‌های کوچینگ، عضو هیئت علمی موسسه فراکوچ



استفاده از هوش مصنوعی

در کوچینگ توانسته است

روندهای تازه‌ای را در این

حوزه به وجود آورد. یکی

از مهم‌ترین فرصت‌ها،

شخصی‌سازی تجربیات

کوچینگ است.

چالش‌های هوش مصنوعی در کوچینگ

در حالی که هوش مصنوعی فرصت‌های زیادی برای کوچینگ فراهم کرده، چالش‌هایی نیز وجود دارد که نباید نادیده گرفته شوند. یکی از چالش‌های اصلی کاهش ارتباط انسانی است. کوچینگ به‌طور سنتی یک فرآیند عمیق انسانی است که بر تعامل، همدلی و ایجاد اعتماد بین کوچ و مراجع تکیه دارد. با ورود هوش مصنوعی به این حوزه، برخی از مراجعین ممکن است احساس کنند که این ارتباط انسانی کاهش یافته و فرآیند کوچینگ کمتر شخصی شده است.

وقتی می‌گوییم «فرآیند کوچینگ کمتر شخصی شده است»، منظور این است که فرآیند دیگر به همان اندازه‌ی قبل برای فرد خاص و متناسب با نیازهای شخصی او تنظیم نشده و بیشتر جنبه عمومی یا خودکار پیدا کرده است. به‌عنوان مثال، الگوریتم‌های هوش مصنوعی ممکن است در تحلیل داده‌ها دقیق باشند، اما توانایی درک احساسات و نیازهای عاطفی مراجع در لحظه، همچنان یک نقطه ضعف باقی می‌ماند.

یکی دیگر از چالش‌های بزرگ، مسائل مربوط به حریم خصوصی و امنیت داده‌ها است. کوچینگ اغلب شامل اشتراک‌گذاری اطلاعات حساس و شخصی است و استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل این داده‌ها ممکن است مراجعین را نگران کند که داده‌های آنها به درستی محافظت نشود. این نگرانی‌ها مخصوصاً در سازمان‌ها که اطلاعات زیادی در مورد مدیران و رهبران در دسترس است، می‌تواند مشکلات جدی ایجاد کند. به‌عنوان مثال، اگر داده‌های کوچینگ به درستی مدیریت نشوند، احتمال سوءاستفاده یا نشت اطلاعات وجود دارد که می‌تواند اعتبار کل فرآیند کوچینگ را زیر سوال ببرد.

همچنین، موضوع تعصب در الگوریتم‌های هوش مصنوعی یکی از چالش‌های مهم دیگر است. الگوریتم‌های هوش مصنوعی به‌طور مستقیم تحت تأثیر داده‌هایی هستند که برای آموزش آنها استفاده می‌شود. منظور این است که هوش مصنوعی نیاز به یادگیری از داده‌های زیادی دارد تا بتواند وظایف خاصی را به‌خوبی انجام دهد. این فرآیند به‌عنوان آموزش الگوریتم شناخته می‌شود. داده‌ها به الگوریتم داده می‌شوند تا الگوها، رفتارها و نتایج مختلف را بشناسد و از آنها یاد بگیرد.

برای مثال، اگر الگوریتم هوش مصنوعی در زمینه کوچینگ استفاده شود، از داده‌های مربوط به عملکرد مراجعین قبلی، رفتارهای آنها، و نتایج جلسات کوچینگ استفاده می‌شود تا الگوریتم بتواند در آینده تصمیمات بهتری بگیرد یا پیش‌بینی‌های دقیق‌تری داشته باشد. این فرآیند یادگیری از داده‌ها، همان چیزی است که به هوش مصنوعی توانایی تحلیل و ارائه پیشنهاد‌های هوشمندانه را می‌دهد. حال اگر این داده‌ها تعصبات

فرصت دیگری که هوش مصنوعی ایجاد کرده، افزایش دسترسی به کوچینگ است. بسیاری از افراد به دلیل محدودیت‌های مالی یا جغرافیایی نمی‌توانستند به کوچ‌های حرفه‌ای دسترسی داشته باشند. اما اکنون، با توسعه پلتفرم‌های دیجیتال و سیستم‌های خودکار مبتنی بر هوش مصنوعی، این امکان فراهم شده است که خدمات کوچینگ با هزینه کمتر و به شکل گسترده‌تری ارائه شود. در نتیجه، افراد بیشتری در سراسر جهان می‌توانند از مزایای کوچینگ بهره‌مند شوند، که این امر به رشد فرهنگ کوچینگ در سازمان‌ها و جوامع کمک شایانی می‌کند.

علاوه بر این، استفاده از تحلیل داده‌ها برای بهبود اثربخشی کوچینگ نیز یکی از فرصت‌های مهم دیگر است. سیستم‌های هوش مصنوعی با جمع‌آوری داده‌های مربوط به جلسات کوچینگ، می‌توانند بینش‌های دقیقی در مورد رفتار مراجعین ارائه دهند و نقاط قوت و قابل بهبود آنها را با دقت بیشتری تحلیل کنند. این تحلیل‌ها به کوچ‌ها کمک می‌کند تا رویکردهای خود را بهبود بخشند و پشتیبانی مؤثرتری برای مراجعین ارائه دهند. به‌عنوان نمونه، اگر مراجع در طول جلسات دسترسی زیادی نشان دهد، سیستم می‌تواند به کوچ هشدار دهد تا رویکرد خود را تغییر دهد و محیط آرام‌تری برای او فراهم کند.

در نهایت، هوش مصنوعی می‌تواند بازده کوچ‌ها را نیز به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهد. وظایف تکراری و زمان‌بر مثل تنظیم جلسات، ارسال یادآوری‌ها و تهیه گزارش‌های عملکرد می‌تواند به‌صورت خودکار توسط سیستم‌های هوش مصنوعی انجام شود. این امر به کوچ‌ها اجازه می‌دهد تا زمان بیشتری برای تمرکز روی بخش‌های کلیدی و تحول‌آفرین کوچینگ اختصاص دهند.



استفاده از تحلیل داده‌ها

برای بهبود اثربخشی

کوچینگ نیز یکی از

فرصت‌های مهم دیگر

است. سیستم‌های هوش

مصنوعی با جمع‌آوری

داده‌های مربوط به جلسات

کوچینگ، می‌توانند

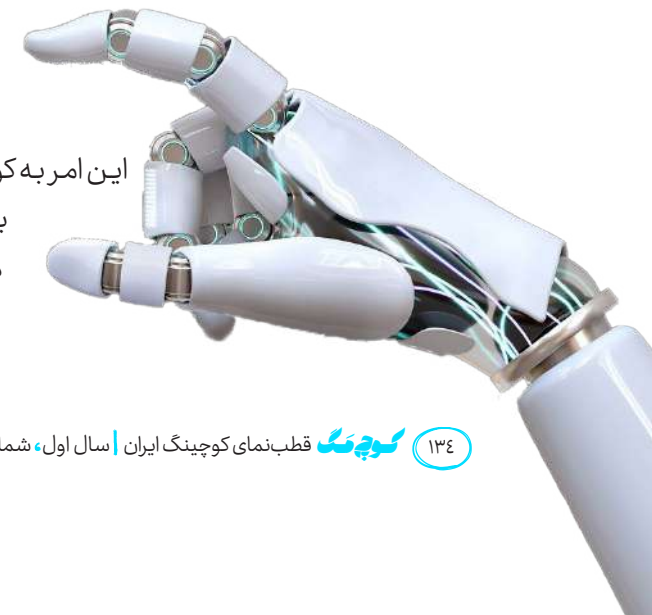
بینش‌های دقیقی در مورد

رفتار مراجعین ارائه دهند و

نقاط قوت و قابل بهبود آنها

را با دقت بیشتری

تحلیل کنند.



فرورت

شخصیت‌شناسی MBTI

در کوچینگ



خاصی را منعکس کنند، نتایج کوچینگ نیز ممکن است ناعادلانه یا جانبدارانه باشد. به عنوان مثال، در برخی از سیستم‌های هوش مصنوعی که برای استخدام یا توسعه رهبران استفاده می‌شوند، اگر داده‌های اولیه تعصب‌های جنسیتی یا نژادی داشته باشند، نتایج کوچینگ نیز ممکن است این تعصبات را تداوم بخشد.

در نهایت، نیاز به بازبینی و تنظیم مقررات مناسب یکی از چالش‌های کلیدی است. با توسعه سریع هوش مصنوعی در کوچینگ، استانداردهای مشخص و قوانین شفاف در مورد نحوه استفاده از این فناوری وجود ندارد. این مسئله می‌تواند به مشکلات حقوقی و اخلاقی منجر شود و اعتماد عمومی به این فناوری را کاهش دهد.

کلام آخر

همان‌طور که در این مقاله بررسی شد، هوش مصنوعی فرصت‌های زیادی را برای توسعه و بهبود کوچینگ فراهم کرده است. از شخصی‌سازی فرآیند کوچینگ تا افزایش دسترسی به خدمات کوچینگ و تحلیل دقیق‌تر داده‌ها، این فناوری توانسته است تحولاتی بنیادین را در این حوزه ایجاد کند. به‌ویژه، نقش هوش مصنوعی در ارائه بازخوردهای سریع و دقیق و خودکارسازی وظایف تکراری، به کوچ‌ها این امکان را داده است که تمرکز بیشتری روی تعاملات عمیق‌تر با مراجعین خود داشته باشند. در عین حال، چالش‌هایی همچون کاهش ارتباط انسانی، مسائل مربوط به حریم خصوصی داده‌ها، و تعصب‌های احتمالی در الگوریتم‌ها نشان می‌دهد که استفاده از هوش مصنوعی در کوچینگ بدون پیچیدگی نیست. این چالش‌ها نیازمند بررسی‌های دقیق و اجرای استانداردهای مناسب است تا اطمینان حاصل شود که این فناوری به‌طور مسئولانه و مؤثر به کار گرفته می‌شود. در نهایت، آینده هوش مصنوعی در کوچینگ با ترکیب تجربه انسانی و قدرت هوش مصنوعی به سمت یک رویکرد هیبریدی حرکت می‌کند. ▶

References

1. International Coaching Federation (ICF), 2024
2. CoachHub Research, 2023
3. Mikalef, P., & Gupta, M. (2021).
4. Großmann, C., & Schermuly, C.C. (2020).
5. Jarrahi, M.H. (2018). 6. Terblanche, N., et al. (2022).



پریسا احمدی منش

بنیان گذار آکادمی بین المللی حامی اندیش،

مدرس کوچینگ و شخصیت شناسی و تربیت مربی شخصیت شناسی

در جهانی که ارتباطات انسانی به سرعت در حال پیچیده شدن است، کوچینگ و شخصیت شناسی **MBTI** به عنوان دو ابزار قدرتمند برای توسعه فردی و کسب و کار شناخته می شوند. اما چگونه این دو ابزار می توانند در کنار هم، تحولی شگرف در درک و تعاملات انسانی ایجاد کنند؟ برای پاسخ به این سؤال، اجازه دهید از داستان هایی واقعی شروع کنم؛ داستان هایی که نشان می دهند چگونه شناخت تیپ های شخصیتی، روابط کوچینگ و آموزش را به سطحی جدید می برد. تجربه هایی که نه تنها مفاهیم انتزاعی، بلکه اثرات ملموس و واقعی این ابزارها را در زندگی روزمره آشکار می کنند.

داستانی واقعی از یکی از جلسات کوچینگ ام

اجازه دهید این سفر را با شما آغاز کنم!

یکی از مراجعان من، فردی با تیپ شخصیتی برون گرا بود. از همان لحظه اول، انرژی زیاد و اشتیاق او در جلسات کوچینگ آشکار بود. او نیاز داشت با هیجان و سرعت بالا ارتباط برقرار کند و هرگاه فضایی برای صحبت باز می شد، با شور و اشتیاق آن را پر می کرد. از آنجا که من به اصول **MBTI** مسلط بودم، توانستم جلسات را طوری طراحی کنم که با این ویژگی ها سازگار باشد. اما زمانی که نیاز شد او به کوچ دیگری ارجاع داده شود — کوچی که تیپ شخصیتی اش درون گرا بود — مشکلاتی پیش آمد. او پس از تنها یک جلسه، با ناامیدی بازگشت و گفت: «کوچ جدید مثل ماست بود! اصلاً نمی توانستم با او ارتباط برقرار کنم!». این تجربه به من نشان داد که شناخت تیپ های شخصیتی تا چه حد می تواند در موفقیت کوچینگ تأثیرگذار باشد.

حالا تصور کنید، شما در یک کلاس تدریس کوچینگ قرار دارید، با گروهی از دانشجویان که نیمی از آنها شهودی (**N**) و نیمی حسی (**S**) هستند. دانشجویان شهودی به راحتی با استعاره ها، تصویرسازی ها و بحث های فلسفی ارتباط می گیرند. اما دانشجویان حسی؟ آن ها سردرگم می شوند و به دنبال مثال های عملی و نتایج ملموس می گردند.

در یکی از جلساتم، برای توضیح مفهوم «ذهنیت کوچینگ»، از استعاره «سفر درون» استفاده

کردم. دانشجویان شهودی شروع به بحث های عمیق و انتزاعی کردند، اما دانشجویان حسی با نگاهی متعجب پرسیدند: «خب، این چه ربطی به ما دارد؟» فهمیدم که باید رویکردم را تغییر دهم. برای دانشجویان حسی، داستانی واقعی و ملموس از یک جلسه کوچینگ موفق تعریف کردم. ناگهان نگاه هایشان تغییر کرد و با مفهوم ارتباط برقرار کردند.

این داستان ها نشان می دهند که کوچینگ و شخصیت شناسی **MBTI** چگونه می توانند در کنار هم دنیای تعاملات انسانی را متحول کنند. این مقاله به بررسی این ارتباط از زاویه ای نوآورانه و علمی می پردازد.

ارتباط تنگاتنگ شخصیت شناسی و کوچینگ

شخصیت شناسی و کوچینگ هر دو به نوعی سفری به اعماق دنیای درونی انسان ها هستند، اما هر یک به شیوه ای منحصر به فرد. کوچینگ مانند همراهی با فرد در مسیر کشف قابلیت ها و توانمندی ها است، در حالی که شخصیت شناسی **MBTI** ابزار لازم برای شناسایی نقشه این مسیر را ارائه می دهد. وقتی این دو با هم ترکیب شوند، سفر درونی افراد هم آسان تر و هم اثربخش تر می شود.

۱. تسهیل قضاوت نکردن: یکی از چالش های اصلی کوچ ها، قضاوت نکردن است. شخصیت شناسی **MBTI** به ما نشان می دهد که افراد دارای تیپ های شخصیتی متفاوتی هستند و این تفاوت ها مبنای رفتارهای متنوع آن ها است. با استفاده از این ابزار، کوچ ها می توانند به درک عمیق تری از مراجعان خود برسند و پیش داوری ها را کنار بگذارند.

۲. تقویت همدلی: همدلی یکی از مهارت های اساسی کوچینگ است. شناخت تیپ های شخصیتی به کوچ ها کمک می کند تا انگیزه ها، ارزش ها و نیازهای منحصر به فرد مراجعان را درک کرده و ارتباطی مبتنی بر درک و احترام برقرار کنند.

۳. تسریع فرایند شخصی سازی: فرایند کوچینگ معمولاً به دنبال ارائه راهکارهای شخصی سازی شده است. با شناخت تیپ های شخصیتی مراجع، کوچ می تواند این فرایند را سریع تر و دقیق تر پیش ببرد و به نتایج مطلوب تری دست یابد.

۴. کمک به هدف گذاری مؤثر: در مدل های مختلف کوچینگ از قبیل مدل گرو **GROW**، برای تعیین **GOAL** یا وضعیت مطلوب، مسلط بودن به مدل **MBTI** بسیار کمک کننده است، زیرا تیپ شخصیتی هر فردی نقش مهمی در فرایند هدف گذاری دارد و اینکه اهداف چقدر واقع گرایانه یا هیجانی است. برای تعیین **REALITY** یا وضعیت وجود، مسلط بودن به مدل **MBTI** بسیار کمک کننده است، زیرا تیپ شخصیتی هر فردی بخش مهمی از وضعیت موجود وی می باشد. برای تعیین **WILL DO** یا اقدامات و در مراحل انجام تکالیف، مسلط بودن به مدل **MBTI** بسیار کمک کننده است، زیرا

Core Competencies		
نشان دادن اخلاق در عمل	Demonstrates Ethical Practice Understands and consistently applies coaching ethics and standards of coaching	اصول بنیادین Foundation
تجسم ذهنیت کوچینگ	Embodies a Coaching Mindset: open, curious, flexible and client-centered	
تنظیم و حفظ توافقنامه	Establishes and Maintains Agreements	وجود آوردن رابطه مشترک Co-Creating The Relationship
ترویج اعتماد و امنیت	Cultivates Trust and Safety Partners with the client to create a safe, supportive environment that allows the client to share freely. Maintains a relationship of mutual respect and trust.	
حضور و توجه کامل	Maintains Presence: conscious, open, flexible, grounded and confident	
گوش دادن فعال	Listens Actively Integrates the client's words, tone of voice and body language to determine the full meaning of what is being communicated	برقراری ارتباط موثر Communicating Effectively
برانگیختن آگاهی	Evokes Awareness Facilitates client insight and learning by using tools and techniques such as powerful questioning, silence, metaphor, analogy.	
تسهیل رشد مراجع	Facilitates Client Growth Partners with the client to transform learning and insight into action. Promotes client autonomy in the coaching process.	ایجاد و توسعه آموزش و رشد Cultivating Learning and Growth

در ادامه به بررسی برخی واژه های کلیدی جدول فوق در MBTI می پردازیم:

← client centered (Core Competencies-No.1)

کوچینگ مراجع محور (Client Centered) است و شخصیت شناسی به کوچ ها کمک می کند تا با پذیرفتن یک اصل که انسانها تیپ های شخصیتی متفاوت دارند راحت تر بتواند مراجع محور بودن را درک و رعایت نماید. دانستن تیپ های شخصیتی مختلف به کوچ ها کمک می کند تا انگیزه ها،

برخی تیپ های شخصیتی ذاتا عمل گراتر و برخی ذاتا برانگیختگی درونی پایین تری دارند و لذا به حمایت بیشتری از سوی کوچ در حوزه اقدام خواهند داشت.

۵. مدیریت چالش های اجرایی: برخی از تیپ های شخصیتی ذاتاً عمل گراتر هستند و برخی دیگر نیاز به انگیزه بخشی بیشتری دارند. MBTI به کوچ ها ابزارهایی می دهد تا برنامه های اجرایی متناسب با هر تیپ طراحی کنند.

شخصیت شناسی MBTI در استانداردهای ICF

فدراسیون جهانی کوچینگ (ICF) هشت صلاحیت کلیدی برای کوچینگ معرفی کرده است که MBTI می تواند در هر یک از آن ها نقشی مهم ایفا کند:

۱. مراجع محوری: شناخت تیپ های شخصیتی به کوچ کمک می کند تا نیازها، انگیزه ها و چالش های منحصر به فرد هر مراجع را بهتر درک کند و رویکردی مراجع محور داشته باشد.

۲. ایجاد اعتماد متقابل: MBTI با افزایش خودآگاهی و درک تفاوت ها، به کوچ ها کمک می کند تا فضایی از اعتماد و احترام متقابل ایجاد کنند.

۳. برانگیختن آگاهی: کوچ ها با استفاده از MBTI می توانند به مراجعان کمک کنند تا نقاط کور شخصیتی خود را شناسایی کنند و به درک عمیق تری از خود برسند.

۴. تسهیل رشد: شناخت تیپ های شخصیتی امکان ارائه راهکارهای رشد شخصی و حرفه ای را برای مراجعان فراهم می کند.

مقاله زیر را در سایت فدراسیون جهانی کوچینگ ICF مطالعه نمایید:

«Using MBTI to Facilitate Self-Empowerment and Understanding of Others»

نویسنده این مقاله، یک کوچ تأیید شده فدراسیون جهانی کوچینگ و یک متخصص تأیید شده MBTI است و به دلیل توانایی ابزار MBTI در افزایش خودآگاهی و دیگر آگاهی، آن را به عنوان ابزاری ارزشمند برای کوچینگ معرفی کرده است.

<https://coachingfederation.org/blog/using-mbti-facilitate-self-empowerment-understanding-others>

در جدول صفحه بعد خلاصه ای از صلاحیت های اصلی ۸ گانه کوچینگ را مشاهده می کنید:

ارزش‌ها، نیازها و چالش‌های منحصر به فرد هر مراجع را درک کنند. این امر به نوبه خود به آن‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌های کوچینگ متناسب با شخصیت فردی هر مراجع ایجاد کنند.

← Mutual Respect (Core Competencies-No.4)

MBTI ابزاری است که می‌تواند به درک بهتر خود و دیگران کمک کند و این امر به نوبه خود می‌تواند به ترویج احترام متقابل (mutual respect) کمک کند.

MBTI چگونه می‌تواند به احترام متقابل کمک کند؟

● افزایش آگاهی از خود: MBTI به افراد کمک می‌کند تا نقاط قوت، نقاط ضعف، ترجیحات و انگیزه‌های خود را درک کنند. این آگاهی از خود می‌تواند به افراد کمک کند تا رفتار و نیازهای خود را بهتر درک کنند و این امر می‌تواند به نوبه خود منجر به ارتباطات بهتر و تعارضات کمتر شود.

● قدرانی از تفاوت‌ها: MBTI چهار جفت ترجیح متضاد را شناسایی می‌کند و به افراد کمک می‌کند تا بفهمند که این ترجیحات نه خوب هستند و نه بد، بلکه فقط متفاوت هستند. این آگاهی می‌تواند به افراد کمک کند تا تفاوت‌های دیگران را درک و قدرانی کنند و این امر می‌تواند به نوبه خود منجر به تحمل و پذیرش بیشتر شود.

● بهبود ارتباطات: MBTI می‌تواند به افراد درک بهتری از نحوه برقراری ارتباط موثر با افراد با ترجیحات مختلف بدهد. به عنوان مثال، افراد متفکر ممکن است از افراد احساسی قدرانی کنند که شواهد خود را ارائه دهند، در حالی که افراد احساسی ممکن است از افراد متفکر قدرانی کنند که به احساسات آن‌ها توجه کنند. با درک این ترجیحات، افراد می‌توانند نحوه ارتباط خود را با دیگران تنظیم کنند تا احتمال سوء تفاهم و ناامیدی را کاهش دهند.

← Evokes Awareness (Core Competencies-No.7)

MBTI می‌تواند به روش‌های زیر به کوچ‌ها کمک کند تا برانگیختن آگاهی (Evokes Awareness) را در مراجعان خود به نحوی مناسب‌تر ایجاد کنند:

● درک دیدگاه‌های مختلف: شخصیت‌شناسی به افراد کمک می‌کند تا بفهمند که افراد مختلف دنیا را به شیوه‌های متفاوتی می‌بینند و این امر می‌تواند به افزایش همدلی و پذیرش کمک کند. این امر به ویژه در کوچینگ بسیار مهم است، زیرا کوچ‌ها باید بتوانند با مشتریان خود از فرهنگ‌ها، پیشینه‌ها و تجربیات مختلف ارتباط برقرار کنند.

● شناسایی نقاط کور: همه ما نقاط کوری داریم که می‌توانند مانع از آگاهی ما شوند. شخصیت‌شناسی می‌تواند به شناسایی این نقاط کور کمک کند تا افراد بتوانند شروع به پرداختن به آن‌ها کنند. به عنوان مثال، فردی که متوجه می‌شود تمایل به اجتناب از تعارض دارد، می‌تواند یاد بگیرد که چگونه به‌طور موثر در موقعیت‌های درگیری ارتباط برقرار کند.

● ترویج رشد شخصی: کوچ‌ها می‌توانند از شخصیت‌شناسی برای کمک به مراجعان در تعیین اهداف، ایجاد برنامه‌های اقدام و غلبه بر چالش‌ها استفاده کنند.

← metaphoror, analogy (Core Competencies-No.7)

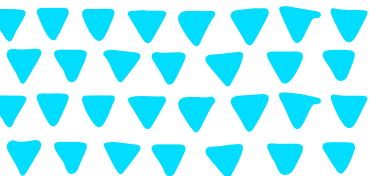
استعاره (metaphoror) و قیاس (analogy) در کوچینگ دو ابزار قدرتمند هستند که کوچ‌ها می‌توانند از آن‌ها برای کمک به مراجعان خود در درک بهتر خود، اهدافشان و چالش‌هایشان استفاده کنند. استعاره می‌تواند به مراجعان کمک کند تا مفاهیم انتزاعی را درک کنند و دیدگاه‌های جدیدی را در نظر بگیرند. به عنوان مثال، یک مربی ممکن است از استعاره «زندگی به عنوان یک سفر» استفاده کند تا به مراجعی که در حال گذر از یک دوره سخت هستند کمک کند تا احساس امید و انگیزه داشته باشند. قیاس می‌تواند به مراجعان کمک کند تا بین تجربیات خود و تجربیات دیگران ارتباط برقرار کنند و از آن‌ها بیاموزند. به عنوان مثال، یک مربی ممکن است از قیاس «ترس مانند یک هیولا است» استفاده کند تا به مراجعی که با ترس دست و پنجه نرم می‌کنند کمک کند تا ترس خود را درک کنند و با آن مقابله کنند.

اما کوچ‌ها باید از استعاره‌ها و قیاس‌هایی استفاده کنند که برای مراجعان‌شان معنادار و مرتبط باشد. بکارگیری درست این صلاحیت به هیچ وجه بدون شناخت تیپ‌های شخصیتی شهودی (Ntype) و حسی (Stype) در MBTI و درک مدل دریافت اطلاعات این تیپ‌های شخصیتی میسر نیست. کوچ‌ها برای به‌کارگیری درست روش‌های استعاره و قیاس، علاوه بر شناخت تیپ شخصیتی خود، باید بتوانند تیپ شخصیتی مراجع خود را نیز دریابند.

به عنوان مثال برای مراجعی که تیپ شخصیتی شهودی دارد، مفاهیم انتزاعی مانند تصویرسازی، متافور و استعاره خوشایند و در حل مساله‌هایش کارساز است ما برای مراجعان حسی استفاده از گفتگوهای انتزاعی خوشایند و کارساز نیست. حال تصور کنید یک کوچ با تیپ شخصیتی شهودی که مراجعی با تیپ شخصیتی حسی دارد و کوچ بنا به تیپ شخصیتی خود مدام از استعاره استفاده می‌کند. می‌توانید حدس بزنید که جلسه چگونه پیش خواهد رفت؟

← Facilitates Client Growth (Core Competencies-No.8)

در صلاحیت شماره ۸ کوچینگ به تسهیلگری در فرایند رشد مراجع (Facilitates Client Growth) اشاره شده است.



ضرورت استفاده از ابزار شخصیت‌شناسی برای کوچ‌ها

آشنایی با شخصیت‌شناسی MBTI می‌تواند برای کوچ‌ها مزایای زیادی داشته باشد، از جمله:

۱. درک بهتر مراجعان: شخصیت‌شناسی به کوچ‌ها کمک می‌کند تا ترجیحات، ارزش‌ها و انگیزه‌های مشتریان خود را درک کنند. این امر می‌تواند به ایجاد روابط قوی‌تر و مؤثرتر با مشتریان و همچنین ارائه راهنمایی‌های شخصی‌تر و مرتبط‌تر کمک کند.

۲. شناسایی نقاط قوت و ضعف مراجعان: شخصیت‌شناسی می‌تواند به کوچ‌ها در شناسایی نقاط قوت و ضعف ذاتی هر مشتری کمک کند. این امر می‌تواند به کوچ‌ها در ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای متناسب با نیازها و اهداف منحصر به فرد هر مشتری کمک کند.

۳. بهبود ارتباطات: شخصیت‌شناسی می‌تواند به کوچ‌ها در درک و برقراری ارتباط بهتر با مشتریانی که دارای سبک‌های ارتباطی متفاوتی هستند کمک کند. این امر می‌تواند منجر به جلسات مربیگری کارآمدتر و پربارتر شود.

۴. مدیریت تعارض: شخصیت‌شناسی می‌تواند به کوچ‌ها در درک و مدیریت تعارضاتی که ممکن است بین آن‌ها و مشتریان‌شان ایجاد شود کمک کند. این امر می‌تواند منجر به روابط مربیگری سالم‌تر و ثمر‌تر شود.

۵. ایجاد انگیزه در مراجعان: شخصیت‌شناسی می‌تواند به کوچ‌ها در درک و ایجاد انگیزه در مشتریان خود بر اساس ترجیحات و نیازهای منحصر به فرد آن‌ها کمک کند. این امر می‌تواند منجر به نتایج بهتر برای مشتریان شود.

۶. ایجاد یک برنامه کوچینگ شخصی‌سازی شده: با درک شخصیت هر مراجع، کوچ می‌تواند یک برنامه کوچینگ شخصی‌سازی شده ایجاد کند که متناسب با نیازها و سبک یادگیری منحصر به فرد او باشد. این امر می‌تواند به مراجع کمک کند تا از تجربه کوچینگ خود بیشترین بهره را ببرد.

۷. ارائه بازخورد سازنده: شخصیت‌شناسی می‌تواند به کوچ‌ها کمک کند تا بازخورد سازنده‌ای به مراجعین ارائه دهند که متناسب با نیازها و ترجیحات آن‌ها باشد. به عنوان مثال، برخی از افراد ممکن است بازخورد مستقیم را ترجیح دهند، در حالی که برخی دیگر ممکن است بازخورد ظریف‌تری را ترجیح دهند.

۸. افزایش درآمد کوچ‌ها: قطعاً تمام موارد فوق به حرفه‌ای‌تر شدن و افزایش درآمد کوچ‌ها کمک قابل ملاحظه‌ای خواهد کرد.

می‌توان گفت در کوچینگ ضرورت شخصیت‌شناسی کاملاً قابل لمس است و شاخص شخصیت مایرز-بریگز (MBTI) یک ابزار روان‌سنجی محبوب در توسعه شخصی، حرفه‌ای و تیمی است.

کلام آخر

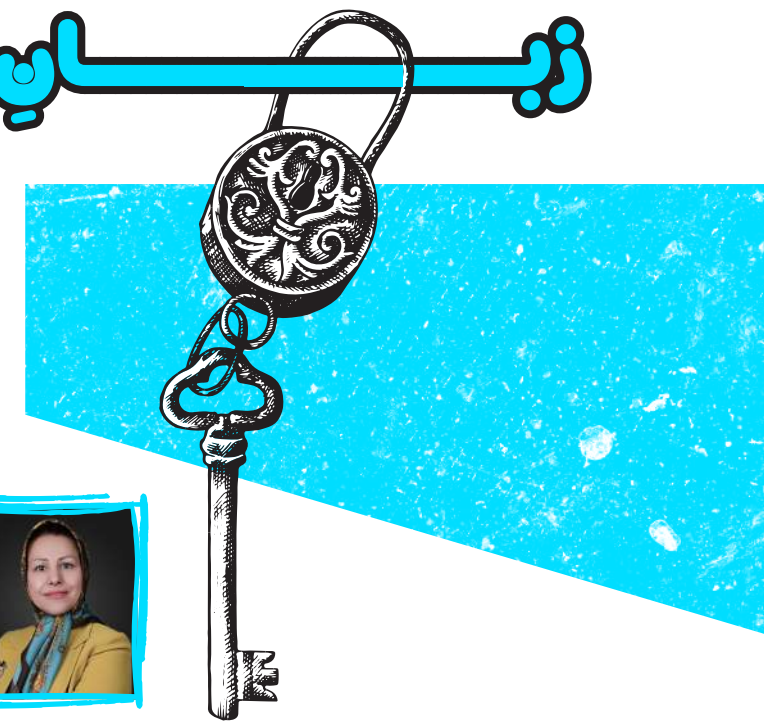
شخصیت‌شناسی MBTI فراتر از یک ابزار است؛ این روشی نوآورانه برای بهبود روابط انسانی، ارتقای کیفیت کوچینگ، و ایجاد تحول در زندگی مراجعان است. این ابزار به کوچ‌ها امکان می‌دهد که مراجعان خود را عمیق‌تر درک کنند، روابطی مبتنی بر احترام و اعتماد ایجاد کنند و راه‌حل‌هایی منحصر به فرد و مؤثر ارائه دهند. تسلط بر MBTI برای کوچ‌هایی که تدریس کوچینگ را نیز برعهده دارند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. زیرا این شناخت نه تنها یادگیری را تسهیل می‌کند، بلکه در ایجاد تجربه‌ای ماندگار برای دانشجویان نقش کلیدی ایفا می‌کند.

آیا آماده‌اید تا کوچینگ خود را به سطحی بی‌نظیر ارتقا دهید؟



زبان زندگی برای

درک بهتر و ارتباط موثر ارتباط بدون خشونت (NVC)



سودا محجوب

کوچ حرفه‌ای سطح PCC، کوچ اجرایی مدیران
با رویکرد NVC، مدرس رهبری کسب‌وکار



امروزه ارتباطات انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در زندگی شخصی و حرفه‌ای محسوب می‌شود. اما غالباً، روش‌های سنتی ارتباط، به جای تقویت روابط، باعث ایجاد سوءتفاهم، تعارض و حتی قطع ارتباط می‌شوند. مارشال روزنبرگ، روان‌شناس و کوچ برجسته، در کتاب خود **Nonviolent Communication | A Language of Life** روشی بدیع و تحول‌آفرین را معرفی می‌کند که به افراد کمک می‌کند ارتباطات خود را به سمت همدلی، درک متقابل و نیازمحوری هدایت کنند. این رویکرد که به نام ارتباط بدون خشونت (NVC) شناخته می‌شود، نه تنها به کاهش خشونت و تعارض در روابط کمک می‌کند، بلکه بستری برای رشد شخصی و توسعه سازمانی فراهم می‌آورد.

ارتباط بدون خشونت فراتر از یک روش ارتباطی ساده است. این رویکرد بر پایه چهار عنصر کلیدی بنا شده که شامل مشاهده بدون قضاوت، بیان احساسات، شناسایی نیازها و ارائه درخواست‌های واضح است. این عناصر به افراد امکان می‌دهند تا به جای واکنش‌های غیرسازنده، با آگاهی و همدلی به شرایط پاسخ دهند. هدف اصلی NVC، ایجاد ارتباطاتی است که نیازهای همه طرفین را مدنظر قرار داده و به راه‌حل‌های برد-برد منتهی شود.

در این مقاله، با بررسی اصول و فلسفه NVC، مؤلفه‌های اصلی آن، کاربردهای عملی در زندگی

روزمره، نگاهی جامع به این زبان زندگی خواهیم داشت. همچنین، تأثیرات مثبت NVC در توسعه فردی و سازمانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. این مقاله راهنمایی عملی برای درک و اجرای این روش ارتباطی تحول‌آفرین ارائه می‌دهد.

پیشینه و فلسفه NVC

روزنبرگ با الهام و متأثر از نگرش انسان‌گرایی در روان‌شناسی و آموزه‌هایی از مهاتما گاندی درباره ارتباطات غیرتهاجمی و تأثیرات گسترده فرهنگ بر رفتارهای انسانی، این مدل را طراحی کرد. هدف اصلی او کمک به افراد برای برقراری ارتباطاتی بود که نیازهای انسانی را در اولویت قرار داده و از چرخه‌های خشونت‌آمیز کلامی و غیرکلامی جلوگیری کنند.

فلسفه NVC بر این باور است که تمام انسان‌ها دارای نیازهای مشترکی هستند که زیربنای احساسات و رفتارهای آن‌ها را تشکیل می‌دهند. زمانی که این نیازها نادیده گرفته شوند، تعارض و خشونت جایگزین همدلی و درک متقابل می‌شود. به اعتقاد روزنبرگ، خشونت تنها به معنای فیزیکی آن نیست، بلکه هر نوع رفتار، گفتار یا تفکری که از ارزش‌ها و نیازهای مشترک انسان‌ها فاصله بگیرد، می‌تواند به خشونت منجر شود.

در قلب NVC، همدلی و توجه به احساسات و نیازهای دیگران قرار دارد. این فلسفه بیان می‌کند که اگر افراد بتوانند با صداقت و بدون قضاوت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، بسیاری از مشکلات و سوءتفاهم‌ها قابل حل خواهند بود. روزنبرگ معتقد بود که زبان و نحوه بیان، نقش کلیدی در ایجاد یا کاهش خشونت دارد. به همین دلیل، او NVC را به عنوان یک «ابزار ارتباطی» معرفی کرد که در ایران به «زبان زندگی» معروف است و متمرکز بر ارتباطات مبتنی بر همدلی، صداقت و شفافیت است. بنابراین، NVC نه تنها یک رویکرد ارتباطی، بلکه یک فلسفه زندگی است که بر مبنای نیازهای مشترک انسانی و همدلی عمیق شکل گرفته است.



مشاهده بدون قضاوت

اولین گام در NVC است.

این مؤلفه تأکید دارد که

افراد باید موقعیت‌ها را

بدون ارزیابی، قضاوت یا

برچسب‌گذاری مشاهده

کنند. به عبارت دیگر،

تفاوت بین آنچه واقعاً

اتفاق افتاده است و

تفسیری که از آن داریم،

تشخیص داده شود.

این رویکرد به افراد کمک می‌کند تا به جای واکنش‌های خشونت‌آمیز، به دنبال راه‌حلهایی باشند که منافع طرفین را تأمین کند.

مؤلفه‌های اصلی NVC

تجربه‌های زندگی شخصی مارشال روزنبرگ او را به این درک مهم رساند که زبان تأثیر بسزایی بر ایجاد یا فرو نشاندن همدلی و ارتباطات انسانی دارد. به عبارتی، او به این نتیجه رسید که انتخاب دقیق چند واژه یا جمله می‌تواند تنش ایجاد شده میان دو نفر را کاهش دهد یا برعکس، آتش درگیری را شعله‌ور کند و باعث آسیب‌دیدگی هر دو طرف شود. در زبان فارسی نیز از اصطلاحاتی نظیر «زخم زبان» استفاده می‌کنیم که نشان‌دهنده‌ی این واقعیت است که کلمات و زبان می‌توانند پیامدهایی عمیق و ماندگار داشته باشند. اگر این نکته را بپذیریم، دیگر نمی‌توان خشونت را صرفاً به نوع فیزیکی آن محدود کرد. ضرورت ندارد کسی با چوب به سرما بزند یا چاقویی به بدن ما فرو کند تا بتوانیم بگوییم هدف خشونت قرار گرفته‌ایم.



کلمات، عبارات و حتی نشانه‌های غیرکلامی نیز می‌توانند مصداق خشونت باشند. به علاوه، اگر خشونت کلامی مهار نشود، می‌تواند به پیدایش خشونت فیزیکی نیز بینجامد.

بر مبنای این نگرش، روزنبرگ مفهوم «ارتباط بدون خشونت» را معرفی کرد و تلاش کرد چارچوبی ارائه دهد که به دیگران کمک کند به سؤالات زیر پاسخ دهند:

«آیا فردی در تعامل با من به صورت خشن عمل کرده است؟»

«آیا من در ارتباط با دیگران، به خصوص در کلام، رفتار خشونت‌آمیزی داشته‌ام؟»

«آیا در گفت‌وگوهای درونی با خودم، به خودم آسیب می‌زنم یا با خودم به شکل خشن رفتار می‌کنم؟»

او پیشنهاد کرد که برای پاسخ به این سؤالات، ارتباطات را بر اساس یک مدل چهار بخشی مورد ارزیابی قرار دهیم که هر کدام نقشی کلیدی در بهبود کیفیت ارتباطات و تقویت همدلی دارند:

● مشاهده بدون قضاوت

مشاهده بدون قضاوت اولین گام در NVC است. این مؤلفه تأکید دارد که افراد باید موقعیت‌ها را بدون ارزیابی، قضاوت یا برچسب‌گذاری مشاهده کنند. به عبارت دیگر، تفاوت بین آنچه واقعاً اتفاق افتاده است و تفسیری که از آن داریم، تشخیص داده شود. برای مثال، به جای گفتن «تو همیشه دیر می‌کنی»، می‌توان گفت: «در دو جلسه گذشته، تو ۱۵ دقیقه دیر آمدی.» این نوع بیان، از اظهاراتی که به قضاوت و تعمیم منتهی می‌شوند، اجتناب می‌کند و فضایی برای گفت‌وگوی سازنده فراهم می‌آورد.

● بیان احساسات

دومین مؤلفه NVC بر اهمیت شناسایی و بیان احساسات به شیوه‌ای شفاف و بدون تهاجم تأکید می‌کند. بسیاری از ما عادت داریم احساسات خود را مخفی یا به صورت غیرمستقیم بیان کنیم که این امر می‌تواند باعث سوء تفاهم و تعارض شود. روزنبرگ توصیه می‌کند که به جای سرزنش دیگران یا پنهان کردن احساسات، آن‌ها را صادقانه و با استفاده از جملاتی مانند «من احساس می‌کنم...» بیان کنیم. برای مثال، به جای گفتن «تو مرا عصبانی کردی»، می‌توان گفت: «من احساس خشم می‌کنم چون نیاز دارم وقت بیشتری برای انجام کارها داشته باشم.» این روش نه تنها به شفاف‌سازی احساسات کمک می‌کند، بلکه دیگران را به همدلی و پاسخ مناسب ترغیب می‌کند.

● شناسایی نیازها

در فلسفه NVC، احساسات همواره به نیازهای تحقق‌یافته یا تحقق‌نیافته مربوط هستند. شناسایی و بیان نیازها، مؤلفه‌ای کلیدی در این رویکرد است. وقتی نیازهای واقعی پشت احساسات

را شناسایی می‌کنیم، ارتباطات ما به جای سرزنش، بر اساس درک متقابل شکل می‌گیرد. برای مثال، اگر فردی احساس خستگی می‌کند، ممکن است نیاز او به استراحت یا حمایت بیشتر باشد. یا اگر فردی احساس ناامیدی می‌کند، ممکن است نیاز او به توجه یا احترام باشد. شناسایی و بیان این نیازها به ما کمک می‌کند تا از گفتارهایی که ممکن است تهدیدآمیز یا تهاجمی باشند، اجتناب کنیم و فضای گفت‌وگوی صمیمانه‌ای ایجاد کنیم.

● درخواست واضح و مشخص

چهارمین مؤلفه NVC بر اهمیت ارائه درخواست‌های واضح و غیرتهدیدآمیز تمرکز دارد. بسیاری از افراد بدون مشخص کردن خواسته‌های خود، انتظار دارند دیگران به نیازهایشان پاسخ دهند. این امر می‌تواند منجر به سوءتفاهم و ناکامی شود. در NVC، درخواست‌ها باید به گونه‌ای بیان شوند که:

واضح و مشخص باشند.

قابل اجرا و عملی باشند.

به جای ایجاد اجبار، به دیگران حق انتخاب بدهند.

برای مثال، به جای گفتن «باید به من توجه کنی»، می‌توان گفت: «می‌توانی چند دقیقه وقت بگذاری و به صحبت‌های من گوش دهی؟». این نوع درخواست، از ایجاد تنش جلوگیری کرده و به دیگران فرصت می‌دهد تا با آزادی و تمایل به خواسته پاسخ دهند.

● کاربردهای عملی NVC در زندگی روزمره

ارتباط بدون خشونت (NVC) یک رویکرد عملی و کارآمد است که در زندگی روزمره افراد، نقشی کلیدی در بهبود روابط شخصی و حرفه‌ای ایفا می‌کند. در ادامه، برخی از کاربردهای اصلی NVC در موقعیت‌های مختلف زندگی بررسی می‌شود.

● ارتباط در روابط شخصی

روابط نزدیک مانند خانواده و دوستان، معمولاً بیشترین تأثیر را از کیفیت ارتباطات ما می‌پذیرند. در این روابط، NVC می‌تواند به کاهش

تعارضات، افزایش صمیمیت و ایجاد فضایی امن برای بیان احساسات کمک کند. برای مثال، اگر یکی از اعضای خانواده رفتار یا گفتاری داشته باشد که موجب ناراحتی شود، به جای استفاده از سرزنش یا انتقاد، می‌توان از چهار مؤلفه NVC بهره گرفت:

مشاهده: «وقتی دیدم ظرف‌های غذا روی میز مانده‌اند...»

احساس: «احساس خستگی و ناامیدی کردم...»

نیاز: «نیاز دارم که در کارهای خانه به من کمک شود...»

درخواست: «می‌توانی ظرف‌ها را بعد از غذا جمع کنی؟»

این نوع بیان، به جای ایجاد تنش، فضایی برای گفت‌وگوی سازنده فراهم می‌آورد.

● کاربرد در محیط کار

در محیط‌های کاری، NVC ابزار قدرتمندی برای بهبود روابط بین همکاران، مدیران و کارکنان است. این رویکرد به کاهش سوءتفاهم‌ها و افزایش همکاری کمک می‌کند. به عنوان مثال، در مواجهه با یک همکار که کار خود را به موقع انجام نداده است، به جای انتقاد، می‌توان گفت:

مشاهده: «متوجه شدم که گزارش هنوز ارسال نشده است...»

احساس: «احساس نگرانی می‌کنم...»

نیاز: «نیاز دارم که پروژه‌ها به موقع تحویل داده شوند...»

درخواست: «می‌توانی تا پایان امروز گزارش را ارسال کنی؟»

این روش، همدلی و احترام را تقویت کرده و از ایجاد تعارض جلوگیری می‌کند.

● حل تعارضات و میانجی‌گری

یکی از مهم‌ترین کاربردهای NVC در زندگی روزمره، حل تعارضات و میانجی‌گری بین افراد است. این روش به جای تمرکز بر سرزنش یا پیدا کردن مقصر، به شناسایی نیازهای طرفین و یافتن راه‌حل‌های مشترک کمک می‌کند. برای مثال، در یک مشاجره



NVC در قلب خود ما را به

دور شدن از قضاوت‌ها،

سرزنش‌ها و رفتارهای

واکنشی دعوت می‌کند

و به جای آن، تمرکز بر

درک متقابل، همدلی و

بیان شفاف خواسته‌ها

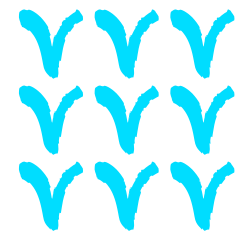
را پیشنهاد می‌دهد. این

رویکرد، فراتر از یک ابزار

ارتباطی ساده، نوعی تغییر

نگرش عمیق به زندگی و

ارتباطات انسانی است.



میان دو دوست:

- ✱ طرفین تشویق می‌شوند که احساسات و نیازهای خود را شفاف بیان کنند.
- ✱ تمرکز از سرزنش یکدیگر به سمت درک متقابل تغییر می‌کند.
- ✱ راه‌حلهایی که نیازهای هر دو طرف را برآورده می‌کنند، پیشنهاد می‌شود.
- ✱ این رویکرد، روابط را تقویت کرده و به جایگاه برد-برد منتهی می‌شود.

● تربیت فرزندان

در فرزندپروری، NVC می‌تواند به والدین کمک کند تا ارتباطی سالم و حمایتی با فرزندان خود برقرار کنند. این روش به کودکان یاد می‌دهد که احساسات و نیازهای خود را بشناسند و به روشی محترمانه بیان کنند. برای مثال، اگر کودکی اتاق خود را مرتب نکرده است، والدین می‌توانند بگویند:

مشاهده: «می‌بینم که وسایل در اتاق پراکنده است...»

احساس: «احساس ناامیدی می‌کنم...»

نیاز: «نیاز دارم که خانه مرتب باشد...»

درخواست: «می‌توانی تا عصر وسایلت را مرتب کنی؟»

این شیوه، از انتقادهای مخرب جلوگیری کرده و کودکان را به پذیرش مسئولیت تشویق می‌کند.

● ارتباط با خود

NVC نه تنها در ارتباط با دیگران، بلکه در تعامل با خود نیز کاربرد دارد. این رویکرد به افراد کمک می‌کند تا نیازها و احساسات خود را بهتر بشناسند و با خودشان با مهربانی و همدلی رفتار کنند. برای مثال، در مواجهه با ناکامی شخصی، به جای انتقاد از خود، می‌توان از NVC برای شناسایی احساسات و نیازها استفاده کرد و راه‌حلی مبتنی بر خودشفقتی یافت.

NVC و توسعه فردی و سازمانی

ارتباط بدون خشونت (NVC) به عنوان رویکردی مبتنی بر همدلی، صداقت و درک متقابل، نه تنها در توسعه فردی بلکه در تحول و پیشرفت سازمانی نیز نقشی کلیدی ایفا می‌کند. این روش که بر پایه شناخت احساسات و نیازهای انسانی شکل گرفته است، ابزاری قدرتمند برای ارتقای کیفیت ارتباطات و تعاملات در هر دو سطح فردی و سازمانی ارائه می‌دهد.

در سطح فردی، NVC به افراد کمک می‌کند تا به خودآگاهی عمیق‌تری دست یابند. این خودآگاهی شامل شناسایی احساسات واقعی، کشف نیازهای اساسی پشت این احساسات و انتخاب واکنش‌هایی است که با ارزش‌ها و اهداف شخصی همسو باشد. برای مثال، فردی که با احساس ناامیدی مواجه است، به جای سرزنش دیگران یا خود، می‌تواند از طریق NVC نیازهای پنهان خود

را شناسایی کند؛ نیازهایی همچون امنیت، آرامش یا حمایت. این شفافیت درونی، زمینه‌ساز بهبود مهارت‌های ارتباطی، تقویت هوش هیجانی و افزایش رضایت فردی می‌شود. همچنین، این روش به افراد می‌آموزد که به جای انتقاد از خود، با خودشفقتی رفتار کنند و برای رفع نیازهای خود گام‌های عملی بردارند.

در سطح سازمانی، NVC چارچوبی کارآمد برای بهبود فرهنگ و عملکرد سازمان‌ها فراهم می‌کند. این رویکرد با تقویت همدلی و شفافیت، به مدیران و کارکنان اجازه می‌دهد تا ارتباطاتی مبتنی بر اعتماد و احترام ایجاد کنند. برای نمونه، در محیط‌هایی که تنش‌ها و تعارضات اجتناب‌ناپذیر هستند، استفاده از NVC به جای سرزنش یا دفاع از خود، فضایی برای درک متقابل و حل مسئله فراهم می‌کند. چنین فضایی نه تنها به کاهش سوءتفاهم‌ها و افزایش روحیه تیمی کمک می‌کند، بلکه بهره‌وری و خلاقیت را نیز ارتقا می‌دهد.

NVC همچنین در مدیریت تعارضات سازمانی کاربرد گسترده‌ای دارد. در شرایطی که اختلاف نظر میان اعضای تیم یا بخش‌های مختلف یک سازمان وجود دارد، این رویکرد به شناسایی نیازهای مشترک و یافتن راه‌حل‌های برد-برد کمک می‌کند. به جای تمرکز بر مشکلات، اعضا تشویق می‌شوند تا بر نیازها و راه‌حل‌ها تمرکز کنند. این فرآیند موجب تقویت روابط کاری، کاهش استرس و افزایش انگیزه کارکنان می‌شود. علاوه بر این، NVC در تقویت فرهنگ سازمانی نقشی حیاتی دارد. سازمان‌هایی که اصول NVC را در رویه‌های خود ادغام می‌کنند، محیط‌هایی ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس امنیت، ارزشمندی و حمایت می‌کنند. این نوع فرهنگ، نه تنها به جذب و نگهداشت استعدادها کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز موفقیت پایدار سازمان نیز می‌شود.

کلام آخر

ارتباط بدون خشونت (NVC) به عنوان یک روش کاربردی برای بهبود کیفیت زندگی فردی و اجتماعی، چارچوبی منحصر به فرد برای

چطور کوچینگ می‌تواند به شما و ذینفعانتان در تحلیل کسب و کار کمک کند؟

سفر کوچینگ در مسیر تحلیل کسب و کار



دکتر محمد مهدی لطیفی

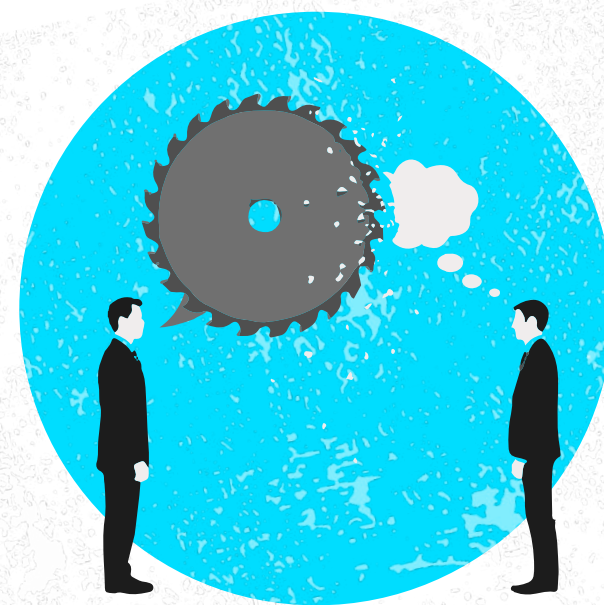
کوچ Business Analysis، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران



ایجاد ارتباطات شفاف، انسانی و همدلانه ارائه می‌دهد. این رویکرد، که از مفاهیم عمیق روانشناسی انسانی الهام گرفته شده است، ابزارهایی در اختیار ما قرار می‌دهد تا با درک بهتر احساسات و نیازهای خود و دیگران، روابطی سازنده‌تر و صلح‌آمیزتر ایجاد کنیم.

NVC در قلب خود ما را به دور شدن از قضاوت‌ها، سرزنش‌ها و رفتارهای واکنشی دعوت می‌کند و به جای آن، تمرکز بر درک متقابل، همدلی و بیان شفاف خواسته‌ها را پیشنهاد می‌دهد. این رویکرد، فراتر از یک ابزار ارتباطی ساده، نوعی تغییر نگرش عمیق به زندگی و ارتباطات انسانی است. در سطح فردی، NVC می‌تواند منجر به خودآگاهی بیشتر، رشد شخصی و ایجاد روابطی معنادار شود. در سطح اجتماعی و سازمانی، این روش قابلیت‌های منحصربه‌فردی برای تقویت همکاری، کاهش تعارضات و ایجاد فرهنگ‌هایی مبتنی بر اعتماد و احترام فراهم می‌کند. با تکیه بر این اصول، NVC به ما یادآوری می‌کند که در مرکز هر ارتباط انسانی، نیاز به همدلی و درک متقابل قرار دارد.

به‌طور کلی، ارتباط بدون خشونت مسیری است به سوی خلق دنیایی که در آن ارتباطات نه تنها ابزاری برای انتقال اطلاعات، بلکه وسیله‌ای برای پرورش پیوندهای انسانی است. پذیرش و تمرین این رویکرد، تحولی عمیق در کیفیت زندگی فردی و جمعی ایجاد می‌کند و ما را به سوی دنیایی همدل‌تر، صلح‌آمیزتر و انسانی‌تر هدایت می‌کند. ▶



مزایای کوچینگ در تحلیل کسب و کار

کوچینگ در تحلیل کسب و کار می‌تواند تأثیرات مثبت زیادی بر روی صاحبان کسب و کار، ذینفعان و خود کسب و کار داشته باشد. کوچینگ می‌تواند کیفیت و وضوح نیازمندی‌ها و راه‌حل‌ها را بهبود بخشد، ریسک‌ها و هزینه‌های خطاها را کاهش دهد و رضایت ذینفعان را افزایش دهد. علاوه بر این، کوچینگ می‌تواند همکاری و ارتباط بین تیم‌های پروژه و ذینفعان را تقویت کند، سرعت اجرای راه‌حل‌ها و پذیرش آن‌ها را افزایش دهد و فرهنگ یادگیری و بهبود را ایجاد نماید. در نهایت، کوچینگ در تحلیل کسب و کار می‌تواند به کسب و کارها و ذینفعانشان کمک کند تا به اهداف خود برسند و ارزش ایجاد کنند. به منظور تحلیل و توسعه صحیح یک کسب و کار، می‌توان از قدرت کوچینگ برای بهبود مهارت‌ها، عملکرد و نتایج کسب و کار به عنوان یک تحلیل‌گر کسب و کار استفاده کرد.

به منظور استفاده حداکثری از مهارت‌های کوچینگ در تحلیل کسب و کار، می‌تواند گام‌های زیر را به ترتیب انجام داد:

۱. در اولویت اول قرار دادن برند شخصی

زمانی که کوچینگ در تحلیل کسب و کار را آغاز می‌کنید، اولویت باید ساختن برند شخصی خود شما باشد چراکه افراد بیشتر تمایل دارند با شما به عنوان صاحب کسب و کار ارتباط برقرار کنند، تا با کسب و کار شما به تنهایی. اگر مخاطبان، شما را به عنوان فردی با دانش در حوزه کسب و کار و قادر به ارائه نتایج مطلوب ببینند، با شما ارتباط بلندمدت برقرار خواهند کرد. بنابراین، اطمینان حاصل کنید که تخصص و خدمات کسب و کار شما در پلتفرم‌های مرتبط قابل مشاهده باشند.

۲. حرفه‌ای عمل کردن

خدمات خود را به عنوان بخشی از یک کسب و کار حرفه‌ای معرفی کنید. هنگام ارتباط با مشتریان بالقوه کسب و کار، از زبان «ما» استفاده کنید تا حرفه‌ای بودن کسب و کار را نشان

کوچینگ فرآیندی مهم به منظور توانمندسازی افراد است تا با استفاده از آن بتوانند به هدف خاص خود برسند یا عملکردشان را بهبود بخشند. در تحلیل کسب و کار، کوچینگ می‌تواند به اشکال مختلفی مطرح شود، از جمله کوچینگ هم‌تیمی‌ها که در آن می‌توانید تجربیات و بینش‌های خود و کسب و کارتان را با یک تحلیل‌گر کسب و کار که مهارت‌ها و تجربه‌های مشابه یا مکملی دارد، به اشتراک بگذارید. کوچینگ خارجی زمانی است که شما یک کوچ متخصص استخدام می‌کنید که می‌تواند به شما در پرورش مهارت‌ها، نگرش و اعتماد به نفس‌تان به عنوان یک تحلیل‌گر کسب و کار کمک کند. کوچینگ به طرق مختلفی می‌تواند برای تحلیل‌گران کسب و کار بسیار مفید باشد از جمله ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های آن‌ها در زمینه‌هایی نظیر استخراج داده‌ها، تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی، اعتبارسنجی و یا برقراری ارتباطات. کوچینگ همچنین می‌تواند دانش و دیدگاه‌های تحلیل‌گران کسب و کار را در حوزه‌های مختلف روش‌شناسی، ابزارهای تحلیل یا تکنیک‌های تحلیل توسعه دهد. علاوه بر این، کوچینگ می‌تواند اعتماد به نفس و انگیزه را برای حل مشکلات پیچیده و ارائه راه‌حل‌های با ارزش توسط تحلیل‌گران کسب و کار افزایش دهد. همچنین، می‌تواند فرصت‌ها و پیشرفت‌های شغلی را با ایجاد یک شبکه تحلیلی‌گری بهبود بخشد و در نهایت، به توسعه خودآگاهی و هوش هیجانی تحلیل‌گران کمک کند تا بتوانند احساسات، استرس و روابط موجود را مدیریت کنند.

راهنمایی ذینفعان در تحلیل کسب و کار

راهنمایی کردن ذینفعان در تحلیل کسب و کار می‌تواند هم برای کسب و کار و هم برای آن‌ها بسیار مفید باشد. به عنوان یک تحلیل‌گر کسب و کار، می‌توان به ذینفعان کمک کرد تا نیازها، خواسته‌ها و انتظاراتشان را برای پروژه‌ها مشخص کنند، با کسب و کار و سایر ذینفعان همکاری نمایند، به طور مؤثری نیازمندی‌ها را دریافت، تحلیل و تأیید کنند، ارزش شیوه‌ها و تکنیک‌های تحلیل کسب و کار را درک کنند، و از پروژه یا راه‌حل در طول چرخه حیاتش پشتیبانی نمایند. به منظور انجام این کار، مهم است که اعتماد و رابطه خوبی با ذینفعان ایجاد کرد، به نگرانی‌ها، چالش‌ها و بازخورد آن‌ها توجه نمود، و تخصص، تجربه و مشارکت آن‌ها را به رسمیت شمرد. همچنین، استفاده از سؤالات باز، پرسش‌گرانه و شفاف می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا اهداف، فرضیات و معیارهای خودشان در تحلیل کسب و کار را به خوبی بیان کنند. همچنین باید راهنمایی و پشتیبانی‌هایی به آن‌ها ارائه داد و دانش، بینش‌ها و پیشنهادات کسب و کار را با ذینفعان به اشتراک گذاشت. باید ابزارها، منابع و مثال‌هایی به ذینفعان ارائه شود تا فهم و دخالتشان در مفاهیم تحلیل کسب و کار راحت‌تر شود.



زمانی که کوچینگ در تحلیل

کسب و کار را آغاز می‌کنید،

اولویت باید ساختن برند

شخصی خود شما باشد

چراکه افراد بیشتر تمایل

دارند با شما به عنوان

صاحب کسب و کار ارتباط

برقرار کنند، تا با کسب و کار

شما به تنهایی.

دهید و نشان دهید که قیمت‌گذاری شما توجیه‌پذیر است. وقتی با مشتریان ارتباط می‌گیرید، از شماره‌تماس، ایمیل یا ابزارهای ارتباطی رسمی و شرکتی خود استفاده کنید | از این طریق موجب ارتقای برند کسب‌وکار شوید.

۳. ایجاد ساختار قیمت

یک بازه قیمتی ساختارمند و حرفه‌ای تهیه کنید که خدمات و جزئیات کسب‌وکار شما را مشخص کند. به عنوان مثال، اگر کسی در لینکدین درباره مشاوره کسب‌وکار سوال کند، این ساختار قیمتی از پیش تهیه شده را با او به اشتراک بگذارید تا با قیمت‌گذاری و نحوه ارائه خدمات شما آشنا شوند. سپس می‌توانید با آن‌ها تماس‌هایی برقرار کنید تا نیازهای کسب‌وکاری آنها را متوجه شوید. در قیمت‌گذاری می‌توانید تخفیف‌های احتمالی ۵ تا ۱۰ درصدی را برای خدمات کسب‌وکار در نظر بگیرید تا از این طریق برای مشتریان مشکل‌پسند جذاب باشید.

۴. استفاده از خدمات رایگان به عنوان یک استراتژی جذاب در قیف بازاریابی

اگر خدمات رایگان مانند وبینارها، کارگاه‌ها یا کلاس‌های آموزشی ارائه می‌دهید، اطمینان حاصل کنید که بخشی از یک قیف فروش بزرگتر برای کسب‌وکار شما هستند. از این فعالیت‌ها برای جذب شرکت‌کنندگانی استفاده کنید که در محافل مختلف می‌توانند پیشنهادات قیمتی شما را ببینند و در عین حال متوجه شوند که می‌توانند از خدمات رایگان بهره‌مند شوند. بین فعالیت‌های رایگان برای ساخت برند کسب‌وکار و فعالیت‌های درآمدزا مانند فروش و بازاریابی تمایز قائل شوید. یک پرزنت قوی برای تبدیل مشتریان به خریداران ضروری است. به منظور توسعه کسب‌وکار، کافی است مهارت‌های بازاریابی و فروش را به اندازه کافی استفاده کنید و برای مشتریان ارزش ایجاد نمایید.

۵. توسعه شبکه کسب‌وکار و هدف‌گذاری برای مشتریان ایده‌آل

مخاطبان هدف خود را بشناسید و پیشنهادات خود را بر اساس خواسته‌های آن‌ها تنظیم کنید. به عنوان مثال، به عنوان یک تولیدکننده پوشک، مشتریان ایده‌آل شما احتمالاً آقایان و خانم‌های متأهلی هستند که فرزند دارند. شبکه‌های اجتماعی و انجمن‌های تخصصی می‌تواند منابع ارزشمندی برای این سرخ‌ها باشند. برای مشتریان محلی، به مدل‌های کوچینگ مقرون‌به‌صرفه یک به چند فکر کنید، نه جلسات یک به یک، که ممکن است با ظرفیت درآمدی مشتریان همخوانی نداشته باشد یا درآمدش ارزش زمان شما را نداشته باشد.

۶. کوچینگ کلان

کوچینگ یک به یک زمان‌بر است و مسیر سریعی جهت دستیابی به ارزش در کسب‌وکار نیست. در واقع کوچینگ یک برنامه برای دستیابی سریع به ارزش نیست. کوچینگ باید کلان باشد، یعنی باید برای بهبود پیشنهادات خود، یادگیری از مشتریان، آزمایش مدل‌های مقیاس‌پذیر یک به چند یا

استفاده از شرکای متعدد جهت ارائه ارزش به مشتریان استفاده کنید. از فناوری‌های به‌روز استفاده کنید و به‌طور مداوم پیشنهاد ارزش خود را بهبود ببخشید تا رشد پایدار کسب‌وکار را تضمین نمایید. برای دستیابی به این اهداف می‌توانید به برگزاری جلسات بررسی میدانی کوچینگ یا جلسات دریافت بازخورد فکر کنید تا ببینید چه چیزی را واقعاً باید برای کسب‌وکار بهبود دهید.

۷. ایجاد حداکثر ارزش عمر مشتری

بسیاری از مشتریان ممکن است تنها برای انعقاد یک قرارداد با کسب‌وکار ارتباط بگیرند. به منظور حفظ آن‌ها برای کسب‌وکار، به ارائه برنامه‌های کوچینگ گروهی با نرخ‌های تخفیف‌دار فکر کنید. اگر آن‌ها در تجربه اولیه خود با کسب‌وکار ارزش مناسبی دریافت کنند، ممکن است مایل باشند سفر خود را با شما ادامه دهند. دائماً به فکر اقناع خواسته‌های آن‌ها باشید، از طریق ایمیل، تلفن یا شبکه‌های اجتماعی مطالب مفید و مرتبط با کسب‌وکار برای آن‌ها ارسال کنید. حتی اگر خودتان فرصت انجام این کار را ندارید، می‌توانید از کسب‌وکارهای واسطه بخواهید که این کار را به نمایندگی از شما انجام دهند. با انجام این فعالیت‌های می‌توانید حداکثر ارزش را برای مشتریان کسب‌وکار ایجاد کنید.

۸. توسعه استراتژیک کسب‌وکار

انجام بازاریابی امیدوارانه برای کسب‌وکار، یعنی ایجاد این تصور که مشتریان به‌طور طبیعی شما و کسب‌وکارتان را پیدا خواهند کرد، استراتژی بازاریابی صحیحی نیست. از اتکا به بازاریابی امیدوارانه پرهیز کنید؛ به جای آن، خدمات کسب‌وکار را به‌طور فعال و استراتژیک در کانال‌ها و جوامع خود منتشر نمایید. از افراد و مؤسسات حرفه‌ای و تأثیرگذار برای ترویج خدمات کسب‌وکار استفاده کنید. با این حال، قبل از اینکه فعالیت‌های کسب‌وکارتان را گسترش دهید، اطمینان حاصل نمایید که ساختار داخلی کسب‌وکارتان قوی است. از اولین مشتریان خود برای بهبود قیمت‌گذاری، سیاست‌ها و پیشنهاد ارزش‌تان استفاده کنید.

کلام آخر

در پایان، فضای کوچینگ در تحلیل کسب‌وکار بسیار رقابتی است. برندهای شخصی و شرکتی معتبر در این زمینه بسیار زیاد بوده و به دلیل وجود موانع کم، کسب‌وکارهای جدید به صورت دائم در حال وارد شدن به این حوزه هستند. بقا، موفقیت و گسترش در این فضا به انعطاف‌پذیری، توسعه مستمر، انطباق برای مدیریت چالش‌ها، دستیابی به رشد و گسترش مؤثر کسب‌وکار نیاز دارد ▶

چیستی، چرایی و کاربردهای اخلاق در کوچینگ (کوچینگ اخلاقی)

اخلاق اغلب به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و اصول برای حمایت از تصمیم‌گیری و توجیه اقدامات تعریف می‌شود. اخلاق را می‌توان آیینی‌ای از زمانه و زمینه‌های خود دانست که با تحولات اجتماعی تغییر می‌کند. در پرداختن به اخلاق، به‌طور کلی، و اخلاق در کوچینگ به‌طور خاص، موضوعات مختلفی مطرح است، از تعریف و تثبیت چیزها با خطر کنار گذاشتن اخلاق، تا پرسیدن سؤالات درست در زمان مناسب و از منظر درست (مشابه رویکرد کوچینگ).

اخلاق را می‌توان عملی انعکاسی-تأملی در نظر گرفت که همسویی رفتارهای انسانی را با احساس درستی یا متناسب بودن تسهیل می‌کند. اخلاق هم مناسب بودن یک عمل (آیا این یک رفتار بافضیلت است؟) و هم عواقب آن (چه خیر یا بدی ایجاد خواهد کرد؟) را در نظر می‌گیرد.

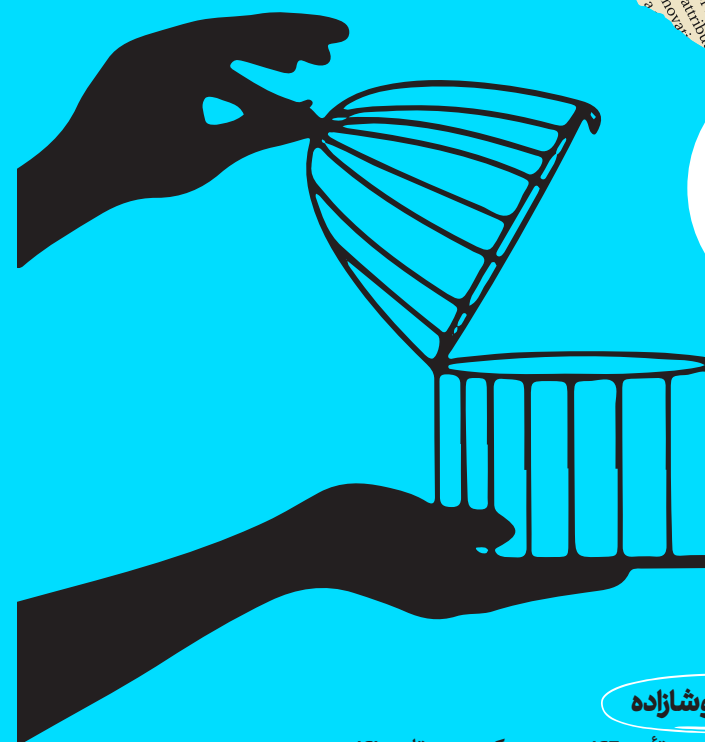
اخلاق‌مداری به دنبال ارائه یک پاسخ درست نیست. این را «نه یک پاسخ درست»، از «مناطق مقبولیت اخلاقی» می‌توان نامید؛ یعنی طیفی از راه‌حل‌ها در یک معضل اخلاقی که در آن مقبولیت هر انتخاب بستگی به وزن ارزش‌های مختلف متضاد، دارد. رویکردهای عمومی به اخلاق معمولاً فرض می‌کنند که جوهره اخلاق عبارت است از یک یا چند معضل که در آن باید بر اساس قواعدی آگاهانه یا ناخودآگاه انتخاب کنیم. از این منظر، دوراهی‌های اخلاقی زمانی رخ می‌دهند که یک نفر یا گروهی از مردم درباره انتخاب درست، اغلب زمانی که دو یا چند ارزش برای اولویت داشتن باهم رقابت می‌کنند، دچار تعارض می‌شوند. این ارزش‌ها ممکن است شخصی، سازمانی، اجتماعی و یا هر ترکیبی از این‌ها باشند.

اخلاق به چنین سؤالاتی می‌پردازد: چرا کاری را انجام می‌دهیم؟ چگونه کاری را انجام می‌دهیم؟ با چه نیتی آن را انجام می‌دهیم؟ زمینه (فرهنگ ملی یا تجربه زندگی‌مان) از چه راه‌هایی بر آنچه ما آن را اخلاقی می‌دانیم تأثیر می‌گذارد؟

تمامیت (یکپارچگی شخصیتی) و اخلاق پایه‌های همه مشاغل حمایت‌گرو از جمله کوچینگ (رهیاری) هستند. برای اینکه کوچینگ یک

کوچینگ و اخلاق

مروری بر دیدگاه‌های صاحب نظران درباره کوچینگ اخلاقی



دکتر علی کوشازاده

کوچ سطح دو مورد تأیید ICF و بیزینس کوچ مورد تأیید ICI،
پسادکتری مدیریت منابع انسانی، هیات علمی دانشگاه بجنورد



میدان عمل شکوفا باشد، رفتار اخلاقی برای همه کنشگران آن ضروری است. طرز فکر (ذهنیت) و عملکرد اخلاقی پایه و اساس روابط حرفه‌ای سالم است. اساساً یک کوچ همواره در فرآیند تبدیل شدن (از نوعی از بودن به نوع دیگری)، افزایش آمادگی اخلاقی و بلوغ، و عملکرد کوچینگ خود است. کوچ‌ها موظف‌اند با تمامیت و اخلاقی رفتار کنند؛ بنابراین، کوچ‌ها باید پیوسته بر روی خود و آگاهی اجتماعی خود کار کنند، محدوده‌های عمل خود را بشناسند، در عمل بر اساس آن آگاهی فروتن باشند، درک کنند که چگونه با قدرت تعامل دارند و از روابط دوگانه اجتناب کنند و یا آن‌ها را در مسیر مناسب هدایت نمایند. با پذیرش بیشتر کوچ‌ها برای مشارکت در این گفتگوهای مهم، جامعه کوچینگ در خدمت‌رسانی به جوامعی که به آن‌ها خدمت می‌کنند پیشرفت می‌کند.

اخلاق در روابط، زنده می‌شود. طبق تعاریف، کوچینگ نیز درون رابطه وجود دارد. انواع روابط در کوچینگ عبارت‌اند: رابطه با خود (کوچ با خود، مراجع با خود)، یک‌به‌یک (کوچ و مراجع با یکدیگر، کوچ با کوچ دیگر، کوچ با ناظر کوچینگ)، یک به بسیاری (کوچ با دینفعان، کوچ با سازمان حامی، کوچ با نهادهای اعتباربخش یا وابسته، کوچ با کوچ‌های دیگر، کوچینگ گروهی و تیمی، کوچینگ سازمانی)، بین فرهنگی، فراملی، یا با هوش مصنوعی. در هر کدام از این روابط، اخلاق و کوچینگ معنا و مصداق می‌یابد؛ بنابراین رعایت اخلاق در هر یک از این روابط اساسی است.

چگونگی (نوع بودن، عملکرد و داشته‌های) کوچ‌ها باید مبتنی بر اصول اخلاقی باشد که این ریشه در آموزش کوچینگ، تمارین انعکاسی منظم و نظارت (سوپروایزری) دارد. هنگامی که کوچ‌ها تعادل اخلاقی مورد نیاز را نادیده می‌گیرند، کوچینگ می‌تواند آسیب‌زا شود.

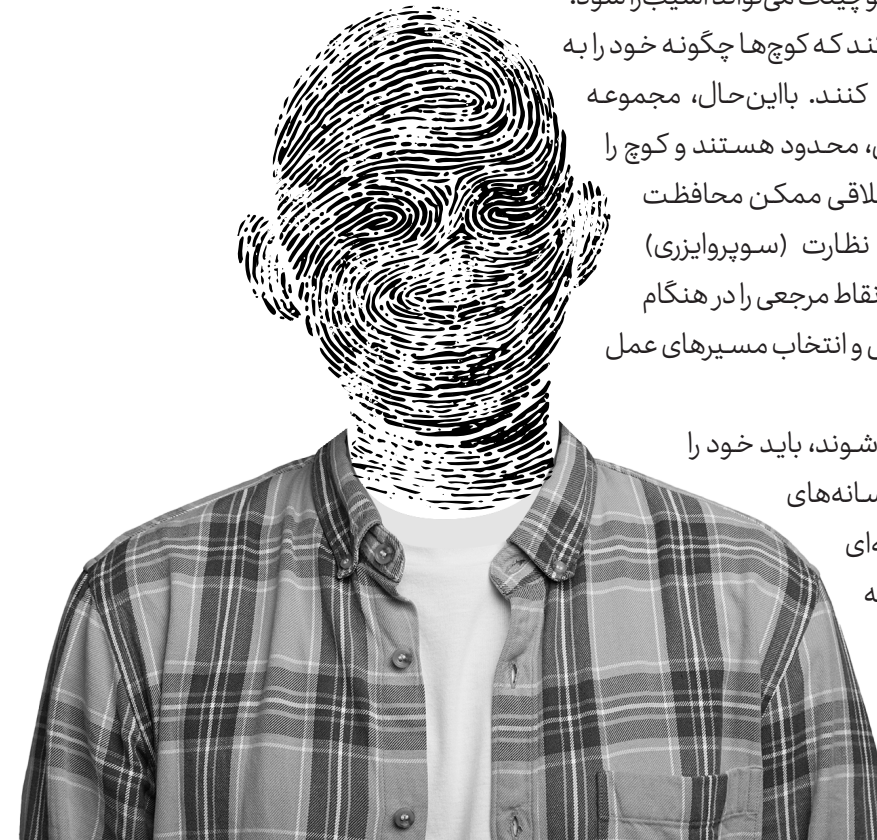
اخلاق همچنین باید راهنمایی کند که کوچ‌ها چگونه خود را به عنوان حرفه‌ای در جامعه معرفی کنند. با این حال، مجموعه اخلاقیات، ارزش‌ها یا اصول معین، محدود هستند و کوچ را از همه سناریوها یا دوره‌های اخلاقی ممکن محافظت نمی‌کنند. در مقابل، اخلاقیات، نظارت (سوپروایزری) کوچینگ و کدهای اخلاقی حرفه‌ای، نقاط مرجعی را در هنگام مشورت، تصمیم‌گیری، یا تشخیص و انتخاب مسیرهای عمل ممکن، فراهم می‌کنند.

هنگامی که کوچ‌ها وارد عمل می‌شوند، باید خود را

به صورت حرفه‌ای در گفتگوها، رسانه‌های

اجتماعی و یا وبسایت‌های حرفه‌ای

معرفی کنند. آن‌ها باید بیان کنند که



چه کسانی هستند و چه چیزی را از نظر اخلاقی وعده می‌دهند، به عبارت دیگر باید تعهدات اخلاقی خود را در قبال «آنچه و آنکه» خود را معرفی می‌کنند ابراز و احراز کنند. بندها و کدهای اخلاقی معمولاً در قراردادهای کوچینگ گنجانده می‌شود.

← دلایل گفتگو درباره اخلاق در کوچینگ در سه استدلال و منطق اصلی قابل طرح است:

۱. استدلال ابزاری: گفتگو درباره اخلاق در کوچینگ راهی ضروری برای تقویت یک حرفه نوظهور است که به ساختار و مقررات نیاز دارد (اخلاق شرط لازم برای انتقال کوچینگ از یک رشته التقاطی از کوچ‌های متنوع به یک حرفه تثبیت شده است). این استدلال ابزاری که اخلاق را یک امر هنجاری در نظر بگیریم، از جانب پژوهشگرانی که استدلال می‌کنند این لحن هنجاری درواقع پیچیدگی‌های عمل را رعایت نمی‌کند، مورد سؤال قرار گرفته است. این پژوهشگران استدلال کرده‌اند که «اخلاق را نمی‌توان صرفاً با خواندن یک کتاب به کار برد»، زیرا «دستورالعمل‌ها نمی‌توانند کوچ‌ها را برای مقابله با پیچ و تاب‌هایی که در عمل واقعی با آن مواجه می‌شوند مجهز کنند».

۲. استدلال سیاسی-اجتماعی: گفتگوی اخلاقی با توجه به مسائل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و محیطی گسترده‌تر که کوچینگ از آن استقبال می‌کند، یک الزام است. در برابر مسائلی مانند نابرابری‌ها و معایب اجتماعی، افراط در رفتارهای شرکتی، تغییرات زیست‌محیطی، بحران‌های اقتصادی، حکمرانی‌های نامطلوب، که نمونه‌هایی از چرخش سیاسی-اجتماعی در اخلاق هستند، کوچ‌ها تشویق می‌شوند تا به عنوان یک شهروند اخلاقی عمل کنند. در مجموع، با مطرح شدن این مسائل در مقیاس «تصویر بزرگ‌تر»، اخلاق در کوچینگ از صرفاً راهی برای تقویت حرفه کاملاً تعریف شده، به یک الزام اجتماعی-سیاسی با توجه به زمینه جهانی که کوچ‌ها در آن فعالیت می‌کنند، حرکت می‌کند.

۳. استدلال حضور سراسری: اخلاق در همه جا وجود دارد و ما را احاطه کرده است، در رابطه ما با خود، دیگر انسان‌ها و پدیده‌های جهان (دیدگاه کل نگر)، بدون توجه به آنچه انجام می‌دهیم. اخلاق، ذاتی هر کاری است که انجام می‌دهیم و نه محدود به «لحظه‌های خاص و دشواری از انتخاب» (دیدگاه محدودگر). اخلاق در کوچینگ می‌تواند به «آگاهی معرفتی» ما، درگیر کردن مسئولیت‌هایمان درباره چارچوب‌ها و مدل‌های مفهومی که استفاده می‌کنیم و مفروضات تعبیه شده آن‌ها مرتبط باشد.

← حوزه‌های بروز دوره‌های و معضلات اخلاقی در کوچینگ

طبق نظریه سمورودافی (۲۰۱۰) دوره‌های و معضلات اخلاقی در کوچینگ اغلب در این ۴ حوزه ظهور می‌یابند:

۱. مسائل مرتبط به مراجعان و ذینفعان: می‌تواند شامل مسائل عاطفی، شخصیتی یا رفتاری باشد. هر یک از آن‌ها ممکن است برای خود مراجع، اطرافیان و سازمانی که در آن کار می‌کند، خطراتی ایجاد کند.

۲. مسائل مربوط به کوچ: ممکن است شامل مسائل شخصی، عاطفی یا رفتاری باشد که در درون کوچ قرار دارد، مانند پایان دادن به رابطه کوچینگ یا ارجاع به کمک گرفتن از حرفه‌ای دیگر اگر به نفع مراجع باشد.

۳. مسائل مرتبط با چارچوب‌ها و مرزها: هرکسی در رابطه‌ی کوچینگ یا فعالیت‌هایی که در حین انجام است، ممکن است از مرزها عبور کند. این مرزها ممکن است به صراحت در قالب کدهای حرفه‌ای نوشته شوند یا ممکن است به عنوان استانداردهای تمرین ضمنی در کوچینگ ارائه شوند.

۴. روابط چندگانه و دوگانه: این دوره‌ی‌ها خود را به عنوان نتیجه فعالیت کوچ با بسیاری از افراد، سازمان‌ها یا هیئت‌ها به طور هم‌زمان از جانب مراجع، مدیر صف و سازمان نشان می‌دهند. همچنین می‌تواند به عنوان یک کوچ حرفه‌ای، ملزم به منشور اخلاقی ICF باشد.

← چارچوب‌های اخلاقی در کوچینگ

کوری و لین (۲۰۱۵) یک چارچوب اخلاقی شش عاملی برای درک بهتر جنبه‌های اخلاقی در کوچینگ معرفی کردند:

۱. حساسیت اخلاقی - آگاهی از: خود، آسیب‌های پیامدها و عواقب، تأثیرات رفتار قصد شده.
 ۲. تشخیص اخلاقی - بازتاب، آگاهی عاطفی، فرآیند حل مسئله، تصمیمات اخلاقی.
 ۳. اجرای اخلاقی - چه چیزی من را مسدود می‌کند؟ یا از من حمایت می‌کند؟ چگونه تصمیمات را اجرا کنم؟
 ۴. گفتگوی اخلاقی - دفاع کردن از تصمیم، عمومی شدن (در معرض عموم قرار دادن)، و متصل بودن به اصول.
 ۵. صلح اخلاقی - زندگی کردن با تصمیم، شبکه‌های حمایتی، بحران محدودیت‌ها، درس گرفتن از فرآیند، و رها کردن.
 ۶. رشد اخلاقی و رشد شخصیت - استفاده از یادگیری برای غنی‌سازی خودشناسی اخلاقی، گسترش درک اخلاقی، هماهنگ‌تر و شایسته‌تر شدن از نظر اخلاقی.
- فاتین و کلاترباک (۲۰۲۳) یک چارچوب پرسشگری شش مرحله‌ای برای بازتاب زمینه اخلاقی نوظهور در کوچینگ به منظور کمک به مراجعان برای شناسایی ماهیت معضل اخلاقی و اقداماتی که می‌توان درباره آن انجام داد طرح کرده‌اند:

۱. تبیین موضوع، چه کسی، چگونه و چرا؟ ماهیت تضاد منافع چیست؟ چه ارزش‌های شخصی، سازمانی و/یا اجتماعی خاصی درگیر هستند؟

۲. زمینه و بستر چیست؟ چه کسانی به طور مستقیم و غیرمستقیم دخیل هستند؟ آیا این یک موضوع جدید است یا یک موضوع قدیمی در ظاهر جدید؟ مسئولیت‌های خاص و کلی شما چیست؟ با چه کسی مشورت شده است؟ چه کسی نیاز به مشورت دارد؟ آیا آیین‌نامه (کدهای اخلاقی) یا دستورالعمل مربوطه وجود دارد؟ فضای اخلاقی کلی در اینجا چگونه است؟

۳. پیامدهای آن چیست؟ چه خطراتی دخیل هستند؟ (ایمنی، مالی، اعتبار و غیره)، چه پیش‌بینی‌ها و پیامدهایی می‌تواند با این تصمیم همراه شود؟ اگر این کار در مقیاس بسیار بزرگ‌تر انجام شود چه تأثیری خواهد داشت؟ اگر این به صورت عمومی و یا خصوصی انجام شود، پیامدها متفاوت خواهد بود؟

۴. چه نظرات یا دیدگاه‌های مرتبط دیگری ممکن است وجود داشته باشد؟ ممکن است از تأیید چه چیزی اجتناب کنید؟ چه کسی ممکن است یک چالش قوی برای تفکر شما ایجاد کند؟ چگونه می‌توانید به دیگران احساس راحتی بیشتری درباره صحبت کردن بدهید؟ آیا واقعاً به دنبال نظرات مخالف بوده‌اید و به آن‌ها گوش داده‌اید؟

۵. استدلال‌ها را متعادل کنید. یک «پشتیبان تصمیم بی‌طرف» چه چیزی را منصفانه می‌بیند؟ چه اولویت‌هایی را باید برای اهداف و ارزش‌های متضاد اعمال کنیم؟ «محدوده‌های پذیرش اخلاقی» چیست؟ چه چیزی خارج از آن‌ها نهفته است؟

۶. بررسی نهایی. چه سوگیری‌های تصمیم‌گیری ممکن است بدون اینکه متوجه شوید به کار ببرید؟ چقدر با خودتان صادق هستید؟ (انگیزه‌های شما چقدر خالص است؟ چقدر وجدان اخلاقی دارید؟) آیا واقعاً احساس می‌کنید این کار درستی است؟ اگر بخواهید به آن زمان بیشتری دهید، به نتیجه دیگری می‌رسید؟



چگونگی (نوع بودن)،

عملکرد و داشته‌های)

کوچ‌ها باید مبتنی بر اصول

اخلاقی باشد که این ریشه

در آموزش کوچینگ،

تمارین انعکاسی منظم و

نظارت (سوپروایزری) دارد.

هنگامی که کوچ‌ها تعادل

اخلاقی مورد نیاز را ندیده

می‌گیرند، کوچینگ می‌تواند

آسیب‌زا شود.

← اصول، کدها، منشور و ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی در فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)

اصول اخلاقی تعبیه‌شده در کدهای اخلاقی عبارت‌اند از: تمامیت؛ خودمختاری و استقلال عمل؛ احترام به تفاوت‌ها و تنوع؛ رفتار حرفه‌ای؛ مسئولیت‌پذیری. منشور اخلاقی ICF بر اساس این ارزش‌های اصلی ICF است: حرفه‌ای بودن؛ همکاری؛ انسانیت؛ برابری.

این ارزش‌ها پایه و اساس اصول اخلاقی و استانداردهای اخلاقی رفتار برای همه حرفه‌ای‌های ICF هستند. استانداردها به چهار حوزه عمده تقسیم می‌شوند: مسئولیت در قبال مراجعان (مشتریان)، مسئولیت در قبال عمل (عملکرد)، مسئولیت در قبال حرفه‌ای بودن، و مسئولیت در قبال جامعه. منشور اخلاقی ICF، حفظ تمامیت ICF و حرفه کوچینگ جهانی را از طریق موارد زیر اعمال می‌کند:

- تنظیم استانداردهای رفتار مطابق با ارزش‌های اصلی و اصول اخلاقی ICF؛
- هدایت تأمل (بازتاب) اخلاقی، آموزش و تصمیم‌گیری؛
- مقرر داشتن و حفظ استانداردهای ICF از طریق فرآیند بررسی رفتار اخلاقی ICF؛
- ارائه مبنایی برای آموزش اخلاق ICF در برنامه‌های معتبر ICF؛
- خدمت به عنوان راهنمای توسعه آموزش مداوم در اخلاق، برای تجدید اعتبار ICF ضروری است.

← نبود نظریه اخلاقی آشکار در کدهای اخلاقی

در پشت کدهای اخلاقی کوچینگ، هیچ نظریه یا نظریه اخلاقی آشکار یا اشاره‌شده‌ای وجود ندارد. برای مثال، ICF (۲۰۲۱) بیان می‌کند: «حرفه‌ای‌های ICF که منشور اخلاقی را می‌پذیرند، تلاش می‌کنند اخلاقی باشند، حتی زمانی که انجام این کار مستلزم اتخاذ تصمیمات دشوار یا اقدام شجاعانه باشد». مفهوم این عبارت آن است که وقتی یک رفتار اخلاقی را می‌بینیم [آیا اخلاقی است و چقدر اخلاقی است]، زیرا از معیارهای یکسانی برای ارزیابی آن رفتار استفاده می‌کنیم. این درحالی است که نظریه‌های اخلاقی مختلف و متعارضی در دنیا وجود دارد مانند نظریه‌های فایده‌گرا، کانتی و خودگرا. این نظریات متنوع، معیارهای متفاوت و رقابتی‌ای برای بیان آنچه اخلاقی است دارند. به همین ترتیب، وقتی در یک کد اخلاقی درباره مدیریت داده‌ها چنین مطرح می‌شود که کوچ مسئول «حفظ محرمانه بودن تمام اطلاعات در رابطه با مراجعان و حامیان مالی است، با مدیریت دقیق و اخلاقی محرمانه، شخصی، یا داده‌های دیگر»؛ در این نقطه از آیین‌نامه اخلاقی، آنچه «اخلاقی» را تشکیل می‌دهد به صراحت نظریه‌پردازی و تبیین نشده است [و این یعنی عدم شفافیت که شفافیت از اصول مورد تأکید در کوچینگ است].



← توسعه بلوغ اخلاقی در کوچینگ

کارول و شاو (۲۰۱۳) شش مؤلفه بلوغ اخلاقی در کوچینگ را چنین توصیف می‌کنند:

۱. ایجاد حساسیت اخلاقی و ذهن‌آگاهی: این درباره ایجاد یک «آنتن» برای اخلاق است. کوچ از خودآگاهی، قطب‌نمای اخلاقی و باورهای خود برای فکر کردن درباره مسائل استفاده می‌کند. کوچ‌ها همچنین باید تلاش کنند تا عمیقاً گوش دهند و «شفقت گسترده» را برای همه ذینفعان تمرین کنند.

۲. فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی: کوچ‌ها می‌خواهند به‌طور گسترده انتخاب‌ها را در نظر بگیرند و در قبال آن‌ها پاسخگو و مسئول باشند. آن‌ها باید به خاطر داشته باشند که ناخودآگاه تا چه حد می‌تواند بر تصمیم‌گیری آن‌ها تأثیر بگذارد؛ ما به عنوان بخشی از مردم درحالی‌که در یک زمینه خاص از جمله قوانین سازمان و قوانین کشور مناسب است، به روی احتمالات باز هستیم.

۳. اجرای تصمیمات اخلاقی: قصد انجام آنچه درست است و درک و کار کردن با شکاف بین «دانستن-انجام دادن».

۴. مسئولیت‌پذیری اخلاقی و دفاع اخلاقی: زمانی که کوچ‌ها سعی می‌کنند کاری را که انجام داده‌اند درک کنند، ممکن است با چالش‌هایی مواجه شوند از مواردی مانند تدافع حمایتی‌شان تا توانایی‌شان برای تغییر برخی از وقایع، عقلانی جلوه دادن، به حداقل رساندن و فرار از مسئولیت‌ها. کوچ‌ها تمایل دارند خود را بر اساس نیاتشان و دیگران را بر اساس تأثیرشان قضاوت کنند؛ بنابراین، این سؤال پیش می‌آید که «حقیقت» چیست و حقیقت با کیست؟

۵. صلح و پایداری اخلاقی: کوچ‌ها باید بتوانند بر اساس تصمیمات خود زندگی کنند. کارول و شاو استدلال می‌کنند که «خود شفقت‌ورزی» و «بخشش خود» برای پذیرش نقص و محدودیت‌هایمان بسیار مهم است.

۶. یادگیری از تجربه و ادغام یادگیری جدید در شخصیت اخلاقی: یادگیری به شکل خودکار نیست. کوچ‌ها باید در نظر بگیرند که چگونه می‌توانند تجارب اخلاقی خود را بازبینی کنند، از «اطلاعات به دانش، و از خرد به عمل» حرکت کنند تا دانش جدید «درون آنچه هستیم، تعبیه» شود.

کلام آخر

با وجود طرح مباحث مختلف درباره کوچینگ از مناظر و موضوعات متنوع مرتبط در طی یک دهه اخیر به زبان فارسی، تاکنون محتوای بسیار محدودی درباره رابطه و کاربردهای اخلاق در کوچینگ به شکلی معتبر و علمی ارائه شده است، به این منظور، هدف مقاله حاضر مروری گذرا بر آخرین مباحث مطرح‌شده توسط صاحب‌نظران معتبر جهانی درباره «کوچینگ و اخلاق» برگرفته از فصول مختلف کتاب «دستنامه کوچینگ اخلاقی؛ راهنمای توسعه بلوغ اخلاقی در عمل» ویراسته اسمیت، پاسمور، ترنر، لای و کلاترباک^۱ (۲۰۲۳)، قرار گرفت.

ابتدا مطالبی درباره چیستی، چرایی و کاربردهای اخلاق در کوچینگ ارائه شد. در ادامه چهار حوزه بروز دوراهی‌ها و معضلات اخلاقی در کوچینگ بیان شد. سپس دو چارچوب اخلاقی در کوچینگ مطرح شد: چارچوبی شش عاملی برای درک بهتر جنبه‌های اخلاقی در کوچینگ، و یک چارچوب پرسشگری شش مرحله‌ای برای بازتاب زمینه اخلاقی نوظهور در کوچینگ به‌منظور کمک به مراجعان برای شناسایی ماهیت معضل اخلاقی و اقداماتی که می‌توان درباره آن انجام داد. سپس، مروری بر اصول، کدها، منشور و ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی در ICF انجام شد. در ادامه، استدلال‌هایی درباره نبود نظریه اخلاقی آشکار در کدهای اخلاقی و ضرورت ارائه آن مطالبی مطرح گردید. در انتها نیز شش مؤلفه برای توسعه بلوغ اخلاقی در کوچینگ تشریح شد. امید است مطالب ارائه شده در این مقاله مروری، مشوق بیش‌ازپیش ترویج و رعایت مباحث اخلاقی در بین اعضای جامعه کوچینگ و فارسی‌زبانان دنیا قرار گیرد

۱. Smith, W.A., Passmore, J., Turner, E., Lai, Y.L. and Clutterbuck, D. (۲۰۲۳). The Ethical Coaches' Handbook; A Guide to Developing Ethical Maturity in Practice, Routledge, London.

قدرت اخلاق در کوچینگ

پلی به سوی تأثیرگذاری پایدار



محمد هادی طایفی

مدیرعامل انجمن کوچینگ استان یزد، مدیر و مؤسس آکدو
(آکادمی کوچینگ نوآندیش)، بیزینس کوچ

تصور کنید در یکی از مهم‌ترین جلسات کوچینگ خود هستید. مراجع شما با چالش‌های شخصی یا حرفه‌ای مهمی روبروست و به شما اعتماد کرده تا در مسیر رشد و تغییر همراه او باشید. چه چیزی در حرفه کوچینگ به شما این قدرت را می‌دهد تا فکر کنید می‌توانید تأثیری مثبت و پایدار در او ایجاد کنید؟

با طرح دو سوال و پاسخ به آن‌ها سعی می‌کنم دیدگاه خودم را در پاسخ به این سوال شفاف کنم.

سوال اول: آیا دغدغه اصلی افراد واقعا حل موضوعی است که با خود به جلسه آورده‌اند یا آن‌ها در واقع به دنبال این هستند که کمی خوشبخت‌تر زندگی کنند؟

سوال دوم: شما چقدر با این دیدگاه موافق هستید که دریچه ورود به دنیای تغییر خودارزیابی آگاهانه است؟

تجربه من در گفتگو با مراجعینی که داشتم به من نشان می‌دهد آن‌ها به دنبال خوشبخت‌تر شدن هستند، حتی اگر الان که روبروی

شما نشسته اند مشکلی را با خود آورده باشند که می خواهند حل شود، رویایی دارند که باید محقق شود یا هدفی که باید برآورده شود. همه این‌ها درست است ولی اگر با نقب (تونل) زدن از سطوح اولیه بگذرید و به عمق پیشروی کنید خواهید دید که درواقع خواسته اصلی آن‌ها چیزی بیش از هدف، مشکل، رویا یا کاری است که الان با آن روبرو هستند. درست مثل بیماری که برای رهایی از درد به پزشک مراجعه می‌کند در حالی که درواقع او برای بقاء و حیات خود اقدام کرده است. حال بدیهی است که چیزی تغییر نمی‌کند مگر چیزی تغییر کند، پس خوشبخت‌تر شدن نیز بدون تغییر چیزی امکان پذیر نیست و کشف آن چیزی که باید تغییر کند با خودارزیابی آگاهانه شروع می‌شود، آن‌ها برای این خودارزیابی به دیدن آگاهانه و واقع بینانه وضعیت کنونی خود و پذیرش آنچه باید تغییر کند نیاز دارند. با این دیدگاه این سوال همیشه برای من مطرح بوده است که، چگونه می‌توانم بستری امن برای مراجع فراهم کنم تا به او جرات برون‌ریزی دهم و آینه‌ای باشم تا آنچه هست را ببیند و آن چیزی که باید تغییر دهد را کشف کند؟ شفافیت، صداقت، امنیت و تمامیت در رفتار من همیشه توانسته فراهم کننده چنین بستری باشد.

● آیا هنوز هم برای پاسخ به این سوال که چه چیزی در حرفه کوچینگ به شما این قدرت را می‌دهد تا بتوانید تأثیری مثبت و پایدار ایجاد کنید در فکر هستید یا روشن است که بدون پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، موفقیت واقعی در این مسیر ممکن نیست؟

اخلاق در کوچینگ چیست؟

کوچینگ یک فرایند خلاقانه بر پایه تفکر عمیق برای کشف قابلیت‌های شخصی و حرفه‌ای مراجع در جهت بهبود عملکرد او در تمامی ابعاد زندگی است و اخلاق در کوچینگ به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اصول و رفتارهای حرفه‌ای اشاره دارد که برای ایجاد رابطه‌ای سالم، مؤثر و احترام‌آمیز بین کوچ و مراجع ضروری است. اخلاق حرفه‌ای یک منش است و به جلسات کوچینگ محدود نمی‌شود، یک کوچ باید در همه جنبه‌های زندگی خود آن را مدنظر قرار دهد.

بعضی از این اصول شامل موارد زیر می‌باشد:

صداقت: صداقت در کوچینگ یکی از پایه‌های اصلی برای ایجاد اعتماد و رابطه‌ای مؤثر میان کوچ و مراجع است. کوچ باید در تمامی تعاملات خود شفاف، راست‌گو و بی‌پرده باشد تا مراجع بتواند احساس امنیت و اطمینان کند. این ویژگی شامل ارائه بازخوردهای واقعی و بدون قضاوت، اجتناب از وعده‌های غیرواقعی و بیان محدودیت‌ها و توانایی‌های شخصی مراجع است. صداقت تنها به معنای گفتن حقیقت نیست بلکه با عملکرد ما در موقعیت‌های مختلف و دشوار تعریف می‌شود.

احترام به حریم شخصی: حفظ حریم شخصی مراجع به عنوان یک مسئولیت و اخلاق حرفه‌ای

در کوچینگ بسیار اهمیت دارد. این احترام از مسائل کوچکی مثل توافق روی نامی که قرار است با آن مراجع را صدا بنیزد شروع می‌شود و تا حفظ اطلاعات محرمانه، رعایت مرزهای حرفه‌ای و ایجاد محیطی امن و بدون قضاوت که در آن مراجع بتواند با آرامش و اعتماد کامل درباره مسائل شخصی یا حرفه‌ای خود صحبت کند گسترش پیدا می‌کند. خود مختاری مراجع به معنای پذیرش استقلال و حق انتخاب او نیز احترام به حریم شخصی مراجع است که باید توسط کوچ مورد توجه قرار گیرد. کوچ نباید دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، یا تصمیمات خود را به مراجع تحمیل کند و باید به نیازها و خواسته‌های او احترام بگذارد. احترام به حریم شخصی نه تنها نشانه‌ای از اخلاق حرفه‌ای است، بلکه این مورد نیز به ایجاد اعتماد و رابطه‌ای عمیق و مؤثر کمک می‌کند و بستری را فراهم می‌آورد که در آن مراجع بتواند با اطمینان و تمرکز به سمت اهداف خود حرکت کند.

اهمیت اخلاق در موفقیت کوچ‌ها

در خصوص اهمیت اصول اخلاقی در کوچینگ همین کافی است که این شایستگی در اولین جایگاه از شایستگی‌های اصلی کوچینگ قرار داده شده است. کوچینگ یک شمشیر دولبه است به همین اندازه که می‌تواند موثر باشد، می‌تواند ویرانگر باشد. آگاهی و تسلط فرد نسبت به مسئولیت خود به عنوان یک کوچ، همواره توجه او را به اهمیت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های حساس فرایند کوچینگ در چهارچوب اصول اخلاقی جلب می‌کند. رعایت اخلاق حرفه‌ای در کوچینگ ممکن است در بعضی شرایط بسیار دشوار باشد و حتی با بروز یک رفتار شجاعانه از جانب کوچ همراه شود اما یادمان باشد حفظ اصول اخلاقی نه تنها برای موفقیت در کوچینگ ضروری است، بلکه موجب تقویت یکپارچگی در این حرفه جهانی می‌شود.

در مورد اهمیت اخلاق حرفه‌ای در کوچینگ می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ایجاد اعتماد: اعتماد، اساسی‌ترین عنصر در رابطه کوچینگ است. وقتی کوچ بر اصول اخلاقی تسلط داشته باشد و این شایستگی را در فرایند کوچینگ به جریان درآورد مراجع به او اعتماد می‌کند و اطلاعات بیشتری از زندگی و چالش‌های خود را با او در میان می‌گذارد. این اعتماد برای خود مراجع نیز این فرصت را ایجاد می‌کند تا راه حل‌های بهتری کشف کند.

۲. تأثیرگذاری پایدار: انگار کوچی‌ها این ویژگی را از کودکی با خود به همراه دارند و بیشتر، از چیزهایی که می‌بینند یاد می‌گیرند تا از شنیدن یا نصیحت شدن. اصول اخلاقی مشهودترین شایستگی در ارتباط کوچ با کوچی‌هاست و کوچ‌هایی که بر اساس اصول اخلاقی عمل می‌کنند، تأثیری ماندگارتر بر مراجعین خود دارند، زیرا این اصول باعث ایجاد ارتباطات واقعی و معنادار می‌شود. مراجعین چنین کوچ‌هایی نه تنها از جلسات رضایت بیشتری دارند، بلکه نتایج مثبت تری را از فرایند کوچینگ در زندگی خود تجربه می‌کنند.

۳. ایجاد و حفظ اعتبار: رعایت اصول

اخلاقی به کوچ‌ها کمک می‌کند تا در مسیر توسعه حرفه‌ای خود اعتبار بیشتری کسب کنند. در دنیای کوچینگ، اعتبار و شهرت یک کوچ ارتباط مستقیمی با اخلاق او دارد.

۴. جلوگیری از تعارض: پایبندی به اخلاق به کوچ‌ها کمک

می‌کند از بروز تعارضات احتمالی و مسائل حقوقی جلوگیری کنند. برای مثال،

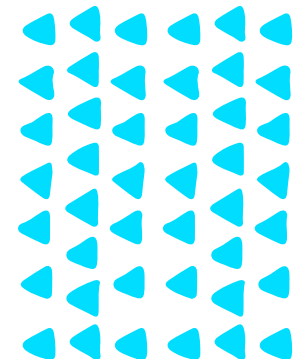
یکپارچگی: یکپارچگی و تمامیت در کوچینگ به معنای پایبندی کوچ به ارزش‌ها، اصول اخلاقی و رفتارهایی است که نشان‌دهنده صداقت، تعهد و هماهنگی کامل بین گفتار و کردار او باشد. به عبارت دیگر یکپارچگی به معنای ایجاد هماهنگی درونی و بیرونی است؛ یعنی کوچ باید ارزش‌ها و باورهای اخلاقی خود را به صورت عملی در جلسات کوچینگ نشان دهد. این ویژگی موجب می‌شود مراجعین احساس کنند کوچ آنچه می‌گوید را زندگی می‌کند، نه اینکه صرفاً از آن صحبت کند.

مسئولیت‌پذیری: کار شما در مقام یک کوچ این است که به پیشروی افراد در کارها کمک و یادگیری آن‌ها را عمیق‌تر کنید. با تصمیماتی که به عنوان کوچ می‌گیرید این کار را انجام می‌دهید. تصمیم می‌گیرید از کدام مهارت استفاده کنید، روشی را انتخاب می‌کنید تا افراد را به آنچه می‌خواهند نزدیک کنید، درست است که مراجع برنامه‌ای را که باید روی آن تمرکز کند انتخاب می‌کند، ولی شما هستید که ابزارها را انتخاب و زمان و ساختار جلسات کوچینگ را مدیریت می‌کنید. کوچ‌ها مسئول پیامد خاصی نیستند بلکه مسئولیت فرایند جلسه را بر عهده دارند. افراد به یک دلیل، به کوچینگ روی می‌آورند آن‌ها برای تغییر در بعضی از حوزه‌های زندگی که برایشان مهم است به کوچ مراجعه می‌کنند. کوچ‌ها باید مسئولیت فرایند کوچینگ را بر عهده بگیرند تا به بهترین شکل از این سرسپردگی مراجعین و از این فرصت بهینه به نفع آن‌ها استفاده کنند.

تضاد منافع: تضاد منافع در کوچینگ به وضعیتی اشاره دارد که در آن منافع شخصی، حرفه‌ای یا مالی کوچ ممکن است با منافع مراجع یا اهداف فرایند کوچینگ تعارض داشته باشد. این تضاد می‌تواند اعتماد بین کوچ و مراجع را تضعیف کرده و بر کیفیت و اثربخشی جلسات کوچینگ تأثیر منفی بگذارد.



در خصوص اهمیت
اصول اخلاقی در کوچینگ
همین کافی است که
این شایستگی در اولین
جایگاه از شایستگی‌های
اصلی کوچینگ قرار داده
شده است. کوچینگ یک
شمشیر دولبه است به
همین اندازه که می‌تواند
موثر باشد، می‌تواند
ویرانگر باشد.



حفظ محرمانگی اطلاعات مراجع یا رعایت مرزهای حرفه‌ای از جمله مسائلی هستند که با رعایت اخلاق، از بروز مشکلات احتمالی جلوگیری می‌کنند.

راهکارهایی برای رعایت اصول اخلاقی در کوچینگ

۱. تدوین منشور اخلاقی شخصی: هر کوچ می‌تواند یک منشور اخلاقی برای خود تدوین کند که شامل ارزش‌ها، باورها و اصول حرفه‌ای او باشد. این منشور باید به‌طور منظم بازنگری و به‌روزرسانی شود. کوچ‌ها می‌توانند از منشورهای اخلاقی استاندارد، مانند منشور اخلاقی فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)، برای الهام گرفتن استفاده کنند.

۲. آموزش و توسعه حرفه‌ای مستمر: شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با اخلاق حرفه‌ای در کوچینگ به کوچ‌ها کمک می‌کند درک بهتری از چالش‌های اخلاقی داشته باشند و راهکارهای مؤثرتری بیابند. همچنین مطالعه کتاب‌ها و منابع مرتبط با اخلاق حرفه‌ای می‌تواند در این رابطه دیدگاه‌های جدیدی به آن‌ها ارائه دهد.

۳. مشورت با همکاران حرفه‌ای: در مواجهه با چالش‌های اخلاقی، مشورت با همکاران حرفه‌ای یا استفاده از سوپرویزن می‌تواند به کوچ‌ها کمک کند تصمیمات درستی بگیرند. ایجاد شبکه‌ای در ارتباطات خود از کوچ‌های مورد اعتماد می‌تواند راه‌حلی برای مواجهه با مسائل اخلاقی پیچیده باشد، علی‌الخصوص برای کوچ‌هایی که مسیر حرفه‌ای خود را در کوچینگ به تازگی شروع کرده‌اند.

۴. عدم تعصب و احترام به تنوع فرهنگی و اجتماعی: یکی از مهم‌ترین اصول اخلاقی در کوچینگ، پرهیز از تعصب و احترام به دیدگاه‌ها و ارزش‌های مراجع است. کوچ باید به تنوع فرهنگی، اجتماعی و شخصیتی مراجعین احترام بگذارد و از کلیشه‌ها و پیش‌داوری‌ها پرهیز کند. او می‌داند در فرایند کوچینگ وظیفه‌اش کمک به مراجع برای کشف راهکارهای عملی بر اساس نیازهای درونی مراجع است، نه تحمیل دیدگاه‌های شخصی یا متقاعد کردن او.

۵. شفاف‌سازی در مورد انتظارات: در ابتدای هر رابطه کوچینگ، شفاف‌سازی و توافق درباره انتظارات، مرزها و تعهدات متقابل می‌تواند از بروز سوءتفاهم‌ها جلوگیری کند. کوچ باید نقش و مسئولیت‌های خود و مراجع را به‌طور واضح برای مراجع توضیح دهد.

۶. حفظ محرمانگی در اطلاعات: کوچ‌ها باید اطمینان حاصل کنند که اطلاعات

شخصی آن‌ها تحت هیچ شرایطی بدون رضایت، توسط کوچ با دیگران به اشتراک گذاشته نمی‌شود و این اطلاعات فقط در راستای فرایند کوچینگ مورد استفاده قرار خواهد گرفت. محرمانگی اطلاعات یکی از پایه‌های اصلی اعتماد در رابطه کوچینگ است.

۷. ارزیابی مستمر: یکی از راه‌های ارتقای اخلاق حرفه‌ای، دریافت بازخورد از مراجعین و همکاران است. این بازخوردها می‌توانند نقاط قوت و ضعف کوچ را در رعایت اصول اخلاقی مشخص کنند. کوچ‌های حرفه‌ای از این فرصت برای ارتقاء سطح عملکرد حرفه‌ای خود غافل نمی‌شوند.

۸. پایبندی به اصول قانونی و حرفه‌ای: کوچ‌ها باید به قوانین و مقررات مربوط به کوچینگ مسلط باشند و از آن‌ها تبعیت کنند. پایبندی به این اصول به کوچ کمک می‌کند در فرایند کوچینگ و همراهی مراجع در رسیدن به آنچه دنبال می‌کند موفق باشد و حرفه خود را به‌طور قانونی و اخلاقی پیش ببرد.

کلام آخر

اخلاق در کوچینگ نه تنها یک ضرورت حرفه‌ای است، بلکه پایه‌ای برای موفقیت پایدار کوچ‌ها نیز به شمار می‌رود. کوچ‌هایی که به اصول اخلاقی مسلط هستند و آن را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند، نه تنها روابط عمیق و مؤثری با مراجعین خود ایجاد می‌کنند، بلکه به الگویی برای دیگران در این حرفه تبدیل می‌شوند. با توجه به اهمیت اخلاق در کوچینگ، هر کوچ باید به‌طور مداوم تلاش کند تا خود را در این زمینه تقویت کرده و در جهت بهبود جامعه کوچینگ گام بردارد. پایبندی به اخلاق، حرفه کوچینگ را از سایر حرفه‌ها متمایز می‌کند. این ویژگی به کوچ‌ها کمک می‌کند تا در محیطی اخلاق‌محور و حمایت‌گر فعالیت کنند و تأثیر مثبتی بر زندگی مراجعین خود بگذارند. در نهایت، اخلاق نه تنها به موفقیت فردی کوچ‌ها کمک می‌کند، بلکه جامعه کوچینگ را نیز به سطح بالاتری از حرفه‌ای‌گری می‌رساند. ▶

منشی اخلاقی کوچ



رعایت فضیلت های اخلاقی در هر کاری سبب تداوم و پایداری، خوشنامی و اعتبار برای هر فرد در کاری که انجام می دهد، می باشد تا جایی که حضرت سعدی می فرماید:

سعدی! مرد نکونام نمیرد هرگز مرده آنست که نامش به نکویی نبرند

به گفته سعدی، نیکنامی مایه دوام ماست، و این همان چیزی است که در کسب و کار خود به آن نیاز داریم. سوالی که اینجا پیش می آید این است که، آیا ما برای انجام درست و اخلاقی تمامی کارها می توانیم قوانین از قبل تعیین شده ای مشخص کنیم تا مطمئن باشیم تمامی تصمیم ها طبق قانون و درست انجام می شوند؟ پاسخ خیر است. ما نمی توانیم برای تمامی کارها قوانین از پیش تعیین شده ای مشخص کنیم، چرا که هر وضعیتی شرایط خاص خودش را دارد و وضع یک قانون نمی تواند در تمامی شرایط و برای همگان پاسخگو باشد، همچون پزشکی که برای هر فرد متناسب با شرایط و وضعیت او نسخه تجویز می کند.

● حال پس از کجا باید بدانیم در هر وضعیتی کار درست چیست؟

برای پاسخ به این سوال نوازنده ای را فرض کنید که از او می خواهید تا آهنگی را برای شما درباره یک عکس، یک رویداد، یک مفهوم یا خاطره ای بسازد. قطعا آن آهنگ تا به امروز شنیده نشده است و قرار است در آینده و برای اولین بار ساخته شود، در نتیجه خود موسیقی دان هم در مواجهه با یک پدیده یا اثر جدید قرار گرفته است. اما، وقتی که او آهنگ را می سازد و شما به آن گوش می دهید، دقیقا همان حسی را می گیرید که انتظارش را داشته اید. اما چگونه موسیقی دان می داند که نت های موسیقی را به چه صورت و با چه ترکیبی با هم ترکیب کند تا آن چیزی که شما می خواهید و تا به امروز هم شنیده نشده، خلق بشود؟ به همین ترتیب، قوانین متناسب با هر وضعیت هم همین گونه اند با این تفاوت که در دنیای موسیقی، موسیقی دان با دانش و تسلط بر نت های موسیقی و تبحر در ترکیب آن ها می تواند چنین موسیقی دلنوازی ایجاد کند، در دنیای کسب و کار صاحبان کسب و کار بایستی با دانستن و تسلط بر ترکیب اصول اخلاقی، ترکیب متوازن و موزونی از اخلاقیات در کسب و کار خود ایجاد کنند که هرگاه کسی با آن مواجهه می شود، از شنیدنش محظوظ گردد.

پیوند اخلاق و شایستگی در کوچینگ

برسام (میثم) شاهسون

کوچ ICF، کوچ کسب و کار و مهارت های نرم



اما چگونه می‌شود در دنیای کسب و کار امروز که اغلب مهمترین مسئله را سودآوری می‌دانند به مسایل اخلاقی توجه نمود؟ برای پاسخ به این سوال باید بدانیم که عدم توجه به همین مسایل اخلاقی طبق پژوهش‌های انجام شده از اصلی‌ترین عوامل بروز بحران‌های اقتصادی نظیر بحران مالی بانکی ۲۰۰۸ آمریکا قلمداد شده است (کراسان و همکاران، ۲۰۱۴). حتی، عمل کردن به فضیلت‌های اخلاقی تا جایی اهمیت پیدا می‌کند که با تکیه بر آن‌ها یک فرد خصوصاً فردی که کار و کسبی دارد، می‌تواند کشتی کسب و کار او را در دریای متلاطم کسب و کارهای امروزی به سلامت از ورطه‌های بحرانی عبور بدهد. آن چیزی که در افراد سبب می‌شود تا آن‌ها علیرغم وجود فشارهای خارجی تصمیم درست را بگیرند، منش آن‌ها است (توماس لیکونا، ۱۹۹۱). بنابراین داشتن منش مناسب برای هر فردی، چیزی هست که نه تنها جلوی وقوع فجایع اقتصادی را می‌گیرد، بلکه در شرایط سخت و طاقت‌فرسا برای گرفتن تصمیم‌های درست به سراغ ما می‌آید.

یک کوچ هم از این قاعده مستثنی نیست. یک کوچ، هم باید دارای فضیلت‌های اخلاقی متناسب با کار خودش را داشته باشد تا بتواند در هنگام رویارویی با شرایط دشوار کاری، تصمیم درست را بگیرد. در واقع، هرکسی نمی‌تواند کوچ خوبی باشد مگر اینکه منش متناسب با کوچینگ را داشته باشد. تنها داشتن شایستگی‌های فنی نمی‌تواند ضامن اجرای درست کوچینگ باشد. در واقع در کنار شایستگی‌های فنی یک کوچ، این فرد بایستی شایستگی‌های رفتاری هم داشته باشد که ما به آن **منش کوچینگ** می‌گوییم.

منش کوچ یعنی اینکه فرد کوچ خودش واقعا چه کسی هست و چه ویژگی‌ها و خصلت‌های رفتاری باید داشته باشد. این امری مهم و حیاتی در انتخاب، تربیت و آموزش یک کوچ می‌باشد. رعایت اصول حرفه‌ای اخلاق، یکی از مهمترین عوامل موفقیت در هر حرفه‌ای از جمله کوچینگ می‌باشد. برای اینکه بهتر بدانیم تا یک کوچ چه منشی باید داشته باشد و برای روشن‌تر شدن تاثیر ابعاد منشی بر رفتار یک کوچ به جدول صفحه بعد نگاه کنیم:



- یک کوچ، هم باید دارای فضیلت‌های اخلاقی متناسب با کار خودش را داشته باشد تا بتواند در هنگام رویارویی با شرایط دشوار کاری، تصمیم درست را بگیرد. در واقع، هرکسی نمی‌تواند کوچ خوبی باشد مگر اینکه منش متناسب با کوچینگ را داشته باشد.

تاثیر ابعاد منشی بر رفتار یک کوچ

ویژگی‌های منش فرد	بعد منش	نمود بعد مربوطه بر رفتار
یک پرسش‌گر خوب باشد.	قوه قضاوت	فرد با مهارت بالایی وضعیت‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند و استدلال‌های منطقی می‌آورد.
بداند که هر سخن جا و هر نکته مکانی دارد.	میان‌روی	می‌تواند هیجانات خود را کنترل کند و از مسیری که می‌رود خارج نشود.
شنونده خوبی باشد.	همکاری	هنگامی که حتی افراد از شما انتقاد میکنند، فرد با صبر و بدون حالت تدافعی به حرف‌های آنها گوش می‌دهد.
فردی دلسوز و مهربان باشد.	انسانیت	فرد به ارزش‌ها و احساسات و اعتقادات دیگران اهمیت می‌دهد و خودش را جای دیگران می‌گذارد.
اهل یادگیری باشد.	فروتنی	از جستجوی فرصت‌های جدید برای یادگیری و پرورش بصورت دائمی و مستمر لذت می‌برد.

مدیریت زنان در صنعت

از نظریه تا کوچینگ در عمل

دکتر عادلہ عابدین پور

DBA بیزنس کوچینگ از دانشگاه تهران، کوچ رهبران و مدیران، پژوهشگر



این پژوهش باهدف واکاوی کیفی سبک مدیریت زنان مدیر و شباهت آن با کوچینگ صورت گرفته است. توسعه پایدار به عنوان یکی از بسترهای تعالی و رشد انسان، آنگاه می تواند موفقیت آمیز باشد که با یاری و مشارکت همه گروه های اجتماعی و برای همه آنان صورت پذیرد. در میان گروه های اجتماعی، زنان نیمی از جمعیت کشور را تشکیل می دهند و توجه به نیروهای بالقوه این بخش از جامعه، عاملی است که در کشورهای در حال توسعه نادیده گرفته شده است و به همین جهت، علی رغم برنامه ریزی ها و فعالیت های انجام یافته، هنوز در این کشورها زنان نتوانسته اند به جایگاه و نقش مناسب خود در اداره امور کشور و در تصمیم گیری ها دست یابند. در نتیجه مشارکت زنان در فعالیت های اقتصادی، عامل توسعه یافتگی هر کشور تلقی می شود. سازمان ملل همه ساله شاخص توانا سازی جنسیتی برای کشور محاسبه می کند؛ و ایران از نظر مشارکت زنان در مدیریت وضعیت نامساعد دارد. از طرفی صنعت کوچینگ نشان داده است که دنیای امروز نیازمند مدیرانی است که در نقش کوچ قرار بگیرند تا بهره وری سازمان افزایش پیدا کند. در این مقاله سعی بر آن شده است که با در نظر گرفتن ضرورت مشارکت زنان در توسعه همه جانبه، به طور خاص به بررسی شناخت سبک مدیریت گروهی از زنان، در بخش صنعت مشهد بپردازیم و سبک مدیریتی زنان را با کوچینگ مقایسه کنیم.

کلید واژه ها: زنان مدیر، مدیریت، کوچینگ، صنعت

همانطور که از جدول صفحه قبل پیداست، ابعاد مختلف منشی می توانند بر رفتار فرد کوچ اثرگذار باشند و ما باید بدانیم که منشی مناسب با یک فرد کوچ، چه منشی باید باشد و بپرسیم که فرد کوچ چه ابعاد منشی و به چه میزانی باید داشته باشد؟ منشی طبق مدل (کراسان و همکاران، ۲۰۱۴) دارای ابعادی همچون انگیزه بخشی، همکاری، انسانیت، فروتنی، کمال، میانه روی، عدالت، پاسخگویی، شجاعت تعالی گری و قضاوت است.

به عنوان نکته مهم باید گفت که طبق نظریه زرین اعتدال ارسطو هر کدام از این ابعاد باید به میزان معتدلی در فرد وجود داشته باشند و زیاد از حد و کمتر از حد بودن آن ها مناسب نیست. برای مثال اگر یک فردی بیش از حد شجاع باشد ممکن است در مشاوره خود سخنانی بی پروا و گستاخانه به زبان بیاورد و یا اگر فردی ترسو باشد، نتواند آن چیزی که نظرش هست و یا لازم است تا فرد مراجع دریافت کند را به او بگوید. فرد کوچ باید به میزان متعادلی شجاعت داشته باشد، یعنی اگر جایی که مناسب بود با جسارت و صلابت سخنانش را بگوید، اعتماد به نفس داشته باشد، بتواند در سختی ها و دشواری های مراجع کنار او بماند و خودش دچار ترس نشود و در انجام مشاوره خود ثابت قدم باشد. بنابراین، یک کوچ با منشی می تواند در موقعیت ها و شرایط گوناگون مطابق با وضعیت فرد مراجع و با تکیه بر شایستگی های جهانی تعریف شده رفتار کند. ◀

مقدمه پژوهش

یکی از مهم ترین معیارها برای سنجش درجه توسعه یافتگی یک کشور، میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا هستند. هرچه حضور فعال زنان در اداره امور اجتماع بیشتر باشد، کشور توسعه یافته تر است. بدیهی است منظور از حضور، حضور واقعی و مؤثر است و نه حضور صوری و نمادین. در کشور ما فرصت های سیاسی و اجتماعی سمبولیک که در اختیار زنان گذاشته می شود، از استحکام لازم برخوردار نیستند. تا زمانی که زنان توانایی پیشرفت، از طریق ارتقای توانمندی های خود را به دست نیاورند، حقوق آن ها در معرض تعرض بوده و همواره موقعیت اجتماعی آنان در خطر خواهد بود.

همچنین توسعه پایدار، مشارکت همه جانبه نیروی انسانی را می طلبد، به نظر بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت، مشارکت نیروی انسانی نقش بسزایی در اثربخشی و کارایی سازمان دارد. از طرفی در حوزه مدیریت و رهبری، زنان مدیر در حاشیه قرار گرفته اند، اما با وجود موانع زیاد در رهبری آموزشی و در زندگی، همچنان مقاومت و ایستادگی می کنند. به طور کلی مدیران زن موفق معمولاً در سمت رهبری یا مدیریت از رویکرد مقاومت استفاده می کنند و بیشتر پژوهشگران دیدگاه مقاومت را به عنوان یک ویژگی انطباق و کنار آمدن با مهارت ها و صفات مثبت از جمله بردباری، تحمل مسئولیت پذیری، دلسوزی، عزم و اراده و خطرپذیری بیان می کنند. عدم فراهم سازی شرایط برای زنان مستعد در جهت عهده دار شدن مشاغل مدیریتی، امکان استفاده ی حدود نیمی از ظرفیت دانش، مهارت و توانایی های در دسترس را از بین می برد. در حالی که حضور زنان در پست های مدیریتی موجب بهبود مهارت های مدیریتی یا بهبود کارکرد مدیریت سازمان ها می شود و مواردی نظیر سبک رهبری دموکراتیک، مدیریت دموکراسی، مدیران حساس به نیازهای افراد، گسترش فرهنگ سالم اخلاقیات، بهبود ارتباطات سازمانی،



در «رهبری» بسیاری از مهارت های «کوچینگ» نهفته است. رهبری و کوچینگ در موارد بسیاری هم پوشانی دارند که اگر به خوبی درک شوند و در راستای هم قرار گیرند، باعث اثربخشی تقریباً معجزه آسایی خواهند شد.

و ترویج نوآوری، با حضور زنان آسان تر می شود.

در «رهبری» بسیاری از مهارت های «کوچینگ» نهفته است. رهبری و کوچینگ در موارد بسیاری هم پوشانی دارند که اگر به خوبی درک شوند و در راستای هم قرار گیرند، باعث اثربخشی تقریباً معجزه آسایی خواهند شد. حالا چرا این قابلیت ها از دید من در زنان بیشتر از مردان وجود دارند؟ کوچینگ استعدادها و پتانسیل های فرد را شکوفا می کند و به او فرصت می دهد در زندگی شخصی و حرفه ای خود کارایی و عملکرد بهتری داشته باشد.

مک کینزی در سال ۲۰۱۰ در نظرسنجی از شرکت هایی که زنان مدیران آن بوده اند از همبستگی مثبت حضور زنان در مدیریت ارشد و عملکرد مالی بالاتر و بهتر شرکت ها گزارش می دهد. از طرفی زنان قابلیت های ویژه ای دارند و از «مهارت های نرم» در مدیریت نیروی انسانی برخوردارند که در شرایط امروز بیش از گذشته مورد نیاز سازمان ها است. در واقع شرایط امروز سازمان ها سبک رهبری آزادی خواهانه (دموکراتیک) و حساس بودن به نیازهای افراد را می طلبد. علاوه بر آن حضور زنان در سازمان ها موجبات گسترش فرهنگ سالم و اخلاقی را فراهم می سازد. همچنین با حضور زنان در مشاغل مدیریتی، تحول سازمان ها از لحاظ بهبود ارتباطات سازمانی و ترویج نوآوری تسهیل می شود. در ضمن فناوری اطلاعات نیز زمینه حضور زنان را بیشتر کرده است.

هدف های پژوهش

۱. واکاوی کیفی شناخت سبک مدیریت زنان در صنعت مشهد
۲. کندوکاوی مطالعاتی شباهت سبک مدیریت زنان با کوچینگ

روش پژوهش

در این پژوهش از روش نظریه پردازی -زمینه ای، که نوعی روش کیفی است، برای تحلیل داده ها استفاده شده است. پژوهشگر بدون پیش داوری، داده ها را از طریق مصاحبه با ۱۰ زن مدیر در حوزه های صنعتی مشهد



نهایت، همه تأکید دارند که حضور فعال زنان در مدیریت ضروری بوده و دولت باید تمهیداتی برای تسهیل این حضور بیندیشد.

در این تحقیق، مشارکت‌کنندگان به بحث در مورد تفاوت‌های مدیریتی بین زنان و مردان می‌پردازند و بر این باورند که محیط‌های کاری نه تنها نمی‌توانند صرفاً مردانه یا زنانه باشند، بلکه وجود هر دو جنس در سازمان ضروری است. آنان با انتقاد از کلیشه‌های جنسیتی، به این نکته اشاره می‌کنند که مدیریت یک کار منطقی و تعاملی است و تفاوت‌های موجود در رویکردهای مدیریتی هر دو جنس باید به عنوان نقاط قوت شناخته شود. به عقیده خانم احمدی، زنان دارای توانایی‌های چندگانه‌ای هستند که به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا همزمان بر روی چند موضوع مدیریت کنند، در حالی که مردان ممکن است دچار محدودیت‌های تمرکزی شوند. مشارکت‌کنندگان همچنین با اشاره به صبوری بیشتر زنان در مقایسه با جاه‌طلبی مردان، بر لزوم تعامل و همکاری بین این دو جنس تأکید کرده و خواستار تغییر در شیوه‌های مدیریتی موجود هستند.

شرکت‌کنندگان از تجربیات منفی خود در محیط‌های کاری نیز صحبت می‌کنند، جایی که مجبور به اتخاذ رفتارهای مردانه برای موفقیت در کار بوده‌اند. این تغییر در رفتار به آن‌ها آسیب‌های روحی و روانی می‌زند و آن‌ها را از ماهیت واقعی خود دور می‌کند. همچنین، تأکید می‌شود که زنان برای دستیابی به پست‌های مدیریتی باید توانایی‌های خود را اثبات کنند، در حالی که مردان به‌خاطر جنسیت خود مورد پذیرش قرار می‌گیرند. در نهایت، خانم‌ها بر اهمیت مهارت‌های چندگانه و تحصیلات خود تأکید می‌کنند که به آن‌ها کمک می‌کند تا در برابر نگاه‌های جنسیتی موجود در جامعه مقاوم‌تر شوند و در عرصه‌های مدیریتی موفق‌تر عمل کنند.

مشارکت‌کنندگان در این تحقیق به دقت و نکته‌سنجی زنان مدیر اشاره می‌کنند و معتقدند که این ویژگی نه تنها در مدیریت خانه بلکه در سازمان‌ها نیز مؤثر است. خانم‌ها به دلیل حساسیت بیشتری که دارند، می‌توانند به‌خرد کردن جزئیات و نظم‌دهی به کارها بپردازند، در حالی که برخی مردان ممکن است این ویژگی‌ها را نداشته باشند و به همین دلیل در انجام کارها با مشکلاتی مواجه شوند. از نظر آن‌ها، این کم‌دقتی مردان می‌تواند به فسادهای مالی در سازمان‌ها بینجامد و به همین خاطر حضور زنان در مدیریت می‌تواند به بهبود نظام‌های مدیریتی و اقتصادی کمک کند. خانم‌ها به دلیل احتیاط بیشتر و عدم ریسک‌پذیری بالا، تمایل دارند که با دقت بیشتری با مسائل مالی برخورد کنند و این مسئله می‌تواند به ایجاد اعتماد بیشتر در ساختار مدیریتی کمک کند.

گردآوری کرده و با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری گلوله‌ای، به بررسی ایده‌ها و مضامین کلیدی می‌پردازد. مصاحبه‌ها به مدت ۷۵ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شده و هدف از آن، شناخت بهتر ویژگی‌های شخصیتی شرکت‌کنندگان در مواجهه با چالش‌های مدیریت ارشد بوده است. تجمع داده‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافته و برای تحلیل آن‌ها از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. در نهایت، این روش امکان می‌دهد تا تغییرات و الگوهای موجود در داده‌ها شناسایی و به یک نظریه منسجم دست یابیم.

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق، زنان مدیر بر تفاوت‌های سبک مدیریتی خود با مردان تأکید می‌کنند و معتقدند که باید فعالیت بیشتری در ساختار مدیریتی داشته باشند. آنان به این نتیجه رسیده‌اند که نگاه متفاوت زنان به مسائل سازمانی می‌تواند به ارائه راه‌حل‌های جدید و رشد سازمان‌ها و جامعه کمک کند. خانم لطفی می‌گوید که زن بودن یک مدل مدیریتی خاص است و بر لزوم الگو گرفتن از کشورهای توسعه‌یافته تأکید می‌کند. همچنین، مشارکت‌کنندگان تأکید دارند که وجود زنان و مردان مدیر در کنار هم برای دستیابی به استراتژی‌های تعریف‌شده ضروری است و این دو سبک مدیریتی می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. اما چالش‌هایی مانند فشارهای اجتماعی و انتظار برای رفتار مردانه در محیط کار می‌تواند زنان را به دور شدن از ماهیت اصیل خود سوق دهد. در



نتیجه گیری پژوهش

مدیران زن و مرد به مسائل سازمانی از زوایای متفاوتی نگاه می‌کنند و توانایی ارائه راه حل‌های مختلف را دارند. مشارکت‌کنندگان بر این باورند که همکاری و هم‌افزایی بین این دو جنس در مدیریت، می‌تواند به پیشرفت سازمان‌ها و جامعه کمک کند. آن‌ها تأکید دارند که زنان باید به شیوه‌های خود مدیریت کنند و مردان نیز با احترام به این شیوه‌ها و ایجاد تعامل، همفکری برای توسعه کشور داشته باشند. همچنین، تأکید می‌شود که تلاش برای مردانه شدن یا دور شدن از ماهیت زنانه خود، منجر به آسیب‌های روحی و جسمی خواهد شد. یکی از ویژگی‌های بارز زنان مدیر، حس مادرانه و توانایی ایجاد فضایی دوستانه و حمایتی در محیط کار است که به آن‌ها کمک می‌کند تا ارتباطات موثر و مبتنی بر اعتماد را برقرار کنند. این حس مادرانه و صمیمیت باعث می‌شود کارکنان به راحتی مشکلات شخصی خود را با آن‌ها در میان بگذارند و از آن‌ها راهنمایی بخواهند. همچنین، مهارت شنیداری و همدلی زنان به آن‌ها این امکان را می‌دهد که به مشکلات و نیازهای کارکنان رسیدگی کرده و احساس تعلق و همکاری را در سازمان تقویت کنند. در کوچینگ مهارت گوش شنوا به عنوان یکی از ستون‌های اصلی محسوب می‌شود. در رهبری نیز همانند کوچینگ این رهبر است که موظف است صدای بقیه را بشنود و نه تنها شنیده‌ها بلکه نگفته‌هایشان را درک کند. شنیدن فعال یا همان داشتن گوش شنوا، مهارتی است که با صبر بیشتر و تمایل به شنیدن به جای قضاوت سریع و آماده کردن سریع جواب به دست می‌آید. لازم به اشاره نیست که در این مهارت زنان بالذاته برتری نسبت به مردان دارند.

با وجود تفاوت‌های موجود در شیوه‌های مدیریتی زنان و مردان، هر یک از این دو جنس ویژگی‌های خاص خود را دارند که می‌تواند به رشد و توسعه مدیریتی کشور کمک کند. مشارکت‌کنندگان به

همچنین، زنان به خاطر توانایی‌های ذاتی خود در همدلی و همراهی با دیگران، قابلیت تأثیرگذاری بیشتری دارند؛ به‌ویژه در محیط‌های خانگی و خانوادگی، جایی که نقش مادر به عنوان یک مصلح و هماهنگ‌کننده ملموس است. مشارکت‌کنندگان بر این باورند که گره‌های کور در روابط خانوادگی به‌واسطه این توانمندی زنان باز می‌شوند و این ویژگی در زندگی اجتماعی و مدیریتی نیز اهمیت بالایی دارد. در نهایت، آن‌ها تأکید می‌کنند که مطلوب است تا زنان در عرصه‌های مدیریتی بیشتر حضور داشته باشند تا با نظارت دقیق و احتیاط بیشتر، به بهبود نظام‌های سازمانی کمک کنند.

یکی از ویژگی‌های برجسته مدیران زن، حس مادرانه‌ای است که در وجود آن‌ها نهادینه شده و این حس را به کارکنان خود نیز منتقل می‌کنند. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق بر اهمیت ارتباطات و حس همکاری در محیط کار تأکید دارند و معتقدند که این ویژگی‌ها در پیشرفت کار بسیار مؤثر است. زنان مدیر با ایجاد فضایی دوستانه و حمایتی، قادر به ایجاد ارتباطات عمیق با کارکنان هستند به‌طوری‌که آن‌ها مسائل شخصی خود را با مدیران در میان گذاشته و برای راهنمایی به آن‌ها مراجعه می‌کنند. این مدیران با مهارت شنیداری و همدلی، روابط خشک و رسمی را کنار گذاشته و از ملاطفت و محبت در مدیریت خود بهره می‌برند. در کوچینگ مهارت گوش شنوا به عنوان یکی از ستون‌های اصلی محسوب می‌شود. در رهبری نیز همانند کوچینگ این رهبر است که موظف است صدای بقیه را بشنود و نه تنها شنیده‌ها بلکه نگفته‌هایشان را درک کند. شنیدن فعال یا همان داشتن گوش شنوا، مهارتی است که با صبر بیشتر و تمایل به شنیدن به جای قضاوت سریع و آماده کردن سریع جواب به دست می‌آید. لازم به اشاره نیست که در این مهارت زنان بالذاته برتری نسبت به مردان دارند.

خانم بزرگمهر، مدیر جوان صنعتی، از آغاز کار مدیریتی خود، حس مادرانه‌ای به کارکنانش داشته و این ارتباط نزدیکی را به شکل محبت‌آمیز ایجاد کرده است. او بیان می‌کند که حتی در سنین کم و بدون ازدواج، احساس مادری نسبت به کارکنان خود داشته و به نیازهای آنان توجه کرده است. این حس باعث شده که کارکنان بتوانند به راحتی مسائل شخصی و خانوادگی خود را با او در میان بگذارند و از او مشاوره بگیرند. همچنین، تعامل میان او و کارکنانش بر پایه احترام و صمیمیت بنا شده است. خانم شیبانی و دیگر مشارکت‌کنندگان نیز به مسئولیت‌پذیری بالای کارکنان اشاره می‌کنند و بر این باورند که مدیران زن، به دلیل ویژگی‌های خاص خود، می‌توانند به بهبود مدیریت در کشور کمک کنند. آن‌ها همچنین در جستجوی تقویت مهارت‌های تخصصی خود هستند و بر اهمیت ترکیب ویژگی‌های مدیریتی مردان و زنان در راستای رشد و توسعه تأکید دارند.



در این تحقیق، زنان مدیر

بر تفاوت‌های سبک

مدیریتی خود با مردان

تأکید می‌کنند و معتقدند

که باید فعالیت بیشتری در

ساختار مدیریتی

داشته باشند.

کوچینگ، همراه رشد و موفقیت استارت‌آپ‌ها



شهره محمدی

کوچ و منتور ارزش‌آفرینی در کسب‌وکار،
دکترای مهندسی عمران و محیط‌زیست



امروزه تعداد استارت‌آپ‌ها به شدت در حال افزایش است و از آنجایی که همراهی یک کوچ و استفاده از مهارت کوچینگ به عنوان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها گزارش شده، بنابراین درک بهتر رابطه بین کوچینگ و استارت‌آپ مهم است.

استارت‌آپ یک کسب‌وکار جدید است که برای حل مشکل مخاطبین هدف خود شکل گرفته است. نوعی از کارآفرینی است که قابلیت رشد سریع مقیاس را دارند. استارت‌آپ‌ها اغلب به پس‌انداز شخصی بنیان‌گذاران یا استفاده از انواع مختلف سرمایه‌گذاری برای تامین مالی و رشد خود متکی هستند.

نقش و تاثیر کوچینگ بر موفقیت استارت‌آپ‌ها قابل چشم‌پوشی نیست. برای استارت‌آپ‌های جدید، جسارت حرکت در دل ناشناخته‌ها کار راحتی

مهارت‌های چندگانه زنان، همچون دقت، نکته‌سنجی و توانایی ایجاد روابط انسانی اشاره می‌کنند. به‌طور کلی، آن‌ها معتقدند که بهره‌گیری متوازن از این ویژگی‌ها در مدیریت می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و ارتقاء کیفیت زندگی کاری منجر شود.

البته شایان ذکر است که مشارکت‌کننده‌ها با توصیف تفاوت‌ها در شیوه‌ی مدیریت زنان و مردان، مدیریت مردانه را نقض نکرده بلکه تاکید برآن داشته‌اند که حضور زنان مدیر با وجود این صفات می‌توانند در مدیریت کشور بسیار مثمر ثمر باشد. مردان و زنان مدیر هرکدام صفات شاخص مختص به خود را داشته‌اند که اگر در مدیریت کشور بتوانیم به نسبت از هر دو نیرو استفاده کنیم رشد و توسعه را به همراه خواهد داشت. ▶

منابع

۱. سیدجوادین، سیدرضا و روشننژاد، مژگان و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۶)، ارائه و تبیین مدلی برای بررسی روابط علی بین خودپنداری زنان، ادراک موانع سقف شیشه‌ای و سقف شیشه‌ای، تحقیقات زنان، سال دوم، شماره اول، ص ۱۴۹.
۲. شاه‌طالبی، سمیه و یارمحمدیان، محمد حسین و عجمی، سیما (۱۳۸۸)، تجارب زنان مدیران رهبری در آموزش عالی، یک مطالعه کیفی، دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد (خوارسگان) اصفهان شماره ۲۲، ص ۲۱-۴۰.
۳. جعفرنژاد، احمد و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۸۴)، وضعیت زنان در اشتغال و مدیریت، مطالعه‌ی موردی ایران، فصلنامه مدیریت زنان، سال ۳ (۷)، ص ۷۷-۱۰۳.
۴. بابایی زکلی، محمدعلی (۱۳۸۶)، مطالعه‌ی نوع مشاغل مدیریتی و نیازهای شغلی مدیران زن در سازمان‌های دولتی، مطالعات زنان، سال ۵، شماره ۳، ص ۵۸-۳۹۶.
۵. نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۰)، فقیهی، ابوالحسن، آغاز، غسل، روشهای پژوهش اجتماعی رویکردهای کمی و کیفی، جلد اول، چاپ اول، انتشارات ترمه.
۶. مس‌چی، علیرضا (۱۴۰۱)، صفر تا صد کوچینگ، چاپ هفتم، نشر تهران: کلیدآموزش.
۷. بانگی استانی، مایکل (۱۴۰۰)، حاجی زاده، شهاب؛ عادت مربی‌گری؛ چاپ دوم، نشر ذهن آویز.
۸. صاحبی، علی (۱۴۰۰)، کوچینگ زندگی؛ چاپ چهارم؛ اندیشه احسان.

1. McCauley, P. J. (1994). Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences.
2. Norhalimah Idris*, T. S. (2012). A Qualitative Inquiry of Women Managers' Competence Acquisition. Procedia - Social and Behavioral Sciences 40.
3. Neuman, L. (2006/2000). Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approach. In T. Edition (Ed.). London: Allyn and Bacon
4. Glaser, B. G. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago, Aldine Publishing Company
5. Strauss, A. & (1998). Basics of Qualitative Research. London: Sage.



یکی دیگر از چالش‌های
بزرگ بنیان‌گذاران استارت‌آپ،
مهارت تصمیم‌گیری است
که ارتباط مستقیمی با رشد
کسب‌وکارشان نیز دارد.
یک استارت‌آپ کوچک کمک
کند تصمیمات بهتری برای
کسب‌وکار خود بگیرید. مزایا
و معایب هر گزینه را به دقت
بسنجید و تصمیمی بگیرید
که هم‌سو و مطابق با اهداف
شما و کسب‌وکارتان باشد.

نیست و این جایی است که یک کوچ استارت‌آپ وارد عمل می‌شود. کوچ با همراهی خود، بینش و نگرش متفاوتی را برای دستیابی به موفقیت برای آن استارت‌آپ ایجاد می‌کند، اعتماد به نفس بیشتر و انعطاف‌پذیری را در افراد پرورش می‌دهد. به شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعیین اهداف استراتژیک و توسعه برنامه‌های اجرایی برای دستیابی به این اهداف کمک می‌کند. کوچینگ و استارت‌آپ در کنار هم، می‌تواند از استارت‌آپی که فقط ایده شروع کردن دارد، یک کسب‌وکار رو به رشد را خلق کند.

← نقش کوچ در موفقیت یک استارت‌آپ

یک استارت‌آپ کوچ به کارآفرینان کمک می‌کند تا در سفر پرچالش راه‌اندازی یک استارت‌آپ، با انگیزه، پرتلاش و هدفمند بمانند و تا رسیدن به موفقیت در حرکت باشند. یک کوچ با استفاده از مهارت کوچینگ، دانش و تجربه کسب‌وکار، آشنایی با اصول رهبری و برخی رویکردهای روانشناسی، ابزارهای لازم برای موفقیت را در اختیار این کارآفرینان نوپا قرار می‌دهد. با همراهی، تسهیلگری و پشتیبانی مناسب، بنیان‌گذاران استارت‌آپ را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه بگیرند، تیم‌های خود را مدیریت کنند و پیچیدگی‌های رشد کسب‌وکار را به خوبی درک کنند. این همراهی محیطی را برای یادگیری و توسعه ایجاد می‌کند که منجر به بهبود نتایج کسب‌وکار، افزایش سازگاری و احتمال موفقیت بلندمدت یک استارت‌آپ می‌شود.

یک کوچ با افزایش اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری و تفکر استراتژیک در کارآفرینان، نقش بسیار مهمی در شکل دادن ذهنیت کارآفرینی دارد. بنیان‌گذاران را همراهی می‌کند تا چالش‌ها را بپذیرند، از شکست‌ها درس بگیرند و به‌طور مستمر به دنبال فرصت‌های رشد باشند. با تسهیلگری و بازخورد هدفمند، کوچ‌ها به کارآفرینان کمک می‌کنند تا دیدگاه مثبتی نسبت به حل مسئله، ریسک‌پذیری و نوآوری ایجاد کنند. این تغییر

ذهنیت بنیان‌گذاران را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثرتر از عدم قطعیت‌های دنیای کسب‌وکار عبور کنند، تصمیمات آگاهانه بگیرند و از فرصت‌ها برای موفقیت استفاده کنند. کوچ‌ها با پرورش یک نگرش روبه رشد، نقشی کلیدی در آماده‌سازی کارآفرینان برای نیازهای اداره و رشد یک کسب‌وکار موفق دارند.

← هر استارت‌آپ یک کوچ

اگر شما بنیان‌گذار (یا فاندِر) استارت‌آپ هستید و یا قصد راه‌اندازی یک استارت‌آپ جدید را دارید، من معتقدم به یک کوچ در کنار خود نیاز دارید. چرا؟ دلایل زیادی وجود دارد. کارآفرین بودن عموماً یک فعالیت استرس‌زا است. در شرایط سخت و پرچالش که ماهیت کارآفرینی است، برای صحبت از ترس‌ها، چالش‌ها و ناامیدی‌های خود به چه کسی مراجعه می‌کنید؟ افراد مهم زندگی شما؟ اما آن‌ها تحمل شنیدن این حرف‌ها را ندارند و شما کاری جز تزریق ترس، ناامیدی یا بدبینی به شخصی که بیشتر از همه به حمایت او نیاز دارید نخواهید کرد. صحبت کردن با یکی از افراد تیمتان؟ این هم ایده خوبی نیست. سطح شفافیت یک مدیر با یک کارمند چقدر می‌تواند باشد؟ آیا شما دوست دارید از خلبان هواپیمایی که سوار شده اید بشنوید که از سقوط می‌ترسد؟! صحبت کردن با سرمایه‌گذاران شما می‌تواند قابل تحسین باشد، اما بیایید واقع بین باشیم. صددرصد صادق بودن با کسی که پولش را به شما سپرده و به نظراتش بایستی اهمیت دهید، کار سختی است و این یک واکنش کاملاً طبیعی انسانی است. صحبت کردن با دوستانتان در مورد مشکلات استارت‌آپ خود نیز کار سختی است. چرا که درک شفاف از کار شما ندارند و توصیه‌های آن‌ها چیزی نیست که به دنبالش هستید. شما فقط می‌خواهید با یک نفر حرف بزنید و تمایلی به شنیدن راه‌حل‌های پیشنهادی آن‌ها ندارید!

به همین دلیل است که شما به یک کوچ نیاز دارید، کسی که برای شنیدن صحبت‌های شما در مورد جزئیات پرچالش کسب‌وکارتان به او پول می‌دهید و خارج از بیزینس و زندگی اجتماعی شما است. باید بتوانید ناگفتنی‌ها را بگویید، بدترین ترس‌هایتان را ابراز کنید، بتوانید بیان کنید که نمی‌دانید چه کاری انجام می‌دهید، ناامید و ترسیده‌اید. شما باید بتوانید بگویید که کارمندان شما افرادی بیکفایت هستند و به اندازه شما اهمیتی به کار نمی‌دهند. باید بتوانید همه این‌ها را بگویید، شما را عمیقاً بشنود، تفسیر و قضاوتی نداشته باشد و همراهتان شود تا کشف کنید برای گذر از این شرایط پرچالش دقیقاً به چه چیزی نیاز دارید و همراهتان باشد تا از این مسیر به موفقیت گذر کنید. ممکن است خودخواهانه باشد اما صمیمانه معتقدم همه کارآفرینان و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها به همراهی یک کوچ نیاز دارند. یک استارت‌آپ کوچ می‌تواند به شما کمک کند تا ایده کسب‌وکار

خود را اعتبارسنجی کنید، می‌تواند به شما در ایجاد طرح و مدل کسب‌وکار، تیم‌سازی، جذب سرمایه، راه‌اندازی کسب‌وکار، رشد و توسعه کسب‌وکار، افزایش فروش، خروج از کسب‌وکار، جلوگیری از اشتباهات رایج و در رسیدن به اهدافتان کمک کند.

← یک استارت‌آپ کوچ دقیقاً چه می‌کند؟!

اگر مانند بسیاری از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها هستید، احتمال عادت دارید که نقش و مسئولیت‌های زیادی بردارید و همه کارها را خودتان به تنهایی انجام دهید. اما زمانی که کسب‌وکار شما رشد کند، متوجه خواهید شد که به تنهایی نمی‌توانید این کارها را انجام دهید. اینجاست که نقش یک استارت‌آپ کوچ پررنگ می‌شود. استارت‌آپ کوچ کسی است که به شما کمک می‌کند روی اهداف خود تمرکز کنید، بر چالش‌ها غلبه کنید و تصمیمات بهتری برای کسب‌وکار خود بگیرید. اما چگونه؟

۱. شما را مسئول نگه دارد.

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای هر بنیان‌گذار استارت‌آپ، متمرکز بودن و با انگیزه باقی ماندن است. درگیر روزمرگی شدن و دور شدن از اهداف بلند مدت به آسانی اتفاق می‌افتد. اینجاست که همراهی یک استارت‌آپ کوچ می‌تواند ارزش آفرین باشد. کوچ کمک می‌کند با مسئولیت‌پذیری نسبت به اقدامات، بر هدف خود متمرکز بمانید و در مسیر درست حرکت کنید. همچنین به شما کمک می‌کنند تا موانعی که مانع حرکت شما شده را شناسایی کنید.

۲. کمک می‌کند تصمیمات بهتری بگیرید.

یکی دیگر از چالش‌های بزرگ بنیان‌گذاران استارت‌آپ، مهارت تصمیم‌گیری است که ارتباط مستقیمی با رشد کسب‌وکارشان نیز دارد. مواقعی که گزینه‌ها بسیارند و هر تصمیم تبعات مختلفی دارد، مهم است که چه انتخابی داشته باشیم. یک استارت‌آپ کوچ کمک کند تصمیمات بهتری برای کسب‌وکار خود بگیرید. مزایا و معایب هر گزینه را به دقت بسنجید و تصمیمی بگیرید که همسو و مطابق با



اهداف شما و کسب و کارتان باشد.

۳. دیدگاهی بیرونی به شما بدهد.

وقتی ذهن شما درگیر راه‌اندازی یک استارت‌آپ است، دید شما تونلی خواهد بود و زاویه دیدی محدود دارید که فرصت دیدن تصویر وسیع‌تر را از شما می‌گیرد. یک استارت‌آپ کوچ می‌تواند دیدگاهی بیرونی نسبت به آنچه در حال ایجادش هستید را ارائه کند تا چیزهایی را ببینید که از دید شما پنهان مانده است. کوچ همچنین شما را به چالش می‌کشد تا به استفاده از روش‌های جدید و نوآورانه در کسب و کار خود فکر کنید. این دیدگاه بیرونی می‌تواند در یافتن فرصت‌های جدید برای رشد به شما کمک کند.

۴. به شما کمک می‌کند با انگیزه بمانید.

راه‌اندازی یک استارت‌آپ کار سختی است و انگیزه‌های شما در مسیر ممکن است به راحتی از بین بروند. یک استارت‌آپ کوچ خوب به شما کمک می‌کند با توجه عمیق‌تر به خودتان، خودآگاهی بیشتر، کشف منابع ایجادکننده انگیزه و یا آنچه از انگیزه شما در مسیر می‌کاهد، با انگیزه‌تر بمانید، موفقیت‌های خود را در مسیر ببینید و برایشان جشن بگیرید.

۵. در وقت و هزینه خود صرفه جویی می‌کند.

یکی از بهترین دستاوردهای کار با یک استارت‌آپ کوچ این است که می‌توانند در زمان و هزینه شما صرفه جویی کنند. آنها می‌توانند به شما کمک کنند از تکرار اشتباهات رایجی که برای دیگر استارت‌آپ‌ها هزینه و زمان صرف می‌کند، جلوگیری کنید. همچنین می‌توانند به شما در استفاده بهتر از منابع محدودتان کمک کنند.

← در یک استارت‌آپ کوچ به دنبال چه چیزی باشیم؟

دلایل زیادی برای همراهی یک استارت‌آپ کوچ وجود دارد. شاید احساس کنید گیر کرده‌اید و نیاز به کمک دارید. شاید مطمئن نیستید که مراحل بعدی بیزینس شما باید چه باشد. شاید فقط به دنبال کسی هستید که به شما کمک کند تا در مسیر خود باقی بمانید. دلایل شما هرچه که باشد، همراهی یک استارت‌آپ کوچ می‌تواند راهکار مناسبی برای رشد کسب‌وکارتان باشد. اما در یک استارت‌آپ کوچ باید به دنبال چه چیزی باشید؟

۱. آیا کوچ در صنعت و حوزه کاری شما تجربه دارد؟

اگر در صنعت فناوری هستید، یک کوچ که تجربه در صنعت فناوری دارد، ممکن است مفیدتر باشد. آنها می‌توانند با دانش و تجربه خود، زوایای مختلفی از مسایل و چالش‌های کسب و کار شما را برایتان نمایان کنند و اثربخش‌تر باشند نسبت به کسی که تجربه‌ای در این صنعت ندارد.

بخوانید، قیمت‌ها را مقایسه کنید و به دنبال یک کوچ باشید که تجربه کمک به کسب‌وکارهایی مانند شما را داشته باشد.

۳. مشورت کنید.

با کارآفرینان دیگر صحبت کنید و از آن‌ها مشورت بخواهید. همچنین ممکن است بخواهید از سازمان‌های مربوطه برای پیدا کردن یک کوچ خوب کمک بگیرید.

۴. با کوچ‌ها مصاحبه کنید.

هنگامی که گزینه‌های خود را محدود کردید، برای مصاحبه با کوچ‌های انتخابی برنامه‌ریزی کنید. در طول مصاحبه، در مورد تجربه، روش و داستان موفقیت آن‌ها سوال بپرسید.

۵. تصمیم بگیرید.

پس از مصاحبه با چند کوچ، زمان تصمیم‌گیری فرا رسیده است. کوچی را انتخاب کنید که با او احساس راحتی می‌کنید و معتقدید که می‌تواند به شما در رسیدن به اهدافتان کمک کند.

کلام آخر

به عنوان یک کارآفرین و بنیان‌گذار استارت‌آپ، اگر قصد دارید استارت‌آپ خود را به سطح رشد و موفقیت بالاتری برسانید، کار با یک استارت‌آپ کوچ می‌تواند به شما کمک کند تا بر چالش‌ها غلبه کنید، تصمیمات بهتری بگیرید و بر روی اهداف خود متمرکز بمانید. پس منتظر چه هستید؟ همین امروز یک کوچ مناسب خود پیدا کنید و کسب‌وکار خود را به سطح بالاتری ارتقا دهید



۲. آیا کوچ تجربه کار با استارت‌آپ‌ها را دارد؟

این موضوع مهم است، زیرا کوچی که تجربه کار با استارت‌آپ‌ها را دارد، چالش‌ها و فرصت‌های منحصر به فردی که با راه‌اندازی یک کسب‌وکار به وجود می‌آید را درک می‌کند. در صورت نیاز و به درخواست شما، می‌تواند در نقش منتور به شما توصیه‌ها و راهنمایی‌هایی بدهد که به شما کمک کند تا در دنیای پرآشوب استارت‌آپ‌ها مطمئن‌تر حرکت کنید.

۳. آیا کوچ سابقه و رزومه کاری خوبی دارد؟

هنگامی که به دنبال کوچ هستید، مطمئن شوید که سابقه اثبات شده‌ای در کمک به افراد در دستیابی به اهداف خود دارند. منابع و مطالعات موردی را از او بخواهید تا بتوانید نمونه‌هایی از اینکه کوچ چگونه به دیگران کمک کرده است را ببینید.

۴. آیا کوچ سبکی متناسب با شخصیت شما دارد؟

مهم است کوچی پیدا کنید که سبکش با شخصیت شما سازگار باشد. اگر فردی درون‌گرا هستید، ممکن است کوچی را ترجیح دهید که کم حرف‌تر و محتاط‌تر باشد. اگر برون‌گرا هستید، ممکن است کوچی را ترجیح دهید که پرانرژی و برون‌گرا باشد.

۵. آیا کوچ جلسه رایگان ارائه می‌دهد؟

یک کوچ خوب عموماً یک جلسه رایگان ارائه می‌دهد تا بتوانید آن‌ها را بشناسید و ببینید که آیا برای همراهی با هم مناسب هستید یا خیر. این یک فرصت عالی برای شماست تا هر سوالی در مورد سبک کوچینگ و رویکردشان دارید از آن‌ها بپرسید.

← چگونه یک کوچ مناسب برای خود پیدا کنید؟

انتخاب کوچ مناسب یک تصمیم شخصی است. معیارهای انتخاب شما ممکن است شامل تخصص کوچ در حوزه کاری شما، توصیه‌هایی باشد که احساس می‌کنید کوچ شما می‌تواند به شما ارائه دهد و یا ارتباط موثر شما با کوچ برایتان مهم باشد. به‌طور کلی پیشنهاد می‌شود از این الگو کمک بگیرید:

۱. اهداف خود را مشخص کنید.

از طریق کوچینگ می‌خواهید به چه چیزی برسید؟ آیا می‌خواهید کسب‌وکار خود را توسعه دهید، مشتریان بیشتری جذب کنید یا عملکرد تیم خود را بهبود بخشید؟ ابتدا، در مورد اهداف خود شفاف باشید تا بتوانید کوچی را پیدا کنید که به شما در رسیدن به آن اهداف کمک کند.

۲. تحقیق و بررسی کنید.

کوچ‌های کسب‌وکار زیادی وجود دارند، بنابراین برای بررسی گزینه‌های خود زمان بگذارید. نظرات را



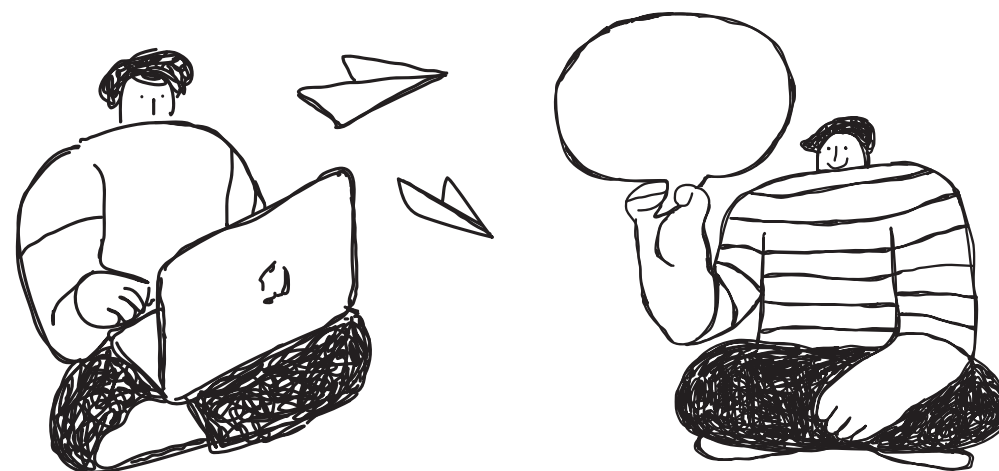
چشم‌اش برق زد و گفت: «آره، همین...»

این جمله از آخرین صحبت‌های علیرضا عضو ارشد تیم راهبرد قبل از رفتن روی سن بود. وقتی رفت پشت تریبون و میکروفون رو گرفت اولش کمی استرس داشت، از ردیف اول بلند شدم و چند ردیف رفتم عقب‌تر، با ایما و اشاره بهش تایید دادم که نگران نباشه و هیچانش رو مدیریت کنه. بعد از چند ثانیه با همراهی مدیر شتاب‌دهنده و انرژی هم‌تیمی‌ها، رو به راه شد و شروع کرد به ارائه بیزنس پلن عالیشان.

اوایل سال ۱۴۰۱ بود و چهار ماه از همراهی من با تیم راهبرد و هفت تیم دیگه برای رقابت در رویداد جذب سرمایه می‌گذشت. در اون مدت از جلسات گروهی و حضوری داشتیم تا جلسات آنلاین و فردی. روز ارائه خوشحال بودم که همراهی من بهشون کمک کرده تا بیشتر خودشون رو باور کنن و محصول ایده و زحماتشون رو که به شکل MVP تولید کرده بودن، به سرمایه‌گذاران معرفی کنن. زمانی که می‌خواستم در این پروژه شروع به همراهی کنم، دقت می‌کردم از چارچوب‌های کوچینگ ناب خارج نشم، اما وقتی بیشتر با فضای رویداد آشنا شدم متوجه شدم نیاز تیم‌ها، منتورینگ و آموزش هم هست.

الان که دارم این مطلب رو می‌نویسم به نظرم یادآوری چند تا مفهوم خالی از لطف نیست. مثلاً اینکه کوچینگ چیه، و منتورینگ و مشاوره و آموزش هرکدوم چه تفاوتی باهاش دارن.

کوچینگ، همراهی و رهبری با یه فرد یا یه تیم برای رسیدن از نقطه فعلی به نقطه مطلوبه. این همراهی گفتگو محور و مشارکتی و آگاهانه است و نتیجه اصلیش در فرآیند اتفاق می‌افته، کوچ اجازه نظردهی



روایت یک تجربه از میدان عمل

کوچینگ، منتورینگ و نقش آن‌ها در دنیای استارت‌آپ‌ها





**زمانی که می خواستم در
این پروژه شروع به همراهی
کنم، دقت می کردم از
چارچوب های کوچینگ ناب
خارج نشم، اما وقتی بیشتر
با فضای رویداد آشنا شدم
متوجه شدم نیاز تیم ها،
منتورینگ و آموزش هم
هست.**

و جهت دهی به مراجع نداره. طرز فکر کوچینگ میگه مراجع خودش نسبت به مشکلش از هر فرد دیگری بهتر میدونه و بهتر میتونه. حالا مشاوره و آموزش کدومه؟ زمانیه که مشاور یا مدرس درباره ی موضوعی اطلاعات بیشتری داره و با توجه به دانش و تخصص خودش نکاتی خارج از ذهن مراجع بهش میگه و راهنماییش می کنه، این روش در یه جلسه هم میتونه تاثیر خودش رو بذاره ولی عمق تاثیر و تعهد به اقدام کمتره. منتورینگ هم وقتی که فرد مسیری رو رفته و با مراجع از تجربیات خودش میگه و برای رسیدن به هدفش کمکش می کنه.

در مسیر آماده کردن تیم ها برای روز رویداد لازم بود که از همه این روش ها استفاده کنم که با شفافیت و قدرت هر چه تمام تر بتونم طرح های دانش بنیان شون رو معرفی کنم و برنده بشن، خب البته این ضرورت به ویژگی های استارتاپ ها هم بی ربط نبود. استارتاپ ها اونم از نوع دانش بنیان، چند ویژگی دارن که اونا رو از کسب و کارهای خانگی و سایر SME ها جدا می کنه. نوآوری داشتن نه به معنی اختراع مجدد بلکه به معنی استفاده از رویکرد متفاوت، رشد پرسرعت به طوری که مثلا در ۲۴ ماه، ۲۰ درصد افزایش درآمد داشته باشه، مقیاس پذیر بودن و داشتن یه مدل کسب و کاری قابل تکرار، انعطاف پذیری و ریسک پذیری از همون ویژگی هاست. ایده اولیه استارتاپ ها براساس پیدا کردن راه حل برای یه مشکل شکل می گیره و کار به صورت تیمی پیش میره.

با توجه به این ویژگی ها و با نظر اسپانسر و برگزارکننده رویداد، قرار شد در بعضی موارد مثل پلن و مدل کسب و کار، تیم سازی، ویژگی مخاطب، بازاریابی وغیره، زمانی که نیاز بود وارد فضای منتورینگ و آموزش بشم.

**احتمالا براتون این سوال پیش اومده باشه که چرا یه شتاب دهنده
تصمیم گرفته بود اسپانسر بشه و برای تیم های شرکت کننده کوچ/
منتور بگیره؟**

حتما شما هم تجربه کردید وقتی قراره به یک نفر گزارش کار بدید، تعهدتون نسبت به انجام اون کار بیشتر میشه، کمتر به تعویق میندازید و سرعت کارتون بالاتر میره، طبق تحقیقاتی که انجام شده همراهی یک کوچ میتونه درصد دستیابی به اهداف رو تا ۹۹ درصد بالا ببره. شتاب دهنده هم با علم به این مطلب تصمیم گرفته بود در کنار تیم ها از کوچ/منتور استفاده کنه که تا زمان برگزاری رویداد، MVP شون (حداقل محصول پذیرفتنی) حاضر شده باشه، آمادگی بهتری داشته باشن و احتمال جلب نظر سرمایه گذار بالا بره.

حالا شما بگین اگه یه استارتاپ داشته باشین و هیچ رویداد جذب سرمایه ای هم در کار نباشه، بودن یه کوچ یا منتور در کنارتون چقدر میتونه بهتون کمک کنه طبق هدف و برنامه تون پیش برین و از رقبا فاصله بگیرین؟

پ.ن: برای حفظ رازداری مراجع، اسامی تغییر داده شده ■



کوچ مگ

قطب‌نمای کوچینگ ایران

به خانواده کوچ‌مگ بپیوندید و نگاهی اصیل
و تحولی عمیق به دنیای کوچینگ بیاورید!



به کوچ مگ خوش آمدید!

کوچ‌مگ تنها یک فصلنامه نیست؛ اینجا یک جامعه‌ی پویا از علاقه‌مندان و متخصصان کوچینگ است که با هدف گسترش مرزهای دانش، مهارت و تجربه گرد هم آمده‌اند.

هدف ما در کوچ‌مگ ارائه محتوای اصیل، ترجمه‌های دقیق، و پژوهش‌های عمیق است تا همگی در مسیر رشد حرفه‌ای قرار بگیریم.

نوشته‌های شما پس از بررسی و تایید به صورت مکتوب در مجله کوچ‌مگ و در سایر رسانه‌های کوچ‌مگ به صورت پادکست و ویدیوکست منتشر خواهد شد.

نوشته‌های خود را طبق توضیحات منتشر شده در صفحه‌ی <https://B2n.ir/p4cm4> برای کوچ‌مگ ارسال نمایید.



فرصتی برای شنیدن دانش و بینش کوچ‌های ایرانی

همراه شویم... تا رشد کنیم



کوچ‌مگ، مجله‌ی پیشرو در حوزه‌ی کوچینگ، به دنبال همراهانی است تا با حمایت مالی و معنوی، به رشد و توسعه‌ی محتوای اصیل کوچینگ ایران کمک کنند.
برای کسب اطلاعات بیشتر یک ایمیل با عنوان «حمایت» به آدرس info@thecoachmag.com ارسال نمایید.

❶ چرا کوچ‌مگ؟

رسانه‌ای تخصصی و تاثیرگذار: با مخاطبان حرفه‌ای و علاقه‌مند به حوزه کوچینگ
بستر مناسب برای برندسازی: با امکانات متنوع تبلیغاتی و معرفی برند شما به جامعه هدف
همکاری بلندمدت: با هدف ایجاد یک ارتباط پایدار و استراتژیک برای کوچ‌مگ و حامیان

❷ مزایای حمایت؟

نمایش حرفه‌ای برند شما: درج لوگو در صفحات ویژه مجله، وبسایت و شبکه‌های اجتماعی کوچ‌مگ.
دسترسی به جامعه کوچینگ: تبلیغات هدفمند در مجله، وبسایت و کانال‌های ارتباطی ما.
افزایش آگاهی از برند: معرفی برند شما در کمپین‌های تبلیغاتی کوچ‌مگ.
ارتباط مستقیم با مخاطبان هدف: ایجاد فرصت‌های همکاری و تعامل با جامعه حرفه‌ای کوچینگ.

۲۵ کوچ حرفه‌ای با ۲۵ مقاله اصیل در کوچ‌مگ



در شماره ۲ و ۳ بخوانید

- شیمی مغز در کوچینگ، نقش انتقال دهنده‌های عصبی ← دکتر احسان چیت‌ساز
- یزینس کوچینگ، ابزار مدیریت و موفقیت کسب و کار ← منیر چگینی
- کوچینگ و نسل زد؛ نیازها، چالش‌ها و فرصت‌ها ← افشین چایچی
- کوچینگ و مدیریت منابع انسانی ← نوید اتحادیان مقدم
- رتیبینی بر رویکردهای کوچینگ ← دکتر کیومرث احمدی
- قدرت روانشناسی کوچینگ ← فرشاد نزاقتی
- قدرت اخلاق در کوچینگ ← محمد هادی طایفی



منتظر مقاله شما هستیم