



قطب‌نما رودنبال کن



نوجوان

قطب‌نمای کوچینگ ایران

بهاریه: تحول، شکوفایی و کوچینگ

از کوچینگ برای زنان، والدین و کوچ‌ها تا شایستگی‌ها، ابزارها و آینده‌ی کوچینگ

فصلنامه تخصصی کوچینگ • سال اول • شماره ۴ • ویژه‌نامه نوروز ۱۴۰۴ • ۱۳۲ صفحه



در قلب هر تحول بزرگ، حرکتی کوچک نهفته است؛ جوانه‌زنی آرام اما مصمم دانه‌ای که باور دارد زمین را می‌توان دگرگون کرد. جوانه در حال رشد، نماد آن لحظه مقدسی است که پتانسیل نهفته، خود را عیان می‌سازد: «شکستن پوسته تردید، ریشه دواندن در ژرفای تجربه‌ها و سر برآوردن از خاک محدودیت‌ها به سوی نور امکان‌های بی‌پایان». **کوچینگ** نیز چنین است: «**همسفر فرآیند رشد**». همان‌گونه که دانه برای شکفتن به خاکی حاصلخیز، آب حمایت و نور آگاهی نیاز دارد، آدمیان نیز در مسیر دگرگونی، نیاز به فضایی امن، پرسش‌های ژرف و نگاهی روشن‌گرند. کوچینگ، باغبانی جان آدمی است؛ یاری می‌کند تا آنچه در نهادت توان رویش دارد، به گونه‌ای طبیعی و پایدار شکوفا شود. این تصویر به‌ویژه در نوروز—آغاز رستاخیز طبیعت و نماد نوزایی—یادآور پیامی بنیادین است: «تو همواره در حال نو شدن هستی. خواه بخواهی، خواه نه، رودخانه رشد جاری است؛ اما کوچینگ به تو می‌آموزد که این جریان را آگاهانه، هوشمندانه و در مسیر آرمان‌هایی سامان دهی که تو را به برترین نسخه خویش نزدیک می‌کنند». در ویژه‌نامه نوروزی کوچ‌مگ، «**جوانه**» نماد امید، دگردیسی و زایشی دوباره است. یادآوری که هر پایان، آغازی ست و هر خفتن زمستانی، نوید بیداری بهاری را در خود می‌پرورد. این تصویر، عهد کوچ‌مگ را نیز بازمی‌تاباند: «**همراهی تو در این سفر بالندگی، از لرزش نخستین گام‌های تردید تا اوج‌گیری پرواز یقین**».

بِسْمِ اللَّهِ

در این شماره از کوچ مگ

- ۱۰ نقش کوچینگ در پیشرفت حرفه‌ای زنان • دکتر احسان چیت‌ساز
- ۱۸ کوچینگ؛ طغیان علیه پارادایم‌های کهنه یا ادامه‌ی مسیر کهن؟ (۱) • سجاد سعیدنیا
- ۲۶ گاهی به پدیده همدستی در کوچینگ • بصیرنگاهدار
- ۳۹ حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی: یک چرخه بازخوردی در کوچینگ • الهام مظاهری
- ۴۶ کوچینگ به مثابه باغبانی ذهن • دکتر سهیل سهیلی‌زاده
- ۵۱ کوچینگ در آینه کوچینگ: چرا حتی کوچ‌ها هم نیاز به یک کوچ دارند؟ • مهدی رستمی
- ۵۸ با کوچینگ، برای فرزند دل‌بند «ارث طلایی» بجاگذار • آیتا آرام
- ۶۹ کوچینگ گروهی به سبک هفت شین • احسان سلامی

در ادامه...

- ۸۲ شایستگی‌های کوچ‌ها و تغییرات رفتاری مراجعان • نوید اتحادیان مقدم
- ۹۴ کوچینگ تیمی با LSP: پلی به سوی انسجام و امنیت روانی • مهندس فرشاد نزلکتی
- ۱۰۲ کوچینگ در محیط کار: فراتحلیلی بر متغیرها و نقشه راه آینده • ناهید زمانی
- ۱۱۲ کوچینگ سازمانی موثر: از هدف‌گذاری دقیق تا تعهد مستمر • فریده سیدی‌پور
- ۱۲۲ کوچینگ برای فردا: از چالش‌های امروز تا افق‌های نوین پژوهشی • نوشین کارگرفرد

میزبان ۱۳ کوچ حرفه‌ای کشورمان بودیم...



۲۶



۱۸



۱۰



۵۱



۴۶



۳۹



۶۹



۵۸



۱۰۲



۹۴



۸۲



۱۳۲



۱۱۲

از کوچمگ

انقلاب خاموشی جوانه، در جاده‌ی سبز امکان‌ها

نوروز، آغازی است بر تارکِ زمان؛

جایی که زمین نفس می‌کشد، سبزی رابه‌آغوش می‌کشد

و دانه‌ها در دلِ خاکِ سرد، رؤیای روییدن را زمزمه می‌کنند. امسال، نوروز را با نمادی

از این رؤیا آغاز می‌کنیم: «جوانه‌ای در حال رشد». تصویری که نه تنها نوید تولدی دوباره می‌دهد، بلکه یادآور ماهیت هستی است؛ جایی که هر ذره، جهانی از امکان‌های ناشناخته را در خود نهفته دارد.

بهار، تنها تغییر فصل‌ها نیست؛ بلکه استعاره‌ای است از تحولِ درونی، بازنگری مسیرها و رویشِ امیدها. همان‌گونه که جوانه برای رشد به نور، آب و بستری مناسب نیاز دارد، آدمی نیز برای دستیابی به تحول و پیشرفت، محتاج آگاهی، تعهد و راهبری است. کوچینگ با ایجادِ این فضا، افراد را در مسیر شناختِ خویش، عبور از موانع و رسیدن به شکوفایی فردی و حرفه‌ای همراهی می‌کند. هر گفت‌وگوی کوچینگ، بادی است که غبار را از چهرهٔ باورهای محدودکننده می‌زداید و فضایی برای رشد و دگرگونی می‌آفریند. کوچینگ: فرآیندی که در آن، توانمندی‌های خفته با آگاهی، حمایت و همراهی، به جنبشی ناگزیر بدل می‌شوند؛ حرکتی از «هست» به «می‌شود»، از «خاکِ ایستایی» به سوی «نور تحول».

بهاریهٔ کوچمگ، در هماهنگی با طراوت فصلِ نو، نگاهی تازه به مفاهیم بنیادین کوچینگ دارد؛ از نقش کوچینگ در شکستن سقف‌های شیشه‌ای و توانمندسازی زنان در مسیرهای حرفه‌ای تا چالش‌های اخلاقی این حرفه و تأثیر ژرف حضور آگاهانه در لحظه. همچنین به موضوعی پرداخته‌ایم که پیش از این کمتر بدان توجه شده است: «کوچ‌ها نیز کوچ می‌خواهند». کوچینگ تنها میراثِ دیگران نیست. این مقاله پرسشی بنیادین را پیش می‌نهد: اگر کوچ‌ها نیز همدمی کوچ بیابند، چه افق‌های نوی پیش روی جامعهٔ حرفه‌ای گشوده خواهد شد؟ این پرسش، ما را به سفری ژرف به درون خود می‌کشاند؛ جایی که هر کوچ، باغبانِ خاکِ وجود خویش نیز باید باشد. در این شماره، افزون بر واکاوی تأثیر کوچینگ بر دگرگونی‌های رفتاری، ژرف‌نگرانه به کوچینگ

تیمی و سازمانی پرداخته‌ایم. کوچینگ با رویکردهایی هدفمند می‌تواند به انسجام گروهی و امنیت روانی در سازمان‌ها بینجامد. همچنین در بخشی دیگر، آینده کوچینگ و چالش‌های پیشروی آن را کاویده‌ایم؛ از کاربردهای کوچینگ در محیط‌های کاری تا پژوهش‌های نوظهور در این عرصه.

نوروز، تنها طلوعی تقویمی نیست، بلکه فرصتی است برای افشاندن بذرهایی که فرداهای ما را می‌سازند. کوچینگ نیز چنین نقشی دارد؛ بستری برای بالیدن، گذر از مرزهای محدودیت و آفرینش آینده‌ای روشن‌تر. امید که این شماره از کوچ‌مگ، همانند نسیم بهاری، بال‌های اندیشه شما را برای اوج‌گیری در مسیر رشد و کمال بگشاید. این شماره، بیش از آنکه مجموعه‌ای از متن باشد، نقشه‌ای است برای پیوند کهن‌الگوی «نوزایی» با نیازهای همیشه‌تازۀ انسان امروز.

کوچ‌مگ اکنون بیش از هر زمان، باغی زنده است که در آن دانه‌های اندیشه، تجربه و خرد جوانه می‌زنند. این باغ، حاصل همکاری ده‌ها کوچ حرفه‌ای، مدیر دلسوز و پژوهشگر مشتاق است که هریک به سهم خویش، نهال دانایی را آبیاری می‌کنند. از شما—خواه کوچی کارآزموده باشید، خواه نوآموزی که تازه بذر کوچینگ در جان شما کاشته شده است—دعوت می‌کنیم تا در پویایی این اکوسیستم سهیم شوید. هر نوشته، هر اندیشه و هر بازخوردی که با ما می‌گذارید، چونان باران بهاری است که ریشه‌های این جامعه را استوارتر می‌سازد. بیایید با هم این باغستان را گسترش دهیم؛ از پیچ‌وخم‌های راه نهراسیم و افق‌هایی را درنورسیم که کوچینگ را از حرفه‌ای فردی، به جنبشی برای دگرگونی اجتماعی فرامی‌روید.

کوچ‌مگ امروز، آیینۀ اندیشه‌های شماسست و فردایش را شما خواهید ساخت. سرشت راستین کوچینگ در همین هفته است: «با هم بالیدن، با هم شکفتن». همان‌سان که درختان جنگل، در همزیستی به اوج پایداری می‌رسند، ما نیز رشد را نه در رقابت، که در همکاری و هم‌افزایی می‌جویم. در پایان، این پرسش‌ها را با شما در میان می‌نهیم:

«آیا می‌خواهید بذره‌ای وجودتان—چه در گسترۀ شخصی، چه حرفه‌ای—به دست خاک حاصلخیز کوچینگ سپرده شوند؟»

«آیا آماده‌اید تا به جای پناه بردن به سایه سار درختان کهن، خود باغبان رویش خویشتن باشید؟»

کوچ‌مگ، همچون همیشه، نه در پی پاسخ‌های قطعی، که در جست‌وجوی پرسش‌های قدرتمند است. پرسش‌هایی که می‌توانند پوسته‌های کهن را بشکنند و ریشه‌های وجودتان را در ژرفای زندگی استوار سازند.

نوروزتان پیروز باد،

و مسیر کوچینگی‌تان سبز و پربرکت! ◀







دکتر احسان چیت‌ساز

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران،

متخصص کوچینگ مغز

شکستی سقف‌های شیشه‌ای

نقش کوچینگ در پیشرفت حرفه‌ای زنان

پویایی جنسیتی در محیط کار یک موضوع دیرینه برای زنان بوده است و علیرغم پیشرفت‌های قابل توجه، زنان همچنان با چالش‌هایی در دستیابی به برابری از نظر فرصت‌های شغلی و پیشرفت مواجه هستند. مطالعات نشان می‌دهند که تفاوت‌های جنسیتی در محیط کار از نظر سبک‌های ارتباطی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و سبک‌های رهبری وجود دارد. درک این تفاوت‌ها و پیمایش در آن‌ها برای پیشرفت زنان در حرفه خود بسیار مهم است. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهند که مربیگری و راهنمایی می‌تواند در رسیدگی به این چالش‌ها و توانمندسازی زنان برای دستیابی به موفقیت در محیط کار مؤثر باشند. هدف این مقاله پژوهشی بررسی استراتژی‌های مربیگری است که می‌تواند به زنان کمک کند تا پویایی‌های جنسیتی را در محیط کار هدایت کنند.

مقاله با بحث در مورد اهمیت درک تفاوت‌های جنسیتی در عین اجتناب از کلیشه‌های مضر آغاز می‌شود. ما در مورد چگونگی تأثیر این تفاوت‌ها بر سبک‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری و چگونگی تأثیر آن‌ها بر سبک‌های رهبری مردان و زنان بحث می‌کنیم. سپس نقش کوچینگ را در کمک به مراجعان زن در جهت‌یابی این پویایی‌ها و موفقیت در حرفه خود برجسته خواهیم کرد. این مقاله همچنین بر نیاز به ایجاد فرهنگ گفتگوی باز در سازمان‌ها برای تسهیل بحث‌های فعال در مورد جنسیت و تشویق رهبران به شناسایی و رسیدگی به سوگیری‌های مبتنی بر جنسیت تأکید می‌کند. علاوه بر این، این مقاله بر اهمیت روابط مربیگری غیررسمی و ایجاد برنامه‌های شغلی که بر موانع نامرئی مانند دیوارهای شیشه‌ای غلبه می‌کند، تأکید می‌کند (Chitsaz & Zeinali, 2019: 142).

کوچینگ یک رویکرد همزیست، هدف‌گرا و سیستمی است که ارتقای فوری عملکرد و پرورش مهارت‌ها را با استفاده از روش‌های آموزشی یا کمک آموزشی در اولویت قرار می‌دهد (Parsloe, 1992: 235). از این رو کوچینگ به دنبال آزادسازی ظرفیت یک فرد برای تقویت عملکرد خود، از طریق تمرکز بر بازیابی ظرفیت‌های فرد است (Whitmore, 1992: 78). از منظر دیگر، کوچینگ یک سرمایه‌گذاری مشترک است که جستجوی راه‌حل را در اولویت قرار می‌دهد، جایی که کوچ افزایش عملکرد کاری، تجربیات شخصی، یادگیری مستقل و رشد فردی را تسهیل می‌کند (Grant, 2001). همچنین کوچینگ به عنوان هنر پرورش عملکرد، یادگیری و رشد یک فرد دیگر شناخته می‌شود (Downey, 2003: 142). این نشان‌دهنده یک اتحاد قدرتمند است که هدف آن به حرکت درآوردن و اصلاح فرآیند مداوم یادگیری، کارآمدی و رضایت انسان است. مهارت‌ها و روش‌های روان‌شناختی را در یک رابطه انفرادی برای کمک به افراد، به‌ویژه مدیران یا رهبران، در افزایش اثربخشی آن‌ها از طریق تمرکز بر چالش‌های مربوط به کار جاری به کار می‌گیرد. در یک رابطه کوچینگ، گفتگوی به سبک سقراطی بین مربی و مراجع شکل می‌گیرد، که در آن سؤالات باز ابزار اصلی مورد استفاده کوچ برای تحریک خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری شخصی مراجع هستند (Passmore & Fillery-Travis, 2011: 77). این یک فرآیند تاملی

است که در آن مربی به تسهیل تغییرات رفتاری مثبت در مراجع از طریق گفتگو و مذاکرات مستمر با هدف دستیابی به اهداف شخصی یا کاری کمک می‌کند (Lai, 2014).

کوچینگ همچنین به عنوان یک رابطه حمایتی در نظر گرفته می‌شود که بین مراجعی که در نقش‌های مدیریتی قرار دارد و یک کوچ که از تکنیک‌های رفتاری مختلف استفاده می‌کند، شکل می‌گیرد. هدف، کمک به مراجع در دستیابی به اهداف متقابل شناسایی شده برای افزایش عملکرد حرفه‌ای و رضایت شخصی است، در نتیجه اثربخشی سازمانی مراجع را در یک قرارداد مربیگری که به طور رسمی ایجاد شده است، افزایش می‌دهد (Kilburg, 1996: 141). در نهایت، کوچینگ به عنوان یک فرآیند توسعه انسانی شامل تعاملات ساختاریافته، متمرکز و استفاده از استراتژی‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب برای ارتقای تغییرات مطلوب و پایدار مفید برای مربی در نظر گرفته می‌شود (Cox et al., 2010).

کوچینگ نقش مهمی در ارتقای جایگاه زنان در جامعه دارد و می‌تواند زنان را در زمینه‌های مختلف، از پیشرفت شخصی گرفته تا رشد حرفه‌ای، مورد حمایت قرار دهد. کوچینگ به زنان کمک می‌کند تا با تمرکز بر نقاط قوت و ظرفیت خود، عزت نفس و اعتماد به نفس خود را افزایش دهند (Reade et al., 2009: 515).

آنچه یک کوچ باید از تفاوت زنان و مردان بداند

در دنیای کسب و کار، شناخت تفاوت‌های جنسیتی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد و روابط کاری بسیار مهم است. هرچند این ویژگی‌ها در همه زنان یکسان نیستند، اما بسیاری از پژوهش‌ها آن‌ها را به عنوان خصوصیات مشترک میان زنان مطرح می‌کنند.

● **زنان و روحیه پرورشی:** پژوهش‌ها نشان می‌دهند که زنان به طور کلی نسبت به مردان گرایش بیشتری به حمایت از دیگران و دلسوزی دارند. آن‌ها اغلب رابطه محور و مشارکتی تر هستند و ترجیح می‌دهند در محیط‌های گروهی فعالیت کنند. در مقابل، مردان معمولاً مستقل‌تر و رقابت‌جو تر هستند و تلاش می‌کنند با اقتدار، اهداف خود را محقق سازند. به همین دلیل، گاهی زنان در محیط‌های کاری با یک چالش جدی روبه‌رو می‌شوند: اگر به صورت طبیعی رفتار کنند و دلسوزی نشان دهند، ممکن است دیگران آن‌ها را رهبران قاطعی ندانند. از سوی دیگر، اگر تلاش کنند با سبک مردانه رهبری کنند، ممکن است به عنوان افراد سختگیر و غیرهمدل شناخته شوند. مربی موفق فوتبال زنان، آنسون دورنس، معتقد است زنان به جای سیستم سلسله‌مراتبی مردانه، شبکه‌ای غنی و رضایت‌بخش از روابط ارتباطی را ایجاد می‌کنند که برای مربیان نیز چالش‌ها و فرصت‌های ویژه‌ای به همراه دارد.

● **خودتبلیغی و چالش دیده شدن:** برخلاف مردان که معمولاً از صحبت درباره دستاوردهایشان



احساس رضایت می‌کنند، زنان معمولاً تمایلی به بیان مستقیم موفقیت‌هایشان ندارند. آن‌ها اغلب معتقدند دیگران باید به طور طبیعی متوجه تلاش‌ها و عملکرد خوب آن‌ها باشند. در حالی که مردان در جلسات کاری به راحتی توانایی‌ها و دانش خود را نشان می‌دهند، زنان برای ابراز توانمندی‌هایشان دچار تردید می‌شوند. این مسئله می‌تواند منجر به دیده نشدن آن‌ها شود، به خصوص در محیط‌های مردمحور که تواضع زنان گاهی به ضعف تعبیر می‌شود. یکی از چالش‌های بزرگ زنان، یافتن راهی برای ارائه توانمندی‌ها و دستاوردهایشان بدون احساس ناخوشایند از خودتبلیغی است.

❶ **تفاوت‌های ارتباطی:** زنان و مردان سبک‌های متفاوتی در برقراری ارتباط دارند که گاهی منجر به سوءتفاهم می‌شود. پژوهشگر مشهور، تانن، تأکید می‌کند که این تفاوت‌ها منجر به سوءبرداشت‌هایی می‌شود که در نهایت بر کیفیت تعاملات اثر می‌گذارد. زنان معمولاً ترجیح می‌دهند درخواست‌ها را به صورت پیشنهاد یا سؤال مطرح کنند تا از ایجاد تنش جلوگیری کنند.

برای مثال، به جای دستور مستقیم «لطفاً این گزارش را بررسی کن»، می‌گویند: «اگر فرصتش را داری نگاهی به این گزارش ببنداز». این شیوه ممکن است برای مردان گیج‌کننده باشد، زیرا مردان اغلب پیام‌های مستقیم و واضح را ترجیح می‌دهند. مثال دیگری را مرور کنیم:

زن: دوست داری ناهار کجا برویم؟ (یعنی بیاوید در مورد آن صحبت کنیم. من به شما اهمیت می‌دهم و سعی می‌کنم مؤدبانه شما را وارد یک مذاکره دوستانه کنم تا بتوانیم در مورد یک مکان به توافق برسیم.)

مرد: بیا به رستوران الف برویم. (یعنی شما یک سؤال ساده و مستقیم پرسیدید و من پاسخ واضحی به شما دادم. این کار مؤدبانه است زیرا به شما اجازه می‌دهد بفهمید من چه می‌خواهم. به علاوه زمان زیادی را برای چانه زدن تلف نمی‌کند. من فقط می‌خواهم غذا بخورم و این مکان در حال حاضر خوب به نظر می‌رسد.)

زن: نظرت در مورد رستوران ب چیست؟ (با خود می‌گوید آن مرد کمی بی‌ادب و زورگو است. چرا از من نپرسید که می‌خواهم چه کار کنم؟ آیا او اصلاً به من و آنچه فکر می‌کنم اهمیت می‌دهد؟)

مرد: رستوران ب ممکن است در این زمان از روز شلوغ باشد.

زن با خود می‌گوید اگر می‌خواست به رستوران ب برود، چرا از

همان ابتدا جای اینکه حقه‌بازی در بیاورد و بپرسد

من چه می‌خواهم، این را نگفت و پاسخ من را

نادیده گرفت؟ اینجا چه خبر است؟

این مثال نشان می‌دهد که چگونه

سبک‌های ارتباطی مختلف می‌تواند سر

راه دو فرد خوش‌نیت قرار گیرد و باعث

سردرگمی و احساسات بد شود. هیچ کدام

از این سبک‌ها درست یا غلط نیستند بلکه

فقط متفاوت هستند.

● **الگوهای ارتباطی ناکارآمد:** به گفته کاتلین

ریردون، الگوهای ارتباطی خاصی میان زنان و

مردان وجود دارد که به شدت به زنان در

محیط کار آسیب می‌زند. یکی از این

الگوها زمانی رخ می‌دهد که مردان

صحبت زنان را قطع می‌کنند یا



نادیده می‌گیرند. زنان در این شرایط اغلب برای اثبات خود دچار تردید شده و سکوت را انتخاب می‌کنند. الگوهای دیگری نیز وجود دارد که شامل رفتارهای تلافی‌جویانه، حمایت‌گرانه، حذف‌کننده و تضعیف‌کننده هستند که هر کدام به شکلی بر اعتماد به نفس و موقعیت زنان تأثیر منفی می‌گذارند.

❶ **صحبت کردن واضح و بلند:** یکی دیگر از چالش‌هایی که زنان در محیط‌های کاری با آن مواجه‌اند، بیان واضح و قاطعانه نظرات است. در حالی که مردان به راحتی نظرات خود را با صدای بلند مطرح می‌کنند، زنان معمولاً ترجیح می‌دهند با لحنی آرام و مؤدبانه صحبت کنند. زمانی که زنان تصمیم می‌گیرند با صدای بلند و قاطعانه نظراتشان را مطرح کنند، ممکن است به عنوان فردی پرخاشگر یا ناسازگار شناخته شوند.

❷ **سبک رهبری مشارکتی و همدلانه:** پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زنان در موقعیت‌های رهبری اغلب از سبک‌هایی فراگیر و مشارکتی استفاده می‌کنند. آن‌ها برای رسیدن به اهداف مشترک، به دنبال توافق جمعی هستند و به دانش و دیدگاه اعضای تیم خود اهمیت زیادی می‌دهند. این سبک از رهبری می‌تواند در محیط‌های کاری امروز، که نیاز به همکاری و خلاقیت بیشتری دارند، بسیار مؤثر باشد.

❸ **توانایی چندوظیفه‌ای:** زنان معمولاً در انجام چند کار به طور همزمان ماهرتر هستند. این توانایی به خصوص در مدیریت وظایف خانوادگی و حرفه‌ای همزمان، به خوبی خود را نشان می‌دهد. این ویژگی در مطالعات علوم اعصاب نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

❹ **مدیریت فشارهای نقش:** زنان معمولاً بار مسئولیت‌های خانوادگی بیشتری را بر عهده دارند. این مسئولیت‌ها می‌تواند مشارکت کامل آن‌ها را در فعالیت‌های اجتماعی و کاری محدود کند. مطالعات نشان می‌دهد که زنان حرفه‌ای اغلب در شرایطی قرار می‌گیرند که باید بین پیشرفت شغلی و زندگی خانوادگی



در دنیای کسب و کار،

شناخت تفاوت‌های

جنسیتی و تأثیر آن‌ها

بر عملکرد و روابط کاری

بسیار مهم است. هرچند

این ویژگی‌ها در همه زنان

یکسان نیستند، اما بسیاری

از پژوهش‌ها آن‌ها را به

عنوان خصوصیات مشترک

میان زنان مطرح می‌کنند.

یکی را انتخاب کنند و این مسئله به صورت ویژه‌ای در موفقیت حرفه‌ای آن‌ها تأثیرگذار است.

نقش مؤثر کوچ‌ها در عبور زنان از سقف‌ها و دیوارهای شیشه‌ای

یکی از چالش‌های همیشگی و مهم در مسیر پیشرفت حرفه‌ای زنان، وجود موانعی است که اصطلاحاً به آن‌ها «سقف‌ها و دیوارهای شیشه‌ای» می‌گویند. این موانع، هرچند به ظاهر نامرئی‌اند، اما به شدت تأثیرگذار و محدودکننده هستند. مطالعات نشان داده است که با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در انتهای دهه ۷۰ و ابتدای دهه ۸۰، در سال‌های اخیر رشد زنان در سمت‌های مدیریتی و رهبری به کندی گراییده است. در چنین شرایطی، نقش یک کوچ (مربی) برای کمک به زنان در عبور از این موانع بسیار حیاتی و تعیین‌کننده است.

واقعیت این است که زنان امروز دیگر به حاشیه‌ها برنمی‌گردند؛ آن‌ها در تمامی عرصه‌های اقتصادی و مدیریتی فعال هستند و سهم قابل توجهی در رشد و توسعه اقتصادی جهان دارند. با این حال، دسترسی آن‌ها به سطوح عالی مدیریتی هنوز دشوار و پیچیده است. موانع نامرئی مانند سقف‌های شیشه‌ای که مانع ارتقای زنان به سمت‌های بالاتر مدیریتی می‌شوند و دیوارهای شیشه‌ای که آن‌ها را در برخی مشاغل خاص محدود می‌کنند، هنوز در محیط‌های کاری وجود دارند. داده‌های آماری نیز گویای این مسئله هستند؛ زنان با وجود توانمندی و مهارت‌های بالا، همچنان سهم بسیار کمی در موقعیت‌های ارشد و تصمیم‌گیری‌های کلان دارند.

چرا حضور یک کوچ در این مسیر ضروری است؟

یک کوچ موفق به خوبی می‌داند که زنان در محیط‌های کاری، با موانعی روبه‌رو هستند که ممکن است برای مردان به چشم نیاید. موانع فرهنگی، تعصبات جنسیتی و کلیشه‌هایی که توانایی زنان را زیر سؤال می‌برند، از جمله این مشکلات هستند. کوچ‌ها با شناخت دقیق از این چالش‌ها و ارائه راهکارهای عملی و انگیزشی، می‌توانند زنان را در شکستن این موانع یاری دهند.

کوچ‌ها باید در قدم اول وضعیت فعلی زنان در محیط کار را به خوبی درک کنند؛ آن‌ها باید بدانند زنان با چه چالش‌هایی روبه‌رو هستند و کدام توانمندی‌ها را می‌توانند تقویت کنند تا بر این چالش‌ها غلبه کنند. کوچ‌ها نه تنها مهارت‌ها و اعتماد به نفس زنان را تقویت می‌کنند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کنند تا درک بهتری از ساختارهای قدرت و نحوه عملکرد آن‌ها در سازمان‌ها پیدا کنند.

هزارتوی پیچیده چالش‌ها

موانع پیشرفت زنان فقط به سقف شیشه‌ای خلاصه نمی‌شود. ایگلی و کارلی تأکید می‌کنند که

مسیر پیشرفت حرفه‌ای زنان همچون هزارتویی پیچیده است که در آن تعصبات جنسیتی، مقاومت در برابر رهبری زنان، فشار نقش‌های خانوادگی و مسئولیت‌های اجتماعی به شکل مستمر عمل می‌کنند. کوچ‌ها باید زنان را در شناخت و مقابله با این نیروهای محدودکننده هدایت کنند و ابزارهای لازم برای مدیریت این چالش‌ها را در اختیار آن‌ها بگذارند.

فرهنگ مرد محور در سازمان‌ها

اکثر سازمان‌ها همچنان با مفروضات و هنجارهایی مدیریت می‌شوند که ریشه در فرهنگ مردانه دارند. این هنجارها گاهی زنان را به حاشیه می‌راند و فرصت‌های پیشرفت را از آن‌ها می‌گیرد. برای مثال، فرهنگ رقابتی شدید، تعامل مستقیم و جسورانه، یا تصمیم‌گیری سریع و قاطعانه معمولاً ویژگی‌های مطلوب در نظر گرفته می‌شوند؛ ویژگی‌هایی که زنان اغلب به شکلی متفاوت از آن‌ها استفاده می‌کنند. در این فضا، کوچ‌ها باید زنان را در شناسایی نقاط قوت منحصر به فردشان و استفاده مؤثر از آن‌ها راهنمایی کنند.

شکستن کلیشه‌ها و تصورات غلط

یکی از مهم‌ترین وظایف کوچ‌ها، مقابله با کلیشه‌ها و تصورات نادرست در مورد توانایی زنان است. باورهایی مانند اینکه زنان در مدیریت یا امور فنی توانایی کمتری دارند، یا اینکه زنان رهبران خوبی نیستند، از جمله موانعی هستند که کوچ‌ها باید برای از بین بردن آن‌ها تلاش کنند. کوچ‌ها با ایجاد فضایی امن و انگیزشی، به زنان کمک می‌کنند تا به تدریج این باورهای غلط را تغییر دهند و با نشان دادن توانایی‌های واقعی خود، مسیر را برای رسیدن به موفقیت‌های بزرگ‌تر هموار کنند.

الگوهای موفق و نقش کوچ در انتقال تجربیات

زنان برای پیشرفت در مسیر حرفه‌ای خود به الگوهای موفق نیاز دارند؛ افرادی که مسیر موفقیت را طی کرده‌اند و تجربیاتشان می‌تواند الهام‌بخش باشد. کوچ‌ها در این زمینه نقش کلیدی دارند؛ آن‌ها می‌توانند با ارائه تجربیات خود و ایجاد شبکه‌ای از زنان موفق، الگوهایی برای مراجعه‌کنندگان خود ایجاد کنند و اعتماد به نفس و باور به توانمندی‌های زنان را در آن‌ها تقویت کنند. در نهایت، کوچ موفق کسی است که زنان را قادر می‌سازد تا با خودباوری و قدرت درونی، سقف‌ها و دیوارهای شیشه‌ای را شکسته و به جایگاه واقعی خود در سازمان‌ها و جامعه دست پیدا کنند. ◀



کوچینگ

طغیان علیه پارادایم‌های کهنه

یا ادامی مسیر کهن؟



سجاد سعیدنیا

کوچ، بنیانگذار مدام، مدیر گروه رشته کوچینگ در دانشگاه علمی کاربردی واحد ۴۶

هر دانشجوی روان‌شناسی در حال گذراندن درس روان‌شناسی بالینی، در مقابل این سؤال قرار می‌گیرد که بالاخره هرکدام از این روش‌های درمان برای چه کسانی کاربرد دارند؟ جایگاه روان‌کاوی، روان‌درمانی، مشاوره، آموزش و کوچینگ کجاست؟ از سال‌های پیش برای هر قسمت از طیف روان‌نژند تا روان‌پریش تخصصی مد نظر بوده است و کوچینگ هم جزو حرفه‌های دیگر یار همواره مطرح بوده است. کوچینگ در جهان ورزش نیز سابقه دیرینه‌ای دارد. از روزی که تفکیک بین شناخت راه قهرمانی و

توانایی قهرمان شدن ایجاد شد؛ یعنی از جهان اسطوره‌ها، این مفهوم وجود داشته است. به تبع آن وقتی برای پژوهشگرانی این سؤال پیش آمد که آیا موفقیت قابل قاعده‌بندی و انتقال است و جوابشان بله مشروط بود؛ کوچینگ ورزشی باز هم نمود پیدا کرد و این بار در قالب نظریات و فنون توسعه فردی مثل NLP شکل تازه‌ای به خود گرفت.

هرجا که کوچینگ سر زبان‌ها افتاد، این فرض هم مطرح شد که طبق مستندات موجود با یک شغل ساختاریافته و مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش روبرو هستیم که افراد می‌توانند در آن آموزش ببینند، گواهینامه بگیرند و به عنوان کوچ حرفه‌ای فعالیت کنند. این طور شد که ماجرای کوچینگ در ایران هم با همین سناریو شروع شد. در این دیدگاه، کوچینگ مشابه حرفه‌هایی مانند روانشناسی، مشاوره، پزشکی یا مهندسی است.

آن قدر این تقلید از روندی کهنه بالا گرفت که افرادی با قدم گذاشتن در جای پای اسلاف خود در کشورهای دیگر و بدون هیچ مطالعه، آموزش یا حتی مواجهه با کوچینگ سریعاً دست به کار تولید محتوا در این زمینه زدند. رستم را کوچ سیاوش و شمس را کوچ مولانا کردند و بعد با همین قصه‌پردازی‌های مشعشع، بدون هیچ دانش و تجربه‌ای یک شبه از جمله اساتید بلامنازع کوچینگ گشتند.

غافل از اینکه بعد از چند دهه تجربه مستند شده در زمینه کوچینگ، یک موضوع خیلی جدی در حال طرح شدن است که کوچینگ در کاربرد جدید خود، محدود به یک «حرفه» نیست. نگاه به کوچینگ، به عنوان حرفه‌ای جدید یا جدیداً مد شده، یک سوءتفاهم دردناک بود. کوچینگ وقتی به ایران رسید، به عنوان یک تغییر بنیادین در شیوه تفکر، یادگیری و توسعه انسانی در دنیا مطرح شده بود. نگاه رایج جهانی دریافته بود که کوچینگ صرفاً یک حرفه نیست، بلکه یک نگرش جدید به یادگیری، رشد فردی و رهبری است که می‌تواند شیوه‌های سنتی



اگر کوچینگ صرفاً به عنوان

یک حرفه عمل کرده بود،

بعد از گذشت چند دهه، در

پارادایم‌های روان‌شناسی،

مشاوره یا حتی مدیریت حل

می‌شد و هویت مستقل

خود را از دست می‌داد.

توسعه فردی و سازمانی را متحول کند.

اگر کوچینگ صرفاً به عنوان یک حرفه عمل کرده بود، بعد از گذشت چند دهه، در پارادایم‌های روان‌شناسی، مشاوره یا حتی مدیریت حل می‌شد و هویت مستقل خود را از دست می‌داد. کوچینگ تبدیل به یک زیرمجموعه‌ی روان‌شناسی یا مشاوره می‌شد، و سازمان‌هایی مانند AC، ICF و EMCC تنها کافی بود به تدوین استانداردهای حرفه‌ای مشابه این حوزه‌ها بپردازند. رویکرد کوچینگ به عنوان یک شیوه جدید تفکر و یادگیری کم‌رنگ می‌شد، زیرا تمرکز اصلی بر کسب مهارت‌های تکنیکی و مدل‌های تعریف‌شده قرار می‌گرفت. ماهیت پویای کوچینگ که بر کشف خود، یادگیری تجربی و کشف فردی تأکید دارد، محدود می‌شد، زیرا چارچوب‌های سنتی روان‌شناسی و مشاوره که عموماً بر تشخیص، تحلیل و ارائه راه حل تأکید دارند؛ برای عموم مردم، قابلیت درک بیشتری داشتند. خلاصه اینکه همین فاجعه‌ای که در ایران با آن روبرو هستیم در دنیا هم رقم می‌خورد.

● پس چرا در دنیا مراکز تحقیق و توسعه در حوزه کوچینگ شکل گرفته است؟ چه شده است که در مقاطع

کارشناسی ارشد و اخیراً دکتری، نام کوچینگ به عنوان رشته مطالعاتی مطرح می‌شود و هویت جهانی این

رشته شکلی متفاوت گرفته است؟

شاید وقت آن رسیده است که ما هم بپذیریم که نه با یک حرفه جدید در پارادایم‌های قبلی، بلکه با مجموعه مهارت‌هایی نو در بستر پارادایمی انقلابی روبرو هستیم. دست از روند فعلی برداریم و هویت فلسفی و نظری کوچینگ را تقویت کنیم. به جای حرفه‌ای‌سازی صرف، بر تغییرات فرهنگی و سیستمی تأکید کنیم. کوچینگ را به عنوان یک شیوه جدید تفکر، یادگیری و تعامل در سازمان‌ها و جوامع معرفی کنیم، نه فقط یک خدمت تخصصی. شبکه‌هایی از متفکران، مربیان و رهبران ایجاد کنیم که کوچینگ را به عنوان یک متدولوژی تحول اجتماعی بپذیرند. مدل‌های جدید و فراتر از استانداردهای فعلی ارائه کنیم و مفاهیم کوچینگ را به حوزه‌هایی مانند سیاست، آموزش، فلسفه و علوم اجتماعی، گسترش دهیم.

کوچینگ یک پارادایم جدید است، یک شیوه‌ی یادگیری و توسعه آگاهی که می‌تواند روش‌های تفکر و تعامل را در فرد، سازمان و جامعه تغییر دهد.

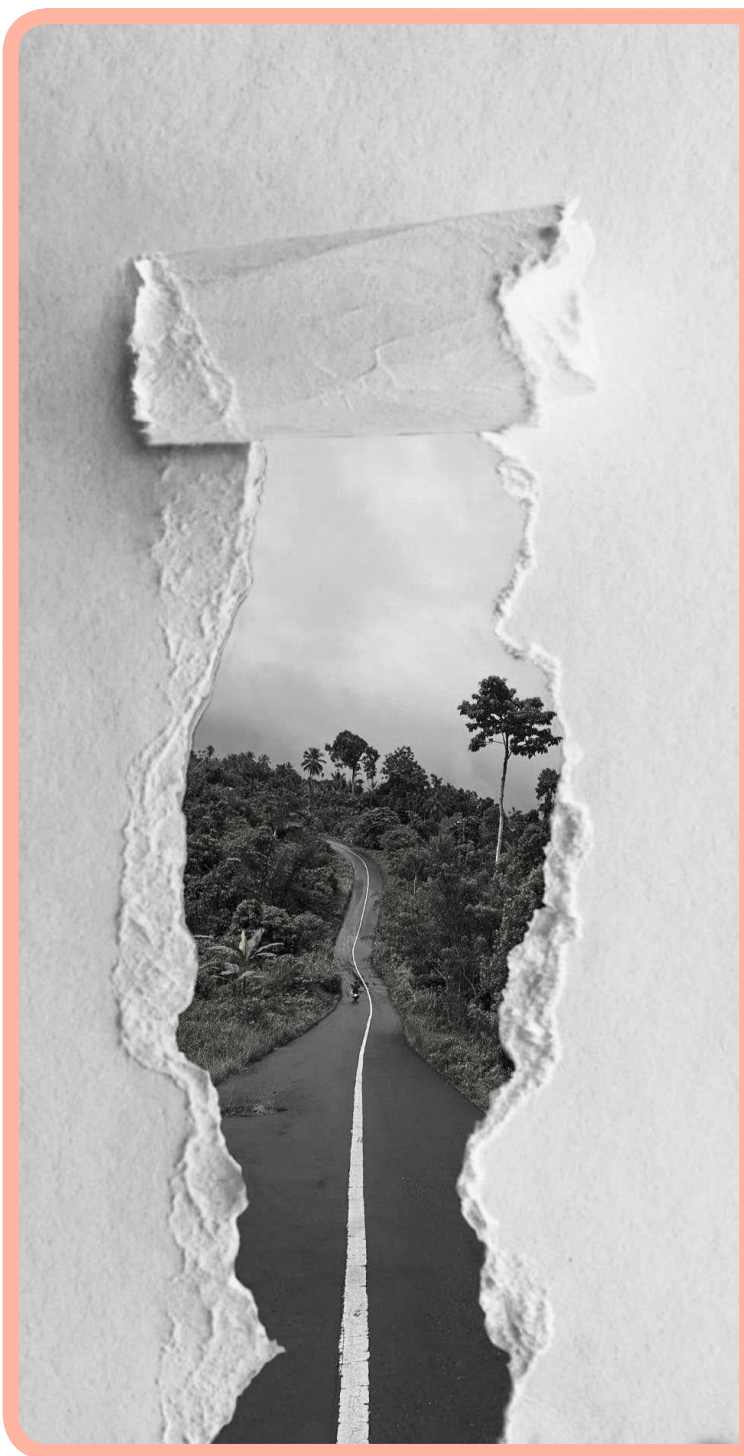
● چرا در این زمان مهم است که این موضوع را مطرح و آن را پیگیری کنیم؟ آیا اصولاً این دغدغه، جایگاهی

در شرایط امروز جامعه ما در سطح فردی و اجتماعی دارد؟

در سالی که گذشت دو اتفاق در دو جمع متفاوت، لزوم طرح این موضوع را برای من پررنگ کرد. یکی حضور در یک پنل تخصصی در کنفرانسی مهم بود که در آن همراه یکی از اساتید به نام مدیریت بودم. تجربه دردناکی بود از سوءتفاهمی، گویا، حل نشدنی. استادی که اکنون به عنوان یک مترجم، مؤلف و پژوهش‌گر در حوزه کارآفرینی و ارائه دهنده خدمات کوچینگ مطرح است، با اصرار کوچینگ

را به عنوان ابزاری در جهت افزایش عملکرد کاهش می‌داد و برخوردش با این مفهوم، برای من نماد حرفه‌ای سازی کوچینگ شد. اتفاق بعدی هم در پایان یکی از گردهمایی‌های مشترک کوچ‌ها و متخصصان توسعه سازمانی به وقوع پیوست که برای من نماد بن بست دیدگاه حرفه بودن کوچینگ شد. یک مدیر توسعه منابع انسانی، تربیون را به دست گرفت و با تبختر اعلام کرد که تنها راه ورود کوچ‌ها به سازمان‌ها این است که خدمت این متخصصان برسند و از آنها بپرسند که مشکل سازمان‌ها چیست و باید چگونه برای حل آنها مفید باشند. بدون اینکه بخواهد پاسخ دهد که اگر ادراک این متخصصان از مشکل و راه حل آن کارآمد است، پس چرا مشکل هنوز وجود دارد.

بعد از این اتفاق‌ها برای من روشن شد که موقعیت ما چگونه است. ما در ابتدای یک پیچ تاریخی در مفهوم‌پردازی بسیاری از مسائل قرار داریم. دیگر بگذریم از ادعاهای روان‌شناسان زرد و فرقه‌سازی‌های خرافی تا شبه علمی و غیره که برجسب کوچینگ را به عنوان



پوششی در خور، روی فعالیت‌های مخرب خود می‌کشند. در کتاب «ساختار انقلاب‌های علمی» نوشته‌ی توماس کوهن، مفهوم پارادایم به‌عنوان یک الگوی فکری غالب در هر دوره‌ی علمی معرفی می‌شود. یک الگوی فکری، نظری و عملی، مورد توافق قاعده‌بندی و مستند تا حوزه گفتگویی مشترک و نوشته بین فعالین یک حوزه خاص در یک دوره‌ی زمانی، شیوه‌ی تفکر، حل مسائل و تولید دانش را در یک حوزه تعیین می‌کند.

در هر حوزه‌ی علمی یا حرفه‌ای، یک پارادایم غالب وجود دارد که چارچوبی برای حل مسائل و رشد آن حوزه ارائه می‌دهد. به‌عنوان مثال، فیزیک نیوتونی یک پارادایم بود که بعدها توسط فیزیک کوانتومی و نسبیت تغییر یافت. اختلاف من با اساتید و متخصصانی چنان، از اینجا نشأت می‌گرفت که باید گفتگو می‌شد که آیا کوچینگ صرفاً یک مهارت حرفه‌ای در چارچوب روان‌شناسی و مدیریت است، یا می‌تواند به‌عنوان یک پارادایم جدید دیده شود؟ اگر کوچینگ پارادایم باشد، باید الگوی جدیدی برای تفکر، یادگیری و حل مسائل ارائه دهد.

طبق نظریه‌ی کوهن، در هر دوره، یک پارادایم غالب وجود دارد که دانشمندان (یا متخصصان) بر اساس آن فعالیت می‌کنند. علم عادی به‌معنای حل مسائل در چارچوب پارادایم فعلی است. اما وقتی تناقضات و ناکارآمدی‌ها در علم عادی انباشته شوند، بحران ایجاد می‌شود. در حوزه رشد فردی و کسب و کار؛ مشاوره، روان‌شناسی و مدیریت تاکنون به‌عنوان پارادایم‌های اصلی عمل کرده‌اند. اما این پارادایم‌ها در حل برخی مشکلات (مانند تحول ذهنی، تصمیم‌گیری، و رهبری شخصی) محدودیت‌هایی دارند.

● **کوچینگ می‌تواند پاسخی به این بحران باشد و به‌عنوان یک**

الگوی جدید جایگزین شود؟

وقتی یک پارادایم قدیمی دچار بحران شود، یک الگوی جدید باید جایگزین آن می‌شود. تغییر پارادایم معمولاً با مقاومت جامعه علمی یا حرفه‌ای روبه‌رو می‌شود، زیرا افراد به روش‌های



**شاید وقت آن رسیده
است که ما هم بپذیریم
که نه بایک حرفه
جدید در پارادایم‌های
قبلی، بلکه با مجموعه
مهارت‌هایی نو در
بستر پارادایمی انقلابی
روبرو هستیم. دست
از روند فعلی برداریم و
هویت فلسفی و نظری
کوچینگ را تقویت کنیم.
به جای حرفه‌ای‌سازی
صرف، بر تغییرات
فرهنگی و سیستمی
تأکید کنیم.**

قدیمی عادت کرده‌اند. اما اگر پارادایم جدید بتواند مسائل حل نشده را بهتر پاسخ دهد، به تدریج جایگزین می‌شود. کوچینگ می‌تواند نقطه گذار از پارادایم سنتی رشد فردی به یک الگوی جدید باشد؟

طبق دیدگاه کوهن، یک پارادایم جدید باید:

- مسائل حل نشده‌ی پارادایم قبلی را حل کند.
- چارچوب فکری جدیدی ارائه دهد که افراد بتوانند در آن عمل کنند.
- ابزارها و روش‌های جدیدی برای توسعه و یادگیری ایجاد کند.
- در طول زمان توسط جامعه‌ی علمی و حرفه‌ای پذیرفته شود.

گالووی که در کتابی که به‌عنوان «مربیگری به سبک بازی درونی در محیط کار» به فارسی ترجمه شده است؛ موقعیتی را شرح می‌دهد که نمایانگر محدودیت جدی پارادایم فعلی است. وقتی یک مربی قایق‌رانی صاحب رکورد المپیک در جایگاه تربیت‌کننده نسل بعد از خودش قرار می‌گیرد و باید ورزشکارانی را تربیت کند که قرار است سقف عملکرد مربی خود را بشکنند. گالووی بعد از این نمونه در جهان ورزش نمونه‌های بسیاری را در سازمان‌ها و افراد ارائه می‌دهد و عنوان می‌کند که روش‌های فعلی دیگر در مواردی این چنین پاسخگو نیستند.

جان ویت‌مور هم موقعیت دیگری را در سازمان‌ها شرح می‌دهد. جایی که مدیران در مواجهه با مسائل حرفه‌ای باید بین خلق سطح جدیدی از عملکرد و گمنامی یا تمام کردن کار به نام خودشان یکی را انتخاب کنند. ویت‌مور معتقد است که پارادایم‌های موجود نظیر این مسئله را نمی‌توانند ببینند.

در موقعیت‌هایی که در پاراگراف‌های قبلی شرح دادیم دو محدودیت جدی در پارادایم‌های فعلی نمایان می‌شود.

• عملکرد چیست و چه سطحی برای آن می‌توان متصور شد؟ آگاهی از خود در جایگاه تعامل با هر سطحی

از عملکرد چگونه شکل می‌گیرد و چگونه بهبود داده می‌شود؟

بحران در علم عادی جایی پدیدار شده است که تعیین عملکرد، شکلی گذشته‌نگر یافته است. سازمان‌ها افزایش عملکرد خود را در بهترین حالت در بهبودهای سیستمی می‌جویند و به‌عنوان افزایش درصدی از عملکرد فعلی آن را محاسبه و هدف‌گذاری می‌کنند.

در بحث رشد و توسعه فردی هم موضوع به شکل گذشته‌نگر بررسی می‌شود و آگاهی از خود، براساس بررسی عملکرد فعلی در نظر گرفته می‌شود. این موضوع آن‌قدر بدیهی است که مشاور و درمانگر یا مربی (آموزش دهنده یا تسهیلگر یا منتور)، حتی به آن فکر نمی‌کند.

متخصصان، مدام، در حال خلق ابزارهایی هستند که مسکن وضعیت موجودند و دیر یا زود، اوج

عملکردی که ایجاد می‌کنند به فرودی سخت منجر خواهد شد. چنانچه در عالم مدیریت، هر روز مفهوم تازه‌ای در حوزه مدیریت استراتژیک، کیفیت، مدل‌های کسب و کار و غیره ظهور می‌کند و همچنان این رفت و آمد ادامه می‌یابد. در حوزه فردی هم یک روز با مدیریت زمان سروکله می‌زنیم و یک روز با مدیریت توجه و فردا با هوش هیجانی.

تجربیات کوچینگ در سراسر جهان، چیز دیگری می‌گویند. عملکرد نهایی جمع، از کنار هم قرار گرفتن مجزا، تا هم‌افزای عملکردهای فردی شکل می‌گیرند. در توسعه و رشد فردی هم تنها نسخه‌های مجرب قابل توصیه به عموم، فهرست‌هایی از عوامل بدبخت شدن است. از این‌ها که بگذریم، افراد باید آگاهی خویش را پرورش دهند و سطح عملکردی خود را از نو خلق کنند. در سازمان‌هایی که دست از جنگ استعدادها برداشته‌اند و به سرمایه روانی افراد بیشتر بها داده‌اند؛ سطحی از عملکرد به وجود آمده است که پیشتر از آن قابل تصور نبود که هدف‌گذاری بشود.

در افرادی که مسئولیت خلق آینده خود را پذیرفته‌اند و با قدم‌های آگاهانه به سمت آن حرکت کرده‌اند؛ رفتارهایی مشاهده شده است که از نظر روانی برای خودشان و اطرافیانشان عجیب و منحصر به فرد بوده است. مهم‌تر اینکه این تغییرات پایدار و رو به رشد باقی مانده‌اند.

البته قطعاً مبحث اختلالات روانی و رنج‌هایی که انسان‌ها را زمین‌گیر کرده است، به ندرت در حوزه اثر کوچینگ بررسی شده است و هر کوچ آموزش دیده‌ای می‌داند که این محدوده، جایی برای مداخله آنها نیست.

این دست‌گزارش‌ها در سطحی وسیع نشان می‌دهد که کوچینگ، هم در تعریف مسئله و هم

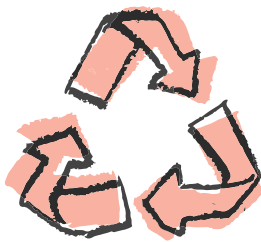
در ارائه راه حل برای آنها از منظری بسیار متفاوت به

موضوعات نگاه می‌کند و از پارادایم‌های قبلی بهتر عمل

کرده است. منابع بسیاری بخصوص در حوزه کوچینگ مستند

شده، موجود است که خواننده می‌تواند به آنها مراجعه کند تا این ادعاها را پوچ و سرسری نپندارد؛ چون اثبات آنها موضوع این نوشته نیست.





❶ با فرض اینکه کوچینگ توانسته است محدودیت‌های روش‌های

معمول را نشان دهد و با عملکرد بهتر بحران را حل کند، ادامه مسیر

برای رفع موانع اثبات خود به عنوان پارادایم جدید چیست؟ غیر از گذر از

دیدگاه حرفه‌ای ساز چه پیشنهادهای می‌توان داشت؟

توافق و قاعده‌بندی آینده، پاسخ شایسته‌ای می‌تواند باشد. ما کوچ‌ها به گفتگویی کوچینگ نیاز داریم برای بازآفرینی فهم خود و عملکردمان و برداشتن رسالت تاریخی خود در همراهی با جریانی جهانی. اگر شما نیز معتقدید که کوچینگ باید فراتر از استانداردهای موجود برود و به یک الگوی یادگیری و تغییر عمیق تبدیل شود، از شما دعوت می‌کنم که به این جنبش بپیوندید. کوچینگ را فراتر از مهارت‌ها ببینید و یک مدل یادگیری تحول‌آفرین ایجاد کنیم. در سازمان‌ها، کوچینگ را نه به عنوان یک ابزار، بلکه به عنوان یک روش تغییر فرهنگی و توسعه‌ی آگاهی ارائه بدهیم و بر سر این موضوع بمانیم و فداکاری کنیم. در آخر مدل‌های یادگیری خود را با رویکردهای صلاحیت‌محور تطبیق دهیم.

ما در ابتدای راه هستیم، اما آینده‌ی کوچینگ در دستان کسانی

است که آن را نه به عنوان یک حرفه، بلکه به عنوان یک پارادایم

جدید ببینند.

آیا شما هم آماده‌اید که کوچینگ را از حرفه‌ای شدن صرف، به یک

تحول فکری و فرهنگی تبدیل کنید؟

◀ ادامه دارد...

خطرناک‌ترین نقطه امن کوچینگ؛ جایی که مراجع، شما را دوست دارد.



مشاور مدیریت و راهبریرولیدر، کوچ اجرایی، مدرس و سوییروایزر



چکیده

به عنوان کوچ، ما بیشتر آموزش می‌بینیم که در ایجاد فضای امن و اعتماد بکوشیم و آن را به‌روزرانیم، فعالانه گوش دهیم، حضورمان را به قوت خود باقی نگاه داریم و با مراجع خود همدلی داشته باشیم؛ در عین حال، کمتر به این اشاره می‌شود که نباید با مراجع خود **همدستی (تبانی)** کنیم.

❖ اما این دقیقاً به چه معناست؟ مرز بین همدلی و همدستی کجاست؟

در دنیایی که کوچینگ با واژه‌های نرمی مثل «همدلی»، «فضای امن»، «حضور کامل» پوشانده شده، مرز باریک و خطرناکی وجود دارد که اغلب نادیده گرفته می‌شود؛ مرزی که در یک سمت آن همدلی اصیل است، و در سمت دیگرش همدستی فریبنده. شما ممکن است لب‌خند بزنید، سر تکان بدهید، ژست‌های پرسشگرانه بگیرید...؛ اما آیا واقعاً در حال کمک به مراجع هستید؟ یا فقط با او در رنجش هم‌صدا شده‌اید تا خودتان احساس خوبی داشته باشید؟

ممکن است از کوچ بشنویم که دقیقاً نمی‌داند مرز همدلی در عمل چگونه رخ می‌دهد و شاید ممکن باشد ناخواسته از آن عدول کرده باشد. در منتورینگ (مربیگری) و سوپرویزن (نظارت) دیده شده است که کوچ، با نشان دادن همدلی زیاد، باورها و رفتارهای مراجع را به گونه‌ای تأیید و تقویت می‌کند که امکان تغییر، کاهش یافته و خطر گرفتار ماندن مراجع در مشکلش، افزایش می‌یابد. هدف این نوشتار این است که مرزهای همدلی و همدستی را روشن کند، تا اگر شما هم دچار این نگرانی شده‌اید، بتوانید بدون ترس، خود واقعی‌تان را در کوچینگ نشان دهید.

شفقت، همدلی و تجربه پدیدارشناختی در کوچینگ

همدلی (توانایی درک عمیق احساسات دیگران، چه منفی و چه مثبت؛ اما بدون لزوماً اقدام مشخص) با دیگران، مراقبت از دیگران و اقدام در پاسخ به احساسات دیگران، سه عنصر اصلی شفقت در رویکردهای کوچینگ مبتنی بر شفقت هستند. در کوچینگ به شکل عام، **شفقت** به این معناست که ما همگی تجربه‌های انسانی مشترکی مشتمل بر انتخاب، شکست، محدودیت، آسیب‌پذیری، ترس، تردید و همچنین پیروزی، عشق، معنا، بازیابی، موفقیت و نظایر آن داریم. این تجربه مشترک از انسان بودن، پایه و اساس شفقتی است که در قلب همدلی و کوچینگ قرار دارد. همدلی به عنوان یکی از عناصر کلیدی، کوچینگ را از مجموعه‌ای از فرایندها،

مدل‌ها و تکنیک‌ها، به یک تعامل واقعی انسانی تبدیل می‌کند. در عین حال، همدلی در کوچینگ به معنای ارتباط احساسی، با تأثیر یک تجربه بر مراجع است، نه تأیید داستان یا علت آن تجربه. به عبارت دیگر همدلی یعنی پذیرش تجربه احساسی مراجع، نه تأیید برداشت او از علت آن احساس. اگر مراجع غمگین، عصبانی، شرمنده یا مضطرب باشد، آن احساس یک حقیقت غیر قابل انکار است؛ زیرا او آن را تجربه کرده است، اما روایت او از چرایی آن احساس، فقط یک تفسیر است و می‌تواند تغییر کند. همدلی به مراجع اجازه می‌دهد احساساتش را بیان کند و مورد پذیرش قرار بگیرد، که این خود زمینه‌ای برای تغییر فراهم می‌کند. در مقابل، اگر مراجع احساس کند که شنیده نمی‌شود یا بدتر از آن، مورد قضاوت قرار گرفته است، احتمال ایجاد مقاومت و باقی‌ماندن در مشکل بیشتر می‌شود.

همدلی در کوچینگ، جوهره‌ی رویکرد پدیدارشناسانه است. پدیدارشناسی رویکردی فلسفی است که از ادموند هوسرل آغاز شد و با هایدگر، مرلوپونتی، سارتر و اسپینلی ادامه یافته است و تمرکز اصلی آن بر تجربه‌ی زیسته‌ی انسان‌ها است. در این دیدگاه واقعیت همان چیزی است که انسان تجربه می‌کند، نه آنچه بیرون از اوست. پدیدارشناسی تلاش می‌کند جهان را از دید فرد تجربه‌کننده، بدون قضاوت و تفسیر، بشنود و بفهمد. این مفهوم کاربرد عملی پدیدارشناسی در فرایند گفتگو، مشاهده و کشف است؛ یعنی کوچ، با استفاده از ابزارهای پدیدارشناسانه، تجربه‌ی فرد را بررسی می‌کند. کاوش پدیدارشناختی به مثابه یک فرآیند پرس و جو و بررسی در فضای امن و مبتنی بر یک رابطه قوی، در قلب رویکردهای مهم کوچینگ قرار دارد. در این فضا، مراجع تشویق می‌شود تا درباره اهداف، رفتارها، تجربیات، تضادها، افکار و احساساتش در ارتباط با جهان‌بینی و تجربه زیسته‌اش تأمل کند.



- » همدستی « به وضعیتی اشاره دارد که در آن، متخصص به صورت ناخودآگاه یا آگاهانه با باورها، رفتارها یا الگوهای ناکارآمد مراجع همراه می‌شود، بدون اینکه آن‌ها را به چالش بکشد یا مورد بررسی قرار دهد. این رفتار معمولاً تدافعی است و به جای حل مشکل، آن را پنهان می‌کند.

کدام کوچ درون شما گوش می‌دهد؛ همدل، یا همدست؟

«همدستی» به وضعیتی اشاره دارد که در آن، متخصص به صورت ناخودآگاه یا آگاهانه با باورها، رفتارها یا الگوهای ناکارآمد مراجع همراه می‌شود، بدون اینکه آن‌ها را به چالش بکشد یا مورد بررسی قرار دهد. این رفتار معمولاً تدافعی است و به جای حل مشکل، آن را پنهان می‌کند. همدستی از مرزهای مکاتب روان‌درمانی عبور کرده است و در حوزه‌های پزشکی، صنعت، ادبیات، آموزش و حقوق هم مورد بحث و مذاقه قرار گرفته است. در کوچینگ این مسئله می‌تواند مانع پیشرفت مراجع شده و اثربخشی فرآیند کوچینگ را کاهش دهد.

در یک موقعیت کوچینگ، مراجع معتقد است که نمی‌تواند در محیط کاری خود تغییر ایجاد کند. کوچ بدون بررسی صحت این باور، آن را می‌پذیرد و براساس آن پیش می‌رود (تأیید بدون چالش باورهای محدودکننده). در موقعیتی دیگر مراجع از مواجهه با مشکلات خاصی، خودداری می‌کند و کوچ نیز به جای کاوش در این مسائل، از آن‌ها عبور می‌کند و رفتاری نشان می‌دهد که راحتی مراجع حفظ شود (اجتناب از موضوعات حساس) و در تجربه متمایز دیگری، مراجع دلایلی برای عدم پیشرفت خود ارائه می‌دهد و کوچ بدون کاوش عمیق‌تر، این دلایل را می‌پذیرد (پذیرش توجیهات مراجع بدون بررسی). پیامدهای این همدستی‌های ساده و بعضاً پیچیده با مراجع، تأیید غیرمستقیم و به چالش نکشیدن مؤثر مراجع، تثبیت رفتارهای منفی و کاهش اثربخشی کوچینگ است و در نهایت می‌تواند به نقض استانداردهای حرفه‌ای کوچینگ منجر شود.

در حوزه‌ها و گرایش‌های کسب و کار، رهبری و اجرایی نیز این مسئله جاری و ساری است. به نظر می‌رسد مدیران اجرایی اغلب تمایل زیادی به یادگیری و توسعه فردی ندارند. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۰ با همکاری مراجع معتبری نظیر کلاترباک اسوشیتس، اشریج، کریر اینوویشن و تلنت فاندیشین انجام شد، نشان داد که رهبران مورد مطالعه، معمولاً برای یادگیری و توسعه فردی خود، اولویت کمی قائل هستند. همدستی در روابط بین بسیاری از کوچ‌ها (ی اغلب با دستمزد بالا) و رهبران و مدیران، به شدت رایج است و رهایی بخشیدن رهبر از احساس گناه، بابت عدم توجه کافی به توسعه فردی خود، می‌تواند زمینه‌ساز یک وابستگی خطرناک باشد؛ وابستگی‌ای که در آن، کوچ، به طور آگاهانه یا ناخودآگاه، سطح چالش‌های مطرح شده را محدود می‌کند و مراجع نیز در مقابل، یک رابطه بلندمدت را حفظ می‌کند، که برای کوچ از نظر مالی سودمند است. برخی از کوچ‌های ارشد حتی این دیدگاه را مطرح کرده‌اند که دوره‌های کوچینگ بلندمدت (بیش از یک سال) تقریباً به طور پیش فرض، نوعی همدستی هستند.

نقاب همدلی؛

همکاری ناخودآگاه در حفظ وضعیت موجود

مسائل حل نشده‌ای نظیر مسائل تروماتیک، نقاط کور، توهمات، یا مکانیسم‌های دفاعی و عدم انعطاف‌پذیری شناختی در کنار موضوعاتی که بخشی از تجربه‌ی انسانی هستند، مانند کنترل، صمیمیت، فقدان، وابستگی و نیازهای اضطراری؛ در صورت عدم حل، می‌توانند به ایجاد همدستی منجر شوند. در همدستی، کوچ و مراجعی که ناخودآگاه درگیر یک الگوی دفاعی مشترک می‌شوند، هردو دارای یک زخم یا مسئله‌ی حل نشده‌ی مشترک در درون خودشان هستند (مثل ترس از شکست، نیاز به تأیید، احساس بی‌ارزشی، یا خشم فروخورده) و تحت این الگو از یک موضوع درونی فرار می‌کنند و آن را به بیرون پرت می‌کنند. کوچ در ارتباط با مراجعی که اشاره به دیده‌نشدن در محل کارش می‌کند، از آنجا که ممکن است خودش هم در گذشته، احساس دیده‌نشدن یا بی‌عدالتی را تجربه کرده باشد و هنوز آن زخم درونی‌اش التیام نیافته باشد، مسئله درونی خود را به صورت مشکل بیرونی تجربه می‌کند. اینجا در مواجهه با مراجعی که مشکلات خود را به بیرون پرت کرده است (مثل سرزنش دیگران یا شرایط)، کوچ به جای اینکه کمک کند مراجع دیدگاهش را باز کند، خود نیز همدستانه وارد سیستم فکری مراجع می‌شود و در پوشش همدلی زیاد (گذر از مرزهای همدلی) مراجع را در همان وضعیت نگه می‌دارد. مراجع همچنان احساس نارضایتی و گیرافتادن دارد، بررسی‌ها سطحی می‌ماند و هیچ پیشرفتی به سمت راه‌حل و تصمیم‌گیری صورت نمی‌گیرد؛ گویی هردو از روبه‌رو شدن با درد یا ترس درونی اجتناب می‌کنند و با هم به «دشمن بیرونی» حمله می‌کنند. در همدستی، این دونفر با همکاری ناخودآگاه، این فرافکنی را انجام می‌دهند تا از مواجهه با واقعیت‌های درونی فرار کنند. همدستی با مفهوم انتقال (موقعیتی که مراجع احساسات،



بزرگ‌ترین اشتباه کوچ،
آنجا خواهد بود که فکر
کند همدلی، تأیید داستان
مراجع است؛ گرچه تجربه
احساسی مراجع یک حقیقت
است، اما داستان او فقط یک
تفسیر است. در همدلی،
کوچ احساسات مراجع را
می‌پذیرد، اما تفسیر او از
موقعیت را تأیید نمی‌کند.

برداشت‌ها، یا الگوهای رابطه‌ای قدیمی - معمولاً مربوط به والدین یا مراقبین اولیه - را ناخودآگاه به کوچ یا درمانگر نسبت می‌دهد) و انتقال متقابل (پاسخ عاطفی ناخودآگاه کوچ یا درمانگر به مراجع، که اغلب ناشی از مسائل حل نشده یا تجربه‌های گذشته‌ی خود اوست) تفاوت دارد. آنچه که همدستی را از سایر واکنش‌های انتقالی - متقابل متمایز می‌کند، این است که «الگوی رابطه‌ای» بین همدستان وجود دارد که آن را «طنین (رزونانس) همدستانه» می‌نامیم. برخلاف طنین بین افراد (وقتی چیزی در درون من، با چیزی در درون تو هماهنگ و هم‌صدا می‌شود) که می‌تواند مثبت باشد و باعث رشد، درک متقابل و هم‌تکاملی شود، طنین همدستانه، براساس نیازهای تدافعی شکل می‌گیرد، باعث توقف رشد، رکود رابطه و در نهایت همزیستی ناسالم یا گسست رابطه می‌شود.

مراجعی را در نظر بگیرید که به کوچ خود وابسته شده و از او جدا نمی‌شود. این رفتار، در کوچ احساس خشم ایجاد می‌کند؛ زیرا کوچ احساس می‌کند که فضای شخصی‌اش نقض شده‌است. در اینجا، هردو فرد دارای «مسائل حل نشده» هستند (وابستگی مراجع و حساسیت کوچ نسبت به صمیمیت)، اما این رابطه، وارد یک حلقه‌ی تدافعی بسته، نشده و یک واکنش انتقالی - متقابل است. اما در یک رابطه همدستانه، کوچ نه تنها احساس ناراحتی نمی‌کند، بلکه ناخودآگاه، این وابستگی را تقویت می‌کند. او ممکن است بدون آنکه بداند، به وابستگی مراجع دامن بزند؛ زیرا خودش نیز دارای یک نیاز ناخودآگاه به تأیید و پذیرش است. در نتیجه، هردو فرد در یک حلقه‌ی تدافعی قرار می‌گیرند که امکان دیدگاه انتقادی و تفکر مستقل را کاهش می‌دهد. در حالت طبیعی، کوچ می‌تواند احساس خود را پردازش کند و از آن عبور کند، اما در همدستی، رابطه در یک حلقه‌ی تدافعی قفل شده، باقی می‌ماند و به عبارت دیگر هردو فرد، به آتش یکدیگر سوخت می‌رسانند و در رابطه حبس می‌شوند.

بزرگ‌ترین اشتباه کوچ، آنجا خواهد بود که فکر کند همدلی، تأیید داستان مراجع است؛ گرچه تجربه احساسی مراجع یک حقیقت است، اما داستان او فقط یک تفسیر است. در همدلی، کوچ احساسات مراجع را می‌پذیرد، اما تفسیر او از موقعیت را تأیید نمی‌کند. آزمایش ساده و بسیار مؤثری که برای تشخیص همدستی و نقاب همدلی در جلسات سوپرویزن با کوچ‌ها انجام می‌دهم، این است که کوچ را با این سؤال مواجه می‌کنم: «آیا من وارد همان الگوی تفسیر و معناسازی مراجع شده‌ام؟» و «آیا من در حال تقویت قطعیت مراجع درباره «حقیقت» داستان او هستم؟» و «آیا به جای باز کردن فضای تفکر، آن را محدود کرده‌ام؟» اگر کوچ، باورها و تفسیرهای مراجع را بدون چالش تأیید می‌کند، همدستی در حال رخ دادن است؛ به گونه‌ای که امکان تغییر از بین خواهد رفت. اما اگر کوچ تجربه احساسی مراجع را

تصدیق می‌کند، بدون اینکه در تفسیر او از واقعیت شریک شود، در حال همدلی است.

محرک‌های همدستی

آرام اما ویرانگر

عوامل ساختاری جلسات کوچینگ (مثل وقفه در جلسات به دلیل تعطیلات) می‌تواند مسائل حل نشده ترس یا خشم پنهان از جدایی را فعال کند. (کوچ: «هفته‌ی آینده به دلیل تعطیلات جلسه نداریم.»، مراجع - با لبخند-: «اشکالی نداره [نام کوچ]؛ بالاخره شما هم نیاز به استراحت دارید!»، اما در جلسه بعدی، سرد، کوتاه و با فاصله حرف می‌زند. کوچ ممکن است ناراحتی مراجع را حس کند، اما برای جلوگیری از ناراحتی بیشتر، چیزی نمی‌گوید. هردو به صورت ناخودآگاه از مواجهه با احساس جدایی و طرد، اجتناب می‌کنند.

محتوای جلسات کوچینگ نیز می‌تواند مسائل حل نشده‌ی مربوط به صمیمیت را فعال کند (مراجع: «وقتی ۱۰ سالم بود، پدرم بدون خدا حافظی ما رو ترک کرد و مجبور شدم روی پای خودم بمونم...؛ اما بگذریم!»، کوچ - با احتیاط زیاد - : «باشه! پس بریم سراغ موضوع کار الانت.»). کوچ که خودش هم ممکن است از صمیمیت یا مواجهه با دردهای عمیق، ترس داشته باشد، به جای کاوش بیشتر، سریع موضوع را عوض می‌کند. هر دو نفر کوچ و مراجع، درد را کنار می‌زنند تا با آن روبه‌رو نشوند.

عوامل غیرکلامی (طرز برخورد، حرکات، ثن صدا، یا حالت‌های چهره) هم ممکن است همدستی را تحریک کنند. کوچی را در نظر بگیرید که تحت تأثیر حالت بدنی یا تن صدای مراجع قرار می‌گیرد و ناخودآگاه خود را تطبیق می‌دهد؛ بدون اینکه رابطه را به چالش بکشد. این امر می‌تواند نشانه رابطه پنهانی قدرت یا تهدید بوده و باعث تقویت یک الگوی تدافعی قدرت/ تسلیم در رابطه شود.

رویدادهای گذشته مراجع نیز می‌تواند مسئله بازآفرینی الگوهای قدیمی را ایجاد کند (مراجع: «همیشه احساس می‌کردم کسی به حرف‌هام گوش نمی‌ده.» **کوچ** [که خودش در کودکی همین احساس را داشته]: «می‌فهمم دقیقاً چی می‌گی... منم همین حس رو داشتم.») در نتیجه کوچ به جای ماندن در نقش همراه فکری، وارد داستان شخصی مشابه می‌شود و بدون آنکه فضا را برای کاوش بیشتر باز نگه دارد، در داستان تأیید متقابل باقی می‌ماند.

ترس کوچ از تضاد و تعارض یا به عبارتی تعارض‌گریزی حل‌نشده در کوچ، عامل دیگری است که می‌تواند باعث شود کوچ از طرح پرسش‌های قدرتمند یا بازتاب‌های چالشی خودداری کند، تا فضا به اصطلاح امن باقی بماند (مراجع: «فکر می‌کنم همه چیز خوب پیش می‌ره.» و در حالی که شواهد زیادی از رکود و نارضایتی وجود دارد، کوچ چیزی نمی‌پرسد).

ارزش یا باوری که هر دو به آن وابسته‌اند، ولی مانع تحول است، محرک مهم دیگری است که باعث می‌شود کوچ بدون به چالش کشیدن باور بنیادین، در همان سیستم ارزشی مراجع باقی بماند. (مراجع: «کار همیشه باید در اولویت باشه؛ حتی اگه خانواده آسیب ببینه.» **کوچ** [که خودش همین دیدگاه را دارد]: «بله، کار رو توی اولویت داشتن، ارزشمند.»)

محرک دیگر، **ترس حل‌نشده از آسیب‌پذیری** است. در جلسات، شوخی‌ها یا سبک ارتباطی خاصی، توسط مراجع اتخاذ می‌شود که درد را پنهان می‌کند و در یک طنین همدستانه، کوچ هم، سبک شوخ‌طبعی را می‌پذیرد و از رفتن به لایه‌های عمیق‌تر اجتناب می‌شود (مراجع با خنده از بیرون آمدن از یک رابطه صحبت می‌کند، کوچ هم می‌خندد و موضوع را سطحی نگه می‌دارد).

نقش‌های حل‌نشده در یک ساختار روانی مثل والد - کودک، نجات‌دهنده - قربانی نیز می‌توانند به عنوان محرک طنین همدستانه عمل کنند. کوچ، ناخودآگاه نقش «والد خوب» یا «قهرمان» را می‌گیرد و به جای تسهیل کاوش، مسیر و راه حل به اشتراک می‌گذارد و مراجع در نقش «وابسته و بی‌قدرت» باقی می‌ماند و برای کوچک‌ترین گام‌های خود، به گفتگو با کوچ (تو گویی برای اجازه ضمنی از کوچ) پناه می‌برد. تجربه مشابه دیگر، کار با مراجعانی است که قربانی محور هستند و از مسئولیت فرار می‌کنند. احساس ناتوانی در کوچ از مواجهه با خشونت یا رنج دیگران، در کار با این مراجعان، می‌تواند به طنین همدستانه بیانجامد؛ به این معنا که کوچ صرفاً همدردی می‌کند و مسیر را به سمت قدرت بخشی و مسئولیت‌پذیری مراجع هدایت نمی‌کند. (مراجع: «همه انگار همیشه علیه من هستند.» **کوچ**: «حق داری! شرایط واقعاً سخته...»)

موقعیت دیگری که محرک طنین همدستانه است، **ستایش مراجع از کوچ** یا وابستگی شدید مراجع به کوچ است، که چون نیاز حل‌نشده‌ی کوچ به تأیید یا دیده شدن را برآورده می‌کند، باعث می‌شود

کوچ، در یک طنین همدستانه، به صورت ناخودآگاه در نقش «منجی» قرار بگیرد و از چالش برانگیزی اجتناب کند تا محبوب باقی بماند. (مراجع: «نام کوچ» شما جزء معدود کوچ‌هایی هستید که من به دانش و تجربه و کیفیت کارشون اعتقاد دارم و واقعاً من رو می‌فهمه.» کوچ (در دل): «نباید با سؤال سخت ناراحتش کنم.»)

جلوگیری از همدستی

مراقب باشید مراجع را با گذر از مرزهای همدلی، در رنج تثبیت نکنید.

جلسات کوچینگ ماهیتی غیرخطی و پویا دارند. برای حفظ انسجام، کوچ نیاز دارد تصویری همانند مدل قیف در ذهن داشته باشد تا بتواند گفتگو را از فضای باز و اکتشافی به سمت تمرکز، هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری هدایت کند. بدین‌سان یک گفت‌وگوی کوچینگ مؤثر شامل دو فاز کلیدی خواهد بود، نخست، ساخت هم‌آوایی (بخش بازتر قیف) برای کشف تجربه‌های زیسته مراجع و دوم، خروج از هم‌آوایی (بخش باریک‌تر قیف) برای ایجاد وضوح، چالش‌سازی، تصمیم‌گیری و اقدام. در هم‌آوایی، کوچ خود را با دنیای درونی مراجع هم‌آوا می‌کند. کوچ به دنیای درونی مراجع وارد می‌شود. با همدلی و گوش‌دادن فعال، احساسات، باورها و تجربیات او را کشف می‌کند؛ بدون قضاوت، صرفاً مشاهده و همراهی می‌کند. هدف، ایجاد فضایی امن برای بیان افکار و احساسات است. اگر کوچ در هم‌آوایی باقی بماند و وارد چالش نشود (از هم‌آوایی خارج نشود)، ممکن است ناخواسته با مراجع همدست شود. این یعنی گفتگو به‌ظاهر، پر از همدلی به‌نظر می‌رسد اما، مراجع به‌صورت پارادوکسیکال به جایی می‌رسد که همچنان در عمق، احساس نارضایتی و گیرافتادن دارد؛ اما به‌صورت سطحی، طراحی اقدام غیر مؤثر دارد و حتی ممکن است از جلسه اعلام رضایت کند. از این‌رو برای جلوگیری از همدستی با مراجع و باز کردن گره ذهنی وی، ورود به فاز خروج از هم‌آوایی بسیار ضروری است تا کوچ با تغییر روش خود، پرسش‌های متناسب و به‌چالش کشیدن فرضیات مراجع، او را به سمت کاوش عمیق‌تر و یافتن مسیر جدید سوق دهد و به جای کاوش صرف دیدگاه‌های مراجع، شروع به استفاده فعال‌تری از دیدگاه‌ها، بینش و تجربیات خود کند؛ اما همچنان تمرکز اصلی را بر جهان‌بینی مراجع باقی نگاه دارد. هدف اصلی این است که، بین آنچه مراجع اکنون می‌بیند و آنچه می‌خواهد باشد، وضوح بیشتری ایجاد شود.

برای جلوگیری از همدستی با مراجع، تشخیص نقاط مناسب برای ساختن هم‌آوایی و خروج از هم‌آوایی، ضروری است. از این‌رو لازم است کوچ تشخیص دهد در فرایند گفتگو در چه لحظاتی نیاز به تمرکز بیشتر بر هم‌آوایی و در چه لحظاتی نیاز به نترسیدن، ریسک‌کردن و خروج از هم‌آوایی کوچ با مراجع دارد. کوچ‌های منتور و سوپروایزر نیز نیاز دارند تا به نشانه‌های همدستی کوچ با مراجع توجه کنند، آن را تشخیص دهند و به الگوهایی که ممکن است نشان‌دهنده همدستی باشند؛ مانند

در نظر می‌گیرند که وظیفه کوچ این است که در این لحظات، با پذیرش آسیب‌پذیری و حضور کامل، فضا را برای پردازش تجربه‌ی ناخوشایند مراجع فراهم کند. آنچه در برخی از تجربیات مرتبط با آموزش، منتورینگ و سوپرویزن کوچ‌ها می‌بینم این است که کوچ به مراجع اجازه نمی‌دهد احساساتش را بپذیرد و پردازش کند و مراجع حس «دیده‌شدن» و درک واقعی را تجربه نمی‌کند.

راهکارهای خروج از هم‌آوایی و جلوگیری از همدستی

کوچ همدست، مسئول بن‌بست مراجع است.

پس از فرآیند کاوش و شنیدن عناصر مختلف هستی‌شناسی مراجع، مانند احساسات، ارزش‌ها و راهبردهای مقابله، وظیفه کوچ این است که با مراجع برای ساختار شکنی و شکافتن واقعیت‌ها و جهان بینی او کار کند، کوچ با پرسشگری آرام و عمیق به مراجع کمک می‌کند تا جهان بینی‌اش را بررسی کند، باورهای خود را بشکافد و مورد بازنگری قرار دهد. کوچ با پرداختن به استثنائات (چه استثنائاتی برای این [باور، قانون و...] وجود دارد؟)، پرداختن به تجربه و تأثیر (تجربه‌ی شما از ارزش این باور [مثلاً صداقت] چقدر با تأثیر آن در زندگی‌تان مطابقت دارد؟)، طرح وارونه‌سازی باورها (اگر این باور را وارونه کنیم [یک باور] را نه به عنوان یک فضیلت، بلکه به عنوان یک ضعف در نظر بگیریم، چگونه خواهد بود؟ این تغییر چه تأثیری در نحوه‌ی زندگی شما خواهد داشت؟ احساس شما درباره‌ی مواجهه با چنین دیدگاهی چیست؟) پیشنهاد تغییر نقش (شما همیشه [یک نقش مثل رهبری] را انتخاب کرده‌اید و این برایتان مفید بوده است. اگر گاهی [یک نقش مثل پیرو] را بپذیرید، چه احساسی را تجربه خواهید کرد؟ چگونه خواهد بود؟)، بررسی نگرش دیگران (فکر می‌کنید مردم چه احساسی نسبت به کسانی دارند که همیشه نقش خاصی را ایفا می‌کنند؟)، کاوش در تصویر از خود (اگر این رفتار را کنار بگذارید، چه احساسی نسبت به خود خواهید داشت؟ اگر این رفتار جدید را امتحان کنید، چه احساسی نسبت به خود خواهید داشت؟) و نظایر آن، می‌تواند از آنها برای شکافتن باورها کمک بگیرد.

نردبان‌سازی نیز یکی از روش‌هایی است که کوچ می‌تواند از آن در مرحله‌ی خروج از هم‌آوایی استفاده کند تا به این مسائل، عمیق‌تر دست یابد و آنها را ریشه‌یابی کند. در این تکنیک، کوچ تلاش می‌کند تا به عمق موضوع برسد. به بیان دیگر، از پله‌های نردبان پایین برود تا لایه‌های زیرین باورها و ارزش‌های مراجع را کشف کند. پس از روشن شدن باورها، کوچ با پرسش‌های عمیق، مراجع را به سمت کشف ارزش‌های بنیادین (رشد، معنا، یادگیری و...) و خواسته اصلی‌اش هدایت می‌کند. **آزمون واقعیت**، روش دیگری است که به بررسی و به‌چالش کشیدن این موضوع می‌پردازد که آیا فرضیات مراجع با تجربه واقعی او مطابقت دارد یا خیر. پاسخ مراجع، فرضیه‌ای را که مراجع، مدت‌ها

به عنوان یک حقیقت یا باور پذیرفته، اما ممکن است تنها براساس یک یا دو تجربه شکل گرفته باشد، به او بازمی گرداند. بسیاری از تعمیم‌ها ممکن است پایه و اساس محکمی نداشته باشند، از این رو ارزش به چالش کشیدن را دارند. گاهی برای مراجع، شنیدن مجدد فرضیات خود، کافی است تا شروع به زیر سوال بردن آنها کند. آزمون واقعیت همچنین می‌تواند شامل دعوت از مراجع، برای بررسی پیامدهای احتمالی انتخاب‌های جدید باشد؛ مثلاً سوالات با محوریت «چه می‌شود اگر...»

معجزه‌آسا (اگر آنچه که می‌خواهید واقعاً اتفاق بیفتد، چه معنایی خواهد داشت؟ چه تغییری ایجاد خواهد کرد؟)، «چه می‌شود اگر...» فاجعه‌آمیز (اگر آنچه که نمی‌خواهید اتفاق بیفتد، واقعاً رخ دهد، چه معنایی خواهد داشت؟ چه تغییری ایجاد خواهد کرد؟)، «استراتژی‌های مقابله» (اگر از [عنوان یک روش مقابله‌ای] دست بکشید، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ چه ترس‌هایی به این موضوع گره خورده‌اند؟ آیا این اتفاقات قبلاً در واقعیت رخ داده‌اند؟)، «درباره باورها» (نگه داشتن این باور، تاکنون چه هزینه‌ای برای زندگی شما داشته است؟) و نظایر آن؛ به مراجع کمک می‌کند تا به شکلی عمیق‌تر با باورها، ترس‌ها و فرضیات خود روبه‌رو شود و واقعیت آنها را مورد سنجش قرار دهد.

کوچ باید چند صدایی را بپذیرد و توانایی پذیرش همزمان اعتبار دیدگاه‌های خود و مراجع را داشته باشد، بدون آنکه نیاز به دفاع از موضع خود احساس کند. کوچ نه احساسات مراجع را بی‌اعتبار می‌کند و نه از کاوش واقعیت‌های دیگر بازمی‌ماند. هردو صدا همزمان شنیده و محترم شمرده می‌شوند. این امر نیازمند فروتنی عمیق است؛ به این معنا که کوچ با پذیرش اینکه خودش پاسخ آماده یا راه‌حلی قطعی ندارد، باید آماده مواجهه با تفاوت‌ها و عدم قطعیت‌ها باشد، بدون آنکه به موضع دفاعی عقب‌نشینی کند. در این مسیر کوچ باید همواره در لحظه حاضر باشد؛ بدون آنکه اضطراب وجودی، مانع از ادامه کاوش وی شود.



جلسات کوچینگ ماهیتی

غیرخطی و پویا دارند. برای

حفظ انسجام، کوچ نیاز دارد

تصویری همانند مدل قیف

در ذهن داشته باشد تا

بتواند گفتگو را از فضای باز

واکتشافی به سمت تمرکز،

هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری

هدایت کند.

کوچ با حضور کامل و فعال، به مراجع کمک می‌کند تا بدون ترس و عجله، احساسات و تجربیات خود را پردازش کند. این مهارت‌ها نشان‌دهنده‌ی عمق و قدرت خروج از هم‌آوایی هستند و کوچ را قادر می‌سازند تا مراجع را به سطحی عمیق‌تر از خودآگاهی و انتخاب‌های اصیل هدایت کند.

سخن آخر

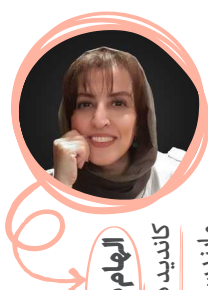
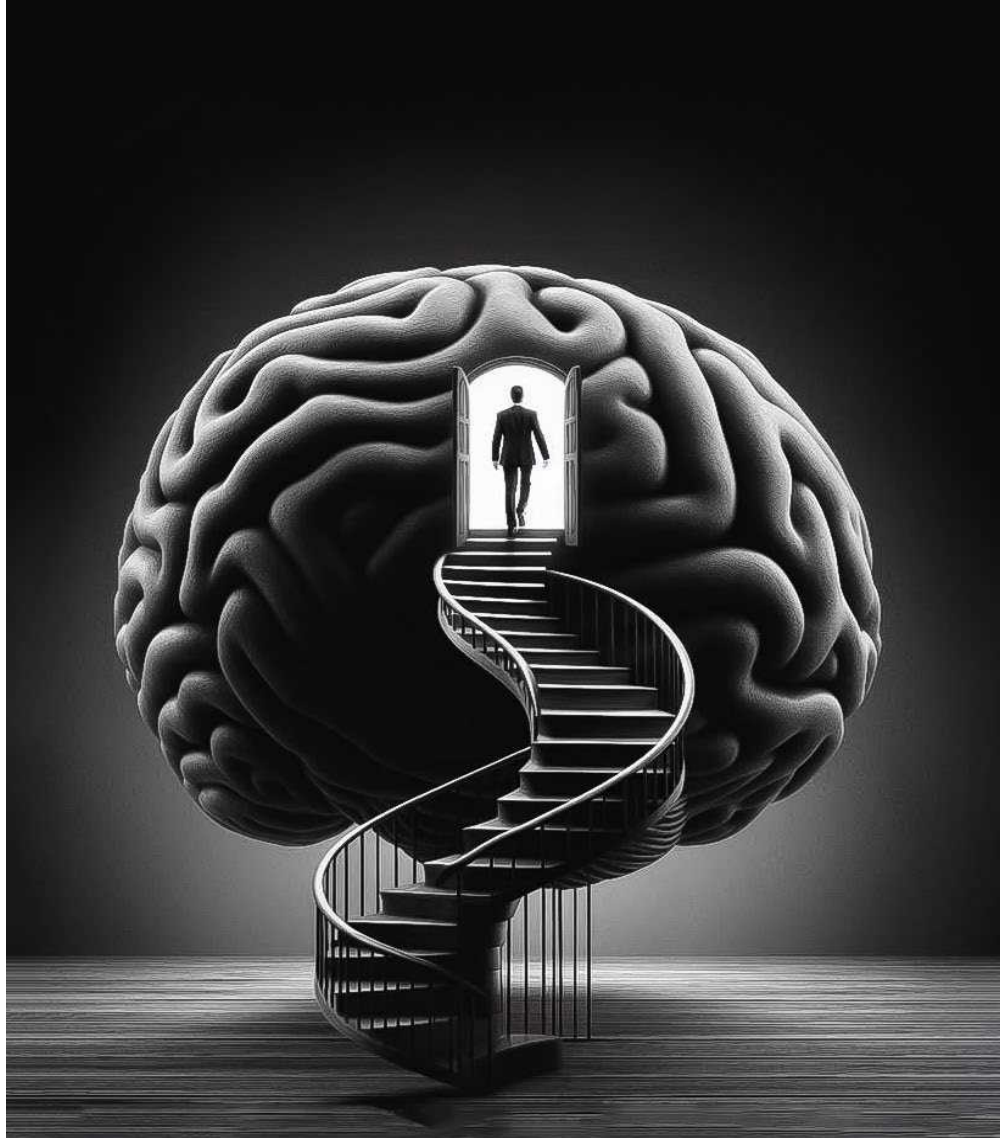
درستایش نارضایتی

چرا مراجع نباید همیشه حس خوبی از جلسه داشته باشد؟

کوچ عزیز، دعوت می‌کنم برای لحظانی در خود، مسیر طی شده و سفر پیش رویتان تأمل کنید. شما تحول‌آفرین هستید یا فقط شنونده‌ای لوکس به نظر می‌آیید؟ آیا واقعاً مراجع را همراهی می‌کنید یا در واقع همدست بی‌صدای او شده‌اید؟ اگر همیشه مراجع از جلسه راضی بیرون می‌رود، نگران شوید. شاید شما با مهربانیتان، مراجع را در همان تاریکی رها کرده‌اید. اگر جرأت ندارید که به باورهای مراجع دست بزنید، به فرضیاتش چالش وارد کنید، یا به قلب ترس‌هایش نور بیندازید، واقعاً دارید چه کار می‌کنید؟ شاید شما بیشتر نگران این هستید که دوستان داشته باشند تا این‌که کسی را تغییر دهید. شاید از نارضایتی مراجع می‌ترسید؛ چون نارضایتی او، احساس امنیت حرفه‌ایتان را تهدید می‌کند. اکنون می‌دانید همدلی بیش از حد، نسخه‌ای برای ماندن در رنج است. حمایت بدون چالش، فقط یک اسم شیک است برای پنهان کردن ناتوانی کوچ. شما قرار نیست فقط گوش دهید، قرار است جهان مراجع را بازسازی کنید، نلرزد از روبه‌رو شدن با درد، و از تمایل به نجات دادن بپرهیزید.

وقتی مراجع شما را تأیید می‌کند، از خود بپرسید: «چه چیزی را ندیده‌ام که خوشایند بوده‌ام؟» وقتی مراجع ناراحت است، شاید تازه کوچینگ واقعی آغاز شده باشد. شجاع باشید؛ بگذارید مراجع گاهی از شما برنجد. بگذارید از منطقه امنش بیرون کشیده شود. بگذارید گاهی صدایتان، او را تکان دهد؛ نه اینکه صرفاً آرام کند. اگر می‌خواهید کوچ مراجع باشید، نه تکیه‌گاه عاطفی موقتش، باید بتوانید دروغ‌های کوچک پنهان شده در پشت همدلی را ببینید و مرزهای روانی را حفظ کنید. حتی وقتی رابطه‌تان صمیمی‌ست، باید بتوانید با درد دیده‌نشده‌ی تنهایی یا نارضایتی مراجع کنار بیایید؛ چون هدف‌تان نجات نیست؛ هدف‌تان رشد است. از خودتان بپرسید تا کجا هم‌صدا هستم؟ آیا همدل هستم یا هم‌دست؟ کوچ هستم یا فقط شنونده‌ای بامدرک؟

ممکن است مراجعتان را در قفس همدلی زندانی کرده باشید و همین حالا در حال همدستی باشید. پس مراقب باشید! مراجع را در آغوشی سخت، که همدلی نام نهاده‌اید خفه و در رنج، تثبیت نکنید.

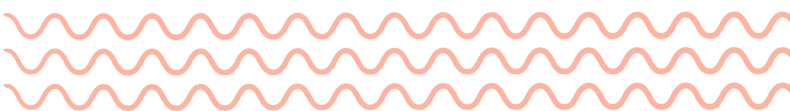


الهام مظاهری

کاندید دکتری حوزه توسعه پایدار،
ماینندست کوچ رهبران PCC، عضو
هیات علمی آکادمی FCA انگلستان

یک چرخه بازخوردی در کوچینگ

حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی



در دنیای کوچینگ حرفه‌ای، دو صلاحیت کلیدی که تأثیر قابل توجهی بر کیفیت جلسات دارند، **حضور در لحظه** و **برانگیختن آگاهی** هستند. کوچ‌هایی که در لحظه حاضرند، می‌توانند با دقت بیشتری به مراجع گوش دهند، بدون قضاوت با او همراه شوند و نشانه‌های ظریف را دریافت کنند. از سوی دیگر، برانگیختن آگاهی زمانی اتفاق می‌افتد که کوچ با استفاده از شنیدن فعال، پرسیدن سوالات قدرتمند و ارائه بازخورد، بینش‌های جدیدی مراجع را به وی باز نمایاند.

این مقاله به بررسی ارتباط بین این دو صلاحیت و تأثیر آن‌ها بر هم می‌پردازد. در ادامه، خواهید دید که حضور در لحظه چگونه باعث بهبود کیفیت کوچینگ می‌شود، برانگیختن آگاهی چگونه رخ می‌دهد و چگونه این دو در قالب یک مدل چرخه‌ای بازخوردی به هم متصل می‌شوند. همچنین راهکارهای عملی برای توسعه این صلاحیت‌ها در جلسات کوچینگ ارائه خواهد شد.

حضور در لحظه: پایه‌ای برای کوچینگ مؤثر

حضور در لحظه یکی از مهم‌ترین صلاحیت‌های یک کوچ است که تأثیر عمیقی بر کیفیت جلسات دارد. این مهارت به معنای توجه کامل به مراجع و هر آنچه در لحظه اتفاق می‌افتد است. زمانی که کوچ در لحظه حضور دارد، او از هر گونه حواس‌پرتی یا پیش‌فرض‌هایی که ممکن است مانع از شنیدن دقیق و درک صحیح شود، فاصله می‌گیرد. این حضور، به ویژه زمانی که با شنیدن فعالانه ترکیب می‌شود، می‌تواند منجر به درک بهتر نیازها، خواسته‌ها و مشکلات مراجع شود.

حضور در لحظه به کوچ این امکان را می‌دهد که با ذهنی باز و بدون قضاوت، به مراجع گوش دهد و ارتباطی عمیق‌تر نه فقط با مساله، که با مراجع برقرار کند. این عدم قضاوت به کوچ اجازه می‌دهد تا از قالب‌های ذهنی خودش خارج شود و دیدگاه‌ها و باورهای مراجع را از دریچه‌ی وی کشف کند. از این طریق، کوچ قادر به شناسایی الگوهای رفتاری، احساسی و ذهنی مراجع می‌شود و می‌تواند این الگوها را در جلسه به چالش بکشد.

مثالی از کوچینگ که این نکته را روشن می‌کند، زمانی است که کوچ با دقت به زبان بدن و لحن صدای مراجع توجه می‌کند. این توجه دقیق به جزئیات، به کوچ این امکان را می‌دهد که درک عمیق‌تری از احساسات پنهان و نیازهای واقعی مراجع به دست آورد و در نتیجه سوالات عمیق‌تری مطرح کند.

حضور در لحظه نه تنها به شفاف‌سازی مسائل کمک می‌کند، بلکه از این طریق مراجع را نیز به آگاهی جدیدی از خودش می‌رساند. این فرآیند باعث می‌شود که جلسه کوچینگ به جای یک تبادل صرف اطلاعات، به یک تجربه تحول‌آفرین تبدیل شود که در آن مراجع از دنیای خود آگاه‌تر و روشن‌تر می‌شود.

برانگیختن آگاهی: هسته تغییر در کوچینگ

برانگیختن آگاهی یکی از مهم‌ترین اهداف کوچینگ است. این فرآیند به معنای کمک به مراجع برای کشف دیدگاه‌ها، باورها و رفتارهایی است که به طور ناخودآگاه در زندگی او نقش دارند و مانع از پیشرفت و تغییر می‌شوند. در واقع، کوچینگ نه به معنای دادن راهکارهای آماده، بلکه به معنای مشارکت در یک فرآیند خلاق و فکربرانگیز از سوی کوچ به سوی کشف آگاهی بیشتر و توانمندسازی مراجع برای اتخاذ تصمیمات بهتر و آگاهانه‌تر است.

برای برانگیختن آگاهی، کوچ لازم است از چند ابزار کارآمد بهره ببرد. یکی از آنها، **طرح پرسش‌های قدرتمند** است. این سوالات، معمولاً باز و بدون جهت‌دهی خاص هستند و هدفشان کمک به مراجع برای بازنگری در دیدگاه‌های خود و کشف راه‌های جدید تفکر است. پرسش‌هایی مانند «چه چیزی در این موقعیت برای شما مهم است؟» یا «چطور می‌توانید این مسئله را از دیدگاه دیگری ببینید؟» باعث می‌شود مراجع به عمق احساسات و باورهای خود برود و آگاهی جدیدی پیدا کند. علاوه بر سوالات قدرتمند، **بازخوردهای دقیق** نیز در این فرآیند نقش حیاتی دارند. بازخورد باید به گونه‌ای باشد که مراجع را به تفکر و تحلیل بیشتر ترغیب کند. به جای انتقاد یا راهنمایی‌های مستقیم، بازخورد باید به مراجع کمک کند تا خودش به نتیجه‌گیری برسد. این فرآیند باعث می‌شود که مراجع احساس مسئولیت بیشتری نسبت به تغییرات خود پیدا کند و در نتیجه توانمندی‌های جدیدی را در خود شناسایی کند.



مثالی از برانگیختن آگاهی در کوچینگ ممکن است به این صورت باشد که یک کوچ از مراجع بخواهد تا یک موقعیت خاص را دوباره بررسی کند، این بار با نگاه به ارزش‌ها و باورهای عمیق‌تر خود. در این فرآیند، مراجع ممکن است به خودآگاهی برسد که تصمیمات او تحت تأثیر یک باور محدودکننده قرار دارد و به همین دلیل، می‌تواند تغییراتی در رفتار یا دیدگاه خود ایجاد کند.

برانگیختن آگاهی نه تنها به رشد مراجع کمک می‌کند بلکه آن‌ها را برای رسیدن به اهداف خود نیز بهتر آماده می‌سازد. در واقع، این فرآیند به مراجع این امکان را می‌دهد که از وضعیت فعلی خود فراتر رود و به سمت یک آینده موفق‌تر حرکت کند.

مدل چرخه‌ای بازخوردی بین حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی

در این بخش، می‌خواهم به مدل چرخه‌ای بازخوردی بین حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی بپردازم. این مدل نشان می‌دهد که چگونه این دو صلاحیت به طور مداوم و تأثیرگذار بر یکدیگر عمل می‌کنند و در نهایت به بهبود کیفیت جلسات کوچینگ و تغییرات عمیق در مراجع منتهی می‌شوند.

در این مدل، حضور در لحظه اولین گام است. وقتی کوچ در لحظه حاضر می‌شود، تمرکز خود را روی مراجع می‌گذارد و هر آنچه که در آن لحظه اتفاق می‌افتد، به دقت می‌شنود و می‌بیند. این شنیدن فعالانه و عدم قضاوت باعث می‌شود که کوچ به عمق موضوعات برسد و بتواند سوالات قدرتمندی بپرسد که مراجع را به خودآگاهی و کشف باورهای عمیق‌تر هدایت کند. این سوالات در نهایت باعث برانگیختن آگاهی در مراجع می‌شود، به طوری که او به دیدگاه‌های جدید و متفاوتی درباره وضعیت خود دست می‌یابد.

با برانگیختن آگاهی، مراجع می‌تواند الگوهای ذهنی و رفتاری خود را شناسایی کند. این آگاهی جدید، در حقیقت باعث ایجاد تغییر در رفتار و نگرش مراجع می‌شود. در این مرحله، مراجع ممکن است تصمیمات جدیدی اتخاذ کند که به بهبود وضعیت او کمک می‌کند. این تغییرات، به کوچ کمک می‌کند تا مجدداً با دقت بیشتری به مراجع گوش دهد و فرآیند جدیدی از شنیدن و پرسیدن را آغاز کند.

به عبارت دیگر، چرخه بازخوردی بین حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی مداوم است و به طور همزمان این دو صلاحیت، یکدیگر را تقویت می‌کنند. این فرآیند پویا و تعاملی، باعث می‌شود که هر جلسه کوچینگ به یک تجربه عمیق‌تر و مؤثرتر تبدیل شود، جایی که هر دو طرف، کوچ و مراجع، از آن بهره‌مند می‌شوند.

در این مدل مشاهده می‌کنید که چگونه این دو مؤلفه به طور مداوم به هم پیوند دارند و در نهایت به ایجاد آگاهی و تغییر در مراجع منتهی می‌شوند. این مدل نه تنها برای کوچ‌ها مفید است، بلکه برای مراجع نیز به عنوان یک نقشه راه برای درک تغییرات خود و پیشرفت در مسیر رشد می‌تواند استفاده شود.



راهکارهای عملی برای توسعه حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی

حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی از مهم‌ترین صلاحیت‌های یک کوچ است که نیاز به تمرین و توسعه مداوم دارند. در این بخش، به برخی از راهکارهای عملی پرداخته می‌شود که به کوچ‌ها کمک می‌کند تا این صلاحیت‌ها را به طور مؤثرتر در جلسات خود به کار بگیرند.

تمرینات تقویت حضور در لحظه

برای تقویت حضور در لحظه، یکی از مهم‌ترین نکات این است که کوچ‌ها خود را از تمامی حواس پرتی‌ها و نگرانی‌های شخصی دور نگه دارند. این به معنای تمرین ذهن آگاهی و مدیتیشن است که می‌تواند به کوچ کمک کند تا بدون هیچ‌گونه پیش‌فرضی وارد جلسه شود و تمام توجه خود را صرف مراجع کند. برای مثال، می‌توان پیش از شروع هر جلسه چند دقیقه تمرین تنفس عمیق انجام داد تا ذهن آرام و متمرکز شود و عوامل حواس پرتی مثل تلفن و یا هر چیز قابل پیش بینی دیگر را از دسترس دور کرد.

همچنین، حضور در لحظه به معنای شنیدن فعالانه است. این یعنی گوش دادن نه تنها به آنچه گفته می‌شود بلکه به زبان بدن، تن صدا و حتی چشم‌انداز احساسی که در حال شکل‌گیری است. گوش دادن فعالانه به کوچ این امکان



را می‌دهد که به جزئیات بیشتری توجه کند و بتواند سوالات دقیق‌تر و به موقع‌تری بپرسد.

❖ تقویت برانگیختن آگاهی

برای برانگیختن آگاهی، کوچ‌ها باید از پرسش‌های باز و کشف‌کننده استفاده کنند. این پرسش‌ها باید به گونه‌ای باشند که مراجع را به تفکر عمیق‌تر و بررسی باورها و دیدگاه‌های خود سوق دهند. به عنوان مثال، سوالاتی مانند «چگونه این مسئله را در زندگی خود تجربه کرده‌ای؟» یا «چه چیزی در این موقعیت برای شما بیشترین اهمیت را دارد؟» به مراجع کمک می‌کند که به عمق موضوعات خود برسد و خود را از یک دیدگاه جدید مشاهده کند.

همچنین، استفاده از بازخوردهای موثر می‌تواند به برانگیختن آگاهی کمک کند. به جای قضاوت یا راهنمایی مستقیم، کوچ می‌تواند احساسات و افکار مراجع را با کلمات خود، بدون قضاوت و در مسیر هدف جلسه بازتاب دهد و این بازتاب می‌تواند به مراجع کمک کند تا جنبه‌های پنهانی از وضعیت خود را در این مساله کشف کند.

❖ تداوم در توسعه این صلاحیت‌ها

توسعه صلاحیت حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی یک فرآیند مداوم است که نیاز به تمرینات روزانه و آگاهی مستمر دارد. کوچ‌ها می‌توانند از بازخوردهای مراجع نیز برای بهبود عملکرد خود استفاده کنند. هر جلسه کوچینگ می‌تواند فرصتی برای بازنگری در نحوه عملکرد کوچ و کشف نقاط قوت و ضعف او باشد.

در نهایت، مهم است که کوچ‌ها به صورت مستمر از روش‌ها و تمرینات مختلف برای بهبود حضور خود در لحظه و افزایش توانایی برانگیختن آگاهی در مراجع استفاده کنند. این فرآیند به کوچ این امکان را می‌دهد که به عنوان یک راهنما و همراه، به بهترین شکل ممکن از مراجع حمایت کند.

↓ ↓ ↓

کوچ‌ها باید از روش‌ها و تمرینات مختلف برای تقویت این صلاحیت‌ها بهره‌برداری کنند. برای تقویت حضور در لحظه، تمرینات ذهن‌آگاهی و گوش دادن فعالانه به ویژه در جلسات کوچینگ ضروری است.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این مقاله، به بررسی دو صلاحیت کلیدی در کوچینگ، یعنی حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی پرداخته شد. این دو صلاحیت نه تنها به عنوان ابزارهای عملی برای بهبود فرآیند کوچینگ بلکه به عنوان اصول اساسی برای ایجاد تغییرات عمیق و پایدار در مراجع شناخته می‌شوند. حضور در لحظه به کوچ کمک می‌کند تا با تمام وجود و بدون قضاوت به مراجع گوش دهد و در نتیجه، فضایی امن و حمایتی برای بازگشت به خود و کشف باورهای نهفته مراجع فراهم می‌آورد. برانگیختن آگاهی، در کنار حضور در لحظه، به مراجع امکان می‌دهد که به کشف دیدگاه‌ها و راهکارهای جدید برای مواجهه با چالش‌ها بپردازد و این فرآیند، به خودآگاهی و رشد فردی او می‌انجامد.

مدل چرخه‌ای بازخوردی که میان این دو صلاحیت شکل می‌گیرد، نشان‌دهنده تعامل مداوم و تأثیر متقابل آن‌هاست. این مدل نشان می‌دهد که چگونه حضور در لحظه می‌تواند به برانگیختن آگاهی منجر شود و برعکس، آگاهی جدید نیز می‌تواند موجب تقویت حضور و توجه بیشتر در لحظه شود. این چرخه به خودی خود به بهبود مستمر کیفیت جلسات کوچینگ کمک می‌کند و تأثیرات عمیقی در مسیر رشد و توسعه مراجع به همراه دارد.

در نهایت، کوچ‌ها باید از روش‌ها و تمرینات مختلف برای تقویت این صلاحیت‌ها بهره‌برداری کنند. برای تقویت حضور در لحظه، تمرینات ذهن‌آگاهی و گوش دادن فعالانه به ویژه در جلسات کوچینگ ضروری است. از سوی دیگر، پرسش‌های قدرتمند و بازخورد ابزارهایی هستند که می‌توانند به برانگیختن آگاهی و کمک به مراجع در کشف ابعاد جدیدی از خودشان و چالش‌هایشان کمک کنند. با تداوم تمرین و توسعه این صلاحیت‌ها، کوچ‌ها قادر خواهند بود نه تنها روابط بهتری با مراجع خود برقرار کنند، بلکه تأثیرات ماندگاری در زندگی آن‌ها ایجاد کنند. این فرآیند، که به دنبال خلق آگاهی، تغییر و رشد است، در نهایت موجب ارتقاء کیفیت زندگی مراجع و پیشرفت شخصی آن‌ها می‌شود.

با بررسی منابع موجود، به نظر می‌رسد که مدل چرخه‌ای بازخوردی که در این مقاله ارائه شده است، به صورت خاص و با همین نام در منابع معتبر وجود ندارد. این مدل ترکیبی از مفاهیم شناخته شده در حوزه کوچینگ و روان‌شناسی است که به تعامل و تأثیر متقابل دو صلاحیت «حضور در لحظه» و «برانگیختن آگاهی» می‌پردازد.

بنابراین، می‌توان گفت که این مدل به صورت مستقل و با این نام، برای اولین بار در این مقاله معرفی می‌شود. ◀



دکتر سهیل سهیلی زاده

آینده پژوه، CMC، نورولیدرشیپ کوچ،

مربی Coaching the Brain



کوچینگ به مثابه باغبانی ذهن

مسیر خودآگاهی و خودآگاهی اجتماعی

مقدمه: باغبان و گیاه

یک باغبان خوب می‌داند که هر گیاه منحصر به فرد است. برخی به نور مستقیم نیاز دارند، برخی در سایه رشد می‌کنند؛ بعضی‌ها آب فراوان می‌خواهند و برخی دیگر در خاک خشک هم مقاوم‌اند. اما چیزی که همه گیاهان مشترک دارند، ریشه‌ها و DNA پنهان شده در بذرهاست. همان چیزی که مسیر رشد و شکل‌گیری گیاه را تعیین می‌کند. کوچ نیز مانند یک باغبان است؛ برای اینکه بتواند مراجع خود را به بهترین نسخه خودش هدایت کند، باید ابتدا ریشه‌های ذهن ناخودآگاه و داستان درونی مراجع را بشناسد. این شناخت از دو مسیر حیاتی می‌گذرد: **خودآگاهی و خودآگاهی اجتماعی.**

بخش اول: شناخت معماری ذهن

در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، کوچینگ به عنوان حرفه‌ای تحول‌آفرین، نقشی اساسی در توانمندسازی افراد برای دستیابی به اهدافشان دارد. کوچینگ موثر فراتر از ارائه راهکار یا تعیین هدف است؛ این فرآیند به سفری در عمق ساختار ذهنی، مغزی، و بیوشیمیایی مراجع تبدیل می‌شود. شناخت این سه عنصر کلیدی، به کوچ‌ها امکان می‌دهد الگوهای ذهنی مراجع را درک کنند، فرآیندهای مغزی او را بشناسند، و تأثیرات بیوشیمیایی بر رفتار و تصمیم‌گیری را در نظر بگیرند.

کوچ‌ها برای هدایت موفق مراجعین خود نیازمند درکی عمیق از ساختار و عملکرد ذهن و مغز خودشان و مراجع هستند. شناخت سه بخش کلیدی ذهن به کوچ‌ها کمک می‌کند تا فرآیند کوچینگ را متحول کنند:

● **مدل‌های ذهنی:** مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، تجربیات و تصاویر ذهنی که واقعیت هر فرد را شکل می‌دهند. این مدل‌ها در مسیر زندگی انسان شکل گرفته و به صورت ناخودآگاه انتخاب‌ها و رفتارهای فرد را هدایت می‌کنند. دیوید راک تأکید دارد که وقتی



کوچ‌ها به مراجعین کمک می‌کنند تا مدل‌های ذهنی ناکارآمد خود را بشناسند، مغز آن‌ها فرصت بازسازی الگوهای جدید را پیدا می‌کند و این فرآیند به شکل‌گیری رفتارهای پایدار منجر می‌شود.

● **مغز:** به عنوان مرکز فرماندهی، مسئول پردازش اطلاعات، مدیریت احساسات، و تنظیم واکنش‌های ماست. دیوید راک بر اهمیت ایجاد قطعیت تأکید می‌کند. زمانی که افراد بتوانند آینده را پیش‌بینی کنند، سیستم لیمبیک (مجموعه‌ای از ساختارهای مغزی که مسئول پردازش احساسات، حافظه، و انگیزه هستند) آرام‌تر عمل می‌کند و تغییر آسان‌تر می‌شود. کوچ‌ها با درک این سازوکار می‌توانند محیطی امن و پیش‌بینی‌پذیر برای مراجعین فراهم کنند، که در نتیجه، ظرفیت یادگیری و تغییر در مراجع افزایش می‌یابد.

● **ساختار بیوشیمیایی:** مغز و بدن با یکدیگر هماهنگ عمل می‌کنند. انتقال‌دهنده‌های عصبی مانند دوپامین (ایجاد انگیزه)، کورتیزول (واکنش به استرس)، و اکسی‌توسین (ایجاد احساس اعتماد و ارتباط) نقشی کلیدی در تعیین حالات روحی و تصمیم‌گیری افراد دارند. دیوید راک توضیح می‌دهد که کوچ‌ها می‌توانند با ایجاد محیطی که نیاز به امنیت، ارتباط، و خودمختاری را برآورده می‌کند، ترشح اکسی‌توسین و دوپامین را تقویت کنند و بدین ترتیب انگیزه، اعتماد، و عملکرد مراجع را افزایش دهند.

بخش دوم: مهارت خودآگاهی – باغبان و کالبد خودش

برای پرورش دیگران، کوچ باید ابتدا کالبد و معماری ذهنی خودش را بشناسد و پرورش دهد. ذهن کوچ همانند کالبد یک گیاه است که نیاز به شناخت و مراقبت دارد. خودآگاهی، مهارت مشاهده لحظه به لحظه درون و توانایی درک احساسات، افکار و رفتارهای خود و الگوهای شکل دهنده به آنها است.

این مهارت به کوچ کمک می‌کند تا واکنش‌های ناخودآگاه خود را شناسایی کند و به جای تصمیم‌گیری‌ها و عکس‌العمل‌های احساسی، انتخاب‌های آگاهانه‌تری داشته باشد.

مدل SCARF در عمل - از زبان دیوید راک

مدل SCARF دیوید راک به خوبی توضیح می‌دهد که توجه کوچ به نیاز مراجع نسبت به قطعیت و ارتباط، چگونه می‌تواند مغز مراجع را آرام‌تر کند و فضای امن و انگیزه‌بخش برای رشد فراهم کند. به عنوان مثال، فرض کنید مراجع شما مدیری است که به تازگی تیم جدیدی را رهبری می‌کند و احساس عدم قطعیت و

ناامنی دارد. با استفاده از مدل SCARF:

● **قطعیت (Certainty):** اگر کوچ بتواند به مدیر کمک کند تا قدم‌های بعدی را واضح‌تر ببیند و پیش‌بینی‌پذیری را افزایش دهد، استرس او کاهش می‌یابد. مثلاً کوچ می‌تواند به او کمک کند برنامه‌ای مشخص برای جلسات تیمی طراحی کند.

● **ارتباط (Relatedness):** کوچ می‌تواند مدیر را تشویق کند با اعضای تیم ارتباط صمیمانه‌تری بسازد. وقتی اعضای تیم احساس کنند با مدیر ارتباط انسانی دارند، مغزشان اکسی‌توسین (هورمون اعتماد) ترشح می‌کند و جو تیمی مثبت‌تری شکل می‌گیرد.

دیوید راک می‌گوید: «ذهن انسان به گونه‌ای طراحی شده که تهدیدها را بزرگ‌تر و فرصت‌ها را کوچک‌تر می‌بیند، مگر اینکه محیط به درستی مدیریت شود.» کوچ‌هایی که این نکته را درک می‌کنند، می‌توانند مراجعین را در مسیری هدایت کنند که هم ذهن آرام‌تری داشته باشند و هم تصمیم‌های بهتری بگیرند.

تمرین‌هایی مانند رصد انتخاب‌های ناآگاهانه، نوشتن افکار و بازیابی روزانه به کوچ کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف ذهن خود را بشناسد. مانند باغبانی که اول کالبد گیاه خودش را بررسی و مراقبت می‌کند، کوچ هم باید ذهن خودش را رشد دهد.

مغز و بدن بایکدیگر

هماهنگ عمل می‌کنند.

انتقال دهنده‌های عصبی

مانند دوپامین (ایجاد

انگیزه)، کورتیزول (واکنش

به استرس)، و اکسی‌توسین

(ایجاد احساس اعتماد

و ارتباط) نقشی کلیدی

در تعیین حالات روحی و

تصمیم‌گیری افراد دارند.

بخش سوم: خودآگاهی اجتماعی - شناخت محیط رشد

باغبان تنها با شناخت گیاه موفق نمی‌شود؛ او باید شرایط محیطی را هم بشناسد: آب‌وهوا، نور، خاک. در کوچینگ نیز، خودآگاهی اجتماعی مرحله‌ای است که کوچ فراتر از خود می‌رود و به درک عمیق‌تری از مراجع و محیط تاثیرگذار بر ساختار ذهن او می‌رسد. خودآگاهی اجتماعی یعنی شناخت احساسات و نیازهای دیگران و همدلی به قصد ایجاد ارتباطی مؤثر. کوچ باید فرا بگیرد زبان بدن، لحن صدا و حتی سکوت‌های مراجع را بفهمد. این درک عمیق، رابطه کوچ و مراجع را به فضایی امن تبدیل می‌کند که در آن، مراجع احساس می‌کند شنیده و درک شده است. کسب مهارت خودآگاهی اجتماعی، محصول جانبی فرآیند توسعه مهارت خودآگاهی است.

نتیجه‌گیری: کوچ، باغبان ذهن‌ها

در نهایت، کوچ موفق کسی است که مانند باغبانی دلسوز، ریشه‌های ناخودآگاه مراجع را می‌شناسد، داستان درونی و DNA فکری مراجع را کشف می‌کند، با نور خودآگاهی به آن می‌تابد، و با درک اجتماعی محیط رشد را فراهم می‌آورد. چنین کوچی نه تنها به مراجع کمک می‌کند رشد کند، بلکه خودش نیز در مسیر آگاهی و تحول گام برمی‌دارد.

برای تبدیل شدن به یک کوچ اثرگذار، نخستین قدم شناخت ریشه‌ها و DNA ذهن خودمان است. آیا آماده‌اید بذره‌های خودآگاهی را در ذهن‌تان بکارید؟ ▶



کوچینگ در آینه کوچینگ

چراحتی کوچ‌ها هم نیاز به یک کوچ دارند؟

مهدی رستمی

مستر کوچ بین‌المللی با مدرک MCC، کوچ مدیران اجرایی



در دنیای مدرن و پیچیده‌ی امروز، کوچینگ به عنوان ابزاری قدرتمند برای رشد و توسعه فردی، حرفه‌ای و سازمانی شناخته شده است. کوچ‌ها تسهیلگرانی هستند که به افراد کمک می‌کنند تا در زندگی شخصی و شغلی خود پیشرفت کنند و خود نیز باید در مسیر رشد و یادگیری مداوم قرار گیرند. در حقیقت، برای اینکه کوچ‌ها بتوانند به دیگران کمک کنند و عملکردشان را بهبود بخشند، نیاز به خودآگاهی و توسعه مداوم دارند. فرآیند «کوچینگ برای کوچ‌ها» به معنای استفاده از خدمات کوچینگ توسط خود کوچ‌ها است تا بتوانند به یک کوچ حرفه‌ای تبدیل شوند و از حداکثر پتانسیل خود بهره‌برداری کنند.

در این مقاله به بررسی اهمیت کوچینگ برای کوچ‌ها، مزایا، فرآیند و چالش‌های آن پرداخته و توضیح داده می‌شود که چگونه کوچ‌ها می‌توانند از این فرآیند برای رشد خود استفاده کنند.

«حتی بهترین کوچ‌ها هم نیاز به کسی دارند که نقاط کورشان را به آن‌ها نشان دهد.»

کوچینگ ابزاری برای رشد مداوم است.»

- مارشال گلدسمیت

تعریف کوچینگ برای کوچ‌ها

کوچینگ برای کوچ‌ها فرآیندی است که کوچ‌ها از خدمات یک کوچ دیگر استفاده می‌کنند تا مهارت‌ها، خودآگاهی و توانمندی‌های خود را توسعه دهند. این فرآیند شامل دریافت بازخورد، یادگیری تکنیک‌های جدید، شناسایی نقاط ضعف و قوت، و دستیابی به اهداف حرفه‌ای است. در واقع، کوچ‌ها به عنوان مشاوران و راهنمایان دیگران، خود نیز به یک کوچ نیاز دارند تا در مسیر حرفه‌ای خود پیشرفت کنند. این فرآیند در کنار آموزش و مشاوره است، تا که کوچ‌ها برای خودشان و برای ارتقای عملکردشان از این فرآیند استفاده می‌کنند. ممکن است در اینجا این سوال پیش آید که آیا ما به دنبال آموزش کوچ‌ها توسط یک کوچ دیگر هستیم؟ جواب آن به صورت قاطع خیر می‌باشد. با وجود اینکه این فرآیند بسیار ارزشمند است اما مقصود ما در این مقاله نمی‌باشد. در جلسه کوچینگ کوچ‌ها قرار بر این نیست که کوچ به مراجع بگوید که چه کاری کند، بلکه با پرسیدن سوالات قدرتمند و ایجاد فضای تعامل به او کمک می‌کند تا پاسخ خود را دریابد. ضمن اینکه نحوه برخورد، نوع سوالات و تکنیک‌هایی که کوچ بکار می‌برد ممکن است برای کوچ مراجع، یادگیری غیر مستقیم داشته باشد. در واقع نکته تمایز جلسه کوچینگ کوچ‌ها با یک جلسه افراد دیگر در همین جاست که او علاوه بر حل چالش خود در حال دریافت و یادگیری غیرمحموس می‌باشد.

در این فرآیند، کوچ‌ها به طور عمده از تجربیات و بازخوردهای مربی ارشد یا کوچ‌های حرفه‌ای دیگر بهره‌برداری می‌کنند تا بتوانند مشکلات خود را شناسایی کرده و در جهت حل آن‌ها قدم بردارند.

این امر موجب افزایش کیفیت عملکرد آن‌ها می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا در برابر چالش‌های حرفه‌ای و شخصی بهتر واکنش نشان دهند. کوچ‌ها باید قادر باشند تا نقاط کور خود را شناسایی کرده و در محیط‌های مختلف خود را وفق دهند. دریافت بازخورد از دیگران و دریافت راهنمایی‌های دقیق و مداوم به آن‌ها کمک می‌کند تا از اشتباهات خود درس بگیرند و در نهایت به یک کوچ حرفه‌ای‌تر تبدیل شوند.

چرا کوچ‌ها به کوچینگ نیاز دارند؟

در زندگی و شغل هر فردی، لحظاتی فرا می‌رسد که نیاز به حمایت بیشتر از سوی دیگران احساس می‌شود. کوچ‌ها نیز از این قاعده نه تنها مستثنی نیستند، بلکه جزء افرادی هستند که گهگاه به این حمایت بسیار نیاز دارند. آن‌ها معمولاً با چالش‌هایی مواجه می‌شوند که ممکن است خود نتوانند به راحتی از پس آن‌ها برآیند. در اینجا دلایلی را بررسی می‌کنیم که چرا کوچ‌ها به کوچینگ نیاز دارند.

❶ **رفع چالش‌های درونی:** بسیاری از کوچ‌ها ممکن است با مشکلات درونی همچون شک و تردید مواجه شوند. دریافت کوچینگ به آن‌ها کمک می‌کند تا بر این مشکلات غلبه کنند و در مسیر حرفه‌ای خود پیشرفت کنند. این چالش‌ها ممکن است شامل احساس عدم کفایت یا ترس از شکست باشد که با دریافت راهنمایی و پشتیبانی می‌توانند بر آن‌ها فائق آیند.

❷ **شکست و مقاومت در برابر تغییر:** در دنیای پیچیده و متغیر امروز، کوچ‌ها ممکن است با مقاومت‌هایی در برابر تغییر مواجه شوند، چه در خود و چه در مشتریان خود. دریافت کوچینگ می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا با این مقاومت‌ها مقابله کنند و در مسیر تغییرات موفق شوند. بسیاری از کوچ‌ها ممکن است در برابر تغییراتی که در دنیای حرفه‌ای و شخصی خود ایجاد می‌کنند، مقاوم باشند. کوچینگ می‌تواند به آن‌ها ابزارهایی بدهد تا این مقاومت‌ها را بشکنند و به تغییرات جدید انعطاف‌پذیرتر باشند.

❸ **مدیریت فرسودگی شغلی:** بسیاری از کوچ‌ها به دلیل بار کاری زیاد یا مشکلات شخصی ممکن است با فرسودگی شغلی روبه‌رو شوند. دریافت کوچینگ به آن‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مقابله‌ای را یاد بگیرند و انرژی خود را دوباره باز یابند. فرسودگی شغلی یکی از مشکلات جدی در حرفه کوچینگ است، زیرا بسیاری از کوچ‌ها به دلیل ارتباطات زیاد با مشتریان و نیاز به انگیزش مستمر برای دیگران خود دچار فرسودگی می‌شوند.

❹ **حفظ تعادل بین زندگی شخصی و کاری:** یکی دیگر از چالش‌هایی که کوچ‌ها با آن روبه‌رو هستند، حفظ تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای است. دریافت کوچینگ به آن‌ها کمک می‌کند تا مرزهای مشخصی بین این دو قائل شوند و از بروز مشکلاتی همچون اضطراب یا استرس جلوگیری کنند.



داشتن تعادل در زندگی به کوچ‌ها این امکان را می‌دهد که هم به شغل خود و هم به زندگی شخصی خود توجه داشته باشند.

«اگر خودت در حال یادگیری و رشد نباشی، چطور می‌توانی دیگران را

به رشد و پیشرفت هدایت کنی؟»

– جان مکسول

مزایای کوچینگ برای کوچ‌ها

کوچینگ برای کوچ‌ها مزایای فراوانی دارد که می‌تواند به طور مستقیم بر کیفیت خدمات آن‌ها و همچنین زندگی شخصی و حرفه‌ای‌شان تأثیرگذار باشد. برخی از این مزایا عبارتند از:

● **رشد حرفه‌ای:** کوچ‌ها از طریق دریافت بازخورد می‌توانند عملکرد خود را ارتقا دهند و به استانداردهای حرفه‌ای بالاتری برسند. این رشد موجب می‌شود که آن‌ها بتوانند خدمات بهتری به مشتریان خود ارائه دهند و خود را به عنوان یک حرفه‌ای معتبر



فرآیند کوچینگ برای کوچ‌ها
مشابه با فرآیند کوچینگ
برای دیگران است، اما
تمرکز آن بیشتر بر توسعه
مهارت‌های خود کوچ است.

در این عرصه معرفی کنند. به طور مثال، یک کوچ می‌تواند از تجربه‌های یک کوچ باتجربه برای بهبود عملکرد خود استفاده کند و رویکردهای جدیدی را در جلسات کوچینگ خود پیاده‌سازی کند.

● **خودآگاهی بیشتر:** یکی از مهم‌ترین دلایل نیاز کوچ‌ها به کوچینگ، افزایش خودآگاهی است. کوچ‌ها باید قادر باشند تا به طور مستمر عملکرد خود را ارزیابی کنند و از خود بپرسند که چگونه می‌توانند بهتر عمل کنند. با دریافت بازخورد از کوچ‌های دیگر، آن‌ها می‌توانند نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند و به این وسیله فرآیندهای کاری خود را بهبود بخشند. خودآگاهی به کوچ‌ها کمک می‌کند تا در هنگام کار با مشتریان‌شان نیز بیشتر از توانایی‌ها و محدودیت‌های خود آگاه باشند و به طور مؤثرتری عمل کنند.

● **گسترش شبکه ارتباطی:** دریافت کوچینگ می‌تواند به کوچ‌ها این امکان را بدهد تا شبکه ارتباطی خود را گسترش دهند و از تجربیات و دانش افراد موفق بهره‌برداری کنند. این ارتباطات می‌توانند به رشد و پیشرفت حرفه‌ای آن‌ها کمک کنند. گسترش شبکه ارتباطی به کوچ‌ها این امکان را می‌دهد که فرصت‌های شغلی و همکاری‌های جدیدی پیدا کنند و از تجربیات همکاران خود بهره‌مند شوند.

● **توسعه مهارت‌های جدید:** مانند هر حرفه‌ای دیگر، کوچ‌ها نیاز دارند تا مهارت‌های جدیدی را بیاموزند و به روز باشند. کوچ‌ها می‌توانند از دیگر کوچ‌ها برای کشف چگونگی یادگیری مهارت‌های نوین، تکنیک‌های جدید و روش‌های نوآورانه استفاده کنند. این مهارت‌های جدید ممکن است شامل مواردی مانند تکنیک‌های نوین در ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان، مدیریت استرس و اضطراب، استفاده از فناوری‌های جدید در فرآیند کوچینگ، یا روش‌های بهبود انگیزش باشد.

● **تقویت مهارت‌های رهبری:** بسیاری از کوچ‌ها که در موقعیت‌های رهبری قرار دارند، می‌توانند از کوچینگ برای بهبود مهارت‌های رهبری خود استفاده کنند. این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا بهتر با تیم‌های خود ارتباط برقرار کنند و به اهداف سازمانی دست یابند. مهارت‌های رهبری مانند توانایی مدیریت بحران، ایجاد انگیزه و هدایت تیم‌ها، نقش بسیار مهمی در موفقیت یک کوچ ایفا می‌کند.

فرآیند کوچینگ برای کوچ‌ها

فرآیند کوچینگ برای کوچ‌ها مشابه با فرآیند کوچینگ برای دیگران است، اما تمرکز آن بیشتر بر توسعه مهارت‌های خود کوچ است. مراحل این فرآیند شامل موارد زیر است:

● **خودآگاهی:** اولین گام در فرآیند کوچینگ، خودآگاهی است. کوچ‌ها باید باورها، ارزش‌ها و اهداف خود را شناسایی کنند تا بتوانند در مسیر توسعه خود گام بردارند. خودآگاهی به آن‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از نیازهای خود پیدا کرده و بتوانند به طور مؤثرتری عمل کنند.

● **تعیین اهداف:** بعد از شناسایی خودآگاهی، کوچ‌ها باید اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را تعیین کنند و برای رسیدن به آن‌ها برنامه‌ریزی کنند. این اهداف ممکن است شامل مهارت‌های جدیدی باشد که آن‌ها می‌خواهند به آن‌ها تسلط یابند یا مشکلاتی که می‌خواهند آن‌ها را حل کنند.

● **برنامه‌ریزی و اقدام:** طراحی یک برنامه عملی برای رسیدن به اهداف، بخش مهمی از فرآیند است. کوچ‌ها باید گام‌های مشخصی را برای رسیدن به این اهداف تعیین کرده و به‌طور مداوم آن‌ها را اجرا کنند. این مرحله به کوچ‌ها کمک می‌کند تا تمرکز خود را حفظ کرده و مسیر مشخصی برای پیشرفت داشته باشند.

● **بازخورد و ارزیابی:** در طول مسیر، کوچ‌ها باید بازخوردهای دریافت‌شده را ارزیابی کرده و بر اساس آن‌ها تغییرات لازم را اعمال کنند. ارزیابی مداوم به کوچ‌ها این امکان را می‌دهد که مسیر خود را اصلاح کرده و به بهترین نتیجه دست یابند.

چالش‌های کوچینگ برای کوچ‌ها

حتی با تمام مزایای ذکرشده، فرآیند کوچینگ برای کوچ‌ها نیز با چالش‌هایی همراه است که می‌تواند بر پیشرفت آن‌ها تأثیر بگذارد. برخی از این چالش‌ها عبارتند از:

● **مقاومت به تغییرات:** بسیاری از کوچ‌ها ممکن است در برابر تغییرات مقاومت نشان دهند. این مقاومت می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله عدم اطمینان به خود، ترس از شکست و یا عدم آگاهی از نیاز به تغییر باشد. مواجهه با این مقاومت‌ها نیاز به زمان و پشتیبانی دارد.

● **ترس از دریافت بازخورد منفی:** دریافت بازخورد ممکن است برای برخی کوچ‌ها دشوار باشد، زیرا ممکن است این بازخوردها به‌طور مستقیم بر اعتماد به نفس آن‌ها تأثیر بگذارد. این مسئله می‌تواند باعث شود که برخی از کوچ‌ها از دریافت بازخورد اجتناب کنند و این باعث کاهش رشد آن‌ها می‌شود.

● **کمبود وقت:** یکی دیگر از چالش‌های بزرگ کوچ‌ها کمبود وقت است. بسیاری از آن‌ها مشغول به کار با مشتریان هستند و ممکن است زمان کافی برای خودآموزی و دریافت کوچینگ نداشته باشند. با این حال، تخصیص زمان برای خودآموزی و دریافت کوچینگ ضروری است.

● **عدم اطمینان به کوچ‌های دیگر:** یکی دیگر از عواملی که باعث می‌شود کوچ‌ها برای خود یک کوچ انتخاب نکنند، عدم اطمینان به کوچ‌های دیگر است که خود نیز ممکن است دارای ۲ منشا باشد:

۱. بعضاً این تصور وجود دارد که چون ما خود در این حوزه فعال می‌باشیم و به‌عنوان همکار اکثر ا یکدیگر را می‌شناسیم، ممکن است دانستن چالش‌های من باعث شود تا دیدگاه کوچ‌ها نسبت به من تغییر کند.

۲. وسواس به انتخاب یک کوچ مناسب و اینکه فرد توانمندی که بتواند در یک محیط مناسب یک جلسه کوچینگ را برای من پیش ببرد وجود ندارد باعث می‌شود از این خدمت استفاده نگردد. گرفتار شدن در این حلقه در ابعاد مختلف زندگی همیشه باعث آسیب دیدگی و یا از دست رفتن فرصت‌ها می‌گردد.

❖ **موانع مالی:** با وجود اینکه دستمزد کوچ‌های حرفه‌ای از اکثر مشاغل بیشتر است اما بر اساس آمار ارایه شده میانگین درآمد کوچ‌ها از میانگین درآمد دیگر مشاغل پایین‌تر است. این مسئله گاهی باعث می‌شود کوچ‌هایی که از درآمد مناسب برخوردار نیستند قادر به گرفتن کوچ مناسب برای خود نباشند.

❖ **عدم اعتماد به کوچینگ:** شاید کمی این عنوان مضحک بنظر برسد، ولی واقعیت این است که برخی از کوچ‌ها اعتقاد قلبی به اثربخش بودن کوچینگ ندارند و تنها به دلیل اینکه احساس می‌کنند که صنعتی پردرآمد است وارد این عرصه شده‌اند.

کلام آخر

اگر بخواهیم یک جمع‌بندی داشته باشیم باید بگوییم در نهایت، کوچینگ برای کوچ‌ها فرآیندی است که به آن‌ها این امکان را می‌دهد که خود را از لحاظ حرفه‌ای و فردی توسعه دهند. این فرآیند می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا از چالش‌های داخلی خود عبور کنند، مهارت‌های جدیدی کسب کنند و بازخوردهای مفید دریافت کنند و به یک کوچ حرفه‌ای‌تر تبدیل شوند. و جمله آخر اگر خود از خدمتی استفاده نکنیم و به آن ایمان نداشته باشیم، قطعاً قادر نخواهیم بود آن را به شیوه درست به دیگران عرضه کنیم ◀

References

- Goleman, D. (1998). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam.
- Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey Publishing.
- International Coach Federation (ICF). (2020). ICF Global Coaching Study: Executive Summary. ICF.
- Goldsmith, M. (2009). What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful. Hyperion.
- Frontiers in Psychology. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. Frontiers in Psychology.

با کوچینگ، برای فرزند دلبنده «ارث طلایی» بجاگذار



آیتا آرام

روانشناس بالینی و مستر کوچ با اعتبارنامه MCC، منتور کوچ و

کوچ والدین (فرزند پروری به سبک اسکاندیناوی)



کوچینگ به عنوان یک رویکرد مؤثر در توسعه فردی و اجتماعی در زمینه‌های مختلف، از جمله آموزش و ورزش، در حال گسترش است. در سال‌های اخیر، این رویکرد در زمینه والدین و تربیت کودکان نیز مورد توجه قرار گرفته است. کوچینگ والدینی بر ایجاد ارتباطی سالم و مؤثر بین والدین و فرزندان تأکید دارد و به والدین کمک می‌کند تا مهارت‌های بهتری برای تربیت کودکان خود پیدا کنند. این رویکرد بر تقویت اعتماد به نفس والدین و ایجاد محیطی حمایتی و متعادل برای کودکان تمرکز دارد.

کوچینگ والدینی بر اهمیت تصمیم‌گیری مشترک بین والدین و کودکان تأکید دارد. این رویکرد والدین را تشویق می‌کند تا فرزندان خود را در فرآیند تصمیم‌گیری روزانه و تنظیم مرزها دخیل کنند. این روش نه تنها به کودکان حس مسئولیت و خودمختاری می‌دهد، بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از عواقب رفتارهای خود پیدا کنند و به ایجاد مهارت‌های حل مسئله و خودتنظیمی در آن‌ها کمک می‌کند.

کوچینگ والدین

کوچینگ والدین فرآیندی حمایتی و مشارکتی است که به والدین کمک می‌کند مهارت‌های تربیتی خود را بهبود بخشند و روابط مؤثرتری با فرزندانشان برقرار کنند. این رویکرد برخلاف روش‌های سنتی دستوری، بر توانمندسازی والدین، آگاهی‌بخشی و تقویت نقش فعال آن‌ها در تربیت کودک تأکید دارد. مهارت‌هایی مانند برقراری ارتباط مؤثر، مدیریت هیجانات، تشویق مثبت و تقویت اعتماد به نفس کودکان در این فرآیند مورد توجه قرار می‌گیرد تا والدین بتوانند با تمرکز بر نقاط قوت خود، ارتباطی سازنده با فرزندانشان برقرار کنند.

همچنین، کوچینگ والدینی به والدین می‌آموزد که کودکان را در فرآیند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی روزانه و تعیین مرزها مشارکت دهند. این روش نه تنها موجب ارتقای احساس مسئولیت و خودمختاری در کودکان می‌شود، بلکه مهارت‌های اجتماعی آن‌ها را نیز تقویت می‌کند. در مجموع، کوچینگ والدین به بهبود شیوه‌های تربیتی کمک کرده و زمینه رشد و شکوفایی کودکان را از طریق روابط قوی‌تر و آگاهانه‌تر فراهم می‌آورد.

اصول کلیدی کوچینگ در والدین

کوچینگ والدین بر شناسایی و تقویت نقاط قوت والدین و کودکان تمرکز دارد و با تشویق به رویکردی مثبت، موجب افزایش اعتماد به نفس و توسعه مهارت‌های آن‌ها می‌شود. والدین می‌آموزند که به جای تمرکز بر اشتباهات، بر پیشرفت‌های فرزندانشان تأکید کنند و از طریق تنظیم اهداف مشترک، نیازهای کودکان را بهتر درک کرده و حس مسئولیت‌پذیری را در خود و فرزندانشان تقویت کنند.

گوش دادن فعال و همدلی از اصول کلیدی این رویکرد است که به والدین کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از احساسات و نیازهای فرزندانشان داشته باشند و ارتباط عاطفی قوی‌تری ایجاد کنند. همچنین، **بازخورد و بازاندیشی مداوم** به والدین این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های تربیتی خود را ارزیابی و بهبود دهند، که در نهایت منجر به رشد کودک و بهبود روابط خانوادگی می‌شود.

اهمیت کوچینگ والدین در توسعه کودکی

کوچینگ می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر توسعه کودک داشته باشد:

۱. افزایش هوش هیجانی: کوچینگ به والدین کمک می‌کند تا احساسات خود را شناسایی و مدیریت کنند و محیطی حمایتی برای فرزندان ایجاد کنند.

۲. بهبود مهارت‌های ارتباطی: والدین با مهارت‌های ارتباط مؤثر، مانند گوش دادن فعال و تأیید



احساسات، آشنا می‌شوند که روابط سالم‌تری با فرزندانشان برقرار می‌کند.

۳. تقویت استقلال و مهارت‌های حل مسئله: والدین تشویق

می‌شوند که به فرزندان اجازه دهند مسئولیت‌ها و چالش‌های مناسب سن خود را بر عهده بگیرند، که این امر به تقویت تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مسئله کمک می‌کند.

۴. تقویت روابط والد-کودک: کوچینگ ابزارهایی به والدین

می‌دهد تا از طریق فعالیت‌های مشترک و ارتباط باز، پیوند خود را با فرزندان تقویت کنند.

این عوامل به توسعه عاطفی و اجتماعی کودک کمک می‌کنند.



استراتژی‌های مؤثر کوچینگ برای والدین

اجرای تکنیک‌های کوچینگ در والدگری می‌تواند از طریق استراتژی‌های زیر انجام شود:

۱. **ایجاد اعتماد و ارتباط:** والدین باید محیطی امن و حمایتی ایجاد کنند تا کودکان بتوانند آزادانه خود را بیان کنند.

۲. **تعیین اهداف واقع‌بینانه:** همکاری با مربیان برای تعیین اهداف SMART که بر جنبه‌های مختلف والدگری تمرکز دارند.

۳. **تمرین گوش دادن فعال:** والدین باید به طور کامل به فرزندان خود گوش دهند تا دیدگاه‌ها و احساسات آن‌ها را بهتر درک کنند.

۴. **تشویق خوداندیشی:** والدین باید به طور منظم شیوه‌های والدگری خود را ارزیابی کرده و نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند.

۵. استفاده از تقویت مثبت: شناسایی و پاداش

دادن به رفتارهای مطلوب فرزندان برای تقویت اعتماد به نفس و انگیزه آن‌ها.



۶. جستجوی حمایت حرفه‌ای: والدین می‌توانند از حمایت مربیان متخصص در زمینه والدگری بهره‌مند شوند تا راهنمایی‌های شخصی و منابع مناسب دریافت کنند. این استراتژی‌ها به بهبود کیفیت والدگری و توسعه کودکان کمک می‌کنند. شاید کنجاو باشید تا علت نام‌گذاری این مقاله با عنوان «با کوچینگ، برای فرزندان دلبند ارث طلایی بجا بگذار» را بدانید، زیرا والدین همواره در تلاش‌اند تا بهترین میراث را برای فرزندان خود باقی بگذارند. برخی به دنبال فراهم کردن سرمایه‌های مادی هستند، برخی دیگر بر آموزش‌های رسمی تمرکز می‌کنند، اما کمتر والدینی به این فکر می‌کنند که ارزشمندترین ارثی که می‌توانند برای کودک خود باقی بگذارند، ذهنی توانمند، مهارت‌های زندگی قوی و اعتماد به نفس پایدار است. مطالعات نشان داده‌اند که رویکردهای حمایتی و غیرکنترل‌گرایانه در فرزندپروری تأثیر مثبتی بر رشد خودکارآمدی و اعتماد به نفس کودکان دارند (Whitmore, 2017). والدینی که نقش کوچ را برای فرزندشان ایفا می‌کنند، به جای هدایت مستقیم، به رشد استقلال و مهارت‌های تصمیم‌گیری در کودک کمک می‌کنند.

جان ویتمور، یکی از بنیان‌گذاران کوچینگ مدرن، می‌گوید:

«کوچینگ، توانایی شکوفا کردن ظرفیت‌های درونی افراد است، نه آموزش دادن به آن‌ها» (Whitmore, 2017). این دیدگاه نشان می‌دهد که کوچینگ، برخلاف روش‌های سنتی فرزندپروری که مبتنی بر دستور و کنترل است، بر ایجاد بستر یادگیری از درون فرد تمرکز دارد. کنجاوای بعدی شاید چنین باشد:

● کوچینگ در خانواده کودک چگونه عمل می‌کند؟

شواهد علمی از تأثیر کوچینگ بر رشد کودکی

۱. افزایش مهارت‌های اجتماعی و تاب‌آوری در کودکان

در پژوهشی که توسط الیسون و همکاران (2020) انجام شد، مشخص شد که والدینی که از مهارت‌های کوچینگ در تعامل با فرزندانشان استفاده می‌کنند، شاهد افزایش تاب‌آوری، مهارت‌های اجتماعی و عزت نفس در کودکان خود هستند. این مطالعه نشان می‌دهد که کوچینگ والدین می‌تواند به عنوان یک مداخله مؤثر برای بهبود کیفیت ارتباط والد-کودک و کاهش استرس در خانواده‌ها به کار رود.

چالش والدین: برخی والدین نگران‌اند که اگر بیش از حد به کودک اجازه دهند خودش تصمیم بگیرد، ممکن است راه‌های اشتباه انتخاب کند. در چنین شرایطی، والدین باید تعادل را رعایت کنند. کوچینگ به معنای رها کردن کامل کودک نیست، بلکه به معنای هدایت او از طریق پرسش‌گری و

تقویت مهارت‌های حل مسئله است.

مثال عملی: فرض کنید فرزند شما در مدرسه با دوستی دچار مشکل شده است. در رویکرد سنتی، ممکن است بگویید:

دفعه بعد اصلاً با او بازی نکن!

اما در رویکرد کوچینگ، می‌توانید بپرسید:

❶ چی شد این اختلاف پیش آمد؟

❷ دوست داری چطور حل شود؟

❸ اگر جای دوستت بودی، چه احساسی داشتی؟

با این روش، کودک نه تنها درک بهتری از احساسات خود و دیگران پیدا می‌کند، بلکه راهکارهایی را هم برای مدیریت تعارضات اجتماعی می‌آموزد.

۲. تقویت هوش هیجانی و مهارت‌های تصمیم‌گیری

مطالعه‌ای که توسط گرانت و کوربت (2018) انجام شد، نشان داد که کودکانی که والدین آن‌ها از رویکردهای کوچینگ استفاده می‌کنند، هوش هیجانی بالاتری دارند و بهتر می‌توانند احساسات خود را مدیریت کنند. همچنین مشخص شد که این کودکان در حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های مستقل عملکرد بهتری دارند (Grant & Corbett, 2018).

چالش والدین: گاهی والدین تصور می‌کنند که کودکان توانایی درک احساسات پیچیده را ندارند و به همین دلیل، سعی می‌کنند به جای کودک تصمیم بگیرند. اما این کار باعث می‌شود که کودک نتواند هیجانات خود را به درستی بشناسد و مدیریت کند.

۳. افزایش اعتماد به نفس در کودکان

مطالعه‌ای که توسط کلین و همکاران (2019) انجام شد، نشان داد که کوچینگ والدین باعث می‌شود کودکان احساس ارزشمندی بیشتری داشته باشند و در برابر چالش‌های زندگی، احساس ناتوانی نکنند. والدینی که به جای انتقاد مستقیم، از سوالات قدرتمند برای هدایت کودک به سمت خودشناسی و یادگیری از اشتباهات استفاده می‌کنند، کودکانی با اعتماد به نفس



والدین همواره در تلاش‌اند

تا بهترین میراث را برای

فرزندان خود باقی بگذارند.

برخی به دنبال فراهم کردن

سرمایه‌های مادی هستند،

برخی دیگر بر آموزش‌های

رسمی تمرکز می‌کنند، اما

کمتر والدینی به این فکر

می‌کنند که ارزشمندترین

ارثی که می‌توانند برای کودک

خود باقی بگذارند، ذهنی

توانمند، مهارت‌های زندگی

قوی و اعتماد به نفس پایدار

است.

و انگیزه بالا پرورش می‌دهند.

چالش والدین: برخی والدین نگران‌اند که اگر بیش از حد کودک را تشویق کنند، او به فردی خودشیفته تبدیل شود. تفاوت اساسی بین اعتماد به نفس سالم و خودشیفتگی این است که کودکانی که از طریق کوچینگ رشد می‌کنند، یاد می‌گیرند که ارزشمندی‌شان به عملکرد و تلاش‌هایشان بستگی دارد، نه صرفاً تعریف و تمجید دیگران.

مثال عملی: تصور کنید فرزند شما در یک مسابقه نقاشی شرکت کرده و موفق به کسب جایزه نشده است. به جای گفتن: عیبی ندارد، تو از بقیه بهتر بودی! می‌توانید بپرسید:

- از این تجربه چه چیزی یاد گرفتی؟
 - دفعه بعد دوست داری چه چیزی را متفاوت انجام دهی؟
 - چیزی هست که از شرکت در مسابقه لذت برده باشی، حتی اگر برنده نشدی؟
- این رویکرد باعث می‌شود کودک یاد بگیرد که شکست، فرصتی برای رشد است و ارزش او وابسته به نتایج بیرونی نیست.

✂ نقل قولی از تونی رابینز، کوچ مطرح جهانی:

کیفیت زندگی تو را کیفیت سؤالاتی که می‌پرسی،

تعیین می‌کند (Tony Robbins).

این جمله، در ارتباط با کوچینگ خانواده کودک اهمیت زیادی دارد، زیرا والدینی که از مهارت پرسیدن سؤالات باز و تفکربرانگیز استفاده می‌کنند، کودکانی خلاق‌تر، مستقل‌تر و دارای تفکر انتقادی پرورش می‌دهند.



تکنیک‌های کاربردی در کوچینگ والدین

حال جای مناسبی است تا به برخی تکنیک‌های کاربردی در کوچینگ والدین، با مثال اشاره شود:

۱. گوش دادن فعال: پایه‌ی ارتباط مؤثر

یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که یک والد می‌تواند یاد بگیرد، هنر گوش دادن فعال است. تحقیقات نشان داده‌اند که گوش دادن فعال باعث کاهش تعارضات خانوادگی و بهبود کیفیت روابط بین والدین و کودکان می‌شود (Brown, 2021).

مثال:

- زمانی که کودک صحبت می‌کند، کاملاً به او توجه کنید.
- تماس چشمی داشته باشید و زبان بدن باز و پذیرا نشان دهید.
- از سر تکان دادن یا تکرار جملات کلیدی او برای نشان دادن همدلی استفاده کنید.

۲. پرسیدن سوال‌های پاسخ‌باز و قدرتمند

به جای سؤالات بسته که پاسخ بله یا نه دارند، از سؤالاتی استفاده کنید که کودک را به تفکر وادار کند. مثال:

- ✗ امروز مدرسه چطور بود؟ (پاسخ کوتاه و کلی)
- ✓ امروز چه چیزی در مدرسه هیجان زده‌ات کرد؟
- ✗ چرا این کار را انجام دادی؟ (ممکن است کودک حالت دفاعی بگیرد)
- ✓ اگر دوباره در این موقعیت قرار بگیری، چه انتخاب دیگری می‌توانی داشته باشی؟

۳. کمک به فرزندان برای کشف راه‌حل‌ها به جای ارائه‌ی پاسخ مستقیم

والدین کوچ‌کننده، به جای ارائه‌ی جواب، کودک را تشویق به تفکر و یافتن پاسخ‌های درونی می‌کنند. مثلاً اگر فرزند شما ناراحت است که دوستش او را نادیده گرفته است، به جای گفتن:

- ✗ خب، تو هم او را نادیده بگیر!
- ✓ بپرسید: چه گزینه‌هایی برای حل این مشکل به ذهنت می‌رسد؟؟

۴. تشویق به خودشناسی و تقویت نقاط قوت کودک

والدین کوچ‌کننده به جای تمرکز بر ضعف‌ها، نقاط قوت کودک را شناسایی و تقویت می‌کنند. مثلاً اگر فرزند شما در ریاضیات ضعیف است اما در هنر مهارت دارد، به جای تأکید بر ضعف‌هایش، می‌توانید بگویید:

- ✓ من متوجه شدم که تو در نقاشی خیلی خلاق هستی. دوست داری راه‌هایی پیدا کنیم که بتوانی از خلاقیتت در یادگیری ریاضی هم استفاده کنی؟

۵. ایجاد فضای امن برای اشتباه کردن

کودکانی که اجازه دارند اشتباه کنند و از آن یاد بگیرند، در آینده افراد مسئولیت‌پذیرتر و با اعتمادبه‌نفس‌تری خواهند بود. تحقیقات نشان داده‌اند که کودکانی که در محیط‌های کم‌تنش و بدون ترس از قضاوت رشد می‌کنند، در حل مسائل پیچیده‌تر موفق‌تر هستند (Goleman, 2020). مثال: فرزند شما یک لیوان را می‌شکند.

✗ چقدر حواس‌پرتی! همیشه خرابکاری می‌کنی!

✓ اشکالی ندارد، همه اشتباه می‌کنند. فکر می‌کنی دفعه بعد چطور می‌توانی مراقب‌تر باشی؟

نتیجه پژوهش‌های علمی نشان می‌دهد که:

• کودکانی که والدین آن‌ها از رویکرد کوچینگ استفاده می‌کنند، هوش هیجانی و اعتمادبه‌نفس بالاتری دارند.

• کوچینگ والدین باعث کاهش استرس فرزندپروری و بهبود کیفیت ارتباط والد-کودک می‌شود.

• والدینی که مهارت‌های کوچینگ را یاد می‌گیرند، شاهد رشد استقلال و خلاقیت در فرزندانشان هستند.

میراث طلایی که برای کودک خود باقی می‌گذارید

در دنیای امروز که تغییرات با سرعت بالایی رخ می‌دهند، توانمندی‌های درونی و مهارت‌های زندگی، مهم‌ترین سرمایه‌ای است که والدین می‌توانند به فرزندانشان منتقل کنند. کوچینگ در خانواده کودک، مسیری است که نه تنها کودک را برای آینده‌ای بهتر آماده می‌کند، بلکه والدین را نیز به افرادی آگاه، شنوا و توانمند در نقش والدگری تبدیل می‌کند.

✗ همان‌طور که جان ویت‌مور می‌گوید:

«هدف کوچینگ این نیست که افراد را تغییر دهیم،

بلکه این است که به آن‌ها کمک کنیم بهترین نسخه از خودشان باشند.»

پس ارث طلایی شما برای فرزندتان، نه پول، بلکه ذهنی قوی، روحی انعطاف‌پذیر و توانایی مواجهه با چالش‌های زندگی خواهد بود.

مثال عملی: تصور کنید فرزند شما در انجام تکالیف مدرسه دچار مشکل شده و مدام از شما می‌خواهد که به جای او این کار را انجام دهید. یک والد سنتی ممکن است یا خود تکالیف را انجام دهد یا با عتاب و سرزنش او را وادار به انجام آن کند. اما یک والد کوچ‌کننده، سؤالاتی می‌پرسد که کودک را به تفکر و یافتن راه‌حل هدایت کند:

• کدام بخش از تکلیف برایت سخت‌تر است؟



- تا حالا چه راه‌هایی امتحان کردی؟
- فکر می‌کنی از چه روشی می‌توانی استفاده کنی که دفعه بعد آسان‌تر شود؟

نمونه گفتگوی کوچینگ بین والد و فرزند

تصور کنید کودک با اسباب بازی مشغول هست و متوجه می‌شود اسباب بازی کار نمی‌کند، به سراغ والد می‌آید تا برایش مشکل را حل کند:

• کودک: بابا این درست نمیشه... (با صدای در حال غرزدن)... این لگو بده... دوستش ندارم... یکی دیگه بخر...

• پدر: لگوت درست نشده... دوست داری درست بشه باهاش بازی کنی... متوجه م ناراحتی...

(والد برای تقویت عزت نفس و مهارت حل مسئله، به فرزند راهکار را نمی‌گوید و برایش مشکل را حل نمی‌کند.)

• کودک: ...هرکار کردم لگوم درست نشد.

• پدر: هممم بنظر می‌آدیک مشکلی اینجا هست... فکر میکنی چجوری میتونیم درستش کنیم؟ بذار با همدیگه فکر کنیم...

• کودک: چجوری درستش کنیم... هممم...

• پدر: توچی فکر میکنی؟

(معمولا کودک یک راهکار ارائه می‌دهد یا ممکن است بگوید نمی‌دانم و بخواهد تسلیم شود.)

اینجا والد کاوش را ادامه می‌دهد و می‌گوید:

• پدر: خوب حالا بیا ببینیم این رو بذاریم روی اون قسمت بهم می‌خورن؟ من کمکت میکنم، اینو برمیدارم، تو هم اونرو بردار بذار روی این یکی، ببینیم میشه! نمیدونم! شد؟

• کودک: نه!

• پدر: چیکار کنیم دیگه؟

(احتمالا خود کودک برای انجام ترکیبی دیگر راهکار بدهد.)



- کودک: این یکی رو بذاریم اینور...
 - پدر: باشه بذارش...
 - و کمی بعد پدر: شد؟
 - کودک: آرههههه (با صدایی شاد)
 - پدر: آره (صدای شاد و حالت چهره هماهنگ)
 - پدر: یه کم بیشتر فشارش بدیم ببینیم چی میشه... آره کاملاً در هم جا گرفتن، اینا چی؟ (اشاره به بقیه قسمت‌ها) بنظرت اینا رو باید چیکار کنیم؟
 - کودک: بذاریمشون اینجا (با دست سایر موقعیت‌ها را نشان می‌دهد).
 - پدر: بذارش... آره...
 - (برای اینکه نشان دهید که اشتباه کردن ایرادی ندارد، حتی اگر موقعیت اشتباه بود، طبق یکی از صلاحیت‌های کوچینگ خودتان را به عدم آگاهی می‌زنید و به عنوان والد را فضا برای کسب تجربه می‌دهید، حتی می‌توانید موقعیت‌های متفاوت ولو اشتباه را خودتان پیشنهاد دهید تا به کودک یاد بدهید اشتباه کردن ایراد ندارد.)
 - پدر: مچ شدن با هم؟ بذار یکم فشار بدم (با کودک همراه می‌شویم)
 - کودک: نه نمیشه... مال اینجا نیست
 - پدر: خوب چیکار کنیم؟
 - کودک: بذارش اونوری
 - پدر: بیا خودت بذار...
 - کودک: آره شد
 - پدر: آره... هر دوتاش رو خودت پیدا کردی (با لبخند) این چی؟ کجا بره حالا؟
 - (می‌توانید شوخی را هم همراه کنید تا فضای آموزش حل مسئله، حالت مثبت داشته باشد.)
 - و در نهایت، پدر: تموم شد، دیدی خودت تونستی حلش کنی و حالا لگوت درست شد.
 - کودک: (در حالی که زبان بدنش حالت شادی او رو واضح نشان می‌دهد، فریاد می‌کشد) آره
- تونستم... ◀

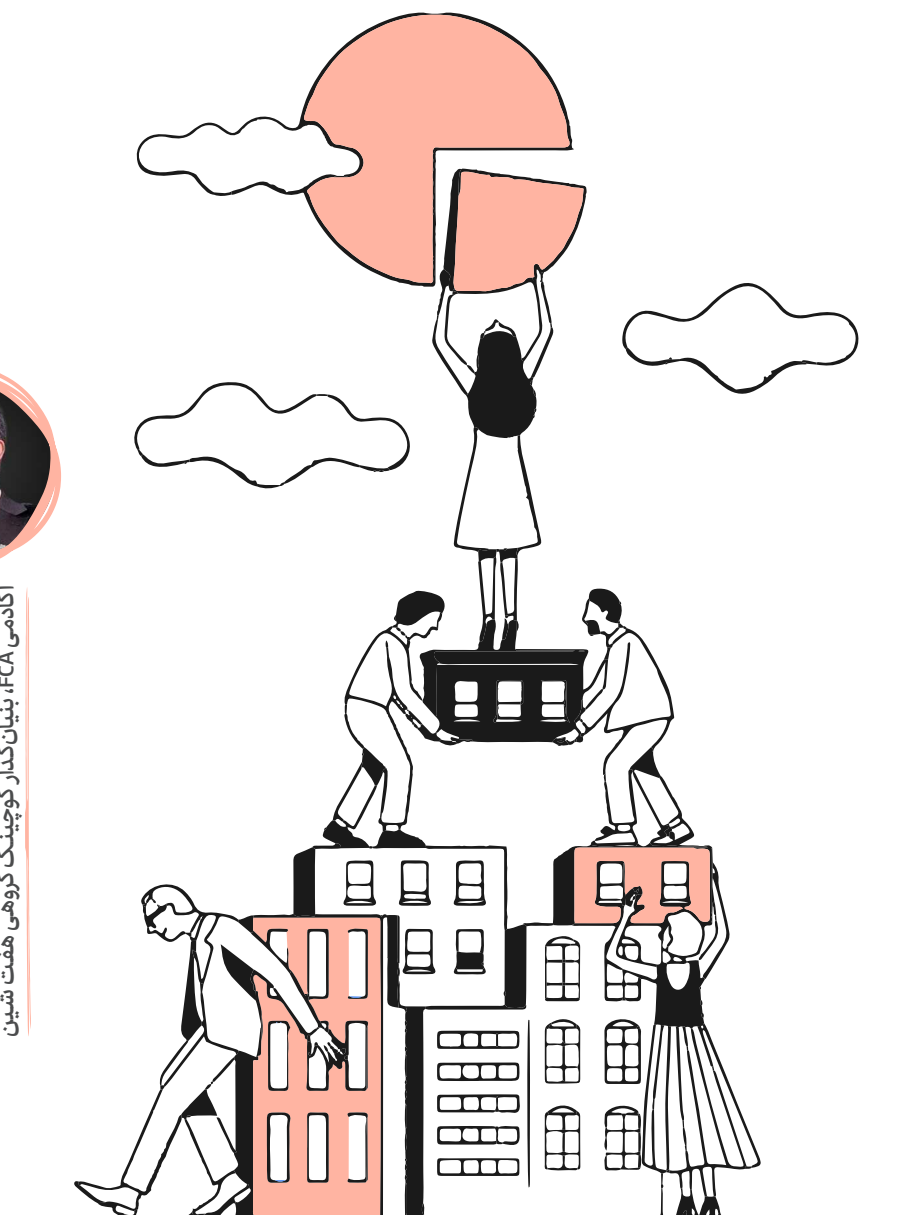
کوچینگ گروهی به سبک هفت شین

قدرت کوچینگ راه حل محور در تغییر ذهنیت و دستیابی به موفقیت



احسان سلامی

کوچ مسیر شغلی دانشگاه تونزو، مدرس مهارت‌های کوچینگ
آکادمی FCA، بنیان‌گذار کوچینگ گروهی هفت شین



بارها در اطرافم و حتی در جلسات کوچینگم این جمله را شنیده‌ام که «ای کاش توی زندگی معجزه‌ای اتفاق می‌افتاد!».

افراد معمولاً وقتی شرایط فعلی زندگی مطابق خواسته‌هایشان نیست و در چالش‌هایشان غوطه‌ور هستند، چنین آرزویی دارند. آن‌ها دوست دارند هر چه زودتر زندگیشان تغییر کند و احساسات خوشایندی را تجربه کنند.

خوشبختانه امروزه یکی از راه‌های مؤثر برای ایجاد تغییر در دسترس است؛ کوچینگ راه حل محور. در این سبک کوچینگ همه چیز با یک سؤال شروع می‌شود:

«اگر فردا صبح تمام چالش‌ها و مشکلات زندگیتان به طرز معجزه‌آسایی حل شده باشد، زندگی شما چه

تغییری می‌کند و چه احساسی را تجربه می‌کنید؟»

این سؤال تمرکز ذهن ما را تغییر می‌دهد؛ یعنی تمرکز روی امکان‌های مثبت و آینده‌ای بهتر جای مشکلات. راه حل محور بودن این روش به افراد کمک می‌کند به جای گم شدن در مشکلات، توانایی خود را برای یافتن راه حل‌های نوین و خلاقانه درک کنند.

این رویکرد، با کمک پرسش‌های قدرتمند و حمایت‌های حرفه‌ای، به افراد کمک می‌کند تا از محدودیت‌ها رها شده و به سوی آینده‌ای روشن حرکت کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که ذهن انسان به طور طبیعی تمایل دارد در گذشته‌های ناخوشایند غرق شود یا از آینده‌ای نامعلوم بترسد. این پدیده به «سوگیری منفی» معروف است که بر اساس تحقیقات بامایستردر سال ۲۰۱۱ نشان می‌دهد تجربیات منفی تأثیر عمیق‌تری نسبت به تجربیات مثبت دارند. اما کوچینگ راه حل محور با تغییر جهت تمرکز ذهن، افراد را از این الگوهای فکری منفی خارج کرده و آن‌ها را به سمت ساختن آینده‌ای روشن‌تر هدایت می‌کند.

جالب است که در جلسات کوچینگ من، اغلب در ۱۰ دقیقه پایانی، مراجعان به آگاهی‌های عمیق و راه حل‌های نوآورانه می‌رسند. دلیل این اتفاق ساده است: آن‌ها ابتدا با ذهنی آشفته وارد جلسه می‌شوند، اما کوچ با ایجاد فضایی امن و پرسیدن سؤالات کنجکاوانه، ذهنشان را مرتب کرده، با تغییر تمرکزشان از مشکلات به راه حل، بخش خلاق مغز را فعال می‌کند. در نتیجه، افراد به کشف آینده‌ای روشن‌تر و نقاط قوت شخصی خود دست می‌یابند.

دلیل محبوبیت کوچینگ

با پیشرفت تکنولوژی و افزایش حجم اطلاعات، ذهن انسان بیشتر از همیشه درگیر حواس‌پرتی و استرس شده است. شبکه‌های اجتماعی و دسترسی مداوم به داده‌ها تمرکز عمیق را دشوار کرده و مغز را در حالت «جنگ یا گریز» قرار می‌دهد، حالتی که توانایی تحلیل و حل مسئله را کاهش می‌دهد.

در گذشته، افراد، فرصت بیشتری برای تفکر داشتند، اما امروزه این امر به راحتی امکان پذیر نیست و کوچینگ به عنوان ابزاری بسیار موثر با ایجاد فضایی امن تبدیل کمک می کند تا افراد بتوانند ذهن خود را بازتنظیم کرده و راه حل های مؤثرتری بیابند. با این حال، بسیاری هنوز ارزش واقعی کوچینگ را درک نکرده اند و هزینه بالای کوچینگ فردی نیز مانعی برای برخی افراد است.

کوچینگ گروهی: راهکاری مؤثر و مقرون به صرفه

از سال ها پیش، با توجه به علاقه ام به تأثیرگذاری مثبت، تصمیم گرفتم کوچینگ را به صورت گروهی ارائه دهم. اما **کوچینگ گروهی چیست؟** طبق تعریف فدراسیون بین المللی کوچینگ (ICF)، کوچینگ گروهی فرآیندی مشارکتی است که به افراد در یک گروه کمک می کند تا از طریق گفت وگوهای هدفمند، یادگیری جمعی و کشف راه حل های نوآورانه، به اهداف خود دست یابند. این روش باعث هم افزایی دانش، افزایش خودآگاهی و بهبود عملکرد افراد در حوزه های مختلف زندگی و کسب و کار می شود.

مزایای کوچینگ گروهی

- **آگاهی جمعی و یادگیری از دیگران:** شرکت کنندگان می توانند از تجربیات هم بهره ببرند.
- **حمایت و کاهش تنهایی:** افراد متوجه می شوند که تنها نیستند و این باعث آرامش بیشتر می شود.
- **تعهد و مسئولیت پذیری بیشتر:** اعضای گروه می توانند یکدیگر را برای رسیدن به اهداف همراهی کنند.
- **هزینه کمتر نسبت به کوچینگ فردی:** گزینه ای مقرون به صرفه تر برای دسترسی به کوچینگ است.
- **انگیزه و انرژی جمعی:** فضای گروهی باعث افزایش انگیزه و اقدام سریع تر می شود.
- **شبکه سازی و ارتباطات مؤثر:** فرصتی برای آشنایی با افراد هم فکر و ایجاد روابط ارزشمند فراهم می شود.

هفت شین: سفری در مسیر آگاهی و خلق زندگی ایده آل در بستر کوچینگ گروهی

تولد و تکامل هفت شین

پنج سال پیش، مدل هفت شین را براساس صلاحیت های فدراسیون بین المللی کوچینگ (ICF)، مدل های معتبر کوچینگ، مطالعات فردی و تجربیاتم با بیش از هزار مراجع طراحی کردم. این مدل در ابتدا به عنوان یک چارچوب تحول فردی و حرفه ای شکل گرفت، اما با گذشت زمان و دریافت مدرک بین المللی کوچینگ راه حل محور، آن را بازنگری و بهینه سازی کردم. در یک سال و نیم گذشته، بیش از هزار نفر در این مسیر شرکت کرده اند و بسیاری از آنها

دستاوردهای قابل توجهی در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود داشته‌اند. اما هفت‌شین تنها یک سیستم کوچینگ نیست؛ بلکه سفری درونی برای شناخت، تحول و آفرینش زندگی ایده‌آل است.

هفت‌شین: پیوند کوچینگ بین‌المللی با فرهنگ ایرانی

هفت‌شین شامل هفت مرحله است که همگی با حرف «ش» آغاز می‌شوند. این مدل، علاوه بر بهره‌گیری از اصول علمی کوچینگ، از فرهنگ ایرانی نیز الهام گرفته است. عدد هفت که در ادبیات و عرفان ایرانی جایگاه ویژه‌ای دارد—مانند هفت‌خوان رستم، هفت‌شهر عشق و هفت‌آسمان—در بسیاری از مکاتب توسعه فردی نیز نماد رشد و تکامل است.

به همین دلیل، این عدد را به عنوان ساختار اصلی مدل انتخاب کردم تا پیوندی میان کوچینگ مدرن و عمق فرهنگی ما ایجاد کند. در نسخه بین‌المللی، این مراحل با هفت واژه‌ی انگلیسی که همگی با «C» آغاز می‌شوند، تعریف شده‌اند.

کوچینگ گروهی هفت‌شین: ساختاری برای رشد جمعی

هفت‌شین در قالب کوچینگ گروهی با ظرفیت ۷۰ تا ۲۰۰ نفر برگزار می‌شود. در این روش، علاوه بر ایجاد یادگیری جمعی، فضایی برای حمایت و رشد تخصصی نیز فراهم می‌کند.

● **جلسات عمومی:** هر هفته، یکی از مفاهیم هفت‌شین در یک جلسه‌ی بزرگ گروهی بررسی می‌شود.

● **جلسات تخصصی:** شرکت‌کنندگان براساس حوزه مورد نظرشان در گروه‌های کوچک‌تر (۸ تا ۱۴ نفره) قرار می‌گیرند و تحت هدایت یک کوچ متخصص کار می‌کنند.

این ترکیب، هم امکان یادگیری عمومی و هم فرصت رشد تخصصی را فراهم می‌کند. هفت‌شین فقط یک دوره‌ی آموزشی نیست، بلکه مسیری برای تحول عمیق و پایدار است که افراد را در هفت هفته به سوی آگاهی، اقدام و تغییر واقعی هدایت می‌کند.

در ادامه، هر یک از مراحل هفت‌شین را با جزئیات بیشتری بررسی خواهیم کرد تا درک بهتری از این مدل و اثرگذاری آن به دست آورید

۱. شنیدن آگاهانه صدای درون

(Conscious Connection to Inner Voice)

همه چیز از یک صدای درونی شروع شد!

شنیدن صدای درون، نقطه آغاز هر تغییر واقعی است. در دنیای پرهیاهوی امروز، این صدا اغلب

زیر فشار انتظارات بیرونی محو می‌شود. اما تنها زمانی که فرد آگاهانه به آن گوش دهد، می‌تواند مسیر زندگی‌اش را با اطمینان انتخاب کند.

چرا شنیدن صدای درون مهم است؟

این صدا منعکس‌کننده نیازها، خواسته‌ها و باورهای عمیق ماست. گابور ماته، پزشک و نویسنده برجسته، معتقد است که نادیده گرفتن آن می‌تواند به استرس و حتی بیماری‌های جسمی و روانی منجر شود. بعد از تحقیقات بسیار و ارزیابی جلسات کوچینگ متوجه شدم یکی از فرصت‌هایی که کوچینگ ایجاد میکند این است که مراجع فرصت میکند صدای درونش رو در جلسات گوش کند تا بتواند هدفی رو برای خودش تعیین کند که از دل خواسته‌ها و آرزوهای قلبی خودش نشأت گرفته و نه نظرات و انتظارات بیرونی.

چرا این اولین «شین» است؟

شنیدن صدای درون، مانند یک کاتالیزور عمل می‌کند و بقیه مراحل رشد را ممکن می‌سازد. وقتی فرد این صدا را بشنود، از سردرگمی رها شده و با وضوح بیشتری تصمیم می‌گیرد.

چگونه صدای درون را بهتر بشنویم؟

- پذیرش خود - بدون قضاوت، تمام جنبه‌های وجودی خود را بپذیریم.
 - افزایش انرژی مثبت - جو دیسپنزا می‌گوید تغییرات مغزی زمانی رخ می‌دهد که فرد سطح انرژی خود را بالا ببرد.
 - استفاده از تکنیک‌های کوچینگ - پرسش معجزه (Miracle Question) به ما کمک می‌کند آینده‌ای را تصور کنیم که در آن کاملاً به صدای درون خود گوش داده‌ایم.
- شنیدن این صدا، اولین گام برای خلق زندگی‌ای است که واقعاً متعلق به خودمان باشد.



هفت‌شین شامل هفت مرحله است که همگی با حرف ش آغاز می‌شوند. این مدل، علاوه بر بهره‌گیری از اصول علمی کوچینگ، از فرهنگ ایرانی نیز الهام گرفته است. عدد هفت که در ادبیات و عرفان ایرانی جایگاه ویژه‌ای دارد—مانند هفت خوان رستم، هفت شهر عشق و هفت آسمان—در بسیاری از مکاتب توسعه فردی نیز نماد رشد و تکامل است.

۲. شفافیت خواسته‌ها با کنجکاوی

(Clarifying Goals with Curiosity)

برای حرکت، باید مقصد را شفاف دید.

شفافیت در تعیین اهداف اولین گام برای حرکت به سمت تغییر است. وقتی اهداف خود را به وضوح مشخص کنیم، مسیر پیش رو واضح‌تر و انگیزه‌مان بیشتر می‌شود. در روانشناسی مثبت و کوچینگ، شفافیت به فرد کمک می‌کند تا به دلایل واقعی پشت خواسته‌هایش پی ببرد و مسیر درست را انتخاب کند. این فرآیند باعث می‌شود که فرد با اعتماد به نفس بیشتر تصمیم‌گیری کند و به اهدافش نزدیک‌تر شود.

اهمیت شفافیت

براساس تحقیقات روانشناسی، شفافیت اهداف به فرد احساس کنترل و جهت‌گیری می‌دهد. سیلویا داگلاس در کتاب «قدرت شفافیت» ذکر می‌کند که از زمانی که فرد اهدافش را به صورت شفاف مشخص می‌کند، مغز به دنبال منابع و شناسایی فرصت‌های مناسبی است که به فرد در رسیدن به هدفش کمک می‌کند.

نقش کنجکاوی در شفافیت

با طرح سؤالات عمیق و بررسی ریشه‌ی خواسته‌ها، فرد می‌تواند اهدافش را دقیق‌تر تعریف کند. دانیل گولمن در هوش هیجانی تأکید می‌کند که کنجکاوی، مسیر عبور از اهداف سطحی به درک عمیق‌تر را هموار می‌کند.

چگونه اهداف را شفاف کنیم؟

- ❶ تصویرسازی آینده - تصور کنید که به هدف خود رسیده‌اید؛ چه تغییراتی در زندگی شما رخ داده است؟
- ❷ تکنیک «What If» - اگر این هدف را داشته باشید، چه اتفاقی می‌افتد؟ و این سوال چند بار پرسیده می‌شود تا ارزش‌های اصلی و هدف نهایی فرد شفاف شود.



کوچینگ و مدیریت منابع

انسانی (HRM) در هسته‌ی

مفهومی خود، دورویکرد

انسان محور هستند که

غایت مشترک هر دو،

بهینه‌سازی شاخص‌های

عملکرد فردی و سازمانی

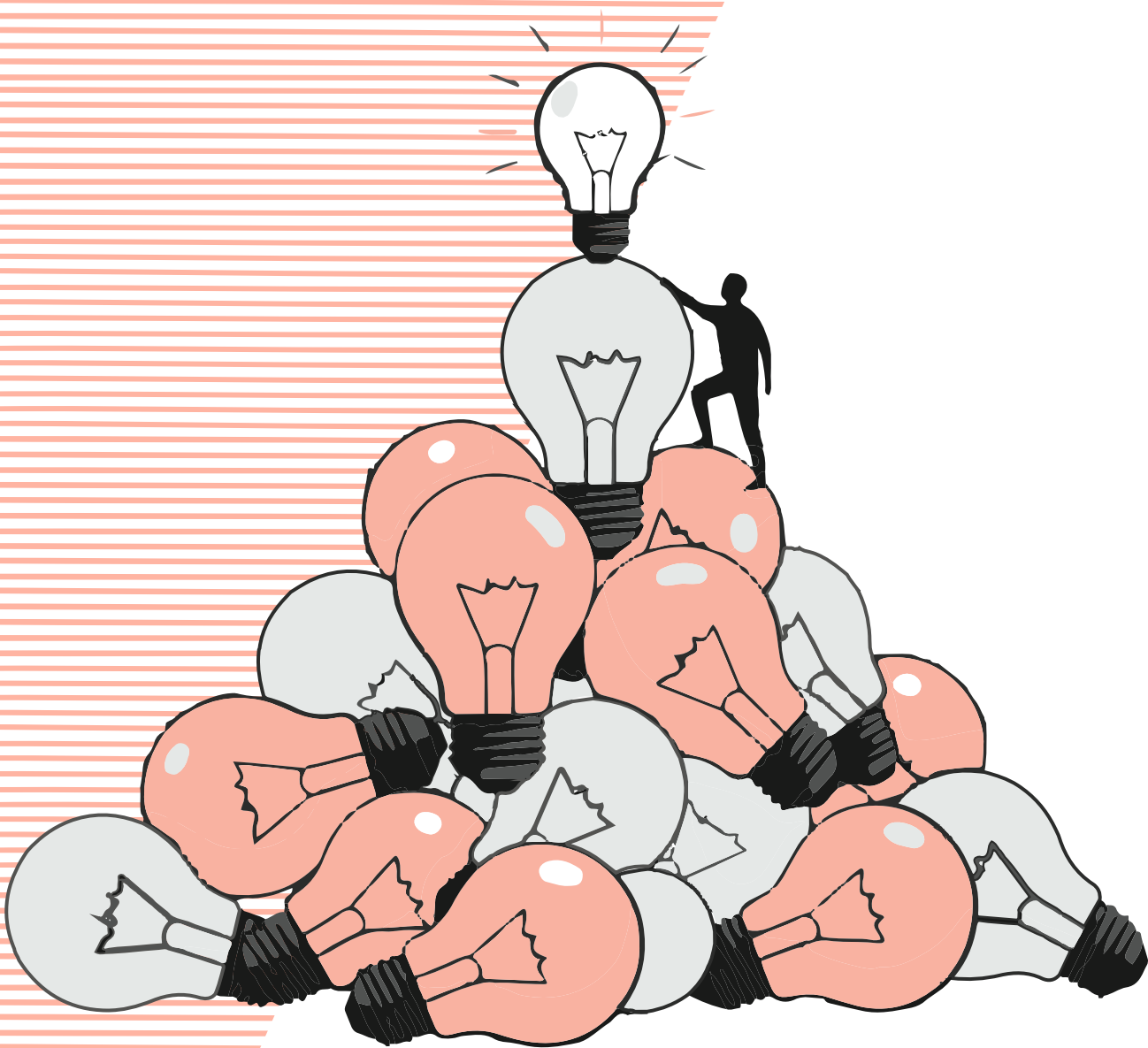
است. اما نقاط اتصال این دو

حوزه فراتر از این مشترکات

کلی است و در لایه‌های

استراتژیک و عملیاتی

سازمان‌ها نمود می‌یابد.



• اصول «SMART» - اهداف باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و زمان‌بندی شده باشند.

وقتی هدف شفاف باشد، مسیر درست را تشخیص می‌دهیم، می‌دانیم به چه چیزی "بله" بگوییم و از چه چیزی بگذریم.

۳. شجاعت همراه با یقین

(Couragewith Certainty)

هر تغییری با ترس همراه است، اما ایمان به مسیر، نیروی حرکت را می‌سازد.

ترس، بخش طبیعی هر تغییری است. اما آنچه مسیر ما را تعیین می‌کند، واکنشی است که نسبت به آن نشان می‌دهیم. اگر به جای تمرکز بر موانع، شواهدی از شجاعت‌های گذشته‌مان را مرور کنیم، نیرویی تازه برای حرکت پیدا خواهیم کرد. روان‌شناسان (الیس و بک، ۱۹۶۷؛ کاهنمن و توورسکی، ۱۹۷۹) نشان داده‌اند که تمرکز بر ترس‌ها، آن‌ها را تقویت می‌کند، درحالی‌که تمرکز بر شجاعت‌سازها، ما را برای اقدام جسورانه آماده می‌سازد.

از ترس به شجاعت؛ تغییر زاویه دید

در شین شجاعت، به جای گیر افتادن در افکار محدودکننده، به لحظاتی در زندگی نگاه می‌کنیم که با وجود ترس، دست به اقدام زده‌ایم. این مفهوم از «نگرش رشد» الهام گرفته است که می‌گوید باور به رشد توانایی‌ها، جسارت را تقویت می‌کند. زمانی که به قدرت‌های درونی‌مان ایمان بیاوریم، یقین و اطمینان قلبی برای ادامه مسیر در ما شکل می‌گیرد.

ریشه کلمه شجاعت

کلمه «شجاعت» از کلمه لاتین cor به معنای «قلب» گرفته شده است. در واقع، شجاعت نه تنها از تصمیمات عقلانی، بلکه از اطمینان قلبی ناشی می‌شود. وقتی به دلایل واقعی پشت خواسته‌هایمان ایمان داریم و از درون مطمئن هستیم، شجاعت به‌طور طبیعی در ما شکل می‌گیرد.

چگونه شجاعت را در خود تقویت کنیم؟

- مرور موفقیت‌های گذشته
- «کی در گذشته با وجود ترس، شجاعانه عمل کردم؟»
- لحظاتی را به یاد بیاورید که با وجود تردید، اقدامی مهم انجام دادید - اولین سخنرانی، اولین تجربه کاری، یا یک تصمیم سرنوشت‌ساز.
- تمرین: حداقل ۳ موقعیت را یادداشت کنید که در آن‌ها با وجود ترس، قدمی به جلو برداشته‌اید.

این کار ذهن را به جای تمرکز بر ضعف، به مدار شجاعت می‌برد.

تکنیک کوچینگ: مقیاس بندی و گذشته موفق

یکی از ابزارهای کوچینگ راه حل محور، بررسی لحظاتی است که فرد در شرایط سخت، راهی برای موفقیت پیدا کرده است. وقتی متوجه شویم که قبلاً هم از پس چالش‌ها برآمده ایم، ذهن ما آمادگی بیشتری برای رویارویی با آینده پیدا می‌کند.

۴. شیرجه در اقدام و خلق برنامه

(Commit to Action and Create a Plan)

«رویاها بدون اقدام، فقط توهم هستند.» تونی رابینز

در شین شیرجه از مدل هفت شین، اهمیت اقدام فوری و عملی به وضوح نمایان می‌شود. رویاها بدون اقدام واقعی و عملی هیچ‌گاه به حقیقت تبدیل نمی‌شوند.

اهمیت اقدام فوری

اقدام فوری به افراد کمک می‌کند از چرخه تفکر بی پایان و ترس از شکست بیرون بیایند و به عمل پردازند. مطالعات روان شناسی مانند نظریه خودکارآمدی بندورا (1997) نشان می‌دهند که هر قدم کوچک در راستای هدف، احساس توانمندی و اعتماد به نفس فرد را تقویت می‌کند. در شین شیرجه، مراجعین تشویق می‌شوند که گام‌های کوچک و سریع بردارند تا حرکت به سمت اهدافشان تسریع شود.

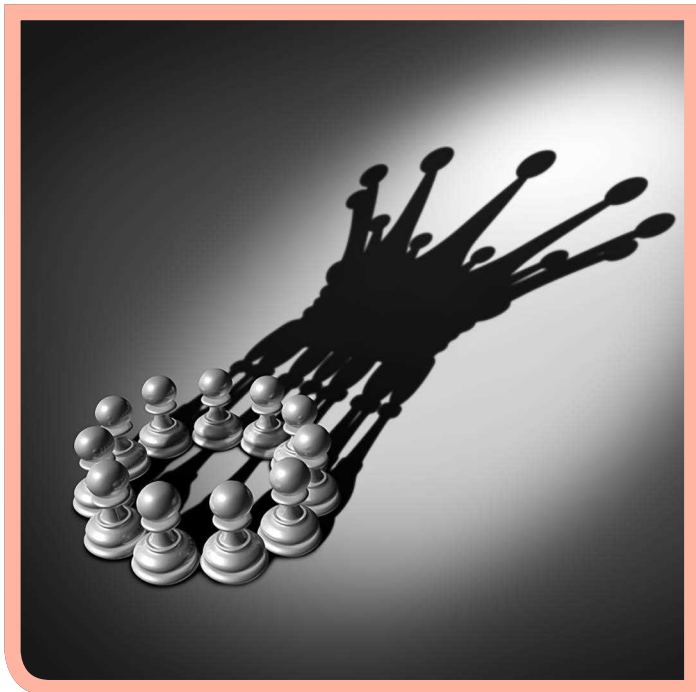
گیرانداختن و تعهد بیرونی

یک عامل کلیدی در شین شیرجه، تعهد به دیگران است. هنگامی که فرد پاسخگو به کسی باشد، انگیزه و عمل گرایی اش افزایش می‌یابد. مطالعات نشان می‌دهند که تعهد بیرونی به ویژه در کوچینگ گروهی موجب افزایش احتمال موفقیت می‌شود. در هفت شین، مراجعان ترغیب می‌شوند که همراهان موفقیت پیدا کنند تا مسئولیت اقداماتشان را به عهده بگیرند و از آن‌ها بخواهند تعهداتشان را عملی کنند. این افراد، انگیزه دهندگان بیرونی هستند که به فرد در مسیر تحقق هدفش کمک می‌کنند.

۵. شین شارژ: استمرار و شارژ انرژی در مسیر موفقیت

(Consistency & Charge in the Success Journey)

یکی از چالش‌های بزرگ در مسیر رشد، حفظ انگیزه و استمرار در اقدام است. بسیاری از افراد بعد از



شروع پرانرژی، دچار افت انگیزه یا خستگی می‌شوند. شین شارژ در مدل هفت‌شین به مدیریت انرژی و ایجاد تعادل میان استراحت و حرکت تمرکز دارد تا افراد بدون فرسودگی، با انگیزه‌ای پایدار به اهداف خود برسند.

۱. پشتکار، کلید موفقیت

طبق تحقیقات آنجلا داکورث در کتاب سرسختی (Grit)، موفقیت بیشتر از استعداد به تداوم بستگی دارد. افراد با پشتکار، حتی در شرایط سخت، به تلاش خود ادامه می‌دهند. تمرین در هفت‌شین: مراجعین با تحلیل موفقیت‌های گذشته، یاد می‌گیرند چگونه انگیزه خود را با تمرکز بر رشد تدریجی حفظ کنند.

۲. مدیریت انرژی به جای زمان

جیم لور و تونی شوارتز نشان می‌دهند که مدیریت انرژی از زمان مهم‌تر است. افت انرژی و عدم بازیابی آن، دلیل اصلی کاهش عملکرد است. تمرین در هفت‌شین: مراجعین منابع انرژی و شارژهای خود را کشف می‌کنند و سطح انرژی خود را با برنامه‌ریزی در طی مسیر بالا نگه می‌دارند.

۶. شین شادی درونی و جشن موفقیت های مسیر طی شده

(Contentment & Celebrating Successes along the Journey)

موفقیت یک نقطه نیست، بلکه مجموعه ای از لحظه های کوچک شادی است.

یکی از چالش های رایج در مسیر رشد، تمرکز بر هدف نهایی به جای قدردانی از مسیر طی شده است. در مدل هفت شین، شین شادی به ما یادآوری می کند که موفقیت نه تنها در رسیدن به هدف، بلکه در جشن گرفتن پیشرفت های کوچک و لذت بردن از مسیر است.

۱. چرا تمرکز بر پیشرفت مهم است؟

طبق تحقیقات ترزا آماایل در کتاب اصل پیشرفت، تمرکز بر پیشرفت های کوچک باعث افزایش انگیزه و رضایت درونی می شود. در مقابل، تمرکز بر فاصله باقی مانده ممکن است منجر به استرس و کاهش انگیزه شود.

تمرین در هفت شین: مراجعین موفقیت های کوچک را با دیگران به اشتراک می گذارند و از هر قدم در مسیر لذت می برند.

۲. شادی پایدار

سونیا لیوبومیرسکی در کتاب چگونه شاد باشیم نشان می دهد که شادی به نگرش ما بستگی دارد، نه شرایط بیرونی. حدود ۴۰ درصد از شادی ما به اقدامات روزانه و نگرش مثبت ما وابسته است. تمرین در هفت شین: با تکنیک «ثبت دستاوردهای روزانه»، افراد هر پیشرفت کوچک را می بینند و از آن لذت می برند.

۷. شین شخصیت و انسجام درونی

(Character and Coherence)

تغییر واقعی وقتی پایدار می شود که با شخصیت هم راستا شود.

همه ما به دنبال تغییر و پیشرفت هستیم، اما چرا برخی تغییرات پایدار نمی مانند؟ زیرا تا زمانی که رفتار یا طرز فکر جدید به بخشی از هویت ما تبدیل نشود، موقتی خواهد بود. در مدل هفت شین، شین شخصیت به این معناست که تغییرات ب=اید در درون ما ریشه دوانده و با هویت واقعی مان هم راستا شوند.

۱. هویت محور کردن تغییرات

جیمز کلیر در کتاب عادت های اتمی نشان می دهد که تغییرات پایدار زمانی رخ می دهند که فرد هویت جدیدی برای خود تعریف کند. به جای تمرکز صرف بر رفتار، باید خود را در نقش فردی جدید ببینیم. از

خود بپرسید: «چه کسی باید باشم تا به اهدافم برسم؟» و «نسخه ایده‌آل من چه ویژگی‌هایی دارد؟»

۲. انسجام درونی

جو دیسپنزا در کتاب شکستن عادت‌های کهنه‌ی خود توضیح می‌دهد که عدم هماهنگی بین افکار، احساسات و رفتارها باعث می‌شود تغییرات موقتی باشند. اما زمانی که این سه بُعد با هم همسو شوند، تغییرات پایدارتر خواهند شد. در هفت‌شین، شرکت‌کنندگان با تصویرسازی شخصیت ایده‌آل خود و تطبیق رفتارهایشان با آن، انسجام بیشتری در زندگی‌شان ایجاد می‌کنند.

۳. کوچینگ و بازآفرینی شخصیت

در کوچینگ تحولی، تمرکز بر بازآفرینی شخصیت و توسعه هویت افراد است. این رویکرد به جای تغییرات سطحی و موقتی، به ایجاد تحولات عمیق و پایدار در زندگی افراد کمک می‌کند. در شین شخصیت، تغییرات فقط در سطح رفتار نیستند؛ آن‌ها در سطح هویت درونی تثبیت می‌شوند و اینجا جایی است که تغییرات واقعی و ماندگار رخ می‌دهند.

نتیجه‌گیری: تحول واقعی، تنها با تغییر نگرش و اقدام مؤثر ممکن است

در دنیای امروز، جایی که بسیاری از افراد در شرایط دشوار زندگی خود آرزو می‌کنند که معجزه‌ای رخ دهد، کوچینگ راه‌حل محور به عنوان یک ابزار قدرتمند برای ایجاد تغییرات معنادار و پایدار معرفی می‌شود. کوچینگ گروهی به سبک هفت‌شین، به‌ویژه با تمرکز بر تغییر نگرش و شجاعت برای اقدام، به افراد کمک می‌کند تا از چالش‌های زندگی عبور کنند و به سمت دستیابی به اهداف‌شان حرکت کنند. این مدل با استفاده از اصول علمی و رویکردی مبتنی بر شواهد، افراد را قادر می‌سازد تا از محدودیت‌های ذهنی خود رها شوند و با تمرکز بر آینده‌ای روشن‌تر، اقدامات مؤثری برای دستیابی به موفقیت بردارند.

این سفر که در هفت مرحله طراحی شده، نه تنها تغییرات فوری را ممکن می‌سازد بلکه تأثیرات عمیقی در زندگی افراد به وجود می‌آورد. افراد در این فرآیند، نه تنها شجاعت تغییر را پیدا می‌کنند بلکه به یک نسخه بهتر از خود تبدیل می‌شوند و قادر به خلق زندگی ایده‌آل خود خواهند بود. با تأکید بر تمرکز بر راه‌حل‌ها و استفاده از پرسش‌های قدرتمند، این رویکرد به افراد کمک می‌کند تا از منفی‌نگری و سوگیری‌های ذهنی خارج شده و بر شجاعت‌ها و موفقیت‌های گذشته خود تمرکز کنند.

در نهایت، کوچینگ گروهی هفت‌شین نه تنها به عنوان یک مدل آموزشی بلکه به عنوان مسیری برای تحول درونی و رشد فردی عمل می‌کند که در آن هر فرد فرصت یادگیری جمعی و پشتیبانی از یکدیگر را دارد. این رویکرد باعث می‌شود افراد به جای تمرکز بر موانع، بر امکانات و پیشرفت‌های کوچک تمرکز کنند و به این ترتیب زندگی خود را به شکلی مؤثرتر و شادتر تغییر دهند.

در ادامه...

بازخوانی مقالات روز دنی



چگونه شایستگی‌های کوچ‌ها بر تغییرات رفتاری مراجعان تأثیر می‌گذارند؟

نوید اتحادیان مقدم

دکتری مدیریت کسب‌وکار و کارشناسی ارشد بیزینس کوچینگ

از دانشگاه تهران، کوچ محتوا و رسانه



» عنوان اصلی Competencies of Coaches that Predict Client Behavior Change

» نویسندگان Richard Boyatzis - Han Liu - Amy Smith - Kira Zwygart - Joann Quinn

» ژورنال The Journal of Applied Behavioral Science | 2024, Vol. 60

<https://doi.org/10.1177/00218863231204050>

چکیده

کوچینگ به عنوان روشی رو به رشد در حوزه توسعه فردی و سازمانی مطرح است. با این حال، مدل‌های شایستگی مورد استفاده در آموزش و صدور گواهینامه کوچ‌ها عمدتاً بر پایه نظرخواهی و ارزیابی‌های ذهنی استوار بوده و کمتر بر اساس پژوهش‌های تجربی و نتایج ملموس کوچینگ بنا شده‌اند. مطالعات پیشین نشان داده‌اند که مدل‌های شایستگی مبتنی بر نظر کارشناسان در پیش‌بینی اثربخشی مدیریتی دقت چندانی ندارند.

در این پژوهش، با هدف پرکردن این شکاف، به بررسی ارتباط بین مجموعه متنوعی از شایستگی‌های رفتاری، عاطفی و اجتماعی کوچ‌ها و میزان تغییر رفتار مراجعان در طول دو سال پرداخته شد. نمونه پژوهش شامل ۲۴۰ زوج کوچ-مراجع بود که توسط ۶۰ کوچ مختلف ارائه خدمات می‌شدند. نتایج نشان داد که شایستگی‌هایی همچون گرایش به دستاورد، انطباق‌پذیری، کنترل هیجانی، همدلی، توانایی ارزیابی سازمان و نفوذ، به طور معنی‌داری با میزان تغییر رفتار مراجعان مرتبط هستند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برخی شایستگی‌های خاص کوچ‌ها، به ویژه در حوزه‌های رفتاری و عاطفی، نقش مهمی در ایجاد تغییر پایدار در رفتار مراجعان دارند. این یافته‌ها می‌تواند به عنوان راهنمایی برای طراحی و بهبود برنامه‌های آموزشی و صدور گواهینامه کوچینگ مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، برای تعمیق‌پذیری بیشتر نتایج، انجام پژوهش‌های بیشتر با نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر ضروری است.

کلیدواژه‌ها: کوچینگ، شایستگی‌های کوچ، توسعه شایستگی، هوش

هیجانی، تغییر رفتار مراجعان

مقدمه

در دهه‌های اخیر، کوچینگ به عنوان یک رویکرد پرطرفدار در توسعه فردی و سازمانی مطرح شده است. افراد به دنبال فرصت‌های رشد و توسعه برای ارتقای عملکرد، شکوفایی استعدادها و گسترش فعالیت‌های خود هستند. بر اساس نتایج یک پژوهش بر روی دانشجویان MBA اروپایی، فرصت‌های توسعه به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در انتخاب و ماندگاری در یک سازمان شناخته شده است و حتی از اهمیت بالاتری نسبت به پاداش‌های مالی برخوردار است (Boyatzis et al., 2019).

علاوه بر کوچینگ، روش‌های متداول دیگر برای توسعه فردی در محیط کار عبارتند از آموزش‌های رسمی، دوره‌های آموزشی تخصصی و مأموریت‌های توسعه‌محور. با این حال، هر یک از این روش‌ها با چالش‌های جدی مواجه است. آموزش‌های آکادمیک رسمی اغلب منجر به یادگیری پایدار نمی‌شود. به عنوان مثال، یک مطالعه نشان داده است که دانش آموختگان دوره‌های حسابداری در برنامه‌های MBA برتر، تنها پس از چند هفته، بخش قابل توجهی از مطالب آموخته شده را فراموش می‌کنند (Specht & Sandlin, 1991). همچنین، مطالعات نشان می‌دهند که دوره‌های آموزشی ارائه شده در سازمان‌ها، علی‌رغم اثربخشی کوتاه‌مدت، معمولاً منجر به تغییرات پایدار در رفتار و عملکرد کارکنان نمی‌شود (Campbell et al., 1970).

رشد روزافزون محبوبیت کوچینگ، منجر به افزایش تعداد برنامه‌های آموزشی و صدور گواهینامه برای کوچ‌ها شده است. این برنامه‌ها معمولاً بر اساس مدل‌های شایستگی طراحی می‌شوند که شامل لیستی از مهارت‌ها و قابلیت‌های ضروری برای یک کوچ موثر است. با این حال، نکته قابل توجه این است که اکثر این مدل‌ها بر اساس نظرات کارشناسان و مراجعان تدوین شده‌اند و کمتر بر پایه پژوهش‌های علمی و بررسی نتایج ملموس کوچینگ استوار هستند (Boyatzis et al., 2022).

محدودیت‌های مدل‌های شایستگی موجود

مدل‌های شایستگی موجود قادر به ارائه تصویر دقیقی از عملکرد واقعی مدیران نیستند. بسیاری از عواملی که در این مدل‌ها در نظر گرفته می‌شوند، ارتباط مستقیمی با عملکرد مؤثر ندارند و در برخی موارد حتی ممکن است با آن در تضاد باشند. اتکای صرف به نظرات کارشناسان یا ارزش‌های شخصی در طراحی این مدل‌ها، می‌تواند منجر به نتایج گمراه‌کننده شود و در نهایت، منابع و زمان مورد استفاده در برنامه‌های آموزشی و فرآیندهای صدور گواهینامه را هدر دهد.

مدل‌های شایستگی در حوزه کوچینگ نیز با چالش‌های مشابهی روبه‌رو هستند. یکی از مشکلات اصلی، تعریف نادرست شایستگی‌ها است. در بسیاری از موارد، ویژگی‌های رفتاری کوچ‌ها با عواملی مانند وظایف شغلی، ارزش‌های شخصی، سبک کاری و دانش تخصصی اشتباه گرفته می‌شود. این

نادقیقی، مدل‌های شایستگی را دچار انحراف کرده و ارزیابی شایستگی‌های واقعی را دشوار می‌سازد. افزون بر این، عوامل خارجی و غیرمرتبط مانند مدهای روز، تعصبات شخصی، سوگیری‌های فرهنگی و کلیشه‌ها نیز بر فرآیند ارزیابی تأثیر می‌گذارند. در نتیجه، این رویکرد می‌تواند به توسعه شایستگی‌های غیرضروری یا نامناسب منجر شود و حتی در برخی موارد، دسترسی به حرفه کوچینگ را محدود کند، آن هم بر مبنای عواملی که ارتباطی با عملکرد و اثربخشی واقعی ندارند.

رویکرد پژوهش حاضر

برای رفع این محدودیت‌ها، این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های کلیدی کوچ‌ها که به تغییرات رفتاری مؤثر در مراجعان منجر می‌شوند، طراحی شده است. در این مطالعه، شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای مرتبط که بر پایه یک نظریه عملکردی سازماندهی شده‌اند، تعریف شده است (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973). برای ارزیابی شایستگی‌های کوچ‌ها، از روش‌های مشاهده و ارزیابی رفتاری استفاده شده و از روش‌های خودگزارشی پرهیز شده است. همچنین، میزان تغییر رفتار مراجعان طی دو سال بررسی شده تا رابطه بین شایستگی‌های کوچ و نتایج ملموس کوچینگ مشخص شود.

اهمیت یافته‌های پژوهش

این پژوهش تأثیر چشمگیری در حوزه‌های مرتبط با کوچینگ خواهد داشت که به شرح زیر است:

- **پیشبرد تئوری‌های کوچینگ:** با تعریف دقیق «شایستگی‌های حرفه‌ای کوچ‌ها» و معرفی روش‌های علمی برای سنجش این مهارت‌ها، چارچوب نظری حوزه کوچینگ را تقویت می‌کند و بستری برای توسعه دانش این حوزه فراهم می‌آورد.

- **الهام‌بخشی به تحقیقات آینده:** این مطالعه می‌تواند به عنوان یک مدل استاندارد، مسیر پژوهش‌های آینده در زمینه ارزیابی صلاحیت کوچ‌ها را مشخص کند و محققان را برای کشف جنبه‌های ناشناخته این حرفه راهنمایی کند.

- **بهینه‌سازی آموزش و گواهینامه‌ها:** نتایج این پژوهش به موسسات آموزشی کمک می‌کند دوره‌های کوچینگ را بر اساس مهارت‌های ضروری طراحی کنند که واقعاً در موفقیت حرفه‌ای کوچ‌ها مؤثرند، از آموزش مطالب غیرکاربردی جلوگیری کرده و در زمان و هزینه‌های یادگیری صرفه‌جویی می‌کند.

- **ارتقای کیفیت خدمات کوچینگ:** کوچ‌ها با استفاده از یافته‌های این تحقیق می‌توانند نقاط قوت خود را شناسایی کنند، مهارت‌های کلیدی را تقویت نمایند و در نهایت خدمات حرفه‌ای‌تر و تأثیرگذارتری به مراجعان خود ارائه دهند.



در سایر حوزه‌ها نیز
شایستگی‌های فرد
کمک‌کننده، عاملی
تعیین‌کننده است. برای
مثال، در مطالعه‌ای بر
روی مشاوران ترک اعتیاد،
مشخص شد که خودآگاهی
عاطفی، همدلی و تشخیص
الگوهای رفتاری مراجعان،
با نتایج بهتر درمان مرتبط
است.

نظریه اقتضایی عملکرد و شایستگی‌های کوچ

این رویکرد بر نظریه اقتضایی عملکرد (Boyatzis, 1982) در حوزه کوچینگ استوار است. بر اساس این نظریه، کوچینگ مؤثر زمانی اتفاق می‌افتد که کوچ از ویژگی‌های شخصیتی خود، مانند ارزش‌ها، سبک، ویژگی‌ها و شایستگی‌ها، به شکلی متناسب با وظایف کوچینگ و در هماهنگی با بافت فرهنگی و سیستمی سازمان استفاده کند. در این چارچوب، شایستگی‌های کوچ‌ها به‌عنوان نتایج نزدیک فرآیند کوچینگ عمل کرده و در نهایت به افزایش اثربخشی در بلندمدت منجر می‌شوند (Bozer et al., ۲۰۱۳).

شایستگی‌ها و روش‌های اندازه‌گیری آن‌ها

در پنجاه سال گذشته، از زمانی که دیوید مک‌کللند (۱۹۷۳) شایستگی را به‌عنوان عاملی کلیدی در عملکرد معرفی کرد، منابع انسانی مبتنی بر شایستگی از یک رویکرد نوین به یک استاندارد رایج تبدیل شده است. با این حال، تحقیقات در این حوزه نتوانسته‌اند همگام با رشد کاربردهای آن پیش بروند. یکی از چالش‌های اصلی، ابهام در نام‌گذاری است. شایستگی، برخلاف ویژگی‌های مرتبط با یک شغل، به‌عنوان توانایی یا قابلیت تعریف می‌شود که عملکرد مؤثر در یک نقش را ممکن می‌سازد (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973). این مفهوم مجموعه‌ای از رفتارهای مرتبط اما متنوع را شامل می‌شود که بر اساس یک نیت یا ساختار اساسی سازمان‌دهی شده‌اند.

برای مثال، مهارت‌هایی مانند گوش دادن و پرسیدن سؤال می‌توانند برای اهداف مختلفی به‌کار گرفته شوند—از ایجاد تصویری مثبت گرفته تا درک احساسات دیگران یا حتی فریب دادن آن‌ها. بنابراین، شایستگی فراتر از یک مهارت یا رفتار خاص است و نیت فرد در استفاده از این مهارت‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. درک این نیت برای سنجش دقیق شایستگی‌ها ضروری است.

شایستگی ترکیبی از عمل (مجموعه‌ای از رفتارهای جایگزین که بسته به شرایط تغییر می‌کنند) و نیت است. برخی آن را با «تسلط» اشتباه می‌گیرند، درحالی‌که تسلط حداقل تلاش مورد نیاز برای انجام یک وظیفه یا مهارت تعریف شده است (Bachkirova & Smith, ۲۰۱۵). حتی ترجمه این مفهوم در زبان‌های مختلف چالش‌برانگیز است؛ برای مثال، در ایتالیایی به جای "competenze" از "capacità" استفاده می‌شود.

ابهام در تعریف شایستگی‌ها با روش‌های مختلف ارزیابی پیچیده‌تر شده است. تحقیقات اولیه، اغلب به روش استقرایی، با بررسی عملکرد افراد برجسته آغاز می‌شد و آن‌ها را با گروه‌های دارای عملکرد متوسط یا ضعیف مقایسه می‌کرد. انتخاب نمونه‌ها بر اساس معیارهای عملکردی اهمیت زیادی داشت. در برخی موارد، داده‌های خروجی مانند میزان فروش، سود، کاهش ضایعات یا معرفی

محصولات جدید به عنوان شاخص‌های اثربخشی استفاده می‌شد، اما برای بسیاری از مشاغل، معیارهای جایگزین مورد نیاز بود.

اهمیت شایستگی‌ها در فرآیندهای یاری‌رسان

تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از تلاش‌ها برای کمک به یادگیری و تغییر چندان اثربخش نیستند. برای مثال، دانشجویان MBA پس از مدت کوتاهی بخش زیادی از آموخته‌های خود را فراموش می‌کنند (Specht & Sandlin, 1991) و این برنامه‌ها تأثیر محدودی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی دارند (Boyatzis et al., 2002). مطالعات مشابهی نیز نشان داده‌اند که دوره‌های کارشناسی و آموزش‌های رهبری معمولاً در بلندمدت تأثیرگذار نیستند (Astin, 1993; Campbell et al., 1970). در حوزه سلامت، پایبندی بیماران به توصیه‌های پزشکی پایین است (Khawaja, 2011) و در روان‌درمانی، اثربخشی برخی روش‌های درمانی همچنان مورد بحث است (Osman et al., 2020). یافته‌ها نشان می‌دهند که صرف روش و مدت درمان نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند، بلکه ویژگی‌هایی نظیر همدلی، اصالت و احترام مثبت، نقش کلیدی در موفقیت درمان‌گران دارند (Rogers, 1961; Carkhuff, 1969).

در سایر حوزه‌ها نیز شایستگی‌های فرد کمک‌کننده، عاملی تعیین‌کننده است. برای مثال، در مطالعه‌ای بر روی مشاوران ترک اعتیاد، مشخص شد که خودآگاهی عاطفی، همدلی و تشخیص الگوهای

رفتاری مراجعان، با نتایج بهتر درمان مرتبط است

(Boyatzis & Burruss, as cited in Boyatzis, 2005).

این یافته‌ها تأکید دارند که شایستگی‌های کوچ نیز نقشی اساسی در موفقیت فرآیند کوچینگ و ایجاد تغییرات پایدار در مراجعان دارند.

تأثیر شایستگی‌های کوچ بر مراجعان

شایستگی‌های کوچ به روش‌های مختلفی بر مراجعان تأثیر می‌گذارند. در روابط کوچینگ، به دلیل تفاوت در سطح قدرت و نفوذ، تأثیر کوچ بر مراجع معمولاً بیشتر است. حالات چهره، رفتار و حرکات غیرکلامی کوچ می‌توانند واکنش‌های عاطفی مختلفی را در مراجع برانگیزند.

coach

[kəʊtʃ]; noun

1. A dedicated person who finds hidden potential, and maximises performance through encouragement and belief.
2. Someone who provides training, guidance and wise counsel.
3. Helps build character and boost confidence.
4. A friend. A guide. An inspiration.

یکی از این مکانیسم‌ها «سرایت عاطفی» است که به انتقال ناخودآگاه احساسات بین افراد اشاره دارد (Lewis et al., ۲۰۰۰; Boyatzis & Jack, ۲۰۱۸). نشانه‌های بصری و رفتاری نیز در این فرایند نقش دارند (Elfenbein, ۲۰۱۴). همچنین، «سرایت اجتماعی» می‌تواند باعث تقلید ناخودآگاه رفتار و احساسات کوچ توسط مراجع شود (Fowler & Christakis, ۲۰۱۰).

علاوه بر این تأثیرات غیرمستقیم، شایستگی‌های کوچ مستقیماً بر افکار، احساسات و رفتار مراجع اثر دارند. نحوه تعامل کوچ، پرسش‌های او، ارائه‌منتورینگ، و شیوه گوش دادن و حمایت از مراجع، همگی بر روند کوچینگ و نتایج آن تأثیر می‌گذارند. رفتارهای کوچ همچنین می‌توانند به عنوان الگویی برای مراجع عمل کنند (Bandura, ۱۹۷۷).

خلق و خوی کوچ نیز بر فضای جلسات اثرگذار است. اگر کوچ مضطرب یا تحت فشار باشد، این احساسات به مراجع منتقل می‌شود و ممکن است بر عملکرد او تأثیر منفی بگذارد. برعکس، اگر کوچ با آرامش و کنجکاوی به مسائل مراجع بپردازد، فضای مثبتی ایجاد می‌کند که احساس امنیت و اعتماد را در مراجع تقویت کرده و بیان آزادانه افکار و احساسات او را تسهیل می‌کند.

بررسی شایستگی‌های کوچ بر اساس مدل‌های انجمن‌های حرفه‌ای

برای شناسایی شایستگی‌های کلیدی کوچ‌ها، دو رویکرد استفاده شد. ابتدا مدل‌های شایستگی ارائه شده توسط انجمن‌های حرفه‌ای کوچینگ بررسی شد. این مدل‌ها بر اساس نظرات کارشناسان، نظرسنجی‌ها از کوچ‌ها و مراجعان و ارزش‌های شخصی تنظیم شده‌اند. دوم، یافته‌های مطالعات در سایر حوزه‌های کمک‌رسانی مانند روان‌درمانی و منتورینگ بررسی گردید. نتیجه‌گیری‌ها بر شایستگی‌های مرتبط با هوش عاطفی و اجتماعی (ESI) متمرکز بود.

مدل شایستگی ICF شامل مهارت‌ها، وظایف، ارزش‌ها، دانش و سبک کاری است. مدل‌های انجمن‌های حرفه‌ای دیگر مانند انجمن جهانی کوچینگ کسب‌وکار (WABC)، شورای منتورینگ و کوچینگ اروپا (EMCC) و انجمن کوچینگ (AC) نیز مشابه این مدل‌ها هستند و شامل فعالیت‌ها، وظایف و ویژگی‌هایی می‌شوند که از کوچ مؤثر انتظار می‌رود. اگرچه این بررسی‌ها کامل نبودند، اما نتایج نشان دادند که مدل‌های مختلف به تعاریف و الزامات مشابهی رسیده‌اند. برای مثال:

● **وظایف:** فعالیت‌هایی که کوچ باید انجام دهد، مانند ارائه بازخورد به مراجع به گونه‌ای که آزادی انتخاب داشته باشند (مدل AC) یا حفظ محرمانگی اطلاعات مراجعان (مدل ICF).

● **سبک کاری:** رویکرد کوچ در انجام وظایف، مانند بازتاب انتقادی درباره پارادایم‌های شخصی (مدل EMCC) یا جشن گرفتن موفقیت‌های مراجعان (مدل ICF).

- **مهارت‌ها:** توانایی‌های قابل مشاهده که یک کوچ باید داشته باشد. مثلاً گوش دادن فعال.
- **دانش:** اطلاعاتی که کوچ باید بداند، مانند مدل‌های تغییر رفتار (مدل پروچاسکا و نورکراس).
- **ارزش‌ها:** اصول اخلاقی که کوچ باید رعایت کند، مانند تجربه در کسب و کارهای کوچک (مدل WABC).

● **اجزای شایستگی:** رفتارها و ویژگی‌های خاصی که نشان‌دهنده وجود یک شایستگی خاص در کوچ هستند. به عنوان مثال، همدلی، که شامل درک عمیق از زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و تجربیات مراجع است.

شایستگی‌های هوش هیجانی و اجتماعی

شایستگی‌های مطرح‌شده در این مدل‌ها عمدتاً به هوش هیجانی و اجتماعی (ESI) مربوط هستند و این به دلیل ماهیت بین‌فردی کوچینگ است (Lai & McDowall, 2014). در میان شایستگی‌های هوش هیجانی، خودآگاهی هیجانی (ESA)، گرایش به موفقیت (AO)، کنترل هیجانی (ESC) و نگرش مثبت رایج‌ترین موارد هستند. همچنین، شایستگی‌های هوش اجتماعی مانند همدلی، رهبری الهام‌بخش و آگاهی سازمانی نیز تأکید شده‌اند. شاخص‌های گرایش به موفقیت (AO) و همدلی بیشتر از دیگر موارد تکرار شده‌اند. برخی جنبه‌های توانایی ذهنی عمومی (GMA) مانند کنجکاوی و تفکر سیستمی نیز در این مدل‌ها ذکر شده‌اند.

نقش شایستگی‌های کوچ در فرآیند کوچینگ

نتایج این پژوهش نشان داد که هفت شایستگی هوش هیجانی-اجتماعی (ESI) به طور معناداری و دو شایستگی دیگر به طور نزدیک به معناداری با تغییر رفتار مراجعان در طول دو سال دوره کوچینگ مرتبط بودند. این ارتباط نشان‌دهنده اهمیت نقش مربی و شایستگی‌های وی در فرآیند کوچینگ است، با توجه به تأثیر عوامل مختلف بر مراجعان.

شایستگی‌هایی مانند «گرایش به دستاورد»، «انطباق‌پذیری»، «کنترل هیجانی خود»، «دیدگاه مثبت»، «همدلی»، «آگاهی سازمانی»، «نفوذ» و «مدیریت تعارض» به عنوان عوامل مؤثر در تغییر رفتار مراجعان شناسایی شدند. همچنین، «کوچینگ و منتورینگ» و «کار گروهی» نیز ارتباط معناداری با تغییر رفتار داشتند. بر خلاف این شایستگی‌ها، «توانایی ذهنی عمومی» مربیان تأثیر معناداری بر تغییر رفتار مراجعان نداشت. از میان این شایستگی‌ها، «گرایش به دستاورد» مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده تغییر رفتار مراجعان بود.

این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده مؤثر از شایستگی‌های مختلف ESI توسط کوچ‌ها برای

موفقیت در فرآیند کوچینگ ضروری است و موفقیت در این فرایند به بهره‌گیری از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها بستگی دارد.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش اولین مطالعه‌ای است که ارتباط بین شایستگی‌های کوچ‌ها و تغییر رفتار مراجعان را بررسی کرده است، بنابراین محدودیت‌هایی دارد:

● **محدودیت نمونه آماری:** نمونه مورد مطالعه دانشجویان پزشکی بودند و نتایج ممکن است به گروه‌های دیگر مانند مدیران، کارآفرینان یا مشاغل دیگر قابل تعمیم نباشد. بنابراین، نیاز به پژوهش‌های بیشتری با نمونه‌های مختلف برای تعمیم بهتر نتایج است.

● **محدودیت در ارزیابی شایستگی‌ها:** این پژوهش فقط به بررسی ۱۲ شایستگی خاص از هوش هیجانی-اجتماعی پرداخته است. شایستگی‌های دیگری ممکن است در موفقیت کوچینگ نقش داشته باشند که در این مطالعه بررسی نشده‌اند. برای بررسی دقیق‌تر، نیاز به مطالعات کیفی مانند مشاهده مستقیم، تحلیل فیلم‌های جلسات و مصاحبه با کوچ‌ها و مراجعان است.

● **اندازه نمونه آماری:** تعداد کوچ‌های بررسی شده (۶۰ نفر) محدود بود. افزایش تعداد نمونه می‌تواند دقت و روایی نتایج را بالا ببرد و به درک بهتر تأثیر هر شایستگی بر نتایج کوچینگ کمک کند.

● **محدودیت در جمع‌آوری اطلاعات مربوط به گواهینامه‌های**

کوچ‌ها: در این مطالعه، اطلاعات مربوط به گواهینامه‌های رسمی کوچ‌ها از سازمان‌هایی مانند ICF، WABC، EMCC یا AC جمع‌آوری نشد. بنابراین، نمی‌توان نتیجه‌ای در مورد تأثیر گواهینامه‌ها بر شایستگی‌های کوچ‌ها گرفت. اگرچه تمامی کوچ‌های نمونه به طور رسمی در رویکردهای مختلف کوچینگ آموزش دیده بودند، اما داشتن گواهینامه خاص برای شرکت



شایستگی‌های کوچ

مستقیماً بر افکار،

احساسات و رفتار مراجع

اثر دارند. نحوه تعامل

کوچ، پرسش‌های او، ارائه

منتورینگ، و شیوه گوش

دادن و حمایت از مراجع،

همگی بر روند کوچینگ و

نتایج آن تأثیر می‌گذارند.

رفتارهای کوچ همچنین

می‌توانند به عنوان الگویی

برای مراجع عمل کنند.

در این مطالعه الزامی نبود. برای ارزیابی دقیق تأثیر گواهینامه‌های رسمی، مقایسه کوچ‌های دارای گواهینامه از سازمان‌های مختلف با یکدیگر یا با کوچ‌های بدون گواهینامه رسمی ضروری است.

آینده و کوچینگ

پیشنهاد برای تحقیقات آینده این است که مطالعات بعدی بر ویژگی‌های خاص دیگری از کوچ‌ها متمرکز کنند تا تأثیر آن‌ها بر گروه‌های مختلف مراجعان بهتر درک شود. ویژگی‌هایی چون نژاد، جنسیت، سن، دین و باورها، و قومیت می‌توانند نقش مهمی در فرآیند کوچینگ ایفا کنند. این رویکرد می‌تواند به ما بینش بهتری درباره تعامل میان ویژگی‌های کوچ‌ها و نیازهای متنوع مراجعان ارائه دهد.

برای دستیابی به عمومیت‌پذیری در تمامی حوزه‌های کوچینگ، لازم است این مطالعه با نمونه‌های متنوعی بازتکرار شود. همچنین، بررسی شایستگی‌های کوچ‌ها در مقایسه با نتایج مختلف، مانند بهبود عملکرد سازمانی یا یافتن هدف زندگی شخصی، ضروری است. تحقیقات آینده باید نتایج میانی، مانند درک کوچ از تغییرات رفتاری مراجعان و ارزیابی دستیابی به اهداف مراجعان، را با جمع‌آوری ادراک مراجعان و مقایسه آن با ادراک کوچ‌ها بررسی کنند. همچنین، تحلیل کیفی رفتارها و افکار کوچ‌ها، نظیر کدگذاری اتفاقات مهم یا ویدئوهای جلسات، می‌تواند به درک کامل‌تر شایستگی‌ها و اهمیت آن‌ها کمک کند. افزایش اندازه نمونه و تنوع ویژگی‌ها، از جمله نژاد، جنسیت، گروه‌های سنی، طبقات اقتصادی، باورهای دینی و قومیت‌ها، به شناسایی تنوع رفتارهای کوچ‌ها کمک می‌کند. در نهایت، بررسی پیش‌زمینه، آموزش و گواهینامه‌های کوچ‌ها می‌تواند تأثیر این عوامل بر شایستگی‌ها و تغییرات رفتاری مراجعان را روشن‌تر کند.

۱. بازنگری در مدل‌های شایستگی برای صدور گواهینامه:

در صورت تأیید نتایج این پژوهش، می‌توان مدل‌های شایستگی دقیق‌تر و عملی‌تری برای صدور گواهینامه کوچ‌ها طراحی کرد. ارزیابی دانش کوچ‌ها درباره وظایف و مسئولیت‌هایشان از طریق آزمون‌های تخصصی، روشی قابل اعتماد خواهد بود.

۲. سنجش سازگاری فرهنگی و سبک‌های شخصی:

می‌توان آزمون‌هایی برای بررسی همخوانی ارزش‌ها و سبک‌های کاری کوچ‌ها با فرهنگ مخاطبان طراحی کرد. این آزمون‌ها از طریق ویدیوهای آموزشی و پلتفرم‌های آنلاین قابل اجرا هستند، اما باید به عنوان «معیارهای پایه» در نظر گرفته شوند، نه به عنوان شاخص‌های اصلی شایستگی.

۳. ارزیابی عملی شایستگی‌ها:

بررسی واقعی توانمندی‌های کوچ‌ها بهتر است با تحلیل فایل‌های صوتی یا تصویری جلسات کوچینگ انجام شود. این روش نه تنها دقیق‌تر از مدل‌های فعلی است، بلکه خطای ارزیابی را نیز کاهش می‌دهد.

۴. ساده‌سازی فرآیند صدور گواهینامه:

استفاده از روش‌های جدید، فرآیند صدور گواهینامه را ساده‌تر کرده و احتمال خطا در ارزیابی را کم می‌کند.

۵. تمرکز بر آموزش مهارت‌های کلیدی:

در دوره‌های آموزشی و بازآموزی کوچ‌ها، باید بر توسعه رفتارها و مهارت‌های ضروری تمرکز شود. این رویکرد از آموزش مطالب غیرضروری یا زودگذر جلوگیری کرده و رشد حرفه‌ای کوچ‌ها را هدفمند می‌کند.

نتیجه‌گیری

مربیانی که از شایستگی‌های خاصی استفاده می‌کردند، در کمک به بهبود رفتار مطلوب مراجعان خود مؤثرتر بودند. این نتایج تنها اولین پژوهش در این زمینه است و نیاز به تحقیقات بیشتری برای تأیید و گسترش این یافته‌ها وجود دارد.

با این حال، این مطالعه اطلاعات ارزشمندی را برای برنامه‌های آموزشی و صدور گواهینامه ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که چه شایستگی‌هایی باید در رفتار مربیان توسعه یابد و ارزیابی شود تا اثربخشی آن‌ها و تأثیرگذاری بر مراجعان بهبود یابد ◀



کوچینگ تیمی با LSP

مهندس فرشاد نزاکتی

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



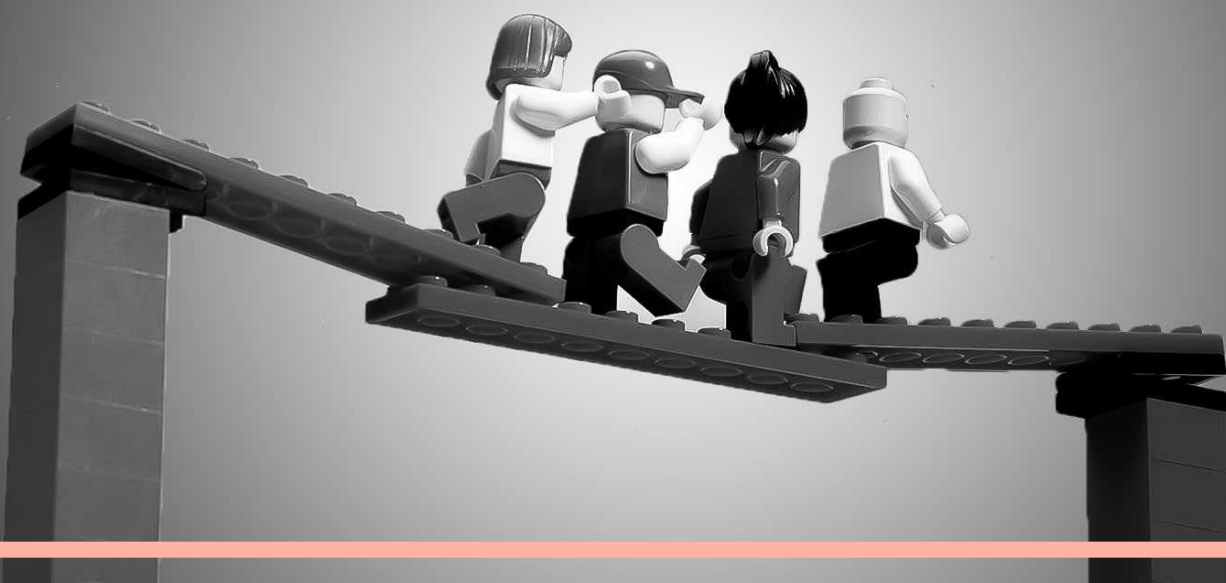
عنوان اصلی Team coaching using LSP and team facilitation: a randomized control trial study measuring team cohesion and psychological safety

نویسندگان Jonathan Passmore, David Tee, Richard Gold

ژورنال Journal of Work-Applied Management | 14 March 2024.

DOI: 10.1108/JWAM-12-2023-0137

این نقد یک تحلیل عمیق از مقاله پژوهشی «تیم کوچینگ با استفاده از LSP و تسهیلگری تیمی: یک مطالعه کنترل شده تصادفی برای اندازه‌گیری انسجام تیمی و امنیت روانشناختی» نوشته جاناتان پاسمور، دیوید تی و ریچارد گلد ارائه می‌دهد. این مقاله تأثیر تیم کوچینگ، به ویژه هنگامی



که با **LEGO SeriousPlay (LSP)** ادغام می‌شود، بر جنبه‌های کلیدی پویایی تیم: انسجام تیمی و امنیت روانشناختی را بررسی می‌کند. هدف از این نقد تجزیه و تحلیل عناصر اصلی مطالعه، ارزیابی نقاط قوت و ضعف آن، و تعیین ارتباط کلی و کاربردهای عملی آن در محیط‌های کاری مدرن است. این نقد به گونه‌ای ساختار یافته است که برای مخاطبان گسترده، قابل دسترس و به راحتی قابل درک باشد.

خلاصه نکات اصلی، مضامین و استدلال‌های مقاله

موضوع اصلی مقاله حول محور اثربخشی تیم کوچینگ به عنوان مداخله‌ای برای افزایش انسجام تیمی و امنیت روانشناختی در تیم‌های سازمانی می‌چرخد. نویسندگان به شکافی در تحقیقات موجود می‌پردازند، که عمدتاً بر مدل‌ها، چارچوب‌ها و صلاحیت‌های مربوط به تیم کوچینگ تمرکز دارد، نه شواهد تجربی از تأثیر آن.

استدلال اصلی مطالعه این است که تیم کوچینگ، به ویژه هنگامی که با LSP ترکیب می‌شود، می‌تواند به طور قابل توجهی ادراکات فردی از انسجام تیمی و امنیت روانشناختی را در مقایسه با روش‌های تسهیلگری تیمی سنتی بهبود بخشد. برای بررسی این ادعا، محققان از یک کارآزمایی کنترل شده

تصادفی (RCT)، یک روش دقیق برای ارزیابی اثربخشی مداخلات، استفاده کردند. این شامل مقایسه یک مداخله تیم کوچینگ با استفاده از LSP با یک مداخله کنترل شامل تسهیلگری تیمی بود. محققان تأثیر این مداخلات را بر دو متغیر وابسته کلیدی اندازه گیری کردند: انسجام تیمی و امنیت روانشناختی. **انسجام تیمی** به درجه ای اشاره دارد که اعضای تیم احساس ارتباط، اتحاد و تعهد به یکدیگر می کنند. **امنیت روانشناختی** به عنوان باور مشترک در یک تیم تعریف می شود که انجام ریسک های بین فردی، بیان آزادانه خود و به اشتراک گذاشتن ایده ها بدون ترس از عواقب منفی ایمن است.

این مطالعه شامل تیم ها و تسهیلگران متعدد بود و قابلیت تعمیم یافته ها را افزایش می داد. ادراکات شرکت کنندگان از انسجام تیمی و امنیت روانشناختی در سه نقطه زمانی مجزا اندازه گیری شد: قبل از مداخله (T1)، بلافاصله پس از مداخله (T2) و هشت هفته پس از مداخله (T3). این رویکرد طولی به محققان اجازه داد تا اثرات فوری و پایدار مداخلات را ارزیابی کنند. این مقاله بر اهمیت روزافزون کار تیمی در محیط های کاری مدرن و نیاز متعاقب به درک و بهبود روابط، فرایندها و نتایج تیمی تأکید می کند. نویسندگان با ارائه شواهد تجربی از اثربخشی تیم کوچینگ، قصد دارند به حوزه مدیریت کاربردی کمک کنند.

تحلیل نقاط قوت، ضعف و تأثیر کلی

← نقاط قوت

● **طراحی تحقیقات دقیق:** استفاده از کارآزمایی کنترل شده تصادفی (RCT) یک نقطه قوت قابل توجه در این مطالعه است. RCT ها استاندارد طلایی برای ارزیابی مداخلات در نظر گرفته می شوند، زیرا سوگیری را به حداقل می رسانند و امکان استنتاج علی را فراهم می کنند. محققان با تخصیص تصادفی تیم ها به شرایط تیم کوچینگ با LSP یا شرایط تسهیلگری تیمی، احتمال اینکه تفاوت های از پیش موجود بین گروه ها بر نتایج تأثیر بگذارد را کاهش دادند. علاوه بر این، استفاده از طراحی دو سوکور، که در آن هم تسهیلگران و هم شرکت کنندگان از فرضیه های تحقیق خاص بی اطلاع بودند، اعتبار یافته ها را بیشتر تقویت می کند.

● **تمرکز بر تیم های دنیای واقعی:** این مطالعه شامل تیم های سازمانی واقعی به جای گروه های مصنوعی یا دانشجویی بود. این امر اعتبار بوم شناختی یافته ها را افزایش می دهد و آن ها را مرتبط تر و قابل اجرا تر در محیط های کاری واقعی می کند. تیم ها از طریق یک آگهی باز برای اعضای یک نهاد حرفه ای جذب شدند و اطمینان حاصل شد که آن ها تیم های واقعی با روابط کاری تثبیت شده هستند.

● **جمع‌آوری داده‌های طولی:** جمع‌آوری داده‌ها در سه نقطه زمانی (T1، T2 و T3) یکی دیگر از نقاط قوت قابل توجه مطالعه است. این رویکرد طولی امکان ارزیابی اثرات فوری و پایدار مداخلات را فراهم می‌کند. محققان با اندازه‌گیری انسجام تیمی و امنیت روانشناختی هشت هفته پس از مداخله، توانستند تعیین کنند که آیا اثرات مثبت تیم کوچینگ و LSP در طول زمان باقی می‌ماند یا خیر.

● **ادغام (LSP) LEGO Serious Play:** تمرکز مطالعه بر استفاده از LEGO Serious Play (LSP) به عنوان ابزاری برای تیم کوچینگ، یک مشارکت نوآورانه و ارزشمند است. LSP یک روش تسهیلگری است که از آجرهای LEGO برای ارتقای حل مسئله، ارتباطات و تیم‌سازی در زمینه‌های سازمانی استفاده می‌کند. محققان پتانسیل LSP را برای باز کردن تفکر خلاق، تقویت ارتباطات باز و افزایش انسجام تیمی برجسته می‌کنند.

● **پرداختن به شکاف در ادبیات:** نویسندگان به صراحت به کمبود شواهد تجربی در ارزیابی کاربرد کوچینگ در محیط‌های تیمی می‌پردازند. بررسی سیستماتیک ادبیات آن‌ها نتوانست هیچ کارآزمایی کنترل شده تصادفی یا مطالعات طراحی آزمایشی را که اثربخشی تیم کوچینگ را بررسی می‌کنند، شناسایی کند. این مطالعه با انجام یک RCT، پشتیبانی تجربی بسیار مورد نیاز را برای مزایای تیم کوچینگ فراهم می‌کند.

← نقاط ضعف

● **اندازه نمونه محدود:** یکی از محدودیت‌های اصلی مطالعه، اندازه نمونه نسبتاً کوچک شش تیم است که در مجموع شامل ۵۱ شرکت‌کننده فردی می‌شود. در حالی که استفاده از طراحی RCT اعتبار داخلی یافته‌ها را تقویت می‌کند، اندازه نمونه کوچک قدرت آماری تحلیل‌ها را محدود می‌کند و قابلیت تعمیم نتایج را کاهش می‌دهد. اندازه نمونه بزرگتر احتمال شناسایی اثرات آماری معنادار را افزایش می‌داد و اطمینان بیشتری به یافته‌ها می‌بخشید.

● **نمونه همگن:** تیم‌های شرکت‌کننده در مطالعه نسبتاً همگن بودند و همگی از یک کشور (بریتانیا) انتخاب شدند. این امر قابلیت تعمیم یافته‌ها را به سایر زمینه‌های فرهنگی و تیم‌های متنوع محدود می‌کند. تیم‌های مناطق جغرافیایی مختلف یا با ویژگی‌های جمعیتی شناختی متفاوت ممکن است به تیم کوچینگ و LSP پاسخ‌های متفاوتی نشان دهند.

● **گروه تسهیلگر کوچک:** این مطالعه از گروه کوچکی متشکل از تنها چهار تسهیلگر استفاده کرد، که ممکن است منبع بالقوه‌ای برای سوگیری ایجاد کرده باشد. اگرچه همه تسهیلگران متخصصان آموزش دیده در تیم کوچینگ با استفاده از LSP یا تسهیلگری روز دور از تیم بودند، ویژگی‌ها و سبک‌های فردی تسهیلگر ممکن است بر نتایج تأثیر گذاشته باشد. یک گروه بزرگتر و متنوع‌تر از

تسهیلگران به کاهش این سوگیری بالقوه کمک می‌کرد.

● **اثرات مخدوش کننده LSP و تیم کوچینگ:** طراحی مطالعه جدا کردن اثرات خاص LSP از اثرات تیم کوچینگ را دشوار می‌کند. از آنجایی که مداخله تیم کوچینگ همیشه شامل استفاده از LSP بود، تعیین اینکه آیا نتایج مشابهی با رویکرد تیم کوچینگ بدون LSP حاصل می‌شد یا خیر، ممکن نیست. تحقیقات آینده می‌تواند اثرات مستقل و تعاملی تیم کوچینگ و LSP را با گنجاندن شرایطی که شامل تیم کوچینگ بدون LSP است، بررسی کند.

● **فقدان پیگیری بلندمدت:** در حالی که مطالعه شامل یک اندازه گیری پیگیری در هشت هفته پس از مداخله (T3) بود، یک پیگیری طولانی مدت اطلاعات ارزشمندی در مورد تأثیر پایدار تیم کوچینگ و LSP ارائه می‌کرد. این احتمال وجود دارد که اثرات مداخلات در طول زمان کاهش یافته باشد. تحقیقات آینده می‌تواند اندازه گیری‌های پیگیری را در چندین ماه یا حتی سال پس از مداخله برای ارزیابی پایداری طولانی مدت مزایا شامل کند.

← تأثیر کلی

با وجود این محدودیت‌ها، این مقاله سهم قابل توجهی در زمینه تیم کوچینگ و توسعه سازمانی دارد. این مقاله برخی از اولین شواهد تجربی دقیق را در حمایت از اثربخشی تیم کوچینگ، به ویژه هنگامی که با LSP ترکیب می‌شود، در افزایش انسجام تیمی و امنیت روانشناختی ارائه می‌دهد. یافته‌های این مطالعه پیامدهای مهمی برای سازمان‌هایی دارد که به دنبال بهبود کار تیمی، ارتباطات و عملکرد کلی تیم هستند.

ارزیابی وضوح، شواهد و اثربخشی

● **وضوح:** این مقاله به طور کلی به خوبی نوشته شده و به وضوح ساختار یافته است. نویسندگان تعاریف روشنی از مفاهیم کلیدی مانند انسجام تیمی، امنیت روانشناختی و LEGO Serious Play (LSP) ارائه می‌دهند و مطالعه را برای مخاطبان گسترده قابل دسترس می‌کنند. روش شناسی با جزئیات کافی شرح داده شده است و به خوانندگان اجازه می‌دهد تا نحوه انجام مطالعه را درک کنند. نتایج به روشی واضح و مختصر ارائه می‌شوند، با جداول و شکل‌هایی برای نشان دادن یافته‌های اصلی.

● **شواهد:** این مطالعه شواهد تجربی را برای حمایت از این ادعا ارائه می‌دهد که تیم کوچینگ با LSP می‌تواند انسجام تیمی و امنیت روانشناختی را بهبود بخشد. استفاده از طراحی کارآزمایی کنترل شده تصادفی (RCT) اعتبار داخلی یافته‌ها را تقویت می‌کند. تحلیل‌های آماری مناسب و به خوبی انجام شده‌اند. با این حال، همانطور که در بالا ذکر شد، اندازه نمونه کوچک و سایر محدودیت‌ها

احتیاط در تفسیر نتایج را ایجاب می‌کند.

● **اثربخشی:** نویسندگان به طور موثر مزایای بالقوه تیم کوچینگ با LSP را نشان می‌دهند. آن‌ها استدلال‌های قانع‌کننده‌ای برای ارزش ایجاد یک محیط ایمن روانشناختی ارائه می‌دهند که در آن اعضای تیم احساس راحتی در به اشتراک گذاشتن ایده‌های خود و پذیرش ریسک می‌کنند. آن‌ها همچنین بینش‌های عملی در مورد چگونگی استفاده از LSP برای تسهیل مکالمات عمیق‌تر و معنادارتر در تیم‌ها ارائه می‌دهند. نویسندگان محدودیت‌های مطالعه خود را تصدیق می‌کنند و جهت‌هایی را برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌کنند، که اعتبار کار آن‌ها را افزایش می‌دهد.

بحث در مورد ارتباط و کاربردهای عملی

این مقاله برای ذینفعان مختلفی که علاقه‌مند به افزایش اثربخشی تیم در سازمان‌ها هستند، اهمیت قابل توجهی دارد. کاربردهای عملی آن در نقش‌های مختلفی از جمله رهبران تیم، کوچ‌ها، متخصصان منابع انسانی و مدیران گسترده است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در ابتکارات تیم کوچینگ می‌تواند یک محیط تیمی منسجم‌تر و از نظر روانشناختی ایمن‌تر ایجاد کند. سازمان‌ها می‌توانند از این بینش‌ها برای طراحی و اجرای برنامه‌های تیم کوچینگ استفاده کنند که همکاری، ارتباطات باز و اعتماد متقابل بین اعضای تیم را تقویت می‌کند.

این مقاله راهنمایی‌های ارزشمندی در مورد ادغام LEGO Serious Play (LSP) در جلسات تیم کوچینگ ارائه می‌دهد. با استفاده از LSP، تیم‌ها می‌توانند رویکردهای حل مسئله خلاقانه را باز کنند، دیدگاه‌های متنوع را ترویج کنند و روابط قوی‌تری ایجاد کنند.

این مطالعه بر اهمیت حیاتی ایجاد یک فضای امن تأکید می‌کند که در آن اعضای تیم احساس قدرت کنند تا ایده‌های خود را بیان کنند و بدون ترس از قضاوت یا پیامدهای منفی ریسک کنند. سازمان‌ها می‌توانند با ترویج شیوه‌های رهبری فراگیر، تشویق گوش دادن فعال و ارزش‌گذاری دیدگاه‌های متنوع، ایجاد چنین محیط‌هایی را در اولویت قرار دهند.

نتایج نشان می‌دهد که تیم کوچینگ، هنگامی که با LSP ترکیب می‌شود، می‌تواند به طور قابل توجهی



به افزایش امنیت روانشناختی و انسجام گروه کمک کند. این عوامل برای تیم‌هایی که برای دستیابی به اهداف مشارکتی و پرورش فرهنگ نوآوری و بهبود مستمر تلاش می‌کنند، ضروری هستند.

این مطالعه شواهدی ارائه می‌دهد که تیم کوچینگ با LSP رویکردی مؤثرتر برای ایجاد انسجام در مقایسه با روش‌های توسعه تیم تسهیل شده سنتی است. سازمان‌ها می‌توانند گنجاندن تیم کوچینگ با LSP را به عنوان یک جزء کلیدی از استراتژی‌های توسعه تیم خود برای به حداکثر رساندن عملکرد تیم و موفقیت کلی سازمانی در نظر بگیرند.

تیم کوچینگ با LSP می‌تواند تأثیر ماندگاری بر اعضای تیم داشته باشد و منجر به بهبود پایدار در پویایی و عملکرد تیم شود. سازمان‌ها می‌توانند در ابتکارات تیم کوچینگ مداوم سرمایه‌گذاری کنند تا رفتارهای مثبت را تقویت کنند، به چالش‌های نوظهور رسیدگی کنند و رشد و توسعه مستمر را در تیم‌ها ترویج دهند.

نتیجه‌گیری با نکات کلیدی و یک ارزیابی نهایی متعادل

نکات کلیدی

- تیم کوچینگ مداخله‌ای مؤثر برای بهبود انسجام تیمی و امنیت روانشناختی است.
- LEGO Serious Play (LSP) می‌تواند با ترویج تفکر خلاق، ارتباطات باز و تیم‌سازی، اثربخشی تیم کوچینگ را افزایش دهد.
- ایجاد یک محیط امن روانشناختی برای پرورش تیم‌های با عملکرد بالا ضروری است.
- سازمان‌ها باید در برنامه‌های تیم کوچینگ سرمایه‌گذاری کنند که LSP را در خود جای داده و ایجاد محیط‌های امن روانشناختی را در اولویت قرار دهند.
- تحقیقات بیشتری برای تأیید این یافته‌ها و بررسی روش‌های بهینه برای اجرای تیم کوچینگ و LSP در زمینه‌های سازمانی متنوع مورد نیاز است.

ارزیابی نهایی متعادل

این مقاله سهم ارزشمندی در ادبیات تیم کوچینگ و توسعه سازمانی ارائه می‌دهد. این مقاله شواهد تجربی را در حمایت از اثربخشی تیم کوچینگ، به ویژه هنگامی که با LSP ترکیب می‌شود، در افزایش انسجام تیمی و امنیت روانشناختی ارائه می‌دهد. در حالی که این مطالعه محدودیت‌های خاصی دارد، نقاط قوت آن، از جمله استفاده از طراحی RCT دقیق و تمرکز بر تیم‌های دنیای واقعی، بر نقاط ضعف آن غلبه می‌کند. این یافته‌ها پیامدهای عملی برای سازمان‌هایی دارد که به دنبال بهبود کار تیمی، ارتباطات و عملکرد کلی تیم هستند. این مقاله به عنوان پایه‌ای محکم برای تحقیقات آینده و منبعی ارزشمند برای دست‌اندرکارانی که علاقه‌مند به ساختن تیم‌های بهتر هستند، عمل می‌کند.



یافته‌ها نشان می‌دهد که
سرمایه‌گذاری در ابتکارات
تیم کوچینگ می‌تواند یک
محیط تیمی منسجم‌تر و
از نظر روانشناختی ایمن‌تر
ایجاد کند. سازمان‌ها
می‌توانند از این بینش‌ها
برای طراحی و اجرای
برنامه‌های تیم کوچینگ
استفاده کنند که همکاری،
ارتباطات باز و اعتماد متقابل
بین اعضای تیم را تقویت
می‌کند.



کوچین



تجربۀ در محیط کار

فرا تحلیل بر متغیرها و نقشه راه آینده



ناهید زمانی

مدرس اکادمی بین المللی فرا کوچ،

دارای اعتبارنامه بین المللی ACTP، کوچ بهبود عملکرد

عنوان اصلی

Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching

نویسندگان

Janis A. Cannon-Bowers, Clint A. Bowers, Catherine E. Carlson, Hannon L. Doherty, Jocelyne Evans and Julie Hall

ژورنال

Frontiers in Psychology | Volume 14 - 2023.

DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1204166.

در دهه‌ی گذشته، کوچینگ در محیط کار با رشد چشمگیری مواجه شده و به یکی از سریع‌ترین مداخلات مؤثر در بهبود عملکرد سازمان‌ها تبدیل شده است. با این حال، علی‌رغم محبوبیت بالای آن، تحقیقات تجربی اندکی در این حوزه انجام شده و هنوز یک علم دقیق و نظام‌مند در زمینه‌ی کوچینگ توسعه نیافته است. هدف از این پژوهش، به‌روزرسانی فراتحلیل‌های پیشین درباره‌ی تأثیر کوچینگ بر نتایج سازمانی و ارائه‌ی پیشنهادهایی برای پیشرفت این حوزه بوده است. نتایج این تحقیق نشان داد که، مطابق با فراتحلیل‌های گذشته، کوچینگ در محیط کار تأثیر مثبتی بر نتایج سازمانی دارد. همچنین، تأثیر برخی متغیرهای تعدیل‌کننده در این زمینه مورد بررسی قرار گرفت.

واژگان کلیدی:

کوچینگ محل کار، کوچینگ اجرایی، کوچینگ، توسعه رهبری، کوچینگ اثربخشی

در سال‌های اخیر، کوچینگ با افزایش چشمگیری مورد توجه و استفاده قرار گرفته است. در واقع، کوچینگ به عنوان یکی از سریع‌ترین حوزه‌های در حال رشد در حرفه‌ی منابع انسانی توصیف شده است (Bozer & Delegach, 2019). فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) گزارش داده است که در سال ۲۰۱۹ بیش از ۷۱,۰۰۰ متخصص کوچینگ در سراسر جهان فعالیت داشته‌اند (International Coaching Federation, 2020)، رقمی که در طی حدود یک دهه بیش از سه برابر شده است (Theeboom et al., 2014). کوچینگ در محیط کار تا حدی مورد پذیرش قرار گرفته که بسیاری از سازمان‌ها آن را به عنوان بخشی از بسته‌ی مزایای کارکنان ارزشمند خود ارائه می‌دهند. برآورد ICF نشان می‌دهد که سالانه بیش از دو میلیارد دلار در سطح جهانی در زمینه‌ی کوچینگ در محیط کار سرمایه‌گذاری می‌شود. (International Coaching Federation, 2020).

با افزایش پذیرش کوچینگ، این حوزه نیز برای پاسخگویی به نیازهای مراجعان تکامل یافته است. امروزه، احتمال بیشتری وجود دارد که کوچ‌ها آموزش رسمی دیده باشند (Passmore & Sinclair, ۲۰۲۰). همچنین، تعداد تکنیک‌های ارزیابی (M-eller & Kotte, ۲۰۲۲) و مداخلات (Greif et al., ۲۰۲۲) که در اختیار کوچ‌های امروزی قرار دارد، افزایش یافته است. علاوه بر این، پاندمی کووید-19 موجب شد تا شیوه‌ی ارائه‌ی کوچینگ به سرعت تغییر کند و بسیاری از کوچ‌ها به جای تعاملات حضوری، به استفاده از پلتفرم‌های مبتنی بر فناوری روی بیاورند. با وجود محبوبیت گسترده‌ی کوچینگ در محیط کار، پژوهشگران از کمبود تحقیقات تجربی در این زمینه ابراز نگرانی کرده‌اند (Jones et al., 2016; Silzer et al., 2016). منتقدان این پرسش را مطرح کرده‌اند که:

❖ آیا کوچینگ واقعاً مبتنی بر شواهد تجربی است؟ (Sherman & Freas, 2004; Greif et al., 2022)

❖ آیا سرمایه‌گذاری در این حوزه توجیه‌پذیر است؟ (Sonesh et al., 2015)

این افزایش تحقیقات، همراه با رشد محبوبیت کوچینگ در محیط کار، نیاز به مرور مجدد ادبیات علمی را ایجاد می‌کند تا بتوان وضعیت کنونی این حوزه را ارزیابی کرده و مسیرهای پژوهشی آینده را پیشنهاد داد. بر همین اساس، این مقاله یک مرور فراتحلیلی از پژوهش‌های انجام‌شده درباره‌ی اثربخشی کوچینگ در محیط کار از سال ۲۰۱۸ تاکنون ارائه می‌دهد. همچنین، این مرور تأثیر چندین متغیر تعدیل‌کننده را که ممکن است بر اثربخشی کوچینگ تأثیر بگذارند، مورد بررسی قرار می‌دهد.

تعریف و مبانی نظری کوچینگ

کوچینگ در محیط کار (شامل کوچینگ اجرایی و سایر مداخلات بهبود عملکرد) به روش‌های مختلفی تعریف شده است. برخی تعاریف آن را یک فرایند حمایتی و مشاوره‌ای می‌دانند، در حالی

که برخی دیگر بر هدف‌گذاری و نتایج سازمانی تأکید دارند. یکی از معتبرترین تعاریف متعلق به فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) است که کوچینگ را به عنوان یک «همکاری با مراجع در فرایندی تفکربرانگیز و خلاقانه برای کمک به او در دستیابی به بالاترین پتانسیل شخصی و حرفه‌ای» توصیف می‌کند.

نقطه اشتراک بیشتر تعاریف، تأکید بر رابطه‌ی نزدیک میان کوچ و مراجع برای بهبود نتایج فردی یا سازمانی است. با این حال، اختلاف‌نظرهایی در مورد نحوه توصیف فرایند کوچینگ وجود دارد. اصطلاحاتی مانند مشاوره، تغییر رفتار، تسهیل‌گری، حل مسئله و هدف‌گذاری برای تعریف کوچینگ به کار رفته‌اند، که این عدم شفافیت، ارزیابی تحقیقات و آموزش کوچ‌ها را دشوار می‌سازد. برای

کاهش این ابهام، لازم است «سازوکارهای اثرگذاری» کوچینگ بهتر درک شوند، یعنی باید مشخص شود که چگونه رویکردهای

مختلف کوچینگ منجر به نتایج مطلوب می‌شوند.

به‌طور کلی، کوچینگ به‌شدت تحت تأثیر روان‌شناسی مثبت‌گرا قرار دارد، که بر جنبه‌های مثبت تجربه انسانی تمرکز می‌کند.

برخی محققان بر این باورند که کوچینگ را می‌توان به‌عنوان یک شکل کاربردی از روان‌شناسی مثبت‌گرا در نظر گرفت یا آن را در چارچوب این حوزه علمی جای داد. تأثیر این رویکرد در بیشتر روش‌های کوچینگ به وضوح دیده می‌شود.

با این حال، مرورهای علمی



در زمینه کوچینگ عموماً بر دو مبنای نظری اصلی تأکید دارند.

۱. کوچینگ به عنوان یک فرایند تسهیل‌گری

در این دیدگاه، کوچینگ به عنوان یک فرایند تسهیل‌گری در نظر گرفته می‌شود که ریشه در روان‌شناسی مثبت دارد و شامل تکنیک‌هایی مانند پرس‌وجوی قدردانی‌آمیز و مشاوره است. تمرکز این رویکرد بر فرایند کوچینگ است، یعنی نقش کوچ در ارائه گوش دادن فعال و همدلانه، پرسشگری سقراطی و شفاف‌سازی است. هدف این است که به مراجع کمک شود موانعی را که مانع از دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای او هستند، شناسایی و برطرف کند. این رویکرد عمده‌تاً غیرمستقیم است و تلاش می‌کند آگاهی مراجع را افزایش داده و او را به شکوفایی پتانسیل‌های خود برساند.

۲. کوچینگ به عنوان یک فرایند مبتنی بر هدف‌گذاری

در این دیدگاه، تأکید اصلی بر نتایج کوچینگ است و بر تعیین و دستیابی به اهداف تمرکز دارد. مبنای نظری این رویکرد، مطالعات مربوط به هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی عملیاتی و ایجاد مسئولیت‌پذیری به عنوان ابزارهایی برای تغییر رفتار پایدار است. از جمله روش‌های مرتبط با این رویکرد می‌توان به کوچینگ مبتنی بر نقاط قوت و کوچینگ شناختی-رفتاری اشاره کرد. در این مدل، نقش کوچ کمک به مراجع در تعریف شفاف اهداف، تدوین برنامه‌های عملی مشخص و ایجاد سازوکارهایی برای مسئولیت‌پذیری در قبال پیشرفت او است.

ترکیب دورویکرد

تأثیر روان‌شناسی مثبت در هر دو رویکرد مشهود است. برای مثال، کوچینگ مبتنی بر نقاط قوت بر شناسایی و استفاده از استعدادهای فردی برای بهبود عملکرد تأکید دارد. در این روش، به جای تمرکز بر ضعف‌ها، نقاط قوت تقویت شده و برای دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای به کار گرفته می‌شوند. لازم به ذکر است که این دو رویکرد به طور کامل از یکدیگر جدا نیستند و یک جلسه کوچینگ می‌تواند شامل عناصری از هر دو باشد. تفاوت آن‌ها بیشتر در تمرکز کلی کوچینگ و هدفی است که دنبال می‌شود. در پژوهش حاضر، این تمایز به عنوان یک متغیر میانجی بررسی شده است تا مشخص شود کدام رویکرد تأثیر بیشتری بر نتایج کوچینگ دارد.

بحث و بررسی

همانند بسیاری از مداخلات بهبود عملکرد در محیط کار، بررسی این که کوچینگ چه نتایجی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نیازمند تحلیل در چندین سطح است. کاته و بوزر (2022) با الهام از ادبیات اثربخشی آموزش، از یک مدل چهار سطحی مبتنی بر سلسله‌مراتب کرک‌پاتریک استفاده کردند. این

سطوح شامل موارد زیر هستند:

۱. درک ذهنی از مزایا
۲. نتایج یادگیری عاطفی و شناختی
۳. تغییر در رفتار مراجع
۴. نتایج عملکردی

به طور مشابه، جونز و همکاران (2016) نیز از چارچوبی برای دسته بندی نتایج کوچینگ استفاده کردند که توسط کرایگر و همکاران (1993) ارائه شده بود. در این مدل، نتایج به سه دسته تقسیم می شوند:

- **نتایج عاطفی:** شامل تغییرات در نگرش، انگیزه و رفاه (مانند افزایش خودکارآمدی و بهبود سلامت روانی).
- **نتایج شناختی:** شامل یادگیری دانش نظری، حل مسئله و استراتژی های شناختی.
- **نتایج مهارتی:** شامل کسب و خودکار شدن مهارت های جدید (مانند مهارت مذاکره یا تفویض اختیار).

تحقیقات پیشین در مورد اثربخشی کوچینگ از شاخص های متنوعی برای سنجش نتایج استفاده کرده اند که همه سطوح این مدل ها را در بر می گیرند. اما تاکنون ارتباط نظری مشخصی میان تکنیک های مورد استفاده در کوچینگ و نتایج ارزیابی شده برقرار نشده است. به عبارت دیگر، مطالعات گذشته به ندرت فرضیاتی را مطرح کرده اند که پیش بینی کند برخی از نتایج، بیشتر یا کمتر تحت تأثیر نوع خاصی از کوچینگ قرار می گیرند. برای مثال، از نظر نظری می توان انتظار داشت که روش های تسهیل گری و مبتنی بر فرایند، تأثیر بیشتری بر نتایج عاطفی داشته باشند تا روش های مبتنی بر هدف گذاری.

از زمان انتشار آخرین فراتحلیل، میزان محبوبیت و استفاده از کوچینگ در محیط کار به طور چشمگیری افزایش یافته است و منابع قابل توجهی از نظر زمان و هزینه به آن اختصاص داده شده است. هدف مطالعه حاضر این بود که بررسی کند کوچینگ چگونه تکامل یافته است و آیا تغییری در تأثیر تخمینی آن ایجاد شده یا درک بهتری از متغیرهایی که ممکن است بر اثربخشی آن تأثیر بگذارند، به دست آمده است. امیدوار بودیم که نتایج این مطالعه بتواند دیدگاهی روشن در مورد بهترین رویکردهای آموزش کوچ ها و راهنمایی هایی برای بهینه سازی اجرای کوچینگ در محیط کار ارائه دهد. در حالی که تا حدی به این هدف دست یافتیم، شاید مهم ترین دستاورد این پژوهش برجسته کردن مواردی باشد که هنوز نیاز به بررسی دارند.

در تحقیقات مشخص شد که اثر کلی کوچینگ مثبت و دارای اندازه اثر متوسط است. جالب

اینجاست که این اثر نسبت به تحلیل‌های گذشته همگن‌تر بود ($Q = 12.64$). مشابه تحلیل‌های پیشین (Theeboom et al., 2014; Jones et al., 2016)، این یافته در تمامی انواع پیامدها نیز مثبت بود. به عبارت دیگر، اثربخشی کوچینگ صرف‌نظر از نوع معیار مورد استفاده برای اندازه‌گیری نتیجه، تفاوتی نداشت. در مجموع، بر اساس سه فراتحلیل (که شامل هزاران داده بوده است)، می‌توان با اطمینان نتیجه گرفت که کوچینگ یک مداخله مؤثر در محیط کار است.

با این حال، ما علاقه‌مند بودیم که ببینیم آیا می‌توان انواع مختلف کوچینگ را بر اساس چارچوب نظری‌ای که بر اساس آن توسعه یافته‌اند، به‌طور معناداری از یکدیگر متمایز کرد یا خیر. اما داده‌ها نتایج مثبتی در این زمینه ارائه نکردند؛ در واقع، هیچ تفاوتی بین کوچینگ که بر اساس یک چارچوب فرآیند/تسهیل طراحی شده بود با کوچینگ که مبتنی بر یک چارچوب هدف‌گذاری/نتیجه‌گرایی بود، مشاهده نشد. چند دلیل ممکن است برای این موضوع وجود داشته باشد.

● **نوع رویکرد:** با توجه به میزان همگنی در پژوهش، بین دو رویکرد تفاوت چشمگیری پیدا نشد؛ هر دو رویکرد مؤثر هستند، همچنین هیچ رابطه‌ی معناداری بین نوع کوچینگ و نوع پیامد مشاهده نشد، در واقع کوچینگ مبتنی بر فرآیند/تسهیل تأثیر بیشتری بر پیامدهای عاطفی نداشت و کوچینگ مبتنی بر هدف‌گذاری/نتیجه‌گرایی نیز تأثیر بیشتری بر پیامدهای مرتبط با مهارت نشان نداد.

● **نحوه برگزاری جلسات:** در مورد نحوه ارائه کوچینگ، بعد از پاندمی COVID-19 باعث افزایش علاقه به اثربخشی کوچینگ مجازی شد. بنابراین، تفاوت معناداری بین کوچینگ مجازی و حضوری وجود نداشت. همچنین کوچینگ مجازی می‌تواند ابزار مفیدی برای بهبود عملکرد در محیط کار باشد. این یافته مهمی است، زیرا به کوچ‌های دورکار اطمینان می‌دهد که کوچینگ، چه به صورت مجازی و چه حضوری، می‌تواند به همان اندازه مؤثر باشد. این موضوع به‌طور قابل توجهی دامنه دسترسی به کوچ‌ها و مراجعان بالقوه را گسترش می‌دهد و می‌تواند به محبوبیت بیشتر کوچینگ در آینده کمک کند.

● **تعداد جلسات:** تعداد جلسات و مجموع ساعات کوچینگ تأثیر معناداری بر پیامدهای کوچینگ نداشت. موضوعی جالبی است که نیاز به بررسی بیشتر دارد. از یک سو، ممکن است این یافته نشان‌دهنده یک نوع تأثیر ناشی از «انتظار اثر» باشد، به این معنا که صرفاً تحت کوچینگ قرار گرفتن صرف‌نظر از محتوای واقعی کوچینگ منجر به پیامدهای مثبت شود. اگرچه این موضوع بعید به نظر می‌رسد، اما با توجه به داده‌های موجود، امکان‌پذیر است.

جمع‌بندی

مهم‌ترین نتیجه‌ای که از این بررسی به دست آوردیم این است که اگر پژوهشگران آینده در هنگام انتشار مطالعات، جزئیات بیشتری درباره رویکردهای کوچینگ ارائه دهند، می‌توانند خدمت‌بزرگی به این حوزه بکنند. این کار به ما کمک خواهد کرد که شباهت‌ها و تفاوت‌های بین رویکردها را بهتر درک کنیم تا بتوانیم آن‌ها را با نتایج خاص مرتبط کنیم.

پرسشی که به‌طور مستقیم با نوع کوچینگ مرتبط است این است که **«بهترین کوچ‌ها چه کسانی هستند؟»**. طبق گزارش فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)، مدیران و رهبرانی که مهارت‌های کوچینگ را به کار می‌گیرند، به‌طور قوی معتقدند که مراجعان انتظار دارند کوچ‌ها دارای مدرک و گواهینامه باشند. با این حال، مطالعاتی که در این تحلیل گنجانده شده‌اند، شامل کوچ‌هایی با طیف گسترده‌ای از پیشینه‌ها و تجارب هستند. جالب اینجاست که تعداد کمی از مطالعات، اطلاعاتی درباره گواهینامه‌های کوچ چه از ICF و چه سایر منابع ارائه داده‌اند. بدون چنین اطلاعاتی، دشوار است که کیفیت کوچ‌ها را با نتایجی که ایجاد می‌کنند مرتبط کنیم.

در همین راستا، پرسش مهمی که هنوز پاسخی برای آن وجود ندارد این است که **«چند جلسه (یا چند ساعت) کوچینگ برای مشاهده نتایج لازم است؟»**. هر سه فراتحلیلی که بررسی کرده‌ایم نشان داده‌اند که تعداد جلسات یا ساعت‌های کوچینگ، پیش‌بینی‌کننده قابل اعتمادی برای نتایج نیست. همان‌طور که اشاره شد، این موضوع ممکن است به دلیل ویژگی‌های خاص داده‌های موجود باشد، اما احتمال بیشتری وجود دارد که به دلیل عدم دقت در داده‌ها باشد. پژوهشگران آینده بهتر است از طرح‌های تحقیقاتی دقیق‌تر (مانند طراحی‌های طولی یا درون‌گروهی) استفاده کنند تا روند تغییر نتایج را در طول دوره کوچینگ بررسی کنند. این کار نه تنها می‌تواند مشخص کند که



- کوچینگ در محیط کار
- شامل کوچینگ اجرایی
- و سایر مداخلات بهبود
- عملکرد به روش‌های
- مختلفی تعریف شده است.
- برخی تعاریف آن رایج
- فرایند حمایتی و مشاوره‌ای
- می‌دانند، در حالی که برخی
- دیگر بر هدف‌گذاری و نتایج
- سازمانی تأکید دارند.



کوچینگ مجازی می‌تواند
ابزار مفیدی برای بهبود
عملکرد در محیط کار
باشد. این یافته مهمی
است، زیرا به کوچ‌های
دورکار اطمینان می‌دهد
که کوچینگ، چه به صورت
مجازی و چه حضوری،
می‌تواند به همان اندازه
مؤثر باشد. این موضوع
به طور قابل توجهی
دامنه دسترسی به
کوچ‌ها و مراجعان بالقوه
را گسترش می‌دهد و
می‌تواند به محبوبیت
بیشتر کوچینگ در آینده
کمک کند.

نتایج در چه زمانی تغییر می‌کنند، بلکه به پاسخ این پرسش کمک می‌کند که «چه مقدار کوچینگ مورد نیاز است؟». همچنین، ممکن است تفاوت‌های فردی مهمی در اثربخشی کوچینگ را نیز آشکار کند.

در نهایت، پژوهشگران حوزه کوچینگ سازمانی بارها خواستار تحقیقات بیشتری با تمرکز بر نظریه‌های مرتبط با کوچینگ شده‌اند (Theeboom et al., 2014; Bozer & Jones, 2021). ایده‌آل این است که محققان، نظریه‌هایی ارائه دهند که یک «مکانیسم اثرگذاری» برای نتایج خاص کوچینگ پیشنهاد کنند. نمونه‌هایی از این مکانیسم‌ها می‌تواند شامل تعیین هدف، جستجوی قدردانی، رویکردهای شناختی-رفتاری، روان‌شناسی مثبت‌گرا و سایر موارد باشد. سپس، تحقیقات تجربی می‌توانند این مکانیسم‌ها را مورد آزمایش قرار دهند تا مشخص شود که کدام فعالیت‌های کوچینگ می‌توانند از اهداف مراجع حمایت کنند. با این حال، محققان این حوزه تاکنون تمایل کمی به اتخاذ این رویکرد داشته‌اند. نیاز مبرمی به تحقیقات نظری بیشتری وجود دارد تا بتواند رشد روزافزون علاقه به کوچینگ در محیط کار را پشتیبانی کرده و مسیر پژوهش‌های آینده را هدایت کند.

توصیه‌هایی برای پیشبرد علم کوچینگ

مطابق با دو متاآنالیز قبلی، تحلیل ما نشان داد که به‌طور کلی، کوچینگ یک مداخله مؤثر برای بهبود نتایج در محیط کار است. در این مرحله، برای تثبیت و پیشرفت علم کوچینگ، توصیه‌های زیر را پیشنهاد می‌کنیم:

- محققان آینده باید جزئیات مربوط به نوع رویکرد کوچینگ مورد استفاده را ارائه دهند.
- تحقیقات آینده باید تلاش کنند رویکردها و ویژگی‌های خاص کوچینگ را با نتایج مورد انتظار مرتبط سازند.
- مشخص کردن اعتبارنامه‌های کوچ در پژوهش‌های آینده مفید خواهد بود.

References

Passmore, J., and Sinclair, T. (2020). *Becoming a Coach: The Essential ICF Guide*. Springer, New York.

Passmore, J., Peterson, D., and Freire, T. (2013). "The psychology of coaching and mentoring" in *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. eds. J. Passmore, D. B. Peterson, and T. Freire (Hoboken, NJ: Wiley), 1-11

*Pel ez, M. J., Coe, C., and Salanova, M. (2020). Facilitating work engagement and performance through strengths-based micro-coaching: a controlled trial study. *J. Happiness*

Stud., 21, 1265-1284. doi: 10.1007/s10902-019-00127-5



عنوان اصلی » The purpose of organisational coaching : time to explore and commit

نویسنده » Tatiana Bachkirova

ژورنال » International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring | 2024, Vol. 22(1), pp.214–233. DOI:10.24384/5vd4–5a59



کوچینگ سازمانی موثر

از هدف گذاری دقیق تا تعهد مستمر

فریده سیدی پور

کوچ مدیران اجرایی، PCC، منتور کوچ و مدرس مهارت های کوچینگ، مدرس مهارت های نرم





«**تاتیانا باجکیرووا**، یکی از چهره‌های شناخته‌شده در دنیای کوچینگ، استاد دانشگاه آکسفورد بروکس و از پیشگامان پژوهش در زمینه کوچینگ سازمانی است. او با ترکیب روان‌شناسی، فلسفه و علم کوچینگ، به دنبال کشف لایه‌های عمیق‌تر این حرفه بوده و مقالات و کتاب‌هایش الهام‌بخش بسیاری از کوچ‌ها و پژوهشگران شده است. باجکیرووا نه تنها درباره‌ی شایستگی‌های کوچینگ، بلکه درباره‌ی معنای واقعی آن در سازمان‌ها و چالش‌های اخلاقی این حوزه تحقیق کرده است. این مقاله، یکی از تلاش‌های او برای روشن‌تر کردن هدف کوچینگ سازمانی و کمک به حرفه‌ای‌تر شدن این حوزه است.»

چکیده

با وجود رشد سریع کوچینگ سازمانی، هنوز تعریف مشخصی از هدف این مداخله ارائه نشده است. این مقاله به بررسی چالش‌های ناشی از این ابهام پرداخته و چارچوبی مفهومی برای شفاف‌سازی هدف کوچینگ سازمانی ارائه می‌دهد. این چارچوب، همراه با اصول اساسی، به یکپارچه‌سازی پژوهش‌ها و حل چالش‌های مربیان و سازمان‌ها کمک می‌کند. در نهایت، تعریفی جدید از هدف کوچینگ سازمانی پیشنهاد می‌شود که آن را برای رویارویی با چالش‌های آینده آماده‌تر می‌سازد.

مقدمه

با وجود رشد فزاینده کوچینگ سازمانی، هنوز پاسخ روشنی به این پرسش که «**هدف واقعی کوچینگ سازمانی چیست؟**» وجود ندارد. این ابهام، چالش‌هایی را برای کوچ‌ها، سازمان‌ها و پژوهشگران ایجاد کرده است، از جمله اینکه آیا کوچینگ باید بر توسعه فردی مراجع تمرکز کند یا بر افزایش بهره‌وری سازمانی؟ کیفیت آن چگونه ارزیابی می‌شود؟ و چه کسی مسئول قضاوت درباره اثربخشی جلسات کوچینگ است؟

ادبیات پژوهشی کوچینگ، تنها به صورت پراکنده به این چالش‌ها پرداخته است، زیرا نیازهای عملی و رشد سریع این صنعت، بر تعمیق مبانی نظری آن غلبه کرده است. این عدم شفافیت، مشکلاتی مانند نبود استانداردهای تعریف‌شده، مسائل اخلاقی، و تضاد میان منافع فردی و سازمانی را به همراه دارد.

بررسی این مسئله تنها مختص کوچینگ نیست؛ در سایر حوزه‌ها مانند نظام قضایی، آموزش، و کسب‌وکار نیز همچنان اختلاف نظر درباره اهداف بنیادی وجود دارد. اما برخلاف این حوزه‌ها که به تحقیقات و بحث‌های عمیق در مورد هدف خود ادامه می‌دهند، در کوچینگ سازمانی، چنین گفت‌وگویی کمتر دیده می‌شود. به همین دلیل، این مقاله با ارائه یک چارچوب مفهومی، تلاش می‌کند زمینه‌ای برای شفاف‌سازی و هدایت این بحث‌ها فراهم کند.

هدف کوچینگ سازمانی و ضرورت بازاندیشی در آن

❖ چرا تعریف دقیق هدف کوچینگ سازمانی ضروری است؟

هدف کوچینگ تنها یک فرآیند اجرایی نیست، بلکه به چرایی و فلسفه وجودی آن مربوط می‌شود. این مفهوم فراتر از اهداف مراجعان است و به تعهدات، ارزش‌ها و مسئولیت‌های بنیادی کوچ‌ها می‌پردازد. اما در سطح سازمانی، این موضوع پیچیده‌تر شده و نیاز به بررسی عمیق‌تری دارد.

❖ چرا اکنون زمان مناسبی برای پرداختن به این موضوع است؟

کوچینگ سازمانی، مانند سایر حرفه‌ها، در ابتدا به عنوان پاسخی به نیازهای بازار ظهور کرد. اما بررسی هدف آن معمولاً در مراحل بعدی توسعه حرفه‌ای اتفاق می‌افتد. در حال حاضر، عدم شفافیت در تعریف هدف کوچینگ، مشکلاتی از جمله ابهامات اخلاقی، عدم وجود معیارهای سنجش دقیق، و اختلاف نظر در مورد جایگاه کوچینگ در سازمان‌ها را به وجود آورده است.

❖ چالش‌های کنونی جهان و تأثیر آن بر کوچینگ سازمانی

در گذشته، کوچینگ بر اساس ارزش‌هایی نظیر رشد اقتصادی مداوم و بهبود کیفیت زندگی شکل گرفت. اما امروز، جهان با چالش‌های بزرگی مانند بحران‌های زیست‌محیطی، افزایش نابرابری‌های اجتماعی و کاهش امید به زندگی مواجه است. این تغییرات، ضرورت بازنگری در ارزش‌های کوچینگ را پررنگ‌تر کرده و نشان می‌دهد که صرفاً حرکت در جهت «بیشتر و بهتر» ممکن است دیگر هدف مناسبی نباشد.

❖ مسیر پیشنهادی برای تعریف مجدد هدف کوچینگ سازمانی

مایر (2021) پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید سودآوری را نه به عنوان یک هدف مطلق، بلکه به عنوان ایجاد راه‌حل‌هایی که برای همه ذی‌نفعان مفید است، در نظر بگیرند. به همین ترتیب، کوچینگ سازمانی نیز باید به جای تمرکز صرف بر عملکرد فردی یا تیمی، به ایجاد ظرفیت‌ها و

توانمندسازی سازمان‌ها برای تحقق اهداف پایدار و معنادار بپردازد.

❶ چرا باید هدف کوچینگ تغییر کند؟

❷ چرا بازنگری در هدف کوچینگ سازمانی ضروری است؟

جهان امروز به سرعت در حال تغییر است و سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند تنها به رشد کمی و سودآوری کوتاه‌مدت بسنده کنند. بحران‌های زیست‌محیطی، نابرابری‌های اجتماعی و پیشرفت فناوری (به‌ویژه هوش مصنوعی) ما را وادار می‌کند که درباره نقش کوچینگ سازمانی تجدیدنظر کنیم.



بسیاری از کوچ‌ها مجبورند

قراردادهای مبهمی امضا

کنند که هم رضایت مراجع

و هم سازمان را دربرگیرد.

این وضعیت فشار روانی و

چالش‌های اخلاقی فراوانی

برای کوچ‌ها ایجاد کرده

است.

چالش هوش مصنوعی: فرصت یا تهدید؟

ظهور هوش مصنوعی (AI) یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های حال حاضر کوچینگ است. برخی کوچ‌ها آن را فرصتی برای توسعه روش‌های نوین می‌دانند، درحالی‌که برخی دیگر نگران جایگزینی کوچ‌های انسانی با ابزارهای مبتنی بر AI هستند. با این حال، این تحول ما را مجبور کرده که دقیق‌تر بدانیم کوچینگ سازمانی چه ارزشی ایجاد می‌کند و چه چیزی آن را منحصر به فرد می‌کند.

مشکلات ناشی از عدم تعریف شفاف هدف کوچینگ

سازمانی

❶ **تعارض میان فرد و سازمان:** کوچینگ سازمانی در مرز میان کوچینگ فردی و مشاوره سازمانی قرار دارد، اما بسیاری از کوچ‌ها در این تعارض گیر کرده‌اند که آیا باید به فرد مراجع وفادار بمانند یا به اهداف سازمانی متعهد باشند؟

❷ **تعارضات اخلاقی:** بسیاری از کوچ‌ها مجبورند قراردادهای مبهمی امضا کنند که هم رضایت مراجع و هم سازمان را دربرگیرد. این وضعیت فشار روانی و چالش‌های اخلاقی فراوانی برای کوچ‌ها ایجاد کرده است.

❸ **کوچینگ به عنوان ابزاری در خدمت سازمان:** برخی کوچ‌ها به جای



کوچینگ سازمانی، مانند
سایر حرفه‌ها، در ابتدا
به عنوان پاسخی به نیازهای
بازار ظهور کرد. در حال حاضر،
عدم شفافیت در تعریف
هدف کوچینگ، مشکلاتی از
جمله ابهامات اخلاقی، عدم
وجود معیارهای سنجش
دقیق، و اختلاف نظر در
مورد جایگاه کوچینگ در
سازمان‌ها را به وجود آورده
است.

تمرکز بر رشد واقعی مراجعان، تحت فشار سازمان‌ها قرار می‌گیرند تا اهداف کوتاه‌مدت و بهره‌وری سازمانی را تأمین کنند، که این مسئله ماهیت کوچینگ را دچار انحراف می‌کند.

چرا همچنان تعریف کوچینگ مبهم باقی مانده است؟

عدم توافق درباره تعریف کوچینگ، جایگاه این حرفه را در میان سایر حوزه‌های تخصصی تضعیف کرده است. برخی پژوهشگران معتقدند که کوچینگ، بیش از حد پراکنده و ترکیبی از رویکردهای مختلف است که باعث ابهام و کاهش اثربخشی آن شده است. برخی دیگر معتقدند که نباید برای کوچینگ تعریف محدودکننده‌ای ارائه داد، زیرا این کار می‌تواند خلاقیت را سرکوب کند.

چالش بزرگ‌تر: تعریف کوچینگ سازمانی

بسیاری از تعاریف کوچینگ تنها بر فرد تمرکز دارند و نقش سازمان در آن مشخص نیست. حتی تعاریفی که بر سازمان تمرکز دارند، اغلب اهداف مبهم یا بیش از حد بلندپروازانه را مطرح می‌کنند. عدم وجود یک تعریف واحد، باعث شده که سازمان‌ها و کوچ‌ها هرکدام برداشت متفاوتی از این حرفه داشته باشند.

چرا ارزیابی کیفیت کوچینگ کارسختی است؟

بدون درک روشن از هدف کوچینگ، نمی‌توان کیفیت آن را ارزیابی کرد. اگر کوچینگ به عنوان یک حرفه مبتنی بر شواهد (Evidence-Based) معرفی شود، باید معیارهای روشنی برای سنجش اثربخشی آن وجود داشته باشد. با این حال، پیچیدگی روابط انسانی و تأثیرات چندجانبه کوچینگ، ارزیابی موفقیت آن را دشوار کرده است.

یکی از اساسی‌ترین سؤالات در کوچینگ این است: «آیا کوچینگ مؤثر است؟». اما پیش از پاسخ به این پرسش، باید بپرسیم «کوچینگ دقیقاً برای چه هدفی استفاده می‌شود؟» (Fillery-Travis & Lane, 2006). این مسئله از آن جهت پیچیده است که کاربردهای کوچینگ بسیار متنوع‌اند و به همین دلیل، ارزیابی اثربخشی آن کار ساده‌ای نیست (Grant, 2012, 2013).

چالش‌های سنجش اثربخشی کوچینگ

در مقایسه با روان‌درمانی که شاخص‌های مشخصی برای اثربخشی دارد—مانند بهبود سلامت روانی، کاهش علائم اختلالات و افزایش عملکرد فردی (Howard et al., ۱۹۹۶)—کوچینگ سازمانی فاقد چنین معیارهای استاندارد است. بسیاری از نتایج کوچینگ به راحتی کمی‌سازی نمی‌شوند

و ارزیابی آن‌ها نیازمند رویکردهای ترکیبی است (Greif, 2017). همچنین، استانداردسازی روش‌های ارزیابی به دلیل تفاوت‌های گسترده در اهداف کوچینگ چالش برانگیز است (McDowall & Lai, 2018).

دورویکرد رایج برای ارزیابی کوچینگ

۱. کوچینگ به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی

در این دیدگاه، انتظار می‌رود کوچینگ باعث بهبود عملکرد فردی شود. اما عملکرد فردی تنها وابسته به مراجع نیست، بلکه نتیجه تعامل با تیم، ساختار وظایف و شرایط سازمانی است. این پیچیدگی باعث شده است که بسیاری از محققان فقط به سراغ معیارهایی بروند که به راحتی قابل اندازه‌گیری هستند، بدون در نظر گرفتن جنبه‌های کیفی (Easton & Van Laar, ۲۰۱۳). علاوه بر این، اگر سازمان تأمین‌کننده مالی کوچینگ باشد، این سؤال مطرح می‌شود که چه کسی باید کیفیت آن را ارزیابی کند؟ مراجع، کوچ، مدیر سازمان یا همکاران مراجع؟

۲. کوچینگ به عنوان فرآیندی برای رشد فردی

در این دیدگاه، کوچینگ زمانی موفق است اگر مراجع احساس کند رشد کرده است. اما این معیار نیز با چالش‌هایی مواجه است: اگر تنها معیار موفقیت، رضایت مراجع باشد، این امکان وجود دارد که کوچینگ به جای تغییر واقعی، به ارائه حمایت عاطفی صرف تبدیل شود (Grant, 2013). همچنین، تمرکز بیش از حد بر اهداف مراجع ممکن است به نادیده گرفتن سایر ذی‌نفعان، مانند سازمان، منجر شود (Greif, 2017).

مشکلات ارزیابی کیفیت کوچینگ در سطح حرفه‌ای

❖ عدم شفافیت در معیارهای اثربخشی

هنوز تعریف واحدی از «اثربخشی کوچینگ» وجود ندارد. برخی محققان بر معیارهای عینی مانند بهبود عملکرد سازمانی تمرکز دارند، درحالی‌که برخی دیگر بر تجربه فردی مراجع تأکید می‌کنند. این اختلاف نظر باعث شده است که روش‌های ارزیابی بسیار متنوع و گاه غیرقابل مقایسه باشند.

❖ انتخاب‌های سلیقه‌ای در تعیین ارزیابان کیفیت کوچینگ

در فرایند ارزیابی فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) و انجمن کوچینگ (AC)، داوطلبان باید فایل‌های صوتی جلسات کوچینگ خود را ارسال کنند (ICF, ۲۰۱۹; AC, ۲۰۱۹). اما این ارزیابی‌ها بیشتر بر مهارت‌های کوچ تمرکز دارند تا نتایج واقعی کوچینگ.

❖ نبود استانداردهای دقیق برای ارزیابی جلسات کوچینگ

در این روش، ناظران مستقلاً جلسات کوچینگ را بررسی می‌کنند، اما چون در تعامل کوچ و مراجع

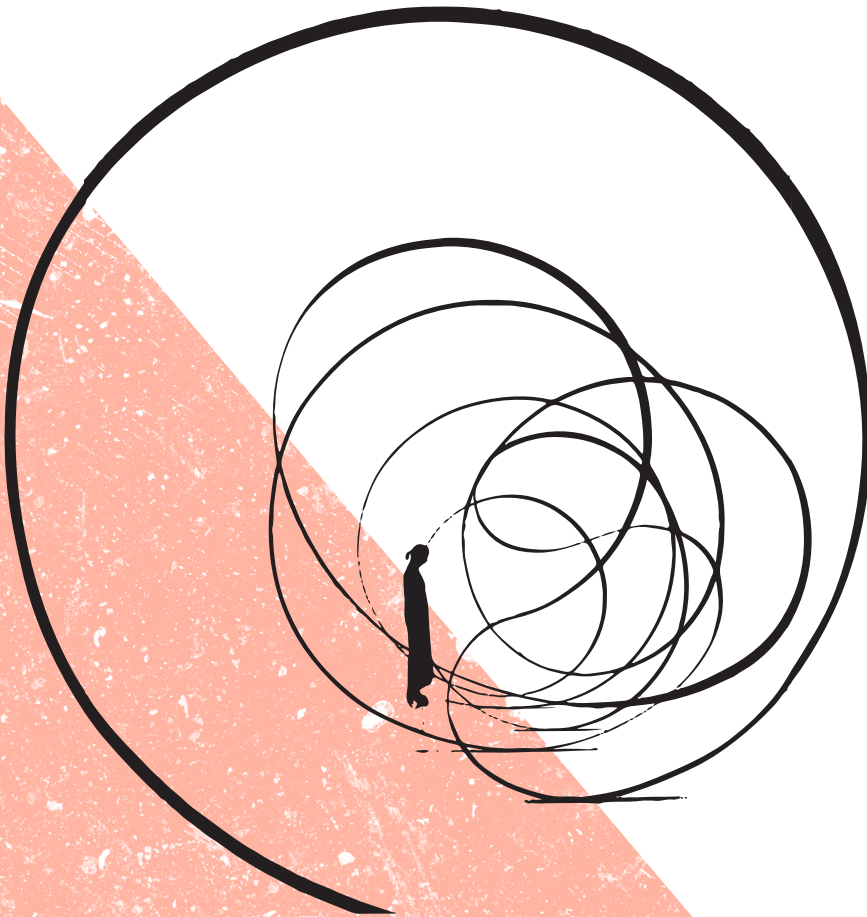
حضور ندارند، نمی‌توانند رابطه‌ی بین آن‌ها را به‌درستی ارزیابی کنند (De Haan & Gannon, 2017; Myers & Bachkirova, 2020).

نتیجه: ما به یک چارچوب شفاف و جامع برای تعریف و ارزیابی اثربخشی کوچینگ سازمانی نیاز داریم.

نگرانی‌های اخلاقی در کوچینگ سازمانی

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کوچینگ سازمانی، تعارض‌های اخلاقی آن است. کوچینگ سازمانی تنها حرفه‌ای است که:

- بر پایه‌ی اعتماد بین کوچ و مراجع بنا شده است.
- اما از نظر مالی، وابسته به سازمانی است که انتظار نتایج مشخصی دارد.



این وابستگی مالی باعث ایجاد موقعیت‌های پیچیده‌ای می‌شود که کوچ‌ها باید در آن‌ها تصمیمات دشواری بگیرند.

ابهام در کدهای اخلاقی کوچینگ

بدون درک روشن از اینکه کوچینگ در خدمت چه کسی است (مراجع، سازمان یا هر دو؟)، کدهای اخلاقی نیز کلی و مبهم باقی می‌مانند (GCoE, 2021; Bachkirova, 2023). اگر جامعه کوچینگ بر سریک هدف مشترک توافق نداشته باشد، نمی‌توان یک چارچوب اخلاقی مؤثر ایجاد کرد (Marks, ۲۰۱۳).

کوچینگ سازمانی: خدمت به سازمان یا مراجع؟

اگر کوچینگ در خدمت سازمان باشد:

- ممکن است سازمان کنترل کاملی بر فرآیند کوچینگ داشته باشد.
- اهداف کوچینگ ممکن است بیشتر مطابق با منافع سازمان تعیین شوند تا نیازهای مراجع.

اگر کوچینگ فقط در خدمت مراجع باشد:

- ممکن است سازمان از نتایج کوچینگ سودی نبرد، درحالی‌که هزینه آن را می‌پردازد.
- این امر باعث ایجاد فشار بر کوچ‌ها برای توجیه ارزش کوچینگ در سازمان می‌شود.
- چالش بزرگ در حال حاضر ایجاد تعادل میان نیازهای مراجع و سازمان، بدون آسیب زدن به استقلال کوچینگ است.

فعالیت‌های اجتماعی و کوچینگ: چالش جدید اخلاقی

- در سال‌های اخیر، برخی کوچ‌ها با جنبش‌های اجتماعی همسو شده‌اند، اما این موضوع کوچینگ را در موقعیت‌های پیچیده‌تری قرار داده است:
- آیا کوچ در سازمانی کار می‌کند که خود بخشی از مشکل است؟
 - آیا کوچ به ابزاری برای قدرت سازمان تبدیل شده است؟
 - آیا کوچینگ باید بی‌طرف بماند یا می‌تواند نیرویی برای تغییر اجتماعی

باشد؟

نتیجه می‌گیریم که کوچینگ سازمانی برای حفظ اعتبار خود نیازمند یک چارچوب اخلاقی شفاف و مبتنی بر هدفی مشخص است.

آیا آینده‌ای روشن برای کوچینگ سازمانی متصور هست؟

اگر بتوانیم هدف کوچینگ سازمانی را به‌درستی تعریف کنیم، این کار تأثیرات مثبتی در چندین سطح خواهد داشت:

- ❶ افزایش اعتبار کوچینگ در سازمان‌ها
- ❷ تدوین استانداردهای واضح برای ارزیابی کیفیت کوچینگ
- ❸ ایجاد معیارهای دقیق برای تحقیقات علمی
- ❹ بهبود برنامه‌های آموزشی کوچینگ برای نسل آینده

کلام آخر

تعریف دقیق هدف کوچینگ سازمانی نه تنها به حل چالش‌های حرفه‌ای و اخلاقی کمک می‌کند، بلکه مسیر روشنی برای آینده این حرفه ترسیم خواهد کرد. جامعه کوچینگ باید به جای نادیده گرفتن این چالش‌ها، به‌طور فعال در تعیین هدف این حرفه مشارکت کند. همان‌طور که ریچارد رورتی (2016) اشاره می‌کند: **«به جای پایان دادن به گفتگوها، ما باید زمینه‌های جدیدی را برای تخیل و یافتن راه‌های مفیدتر باز کنیم.»** اگر کوچینگ سازمانی می‌خواهد در آینده به‌عنوان یک حرفه معتبر باقی بماند، باید هدف خود را با نیازهای واقعی سازمان‌ها، مراجعان و جامعه تطبیق دهد. ◀

References

- Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 23-36.
- Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146-165.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 13(2), 258-280.
- Greif, S. (2017). Evaluating the effectiveness of business coaching: Methods, criteria, and findings. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(2), 121-148.
- McDowall, A., & Lai, Y. L. (2018). Evidence-based coaching: Science or art? *International Coaching Psychology Review*, 13(1), 3-14.

کوچینگ برای فردا

از چالش‌های امروز تا افق‌های نوین پژوهشی

عنوان اصلی The Grand Challenge for Research on the Future of Coaching

نویسندگان Richard E. Boyatzis – Alicia Hullinger – Sharon F. Ehasz – Janet Harvey –
Silvia Tassrotti – Anna Gallotti – Frances Penafort

ژورنال The Journal of Applied Behavioral Science | 2022, Vol. 58(2)
DOI: doi.org/10.1177/00218863221079937

نوشین کارگرفرد



کارشناس ارشد علوم تربیتی، دانش آموخته DBA، کوچ PCC، ارزیاب،
منتور کوچ، مدرس کوچینگ

محبوبیت کوچینگ به عنوان یک فعالیت توسعه‌ای در سازمان‌ها از تحقیقات پیشی گرفته است. برای الهام‌بخشی به تحقیقات و تقویت پایه‌های فکری ما، موسسه رهبری فکری فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ۳۵ محقق برجسته کوچینگ و ۱۲ رهبر کوچینگ را به سه جلسه بحث دو ساعته دعوت کرد. هر جلسه با ارائه مختصر سه نفر از شرکت‌کنندگان درباره آنچه می‌دانیم و نیاز داریم کشف کنیم، آغاز شد. سه جلسه بر روی موضوعات زیر متمرکز بودند: (۱) نتایج مطلوب کوچینگ؛ (۲) فرآیند و مکانیسم‌های کوچینگ؛ و (۳) کوچینگ برای افراد با فرهنگ‌ها، جنسیت‌ها و زمینه‌های مختلف. یک موضوع چهارم نیز به عنوان شکاف اصلی در تحقیقات درباره شایستگی‌های کوچ‌های موثر ظهور کرد. این مقاله خلاصه‌ای از این بحث‌ها را ارائه می‌دهد. بیست و دو نیاز تحقیقاتی خاص برای سال‌های آینده شناسایی و ارائه شده‌اند که در چهار موضوع دسته‌بندی شده‌اند. این مقاله راهنمایی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی، اساتید و مشاورانی است که به دنبال تحقیق در مورد کوچینگ هستند.

روش‌شناسی

مؤسسه رهبری فکری (TLI)، به عنوان یک سازمان غیرانتفاعی در خانواده ICF، با هدف تبدیل شدن به یک مرکز جهانی دانش مشترک برای توسعه انسانی فعالیت می‌کند و به آینده کوچینگ کمک می‌نماید. این مؤسسه بررسی می‌کند که کوچینگ چگونه تحت تأثیر آینده کار، آموزش، سیاست‌های اجتماعی و اکولوژی سیاره‌ای قرار می‌گیرد و چگونه می‌تواند بر آن‌ها اثر بگذارد. هدف آن، دستیابی به نتایج مثبت در راستای برنامه اقدام سازمان ملل برای رفاه اجتماعی افراد، سازمان‌ها و جوامع در سراسر جهان

است. TLI با گردهم آوردن متخصصان برجسته، که آن‌ها را «حکمت آفرینان» می‌نامد، بینش‌های چندرشته‌ای را جمع‌آوری و منتشر می‌کند و تفکر نوآورانه درباره مسائل مهم زمان را تشویق می‌کند. TLI ۳۵ محقق برجسته و ۱۲ رهبر کوچینگ را به سه جلسه بحث دو ساعته دعوت کرد. این جلسات بر روی چهار موضوع اصلی متمرکز بودند:

۱. نتایج مطلوب کوچینگ

۲. فرآیند و مکانیسم‌های کوچینگ

۳. کوچینگ برای افراد با فرهنگ‌ها، جنسیت‌ها و زمینه‌های مختلف

۴. شایستگی‌های کوچ‌های موثر

هر جلسه با ارائه مختصر سه نفر از شرکت‌کنندگان درباره آنچه می‌دانیم و نیاز داریم کشف کنیم، آغاز شد. سپس، شرکت‌کنندگان به گروه‌های کوچک تقسیم شدند و در نهایت یک بحث آزاد انجام شد. این جلسات به دنبال دستیابی به اجماع در مورد آنچه که از کوچینگ می‌دانیم و آنچه که باید در آینده یاد بگیریم، بودند.

نتایج مطلوب کوچینگ

متخصصان کوچینگ اغلب با این سوال مواجه می‌شوند: «آیا کوچینگ جواب می‌دهد؟» ما نمی‌توانیم به این سوال پاسخ دهیم مگر اینکه ابتدا تعیین کنیم چه چیزی اثربخشی کوچینگ را تعیین می‌کند. یک سوال شروع‌کننده این است: «نتایج مطلوب کوچینگ چیست؟» برای کسانی که معتقدند کوچینگ کمک می‌کند، باید پایه‌های باورهای خود را قبل از بررسی چگونگی اثربخش‌تر کردن کوچینگ برای آموزش یا صدور گواهینامه کوچ‌ها، بازنگری کنیم. تحقیقات منتشرشده بر اساس یک یا چند مطالعه نشان می‌دهند که کوچینگ نتایج زیر را به همراه دارد:

• رضایت مشتری (کوچی) از رابطه‌شان با کوچ و فرآیند حاصل از کوچینگ (de Haan et al., 2019, de Haan et al., 2020).

• قصد مشتری برای اقدام و انتظار دستیابی به اهداف خاص ناشی از کوچینگ (Grant, 2012; Spence et al., 2008).

• بهبود حس رفاه ناشی از کوچینگ (Spence & Grant, 2007).

• یک دیدگاه شخصی قوی‌تر و منسجم‌تر از آینده ایده‌آل فرد ناشی از کوچینگ (Mosteo et al., 2016).

• انواع مختلفی از نتایج سلامت نیز از کوچینگ حاصل می‌شوند، مانند افزایش کیفیت زندگی،

کاهش درد، استفاده از مراقبت‌های بهداشتی (Hackshaw et al., 2016) و تغییر رفتار بالقوه. با این حال، نتایج ارزیابی‌شده بخش کوچکی از طیف ممکن نتایج مطلوب را منعکس می‌کنند. همچنین چندین نتیجه کوچینگ یا به اندازه کافی مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند یا به طور دقیق مطالعه نشده‌اند. تغییر خود می‌تواند یک نتیجه مهم کوچینگ دیگر در تغییر رفتار و تغییر در خودآگاهی، دسترسی به خود، تنظیم خود، بینش خود، هماهنگی خود و بازتاب خود باشد (Diller et al., 2021a, 2021b). تغییر رفتار می‌تواند شامل بهبود رفتار یا شایستگی‌هایی باشد که به مشتریان کمک می‌کند تا مؤثرتر باشند (Boyatzis & Cavanagh, 2018; Grover & Furnham, 2016)، روابط بهتری با دیگران در محل کار و خانه داشته باشند و عملکرد خود را هم از نظر معیارهای موفقیت و هم اثربخشی بهبود ببخشند. اگر چنین تغییرات رفتاری مثبتی به صورت کمی ثبت شوند، می‌توان هزینه اثربخشی کوچینگ و رویکردهای مختلف به کوچینگ را مطالعه و تأیید کرد. پیترهاکینز اضافه کرد: **«مهم است که تمرکز خود را به طور فزاینده‌ای از تحقیق در مورد ورودی‌های کوچینگ، به خروجی‌ها، نتایج و ایجاد ارزش برای همه ذینفعان کوچی و ارتباط بین این چهار سطح منتقل کنیم.»**

ملوین اسمیت به مزایای مفهومی‌سازی و استفاده از معیارهای کمترتهاجمی به جای نظرسنجی‌های مستقیم اشاره کرد. مشاهده او خواستار ارزیابی‌های خلاقانه‌تر نسبت به نظرسنجی‌ها است. تحقیقات کوچینگ به طیف گسترده‌ای از روش‌های عملی و غیرمستقیم نیاز دارد تا اعتبار کسب کند. در حالی که بسیاری از این‌ها می‌توانند از تغییرات رفتاری مشتری ناشی شوند، ارزیابی تغییر رفتار نیاز به جمع‌آوری داده‌های متعدد از دیگران، فیلم‌هایی که بعداً گدگذاری می‌شوند، یا نوارهای صوتی از یک حادثه بحرانی که بعداً گدگذاری می‌شوند، دارد (Boyatzis, 1998). ال‌ون اوستن اشاره کرد که برای درک نتایج مطلوب و حتی مورد انتظار، تجربیات، روایت‌ها و داستان‌های هر دو (کوچ و شرکت‌کننده) باید مورد مطالعه قرار گیرند، که نیاز به مطالعات کیفی و کمی دارد (Passarelli et al., 2021).

بهترین تحقیقات بر اساس نظریه‌های صحیح استوار هستند که معمولاً نتایج مشخصی را ارائه می‌دهند، از جمله انگیزه خودمختار، خودتعیین‌گری، آمادگی برای تغییر، ذهن‌آگاهی، منابع روانشناختی، رفاه و سایر نتایج مطلوب. خارج از حوزه کوچینگ برای سلامت و تندرستی، جایی که نظریه و شایستگی‌های کوچینگ مبتنی بر نظر به طور مشترک تعریف و استاندارد شده‌اند (از جمله مدل ترانس‌تئوریتیکال، نظریه خودتعیین‌گری، مصاحبه انگیزشی، روانشناسی مثبت و ذهن‌آگاهی)، حوزه گسترده‌تر کوچینگ فاقد اجماع در مورد پایه‌های نظری کوچینگ است.

کوچ‌ها این فرصت را دارند که از طیف گسترده‌ای از حوزه‌های مرتبط با تغییر فردی، از روان‌درمانی تا

آموزش و کار اجتماعی، استفاده کنند و مدل‌های نظری مختلفی را که نیاز دارند، تطبیق دهند. البته، استاندارد پلاتین برای آزمایش اثربخشی کوچینگ، طراحی تصادفی، گروه مقایسه، پیش‌آزمون و پس‌آزمون است (de Haan et al., 2019; de Haan et al., 2020). اگرچه این طراحی امکان‌پذیر است اما انجام آن و جذب شرکت‌کنندگان چالش‌برانگیز است. کوچ‌ها اغلب از مشارکت در تحقیقات مقاومت می‌کنند (Hinn & Kotte, 2021)، بخشی به دلیل زمان لازم برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و سپس نوشتن نتایج. همچنین برای مراجعان زمان بر است و می‌تواند برای حس اثربخشی کوچ‌ها خطرناک باشد.

ملوین اسمیت چالش استفاده کردن از نتایج سازمانی یا نهادی را به عنوان بخشی از دستور کار تحقیقاتی بزرگ‌تر در مورد اثرات کوچینگ مطرح کرد. این نوع تحقیق فراتر از محاسبه بازگشت سرمایه در کوچینگ به اثرات فرهنگی ممکن بر مشارکت، شهروندی سازمانی و نوآوری محصول یا فرآیند می‌رود. جونز، وودز و گیوم (۲۰۱۵) مروری بر تحقیقات در مورد نتایج محیط کار انجام دادند و انواع متغیرهای مناسب و مفید را برای بررسی توصیه کردند.

جاناتان پاسمور یک مسئله کلی را مطرح کرد وقتی پرسید: «وقتی مردم در آینده به این گفتگو در آرشیو نگاه می‌کنند و به کارهایی که ما به عنوان محقق در دهه ۲۰۲۰ انجام می‌دادیم فکر می‌کنند، ممکن است بپرسند کوچ‌ها در زمانی که سیاره در حال سوختن بود چه می‌کردند؟ شاید پاسخ این باشد که... در واقع، کوچ‌ها فقط به مشتریان خود کمک می‌کردند تا آتش را داغ‌تر نکنند. ما روی تقویت عملکرد فردی و سازمانی تمرکز کرده‌ایم، و این‌ها ممکن است مسائل مهمی باشند، اما در مورد مسائل فراتر یا سخت‌تر برای درک چه؟» پیشنهاد این است که کوچ‌ها ممکن است فراتر از آنچه مشتری مطرح می‌کند، به بررسی مسائل مربوط به «تصویر جامع‌تر» که جامعه و سیاره ما با آن‌ها مواجه است، بپردازند.

هنگام بررسی نتایج مطلوب برای ارزیابی در یک مطالعه، این سوال مطرح می‌شود که اثربخشی از نظر چه کسی باید سنجیده شود. بهترین تحقیقات بر اساس نظریه‌های صحیح استوار هستند. اگرچه حوزه کوچینگ فاقد هرگونه اجماع در مورد اینکه چه نظریه‌ای صحیح است، می‌باشد، اما می‌توان از حوزه‌های دیگر مرتبط با تغییر فردی، از روان‌درمانی تا آموزش و کار اجتماعی، مدل‌های نظری را اقتباس و در صورت نیاز تطبیق داد.

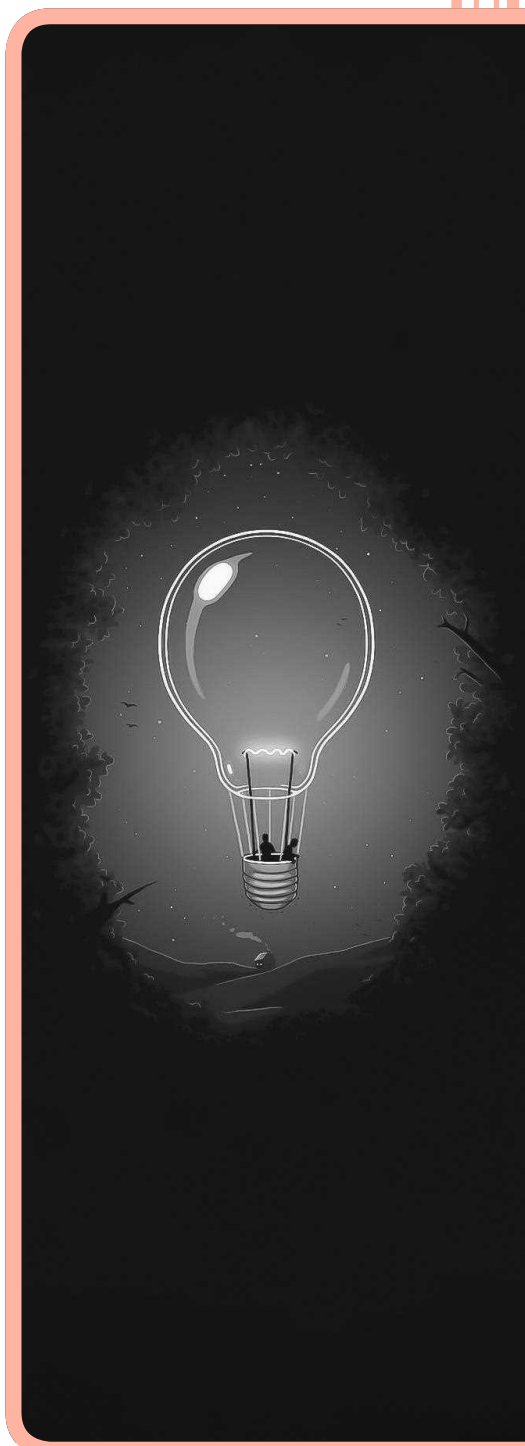
با این حال، هنگام برخورد با نتایج کوچینگ، یعنی نتایج مطلوب یا با اولویت بالا، این سوال مطرح می‌شود که از نظر چه کسی این نتایج مطلوب هستند؟ نتایج مطلوب ممکن است بسته به اینکه چه کسی به عنوان مشتری تعیین می‌شود، متفاوت باشد. **آیا این فردی است که تحت کوچینگ قرار می‌گیرد؟ آیا فردی است که هزینه کوچینگ را پرداخت می‌کند؟ آیا فردی است که**

کوچینگ را حمایت یا تأیید می‌کند؟ آیا این متخصصان در این

حوزه هستند؟

عناوین مورد استفاده برای اشاره به فردی که تحت کوچینگ قرار می‌گیرد، بحث ما را گسترده‌تر کرد. ترنس مالتیا بیشتر توضیح داد: «من فکر می‌کنم عنوان مورد استفاده برای مراجع، وابسته به زمینه است... برچسب ما از «کوچی» ممکن است با هویت‌های آن‌ها هم‌خوانی نداشته باشد، آن‌ها ممکن است به صورت حرفه‌ای به عنوان مدیران، رهبران، مشتریان و غیره شناسایی شوند. این بحث کمتر درباره اجتناب از واژه ی «کوچی» یا هر برچسب دیگری است، بلکه مطابق با اصول کوچینگ، کار درست این است که از آن‌ها بخواهیم هر واژه‌ای که دلخواهشان است را بیان کنند.» آیا آن‌ها را مشتری بنامیم؟ مگدالنا موک اضافه کرد: «ما در ICF سعی می‌کنیم از «کوچی» دوری کنیم و با این حال «مشتری» ممکن است نوع دیگری از روابط را نیز پیشنهاد دهد. بنابراین اغلب از «شرکت‌کننده» یا [عنوان واقعی آن‌ها] استفاده می‌شود.»

استفاده از «مشتری» زمانی که دانش‌آموزان، کارکنان یا بیماران در یک بیمارستان تحت کوچینگ قرار می‌گیرند، عجیب به نظر می‌رسد. آیا آن‌ها را کوچی بنامیم؟ «کوچی» یک برچسب نسبتاً ناخوشایند است، به ویژه اگر آن‌ها آنچه را که دریافت می‌کنند به عنوان کوچینگ در مقابل مراقبت‌های بهداشتی، یادگیری یا منتورینگ نبینند. برچسب‌های دیگری که گاهی اوقات استفاده می‌شوند عبارتند از یادگیرنده، شرکت‌کننده و ... برچسب‌های استفاده‌شده اغلب نتایج مطلوب یا متغیرهای وابسته خاصی را برای تحقیقات در مورد کوچینگ پیشنهاد می‌کنند.



مطالعات مورد نیاز

۱. ما به مطالعاتی نیاز داریم که چندین نتیجه را ارزیابی کنند تا اثرات تعاملی و احتمالی میانجی‌گری یا تعدیل‌گری را بررسی کنند.
۲. ما به مطالعات اثربخشی با حداقل یک یا دو معیار رفتاری از نتایج مطلوب نیاز داریم، نه فقط معیارهای خودارزیابی یا خودگزارشی.
۳. ما به تحقیقات بیشتری نیاز داریم تا اثربخشی کوچینگ را بر روی انواع مختلفی از نتایج یا متغیرهای وابسته تعیین کنیم.
۴. به طور خاص، ما به مطالعاتی نیاز داریم که هر یک از ۹ نتیجه مطلوب کوچینگ (رضایت مشتری، قصد یا دستیابی به اهداف مشتری، حس رفاه، دیدگاه (یعنی هدف یا رویای فرد)، نتایج سلامت، تغییر رفتار یا شایستگی، بهبود کیفیت روابط، بهبود عملکرد، هزینه اثربخشی، خودآگاهی و بینش خود) را به عنوان یک متغیر وابسته (DV) مفهوم‌سازی و با روشی که حساسیت لازم برای ثبت تغییر را دارد، اندازه‌گیری کنند.
۵. سپس، ما به تکرار این مطالعات نیاز داریم.
۶. ما نیاز داریم که تحقیقات با انواع مختلفی از مشتریان (یا کوچ‌ها) در سراسر جهان انجام شود.
۷. ما به تحقیقات در مورد رویکردهای مختلف کوچینگ و کوچ‌هایی که تاثیرگذار تر هستند نیاز داریم.

فرآیند و مکانیسم‌های کوچینگ

در این بخش، مقاله به بررسی فرآیندها و مکانیسم‌هایی می‌پردازد که باعث اثربخشی کوچینگ می‌شوند. برای اثربخشی کوچینگ، باید مشخص شود که کدام فرآیندها، برای چه افرادی، در چه شرایطی و چگونه بهتر عمل می‌کنند. بسیاری از سبک‌های کوچینگ تبلیغ می‌شوند، اما شواهد علمی کافی برای برتری یک روش خاص وجود ندارد. پژوهش‌ها باید بر اساس مطالعات مقایسه‌ای باشد و صرفاً به ارزیابی‌های پیش‌آزمون و پس‌آزمون اکتفا نکند.

عوامل متعددی بر کوچینگ تأثیر می‌گذارند، از جمله رابطه کوچ و کوچی، نیازهای فردی، شرایط فرهنگی و سازمانی، و تعداد و توالی جلسات. پژوهش‌های کیفی نشان داده‌اند که لحظات بحرانی، مانند لحظات یادگیری، تغییر رابطه و تصمیم‌گیری‌های کلیدی، نقش مهمی در موفقیت کوچینگ دارند. همچنین، مکانیسم‌های نورویبولوژیک نشان می‌دهند که کوچینگ می‌تواند ساختار شناختی افراد را تغییر دهد و باعث یادگیری و رشد شود.

پیشرفت هوش مصنوعی نیز بر کوچینگ تأثیرگذار است. برخی معتقدند که در آینده بسیاری از

وظایف کوچ‌ها توسط AI انجام خواهد شد. با این حال، این فناوری می‌تواند کوچینگ را برای افراد بیشتری در دسترس قرار دهد، نه اینکه جایگزین کوچ‌های انسانی شود.

کوچینگ در مواجهه با تنوع فرهنگی و جنسیتی

کوچینگ باید بتواند به افراد با فرهنگ‌ها، جنسیت‌ها و زمینه‌های مختلف کمک کند. تحقیقات نشان می‌دهند که کوچینگ برای زنان و اقلیت‌ها ممکن است نیاز به رویکردهای متفاوتی داشته باشد. همچنین، اهمیت تطبیق مدل‌های کوچینگ با زمینه‌های فرهنگی مختلف مورد تأکید قرار گرفته است.

جان‌اتان پاسمور مطرح کرد که کوچینگ می‌تواند به بحران‌های وجودی افراد، از جمله مسائل زیست‌محیطی و سبک زندگی پایدار، کمک کند. او همچنین به این نکته اشاره کرد که کوچینگ هنوز به‌طور کامل نماینده گروه‌های نژادی و فرهنگی متنوع نیست و تحقیقات در این حوزه نیز مشارکت محدودی از این گروه‌ها را نشان می‌دهد. مورل فورمن تأکید کرد که کوچینگ نباید صرفاً به دیدگاه‌های رایج آنگلو ساکسون محدود شود، بلکه باید با فروتنی به ذهنیت‌ها، زبان‌ها و فرهنگ‌های مختلف گوش دهد تا ارزش بیشتری به فرآیند کوچینگ بیفزاید. او بر ضرورت یادگیری از فرهنگ‌های مختلف کوچینگ برای ایفای نقشی مؤثرتر در این حوزه تأکید کرد.

آندروماخی آتاناسوپولو، بر اساس تحقیقات خود درباره توسعه رهبری زنان، اشاره کرد که کوچینگ زنان همیشه تأثیر مشابهی با مردان ندارد، زیرا حمایت سیستماتیک برای رهبران زن وجود ندارد. این تفاوت نشان می‌دهد که تحقیقات بیشتری برای بررسی نیازهای خاص زنان در کوچینگ و شیوه‌های متفاوت آن‌ها در مقایسه با مردان لازم است.

ریچارد بویاتزیس به مفهوم «رضیه تطابق» در کوچینگ اشاره کرد که مطرح می‌کند آیا کوچ‌های هم‌جنس یا دارای گرایش‌های

برای اثربخشی کوچینگ،

باید مشخص شود

که کدام فرآیندها،

برای چه افرادی، در چه

شرایطی و چگونه بهتر

عمل می‌کنند. عوامل

متعددی بر کوچینگ

تأثیر می‌گذارند، از جمله

رابطه کوچ و کوچی،

نیازهای فردی، شرایط

فرهنگی و سازمانی،

فرهنگی و مذهبی مشابه، تأثیر بیشتری بر مراجعان دارند. این موضوع نیازمند پژوهش‌های بیشتری است تا نقش عوامل زمینه‌ای بر اثربخشی کوچینگ بررسی شود.

کریستین ون نیووربورگ و رجاء یوسف‌اللهو نیز بر لزوم تطبیق مدل‌های کوچینگ با فرهنگ‌های خاص تأکید کردند. آن‌ها در تحقیقات خود نشان دادند که در جوامع اسلامی، هم‌سویی اهداف فردی با باورهای دینی اهمیت زیادی دارد. بر همین اساس، آن‌ها رویکردی به نام «ارشاد» را معرفی کردند که کوچینگ را با آموزه‌های قرآن هماهنگ می‌کند.

شایستگی‌های کوچ‌های موثر

یکی از چالش‌های بزرگ در حوزه کوچینگ، شناسایی شایستگی‌هایی است که کوچ‌های موثر را از دیگران متمایز می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهند که مدل‌های شایستگی فعلی اغلب بر اساس نظرات و نه تحقیقات تجربی هستند. بنابراین، نیاز به تحقیقات بیشتری در این زمینه وجود دارد تا شایستگی‌هایی که واقعاً به تغییرات مثبت در مشتریان منجر می‌شوند، شناسایی شوند. در این بخش، مقاله به بررسی شایستگی‌های کوچ‌های موثر می‌پردازد. تحقیقات نشان می‌دهند که کوچ‌ها به شایستگی‌هایی مانند گوش دادن فعال، همدلی، و توانایی ایجاد رابطه قوی با مشتری نیاز دارند. با این حال، بسیاری از این شایستگی‌ها به طور تجربی اعتبارسنجی نشده‌اند و نیاز به تحقیقات بیشتری در این زمینه وجود دارد.

رهنمودهای تحقیقاتی آینده

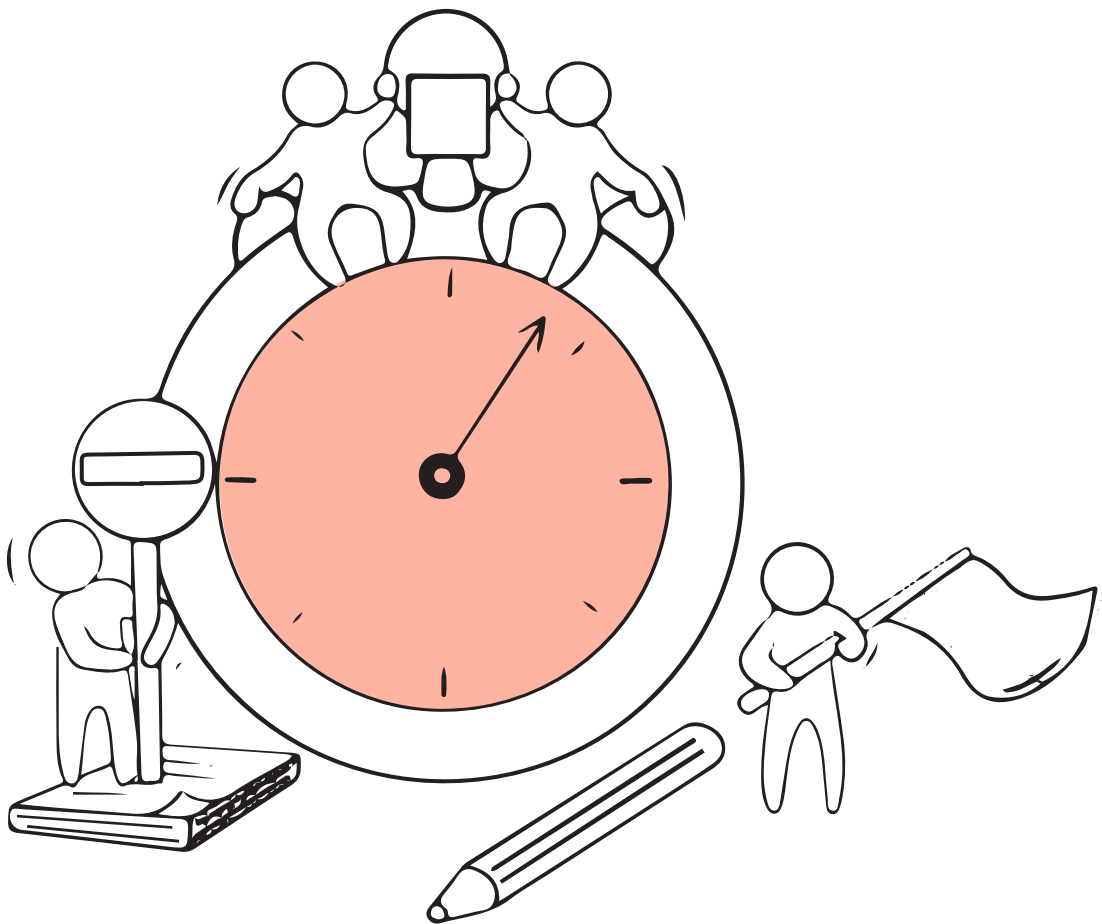
مقاله ۲۲ نیاز تحقیقاتی خاص را برای سال‌های آینده شناسایی و ارائه کرده است که در چهار موضوع دسته‌بندی شده‌اند:

- نتایج مطلوب کوچینگ
- فرآیند و مکانیسم‌های کوچینگ
- کوچینگ برای گروه‌های مختلف مشتریان
- شایستگی‌های کوچ‌های موثر

این نیازهای تحقیقاتی باید راهنمایی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی، اساتید و مشاورانی باشد که به دنبال تحقیق در مورد کوچینگ هستند.

کلام آخر

کوچینگ به عنوان یک حرفه جهانی و چندوجهی، نیاز به پایه‌های فکری قوی‌تری دارد. این مقاله با شناسایی نیازهای تحقیقاتی آینده، امیدوار است که محققان، دانشجویان و رهبران کوچینگ را به انجام تحقیقات بیشتر و بهتر در این حوزه تشویق کند. تحقیقات آینده باید بر روی نتایج مطلوب، فرآیندها، مکانیسم‌ها و شایستگی‌های کوچ‌های موثر متمرکز شود تا بتواند به بهبود اثربخشی کوچینگ در جوامع جهانی کمک کند ■



فراخوان ارسال مقاله | کوچ مگ ۵

کوچ مگ 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 کوچ مگ 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 کوچ مگ و در سایر رسانه‌های کوچ مگ به صورت پادکست و ویدیوکست منتشر خواهد شد. نوشته‌های خود را طبق توضیحات منتشر شده در صفحه‌ی <https://B2n.ir/p5cm5> برای کوچ مگ ارسال نمایید.



فرصتی برای شنیدن دانش و بینش کوچ‌های ایرانی

کوچ مگ

قطب‌نمای کوچینگ ایران

به خانواده کوچ مگ بپیوندید و نگاهی اصیل
و تحولی عمیق به دنیای کوچینگ بیاورید!



به کوچ مگ خوش آمدید!

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.

۱۳ کوچ حرفه‌ای با ۱۳ مقاله اصیل در کوچ‌مگ

در ویژه‌نامه نوروز بخوانید

- ❶ نقش کوچینگ در پیشرفت حرفه‌ای زنان ← دکتر احسان چیت‌ساز
- ❷ طغیان علیه پارادایم‌های کهنه یا ادامه‌ی مسیر کهن؟ ← سجاد سعیدنیا
- ❸ خطرناک‌ترین نقطه امن کوچینگ ← بصیر نگاهدار
- ❹ حضور در لحظه و برانگیختن آگاهی ← الهام مظاهری
- ❺ شایستگی‌های کوچ‌ها و تغییرات رفتاری مراجعان ← نوید اتحادیان مقدم
- ❻ کوچینگ در محیط کار ← ناهید زمانی



منتظر مقاله شما هستیم