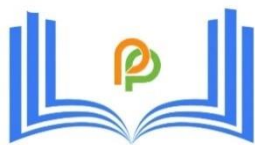


به نام خدا

اعترافات یک کوچ

نویسنده:

سعید جوی زاده





اعترافات یک کوچ

نویسنده: سعید جوی زاده

ناشر: انتشارات پارسیس

نوبت و تاریخ چاپ: اول / ۱۴۰۴

طراح جلد و صفحه آرا: تیم طراحی پارسیس

قطع: وزیری / ۴۴۰ صفحه

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۸۸۸۳۷-۶-۲

قیمت: ۵۵۰,۰۰۰ تومان

دفتر مرکزی: تهران، بلوار کشاورز، کبکانیان، کوچه ۵، پلاک ۱

اهواز- کیانپارس خیابان ۸ غربی فاز سوم پلاک ۱۱۸

تلفن: ۰۹۳۸۲۵۲۷۷۴

وب سایت: com.biabook.www - پست الکترونیک: com.gmail@saeedjavizadeh

© حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است

پیشگفتار

درود و مهر فراوان بر شما خواننده گرامی. در این روزگار پرشتاب و پیچیده که با تغییرات بی‌وقفه و فشارهای مداوم شناخته می‌شود، انسان بیش از هر زمان دیگری در جستجوی معنا، رشد و تحقق خویش است. زندگی فردی و جمعی ما، در همه‌ی ابعاد، نیازمند نیرویی درونی است که آن را متحول سازد، نیرویی که از آن با عنوان **"توسعه فردی"** یاد می‌شود. توسعه فردی دیگر صرفاً یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت انکارناپذیر برای دستیابی به زندگی موفق و رضایت بخش است. این مفهوم، فراتر از رسیدن به اهداف مادی یا شغلی، به معنای پرورش ظرفیت‌های درونی، ارتقاء کیفیت زندگی و تحقق بخشیدن به رویاها و آرزوهاست.

کتاب **"اعترافات یک کوچ"** نوشته‌ی **دکتر سعید جوی زاده**، دعوتی است به یک سفر مادام‌العمر؛ سفری که از بدو تولد آغاز شده و در تمام مراحل زندگی ادامه می‌یابد. این اثر، نقشه‌ی راهی جامع و الهام‌بخش برای درک و پیاده‌سازی این سفر حیاتی است. دکتر جوی زاده با تکیه بر دانش عمیق در فلسفه، روانشناسی، علوم اعصاب و مدیریت، رویکردی چندوجهی به رشد و تحول فردی ارائه می‌دهد که به خواننده کمک می‌کند تا به بهترین نسخه‌ی خود تبدیل شود.

در دنیای کنونی، مفاهیمی چون **"توسعه فردی"** و **"خودپاری"** به واژگانی رایج و تقریباً جدایی‌ناپذیر از زندگی روزمره ما تبدیل شده‌اند. صنعت خودپاری، با ارزش میلیاردها دلار، قفسه‌های کتابفروشی‌ها و سالن‌های کنفرانس را پر کرده است. این صنعت به افراد وعده می‌دهد که با راه‌حل‌های سریع و آسان به اهداف خود برسند. اما آیا این وعده‌ها همواره به تغییرات واقعی و پایدار منجر می‌شوند؟ دکتر جوی زاده در این کتاب با نگاهی انتقادی، به تمایز اساسی میان **"خودپاری"** و **"توسعه فردی"** می‌پردازد. او نشان می‌دهد که خودپاری ممکن است تنها به دنبال پوشاندن یا سرکوب مشکلات ریشه‌ای باشد و به جای توانمندسازی، حس ناکافی بودن را تقویت کند. رویکردهای سطحی خودپاری با تأکید بر تحول فوری، انتظارات غیرواقعی ایجاد کرده و حتی

ممکن است فرد را درگیر یک "بردگی جدید" کند که در آن بهبود هرگز پایان نمی‌یابد. این در حالی است که توسعه فردی، یک فرآیند جامع، مستمر و مسئولانه است که بر خودآگاهی، خودپذیری و رشد پایدار در ابعاد مختلف زندگی تأکید دارد.

این کتاب شما را با ماهیت واقعی **کوچینگ** آشنا می‌کند؛ حرفه‌ای که فراتر از انتقال دانش و مهارت، به دنبال فعال‌سازی پتانسیل‌های درونی و پرورش خوداتکایی و خودرهبری در افراد است. دکتر جوی زاده، به عنوان یک کوچ با تجربه، به شما کمک می‌کند تا:

- **چرخه رشد (آگاهی ← انتخاب ← تغییر)** را در زندگی خود به کار گیرید. این چرخه نشان می‌دهد که نمی‌توان چیزی را که نمی‌بینیم، تغییر دهیم؛ بنابراین، **آگاهی** سنگ بنای هر تحولی است. سپس، انتخاب‌های آگاهانه، ثمره‌ی این آگاهی هستند و در نهایت، تغییر به عنوان یک فرآیند مرحله‌ای و نه یک رویداد ناگهانی، به ثبات می‌رسد.
- اهداف خود را به شکلی هوشمندانه تعیین کنید. این کتاب شما را با چارچوب‌های قدرتمندی چون SMART برای وضوح و واقع‌گرایی اهداف و OKR برای اهداف بلندپروازانه و هم‌سویی سازمانی آشنا می‌سازد. تمرکز بر "**اهداف رفتاری**" به جای صرفاً "**اهداف نتیجه‌ای**" به شما کمک می‌کند تا کنترل بیشتری بر مسیر خود داشته باشید، پیروزی‌های کوچک مداوم را تجربه کنید و اضطراب ناشی از عوامل بیرونی را کاهش دهید.
- مهارت‌های بنیادین **هوش هیجانی (EI)** را پرورش دهید. هوش هیجانی، یعنی توانایی درک، مدیریت و بیان مؤثر احساسات در خود و دیگران، برای موفقیت در تمامی جنبه‌های زندگی حیاتی است. این کتاب به شما می‌آموزد که چگونه با "**خودشناسی**" – سنگ بنای هوش هیجانی – ارتباط عمیق‌تری با افکار، احساسات، ارزش‌ها و باورهای ناخودآگاه خود برقرار کنید.
- **ذهن‌آگاهی (Mindfulness)** را در زندگی خود ادغام کنید. ذهن‌آگاهی به معنای

توجه هدفمند و بدون قضاوت به لحظه حال است و می‌تواند در مدیریت استرس، اضطراب، بهبود کیفیت خواب و تغذیه مؤثر باشد.

- **بر باورهای محدودکننده خود غلبه کنید.** این کتاب به شما نشان می‌دهد که چگونه باورهایی که غالباً در دوران کودکی شکل گرفته‌اند، پتانسیل شما را محدود کرده و مانع پیشرفتتان می‌شوند. با ابزارهای کوچینگ، یاد می‌گیرید که این باورها را شناسایی، به چالش کشیده و بازسازی کنید تا به آزادی و تحقق پتانسیل کامل خود دست یابید.

- **مدیریت خواب، تغذیه و تمرین بدنی را به عنوان ارکان اصلی سلامت عمیق در نظر بگیرید.** دکتر جوی زاده با رویکردی مبتنی بر شواهد علمی، به شما کمک می‌کند تا عادات سالمی را در این سه حوزه حیاتی ایجاد کنید. این رویکرد بر افزایش انگیزه درونی، خودکارآمدی و مهارت‌های مقابله‌ای تمرکز دارد و شما را در مسیر دستیابی به سبک زندگی سالم و پایدار توانمند می‌سازد.

- **هنر گوش دادن برای پتانسیل را بیاموزید.** گوش دادن واقعی، فراتر از شنیدن کلمات است و شامل درک دقیق احساسات، سرنخ‌های غیرکلامی و ایجاد فضایی امن برای خودبیانگری کامل مراجع است. این مهارت نه تنها روابط شما را عمیق‌تر می‌کند، بلکه به دیگران فرصت می‌دهد تا بهترین نسخه‌ی خود را کشف و زندگی کنند.

- **بازخورد مؤثر را ارائه و دریافت کنید.** بازخورد سازنده، ابزاری قدرتمند برای رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای است. این کتاب به شما می‌آموزد که چگونه با ارائه بازخوردهای مشخص، محترمانه و همراه با راه‌حل‌های عملی، به بهبود عملکرد خود و دیگران کمک کنید.

- **برند شخصی خود را تدوین و تقویت کنید.** در دنیای امروز، برند شخصی بزرگترین دارایی شغلی شماست. این کتاب به شما کمک می‌کند تا پیام اصلی و متمایزکننده‌ی خود را شناسایی کرده و با پرورش عادات مثبت و اصالت فردی،

برندی قدرتمند و معتبر بسازید.

- نقش کوچینگ در **تغییر مسیر شغلی و برنامه‌ریزی ۹۰ روزه** را درک کنید. کوچینگ به شما ابزارهایی برای ارزیابی حال حاضر، طراحی شغل ایده‌آل و مدیریت دوره‌گذار به مسیر شغلی جدید را ارائه می‌دهد. همچنین، برنامه‌های ۹۰ روزه، نقشه‌ی راهی ساختارمند برای دستیابی به اهداف مشخص در یک دوره سه ماهه هستند که با شفافیت و تمرکز، شما را به سمت موفقیت هدایت می‌کنند.
 - **تاب‌آوری** خود را در مواجهه با شکست افزایش دهید. شکست، نه یک مانع غیرقابل عبور، بلکه یک فرصت برای یادگیری و رشد است. این کتاب به شما می‌آموزد که چگونه با اتخاذ "**ذهنیت رشد**" و رویکردهای عملی، ترس از شکست را به سوخت محرکه‌ای برای دستیابی به موفقیت‌های بزرگ تبدیل کنید.
 - **ارتباط غیرخسونت‌آمیز (NVC) و مرزگذاری** را در روابط خود به کار بگیرید. این مفاهیم بنیادین، چارچوبی برای ایجاد روابط سالم و سرشار از شفقت، درک متقابل و احترام فراهم می‌آورند.
- دکتر جوی زاده در این کتاب، صرفاً به ارائه‌ی نظریات نمی‌پردازد، بلکه با ارائه‌ی تمرینات عملی، پرسش‌های تأمل‌برانگیز و تکلیف‌های هدفمند در پایان هر بخش، شما را به مشارکت فعال در این سفر دعوت می‌کند. او معتقد است که تسلط بر هنر کوچینگ یک فرآیند مستمر از یادگیری و پالایش است.
- "**اعترافات یک کوچ**" نه تنها به شما ابزارهایی برای پیشرفت عرضه خواهد کرد، بلکه شما را به تفکر انتقادی در مورد مفاهیم رایج رشد شخصی وادار می‌سازد تا بتوانید راه خود را آگاهانه و پایدار انتخاب کنید. این کتاب، فراتر از یک تلاش شخصی برای بهبود کیفیت زندگی، به مسئولیت اجتماعی و ایجاد یک جامعه بهتر نیز منجر می‌شود.
- امیدوارم این کتاب، دریچه‌های جدیدی را به روی درک شما از مسیر تعالی فردی گشوده و سوخت لازم را برای حرکت شما به سوی اوج‌های جدید فراهم آورد. با خواندن این اثر، نه تنها

خودتان به فردی توانمندتر و موفق‌تر تبدیل می‌شوید، بلکه تأثیر مثبتی بر اطرافیان و محیط خود نیز خواهید داشت. این قدرت در درون هر یک از ما نهفته است که با درک این چرخه‌ی رشد، زندگی و سازمان خود را به گونه‌ای طراحی کنیم که همواره در مسیر رشد و تعالی باشد.

دکتر سعید جوی‌زاده

فهرست

سخنرانی شماره ۱: توسعه فردی به عنوان یک سفر مادام‌العمر.....	۲۸
چکیده.....	۲۹
مقدمه.....	۳۰
۱. تعریف و تمایز مفاهیم در رشد فردی.....	۳۰
۲. ریشه‌های تاریخی و نظری رشد فردی.....	۳۱
۳. منابع و استراتژی‌های کلیدی برای رشد فردی.....	۳۲
۴. منافع چندوجهی توسعه فردی.....	۳۳
۵. رشد فردی در بستر محیط کار و اجتماع.....	۳۴
۶. مبانی عصب‌شناختی انگیزش درونی و رشد فردی.....	۳۵
نتیجه‌گیری.....	۳۶
نکات کلیدی.....	۳۶
سؤالات تفکربرانگیز.....	۳۷
تکلیف هدفمند.....	۳۸
سخنرانی ۲: بررسی عمیق مفاهیم توسعه فردی و خودیاری.....	۳۹
چکیده.....	۴۰
مقدمه.....	۴۱
مخاطبین هدف.....	۴۲
چشم‌انداز سخنرانی.....	۴۲
اهداف آموزشی.....	۴۳
اهداف کلی.....	۴۳
اهداف رفتاری قابل سنجش.....	۴۳
سفر به سوی تعالی فردی و تمایز آن با رویکردهای سطحی.....	۴۴
بخش اول: درک جهان خودیاری و چالش‌های آن.....	۴۴
ماهیت صنعت خودیاری و جذابیت آن.....	۴۵
تناقض‌ها و مشکلات اصلی رویکرد خودیاری.....	۴۵
خودیاری به مثابه کالایی سازی: نگاهی انتقادی.....	۴۶
بخش دوم: مبانی توسعه فردی و چشم‌انداز جامع آن.....	۴۷
تعریف توسعه فردی: فراتر از خودیاری.....	۴۷
ریشه‌های تاریخی و فلسفی توسعه فردی (از باستان تا جنبش پتانسیل انسانی).....	۴۸
خودآگاهی و خودپذیری: سنگ بنای توسعه فردی.....	۴۹

جنبش پتانسیل انسانی (HPM):.....	۴۹
بخش سوم: پرورش فضایل و نقاط قوت شخصیت.....	۵۰
مفهوم فضایل اصلی و نقاط قوت شخصیتی:.....	۵۰
نقش شناسایی و به کارگیری نقاط قوت در افزایش بهزیستی:.....	۵۱
تمرین هایی برای پرورش فضایل:.....	۵۱
بخش چهارم: مهارت های کلیدی برای رشد پایدار.....	۵۲
تعیین اهداف هوشمند (SMART):.....	۵۲
مدیریت زمان و تعادل کار و زندگی:.....	۵۳
اهمیت مراقبت از خود و تاب آوری:.....	۵۳
بخش پنجم: ابعاد اخلاقی و معنوی توسعه فردی.....	۵۴
اخلاق و اراده نیک در توسعه فردی (دیدگاه کانت):.....	۵۴
جنبه های معنوی رشد (خودشکوفایی و ورای خود):.....	۵۵
روابط متقابل و نقش جامعه در رشد فردی:.....	۵۵
نتیجه گیری.....	۵۶
نکات کلیدی سخنرانی.....	۵۷
سؤالات تفکربرانگیز.....	۵۸
تکلیف هدفمند به مخاطب.....	۵۹
سخنرانی شماره ۳: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده : چرخه رشد: آگاهی → انتخاب → تغییر.....	۶۱
چکیده.....	۶۲
مقدمه.....	۶۳
آگاهی: رکن بنیادین تحول.....	۶۳
انتخاب: تجلی اراده آگاهانه.....	۶۵
تغییر: از قصد تا تثبیت عمل.....	۶۶
پایداری و رشد مستمر: فراتر از تحولات اولیه.....	۶۷
نتیجه گیری.....	۶۸
نکات کلیدی.....	۶۹
تکلیف هدفمند.....	۶۹
سخنرانی شماره ۴: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده : تحول از درون: نقش مربی گری در پرورش خودآگاهی، تغییر رفتاری پایدار و رهبری اثربخش.....	۷۱
چکیده.....	۷۲
مقدمه.....	۷۳
۱. بنیان های مربی گری تحول آفرین: خودآگاهی و انتخاب.....	۷۳

۲. پویایی‌های تغییر رفتاری و نقش مربی.....	۷۵
۳. مربی‌گری رهبری و ارتقاء عملکرد.....	۷۶
۴. ابزارهای مربی‌گری برای تحول عملی.....	۷۷
نتیجه‌گیری.....	۷۹
نکات کلیدی.....	۷۹
تکلیف هدفمند.....	۸۰
سخنرانی شماره ۵: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: سفر تحول بخش کوچینگ: از ریشه‌های تاریخی تا	
افق‌های آینده و رهبری مبتنی بر آگاهی.....	۸۱
چکیده.....	۸۱
مقدمه.....	۸۲
۱. مفهوم و هدف کوچینگ: تفاوت‌ها و هم‌پوشانی‌ها.....	۸۲
۲. سیر تاریخی کوچینگ: از کالسکه تا مشاوره عملکرد.....	۸۳
۳. مدل‌های برجسته کوچینگ: چارچوب‌های عملیاتی برای تحول.....	۸۴
۴. انواع و حوزه‌های تخصصی کوچینگ: از توسعه فردی تا تغییر سازمانی.....	۸۶
۵. اصول روان‌شناختی زیربنایی کوچینگ: علمی برای تحول.....	۸۷
۶. صنعت کوچینگ و حرفه‌ای‌سازی: نقش نهادهای اعتباربخشی.....	۸۸
۷. تأثیر فرهنگ سازمانی بر کوچینگ: انتخاب رویکرد مناسب.....	۸۹
۸. روندهای آینده در کوچینگ: هوش مصنوعی و فراتر از آن.....	۹۰
۹. ابزارها و پلتفرم‌های کوچینگ: بهینه‌سازی فرایند.....	۹۰
نتیجه‌گیری.....	۹۰
نکات کلیدی.....	۹۱
سؤالات تفکربرانگیز.....	۹۲
تکلیف هدفمند.....	۹۳
سخنرانی ۶: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: ناوبری در مسیر رشد حرفه‌ای و شخصی: تمایز بین کوچینگ،	
منتورینگ، مشاوره و تپایی.....	۹۵
چکیده.....	۹۶
مقدمه.....	۹۷
کوچینگ: مسیر توانمندسازی و دستیابی به اهداف.....	۹۷
انواع کوچینگ.....	۹۸
صلاحیت‌ها و اخلاقیات در کوچینگ.....	۹۸
مزایای کوچینگ.....	۹۹
نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....	۹۹

۱۰۰	منتورینگ: خرد تجربه در خدمت توسعه فردی.....
۱۰۰	ریشه‌های تاریخی منتورینگ.....
۱۰۰	انواع منتورینگ.....
۱۰۰	ویژگی‌های منتور و منتهی.....
۱۰۱	منتورینگ و حمایت (Sponsorship).....
۱۰۱	مزایای منتورینگ.....
۱۰۲	نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه.....
۱۰۲	مشاوره: تخصص در حل مسائل سازمانی و استراتژیک.....
۱۰۲	تکامل تاریخی مشاوره مدیریت.....
۱۰۲	انواع و مزایای مشاوره.....
۱۰۳	چه زمانی باید یک مشاور استخدام کرد؟.....
۱۰۳	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....
۱۰۳	تراپی و مشاوره روان‌شناختی: درمانی برای سلامت روان و گذشته.....
۱۰۴	ریشه‌های تاریخی تراپی و مشاوره.....
۱۰۴	انواع مختلف تراپی در روان‌شناسی.....
۱۰۴	صلاحیت‌ها و مسائل قانونی.....
۱۰۵	نقطه تعامل: دعوت به تأمل.....
۱۰۵	نقاط تلاقی و تمایزات کلیدی: انتخاب مسیر درست.....
۱۰۶	مدل‌های هیبریدی و هم‌پوشانی نقش‌ها.....
۱۰۶	نتیجه‌گیری.....
۱۰۷	نکات کلیدی.....
۱۰۸	سوالات تفکربرانگیز.....
۱۰۸	تکلیف هدفمند.....
	سخنرانی ۷: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: قطب‌نمای اخلاقی در کوچینگ: پیمایش پیچیدگی‌ها و
۱۰۹	ارتقاء اعتماد.....
۱۱۰	قطب‌نمای اخلاقی در کوچینگ: پیمایش پیچیدگی‌ها و ارتقاء اعتماد.....
۱۱۰	چکیده.....
۱۱۰	مقدمه.....
۱۱۱	بدنه اصلی سخنرانی:.....
۱۲۰	نتیجه‌گیری.....
۱۲۱	نکات کلیدی:.....
۱۲۲	سوالات تفکربرانگیز:.....

سخنرانی ۸: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: نقش مدل های کوچینگ در توسعه فردی و حرفه ای:

۱۲۵	چارچوبی برای رشد پایدار و مسئولیت اخلاقی.....
۱۲۶	چکیده.....
۱۲۷	مقدمه.....
۱۲۸	بدنه اصلی.....
۱۳۱	مدل GROW: ستون فقرات کوچینگ نتیجه گرا.....
۱۳۳	پرسش های کلیدی در مرحله هدف گذاری.....
۱۳۳	۲. Reality (واقعیت).....
۱۳۴	پرسش های کلیدی در مرحله واقعیت.....
۱۳۵	۳. Options (گزینه ها).....
۱۳۵	پرسش های کلیدی در مرحله گزینه ها.....
۱۳۶	۴. Forward Way / Will (اراده / راه پیش رو).....
۱۳۶	پرسش های کلیدی در مرحله اراده / راه پیش رو.....
۱۳۷	فراتر از GROW: مدل ها و رویکردهای تکمیلی.....
۱۴۰	چالش ها و ملاحظات اخلاقی در کاربرد مدل های کوچینگ.....
۱۴۳	نتیجه گیری.....
۱۴۴	نکات کلیدی.....
۱۴۶	تکلیف هدفمند.....
۱۴۷	سخنرانی ۹: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: مدل کوچینگ راه حل محور OSKAR.....
۱۴۷	چکیده.....
۱۴۸	مقدمه.....
۱۴۹	بدنه اصلی سخنرانی.....
۱۴۹	۱. درک مدل کوچینگ OSKAR: چیستی و اهمیت آن.....
۱۴۹	۲. مراحل پنج گانه مدل OSKAR: گام به گام تا دستیابی به پتانسیل.....
۱۵۵	سوالات راهنما در مرحله تأیید و عمل.....
۱۵۶	سوالاتی که در مرحله بازبینی می توان پرسید.....
۱۵۶	۳. چرا OSKAR مؤثر است: روانشناسی پشت آن و مزایا.....
۱۵۷	۴. مقایسه OSKAR با سایر مدل های کوچینگ: تمایزها و شباهت ها.....
۱۶۰	۵. کاربردهای واقعی مدل OSKAR.....
۱۶۰	۶. ملاحظات و چالش ها در به کارگیری OSKAR.....
۱۶۱	نتیجه گیری.....

نکات کلیدی.....	۱۶۱
سؤالات تفکربرانگیز.....	۱۶۲
تکلیف هدفمند به مخاطب.....	۱۶۳
به طور مشخص:.....	۱۶۳
سخنرانی ۱۰: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: مدل کوچینگ SMART و OKR.....	۱۶۵
عنوان سخنرانی: مدل کوچینگ SMART و OKR.....	۱۶۵
بدنه اصلی:.....	۱۶۷
۱. تبیین هدف‌گذاری و اهمیت آن در دستیابی به موفقیت.....	۱۶۷
۲. اصول مدل هدف‌گذاری SMART: بنیان‌های وضوح و واقع‌گرایی.....	۱۶۷
۳. چارچوب اهداف و نتایج کلیدی (OKR): موتور محرک رشد و همسویی.....	۱۶۹
۴. مقایسه و ادغام OKR و Goals SMART: بهترین‌ها برای بهترین نتایج.....	۱۷۱
۵. نقش محوری کوچینگ در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز SMART و OKR.....	۱۷۴
نتیجه‌گیری.....	۱۷۵
سؤالات تفکربرانگیز.....	۱۷۷
تکلیف هدفمند.....	۱۷۷
سخنرانی ۱۱: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: مدل کوچینگ CLEAR.....	۱۷۹
چکیده.....	۱۷۹
مقدمه.....	۱۸۰
بدنه اصلی.....	۱۸۱
مقدمه‌ای بر مدل کوچینگ CLEAR و اهمیت آن.....	۱۸۱
مراحل پنج‌گانه مدل CLEAR.....	۱۸۲
۱. Contracting – C (قرارداد بستن).....	۱۸۲
۲. Listening – L (گوش دادن).....	۱۸۲
۳. Explore – E (کاوش).....	۱۸۳
۴. Action – A (اقدام).....	۱۸۴
۵. Review – R (بازبینی).....	۱۸۴
مزایای مدل CLEAR و تفاوت‌های آن با سایر مدل‌ها.....	۱۸۵
تفاوت‌ها با سایر مدل‌ها.....	۱۸۶
کاربردهای عملی و نمونه‌های واقعی.....	۱۸۶
اصول کلیدی و ملاحظات در بکارگیری مدل CLEAR.....	۱۸۸

۱۸۸	اصول کلیدی:
۱۸۹	ملاحظات در بکارگیری:
۱۹۰	نتیجه‌گیری:
۱۹۱	نکات کلیدی:
۱۹۲	سوالات تفکربرانگیز:
۱۹۲	تکلیف هدفمند:
۱۹۵	سخنرانی ۱۲: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: کوچینگ ذهن آگاهی
۱۹۵	پروورش حضور، همدلی و تعالی در کوچ و مراجع:
۱۹۶	چکیده:
۱۹۶	مقدمه:
۱۹۸	ریشه‌ها و تکامل ذهن آگاهی در بستر غربی:
۱۹۹	انتقادات و چالش‌ها پیرامون ذهن آگاهی:
۲۰۰	اهمیت ذهن آگاهی برای کوچ‌ها:
۲۰۲	ذهن آگاهی و هوش هیجانی:
۲۰۲	برنامه‌ی "درون خود را جستجو کن" سه گام اساسی دارد:
۲۰۴	فواید گسترده ذهن آگاهی برای مراجعان:
۲۰۶	تکنیک‌ها و تمرین‌های کلیدی ذهن آگاهی:
۲۰۶	۱. مکث ذهن آگاهانه (STOP / Pause Mindfulness):
۲۰۷	۲. دیدار با بهترین خود در هر روز (Are You Who of Best the with Day Each Meet):
۲۰۷	۳. احساس تنفس برای بیست شمارش (Counts ۲۰ for Breathing Your FEEL):
۲۰۸	۴. مکث شفقت به خود (Break Compassion-Self):
۲۰۹	۵. اسکن بدن (Scan Body):
۲۰۹	۶. رهایی افکار با استعاره برگ‌ها بر جریان (Stream a on Leaves):
۲۱۰	۷. مراقبه چشم طوفان (Meditation Hurricane the of Eye):
۲۱۱	۸. چرخ آگاهی (Awareness of Wheel):
۲۱۲	۹. شفقت به خود از طریق نوشتن (Writing Through Compassion-Self Exploring):
۲۱۲	۱۰. انتقادگر انتقادشونده و مشاهده‌گر (Compassionate the and , Criticized the , Criticizer The):
۲۱۲	: (Observer)
۲۱۳	چالش‌ها و راه‌حل‌ها در به‌کارگیری ذهن آگاهی:
۲۱۴	۱. عدم تداوم در تمرین:
۲۱۴	۲. تمرکز صرف بر "مکث‌های ذهن آگاهانه" و عدم انجام مدیتیشن‌های طولانی‌تر:

۳. تمرین تنها در زمان استرس شدید:.....	۲۱۴
۴. تلاش برای "پاک کردن ذهن از افکار":.....	۲۱۵
۵. انرژی زیاد و ناتوانی در سکون:.....	۲۱۵
۶. تلاش بیش از حد و داشتن انتظارات غیرواقعی:.....	۲۱۵
۷. ظهور تجربیات ناخوشایند:.....	۲۱۵
ملاحظات اخلاقی و حرفه‌ای برای کوچ‌ها در به‌کارگیری ذهن آگاهی:.....	۲۱۶
۱. شایستگی و آموزش شخصی کوچ (Practice Personal and Competence s'Coach):.....	۲۱۶
۲. رضایت آگاهانه و شفافیت (Transparency and Consent Informed):.....	۲۱۷
۳. حساسیت فرهنگی و فردی‌سازی (Personalization and Sensitivity Cultural):.....	۲۱۷
۴. پرهیز از کالایی‌سازی و تحریف (Distortion and Commodification Avoiding):.....	۲۱۸
نتیجه‌گیری:.....	۲۱۸
نکات کلیدی:.....	۲۱۹
سؤالات تفکربرانگیز:.....	۲۲۰
تکلیف هدفمند به مخاطب:.....	۲۲۱
سخنرانی ۱۳: هنر گوش‌دادن پتانسیل: رهبری تحول‌آفرین از طریق گوش دادن برای پتانسیل.....	۲۲۳
چکیده:.....	۲۲۴
مقدمه:.....	۲۲۵
نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین:.....	۲۲۵
بدنه اصلی:.....	۲۲۶
۱. درک سطوح گوش دادن در کوچینگ:.....	۲۲۶
سطح ۱: گوش دادن درونی (ME to Listening):.....	۲۲۶
سطح ۲: گوش دادن متمرکز (YOU to Listening):.....	۲۲۷
سطح ۳: گوش دادن جهانی (ALL to Listening) یا شنیدن برای پتانسیل (Potential for Listening):.....	۲۲۷
نقطه تعامل: خودارزیابی سطوح گوش دادن:.....	۲۲۸
۲. مبانی نوروساینس گوش دادن برای پتانسیل:.....	۲۲۸
نقطه تعامل: نظرسنجی/پرسش:.....	۲۳۰
۳. تکنیک‌ها و ابزارهای گوش دادن برای پتانسیل:.....	۲۳۰
نقطه تعامل: تمرین عملی:.....	۲۳۳
۴. پرورش پتانسیل از طریق گوش دادن:.....	۲۳۳
نقطه تعامل: تأمل فردی:.....	۲۳۵
نتیجه‌گیری:.....	۲۳۵

۲۳۶	نکات کلیدی.....
۲۳۷	سؤالات تفکربرانگیز.....
۲۳۷	تکلیف هدفمند.....
۲۳۹	سخنرانی ۱۴: پرسش های قدرتمند و انواع آن (باز، کاوشگر، چالشی).....
۲۳۹	چکیده.....
۲۴۰	مقدمه.....
۲۴۰	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....
۲۴۱	بدنه اصلی.....
۲۴۱	۱. تعریف و ویژگی های پرسش گری قدرتمند در کوچینگ.....
۲۴۲	نقطه تعامل: تأمل گروهی.....
۲۴۲	۲. کوچینگ نه توصیه، بلکه کنجکاوی و پرسش گری.....
۲۴۳	نقطه تعامل: بررسی عادات شخصی.....
۲۴۴	۳. دسته بندی پرسش های قدرتمند.....
۲۴۵	۴. مدل ها و چارچوب های پرسش گری.....
۲۴۶	نقطه تعامل: بحث کوتاه.....
۲۴۶	۵. پرسش های خاص برای موقعیت های مختلف.....
۲۴۷	۶. اشتباهات رایج در پرسش گری و چگونگی اجتناب از آن ها.....
۲۴۸	نتیجه گیری.....
۲۴۹	نکات کلیدی.....
۲۴۹	سؤالات تفکربرانگیز.....
۲۵۰	تکلیف هدفمند برای مخاطب.....
۲۵۱	سخنرانی ۱۵: تئوری هوش هیجانی (EI) و خودشناسی در کوچینگ.....
۲۵۱	چکیده.....
۲۵۲	مقدمه.....
۲۵۲	بدنه اصلی.....
۲۵۲	تعریف و ساختار هوش هیجانی.....
۲۵۳	نقش بنیادین خودشناسی.....
۲۵۴	نقطه تعامل: تأمل بر خویشتن.....
۲۵۴	نقش نگرش ها، ارزش ها و باورها در هوش هیجانی و خودشناسی.....
۲۵۵	نقطه تعامل: بررسی باورها و نگرش ها.....
۲۵۵	خوداحترامی و احترام به دیگران.....
۲۵۶	هوش هیجانی در کوچینگ.....

نقطه تعامل: تجربه کوچینگ.....	۲۵۷
مهارت‌های اصلی کوچینگ هوش هیجانی.....	۲۵۷
هدف‌گذاری در کوچینگ هوش هیجانی.....	۲۵۸
اخلاق و بهترین شیوه‌ها در کوچینگ هوش هیجانی.....	۲۵۸
نقطه تعامل: خودآزمایی.....	۲۵۸
هوش هیجانی سازمانی.....	۲۵۹
نتیجه‌گیری.....	۲۵۹
نکات کلیدی.....	۲۶۰
سؤالات تفکربرانگیز.....	۲۶۰
تکلیف هدفمند.....	۲۶۱
سخنرانی ۱۶: کاوش در اعماق خود: ابزارهای ارزیابی شخصیت (VIA, MBTI, DISC) در کوچینگ	
تحول‌آفرین.....	۲۶۳
چکیده.....	۲۶۳
مقدمه.....	۲۶۴
بدنه اصلی.....	۲۶۵
۱. طبقه‌بندی نقاط قوت VIA: درک و به کارگیری توانمندی‌های درونی.....	۲۶۵
نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....	۲۶۶
۲. شاخص نوع مایرز-بریگز (MBTI): کاوشی در ترجیحات روانشناختی.....	۲۶۶
نقطه تعامل: تأمل فردی.....	۲۶۸
۳. ارزیابی DISC: درک سبک‌های رفتاری قابل مشاهده.....	۲۶۸
۴. ملاحظات اخلاقی در استفاده از ارزیابی‌های شخصیت در کوچینگ.....	۲۷۰
نقطه تعامل: تأمل فردی.....	۲۷۱
نتیجه‌گیری.....	۲۷۱
نکات کلیدی سخنرانی.....	۲۷۲
سؤالات تفکربرانگیز.....	۲۷۳
تکلیف هدفمند.....	۲۷۳
سخنرانی ۱۷: غلبه بر باورهای محدودکننده از طریق کوچینگ.....	۲۷۵
چکیده.....	۲۷۶
مقدمه.....	۲۷۷
بدنه اصلی.....	۲۷۸
۱. ماهیت و ریشه‌های باورهای محدودکننده.....	۲۷۸
نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....	۲۷۹

۲۷۹	۲. تمایز میان باور و واقعیت در کوچینگ
۲۸۰	نقطه تعامل: تأمل گروهی
۲۸۰	۳. نقش کوچینگ در مواجهه با باورهای محدودکننده: تمایز با روان درمانی
۲۸۱	نقطه تعامل: نظرخواهی کوتاه
۲۸۱	۴. شناسایی باورهای محدودکننده در جلسات کوچینگ
۲۸۲	نقطه تعامل: تمرین در لحظه
۲۸۳	۵. تکنیک‌ها و ابزارهای کوچینگ برای تحول باورها
۲۸۵	نقطه تعامل: تمرین تجسم لحظه‌ای
۲۸۵	۶. فراتر از تغییر: پرورش ذهنیت توانمندساز
۲۸۶	نقطه تعامل: بحث کوتاه گروهی
۲۸۶	نتیجه‌گیری
۲۸۷	نکات کلیدی
۲۸۷	سؤالات تفکربرانگیز
۲۸۸	تکلیف هدمند
۲۸۹	سخنرانی ۱۸: تنظیم هیجان در لحظه با تکنیک RULER: راهبردهای کاربردی برای هوش هیجانی
۲۸۹	چکیده
۲۹۰	مقدمه
۲۹۱	بدنه اصلی
۲۹۱	هوش هیجانی و مدل RULER: مبانی نظری
۲۹۲	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین
۲۹۳	ابزارهای بنیادی RULER: لنگرهای هوش هیجانی
۲۹۳	نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه
۲۹۴	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین
۲۹۵	نقطه تعامل: درخواست از مخاطبین
۲۹۶	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین
۲۹۶	RULER در عمل: کاربردها و مزایا
۲۹۷	استراتژی‌ها و رویکردهای مکمل: «تنظیم» در RULER
۲۹۸	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین
۲۹۹	نتیجه‌گیری
۳۰۰	نکات کلیدی
۳۰۱	سؤالات تفکربرانگیز

۳۰۲	تکلیف هدفمند.....
۳۰۳	سخنرانی ۱۹: شکست: پلی به سوی رشد و تاب‌آوری نامحدود.....
۳۰۴	چکیده.....
۳۰۵	مقدمه.....
۳۰۵	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....
۳۰۶	بدنه اصلی.....
۳۰۶	۱. درک ماهیت شکست و ترس از آن.....
۳۰۶	۲. ذهنیت رشد در برابر ذهنیت ثابت: تحول بنیادین.....
۳۰۷	نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه.....
۳۰۸	۳. بازتعریف شکست: از بن‌بست تا سکوی پرتاب.....
۳۱۰	۴. راهکارهای عملی برای غلبه بر ترس از شکست و تقویت تاب‌آوری.....
۳۱۰	نقطه تعامل: تأمل فردی.....
۳۱۲	نتیجه‌گیری.....
۳۱۳	نکات کلیدی.....
۳۱۴	سؤالات تفکربرانگیز.....
۳۱۵	تکلیف هدفمند.....
۳۱۷	سخنرانی ۲۰: تمایز هدف نتیجه‌ای و هدف رفتاری.....
۳۱۷	خلاصه.....
۳۱۸	مقدمه.....
۳۱۸	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....
۳۱۹	چارچوب اهداف SMART: سنگ بنای هدف‌گذاری مؤثر.....
۳۲۰	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....
۳۲۰	۲. تمایز اهداف نتیجه‌ای، عملکردی و رفتاری.....
۳۲۱	۳. چرا اهداف رفتاری بر اهداف نتیجه‌ای ارجحیت دارند؟ (تله اهداف نتیجه‌ای).....
۳۲۱	نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه از مخاطبین.....
۳۲۲	۴. پیوند اهداف نتیجه‌ای و اهداف رفتاری: فرمول برنده.....
۳۲۲	نقطه تعامل: دعوت به تأمل.....
۳۲۳	۵. عوامل مؤثر بر اثربخشی اهداف و چگونگی پیاده‌سازی.....
۳۲۳	۶. ملاحظات ویژه: تغییرات سنی در تمرکز بر اهداف.....
۳۲۴	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....
۳۲۴	نتیجه‌گیری.....
۳۲۴	نکات کلیدی.....

۳۲۵	سؤالات تفکربرانگیز.....
۳۲۶	تکلیف هدفمند.....
۳۲۷	سخنرانی ۲۱: خلاصه.....
۳۲۸	مقدمه.....
۳۲۸	درک نقشه رشد ۹۰ روزه و اهمیت آن در کوچینگ.....
۳۲۹	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....
۳۲۹	۲. مراحل کلیدی تدوین و پیاده‌سازی نقشه رشد ۹۰ روزه.....
۳۳۰	نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه.....
۳۳۱	۴. استراتژی‌های تقویت مسئولیت‌پذیری مشتری در کوچینگ.....
۳۳۲	نقطه تعامل: تأمل گروهی.....
۳۳۲	۵. جلسات بازنگری و اندازه‌گیری اثربخشی کوچینگ.....
۳۳۳	نقطه تعامل: بحث و تبادل نظر.....
۳۳۳	۶. چالش‌ها و نکات مهم در برنامه‌ریزی و اجرای کوچینگ.....
۳۳۴	نقطه تعامل: تمرین عملی.....
۳۳۴	نتیجه‌گیری.....
۳۳۵	نکات کلیدی.....
۳۳۵	سؤالات تفکربرانگیز.....
۳۳۶	تکلیف هدفمند.....
۳۳۷	سخنرانی ۲۲: ایجاد عادت‌های پایدار با قانون ۱٪ بهبود روزانه.....
۳۳۷	چکیده.....
۳۳۸	مقدمه.....
۳۳۹	نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین.....
۳۳۹	چرایی اهمیت عادت‌ها و تأثیر آن‌ها بر هویت.....
۳۴۰	نقطه تعامل: تأمل.....
۳۴۰	حلقه عادت و چهار قانون تغییر رفتار.....
۳۴۱	نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه.....
۳۴۱	کاربرد قانون ۱٪ بهبود روزانه در طراحی عادت‌ها.....
۳۴۳	نقطه تعامل: بحث گروهی.....
۳۴۳	نتیجه‌گیری.....
۳۴۴	نکات کلیدی.....
۳۴۵	سؤالات تفکربرانگیز.....
۳۴۵	تکلیف هدفمند.....

سخنرانی ۲۳: سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: کوچینگ در حوزه‌های کلیدی زندگی توسعه شغلی: تغییر

مسیر شغلی و تدوین برند شخصی..... ۳۴۷

چکیده:..... ۳۴۸

مقدمه:..... ۳۴۹

بدنه اصلی:..... ۳۴۹

الف. درک کوچینگ و نقش آن در توسعه شغلی..... ۳۴۹

ب. ناوبری تغییر مسیر شغلی..... ۳۵۱

مراحل اساسی تغییر مسیر شغلی:..... ۳۵۱

ج. تدوین و تقویت برند شخصی..... ۳۵۳

ساخت یک استراتژی برند شخصی:..... ۳۵۳

تکنیک‌های تقویت برند شخصی:..... ۳۵۵

د. چالش‌ها و روندهای آینده در توسعه شغلی..... ۳۵۶

نکات کلیدی:..... ۳۵۷

سؤالات تفکربرانگیز:..... ۳۵۷

سخنرانی ۲۴: دکتر سعید جوی زاده: روابط، مرزگذاری و ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC)..... ۳۵۹

چکیده:..... ۳۶۰

مقدمه:..... ۳۶۱

الف. درک مرزها: چارچوبی برای ارتباط سالم..... ۳۶۱

تعریف و اهمیت مرزها..... ۳۶۱

انواع مرزها..... ۳۶۲

چالش‌های رایج در مرزگذاری..... ۳۶۳

مرزهای سالم در مقابل مرزهای خودمحور..... ۳۶۴

ب. ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC): زبانی برای شفقت و اتصال..... ۳۶۴

پیشینه و فلسفه NVC..... ۳۶۴

اجزای اصلی NVC..... ۳۶۵

ملاحظه (Observation): تمرکز بر حقایق بدون قضاوت..... ۳۶۵

احساس (Feeling): شناسایی عواطف واقعی، نه افکار..... ۳۶۶

نیاز (Need): تشخیص نیازهای جهانی انسانی..... ۳۶۷

درخواست (Request): ارائه درخواست‌های مشخص و قابل اجرا..... ۳۶۸

دو مسیر به سوی اتصال: بیان صادقانه و گوش دادن همدلانه..... ۳۶۸

خودهمدلی:..... ۳۶۹

۳۷۰	ج. به‌کارگیری NVC و مرزگذاری در روابط.....
۳۷۰	حل و فصل تعارض با NVC.....
۳۷۱	ارتباط NVC با مرزگذاری سالم.....
۳۷۲	ایجاد چشم‌انداز مشترک.....
۳۷۲	د. نقش کوچینگ در تقویت روابط با استفاده از NVC و مرزگذاری.....
۳۷۲	ایجاد محیط امن و باز در کوچینگ.....
۳۷۳	افزایش خودآگاهی و توسعه شخصی.....
۳۷۴	مسئولیت‌پذیری در قبال احساسات.....
۳۷۴	نقش کوچ در حمایت از مشتریان.....
۳۷۵	نتیجه‌گیری.....
۳۷۶	نکات کلیدی.....
۳۷۷	سؤالات تفکربرانگیز.....
۳۷۷	تکلیف هدفمند.....
۳۷۷	انتخاب یک مرز.....
۳۷۷	بیان مرز با چارچوب NVC (R.N.F.O).....
۳۷۸	تمرین خودهمدلی.....
۳۷۸	اقدام و تأمل.....
۳۷۹	سخنرانی ۲۵: مدیریت خواب، تغذیه و تمرین بدنی.....
۳۸۰	چکیده.....
۳۸۰	مقدمه.....
۳۸۱	مبانی و اصول کوچینگ سلامت: رویکردی مشتری‌محور و اخلاقی.....
۳۸۲	ملاحظات اخلاقی و محدوده صلاحیت.....
۳۸۲	اهمیت اصول اولیه و ساده‌سازی.....
۳۸۳	غلبه بر چالش‌های رایج کوچینگ.....
۳۸۴	کوچینگ مدیریت خواب.....
۳۸۵	مفاهیم بهداشت خواب و عادت‌های سالم.....
۳۸۵	روتین شبانه و عادت‌های روزانه سالم.....
۳۸۶	بهینه‌سازی محیط خواب.....
۳۸۷	اثربخشی کوچینگ خواب.....
۳۸۷	کوچینگ تغذیه.....
۳۸۸	رویکرد کوچینگ تغذیه بدون تجویز رژیم.....

۳۸۸	 اصول تغذیه سالم در کوچینگ
۳۸۹	 کوچینگ تمرین بدنی
۳۸۹	 هدف گذاری و واقع بینی در تمرین
۳۹۰	 افزایش انگیزه درونی
۳۹۰	 نقش ذهن آگاهی و تاب آوری
۳۹۱	 مبانی نورویبولوژیکی و کاربردهای ذهن آگاهی
۳۹۱	 تمرینات ذهن آگاهی در کوچینگ
۳۹۲	 ارتباط ذهن آگاهی با خواب، تغذیه و ورزش
۳۹۲	 نتیجه گیری
۳۹۳	 نکات کلیدی
۳۹۴	 سؤالات تفکربرانگیز
۳۹۵	 تکلیف هدفمند به مخاطب
۳۹۷	 سخنرانی ۲۶: مدل کوچینگ FUEL: راهبردی برای پویایی مکالمات و اوج گیری عملکرد
۳۹۷	 خوش آمدگویی
۳۹۸	 چکیده
۳۹۹	 مقدمه
۴۰۰	 ریشه ها و توسعه مدل FUEL: بنیان های یک چارچوب تحول آفرین
۴۰۱	 اجزای اصلی مدل FUEL: سفری ساختارمند به سوی رشد
۴۰۲	 ۲. درک وضعیت فعلی (State Current the Understand)
۴۰۳	 ۳. کاوش وضعیت مطلوب (State Desired the Explore)
۴۰۴	 ۴. طراحی نقشه راه موفقیت (Plan Success a Out Lay)
۴۰۵	 مزایای برجسته مدل کوچینگ FUEL: چرا این مدل کارآمد است؟
۴۰۶	 مقایسه مدل FUEL با سایر مدل های کوچینگ: تمایزها و هم پوشانی ها
۴۰۶	 مدل FUEL در برابر مدل GROW
۴۰۷	 مدل FUEL در برابر سایر مدل ها
۴۰۸	 کاربردها و نمونه های عملی مدل FUEL: از تئوری تا اجرا
۴۰۸	 حوزه های اصلی کاربرد:
۴۰۹	 نمونه های عملی:
۴۱۰	 نتیجه گیری
۴۱۱	 نکات کلیدی
۴۱۲	 سؤالات تفکربرانگیز

۴۱۲	تکلیف هدفمند برای مخاطبین.....
۴۱۵	سخنرانی ۲۷: مدل کوچینگ FUEL
۴۱۶	چکیده.....
۴۱۷	مقدمه.....
۴۱۸	ریشه‌ها و توسعه مدل FUEL: بنیان‌های یک چارچوب تحول‌آفرین.....
۴۱۹	اجزای اصلی مدل FUEL: سفری ساختارمند به سوی رشد.....
۴۱۹	۱. چهارچوب بندی گفتگو (Conversation the Frame).....
۴۲۰	۲. درک وضعیت فعلی (State Current the Understand).....
۴۲۱	۳. کاوش وضعیت مطلوب (State Desired the Explore).....
۴۲۲	سؤالات کلیدی در این مرحله عبارتند از:.....
۴۲۲	۴. طراحی نقشه راه موفقیت (Plan Success a Out Lay).....
۴۲۳	مزایای برجسته مدل کوچینگ FUEL.....
۴۲۴	مقایسه مدل FUEL با سایر مدل‌های کوچینگ.....
۴۲۴	مدل FUEL در برابر مدل GROW.....
۴۲۵	کاربردها و نمونه‌های عملی مدل FUEL.....
۴۲۵	حوزه‌های اصلی کاربرد:.....
۴۲۵	نمونه‌های عملی:.....
۴۲۶	نتیجه‌گیری.....
۴۲۶	نکات کلیدی.....
۴۲۷	سؤالات تفکربرانگیز.....
۴۲۷	تکلیف هدفمند برای مخاطبین.....
۴۲۹	سخنرانی ۲۸: هنر و اصول بازخورد مؤثر در کوچینگ
۴۳۰	چکیده.....
۴۳۱	مقدمه.....
۴۳۱	۱. بازخورد چیست و چرا در کوچینگ حیاتی است؟.....
۴۳۲	۲. چالش‌های ارائه و دریافت بازخورد.....
۴۳۳	نمونه‌های بازخورد ناقص شامل:.....
۴۳۳	۳. روش «ساندویچ بازخورد»: مزایا، معایب و بحث‌های پیرامون آن.....
۴۳۳	مزایای ادعاشده (نیت):.....
۴۳۴	انتقادات و معایب:.....
۴۳۴	۴. استراتژی‌های بازخورد مؤثر و جایگزین‌ها.....

۴۳۶.....	۵. دریافت بازخورد مؤثر.....
۴۳۷.....	۶. نقش فرهنگ در بازخورد.....
۴۳۷.....	۷. شایستگی‌های اصلی کوچینگ مرتبط با بازخورد.....
۴۳۸.....	نتیجه‌گیری.....
۴۳۹.....	نکات کلیدی.....
۴۴۰.....	سوالات تفکربرانگیز.....
۴۴۰.....	تکلیف هدفمند.....

سخنرانی شماره ۱

توسعه فردی به عنوان یک سفر مادام‌العمر

با سلام و احترام به همگی حضار گرانقدر، اساتید محترم، پژوهشگران ارجمند و دانشجویان گرامی. باعث افتخار است که امروز در این گردهمایی علمی، در کنار شما هستم. اجازه دهید سخنرانی خود را با این سؤال آغاز کنم: آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چه نیرویی در درون هر یک از ما نهفته است که می‌تواند زندگی فردی و جمعی ما را متحول سازد؟ این نیرو چیزی نیست جز «توسعه فردی». در دنیای پرشتاب امروز، توسعه فردی صرفاً یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت انکارناپذیر برای دستیابی به زندگی موفق و رضایت‌بخش است. این سفر مستمر، افراد را به نسخه‌های بهتری از خودشان تبدیل می‌کند و می‌تواند منافع بی‌شماری را در ابعاد حرفه‌ای و شخصی زندگی شما به ارمغان بیاورد. این سخنرانی به بررسی عمیق ابعاد و اهمیت این مفهوم حیاتی اختصاص دارد.

چکیده

این سخنرانی به بررسی جامع مفهوم رشد و توسعه فردی به عنوان یک سفر مادام‌العمر برای افزایش خودآگاهی، کسب مهارت‌های جدید و بهبود مستمر می‌پردازد. با ریشه‌یابی این مفهوم از فلسفه ارسطویی "یودایمونیا" (سعادت‌گرایی) و ایده‌های روانشناسانی چون مزلو، راجرز، یونگ و فرانک، تا رویکردهای روانشناسی معاصر، این سخنرانی چارچوب نظری محکمی را ارائه می‌دهد. در ادامه، منابع کلیدی و استراتژی‌های عملی مرتبط با رشد فردی، از جمله خودتعیین‌گری، وضعیت جریان (flow)، ذهن‌آگاهی، شفقت و سرمایه روان‌شناختی (امید و خوش‌بینی) مورد تحلیل قرار می‌گیرند. همچنین، اهمیت ابعاد جسمی، ذهنی و عاطفی تندرستی در این فرآیند مورد تأکید قرار می‌گیرد. در نهایت، سخنرانی به منافع چندوجهی توسعه فردی، شامل افزایش تاب‌آوری، روابط هماهنگ‌تر، ارتقاء شغلی، بهبود سلامت روان و تحقق پتانسیل واقعی فرد می‌پردازد. ارتباط این فرآیند با مسئولیت اجتماعی و نقش مهارت‌های نرم در محیط کار آینده‌نگر (صنعت ۵.۰) نیز تشریح می‌شود. این تحلیل همچنین به بررسی ارتباط میان انگیزش درونی و سیستم دوپامینرژیک در مغز می‌پردازد تا بنیان‌های عصب‌شناختی این پدیده‌ی پیچیده را روشن سازد.

مقدمه

در عصر حاضر که با تغییرات بی وقفه، پیچیدگی‌های فزاینده و فشارهای مداوم شناخته می‌شود، مفهوم رشد و توسعه فردی بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. این مفهوم، فراتر از صرفاً رسیدن به اهداف مادی یا شغلی، به معنای پرورش ظرفیت‌های درونی، ارتقاء کیفیت زندگی و تحقق بخشیدن به رویاها و آرزوهاست. توسعه فردی، یک فرآیند پیوسته و مادام‌العمر است که از بدو تولد آغاز شده و در طول تمام مراحل زندگی ادامه می‌یابد. این فرآیند، تنها به تلاش‌های شخصی محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند شامل اقدامات رسمی و غیررسمی برای توسعه دیگران در نقش‌هایی مانند معلم، راهنما، مشاور، مدیر، مربی یا منتور باشد. سرمایه‌گذاری در این مسیر، می‌تواند فواید متعددی را برای زندگی حرفه‌ای و شخصی افراد به ارمغان آورد. هدف اصلی این سخنرانی، تعمیق درک ما از این ستون اساسی رفاه انسانی است و بررسی اینکه چگونه این فرآیند نه تنها به شکوفایی فردی، بلکه به بهبود جمعی جامعه نیز کمک می‌کند. ما در این سخنرانی به کاوش ریشه‌های تاریخی و فلسفی این مفهوم، ابعاد روانشناختی و شناختی آن و در نهایت، ارتباط آن با سلامت روان، موفقیت شغلی و حتی تحولات عصب‌شناختی مغز خواهیم پرداخت.

۱. تعریف و تمایز مفاهیم در رشد فردی

رشد فردی (Growth Personal) و توسعه فردی (Development Personal) اغلب به صورت مترادف به کار می‌روند، اما تفاوت‌های ظریفی بین آن‌ها وجود دارد. توسعه فردی به فرآیند مادام‌العمر افزایش خودآگاهی، کسب مهارت‌های جدید و تلاش فعال برای بهبود مستمر اشاره دارد. این فرآیند، به مثابه پرورش یک باغ است که به بار نشستن میوه منجر می‌شود و می‌تواند کیفیت بالاتری از زندگی را به ارمغان آورد. در مقابل، رشد فردی اغلب به عنوان هدف نهایی این فرآیند در نظر گرفته می‌شود. هدف از این سفر، تبدیل شدن به نسخه‌ای بهتر از خود، دستیابی به حداکثر پتانسیل‌ها و توانایی‌هاست. این مفهوم، همچنین با «خودسازی» (Self-

Improvement) و «خودشکوفایی» (Actualization-Self) مرتبط است. خودشکوفایی، به‌ویژه در سلسله مراتب نیازهای مزلو، به‌عنوان اوج تحقق پتانسیل واقعی فرد و دستیابی به آرامش درونی و ارتباط حقیقی با خویشتن در نظر گرفته می‌شود. این فرآیند مستلزم یک طرز فکر رشدگرا است تا فرد به سمت اهداف بالاتر و چالش برانگیزتر حرکت کند.

۲. ریشه‌های تاریخی و نظری رشد فردی

مفهوم رشد فردی دارای ریشه‌های عمیقی در فلسفه و روانشناسی است. ارسطو در کتاب «اخلاق نیکوماخوس» به «یودایمونیا» (Eudaimonia) یا «سعادت‌گرایی» اشاره می‌کند که به معنای دستیابی به فضیلت، تعالی یا کمال خود بر اساس توانایی‌ها و پتانسیل‌های فردی است. این نگاه «یودایمونستی» به رفاه، رشد فردی را یک بعد مرکزی می‌داند. روانشناسان برجسته‌ای چون آبراهام مزلو، کارل راجرز، کارل یونگ و ویکتور فرانکل نیز در عملیاتی کردن و تعریف مفهوم رشد فردی نقش بسزایی داشته‌اند. مزلو با «سلسله مراتب نیازها»** ی خود، خودشکوفایی را در بالاترین نقطه قرار داد که به معنای «تمایل به تبدیل شدن به نسخه‌ای بیشتر و بیشتر از آنچه فرد هست، برای تبدیل شدن به هر آنچه قادر به تبدیل شدن است» تعریف می‌شود. راجرز با نظریه «مفهوم خود» (Concept Self)، تمایز بین «خود ایده‌آل» (Self Ideal) و «خود واقعی» (Self Real) را مطرح کرد و تأکید داشت که توسعه سالم زمانی حاصل می‌شود که این دو با هم همخوانی داشته باشند. ویکتور فرانکل نیز بر اهمیت «دستاوردها و اهداف معنادار» برای دستیابی به رفاه واقعی و پایدار تأکید کرده است. این ایده‌ها اساس رویکردهای روانشناسی معاصر، به‌ویژه روانشناسی مثبت (Psychology Positive) را تشکیل می‌دهند که بر مطالعه علمی منابع روانشناختی فردی برای دستیابی به عملکرد روانشناختی کامل تأکید دارد.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین]

حضار گرامی، با توجه به این ریشه‌های نظری، به نظر شما، آیا نیازهای اساسی‌تر (مانند نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی) باید قبل از پرداختن به رشد فردی کاملاً برآورده شوند، یا این فرآیند می‌تواند

همزمان با تلاش برای رفع آن نیازها آغاز شود؟ لطفاً چند لحظه به این سؤال فکر کنید.

۳. منابع و استراتژی‌های کلیدی برای رشد فردی

منابع متعدد، بر اهمیت رویکردهای مختلف در دستیابی به رشد فردی تأکید دارند. برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- خودتعیین‌گری (Determination-Self): این نظریه بر وجود سه نیاز روانشناختی ذاتی و جهانی تأکید دارد که منجر به رشد فردی می‌شوند: ارتباط (relatedness)، شایستگی (competence) و خودمختاری (autonomy). حمایت از این نیازها، انگیزش درونی را تقویت می‌کند و به افراد امکان می‌دهد تا چالش‌ها را جستجو کنند و ظرفیت‌های خود را توسعه دهند.
- وضعیت جریان یا غرقگی (Flow): این حالت به تجربه‌ای اشاره دارد که در آن فرد در یک فعالیت خاص کاملاً جذب می‌شود، به طوری که حسی از چالش بالا و ظرفیت کافی را همزمان تجربه می‌کند.
- ذهن‌آگاهی (Mindfulness): ذهن‌آگاهی به حالتی از ذهن انسان اشاره دارد که با توجه و آگاهی کامل بر واقعیت حاضر تمرکز می‌کند و آن را بدون قصد قضاوت، کنترل یا تغییر می‌پذیرد.
- شفقت و خودشفقت‌ورزی (Compassion-Self & Compassion): خودشفقت‌ورزی شامل مهربانی با خود، درک و پذیرش نقص‌ها و شکست‌ها، و شناخت اینکه تجربه فرد بخشی از تجربه مشترک انسانی است.
- سرمایه روان‌شناختی (Capital Psychological): این مفهوم شامل مؤلفه‌هایی مانند امید (Hope) و خوش‌بینی (Optimism) است. افرادی که امیدوار هستند، تمایل بیشتری به پیگیری رشد فردی خود دارند.
- قدردانی (Gratitude): این عمل، یک تغییر بنیادین در طرز فکر است که چالش‌ها را

- به فرصت‌ها و از دست دادن‌ها را به درس‌ها تبدیل می‌کند.
- بازاندیشی (Reflection): بازاندیشی منظم تضمین می‌کند که اهداف با ارزش‌های در حال تکامل فرد همسو باقی بمانند.
- مدیریت زمان (Management Time): این مهارت، به معنای احترام گذاشتن به آن به عنوان یک منبع ارزشمند است که می‌تواند تمام جنبه‌های توسعه فردی را بهبود بخشد.
- شکل‌گیری عادت (Formation Habit): بر ایجاد و پرورش عادات مثبت که پایه‌های تحول فردی بلندمدت را تشکیل می‌دهند، تأکید می‌شود.
- تندرستی جسمی و روانی: یک بدن سالم، ذهن سالم را تغذیه می‌کند. این جنبه شامل تغذیه، خواب کافی، ورزش و حرکت است.
- هوش هیجانی و مهارت‌های بین فردی: توسعه هوش هیجانی و مهارت‌های بین فردی منجر به روابط قوی‌تر و مثبت‌تر با دیگران می‌شود.

[نقطه تعامل: تأمل گروهی]

از شما دعوت می‌کنم تا برای چند لحظه تأمل کنید. از میان این منابع و استراتژی‌هایی که برشمردیم، کدام یک بیشترین اهمیت را برای شما دارد و کدام یک را در زندگی روزمره خود با موفقیت به کار گرفته‌اید؟ به اشتراک گذاشتن این تجربیات می‌تواند درک جمعی ما را عمیق‌تر کند.

۴. منافع چندوجهی توسعه فردی

- سرمایه‌گذاری در توسعه فردی، منافع عمیقی را در ابعاد مختلف زندگی به همراه دارد.
- افزایش خودآگاهی: توسعه فردی، درک فرد را از ارزش‌ها، باورها، شخصیت و هدف خود افزایش می‌دهد و به او کمک می‌کند تا اصیل‌تر زندگی کند.
 - افزایش تاب‌آوری و سازگاری: توسعه فردی، «سرسختی ذهنی» و تاب‌آوری را در افراد

تقویت می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا از شکست‌ها بازگردند.

- روابط هماهنگ‌تر: توسعه مهارت‌های بین‌فردی و هوش هیجانی منجر به ایجاد روابط قوی‌تر و مثبت‌تر با دیگران می‌شود.
- پیشرفت شغلی: یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌ها، فرصت‌ها و مسیرهای جدیدی را برای رشد شغلی و امنیت مالی باز می‌کند. مهارت‌های نرم، که اغلب در مقایسه با مهارت‌های دیجیتالی کمتر ارزش‌گذاری می‌شوند، برای نیروی کار آماده برای صنعت ۵.۰ حیاتی هستند.
- سلامت روان و رفاه: توسعه فردی، یک جزء حیاتی در دستیابی و حفظ سلامت روان مثبت است. مطالعات نشان داده‌اند که ابتکار رشد فردی (Growth Personal Initiative - PGI) با سلامت روان ارتباط مثبت و معناداری دارد.
- رضایت بیشتر از زندگی و خودشکوفایی: بهبود مستمر در خود فرد، به همسویی اعمال با اهداف خودسازی کمک می‌کند و به زندگی معنوی‌تر و خودشکوفاتر منجر می‌شود.

[نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه]

حال، از شما می‌خواهم با بالا بردن دست‌ها، در یک نظرسنجی کوتاه شرکت کنید. چه تعداد از شما معتقدید که «افزایش تاب‌آوری و سازگاری» مهم‌ترین فایده توسعه فردی است؟ و چه تعداد از شما «پیشرفت شغلی» را در اولویت قرار می‌دهید؟

۵. رشد فردی در بستر محیط کار و اجتماع

در محیط‌های سازمانی، رشد فردی تنها به معنای خودشکوفایی در رأس هرم سازمانی نیست، بلکه به معنای ارتقاء کلی کارکنان و ایجاد یک فضای کاری سالم و تشویق‌کننده است. رهبران مؤثر، کسانی هستند که درک می‌کنند توسعه رهبری اساساً یک فرآیند خودسازی است. این امر مستلزم پرورش خودآگاهی، اعتماد به نفس و مهارت‌های ارتباطی است. در چارچوب «صنعت

«۵۰»، که بر همزیستی انسان و ماشین تأکید دارد، مهارت‌های نرم مانند هوش هیجانی، تاب‌آوری، همدلی، خلاقیت و تفکر انتقادی، به مهارت‌های حیاتی برای نیروی کار مولد و ماهر تبدیل می‌شوند.

فراتر از ابعاد فردی، توسعه فردی بنیان توسعه اجتماعی است. جامعه‌ای که در آن افراد به تمرکز بر توسعه فردی تشویق می‌شوند، از مردمی تحصیل کرده‌تر، ارتقاء یافته‌تر و مصمم‌تر بهره‌مند می‌شود. «اهدای سخاوتمندانه به دیگران» و «پایبندی به مسئولیت‌پذیری برای شادی دیگران» از طریق کمک به بهبود جهان، به رضایت واقعی و پایدار منجر می‌شود. این رویکرد، در واقع، رشد فردی را به مسئولیت اجتماعی تبدیل می‌کند.

۶. مبانی عصب‌شناختی انگیزش درونی و رشد فردی

پژوهش‌های نوین در حوزه عصب‌شناسی، ارتباط معناداری بین انگیزش درونی و سیستم دوپامینرژیک در مغز نشان داده‌اند. انگیزش درونی، نیروی محرکه‌ای است که افراد را به یادگیری در زمینه‌های خاص و تمایز علایقشان سوق می‌دهد. سیستم «جستجوگر» (SEEKING system) در مغز، که از مناطق دوپامینرژیک مانند ناحیه ونترال تگمنتال (VTA) و هسته اکومبنس (NAcc) سرچشمه می‌گیرد، مسئول انرژی بخشی به کنجکاوی، علاقه و حتی جستجو برای معنای بالاتر است.

«نوروپلاستیسیته» (Neuroplasticity)، یا قابلیت مغز برای تغییر و سازماندهی مجدد ساختارها و شبکه‌های خود در پاسخ به تجربیات جدید، بنیان بیولوژیکی رشد فردی را فراهم می‌کند. این توانایی به ما امکان می‌دهد که با یادگیری، انطباق و بهبود مستمر، خود را تغییر دهیم. در حالت «جریان» یا غرقگی، فعالیت در شبکه‌های حالت پیش فرض (mode default network) که با افکار خودمحور و سرگردانی ذهن مرتبط است، کاهش می‌یابد و فعالیت در شبکه اجرایی مرکزی (network executive central) که در توجه متمرکز نقش دارد، افزایش می‌یابد. این پدیده، توضیح می‌دهد که چرا انگیزش درونی با عملکرد بهتر، انعطاف‌پذیری شناختی و

یادگیری عمیق تر همراه است.

[نقطه تعامل: دعوت به تأمل]

با توجه به این پیچیدگی‌ها در مبانی عصب‌شناختی، آیا این دانش جدید می‌تواند رویکرد ما به توسعه فردی را متحول کند و آیا می‌توانیم با درک بهتر مغز خود، فرآیندهای رشد را بهینه‌سازی کنیم؟ لطفاً به این سؤالات عمیق فکر کنید.

نتیجه‌گیری

در نهایت، این سخنرانی به وضوح نشان داد که رشد و توسعه فردی یک فرآیند پیچیده، چندوجهی و مادام‌العمر است که ریشه‌های عمیقی در فلسفه و روانشناسی دارد. از مفهوم یودایمونیا در فلسفه ارسطویی تا نظریه‌های مزلو، راجرز و فرانک، همواره تلاش برای تحقق حداکثر پتانسیل انسانی و دستیابی به خودشکوفایی، مرکز توجه بوده است. ما دیدیم که منابع و استراتژی‌های متنوعی مانند خودتعیین‌گری، ذهن‌آگاهی، شفقت، امید، خوش‌بینی، قدردانی، بازاندیشی، مدیریت زمان، و شکل‌گیری عادت، همگی در پرورش این سفر حیاتی نقش دارند. منافع توسعه فردی نیز گسترده و چشمگیر هستند، از جمله افزایش خودآگاهی، تاب‌آوری، روابط هماهنگ‌تر، پیشرفت شغلی و بهبود سلامت روان. در محیط کار مدرن، مهارت‌های نرم و جنبه‌های انسانی توسعه فردی برای موفقیت و انطباق با تغییرات ضروری هستند. علاوه بر این، درک مبانی عصب‌شناختی انگیزش درونی و نوروپلاستیسیته، پنجره‌های جدیدی را به سوی بهینه‌سازی فرآیندهای رشد فردی می‌گشاید. در نهایت، رشد فردی نه تنها یک تلاش شخصی برای بهبود کیفیت زندگی است، بلکه به طور مستقیم به مسئولیت اجتماعی و ایجاد یک جامعه بهتر منجر می‌شود.

نکات کلیدی

- رشد فردی فرآیندی مادام‌العمر است که هدف آن دستیابی به بهترین نسخه از خود و تحقق حداکثر پتانسیل‌هاست.

- این مفهوم ریشه در فلسفه یودایمونستی ارسطو و کارهای روانشناسانی چون مزلو، راجرز و فرانک دارد.
- خودتعیین‌گری، ذهن‌آگاهی، شفقت و سرمایه روان‌شناختی (امید و خوش‌بینی) از منابع اصلی تقویت رشد فردی هستند.
- تندرستی جسمی، ذهنی و عاطفی عناصر جدایی‌ناپذیر توسعه فردی هستند.
- مزایای رشد فردی شامل افزایش خودآگاهی، تاب‌آوری، روابط بهتر، پیشرفت شغلی و بهبود سلامت روان است.
- مهارت‌های نرم در محیط کار مدرن و آینده‌نگر (صنعت ۵.۰) اهمیت حیاتی دارند.
- نوروپلاستیسیته و سیستم دوپامینرژیک مبانی عصب‌شناختی انگیزش درونی و قابلیت تغییر مغز را نشان می‌دهند.
- رشد فردی به مسئولیت اجتماعی تبدیل می‌شود و به بهبود جامعه کمک می‌کند.
- «پذیرش رنج» به جای مقاومت در برابر آن و «خودشفقت‌ورزی» به جای خودسرزنی، محرک‌های قوی‌تری برای بهبود هستند.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانیم در دنیای امروز که مملو از حواس‌پرتی‌ها و فشارهای خارجی است، انگیزش درونی خود را برای رشد فردی حفظ و تقویت کنیم؟
- با توجه به رابطه بین رشد فردی و مسئولیت اجتماعی، چگونه می‌توانیم افراد را تشویق کنیم که رشد شخصی خود را در راستای منافع جمعی هدایت کنند؟
- آیا آینده توسعه فردی، به‌طور فزاینده‌ای به سمت مداخلات مبتنی بر عصب‌شناسی و داده‌های زیستی حرکت خواهد کرد، یا رویکردهای سنتی روانشناختی همچنان نقش غالب خود را حفظ خواهند کرد؟

تکلیف هدفمند

«در پایان این سخنرانی، از هر یک از شما دعوت می‌کنم تا یک «سند چشم‌انداز شخصی» برای خود تدوین کنید. این سند باید شامل موارد زیر باشد:

- هدف نهایی: تعریف واضحی از نسخه‌ای بهتر از خود که می‌خواهید در یک سال آینده به آن تبدیل شوید.
- ارزش‌های اصلی: سه تا پنج ارزش بنیادی که می‌خواهید زندگی شما را در این مسیر هدایت کنند.
- سه گام عملی SMART: سه هدف مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده در ابعاد جسمی، ذهنی یا عاطفی که می‌توانید از همین امروز شروع کنید.
- برنامه بازاندیشی: یک زمان مشخص (مثلاً هفته‌ای یک بار) برای بازبینی این سند و ارزیابی پیشرفت خود.

این تمرین به شما کمک می‌کند تا این دانش نظری را به یک برنامه عملی برای زندگی خود تبدیل کنید و سفر رشد فردی خود را با آگاهی و هدفمندی بیشتری آغاز نمایید.»

از توجه شما سپاسگزارم.

سخنرانی ۲

بررسی عمیق مفاهیم توسعه فردی و خودیاری

به نام خداوند خرد و اندیشه، صبح شما بخیر و نیک‌روز. در این لحظات آغازین، در فضایی که عطر دانش و تعالی فردی پیچیده است، از حضور یکایک شما عزیزان استقبال می‌کنم. همگی ما، در هر مرحله‌ای از زندگی که باشیم، در ژرفای وجودمان میلی سیری ناپذیر به رشد و بالندگی داریم؛ تمنایی برای گشودن درهای نهفته وجود و حرکت به سوی نسخه‌ای کامل‌تر از خود. امروز، ما در آستانه سفری فکری و عمیق به سوی درک ماهیت **توسعه فردی** و تفاوت‌های اساسی آن با مفهوم غالباً سوءتفسیر شده **خودیاری** هستیم. این سفر، نه تنها به شما ابزارهایی برای پیشرفت عرضه خواهد کرد، بلکه شما را به تفکر انتقادی در مورد مفاهیم رایج رشد شخصی وادار می‌سازد تا بتوانید راه خود را آگاهانه و پایدار انتخاب کنید. اجازه دهید با گام‌هایی استوار و ذهنی پذیرا، این مسیر ارزشمند را با هم آغاز کنیم.

چکیده

این سخنرانی جامع و ساختارمند، به بررسی عمیق مفاهیم توسعه فردی و خودیاری می‌پردازد و تفاوت‌های ظریف اما اساسی آن‌ها را روشن می‌سازد. در عصری که صنعت خودیاری میلیاردها دلار ارزش دارد و کتابفروشی‌ها و سالن‌های کنفرانس را پر کرده است، درک ماهیت واقعی بهبود و رشد شخصی برای دستیابی به تغییرات پایدار حیاتی است. این سخنرانی، با تکیه بر دیدگاه‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و تجربیات واقعی افراد، به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا با چالش‌های رایج در مسیر رشد شخصی آشنا شوند و استراتژی‌های عملی برای دستیابی به اهدافشان را بیاموزند. هدف نهایی، توانمندسازی افراد برای یک زندگی متعادل‌تر، معنادارتر و موفق‌تر است که فراتر از راهکارهای سریع و سطحی خودیاری عمل می‌کند. این برنامه با تمرکز بر خودآگاهی، تعیین اهداف، پرورش عادات سالم و استفاده از منابع معتبر، راهنمایی برای "چگونه" دستیابی به تغییرات واقعی و پایدار در زندگی ارائه می‌دهد و مخاطبان را به سمت یک رویکرد جامع و مسئولانه در قبال رشد شخصی سوق می‌دهد.

مقدمه

در دنیای پرشتاب کنونی، مفاهیمی چون "خودیاری" و "توسعه فردی" به واژگانی رایج و تقریباً جدایی ناپذیر از زندگی روزمره ما تبدیل شده‌اند. صنعت خودیاری، با ارزش میلیاردها دلار، قفسه‌های کتابفروشی‌ها و سالن‌های کنفرانس را در سراسر جهان پر کرده است و از خودآگاهی فزاینده نسل‌های اخیر بهره‌برداری گسترده‌ای کرده است. در حالی که این صنعت مدعی تغییر زندگی میلیون‌ها نفر است، اما غالباً از اعتبار لازم در میان بسیاری از افراد برخوردار نیست و از سوی برخی به عنوان "روغن مار" یا مجموعه‌ای از "خرافات عجیب و غریب" تلقی می‌شود. بسیاری از کسانی که به سراغ خودیاری می‌روند، در نهایت احساس ناامیدی و نارضایتی می‌کنند. این سخنرانی با هدف تبیین دقیق این دو مفهوم و تمایز قائل شدن میان آن‌ها طراحی شده است. **توسعه فردی**، فرآیندی جامع و مستمر برای بهبود خویشتن از طریق کسب مهارت‌های جدید، افزایش دانش و تقویت رشد شخصی است. این فرآیند شامل تلاش‌های فعالانه فرد برای افزایش خودآگاهی، توسعه توانایی‌ها و تحقق پتانسیل‌های خویش است. این سفر می‌تواند ابعاد مختلفی از جمله جنبه‌های عاطفی، جسمی، فکری و معنوی را در برگیرد. در مقابل، **خودیاری** اغلب بر راه‌حل‌های سریع و یک‌اندازه برای همه تمرکز دارد و ممکن است ناخواسته به افراد القا کند که برای رسیدن به "مطلوب" کافی نیستند و نیاز به "کمک" دارند؛ این رویکرد می‌تواند حس ناکافی بودن را تقویت کند.

اهمیت درک این تمایز در آن است که در مسیر رشد، افراد اغلب با چالش‌هایی روبرو می‌شوند که نیازمند خودآگاهی عمیق و رویکردهای پایدار هستند. خودیاری ممکن است به شکلی از اجتناب تبدیل شود که در آن افراد به جای حل ریشه‌ای مشکلات خود، به دنبال پوشاندن یا سرکوب آن‌ها باشند. این سخنرانی به بررسی انتقادی این پدیده‌ها می‌پردازد و مسیر واقعی توسعه فردی را که بر اساس خودپذیری، انتخاب آگاهانه و تلاش مداوم است، نمایان می‌سازد. هدف ما توانمندسازی شما برای شناسایی چالش‌ها، تدوین استراتژی‌های عملی و دستیابی به اهدافی است که منجر به زندگی متعادل‌تر، معنادارتر و موفق‌تر می‌شود. این برنامه راهنمایی برای

"چگونگی" دستیابی به تغییرات واقعی و پایدار در زندگی فراهم می‌آورد و شما را به سمت یک رویکرد جامع و مسئولانه در قبال رشد شخصی سوق می‌دهد.

مخاطبین هدف

این سخنرانی برای طیف وسیعی از افراد که به دنبال بهبود و رشد در جنبه‌های مختلف زندگی خود هستند، طراحی شده است. این گروه از افراد شامل موارد زیر می‌شوند:

- **افراد جویای پیشرفت فردی:** کسانی که علاقه‌مند به توسعه پتانسیل‌های خود، دستیابی به اهداف شخصی و ارتقاء کیفیت زندگی‌شان هستند.
- **علاقه‌مندان به خودیاری:** افرادی که پیش از این به کتاب‌ها یا برنامه‌های خودیاری روی آورده‌اند اما به دنبال درک عمیق‌تر تفاوت‌های میان خودیاری و توسعه فردی و رویکردهای پایدارتر هستند.
- **دانشجویان و متخصصان:** فعالان حوزه روانشناسی، مدیریت، مشاوره و آموزش که می‌خواهند دانش خود را در زمینه رشد و توسعه انسانی افزایش دهند و رویکردهای آکادمیک و عملی را با هم تلفیق کنند.
- **مدیران و رهبران:** کسانی که به دنبال ارتقاء مهارت‌های رهبری، افزایش بهره‌وری تیم‌ها و ترویج فرهنگ رشد در سازمان خود هستند.
- **هر کسی که به دنبال زندگی معنادارتر است:** افرادی که می‌خواهند خودآگاهی خود را افزایش داده، عادات سالم پرورش دهند و به اهدافی دست یابند که منجر به زندگی متعادل‌تر و موفق‌تر می‌شود.

چشم‌انداز سخنرانی

این سخنرانی، به مثابه نقشه راهی جامع، بینشی عمیق و کاربردی در خصوص تمایز بنیادین میان "خودیاری" سطحی و "توسعه فردی" پایدار ارائه خواهد داد. ما در این مسیر، صرفاً به تعاریف اکتفا نمی‌کنیم، بلکه به بررسی ریشه‌های تاریخی، ابعاد روانشناختی، و حتی جنبه‌های تجاری و

اخلاقی این مفاهیم می‌پردازیم. چشم‌انداز ما این است که شما در پایان این سخنرانی، نه تنها قادر به تشخیص راهکارهای زودگذر از استراتژی‌های ماندگار رشد شخصی باشید، بلکه با تجهیز به ابزارهای خودآگاهی، تعیین هدف، و پرورش فضایل، بتوانید مسیر منحصر به فرد خود را به سوی یک زندگی هدفمند و متعادل، با بصیرتی نو و عزمی راسخ، ترسیم و دنبال کنید. هدف نهایی، توانمندسازی شما برای ایفای نقش مؤثرتر و رضایت‌بخش‌تر در زندگی شخصی و اجتماعی است.

اهداف آموزشی

این سخنرانی به دنبال آن است که شرکت‌کنندگان پس از اتمام آن به درک عمیق‌تر و توانایی عملی بیشتری در زمینه توسعه فردی دست یابند. این اهداف در دو سطح کلی و رفتاری تدوین شده‌اند:

اهداف کلی

- **درک جامع تفاوت‌ها:** شرکت‌کنندگان باید به درک جامعی از تمایزات کلیدی میان خودیاری و توسعه فردی، از نظر فلسفی، عملی و نتایج بلندمدت، دست یابند.
- **تقویت تفکر انتقادی:** شرکت‌کنندگان قادر خواهند بود با رویکردی انتقادی به محتوای مرتبط با رشد شخصی (از جمله کتب و سمینارهای خودیاری) نگاه کنند و وعده‌های غیرواقعی یا سطحی را تشخیص دهند.
- **ایجاد نقشه راه شخصی:** شرکت‌کنندگان تشویق خواهند شد تا اصول توسعه فردی را برای تدوین یک نقشه راه شخصی و عملی برای رشد پایدار در ابعاد مختلف زندگی خود به کار گیرند.

اهداف رفتاری قابل سنجش

در پایان سخنرانی

- **تحلیل و تمایزگذاری:** شرکت‌کنندگان قادر خواهند بود حداقل سه تفاوت اساسی

- بین مفاهیم "خودپاری" و "توسعه فردی" را تحلیل کرده و توضیح دهند.
- **شناسایی ابعاد:** شرکت کنندگان می توانند شش بعد اصلی توسعه فردی (عاطفی، جسمی، فکری، معنوی، اجتماعی و حرفه ای) را شناسایی و تبیین کنند.
- **ارزیابی انتقادی:** شرکت کنندگان توانایی ارزیابی انتقادی حداقل دو نمونه از محتوای "خودپاری" را بر اساس تناقضات و مشکلات رایج این صنعت (مانند تمرکز بر اجتناب یا وعده های غیرواقعی) خواهند داشت.
- **توصیف فضایل:** شرکت کنندگان قادر خواهند بود شش فضیلت اصلی شخصیتی (عقل و دانش، شجاعت، انسانیت، عدالت، اعتدال و تعالی) و حداقل سه نقطه قوت مرتبط با هر کدام را توصیف کنند.
- **تدوین اهداف هوشمند:** شرکت کنندگان می توانند با استفاده از چارچوب **اهداف هوشمند (SMART)**، دو هدف واقع بینانه و قابل سنجش برای توسعه فردی خود تدوین کنند.
- **طراحی فعالیت مراقبتی:** شرکت کنندگان قادر خواهند بود یک برنامه **مراقبت از خود (Care-Self)** شامل حداقل سه فعالیت در ابعاد مختلف (جسمی، ذهنی، عاطفی) طراحی و مراحل اجرای آن را تشریح کنند.

سفر به سوی تعالی فردی و تمایز آن با رویکردهای سطحی

ما اکنون وارد بخش اصلی سخنرانی خود می شویم، سفری عمیق به لایه های پنهان رشد و بالندگی انسان. این بخش، محتوای ۱۰ جلسه پیش بینی شده در دوره جامع را به صورت یکپارچه و آکادمیک پوشش خواهد داد تا در طول سه ساعت آینده، تصویری جامع از تفاوت های میان خودپاری و توسعه فردی و چگونگی دستیابی به رشدی پایدار را ترسیم کنیم.

بخش اول: درک جهان خودپاری و چالش های آن

در ابتدا، ضروری است که با صنعت خودپاری، که در حال حاضر یک پدیده چند میلیارد دلاری

است و کتابفروشی‌ها و سالن‌های کنفرانس را در سراسر جهان پر کرده، آشنا شویم. این صنعت از افزایش خودآگاهی در نسل‌های اخیر به شدت بهره‌برداری کرده است. با وجود اینکه ادعا می‌شود زندگی میلیون‌ها نفر را بهبود بخشیده است، اما هنوز اعتبار کافی نزد بسیاری ندارد و به عنوان روش‌هایی سطحی یا حتی فریبکارانه تلقی می‌شود.

ماهیت صنعت خودیاری و جذابیت آن:

صنعت خودیاری به افراد وعده می‌دهد که با راهکارهای سریع و آسان به اهداف خود برسند. این وعده‌ها، جذابیتی انکارناپذیر برای افرادی دارد که در جستجوی پاسخ‌های فوری به مشکلات پیچیده زندگی هستند. کتاب‌های خودیاری اغلب با داستان‌های موفقیت‌آمیز افراد و لحنی دوستانه و صمیمی، خود را به مخاطب نزدیک می‌کنند و این حس را القا می‌کنند که راز موفقیت و خوشبختی در دستان آن‌هاست. این رویکردها گاهی از مفاهیم علمی مانند روانشناسی مثبت‌گرا نیز بهره می‌برند تا به توصیه‌های خود اعتبار ببخشند، اما این "پوسته علمی‌نمایی" غالباً با "بافتی از اخلاق‌گرایی" در هم آمیخته است. بسیاری از این کتاب‌ها به سادگی می‌توانند در یک مقاله یا اپلیکیشن خلاصه شوند، زیرا شامل تکرار زیاد و مطالب بی‌فایده هستند. بسیاری از افراد کتاب‌های خودیاری را می‌خرند نه برای خواندن واقعی، بلکه به این دلیل که به نظرشان این نوع کتاب‌ها، کتاب‌هایی هستند که "فردی که می‌خواهند باشند" می‌خواند.

تناقض‌ها و مشکلات اصلی رویکرد خودیاری:

یکی از تناقضات اساسی خودیاری در این است که پیش شرط اثربخشی آن، پذیرش خود به عنوان فردی خوب است که مرتکب اشتباه می‌شود؛ اما خودیاری نمی‌تواند به شما در این پذیرش کمک کند. افرادی که خود را "بد" می‌دانند، هرگز به "خوب" مورد نظر خود نمی‌رسند، زیرا این حس ناکافی بودن، جهان‌بینی آن‌ها را تشکیل می‌دهد و هر کاری که انجام می‌دهند، این حس را بیشتر تقویت می‌کند. در بهترین حالت، تنها می‌توانند آن را پوشش دهند یا سرکوب کنند. در واقع، خودیاری اغلب شکلی دیگر از اجتناب است. افراد مشکلات خود را به طرق خلاقانه و

منحصر به فردی درک می‌کنند، اما راه‌حل‌های خودیاری ممکن است به جای مواجهه با ریشه‌ی مشکلات، به پوشاندن آن‌ها منجر شود. این می‌تواند به رفتارهای اجباری و تکرار چرخه‌ای از تلاش‌های بی‌ثمر برای "بهبود" منجر شود که در نهایت فرد را درگیر یک "بردگی جدید" می‌کند؛ چرخه‌ای که در آن "خود" بهبود نمی‌یابد، بلکه بی‌وقفه درگیر و گرفتار می‌شود.

رویکرد خودیاری به دلیل تأکید بر تغییر فردی و "تحول فوری"، می‌تواند انتظارات غیرواقعی ایجاد کند. همچنین، این صنعت تمایل دارد افراد را تشویق کند که مسئولیت شکست‌های خود را کاملاً بر عهده بگیرند، حتی اگر این شکست‌ها ناشی از محدودیت‌های سیستمی یا اجتماعی باشند. این باور که "اگر آنچه این کتاب می‌گوید را انجام دهم، زندگی‌ام بهتر خواهد شد" واقعی است، اما اغلب نادیده گرفته می‌شود که اگر راه‌حل بیش از حد آسان به نظر برسد، باورپذیر نخواهد بود و در نتیجه، فرد برای اجرای آن تلاشی نخواهد کرد. این امر در نهایت باعث می‌شود که راهکار به ظاهر "آسان" نیز کار نکند.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین]

از شما می‌خواهم لحظه‌ای به تجربیات خود با محتوای "خودیاری" فکر کنید. آیا تا به حال با کتاب یا سمیناری مواجه شده‌اید که وعده‌های بسیار بزرگی بدهد، اما در عمل به شما کمک چندانی نکند؟ یا آیا حس کرده‌اید که این محتوا به جای توانمندسازی، حس ناکافی بودن را در شما تقویت کرده است؟

خودیاری به مثابه کالایی سازی: نگاهی انتقادی:

پدیده کالایی سازی در صنعت خودیاری به این معناست که حتی مفاهیم اصیل رشد و خودشکوفایی نیز به محصولاتی برای خرید و فروش تبدیل می‌شوند. این رویکرد نه تنها منجر به آزادی نمی‌شود، بلکه نوعی "بردگی موزیانه" را به ارمغان می‌آورد که تقریباً غیرقابل تشخیص است. صنعت خودیاری، اغلب "سود را بر انسان مقدم می‌دارد" و از نارضایتی مصرف‌کننده تغذیه می‌کند. این صنعت توصیه‌هایی را ارائه می‌دهد که می‌داند ما می‌خواهیم بشنویم و ما این

اطلاعات را با ولع مصرف می‌کنیم، زیرا به دنبال رهایی از سختی‌های زندگی هستیم. این تمرکز بر "خود" می‌تواند به سطح بالایی از خودشیفتگی و در عین حال انزوا منجر شود؛ یک پارادوکس که در آن صنعت خودیاری ادعای ایجاد "جامعه" را دارد. انتقادهایی وجود دارد که این صنعت با سرمایه‌داری نئولیبرال گره خورده است، مدلی اقتصادی که بازارهای آزاد را ترویج می‌دهد و در آن افراد به عنوان عاملان اقتصادی دیده می‌شوند که مسئولیت کامل "توسعه" خود را بر عهده دارند. این امر می‌تواند منجر به "خودهای ضعیف" و اتمیزه شده شود که صرفاً برای چالش‌های شخصی خود تحت فشار قرار می‌گیرند و هیچ بستر تاریخی، جامعه‌شناختی یا ارتباطی با دنیای اجتماعی و مسائل اقتصاد سیاسی ندارند. در این چارچوب، افراد به سادگی به خاطر شکست‌های خود در پیشرفت، مقصر شناخته می‌شوند.

بخش دوم: مبانی توسعه فردی و چشم‌انداز جامع آن

پس از بررسی انتقادی صنعت خودیاری، اکنون به تعریف و تبیین عمیق‌تر مفهوم "توسعه فردی" می‌پردازیم. توسعه فردی، فراتر از راهکارهای سریع و سطحی، یک سفر مستمر و جامع است که به معنای واقعی کلمه، بهبود خویشتن را از طریق کسب مهارت‌های جدید، افزایش دانش و تقویت رشد شخصی دنبال می‌کند.

تعریف توسعه فردی: فراتر از خودیاری:

توسعه فردی به معنای تلاش‌های فعالانه یک فرد برای افزایش خودآگاهی، توسعه توانایی‌هایش و تحقق پتانسیل‌های پنهان اوست. این سفر، ابعاد گسترده‌ای از جمله جنبه‌های عاطفی، جسمی، فکری، معنوی و حتی حرفه‌ای را در بر می‌گیرد. توسعه فردی افراد را قادر می‌سازد تا اهداف شخصی تعیین کرده و برای دستیابی به آن‌ها تلاش کنند، که این خود منجر به موفقیت بیشتر در زندگی شخصی و حرفه‌ای می‌شود. این فرآیند اغلب شامل یادگیری چیزهای جدید، اصلاح استعدادها، غلبه بر محدودیت‌ها و انطباق با چالش‌های مختلف است. از طریق توسعه فردی، افراد تلاش می‌کنند تا به نسخه‌های بهتری از خود تبدیل شوند، کیفیت زندگی‌شان

را ارتقا دهند و به طور مؤثرتری به جامعه کمک کنند. برخلاف خودیاری که غالباً بر "کمک" از مکانی نیازمندانه و از روی "فقدان" تأکید دارد، "بهبود" (Improvement) درباره "رشد" و "پیشرفت" است؛ یعنی چیزهایی که فرد می‌خواهد در زندگی خود پیش ببرد، چه آسان باشد چه دشوار، و این از یک جایگاه "فراوانی" و خواست عمیق درونی نشأت می‌گیرد.

ریشه‌های تاریخی و فلسفی توسعه فردی (از باستان تا جنبش پتانسیل انسانی):

مفهوم خودیاری و توسعه فردی پیشینه‌ای طولانی دارد که به هزاران سال پیش بازمی‌گردد. اولین نمونه‌های "کتاب‌های خودیاری" را می‌توان در ادبیات آموزشی مصر باستان به نام "سبایت" یافت که به معنای "آموزش" است. متون یونان باستان نیز مدیتیشن، افکار و رهنمودهایی را در مورد بهترین روش‌های زندگی ارائه می‌دادند. بسیاری از علمای اسلامی نیز کتاب‌هایی نوشته‌اند که می‌توانند در دسته خودیاری قرار گیرند، مانند "ای فرزند" از امام محمد غزالی. در دوره رنسانس نیز علاقه به "خودسازی" منجر به ظهور بسیاری از متون آموزشی و خودیاری شد.

در ایالات متحده، ادبیات خودیاری از قرن هجدهم با انتشار "زندگی‌نامه بنجامین فرانکلین" آغاز شد. فرانکلین بر بهبود خویشتن از طریق پرورش سیستماتیک **فضایل** تأکید داشت، روشی که شامل تمرین مداوم و خودارزیابی برای تبدیل فضایل به عادت بود. او فهرستی از سیزده فضیلت (مانند اعتدال، نظم، قناعت، پشتکار، صداقت و فروتنی) داشت و هر هفته بر روی یکی از آن‌ها تمرکز می‌کرد.

پس از جنگ جهانی دوم، با رونق فرهنگ مصرف‌گرایی و دوران بی‌سابقه رفاه، تمرکز از "تلاش و صنعت" به "فراغت و آسودگی" تغییر یافت. این دوره شاهد ظهور جنبش "قدرت ذهن" (معروف به تفکر نوین) و تأکید بر "تفکر مثبت" بود که از طریق شخصیت‌هایی مانند نورمن وینسنت پیل رواج یافت. این رویکرد بر این باور بود که سعادت و فراوانی از طریق "سهولت طبیعی" به دست می‌آید.

در اواخر قرن بیستم، با افزایش عدم قطعیت اقتصادی و کاهش دستمزدها، شاهد رشد بی‌سابقه‌ای در کتاب‌های خودیاری بودیم که بر اساس علوم روانشناسی، فناوری و به‌ویژه

فلسفه‌های شرقی بنا شده بودند. این متون بر "تسلط درونی" و "خودشناسی" به عنوان عوامل اساسی برای دستیابی به خوشبختی پایدار تأکید داشتند. مفاهیمی مانند یوگا و مدیتیشن، که ریشه‌های معنوی در شرق داشتند، در غرب به برنامه‌های تمرینی برای سلامتی و کاهش استرس تبدیل شدند، البته گاهی با خطر از دست دادن عمق معنوی خود. این تحول، درک جدیدی از خوشبختی را به ارمغان آورد که بر درونی بودن آن تأکید دارد، نه بر عوامل بیرونی مانند ثروت یا دستاوردها.

خودآگاهی و خودپذیری: سنگ بنای توسعه فردی:

در قلب توسعه فردی، مفهوم خودآگاهی و خودپذیری قرار دارد. خودآگاهی توانایی مشاهده، گوش دادن و همدلی است. این توانایی، مبنای اصلی برای هرگونه رشد پایدار است. پذیرش خود به عنوان فردی خوب که اشتباه می‌کند، پیش‌نیازی حیاتی برای هرگونه خودیاری مؤثر است، اما خودیاری به تنهایی نمی‌تواند در این زمینه کمک کند. افرادی که خود را "بد" می‌دانند، هرگز به "خوب" مورد نظر خود نمی‌رسند، زیرا این ناکافی بودن، جهان بینی آن‌هاست و هر کاری که می‌کنند، این عقیده را بیشتر تقویت می‌کند. در مقابل، توسعه فردی بر خودپذیری با وجود نقاط ضعف تأکید دارد و تلاش برای بهبود از جایگاه فراوانی و تمایل به رشد عمیق درونی نشأت می‌گیرد.

جنبش پتانسیل انسانی (HPM):

این جنبش، ترکیبی التقاطی از روانشناسی بالینی جدید با عناصر بودیسم ذن، یوگا و دیگر اشکال عرفان شرقی است. HPM راه را برای علاقه‌گسترده جامعه به توسعه فردی، کیفیت روابط، سواد عاطفی و ارزش‌های انسانی در محیط کار هموار کرد. این جنبش ادعا می‌کند که با استفاده از اصول و تکنیک‌های روانشناسی به عنوان جایگزینی برای باورها و اعمال سنتی، می‌تواند آرزوهای درونی فرد برای هویت و معنا را برآورده کند. تمرین‌کنندگان HPM اغلب این جستجو را فرآیند "خودشکوفایی" می‌نامند. ابراهام مزلو، بنیانگذار این مکتب، به "تجربه اوج" اعتقاد داشت؛

لحظه‌ای متعالی از خودشکوفایی که با احساسات شادی، یکپارچگی و رضایت همراه است. در این دیدگاه، اراده انسان نیرویی قدرتمند است که می‌تواند رها شود و وضعیت و نتیجه کل زندگی فرد را تعیین کند. این رویکرد بر این فلسفه انسان‌گرایانه بنا شده است که دیدگاهی مثبت و خوشبینانه از ذات انسان ارائه می‌دهد، با این ایده اصلی مزلو که انسان‌ها ذاتاً بی‌گناه و خوب هستند.

[نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه]

شاید برایتان جالب باشد که بدانید بر اساس پژوهش‌ها، یکی از نقاط قوت شخصیتی که می‌تواند به طور قابل توجهی علائم افسردگی را کاهش دهد و اثرات مثبتی برای حداقل شش ماه به همراه داشته باشد، توانایی استفاده از "نقاط قوت امضای" فرد در زندگی روزمره است. حال از شما می‌پرسم، آیا به نظر شما، خودآگاهی و خودپذیری، پیش شرط هرگونه تغییر و رشد واقعی در زندگی است؟ پاسخ خود را در یک کلمه در ذهن خودتان یا اگر تمایل داشتید روی یک برگه یادداشت کنید: "بله" یا "خیر".

بخش سوم: پرورش فضایل و نقاط قوت شخصیت

در این بخش، ما به عمق مفهوم فضایل و نقاط قوت شخصیتی خواهیم پرداخت. این جنبه از توسعه فردی، بر خلاف رویکردهای سطحی خودیاری، بر پرورش ویژگی‌های بنیادین و پایدار در وجود انسان تمرکز دارد که نه تنها بهزیستی فردی را افزایش می‌دهد، بلکه به تعاملات اخلاقی و معنادار با جهان نیز منجر می‌شود.

مفهوم فضایل اصلی و نقاط قوت شخصیتی:

فضایل، ویژگی‌های مرکزی و بنیادینی هستند که در طول تاریخ و در مکاتب فلسفی و دینی سراسر جهان از ارزش بالایی برخوردار بوده‌اند. پس از مطالعات تاریخی گسترده، شش فضیلت اصلی شناسایی شده‌اند: عقل و دانش، شجاعت، انسانیت، عدالت، اعتدال و تعالی. هر فردی که فضیلت‌مند باشد، معمولاً یک یا دو نقطه قوت از یک گروه فضیلت خاص را به نمایش می‌گذارد. تا

کنون ۲۴ نقطه قوت متمایز شناسایی و تحت این فضایل طبقه‌بندی شده‌اند.

- **عقل و دانش:** شامل خلاقیت، کنجکاوی، ذهن باز، عشق به یادگیری و بینش.
 - **شجاعت:** شامل جسارت، پشتکار، یکپارچگی و سرزندگی.
 - **انسانیت:** شامل عشق، مهربانی و هوش اجتماعی.
 - **عدالت:** شامل شهروندی، انصاف و رهبری.
 - **اعتدال:** شامل بخشش و رحمت، فروتنی/خویشترن‌داری، احتیاط و خودکنترلی.
 - **تعالی:** شامل قدردانی از زیبایی و برتری، سپاسگزاری، امید، شوخ‌طبعی و معنویت.
- جامعه بزرگتر نیز نهادها و آیین‌های مرتبطی را برای پرورش این نقاط قوت و فضایل و سپس پایداری آن‌ها فراهم می‌کند. یک فرد خوشبخت، کسی است که زندگی خود را به سوی هر سه جنبه شادی یعنی لذت (زندگی دلپذیر)، تعامل (زندگی با مشغولیت) و معنا (زندگی معنادار) سوق می‌دهد، که بیشترین وزن بر دوش تعامل و معنا است. تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از نقاط قوت شخصی می‌تواند به طور قابل توجهی علائم افسردگی را کاهش دهد و اثرات مثبت آن حداقل شش ماه ماندگار است.

نقش شناسایی و به‌کارگیری نقاط قوت در افزایش بهزیستی:

شناسایی و به‌کارگیری این نقاط قوت و فضایل در زندگی روزمره، منجر به افزایش چشمگیر بهزیستی فردی می‌شود. این امر نه تنها به افراد کمک می‌کند تا با چالش‌ها مقابله کنند، بلکه توانایی آن‌ها را برای تجربه شادی پایدار و عمیق‌تر افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، قدردانی می‌تواند حس بهزیستی فرد را از دو طریق بهبود بخشد: به عنوان یک عامل علیتی برای بهزیستی، و به طور غیرمستقیم، به عنوان ابزاری برای محافظت در برابر حالات و احساسات منفی که فرد را در برابر استرس مقاوم‌تر می‌سازد.

تمرین‌هایی برای پرورش فضایل:

پرورش این فضایل نیازمند تمرین و تکرار است. به عنوان مثال، بخشش به معنای "انتخابی

آزادانه برای دست کشیدن از انتقام، رنجش یا قضاوت‌های سخت‌گیرانه نسبت به فردی است که آسیب رسانده، و تلاش برای پاسخگویی با سخاوت، شفقت و مهربانی نسبت به آن فرد" تعریف می‌شود. بخشش یک فرآیند است، نه یک رویداد. تحقیقات نشان داده‌اند که بخشیدن خود با سلامت جسمی و روانی مرتبط است. مهربانی و شوخ طبعی نیز نقش مهمی ایفا می‌کنند. اعمال مهربانانه با افزایش رضایت از زندگی همبستگی مثبت دارند. حتی انجام تنها پنج عمل مهربانانه در یک روز در هفته، می‌تواند منجر به افزایش حس خوشبختی شود. شوخ طبعی نیز اگر به درستی به کار رود، می‌تواند به کاهش استرس در محیط کار و خانه کمک کند و حتی ممکن است در تسکین درد مؤثر باشد.

[نقطه تعامل: دعوت به تأمل]

اکنون از شما می‌خواهم لحظه‌ای چشمان خود را ببندید و به یکی از نقاط قوت شخصیتی خود فکر کنید، شاید خلاقیت، پشتکار، یا مهربانی. حال تصور کنید چگونه می‌توانید این نقطه قوت را در موقعیتی از زندگی روزمره‌تان، فردا یا پس فردا، آگاهانه به کار بگیرید تا نه تنها به خودتان، بلکه به دیگران نیز فایده برسانید. این کار را در ذهن خود مرور کنید.

بخش چهارم: مهارت‌های کلیدی برای رشد پایدار

در این بخش، به مهارت‌های عملی و استراتژی‌هایی می‌پردازیم که برای رشد پایدار و معنادار در زندگی ضروری هستند. این مهارت‌ها به شما کمک می‌کنند تا از دانش به عمل برسید و تغییرات مطلوب را در زندگی خود ایجاد کنید.

تعیین اهداف هوشمند (SMART):

یکی از اولین و مهم‌ترین گام‌ها در توسعه فردی، تعیین اهداف مؤثر است. یک برنامه عملی باید "هوشمند" (SMART) باشد: Specific (مشخص)، Measurable (قابل اندازه‌گیری)، Achievable (دست‌یافتنی)، Realistic (واقع‌بینانه) و bound-Time (زمان‌بندی شده). اهداف شما باید واضح، واقع‌بینانه، مطلوب و قابل دستیابی باشند. ثبت و پیگیری این تلاش‌ها

نیز بسیار مهم است، زیرا به شما امکان می دهد پیشرفت خود را مشاهده کرده و در صورت لزوم، مسیر را تنظیم کنید.

مدیریت زمان و تعادل کار و زندگی:

تعادل کار و زندگی به میزانی اطلاق می شود که یک فرد قادر است به طور همزمان خواسته های زمانی، عاطفی و رفتاری کار با حقوق و مسئولیت های خانوادگی را متعادل کند. این مفهوم به طور گسترده تر به معنای حفظ یک حس کلی هماهنگی در زندگی نیز تعریف شده است. پرورش تعادل کار و زندگی یک فرآیند تکراری است که شامل شناخت، انطباق و تنظیم اولویت ها و موقعیت های شخصی در پاسخ به خواسته های متعدد است. این فرآیند پویا و پیچیده است و نیازمند توجه مستمر است.

اهمیت مراقبت از خود و تاب آوری:

مراقبت از خود یک سازه چندبعدی است که به انتخاب استراتژی هایی اشاره دارد که برای حفظ و حمایت از تعادل بین زندگی شخصی و کار حرفه ای، در عین حال حمایت و ارتقاء عملکرد ذهنی/عاطفی، جسمی، معنوی و حرفه ای یا هر حوزه دیگری که فرد برای سلامتی خود مهم می داند، استفاده می شود. این امر به ویژه برای متخصصان حوزه سلامت، با توجه به مسئولیتی که در قبال مراقبت از دیگران دارند، اهمیت دارد. عدم استفاده مؤثر از مراقبت از خود با مجموعه ای از پیامدهای بهداشتی شخصی مرتبط است و می تواند با توانایی فرد در انجام کار اخلاقی و شایسته تداخل پیدا کند. مراقبت از خود شامل موارد زیر است:

- اختصاص زمان برای مراقبت از خود از طریق ورزش، خواب کافی و تغذیه سالم.
- پرورش روابط عاطفی و معنوی.
- درخواست کمک از دیگران زمانی که احساس غرق شدن و در معرض فرسودگی شغلی هستید.

در نهایت، تاب آوری به معنای توانایی فرد برای بازگشت از ناملایمات و سازگاری با تغییرات

است. مراقبت از خود، بنیانی برای پرورش تاب‌آوری ایجاد می‌کند، زیرا با حفظ تعادل و سلامت جامع، فرد را برای مواجهه با چالش‌های زندگی آماده می‌سازد.

[نقطه تعامل: بحث کوتاه]

از شما می‌خواهم لحظه‌ای به مفهوم تعادل کار و زندگی و مراقبت از خود در زندگی خود فکر کنید. آیا بخش‌هایی از زندگی‌تان وجود دارد که احساس می‌کنید نیاز به توجه بیشتری برای ایجاد تعادل دارد؟ آیا فعالیت‌های مشخصی برای مراقبت از خود انجام می‌دهید؟ اگر اینطور نیست، چه فعالیت ساده‌ای را می‌توانید از امروز آغاز کنید؟

بخش پنجم: ابعاد اخلاقی و معنوی توسعه فردی

در این بخش پایانی از بدنه اصلی سخنرانی، به ابعاد عمیق‌تر و بنیادین توسعه فردی می‌پردازیم که شامل ملاحظات اخلاقی و معنوی است. این جنبه‌ها، به رشد فردی معنایی فراتر از موفقیت صرف می‌بخشند و به آن عمق و پایداری می‌دهند.

اخلاق و اراده نیک در توسعه فردی (دیدگاه کانت):

فیلسوف معروف مدرن، ایمانوئل کانت، بیان کرد: "هیچ چیز در جهان، یا حتی خارج از آن، بدون صلاحیت، خوب خوانده نمی‌شود، مگر یک اراده نیک". برای اینکه چیزی "بدون صلاحیت" خوب باشد، باید در هر مورد از وقوع آن خوب باشد. کانت استدلال کرد که اراده نیک آزادانه وظیفه اخلاقی خود را انتخاب می‌کند. این وظیفه نیز به نوبه خود، تنها با عقل انگیزه می‌یابد. از آنجا که احکام عقل هیچ استثنائی را نمی‌تواند بپذیرد، وظیفه اخلاقی مطلق است.

بسیاری از رفتارهای غیر اخلاقی، از جمله پیگیری منافع شخصی در حالی که به دیگران آسیب می‌رساند، رفتارهای خودشیفته‌گرایانه، و فقدان شفقت و همدلی با دیگران، عمل اخلاقی را دشوار می‌کنند. هر گونه رفتار اخلاقی در روابط شخصی، تعاملات کاری و تعاملات آنلاین، نیازمند "اراده نیک" به عنوان بنیان رفتار اخلاقی است. بنابراین، توسعه فردی صرفاً درباره "رسیدن به اهداف" یا "افزایش بهره‌وری" نیست، بلکه به طور بنیادین با پرورش یک "اراده نیک" و مسئولیت‌پذیری

اخلاقی گره خورده است. این یعنی فرد باید درک کند که رشد حقیقی، نه تنها شامل منافع فردی، بلکه شامل احترام و کمک به جامعه و دیگران نیز می‌شود.

جنبه‌های معنوی رشد (خودشکوفایی و ورای خود):

توسعه فردی، به ویژه از دیدگاه روانشناسی انسان‌گرا، به فرآیند "خودشکوفایی" اشاره دارد. ابراهیم مزلو به "تجربه اوج" به عنوان لحظه‌ای متعالی از خودشکوفایی اشاره می‌کند که با احساسات شادی، یکپارچگی و کمال همراه است. در دیدگاه او، انسان‌ها پتانسیل نامحدودی برای رسیدن به ذات الهی خود دارند. با این حال، باید توجه داشت که در حالی که پتانسیل ما در درونمان نهفته است، ما برای دسترسی به آن نیازمند کمک و راهنمایی از دیگران و حتی "قدرت برتر" هستیم. خودشکوفایی واقعی، در انتخاب آگاهانه برای تحقق کامل پتانسیل‌ها، در عین جستجو و دریافت عشق و راهنمایی از دیگران است.

روانشناسی مثبت‌گرا نیز هدف خود را ایجاد پلی بین سخت‌گیری دانشگاهی و جنبه‌های کاربردی‌تر جنبش خودیاری می‌داند و به دنبال افزایش تحقیقات علمی و مدل‌های مهندسی شده خوب در زمینه خودسازی است. این دیدگاه بر "زندگی‌ای که خوب زندگی شده" و دستیابی به "بهزیستی اودایمونیک" (زندگی‌ای که انتخاب‌ها مطابق با وجود اصیل فرد هستند) تأکید دارد، نه فقط "بهزیستی هدنیکی" (پیگیری تجربیات لذت‌بخش).

روابط متقابل و نقش جامعه در رشد فردی:

برخلاف برخی رویکردهای خودیاری که به "خود مستقل" به عنوان یک فرد جدا و بی‌تأثیر از دیگران تأکید دارند، توسعه فردی بر "خود اجتماعی" تأکید می‌کند که هم بر دیگران تأثیر می‌گذارد و هم از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. رشد فردی از طریق دریافت حمایت، یادگیری و کمک از دیگران و به‌ویژه از قدرتی برتر، به بهترین شکل خود را نشان می‌دهد. توسعه فردی نیازمند یک محیط مناسب و پرورشی است که در آن تمایلات انگیزشی خود-غنی‌سازی و خود-فراتر رفتن بتوانند بروز یابند.

توسعه فردی به مثابه مسیری مستمر و مسئولانه: توسعه فردی یک فرآیند ایستا نیست، بلکه یک "فرآیند ایتراتیو، پویا و بی‌نهایت" است. این فرآیند از یک "زنگ بیدارباش" آغاز می‌شود که فرد را به ناهماهنگی میان ارزش‌هایش و رفتارهای کنونی خود آگاه می‌سازد، سپس به سمت "کسب مهارت‌ها"، "به دست آوردن اعتماد به نفس" و در نهایت "ساختن یک هویت" پیش می‌رود. در این مسیر، فرد مسئولیت اعمال، تصمیمات و احساسات خود را بر عهده می‌گیرد. این مسئولیت‌پذیری شخصی، عنصر کلیدی در توسعه واقعی است.

در نهایت، توسعه فردی به معنای پذیرش یک **طرز فکر رشد (Mindset Growth)** است که در آن شما باور دارید هوش، ویژگی‌ها و استعدادهایتان قابل تغییر و بهبود هستند. این به معنای پذیرش شکست‌ها به عنوان فرصت‌های یادگیری و تلاش مداوم برای دستیابی به خواسته‌هاست. این یک سفر مادام‌العمر برای تبدیل شدن به خودی کامل‌تر و معنادارتر در مواجهه با پارادوکس‌های زندگی است.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین]

با توجه به اهمیت ابعاد اخلاقی و معنوی در توسعه فردی، و با توجه به اینکه این مسیر نه تنها به رشد فردی بلکه به تعاملات اجتماعی نیز می‌انجامد، از شما می‌پرسم: به نظر شما، مهم‌ترین چالش اخلاقی در مسیر توسعه فردی چیست؟ آیا ممکن است در این مسیر، فرد به سمت خودشیفتگی گرایش پیدا کند؟

نتیجه‌گیری

ما در طول این سخنرانی سه ساعته، به بررسی عمیق مفاهیم خودیاری و توسعه فردی پرداختیم و تفاوت‌های بنیادین آن‌ها را روشن ساختیم. دریافتیم که در حالی که صنعت خودیاری، با جذابیت وعده‌های سریع و آسان، بازاری گسترده پیدا کرده است، اما غالباً با چالش‌هایی نظیر تقویت حس ناکافی بودن، تبدیل شدن به شکلی از اجتناب، و حتی کالایی‌سازی رشد شخصی همراه است که می‌تواند افراد را در چرخه‌ای بی‌پایان از تلاش‌های

سطحی گرفتار کند.

در مقابل، تأکید کردیم که توسعه فردی یک رویکرد جامع، مستمر و مسئولانه است. این مسیر با خودآگاهی و خودپذیری آغاز می‌شود، ریشه‌های تاریخی غنی در فلسفه‌های باستانی و جنبش‌های انسان‌گرایانه دارد، و بر پرورش فضایل و نقاط قوت شخصیتی شش‌گانه (عقل و دانش، شجاعت، انسانیت، عدالت، اعتدال و تعالی) بنا شده است. مهارت‌های کلیدی نظیر تعیین اهداف هوشمند (SMART)، مدیریت زمان، تعادل کار و زندگی، و اهمیت مراقبت از خود و تاب‌آوری، ابزارهای عملی این سفر هستند. در نهایت، بر ابعاد اخلاقی و معنوی توسعه فردی، از جمله مفهوم "اراده نیک" کانت، خودشکوفایی و ورای خود، و نقش حیاتی روابط متقابل و جامعه در رشد پایدار، تأکید نمودیم.

توسعه فردی، فرآیندی برای "شدن" است؛ تبدیل شدن به انسانی کامل‌تر، خلاق‌تر، و تحمل‌کننده‌تر در برابر ابهامات. این سفر، نیازمند پذیرش این واقعیت است که رشد همیشه آسان نیست، اما با تلاش آگاهانه، تفکر انتقادی و پذیرش مسئولیت، می‌توان به نتایج ماندگار و معناداری در زندگی دست یافت که فراتر از راهکارهای سریع و سطحی خودیاری است. هدف نهایی، نه فقط "کمک گرفتن"، بلکه "رشد کردن" است تا زندگی‌ای با هدف و معنا بنا کنیم.

نکات کلیدی سخنرانی

- **صنعت خودیاری در مقابل توسعه فردی:** صنعت خودیاری یک پدیده چند میلیارد دلاری است که اغلب وعده‌های سریع و آسان می‌دهد، اما می‌تواند به اجتناب از مشکلات ریشه‌ای و تقویت حس ناکافی بودن منجر شود. در مقابل، توسعه فردی فرآیندی جامع و مستمر برای بهبود خویشتن است که بر خودآگاهی، خودپذیری و رشد پایدار در ابعاد مختلف زندگی تأکید دارد.
- **ریشه‌های تاریخی توسعه فردی:** مفاهیم خودسازی به هزاران سال پیش (مصر باستان، یونان، اسلام) باز می‌گردد و در دوران مدرن با چهره‌هایی مانند بنجامین فرانکلین و سپس با جنبش پتانسیل انسانی گسترش یافته است.

- **فضایل و نقاط قوت شخصیتی:** شش فضیلت اصلی (عقل و دانش، شجاعت، انسانیت، عدالت، اعتدال، تعالی) و ۲۴ نقطه قوت مرتبط با آن‌ها، چارچوبی برای رشد پایدار فراهم می‌کنند.
- **مهارت‌های عملی برای رشد:** تعیین اهداف "هوشمند" (SMART)، مدیریت زمان، تعادل کار و زندگی، و مراقبت از خود از جمله مهارت‌های حیاتی برای رشد پایدار هستند.
- **ابعاد اخلاقی و معنوی توسعه:** توسعه فردی با "اراده نیک" و مسئولیت‌پذیری اخلاقی (دیدگاه کانت) گره خورده است و شامل تحقق پتانسیل‌ها و یافتن معنا در چیزی بزرگتر از خود است.
- **نقش جامعه در رشد فردی:** رشد فردی نیازمند روابط متقابل، حمایت اجتماعی و تعامل با دیگران است.
- **توسعه فردی به مثابه فرآیند مداوم:** این سفر یک فرآیند پویا، تکراری و بی‌نهایت است که با ساختن هویتی جدید و مسئولانه ادامه می‌یابد.

سؤالات تفکربرانگیز

- در پایان این سخنرانی، از شما دعوت می‌کنم تا برای تعمیق یادگیری و آغاز سفر شخصی خود، به سؤالات زیر بیندیشید:
- با توجه به تفاوت‌های میان خودیاری و توسعه فردی که در این سخنرانی مطرح شد، کدام یک از این دو رویکرد به نظر شما پتانسیل بیشتری برای ایجاد تغییرات ماندگار و معنادار در زندگی یک فرد دارد و چرا؟
 - از میان شش فضیلت اصلی، کدام فضیلت را برای رشد شخصی خود در مرحله کنونی زندگی‌تان حیاتی‌تر می‌دانید و چگونه می‌توانید آن را در عمل پرورش دهید؟
 - با توجه به مفهوم "کالایی‌سازی خودیاری"، چگونه می‌توانیم در مصرف محتوای مرتبط با رشد شخصی، رویکردی انتقادی و آگاهانه داشته باشیم؟

- مراقبت از خود و تعادل کار و زندگی، ستون‌های اصلی تاب‌آوری و رشد پایدار محسوب می‌شوند. چه گام‌های عملی و کوچکی می‌توانید از امروز بردارید تا این دو جنبه را در زندگی خود تقویت کنید؟
- به نظر شما، چگونه می‌توان یک "اراده نیک" را در مسیر توسعه فردی خود پرورش داد و از تمرکز صرف بر منافع شخصی دوری کرد؟

تکلیف هدفمند به مخاطب

از شما می‌خواهم که برای تثبیت آموخته‌های امروز و آغاز مسیر عملی توسعه فردی خود، یک تکلیف هدفمند انجام دهید:

تکلیف: یک "نقشه راه مقدماتی توسعه فردی" برای سه ماه آینده خود تدوین کنید.
این نقشه راه باید شامل دو بخش اصلی باشد:

- **شناسایی یک حوزه کلیدی برای رشد:** یک حوزه مشخص (مثلاً: بهبود مهارت‌های ارتباطی، تقویت تاب‌آوری عاطفی، توسعه دانش در یک زمینه خاص، بهبود سلامت جسمانی، یا افزایش تمرکز معنوی) را که بیشترین اهمیت را برای رشد شخصی شما در حال حاضر دارد، شناسایی و انتخاب کنید.
- **تعیین دو هدف "هوشمند" (SMART):** برای حوزه انتخابی خود، دو هدف کاملاً مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقع‌بینانه و زمان‌بندی شده تدوین کنید. (مثال: "در طول سه ماه آینده، با مطالعه یک کتاب تخصصی و انجام سه تمرین عملی در هفته، توانایی خود را در همدلی با دیگران ۲۰ درصد افزایش دهم که از طریق بازخورد دوستان سنجیده می‌شود.")
- **انتخاب یک فضیلت و یک نقطه قوت مرتبط:** از فضایل و نقاط قوت شخصیتی که در سخنرانی به آن‌ها اشاره شد (مانند مهربانی، پشتکار، یا کنجکاوی)، یکی را انتخاب کرده و توضیح دهید چگونه قصد دارید آن را در جهت دستیابی به اهداف "هوشمند" خود به کار گیرید.

- **برنامه روزانه مراقبت از خود:** یک فعالیت ساده و پایدار برای مراقبت از خود (مثلاً ۱۵ دقیقه مدیتیشن روزانه، ۳۰ دقیقه پیاده‌روی سریع سه بار در هفته، یا ۱۰ دقیقه نوشتن روزانه در مورد احساسات) که از امروز آغاز خواهید کرد، مشخص نمایید. لطفاً این نقشه راه را در یک صفحه یادداشت کرده و در مکانی قابل رؤیت قرار دهید تا هر روز الهام بخش شما در این سفر ارزشمند باشد.
- با سپاس فراوان از توجه و مشارکت ارزشمند شما. امیدوارم این سخنرانی، دریچه‌های جدیدی را به روی درک شما از مسیر تعالی فردی گشوده باشد. به یاد داشته باشید که سفر رشد، یک مقصد نیست، بلکه یک انتخاب و یک تعهد مادام‌العمر است. سربلند و موفق باشید.

سخنرانی شماره ۳

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: چرخه رشد:

آگاهی → انتخاب → تغییر

با درود و احترام به حضار محترم، پژوهشگران، و علاقه‌مندان به مبحث عمیق و بنیادین تحول فردی و سازمانی. بسیار خرسندم که امروز در این گردهمایی علمی و ارزشمند، فرصت یافته‌ام تا به کاوش در یکی از پویاترین و سرنوشت‌سازترین چرخه‌های حیات انسانی و سازمانی بپردازیم: **چرخه رشد: آگاهی → انتخاب → تغییر**. این سه مفهوم، نه تنها واژگانی مجزا نیستند، بلکه ستون‌های یک بنای عظیم را تشکیل می‌دهند که دستیابی به توسعه پایدار، عملکرد بهینه، و رضایت حقیقی، چه در زندگی فردی و چه در بستر یک سازمان، بدون درک عمیق و پیاده‌سازی هم‌افزای آن‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود. بیایید این سفر فکری را آغاز کنیم تا دریابیم چگونه این چرخه، می‌تواند مسیر دستیابی ما به بهترین نسخه از خود و کارایی بالاتر در سازمان‌هایمان را هموار سازد.

چکیده

دوره آموزشی «چرخه رشد: آگاهی → انتخاب → تغییر» یک برنامه جامع است که برای توانمندسازی افراد و سازمان‌ها در مسیر خودسازی و مدیریت تغییر طراحی شده است. این دوره بر این اصل اساسی استوار است که **آگاهی عمیق** از خود و محیط، پیش‌زمینه‌ای ضروری برای **انتخاب‌های آگاهانه** و در نهایت، ایجاد **تغییرات پایدار** و معنادار است. شرکت‌کنندگان در این دوره، با بهره‌گیری از مدل‌های اثبات‌شده روانشناسی، عصب‌شناسی و مدیریت تغییر، خواهند آموخت چگونه عادت‌های خود را ارزیابی کرده، موانع درونی و بیرونی تغییر را شناسایی کنند و با ابزارهای عملی، اهداف خود را به اقدامات ملموس تبدیل سازند. این برنامه نه تنها بر توسعه فردی تأکید دارد، بلکه راهکارهای کاربردی برای رهبری و تسهیل تغییرات در محیط‌های تیمی و سازمانی را نیز ارائه می‌دهد. هدف نهایی، دستیابی به رضایت شغلی و شخصی بیشتر و ارتقای عملکرد پایدار است.

مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز، توانایی سازگاری و تحول، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، از اهمیت حیاتی برخوردار است. بسیاری از ما در آرزوی بهبود جنبه‌های مختلف زندگی خود هستیم، اما اغلب با چالش‌هایی در مسیر دستیابی به این تغییرات مواجه می‌شویم. نقطه آغازین هر تحول موفقیت‌آمیز، **آگاهی** است. همانطور که گفته می‌شود، "شما نمی‌توانید چیزی را که نمی‌بینید، تغییر دهید." این دوره بر پایه‌ی یک فرمول اساسی برای خودسازی بنا شده است: **خودآگاهی به علاوه ذهنیت رشد**. این دو مفهوم، پایه‌هایی هستند که به فرد امکان می‌دهند تا مسئولیت کامل تمامی جنبه‌های زندگی خود را بر عهده بگیرد و درک کند که می‌تواند همواره بیاموزد، رشد کند و بهتر شود. خودسازی و بهبود فردی به صورت مستمر اتفاق می‌افتد و این فرآیند هرگز به پایان نمی‌رسد، زیرا رشد و تکامل بخشی جدایی‌ناپذیر از ماهیت انسانی است.

این سخنرانی به تفصیل، چرخه سه‌گانه **آگاهی، انتخاب و تغییر** را مورد بررسی قرار می‌دهد. در ابتدا، به مفهوم بنیادین **آگاهی** می‌پردازیم؛ اینکه چگونه شناخت عمیق از خود، می‌تواند دریچه‌ای به سوی امکانات جدید بگشاید. سپس، وارد مرحله **انتخاب** می‌شویم و به بررسی چگونگی تصمیم‌گیری‌های آگاهانه، با توجه به سازوکارهای نوروساینس مغز خواهیم پرداخت. در نهایت، بخش **تغییر** را تشریح می‌کنیم که شامل مدل‌ها و استراتژی‌های عملی برای حرکت از مرحله قصد به عمل پایدار، مدیریت مقاومت‌ها، و تثبیت عادات جدید است. در طول این سخنرانی، خواهیم دید که چگونه این سه مرحله به یکدیگر پیوسته‌اند و یک چرخه مستمر رشد را تشکیل می‌دهند که نه تنها منجر به تحول درونی می‌شود، بلکه بازتاب آن در واقعیت بیرونی نیز مشهود خواهد بود. هدف نهایی، ارائه یک نقشه راه علمی و عملی برای حرکت از ناآگاهی به سوی یک زندگی هدفمند و سرشار از رضایت است.

آگاهی: رکن بنیادین تحول

آگاهی، اولین و اساسی‌ترین گام در هر فرآیند تحول و بهبود است. این مفهوم فراتر از صرف دانستن حقایق است؛ آگاهی به معنای شناخت هوشیارانه افکار، احساسات، رفتارها، ارزش‌ها و

الگوهای درونی خود است. این توانایی، امکان می‌دهد تا خود را بدون قضاوت مشاهده کنیم، گویی از منظری بالاتر نظاره‌گر هستیم. در سطح عمیق‌تر، خودآگاهی به ما کمک می‌کند تا تشخیص دهیم آیا در حال واکنش به زندگی از منظر "هویت ایگو" (که ریشه در ترس و کنترل دارد) هستیم یا از "خود برتر" (که از وضوح و عشق نشأت می‌گیرد).

بسیاری از رفتارهای ما تلاش‌های ناخودآگاه برای مدیریت اضطراب یا برآورده کردن نیازهای عمیق هستند. عادات رایجی مانند جلب رضایت دیگران، کمال‌گرایی، یا اعتیاد به کار، همگی در این دسته قرار می‌گیرند. اگر فاقد آگاهی باشیم، بسیار بعید است که انتخاب‌های جدید و متفاوتی انجام دهیم. رهبران، والدین یا همسرانی که خودآگاهی را پرورش نمی‌دهند، در نهایت ناکارآمد می‌شوند و رنج بیشتری را در روابط تجربه خواهند کرد.

نوروساینس مدرن نیز این دیدگاه را تأیید می‌کند که مغز برای تکامل از طریق آگاهی و قصد طراحی شده است. **انعطاف‌پذیری عصبی (Neuroplasticity)** به ما امکان می‌دهد مغز خود را با انتخاب افکار، رفتارها و پاسخ‌های جدید، بازسازی کنیم. همچنین، زمانی که از تقویت الگوهای منفی دست می‌کشیم، مغز خود را بازسیم‌کشی می‌کند. شبکه حالت پیش‌فرض مغز (Default Network Mode) که با تفکر مبتنی بر ایگو مرتبط است، با تمرین‌های ذهن‌آگاهی آرام می‌شود و به وضوح ذهنی اجازه ظهور می‌دهد.

برای افزایش خودآگاهی، ابزارهای عملی مختلفی وجود دارد:

- **ذهن‌آگاهی و مدیتیشن:** تمرین آگاهی از لحظه حال بدون قضاوت.
- **ژورنال نویسی:** صادقانه در مورد دنیای درونی، محرک‌ها و بینش‌های خود بنویسید.
- **درخواست بازخورد:** از افراد قابل اعتماد بپرسید که چگونه شما را تجربه می‌کنند.
- **پرسش‌های خودکاوانه:** از خود بپرسید "چه چیزی این رفتار را هدایت می‌کند؟"، "آیا

این فکر درست است؟"

در سطح سازمانی، آگاهی از نیاز به تغییر حیاتی است. این شامل درک "چرا"ی تغییر است. کارکنان باید بدانند که چرا تغییر لازم است و چه سودی برای خودشان دارد. آگاهی مؤثرتر است

زمانی که پیام متناسب با هر مخاطب باشد و به جای سطح سازمان، در سطح فردی آگاهی‌سازی صورت گیرد.

انتخاب: تجلی اراده آگاهانه

پس از دستیابی به آگاهی، گام بعدی در چرخه رشد، **انتخاب** است. آگاهی منجر به گستره‌ای وسیع‌تر از گزینه‌ها می‌شود و این امر به نوبه خود، احتمال موفقیت و در نهایت، زندگی هدفمندتری را افزایش می‌دهد. تصمیم‌گیری فرآیند انتخاب یک گزینه از میان مجموعه‌ای از گزینه‌های جایگزین است.

از دیدگاه **نوروساینس**، فرآیند تصمیم‌گیری یکپارچه است و بخش‌های مختلف مغز در آن دخیل هستند. **استریاتوم (Striatum)**، که بخشی کلیدی از مغز درگیر در تصمیم‌گیری است، به صورت سلسله‌مراتبی در سه زیرناحیه خود عمل می‌کند که هر یک نقش متمایزی در انگیزه، تصمیم‌گیری‌های تطبیقی و اقدامات روتین ایفا می‌کنند.

یکی از چالش‌های اصلی در فرآیند تصمیم‌گیری، مفهوم **تخفیف تأخیری (Delay Discounting)** است. این پدیده به تمایل ما به کم‌ارزش شمردن پاداش‌ها و مجازات‌هایی اشاره دارد که در آینده دورتری قرار دارند. به عبارت دیگر، ما تمایل داریم پاداش‌های فوری کوچک‌تر را به پاداش‌های بزرگ‌تر و با تأخیر ترجیح دهیم. غلبه بر این گرایش نیازمند ابزارهایی است که اهداف بلندمدت را به برنامه‌های عملی کوتاه‌مدت تبدیل کند.

علاوه بر این، درک **خطای پیش‌بینی پاداش** برای تصمیم‌گیری حیاتی است. مغز ما دائماً در حال پیش‌بینی پاداش‌های مورد انتظار است. اگر پاداش دریافتی بهتر از انتظار باشد، یک "خطای پیش‌بینی مثبت" رخ می‌دهد که احتمال تکرار آن رفتار را افزایش می‌دهد.

یک چارچوب مهم در تصمیم‌گیری، **ترازوی تصمیم‌گیری (Balance Decisional)** است که به وزن‌دهی نسبی مزایا (Pros) و معایب (Cons) تغییر اشاره دارد. تحقیقات نشان داده است که در مراحل اولیه تغییر، معایب بر مزایای آن غلبه می‌کنند و این توازن به تدریج تغییر می‌کند.

برای حرکت آگاهانه از آگاهی به انتخاب، لازم است که:

- **تصمیم‌گیری آگاهانه:** به جای واکنش‌های خودکار یا عادت‌های ناخودآگاه، به صورت هوشیارانه گزینه‌ها را ارزیابی و انتخاب کنید.
- **تعادل بخشی به ارزش‌ها:** درک کنید که چگونه مغز شما ارزش‌ها را بر اساس پاداش‌های فوری در مقابل پاداش‌های تأخیری وزن می‌دهد.
- **مدیریت تعارض:** زمانی که با احساسات متناقض یا ایده‌های متضاد در مورد تغییرات احتمالی روبرو می‌شوید، این را به عنوان بخشی طبیعی از فرآیند بپذیرید.

تغییر: از قصد تا تثبیت عمل

پس از اینکه فرد به آگاهی رسید و انتخاب‌های آگاهانه‌ای را انجام داد، مرحله نهایی و البته چالش‌برانگیز، **تغییر** و تبدیل آن انتخاب‌ها به عمل پایدار است. تغییر یک رویداد ناگهانی نیست، بلکه یک فرآیند است که از طریق مجموعه‌ای از مراحل اتفاق می‌افتد.

یکی از پرکاربردترین مدل‌ها در روانشناسی سلامت، **مدل مراحل تغییر (Transtheoretical Model)**

(TTM - Model) است که تغییر را فرآیندی شامل پیشرفت در پنج مرحله اصلی می‌داند:

- **پیش تفکر (Precontemplation):** افراد قصد اقدام در آینده نزدیک را ندارند.
- **تفکر (Contemplation):** افراد شروع به تشخیص مشکل کرده و مزایا و معایب تغییر را بررسی می‌کنند.
- **آماده‌سازی (Preparation):** افراد قصد دارند در آینده نزدیک اقدام کنند و گام‌های کوچکی را برای تغییر برمی‌دارند.
- **عمل (Action):** افراد تغییرات مشخصی در رفتار خود ایجاد کرده‌اند.
- **نگهداری (Maintenance):** افراد حداقل شش ماه توانسته‌اند رفتار جدید را حفظ کنند.
- **پایان (Termination):** فرد هیچ وسوسه‌ای برای بازگشت به رفتار ناسالم قبلی ندارد.

در کنار مدل مراحل تغییر، مدل‌های **مدیریت تغییر سازمانی** نیز بینش‌های مهمی ارائه می‌دهند، مانند مدل **ADKAR** (آگاهی، میل، دانش، توانایی، تقویت) که بر پنج نتیجه کلیدی برای تغییر موفقیت‌آمیز تمرکز دارد.

مدیریت خود (Management-Self) یک گام ضروری از آگاهی به عمل است. این یک انتخاب آگاهانه برای مقاومت در برابر یک ترجیح یا عادت و در عوض، نشان دادن رفتاری مولدتر است. شکل‌دهی عادات جدید برای تغییر پایدار بسیار مهم است. بهبود فردی در واقع توانایی ما در انجام یک کار به‌طور مداوم در طول زمان است.

- **عادات مبتنی بر هویت:** به جای تمرکز بر نتیجه، بر هویتی که می‌خواهید باشید تمرکز کنید.

- **انباشت عادت (Stacking Habit):** یک عادت جدید را به یک عادت موجود که از قبل انجام می‌دهید، اضافه کنید.

- **شروع کوچک:** پیشرفت پایدار با گام‌های کوچک و مداوم حاصل می‌شود.

مقاومت در برابر تغییر طبیعی است و باید انتظار آن را داشت. برای مدیریت این مقاومت:

- **پذیرش ناراحتی:** ناراحتی را به عنوان بخشی ارزشمند و ضروری از فرآیند تغییر بپذیرید.

- **دیدگاه آینده مطلوب:** دیدگاهی واضح از آینده مورد نظر داشته باشید.

- **گام‌های کوچک:** بر روی یک گام کوچک در هر زمان تمرکز کنید.

پایداری و رشد مستمر: فراتر از تحولات اولیه

پس از طی مراحل آگاهی، انتخاب و اقدام برای تغییر، مرحله **پایداری** و نگهداری آغاز می‌شود. این مرحله حیاتی است، زیرا بسیاری از تغییرات ممکن است در طول زمان از بین بروند. حفظ رفتار جدید و جلوگیری از بازگشت به الگوهای قدیمی، نیازمند تلاش مستمر و استراتژی‌های هوشمندانه است. نگهداری رفتار جدید می‌تواند از شش ماه تا حدود پنج سال طول بکشد تا

الگوهای جدید رفتاری کاملاً تثبیت شوند.

یکی از اصول بنیادین در این مرحله، **ذهنیت رشد (Mindset Growth)** است. افرادی با ذهنیت رشد باور دارند که توانایی‌ها و هوش آن‌ها قابل توسعه و بهبود است. این ذهنیت به آن‌ها کمک می‌کند تا چالش‌ها و بازگشت‌ها را نه به عنوان شکست، بلکه به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد ببینند.

برای تضمین پایداری تغییرات، استفاده از رویکردهای **بهبود مستمر** حائز اهمیت است. **چرخه دمی‌نگ (Cycle Deming)** یا چرخه PDCA (برنامه‌ریزی، انجام، بررسی، عمل)، یک چارچوب قدرتمند برای بهبود فرآیندهاست که می‌تواند در سطح فردی و سازمانی به کار رود.

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی، ما به تفصیل چرخه حیاتی **آگاهی → انتخاب → تغییر** را مورد کاوش قرار دادیم. دریافتیم که **آگاهی**، سنگ بنای هر تحولی است؛ چرا که نمی‌توانیم آنچه را که نمی‌بینیم، تغییر دهیم. سپس، به مرحله **انتخاب** وارد شدیم و مشاهده کردیم که چگونه مغز ما فرآیند ارزش‌گذاری و تصمیم‌گیری را انجام می‌دهد. نهایتاً، به پیچیدگی‌های مرحله **تغییر** پرداختیم؛ از مدل‌های گام‌به‌گام تحول فردی تا چارچوب‌های مدیریت تغییر سازمانی.

این چرخه، یک مسیر خطی نیست، بلکه یک فرآیند مستمر و چرخشی است. هر مرحله از آگاهی جدید، فرصت‌های انتخاب بیشتر و در نتیجه، امکان تغییرات عمیق‌تر و پایدارتر را فراهم می‌آورد. همانطور که چرخه دمی‌نگ نشان می‌دهد، بهبود مستمر نیازمند تکرار، پایش، و اصلاح مداوم است. ذهنیت رشد و پذیرش چالش‌ها به عنوان فرصت‌های تکامل، ما را در این سفر بی‌پایان یاری می‌کند. هدف نهایی، دستیابی به یک زندگی آگاهانه‌تر، با انتخاب‌های توانمندساز، و تغییرات پایدار است که نه تنها به رضایت و موفقیت شخصی منجر می‌شود، بلکه تأثیر مثبتی بر اطرافیان و محیط ما نیز خواهد داشت. این قدرت در درون هر یک از ما نهفته است که با درک این چرخه، زندگی و سازمان خود را به گونه‌ای طراحی کنیم که همواره در مسیر رشد و تعالی باشد.

نکات کلیدی

- آگاهی، نقطه شروع هر تحول است. نمی‌توانید چیزی را که نمی‌بینید، تغییر دهید.
- انتخاب‌های آگاهانه، میوه آگاهی هستند. تصمیم‌گیری فرآیندی پیچیده در مغز است که تحت تأثیر عواملی مانند تخفیف تأخیری قرار می‌گیرد.
- تغییر یک فرآیند مرحله‌ای است، نه یک رویداد ناگهانی.
- مقاومت در برابر تغییر طبیعی است.
- مدیریت خود، پلی بین آگاهی و عمل است.
- عادات مبتنی بر هویت، پایدارترین شکل تغییر هستند.
- پایداری تغییر نیازمند ذهنیت رشد و بهبود مستمر است.

تکلیف هدفمند

با توجه به مباحث مطرح شده در این سخنرانی، هر یک از شما را به انجام یک "ممیزی چرخه رشد فردی" دعوت می‌کنم.

۱. **شناسایی یک حوزه برای تغییر:** یک عادت، رفتار یا جنبه‌ای از زندگی (شخصی یا حرفه‌ای) را که مایلید در آن رشد کنید یا تغییر ایجاد کنید، انتخاب کنید.
 ۲. **ممیزی آگاهی:** چه چیزی را در مورد این حوزه و رفتار فعلی خود نمی‌بینید؟ از چه منابعی می‌توانید بازخورد بگیرید؟
 ۳. **ممیزی انتخاب:** مزایا و معایب این تغییر برای شما چیست؟ آیا تمایل به تخفیف تأخیری بر این انتخاب شما تأثیر می‌گذارد؟
 ۴. **برنامه‌ریزی برای تغییر و پایداری:** در کدام مرحله از مراحل تغییر قرار دارید؟ یک "قصد عملیاتی" مشخص و کوچک برای شروع اقدام بنویسید. چگونه می‌توانید ذهنیت رشد را در مواجهه با چالش‌های احتمالی پرورش دهید؟
- این ممیزی را در یک هفته آینده انجام دهید و نتایج آن را برای خود یادداشت کنید. به یاد داشته باشید، پابندی، نه شدت، کلید تعمیق خودآگاهی و دستیابی به تحول است. با گام‌های

کوچک و مداوم، می‌توانید بزرگترین تغییرات را در زندگی خود ایجاد کنید.
از توجه و مشارکت شما سپاسگزارم. امیدوارم این سخنرانی، جرقه‌ای برای آغاز یا ادامه مسیر
درخشان رشد و تحول در زندگی شما باشد.

سخنرانی شماره ۴

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده : تحول از درون:

نقش مربی‌گری در پرورش خودآگاهی، تغییر

رفتاری پایدار و رهبری اثربخش

سلام بر شما فرهیختگان و آینده‌سازان گرامی. در دنیای پرشتاب امروز که ویژگی اصلی آن تغییر مداوم است، توانایی ما در سازگاری و رشد، نقشی حیاتی در موفقیت فردی و سازمانی ایفا می‌کند. امروز در خدمت شما هستم تا سفری علمی را آغاز کنیم و به بررسی عمیق نقش محوری **مربی‌گری در پرورش خودآگاهی، تسهیل تغییرات رفتاری پایدار و تقویت رهبری اثربخش** بپردازیم. امید است این نشست، دریچه‌های جدیدی را به روی درک شما از ظرفیت‌های پنهان تحول بازگشاید.

چکیده

این سخنرانی به بررسی جامع چگونگی نقش مربی‌گری به عنوان یک کاتالیزور قدرتمند برای تحول فردی و سازمانی می‌پردازد. ما ابتدا به تشریح اهمیت بنیادین خودآگاهی و توانایی انتخاب در فرآیند تغییر خواهیم پرداخت. سپس، به پویایی‌های تغییر رفتاری، شامل چرخه تغییر و راهبردهای مقابله با مقاومت، با تکیه بر دیدگاه‌های روان‌شناختی و عصب‌شناسی خواهیم پرداخت. در ادامه، سخنرانی بر ابعاد مربی‌گری رهبری و تأثیر آن بر پرورش **رهبری اصیل**، **سازگاری** و افزایش انگیزه متمرکز خواهد شد. در نهایت، ابزارهای عملی مربی‌گری برای دستیابی به تحولات ملموس مورد بحث قرار خواهد گرفت. هدف این سخنرانی، ارائه چارچوبی آکادمیک و کاربردی برای درک و به‌کارگیری اصول مربی‌گری تحول‌آفرین است.

مقدمه

مفهوم "مربی‌گری" در سال‌های اخیر از صحنه‌های ورزشی فراتر رفته و به یکی از ارکان اصلی توسعه فردی و سازمانی تبدیل شده است. در عصری که سازمان‌ها و افراد با "دنیای بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم" (VUCA) مواجه هستند، توانایی ناوبری در این پیچیدگی‌ها و ایجاد تغییرات پایدار، حیاتی‌تر از همیشه است. مربی‌گری، بر خلاف آموزش‌های سنتی که اغلب بر انتقال دانش و مهارت تمرکز دارند، به دنبال فعال‌سازی پتانسیل‌های درونی فرد برای **خودرهبری** و **خوداتکایی** است. این فرآیند یک رابطه منحصر به فرد را طلب می‌کند که بر درک عمیق نیازها، اهداف و انگیزه‌های مراجع بنا شده است. همانطور که آرا پاراشکیان اشاره می‌کند: "یک مربی خوب به بازیکنانش نشان می‌دهد که چه می‌توانند باشند، نه فقط چه هستند". هدف مربی‌گری، تنها کمک به مراجعین برای "به دست آوردن آنچه می‌خواهند" نیست، بلکه دارای دستور کار گسترده‌تری برای تحول و رشد پایدار است. این رویکرد، به جای ارائه پاسخ‌ها، مراجعین را به سوی کشف راه‌حل‌های خودشان هدایت می‌کند و از این طریق، تعهد عمیق‌تری برای پیگیری و اجرا در آن‌ها ایجاد می‌شود. در این سخنرانی، ما به بررسی دقیق ابعاد مختلف این فرآیند تحول‌ساز خواهیم پرداخت.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین]

"به نظر شما، کدام یک از جنبه‌های مربی‌گری - خودآگاهی، تغییر رفتاری، یا رهبری - در دنیای امروز، بیشترین اهمیت را برای موفقیت فردی و سازمانی دارد و چرا؟"

۱. بنیان‌های مربی‌گری تحول‌آفرین: خودآگاهی و انتخاب

در قلب فرآیند تحول‌آفرین، **خودآگاهی** قرار دارد. مربی‌گری با کمک به مراجعین در افزایش خودآگاهی‌شان آغاز می‌شود.

الف. اهمیت خودآگاهی در تغییر

خودآگاهی به معنای شناخت عمیق ارزش‌ها و باورهای درونی است که به عنوان توانمندسازان

مهم تغییر عمل می‌کنند. کار ادگار شاین بر سه سطح فرهنگ (قابل مشاهده، آگاهانه، ناخودآگاه) مدلی عالی برای کشف آنچه در زیر سطح قابل مشاهده نهفته است، ارائه می‌دهد. از طریق یک فرآیند مربی‌گری به سبک سقراطی، افراد به تدریج نسبت به طیف گسترده‌ای از عوامل مؤثر بر زندگی‌شان آگاه می‌شوند. این عوامل شامل عمیق‌ترین خواسته‌ها، موانع واقعی دستیابی به اهداف، نقاط قوت و استعدادهای منحصر به فرد، و توانایی تغییر الگوهای تفکر می‌شود.

مغز ما به طور طبیعی در برابر تغییر مقاومت می‌کند. "واقعیت این است که مردم قطعیت بدبختی را به بدبختی عدم قطعیت ترجیح می‌دهند." این بدان معناست که مغز بقا را بر خودشکوفایی ترجیح می‌دهد. ایگوی ما می‌خواهد واقعیت را تحریف کند و باعث می‌شود دنیا را از لنز ایگو ببینیم. هدف ما به عنوان مربی، کمک به مراجع برای حذف موقت لنز ایگو و دیدن گزینه‌های ممکن با دیدگاهی جدید است.

ب. مربی‌گری برای خودمختاری و مسئولیت‌پذیری

مربی‌گری یک رابطه منحصر به فرد است که نیازمند درک عمیق نیازها، اهداف و انگیزه‌های مراجع است. یک مربی عالی به مراجعان کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دانش لازم را برای **خودمختاری و خوداتکایی** پرورش دهند. بنیادهای کمک به مراجعان برای خودمختاری شامل ایجاد یک محیط امن و حمایتی است. مربیان باید محیطی امن و حمایتی ایجاد کنند که در آن مراجعان احساس راحتی در بحث در مورد اهداف، چالش‌ها و نگرانی‌های خود داشته باشند. این امر مستلزم آن است که مربی فعالانه گوش دهد، بازخورد سازنده ارائه دهد و احساسات و تجربیات مراجع را تأیید کند. یک مربی هرگز نباید مراجع خود را قضاوت یا انتقاد کند، بلکه باید آن‌ها را در یافتن راه‌حل‌های خودشان راهنمایی کند.

ج. آگاهی، انتخاب و تحول

افزایش خودآگاهی منجر به افزایش آزادی شخصی و اعتماد به نفس می‌شود. دانستن اینکه آگاهی منجر به منوی وسیع‌تری از انتخاب‌ها می‌شود، بسیار توانمندکننده است. این امر، امکانات برای عمل را گسترش می‌دهد که به نوبه خود، منجر به احتمال موفقیت بیشتر و در

نهایت، زندگی هدفمندتری می‌شود. اولین گام به سوی تغییر، آگاهی است. دومین گام نیز آگاهی است. این تأکید نشان می‌دهد که بدون آگاهی عمیق، تغییر واقعی و پایدار دشوار خواهد بود. مدل **ASAP** در مربی‌گری تحول‌آفرین به مراجعان کمک می‌کند تا به منابع درونی خود دسترسی پیدا کرده و به خود توانمندسازی بیشتری برسند. همانطور که آلبرت انیشتین می‌گوید، "هیچ مشکلی را نمی‌توان از همان سطح آگاهی که آن را ایجاد کرده، حل کرد". این تغییرات در "قلب‌ها و ذهن‌ها" می‌تواند آگاهی، بینش، انرژی و شجاعت جدیدی را برای ایجاد تغییر فراهم کند.

۲. پویایی‌های تغییر رفتاری و نقش مربی

تغییر رفتاری یک فرآیند پیچیده است که درک آن برای مربیان و مراجعان ضروری است.

الف. چرخه تغییر و مراحل آن

مدل "فرا نظری" (TTM - Model Transtheoretical) به عنوان مدل استاندارد تغییر

شناخته می‌شود و دارای پنج مرحله اصلی است:

- **مرحله پیش‌تأمل (Precontemplation):** افراد به طور جدی به تغییر فکر نمی‌کنند.
- **مرحله تأمل (Contemplation):** افراد در حال سنجش مزایا و معایب اصلاح رفتار خود هستند.
- **مرحله آماده‌سازی/تصمیم‌گیری (Determination/Preparation):** افراد متعهد به ایجاد تغییر شده‌اند.
- **مرحله اقدام (Action):** تغییر اتفاق می‌افتد.
- **مرحله نگهداری (Maintenance):** چالش برای مراجع این است که دستاوردهای خود را حفظ کند.
- **بازگشت (Relapse):** این مرحله بر شناسایی راهبرد برای به حداقل رساندن بازگشت

به حالت قدیمی تمرکز دارد و باید مورد بحث و عادی سازی قرار گیرد.

ب. مقابله با مقاومت در برابر تغییر

ذهن ما به طور طبیعی در برابر تغییر مقاومت می کند. درک عمیق ارزش ها و باورهای ریشه دار، توانمندکننده مهمی برای تغییر است. مدل "۸۰-۱۶-۴ تغییر" نشان می دهد که ۸۰ درصد از چیزها باید ثابت بمانند. ۱۶ درصد از چیزها باید همان گونه باقی بمانند اما به شکل متفاوتی دیده شوند. و تنها ۴ درصد در تغییر موفق، اجزای جدید هستند. این مدل به حفظ اعتماد به نفس و کاهش مقاومت در برابر تغییر کمک می کند.

ج. نقش عواطف و شناخت در تغییر

بر اساس نظریه ناهماهنگی شناختی (Theory Dissonance Cognitive)، افراد تمایل به جستجوی سازگاری بین شناخت های خود دارند. ناهماهنگی زمانی رخ می دهد که فرد باید بین دو شناخت متناقض انتخاب کند. هرگاه ناهماهنگی شناختی وجود داشته باشد، یک تنش ناخوشایند درونی در فرد ایجاد می شود که باید با تغییر رفتار یا شناخت، آزاد شود. مدل احساس-تفکر-واکنش (Model React-Think-Feel) نیز برای درک و مدیریت واکنش های عاطفی افراد طراحی شده است. این مدل تأکید می کند که ارزش و نیروی محرکه واکنش بیشتر به "چگونگی" احساس افراد در فرآیند مربوط است تا به "چه چیزی" یا "چرا".

۳. مربی گری رهبری و ارتقاء عملکرد

مربی گری نقش حیاتی در توسعه رهبران و بهبود عملکرد سازمانی ایفا می کند.

الف. پرورش رهبری اصیل و ثابت قدم

رهبری اصیل به رویکردی اطلاق می شود که بر ایجاد مشروعیت از طریق روابط صادقانه، که بنیاد اخلاقی، صداقت، شفافیت و ثبات را ارج می نهد، تأکید دارد. برای توسعه رهبری اصیل و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، همخوانی و ثبات در رفتار، تفکر و واکنش با اخلاقیات، ارزش ها، اصول و ویژگی های مورد اعتقاد ضروری است. موفقیت زمانی حاصل می شود که یک فرد، تیم یا

سازمان آگاهانه به این حس هویت وفادار بماند.

ب. رهبری منعطف و مدیریت نتایج

رهبری منعطف به معنای توانایی رهبری و مدیریت به شیوه‌ای غیرسختگیرانه است. این انعطاف‌پذیری به معنای دسترسی، اجرا و پیاده‌سازی طیف کاملی از استراتژی‌ها برای دستیابی به نتایج بهینه در هر موقعیت است. در رهبری منعطف، نتایج "غیرقابل مذاکره" تلقی می‌شوند در حالی که **فرآیند "قابل مذاکره"** باقی می‌ماند. این تمایز کلیدی، امکان سازگاری و انعطاف‌پذیری را فراهم می‌کند.

ج. تقویت انگیزه و بهره‌وری

افرادی که نتایج را ارائه می‌دهند، همیشه چشم به هدف دارند، بر آنچه می‌خواهند تمرکز می‌کنند و مصمم هستند تا هر کاری لازم است برای رسیدن به آن انجام دهند. آن‌ها دارای سطوح بالایی از انگیزه برای موفقیت، تاب‌آوری و خوش‌بینی هستند.

مدل GROW به عنوان یک چارچوب اساسی برای هر جلسه مربی‌گری و یک فرآیند موثر حل مسئله شناخته شده است. این مدل با پرسش‌هایی مانند "چه چیزی؟" (هدف)، "چرا؟" (انگیزه) و "چگونه؟" (راه‌ها) مراجع را هدایت می‌کند.

مدل "قدرت چرا؟" بر این نکته تأکید می‌کند که وقتی کسی یک "چرا" به اندازه کافی بزرگ داشته باشد، بر هر "چگونه" ای غلبه خواهد کرد.

۴. ابزارهای مربی‌گری برای تحول عملی

مربی‌گری تنها یک فلسفه نیست، بلکه مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌های عملی را برای تسهیل تغییر و رشد ارائه می‌دهد.

الف. قدرت حضور و استفاده آگاهانه از خود

حضور به معنای تمرکز در لحظه حال است، نه نگرانی درباره گذشته یا آینده. این حالت به ما اجازه می‌دهد تا درگیر باشیم و به آنچه اکنون اتفاق می‌افتد توجه کنیم. زمانی که یک مربی در کار

خود "حضور" داشته باشد، مراجع او احساس می‌کند که در حال "تعامل" است و نه "واکنش نشان دادن". این به اصطلاح "رزونانس" (Resonance) منجر می‌شود که در آن هم‌گوینده و هم‌پاسخ‌دهنده به هم متصل می‌شوند.

ب. تکنیک‌های بازتنظیم و تفکر راه‌حل محور

بازتنظیم (Reframing) یکی از تکنیک‌های قدرتمند در مربی‌گری است. این فرآیند به مراجعان کمک می‌کند تا دیدگاه‌های جدیدی نسبت به موقعیت‌های چالش برانگیز یا دشوار پیدا کنند. بازتنظیم باید به موقع، باورپذیر و توانمندکننده باشد. در رویکرد راه‌حل محور (Focused-Solution)، هدف این نیست که مراجع را "اصلاح کنیم"، بلکه باید منابع درونی او را کشف کرده و در راستای اهدافش به کار گیریم. این رویکرد به دنبال تقویت دو نوع تغییر است: "تغییر دیدگاه" (viewing the change) و "تغییر انجام کار" (change doing the).

ج. مدیریت عواطف و ارزیابی سازنده

مدیریت عواطف یک جزء کلیدی در خودآگاهی و توسعه فردی است. مراحل پنج‌گانه مدیریت عواطف عبارتند از: آگاهی، نام‌گذاری، پذیرش عاطفه، مکث و تصمیم‌گیری برای نتیجه مطلوب. انتقاد سازنده (Constructive Criticism) به معنای ارائه نظرات معتبر و مستدل درباره دیگران به شیوه‌ای غیر خصمانه با هدف افزایش استانداردهای عملکرد می‌شود. اصل کلیدی انتقاد سازنده این است که رفتار مورد انتقاد قرار گیرد، نه شخص. مدل "سه جعبه" (Model Boxes-Three The) برای مدیریت مسائل و چالش‌ها ارائه شده است:

۱. جعبه "انکار" (it Deny): وانمود کردن که مسئله‌ای وجود ندارد.

۲. جعبه "مبارزه" (it Fight): تلاش برای موفقیت علی‌رغم مسئله.

۳. جعبه "استفاده" (it Use): تصمیم به موفقیت بیشتر به دلیل وجود چالش. این جعبه پایدارترین نتایج را به همراه دارد.

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی، ما به کاوش در ابعاد گوناگون مربی‌گری به عنوان یک نیروی تحول‌آفرین پرداختیم. از پرورش خودآگاهی عمیق که دروازه انتخاب‌های آگاهانه است، تا مدیریت پیچیدگی‌های تغییر رفتاری با استفاده از مدل‌های علمی، و توانمندسازی رهبران برای ایجاد تأثیر پایدار در سازمان‌ها. دریافتیم که مربی‌گری فراتر از یک وظیفه مکانیکی، یک روابط منحصر به فرد و انسانی است که بر اساس اعتماد، گوش دادن فعال و عدم قضاوت بنا شده است. این رویکرد، افراد را به سوی خودمختاری و کشف راه‌حل‌های درونی خود هدایت می‌کند. در نهایت، هدف مربی‌گری نه تنها دستیابی به اهداف مشخص، بلکه ایجاد تحولی عمیق و پایدار در نگرش‌ها، رفتارها و دیدگاه‌ها است که منجر به رشد مداوم و موفقیت در یک دنیای همیشه در حال تغییر می‌شود. همانطور که در منابع اشاره شد، "حضور" مربی یک عامل کاتالیزوری است که دیگران را برای آگاه شدن، یادگیری و عمل با نیت و هدف الهام می‌بخشد.

نکات کلیدی

- خودآگاهی، سنگ بنای تحول است.
- مربی‌گری به خودمختاری و مسئولیت‌پذیری منجر می‌شود.
- تغییر رفتاری یک فرآیند مرحله‌ای است.
- مقاومت در برابر تغییر را می‌توان مدیریت کرد.
- رهبری اصیل بر صداقت و ثبات بنا شده است.
- رهبری منعطف، بر غیرقابل مذاکره بودن نتایج و قابل مذاکره بودن فرآیند تأکید دارد.
- حضور مربی، توانایی بازتنظیم دیدگاه‌ها و مدیریت عواطف از جمله ابزارهای کلیدی

مربی‌گری تحول‌آفرین هستند.

تکلیف هدفمند

به‌عنوان یک تکلیف برای هفته آینده، شما را دعوت می‌کنم تا یک عادت رفتاری کوچک اما مهم را در زندگی شخصی یا حرفه‌ای خود شناسایی کنید که مایل به تغییر آن هستید. سپس، با استفاده از مفاهیم مطرح شده در این سخنرانی، به‌ویژه مراحل **چرخه تغییر TTM** و اصل **برداشتن قدم‌های کوچک**، یک "طرح اقدام اولیه" برای آغاز این تغییر آماده کنید. در این طرح، به "چرا"ی این تغییر برای خودتان عمیقاً فکر کنید و سه گام عملی و کوچک را برای آغاز آن تعیین نمایید.

سپاس از حضور و توجه شما. امیدوارم این سخنرانی برای شما الهام‌بخش و مفید بوده باشد.

سخنرانی شماره ۵

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده : سفر تحول بخش کوچینگ: از ریشه‌های تاریخی تا افق‌های آینده و رهبری مبتنی بر آگاهی

چکیده

این سخنرانی جامع به بررسی عمیق حرفه کوچینگ می‌پردازد. از پیدایش تاریخی آن تا مدل‌ها، نظریه‌ها، انواع مختلف و نهادهای حرفه‌ای، سیر تکاملی کوچینگ را از مفاهیم اولیه در ورزش و آموزش تا کاربردهای گسترده آن در حوزه‌های شخصی، سازمانی و رهبری تشریح خواهیم کرد. همچنین، مدل‌های برجسته کوچینگ مانند FUEL، STEPPA، CLEAR، GROW و مورد تحلیل قرار می‌گیرند و اصول روان‌شناختی زیربنایی آن‌ها، از جمله روان‌شناسی انسان‌گرا و روان‌شناسی مثبت‌گرا، بررسی می‌شود.

در ادامه، نقش حیاتی نهادهای اعتباربخشی نظیر ICF و EMCC در تعیین استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای، و تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی کوچینگ مورد بحث قرار می‌گیرد. سرانجام، به روندهای نوظهور در کوچینگ، از جمله تأثیر هوش مصنوعی و نیاز به مهارت‌های دیجیتال، خواهیم پرداخت که چشم‌انداز آینده این حرفه را شکل می‌دهند. هدف این سخنرانی، ارائه چارچوبی جامع برای درک جایگاه کوچینگ در توسعه فردی و سازمانی در قرن بیست و یکم است.

مقدمه

صبح همگی شما بخیر. با درود فراوان به این گردهمایی ارزشمند که به یکی از پویاترین و تأثیرگذارترین حوزه‌های توسعه انسانی در عصر حاضر، یعنی کوچینگ، اختصاص یافته است. امروزه بیش از هر زمان دیگری، افراد و سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی برای به حداکثر رساندن پتانسیل خود و دستیابی به اهداف تحول‌آفرین هستند. در این مسیر، کوچینگ به عنوان یک فرایند توانمندساز، نقش بی‌بدیلی ایفا می‌کند. آیا می‌دانستید که بیش از ۷۷ درصد از مراجعین کوچینگ گزارش می‌دهند که کوچینگ به طور قابل توجهی عملکرد کاری، روابط و مهارت‌های ارتباطی آن‌ها را بهبود می‌بخشد؟ این آمار به وضوح اهمیت و اثربخشی کوچینگ را در دنیای امروز نشان می‌دهد. هدف ما در این سخنرانی، ورود به عمق این حرفه و درک ریشه‌ها، اصول و پویایی‌های آن است تا بتوانیم چشم‌اندازی روشن از نقش کوچینگ در توانمندسازی افراد و سازمان‌ها ارائه دهیم.

برای شروع، از شما می‌پرسم، تعریف شخصی شما از کوچینگ چیست و چه انتظاری از یک جلسه کوچینگ دارید؟ لطفاً چند لحظه به این پرسش‌ها فکر کنید.

۱. مفهوم و هدف کوچینگ: تفاوت‌ها و هم‌پوشانی‌ها

کوچینگ به عنوان شکلی از توسعه تعریف می‌شود که در آن یک فرد باتجربه، که «کوچ» نامیده می‌شود، با ارائه راهنمایی، از یک یادگیرنده یا مراجع در دستیابی به یک هدف شخصی یا حرفه‌ای خاص حمایت می‌کند. در این فرایند، کوچ، مراجع (که گاهی کوچی نیز نامیده می‌شود) را قادر می‌سازد تا پتانسیل خود را برای به حداکثر رساندن عملکرد خویش آزاد کند. به طور اساسی، کوچینگ یک جزء اصلی از توسعه حرفه‌ای موفق است که شامل افزایش و بهبود حساسیت و آگاهی مراجع نسبت به خود و دیگران می‌شود.

کوچینگ با مشاوره یا راهنمایی (منتورینگ) متفاوت است. در حالی که راهنمایی بر اهداف کلی یا توسعه عمومی تمرکز دارد، کوچینگ بر اهداف یا وظایف خاصی متمرکز است. مشاوره نیز یک رابطه متمرکز بر حل مسئله است که به آنچه یادگیرنده نیاز دارد بداند، بر اساس تخصص

مشاور، بستگی دارد. کوچینگ، هنر و علم تسهیل تغییر و رشد پایدار برای تحقق پتانسیل کامل است و فرایند آن، خودآگاهی، کشف و خودتعیینی را ایجاد می‌کند. کوچ‌ها با کوچی‌ها همکاری می‌کنند تا چشم‌انداز شخصی، ارزش‌ها، معنا یا هدف آن‌ها را بیان و تأیید کنند. به این تفاوت‌ها فکر کنید. چگونه این تمایزات می‌توانند در انتخاب رویکرد مناسب برای توسعه فردی یا سازمانی به شما کمک کنند؟

۲. سیر تاریخی کوچینگ: از کالسکه تا مشاوره عملکرد

ریشه‌های واژه «کوچینگ» در کلمه انگلیسی «carriage» به معنای کالسکه نهفته است. این کلمه از روستای مجارستانی «کُچ» سرچشمه می‌گیرد، جایی که اولین کالسکه ساخته شد. مفهوم «کوچ» که مانند یک کالسکه، فرد را از یک مرحله از سفر به مرحله‌ای دیگر «حمل می‌کند»، در حدود دهه ۱۸۳۰ در دانشگاه آکسفورد برای اشاره به یک معلم یا مربی آغاز شد. استفاده از این واژه در دنیای ورزش حدود سال ۱۸۶۰ به اوج محبوبیت رسید و به بخش جدایی‌ناپذیری از این صنعت تبدیل شد. این پذیرش سریع، نقطه آغازین پیشرفت کوچینگ در جامعه مدرن را رقم زد. تحول به کوچینگ حرفه‌ای و کسب‌وکار: مفهوم مدرن کوچینگ تا دهه ۱۹۷۰ در دنیای کسب‌وکار عمده‌تاً «مشاوره» نامیده می‌شد. اما در دهه بعدی، اوضاع تغییر کرد. در سال ۱۹۷۴، تیموتی گال‌وی کتاب «بازی درونی تنیس» را منتشر کرد که الهام‌بخش بسیاری از کوچ‌ها برای انتقال نظریات او به دنیای کسب‌وکار شد. گال‌وی دریافت که هدایت افراد به روش‌های افزایش آگاهی و تمرکز آرام، عملکردشان را به طور طبیعی بهبود می‌بخشد.

پس از گال‌وی، سر جان ویت‌مور، راننده سابق موتوراسپرت، در دهه ۱۹۷۰ نظریات گال‌وی را به بریتانیا آورد و اصطلاح «کوچینگ عملکرد» را ابداع کرد. او در طول دهه ۱۹۸۰، نظریه‌های بازی درونی را در چارچوبی برای کوچینگ عملکرد به نام «مدل GROW» تطبیق داد و در سال ۱۹۹۲ کتاب «کوچینگ برای عملکرد» را منتشر کرد. توماس لئونارد نیز در سال ۱۹۹۵ «فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)» را در ایالات متحده تأسیس کرد و در سال ۲۰۰۲، «شورای کوچینگ و

راهنمایی اروپا (EMCC)» شکل گرفت.

ریشه‌های فلسفی و معنوی: مفهوم خودسازی و کاوش معنا از جوامع یونان باستان آغاز شد. سقراط با جمله معروف خود «زندگی امتحان نشده ارزش زیستن ندارد» بر این تأکید داشت. افلاطون بر یافتن هدف عمیق‌تر در زندگی و هراکلیتوس بر تغییر به عنوان طبیعت جهان تأکید می‌کرد. روش سقراطی که بر کمک به دانشجو برای کشف پاسخ در درون خود متکی است، ریشه‌ای باستانی در کوچینگ دارد.

به نظر شما کدام یک از این ریشه‌های تاریخی (فلسفی، ورزشی یا کسب‌وکار) بیشترین تأثیر را بر کوچینگ مدرن داشته است؟

۳. مدل‌های برجسته کوچینگ: چارچوب‌های عملیاتی برای تحول

مدل‌های کوچینگ، روش‌شناسی‌های ساختاریافته‌ای هستند که کوچ‌ها را در هدایت مراجعین به سمت تحولات معنادار راهنمایی می‌کنند. این مدل‌ها تضمین می‌کنند که جلسات کوچینگ سازمان‌یافته باشند و به مراجعین در مشاهده پیشرفت واقعی کمک می‌کنند.

- مدل GROW: این مدل یکی از محبوب‌ترین مدل‌های کوچینگ است. مراحل آن شامل Goal (تعیین هدف)، Reality (بررسی واقعیت فعلی)، Options (بررسی گزینه‌ها) و Will (تصمیم‌گیری برای اقدام) است. این مدل توسط سر جان ویت‌مور توسعه یافت.
- مدل CLEAR: این یک چارچوب رابطه‌محور است که بر گوش دادن عمیق و گفتگوی ساختاریافته برای هدایت مراجعین به سوی تحول تأکید دارد. مراحل آن عبارتند از: Contracting (قرارداد)، Listening (گوش دادن)، Exploring (کاوش)، Action (اقدام) و Review (بازبینی).
- مدل STEPPA: این مدل هدف‌محور، کوچ‌ها را در هدایت مراجعین از طریق تصمیم‌گیری منطقی و پردازش عاطفی کمک می‌کند. مراحل آن شامل Subject

Target (هدف)، Emotion (احساس)، Perception (ادراک)، Plan (موضوع)، Act (عمل) است.

- مدل FUEL: این مدل برای تسهیل گفتگوهای معنادار و بهبود عملکرد طراحی شده است. مراحل آن شامل: Frame (چارچوب)، Understand (درک)، Explore (کاوش) و Layout (طرح) است.

- مدل WOOP: این مدل به مراجعین کمک می‌کند تا با پرداختن به موانع، رویاهای خود را به اهداف قابل اجرا تبدیل کنند. مراحل آن شامل: Wish (آرزو)، Outcome (نتیجه)، Obstacles (موانع) و Plan (برنامه) است.

- مدل CIGAR: این مدل مراجعین را از وضعیت فعلی به وضعیت ایده‌آل آینده هدایت می‌کند. مراحل آن عبارتند از: Reality Current (واقعیت فعلی)، Ideal (ایده‌آل)، Gaps (شکاف‌ها)، Action (اقدام) و Review (بازبینی).

- مدل TGROW: این نسخه اصلاح شده GROW است که گام اولیه Topic (موضوع) را اضافه می‌کند.

- مدل OSKAR: این مدل به کوچ و کوچی کمک می‌کند تا با تعیین اهداف SMART، نتیجه مطلوب را تعریف کنند. مراحل آن شامل: Outcome (نتیجه)، Scale (مقیاس)، how-Know (دانش و منابع)، Affirmation (تأیید) و Action (عمل) است.

- مدل PRACTICE: این مدل راهنمای حل مسئله و یافتن راه حل است. مراحل آن شامل: identification Problem (شناسایی مشکل)، goals Realistic (اهداف واقع‌بینانه)، solutions Alternate (راه‌حل‌های جایگزین)، of Consideration (بررسی پیامدها)، consequences solution feasible most the Targeting

هدف‌گذاری راه‌حل‌های ممکن)، Implementation (اجرا) و Evaluation (ارزیابی) است.

- مدل SPACE: این یک چارچوب زیستی-روان اجتماعی بر اساس روان‌شناسی شناختی-رفتاری است. مراحل آن شامل: Social context (بافت اجتماعی)، Physiology (فیزیولوژی)، Action (عمل)، Cognition (شناخت) و Emotion (احساس) است.

به نظر شما، کدام یک از این مدل‌ها برای سناریوهای کوچینگ شما مفیدتر خواهد بود و چرا؟

۴. انواع و حوزه‌های تخصصی کوچینگ: از توسعه فردی تا تغییر سازمانی

حرفه کوچینگ امروزه بسیار متنوع شده و شامل انواع مختلفی است که نیازهای گوناگون افراد و سازمان‌ها را برطرف می‌کند.

- کوچینگ زندگی (Coaching Life): به افراد کمک می‌کند تا اهداف شخصی خود را شناسایی و به آن‌ها دست یابند. این نوع کوچینگ اغلب به مسائلی مانند مشکلات روابط، فقدان اعتماد به نفس و تعادل کار و زندگی می‌پردازد.
- کوچینگ اجرایی (Coaching Executive): بر توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی و افزایش عملکرد در سازمان‌ها تمرکز دارد. این نوع کوچینگ اغلب برای رهبران ارشد سازمان‌ها استفاده می‌شود.
- کوچینگ رهبری (Coaching Leadership): به رهبران کمک می‌کند تا مهارت‌های خود را توسعه داده و تأثیر مثبتی بر تیم‌ها و سازمان‌های خود داشته باشند.
- کوچینگ عملکرد (Coaching Performance): شکاف‌های مهارتی را پر می‌کند و برنامه‌ریزی استراتژیک برای دستیابی به اهداف ارائه می‌دهد.
- کوچینگ سلامت و تندرستی (Coaching Wellness and Health): به افراد کمک می‌کند تا بیماری‌های مزمن خود را مدیریت کنند و تغییرات رفتاری را برای کاهش

خطرات سلامتی ایجاد نمایند.

- کوچینگ ADHD: نوعی کوچینگ تخصصی زندگی است که از تکنیک‌هایی برای کمک به افراد مبتلا به اختلال نقص توجه و بیش‌فعالی استفاده می‌کند.
- کوچینگ کسب‌وکار (Coaching Business): بر کمک به کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکار برای مدیریت بهتر تجارت خود تأکید دارد.
- کوچینگ روابط (Coaching Relationship): کاربرد کوچینگ در روابط شخصی و کاری است.

این حوزه‌ها تنها بخشی از گستردگی کوچینگ امروز هستند.

۵. اصول روان‌شناختی زیربنایی کوچینگ: علمی برای تحول

کوچینگ بر پایه‌های نظری عمیقی در روان‌شناسی استوار است.

- روان‌شناسی انسان‌گرا (Psychology Humanistic): این رویکرد، که توسط افرادی مانند کارل راجرز و آبراهام مزلو مطرح شد، کوچینگ را فرایندی می‌بیند که به افراد کمک می‌کند تا پتانسیل خود را برای خودشکوفایی آزاد کنند. رابطه بین کوچ و مراجع بسیار حیاتی است، با تأکید بر اصالت، اعتماد و درک همدلانه.
- روان‌شناسی مثبت‌گرا (Psychology Positive): توسعه یافته توسط مارتین سلیگمن، بر جنبه‌های مثبت ویژگی‌های انسانی مانند نقاط قوت تمرکز دارد. کوچینگ اغلب به عنوان نوعی روان‌شناسی مثبت‌گرای کاربردی در نظر گرفته می‌شود. مفهوم «جریان» (flow) از میخالی چیک‌سنت‌می‌هالی نیز در کوچینگ کاربرد دارد؛ کوچ‌ها محیطی را فراهم می‌کنند که جریان را از طریق هدف‌گذاری روشن و بازخورد فوری القا می‌کند.
- نظریه‌های یادگیری:

○ شرطی‌سازی عامل: کوچ‌ها رفتارهای سالم و سازنده را از طریق تقویت

کلامی تقویت می کنند.

○ منطقه توسعه پروگزیمال (ZPD) و داربست زنی (Scaffolding): لـو

ویگوتسکی ZPD را فضایی بین آنچه فرد می داند و آنچه نمی داند توصیف کرد. کوچ ها با ارائه فعالیت ها در این منطقه، یادگیری مؤثر را تسهیل می کنند.

○ نظریه یادگیری اجتماعی: آلبرت بندورا بیان کرد که یادگیری مشاهده ای زمانی اتفاق می افتد که افراد از دیگران یاد می گیرند.

- نظریه تغییر شناختی (CBC): این رویکرد بر پایه این ایده است که افکار و احساسات مستقیماً با رفتارهای ناکارآمد مرتبط هستند.
- نظریه تغییر عمدی: یک مدل پنج مرحله ای کوچینگ رهبری است که برای ایجاد انگیزه برای خودتغییری مفید است.

به نظر شما، مهمترین عامل روان شناختی که یک کوچ باید بر آن تمرکز کند چیست؟

۶. صنعت کوچینگ و حرفه ای سازی: نقش نهادهای اعتباربخشی

صنعت کوچینگ در دهه های اخیر رشد چشمگیری داشته است که این امر منجر به نیاز به نهادهای اعتباربخشی و تنظیم کننده استانداردها شده است.

- اعتباربخشی (Accreditation) و گواهینامه (Credentialing): اعتباربخشی تأیید رسمی صلاحیت یک کوچ یا ارائه دهنده آموزش توسط یک نهاد حرفه ای مستقل است. گواهینامه کوچ های فردی را برای ارائه سطوح قابل شناسایی از تجربه و آموزش تأیید می کند.

- ICF (Federation Coaching International): ICF بزرگترین و تأثیرگذارترین انجمن کوچینگ حرفه ای در جهان است که در سال ۱۹۹۵ توسط توماس لئونارد تأسیس شد. ICF بر اساس مدل ۸ شایستگی اصلی و یک کد اخلاقی عمل می کند که

برای تمامی اعضا الزام آور است.

• EMCC (Council Coaching and Mentoring European): EMCC در سال

۱۹۹۲ تأسیس شد و با هدف توسعه، ترویج و تعیین انتظارات از بهترین شیوه‌ها در راهنمایی و کوچینگ در سراسر اروپا فعالیت می‌کند. این سازمان بر نقش بازتاب و اخلاق تأکید دارد.

• مقایسه ICF و EMCC: ICF ساختاری شرکتی تر با قدرت متمرکزتر دارد، در حالی که

EMCC بر اساس اصول یک نهاد حرفه‌ای سنتی فعالیت می‌کند. هر دو سازمان به دنبال تعادل بین کیفیت آموزشی و جلوگیری از ورود شبه علم هستند.

اهمیت اعتباربخشی در حرفه کوچینگ را از دیدگاه یک مراجع تصور کنید. این اعتباربخشی چه اطمینانی به شما می‌دهد؟

۷. تأثیر فرهنگ سازمانی بر کوچینگ: انتخاب رویکرد مناسب

تحقیقات نشان می‌دهد که اثربخشی کوچینگ می‌تواند بسته به فرهنگ سازمانی که در آن انجام می‌شود، متفاوت باشد. یک مطالعه نشان داد که همه اشکال کوچینگ در فرهنگ‌های «قبیله‌ای» (Clan) و «ادهوکراسی» (Adhocracy) منافع بالاتری نسبت به فرهنگ‌های «سلسله مراتبی» (Hierarchical) و «بازاری» (Market) دارند.

- فرهنگ قبیله‌ای: بر همکاری، تعهد به جامعه و ارزش‌های مشترک تأکید دارد.
- فرهنگ سلسله مراتبی: بر کنترل، برنامه‌ریزی و سیستم‌های کارآمد تأکید دارد.
- فرهنگ ادهوکراسی: بر آزمایش، انعطاف‌پذیری و نوآوری تأکید دارد.
- فرهنگ بازاری: بر رقابت تهاجمی و سودآوری تأکید دارد.

کوچینگ رهبری به طور کلی بالاترین منافع را در تمامی فرهنگ‌ها داشته است. با این حال، کوچینگ زندگی و کوچینگ نسل سوم اغلب در فرهنگ‌های قبیله‌ای و ادهوکراسی مؤثرتر هستند.

۸. روندهای آینده در کوچینگ: هوش مصنوعی و فراتر از آن

حرفه کوچینگ در ده سال آینده به طور اساسی متفاوت از امروز خواهد بود.

- گذار به منابع داخلی: تأکید مداوم از کوچینگ خارجی به منابع داخلی سازمان‌ها.
- هوش مصنوعی در کوچینگ (Coaching AI): افزایش استفاده از هوش مصنوعی برای ارائه کوچینگ در سطوح پایه. بسیاری از کوچ‌ها معتقدند هوش مصنوعی برای تقویت کوچینگ استفاده خواهد شد، هرچند برخی آن را تهدیدی برای کار خود می‌دانند.
- نیاز به مهارت‌های دیجیتال: نیاز به تجهیز کوچ‌ها با درک و مهارت‌های لازم برای کار با ابزارهای دیجیتال.
- شواهد محور بودن (Practice Based-Evidence): افزایش تقاضا از سوی خریداران کوچینگ برای شواهد محور بودن در این حوزه.
- مقررات دولتی: افزایش دخالت دولت در تنظیم کوچینگ که بحث‌هایی را در مورد خطر مقررات بیش از حد برانگیخته است.

به نظر شما، مهمترین چالش یا فرصت برای کوچ‌ها در مواجهه با پیشرفت هوش مصنوعی چیست؟

۹. ابزارها و پلتفرم‌های کوچینگ: بهینه‌سازی فرایند

پلتفرم‌های کوچینگ مانند Coach.Simply ویژگی‌های متعددی را برای ساده‌سازی و بهبود فرایند کوچینگ ارائه می‌دهند. این پلتفرم‌ها شامل ابزارهای مدیریت مراجعین (مانند برنامه‌ریزی هدف، گزارش‌ها و نرم‌افزار زمان‌بندی) و مدیریت کسب‌وکار (مانند اتوماسیون فرایندهای قرارداد و صورت‌حساب) هستند.

نتیجه‌گیری

در این سخنرانی، ما به یک سفر عمیق در دنیای کوچینگ پرداختیم، از ریشه‌های تاریخی و

فلسفی آن گرفته تا مفاهیم و مدل‌های عملی که امروزه به کار می‌روند. کوچینگ به عنوان یک فرایند تحول‌بخش تعریف می‌شود که افراد را قادر می‌سازد تا پتانسیل خود را به حداکثر برسانند. تفاوت‌های کلیدی بین کوچینگ و سایر حرفه‌های حمایتی مانند راهنمایی و مشاوره را بررسی کردیم و بر ماهیت مستقل کوچینگ در ایجاد خودآگاهی و خودتعیینی تأکید نمودیم.

مدل‌های محوری مانند GROW، CLEAR و STEPPA به عنوان چارچوب‌های عملیاتی برای هدایت جلسات کوچینگ معرفی شدند و گستره وسیع کاربردهای این حرفه در حوزه‌های زندگی، اجرایی، سلامت و ... نشان داده شد. اصول روان‌شناختی زیربنایی، از جمله روان‌شناسی انسان‌گرا و روان‌شناسی مثبت‌گرا، پایه‌های علمی این حرفه را تشکیل می‌دهند. نقش حیاتی نهادهای اعتباربخشی مانند ICF و EMCC در حرفه‌ای‌سازی این صنعت مورد تأکید قرار گرفت. چشم‌انداز آینده کوچینگ شامل تغییرات قابل توجهی است که تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوری، به ویژه هوش مصنوعی، قرار دارد. این روندها حرفه کوچینگ را به سمت یک دوره جدید از تکامل هدایت می‌کنند. کوچینگ نه تنها یک ابزار برای دستیابی به اهداف است، بلکه یک فرایند توانمندساز است که به افراد کمک می‌کند تا «چگونه یاد بگیرند» و «چگونه متفاوت فکر کنند».

نکات کلیدی

- تعریف کوچینگ: آزاد کردن پتانسیل افراد برای به حداکثر رساندن عملکرد و کمک به آن‌ها برای یادگیری به جای آموزش دادن.
- تفاوت با منتورینگ و مشاوره: کوچینگ بر اهداف و وظایف مشخص تمرکز دارد، در حالی که منتورینگ بر توسعه کلی‌تر و مشاوره بر مشکلات خاص.
- ریشه‌های تاریخی: کوچینگ از ریشه‌هایی در آموزش، ورزش و سپس کسب‌وکار نشأت گرفته است.
- مدل GROW: یک مدل پایه و پرکاربرد شامل Goal (هدف)، Reality (واقعیت)،

Options (گزینه‌ها) و Will (اراده).

- تنوع حوزه‌ها: کوچینگ در حوزه‌های زندگی، اجرایی، رهبری، عملکرد و موارد دیگر کاربرد دارد.
- پایه‌های روان‌شناختی: کوچینگ عمیقاً بر روان‌شناسی انسان‌گرا، روان‌شناسی مثبت‌گرا و نظریه‌های یادگیری بنا شده است.
- نهادهای اعتباربخشی: ICF و EMCC نهادهای اصلی اعتباربخشی هستند که استانداردها و اخلاقیات حرفه را تعیین می‌کنند.
- فرهنگ سازمانی: اثربخشی کوچینگ می‌تواند بسته به نوع فرهنگ سازمانی متفاوت باشد.
- روندهای آینده: هوش مصنوعی و دیجیتالی شدن در حال تغییر چهره کوچینگ هستند.

سؤالات تفکربرانگیز

۱. با توجه به پیشرفت هوش مصنوعی، نقش کوچ‌های انسانی در آینده چگونه متحول خواهد شد؟
۲. چگونه می‌توان استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای کوچینگ را در یک صنعت در حال رشد که هنوز به طور کامل تنظیم نشده است، حفظ و ارتقا داد؟
۳. اگر شما یک رهبر سازمانی باشید، چگونه نوع فرهنگ سازمان بر تصمیم شما برای پیاده‌سازی و نوع کوچینگ در آنجا تأثیر می‌گذارد؟
۴. با توجه به تفاوت‌ها و هم‌پوشانی‌های کوچینگ با منتورینگ و مشاوره، چگونه می‌توان مرزهای این حرفه‌ها را به وضوح مشخص کرد؟
۵. «خودشکوفایی» که از اصول روان‌شناسی انسان‌گرا نشأت می‌گیرد، در چارچوب عملی کوچینگ چگونه محقق می‌شود؟

تکلیف هدفمند

با توجه به مباحث ارائه شده و برای تعمیق درک شما از کاربرد کوچینگ، از شما می‌خواهم که یک سناریوی کوچینگ فرضی (به انتخاب خودتان، شخصی یا حرفه‌ای) را در نظر بگیرید. سپس، یکی از مدل‌های کوچینگ (مانند GROW یا CLEAR) را انتخاب کرده و توضیح دهید که چگونه مراحل این مدل را برای هدایت مراجع در سناریوی انتخابی خود به کار می‌برید. در این تمرین، حداقل سه سؤال باز و تأمل برانگیز که در هر مرحله از مدل مطرح می‌کنید، بنویسید. این تکلیف به شما کمک می‌کند تا نظریه‌ها را به عمل درآورید و مهارت‌های کوچینگ خود را تقویت کنید.

سخنرانی ۶

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: ناوبری در مسیر

رشد حرفه‌ای و شخصی: تمایز بین کوچینگ،

منتورینگ، مشاوره و تراپی

به تمامی اساتید، متخصصان و دانشجویانی که امروز در این محفل علمی حضور دارند، خوش آمد می‌گویم. در این دوره آموزشی، سفری عمیق به دنیای پیچیده اما حیاتی **راهنمایی و توسعه فردی و حرفه‌ای** خواهیم داشت. در جهانی که تغییرات با سرعتی بی‌سابقه در جریان است و پیچیدگی‌های سازمانی و شخصی روزافزون شده، نیاز به راهنمایی و پشتیبانی متخصصانه بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. اما در میان انبوه نقش‌های حمایتی مانند **کوچینگ، منتورینگ، مشاوره و تراپی**، اغلب ابهاماتی درباره ماهیت، تفاوت‌ها و کاربردهای هر یک به وجود می‌آید. هدف ما امروز، زدودن این ابهامات و ارائه یک چارچوب آکادمیک و جامع برای درک این حوزه‌های متمایز اما مکمل است. با شناخت دقیق این تفاوت‌ها، شما قادر خواهید بود در مسیر رشد خود و سازمانتان، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری داشته باشید و به بهترین شکل از منابع موجود بهره‌برداری کنید.

چکیده

این سخنرانی جامع، به بررسی و تحلیل چهار نقش کلیدی در توسعه فردی و سازمانی می‌پردازد: **کوچینگ، منتورینگ، مشاوره و تراپی**. با توجه به افزایش نیاز به راهنمایی‌های تخصصی در محیط‌های شخصی و حرفه‌ای، درک تمایزات و هم‌پوشانی‌های این حوزه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. این ارائه به تعریف دقیق هر یک از این مفاهیم، تشریح اهداف، روش‌ها، صلاحیت‌های لازم و کدهای اخلاقی حاکم بر آن‌ها می‌پردازد. همچنین، جنبه‌های تاریخی تکامل هر رشته بررسی و با تحلیل مزایا و محدودیت‌های هر رویکرد، راهنمایی‌هایی برای انتخاب مناسب‌ترین گزینه بر اساس نیازهای خاص افراد و سازمان‌ها ارائه می‌شود. هدف نهایی، توانمندسازی مخاطبان برای تصمیم‌گیری آگاهانه و بهره‌گیری مؤثر از این خدمات حمایتی است.

مقدمه

در عصر حاضر که با تحولات شگرف در تمامی ابعاد زندگی همراه است، افراد و سازمان‌ها بیش از پیش در جستجوی راهکارهایی برای بهبود عملکرد، دستیابی به اهداف و غلبه بر چالش‌ها هستند. در این میان، نقش متخصصان راهنما، اعم از **کوچ‌ها، منتورها، مشاوران و تراپیست‌ها**، برجسته می‌شود. با این حال، استفاده روزافزون و گاهی نادرست از این اصطلاحات، منجر به ایجاد ابهاماتی در مورد مرزهای میان این حرفه‌ها و انتظاراتی که می‌توان از هر یک داشت، شده است. این سردرگمی نه تنها می‌تواند مانع از انتخاب صحیح و دریافت حمایت متناسب شود، بلکه ممکن است تجربه‌ای نامطلوب را برای متقاضیان رقم بزند.

این سخنرانی با هدف ارائه یک دیدگاه آکادمیک و سیستماتیک، به تحلیل و تشریح دقیق تفاوت‌ها و هم‌گرایی‌های موجود میان **کوچینگ، منتورینگ، مشاوره و تراپی** می‌پردازد. ما در صدد هستیم تا با تفکیک وظایف، اهداف، رویکردها و پیش‌نیازهای هر یک از این حوزه‌ها، یک نقشه راه واضح برای درک صحیح آن‌ها ارائه دهیم. این درک عمیق، به مخاطبان کمک خواهد کرد تا با آگاهی کامل، نوع حمایت مورد نیاز خود را شناسایی کرده و تصمیمات هوشمندانه‌ای برای توسعه فردی و حرفه‌ای خود اتخاذ کنند. اهمیت این موضوع در آن است که هرچند هر چهار نقش به منظور حمایت و تسهیل رشد و موفقیت فردی ایفا می‌شوند، اما در تمرکز، روش‌شناسی و ماهیت روابطشان تفاوت‌های اساسی دارند. پرداختن به این تمایزات، نه تنها به شفافیت بیشتر در بازار خدمات حرفه‌ای کمک می‌کند، بلکه به افراد این امکان را می‌دهد که با اطمینان بیشتری به سوی آینده‌ای روشن‌تر و پربارتر گام بردارند.

کوچینگ: مسیر توانمندسازی و دستیابی به اهداف

کوچینگ به عنوان یک فرایند توسعه‌ای تعریف می‌شود که در آن یک فرد باتجربه که «**کوچ**» نامیده می‌شود، یادگیرنده یا «**کوچی**» را در دستیابی به یک هدف شخصی یا حرفه‌ای خاص، از طریق آموزش و راهنمایی حمایت می‌کند. کوچینگ یک فرایند خلاقانه و فکربرانگیز است که به مشتریان الهام می‌بخشد تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند. این فرایند بر

توانمندسازی فرد برای کنترل زندگی و اعمال خود متمرکز است تا بتواند به اهدافش دست یابد. کوچ‌ها با مشتریان در مسائل مربوط به زندگی حال و آینده آن‌ها کار می‌کنند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا یک چشم‌انداز آینده را تعریف کرده و یک برنامه عملیاتی برای دستیابی به اهداف خاص خود تدوین کنند. هدف اصلی کوچینگ، بهبود عملکرد است و برخلاف تصور عمومی، لزوماً به معنای رفع مشکلات نیست، بلکه به افراد و تیم‌های موفق کمک می‌کند تا موفق‌تر شوند. کوچ‌ها به جای ارائه مشاوره مستقیم یا گفتن به مشتریان که چه کاری انجام دهند، از پرسش‌های قدرتمند و باز استفاده می‌کنند تا مشتریان را به تفکر و کشف راه‌حل‌های خودشان ترغیب کنند. این رویکرد به ایجاد آگاهی عمیق‌تر در مشتری، افزایش مسئولیت‌پذیری و تقویت خودباوری وی کمک می‌کند. کوچ‌ها به عنوان یک شریک برابر با مشتری عمل می‌کنند و او را در مسیر کشف راه‌حلی که برای خودش بهترین است، راهنمایی می‌کنند. آن‌ها نه تنها حمایت می‌کنند، بلکه چالش‌هایی را نیز مطرح می‌کنند که منجر به رشد می‌شود.

انواع کوچینگ

انواع مختلف کوچینگ در حوزه‌های گوناگونی کاربرد دارند، از جمله: کوچینگ زندگی، کوچینگ کسب‌وکار، کوچینگ اجرایی، کوچینگ شغلی، کوچینگ روابط، کوچینگ سلامت و تندرستی، کوچینگ ADHD، کوچینگ مسیحی، کو-کوچینگ، کوچینگ دوستیابی و کوچینگ نگارش. تمامی این انواع بر مبنای اصول اساسی کوچینگ عملکرد استوار هستند.

صلاحیت‌ها و اخلاقیات در کوچینگ

حرفه کوچینگ در بسیاری از نقاط، فاقد الزامات قانونی برای دریافت مجوز است و همین امر باعث شده است که هر کسی بتواند خود را کوچ بنامد. با این حال، بسیاری از کوچ‌ها برای اعتباربخشی به کار خود، به دنبال گواهینامه‌هایی از سازمان‌هایی مانند **فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)** هستند. ICF به عنوان یک سازمان پیشرو در این زمینه، استانداردهای اخلاقی و آموزشی را برای اعضا و دارندگان گواهینامه خود تعیین کرده است. این استانداردها شامل

آموزش، آزمون‌ها و ساعات کار عملی برای دریافت اعتبار حرفه‌ای است.

کدهای اخلاقی ICF بر اصول محوری مانند **حرفه‌ای‌گری، انسانیت و انصاف** تأکید دارند. کوچ‌ها متعهد هستند که رفتار حرفه‌ای خود را با ارزش‌های انسانی و شایستگی‌های ذهنیت کوچینگ همسو کنند، در اظهارات خود صادق و دقیق باشند و به توسعه حرفه‌ای و شخصی مادام‌العمر خود و مشتریان‌شان متعهد بمانند. **محرمانگی** یک اصل بنیادین در رابطه کوچینگ است و کوچ‌ها باید بالاترین سطح محرمانگی را در قبال اطلاعات مشتری و حامی حفظ کنند، مگر اینکه افشای اطلاعات طبق قانون الزامی باشد (مثلاً فعالیت غیرقانونی، خطر برای خود یا دیگران). آن‌ها باید از هرگونه تضاد منافع، روابط رمانتیک یا جنسی با مشتریان فعلی خود اجتناب کنند. همچنین، آن‌ها موظفند که صلاحیت‌های خود را دقیقاً معرفی کرده و در محدوده تخصص خود عمل کنند و از ادعاهای نادرست یا گمراه‌کننده درباره توانایی‌های حرفه‌ای، مدارک یا اعتبار خود پرهیزند. کوچ‌ها باید از تبعیض بر اساس نژاد، رنگ، هویت جنسی، گرایش جنسی، وضعیت اجتماعی-اقتصادی، سن، اعمال معنوی یا توانایی و سایر تفاوت‌های انسانی جلوگیری کنند. مدیریت تفاوت قدرت یا وضعیت ناشی از مسائل فرهنگی، ارتباطی، روان‌شناختی یا زمینه‌ای بین کوچ و مشتری نیز اهمیت دارد و رابطه کوچینگ باید در سطح برابری و احترام متقابل باشد.

مزایای کوچینگ

مزایای کوچینگ گسترده است و شامل کمک به تعیین و اقدام در جهت اهداف، افزایش خودکفایی، کسب رضایت شغلی و زندگی بیشتر، مشارکت مؤثرتر در تیم و سازمان، پذیرش مسئولیت و پاسخگویی بیشتر برای اعمال و تعهدات، کار آسان‌تر و پربارتر با دیگران، و برقراری ارتباط مؤثرتر می‌شود. کوچینگ همچنین به کسب و کارها کمک می‌کند تا بدون وابستگی بلندمدت، انطباق، نوآوری و دستیابی به اهداف را تجربه کنند.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

"تا اینجا کار، از دیدگاه شما، کدام یک از جنبه‌های کوچینگ بیشتر با انتظارات یا تجربیات

شما همخوانی دارد؟ آیا تفاوت‌هایی که مطرح شد، برایتان شفافیت بیشتری به ارمغان آورد؟"

منتورینگ: خرد تجربه در خدمت توسعه فردی

منتورینگ به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که در آن یک فرد باتجربه و دارای دانش (منتور) به یک فرد کم‌تجربه‌تر (منتی) راهنمایی، مشاوره و پشتیبانی ارائه می‌دهد. منتورینگ اغلب بر **بهبود جامع و بلندمدت** شخصی و حرفه‌ای منتی، فراتر از صرفاً بهبود مهارت‌های خاص، تمرکز دارد. منتور به عنوان یک **الگو** عمل می‌کند و تجربیات، نظرات و دانش گذشته خود را به اشتراک می‌گذارد تا به منتی در مسیر رشد کمک کند. منتورها می‌توانند در مورد مسیرهایی که نباید طی کرد هشدار دهند و راه‌های میانبر برای رسیدن سریع‌تر به اهداف را نشان دهند.

ریشه‌های تاریخی منتورینگ

ریشه‌های تاریخی منتورینگ به دوران باستان بازمی‌گردد. واژه «**منتور**» برای اولین بار در «**اودیسه**» **هومر** به کار رفته است، جایی که آتنا، الهه خرد، در هیبت منتور، سرپرستی خانه اودیسه‌ئوس و پسرش تلماخوس را بر عهده می‌گیرد. در دوران رنسانس، اشراف و جوامع علمی از منتورینگ برای آموزش جوانان مستعد استفاده می‌کردند. این پیشینه تاریخی نشان می‌دهد که منتورینگ همواره نقشی محوری در انتقال دانش و تجربه ایفا کرده است.

انواع منتورینگ

انواع منتورینگ شامل: منتورینگ سنتی یک به یک، منتورینگ گروهی، منتورینگ همتا، منتورینگ معکوس، منتورینگ توسعه شغلی، منتورینگ حامی، منتورینگ چرخشی و حلقه‌های منتورینگ می‌شود. منتورینگ می‌تواند به صورت رسمی یا غیررسمی اتفاق بیفتد. منتورینگ غیررسمی معمولاً به صورت خودجوش و بر اساس هم‌فکری در اهداف شغلی آغاز می‌شود.

ویژگی‌های منتور و منتی

یک **منتور مؤثر** دارای توانایی تحلیلی برای ارائه راهنمایی مناسب، تمایل و انگیزه برای به اشتراک گذاشتن خرد و تجربه خود، تعهد به مسئولیت‌پذیری، مثبت‌اندیشی، هوش هیجانی،

مهارت‌های ارتباطی قوی و احساس رضایت از شغل خود است. منتورها باید شنونده فعال باشند، همدلی و هوش هیجانی بالایی داشته باشند و به عنوان یک معلم و راهنما عمل کنند.

ویژگی‌های یک منتهی مسئولیت‌پذیر نیز شامل مشارکت فعال در شناسایی اهداف توسعه‌ای، تعهد به تعیین زمان و دستور جلسات برای جلسات پربار، ابتکار و پیگیری در تعیین و تکمیل اهداف، تعهد به سخت‌کوشی و صداقت، توانایی دریافت بازخورد سازنده و تعهد فعال به توسعه استقلال فکری می‌شود.

منتورینگ و حمایت (Sponsorship)

حمایت (Sponsorship) با منتورینگ متفاوت است، هرچند منتورها می‌توانند حامی نیز باشند. در حالی که منتورها راهنمایی، بازخورد و حمایت روانی-اجتماعی مستمر ارائه می‌دهند، حامیان فرصت‌های استراتژیک خاصی را در زمان مشخصی به فرد ارائه می‌کنند. حامیان معمولاً از نظر رتبه بالاتر هستند و نفوذ کافی در حوزه کاری خود دارند تا فرصت‌های کلیدی را فراهم کنند، مانند حمایت در زمان‌های حساس، نامزدی برای جوایز یا معرفی‌های استراتژیک به افراد کلیدی در رشته.

مزایای منتورینگ

مزایای منتورینگ بسیار زیاد است. منتور یک منبع بزرگ دانش است و می‌تواند به تعیین اهداف دست‌یافتنی کمک کند. منتورها ارتباطات ارزشمندی را فراهم می‌کنند و شبکه‌سازی حرفه‌ای را تسهیل می‌بخشند. آن‌ها بازخوردهای مفید و سازنده‌ای ارائه می‌دهند که منجر به نتایج قابل اندازه‌گیری و توسعه حرفه‌ای معنادار می‌شود. منتورینگ با طیف وسیعی از نتایج مطلوب رفتاری، نگرشی، مرتبط با سلامت، روابطی، انگیزشی و شغلی مرتبط است. با این حال، باید توجه داشت که منتورینگ ممکن است تأثیر کمتری در برخی زمینه‌ها (مانند مشکلات مربوط به سلامت روان عمیق) داشته باشد، به ویژه اگر منتهی با چالش‌های متعدد و ریشه‌دار مواجه باشد.

نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه

"از میان انواع منتورینگ (رسمی، غیررسمی، همتا، حامی و غیره)، کدام یک برای نیازهای توسعه‌ای شما جذابیت بیشتری دارد و چرا؟"

مشاوره: تخصص در حل مسائل سازمانی و استراتژیک

مشاوره (Consulting) به معنای ارائه تخصص و دانش تخصصی در یک موضوع یا حوزه عملیاتی خاص است. یک مشاور راه حل‌ها یا توصیه‌هایی را برای بهبود ارائه می‌دهد و ممکن است در اجرای آن توصیه‌ها نیز مشارکت داشته باشد. نقش مشاور «گفتن به مشتری که چه کاری انجام دهد» است، برخلاف کوچ که به مشتری کمک می‌کند تا خودش پاسخ‌هایش را پیدا کند. مشاوران معمولاً برای حل مشکلات خاص برای مشتریان خود، بر اساس دانش و تخصص خود، راهنمایی‌های عملی و چگونگی انجام کارها را ارائه می‌دهند. تمرکز اصلی آن‌ها بر سازمان یا بخشی از سازمان است.

تکامل تاریخی مشاوره مدیریت

تکامل تاریخی مشاوره مدیریت نشان می‌دهد که این حوزه از اوایل قرن بیستم به طور قابل توجهی رشد کرده است. در سال ۱۸۸۶، **آرتور دی. لیتل** اولین شرکت مشاوره را تأسیس کرد. در سال ۱۹۱۱، **فردریک دبلیو. تیلور** اصول مدیریت علمی را منتشر کرد که منجر به ظهور مشاوران کارایی شد. شرکت **مک‌کنزی و همکاران** در سال ۱۹۲۶ تأسیس شد. در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، با ظهور پیاده‌سازی ERP، شرکت‌های هیبریدی که فناوری اطلاعات و مشاوره مدیریت را ترکیب می‌کردند، شکل گرفتند. امروزه، مشاوره به یک صنعت چندبعدی تبدیل شده است که با پیشرفت‌های تکنولوژیک، جهانی شدن و تغییر اولویت‌های شرکتی سازگار می‌شود.

انواع و مزایای مشاوره

انواع اصلی خدمات مشاوره‌ای شامل: **مشاوره استراتژی کسب‌وکار**، **مشاوره مالی**، **مشاوره منابع انسانی**، **مشاوره فناوری و مشاوره عملیات** می‌شود. مشاوران با ارائه راهنمایی تخصصی،

به افزایش کارایی، نوآوری و رشد کمک می‌کنند. آن‌ها دانش صنعتی و بینش‌های عینی را ارائه می‌دهند که اغلب مقرون به صرفه‌تر از استخدام تمام وقت است.

چه زمانی باید یک مشاور استخدام کرد؟

استخدام مشاور زمانی مفید است که نیاز به اضافه کردن ارزش باشد و زمان خود فرد بتواند بهتر در وظایف دیگر صرف شود. اگر نیاز به فردی برای به عهده گرفتن یک حوزه خاص وجود دارد، یا اگر فرد زمان یا تمایل به یادگیری و مدیریت یک حوزه خاص را ندارد، استخدام مشاور می‌تواند گزینه‌ای مناسب باشد. مشاوران همچنین برای راهنمایی‌های تخصصی و بی‌طرفانه برای چالش‌های عملکردی یا مدیریت تغییرات مفید هستند.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

"در کسب و کار یا سازمان شما، آیا تا به حال موقعیتی پیش آمده است که به وضوح نیاز به تخصص و راه‌حل‌های یک مشاور را احساس کرده باشید؟ می‌توانید مثالی از آن موقعیت بزنید؟"

تراپی و مشاوره روان‌شناختی: درمانی برای سلامت روان و گذشته

تراپی (Therapy) یا مشاوره روان‌شناختی (Counseling) یک عمل بالینی است که برای رسیدگی به چالش‌های سلامت روان، مبارزات عاطفی یا آسیب‌های روانی طراحی شده است. تراپیست‌ها برای تشخیص و درمان شرایطی مانند افسردگی، اضطراب، PTSD و مسائل مربوط به روابط آموزش دیده‌اند. تراپی اغلب به بررسی تجربیات گذشته می‌پردازد تا الگوها را درک کرده، زخم‌ها را التیام بخشد و رفاه روانی را ترویج کند. هدف تراپی این است که بیماران را از وضعیت ناکارآمد به وضعیت کارآمد منتقل کند. این فرایند به بهبود، کسب بینش نسبت به خود، بهبود رفاه عاطفی و تقویت روابط کمک می‌کند. مشاوران نیز کار مشابهی انجام می‌دهند، اما معمولاً مراقبت کوتاه‌مدت‌تری را نسبت به تراپیست‌ها ارائه می‌دهند.

ریشه‌های تاریخی تراپی و مشاوره

خاستگاه درمان‌های روان‌شناختی را می‌توان در تمدن‌های باستانی مانند **مصر و یونان** باستان ردیابی کرد. با این حال، ظهور رسمی روانکاوی به عنوان یک تکنیک درمانی با کارهای **زیگموند فروید در سال ۱۸۹۵** در وین مشخص می‌شود. نظریه‌های فروید در مورد ذهن ناخودآگاه، زمینه را برای مشاوره مدرن فراهم آورد. در دهه ۱۹۶۰، روان‌شناسی انسان‌گرا با چهره‌هایی مانند **آبراهام مزلو** توسعه یافت که بر قابلیت‌های مثبت انسان تأکید داشت.

انواع مختلف تراپی در روان‌شناسی

انواع مختلف تراپی در روان‌شناسی شامل:

- **درمان شناختی-رفتاری (CBT):** برای کمک به افراد در مقابله با افکار منفی و شکستن عادت‌ها.
- **درمان روان‌پویشی (Therapy Psychodynamic):** بر خودآگاهی و کشف ریشه رنج‌ها متمرکز است.
- **درمان انسان‌گرا (Therapy Humanistic):** هدف آن کمک به بیماران برای پذیرش خود و تعیین اهداف زندگی است.
- **درمان روانکاوانه (Therapy Psychoanalytic):** به درک ذهن ناخودآگاه می‌پردازد و اغلب برای بیماران دارای وسوس، اجبار یا فوبیا کاربرد دارد.
- **درمان یکپارچه یا جامع (Therapy Holistic or Integrative):** رابطه روح، ذهن و بدن را در نظر می‌گیرد.

صلاحیت‌ها و مسائل قانونی

تراپیست‌ها و مشاوران روان‌شناختی متخصصان سلامت روان دارای مجوز هستند. آن‌ها معمولاً دارای مدرک کارشناسی ارشد یا دکترا در روان‌شناسی و باید مجوز ایالتی یا گواهینامه مربوطه را دریافت کنند. آن‌ها ملزم به رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی و قوانین محرمانگی

هستند. **روان‌پزشکان** پزشکانی هستند که بیماری‌های روانی را تشخیص داده و دارو تجویز می‌کنند. **روان‌شناسان** نیز دارای مدرک دانشگاهی در روان‌شناسی و آموزش تخصصی هستند.

نقطه تعامل: دعوت به تأمل

"با توجه به آنچه گفته شد، به نظر شما، در چه موقعیت‌هایی در زندگی فردی، اولویت با مشاوره روان‌شناختی یا تروپی است و چرا؟"

نقاط تلاقی و تمایزات کلیدی: انتخاب مسیر درست

همانطور که دیدیم، **کوچینگ**، **منتورینگ**، **مشاوره و تروپی** همگی نقش‌های حمایتی ارزشمندی هستند که به افراد در دستیابی به رشد و موفقیت کمک می‌کنند. با این حال، درک تمایزات کلیدی میان آن‌ها برای انتخاب مناسب‌ترین گزینه حیاتی است.

- **کوچینگ در مقابل مشاوره:** تفاوت اصلی در رویکرد است. یک **کوچ** به مشتری کمک می‌کند تا خودش راه حل‌ها را کشف کند و بر توانمندسازی درونی مشتری متمرکز است. در مقابل، یک **مشاور** راه حل‌ها و توصیه‌های مستقیم را بر اساس تخصص خود ارائه می‌دهد و معمولاً برای حل مشکلات سازمانی یا استراتژیک استخدام می‌شود.
- **کوچینگ در مقابل منتورینگ:** تفاوت اساسی در تمرکز و ماهیت رابطه است. **کوچینگ** بر بهبود عملکرد کوتاه‌مدت و دستیابی به اهداف مشخص تمرکز دارد و رابطه بین کوچ و کوچی به عنوان همکار و برابر است. در مقابل، **منتورینگ** بر رشد شخصی و حرفه‌ای بلندمدت و جامع تمرکز دارد. منتور، فردی باتجربه‌تر است که بر اساس تجربیات گذشته خود، راهنمایی ارائه می‌دهد.
- **کوچینگ در مقابل تروپی:** مرز بین این دو بسیار مهم است. **تراپیست‌ها** متخصصان سلامت روان دارای مجوز هستند که اختلالات روانی و عاطفی را تشخیص داده و درمان می‌کنند. تمرکز اصلی تروپی بر گذشته فرد و التیام زخم‌هاست. در مقابل، **کوچینگ** بر حال و آینده تمرکز دارد و به افراد با عملکرد خوب کمک می‌کند تا اهداف خاصی را

تعیین کرده و به آن‌ها دست یابند. کوچ‌ها مشکلات روانی را تشخیص نمی‌دهند و درمان نمی‌کنند.

مدل‌های هیبریدی و هم‌پوشانی نقش‌ها

بسیاری از متخصصان در عمل، ترکیبی از این نقش‌ها را ارائه می‌دهند. برای مثال، برخی مشاوران یا منتورها ممکن است از ابزارهای کوچینگ (مانند پرسیدن سؤالات) استفاده کنند. این «مدل هیبریدی» می‌تواند بسیار مؤثر باشد. با این حال، رعایت اصول اخلاقی در صورت انجام چندین نقش بسیار حیاتی است. متخصص باید کاملاً شفاف باشد که در هر لحظه در چه نقشی فعالیت می‌کند و آیا آن نقش با نیازهای مشتری همخوانی دارد. این شامل مدیریت تضاد منافع، حفظ محرمانگی و آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی است.

در نهایت، انتخاب صحیح میان این نقش‌ها به نیازهای فردی و سازمانی بستگی دارد. اگر فرد به دنبال حل مشکلات عمیق روانی است، **تراپیست** بهترین گزینه است. اگر هدف، دستیابی به اهداف مشخص در حال و آینده است، **کوچینگ** مناسب است. اگر نیاز به راهنمایی بر اساس تجربه یک فرد باتجربه در یک مسیر شغلی است، **منتورینگ** توصیه می‌شود. و اگر سازمان به دنبال راه‌حل‌های تخصصی و اجرایی برای مشکلات خاص کسب‌وکار است، **مشاوره** بهترین انتخاب خواهد بود.

نتیجه‌گیری

در پایان این بحث جامع، امیدواریم که تمایزات کلیدی میان **کوچینگ**، **منتورینگ**، **مشاوره** و **تراپی** برای شما روشن شده باشد. هر یک از این حوزه‌ها، با تعریف مشخص، اهداف متمایز و روش‌های خاص خود، نقشی بی‌بدیل در فرایند رشد و توسعه فردی و سازمانی ایفا می‌کنند. انتخاب بین این نقش‌ها، یک تصمیم آگاهانه است که باید بر اساس نیازهای واقعی و اهداف مشخص شما صورت گیرد. آگاهی از مرزهای اخلاقی و مسئولیت‌های هر متخصص، به شما کمک می‌کند تا با اطمینان خاطر بیشتری به دنبال حمایت مناسب باشید. با شناخت این تفاوت‌ها، شما

نه تنها می‌توانید بهترین حمایت را برای خود یا سازمانتان انتخاب کنید، بلکه می‌توانید در ارتقاء شفافیت و حرفه‌ای‌گری در این حوزه‌های خدماتی نیز سهیم باشید.

نکات کلیدی

- **کوچینگ:** فرایندی همکارانه برای دستیابی به اهداف حال و آینده از طریق پرسش‌های قدرتمند و توانمندسازی فرد برای یافتن راه‌حل‌های خود.
- **منتورینگ:** رابطه‌ای بر پایه انتقال تجربه و خرد از فردی باتجربه‌تر به فردی کم‌تجربه‌تر برای توسعه جامع شخصی و حرفه‌ای بلندمدت.
- **مشاوره:** ارائه راه‌حل‌ها و توصیه‌های تخصصی توسط یک کارشناس برای حل مشکلات خاص سازمانی یا استراتژیک.
- **تراپی:** یک عمل بالینی برای تشخیص و درمان اختلالات روانی و عاطفی، با تمرکز بر گذشته و بهبود سلامت روان.
- **صلاحیت‌ها:** تراپیست‌ها و مشاوران روان‌شناختی دارای مجوز دولتی هستند، در حالی که کوچینگ عمدتاً توسط گواهینامه‌های حرفه‌ای تنظیم می‌شود. منتورینگ اغلب فاقد الزامات رسمی آموزش یا مجوز است.
- **تمرکز زمانی:** کوچینگ و مشاوره آینده‌نگر و عمل‌گرا هستند؛ منتورینگ به توسعه بلندمدت می‌پردازد؛ و تراپی عمیقاً به گذشته می‌پردازد.
- **هدف اصلی:** کوچینگ برای بهینه‌سازی پتانسیل افراد با عملکرد بالا، منتورینگ برای راهنمایی کلی و توسعه مسیر شغلی، مشاوره برای حل مشکل خاص و ارائه راهکار، و تراپی برای التیام و بازگرداندن عملکرد عادی.
- **هم‌پوشانی و اخلاق:** متخصصان ممکن است از ابزارهای سایر حوزه‌ها استفاده کنند، اما باید در مورد نقش خود شفاف بوده و از تضاد منافع جلوگیری کنند.

سوالات تفکربرانگیز

- با توجه به مباحث مطرح شده، چگونه می‌توانید نوع راهنمایی مورد نیاز خود را در یک چالش کنونی (شخصی یا حرفه‌ای) به طور دقیق‌تر شناسایی کنید؟
- تصور کنید که در حال انتخاب یک متخصص برای کمک به یک مشکل پیچیده هستید. چگونه می‌توانید از اطلاعات ارائه شده برای ارزیابی صلاحیت‌ها و رویکرد آن‌ها استفاده کنید؟
- آیا فکر می‌کنید که جامعه و سازمان‌ها به طور کافی از تفاوت‌ها و مزایای هر یک از این حوزه‌های تخصصی آگاهی دارند؟ چگونه می‌توان این آگاهی را افزایش داد؟

تکلیف هدفمند

از شما می‌خواهم که در طول هفته آینده، با توجه به یک هدف شخصی یا حرفه‌ای مشخص که در حال حاضر دارید، به طور فعال به این فکر کنید که کدام یک از چهار نقش (کوچ، منتور، مشاور، یا تراپیست) می‌تواند بیشترین و مؤثرترین کمک را به شما ارائه دهد. سپس، حداقل سه ویژگی کلیدی را که در آن نقش و متخصص مورد نظر برای موفقیت در هدف شما ضروری می‌دانید، یادداشت کنید. این تمرین به شما کمک می‌کند تا آموخته‌های امروز را در موقعیت‌های واقعی زندگی خود به کار گیرید و گام‌های عملی در مسیر رشد و توسعه بردارید.

سخنرانی ۷

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: قطب‌نمای اخلاقی در کوچینگ: پیمایش پیچیدگی‌ها و ارتقاء اعتماد

با درود و احترام به تمامی حضار گرامی، رهبران فکری، متخصصان کوچینگ، و دانشجویان ارجمندی که امروز در این گردهمایی حضور یافته‌اند. در دنیای پرشتاب امروز، کوچینگ به ابزاری قدرتمند برای رشد شخصی و حرفه‌ای تبدیل شده است. این حرفه، فراتر از مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، یک رویکرد ذهنی عمیق است که کنجکاو را با خلاقیت در هم می‌آمیزد و به مراجعان الهام می‌بخشد تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند. ما در کوچینگ، نه تنها به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کنیم، بلکه پتانسیل جمعی را نیز آزاد می‌سازیم. این فرآیند، فضایی را برای مراجعان ایجاد می‌کند تا عمیق‌ترین افکار، چالش‌ها و آرزوهای خود را کشف کنند و به سوی اهدافشان پیش روند.

امروز، ما گرد هم آمده‌ایم تا به ستون فقرات این حرفه، یعنی اخلاق و محرمانگی، بپردازیم. این مفاهیم، نه تنها خطوط راهنمای عمل ما هستند، بلکه قلب و روح هر تعامل کوچینگ تأثیرگذار را تشکیل می‌دهند. اهمیت این موضوع را نمی‌توان دست‌کم گرفت، زیرا مستقیماً بر رفاه مراجعان، یکپارچگی کوچینگ و شهرت کلی این حرفه تأثیر می‌گذارد. هدف ما در این سخنرانی، روشن‌سازی پیچیدگی‌های اخلاقی و چگونگی مدیریت آنهاست تا اطمینان حاصل کنیم که همواره قطب‌نمای اخلاقی ما به سمت "شمال واقعی" اشاره می‌کند و اعتمادی پایدار در روابط کوچینگ ایجاد می‌شود. امید است که این کاوش علمی، بصیرت‌هایی نوین را در مسیر حرفه‌ای

شما به ارمغان آورد.

قطب‌نمای اخلاقی در کوچینگ: پیمایش پیچیدگی‌ها و ارتقاء اعتماد

چکیده

این سخنرانی به بررسی عمیق مفاهیم اخلاق و محرمانگی در حرفه کوچینگ می‌پردازد. با تأکید بر چارچوب‌های اخلاقی سازمان‌های معتبر مانند فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) و برنامه ملی گواهی کوچینگ (NCCP)، اهمیت این اصول در ایجاد اعتماد، حفظ یکپارچگی حرفه‌ای و حمایت از مراجعان و خود کوچ‌ها تشریح می‌شود. بخش‌های اصلی شامل تعریف اخلاق، نقش محرمانگی به عنوان سنگ بنای اعتماد، الزامات حفاظت از داده‌ها مطابق با مقررات عمومی حفاظت از داده‌ها (GDPR)، چالش‌های رایج اخلاقی و راه‌های حل آنها، و نقش حیاتی نظارت حرفه‌ای و خودبازتابی در توسعه شایستگی‌های اخلاقی است. هدف این سخنرانی، ارائه بینش‌های جامع و کاربردی برای کوچ‌ها در راستای اتخاذ تصمیمات اخلاقی و ارتقاء استانداردهای حرفه‌ای در روابط کوچینگ است.

مقدمه

در سال‌های اخیر، حرفه کوچینگ رشدی چشمگیر داشته و به یکی از حوزه‌های کلیدی در توسعه فردی و سازمانی تبدیل شده است. با این حال، با توجه به ماهیت کمتر تنظیم‌شده این حرفه در مقایسه با سایر مشاغل خدماتی مانند پزشکی یا حقوق، پایبندی به استانداردهای اخلاقی از اهمیت مضاعفی برخوردار است. اخلاق در کوچینگ، مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌هاست که رفتار کوچ‌ها و تعاملات آنها با مراجعان، حامیان مالی و سایر ذینفعان را هدایت می‌کند. این اصول، فضایی امن و صادقانه را فراهم می‌آورند که در آن مراجعان می‌توانند رشد کرده و به اهداف خود دست یابند. هدف از این سخنرانی، نه تنها روشن‌سازی این اصول، بلکه ارائه رویکردهایی برای شناخت و درگیر شدن با موقعیت‌های اخلاقی رایجی است که در روابط کوچینگ پدیدار می‌شوند. در واقع، این سخنرانی به مثابه یک نقشه راه برای حرکت در سرزمین

اغلب پیچیده و مبهم اخلاق حرفه‌ای در کوچینگ عمل می‌کند، جایی که پاسخ‌های "درست" غالباً بدیهی نیستند و نیازمند قضاوت و خرد هستند.

بدنه اصلی سخنرانی:

بخش ۱: تعریف و اهمیت اخلاق در کوچینگ واژه «اخلاق» به سادگی قابل تعریف نیست؛ هر فردی دیدگاه خاص خود را درباره اخلاقی عمل کردن دارد که از تربیت، وابستگی مذهبی یا حرفه‌ای، یا هنجارهای فرهنگی او نشأت می‌گیرد. به طور کلی، مردم حس می‌کنند که رفتار اخلاقی به معنای انجام ندادن "کار اشتباه" یا آسیب نرساندن به دیگری است. اخلاق در بستر اجتماعی پدید می‌آید تا راهنمایی برای حل تضادها بین نیازها، آرزوها و خواسته‌های متضاد افراد ارائه دهد، به گونه‌ای که توسط فرهنگ غالب "عادلانه" یا صحیح تلقی شود. آنچه "قانونی" است، لزوماً اخلاقی نیست، مانند تلاش شرکت‌ها برای محدود کردن میزان مالیاتی که می‌پردازند.

رویکردهای اخلاقی می‌توانند به پاسخ‌های متفاوتی در مورد بهترین روش توازن بین نیازهای افراد منجر شوند. برای مثال، از منظر مبتنی بر اصول، ممکن است به یک "قاعده" ارجاع داده شود؛ از منظر فایده‌گرایانه (پیامدگرا)، ممکن است محاسباتی در مورد نتایج اقدامات خاص و اینکه کدامیک بیشترین منفعت را برای بیشترین تعداد افراد به ارمغان می‌آورد، انجام شود. گاهی اوقات تصمیمات ممکن است با ارجاع به رویکرد فضیلت گرفته شوند، که در آن تصمیم بر اساس "صحت" آن، از سوی افراد دارای شهرت اخلاقی خردمندانه، قضاوت می‌شود. هر یک از این رویکردهای مختلف می‌تواند به یک عمل متفاوت منجر شود.

در کوچینگ، اخلاق به معنای اصول راهنمایی است که تضمین می‌کند کوچ‌ها با صداقت، حرفه‌ای‌گری و احترام عمل می‌کنند. این اصول فضایی امن و صادقانه ایجاد می‌کنند که در آن مراجعان می‌توانند رشد کرده و به اهداف خود دست یابند. پایبندی به کد اخلاقی در کوچینگ، یک استاندارد حرفه‌ای جهانی را تضمین می‌کند و از مراجعان در برابر سوءاستفاده یا سوءتفاهم محافظت می‌نماید.

اهمیت اخلاق از سه منظر کلیدی قابل بررسی است:

- **حفاظت از مراجع:** یک کوچ با عملکرد اخلاقی، در تمامی تعاملات حرفه‌ای خود شفاف عمل می‌کند. این امر تضمین می‌کند که مراجع از سوء عملکرد، آسیب یا عدم صداقت محافظت می‌شود. مراجعان مطمئن هستند که کوچ همواره به نفع آن‌ها عمل خواهد کرد، هویتشان را احترام می‌گذارد، محتوای جلسات را محرمانه نگه می‌دارد و از هرگونه تضاد منافع اجتناب می‌کند. این موارد برای ایجاد اعتماد و امنیت با کوچ حرفه‌ای، ضروری است و بدون آن، کوچینگ نمی‌تواند قدرتمند و معنی‌دار باشد.
- **حفاظت از کوچ:** پیروی از یک کد اخلاقی همچنین برای حفاظت از خود کوچ حیاتی است. این امر به طور قابل توجهی خطر سوء تفاهم در مورد مسئولیت‌های کوچ و مراجع و تعریف کوچینگ (در مقابل درمان، منتورینگ و غیره) را کاهش می‌دهد. همچنین، راهنمایی‌هایی را برای کوچ در مواجهه با یک معضل اخلاقی در کار خود فراهم می‌کند. این موضوع بر اهمیت خود مراقبتی و توسعه حرفه‌ای برای کوچ‌ها، از جمله سوپرویزن، منتور کوچینگ یا خودبازتابی، تأکید دارد.
- **حفاظت از حرفه کوچینگ:** کوچینگ یک حرفه خودتنظیم‌شونده است. در لحظه‌ای که خود را "کوچ" می‌نامید - چه آموزش دیده باشید و چه نباشید، چه معتبر باشید و چه نباشید - شما نماینده حرفه کوچینگ هستید. شما برداشت مراجعان خود را از کوچینگ و کوچ‌ها بر دوش می‌کشید. اگر تجربه خوبی داشته باشید، نه تنها درباره خدمات شما، بلکه درباره کوچینگ به طور کلی صحبت خواهند کرد؛ اما اگر تجربه خوبی نداشته باشید، ممکن است از تجربه بد خود استفاده کنند تا دیگر هرگز به کوچینگ فکر نکنند. بنابراین، عملکرد اخلاقی و رفتار حرفه‌ای برای اطمینان از اینکه کوچ‌ها از مسئولیت خود در قبال این حرفه و همکارانشان آگاه هستند و سفیران پرافتخار این حرفه هستند، حیاتی است. فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) دارای ارزش‌های اصلی مانند حرفه‌ای‌گری، همکاری، انسانیت و

برابری است که تمامی کوچ‌ها موظف به رعایت و ترویج آن‌ها هستند.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین] "تا اینجا بحث، فکر می‌کنید کدام یک از این سه جنبه حفاظتی (راجع، کوچ، یا حرفه) بیشترین اهمیت را دارد و چرا؟ لطفاً لحظه‌ای تأمل کنید و پاسخ خود را در ذهن مرور نمایید."

بخش ۲: محرمانگی: سنگ بنای اعتماد در کوچینگ محرمانگی اساس رابطه کوچینگ را تشکیل می‌دهد و محیطی از اعتماد و امنیت ایجاد می‌کند که افراد را قادر می‌سازد عمیق‌ترین افکار، چالش‌ها و آرزوهای خود را کشف کنند. در کوچینگ، محرمانگی به معنای وظیفه کوچ است که هیچ اطلاعاتی را که در طول تعامل کوچینگ به دست می‌آید، بدون اجازه صریح یا کتبی مراجع فاش نکند. حق محرمانگی متعلق به مراجع است، نه به کوچ.

اهمیت محرمانگی: محرمانگی به مراجعان اجازه می‌دهد بدون ترس از قضاوت یا پیامد، اطلاعات شخصی و نگرانی‌های خود را به اشتراک بگذارند. این محیط اعتماد، گفتگوی باز و صادقانه را تقویت می‌کند و راه را برای رشد شخصی عمیق هموار می‌سازد. با رعایت محرمانگی، کوچ‌ها پناهگاهی امن برای مراجعان ایجاد می‌کنند تا سفرهای تحول‌آفرین خود را آغاز کنند. این فضای امن مراجعان را تشویق می‌کند تا به قلمروهای ناراحت‌کننده قدم بگذارند و آسیب‌پذیری را به عنوان کاتالیزوری برای پیشرفت شخصی و حرفه‌ای در آغوش بگیرند. محرمانگی همچنین کاتالیزوری برای اصالت است و به مراجعان امکان می‌دهد خود واقعی‌شان باشند.

محدودیت‌ها و استثنائات محرمانگی: بر خلاف تصور رایج، وعده "محرمانگی مطلق" در کوچینگ نه تنها دقیق نیست، بلکه می‌تواند کوچ را در موقعیت دشواری قرار دهد، زیرا رابطه کوچ-مراجع از نظر قانونی رابطه محرمانه (مانند حرفه‌های پزشکی و حقوقی) تلقی نمی‌شود. بنابراین، ارتباطات مشمول حمایت هیچ امتیاز قانونی شناخته شده‌ای نیستند.

سازمان‌های حرفه‌ای مانند ICF تصریح می‌کنند که کوچ‌ها باید در ابتدای رابطه، توافقی روشن در مورد شرایطی که محرمانگی ممکن است حفظ نشود، داشته باشند. این استثنائات معمولاً شامل موارد زیر هستند:

- **فعالیت غیرقانونی:** اگر مراجع از فعالیتهای غیرقانونی صحبت کند یا در آن مشارکت داشته باشد.

- **ریسک آسیب به خود یا دیگران:** اگر مراجع قصد یا تهدید به آسیب رساندن به خود یا دیگران را داشته باشد، کوچ وظیفه دارد مقامات مربوطه را مطلع سازد.

- **الزام قانونی:** در مواردی که قانون، حکم دادگاه یا احضاریه قضایی، افشای اطلاعات را الزامی کند.

- **کودکان یا بزرگسالان آسیب پذیر:** اگر مراجع کودک یا بزرگسال آسیب پذیر باشد، کوچ باید با حامیان مالی یا سرپرست مراجع برای حفظ سطح مناسبی از محرمانگی، مطابق با قوانین و شیوه‌های حفاظتی، هماهنگی کند.

در صورت لزوم افشا، کوچ باید اطلاعات را به صورت "متمرکز" (focus point laser) و فقط در حد ضرورت و تناسب، نه به صورت "نورافکن" (focus floodlight)، فاش کند. همچنین، کوچ باید تلاش کند رضایت مراجع را برای افشا به دست آورد و در صورت عدم رضایت، به مراجع توضیح دهد که کد اخلاقی حرفه‌ای یا قرارداد، او را ملزم به افشا می‌کند.

[نقطه تعامل: نظرخواهی کوتاه] "به نظر شما، آیا مراجعان همیشه از این محدودیت‌های محرمانگی آگاه هستند؟ آیا تجربه کرده‌اید که عدم آگاهی از این محدودیت‌ها به سوءتفاهم منجر شود؟ لطفاً با بالا بردن دست خود اعلام کنید که آیا در ابتدای روابط کوچینگ، این محدودیت‌ها را به وضوح با مراجعان خود در میان می‌گذارید."

بخش ۳: حریم خصوصی و حفاظت از داده‌ها: رعایت استانداردها با گسترش کوچینگ در سراسر جهان، حفاظت از داده‌های شخصی مراجعان به یک جنبه حیاتی از اخلاق حرفه‌ای تبدیل شده است. مقررات عمومی حفاظت از داده‌ها (GDPR) اتحادیه اروپا، که از ۲۵ مه ۲۰۱۸ لازم‌الاجرا شد، تأثیر گسترده‌ای بر کوچینگ دیجیتال و جهانی داشته است، حتی بر شرکت‌هایی که در اتحادیه اروپا مستقر نیستند اما داده‌های شخصی افراد مقیم در منطقه اقتصادی اروپا را پردازش می‌کنند. عدم رعایت GDPR می‌تواند به جریمه‌های سنگین (تا ۲۰ میلیون یورو یا ۴٪ از

گردش مالی سالانه گروه شرکت‌ها) و از دست دادن اعتماد منجر شود.

اصول کلیدی GDPR برای کوچ‌ها: GDPR بر شش اصل کلیدی حفاظت از داده‌ها تأکید دارد که کوچ‌ها باید رعایت کنند:

۱. **قانونیت، انصاف و شفافیت:** پردازش داده‌ها باید قانونی، منصفانه و شفاف باشد.

کوچ باید به مراجعان اطلاع دهد که چگونه قصد دارد از داده‌های آن‌ها استفاده کند و تنها به روش‌هایی که مراجعان به طور معقول انتظار دارند، عمل نماید.

۲. **محدودیت هدف:** داده‌ها فقط باید برای اهداف مشخص، صریح و قانونی جمع‌آوری شوند و نباید به روشی ناسازگار با آن اهداف پردازش شوند.

۳. **به حداقل رساندن داده:** استفاده از داده‌های شخصی باید کافی، مرتبط و محدود به آنچه برای هدف ضروری است، باشد.

۴. **دقت:** داده‌ها باید دقیق و در صورت لزوم، به‌روز باشند. کوچ باید اقدامات معقولی برای اطمینان از صحت داده‌های به دست آمده انجام دهد.

۵. **محدودیت ذخیره‌سازی:** داده‌ها نباید بیش از حد لازم نگهداری شوند. کوچ باید مدت زمان نگهداری داده‌های شخصی را بازبینی و داده‌هایی را که دیگر مورد نیاز نیستند، به طور ایمن حذف کند.

۶. **یکپارچگی و محرمانگی:** داده‌های شخصی باید به طور ایمن پردازش شوند و در برابر پردازش غیرمجاز یا غیرقانونی و در برابر از دست دادن، تخریب یا آسیب تصادفی محافظت شوند. این شامل اقدامات امنیتی فنی و فیزیکی و سیاست‌ها و رویه‌های قوی است.

مدیریت داده‌ها و رضایت آگاهانه: کوچ‌ها باید رضایت آگاهانه افراد را برای نگهداری داده‌های مربوط به آن‌ها به دست آورند. این رضایت باید "آزادانه، خاص، آگاهانه و بدون ابهام" باشد و به صورت "اقدام تأییدی واضح" (in-opt) باشد، نه به صورت جعبه‌های از پیش تیک‌خورده یا انصراف پیش فرض (out-opt). مراجعان حق دارند رضایت خود را در هر زمان پس

بگیرند.

رکوردداری و نگهداری سوابق: کوچ‌ها باید سوابق، از جمله فایل‌های الکترونیکی و ارتباطات، را به گونه‌ای حفظ، ذخیره و دفع کنند که محرمانگی، امنیت و حریم خصوصی را ترویج کند و با قوانین و توافق‌نامه‌های مربوطه مطابقت داشته باشد. این شامل اقدامات احتیاطی امنیتی مناسب هنگام استفاده از ارتباطات الکترونیکی و ابزارهای فنی است. مراجعان باید از امکان ثبت یادداشت‌های کتبی، الکترونیکی یا ضبط مکالمات آگاه شوند. در صورت رخ دادن نقض داده‌ها، حتی جزئی، کوچ باید آن را به اطلاع افراد ذینفع برساند و در صورت نقض عمده، ظرف ۷۲ ساعت گزارش دهد.

مسئولیت در قبال پرسنل پشتیبانی و فناوری: کوچ‌ها مسئولیت دارند که پرسنل پشتیبانی خود، مانند دستیاران اداری، کارکنان بازاریابی، یا ارائه‌دهندگان خدمات شخص ثالث، از استانداردهای مربوطه کد اخلاقی ICF پیروی کنند. همچنین، کوچ‌ها باید اطمینان حاصل کنند که سیستم‌های فناوری که استفاده می‌کنند، از جمله ابزارهای کوچینگ مبتنی بر فناوری و هوش مصنوعی، با استانداردهای اخلاقی و قانونی مطابقت دارند و حریم خصوصی مراجعان را در طول فرآیند کوچینگ حفظ می‌کنند.

[نقطه تعامل: سؤال تفکری] "با توجه به پیچیدگی‌های GDPR و نیاز به مدیریت داده‌ها، چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که این الزامات فنی و قانونی، به رابطه اعتماد و همدلی بین کوچ و مراجع آسیبی نمی‌رساند؟"

بخش ۴: مرزهای حرفه‌ای و چالش‌های اخلاقی تعیین و حفظ مرزهای روشن در کوچینگ
برای حفظ یک رابطه حرفه‌ای و اخلاقی با مراجعان ضروری است. در ابتدای هر تعامل کوچینگ، قراردادبندی مناسب، انتظارات را تعیین می‌کند و به کوچ و مراجع کمک می‌کند تا زمینه‌های احتمالی برای ابهام را درک کنند.

مدیریت تعارض منافع: تعارض منافع زمانی رخ می‌دهد که کوچ در چندین حوزه ذینفع باشد و خدمت به یک علاقه ممکن است با دیگری در تضاد باشد. این می‌تواند شامل منافع مالی،

شخصی یا هر نوع دیگری باشد. برای کوچ‌های داخلی، تعارض منافع می‌تواند از ایفای نقش‌های چندگانه در یک سازمان ناشی شود. کوچ‌ها موظفند تعارضات منافع احتمالی را شناسایی و از طریق قراردادهای کوچینگ و گفتگوی مستمر، آن‌ها را مدیریت کنند. این شامل شفاف‌سازی نقش‌های سازمانی، مسئولیت‌ها، روابط، سوابق و الزامات گزارش‌دهی است.

در صورت بروز تعارض منافع، کوچ باید مسئله را با طرف‌های مربوطه حل و فصل کند، به دنبال کمک حرفه‌ای باشد یا رابطه حرفه‌ای را به حالت تعلیق درآورد یا پایان دهد. مثال‌هایی از تعارض منافع در منابع شامل: داشتن چندین مراجع در یک شرکت، جایی که کوچ به اطلاعات یک مراجع دسترسی دارد و دیگری ندارد؛ یا زمانی که رئیس مراجع خواستار اطلاعات بیشتری در مورد فرآیند کوچینگ است.

مرزهای شخصی و روابط دوگانه: کوچ‌ها مسئولیت دارند که مرزهای روشن، مناسب و حساس به فرهنگ را تنظیم کنند. این شامل اجتناب از هرگونه رابطه جنسی یا عاشقانه با مراجع یا حامی مالی است. حتی اگر کوچ تمایلی به آن نداشته باشد، افزایش صمیمیت در رابطه کوچینگ می‌تواند به برداشت‌های نادرست منجر شود. در صورت مشاهده تغییر در رابطه، کوچ باید اقدام مناسبی برای رفع مشکل انجام دهد یا تعامل کوچینگ را لغو کند.

تمایز کوچینگ از سایر حرفه‌ها: کوچ‌ها باید به وضوح خدمات خود را از خدماتی که روانشناسان، درمانگران، مشاوران یا مشاوران ارائه می‌دهند، متمایز کنند. در برخی ایالت‌ها مانند کلرادو، کوچ‌ها ممکن است به دلیل انجام "درمان بدون مجوز" مورد پیگرد قانونی قرار گیرند. کوچ‌ها باید به دقت میزان صمیمیت در رابطه کوچینگ را کنترل کنند و اطمینان حاصل کنند که مراجعان درکی واقع‌بینانه از حدود و مسئولیت‌های کوچ دارند.

مثال‌های چالش‌های اخلاقی: منابع، نمونه‌های واقعی از معضلات اخلاقی را ذکر کرده‌اند:

- مواردی که یک مدیر عامل به دنبال راه‌های قانونی برای اخراج چند عضو تیم است، در حالی که کوچ برای بهبود عملکرد آن‌ها فعالیت می‌کند. این وضعیت، کوچ را در موقعیت دشواری قرار می‌دهد که آیا ادامه کوچینگ برای عملکرد، در حالی که

می‌داند زمان مراجع محدود است، اخلاقی است.

- افشای اطلاعات خصوصی یک مراجع به شخص ثالث، حتی به قصد کمک.
- در موقعیت‌های سازمانی، ممکن است مربی از اطلاعاتی که برای یک طرف سودمند است آگاه باشد، اما افشای آن محرمانگی را نقض می‌کند.
- در ورزش، تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا یک ورزشکار آسیب دیده با وجود اصرار والدین و مربیان استان، می‌تواند در یک مسابقه مهم شرکت کند یا خیر، یک معضل اخلاقی جدی است که سلامتی ورزشکار را در مقابل جاه‌طلبی‌های ورزشی قرار می‌دهد.
- یک مورد واقعی از افشای تصادفی سوابق حساس یک کودک از طرف مدرسه به خانواده‌های دانش‌آموزان دیگر، نشان‌دهنده عواقب جدی نقض حریم خصوصی است، حتی اگر ناخواسته باشد.

[نقطه تعامل: بحث گروهی] "با توجه به این مثال‌ها، آیا می‌توانید یک موقعیت اخلاقی را که خودتان با آن مواجه شده‌اید، یا از آن آگاه هستید، به خاطر بیاورید؟ چگونه آن را مدیریت کردید؟ چه چیزی از آن آموختید؟"

بخش ۵: توسعه شایستگی‌های اخلاقی: عمل و نظارت با توجه به پیچیدگی معضلات اخلاقی و نبود یک پاسخ "درست" واحد، توسعه خرد عملی (wisdom practical) برای کوچ‌ها حیاتی است. این خرد، نه تنها از تصمیم‌گیری لحظه‌ای، بلکه از یک "عمل" مداوم اخلاقی نشأت می‌گیرد.

اخلاق به عنوان یک عمل: توسعه ظرفیت‌های اخلاقی از طریق سه عمل کلیدی انجام می‌شود:

۱. **ادراک پیشگیرانه (Perception Proactive):** این شامل نگاه کردن به خارج از چارچوب معمول فرد و پرس‌وجو درباره سایر ذینفعانی است که معمولاً در نظر گرفته نمی‌شوند. این عمل به کوچ کمک می‌کند تا قبل از درگیر شدن در موقعیت،

جنبه‌های اخلاقی آن را تشخیص دهد. سؤالاتی مانند: "منافع چه کسانی در این موقعیت، هم در داخل و هم در خارج از سازمان، در خطر است؟" یا "اگر این مسیر عملی دنبال شود، چه اتفاقی برای ذینفعانی که در نظر نگرفته‌ام، مانند افراد رده پایین‌تر در سلسله مراتب سازمانی، خواهد افتاد؟".

۲. **ظرفیت منفی (Capability Negative):** این ایده که توسط شاعر بریتانیایی جان کیس مطرح شده، شامل مقاومت در برابر تمایل به دستیابی به نتایج خاص، به ویژه در مواجهه با عدم قطعیت است. این به معنای "انتظار فعال" است، که در آن به موقعیت اجازه می‌دهید تا پیش از تصمیم‌گیری در مورد یک اقدام، خود را به طور کامل آشکار کند. در قلمرو کوچینگ، این می‌تواند به عنوان توانایی "صبر کردن با" و کمک به مراجع برای انجام همین کار تلقی شود، زیرا پیامدهای یک موقعیت آشکار می‌شوند.

۳. **پرس‌وجو (Inquiry):** پرسیدن سؤالات، هم در فرآیند قراردادبندی و هم در طول سوپرویزن، به شفاف‌سازی ابعاد اخلاقی کمک می‌کند.

نقش سوپرویزن و "دیگران خردمند": سوپرویزن یک عنصر حیاتی در عملکرد اخلاقی کوچینگ است. کد اخلاقی انجمن کوچینگ (Coaching for Association) از کوچ‌ها می‌خواهد که در سوپرویزن شرکت کنند، هم به عنوان راهی برای افزایش عملکردشان و هم برای تضمین یکپارچگی اخلاقی. سوپرویزن فضای حفاظت‌شده و منظم را برای کوچ‌ها، منتورها، مشاوران سازمانی و سوپروایزرها فراهم می‌کند تا در مورد موقعیت‌های خاص مراجع و روابط، واکنش‌ها و الگوهای که در آن‌ها برانگیخته می‌شوند، تأمل کنند. این فرآیند به کوچ کمک می‌کند تا دیدگاه‌های مختلفی نسبت به موقعیت پیدا کند و از "جعبه" خود بیرون بیاید. در صورت مواجهه با یک معضل اخلاقی که شفاف نیست، کوچ باید به سوپرویزن حرفه‌ای متوسل شود تا به او در مدیریت و حل معضل به نفع مراجع و کارفرما کمک شود.

تعهد به توسعه مستمر: اخلاق یک موضوع ثابت نیست، بلکه نیازمند توسعه مستمر شخصی،

حرفه‌ای و اخلاقی است. این شامل به روز ماندن با بهترین شیوه‌ها و تحولات در صنعت کوچینگ، و همچنین خودبازتابی برای آگاهی از سوگیری‌ها، ارزش‌ها و محدودیت‌های شخصی است.

[نقطه تعامل: دعوت به تأمل] "فکر می‌کنید چگونه می‌توانید ظرفیت 'ظرفیت منفی' را در عمل کوچینگ روزمره خود توسعه دهید؟ یک راهکار عملی را تصور کنید که از امروز می‌توانید آن را به کار بگیرید."

نتیجه‌گیری

در مجموع، می‌توان گفت که اخلاق و محرمانگی ستون‌های اصلی و حیاتی در حرفه کوچینگ هستند. این دو مفهوم، نه تنها به عنوان مجموعه‌ای از قوانین، بلکه به مثابه یک قطب نما عمل می‌کنند که کوچ‌ها را در پیمایش مسیرهای پیچیده روابط انسانی هدایت می‌کنند. همانطور که بررسی شد، اخلاق در کوچینگ فراتر از رعایت صرف قانون است و به معنای تعهد به "انجام کار خوب" است، نه فقط "اجتناب از کار بد". این رویکرد، کوچ‌ها را تشویق می‌کند تا به صورت سیستمی فکر کنند و تأثیر حرفه‌ای خود را بر افراد، سازمان‌ها و جامعه در نظر بگیرند.

محرمانگی، با ایجاد فضایی از اعتماد و امنیت، بستر لازم برای آسیب‌پذیری، اصالت و رشد مراجع را فراهم می‌آورد. با این حال، باید اذعان داشت که محرمانگی مطلق در کوچینگ وجود ندارد و کوچ‌ها موظفند مرزهای آن را به وضوح در قراردادهای اولیه مشخص کنند، به ویژه در مواردی مانند فعالیت‌های غیرقانونی، خطر آسیب به خود یا دیگران، و الزامات قانونی. حفاظت از داده‌های شخصی، مطابق با مقرراتی مانند GDPR، نیز جزء لاینفک این تعهد اخلاقی است و نیازمند رضایت آگاهانه، ذخیره‌سازی ایمن و دفع صحیح اطلاعات است.

مدیریت مرزهای حرفه‌ای، از جمله اجتناب از روابط دوگانه و تعارض منافع، و همچنین تمایز کوچینگ از سایر حرفه‌ها مانند درمان، از چالش‌های اخلاقی رایج است که نیازمند آگاهی، شفافیت و قاطعیت از سوی کوچ است. در نهایت، توسعه شایستگی‌های اخلاقی، یک فرآیند مستمر و پویا است که از طریق تمرین مداوم، خودبازتابی، و به ویژه، سوپرویزن حرفه‌ای و

بهره‌گیری از "دیگران خردمند" امکان‌پذیر می‌شود. این سوپرویزن، به کوچ‌ها کمک می‌کند تا با دیدی گسترده‌تر، ابهامات اخلاقی را بررسی کرده و تصمیمات مسئولانه‌تری اتخاذ نمایند. با پایبندی به این اصول و رویکردهای اخلاقی، کوچ‌ها نه تنها اعتبار و اثربخشی کار خود را تضمین می‌کنند، بلکه به ارتقاء کل حرفه کوچینگ و ساختن دنیایی مبتنی بر اعتماد، احترام و رشد کمک می‌نمایند.

نکات کلیدی:

- **اخلاق، سنگ بنای کوچینگ است:** اخلاق حرفه‌ای، فضایی امن و سرشار از اعتماد را برای رشد مراجع فراهم می‌کند و کوچ و حرفه را از سوءرفتار و سوءتفاهم محافظت می‌نماید.
- **محرمانگی، حیاتی اما محدود است:** محرمانگی اساس اعتماد است، اما مطلق نیست و در موارد قانونی، خطر آسیب یا فعالیت غیرقانونی باید شکسته شود.
- **قراردادبندی شفاف، کلید اصلی است:** تعیین مرزهای محرمانگی و مسئولیت‌ها در ابتدای رابطه، از بروز سوءتفاهمات و معضلات اخلاقی جلوگیری می‌کند.
- **حفاظت از داده‌ها، الزامی جهانی است:** مقرراتی مانند GDPR، رعایت دقیق اصول حفاظت از داده‌ها، رضایت آگاهانه و ذخیره‌سازی امن اطلاعات را الزامی می‌کند.
- **مدیریت تعارض منافع و مرزهای شخصی، ضروری است:** کوچ‌ها باید از هرگونه تعارض منافع اجتناب کرده و مرزهای روشن و حساس به فرهنگ را حفظ کنند، از جمله پرهیز از روابط دوگانه.
- **سوپرویزن، ابزاری قدرتمند برای رشد اخلاقی است:** سوپرویزن منظم و مشاوره با "دیگران خردمند" به کوچ‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با معضلات اخلاقی، دیدگاه‌های جدیدی کسب کرده و خرد عملی خود را توسعه دهند.
- **اخلاق، یک عمل مستمر است:** توسعه شایستگی اخلاقی نیازمند تمرین مداوم، ادراک پیشگیرانه، ظرفیت منفی و پرس‌وجو است.

سؤالات تفکربرانگیز:

۱. با توجه به اینکه رابطه کوچ-مراجع از نظر قانونی محرمانه تلقی نمی‌شود، چگونه می‌توانیم بیشترین سطح از اعتماد و امنیت را برای مراجعان خود فراهم کنیم، در حالی که در چارچوب‌های قانونی و اخلاقی باقی می‌مانیم؟
 ۲. در سناریوهای پیچیده سازمانی که منافع مراجع و سازمان ممکن است در تضاد باشد، یک کوچ چگونه می‌تواند بدون نقض اصول اخلاقی، بهترین نفع را برای هر دو طرف فراهم آورد؟
 ۳. با توجه به سرعت بالای توسعه فناوری و هوش مصنوعی در کوچینگ، چه چالش‌های اخلاقی جدیدی ممکن است در آینده نزدیک پدید آیند و کوچ‌ها چگونه باید خود را برای مواجهه با آن‌ها آماده کنند؟
- پایان سخنرانی و تکلیف:** از شما سپاسگزارم که امروز وقت ارزشمند خود را صرف کاوش در این بُعد حیاتی از حرفه کوچینگ کردید. اخلاق، نه یک مقصد، بلکه یک سفر مداوم است که با هر تعامل و هر تصمیم، عمیق‌تر و غنی‌تر می‌شود.
- به عنوان یک تکلیف تأملی و عملی، از شما می‌خواهم که در هفته پیش رو، یکی از «معضلات اخلاقی کوچینگ» را که در این سخنرانی به آن اشاره شد (مانند تعارض منافع، مرزهای محرمانگی، یا تمایز از درمان)، انتخاب کنید. سپس، با در نظر گرفتن منابعی که ارائه شد و اصول اخلاقی که مورد بحث قرار گرفتند، یک طرح عملی یک صفحه‌ای برای چگونگی مدیریت یا پیشگیری از آن معضل در عمل کوچینگ خود تهیه کنید. این طرح باید شامل موارد زیر باشد:
- توصیف مختصری از معضل انتخاب شده.
 - دو گام مشخص و عملی که برای مدیریت یا پیشگیری از آن برمی‌دارید.
 - ابزارهایی (مانند قرارداد شفاف، سوپرویزن، یا خودبازتابی) که در این فرآیند از آن‌ها استفاده خواهید کرد.
 - تأثیری که انتظار دارید این رویکرد بر روابط کوچینگ شما بگذارد.

این تمرین، به شما کمک می‌کند تا این دانش نظری را به خرد عملی تبدیل کرده و قدمی دیگر در مسیر تسلط بر ابعاد اخلاقی حرفه کوچینگ بردارید. باشد که همواره با صداقت، خرد و شجاعت، قطب‌نمای اخلاقی حرفه‌ای خود را دنبال کنید. متشکرم.

سخنرانی ۸

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: نقش مدل های کوچینگ در توسعه فردی و حرفه ای: چارچوبی برای رشد پایدار و مسئولیت اخلاقی

با عرض سلام و احترام خدمت تمامی حاضرین گرامی و مشتاقان توسعه فردی و حرفه ای. امروز با افتخار در جمع شما هستیم تا به کاوش در یکی از پویاترین و تأثیرگذارترین حوزه های رشد بپردازیم: نقش مدل های کوچینگ در توسعه فردی و حرفه ای: چارچوبی برای رشد پایدار و مسئولیت اخلاقی. در دنیای پرشتاب امروز، که هر لحظه با چالش ها و فرصت های جدیدی روبرو هستیم، توانایی هدایت مسیر زندگی خود، به حداکثر رساندن پتانسیل هایمان و همچنین ایجاد تغییرات مثبت و پایدار، بیش از پیش اهمیت یافته است. کوچینگ، به عنوان یک رابطه حرفه ای توانمندساز، ابزاری قدرتمند برای دستیابی به این اهداف است. هدف ما در این سخنرانی سه ساعته، بررسی عمیق مدل های کلیدی کوچینگ، با تمرکز ویژه بر مدل GROW، و همچنین پیوند آن با اصول اخلاقی بنیادین حرفه مشاوره و کوچینگ خواهد بود. ما به شما کمک خواهیم کرد تا درک جامع تری از نحوه به کارگیری این چارچوب ها برای ارتقاء عملکرد و ایجاد تغییرات معنادار در زندگی شخصی و حرفه ای خود و دیگران به دست آورید.

چکیده

این سخنرانی به بررسی جامع مدل‌های کوچینگ، با تمرکز بر مدل (Reality, Goal) GROW، نقش آن‌ها در توسعه فردی و حرفه‌ای می‌پردازد. این مدل که توسط سر جان ویتمور و گراهام الکساندر توسعه یافته و از متدولوژی "بازی درونی" تیموتی گالوی الهام گرفته است، یک چارچوب عملیاتی برای تعیین اهداف، ارزیابی واقعیت، کشف گزینه‌ها و تدوین برنامه عملیاتی مشخص ارائه می‌دهد. ما هر مرحله از مدل GROW، از جمله اهمیت تعیین اهداف (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) و نقش خلاقیت و تعهد در مراحل مختلف را به تفصیل شرح خواهیم داد. همچنین، این سخنرانی به بررسی مدل‌های تکمیلی مانند GROW-T، GROWTH و GROWER می‌پردازد که برای رفع محدودیت‌های مدل اصلی و افزایش اثربخشی آن، به‌ویژه در محیط‌های آنلاین، پیشنهاد شده‌اند. بخش مهمی از این بحث به بررسی مدل‌ها و چالش‌ها و ملاحظات اخلاقی در کوچینگ، با تکیه بر اصول کد اخلاق انجمن مشاوره آمریکا (ACA)، از جمله اجتناب از آسیب، حفظ محرمانگی، رعایت صلاحیت حرفه‌ای و مدیریت روابط ممنوعه، اختصاص خواهد داشت. هدف نهایی، ارائه یک نقشه راه جامع برای به‌کارگیری کوچینگ به عنوان ابزاری برای رشد پایدار، ارتقاء عملکرد و ترویج یک فرهنگ مسئولیت‌پذیر و اخلاقی در تمامی ابعاد زندگی است.

مقدمه

در آغاز سخن، از شما می‌خواهم لحظه‌ای به این فکر کنید که بزرگترین آرزوی شما برای رشد فردی یا حرفه‌ای در سال پیش رو چیست؟ چه چیزی شما را برای رسیدن به آن هدف هیجان‌زده می‌کند؟

جامعه معاصر، با پیچیدگی‌های روزافزون و تغییرات مداوم، بیش از هر زمان دیگری به ابزارهایی برای هدایت افراد به سمت دستیابی به پتانسیل کاملشان نیاز دارد. در این میان، کوچینگ به عنوان یک روش قدرتمند برای توسعه افراد، هم در سطح شخصی و هم در سطح حرفه‌ای، ظهور کرده است. این فرآیند ساختاریافته، نه تنها به افراد کمک می‌کند تا اهداف خود را مشخص کنند، بلکه آن‌ها را در کشف منابع درونی و بیرونی، غلبه بر موانع و تدوین برنامه‌های عملیاتی معنادار یاری می‌رساند. موفقیت کوچینگ، به شیوه اجرای صحیح آن و نیز انتخاب مدل‌های مناسب وابسته است که چارچوبی برای پیشرفت به سوی نتایج مشخص فراهم می‌آورد.

یکی از دلایل اصلی اثربخشی کوچینگ، تمرکز آن بر خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و عمل‌گرایی است. کوچینگ افراد را تشویق می‌کند تا به جای اتکا به نصیحت یا راه‌حل‌های از پیش تعیین شده، پاسخ‌های خود را درون خود بیابند. این رویکرد، به ویژه در محیط‌های کاری، به بهبود عملکرد کلی و بهره‌وری منجر می‌شود، زیرا مدیران و رهبران را با چارچوبی ساختاریافته برای توسعه تیم‌های خود تجهیز می‌کند.

در این سخنرانی، ما به بررسی عمیق یکی از شناخته‌شده‌ترین و پرکاربردترین مدل‌های کوچینگ، یعنی مدل GROW خواهیم پرداخت. این مدل، که توسط سر جان ویت‌مور در دهه ۱۹۸۰ پایه‌گذاری شد و در کتاب معروفش "Performance for Coaching" منتشر گشت، به عنوان یک نقشه راه برای کوچ‌ها و رهبران عمل می‌کند. علاوه بر این، ما به جنبه‌های تکمیلی و گسترش یافته مدل GROW، و همچنین سایر مدل‌های برجسته کوچینگ اشاره خواهیم کرد تا تصویری جامع از ابزارهای موجود در این حوزه ارائه دهیم.

همچنین، با توجه به ماهیت مسئولیت‌پذیر حرفه کوچینگ، بخش مهمی از این سخنرانی به

اصول اخلاقی حاکم بر این حوزه اختصاص خواهد داشت. ما از کد اخلاق انجمن مشاوره آمریکا (ACA) به عنوان یک مرجع معتبر استفاده خواهیم کرد تا چگونگی رعایت ارزش‌هایی چون اجتناب از آسیب، حفظ محرمانگی، احترام به صلاحیت حرفه‌ای و مدیریت روابط حرفه‌ای و شخصی را در بستر کوچینگ مورد بحث قرار دهیم. این بخش به ویژه برای اطمینان از اینکه کوچینگ نه تنها اثربخش است، بلکه به شیوه‌ای مسئولانه و اخلاقی انجام می‌شود، حیاتی خواهد بود. هدف نهایی این است که شما با درکی جامع از چگونگی به کارگیری مدل‌های کوچینگ برای رشد پایدار و مسئولیت اخلاقی مجهز شوید، تا هم خودتان و هم اطرافیان‌تان بتوانند به بهترین نسخه از خود تبدیل شوند.

بدنه اصلی

بنیان‌های اخلاقی کوچینگ و مشاوره حرفه‌ای: چرا اخلاق سنگ بنای رشد است؟ کوچینگ، همانند مشاوره، یک رابطه حرفه‌ای است که بر پایه اعتماد، احترام و اصول اخلاقی محکم بنا شده است. انجمن مشاوره آمریکا (ACA)، که یک سازمان آموزشی، علمی و حرفه‌ای است، مأموریت خود را ارتقاء کیفیت زندگی در جامعه از طریق توسعه مشاوران حرفه‌ای، پیشبرد حرفه مشاوره و استفاده از آن برای ترویج احترام به کرامت انسانی و تنوع بیان می‌کند. این مأموریت، بنیان فلسفی را برای اصول اخلاقی فراهم می‌آورد که رفتار و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی در حرفه‌های کمک‌کننده، از جمله کوچینگ، را هدایت می‌کند.

اصول بنیادین رفتار اخلاقی حرفه‌ای عبارتند از:

- خودمختاری (Autonomy): این اصل به پرورش حق افراد برای کنترل جهت‌گیری زندگی‌شان اشاره دارد. در کوچینگ، این به معنای توانمندسازی مراجع برای تصمیم‌گیری‌های خود و پذیرش مسئولیت نتایج است، نه اینکه کوچ راه‌حل‌ها را به او تحمیل کند.
- عدم آسیب‌رسانی (Nonmaleficence): به معنای اجتناب از انجام اقداماتی است که باعث آسیب می‌شوند. کوچ‌ها موظفند که از آسیب رساندن به مراجعان، کارآموزان و شرکت‌کنندگان در

پژوهش پرهیز کنند و هرگونه آسیب اجتناب‌ناپذیر یا غیرمنتظره را به حداقل برسانند یا جبران کنند.

• سودمندی (Beneficence): به معنای کار برای خیر فرد و جامعه از طریق ارتقاء سلامت روان و رفاه است. حتی کوچ‌ها تشویق می‌شوند که با اختصاص بخشی از فعالیت‌های حرفه‌ای خود با هزینه کم یا بدون هزینه (publico bono pro) به جامعه کمک کنند.

• عدالت (Justice): به معنای رفتار منصفانه با افراد و ترویج انصاف و برابری است. این شامل عدم تبعیض علیه مراجعان بر اساس سن، فرهنگ، ناتوانی، قومیت، نژاد، مذهب، جنسیت، هویت جنسیتی، گرایش جنسی، وضعیت تأهل، ترجیح زبانی، وضعیت اجتماعی-اقتصادی، وضعیت مهاجرت یا هر مبنای قانونی دیگر است. کوچ‌ها باید از ارجاع مراجعان صرفاً بر اساس ارزش‌های شخصی خودداری کنند، به تنوع احترام بگذارند و در زمینه‌هایی که خطر تحمیل ارزش‌هایشان وجود دارد، آموزش ببینند.

• وفاداری (Fidelity): به معنای احترام به تعهدات و حفظ قول‌ها، از جمله انجام مسئولیت‌های اعتماد است. اعتماد سنگ بنای رابطه کوچینگ است و کوچ‌ها مسئولیت دارند که به حق مراجع به حریم خصوصی و حرمانگی احترام بگذارند و از آن محافظت کنند.

حرمانگی و حریم خصوصی: کوچ‌ها باید پارامترهای حرمانگی را به شیوه‌ای فرهنگی آگاهانه به مراجعان توضیح دهند و نسبت به معانی فرهنگی حرمانگی و حریم خصوصی حساس باشند. آن‌ها باید در طول فرآیند، با مراجعان در مورد چگونگی، زمان و با چه کسانی اطلاعات به اشتراک گذاشته شود، گفتگوهای مستمر داشته باشند. همچنین، کوچ‌ها باید از حرمانگی سوابق و مستندات محافظت کنند و در صورت ضبط جلسات، از مراجع اجازه بگیرند. محدودیت‌های حرمانگی، مانند خطر آسیب جدی، الزامات قانونی، یا دستورات دادگاه، باید به صراحت به مراجعان اطلاع داده شود. هنگام مشورت با دیگران (مانند همکاران)، کوچ‌ها باید حریم خصوصی مراجع را رعایت کنند و تنها اطلاعات ضروری را فاش کنند.

صلاحیت حرفه‌ای: کوچ‌ها باید در مرزهای صلاحیت خود عمل کنند. این به معنای ارائه

خدماتی است که برای آن آموزش دیده‌اند و در آن شایستگی دارند. آن‌ها باید اثربخشی خود را به طور مستمر پایش کنند و در صورت عدم توانایی در ارائه کمک حرفه‌ای، از ورود یا ادامه رابطه کوچینگ خودداری کرده و منابع ارجاع مناسب را پیشنهاد دهند.

روابط ممنوعه و تضاد منافع: روابط جنسی و/یا عاشقانه با مراجعان فعلی، شرکای عاشقانه آن‌ها یا اعضای خانواده‌شان به شدت ممنوع است. این ممنوعیت شامل تعاملات یا روابط حضوری و الکترونیکی می‌شود. کوچ‌ها همچنین از درگیر شدن در روابط کوچینگ با افرادی که قبلاً با آن‌ها رابطه جنسی و/یا عاشقانه داشته‌اند، منع شده‌اند. همچنین، درگیر شدن در روابط کوچینگ با دوستان یا اعضای خانواده که کوچ توانایی حفظ عینیت خود را ندارد، ممنوع است. استفاده از روابط کوچینگ، تدریس، آموزش یا نظارت برای تبلیغ محصولات یا رویدادهای آموزشی به شیوه‌ای فریبنده یا با اعمال نفوذ نامناسب بر افراد آسیب‌پذیر نیز مجاز نیست. کوچ‌ها نباید از مراجعان، کارآموزان یا شرکت‌کنندگان در پژوهش سوءاستفاده کنند. دریافت هدایا نیز چالش‌برانگیز است و باید با توجه به رابطه درمانی، ارزش پولی، انگیزه مراجع و انگیزه کوچ برای پذیرش یا رد هدیه در نظر گرفته شود.

ارزیابی، سنجش و تفسیر: کوچ‌ها باید نتایج ارزیابی و تفسیرها را سوءاستفاده نکنند و اقدامات معقولی برای جلوگیری از سوءاستفاده دیگران از اطلاعات ارائه شده انجام دهند. آن‌ها باید احترام به حق مراجع برای آگاهی از نتایج، تفسیرهای انجام شده و مبانی نتایج و توصیه‌های کوچ را رعایت کنند. در ارزیابی‌های قانونی (Evaluation Forensic) که برای مقاصد دادگاهی انجام می‌شود، افراد مورد ارزیابی باید کتباً مطلع شوند که رابطه صرفاً برای ارزیابی است و ماهیت درمانی ندارد و هویت دریافت‌کنندگان گزارش ارزیابی باید مشخص شود. کوچ‌ها نباید مراجعان فعلی یا سابق، شرکای عاشقانه آن‌ها یا اعضای خانواده‌شان را برای مقاصد قانونی ارزیابی کنند.

با توجه به این اصول، لحظه‌ای در مورد اینکه چگونه این ارزش‌های بنیادین می‌توانند روابط حرفه‌ای شما را تقویت کرده و به ایجاد محیطی امن‌تر و سازنده‌تر برای رشد کمک کنند، تأمل کنید.

مدل GROW: ستون فقرات کوچینگ نتیجه‌گرا

مدل GROW یکی از شناخته‌شده‌ترین و پرکاربردترین چارچوب‌ها در دنیای کوچینگ است. این مدل، که توسط سر جان ویتمور، گراهام الکساندر و مکس لندزبرگ در دهه ۱۹۸۰ توسعه یافت و در کتاب "Performance for Coaching" توسط ویتمور منتشر گشت، یک رویکرد ساده و در عین حال قدرتمند برای تعیین اهداف و حل مسئله است. GROW مانند یک نقشه راه عمل می‌کند و به کوچ و مراجع کمک می‌کند تا مقصد (هدف)، موقعیت فعلی (واقعیت)، مسیرهای ممکن (گزینه‌ها) و گام‌های لازم برای رسیدن به مقصد (اراده/راه پیش‌رو) را مشخص کنند. این مدل، به جای تمرکز بر مشکلات گذشته، بر راه‌حل‌ها و نتایج مطلوب در آینده تمرکز دارد. اثربخشی آن ناشی از توانایی‌اش در تمرکز بر اهداف، درک شرایط فعلی، بررسی انتخاب‌های مختلف و آماده شدن برای اقدام است که کوچینگ را سازمان‌یافته‌تر و کارآمدتر می‌کند.

الهام‌گیری از "بازی درونی": مدل GROW به شدت تحت تأثیر متدولوژی "بازی درونی" (Inner Game) است که توسط مربی تنیس، تیموتی گالوی، توسعه یافت. گالوی متوجه شد که صرفاً گفتن به بازیکنان که چه کاری را اشتباه انجام می‌دهند، تغییر پایداری ایجاد نمی‌کند. او به جای دستور مستقیم "چشم‌ت را روی توپ نگه دار"، از بازیکنان خواست که وقتی توپ می‌پرد، با صدای بلند "پرش" و وقتی توپ را می‌زنند، "ضربه" بگویند. این کار باعث شد بازیکنان به طور ناخودآگاه چشمانشان را روی توپ نگه دارند و عملکردشان بدون تلاش زیاد بهبود یابد. به همین ترتیب، GROW نیز بر پرسش‌های آگاهی‌بخش و توانمندسازی مراجع برای کشف راه‌حل‌های خود تأکید دارد.

مدل GROW از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است:

۱. G: Goal (هدف)

این مرحله ابتدایی و حیاتی، به تعیین و شفاف‌سازی اهداف می‌پردازد. هدف باید به گونه‌ای مشخص شود که مراجع به وضوح بداند چه زمانی به آن دست یافته است. این مرحله به مراجع

کمک می‌کند تا روی آنچه واقعاً می‌خواهد تمرکز کند و انرژی لازم برای شروع فرآیند را ایجاد می‌کند. پرسش‌هایی در این مرحله به مراجع کمک می‌کنند تا هدف خود را شفاف و قابل اندازه‌گیری سازند. در این بخش، استفاده از معیارهای SMART (Specific, Measurable, bound-Time, Relevant, Achievable) بسیار مفید است.

• **Specific (مشخص):** هدف باید دقیقاً مشخص باشد که چه چیزی قرار است به دست آید. به عنوان مثال، به جای "می‌خواهم فعال‌تر باشم"، می‌توان گفت "می‌خواهم هر هفته سه بار به باشگاه بروم".

• **Measurable (قابل اندازه‌گیری):** باید راهی برای اندازه‌گیری پیشرفت و دانستن زمان رسیدن به هدف وجود داشته باشد. "چگونه متوجه می‌شوید که به آن دست یافته‌اید؟"

• **Achievable (دست‌یافتنی):** هدف باید چالش‌برانگیز اما واقع‌بینانه باشد تا دلسردکننده نباشد.

• **Relevant (مرتبط):** هدف باید برای مراجع معنادار و با ارزش‌های شخصی او همسو باشد. "چرا این برای شما مهم است؟"

• **bound-Time (محدود به زمان):** باید یک چارچوب زمانی مشخص برای دستیابی به هدف تعیین شود.

سر جان ویتور چهار نوع هدف را مشخص کرده است:

• **Goals Dream (اهداف رویایی):** آنچه که واقعاً می‌خواهید اگر همه چیز ممکن بود، بهترین نسخه از خودتان.

• **Goals End (اهداف نهایی):** نسخه‌ای قابل اندازه‌گیری از هدف رویایی که ممکن است کاملاً تحت کنترل شما نباشد.

• **Goals Performance (اهداف عملکردی):** اهداف کوچک‌تر و قابل اندازه‌گیری که کاملاً تحت کنترل شما هستند و شما را در بهترین موقعیت برای دستیابی به اهداف نهایی قرار

می‌دهند.

• Goals Process (اهداف فرآیندی): اقدامات مشخصی که برای دستیابی به اهداف عملکردی انجام خواهید داد.

هدف‌گذاری مشترک بین مدیر و کارمند، اعتماد و تعهد متقابل را افزایش می‌دهد.

پرسش‌های کلیدی در مرحله هدف‌گذاری:

- "هدف شما از جلسه امروز چیست؟"
 - "اگر در پایان روز باشید و خوشحال و هیجان‌زده باشید، چه چیزی را با هم انجام داده‌ایم که این را ممکن ساخته است؟"
 - "دقیقاً چه چیزی می‌خواهید به دست آورید؟"
 - "چگونه متوجه می‌شوید که به آن دست یافته‌اید؟"
 - "چه زمانی می‌خواهید به این هدف برسید؟"
 - "دستیابی به این هدف برای شما چه معنایی خواهد داشت؟"
 - "چه چیزی این هدف را برای شما هیجان‌انگیز یا جذاب می‌کند؟"
- حال، یک دقیقه فرصت دارید تا یک هدف SMART برای خودتان، مربوط به زندگی شخصی یا حرفه‌ای، تعریف کنید. آن را در ذهن خود یا روی کاغذ بنویسید.

۲. Reality (واقعیت)

پس از تعیین هدف، مرحله واقعیت به بررسی دقیق و صادقانه وضعیت فعلی مراجع در رابطه با هدف می‌پردازد. این مرحله به مراجع کمک می‌کند تا از مسیر احساسی خارج شده و با وضوح و دیدگاه بیشتری آنچه را که در حال حاضر اتفاق می‌افتد، ببینند. شناخت واقعیت فعلی، نقطه شروعی برای حرکت به جلو است و شامل شناسایی نقاط قوت، چالش‌ها و موانع موجود می‌شود. این مرحله، "گوشت" جلسه کوچینگ است و زمان کافی برای کاوش در آن، باعث افزایش خودآگاهی و انگیزه برای ایجاد تغییر می‌شود. کوچ با سؤالات آگاهی‌بخش، به مراجع کمک

می‌کند تا وضعیت خود را از زوایای مختلف بررسی کند، مانند بررسی باورهای محدودکننده، فرضیات و تأثیرات محیطی.

• تمرکز بر حقایق: باید بر حقایق تمرکز کرد و آنچه واقعاً در حال حاضر اتفاق می‌افتد را مشخص کرد، نه آنچه مراجع فکر می‌کند یا احساس می‌کند که باید باشد.

• تشخیص موانع: موانع داخلی و خارجی که مراجع را از رسیدن به هدفش باز می‌دارند، شناسایی می‌شوند.

• شناسایی منابع و نقاط قوت: چه مهارت‌ها، منابع یا افرادی می‌توانند در مسیر رسیدن به هدف کمک‌کننده باشند.

• تغییر دیدگاه: کوچ مراجع را تشویق می‌کند تا از دیدگاه‌های مختلف به وضعیت نگاه کند، مثلاً "اگر این سناریو یک حیوان بود، چه حیوانی بود؟"

• اجتناب از قضاوت: کوچ باید فضایی امن و بدون قضاوت ایجاد کند تا مراجع احساس راحتی کند و بتواند صادقانه درباره وضعیت خود صحبت کند. این امر مستلزم گوش دادن فعال، همدلی و عدم قضاوت از سوی کوچ است.

پرسش‌های کلیدی در مرحله واقعیت:

• "در حال حاضر چه اتفاقی می‌افتد؟"

• "چه احساسی نسبت به وضعیت فعلی خود دارید؟"

• "چه مراحلی را تا کنون برای بهبود اوضاع برداشته‌اید؟"

• "چه موانعی بر سر راه شما قرار گرفته‌اند؟"

• "چه چیزی شما را از پیدا کردن راهی به جلو باز می‌دارد؟"

• "چه فرضیاتی ممکن است داشته باشید؟"

• "چه کس دیگری درگیر است و دیدگاه او نسبت به وضعیت چیست؟"

با هدف SMART که پیش‌تر تعیین کردید، لحظه‌ای به واقعیت فعلی خود در رابطه با آن

هدف فکر کنید. چه چالش‌ها یا منابعی در حال حاضر برای شما وجود دارند؟

۳. O: Options (گزینه‌ها)

در مرحله گزینه‌ها، هدف ایجاد طیف وسیعی از راه‌حل‌های بالقوه برای غلبه بر موانع و دستیابی به هدف است. این مرحله بر خلاقیت و کاوش آزادانه تمرکز دارد، بدون اینکه در ابتدا محدودیت‌ها یا قضاوت‌ها در نظر گرفته شوند. کوچ باید مراجع را تشویق کند که "خارج از چارچوب" فکر کند و تا حد امکان ایده‌های زیادی را تولید کند، حتی اگر در نگاه اول ناممکن به نظر برسند. اغلب، مناسب‌ترین اقدامات در اواخر مرحله گزینه‌ها پدیدار می‌شوند، بنابراین اختصاص زمان کافی به این مرحله اهمیت دارد.

- طوفان فکری: فهرستی جامع از تمام راه‌حل‌های ممکن، بدون فیلتر کردن اولیه.
- دیدگاه‌های جدید: مراجع را تشویق کنید که از دیدگاه‌های دیگران (مثلاً یک دوست دانا یا فردی که تحسینش می‌کند) به مسئله نگاه کند.
- از کوچ: راهنمایی، نه نصیحت: کوچ باید از دادن نصیحت مستقیم خودداری کند. در عوض، می‌تواند با پرسش‌هایی مانند "چه چیزی را در گذشته کارساز دیده‌ام..." یا "اگر شما مشاور بهترین دوستان بودند، چه چیزی پیشنهاد می‌کردید؟" ایده‌ها را مطرح کند.
- تغییرات کوچک: حتی یک قدم کوچک نیز می‌تواند شروع کننده حرکت باشد.

پرسش‌های کلیدی در مرحله گزینه‌ها:

- "برای حل این موضوع چه کاری می‌توانید انجام دهید؟"
 - "اگر می‌دانستید که نمی‌توانید شکست بخورید، چه کاری انجام می‌دادید؟"
 - "اگر محدودیت زمانی، بودجه‌ای، حمایتی و غیره نداشتید، چه می‌کردید؟"
 - "چه کاری می‌توانید متوقف کنید، کمتر انجام دهید، بیشتر انجام دهید، یا ادامه دهید؟"
 - "اگر تمام اطلاعات مورد نیاز را داشتید، گام بعدی چه بود؟"
 - "فرض کنید از دید کسی که تحسینش می‌کنید، نگاه می‌کنید. چه گزینه‌هایی دارید؟"
 - "چه چیز دیگری می‌توانید انجام دهید؟"
- با توجه به هدف و واقعیت که پیش‌تر مشخص کردید، حال به طوفان فکری برای حداقل سه

گزینه متفاوت برای رسیدن به هدف بپردازید. نیازی نیست نگران واقع بینانه بودن آن‌ها باشید.

۴. Forward Way / Will: W (اراده / راه پیش‌رو)

این مرحله پایانی مدل GROW، به تبدیل بحث به یک تصمیم و تعهد به اقدام می‌پردازد. هدف این است که مراجع یک برنامه عملیاتی مشخص، با گام‌های واضح و قابل اندازه‌گیری، زمان‌بندی و مکانیسم‌های پاسخگویی، تدوین کند. این مرحله، "اراده" (Will) را در معنای تعهد و تصمیم برای اقدام به تصویر می‌کشد.

- برنامه‌ریزی عمل محور: حتی برنامه‌های عملیاتی باید شامل مراحل کوچک و افزایشی باشند که مراجع را به هدف نهایی نزدیک‌تر کنند.
- تعهد و انگیزه: مراجع باید احساس هیجان و تعهد واقعی نسبت به اقدامات خود داشته باشد. کوچ باید میزان تعهد مراجع را بررسی کند و در صورت تردید، به مراحل قبلی GROW بازگردد تا موانع پنهان را برطرف کند.
- پاسخگویی (Accountability): پاسخگویی، چه داخلی (خودمراقبتی) و چه خارجی (گزارش دهی به کوچ یا شخص دیگر)، نقش حیاتی در تضمین پیگیری اقدامات دارد. دانستن اینکه کسی از ما در مورد پیشرفت‌مان سؤال خواهد کرد، انگیزه بیشتری ایجاد می‌کند.
- پیش‌بینی موانع: فکر کردن به موانع احتمالی در مسیر و برنامه‌ریزی برای غلبه بر آن‌ها، شانس موفقیت را افزایش می‌دهد.

پرسش‌های کلیدی در مرحله اراده / راه پیش‌رو:

- "دقیقاً چه کاری انجام خواهید داد؟"
- "چه زمانی آن را انجام خواهید داد؟"
- "اولین گام شما چه خواهد بود؟"
- "چگونه متوجه می‌شوید که این اقدام تکمیل شده است؟"
- "چقدر به انجام این کار متعهد هستید؟ (در مقیاس ۱ تا ۱۰)" اگر کمتر از ۱۰ بود: "چه چیزی لازم

است تا این نمره به ۱۰ برسد؟"

- "چه موانعی ممکن است بر سر راه شما قرار گیرد؟"
- "چگونه این موانع را برطرف خواهید کرد؟"
- "چه پشتیبانی‌ای نیاز دارید و چگونه آن را به دست خواهید آورد؟"
- "چگونه دوست دارید برای این اقدامات پاسخگو باشید؟"

چه نسبتی از شما فکر می‌کنید که تعیین اهداف و ایجاد برنامه عملیاتی بدون وجود یک کوچ (یعنی فقط با خودکوچینگ) دشوار است؟ (می‌توانید با نشان دادن دست یا با یک نظرسنجی آنلاین سریع پاسخ دهید).

انعطاف‌پذیری مدل GROW: با وجود اینکه GROW به عنوان یک فرآیند چهار مرحله‌ای متوالی معرفی شده است، مهم است که درک کنیم این مدل یک چک‌لیست خطی نیست و باید به صورت پویا و انعطاف‌پذیر استفاده شود. یک مکالمه کوچینگ مؤثر معمولاً با هدف و واقعیت آغاز می‌شود، اما ممکن است بین هر چهار عنصر به جلو و عقب حرکت کند. هدف کوچ این است که بهترین نوع سؤال را در لحظه مناسب بپرسد. گاهی شروع با "واقعیت" می‌تواند مؤثرتر باشد، به خصوص زمانی که مراجع با هدف خود نامشخص است. این انعطاف‌پذیری به کوچ اجازه می‌دهد تا "در لحظه برقصند" و به نیازهای واقعی مراجع پاسخ دهند.

فراتر از GROW: مدل‌ها و رویکردهای تکمیلی

مدل GROW، اگرچه بسیار قدرتمند است، اما در طول زمان تکامل یافته و با مدل‌های دیگری ترکیب یا گسترش یافته است تا محدودیت‌های آن برطرف شود و اثربخشی آن افزایش یابد. این نشان می‌دهد که هیچ مدل واحدی برای همه شرایط کافی نیست و ترکیبی از رویکردها می‌تواند نتایج بهتری به همراه داشته باشد.

۱. GROW-T (افزودن Topic یا موضوع): این نسخه از مدل GROW، حرف 'T' را به ابتدا

اضافه می‌کند تا به "Topic" یا موضوع اشاره کند. این مرحله برای مواقعی حیاتی است که مراجع

برای جلسه کوچینگ خود موضوع یا هدف مشخصی ندارد و ذهنش پراکنده است. کوچ در این حالت، با کمک مراجع، یک حوزه وسیع‌تر یا موضوع کلی برای تمرکز پیدا می‌کند تا سپس از آن برای تعیین هدف مشخص جلسه استفاده شود.

۲. GROWTH (افزودن Trust و Habits): مدل GROWTH که توسط کمپبل ارائه شده، گسترشی از مدل GROW است. اضافه شدن حروف 'T' و 'H' در این مدل، بر اقدامات مشخص و همچنین پایداری فعالیت‌های جدید تمرکز دارد.

• H: Habits (عادات): این مرحله بر ایجاد و تثبیت عادات جدیدی که از اقدامات مراجع حمایت می‌کنند، تمرکز دارد. این شامل شناسایی منابع، نگرش‌ها و حمایت‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار است.

• T: Trust (اعتماد): این جزء بر اهمیت اعتماد متقابل بین کوچ و مراجع به عنوان پایه‌ای برای یک مکالمه کوچینگ اثربخش تأکید دارد. بدون اعتماد، مکالمه ممکن است به یک مصاحبه خشک یا حتی بازجویی تبدیل شود و اثربخشی خود را از دست بدهد.

۳. GROWER (افزودن Engage و Routinize): مدل GROWER، که به ویژه برای کوچینگ آنلاین پیشنهاد شده است، دو عنصر دیگر را به GROW اضافه می‌کند: "Engage" و "Routinize".

• E: Engage (درگیر شدن/انگیزه): این به نیاز به درک آنچه که بیش از هر چیز دیگری به مراجع انگیزه می‌دهد، اشاره دارد. با درک انگیزه‌های درونی مراجع، کوچ می‌تواند گزینه‌هایی را ارائه دهد که بیشتر با دیدگاه و خواسته‌های او همخوانی داشته باشند.

• R: Routinize (روتین سازی/عادت سازی): این مرحله بر لزوم توسعه مهارت‌ها یا تمرینات خاص برای ایجاد منافع بلندمدت تأکید دارد. این به معنای تبدیل یادگیری‌های جلسه کوچینگ به بخش‌های ثابت و روتین در زندگی یا کار مراجع است تا به تغییرات پایدار منجر شود.

۴. REAMS-M: این مدل، که گسترشی از MARS-M است، برای یک رویکرد قوم‌نگارانه به

یادگیری انعکاسی پیشنهاد شده است. REAMS-M شامل عناصر زیر است:

- Methods (روش‌ها): رویکردهایی که مراجع استفاده می‌کند یا می‌خواهد استفاده کند.
- Rules (قوانین): آنچه مراجع احساس می‌کند باید انجام دهد.
- Enmities (دشمنان): افرادی که مانع رسیدن مراجع به هدفش می‌شوند.
- Amities (دوستان): کسانی که مراجع احساس می‌کند در کنار او هستند.
- Memes (میم‌ها/باورها): آنچه مراجع باور دارد یا می‌خواهد باور داشته باشد.
- Strategies (استراتژی‌ها): آنچه مراجع می‌خواهد به آن دست یابد.

این مدل به همراه GROWER، رویکردی یکپارچه برای تأمل در جلسات کوچینگ، به‌ویژه در محیط‌های آنلاین، فراهم می‌کند.

مدل‌های کوچینگ دیگر: علاوه بر مدل GROW، چندین مدل کوچینگ ساختاریافته دیگر نیز وجود دارند که هر یک رویکرد منحصر به فرد خود را دارند. این مدل‌ها می‌توانند بسته به زمینه، سبک و رویکرد کوچ‌منتور انتخاب شوند.

• CLEAR (Review, Action, Exploring, Listening, Contracting): این مدل که توسط پیتر هاوکینز توسعه یافته است، بر ارتباطات شفاف، کاوش ایده‌ها و گام‌های عملی برای رسیدن به اهداف تأکید دارد. مرحله قرارداد (Contracting) شامل تعیین قوانین، اهداف و انتظارات از هر دو طرف است.

• CIGAR (Review, Actions, Gaps, reality Ideal, reality Current): این مدل که توسط سوزی گرین و آنتونی گرانت طراحی شده است، بر تحلیل شکاف‌ها و ایجاد یک برنامه عملیاتی دقیق تمرکز دارد. تأکید زیادی بر درک واقعیت فعلی مراجع دارد تا او شفافیت و آگاهی بیشتری در مورد وضعیت خود به دست آورد.

• OSCAR (Review, Actions, Consequences/Choices, Situation, Outcome): این

مدل بر پایه GROW ساخته شده است، با این تفاوت که "Outcome" به جای "Goal"، "Situation" به جای "Reality" و "Consequences/Choices" به جای "Options" و "Actions" "Review and" به جای "Will" قرار می‌گیرد. این یک مدل راه حل محور برای دستیابی به نتایج خاص است.

• WOOP (Wish, Outcome, Obstacle, Plan): این یک استراتژی ذهنی است که توسط گابریله اوتینگن توسعه یافته و بر غلبه بر موانع برای دستیابی به اهداف تمرکز دارد. این مدل افراد را تشویق می‌کند تا آرزوی خود را شناسایی کرده (Wish)، نتیجه مطلوب را تصور کنند (Outcome)، موانع داخلی را پیش‌بینی کنند (Obstacle) و سپس برای غلبه بر این موانع برنامه بریزند (Plan).

به نظر شما، کدام یک از این مدل‌های تکمیلی یا رویکردهای دیگر، بیشترین پتانسیل را برای بهبود مدل GROW در یک محیط کوچینگ خاص (مثلاً کوچینگ شغلی یا زندگی) دارد؟

چالش‌ها و ملاحظات اخلاقی در کاربرد مدل‌های کوچینگ

کاربرد مدل‌های کوچینگ، علی‌رغم مزایای فراوان، با چالش‌ها و ملاحظات اخلاقی خاصی همراه است که برای کوچ‌های حرفه‌ای ضروری است به آن‌ها توجه کنند. این ملاحظات از پیچیدگی ذاتی روابط انسانی و نیاز به رعایت استانداردهای بالای اخلاقی ناشی می‌شوند.

عدم خطی بودن مدل‌ها: یکی از سوء تفاهمات رایج در مورد مدل GROW و سایر مدل‌های مشابه، تصور آن به عنوان یک فرآیند خطی و یک چک لیست سفت و سخت است. در حالی که چارچوب GROW توالی مشخصی از مراحل را پیشنهاد می‌کند، یک مکالمه کوچینگ مؤثر به ندرت به صورت کاملاً خطی پیش می‌رود. کوچ‌ها باید انعطاف‌پذیر باشند و آماده باشند تا بین مراحل مختلف به جلو و عقب بروند، زیرا نیازهای مراجع ممکن است در طول جلسه تغییر کند. نادیده گرفتن این عدم خطی بودن می‌تواند به مکالمات بی‌اثر منجر شود، همانطور که در مثالی ذکر شد، کوچ تنها به دلیل "پیروی از مدل" از پرداختن به "مسئله واقعی زندگی" مراجع خودداری

کرد.

اهمیت احساسات و افکار: کوچینگ مؤثر فراتر از اقدامات و رفتارهای صرف می‌رود و به بررسی عمیق‌تر احساسات، باورها و افکار مراجع می‌پردازد. حتی هنگام بحث درباره نقاط قابل بهبود، کوچینگ مؤثر باید به جنبه‌های عاطفی توجه کند. انگیزه، یک احساس است، و نادیده گرفتن جنبه‌های عاطفی می‌تواند کوچینگ را خشک، ناکارآمد و بدون الهام کند. کوچ باید فضایی امن برای مراجع ایجاد کند تا احساسات خود را ابراز کند و خودآگاهی خود را در مورد اینکه چگونه این احساسات بر وضعیت او تأثیر می‌گذارند، افزایش دهد.

ایجاد اعتماد و شفافیت: اعتماد سنگ بنای هر رابطه کوچینگ موفق است. بدون اعتماد متقابل و شفافیت، به ویژه در روابطی که پویایی قدرت وجود دارد (مانند رابطه مدیر و کارمند)، مراجع ممکن است احساس ترس یا حالت تدافعی پیدا کند که منجر به پنهان‌کاری یا خودحفاظتی می‌شود. کوچ‌ها باید با رفتار اخلاقی، حفظ محرمانگی، و نشان دادن احترام و عدم قضاوت، اعتماد را پرورش دهند. ایجاد محیطی که در آن مراجع احساس امنیت کند تا آسیب‌پذیری‌های خود را به اشتراک بگذارد، برای کشف واقعیت و شناسایی راه‌حل‌های واقعی ضروری است.

مدیریت سوگیری‌ها و تعارض ارزش‌ها: کوچ‌ها باید از سوگیری‌ها و ارزش‌های شخصی خود آگاه باشند و از تحمیل آن‌ها به مراجعان خودداری کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که بازخورد در محیط کار می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌هایی مانند "اثر سخاوتمندی" (تمایل به دادن بازخورد مثبت بیش از حد)، "تردید محافظتی" (اجتناب از دادن بازخورد صادقانه به گروه‌های خاص مانند زنان یا اقلیت‌ها به دلیل ترس از واکنش منفی)، "تمایل به مرکزیت" (رتبه‌بندی همه کارکنان به طور مشابه) و "اثر تضاد" (ارزیابی بر اساس مقایسه با دیگران) قرار گیرد. این سوگیری‌ها می‌توانند به فرصت‌های نابرابر برای رشد منجر شوند و به همین دلیل، کوچ‌ها باید آموزش‌های مداوم در مورد شایستگی فرهنگی و مدیریت سوگیری‌های ناخودآگاه دریافت کنند.

کوچینگ مجازی و فناوری: در حالی که کوچینگ حضوری رایج‌ترین روش است، کوچینگ

مجازی به دلیل انعطاف‌پذیری و دسترسی‌پذیری فزاینده‌ای که فراهم می‌کند، رو به افزایش است. کوچینگ آنلاین می‌تواند به طور مؤثری انجام شود و مزایای مشابه کوچینگ حضوری را داشته باشد، اما بدون بسیاری از موانع اجتماعی که مشارکت آنلاین می‌تواند فیلتر کند. با این حال، استفاده از فناوری در کوچینگ چالش‌های خاص خود را دارد:

- احراز هویت مراجع: کوچ‌ها باید در ابتدای فرآیند و در طول آن، هویت مراجع را تأیید کنند. این می‌تواند شامل استفاده از کلمات رمز، اعداد یا سایر شناسه‌های نامشخص باشد.
- مرزهای حرفه‌ای: حفظ رابطه حرفه‌ای با مراجعان در فضای مجازی ضروری است. کوچ‌ها باید مرزهای حرفه‌ای مناسبی را در مورد استفاده از فناوری و محدودیت‌های آن (مثلاً عدم محرمانگی، زمان‌های نامناسب برای استفاده) با مراجعان در میان بگذارند. همچنین، باید حضور حرفه‌ای و شخصی خود را در رسانه‌های اجتماعی به وضوح از هم جدا کنند.
- رضایت آگاهانه: مراجعان باید از مزایا، محدودیت‌ها و مرزهای استفاده از فناوری و رسانه‌های اجتماعی به طور شفاف مطلع شوند.
- صلاحیت استفاده از فناوری: کوچ‌ها باید اطمینان حاصل کنند که مراجعان از نظر فکری، عاطفی، جسمی، زبانی و عملکردی قادر به استفاده از برنامه کاربردی هستند و ابزار انتخابی برای نیازهای مراجع مناسب است.
- محرمانگی در محیط آنلاین: حفظ محرمانگی در فضای مجازی چالش‌برانگیزتر است و کوچ‌ها باید اقدامات احتیاطی معقولی برای اطمینان از امنیت اطلاعات مراجع انجام دهند.
- شکست‌های ارتباطی: ارتباطات از راه دور ممکن است منجر به سوءتفاهم شود، زیرا برخی از اطلاعات عاطفی مانند زبان بدن از دست می‌رود. با این حال، مطالعه‌ای نشان داد که استفاده از هدست در جلسات اسکایپ می‌تواند به کوچ کمک کند تا لحن صدای مراجع را بهتر درک کند و همدلی بیشتری نشان دهد.
- سیستم‌های هوشمند: سیستم‌هایی مانند AVEUGLE (UI Enhanced Audiovisual) و Experience Learning GROWER a for (در حال توسعه هستند تا تعامل بین کوچ و مراجع

مجازی را بهبود بخشند. این سیستم‌ها می‌توانند اطلاعات را پردازش و ترجمه کنند (مانند لهجه، دیالوگ، حالت چهره) و توصیه‌هایی برای کوچ فراهم کنند تا ارتباط مؤثرتری با مراجع برقرار کند. این سیستم‌ها حتی قادر به تشخیص رفتارهای فرهنگی و ترجمه زبان هستند تا موانع ارتباطی ناشی از تفاوت‌های فرهنگی را از بین ببرند.

چه نسبتی از شما کوچینگ مجازی را به کوچینگ حضوری ترجیح می‌دهید یا فکر می‌کنید برای شما مؤثرتر است؟ (پاسخ می‌تواند از طریق بالا بردن دست یا با استفاده از ابزار نظرسنجی باشد).

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی، به کاوش عمیقی در دنیای کوچینگ و مدل‌های قدرتمند آن، به‌ویژه مدل GROW پرداختیم. دریافتیم که GROW با چهار مرحله اساسی خود – هدف (Goal)، واقعیت (Reality)، گزینه‌ها (Options) و اراده/راه پیش‌رو (Forward Way/Will) – یک چارچوب عملی و مؤثر برای هدایت افراد و تیم‌ها به سوی اهدافشان است. این مدل، با تأکید بر خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و عمل‌گرایی، نه تنها به افراد کمک می‌کند تا به نتایج ملموس دست یابند، بلکه پتانسیل کامل آن‌ها را نیز آزاد می‌کند.

همچنین، به اهمیت استفاده از اهداف SMART (مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و زمان‌بند) در مرحله هدف‌گذاری اشاره شد، که ابهام را از بین می‌برد و شانس موفقیت را افزایش می‌دهد. بررسی واقعیت، با تمرکز بر حقایق و شناسایی موانع و منابع، به شفافیت دیدگاه کمک می‌کند. مرحله گزینه‌ها، خلاقیت و طوفان فکری را تشویق می‌کند. و در نهایت، مرحله اراده، با تمرکز بر تعهد و برنامه‌ریزی عملیاتی دقیق، اطمینان از پیگیری و دستیابی به نتایج را فراهم می‌آورد.

فراتر از مدل اصلی GROW، به بررسی گسترش‌ها و مدل‌های مکمل مانند GROW-T، GROWTH و GROWER پرداختیم که هر یک برای رفع محدودیت‌های خاصی از مدل اصلی

طراحی شده‌اند، از جمله نیاز به تمرکز بر موضوع اولیه، تثبیت عادت‌ها و درک انگیزه‌های درونی برای کوچینگ آنلاین. این مدل‌ها نشان‌دهنده پویایی و تکامل مداوم حرفه کوچینگ هستند. به علاوه، بر اهمیت رعایت اصول اخلاقی در تمام جنبه‌های کوچینگ تأکید کردیم. با استناد به کد اخلاق ACA، دیدیم که چگونه ارزش‌هایی مانند خودمختاری، عدم آسیب‌رسانی، سودمندی، عدالت و وفاداری، بنیان روابط اعتمادآمیز و مسئولانه را تشکیل می‌دهند. مسائل مربوط به محرمانگی، صلاحیت، روابط ممنوعه، و نحوه مدیریت بازخورد و ارزیابی در محیط‌های حرفه‌ای، همگی جنبه‌های حیاتی برای تضمین یک کوچینگ مؤثر و اخلاقی هستند.

در مجموع، کوچینگ نه تنها به دستیابی به اهداف مشخص کمک می‌کند، بلکه به افراد قدرت می‌دهد تا پتانسیل خود را کشف کرده، بر موانع غلبه کنند و مسیر خود را با شفافیت و اعتماد به نفس بیشتری در پیش بگیرند. با درک و به کارگیری این مدل‌ها به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر و اخلاقی، می‌توانیم در جهت ایجاد تغییرات مثبت و پایدار در زندگی خود و دیگران گام برداریم و به ارتقاء کیفیت زندگی در جامعه کمک کنیم. این دانش، یک سرمایه ارزشمند برای هر فردی است که به دنبال رشد و تأثیرگذاری معنادار در جهان است.

نکات کلیدی

- مدل GROW (Goal, Reality, Options, Will, Forward Way) یک چارچوب جهانی برای کوچینگ و حل مسئله است که توسط سر جان ویتمور توسعه یافته است.
- هر مرحله از GROW، یعنی هدف‌گذاری، ارزیابی واقعیت، کشف گزینه‌ها و برنامه‌ریزی عملیاتی، برای هدایت مراجع به سوی خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و اقدام حیاتی است.
- استفاده از اهداف SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) در مرحله هدف‌گذاری، وضوح و قابل دستیابی بودن اهداف را تضمین می‌کند.
- کوچینگ اثربخش بر کشف درونی مراجع تمرکز دارد و از تحمیل راه حل یا نصیحت پرهیز می‌کند.

• انعطاف‌پذیری در کاربرد مدل GROW ضروری است؛ این مدل یک راهنمای پویا است نه یک چک‌لیست خطی.

• اعتماد و شفافیت سنگ بنای رابطه کوچینگ هستند و کوچ باید محیطی امن و بدون قضاوت برای مراجع ایجاد کند.

• ملاحظات اخلاقی، از جمله خودمختاری، عدم آسیب‌رسانی، سودمندی، عدالت، وفاداری، محرمانگی و صلاحیت حرفه‌ای، باید همیشه در اولویت قرار گیرند.

• کوچ‌ها باید از روابط ممنوعه مانند روابط جنسی/عاشقانه، کوچینگ دوستان/خانواده یا بهره‌برداری از مراجعان اجتناب کنند.

• کوچینگ مجازی مزایای دسترسی و انعطاف‌پذیری را ارائه می‌دهد، اما نیازمند مدیریت دقیق مسائل احراز هویت، مرزهای حرفه‌ای و محرمانگی است.

• مدل‌هایی مانند GROW-T، GROWTH و GROWER و همچنین سایر مدل‌ها (WOOP, OSCAR, CIGAR, CLEAR) مدل GROW را تکمیل و گسترش می‌دهند تا به ابعاد پیچیده‌تر کوچینگ و نیازهای خاص آن پاسخ دهند.

سوالات تفکربرانگیز

۱. چگونه می‌توانید اصول اخلاقی خودمختاری و عدم آسیب‌رسانی را در روابط حرفه‌ای روزمره خود، حتی بدون یک نقش رسمی کوچینگ، به کار ببرید؟

۲. با توجه به مفهوم "واقعیت" در مدل GROW، چه اقداماتی را می‌توانید برای به دست آوردن یک تصویر واقع‌بینانه‌تر و عینی‌تر از وضعیت فعلی خود در یک چالش مهم انجام دهید؟

۳. اگرچه مدل GROW بر عمل‌گرایی تأکید دارد، اما چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که جنبه‌های عاطفی و انگیزشی مراجع، که اغلب نادیده گرفته می‌شوند، به طور کافی در فرآیند کوچینگ در نظر گرفته شوند؟

۴. با توجه به افزایش کوچینگ مجازی، چه چالش‌های اخلاقی و عملی جدیدی ممکن است

در آینده پدیدار شوند و چگونه می‌توانیم برای آن‌ها آماده شویم؟

تکلیف هدفمند

در طول هفته آینده، از شما می‌خواهم که مدل GROW را به صورت خودکوچینگ یا با کمک یک همکار یا دوست قابل اعتماد در یک حوزه مشخص زندگی یا کار خود به کار ببرید. یک هدف کوچک و قابل دستیابی را انتخاب کنید (مثلاً "بهبود مدیریت زمان در محل کار" یا "شروع یک عادت جدید"). مراحل GROW را برای این هدف طی کنید:

- هدف (G): هدف خود را با معیارهای SMART تعریف کنید.
 - واقعیت (R): وضعیت فعلی خود را با صداقت بررسی کنید، از جمله چالش‌ها و منابع.
 - گزینه‌ها (O): حداقل ۵ گزینه خلاقانه برای دستیابی به هدف خود فهرست کنید.
 - اراده / راه پیش‌رو (W): ۱-۳ اقدام مشخص و اولین گام‌ها را تعیین کنید، همراه با زمان‌بندی و چگونگی پاسخگو ماندن خودتان.
- سپس، در پایان هفته، تأمل کنید که این فرآیند چگونه به شما کمک کرد تا شفافیت بیشتری پیدا کنید و به سمت هدف خود حرکت کنید. این تجربه را به عنوان فرصتی برای رشد و درک عمیق‌تر از پتانسیل کوچینگ در زندگی خود در نظر بگیرید.
- با آرزوی موفقیت و رشد پایدار برای همه شما عزیزان.

سخنرانی ۹

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: مدل کوچینگ

راه حل محور OSKAR

چکیده

مدل کوچینگ OSKAR یک رویکرد ساختاریافته و راه حل محور است که به افراد و تیم ها در دستیابی کارآمد به اهدافشان کمک می کند. این مدل که توسط مارک مک کرگو و پال زی. جکسون با الهام از درمان کوتاه مدت راه حل محور توسعه یافته است، بر خلاف روش های کوچینگ سنتی که به مشکلات می پردازند، بر شناسایی و تقویت نقاط قوت و منابع موجود تمرکز دارد. OSKAR که توسط فدراسیون بین المللی کوچینگ (ICF) به رسمیت شناخته شده و با استانداردهای جهانی کوچینگ همسو است، افراد را در قبال زندگی و پیشرفتشان مسئول می داند. این چارچوب شامل پنج مرحله کلیدی است: نتیجه (Outcome)، مقیاس گذاری (Scaling)، دانش (how-Know)، تأیید (Affirm) و بازبینی (Review). هدف اصلی آن توانمندسازی مراجعان برای شفافیت، اعتماد به نفس و یافتن مسیر حرکت به جلو است.

مقدمه

صبح همگی بخیر و خوش آمدید به این نشست علمی و کاربردی. آیا تاکنون این احساس را داشته‌اید که در زندگی خود درجا می‌زنید و نمی‌دانید چگونه به جلو حرکت کنید؟ این حس می‌تواند در مسیر شغلی، روابط شخصی یا حتی رشد فردی شما نمایان شود. در واقع، همه ما در چنین موقعیت‌هایی قرار گرفته‌ایم؛ لحظاتی که در آن موانع بر سر راه دستیابی به اهدافمان به نظر می‌رسند. دقیقاً در چنین شرایطی است که مدل کوچینگ OSKAR به عنوان یک چارچوب قدرتمند راه حل محور وارد عمل می‌شود. این مدل، یک رویکرد سیستماتیک به توسعه فردی و حرفه‌ای است که به شما کمک می‌کند تا موانع پیشرفت را در هم بشکنید و به اهداف خود دست یابید.

OSKAR با کسب تاییدیه از فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)، به عنوان یک روش اثبات شده شناخته می‌شود که با استانداردهای جهانی کوچینگ همخوانی دارد و به همین دلیل مورد اعتماد مربیان و افراد است. این مدل، بازی را برای هر کسی که می‌خواهد پتانسیل کامل خود را آزاد کند، تغییر می‌دهد. برخلاف روش‌های کوچینگ سنتی‌تر که ممکن است بر مشکلات تمرکز کنند، OSKAR بر راه حل‌ها متمرکز است. این رویکرد راه حل محور و سیستماتیک، به افراد و تیم‌ها کمک می‌کند تا به کارآمدترین شکل ممکن به اهداف خود دست یابند. به جای تحلیل مشکلات، OSKAR نقاط قوت و منابع را شناسایی و بر آن‌ها بنا می‌کند. این مدل، رویکردی عملی و عمل‌گرا است که افراد را در قبال مسئولیت زندگی‌شان و پیشرفت قابل توجه به جلو، در جایگاه اصلی قرار می‌دهد. در ادامه این بحث، به عمق این مدل کوچینگ نوآورانه خواهیم پرداخت، مراحل آن را کاوش می‌کنیم، و آن را با مدل‌های مشابه مقایسه خواهیم کرد. در پایان، نه تنها نحوه به کارگیری OSKAR در زندگی خود را درک خواهید کرد، بلکه متوجه خواهید شد که چرا این مدل یکی از مؤثرترین ابزارهای کوچینگ موجود است. برای تحول زندگی خود آماده‌اید؟ پس شروع کنیم!

بدنه اصلی سخنرانی

۱. درک مدل کوچینگ OSKAR: چستی و اهمیت آن

مدل کوچینگ OSKAR، به عنوان یک چارچوب پرکاربرد و مؤثر، توسط بسیاری از متخصصان منابع انسانی برای افزایش عملکرد و رضایت شغلی کارکنان به کار گرفته می شود. این مدل ریشه های عمیقی در کوچینگ آینده گرا و مبتنی بر نقاط قوت دارد، با این هدف کلی که به افراد در تعریف و دستیابی به اهداف معنادار یاری رساند. OSKAR یک رویکرد راه حل محور است و توسط مارک مک کرگو و پال زی. جکسون ابداع شد. این مدل در کتاب آن ها با عنوان «The SIMPLE Change and Coaching Making: Focus Solutions» منتشر شد و مطالعه آن برای درک عمیق تر توصیه می شود.

در کوچینگ، همیشه تمرکز بر مسائل و ریشه های مشکلات بهترین رویکرد نیست. در چنین شرایطی است که مدل کوچینگ OSKAR به کار می آید. این چارچوب طراحی شده است تا مراجع را از تمرکز بر مشکل دور کرده و توجه او را به یافتن راه حل ها معطوف سازد. با تمرکز بر اقدامات شفاف و نتایج واقعی، OSKAR رشد طولانی مدت، مسئولیت پذیری و بهبود مستمر را تشویق می کند. این مدل یک رویکرد مشارکتی و جذاب در کوچینگ است که می تواند در بسیاری از موقعیت ها، رویکرد صحیحی باشد.

۲. مراحل پنج گانه مدل OSKAR: گام به گام تا دستیابی به پتانسیل

مدل OSKAR یک رویکرد سیستماتیک به توسعه فردی و حرفه ای است که پنج مرحله فرآیند کوچینگ را توصیف می کند: مشاهده (Observe)، انتخاب (Select)، دانستن (Know)، عمل (Act) و بازبینی (Review). اگرچه، در برخی منابع اشاره شده است که حروف OSKAR به معنای نتیجه (Outcome)، مقیاس گذاری (Scaling)، دانش (how-Know)، تأیید (Affirm) و بازبینی (Review) هستند. این مدل همچنین قابلیت انعطاف دارد و می تواند با نیازهای فردی

تطبیق یابد. می‌توان OSKAR را به صورت یک فرآیند کامل و خطی استفاده کرد، یا فقط گام‌هایی را که در هر لحظه لازم است، به هر ترتیبی به کار برد.

۲.۱. مرحله اول: نتیجه (Outcome)

هر کوچینگ موفق‌تری با بیان واضح مقصد خود آغاز می‌شود. در مدل OSKAR، مرحله «نتیجه» یا «پیامد» بر تعریف موفقیت به عنوان چیزی ملموس و قابل اندازه‌گیری تمرکز دارد. در این مرحله، شما باید وضعیت فعلی خود را مشاهده کنید. اینجا، شما نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی می‌کنید و همچنین اطلاعات مربوط به اهداف و آرزوهای خود را جمع‌آوری می‌نمایید. در هسته مدل کوچینگ OSKAR، عنصر «نتیجه» نهفته است. در این بخش، مراجعان تشویق می‌شوند تا یک هدف دقیق و به خوبی تعریف شده را که آرزو دارند از طریق مشارکت کوچینگ به آن دست یابند، بیان کنند. این گام اولیه، جهت و هدف روشنی را تعیین می‌کند و فرآیند کوچینگ را با آرزوهای فرد و اهداف سازمانی همسو می‌سازد.

کوچ‌ها می‌توانند سوالاتی مانند «یک راه حل ایده‌آل از نظر شما چه شکلی است؟» یا «چگونه متوجه خواهید شد که به هدف مطلوب خود رسیده‌اید؟» بپرسند. این فرآیند با اجازه دادن به مراجعان برای تصور آرزوهایشان، شفافیت ایجاد کرده و حس عمیقی از انگیزه را القا می‌کند. داشتن نقطه پایانی در چشم‌انداز، سفر را هدفمند و نتیجه‌گرا نگه می‌دارد و پیش‌فرض بسیار خوبی برای پیشرفت عملی ایجاد می‌کند. نتیجه صرفاً هدف مراجع نیست، بلکه تفاوتی است که مراجع (و اطرافیانش) می‌خواهند در نتیجه کوچینگ ببینند. به عبارت دیگر، «آینده کامل» است که سناریوی ایده‌آل مورد نظر مراجع را نشان می‌دهد؛ یعنی تصور وضعیتی که ناگهان و معجزه‌آسا به هدف دست یافته‌اید و مشکلات از بین رفته‌اند.

لطفاً لحظه‌ای تأمل کنید و به هدفی فکر کنید که می‌خواهید در زندگی شخصی یا حرفه‌ای خود به آن دست یابید. اکنون، تصور کنید که این هدف به طرز معجزه‌آسایی محقق شده است. «نتیجه نهایی ایده‌آل» شما چگونه به نظر می‌رسد و چگونه آن را تعریف می‌کنید؟

این مرحله همچنین بر تعریف اهداف خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده (SMART) تمرکز دارد. اهداف SMART تضمین می‌کنند که اهداف هم عینی و هم قابل پیگیری باشند. برخی سوالات نمونه که در این مرحله می‌توان پرسید عبارتند از:

- «هدف اصلی که یادگیرنده می‌خواهد به آن دست یابد چیست؟»
- «آیا می‌توانید به من کمک کنید تا بفهمم امروز می‌خواهید به چه چیزی دست یابید؟»
- «در بلندمدت می‌خواهید به چه چیزی دست یابید؟»
- «آیا تعیین کرده‌اید که راه حل بلندمدت چگونه به نظر می‌رسد؟»
- «چه نتیجه‌ای را می‌خواهید از این جلسه کوچینگ به دست آورید؟»
- «اهداف شما برای این جلسه چیست؟»
- «چگونه متوجه خواهید شد که این جلسه موفقیت‌آمیز بوده است؟»
- «وقتی در حال پیشرفت در جلسه هستیم، چه حسی خواهید داشت؟»
- «امروز می‌خواهید بر چه چیزی تمرکز کنید؟»

۲.۲. مرحله دوم: مقیاس‌گذاری (Scaling)

مقیاس‌گذاری مرحله مهمی است که در آن مراجع می‌تواند ارزیابی کند در کجا قرار دارد و دوست دارد به کجا برسد. این مرحله اغلب از یک مقیاس مستقیم ۱ تا ۱۰ استفاده می‌کند، که در آن ۱ نقطه شروع و ۱۰ هدف نهایی را نشان می‌دهد. این تصویر شفافیت می‌آورد و همچنین شکاف بین آنچه هست و آنچه باید باشد را پر می‌کند. به عنوان مثال، اگر مراجعی خود را در امتیاز ۴ قرار دهد، کوچ می‌تواند بپرسد: «رسیدن به امتیاز ۵ برای شما چگونه خواهد بود؟» یا «چه کاری می‌توانید انجام دهید تا یک پله بالاتر بروید؟»

این روش‌شناسی مقیاس‌گذاری پیشرفت در مراحل قابل مدیریت، بازتاب را پشتیبانی می‌کند، انگیزه می‌آورد و مسیری برای گام‌های عملی به سمت موفقیت هموار می‌کند. مقیاس‌گذاری خطوطی را برای تأملات عمیق‌تر در چالش‌ها، منابع و بهره‌برداری از پتانسیل‌های کشف‌نشده برای رشد مشارکتی باز می‌کند. این مرحله همچنین به کوچ و مراجع امکان می‌دهد تا میزان

واقع‌بینانه بودن دستیابی به هدف را بسنجند. پاسخ به سوال مقیاس‌گذاری معمولاً بالاتر از صفر است، به این معنی که نشانه‌های کوچکی از رسیدن به رسیدن به نتیجه در حال حاضر گاهی اتفاق می‌افتند.

در رابطه با هدفی که دقایقی پیش به آن فکر کردید، اگر ۱ به معنای عدم پیشرفت و ۱۰ به معنای دستیابی کامل به هدف باشد، در حال حاضر خود را در چه عددی از این مقیاس قرار می‌دهید؟

سوالات متداول در مرحله مقیاس‌گذاری عبارتند از:

- «در مقیاس ۰ تا ۱۰، که نشان‌دهنده بدترین وضعیت و ۱۰ آینده مطلوب است، وضعیت امروز خود را در کجا قرار می‌دهید؟»
- «اگر ۱ هیچ‌جا و ۱۰ رسیدن به هدف شماست، اکنون در کجا قرار دارید؟»
- «شما اکنون در N هستید؛ چه کاری انجام دادید تا به اینجا برسید؟»
- «چگونه می‌دانستید که به $1+N$ رسیده‌اید؟»
- «واقعاً می‌خواهید به کجا برسید؟»
- «اگر خودتان را با دیگران مقایسه کنید، آن‌ها را در همین مقیاس چگونه ارزیابی می‌کنید؟»
- «آیا می‌توانید به کسی فکر کنید که در رابطه با هدف شما در امتیاز ۱۰ قرار دارد؟»

۲.۳. مرحله سوم: دانش (how-Know)

در این مرحله سوم، شما منابع و محدودیت‌های خود را می‌شناسید. شما منابع مورد نیاز برای رسیدن به این اهداف را لیست می‌کنید و یک برنامه عملی تهیه می‌کنید. عنصر «دانش» در مدل OSKAR به کاوش در مهارت‌ها، دانش و منابع موجود فرد می‌پردازد. کوچ‌ها به طور مشارکتی با افراد همکاری می‌کنند تا شایستگی‌های آن‌ها را شناسایی و به کار گیرند و اطمینان حاصل کنند که آن‌ها به خوبی برای شروع سفر به سمت هدف تعریف‌شده خود مجهز هستند. این مرحله واقعاً به معنای «حفاری برای طلا» است و باید زمان کافی برای شناسایی منابعی که مراجع در

اختیار دارد، صرف شود.

در مرحله «دانش»، به منابع، دانش و مجموعه مهارت‌های موجود مراجع و همچنین موفقیت‌های گذشته آن‌ها توجه می‌شود. هدف این است که از بهترین شیوه‌های موجود استفاده شود. با جلب توجه به دانش موجودشان، مراجعان اعتماد به نفس بیشتری در توانایی‌های خود پیدا می‌کنند و بهتر می‌توانند بر چالش‌ها غلبه کنند.

با توجه به سطح فعلی خود در مقیاس‌گذاری، به چه مهارت‌ها، دانش‌ها یا منابعی در حال حاضر دسترسی دارید که به شما در حرکت به سمت هدف کمک می‌کند؟ چه زمانی در گذشته موفقیت‌های مشابهی داشته‌اید؟

سوالات کلیدی که در این مرحله می‌توان پرسید شامل موارد زیر است:

- «چه مهارت‌ها/دانش‌ها/ویژگی‌هایی در حال حاضر دارید که به شما کمک خواهد کرد؟»
- «چه زمانی این کار را/کار مشابهی را قبلاً انجام داده‌اید؟»
- «دیگران چه می‌گویند که شما در حال حاضر به خوبی انجام می‌دهید؟»
- «چه دانش‌هایی برای دستیابی به هدف خود نیاز دارید؟»
- «چه منابع دیگری نیاز خواهید داشت تا این پیشرفت را انجام دهید؟»
- «چه چیزی را باید یاد بگیرید؟»
- «حمایت چه کسی را نیاز دارید؟»
- «برای دستیابی به این هدف، به چه چیزهایی باید اعتقاد داشته باشید؟»
- «در چه مهارت‌های جدیدی باید سرمایه‌گذاری کنید؟»
- «چه چیز دیگری را باید تغییر دهید تا به هدف خود برسید؟»
- همچنین، علاوه بر پرسش درباره آنچه باید انجام دهند، می‌توان از مراجعان پرسید: «برای رسیدن به این هدف، چگونه باید باشید؟» این سوال به تغییر طرز فکر کمک می‌کند.

۲.۴. مرحله چهارم: تأیید و عمل (Action & Affirm)

حرف «A» در OSKAR دو برابر حروف دیگر کار می‌کند، زیرا نمایانگر دو گام است: تأیید و

عمل.

تأیید (Affirm): تأیید جنبه حیاتی مدل کوچینگ OSKAR است، جایی که تمرکز بر شناخت و تقویت نقاط قوت و ویژگی‌های مثبت فرد است. کوچ‌ها دستاوردها و دارایی‌های گذشته را جشن می‌گیرند و حس خودکارآمدی و اعتماد به نفس را تقویت می‌کنند، که می‌تواند در پیشرفت بسیار مهم باشد. تأیید به معنای تقویت مثبت آنچه از فرد شنیده‌اید و ارائه نظرات مثبت درباره شایستگی‌های انتخاب‌شده توسط فرد است. یک تأیید ممکن است یک نظر باشد، مانند: «از تجربیاتی که توصیف کردی، واضح است که این برای شما به خوبی کار می‌کند». شناخت و نام‌بردن این ویژگی‌های مفید به ایجاد خودباوری در عضو تیم و همچنین تقویت رابطه بین کوچ و عضو تیم کمک می‌کند. این مرحله همچنین بر بازتاب بر آنچه تاکنون پوشش داده شده و فکر کردن در مورد آنچه می‌خواهید ادامه دهید و به آن متعهد شوید تمرکز دارد.

عمل (Action): مرحله چهارم شامل اجرای طرح شما از طریق پیاده‌سازی واقعی با برداشتن گام‌های فعال برای دستیابی به نتیجه یا هدف مطلوب است. برنامه عمل، گام‌ها و استراتژی‌های مشخصی را برای نزدیک شدن به هدف تعریف‌شده مشخص می‌کند. عمل به معنای دنباله گام‌هایی است که شما و فرد برای حرکت به سمت دستیابی به نتیجه مطلوب تعیین می‌کنید. این به معنای انجام بیشتر کارهایی است که قبلاً به عنوان مؤثر شناخته شده‌اند، نه انجام چیزی جدید یا متفاوت. اغلب، فقط اقدامات کوچک برای شروع پیشرفت بزرگ مورد نیاز است. از آنجا که این اقدامات بر اساس آنچه کار می‌کند ساخته شده‌اند، می‌توانیم بسیار مطمئن باشیم که آن‌ها مؤثر خواهند بود و مراجعان معمولاً انگیزه زیادی برای امتحان آن‌ها پس از مکالمه خواهند داشت.

به موفقیت‌ها و توانایی‌های خود در این مسیر فکر کنید و آن‌ها را تأیید کنید. سپس، یک قدم کوچک و عملی را که می‌توانید در ۲۴ ساعت آینده برای پیشرفت بردارید، برنامه‌ریزی کنید. به خاطر داشته باشید که بر انجام «بیشتر آنچه کار می‌کند» تمرکز کنید.

سوالات راهنما در مرحله تأیید و عمل:

- «در حال حاضر چه چیزی خوب کار می‌کند؟»
- «چه کاری را در حال حاضر به خوبی انجام می‌دهید؟»
- «چه چیزی در شیوه فعلی انجام کارهایتان مؤثر است؟»
- «آیا چیزهایی هست که دوست دارید ادامه دهید؟»
- «چه چیزی را دوست دارید تغییر دهید؟»
- «چه اقداماتی باید برای رسیدن به هدف خود انجام دهید؟»
- «اولین قدم شما چیست؟»
- «پنج کار اولی که باید انجام دهید چیست؟»
- «چه اقداماتی را در حال حاضر در نظر دارید انجام دهید؟»
- «مفیدترین چیز برای شما اینجا چه خواهد بود؟»
- «نهایتاً به چه چیزی می‌خواهید دست یابید؟»
- «چگونه این کار را انجام خواهید داد؟»

۲.۵. مرحله پنجم: بازبینی (Review)

در مرحله پنجم، پیشرفت خود را مرور می‌کنید. قرار است پیشرفت خود را بررسی کنید و در صورت نیاز، برنامه‌تان را تنظیم کنید. بازبینی یک مرحله اساسی در مدل کوچینگ OSKAR است، زیرا یادگیری و رشد مستمر را ترویج می‌دهد. کوچ‌ها و مراجعان به طور منظم اثربخشی استراتژی‌های اجرا شده را ارزیابی می‌کنند و دستاوردها را تصدیق کرده و فرصت‌های بهبود را کشف می‌کنند. این فرآیند بازبینی مداوم تضمین می‌کند که مراجعان در مسیر خود باقی می‌مانند و تنظیمات لازم را برای دستیابی موفقیت‌آمیز به نتایج مطلوب خود انجام می‌دهند.

این مرحله نهایی از مدل کوچینگ OSKAR برای بازبینی پیشرفت در برابر اقدامات انجام شده است و بنابراین به احتمال زیاد در ابتدای جلسه کوچینگ بعدی انجام می‌شود. تأکید بر بازبینی نکات مثبت است. این نه تنها شامل یافتن شکاف‌ها است، بلکه همزمان

رویدادی است که موفقیت‌های کوچک و تثبیت فرآیندهای یادگیری را جشن می‌گیرد. چگونه می‌توانید پیشرفت خود را در جهت هدف‌تان پیگیری کنید؟ چه مکانیزمی برای «بازبینی» منظم دارید تا هم موفقیت‌های کوچک را جشن بگیرید و هم در صورت نیاز، برنامه‌تان را تنظیم کنید؟

سوالاتی که در مرحله بازبینی می‌توان پرسید:

- «چه چیزی بهتر شده است؟»
- «چه کاری انجام دادید که تغییر را موفقیت‌آمیز کرد؟»
- «فکر می‌کنید چه چیزی بعداً تغییر خواهد کرد؟»
- «چه پیشرفتی در رابطه با اقدامات خود داشته‌اید؟»
- «چه مراحلی را پیموده‌اید؟»
- «درباره کارهایی که از آخرین باری که صحبت کردیم متفاوت انجام داده‌اید، به من بگویید.»
- «چه کارهای جدیدی انجام می‌دهید؟»
- «چه روش‌های قدیمی انجام کارها را کنار گذاشته‌اید؟»
- «چه حسی نسبت به پیشرفت خود دارید؟»

۳. چرا OSKAR مؤثر است: روانشناسی پشت آن و مزایا

آیا تا به حال فکر کرده‌اید که چرا برخی مدل‌های کوچینگ به ندرت مؤثر هستند، در حالی که برخی دیگر موفق به تغییر زندگی افراد می‌شوند؟ این به روانشناسی پشت آن برمی‌گردد. مدل کوچینگ OSKAR تنها یک چارچوب دیگر نیست؛ در واقع، بر اساس علم نحوه عملکرد مغز ما، نحوه پردازش چالش‌ها و چگونگی دستیابی به تغییر پایدار بنا شده است. این مدل بر راه‌حل‌ها از طریق همکاری و تمرکز بر آنچه به خوبی پیش می‌رود، تمرکز دارد.

مزایای کلیدی OSKAR:

- تمرکز مثبت و بر پیشرفت منجر به افزایش انگیزه برای مراجع می‌شود. با شناسایی و تقویت

آنچه در حال حاضر به خوبی کار می‌کند، این مدل فرهنگ مثبت‌گرایی، اعتماد به نفس و رفتار پیش‌دستانه را تقویت می‌کند.

- سوالات مثبت منجر به ارتباط عالی بین کوچ و مراجع می‌شود.
- تمرکز دقیق بر آنچه کار می‌کند منجر به نتایج سریع و پایدار می‌شود. با تعیین اهداف واضح و قابل پیگیری (SMART)، این مدل ابهام را از بین می‌برد و مسیری متمرکز به جلو ارائه می‌دهد.
- تمرکز بر دانش چگونگی موفقیت، اشتراک‌گذاری خرد در سراسر سازمان را تشویق می‌کند.
- راه حل محوری به مراجع توانایی و قدرت می‌دهد. با هدایت مراجعان برای شفاف‌سازی اهداف، ارزیابی پیشرفت، شناخت توانایی‌ها، اقدام و بازبینی منظم، مدل OSKAR افراد را برای پذیرش تغییرات مثبت و دستیابی به موفقیت پایدار توانمند می‌سازد.
- OSKAR یک مدل انعطاف‌پذیر است که می‌تواند با نیازهای فردی تطبیق یابد. این ترکیب منحصر به فرد از ساختار و انعطاف‌پذیری، OSKAR را به یک جایگزین مقرون به صرفه برای سایر مدل‌های کوچینگ رهبری تبدیل می‌کند.
- این مدل بهبود مستمر و حفظ کارکنان را از طریق فرصت‌های رشد تقویت می‌کند.

۴. مقایسه OSKAR با سایر مدل‌های کوچینگ: تمایزها و شباهت‌ها

در حوزه کوچینگ، مدل‌های مختلفی وجود دارند که هر کدام رویکرد و تأکید خاص خود را دارند. در این بخش، به مقایسه OSKAR با دو مدل رایج دیگر، یعنی OSCAR و GROW می‌پردازیم.

۴.۱. OSKAR در برابر OSCAR

با اینکه OSKAR و OSCAR ممکن است شبیه به هم به نظر برسند، اما هدف‌گذاری‌های کمی متفاوت برای سبک‌های کوچینگ دارند.

- تمرکز: مدل OSKAR بر کوچینگ راه حل محور تمرکز دارد، در حالی که مدل OSCAR بر کوچینگ هدف محور متمرکز است.

• تأکید: OSKAR بر مثبت‌گرایی و منابع تأکید دارد، در حالی که OSCAR بر اقدامات ساختاریافته و جزئی متمرکز است.

• مرحله بازبینی: OSKAR بر پیشرفت و موفقیت تأمل می‌کند، در حالی که OSCAR در درجه اول نتایج را ارزیابی می‌کند.

OSKAR یک نسخه توسعه‌یافته از مدل OSCAR است که توسط جکسون و مک‌کرگو توسعه یافت. در این مدل، «انتخاب» (Choice) با «دانش و منابع» (Resources and How-Know) جایگزین می‌شود. همچنین، «عمل» (Action) به «تأیید و عمل» (Action and Affirm) تبدیل می‌شود. یک منبع دیگر بیان می‌کند که نسخه مدل کوچینگ OSKAR به سادگی مراحل «انتخاب‌ها» و «پیامدها» را در قسمت «A» - اقدامات - جای می‌دهد. به طور مشابه، OSCAR درباره «دانش» در مرحله «S» صحبت می‌کند، جایی که وضعیت فعلی مراجع بررسی می‌شود. به طور خلاصه، هر دو مدل مراحل یکسانی را پوشش می‌دهند، اما آن‌ها را به روش‌های متفاوتی طبقه‌بندی می‌کنند.

۴.۲. OSKAR در برابر GROW

مدل OSKAR از کوچینگ راه‌حل محور نشأت می‌گیرد و نسخه پیچیده‌تری از GROW است.

• «O» در OSKAR (نتیجه) یک مفهوم گسترده‌تر از «G» در GROW (هدف) است.

• مدل GROW، که توسط سر جان ویت‌مور توسعه یافته است، یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های کوچینگ است و مخفف هدف (Goal)، واقعیت (Reality)، گزینه‌ها (Options) و اراده/آینده (Forward Way/Will) است. این مدل بر تعیین اهداف واضح، درک واقعیت فعلی، کاوش گزینه‌ها و تعریف برنامه عملی تأکید دارد.

• مدل OSKAR با مرحله منحصر به فرد «مقیاس‌گذاری» (Scaling) خود متمایز می‌شود، که معیارهایی را در برابر شکافی که مراجع تجربه می‌کند قرار می‌دهد. این مرحله به فرد کمک می‌کند

تا شفافیت بیشتری در درک وضعیت فعلی خود و فاصله تا هدف داشته باشد.

- در حالی که GROW بر عمل متمرکز است، OSKAR به رفتارها و شیوه‌های بودن نیز توجه می‌کند که ممکن است همیشه در محیط کار در اولویت قرار نگیرد.

۴.۳. سایر مدل‌های کوچینگ

منابع به چندین مدل کوچینگ دیگر نیز اشاره می‌کنند، که هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارند:

- مدل CLEAR: شامل شفاف‌سازی (Clarify)، یادگیری (Learn)، تعامل (Engage)، برنامه‌ریزی عملی (Action) و بازبینی (Review) است. این مدل بر اهداف جمعی و عملکرد تیمی تمرکز دارد و در محیط‌های سازمانی که کوچینگ تیمی مورد نیاز است، مرتبط است.
- مدل ARROW: شامل ارزیابی (Assess)، بازتاب (Reflect)، منابع (Resources)، گزینه‌ها (Options) و جمع‌بندی (up-Wrap) است.
- مدل NSIGHT: چارچوبی جامع با هفت عنصر کلیدی شامل پرسش (Inquiry)، توجه (Notice)، خودمدیریتی (management-Self)، خرد درونی (wisdom Inner)، هدف (Goal)، عادت (Habit) و تحول (Transformation) است. این مدل برای هدایت افراد به سمت رشد شخصی و حرفه‌ای با تشویق خودآگاهی و تغییر پایدار طراحی شده است.
- مدل TGROW: یک رویکرد ساختاریافته و نتیجه‌محور با پنج جزء اصلی: موضوع (Topic)، هدف (Goal)، واقعیت (Reality)، گزینه‌ها (Options) و اراده (Will). این مدل یک نقشه راه واضح برای جلسات کوچینگ فراهم می‌کند و وضوح، تعهد و پیشرفت را تقویت می‌کند.
- مدل SCORE: یک چارچوب ساختاریافته و سیستماتیک برای حل مسئله و غلبه بر چالش‌ها با پنج مرحله ضروری: نشانه‌ها (Signs)، انتخاب‌ها (Choices)، اهداف (Objectives)، منابع (Resources) و اجرا (Execute). این مدل افراد را به ابزارها و استراتژی‌های لازم برای مقابله

با مسائل با شفافیت، هدف و کارایی مجهز می‌کند.

۵. کاربردهای واقعی مدل OSKAR

مدل OSKAR یک ابزار قدرتمند برای کاربردهای متعدد در صنایع مختلف است.

- توسعه فردی و حرفه‌ای: OSKAR یک رویکرد ساختاریافته برای توسعه فردی و حرفه‌ای است. این مدل افراد را برای شکستن موانع دستیابی و رسیدن به اهدافشان یاری می‌رساند.
- کوچینگ رهبری و تیم: این ابزار نه تنها به بهبود اهداف تیمی و تسهیل همکاری و بهره‌وری از همان ابتدا کمک می‌کند، بلکه هدف عمل تیمی را با این باور که تیم با همکاری و وضوح در مورد مشکلات می‌تواند بسیار بهتر عمل کند، برآورده می‌سازد. OSKAR یک راهکار عملی و مقرون به صرفه برای کمک به رهبران است تا از نقاط قوت تیم خود بهره‌برداری کنند و در عین حال با اهداف کلی کسب و کار همسو بمانند. این مدل به طور خاص در توسعه رهبری مؤثر است و سبک کوچینگ سفارشی را ارائه می‌دهد که نیازهای خاص تیم‌ها را برآورده می‌کند، به ویژه در محیط‌های با منابع محدود.

- تغییر سازمانی و رشد شخصی: مدل‌های OSKAR عمدتاً برای کارکنان طراحی شده‌اند تا در هر شرایطی که نیاز به تغییر سازمانی یا رشد شخصی باشد، وظایف خود را انجام دهند.
- ارزیابی عملکرد و بهبود: این مدل به ویژه برای استفاده در توسعه شخصی، ارزیابی و بهبود عملکرد، برنامه‌ریزی عملی و موقعیت‌های تغییر مؤثر است.

۶. ملاحظات و چالش‌ها در به‌کارگیری OSKAR

با اینکه مدل کوچینگ OSKAR بر راه‌حل‌ها از طریق همکاری و تمرکز بر آنچه به خوبی پیش می‌رود، تمرکز دارد و در صورت اجرای خوب پاداش‌هایی به همراه دارد، اما بدون نقاط ضعف نیست.

- تمرکز بیش از حد بر تأیید: یکی از نقاط ضعف مطرح شده این است که ممکن است زمان زیادی صرف مرحله تأیید شود و از راه‌حل اصلی غافل شویم.

- گم شدن هدف در گفتگو: همچنین، نتیجه فرآیند کوچینگ ممکن است در گفتگو و رتبه‌بندی مداوم (مقیاس‌گذاری، تأیید و بازبینی) گم شود. بنابراین، مهم است که کوچ جلسات و سوالات را به گونه‌ای ساختار دهد که تأکید بیش از حد بر تأیید به ضرر سایر فرآیندها نباشد.
- نحوه بیان اختصارات: برخی منابع اشاره کرده‌اند که ساختار کلمات اختصاری OSKAR ممکن است کمی ناهمگون یا مصنوعی به نظر برسد، اگرچه پیام اصلی آن ارزشمند است.

نتیجه‌گیری

مدل کوچینگ OSKAR یک چارچوب پیشرفته و نتیجه‌محور برای راه‌حل‌ها، مثبت‌گرایی سازنده و استراتژی عملی است. این رویکرد به جای تمرکز بر مشکل، نقاط قوت، منابع و امکانات را به عنوان نیروی محرکه اصلی در نظر می‌گیرد، که آن را در آزادسازی پتانسیل به ویژه مؤثر می‌سازد.

خواه در حال منتورینگ فردی برای رشد شخصی باشید یا راهنمایی تیمی برای دستیابی به موفقیت، OSKAR یک نقشه راه ساختاریافته و در عین حال قابل تطبیق برای دستیابی به نتایج معنادار فراهم می‌کند. رویکرد منحصر به فرد آن در اولویت‌بندی «آنچه کار می‌کند» بر «آنچه اشتباه است»، به مراجعان توانایی و اطمینان می‌دهد که با وضوح، اعتماد به نفس و جهت‌گیری از جلسات خارج شوند. کوچ‌ها می‌توانند OSKAR را در گفتگوهای هدف‌محور، تأملی و تأییدکننده به کار گیرند که ذهنیت رشد و پیشرفت پایدار را ایجاد می‌کند و در آن مراجع می‌تواند از توانایی‌ها و نتایج تحول‌آفرین خود بهره‌برداری کند. در نهایت، OSKAR به سازمان‌ها کمک می‌کند تا رشد و توسعه را در هر یک از اعضای تیم تقویت کنند.

نکات کلیدی

- مدل OSKAR یک رویکرد کوچینگ راه‌حل‌محور است که بر نقاط قوت و منابع موجود تمرکز دارد، نه بر مشکلات.
- این مدل شامل پنج مرحله است: نتیجه (Outcome)، مقیاس‌گذاری (Scaling)، دانش

(how-Know)، تأیید (Affirm) و بازبینی (Review).

- نتیجه (Outcome): تعریف هدف نهایی به صورت واضح، ملموس و قابل اندازه‌گیری، با تمرکز بر «آینده کامل».
- مقیاس‌گذاری (Scaling): ارزیابی وضعیت فعلی در یک مقیاس ۱ تا ۱۰ برای ایجاد شفافیت در پیشرفت و شناسایی پتانسیل‌های رشد.
- دانش (how-Know): کشف و بهره‌برداری از مهارت‌ها، دانش و منابع موجود و همچنین تجربیات موفق گذشته.
- تأیید و عمل (Action & Affirm): تأیید نقاط قوت مراجع و تعیین گام‌های عملی کوچک که بر اساس آنچه کار می‌کند، بنا شده‌اند.
- بازبینی (Review): مرور پیشرفت‌ها در ابتدای جلسات بعدی، با تمرکز بر نکات مثبت و «آنچه بهتر شده است».
- OSKAR به دلیل تمرکز مثبت، قابلیت انعطاف و توانمندسازی مراجعان برای دستیابی به نتایج پایدار، مؤثر است.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه پذیرش یک ذهنیت راه‌حل‌محور (مانند OSKAR) می‌تواند رویکرد شما را نسبت به چالش‌های روزمره، در مقایسه با یک رویکرد مشکل‌محور، تغییر دهد؟
- یک هدف اخیر را که تعیین کرده‌اید، در نظر بگیرید. چگونه به‌کارگیری مرحله «مقیاس‌گذاری» (Scaling) در OSKAR می‌توانست درک و پیگیری پیشرفت شما را تحت تأثیر قرار دهد؟
- به چه روش‌هایی می‌توانید به طور فعال نقاط قوت و «دانش» (how-Know) موجود خود را «تأیید» (Affirm) کنید تا خودکارآمدی خود را در پیگیری اهداف آینده افزایش دهید؟

تکلیف هدفمند به مخاطب

برای تثبیت یادگیری‌های امروز و آغاز سفر عملی خود در کوچینگ راه حل محور، از شما می‌خواهم تا یک هدف شخصی یا حرفه‌ای را که می‌خواهید به آن دست یابید، انتخاب کنید. سپس، در طول هفته آینده، مدل OSKAR را به صورت عملی بر روی این هدف به کار گیرید.

به طور مشخص:

۱. نتیجه (Outcome): هدف خود را با جزئیات کامل و به شیوه SMART (مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط، زمان بندی شده) تعریف کنید. دقیقاً چه چیزی را می‌خواهید به دست آورید و «آینده کامل» شما چگونه به نظر می‌رسد؟

۲. مقیاس گذاری (Scaling): تمرین مقیاس گذاری را انجام دهید و وضعیت فعلی خود را در مقیاس ۱ تا ۱۰ نسبت به هدف‌تان تعیین کنید.

۳. دانش (how-Know): نقاط قوت، مهارت‌ها، دانش و منابعی را که در حال حاضر در اختیار دارید و می‌توانند به شما در حرکت به سمت هدف‌تان کمک کنند، شناسایی کنید.

۴. تأیید و عمل (Action & Affirm): به موفقیت‌ها و توانایی‌های خود در این مسیر فکر کنید و آن‌ها را تأیید کنید. سپس، یک قدم کوچک و عملی را که می‌توانید در ۲۴ ساعت آینده برای پیشرفت بردارید، برنامه ریزی کنید. به خاطر داشته باشید که بر انجام «بیشتر آنچه کار می‌کند» تمرکز کنید.

۵. بازبینی (Review): در پایان هفته، پیشرفت خود را بازبینی کنید. به جای تمرکز بر آنچه انجام نداده‌اید، بر «آنچه بهتر شده است» و «آنچه کار کرد» تمرکز کنید. چه درس‌هایی آموختید؟ این تمرین به شما کمک می‌کند تا پتانسیل مدل OSKAR را از نزدیک تجربه کنید و گام‌های عملی برای رسیدن به اهداف‌تان بردارید. از همکاری شما سپاسگزارم و برایتان در این سفر پربار آرزوی موفقیت دارم.

سخنرانی ۱۰

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: مدل کوچینگ

SMART و OKR

بسیار خوش آمدید به این نشست علمی ارزشمند که در آن به بررسی رویکردهای نوین و اثربخش در حوزه هدف‌گذاری و توسعه فردی و سازمانی خواهیم پرداخت. در مسیر پیشرفت، وضوح مسیر، انگیزه درونی و توانایی پیگیری دقیق پیشرفت‌ها، عناصری حیاتی به شمار می‌آیند. این نشست فرصتی است برای تعمق در دو مدل برجسته در این زمینه، یعنی اهداف هوشمند (SMART) و اهداف و نتایج کلیدی (OKR)، و درک عمیق‌تر از چگونگی به کارگیری آن‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب و تحول‌آفرین. امیدوارم این سخنرانی الهام‌بخش و راهنمای شما در مسیر رسیدن به اهدافتان باشد.

عنوان سخنرانی: مدل کوچینگ SMART و OKR

چکیده: این سخنرانی به بررسی عمیق دو چارچوب اصلی هدف‌گذاری، یعنی اهداف هوشمند (SMART) و اهداف و نتایج کلیدی (OKR) می‌پردازد. هدف‌گذاری صحیح، پایه‌ای اساسی برای افزایش تمرکز، انگیزه و قابلیت پیگیری پیشرفت در سطوح فردی و سازمانی است. در این راستا، مدل SMART معیارهایی مانند مشخص بودن، قابل اندازه‌گیری بودن، قابل دستیابی بودن، مرتبط بودن و زمان‌بندی شده بودن اهداف را مطرح می‌کند. در مقابل، چارچوب OKR شامل اهداف الهام‌بخش و نتایج کلیدی قابل اندازه‌گیری است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا اهداف بلندپروازانه را تعریف کرده و پیشرفت خود را پیگیری کنند. این سخنرانی نه تنها به توضیح جزئیات و تفاوت‌های این دو مدل می‌پردازد، بلکه نحوه ادغام آن‌ها برای دستیابی به حداکثر

بهره‌وری و همسویی استراتژیک را نیز بررسی می‌کند. در نهایت، نقش محوری کوچینگ در پیاده‌سازی موفق این چارچوب‌ها، از تعریف اولیه اهداف تا پیگیری مستمر و یادگیری از چالش‌ها، مورد تأکید قرار می‌گیرد.

مقدمه: در دنیای پویای امروز، چه در عرصه فردی و چه در محیط‌های پیچیده سازمانی، تعیین مسیر و دستیابی به مقاصد بیش از هر زمان دیگری حیاتی به نظر می‌رسد. هر فرد یا سازمانی که آرزوی رشد و تعالی دارد، نیازمند ابزارهایی است که بتواند چشم‌اندازهای خود را به اهدافی ملموس و قابل اجرا تبدیل کند. این امر صرفاً یک جنبه عملیاتی نیست، بلکه نیروی محرکه‌ای است که به تلاش‌ها معنا می‌بخشد و انگیزه لازم برای حرکت رو به جلو را فراهم می‌آورد. عدم وضوح در اهداف می‌تواند به سردرگمی، پراکندگی تلاش‌ها و پراکندگی منجر شود. کوچ‌ها و رهبران سازمانی نیز بارها با این چالش مواجه شده‌اند که چگونه می‌توانند اهداف متعدد مشتریان یا تیم‌های خود را به صورت دستی مدیریت کرده و پیشرفت آن‌ها را پیگیری کنند، که این فرآیند می‌تواند زمان‌بر و خسته‌کننده باشد.

هدف‌گذاری فرایندی است که به ما امکان می‌دهد تا رؤیاهایمان را به برنامه‌های عملیاتی تبدیل کنیم. یک فرآیند هدف‌گذاری مطلوب می‌تواند به حفظ تمرکز، افزایش انگیزه و قابلیت پیگیری پیشرفت کمک شایانی کند. در طول دهه‌های اخیر، دو رویکرد قدرتمند در زمینه هدف‌گذاری ظهور کرده‌اند که هر یک به شیوه خود به این نیاز پاسخ می‌دهند: اهداف هوشمند (SMART) و اهداف و نتایج کلیدی (OKR). هرچند هر دو چارچوب با هدف بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت توسعه یافته‌اند، اما تفاوت‌ها و کاربردهای خاص خود را دارند که درک آن‌ها برای انتخاب و پیاده‌سازی بهینه ضروری است. این سخنرانی به تفصیل به هر یک از این مدل‌ها، تاریخچه، اجزا، مزایا، معایب و چگونگی هم‌زیستی آن‌ها می‌پردازد و در نهایت نقش کلیدی کوچینگ در تضمین موفقیت‌آمیز بودن این فرایندها را تبیین خواهد کرد.

بدنه‌ی اصلی:

۱. تبیین هدف‌گذاری و اهمیت آن در دستیابی به موفقیت

هدف‌گذاری به معنای تعیین مقصدی مشخص و برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن است. این مفهوم بنیادین نقش یک نقشه راه را برای افراد و سازمان‌ها ایفا می‌کند که از طریق آن می‌توانند جاه‌طلبی‌های بزرگ را به وظایف قابل مدیریت تقسیم کرده و تلاش‌های متمرکز و برنامه‌ریزی استراتژیک را هدایت کنند. وضوح اهداف نه تنها الهام‌بخش عمل است، بلکه احساس دستیابی به موفقیت را در حین پیشرفت به وجود می‌آورد. بدون اهداف مشخص و معیارهای سنجش، اندازه‌گیری دستاوردها و انجام تنظیمات لازم در مسیر غیرممکن خواهد بود.

این فرآیند نه تنها به افراد کمک می‌کند تا از سردرگمی ناشی از کارهای نامشخص رهایی یابند، بلکه با تعیین دقیق آنچه باید انجام شود تمرکز را به شدت افزایش می‌دهد. هدف‌گذاری اثربخش موجب افزایش انگیزه درونی می‌شود؛ زمانی که افراد به وضوح می‌دانند چه می‌خواهند و چرا برای آن تلاش می‌کنند پایداری و پشتکار آن‌ها در مواجهه با چالش‌ها افزایش می‌یابد. این امر به ویژه در مدیریت چند مشتری یا پیگیری اهداف متنوع در محیط کوچینگ و کسب‌وکار اهمیت می‌یابد، چرا که مدیریت دستی این موارد زمان‌بر و غیرقابل اتکا است. در نتیجه ابزارهای پیگیری اهداف می‌توانند به کوچ‌ها کمک کنند تا بیش از نود درصد از زمان هفتگی خود را صرف کوچینگ واقعی کنند و نتایج مشتریان را بهبود بخشند.

"اکثر شما، چه در زندگی شخصی و چه در محیط کاری، اهدافی را برای خود تعیین کرده‌اید. اما از شما می‌پرسم چند نفر از شما تجربه ناامیدی ناشی از اهداف گنگ یا بدون برنامه مشخص را داشته‌اید که به دلیل عدم وضوح به نتیجه نرسیدند؟ لطفاً با بالا بردن دست خود اعلام کنید."

۲. اصول مدل هدف‌گذاری SMART: بنیان‌های وضوح و واقع‌گرایی

مدل هدف‌گذاری SMART یک ستون فقرات برای هدف‌گذاری اثربخش است که در ابتدا به عنوان مجموعه‌ای از معیارها برای مدیران جهت تعیین اهداف بهتر در سازمان‌ها شکل گرفت.

این مدل توسط جرج تی. دوران در مقاله‌ای تحت عنوان «یک راه هوشمندانه برای نوشتن اهداف و مقاصد مدیریتی» معرفی شد و به سرعت به دلیل قدرت و جذابیت خود به هدف‌گذاری شخصی نیز راه یافت. واژه SMART یک سرواژه است که هر حرف آن نشان‌دهنده یک ویژگی کلیدی برای هدف است. این پنج معیار اصلی عبارتند از:

۱. مشخص (Specific): اهداف باید واضح و خاص باشند. این به معنای آن است که هدف باید به وضوح تعریف کند "چه چیزی" باید به دست آید. اهداف مبهم مانند "می‌خواهم شاد باشم" یا "می‌خواهم شغلی موفق داشته باشم" به راحتی تمرکز را از بین می‌برند، در حالی که اهداف مشخص‌تر مانند "می‌خواهم گروهی از دوستان محلی را پیدا کنم که بتوانم با آن‌ها به سینما بروم" یا "می‌خواهم در سازمانی کار کنم که سالانه پنجاه هزار پوند به من پرداخت کند و آموزش حرفه‌ای ارائه دهد" بسیار مفیدتر هستند. مشخص بودن هدف همچنین به کاهش ابهام در مورد آنچه باید به دست آید و افزایش تعهد به آن کمک می‌کند.

۲. قابل اندازه‌گیری (Measurable): اهداف باید معیارهای مشخصی برای اندازه‌گیری پیشرفت داشته باشند. این به شما کمک می‌کند تا بدانید چه زمانی به هدف خود دست یافته‌اید و چگونه پیشرفت خود را پیگیری کنید. استفاده از اعداد، مقادیر مالی، درصد افزایش یا شمارش می‌تواند به افزایش قابلیت اندازه‌گیری کمک کند. در OKRها نتایج کلیدی تقریباً همیشه شامل یک عدد برای سنجش پیشرفت هستند.

۳. قابل دستیابی (Attainable/Achievable): اهداف باید واقع‌بینانه و قابل دستیابی باشند. این معیار تضمین می‌کند که اهداف در محدوده منابع، محدودیت‌ها و ظرفیت‌های شخصی شما قرار دارند. هدف باید چالش برانگیز باشد اما نه غیرممکن. اهداف غیرواقعی می‌توانند منجر به سردرگمی، ناامیدی و در نهایت رها کردن هدف شوند. کوچ‌ها باید به مراجعین کمک کنند تا بین اهداف آسان و اهداف بلندپروازانه که خلاقیت و نوآوری را تحریک می‌کنند تعادل برقرار کنند.

۴. مرتبط (Relevant): اهداف باید با ارزش‌ها و اهداف بلندمدت فرد یا تیم هم‌سو باشند و

تأثیر مستقیم و مهمی بر موفقیت داشته باشند. اگر هدفی به آنچه واقعاً برای شما اهمیت دارد مرتبط نباشد انگیزه‌ای برای پیگیری آن وجود نخواهد داشت. به عنوان مثال هدف کاهش وزن فقط برای ظاهر خوب در لباس شنا ممکن است صرفاً مبنی بر نفس باشد و فاقد معنای کافی. اما اگر هدف بهبود سلامت و انرژی یا تبدیل شدن به الگوی مثبت برای فرزندان باشد عمیق‌تر و معنادارتر است.

۵. زمان‌بندی شده (bound-Time): هر هدف باید یک ضرب‌الاجل مشخص داشته باشد. تعیین زمان‌بندی حس فوریت ایجاد می‌کند و به حفظ تمرکز و انگیزه کمک می‌کند. بدون ضرب‌الاجل یک هدف صرفاً یک رؤیا باقی می‌ماند.

در طول زمان حروف A و R در SMART تغییراتی داشته‌اند. A می‌تواند به "قابل تخصیص" یا "اقدام‌پذیر"، "قابل دستیابی" یا "توافق شده" تغییر کند. همچنین R می‌تواند به "واقع‌بینانه" یا "مرتبط" تبدیل شود. این تغییرات جزئی همچنان به قدرت اصلی چارچوب SMART برای ایجاد وضوح و مشخص بودن اهداف وفادار مانده‌اند. مزایای استفاده از اهداف SMART شامل افزایش وضوح و جهت‌گیری، افزایش انگیزه و تعهد، بهبود اندازه‌گیری عملکرد و تحریک عمل است. با این حال استفاده از اهداف SMART ممکن است معایبی نیز داشته باشد. این اهداف ممکن است به دلیل تمرکز بر "قابل دستیابی بودن" به سوی اهداف محافظه‌کارانه و متوسط سوق پیدا کنند. همچنین ممکن است در طول زمان کمتر چابک باشند و نتوانند به سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند.

"حال که با معیارهای SMART آشنا شدید از شما می‌پرسم: چند نفر از شما به طور منظم از چارچوب SMART در هدف‌گذاری‌های حرفه‌ای یا شخصی خود استفاده می‌کنید؟ لطفاً با بالا بردن دست خود اعلام کنید."

۳. چارچوب اهداف و نتایج کلیدی (OKR): موتور محرک رشد و همسویی

چارچوب اهداف و نتایج کلیدی (OKR) یک رویکرد جامع برای مدیریت اهداف است که به

سازمان‌ها، تیم‌ها و افراد کمک می‌کند تا اهداف قابل اندازه‌گیری را تعریف کرده و نتایج آن‌ها را پیگیری کنند. این متدولوژی توسط اندی گروو در شرکت اینتل معرفی شد و سپس توسط جان دوئر به گوگل آورده شد و در کتاب "آنچه مهم است را اندازه بگیرید" عمومی شد و به دلیل توانایی خود در ایجاد همسویی و تمرکز در سازمان‌های بزرگ به شهرت رسیده است.

OKR از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

۱. هدف (Objective): هدف یک توصیف کیفی، الهام‌بخش، ملموس و معنادار از "آنچه باید به دست آید" است. اهداف باید کوتاه، الهام‌بخش و چالش‌برانگیز باشند و تیم را برای حرکت رو به جلو برانگیزند. یک هدف خوب جاه‌طلبانه و در عین حال واقع‌بینانه است. برای یک شرکت بهتر است بیش از سه تا پنج هدف در هر چرخه تعیین نشود تا تمرکز حفظ شود.

۲. نتایج کلیدی (Results Key): نتایج کلیدی مجموعه‌ای از معیارهای قابل اندازه‌گیری هستند که نشان می‌دهند "چگونه" به هدف نزدیک می‌شویم و آیا به آن دست یافته‌ایم یا خیر. نتایج کلیدی باید خاص، قابل اندازه‌گیری (کمی)، قابل اجرا و دشوار اما نه غیرممکن باشند. آنها نباید وظایف یا فعالیت‌ها باشند بلکه باید منعکس‌کننده نتایج قابل اندازه‌گیری و پیشرفت به سمت هدف باشند. به عنوان مثال "افزایش نرخ تبدیل بازدیدکننده به لید از دو و نیم درصد به پنج درصد" یک نتیجه کلیدی خوب است. هر هدف باید سه تا پنج نتیجه کلیدی داشته باشد.

جان دوئر چهار "ابر قدرت" برای OKRها برشمرده است:

- تمرکز و تعهد به اولویت‌ها (Priorities to Commit and Focus): OKRها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا بر تعداد کمی از اهداف کلیدی تمرکز کنند و منابع خود را به سمت آن‌ها هدایت کنند.

- همسویی و اتصال برای کار تیمی (Teamwork for Connect and Align): OKRها فرآیندی شفاف را فراهم می‌کنند که همسویی عمودی (از بالا به پایین) و افقی (بین تیم‌ها) را تضمین می‌کند و همه را به سمت یک هدف مشترک سوق می‌دهد.

- پیگیری برای مسئولیت‌پذیری (Accountability for Track): OKR ها با معیارهای شفاف و به‌روزرسانی‌های منظم مسئولیت‌پذیری را در تمام سطوح سازمان افزایش می‌دهند.
 - بلندپروازی برای اهداف آرمانی (Goals Aspirational for Stretch): OKR ها تشویق به تعیین اهداف بلندپروازانه می‌کنند که فراتر از توانایی‌های فعلی هستند و نوآوری و پیشرفت را تحریک می‌کنند حتی اگر به صد درصد آن‌ها دست پیدا نشود. امتیاز هفت دهم از یک برای یک نتیجه کلیدی آرمانی موفقیت محسوب می‌شود.
- مزایای OKR ها شامل همسویی استراتژیک و شفافیت، وضوح و تمرکز در اجرا، بهبود مستمر و افزایش مشارکت کارکنان است. با این حال پیاده‌سازی OKR ها بدون چالش نیست. اشتباهات رایج شامل تعیین تعداد زیادی OKR (که به "Ham OKR" معروف است) و از دست دادن تمرکز، نداشتن نظم کافی در بررسی‌ها، عدم حمایت مدیریت ارشد و تمرکز بر خروجی‌ها (وظایف) به جای نتایج است. پیاده‌سازی موفق OKR نیازمند دانش کافی، فرآیندهای منظم (مانند بررسی‌های هفتگی و فصلی)، فرهنگ سازمانی مناسب که ریسک‌پذیری و بازخورد سازنده را تشویق کند و ارتباطات شفاف است.
- "از شما می‌خواهم که به اهداف فعلی سازمان یا تیم خود فکر کنید. آیا این اهداف الهام‌بخش هستند؟ آیا معیارهای قابل اندازه‌گیری برای پیگیری پیشرفت دارند؟ و آیا به وضوح با چشم‌انداز بزرگ‌تر شرکت شما همسو شده‌اند؟ کمی به این سوالات در ذهن خود بیندیشید."

۴. مقایسه و ادغام OKR و Goals SMART: بهترین‌ها برای بهترین نتایج

هر دو مدل SMART و OKR ریشه‌های مشترکی در نظریه "مدیریت بر مبنای هدف" (MBO) پیتر دراکر دارند و هدف نهایی آن‌ها کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت است. هر دو چارچوب بر اهمیت تعیین اهداف دقیق و مشخص با قابلیت اندازه‌گیری و در یک بازه زمانی معین تأکید دارند. در واقع می‌توان گفت که نتایج کلیدی (Results Key) در چارچوب OKR ذاتاً همان اهداف SMART هستند.

با این حال تفاوت‌های اساسی بین این دو مدل وجود دارد که انتخاب هر یک را برای سناریوهای مختلف تعیین می‌کند:

۱. چارچوب در مقابل دستورالعمل: OKR یک چارچوب جامع برای مدیریت و اجرای استراتژی است در حالی که SMART یک دستورالعمل یا رویکرد برای تدوین اهداف است. SMART صرفاً به شما می‌گوید چگونه یک هدف را بنویسید اما OKR فراتر رفته و چگونگی دستیابی به آن را از طریق نتایج کلیدی، همسویی و پیگیری مستمر مشخص می‌کند.

۲. دامنه و بلندپروازی: OKRها برای اهداف بلندپروازانه، تحول‌آفرین و بلندمدت سازمانی مناسب‌تر هستند که اغلب به عنوان "اهداف کششی" (goals stretch) تعریف می‌شوند و تشویق به ریسک‌پذیری و نوآوری می‌کنند. در مقابل اهداف SMART بیشتر برای اهداف کوتاه‌مدت، مشخص و قابل دستیابی به کار می‌روند و معمولاً به وظایف یا رفتارهای تکراری گره خورده‌اند.

۳. چند معیاری در مقابل تک معیاری: یک OKR می‌تواند شامل چندین نتیجه کلیدی باشد که هر یک با معیار خاصی اندازه‌گیری می‌شوند و به یک هدف واحد کمک می‌کنند. اما یک هدف SMART معمولاً بر یک معیار واحد تمرکز دارد.

۴. چابکی: OKRها چابک‌تر هستند؛ آن‌ها به صورت فصلی یا ماهانه تعیین و بررسی می‌شوند که امکان واکنش سریع به تغییرات محیطی را فراهم می‌کند. در حالی که اهداف SMART معمولاً سالانه تعیین می‌شوند و انعطاف‌پذیری کمتری دارند.

۵. همسویی: OKRها می‌توانند به صورت بالا به پایین، پایین به بالا یا بین تیمی همسو شوند که مشارکت گسترده‌تر ذینفعان را تشویق می‌کند. اهداف SMART اغلب به صورت بالا به پایین تعیین می‌شوند و ممکن است کمتر با استراتژی کلی سازمان همسو باشند.

۶. ارتباط با پاداش: در بسیاری از سازمان‌ها اهداف SMART به طور مستقیم به پاداش‌ها و جبران خدمات گره خورده‌اند که می‌تواند منجر به تعیین اهداف محافظه‌کارانه یا تمرکز بر کارهای

بی ارزش برای "امن ماندن" شود. اما در چارچوب OKR پاداش ها معمولاً به دستیابی صد درصد اهداف گره نخورده اند که به تیم ها جسارت می دهد تا اهداف بلندپروازانه تعیین کنند و از شکست ها درس بگیرند.

ادغام OKR و Goals SMART: خبر خوب این است که نیازی نیست بین OKR و SMART یکی را انتخاب کنید؛ سازمان ها می توانند از هر دو بهره مند شوند. نتایج کلیدی در OKR می توانند با اصول SMART نوشته شوند. به این ترتیب نتایج کلیدی مشخص، قابل اندازه گیری، قابل تخصیص، واقع بینانه و زمان بندی شده خواهند بود. روش دیگر استفاده از "OKR SMART ها" است که معیارهای SMART را برای اهداف و نتایج کلیدی تنظیم می کند. به عنوان مثال اهداف می توانند "بسیار عالی" (بلندپروازانه تر از حد انتظار)، "قابل اندازه گیری"، "همسو" (با اهداف کلی سازمان)، "دارای منابع" (با حمایت مدیریت ارشد) و "زمان بندی شده" باشند. این رویکرد ترکیبی به سازمان ها اجازه می دهد تا با تعیین OKR ها در سطح استراتژیک (برای چشم انداز کلی و جاه طلبی ها) و سپس تعریف اهداف SMART برای اقدامات و مراحل اجرایی (به عنوان سنگ بنای دستیابی به نتایج کلیدی) همسویی استراتژیک را با انعطاف پذیری عملیاتی متعادل کنند. به عنوان مثال اگر یک نتیجه کلیدی افزایش درآمد شرکت به میزان بیست درصد باشد یک هدف SMART می تواند "معرفی دو محصول جدید تا پایان سه ماهه دوم با درآمد پیش بینی شده صد هزار دلار برای هر یک" باشد. این ادغام حداکثر بهره وری و وضوح را در تمام سطوح سازمان تضمین می کند.

"با توجه به تفاوت های کلیدی که در مورد OKR و SMART مطرح شد کدام یک از شما معتقدید که چارچوب OKR برای اهداف استراتژیک و بلندمدت سازمانتان مناسب تر است و کدام یک SMART را برای وظایف روزمره یا اهداف فردی تیم خود ترجیح می دهید؟ لطفا نظرات خود را با ما به اشتراک بگذارید."

۵. نقش محوری کوچینگ در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز SMART و OKR

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز هر یک از چارچوب‌های هدف‌گذاری SMART یا OKR تنها به درک نظری آن‌ها محدود نمی‌شود بلکه نیازمند یک فرآیند اجرایی دقیق و حمایت مستمر است. در این میان نقش کوچینگ چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و تقویت‌کننده حیاتی و غیرقابل انکار است. بسیاری از سازمان‌ها با وجود تمایل به بهره‌مندی از مزایای OKR‌ها در پیاده‌سازی اولیه خود شکست می‌خورند و اینجاست که یک کوچ با تجربه می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند.

کوچ‌ها در چندین مرحله کلیدی به موفقیت SMART و OKR کمک می‌کنند:

۱. تعریف و تصفیه اهداف: حتی با تمرکز بر نتایج مطلوب و نه صرفاً وظایف کوچ‌ها با طرح سوالات عمیق و راهنمایی‌کننده به مشتریان و تیم‌ها کمک می‌کنند تا اهداف مبهم را به اهداف مشخص، قابل اندازه‌گیری، اقدام‌پذیر، مرتبط و زمان‌بندی شده تبدیل کنند. آن‌ها با تمرکز بر نتایج مطلوب و نه صرفاً وظایف تضمین می‌کنند که اهداف به صورت مثبت تنظیم شده و بر دستاوردهای واقعی متمرکز باشند.

۲. ایجاد مسئولیت‌پذیری و پیگیری پیشرفت: ابزارهای پیگیری پیشرفت و حضور یک کوچ قابلیت مشاهده پیشرفت کارکنان را به وضوح نشان می‌دهد که به مدیران امکان می‌دهد تلاش‌ها را شناسایی و پاداش دهند. کوچ‌ها با تشویق به بررسی‌های هفتگی و فصلی اطمینان حاصل می‌کنند که پیشرفت به صورت مداوم پیگیری می‌شود و نقاط ضعف و قوت شناسایی می‌گردند. این فرآیند مسئولیت‌پذیری را افزایش داده و شفافیت را در کل سازمان ترویج می‌دهد.

۳. ایجاد مسئولیت‌پذیری و پیگیری پیشرفت: ابزارهای پیگیری پیشرفت و حضور یک کوچ قابلیت مشاهده پیشرفت کارکنان را به وضوح نشان می‌دهد که به مدیران امکان می‌دهد تلاش‌ها را شناسایی و پاداش دهند. کوچ‌ها با تشویق به بررسی‌های هفتگی و فصلی اطمینان حاصل می‌کنند که پیشرفت به صورت مداوم پیگیری می‌شود و نقاط ضعف و قوت شناسایی می‌گردند. این فرآیند مسئولیت‌پذیری را افزایش داده و شفافیت را در کل سازمان ترویج می‌دهد.

۴. ایجاد مسئولیت‌پذیری و پیگیری پیشرفت: ابزارهای پیگیری پیشرفت و حضور یک کوچ قابلیت مشاهده پیشرفت کارکنان را به وضوح نشان می‌دهد که به مدیران امکان می‌دهد تلاش‌ها را شناسایی و پاداش دهند. کوچ‌ها با تشویق به بررسی‌های هفتگی و فصلی اطمینان حاصل می‌کنند که پیشرفت به صورت مداوم پیگیری می‌شود و نقاط ضعف و قوت شناسایی می‌گردند. این فرآیند مسئولیت‌پذیری را افزایش داده و شفافیت را در کل سازمان ترویج می‌دهد.

۵. ایجاد مسئولیت‌پذیری و پیگیری پیشرفت: ابزارهای پیگیری پیشرفت و حضور یک کوچ قابلیت مشاهده پیشرفت کارکنان را به وضوح نشان می‌دهد که به مدیران امکان می‌دهد تلاش‌ها را شناسایی و پاداش دهند. کوچ‌ها با تشویق به بررسی‌های هفتگی و فصلی اطمینان حاصل می‌کنند که پیشرفت به صورت مداوم پیگیری می‌شود و نقاط ضعف و قوت شناسایی می‌گردند. این فرآیند مسئولیت‌پذیری را افزایش داده و شفافیت را در کل سازمان ترویج می‌دهد.

"از شما می‌خواهم لحظه‌ای تأمل کنید. به زمانی فکر کنید که یک کوچ یا منتور به شما کمک کرد تا هدفی را به طور قابل توجهی بهبود بخشید یا بر چالشی غلبه کنید. عنصر اصلی حمایت آن‌ها چه بود که به آن پیشرفت منجر شد؟"

نتیجه‌گیری

در پایان این مبحث جامع می‌توان اذعان داشت که هدف‌گذاری یک مهارت اساسی و حیاتی برای موفقیت فردی و سازمانی است. مدل‌های SMART و OKR هر یک با نقاط قوت منحصر به فرد خود ابزارهای قدرتمندی را برای تبدیل چشم‌اندازها به واقعیت‌های ملموس فراهم می‌کنند. اهداف SMART وضوح، قابلیت اندازه‌گیری و واقع‌گرایی را در اهداف فردی و وظایف مشخص تضمین می‌کنند. در مقابل چارچوب OKR با تمرکز بر اهداف الهام‌بخش و نتایج کلیدی قابل اندازه‌گیری همسویی، شفافیت و چابکی استراتژیک را در مقیاس سازمانی به ارمغان می‌آورد.

همانطور که مشاهده شد این دو مدل نه تنها رقیب نیستند بلکه می‌توانند مکمل یکدیگر

باشند؛ با استفاده از اهداف SMART برای تدوین نتایج کلیدی در چارچوب OKR می‌توان از حداکثر پتانسیل هر دو بهره‌مند شد و هم جاه‌طلبی‌های بزرگ را دنبال کرد و هم مسیرهای اجرایی را به دقت مشخص نمود. پیاده‌سازی موفق این چارچوب‌ها فرآیندی تدریجی و یادگیرنده است که نیازمند تعهد، ارتباطات شفاف، فرهنگی از اعتماد و ریسک‌پذیری و البته حمایت مستمر کوچینگ است. موفقیت یک جهش ناگهانی از صفر به قهرمانی نیست بلکه فرآیندی از اصلاح ضعف‌ها و تقویت نقاط قوت است. با تحلیل پیشرفت یادگیری از شکست‌ها و تطبیق مداوم می‌توان به اهداف بزرگ دست یافت. همانطور که پاتریک لسنونی می‌گوید: "اگر همه چیز مهم باشد پس هیچ چیز مهم نیست". این چارچوب‌ها به ما کمک می‌کنند تا بر آنچه واقعاً مهم است تمرکز کنیم.

نکات کلیدی: اولاً هدف‌گذاری چه به صورت فردی و چه سازمانی برای دستیابی به تمرکز افزایش انگیزه و پیگیری مؤثر پیشرفت حیاتی است. ثانیاً مدل SMART اهداف را با معیارهای مشخص (Specific)، قابل اندازه‌گیری (Measurable)، قابل دستیابی (Achievable)، مرتبط (Relevant) و زمان‌بندی شده (bound-Time) تدوین می‌کند که وضوح و واقع‌گرایی را در آن‌ها تضمین می‌نماید. ثالثاً چارچوب OKR اهداف (Objectives) الهام‌بخش و نتایج کلیدی (Key Results) کمی را تعریف می‌کند که همسویی و چابکی را در سطوح سازمانی تقویت می‌بخشد با تمرکز بر نتایج به جای فعالیت‌ها. رابعاً در حالی که SMART بیشتر یک دستورالعمل برای اهداف فردی و وظایف کوتاه‌مدت است OKR یک چارچوب جامع برای استراتژی‌های بلندپروازانه و بلندمدت سازمانی عمل می‌کند و اجازه می‌دهد تا نتایج کلیدی خود به عنوان اهداف SMART تدوین شوند. در نهایت نقش کوچینگ در این فرآیند محوری است؛ کوچ‌ها با تسهیل تعریف اهداف افزایش مسئولیت‌پذیری کمک به غلبه بر چالش‌ها و پرورش فرهنگی از اعتماد و یادگیری مستمر موفقیت در پیاده‌سازی هر دو مدل را تضمین می‌کنند.

سوالات تفکربرانگیز

با توجه به آنچه آموختیم چگونه می‌توانید این دو چارچوب را برای ایجاد یک سیستم هدف‌گذاری ترکیبی در محیط کاری خود به کار بگیرید تا هم اهداف استراتژیک بلندپروازانه را محقق سازید و هم تیم خود را در مسیر دستیابی به آن‌ها به دقت هدایت کنید؟ همچنین چگونه می‌توانید فرهنگی در سازمان خود ایجاد کنید که در آن بازخورد سازنده و یادگیری از شکست‌ها به عنوان بخشی طبیعی از فرآیند هدف‌گذاری و رشد پذیرفته شود؟ در نظر بگیرید که چه چالش‌های بالقوه‌ای در این مسیر وجود دارد و چگونه می‌توان آن‌ها را با کمک اصول کوچینگ پیش‌بینی و مدیریت کرد.

تکلیف هدفمند

از شما می‌خواهم تا در هفته آینده یک هدف کلیدی چالش‌برانگیز (Result Key) از یکی از اهداف استراتژیک سازمان یا زندگی شخصی خود را انتخاب کنید و آن را با استفاده از چارچوب SMART بازنویسی کنید. سپس فهرستی از حداقل سه اقدام مشخص (Initiatives) را تهیه کنید که برای دستیابی به این نتیجه کلیدی باید انجام دهید. در نظر بگیرید که چگونه می‌توانید پیشرفت خود را به صورت هفتگی پیگیری کنید و در صورت بروز موانع چگونه واکنش نشان خواهید داد. این تمرین عملی شما را در مسیر تبدیل تئوری به عمل گام‌به‌گام پیش خواهد برد.

سخنرانی ۱۱

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: مدل کوچینگ

CLEAR

چکیده

مدل کوچینگ CLEAR که در اوایل دهه ۱۹۸۰ توسط پروفسور پیتر هاوکینز توسعه یافت چارچوبی تحول آفرین برای دستیابی به تغییرات بنیادین و پایدار در افراد و سازمان هاست. این مدل بر ارتقاء رشد کارکنان، تعهد به اهداف مشترک و توسعه پتانسیل فردی و تیمی تأکید دارد. CLEAR که مخفف کلمات Contract (قرارداد)، Listen (گوش دادن)، Explore (کاوش)، Action (اقدام) و Review (بازبینی) است به عنوان یک رویکرد جامع گوش دادن فعال و ارتباط عاطفی را به عنوان ستون های اصلی خود برجسته می کند. این چارچوب ساختاریافته گفت وگوهای کوچینگ را هدفمند می سازد و برای سناریوهای مختلفی از جمله کوچینگ اجرایی، کوچینگ رهبری، کوچینگ تیمی و حل مسائل عملیاتی کاربرد دارد.

مقدمه

صبح همه شما بزرگواران به خیر و موفقیت، در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز توانایی سازگاری، رشد و دستیابی به پتانسیل کامل فردی و سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این میان کوچینگ به عنوان ابزاری قدرتمند افراد و تیم‌ها را در عبور از چالش‌ها و رسیدن به اهدافشان یاری می‌رساند. اما اثربخشی کوچینگ همانند هر حرفه دیگری به میزان تسلط و به‌کارگیری مدل‌ها و چارچوب‌های کارآمد بستگی دارد. یکی از این مدل‌های تحول‌آفرین و جامع که توانسته جایگاه ویژه‌ای در میان بهترین کوچ‌ها و مدیران پیدا کند مدل کوچینگ CLEAR است.

مدل CLEAR توسط پروفسور پیتر هاوکینز استاد رهبری و بخشی از گروه مشاوران ب‌ث توسعه یافت. این مدل که ابتدا به عنوان یک مدل نظارتی در سال ۱۹۷۹ تدوین شد بعدها به دلیل کاربردهای گسترده‌اش در گفت‌وگوهای کوچینگ نیز مورد استفاده قرار گرفت. هدف اصلی CLEAR فراتر از دستیابی صرف به یک هدف مشخص ایجاد تغییرات تحول‌آفرین و پایدار است. این مدل کمک می‌کند تا افراد نه تنها به اهدافشان برسند بلکه ارزش‌ها، رفتارها و باورهای جدیدی را درونی کنند که منجر به عملکرد و رضایت حداکثری در محیط کار و زندگی می‌شود. در طول این سخنرانی ما به صورت عمیق به اصول، مراحل، مزایا و کاربردهای عملی مدل CLEAR خواهیم پرداخت و با بررسی تفاوت‌های آن با سایر مدل‌های رایج درک جامع‌تری از این چارچوب ارزشمند کسب خواهیم کرد.

"چه چیزی در یک فرایند کوچینگ یا حتی یک گفت‌وگوی سازمانی بیش از همه شما را به سمت تغییر و درونی کردن آن سوق می‌دهد؟"

بدنه اصلی

مقدمه‌ای بر مدل کوچینگ CLEAR و اهمیت آن

همانطور که اشاره شد مدل CLEAR توسط پروفسور پیتر هاوکینز استاد برجسته رهبری معرفی شد. نکته قابل توجه این است که این مدل حتی پیش از مدل محبوب و شناخته شده GROW توسعه یافته بود. فلسفه زیربنایی CLEAR این است که برای دستیابی به حداکثر عملکرد در محیط کار دیگر کافی نیست که تنها یک مدیر سنتی باشیم بلکه باید نقشی فعال در توسعه پتانسیل کارکنان ایفا کنیم. این مدل بر ترویج رشد کارکنان در محیط کسب و کار سریع و رقابتی امروز از طریق استفاده فعال از کوچینگ و منتورینگ کارکنان تاکید زیادی دارد. تمرکز اصلی مدل CLEAR بر ایجاد کارکنانی است که به برنامه‌های تیمی متعهد هستند و با شور و اشتیاق به اهداف مشترک کمک می‌کنند نه اینکه صرفاً از خواسته‌های مدیریتی تبعیت کنند. این رویکرد ساختاریافته می‌تواند به شفاف‌سازی هر مرحله از فرآیند کمک کند و اطمینان حاصل کند که هیچ چیز در انتقال بین کوچ و مراجع از دست نمی‌رود.

یکی از مزایای مهم مدل CLEAR فراهم کردن یک چارچوب عملی برای متخصصان است که از جلسات کوچینگ بی‌هدف جلوگیری می‌کند. در ترکیب با اهداف SMART این مدل می‌تواند مسیر فرآیند را برای هر دو طرف - کوچ و مراجع - روشن کند. علاوه بر این چارچوب CLEAR ابزاری عالی برای کوچینگ گروه‌ها یا حتی ساختار بندی جلسات کاری است. این مدل به عنوان یک ابزار همه کاره محدود به موقعیت‌ها یا مشکلات خاص نیست و آن را به گزینه‌ای عالی برای کوچ‌های زندگی تبدیل می‌کند که با مشتریان دارای چالش‌های متنوع کار می‌کنند.

این مدل همچنین بر اهمیت گوش دادن فعال و سوالات باز تاکید دارد. این امر محیطی حمایتی را تقویت می‌کند که در آن تیم احساس امنیت می‌کند تا افکار و احساسات خود را بیان کند. چنین فضای پرورنده‌ای به آنها قدرت می‌دهد تا بینش‌هایی را کشف کنند و رشد و پیشرفت شخصی را تسهیل نمایند.

مراحل پنج‌گانه مدل CLEAR

مدل CLEAR از پنج مرحله کلیدی تشکیل شده است که هر یک نقش مهمی در فرآیند کوچینگ تحول‌آفرین ایفا می‌کنند.

۱. C – Contracting (قرارداد بستن)

مرحله آغازین مدل CLEAR شامل ایجاد یک توافق یا قرارداد کوچینگ بین کوچ و مراجع است. در این مرحله تمرکز بر روی نتایج مطلوب برای افراد و سازمان بزرگتر است. هدف اصلی شفاف‌سازی دامنه کلی جلسه و تشریح فرآیند کوچینگ برای جلوگیری از سردرگمی و سوءتفاهم است. این مرحله شامل تعریف هدف کوچینگ، نقش‌ها و مسئولیت‌های هر دو طرف و نتایج مورد نظر است. همچنین تعیین قوانین اساسی، مرزها، انتظارات، محرمانه بودن اطلاعات و جزئیات لجستیکی نیز در این بخش انجام می‌شود.

سوالات نمونه در این مرحله می‌تواند شامل: "در جلسه کوچینگ امروز و در طول همکاری ما مایلید به چه چیزی دست پیدا کنید؟"، "هدف گفت‌وگوی امروز ما چیست؟"، "یک نتیجه موفقیت‌آمیز را چگونه توصیف می‌کنید؟" یا "بزرگترین آرزوی شما از جلسات ما چیست؟" باشد. مهم است که قرارداد فقط در ابتدا تعیین نشود بلکه یک فرآیند تکرار شونده باشد که در طول فرآیند کوچینگ به آن بازگردیم. همچنین این مرحله بر تغییراتی که باید در همان لحظه و در همان جلسه کوچینگ اتفاق بیفتد تمرکز دارد.

"شما معمولاً چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که در ابتدای بحث‌های مهم وضوح و درک متقابل وجود دارد؟"

۲. L – Listening (گوش دادن)

مرحله دوم بر گوش دادن فعال متمرکز است. در این مرحله مراجع افکار و احساسات خود را به اشتراک می‌گذارد در حالی که کوچ با دقت گوش می‌دهد. گوش دادن فعال همچنین شامل پرسیدن سوالات هدفمند و کاتالیزوری است که به کوچ و مراجع کمک می‌کند تا وضعیت را درک

کنند. در این مرحله کوچ نباید مداخله کند بلکه باید مکالمه را به سمت موضوعات و مسائل مورد نظر تشویق و هدایت کند. گوش دادن فعال برای فرآیند کوچینگ حیاتی است؛ زیرا به فرد فرصت می‌دهد تا در مورد انگیزه‌های پشت رفتارهای خاص خود تأمل و آن‌ها را بررسی کند.

مهم است که کوچ علاوه بر کلمات به آنچه که گفته نمی‌شود (مانند زبان بدن، مفروضات و قضاوت‌ها) نیز توجه کند. بودن در لحظه یک اصل اساسی است که در تمام مراحل مدل CLEAR جاری است. کوچ باید دلسوز، همدل و دقیق باشد. سوالات نمونه در این مرحله می‌تواند شامل: "چه چیز دیگری می‌توانید در مورد آن به من بگویید؟" یا "منظورتان از... چیست؟" باشد.

۳. E – Explore (کاوش)

مرحله کاوش جایی است که کوچ و مراجع عمیق‌تر می‌شوند تا به اصل موضوع برسند. ایده‌آل این است که فاز کاوش به مراجع کمک کند تا ارتباط عاطفی با تغییر رفتار خود برقرار کند. اغلب در این مرحله فرد لحظه‌ای را تجربه می‌کند که به آن "لحظه روشن شدن لامپ" گفته می‌شود و متوجه می‌شود چه چیزی او را از رسیدن به اهدافش باز می‌داشته است.

در این مرحله کوچ با پرسیدن سوالات عمیق و باز مراجع را به تفکر خلاقانه و انتقادی در مورد وضعیت خود تشویق می‌کند. این امر شامل به چالش کشیدن مفروضات، شناسایی الگوها و نقاط قوت و در نظر گرفتن دیدگاه‌های متعدد است. این مرحله ویژگی متمایز کننده CLEAR از مدل GROW است زیرا به طور خاص به کاوش احساسات و عواطف درگیر در موقعیت می‌پردازد. از آنجایی که "احساسات همیشه قوی‌تر از منطق هستند" نپرداختن به احساسات افراد حرکت منطقی در فرآیند را بسیار دشوار می‌کند. این مرحله شامل دو عنصر است: کمک به مراجع برای درک تأثیر شخصی وضعیت بر خودشان و به چالش کشیدن مراجع برای فکر کردن در مورد احتمالات برای اقدام در آینده. سوالات نمونه: "چرا ایجاد این تغییر به عنوان یک رهبر و یک فرد برای شما مهم است؟"، "پس چیزی که من می‌شنوم این است که وقتی به این نقطه میانی در

ارائه می‌رسید نگران هستید که جان در مورد ارقام چالش برانگیز شود زیرا او همیشه روی آمار تمرکز می‌کند. درست است؟"، "وقتی در مورد آنچه جان ممکن است بپرسد مضطرب می‌شوید چه اتفاقی می‌افتد؟".

۴. A – Action (اقدام)

در مرحله اقدام مراجعان به اقدامات خاص، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی متعهد می‌شوند که به آنها در پیشرفت به سمت اهدافشان کمک می‌کند. تمرکز این مرحله بر این است که مراجعان با هدف درونی کردن دیدگاه جدید خود به تغییرات لازم متعهد شوند. کوچ از مراجعان در ایجاد یک برنامه عملی واقع‌بینانه، تعیین ضرب‌الاجل‌ها و شناسایی موانع احتمالی و استراتژی‌های غلبه بر آنها حمایت می‌کند. این شامل هدایت مراجع به بررسی دقیق هر گزینه موجود برای گام بعدی و تأثیر آن بر زندگی شخصی و حرفه‌ای آن‌ها است.

تمرکز این مرحله بر برنامه‌ریزی دقیق، تعیین مراحل قابل دستیابی با مهلت‌های مشخص و اغلب به صورت کتبی یا تصویری است. همچنین کوچ باید تشویق و مسئولیت‌پذیری مداوم را فراهم کند. تکنیکی به نام "تمرین سریع رو به جلو" می‌تواند در این مرحله مفید باشد که در آن کوچ از مراجع می‌خواهد اجرای تعهدات خود را تصور کند و ببیند چگونه آن‌ها منطبق می‌شوند. سوالات نمونه در این مرحله شامل: "چه تغییراتی را تصمیم گرفته‌اید انجام دهید؟"، "اولین گامی که باید بردارید چیست؟" و "چه گزینه‌هایی را در دسترس خود می‌بینید؟" است.

۵. R – Review (بازبینی)

مرحله نهایی مدل CLEAR بازبینی شامل مرور دقیق و ارزیابی پیشرفت حاصل شده در جلسه است. این مرحله به هر دو شرکت‌کننده اجازه می‌دهد تا در مورد تحقق اهداف تعیین شده در مرحله قرارداد تأمل کنند. اگر اهداف برآورده نشده باشند بازگشت به مراحل قبلی مناسب است. در این مرحله باید مجموعه اقدامات بررسی و ارزیابی شوند تا اطمینان حاصل شود که مناسب‌ترین و عملی‌ترین برنامه توسعه یافته است.

بازخورد از مراجع در این مرحله بسیار مهم است. از مراجع خواسته می‌شود تا در مورد اینکه چه چیزی را مفید یافته‌اند با چه چیزهایی دست و پنجه نرم کرده‌اند و چه چیزی را در جلسات کوچینگ آینده تغییر خواهند داد صحبت کنند. این بازبینی فقط نتیجه را در بر نمی‌گیرد بلکه اثربخشی فرآیند کوچینگ را نیز ارزیابی می‌کند. سوالات نمونه: "چه چیزی در این جلسه بیشترین کمک را به شما کرده است؟ چه کاری می‌توانم متفاوت انجام دهم تا دفعه بعد بیشتر به شما کمک کنم؟" یا "چه چیزهایی امروز برای شما کارساز بود و چه بهبودهایی را دوست دارید ببینید؟". این مرحله می‌تواند بخشی از یک سفر مداوم در جلسات کوچینگ منظم باشد.

"با توجه به تجربیات خودتان کدام یک از این مراحل را چالش برانگیزتر یا پاداش‌دهنده‌تر می‌دانید و چرا؟"

مزایای مدل CLEAR و تفاوت‌های آن با سایر مدل‌ها

مدل CLEAR مزایای متعددی را برای کوچ‌ها، مراجعین و سازمان‌ها ارائه می‌دهد که آن را به یک ابزار ارزشمند در حوزه کوچینگ تبدیل کرده است. این مدل یک چارچوب تحول‌آفرین است که با حفظ ارتباط عاطفی قوی با مراجعین فرآیند کوچینگ را ساده می‌کند. این رویکرد ساختارمند به شفاف‌سازی هر مرحله از فرآیند کمک کرده و تضمین می‌کند که هیچ چیز در انتقال بین کوچ و مراجع از دست نرود. برای مراجعینی که به رویکردی تأملی و حمایتی برای رشد شخصی و حرفه‌ای نیاز دارند این مدل بسیار مؤثر است. CLEAR به عنوان یک مدل قدرتمند شانس موفقیت در دستیابی به اهداف را افزایش می‌دهد.

یکی از مزایای متمایزکننده CLEAR فراهم کردن یک چارچوب عملی برای متخصصان است که از جلسات کوچینگ بی‌هدف جلوگیری می‌کند. در ترکیب با اهداف SMART این مدل می‌تواند مسیر فرآیند را برای هر دو طرف روشن کند. همچنین بر چرخه‌های بازبینی مداوم و حلقه‌های بازخورد تأکید بیشتری دارد در حالی که GROW بیشتر یک مدل "مقدماتی" است.

CLEAR در تعریف تعاملات با وضوح هدف توافقات مبتنی بر شفافیت و ایجاد حلقه‌های

بازخورد ایده آل است.

تفاوت‌ها با سایر مدل‌ها:

- در مقایسه با مدل GROW: در حالی که GROW عمدتاً بر تعیین اهداف، واقعیت، گزینه‌ها و اراده برای اقدام تمرکز دارد CLEAR فراتر از آن رفته و بر گوش دادن فعال‌تر، کاوش عمیق‌تر انگیزه‌ها و تغییرات رفتاری تأکید می‌کند. GROW اغلب به عنوان یک مدل "خطی" و "معامله‌ای" در نظر گرفته می‌شود که ممکن است کوچ‌ها را از توجه به مسائل عمیق‌تر مانند احساسات مراجعین باز دارد. در مقابل CLEAR صریحاً به کاوش احساسات می‌پردازد و آن را بخشی حیاتی از فرآیند تحول می‌داند. همچنین CLEAR بر چرخه‌های بازبینی مداوم و حلقه‌های بازخورد تأکید بیشتری دارد در حالی که GROW بیشتر یک مدل "مقدماتی" است.

- در مقایسه با مدل SMART: مدل SMART بر روی اهداف خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده تمرکز دارد. اگرچه CLEAR نیز بر تعیین اهداف واضح و مشخص تأکید دارد اما فراتر از آن عمل می‌کند و شامل گوش دادن فعال، کاوش عمیق و یک فرآیند بازبینی کامل برای تضمین رشد و توسعه جامع است. البته اهداف SMART را می‌توان به خوبی با مدل CLEAR ترکیب کرد تا نتایج شفاف‌تری حاصل شود.

- در مقایسه با مدل ACHIEVE و CIGAR: مدل ACHIEVE بر افزایش اعتماد از طریق درک روش‌های تعیین هدف و حل مسئله تأکید دارد در حالی که مدل CIGAR بیشتر بر واقعیت فعلی مراجع و دستیابی به وضوح در مورد وضعیت فعلی آنها تمرکز می‌کند. اگرچه این مدل‌ها نقاط قوت خاص خود را دارند اما CLEAR با تأکید بیشتر بر ارتباط عاطفی، کاوش عمیق‌تر و فرآیند بازبینی جامع به دنبال تغییرات تحول‌آفرین است.

کاربردهای عملی و نمونه‌های واقعی

مدل CLEAR یک ابزار بسیار کارآمد و منعطف است که در طیف وسیعی از موقعیت‌های

- کوچینگ کاربرد دارد. این مدل به خوبی در زمینه‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛
- کوچینگ اجرایی و رهبری: CLEAR یکی از محبوب‌ترین مدل‌های کوچینگ اجرایی است که برای کمک به رهبران در دستیابی به تغییرات تحول‌آفرین طراحی شده است. این مدل چارچوبی را برای تغییر رفتارها در همان لحظه ارائه می‌دهد نه در آینده.
- کوچینگ کارکنان در مراقبت‌های درمانی: این مدل یک چارچوب مفید برای کوچینگ کارکنان در مراقبت‌های درمانی ارائه می‌دهد. این رویکرد به ویژه در ایجاد "تغییر" در درک و استدلال پشت برخی رفتارها و همچنین خود رفتارها موثر است.
- کوچینگ زندگی: CLEAR یک ابزار همه‌کاره است که محدود به موقعیت‌ها یا مشکلات خاص نیست و آن را به گزینه‌ای عالی برای کوچ‌های زندگی تبدیل می‌کند که با مشتریان دارای چالش‌های متنوع کار می‌کنند. به عنوان مثال در منبعی به نام "۵ گام ساده برای پیاده‌سازی مدل کوچینگ CLEAR" نمونه‌ای از "جین" یک کارآفرین تازه‌کار آورده شده است که برای تبدیل شدن به یک سخنران عمومی در رویدادهای زنده با کوچ خود "مایک" از متدولوژی CLEAR استفاده می‌کند. آنها ابتدا هدف جین را مشخص می‌کنند (Contracting)، سپس مایک به چالش‌های جین گوش می‌دهد (Listening)، سپس با هم استراتژی‌ها را بررسی می‌کنند (Exploring)، گام‌های عملی را تعیین می‌کنند (Action) و در نهایت پیشرفت‌ها را بازبینی و تنظیمات لازم را انجام می‌دهند (Review).
- جلسات تعیین هدف: رویکرد CLEAR در جلسات تعیین هدف نیز بسیار درخشان عمل می‌کند. این مدل چارچوبی گام به گام را فراهم می‌کند که کاوش دقیق اهداف را از زوایای مختلف تشویق می‌کند؛ مانند "موفقیت چگونه به نظر می‌رسد؟" و "چگونه می‌توان به دستیابی به یک هدف پی برد؟".
- توسعه شغلی: به عنوان مثال کار با "الکس" یک مدیر میانی که در نقش فعلی خود احساس سکون می‌کند اما در مورد حرکت بعدی خود مطمئن نیست. با استفاده از روش CLEAR ابتدا

انتظارات الکس از همکاری و چگونگی کمک متقابل به نتایج مطلوب مورد بحث قرار می‌گیرد (Contracting). سپس با گوش دادن فعال به الکس و نشانه‌های غیرکلامی او احساسات عمیق‌تر آشکار می‌شود (Listening). در مرحله کاوش افکار الکس در مورد مسیرهای شغلی احتمالی با سوالات باز مورد بررسی قرار می‌گیرد تا او به امکاناتی فکر کند که قبلاً به آن‌ها فکر نکرده است (Exploring). پس از شفافیت یک برنامه عملی با گام‌های مشخص ایجاد می‌شود (Action) و در جلسات بعدی پیشرفت بازبینی و تنظیم می‌شود (Review).

• ساختاردهی جلسات کاری و کوچینگ تیمی: مدل CLEAR می‌تواند برای گروه‌ها یا حتی ساختاربندی جلسات کاری نیز ابزاری عالی باشد. این مدل بر اساس اصول تحول مثبت مدیران و رهبران از طریق کوچینگ است.

• مدیریت پروژه و مدیریت ذی‌نفعان: این مدل برای تعریف تعاملات با وضوح هدف توسعه توافقات مبتنی بر شفافیت و ایجاد حلقه‌های بازخورد کاربرد دارد.

"یک چالش حرفه‌ای فعلی که با آن روبرو هستید را در نظر بگیرید. چگونه به کارگیری مدل CLEAR می‌تواند گام‌های بعدی شما را در آن زمینه هدایت کند؟"

اصول کلیدی و ملاحظات در بکارگیری مدل CLEAR

کاربرد مؤثر مدل CLEAR فراتر از درک نظریه آن است. این مدل بر چندین اصل کلیدی استوار است که برای موفقیت در کوچینگ حیاتی هستند:

اصول کلیدی:

- توانمندسازی (Empowerment): مدل بر توانمندسازی مراجعان تأکید دارد. هدف کوچ این است که به مراجعان کمک کند تا مهارت‌های حل مسئله خود را توسعه دهند و مالکیت اقدامات و تصمیمات خود را به عهده بگیرند.
- ایجاد خودآگاهی (Listening Active): گوش دادن فعال در طول فرآیند کوچینگ حیاتی

است. کوچ‌ها باید محیطی بدون قضاوت و همدلانه ایجاد کنند که ارتباط باز و صادقانه را تشویق کند.

- بازتاب و خودآگاهی (awareness-Self and Reflection): این مدل خودبازتابی و خودآگاهی را به عنوان ابزارهای اساسی برای رشد شخصی و حرفه‌ای ترویج می‌کند. مراجعان تشویق می‌شوند تا ارزش‌ها، باورها و رفتارهای خود را بررسی کنند.

- مسئولیت‌پذیری (Accountability): کوچ‌ها و مراجعان در فرآیند کوچینگ مسئولیت‌پذیری مشترک دارند. هر دو طرف مسئول اطمینان از تمرکز رابطه کوچینگ بر اهداف مراجع هستند.

- نتیجه‌محوری (Oriented-Results): مدل CLEAR نتیجه‌محور است و تأکید زیادی بر کمک به مراجعان برای دستیابی به نتایج ملموس دارد. مرحله اقدام به طور خاص برای برداشتن گام‌های مشخص به سمت دستیابی به هدف طراحی شده است.

- حضور کامل (Present Being): این یک اصل اساسی است که در تمام مراحل مدل CLEAR جریان دارد. این یک عمل عمدی برای کاملاً درگیر و توجه داشتن به کامل است.

- تمرکز بر گفت‌وگوی درونی و مفروضات: برای ایجاد تغییرات پایدار مراجعان نیاز دارند گفت‌وگوی درونی خود را درک کنند که احساسات ناکارآمد را در موقعیت آن‌ها ایجاد می‌کند (یعنی مفروضاتشان).

ملاحظات در بکارگیری:

- قالب چندجلسه‌ای: مدل CLEAR برای استفاده در قالب چندجلسه‌ای طراحی شده است و هدف آن دستیابی به تغییرات تحول‌آفرین است.

- طبیعت گفت‌وگو محور: مهم است که مدل CLEAR را گفت‌وگو محور نگه دارید. گفت‌وگو ساختار و جهت‌گیری دارد با هدف کلی ارائه آنچه مراجع از جلسه می‌خواهد و او را در وضعیت بهتری از زمانی که برای صحبت نشسته بود ترک کند.

- نقش حمایتی کوچ: کوچ نقشی حمایتی را از راه دور ایفا می‌کند و به کارمند اجازه می‌دهد

- راهنمایی دریافت کند در حالی که همچنان بر خود متمرکز است.
- چالش‌های عاطفی: این فرآیند می‌تواند برای مراجعان از نظر عاطفی دشوار باشد و انتخاب یک کوچ مناسب و سازگار با شخصیت مراجع بسیار مهم است.
- تمرین و تکرار: ممکن است بلافاصله در استفاده از مدل کوچینگ CLEAR عالی نباشید. توصیه می‌شود قبل از استفاده از این مدل با مشتریان آن را با خانواده و دوستان خود تمرین کنید.
- کند کردن فرآیند: حتی با وجود محدودیت‌های زمانی آهسته کردن گفت‌وگو برای پردازش عمیق‌تر ارزشمند است.
- شفقت بی‌رحمانه: در قلب یک کوچ خوب یا یک سوپروایزر کوچینگ خوب نه دانش آکادمیک مجموعه‌ای از نظریه‌ها و مدل‌ها یا زرادخانه‌ای از ابزارها و تکنیک‌ها بلکه تعهد مداوم به توسعه ظرفیت انسانی فرد برای حضور کامل برای دیگری عمل با آنچه ما "شفقت بی‌رحمانه" می‌نامیم قرار دارد.
- اجتناب از راه‌حل‌های سریع: کوچ نباید به دنبال "رفع" مشکلات باشد بلکه باید بر توانمندسازی خودشناسی مراجع تمرکز کند.
- تعادل میان اهداف فردی و سازمانی: اگر همپوشانی کافی بین آرزوهای فردی و سازمانی وجود نداشته باشد یا اگر سازمان مایل به پذیرش تغییر نباشد این مدل ممکن است مناسب نباشد.
- بررسی احساسات و مفروضات: برای دستیابی به تغییرات پایدار نیاز است به احساسات و مفروضات زیربنایی مراجعان پرداخته شود نه صرفاً حقایق و رفتارها.

نتیجه‌گیری

مدل کوچینگ CLEAR که توسط پیتر هاوکینز توسعه یافته است یک چارچوب قدرتمند و چندکاره برای کوچینگ است که از مراحل Action, Exploring, Listening, Contracting و

Review تشکیل شده است. این مدل با تمرکز بر تحول شخصی و سازمانی فراتر از صرفاً تعیین و دستیابی به اهداف عمل می‌کند.

یکی از نقاط قوت اصلی CLEAR تأکید آن بر گوش دادن فعال و کاوش عمیق احساسات و مفروضات است. این رویکرد به مراجعان کمک می‌کند تا خودآگاهی بیشتری پیدا کنند موانع را شناسایی کنند و برنامه‌های عملی واقع‌بینانه را برای دستیابی به اهداف خود تدوین کنند. از طریق فرآیند بازبینی مستمر این مدل مسئولیت‌پذیری را تقویت کرده و پیشرفت پایدار را تضمین می‌کند.

مدل CLEAR در زمینه‌های متنوعی مانند کوچینگ رهبری، کوچینگ اجرایی، کوچینگ تیمی و حتی مدیریت پروژه قابلیت کاربرد دارد. با به‌کارگیری اصول کلیدی این مدل کوچ‌ها می‌توانند یک تجربه کوچینگ ساختاریافته و تاثیرگذار ایجاد کنند که نتایج معناداری را به همراه دارد. در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است مدل CLEAR به عنوان ابزاری حیاتی برای تقویت رشد برجسته می‌شود. سرمایه‌گذاری در شیوه‌های کوچینگ که ریشه در مدل CLEAR دارند به ایجاد فرهنگ بهبود مستمر کمک می‌کند و نیروی کاری پویا و انعطاف‌پذیر را تضمین می‌نماید.

نکات کلیدی

- خاستگاه و هدف: مدل CLEAR توسط پیتر هاوکینز در اوایل دهه ۱۹۸۰ توسعه یافت و هدف آن ایجاد تغییرات تحول‌آفرین و پایدار در افراد و سازمان‌ها است.
- مراحل پنج‌گانه: این مدل شامل پنج مرحله متوالی است: Contracting (قرارداد بستن)، Listening (گوش دادن)، Exploring (کاوش)، Action (اقدام) و Review (بازبینی).
- ویژگی متمایز: تأکید قابل توجهی بر گوش دادن فعال و کاوش عمیق احساسات و مفروضات مراجعان دارد که آن را از مدل‌هایی مانند GROW متمایز می‌کند.
- کاربرد چندگانه: بسیار منعطف و قابل استفاده در انواع سناریوهای کوچینگ از جمله

کوچینگ فردی، تیمی، رهبری و سازمانی است.

- مزایا: به شفافیت، خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و رشد جامع کمک می‌کند و جلسات کوچینگ را هدفمند و مؤثر می‌سازد.
- پیاده‌سازی: نیازمند یک رویکرد گفت‌وگو محور حمایتی از سوی کوچ و توجه به پتانسیل چالش‌های عاطفی در مراجع است.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانید اصول گوش دادن فعال و کاوش عاطفی از مدل CLEAR را در تعاملات رهبری روزمره خود حتی فراتر از جلسات کوچینگ رسمی ادغام کنید؟
- کدام ساختارهای سازمانی یا عناصر فرهنگی ممکن است کاربرد مؤثر یک مدل کوچینگ تحول‌آفرین مانند CLEAR را در محل کار شما حمایت یا مانع شوند؟
- با توجه به تأکید مدل CLEAR بر "تغییر مرتبه دوم" (and worldviews revisiting assumptions) چگونه می‌توانید چنین تغییرات عمیق‌تری را در افراد یا تیم‌هایی که کوچ می‌کنید شناسایی و به آن‌ها نزدیک شوید؟

تکلیف هدفمند

در پایان این سخنرانی از هر یک از شما دعوت می‌کنم تا مدل کوچینگ CLEAR را در عمل تجربه کنید. یک موقعیت مشخص (شخصی یا حرفه‌ای) را در نظر بگیرید که در آن احساس نیاز به تغییر یا دستیابی به یک هدف خاص را دارید. سپس با توجه به آنچه امروز آموختیم برنامه‌ای برای به‌کارگیری هر یک از مراحل پنج‌گانه CLEAR در آن موقعیت خاص تدوین کنید. این برنامه را به صورت مکتوب آماده کرده و برای هر مرحله اقدامات مشخص و سوالات کلیدی که از خود یا از فرد مقابل (در صورت امکان) خواهید پرسید را یادداشت کنید. پس از اجرای این برنامه به نتایج، چالش‌ها و بینش‌هایی که در طول این فرآیند کسب کرده‌اید تأمل کنید. این تمرین عملی درک شما را از مدل CLEAR به طور چشمگیری افزایش خواهد داد و شما را برای کوچینگ

اثر بخش‌تر در آینده توانمند خواهد ساخت. از توجه و حضور فعال شما سپاسگزارم.

سخنرانی ۱۲

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: کوچینگ ذهن آگاهی

پرورش حضور، همدلی و تعالی در کوچ و مراجع

صبح همگی بخیر و به این نشست تحول آفرین خوش آمدید. در دنیای پرشتاب امروز که در آن اطلاعات بی وقفه در حال سرازیر شدن است و چالش های بی سابقه ای در محیط های حرفه ای و شخصی ما نمود پیدا می کنند بسیاری از ما با سطوح فزاینده ای از استرس، اضطراب و پراکندگی دست و پنجه نرم می کنیم. ذهن انسان به طور ذاتی تمایل به سرگردانی دارد؛ تحقیقات نشان می دهند که ما تقریباً نیمی از زمان خود را به افکاری غیر از آنچه در لحظه ای حال در حال انجامش هستیم می گذرانیم و این سرگردانی ذهنی غالباً با احساس ناراحتی و عدم بهره وری همراه است. اما خوشبختانه راهی برای بازگرداندن تعادل و وضوح وجود دارد. امروز ما قصد داریم به قلب یکی از قدرتمندترین ابزارهای موجود برای ناوبری در این پیچیدگی ها قدم بگذاریم: ذهن آگاهی. ذهن آگاهی نه تنها یک تکنیک بلکه یک شیوه ی بودن است که می تواند تمام جنبه های وجودی ما را دگرگون کند به ویژه در بستر حیاتی کوچینگ. با یکدیگر پتانسیل عظیم حضور ذهن را کشف خواهیم کرد تا هم خودمان به عنوان کوچ و هم مراجعان عزیزمان به نهایت پتانسیل خود دست یابیم و زندگی هایی سرشار از معنا و هدف خلق کنیم.

برای شروع از شما می خواهم لحظه ای مکث کنید و به این فکر کنید: "چند نفر از شما تا به حال احساس کرده اید که ذهنتان در میان کارهای روزمره بین گذشته و آینده سرگردان است و از لحظه ای حال غافل می ماند؟" لطفاً دست هایتان را بالا ببرید تا ببینیم این تجربه چقدر رایج است.

بله همانطور که می بینید این یک تجربه‌ی انسانی مشترک است. این دقیقاً همان نقطه‌ای است که ذهن آگاهی وارد می‌شود.

چکیده

ذهن آگاهی به عنوان حالت ذهنی تمرکز بر لحظه‌ی حال با گشودگی و پذیرش بدون قضاوت نسبت به آنچه در جریان است تعریف می‌شود. این فصل به بررسی نقش تحول‌آفرین تمرین‌های ذهن آگاهی در بستر کوچینگ می‌پردازد و اهمیت آن را برای هم کوچ‌ها و هم مراجعان تبیین می‌کند. از منظر کوچ ذهن آگاهی ابزاری حیاتی برای تقویت مهارت‌های گوش دادن فعال افزایش حضور در جلسات حفظ بی‌طرفی هیجانی و در نهایت ایجاد فضایی امن و سرشار از همدلی برای مراجع است. برای مراجعان ذهن آگاهی فواید گسترده‌ای از جمله کاهش استرس، اضطراب و افسردگی بهبود تنظیم هیجان افزایش خودآگاهی تقویت تمرکز و تاب‌آوری و همچنین ارتقای روابط و کیفیت خواب را به ارمغان می‌آورد. در این سخنرانی ضمن معرفی تعاریف و اصول بنیادین ذهن آگاهی به تشریح تکنیک‌ها و تمرین‌های کلیدی آن از جمله مکث ذهن آگاهانه مشاهده‌ی نفس اسکن بدن رها کردن افکار و شفقت به خود خواهیم پرداخت. همچنین چالش‌های رایج در تمرین ذهن آگاهی و راه‌حل‌های غلبه بر آن‌ها و ملاحظات اخلاقی برای کوچ‌ها در به‌کارگیری این تکنیک‌ها مورد بحث قرار خواهد گرفت تا بستری برای تغییرات عمیق و پایدار در مسیر کوچینگ فراهم آید. هدف نهایی این است که با درک و به‌کارگیری ذهن آگاهی کوچ‌ها و مراجعان بتوانند زندگی‌هایی با وضوح هدفمندی و آرامش بیشتری را تجربه کنند.

مقدمه

در دهه‌های اخیر مفهوم ذهن آگاهی که ریشه‌های عمیقی در سنت‌های مراقبه‌ای شرقی به‌ویژه بودیسم دارد به طور فزاینده‌ای به عنوان یک رویکرد مبتنی بر شواهد علمی در غرب پذیرفته شده است. واژه‌ی "ساتی" در بودیسم که به "حضور ذهن" اشاره دارد به معنای آگاهی محض از دنیای درونی و بیرونی در لحظه‌ی حال است و با "یادآوری" پیوند نزدیکی دارد. جان

کابات-زین یکی از پیشگامان ذهن آگاهی در غرب و بنیانگذار برنامه‌ی کاهش استرس مبتنی بر ذهن آگاهی (MBSR) آن را به عنوان آگاهی‌ای که از طریق توجه هدفمند در لحظه‌ی حال و بدون قضاوت ایجاد می‌شود تعریف می‌کند. این تعریف سه مؤلفه‌ی اصلی را برجسته می‌سازد: توجه، لحظه‌ی حال و عدم قضاوت.

توجه به معنای توانایی مغز برای تمرکز بر یک پدیده‌ی خاص است و ذهن آگاهی به ذهن آموزش می‌دهد تا در مواجهه با حواس‌پرتی‌ها مانند افکار سرگردان یا محرک‌های بیرونی تمرکز خود را بازگرداند. لحظه‌ی حال تنها فضایی است که در آن وجود داریم تجربه می‌کنیم و عمل می‌کنیم. حضور کامل کوچ در این لحظه فضایی امن و حمایتی برای مراجع ایجاد می‌کند. پذیرش نیز به معنای توانایی مشاهده و جذب واقعیت بدون قضاوت است که به کوچ کمک می‌کند مراجع را همان جایی که هست بپذیرد و محیطی سرشار از ایمنی و اعتماد ایجاد کند. پذیرش آنچه هست به معنای نادیده گرفتن نیاز به اقدام مناسب یا دفاع از خود نیست بلکه به معنای عدم واکنش هیجانی و حفظ تمرکز بر مراجع است.

ذهن آگاهی دو شکل اصلی دارد: ذهن آگاهی غیررسمی و رسمی. ذهن آگاهی غیررسمی شامل انجام آگاهانه‌ی فعالیت‌هایی است که از قبل در حال انجام آن‌ها هستیم مانند دوش گرفتن، صبحانه خوردن یا نوازش کردن حیوان خانگی. در مقابل تمرین ذهن آگاهی رسمی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد پنج دقیقه یا بیشتر را به تمرکز بر لحظه‌ی حال اختصاص می‌دهد مثلاً با تمرکز بر تنس یا یک شیء خاص. مراقبه یک نمونه از تمرین رسمی ذهن آگاهی است.

مفهوم ذهن آگاهی ریشه‌های عمیقی در سنت‌های مراقبه‌ای به‌ویژه بودیسم دارد. با این حال ایده‌ی اصلی آگاهی در سنت‌های معنوی دیگر از جمله اسلام (تصوف)، یهودیت (کابالا) و مسیحیت (دعای مراقبه‌ای) نیز وجود دارد و فرادایره‌ی دین خاصی است. این تمرین‌ها به معنای تایید چیزهای اشتباه نیستند؛ پذیرش واقعیت به معنای عدم اقدام برای تغییر وضعیت نیست بلکه گاهی خود پذیرش کاتالیزور تغییر است.

در حوزه‌ی کوچینگ ادغام ذهن آگاهی به عنوان یک ابزار قدرتمند نه تنها عملکرد کوچ را به

طرز چشمگیری بهبود می‌بخشد بلکه به مراجعان این امکان را می‌دهد که با وضوح، همدلی و خودآگاهی بیشتر به کشف پتانسیل‌های خود بپردازند و راهکارهای مؤثری برای چالش‌هایشان بیابند. این سخنرانی به کاوش عمیق در این هم‌افزایی می‌پردازد و چارچوبی جامع برای درک تمرین و به‌کارگیری ذهن‌آگاهی در فرآیند کوچینگ ارائه می‌دهد.

ریشه‌ها و تکامل ذهن‌آگاهی در بستر غربی

ذهن‌آگاهی در طول دهه‌های اخیر از ریشه‌های سنتی شرقی خود به سرعت در جوامع غربی نفوذ کرده و به عنوان یک ابزار قدرتمند برای بهبود سلامت روان و توسعه‌ی فردی شناخته شده است. این جریان عمده‌تاً با تلاش‌های جان کابات-زین و توسعه‌ی برنامه‌ی کاهش استرس مبتنی بر ذهن‌آگاهی (MBSR) در مرکز پزشکی دانشگاه ماساچوست آغاز شد. MBSR یک برنامه‌ی سکولار و مبتنی بر شواهد ذهن‌آگاهی را برای بیماران با شرایط پزشکی مزمن معرفی کرد و پس از آن بسیاری از مداخلات مبتنی بر ذهن‌آگاهی (MBIs) مانند درمان شناختی مبتنی بر ذهن‌آگاهی (MBCT) برای پیشگیری از عود افسردگی پیشگیری از عود مبتنی بر ذهن‌آگاهی (MBRP) برای اختلالات مصرف مواد و شفقت به خود ذهن‌آگاهانه (MSC) توسعه یافتند.

در کنار این برنامه‌های جامع روش‌های درمانی دیگری مانند رفتار درمانی دیالکتیکی (DBT) و درمان مبتنی بر پذیرش و تعهد (ACT) نیز ذهن‌آگاهی را به شیوه‌های مختلفی در خود جای داده‌اند. DBT ذهن‌آگاهی را به عنوان مهارت بنیادی خود می‌شناسد و ACT نیز ذهن‌آگاهی را با تمرکز بر پذیرش افکار و هیجانات دشوار و اقدام بر اساس ارزش‌های شخصی ادغام می‌کند. نقطه قوت ACT در این است که این رویکرد می‌تواند در هر دیدگاه اعتقادی گنجانده شود و بر ارتباط با لحظه‌ی حال و پذیرش افکار و احساسات دردناک تأکید دارد که به فرد کمک می‌کند زندگی خود را بر اساس عملکرد شخصی خود بسازد و تحولی پایدار ایجاد کند.

برای اینکه درک بهتری از تجربه‌ی شما با ذهن‌آگاهی داشته باشیم یک نظرسنجی کوتاه انجام می‌دهیم. لطفاً با بالا بردن دست خود نشان دهید:

۱. چند نفر از شما با برنامه‌های رسمی ذهن‌آگاهی (مثل MBSR یا MBCT) آشنا هستید؟

۲. چند نفر از شما با رویکردهایی مثل ACT یا DBT آشنایی دارید؟

۳. چند نفر از شما قبلاً تمرین‌های ذهن‌آگاهی را در زندگی شخصی خود به کار برده‌اید؟

انتقادات و چالش‌ها پیرامون ذهن‌آگاهی:

با وجود پذیرش گسترده ذهن‌آگاهی در غرب با انتقاداتی نیز مواجه شده است. برخی از منتقدان به‌ویژه روان‌درمانگران بودایی آن را تحریفی انسان‌گرایانه و سطحی از مفهوم اصلی می‌دانند و آن را "مک‌مایندفولنس" نامیده‌اند. نگرانی اصلی این است که ذهن‌آگاهی بدون ریشه‌های فلسفی و اخلاقی خود (به‌ویژه اخلاقیات بودایی که بر شفقت و درک "عدم خود" تأکید دارد) صرفاً به یک تکنیک تقلیل یابد که فقط برای کاهش ناراحتی‌های روان‌شناختی به کار می‌رود و به علل عمیق‌تر رنج نمی‌پردازد. در این دیدگاه ذهن‌آگاهی به یک کالای مصرفی یا "تریاقی" برای جامعه‌ی غربی تبدیل می‌شود که صرفاً به آرامش سطحی منجر می‌گردد بدون اینکه تغییرات پایدار بر مبنای یک سیستم ارزشی عمیق را به ارمغان آورد. این انتقاد بر تضاد بین رویکرد غربی مدرن که بر بهره‌وری کارایی و سود و همچنین فردگرایی و مصرف‌گرایی تأکید دارد با اصول بودایی که بر شفقت درک وابستگی متقابل و رهایی از رنج متمرکز است اشاره دارد.

علاوه بر این ابهامات در تعریف دقیق ذهن‌آگاهی در متون علمی اندازه‌گیری و درک نتایج آن را دشوار کرده است. از دیگر چالش‌های رایج در تمرین ذهن‌آگاهی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- احساس "ناتوانی": بسیاری از مراجعان در ابتدا احساس می‌کنند که نمی‌توانند ذهن‌آگاهی را تمرین کنند. باید به آن‌ها توضیح داد که این مانند شروع یک برنامه‌ی ورزشی است؛ در ابتدا سخت است اما با تمرین مداوم آسان‌تر می‌شود.

- "نداشتن وقت": این یکی از رایج‌ترین موانع است. راه حل در ذهن‌آگاهی غیررسمی است که می‌توان آن را در هر فعالیتی در هر مکانی و هر زمانی به کار برد یا با شروع تمرین‌های رسمی بسیار کوتاه مانند دو دقیقه تمرکز بر تنس.

• "ناتوانی در تمرکز": سرگردانی ذهن طبیعی است. هدف ذهن آگاهی "ماندن در تمرکز" نیست بلکه "متوجه شدن" زمان سرگردانی ذهن (بدون قضاوت) و "بازگرداندن آرام" آن به لحظه‌ی حال است. این به فرد امکان می‌دهد تا انتخاب کند که چه کاری انجام دهد مستقل از درگیری‌های ذهنی.

• بروز افکار و احساسات دردناک (گوش زدن به غم اضطراب): ذهن آگاهی به معنای اجتناب یا سرکوب افکار و احساسات دردناک نیست بلکه به معنای پذیرش آن‌ها و قضاوت نکردن درباره‌ی آنچه ظاهر می‌شود است. کوچ باید مراجع را راهنمایی کند که افکار را بدون دنبال کردن آن‌ها مشاهده کند و پس از اتمام تمرین به بررسی آن احساسات بپردازد.

• احساس خستگی: آرامش اغلب یک فایده‌ی ثانویه است نه هدف اصلی ذهن آگاهی. خستگی یا بی‌حوصلگی باید مانند هر میل دیگری پذیرفته شود و تمرکز به تمرین بازگردانده شود.

• تلاش بیش از حد: مدیتیشن نیازمند تلاش برای زمان بندی و تمرکز است اما نه تلاش برای کنترل ذهن. رها کردن انتظارات و پذیرش هر آنچه که در تمرین پیش می‌آید مهم است. آیا شما یا مراجعانتان با موانع دیگری در تمرین ذهن آگاهی روبرو شده‌اید؟ لطفاً یک نمونه از این موانع و راه حلی که برای آن یافتید را با ما به اشتراک بگذارید.

اهمیت ذهن آگاهی برای کوچ‌ها

ذهن آگاهی نه تنها یک ابزار قدرتمند برای مراجعان است بلکه یک عنصر حیاتی برای توسعه‌ی حرفه‌ای و رفاه شخصی کوچ‌ها محسوب می‌شود. همانطور که "ما نمی‌توانیم چیزی را که در درون خود نداریم به دیگران بدهیم" یک کوچ برای ارائه‌ی بهترین خدمات باید خود نیز در مسیر ذهن آگاهی قدم بردارد و آن را در زندگی و تمرین حرفه‌ای خود مجسم کند.

فواید ذهن آگاهی برای کوچ‌ها بسیار گسترده است:

۱. تقویت مهارت‌های گوش دادن و حضور کامل: ذهن آگاهی به کوچ کمک می‌کند تا به یک شنونده‌ی بهتر تبدیل شود. این به معنای گوش دادن عمیق و بدون قضاوت است که فضایی امن و حمایتی برای مراجع ایجاد می‌کند تا افکار احساسات و تجربیات خود را بدون ترس از

قضاوت یا انتقاد ابراز کند. حضور کامل کوچ در لحظه به مراجع این حس را می‌دهد که شنیده و درک می‌شود. این امر به کوچ کمک می‌کند تا نه تنها به کلمات گفته شده بلکه به آنچه گفته نشده نیز توجه کند و به بینش عمیق‌تری از نیازهای مراجع دست یابد.

۲. حفظ بی‌طرفی هیجانی و همدلی: کوچ‌ها در طول جلسات با طیف وسیعی از احساسات مراجعان روبرو می‌شوند. ذهن آگاهی به کوچ این توانایی را می‌دهد که از وضعیت هیجانی خود آگاه باشد و تغییرات عاطفی در طول جلسه را بدون قضاوت مشاهده کند. این آگاهی به کوچ اجازه می‌دهد تا همدلی نشان دهد و همزمان چالش‌های سازنده‌ای ارائه دهد بدون اینکه توسط احساسات خود یا مراجعان "ربوده شود". این توانایی جلسه را بر مراجع متمرکز نگه می‌دارد و به کوچ اجازه می‌دهد با وضوح و خویشتن‌داری عمل کند.

۳. افزایش وضوح و درک نیازهای مراجع: وقتی کوچ کاملاً در لحظه حضور دارد می‌تواند نگرانی‌های مراجع را با وضوح بیشتری درک و ارتباط برقرار کند. این وضوح به کوچ کمک می‌کند تا مراجع را به سمت راه‌حل‌های عملی هدایت کند که با ارزش‌ها و اهداف آن‌ها همسو باشد. توانایی درک کامل اشارات کلامی و غیرکلامی مراجع از جمله زبان بدن و لحن صدا به کوچ اجازه می‌دهد تا نیازهای ناگفته‌ی مراجع را نیز درک کند.

۴. کاهش استرس و فرسودگی شغلی: حرفه‌ی کوچینگ می‌تواند پرفشار و استرس‌زا باشد. کوچ‌ها نیز مانند ورزشکاران با استرس‌های زیادی مانند فشار برای موفقیت حجم کاری زیاد عدم امنیت شغلی و انزوا مواجه هستند. ذهن آگاهی ابزاری حیاتی برای مدیریت استرس و جلوگیری از فرسودگی شغلی برای کوچ‌ها است. تمرین ذهن آگاهی به کوچ کمک می‌کند تا باتری‌های خود را شارژ کند و انرژی کافی برای کمک به دیگران داشته باشد ضمن اینکه کیفیت زندگی شخصی‌اش را نیز بهبود می‌بخشد. مطالعات نشان داده‌اند که ذهن آگاهی علائم فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد و رضایت از زندگی را بهبود می‌بخشد.

۵. افزایش خلاقیت و نوآوری: ذهن آگاهی می‌تواند منبعی برای تحریک خلاقیت و نوآوری در کوچ باشد. با ایجاد حالتی از "جریان" و ذهن باز کوچ ممکن است ایده‌ها و راه‌حل‌های جدیدی را

کشف کند.

۶. مدل سازی برای مراجعان: کوچ هایی که خود ذهن آگاهی را تمرین می کنند می توانند به صورت واقعی و موثر مزایا و چالش های آن را برای مراجعان خود مدل سازی کنند و بینش های دست اولی را به اشتراک بگذارند. این پایه ی شخصی به آن ها امکان می دهد که خود آگاهی و شفقت به خود را در مراجعان نیز پرورش دهند.

به عنوان یک کوچ کدام یک از این فواید برای مراجعانتان از اهمیت بیشتری برخوردار است و چرا؟ چگونه می توانید این فایده را با مراجعانتان به اشتراک بگذارید تا برای آن ها الهام بخش باشد؟

ذهن آگاهی و هوش هیجانی

همانطور که دانیل گولمن یکی از پیشگامان هوش هیجانی مطرح کرده است ذهن آگاهی نقش محوری در توسعه ی هوش هیجانی ایفا می کند. چاده-منگ تان خالق برنامه ی "درون خود را جستجو کن" (Yourself Inside Search) در گوگل ارتباط قوی بین مدیتیشن و هوش هیجانی را کشف کرد. او متوجه شد که کاهش استرس به تنهایی برای افراد جاه طلب گوگل جذابیت ندارد اما پیوند دادن ذهن آگاهی با هوش هیجانی آن را به ابزاری قدرتمند برای دستیابی به اهداف زندگی تبدیل می کند.

برنامه ی "درون خود را جستجو کن" سه گام اساسی دارد:

۱. توسعه ی تمرین توجه: تان معتقد است که یک توجه قوی پایدار و ادراک کننده که آرامش و وضوح را به ارمغان می آورد زیربنای هوش هیجانی است. با ذهن آگاهی کیفیت توجه تقویت می شود و سپس این توجه قدرتمند به جنبه های فیزیولوژیکی هیجان هدایت می شود تا هیجانات با وضوح و رزولوشن بالا درک شوند.

۲. افزایش خودشناسی و تسلط بر خود: ذهن آگاهی به افراد کمک می کند تا به خود آگاهی عمیق تری دست یابند که اولین مولفه ی هوش هیجانی است. این شامل توانایی درک و تمایز

بین احساسات شناخت دلیل آن‌ها و آگاهی از تأثیر آن‌ها بر دیگران است.

۳. ایجاد عادت‌های ذهنی مفید: با تمرین ذهن آگاهی افراد می‌توانند عادت‌های ذهنی سازنده‌تری را پرورش دهند.

تحقیقات نشان داده‌اند که تمرین منظم مدیتیشن ذهن آگاهی می‌تواند توانایی ما در درک هیجانات خود تشخیص و درک هیجانات دیگران و تنظیم و کنترل مؤثر هیجانات را به طرز چشمگیری افزایش دهد. این توانایی‌ها به فرد کمک می‌کند تا هیجانات خود را به طور مؤثر در انجام وظایف به کار ببرد؛ برای مثال حالت‌های مثبت برای کارهای خلاقانه و حالت‌های منفی برای کارهایی که نیاز به توجه به جزئیات دارند.

هوش هیجانی و ذهن آگاهی در شش حوزه‌ی کلیدی همپوشانی دارند:

۱. خودآگاهی (Awareness-Self): شامل آگاهی هیجانی خودارزیابی دقیق و خودشناسی. ذهن آگاهی به افراد کمک می‌کند تا درباره‌ی محیط و آنچه در لحظه حال اتفاق می‌افتد آگاه‌تر باشند و کمتر بر گذشته یا آینده تمرکز کنند.

۲. خودمدیریتی (Management-Self): شامل خودکنترلی خودقابل اعتماد بودن و وظیفه‌شناسی و ابتکار عمل. ذهن آگاهی به کنترل رفتار و تنظیم هیجانات کمک می‌کند.

۳. آگاهی اجتماعی (Awareness Social): شامل همدلی درک دیگران و جهت‌گیری خدماتی. تمرین ذهن آگاهی همدلی و ارتباط با دیگران را افزایش می‌دهد و به افراد کمک می‌کند تا نشانه‌های هیجانی دیگران را دقیق‌تر رمزگشایی کنند.

۴. مهارت‌های ارتباطی (Skills Relationship): شامل ارتباطات بین فردی حل تعارض و رهبری. ذهن آگاهی به فرد می‌تواند با بینش بیشتری با دیگران تعامل داشته باشد و ارتباطات محترمانه‌تر و مؤثرتری برقرار کند.

۵. انعطاف‌پذیری (Flexibility): شامل توانایی سازگاری با موقعیت‌های متغیر تاب‌آوری در برابر استرس و خوش بینی. ذهن آگاهی به افراد می‌تواند افکار خود را با شرایط متغیر تنظیم کنند و

بدون سختی به تغییرات واکنش نشان دهند. برنامه‌های مبتنی بر ذهن‌آگاهی مانند MBSR به طور خاص برای مدیریت استرس طراحی شده‌اند و به انعطاف‌پذیری شناختی و حل مسئله کمک می‌کنند. خوش‌بینی و امید که از جنبه‌های مهم انعطاف‌پذیری هستند نیز در برنامه‌های ذهن‌آگاهی مورد تأکید قرار می‌گیرند.

۶. تصمیم‌گیری (Making Decision): شامل حل مسئله آزمون واقعیت و کنترل تکانه. ذهن‌آگاهی به افراد کمک می‌کند تا واقعیت را آنطور که هست نه آنطور که آرزو یا ترس دارند مشاهده کنند. همچنین می‌تواند ظرفیت حافظه‌ی کاری و درک مطلب را بهبود بخشد که به تصمیم‌گیری بهتر کمک می‌کند. کنترل تکانه به معنای توانایی مقاومت در برابر میل به انجام رفتارهای عجولانه نیز با ذهن‌آگاهی تقویت می‌شود.

استعاره "دو دارت" به خوبی این مفهوم را توضیح می‌دهد: دارت اول (درد فیزیکی یا روانی) اجتناب‌ناپذیر است اما دارت دوم (رنج ذهنی ناشی از نشخوار فکری و قضاوت) توسط خودمان شلیک می‌شود. ذهن‌آگاهی به ما فضایی از انتخاب می‌دهد تا دارت دوم را شلیک نکنیم و به جای واکنش خودکار آگاهانه پاسخ دهیم.

با توجه به ارتباط عمیق بین ذهن‌آگاهی و هوش هیجانی کدام یک از این حوزه‌ها (خودآگاهی خودمدیریتی آگاهی اجتماعی مهارت‌های ارتباطی انعطاف‌پذیری یا تصمیم‌گیری) را برای نقش خود به عنوان کوچ یا در زندگی شخصی خود نیازمند بیشترین تقویت از طریق ذهن‌آگاهی می‌دانید؟

فواید گسترده ذهن‌آگاهی برای مراجعان

ذهن‌آگاهی طیف وسیعی از فواید روان‌شناختی فیزیولوژیکی و اجتماعی را برای مراجعان به ارمغان می‌آورد و کیفیت کلی زندگی آن‌ها را بهبود می‌بخشد. این فواید فراتر از صرفاً کاهش استرس و اضطراب است و به آن‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌های زندگی به شیوه‌ای مؤثرتر و آگاهانه‌تر روبرو شوند.

۱. کاهش استرس اضطراب و افسردگی: این یکی از شناخته شده ترین فواید ذهن آگاهی است. تمرین ذهن آگاهی به مراجعان می آموزد که محرک های استرس را را شناسایی کرده و به آن ها به شیوه ای سازنده تر پاسخ دهند. با آوردن توجه به لحظه ی حال تنش های ذهنی و فیزیکی مرتبط با استرس کاهش می یابد و حس آرامش افزایش می یابد. همچنین در جلوگیری از عود افسردگی نیز مؤثر است.

۲. بهبود توجه و تمرکز: در دنیای پرهیاهوی امروز حفظ تمرکز دشوار است. ذهن آگاهی با آموزش توجه و کاهش حواس پرتی ها به مراجعان کمک می کند تا تمرکز خود را بهبود بخشند. این مهارت بهره وری یادگیری و عملکرد را در جنبه های مختلف زندگی بهبود می بخشد.

۳. تنظیم هیجان و افزایش تاب آوری: ذهن آگاهی به مراجعان کمک می کند تا با آگاهی بیشتری از افکار هیجانات و احساسات بدنی خود آن ها را بهتر درک و مدیریت کنند. این توانایی به آن ها امکان می دهد تا به موقعیت های چالش برانگیز با وضوح و آرامش بیشتری پاسخ دهند. تاب آوری هیجانی بالا به مراجعان کمک می کند تا طوفان های زندگی را پشت سر بگذارند و با شجاعت و بینش بیشتر به جلو حرکت کنند.

۴. افزایش خود آگاهی و بازتابگری تفکرآمیز: ذهن آگاهی مراجعان را قادر می سازد تا درک عمیق تری از خود افکار و هیجاناتشان به دست آورند. این امر به آن ها کمک می کند تا خود آگاه تر شوند و بهتر بتوانند هیجانات و واکنش های خود را در موقعیت های مختلف مدیریت کنند.

۵. بهبود روابط بین فردی: با افزایش حضور و همدلی ذهن آگاهی می تواند روابط مراجعان را بهبود بخشد. وقتی مراجعان نسبت به خود و دیگران دلسوزتر می شوند ارتباطات آن ها غنی تر و معنادارتر می گردد.

۶. کیفیت بهتر خواب: ذهن آگاهی با کاهش افکار استرس زا به ذهن کمک می کند تا آرامش یابد و به خوابی آرام تر منجر می شود.

۷. مدیریت درد و بیماری های مزمن: تحقیقات نشان داده اند که ذهن آگاهی می تواند به مدیریت درد ناشی از فیبرومیالژیا میگرن دردهای مزمن لگنی و سایر بیماری ها کمک کند.

۸. افزایش خودپذیری و شفقت به خود: ذهن آگاهی به مراجعان کمک می‌کند تا انسانیت کامل خود از جمله نقص‌ها و اشتباهاتشان را بپذیرند. این امر به آن‌ها امکان می‌دهد که خود را با مهربانی و مراقبت در آغوش بگیرند و شرایط بهینه برای رشد و تحول را فراهم آورند.

۹. غلبه بر باورهای محدودکننده و پرورش ذهنیت رشد: ذهن آگاهی به مراجعان کمک می‌کند تا از قیدوبندهای ذهنی که پتانسیل آن‌ها را محدود می‌کنند رها شوند. این امر به شناسایی و غلبه بر باورهای محدودکننده کمک می‌کند و درها را به روی فرصت‌های جدید برای رشد و تحقق می‌گشاید.

به عنوان یک کوچ کدام یک از این فواید برای مراجعانتان از اهمیت بیشتری برخوردار است و چرا؟ چگونه می‌توانید این فایده را با مراجعانتان به اشتراک بگذارید تا برای آن‌ها الهام‌بخش باشد؟

تکنیک‌ها و تمرین‌های کلیدی ذهن آگاهی

اکنون به سراغ بخش عملی این سخنرانی می‌رویم و به معرفی برخی از قدرتمندترین و کاربردی‌ترین تمرین‌های ذهن آگاهی می‌پردازیم که هم کوچ‌ها می‌توانند در زندگی شخصی خود به کار ببرند و هم به مراجعانشان آموزش دهند. به یاد داشته باشید که تنوع در تکنیک‌ها پاسخگوی نیازهای متفاوت افراد است.

۱. مکث ذهن آگاهانه (STOP / Pause Mindfulness):

0 هدف: ایجاد فضای آرام در کمتر از دو دقیقه بازایی تمرکز و دسترسی به خرد درونی.

0 نحوه‌ی انجام:

لحظه‌ای مکث کنید.

از مراجع بخواهید نقاطی را که در بدن خود متوجه می‌شود (مانند تنش سنگینی گرما) بیان کند.

از او بخواهید با این حس‌ها بنشیند و نفس بکشد.

توضیح دهید که اگر ذهنش سرگردان شد به ساده به حس های بدنی بازگردد.
پس از حدود سی ثانیه از او بپرسید که آیا تغییری در حس ها متوجه می شود.
دعوت کنید تا در این حس جدید نفس بکشد و فقط به تنفس خود توجه کند.
۰ کاربرد: این تمرین سریعاً فضای آرام تری ایجاد می کند و به مراجع امکان می دهد تا با وضوح بیشتری به مسائل بپردازد.

۲. دیدار با بهترین خود در هر روز (Who of Best the with Day Each Meet): (Are You

۰ هدف: ایجاد آگاهانه ی روز و همسویی با ارزش ها.
۰ پیش نیاز: از مراجع بخواهید روز ایده آل خود را توصیف کند و عواملی که مانع آن می شوند و کمک کننده ها را بررسی کند.
۰ نحوه ی انجام:

توجه را به حس پاها بر روی زمین بیاورید (سی ثانیه).
توجه را به حس تنفس بیاورید (سی ثانیه).
پاسخ به سه سؤال: "امروز چه چیزی برایتان بیشترین اهمیت را دارد؟"، "امروز می خواهید از چه چیزی رها شوید (چه چیزی به شما خدمت نمی کند)؟"، "امروز چه کسی را انتخاب می کنید که باشید (چگونه ارزش هایتان را بیان خواهید کرد)؟".
در پایان آگاهی را به تنفس بازگردانید و خود را به این نیت روز دعوت کنید (حداقل سی ثانیه).

۳. احساس تنفس برای بیست شمارش (Counts ۲۰ for Breathing Your FEEL):

۰ هدف: ابزاری سریع برای کوچ ها و مراجعان در مواجهه با استرس شدید و سردرگمی.
۰ نحوه ی انجام:

در وضعیت راحت بنشینید پاها روی زمین.

یک دست روی شکم و یک دست روی قلب.

ساده نفس بکشید بدون کنترل آن.

بازدم‌ها را از یک تا بیست بشمارید.

وقتی افکار حواستان را پرت کرد بدون قضاوت توجه را به تنفس برگردانید.

۰ چرایی کارکرد: لمس بالا و پایین رفتن قفسه‌ی سینه و شکم به مغز سیگنال پایان تهدید را می‌دهد و سیستم عصبی پاراسمپاتیک ("استراحت و هضم") را فعال می‌کند که باعث آرامش می‌شود.

۴. مکث شفقت به خود (Break Compassion-Self):

۰ هدف: احضار سه جنبه‌ی شفقت به خود (ذهن آگاهی انسانیت مشترک مهربانی با خود) در لحظات دشوار.

۰ نحوه‌ی انجام:

موقعیتی استرس‌زا را به ذهن بیاورید و استرس و ناراحتی را در بدن حس کنید.

به خود بگویید: "این لحظه‌ی رنج است" (ذهن آگاهی). گزینه‌های دیگر: "این درد دارد"، "آخ"، "این استرس است".

به خود بگویید: "رنج بخشی از زندگی است" (انسانیت مشترک). گزینه‌های دیگر: "دیگران هم اینگونه احساس می‌کنند"، "من تنها نیستم"، "همه‌ی ما در زندگی مان با چالش روبرو می‌شویم".

دست‌ها را روی قلب قرار دهید گرما و لمس ملایم دست‌ها را بر سینه احساس کنید.

به خود بگویید: "باشد که با خودم مهربان باشم" (مهربانی با خود). می‌توانید از خود بپرسید: "الان چه چیزی نیاز دارم بشنوم تا مهربانی را به خودم ابراز کنم؟". گزینه‌های دیگر: "باشد که به خودم شفقت لازم را بدهم"، "باشد که خودم را همانطور که هستم بپذیرم"، "باشد که خودم را

ببخشم"، "باشد که قوی باشم"، "باشد که صبور باشم".

۰ کاربرد: این تمرین را می‌توان در هر زمان از شبانه‌روز استفاده کرد.

۵. اسکن بدن (Scan Body):

۰ هدف: آگاهی از حس‌های بدنی برای کاهش استرس یافتن آرامش و اتصال ذهن-بدن.

۰ نحوه‌ی انجام:

در وضعیت راحت بنشینید یا دراز بکشید.

توجه را به تنفس بیاورید.

به آرامی توجه را از سر تا پا در بدن حرکت دهید.

به هر حس فیزیکی (گزگز گرما تنش بی‌حسی) بدون قضاوت فقط با کنجکاوی و مشاهده توجه کنید.

اگر ذهنتان سرگردان شد به آرامی به حس‌های بدنی بازگردید.

۰ کاربرد: به کوچ‌ها کمک می‌کند تا قبل از جلسه آرامش یابند و به مراجعان کمک می‌کند تا از

ذهن فکری فاصله بگیرند و در بدن خود مستقر شوند.

۶. رهایی افکار با استعاره برگ‌ها بر جریان (Stream a on Leaves):

۰ هدف: توسعه‌ی توانایی رها کردن افکار مشکل‌ساز از طریق تفکیک شناختی.

۰ نحوه‌ی انجام:

در وضعیت راحت بنشینید و چشم‌ها را ببندید.

توجه را به تنفس بیاورید.

تصور کنید کنار یک رودخانه‌ی آرام نشسته‌اید.

هر فکری که به ذهنتان می‌آید (دلپذیر ناخوشایند مفید بی‌فایده) را روی یک برگ قرار دهید

و اجازه دهید روی جریان آب شناور شود.

اگر برگی گیر کرد اجازه دهید بماند. هدف شستن برگ‌ها نیست بلکه اجازه دادن به آن‌ها برای آمدن و رفتن در زمان خودش است.

اگر ذهنتان درگیر افکار شد و از تمرین منحرف شدید به محض اینکه متوجه شدید به آرامی به رودخانه‌تان بازگردید.

۵ چربی کارکرد: تفکیک شناختی به معنای توانایی فاصله گرفتن از افکار و مشاهده‌ی آن‌ها به عنوان رویدادهای ذهنی گذرنده است نه حقایق مطلق. این به فرد امکان می‌دهد تا انتخاب کند که چه کاری انجام دهد مستقل از درگیری‌های ذهنی.

۷. مراقبه چشم طوفان (Meditation Hurricane the of Eye):

۵ هدف: اتصال به مکانی از آرامش و صلح درونی با استفاده از استعاره‌ی چشم طوفان.

۵ نحوه‌ی انجام:

در وضعیت مراقبه راحت بنشینید ستون فقرات صاف و شانه‌ها رها.

چند نفس عمیق بکشید و از بدن خود آگاه شوید.

تصور کنید در مرکز یک طوفان شدید قرار دارید؛ جایی که آرام ساکت و متمرکز است.

از تنفس خود برای اتصال به این قسمت از وجودتان استفاده کنید.

افکار احساسات و حوادث استرس‌زا را به عنوان بادهای آشفته‌ی طوفان مشاهده کنید؛ در

حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی.

در "چشم" طوفان بمانید بدون مشارکت فقط با کنجکاوی و بدون قضاوت مشاهده کنید.

به خود یادآوری کنید که حتی شدیدترین طوفان هم نمی‌تواند به چشم آن آسیب برساند؛

چشم همیشه امن است.

۵ کاربرد: این تمرین به مراجعان کمک می‌کند تا مفهوم صلح درونی را درک کنند و توانایی خود

را برای مشاهده‌ی تجربیات دشوار بدون درگیر شدن با آن‌ها توسعه دهند.

۸. چرخ آگاهی (Awareness of Wheel):

۰ هدف: تمرین آگاهی از تمام آنچه می‌توانیم در یک زمان از آن آگاه باشیم و پرورش حس کامل اتصال به خود و جهان اطراف.

۰ نحوه‌ی انجام:

در وضعیت مراقبه راحت بنشینید ستون فقرات صاف و شانه‌ها رها.

توجه را به ریتم تنفس بیاورید.

تصویری از یک چرخ را به ذهن بیاورید که یک مرکز ("هاب") و چهار بخش ("ربع") در اطراف آن دارد.

به راهنمایی گوش دهید تا توجه خود را به هر بخش از چرخ معطوف کنید:

حواس پنج‌گانه (۱ Quadrant): مشاهده‌ی صداها بوها مزه‌ها و حس لامسه در لحظه‌ی حال.

حس‌های درونی بدن (۲ Quadrant): اسکن بدن و آگاهی از حس‌های فیزیکی مانند گزگز گرما تنش.

فعالیت‌های ذهنی (۳ Quadrant): مشاهده‌ی افکار احساسات خاطرات امیدها و باورها بدون قضاوت. بررسی کنید که چگونه این تجربیات درونی پدیدار شده و از بین می‌روند.

اتصال به دیگران (۴ Quadrant): حس اتصال به نزدیکان سپس افراد دورتر و در نهایت تمام موجودات زنده روی زمین.

مرکز (Hub): توجه را به مرکز چرخ جایی که آگاهی شما از آن نشأت می‌گیرد بیاورید. این همان "شما" است که همه چیز را تا کنون مشاهده کرده است.

در پایان توجه را به تنفس بازگردانید تا خود را دوباره به لحظه حال متصل کنید.

۰ کاربرد: این تمرین به مراجعان کمک می‌کند تا از جنبه‌های مختلف تجربه‌ی خود آگاه شوند

و "حالت ناظر" (decentering) را توسعه دهند.

۹. شفقت به خود از طریق نوشتن (Through Compassion-Self Exploring Writing):

۰ هدف: پذیرش نقص‌های انسانی و احساس شرم یا عدم کفایت از طریق مهربانی و شفقت به خود.

۰ نحوه‌ی انجام:

بخش اول: درباره‌ی مشکلی بنویسید که باعث می‌شود احساس عدم کفایت یا بدی نسبت به خود داشته باشید (ظاهر فیزیکی مسائل کاری یا روابط). احساسات خود را همانطور که هستند بدون کم و زیاد احساس کنید و سپس درباره‌شان بنویسید.

بخش دوم: یک دوست خیالی را تصور کنید که بی‌قید و شرط عاشق پذیرنده مهربان و دلسوز است. تصور کنید این دوست تمام نقاط قوت و ضعف شما از جمله جنبه‌ای که درباره‌اش نوشتید را می‌بیند. بازتاب کنید که این دوست چه احساسی نسبت به شما دارد و چگونه شما همانطور که هستید با تمام نقص‌های انسانی‌تان مورد عشق و پذیرش قرار می‌گیرید. سپس نامه‌ی بخش اول خود را از منظر این دوست خیالی دوباره بخوانید و اجازه دهید کلمات به شما نفوذ کنند و شفقت شما را آرام و تسکین دهد.

۰ کاربرد: این تمرین به سازماندهی افکار و احساسات کمک کرده و شفقت به خود را در حافظه کدگذاری می‌کند.

۱۰. انتقادگر انتقادشونده و مشاهده‌گر (the and ,Criticized the ,Criticizer The Observer Compassionate):

۰ هدف: بینش پیدا کردن در مورد نحوه‌ی برخورد با خود ریشه‌ی الگوهای رفتاری و یافتن راه‌های سازنده‌تر.

۰ نحوه‌ی انجام (بر اساس دیالوگ دو صندلی گشتالت):

صندلی منتقد خود: درباره‌ی "مسئله" خود فکر کنید و در صندلی "منتقد خود" بنشینید. با صدای بلند آنچه را که بخش منتقدتان فکر و احساس می‌کند بیان کنید (مثلاً: "از اینکه اینقدر ضعیف و بی‌جرات هستی متنفرم"). به کلمات لحن صدا و احساس این بخش (نگران عصبانی حق به جانب) توجه کنید.

صندلی جنبه‌ی انتقاد شده: در صندلی "جنبه‌ی انتقاد شده" بنشینید. با احساسی که از این انتقاد دارید ارتباط برقرار کنید و با صدای بلند به منتقد درونی خود پاسخ دهید (مثلاً: "از تو خیلی آزرده‌ام" یا "احساس می‌کنم هیچ حمایتی ندارم").

صندلی ناظر دلسوز: در صندلی "ناظر دلسوز" بنشینید. این بخش از شما بخش عاقل گرم و مهربان شماست. با شفقت به منتقد چه می‌گوید؟ (مثلاً: "تو خیلی شبیه مادرت حرف می‌زنی" یا "می‌بینم که واقعاً ترسیده‌ای و می‌خواهی به من کمک کنی تا گند نزیم"). به بخش انتقاد شده چه می‌گوید؟ (مثلاً: "باید خیلی دشوار باشد که روز به روز چنین قضاوت‌های خشنی را بشنوی. می‌بینم که واقعاً آسیب دیده‌ای" یا "تو فقط می‌خواهی همانطور که هستی پذیرفته شوی"). سعی کنید رها باشید قلبتان نرم و باز شود. کلمات شفقت‌آمیز را رها کنید.

بازتاب: پس از اتمام دیالوگ درباره‌ی آنچه اتفاق افتاد تأمل کنید. آیا بینش‌های جدیدی در مورد نحوه‌ی برخورد با خود منشأ الگوها یا راه‌های سازنده‌تر یافتید؟ نیت خود را برای برخورد مهربانانه‌تر و سالم‌تر با خود در آینده تعیین کنید.

با توجه به تمرینات معرفی شده کدام یک را برای مراجعان خود در اولویت قرار می‌دهید و چرا؟ چگونه می‌توانید این تمرین را در قالب یک "تکلیف خانه" به مراجعان ارائه دهید؟

چالش‌ها و راه‌حل‌ها در به‌کارگیری ذهن آگاهی

ذهن آگاهی علی‌رغم فواید بی‌شمارش هم برای کوچ‌ها و هم برای مراجعان می‌تواند با چالش‌هایی در مسیر تمرین و به‌کارگیری مواجه شود. شناخت این موانع و داشتن راه‌حل‌های

عملی برای آن‌ها کلید پایداری و عمق بخشیدن به این مسیر است.

۱. عدم تداوم در تمرین:

• چالش: بسیاری از افراد نمی‌توانند به طور منظم مدیتیشن کنند و این تصور را دارند که تمرینشان "کار نمی‌کند".

• راه‌حل: تمرین منظم و مداوم برای آموزش ذهن به منظور تشخیص الگوهای فکری و واکنش‌های خودکار ضروری است. حتی تمرین‌های سی ثانیه‌ای نیز می‌توانند در صورت مداومت فواید چشمگیری داشته باشند. تداوم مهم‌تر از مدت زمان طولانی است. می‌توان آن را به فعالیت‌های روزمره گره زد (ذهن آگاهی غیررسمی).

۲. تمرکز صرف بر "مکث‌های ذهن آگاهانه" و عدم انجام مدیتیشن‌های طولانی‌تر:

• چالش: مکث‌های ذهن آگاهانه بسیار مفید هستند اما اگر تنها نوع تمرین باشند فرصت آموزش ذهن در آگاهی و توجه عمیق‌تر را نمی‌دهند.

• راه‌حل: مکث‌ها مانند یک پیاده‌روی کوتاه هستند در حالی که مدیتیشن‌های طولانی‌تر مانند دویدن در پارک است که تناسب اندام ذهنی را ایجاد می‌کند. ترکیبی از تمرینات رسمی و غیررسمی برای توسعه‌ی جامع ذهن آگاهی توصیه می‌شود.

۳. تمرین تنها در زمان استرس شدید:

• چالش: برخی فقط زمانی ذهن آگاهی را تمرین می‌کنند که تحت استرس شدید هستند. تمرکز بر نشانه‌های استرس پس از فعال شدن آن‌ها می‌تواند استرس بیشتری ایجاد کند.

• راه‌حل: ذهن آگاهی را به عنوان یک تمرین پیشگیرانه و روزانه در نظر بگیرید نه فقط یک ابزار اورژانسی. در لحظات شدید استرس بهتر است توجه را از حس‌های استرس به حس‌های پایدارکننده و آرامش‌بخش (مانند پاها روی زمین حس نشستن دست‌ها صداها اطراف) معطوف کرد.

۴. تلاش برای "پاک کردن ذهن از افکار":

- چالش: این یکی از بزرگترین اشتباهات رایج است. هدف ذهن آگاهی حذف افکار نیست.
- راه حل: افکار دشمن ما نیستند. ذهن آگاهی به معنای ساختن آگاهی از افکار تصدیق آن ها و بازگرداندن توجه به موضوع تمرکز است. سرگردانی ذهن به گذشته یا آینده بخشی طبیعی از تمرین است و لحظه ی بیدار شدن از این سرگردانی همان لحظه ی ذهن آگاهی است.

۵. انرژی زیاد و ناتوانی در سکون:

- چالش: تصور اشتباهی وجود دارد که ذهن آگاهی فقط درباره ی بی حرکت بودن است.
- راه حل: ذهن آگاهی را می توان در حرکت (مثل یوگا پیاده روی حتی دویدن) تمرین کرد. هدف قصد حضور در لحظه است. می توان با انتخاب یک شیء تمرکز در حرکت (مانند حس پاها بر زمین حرکات بازوها صداهای طبیعت) این کار را انجام داد.

۶. تلاش بیش از حد و داشتن انتظارات غیرواقعی:

- چالش: مدیتیشن نیازمند تلاش است اما نه تلاش برای کنترل ذهن یا رسیدن به احساسی خاص. بسیاری فکر می کنند اگر همیشه احساس "ذن" نداشته باشند یا ذهنشان زیاد سرگردان شود اشتباه می کنند.
- راه حل: رها کردن انتظارات از آنچه رخ خواهد داد و باز بودن نسبت به هر آنچه که در تمرین پیش می آید مفید است. بازی با تعادل بین تلاش برای حفظ تمرکز و رهایی از کنترل ذهن مهم است.

۷. ظهور تجربیات ناخوشایند:

- چالش: گاهی اوقات تمرین ذهن آگاهی می تواند منجر به تجربیات ناخوشایند مانند بی قراری اضطراب یا ناراحتی شود.
- راه حل: این تجربیات اغلب بخشی طبیعی از فرآیند هستند. اگر واکنش های هیجانی به طور غیرمعمولی قوی بودند باید به دنبال حمایت روان شناختی بود. در پدیده ای به نام "پس سوزی"

ممکن است درد در ابتدا افزایش یابد زیرا عشق بی قید و شرط شرایطی را که در آن مورد بی مهری قرار گرفته ایم آشکار می کند. در چنین مواردی عقب نشینی موقت تمرکز بر تنفس یا اعمال ساده‌ی خودمراقبتی می تواند کمک کننده باشد.

کدام یک از این چالش ها برای شما یا مراجعانتان ملموس تر است؟ چه راه حل عملی دیگری به جز آنچه گفته شد برای غلبه بر این چالش ها پیشنهاد می کنید؟

ملاحظات اخلاقی و حرفه ای برای کوچ ها در به کارگیری ذهن آگاهی

ادغام ذهن آگاهی در کوچینگ نیازمند درک عمیق ملاحظات اخلاقی و حرفه ای است تا از سلامت و بهترین منافع مراجعان اطمینان حاصل شود. این نه تنها شامل چگونگی آموزش ذهن آگاهی به مراجعان است بلکه به نحوه ی تمرین و درک کوچ از ذهن آگاهی نیز مربوط می شود.

۱. شایستگی و آموزش شخصی کوچ (Personal and Competence s'Coach): (Practice)

- اصل مهم: یکی از اساسی ترین توصیه ها از سوی بنیان گذاران برنامه های استاندارد ذهن آگاهی (مانند MBSR و MBCT) این است که مدرسان ذهن آگاهی باید خودشان دارای تمرین ذهن آگاهی شخصی مداوم و عمیق باشند.
- چرا؟:

0 مدل سازی مؤثر: کوچ هایی که خود ذهن آگاهی را تمرین می کنند می توانند به صورت واقعی و موثر این رویکرد را مدل سازی کنند و بینش های دست اولی را درباره ی مزایا و چالش ها به اشتراک بگذارند.

0 درک چالش های مراجع: تجربه ی شخصی به کوچ کمک می کند تا مشکلات مراجعان را بهتر درک کند و راه حل های مؤثرتری ارائه دهد.

0 مدیریت احساسات خود: تمرین شخصی به کوچ کمک می کند تا با احساسات قدرتمند و

ناامنی‌های خود به طور ماهرانه کار کند و از سوگیری‌های درمانی جلوگیری کند. اگر کوچ از احساسات قوی می‌ترسد ممکن است ناخواسته مراجع را به سمت "ایمنی" سوق دهد و از پرداختن به "نقاط تند" اجتناب کند.

- توصیه‌های آموزشی: توصیه می‌شود کوچ‌ها در برنامه‌های جامع مانند برنامه‌ی هشت هفته‌ای MBSR شرکت کنند تا تجربه‌ی دست اول و درک عمیق‌تری از تکنیک‌ها پیدا کنند. همچنین نظارت مداوم از سوی یک معلم ذهن‌آگاهی باتجربه و شرکت در ری‌تریت‌های مدیتیشن ساکت برای تعمیق تمرین شخصی ضروری است.

۲. رضایت آگاهانه و شفافیت (Transparency and Consent Informed):

- ضرورت: کوچ‌ها باید به طور کامل و شفاف منشأ تمرین ذهن‌آگاهی هدف آن و مزایا و خطرات احتمالی را برای مراجعان توضیح دهند.

- خطرات احتمالی: در حالی که ذهن‌آگاهی عموماً ایمن است برخی مطالعات مواردی از روان‌پریشی القایی شیدایی گسستگی و خاطرات آسیب‌زای مزاحم را مستند کرده‌اند. همچنین افزایش احتمال افسردگی و افکار خودکشی نیز گزارش شده است و برای افراد با خطر بالای خودکشی این تمرینات ممکن است منع مصرف داشته باشند. بنابراین ارزیابی دقیق برای روان‌پریشی خودکشی علائم تروما و سایر شرایط روان‌پزشکی قبل از شروع تمرینات ذهن‌آگاهی استاندارد است.

- عدم تعمیم: کوچ‌ها نمی‌توانند فرض کنند که تمام مراجعان به مداخلات مبتنی بر بودیسم رضایت می‌دهند. باید به وضوح مشخص شود که آیا رویکرد مبتنی بر بودیسم است (مانند DBT MBCT MBSR) یا سکولار و انسان‌گرایانه (مانند ACT).

۳. حساسیت فرهنگی و فردی سازی (Cultural Sensitivity and

Personalization):

- اهمیت: کوچ‌ها باید نیازها جهان‌بینی‌ها و فرهنگ مراجعان را در نظر بگیرند.

- راه حل: کوچ‌ها باید رویکرد خود را بر اساس اهداف و ارزش‌های خاص مراجعان شخصی‌سازی کنند. برای مثال برای مراجعان مذهبی می‌توان اشکال فرهنگی مرتبط با تمرینات ذهن‌آگاهی و عرفانی را بررسی کرد؛ مانند دعای مراقبه‌ای مسیحی یا دادیرری برای بومیان استرالیا. این امر به مراجعان قدرت می‌دهد تا خودشان تصمیمات آگاهانه بگیرند.
- رویکرد جایگزین: در صورت مقاومت شدید مراجع کوچ می‌تواند تکنیک‌های ذهن‌آگاهی را بدون برچسب‌گذاری صریح آن‌ها به کار ببرد و آن‌ها را به عنوان "تکنیک‌های کاهش استرس" یا "آموزش توجه" معرفی کند.

۴. پرهیز از کالایی‌سازی و تحریف (and Commodification Avoiding) (Distortion):

- خطر: نگرانی‌هایی وجود دارد که ذهن‌آگاهی در جامعه‌ی غربی به یک "کالا" تبدیل شده و برای افزایش بهره‌وری یا سود استفاده شود بدون اینکه به عمق و معنای اصلی آن بپردازد.
 - راهکار: کوچ‌ها باید از این تحریف انسان‌گرایانه آگاه باشند و بر جنبه‌های عمیق‌تر ذهن‌آگاهی مانند شفقت خودشناسی و ارتباط با ارزش‌ها تأکید کنند.
- با توجه به ملاحظات اخلاقی مطرح شده چگونه می‌توانید اطمینان حاصل کنید که تمرین ذهن‌آگاهی که ارائه می‌دهید همیشه در راستای منافع عالی مراجعانتان است و به طور کامل شفاف‌سازی شده است؟

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی به کاوش عمیقی در جهان ذهن‌آگاهی و کاربردهای تحول‌آفرین آن در بستر کوچینگ پرداختیم. از تعاریف و اصول بنیادین ذهن‌آگاهی آغاز کردیم آن را نه تنها یک تکنیک بلکه یک شیوه‌ی بودن در لحظه‌ی حال با آگاهی و پذیرش بدون قضاوت تعریف نمودیم. به نقش حیاتی ذهن‌آگاهی برای کوچ‌ها پرداختیم که چگونه این تمرین می‌تواند مهارت‌های گوش دادن فعال افزایش حضور همدلی و خویشتن‌داری هیجانی آن‌ها را تقویت کرده و به آن‌ها

امکان دهد فضایی امن و سرشار از حمایت برای مراجعانشان خلق کنند. همچنین فواید گسترده‌ی ذهن‌آگاهی برای مراجعان را از جنبه‌های کاهش استرس و اضطراب بهبود تنظیم هیجان افزایش خودآگاهی تقویت تمرکز تاب‌آوری تا ارتقای روابط و کیفیت خواب مورد بررسی قرار دادیم.

مجموعه‌ای از تکنیک‌های عملی و قدرتمند ذهن‌آگاهی را از جمله مکث ذهن‌آگاهانه اسکن بدن رهایی افکار شفقت به خود و مراقبه‌های متنوع مانند چرخ آگاهی و چشم طوفان را معرفی کردیم که ابزارهای ملموسی برای هر دو طرف معادله‌ی کوچینگ فراهم می‌آورند. در نهایت به چالش‌های رایج در تمرین ذهن‌آگاهی و راه‌حل‌های مؤثر برای غلبه بر آن‌ها پرداختیم و تأکید ویژه‌ای بر ملاحظات اخلاقی و حرفه‌ای کوچ‌ها در به‌کارگیری این رویکرد داشتیم. این شامل ضرورت تمرین شخصی ذهن‌آگاهی برای کوچ کسب رضایت آگاهانه از مراجع حساسیت فرهنگی و پرهیز از کالایی‌سازی این مفهوم عمیق بود.

ذهن‌آگاهی با پرورش حضور در لحظه‌ی حال و پذیرش بی‌قید و شرط تجربیات نه تنها راهی برای کاهش رنج بلکه مسیری برای کشف پتانسیل‌های پنهان توسعه‌ی هوش هیجانی و ساختن زندگی‌هایی آگاهانه هدفمند و سرشار از معنا برای کوچ‌ها و مراجعان است. این ابزاری است که در دنیای پیچیده‌ی امروز ما را قادر می‌سازد تا با وضوح و شفقت بیشتری هم به خود و هم به جهان اطرافمان نگاه کنیم.

نکات کلیدی

- ذهن‌آگاهی: تمرکز بر لحظه‌ی حال با آگاهی و پذیرش بدون قضاوت.
- انواع ذهن‌آگاهی: رسمی (مدیتیشن) و غیررسمی (در فعالیت‌های روزمره).
- فواید برای کوچ‌ها: تقویت حضور گوش دادن فعال همدلی خویشتن‌داری هیجانی کاهش فرسودگی شغلی.
- فواید برای مراجعان: کاهش استرس اضطراب و افسردگی بهبود تنظیم هیجان افزایش خودآگاهی تقویت تمرکز تاب‌آوری.

- پیوند با هوش هیجانی: ذهن آگاهی زیربنای خودآگاهی خودمدیریتی آگاهی اجتماعی مهارت‌های ارتباطی انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری است.
- تکنیک‌های پرکاربرد: مکث ذهن آگاهانه اسکن بدن رهایی افکار (برگ‌ها بر جریان) شفقت به خود چرخ آگاهی چشم طوفان.
- چالش‌های رایج: "وقت ندارم"، "نمی‌توانم تمرکز کنم"، "بروز افکار ناخوشایند" - با تمرین مداوم و نگرش صحیح قابل رفع هستند.
- شفقت به خود: شامل مهربانی با خود انسانیت مشترک و ذهن آگاهی از رنج؛ دارای دو جنبه‌ی بین (آرامش‌بخش) و یانگ (محافظت‌کننده و انگیزشی) است.
- ملاحظات اخلاقی: تمرین شخصی کوچ رضایت آگاهانه مراجع حساسیت فرهنگی پرهیز از سطحی‌سازی و کالایی‌سازی ذهن آگاهی از اصول حیاتی هستند.
- پذیرش: توانایی مشاهده‌ی واقعیت بدون قضاوت که می‌تواند کاتالیزور تغییر باشد.
- تفکیک شناختی (Defusion): فاصله گرفتن از افکار و دیدن آن‌ها به عنوان رویدادهای ذهنی گذرنده نه حقایق مطلق.
- سیستم عصبی پاراسمپاتیک: فعال‌سازی آن از طریق تمریناتی مانند Your FEEL Counts ۲۰ for Breathing به آرامش بدن کمک می‌کند.
- دو دارت: استعاره‌ای برای تمایز بین درد اجتناب‌ناپذیر و رنج ذهنی خودساخته.
- خودپذیری بی‌قید و شرط: پذیرش خود با وجود ضعف‌ها و کاستی‌ها.
- "مک‌ماینندفولنس": انتقادی بر سطحی‌سازی و جدا کردن ذهن آگاهی از ریشه‌های عمیق فلسفی و اخلاقی‌اش.

سؤالات تفکربرانگیز

۱. با توجه به مباحث مطرح شده چگونه می‌توانید یک "مکث ذهن آگاهانه" کوتاه (مثلاً دو دقیقه‌ای) را در پرمشغله‌ترین روز هفته‌ی خود بگنجانید؟ تأثیر بالقوه‌ی آن بر سطح استرس شما

چه خواهد بود؟

۲. در حال حاضر کدام فکر انتقادی درباره‌ی خودتان دارید که می‌توانید این هفته با استفاده از اصول شفقت به خود (ذهن‌آگاهی انسانیت مشترک مهربانی با خود) آن را مورد بررسی و بازسازی قرار دهید؟

۳. اگر به جای "مبارزه" یا "اجتناب" از احساسات دشوارتان انتخاب کنید که آن‌ها را با "پذیرش" مشاهده کنید چگونه این تغییر نگرش می‌تواند یک چالش فعلی در زندگی شما را متحول کند؟

۴. در مورد "ذهن‌آگاهی غیررسمی" یک فعالیت روزانه (مانند نوشیدن چای پیاده‌روی کوتاه یا شستن ظروف) را انتخاب کنید. چگونه می‌توانید این فعالیت را با حضور کامل و توجه به حواس پنج‌گانه انجام دهید؟

تکلیف هدفمند به مخاطب:

از شما می‌خواهم تا پایان هفته‌ی آینده یکی از تمرینات ذهن‌آگاهی که امروز مورد بحث قرار گرفت (به انتخاب خودتان) را به مدت حداقل پنج دقیقه در روز و به طور مداوم تمرین کنید. می‌توانید "مکث شفقت به خود"، "احساس تنفس برای بیست شمارش" یا یک "اسکن بدن کوتاه" را انتخاب کنید. در پایان هر روز در یک دفترچه‌ی یادداشت یا حتی در تلفن همراه خود آنچه را که در طول تمرین متوجه شدید و تأثیر آن بر حالت ذهنی و هیجانی‌تان را بدون قضاوت یادداشت کنید. هفته‌ی آینده امیدواریم بتوانیم برخی از تجربیات شما را بشنویم و در مورد آن‌ها بحث کنیم. این گام کوچک می‌تواند شروعی برای یک تغییر بزرگ در زندگی شخصی و حرفه‌ای شما باشد.

با تشکر فراوان از حضور و توجه شما. امیدوارم این سخنرانی دریچه‌ای به سوی حضور آرامش و تعالی بیشتر در زندگی شما باز کرده باشد.

سخنرانی ۱۳

هنر گشودن پتانسیل: رهبری تحول آفرین از طریق گوش دادن برای پتانسیل

صبح بخیر و خوش آمدید به این نشست روشنگر. در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، جایی که اطلاعات با سرعتی سرسام آور در جریان است و ارتباطات انسانی اغلب سطحی و شتاب زده به نظر می رسد، یافتن فرصتی برای اتصال عمیق و واقعی به یکدیگر بیش از پیش اهمیت می یابد. هدف ما در این ساعات، نه تنها ارتقاء مهارت های ارتباطی شما، بلکه گشودن دروازه های جدیدی به سوی درک عمیق تر از خود و دیگران است. ما به کاوشی در یکی از قدرتمندترین و در عین حال کمتر درک شده ترین مهارت های انسانی می پردازیم: **هنر گوش دادن**، اما نه هر نوع گوش دادنی، بلکه گوش دادن برای پتانسیل نهفته در انسان ها. این مهارتی است که می تواند شیوه رهبری، تعامل، و حتی زندگی شما را متحول سازد و به شما کمک کند تا نه تنها به اهداف خود دست یابید، بلکه پتانسیل کامل اطرافیان تان را نیز آزاد کنید.

چکیده

این سخنرانی به کاوش در مفهوم بنیادین «گوش دادن برای پتانسیل» یا «گوش دادن جهانی (سطح ۳)» در زمینه کوچینگ می‌پردازد. این نوع گوش دادن فراتر از صرف شنیدن کلمات است و شامل درک دقیق احساسات، تفسیر سرنخ‌های غیرکلامی و ایجاد فضایی امن و سرشار از اعتماد برای خودبیانگری کامل مراجع می‌شود. محور اصلی «گوش دادن برای پتانسیل»، تمرکز بر نقاط قوت، اهداف و امکانات آتی مراجع است، نه صرفاً مشکلات و کاستی‌های او. این رویکرد بر این باور استوار است که هر فردی دارای پتانسیل نامحدود و راه‌حل‌های درونی برای چالش‌های خود است و نقش کوچ تسهیل دسترسی مراجع به این منابع درونی است.

با تکیه بر یافته‌های علوم اعصاب، این بحث نشان می‌دهد که چگونه این شیوه گوش دادن، از طریق به حداقل رساندن واکنش‌های تهدیدآمیز مغز و فعال‌سازی مناطق مرتبط با پاداش و تفکر منطقی، به ساخت اعتماد عمیق، گسترش دیدگاه‌ها، افزایش صبر و تقویت تعهد مراجع به راه‌حل‌های خودشان کمک می‌کند. ما همچنین تکنیک‌های کلیدی نظیر گوش دادن سخاوتمندانه، گوش دادن برای معنا، گوش دادن در تمام سطوح و گوش دادن بدون قضاوت، همراه با مهارت‌های مکمل مانند شفاف‌سازی، سکوت و بیان هدفمند را بررسی خواهیم کرد. در نهایت، این سخنرانی اهمیت گوش دادن برای پتانسیل را نه تنها به عنوان یک مهارت کوچینگ، بلکه به عنوان یک رویکرد رهبری تحول‌آفرین برجسته می‌سازد که به افراد کمک می‌کند تا به بینش‌های خود دست یافته و به اهدافشان نائل شوند، در حالی که منجر به تغییرات پایدار در عملکرد و خودباوری آن‌ها می‌شود.

مقدمه

ارتباطات، بنیادی‌ترین مهارت برای موفقیت در هر جنبه‌ای از زندگی حرفه‌ای و شخصی ما محسوب می‌شود. با این حال، در عصر حاضر که فناوری و مشغله‌های روزمره توجه ما را به هر سو می‌کشاند، **گوش دادن واقعی و توجه‌آمیز به یک گوهری نادر تبدیل شده است**. بسیاری از ما تصور می‌کنیم که شنوندگان خوبی هستیم، اما تحقیقات نشان می‌دهند که میانگین کارایی گوش دادن ما تنها حدود بیست و پنج درصد است. این شکاف بزرگ بین خودباوری ما و واقعیت موجود، ضرورت آموزش و تمرین مستمر مهارت گوش دادن را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در محیط‌های حرفه‌ای، به خصوص در نقش‌های رهبری و کوچینگ، که افراد برای "تفکر بهتر" و نه فقط انجام کار حقوق می‌گیرند، درک نحوه عملکرد مغز و به‌کارگیری این دانش برای بهبود ارتباطات و عملکرد، حیاتی است.

گوش دادن موثر، فراتر از یک عمل منفعل، یک انتخاب فعال و آگاهانه است. این مهارت نیازمند تمرکز کامل، انرژی قابل توجه و تعهد بی‌وقفه است که غالباً به دلیل حواس‌پرتی‌های بیرونی و درونی، دشوار می‌شود. در چارچوب کوچینگ، گوش دادن صرفاً به معنای شنیدن کلمات نیست؛ بلکه شامل درگیر شدن فعال با پیام‌های کلامی و غیرکلامی، درک عواطف زیربنایی و تفسیر سرنخ‌های پنهان است. نقش اصلی کوچ ایجاد محیطی امن و حمایت‌گر است که در آن مراجعین احساس شنیده شدن و ارزشمندی عمیق کنند. این امر مستلزم گوش دادن در سطحی عمیق‌تر، یعنی فراتر از محتوای سطحی مکالمه، برای درک آنچه در زیر ظاهر پنهان است، می‌باشد. این سخنرانی به بررسی عمیق‌ترین سطح گوش دادن، یعنی «شنیدن برای پتانسیل» یا «گوش دادن جهانی (سطح ۳)»، می‌پردازد. این رویکرد نه تنها به ما نشان می‌دهد که چگونه گوش دادن عمیق‌تر می‌تواند به درک ژرف‌تری منجر شود، بلکه چطور می‌تواند پتانسیل نهفته و دست‌نخورده در افراد را آزاد سازد.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

حال، از شما عزیزان می‌پرسم: با توجه به این مقدمه، آیا تا به حال به تأثیر شیوه‌ی گوش دادن

خود بر کیفیت ارتباطات تان، چه در محیط کار و چه در زندگی شخصی، فکر کرده‌اید؟ آیا در طول روز، فرصتی برای «گوش دادن واقعی» برای شما پیش می‌آید؟

بدنه اصلی

۱. درک سطوح گوش دادن در کوچینگ

گوش دادن در کوچینگ فراتر از یک عمل منفعل است؛ این یک مهارت فعال و آگاهانه است که نیازمند تمرکز کامل، انرژی و تعهد است. اغلب اوقات، توجه ما بر آماده شدن برای پاسخگویی، باهوش به نظر رسیدن، یا قضاوت و ارزیابی معطوف است و بخش قابل توجهی از زمان، ما اصلاً گوش نمی‌دهیم. برای دستیابی به گوش دادن موثر، می‌توان آن را در سطوح مختلفی دسته‌بندی کرد که هر یک نشان‌دهنده عمق و کیفیت توجه شنونده است.

در مدل سه‌سطحی گوش دادن که توسط موسسات مختلفی نظیر کو-اکتیو (Active-Co) Institute Training، سسی‌ئی کیو (Equity Collaborative - CEQ) و سیمپلی. کوچ (Coach.Simply) مطرح شده است، بر این تمرکز تاکید می‌شود.

سطح ۱: گوش دادن درونی (ME to Listening)

در این سطح، شنونده عمدتاً بر افکار و دستور کار خود تمرکز می‌کند. ذهن شنونده بر آنچه شخص دیگر می‌گوید متمرکز نیست، بلکه ممکن است در مورد آنچه که قرار است در ادامه مکالمه بگوید فکر کند، یا ذهنش به موضوعی کاملاً دیگر منحرف شود. این شامل قضاوت‌ها، راه‌حل‌هایی که در ذهن شکل می‌گیرند، یا حتی افکار تصادفی مانند احساس گرسنگی یا برنامه‌های شبانه می‌شود. این نوع گوش دادن، اگرچه برای شنونده (مثلاً برای افزایش خودآگاهی) می‌تواند مفید باشد، اما اغلب برای طرف مقابل کارآمد نیست و باعث می‌شود که مراجع احساس شنیده نشدن و ناامیدی کند. در این سطح، فرد بیشتر به صدای درونی خود گوش می‌دهد تا به صدای گوینده.

سطح ۲: گوش دادن متمرکز (YOU to Listening)

در این سطح، شنونده تمام توجه خود را، صد درصد، بر شخص مقابل متمرکز می‌کند. در این حالت، شنونده دقت زیادی به آنچه مراجع می‌گوید و نحوه بیان آن دارد، و همچنین به سرنخ‌های غیرکلامی او (مانند نگاه، حالات چهره، وضعیت بدن و حتی نحوه نفس کشیدن) توجه می‌کند. این مهارت به معنای جذب کامل شدن توسط شخص مقابل است، به گونه‌ای که هیچ چیز دیگری، از جمله افکار سطح ۱، حواس او را پرت نکند. این سطح از گوش دادن، همدلی و ارتباط عاطفی ایجاد می‌کند و اغلب با تکرار زبان مراجع در پرسش‌ها تقویت می‌شود. کیفیت گوش دادن در این سطح نه با آنچه شنیده می‌شود، بلکه با آنچه گوینده می‌خواهد شنونده درک کند، سنجیده می‌شود.

سطح ۳: گوش دادن جهانی (ALL to Listening) یا شنیدن برای پتانسیل (Potential for Listening)

این بالاترین و عمیق‌ترین سطح گوش دادن است. گوش دادن جهانی فراتر از کلمات می‌رود و شامل تنظیم کامل با هر آنچه مراجع بیان می‌کند، چه کلامی و چه غیرکلامی، می‌شود. این شامل توجه به لحن صدا، زبان بدن، و حتی احساسات اساسی پنهان در زیر کلمات است. در این سطح، شنونده نه تنها به "داستان" بلکه به "چگونگی" روایت آن، انتخاب کلمات، و استفاده از بدن توجه می‌کند. این شامل تشخیص ناهماهنگی‌ها بین کلام و احساس، و حتی حس‌هایی که مراجع آگاهانه بیان نمی‌کند، می‌شود. کوچ در این سطح، به اصطلاح "۳۶۰ درجه" گوش می‌دهد و به انرژی، حال و هوا، و فضای عاطفی مکالمه نیز توجه می‌کند.

جوهر گوش دادن برای پتانسیل در این است که کوچ با این باور اساسی گوش می‌دهد که فرد مقابل خلاق، توانا، و دارای تمام ابزارهای لازم برای موفقیت است و راه حل‌ها درون خودش نهفته است. این یک تغییر دیدگاه قدرتمند است: به جای شنیدن یک فرد به عنوان "مشکلی برای حل شدن"، او را به عنوان "فردی توانا با بینش‌ها و نقاط قوت دست‌نخورده" می‌شنوید. این طرز فکر، پویایی کلی مکالمه را تغییر می‌دهد و به افراد کمک می‌کند تا خود را نیز اینگونه ببینند.

کوچ در این سطح به دنبال آرزوها، اهداف، امکانات، و نقاط قوت مراجع است. این رویکرد، مراجع را تشویق به خود-اندیشی می‌کند و به جای ایجاد وابستگی، به او کمک می‌کند تا راه حل‌های خود را کشف کند.

نقطه تعامل: خودارزیابی سطوح گوش دادن

حال، از شما عزیزان می‌پرسم: با توجه به این سه سطح گوش دادن، شما معمولاً در کدام سطح گوش می‌دهید؟ آیا تا به حال به تأثیر شیوه‌ی گوش دادن خود بر ارتباطات‌تان فکر کرده‌اید؟

۲. مبانی نوروساینس گوش دادن برای پتانسیل

برای درک عمیق‌تر چرایی و چگونگی اثربخشی گوش دادن برای پتانسیل، ضروری است که نگاهی به نحوه‌ی عملکرد مغز بیاندازیم. دیوید راک، از پیشگامان کوچینگ مبتنی بر مغز، تأکید می‌کند که اگر به افراد برای «تفکر» حقوق می‌دهیم، باید درک کنیم که «مغز» چگونه عمل می‌کند.

• مغز به عنوان یک ماشین ارتباطی و نقش نقشه‌های ذهنی

مغز انسان به عنوان یک «ماشین ارتباطی» عمل می‌کند که میلیون‌ها ارتباط جدید در هر ثانیه ایجاد می‌کند. هر آنچه ما انجام می‌دهیم، باور داریم، یا تصمیم می‌گیریم، ریشه در شبکه‌ای از «نقشه‌های ذهنی» دارد که در طول زمان و بر اساس تجربیات ما شکل می‌گیرند. نکته‌ی مهم اینجاست که هیچ دو مغزی نقشه‌های ذهنی یکسانی ندارند. این بدان معناست که وقتی ما نصیحت یا راه‌حلی ارائه می‌دهیم، حتی با بهترین نیت‌ها، بر اساس سیم‌کشی ذهنی خودمان عمل می‌کنیم، نه سیم‌کشی مغز طرف مقابل.

• بینش‌ها و انرژی آزاد شده

مغز همواره در تلاش است تا از آشفتگی داده‌ها، نظم ایجاد کند و ارتباطاتی بین اطلاعات برقرار سازد تا زندگی ما معنا دارتر شود. لحظات «آها!» یا بینش، زمانی اتفاق می‌افتند که ایده‌های

مختلف ناگهان به هم متصل می‌شوند و یک نقشه‌ی ذهنی جدید ایجاد می‌کنند. این لحظات با ترشح انتقال‌دهنده‌های عصبی مانند دوپامین و نورآدرنالین همراه هستند که احساس انرژی و وضوح را در پی دارند. این انرژی ناشی از بینش، یک منبع مهم برای ایجاد انگیزه و حرکت به سوی عمل است. رهبران و کوچ‌ها با کمک به افراد برای دستیابی به این لحظات بینش، به تحول واقعی و پایدار در عملکرد آن‌ها کمک می‌کنند.

• پلاستیسیته عصبی: بازسازی در برابر تخریب

علوم اعصاب نشان می‌دهد که تغییر سیم‌کشی‌های قدیمی و عادت‌های ریشه‌دار در مغز تقریباً غیرممکن است. مغز تمایل دارد هر رفتار، فکر یا فعالیتی که تکرار می‌شود را «سیم‌کشی سخت» کند تا دیگر نیازی به توجه آگاهانه نباشد و به صورت خودکار عمل کند. تلاش برای «پاک کردن» عادت‌های قدیمی با تمرکز بر آن‌ها، اغلب نتیجه‌ی عکس دارد و آن‌ها را عمیق‌تر می‌کند. راه حل در واقع ایجاد سیم‌کشی‌های جدید است. این تغییر از تحلیل گذشته به طراحی آینده، یکی از مهمترین ایده‌ها در کوچینگ مبتنی بر مغز است. با توجه کافی (کیفیت و کمیت تمرکز)، افکار و رفتارهای جدید می‌توانند به بخشی ذاتی از فرد تبدیل شوند؛ به عبارت دیگر، به عادت تبدیل شوند. این بدان معناست که تمرکز بر راه حل‌ها، راه حل‌های جدید ایجاد می‌کند، در حالی که تمرکز بر مشکلات صرفاً آگاهی بیشتری از مشکلات به ارمغان می‌آورد.

• مدل SCARF و واکنش تهدید/پاداش

مغز ما دو حالت عملکردی اساسی دارد: «به سوی» پاداش و «دور از» تهدید. هنگامی که ما یک هیجان «به سوی» (مانند علاقه، شادی، کنجکاوی) را تجربه می‌کنیم، گزینه‌ها و فرصت‌های بیشتری می‌بینیم و توانایی دریافت اطلاعات جدیدمان بیشتر می‌شود. کوچینگ ذاتاً یک تجربه‌ی «به سوی» است. اما در مقابل، هیجانات «دور از» (مانند ترس، خشم، سردرگمی) باعث می‌شوند گزینه‌های کمتری را ببینیم و توانایی ما برای دریافت اطلاعات محدودتر شود. نکته‌ی شگفت‌انگیز این است که مغز، تهدیدها و پاداش‌های اجتماعی را با همان شدت تهدیدها و پاداش‌های فیزیکی پردازش می‌کند. مدل SCARF (وضعیت، قطعیت، خودمختاری،

ارتباط، و انصاف) پنج حوزه‌ی اجتماعی را خلاصه می‌کند که می‌توانند واکنش‌های تهدید یا پاداش را در مغز فعال کنند. به عنوان مثال، ارائه‌ی نصیحت ناخواسته به کسی، وضعیت او را تهدید می‌کند زیرا به مغز فرد القا می‌کند که نصیحت‌کننده برتر است. هنگامی که مغز تهدیدی را درک می‌کند، سیستم لیمبیک («مغز خزنده») فعال می‌شود و منابع موجود برای قشر جلوی مغز (PFC) که مسئول منطق، استدلال و تصمیم‌گیری است، کاهش می‌یابد. این امر توانایی فرد را برای تفکر واضح و خلاقانه مختل می‌کند. نقش کوچ این است که با به حداقل رساندن تهدیدها و به حداکثر رساندن پاداش‌ها (حفظ مراجع در حالت «به سوی») به مراجع کمک کند تا قشر جلوی مغز او به درستی عمل کرده و به بینش و راه حل دست یابد.

• ذهنیت رشد در برابر ذهنیت ثابت

رویکرد کوچ به مراجع، تأثیر مستقیمی بر توانایی مراجع برای یادگیری و تغییر دارد. «ذهنیت رشد» (Mindset Growth) که بر این باور است که هوش و استعداد قابل توسعه هستند، در مقابل «ذهنیت ثابت» (Mindset Fixed) که معتقد به ثابت بودن آن‌هاست، قرار می‌گیرد. هنگامی که یک کوچ با ذهنیت رشد گوش می‌دهد (یعنی بر پیشرفت، توسعه و قابلیت یادگیری مراجع تمرکز می‌کند)، در واقع مراجع را برای «رشد» آماده می‌کند. این رویکرد، بازخورد مثبت را به فرصتی برای یادگیری تبدیل کرده و اهداف چالش برانگیز را مفید می‌داند، در حالی که ذهنیت ثابت، بازخورد را شکست و اهداف چالش برانگیز را پرخطر می‌بیند.

نقطه تعامل: نظرسنجی/پرسش

دانستن این مکانیزم‌های مغزی (نقشه‌های ذهنی، بینش‌ها، پلاستیسیته عصبی و واکنش تهدید/پاداش) چه تأثیری بر درک شما از اهمیت گوش دادن عمیق‌تر دارد؟ آیا پیش از این، از تأثیر مستقیم مغز بر نحوه ارتباطات و پتانسیل افراد آگاه بودید؟

۳. تکنیک‌ها و ابزارهای گوش دادن برای پتانسیل

گوش دادن برای پتانسیل یک مهارت ترکیبی است که نیازمند به‌کارگیری مجموعه‌ای از

تکنیک‌های خاص و یک طرز فکر بنیادین است. این تکنیک‌ها به کوچ کمک می‌کنند تا در عمیق‌ترین سطح ممکن با مراجع ارتباط برقرار کند و پتانسیل او را آزاد سازد.

• گوش دادن سخاوتمندانه (Generously Listen):

گوش دادن سخاوتمندانه به معنای تمرکز کامل، توجه زیاد، گشاده‌رویی و پذیرش بی‌قید و شرط طرف مقابل است. این امر مستلزم این است که شنونده دستور کار خود را کنار بگذارد و با رویکرد «دستور کار او» گوش دهد. در عمل، این شامل حذف کامل حواس پرتی‌ها مانند تلفن همراه و رایانه می‌شود؛ تنها یک دفترچه یادداشت برای ثبت نکات مهم کافی است.

• گوش دادن برای معنا (Meaning for Listen):

این تکنیک بر تأیید آنچه شنیده‌اید متمرکز است تا مطمئن شوید که گوینده دقیقاً همان چیزی را گفته که منظورش بوده است. این امر نیازمند گوش دادن بدون پیش‌فرض و فیلتر کردن اطلاعات بر اساس دیدگاه‌های خودمان است، چرا که فیلترهای ذهنی ما می‌توانند اطلاعات حیاتی را تحریف یا حذف کنند.

• گوش دادن در تمام سطوح (Levels all at Listen):

این مهارت شامل گوش دادن به کلمات، لحن صدا، زبان بدن و احساسات پنهان زیر سطح کلامی می‌شود. این رویکرد به معنای گوش دادن «کل بدنی» یا «گوش دادن عمیق» است که در آن کوچ با توجه بی‌دریغ خود، فضایی را برای ارتباط در تمام سطوح تجربه مراجع ایجاد می‌کند؛ از وضعیت جسمانی و احساسات تا روایت، باورها و ارتباطات.

• گوش دادن بدون قضاوت (Judgment Without Listen):

این تکنیک حیاتی بر کنار گذاشتن دستور کار شخصی و گوش دادن از "دستور کار" مراجع تمرکز دارد. شنونده باید بدون قضاوت یا انتقاد ذهنی به صحبت‌های مراجع گوش دهد. به محض اینکه شنونده درگیر قضاوت شود، اثربخشی گوش دادن او به خطر می‌افتد.

• شفاف‌سازی (Clarifying):

شفاف سازی یک ابزار قدرتمند در کوچینگ است که به معنای بازگویی چیزی به روشی است که ارزش بیشتری برای فرد مقابل ایجاد کند، با بیان چیزی که به طور مستقیم یا واضح گفته نشده است. این تکنیک به کوچ کمک می کند تا به "اصل مطلب" در مکالمه برسد و جوهره‌ی ارتباط مراجع را به وضوح بیان کند.

• سکوت (Silence):

مکث در مکالمه می تواند به مراجع اجازه دهد تا عمیق تر فکر کند و صحبت کند. مقاومت در برابر وسوسه پر کردن هر لحظه از جلسه کوچینگ با کلمات، بسیار مهم است. فراهم کردن لحظه‌ای برای تأمل می تواند مکالمه را عمیق تر کرده و نقطه‌ی عطفی ایجاد کند.

• وضوح فاصله (Distance of Clarity):

"وضوح فاصله" به معنای توانایی کوچ در عقب کشیدن از جزئیات، فیلترها، نقاط داغ و دستور کارهای شخصی است تا بتواند تصویر بزرگتر را ببیند. این وضعیت به کوچ اجازه می دهد که بدون درگیر شدن در مشکلات، به الگوها و پتانسیل ها توجه کند.

• هماهنگی (Matching):

هماهنگی در سبک و انرژی ارتباطی با مراجع، راه دیگری برای ایجاد راحتی و درک است. این شامل تطابق با سرعت صحبت کردن، لحن صدا و اصطلاحات مراجع است. استفاده از زبان مراجع و پرهیز از اصطلاحات تخصصی کوچینگ که ممکن است مراجع متوجه نشود، نیز به ایجاد ارتباط و کاهش احساس «تهدید» کمک می کند.

• صحبت هدفمند (Intent with Speak):

مهارت "صحبت هدفمند" مکمل گوش دادن عمیق است و از سه عنصر کلیدی تشکیل شده است: ایجاز، دقت و سخاوت.

○ ایجاز (Succinct): مغز ما با سرعت بسیار بالاتری فکر می کند تا صحبت

کند (حدود ۶۰۰ کلمه در دقیقه در مقابل ۱۰۰ کلمه صحبت). این شکاف به

این معناست که ما اغلب بیشتر از حد لازم صحبت می‌کنیم. ایجاز، شنونده را درگیر نگه می‌دارد و به او کمک می‌کند تا پیام اصلی را پردازش کند.

○ **دقت (Specific):** علاوه بر ایجاز، باید دقیق نیز بود. بیان جزئیات خاص به جای کلی‌گویی، به مراجع کمک می‌کند تا دقیقاً منظور شما را درک کند.

○ **سخاوت (Generous):** سخاوت در گفتار به معنای استفاده از کلماتی است که دیگران را دلگرم، حمایت و احترام می‌کنند. این به معنای بیان حقیقت به شیوه‌ای است که به رشد افراد کمک کند.

نقطه تعامل: تمرین عملی

حال، بیایید یک تمرین کوتاه انجام دهیم. هر کدام از شما یک نفر از همکاران خود را انتخاب کنید. به مدت سه دقیقه، بدون هیچگونه قضاوت یا آمادگی برای پاسخ، فقط به صحبت‌های او گوش دهید. سعی کنید نه تنها کلمات، بلکه لحن صدا، زبان بدن، و احساسات پنهان را نیز درک کنید. بعد از سه دقیقه، به آرامی، جوهره‌ی آنچه شنیده‌اید را با حداکثر ۱۰ کلمه به او بازگو کنید. چه تجربه‌ای داشتید؟ آیا چیزهای جدیدی درباره‌ی همکارتان یا خودتان کشف کردید؟

۴. پرورش پتانسیل از طریق گوش دادن

هدف غایی گوش دادن برای پتانسیل، فراتر از صرف درک پیام، پرورش و آزاد کردن قابلیت‌ها و خرد درونی افراد است. این رویکرد بر پایه‌ی "اصل بلوط" (Principle Acorn) استوار است که بیان می‌کند ذهن انسان‌ها تهی نیست، بلکه آن‌ها تمامی آنچه برای رشد نیاز دارند را در خود دارند. کوچینگ به افراد کمک می‌کند تا آنچه را از قبل می‌دانند به یاد آورند و از "بلوط" (ذهن) خود برای تفکر تازه درباره‌ی چالش‌ها استفاده کنند.

● کوچینگ به عنوان تسهیل‌گر تفکر، نه ارائه‌دهنده‌ی راه‌حل

یکی از نکات کلیدی در این زمینه این است که بهترین راه برای کمک به افراد جهت بهبود عملکردشان، کمک به آن‌ها برای «بهتر فکر کردن» است، نه بیشتر یا طولانی‌تر فکر کردن. این

یعنی، وظیفه‌ی کوچ تسهیل تفکر مراجع است، نه دیکته کردن راه حل. وقتی افراد خودشان به بینش دست پیدا می‌کنند، این لحظه «آها!»، انرژی لازم برای تغییر را آزاد می‌کند. در واقع، هر چه کوچ از اطلاعات تخصصی کمتری در حوزه مراجع برخوردار باشد، اثربخشی بیشتری خواهد داشت، زیرا کمتر وسوسه می‌شود که راه حل ارائه دهد.

• مزایای جامع گوش دادن فعال سطح ۳

بهره‌گیری از گوش دادن برای پتانسیل، مزایای چشمگیری را در پی دارد که فراتر از بهبود صرف ارتباطات است:

- **ساخت اعتماد عمیق:** وقتی کوچ عادت گوش دادن صادقانه را پرورش می‌دهد، افراد را به گشاده‌دلی دعوت می‌کند.
- **گسترش دیدگاه‌ها:** گوش دادن به دیدگاه‌های دیگران، به شما امکان می‌دهد زندگی را از زوایای متفاوتی ببینید.
- **افزایش صبر:** گوش دادن مؤثر به زمان و تلاش مداوم نیاز دارد و باعث توسعه‌ی صبر می‌شود.
- **افزایش شایستگی و دانش:** مهارت‌های گوش دادن عالی، فرد را شایسته‌تر و تواناتر می‌سازد.
- **صرفه‌جویی در زمان و هزینه:** گوش دادن مؤثر نه تنها خطرات سوء تفاهم‌ها و اشتباهات را کاهش می‌دهد، بلکه در زمان و هزینه نیز صرفه‌جویی می‌کند.
- **کمک به کشف و حل مسائل:** رهبرانی که به کارمندان خود گوش می‌دهند، اولین کسانی هستند که نقاط ضعف را شناسایی کرده و پیشنهادهایی برای بهبود ارائه می‌دهند.
- **ایجاد فضای امن برای خودبیانگری:** گوش دادن فعال در کوچینگ، فضایی امن و حمایت‌گر را ایجاد می‌کند که در آن مراجع احساس شنیده

شدن، درک شدن و توانمندی می‌کند.

نقطه تعامل: تأمل فردی

لحظه‌ای تأمل کنید. به زمانی فکر کنید که واقعاً احساس کرده‌اید کسی به طور کامل به شما گوش داده است. چه تأثیری بر شما و توانایی‌تان در تفکر و ابراز خود داشت؟ آیا این تجربه به شما کمک کرد تا پتانسیل خود را بهتر بشناسید؟

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی، به کاوش عمیق در مفهوم «گوش دادن برای پتانسیل» یا «گوش دادن جهانی (سطح ۳)» پرداختیم. دریافتیم که این مهارت فراتر از شنیدن صرف کلمات است و به معنای درگیر شدن کامل با همه‌ی ابعاد ارتباطی یک فرد - کلامی، غیرکلامی و عاطفی - با باور به قابلیت‌ها و پتانسیل‌های درونی اوست. مبانی نوروساینس این مهارت، اهمیت ساخت نقشه‌های ذهنی جدید، آزاد کردن بینش‌ها و فعال‌سازی مناطق پاداش مغز را برجسته می‌سازد، در حالی که واکنش‌های تهدیدآمیز را به حداقل می‌رساند.

تکنیک‌های گوش دادن سخاوتمندانه، گوش دادن برای معنا، گوش دادن در تمام سطوح و گوش دادن بدون قضاوت، همراه با مهارت‌های مکمل مانند شفاف‌سازی، سکوت استراتژیک و "وضوح فاصله"، ابزارهایی حیاتی برای هر کوچی هستند که به دنبال پرورش تفکر خود-محور و خودباوری در مراجعین خود است. این مهارت‌ها نه تنها به مراجعین کمک می‌کنند تا راه‌حل‌های خود را کشف کرده و به اهدافشان دست یابند، بلکه منجر به تحول پایدار در عملکرد، اعتماد به نفس و روابط آن‌ها می‌شود.

در نهایت، «گوش دادن برای پتانسیل» صرفاً یک تکنیک نیست، بلکه یک طرز فکر رهبری است. این باور که افراد ذاتاً توانمند و باهوش هستند و پاسخ‌ها را در درون خود دارند، نه تنها به کوچ اجازه می‌دهد تا کمتر نصیحت کند و بیشتر تسهیل‌گر باشد، بلکه فرهنگی از خودتوانمندی و رشد را در محیط اطرافش ایجاد می‌کند. با پرورش این مهارت بنیادین، ما نه تنها روابط خود را

عمیق‌تر می‌کنیم و اثربخشی خود را افزایش می‌دهیم، بلکه به دیگران این فرصت بی‌نظیر را می‌دهیم که بهترین نسخه‌ی خود را کشف و زندگی کنند.

نکات کلیدی

- **گوش دادن برای پتانسیل** عمیق‌ترین سطح گوش دادن در کوچینگ است که فراتر از کلمات، به احساسات، لحن صدا، زبان بدن و پتانسیل نهفته‌ی مراجع توجه می‌کند.
- این رویکرد بر این باور اساسی استوار است که **مراجع خلاق، توانا و دارای راه‌حل‌های درونی است.**
- علوم اعصاب نشان می‌دهد که مغز یک ماشین ارتباطی است و هر فرد دارای «**نقشه‌های ذهنی**» منحصر به فرد خود است؛ بنابراین ارائه‌ی راه‌حل از دیدگاه خودمان اغلب بی‌اثر است.
- «**بینش‌ها**» لحظات «آها!» هستند که با ترشح انتقال‌دهنده‌های عصبی همراه بوده و انرژی لازم برای تغییر و عمل را فراهم می‌کنند.
- **مدل SCARF** نشان می‌دهد که واکنش‌های تهدیدآمیز اجتماعی می‌توانند عملکرد مغز را مختل کنند. وظیفه‌ی کوچ به حداقل رساندن این تهدیدها و ایجاد حالت «پاداش» در مغز است.
- **ذهنیت رشد** کوچ (باور به قابلیت توسعه‌ی مراجع) مستقیماً بر قابلیت مراجع برای یادگیری و تغییر تأثیر می‌گذارد.
- **شفاف‌سازی** به معنای بازگویی جوهره‌ی پیام مراجع به شکلی واضح و مختصر است که به او کمک می‌کند خود را بهتر بشنود و درک کند.
- **سکوت** یک ابزار قدرتمند است که به مراجع فضای لازم برای تفکر عمیق و دسترسی به بینش‌های درونی را می‌دهد.

- **گوش دادن فعال**، اعتماد عمیق ایجاد می‌کند، دیدگاه‌ها را گسترش می‌دهد، صبر را افزایش می‌دهد و به افراد کمک می‌کند تا توانمندتر شوند.
- **کوچینگ** فرآیند تسهیل تفکر مراجع برای یافتن راه‌حل‌های خود و بهبود عملکرد پایدار است، نه ارائه‌ی نصیحت.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانید در مکالمات روزمره‌ی خود، آگاهانه از سطح ۱ گوش دادن فراتر رفته و به سطوح ۲ و ۳ نزدیک‌تر شوید؟
- با توجه به مفهوم «نقشه‌های ذهنی» و «پلاستیسیته عصبی»، چه مسئولیت‌های جدیدی برای یک رهبر یا کوچ در فرآیند تغییر و توسعه‌ی دیگران ایجاد می‌شود؟
- لحظه‌ی «آها!» یا بینش، چگونه در تجربه‌ی شخصی شما به وقوع پیوسته است؟ چگونه می‌توانید شرایطی را برای خود یا دیگران فراهم کنید تا این لحظات بیشتر اتفاق بیفتند؟
- مدل SCARF چگونه می‌تواند به شما در مدیریت واکنش‌های تهدیدآمیز در تعاملات حرفه‌ای و شخصی کمک کند تا فضایی برای تفکر و همکاری بهتر ایجاد شود؟
- باور به «پتانسیل نامحدود» در افراد (ذهنیت رشد) چه تأثیری بر رویکرد شما در کوچینگ، رهبری، و حتی تربیت فرزندان خواهد داشت؟ چگونه می‌توانید این ذهنیت را در خود تقویت کنید؟

تکلیف هدفمند

- در طول هفته آینده، لطفاً یک «چالش گوش دادن برای پتانسیل» را در زندگی روزمره‌ی خود اجرا کنید.
- تکلیف:** در یکی از مکالمات مهم خود (چه در محل کار و چه در خانه)، به مدت حداقل ۱۰

دقیقه، آگاهانه و بدون هیچ‌گونه قضاوت یا آمادگی برای پاسخ، فقط و فقط به پتانسیل‌ها، نقاط قوت، آرزوها، و اهداف پنهان در کلام و رفتار فرد مقابل گوش دهید. سعی کنید فیلترهای ذهنی خود را کنار بگذارید و به دنبال «نقاط داغ» یا «دستور کارهای پنهان» خود نباشید. پس از این ۱۰ دقیقه، به جای ارائه‌ی راه‌حل، با یک سوال باز یا یک جمله‌ی شفاف‌سازی‌کننده، به او کمک کنید تا خودش به بینشی جدید دست یابد. در پایان هفته، نتایج و بینش‌های خود را یادداشت کرده و تأثیر این نوع گوش دادن را بر رابطه‌ی خود و پتانسیل آشکار شده در فرد مقابل، ارزیابی کنید.

سخنرانی ۱۴

پرسش‌های قدرتمند و انواع آن (باز، کاوشگر، چالشی)

چکیده

این سخنرانی به بررسی عمیق و آکادمیک نقش محوری پرسش‌های قدرتمند در فرایند کوچینگ می‌پردازد. در این حوزه، پرسش‌گری صرفاً ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات نیست، بلکه کاتالیزوری برای خوداندیشی، کشف، ایجاد بینش و تحریک اقدام در مراجعین است. با تأکید بر اینکه کوچینگ اساساً یک تمرین مبتنی بر پرسش و نه توصیه است، این ارائه، ویژگی‌های پرسش‌های قدرتمند را تحلیل می‌کند، از جمله خصلت‌های پایان‌باز، ماهیت غیرقضاوتی و بی‌طرفانه و تمرکز آن‌ها بر آینده و دستور کار خود مراجع.

همچنین، خطاهای رایج در پرسش‌گری، مانند استفاده بیش از حد از پرسش‌های بسته پاسخ، پرسش‌های جهت‌دهنده و پرسش‌های قضاوتی مورد بحث قرار می‌گیرد. سخنرانی حاضر به تشریح انواع مختلف پرسش‌های مؤثر در کوچینگ، از جمله پرسش‌های واضح‌ساز، معناساز، کاتالیزوری و بسیج‌کننده می‌پردازد و همچنین مدل‌های ساختاریافته‌ای مانند مدل GROW و چارچوب پرسش‌گری سیستمی (SQF) را معرفی می‌کند. با ارجاع به ریشه‌های سقراطی پرسش‌گری، مفهوم کوچینگ سقراطی و هدف دوگانه آن در حل مسئله و ایجاد معنای عمیق‌تر و مشارکت، تبیین خواهد شد. هدف نهایی این گفتگو، توانمندسازی متخصصان کوچینگ برای بهره‌گیری از پتانسیل کامل پرسش‌گری جهت حمایت از رشد و تحول پایدار در مراجعین است.

مقدمه

با عرض سلام و احترام خدمت تمامی حاضرین گرامی در این گردهمایی علمی. در جهانی که با سرعت سرسام‌آوری در حال تحول است، پتانسیل انسانی و توسعه فردی و سازمانی هرگز تا این حد حیاتی نبوده است. در این میان، کوچینگ به عنوان یک ابزار قدرتمند برای بازگشایی این پتانسیل و هدایت افراد به سوی دستیابی به اهدافشان، جایگاه ویژه‌ای یافته است. اما شالوده اصلی هر گفتگوی کوچینگ مؤثر چیست؟ در کمال تعجب، این راز نه در «گفتن»، بلکه در «پرسیدن» نهفته است. در بطن هر تعامل کوچینگ که به تحول می‌انجامد، هنر پرسش‌گری قدرتمند وجود دارد.

در حالی که میل طبیعی ما انسان‌ها به ارائه راه‌حل و مشاوره ممکن است قوی باشد - همانطور که یک مطالعه پزشکی نشان داد که پزشکان بیماران خود را ظرف ۱۱ ثانیه با توصیه قطع می‌کنند - کوچینگ مستلزم تغییر پارادایم است. ما در کوچینگ، از نقش «متخصص پاسخ‌دهنده» به نقش «کاتالیزور خوداکتشافی» گذر می‌کنیم. این امر نه تنها احترام عمیقی را نسبت به استقلال و توانایی‌های ذاتی مراجع نشان می‌دهد، بلکه فضای لازم را برای او فراهم می‌سازد تا بینش‌های نوآورانه خود را کشف کند.

در این سخنرانی سه ساعته، به صورت آکادمیک و سیستماتیک، به بررسی پرسش‌های قدرتمند در کوچینگ خواهیم پرداخت. هدف این است که درک شما از انواع پرسش‌ها، کاربرد آن‌ها در مراحل مختلف کوچینگ، و چگونگی ایجاد تحول عمیق در مراجعین از طریق این مهارت بنیادی را ارتقا دهیم. از شما دعوت می‌کنم تا با ذهنی باز و کنج‌کاو، در این سفر علمی با ما همراه شوید، زیرا همانطور که توماس کوهن می‌گوید: «پاسخ‌هایی که دریافت می‌کنید، به سؤالاتی که می‌پرسید، بستگی دارد.»

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

برای شروع، از شما می‌خواهم لحظه‌ای تأمل کنید: «به نظر شما، مهم‌ترین هدفی که پرسش‌های قدرتمند در یک گفتگوی کوچینگ دنبال می‌کنند، چیست؟» لطفاً این سؤال را در

ذهن داشته باشید یا یادداشت کنید، زیرا در طول این سخنرانی، به عمق این موضوع خواهیم پرداخت.

بدنه اصلی

۱. تعریف و ویژگی‌های پرسش‌گری قدرتمند در کوچینگ

پرسش‌های قدرتمند، قلب تپنده کوچینگ محسوب می‌شوند. این‌ها سؤالاتی هستند که مراجع را به تفکر عمیق، تأمل، دیدن مسائل از منظری جدید، و دستیابی به درک‌های تازه در مورد وضعیت و خودشان ترغیب می‌کنند. هدف اصلی آن‌ها، نه جمع‌آوری اطلاعات برای کوچ، بلکه ایجاد وضوح، کشف، بینش و عمل برای مراجع است. یک پرسش قدرتمند واقعی، پرسشی است که با چنان وزنی ادا می‌شود که مراجع احساس می‌کند زمین زیر پایش می‌لرزد، زیرا او را به جایی می‌برد که قبلاً در نظر نگرفته یا نمی‌خواسته در نظر بگیرد.

ویژگی‌های کلیدی پرسش‌های قدرتمند شامل چندین جنبه مهم است:

- **پایان‌باز:** تقریباً همیشه پایان‌باز هستند. این به آن معناست که نمی‌توان به آن‌ها با یک «بله» یا «خیر» ساده پاسخ داد؛ بلکه مراجع را به تفکر، توضیح بیشتر و کاوش عمیق‌تر ترغیب می‌کنند.
- **منفعت برای مراجع:** منفعت آن‌ها کاملاً برای مراجع است، نه برای کوچ. کوچ با پرسیدن این سؤالات، به دنبال راه حل برای خود نیست، بلکه به دنبال توانمندسازی مراجع برای یافتن راه حل‌های خودش است.
- **آینده‌نگر:** پرسش‌های قدرتمند معمولاً آینده‌نگر هستند. آن‌ها به جای تمرکز بر گذشته و مشکل، نگاه مراجع را به سمت آنچه می‌خواهد به دست آورد و امکانات پیش رو معطوف می‌کنند.
- **برخاسته از لحظه حال:** از لحظه حال و از دل گوش دادن فعال پدید می‌آیند. این بدان معناست که کوچ از قبل لیست مشخصی از سؤالات از پیش تعیین شده را در

نظر نمی‌گیرد، بلکه با حضور کامل و توجه عمیق به آنچه مراجع می‌گوید و نمی‌گوید، سؤال مناسب در لحظه را طرح می‌کند. این خصلت، باعث می‌شود پرسش‌ها بی‌طرف و از قلبی غیرقضاوتی باشند.

در نهایت، پرسش‌های قدرتمند اغلب کوتاه، ساده و مستقیم هستند. آن‌ها می‌توانند از کنجکاوی و شهود کوچ نشأت بگیرند. کوچ‌هایی که در این مهارت مسلط هستند، زمانی که پرسش قدرتمندی را مطرح می‌کنند، مراجع ممکن است با حالتی متفکرانه به عقب تکیه داده و بگوید: «وای، این سوال واقعاً خوبی است.» این نشانه‌ای است که پرسش، تفکر عمیق و بینش جدیدی را در مراجع فعال کرده است.

نقطه تعامل: تأمل گروهی

اکنون از شما می‌خواهم لحظه‌ای به تجربیات خود در گفتگوی روزمره فکر کنید. «آیا تا به حال با پرسشی مواجه شده‌اید که شما را به تفکر عمیق وادار کند، یا دیدگاه شما را به طور کامل تغییر دهد؟ این پرسش چه ویژگی‌هایی داشت؟» این تمرین به ما کمک می‌کند تا قدرت پنهان در پس کلمات را بهتر درک کنیم.

۲. کوچینگ نه توصیه، بلکه کنجکاوی و پرسش‌گری

یکی از بزرگترین اشتباهات رایج در کوچینگ، ارائه راه‌حل یا توصیه است. کوچ‌های مبتدی گاهی اوقات به اشتباه، راه‌حل‌های خود را در قالب سوالات "راهنمایی‌کننده" یا "پرسش‌های راه‌حل‌محور" مطرح می‌کنند. این پرسش‌ها در واقع قطعاتی از مشاوره هستند که با علامت سوال پوشانده شده‌اند، مانند "آیا نباید قبل از اقدام با ریاستان مشورت کنید؟" چنین رویکردی نه تنها استقلال مراجع را سلب می‌کند، بلکه فرصت کشف و یادگیری عمیق او را نیز از بین می‌برد.

برای جلوگیری از این دام، کوچ باید به جای آن، کنجکاوی خود را دنبال کند. اگر چیزی در گفته‌های مراجع کنجکاوی کوچ را برانگیخت، به جای تلاش برای یافتن یک راه‌حل فوری، باید در مورد همان موضوع کنجکاوی خود را عمیق‌تر کند. این رویکرد به معنای پرسیدن سوالاتی است

که به مراجع اجازه می‌دهد خودش پاسخ‌های چندگانه را کشف کند. کوچ باید راجع به آنچه که مراجع در حال تجربه آن است، کنجکاوی سالم داشته باشد، با او همدلی کند و به دنبال درک آنچه در نهایت به او کمک می‌کند تا به وضعیت مطلوب خود برسد، باشد.

در این راستا، **گوش دادن فعال** به عنوان یک مهارت اساسی، نقش حیاتی ایفا می‌کند. گوش دادن فعال فراتر از صرفاً شنیدن کلمات است؛ این مهارت مستلزم درک نیت، احساسات و نشانه‌های ناگفته مراجع است. کوچ باید کاملاً حضور داشته باشد و با تمرکز کامل به آنچه مراجع می‌گوید و نمی‌گوید، گوش دهد. این حضور شامل توجه به لحن صدا، زبان بدن و احساسات پنهان زیر کلمات است. گوش دادن فعال به کوچ کمک می‌کند تا فرضیات خود را کنار بگذارد و به مراجع این فرصت را بدهد که روایت خود را به طور طبیعی بازگو کند.

نقطه تعامل: بررسی عادات شخصی

«آیا شما در گفتگوی روزمره، بیشتر تمایل به گوش دادن برای پاسخ دادن دارید یا برای درک کردن؟ این تمایل چگونه بر کیفیت ارتباطات شما تأثیر می‌گذارد؟» تشویق مراجع به ابراز آزادانه افکار و احساسات خود، بدون قضاوت و مداخله، فضایی امن و قابل اعتماد را ایجاد می‌کند. این کار نیازمند خودآگاهی از تعصبات و قضاوت‌های شخصی کوچ است. اگر کوچ متوجه شود که تعصباتش بر گوش دادن او تأثیر می‌گذارد، باید یادآوری کند که مسئولیت او تحمیل ارزش‌هایش نیست، بلکه کمک به مراجع برای تصمیم‌گیری آگاهانه بر اساس آنچه برای خودش مهم است، می‌باشد. همچنین، تمرین سکوت پس از پرسیدن یک سوال یا پس از اتمام صحبت مراجع، بسیار مهم است. این سکوت به مراجع فضا و زمان می‌دهد تا عمیق‌تر فکر کند و حتی ممکن است اطلاعات بیشتری را افشا کند که قصد بیان آن را نداشته است.

در نهایت، کوچ باید خود را به عنوان یک مشکل برای حل کردن یا یک چالش برای غلبه بر آن فرض نکند. مراجع، خود راه حل مشکلش را دارد و وظیفه کوچ تنها تسهیل این فرایند است. این رویکرد متواضعانه، اساس همکاری و هم‌آفرینی در کوچینگ را تشکیل می‌دهد.

۳. دسته‌بندی پرسش‌های قدرتمند

پرسش‌های قدرتمند را می‌توان بر اساس هدف و کارکردشان در گفتگوی کوچینگ به چندین دسته تقسیم کرد:

- الف. پرسش‌های روشن ساز (Questions Clarifying):

این پرسش‌ها به شفاف‌سازی وضعیت، جمع‌آوری اطلاعات و درک متقابل بین کوچ و مراجع کمک می‌کنند. آن‌ها معمولاً از نوع پایان باز هستند و به کوچ و مراجع امکان می‌دهند که ابهامات را برطرف کنند و به وضوح بیشتری از موضوع دست یابند.

مثال‌ها: «می‌توانید بیشتر در مورد آن بگویید؟» و «دقیقاً منظور شما از این چیست؟»

- ب. پرسش‌های معنابخش (Questions Making-Meaning):

هدف این پرسش‌ها، کاوش عمیق‌تر در روایت مراجع است. آن‌ها کوچ و مراجع را به لایه‌های زیرین وضعیت، شامل ارزش‌ها، مفروضات، احساسات و طرز تفکر مراجع، سوق می‌دهند تا بینشی عمیق‌تر نسبت به هسته اصلی مسئله به دست آید.

مثال‌ها: «چه چیزی این را برای شما در حال حاضر اینقدر مهم می‌کند؟» و «احساسات شما در مورد این وضعیت چه چیزی به شما می‌گویند؟»

- ج. پرسش‌های کاتالیزوری (Questions Catalyzing):

این پرسش‌ها برای به چالش کشیدن باورها و اقدامات مراجع، و برانگیختن تغییر طراحی شده‌اند. آن‌ها مراجع را به بازاندیشی در افکار، احساسات و الگوهای رفتاری‌اش دعوت می‌کنند و به او کمک می‌کنند تا آگاهی جدیدی به دست آورد و امکانات جدیدی را برای آینده مطلوب خود کشف کند.

مثال‌ها: «چه چیزی شما را از انجام تغییری که می‌خواهید، باز می‌دارد؟» و «اگر تمام موانع برداشته می‌شد، چه کاری انجام می‌دادید؟»

- د. پرسش‌های بسیج‌کننده (Questions Mobilizing):

هدف این پرسش‌ها، آغاز گفتگو با مراجع برای ساختن یک برنامه و شناسایی اقدامات، منابع و

ساختارها در راستای دستیابی به اهداف اوست. آن‌ها به مراجع کمک می‌کنند تا درس‌های آموخته شده در جلسه را برای خودشان تثبیت کنند و به برنامه عملیاتی‌شان متعهد شوند. مثال‌ها: «اولین گامی که می‌توانید بردارید چیست؟» و «چگونه خودتان را مسئول نگه می‌دارید؟»

• ه. پرسش‌های طعنه‌آمیز/پارادوکسیکال (Questions Paradox):

این پرسش‌ها، که در ابتدا ممکن است پوچ به نظر برسند، با اغراق در مشکل یا پیشنهاد کاری بر خلاف انتظار، مراجع را غافلگیر می‌کنند و به تفکر در مورد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و می‌دارند.

مثال‌ها: «برای اینکه کاملاً ورشکست شوید، به چه کارهای بیشتری نیاز دارید؟» و «چگونه می‌توانید وضعیت را بدتر کنید؟»

نقطه تعامل: پرسش از مخاطبین برای مثال

«اگر بخواهید یک پرسش کاتالیزوری طراحی کنید که یک فرد را به چالش بکشد تا از منطقه امن خود خارج شود، این پرسش چه خواهد بود؟»

۴. مدل‌ها و چارچوب‌های پرسش‌گری

برای استفاده سیستماتیک از پرسش‌ها در کوچینگ، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی توسعه یافته‌اند:

• الف. مدل GROW:

مدل GROW یک چارچوب شناخته شده و مؤثر برای گفتگوی کوچینگ است که شامل چهار مرحله اصلی می‌شود: هدف (Goal)، واقعیت (Reality)، گزینه‌ها (Options) و اراده/راه پیش رو (Forward Way/Will). این مدل، با هدایت مراجع از درک وضعیت فعلی به سمت تعیین اهداف، کاوش گزینه‌ها و در نهایت، تعهد به اقدام، به او کمک می‌کند تا به وضوح و مسیر دست یابد.

- ب. چارچوب پرسش‌گری سیستمی (Framework Questioning Systemic - SQF):

این چارچوب، صلاحیت اصلی «پرسش‌گری قدرتمند» ICF را به چهار نوع سؤال دسته‌بندی می‌کند: روشن ساز، معنابخش، کاتالیزوری و بسیج‌کننده. این چارچوب بر این فرض استوار است که سوالات مختلف، کارکردهای متفاوتی دارند و در طول یک گفتگوی کوچینگ، هم‌زمان با درک وضعیت حال و حرکت به سمت آینده، کوچ نیز از رویکردهای متفاوتی (باز یا منعکس‌کننده) در قبال مراجع استفاده می‌کند.

- ج. کوچینگ سقراطی (Coaching Socratic):

روش سقراطی، ریشه‌ای عمیق در فلسفه دارد و اساساً یک روش دیالکتیکی است که هدف آن روشن کردن حقیقت عینی یک موضوع با آشکار ساختن دانش ضمنی یا حل تناقضات در باورهای فرد است. در کوچینگ، سقراطی‌گری به معنای ارائه سوالات به مراجع، نه پاسخ‌ها، و هدایت آن‌ها به سوی خودفهمی و تفکر در سطوح بالاتر است.

نقطه تعامل: بحث کوتاه

«چگونه می‌توانیم مفهوم "ماماگری" سقراطی را در تعاملات روزمره خود، حتی خارج از فضای کوچینگ، به کار ببریم؟»

۵. پرسش‌های خاص برای موقعیت‌های مختلف

پرسش‌های قدرتمند می‌توانند متناسب با موقعیت‌های خاص در طول فرایند کوچینگ تنظیم شوند:

- **هنگام گیر افتادن مراجع:** زمانی که مراجع احساس می‌کند در بن بست قرار گرفته، پرسش‌ها باید او را به فراتر رفتن از محدودیت‌ها و کشف راه‌حل‌های جدید ترغیب کنند.

○ **مثال:** «چه چیزی شما را در حال حاضر گیر انداخته است؟»

- **برای شفاف‌سازی چشم‌انداز و هدف:** این پرسش‌ها به مراجع کمک می‌کنند تا دیدگاه بلندمدت خود را مشخص کرده و اهدافش را واضح‌تر کند.
 - **مثال:** «چشم‌انداز ایده‌آل شما برای آینده چیست؟»
- **برای مدیریت مقاومت یا فقدان مالکیت:** اگر کوچ متوجه مقاومتی در برابر تغییر یا عدم مالکیت در مراجع شود، این پرسش‌ها می‌توانند مفید باشند.
 - **مثال:** «اگر می‌توانستید به این هدف دست یابید، برای شما چه معنایی داشت؟»
- **برای تشویق به عمل و مسئولیت‌پذیری:** این پرسش‌ها مراجع را به برداشتن گام‌های عملی و ایجاد تعهد به اهدافشان سوق می‌دهند.
 - **مثال:** «اولین گامی که می‌توانید بردارید چیست؟»

۶. اشتباهات رایج در پرسش‌گری و چگونگی اجتناب از آن‌ها

در کوچینگ، برخی از انواع پرسش‌ها می‌توانند غیرمؤثر یا حتی مضر باشند و باید از آن‌ها پرهیز شود. یکی از رایج‌ترین اشتباهات، استفاده بیش از حد از پرسش‌های بسته‌پاسخ است. این پرسش‌ها، مانند «آیا برای شروع پروژه آماده‌اید؟»، معمولاً به پاسخ «بله» یا «خیر» محدود می‌شوند و جریان گفتگو را مختل کرده و مانع کاوش عمیق‌تر می‌شوند. راه حل این است که پرسش‌های بسته‌پاسخ را به پرسش‌های پایان باز تبدیل کنید؛ برای مثال، به جای «آیا گزینه‌های دیگری دارید؟»، پرسید «چه گزینه‌های دیگری دارید؟»

پرسش‌های جهت‌دهنده (Questions Leading)، اشتباه دیگری هستند که باید از آن‌ها اجتناب کرد. این پرسش‌ها پاسخی را در خود مستتر دارند و مراجع را به سمت یک پاسخ خاص سوق می‌دهند.

پرسش‌های قضاوتی یا «پُر» (Questions Loaded) نیز مضر هستند. این پرسش‌ها حاوی فرضیاتی در مورد مراجع هستند که ممکن است آن‌ها را به دام بیندازند، مانند «آیا دیگر دزدیدن

خودکارها را متوقف کرده‌اید؟»

پرسش‌های بلاغی (Questions Rhetorical) نیز در واقع جملاتی هستند که به شکل سوال مطرح می‌شوند و نیازی به پاسخ واقعی ندارند.

استفاده از «چرا» در ابتدای سوالات نیز می‌تواند مشکل ساز باشد، زیرا مراجع را به حالت دفاعی می‌برد و از او می‌خواهد که اعمالش را توجیه کند. برای مثال، به جای «چرا آن کار را انجام دادی؟»، بهتر است پرسید «چه عواملی باعث شد آن کار را انجام دهی؟»

در نهایت، مداخله در صحبت‌های مراجع، چه با قطع کردن، چه با تکمیل افکار مراجع یا صحبت کردن همزمان می‌تواند به رابطه لطمه بزند. سکوت آگاهانه، حتی برای چند ثانیه پس از صحبت مراجع، به او فضای لازم برای تفکر عمیق‌تر را می‌دهد.

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی، ما به بررسی جامع و چندوجهی هنر و علم پرسش‌گری قدرتمند در کوچینگ پرداختیم. مشخص شد که پرسش‌های قدرتمند، فراتر از ابزارهای صرف برای جمع‌آوری اطلاعات، کاتالیزورهای اصلی برای خوداکتشافی، بینش عمیق، توانمندسازی و تحریک اقدام در مراجعین هستند. این پرسش‌ها، از طریق ویژگی‌های حیاتی خود مانند پایان باز بودن، تمرکز بر منافع مراجع، و ماهیت غیرقضاوتی، بستری امن و حمایت‌کننده را برای مراجع فراهم می‌آورند تا او بتواند آزادانه به کاوش افکار، احساسات و باورهایش بپردازد.

ما بر اهمیت مهارت‌های بنیادی مانند **گوش دادن فعال** تأکید کردیم که شامل حضور کامل، توجه به نشانه‌های کلامی و غیرکلامی و ایجاد فضای سکوت برای تأمل عمیق مراجع است. همچنین، به بررسی خطر فرضیات کوچ و لزوم به چالش کشیدن آن‌ها برای حفظ بی‌طرفی و ارائه پشتیبانی مؤثر به مراجع پرداختیم.

مرور مدل‌هایی چون **GROW** و چارچوب پرسش‌گری سیستمی (SQF)، چارچوبی ساختاریافته برای به‌کارگیری انواع پرسش‌ها در مراحل مختلف کوچینگ ارائه داد. همچنین، با

بررسی ریشه‌های سقراطی پرسش‌گری، مفهوم **کوچینگ سقراطی** را به عنوان رویکردی همکارانه و هم‌آفرین برای کشف حقایق درونی و معناسازی عمیق‌تر در زندگی مراجع معرفی کردیم. در نهایت، تأکید شد که تسلط بر هنر پرسش‌گری قدرتمند، یک فرایند مستمر از یادگیری و پالایش است. این مهارت، نه تنها کیفیت جلسات کوچینگ را متحول می‌کند، بلکه مراجعین را توانمند می‌سازد تا با اطمینان و خودآگاهی بیشتر، مسیر خود را به سوی اهدافشان روشن سازند. هدف نهایی، تنها پاسخ دادن به سوالات نیست، بلکه ایجاد فضایی است که مراجع بتواند پرسش‌های درست را از خود بپرسد و راه خود را پیدا کند.

نکات کلیدی

- **پرسش‌گری قدرتمند**، کاتالیزور اصلی تحول در کوچینگ است.
- **گوش دادن فعال** و حضور کامل کوچ، زیربنای پرسش‌های مؤثر است.
- پرسش‌های قدرتمند، **پایان باز، غیرقضاوتی و متمرکز بر مراجع** هستند.
- اجتناب از پرسش‌های جهت‌دهنده، قضاوتی و بیش از حد بسته‌پاسخ ضروری است.
- مدل‌های **GROW** و **SQF** چارچوب‌های مفیدی برای ساختاربندی گفتگوهای کوچینگ هستند.
- **کوچینگ سقراطی**، رویکردی همکارانه برای خوداکتشافی عمیق و معناسازی است.
- **سکوت**، ابزاری قدرتمند برای تشویق تأمل عمیق مراجع است.
- هدف کوچ، توانمندسازی مراجع برای یافتن راه‌حل‌های خودش است، نه ارائه توصیه.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانید در تعاملات روزمره خود، حتی زمانی که در نقش کوچ نیستید، از یک پرسش قدرتمند برای ایجاد بینشی عمیق در فرد مقابل استفاده کنید؟ مثالی عملی ارائه دهید.

- در مواجهه با یک مراجع که به طور مداوم پاسخ «نمی دانم» می دهد، کدام تکنیک یا نوع پرسش را از بین آنچه امروز آموختیم، انتخاب می کنید و چرا؟
- به نظر شما، کدام یک از اشتباهات رایج در پرسش گری، در محیط های کاری بیشتر دیده می شود؟ و چگونه می توان برای اصلاح آن فرهنگ سازی کرد؟
- چگونه می توانید تمرین «سکوت» را در زندگی روزمره خود به کار گیرید تا کیفیت گوش دادن و ارتباطاتتان را بهبود بخشید؟

تکلیف هدفمند برای مخاطب

از شما دعوت می کنم در طول یک هفته آینده، آگاهانه تلاش کنید تا حداقل در سه گفتگوی مهم خود (چه شخصی و چه حرفه ای)، به جای ارائه توصیه یا راه حل فوری، از یک پرسش «پایان باز» و «معنابخش» استفاده کنید. در پایان هفته، لحظه ای را برای تأمل اختصاص دهید و موارد زیر را یادداشت کنید:

- چه تفاوتی در پاسخ ها و واکنش های طرف مقابل مشاهده کردید؟
- این تجربه چه بینش جدیدی در مورد نقش پرسش گری در ارتباطات برای شما به ارمغان آورد؟
- برای بهبود مستمر مهارت پرسش گری خود، چه گام عملی بعدی را می توانید بردارید؟

با امید به اینکه این سخنرانی، نقطه آغازی برای تعمیق مهارت های کوچینگ شما و افزایش تأثیرگذاری تان در مسیر توسعه انسانی باشد. سپاس از حضور و توجه شما.

سخنرانی ۱۵

تئوری هوش هیجانی (EI) و خودشناسی در کوچینگ

چکیده

این سخنرانی جامع به بررسی عمیق هوش هیجانی (EI) و خودشناسی، و نقش حیاتی آن‌ها در فرآیند کوچینگ می‌پردازد. هوش هیجانی به عنوان توانایی درک، مدیریت و بیان مؤثر احساسات در خود و دیگران تعریف می‌شود و شامل مهارت‌های کلیدی مانند خودآگاهی، همدلی، تنظیم هیجانی و آگاهی اجتماعی است. خودشناسی که پایه و اساس هوش هیجانی محسوب می‌شود، یک مهارت و همچنین یک تمرین است که مستلزم مشاهده و پرسش از خود برای دستیابی به درکی عمیق از هویت و نقاط رشد است.

این سخنرانی، مدل سه‌گانه مغز و نقش غالب مغز هیجانی را در تفکر و عمل مورد کاوش قرار می‌دهد. همچنین، به بررسی نقش نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها در شکل‌دهی به رفتارها و تأثیر آن‌ها بر پتانسیل فردی می‌پردازد. در ادامه، سخنرانی به تفصیل نشان می‌دهد که چگونه کوچینگ با محوریت هوش هیجانی، به افراد کمک می‌کند تا نقاط کور خود را شناسایی کرده و به مسئولیت شخصی دست یابند. مهارت‌های اصلی کوچینگ هوش هیجانی، از جمله گوش دادن جامع، پرسشگری مؤثر، همدلی و ایجاد رابطه حسنه، به همراه مدل‌های هدف‌گذاری مانند **VALID**، تبیین می‌شوند. در نهایت، بر اهمیت اخلاق، رعایت استانداردها و نقش سوپرویزن در توسعه مستمر مربیان هوش هیجانی تأکید می‌شود. این مطالعه با ارائه شواهد نظری و عملی، تأثیر هوش هیجانی و کوچینگ را بر بهبود عملکرد فردی، تیمی و سازمانی مستند می‌کند.

مقدمه

در عصر حاضر که پیچیدگی‌های زندگی شخصی و حرفه‌ای به سرعت در حال افزایش است، دستیابی به موفقیت و رضایت، فراتر از صرفاً دانش تخصصی و هوش شناختی قرار می‌گیرد. تحقیقات گسترده نشان داده‌اند که درک و مدیریت هیجانات، هم در خود و هم در دیگران، سهم بسیار بیشتری در اثربخشی عملکرد و موفقیت کلی در زندگی دارد، به طوری که برخی از متخصصان **هوش هیجانی (EI)** را حتی مهم‌تر از هوش شناختی (IQ) می‌دانند. دانیل گلمن، با انتشار آثار برجسته‌اش در دهه ۱۹۹۰، مفهوم هوش هیجانی را به شهرت گسترده‌ای رساند. این مفهوم، توانایی نظارت بر احساسات و هیجانات خود و دیگران، تمایز بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و عمل را در بر می‌گیرد.

در کانون هوش هیجانی، مفهوم **خودشناسی** قرار دارد؛ توانایی درک دقیق احساسات خود و دیگران. خودشناسی نه تنها یک مهارت بنیادی در هوش هیجانی است، بلکه تمرینی مستمر برای مشاهده و پرسش از خود به منظور درک بهتر هویت و مسیر رشد فردی محسوب می‌شود. این درک عمیق از دنیای درونی، تنظیم بهتر هیجانات و مدیریت مؤثر موقعیت‌های چالش برانگیز را امکان‌پذیر می‌سازد. با توجه به این اهمیت، این سخنرانی به تشریح نظری هوش هیجانی و خودشناسی، و همچنین کاربردهای عملی آن‌ها در حوزه کوچینگ می‌پردازد. هدف ما این است که نه تنها این مفاهیم را از منظر آکادمیک تبیین کنیم، بلکه راهکارهایی ملموس برای توسعه آن‌ها در زندگی روزمره و حرفه‌ای ارائه دهیم، چراکه توسعه هوش هیجانی، تغییرات پایدار رفتاری را به دنبال دارد که به بهبود نحوه مدیریت خود و تعامل با دیگران منجر می‌شود.

بدنه اصلی

تعریف و ساختار هوش هیجانی

هوش هیجانی (EI) به طور گسترده‌ای به عنوان توانایی درک، مدیریت و بیان مؤثر احساسات، چه در خود و چه در دیگران، تعریف می‌شود. پیتسر سالووی و جان مایر در سال ۱۹۹۰ هوش

هیجانی را اینگونه تعریف کردند: «توانایی نظارت بر احساسات و هیجانات خود و دیگران، تمایز قائل شدن بین آن‌ها، و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و عمل». دانیل گلمن، با کتاب خود با عنوان "هوش هیجانی"، این مفهوم را در سال ۱۹۹۵ به رسمیت عمومی رساند. او هوش هیجانی را "ظرفیت شناخت احساسات خود و دیگران، انگیزه دادن به خود و مدیریت خوب هیجانات در خود و روابطمان" می‌داند. نکته حائز اهمیت این است که هوش هیجانی برخلاف هوش شناختی (IQ)، ثابت نیست و قابل توسعه و بهبود است. هوش هیجانی یک مفهوم واحد و ساده نیست، بلکه از ترکیبی پیچیده از نگرش‌ها، احساسات، افکار و اعمال حاصل از آن‌ها تشکیل شده است.

برای درک بهتر هوش هیجانی، شناخت ساختار مغز ضروری است. مدل **مغز سه‌گانه پاول مک‌لین** (۱۹۷۳) مغز انسان را به سه بخش تکامل یافته تقسیم می‌کند: مغز خزندگان، مغز لیمبیک (مغز پستانداران یا **مغز هیجانی** که مرکز هیجانات، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هاست) و نئوکورتکس (مغز متفکر که مسئول تفکر منطقی است). تحقیقات با استفاده از تکنیک‌های تصویربرداری مغزی نشان داده‌اند که مغز هیجانی ناخودآگاه ما، با میلیاردها سلول عصبی فعال در هر ثانیه، به مراتب فعال‌تر از مغز منطقی ماست. این نشان می‌دهد که مغز هیجانی به طور مداوم پیام‌هایی را به مغز منطقی و سایر قسمت‌های بدن ارسال می‌کند. این حقیقت، گزاره فلسفی "من فکر می‌کنم، پس هستم" را به "من احساس می‌کنم، پس هستم" تغییر می‌دهد و بر نفوذ عمیق هیجانات بر تفکر و اعمال ما تأکید می‌کند. هیجانات، سرنخ‌هایی درباره نیازها، خواسته‌ها، اهداف و نگرانی‌های ما فراهم می‌کنند و تلاش‌هایمان را به سمت آن‌ها هدایت می‌نمایند.

نقش بنیادین خودشناسی

خودشناسی، به عنوان اساسی‌ترین مهارت در هوش هیجانی، عبارت است از «توانایی درک دقیق احساسات در خود و دیگران». این مفهوم، هم یک مهارت است و هم یک رویکرد عملی؛ شامل توانایی شناخت خویشتن و تعهدی مستمر برای تعمیق درک فرد از دنیای درونی و

خویشتن بیرونی است. خودشناسی به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود: **خودشناسی درونی** که به آگاهی فرد از حالت‌های ذهنی درونی خود مانند افکار و احساسات اشاره دارد؛ و **خودشناسی عمومی** که به آگاهی فرد از خویشتن خود از دیدگاه دیگران مربوط می‌شود. با افزایش آگاهی درونی، توانایی فرد در تنظیم هیجانی بیشتر شده و می‌تواند موقعیت‌های محرک و محیط‌های چالش‌برانگیز را بهتر مدیریت کند.

خودبازتابی و خودارزیابی، به عنوان مسیری برای توسعه خودشناسی در نظر گرفته می‌شوند. خودشناسی همچنین به عنوان یک مکانیسم اصلی برای خودکنترلی عمل می‌کند. مزایای خودشناسی گسترده و متنوع است، از جمله افزایش نفوذ، دیدگاه گسترده‌تر، روابط قوی‌تر، توانایی بهتر در تصمیم‌گیری، رهبری مؤثرتر، دستاوردهای تحصیلی بالاتر و موفقیت کلی در زندگی.

توسعه خودشناسی شامل سه گام ساده است: ۱. توقف و توجه به احساساتی که تجربه می‌کنید؛ ۲. نام‌گذاری این احساسات؛ و ۳. درک و مدیریت آن‌ها پیش از آنکه آن‌ها شما را مدیریت کنند. این سه گام، راهی عملی برای افزایش آگاهی از وضعیت‌های هیجانی و در نهایت انتخاب آگاهانه رفتارهاست. گوش دادن به مغز هیجانی یا شهود، کلید خودشناسی و عمل با هوش هیجانی است.

نقطه تعامل: تأمل بر خویشتن

«از شما دعوت می‌کنم برای لحظه‌ای تأمل کنید: کدام یک از این سه گام – توقف و توجه، نام‌گذاری یا درک و مدیریت هیجانات – برای شما چالش‌برانگیزتر است؟ چگونه می‌توانید در زندگی روزمره خود، حتی با یک گام کوچک، این مهارت را تمرین کنید؟»

نقش نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها در هوش هیجانی و خودشناسی

تمامی فعالیت‌های ما شامل یک مثلث تجربه‌ای از افکار، هیجانات و اعمال است. نگرش‌ها نقش حیاتی در این مثلث ایفا می‌کنند. نگرش‌ها در واقع تجربیات تمام بدن هستند و ارتباط

قوی با هیجانات و رفتارها دارند. آن‌ها الگوهای پیش فرض نوروں‌ها در مغز هیجانی ما هستند و می‌توانند برای تشکیل نگرش‌های جدید و سالم‌تر بازسازی شوند. ربایش هیجانی زمانی اتفاق می‌افتد که اجازه می‌دهیم نگرش‌ها و هیجاناتی که تولید می‌کنند، تفکر و رفتار ما را تسخیر کنند.

ارزش‌ها انگیزاننده‌های شخصی ما هستند، قطب‌نمای درونی ما که نشان می‌دهند چه چیزی در زندگی برایمان از اهمیت و اولویت بالایی برخوردار است. آگاهی از ارزش‌ها به خودشناسی عمیق‌تر، افزایش درک از دیگران و احترام به تفاوت‌ها کمک می‌کند.

باورها ایده‌هایی هستند که ما آن‌ها را به عنوان حقیقت می‌پذیریم، حتی بدون اثبات. آن‌ها "حقیقت" یا "داستان ما از جهان" را شکل می‌دهند و مهم است که بدانیم این باورها لزوماً صحیح نیستند. باورها و نگرش‌ها می‌توانند ما را در دستیابی به اهدافمان یاری رسانند یا مانع پیشرفت‌مان شوند. خبر خوب این است که با کمک مغز منطقی خود می‌توانیم نگرش‌ها و باورهای محدودکننده را تغییر دهیم.

نقطه تعامل: بررسی باورها و نگرش‌ها

«اکنون از شما می‌خواهم برای لحظه‌ای به این جمله فکر کنید و اولین کلمه‌ای که به ذهنتان می‌رسد را به صورت ذهنی تکمیل کنید: "من یک _____ هستم." آیا این کلمه مثبت است، منفی یا خنثی؟ این تمرین ساده می‌تواند به شما در شناسایی نگرش‌ها و باورهای ناخودآگاهتان کمک کند.»

خوداحترامی و احترام به دیگران

خوداحترامی (regard-Self) به میزان پذیرش و ارزش قائل شدن برای خودتان به عنوان یک شخص اشاره دارد. این مؤلفه برای سلامت، شادی و موفقیت ضروری است و پایه و اساس سایر عناصر هوش هیجانی را تشکیل می‌دهد. بسیاری از ما خوداحترامی مشروط را بر اساس شرایطی شکل می‌دهیم، مانند "من خوبم به شرطی که موفق باشم". یک نگرش سالم‌تر این است: "من خوبم فارغ از اینکه موفق شوم یا خیر." پذیرش بی‌قید و شرط خود یک مفهوم

قدرتمند است که پایه و اساس توسعه سایر حوزه‌های هوش هیجانی را فراهم می‌کند. بازخوردها یا "نوازش‌ها" (Strokes) که از دیگران دریافت می‌کنیم، به طور مستقیم بر خوداحترامی ما تأثیر می‌گذارند. نوازش‌های مثبت بی‌قید و شرط (تمجید از هویت فردی، مثلاً "من انرژی و شور و شوق تو را دوست دارم") بیشترین تأثیر مثبت را بر خوداحترامی دارند. احترام به دیگران به میزان پذیرش و ارزش قائل شدن برای دیگران به عنوان یک شخص اشاره دارد. یک اصل مهم در این زمینه این است که رفتار را می‌توان مورد انتقاد قرار داد، اما افراد را نمی‌توان. «چارچوب خوب» (Corral Ok) تئوری تحلیل تبادلی، نگرش‌های اصلی خوداحترامی و احترام به دیگران را در چهار موقعیت زندگی ترکیب می‌کند: "من خوبم، تو خوبی"؛ "من خوبم، تو خوب نیستی"؛ "من خوب نیستم، تو خوبی"؛ و "من خوب نیستم، تو خوب نیستی". موقعیت سالم هوش هیجانی، "من خوبم، تو خوبی" است.

هوش هیجانی در کوچینگ

هوش هیجانی و کوچینگ جدایی‌ناپذیرند؛ افراد دارای هوش هیجانی بالا تمایل دارند به شیوه‌ای مربی‌گونه رفتار کنند، حتی اگر آموزش کوچینگ ندیده باشند. کوچینگ کاتالیزور تحول است و به مراجعان کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابند. کوچینگ به مراجعان یاری می‌رساند تا مفهوم انتخاب را درک کنند و به جای واکنش نشان دادن به موقعیت‌ها، به آن‌ها پاسخ دهند، که این امر منجر به مسئولیت‌پذیری شخصی می‌شود. توسعه هوش هیجانی از طریق کوچینگ منجر به تغییرات رفتاری پایدار می‌شود که نه تنها عملکرد فردی را بهبود می‌بخشد، بلکه در سطح تیم و سازمان نیز به ایجاد فرهنگی سازنده و انعطاف‌پذیر منجر می‌شود. دانش فنی تنها حدود ۱۵ درصد از موفقیت را تشکیل می‌دهد، در حالی که مهندسی انسانی، یعنی میزان خوب مدیریت کردن خود و اثربخشی در مدیریت روابط با دیگران، ۸۵ درصد را شامل می‌شود. بنابراین، درخواست از یک فرد فاقد هوش هیجانی برای کوچینگ دیگران، اشتباهی بزرگ، غیراخلاقی و ناکارآمد است.

نقطه تعامل: تجربه کوچینگ

«آیا تابه حال تجربه‌ای از کوچینگ، چه به عنوان کوچ یا مراجع، داشته‌اید؟ اگر بله، لحظه‌ای را به یاد بیاورید که در آن، توانایی مدیریت هیجانات یا درک عمیق‌تر از خود یا دیگران، به شما یا فرد مقابلتان کمک کرده است. چه احساسی در آن لحظه داشتید؟»

مهارت‌های اصلی کوچینگ هوش هیجانی

مهارت‌های ارتباطی خوب با سطح بالایی از خوداحترامی آغاز می‌شود. چهار رکن اصلی مهارت‌های کوچینگ هوش هیجانی عبارتند از: گوش دادن، پرسشگری، همدلی و ایجاد رابطه حسنه.

۱. گوش دادن (Listening): گوش دادن در کوچینگ هوش هیجانی به معنای گوش

دادن تمام بدنی، شهودی و غیر قضاوتی است. سطوح گوش دادن شامل: گوش دادن صرفاً به کلمات، گوش دادن هیجانی و گوش دادن شهودی است. مهم است که در حین گوش دادن، قضاوت را کنار بگذاریم، زیرا قضاوت دشمن درک است.

۲. پرسشگری (Questioning): پرسیدن نوع درست سؤال، مهارتی حیاتی برای کمک

به توسعه درک از دیگران است. در کوچینگ، سؤالات باید به نفع مراجع باشد، نه صرفاً برای کسب اطلاعات شخصی. سؤالات باز، مراجع را تشویق به کاوش عمیق‌تر می‌کند.

۳. همدلی (Empathy): همدلی پایه و اساس روابط مثبت است. این به معنای

تصدیق احساسات دیگران و تصور قرار گرفتن در موقعیت آن‌هاست، اما بدون قضاوت.

۴. ایجاد رابطه حسنه (Rapport): زمانی که دو نفر در مکالمه‌ای عمیق درگیر

می‌شوند، اغلب متوجه می‌شویم که زبان بدن و حرکات یکدیگر را تقلید می‌کنند. این به دلیل نورون‌های آینه‌ای در مغز هیجانی ماست که به طور ناخودآگاه به ما کمک

می‌کنند احساسات دیگران را درک کرده و رفتارهای آن‌ها را تقلید کنیم.

هدف‌گذاری در کوچینگ هوش هیجانی

اهداف باید با ارزش‌های فرد همسو باشند. SMOG (ترکیبی از Got, Ought, Must, Should, to – باید، حتماً، شایسته است، مجبورم) مانع از دستیابی به اهدافی می‌شود که واقعاً خواست خود فرد نیستند. یافتن دلیل و ارتباط هیجانی با هدف، کلید گشایش توانایی ما برای دستیابی به آن و همسویی نگرش‌ها و رفتارها با ارزش‌های شخصی است.

مدل هدف‌گذاری VALID یک رویکرد هوش هیجانی برای هدف‌گذاری است که ارزش‌ها، نگرش‌ها و عادات را در نظر می‌گیرد و احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد. کوچینگ به مراجعان کمک می‌کند تا اهداف را از آن خود کنند و آن‌ها را به انگیزاننده‌های شخصی گره بزنند.

اخلاق و بهترین شیوه‌ها در کوچینگ هوش هیجانی

اخلاق کوچینگ به معنای صداقت در لحظه انتخاب است. یک کوچ هوش هیجانی اخلاق مدار، خوداحترامی بالا و احترام زیادی برای دیگران قائل است و رابطه کوچینگ را برابر می‌بیند. رعایت یک کد اخلاقی شامل رازداری، قراردادهای شفاف، تعهد به یادگیری و توسعه مستمر، و نمایش رفتار حرفه‌ای ضروری است.

سوپرویزن (Supervision) یا نظارت حرفه‌ای، فرصتی برای مربیان فراهم می‌آورد تا بر عملکرد خود تأمل کنند. این فرآیند به کوچ‌ها کمک می‌کند تا خودشناسی و خوداحترامی خود را توسعه دهند و تأثیر خود بر مراجعان را درک کنند.

نقطه تعامل: خودارزیابی

«حال، برای دقایقی، از شما می‌خواهم که به صورت ذهنی یا در دفترچه یادداشت خود، به این پرسش‌ها پاسخ دهید: "در کدام یک از مهارت‌های چهارگانه کوچینگ هوش هیجانی (گوش دادن، پرسشگری، همدلی، ایجاد رابطه حسنه) احساس می‌کنید قوی‌تر هستید؟ و کدام یک نیاز به توسعه بیشتری دارد؟"»

هوش هیجانی سازمانی

یک سازمان دارای هوش هیجانی، کارکنان خود را به عنوان افرادی با مجموعه منحصر به فردی از ارزش‌ها، باورها و نگرش‌ها می‌شناسد. در فرآیند استخدام، این سازمان‌ها به "تناسب ارزش‌ها" و "نگرش‌های درست" اهمیت می‌دهند، زیرا مهارت‌ها راحت‌تر از نگرش‌ها قابل آموزش هستند. این سازمان‌ها مجموعه ارزش‌های سازمانی واقعی و زنده‌ای دارند که توسط رهبران و اعضای تیم رعایت می‌شود و با نگرش‌ها و رفتارهای مثبت همسو هستند. این رویکرد به معنای عملکرد بدون تلاش و دستیابی به نتایج مطلوب است.

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی، به بررسی عمق و ابعاد هوش هیجانی و خودشناسی پرداختیم، از مبانی نظری و ساختار مغزی تا کاربردهای عملی آن‌ها در کوچینگ و محیط سازمانی. درک کردیم که **هوش هیجانی**، فراتر از صرفاً توانایی‌های شناختی، شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها در زمینه درک و مدیریت هیجانات در خود و دیگران است که برای موفقیت در تمامی جنبه‌های زندگی حیاتی است. خودشناسی، به عنوان سنگ بنای هوش هیجانی، به ما این امکان را می‌دهد که با افکار، احساسات، ارزش‌ها و باورهای ناخودآگاه خود ارتباط برقرار کنیم.

مشاهده کردیم که نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها چگونه بر رفتار ما اثر می‌گذارند و چگونه ربایش‌های هیجانی می‌توانند ما را از مسیرمان خارج کنند. همچنین، اهمیت خوداحترامی و احترام به دیگران و تأثیر "نوازش‌ها" (بازخوردها) بر این جنبه‌های کلیدی هوش هیجانی را درک کردیم.

در حوزه کوچینگ، مشخص شد که کوچینگ هوش هیجانی، نه تنها به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کند، بلکه با تمرکز بر مهندسی انسانی، تأثیرات پایداری در روابط و سودآوری سازمان‌ها ایجاد می‌کند. مهارت‌های اصلی کوچینگ هوش هیجانی – گوش دادن جامع، پرسشگری مؤثر، همدلی و ایجاد رابطه حسنه – ابزارهایی قدرتمند برای تسهیل تغییر و رشد در مراجعان هستند. در نهایت، بر لزوم رعایت اخلاق، استفاده از سوپرویزن و یادگیری تأملی برای توسعه مستمر

کوچ‌های هوش هیجانی تأکید شد. این سفر اکتشافی نشان داد که با توسعه هوش هیجانی و خودشناسی، می‌توانیم به نسخه‌ای بهتر از خود تبدیل شویم و تأثیری مثبت و پایدار بر محیط پیرامون خود بگذاریم.

نکات کلیدی

- **هوش هیجانی (EI)** توانایی درک و مدیریت هیجانات در خود و دیگران است و برای موفقیت حیاتی است.
- **خودشناسی** پایه و اساس هوش هیجانی است؛ فرآیندی برای درک افکار، احساسات، ارزش‌ها و باورهای درونی.
- **مغز هیجانی (لیمبیک)** در مقایسه با مغز متفکر (نئوکورتکس) نفوذ بیشتری بر افکار و اعمال دارد.
- **نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها** در مغز هیجانی ریشه دارند و رفتار و پتانسیل ما را شکل می‌دهند.
- **کوچینگ هوش هیجانی** به افراد کمک می‌کند تا نقاط کور خود را شناسایی کرده و مسئولیت‌پذیری شخصی و عملکرد را بهبود بخشند.
- **مهارت‌های اصلی کوچینگ هوش هیجانی** شامل گوش دادن تمام‌بدنی، پرسشگری مؤثر، همدلی و ایجاد رابطه حسنه است.
- **هدف‌گذاری مؤثر** نیازمند همسویی با ارزش‌های فردی و استفاده از مدل‌هایی مانند VALID است که مغز هیجانی را نیز درگیر می‌کند.
- **اخلاق حرفه‌ای و سوپرویزن** برای توسعه مستمر و حفظ اصالت یک کوچ هوش هیجانی ضروری است.

سوالات تفکربرانگیز

- در موقعیت‌های چالش‌برانگیز، چگونه می‌توانید سه گام ساده افزایش خودشناسی

- (توقف و توجه، نام‌گذاری، درک و مدیریت هیجانات) را به کار بگیرید؟
- چگونه می‌توانید نگرش‌ها یا باورهای محدودکننده‌ای را که مانع پیشرفت شما در زندگی یا کار می‌شوند، شناسایی کرده و به صورت آگاهانه آن‌ها را تغییر دهید؟
- اگر بخواهید یک هدف جدید را برای خود تعیین کنید، چگونه می‌توانید اطمینان حاصل کنید که این هدف با ارزش‌های اصلی شما همسو است و از مدل VALID استفاده کنید؟
- با توجه به مفهوم "نوازش‌ها"، چگونه می‌توانید بازخوردهای مثبت بی‌قید و شرط را بهتر از دیگران بپذیرید و خودتان نیز آن‌ها را به خودتان بدهید؟
- در تعاملات روزمره خود، چگونه می‌توانید از مهارت‌های گوش دادن تمام‌بدنی و همدلی برای درک عمیق‌تر از دیگران استفاده کنید و از قضاوت پرهیز نمایید؟

تکلیف هدفمند

- با توجه به مباحث مطرح شده در این سخنرانی، تکلیف شما برای هفته آینده این است:
۱. **تمرین خودشناسی روزانه:** هر روز صبح به مدت ۱۰ دقیقه، فعالیت "تمرین روزانه خوداحترامی" (Workout regard-Self Daily The) را انجام دهید. این تمرین شامل نگاه کردن به آینه، تکرار جملات مثبت و بی‌قید و شرط درباره خودتان، یادآوری خاطرات مثبت و تمرکز بر استفاده از ویژگی‌های مثبتتان در طول روز است. هدف این است که به مغز هیجانی خود غذای مثبت برسانید و رابطه هماهنگی بین مغز متفکر و هیجانی خود ایجاد کنید.
 ۲. **شناسایی یک نگرش محدودکننده:** یک نگرش یا باور محدودکننده‌ای را که در حال حاضر مانع دستیابی شما به یک هدف شخصی یا حرفه‌ای می‌شود، شناسایی کنید. در طول هفته، به صورت آگاهانه به لحظاتی که این نگرش فعال می‌شود (افکار، احساسات و اعمال مرتبط) توجه کنید.

۳. **قدم کوچک برای تغییر:** یک قدم کوچک و عملی را برنامه‌ریزی کنید که می‌توانید برای به چالش کشیدن یا تغییر این نگرش محدودکننده در هفته آینده بردارید. به یاد داشته باشید که "عادات را می‌توان به دست آورد" و "یک عمل تکرار شده، یک نگرش تحقق یافته می‌شود." تغییر یک نگرش حدود ۲۱ روز طول می‌کشد، بنابراین با گام‌های کوچک و مستمر آغاز کنید.

با انجام این تکالیف، شما در مسیر توسعه هوش هیجانی و خودشناسی خود گام‌های محکمی برخواهید داشت و پتانسیل خود را برای دستیابی به عملکرد و رضایت بیشتر در زندگی و کار آزاد خواهید کرد. از توجه شما سپاسگزارم و برایتان آرزوی موفقیت در این سفر ارزشمند را دارم.

سخنرانی ۱۶

کاوش در اعماق خود: ابزارهای ارزیابی شخصیت (VIA، MBTI، DISC) در کوچینگ تحول آفرین

چکیده

این سخنرانی به بررسی جامع سه ابزار پرکاربرد ارزیابی شخصیت، شامل طبقه‌بندی نقاط قوت VIA، شاخص نوع مایرز-بریگز (MBTI) و ارزیابی DISC، با تأکید بر کاربردهای آن‌ها در حوزه کوچینگ می‌پردازد. در ابتدا، به معرفی و تشریح مدل‌های مفهومی و ویژگی‌های هر یک از این ابزارها پرداخته می‌شود. سپس، مزایا و محدودیت‌های هر ارزیابی در بسترهای مختلف کوچینگ، از جمله توسعه فردی، بهبود سبک‌های ارتباطی و تقویت پویایی تیمی، به تفصیل مورد کنکاش قرار می‌گیرد.

بخش قابل توجهی از سخنرانی به چالش‌ها و انتقادات علمی مطرح شده پیرامون MBTI و DISC، به ویژه در زمینه اعتبار و پایایی، اختصاص دارد. همچنین، اهمیت رویکردهای اخلاقی در استفاده از این ابزارها، شامل صلاحیت مربی، کسب رضایت آگاهانه و حفظ محرمانگی، به طور جامع تبیین می‌گردد. هدف نهایی این سخنرانی، توانمندسازی مربیان برای انتخاب آگاهانه و به‌کارگیری مسئولانه ابزارهای ارزیابی شخصیت به منظور حداکثرسازی خودآگاهی مراجعین و دستیابی به نتایج مطلوب در کوچینگ است.

مقدمه

در چشم‌انداز متحول و رو به رشد صنعت کوچینگ، هدف اصلی یاری رساندن به افراد برای افزایش خودآگاهی، کشف و شکوفاسازی نقاط قوت، و دستیابی به اهداف تعیین‌شده شخصی و حرفه‌ای است. این فرآیند تحولی، به مراجعین کمک می‌کند تا به بهترین نسخه از خود تبدیل شوند. در این میان، درک عمیق از ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری افراد به عنوان یک مؤلفه حیاتی مطرح می‌گردد. **ابزارهای ارزیابی شخصیت**، چارچوب‌هایی ساختاریافته برای نیل به خودشناسی فردی و درک تعاملات بین فردی ارائه می‌دهند و دیدگاه‌های ارزشمندی را هم برای مراجعین و هم برای مربیان به ارمغان می‌آورند. این ابزارها می‌توانند به شناسایی توانمندی‌های پنهان، درک سبک‌های ارتباطی ترجیحی و تشخیص الگوهای رفتاری کمک کنند که تمامی این موارد، برای موفقیت و اثربخشی در یک رابطه کوچینگ ضروری هستند.

اهمیت این ابزارها در کوچینگ از آن رو است که دستیابی به بالاترین سطوح عملکرد، صرفاً به توانایی‌های فنی یا فیزیکی وابسته نیست، بلکه به مهارت‌های ذهنی، عاطفی و توانایی مدیریت روابط انسانی باز می‌گردد. مطالعات نشان داده‌اند که یک رابطه قوی بین مربی و ورزشکار و سطح بالای خودآگاهی ورزشکار، از عوامل اصلی کمک‌کننده به عملکرد بهینه در رویدادهای ورزشی هستند. این موضوع اهمیت بهره‌گیری از ابزارهایی را برجسته می‌کند که بتوانند به سرعت و اثربخشی، "**جنبه انسانی**" فرآیند کوچینگ را توسعه دهند.

در این سخنرانی، ما به سه مورد از پرکاربردترین ارزیابی‌های شخصیت در حوزه کوچینگ خواهیم پرداخت: طبقه‌بندی نقاط قوت **VIA (Action in Values)**، شاخص نوع مایرز-بریگز (**MBTI**) و ارزیابی **DISC**. هدف این فصل، ارائه راهنمایی جامع برای مربیان و علاقه‌مندان به درک و استفاده از این ابزارها است. ما نه تنها به معرفی هر یک از آن‌ها می‌پردازیم، بلکه کاربردهای عملی، مزایا، محدودیت‌ها و مهم‌تر از همه، ملاحظات اخلاقی مرتبط با استفاده از آن‌ها را در زمینه کوچینگ بررسی خواهیم کرد تا به مربیان کمک کنیم انتخاب‌های آگاهانه و مؤثری برای پشتیبانی از رشد و توسعه مراجعین خود داشته باشند. این بررسی شامل تحلیل‌هایی از اعتبار و

پایایی علمی این ابزارها نیز خواهد بود تا تصویر کاملی از جایگاه آن‌ها در عمل کوچینگ ارائه شود.

بدنه اصلی

۱. طبقه‌بندی نقاط قوت VIA: درک و به کارگیری توانمندی‌های درونی

طبقه‌بندی نقاط قوت VIA، یک چارچوب "زبان" یا "سیستم" برای نقاط قوت شخصیتی است که شامل ۲۴ نقطه قوت شخصیتی و شش فضیلت فراگیر می‌شود. این طبقه‌بندی و ابزار اندازه‌گیری همراه آن، یعنی فهرست نقاط قوت VIA (Survey VIA)، به ستون فقرات حوزه‌های کوچینگ، روانشناسی مثبت و علوم مرتبط با رفاه تبدیل شده‌اند. طبقه‌بندی نقاط قوت VIA توسط کریستوفر پترسون و مارتین سلیگمن در سال ۲۰۰۴ توسعه یافته است و به عنوان یک ابزار قدرتمند برای رشد فردی شناخته می‌شود. این ابزار به افراد کمک می‌کند تا پنج نقطه قوت برتر (امضای) خود را شناسایی کنند، زیرا ثابت شده است که استفاده از این نقاط قوت در کار می‌تواند منجر به رضایت و شادی بیشتر شود. مارتین سلیگمن، پدر روانشناسی مثبت، زندگی معنادار را به این صورت تعریف می‌کند: "استفاده از نقاط قوت و فضایل امضای خود در خدمت چیزی بسیار بزرگ‌تر از خودتان." این موضوع، استفاده از VIA را در توسعه حرفه‌ای و رهبری بسیار مفید می‌سازد.

• کاربرد VIA در کوچینگ

در کوچینگ، مربیان می‌توانند به مراجعین کمک کنند تا نقاط قوت VIA خود را کشف و به کار گیرند. این فرآیند می‌تواند خودآگاهی را تعمیق بخشد. به عنوان مثال، مربی می‌تواند به مراجع کمک کند تا نقاط قوت پنهانی که ممکن است خودشان آن‌ها را نبینند، شناسایی کند.

• توجه‌آگاهی و نقاط قوت

توجه‌آگاهی، تنظیم خودکار توجه با نگرش گشودگی، پذیرش و کنجکاوی است. به گفته دکتر رایان نیمیک، توجه‌آگاهی راهی برای بیان متعادل نقاط قوت شخصیتی فراهم می‌کند.

همچنین، توجه آگاهی به افراد کمک می‌کند تا هم استفاده بیش از حد و هم استفاده کم از نقاط قوت را مدیریت کنند.

● اجتناب از سوءاستفاده از نقاط قوت

در مورد استفاده از نقاط قوت، گاهی اوقات "زیادی از حد خوب" می‌تواند نتیجه معکوس داشته باشد. این مفهوم "استفاده بیش از حد/استفاده کم" از نقاط قوت نیز در پژوهش‌های نیمیک مورد بررسی قرار گرفته است. به عنوان مثال، "جدیت"، اگر بیش از حد به کار گرفته شود، می‌تواند به "لج‌بازی" تبدیل شود. توجه آگاهی به این موضوعات کمک می‌کند تا تعادل در بیان نقاط قوت حفظ شود.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

"تا به حال به این فکر کرده‌اید که کدام یک از نقاط قوت شخصیتی شما، در موقعیت‌های استرس‌زا یا هنگام تلاش برای رسیدن به یک هدف بزرگ، بیش از حد یا کمتر از حد لازم به کار گرفته می‌شوند؟ لطفاً چند لحظه به این موضوع فکر کنید."

۲. شاخص نوع مایرز-بریگز (MBTI): کاوشی در ترجیحات روانشناختی

شاخص نوع مایرز-بریگز (MBTI) یک ابزار پرکاربرد برای توسعه خودآگاهی و آگاهی از دیگران است که می‌تواند به موفقیت در روابط کوچینگ منجر شود. این ابزار بر اساس کار روانشناس کارل یونگ و توسط کاترین مایرز و دخترش ایزابل بریگز مایرز توسعه یافته است. قوت اصلی MBTI در ارائه یک رویکرد منسجم برای انتظار شخصیت‌های متفاوت در افراد مختلف، بدون انتظار یگانگی کامل شخصیت است. MBTI بر ۱۶ نوع شخصیتی مجزا تمرکز دارد که از چهار جفت ترجیح دوگانه ناشی می‌شوند.

● چهار مقیاس ترجیحی MBTI عبارتند از:

○ **برونگرایی (E) یا درونگرایی (I):** نشان می‌دهد چگونه انرژی و توجه خود را

هدایت می‌کنید.

○ **حسی (S) یا شهودی (N):** نشان می‌دهد چگونه اطلاعات را دریافت می‌کنید.

○ **تفکری (T) یا احساسی (F):** نشان می‌دهد چگونه تصمیم‌گیری می‌کنید.

○ **قضاوت‌گر (J) یا ادراک‌گر (P):** نشان می‌دهد چگونه خود را با دنیای بیرونی سازگار می‌کنید.

● مزایای استفاده از MBTI در کوچینگ:

○ **افزایش خودآگاهی و آگاهی از دیگران:** بزرگ‌ترین مزیت MBTI، خودآگاهی و آگاهی از دیگران است که هنگام استفاده از آن به دست می‌آید.

○ **کاربرد عملی در تعاملات روزمره:** MBTI کاربرد کار یونگ را فراتر از درک خود به پیامدهای عملی این ترجیحات در تعاملات روزمره مانند ارتباطات، تصمیم‌گیری و روابط گسترش می‌دهد.

○ **عدم قضاوت ارزشی:** MBTI هیچ قضاوت ارزشی در مورد ترجیحات شخصیتی "خوب" یا "بد" ارائه نمی‌دهد.

● انتقادات و محدودیت‌های MBTI:

با وجود محبوبیت گسترده، این ابزار با انتقادات قابل توجهی از سوی جامعه علمی مواجه است. برخی روانشناسان آن را "شبه علم" یا "طالع‌بینی روانشناسی" می‌نامند.

○ **پایایی پایین در بازآزمایی:** تحقیقات نشان می‌دهد که MBTI اغلب نتایج ناسازگار تولید می‌کند.

○ **اعتبار ضعیف:** ویلیام ال. گاردنر، که در مورد انواع شخصیت و رفتارهای مدیریتی تحقیق کرده است، MBTI را پیش‌بینی‌کننده ضعیفی از شخصیت یا رفتار می‌داند.

- **نادیده گرفتن طیف کامل شخصیت: MBTI** به دلیل عدم جامعیت مورد انتقاد قرار می‌گیرد، زیرا دسته‌بندی‌های آن طیف کامل شخصیت را پوشش نمی‌دهند.
- **مقیاس‌های دوگانه (دیکوتومیک):** قالب اجباری MBTI، که در آن افراد باید یکی از دو گزینه را برای هر سؤال انتخاب کنند، پیچیدگی شخصیت انسان را بیش از حد ساده می‌کند.
- **عدم قدرت پیش‌بینی‌کنندگی: MBTI** در پیش‌بینی نتایج مهم زندگی مانند عملکرد شغلی، موفقیت شغلی یا رضایت شخصی، محدودیت دارد.

نقطه تعامل: تأمل فردی

"با توجه به نقاط قوت و محدودیت‌های MBTI، چگونه می‌توانید از این ابزار (یا ابزارهای مشابه) به گونه‌ای استفاده کنید که خودآگاهی را افزایش داده، اما از "برچسب‌گذاری" یا "قضاوت" مراجعین جلوگیری کند؟ لحظه‌ای به این موضوع فکر کنید."

۳. ارزیابی DISC: درک سبک‌های رفتاری قابل مشاهده

DISC یک مدل رفتاری ساده، عملی و قابل یادآوری است که بر الگوهای فردی رفتارهای خارجی و قابل مشاهده تمرکز دارد. این مدل شدت ویژگی‌ها را با استفاده از مقیاس‌های مستقیم بودن و گشودگی برای هر یک از چهار سبک اصلی اندازه‌گیری می‌کند: **سلطه‌گرایی (Dominance)**، **نفوذ (Influence)**، **پایداری (Steadiness)** و **وجدان‌گرایی (Conscientiousness)**. DISC بر اساس کار روانشناس ویلیام مولتون مارستون در اوایل دهه ۱۹۲۰ توسعه یافته است. DISC به سرعت به یک ابزار جهانی برای بهبود خودآگاهی، درک دیگران، بهبود مهارت‌های ارتباطی و ساخت روابط قوی و مؤثر تبدیل شد. این ابزار بر رفتار تمرکز دارد، یعنی اینکه فرد چگونه ترجیح می‌دهد عمل کند و چه کاری انجام می‌دهد، نه بر ویژگی‌های

شخصیتی. این تمایز حیاتی است، زیرا رفتار انعطاف پذیر است، در حالی که شخصیت به راحتی قابل تغییر نیست.

• چهار سبک رفتاری DISC و ویژگی های آن ها:

- **سلطه گرایی (D):** متمرکز بر نتایج، قاطع، رقابتی.
- **نفوذ (I):** متمرکز بر روابط اجتماعی، برونگرا، جذاب.
- **پایداری (S):** متمرکز بر سیستم ها، آرام، قابل اعتماد.
- **وجدان گرایی (C):** متمرکز بر دقت، تحلیلی، جزئی نگر.

• کاربرد DISC در کوچینگ و محیط کار:

DISC یک ابزار بنیادی در کوچینگ است که سبک شخصیتی غالب مراجع را در یک محیط مشخص شناسایی می کند. آگاهی از سبک شخصیتی، هم به مربی و هم به مراجع کمک می کند تا رفتارهای قابل پیش بینی را درک کنند که می توانند تأثیر مثبت یا منفی بر رشد شخصی، روابط، شغل یا شرایط زندگی داشته باشند.

• انتقادات و محدودیت های DISC:

- **ساده سازی بیش از حد:** DISC اغلب به دلیل ساده سازی بیش از حد رفتار انسان مورد انتقاد قرار می گیرد.
- **تمرکز رفتاری:** در حالی که تمرکز بر رفتارهای قابل مشاهده می تواند عملی باشد، اما ممکن است ویژگی ها و عوامل روانشناختی اساسی مؤثر بر رفتار را در نظر نگیرد.
- **پتانسیل برچسب گذاری:** DISC می تواند منجر به برچسب گذاری و کلیشه سازی شود، که ممکن است پتانسیل و فرصت های رشد افراد را محدود کند.

• مقایسه DISC و MBTI:

هر دو DISC و MBTI ابزارهای ارزشمندی هستند، اما اثربخشی آن‌ها به نحوه به کارگیری آن‌ها بستگی دارد. DISC به دلیل سادگی، یادآوری آسان‌تر و کاربرد عملی بیشتر در محیط‌های کاری اغلب نسبت به MBTI ترجیح داده می‌شود. هر دو ابزار دارای ویژگی‌های روان‌سنجی معقولی هستند، اما DISC در مورد پایایی و اعتبار، مورد انتقاد کمتری نسبت به MBTI قرار گرفته است.

۴. ملاحظات اخلاقی در استفاده از ارزیابی‌های شخصیت در کوچینگ

استفاده از ابزارهای ارزیابی شخصیت در کوچینگ نیازمند توجه دقیق به ملاحظات اخلاقی است تا از منافع مراجع محافظت شده و اثربخشی فرآیند کوچینگ تضمین شود. مربیان، به ویژه آنانی که در روانشناسی آموزش دیده‌اند، مسئولیت‌های اخلاقی متعددی در هنگام به کارگیری این ابزارها بر عهده دارند.

- **صلاحیت (Competence):** مربی باید در استفاده از ابزارهای ارزیابی شخصیتی که به کار می‌برد، صلاحیت حرفه‌ای داشته باشد.
- **رضایت آگاهانه (Consent Informed):** قبل از انجام هرگونه ارزیابی، مربی باید رضایت آگاهانه مراجع را کسب کند. این شامل توضیح هدف ارزیابی، ابزارهای مورد استفاده، و نحوه استفاده از داده‌هاست.
- **محرمانگی (Confidentiality):** حفظ محرمانگی اطلاعات مراجع، از جمله نتایج ارزیابی شخصیت، از اصول اساسی اخلاق حرفه‌ای است.
- **پرهیز از آسیب (Harm Avoiding):** مربی باید تعادلی بین ارائه منافع و جلوگیری از هرگونه آسیب به مراجع را حفظ کند. استفاده نادرست یا تفسیر غلط از ارزیابی‌ها می‌تواند به مراجع آسیب برساند.
- **احترام به حقوق و کرامت افراد:** مربی باید از تفاوت‌های فرهنگی، فردی و نقش‌آفرینی آگاه باشد و به آن‌ها احترام بگذارد.
- **تفاوت بین "ابزار" و "ابزار روان‌سنجی":** در کوچینگ رهبری، تشخیص بین "ابزار" و

"ابزار روان سنجی" مهم است. ابزارهای روان سنجی مانند Assessment Hogan Systems از نظر روان سنجی قوی تر هستند، در حالی که ابزارهایی مانند MBTI و DISC ممکن است داده‌های پایایی و اعتبار محکمی نداشته باشند.

- **پرهیز از سوءتفسیر یا استفاده نادرست:** مربی نباید نتایج ارزیابی را برای "تعیین" شخصیت فرد به کار گیرد یا آن را به عنوان یک برجسب محدودکننده ببیند. در عوض، باید از آن‌ها به عنوان نقطه آغازی برای اکتشاف و درک عمیق‌تر استفاده شود.
- **شفافیت در مورد محدودیت‌ها:** مربی باید شفافیت را در مورد محدودیت‌ها و انتقادات احتمالی هر ابزار ارزیابی، به ویژه MBTI و DISC، حفظ کند.

نقطه تعامل: تأمل فردی

"به عنوان یک مربی، چه اقداماتی را می‌توانید برای اطمینان از رعایت اصول اخلاقی در هنگام استفاده از ابزارهای ارزیابی شخصیت در تمرینات خود انجام دهید؟ حداقل دو اقدام مشخص را برای خود یادداشت کنید."

نتیجه‌گیری

در این سخنرانی، ما به بررسی سه ابزار پرکاربرد ارزیابی شخصیت در حوزه کوچینگ پرداختیم: طبقه‌بندی نقاط قوت VIA، شاخص نوع مایرز-بریگز (MBTI) و ارزیابی DISC. مشاهده شد که هر یک از این ابزارها، با وجود تفاوت‌ها در رویکرد و اساس نظری، می‌توانند به افزایش خودآگاهی، بهبود ارتباطات، و تقویت عملکرد فردی و تیمی در فرآیند کوچینگ کمک کنند.

VIA با تمرکز بر ۲۴ نقطه قوت شخصیتی و ۶ فضیلت فراگیر، به مراجعین کمک می‌کند تا توانمندی‌های مثبت خود را شناسایی کرده و آن‌ها را به طور متعادل به کار گیرند.

MBTI، بر پایه نظریه انواع روانشناختی کارل یونگ، بینش‌های عمیقی در مورد سبک‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد. با این حال، مهم است که مربیان از محدودیت‌های علمی آن، از جمله پایایی و اعتبار مورد بحث آن، آگاه باشند.

DISC، با تمرکز بر رفتارهای قابل مشاهده در چهار سبک اصلی، یک چارچوب ساده و عملی برای بهبود ارتباطات و پویایی تیمی فراهم می‌کند. همانند MBTI، آگاهی از این نکته که DISC نیز ممکن است رفتار انسان را ساده‌سازی کند، ضروری است.

در نهایت، استفاده مسئولانه و اخلاقی از تمامی ابزارهای ارزیابی شخصیت در کوچینگ بسیار حیاتی است. مربیان باید از صلاحیت خود اطمینان حاصل کنند، رضایت آگاهانه مراجعین را کسب نمایند، محرمانگی را حفظ کنند، و همواره هدفشان جلوگیری از آسیب و ارتقای رفاه مراجعین باشد. با ترکیب این ابزارها به شیوه‌ای مکمل و با رویکردی اخلاقی، مربیان می‌توانند به مراجعین خود کمک کنند تا به خودآگاهی عمیق‌تری دست یابند و مسیرهای روشنی را برای رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای خود ترسیم نمایند.

نکات کلیدی سخنرانی

- **نقاط قوت VIA:** شامل ۲۴ نقطه قوت و ۶ فضیلت، ابزاری مبتنی بر روانشناسی مثبت برای شناسایی توانمندی‌های فردی است.
- **MBTI:** ترجیحات افراد را در چهار بعد برای شناسایی ۱۶ نوع شخصیتی دسته‌بندی می‌کند و ابزاری برای افزایش خودآگاهی است.
- **محدودیت‌های MBTI:** مورد انتقاد برای پایایی پایین، اعتبار ضعیف و ساده‌سازی بیش از حد شخصیت است.
- **DISC:** یک مدل رفتاری ساده و عملی است که الگوهای رفتاری قابل مشاهده را در چهار سبک اصلی اندازه‌گیری می‌کند.
- **تمرکز DISC:** بر رفتار تمرکز دارد که انعطاف‌پذیر است، نه بر شخصیت.
- **مقایسه DISC و MBTI:** DISC به دلیل سادگی و کاربرد عملی بیشتر در محیط کار، پرتعداد است.
- **اصول اخلاقی:** صلاحیت، رضایت آگاهانه، محرمانگی و پرهیز از آسیب، ستون‌های

اصلی استفاده اخلاقی از ارزیابی‌ها در کوچینگ هستند.

- **هدف کوچینگ:** ابزارهای ارزیابی باید برای خودآگاهی و توسعه استفاده شوند، نه برای برچسب‌گذاری یا محدود کردن پتانسیل افراد.

سؤالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توان تضادهای بالقوه بین سبک‌های شخصیتی طبیعی و تطبیق یافته یک مراجع را در طول یک فرآیند کوچینگ مدیریت کرد تا از استرس یا فرسودگی جلوگیری شود؟
- با توجه به انتقادات مطرح شده پیرامون پایایی و اعتبار برخی از ابزارهای ارزیابی شخصیت، مربیان چگونه می‌توانند اطمینان حاصل کنند که همچنان به طور اخلاقی و مؤثر این ابزارها را به کار می‌برند؟
- چه رویکردهای نوآورانه‌ای می‌توان برای ادغام نقاط قوت شخصیتی VIA با بینش‌های رفتاری DISC و ترجیحات MBTI برای ارائه یک تجربه کوچینگ جامع‌تر و جامع‌تر توسعه داد؟
- در مواجهه با مراجعینی که مقاومت یا تردید نسبت به نتایج ارزیابی‌های شخصیتی نشان می‌دهند، یک مربی چه استراتژی‌هایی را باید به کار گیرد؟
- چگونه می‌توان از ارزیابی‌های شخصیتی برای تقویت توانمندی‌های رهبری در تیم‌های متنوع فرهنگی استفاده کرد، با در نظر گرفتن اینکه ادراک فرهنگی از ویژگی‌ها ممکن است متفاوت باشد؟

تکلیف هدفمند

در پایان این سخنرانی، از تمامی شما دعوت می‌کنم تا با نگاهی عمیق‌تر به نیازها و اهداف مراجعین خود، یک برنامه اقدام اولیه برای ادغام آگاهانه‌تری یکی از ابزارهای ارزیابی شخصیت (VIA، MBTI یا DISC) در رویکرد کوچینگ خود تدوین کنید. این برنامه باید شامل مراحل زیر

باشد:

- **انتخاب ابزار:** کدام یک از این ابزارها (یا ترکیبی از آن‌ها) را با توجه به حوزه تخصصی و نیازهای مراجعین خود، مناسب‌تر می‌دانید و چرا؟
- **هدف‌گذاری:** هدف شما از به‌کارگیری این ابزار خاص در کوچینگ چیست؟
- **برنامه عملیاتی اولیه:** حداقل سه گام عملیاتی مشخص و قابل اندازه‌گیری که برای شروع یا تعمیق استفاده از این ابزار برخواهید داشت.
- **ملاحظه اخلاقی:** چگونه اطمینان حاصل خواهید کرد که ملاحظات اخلاقی (رضایت آگاهانه، محرمانگی، پرهیز از آسیب) به طور کامل در این رویکرد جدید رعایت می‌شوند؟

این برنامه را برای خود یادداشت کنید و آن را به عنوان یک تعهد شخصی برای ارتقای عمل کوچینگ خود در نظر بگیرید. امیدوارم بینش‌های امروز، جرقه‌ای برای تحول و اثربخشی بیشتر در مسیر حرفه‌ای شما باشد. با تشکر از توجه و حضور گرم شما.

سخنرانی ۱۷

غلبه بر باورهای محدودکننده از طریق کوچینگ

با سلام و احترام به همه شما حاضرین گرامی، متخصصین گرانقدر و آینده‌سازان عرصه رشد و تحول فردی. امروز گرد هم آمده‌ایم تا در مسیری روشن‌گر گام برداریم؛ مسیری که در آن، موانع نامرئی پیشرفت را شناسایی کرده و توانمندی‌های نهفته خود را آشکار سازیم. تمرکز گفت‌وگوی ما بر یکی از قدرتمندترین ابزارهای خودسازی خواهد بود: **کوچینگ**، به‌عنوان راهکاری برای غلبه بر باورهای محدودکننده و دستیابی به والاترین پتانسیل انسانی. آماده‌اید تا پرده از این موانع برداریم و به سوی یک زندگی مملو از آزادی و موفقیت حرکت کنیم؟

چکیده

این سخنرانی به بررسی عمیق **باورهای محدودکننده**، چگونگی شکل‌گیری آن‌ها و تأثیرشان بر زندگی فردی و حرفه‌ای می‌پردازد. با تکیه بر منابع معتبر در حوزه‌های روانشناسی و کوچینگ، تفاوت‌های کلیدی میان کوچینگ و روان‌درمانی در رویکرد به باورها تبیین می‌شود. سپس، مجموعه‌ای از روش‌ها و ابزارهای مؤثر کوچینگ برای شناسایی، به چالش کشیدن و تغییر باورهای محدودکننده، از جمله تکنیک‌های شناختی، مبتنی بر علوم اعصاب و مدل‌هایی مانند **GROW**، تشریح خواهد شد. هدف نهایی، ارائه یک چارچوب جامع برای استفاده از کوچینگ در جهت تغییر ذهنیت و رشد شخصی پایدار است که به افراد کمک می‌کند تا ترس از شکست را کنار گذاشته، باورهای توانمندساز را در خود پرورش دهند و به اهداف تعیین‌شده دست یابند.

مقدمه

همانطور که می‌دانیم، سفر خودشکوفایی، مسیری خطی و قابل پیش‌بینی نیست. ما به عنوان انسان‌هایی کامل، با پیشینه‌ها، تجربیات و دیدگاه‌های منحصر به فرد خود، در هر بخش از زندگی – چه در محیط کار، چه در روابط شخصی و چه در تلاش برای بهتر شدن خود – حضور پیدا می‌کنیم. در مقاطع و مراحل مختلف، نیازمند حمایت‌های متفاوتی هستیم؛ گاهی در حال پیشرفتیم، گاهی صرفاً بقا می‌کنیم و گاهی نیز در کشمکش و تقلا به سر می‌بریم. اما در تمامی این مراحل، یک عنصر پنهان اما قدرتمند وجود دارد که می‌تواند تعیین‌کننده مسیر ما باشد: **باورهای ما**.

از همان سال‌های اولیه زندگی، حدود شش سال اول، مغز جوان ما هر آنچه را می‌شنود، جذب کرده و آن را حقیقت مطلق می‌پندارد. در این دوره حیاتی، قدرتمندترین و اغلب محدودکننده‌ترین باورهای ما شکل می‌گیرند که می‌توانند تا پایان عمر با ما باقی بمانند. این اطلاعات در ضمیر ناخودآگاه ما ذخیره می‌شوند و هدفشان محافظت از ماست؛ همانند یادگیری داغ بودن اجاق پس از سوختن دست، یا ضرورت نگاه کردن به دو طرف خیابان قبل از عبور که والدینمان هر روز به ما می‌آموختند.

اما مشکل زمانی آغاز می‌شود که برخی از این باورها، ما را در زندگی عقب نگه می‌دارند و در حالتی از ترس و نادانی محبوس می‌کنند. باورهای محدودکننده اغلب به شکل جملاتی مانند "من نمی‌توانم این کار را انجام دهم چون..."، "من شایسته آن نیستم چون..."، "اگر این کار را بکنم اتفاق بدی خواهد افتاد"، یا "من نمی‌توانم این کار را انجام دهم چون مردم فکر خواهند کرد..." ظاهر می‌شوند. این جملات، غالباً آشنا به نظر می‌رسند و بسیاری از ما آن‌ها را بارها به زبان آورده‌ایم.

پس با این وجود، چه باید کرد؟ پاسخ در شناسایی و غلبه بر این باورها نهفته است. **کوچینگ** به عنوان یک رویکرد ساختاریافته و حمایتی، ابزاری قدرتمند برای این تحول فراهم می‌آورد. هدف ما در این سخنرانی، روشن ساختن این مسیر، ارائه ابزارهای عملی و تعاملی و نشان دادن

چگونگی استفاده از کوچینگ برای شکستن این سدهای ذهنی است تا بتوانید به پتانسیل واقعی خود دست یابید و زندگی‌ای سرشار از موفقیت و رضایت را تجربه کنید.

بدنه اصلی

۱. ماهیت و ریشه‌های باورهای محدودکننده

باورهای محدودکننده عبارتند از افکار و ادراکات عمیقاً ریشه‌دار که پتانسیل ما را محدود کرده و مانع پیشرفت‌مان می‌شوند. این باورها به مثابه موانع ذهنی عمل می‌کنند و ما را از دستیابی به اهدافمان باز می‌دارند. آن‌ها اغلب به صورت گفت‌وگوی درونی منفی ظاهر می‌شوند، مانند "من به اندازه کافی خوب نیستم"، "من نمی‌توانم این کار را انجام دهم"، یا "موفقیت برای افرادی مثل من نیست". این باورها می‌توانند جنبه‌های مختلف زندگی ما از جمله شغل، روابط و رشد شخصی را تحت تأثیر قرار دهند.

شکل‌گیری باورهای محدودکننده معمولاً نتیجه ترکیبی از تجربیات شخصی، تأثیرات اجتماعی و عوامل محیطی است. سال‌های اولیه زندگی، نقشی حیاتی در شکل‌گیری باورهای ما ایفا می‌کنند. تجربیات منفی دوران کودکی، مانند انتقاد، ضربه روحی یا شکست، می‌توانند باورهای فرد را درباره توانایی‌ها و پتانسیلش شکل دهند. همچنین، باورها و نگرش‌های والدین، معلمان و سایر مراجع قدرت نیز می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر خودآراکی ما داشته باشند.

هنجارهای اجتماعی و انتظارات فرهنگی نیز به شکل‌گیری باورهای محدودکننده کمک می‌کنند. کلیشه‌های اجتماعی می‌توانند باعث شوند افراد باور کنند که توسط این عوامل محدود شده‌اند. نمایش‌های رسانه‌ای و روایت‌های فرهنگی نیز اغلب این کلیشه‌ها را تقویت کرده و باورهای محدودکننده را تثبیت می‌کنند. علاوه بر این، تجربیات شکست یا ناکامی نیز می‌توانند باورهای محدودکننده را تقویت کنند؛ وقتی با موانع روبرو می‌شویم یا به اهدافمان نمی‌رسیم، ممکن است شروع به باور کنیم که موفقیت دست‌نیافتنی است. با گذشت زمان، این باورها به پیش‌گویی‌های خودشکوفای تبدیل می‌شوند، زیرا احتمال اینکه ریسک کنیم یا فرصت‌ها را دنبال

کنیم، کمتر می‌شود.

باورهای محدودکننده همچنین به عنوان یک **مکانیسم دفاعی روانی** عمل می‌کنند و ما را از ناامیدی، شکست یا طرد شدن محافظت می‌کنند. در حالی که ممکن است در کوتاه‌مدت آرامش بخش باشند، اما در نهایت رشد و پتانسیل ما را محدود می‌کنند. **ترس از شکست**، یک محرک قدرتمند پشت باورهای محدودکننده است. به طور شگفت‌انگیزی، **ترس از موفقیت** نیز می‌تواند منجر به باورهای محدودکننده شود. همچنین، باورهای محدودکننده ما را در **منطقه امن** خود نگه می‌دارند. در نتیجه، ممکن است به باورهای محدودکننده چنگ بزنیم تا از ناراحتی ناشی از رشد و تغییر اجتناب کنیم.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

از شما می‌خواهم لحظه‌ای تأمل کنید: آیا تا به حال متوجه شده‌اید که کدام یک از این ریشه‌ها، در شکل‌گیری باورهای محدودکننده شما نقش داشته است؟ شاید بتوانید حداقل یک باور را که در طول زندگی شما را عقب نگه داشته است، مشخص کنید.

۲. تمایز میان باور و واقعیت در کوچینگ

در کوچینگ، درک تفاوت بین **باور و واقعیت** بسیار حیاتی است. بسیاری از باورها صرفاً همین هستند: باور. باورها و حقایق دو چیز کاملاً متفاوتند. به عنوان مثال، برف سرد است؛ ما این را می‌دانیم زیرا می‌توانیم آن را حس کنیم و هیچ بحثی در مورد این حقیقت وجود ندارد؛ قابل اندازه‌گیری است. اما این باور که "شما به اندازه کافی برای آن شغل باهوش نیستید" ذهنی و صرفاً نظر شماست. هیچ راهی برای اثبات آن با ۱۰۰٪ قطعیت وجود ندارد. تنها چیزی که شما را متوقف می‌کند، باور شماست.

یک باور، داستانی ناخودآگاه است که ما به خودمان می‌گوییم. این یک دیدگاه درباره خودمان، دیگران و جهان است. به گونه‌ای احساس می‌شود که گویی واقعیتی عینی است، اما اینطور نیست؛ صرفاً یک تفسیر، یک نسخه از واقعیت شماست. باورهای "خوب" یا "بد" وجود ندارد —

فقط باورهایی که کار می‌کنند و باورهایی که کار نمی‌کنند. خبر خوب این است که **باورهای محدودکننده قابل تغییر هستند.**

نقطه تعامل: تأمل گروهی

آیا می‌توانید مثال‌هایی از باورهایی را به اشتراک بگذارید که زمانی آن‌ها را حقیقت مطلق می‌دانستید، اما بعدها دریافتید که صرفاً یک برداشت یا تفسیر شخصی بوده‌اند؟

۳. نقش کوچینگ در مواجهه با باورهای محدودکننده: تمایز با روان‌درمانی

هم کوچ‌ها و هم روان‌درمانگران در هنر و علم تسهیل تغییر در مراجعین خود کار می‌کنند. اگرچه حوزه در حال تکامل کوچینگ سلامت و رشته‌های تثبیت‌شده روان‌شناسی بالینی یا مشاوره دارای نقاط اشتراک عمده‌ای هستند، اما تفاوت‌های قابل توجهی نیز بین این دو حوزه وجود دارد.

کوچینگ در مقابل روان‌درمانی: روان‌درمانگران و کوچ‌ها هر دو به افراد در مقابله با چالش‌های زندگی کمک می‌کنند، اما اهداف، رویکردها و حوزه‌های تخصصی آن‌ها متفاوت است.

- **تمرکز زمانی:** روان‌درمانگران اغلب با گذشته کار می‌کنند تا به مراجعین کمک کنند تا ریشه‌های مشکلات روان‌شناختی خود را درک و حل کنند. کوچ‌ها، در مقابل، بر **حال** و **آینده** تمرکز می‌کنند، با هدف کمک به مراجعین برای دستیابی به اهداف خاص و بهبود عملکرد.

- **تمرکز بر "چرا" در مقابل "چگونه":** روان‌درمانگران معمولاً بر "چرا"ی مسائل، یعنی دلایل ریشه‌ای و ناخودآگاه رفتارها تمرکز دارند. کوچ‌ها بیشتر بر "**چگونه**" تمرکز می‌کنند؛ چگونه می‌توانند اهداف خود را محقق کنند و چه اقداماتی برای پیشرفت لازم است. کوچ‌ها معمولاً در ضمیر ناخودآگاه عمیق نمی‌شوند، بلکه با ذهن خودآگاه کار می‌کنند.

- **وضعیت سلامت روان:** روان‌درمانی برای افرادی است که با اختلالات سلامت روان،

آسیب‌های گذشته یا مشکلات عمیق روان‌شناختی دست و پنجه نرم می‌کنند. در مقابل، کوچینگ برای افرادی مناسب است که از نظر روانی سالم هستند، اما می‌خواهند عملکرد خود را بهبود بخشند، به اهداف خاصی دست یابند یا در زندگی رشد کنند.

- **رویکرد: کوچینگ معمولاً بر راه‌حل‌ها و اقدامات متمرکز است و مراجع را به سمت جلو سوق می‌دهد.** روان‌درمانی ممکن است اکتشافی‌تر باشد، شامل بینش‌هایی درباره گذشته و الگوهای رفتاری باشد.

- **مسئولیت اخلاقی: کوچینگ یک حرفه خودتنظیم‌شونده است.** با این حال، سازمان‌هایی مانند **فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)** استانداردهای اخلاقی دقیقی برای مربیان خود تعیین می‌کنند. این کدها تضمین می‌کنند که مربیان بی‌طرفانه عمل کنند و از تحمیل باورهای شخصی خود بر مراجعین خودداری کنند. اگر یک مراجع درباره آسیب رساندن به خود یا دیگران صحبت کند، نقش مربی این است که فوراً آن را به مقامات گزارش دهد.

نکته حائز اهمیت این است که این دو حوزه می‌توانند همزمان و در کنار هم کار کنند. فردی ممکن است هم از روان‌درمانی و هم از کوچینگ برای نیازهای مختلف بهره‌مند شود.

نقطه تعامل: نظرخواهی کوتاه

درک این تمایزات برای شما چقدر اهمیت دارد؟ لطفاً با بلند کردن دست نشان دهید که چند نفر از شما قبل از این سخنرانی، تفاوت‌های کلیدی بین کوچینگ و روان‌درمانی را به‌طور کامل می‌دانستید.

۴. شناسایی باورهای محدودکننده در جلسات کوچینگ

بسیاری از مراجعین متوجه نیستند که باورهای محدودکننده دارند، زیرا آن‌ها را واقعیت می‌بینند. کوچ‌ها می‌توانند از روش‌های گوناگونی برای کمک به مراجعین در کشف این موانع

پنهان استفاده کنند:

- **گوش دادن به زبان خودتخریبی:** به عباراتی مانند "من نمی‌توانم..."، "اوضاع همین است که هست"، "من همیشه با این مشکل داشتم"، یا "من از آن دسته آدم‌هایی نیستم که موفق شوند" توجه کنید.
- **پرسیدن سؤالات قدرتمند:** سؤالاتی که به مراجع کمک می‌کند تا به ضمیر ناخودآگاه خود نفوذ کند و منشأ باورهایش را بیابد.
 - "چه باوری بیش از همه شما را عقب نگه داشته است؟"
 - "چرا این را باور دارید؟"
 - "چه شواهدی خلاف این باور شما را ثابت می‌کند؟"
 - "چه چیزهایی را در زندگی به دلیل این باور از دست داده‌اید؟"
 - "آیا این باور شما ذره‌ای حقیقت دارد؟"
 - "چه چیزی شما را می‌ترساند؟"
 - "چگونه در حال کمک به این باور هستید؟"
 - "اگر بر این باور غلبه می‌کردید، چه چیزی را باید رها می‌کردید؟"
 - "اگر بر این باور غلبه می‌کردید، چه چیزی به دست می‌آوردید؟"
- **تمرکز بر حس فیزیکی:** از مراجع بخواهید احساس "گرفتار بودن" یا "عقب ماندن" را در بدن خود توصیف کند.
- **بررسی قوانین درونی:** با پرسیدن "چه قوانینی را می‌شکستید اگر [هدف/اقدام مراجع] را انجام می‌دادید؟" می‌توان باورهای پنهان را آشکار کرد.
- **مشاهده الگوها و بازتاب:** به کلمات، اعمال و زبان بدن مراجع توجه کنید و الگوهای فکری یا رفتاری محدودکننده را بازتاب دهید.

نقطه تعامل: تمرین در لحظه

بایبید یک تمرین کوتاه انجام دهیم: لحظه‌ای به یک باور محدودکننده که شما را عقب نگه

داشته است فکر کنید. حال، لطفاً دستتان را روی قسمتی از بدنتان بگذارید که این احساس را در آنجا حس می‌کنید. حالا از خودتان بپرسید: "این حس چه پیامی برای من دارد؟".

۵. تکنیک‌ها و ابزارهای کوچینگ برای تحول باورها

کوچینگ از ابزارهای متنوعی برای کمک به مراجعین در تحول باورهایشان استفاده می‌کند. این ابزارها عمدتاً بر اساس اصول روان‌شناسی شناختی-رفتاری (CBT)، روان‌شناسی مثبت (PP) و رویکرد راه‌حل‌محور (SF) بنا شده‌اند. در اینجا به برخی از مؤثرترین ابزارها و تکنیک‌ها اشاره می‌کنیم:

- **بازسازی شناختی (Reframing Cognitive):** این تکنیک شامل تغییر نحوه تفسیر و پاسخ به موقعیت‌هاست. با جایگزینی گفت‌وگوی درونی منفی با جملات مثبت و توانمندساز، می‌توان ذهنیت را تغییر داد و باورهای مضر را به چالش کشید.
- **تمرین معجزه روز (Exercise Day Miracle):** یک تکنیک تصویرسازی برای دیدگاه روشن از زندگی ایده‌آل.
- **بررسی واقعیت (Worksheet Check Reality):** ابزاری عملی برای بررسی صحت افکار و باورها.
- **نقشه‌برداری از حوزه نفوذ (Exercise Mapping Sphere Influence):** ابزاری بصری برای تشخیص میزان کنترل در بخش‌های مختلف زندگی.
- **تجسم منتقد درونی (Visualization Critic Inner):** تمرینی برای شناسایی و تغییر گفت‌وگوی منفی درونی.
- **ذهنیت ماشین زمان (Machine Time Mindset):** تمرینی برای تصور موفقیت آینده و شناسایی تغییرات ذهنی لازم.
- **تسریع تفکر (Acceleration Thought):** با اغراق یک فکر منفی، غیرواقعی بودن آن را نشان می‌دهد.

- دفتر ثبت شواهد مثبت (Log Evidence Positive): ابزاری برای تمرکز بر نقاط قوت و پیشرفت‌ها.
- بازسازی ستایش (Reframing Praise): تکنیکی برای تغییر تمرکز از تأیید خارجی به رشد داخلی.
- نوشتن یادداشت سپاسگزاری به خود آینده (You Thank Self Future Note): تمرینی خلاقانه برای ارتباط با آینده ایده‌آل.
- تکنیک‌های مبتنی بر علوم اعصاب (Techniques Based-Neuroscience):
 - انعطاف‌پذیری عصبی (Neuroplasticity): قابلیت مغز برای بازسازی خود از طریق تشکیل اتصالات عصبی جدید.
 - بازسیم‌کشی عصبی (Rewiring Neural): شکل‌دهی مجدد مسیرهای عصبی با تکرار مداوم افکار و رفتارهای مثبت.
 - تصویرسازی (Visualization): تصویرسازی موفقیت با تجسم روشن دستیابی به اهداف.
 - برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (Linguistic-Neuro - NLP Programming): بررسی چگونگی تأثیر زبان بر افکار و اعمال ما.
 - تغییر الگوی سوییچ (Pattern Swish): جایگزینی الگوهای فکری منفی با الگوهای مثبت.
 - لنگرگذاری (Anchoring): تکنیکی برای دسترسی به احساسات مثبت در هر زمان.
 - مدل متا (Model Meta): بررسی کلمات برای شناسایی باورهای محدودکننده و بازسازی آن‌ها.

نقطه تعامل: تمرین تجسم لحظه‌ای

چشم‌هایتان را ببندید (یا به نقطه‌ای در دوردست خیره شوید) و خودتان را در حال غلبه بر بزرگترین باور محدودکننده‌تان تصور کنید. چه احساسی دارید؟ چه چیزی می‌بینید؟ چه کارهایی می‌توانید انجام دهید؟

• **مدل GROW:** این مدل یک چارچوب کوچینگ ساده اما قدرتمند است که به افراد کمک می‌کند اهداف خود را شفاف کنند، موانع را شناسایی کنند و یک برنامه عملی برای دستیابی به نتایج مطلوب ایجاد کنند.

○ G (Goal - هدف): تعریف یک هدف روشن و خاص.

○ R (Reality - واقعیت): بررسی وضعیت فعلی، درک محدودیت‌ها و شناسایی نقاط قوت.

○ O (Options - گزینه‌ها): کشف گزینه‌ها و استراتژی‌های مختلف.

○ W (Will - اراده/راه‌پیش‌رو): تدوین برنامه‌های عملی و تعریف استراتژی‌ها.

۶. فراتر از تغییر: پرورش ذهنیت توانمندساز

فراتر از صرفاً غلبه بر باورهای محدودکننده، هدف کوچینگ پرورش یک **ذهنیت توانمندساز** است. این شامل موارد زیر است:

• پرورش تفکر امکان‌پذیر (Thinking Possibility Nurture): آگاهانه تفکر خلاقانه و خوش‌بینانه را پرورش دهیم.

• پیگیری شواهد مثبت: با ثبت منظم تجربیات و دستاوردهای مثبت، اعتماد به نفس را بالا ببریم.

• خودآگاهی و بازتاب (Reflection-Self): بازتاب منظم می‌تواند به ما کمک کند تا از باورهای محدودکننده‌مان آگاه شویم.

- تعهد به عمل: سریع‌ترین راه برای رد یک باور محدودکننده، پیروزی‌های کوچک است.
- توسعه خودباوری: خودباوری گام اساسی در غلبه بر باورهای محدودکننده است.

نقطه تعامل: بحث کوتاه گروهی

آیا تا به حال سعی کرده‌اید به جای تغییر یک باور محدودکننده، یک باور توانمندساز جدید را در خودتان "نصب" کنید؟ این دو رویکرد چه تفاوتی برای شما دارند؟

نتیجه‌گیری

در پایان این گفتار، می‌توانیم نتیجه بگیریم که باورهای محدودکننده، موانع پنهانی هستند که پتانسیل ما را محدود کرده و ما را از دستیابی به اهدافمان بازمی‌دارند. این باورها ریشه‌های عمیقی در تجربیات دوران کودکی، تأثیرات اجتماعی و ترس از شکست دارند. **کوچینگ، به عنوان یک رویکرد مبتنی بر راه حل و نتیجه‌گرا، ابزاری قدرتمند برای شناسایی، به چالش کشیدن و بازسیم‌کشی این باورها فراهم می‌آورد.**

همانطور که دیدیم، کوچ‌ها با استفاده از پرسش‌های عمیق، تکنیک‌های بازسازی شناختی، ابزارهای مبتنی بر علوم اعصاب مانند تصویرسازی و NLP، و مدل‌هایی چون GROW، به مراجعین کمک می‌کنند تا از گفت‌وگوی درونی منفی رها شده و ذهنیت رشد را در خود پرورش دهند. تفاوت‌های کلیدی بین کوچینگ و روان‌درمانی، به ویژه در تمرکز بر حال و آینده و تسهیل تغییر به جای درمان بیماری‌های روان‌شناختی، اهمیت انتخاب صحیح حمایت را برجسته می‌سازد.

غلبه بر باورهای محدودکننده صرفاً به معنای حذف منفی‌گرایی نیست، بلکه به معنای گشودن درهایی به سوی آزادی، اعتماد به نفس و تحقق پتانسیل کامل است. این یک سفر تحولی است که نیازمند خودآگاهی، تلاش مداوم و گاهی حمایت یک کوچ متخصص است. با تغییر باورهایمان، می‌توانیم واقعیت خود را تغییر دهیم و به زندگی‌ای دست یابیم که واقعاً

آرزویش را داریم.

نکات کلیدی

- **باورهای محدودکننده**، افکار و ادراکات عمیقاً ریشه دار هستند که پتانسیل ما را محدود می کنند.
- این باورها عمدتاً از تجربیات دوران کودکی، تأثیرات اجتماعی و ترس ها سرچشمه می گیرند.
- **کوچینگ** بر حال و آینده تمرکز دارد و به مراجعین کمک می کند تا به اهداف خود دست یابند، در حالی که روان درمانی بیشتر به درمان مشکلات روان شناختی می پردازد.
- کوچ ها از طریق پرسش های قدرتمند، گوش دادن فعال و بازتاب زبان مراجعین، باورهای محدودکننده را شناسایی می کنند.
- تکنیک های مؤثر کوچینگ شامل **بازسازی شناختی**، **تصویرسازی**، **برنامه ریزی عصبی-کلامی (NLP)** و استفاده از مدل هایی مانند GROW است.
- **علوم اعصاب** نقش مهمی در درک چگونگی تغییر باورها دارد؛ با تغییر مسیرهای عصبی در مغز، می توانیم باورهای جدید و توانمندساز را ایجاد کنیم.
- **پرورش خودباوری و ذهنیت رشد** از طریق تأکيدات مثبت، جشن گرفتن پیروزی های کوچک و احاطه شدن با تأثیرات مثبت، برای تحول پایدار ضروری است.
- تعهد به عمل و تمرین مداوم کلید غلبه بر باورهای محدودکننده و تحقق اهداف است.

سؤالات تفکربرانگیز

- با توجه به آنچه آموختیم، چگونه می توانید گفت وگوی درونی منفی خود را به باورهای توانمندساز تبدیل کنید؟

- اگر ترس از شکست یا موفقیت، شما را در منطقه امن خود نگه داشته است، اولین گام کوچک و قابل مدیریت که می‌توانید برای خروج از آن بردارید، چیست؟
- باورهای محدودکننده شما تاکنون چه فرصت‌هایی را از شما سلب کرده‌اند؟ حال، اگر این باورها را رها کنید، چه فرصت‌های جدیدی ممکن است پیش رویتان قرار گیرد؟

همانطور که کارل یونگ، روانپزشک برجسته، می‌گوید: "دیدگاه شما تنها زمانی روشن خواهد شد که بتوانید به قلب خود نگاه کنید. کسی که به بیرون نگاه می‌کند، رویا می‌بیند؛ کسی که به درون نگاه می‌کند، بیدار می‌شود." امروز، با هم به درون نگاه کردیم. وظیفه شما از اکنون، آغاز این بیداری است.

تکلیف هدفمند

شما را به یک تمرین ۲۱ روزه دعوت می‌کنم:

- یک باور محدودکننده اصلی را که امروز شناسایی کردید، انتخاب کنید.
 - یک جمله مثبت و توانمندساز متضاد با آن باور ایجاد کنید.
 - این جمله مثبت را هر روز، صبح و شب، تکرار کنید.
 - تجارب، چالش‌ها و پیروزی‌های خود را در طول این ۲۱ روز در یک دفترچه یادداشت کنید.
 - در پایان ۲۱ روز، به این فکر کنید که زندگی‌تان چقدر تغییر کرده است و چگونه توانسته‌اید قدم‌های کوچک اما مؤثری در جهت غلبه بر این باور بردارید.
- به یاد داشته باشید، موفقیت و خوشبختی واقعی، اغلب دقیقاً در طرف دیگر یک باور منفی قرار دارد. اجازه ندهید باورهای محدودکننده، شما را از رسیدن به آن باز دارند. این انتخاب شماست که زندگی‌ای را طراحی و تجربه کنید که آرزوی شما را دارید. با آرزوی موفقیت و تحولی عمیق برای یکایک شما. متشکرم.

سخنرانی ۱۸

تنظیم هیجان در لحظه با تکنیک RULER:

راهنمای کاربردی برای هوش هیجانی

چکیده

در دنیای معاصر که سرشار از پیچیدگی‌های هیجانی و اجتماعی است، توانایی درک، مدیریت و تنظیم هیجانات، سنگ بنای بهزیستی فردی و اجتماعی محسوب می‌شود. این سخنرانی به بررسی عمیق رویکرد RULER (تشخیص، درک، نام‌گذاری، ابراز و تنظیم هیجانات) می‌پردازد؛ یک چارچوب یادگیری اجتماعی-هیجانی که به صورت سیستماتیک و شواهد-محور توسط مرکز هوش هیجانی بیبل توسعه یافته است. هدف غایی این رویکرد، ایجاد جامعه‌ای سالم‌تر، شادتر و دلسوزتر از طریق آموزش هوش هیجانی به افراد در تمامی سنین است. در این برنامه جامع، ما به تشریح هر یک از پنج مهارت کلیدی RULER خواهیم پرداخت و سپس چهار ابزار محوری آن — منشور (Charter The)، متر عواطف (Meter Mood The)، لحظه متا (Meta The) — را با جزئیات بررسی خواهیم کرد.

Moment و طرح اولیه (Blueprint The) — را با جزئیات بررسی خواهیم کرد. کاربردهای گسترده RULER در محیط‌های آموزشی از پیش دبستانی تا دبیرستان، و نیز در محیط‌های حرفه‌ای و زندگی روزمره، به همراه مزایای اثبات شده آن در کاهش اضطراب و افسردگی، بهبود عملکرد تحصیلی و شغلی، و تقویت روابط بین فردی تشریح خواهد شد. علاوه بر این، به استراتژی‌های تنظیم هیجان فراتر از RULER، نظیر بازاریابی شناختی و پذیرش، خواهیم پرداخت و ارتباط پیچیده بین شدت هیجانات و انتخاب راهنمای تنظیم هیجان را از منظر تحقیقات جدید تبیین خواهیم کرد. این سخنرانی با ارائه‌ی بینش‌های عملی و علمی،

شرکت‌کنندگان را به سوی دستیابی به سواد هیجانی بالاتر و بهزیستی جامع‌تر در ابعاد فردی و اجتماعی هدایت خواهد کرد.

مقدمه

صبح همگی بخیر و خوش آمدید به این نشست علمی و کاربردی. امروز گرد هم آمده‌ایم تا به یکی از حیاتی‌ترین جنبه‌های تجربه انسانی بپردازیم: **هیجانات**. هیجانات، نه تنها رنگ و بوی زندگی ما را شکل می‌دهند، بلکه ستون فقرات تصمیم‌گیری‌ها، یادگیری، عملکرد روزانه، روابط شخصی و حتی سلامت روانی و جسمی ما را تشکیل می‌دهند. از لحظه تولد تا آخرین دم، هیجانات با ما هستند، اما آیا به ما آموخته شده است که چگونه با این بخش جدایی‌ناپذیر از وجودمان به شیوه‌ای مؤثر تعامل کنیم؟ متأسفانه، تاریخ آموزش سنتی اغلب به هیجانات به عنوان «فراموش‌شدگان بزرگ» نگریسته است، و این خلاء منجر به پدیدار شدن «**بی‌سوادی هیجانی**» در میان بزرگسالان شده است؛ پدیده‌ای که در آن افراد در تشخیص و ابراز دقیق حالات عاطفی خود دچار مشکل هستند و این امر غالباً به اختلالات روان‌شناختی می‌انجامد.

در پاسخ به این نیاز مبرم، لزوم وجود چارچوب‌های کارآمد برای توسعه هوش هیجانی بیش از پیش احساس می‌شود. **هوش هیجانی** را می‌توان به سادگی، نحوه‌ی استدلال ما با و درباره‌ی هیجانات و احساساتمان تعریف کرد. این مفهوم، فراتر از شناخت و ابراز هیجانات، به چگونگی مدیریت و تنظیم آن‌ها در راستای اهداف شخصی و اجتماعی می‌پردازد. این توانایی، ما را از «رحم هیجانات روزمره» خارج کرده و امکان پاسخ‌دهی متفکرانه‌تر به چالش‌های زندگی را فراهم می‌آورد؛ خواه این چالش‌ها فشارهای آکادمیک باشند، استرس‌های محیط کار، یا مسئولیت‌های متعدد والدینی.

در این میان، رویکرد RULER، که توسط مرکز هوش هیجانی ییل (for Center Yale Intelligence Emotional) توسعه یافته است، به عنوان یک پاسخ جامع و شواهد-محور به این نیاز مطرح می‌شود. RULER یک متد سیستماتیک برای آموزش مهارت‌های هوش هیجانی

است که در محیط‌های آموزشی (از پیش دبستانی تا پایه دوازدهم) و حتی برای افراد در تمامی سنین مفید است. هدف آن، نه تنها بهبود عملکرد فردی، بلکه ایجاد جامعه‌ای دلسوزتر، عادلانه‌تر و نوآورانه‌تر است. این رویکرد به معنای واقعی کلمه، «علم سخت» را به «مهارت‌های نرم» که به لحاظ تاریخی نادیده گرفته شده‌اند، اعمال می‌کند.

این سخنرانی، تلاش دارد تا با بررسی دقیق و آکادمیک رویکرد RULER و ابزارهای آن، دیدگاهی جامع از چگونگی تنظیم هیجان در لحظه ارائه دهد. ما به شما نشان خواهیم داد که چگونه این چارچوب می‌تواند به شما کمک کند تا با درک عمیق‌تر از هیجانات خود و دیگران، تصمیم‌گیری‌های خردمندانه‌تری داشته باشید و به بهزیستی جامع در تمامی ابعاد زندگی دست یابید.

بدنه اصلی

هوش هیجانی و مدل RULER: مبانی نظری

همان‌طور که در مقدمه اشاره شد، هوش هیجانی در ساده‌ترین تعریف خود، چگونگی استدلال ما با و درباره هیجانات و احساساتمان است. این مفهوم، مجموعه‌ای از مهارت‌ها را شامل می‌شود که به ما امکان می‌دهد هیجاناتی را که تجربه می‌کنیم، زمان تجربه آن‌ها و نحوه ابراز آن‌ها در زندگی روزمره را تحت تأثیر قرار دهیم. دکتر مارک براکت (Brackett Marc)، یکی از متخصصان برجسته در زمینه هیجانات و مدیر مرکز هوش هیجانی ییل، هوش هیجانی را به عنوان یک مجموعه مهارت تعریف می‌کند که با سرواژه RULER توصیف می‌شود. این سرواژه، پنج مهارت ضروری هوش هیجانی را در بر می‌گیرد:

• تشخیص (Recognizing) هیجانات: اولین گام در توسعه هوش هیجانی، توانایی

شناسایی هیجانات در خود و دیگران است. این مهارت فراتر از تشخیص حالات درونی صرف، شامل توجه دقیق به نشانه‌های غیرکلامی نظیر حالات چهره، لحن صدا و زبان بدن می‌شود.

- **درک (Understanding) هیجانات:** پس از تشخیص یک هیجان، گام بعدی درک علل و پیامدهای آن است. این فرآیند مستلزم کنجکاوی و ذهن آگاهی عمیق است که فرد از خود بپرسد: "چرا من این گونه احساس می‌کنم؟" یا "چه عاملی باعث این هیجان شده است؟".
 - **نام‌گذاری (Labeling) هیجانات:** توانایی نام‌گذاری دقیق هیجانات با استفاده از یک واژگان غنی و ظریف، سومین مهارت در چارچوب RULER است. این مهارت به تفکیک هیجانی (Differentiation Emotion) یا دانه‌بندی هیجانی (Emotional Granularity) اشاره دارد.
 - **ابراز (Expressing) هیجانات:** مهارت چهارم، ابراز هیجانات به شیوه‌ای سازنده و متناسب با هنجارهای فرهنگی و بافت اجتماعی است. این شامل دانستن "چگونگی و زمان" ابراز هیجانات به افراد مختلف در موقعیت‌های گوناگون است.
 - **تنظیم (Regulating) هیجانات:** تنظیم هیجانات، جزء نهایی و یکی از مهمترین مهارت‌های RULER است. این مهارت به توانایی مدیریت مؤثر هیجانات با استفاده از استراتژی‌های فکری و عملی برای دستیابی به اهداف هیجانی خاص اشاره دارد. این به معنای کنترل کامل هیجاناتی که تجربه می‌کنیم نیست، بلکه به معنای کنترل واکنش‌های ما به آن‌هاست.
- رویکرد RULER بر این اصل استوار است که هوش هیجانی هم مهارت شخصی (درون فردی) و هم اجتماعی (بین فردی) است. تمامی مهارت‌های RULER – تشخیص، درک، نام‌گذاری، ابراز و تنظیم – هم به خودآگاهی و هم به درک دیگران مربوط می‌شوند.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

"در این بخش، مایلیم از شما بپرسیم: آیا تا به حال برایتان پیش آمده که هیجانی را تجربه کنید، اما نتوانید دقیقاً آن را نام‌گذاری کنید؟ چه احساسی داشتید؟ یا اینکه متوجه شوید فردی

هیجانی را ابزار می‌کند، اما شما آن را به درستی تشخیص نداده‌اید؟"

ابزارهای بنیادی RULER: لنگرهای هوش هیجانی

برای کمک به افراد در به کارگیری مؤثر مهارت‌های RULER در زندگی روزمره، چهار ابزار بنیادی یا «لنگر» هوش هیجانی توسعه یافته‌اند. این ابزارها که همگی بر تحقیقات علمی استوارند، به افراد در تمامی سنین کمک می‌کنند تا هوش هیجانی خود را توسعه دهند:

- **میشاق یا منشور (Charter The):** منشور یک سند «زنده» و مشارکتی است که به منظور ایجاد و حفظ یک فضای عاطفی مثبت و امن در یک جامعه (خواه کلاس درس، مدرسه، خانواده یا محیط کار) ایجاد می‌شود. این منشور به جای مجموعه‌ای از قوانین دستوری معلم یا مدیر، یک توافق‌نامه است که بر اساس احساسات و ارزش‌های مشترک شکل می‌گیرد.

○ فرآیند ایجاد منشور شامل پاسخ به سه سوال کلیدی است:

- به عنوان یک گروه/کلاس/خانواده، چگونه می‌خواهیم احساس کنیم؟
- برای اطمینان از دستیابی به این احساسات، چه کارهایی را متعهد می‌شویم انجام دهیم؟
- هنگامی که با تعارض یا احساسات ناخواسته روبرو می‌شویم، چه خواهیم کرد؟

نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه

"یک نظرسنجی کوتاه: چند نفر از شما در محیط کار یا خانواده‌ی خود، تاکنون تجربه‌ی ایجاد یک "منشور هیجانی" یا "توافق‌نامه‌ی جمعی" مشابه را داشته‌اید؟ لطفاً دست‌هایتان را بالا ببرید/به ابزار نظرسنجی پاسخ دهید."

- **متر عواطف (Meter Mood The):** متر عواطف ابزاری بصری و قدرتمند است که به

افراد کمک می‌کند تا احساسات خود را تشخیص داده و درک کنند، و مهارت‌های خودتنظیمی هیجانی را توسعه دهند. این ابزار بر اساس دو بعد کلیدی هیجانات – انرژی (Energy) و دلپذیری/خوشایندی (Pleasantness) – سازماندهی شده است. محور افقی (X) میزان دلپذیری را (از ناخوشایند تا خوشایند) و محور عمودی (Y) سطح انرژی (از پایین تا بالا) را نشان می‌دهد. با تقاطع این دو محور، چهار ربع رنگی ایجاد می‌شود:

- **قرمز (Quadrant Red):** هیجانات پرانرژی و ناخوشایند، مانند خشم، ناامیدی، اضطراب.
- **آبی (Quadrant Blue):** هیجانات کم‌انرژی و ناخوشایند، مانند کسالت، غم، ناامیدی.
- **سبز (Quadrant Green):** هیجانات کم‌انرژی و خوشایند، مانند آرامش، رضایت، خشنودی.
- **زرد (Quadrant Yellow):** هیجانات پرانرژی و خوشایند، مانند هیجان، شادی، شغف.

نقطه تعامل: سوال از مخاطبین

"با توجه به توضیحات داده شده، در این لحظه شما در کدام بخش از "متر عواطف" قرار دارید و چرا؟ می‌توانید به صورت ذهنی به این سوال پاسخ دهید یا در صورت تمایل، آن را یادداشت کنید."

- **لحظه متا (Moment-Meta The):** لحظه متا ابزاری است برای افزایش فضای زمانی بین محرک و واکنش (Response and Stimulus between Space). این یک مکث کوتاه است که به ما امکان می‌دهد قبل از عمل، فکر کنیم و واکنش‌هایمان را با «بهترین خود» (Self Best) خود هماهنگ کنیم.

○ مراحل چهارگانه لحظه متا عبارتند از:

- **احساس (Sense):** فرد متوجه تغییرات در محیط، بدن، ذهن یا رفتار خود می‌شود.
- **مکث (Pause):** فرد آگاهانه انتخاب می‌کند که مکث کند و چند نفس طولانی، آهسته و عمیق بکشد.
- **دیدن بهترین خود (Self Best Your See):** فرد تصویری از «بهترین خود» را به یاد می‌آورد.
- **راهبرد و عمل (Act and Strategize):** فرد یک استراتژی – چه فکری و چه عملی – را برای تنظیم مؤثر هیجان انتخاب کرده و به کار می‌بندد.

نقطه تعامل: درخواست از مخاطبین

"حالا، بیایید یک "لحظه‌ی متا" کوتاه را با هم تمرین کنیم. لطفاً برای چند ثانیه چشمان خود را ببندید، به هر حسی که در بدن یا ذهنتان دارید، توجه کنید. سپس یک نفس عمیق بکشید و بهترین خودتان را در ذهن بیاورید. اگر در موقعیتی چالش برانگیز بودید، بهترین خود شما چگونه واکنش نشان می‌دهد؟"

- **طرح اولیه (Blueprint The):** طرح اولیه ابزاری است که توسعه همدلی و مهارت‌های حل تعارض را پشتیبانی می‌کند. این یک راهنما برای تأمل در مورد یک مشکل و ترمیم روابط آسیب‌دیده است.

○ طرح اولیه شامل پرسش‌هایی کلیدی است که به فرد کمک می‌کند تا وضعیت را از دیدگاه خود و سپس از دیدگاه یک ناظر بیرونی یا فرد دیگر بررسی کند:

- چه اتفاقی افتاد؟

- من چگونه احساس کردم؟
- چه چیزی باعث احساسات من شد؟
- چگونه هیجانانتم را ابراز و تنظیم کردم؟
- چگونه اعمال من می‌توانست بر دیگران تأثیر بگذارد؟
- چگونه می‌توانستم متفاوت پاسخ دهم؟

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

"در روابط بین فردی، آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که برای حل یک تعارض، ابتدا چگونه احساسات خود را از منظر یک ناظر بیرونی بررسی کنید، و سپس به تاثیر اعمال خود بر دیگری بیندیشید؟ این تفاوت دیدگاه چه کمکی به شما کرده است؟"

RULER در عمل: کاربردها و مزایا

رویکرد RULER نه تنها یک چارچوب نظری است، بلکه یک برنامه عملی با کاربردهای گسترده و مزایای اثبات شده در محیط‌های مختلف است.

- **پیاده‌سازی در محیط‌های آموزشی:** RULER به عنوان یک رویکرد سیستماتیک، در ابتدا برای ادغام یادگیری اجتماعی-هیجانی (SEL) در مدارس توسعه یافت. این رویکرد تلاش می‌کند تا اصول هوش هیجانی را در تمامی جنبه‌های یک مدرسه "تزریق" کند. آموزش معلمان نقش حیاتی در موفقیت RULER دارد. RULER به صورت خلاقانه در برنامه‌های درسی آکادمیک ادغام می‌شود. مزایای RULER برای دانش‌آموزان چشمگیر است: مطالعات نشان می‌دهند که دانش‌آموزانی که در برنامه‌های RULER شرکت می‌کنند، کمتر مضطرب و افسرده هستند، هیجانان خود را مؤثرتر مدیریت می‌کنند، مشکلات توجهی کمتری دارند، مهارت‌های اجتماعی و رهبری بالاتری دارند و عملکرد تحصیلی بهتری از خود نشان می‌دهند.
- **کاربرد در محیط‌های حرفه‌ای و زندگی روزمره:** هوش هیجانی دیگر تنها یک "مهارت

خوب داشتن" نیست، بلکه در محیط‌های حرفه‌ای یک "ضرورت کسب‌وکار" محسوب می‌شود. شرکت‌هایی که هوش هیجانی را اولویت قرار می‌دهند، رهبری قوی‌تر، ارتباطات مؤثرتر و پویایی تیمی سالم‌تری را گزارش می‌کنند.

○ **بهبود ارتباطات:** هنگامی که کارکنان می‌توانند هیجانات خود را تشخیص

داده و نام‌گذاری کنند، مکالمات واضح‌تر و اصیل‌تر می‌شوند.

○ **تقویت رهبری:** رهبرانی با هوش هیجانی بالا، خودآگاه‌تر، همدل‌تر و

سازگارتر هستند.

○ **افزایش همکاری تیمی:** تیم‌های آگاه به هیجانات، تعارضات کمتری تجربه

می‌کنند، سریع‌تر از شکست‌ها بهبود می‌یابند و خلاقانه‌تر با یکدیگر

همکاری می‌کنند.

○ **افزایش بهزیستی کارکنان:** با آموزش چگونگی تنظیم هیجانات، RULER

به کاهش استرس، جلوگیری از فرسودگی شغلی و بهبود روحیه‌ی کلی در

محیط کار کمک می‌کند.

استراتژی‌ها و رویکردهای مکمل: «تنظیم» در RULER

«تنظیم» در RULER شامل انتخاب و تغییر هیجانات است.

• **بازارزیابی شناختی (Reappraisal Cognitive):** این استراتژی شامل تغییر نحوه

تفکر درباره یک موقعیت چالش برانگیز برای کاهش تأثیر هیجانی آن است. می‌توان به

جنبه‌ی مثبت قضیه نگاه کرد، یک مانع بزرگ را به فرصتی برای یادگیری تبدیل کرد، یا

وضعیت را از دیدگاه شخص دیگر یا در چارچوب تصویر کلی‌تر (Picture Big) بررسی

کرد.

• **پذیرش (Acceptance):** پذیرش به معنای اجازه دادن به هیجانات برای حضور

داشتن، و ایجاد "فضا" برای آن‌ها. تحقیقات نشان می‌دهد که پذیرش اغلب

پرکاربردترین استراتژی تنظیم هیجان در زندگی روزمره است. پذیرش به معنای تسلیم شدن یا عدم اقدام نیست، بلکه به معنای مواجهه با واقعیت هیجانی لحظه به منظور پاسخ‌دهی آگاهانه است.

- **حواس‌پرتی (Distraction):** این استراتژی شامل مشغول کردن ذهن با فعالیتی دیگر برای دور شدن از هیجان ناخوشایند است.
- **نشخوار فکری (Rumination):** نشخوار فکری شامل تمایل به غرق شدن در افکار و احساسات منفی است. تحقیقات نشان می‌دهد که شدت هیجانات یک پیش‌بینی‌کننده مثبت برای نشخوار فکری است.
- **سرکوب (Suppression):** سرکوب هیجانات به معنای تلاش برای پنهان کردن یا فرو نشاندن آن‌هاست. در فرهنگ غربی، سرکوب معمولاً نتایج مثبتی ندارد و می‌تواند منجر به تشدید احساسات درونی شود.
- **ذهن‌آگاهی (Mindfulness):** ذهن‌آگاهی، عمل حضور کامل و درگیر شدن در لحظه است، همراه با آگاهی از اینکه چگونه افراد، موقعیت‌ها و شرایط اطراف بر افکار، هیجانات و حس‌های جسمی ما تأثیر می‌گذارند.
- **باورها و فرهنگ:** تنظیم هیجان در خلاء اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه باورهای فرهنگی، موقعیتی و فردی نقش مهمی در نحوه تنظیم و ابراز هیجانات ما ایفا می‌کنند.
- **الگوبرداری از هیجانات (Modeling Emotional):** بزرگسالان باید مدل‌های مؤثری برای تنظیم هیجان باشند. نشان دادن نحوه‌ی مدیریت موقعیت‌های دشوار، نام‌گذاری احساسات و توضیح استراتژی‌های تنظیم هیجان به جوانان، الگوهای رفتاری مفیدی را فراهم می‌کند.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

"در مواجهه با هیجانات شدید، آیا تا به حال متوجه شده‌اید که کدام یک از این استراتژی‌ها

(بازارزیابی شناختی، پذیرش، سرکوب یا نشخوار فکری) را بیشتر ناخودآگاه به کار می‌برید و چگونه این انتخاب بر نتیجه‌ی نهایی تأثیر گذاشته است؟"

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی، ما به کاوش عمیقی در دنیای هوش هیجانی و ابزارهای کاربردی رویکرد **RULER** پرداختیم. آموختیم که هوش هیجانی نه تنها یک "صفت" ثابت نیست، بلکه مجموعه‌ای از مهارت‌های قابل یادگیری است که در هر مرحله از زندگی می‌توان آن‌ها را توسعه داد. رویکرد RULER، با ارائه‌ی یک نقشه‌ی راه ساختارمند، به ما کمک می‌کند تا هیجانات خود و دیگران را درک کنیم، با آن‌ها تعامل کنیم و در صورت لزوم، آن‌ها را تغییر دهیم.

با پیاده‌سازی مهارت‌های تشخیص، درک، نام‌گذاری، ابراز و تنظیم هیجانات، و به کارگیری ابزارهای منشور، متر عواطف، لحظه متا و طرح اولیه، ما می‌توانیم به نتایج چشمگیری دست یابیم. شواهد پژوهشی به وضوح نشان می‌دهد که RULER به کاهش اضطراب و افسردگی، بهبود عملکرد تحصیلی و شغلی، و تقویت روابط مثبت در تمامی سنین کمک می‌کند. این رویکرد به ویژه در مدارس، با ایجاد یک زبان مشترک هیجانی، به بهبود فضای کلاس و کاهش رفتارهایی مانند قلدری و پرخاشگری منجر شده است.

تنظیم هیجان، هسته‌ی اصلی این فرآیند است و شامل انتخاب هوشمندانه‌ی استراتژی‌هایی نظیر بازارزیابی شناختی و پذیرش است، در حالی که از سرکوب یا نشخوار فکری که اغلب نتایج نامطلوبی دارند، پرهیز می‌شود. باورهای فردی و فرهنگی ما درباره‌ی هیجانات، و همچنین الگوبرداری از بزرگسالان آگاه به هیجان، نقش بسزایی در توسعه‌ی این مهارت‌ها ایفا می‌کنند.

در نهایت، RULER یک اقدام پیشگیرانه برای بهزیستی جامع در جامعه است. این رویکرد، ما را تشویق می‌کند تا به جای نادیده گرفتن یا سرکوب هیجانات، آن‌ها را به عنوان اطلاعات ارزشمندی درک کنیم که می‌توانند راهنمای تفکر و اعمال ما باشند. با سرمایه‌گذاری در آموزش هوش هیجانی، ما می‌توانیم نه تنها زندگی فردی خود را بهبود بخشیم، بلکه به ایجاد جوامعی

سالم‌تر، شادتر و دلسوزتر کمک کنیم. این یک سفر مداوم است که نیازمند صبر، تمرین و تعهد است، اما نتایج آن بهزیستی و موفقیت پایدار را در پی خواهد داشت.

نکات کلیدی

- **RULER** سرواژه‌ای برای پنج مهارت کلیدی هوش هیجانی است: تشخیص (Recognizing)، درک (Understanding)، نام‌گذاری (Labeling)، ابـراز (Expressing) و تنظیم (Regulating) هیجانات.
- **هوش هیجانی** مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که به ما در استدلال با و درباره هیجانات کمک می‌کند و قابل یادگیری و افزایش در هر سنی است.
- **منشور (Charter The)** یک توافق‌نامه مشارکتی برای تعیین هنجارها و ارزش‌های عاطفی مشترک در یک محیط است.
- **متر عواطف (Meter Mood The)** ابزاری برای طبقه‌بندی هیجانات بر اساس دو بعد انرژی و خوشایندی در چهار ربع (قرمز، آبی، سبز، زرد) است که به افزایش واژگان هیجانی کمک می‌کند.
- **لحظه متا (Moment-Meta The)** به ایجاد یک "فضای مکث" بین محرک و واکنش کمک می‌کند تا افراد بتوانند آگاهانه و بر اساس "بهترین خود" خود عمل کنند.
- **طرح اولیه (Blueprint The)** ابزاری برای حل تعارضات و تقویت همدلی است که به افراد کمک می‌کند تا موقعیت‌ها را از دیدگاه‌های مختلف بررسی و برنامه‌ریزی کنند.
- **پیاده‌سازی RULER در مدارس** منجر به کاهش اضطراب و افسردگی دانش‌آموزان، بهبود عملکرد تحصیلی و افزایش مهارت‌های اجتماعی و رهبری می‌شود.
- **RULER در محیط کار** به بهبود ارتباطات، تقویت رهبری، افزایش همکاری تیمی و ارتقاء بهزیستی کارکنان کمک می‌کند.
- **تنظیم هیجانات** با سلامت جسمی و روانی مرتبط است و بر بهزیستی کلی، کارایی

شغلی و رضایت از روابط تأثیر مثبت دارد.

- استراتژی‌های مؤثر تنظیم هیجان شامل **بازارزیابی شناختی** (بازنگری معنای موقعیت) و **پذیرش** (اجازه دادن به هیجانات) است، در حالی که سرکوب هیجانات معمولاً نتایج نامطلوبی دارد.
- **الگوبرداری بزرگسالان** از مدیریت مؤثر هیجانات خود، یک عامل کلیدی در توسعه هوش هیجانی در کودکان و نوجوانان است.
- **RULER** یک اقدام پیشگیرانه است که با پرورش سواد هیجانی، بر توسعه مهارت‌ها برای مقابله با چالش‌های روزمره تمرکز دارد.

سؤالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانیم فرهنگ "اجازه‌ی احساس کردن" را در جامعه‌ی خود تقویت کنیم، به‌ویژه برای افرادی که از کودکی این اجازه را نداشته‌اند و به آن‌ها آموخته شده هیجاناتشان را سرکوب کنند؟
- با توجه به نقش روزافزون رسانه‌های اجتماعی و ارتباطات دیجیتال در زندگی امروزی، چگونه می‌توانیم از ابزارهایی مانند ایموجی‌ها به شیوه‌ای هوشمندانه‌تر استفاده کنیم که به جای سطحی‌سازی، به غنای زبان هیجانی و ارتباطات عمیق‌تر کمک کند؟
- "بهترین خود" شما در موقعیت‌های استرس‌زا چگونه تعریف می‌شود؟ چه گام‌های عملی و مشخصی می‌توانید برای نزدیک شدن به این "بهترین خود" در لحظه‌ی مواجهه با چالش‌های هیجانی بردارید؟
- فراتر از مدارس و محیط کار، چگونه می‌توان اصول و ابزارهای **RULER** را در سطح جامعه (مانند خانواده‌ها، نهادهای مدنی، یا حتی در سطح ملی) برای حل چالش‌های بزرگ‌تر اجتماعی و تقویت همبستگی به کار گرفت؟

- حسادت، اغلب به عنوان یک هیجان منفی تلقی می‌شود. با توجه به بحث امروز، چگونه می‌توان از این حس به جای یک عامل مخرب، به عنوان انگیزه‌ای برای رشد شخصی، الهام‌گیری سازنده و تحسین دستاوردهای دیگران استفاده کرد؟

تکلیف هدفمند

از شما دعوت می‌کنم تا در طول یک هفته آینده، هر روز به مدت حداقل ۵ دقیقه، یک "بررسی وضعیت هیجانی" (in-Check Meter Mood) شخصی انجام دهید. در این تمرین، ابتدا با استفاده از محورهای "انرژی" و "دلپذیری"، وضعیت هیجانی کلی خود را روی متر عواطف شناسایی کنید (قرمز، آبی، سبز، زرد). سپس، با دقت بیشتری، حداقل سه کلمه‌ی دقیق برای توصیف احساس خود در آن لحظه انتخاب کنید. در نهایت، از خود بپرسید: "چه چیزی باعث این احساس شد؟" و "برای حفظ این حس (اگر مثبت است) یا تغییر آن (اگر ناخوشایند است)، چه استراتژی کوچکی می‌توانم به کار ببرم؟" در پایان هفته، به تأثیر این تمرین بر آگاهی هیجانی و توانایی تنظیم هیجاناتتان فکر کنید.

سخنرانی ۱۹

شکست: پلی به سوی رشد و تاب آوری نامحدود

با درود و احترام به تمامی حاضران گرامی، بسیار خرسندم که امروز این فرصت فراهم شده است تا پیرامون یکی از بنیادی ترین مفاهیم در مسیر رشد و پیشرفت انسانی به گفت و گو بپردازیم. مفهومی که شاید در نگاه اول تداعی گر ناتوانی یا بن بست باشد، اما در حقیقت، دروازه ای به سوی توانمندی های بی کران و تاب آوری عمیق است: «پذیرش شکست برای رشد و تاب آوری». خوش آمدید به این سفر فکری که در آن، نگاه خود را به چالش ها و موانع تغییر خواهیم داد و شکست را نه پایان راه، بلکه سکوی پرتابی به سوی دستاوردهای بزرگ تر و زندگی پربارتر خواهیم دید.

چکیده

این سخنرانی به کاوش عمیق در مفهوم شکست می‌پردازد و استدلال می‌کند که چگونه پذیرش و بازتعریف شکست می‌تواند به عنوان یک کاتالیزور قدرتمند برای رشد شخصی و حرفه‌ای عمل کند. محور اصلی بحث، معرفی «ذهنیت رشد» (Mindset Growth) به عنوان یک چارچوب فکری بنیادین است که افراد را قادر می‌سازد تا چالش‌ها و موانع را فرصت‌هایی برای یادگیری و بهبود مستمر ببینند. با تکیه بر تحقیقات روان‌شناسی و علوم اعصاب، تبیین می‌شود که مغز انسان قابلیت تغییر و توسعه دارد و چگونه این قابلیت می‌تواند در مواجهه با شکست به کار گرفته شود. استراتژی‌های عملی برای غلبه بر ترس از شکست، از جمله شناسایی و بازتعریف باورهای محدودکننده، تعیین اهداف واقع‌بینانه و چالش‌برانگیز، و تمرین مداوم مواجهه با موقعیت‌های ترسناک (نظیر مواجهه درمانی)، مورد بحث قرار خواهد گرفت. این سخنرانی با ارائه نمونه‌های الهام‌بخش از افراد مشهور که پس از مواجهه با شکست‌های بزرگ به موفقیت‌های چشمگیر دست یافتند، نشان می‌دهد که پایداری و نگرش مثبت نسبت به شکست، از عوامل اصلی دستیابی به تاب‌آوری و موفقیت هستند.

مقدمه

در مسیر پیچیده و پرفراز و نشیب زندگی، رویارویی با چالش‌ها، موانع و به ناچار، تجربه شکست، بخشی اجتناب‌ناپذیر از زیست انسانی است. این تجربیات، فارغ از حوزه فعالیت، خواه در محیط‌های حرفه‌ای، روابط شخصی یا اهداف فردی، پدیده‌ای جهانی محسوب می‌شوند. با این حال، در بسیاری از جوامع و فرهنگ‌ها، شکست نه تنها به عنوان یک نتیجه نامطلوب، بلکه غالباً به عنوان یک تابو و نقطه پایانی بر تلاش‌ها و آمال تلقی می‌شود. این برداشت منفی، به طور مکرر به پدیده‌ای روان‌شناختی منجر می‌شود که از آن با عنوان «ترس از شکست» یاد می‌شود. این ترس، توانایی افراد را در ریسک‌پذیری، بهره‌گیری از فرصت‌ها و شکوفایی کامل پتانسیل‌هایشان به شدت محدود می‌سازد. پیامدهای این هراس، تنها به حوزه‌های حرفه‌ای محدود نمی‌شود؛ بلکه در ابعاد شخصی زندگی نیز نمود پیدا کرده و می‌تواند به استرس مزمن، اضطراب و حتی پرهیز کامل از هرگونه تلاشی که احتمال شکست در آن وجود دارد، بینجامد.

با این وجود، نگاهی عمیق‌تر به تاریخ موفقیت‌ها و دستاوردهای بزرگ بشری نشان می‌دهد که شکست نه تنها اجتناب‌ناپذیر است، بلکه می‌تواند به مثابه یک عنصر حیاتی و سازنده در فرآیند یادگیری و پیشرفت عمل کند. این سخنرانی به بررسی چگونگی بازتعریف شکست از یک نقطه ضعف به یک نیروی محرکه برای رشد و تاب‌آوری می‌پردازد. ما به ابزارهای روان‌شناختی و عصب‌شناختی خواهیم پرداخت که به ما کمک می‌کنند این تغییر پارادایم را درونی کرده و از شکست‌ها به عنوان پله‌هایی برای رسیدن به موفقیت‌های بزرگ‌تر بهره ببریم. هدف این است که به این درک برسیم که موفقیت و شکست مفاهیمی مطلق نیستند و قابلیت تفسیر و تغییر ماهیت در ذهنیت ما را دارند. نگرش صحیح نسبت به شکست، پایداری، و تمرکز بر یادگیری، سنگ بنای تاب‌آوری و دستیابی به اهداف بزرگ هستند.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

«برای آغاز این بحث، مایلم از شما بپرسم: در تجربه شخصی خودتان، شکست بیشتر به عنوان یک مانع غیرقابل عبور تلقی شده است یا به عنوان یک فرصت برای یادگیری و رشد؟ لطفاً برای

لحظاتی تأمل کنید و اولین کلمه‌ای که به ذهنتان می‌رسد را با خود مرور کنید.»

بدنه اصلی

۱. درک ماهیت شکست و ترس از آن

درک و پذیرش شکست به عنوان یک پدیده طبیعی و جهانی، نخستین گام در جهت مهار نیروی بالقوه آن است. شکست، فقدان موفقیت است و معنای آن برای افراد مختلف، متفاوت است. **ترس از شکست**، یک هیجان انسانی طبیعی است که می‌تواند در حوزه‌های مختلف زندگی، از کسب و کار و روابط گرفته تا اهداف شخصی، تجربه شود. این ترس اغلب از تمایل عمیق به موفقیت، نیاز به پذیرش، و اجتناب از ناامیدی سرچشمه می‌گیرد. وقتی با ترس از شکست مواجه می‌شویم، مغز ما ممکن است به درستی فکر نکند و گویی اضطراب هر آنچه می‌دانیم را پاک کرده است.

ترس از شکست لزوماً به معنای فقدان اعتماد به نفس نیست. بسیاری از افراد موفق و با عملکرد بالا، با وجود مجموعه‌ای چشمگیر از دستاوردها، همچنان با شک و تردید و ترس دائمی از شکست دست و پنجه نرم می‌کنند. اعتماد به نفس به این معنا نیست که ترسی وجود ندارد؛ بلکه به این معناست که فرد باور دارد با وجود ترس، قادر به ادامه مسیر و رسیدن به هدف خود خواهد بود. در بسیاری از موارد، آنچه که از آن به عنوان "ترس از شکست" یاد می‌شود، در حقیقت، ترس از احساسات ناخوشایند مرتبط با شکست، مانند اضطراب و شرم است. افراد، به جای شکست در عمل، از احساس شکست کردن یا دیده شدن به عنوان یک شکست خورده می‌ترسند.

۲. ذهنیت رشد در برابر ذهنیت ثابت: تحول بنیادین

یکی از قدرتمندترین چارچوب‌های فکری برای بازتعریف شکست، مفهوم «**ذهنیت رشد**» (Mindset Growth) است که توسط پروفسور کارول دوک از دانشگاه استنفورد معرفی شده است. در نقطه مقابل، «**ذهنیت ثابت**» (Mindset Fixed) قرار دارد. افراد با ذهنیت ثابت بر این باورند که هوش و استعداد آن‌ها ذاتی و غیرقابل تغییر است. این باور منجر به اجتناب از

چالش‌ها می‌شود، زیرا هرگونه تلاش برای بهبود در زمینه‌ای که فرد خود را در آن ضعیف می‌پندارد، بی‌فایده به نظر می‌رسد. آن‌ها ممکن است به دنبال "پیروزی‌های آسان" باشند تا توانایی‌های خود را به دیگران اثبات کنند و از تلاش سخت اجتناب ورزند تا استعدادشان طبیعی جلوه کند. چنین افرادی در مواجهه با مشکلات، سریعاً تسلیم می‌شوند و شکست را دلیلی بر عدم کفایت خود می‌دانند.

در مقابل، افراد با ذهنیت رشد معتقدند که توانایی‌ها و هوش آن‌ها از طریق تلاش، فداکاری و سخت‌کوشی قابل توسعه و پیشرفت است. برای این افراد، مغز و استعداد تنها نقطه آغازین هستند و این دیدگاه، عشق به یادگیری و تاب‌آوری لازم برای دستاوردهای بزرگ را ایجاد می‌کند. آن‌ها چالش‌ها و اشتباهات را فرصت‌هایی ارزشمند برای یادگیری و رشد می‌بینند. هدف ذهنیت ثابت اثبات توانایی است، در حالی که هدف ذهنیت رشد، بهبود توانایی است.

نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه

«حال که تفاوت این دو ذهنیت را شناختید، می‌خواهم یک نظرسنجی کوتاه از شما داشته باشم. به نظر شما، چند درصد از جامعه ما، عمدتاً دارای ذهنیت ثابت هستند و چند درصد دارای ذهنیت رشد؟ لطفاً یک تخمین در ذهن خود بزنید و ببینید این نظرات با واقعیت‌های مطرح شده در تحقیقات تا چه حد همسو هستند.»

۲.۱. مبانی عصب‌شناختی ذهنیت رشد

علم عصب‌شناسی نشان داده است که مغز انسان انعطاف‌پذیر و شکل‌پذیر است و با یادگیری مهارت‌های جدید، رشد می‌کند، درست مانند عضلات که با ورزش توسعه می‌یابند. مطالعات بر روی رانندگان تاکسی لندن در اوایل دهه ۲۰۰۰ نشان داد که بخش‌هایی از مغز آن‌ها، به ویژه هیپوکامپ که برای حافظه بلندمدت اهمیت دارد، به طور قابل توجهی رشد کرده است. این پدیده، قابلیت ذاتی مغز برای ایجاد ارتباطات عصبی جدید و تقویت آن‌ها از طریق تمرین و پشتکار را به اثبات می‌رساند. آگاهی از این انعطاف‌پذیری مغز، خود می‌تواند نحوه واکنش ما به

چالش‌ها را تغییر دهد.

۲.۲. نقش ستایش و بازخورد در شکل‌گیری ذهنیت

نحوه ستایش و بازخورد دادن به افراد، به ویژه کودکان، تأثیر بسزایی در توسعه ذهنیت آن‌ها دارد. ستایش هوش یا استعداد ("تو باهوشی")، ذهنیت ثابت را تقویت می‌کند. در مقابل، ستایش تلاش، پشتکار و استفاده از استراتژی‌های مؤثر ("تو واقعاً سخت کار کردی")، ذهنیت رشد را تقویت کرده و به افراد انگیزه می‌دهد تا وظایف چالش‌برانگیزتر را انتخاب کنند، در برابر شکست پافشاری ورزند و از کار خود بیشتر لذت ببرند. پیام این ستایش این است که تلاش و استراتژی مهم است، نه تنها نتیجه نهایی.

۲.۳. دام‌های ذهنیت رشد کاذب و خودبهبودسازی افراطی

با وجود مزایای فراوان ذهنیت رشد، سوءتفاهم‌ها و کاربردهای نادرست از آن می‌تواند منجر به "ذهنیت رشد کاذب" شود. برخی افراد به اشتباه باور دارند که صرفاً با "داشتن" ذهنیت رشد، دیگر نیازی به تلاش مستمر برای یادگیری و بهبود ندارند. این برداشت نادرست می‌تواند منجر به یک ذهنیت ثابت در مورد خود ذهنیت رشد شود. ذهنیت رشد یک وضعیت ایستا نیست؛ بلکه یک عمل مستمر از باور به توانایی رشد، بهبود، توسعه و یادگیری است.

علاوه بر این، فشار برای «رشد در هر جنبه‌ای از زندگی» می‌تواند منجر به خودبهبودسازی افراطی و "استبداد مثبت‌گرایی" شود. این رویکرد، جایی برای غم، ناامیدی و دیگر احساسات ناخوشایند باقی نمی‌گذارد. گاهی اوقات، برای رشد واقعی، نیاز داریم که با خود مهربان باشیم، اجازه دهیم احساسات ناخوشایند از سیستم ما عبور کنند و حتی برای مدتی "درجا بنشینیم".

۳. بازتعریف شکست: از بن‌بست تا سکوی پرتاب

شکست در ذات خود یک تابو نیست؛ بلکه می‌تواند به عنوان یک معلم ارزشمند عمل کند که به ما کمک می‌کند مسیر خود را تنظیم کرده و به اهدافمان نزدیک‌تر شویم. مفهوم «شکست رو به جلو» (Forward Failing) بیانگر این است که شکست، صرفاً بخشی از فرآیند رسیدن به

موفقیت است. سر جیمز دایسون، مخترع مشهور، معتقد بود: "کلید موفقیت، شکست است... موفقیت از ۹۹٪ شکست تشکیل شده است". پذیرش شکست به معنای جست و جوی فعالانه آن یا مقصر دانستن دیگران نیست، بلکه یک ذهنیت رو به جلو است که برای رشد شخصی و حرفه‌ای حیاتی است. سازمان‌ها و تیم‌هایی که شکست را بخشی از فرآیند می‌دانند، فرهنگی از رشد و نوآوری را ترویج می‌کنند.

۳.۱. الهام از نام‌آوران: شکست خورده‌های موفق

تاریخ پر است از داستان افرادی که با شکست‌های عظیم روبرو شدند اما تسلیم نشدند و در نهایت به موفقیت‌های چشمگیر دست یافتند. این داستان‌ها گواهی بر این حقیقتند که پشتکار، نگرش صحیح و تمایل به یادگیری از اشتباهات، عوامل اصلی تاب‌آوری و موفقیت هستند:

- **لودویگ فان بتهوون:** با وجود ناشنوایی و انتقاد معلمش، آثار حماسی خلق کرد.

- **استیون کینگ:** اولین کتاب او، "کری"، ۳۰ بار توسط ناشران رد شد.

- **سارا بلیکلی (بنیان‌گذار Spanx):** ترس از شکست را به یکی از عوامل کلیدی موفقیت تبدیل کرد.

- **والث دی‌زنی:** یک سردبیر روزنامه سابق به او گفت که "تخیل ندارد"، اما او برند دی‌زنی را خلق کرد.

- **استیون اسپیلبرگ:** دو بار توسط دانشکده فیلم دانشگاه کالیفرنیا رد جنوبی شد، اما به یکی از موفق‌ترین کارگردانان تاریخ سینما تبدیل شد.

- **جک کنفیلد (نویسنده "سوپ مرغ برای روح"):** کتاب او ۱۴۴ بار رد شد تا اینکه ناشری پیدا کرد.

این افراد همگی انسانی فوق‌العاده موفق بودند که مجبور شدند شکست‌های بسیار سختی را تحمل کنند، بدون تضمینی که تلاش‌هایشان به موفقیت منجر شود. آنچه همه آن‌ها مشترکاً داشتند، بیش از شهرت، **پایداری** بود. در برابر همه انتقادات و طرد شدن‌ها، آن‌ها به نوشتن،

آهنگسازی، کارگردانی، تست دادن، تمرین و مبارزه ادامه دادند. این نشان می‌دهد که نظرات دیگران اهمیتی ندارد؛ تنها مهم این است که خود را وقف شور و اشتیاق هایتان برای "لذت آفرینش" کنید، نه برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران.

۴. راهکارهای عملی برای غلبه بر ترس از شکست و تقویت تاب‌آوری

برای تبدیل شکست به سکوی پرتاب، نیاز به راهبردهای عملی و رویکردهای روان‌شناختی داریم:

۴.۱. پذیرش و شناسایی ترس

اولین گام، تصدیق و پذیرش ترس است. ترس را واقعی و معتبر بدانید و آن را بپذیرید. دلیلی وجود دارد که شما اینگونه احساس می‌کنید، حتی اگر آن را کاملاً درک نکنید. به خود یادآوری کنید که ترس طبیعی است و همه آن را تجربه می‌کنند.

نقطه تعامل: تأمل فردی

«برای لحظاتی، به این فکر کنید که کدام ترس از شکست، شما را از انجام کاری که برایتان مهم است باز می‌دارد. آیا می‌توانید این ترس را بدون قضاوت مشاهده کنید و بپذیرید که وجود دارد؟»

۴.۲. بازتعریف و تغییر باورهای محدودکننده

باورهای ما واقعیت ما را شکل می‌دهند. باورهای محدودکننده می‌توانند ما را در چرخه شک و ترس گرفتار کنند. برای غلبه بر ترس از شکست، باید این باورهای منفی را شناسایی و بازتعریف کنیم. سؤالاتی مانند "راه دیگری برای نگاه به این موضوع چیست؟" می‌تواند به ما کمک کند لایه‌های باورهای محدودکننده را کنار بزنیم.

۴.۳. مواجهه و حساسیت‌زدایی (Desensitization and Exposure)

یکی از قدرتمندترین ابزارها برای مبارزه با اضطراب و ترس، مواجهه (Exposure) است. حساسیت‌زدایی به معنای کاهش حساسیت زنگ هشدار اضطراب ماست. در این روش، به

صورت مداوم و تدریجی خود را در موقعیت‌های اضطراب‌آور قرار می‌دهیم تا مغز (آمیگدال) یاد بگیرد که این موقعیت‌ها خطرناک نیستند. این تمرین باید به صورت طولانی مدت و تکراری انجام شود، و فرد باید روی احساس اضطراب خود متمرکز بماند و از رفتارهای ایمنی (Safety Behaviors) که هدفشان کاهش اضطراب است، خودداری کند.

۴.۴. تعیین اهداف واقع بینانه و تدریجی (T.R.A.M.S.)

تعیین انتظارات غیرواقعی می‌تواند ترس از شکست را تشدید کند. تقسیم اهداف بزرگ به گام‌های کوچک و قابل مدیریت، نه تنها حس غرق شدن را کاهش می‌دهد، بلکه فرصت‌های بیشتری برای تجربه موفقیت‌های کوچک در طول مسیر فراهم می‌کند. این اهداف باید "SMART" باشند: مشخص (Specific)، قابل اندازه‌گیری (Measurable)، قابل دستیابی (Agreeable)، واقع بینانه (Realistic)، و زمان بندی شده (bound-Time). جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک در طول مسیر، نه تنها روحیه را تقویت می‌کند، بلکه به افراد و تیم‌ها کمک می‌کند تا اعتماد به نفس خود را افزایش داده و به تدریج بر ترس از شکست غلبه کنند.

۴.۵. تقویت انگیزه و خودکارآمدی

انگیزه فرآیندی است که فعالیت‌های هدفمند را آغاز و حفظ می‌کند. باور به خودکارآمدی (Efficacy-Self)، یعنی قضاوت ذهنی فرد درباره توانایی خود برای یادگیری یا انجام یک عمل در سطح مشخص، محرک اصلی اعمال با انگیزه است. موفقیت‌ها معمولاً خودکارآمدی را تقویت می‌کنند، در حالی که شکست‌ها آن را تضعیف می‌کنند. با این حال، نحوه تفسیر شکست‌ها نیز تعیین کننده است.

۴.۶. استفاده از ترس به عنوان سوخت محرکه

ترس، با وجود ناراحتی‌اش، یکی از قدرتمندترین محرک‌های انسانی است. ما به طور طبیعی سعی می‌کنیم از موقعیت‌های ترسناک دور شویم و به سمت منطقه آسایش خود حرکت کنیم. این تمایل می‌تواند ما را به عمل وادارد. به جای مبارزه با ترس از انتقاد، می‌توان بیشتر به کسانی

اهمیت داد که از کار ما سود می‌برند. تصور پشیمانی در آینده از نرسیدن به رویاها نیز می‌تواند یک محرک قدرتمند باشد.

۴.۷. جستجوی حمایت و بازخورد

اطراف خود را با دوستان و خانواده حامی پر کنید. اشتراک‌گذاری اهداف و برنامه‌ها با دیگران می‌تواند به تعهد و موفقیت کمک کند. همچنین، درخواست بازخورد از اطرافیان و مشاهده آن به عنوان فرصتی برای بهبود، نه انتقاد، بسیار مهم است.

۴.۸. خودمهربانی و پذیرش احساسات ناخوشایند

در مواجهه با شکست، با خود مهربان و بخشنده باشید. گفت‌وگوی درونی منفی تنها ترس را تقویت می‌کند. با خودتان همان مهربانی و تشویقی را داشته باشید که به یک دوست ارائه می‌دهید. احساسات نیاز به درک شدن دارند؛ آن‌ها را سرکوب نکنید.

۴.۹. تمرکز بر ارزش‌های شخصی

هنگامی که با ترس از شکست دست و پنجه نرم می‌کنید، به این فکر کنید که به سمت چه چیزی در حال حرکت هستید. شناسایی و تأمل بر ارزش‌های شخصی – اصول یا آرمان‌هایی که برای شما بیشترین اهمیت را دارند – به اعمال و تصمیمات شما جهت و انگیزه می‌دهد. این "انگیزه بر پایه شادی" در مقابل "انگیزه بر پایه ترس" است.

۴.۱۰. فرهنگ‌سازی و پاداش برای شکست‌های هوشمندانه

برای غلبه بر ترس از شکست در سطح سازمانی و تیمی، ایجاد فرهنگی که ریسک‌پذیری را در آغوش می‌گیرد و از شکست‌گریزان نیست، حیاتی است. باید شکست‌های هوشمندانه را نیز پاداش داد. شناسایی شکست‌های هوشمندانه به عنوان یک عامل مثبت، تیم‌ها را تشویق می‌کند تا ریسک‌های بیشتری بپذیرند و راه‌حل‌های خلاقانه‌تری ارائه دهند.

نتیجه‌گیری

در این سخنرانی، ما به بررسی جامع شکست، ترس از آن و پتانسیل تحول‌آفرین آن برای رشد و

تاب‌آوری پرداختیم. دریافتیم که شکست، پدیده‌ای جهانی و اجتناب‌ناپذیر است که اغلب به غلط به عنوان یک تابو و نقطه پایانی تلقی می‌شود. ترس از شکست، که در واقع ترس از احساسات ناخوشایند مرتبط با آن است، می‌تواند افراد را از شکوفایی پتانسیل‌هایشان بازدارد. با این حال، با اتخاذ «ذهنیت رشد»، که بر توانایی مغز در تغییر و توسعه (انعطاف‌پذیری عصبی) تأکید دارد، می‌توانیم چالش‌ها و موانع را به فرصت‌هایی برای یادگیری و بهبود مستمر تبدیل کنیم. ستایش تلاش به جای هوش، و درک اینکه شکست‌های هوشمندانه باید به عنوان داده‌های ارزشمند برای نوآوری تلقی شوند، از اصول اساسی این ذهنیت هستند. راهبردهای عملی متعددی برای غلبه بر ترس از شکست و تقویت تاب‌آوری مورد بحث قرار گرفتند. از پذیرش ترس و بازتعریف باورهای محدودکننده تا تمرین مواجهه درمانی با رعایت اصول آن، تعیین اهداف واقع‌بینانه و تدریجی (SMART)، و استفاده از ترس به عنوان یک نیروی محرکه. در نهایت، داستان‌های الهام‌بخش افراد موفق که از دل شکست‌های بزرگ برخاستند، تأکید کرد که پایداری و نگرش مثبت به شکست، نه تنها قابل دستیابی است، بلکه برای دستیابی به موفقیت‌های پایدار و یک زندگی با معنا، ضروری است. شکست نه پایان راه، بلکه بخشی ضروری از سفری است که ما را قوی‌تر، خردمندتر و تاب‌آورتر می‌سازد.

نکات کلیدی

- شکست پدیده‌ای طبیعی و جهانی است و اغلب به اشتباه به عنوان یک تابو تلقی می‌شود.
- ترس از شکست معمولاً ترس از احساسات ناخوشایند مرتبط با آن است (مانند اضطراب و شرم) نه خود شکست.
- ذهنیت رشد (Mindset Growth) باور به قابلیت توسعه هوش و توانایی‌ها از طریق تلاش و تمرین است.
- ذهنیت ثابت (Mindset Fixed) باور به ثابت بودن هوش و استعداد است که منجر

به اجتناب از چالش‌ها می‌شود.

- مغز انسان قابلیت **انعطاف‌پذیری و رشد** دارد و با یادگیری مهارت‌های جدید، اتصالات عصبی جدیدی شکل می‌گیرد.
- ستایش تلاش و استراتژی (به جای ستایش هوش) **ذهنیت رشد** را تقویت می‌کند.
- شکست یک معلم ارزشمند است که مسیر ما را برای موفقیت آینده شکل می‌دهد.
- پذیرش ترس و شناسایی باورهای محدودکننده اولین گام برای غلبه بر ترس از شکست است.
- **مواجهه درمانی (Therapy Exposure)** با قرار گرفتن تدریجی و تکراری در موقعیت‌های اضطراب‌آور، می‌تواند حساسیت مغز را کاهش دهد.
- تعیین **اهداف SMART** و تدریجی (کوچک و قابل مدیریت) به افزایش اعتماد به نفس کمک می‌کند.
- پشتیبانی اجتماعی و درخواست بازخورد از دیگران به رشد و تاب‌آوری کمک می‌کند.
- **خودمهربانی** و پذیرش احساسات ناخوشایند به جای سرکوب آن‌ها، ضروری است.
- تمرکز بر **ارزش‌های شخصی** به جای انگیزه‌های مبتنی بر ترس، به ایجاد انگیزه مبتنی بر شادی کمک می‌کند.
- رهبران و سازمان‌ها باید **شکست‌های هوشمندانه** را تشویق و پاداش دهند تا فرهنگ نوآوری را تقویت کنند.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانید یکی از "ترس‌های از شکست" خود را به یک "فرصت برای یادگیری" تبدیل کنید و اولین گام عملی را در این راستا بردارید؟
- با توجه به مفهوم "ذهنیت رشد"، چگونه می‌توانید نحوه ستایش و تشویق خود یا دیگران را تغییر دهید تا بر تلاش و استراتژی‌ها به جای هوش یا استعداد تمرکز کنید؟

- اگر "ترس از شکست" شما در واقع "ترس از احساسات ناخوشایند" مرتبط با شکست است، چگونه می‌توانید با این احساسات روبرو شوید و آنها را بدون اجتناب، تجربه کنید؟
- چگونه می‌توانید یک "سلسله‌مراتب ترس" برای خود ایجاد کنید و با استفاده از اصول مواجهه درمانی، به تدریج خود را در معرض موقعیت‌های اضطراب‌آور قرار دهید؟
- با الهام از داستان افراد موفق که با شکست مواجه شدند، چه درس‌های پایداری و تاب‌آوری را می‌توان در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به کار گرفت؟
- چگونه می‌توانید یک "عادت بسیار کوچک" (habit tiny) را در زندگی خود شروع کنید که آنقدر کوچک باشد که شکست در آن تقریباً غیرممکن باشد، و چگونه این عادت می‌تواند به مرور زمان به اهداف بزرگ‌تر شما کمک کند؟
- نقش "خودمهربانی" و "پذیرش احساسات ناخوشایند" در مسیر رشد و تاب‌آوری چیست و چگونه می‌توان آن را در زندگی روزمره تمرین کرد؟

تکلیف هدفمند

- در پایان این سخنرانی، از شما دعوت می‌کنم که یک "دفترچه تاب‌آوری" برای خود تهیه کنید. در این دفترچه، هر روز یک شکست کوچک یا اشتباهی که مرتکب شده‌اید را یادداشت کنید. سپس، به جای قضاوت یا سرزنش خود، سه نکته را بنویسید:
- چه درسی از این تجربه آموختم؟ (به جای اینکه بپرسید "چه اشتباهی کردم؟"، بپرسید "چه چیزی یاد گرفتم؟")
 - چگونه می‌توانستم بهتر آماده باشم یا متفاوت عمل کنم؟ (تمرکز بر راه حل و آینده)
 - چگونه این تجربه، مرا به نسخه تاب‌آورتر و باهوش‌تر از خودم نزدیک‌تر می‌کند؟ (ارتباط با رشد شخصی)
- همچنین، یک "هدف SMART" بسیار کوچک برای خود تعیین کنید که بتوانید آن را به طور

مداوم برای یک هفته انجام دهید، حتی اگر فقط برای یک دقیقه باشد. این تمرین به شما کمک می‌کند تا شکست را بازتعریف کنید، ذهنیت رشد خود را تقویت نمایید و تاب‌آوری خود را در مواجهه با چالش‌های آینده افزایش دهید.

متشکرم از توجه و مشارکت شما. امیدوارم این سخنرانی، نگاهی نو به مفهوم شکست و پتانسیل‌های بی‌کران درون هر یک از ما برای رشد و تاب‌آوری نامحدود را به ارمغان آورده باشد.

سخنرانی ۲۰

تمایز هدف نتیجه‌ای و هدف رفتاری

خلاصه

این سخنرانی به بررسی عمیق تمایز بین اهداف نتیجه‌ای و اهداف رفتاری در چارچوب دستیابی به اهداف می‌پردازد. ما ابتدا تعریف و تاریخچه چارچوب اهداف SMART را ارائه خواهیم داد، که به عنوان ابزاری بنیادین برای وضوح و واقع‌گرایی اهداف شناخته می‌شود. سپس، به تفصیل به تعریف، مزایا و معایب هر یک از اهداف نتیجه‌ای، اهداف عملکردی و اهداف رفتاری خواهیم پرداخت. با تکیه بر تحقیقات روانشناسی و مدیریت، اهمیت فزاینده تمرکز بر اهداف رفتاری به عنوان عامل اصلی موفقیت پایدار، کاهش اضطراب و افزایش انگیزه تبیین خواهد شد. این سخنرانی همچنین به چالش‌های رایج در هدف‌گذاری و راهبردهای مؤثر برای غلبه بر آن‌ها، از جمله نقش بازخورد، انعطاف‌پذیری و خودمهربانی، اشاره خواهد کرد. در نهایت، ما چارچوبی جامع برای ترکیب اهداف نتیجه‌ای و رفتاری به منظور ایجاد یک مسیر روشن و قابل کنترل به سوی دستیابی به آرزوها ارائه خواهیم داد، که نه تنها به موفقیت ملموس بلکه به رشد شخصی و رفاه ذهنی نیز منجر می‌شود.

مقدمه

صبح‌تان به خیر و سپاس از حضور پرشور شما در این نشست علمی و کاربردی. امروز گرد هم آمده‌ایم تا به یکی از نیرومندترین مفاهیم در مسیر کامیابی انسان بپردازیم: **هنر هدف‌گذاری و چگونگی تبدیل آرزوهای بلندپروازانه به واقعیت‌های ملموس**. زندگی، در ماهیت خود، یک سفر بی‌وقفه از اهداف است؛ از کوچکترین خواسته‌های روزمره تا بزرگترین آرزوهای زندگی که مسیر وجودی ما را شکل می‌دهند. این توانایی ذاتی ما در تعیین مقاصد و تلاش برای رسیدن به آن‌هاست که نه تنها انگیزه بخش است، بلکه به زندگی ما معنا و جهت می‌بخشد. اما سوال اصلی اینجاست: آیا همه ما اهداف خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کنیم که حداکثر اثربخشی را داشته باشند و ما را به سوی موفقیت واقعی هدایت کنند؟ متأسفانه، بسیاری از افراد با وجود نیت‌های خیر و سخت‌کوشی فراوان، در دستیابی به اهداف خود ناکام می‌مانند، نه به دلیل کمبود توانایی، بلکه غالباً به خاطر عدم درک صحیح از نحوه هدف‌گذاری مؤثر.

امروز، ما یک تغییر دیدگاه اساسی را بررسی خواهیم کرد که می‌تواند رویکرد شما را نسبت به دستیابی به اهداف متحول سازد. این تغییر، شامل درک تمایز و تعامل پویا بین **اهداف نتیجه‌ای و اهداف رفتاری** است. در طول این سخنرانی، ما با هم به کاوش در این دو نوع هدف، مزایا و محدودیت‌های هر یک، و مهم‌تر از آن، چگونگی ترکیب هوشمندانه آن‌ها برای ایجاد یک نقشه راه عملیاتی خواهیم پرداخت که شما را قادر می‌سازد نه تنها به اهداف خود دست یابید، بلکه از فرآیند دستیابی به آن‌ها نیز لذت ببرید و رشد مداوم را تجربه کنید. این دانش، کلید گشایش پتانسیل کامل شما در تمامی جنبه‌های زندگی، از موفقیت حرفه‌ای و تحصیلی گرفته تا رفاه شخصی و روابط، خواهد بود.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

در آغاز این بحث، مایلیم از شما بپرسیم: آیا تا به حال برایتان پیش آمده که هدفی بزرگ و الهام‌بخش تعیین کرده‌اید، اما در میانه راه انگیزه خود را از دست داده‌اید یا احساس کرده‌اید که مسیر دستیابی به آن مبهم و دست‌نیافتنی است؟ لطفاً برای چند لحظه در مورد چنین تجربه‌ای

تأمل کنید.

چارچوب اهداف SMART: سنگ بنای هدف گذاری مؤثر

در دنیای توسعه فردی و حرفه‌ای، تعیین هدف، جنبه‌ای بنیادین محسوب می‌شود. با این حال، همه اهداف به یک اندازه ایجاد نشده‌اند. برای به حداکثر رساندن اثربخشی اهداف، اتخاذ چارچوب SMART ضروری است. چارچوب SMART که توسط جورج تی. دوران در سال ۱۹۸۱ برای استفاده در کسب و کار و مدیریت معرفی شد، یک روش اثبات شده برای ایجاد اهداف واضح، قابل دستیابی و زمان بندی شده است. این چارچوب، اهداف را به پنج عنصر کلیدی تقسیم می‌کند:

- **مشخص (Specific):** یک هدف مشخص به وضوح آنچه را که می‌خواهید انجام دهید، تعریف می‌کند.
- **قابل اندازه‌گیری (Measurable):** اهداف قابل اندازه‌گیری به شما امکان می‌دهند پیشرفت خود را پیگیری کرده و تعیین کنید چه زمانی به هدف خود رسیده‌اید.
- **قابل دستیابی (Achievable):** یک هدف قابل دستیابی، واقع‌بینانه و قابل وصول در حد منابع و محدودیت‌های فعلی شماست.
- **مرتبط (Relevant):** یک هدف مرتبط با اهداف و ارزش‌های گسترده‌تر شما همسو است.
- **زمان بندی شده (bound-Time):** اهداف زمان بندی شده دارای یک ضرب‌الاجل یا چارچوب زمانی مشخص هستند.

چارچوب SMART به طور گسترده توسط هزاران سازمان و فرد برای دستیابی به انواع اهداف سازمانی و زندگی مورد استفاده قرار گرفته است. مزایای پیاده‌سازی اهداف SMART شامل افزایش وضوح و تمرکز، بهبود انگیزه و تعهد، مدیریت زمان بهتر، تسهیل تصمیم‌گیری، تشویق مسئولیت‌پذیری و پیگیری، افزایش کارایی و بهره‌وری، و تقویت اعتماد به نفس و رشد است.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

آیا تا به حال سعی کرده‌اید اهداف خود را با استفاده از چارچوب SMART تنظیم کنید؟ چه چالش‌ها یا موفقیت‌هایی در این رویکرد داشته‌اید؟ به اشتراک گذاشتن تجربیات شما می‌تواند به درک جمعی ما کمک کند.

۲. تمایز اهداف نتیجه‌ای، عملکردی و رفتاری

برای درک کامل اثربخشی هدف‌گذاری، لازم است تفاوت‌های اساسی بین سه نوع اصلی هدف را درک کنیم: اهداف نتیجه‌ای، اهداف عملکردی و اهداف رفتاری.

- **اهداف نتیجه‌ای (Goals Outcome):** اهداف نتیجه‌ای، به نقطه پایانی یا نتیجه نهایی یک رویداد تمرکز دارند. این اهداف اغلب آرزوهای بزرگ و بلندمدتی هستند که به عنوان یک شاخص نهایی موفقیت عمل می‌کنند. با این حال، اهداف نتیجه‌ای غالباً خارج از کنترل مستقیم فرد هستند.
 - **اهداف عملکردی (Goals Performance):** اهداف عملکردی در میانه طیف قرار می‌گیرند و پیشرفت فرد را در رابطه با هدف نتیجه‌ای می‌سنجند. این اهداف معمولاً به بهبود توانایی‌های شخصی، مستقل از عملکرد دیگران، مربوط می‌شوند و اغلب شامل یک مقدار عددی هستند.
 - **اهداف رفتاری (Goals Process):** اهداف رفتاری، گام‌های روزانه و مشخصی هستند که فرد برای نزدیک شدن به اهداف عملکردی و نتیجه‌ای خود برمی‌دارد. این اهداف کاملاً در کنترل فرد هستند و بر اقدامات، رفتارها و عادات تمرکز دارند.
- اهداف رفتاری اهمیت بالایی دارند زیرا آن‌ها اساس موفقیت پایدار هستند. آن‌ها رویاهای بزرگ را به وظایف قابل مدیریت تبدیل می‌کنند و از احساس سردرگمی و تعلل جلوگیری می‌کنند. تمرکز بر فرآیند، انگیزه و پشتکار را افزایش می‌دهد و منجر به پیروزی‌های کوچک مداوم می‌شود که اعتماد به نفس را تقویت می‌کند.

۳. چرا اهداف رفتاری بر اهداف نتیجه‌ای ارجحیت دارند؟ (تله اهداف نتیجه‌ای)

تمرکز بیش از حد بر اهداف نتیجه‌ای می‌تواند چالش‌های قابل توجهی را به همراه داشته باشد که اغلب افراد را به سمت شکست سوق می‌دهد. یکی از دلایل اصلی این است که اهداف نتیجه‌ای به شدت به عوامل بیرونی و غیرقابل کنترل وابسته هستند. این عدم کنترل کامل می‌تواند به ناامیدی، اضطراب و احساس شکست منجر شود.

از سوی دیگر، اهداف رفتاری مزایای متعددی دارند که آن‌ها را به ابزاری قدرتمند برای موفقیت پایدار تبدیل می‌کند:

- **کنترل کامل:** اهداف رفتاری کاملاً در کنترل شما هستند. این به شما قدرت می‌دهد تا سرنوشت خود را شکل دهید.
- **پیروزی‌های کوچک و مداوم:** اهداف رفتاری به شما امکان می‌دهند که "پیروزی‌های کوچک" را به صورت روزانه یا هفتگی تجربه کنید.
- **ایجاد عادت‌های پایدار:** با تمرکز بر اقدامات تکراری، اهداف رفتاری به شما کمک می‌کنند تا عادت‌های سالم و سازنده را در زندگی خود بگنجانید.
- **کاهش اضطراب و استرس:** زمانی که تمرکز بر فرآیند باشد، نگرانی در مورد نتایج آینده که خارج از کنترل شما هستند، کاهش می‌یابد.
- **وضوح و اقدام‌پذیری:** اهداف رفتاری بسیار مشخص و قابل اقدام هستند. آن‌ها یک نقشه راه واضح برای هر روز ارائه می‌دهند.
- **انعطاف‌پذیری و سازگاری:** اهداف رفتاری به شما اجازه می‌دهند تا در صورت نیاز، برنامه‌های خود را تغییر دهید و تنظیم کنید.

نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه از مخاطبین

اکنون می‌خواهم یک نظرسنجی کوتاه انجام دهیم: از ۱ تا ۵، تا چه حد فکر می‌کنید که تا به امروز در زندگی خود بر روی "اهداف نتیجه‌ای" متمرکز بوده‌اید؟ و تا چه حد بر روی "اهداف رفتاری"؟ لطفاً امتیاز خود را در ذهن داشته باشید.

۴. پیوند اهداف نتیجه‌ای و اهداف رفتاری: فرمول برنده

با وجود مزایای برجسته اهداف رفتاری، این به معنای نادیده گرفتن اهداف نتیجه‌ای نیست. در واقع، موفق‌ترین افراد و سازمان‌ها از ترکیب هوشمندانه هر دو نوع هدف استفاده می‌کنند. اهداف نتیجه‌ای، "مقصد نهایی" شما را مشخص می‌کنند و جهت‌گیری بلندمدت را فراهم می‌آورند. بدون یک مقصد روشن، اهداف رفتاری ممکن است بی‌هدف به نظر برسند.

روابط متقابل این سه نوع هدف را می‌توان به صورت یک هرم یا سلسله‌مراتب در نظر گرفت:

- **بالاترین سطح: اهداف نتیجه‌ای** – این‌ها اهداف بزرگ و بلندمدت هستند که در بالای هرم قرار دارند و مقصد نهایی را مشخص می‌کنند.

- **سطح میانی: اهداف عملکردی** – این اهداف، نقاط عطف و استانداردهای شخصی را تعیین می‌کنند که نشان‌دهنده پیشرفت به سمت اهداف نتیجه‌ای هستند.

- **پایین‌ترین سطح: اهداف رفتاری** – این‌ها اقدامات روزمره و قابل‌کنترلی هستند که اساس و پایه دستیابی به اهداف عملکردی و نتیجه‌ای را تشکیل می‌دهند.

یک رویکرد مؤثر این است که ابتدا یک هدف نتیجه‌ای روشن (what) را تعیین کنید. سپس، آن را به اهداف عملکردی (well how) تقسیم کنید که به شما کمک می‌کنند پیشرفت را بسنجید. و در نهایت، اقدامات روزمره و قابل‌کنترل (actions what/often how) را در قالب اهداف رفتاری مشخص کنید. این "نقشه راه" به شما اجازه می‌دهد تا هر روز بدانید دقیقاً چه کاری باید انجام دهید تا به سمت اهداف بزرگتر خود حرکت کنید.

نقطه تعامل: دعوت به تأمل

آیا می‌توانید هدف بزرگ بعدی خود را در نظر بگیرید و به این فکر کنید که چگونه می‌توانید آن را به اهداف عملکردی و سپس به اهداف رفتاری قابل‌کنترل تقسیم کنید؟ این یک تمرین عملی است که می‌توانید همین الان انجام دهید.

۵. عوامل مؤثر بر اثربخشی اهداف و چگونگی پیاده‌سازی

علاوه بر درک تمایز اهداف، عوامل دیگری نیز در اثربخشی فرآیند هدف‌گذاری نقش دارند:

- **انگیزه و رفاه:** انگیزه‌های خود-همخوان (بر اساس لذت، علاقه یا ارزش شخصی) منجر به پایداری و رفاه روانی بهتر می‌شود. در مقابل، انگیزه‌های کنترل‌شده (ناشی از فشار درونی یا بیرونی) می‌توانند به استرس و فرسودگی شغلی منجر شوند.
- **تفاوت‌های فردی و سازگاری:** اثربخشی هدف‌گذاری می‌تواند بسته به ویژگی‌های فردی، مانند سبک هدف‌گذاری یا ویژگی‌های شخصیتی، متفاوت باشد.
- **مدیریت چالش‌ها و انعطاف‌پذیری:** مهم است که افراد بتوانند در مواجهه با مشکلات، اهداف خود را تنظیم کنند و از سرسختی بی‌حاصل در تعقیب اهداف دست‌نیافتنی پرهیزند.
- **پیگیری و بازخورد:** پیگیری منظم پیشرفت، عنصری حیاتی در هدف‌گذاری است. بازخورد، اطلاعات لازم را برای تنظیم استراتژی‌ها و ادامه حرکت فراهم می‌آورد.
- **مستندسازی و ارتباط:** نوشتن اهداف، آن‌ها را از مفاهیم انتزاعی به برنامه‌های عملی تبدیل می‌کند.

۶. ملاحظات ویژه: تغییرات سنی در تمرکز بر اهداف

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که نحوه تمرکز افراد بر اهداف (اهداف رفتاری در مقابل اهداف نتیجه‌ای) در طول عمر تغییر می‌کند. به طور خاص، تمرکز بر فرآیند در طول زندگی افزایش می‌یابد، به طوری که بزرگسالان جوان‌تر بیشتر بر نتایج نهایی دستیابی به هدف متمرکز هستند، در حالی که در بزرگسالان مسن‌تر، تمرکز بر فرآیند غالب‌تر می‌شود. این تغییر به طور قابل توجهی تحت تأثیر "جهت‌گیری هدف" است، به ویژه تمایل به **اهداف "نگهداشت"** (مانند حفظ سطح فعلی عملکرد) در مقابل **اهداف "رشد"** (مانند دستیابی به نتایج جدید).

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

با توجه به این نکته، آیا می‌توانید نمونه‌ای از یک هدف "نگهداشت" یا "رشد" در زندگی خود را مطرح کنید و سپس بررسی کنید که کدام نوع تمرکز (فرآیند یا نتیجه) برای آن هدف خاص منطقی‌تر به نظر می‌رسد؟

نتیجه‌گیری

در مجموع، درک تفاوت بین اهداف نتیجه‌ای و رفتاری، و همچنین اهداف عملکردی، یک مهارت اساسی برای دستیابی به موفقیت پایدار است. اهداف نتیجه‌ای الهام‌بخش هستند و جهت‌گیری کلی را فراهم می‌آورند، اما ماهیت غیرقابل کنترل آن‌ها می‌تواند منجر به ناامیدی و سرخوردگی شود. در مقابل، اهداف رفتاری، با تمرکز بر اقدامات قابل کنترل و گام‌های کوچک، انگیزه را تقویت کرده، عادت‌های سازنده را بنا نهاده و اضطراب را کاهش می‌دهند.

استراتژی بهینه، ترکیب هوشمندانه این دو نوع هدف است. اهداف نتیجه‌ای را برای تعریف مقصد نهایی خود تعیین کنید، سپس آن را به اهداف عملکردی قابل اندازه‌گیری و در نهایت به اهداف رفتاری روزمره و عملیاتی تقسیم کنید. این رویکرد سلسله‌مراتبی، یک نقشه راه عملیاتی را فراهم می‌آورد که از رویاهای بزرگ تا اقدامات کوچک روزانه را در بر می‌گیرد.

به یاد داشته باشید که پیشرفت، حتی در کوچکترین گام‌ها، خود یک پاداش است و اعتماد به نفس شما را برای ادامه مسیر تقویت می‌کند. مایل به انعطاف‌پذیری باشید و اهداف خود را بر اساس تغییرات شرایط تنظیم کنید. با تمرکز بر فرآیند و لذت بردن از این سفر، نه تنها به اهداف خود دست خواهید یافت، بلکه نسخه‌ای قوی‌تر، متمرکزتر و با انگیزه‌تر از خودتان را خلق خواهید کرد.

نکات کلیدی

- چارچوب SMART: اهداف را مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده تعیین کنید.

- **تمایز انواع اهداف:** اهداف نتیجه‌ای بر پایان کار، اهداف عملکردی بر بهبود شخصی و اهداف رفتاری بر اقدامات روزمره تمرکز دارند.
- **اهمیت اهداف رفتاری:** اهداف رفتاری به دلیل قابل کنترل بودن، ایجاد پیروزی‌های کوچک، ساخت عادت‌ها و کاهش اضطراب، برای موفقیت پایدار حیاتی‌ترند.
- **ترکیب اهداف:** برای بیشترین اثربخشی، اهداف نتیجه‌ای را با اهداف رفتاری ترکیب کنید.
- **نقش انگیزه:** انگیزه‌های خود-همخوان (بر اساس علاقه و ارزش شخصی) منجر به پایداری و رفاه بیشتری در تعقیب اهداف می‌شوند.
- **انعطاف‌پذیری و تنظیم:** اهداف باید قابلیت تغییر و تنظیم داشته باشند تا با چالش‌ها و شرایط متغیر سازگار شوند.
- **پیگیری و بازخورد:** پیگیری منظم پیشرفت و استفاده از بازخورد برای تنظیم استراتژی‌ها، ضروری است.
- **تمرکز بر فرآیند در سنین بالاتر:** افراد مسن‌تر تمایل به تمرکز بیشتری بر اهداف رفتاری (نگهداشت) دارند که می‌تواند یک رویکرد سازگارانه باشد.

سؤالات تفکربرانگیز

- با توجه به بحث امروز، چگونه می‌توانید عادت‌های روزمره خود را به گونه‌ای بازتعریف کنید که مستقیماً به اهداف رفتاری شما کمک کنند؟
- در مواجهه با یک چالش بزرگ، چگونه می‌توانید با تغییر تمرکز از "نتیجه نهایی" به "گام‌های بعدی قابل کنترل"، از ناامیدی جلوگیری کرده و انگیزه خود را حفظ کنید؟
- نقش "بازخورد" در فرآیند هدف‌گذاری رفتاری چیست و چگونه می‌توانید یک سیستم مؤثر برای دریافت و استفاده از بازخورد در زندگی خود ایجاد کنید؟
- چگونه می‌توانید محیط اطراف خود (شامل روابط و ابزارهای مورد استفاده) را به گونه‌ای تنظیم کنید که از اهداف رفتاری شما حمایت کند و موانع را کاهش دهد؟

- با درک تفاوت‌های سنی در تمرکز بر اهداف، چگونه می‌توانید در گروه‌های سنی مختلف یا با افراد با جهت‌گیری‌های متفاوت، به طور مؤثرتری اهداف را تعیین و پیگیری کنید؟

تکلیف هدفمند

در پایان این سخنرانی، از شما دعوت می‌کنم تا یک "هدف نتیجه‌ای" بزرگ و الهام‌بخش برای شش ماه آینده زندگی خود تعیین کنید. سپس، حداقل سه "هدف رفتاری" مشخص، قابل اندازه‌گیری و کاملاً در کنترل خود را برای دستیابی به آن هدف نتیجه‌ای در طول شش ماه آینده بنویسید. این اهداف رفتاری باید شامل اقداماتی باشند که می‌توانید به صورت روزانه یا هفتگی آن‌ها را انجام دهید. لطفاً این اهداف را در جایی بنویسید که هر روز قابل مشاهده باشند و هر هفته پیشرفت خود را در آن‌ها پیگیری کنید. این گام‌های کوچک، همان‌هایی هستند که شما را به سوی آرزوهای بزرگتان هدایت خواهند کرد.

سخنرانی ۲۱

نقشه رشد ۹۰ روزه و جلسات بازنگری در کوچینگ

خلاصه

این سخنرانی به بررسی جامع نقشه رشد ۹۰ روزه و نقش حیاتی جلسات بازنگری در فرایند کوچینگ می‌پردازد. نقشه ۹۰ روزه به عنوان یک برنامه استراتژیک عمل می‌کند که اهداف و نقاط عطف مشخصی را در یک دوره سه ماهه تعیین می‌نماید و ابزاری قدرتمند برای افزایش بهره‌وری و دستیابی به اهداف خاص است. در کوچینگ، توانایی پیگیری پیشرفت، در قلب یک مربیگری اثربخش قرار دارد. اهداف روشن و قابل اندازه‌گیری، پایه و اساس موفقیت در کوچینگ هستند. این اهداف، که اغلب با استفاده از چارچوب T.R.A.M.S. (ویژه، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بند) تنظیم می‌شوند، به مشتریان کمک می‌کنند تا با شفافیت و تمرکز بیشتری به سمت اهداف خود حرکت کنند. جلسات بازنگری و رویکردهای حسابرسی نیز برای حفظ مسئولیت‌پذیری مشتری، ارزیابی اثربخشی کوچینگ و تنظیم استراتژی‌ها بر اساس بازخورد و پیشرفت، ضروری است. این سخنرانی به تفصیل مزایای این رویکرد، چالش‌های احتمالی و بهترین شیوه‌های پیاده‌سازی آن را مورد بحث قرار می‌دهد.

مقدمه

در چشم‌انداز کنونی توسعه حرفه‌ای و سازمانی، کوچینگ به عنوان یک ابزار محوری برای ارتقاء عملکرد افراد و تیم‌ها به رسمیت شناخته شده است. اثربخشی کوچینگ، فراتر از الهام‌بخش بودن صرف، در توانایی آن برای ایجاد نتایج ملموس و قابل اندازه‌گیری ریشه دارد. این امر مستلزم آن است که هم کوچ و هم مشتری، درکی عمیق از مسیر پیشرفت داشته باشند و بتوانند آن را به طور مداوم پیگیری نمایند. عدم وجود یک چارچوب مشخص برای ردیابی پیشرفت می‌تواند منجر به ابهام، از دست دادن انگیزه و در نهایت عدم دستیابی به اهداف شود.

یکی از قدرتمندترین ابزارها برای مقابله با این چالش، استفاده از «نقشه رشد ۹۰ روزه» است. این رویکرد، که ریشه‌هایی در مدیریت استراتژیک دارد، یک برنامه عملی ساختاریافته را برای یک دوره سه ماهه ارائه می‌دهد. برنامه ۹۰ روزه نه تنها به تازه‌واردان در یک نقش جدید کمک می‌کند تا به سرعت با محیط جدید سازگار شوند و تأثیرگذاری اولیه داشته باشند، بلکه به رهبران و مدیران نیز این امکان را می‌دهد که اهداف شفافی را تعیین کرده، پیشرفت را رصد نموده و تیم‌های خود را به سمت مسئولیت‌پذیری هدایت کنند. این برنامه یک نقشه راه برای چگونگی صرف زمان برای حداکثر کردن احتمال موفقیت اولیه فراهم می‌آورد.

این ساختار ۹۰ روزه، که به دوره‌های ۳۰ روزه تقسیم می‌شود، مزایای متعددی از جمله ایجاد یک بازه زمانی متمرکز، امکان اندازه‌گیری پیشرفت و افزایش انگیزه از طریق دستیابی به نقاط عطف کوچک‌تر را به همراه دارد. در ادامه این سخنرانی، به تفصیل به عناصر کلیدی یک برنامه ۹۰ روزه، چگونگی پیاده‌سازی آن در جلسات کوچینگ و استراتژی‌های تقویت مسئولیت‌پذیری و ارزیابی اثربخشی کوچینگ خواهیم پرداخت.

درک نقشه رشد ۹۰ روزه و اهمیت آن در کوچینگ

نقشه رشد ۹۰ روزه، یک سند استراتژیک است که سه ماه اول یک شغل جدید یا یک ابتکار عملی را به سه فاز متمایز ۳۰ روزه تقسیم می‌کند. هر فاز دارای اهداف و نقاط عطف خاص و قابل اندازه‌گیری است. هدف اصلی این برنامه، ارائه یک راهنمای ساختاریافته به افراد و مدیران برای

آنچه که باید در طول ۹۰ روز اول یاد بگیرند، انجام دهند و مشارکت کنند، و این امر، انتقال آرام و تأثیرگذاری اولیه را تضمین می‌نماید. این طرح به عنوان یک نقشه راه برای حداکثر کردن احتمال موفقیت اولیه در نقش جدید عمل می‌کند.

فواید داشتن یک برنامه ۹۰ روزه متعدد و قابل توجه است. این برنامه به شما کمک می‌کند تا عمداً اهداف خود، جایی که زمان خود را روی آن متمرکز خواهید کرد، و تمام اقدامات و فعالیت‌ها را در سه ماه اول مشخص کنید. همچنین، این برنامه مستنداتی برای پیگیری و جهت‌گیری واضح را فراهم می‌آورد. از جمله دیگر مزایای آن، همسویی با رهبران و مدیریت انتظارات پیرامون آنچه در ۹۰ روز اول ممکن است را تسهیل می‌کند. یک برنامه ۹۰ روزه مؤثر، حواس پرتی‌ها را از بین می‌برد. در نهایت، این برنامه حس مسئولیت‌پذیری را در قبال جدول زمانی و اهداف تعیین شده و توافق شده برای دستیابی ایجاد می‌کند.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

اکنون، از شما می‌خواهم لحظه‌ای تأمل کنید: آیا تا به حال تجربه‌ای از شروع یک پروژه یا نقش جدید بدون یک برنامه مشخص ۹۰ روزه داشته‌اید؟ اگر چنین است، چه چالش‌هایی را تجربه کردید و چگونه این چالش‌ها می‌توانستند با داشتن یک نقشه راه مشخص، کاهش یابند؟

۲. مراحل کلیدی تدوین و پیاده‌سازی نقشه رشد ۹۰ روزه

تدوین یک نقشه رشد ۹۰ روزه اثربخش، شامل چندین مرحله استراتژیک است که به اطمینان از شفافیت، تمرکز و پیشرفت قابل اندازه‌گیری کمک می‌کند.

مرحله ۱: ارزیابی نقش و فرهنگ سازمانی (روز ۱-۳۰: مشاهده و یادگیری)

این مرحله بر یادگیری و درک محیط جدید متمرکز است. در ۳۰ روز اول یک نقش رهبری جدید، هدف شما مشاهده و جهت‌گیری است، نه پیشنهاد و تغییر. در این دوره، با مدیر و همکاران نزدیک خود دیدار کنید تا درک جامعی از سازمان و وظایف تیم به دست آورید.

مرحله ۲: تعیین اهداف و نقاط عطف (روز ۳۱-۶۰: مشارکت و ایجاد حرکت)

در این فاز، هدف از مشاهده به مشارکت تغییر می‌کند. در طول ۳۰ روز دوم، باید خود را در حوزه‌های مختلف کسب و کار درگیر کنید تا دانش بیشتری کسب کرده، فرضیات را آزمایش کرده و شکاف‌های دانش خود را پر کنید. اهداف باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بند باشند (T.R.A.M.S.). این اهداف باید به طور مشترک با مشتری تنظیم شوند.

مرحله ۳: توسعه برنامه عملی (روز ۶۱-۹۰: رهبری و تثبیت موقعیت)

در ماه سوم، می‌توانید از حالت یادگیرنده به رهبر تغییر وضعیت دهید. در این زمان، باید ایده‌های خود را بر اساس درک و دانشی که در ۶۰ روز گذشته جمع‌آوری کرده‌اید، رسمی کنید. در این مرحله، بر روی به دست گرفتن مالکیت پروژه‌ها، ایجاد نتایج و نشان دادن چگونگی افزودن ارزش به تیم متمرکز شوید. یک برنامه عملی مشخص، گام‌هایی را که باید برای دستیابی به اهداف هفتگی خود برمی‌دارید، ترسیم می‌کند.

نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه

لطفاً با بالا بردن دست خود نشان دهید:

- چه کسی در طول ۳۰ روز اول یک شغل جدید، بر شناخت افراد و فرهنگ تمرکز می‌کند؟
- چه کسی بلافاصله شروع به تغییر و پیاده‌سازی ایده‌های جدید می‌کند؟

۳. هدف‌گذاری هوشمند (T.R.A.M.S.) در کوچینگ

هدف‌گذاری T.R.A.M.S. یکی از بهترین روش‌ها برای پیگیری پیشرفت در کوچینگ است. این اهداف، یک نقشه راه واقع‌بینانه و روشن برای موفقیت ایجاد می‌کنند. با قابل اندازه‌گیری کردن اهداف، می‌توانید پیشرفت را پیگیری کرده، استراتژی‌ها را تنظیم نموده و به مشتریان کمک کنید نتایج ملموسی را مشاهده کنند.

- ویژه (Specific): هدف باید به وضوح تعریف شده باشد.

- **قابل اندازه‌گیری (Measurable):** باید راهی برای ردیابی پیشرفت وجود داشته باشد.
- **قابل دستیابی (Achievable):** هدف باید واقع‌بینانه و قابل دستیابی باشد.
- **مرتبط (Relevant):** هدف باید با اولویت‌ها، ارزش‌ها و آرزوهای مشتری همسو باشد.
- **زمان‌بند (bound-Time):** باید یک مهلت مشخص برای دستیابی به هدف تعیین شود.

اهداف T.R.A.M.S. یک رویکرد سیستماتیک برای هدف‌گذاری فراهم می‌کنند که منجر به پیشرفت قابل اندازه‌گیری و نتایج بهتر برای مشتریان می‌شود.

نقطه تعامل: پرسش و تفکر

به هدفی فکر کنید که در حال حاضر به دنبال آن هستید، چه شخصی و چه حرفه‌ای. حالا، از خود بپرسید: آیا این هدف T.R.A.M.S. است؟ کدام بخش از آن نیاز به شفافیت یا اندازه‌گیری بیشتری دارد؟ آیا به اندازه کافی چالش‌برانگیز اما در عین حال قابل دستیابی است؟

۴. استراتژی‌های تقویت مسئولیت‌پذیری مشتری در کوچینگ

در کوچینگ رهبری، بخش مهمی از کار شما، حمایت از مشتریان در حفظ مسئولیت‌پذیری برای اعمال، تصمیمات و تغییرات مورد نظرشان است. مسئولیت‌پذیری، صرفاً دستیابی به اهداف نیست؛ بلکه به معنای ایجاد یک رابطه عمیق‌تر و اعتمادآمیزتر بین کوچ و مشتری است.

استراتژی‌های متعددی برای افزایش مسئولیت‌پذیری مشتری وجود دارد:

- **ایجاد اعتماد و شفافیت:** مشتریانی که به کوچ خود اعتماد دارند، تمایل بیشتری به صداقت و مسئولیت‌پذیری دارند.
- **تعریف اهداف روشن و قابل اندازه‌گیری:** اهداف T.R.A.M.S. یک چارچوب مشخص برای پیگیری پیشرفت فراهم می‌کنند.
- **ایجاد یک چارچوب مسئولیت‌پذیری:** این می‌تواند شامل ایجاد یک برنامه عملی

- استراتژیک با وظایف، مسئولیت‌ها و مهلت‌های مشخص باشد.
- **تشویق خودانعکاسی:** مشتریان را به خودانعکاسی منظم برای ارزیابی پیشرفت، تشخیص دستاوردها و شناسایی زمینه‌های بهبود تشویق کنید.
- **جشن گرفتن دستاوردها:** پیروزی‌های مشتری، چه بزرگ و چه کوچک، را جشن بگیرید.
- **حفظ دیدگاه غیرقضاوتی:** به عنوان کوچ، گوش دادن بدون قضاوت ضروری است.
- **تعیین انتظارات متقابل برای همکاری به موقع:** از همان ابتدا، توضیح دهید که برای دستیابی به نتایج عالی، استانداردهای بالایی را در مدیریت زمان و مسئولیت‌پذیری متقابل حفظ می‌کنید.

نقطه تعامل: تأمل گروهی

به این فکر کنید که در تیم یا سازمان خود، چگونه می‌توانید یک فرهنگ مسئولیت‌پذیری مثبت ایجاد کنید. کدام یک از این استراتژی‌ها می‌تواند بیشترین تأثیر را در محیط کاری شما داشته باشد؟

۵. جلسات بازنگری و اندازه‌گیری اثربخشی کوچینگ

اندازه‌گیری پیشرفت در کوچینگ برای اطمینان از موفقیت مشتری و ارزیابی اثربخشی کوچینگ حیاتی است. موفقیت در کوچینگ، یک مفهوم چندبعدی است و فراتر از صرفاً رسیدن به اهداف مشخص است.

- **دیدگاه مشتری نسبت به موفقیت:** تعریف موفقیت برای هر مشتری منحصر به فرد است.
- **معیارهای کمی و کیفی:** برای اندازه‌گیری اثربخشی، نیاز به ترکیبی از معیارهای کمی و کیفی است. معیارهای کمی مانند نرخ تکمیل آموزش، می‌توانند شواهد قابل اندازه‌گیری از پیشرفت ارائه دهند. معیارهای کیفی شامل تغییر در طرز فکر، نگرش و

هوش هیجانی است.

- **جلسات بازنگری و بازخورد:** جلسات بازنگری منظم برای بررسی پیشرفت ضروری است. بازخورد مؤثر باید سازنده، حساس و محرمانه باشد.
- **سوالات بازیابی:** سوالات مشخصی می‌توانند در جلسات بازیابی، به ویژه در جلسات پایانی کوچینگ، برای سنجش دستاوردها و یادگیری‌ها استفاده شوند.
- **نکات ثبت جلسه:** ثبت دقیق جلسات کوچینگ، با رضایت مشتری، امکان بازیابی گفتگوها و دستیابی به جزئیات دقیق‌تر را فراهم می‌کند.

نقطه تعامل: بحث و تبادل نظر

به نظر شما، کدام معیار اندازه‌گیری - کمی یا کیفی - در ارزیابی اثربخشی کوچینگ مهم‌تر است؟ آیا می‌توان تنها به یکی از آنها بسنده کرد یا ترکیبی از هر دو ضروری است؟ چرا؟

۶. چالش‌ها و نکات مهم در برنامه‌ریزی و اجرای کوچینگ

- با وجود مزایای فراوان، پیاده‌سازی نقشه رشد ۹۰ روزه و جلسات کوچینگ می‌تواند با چالش‌هایی همراه باشد که نیاز به توجه و استراتژی‌های مشخص برای غلبه بر آن‌ها دارند.
- **عدم تمرکز و تعیین اهداف مبهم:** یکی از رایج‌ترین اشتباهات در برنامه‌های ۹۰ روزه، تعیین اهداف مبهم یا فهرست کردن بیش از حد پروژه‌ها است که می‌تواند منجر به عدم دستیابی به هیچ یک شود.
 - **عدم همسویی با اهداف شرکت:** برنامه‌های ۹۰ روزه باید به وضوح به اولویت‌های کلیدی شرکت مرتبط باشند.
 - **مقاومت در برابر تغییر و از دست دادن انگیزه:** پس از ۳۰ روز اول، عادت‌های تازه شکل گرفته ممکن است تضعیف شوند و نتایج به کندی پیش بروند که منجر به خستگی و از دست دادن انگیزه می‌شود.
 - **عدم گوش دادن کافی یا به دیدگاه‌های مختلف:** در ماه‌های اول کار، اهمیت زیادی

دارد که "اسفنج وار" عمل کنید و از افراد مختلف، دیدگاه‌های متنوعی را جمع‌آوری نمایید.

- **انتظارات غیرواقع بینانه:** این تصور که همه چیز در ۹۰ روز اول مشخص خواهد شد و هیچ ابهامی در استراتژی وجود نخواهد داشت، می‌تواند منجر به ناامیدی شود.
- **عدم پیگیری و بازخورد منظم:** بدون یک سیستم پیگیری و بازخورد منظم، مسئولیت‌پذیری کاهش یافته و پیشرفت متوقف می‌شود.
- **چالش‌های خاص در کوچینگ رهبری:** کوچ‌هایی با تجربه کسب‌وکار، در درک چالش‌های مشتریان و بهینه‌سازی رویکرد خود برای برآوردن نیازهای خاص مشتری-شرکت، مؤثرتر هستند.

نقطه تعامل: تمرین عملی

به یک چالش که در حال حاضر با آن مواجه هستید، فکر کنید. چگونه می‌توانید یکی از نکات آموخته شده امروز – مثلاً تعیین یک هدف T.R.A.M.S.، یا شناسایی یک استراتژی مسئولیت‌پذیری – را برای شروع غلبه بر آن به کار بگیرید؟

نتیجه‌گیری

در مجموع، نقشه رشد ۹۰ روزه و جلسات بازنگری در کوچینگ، ابزارهای قدرتمندی برای دستیابی به اهداف و ارتقاء عملکرد در محیط‌های فردی و سازمانی هستند. با تعریف اهداف روشن، استفاده از چارچوب T.R.A.M.S.، تدوین یک برنامه عملی مرحله به مرحله و پیگیری مداوم پیشرفت، می‌توان شفافیت، مسئولیت‌پذیری و انگیزه را به حداکثر رساند. مسئولیت‌پذیری از طریق اعتماد متقابل بین کوچ و مشتری، بازخوردهای سازنده و جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک تقویت می‌شود. در حالی که چالش‌هایی مانند اهداف مبهم یا از دست دادن انگیزه ممکن است به وجود آیند، انعطاف‌پذیری و پشتیبانی مداوم می‌توانند به غلبه بر آن‌ها کمک کنند. در نهایت، هدف نه تنها دستیابی به نتایج، بلکه پرورش رشد شخصی و حرفه‌ای مستمر

است که منجر به تحولات پایدار در زندگی و کسب و کار می شود.

نکات کلیدی

- **نقشه رشد ۹۰ روزه** یک برنامه استراتژیک سه ماهه برای شفافیت و تمرکز بر اهداف است.
- **هدف گذاری T.R.A.M.S.** (ویژه، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط، زمان بند) برای تعریف اهداف مؤثر در کوچینگ ضروری است.
- **مسئولیت پذیری** از طریق ایجاد اعتماد، اهداف روشن، چارچوب های پیگیری و خودانعکاسی تقویت می شود.
- **جلسات بازنگری** منظم و ثبت دقیق پیشرفت برای اندازه گیری اثربخشی کوچینگ و تنظیم استراتژی ها حیاتی است.
- **معیارهای کمی و کیفی** هر دو برای درک جامع موفقیت در کوچینگ اهمیت دارند.
- **چالش هایی** مانند اهداف مبهم، از دست دادن انگیزه و عدم همسویی با اهداف سازمانی باید فعلاً نه مدیریت شوند.
- **جشن گرفتن پیروزی های کوچک** برای حفظ انگیزه و تقویت رفتارهای مثبت بسیار مهم است.

سؤالات تفکربرانگیز

- چگونه می توانیم اطمینان حاصل کنیم که اهداف تعیین شده در یک برنامه ۹۰ روزه، نه تنها چالش برانگیز هستند، بلکه واقعاً با انگیزه درونی مشتری همسو هستند؟
- در مواجهه با از دست دادن انگیزه در میانه یک دوره ۹۰ روزه، به عنوان یک کوچ چه رویکردهای نوآورانه ای می توانیم به کار بگیریم؟
- آیا می توان مسئولیت پذیری را به جای یک بار سنگین، به عنوان یک مزیت یا پاداش برای مشتریان معرفی کرد، و چگونه؟

- چگونه می‌توانیم داده‌های کمی و بازخوردهای کیفی را به طور مؤثر در جلسات بازنگری ترکیب کنیم تا درک جامع‌تری از پیشرفت مشتری به دست آوریم؟

تکلیف هدفمند

از هر یک از شما دعوت می‌کنم که یک هدف شخصی یا حرفه‌ای را برای ۹۰ روز آینده خود انتخاب کنید. سپس، آن را با استفاده از چارچوب **T.R.A.M.S.** به وضوح تعریف کنید و سه اقدام کلیدی برای ۳۰ روز اول خود مشخص نمایید. در نهایت، یک "شریک مسئولیت‌پذیری" (colleague or, peer, mentor) برای خود پیدا کنید و برنامه خود را با او به اشتراک بگذارید تا در پایان ۳۰ روز اول، پیشرفت خود را با او مرور کنید. این تمرین، به شما کمک می‌کند تا قدرت این چارچوب را به صورت عملی تجربه کنید.

سخنرانی ۲۲

ایجاد عادت‌های پایدار با قانون ۱٪ بهبود روزانه

چکیده

این سخنرانی به بررسی عمیق مفهوم عادت‌ها و نقش حیاتی آن‌ها در توسعه فردی و سازمانی می‌پردازد. تمرکز اصلی بر «قانون ۱٪ بهبود روزانه» است که نشان می‌دهد تغییرات کوچک و پایدار، به مرور زمان به نتایج چشمگیر و دگرگون‌کننده منجر می‌شوند. این رویکرد، برخلاف تصور رایج مبنی بر لزوم اقدامات انقلابی برای دستیابی به موفقیت‌های بزرگ، بر قدرت «افزایش سودهای حاشیه‌ای» تأکید دارد. بخش محوری این بحث، «چهار قانون تغییر رفتار» است که توسط جیمز کلیور در کتاب «عادت‌های اتمی» مطرح شده‌اند: «واضح ساختن»، «جذاب ساختن»، «آسان ساختن» و «رضایت بخش ساختن». عادت‌های خوب و معکوس آن‌ها برای ترک عادت‌های بد. همچنین، تأکید ویژه‌ای بر اهمیت تمرکز بر «سیستم‌ها» به جای صرفاً «اهداف» خواهد شد، زیرا سیستم‌ها مسیر دستیابی به پیشرفت پایدار را فراهم می‌آورند. این سخنرانی با ارائه بینش‌های روان‌شناختی و عصبی، ابزارهای عملی را برای تبدیل عادت‌های مطلوب به بخش جدایی‌ناپذیری از هویت فردی و حرکت به سوی خودسازی مداوم ارائه می‌دهد.

مقدمه

با عرض سلام و احترام خدمت تمامی حاضرین گرامی. بسیار خرسندم که امروز این فرصت را دارم تا در جمع شما به موضوعی پردازم که نه تنها زندگی فردی، بلکه مسیر پیشرفت سازمان‌ها و جوامع را نیز دگرگون می‌سازد. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که پیوسته در حال تغییر است و نیاز به سازگاری و بهبود مستمر بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. در این مسیر، یکی از قدرتمندترین ابزارهایی که در اختیار داریم، توانایی شکل‌دهی و تغییر عادت‌هایمان است. اغلب اوقات، هنگامی که به تغییرات بزرگ و موفقیت‌های چشمگیر فکر می‌کنیم، ذهنمان به سمت اقدامات عظیم و تحولات ناگهانی متمایل می‌شود. این دیدگاه، اگرچه انگیزه‌بخش به نظر می‌رسد، اما اغلب به سرخوردگی و شکست منجر می‌شود، زیرا حفظ چنین تلاش‌های عظیمی به صورت مداوم دشوار است.

اما آیا مسیر دیگری برای دستیابی به پیشرفت وجود دارد؟ مسیری که کمتر طاقت‌فرسا و بیشتر پایدار باشد؟ پاسخ مثبت است، و این مسیر در درک و به‌کارگیری «**قانون ۱٪ بهبود روزانه**» نهفته است. این قانون بیان می‌کند که پیشرفت‌های کوچک و نامحسوس که به صورت مداوم و روزانه انجام می‌شوند، به مرور زمان اثری تصاعدی پیدا کرده و به نتایج فوق‌العاده‌ای منجر می‌شوند. جیمز کلیر، نویسنده کتاب پرفروش «عادت‌های اتمی»، این مفهوم را به زیبایی با «**بهره مرکب خودسازی**» مقایسه می‌کند.

برای درک بهتر قدرت این ایده، به داستان تیم دوچرخه‌سواری بریتانیا در سال ۲۰۰۳ می‌پردازیم. برای نزدیک به یک قرن، دوچرخه‌سواری بریتانیا عملکردی متوسط داشت و در ۱۱۰ سال گذشته تنها یک مدال طلای المپیک را کسب کرده بود. با روی کار آمدن دیو بریلسفورد به عنوان مربی جدید، این تیم استراتژی «**افزایش سودهای حاشیه‌ای**» را در پیش گرفت. بریلسفورد معتقد بود که اگر بتوانند هر جنبه‌ای از عملکرد خود را تنها ۱٪ بهبود بخشند، این تغییرات کوچک به نتایج بزرگی منجر خواهد شد. نتیجه حیرت‌انگیز بود: در عرض پنج سال، تیم دوچرخه‌سواری بریتانیا نه تنها به مقام اول تور دو فرانس دست یافت، بلکه این موفقیت را

چندین بار تکرار کرد و به یکی از موفق‌ترین تیم‌های تاریخ این رشته تبدیل شد. این مثال گواه روشنی است بر اینکه تعالی، اغلب نه از طریق تغییرات رادیکال، بلکه از طریق تعهد به بهبودهای کوچک و روزانه حاصل می‌شود.

این دیدگاه به ما می‌آموزد که به جای تمرکز وسواس‌گونه بر موقعیت فعلی مان باید بر مسیر حرکت و "خط سیر" خود متمرکز شویم. اگر عادت‌های خوبی داشته باشیم، زمان به متحد ما تبدیل می‌شود؛ اما اگر عادت‌های بدی داشته باشیم، زمان دشمن ما خواهد بود و هر روز که می‌گذرد، وضعیت ما بدتر خواهد شد. بنابراین، هدف اصلی این سخنرانی، فراتر از معرفی صرف عادت‌ها، ارائه یک چارچوب عملی برای ساخت سیستم‌هایی است که این بهبودهای ۱٪ را امکان‌پذیر می‌سازند. ما اغلب بر «اهداف» تمرکز می‌کنیم، اما حقیقت این است که نتایج ما ارتباط بسیار کمی با اهدافی که تعیین می‌کنیم و ارتباط بسیار زیادی با «سیستم‌هایی» دارد که از آن‌ها پیروی می‌کنیم. اهداف برای تعیین جهت‌گیری مفیدند، اما این سیستم‌ها هستند که پیشرفت را رقم می‌زنند.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین

"تا این لحظه، باور غالب شما در مورد دستیابی به تغییرات چشمگیر چه بوده است؟ آیا تمایل به جهش‌های بزرگ و دراماتیک دارید، یا به ارزش تلاش‌های کوچک و مستمر اعتقاد دارید؟"

چرایی اهمیت عادت‌ها و تأثیر آن‌ها بر هویت

عادت‌ها نه تنها ابزارهایی برای افزایش بهره‌وری یا دستیابی به نتایج خاص هستند، بلکه عمیقاً با هویت ما در ارتباطند. در واقع، عادت‌ها را می‌توان **بهره‌ی مرکب خودسازی** دانست. همان‌طور که سرمایه‌گذاری‌های کوچک با گذشت زمان رشد تصاعدی می‌یابند، تأثیر عادت‌های ما نیز با هر بار تکرار تقویت می‌شود. تفاوت میان یک انتخاب ۱٪ بهتر یا ۱٪ بدتر در یک روز ممکن است ناچیز به نظر برسد، اما این تفاوت در طول دو، پنج یا ده سال به نتایج کاملاً متفاوتی منجر خواهد شد.

عادت‌ها شمشیری دولبه هستند. همان‌طور که عادت‌های خوب می‌توانند شما را بسازند، عادت‌های بد نیز می‌توانند شما را به راحتی از پا درآورند. به همین دلیل، درک عمیق جزئیات و سازوکار آن‌ها بسیار حیاتی است. کلید این درک در این مفهوم نهفته است که **هر اقدامی که انجام می‌دهید، مانند یک رأی برای نوع فردی است که آرزو دارید به آن تبدیل شوید.** هنگامی که عادت‌های کوچک را اجرا می‌کنید، در واقع در حال «رأی دادن» به جنبه خاصی از داستان یا هویت خود هستید. برای مثال، مرتب کردن تخت خواب در صبح، در واقع تجسم هویت فردی منظم و سازمان‌یافته است.

این ایده، مفهوم رایج «تظاهر کن تا به واقعیت بپیوندد» را به سطح عمیق‌تری ارتقا می‌دهد. مدل هویتی عادت‌ها بر اجازه دادن به رفتار برای هدایت باورها تأکید دارد. با انباشت این شواهد، داستان شما درباره خودتان نیز تغییر می‌کند و در نهایت، هویت مورد نظرتان تقویت می‌شود. این فرایند تدریجی، کلید تغییر هویت بدون از دست دادن حس خود واقعی است.

نقطه تعامل: تأمل

"یک هدف شخصی که در حال حاضر دارید را در نظر بگیرید. چگونه چارچوب‌بندی آن به عنوان 'رأی' برای هویت مطلوبتان، می‌تواند رویکرد شما را تغییر دهد؟"

حلقه عادت و چهار قانون تغییر رفتار

برای اینکه بتوانیم عادت‌های پایدار ایجاد کنیم یا عادت‌های ناخواسته را ترک کنیم، ابتدا باید درک کنیم که عادت‌ها چگونه کار می‌کنند. هر عادتی از یک الگوی چهار مرحله‌ای پیروی می‌کند که به آن **حلقه عادت (Loop Habit)** می‌گوییم: **نشانه (Cue)**، **میل (Craving)**، **پاسخ (Response)** و **پاداش (Reward)**. این چهار مرحله یک چرخه بازخورد عصبی را تشکیل می‌دهند که در هر لحظه از زندگی ما در حال اجراست و به ما امکان می‌دهد عادت‌ها را به صورت خودکار ایجاد کنیم.

- ۱. **نشانه (Cue)**: نشانه، محرکی است که مغز شما را برای شروع یک رفتار ترغیب

می‌کند.

- ۲. میل (Craving): میل، نیروی انگیزشی پشت هر عادت است. آنچه شما میل دارید، خود عادت نیست، بلکه «تغییر حالت»ی است که آن عادت به ارمغان می‌آورد.

- ۳. پاسخ (Response): پاسخ، خود عمل یا عادت است. انجام یک عادت هرچه آسان‌تر و کم‌زحمت‌تر باشد، احتمال انجام آن بیشتر است.

- ۴. پاداش (Reward): پاداش، هدف نهایی هر عادت است. پاداش دو هدف اصلی را دنبال می‌کند: اول، میل شما را برآورده می‌سازد. دوم، به مغز شما می‌آموزد که کدام اقدامات ارزش تکرار در آینده را دارند.

با درک این چهار مرحله، می‌توانیم آن‌ها را به یک چارچوب عملی برای طراحی عادت‌ها تبدیل کنیم که آن را **چهار قانون تغییر رفتار** می‌نامیم. این قوانین شامل:

- قانون اول: آن را واضح کنید (Obvious it Make)
- قانون دوم: آن را جذاب کنید (Attractive it Make)
- قانون سوم: آن را آسان کنید (Easy it Make)
- قانون چهارم: آن را رضایت‌بخش کنید (Satisfying it Make)

این قوانین را می‌توان معکوس کرد تا برای ترک عادت‌های بد نیز مورد استفاده قرار گیرند.

نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه

"به نظر شما، در حال حاضر کدام یک از این چهار مرحله، بزرگترین مانع در شکل‌گیری عادت‌های مطلوب یا ترک عادت‌های ناخواسته در زندگی شماست؟"

کاربرد قانون ۱٪ بهبود روزانه در طراحی عادت‌ها

حال که با حلقه عادت و چهار قانون تغییر رفتار آشنا شدیم، به بررسی چگونگی اعمال این قوانین در عمل برای طراحی عادت‌های پایدار می‌پردازیم. این رویکرد عملی، در هسته فلسفه

"قانون ۱٪ بهبود روزانه" قرار دارد که بر این باور است که هر عمل کوچک می‌تواند تأثیر قابل توجهی داشته باشد.

● قانون اول: آن را واضح کنید

○ کارت امتیاز عادت‌ها (Scorecard Habits): ابزاری برای افزایش آگاهی از عادت‌های روزانه.

○ قصد پیاده‌سازی (Intentions Implementation): داشتن یک برنامه مشخص برای زمان و مکان انجام یک عادت.

○ تجمع عادت (Stacking Habit): گره زدن یک عادت جدید به یک عادت فعلی.

○ طراحی محیط (Design Environment): محیطی را ایجاد کنید که عادت‌های خوب را تشویق و عادت‌های بد را دلسرد کند.

○ معکوس قانون اول: آن را نامرئی کنید.

● قانون دوم: آن را جذاب کنید

○ بسته‌بندی وسوسه (Bundling Temptation): ترکیب عملی که باید انجام دهید (نیاز) با عملی که می‌خواهید انجام دهید (خواسته).

○ محیط اجتماعی (Environment Social): ما تمایل داریم عادت‌هایی را بپذیریم که مورد ستایش و تأیید گروه اجتماعی ما هستند.

○ بازسازی طرز فکر (Mindset Reframe): با تغییر یک کلمه، می‌توانید دیدگاه خود را نسبت به یک وظیفه تغییر دهید.

○ معکوس قانون دوم: آن را ناخوشایند کنید.

● قانون سوم: آن را آسان کنید

▪ قانون کمترین تلاش (Effort Least of Law): ما به طور طبیعی

به سمت گزینه‌ای کشیده می‌شویم که کمترین زحمت را نیاز دارد.

- **قاعده دو دقیقه (Rule Minute-Two):** هر عادت جدیدی را به یک نسخه دو دقیقه‌ای یا کمتر از آن تبدیل کنید.
- **ابزارهای تعهد (Devices Commitment):** انتخابی که در حال حاضر انجام می‌دهید و اقدامات آینده شما را محدود می‌کند.
- **معکوس قانون سوم:** آن را دشوار کنید.

• قانون چهارم: آن را رضایت بخش کنید

- **تقویت فوری (Reinforcement Immediate):** برای ماندگاری یک عادت، باید احساس موفقیت فوری داشته باشید.
- **ردیاب عادت (Tracker Habit):** یک راه ساده برای اندازه‌گیری انجام یک عادت است.
- **قانون "هرگز دو بار غیبت نکن" (Rule Twice Miss Never):** اگر یک روز عادت خود را از دست دادید، سعی کنید بلافاصله به مسیر بازگردید.
- **معکوس قانون چهارم:** آن را نارضایت بخش کنید.

نقطه تعامل: بحث گروهی

"درباره نحوه اندازه‌گیری پیشرفت خود در حال حاضر فکر کنید. آیا معیارهای شما با اهداف بلندمدت شما هماهنگ هستند، یا ممکن است به رفتارهای ناخواسته منجر شوند؟"

نتیجه‌گیری

در این سخنرانی، ما به بررسی عمیق مفهوم عادت‌ها و تأثیر تصاعدی تغییرات کوچک بر زندگی فردی و سازمانی پرداختیم. همان‌طور که مشاهده شد، موفقیت یک مقصد نهایی یا یک خط

پایان نیست، بلکه یک سیستم برای بهبود مستمر و یک فرآیند بی پایان برای اصلاح است. اگر در تغییر عادت‌های خود مشکل دارید، مشکل شما نیستید، بلکه مشکل «سیستم» شماست. شما به سطح اهداف خود صعود نمی‌کنید؛ بلکه به سطح سیستم‌های خود سقوط می‌کنید.

چهار قانون تغییر رفتار – واضح ساختن، جذاب ساختن، آسان ساختن و رضایت بخش ساختن – ابزارهایی قدرتمند را برای ساخت سیستم‌های بهتر و شکل دهی عادت‌های مطلوب در اختیار ما قرار می‌دهند. این فرایند یک چرخه مداوم است و هیچ خط پایانی یا راه حل دائمی وجود ندارد. همواره می‌توان با چرخش در چهار قانون تغییر رفتار، تنگنای بعدی را پیدا کرده و به بهبود ادامه داد. تغییرات کوچک در ابتدا ممکن است بی معنی به نظر برسند، اما با گذشت زمان، اثرات آن‌ها انباشته شده و به چیزی بسیار بزرگتر تبدیل می‌شوند.

نکات کلیدی

- **قانون ۱٪:** بهبودهای کوچک و مداوم، به دلیل اثر تصاعدی، به مرور زمان به نتایج چشمگیر و دگرگون‌کننده منجر می‌شوند.
- **سیستم‌ها بر اهداف ارجحیت دارند:** تمرکز بر طراحی سیستم‌هایی که پیشرفت مداوم را تضمین می‌کنند، مؤثرتر از صرفاً تعیین اهداف است.
- **عادت‌ها هویت شما را شکل می‌دهند:** هر عمل کوچک (عادت اتمی) مانند یک "رای" برای تبدیل شدن به نوع فردی است که آرزو دارید.
- **حلقه عادت:** درک چهار مرحله حلقه عادت (نشانه، میل، پاسخ، پاداش)، به ما امکان می‌دهد عادت‌ها را تحلیل و دستکاری کنیم.
- **چهار قانون تغییر رفتار:** واضح کنید، جذاب کنید، آسان کنید، و رضایت بخش کنید.
- **معکوس قوانین:** عادت‌های بد را نامرئی، ناخوشایند، دشوار و نارضایت بخش سازید.
- **تسلط نیازمند تکرار و صبر است:** تمرین بیش از برنامه‌ریزی اهمیت دارد و تعداد تکرارها مهم‌تر از مدت زمان انجام یک عادت است.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانیم مفهوم «رای دادن برای هویت مطلوب» را به صورت عملی در انتخاب و شکل دهی عادت‌های روزانه‌مان به کار گیریم؟
- با توجه به قانون «کمترین تلاش»، چه تغییرات کوچکی در محیط کار یا زندگی خود می‌توانیم ایجاد کنیم تا عادت‌های خوب به طور طبیعی‌تر شکل گیرند و عادت‌های بد دشوارتر شوند؟
- «قاعده دو دقیقه» چگونه می‌تواند به ما در غلبه بر کمال‌گرایی و شروع اقدامات کوچک در مسیر اهداف بزرگ کمک کند؟
- آیا تجربه‌ای دارید که در آن یک پاداش فوری، شما را به ادامه دادن یک عادت که پاداش‌های اصلی آن تأخیری بوده‌اند، ترغیب کرده باشد؟
- با توجه به «قانون گودهارت»، چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که ردیابی عادت‌هایمان، به ابزاری برای انگیزه و نه صرفاً یک هدف سطحی تبدیل شود؟

تکلیف هدفمند

- برای تکمیل این دوره آموزشی و آغاز مسیر بهبود مستمر با قانون ۱٪، از شما می‌خواهم تا یک "عادت اتمی" جدید را شناسایی کنید که می‌توانید آن را با استفاده از "چهار قانون تغییر رفتار" طراحی و در زندگی روزمره خود پیاده‌سازی نمایید.
- **عادت اتمی خود را مشخص کنید:** یک عادت کوچک و قابل مدیریت که کمتر از دو دقیقه زمان می‌برد، انتخاب کنید.
 - **واضح کنید:** زمان و مکان دقیق انجام این عادت را با استفاده از فرمول «قصد پیاده‌سازی» مشخص کنید.
 - **جذاب کنید:** یک راه برای جذاب‌تر کردن این عادت بیابید؛ مثلاً آن را با یک کار لذت‌بخش ترکیب کنید.
 - **آسان کنید:** هرگونه اصطکاک احتمالی را از میان بردارید تا انجام عادت آسان‌تر شود.

• **رضایت بخش کنید:** راهی برای پاداش دادن فوری به خودتان پس از انجام عادت پیدا کنید.

به یاد داشته باشید، این عمل کوچک، رأی قدرتمندی برای هویت مطلوب و آینده‌ای است که می‌خواهید بسازید.

سخنرانی ۲۳

سخنرانی دکتر سعید جوی زاده: کوچینگ در حوزه‌های کلیدی زندگی توسعه شغلی: تغییر مسیر شغلی و تدوین برند شخصی

به نام یگانه هستی بخش، آغازگر هر تحول و خالق بی‌کران پتانسیل‌های انسانی. امروز گرد هم آمده‌ایم تا سفری روشنگرانه را در پهنه توسعه شغلی آغاز کنیم، سفری که با ابزار قدرتمند کوچینگ، مسیرهای تغییر حرفه‌ای و ساخت برند شخصی اصیل را برایمان روشن خواهد کرد. در دنیای پرشتاب و دائماً در حال تغییر امروز، ایستایی و عدم تحول، خود نوعی پس‌رفت محسوب می‌شود. از این رو، درک عمیق از ماهیت تحولات شغلی و بهره‌گیری از راهبردهای هدفمند برای مدیریت این تغییرات، نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بیایید با ذهنی گشوده و روحی کنجکاو، به کاوش در این مفاهیم بپردازیم تا بتوانیم با آگاهی و خودباوری، سکان هدایت مسیر شغلی و زندگی خویش را به دست بگیریم و به سوی آینده‌ای روشن‌تر گام برداریم.

چکیده:

این سخنرانی به بررسی نقش حیاتی کوچینگ در هدایت افراد به سوی توسعه شغلی مؤثر، به‌ویژه در زمینه‌های تغییر مسیر شغلی و تدوین برند شخصی می‌پردازد. کوچینگ به عنوان یک رویکرد سیستماتیک و تکراری، با تمرکز بر افزایش خودآگاهی، شناسایی ارزش‌ها و استعدادها، و تنظیم اهداف واقع‌بینانه، فرآیند تغییر حرفه‌ای را تسهیل می‌کند. همچنین، سخنرانی به تبیین مفهوم برند شخصی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مهارت‌ها و تجربیات فردی می‌پردازد که توسط دیگران درک می‌شود، و بر اهمیت آن به عنوان یک سرمایه کلیدی در جذب فرصت‌ها و موفقیت شغلی تأکید می‌ورزد. تفاوت میان برند شخصی و اعتبار (شهرت) نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد، با این توضیح که برند شخصی تحت کنترل فرد است، در حالی که اعتبار تحت تأثیر نظرات دیگران شکل می‌گیرد. در نهایت، سخنرانی بر ضرورت اقدام عملی و پرورش عادات موفقیت برای تحقق اهداف شغلی و برندسازی مؤثر تأکید می‌کند، و به چالش‌های آتی ناشی از پیشرفت هوش مصنوعی و اهمیت انعطاف‌پذیری اشاره دارد.

مقدمه:

در عصر حاضر، که با سرعت بی‌سابقه تحولات فناورانه و اقتصادی مشخص می‌شود، مسیرهای شغلی دیگر خطی و قابل پیش‌بینی نیستند. مفهوم "شغل یک عمر" به خاطره‌ای از گذشته تبدیل شده است و افراد به طور فزاینده‌ای خود را در مواجهه با ضرورت تغییر مسیر حرفه‌ای یا انطباق با نیازهای جدید بازار کار می‌یابند. در چنین فضایی، داشتن یک راهنمای متخصص و یک استراتژی شفاف برای ناوبری این تغییرات، از اهمیت بالایی برخوردار است. کوچینگ، به عنوان یک فرایند توانمندساز، ابزاری قدرتمند برای افرادی است که به دنبال کشف پتانسیل‌های نهفته خود، تعریف مجدد اهداف شغلی، و ساختن یک آینده حرفه‌ای هدفمند و رضایت‌بخش هستند. این رویکرد، نه تنها به افراد کمک می‌کند تا چالش‌های کنونی خود را بشناسند و بر آن‌ها غلبه کنند، بلکه به آن‌ها می‌آموزد چگونه محدودیت‌های خودساخته را کنار بزنند و تغییرات مثبت و پایداری را در زندگی شغلی و شخصی خود ایجاد نمایند. امروز، در این سخنرانی جامع، به بررسی عمیق کوچینگ در دو حوزه حیاتی توسعه شغلی خواهیم پرداخت: هنر و علم تغییر مسیر شغلی، و تدوین یک برند شخصی قدرتمند و معتبر. این مباحث به شما کمک خواهند کرد تا با بینش و ابزارهایی عملی، نه تنها چالش‌های کنونی را پشت سر بگذارید، بلکه فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و آینده‌ای را بسازید که واقعاً آرزویش را دارید.

بدنه اصلی:

الف. درک کوچینگ و نقش آن در توسعه شغلی

تعریف کوچینگ و تمایز آن با سایر رویکردها: کوچینگ به طور کلی به عنوان یک عمل دوره‌ای و تکراری تعریف می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد در یک کار، مهارت یا فعالیت نسبتاً مستقل برای دستیابی به یک هدف از پیش تعریف شده است. این فرآیند اغلب از یک چرخه "مشاهده، ارائه بازخورد، مشاهده مجدد" از سوی کوچ، و "انجام، دریافت بازخورد، انجام مجدد" از سوی مراجع پیروی می‌کند. ریشه‌های کوچینگ را می‌توان در روانشناسی ورزشی و جنبش

پتانسیل انسانی ردیابی کرد. در حالی که روانشناسی به عنوان یک رشته دانشگاهی و حرفه کمک‌رسان، حداقل در ذهن عموم، با بیماری‌های روانی و درمان‌پیشانی مرتبط بوده است، کوچینگ با هدف ارتقاء رفاه و توسعه پتانسیل انسانی ظهور کرده است. در این زمینه، کوچینگ کمتر حالت دستوری دارد و بیشتر بر فرآیند سؤالات ساختاریافته متمرکز است که تفکر را توسعه داده و آن را به عمل برای دستیابی به یک نتیجه مطلوب هدایت می‌کند. این رویکرد با راهنمایی (Mentoring) که بر اساس تجربه قبلی راهنما جهت‌دهی می‌شود و مشاور (Counseling) که بیشتر به ریشه‌یابی مشکلات گذشته می‌پردازد، تفاوت‌های اساسی دارد.

انواع کوچینگ مرتبط با حوزه شغلی: کاربرد کوچینگ بسیار گسترده است و حوزه‌های متنوعی از زندگی را شامل می‌شود. در زمینه شغلی، دو نوع کلیدی کوچینگ شامل "کوچینگ شغلی" و "کوچینگ اجرایی" مطرح هستند. کوچینگ شغلی به افراد کمک می‌کند تا مسیر حرفه‌ای خود را بررسی کرده، تغییرات لازم را ایجاد کنند، و با چالش‌های بازار کار سازگار شوند. کوچینگ اجرایی نیز بر توسعه رهبران و مدیران در سازمان‌ها تمرکز دارد و به آن‌ها در رشد حرفه‌ای و ارتقاء مهارت‌های رهبری کمک می‌کند. هدف نهایی در هر دو حالت، توانمندسازی فرد برای دستیابی به بالاترین سطح عملکرد و رضایت شغلی است.

اهمیت خودآگاهی در کوچینگ: خودآگاهی سنگ بنای هرگونه توسعه شخصی و حرفه‌ای است. کوچینگ به افراد کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از خود، از جمله نیازها، ارزش‌ها و نقاط قوت خود دست یابند. این فرآیند شامل درک اینکه چه چیزی به شما انگیزه می‌دهد (مثلاً همکاری، خلاقیت، هدف، آزادی یا پاداش مالی) می‌شود و به شما امکان می‌دهد تا ارزیابی دقیقی از وضعیت فعلی خود داشته باشید. همانطور که اشاره شد، هوش هیجانی (EQ) نیز یک عضله قابل تمرین است که با ذهن باز، خودآگاهی و تمایل به پذیرش اشتباهات ساخته می‌شود. بدون خودآگاهی، دستیابی به این بلوک‌های سازنده دشوار خواهد بود، زیرا فرد قادر به تشخیص شکاف‌ها در توانایی‌های خود نیست.

نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین "از شما می‌پرسم، در حال حاضر، آیا توانسته‌اید چهار نیاز

اساسی شخصی خود را به طور کامل شناسایی کنید؟ و آیا فکر می‌کنید که هوش هیجانی شما، یک ویژگی ثابت است یا مهارتی که با تمرین و آگاهی رشد می‌کند؟

ب. ناوبری تغییر مسیر شغلی

چرا تغییر مسیر شغلی؟ درک نیاز به دگرگونی: تغییر مسیر شغلی غالباً از احساس نارضایتی عمیق یا عدم بهره‌برداری کامل از پتانسیل فردی ناشی می‌شود. شاید فردی در شغلی گرفتار شده باشد که از آن متنفر است، یا شغلش فقط "قابل تحمل" باشد و اجازه تحقق رویاهایش را ندهد. این نارضایتی می‌تواند به دلیل عدم همسویی با ارزش‌های اصلی فرد باشد. به عنوان مثال، داستان یک حقوقدان که کار حقوقی را به دلیل عدم همسویی با ارزش‌های خود رها کرد، نشان می‌دهد که حتی با وجود موفقیت مالی، نادیده گرفتن نیازهایی مانند "تعادل" می‌تواند منجر به نارضایتی عمیق شود. تغییر مسیر شغلی می‌تواند طیفی از تغییرات را دربرگیرد؛ از اصلاحات جزئی در شغل فعلی گرفته تا تغییرات رادیکال و ورود به یک صنعت کاملاً جدید.

مراحل اساسی تغییر مسیر شغلی:

بازنگری حال حاضر و تعیین اولویت‌ها: اولین گام در تغییر مسیر شغلی، "کامل کردن زمان حال" است. این شامل یک خانه‌تکانی ذهنی و عملی است. به عنوان مثال، اگر در یک شغل موقت هستید، حتی همان را به بهترین شکل ممکن انجام دهید تا فرصت‌های بهتری را جذب کنید. سؤالاتی کلیدی برای این بازنگری عبارتند از: "چه چیزی برای شما از همه مهم‌تر است؟" "چه چیزی می‌خواهید خلق کنید؟" "چه چیزی را در زمان و انرژی خود اولویت‌بندی می‌کنید؟" "چه چیزی شما را از بهترین حالت خود دور می‌کند؟" "کار چه نقشی در زندگی شما دارد؟" "چه شرایطی به شما امکان رشد و شکوفایی می‌دهد؟" و "چه کسانی الهام‌بخش شما هستند و چرا؟". پاسخ به این سؤالات به شفافیت دیدگاه شما کمک می‌کند.

شناسایی نیازها و ارزش‌های فردی: نیازهای برآورده نشده می‌توانند افراد را به سمت رفتارهای منفی سوق دهند، حتی اگر خودشان از دلیل آن آگاه نباشند. شناسایی چهار نیاز

اصلی شخصی شما (مانند نیاز به تعادل، پذیرش، قدردانی، صلح/هماهنگی، کنترل، آزادی، موفقیت، امنیت و غیره) برای جذب فرصت‌های شغلی و شخصی حیاتی است. ابزارهایی مانند "تست الزامات شخصی" (Quiz Requirements Personal) می‌توانند در این زمینه کمک‌کننده باشند. همچنین، درک ارزش‌های محرک شما (مثل همکاری، خلاقیت، تفریح، تأثیرگذاری، هدف، پاداش مالی، آزادی و استقلال) بسیار مهم است. همسویی ارزش‌های شخصی با شغل، کلید دستیابی به شادی و رضایت است. "روش حسادت" (Method Envy) نیز یک ابزار قدرتمند برای کشف خواسته‌های عمیق‌تر و مسیرهای شغلی پنهان است.

نقطه تعامل: تأمل فردی "لطفاً به این فکر کنید که آیا تا به حال یک شغل را فقط به خاطر آنچه فکر می‌کردید باید باشید یا دیگران از شما انتظار داشتند، انتخاب کرده‌اید؟ و چگونه این انتخاب بر روی شادی و رضایت شما تأثیر گذاشته است؟"

طراحی زندگی و شغل ایده‌آل: در این مرحله، باید بدون هیچ محدودیتی به طراحی زندگی و شغل ایده‌آل خود بپردازید. تخیل خود را رها کنید و هر آنچه را که آرزو دارید، بنویسید؛ چه سفر به ماه باشد یا تبدیل شدن به یک بازیگر معروف. نوشتن یک "توصیف شغل ایده‌آل" یا "روز ایده‌آل" به شما کمک می‌کند تا تصویر روشنی از آنچه می‌خواهید داشته باشید. این رویکرد به شما امکان می‌دهد تا هدفمندتر به سوی آینده‌ای که واقعاً می‌خواهید، حرکت کنید.

تغییر از طریق شناخت استعدادها و مهارت‌ها: شناسایی استعدادهای طبیعی و سبک شخصی شما، یکی دیگر از گام‌های کلیدی است. این شامل درک اینکه آیا شما برون‌گرا هستید یا درون‌گرا، متفکر تاکتیکی هستید یا استراتژیک، تک‌کار هستید یا چندکار، عملی هستید یا انتزاعی، و اینکه در مواجهه با خشم سریع‌العمل هستید یا کند. جمع‌آوری بازخورد از دوستان، خانواده و همکاران در این زمینه می‌تواند بسیار روشن‌گر باشد. این خودآگاهی به شما کمک می‌کند تا در محیطی کار کنید که با سبک طبیعی شما همخوانی دارد و پتانسیل شما را به حداکثر می‌رساند.

مدیریت دوره گذار: دوره گذار به شغل جدید، نیازمند یک برنامه‌ریزی استراتژیک و فعالانه است. این بدان معناست که به جای اینکه اجازه دهید اتفاقات برای شما بیافتند، شما به طور

فعالانه آن‌ها را ایجاد کنید. در این مرحله، بررسی "همه چیزهایی که می‌توانید ارائه دهید" و "گزینه‌های میانی" (یعنی نه شغل تمام‌وقت سنتی و نه راه‌اندازی کسب‌وکار بدون پشتوانه مالی) از اهمیت بالایی برخوردار است. بسیاری از افراد به سرعت می‌توانند مقادیر زیادی از اطلاعات را جذب کنند، حتی بدون تجربه قبلی، و این توانایی می‌تواند در تغییر مسیر شغلی بسیار مفید باشد.

ج. تدوین و تقویت برند شخصی

مفهوم برند شخصی و اهمیت آن: برند شخصی، نحوه حضور شما، آنچه که به آن معروف هستید، و چگونه مردم شما را وقتی در اتاق نیستید به خاطر می‌آورند. این شامل ترکیب نگرش‌ها، باورها، احساسات و انتظاراتی است که افراد به طور جمعی درباره شما دارند. در واقع، برند شخصی تفاوت منحصر به فردی است که شما می‌توانید به دلیل هدف، نقاط قوت، تخصص و تجربیاتتان برای دیگران ایجاد کنید. یک برند شخصی قوی، بزرگترین دارایی و در واقع بیمه عمر شما محسوب می‌شود. این امر نه تنها فرصت‌ها را به سوی شما هدایت می‌کند، بلکه شما را به "انتخاب آشکار" در صنعت خود تبدیل می‌سازد. کارشناسان برجسته با برندهای شخصی قوی، درآمد بیشتری دارند و برای تخصص و تجربه خود هزینه بیشتری دریافت می‌کنند.

تفاوت برند شخصی و اعتبار (شهرت): تمایز کلیدی بین برند شخصی و اعتبار (شهرت) در کنترل آن‌ها نهفته است. شما برند شخصی خود را کنترل می‌کنید، زیرا این برند، نحوه‌ای است که شما خود را نشان می‌دهید، دستاوردهای شما، و افکار و احساساتی که با شنیدن نام شما پدیدار می‌شوند. در مقابل، اعتبار یا شهرت شما، تحت تأثیر نظرات دیگران است که شما کنترلی بر آن‌ها ندارید. برای موفقیت، این دو باید همسو باشند و بازتاب دقیقی از یکدیگر ارائه دهند.

ساخت یک استراتژی برند شخصی:

تعیین پیام اصلی و تمایزدهنده: پیش از هر چیز، باید یک استراتژی برند قوی ایجاد کنید. این شامل دانستن اینکه "چرا" کاری را انجام می‌دهید، "چه" کاری انجام می‌دهید، "ارزشی" که

ارائه می‌دهید و "چگونه" آن را متفاوت انجام می‌دهید، است. پیام اصلی و تمایزدهنده شما باید به وضوح مشخص شود؛ چرا مشتریان احتمالی باید شما را انتخاب کنند؟ داشتن نظرات قوی و منحصر به فرد شما را در ذهن مخاطب ماندگار می‌کند.

شناسایی مخاطب و نیازهای آنها: استراتژی برند شخصی شما باید مخاطبان هدف شما را شناسایی کند. درک نیازهای افرادی که می‌خواهید به آنها خدمت کنید و تطبیق برند خود با این نیازها، ضروری است.

استفاده از هوش هیجانی (EQ) و ایجاد مرزها: همانطور که قبلاً اشاره شد، هوش هیجانی (EQ) یک مهارت قابل پرورش است که به شما در درک و مدیریت احساسات خود و دیگران کمک می‌کند. خودآگاهی و تمایل به اعتراف به نقاط ضعف، اجزای کلیدی در ساخت EQ هستند. همچنین، تعیین مرزهای قوی و واضح در روابط شخصی و حرفه‌ای، برای برآورده کردن نیازهای شما، جلب احترام و جلوگیری از فرسودگی شغلی ضروری است. چهار گام برای تعیین مرزها شامل: اطلاع‌رسانی، درخواست، اصرار و در نهایت ترک موقعیت (در صورت لزوم) است، که همگی باید با لحنی خنثی و آرام انجام شوند.

پرورش عادت‌های موفقیت: تبدیل فعالیت‌های مرتبط با برندسازی شخصی به عادات روزانه، از اهمیت بالایی برخوردار است. عادت‌ها، از باورها و ارزش‌های اصلی فرد نشأت می‌گیرند. تفکر، گفتار و اعمال مداوم در راستای این باورها، عادت‌ها را شکل می‌دهند. برای مثال، اختصاص زمان مشخصی در هر روز کاری برای ارتقاء برند شخصی، نه یک سرگرمی، بلکه یک تعهد کاری است.

نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه "آیا تا به حال سعی کرده‌اید به طور آگاهانه عادت‌هایی را در خود پرورش دهید که با برند شخصی ایده‌آل شما همسو باشند؟ لطفاً برای چند ثانیه به این موضوع فکر کنید و مثالی از یک عادت مثبت در این زمینه را در ذهن خود بیاورید."

تکنیک‌های تقویت برند شخصی:

بیانیه‌های تاکیدی و تجسم خلاق: بیانیه‌های تاکیدی (Affirmations) جملاتی قدرتمند هستند که به صورت شخصی ("من هستم..."), در زمان حال ("هم‌اکنون..."), مثبت (داشتن، نه نداشتن)، همراه با احساس و شور (شورمندان) و به صورت مداوم (مصرانه) تکرار می‌شوند. نوشتن این جملات ۱۵ بار در روز می‌تواند مغز شما را برنامه‌ریزی کرده و شکاکیت‌های درونی را از بین ببرد. "من روزی ۱۵۰,۰۰۰ دلار درآمد دارم" مثالی از یک بیانیه تاکیدی قدرتمند است. علاوه بر آن، تجسم خلاق (Visualization Creative) به شما کمک می‌کند تا نتایج مطلوب خود را در ذهن خود تصور کنید و به آن‌ها دست یابید.

تقویت پتانسیل ناخودآگاه: مغز انسان تنها از درصد کمی از ظرفیت خود استفاده می‌کند. بهره‌گیری از ابزارهایی برای فعال‌سازی ۹۰ درصد دیگر، مانند ژستالت (Gestalt) و برنامه‌های سابلیمینال، می‌تواند بسیار مؤثر باشد. ژستالت به معنای "یک کل سازمان یافته است که بزرگتر از مجموع اجزای آن درک می‌شود" و در ذهن ناخودآگاه عمل می‌کند. با ایجاد تصاویر ذهنی روشن و قوی، و اعتقاد و اشتیاق بالا، ژستالت می‌تواند افراد، مکان‌ها، موقعیت‌ها، فرصت‌ها و مکالمات مورد نظر را جذب کند. البته باید در استفاده از برنامه‌های سابلیمینال احتیاط کرد تا پیام‌های منفی ناخواسته منتقل نشوند.

پرهیز از تقلید و پذیرش خود واقعی: یکی از رایج‌ترین اشتباهات در برندسازی شخصی، تلاش برای تقلید از دیگران یا پوشیدن "لباس" چیزی است که فکر می‌کنید باید باشید. موفقیت واقعی زمانی حاصل می‌شود که شما با ارزش‌ها، اخلاقیات و اصول خودتان هماهنگ باشید و به اصالت خود وفادار بمانید. نینا بلکشیر، در مورد اهمیت "باز کردن سبد پیک‌نیک" خود، یعنی بررسی تأثیرات والدین، فرهنگ و دین بر افکار و خواسته‌های فرد، صحبت می‌کند. درک اینکه چه چیزی واقعاً "مال شماست" و چه چیزی از دیگران به شما تحمیل شده است، برای ساختن یک برند شخصی اصیل حیاتی است. به یاد داشته باشید: "آنچه که هستید، همیشه بر آنچه که فکر می‌کنید مردم می‌خواهند شما باشید، غلبه خواهد کرد".

د. چالش‌ها و روندهای آینده در توسعه شغلی

تاثیر هوش مصنوعی (AI) بر آینده مشاغل: پیشرفت سریع هوش مصنوعی نگرانی‌های جدی را در مورد آینده مشاغل ایجاد کرده است. برخی معتقدند که AI می‌تواند بسیاری از مشاغل را جایگزین کند. با این حال، منابع دیگر تأکید می‌کنند که AI صرفاً آنچه را که دیده، بازآرایی می‌کند و قادر به خلق چیزهای جدید نیست. خلاقیت انسانی، مفاهیم نو و فناوری‌های جدید همچنان نیازمند ابتکار بشر هستند. در این سناریو، ممکن است ارزش رشته‌های علوم انسانی که به تعریف و بیان "انسانی بودن" می‌پردازند، افزایش یابد. هوش مصنوعی می‌تواند به عنوان یک ابزار کمکی عمل کند، نه جایگزین کامل.

نقطه تعامل: پرسش از مخاطبین و دعوت به اشتراک گذاری "در مواجهه با پیشرفت هوش مصنوعی، چه فرصت‌ها یا چالش‌های جدیدی را برای حوزه کاری خود متصور هستید؟ و چگونه فکر می‌کنید می‌توانیم از هوش مصنوعی به عنوان یک عامل توانمندساز در توسعه شغلی خود استفاده کنیم؟" (لطفاً برای لحظاتی تأمل کنید و ایده‌های خود را یادداشت نمایید).

اهمیت انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم: در دنیایی که تغییر تنها ثابت است، انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم از اهمیت حیاتی برخوردار است. "رهبری انعطاف‌پذیر" به معنای توانایی اتخاذ و انطباق سبک‌ها و رویکردهای مختلف برای دستیابی به نتایج مطلوب است. این بدان معناست که در حالی که "نتایج" باید غیرقابل مذاکره باشند، "فرآیندها" باید انعطاف‌پذیر و قابل مذاکره باقی بمانند تا امکان نوآوری و انطباق فراهم شود. توسعه مداوم مهارت‌ها و آگاهی از محیط پیرامون، برای بقا و شکوفایی در این اکوسیستم پویا ضروری است.

نتیجه‌گیری: در پایان این سخنرانی، روشن شد که کوچینگ در توسعه شغلی فراتر از یک مشاوره ساده است؛ این یک فرآیند عمیق خودشناسی، هدف‌گذاری استراتژیک و اقدام عملی است. ما آموختیم که تغییر مسیر شغلی، هرچند چالش‌برانگیز، می‌تواند با خودآگاهی از نیازها و ارزش‌های شخصی، شناسایی استعدادها و مهارت‌ها، و طراحی یک زندگی ایده‌آل، به یک فرصت طلایی برای تحول تبدیل شود. همچنین، مفهوم برند شخصی به عنوان یک سرمایه حیاتی برای

جذب فرصت‌ها و موفقیت، و تفاوت آن با اعتبار عمومی، تبیین شد. تاکید بر اصالت، پرورش عادات مثبت و استفاده از هوش هیجانی، گام‌های کلیدی در ساخت یک برند شخصی قدرتمند و معتبر هستند. در مواجهه با آینده‌ای که هوش مصنوعی می‌تواند بسیاری از جنبه‌های شغلی را تغییر دهد، انعطاف‌پذیری و ظرفیت خلق و نوآوری انسانی، بیش از پیش برجسته می‌شود. در نهایت، موفقیت در این مسیر، به انتخاب‌های آگاهانه، پایبندی به ارزش‌های فردی و تلاش مداوم برای تبدیل شدن به بهترین نسخه از خودمان بستگی دارد.

نکات کلیدی:

- کوچینگ فرآیندی تکراری برای بهبود عملکرد و خودآگاهی است.
- تغییر مسیر شغلی پاسخی به نارضایتی یا پتانسیل‌های تحقق نیافته است.
- شناسایی و همسویی ارزش‌ها و نیازهای شخصی با شغل برای شادی ضروری است.
- برند شخصی تحت کنترل شماست و بزرگترین دارایی شغلی شما محسوب می‌شود.
- هوش هیجانی مهارتی قابل پرورش است که به خودآگاهی و روابط کمک می‌کند.
- تعیین مرزهای واضح برای جلوگیری از فرسودگی و جلب احترام حیاتی است.
- عادت‌های روزانه، بر اساس باورهای اصلی، شخصیت شما را شکل می‌دهند.
- بیانیه‌های تاکیدی و تجسم خلاق، ابزارهایی برای برنامه‌ریزی ذهن ناخودآگاه هستند.
- اصالت فردی و پرهیز از تقلید، پایه و اساس یک برند شخصی قدرتمند است.
- هوش مصنوعی می‌تواند فرصت‌ساز باشد، اما خلاقیت انسانی همچنان جایگزینی ندارد.
- انعطاف‌پذیری و یادگیری مادام‌العمر برای بقا در دنیای متغیر ضروری است.

سؤالات تفکربرانگیز:

۱. با توجه به مباحث مطرح شده، چه اقدام عملی کوچکی می‌توانید امروز بردارید که در

راستای همسویی شغل و ارزش‌های اصلی‌تان باشد؟

۲. چگونه می‌توانید "روش حسادت" را در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به کار بگیرید تا

خواسته‌های عمیق‌تری را کشف کنید که تاکنون نادیده گرفته‌اید؟

۳. با در نظر گرفتن تأثیر هوش مصنوعی، سه مهارت یا ویژگی انسانی را نام ببرید که

معتقدید در آینده بیشترین ارزش را خواهند داشت.

تکلیف هدفمند به مخاطب: "به عنوان تکلیف عملی این سخنرانی، از شما دعوت می‌کنم که

یک بیانیه تأکیدی (Affirmation) شخصی، مثبت، شورمندانه و در زمان حال برای خود

بنویسید که بیانگر شغل یا زندگی ایده‌آل شماست. به مدت هفت روز متوالی، این بیانیه را هر روز

حداقل ۱۵ بار (با قلم روی کاغذ) بنویسید. در طول این فرآیند، به تغییرات در افکار، احساسات و

فرصت‌هایی که به سمت شما می‌آیند، توجه کنید. هدف از این تمرین، برنامه‌ریزی ذهن

ناخودآگاه شما برای جذب آنچه واقعاً می‌خواهید و تقویت باور به امکان‌پذیری آن است. این یک

سرمایه‌گذاری قدرتمند در آینده شماست."

دوست عزیز، متن مورد نظر شما از نظر زبانی، نگارشی و محتوایی ویراستاری شد. براکت‌ها و

اعداد داخل آن‌ها نیز حذف گردید.

سخنرانی ۲۴

دکتر سعید جوی زاده: روابط، مرزگذاری و ارتباط

غیر خشونت آمیز (NVC)

به گرمی به شما در این سفر روشنگرانه به سوی روابط آگاهانه تر و کامل تر خوش آمد می گویم. در دنیایی که پیچیدگی های تعاملات انسانی گاهی می تواند به سوء تفاهم ها و چالش ها منجر شود، درک و به کارگیری اصول بنیادین ارتباطات مؤثر برای پرورش ارتباطات عمیق تر و ایجاد محیط هایی سرشار از اعتماد و احترام ضروری است. این سخنرانی به دو ستون اساسی هر رابطه پایدار و رضایت بخش می پردازد: **مرزگذاری هوشمندانه** و **توانمندسازی ارتباط غیر خشونت آمیز (NVC)**. هر یک از این مفاهیم به تنهایی قدرتمند هستند، اما زمانی که در کنار هم قرار می گیرند، ظرفیت ما را برای ایجاد تغییرات تحول آفرین در زندگی شخصی و حرفه ایمان به طور چشمگیری افزایش می دهند. بیا ببینیم با هم به این کاوش عمیق بپردازیم تا مسیرهایی را کشف کنیم که ما را به سوی ارتباطاتی سرشار از شفقت، و زندگی ای سرشار از درک متقابل سوق می دهند.

چکیده

این سخنرانی جامع به بررسی دو مفهوم محوری در شکل‌گیری و پایداری روابط سالم می‌پردازد: مرزگذاری و ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC). ابتدا، اهمیت مرزها به عنوان چارچوب‌هایی برای حفظ رفاه فردی و تقویت اعتماد، احترام و امنیت در روابط تبیین می‌شود. انواع مرزها و چالش‌های رایج در تعیین و حفظ آن‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد. سپس، مفهوم ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC) که توسط مارشال روزنبرگ توسعه یافته است، معرفی و بر اساس چهار جزء اصلی آن — **ملاحظه، احساس، نیاز و درخواست** — تشریح می‌شود. تمایز کلیدی بین این اجزا و الگوهای ارتباطی مخرب مانند قضاوت، تفکر و تقاضا، با تأکید بر نقش همدلی و خودهمدلی بررسی می‌گردد. در ادامه، چگونگی به کارگیری هم‌زمان NVC و مرزگذاری برای حل تعارض، ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و پرورش ارتباطات عمیق‌تر و معتبر مورد تأکید قرار می‌گیرد. در نهایت، به نقش کوچینگ در تسهیل این فرایندها و ارتقاء خودآگاهی و رشد شخصی در روابط پرداخته می‌شود.

مقدمه

تصور کنید روابط شما، چه در زندگی شخصی و چه در محیط حرفه‌ای، به گونه‌ای باشد که در آن احساس کنید واقعاً شنیده می‌شوید، درک می‌شوید و ارزش‌هایتان مورد احترام قرار می‌گیرد. جایی که تعارض‌ها به فرصت‌هایی برای رشد و صمیمیت تبدیل می‌شوند، نه به منابع جدایی و رنج. این چشم‌انداز، هرچند ممکن است آرمانی به نظر برسد، اما با ابزارها و درک صحیح کاملاً قابل دستیابی است. در طول این سخنرانی، ما به بررسی دقیق دو عنصر حیاتی خواهیم پرداخت که سنگ بنای چنین روابطی را تشکیل می‌دهند: **مرزگذاری**، که چارچوب لازم برای حفظ رفاه و هویت فردی ما را فراهم می‌کند، و **ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC)**، که زبانی از شفقت و درک متقابل را ارائه می‌دهد و امکان برقراری ارتباطات عمیق و پایدار را فراهم می‌آورد. درک این اصول نه تنها به ما کمک می‌کند تا روابطمان را بهبود بخشیم، بلکه درک عمیق‌تری از خودمان و نیازهای انسانی مشترکمان نیز به دست آوریم. با کاوش در این موضوعات، هدف این است که شما را به دانش و ابزارهایی مجهز کنیم که به شما امکان می‌دهد تا مسئولیت ارتباطات خود را به عهده بگیرید و روابطی را بسازید که نه تنها سالم، بلکه پرمعنا و غنی باشند.

الف. درک مرزها: چارچوبی برای ارتباط سالم

تعریف و اهمیت مرزها

مرزها را می‌توان به پرچینی تشبیه کرد که در اطراف حیاطی برای بازی کشیده شده است؛ این پرچین به حفظ ایمنی همه کمک می‌کند و به وضوح مشخص است که از کجا شروع می‌شود و به کجا ختم می‌گردد. به عبارت ساده‌تر، مرزها، حد و مرزها و دستورالعمل‌های شخصی هستند که ما برای محافظت از رفاه عاطفی، جسمی و روانی خود تعیین می‌کنیم. آن‌ها تعریف می‌کنند که ما کجا تمام می‌شویم و دیگران از کجا شروع می‌شوند. مرزها ابزاری حیاتی برای حفظ هویت، سلامت روان و رفاه جسمانی ما هستند. آن‌ها به ما کمک می‌کنند تا در روابطمان، چه با دوستان، شرکا، همکاران، رؤسا یا اعضای خانواده، اعتماد، امنیت و احترام ایجاد کنیم. برخلاف تصور رایج، مرزها

لزوماً دیوارهایی نیستند که ما را از دیگران جدا کنند؛ بلکه آن‌ها به خودی خود یک واقعیت زندگی هستند، خواه ما آن‌ها را بخواهیم یا نه. هدف اصلی از تعیین مرزهای سالم، محافظت از هویت فردی در برابر درهم آمیختن با هویت دیگران است، چرا که در روابط نزدیک، افراد اغلب هویت خود را از دست می‌دهند، و این امر در بلندمدت می‌تواند برای هویت فرد بسیار مضر باشد. بنابراین، مرزهای سالم به شما کمک می‌کنند تا اصالت و فردیت خود را حفظ کنید، بدون اینکه به روابط اجتماعی‌تان آسیبی وارد شود.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین]

اکنون می‌خواهم از شما بپرسم: لطفاً برای لحظه‌ای تأمل کنید و به این فکر کنید که مرزها در زندگی شخصی یا حرفه‌ای شما چه معنایی دارند. آیا آن‌ها را به عنوان موانع می‌بینید یا به عنوان ابزارهایی برای محافظت و رشد؟

انواع مرزها

مرزها می‌توانند اشکال مختلفی داشته باشند و تقریباً به هر جنبه‌ای از زندگی ما که در آن نیاز به محافظت داریم، اعمال شوند. منابع انواع مختلفی از مرزها را دسته‌بندی می‌کنند:

- **مرزهای فیزیکی:** این‌ها مربوط به فضای شخصی و ملاحظات لمسی هستند، مانند گفتن "نه، من در حال حاضر نمی‌خواهم بغل شوم".
- **مرزهای عاطفی:** این‌ها به تشخیص اینکه چه چیزی متعلق به ماست و چه چیزی متعلق به دیگران نیست، مربوط می‌شوند. این شامل دانستن زمان اتمام ارائه همدلی به دیگران نیز می‌شود.
- **مرزهای ذهنی:** این‌ها شامل افکار و نظرات ما می‌شوند. احترام به مرزهای ذهنی به معنای احترام به دیدگاه‌های یکدیگر است.
- **مرزهای انرژیایی:** این‌ها به انتخاب ما برای عدم تماس چشمی یا شرکت در مکالمه اشاره دارند، که راهی برای مدیریت انرژی و تعاملات ماست.

- **مرزهای مالی:** این‌ها مربوط به چگونگی مدیریت امور مالی و پاسخ به درخواست‌های مالی از سوی دیگران است.
- **مرزهای جنسی:** این‌ها به آنچه ما در روابط جنسی می‌خواهیم یا نمی‌خواهیم، و آنچه برای ما کارآمد است یا نه، می‌پردازند.
- **مرزهای زمانی:** این‌ها مربوط به مدیریت زمان و اولویت‌بندی وظایف و روابط است، به این معنی که ممکن است برای یک نفر ساعت‌ها وقت بگذارید، اما برای دیگری فقط چند دقیقه.

چالش‌های رایج در مرزگذاری

تعیین و حفظ مرزها اغلب با چالش‌هایی همراه است. یکی از دلایل اصلی برای دشواری در بیان نیازها، ترس از قطع ارتباط یا تعارض است. بسیاری از ما به‌طور خودکار به درخواست‌ها "بله" می‌گوییم، نه به دلیل تمایل واقعی برای کمک، بلکه از روی احساس وظیفه، که اغلب ناشی از شرطی‌سازی اجتماعی یا فرهنگ‌های کاری است که در دسترس بودن مداوم را پاداش می‌دهند. عذرخواهی بیش از حد نیز تلاش‌های مرزگذاری را تضعیف می‌کند. این عادت از انتظارات فرهنگی پیرامون ادب و اجتناب از درگیری نشأت می‌گیرد. احساس گناه به شدت بر تصمیمات مربوط به مرزگذاری تأثیر می‌گذارد، به‌ویژه زمانی که انتظارات فرهنگی یا خانوادگی با نیازهای شخصی در تضاد هستند. اگرچه احساس گناه طبیعی است، اما اجازه دادن به آن برای هدایت تصمیمات معمولاً منجر به فرسودگی شغلی و رنجش می‌شود. اجتناب از تعارضات ضروری نیز می‌تواند به مرزهای آسیب‌دیده و روابط پرتنش منجر شود. این باور وجود دارد که تعارض سازنده، ارتباطات بین افراد را تقویت می‌کند. توضیح بیش از حد در مورد تصمیمات می‌تواند ناخواسته به مذاکره دعوت کند و مرزها را تضعیف نماید. پذیرش مسئولیت واکنش‌های عاطفی دیگران به مرزها، اغلب منجر به فرسایش مرز می‌شود. برخی باورهای رایج در مورد "فرد خوب بودن" در یک رابطه، مرزگذاری را دشوار می‌کند، مانند اینکه "نه گفتن خودخواهانه است" یا "درخواست کمک، از دیگران گرفتن است" یا "بیان نیازها شما را محتاج و بدخلق نشان می‌دهد". این انتظارات فرهنگی

و اجتماعی می‌توانند بر اساس هویت‌های اجتماعی مانند جنسیت، نژاد و طبقه متفاوت باشند. مرزها می‌توانند بیش از حد سفت و سخت یا بیش از حد نفوذپذیر باشند. مرزهای سفت و سخت به عنوان نوعی انعطاف ناپذیری ظاهر می‌شوند که می‌تواند عشق را دور نگه دارد. در مقابل، مرزهای بیش از حد نفوذپذیر زمانی رخ می‌دهند که دیگران مرزها یا فضای ما را نقض می‌کنند و منجر به رنجش و در موارد شدیدتر، قطع ارتباط می‌شوند.

[نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه]

از میان چالش‌هایی که تاکنون مطرح شد، کدام یک بیشترین ارتباط را با تجربیات شما در مرزگذاری دارد؟ (به مخاطبین فرصت داده شود تا به طور ذهنی یا با روشی ساده – مثلاً با بلند کردن دست – پاسخ دهند.)

مرزهای سالم در مقابل مرزهای خودمحور

مرزهای سالم برای ایجاد چارچوبی برای اتصال طراحی شده‌اند که در آن هر دو طرف احساس احترام، شنیده شدن و درک شدن می‌کنند. هدف آن‌ها حفظ تعادل است، نه دور کردن افراد، و فضایی را برای ارتباطات سالم فراهم می‌کنند. در مقابل، مرزهای خودمحور اغلب ریشه در خودمحوری، ترس یا احساس استحقاق دارند و نه در تمایل به مراقبت از خود یا تعامل معنادار. تحقیقات نشان می‌دهد که کمک به دیگران، حتی به قیمت هزینه مالی، می‌تواند هم شادی و هم کیفیت روابط را افزایش دهد. اعتماد بیشتر تحت تأثیر عمل متقابل شکل می‌گیرد تا هنجارهای اجتماعی. خودخواهی می‌تواند مسری باشد و افراد سخاوتمند در مواجهه با خودخواهی عقب می‌کشند، اما افراد خودخواه به ندرت در پاسخ به مهربانی، سخاوتمندتر می‌شوند.

ب. ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC): زبانی برای شفقت و اتصال

پیشینه و فلسفه NVC

ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC)، که توسط روانشناس بالینی مارشال روزنبرگ در دهه ۱۹۶۰ و

۱۹۷۰ توسعه یافت، رویکردی قدرتمند برای ارتباطات مؤثر و حل تعارض است. این رویکرد ما را راهنمایی می‌کند تا نحوه بیان خود، نحوه شنیدن دیگران و نحوه حل تعارضات را با تمرکز بر آنچه مشاهده می‌کنیم، احساس می‌کنیم، نیاز داریم و درخواست می‌کنیم، بازسازی کنیم. هدف اصلی NVC ایجاد کیفیت ارتباطی میان افراد است که در آن نیازهای همه ارزش‌گذاری شده و از طریق بخشش مشفقانه - از روی شادی مشارکت در زندگی دیگران - برآورده شود. NVC زبانی از شفقت است تا سلطه و در عمل سادگی مؤثری دارد. NVC صرفاً یک تکنیک یا فرمول نیست، بلکه فرآیندی است که به آگاهی ما کمک می‌کند تا به درکی جدید برسیم. این رویکرد به معنای "خوب بودن" صرف نیست، بلکه در مورد "واقعی بودن" است؛ به معنای سرکوب کردن شدت نیست، بلکه تبدیل آن است. همچنین به معنای تغییر دادن دیگران یا وادار کردن آن‌ها به انجام خواسته‌های ما نیست؛ بلکه درباره ایجاد ارتباط و درک متقابل است.

[نقطه تعامل: دعوت به تأمل]

به این فکر کنید که در تعارضات گذشته، آیا تمایل شما به "خوب بودن" یا "درست بودن" مانع از درک واقعی خودتان یا دیگران شده است؟

اجزای اصلی NVC

مدل چهارمرحله‌ای NVC یک چارچوب ارتباطی چهار جزئی را پیشنهاد می‌کند که برای افزایش شفافیت، کاهش سوء تفاهم‌ها و تقویت شفقت در ارتباطات طراحی شده است.

ملاحظه (Observation): تمرکز بر حقایق بدون قضاوت

اولین گام در NVC، مشاهده آنچه در یک موقعیت رخ می‌دهد بدون افزودن تفسیرها، فرضیات یا قضاوت‌هاست. مشاهدات، حقایق ملموسی هستند که همه می‌توانند بر سر آن‌ها توافق کنند و پایه و اساس گفتگوی سازنده را تشکیل می‌دهند. در NVC، تلاش می‌کنیم تا آنچه محرک ما شده است را بدون سرزنش یا انتقاد بیان کنیم، صرفاً با ذکر مشاهدات از آنچه رخ داده

است بدون ارزیابی. برای مثال، به جای گفتن "شما همیشه بی مسئولیت و دیر می رسید"، یک مشاهده ممکن است این باشد: "امروز ۱۵ دقیقه پس از شروع جلسه رسیدید". این بیان واقعی از سوگیری عاطفی جلوگیری می کند و گفتگوی بی طرفانه را تشویق می کند. زبان قضاوت گر اغلب با دفاعی بودن روبرو می شود. در NVC، قضاوت ها، تشخیص ها، برچسب ها، تحلیل ها، انتقادها و مقایسه ها، تفکر و زبانی هستند که ما را از یکدیگر دور می کنند. "زمانی که مشاهده را با ارزیابی ترکیب می کنیم، دیگران ممکن است آن را انتقاد بشنوند و در برابر آنچه می گوئیم مقاومت کنند". برای اینکه مشاهده ای بدون ارزیابی باشد، باید مانند تصویری باشد که توسط لنز دوربین فیلم برداری یا میکروفون ضبط صوت ثبت می شود، عاری از کلماتی مانند "همیشه"، "هرگز" یا "مداوم" که به صورت ارزیابی استفاده می شوند. عباراتی مانند "وقتی می بینم..." یا "وقتی می شنوم..." می توانند به فرمول بندی مشاهدات عینی کمک کنند. این یک هنر است که نیازمند تمرین برای جدا کردن کامل واقعیت از تفسیر است.

احساس (Feeling): شناسایی عواطف واقعی، نه افکار

گام بعدی در NVC، بیان صادقانه و روشن احساسات بدون پنهان کردن آن ها به عنوان نظر یا اتهام است. احساسات وضعیت عاطفی شما را منعکس می کنند، نه آنچه شما در مورد اعمال دیگران فکر می کنید. احساسات مانند دماسنج هایی هستند که به ما می گویند آیا نیازهای ما برآورده می شوند یا خیر. اگر احساسات خوشایند را تجربه می کنیم (مثلاً شادی، آرامش)، نیازمان برآورده شده است؛ اگر احساسات دردناک را تجربه می کنیم (مثلاً ناامیدی، خشم)، نیازمان برآورده نشده است. در NVC، باید مراقب "شبه احساسات" باشیم، کلماتی که مانند احساس به نظر می رسند اما در واقع افکار، قضاوت ها یا اتهامات هستند. برای مثال، گفتن "احساس می کنم نادیده گرفته شده ام" (که فکری در مورد آنچه دیگران با شما انجام می دهند است) با "احساس ناراحتی و ناامیدی می کنم" (که یک احساس واقعی است) متفاوت است. شبه احساساتی مانند "مورد سوء استفاده قرار گرفتن"، "نادیده گرفته شدن"، "بی احترامی شدن" یا "فرب خوردن" در

واقع قضاوت‌هایی در مورد اعمال دیگران هستند. احساسات واقعی از قلب نشأت می‌گیرند و آسیب‌پذیری را بیان می‌کنند. درک تفاوت بین احساسات و افکار، به ما کمک می‌کند تا با خودمان ارتباط عمیق‌تری برقرار کنیم و تجربیاتمان را دقیق‌تر به دیگران منتقل کنیم. لیست‌هایی از احساسات در NVC ارائه شده است که به ما کمک می‌کند تا آگاهی بیشتری از عواطف خود پیدا کنیم، از جمله احساسات هنگام برآورده شدن نیازها (مانند محبت، اعتماد به نفس، هیجان) و احساسات هنگام برآورده نشدن نیازها (مانند کلافگی، عصبانیت، ناراحتی).

[نقطه تعامل: تمرین کوتاه]

اکنون، جمله‌ی "من احساس می‌کنم که شما به من بی‌احترامی کرده‌اید" را در نظر بگیرید. کدام بخش از آن یک احساس واقعی است و کدام بخش یک فکر یا قضاوت؟ چگونه می‌توانید آن را به یک بیان واقعی‌تر از احساس تبدیل کنید؟ (چند لحظه برای تأمل در نظر بگیرید).

نیاز (Need): تشخیص نیازهای جهانی انسانی

پشت هر احساسی، یک نیاز برآورده نشده نهفته است. با شناسایی نیازهایی که عواطف شما را هدایت می‌کنند، NVC به تغییر تمرکز از سرزنش یا قضاوت به درک آنچه واقعاً برای شما مهم است، کمک می‌کند. نیازها جهانی هستند و شامل مواردی مانند امنیت، ارتباط، احترام، خودمختاری و درک متقابل می‌شوند. در NVC، تلاش می‌شود تا "نیازهای جهانی انسانی" که بین همه انسان‌ها مشترک هستند، شناسایی شود. این نیازها از خواسته‌ها و تمایلات خاص (زمان-مکان-فرد-عمل) که منعکس‌کننده راهکارهایی برای برآوردن این نیازها هستند، متمایز می‌شوند. در هسته NVC، این آگاهی وجود دارد که "انرژی حیاتی" در هر لحظه در هر یک از ما وجود دارد. این انرژی حیاتی مربوط به کیفیتی است که ما آن را گرمی می‌داریم و زندگی را حفظ می‌کند. هر کاری که ما انجام می‌دهیم، در خدمت برآوردن نیازهایمان است. هنگامی که نیازهایمان را بیان می‌کنیم، فرصت بیشتری برای برآورده شدن آن‌ها داریم و از برانگیختن احساس گناه در طرف مقابل جلوگیری می‌شود.

درخواست (Request): ارائه درخواست‌های مشخص و قابل اجرا

سرانجام، NVC به ما تشویق می‌کند تا درخواست‌های مشخص و مثبتی را برای برطرف کردن نیازهای برآورده نشده مطرح کنیم. یک درخواست باید قابل اجرا و به وضوح بیان شده باشد، تا طرف مقابل دقیقاً بفهمد که شما چه می‌خواهید. مهم‌تر از همه، درخواست‌ها نباید مطالبه باشند؛ یعنی باید برای مذاکره و گفتگو باز باشند و احترام متقابل را تضمین کنند. یک درخواست از یک مطالبه (تقاضا) متمایز است. در یک درخواست، شما برای شنیدن پاسخ "نه" نیز آماده هستید، که به معنای احترام به استقلال طرف مقابل است. در مقابل، یک مطالبه به این معنی است که شما حاضر به پذیرش "نه" نیستید و ممکن است به احساس گناه دادن، تهدید، پرخاشگری منفعل، تنبیه یا حمله متوسل شوید. روزنبرگ تأکید می‌کند که اگر نیازهای خود را به قیمت دیگران برآورده کنید، نیازهای خودتان نیز برآورده نخواهند شد؛ هر زمان که شرایط برد-باخت ایجاد کنید، شما نیز بازنده خواهید بود، زیرا همه ما به هم پیوسته و وابسته هستیم. عباراتی مانند "آیا مایل هستید که..." یا "آیا می‌شود که..." می‌توانند به فرمول‌بندی درخواست‌های NVC کمک کنند. اگر فردی به درخواست شما "نه" می‌گوید، این بدان معناست که او به چیز دیگری "بله" می‌گوید. NVC ما را راهنمایی می‌کند که به جای استفاده از عباراتی مانند "نمی‌توانم" یا "قادر نیستم"، نیازهایی را بیان کنیم که مانع از "بله" گفتن می‌شوند.

[نقطه تعامل: سناریو و درخواست]

فرض کنید همسران همیشه جوراب‌هایش را روی زمین می‌اندازد و این باعث ناراحتی شما می‌شود. با استفاده از چارچوب NVC (ملاحظه، احساس، نیاز، درخواست)، چگونه می‌توانید درخواست خود را به گونه‌ای بیان کنید که یک "درخواست" باشد، نه یک "مطالبه"؟ (چند دقیقه برای نوشتن یا فکر کردن به پاسخ فرصت دهید).

دو مسیر به سوی اتصال: بیان صادقانه و گوش دادن همدلانه

قدرت NVC در سادگی عملی آن نهفته است. در هر لحظه، دو راه برای تقویت ارتباط و درک

متقابل وجود دارد: (۱) ابراز آسیب‌پذیرانه احساسات و نیازهای خود، یا (۲) همدلانه گوش دادن به احساسات و نیازهای دیگری.

۱. ابراز صادقانه احساسات و نیازها: این مستلزم آگاهی مستمر از احساسات و نیازهای مرتبط در لحظه حال، و شجاعت برای ابراز آن‌ها با آسیب‌پذیری است. ابراز خودمان باید بدون انتقاد یا سرزنش باشد. برای مثال: "وقتی می‌بینم روزنامه را در حین صحبت کردن من می‌خوانید، احساس ناامیدی می‌کنم زیرا می‌خواهم شنیده شوم. آیا مایل هستید برای ۵ دقیقه روزنامه را کنار بگذارید و ایده من را بشنوید؟"

۲. گوش دادن همدلانه به احساسات و نیازهای دیگران: همدلی به معنای توانایی درک و به اشتراک گذاشتن احساسات یک فرد دیگر است. در حل تعارض، همدلی نقشی حیاتی در تقویت درک و یافتن نقاط مشترک دارد. گوش دادن همدلانه در NVC فراتر از صرف شنیدن کلمات است؛ بلکه شامل حضور کامل، جذب کلمات و عواطف نهفته، و پاسخ دادن به گونه‌ای است که درک را منعکس کند. این شامل حضور، تمرکز، فضا، دلسوزی و بازتاب کلامی احساسات و نیازها می‌شود. گوش دادن همدلانه شامل نصیحت کردن، رفع مشکل، دلداری دادن، داستان گفتن، همدردی کردن، تحلیل کردن یا توضیح دادن نیست. مهم نیست چه چیزی گفته می‌شود، باید فقط احساسات، نیازها، مشاهدات و درخواست‌ها را شنید.

خودهمدلی:

NVC بر خودهمدلی به عنوان یک کلید اصلی برای اثربخشی تأکید می‌کند. خودهمدلی شامل ارتباط مشفقانه با آنچه در درون ما می‌گذرد، بدون سرزنش، توجه به افکار و قضاوت‌هایمان، توجه به احساساتمان و به‌ویژه ارتباط با نیازهایی است که بر ما تأثیر می‌گذارند. این فرآیند ما را قادر می‌سازد تا با جوهر وجودی خود ارتباط برقرار کنیم، آرامش بیشتری به دست آوریم و با وضوح بیشتری به چالش پیش رو بپردازیم.

[نقطه تعامل: دعوت به گفت‌وگو]

گوش دادن همدلانه در عمل می‌تواند دشوار باشد، به‌ویژه زمانی که خودمان احساسات قوی‌ای داریم. چه عواملی باعث می‌شود که گوش دادن همدلانه برای شما چالش‌برانگیزتر باشد و چگونه می‌توانیم این موانع را شناسایی کنیم؟

ج. به‌کارگیری NVC و مرزگذاری در روابط

حل و فصل تعارض با NVC

تعارض بخش طبیعی هر رابطه‌ای است. بسیاری از ما از تعارض می‌ترسیم زیرا فاقد مهارت‌های لازم هستیم، اما واقعیت این است که صمیمیت بدون تعارض نمی‌تواند وجود داشته باشد. صمیمیت از طریق چرخه ترمیم تعارض ایجاد می‌شود. تعارض، زمانی که به‌طور سازنده مدیریت شود، به ابزاری قدرتمند برای تقویت صمیمیت، نزدیکی و ارتباط تبدیل می‌شود. NVC با تمرکز بر درک مشفقانه، همدلی و احترام متقابل، چارچوبی قدرتمند برای حل تعارض ارائه می‌دهد. گام‌های اعمال NVC در حل تعارض شامل:

۱. ایجاد فضای امن: ایجاد محیطی از اعتماد و احترام که در آن همه طرف‌ها بدون ترس از قضاوت یا انتقاد احساس راحتی می‌کنند.
۲. به اشتراک گذاشتن احساسات و نیازها: هر فرد به نوبت احساسات و نیازهای خود را با استفاده از عبارات "من" بیان می‌کند تا دیدگاهش درک و تأیید شود.
۳. گوش دادن فعال: طرف مقابل با دقت گوش می‌دهد و احساسات و نیازهای بیان شده را بازتاب می‌دهد تا درک خود را نشان دهد.
۴. یافتن نقاط مشترک: جستجوی زمینه‌های توافق و نیازهای مشترک.
۵. همکاری در راه‌حل‌ها: درگیر شدن در فرآیند حل مسئله مشارکتی، طوفان فکری ایده‌ها و جستجوی راه‌حل‌های برد-برد.
۶. اجرا و ارزیابی: توافق بر برنامه عملی و اجرای راه‌حل‌های مورد توافق، با ارزیابی و تنظیم

منظم در صورت نیاز.

NVC ما را تشویق می‌کند که ابتدا به دنبال ارتباط همدلانه باشیم و سپس به دنبال راه حل‌ها. این به معنای دور شدن از تفکر "من درست هستم، شما اشتباه می‌کنید" و تمرکز بر ایجاد درک متقابل از نیازهاست.

[نقطه تعامل: بررسی مثال‌های واقعی]

بیایید دو سناریو را بررسی کنیم:

- **مثال ۱:** همسری که با مقاومت شریکش در ابراز احساسات مواجه است.
 - **مثال ۲:** مادری که با اعتراض فرزندش به رفتن به بیرون از خانه روبرو می‌شود.
- در هر دو مورد، تمرین NVC نشان می‌دهد که چگونه می‌توان به جای سرزنش یا عقب‌نشینی، به درک عمیق‌تری از نیازهای پنهان رسید و ارتباط را تقویت کرد.

ارتباط NVC با مرزگذاری سالم

مرزها به عنوان راهکارهایی برای برآوردن نیازها عمل می‌کنند. NVC چارچوبی را فراهم می‌کند تا این راهکارها به طور مؤثرتری بیان شوند. مدل چهارمرحله‌ای NVC (ملاحظه، احساس، نیاز، درخواست) می‌تواند به عنوان قالب ساده و واضحی برای برقراری ارتباط در مورد مرزها استفاده شود. استفاده از عبارات "من" به جای عبارات "تو" در بیان مرزها بسیار مهم است. به جای گفتن "وقتی دیر می‌رسی، بی‌احترامی می‌کنی"، می‌توانید بگویید "وقتی دیر می‌رسی، احساس اضطراب می‌کنم چون نیاز به پیش‌بینی پذیری دارم". این کار به شما کمک می‌کند تا مسئولیت احساسات خود را بر عهده بگیرید و از متهم کردن دیگران اجتناب کنید. NVC تمایز بین "درخواست" و "مطالبه" را برجسته می‌کند، که برای مرزگذاری سالم ضروری است. هنگامی که یک مرز به عنوان یک "درخواست" (دعوت به جای الزام) مطرح می‌شود، احتمال پذیرش و همکاری بیشتر است. این رویکرد به معنای "مالکیت بر آنچه برای شما واقعیت دارد در حالی که به تصمیمات شریک زندگی خود احترام می‌گذارید" است. NVC همچنین مهارت "قطع کردن مکالمه با صداقت یا

همدلی" را آموزش می‌دهد، که در مواقعی که نیاز به تعیین مرزهای زمانی یا انرژیایی دارید، بسیار مفید است. در نهایت، NVC به شما کمک می‌کند تا با درک اینکه مرزها راهکارهایی در جهت برآوردن نیازها هستند، مرزهای سالم‌تری داشته باشید و بدانید چگونه درخواست‌های واضح و قابل اجرا داشته باشید و چگونه "نه" را بیان و دریافت کنید.

[نقطه تعامل: بحث گروهی]

چگونه درک NVC می‌تواند به شما در غلبه بر چالش‌های رایجی مانند "احساس گناه هنگام نه گفتن" یا "ترس از تعارض" در هنگام تعیین مرزها کمک کند؟

ایجاد چشم‌انداز مشترک

برای اینکه افراد در روابط خود شکوفا شوند، کار کردن به سوی یک چشم‌انداز مشترک از آینده بسیار حیاتی است. اگر شرکای زندگی آینده را به گونه‌های متفاوتی تصور کنند، ممکن است با اصطکاک و عدم ارتباط مواجه شوند. وظیفه ماست که مشتریان را برای توسعه یک چشم‌انداز مشترک از آینده با هم راهنمایی کنیم. چه ارزش‌هایی برای آن‌ها اهمیت بیشتری دارد؟ آن‌ها زندگی مشترکشان را در ۵، ۱۰ یا ۲۰ سال آینده چگونه می‌بینند؟ به چه چیزهایی در کنار هم کار می‌کنند؟ NVC با تمرکز بر نیازها و ارزش‌های مشترک، این فرآیند را تسهیل می‌کند و به زوجین کمک می‌کند تا به طور هماهنگ به سمت اهداف مشترک حرکت کنند و صمیمیت و اتصال عمیق‌تری ایجاد نمایند.

د. نقش کوچینگ در تقویت روابط با استفاده از NVC و مرزگذاری

ایجاد محیط امن و باز در کوچینگ

اعتماد، بنیاد هر رابطه کوچینگ موفق است. NVC رویکردی تحول‌آفرین در کوچینگ ارائه می‌دهد که با ایجاد بنیانی برای اعتماد، همدلی و همکاری، محیطی را پرورش می‌دهد که در آن مشتریان احساس امنیت، درک شدن و توانمندی برای ابراز وجود می‌کنند. هدف یک کوچ، عمل

کردن به عنوان شریکی بی طرف و راهنمای تفکر است که از قضاوت یا تحمیل باورهای شخصی به مشتریان خودداری می‌کند. در کوچینگ، مهم است که مشتریان احساس کنند می‌توانند افکار، احساسات و نگرانی‌های خود را بدون ترس از قضاوت یا انتقاد بیان کنند. NVC این امر را با پرورش فضایی که در آن مشتریان به طور واقعی شنیده و تأیید می‌شوند، ترویج می‌دهد.

- **مشاهدات غیرقضاوتی:** با تمرکز بر حقایق به جای فرضیات، NVC به کوچ‌ها اجازه می‌دهد تا تجربیات مشتری را بدون چسباندن برچسب یا قضاوت، بازتاب دهند.
- **تأیید عاطفی:** وقتی مشتریان قادر به ابراز آشکار احساسات خود هستند، کوچ‌ها می‌توانند از NVC برای تصدیق آن احساسات بدون رد کردن آن‌ها استفاده کنند.
- **گوش دادن همدلانه:** NVC بر اهمیت گوش دادن با نیت درک کردن، نه صرفاً پاسخ دادن، تأکید دارد.
- **بیان صادقانه:** NVC کوچ‌ها را تشویق می‌کند تا افکار و مرزهای خود را به شیوه‌ای صادقانه و محترمانه بیان کنند.

این رویکردها منجر به روابط قوی‌تر و شفاف‌تر می‌شوند که در آن هر دو طرف به طور مشارکتی کار می‌کنند. استاندارد فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) بیان می‌کند که متخصصان ICF موضعی را اتخاذ می‌کنند که افراد را توانا، مدبر، خلاق و کامل می‌داند و به ادراکات دیگران احترام می‌گذارند و ارزش‌ها و دیدگاه‌های خود را بر مشتریان تحمیل نمی‌کنند.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین]

چگونه می‌توانید اصول ایجاد یک "فضای امن و باز" در کوچینگ را در نقش‌های حرفه‌ای یا شخصی خودتان به کار بگیرید؟ آیا تفاوتی در این کاربردها وجود دارد؟

افزایش خودآگاهی و توسعه شخصی

تمرین NVC نه تنها برای حمایت از مشتریان است، بلکه برای افزایش خودآگاهی کوچ‌ها نیز

می باشد. NVC خودآگاهی، هوش هیجانی و رشد شخصی را تقویت می کند. با پذیرش اصول NVC، کوچ ها یاد می گیرند که با همدلی بیشتری ارتباط برقرار کنند، از قضاوت اجتناب کنند و در طول جلسات به احساسات و نیازهای خود فکر کنند.

مسئولیت پذیری در قبال احساسات:

NVC به ما می آموزد که مسئولیت احساسات خود را با ارتباط دادن آن ها به نیاز درونی خودمان که برآورده شده یا نشده است، بر عهده بگیریم. این بر خلاف سرزنش کردن دیگران برای احساساتمان است. مسیر رهایی عاطفی شامل سه مرحله است: بردگی عاطفی (باور به مسئولیتمان در قبال احساسات دیگران)، ناخوشایندی (عدم تمایل به مسئولیت پذیری) و رهایی عاطفی (پذیرش مسئولیت اعمال خود، نه احساسات دیگران، و پاسخ دادن از روی شفقت، نه گناه یا ترس). یادگیری NVC یک پیشرفت خطی نیست، بلکه یک حرکت عمیق تر و گسترده تر است. این یادگیری به معنای "درست انجام دادن" نیست، بلکه به معنای حرکت به سوی ارتباطی است که ما می خواهیم. اغلب در این فرآیند، ما در حال یادگیری چیزی هستیم که برای آن آماده ایم.

نقش کوچ در حمایت از مشتریان:

کوچ ها از NVC برای راهنمایی مشتریان در بیان واضح اهداف و نیازهایشان استفاده می کنند. آن ها در تعیین اهداف مشترک و برنامه های عملی با مشتریان همکاری می کنند. کوچ ها می توانند با آموزش "نکات زبانی" (needles language)، مانند استفاده از عبارات "من"، به مشتریان کمک کنند تا ارتباطات شفاف تر و روان تر داشته باشند. آن ها مشتریان را تشویق می کنند که به خود و احساساتشان وفادار بمانند و در عین حال به افکار و احساسات شریکشان احترام بگذارند، که فضایی برای گفتگو بدون قضاوت، مانع یا انتظارات ایجاد می کند. کوچ ها همچنین تمایز بین "درخواست ها" و "الزامات" را برای مشتریان توضیح می دهند. این به مشتریان کمک می کند تا تشخیص دهند که آیا آنچه به دنبالش هستند، یک "باید" است یا یک "خوب است که داشته

باشم". کوچ‌ها از مشتریان می‌خواهند تا درک خود را از یک مفهوم توضیح دهند، که تضمین می‌کند ارتباطی که برقرار شده است، همان چیزی است که مشتری به دنبال آن بوده است. در نهایت، کوچ‌ها مشتریان را ترغیب می‌کنند که در تجربه‌های خود غوطه‌ور شوند و کلمات خود را برای بیان قلبشان بیابند، به گونه‌ای که هم به خودشان و هم به حق انتخاب شریکشان احترام بگذارند.

نتیجه‌گیری

در طول این سخنرانی، ما به بررسی عمیق دو جنبه اساسی و قدرتمند در روابط انسانی پرداختیم: **مرزگذاری و ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC)**. مشاهده کردیم که مرزگذاری یک عمل ضروری برای مراقبت از خود و حفظ هویت فردی است. این عمل به ما امکان می‌دهد تا سلامت روان و جسم خود را محافظت کنیم و در عین حال، چارچوبی برای روابطی مبتنی بر اعتماد، احترام و امنیت فراهم آوریم. آموختیم که چگونه مرزهای سالم، بر خلاف مرزهای خودمحور، به جای ایجاد جدایی، ارتباط و نزدیکی را پرورش می‌دهند.

همچنین، **ارتباط غیر خشونت‌آمیز (NVC)** به عنوان یک زبان شفقت و اتصال، راهی را برای درک عمیق‌تر و حل مسالمت‌آمیز تعارضات به ما ارائه داد. با درک و به کارگیری چهار جزء اصلی NVC – **ملاحظه، احساس، نیاز، و درخواست** – می‌توانیم ارتباطات خود را از قضاوت و تقاضا پاک کرده و به سمت صداقت، همدلی و درک متقابل حرکت کنیم. NVC به ما یاد می‌دهد که تعارض نه یک مانع، بلکه یک فرصت برای تعمیق صمیمیت و درک متقابل است.

در نهایت، تأکید کردیم که **کوچینگ نقش حیاتی در تسهیل این فرآیندها دارد**. یک کوچ می‌تواند فضایی امن و بی‌قضاوت را برای مشتریان فراهم کند تا خودآگاهی خود را افزایش دهند، مسئولیت احساسات و نیازهای خود را بپذیرند، و مهارت‌های ارتباطی لازم برای ایجاد روابطی غنی و پایدار را توسعه دهند. با ادغام NVC و مرزگذاری در زندگی، ما می‌توانیم روابطی را بنا نهیم که نه تنها چالش‌ها را تاب بیاورند، بلکه در مسیر رشد، درک و اتصال عمیق‌تر شکوفا شوند. این یک سفر مداوم است که نیازمند تمرین و تعهد است، اما نتایج آن – روابطی پرمعنا تر و زندگی‌ای سرشار از شفقت –

بی‌نهایت ارزشمند است.

نکات کلیدی

- تفاوت بین "خوب بودن" و "مهربان بودن" حیاتی است: "خوب بودن" اغلب به معنای توافق است، اما "مهربان بودن" به معنای مراقبت و ابراز دیدگاه صادقانه است، حتی اگر به تعارض منجر شود که در صورت سالم بودن، می‌تواند به تقویت رابطه کمک کند.
- اهمیت ایجاد یک چشم‌انداز مشترک: زوجین می‌توانند با کار بر روی یک دیدگاه مشترک از آینده که شامل ارزش‌ها و اهداف مشترک است، در روابط خود شکوفا شوند.
- مدل چهارمرحله‌ای NVC (R.N.F.O). یک چارچوب قدرتمند است: مشاهده، احساس، نیاز و درخواست، ابزارهایی کلیدی برای برقراری ارتباطات شفاف و مؤثر هستند.
- همدلی (و خودهمدلی) بنیاد NVC است: درک احساسات و نیازهای خود و دیگران، بدون قضاوت، برای ایجاد ارتباط عمیق و حل تعارض ضروری است.
- درخواست‌ها باید مشخص و بدون مطالبه باشند: یک درخواست واقعی، آزادی "نه گفتن" را به طرف مقابل می‌دهد و بر ایجاد راهکاری متقابل متمرکز دارد.
- مرزها راهکارهایی در خدمت نیازها هستند: درک نیازهای پنهان در پشت مرزها به تعیین و بیان بهتر آن‌ها کمک می‌کند و مرزهای سالم به رفاه و ارتباط کمک می‌کنند، نه جدایی.
- تعارض یک فرصت برای صمیمیت است: تعارضات، زمانی که به‌طور سازنده و با ابزارهای ارتباطی مناسب مدیریت شوند، می‌توانند روابط را تقویت کرده و درک عمیق‌تری ایجاد کنند.
- کوچینگ نقش مهمی در تسهیل این مهارت‌ها دارد: یک کوچ می‌تواند فضایی امن و راهنمایی برای توسعه خودآگاهی، هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی فراهم کند.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانید یک "مشاهده" را از یک "قضاوت" در ارتباطات روزمره خود تشخیص دهید و این تمایز چه تأثیری بر واکنش‌های شما و دیگران می‌گذارد؟
- به لحظه‌ای فکر کنید که در یک رابطه احساس نادیده گرفته شدن یا بی‌ارزش بودن کرده‌اید. نیاز اساسی برآورده نشده در آن لحظه چه بوده است؟ چگونه می‌توانید آن را با استفاده از زبان NVC بیان کنید؟
- "مهربان بودن" به جای "خوب بودن" در روابط شما چه معنایی دارد؟ چه اقداماتی می‌توانید برای ابراز مهربانی واقعی، حتی اگر به معنای مواجهه با تعارض باشد، انجام دهید؟
- چگونه می‌توانید مفهوم "دعوت به جای الزام" را در درخواست‌های خود به کار ببرید و "نه گفتن" دیگران را با همدلی بپذیرید؟

تکلیف هدفمند

برای تمرین و نهادینه کردن مفاهیم مورد بحث در این سخنرانی، از شما دعوت می‌کنم تا این تکلیف عملی را انجام دهید:

انتخاب یک مرز:

یک مرز شخصی را در نظر بگیرید که می‌خواهید آن را در یکی از روابط مهم زندگیتان (دوستی، خانوادگی، کاری، عاطفی) تعیین یا تقویت کنید. این مرز می‌تواند در هر یک از حوزه‌های فیزیکی، عاطفی، ذهنی، زمانی یا سایر موارد باشد.

بیان مرز با چارچوب NVC (R.N.F.O.):

- **مشاهده (Observation):** به وضوح و بدون قضاوت، رفتاری را که منجر به نیاز به این مرز شده است، توصیف کنید. (مثلاً: "وقتی شما بدون اطلاع قبلی وارد اتاق من می‌شوید...")
- **احساس (Feeling):** احساس واقعی خود را در پاسخ به این مشاهده بیان کنید، بدون

اینکه شخص دیگری را مسئول آن بدانید. (مثلاً: "...من احساس ناراحتی و بی‌قراری می‌کنم...")

- **نیاز (Need):** نیاز جهانی انسانی خود را که در پشت این احساس نهفته است، شناسایی و بیان کنید. (مثلاً: "...زیرا من به حریم شخصی و احترام نیاز دارم.")
- **درخواست (Request):** یک درخواست مشخص، مثبت و قابل اجرا مطرح کنید که این نیاز شما را برآورده سازد و به شخص مقابل حق "نه گفتن" را بدهید. (مثلاً: "آیا مایل هستید که از این پس قبل از ورود به اتاق من در بزنید؟")

تمرین خودهمدلی:

قبل از مطرح کردن این مرز با شخص مورد نظر، حداقل ۱۰ دقیقه را به تمرین خودهمدلی اختصاص دهید. به احساسات و نیازهای خود عمیق‌تر متصل شوید و هرگونه قضاوت یا رنجش را که ممکن است داشته باشید، شناسایی و "عزیز بدارید".

اقدام و تأمل:

این مرز را با شفقت و وضوح با شخص مورد نظر در میان بگذارید. پس از آن، به نحوه تعامل و نتایج آن تأمل کنید. چه چیزی خوب پیش رفت؟ چه چالش‌هایی وجود داشت؟ چه چیزی را می‌توانید برای دفعه بعد متفاوت انجام دهید؟

این تمرین به شما کمک می‌کند تا هم از ابزارهای NVC و هم از اهمیت مرزگذاری در زندگی روزمره خود آگاهی عملی و عمیق‌تری پیدا کنید. با تمرین مستمر، این مهارت‌ها به بخشی طبیعی از شیوه ارتباطی شما تبدیل خواهند شد و روابطتان را به طرز چشمگیری بهبود خواهند بخشید.

سخنرانی ۲۵

مدیریت خواب، تغذیه و تمرین بدنی

با درود و احترام به تمامی حاضران گرامی. از حضور شما در این نشست تخصصی صمیمانه سپاسگزارم. امروز در کنار یکدیگر، سفری عمیق را آغاز خواهیم کرد به سوی درک و تقویت اساسی‌ترین ستون‌های زندگی پرانرژی و سرشار از سلامت: **مدیریت خواب، تغذیه و تمرین بدنی**. این حوزه‌ها نه تنها از یکدیگر مستقل نیستند، بلکه در یک تعامل پویا، کیفیت کلی حیات ما را شکل می‌دهند. همانطور که بدن و ذهن ما در یک رقص هماهنگ، وضعیت وجودی ما را می‌سازند، خواب کافی، تغذیه مناسب و فعالیت بدنی منظم نیز پایه‌های بی‌بدیل سلامت عمیق و انرژی پایدار هستند. امروز با رویکردی آکادمیک و مبتنی بر شواهد، به بررسی چگونگی بهره‌گیری از **کوچینگ سلامت و انرژی** برای دستیابی به این اهداف حیاتی خواهیم پرداخت. امید است که این گفتار، نه تنها دانش شما را غنا بخشد، بلکه جرقه‌ای برای تعهد عملی به سوی زندگی سالم‌تر و پربارتر باشد.

چکیده

سلامت و انرژی پایه‌های حیاتی برای کیفیت زندگی مطلوب و طول عمر محسوب می‌شوند. با توجه به چالش‌های فزاینده سلامت عمومی در جوامع مدرن، از جمله نرخ بالای چاقی، اختلالات خواب و سبک زندگی کم‌تحرک، نیاز به رویکردهای مؤثر برای ترویج تغییرات رفتاری پایدار بیش از پیش احساس می‌شود. این سخنرانی به بررسی نقش حیاتی **کوچینگ سلامت و انرژی** در سه حوزه کلیدی **مدیریت خواب، تغذیه و تمرین بدنی** می‌پردازد. ما ضمن ارائه مبانی و اصول حاکم بر کوچینگ سلامت، شامل رویکرد مشتری‌محور و ملاحظات اخلاقی، به تفصیل استراتژی‌های عملی و شواهد علمی مرتبط با اثربخشی کوچینگ در هر یک از این حوزه‌ها را تبیین می‌کنیم. یافته‌های مطالعات اخیر نشان می‌دهد که کوچینگ، با تمرکز بر افزایش انگیزه درونی، خودکارآمدی و مهارت‌های مقابله‌ای، می‌تواند به افراد در ایجاد عادات سالم و پایدار کمک شایانی نماید. در نهایت، با تأکید بر یکپارچگی این سه حوزه، رویکرد جامع "**سلامت عمیق**" به عنوان چارچوبی مؤثر برای ارتقاء کلی رفاه فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز، حفظ و ارتقاء سلامت و سطح انرژی به یکی از دغدغه‌های اصلی افراد و سیستم‌های سلامت تبدیل شده است. چاقی و اضافه‌وزن، که از سال ۱۹۷۵ تقریباً سه برابر شده‌اند و با بیماری‌های متعددی از جمله دیابت نوع ۲، بیماری‌های قلبی عروقی و برخی سرطان‌ها مرتبط هستند، چالش‌های عمده‌ای را ایجاد کرده‌اند. علاوه بر این، کمبود خواب مزمن، که بر بخش قابل توجهی از جمعیت ایالات متحده تأثیر می‌گذارد، به عنوان یک بحران سلامت عمومی شناخته شده و با افزایش حوادث، سلامت ضعیف‌تر و کاهش بهره‌وری همراه است. در این میان، مداخلات سنتی مبتنی بر تجویز صرف، اغلب در ایجاد تغییرات رفتاری پایدار ناکام می‌مانند. این ناکامی‌ها ضرورت بازنگری در رویکردهای مراقبت سلامت و حرکت به سوی مدل‌هایی که افراد را در مرکز فرآیند تغییر قرار می‌دهند، برجسته می‌سازد.

کوچینگ سلامت و انرژی، به عنوان یک ابزار قدرتمند، نه تنها به افراد کمک می‌کند تا

چالش‌های مربوط به سبک زندگی را شناسایی کنند، بلکه با تقویت **انگیزه درونی** و ارائه راهبردهای عملی، زمینه را برای دستیابی به اهداف سلامت پایدار فراهم می‌آورد. این رویکرد، بر خلاف مدل‌های سنتی، بر همکاری، همدلی و احترام به خودمختاری مراجع تمرکز دارد. این گفتار به بررسی دقیق این رویکرد در سه ستون اصلی سلامت و انرژی - **مدیریت خواب، تغذیه و تمرین بدنی** - می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه کوچینگ می‌تواند به افراد کمک کند تا مسیر خود را به سوی یک زندگی سالم‌تر و پرانرژی‌تر هموار سازند.

مبانی و اصول کوچینگ سلامت: رویکردی مشتری‌محور و اخلاقی

کوچینگ سلامت یک فرآیند مشارکتی است که در آن کوچ با مراجعین (که ممکن است به عنوان «کوچی»، «بیمار» یا «عضو» نیز شناخته شوند) همکاری می‌کند تا آن‌ها را در تعیین و دستیابی به اهداف مرتبط با سلامت خود توانمند سازد. هسته اصلی این رویکرد، **مشتری‌محور** بودن آن است. در یک رویکرد مشتری‌محور، کوچ به جای دیکته کردن دستورالعمل‌ها، به طور فعال به نیازها، انگیزه‌ها و دغدغه‌های مراجع گوش می‌دهد. این بدان معناست که مراجعین نیازی به دانستن جزئیات فنی و تخصصی ندارند؛ بلکه آنچه اهمیت دارد، درک «**چه چیزی**» و «**چگونه**» برای اقدام فوری است. کوچ مسئولیت دارد تا اطلاعات تخصصی را به زبان ساده و قابل فهم برای مراجعین ترجمه کند و راه‌حل‌های عملی و قابل اجرا را ارائه دهد. برای مثال، به جای ارائه جزئیات پیچیده در مورد بهینه‌سازی سنتز پروتئین، یک کوچ مشتری‌محور ممکن است پیشنهاد دهد که برای افزایش عضله، یک وعده غذایی کوچک اضافی به برنامه روزانه اضافه شود. در این فرآیند، کوچ باید کنجکاو باشد که چرا یک توصیه خاص برای مراجع جذاب است و به دنبال نیازهای اساسی مراجع باشد. برای مثال، اگر مراجع به یک برنامه غذایی ساختارمند علاقه‌مند است، کوچ می‌تواند با او در مورد اینکه آیا داشتن یک برنامه مکتوب مفید است، صحبت کند و سپس رویکردهای جایگزین و ساده‌تری را پیشنهاد دهد که همان نوع ساختار را ارائه دهند. حتی اگر مراجع تمایل به امتحان کردن توصیه‌های «غیرمعمول» از منابع دیگر را دارد، کوچ می‌تواند او را تشویق کند که این تجربه را به عنوان یک **آزمایش یادگیری** تلقی کند و نتایج را

مشاهده و ثبت نماید، در حالی که کوچ از نزدیک بر سلامت و ایمنی او نظارت می‌کند. این رویکرد احترام به خودمختاری مراجع را نشان می‌دهد و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا کنترل زندگی خود را به دست بگیرند.

ملاحظات اخلاقی و محدوده صلاحیت

علاوه بر رویکرد مشتری‌محور، رعایت اصول اخلاقی در کوچینگ سلامت از اهمیت بالایی برخوردار است. یک کوچ سلامت و تندرستی معتبر باید به وضوح دامنه عمل خود را به مشتریان و اسپانسرها تبیین کند و تنها در حدود صلاحیت‌های تأیید شده خود فعالیت نماید. این شامل شفافیت در مورد ارزش بالقوه فرآیند کوچینگ، نتایج قابل انتظار و حدود محرمانگی است. قبل از شروع رابطه کوچینگ، یک قرارداد شفاف باید بین کوچ، مشتری و هرگونه اسپانسر منعقد شود که شامل نقش‌ها، مسئولیت‌ها و حقوق همه طرفین باشد. کوچ مسئولیت دارد مرزهای روشن، مناسب و حساس به فرهنگ را در تعاملات خود، چه فیزیکی و چه غیرفیزیکی، رعایت کند. از برقراری هرگونه رابطه جنسی یا عاشقانه با مشتریان فعلی، اسپانسرها، دانشجویان، منتورها یا ناظران خودداری شود و در صورت بروز چنین احتمالی، اقدامات مناسب برای رسیدگی به موضوع یا لغو تعامل صورت گیرد تا محیطی ایمن فراهم شود. همچنین، کوچ باید از تبعیض غیرقانونی در فعالیت‌های حرفه‌ای خود، از جمله بر اساس سن، نژاد، گرایش جنسی، قومیت، مذهب، اصالت ملی یا ناتوانی، خودداری کرده و همواره کرامت و احترام را در تمامی روابط حرفه‌ای خود نشان دهد. حمایت از سلامت، ایمنی و رفاه مشتری اولویت اصلی است و کوچ باید در صورت لزوم، مشتری را به سمت سایر متخصصان یا منابع ارجاع دهد. این شامل احترام به حق مشتری برای پایان دادن به رابطه کوچینگ در هر زمان است.

اهمیت اصول اولیه و ساده‌سازی

به قول بروس لی، "من از مردی که ۱۰ هزار لگد را یک بار تمرین کرده نمی‌ترسم، اما از مردی که یک لگد را ۱۰ هزار بار تمرین کرده است، می‌ترسم". این مفهوم در کوچینگ سلامت و تناسب اندام

نیز صادق است. کوچ‌های موفق بر تمرین **اصول اولیه** و تسلط بر فرآیندهای اساسی تمرکز دارند. نیازی نیست که همه چیز کامل باشد، بلکه مهم است که فرآیندها را با دقت و پیوستگی انجام داد. مراجعین شما نیازی به دانستن جزئیات فنی پیچیده ندارند؛ آن‌ها فقط باید بدانند که اکنون چه کاری را «چه چیزی» و «چگونه» انجام دهند. برای مثال، به جای صحبت در مورد پروفایل بهینه درشت مغذی‌ها برای بهبود متابولیک، می‌توان به مشتری که قصد کاهش وزن دارد پیشنهاد داد که میزان غذای مصرفی خود را کمی کاهش دهد، مثلاً با استفاده از ظروف کوچک‌تر. یا برای افزایش عضله، افزودن یک وعده غذایی کوچک اضافی به برنامه روزانه پیشنهاد شود. این رویکرد بر این باور استوار است که **پایبندی به برنامه**، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده نتیجه مطلوب است.

غلبه بر چالش‌های رایج کوچینگ

کوچ‌ها در طول مسیر خود با چالش‌های متعددی روبرو می‌شوند، از جمله **اضطراب مشتریان** و عقاید بحث‌برانگیز آن‌ها. وقتی مشتریان در مواجهه با تغییر احساس بی‌ثباتی می‌کنند، ممکن است به دنبال قطعیت باشند و سؤالات جزئی و ریزبینانه بپرسند، مانند: "این مکمل چطور؟" یا "نظرتان درباره این تئوری/گورو/مقاله/مطالعه چیست؟".

در مواجهه با عقاید بحث‌برانگیز مشتریان، مهم است که سعی نکنید آن‌ها را با تحقیقات، مقالات یا سخنرانی متقاعد کنید. هرچه بیشتر سعی کنیم کسی را متقاعد کنیم، او بیشتر مقاومت خواهد کرد. در واقع، این کار ممکن است آن‌ها را در موضع خود بیشتر تثبیت کند. راهبرد مؤثر این است که:

- **کنجکاوی در مورد جذابیت آن توصیه:** سعی کنید بفهمید چرا آن توصیه خاص برای مشتری جذاب است. ممکن است مشتری به دنبال احساس کنترل یا "پاسخ نهایی" باشد.
- **جستجوی نیاز اساسی:** به دنبال نیاز اساسی مشتری باشید و به آن نیاز پاسخ دهید. مثلاً، اگر به دنبال ساختار هستند، می‌توانید پیرسید آیا یک برنامه مکتوب

کمک می‌کند.

- **پیشنهاد راه‌حل‌های جایگزین:** اگر مشتری به دنبال ساختار است، راه‌حل‌های ساده‌تری را پیشنهاد دهید که همان نوع ساختار را ارائه دهند.
- **اجازه دادن به تجربه و یادگیری:** اگر مشتری همچنان می‌خواهد توصیه‌های غیرمعمول را امتحان کند، به او اجازه دهید. او را به عنوان یک ناظر و آزمایش‌گر آگاه در زندگی خود تلقی کنید.
- **تبدیل تجربه به فرصت یادگیری:** از این "آزمایش" به عنوان فرصتی برای جمع‌آوری اطلاعات بی‌درنگ در مورد آنچه برای مشتری کار می‌کند یا نمی‌کند، استفاده کنید.
- **نظارت دقیق بر ایمنی:** به مشتری اطمینان دهید که برای حفظ ایمنی او را از نزدیک زیر نظر خواهید داشت.

همچنین، **شکست** بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی و مسیر تغییر است. بسیاری از ما در تفسیر شکست ناتوان هستیم و فکر می‌کنیم اگر شکست بخوریم، خودمان یک شکست هستیم. کوچ‌های موفق، شکست را پیش‌بینی می‌کنند و آن را به عنوان یک **عقب‌نشینی موقت یا فرصت یادگیری** بازسازی می‌کنند. این به مشتریان کمک می‌کند تا از ذهنیت "همه یا هیچ" که منجر به احساس گناه، خودسرزنی و بهانه برای رها کردن هدف می‌شود، فاصله بگیرند. در این مسیر، تشویق مشتریان به ایجاد روابط جدید با افرادی که اهداف مشترک دارند و کمک به آن‌ها برای توسعه استراتژی‌های مقابله‌ای برای موقعیت‌های دشوار، بسیار مهم است.

کوچینگ مدیریت خواب

خواب، یکی از ستون‌های اساسی سلامت و انرژی است. بنیاد ملی خواب (Sleep National Foundation) اهمیت خواب سالم را برای سلامت جسمی و روانی، بهبود بهره‌وری و کیفیت کلی زندگی تأیید می‌کند. با این حال، کمبود خواب مزمن به یک نگرانی جدی سلامت عمومی در ایالات متحده تبدیل شده است.

مفاهیم بهداشت خواب و عادت‌های سالم

بهداشت خواب به مجموعه‌ای از عادت‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که برای داشتن خواب باکیفیت و کافی ضروری هستند. کوچ‌های سلامت می‌توانند به مراجعین در بهبود بهداشت خواب کمک کنند. برخی از عناصر کلیدی بهداشت خواب عبارتند از:

- **داشتن زمان بیداری ثابت:** بدون توجه به روز هفته، تلاش کنید هر روز در یک زمان مشخص بیدار شوید تا ریتم خواب ثابتی داشته باشید.
- **اولویت‌بندی خواب:** خواب باید به عنوان یک اولویت در نظر گرفته شود و نه چیزی که می‌توان آن را فدا کرد. بر اساس زمان بیداری ثابت خود، یک زمان هدف برای خوابیدن تعیین کنید.
- **تنظیمات تدریجی:** اگر می‌خواهید ساعات خواب خود را تغییر دهید، این کار را به تدریج انجام دهید تا بدن به آرامی به برنامه جدید عادت کند.
- **نحوه چرت زدن:** چرت زدن می‌تواند برای بازیابی انرژی مفید باشد، اما نباید به خواب شبانه آسیب برساند. چرت‌ها باید کوتاه و محدود به اوایل بعدازظهر باشند.

روتین شبانه و عادت‌های روزانه سالم

چگونگی آماده‌سازی برای خواب تأثیر مستقیمی بر سهولت به خواب رفتن دارد. یک برنامه پیش از خواب ثابت می‌تواند به آرامش و آماده‌سازی ذهن برای خواب کمک کند:

- **ثبات در روتین:** دنبال کردن مراحل ثابت هر شب، مانند پوشیدن لباس خواب و مسواک زدن، می‌تواند ذهن را به زمان خواب عادت دهد.
- **اختصاص ۳۰ دقیقه برای آرامش:** از فعالیت‌هایی مانند گوش دادن به موسیقی آرام، کشش سبک، مطالعه یا تمرینات آرامش‌بخش استفاده کنید.
- **عدم استفاده از وسایل الکترونیکی:** یک فاصله ۳۰ تا ۶۰ دقیقه‌ای قبل از خواب را بدون دستگاه‌های الکترونیکی (تلفن همراه، تبلت، لپ‌تاپ) در نظر بگیرید، زیرا آن‌ها محرک ذهنی ایجاد کرده و نور آبی منتشر می‌کنند که تولید ملاتونین را کاهش

می‌دهد.

علاوه بر عادت‌های قبل از خواب، عادت‌های روزانه نیز بر کیفیت خواب تأثیر می‌گذارند:

- **قرار گرفتن در معرض نور روز:** نور، به‌ویژه نور خورشید، محرک اصلی ریتم شبانه‌روزی است که به خواب با کیفیت کمک می‌کند.

- **فعالیت بدنی:** ورزش منظم می‌تواند به بهبود خواب شبانه کمک کند.

- **کاهش مصرف کافئین در بعدازظهر و عصر:** کافئین یک محرک است و می‌تواند شما را بیدار نگه دارد. از مصرف آن در اواخر روز خودداری کنید.

دکتر دیوید روزن تأکید می‌کند: "ما موجودات عاداتی هستیم و یافتن راه‌هایی برای درونی‌سازی یک روتین، مسیر موفقیت است." بهداشت خواب برای همه افراد قابل اعمال است، اما آنچه بهداشت خواب ایده‌آل را تشکیل می‌دهد، می‌تواند بر اساس فرد متفاوت باشد. بنابراین، ارزش دارد که تنظیمات مختلف را آزمایش کنید تا بفهمید چه چیزی بیشترین کمک را به خواب شما می‌کند.

بهینه‌سازی محیط خواب

علاوه بر عادت‌ها، محیط خواب نیز یک جزء اساسی بهداشت خواب است. برای اینکه راحت‌تر به خواب بروید، اتاق خواب شما باید آرام و بدون مزاحمت باشد:

- **تشک و بالش راحت:** سطح خواب شما برای راحتی و خواب بدون درد حیاتی است.
- **دمای خنک و راحت:** دمای اتاق خواب خود را بر اساس ترجیحات خود تنظیم کنید، اما به سمت خنک‌تر متمایل شوید.

- **مسدود کردن نور و سر و صدا:** از پرده‌های ضخیم یا ماسک چشم برای جلوگیری از ورود نور و از گوش‌گیر یا دستگاه نویز سفید برای خنثی کردن صداهای مزاحم استفاده کنید.

- **استفاده از رایحه‌های آرام‌بخش:** بوه‌ای ملایم، مانند اسطوخودوس، ممکن است حالت ذهنی آرام‌تری ایجاد کرده و به ایجاد فضایی مثبت برای خواب کمک کند.

اثربخشی کوچینگ خواب

یک مطالعه اخیر در مورد کوچینگ خواب با پشتیبانی اپلیکیشن، که توسط Reset Sleep انجام شد، نتایج قابل توجهی را نشان داد. در این مطالعه ۵۶۴ بزرگسال شرکت کردند که برنامه ۱۲ هفته‌ای را تکمیل کردند. نتایج نشان داد که:

- کاهش معنی دار زمان به خواب رفتن (SL - Latency Sleep): به طور متوسط حدود ۱۱ دقیقه کاهش یافت.
- کاهش بیداری پس از شروع خواب (WASO - Onset Sleep After Wake): به طور متوسط حدود ۲۸ دقیقه کاهش یافت.
- افزایش کارایی خواب (SE - Efficiency Sleep): به طور متوسط ۶.۶٪ افزایش یافت.
- افزایش کل زمان خواب (TST - Time Sleep Total): به طور متوسط حدود ۴۴ دقیقه افزایش یافت.

همه این تفاوت‌ها در سطح آماری بسیار معنی دار بودند. نتایج همچنین نشان داد که افرادی که در ابتدای برنامه کارایی خواب پایینی (کمتر از ۸۵٪) یا مدت زمان خواب کوتاهی (۶ ساعت یا کمتر) داشتند، بهبودهای بیشتری را تجربه کردند. برای مثال، افرادی با کارایی خواب پایین در ابتدا، کاهش بیشتری در SL و WASO و افزایش بیشتری در SE و TST داشتند. همچنین، ۹۷.۴ درصد از افرادی که در ابتدا از کمک‌های خواب استفاده می‌کردند، در هفته ۱۲ مصرف خود را متوقف کردند. با این حال، لازم به ذکر است که این مطالعه فاقد گروه کنترل بود و تحلیل‌ها فقط بر روی افرادی که برنامه ۱۲ هفته‌ای را تکمیل کردند، انجام شد.

کوچینگ تغذیه

تغذیه مناسب، سنگ بنای سلامت و عملکرد بهینه بدن است. با این حال، معضل جهانی

اضافه وزن و چاقی همچنان یکی از مهم‌ترین مشکلات سلامت معاصر است. متأسفانه، مطالعات نشان داده‌اند که رژیم‌های غذایی محدودکننده کالری، در بلندمدت اغلب به افزایش وزن مجدد منجر می‌شوند و حتی می‌توانند باعث پرخوری عصبی (eating binge) شوند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که صرفاً "رژیم گرفتن" پاسخگو نیست و نیاز به رویکردهای پایدارتری برای تغییر عادات غذایی وجود دارد.

رویکرد کوچینگ تغذیه بدون تجویز رژیم

کوچینگ تغذیه، بر خلاف تجویز رژیم‌های سخت و محدودکننده، بر بهبود عادت‌های غذایی به شیوه‌ای پایدار تمرکز دارد. هدف اصلی، ایجاد **تغییرات رفتاری** است که منجر به کاهش وزن پایدار و بهبود کیفیت زندگی شود. در این رویکرد، کوچ متخصص تغذیه، یک برنامه غذایی خشک را دیکته نمی‌کند، بلکه به مشتری کمک می‌کند تا اهداف سلامت خود را درک کرده و برای دستیابی به آن‌ها اقدام کند.

اصول تغذیه سالم در کوچینگ

- کوچینگ تغذیه بر آموزش اصول اساسی انتخاب غذا و ایجاد عادات غذایی سالم تمرکز دارد:
- **انتخاب مواد غذایی سالم:** بر غذاهای کامل و با منشأ گیاهی تأکید می‌شود که منابع فیبر طبیعی هستند. همچنین، انتخاب اقلامی که کم‌کالری، کم‌چرب و کم‌قند هستند و سرشار از فیبر، آب، ویتامین‌ها، مواد معدنی و پروتئین هستند، توصیه می‌شود.
- **اندازه‌گیری و کنترل وعده‌ها (Control Portion):** تشویق به استفاده از ظروف کوچک‌تر و اندازه‌گیری دقیق وعده‌ها. این کار به افراد کمک می‌کند تا واقع‌بینانه از میزان غذای مصرفی خود آگاه شوند.
- **غذا خوردن آگاهانه (Eating Mindful):** غذا خوردن آگاهانه به مشتریان کمک می‌کند تا به غذا و تجربه خوردن خود توجه کنند، که می‌تواند از پرخوری جلوگیری

کرده و به انتخاب‌های غذایی سالم‌تر کمک کند.

- **مدیریت خوردن عاطفی:** کوچ‌ها به مشتریان کمک می‌کنند تا دلایل پشت پرخوری عاطفی یا خوردن در هنگام عدم گرسنگی را شناسایی کرده و راهبردهای مقابله‌ای سالم‌تری را توسعه دهند.
- **ردیابی غذا:** استفاده از "دفترچه یادداشت غذایی" (Log Food) برای ثبت زمان، نوع، و مقدار غذای مصرفی، از جمله کالری، می‌تواند به افراد کمک کند تا الگوهای غذایی خود را درک کنند و پیشرفت خود را پیگیری نمایند.

کوچینگ تمرین بدنی

فعالیت بدنی منظم، بخش ضروری یک سبک زندگی سالم است و کوچ‌های سلامت نقش مهمی در کمک به افراد برای دستیابی به اهداف تناسب اندام خود ایفا می‌کنند. مزایای فعالیت بدنی فراتر از حفظ وزن است و شامل بهبود خواب و خلق و خو، تعادل و انعطاف‌پذیری بهتر، کاهش فشار خون و کلسترول، و افزایش انرژی و عضلات قوی‌تر می‌شود. هدف برنامه CDC ۲T Prevent، رسیدن به حداقل ۱۵۰ دقیقه فعالیت بدنی با شدت متوسط یا بیشتر در هفته است.

هدف‌گذاری و واقع‌بینی در تمرین

یکی از اصول کلیدی در کوچینگ تمرین، کمک به مشتریان برای تعیین اهداف واقع‌بینانه و قابل دستیابی است. برنامه عمل باید جزئی، واقع‌بینانه و قابل انجام باشد، با تمرکز بر **تغییرات کوچک و تدریجی** که در طول زمان به نتایج بزرگ منجر می‌شوند. برای مثال، تعیین هدف "۱۵۰ دقیقه فعالیت در هفته" و تقسیم آن به بخش‌های کوچک‌تر مانند ۳۰ دقیقه پیاده‌روی سریع در ۵ روز هفته، می‌تواند آن را قابل انجام‌تر کند. برای ارزیابی شدت فعالیت، کوچ‌ها می‌توانند از "**آزمون گفتگو**" (Test Talk) استفاده کنند. این آزمون به فرد کمک می‌کند تا تشخیص دهد که آیا در حال فعالیت با شدت متوسط است (می‌تواند صحبت کند اما نمی‌تواند آواز بخواند).

افزایش انگیزه درونی

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کوچینگ انگیزشی می‌تواند انگیزه درونی بزرگسالان را برای ورزش به طور قابل توجهی افزایش دهد. **انگیزه درونی** به انجام کاری به دلیل لذت و رضایت ذاتی از خود فعالیت اشاره دارد. این نوع انگیزه، برخلاف انگیزه بیرونی (مانند کاهش وزن)، با پایداری طولانی مدت در فعالیت بدنی مرتبط است. مطالعه‌ای در یک برنامه تناسب اندام ۱۴ هفته‌ای نشان داد که کوچینگ توانست انگیزه درونی شرکت‌کنندگان را افزایش دهد، به‌ویژه در حوزه‌های «شایستگی درک شده» و «چالش». افزایش **شایستگی درک شده** (این باور که فرد توانایی شروع یا حفظ یک رفتار مطلوب را دارد)، یک مفهوم اصلی در کوچینگ است و با انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها تقویت می‌شود.

کوچ‌ها می‌توانند با استفاده از استراتژی‌های زیر، انگیزه درونی را تقویت کنند:

- **تشویق به روابط جدید:** کمک به مشتریان برای ایجاد روابط با افرادی که علایق و اهداف رفتاری مشابهی دارند.
- **بازسازی لغزش‌ها:** لغزش‌ها را به عنوان یک عقب‌نشینی موقت یا فرصت‌های یادگیری بازسازی کنید. به مشتریان کمک کنید تا از ذهنیت «همه یا هیچ» که منجر به احساس گناه و رها کردن می‌شود، دوری کنند.
- **برنامه‌ریزی لغزش‌ها:** برنامه‌ریزی لغزش‌های کنترل شده (مانند یک روز بدون ورزش یا یک وعده غذایی آزاد) می‌تواند به توسعه مهارت‌های ذهنی جدید و انعطاف‌پذیری در موقعیت‌های کنترل شده کمک کند.

نقش ذهن آگاهی و تاب‌آوری

ذهن آگاهی، مفهومی باستانی از واژه پالی "satī" به معنای "حضور ذهن" است. در کاربرد امروزی و سکولار آن که توسط جان کابات-زین رایج شد، ذهن آگاهی به معنای **توجه هدفمند به لحظه حال به شیوه‌ای کنجکاوانه، باز و بدون قضاوت** است. این وضعیت پذیرایانه و آگاهی از لحظه حال، امکان رهایی از درگیری‌های ذهنی عادت‌گونه و اغلب طاقت‌فرسا را فراهم می‌آورد.

مبانی نورویبولوژیکی و کاربردهای ذهن آگاهی

مطالعات متعدد با استفاده از تصویربرداری رزونانس مغناطیسی عملکردی (fMRI) نشان داده‌اند که ذهن آگاهی با کاهش فعالیت آمیگدال همراه است که نشان دهنده تنظیم رو به پایین احساسات منفی است. این نشان می‌دهد که ذهن آگاهی می‌تواند در کاهش اضطراب، افسردگی و استرس مؤثر باشد. همچنین، ذهن آگاهی با کاهش تفکر متمرکز بر خود (focused-ego thinking) و افزایش پایداری عاطفی مرتبط است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که درمان‌های مبتنی بر ذهن آگاهی در کاهش مشکلات روان‌شناختی مختلف، از جمله اضطراب، افسردگی، استرس و درد مزمن، مؤثر هستند. ذهن آگاهی می‌تواند به مدیریت درد مزمن و حتی اختلالات خوردن کمک کند.

تمرینات ذهن آگاهی در کوچینگ

مدیتیشن یک شیوه مؤثر برای پرورش ذهن آگاهی است. بیشتر انواع مدیتیشن چهار عنصر مشترک دارند:

- محیط آرام و بدون حواس‌پرتی
- وضعیت راحت و خاص
- نقطه تمرکز: تمرکز بر یک چیز خاص، مانند تنفس، یک مانترا یا یک شیء.
- حالت ذهنی باز: اجازه دادن به افکار و حواس‌پرتی‌ها که بیایند و بروند بدون قضاوت آن‌ها.

راه‌های ساده‌ای برای تمرین ذهن آگاهی در زندگی روزمره وجود دارد:

- **انجام یک کار در یک زمان:** چندوظیفگی ناکارآمد و استرس‌زا است.
- **پیاده‌روی آگاهانه:** تلفن خود را کنار بگذارید و بر پیاده‌روی و محیط اطرافتان تمرکز کنید.
- **صرف غذا در سکوت:** بدون تلویزیون یا کامپیوتر غذا بخورید.

- **سه نفس عمیق:** هنگام بیدار شدن و درست قبل از خواب سه نفس عمیق بکشید.
- **توجه به پیام‌های بدن:** زمانی که خسته هستید کمی استراحت کنید و زمانی که تنش دارید، کشش انجام دهید.
- **مدیتیشن اسکن بدن (Meditation Scan Body):** دراز کشیده یا راحت بنشینید، از نوک انگشتان پا شروع کرده و به آرامی توجه خود را به هر قسمت از بدن به سمت بالا ببرید. هرگونه حس، تنش یا ناراحتی را در هر ناحیه مشاهده کنید. در هر بازدم، به تنش اجازه دهید رها شود. این کار را تا رسیدن به بالای سر ادامه دهید.
- تاب‌آوری و مدیریت انرژی** به افراد کمک می‌کند تا با چالش‌های زندگی بهتر کنار بیایند. یک مطالعه بر روی افراد مبتلا به اسکروز سیستمیک نشان داد که برنامه مدیریت انرژی مبتنی بر تاب‌آوری بر خستگی و رفاه آن‌ها تأثیر مثبت داشت. یکی از عوامل مهم در این بهبود، **مسئولیت‌پذیری (accountability)** در قبال کوچ سلامت بود. مراجعین احساس می‌کردند که این مسئولیت‌پذیری، یک "فشار اضافی" مثبت برای انجام کارهایشان ایجاد می‌کرد.

ارتباط ذهن آگاهی با خواب، تغذیه و ورزش

- ذهن آگاهی می‌تواند به طور مستقیم بر سه حوزه اصلی سلامت و انرژی تأثیر بگذارد:
- **خواب:** همانطور که ذکر شد، ذهن آگاهی و مدیتیشن بخشی از روتین‌های آرامش بخش قبل از خواب هستند و می‌توانند به بهبود کیفیت خواب کمک کنند.
 - **تغذیه:** غذا خوردن آگاهانه می‌تواند به جلوگیری از پرخوری و انتخاب‌های غذایی سالم‌تر کمک کند.
 - **ورزش:** ذهن آگاهی می‌تواند در آماده‌سازی ذهنی برای ورزش و افزایش آگاهی از بدن در حین فعالیت بدنی مؤثر باشد.

نتیجه‌گیری

کوچینگ سلامت و انرژی یک رویکرد جامع و مشتری محور است که افراد را در مسیر دستیابی

به سلامت عمیق و پایدار توانمند می‌سازد. این رویکرد، با تمرکز بر مدیریت خواب، تغذیه و تمرین بدنی، فراتر از توصیه‌های صرف عمل می‌کند و با تقویت انگیزه درونی، خودکارآمدی و مهارت‌های مقابله‌ای، به افراد کمک می‌کند تا چالش‌های رفتاری خود را شناسایی و برطرف کنند. کوچینگ موفق، بر اصول اولیه و تسلط بر فرآیندهای ساده تأکید دارد، اطلاعات تخصصی را به زبان قابل فهم ترجمه می‌کند و به مراجعین کمک می‌کند تا شکست را نه یک پایان، بلکه یک فرصت یادگیری بدانند.

در حوزه خواب، کوچینگ از طریق آموزش بهداشت خواب، ایجاد روتین‌های شبانه و روزانه سالم و بهینه‌سازی محیط خواب، به بهبود کمیت و کیفیت خواب کمک شایانی می‌کند، همانطور که مطالعات کوچینگ با پشتیبانی اپلیکیشن نشان داده‌اند. در تغذیه، کوچینگ به جای تجویز رژیم‌های محدودکننده، بر بهبود عادت‌های غذایی، کنترل وعده‌ها، غذا خوردن آگاهانه و برنامه‌ریزی هوشمندانه تمرکز دارد که منجر به تغییرات پایدار می‌شود. در تمرین بدنی، کوچ‌ها با هدف‌گذاری واقع‌بینانه، غلبه بر موانع زمانی و افزایش انگیزه درونی، به افراد در پایبندی به فعالیت بدنی منظم کمک می‌کنند. نهایتاً، ذهن آگاهی و تاب‌آوری به عنوان ابزارهای قدرتمند، نه تنها به مدیریت استرس و احساسات کمک می‌کنند، بلکه در تمامی ابعاد سلامت – خواب، تغذیه و ورزش – نقش حمایتی ایفا می‌کنند. با یکپارچه‌سازی این رویکردها، کوچینگ سلامت نه تنها به افراد در رسیدن به اهداف فوری کمک می‌کند، بلکه زمینه را برای یک زندگی پرانرژی، سالم و معنادار در بلندمدت فراهم می‌آورد.

نکات کلیدی

- کوچینگ سلامت یک فرآیند مشتری محور و مشارکتی است که بر توانمندسازی فرد برای تعیین و دستیابی به اهداف سلامت خود تمرکز دارد.
- پایبندی، مهم‌ترین عامل در تعیین نتایج مطلوب کوچینگ است.
- کوچ‌های موفق بر تمرین اصول اولیه و ساده‌سازی اطلاعات برای مراجعین تمرکز می‌کنند.

- شکست یک بخش طبیعی از فرآیند تغییر است و باید به عنوان فرصتی برای یادگیری بازسازی شود.
- کوچینگ خواب می‌تواند به طور قابل توجهی پارامترهای خواب را بهبود بخشد، از جمله زمان به خواب رفتن و کل زمان خواب.
- کوچینگ تغذیه بر بهبود عادات‌های غذایی به جای تجویز رژیم‌های محدودکننده تمرکز دارد.
- انگیزه درونی (رضایت از خود فعالیت) برای پایداری در ورزش بسیار مهم است.
- ذهن‌آگاهی به معنای توجه هدفمند و بدون قضاوت به لحظه حال است و می‌تواند در مدیریت استرس، اضطراب و حتی بهبود کیفیت خواب و تغذیه مؤثر باشد.
- مسئولیت‌پذیری در قبال کوچ، یک عامل انگیزشی قوی برای بهبود سلامت است.

سوالات تفکربرانگیز

- با توجه به اینکه کوچینگ بر خودمختاری مراجع تمرکز دارد، چگونه می‌توان بین ارائه اطلاعات تخصصی و اجازه دادن به مراجع برای کشف راه‌حل‌های خود، تعادل ایجاد کرد؟
- چگونه می‌توانیم مفهوم "شکست به عنوان یک فرصت یادگیری" را در زندگی روزمره خود و در کمک به دیگران به طور مؤثرتری عملی کنیم؟
- در دنیایی که "رژیم گرفتن" به یک صنعت بزرگ تبدیل شده، چگونه می‌توانیم پیام "بهبود عادات‌های غذایی بدون تجویز رژیم" را به طور مؤثرتری به عموم مردم منتقل کنیم؟
- با توجه به اهمیت انگیزه درونی در پایداری به فعالیت بدنی، کوچ‌ها چگونه می‌توانند به طور مداوم این انگیزه را در مشتریان خود پرورش دهند، به خصوص زمانی که نتایج سریع حاصل نمی‌شود؟
- چگونه می‌توانیم تمرینات ذهن‌آگاهی ساده را به گونه‌ای در زندگی روزمره خود ادغام

کنیم که به بهبود کلی سلامت و انرژی ما کمک کند، حتی در مواجهه با مشغله‌های زیاد؟

- نقش روابط اجتماعی مثبت و محیط پیرامونی در حفظ عادات سالم چقدر پررنگ است و کوچ‌ها چگونه می‌توانند این جنبه را تقویت کنند؟

تکلیف هدفمند به مخاطب

از شما می‌خواهم که پس از پایان این سخنرانی، یک "برنامه عمل کوچک" برای خود طراحی کنید. این برنامه باید شامل یک تغییر کوچک و واقع‌بینانه در یکی از سه حوزه خواب، تغذیه یا تمرین بدنی باشد که می‌توانید در هفته آینده آن را اجرا کنید. به عنوان مثال:

- خواب: هر شب ۱۵ دقیقه زودتر به رختخواب بروید و حداقل ۳۰ دقیقه قبل از خواب، تلفن همراه خود را کنار بگذارید.

- تغذیه: هر روز یک واحد میوه یا سبزیجات اضافی به وعده‌های غذایی خود اضافه کنید و یک وعده غذایی خود را به صورت آگاهانه و بدون حواس‌پرتی (مثلاً تلویزیون) بخورید.

- تمرین بدنی: هر روز ۱۰ دقیقه پیاده‌روی سریع انجام دهید، حتی اگر در اتاق نشیمن خود باشد.

این برنامه را در یک دفترچه یادداشت یا در تلفن خود یادداشت کنید و در پایان هفته، تأثیر آن را بر سطح انرژی و حال عمومی خود ارزیابی کنید. به یاد داشته باشید که "تغییرات کوچک و تدریجی، در طول زمان به نتایج بزرگ منجر می‌شوند".

سخنرانی ۲۶

مدلکوچینگ FUEL: راهبردی برای پویایی مکالمات و اوج‌گیری عملکرد

خوش‌آمدگویی

با سلام و احترام به همه شما حاضرین گرامی، متخصصان محترم، رهبران ارجمند و مشتاقان رشد و بالندگی. در دنیای پرشتاب و متحول امروز، دستیابی به اهداف و شکوفایی پتانسیل‌های فردی و سازمانی بیش از هر زمان دیگری نیازمند رویکردهای نوآورانه و مؤثر است. **کوچینگ**، به عنوان یکی از قدرتمندترین ابزارهای توسعه، این امکان را فراهم می‌آورد تا افراد و سازمان‌ها از موانع عبور کرده و به سمت موفقیت‌های پایدار گام بردارند.

آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چگونه می‌توان یک گفت‌وگوی ساده را به کاتالیزوری برای تغییرات عمیق و پایدار تبدیل کرد؟ چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که جلسات کوچینگ نه تنها الهام‌بخش، بلکه به صورت ملموس به بهبود عملکرد منجر می‌شوند؟ در این مسیر، مدل‌های کوچینگ نقش حیاتی ایفا می‌کنند و چارچوب‌های اثربخشی را برای هدایت این فرایند پویا ارائه می‌دهند. امروز، با هم سفری را آغاز خواهیم کرد تا یکی از جامع‌ترین و تأثیرگذارترین مدل‌های کوچینگ را به نام **مدل FUEL**، که همچون سوختی قدرتمند، موتور رشد و تحول را روشن می‌کند، کاوش نماییم.

چکیده

مدل کوچینگ FUEL، که توسط جان زنگر و کتلین استینت طراحی و توسعه یافته است، به عنوان یک چارچوب عملی و سازمان یافته، به منظور تسهیل مکالمات کوچینگ پربار و ارتقاء قابل ملاحظه عملکرد در محیط های مختلف به کار گرفته می شود. این مدل با تأکید بر شفافیت در اهداف، رویکرد مشارکتی و حل مسئله به شیوه ای ساختاریافته، کوچ ها را در مسیر هدایت مراجعین به سمت دستاوردهای معنادار راهنمایی می کند. در مقایسه با برخی روش ها که ممکن است به راه حل های از پیش تعیین شده تمایل داشته باشند، مدل FUEL مراجعین را به سوی درکی عمیق از وضعیت کنونی شان، بررسی جامع اهداف مطلوب و تدوین برنامه های عملیاتی با حس کامل مالکیت و مسئولیت پذیری تشویق می کند.

این فصل به تشریح چهار عنصر بنیادین مدل FUEL می پردازد:

- چهارچوب بندی گفتگو (Conversation the Frame)
- درک وضعیت فعلی (State Current the Understand)
- کاوش وضعیت مطلوب (State Desired the Explore)
- طراحی نقشه راه موفقیت (Plan Success a Out Lay)

همچنین، مزایای چشمگیر این مدل، تفاوت های اساسی آن با چارچوب های شناخته شده ای همچون GROW، و دامنه گسترده کاربردهای آن در حوزه هایی نظیر کوچینگ اجرایی، رهبری، و عملکردی، به دقت مورد بررسی قرار خواهند گرفت. هدف غایی این رویکرد، افزایش مشارکت فعال و مسئولیت پذیری مراجعین در راستای توسعه فردی و حرفه ای آن ها است، تا نتایج حاصله نه تنها مؤثر، بلکه پایدار و درونی باشند.

مقدمه

در عصر حاضر که با تحولات شگرف و سرعت بی سابقه در تمامی ابعاد زندگی و کار مشخص می شود، نیاز به ابزارهایی برای ناوبری در پیچیدگی ها و دستیابی به بهره‌وری و رضایت بیشتر، بیش از پیش احساس می شود. در این میان، **کوچینگ** به عنوان یک روش شناسی قدرتمند و اثربخش، نقش محوری در توانمندسازی افراد و سازمان ها برای شکوفایی حداکثری پتانسیل هایشان ایفا می کند. آمارها نیز مؤید این واقعیت هستند؛ بیش از ۷۷ درصد از مراجعین کوچینگ گزارش داده اند که این فرایند به طور قابل ملاحظه ای عملکرد شغلی، روابط بین فردی و مهارت های ارتباطی آن ها را بهبود بخشیده است.

با این وجود، بدون اتکا به یک رویکرد ساختاریافته، جلسات کوچینگ ممکن است فاقد انسجام لازم باشند و دستیابی به پیشرفت ملموس و پایدار برای مراجعین با دشواری مواجه شود. در چنین شرایطی است که مدل های کوچینگ به عنوان راهنماهای روشنمند، فرایند کوچینگ را ساختارمند کرده و مسیری روشن را برای رسیدن به اهداف فراهم می آورند.

در میان انبوه مدل های کوچینگ موجود، **مدل FUEL (Frame, Understand, Out Lay, Explore)** به عنوان یک چارچوب عملی، جامع و بسیار مؤثر شناخته می شود. این مدل که محصول تفکر و پژوهش های عمیق **جان زنگر و کتلین استینت** است، نه تنها به تسهیل مکالمات پربار و معنادار کمک می کند، بلکه به طور مستقیم به بهبود پایدار عملکرد نیز منجر می شود. مدل FUEL به ویژه در حوزه هایی نظیر **کوچینگ اجرایی، کوچینگ رهبری و کوچینگ عملکردی**، کارآمدی خود را به اثبات رسانده است، زیرا تمرکز آن بر شفافیت در گفتگوها، همکاری فعال بین کوچ و مراجع و رویکرد ساختاریافته به حل مسائل است. این چارچوب انعطاف پذیر، در عین حال که ساختاری قدرتمند را برای کوچ های تازه کار فراهم می آورد، امکان عمق بخشیدن به گفتگوهای پیچیده را نیز برای کوچ های باتجربه فراهم می کند. هدف اصلی این سخنرانی، ارائه درکی عمیق و همه جانبه از مدل کوچینگ FUEL است. ما به تشریح گام های چهارگانه آن، بررسی مزایای برجسته ای که این مدل به ارمغان می آورد، و مقایسه

دقیق آن با سایر مدل‌های رایج کوچینگ خواهیم پرداخت. همچنین، کاربردهای عملی و نمونه‌های واقعی از به کارگیری موفقیت‌آمیز این مدل در موقعیت‌های مختلف را مورد تحلیل قرار خواهیم داد. با فراگیری و به کارگیری این چارچوب، شما قادر خواهید بود تا مکالمات کوچینگ خود را به ابزاری بی‌بدیل برای ایجاد تغییرات مثبت، معنادار و پایدار در زندگی و کار افراد تبدیل کنید.

ریشه‌ها و توسعه مدل FUEL: بنیان‌های یک چارچوب تحول‌آفرین

مدل کوچینگ FUEL توسط دو محقق و متخصص برجسته، جان زنگر و کتلین استینت، توسعه یافته است و جزئیات آن به طور کامل در کتاب شاخص آن‌ها با عنوان «**مربی فوق‌العاده: چگونه بهترین رهبران به دیگران کمک می‌کنند رشد کنند**» تشریح شده است. این مدل نتیجه تلفیق هوشمندانه پژوهش‌های گسترده در زمینه کوچینگ و یافته‌های عمیق روان‌شناسی بالینی است. هدف اصلی از طراحی این چارچوب، ارائه یک راهنمای آموزشی جامع برای کوچینگ، همراه با ابزارهای پشتیبانی کاربردی مانند ویدئوهای آموزشی، کاربرگ‌ها، چک‌لیست‌ها و نمونه سؤالات کلیدی بوده است. زنگر و استینت این مدل را با هدف کمک به کوچ‌ها در طراحی و هدایت مکالمات کوچینگ خود به گونه‌ای ابداع کردند که زمان باارزش هر دو طرف، یعنی کوچ و مراجع، به مؤثرترین شکل ممکن مورد استفاده قرار گیرد.

تفاوت اصلی مدل FUEL با رویکردهای سنتی‌تر در تأکید آن بر پرسش‌های باز و غیرهدایت‌کننده است. این رویکرد، برخلاف مدل‌هایی که ممکن است کوچ در آن‌ها مستقیماً راه‌حل‌ها را پیشنهاد دهد، به فرد تحت کوچینگ (مراجع) امکان می‌دهد تا وضعیت خود را به طور عمیق ارزیابی کند، راه‌حل‌های منحصر به فرد خود را کشف و تعیین نماید، و در نهایت مسئولیت کامل نتایج حاصله را بر عهده بگیرد. این شیوه، به طور قابل توجهی به ایجاد حس مالکیت، تعهد و مسئولیت‌پذیری در مراجعین نسبت به برنامه عملیاتی که خودشان تدوین کرده‌اند، کمک می‌کند. در نتیجه، مدل FUEL نه تنها به تغییرات رفتاری و بهبود عملکردی

منجر می‌شود، بلکه به تقویت خودآگاهی، اعتماد به نفس و انگیزه درونی مراجع نیز یاری می‌رساند.

اجزای اصلی مدل FUEL: سفری ساختارمند به سوی رشد

مدل FUEL از چهار مرحله کلیدی و پیوسته تشکیل شده است که هر یک نقشی حیاتی در پیشبرد مؤثر مکالمه کوچینگ و دستیابی به اهداف تعیین شده ایفا می‌کنند. این مراحل، یک چارچوب انعطاف‌پذیر و در عین حال قدرتمند را برای کوچ‌ها فراهم می‌آورند که از سرگردانی در جلسات جلوگیری کرده و به تمرکز بر نتایج مطلوب کمک می‌کند. در ادامه، به تشریح دقیق هر یک از این مراحل خواهیم پرداخت:

۱. چهارچوب بندی گفتگو (Conversation the Frame)

نخستین مرحله در مدل FUEL، بر تعیین بستر، هدف، انتظارات و پارامترهای مکالمه در همان ابتدای جلسه متمرکز است. این گام، به کوچ و مراجع کمک می‌کند تا بر سر هدف اصلی گفتگو، فرایند کلی جلسه و نتایج ملموس و مطلوب آن به توافق برسند. چهارچوب بندی گفتگو، نه تنها انتظارات را برای هر دو طرف شفاف می‌سازد، بلکه فضایی امن، محرمانه و مبتنی بر اعتماد را برای آغاز یک گفت‌وگوی عمیق و مؤثر ایجاد می‌کند.

کوچ در این مرحله، با طرح پرسش‌های کلیدی، مراجع را در مسیر تعیین مقصد گفتگو یاری می‌رساند. برای مثال، سؤالاتی همچون:

- «چه چیزی می‌خواهید از این مکالمه کوچینگ به دست آورید؟»
- «چگونه متوجه خواهیم شد که این جلسه با موفقیت به پایان رسیده است؟»
- «مهم‌ترین موضوعی که می‌خواهید امروز به آن پردازیم چیست؟»

این مرحله به هر دو طرف کمک می‌کند تا در یک صفحه مشترک قرار گیرند و به سمت یک هدف واحد حرکت کنند. اهمیت این گام تنها به تعیین هدف محدود نمی‌شود، بلکه در ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در مراجع از همان ابتدا نیز نقش اساسی دارد. با

چهارچوب بندی صحیح، مراجع احساس می کند که کنترل گفتگو و نتایج آن در دست خودش است، که این امر به افزایش مشارکت و تعهد او در مراحل بعدی کمک شایانی می کند.

نقطه تعامل: از شما می خواهم لحظه ای تأمل کنید: در تجربیات گذشته خود، چند بار پیش آمده که وارد یک گفت وگو شده اید، اما هدف یا مسیر آن برایتان کاملاً روشن نبوده است؟ چه تأثیری بر نتیجه آن گفت وگو داشته است؟

۲. درک وضعیت فعلی (State Current the Understand)

پس از چهارچوب بندی شفاف گفتگو، مرحله «**درک وضعیت فعلی**» به کاوش عمیق وضعیت موجود از دیدگاه و منظر فرد تحت کوچینگ می پردازد. در این گام، وظیفه کوچ این است که با طرح پرسش های باز، کاوشگرانه و غیرهدایت کننده، به مراجع کمک کند تا ابعاد مختلف وضعیت کنونی خود را کشف کند و خودآگاهی اش را در مورد مسئله مورد نظر افزایش دهد. در این مرحله، کوچ بر **گوش دادن فعال و همدلانه** تمرکز می کند تا نه تنها آنچه گفته می شود، بلکه آنچه ناگفته می ماند و احساسات زیربنایی را نیز درک کند.

کوچ در این مرحله از توصیه دادن یا هدایت مستقیم پرهیز می کند و به مراجع اجازه می دهد تا به تنهایی وضعیت را تحلیل کرده و به بینش های جدیدی دست یابد. سؤالاتی که در این مرحله مطرح می شوند، باید به مراجع کمک کنند تا تصویر کاملی از واقعیت موجود، شامل نقاط قوت، ارزش ها، منابع موجود، چالش ها، نقاط ضعف و موانع پیش رویش را ترسیم کند. نمونه هایی از سؤالات مؤثر در این مرحله عبارتند از:

- «شما این وضعیت را چگونه می بینید؟»
- «چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟»
- «چه چیزهایی خوب پیش می روند؟»
- «چه تأثیری بر شما دارد؟»

مرحله درک وضعیت فعلی، یک پایه و اساس محکم را برای ادامه فرایند کوچینگ فراهم می آورد. این مرحله تضمین می کند که راه حل ها و برنامه های عملیاتی بعدی، بر پایه ی درکی

عمیق و واقعی از چالش‌ها و فرصت‌های مراجع بنا شده‌اند. مدل FUEL با قرار دادن این مرحله پیش از کاوش گزینه‌ها، از خطر هدایت گفتگو به سمت یک هدف اشتباه یا نامناسب جلوگیری می‌کند، زیرا مطمئن می‌شود که مسئله واقعی شناسایی شده است.

۳. کاوش وضعیت مطلوب (State Desired the Explore)

پس از درکی جامع از وضعیت فعلی، مرحله «کاوش وضعیت مطلوب» مراجع را به سوی ترسیم تصویری شفاف و الهام‌بخش از موفقیت و آنچه می‌خواهد به آن دست یابد، هدایت می‌کند. این گام، به مراجع کمک می‌کند تا اهداف خود را به صورت «هدف‌گذاری هوشمند» (SMART goals) تعریف کند: یعنی اهدافی که مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و زمان‌بندی‌شده باشند. تعیین اهداف SMART به مراجع وضوح، انگیزه و مسئولیت‌پذیری می‌بخشد.

در این مرحله، کوچ مراجع را تشویق می‌کند تا انواع رویکردها و مسیرهای جایگزین برای رسیدن به وضعیت مطلوب را مورد کاوش قرار دهد و تنها به اولین یا بدیهی‌ترین راه‌حل‌ها اکتفا نکند. این فرایند خلاقیت و تفکر خارج از چارچوب را در مراجع تقویت می‌کند. همچنین، در این مرحله به موانع احتمالی یا مقاومت‌هایی که ممکن است در مسیر دستیابی به هدف وجود داشته باشند، پرداخته می‌شود. آگاهی از این موانع از پیش، به تدوین برنامه‌های واقع‌بینانه‌تر و پایدارتر کمک می‌کند.

سؤالات کلیدی در این مرحله عبارتند از:

- «در این سناریو، دوست دارید چه اتفاقی بیفتد؟»
- «وضعیت ایده‌آل چگونه خواهد بود؟»
- «اهداف شما چیستند؟ چه چیزی را می‌خواهید انجام دهید؟»
- «چه رویکردهایی می‌توانید در پیش بگیرید؟»

این مرحله به مراجع کمک می‌کند تا با وضوح و انگیزه بیشتری به سمت آینده‌ای که خود

ترسیم کرده است، حرکت کند. همچنین، حس هیجان و الهام را در او برانگیخته و او را برای برداشتن گام‌های عملی آماده می‌سازد.

نقطه تعامل: از شما می‌خواهم دست خود را بالا ببرید اگر برای بارش فکری و یافتن راه حل‌های خلاقانه، کار گروهی را به کار فردی ترجیح می‌دهید.

۴. طراحی نقشه راه موفقیت (Plan Success a Out Lay)

مرحله پایانی در مدل FUEL، بر تدوین یک برنامه عملیاتی دقیق و زمان‌بندی شده تمرکز دارد که مراجع را به سوی دستیابی به اهداف مطلوبش هدایت کند. این گام، جایی است که تمام بینش‌ها و آرزوهای حاصل از مراحل قبلی، به اقدامات ملموس و قابل اجرا تبدیل می‌شوند. کوچ و مراجع به طور مشترک یک نقشه راه با مراحل مشخص، جدول زمانی و نقاط عطف برای پیگیری و مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند.

این مرحله بر مالکیت کامل مراجع بر برنامه عملیاتی تأکید دارد. با ایجاد برنامه توسط خود مراجع، حس تعهد و مسئولیت‌پذیری او به شدت افزایش می‌یابد. کوچ در اینجا نقش حامی، تسهیل‌کننده و تأییدکننده را ایفا می‌کند و با طرح سؤالاتی عمیق، به مراجع کمک می‌کند تا جزئیات برنامه‌اش را روشن‌تر سازد و موانع احتمالی را شناسایی کند. نمونه‌هایی از سؤالات راهبردی در این مرحله عبارتند از:

- «چه اقدامات مشخصی به شما کمک می‌کند تا به هدف خود برسید؟»
- «اولین گام‌های شما چه خواهند بود؟ کی شروع خواهید کرد؟»
- «چگونه بر اهداف و برنامه‌های خود متمرکز خواهید ماند؟»
- «چه کسانی یا چه منابعی برای پیشرفت به جلو نیاز به حمایت دارید؟»

در این مرحله، کوچ همچنین با مراجع برای تعیین زمان‌های بازبینی و پیگیری منظم به توافق می‌رسد تا پیشرفت‌ها رصد شده و در صورت نیاز، تعدیلات لازم در برنامه اعمال شود. این پایش مستمر، به حفظ انگیزه و اطمینان از حرکت رو به جلو کمک می‌کند.

نقطه تعامل: به یک هدف مهم در زندگی یا کار خود که در گذشته برایتان چالش برانگیز بود فکر

کنید. چگونه تدوین یک برنامه عملیاتی واضح و زمان‌بندی شده، به شما در دستیابی به آن کمک کرد؟

مزایای برجسته مدل کوچینگ FUEL: چرا این مدل کارآمد است؟

مدل کوچینگ FUEL به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود، مزایای متعددی را برای کوچ‌ها و مراجعین به ارمغان می‌آورد و آن را به یکی از محبوب‌ترین و مؤثرترین چارچوب‌ها در دنیای کوچینگ تبدیل کرده است. این مزایا، در کنار هم، پتانسیل تحول‌آفرینی این مدل را به حداکثر می‌رسانند:

۱. **ساختاریافتگی و در عین حال انعطاف‌پذیری:** FUEL یک ساختار مستحکم و

منظم برای مکالمات کوچینگ ارائه می‌دهد و جلسات را از سرگردانی و بحث‌های بی‌هدف نجات می‌دهد. در عین حال، به اندازه کافی انعطاف‌پذیر است که می‌توان آن را در موقعیت‌های مختلف به کار گرفت.

۲. **افزایش مشارکت و مسئولیت‌پذیری مراجع:** این مدل، مراجعین را به مشارکت فعال

و کامل در فرایند خودشان تشویق می‌کند. با پرسیدن سؤالات باز، به مراجع اجازه می‌دهد تا خودش راه حل‌های خود را بیابد و مالکیت کامل برنامه عملیاتی را بر عهده بگیرد.

۳. **تسهیل خودکاوی و بینش‌های عمیق‌تر:** FUEL به کوچ امکان می‌دهد تا مراجعین

را در مسیر خودکاوی عمیق هدایت کند، به گونه‌ای که آن‌ها به پاسخ‌ها و راه حل‌های خود دست یابند. تمرکز بر گوش دادن فعال و سؤالات قدرتمند، به مراجع کمک می‌کند تا آگاهی خود را گسترش دهد و بینش‌های جدیدی کسب کند.

۴. **ارتقاء وضوح و تمرکز بر اهداف:** یکی از اهداف اصلی FUEL، ایجاد وضوح بی‌نظیر

در تعیین اهداف است. این مدل با چهارچوب‌بندی دقیق و تعریف اهداف SMART، به مراجع کمک می‌کند تا اهدافی معنادار و همسو با ارزش‌ها و آرزوهایش

را شناسایی کند.

۵. کاربرد در طیف وسیعی از موقعیت‌های کوچینگ: FUEL یک مدل چندمنظوره

است که به خوبی با نیازهای متنوع کوچینگ سازگار می‌شود. این مدل به طور خاص برای کوچینگ اجرایی و رهبری، کوچینگ عملکردی، برنامه‌ریزی توسعه و شغلی، و ارائه بازخورد سازنده مناسب است.

۶. جلوگیری از اهداف نادرست: با قرار دادن مرحله «درک وضعیت فعلی» پیش از

«کاوش وضعیت مطلوب»، FUEL از خطر هدایت گفتگو به سمت یک هدف نادرست یا از پیش تعیین شده جلوگیری می‌کند.

۷. تقویت رابطه کوچ و مراجع: با تأکید بر گوش دادن فعال، همدلی و حمایت بی‌قید و

شرط، FUEL به ایجاد اعتماد و امنیت روانی در رابطه کوچینگ کمک می‌کند.

نقطه تعامل: به یکی از مزایای FUEL که امروز به آن اشاره شد و برایتان جذاب‌تر بود فکر

کنید. چگونه می‌توانید این مزیت را در تعاملات روزمره خود به کار بگیرید؟

مقایسه مدل FUEL با سایر مدل‌های کوچینگ: تمایزها و هم‌پوشانی‌ها

در اکوسیستم کوچینگ، مدل‌های متعددی وجود دارند که هر یک رویکرد و نقاط قوت خاص خود را دارند. درک تفاوت‌های FUEL با سایر مدل‌های رایج، به کوچ‌ها کمک می‌کند تا در موقعیت‌های گوناگون، مناسب‌ترین چارچوب را برای دستیابی به حداکثر اثربخشی انتخاب کنند.

مدل FUEL در برابر مدل GROW

مدل GROW (Forward Way/Will, Options, Reality, Goal) یکی از شناخته‌شده‌ترین

چارچوب‌ها در کوچینگ است. این مدل به دلیل سادگی و قابلیت انطباق خود، به طور گسترده

برای مدیریت عملکرد و هدف‌گذاری استفاده می‌شود. با این حال، تفاوت‌های کلیدی بین

FUEL و GROW وجود دارد:

- **نقطه شروع و دامنه کاربرد:** GROW معمولاً با تعیین «هدف» آغاز می‌شود، در حالی که FUEL با «چهارچوب‌بندی گفتگو» شروع می‌شود. این مرحله اولیه در FUEL، دامنه کاربرد آن را فراتر از صرفاً هدف‌گذاری گسترش می‌دهد و برای انواع تعاملات مانند ارائه بازخورد یا برنامه‌های توسعه نیز مناسب است.
- **عمق درک وضعیت:** مرحله «واقعیت» در GROW بر درک وضعیت فعلی تمرکز دارد، اما مرحله «درک وضعیت فعلی» در FUEL به طور خاص بر کاوش عمیق دیدگاه مراجع و گسترش آگاهی او از موقعیت تمرکز دارد تا مسئله واقعی مشخص شود.
- **مالکیت فرایند:** FUEL از همان گام اول، مراجع را درگیر هدف می‌کند تا او فرایند توسعه خود را هدایت کند. کوچ، از طریق پرسش‌های باز، به مراجع اجازه می‌دهد تا راه‌حل‌های خود را بیابد، که این منجر به مالکیت بیشتر مراجع بر فرایند و نتایج می‌شود.

مدل FUEL در برابر سایر مدل‌ها

- مدل FUEL می‌تواند به خوبی با سایر مدل‌های کوچینگ **مکمل** شود، زیرا ماهیت جامع آن یک هماهنگی طبیعی با رویکردهای دیگر ایجاد می‌کند.
- **مدل STEPPA:** این مدل بر تلفیق جنبه‌های عاطفی و شناختی در دستیابی به هدف تأکید دارد. اگرچه FUEL به طور صریح مرحله‌ای به نام «احساسات» ندارد، اما کاوش عمیق در مراحل «درک وضعیت فعلی» و «کاوش وضعیت مطلوب» مستلزم در نظر گرفتن ابعاد عاطفی نیز هست.
 - **مدل WOOP:** این مدل به مراجعین کمک می‌کند تا رؤیاهای خود را به اهداف عملی تبدیل کنند، با این تمرکز که موانع را از قبل شناسایی و استراتژی‌های واقع‌بینانه برای غلبه بر آن‌ها بسازند. این مدل در مرحله برنامه‌ریزی شباهت‌هایی به

FUEL دارد.

- **مدل CLEAR:** این چارچوب بر ایجاد اعتماد، درک و وضوح قبل از اقدام طراحی شده است و بر گوش دادن فعال و همدلانه تأکید زیادی دارد، که این ویژگی با مرحله «درک وضعیت فعلی» در FUEL همپوشانی دارد.

در مجموع، در حالی که بسیاری از مدل‌ها نقاط قوت مشترکی مانند هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی عملیاتی دارند، FUEL با تأکید خاص بر **چارچوب‌بندی اولیه گفتگو، درک عمیق وضعیت فعلی، و توانمندسازی مراجع برای مالکیت کامل فرایند**، خود را متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها، FUEL را به ابزاری قدرتمند برای هدایت مکالمات پیچیده و دستیابی به تغییرات رفتاری پایدار تبدیل می‌نمایند.

نقطه تعامل: با توجه به مقایسه‌های انجام شده، فکر می‌کنید مدل FUEL در چه نوع موقعیت‌هایی و با کدام مراجعین، بیشترین کارایی را خواهد داشت؟

کاربردها و نمونه‌های عملی مدل FUEL: از تئوری تا اجرا

کاربرد مدل کوچینگ FUEL بسیار گسترده و متنوع است و می‌توان آن را در حوزه‌های مختلف حرفه‌ای و شخصی به کار برد. این مدل به دلیل ساختار منعطف و تمرکز بر مالکیت مراجع، در بسیاری از سناریوهای پیچیده و حساس، به نتایج ملموس و مؤثری منجر می‌شود.

حوزه‌های اصلی کاربرد:

- **کوچینگ اجرایی و رهبری:** FUEL ابزاری بسیار قدرتمند برای توسعه مدیران و رهبران است. این مدل به رهبران کمک می‌کند تا مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشند و تیم خود را به طور مؤثر توسعه دهند.
- **کوچینگ عملکردی و توسعه مهارت‌ها:** این مدل برای رسیدگی به مسائل عملکردی و بهبود مهارت‌های خاص، مانند افزایش بهره‌وری، مدیریت زمان، یا بهبود

مهارت‌های ارتباطی، بسیار مؤثر است.

- **برنامه‌ریزی توسعه و شغلی:** FUEL می‌تواند در گفتگوهای مربوط به برنامه‌ریزی شغلی و تعیین اهداف بلندمدت بسیار مفید باشد.
- **ارائه بازخورد سازنده:** FUEL چارچوبی عالی برای ارائه بازخورد، چه تقویت‌کننده و چه اصلاحی است.
- **حل مسئله و غلبه بر چالش‌ها:** این مدل به افراد کمک می‌کند تا منبع چالش‌های خود را شناسایی کرده و برای غلبه بر موانع، برنامه‌های عملیاتی ایجاد کنند.

نمونه‌های عملی:

۱. کوچینگ یک مدیر پروژه تازه کار: تصور کنید الکس، یک مدیر پروژه تازه ترفیع‌یافته، در حال تلاش برای ایجاد تعادل بین مهلت‌ها و رهبری یک تیم بی‌تجربه است. سرپرست او تصمیم می‌گیرد از مدل FUEL در جلسه کوچینگ استفاده کند:
- **چارچوب‌بندی گفتگو:** آن‌ها توافق می‌کنند که هدف جلسه، کمک به الکس برای مدیریت مؤثر تیم و رعایت مهلت‌هاست.
 - **درک وضعیت فعلی:** الکس اعتراف می‌کند که تلاش می‌کند همه کارها را خودش انجام دهد که منجر به فرسودگی شغلی و از دست دادن مهلت‌ها می‌شود. سرپرست به شناسایی مسئله اصلی – یعنی فقدان تفویض اختیار مؤثر – کمک می‌کند.
 - **کاوش وضعیت مطلوب:** الکس پروژه‌ای را در ذهن ترسیم می‌کند که به طور روان در حال اجراست و تیم مسئولیت‌پذیری را بر عهده گرفته است. آن‌ها با هم راه‌حلی را بررسی می‌کنند، مانند: آموزش تیم و برگزاری جلسات هفتگی برای هماهنگی.
 - **طراحی نقشه راه موفقیت:** الکس تصمیم می‌گیرد یک مازول پروژه را به یکی از اعضای ارشد تیمش تفویض کند و یک جلسه هفتگی برای به اشتراک‌گذاری دانش برگزار کند. آن‌ها یک جلسه پیگیری در دو هفته آینده برنامه‌ریزی می‌کنند تا پیشرفت

را بررسی کنند.

۲. قدرت چارچوب‌ها در بهبود عملکرد: مثالی دیگر که قدرت چارچوب‌های ساختاریافته را نشان می‌دهد، مربوط به یک بیمارستان معتبر است که با مشکل عفونت بیماران مواجه بود. دکتر پیتر پرونواست یک چک‌لیست پنج‌گانه برای کارهایی که پزشکان باید هنگام انجام یک روش پزشکی انجام می‌دادند، ایجاد کرد. پس از اجرای این چک‌لیست، نرخ عفونت از ۱۱ درصد به صفر کاهش یافت. این مثال نشان می‌دهد که چگونه یک چارچوب و فرایند مشخص، می‌تواند منجر به بهبودهای چشمگیر و ملموس در عملکرد شود، درست همانند کاری که مدل FUEL در مکالمات کوچینگ انجام می‌دهد.

این نمونه‌ها نشان می‌دهند که چگونه مدل FUEL، با رویکرد گام به گام و تأکید بر مالکیت مراجع، می‌تواند در موقعیت‌های واقعی، چه در سطح فردی و چه سازمانی، به ابزاری مؤثر برای ارتقاء عملکرد و تسهیل رشد تبدیل شود.

نتیجه‌گیری

در پایان این کاوش جامع در مدل کوچینگ FUEL، می‌توانیم تأکید کنیم که این چارچوب، بیش از یک متدولوژی ساده، یک رویکرد جامع و قدرتمند برای تسهیل رشد، توسعه و بهبود عملکرد پایدار در افراد و سازمان‌ها است. FUEL که توسط جان زنگر و کتلین استینت توسعه یافته، با ارائه یک مسیر روشن و ساختاریافته شامل چهار مرحله کلیدی: **چارچوب‌بندی گفتگو، درک وضعیت فعلی، کاوش وضعیت مطلوب، و طراحی نقشه راه موفقیت**، کوچ‌ها را قادر می‌سازد تا مکالمات خود را به ابزارهای تحول‌آفرین تبدیل کنند.

مزایای برجسته این مدل شامل ایجاد ساختاری شفاف، افزایش چشمگیر مشارکت و مسئولیت‌پذیری مراجع، تسهیل خودکاوی و دستیابی به بینش‌های عمیق‌تر، ارتقاء وضوح و تمرکز بر اهداف، و قابلیت کاربرد گسترده در طیف وسیعی از موقعیت‌های کوچینگ است. این مدل، با تکیه بر پرسش‌های باز و گوش دادن فعال، به مراجع اجازه می‌دهد تا به راه‌حل‌های خود

دست یابد و با حس مالکیت و تعهد، به سوی اهدافش حرکت کند.

در مقایسه با مدل FUEL، GROW با مرحله «چارچوب بندی گفتگو» از ابتدا بر هدف و فرایند گفت و گوی مشترک تأکید می کند و با مرحله «درک وضعیت فعلی» به عمق بیشتری در تحلیل مسئله می پردازد، که این امر از گمراهی در هدف جلوگیری کرده و به راه کارهای پایدارتر منجر می شود. در نهایت، FUEL نه تنها به توسعه مراجعین کمک می کند، بلکه فرصت هایی را برای کوچ ها جهت بهبود مستمر مهارت های رهبری، ارتباطی و کوچینگ خود فراهم می آورد.

نکات کلیدی

- **مدل FUEL یک چارچوب چهار مرحله ای است:** شامل چهارچوب بندی گفتگو (Frame)، درک وضعیت فعلی (Understand)، کاوش وضعیت مطلوب (Explore) و طراحی نقشه راه موفقیت (Out Lay).
- **توسعه دهندگان:** این مدل توسط جان زنگر و کتلین استینت معرفی شده و در کتاب آن ها «مربی فوق العاده» تشریح گردیده است.
- **تأکید بر مالکیت مراجع:** FUEL مراجعین را تشویق می کند تا وضعیت خود را تحلیل کنند، راه حل های خود را بیابند و مسئولیت کامل برنامه عملیاتی را بر عهده بگیرند.
- **پرسش های باز و غیرهدایت کننده:** کوچ در این مدل از پرسش های باز استفاده می کند تا مراجع به خودکاوی عمیق بپردازد و بینش های خود را کشف کند.
- **گوش دادن فعال:** گوش دادن عمیق و همدلانه در تمام مراحل، به ویژه در مرحله درک وضعیت فعلی، برای ایجاد اعتماد و درک کامل دیدگاه مراجع ضروری است.
- **شفافیت از ابتدا:** مرحله چهارچوب بندی گفتگو، اهداف و انتظارات را برای کوچ و مراجع شفاف می کند و بستری امن برای گفتگو فراهم می آورد.
- **کاربرد چندمنظوره:** FUEL برای کوچینگ اجرایی، رهبری و عملکردی بسیار

کاربردی است.

- **انعطاف‌پذیری و ساختارمندی:** این مدل در عین ارائه ساختار برای کوچ‌های تازه‌کار، انعطاف لازم را برای مکالمات پیچیده‌تر فراهم می‌کند.
- **تفاوت با GROW:** برخلاف GROW که با هدف شروع می‌کند، FUEL با چهارچوب‌بندی گفتگو آغاز شده و مرحله «درک وضعیت فعلی» آن عمیق‌تر است، که از هدایت گفتگو به هدف اشتباه جلوگیری می‌کند.
- **محیط توانمندساز:** FUEL فضایی حمایتی ایجاد می‌کند که در آن مراجع احساس امنیت کرده و به طور فعال در رشد و توسعه خود مشارکت می‌کند.

سؤالات تفکربرانگیز

۱. چگونه می‌توانید اصول «مالکیت مراجع» در مدل FUEL را در تعاملات روزمره خود با همکاران یا اعضای تیمتان، حتی بدون عنوان رسمی «کوچ»، به کار بگیرید؟
۲. با توجه به تفاوت‌های FUEL و GROW، در چه موقعیت‌های خاصی مدل FUEL را به GROW ترجیح می‌دهید و چرا؟
۳. نقش «سکوت» و «گوش دادن عمیق» در هر یک از مراحل FUEL چیست و چگونه می‌توان این مهارت‌ها را به طور مؤثرتری در عمل به کار گرفت؟

تکلیف هدفمند برای مخاطبین

اکنون که با مدل کوچینگ FUEL و ابعاد مختلف آن آشنا شدید، شما را به یک تعهد عملی دعوت می‌کنم. در هفته آینده، یک گفت‌وگوی مهم (حرفه‌ای یا شخصی) را که نیاز به وضوح و اقدام دارد، انتخاب کنید. سپس، آگاهانه و با رعایت چهار مرحله مدل FUEL (چهارچوب‌بندی، درک وضعیت فعلی، کاوش وضعیت مطلوب و طراحی نقشه راه موفقیت) آن را هدایت کنید. پس از آن، نتایج و تأثیرات این رویکرد ساختاریافته را یادداشت کرده و با خودتان بازبینی کنید. این

تمرین به شما کمک خواهد کرد تا تئوری را به عمل تبدیل کرده و قدرت مدل FUEL را در زندگی واقعی تجربه نمایید. با امید به اینکه این مباحث، سوخت لازم برای حرکت شما به سوی اوج‌های جدید باشد، از همراهی و توجه همگی شما سپاسگزارم.

سخنرانی ۲۷

مدل کوچینگ FUEL

با سلام و احترام به همه شما حاضرین گرامی، متخصصان محترم، رهبران ارجمند، و مشتاقان رشد و بالندگی. در دنیای پرشتاب و متحول امروز، دستیابی به اهداف و شکوفایی پتانسیل‌های فردی و سازمانی بیش از هر زمان دیگری نیازمند رویکردهای نوآورانه و مؤثر است. **کوچینگ**، به عنوان یکی از قدرتمندترین ابزارهای توسعه، این امکان را فراهم می‌آورد تا افراد و سازمان‌ها از موانع عبور کرده و به سمت موفقیت‌های پایدار گام بردارند. آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چگونه می‌توان یک گفتگوی ساده را به کاتالیزوری برای تغییرات عمیق و پایدار تبدیل کرد؟ چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که جلسات کوچینگ نه تنها الهام‌بخش، بلکه به صورت ملموس به بهبود عملکرد منجر می‌شوند؟ در این مسیر، مدل‌های کوچینگ نقش حیاتی ایفا می‌کنند و چارچوب‌های اثربخشی را برای هدایت این فرآیند پویا ارائه می‌دهند. امروز، با هم سفری را آغاز خواهیم کرد تا یکی از جامع‌ترین و تأثیرگذارترین مدل‌های کوچینگ را به نام **FUEL**، که همچون سوختی قدرتمند، موتور رشد و تحول را روشن می‌کند، کاوش نماییم.

چکیده

مدل کوچینگ FUEL، که توسط جان زنگر و کتلین استینت طراحی و توسعه یافته است، به عنوان یک چارچوب عملی و سازمان یافته، به منظور تسهیل مکالمات کوچینگ پربار و ارتقاء قابل ملاحظه عملکرد در محیط های مختلف به کار گرفته می شود. این مدل با تأکید بر شفافیت در اهداف، رویکرد مشارکتی و حل مسئله به شیوه ای ساختاریافته، کوچ ها را در مسیر هدایت مراجعین به سمت دستاوردهای معنادار راهنمایی می کند. در مقایسه با برخی روش ها که ممکن است به راه حل های از پیش تعیین شده تمایل داشته باشند، مدل FUEL مراجعین را به سوی درکی عمیق از وضعیت کنونی شان، بررسی جامع اهداف مطلوب و تدوین برنامه های عملیاتی با حس کامل مالکیت و مسئولیت پذیری تشویق می کند. این سخنرانی به تشریح چهار عنصر بنیادین مدل FUEL می پردازد: "چارچوب بندی گفتگو" (Conversation the Frame)، "درک وضعیت فعلی" (State Current the Understand)، "کاوش وضعیت مطلوب" (State Desired the Explore)، و "طراحی نقشه راه موفقیت" (Success a Out Lay Plan). همچنین، مزایای چشمگیر این مدل، تفاوت های اساسی آن با چارچوب های شناخته شده ای همچون GROW، و دامنه گسترده کاربردهای آن در حوزه هایی نظیر کوچینگ اجرایی، رهبری، و عملکردی، به دقت مورد بررسی قرار خواهند گرفت. هدف غایی این رویکرد، افزایش مشارکت فعال و مسئولیت پذیری مراجعین در راستای توسعه فردی و حرفه ای آنها است، تا نتایج حاصله نه تنها مؤثر، بلکه پایدار و درونی باشند.

مقدمه

در عصر حاضر که با تحولات شگرف و سرعت بی سابقه در تمامی ابعاد زندگی و کار مشخص می شود، نیاز به ابزارهایی برای ناوبری در پیچیدگی ها و دستیابی به بهره‌وری و رضایت بیشتر، بیش از پیش احساس می شود. در این میان، کوچینگ به عنوان یک روش شناسی قدرتمند و اثربخش، نقش محوری در توانمندسازی افراد و سازمان ها برای شکوفایی حداکثری پتانسیل هایشان ایفا می کند. آمارها نیز مؤید این واقعیت هستند؛ بیش از ۷۷ درصد از مراجعین کوچینگ گزارش داده اند که این فرآیند به طور قابل ملاحظه ای عملکرد شغلی، روابط بین فردی و مهارت های ارتباطی آن ها را بهبود بخشیده است. با این وجود، بدون اتکا به یک رویکرد ساختاریافته، جلسات کوچینگ ممکن است فاقد انسجام لازم باشند و دستیابی به پیشرفت ملموس و پایدار برای مراجعین با دشواری مواجه شود. در چنین شرایطی است که مدل های کوچینگ به عنوان راهنماهای روشمند، فرآیند کوچینگ را ساختارمند کرده و مسیری روشن را برای رسیدن به اهداف فراهم می آورند.

در میان انبوه مدل های کوچینگ موجود، مدل **FUEL** (مخفف Understand, Frame, Out Lay, Explore) به عنوان یک چارچوب عملی، جامع و بسیار مؤثر شناخته می شود. این مدل که محصول تفکر و پژوهش های عمیق جان زنگر و کتلین استینت است، نه تنها به تسهیل مکالمات پربار و معنادار کمک می کند، بلکه به طور مستقیم به بهبود پایدار عملکرد نیز منجر می شود. مدل FUEL به ویژه در حوزه هایی نظیر کوچینگ اجرایی، کوچینگ رهبری و کوچینگ عملکردی، کارآمدی خود را به اثبات رسانده است، زیرا تمرکز آن بر شفافیت در گفتگوها، همکاری فعال بین کوچ و مراجع و رویکرد ساختاریافته به حل مسائل است. این چارچوب انعطاف پذیر، در عین حال که ساختاری قدرتمند را برای کوچ های تازه کار فراهم می آورد، امکان عمق بخشیدن به گفتگوهای پیچیده را نیز برای کوچ های باتجربه فراهم می کند. هدف اصلی این سخنرانی، ارائه درکی عمیق و همه جانبه از مدل کوچینگ FUEL است. ما به تشریح گام های چهارگانه آن، بررسی مزایای برجسته ای که این مدل به ارمغان می آورد، و مقایسه دقیق آن با سایر مدل های

رایج کوچینگ خواهیم پرداخت. همچنین، کاربردهای عملی و نمونه‌های واقعی از به‌کارگیری موفقیت‌آمیز این مدل در موقعیت‌های مختلف را مورد تحلیل قرار خواهیم داد. با فراگیری و به‌کارگیری این چارچوب، شما قادر خواهید بود تا مکالمات کوچینگ خود را به ابزاری بی‌بدیل برای ایجاد تغییرات مثبت، معنادار و پایدار در زندگی و کار افراد تبدیل کنید.

ریشه‌ها و توسعه مدل FUEL: بنیان‌های یک چارچوب تحول‌آفرین

مدل کوچینگ FUEL توسط دو محقق و متخصص برجسته، جان زنگر و کتلین استینت، توسعه یافته است و جزئیات آن به‌طور کامل در کتاب شاخص آن‌ها با عنوان «مربی فوق‌العاده: چگونه بهترین رهبران به دیگران کمک می‌کنند رشد کنند» (Coach Extraordinary The: Grow Others Help Leaders Best the How) تشریح شده است. این مدل نتیجه تلفیق هوشمندانه پژوهش‌های گسترده در زمینه کوچینگ و یافته‌های عمیق روانشناسی بالینی است. هدف اصلی از طراحی این چارچوب، ارائه یک راهنمای آموزشی جامع برای کوچینگ، همراه با ابزارهای پشتیبانی کاربردی مانند ویدیوهای آموزشی، کاربگ‌ها، چک‌لیست‌ها و نمونه سؤالات کلیدی بوده است. زنگر و استینت این مدل را با هدف کمک به کوچ‌ها در طراحی و هدایت مکالمات کوچینگ خود به گونه‌ای ابداع کردند که زمان بالارزش هر دو طرف، یعنی کوچ و مراجع، به مؤثرترین شکل ممکن مورد استفاده قرار گیرد.

تفاوت اصلی مدل FUEL با رویکردهای سنتی‌تر در تأکید آن بر پرسش‌های باز و غیرهدایت‌کننده است. این رویکرد، بر خلاف مدل‌هایی که ممکن است کوچ در آن‌ها مستقیماً راه‌حل‌ها را پیشنهاد دهد، به فرد تحت کوچینگ (مراجع) امکان می‌دهد تا وضعیت خود را به‌طور عمیق ارزیابی کند، راه‌حل‌های منحصر به فرد خود را کشف و تعیین نماید، و در نهایت **مسئولیت کامل** نتایج حاصله را بر عهده بگیرد. این شیوه، به‌طور قابل توجهی به ایجاد حس **مالکیت**، **تعهد و مسئولیت‌پذیری** در مراجعین نسبت به برنامه عملیاتی که خودشان تدوین کرده‌اند، کمک می‌کند. در نتیجه، مدل FUEL نه تنها به تغییرات رفتاری و بهبود عملکردی منجر

می‌شود، بلکه به تقویت خودآگاهی، اعتماد به نفس و انگیزه درونی مراجع نیز یاری می‌رساند.

اجزای اصلی مدل FUEL: سفری ساختارمند به سوی رشد

مدل FUEL از چهار مرحله کلیدی و پیوسته تشکیل شده است که هر یک نقشی حیاتی در پیشبرد مؤثر مکالمه کوچینگ و دستیابی به اهداف تعیین شده ایفا می‌کنند. این مراحل، یک چارچوب انعطاف‌پذیر و در عین حال قدرتمند را برای کوچ‌ها فراهم می‌آورند که از سرگردانی در جلسات جلوگیری کرده و به تمرکز بر نتایج مطلوب کمک می‌کند. در ادامه، به تشریح دقیق هر یک از این مراحل خواهیم پرداخت:

۱. چهارچوب‌بندی گفتگو (Conversation the Frame)

نخستین مرحله در مدل FUEL، بر تعیین بستر، هدف، انتظارات و پارامترهای مکالمه در همان ابتدای جلسه متمرکز است. این گام، به کوچ و مراجع کمک می‌کند تا بر سر هدف اصلی گفتگو، فرآیند کلی جلسه و نتایج ملموس و مطلوب آن به توافق برسند. چهارچوب‌بندی گفتگو، نه تنها انتظارات را برای هر دو طرف شفاف می‌سازد، بلکه فضایی امن، محرمانه و مبتنی بر اعتماد را برای آغاز یک گفتگوی عمیق و مؤثر ایجاد می‌کند.

کوچ در این مرحله، با طرح پرسش‌های کلیدی، مراجع را در مسیر تعیین مقصد گفتگو یاری می‌رساند. برای مثال، سؤالاتی همچون:

- "چه چیزی می‌خواهید از این مکالمه کوچینگ به دست آورید؟"
- "چگونه متوجه خواهیم شد که این جلسه با موفقیت به پایان رسیده است؟"
- "مهم‌ترین موضوعی که می‌خواهید امروز به آن بپردازیم چیست؟"

این مرحله به هر دو طرف کمک می‌کند تا در یک صفحه مشترک قرار گیرند و به سمت یک هدف واحد حرکت کنند. اهمیت این گام تنها به تعیین هدف محدود نمی‌شود، بلکه در ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در مراجع از همان ابتدا نیز نقش اساسی دارد. با چهارچوب‌بندی صحیح، مراجع احساس می‌کند که کنترل گفتگو و نتایج آن در دست خودش

است، که این امر به افزایش مشارکت و تعهد او در مراحل بعدی کمک شایانی می‌کند.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین] از شما می‌خواهم لحظه‌ای تأمل کنید: در تجربیات گذشته خود، چند بار پیش آمده که وارد یک گفتگو شده‌اید، اما هدف یا مسیر آن برایتان کاملاً روشن نبوده است؟ چه تأثیری بر نتیجه آن گفتگو داشته است؟

۲. درک وضعیت فعلی (State Current the Understand)

پس از چهارچوب‌بندی شفاف گفتگو، مرحله "درک وضعیت فعلی" به کاوش عمیق وضعیت موجود از دیدگاه و منظر فرد تحت کوچینگ می‌پردازد. در این گام، وظیفه کوچ این است که با طرح پرسش‌های باز، کاوشگرانه و غیرهدایت‌کننده، به مراجع کمک کند تا ابعاد مختلف وضعیت کنونی خود را کشف کند و خودآگاهی‌اش را در مورد مسئله مورد نظر افزایش دهد. در این مرحله، کوچ بر **گوش دادن فعال و همدلانه** تمرکز می‌کند تا نه تنها آنچه گفته می‌شود، بلکه آنچه ناگفته می‌ماند و احساسات زیربنایی را نیز درک کند.

کوچ در این مرحله از توصیه دادن یا هدایت مستقیم پرهیز می‌کند و به مراجع اجازه می‌دهد تا به تنهایی وضعیت را تحلیل کرده و به بینش‌های جدیدی دست یابد. سؤالاتی که در این مرحله مطرح می‌شوند، باید به مراجع کمک کنند تا تصویر کاملی از واقعیت موجود، شامل نقاط قوت، ارزش‌ها، منابع موجود، چالش‌ها، نقاط ضعف و موانع پیش‌رویش را ترسیم کند. نمونه‌هایی از سؤالات مؤثر در این مرحله عبارتند از:

- "شما این وضعیت را چگونه می‌بینید؟"
- "چه چیزهایی خوب پیش می‌روند؟"
- "نقش شما در ایجاد این وضعیت چه بوده است؟"
- "عواقب عدم تغییر این وضعیت برای شما چه خواهد بود؟"

مرحله درک وضعیت فعلی، یک پایه و اساس محکم را برای ادامه فرآیند کوچینگ فراهم می‌آورد. این مرحله تضمین می‌کند که راه‌حل‌ها و برنامه‌های عملیاتی بعدی، بر پایه‌ی درکی عمیق و واقعی از چالش‌ها و فرصت‌های مراجع بنا شده‌اند. مدل FUEL با قرار دادن این مرحله

پیش از کاوش گزینه‌ها، از خطر هدایت گفتگو به سمت یک هدف اشتباه یا نامناسب جلوگیری می‌کند، زیرا مطمئن می‌شود که مسئله واقعی شناسایی شده است.

۳. کاوش وضعیت مطلوب (State Desired the Explore)

پس از درکی جامع از وضعیت فعلی، مرحله "کاوش وضعیت مطلوب" مراجع را به سوی ترسیم تصویری شفاف و الهام‌بخش از موفقیت و آنچه می‌خواهد به آن دست یابد، هدایت می‌کند. این گام، به مراجع کمک می‌کند تا اهداف خود را به صورت "هدف‌گذاری هوشمند" (SMART goals) تعریف کند: یعنی اهدافی که مشخص (Specific)، قابل اندازه‌گیری (Measurable)، دست‌یافتنی (Achievable)، مرتبط (Relevant) و زمان‌بندشده (bound-Time) باشند. تعیین اهداف SMART به مراجع وضوح، انگیزه و مسئولیت‌پذیری می‌بخشد.



Google by Licensed

در این مرحله، کوچ مراجع را تشویق می‌کند تا انواع رویکردها و مسیرهای جایگزین برای رسیدن به وضعیت مطلوب را مورد کاوش قرار دهد و تنها به اولین یا بدیهی‌ترین راه‌حل‌ها اکتفا نکند. این فرآیند خلاقیت و تفکر خارج از چارچوب را در مراجع تقویت می‌کند. همچنین، در این مرحله به موانع احتمالی یا مقاومت‌هایی که ممکن است در مسیر دستیابی به هدف وجود داشته باشند، پرداخته می‌شود. آگاهی از این موانع از پیش، به تدوین برنامه‌های واقع‌بینانه‌تر و

پایدارتر کمک می‌کند.

سؤالات کلیدی در این مرحله عبارتند از:

- "وضعیت ایده‌آل چگونه خواهد بود؟"
- "چه رویکردهایی می‌توانید در پیش بگیرید؟"
- "بزرگترین مقاومت در برابر این تغییر از کجا ناشی می‌شود؟"
- "این موفقیت چه احساسی برای شما خواهد داشت؟"

کوچ می‌تواند دیدگاه‌ها یا ایده‌هایی را نیز مطرح کند، اما همواره باید با اجازه و به صورت پیشنهاد، نه دستورالعمل. این مرحله به مراجع کمک می‌کند تا با وضوح و انگیزه بیشتری به سمت آینده‌ای که خود ترسیم کرده است، حرکت کند.

۴. طراحی نقشه راه موفقیت (Plan Success a Out Lay)

مرحله پایانی در مدل FUEL، بر تدوین یک برنامه عملیاتی دقیق و زمان‌بند شده تمرکز دارد که مراجع را به سوی دستیابی به اهداف مطلوبش هدایت کند. این گام، جایی است که تمام بینش‌ها و آرزوهای حاصل از مراحل قبلی، به اقدامات ملموس و قابل اجرا تبدیل می‌شوند. کوچ و مراجع به طور مشترک یک نقشه راه با مراحل مشخص، جدول زمانی و نقاط عطف برای پیگیری و مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کنند.

این مرحله بر مالکیت کامل مراجع بر برنامه عملیاتی تأکید دارد. با ایجاد برنامه توسط خود مراجع، حس تعهد و مسئولیت‌پذیری او به شدت افزایش می‌یابد. کوچ در اینجا نقش حامی، تسهیل‌کننده و تأییدکننده را ایفا می‌کند و با طرح سؤالاتی عمیق، به مراجع کمک می‌کند تا جزئیات برنامه‌اش را روشن‌تر سازد و موانع احتمالی را شناسایی کند.

نمونه‌هایی از سؤالات راهبردی در این مرحله عبارتند از:

- "چه اقدامات مشخصی به شما کمک می‌کند تا به هدف خود برسید؟"
- "اولین گام‌های شما چه خواهند بود؟ کی شروع خواهید کرد؟"

- "از چه کسانی یا چه منابعی برای پیشرفت به جلو نیاز به حمایت دارید؟"
 - "چگونه موفقیت خود را در این مسیر اندازه‌گیری خواهید کرد؟"
- در این مرحله، کوچ همچنین با مراجع برای تعیین زمان‌های بازبینی و پیگیری منظم به توافق می‌رسد تا پیشرفت‌ها رصد شده و در صورت نیاز، تعدیلات لازم در برنامه اعمال شود. این پایش مستمر، به حفظ انگیزه و اطمینان از حرکت رو به جلو کمک می‌کند.

مزایای برجسته مدل کوچینگ FUEL

- مدل کوچینگ FUEL به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود، مزایای متعددی را برای کوچ‌ها و مراجعین به ارمغان می‌آورد و آن را به یکی از محبوب‌ترین و مؤثرترین چارچوب‌ها در دنیای کوچینگ تبدیل کرده است:
- **ساختاریافتگی و در عین حال انعطاف‌پذیری:** FUEL یک ساختار مستحکم و منظم برای مکالمات کوچینگ ارائه می‌دهد، در حالی که به اندازه کافی انعطاف‌پذیر و قابل انطباق با موقعیت‌های مختلف است.
 - **افزایش مشارکت و مسئولیت‌پذیری مراجع:** این مدل با پرسیدن سؤالات باز و غیرهدایت‌کننده، به مراجع اجازه می‌دهد تا خودش وضعیت را تحلیل کند، راه‌حل‌های خود را بیابد و مالکیت کامل برنامه عملیاتی را بر عهده بگیرد.
 - **تسهیل خودکاوی و بینش‌های عمیق‌تر:** تمرکز بر گوش دادن فعال و سؤالات قدرتمند، به مراجع کمک می‌کند تا آگاهی خود را گسترش داده و بینش‌های جدیدی در مورد موقعیت خود کسب کند.
 - **ارتقاء وضوح و تمرکز بر اهداف:** FUEL با چهارچوب‌بندی دقیق و تعریف اهداف SMART، به مراجع کمک می‌کند تا اهدافی معنادار و همسو با ارزش‌هایش را شناسایی کند.
 - **کاربرد در طیف وسیعی از موقعیت‌های کوچینگ:** این مدل برای کوچینگ اجرایی و

رهبری، کوچینگ عملکردی، برنامه‌ریزی شغلی و ارائه بازخورد سازنده بسیار مؤثر است.

- **تقویت رابطه کوچ و مراجع:** با تأکید بر همدلی و حمایت بی‌قید و شرط، FUEL به ایجاد اعتماد و امنیت روانی در رابطه کوچینگ کمک می‌کند.

مقایسه مدل FUEL با سایر مدل‌های کوچینگ

در اکوسیستم کوچینگ، مدل‌های متعددی وجود دارند که هر یک رویکرد و نقاط قوت خاص خود را دارند. درک تفاوت‌های FUEL با سایر مدل‌های رایج، به کوچ‌ها کمک می‌کند تا در موقعیت‌های گوناگون، مناسب‌ترین چارچوب را انتخاب کنند.

مدل FUEL در برابر مدل GROW

مدل GROW (Goal, Reality, Options, Will, Forward Way) یکی از شناخته‌شده‌ترین چارچوب‌ها در کوچینگ است. با این حال، تفاوت‌های کلیدی بین FUEL و GROW وجود دارد که FUEL را در برخی موقعیت‌ها متمایز می‌سازد:

- **نقطه شروع و دامنه کاربرد:** GROW معمولاً با تعیین «هدف» (Goal) آغاز می‌شود، در حالی که FUEL با «چارچوب بندی گفتگو» (Conversation the Frame) شروع می‌شود. این مرحله اولیه، دامنه کاربرد FUEL را فراتر از صرفاً هدف‌گذاری گسترش می‌دهد و به کوچ اجازه می‌دهد تا ابتدا مسئله واقعی را شناسایی کند و از آغاز گفتگو با یک «راه حل» یا هدف سطحی جلوگیری نماید.
- **عمق درک وضعیت:** مرحله «درک وضعیت فعلی» (Current the Understand) در FUEL، به طور خاص بر کاوش عمیق دیدگاه مراجع و گسترش آگاهی او از موقعیت تمرکز دارد. این عمق، تضمین می‌کند که راه‌حل‌های بعدی بر پایه درکی واقعی و ریشه‌ای از چالش بنا شده‌اند.

- **مالکیت فرآیند:** FUEL از همان گام اول، مراجع را درگیر هدف می‌کند تا او فرآیند توسعه خود را هدایت کند. این رویکرد منجر به مالکیت بیشتر مراجع بر فرآیند و نتایج می‌شود، که برای پایداری تغییرات حیاتی است.

کاربردها و نمونه‌های عملی مدل FUEL

کاربرد مدل کوچینگ FUEL بسیار گسترده و متنوع است و می‌توان آن را در حوزه‌های مختلف حرفه‌ای و شخصی به کار برد. این مدل به دلیل ساختار منعطف و تمرکز بر مالکیت مراجع، در بسیاری از سناریوهای پیچیده و حساس، به نتایج ملموس و مؤثری منجر می‌شود.

حوزه‌های اصلی کاربرد:

- **کوچینگ اجرایی و رهبری:** FUEL ابزاری بسیار قدرتمند برای توسعه مدیران و رهبران است.
- **کوچینگ عملکردی و توسعه مهارت‌ها:** این مدل برای رسیدگی به مسائل عملکردی و بهبود مهارت‌های خاص، مانند افزایش بهره‌وری، بسیار مؤثر است.
- **ارائه بازخورد سازنده:** FUEL چارچوبی عالی برای ارائه بازخورد، چه تقویت‌کننده و چه اصلاحی است.
- **حل مسئله و غلبه بر چالش‌ها:** این مدل به افراد کمک می‌کند تا منبع چالش‌های خود را شناسایی کنند و برنامه‌های عملیاتی برای غلبه بر موانع ایجاد نمایند.

نمونه‌های عملی:

- **کوچینگ یک مدیر پروژه تازه‌کار:** یک مدیر پروژه تازه‌یافته که با مشکل تفویض اختیار روبرو است، با استفاده از مدل FUEL می‌تواند ابتدا وضعیت فعلی خود را تحلیل کند، سپس وضعیت مطلوب را ترسیم کرده و در نهایت یک برنامه عملیاتی برای تفویض اختیار مؤثر طراحی نماید.

- **بهبود عملکرد با چک لیست:** مثال چک لیست پنج گانه دکتر پیتروناست در یک بیمارستان که منجر به کاهش چشمگیر عفونت شد، نشان دهنده قدرت چارچوب های ساختاریافته در بهبود ملموس عملکرد است، درست همانند کاری که مدل FUEL در مکالمات کوچینگ انجام می دهد.

نتیجه گیری

در پایان این کاوش جامع در مدل کوچینگ FUEL، می توانیم تأکید کنیم که این چارچوب، بیش از یک متدولوژی ساده، یک رویکرد جامع و قدرتمند برای تسهیل رشد، توسعه و بهبود عملکرد پایدار در افراد و سازمان ها است. FUEL که توسط جان زنگر و کتلین استینت توسعه یافته، با ارائه یک مسیر روشن و ساختاریافته شامل چهار مرحله کلیدی: **چارچوب بندی گفتگو، درک وضعیت فعلی، کاوش وضعیت مطلوب، و طراحی نقشه راه موفقیت**، کوچ ها را قادر می سازد تا مکالمات خود را به ابزارهای تحول آفرین تبدیل کنند.

مزایای برجسته این مدل شامل ایجاد ساختاری شفاف اما انعطاف پذیر، افزایش چشمگیر مشارکت و مسئولیت پذیری مراجع، تسهیل خودکاوی و دستیابی به بینش های عمیق تر، ارتقاء وضوح و تمرکز بر اهداف، و قابلیت کاربرد گسترده در طیف وسیعی از موقعیت های کوچینگ است. این مدل، با تکیه بر پرسش های باز و گوش دادن فعال، به مراجع اجازه می دهد تا به راه حل های خود دست یابد و با حس مالکیت و تعهد، به سوی اهدافش حرکت کند. در نهایت، FUEL نه تنها به توسعه مراجعین کمک می کند، بلکه فرصت هایی را برای کوچ ها جهت بهبود مستمر مهارت های رهبری، ارتباطی و کوچینگ خود فراهم می آورد. این تعامل پویا، جوامع و سازمان هایی را می سازد که در آن ها رشد، نوآوری و بهره وری، به یک فرهنگ تبدیل می شود.

نکات کلیدی

- مدل FUEL یک چارچوب چهار مرحله ای است: **چارچوب بندی گفتگو، درک وضعیت فعلی، کاوش وضعیت مطلوب و طراحی نقشه راه موفقیت**.

- این مدل بر مالکیت مراجع بر نتایج خود و استفاده از پرسش‌های باز و غیرهدایت‌کننده تأکید دارد.
- گوش دادن فعال در تمام مراحل، به‌ویژه در مرحله درک وضعیت فعلی، برای ایجاد اعتماد و درک کامل دیدگاه مراجع ضروری است.
- شفافیت از ابتدا از طریق مرحله چهارچوب‌بندی گفتگو، بستری امن برای گفتگو فراهم می‌آورد.
- FUEL برای کوچینگ اجرایی، رهبری، عملکردی و برنامه‌ریزی شغلی بسیار مؤثر است.
- برخلاف مدل GROW که با هدف شروع می‌کند، FUEL با چهارچوب‌بندی گفتگو آغاز شده و مرحله درک وضعیت فعلی آن عمیق‌تر است، که از هدایت گفتگو به هدف اشتباه جلوگیری می‌کند.
- این مدل به توسعه خودآگاهی و انگیزه درونی مراجع کمک می‌کند.

سؤالات تفکربرانگیز

۱. چگونه می‌توانید اصول "مالکیت مراجع" در مدل FUEL را در تعاملات روزمره خود با همکاران یا اعضای تیمتان، حتی بدون عنوان رسمی "کوچ"، به کار بگیرید؟
۲. با توجه به تفاوت‌های FUEL و GROW، در چه موقعیت‌های خاصی مدل FUEL را به GROW ترجیح می‌دهید و چرا؟
۳. نقش "سکوت" و "گوش دادن عمیق" در هر یک از مراحل FUEL چیست و چگونه می‌توان این مهارت‌ها را به‌طور مؤثرتری در عمل به کار گرفت؟

تکلیف هدفمند برای مخاطبین

اکنون که با مدل کوچینگ FUEL و ابعاد مختلف آن آشنا شدید، شما را به یک تعهد عملی

دعوت می‌کنم. در هفته آینده، یک گفتگوی مهم (حرفه‌ای یا شخصی) را که نیاز به وضوح و اقدام دارد، انتخاب کنید. سپس، آگاهانه و با رعایت چهار مرحله مدل FUEL (چهارچوب‌بندی، درک وضعیت فعلی، کاوش وضعیت مطلوب و طراحی نقشه راه موفقیت) آن را هدایت کنید. پس از آن، نتایج و تأثیرات این رویکرد ساختاریافته را یادداشت کرده و با خودتان بازبینی کنید. این تمرین به شما کمک خواهد کرد تا تئوری را به عمل تبدیل کرده و قدرت مدل FUEL را در زندگی واقعی تجربه نمایید. با امید به اینکه این مباحث، سوخت لازم برای حرکت شما به سوی اوج‌های جدید باشد، از همراهی و توجه همگی شما سپاسگزارم.

سخنرانی ۲۸

هنر و اصول بازخورد مؤثر در کوچینگ

همکاران گرامی، متخصصان و رهبران آینده، به این گردهمایی مهم خوش آمدید. در دنیایی که تغییرات با سرعتی بی سابقه در حال وقوع است، توانایی ما برای رشد و تکامل بیش از پیش اهمیت می یابد. و در قلب این رشد، ابزاری قدرتمند نهفته است که اغلب نادیده گرفته می شود یا به اشتباه به کار گرفته می شود: بازخورد. امروز در سخنرانی "هنر و اصول بازخورد مؤثر در کوچینگ"، قصد داریم تا به اعماق این موضوع حیاتی بپردازیم و دریابیم چگونه می توانیم با ارتقاء مهارت های بازخورد خود، نه تنها عملکرد فردی و تیمی را بهبود بخشیم، بلکه فرهنگی از یادگیری مستمر و اعتماد متقابل را نیز پرورش دهیم. امید است این جلسه، گامی مؤثر در مسیر تعالی حرفه ای و شخصی هر یک از شما باشد.

چکیده

بازخورد سازنده، راهنمایی‌ای است که دریافت‌کننده را به سمت دستیابی به یک نتیجه مثبت یاری می‌کند. این مهارت به عنوان ابزاری قدرتمند برای رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای، افزایش خودآگاهی، بهبود عملکرد، و تقویت انگیزه شناخته می‌شود. در این سخنرانی، ضمن تعریف بازخورد و تبیین اهمیت حیاتی آن در کوچینگ، به بررسی چالش‌های رایج در ارائه و دریافت بازخورد خواهیم پرداخت. روش «**ساندویچ بازخورد**» (Sandwich Feedback) با وجود محبوبیت اولیه، به دلیل عدم صداقت احتمالی و ابهام در پیام، به شدت مورد انتقاد قرار گرفته و اثربخشی آن زیر سؤال رفته است. به همین دلیل، راهبردهای جایگزین و مؤثرتری همچون «**ارتباط بدون خشونت**» (NVC)، «**موقعیت-رفتار-تأثیر**» (SBI)، و «**فیدفورارد**» (Feedforward) معرفی و تشریح خواهند شد. همچنین، بر اصول کلیدی ارائه بازخورد شامل شفافیت، اختصاصی بودن، به موقع بودن، تمرکز بر رفتار به جای شخصیت، همدلی، ایجاد گفتگو، و ارائه گام‌های عملی تأکید می‌شود. در پایان، اهمیت ذهنیت رشد و گوش دادن فعال در دریافت بازخورد، و نقش فرهنگ سازمانی در تقویت یک محیط بازخورد سالم مورد بررسی قرار خواهد گرفت. هدف نهایی این است که شرکت‌کنندگان به درکی جامع از چگونگی ارتقاء مهارت‌های بازخورد خود دست یابند تا بتوانند به طور مستمر به یادگیری، رشد و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت کمک کنند.

مقدمه

ارتباط مؤثر، سنگ بنای موفقیت در هر زمینه‌ای، از جمله توسعه شخصی و حرفه‌ای است. در این میان، **بازخورد** به عنوان یک فرآیند حیاتی و ابزار آموزشی قدرتمند، امکان تبادل اطلاعات بین افراد را فراهم می‌آورد. بازخورد سازنده به طور خاص به معنای ارائه راهنمایی‌هایی است که به دریافت‌کننده کمک می‌کند تا به یک نتیجه مثبت دست یابد. این نوع بازخورد اصلاح‌کننده است، اما انتقادی و سرزنش‌آمیز نیست. هدف اصلی آن پشتیبانی از رشد و توسعه است. در دنیای پویای امروز، چه در زندگی شخصی و چه در محیط‌های حرفه‌ای، نیاز به بازخورد سازنده بیش از پیش احساس می‌شود. در واقع، توانایی ما برای ارتقاء و بهبود عملکرد، به شدت به کیفیت بازخوردی که می‌دهیم و دریافت می‌کنیم وابسته است. بدون بازخورد، افراد در تشخیص نقاط قوت و ضعف خود و چگونگی بهبود عملکردشان دچار مشکل می‌شوند. بازخورد سازنده به ما کمک می‌کند تا خودآگاهی بیشتری پیدا کنیم و رفتارهایمان را تنظیم نماییم. این امر به ویژه در حوزه کوچینگ که هدف آن حمایت از یادگیرندگان برای دستیابی به پتانسیل کاملشان است، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند. در این مسیر، بازخورد و کوچینگ در کنار هم، فرآیند یادگیری را تسریع می‌بخشند و به افراد کمک می‌کنند تا دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های خود را در طول زمان بهبود بخشند.

۱. بازخورد چیست و چرا در کوچینگ حیاتی است؟

بازخورد به عنوان اطلاعاتی تعریف می‌شود که به یادگیرندگان اجازه می‌دهد تا عملکرد واقعی خود را با استاندارد دی که به آن تمایل دارند مقایسه کنند و اقدامات لازم را برای رفع این شکاف انجام دهند. این تعریف در دیدگاه‌های جدیدتر، ماهیت اجتماعی بازخورد را برجسته می‌کند و آن را به عنوان یک **تعامل پویا و سازنده** در بستر یک رابطه امن و متقابل محترمانه برای به چالش کشیدن شیوه‌های تفکر، عمل یا بودن یک یادگیرنده (و یک مربی) با هدف حمایت از رشد تعریف می‌کند. این دیدگاه ظریف‌تر، ما را تشویق می‌کند تا بازخورد را به عنوان یک **گفتگو** و نه صرفاً یک تراکنش در نظر بگیریم.

بازخورد سازنده بر رفتارهای منفی یا اقداماتی که نیاز به تغییر دارند متمرکز است، نه بر حمله به شخص. هدف آن ارتقاء دریافت کننده بازخورد است و به او کمک می‌کند تا موفق‌تر و مؤثرتر شود. اهمیت بازخورد در کوچینگ، در توانایی آن برای تسریع یادگیری و توسعه فردی و حرفه‌ای نهفته است. در آموزش بالینی، بازخورد زمانی مؤثرتر است که به وضوح از ارزیابی‌های جمعی متمایز شود. همچنین، بازخورد باید بر اساس رفتارهای مشاهده شده دست اول باشد و نه اطلاعاتی که از شخص ثالث می‌آید. یادگیرندگان زمانی بیشتر پذیرای بازخورد هستند که از منبعی معتبر باشد و با آن رابطه خوبی برقرار کرده باشند. رابطه کوچینگ بین یادگیرنده و سرپرست نیز باید بر اساس اعتماد و احترام متقابل بنا شود.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین]

چه چیزی بازخورد سازنده را از انتقاد مخرب متمایز می‌کند؟ به نظر شما تفاوت اصلی در کجاست؟

۲. چالش‌های ارائه و دریافت بازخورد

ارائه بازخورد، به ویژه بازخورد انتقادی، می‌تواند برای هر دو طرف (ارائه دهنده و دریافت کننده) دشوار باشد. مدیران اغلب از ارائه بازخورد انتقادی متنفرند و کارکنان از دریافت آن بیزارند. این دشواری نه تنها به دلیل ماهیت ذاتی بازخورد است، بلکه به دلیل پویایی‌های شناختی و عاطفی ما - نحوه تفکر و احساس ما در حین ارائه و دریافت بازخورد - نیز تشدید می‌شود.

دریافت کنندگان بازخورد ممکن است آن را به عنوان یک **حمله شخصی** درک کنند و هویت یا «ایگوی» آن‌ها تهدید شود. این می‌تواند ترس‌های روان‌شناختی عمیق‌تری را برانگیزد، مانند سؤالاتی نظیر «آیا من ارزشمندم؟» یا «آیا من توانمندم؟». در چنین مواردی، دریافت کنندگان می‌توانند واکنش عاطفی قوی «**جنگ یا گریز**» را تجربه کنند. علاوه بر این، احساس حمله یا تهدید، استرسی ایجاد می‌کند که مانع یادگیری می‌شود.

از طرف دیگر، ارائه دهنده بازخورد نیز تحت تأثیر پویایی‌های شناختی و عاطفی خود قرار

می‌گیرند. مدیران ممکن است بازخوردی با کیفیت پایین ارائه دهند که واکنش دفاعی غیرمولد را برمی‌انگیزد. احساسات قوی می‌توانند در ارزیابی عملکرد، فرمول‌بندی و ارائه بازخورد تأثیر بگذارند. همچنین، افراد معمولاً بیش از حد به صحت برداشت‌های خود اطمینان دارند. این اطمینان بیش از حد باعث می‌شود ارائه‌دهندگان بازخورد نیازی به توضیح یا مثال آوردن برای نتیجه‌گیری‌های منفی خود نبینند و گپ‌های ادراکی ایجاد شود.

نمونه‌های بازخورد ناقص شامل:

- حمله به شخص به جای رفتار
- اظهارات مبهم یا انتزاعی
- بدون مثال یا تصویرسازی
- تأثیر و پیامدهای نامشخص برای عمل

[نقطه تعامل: نظرسنجی کوتاه]

آیا تاکنون با بازخوردی مواجه شده‌اید که به جای کمک، باعث دلسردی شما شده باشد؟ چه احساسی داشتید و چرا؟

۳. روش «ساندویچ بازخورد»: مزایا، معایب و بحث‌های پیرامون آن

روش «ساندویچ بازخورد» که با نام‌های «ساندویچ تعریف و تمجید» یا «روش همبرگر» نیز شناخته می‌شود، یک تکنیک بلاغی است که شامل قرار دادن یک قطعه بازخورد منفی (انتقاد سازنده) بین دو لایه از بازخورد مثبت است.

مزایای ادعا شده (نیت):

- کاهش سختی انتقاد
- کاهش حالت تدافعی و افزایش پذیرش دریافت‌کننده
- امکان پایان دادن به جلسه با یک نکته مثبت

انتقادات و معایب:

با وجود نیت‌های خوب، کاربرد عملی روش ساندویچ بازخورد اغلب با شکست مواجه می‌شود.

- **عدم صداقت و دستکاری:** کارکنان معمولاً به اندازه‌ای بینش دارند که متوجه شوند تعارف‌ها بی‌صداقت یا استراتژیک هستند. این امر منجر به این می‌شود که کارکنان به ستایش‌ها نیز بی‌اعتماد شوند و به جای شناسایی تلاش‌های واقعی، منتظر انتقاد بعدی باشند.

- **از دست رفتن پیام اصلی:** دریافت‌کننده ممکن است به دلیل اثر تقدم (یادآوری بیشتر بخش اول) یا اثر تازگی (یادآوری بیشتر بخش آخر)، پیام اصلی بازخورد را که همان بخش انتقادی است، نادیده بگیرد یا فراموش کند.

- **اجتناب از ناراحتی لازم:** این رویکرد تلاش می‌کند از ناراحتی طبیعی که می‌تواند از مکالمات دشوار ناشی شود، عبور کند، در حالی که مقداری ناراحتی برای رشد و تغییر ضروری است.

تحقیقات نشان داده‌اند که توالی بازخورد «اصلاحی-مثبت-مثبت» مؤثرترین توالی است، در حالی که توالی «مثبت-مثبت-اصلاحی» (ساندویچ بازخورد) کمترین اثربخشی را دارد.

[نقطه تعامل: دعوت به تأمل]

با توجه به مزایا و معایب مطرح شده، آیا همچنان روش ساندویچ بازخورد را ابزاری مناسب برای هر شرایطی می‌دانید؟ یا اینکه انتخاب روش بازخورد باید متناسب با موقعیت و فرد باشد؟

۴. استراتژی‌های بازخورد مؤثر و جایگزین‌ها

بازخورد مؤثر باید مشخص، به موقع، محترمانه باشد، بر رفتار تمرکز کند، و گام‌های عملی برای بهبود ارائه دهد.

- **هدف از بازخورد:** بازخورد هرگز نباید در مورد انتقاد یا سرزنش باشد؛ بلکه به عنوان آینه‌ای عمل می‌کند که عملکرد، رفتار یا نتایج یک فرد را بازتاب می‌دهد. هدف آن

راهنمایی افراد به سمت تغییر مثبت است.

الف. مدل های جایگزین برای ارائه بازخورد:

۱. ارتباط بدون خشونت (NVC): این مدل بر چهار مؤلفه اصلی تمرکز دارد: مشاهدات، احساسات، نیازها و درخواست ها. NVC با هدف حفظ و رشد روابط به کار می رود و بر استفاده از «بیانیه های من» (I-statements) تأکید می شود. به جای سرزنش «تو»، بر احساسات و ادراکات خود در مورد یک عمل خاص از سوی شخص دیگر تمرکز می کنید. این فرمول بندی به ارائه دهنده بازخورد کمک می کند تا مسئولیت واکنش های عاطفی خود را بپذیرد و بازخورد را کمتر سرزنش آمیز و تهاجمی کند.

۲. مدل موقعیت-رفتار-تأثیر (SBI): این مدل بازخورد را به صورت مستقیم، مختصر و شفاف ارائه می دهد. سه جزء اصلی آن عبارتند از:

- موقعیت (Situation): توصیف زمینه یا مکان مشخصی که رفتار در آن اتفاق افتاده است.

- رفتار (Behavior): توصیف عمل مشاهده شده یا کلمات گفته شده.

- تأثیر (Impact): توضیح پیامدهای آن رفتار.

۳. فیدفوروارد (Feedforward): این روش که توسط مارشال گلداسمیت ابداع شده است، بر امکانات آینده تمرکز دارد نه بر اشتباهات گذشته. این روش به جای سرزنش یا انتقاد، پیشنهادات مثبتی برای آینده ارائه می دهد.

ب. بهترین شیوه های عمومی برای ارائه بازخورد:

- ایجاد اعتماد و احترام: اعتماد و احترام متقابل محیطی امن ایجاد می کند که در آن بازخورد احتمالاً بهتر پذیرفته شده و به آن عمل می شود.
- انتخاب زمان و مکان مناسب: بازخورد را در یک مکان خصوصی و در زمانی ارائه دهید که هر دو طرف آرام و پذیرای آن باشند.

- به موقع بودن بازخورد: بازخورد را زمانی ارائه دهید که هنوز مرتبط است.
- شفاف و عملی بودن بازخورد: در مورد رفتار یا عملی که نیاز به بهبود دارد، خاص باشید.
- تمرکز بر رفتار، نه شخص: بازخورد را در مورد رفتار، و نه شخصیت، ارائه دهید. از حملات شخصی یا قضاوت گونه خودداری کنید.
- توضیح تأثیر عمل: به کارمند کمک کنید تا تأثیر کامل اعمال خود را درک کند.
- ارائه گام های عملی و پیگیری: صرفاً اشاره به یک مشکل بدون ارائه راهی برای حل آن، می تواند فرد را ناامید و نامطمئن کند.
- تعادل و تقویت مثبت: حتی چالش برانگیزترین کارمند نیز کارهایی را به خوبی انجام می دهد. هنگام پیشنهاد زمینه های بهبود، برای کارهایی که به خوبی انجام می دهند، تمجید کنید.

[نقطه تعامل: سؤال از مخاطبین]

با توجه به مدل های بازخورد مختلفی که معرفی شد، کدام یک را برای موقعیت های روزمره کاری خود کاربردی تر می دانید و چرا؟

۵. دریافت بازخورد مؤثر

- دریافت بازخورد به همان اندازه که ارائه مؤثر آن حیاتی است، اهمیت دارد. در اینجا راهبردهایی برای پذیرش و بهره مندی از بازخورد سازنده آورده شده است:
- پرورش ذهنیت رشد: بازخورد را با ذهنیت رشد پذیرا باشید و آن را فرصتی برای یادگیری و بهبود ببینید، نه حمله شخصی.
 - استفاده از مهارت های گوش دادن فعال: هنگام دریافت بازخورد، گوش دادن فعال را تمرین کنید. به کلمات، لحن و زبان بدن گوینده توجه کنید.
 - اجتناب از حالت تدافعی و واکنش های عاطفی: سعی کنید احساسات خود را از

محتوای بازخورد جدا کنید.

- **جستجوی دیدگاه‌های مختلف:** علاوه بر بازخورد از مدیران، از همکاران یا منتورها نیز نظر بخواهید.
- **تأمل:** پس از دریافت بازخورد، زمانی را برای تأمل در مورد آنچه خوب پیش رفت و چه چیزهایی می‌توانست بهتر باشد، اختصاص دهید.

۶. نقش فرهنگ در بازخورد

ایجاد یک فرهنگ بازخورد حمایتی برای تقویت رشد و بهبود در هر سازمان یا تیمی ضروری است. در چنین محیطی، افراد در ارائه و دریافت بازخورد احساس راحتی می‌کنند و می‌دانند که هدف آن کمک به یادگیری و توسعه آن‌هاست. برای ایجاد این فرهنگ، می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

- ترویج ارتباطات باز و صادقانه
- فراهم آوردن فرصت‌های منظم برای بازخورد
- تشویق به ذهنیت رشد: تأکید کنید که اشتباهات فرصت‌های یادگیری هستند، نه شکست.
- رهبری و مدل‌سازی: مدیران باید با رفتار خود، این فرهنگ بازخورد را مدل‌سازی کنند.

[نقطه تعامل: بحث گروهی کوتاه]

در سازمان شما، چه اقداماتی می‌تواند به ایجاد یا تقویت فرهنگی کمک کند که در آن بازخورد به عنوان یک هدیه برای رشد تلقی شود، نه یک انتقاد؟

۷. شایستگی‌های اصلی کوچینگ مرتبط با بازخورد

شایستگی‌های کلیدی یا اصلی کوچ‌ها، پیش‌بینی‌کننده مهمی از مهارت‌ها و دانش آن‌هاست. سه عامل اصلی به عنوان شایستگی‌های هسته‌ای یک کوچ مشخص شده‌اند:

۱. ارتباط مؤثر و ایجاد آگاهی: این عامل شامل توانایی درک و به کارگیری اصول کوچینگ، رعایت اصول اخلاقی، توانایی تمرکز کامل بر دیگران در حین ارتباط، استفاده از سبکی باز و محرمانه، و توانایی طرح سؤالات مؤثر می‌شود.

۲. ایجاد رابطه و گوش دادن فعال: این عامل شامل نشان دادن علاقه واقعی به دیگران، ارائه حمایت، توانایی گوش دادن فعالانه و مشتاقانه بدون وقفه، احترام به دیگران، و توجه به عناصر غیرکلامی ارتباط است.

۳. پایه‌گذاری‌ها: شامل توانایی سنجش اینکه آیا روش‌های کوچ با نیازهای دیگران مطابقت دارد، درک انتظارات در یک رابطه کوچینگ، تعیین مسئولیت‌ها و کمک به دیگران برای برنامه‌ریزی و ایجاد فرصت‌هایی برای رشد.

این شایستگی‌ها نه تنها برای اعتباربخشی و کوچینگ حرفه‌ای مهم هستند، بلکه بخش جدایی‌ناپذیری از هر کسی هستند که می‌خواهد رویکرد کوچینگ را در زندگی روزمره به کار گیرد، چه در مدیریت، چه در آموزش و چه در روابط خانوادگی.

[نقطه تعامل: تأمل فردی]

چگونه می‌توانید این شایستگی‌های اصلی را در تعاملات روزانه خود برای ارائه بازخورد مؤثرتر، توسعه دهید؟

نتیجه‌گیری

در مجموع، ارائه و دریافت بازخورد سازنده، یکی از ستون‌های اصلی توسعه فردی و سازمانی است. اگرچه روش «ساندویچ بازخورد» با نیت خوب آغاز شد، اما به دلیل چالش‌هایی مانند عدم صداقت و ابهام در پیام، اغلب به نتایج مورد انتظار منجر نمی‌شود. همانطور که بحث شد، راه‌های مؤثرتر و شفاف‌تری برای ارائه بازخورد وجود دارد، از جمله **ارتباط بدون خشونت (NVC)**، **مدل موقعیت-رفتار-تأثیر (SBI)**، و **فیدفوروارد (Feedforward)**.

اصول اساسی بازخورد مؤثر شامل شفافیت، اختصاصی بودن، تمرکز بر رفتار به جای شخصیت،

به موقع بودن، و همدلی است. این رویکردها، همراه با استفاده از «بیانیه‌های من»، به ارائه‌دهندگان کمک می‌کند تا پیام خود را به گونه‌ای منتقل کنند که کمتر تهاجمی و بیشتر پذیرفتنی باشد. از سوی دیگر، پذیرش مؤثر بازخورد نیازمند پرورش یک «ذهنیت رشد»، گوش دادن فعال و مدیریت واکنش‌های احساسی است.

در نهایت، ایجاد یک «فرهنگ بازخورد» حمایتی در سازمان که در آن ارتباطات باز و صادقانه تشویق شود و اشتباهات به عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی گردند، بنیاد اساسی برای بهبود مستمر و افزایش اعتماد است. کوچ‌ها و رهبران با توسعه شایستگی‌های اصلی خود در ارتباط مؤثر، ایجاد رابطه و گوش دادن فعال، می‌توانند نقشی محوری در هدایت افراد و تیم‌ها به سمت بالاترین پتانسیل خود ایفا کنند. هدف نهایی، پرورش محیطی است که در آن بازخورد به عنوان یک هدیه برای رشد تلقی شود و افراد برای تعالی مستمر، توانمند گردند.

نکات کلیدی

- **بازخورد سازنده** ابزاری قدرتمند برای رشد شخصی و حرفه‌ای است و بر رفتار تمرکز دارد نه شخصیت.
- **روش ساندویچ بازخورد**، علی‌رغم نیت خوب، می‌تواند منجر به عدم صداقت و ابهام در پیام شود و اغلب بی‌اثر است.
- روش‌های جایگزین مانند NVC (ارتباط بدون خشونت)، SBI (موقعیت-رفتار-تأثیر)، و Feedforward برای ارائه بازخورد واضح و مؤثر توصیه می‌شوند.
- بازخورد باید شفاف، اختصاصی، به موقع و همراه با گام‌های عملی باشد.
- پذیرش بازخورد مستلزم **ذهنیت رشد** (دیدن بازخورد به عنوان فرصت یادگیری)، **گوش دادن فعال** و مدیریت واکنش‌های احساسی است.
- ایجاد یک **فرهنگ بازخورد حمایتی** که در آن افراد احساس امنیت کنند و ارتباط صادقانه تشویق شود، برای اثربخشی بازخورد حیاتی است.

سوالات تفکربرانگیز

- چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که بازخورد ما، حتی زمانی که سازنده است، به جای مقاومت، به پذیرش و اقدام منجر شود؟
- در موقعیت‌های پرتنش، چگونه می‌توانیم با حفظ صداقت و بدون لطمه زدن به روابط، بازخورد ضروری را ارائه دهیم؟
- نقش فناوری در تسهیل و بهبود فرایندهای بازخورد در محیط‌های کاری مدرن چیست و چگونه می‌توان از آن برای ایجاد یک فرهنگ بازخورد بهتر بهره برد؟

تکلیف هدفمند

«برای گام بعدی در مسیر تسلط بر هنر بازخورد، از شما دعوت می‌کنم یکی از روش‌های بازخورد مؤثر که امروز مورد بحث قرار گرفت، مانند مدل **ارتباط بدون خشونت (NVC)** یا مدل **موقعیت-رفتار-تأثیر (SBI)**، را انتخاب کنید. در طول هفته آینده، آگاهانه تلاش کنید تا این روش را در حداقل سه تعامل شخصی یا حرفه‌ای خود به کار ببرید. پس از هر تعامل، زمانی را به تأمل اختصاص دهید: چه چیزی خوب پیش رفت؟ چه چالش‌هایی وجود داشت؟ و چه تفاوتی با روش‌های قبلی شما ایجاد کرد؟ این تمرین مستمر، نه تنها مهارت‌های شما را تقویت می‌کند، بلکه به شما کمک می‌کند تا بازخورد را به عنوان یک هدیه برای رشد، هم برای خود و هم برای دیگران، درک کنید. به یاد داشته باشید، تنها از طریق تمرین و تأمل مداوم است که می‌توانیم مهارت‌های خود را به اوج برسانیم.»