شبکه کوچینگ ایران

فصلنامه کوچینگ ایران

نشریه تخصصی کوچینگ

سال چهارم - شماره ششم - تابستان ۱۴۰۵

- مقالات علمی پژوهشی
- مصاحبه با خبرگان
- اخبار جامعه کوچینگ
- گزارش عملکرد استان‌ها
- معرفی آخرین کتابها
- معرفی کوچ‌های حرفه ای

انتشارات گیوا

IRANCOACHING.NET

به نام خدا

فصل‌نامه کوچینگ ایران

سال چهارم

شماره ششم

تالیف و گردآوری:
بهار مازندرانی
رویا روستایی

انتشارات

شناسنامه حقوقی

شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۶۹۶۴۹۲
عنوان و نام پدیدآور: فصلنامه کوچینگ ایران، سال چهارم- شماره ششم- تابستان ۱۴۰۵[گزارش]/ تالیف و گردآوری بهار مازندرانی، رویا روستایی.
شابک: ۰-۳۸۴-۳۶۶-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت نشر: تهران: گیوا، ۱۴۰۵.
مشخصات ظاهری: ۱۱۶ ص.: مصور، جدول، عکس، نمودار (بخشی‌رنگی).
یادداشت: کتابنامه.
توصیفگر: مربیگری زندگی Personal coaching
شناسه افزوده: مازندرانی، بهار، ۱۳۶۲-، گردآورنده
روستایی، رویا، ۱۳۶۲مرداد-، گردآورنده
شکل محتوا و نوع رسانه: متن: بی واسطه
نوع محمل: جلد
وضعیت فهرست نویسی: فیپا.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، ابتدای کارگر جنوبی، نبش کوچه مهدی‌زاده، پلاک ۱، طبقه ۴
تلفن: ۶۶۱۲۳۸۸۰-۰۲۱ - ۰۹۳۵۸۳۹۳۱۸۰

عنوان کتاب: فصل‌نامه کوچینگ ایران/ سال چهارم/ شماره ششم
تالیف و گردآوری: بهار مازندرانی، رویا روستایی
ناشر: انتشارات گیوا
صفحه‌آرا: آدینه کبرایی
سال و نوبت چاپ: ۱۴۰۵/ اول
شمارگان: ۱۰۰۰
شابک: ۰-۳۸۴-۳۶۶-۶۲۲-۹۷۸
قیمت: ۷۹۹ هزار تومان

حق چاپ و نشر، بر اساس قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان برای ناشر محفوظ است.
جهت تهیه‌ی کتاب به سایت مراجعه کنید: www.givabook.ir

شبکه کوچینگ ایران

تیم همکاران این فصلنامه

سپاس از همراهی، تعهد و تخصص شما در خلق این فصلنامه



رویا روستایی

سردبیر

کوچ توسعه فردی و سازمانی



فاطمه صادقی

واحد هماهنگی

کوچ رشد کسب‌وکارهای کوچک



ندا خانزاده

واحد علمی پژوهشی

رئیس کمسیون پژوهش تعاونی کوچینگ



ماتیا البرزی

واحد هماهنگی

کوچ و مشاور توسعه کسب‌وکار با توسعه سازمانی و ارتباطات



ندا برسم

واحد چاپ و نشر

کوچ توسعه فردی و مربی EFT



بهار مازندرانی

واحد هماهنگی

تسهیلگر و پژوهشگر حوزه انسان

مدیر شبکه کوچینگ ایران



الهام شامرادی

ارزیاب علمی این شماره

کوچ سازمانی، لایف کوچ

مدرس مهارت‌های نرم



حسن بوشهریان

ویراستار نگارشی

بیزینس‌کوچ حرفه‌ای بین‌المللی

کوچ سازمانی بین‌المللی



حورا کرمانی‌پور

ویراستار نگارشی

کوچ حرفه‌ای با نقاط قوت



محمدصدیق سپهری‌نیا

مدیر انتشارات گیوا

کوچ تخصصی نویسندگی

با همکاری و هم‌افزایی شما، هر فصلنامه
گامی است در مسیر رشد و اثرگذاری کوچینگ در ایران.

عناوین

سخن سردبیر ۷
بخش اول ۹
دانش و پژوهش: ۹
مقالات علمی و پژوهشی ۹
ناهم‌ترازی سیستمی و موانع رشد در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط: ۱۰
تحلیل عارضه‌یابی جامع و سیستماتیک ۸ حوزه کلیدی کسب‌وکار ۱۰
مقدمه ۱۰
کوچینگِ خودآفرینی؛ هم‌افزاییِ استراتژی و تحول در عصرِ عدم‌قطعیت ۱۷
رویکردی نو در گذار از بحران‌های شغلی با تکیه بر مدل چهاروجهیِ خودآفرینی ۱۷
کوچینگ نسل Z: هنر رهبری خلاق در عصر دیجیتال ۲۳
کرونو لیدرشیپ؛ رویکردی نوین برای توسعه‌ی مدیران در عصر پیچیدگی زمانی ۲۹
پیوند درون‌حسی، تنظیم هیجان و خودتنظیمی بدن‌محور در خدمت حضور، همدلی و اقدام آگاهانه ۸۶
پیشایندهای تصمیم به استفاده از کوچینگ مبتنی بر شواهد: ۴۰
مطالعه‌ی مفهومی بر پایه مرور منابع ۴۰
کوچینگ عملکرد ۴۵
نقش کوچینگ مدیریتی در ارتقای بهره‌وری سازمانی ۴۹
تجربه کاربردی کوچینگ مدیریتی در یک واحد صنعتی از توسعه فردی مدیر تا تغییر در رفتار و تعامل تیم ۴۹
مقاله ی مفهومی – کاربردی مبتنی بر خوانش تفسیری از شاهنامه و کوچینگ در شرایط بحرانی ۵۶
مبانی مفهومی و پژوهشی ۵۷
الگوی اکتشافی پیشنهادی: رنج، آگاهی، معنا، بازسازی ۵۸
شاهنامه به مثابه آینه ۵۹
سناریوی کاربردی ۵۹
محدودیت‌ها و ملاحظات ۶۰
نتیجه گیری ۶۱
منابع ۶۱
تأثیر ذهنیت رشد دیجیتال کارکنان و رفتارهای کوچینگی سرپرستان بر خودکارآمدی دیجیتال ۶۲
بخش دوم: ۶۹
تجربه و عمل ۶۹
گفتگویی با دکتر سید عباس جعفری در باب کوچینگ در سازمان‌های بزرگ دولتی ۷۰
پارادایم نوین در مدیریت دولتی؛ از مشاوره های سنتی تا کوچینگ سنتی ۷۰
اخبار و رویدادها ۷۵
برگزاری پیش‌نشست تخصصی توان‌افزایی زنان کارآفرین با رویکرد کوچینگ ۷۵

فهرست عناوین

روایات تجربه زیسته در روزهای جنگ و شکل‌گیری پویش «ایران، دورت بگردم» ۷۷
رسالت تازه‌ی کوچ و تسهیل‌گر در دوران بحران: از همدلی تا اقدام ساختارمند ۸۱
یوگای سوماتیک در کوچینگ ۸۶
پژوهش‌های جهانی کوچینگ ۹۳
تفکر چابک یا ذهنیت کوچینگ در مدیریت؛ انتخاب یا همزیستی؟ ۹۳
مطالعات موردی: ۹۷
اجرای مداخله کوچینگ گروهی برای بهبود کیفیت زندگی در بیماران کلیوی ارجاع‌شده به کلینیک درمان کلیه ۹۷
تجربیات میدانی: ۱۰۳
رهبری در شرایط بحران سازمانی: تبیین چارچوب تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر رویکرد کوچینگ ۱۰۳
هوش مصنوعی در کوچینگ ۱۰۶
مدیر موفق تا رهبر ماندگار؛ به روایت مارشال گلداسمیت ۱۰۶
گزارش عملکرد استان‌ها ۱۱۰
استان البرز ۱۱۰
استان‌خراسان رضوی ۱۱۱
سخن پایانی: هم‌گرایی برای تحول ۱۱۳
استان اصفهان ۱۱۳
معرفی کتاب ۱۱۵
کوچینگ نوجوان: خودساخته شو، متفاوت باش ۱۱۵
معماری ذهن کوچ حرفه‌ای: چگونه قبل از هر پرسش، درست فکر کنیم ۱۱۶
کوچ موفق ۱۱۷
راه و رسم یک کوچ ۱۱۹
نظرسنجی ۱۳۲



سخن سردبیر

به نام خداوند نور و امید

فصل گذشته برای ایران، فصل متفاوتی بود؛ فصلی که جنگ، ناامنی، فشارهای اقتصادی و نگرانی درباره آینده، بخش بزرگی از تجربه روزمره بسیاری از ما را تحت تأثیر قرار داد. در چنین شرایطی، شاید پرداختن به موضوعاتی مانند رشد فردی، توسعه، یادگیری و حتی کوچینگ، در نگاه اول امری فرعی به نظر برسد؛ زمانی که دغدغه‌های اساسی‌تر زندگی در مرکز توجه قرار گرفته‌اند.

اما شاید درست در همین نقطه است که باید دوباره از خود بپرسیم :**در زمانه بحران، کوچینگ چه معنایی پیدا می‌کند؟**

در زمانه بحران، کوچینگ چه معنایی پیدا می‌کند؟

بحران، بسیاری از قطعیت‌های ما را به چالش می‌کشد. برنامه‌هایی که برای آینده داشته‌ایم ممکن است دیگر قابل اجرا نباشند، تصمیم‌گیری دشوارتر شود و توان روانی و حرفه‌ای افراد و سازمان‌ها تحت فشار قرار گیرد. در چنین شرایطی، توانایی دیدن واقعیت، حفظ ارتباط با خود و دیگران، بازنگری در انتخاب‌ها، یافتن منابع درونی و بیرونی و حرکت از «چه می‌شود؟» به «اکنون چه می‌توانم بکنم؟» اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

شاید کوچینگ در چنین روزهایی، بیش از آنکه درباره رسیدن به یک آینده ایده‌آل باشد، درباره پیدا کردن امکان‌های موجود در دل یک وضعیت دشوار باشد؛ درباره کمک به انسان برای اینکه حتی وقتی همه‌چیز تحت کنترل او نیست، بتواند آن بخش از زندگی را که هنوز در اختیار اوست ببیند و درباره آن انتخاب کند.

از همین منظر، تلاش کردیم این شماره از فصلنامه را با نگاهی دوگانه شکل دهیم: از یک سو، بخشی از مطالب به تجربه زیسته ما در شرایط بحرانی و پرسش‌هایی می‌پردازد که بحران برای انسان، کوچ و سازمان ایجاد می‌کند؛ و از سوی دیگر، تلاش کرده‌ایم همچنان پنجره‌ای رو به جهان کوچینگ باز نگه داریم و تازه‌ترین مقالات، پژوهش‌ها، گزارش‌ها، اخبار و تحولات این حوزه را با شما به اشتراک بگذاریم.

سخن سردبیر

این انتخاب برای ما صرفاً یک تصمیم سردبیری نیست. باور داریم که در روزهایی که جهان با سرعت زیادی تغییر می‌کند، یادگیری و گفت‌وگو نباید متوقف شوند. اتفاقاً شاید بیش از هر زمان دیگری به فضایی نیاز داریم که در آن بتوانیم مکث کنیم، تجربه‌هایمان را با یکدیگر به اشتراک بگذاریم، پرسش‌های تازه مطرح کنیم و از آنچه در ایران و جهان در حوزه کوچینگ می‌گذرد، بیاموزیم.

در سطح جهانی نیز کوچینگ در حال تجربه تغییرات مهمی است. گزارش‌های جدید درباره آینده این حرفه، از تحول نقش کوچ، تغییر نیازهای مراجعان، گسترش فناوری و هوش مصنوعی و شکل‌های تازه ارائه خدمات کوچینگ سخن می‌گویند. این تحولات نشان می‌دهند که کوچینگ نیز مانند بسیاری از حرفه‌های دیگر، در حال بازتعریف خود در مواجهه با جهانی پیچیده‌تر و پیش‌بینی‌ناپذیرتر است.

برای ما در ایران، این پرسش یک لایه مهم دیگر هم دارد :**کوچینگ چگونه می‌تواند با واقعیت زندگی انسان ایرانی امروز گفت‌وگو کند؟**

شاید پاسخ این پرسش هنوز روشن و نهایی نباشد. اما فصلنامه می‌تواند جایی برای همین گفت‌وگو باشد؛ جایی برای شنیدن صداهای مختلف، مواجه شدن با پژوهش‌های تازه، روایت تجربه‌های حرفه‌ای، نقد کردن، پرسیدن و البته دوباره پرسیدن.

امیدواریم این شماره، در کنار همه دشواری‌های این روزها، فرصتی برای چند دقیقه مکث، یادگیری و تأمل فراهم کند و یادآور این نکته باشد که حتی در روزهایی که امکان تغییر بسیاری از شرایط بیرونی را نداریم، همچنان می‌توانیم درباره شیوه مواجهه خود با آن‌ها بیندیشیم.

با امید به روزهایی روشن‌تر و جهانی که در آن، گفت‌وگو جای بیشتری از تقابل داشته باشد.

رویا روستایی

سردبیر فصلنامه کوچینگ ایران



بخش اول

دانش و پژوهش:

مقالات علمی و پژوهشی



ناهم‌ترازی سیستمی و موانع رشد در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط: تحلیل عارضه‌یابی جامع و سیستماتیک ۸ حوزه کلیدی کسب‌وکار





بهار مازندرانی **لیلی بحیرائی**
کوچینگ کسب‌وکار و کوچینگ زندگی
baharmaz@gmail.com
LbahiraeeY۵@gmail.com

مقدمه

بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، باوجود برخورداری از محصولات باکیفیت، مدیران توانمند و سال‌ها تجربه‌ی عملی، در مقطعی از مسیر رشد با پدیده‌ای مواجه می‌شوند که علت آن را نمی‌توان صرفاً در کمبود سرمایه، شرایط اقتصادی یا افزایش رقابت جست‌وجو کرد. در بسیاری از موارد، ریشه‌ی اصلی توقف رشد، در ناهماهنگی میان اجزای درونی سازمان و نبود یک نظام مدیریتی منسجم نهفته است؛ وضعیتی که موجب می‌شود ظرفیت‌های واقعی کسب‌وکار هرگز به نتایج مورد انتظار تبدیل نشوند.

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ستون فقرات اقتصاد، اشتغال و نوآوری در اغلب کشورها محسوب می‌شوند؛ بااین‌حال، پایداری و رشد آن‌ها بیش از هر زمان دیگری به وجود سیستم‌های مدیریتی یکپارچه، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و توانایی انطباق با محیط متغیر کسب‌وکار وابسته است. پژوهش‌های اخیر نیز نشان می‌دهند که تحول دیجیتال، نوآوری و سیستم‌سازی تنها زمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شوند که با ساختار سازمانی، فرآیندها و سرمایه انسانی هم‌راستا باشند.

باوجود گسترش مطالعات نظری در حوزه‌ی مدیریت کسب‌وکار، هنوز پژوهش‌های میدانی اندکی وجود دارد که بتوانند تصویری جامع و هم‌زمان از وضعیت واقعی سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف مدیریتی ارائه دهند. این پژوهش باهدف پر کردن این خلأ، از طریق عارضه‌یابی نظام‌مند هشت شرکت کوچک و متوسط و تحلیل عملکرد آن‌ها در هشت حوزه‌ی کلیدی کسب‌وکار، تلاش می‌کند تصویری واقع‌بینانه از مهم‌ترین عوامل بازدارنده‌ی رشد و همچنین ظرفیت‌های توسعه‌ی این سازمان‌ها ارائه کند؛ یافته‌هایی که می‌تواند برای مدیران، مشاوران و کوچ‌های

کسب‌وکار، مبنایی عملی برای تصمیم‌گیری و طراحی مسیر تحول سازمانی باشد.

در این پژوهش از یک رویکرد عارضه‌یابی سیستماتیک چند موردی برای ارزیابی وضعیت سازمان‌ها استفاده شد. ابزارهای استفاده‌شده شامل پرسشنامه‌ی غربالگری، مصاحبه نیمه ساختاریافته، مشاهده مستقیم و بررسی اسناد شرکت‌ها بوده است.

مدل تحلیلی این مطالعه یک الگوی بومی‌سازی شده بوده که از مدل مکنزی الهام گرفته و آن را به ۸ حوزه‌ی کلیدی سیستم‌سازی کسب‌وکار به شرح زیر توسعه داده است:

۱. مدیریت و رهبری
۲. مدیریت محصول
۳. بازاریابی و فروش
٤. مدیریت برند
٥. مدیریت مالی
٦. مدیریت منابع انسانی
۷. مدیریت فرآیندها
۸. مدیریت حقوقی

فرآیند عارضه‌یابی در دو مرحله:

۱. غربالگری و اعتبارسنجی اولیه:

پرسشنامه‌ی اولیه برای درک جایگاه کسب‌وکار، شامل بررسی چالش‌های کلیدی رشد، هویت مشتریان و مزیت رقابتی، روش‌های بازاریابی و فروش، چشم‌انداز آینده، طراحی فرآیندها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و نحوه‌ی تصمیم‌گیری مدیران در شرایط بحرانی بود. برای اطمینان از وضوح سؤالات و تناسب آن‌ها با مسائل بومی منطقه، پاسخ‌های دریافتی توسط ۴ نفر از متخصصین مربیگری کسب‌وکار مورد نظرسنجی و تحلیل قرار گرفتند.

۲. عارضه‌یابی اصلی:

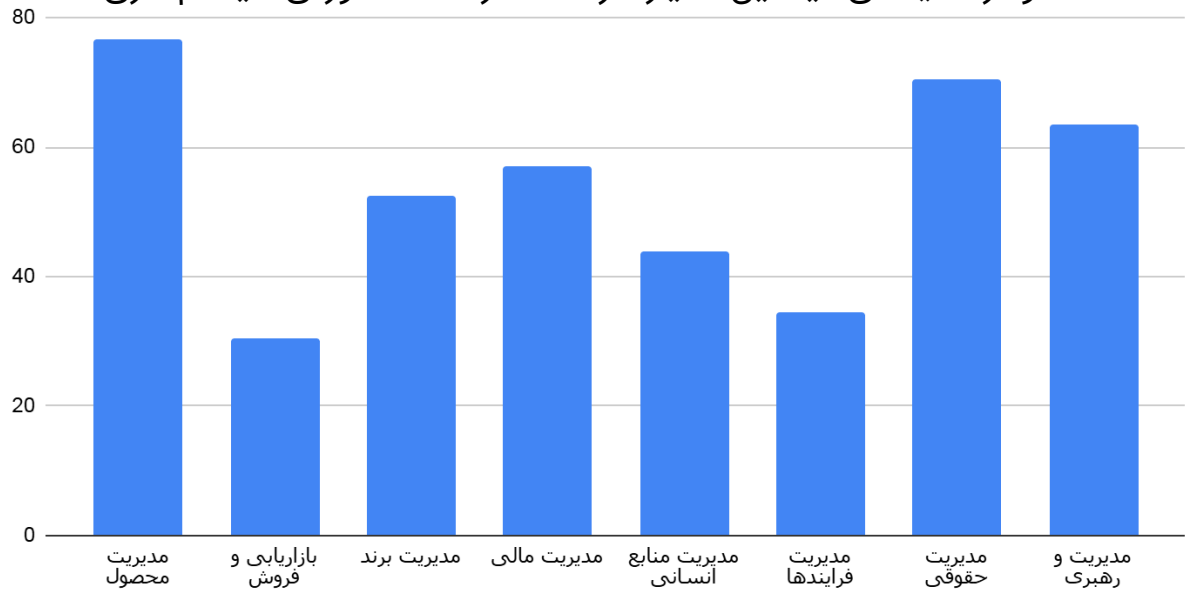
- عارضه‌یابی اصلی به‌صورت حضوری و تیمی در محل کار شرکت‌ها توسط دو کوچ متخصص انجام شد.
- تمرکز بر مشاهده‌ی مستقیم فضای کار، انجام مصاحبه‌های فردی و محرمانه با مدیرعامل و کارکنان و بررسی اسناد و گزارش‌های مالی شرکت بود.
- درنهایت، یک گزارش مبسوط و ساختاریافته بر اساس مدل SWOT و یافته‌های ۸ حوزه سیستم‌سازی، برای مدیران ارسال شد.

یافته‌ها بر اساس تحلیل داده‌های عارضه‌یابی شرکت‌ها به شرح زیر است:

نقاط قوت

- کیفیت و تنوع بالای محصولات
- خدمات پس از فروش قوی
- رعایت اصول استانداردهای صنعتی و طراحی‌های متنوع و به‌روز
- گروه فنی متعهد و وجود فرآیندهای تولید نسبتاً دقیق

نمودار مقایسه‌ی میانگین امتیاز شرکت‌ها در هشت حوزه‌ی سیستم‌سازی



- اعتبار در بازار و اعتماد بالا در میان مشتریان، تأمین‌کنندگان و ذی‌نفعان
- وجود شبکه توزیع فعال در نقاط کلیدی
- قیمت‌گذاری رقابتی در بازار داخلی
- مهارت بالای مدیرعامل درفروش رابطه محور
- انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بالا در شرایط بحران

نقاط قابل‌بهبود

- نبود سیستم بازاریابی و برندینگ مؤثر
- فقدان کانال‌های ارتباطی کافی
- وابستگی شدید فرآیند فروش به مدیرعامل
- نبود فرآیند مشخص برای جذب مشتریان جدید
- انباشت محصول در انبار
- عدم ارزیابی دقیق عملکرد تیم فروش و سنجش میزان پیشرفت آن‌ها
- نبود ابزارهای نرم‌افزاری کلیدی مانند CRM
- حاکمیت مدیریت سنتی
- فرآیندهای کاری غیر شفاف و غیر سیستمی در بخش‌های کلیدی
- چالش در پیاده‌سازی ایده‌ها به دلیل فقدان سیستم
- عدم مدیریت نقدینگی و نبود برنامه دستیابی به گردش مالی پایدار
- بالا بودن بهای تمام‌شده نسبت به محصولات وارداتی
- نبود سیستم پشتیبانی حقوقی و ساختار اجرایی برای پیگیری مطالبات معوق

- شفاف و مکتوب نبودن شرح شغل و شرح وظایف
- نبود ساختار دقیق برای جذب و نگهداشت نیروها
- عدم بهره‌برداری از حداکثر پتانسیل کارکنان
- فقدان آموزش مستمر نیروی انسانی
- تعارض در جانشین‌پروری و عدم تناسب نیروی انسانی با نیازهای سازمان
- نبود چشم‌انداز و اهداف مشخص برای رشد

فرصت‌ها

- افزایش تقاضا در صنعت ساختمان و گردشگری در منطقه
- فرصت همکاری با هتل‌ها، مجتمع‌های اقامتی و شرکت‌های ساختمانی
- ظرفیت ورود به بازارهای صادراتی منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای
- ایجاد هویت برند قوی و انتقال اعتبار مدیرعامل به برند
- توسعه‌ی فروش B۲Bو حضور در شبکه‌های اجتماعی
- ایجاد سیستم فروش صادراتی
- توسعه فروش آنلاین و بهره‌گیری از استفاده از زیرساخت‌های دیجیتال
- ساخت تیم فروش حرفه‌ای و کاهش وابستگی سازمان به مدیرعامل
- امکان ورود مستقیم به تولید برای کنترل کیفیت و کاهش هزینه‌ها
- کاهش وابستگی به تأمین‌کنندگان با مدیریت متمرکز زنجیره‌ی تأمین
- برگزاری دوره‌ی آموزشی، کوچینگ و توسعه‌ی مهارت‌های مدیران و کارکنان

تهدیدها

- عدم همکاری بانک‌ها برای ارائه‌ی تسهیلات
- بی‌ثباتی اقتصادی
- کاهش تقاضا و عقب‌نشینی مشتریان
- نوسانات قیمت مواد اولیه
- نیاز به خرید نقدی و کاهش خرید اعتباری در بازار
- انباشت تولیدات در انبار بدون برنامه‌ی فروش
- قطعی برق و اثر آن بر تولید
- بیرون بودن کارخانه از محدوده‌ی شهرک صنعتی و مشکلات زیرساختی
- افزایش نرخ مرجوعی به دلیل عدم سیستماتیک بودن فرایند فروش مشتریان
- کمبود نیروی متخصص
- رقابت با واردات ارزان‌قیمت

- نیاز به انعطاف‌پذیری بالا در شرایط بحرانی به‌منظور حفظ ارتباط با مشتریان
- ریسک‌های ناشی از کاهش اعتماد یا قدرت خرید مشتریان

پیشنهادهایی برای بهبود

پیشنهادهای برای بهبود وضعیت و شرایط بر اساس تحلیل عارضه‌یابی در ۸ حوزه‌ی کلیدی و با تمرکز بر رفع عمده‌ترین چالش‌ها (بازاریابی، فرآیندها و منابع انسانی)، در ۵ دسته‌ی اصلی ارائه می‌شود:

۱. بازاریابی، برند و فروش:

- ایجاد سیستم فروش حرفه‌ای و مستقل به‌منظور کاهش وابستگی سازمان به حضور و کاریزمای مدیرعامل
- طراحی استراتژی بازاریابی
- توسعه‌ی کانال‌های ارتباطی
- مدیریت ارتباط با مشتری
- طراحی و اجرای برنامه‌ی مدون برندسازی

۲. فرآیندها، عملیات و لجستیک:

- سیستماتیک کردن فرآیندها
- مدیریت موجودی و انبار
- نوسازی تدریجی دستگاه‌ها

۳. مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی :

- طراحی سیستم منابع انسانی
- تدوین فرآیند دقیق جذب نیرو، معیارهای ارزیابی عملکرد (KPIs)و برنامه‌های انگیزشی برای کارکنان
- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران
- حل تعارضات و جانشین‌پروری

۴. مالی و نقدینگی :

- طراحی سیستم مالی یکپارچه
- طراحی مدل درآمدی پایدار

۵. مدیریت، رهبری و استراتژی :

- کوچینگ فردی مدیرعامل
- تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک
- بررسی راهکارهای توسعه‌ی کسب‌وکار در حوزه‌های جدید
- تدوین و اجرای برنامه‌ی عملیاتی با زمان‌بندی مشخص و پایش دوره‌ای برنامه

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین مانع رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، الزاماً ضعف در کیفیت محصول، کمبود تجربه مدیریتی یا شرایط نامساعد بازار نیست؛ بلکه ناهماهنگی میان اجزای مختلف سیستم کسب‌وکار است. نتایج کمی این مطالعه، به‌ویژه میانگین پایین عملکرد در حوزه‌های بازاریابی و فروش و مدیریت فرآیندها، نشان می‌دهد که حتی برخورداری از

محصول باکیفیت و اعتبار مناسب در بازار نیز بدون وجود سیستم‌های مدیریتی منسجم، نمی‌تواند رشد پایدار سازمان را تضمین کند.

از سوی دیگر، یافته‌های کیفی پژوهش بیانگر آن است که فرآیند عارضه‌یابی صرفاً ابزاری برای شناسایی نقاط ضعف سازمان نیست؛ بلکه می‌تواند به افزایش خودآگاهی مدیران، آشکار شدن ظرفیت‌های پنهان سازمان و ایجاد زمینه لازم برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی منجر شود.

تجربه‌ی این پژوهش نشان داد که حضور یک تیم متخصص و نگاه بیرونی، علاوه بر ارائه‌ی تصویری واقع‌بینانه از وضعیت سازمان، می‌تواند آغازگر مسیر تحول و سیستم‌سازی در کسب‌وکار باشد.

درنهایت، پیام اصلی این پژوهش آن است که **رشد پایدار، حاصل تلاش بیشتر نیست؛ حاصل طراحی یک سیستم بهتر است.** تا زمانی که میان رهبری، فرآیندها، منابع انسانی، بازاریابی، مالی و سایر ارکان سازمان هم‌افزایی ایجاد نشود، موفقیت‌های مقطعی جایگزین توسعه‌ی پایدار نخواهند شد. ازاین‌رو، عارضه‌یابی جامع و نظام‌مند را می‌توان نه پایان یک ارزیابی، بلکه نقطه آغاز تحول هوشمندانه و پایدار در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانست.

نویسندگان مقاله مراتب سپاس و قدردانی خود را از تیم اجرایی عارضه‌یابی (خانم‌ها مینا رحمانی، لیلی بحیرائی و نسیم طاهری و آقایان حامد عزیزی و صادق کوهکن) که در جمع‌آوری داده‌های میدانی و تحلیل اولیه این پژوهش چند موردی همکاری داشتند، اعلام می‌نمایند.

منابع:

1. Digital Transformation and Innovation Performance in SMEs. Systems, 2025. Available at: https://www.mdpi.com/2079-8954/13/1/43
2. How digital technologies enhance competitiveness in manufacturing SMEs. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2025. Available at: https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-025-00576-8
3. Digital Transformation of SMEs as an Innovation Process. Journal of the Knowledge Economy, 2024. Available at: https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-02217-z
4. Digital transformation and firm performance in innovative SMEs. Technological Forecasting and Social Change, 2024. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497224000774
5. Toward SMEs digital transformation success. Journal of Enterprise Information Management, 2024. Available at: https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-024-00682-2
6. Digitalization and its effect on SME performance. World Journal of Advanced Research and Review, 2024. Available at: https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-2044.pdf
7. Enhancing SMEs sustainable innovation. Technological Forecasting and Social Change, 2025. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0038012124003240
8. Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections, and Framework. Administrative Sciences, 2025; 15(3):107. Available at: https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/107
9. Digital transformation in SMEs and business performance: a systematic review. Journal of Small Business Management, 2023.
10. Innovation and digitalization in SMEs: Implications for organizational performance. Technovation, 2023.
11. Small and medium enterprise performance: The role of digital business strategy. Information & Management, 2024.
12. Holistic approach to SME sustainability through innovation and systemization. Sustainability, 2025.

کوچینگِ خودآفرینی؛ هم‌افزاییِ استراتژی و تحول در عصرِ عدم‌قطعیت

رویکردی نو در گذار از بحران‌های شغلی با تکیه بر مدل چهاروجهیِ خودآفرینی



رحیم خورشیدی علی‌کردی
طراح متدولوژی خودآفرینی | استراتژیست مسیر شغلی | کوچ سیستمیک | دانش‌آموخته DBA

چکیده

در شرایطی که بی‌ثباتی اقتصادی، تحولات سریع بازار کار و افزایش نااطمینانی شغلی به بخشی از واقعیت زندگی حرفه‌ای افراد تبدیل شده‌اند، نیاز به رویکردهایی که بتوانند هم‌زمان به تصمیم‌گیری، توانمندسازی و بازطراحی مسیر شغلی کمک کنند، بیش از گذشته احساس می‌شود. این مقاله با هدف معرفی و تبیین مدل مفهومی پیشنهادی خودآفرینی در نسبت با کوچینگ شغلی نگاشته شده است. مقاله حاضر بر این استوار است که کوچینگ، در صورت پیوند با یک چارچوب، می‌تواند به تقویت عاملیت فردی، خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و اقدام هدفمند در مواجهه با بحران‌های شغلی یاری رساند. مدل پیشنهادی خودآفرینی در این مقاله از چهار مؤلفه اصلی تشکیل شده است: خودشناسی، آموزش مهارت‌محور، طراحی مسیر و ارزش‌آفرینی. این چارچوب می‌تواند به‌عنوان الگویی مفهومی برای حمایت از افراد در گذار از انفعال به عاملیت و اقدام مورد استفاده قرار گیرد. در پایان نیز تأکید می‌شود که ارزیابی میزان کارآمدی و اثربخشی این مدل، نیازمند پژوهش‌های تجربی و اعتبارسنجی است.

کلیدواژه‌ها: کوچینگ، خودآفرینی، توسعه مسیر شغلی، عاملیت فردی، بحران شغلی، ارزش‌آفرینی

مقدمه: بحران؛ فرصتی برای بازآفرینی

در جهان امروز و به‌ویژه در اقتصادهای پرنوسان، بحران دیگر یک استثنا نیست، بلکه بخشی از واقعیت زیست حرفه‌ای افراد به‌شمار می‌آید. بسیاری از افرادی که در موقعیت‌های شغلی، حرفه‌ای یا کارآفرینانه با ابهام و ناپایداری مواجه می‌شوند، در عمل خود را میان «خواستن» و «توانستن» معلق می‌یابند. در چنین فضایی، کوچینگ را می‌توان نه صرفاً یک خدمت توسعه فردی، بلکه ابزاری برای تقویت

آگاهی، بازیابی عاملیت و تسهیل اقدام سنجیده دانست.

در سال‌های اخیر، نوسانات اقتصادی، تغییرات فناورانه، کاهش قطعیت‌های شغلی و تمایل به داشتن شغل متناسب با رضایت فردی، بسیاری از افراد را با پرسش‌های بنیادینی درباره‌ی آینده‌ی حرفه‌ای خود مواجه کرده است. در چنین شرایطی، تکیه صرف بر نسخه‌های سنتی اشتغال یا انتظار برای ثبات بیرونی، پاسخ‌گوی نیازهای انسان معاصر نیست. آنچه اهمیت پیدا می‌کند، توانایی فرد برای بررسی توانمندی‌ها و ظرفیت‌های خود، یادگیری مستمر، طراحی آگاهانه مسیر و خلق ارزش در دل شرایط متغیر است.

پرسش اصلی این مقاله آن است که چگونه می‌توان در شرایط ابهام، صرفاً به بقا اکتفا نکرد، بلکه زمینه‌ای برای بازطراحی مسیر حرفه‌ای و خلق ارزش فراهم ساخت. در پاسخ به این پرسش، مقاله حاضر می‌کوشد پیوند میان ظرفیت‌های کوچینگ و مدل مفهومی پیشنهادی خودآفرینی را تبیین کند.

این مقاله بر آن است که کوچینگ در صورت همراهی با یک چارچوب هدفمند برای خودشناسی، مهارت‌آموزی، طراحی مسیر و ارزش‌آفرینی، می‌تواند به افراد کمک کند تا از وضعیت انفعال، سردرگمی یا واکنش فاصله گرفته و به سمت کنشگری فعال حرکت کنند. از این منظر، خودآفرینی صرفاً به معنای ایجاد کسب‌وکار نیست، بلکه فرایندی برای بازسازی هویت حرفه‌ای، انتخاب آگاهانه مسیر و تبدیل ظرفیت‌های فردی به ارزش در عرصه زندگی و کار است.

هدف مقاله

هدف این مقاله، معرفی و تبیین یک چارچوب مفهومی پیشنهادی با عنوان «خودآفرینی» در نسبت با کوچینگ شغلی و بررسی ظرفیت‌های آن برای مواجهه با بحران‌های شغلی در شرایط عدم‌قطعیت است.

روش مقاله

این مقاله ماهیتی مفهومی–کاربردی دارد و بر پایه تحلیل و تلفیق برخی مفاهیم مرتبط با کوچینگ، رشد فردی، مهارت‌آموزی، طراحی مسیر شغلی و ارزش‌آفرینی تنظیم شده است. همچنین، شکل‌گیری چارچوب پیشنهادی از تجربه‌های حرفه‌ای نویسنده در حوزه آموزش، کارآفرینی و توسعه مسیر شغلی نیز الهام گرفته است. از این‌رو، مقاله حاضر در پی ارائه یک مدل تجربیِ اعتبارسنجی‌شده نیست، بلکه می‌کوشد الگویی مفهومی برای بحث، استفاده کاربردی و بررسی‌های بعدی پیشنهاد کند.

کوچینگ و خودآفرینی؛ دو روی یک سکه

کوچینگ، به‌ویژه در چارچوب‌های حرفه‌ای مانند استانداردهای فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)، فرایندی گفت‌وگومحور و

تسهیل‌گر است که به فرد کمک می‌کند آگاهی خود را افزایش دهد، موانع درونی و بیرونی را شناسایی کند، مسئولیت انتخاب‌هایش را بپذیرد و برای اقدام متعهدانه آماده شود. در این رویکرد، کوچ پاسخ آماده به مراجع ارائه نمی‌کند، بلکه با طرح پرسش‌های توانمندکننده، بازتاب‌دادن، گوش‌دادن فعال و شفاف‌سازی، زمینه کشف درونی و تصمیم‌گیری آگاهانه را فراهم می‌سازد.

از سوی دیگر، خودآفرینی را می‌توان فرایندی دانست که فرد در آن با بازشناسی ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و جهت‌گیری‌های زندگی خود، مسیر حرفه‌ای و زیستی خویش را بصورت آگاهانه مجدداً طراحی می‌کند. در این معنا، خودآفرینی تنها ناظر به کارآفرینی اقتصادی نیست، بلکه ناظر به ساختن خویشتن، انتخاب نقش حرفه‌ای، بازیابی اختیار و حرکت به‌سوی اثرگذاری معنادار است.

از این منظر، کوچینگ و خودآفرینی رابطه‌ای مکمل دارند: کوچینگ بستر آگاهی، شفاف‌سازی و تعهد را فراهم می‌سازد و خودآفرینی به این آگاهی جهت، ساختار و میدان عمل می‌دهد. پیوند این دو، می‌تواند به جای تمرکز صرف بر حل مسئله‌های مقطعی، فرد را در مسیر شکل‌دهی دوباره به هویت حرفه‌ای و نقش‌آفرینی مؤثرتر در جهان کار یاری کند.

مدل مفهومی پیشنهادی خودآفرینی

مدل مفهومی پیشنهادی خودآفرینی، چارچوبی توسعه‌محور برای مواجهه آگاهانه با بحران‌های شغلی و بازطراحی مسیر حرفه‌ای است. این مدل با الهام از نگاه تحلیلی به وضعیت فرد و محیط، می‌کوشد به فرد کمک کند داشته‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای خود را بهتر بشناسد و بر اساس آن، مسیر حرکت خویش را طراحی کند. در این معنا، این چارچوب را می‌توان دارای نسبتی مفهومی با تحلیل‌های راهبردی، از جمله نگاه مبتنی بر قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها دانست. هرچند مقاله حاضر در پی ارائه یک مدل کمی یا اعتبارسنجی‌شده بر این اساس نیست.

چهار مؤلفه اصلی تشکیل‌دهنده:

۱. **خودشناسی**

نقطه آغاز خودآفرینی، شناخت روشن‌تر فرد از توانمندی‌ها، ضعف‌ها، ارزش‌ها، علایق، انگیزه‌ها و الگوهای رفتاری خویش است. در این مرحله، فرد می‌آموزد که به‌جای تعریف خود بر اساس برچسب‌های بیرونی یا محدودیت‌های تحمیل‌شده، به فهم عمیق‌تری از خودِ واقعی نزدیک شود. کوچینگ در این مرحله می‌تواند به فرد کمک کند تا از

قضاوت‌های بیرونی فاصله بگیرد، آگاهی بیشتری نسبت به منابع درونی خود پیدا کند و با مسئولیت‌پذیری بیشتری به موقعیت خود بنگرد.

۲. آموزش مهارت‌محور

پس از مرحله شناخت، نیازهای یادگیری و توسعه مهارت آشکارتر می‌شوند. در این سطح، توجه بر مهارت‌هایی متمرکز است که بتوانند فرد را در غلبه بر محدودیت‌ها، استفاده بهتر از فرصت‌ها و افزایش آمادگی حرفه‌ای یاری کنند. تأکید این بخش بر آموزش‌های مسئله‌محور، کاربردی و متناسب با نیاز واقعی فرد است؛ آموزش‌هایی که نه صرفاً بر انتقال اطلاعات، بلکه بر افزایش قابلیت اقدام مؤثر متمرکز باشند.

۳. طراحی مسیر

در این مرحله، فرد با استفاده از شناخت و مهارت‌های کسب‌شده، سه تا پنج مسیر آزمایشی حرکت خود را با واقع‌گرایی بیشتری طراحی می‌کند. این مسیر می‌تواند شامل بهبود عملکرد شغلی، تغییر حرفه، راه‌اندازی فعالیت مستقل، توسعه خدمات تخصصی یا بازتعریف نقش اقتصادی و اجتماعی فرد باشد. در این سطح، کوچینگ می‌تواند به حفظ تمرکز، انسجام تصمیم‌ها، اولویت‌بندی اقدامات و تداوم حرکت کمک کند. طراحی مسیر در این الگو، اقدامی یک‌باره نیست، بلکه فرایندی پویا و بازنگری‌پذیر است.

۴. ارزش‌آفرینی

مقصد نهایی این چارچوب، صرفاً اشتغال یا درآمدزایی نیست، بلکه رسیدن به سطحی از اثرگذاری است که فرد بتواند برای خود، جامعه و بازار کار ارزش ایجاد کند. در این معنا، خودآفرینی زمانی معنا می‌یابد که خروجی آن به خلق اثر، خدمت، کیفیت، حل مسئله و نقش‌آفرینی مسئولانه بینجامد. ارزش‌آفرینی در این مدل، حلقه اتصال رشد فردی و مسئولیت اجتماعی است و می‌تواند افق حرکت حرفه‌ای فرد را از منافع کوتاه‌مدت فراتر ببرد.

دلالت‌های آموزشی و کاربردی

از منظر آموزشی، مدل مفهومی پیشنهادی خودآفرینی می‌تواند مبنایی برای طراحی محتواهای مهارت‌محور، برنامه‌های توانمندسازی، کارگاه‌های توسعه فردی و شغلی، و دوره‌های مرتبط با آمادگی برای ورود یا بازگشت به بازار کار قرار گیرد. این الگو به‌ویژه در فضاهایی که افراد با بحران هویت شغلی، سردرگمی در انتخاب مسیر یا ناتوانی در تبدیل ظرفیت‌های شخصی به اقدام حرفه‌ای مواجه‌اند، می‌تواند کارکرد راهنما داشته باشد.

در حوزه کوچینگ نیز، این چارچوب می‌تواند به‌عنوان نقشه‌ای مفهومی برای

هدایت گفت‌وگوهای کوچینگ شغلی مورد استفاده قرار گیرد؛ به‌گونه‌ای که کوچ و مراجع بتوانند از سطح مسئله‌های روزمره عبور کرده و به لایه‌های عمیق‌تر خودشناسی، قابلیت‌سازی، تصمیم‌گیری و خلق ارزش بپردازند.

همچنین در سطح اجرایی و نهادی، این چارچوب می‌تواند مبنایی برای تدوین شایستگی‌ها و عناصر مهارتی مرتبط با خودآفرینی قرار گیرد. در این مسیر، بهره‌گیری از برخی روش‌های شناخته‌شده تحلیل شغل و استخراج شایستگی‌ها، از جمله DACUM، می‌تواند در صورت نیاز به عملیاتی‌سازی مدل، مفید باشد. با این حال، مقاله حاضر DACUM را نه به‌عنوان مبنای نظری مدل، بلکه به‌عنوان یکی از ابزارهای قابل استفاده در توسعه آموزشی و مهارتی آن در نظر می‌گیرد.

نسبت مدل با برخی منابع کاربردی معاصر

در تبیین برخی ابعاد این چارچوب، علاوه بر ادبیات حرفه‌ای کوچینگ و توسعه مسیر شغلی، از برخی منابع کاربردی معاصر نیز به‌عنوان الهام‌بخش مفهومی استفاده شده است. برای مثال، تأکید بر تغییرات تدریجی و مستمر را می‌توان با برخی ایده‌های مطرح در ادبیات کاربردی شکل‌گیری عادت‌ها مرتبط دانست. همچنین توجه به تمرکز عمیق، استقلال حرفه‌ای، یا مواجهه رشدیابنده با بی‌ثباتی، در شماری از آثار معاصر توسعه فردی و کسب‌وکار مورد بحث قرار گرفته‌اند.

با این حال، این منابع در مقاله حاضر نه به‌عنوان «نظریه علمی»، بلکه در حد بینش‌ها، چارچوب‌ها و ایده‌های کاربردی مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ ایده‌هایی که می‌توانند در فهم بهتر ابعاد عملی خودآفرینی و توسعه ظرفیت‌های فردی سودمند باشند.

آنچه از بررسی مفهومی حاضر برمی‌آید این است که مواجهه با بحران‌های شغلی صرفاً نیازمند راه‌حل‌های بیرونی یا سیاست‌های حمایتی نیست؛ بلکه مستلزم نوعی بازسازی درونی در سطح ادراک، هویت، مهارت و جهت‌گیری حرفه‌ای نیز هست. از این منظر، کوچینگِ خودآفرینی می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب میان‌رشته‌ای، میان توسعه فردی، توانمندسازی شغلی، آموزش مهارتی و ارزش‌آفرینی پیوند برقرار کند.

یکی از مزیت‌های این الگو آن است که به‌جای محدودکردن مسئله به یافتن شغل، بر ساختن قابلیت و مسیرتمرکز می‌کند. این جابه‌جایی مفهومی می‌تواند در فضای آموزشی و مشاوره‌ای کشور نیز حائز اهمیت باشد؛ زیرا به‌جای تربیت صرفِ کارجو، بر تربیت فردی تأکید می‌کند که بتواند در شرایط متغیر، نقش حرفه‌ای خود را بازتعریف کند.

البته باید توجه داشت که مدل پیشنهادی حاضر، در وضعیت فعلی، یک چارچوب مفهومی است و برای تبدیل‌شدن به الگویی با قابلیت تعمیم علمی، نیازمند مراحل بعدی از جمله تدوین شاخص‌ها، طراحی ابزارهای ارزیابی و آزمون در میدان عمل است. از این‌رو، ارزش این مقاله را باید بیش از آنکه در ارائه یک الگوی نهایی و قطعی جست‌وجو کرد، در گشودن افق نظری و کاربردی برای بحث‌های بعدی درباره کوچینگ شغلی و خودآفرینی دانست.

نتیجه‌گیری

در شرایطی که بازار کار و زیست حرفه‌ای افراد بیش از گذشته با عدم‌قطعیت، جابه‌جایی و ناپایداری مواجه شده است، نیاز به رویکردهایی که بتوانند هم‌زمان به آگاهی، تصمیم‌گیری، توسعه مهارت و خلق ارزش کمک کنند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مقاله حاضر کوشید با معرفی مدل مفهومی پیشنهادی خودآفرینی، چارچوبی برای فهم و پشتیبانی از فرایند بازطراحی مسیر شغلی در پیوند با کوچینگ ارائه دهد.

بر اساس تحلیل این مقاله، خودآفرینی را می‌توان فراتر از یک انتخاب شغلی، به‌مثابه فرایندی برای بازیابی عاملیت فردی، بازسازی هویت حرفه‌ای و حرکت از انفعال به اقدام در نظر گرفت. از این منظر، کوچینگِ خودآفرینی می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد کاربردی، زمینه‌ای برای شفاف‌سازی، توانمندسازی و جهت‌دهی آگاهانه‌تر به مسیر حرفه‌ای افراد فراهم سازد.

با این حال، باید تأکید کرد که مقاله حاضر ادعای اعتبارسنجی تجربی مدل را مطرح نمی‌کند. از این‌رو، بررسی میزان کارآمدی، اثربخشی و قابلیت تعمیم این چارچوب، نیازمند پژوهش‌های تجربی، مطالعات میدانی و آزمون آن در گروه‌های متنوع‌تری از مخاطبان است.

منابع

International Coaching Federation (ICF). Core Competencies.

Clear, James. Atomic Habits.

Newport, Cal. Deep Work.

Jarvis, Paul. Company of One.

Taleb, Nassim Nicholas. Antifragile.

منابع مرتبط با کوچینگ شغلی، توسعه فردی، مهارت‌آموزی و طراحی مسیر شغلی.

کوچینگ نسل Z: هنر رهبری خلاق در عصر دیجیتال



زینب اسماعیلی

دکتری رفتار سازمانی

کوچ توسعه فردی و سازمانی

Ze.esmaely@ gmail.com

مقدمه

در عرصه‌ی مدرن کسب‌وکار، سازمان‌ها نه‌تنها با چالش جذب و حفظ استعدادها، بلکه با هدایت یک بازار جهانی به‌شدت رقابتی نیز روبه‌رو هستند. پیچیدگی‌های جهانی‌شدن، با ویژگی‌های چندوجهی و چندملیتی، ازجمله عوامل اصلی این چالش‌ها محسوب می‌شوند. سنگ بنای موفقیت سازمانی، هم‌افزایی میان رهبران آینده‌نگر و تیم‌های آن‌هاست؛ رهبران در این زمینه نقش محوری دارند و از ابزارهای متنوعی برای تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمان بهره می‌گیرند.

محیط کسب‌وکار امروز، به دلیل تحولات جمعیت شناختی نیروی کار و پیشرفت‌های فناوری، دستخوش تغییرات سریعی شده است. متولدان اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰ میلادی(مدیریت و الهام بخشی به نسل Z یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی است) بر پایه برآوردهای موجود، این نسل تا سال ۲۰۳۰ سهم قابل‌توجهی از نیروی کار جهانی را تشکیل خواهد داد.

در مقایسه با نسل‌های پیشین(هزاره‌ها، نسل X و بی بی بومرها)، نسل Z که در عصر دیجیتال پرورش‌یافته، ویژگی‌ها و ترجیحات نسبتاً متمایزی دارد؛ ازجمله انتظار بازخورد مکرر، اهمیت دادن به تعادل کار و زندگی، و اولویت‌دهی به ارتباطات دیجیتال (Seemiller & Grace, ۲۰۱۷; Deloitte, ۲۰۲۳).

اهمیت این پژوهش به دو دلیل اصلی برجسته می‌شود.نخست نسل Z به‌سرعت در حال تبدیل‌شدن به بزرگ‌ترین گروه نیروی کار جهانی است و به گفته‌ی سیمیلر و گریس(۲۰۱۷)، این نسل در آستانه‌ی دگرگون کردن دنیای حرفه‌ای قرار دارد.دوم، ویژگی‌های این نسل که تحت تأثیر فناوری و تحولات اجتماعی شکل‌گرفته، با نسل‌های پیشین تفاوت معناداری دارد.

گزارش‌های نهادهای معتبر بین‌المللی نکات تأمل‌برانگیزی را نشان می‌دهند: پژوهش‌های

گالوپ حاکی از سطح پایین‌تر مشارکت شغلی[1] در میان نسل Z، نسبت به سایر نسل‌ها هستند (Galluo,۲۰۲۳). بررسی‌های دیلویت نشان می‌دهند بخش قابل‌توجهی از این نسل بازخورد مکرر و سازنده را به ارزیابی سالانه ترجیح می‌دهند و محیط کاری منعطف را در اولویت بالاتری نسبت به افزایش صرف حقوق قرار می‌دهند (Deloitte ,۲۰۲۴).

این یافته‌ها پیامی روشن دارند:مدل‌های سنتی رهبری دیگر کارایی کافی ندارند و سازمان‌هایی که خواهان موفقیت در رقابت برای جذب استعدادها هستند، باید به سمت »رهبری خلاق مبتنی بر کوچینگ «حرکت کنند و سبک رهبری خود را با ویژگی‌های نسل Z هم‌راستا سازند.

نسل Z: ویژگی‌ها و ترجیحات

نسل Z ، که معمولاً شامل متولدان اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰ می‌شود، به‌عنوان نخستین نسلی شناخته می‌شود که در جهان دیجیتال متولدشده و رشد یافته است. این نسل، که گاه با عنوان «iGen» نیز از آن یاد می‌شود، در فضای آنلاین و همراه با گوشی‌های هوشمند، اینترنت پرسرعت، شبکه‌های اجتماعی و اپلیکیشن‌های ارتباطی پرورش‌یافته است. این تجربه‌ی زیسته دیجیتالی، به شکل‌گیری ترجیحات و انتظارات شغلی نسبتاً متمایزی نسبت به نسل‌های پیشین (نسل Y یا X) انجامیده است (Seemiller & Grace, ۲۰۱۷). یکی از بارزترین ویژگی‌های این نسل، گرایش به فناوری و ارتباطات دیجیتال است؛ برای آن‌ها استفاده از پیام‌رسان‌ها و بسترهای آنلاین، نه‌تنها امری طبیعی بلکه ترجیحی استراتژیک برای سرعت، راحتی و کنترل بیشتر بر ارتباطات محسوب می‌شود.

نسل Z هم‌چنین بازخورد فوری و مداوم را به بازبینی‌های سالانه ترجیح می‌دهد. بررسی‌های«دیلویت» نشان می‌دهند سهم قابل‌توجهی از این نسل ترجیح می‌دهند به‌جای ارزیابی‌های دیرهنگام، به‌صورت منظم و سازنده بازخورد دریافت کنند(Deloitte, ۲۰۲۳)؛ این نیاز، برخاسته از فرهنگی است که در آن رشد کرده‌اند فرهنگی که تعاملات لحظه‌ای و اطلاع‌رسانی‌های آنی نقش پررنگی در شکل‌گیری رفتار آن‌ها داشته‌اند.

اصالت[2] یکی دیگر از ارزش‌های کلیدی نسل Zاست. این نسل توانایی بالایی در تشخیص پیام‌های ساختگی و بازاریابی اغراق‌آمیز دارد و تنها با برندها، رهبران و سازمان‌هایی که صداقت، شفافیت و یکپارچگی دارند ارتباط برقرار می‌کند؛ سازمان‌هایی که در ارزش‌های خود صادق نیستند، در جذب و نگهداشت استعدادهای این نسل با چالش مواجه

1 Engagement

2 Authenticity

می‌شوند. هم‌چنین، تعادل کار وزندگی برای این نسل اهمیت بالایی دارد. برخلاف نسل‌های پیشین که شغل را هسته‌ی اصلی هویت خود می‌دانستند، نسل Z به دنبال انعطاف‌پذیری در زمان کار، فرصت دورکاری، و توجه به رفاه ذهنی و شخصی است. این نسل همچنین به تنوع، شمول و مسئولیت اجتماعی اهمیت زیادی می‌دهد و خواهان محیط‌های کاری است که در آن‌ها برابری جنسیتی، فرهنگی، نژادی و فکری رعایت شود.

درنهایت، نسل Z به یادگیری مستمر، توسعه‌ی مهارت‌های جدید و مسیرهای رشد شغلی شفاف علاقه‌مند است و محیط‌هایی را ترجیح می‌دهد که کوچینگ، منتورینگ و فرصت‌های یادگیری تعاملی را در اختیارش قرار دهند. درمجموع، این ویژگی‌ها سازمان‌ها را به بازنگری جدی در سبک رهبری، نظام‌های منابع انسانی و فرهنگ‌سازمانی دعوت می‌کنند؛ چراکه پاسخگویی به انتظارات این نسل، هم به حفظ سرمایه‌ی انسانی و هم به نوآوری و رقابت‌پذیری پایدار کمک می‌کند.

کوچینگ: ابزار کلیدی رهبری نسل Z

کوچینگ در محیط کار به فرآیندی یادگیری محور و سفارشی اشاره دارد که از رابطه‌ای مشارکتی، تأملی و هدف‌محور برای دستیابی به نتایج حرفه‌ای ارزشمند برای کوچینگ‌شونده استفاده می‌کند (Kilburg, ۱۹۹۶; Passmore & Fillery-Travis, ۲۰۱۱). این فعالیتِ یادگیری تجربی به افراد اجازه می‌دهد آنچه را می‌آموزند در محیط کار به‌کارگیرند. فرا تحلیل‌های اخیر نشان می‌دهند کوچینگ راهبردی ارزشمند برای توسعه‌ی مهارت‌های نرم و بهبود پیامدهای شناختی، رفتاری و روان‌شناختی در محیط کار است(Jones, Woods, & Guillaume, ۲۰۱۶; Grant, ۲۰۱۷).

با این تعاریف، رهبران چگونه می‌توانند از کوچینگ برای هدایت نسل Z بهره بگیرند؟ در ادامه هفت رویکرد کوچینگ متناسب با ویژگی‌های این نسل ارائه می‌شود.

۱. گفت‌وگوی کوچینگی

به‌جای دستور دادن، رهبران می‌توانند از سؤالات قدرتمند استفاده کنند؛ برای نمونه: «به نظر تو چه راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای این چالش وجود دارد؟» این رویکرد با اصول کوچینگ سؤال‌محور ویتمور (۲۰۱۷) هم‌راستاست.

۲. تمرکز بر نقاط قوت

بر اساس نظریه‌ی روان‌شناسی مثبت‌گرای سلیگمن، پرورش استعدادهای ذاتی معمولاً مؤثرتر از تمرکز صرف بر اصلاح ضعف‌هاست (Seligman, ۲۰۱۱; Linley & Harrington, ۲۰۰۶).

۳. تمرکز بر کوچینگ جمعی

ایجاد گروه‌های کوچینگ میان کارکنان نسل

Z، با تسهیلگری رهبران، می‌تواند به تبادل تجربه و نوآوری منجر شود (RedThread Research, ۲۰۲۴).

۴. کوچینگ معنا محور

پژوهش‌های اخیر مک‌کینزی نشان می‌دهند بخش قابل‌توجهی از کارکنان نسل Z زمانی احساس رضایت شغلی بالاتری دارند که فعالیت‌هایشان دارای «معنا» و تأثیر اجتماعی باشد(McKinsey & Company, ۲۰۲۳, ۲۰۲۴) . این یافته‌ها اهمیت کوچینگ معنا محور را دوچندان می‌کند؛ رهبران باید فراتر از آموزش مهارت، به بازنگری هویتی نسل Z کمک کنند؛ با پرسش‌هایی مانند «چه داستانی درباره‌ی آینده‌ی شغلت می‌نویسی؟»

۵. کوچینگ مبتنی بر فناوری

کوچینگ فناورمحور ازجمله استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال کوچینگ، هوش مصنوعی و چت‌بات‌های تعاملی می‌تواند به بازخورد فوری، مسیرهای رشد شخصی‌سازی‌شده و تجربه‌ای منعطف کمک کند.

۶. کوچینگ معکوس

در کوچینگ معکوس نیز، کارمندان جوان نسل Z به رهبران ارشد، به‌ویژه در حوزه‌ی فناوری و رسانه‌های اجتماعی، آموزش می‌دهند؛ این رویکرد ضمن توانمندسازی نسل Z، رهبران را به درک عمیق‌تری از چالش‌های دیجیتالی مجهز می‌سازد.

۷. کوچینگ روایت‌محور

رهبران می‌توانند از تکنیک‌های روایت‌محور استفاده کنند تا به نسل Z کمک کنند. داستان شغلی و هویتی خود را بنویسند و بازنویسی کنند؛ برای نمونه، طراحی جلساتی با محوریت «نوشتن داستان شغلی آینده».

جدول ۱-هفت رویکرد کوچینگ متناسب با ویژگی‌های نسل Z

ردیف	رویکرد کوچینگ	کارکرد اصلی برای نسل Z	منبع
۱	کوچینگ گفت‌وگومحور (سؤال‌محور)	افزایش تفکر انتقادی و مالکیت راه‌حل به‌جای وابستگی به دستور	سلیگمن(۲۰۱۱)؛ ویتمور(۲۰۱۷)
۲	کوچینگ متمرکز بر نقاط قوت	پرورش استعداد ذاتی به‌جای اصلاح صرف ضعف؛ همسو با روان‌شناسی مثبت‌گرا	سلیگمن(۲۰۱۱)؛ لینلی و هریگتون(۲۰۰۶)
۳	کوچینگ جمعی / گروهی	تبادل تجربه میان همتایان و تقویت حس تعلق سازمانی	RedThread Research(۲۰۲۴)
۴	کوچینگ معنا محور	پیوند فعالیت شغلی باهدف و اثر اجتماعی؛ افزایش رضایت شغلی	مک‌کینزی(۲۰۲۴)؛ کشاورز و همکاران(۲۰۲۳)
۵	کوچینگ مبتنی بر فناوری	بازخورد فوری و مسیر رشد شخصی‌سازی‌شده از طریق ابزارهای دیجیتال	گرنت(۲۰۱۷)؛ الیور و همکاران(۲۰۲۱)
۶	کوچینگ معکوس	انتقال دانش دیجیتال از کارکنان جوان به مدیران ارشد؛ هم‌افزایی بین نسلی	مرفی(۲۰۱۲)؛ چاودری(۲۰۱۱)
۷	کوچینگ روایت‌محور	کمک به بازنویسی هویت شغلی و مسیر آینده از طریق داستان‌گویی	دراگو-سورنسن(۲۰۱۷)

کاربردهای عملی برای کوچ‌ها و مدیران

• در جلسات ارزیابی عملکرد، حداقل یک‌بار در ماه (نه صرفاً سالانه) گفت‌وگوی کوتاه بازخورد برگزار شود؛ سؤال‌محور باشد، نه دستوری.

• پیش از طراحی برنامه‌ی کوچینگ، نقاط قوت هر کارمند از طریق ابزارهای استاندارد(مانند ارزیابی نقاط قوت) شناسایی و پایه‌ی برنامه‌ی توسعه قرار گیرد.

• گروه‌های کوچینگ متناظر[3] در سطح واحدهای کوچک(۴ تا ۶ نفره) با تسهیلگری یک مدیر یا کارشناس ارشد تشکیل شود.

• در معرفی نقش‌ها و پروژه‌ها، پیوند میان وظیفه‌ی فردی و اثر آن بر مأموریت سازمان یا ذی‌نفعان (مشتریان، جامعه) به‌صراحت بیان شود.

• برای مدیرانی که با ابزارهای دیجیتال کمتر آشنا هستند، برنامه‌ی کوچینگ معکوس کوتاه (مثلاً یک ساعت در هفته) با کارکنان جوان طراحی شود.

• پیش از تعمیم هر رویکرد کوچینگ به کل سازمان، یک دوره‌ی آزمایشی[4] در یک واحد کوچک اجرا و با شاخص‌های مشخص (رضایت شغلی، نرخ ماندگاری) ارزیابی شود.

• مستندسازی جلسات کوچینگ و بازخوردها در یک سامانه‌ی ساده (حتی یک فایل مشترک) برای پیگیری روند رشد هر کارمند در طول زمان.

نتیجه‌گیری

کوچینگ یکی از مؤلفه‌های کلیدی رهبری خلاق در عصر دیجیتال است و می‌تواند به توسعه‌ی فردی، انگیزش و ماندگاری نسل Z در سازمان کمک کند. با این همه، شواهد موجود عمدتاً غربی، همبستگی محور و فاقد شاخص سنجش‌اند؛ ازاین‌رو کاربرد آن‌ها در سازمان‌های ایرانی نیازمند بومی‌سازی، آزمایش تجربی محدود (پایلوت) و تعریف معیارهای ارزیابی مشخص است. رهبرانی که کوچینگ را نه به‌عنوان شعار بلکه به‌عنوان قابلیت سازمانی قابل‌سنجش در فرهنگ کاری خود نهادینه کنند، شانس بیشتری برای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای نسل Z در دنیای ناپایدار و پیچیده‌ی امروز خواهند داشت.

گام نخست برای هر سازمان، نه اجرای هم‌زمان همه‌ی رویکردهای کوچینگ، بلکه انتخاب یک یا دو مدل متناسب با بلوغ فرهنگ‌سازمانی و آزمودن آن‌ها در مقیاس کوچک است. موفقیت این مسیر بستگی به سه عامل به‌هم‌پیوسته دارد: ۱- آموزش مدیران میانی برای گذار از نقش «دستوردهنده» به «مربی»، ۲- بازطراحی تدریجی نظام ارزیابی عملکرد به سمت بازخورد مستمر، ۳- پایش

3 Peer coaching
4 Pilot

منظم شاخص‌های ملموس مانند رضایت شغلی و نرخ ماندگاری کارکنان. تنها در این صورت است که کوچینگ از یک الگوی ترجمه‌شده به یک قابلیت سازمانی پایدار و بومی‌شده تبدیل خواهد شد.

منابع

1.Deloitte. (2023). Gen Z and millennial survey 2023: Living and working with purpose in a transforming world. Deloitte Global.
2.Deloitte. (2024). Gen Z and millennial survey 2024: A generation disrupted. Deloitte Global.
3.Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup Press.
4.Gallup. (2022). Generation disconnected: Data on Gen Z in the workplace. Gallup, Inc.
5.Grant, A. M. (2017). The third generation of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 10(1), 37–53.
6.Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. The Journal of Positive Psychology, 4(5), 396–407.
7.Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89(2), 249–277.
8.Kim, S., & Kang, H. (2022). Coaching leadership and employee outcomes: A meta-analytic review. Human Resource Development Quarterly, 33(1), 45–68.
9.Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 134–144.
10.Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. International Coaching Psychology Review, 1(1), 37–46.
11.McKinsey & Company. (2024). Gen Z and the future of work: What leaders need to know. McKinsey Global Institute.
12.McKinsey & Company. (2023). Making work meaningful for Gen Z. McKinsey & Company.
13.Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 4(2), 70–88.
14.Pew Research Center. (2023). On the cusp of adulthood and facing an uncertain future: What we know about Gen Z so far. Pew Research Center.
15.RedThread Research. (2024). Coaching in the flow of work: Trends shaping organizational learning. RedThread Research.
16.Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: A century in the making. Routledge.
17.Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Free Press.
18.Whitmore, J. (2017). Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

کرونو لیدرشیپ؛ رویکردی نوین برای توسعه‌ی مدیران در عصر پیچیدگی زمانی



دکتر زهره حبیب‌زاده
کوچینگ اجرایی مدیران
az.habibzadeh@gmail.com

مقدمه

تحولات شتابان محیط کسب وکار، زمان را نه صرفاً یک مقیاس تقویمی، بلکه به‌عنوان یک متغیر پویا در مدل‌های تحلیلی شکل‌گیری تعاملات انسانی در گروه و سازمان پدیدار نموده و به یکی از ارزشمندترین منابع سازمانی تبدیل شده است(علی‌پور و مارتینز، ۲۰۱۷).

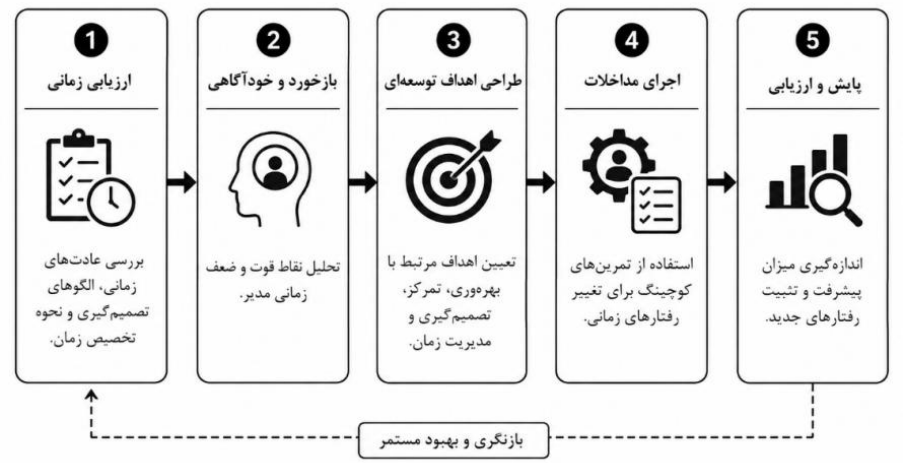
همزمان با افزایش توجه به نقش زمان در مدیریت، مفهوم «**کرونو لیدرشیپ**» یا «**رهبری زمان‌محور**»[1] مطرح شده است(کاملیا کرینگ، ۲۰۲۵) و پرسش اساسی این است آیا مشکل بهره‌وری مدیران، عدم توانایی آنهاست یا این‌که زمان اشتباهی را برای اجرای تصمیمات مدیریتی انتخاب کرده‌اند؟ در سطح سازمان نیز بزرگ‌ترین چالش کمبود زمان نیست، بلکه ناهماهنگی میان زمان تقویمی و زمان زیستی افراد است. بر این اساس مدیریت زمان تنها به برنامه‌ریزی فعالیت‌ها محدود نمی‌شود، بلکه بر شکل‌گیری اعتماد، ادراک اثربخشی رهبری و عمق روابط نیز اثرگذار است. عمده پژوهش‌ها بر ویژگی‌های رهبر تمرکز داشته‌اند و کمتر به این پرسش پرداخته‌اند که چگونه می‌توان مدیران را برای کسب شایستگی‌های رهبری زمان محور توسعه داد. در این مقاله به این مهم می‌پردازیم که چطور می‌توان زمینه شکل‌گیری مفهوم کوچینگ مبتنی بر کرونو لیدرشیپ را فراهم ساخت.

رویکرد کوچینگ کرونولیدرشیپ و ساختار اجرایی

در دو دهه‌ی گذشته، کوچینگ مدیران به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین رویکردهای توسعه‌ی رهبری و توانمندسازی مطرح شده است. این رویکرد با هدف ارتقای خودآگاهی، بازنگری در رسالت و چشم‌انداز حرفه‌ای، بهبود عملکرد مدیریتی، درون‌نگریِ بازتابی و تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیران را در مسیر رشد و تعالی سازمانی همراهی می‌کند. در مقابل، کوچینگ کرونومحور با رویکردی متمایز،

1 Chrono-Leadership Coaching

شکل ۱: ساختار پیشنهادی اجرای کوچینگ کرونومحور



بر مدیریت هوشمندانه‌ی مؤلفه‌های زمان، انرژی و ریتم‌های کاری در سطوح فردی، تیم و سازمان تأکید دارد(بلودورن و جائوسی، ۲۰۰۸و ون‌در اِرو، ۲۰۰۴) از نخستین پژوهشگرانی است که با تحلیل ناکامی سازمان‌هایی که در مواجهه با تغییرات محیطی انعطاف‌پذیری کافی نداشتند، استدلال می‌کند که بسیاری از رهبران در «منطقه‌ی آسایش زمانی» خود باقی می‌مانند؛ بدین معنا که همچنان بر الگوها و رفتارهای موفق قبلی خود تکیه می‌کنند که پاسخگوی شرایط جدید نیستند.

کاستیلو و ترین(۲۰۱۸) نشان دادند که فرایندهای رهبری ماهیتی غیرخطی، تعاملی و نوظهور دارند و روش‌های سنتی پژوهش قادر به تبیین کامل این پویایی‌ها نیستند. بلکه زمان زیستی باید به‌عنوان یک سازه بنیادی در نظریه‌های رهبری مورد توجه قرار گیرد و مطالعه‌ی فرآیندهای رهبری بدون لحاظ پویایی‌های زمانی، تصویری ناقص از واقعیت سازمانی ارائه می‌دهد.

کوچینگ کرونو محور بر این باور استوار است که رهبران موفق کسانی هستند که نه‌تنها می‌دانند چه کاری انجام دهند، بلکه می‌دانند در چه زمان زیستی آن را انجام دهند. این رویکرد از چهار حوزه‌ی نظریه‌ی روان‌شناسی مثبت‌گرا، نظریه‌ی خودتنظیمی، رهبری زمانی و کرونوبیولوژی نشأت می‌گیرد.

اجرای فرایند کوچینگ کرونو لیدرشیپ

شکل ۱ مراحل اجرای فرایند کوچینگ کرونومحور را نشان می‌دهد که در پنج مرحله طراحی شده است.

ارزیابی زمانی:

در کوچینگ کرونومحور، زمان به‌عنوان بستری برای بالفعل‌سازی ظرفیت‌های انسانی

و ارتقای ادراک، رشد فردی و حرفه‌ای تلقی می‌شود و باید به‌عنوان یک لنز مستقل در بررسی عادات و الگوهای فرد مدنظر قرار گیرد(آنکونا و همکاران، ۲۰۰۱)؛ پس اولین گام همراهی کوچ با مدیر برای شناخت الگوهای زمان زیستی است و طی این مدت مدیر کشف می‌کند چه زمانی بیشترین تمرکز، انرژی و خلاقیت را دارد و ریتم انرژی روزانه‌ی خود را نقشه‌برداری می‌کند و در نتیجه پروفایل زمانی خود را شناسایی می‌نماید. از سویی دیگر مدیران از طریق رهبری زمان، تعیین اولویت‌ها و هماهنگی فعالیت‌ها با مدنظر قرار دادن کرونوتایپ هر فرد می‌توانند عملکرد تیم را بهبود دهند(فیشر و هریوناک، ۲۰۲۲).

۱- بازخورد و خودآگاهی:

در این مرحله، مدیر با همراهی کوچ، نقاط قوت و ضعف خود را در زمینه‌ی هوش تصمیم‌گیری زمانی تحلیل می‌کند و فاصله بین وضعیت فعلی و رهبر مطلوب مشخص می‌شود. سؤال اساسی این است که برای تبدیل شدن به رهبر مؤثرتر، چه تغییری در رابطه‌ی من با زمان لازم است؟ رهبران موفق باید میان زمان، یادگیری سازمانی و تغییرات محیطی نوعی هم‌زمانی و هماهنگی راهبردی ایجاد کنند، نه اینکه صرفاً بر مهارت‌های سنتی رهبری اتکا داشته باشند. مدیران، آینده‌نگری زمانی را می‌آموزند تا پیامدهای زمانی تصمیم‌های خود را در افق‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ارزیابی کنند.

۲- طراحی اهداف توسعه:

در این گام پس از شناسایی و آگاهی که مدیر از الگوها، ظرفیت‌ها و ریتم زیستی خود و تیم‌ها به دست آورده است، می‌تواند با همراهی کوچ، « معماری زمان» خود را طراحی نماید. تمرکز بر مدیریت انرژی، ایجاد ریتم تیمی، کیفیت تصمیم‌ها و سطح انرژی می‌باشد. مهم‌ترین پرسش این است «چطور ریتم تصمیم‌گیری، تمرکز و انرژی تیم را تنظیم کنم که عملکرد پایدار ایجاد شود؟»

اجرای مداخلات:

مطالعات علوم اعصاب نشان می‌دهد عملکرد شناختی افراد در ساعات مختلف شبانه‌روز متفاوت است. این یافته‌ها نقش مهمی در طراحی مداخلات کوچینگ ایفا می‌کنند. شیپ و کول(۲۰۱۵) تأکید می‌کنند که ادراک ذهنی افراد از زمان، یکی از عوامل مؤثر بر رفتارهای سازمانی است و رهبران اثربخش باید علاوه بر زمان عینی، به تجربه‌ی زمانی کارکنان نیز توجه کنند. از این منظر، کوچ به مدیر کمک می‌کند با مدیریت انرژی، فعالیت‌های مهم را با ساعات اوج عملکرد خود هماهنگ سازد. همچنین مدیر هماهنگی زمانی تیم را می‌آموزد تا بتواند ریتم کاری اعضای تیم

را شناسایی و آن را در راستای افزایش عملکرد جمعی هماهنگ کند و به این ترتیب رفتارهای جدید ایجاد نماید.

۳- پایش و ارزیابی:

موفقیت رهبران تنها به رفتارهای لحظه‌ای آنان وابسته نیست، بلکه به توانایی ایجاد الگوهای زمانی پایدار در تعامل با اعضا بستگی دارد. این دیدگاه، کرونولیدرشیپ را از منظر شناختی تقویت می‌کند. بنابراین در گام پنجم مدیر با مشارکت کوچ، به ارزیابی شاخص‌هایی که در مرحله‌ی سوم طراحی‌شده‌اند، می‌پردازد. بررسی اقدامات و خروجی‌ها در عملکرد خود و تیم می‌تواند مسیر بعدی و بهبود فرآیند را شفاف نماید. اینکه کدام رفتارها و تغییرات نیاز به بهبود دارند و کدام موارد نیاز به اصلاح، تغییر یا جایگزینی دارند. با ارزیابی مستمر و تکرار چرخه، می‌توان الگوهای جدید را تثبیت و نهادینه‌سازی نمود.

مطالعات موردی و نتیجه‌گیری

کوچینگ کرونومحور فرآیندی ساختاریافته است که طی آن مدیران متعهد می‌شوند زمان، انرژی و ریتم‌های کاری خود و تیمشان را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که تصمیم‌ها، تعاملات و اقدامات سازمانی در مناسب‌ترین زمان ممکن انجام شوند. نتایج مطالعات موردی و شواهد پژوهشی اجرای کرونولیدرشیپ در مقایسه با رهبری سنتی در جدول ۱ ارائه شده که می‌تواند افزایش بهره‌وری مدیریتی، کاهش فرسودگی شغلی، بهبود کیفیت تصمیم‌ها، ارتقای تمرکز و عملکرد شناختی، افزایش تعهد کارکنان، بهبود سلامت روانی، افزایش خلاقیت و بهبود عملکرد تیمی را محقق سازد.

کرونولیدرشیپ؛ رویکردی نوین برای توسعه‌ی مدیران در عصر پیچیدگی زمانی

جدول ۱: مطالعات موردی و شواهد پژوهشی اجرای کوچینگ کرونومحور در مقایسه با رهبری سنتی

سطح اثر	شاخص	ارزیابی شاخص در رویکرد کرونولیدرشیپ در مقایسه با رهبری سنتی	اقدامات	شواهد پژوهشی
مدیر	خطای انسانی	بهبود ۱۵ تا ۳۰ درصد	▪ تصمیم گیری در ساعات اوج عملکرد شناختی ▪ انتقال فعالیت های کم اهمیت به ساعات افت انرژی ▪ تمرکز بر تصمیم‌های پیچیده در زمان مناسب ▪ زمانبندی موثر فعالیت‌ها و ایجاد تمرکز، انرژی و آزادی بیشتر برای ارائه ایده‌های نوآورانه ▪ افزایش زمان تفکر استراتژیک	کرینگ (۲۰۲۵) روثنبرگ (۲۰۱۲) پینک (۲۰۱۸) چن و نادکارنی (۲۰۱۷) با بررسی ۱۲۹ شرکت ژانگ و همکاران (۲۰۲۶)
	کیفیت و سرعت تصمیم گیری			
	تمرکز راهبردی			
مدیر/سازمان	احتمال وقوع مشکل	طی ارزیابی کیفی، بهبود گزارش شده است.	▪ استفاده از بازخوردهای کوتاه‌مدت برای اصلاح مستمر فرایندها ▪ تصمیم‌گیری در زمان مناسب برای جلوگیری از انباشت خطاها ▪ انجام تغییرات به‌صورت مرحله‌ای و ایجاد فرصت یادگیری و تطبیق برای سازمان	مطالعه موردی شرکت تویوتا و مایکروسافت
	زمانبندی اجرای تحول فناوری در سازمان			
تیم	بهره‌وری فردی و تیمی	افزایش ۸ تا ۴۰ درصد	▪ بازطراحی زمان کار و ایجاد انعطاف زمانی ▪ اجرای زمان‌بندی مبتنی بر ریتم زیستی، انرژی و نوع وظیفه ▪ پایش سلامت کارکنان ▪ تشویق به انجام کار در اوج عملکرد شناختی ▪ تمرکز بر خروجی و زمان بهینه انجام کار	مایکروسافت (۲۰۱۹) هافینگتن(۲۰۱۶)
	مدت زمان انجام فعالیت‌ها/ دوباره کاری	کاهش ۱۰ تا ۲۵ درصد		
	رضایت کارکنان	بهبود ۲۰ تا ۳۰ درصد		
	غیبت از کار	کاهش حدود ۴۵ درصد		
	فرسودگی شغلی/هزینه سازمان	کاهش ۲۰ تا ۴۰ درصد		

منابع

1. Alipour, K. K., Mohammed, S., Martinez, P. N. (2017). Incorporating temporality into implicit leadership and followership theories. The Leadership Quarterly, 28 (2), 300–316.
2. Ancona, D. G., et al. (2001). Time: A New Research Lens. *Academy of Management Review, 26*(4), 645–663.
3. Bluedorn, A. C., Jaussi, K. S. (2008). *Leaders, followers, and time*. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 654–668.
4. Castillo, E. A., Trinh, M. P. (2018). In search of missing time: A review of the study of time in leadership research. The Leadership Quarterly, 29 (1), 165–178.
5. Chen, J., Nadkarni, S. (2017). It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly, 62*(1), 31–66.
6. Camilla Kring (2025). Chronoleadership: How to Create Healthier and More Productive Rhythms in Your Work and Life.
7. Fisher, C. D.,Hrivnak, G. A. (2022). Temporal leadership, team processes, and project team task performance. International Journal of Project Management, 40 (7), 715–724.
8. Huffington Post. (2016). *Aetna's sleep program improved productivity and reduced healthcare costs.*
9. Microsoft. (2019). *Work-Life Choice Challenge Summer 2019 Results.*
10. Pink, D. H. (2018). *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. Riverhead Books.
11. Roenneberg, T. (2012). *Internal Time: Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're So Tired*. Harvard University Press
12. Shipp, A. J., Cole, M. S. (2015). Time in Individual-Level Organizational Studies و*Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 237–260.
13. Van der Erve, M. (2004). *Temporal leadership*. *European Business Review, 16*(6), 605–617.
14. Zhang, Z., et al. (2026). Time and timing matter: The role of temporal leadership in the emergence and effectiveness of team voice. *Journal of Business Research*. (Advance online publication)

مقاله برگزیده

نقش کوچینگ در جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان نسل زِد در سازمان‌ها



فریبا جوادی

لایف کوچ حرفه‌ای و بین المللی سطح دو؛ مربی شخصیت شناسی

faribajavadi۱۳۵۳۱۳۵۳@gmail.com

چکیده

نسل زِد به عنوان بخش رو به رشد نیروی کار، انتظارات و الگوهای متفاوتی نسبت به نسل‌های‌پیشین در محیط‌های سازمانی دارد. گرایش به یادگیری مستمر، دریافت بازخورد، انعطاف‌پذیری، استقلال، بهره‌گیری از فناوری و جستجوی معنا در کار، سازمان‌ها را با چالش‌هایی در جذب، نگه‌داشت و توسعه این نسل مواجه کرده است. از این رو سازمان‌ها به رویکردهایی نیاز دارند که علاوه بر افزایش تعهد و مشارکت کارکنان، زمینه رشد فردی و همسویی اهداف فردی و سازمانی را فراهم سازند.

هدف این مقاله بررسی نقش کوچینگ در جذب و نگه‌داشت کارکنان نسل زِد، از طریق مرور و تحلیل مطالعات منتشر شده در این حوزه است. در این پژوهش، منابع علمی منتشر شده بین سال‌های۲۰۱۶ تا ۲۰۲۴ بررسی و یافته‌های مرتبط با ویژگی‌های نسل زِد و کاربرد کوچینگ در محیط‌های سازمانی تحلیل شده است.

نتایج نشان می‌دهد: کوچینگ با تقویت خودآگاهی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، ارائه بازخورد مستمر، حمایت از یادگیری، افزایش تعلق و همسوسازی ارزش‌های فردی و سازمانی، می‌تواند به بهبود تجربه کاری کارکنان نسل زِد و کاهش تمایل آنان به ترک سازمان کمک کند.

با این حال، میزان اثربخشی این رویکرد به شرایط سازمان، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و نحوه اجرای برنامه‌های کوچینگ وابسته است. از این رو، بکارگیری کوچینگ به عنوان بخشی از راهبرد مدیریت سرمایه انسانی می‌تواند در کنار سایر سیاست‌های توسعه منابع انسانی؛ به جذب، حفظ و توانمندسازی کارکنان نسل زِد کمک کند.

واژگان کلیدی: نسل زِد، کوچینگ، جذب و نگه‌داشت کارکنان، سازمان، توسعه سرمایه انسانی

مقدمه

تحولات سریع فناوری، تغییر الگوهای ارتباطی و ورود نسل زِد به بازار کار، سازمان‌ها را با چالش‌های جدیدی در حوزه جذب و توسعه سرمایه انسانی مواجه کرده است. این نسل که در بستر فناوری‌های دیجیتال رشد یافته؛ انتظارات متفاوتی از محیط کار، سبک رهبری، فرصت‌های یادگیری و مسیر رشد حرفه‌ای دارد. از این رو بکارگیری رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی به تنهایی پاسخگوی نیازها و انگیزه‌های این نسل نیست.

در سال‌های اخیر، کوچینگ به عنوان یکی از رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. برخلاف رویکردهای دستوری، کوچینگ با تکیه بر گفتگوی اثربخش، پرسشگری هدفمند، گوش دادن فعال و توانمندسازی افراد، زمینه‌ی خودآگاهی، مسئولیت پذیری و یادگیری مستمر را فراهم می‌کند. این ویژگی‌ها با برخی از نیازهای نسل زِد از جمله: تمایل به مشارکت، دریافت بازخورد، استقلال در تصمیم‌گیری و رشد فردی، همخوانی قابل توجهی دارد.

با وجود افزایش مطالعات درباره‌ی ویژگی‌های نسل زِد و نیز گسترش پژوهش‌های مرتبط با کوچینگ، هنوز بررسی نقش کوچینگ در پاسخگویی به نیازهای این نسل در محیط‌های سازمانی، نیازمند توجه بیشتری است. از این رو مقاله حاضر با مرور ویژگی‌های نسل زِد و تبیین ظرفیت‌های کوچینگ، به بررسی نقش این رویکرد در جذب، نگه‌داشت و توسعه کارکنان نسل زِد در سازمان‌ها می‌پردازد و راهکارهایی مبتنی بر ادبیات علمی کوچینگ ارائه می‌کند.

نسل زِد: به افرادی گفته می‌شود که عمدتاً در بازه‌ی زمانی اواسط دهه ۱۹۹۰ تا سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳ میلادی متولد شده‌اند و در ایران متولدین دهه ۱۳۸۰ به بعد را نیز در بر می‌گیرد که در دوره‌ای متفاوت از تحولات اجتماعی، فناوری و سازمانی رشد کرده اند و الگوهای جدیدی از تعامل، یادگیری و تجربه کار را شکل داده‌اند. همچنین ورود آنان به بازار کار، ضرورت بازنگری در شیوه‌های سنتی مدیریت و توجه بیشتر به رویکردهای توسعه‌محور مانند کوچینگ را مطرح کرده است. (نوری ۱۴۰۱، ییلماز و همکاران ۲۰۲۴)

با توجه به ویژگی‌های چند بعدی نسل زِد، این نسل می‌تواند هم‌زمان فرصت‌های ارزشمندی برای سازمان‌ها ایجاد کند و نیز در برخی زمینه‌ها نیازمند رویکردهای مدیریتی متفاوت باشد. از این رو شناخت دقیق ویژگی‌های این نسل و بررسی آن‌ها برای محیط‌های کاری می‌تواند به سازمان‌ها در طراحی راهبردهای مناسب برای جذب و نگه‌داشت کارکنان کمک کند.

مهم‌ترین ویژگی‌های این نسل، چالش‌ها و فرصت‌های سازمانی مرتبط با آن و همچنین نقش کوچینگ به این نیازها، در جداول ۱ و ۲ در ادامه مقاله ارائه شده است.

با این حال، باید توجه داشت که این ویژگی‌ها در همه افراد نسل زِد یکسان نیست و عوامل فردی، فرهنگی و سازمانی نیز بر رفتار شغلی آنان تأثیرگذار هستند. (راکولتا و همکاران۲۰۲۱)

نقش کوچینگ در جذب و نگهداشت نسل زِد

کوچینگ؛ یک رویکرد توسعه‌محور است که از طریق گفتگوی هدفمند، پرسش‌های تأمل برانگیز و ایجاد مسئولیت‌پذیری، افراد را در شناسایی توانمندی‌ها، تعیین اهداف و دستیابی به راه‌حل‌های متناسب با شرایط خود، یاری می‌کند. در محیط‌های سازمانی، کوچینگ بیش از آن که بر ارائه راه حل مستقیم تأکید داشته باشند، بر توانمندسازی کارکنان برای یادگیری، تصمیم‌گیری و رشد حرفه‌ای تمرکز دارند. (گرنت ۲۰۱۶-تومسکو-دومیترسکو۲۰۱۸)

همسویی ویژگی‌های نسل زِد با اصول کوچینگ، این رویکرد را به یکی از گزینه‌های مناسبی برای مدیریت و توسعه این نسل تبدیل کرده است. برای مثال: تمایل این نسل به دریافت بازخورد مستمر را می‌توان از طریق جلسات منظم کوچینگ پاسخ داد. جلساتی که در آن کارکنان، ضمن ارزیابی عملکرد خود، فرصت می‌یابند اهداف حرفه‌ای، چالش‌ها و راهکارهای بهبود را با مشارکت کوچ یا مدیر کوچ‌منش بررسی کنند. (شراث۲۰۱۹)

مطالعات همچنین نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرهنگ گفتگو، اعتماد، یادگیری و حمایت از کارکنان را تقویت می‌کنند، در جذب و نگه‌داشت نسل زِد موفق‌تر هستند. عواملی مانند: اعتماد، اشتراک‌گذاری اطلاعات، انسجام اجتماعی، چشم انداز مشترک و حمایت مدیران از مهمترین مؤلفه‌های محیط کار مطلوب برای این نسل به شمار می‌روند و بسیاری از این مؤلفه‌ها از طریق رویکرد کوچینگ و توسعه مهارت‌های رهبری کوچ‌منش، قابل تقویت هستند. (کنپ و همکاران ۲۰۱۷)

همچنین پژوهش‌های نوین در حوزه کوچینگ سازمانی نشان می‌دهد که اثربخشی کوچینگ زمانی افزایش می‌یابد که این رویکرد به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل شود، نه آن که صرفاً به جلسات محدود کوچینگ خلاصه گردد. بر این اساس، ایجاد فرهنگ کوچینگ از طریق تقویت گفتگوهای اثربخش، بازخورد مستمر، گوش دادن فعال، پرسشگری تأمل برانگیز و توانمندسازی کارکنان، می‌تواند زمینه یادگیری، اعتماد، مشارکت و تعهد سازمانی را در میان کارکنان نسل زِد تقویت کند. چنین رویکردی علاوه بر توسعه شایستگی‌های فردی به حفظ سرمایه انسانی و کاهش تمایل کارکنان به ترک سازمان نیز کمک می‌کند . (گرنت ۲۰۱۶)

جدول ۱ . ویژگی‌های نسل زِد و ظرفیت‌ها و فرصت‌های سازمانی و نقش کوچینگ

نقش کوچینگ	فرصت سازمانی ناشی از این ویژگی	ویژگی‌های نسل زِد
کمک به شناسایی و تقویت توانمندی‌های فردی	افزایش نوآوری و بهبود فرایندهای کاری	تسلط بر فناوری و ابزارهای دیجیتال
طراحی مسیر توسعه فردی و هدف‌گذاری	امکان رشد سریع مهارت‌ها و شایستگی‌ها	یادگیری سریع و علاقه به توسعه فردی
تقویت تفکر خلاق و خودآگاهی	افزایش نوآوری در سازمان	خلاقیت و تمایل به ارائه ایده‌های جدید
کمک به کشف ارزش‌ها و ایجاد ارتباط معنادار با کار	افزایش تعهد در صورت همسویی ارزش‌های فرد و سازمان	ارزش‌گذاری بر معنا و تاثیر اجتماعی کار
تقویت خود رهبری و مسئولیت‌پذیری	افزایش مسئولیت پذیری و توانمندسازی کارکنان	استقلال طلبی و تمایل به مشارکت

جدول ۲. ویژگی‌های نسل زِد و چالش‌های سازمانی و نقش کوچینگ

نقش کوچینگ	چالش‌های سازمانی ناشی از این ویژگی	ویژگی های نسل زِد
ارائه‌ی بازخورد مستمر، گفتگوی اثربخش و ایجاد آگاهی	کاهش انگیزه در صورت نبودن بازخورد مؤثر	نیاز به بازخورد مستمر
هدف‌گذاری، توسعه فردی و توانمندسازی	انتظار فرصت‌های توسعه ی شغلی	تمایل به یادگیری و رشد
پرسش‌گری مؤثر، مشارکت در تصمیم‌گیری و مسئولیت پذیری	مقاومت در برابر مدیریت دستوری	استقلال و مشارکت در تصمیم‌گیری
همسو سازی اهداف فردی و اهداف سازمانی	کاهش تعهد در صورت نبودن احساس ارزشمندی	جستجوی معنا و هدف در کار
استفاده از کوچینگ حضوری و آنلاین و ارتباط مستمر حمایت از خودمدیریتی، انعطاف‌پذیری و طراحی مسیر رشد	انتظار ارتباطات سریع، شفاف و منعطف افزایش احتمال ترک سازمان در محیط‌های غیر منعطف	تسلط یر فناوری و ارتباطات دیجیتال توجه به تعادل در زندگی

نتیجه‌گیری

ورود نسل زِد به بازار کار، سازمان‌ها را با انتظارات و الگوهای جدیدی در مدیریت سرمایه انسانی رو به رو کرده است. بررسی مطالعات نشان می‌دهد که کوچینگ در کنار عواملی مانند فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، رهبری مشارکتی و فرصت‌های یادگیری می‌تواند به افزایش انگیزه، مشارکت، رضایت شغلی و تمایل کارکنان نسل زِد به ماندگاری در سازمان کمک کند. با این حال بر اساس شواهد موجود نمی‌توان اثربخشی آن را به صورت قطعی و مستقل از سایر عوامل برای همه‌ی سازمان‌ها و همه‌ی کارکنان نسل زِد تعمیم داد؛ زیرا نتایج اجرای کوچینگ به شرایط سازمان، شیوه‌ی اجرا و ویژگی‌های افراد نیز وابسته است.

محدودیت‌های پژوهش:

این مقاله بر پایه مرور منابع داخلی و خارجی تدوین شده و داده‌های میدانی یا تجربی جدیدی ارائه نمی‌کند. بنابراین یافته‌های آن باید در چهارچوب مطالعات مرور شده تفسیر شود.

منابع

نوری، زهره. (۱۴۰۱). نگاهی بر ابعاد روان‌شناختی و سبک زندگی نسل Z (متولدین دهه‌های هشتاد و نود). تهران: بوی کاغذ.

Yilmaz, B., Dinler Kisactutan, E., & Gurun Karatepe, S. (2024). Digital Natives of the Labor Market: Generation Z as Future Leaders and Their Perspectives on Leadership. Frontiers in Psychology, 15, 1378982.

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? California Management Review, 61(3), 5–18.

Grant, A. M. (2016). The Third Generation of Workplace Coaching: Creating a Culture of Quality Conversations. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 9(1), 1–17

Knapp, C. A., Weber, C., & Moellenkamp, S. (2017). Challenges and Strategies for Incorporating Generation Z into the Workplace. Corporate Real Estate Journal, 7(2), 137–148.

Racolta-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace Through the Lenses of Human Resource Professionals: A Qualitative Study. Quality & Access to Success, 22(183), 78–85.

Tomescu-Dumitrescu, C. (2018). Coaching in Organization Management. Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series, 3, 72–73.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career Aspirations of Generation Z: A Systematic Literature Review. Human Resource Development International, 41(12).

Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

پیشایندهای[1] تصمیم به استفاده از کوچینگ مبتنی بر شواهد:

مطالعه‌ی مفهومی بر پایه مرور منابع



علی نظری[2]

کوچینگ عملکرد و سیستم‌های اجرا

psginsur@gmail.com

مقدمه

در سال‌های اخیر، «کوچینگ مبتنی بر شواهد» به‌عنوان رویکردی معتبر در توسعه‌ی فردی، حرفه‌ای و سازمانی توجه روزافزونی جلب کرده است(ICF, ۲۰۲۳). پژوهش‌ها حاکی از ارتقای عملکرد، خودآگاهی و شایستگی‌های حرفه‌ای در پی این مداخلات است(Theeboom et al., ۲۰۱۴; Grant, ۲۰۱۷).

بااین‌حال، بخش عمده‌ای از ادبیات موجود بر اثربخشی کوچینگ متمرکز بوده و چرایی شکل‌گیری تصمیم افراد برای بهره‌گیری از آن، نیازمند تبیین نظری است.

تصمیم برای استفاده از کوچینگ، صرفاً معلول آگاهی از مزایای آن نیست؛ بلکه زمانی محقق می‌شود که فرد ضمن ادراک شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب، کوچینگ را راهکاری کارآمد بداند. از این منظر، کوچینگ بیش از آنکه پاسخی به فقدان دانش باشد، راهکاری برای غلبه بر دشواریِ تبدیلِ دانسته‌ها به عملکرد است(Sutton & Pfeffer, ۲۰۰۰).

این پژوهش یک مطالعه‌ی مفهومی مبتنی بر مرور منابع است که باهدف تبیین این شکاف، پنج عامل را به‌عنوان پیشایندهای اصلی تصمیم به استفاده از کوچینگ معرفی می‌کند: عوامل شناختی(شکاف دانش و عمل)، امنیت روان‌شناختی، عوامل رفتاری-اقتصادی(سوگیری‌های شناختی)، پیچیدگی محیط‌های BANI و باور به تغییر مبتنی بر نوروپلاستیسیته. این عوامل در قالب یک چارچوب مفهومی(شکل ۱)، فرآیند شکل‌گیری ادراکِ کارآمدیِ کوچینگ و اتخاذ تصمیم نهایی را تبیین می‌نمایند.

۱- عوامل شناختی: شکاف میان دانش و عمل

دسترسی به دانش، به‌تنهایی موجب تغییر رفتار نمی‌شود. بسیاری از افراد به اقدامات لازم

---

۱. محرک یا شرایطی است که بلافاصله قبل از وقوع یک رفتار اتفاق می‌افتد و احتمال بروز آن رفتار را افزایش یا کاهش می‌دهد

۲. دانشجوی DBA دانشگاه تهران

برای بهبود عملکرد آگاه‌اند، اما در مرحله‌ی اجرا با اهمال‌کاری و عادت‌های ناکارآمد روبه‌رو می‌شوند. پفر و ساتون(۲۰۰۰) این وضعیت را «شکاف میان دانش و عمل» (Knowing–Doing Gap) نامیده و چالش اصلی را ناتوانی در تبدیل دانش به اقدام پایدار می‌دانند. کوچینگ با فراهم‌سازی بستر پاسخ‌گویی، پیگیری مستمر و بازخورد ساختاریافته، احتمال تبدیل اهداف ذهنی به رفتارهای عینیت یافته را افزایش می‌دهد(Grant, ۲۰۱۷). تعیین اهداف شفاف و تعهد به اجرا، از ارکان اصلی موفقیت در این مداخلات است(Theeboom et al., ۲۰۱۴).

۲- عوامل روان‌شناختی: نقش امنیت روان‌شناختی در تسهیل تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و نگرانی از قضاوت، از چالش‌های رایج افراد است. دیوید راک(۲۰۰۸) در مدل SCARF نشان می‌دهد که مغز انسان تهدیدهای اجتماعی(نظیر کاهش منزلت یا ابهام) را همانند تهدیدهای فیزیکی پردازش می‌کند که این امر توان تحلیل و حل مسئله را تضعیف و رفتارهای تدافعی را فعال می‌سازد. کوچینگ حرفه‌ای با خلق فضایی مبتنی بر اعتماد متقابل، محرمانگی و عدم قضاوت، امکان واکاوی ایمن مسائل را فراهم می‌آورد. این فضای امن، خودآگاهی، انعطاف‌پذیری شناختی و درنتیجه، کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا می‌بخشد(Rock, ۲۰۰۸; Rock, ۲۰۰۹).

۳- عوامل رفتاری-اقتصادی: سوگیری‌های شناختی و ارزش سرمایه‌گذاری

یافته‌های اقتصاد رفتاری نشان می‌دهد تصمیم‌های انسانی تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی شکل می‌گیرند. بارزترین این سوگیری‌ها «زیان‌گریزی» (Loss Aversion) است(Tversky, & Kahneman,۱۹۷۹)؛ به‌طوری‌که افراد درد ناشی از زیان را شدیدتر از لذتِ سودِ هم‌اندازه تجربه می‌کنند و در برابر تغییر وضعیت موجود مقاومت می‌ورزند. در این بستر، کوچینگ راهکاری اثربخش برای کاهش هزینه‌های پنهان ناشی از تعلل و تداوم الگوهای ناکارآمد است. افراد، کوچینگ را نه‌فقط ابزاری برای موفقیت، بلکه سپری در برابر پیامدهای ناشی از عدم‌تغییر می‌دانند که منجر به ارتقای بهره‌وری و تحقق اهداف می‌شود(ICF, ۲۰۲۳; Theeboom et al., ۲۰۱۴).

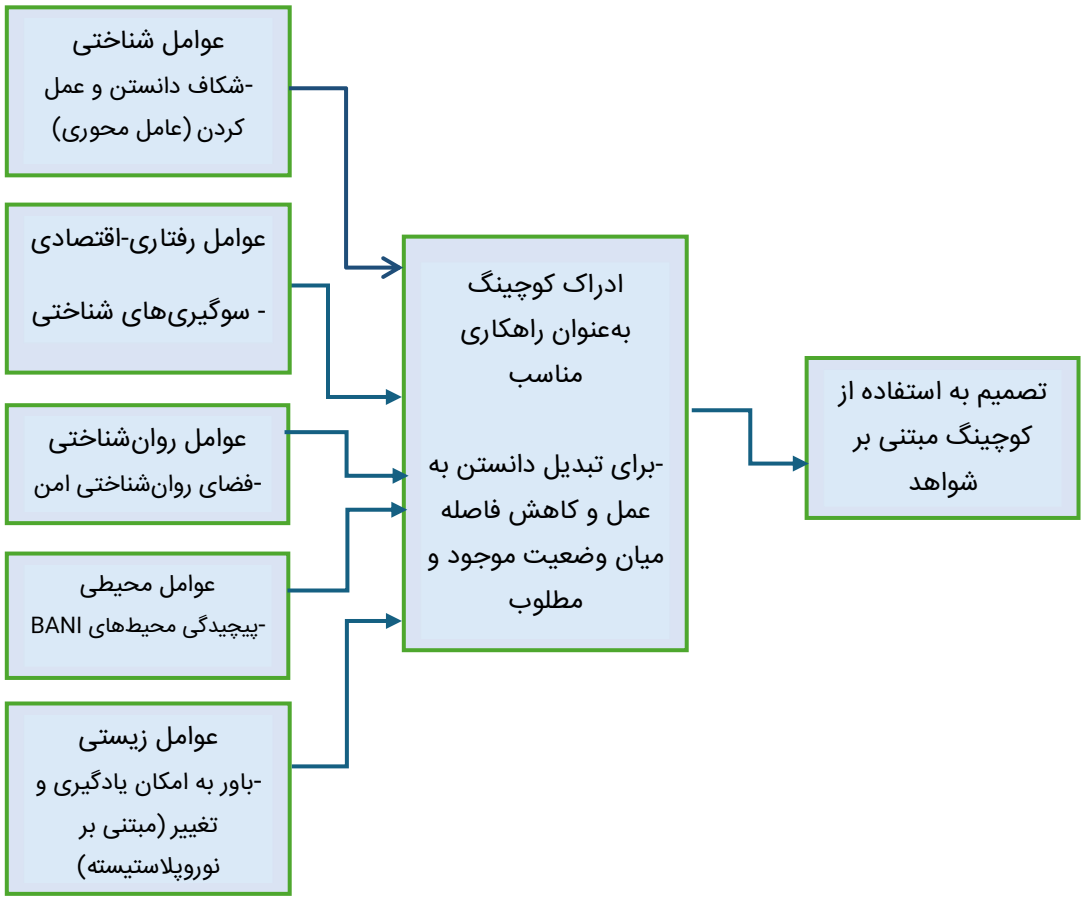
۴- عوامل محیطی: کوچینگ در مواجهه با محیط‌های پیچیده

شتاب تحولات فناوری و عدم‌قطعیت‌های فزاینده، محیط تصمیم‌گیری را پیچیده ساخته است. امروزه به‌جای مدل قدیمی VUCA، مدل BANI معرفی‌شده توسط جامیس کاسیو(۲۰۲۰) توصیف‌گر دقیق‌تری از این شرایط است؛ جهانی که شکننده(Brittle)، اضطراب‌آور(Anxious)،

غیرخطی(Non-linear) و غیرقابل‌درک(Incomprehensible) است. در این بستر، افراد به شایستگی‌هایی نظیر تفکر انتقادی، یادگیری مستمر و سازگاری بالا نیاز دارند. کوچینگ با پرسش‌گری هدفمند و بازخورد ساختاریافته، به توسعه‌ی این شایستگی‌ها و تقویت تاب‌آوری افراد در محیط‌های پیچیده یاری می‌رساند(Passmore, ۲۰۲۱).

۵- **عوامل زیستی: کوچینگ، نوروپلاستیسیته و تغییر رفتار**

یافته‌های علوم اعصاب بیانگر آن است که تغییر پایدار زمانی محقق می‌شود که تجربیات جدید با تمرین و بازخورد، به ایجاد مسیرهای عصبی جدید منجر شوند؛ فرایندی که «نوروپلاستیسیته» (Neuroplasticity) نامیده می‌شود. کوچینگ از طریق طرح پرسش‌های عمیق و بازاندیشی شناختی، شکل‌گیری بینش‌های نو را تسهیل می‌کند. لحظه‌های شهودی(Aha Moments) با تغییرات عصب‌شناختی در الگوهای پردازش اطلاعات مغز همراه بوده و نقطه عطفی برای تحولات



شکل ۱. چارچوب مفهومی عوامل مؤثر بر تصمیم افراد برای استفاده از کوچینگ مبتنی بر شواهد

رفتاری هستند(Beeman, ۲۰۱۵ & Kounios). تغییر پایدار، مستلزم شناخت دقیق وضعیت موجود، ترسیم چشم‌انداز مطلوب و ایجاد انگیزه درونی برای حرکت به‌سوی آن است(Boyatzis, ۲۰۰۶).

اثربخشی و محدودیت‌ها

باوجود شواهد پژوهشی مبنی بر اثربخشی کوچینگ، نتایج این مداخله در میان افراد و سازمان‌ها یکسان نیست. میزان موفقیت آن به عواملی همچون آمادگی مراجع برای تغییر، انگیزه‌ی درونی، کیفیت رابطه‌ی کوچ و مراجع، شایستگی حرفه‌ای کوچ و حمایت سازمان از فرایند توسعه بستگی دارد(Grant, ۲۰۱۴; Passmore, ۲۰۱۳). افزون بر این، کوچینگ جایگزین روان‌درمانی، مشاوره‌ی تخصصی یا درمان اختلالات روان‌شناختی نیست و در مواردی که مسائل بالینی یا اختلالات روانی مطرح باشد، ارجاع به متخصصان سلامت روان ضروری است؛ ازاین‌رو، تعیین مرزهای حرفه‌ای کوچینگ، از الزامات اجرای صحیح این رویکرد به شمار می‌رود.

از دیگر محدودیت‌های این پژوهش، ماهیت مروری-تحلیلی آن است. مدل مفهومی ارائه‌شده بر پایه‌ی تحلیل ادبیات پژوهش شکل‌گرفته و هنوز به‌صورت تجربی آزمون نشده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از روش‌های کمی یا آمیخته، روابط میان عوامل معرفی‌شده را در گروه‌های مختلف شغلی و سازمانی موردبررسی قرار دهند.

نتیجه‌گیری

این مطالعه‌ی مفهومی، چارچوبی برای تبیین عوامل مؤثر بر تصمیم افراد به بهره‌گیری از کوچینگ مبتنی بر شواهد ارائه می‌دهد. برخلاف ادبیات موجود که عمدتاً بر اثربخشی این مداخله متمرکز بوده، یافته‌ها نشان می‌دهد تمایل به کوچینگ زمانی شکل می‌گیرد که افراد فاصله‌ای میان وضعیت موجود و مطلوب خود ادراک کنند و کوچینگ را راهکاری کارآمد برای کاهش آن بدانند. در این چارچوب، پنج عاملِ شکافِ میان دانستن و عمل کردن، امنیت روان‌شناختی، سوگیری‌های شناختی، پیچیدگی محیط‌های BANI و باور به تغییر مبتنی بر نوروپلاستیسیته در شکل‌گیری این تصمیم نقش دارند که شکاف دانش و عمل، محرک اصلی آن است. این چارچوب می‌تواند مبنایی نظری برای پژوهش‌های تجربی آینده در حوزه‌ی پذیرش کوچینگ مبتنی بر شواهد باشد.

منابع

- Boyatzis, R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. “Journal of Management Development”, 25(7), 607–623.
- Cascio, J. (2020, April 29). Facing the age of chaos. “Medium”.
- Grant, A. M. (2017). The third "generation" of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. “Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice”, 10(1), 37–53.
- International Coaching Federation. (2023). “2023 ICF Global Consumer Awareness Study”. International Coaching Federation.
- Kahneman, D. (2011). “Thinking, Fast and Slow”. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. “Econometrica”, 47(2), 263–291.
- Kounios, J., & Beeman, M. (2015). “The Eureka Factor: Aha Moments, Creative Insight, and the Brain”. Random House.
- Passmore, J. (Ed.). (2021). “The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring” (2nd ed.). Wiley.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). “The Knowing–Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action”. Harvard Business School Press.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. "NeuroLeadership Journal", 1, 44–52.
- Rock, D. (2009). "Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long". HarperBusiness.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual-level outcomes in an organizational context. "The Journal of Positive Psychology", 9(1), 1–18.

کوچینگ عملکرد



عباس گلستانی

لیدرشیپ کوچ؛ لایف کوچ؛ کوچ سازمانی

Arocogostar@gmail.com

مقدمه

در فضای پیچیده و رقابتی امروز، «کوچینگ عملکرد» فرآیندی استراتژیک برای ارتقای توانمندی‌ها و بهره‌وری است که فراتر از شناسایی نقاط قوت و ضعف، با ارائه‌ی راهکارهای عملی مسیر دستیابی به اهداف



حرفه‌ای را هموار می‌سازد. در این نوشتار، به واکاوی ابعاد این رویکرد و نقش آن در بهبود کارایی و تحول پایدار سازمان‌ها می‌پردازیم.

کوچینگ عملکرد فرآیندی تخصصی مبتنی بر روانشناسی و مدیریت است که با تمرکز بر خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری، به افراد و تیم‌ها کمک می‌کند تا قابلیت‌های خود را به حداکثر رسانده و به اهداف تعیین‌شده دست یابند. در این مسیر، کوچ با طرح سؤالات کلیدی و بازخورد سازنده، تغییرات مثبت و پایداری در رفتار و عملکرد ایجاد می‌کند.

برخلاف لایف کوچینگ که بر تعادل زندگی شخصی تمرکز دارد یا بیزینس کوچینگ که به استراتژی‌های کلان کسب‌وکار می‌پردازد، کوچینگ عملکرد رویکردی نتیجه‌گرا داشته و بر بهبود مهارت‌های حرفه‌ای نظیر مدیریت زمان و تصمیم‌گیری در محیط کار متمرکز است.

اهمیت این رویکرد در دنیای پویا و پر چالش امروز، در شناسایی سیستماتیک موانع رشد، افزایش بهره‌وری و تقویت انگیزه و تعهد کارکنان نهفته که درنهایت منجر به ارتقای رضایت شغلی و تعالی سازمانی می‌شود.

فرآیند کوچینگ عملکرد

به‌عنوان یک روش سیستماتیک و هدفمند برای بهبود عملکرد، شامل چندین مرحله‌ی کلیدی است که هرکدام از این مراحل با

تکنیک‌ها و ابزارهای خاصی پشتیبانی می‌شود. این مراحل به‌گونه‌ای طراحی‌شده‌اند که به فرد یا سازمان کمک کنند تا به شکلی پایدار و مستمر به اهداف خود دست یابند.

- ارزیابی اولیه: فرآیند کوچینگ عملکرد با یک ارزیابی جامع از وضعیت فعلی فرد یا سازمان آغاز می‌شود. در این مرحله، کوچ(مربی) با استفاده از ابزارهایی مانند مصاحبه، پرسشنامه‌ها و آزمون‌های مختلف، به شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف و نیازهای مراجع می‌پردازد. این ارزیابی به‌عنوان پایه‌ای برای تعیین اهداف و برنامه‌ریزی استراتژیک عمل می‌کند.
- تعیین اهداف و شاخص‌های موفقیت: پس از ارزیابی اولیه، مرحله‌ی تعیین اهداف فرامی‌رسد. این اهداف باید مشخص، قابل‌اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و زمان‌مند(SMART) باشند. همچنین، در این مرحله شاخص‌های موفقیت(KPIs) تعیین می‌شوند تا بتوان پیشرفت را در طول زمان ارزیابی کرد.
- تدوین و اجرای برنامه عملیاتی: در این مرحله، یک برنامه‌ی عملیاتی دقیق و قابل‌اجرا تهیه می‌شود که شامل گام‌های مشخص برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده است. این برنامه ممکن است شامل آموزش‌های مهارتی، تغییرات رفتاری و توسعه‌ی مهارت‌های جدید باشد. کوچ در این مرحله به‌عنوان راهنما و تسهیلگر عمل می‌کند، تا اطمینان حاصل شود که برنامه به‌درستی اجرا می‌شود.
- کنترل و بازخورد: یکی از مهم‌ترین مراحل در کوچینگ عملکرد، کنترل مستمر و ارائه‌ی بازخورد منظم است. در این مرحله، کوچ با بررسی پیشرفت مراجع در مسیر دستیابی به اهداف، بازخوردهای سازنده ارائه می‌دهد و در صورت نیاز، تغییراتی در برنامه‌ی عملیاتی اعمال می‌کند. این مرحله کمک می‌کند تا فرد یا سازمان در مسیر صحیح باقی مانده و انگیزه‌ی خود را حفظ کند.
- ارزیابی نهایی و تعیین گام‌های بعدی: در پایان فرآیند کوچینگ عملکرد، یک ارزیابی نهایی از نتایج انجام می‌شود و میزان دستیابی به اهداف تعیین‌شده بررسی و بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، تصمیماتی برای ادامه‌ی مسیر یا تعیین اهداف جدید اتخاذ می‌شود. این مرحله به فرد یا سازمان کمک می‌کند تا یادگیری‌های حاصل از فرآیند را تثبیت کند و برای چالش‌های بعدی آماده باشد.

نقش کوچ در کوچینگ عملکرد

در فرآیند کوچینگ عملکرد، نقش کوچ به‌عنوان یک راهنما و تسهیلگر کلیدی است.

کوچ با دانش و تجربه‌ی خود به افراد کمک می‌کند تا به بهترین نسخه از خود تبدیل شوند و به اهداف شغلی و حرفه‌ای خود دست یابند. این نقش، فراتر از آموزش‌های معمول است؛ کوچ، همراهی مداوم و بازخوردهای سازنده را به فرد ارائه می‌دهد تا او بتواند به‌صورت مستمر رشد کند. کوچ به خودآگاهی فرد کمک کرده و موانع را شناسایی می‌کند. همچنین با ارائه‌ی راهکارهای عملی و برنامه‌ریزی استراتژیک، فرد را در مسیر دستیابی به اهداف هدایت و حمایت می‌کند.

کوچینگ عملکرد در سازمان‌ها(از تئوری تا عمل)

کوچینگ عملکرد در سازمان‌ها به‌عنوان یک ابزار قدرتمند برای بهبود بهره‌وری و ارتقای مهارت‌های کارکنان شناخته می‌شود. این نوع کوچینگ نه‌تنها به توسعه‌ی فردی کارکنان کمک می‌کند، بلکه تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی سازمان نیز دارد. «کوچینگ عملکرد سازمانی» شامل مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و تکنیک‌هاست که به‌منظور افزایش کارایی و دستیابی به اهداف سازمانی به کار می‌رود.

تئوری کوچینگ عملکرد در سازمان‌ها

ازنظر تئوریک، کوچینگ عملکرد به معنای ایجاد تغییرات پایدار در رفتار و عملکرد کارکنان است. این تغییرات از طریق فرآیندهایی نظیر خودآگاهی، هدف‌گذاری و بازخورد سازنده حاصل می‌شود. هدف از کوچینگ عملکرد در سازمان‌ها، افزایش هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی و بهبود بهره‌وری در سطح کل سازمان است. این تئوری بر این اصل استوار است که هر فرد دارای توانمندی‌های بالقوه‌ای است که می‌توان آن‌ها را با کمک کوچینگ به سطح بالاتری ارتقا داد.

در عمل، پیاده‌سازی کوچینگ عملکرد در سازمان‌ها نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و اجرای استراتژی‌های مناسب است. این فرآیند شامل مراحل مختلفی ازجمله ارزیابی نیازهای سازمان، شناسایی کارکنان کلیدی، آموزش کوچ‌های داخلی یا خارجی و ایجاد برنامه‌های کوچینگ سفارشی‌شده برای هر تیم یا فرد است. همچنین، سازمان‌ها باید مکانیسم‌های مناسبی برای ارزیابی و پایش نتایج کوچینگ داشته باشند تا از اثربخشی آن اطمینان حاصل کنند.

مزایای کوچینگ عملکرد برای سازمان‌ها

پیاده‌سازی موفق کوچینگ عملکرد منجر به نتایج قابل‌توجهی در سازمان‌ها می‌شود. این نتایج شامل افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، بهبود مهارت‌های مدیریتی و رهبری و درنهایت ارتقای سطح کلی بهره‌وری سازمان است. همچنین، کوچینگ عملکرد می‌تواند به کاهش

نرخ ترک شغل و افزایش رضایت شغلی در میان کارکنان کمک شایانی کند.

نتیجه‌گیری

درنهایت، می‌توان اذعان داشت که «کوچینگ عملکرد» به‌عنوان یک راهبرد استراتژیک، نقشی محوری در ارتقای توان رقابتی سازمان‌ها در بازارهای جهانی ایفا می‌کند. این رویکرد به‌واسطه ایجاد ظرفیت‌های انطباق‌پذیری سریع با متغیرهای محیطی و ترویج فرهنگ نوآوری، سازمان‌ها را در موقعیت پیشتاز رقابتی قرار می‌دهد. بنابراین، اتخاذ و پیاده‌سازی این مدل در نظام‌های مدیریت و توسعه‌ی منابع انسانی، نه‌تنها یک ابزار بهبود کارایی، بلکه ضرورتی بنیادین برای دستیابی به تعالی سازمانی و تحول پایدار محسوب می‌شود.

منابع

۱. ویت‌مور، جان. «کوچینگ برای عملکرد بهتر: اصول و تمرین‌های کوچینگ و رهبری». ترجمه افشین رستم‌پور. تهران: آریانا قلم.
۲. بانگی استانیر، مایکل. «عادت کوچینگ: کمتر حرف بزنید، بیشتر بپرسید و روش رهبری خود را برای همیشه تغییر دهید». ترجمه سید ساجد متولیان. تهران: آریانا قلم.
۳. فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF). «مطالعه جهانی کوچینگ ۲۰۲۵: مزیت راهبردی و بازگشت سرمایه

نقش کوچینگ مدیریتی در ارتقای بهره‌وری سازمانی

تجربه کاربردی کوچینگ مدیریتی در یک واحد صنعتی از توسعه فردی مدیر تا تغییر در رفتار و تعامل تیم



آرتین هوسپیان
بیزینس کوچ و استراتژیست رشد
artin.hov@gmail.com

چکیده

در محیط رقابتی و پیچیده‌ی امروز، بهره‌وری سازمانی بیش از گذشته به کیفیت رهبری و نحوه‌ی تعامل مدیران با کارکنان وابسته است. فشارهای اقتصادی، نوسانات تورمی و محدودیت‌های ساختاری محیط کسب‌وکار، شرایطی را ایجاد کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی را با چالش‌های تازه‌ای روبه‌رو می‌سازد. در چنین فضایی، صرفاً تکیه‌بر روش‌های سنتی کنترل و نظارت برای حفظ و ارتقای بهره‌وری کافی نیست و سازمان‌ها ناگزیرند به رویکردهای توسعه‌ای و توانمند ساز توجه کنند.

یکی از رویکردهای نوین در توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی، کوچینگ مدیریتی است. این مقاله، یک تجربه کاربردی از به‌کارگیری کوچینگ مدیریتی در یک واحد صنعتی را بازتاب می‌دهد. کوچینگ مدیریتی با تمرکز بر خودآگاهی مدیر، گفت‌وگوی سازنده و توانمندسازی اعضای تیم، زمینه‌ی بهبود برخی شاخص‌های رفتاری مرتبط با بهره‌وری، مانند مشارکت، مسئولیت‌پذیری و کیفیت تعاملات را فراهم می‌کند و می‌تواند نقش مکملی در کنار سیاست‌های کلان اقتصادی و ساختاری ایفا کند.

متن حاضر با رویکردی تحلیلی و مبتنی بر تجربه‌ی عملی، به بررسی یک مطالعه‌ی موردی محدود از کاربرد کوچینگ در محیط کار می‌پردازد تا نشان دهد چگونه تغییر در شیوه‌ی گفت‌وگوی مدیریتی می‌تواند بر رفتار و عملکرد تیم اثرگذار باشد. هرچند این تجربه قابل‌تعمیم مستقیم به همه‌ی سازمان‌ها نیست و فاقد داده‌های کمی نظام‌مند است، می‌تواند به‌عنوان نمونه‌ای کاربردی برای طراحی و اجرای مداخلات کوچینگ در محیط‌های مشابه مورداستفاده قرار گیرد. در پایان نیز چارچوبی عملی برای مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌شود تا از طریق تمرین‌های ساده‌ی کوچینگ،

گام‌هایی در جهت افزایش بهره‌وری فردی و تیمی بردارند.

مقدمه و بیان مسئله

بهره‌وری همواره یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت سازمان‌ها بوده است. بااین‌حال، در سازمان‌های امروزی که بر دانش، خلاقیت و نوآوری استوارند و در شرایطی که استانداردهای اجتماعی نیز دستخوش تغییر شده‌اند، مفهوم بهره‌وری دچار تحول شده است. ورود نسل Z به بازار کار، با نگرش‌ها، انتظارات و سبک زندگی متفاوت نسبت به مدیران نسل‌های پیشین، باعث شده است که بهره‌وری دیگر صرفاً از طریق کنترل فرآیندها یا افزایش ساعات کار حاصل نشود. در چنین فضایی، سازمان‌ها ناگزیرند رویکردهای مدیریتی جدیدی را برای ایجاد انگیزه، مشارکت و معنا در کار کارکنان اتخاذ کنند.

در چنین شرایطی، نقش مدیران به‌عنوان تسهیل‌کنندگان رشد و یادگیری اهمیت بیشتری پیداکرده است. کوچینگ مدیریتی یکی از رویکردهایی است که می‌تواند به مدیران کمک کند تا به‌جای تمرکز صرف بر کنترل عملکرد، به توسعه‌ی ظرفیت‌های انسانی در سازمان توجه کنند. کوچینگ در اصل هنر پرسیدن سؤال‌های درست است؛ سؤال‌هایی که فرد را به تأمل، یادگیری و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه هدایت می‌کند.

این متن در قالب یک تجربه‌ی کاربردی و مطالعه‌ی موردی از کاربرد کوچینگ مدیریتی در سطح تیمی نوشته شده و در دسته‌ی تجربیات کاربردی کوچینگ قرار می‌گیرد، نه به‌عنوان یک پژوهش علمی پژوهشی با طراحی کمی یا کیفی کامل. مسئله‌ی اصلی این مقاله، بررسی این است که چگونه تغییر در سبک گفت‌وگوی مدیریتی می‌تواند بر برخی ابعاد رفتاری مرتبط با بهره‌وری، مانند مشارکت، مسئولیت‌پذیری، کیفیت تعاملات و حل مسئله اثر بگذارد.

مفهوم بهره‌وری در مدیریت نوین

در ساده‌ترین تعریف: Productivity = Output / Input

اما در سازمان‌های امروزی بهره‌وری ابعاد گسترده‌تری دارد، ازجمله:

- کیفیت تصمیم‌گیری
- میزان مشارکت کارکنان
- سطح انگیزش و تعهد سازمانی
- کیفیت همکاری تیمی
- کاهش فرسودگی شغلی

کوچینگ می‌تواند بر تمام این عوامل تأثیر بگذارد. بر اساس تجربه‌ای که در محیط‌های صنعتی با رویکرد مدیریت سنتی مشاهده شد، یکی از مؤثرترین مهارت‌ها برای بهبود تعامل و عملکرد، گوش دادن فعال است. هنگامی‌که

مدیر به‌جای دستور دهی صرف، به‌صورت فعال به حرف کارکنان گوش می‌دهد، زمینه برای اعتماد، مشارکت و حل مسئله فراهم می‌شود.

نقش کوچینگ در ارتقای بهره‌وری

کوچینگ مدیریتی با ایجاد فضای گفت‌وگو و یادگیری می‌تواند تغییرات مهمی در رفتار مدیریتی ایجاد کند. ازجمله مهم‌ترین اثرات آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

افزایش خودآگاهی مدیران، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان

تقویت ارتباطات سازمانی، ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر

مدل GROW در کوچینگ مدیریتی

برای این‌که کوچینگ مدیریتی در سازمان صرفاً به چند سؤال پراکنده محدود نشود، استفاده از یک چارچوب معتبر ضروری است. یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌ها در حوزه کوچینگ رهبری، مدل GROW است که توسط جان ویت‌مور و همکارانش در بستر کوچینگ اجرایی توسعه‌یافته و در محیط‌های سازمانی به‌طور گسترده به کار گرفته‌شده است. این مدل، گفت‌وگوی کوچینگ را در چهار مرحله اصلی سامان‌دهی می‌کند:

Goal هدف، Reality واقعیت، Options گزینه‌ها، Will اراده و برنامه‌ی عمل. استفاده از مدل GROW به مدیران کمک می‌کند گفت‌وگوهای خود با کارکنان را از «حل مسئله‌ی مستقیم» به «تسهیلگری یادگیری و مسئولیت‌پذیری» تبدیل کنند؛ تغییری که در ادبیات کوچینگ مدیریتی، با بهبود خودآگاهی، تفکر راه‌حل‌محور و کیفیت تعاملات گزارش‌شده است.

مطالعه‌ی موردی: تغییر سبک گفت‌وگوی مدیریتی و اثر آن بر عملکرد تیم

مطالعه‌ی حاضر یک تجربه‌ی موردی در سطح یک تیم عملیاتی در یک سازمان صنعتی است و به‌عنوان نمونه‌ای محدود از به‌کارگیری کوچینگ مدیریتی گزارش می‌شود. در این تجربه، داده‌ها بیشتر مبتنی بر مشاهده، بازخورد کیفی و تغییرات رفتاریِ گزارش‌شده هستند و شاخص‌های کمیِ قبل و بعد به‌صورت نظام‌مند ثبت‌نشده‌اند. بنابراین، هدف این مطالعه‌ی موردی، ارائه‌ی یک تصویر کاربردی و الهام‌بخش از فرآیند کوچینگ مدیریتی است، نه ادعای تعمیم‌پذیری نتایج به همه سازمان‌ها و موقعیت‌ها.

مسئله‌ی اصلی

مسئله‌ی محوری تیم، ترکیبی از سه عامل بود:

- بهره‌وری پایین در سطح فردی و تیمی
- تعارض‌های رفتاری و کلامی میان اعضا
- وابستگی بالا به تصمیمات مدیر و نبود ابتکار عمل در بین کارکنان

تمرکز مدیر بر کنترل و نظارت لحظه‌به‌لحظه، به‌جای ایجاد فضای اعتماد و مسئولیت‌پذیری، عملاً رفتارهایی مانند تأخیر، بهانه‌جویی و انتظار برای دستور را تقویت کرده بود. به‌این‌ترتیب، تیم انرژی و زمان زیادی مصرف می‌کرد، اما خروجی مطلوب متناسب با این ورودی حاصل نمی‌شد.

مداخله کوچینگ مدیریتی بر اساس GROW

در یکی از جلسات، به‌جای ارائه‌ی راه‌حل مستقیم به مدیر، گفت‌وگو بر اساس رویکرد کوچینگ و پرسشگری ساختارمند هدایت شد. این گفت‌وگو را می‌توان در چهار مرحله اصلی مدل GROW توصیف کرد:

- **Goal هدف:** با طرح این سؤال که «اگر کارکنان واقعاً مسئولیت کارشان را احساس می‌کردند، چه تغییری در رفتارشان می‌دیدی؟» به مدیر کمک شد تصویر روشن‌تری از رفتار مطلوب و هدف موردنظر خود به دست آورد. پاسخ مدیر این بود که در این حالت، کارکنان کمتر منتظر دستور او می‌ماندند و خودشان برای پیشبرد کار اقدام می‌کردند.
- **Reality واقعیت:** در ادامه، درباره‌ی واقعیت فعلی تیم گفت‌وگو شد؛ این‌که در وضعیت موجود، کارکنان اغلب منتظر دستور می‌مانند، وقت جلسات صرف بحث‌های پراکنده می‌شود و تعارض‌ها به‌جای حل مسئله تشدید می‌شوند. این مرحله، فاصله بین هدف مطلوب و وضعیت فعلی را برای مدیر آشکار کرد.
- **Options گزینه‌ها:** سپس با سؤال «برای ایجاد این حس مسئولیت چه‌کاری می‌توانی انجام دهی؟» تمرکز از مشکل به راه‌حل‌های رفتاری جدید منتقل شد. مدیر پیشنهاد کرد در جلسات هفتگی به‌جای ارائه‌ی راه‌حل آماده، از اعضای تیم بخواهد خودشان چالش‌ها را مطرح و راه‌حل‌های پیشنهادی را ارائه دهند و از آن‌ها سؤال‌های باز بپرسد تا در تصمیم‌سازی مشارکت کنند.
- **Will اراده و برنامه‌ی عمل:** درنهایت، مدیر متعهد شد این تغییر در سبک جلسه را به‌صورت منظم اجرا کند؛ یعنی در هر نشست هفتگی، ابتدا چالش‌های جاری طرح شوند، سپس راه‌حل‌ها توسط اعضا پیشنهاد شوند و نقش او بیشتر تسهیلگر گفت‌وگو باشد تا تصمیم‌گیرنده‌ی اصلی.

این مداخله، نمونه‌ای از استفاده‌ی عملی از مدل GROW در کوچینگ مدیریتی است؛ مدلی

که کمک می‌کند مدیر، مسیر گفت‌وگو را از «تشخیص و نسخه دادن» به «شفاف‌سازی هدف، فهم واقعیت، تولید گزینه‌ها و تعهد به اقدام» منتقل کند.

نتایج و پیامدها

در طول چند ماه پس از اجرای این تغییر، چند تحول قابل‌مشاهده در تیم رخ داد:

- مشارکت کارکنان در جلسات افزایش یافته و آن‌ها فعالانه‌تر در شناسایی چالش‌ها و پیشنهاد راه‌حل‌ها حضور پیدا کردند.
- بسیاری از مسائل روزمره و عملیاتی بدون دخالت مستقیم مدیر حل می‌شد و نقش مدیر بیشتر به هماهنگ‌کننده و تسهیلگر فرآیند تصمیم‌گیری تبدیل شد.
- سطح تعارض‌ها کاهش یافته و فضای گفت‌وگوی مشارکتی و مسئولانه جایگزین تنش‌های قبلی شد.
- کارکنان احساس می‌کردند در نتایج کار سهیم‌اند و این حس سهیم‌بودن به افزایش انگیزش درونی آن‌ها کمک کرد.

این مطالعه‌ی موردی نشان می‌دهدکه حتی یک تغییر نسبتاً ساده در سبک گفت‌وگوی مدیریتی، زمانی که بر اساس یک مدل کوچینگ معتبر مانند GROW طراحی و اجرا شود، می‌تواند با برخی بهبودهای رفتاری در سطح تیم همراه باشد؛ ازجمله افزایش مشارکت، مسئولیت‌پذیری و کیفیت حل مسئله.

بخش عملی: تمرین کوچینگ برای مدیران

برای مدیرانی که می‌خواهند از رویکرد کوچینگ در تیم خود استفاده کنند، تمرین زیر پیشنهاد می‌شود:

در جلسه بعدی تیمی، به‌جای ارائه‌ی راه‌حل مستقیم، این سه سؤالات را مطرح کنید:

۱. مهم‌ترین چالش فعلی ما در این پروژه چیست؟
۲. چه راه‌حل‌هایی برای حل این مسئله پیشنهاد می‌دهید؟
۳. هرکدام از ما چه مسئولیتی می‌توانیم برای اجرای این راه‌حل‌ها بر عهده بگیریم؟

پس از جلسه، این سه نکته را یادداشت کنید:

- چه تغییری در مشارکت اعضای تیم ایجاد شد؟
- آیا کیفیت ایده‌ها بهتر شد؟
- آیا احساس مسئولیت در تیم افزایش یافت؟

به‌مرورزمان، جلسات ازنظر ساختار و محتوای بحث، نظم بیشتری پیدا می‌کنند و کارکنان با جسارت و اعتمادبه‌نفس بیشتری در ایده‌پردازی مشارکت می‌کنند؛ درنتیجه، فرهنگ سکوت سازمانی کاهش می‌یابد و تعاملات سازنده جایگزین انفعال می‌شود.

برای درک بهتر تفاوت رویکرد کوچینگ با مدیریت سنتی، می‌توان ویژگی‌های کلیدی این دو سبک رهبری را در چند بعد رفتاری مقایسه کرد. پژوهش‌ها در حوزه‌ی کوچینگ مدیریتی نشان داده‌اند این تفاوت‌ها برانگیزش، مشارکت و عملکرد کارکنان اثرگذار هستند.

مطالعات مرور ادبیات کوچینگ مدیریتی نشان می‌دهند سبک‌های کوچینگ‌محور، از طریق بهبودِ وضوح نقش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد، می‌توانند بر شاخص‌های بهره‌وری سازمانی اثر مثبت داشته باشند.

نتیجه‌گیری

کوچینگ مدیریتی، بر اساس ادبیات نظری و تجربه‌ی عملیِ گزارش‌شده در این مقاله، می‌تواند به‌عنوان رویکردی بالقوه مؤثر برای توسعه‌ی رهبری و بهبود برخی ابعاد بهره‌وری در سطح تیمی مورداستفاده قرار گیرد. تمرکز بر گفت‌وگوی سازنده، خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری، به مدیران کمک می‌کند تا بخشی از ظرفیت‌های انسانی سازمان را فعال کنند و کیفیت تعاملات و مشارکت را ارتقا دهند.

تجربه‌ی موردی ارائه‌شده در یک واحد صنعتی نشان می‌دهد که تغییر سبک گفت‌وگو از رویکرد دستوری و کنترل‌محور به رویکرد کوچینگ‌محور، ممکن است با افزایش مشارکت، احساس مسئولیت و کاهش تنش‌های درون‌تیمی همراه باشد. بااین‌حال، به

بُعد رفتاری	مدیریت سنتی	مدیریت مبتنی بر کوچینگ
تمرکز مدیر	کنترل وظایف و نتایج کوتاه‌مدت	توسعه‌ی توانمندی‌ها و یادگیری بلندمدت کارکنان
شیوه‌ی گفت‌وگو	دستور دادن، ارزیابی، انتقاد	پرسشگری، بازخورد سازنده، گوش دادن فعال
نقش کارکنان	مجری دستورها	شریک در تصمیم‌گیری و مسئول نتیجه
نگرش به خطا	سرزنش، تشدید نظارت	تحلیل یادگیرنده، تبدیل خطا به فرصت رشد
تعریف بهره‌وری	افزایش خروجی در واحد زمان	ترکیب خروجی، کیفیت تصمیم‌گیری و مشارکت کارکنان

دلیل محدودیت‌های این تجربه ازجمله نبود داده‌های کمی و تمرکز بر یک تیم خاص، نمی‌توان از این مورد واحد نتیجه گرفت که نهادینه‌سازی کوچینگ مدیریتی در همه‌ی سازمان‌ها لزوماً به بهره‌وری بالاتر و محیط یادگیرنده منجر می‌شود.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و پژوهشگران، با طراحی مطالعات گسترده‌تر و استفاده از روش‌های کمی و کیفی، اثرات کوچینگ مدیریتی را بر شاخص‌های عینی بهره‌وری، رضایت شغلی و عملکرد در صنایع و زمینه‌های مختلف بررسی کنند. تمرین‌های عملی ارائه‌شده در این مقاله می‌توانند نقطه شروعی برای مدیرانی باشند که قصد دارند با رویکردی آزمایشی و تدریجی، کوچینگ را در تیم‌های خود تجربه کنند.

ارسال پاسخ و ارتباط: artin.hov@gamil.com

با اسکن QR:

منابع

- OECD. (2001). *Measuring Productivity: OECD Manual*.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization*.
- Kendrick, J. W. (1993). *Productivity Trends in the United States*.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance* (4th ed.). Nicholas Brealey.
- Leach, S. *Behavioural coaching – The GROW model*.
- Kim, S. (2014). *Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. Human Resource Development Quarterly*.
- Ellinger, A. D., et al. *Managerial coaching: A review of the literature. Performance Improvement Quarterly*.
- Grant, A. M. (2014). *The Efficacy of Executive Coaching*.
- Grant, A. (2008). *The Significance of Task Significance: Job Performance Effects. Journal of Applied Psychology*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Engagement, and Business Outcomes*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands–Resources Model: State of the Art. Journal of Managerial Psycholog*

مقاله ی مفهومی – کاربردی مبتنی بر خوانش تفسیری از شاهنامه و کوچینگ در شرایط بحرانی





نفیسه طوسی زاده
کوچ کسب و کار و مدیران

فاطمه مفاخری
کوچ زندگی

Mafakheri.rey@gmail.com
nftoosi@gmail.com

چکیده

بحران‌های فردی و شغلی فقط با یک رویداد بیرونی تعریف نمی‌شوند. آنها اغلب داستانی که فرد درباره خود، توانایی‌هایش و آیندهاش ساخته است را نیز از هم می‌گسلند. در چنین موقعیت‌هایی، مراجع ممکن است نه فقط با مسئله‌ای عملی، بلکه با تجربه‌ای از بی‌معنایی، شرم، سردرگمی و کاهش احساس کنترل روبه رو شود. این مقاله پیشنهاد می‌کند که شاهنامه، نه به عنوان یک مدل درمانی و نه به عنوان ابزاری با اثربخشی اثبات شده؛ بلکه به عنوان منبعی فرهنگی و استعاری برای غنی‌تر کردن گفت وگوی کوچینگ بحران به کار گرفته شود. روایت‌های شاهنامه می‌توانند به مراجع کمک کنند تجربه‌ی خود را با فاصله‌ای امن باز بیند، برای رنج خود زبان پیدا کند و در مسیر بازسازی معنا و هویت حرکت کند. در این مقاله بحران لزوماً معادل تروما نیست و از ادبیات "رشد پس از سانحه" صرفاً برای غنی‌سازی بحث و روشن کردن معنای دشواری تجربه‌های بحرانی استفاده شده است.

مبانی مفهومی و پژوهشی این بحث بر پیوند سه حوزه استوار است:

روانشناسی کوچینگ، کوچینگ روایتی و پژوهش‌های رشد پس از سانحه

درادامه، الگوی اکتشافی «رنج، آگاهی، معنا، بازسازی» به عنوان الگویی برای فهم حرکت مراجع در بحران معرفی می‌شود. سپس با ارجاع به چهره‌هایی چون زال، رستم، تهمینه، سیاوش وکیخسرو نشان داده می‌شود که کاربرد مفهومی داستان‌های شاهنامه چگونه می‌تواند در کوچینگ بحران، به مثابه آینه یا لنز عمل کند. در پایان نیز بر محدودیت‌ها، ملاحظات اخلاقی و ضرورت حفظ مرز میان کوچینگ و مداخلات درمانی تأکید می‌شود. ارزش این مدل مفهومی-تفسیری نه در دادن پاسخ آماده، بلکه در گشودن فضایی برای تأمل، معناسازی و بازنویسی روایت شخصی است.

کلیدواژه‌ها: کوچینگ بحران، شاهنامه، کوچینگ روایتی، روانشناسی کوچینگ، رشد پس از سانحه، معناسازی

مقدمه

بسیاری از مراجعان در میانه‌ی بحران، پیش از آنکه از هدف، برنامه یا تصمیم بعدی حرف بزنند، با جمله‌ای شبیه این وارد گفتگو می‌شوند: «احساس می‌کنم دیگر خودم نیستم.» همین جمله نشان می‌دهد که بحران فقط یک اختلال بیرونی نیست. اخراج از کار، شکست یک پروژه‌ی مهم، پایان یک رابطه، بیماری یا تجربه‌ی فقدان، فقط موقعیت زندگی را به هم نمی‌ریزد؛ گاهی روایتی را که فرد از خودش داشته نیز متزلزل می‌کند. آنچه زیر فشار می‌رود، تنها عملکرد نیست؛ معنا، هویت و احساس جهت‌مندی هم آسیب می‌بینند.

درچنین لحظه ای، کوچینگ اگر بخواهد همراهی واقعی با مراجع داشته باشد، نمی‌تواند فقط به روشن‌سازی اهداف یا ترسیم گام‌های بعدی محدود بماند. مراجع بحران زده اغلب نیاز دارد پیش از هر چیز تجربه‌اش دیده و نامگذاری شود: چه چیزی در او فرو ریخته است؟ از چه چیزی شرم دارد؟ چه تصویری از خود را از دست داده است؟ چه آینده‌ای دیگر برایش قابل تصور نیست؟ این سطح از گفت وگو، ما را به حوزه‌ی روایت وارد می‌کند؛ جایی که فرد می‌کوشد بفهمد چه بر سر داستان زندگی‌اش آمده است.

از این منظر، داستان‌ها و روایت‌های اسطوره‌ای و حماسی شاهنامه، فقط عناصر ادبی یا فرهنگی نیستند. انسان‌ها تجربه‌های دشوار خود را معمولاً در قالب روایت می‌فهمند. وقتی بحران رخ می‌دهد، این روایت نیز از هم می‌گسلد: "گذشته "معنای سابقش را از دست می‌دهد، "اکنون" آشفته می‌شود و "آینده" مبهم به نظر می‌رسد. روایت‌های شاهنامه می‌توانند در چنین وضعی، نه پاسخ قطعی، بلکه زبانی برای تأمل فراهم کنند. آن‌ها رنج، انتخاب، بی‌عدالتی، طردشدگی، مسئولیت و بازگشت را در قالبی فشرده و انسانی بازنمایی می‌کنند.

شاهنامه در این میان ظرفیت ویژه‌ای دارد. بسیاری از داستان‌های آن حول لحظه‌هایی شکل گرفته‌اند که در آن‌ها انسان با گسست، انتخاب دشوار، رنج، خطا، وفاداری به ارزش‌ها و باز تعریف خویشتن مواجه می‌شود. این مقاله می‌کوشد نشان دهد که چگونه می‌توان از شاهنامه، نه به عنوان نسخهای درمانی، بلکه به عنوان منبعی استعاری و فرهنگی برای غنی‌تر شدن گفت‌وگوی کوچینگ بحران استفاده کرد. هدف، تحمیل تفسیر نیست؛ هدف، گشودن فضایی است که در آن مراجع بتواند تجربه خود را از زاویه‌ای تازه ببیند و زبان دقیق‌تری برای معنا دادن به آن پیدا کند.

مبانی مفهومی و پژوهشی

این پیشنهاد بر پیوند سه حوزه استوار است. **نخست**، روانشناسی کوچینگ که بر عاملیت،

خودآگاهی، خودتنظیمی و کیفیت گفت وگوی رشدی تأکید می‌کند. در بحران، فرد اغلب احساس می‌کند کنترلش از دست رفته و توان تصمیم‌گیری او کاهش یافته است. از این رو، یکی ازکارکردهای مهم کوچینگ،کمک به بازیابی حس نقش‌مندی و وضوح در میانه‌ی آشفتگی است.

دوم، کوچینگ روایتی است. این شیوه‌ی بهره‌گیری بر این فرض بنا شده که انسان‌ها زندگی خود را در قالب داستان‌هایی درباره‌ی خود، دیگران و جهان تجربه می‌کنند. بسیاری از این داستان‌ها کارآمدند، اما برخی در لحظه‌ی بحران، به روایت‌های محدودکننده تبدیل می‌شوند؛ مثلاً «من شکست خورده‌ام»، «دیگر ارزشی ندارم» یا «همه چیز تمام شده است». کار کوچ در اینجا نه انکار رنج، بلکه کمک به دیدن روایت غالب، فاصله گرفتن از آن و کشف روایت‌های جایگزین است.

سوم، پژوهش‌های رشد پس از سانحه است. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برخی افراد پس از تجربه‌های سخت، به بازنگری عمیق‌تری در اولویت‌ها، روابط و معنای زندگی می‌رسند. البته این به معنای خوب بودن رنج نیست. مسئله این است که بعضی افراد می‌توانند تجربه دردناک را در روایت گسترده‌تری از زندگی خود ادغام کنند و از دل آن، نوعی بازآرایی درونی بسازند.

روایت‌های شاهنامه، در نقطه‌ی تلاقی این سه حوزه اهمیت پیدا می‌کند. روایت اسطوره‌ای می‌تواند فاصله‌ای امن ایجاد کند؛ فاصله‌ای که به مراجع اجازه می‌دهد پیش از فرورفتن مستقیم در زخم خود، تجربه‌اش را در آینه‌ی داستانی دیگر ببیند. همین فاصله، گاه امکان تأمل، نامگذاری هیجان و پیداکردن زبان مشترک را بیشتر می‌کند. با این حال، این فرایند فقط زمانی مفید است که معنا از سوی خود مراجع شکل بگیرد، نه آنکه از سوی کوچ بر او تحمیل شود.

الگوی اکتشافی پیشنهادی: رنج، آگاهی، معنا، بازسازی

مدل اکتشافی چهار مرحله ای برای فهم مسیر حرکت مراجع در بحران،

مرحله نخست، رنج است. در اینجا مسئله‌ی اصلی، به رسمیت شناختن درد، آشفتگی و ابهامی است که بحران ایجاد کرده است. شتاب برای «مثبت اندیشی» یا رفتن مستقیم به تعیین اقدام بعدی، ممکن است تجربه‌ی مراجع را نادیده بگیرد. گاهی نخستین نیاز مراجع این است که بتواند بگوید چه چیزی در او شکسته است.

مرحله دوم، آگاهی است. در این بخش، فرد به الگوهای فکری و روایی خود نزدیک‌تر می‌شود. او می‌بیند اکنون با چه جمله‌هایی زندگی می‌کند، چه برداشتی از شکست دارد و چه

جدول تحلیلی شخصیت‌ها و مضامین شاهنامه و توانایی تفسیری آن‌ها در کوچینگ بحران

شخصیت یا مضمون اسطوره‌ای	مفهوم کلیدی در کوچینگ	کارکرد در مواجهه با بحران (کاربردی)
رستم (قهرمان یگانه)	عاملیت، مسئولیت پذیری و تاب‌آوری	باز اندیشی درباره قدرت انتخاب‌ها، پیامدهای آن‌ها و ظرفیت فرد برای مواجهه با سختی‌ها. چگونه می‌توان در موقعیت‌های دشوار، نقش فعال‌تری ایفا کرد؟
سیاوش (قربانی پاک دامن)	رنج ناعادلانه، حفظ یکپارچگی در شرایط سخت	یافتن معنا در رنج های ناخواسته، درک چالش‌های اخلاقی و تلاش برای حفظ اصول در مواجهه با بی عدالتی. چگونه می‌توان در عین رنج، هویت ارزشی خود را حفظ کرد؟
کیخسرو (پادشاه خردمند)	گذار به بینش، رهبری درونی، پذیرش مسئولیت	حرکت از واکنشگری صرف، به سوی انتخاب‌های آگاهانه و ارزش محور. چگونه می‌توان در بحران، به‌جای درگیر شدن با جزئیات، به تصویر بزرگتر و هدف غایی اندیشید؟
زال (طرد شده اما توانمند)	پذیرش خود، بازسازی عزت نفس	مواجهه با احساس طرد شدگی یا متفاوت بودن، درک چگونگی تبدیل این تجربیات به منبع قدرت درونی. چگونه می‌توان از احساس "دیگری بودن"، برای باز تعریف هویت بهره برد؟
تهمینه (مادر هوشمند)	انتخاب آگاهانه، درک نیازها و قدرت ارتباط	روشن شدن نیازها و اولویت‌ها در فرایند تصمیم‌گیری و درک اهمیت ارتباط موثر در لحظات حساس. چگونه می‌توان با درک عمیق‌تر نیازها، انتخاب‌های موثرتری داشت؟

تصویری از خود، مانع حرکت او شده است. این آگاهی، زمینه‌ی تغییر را فراهم می‌کند.

مرحله سوم، معنا است. اینجا بحران فقط به عنوان یک حادثه‌ی دردناک دیده نمی‌شود، بلکه در نسبت با ارزش‌ها، اولویت‌ها و انتخاب‌های زندگی بازخوانی می‌شود. پرسش از «چرا این اتفاق افتاد؟» به تدریج می‌تواند جایش را به «این تجربه چه چیزی را برای من روشن کرده است؟» بدهد.

مرحله چهارم، بازسازی است. در این بخش، فرد به تدریج روایت تازه‌ای از خود می‌سازد؛ روایتی که در آن بحران حذف نمی‌شود، اما تمام هویت او را نیز تعریف نمی‌کند. بازسازی به معنای فراموشی نیست؛ به معنای سازماندهی دوباره‌ی زندگی در افقی تازه است.

شاهنامه به مثابه آینه

در استفاده از شاهنامه، هدف این نیست که مراجع دقیقاً با یک شخصیت همانندسازی کند یا از داستان، نتیجه‌ای نسخه‌ای بگیرد. کارکرد اصلی روایت، ایجاد امکان دیدن است.

سناریوی کاربردی

فرض کنیم مدیری پس از شکست یک پروژه‌ی بزرگ و از دست دادن موقعیت

سازمانی خود، به جلسه‌ی کوچینگ می‌آید. او مدام می‌گوید:

«همه چیز تمام شد» و «دیگر اعتباری ندارم»

اگر کوچ از همان ابتدا فقط بر تعیین گام‌های بعدی یا بازتعریف مسیر شغلی تمرکز کند، احتمال دارد بخش اصلی بحران، یعنی فروپاشی روایت هویتی، نادیده بماند.

در این موقعیت، کوچ می‌تواند ابتدا بر تجربه‌ی زیسته‌ی مراجع مکث کند: «بیش از همه، چه چیزی در این اتفاق برایت دردناک است؟» سپس به سطح روایت نزدیک شود: «وقتی می‌گویی همه چیز تمام شد، این جمله دقیقاً چه داستانی درباره‌ی تو می‌سازد؟» اگر مراجع با زبان روایت همراه باشد، کوچ می‌تواند از شاهنامه به صورت استعاری کمک بگیرد: «آیا در این تجربه، چیزی شبیه طردشدگی یا از دست دادن جایگاه می‌بینی؟ اگر بخواهی با یک روایت به آن نگاه کنی،کدام بخش برایت آشناست؟»

مثلاً اگر مراجع با مضمون زال ارتباط بگیرد، گفت وگو می‌تواند از سطح شرم به سمت بازبینی نیاز او به دیده شدن، ارزشمندی و تعلق حرکت کند. در اینجا، شاهنامه پاسخ نمی‌دهد؛ فقط زاویه‌ی دید را باز می‌کند. سپس کوچ می‌تواند از مراجع بپرسد: «اگر قرار باشد این تجربه تمام داستان تو نباشد، قدم کوچک بعدی برای ساختن روایت تازه چیست؟»

درست در همین نقطه است که پیوند میان روایت‌های اسطوره‌ای و عمل کوچینگ شکل می‌گیرد.

در این معنا، کوچینگ بحران به جای ارائه‌ی پاسخ آماده، فضایی برای خودآگاهی، معناسازی، بازبینی روایت و انتخاب آگاهانه فراهم می‌کند. نقش کوچ نه حل کردن بحران، بلکه همراهی مراجع در فهم تجربه، بازبینی روایت و یافتن امکان‌های تازه برای حرکت است.

محدودیت‌ها و ملاحظات

این شیوه‌ی بهره‌گیری از روایت‌های شاهنامه با وجود ظرفیت فرهنگی و مفهومی‌اش، محدودیت‌های مهمی دارد. نخست آنکه هنوز پشتوانه‌ی تجربی مستقیمی برای اثربخشی آن در کوچینگ بحران وجود ندارد. دوم آنکه روایت‌های اسطوره‌ای، چند معنایی‌اند و برای همه‌ی مراجعان به یک اندازه قابل استفاده نیستند. برخی مراجعان ممکن است با زبان مستقیم‌تر و غیرتمثیلی ارتباط بهتری برقرار کنند. سوم آنکه در بحران‌های شدید، یا در حضور تروما و نشانه‌های بالینی، کوچینگ،جایگزین روان درمانی و مداخلات تخصصی نیست.

از نظر اخلاقی نیز کوچ باید مراقب باشد تفسیر شخصی خود را به مراجع تحمیل نکند، رنج او را ساده‌سازی نکند و از روایت‌های

اسطوره‌ای برای تولید معناهای شتابزده استفاده نکند. اگر قرار است شاهنامه در گفت وگوی کوچینگ وارد شود، باید در خدمت گشودن فضا برای تأمل باشد، نه درخدمت نسخه‌پردازی.

نتیجه گیری

شاهنامه می‌تواند در کوچینگ بحران به عنوان منبعی برای زبان، تأمل و بازسازی معنا به کار آید. ارزش این شیوه‌ی بهره‌گیری از روایت‌های شاهنامه، در آن است که به جای نسخه پیچی، به مراجع کمک می‌کند تجربه خود را از زاویه‌ای تازه ببیند و روایت انسانی‌تری از رنج، انتخاب و ادامه‌ی مسیر بسازد. چنین استفاده‌ای از روایت‌های اسطوره‌ای و حماسی، اگر با احتیاط مفهومی، حساسیت اخلاقی و توجه به مرزهای حرفه‌ای همراه باشد، می‌تواند گفت وگوی کوچینگ را در مواجهه با بحران، غنی‌تر کند. با این حال، برای ارزیابی دقیق‌تر این خوانش‌های تفسیری، همچنان به پژوهش‌های نظری و تجربی بیشتری نیاز است.

منابع

Drake, D. B. (2018). Narrative coaching: The definitive guide to bringing new stories to life. CNC Press

Grant, A. M. (2024). The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application Routledge.

-Palmer, S., & Whybrow, A. (2019). Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners (2nd ed.). Routledge

-Tedeschi, R. G., Shakespeare-Finch, J., Taku, K., & Calhoun, L. G. (Eds.) Posttraumatic growth: Theory, research, and applications .(2018) Routledge

-White, M., & Epston, D. (1990). Narrative means to therapeutic ends Norton

فردوسی، ابوالقاسم .(۱۳۹۸) *شاهنامه* (بر اساس نسخه مسکو) نشر مرکز.

کاپلان، ه. و سادوک، ب .(۲۰۲۱) .*خلاصه روانپزشکی* (ترجمه رضاعی). ارجمند. (نمونه ارجاع به منبع ترجمه شده.)

تأثیر ذهنیت رشد دیجیتال کارکنان و رفتارهای کوچینگی سرپرستان بر خودکارآمدی دیجیتال



دکتر نجمه طاهری
مدرس و مشاور و کوچ رشد فردی و کسب و کار
t.najmeh@gmail.com

چکیده

تحول دیجیتال در سال‌های اخیر، شیوه فعالیت سازمان‌ها و انتظارات از کارکنان را به‌طور چشمگیری دگرگون کرده است. در این شرایط، صرف برخورداری از مهارت‌های فنی برای موفقیت کارکنان کافی نیست؛ بلکه عوامل روان‌شناختی مؤثر بر نحوه مواجهه آنان با فناوری نیز نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست فرایند تحول دیجیتال ایفا می‌کنند. با وجود اهمیت این موضوع، هنوز پژوهش‌های اندکی به بررسی هم‌زمان این عوامل و روابط میان آن‌ها پرداخته‌اند. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر سه سازه کلیدی، یعنی ذهنیت رشد دیجیتال، خودکارآمدی دیجیتال و رفتارهای کوچینگی سرپرستان، تلاش می‌کند تصویری روشن‌تر از سازوکارهای روان‌شناختی مؤثر بر تحول دیجیتال در سازمان‌ها ارائه دهد.

داده‌های این پژوهش از طریق پیمایشی آنلاین و با مشارکت ۲۳۸ نفر از کارکنان سازمان‌های مختلف در ژاپن گردآوری شد. برای تحلیل روابط میان متغیرها، چارچوبی مفهومی به کار گرفته شد که به‌صورت هم‌زمان نقش سازوکارهای میانجی و تعدیل‌گر را در تبیین این روابط بررسی می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ذهنیت رشد دیجیتال تأثیر مثبت و مستقیمی بر خودکارآمدی دیجیتال کارکنان دارد. در مقابل، رفتارهای کوچینگی سرپرستان به‌تنهایی موجب افزایش مستقیم خودکارآمدی دیجیتال نمی‌شوند؛ بلکه اثرگذاری آن‌ها از طریق تقویت ذهنیت رشد دیجیتال و با توجه به میزان بهره‌گیری سازمان از فناوری‌های دیجیتال شکل می‌گیرد. به بیان دیگر، هرچه بستر دیجیتال سازمان مناسب‌تر باشد، رفتارهای کوچینگی مدیران نقش مؤثرتری در پرورش ذهنیت رشد دیجیتال و در نهایت افزایش خودکارآمدی کارکنان ایفا می‌کند.

این پژوهش با ارائه شواهد تجربی، بر اهمیت ابعاد انسانی و روان‌شناختی در موفقیت تحول

دیجیتال تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری صرف در فناوری، بدون توجه به نگرش‌ها و باورهای کارکنان، نمی‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود. از منظر مدیریتی نیز یافته‌ها بیانگر آن است که سازمان‌ها باید توسعه ذهنیت رشد دیجیتال را به‌عنوان یکی از اولویت‌های راهبردی خود دنبال کنند و هم‌زمان محیطی حمایتی برای یادگیری، تجربه‌اندوزی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال فراهم آورند. تنها در چنین بستری است که رفتارهای کوچینگی سرپرستان می‌تواند به شکل مؤثر در تقویت خودکارآمدی دیجیتال کارکنان و پیشبرد موفق تحول دیجیتال نقش‌آفرینی کند.

واژگان کلیدی: خودکارآمدی دیجیتال، ذهنیت رشد دیجیتال، رفتارهای کوچینگی، تحول دیجیتال، تحول نیروی کار.

مقدمه

تحول دیجیتال فراتر از به‌کارگیری فناوری‌های نوین است و مستلزم تغییر در شیوه کار، یادگیری، تصمیم‌گیری و تعامل کارکنان است. تجربه سازمان‌ها نشان می‌دهد که موفقیت در این مسیر تنها با سرمایه‌گذاری در فناوری حاصل نمی‌شود، بلکه به آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر، یادگیری مستمر و اعتماد به توانایی‌های دیجیتال خود نیز وابسته است. با این حال، بسیاری از برنامه‌های تحول دیجیتال همچنان بر جنبه‌های فناورانه تمرکز دارند و به عوامل انسانی و روان‌شناختی توجه کافی نمی‌کنند. یکی از مهم‌ترین عوامل انسانی، ذهنیت رشد دیجیتال است؛ یعنی باور به اینکه توانایی‌های دیجیتال از طریق یادگیری و تجربه قابل توسعه هستند. کارکنانی که از این ذهنیت برخوردارند، فناوری‌های جدید را فرصت یادگیری می‌دانند و در برابر تغییر مقاومت کمتری نشان می‌دهند، در حالی که افراد دارای ذهنیت ثابت معمولاً با اضطراب و اجتناب بیشتری با فناوری مواجه می‌شوند. در شکل‌گیری این ذهنیت، رفتارهای کوچینگی سرپرستان نقش مهمی ایفا می‌کند. مدیرانی که با رویکرد کوچ‌محور از طریق گوش دادن، ارائه بازخورد سازنده و ایجاد امنیت روان‌شناختی از کارکنان حمایت می‌کنند، زمینه یادگیری، تجربه و توسعه توانمندی‌های دیجیتال را فراهم می‌سازند. همچنین، خودکارآمدی دیجیتال به‌عنوان اعتماد کارکنان به توانایی خود در یادگیری و استفاده از فناوری، حلقه اتصال میان نگرش‌های مثبت و عملکرد واقعی در تحول دیجیتال است و می‌تواند موفقیت یا شکست این فرایـــند را تعیین کند. بر این اساس، پژوهش حاضر به بررسی نقش ذهنیت رشد دیجیتال، رفتارهای کوچینگی سرپرستان و خودکارآمدی دیجیتال در موفقیت تحول

دیجیتال می‌پردازد و می‌کوشد نشان دهد که چگونه تعامل مدیران با کارکنان می‌تواند به تقویت توانمندی‌های دیجیتال و استفاده اثربخش‌تر از فناوری منجر شود. یافته‌های این پژوهش می‌تواند علاوه بر توسعه دانش نظری، راهنمایی عملی برای مدیران و سازمان‌ها در مسیر تحول دیجیتال باشد.

فرضیه‌های پژوهش و مدل مفهومی

با توجه به مبانی نظری و مطالعات پیشین، می‌توان انتظار داشت که موفقیت کارکنان در بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، حاصل تعامل عوامل فردی و سازمانی باشد. از یک سو، باور کارکنان به قابلیت توسعه توانمندی‌های دیجیتال می‌تواند اعتماد آنان را برای استفاده از فناوری افزایش دهد و از سوی دیگر، رفتار مدیران و سرپرستان در حمایت از یادگیری و توانمندسازی کارکنان زمینه شکل‌گیری این باور را فراهم می‌کند. بنابراین، بررسی هم‌زمان نقش ذهنیت رشد دیجیتال، رفتارهای کوچینگی سرپرستان و خودکارآمدی دیجیتال، درک عمیق‌تری از سازوکارهای مؤثر بر تحول دیجیتال سازمانی فراهم می‌آورد

بر این اساس، پژوهش حاضر روابط میان این متغیرها را در قالب یک مدل مفهومی بررسی می‌کند. در این مدل، ذهنیت رشد دیجیتال به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های خودکارآمدی دیجیتال در نظر گرفته شده است. همچنین رفتارهای کوچینگی سرپرستان، علاوه بر آنکه می‌توانند زمینه شکل‌گیری ذهنیت رشد را فراهم کنند، ممکن است بر شدت روابط میان سازه‌های اصلی پژوهش نیز اثرگذار باشند.

با تکیه بر این چارچوب نظری، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شده‌اند:

فرضیه ۱: ذهنیت رشد دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر خودکارآمدی دیجیتال کارکنان دارد.

فرضیه ۲: رفتارهای کوچینگی سرپرستان تأثیر مثبت و معناداری بر ذهنیت رشد دیجیتال کارکنان دارد.

فرضیه ۳: رفتارهای کوچینگی سرپرستان تأثیر مثبت و معناداری بر خودکارآمدی دیجیتال کارکنان دارد.

فرضیه ۴: رفتارهای کوچینگی سرپرستان، رابطه میان ذهنیت رشد دیجیتال و خودکارآمدی دیجیتال را تعدیل و تقویت می‌کنند.

مدل مفهومی پژوهش

بر اساس فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد که ذهنیت رشد دیجیتال، متغیر محوری در تبیین خودکارآمدی دیجیتال کارکنان است. در این میان، رفتارهای کوچینگی سرپرستان نقشی دوگانه ایفا می‌کنند. از یک سو، از طریق ایجاد

فضای حمایتی، یادگیری مستمر و ارائه بازخورد سازنده، زمینه شکل‌گیری ذهنیت رشد دیجیتال را فراهم می‌سازند و از سوی دیگر، می‌توانند شدت اثر ذهنیت رشد دیجیتال بر خودکارآمدی دیجیتال را تحت تأثیر قرار دهند. به بیان دیگر، این پژوهش بر این دیدگاه استوار است که توسعه توانمندی‌های دیجیتال کارکنان تنها نتیجه آموزش‌های فنی نیست، بلکه حاصل تعامل میان نگرش‌های فردی، سبک رهبری و بستر سازمانی است.

مدل مفهومی ارائه‌شده در شکل (۱)، این روابط را به‌صورت یکپارچه نمایش می‌دهد و مبنای آزمون تجربی فرضیه‌های پژوهش قرار می‌گیرد.

مهم‌ترین یافته‌های پژوهش

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت تحول دیجیتال تنها به میزان دسترسی سازمان به فناوری وابسته نیست، بلکه کیفیت نگرش کارکنان و شیوه تعامل مدیران با آنان نیز نقشی تعیین‌کننده در این فرایند ایفا می‌کند. مهم‌ترین یافته‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱ . ذهنیت رشد دیجیتال، مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده خودکارآمدی دیجیتال است.

یافته‌های پژوهش نشان دادند کارکنانی که باور دارند توانایی‌های دیجیتال آنان از طریق یادگیری، تمرین و تجربه قابل توسعه است، اعتماد بیشتری به توانایی خود در استفاده از فناوری‌های دیجیتال دارند. این افراد در مواجهه با ابزارهای جدید، انعطاف‌پذیرتر عمل می‌کنند و یادگیری را فرصتی برای رشد می‌دانند، نه تهدیدی برای عملکرد خود.

۲ . رفتارهای کوچینگی سرپرستان به‌تنهایی خودکارآمدی دیجیتال را افزایش نمی‌دهند.

برخلاف انتظار اولیه، نتایج نشان داد رفتارهای کوچینگی مدیران اثر مستقیم و معناداری بر خودکارآمدی دیجیتال کارکنان ندارد. این یافته بیانگر آن است که اعتماد به توانایی‌های دیجیتال، بیش از هر چیز در نتیجه تجربه عملی، یادگیری مستمر و تعامل مستقیم با فناوری شکل می‌گیرد و صرف حمایت یا راهنمایی مدیران برای ایجاد آن کافی نیست.

۳ . ذهنیت رشد دیجیتال، حلقه اتصال کوچینگ و خودکارآمدی است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که رفتارهای کوچینگی زمانی اثربخش خواهند بود که ابتدا نگرش کارکنان را نسبت به یادگیری و توسعه توانمندی‌های دیجیتال تغییر دهند. در واقع، ذهنیت رشد دیجیتال نقش یک متغیر میانجی را ایفا می‌کند و اثر رفتارهای کوچینگی را به افزایش خودکارآمدی دیجیتال منتقل می‌کند.

۴ . اثربخشی کوچینگ به بستر دیجیتال سازمان وابسته است.

پژوهش نشان داد که تأثیر رفتارهای کوچینگی در همه سازمان‌ها یکسان نیست. در

سازمان‌هایی که استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سطح مطلوبی قرار دارد، کوچینگ می‌تواند نقش مؤثرتری در تقویت ذهنیت رشد کارکنان ایفا کند. در مقابل، در محیط‌هایی که زیرساخت‌ها یا فرصت‌های استفاده از فناوری محدود است، اثربخشی این رفتارها کاهش می‌یابد.

۵ . تحول دیجیتال، پیش از آنکه یک مسئله فناورانه باشد، یک تحول انسانی است.

در نهایت، مهم‌ترین پیام این پژوهش آن است که تحول دیجیتال را نباید صرفاً پروژه‌ای برای استقرار فناوری‌های جدید دانست. موفقیت این فرایند مستلزم توجه هم‌زمان به باورها، نگرش‌ها، سبک رهبری و یادگیری مستمر کارکنان است. سازمان‌هایی که این ابعاد انسانی را در کنار سرمایه‌گذاری‌های فناورانه مورد توجه قرار می‌دهند، شانس بیشتری برای دستیابی به تحول دیجیتال پایدار و اثربخش خواهند داشت.

پیام‌های کاربردی پژوهش برای کوچ‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نقش کوچ در فرایند تحول دیجیتال، فراتر از آموزش ابزارها و انتقال دانش فنی است. کوچ حرفه‌ای می‌تواند با تقویت نگرش‌ها، باورها و اعتمادبه‌نفس مراجع، زمینه یادگیری پایدار و استفاده اثـربخش از فناوری‌های دیجیتال را فراهـــم کند. بر این اساس، سه پیام کاربردی زیر برای کوچ‌ها قابل استخراج است:

۱ . نقطه آغاز کوچینگ دیجیتال، تقویت باور به یادگیری است، نه آموزش فناوری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که خودکارآمدی دیجیتال پیش از آنکه از آموزش مستقیم فناوری ناشی شود، از باور افراد به قابلیت رشد و یادگیری شکل می‌گیرد. بنابراین، کوچ‌ها بهتر



شکل ۱:مدل مفهومی تحقیق

است پیش از معرفی ابزارها یا ارائه راهکارهای فنی، به شناسایی نگرش مراجع نسبت به توانایی‌های دیجیتال خود بپردازند. زمانی که فرد باور کند می‌تواند مهارت‌های دیجیتال خود را توسعه دهد، انگیزه بیشتری برای تجربه، یادگیری و استفاده از فناوری خواهد داشت.

پیشنهاد عملی:

در ابتدای جلسات کوچینگ، به جای پرسیدن اینکه «چه نرم‌افزاری را بلد نیستی؟»، پرسش‌هایی مانند «نگاهت به یادگیری فناوری‌های جدید چیست؟» یا «فکر می‌کنی چه چیزی مانع یادگیری دیجیتال برای تو شده است؟» می‌تواند زمینه گفت‌وگویی عمیق‌تر و اثربخش‌تر را فراهم کند.

۲ . کوچ، تسهیل‌گر یادگیری است؛ نه ارائه‌دهنده راه‌حل

بر اساس یافته‌های پژوهش، رفتارهای کوچینگی زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که حس کنجکاوی، تجربه‌ورزی و یادگیری مستقل را در کارکنان تقویت کنند. در چنین رویکردی، نقش کوچ ارائه پاسخ‌های آماده نیست؛ بلکه ایجاد فضایی است که مراجع بتواند با آزمون، خطا، بازاندیشی و یادگیری مستمر، توانمندی‌های دیجیتال خود را توسعه دهد.

پیشنهاد عملی:

در فرایند کوچینگ، استفاده از پرسش‌های باز، دعوت مراجع به آزمودن راه‌حل‌های مختلف و تشویق او به بازنگری در تجربه‌های موفق و ناموفق، اثربخش‌تر از آموزش مستقیم یا ارائه پاسخ‌های آماده خواهد بود.

۳ . اثربخشی کوچینگ به شرایط سازمانی وابسته است

یکی از یافته‌های مهم پژوهش این است که رفتارهای کوچینگی در همه سازمان‌ها نتایج یکسانی ایجاد نمی‌کنند. میزان حمایت سازمان از یادگیری، دسترسی کارکنان به فناوری و فرصت تجربه عملی، عواملی هستند که می‌توانند اثربخشی کوچینگ را تقویت یا محدود کنند. ازاین‌رو، مداخله کوچ باید متناسب با سطح بلوغ دیجیتال و شرایط واقعی سازمان طراحی شود.

پیشنهاد عملی:

پیش از آغاز فرایند کوچینگ، ارزیابی محیط کاری مراجع ضروری است. پرسش‌هایی مانند «کارکنان تا چه اندازه در فعالیت‌های روزمره از فناوری استفاده می‌کنند؟»، «سازمان چه میزان از یادگیری دیجیتال حمایت می‌کند؟» و «چه فرصت‌هایی برای تجربه عملی فناوری وجود دارد؟» می‌تواند به طراحی مداخله‌ای متناسب و واقع‌بینانه کمک کند.

در مجموع، این پژوهش یادآور می‌شود که کوچینگ در عصر تحول دیجیتال، بیش از آنکه به انتقال دانش فنی وابسته باشد، بر ایجاد

ذهنیتی مبتنی بر یادگیری، رشد و اعتماد به توانایی‌های فردی استوار است. هرچه کوچ‌ها بتوانند این بستر روان‌شناختی را مؤثرتر فراهم کنند، احتمال موفقیت کارکنان در سازگاری با تغییرات دیجیتال و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین نیز افزایش خواهد یافت.

جمع‌بندی

تحول دیجیتال، بیش از آنکه یک پروژه فناورانه باشد، فرایندی انسانی و یادگیری‌محور است که موفقیت آن به تعامل میان فناوری، رهبری و نگرش کارکنان وابسته است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ذهنیت رشد دیجیتال، نقش محوری در شکل‌گیری خودکارآمدی دیجیتال ایفا می‌کند و رفتارهای کوچینگی سرپرستان نیز زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که در بستری حمایتی و متناسب با سطح بلوغ دیجیتال سازمان به کار گرفته شوند. از این رو، سازمان‌هایی که در مسیر تحول دیجیتال گام برمی‌دارند، نباید سرمایه‌گذاری در فناوری را از توسعه سرمایه انسانی و تقویت فرهنگ یادگیری جدا بدانند. توجه هم‌زمان به این دو بعد، زمینه‌ساز افزایش اعتماد کارکنان، پذیرش تغییر و بهره‌گیری اثربخش از فناوری‌های نوین خواهد بود. امید است یافته‌های این پژوهش بتواند راهنمایی برای مدیران، کوچ‌ها و پژوهشگران در طراحی مداخلات مؤثرتر برای توسعه قابلیت‌های دیجیتال نیروی کار باشد.

بخش دوم:

تجربه و عمل





گفتگویی با دکتر سید عباس جعفری در باب کوچینگ در سازمان‌های بزرگ دولتی

پارادایم نوین در مدیریت دولتی؛ از مشاوره های سنتی تا کوچینگ سنتی

مریم احمدی
کوچ توسعه فردی و سازمانی
دانش‌آموخته دکترای حرفه‌ای مدیریت در کوچینگ

دکتر سید عباس جعفری از مدیران و مشاوران باسابقه در حوزه سیاست‌گذاری و توسعه سازمانی در وزارت نیرو است و در حال حاضر با سمت مشاور هوش مصنوعی معاونت سرمایه انسانی، تحقیقات و فناوری اطلاعات وزارت نیرو فعالیت می‌کند. او طی حدود سه سال اخیر به‌صورت مستقیم در وزارت نیرو نقش داشته و پیش از آن نیز در مسئولیت‌هایی در حوزه اقتصاد و بازرگانی، از جمله مشاوره در حوزه معاونت برنامه‌ریزی، معاونت مدیرکل مجامع و مدیریت بازرگانی در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو، تجربه اندوخته و با چندین معاون وزیر همکاری نزدیک داشته است.

دکتر جعفری دانش‌آموخته اقتصاد است؛ کارشناسی‌ارشد سیستم‌های اقتصادی دارد و دکترای علوم اقتصادی او بر شاخه تاب‌آوری متمرکز بوده است. او می‌گوید ورودش به مباحثی مانند برنامه‌ریزی سیستماتیک، شبیه‌سازی (Simulation) و ابزارهای کامپیوتری در دوره کارشناسی‌ارشد، زمینه‌ای شد تا مسیر خود را در حوزه‌های نوین، از جمله هوش مصنوعی، به‌طور جدی دنبال کند. به گفته او، در وزارت نیرو، علاوه بر تهیه اسناد تخصصی و پیشنهادهای سیاستی برای ارائه به سطوح عالی، در شکل‌گیری همکاری‌های بین‌بخشی نیز نقش داشته و از ایجاد سازوکارهایی مانند ستاد هوش مصنوعی وزارت نیرو و حرکت به سمت ظرفیت‌سازی آموزشی، از جمله پیگیری مسیر آکادمیک، سخن می‌گوید.

اگر بخواهیم از تجربه شما شروع کنیم، مهم‌ترین چالش سازمان‌های بزرگی مثل وزارت نیرو چیست؟

مهم‌ترین چالش را باید «لَختی سازمانی» دانست. در سازمان‌های بزرگ، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، هرچه مقیاس بزرگ‌تر می‌شود، نسبت بازدهی به مقیاس کاهش پیدا می‌کند و تصمیم‌ها در شبکه‌ای پیچیده از

قوانین و نظارت‌ها گرفتار می‌شوند. اینجا فقط با یک مسئله مدیریتی ساده طرف نیستیم؛ تصمیم‌ها در معرض ضوابط بودجه، مقررات مالی و محاسباتی و نظارت‌های چندلایه، از جمله سازمان برنامه، بازرسی و... قرار می‌گیرند و چالش‌ها ماهیتاً فرابخشی می‌شوند.

آیا علاوه بر توانمندی فرد مدیر؛ ساختار هم وزنی دارد؟

بله. مدیر دولتی با یک «کارتابل ذهنی و واقعی» مواجه است که تنوع موضوعات در آن بسیار بالاست. تعداد پرونده‌ها، نامه‌ها، جلسات، فشارهای زمانی و ریسک‌های تصمیم‌گیری زیاد است و طبیعی است که نتواند همه آن‌ها را به‌خوبی جمع‌بندی کند. اینجا ابزارهایی مانند فناوری، کارتابل دیجیتال، روش‌های اولویت‌بندی و حتی تقویت مهارت درک متن و جمع‌بندی می‌توانند به مدیر و کارشناس کمک کنند؛ اما نکته کلیدی‌تر این است که نوع حمایت حرفه‌ای از مدیر باید متناسب با این پیچیدگی باشد.

در چنین فضایی، آیا مشاوره‌های رایج مدیریتی پاسخ‌گو هستند؟

اغلب نه؛ دست‌کم نه به آن شکلی که در فضای خصوصی یا پروژه‌های کلاسیک مشاوره دیده‌ایم. در دولت، مسئله‌ها فقط «کارشناسی» نیستند؛ بلکه به‌شدت تحت تأثیر محدودیت‌های قانونی، حساسیت‌های نظارتی و ریسک‌های امضا و مسئولیت قرار دارند. بسیاری از مشاوره‌های سنتی نیز در عمل گفتاری باقی می‌مانند، داده‌محور نیستند یا به «نظر دادن» تبدیل می‌شوند؛ نه تحلیل دقیق منافع سازمان و ارائه راه‌حل اجرایی در چارچوب قیود واقعی.

تفاوت دولت و بخش خصوصی را در این زمینه چطور می‌بینید؟

بخش خصوصی، مثلاً یک شرکت بزرگ فناوری، عمدتاً به توسعه بازار، رقابت و منافع سهام‌دار فکر می‌کند. اما مدیر دولتی، علاوه بر کیفیت خروجی، نگران ریسک‌های بعدی تصمیم است؛ اینکه تصمیم او فردا به یک مسئله حقوقی یا نظارتی تبدیل نشود. در شرایطی مانند تحریم، تغییر دولت‌ها و حساسیت‌های بیرونی، سطح احتیاط نیز افزایش پیدا می‌کند. بنابراین، اگر قرار است ابزار توسعه مدیریتی مانند کوچینگ مؤثر باشد، باید دقیقاً با این واقعیت‌ها «هم‌زبان» شود؛ وگرنه برای مدیر دولتی راهگشا نخواهد بود.

شما کوچینگ را چگونه تعریف می‌کنید و تفاوت آن با مشاوره چیست؟

من سال‌ها قبل، حتی پیش از اینکه نام کوچینگ را به‌صورت رسمی بشناسم، ناخودآگاه این رویکرد را به کار می‌بردم. مثال ساده‌اش کلاس دانشگاه است. در درس «نظام‌های اقتصادی»، به‌جای اینکه پاسخ آماده بدهم، با

سؤال کار می‌کردم؛ نه برای اینکه پاسخ ندهم، بلکه برای اینکه فرد یاد بگیرد چگونه سؤال درست بسازد و مسیر فهم را پیدا کند.

در سازمان هم همین است. گاهی به همکارم می‌گویم: «سؤالت اشتباه است»؛ نه از موضع رد کردن، بلکه برای اینکه کمک کنم صورت‌بندی مسئله اصلاح شود. تفاوت مهم کوچینگ با مشاوره این است که مشاوره معمولاً می‌گوید «چه کار کن»، اما کوچینگ کمک می‌کند فرد یا تیم بفهمد:

- مسئله واقعاً چیست؟
- کدام فرض‌ها نادرست‌اند؟
- کدام سؤال‌ها باید جایگزین شوند؟
- مسیر تصمیم‌سازی چگونه باید طی شود؟

آیا کوچینگ به افزایش ظرفیت تصمیم‌گیری مدیر کمک می‌کند؟

بله. در بسیاری از موقعیت‌های دولتی، مدیر نیاز دارد ذهنش را مرتب کند، مسئله را تفکیک کند و بداند کجا باید توقف کند و کجا باید اجرا کند. کوچینگ، اگر درست اجرا شود، به این نظم ذهنی و شفافیت کمک می‌کند.

آیا در وزارتخانه‌ها، همه موضوعات قابلیت کوچینگ دارند؟

خیر. واقع‌بینانه اگر بگویم، شاید حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد حوزه‌ها قابلیت چنین مداخله‌ای را داشته باشند؛ چون برخی تصمیم‌ها دستورهای صریح‌اند و باید اجرا شوند. اما بخش قابل‌توجهی از موضوعات را می‌توان با «پرسش‌گری و بازتعریف درخواست» به سمت تصمیم‌های باکیفیت‌تر هدایت کرد.

من تجربه‌ای داشتم که تلاش کردم نظر وزیر را مستقیماً رد نکنم؛ بلکه سؤال یا درخواست را «بهینه» کنم. در چند مورد نیز موفق بود؛ یعنی به‌جای اینکه تصمیم در مسیری کم‌اثر یا پرریسک پیش برود، به مسئله‌ای قابل بررسی، قابل پیگیری و قابل دفاع تبدیل شد.

از تجربه‌هایی بگویید که این نوع پرسش‌گری واقعاً جلوی اتلاف منابع را گرفت.

نمونه‌اش زمانی بود که تیمی از بیرون دعوت شد و پیش از ورود به مرحله اجرا، با آن‌ها گفت‌وگو کردیم که «اصلاً شما چه می‌خواهید و ما چه می‌خواهیم؟» خیلی وقت‌ها از ابتدا سؤال اشتباهی پرسیده می‌شود و همین مسئله باعث اتلاف وقت می‌شود.

سؤال درست می‌تواند این باشد: آیا قوانین اجازه این نوع قرارداد را می‌دهند یا نه؟ آیا طرف مقابل دانش‌بنیان است؟ مسیر حقوقی و مالی کار چیست؟ وقتی سؤال‌ها درست چیده شوند، هم انرژی سازمان هدر نمی‌رود و هم موضوع به جای درست ارجاع داده می‌شود.

به نظر شما چرا کوچینگ در سطح کلان سازمانی هنوز جا نیفتاده است و چه باید کرد؟

جامعه کوچینگ باید چند کار را جدی بگیرد. اول اینکه «مفت‌فروشی» نکند و برای کار حرفه‌ای، شأن و قیمت حرفه‌ای تعریف کند. دوم اینکه باید مرزبندی‌ها را روشن کند: کوچینگ نباید با روان‌شناسی یا روان‌درمانی اشتباه گرفته شود. جلسه کوچینگ قرار نیست به پُرگویی روان‌شناختی تبدیل شود؛ کوچینگ باید «نتیجه‌محور»، «مسئله‌محور» و «قابل پیگیری» باشد. سوم اینکه نباید اجازه دهیم هر کسی صرفاً با ادعا وارد این حرفه شود. اگر استاندارد و کیفیت وجود نداشته باشد، اعتماد سازمان‌ها از بین می‌رود.

برای جاافتادن کوچینگ در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، چه راهبردی پیشنهاد می‌کنید؟

کوچینگ برای اینکه در کشور جا بیفتد، به یک حرکت جدی، شبیه یک «جنبش»، نیاز دارد؛ حرکتی که هم حرفه‌ای باشد و هم از نظر بازار و ارتباطات، قدرتمند عمل کند. باید نمونه‌های موفق به شکلی فاخر، ملموس و قابل فهم برای مدیران روایت شوند: مقاله، گزارش، فیلم کوتاه، رویداد، مسابقه، تجربه‌نگاری و... کوچینگ باید به «اتاق مدیران» برسد.

از طرف دیگر، سرعت تغییرات نیز بالاست؛ هوش مصنوعی، ایجنت‌ها و تحولات فناوری با شتاب پیش می‌روند. اگر کوچینگ می‌خواهد جایگاه خود را تثبیت کند، باید در زمان کوتاهی نشان دهد دقیقاً چه نیازی را پاسخ می‌دهد؛ درست مانند یک فناوری که زمانی همه‌گیر می‌شود که بتواند یک نیاز واقعی را حل کند.

اگر بخواهید در یک جمله به مدیران ارشد بگویید چرا کوچینگ برای توسعه رهبری در سازمان‌های دولتی مفید است، چه می‌گویید؟

کوچینگ، اگر درست و حرفه‌ای عرضه شود، می‌تواند در مدت کوتاهی به مدیران کمک کند «مسئله را درست صورت‌بندی کنند»، از اتلاف انرژی جلوگیری کنند و تصمیم‌های قابل‌دفاع‌تری بگیرند. اما جامعه کوچینگ باید با رویکردی فاخر، استاندارد و کسب‌وکارمحور، خیلی سریع نشان دهد کوچینگ دقیقاً چیست و چه اثری دارد و این را با نمونه‌های واقعی و قابل ارائه در سازمان‌ها اثبات کند.

یادداشت پایانی

کوچینگ، در بستر سازمان‌های دولتی، تنها یک ابزار توسعه فردی نیست؛ بلکه می‌تواند به سازوکاری برای ارتقای کیفیت مدیریت تبدیل شود. در فضایی که مدیران با انبوهی از محدودیت‌ها، فشارها و ابهام‌ها روبه‌رو هستند، آنچه بیش از هر چیز اهمیت دارد، «وضوح ذهنی»، «صورت‌بندی درست مسئله» و «توان انتخاب مسیر بهینه» است. از این منظر، کوچینگ نه جایگزین تخصص است و نه

رقیب مشاوره؛ بلکه مکملی است برای فعال‌سازی ظرفیت‌های پنهان مدیران و کاهش «لختی سازمانی».

اگرچه تبدیل کوچینگ به یک جریان مؤثر در ساختار دولت، نیازمند حرفه‌ای‌گری، روایت‌سازی و اثبات کارآمدی است، اما نشانه‌ها حاکی از آن است که این رویکرد می‌تواند در کنار فناوری‌هایی چون هوش مصنوعی، نقشی تعیین‌کننده در آینده مدیریت عمومی کشور ایفا کند.

«این گفت‌وگو با هماهنگی و نظارت کمیسیون ارتباطات و امور بین الملل تعاونی کوچینگ ایران، به مدیریت خانم البرزی انجام شده است.»

اخبار و رویدادها

برگزاری پیش‌نشست تخصصی توان‌افزایی زنان کارآفرین با رویکرد کوچینگ

پیش‌نشست تخصصی کارگروه آموزش با محوریت توان‌افزایی زنان کارآفرین و با رویکرد کوچینگ، به میزبانی آکادمی ندا خانزاده و دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی تهران و با حضور شبکه تعاون تجارت ایران به‌عنوان مهمان برگزار شد.

این نشست با حضور جمعی از اساتید حوزه‌های کوچینگ، روان‌شناسی و کسب‌وکار و همچنین مشارکت فعال صاحبان کسب‌وکار برگزار شده و فضایی علمی و تعاملی را برای گفت‌وگو و تبادل تجربه درباره‌ی نقش کوچینگ در توسعه‌ی توانمندی‌های فردی، حرفه‌ای و کارآفرینانه‌ی زنان فراهم آورد. محورهای مطرح‌شده با تمرکز بر آموزش‌های کاربردی، توسعه‌ی مهارت‌های نرم و ارتقای سرمایه‌ی انسانی، با استقبال قابل‌توجه شرکت‌کنندگان همراه بود.

در این نشست، **خانم دکتر استادرضایی**، رئیس هیئت‌مدیره‌ی شبکه‌ی تعاون و تجارت ایران، با تأکید بر نقش کلیدی زنان کارآفرین در شکل‌گیری جامعه‌ای سالم و متوازن، بر ضرورت تلفیق دانش کوچینگ، روان‌شناسی و مدیریت در مسیر توسعه‌ی پایدار اقتصادی و اجتماعی تأکید کرد. وی آموزش را عاملی مؤثر در تقویت خودآگاهی، تاب‌آوری و مهارت‌های رهبری زنان در مواجهه با چالش‌های محیط کسب‌وکار دانست.

سرکار خانم ندا خانزاده نیز در این نشست، کوچینگ را به‌عنوان نقشه‌ی راه روشن برای زندگی شخصی و حرفه‌ای معرفی کرد و بیان داشت: کوچینگ با تکیه‌بر ابزارهایی همچون پرسشگری قدرتمند، بازخورد سازنده و طراحی اقدامات عملی، به افراد کمک می‌کند تا ضمن شناخت عمیق‌تر از خود و اهدافشان، تعادل مؤثرتری میان کار، خانواده و زندگی فردی ایجاد کنند.

همچنین **دکتر ذکراله مروتی**، رئیس دانشکده علوم انسانی دانشگاه زنجان، آموزش را «کلید طلایی افزایش تاب‌آوری زنان کارآفرین» دانست و بر نقش مکمل کوچینگ و روان‌شناسی در مدیریت استرس، پیشگیری از فرسودگی شغلی و حفظ تعادل میان نقش‌های چندگانه زنان تأکید کرد.

در ادامه، **دکتر میثم صمدی**، مدیرعامل تعاونی کوچینگ، با اشاره به نقش انجمن‌های کوچینگ در استانداردسازی و توسعه حرفه‌ای

این حوزه، کوچینگ سازمانی را ابزاری راهبردی برای توانمندسازی سرمایه انسانی، افزایش بهره‌وری و ارتقای رهبری در سازمان‌ها عنوان کرد.

در این نشست، جمعی از اساتید و فعالان حوزه‌ی کارآفرینی ازجمله **سرکار خانم رحمان‌نیا** و آقایان **دکتر سید احمد حسینی، مهندس حمیدرضا مقدم حاجی‌زاده، دکتر حسن طوسی، مهندس سیامک شمس و دکتر رضا بازگیر** به همراه تعدادی از زنان کارآفرین حضور داشتند و پیرامون موضوع نشست به گفت‌وگو، طرح مسئله و ارائه راهکار پرداختند.

سطح علمی مطالب، انسجام محتوایی و کیفیت برگزاری نشست از سوی حاضران بسیار مطلوب ارزیابی شد و شرکت‌کنندگان بر اهمیت تداوم چنین برنامه‌هایی در راستای ارتقای جایگاه کوچینگ در نظام آموزش و توان‌افزایی زنان کارآفرین تأکید کردند.

این پیش‌نشست در روز پنج‌شنبه چهارم دی‌ماه ۱۴۰۴، از ساعت ۹ تا ۱۱:۳۰، در دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی تهران برگزار شد.



روایات تجربه زیسته در روزهای جنگ و شکل‌گیری پویش «ایران، دورت بگردم»

روایت اول: پونه مکرم

جنگ دوازده‌روزه، اتفاقات دی‌ماه و سپس جنگی که واقعاً به‌نوعی همه ما را نه غافلگیر، که با حقیقت جنگ دوباره مواجه کرد، مواجهه‌ای سنگین بود؛ آن‌قدر سنگین که در آن روزها، همه‌چیز در بغضی آمیخته با نگرانی و سوگ فرو رفته بود؛ سوگ روی سوگ، غم روی غم و سنگینی روی سنگینی.

این وضعیت، به‌خصوص برای کسانی که به اقتضای نقش و حرفه‌شان باید در کنار مردم باشند، دشوارتر بود؛ چه در نقش روان‌شناس، چه تسهیل‌گر و چه کوچ. فضا آن‌قدر سنگین و فرساینده بود که احساس ناتوانی می‌کردم. یک روز به خودم آمدم و دیدم یکی دو روز است که اصلاً از رختخوابم بیرون نیامده‌ام؛ جز برای اینکه به آشپزخانه بروم و دوباره برگردم.

از طرف دیگر، نحوه پوشش رسانه‌ها نیز شرایط را پیچیده‌تر می‌کرد. هرکدام از رسانه‌ها افکار، سوگ، غم، جنگ و حتی مفهوم وطن را به سمت‌وسوی خاصی می‌بردند و به‌نوعی تلاش می‌کردند این تجربه جمعی را از زاویه نگاه خود معنا کنند؛ انگار هر جناح می‌خواست آن را به نفع خود مصادره کند و مردم را به انجام کاری که از نظر خودش درست بود، سوق دهد. در خانواده‌ها نیز گفت‌وگوهایی شکل می‌گرفت که گویی مدام در حال قرارگرفتن در یک موقعیت انتخاب بودیم؛ اینکه بالاخره «کدام طرفی؟» یا «سمت تو کجاست؟»

از یک سو، وطن، هم‌وطن، ویرانی، ازبین‌رفتن زیرساخت‌ها و آنچه بر سر مردم می‌آمد، قلب را پاره‌پاره می‌کرد. از سوی دیگر، فشاری که از جانب خانواده‌ها و رسانه‌ها ایجاد می‌شد، این احساس را به وجود می‌آورد که بالاخره باید یا این‌طرف باشی یا آن‌طرف؛ گویی جایی برای ایستادن در میانه، برای پرسیدن، برای تردیدکردن و حتی برای سوگواری‌کردن باقی نمانده بود.

در چنین شرایطی، این بار برای من، همه‌چیز واقعاً فلج‌کننده شده بود. با خودم فکر کردم: اینجا چه چیزی حقیقتاً مهم است؟ چه چیزی می‌تواند برای من آن‌قدر اهمیت داشته باشد که به خاطرش از این اخبار فلج‌کننده، از این احساسات سنگین و از این حس ناتوانی بلند شوم؟ از این کاری که شاید در آن لحظه امکان انجامش را ندارم یا فکر می‌کنم از عهده‌اش برنمی‌آیم؟

در همین فکرها بودم که در یک هم‌فکری و گفت‌وگو با بهار مازندرانی عزیز و آقای مهدی ابوالحسنی، چیزی به یادم آورد. زمانی که

می‌خواستم دویدن را شروع کنم، اصلاً نمی‌توانستم به‌تنهایی بدوم. برای اینکه با یک قبیله و یک گروه بدوم، تقریباً پنجاه کیلومتر، از شرقِ شرق، از پردیس، راه می‌افتادم و به غربِ غرب، به مجموعه باملند و پارک نهج‌البلاغه، می‌رفتم؛ فقط برای اینکه بتوانم با یک گروه بدوم. آن خاطره به من یادآوری کرد که اگر بتوانیم برای چیزی که برایمان مهم است، به واسطه یکدیگر از جایمان بلند شویم و قدم برداریم، شاید این بهترین کاری باشد که در آن شرایط می‌توانیم انجام دهیم.

به هر حال، حقیقت این است که در نهایت امیدوارم بتوانیم وطنمان، کشورمان، باورهایمان، نگاهمان و هر آنچه را که فروپاشیده یا دیگر کارآمد نیست، دوباره بسازیم. از همین‌جا بود که در آن گفت‌وگو گفتم: «چقدر خوب می‌شود اگر برای وطن، با همین احساسات فلج‌کننده و احساساتی که ما را زمین‌گیر کرده‌اند، شروع به بلندشدن کنیم.» بیاییم پویشی راه بیندازیم که هرکس، هر روز، هر تعداد قدمی را که می‌تواند بردارد. حتی به بچه‌هایم گفتم: «بچه‌ها، من شمردم؛ دیدم در داخل خانه‌مان می‌توانیم دست‌کم ۳۰۰ تا ۳۶۰ قدم برداریم.» گفتم بیاییم مثل یک دوی امدادی، با هم هم‌قدم شویم؛ هرکس به هر اندازه‌ای که می‌تواند، اما هر روز. بیاییم تمام دور ایران را قدم بزنیم. دوری که تک‌تک قدم‌ها، وقتی در تمامیت خود کنار هم قرار می‌گیرند، می‌توانند در حفظ تمامیت این سرزمین مؤثر باشند. ما هستیم که باید این مملکت را بسازیم؛ دست‌کم امید من این است. پس بیاییم به خاطر هم و به خاطر وطن، از جایمان بلند شویم.

این پیشنهاد با استقبال زیادی روبه‌رو شد. خیلی سریع، آقای مهدی ابوالحسنی برنامه‌ای طراحی کرد تا بتوانیم به ساده‌ترین شکل، قدم‌هایمان را هر روز ثبت کنیم و در عین حال نفرات اول هر روز مشخص بودند. در ابتدا، هفت نفر بودیم و در پایان، ۱۷۰ نفر شدیم. به این ترتیب، تقریباً دو ماه و نیم طول کشید تا دور ایران را دویدیم و «**ایران، دورت بگردم**» تبدیل شد به پویشی که به همه ما کمک کرد؛ به عشق وطن و هم‌وطن اگر می‌توانیم ده قدم برداریم، همان ده قدم را برداریم. یادم می‌آید خیلی از بچه‌ها، به‌دلیل ناآرامی یا شرایطی که امکان رفتن به پارک یا فضای دیگری را نداشتند، در پارکینگ راه می‌رفتند. مثلاً ده دور در پارکینگ می‌زدند و همین می‌شد حدود ۱۵۰۰ قدم. امکان‌هایی که در این مسیر ایجاد شد، یک حقیقت مهم را دوباره به ما نشان داد: وقتی می‌گویند «تو یکی نئی، هزاری»، واقعاً همین‌قدر می‌تواند حقیقت داشته باشد.

این پویش به زیبایی پیش رفت. دو ماه و نیم طول کشید و بهار عزیز برای تک‌تک افرادی

که حتی یک قدم برداشته بودند، گواهی پایان پویش تهیه کرد. در روزهایی که حرکت‌کردن سخت بود و خیلی‌ها فقط می‌خواستند بنشینند و ببینند چه می‌شود، ما با هم بلند شدیم و با هم قدم برداشتیم؛ با نیت بازسازی و بازتوانی، دور چیزی گشتیم که برای همه ما مهم و ارزشمند بود. در این مسیر، ارتباط‌های زیبایی شکل گرفت و معناهای زیادی خلق شد. یک بار دیگر دیدیم که حتی در بدترین شرایط روحی و روانی، در دل اندوه و سوگ، و حتی وقتی با ابهامی مواجهیم که نمی‌دانیم فردا هستیم یا نه، باز هم می‌توانیم قدم برداریم؛ می‌توانیم بلند شویم و در کنار هم حرکت کنیم.

روایت دوم: مهدی ابوالحسنی

در روزهایی که جنگ شروع شده بود و هرکسی تلاش می‌کرد به شکلی کاری انجام دهد، بخش عمده‌ای از جامعه نمی‌دانستند چه باید بکنند. یادم هست در همان روزها، شبکه کوچینگ جلسات شبانه‌ای برگزار می‌کرد که بسیار مؤثر بود. در همین فضای کوچینگ که ما با آن در ارتباط بودیم، بعضی‌ها می‌پرسیدند: «حالا باید چه کار کنیم؟» کوچ‌هایی بودند که خودشان مراجع داشتند یا مراجعانشان از آن‌ها می‌پرسیدند در این شرایط چه باید کرد. واقعیت این بود که در آن شرایط بحرانی، تقریباً هیچ‌کس نمی‌دانست دقیقاً چه کاری باید انجام دهد.

فکر می‌کنم این وضعیت در بحران‌ها تا حدی طبیعی است. یادم می‌آید پونه مکرم تعریف کرد که یک روز صبح زود برای دویدن رفته بودم. در مسیری که معمولاً می‌دوید و همیشه بسیار شلوغ بود، آن ساعت صبح تقریباً هیچ‌کس نبود. نشست و شروع به گریه‌کرد. اتفاقاً خانمی از آنجا عبور می‌کرد. از او پرسید: «چه شده؟ می‌توانم کمکی بکنم؟» و پونه گفت: «نه، چیز خاصی نیست.» پونه در آن جلسه گفت: «خب، پس حداقل می‌توانیم قدم برداریم.»

در میان آن همه دغدغه، بخشی از جامعه احساس می‌کرد دغدغه‌اش فقط خودش نیست؛ دغدغه وطن، کشور و هم‌وطن را هم دارد. سؤال این بود: «حالا برای وطنمان چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟» دوباره به همان ایده ساده برگشتیم :**حداقل می‌توانی قدم برداری.**

با خودمان گفتیم: اگر قرار است کاری انجام دهیم، چرا همین قدم‌زدن را به یک حرکت جمعی تبدیل نکنیم؟ گفتیم ببینیم مسافت دور ایران چقدر است؛ انگار می‌خواهیم دور وطنمان بگردیم. مسافت را تخمین زدیم و اعلام کردیم که اگر کسی در این روزها قدم می‌زند، فقط راه نمی‌رود؛ **دور ایران می‌گردد.** به این ترتیب، یک

مفهوم شکل گرفت. قرار شد قدم‌ها ثبت شوند، یک نفر آن‌ها را جمع‌آوری کند و ببینیم آیا در نهایت می‌توانیم به مسافتی که برای دور ایران تعیین کرده‌ایم برسیم یا نه.

برای اینکه این کار عملی شود، یک سایت خیلی کوچک طراحی کردم با عنوان «**ایران دورت بگردم**». لینکی در اختیار افراد قرار دادیم و گفتیم هرکس می‌تواند تعداد قدم‌هایی را که هر روز برداشته است، ثبت کند. برای آن یک کارنامه هم طراحی کرده بودیم؛ اینکه نفرات اول تا پنجم چه کسانی هستند، شما امروز چند قدم برداشته‌اید، چه مقدار از مسیر را طی کرده‌اید و چقدر دیگر باقی مانده است. همین سازوکار ساده باعث شد قدم‌زدن از یک فعالیت فردی به یک حرکت جمعی تبدیل شود.

رسالت تازه‌ی کوچ و تسهیل‌گر در دوران بحران: از همدلی تا اقدام ساختارمند

تهیه و تنظیم گزارش: بهار مازندرانی

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، جامعهٔ ما وارد دوره‌ای از رویدادهای پی‌درپی، هیجان‌های جمعی، ناپایداری اقتصادی و کاهش اطمینان فردی و جمعی شده است. در چنین شرایطی، نقش سنتیِ «ارائهٔ خدمات توسعهٔ فردی» از سوی کوچ‌ها و تسهیل‌گران با پرسش‌های تازه‌ای مواجه می‌شود: چگونه می‌توان هم‌زمان حرفه‌ای ماند، به اصول اخلاقی پایبند بود و در برابر نیازهای فوری جامعه نیز پاسخ‌گو باقی ماند؟

این مقاله بر پایهٔ جلسه‌ای هم‌اندیشی میان نمایندگان چند نهاد کوچینگ تهیه شده است و تلاش می‌کند ایده‌ها، منطق شکل‌گیری آن‌ها و پیشنهادهای عملی شرکت‌کنندگان را برای موقعیت‌یابی حرفهٔ کوچینگ در شرایط بحران جمع‌بندی کند.

۲. مشخصات رویداد

- **زمان** :یکشنبه ۲۶ بهمن ۱۴۰۴، ساعت ۱۹ تا ۲۱
- **برگزارکننده** :شبکهٔ کوچینگ ایران
- **مخاطبان** :کوچ‌ها و فعالان حوزهٔ توسعهٔ فردی
- **موضوع** :بررسی رویکردهای کوچینگ در مواجهه با بحران‌های اجتماعی

۳. متن گزارش

بخش اول: افتتاحیه و تبیین وضعیت

جلسه با بررسی وضعیت روانی جامعه آغاز شد. تأکید شد که در شرایط ابهام و بی‌ثباتی، وظیفهٔ کوچینگ، ضمن حفظ هویت حرفه‌ای، پرهیز از ورود به نقش‌های منتورینگ یا مشاوره‌ای است؛ چراکه شرایط جامعه در بسیاری از موارد بیش از هر چیز معطوف به بقاست و کوچ باید بتواند فضای رشد، آگاهی و انتخاب را حفظ کند.

بخش دوم: دیدگاه‌های کلیدی و نقش کوچ

شرکت‌کنندگان بر این نکته تأکید کردند که کوچ‌ها نباید در جایگاه تحلیل‌گر سیاسی یا تجویزکنندهٔ راه‌حل قرار گیرند. وظیفهٔ اصلی کوچ، گوش‌دادن فعال به تجربه و احساسات افراد و فراهم‌کردن حمایت حرفه‌ای برای توانمندسازی آنان در پذیرش مسئولیت انتخاب‌هایشان است. از این منظر، کوچ می‌تواند همچون یک «قطب‌نمای درونی» به فرد کمک کند تا در میان ابهام و فشار، مسیر خود را بهتر ببیند.

بخش سوم: راهکارهای عملیاتی پیشنهادی

در طول جلسه، پنج محور اصلی برای فعالیت کوچ‌ها پیشنهاد شد:

۱. **تنظیم هیجانی** :برگزاری جلسات فردی و گروهی با هدف کاهش انجماد روانی و کمک به بازگشت فرد به وضعیت قابل‌پردازش.

۲. **بازسازی روایت** :استفاده از کارگاه‌های بازنویسی روایت برای کمک به افراد در معنا بخشیدن به تجربه‌ها و وقایع دشوار.

۳. **ایجاد حلقه‌های همدلی** :فراهم‌کردن فضاهای امن برای گفت‌وگو، شنیده‌شدن و کاهش احساس انزوا.

۴. **جلسات اقدام و برنامه‌ریزی** :کمک به مراجعان برای خروج از ابهام و ترس و حرکت به سوی اقدام‌های واقع‌بینانه و معنادار.

۵. **حمایت از گروه‌های خط مقدم** :ارائهٔ خدمات به گروه‌هایی که به‌صورت مستقیم با مردم در ارتباط‌اند؛ از جمله معلمان، والدین و کادر درمان.

بخش چهارم: تجربیات و اشتراک‌گذاری‌ها

شرکت‌کنندگان تجربیات خود را از اجرای جلسات همدلی، با استفاده از اصول تاب‌آوری و تمرکز بر «دایرهٔ نفوذ» به جای «دایرهٔ نگرانی»، به اشتراک گذاشتند. استفاده از تکنیک‌های قصه‌گویی و برخی مدل‌های شناختی نیز به‌عنوان روش‌هایی مؤثر مطرح شد.

جمع‌بندی و دسته‌بندی دیدگاه‌های مطرح‌شده به شرح زیر است:

۱ .بازتعریف بی‌طرفی و محدودهٔ صلاحیت: «کوچ بودن، نه نسخه دادن»

ایده :کوچ‌ها باید مرزهای حرفه‌ای خود را در شرایط بحران به‌روشنی تعریف کنند. کوچ‌بودن یعنی ایجاد آگاهی، پرسش‌گری متمرکز و تسهیل تصمیم‌گیری؛ نه ارائهٔ مشاورهٔ تخصصی، مداخلهٔ درمانی یا منتورینگ جهت‌دار. هر کوچ لازم است محدودهٔ اثرگذاری و مواردی را که صلاحیت ورود به آن‌ها را دارد، به‌روشنی مشخص کند.

منطق و دلیل :در شرایط بحران، مرز میان نقش‌های حرفه‌ای ممکن است مبهم شود و مراجعان نیز ممکن است انتظار دریافت راه‌حل‌های سریع، نسخه‌های آماده یا حتی هدایت سیاسی داشته باشند. شفاف‌سازی محدودهٔ صلاحیت از دو جهت ضروری است: نخست، جلوگیری از ورود غیرمجاز به حوزه‌های تخصصی، مانند درمان بالینی، که می‌تواند به مراجع آسیب برساند؛ و دوم، حفظ اعتبار حرفهٔ کوچینگ و جلوگیری از بهره‌برداری تجاری از ترس و اضطراب جمعی.

۲ .تنظیم هیجانی و «بدنمندی» به‌عنوان پیش‌شرط مداخله

ایده :ارائهٔ خدماتی که در گام نخست بر تنظیم هیجانی و تقویت پیوند بدن و ذهن تمرکز

دارند؛ از جمله مینی‌سشن‌های کوتاه، تمرین‌های تنفسی، ذهن‌آگاهی، یوگای نشسته یا صندلی و تمرین‌های مرتبط با فاشیا و حرکت برای کمک به خروج از حالت فریز و انجماد.

منطق و دلیل :زمانی که فرد در وضعیت هیجانی شدید یا انجماد قرار دارد، ظرفیت او برای پردازش آگاهانه و تصمیم‌گیری مؤثر کاهش می‌یابد. بنابراین، گام نخست کوچ می‌تواند فراهم‌کردن فضا و ابزارهایی باشد که به فرد کمک کند بدن و هیجان‌های خود را به وضعیتی قابل‌پردازش بازگرداند؛ در غیر این صورت، اقدامات بعدی ممکن است ناپایدار و به‌شدت متأثر از هیجان باشند.

۳ .خلق فضای امن و حلقه‌های همدلی؛ پشتیبانی گروهی

ایده :راه‌اندازی حلقه‌های همدلی، جلسات بازنویسی روایت، گروه‌های گوش‌دادن فعال و کارگاه‌های روایت و هنر با هدف کاهش انزوا و بازسازی معنا.

منطق و دلیل :تجربهٔ مشترک رنج و فقدان می‌تواند به انزوای روانی منجر شود. فراهم‌کردن فضایی برای شنیده‌شدن بدون قضاوت، به فرد کمک می‌کند روایت خود را دوباره سازمان‌دهی کند، معنا بیافریند و از جایگاه «قربانی» به جایگاه «فاعلِ انتخاب‌گر» بازگردد. این حلقه‌ها همچنین می‌توانند شبکه‌های حمایتی محلی ایجاد کنند و از فشار واردشده بر گروه‌های خط مقدم، مانند پرستاران، معلمان و رانندگان، بکاهند.

۴ .عمل‌گرایی ساختارمند: از تنظیم هیجان تا اقدام و برنامه‌ریزی

ایده :طراحی زنجیره‌ای مرحله‌ای از خدمات شامل:

تنظیم هیجانی ← بازنویسی روایت ← حلقهٔ همدلی ← کاهش ابهام و برنامه‌ریزی اقدام ← پشتیبانی مستمر از گروه‌های حرفه‌ای هدف

منطق و دلیل :هدف این سلسله‌مراتب، جلوگیری از «انجماد تصمیم‌گیری» و تبدیل رنج روانی به اقدامی معنادار است. گام‌های ساختاریافته کمک می‌کنند افرادی که از وضعیت فریز خارج شده‌اند، با برنامه و ابزار مناسب وارد مرحلهٔ عمل شوند و تصمیم‌های خود را بر پایهٔ آرامش نسبی و اطلاعات متمرکز اتخاذ کنند.

۵ .هدف‌گذاری گروه‌های اولویت‌دار و خوشه‌بندی خدمات

ایده :تقسیم جامعه به «خوشه‌های خدمت» و ارائهٔ بسته‌های اختصاصی به گروه‌های خط مقدم و گروه‌های اثرگذار؛ از جمله پرستاران و پزشکان، معلمان، والدین، رهبران سازمانی، هنرمندان و صاحبان کسب‌وکارهای کوچک. هر نهاد یا مجموعه می‌تواند بر یک یا چند خوشه تمرکز کند.

منطق و دلیل :منابع محدود و نیازها متنوع‌اند. دسته‌بندی هدفمند می‌تواند به افزایش کارایی، انطباق بهتر خدمات با نیازهای هر گروه و امکان مقیاس‌پذیری خدمات کمک کند. همچنین حمایت هدفمند از گروه‌های اثرگذار می‌تواند دامنهٔ اثر مثبت را در جامعه افزایش دهد؛ برای مثال، حمایت از معلم می‌تواند به‌طور غیرمستقیم بر کودکان و خانواده‌ها نیز اثر بگذارد.

۶ .اخلاق حرفه‌ای و اجتناب از بهره‌برداری از ترس

ایده :پرهیز از «بازاریابی مبتنی بر ترس» و تلاش برای ایجاد هنجارهای اخلاقی در تبلیغات و ارتباطات حرفه‌ای. همچنین لازم است کوچ‌ها ظرفیت خود را به‌صورت مستمر ارزیابی کنند و از خود بپرسند: «آیا در شرایط فعلی توان حضور و خدمت‌رسانی در خط مقدم را دارم؟»

منطق و دلیل :استفادهٔ ابزاری از ترس عمومی برای جذب مخاطب می‌تواند به‌سرعت به اعتماد عمومی، اعتبار حرفه‌ای و برند کوچینگ آسیب بزند و در بلندمدت به زیان مردم و خود حرفه تمام شود. ارزیابی ظرفیت شخصی کوچ نیز از ورود افرادی که در شرایط فعلی از نظر هیجانی یا عملی آمادگی لازم برای یاری‌رسانی ندارند، جلوگیری می‌کند و در نهایت احترام به مراجع و حرفه را حفظ خواهد کرد.

۷ .امیدبخشی واقعی از طریق گفت‌وگوهای سازنده و پذیرش تنوع

ایده :ترویج گفت‌وگوهای ساختارمند، پذیرش تنوع دیدگاه‌ها و تقویت ظرفیت شنیدن بدون قضاوت؛ در عین حال، حفظ قضاوت حرفه‌ای برای طراحی و اجرای اقدامات واقعی.

منطق و دلیل :یکی از ظرفیت‌های منحصربه‌فرد کوچینگ، مهارت در شکل‌دادن به «گفت‌وگوی سازنده» است. در شرایطی که جامعه ممکن است به‌سرعت دچار شکاف و قطبی‌شدن شود، کوچ‌ها می‌توانند فضاهایی برای شنیدن متقابل، کاهش تنش و گفت‌وگوی مؤثر فراهم کنند. این اقدام جمعی می‌تواند به کاهش قطبی‌شدن و شکل‌گیری تصمیم‌های سنجیده‌تر کمک کند.

۴ .دستاوردها و نتایج اصلی

- توافق بر ضرورت حفظ جایگاه حرفه‌ای کوچ و پرهیز از روش‌های بازاریابی مبتنی بر ترس و اضطراب جمعی.
- پذیرش این اصل که کوچ می‌تواند به‌عنوان یک «پیشران» عمل کند و به مراجعان کمک کند رنج خود را به یادگیری، معنا و اقدام تبدیل کنند.
- تأکید بر اینکه عبور از بحران به معنای فراموشی نیست؛ بلکه می‌تواند به معنای بازگشت تدریجی به زیستن، انتخاب‌کردن و تنفس آگاهانه باشد.

- تأکید بر ضرورت تداوم این گفت‌وگوها و ایجاد سازوکاری برای هماهنگی و هم‌افزایی بیشتر میان نهادهای فعال در حوزهٔ کوچینگ.



یوگای سوماتیک در کوچینگ

پیوند درون‌حسی، تنظیم هیجان و خودتنظیمی بدن‌محور در خدمت حضور، همدلی و اقدام آگاهانه



مریم احمدی
تحول و کوچینگ سوماتیک (بدن-ذهن)
ma.ahmadi۱۹۸۲@gmail.com

چکیده

یوگای سوماتیک را می‌توان به‌مثابه رویکردی بدن‌محور در کوچینگ فهم کرد که بر افزایش آگاهی درونی، تنظیم برانگیختگی و ارتقای ظرفیت فرد برای مواجهه با تجربه‌های هیجانی و استرس روزمره تکیه دارد. در این مقاله با الهام از وبینار «یوگای سوماتیک» که در شبکه کوچینگ ایران و میزبانی رویداد میتاپ ارایه کردم و با اتکا به شواهد پژوهشی درباره یوگا، تروما، درون‌حسی و مداخلات بدن‌محور، چارچوبی علمی و عملی برای کاربرد این رویکرد در بستر کوچینگ ارائه می‌کنم. سوماتیک به معنای توجه آگاهانه به تجربه زیسته بدن است و یوگای سوماتیک با تکیه بر حرکت، تنفس و درون‌حسی، به افزایش خودآگاهی و تنظیم‌پذیری فرد کمک می‌کند. در کوچینگ سوماتیک، این رویکرد می‌تواند به‌عنوان ابزاری مناسب برای تقویت حضور، همدلی، گوش‌دادن عمیق و تسهیل فرایند آگاهی و اقدام مؤثر مراجع به کار رود.

استفاده از یوگای سوماتیک در این مقاله در چارچوب کوچینگ حرفه‌ای و صرفاً برای افزایش آگاهی بدنی، حضور، تنظیم هیجان و تسهیل یادگیری و اقدام آگاهانه مطرح می‌شود. این رویکرد جایگزین درمان روان‌شناختی، روان‌درمانی یا مداخلات پزشکی نیست و در صورت وجود نیازهای بالینی، ارجاع به متخصص مربوطه ضروری است.

کلیدواژه‌ها: یوگای سوماتیک، کوچینگ سوماتیک، درون‌حسی، تنظیم هیجان، تروما، تنظیم سیستم عصبی، یوگا

مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه به رابطه میان بدن، هیجان و تصمیم‌گیری آگاهانه در حوزه‌های کوچینگ، رشد فردی و آموزش‌های حرفه‌ای افزایش یافته است. در این میان، یوگای سوماتیک به‌مثابه رویکردی بدن‌محور، فرصت تازه‌ای برای فهم تجربه انسانی از زاویه‌ای غیرکلامی و زیسته فراهم می‌کند. در «یوگای

سوماتیک» بدن نه صرفاً یک ساختار فیزیکی، بلکه یک نظام اطلاعاتی زنده معرفی می‌شود که می‌تواند نشانه‌های مهمی درباره وضعیت هیجانی، سطح تنش، و ظرفیت تنظیم فرد و روان است. واژه «یوگا» از ریشه‌ای گرفته شده که بر پیوند، اتحاد و هم‌راستاسازی دلالت دارد؛ ازاین‌رو، در رویکرد کل‌نگر یوگا، انسان نه به‌عنوان مجموعه‌ای گسسته از بدن و ذهن،



ارائه

دهد. از منظر علمی، این رویکرد با مفاهیمی مانند درون حسی و تنظیم سیستم عصبی و بستری برای افزایش ظرفیت مواجهه با تجربه‌های هیجانی و بازگشت به تعادل عمل می‌کند. زنجیره مفهومی زیر برای تبیین کارکرد یوگای سوماتیک در کوچینگ به تصویر کشیده شده است.

مبانی نظری و علمی

یوگا در معنای ریشه‌ای خود، صرفاً مجموعه‌ای از حرکات بدنی نیست، بلکه رویکردی برای ایجاد هماهنگی و یکپارچگی میان جسم، ذهن بلکه به‌عنوان کلیتی زنده و درهم‌تنیده دیده می‌شود. بر همین اساس، یوگا می‌کوشد از طریق تمرین‌های گوناگون، کیفیت حضور فرد در بدن، ذهن و زندگی روزمره را ارتقا دهد.

در عمل نیز یوگا تنها به اجرای آساناها محدود نمی‌شود. اگرچه آساناها یا وضعیت‌های بدنی یکی از شناخته‌شده‌ترین بخش‌های یوگا هستند، اما یوگا به واقع بر طیفی از ابعاد کار می‌کند: طراحی تمرین برای تقویت و متعادل‌سازی دستگاه اسکلتی-عضلانی، حمایت از عملکرد دستگاه گوارش، بهبود کارکرد قلبی-

عروقی، تأثیرگذاری بر کیفیت تنظیم سیستم عصبی و نیز کمک به تعادل هورمونی. در کنار این بعد جسمانی، یوگا از تکنیک‌های تنفسی، تمرین‌های ذهن‌آگاهی، تقویت آگاهی حسی، بازپس‌کشیدن توجه از محرک‌های بیرونی به درون و نیز شیوه‌های مراقبه و مدیتیشن بهره می‌گیرد. در نتیجه، یوگا را می‌توان نظامی چندلایه دانست که از بدن آغاز می‌کند اما به تجربه زیسته فرد در سطوح عمیق‌تر آگاهی گسترش می‌یابد.

با این حال، آنچه «یوگای سوماتیک» را از آموزش متعارف یوگا متمایز می‌کند، تغییر کانون توجه از «فرم صحیح حرکت» به «کیفیت تجربه درونی حرکت» است. در یوگای سوماتیک، هدف اصلی این نیست که فرد الزاماً یک وضعیت بدنی را مطابق الگوی کلاسیک یا سنتی آن اجرا کند، بلکه تمرکز بر این است که او در حین حرکت، تماس زنده‌تری با بدن خود برقرار کند. در این رویکرد، توجه به زمین، احساس نقاط اتصال بدن با زمین، کیفیت حمایت‌شدن، وزن، فشار، کشش، تعادل، و تغییرات ظریف تنفس و ضربان، اهمیت ویژه پیدا می‌کند. به بیان دیگر، یوگای سوماتیک، بدن را نه صرفاً ابزاری برای اجرای حرکت، بلکه بستری برای آگاهی، ادراک و خودتنظیمی می‌بیند و هدف آن‌ها انتقال بدن از حالت هشدار و آماده‌باش به وضعیت امنیت، تعادل و تنظیم است .

این بیان با یافته‌های پژوهشی درباره اثرات مثبت مداخلات ذهن-بدن بر کاهش تنش، بهبود تنظیم هیجان و افزایش تاب‌آوری هم‌راستاست. از این منظر، نقش مربی یا تسهیل‌گر نیز تغییر می‌کند. در آموزش صرفاً تکنیکی، مربی بیشتر بر اصلاح فرم، دامنه حرکت و ترتیب اجرا تمرکز دارد؛ اما در یوگای سوماتیک، او با پرسش‌گری هدایت‌شده به فرد کمک می‌کند تا توجه خود را از الگوهای صرفاً ذهنی به تجربه بی‌واسطه بدن معطوف سازد. پرسش‌هایی از این دست که «در حین انجام این حرکت چه حس‌هایی را در بدن خود تجربه می‌کنی؟»، «کدام بخش حرکت برای تو دشوارتر یا آسان‌تر است؟»، «این دشواری یا سهولت را به چه شکل در بدنت حس می‌کنی؛ به‌صورت فشار، سنگینی، خستگی، لرزش، گرما یا ضربان؟» ؛ سبب می‌شوند فرد به‌جای صرفاً انجام‌دادن حرکت، درون تجربه بدنی خود حاضر شود. همین فرایندِ هدایتِ توجه به درون و نام‌گذاری تجربه جسمانی، یکی از مؤلفه‌های اصلی رویکرد سوماتیک است.

در نسبت با کوچینگ نیز این نکته اهمیت زیادی دارد. در یوگای سوماتیک، مربی در نقش یک کوچ سوماتیک حضور دارد چراکه با پرسش‌های باز، دعوت به مشاهده و تسهیل

آگاهی به مراجع یا آموزش‌گیرنده کمک می‌کند رابطه‌ای دقیق‌تر، ایمن‌تر و آگاهانه‌تر با بدن خود برقرار کند. این جابه‌جایی توجه از «باید حرکت را درست انجام بدهم» به «الان در بدن من چه می‌گذرد؟» می‌تواند زمینه‌ای برای افزایش حضور، تنظیم‌پذیری و خودآگاهی فراهم آورد. به همین دلیل، یوگای سوماتیک را می‌توان نه فقط یک شیوه تمرین بدنی، بلکه رویکردی بدن‌محور برای تقویت درون‌حسی، پرورش حضور و حمایت از فرایند خودتنظیمی دانست.

در این چارچوب، یوگای سوماتیک با تأکید بر تجربه درونی، تماس با زمین، کنجکاوی نسبت به حس‌های بدنی، و کاهش اجبار برای رسیدن به یک فرم از پیش‌تعیین‌شده، بستری فراهم می‌کند که فرد بتواند با بدن خود از موضع کنترل یا قضاوت کمتر و از موضع مشاهده و ارتباط بیشتر مواجه شود. همین کیفیت از توجه، یکی از نقاط اتصال مهم میان یوگای سوماتیک و کوچینگ است؛ زیرا در هر دو، تغییر پایدار اغلب از لحظه‌ای آغاز می‌شود که فرد بتواند آنچه را در اکنونِ تجربه خود می‌گذرد، با وضوح بیشتری حس، توصیف و معنا کند.

درون‌حسی؛ یک سازوکار کلیدی در فهم تجربه سوماتیک و یکی از مسیرهای مهم اتصال بدن و ذهن است. وقتی فرد بتواند حس‌های ظریف درونی خود را تشخیص دهد — مانند تپش قلب، انقباض شکم، گرفتگی فک یا تغییرات تنفس — امکان بیشتری برای تنظیم آگاهانه واکنش‌ها پیدا می‌کند. در این سطح، قشر اینسولا، شبکه‌های توجه و سامانه‌های تنظیم هیجان نقش دارند. لذا تمرین‌های سوماتیک نوعی «تقویت ظرفیت دریافت پیام‌های بدن» است. از منظر کاربردی، این نگاه به کوچ کمک می‌کند به‌جای تمرکز صرف بر «چه انتخابی بهتر است؟» ابتدا بپرسد «این انتخاب در چه وضعیت بدنی-عصبی‌ای رخ می‌دهد؟» این پرسش، پیوند ظریفی میان کوچینگ، خودتنظیمی و آگاهی بدنی ایجاد می‌کند.

مقایسه رویکردهای بدن‌محور

رویکرد	تمرکز اصلی	مبنای نظری	روش‌های کلیدی	کاربردهای رایج
یوگای سوماتیک	آگاهی درونی، تنظیم عصبی و رهاسازی تنش‌های مزمن	نوروساینس، تنظیم عصبی، رویکرد سوماتیک، پلی‌واگال	حرکت‌های آهسته و آگاهانه، توجه به حساسیت‌های درونی، تنظیم تنفس	کاهش استرس، بهبود تنظیم هیجان، افزایش حس ایمنی و حضور در بدن
یوگای فرم‌محور	تقویت بدن، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود عملکرد فیزیکی	آناتومی، فیزیولوژی، علم حرکت	آساناها (حرکت‌های یوگا)، توالی‌های ساختارمند، تمرین بدنی	بهبود آمادگی جسمانی، افزایش قدرت و انعطاف‌پذیری، سلامت عمومی
ذهن‌آگاهی	آگاهی لحظه‌ای، مشاهده بدون قضاوت و حضور در اکنون	روان‌شناسی شناختی، ذهن‌آگاهی بودایی، علوم اعصاب	اسکن بدن، تنفس آگاهانه، مشاهده افکار و احساسات	کاهش اضطراب و افسردگی، بهبود تمرکز، افزایش خودتنظیمی
مداخلات درمانی	درمان اختلالات روانی و جسمی از طریق پردازش تجربه‌های بدنی	روان‌درمانی، تروما، نظریه دلبستگی، نوروبیولوژی	تکنیک‌های بدنی درمانی، کار با تروما، تنظیم هیجانی	درمان تروما، اختلالات اضطرابی، دردهای مزمن، اختلالات روان‌تنی
کوچینگ سوماتیک	تحول شخصی و حرفه‌ای از طریق آگاهی بدنی و هم‌راستایی درونی	کوچینگ، علوم اعصاب، هوش هیجانی، بدن‌محوری	گفت‌وگوی بدن‌محور، تمرین‌های آگاهی، تنظیم حالت‌های درونی	رهبری آگاهانه، تصمیم‌گیری بهتر، افزایش اعتمادبه‌نفس و تاب‌آوری

در واقع از منظر کوچینگ، ارزش اصلی این رویکرد در آن است که به مراجع کمک می‌کند قبل از تصمیم‌گیری، وضعیت بدنی و هیجانی خود را تشخیص دهد. این موضوع به‌ویژه در الگوهای رفتاری مزمن، تعارض‌های شغلی، فرسودگی و واکنش‌های استرسی اهمیت دارد. وقتی فرد متوجه تنش فک، حبس نفس، انقباض شکم یا شتاب‌زدگی حرکت می‌شود، امکان مداخله پیش از واکنش‌های تکانشی فراهم می‌شود.

کارکرد یوگای سوماتیک به‌عنوان بخشی از جعبه ابزار کوچ

کوچینگ سوماتیک با تکیه بر ابزارهایی مانند یوگا، بدن‌مندی، درون‌آگاهی و برون‌آگاهی، تکنیک‌های تمرکز ذهن‌آگاهی و مدیتیشن، تنها روشی برای خودتنظیمی و مراقبت شخصی کوچ نیست، بلکه می‌تواند در مقام یک ابزار عملی در خودِ جلسه کوچینگ نیز به کار گرفته شود. این رویکرد به کوچ کمک می‌کند با حضور بیشتر، گوش‌دادن فعال‌تر و همدلی عمیق‌تر در ارتباط با مراجع حاضر شود و کیفیت تماس حرفه‌ای را ارتقا دهد. از سوی دیگر، استفاده سنجیده از تمرین‌های بدن‌محور می‌تواند به

مراجع کمک کند از درگیری کامل با محتوای ذهنی مسئله فاصله بگیرد، به تجربه بدنی و هیجانی خود نزدیک‌تر شود و با آمادگی بیشتری وارد فرایند کاوش، معناپردازی، تصمیم‌گیری و اقدام شود.

در این نگاه، کوچ ابتدا از طریق کار بدنی و ذهن‌آگاهی؛ خود را در وضعیت تنظیم، حضور و وضوح نگه می‌دارد. سپس همین کیفیت حضور را به جلسه منتقل می‌کند. نتیجه این فرایند می‌تواند در چند سطح آشکار شود که این موضوع با شایستگی‌های ICF مثل

مؤلفه یوگای سوماتیک	شایستگی ICF مرتبط	کارکرد در کوچینگ
آگاهی بدنی و تنفس	حضور کامل / ایجاد فضایی امن	تنظیم وضعیت در جلسه
درون‌حسی	گوش‌دادن فعال و مشاهده الگوها	افزایش عمق مشاهده‌ی مراجع
تنظیم هیجان	تسهیل رشد مراجع	کاهش واکنش‌پذیری
حرکت آگاهانه	ایجاد آگاهی	آشکارسازی الگوهای رفتاری
مکث و مشاهده	حضور و سکوت مؤثر	کمک به معناپردازی و insight

presence, active listening, evoking awareness هم‌راستا است.

- تقویت گوش‌دادن فعال: وقتی کوچ در بدن خود حضور بیشتری دارد، کمتر در واکنش‌های ذهنی شتاب‌زده یا تفسیرهای عجولانه فرو می‌رود.
- افزایش همدلی مؤثر: تنظیم بهتر بدن و هیجان، امکان دریافت دقیق‌تر لحن، مکث، هیجان و نیازهای مراجع را بالا می‌برد.
- ارتباط مؤثرتر: حضور بدنی و آرامش نسبی کوچ می‌تواند کیفیت تماس، امنیت رابطه و اعتماد را تقویت کند.
- تسهیل حضور مراجع در جلسه: مداخلات ساده بدن‌محور ممکن است به مراجع کمک کند از غرق‌شدگی در روایت ذهنی مسئله فاصله بگیرد و به تجربه زیسته لحظه حال بازگردد.
- افزایش ظرفیت کاوش و اقدام: وقتی مراجع کمتر در شبکه روایت‌های ذهنی و واکنش‌های خودکار گیر کرده باشد، امکان دسترسی به تفکر تأملی، حل مسئله و تصمیم‌گیری آگاهانه بیشتر می‌شود.

از این منظر، یوگای سوماتیک در کوچینگ نه یک مداخله جایگزین، بلکه یک ابزار تنظیم، حضور و تسهیل فرایند یادگیری و تغییر است.

چشم‌انداز

با توجه به ظرفیت‌های نظری و عملی این رویکرد، می‌توان چشم‌اندازی برای توسعه یک دوره جامع آموزشی یوگای سوماتیک برای

کوچ‌ها ترسیم کرد؛ دوره‌ای که در آن، کوچ‌ها ضمن یادگیری مبانی علمی درون‌حسی، تنظیم هیجان و حضور بدن‌محور، با تمرین‌های کاربردی و ایمن آشنا شوند و بتوانند آن‌ها را در چارچوب اخلاق حرفه‌ای و مرزهای روشن کوچینگ به کار گیرند.

چنین چشم‌اندازی می‌تواند به شکل‌گیری یک زبان حرفه‌ای دقیق‌تر در حوزه کوچینگ سوماتیک کمک کند و زمینه را برای پژوهش‌های آینده درباره اثربخشی، ایمنی و کاربردپذیری آن فراهم سازد.

نتیجه‌گیری

یوگای سوماتیک را می‌توان رویکردی بدن‌محور دانست که در کوچینگ، تنها به خودتنظیمی شخصی کوچ محدود نمی‌شود، بلکه ظرفیت آن را دارد که به‌عنوان بخشی از جعبه‌ابزار حرفه‌ای کوچ نیز به‌کار رود. این رویکرد با تقویت درون‌حسی، افزایش حضور، بهبود گوش‌دادن فعال، و تسهیل دسترسی مراجع به تجربه زیسته خود، می‌تواند کیفیت فرایند کوچینگ را ارتقا دهد. در نهایت، ارزش اصلی یوگای سوماتیک در این است که بدن را نه مانعِ تغییر، بلکه یکی از مهم‌ترین منابع تغییر، آگاهی و اقدام آگاهانه می‌بینند.

منابع:

۱. ون‌درکولک، بسل. (۱۳۹۹). بدن فراموش نمی‌کند: مغز، ذهن و بدن در درمان تروما. ترجمه ناهید ملکی، تهران: میلکان.

۲. امرسون، دیوید، و هاپر، الیزابت. (۱۳۹۸). غلبه بر تروما از طریق یوگا: بازپس‌گیری بدن. ترجمه مریم رزاقی‌کیا، تهران: انتشارات شمعدونی.

۳. مته، گابور .(۱۴۰۳) .وقتی بدن نه می‌گوید: بهای استرس پنهان .ترجمه فهیمه بختیاری، تهران: میلکان.

I. Nejadghaderi, S. A., et al. (2024). Efficacy of yoga for post-traumatic stress disorder: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Psychiatry Research*.

II. Pinna, T., & Edwards, D. J. (2020). A systematic review of associations between interoception, vagal tone, and emotional regulation. *Frontiers in Psychology*.

III. .*Yoga Therapy and Polyvagal Theory: The Convergence of Traditional Wisdom and Contemporary Neuroscience for Self-Regulation and Resilience*.

پژوهش‌های جهانی کوچینگ

تفکر چابک یا ذهنیت کوچینگ در مدیریت؛ انتخاب یا همزیستی؟

مترجم و تنظیم: زهره حبیب زاده
دکتری الکترونیک، دانش آموخته کوچینگ
مدیران آکادمی FCA

با تلخیص و اقتباس تحلیلی از منابع زیر:
عنوان مقاله: Why the Agile Mindset Matter
نویسندگان: J. Leimeister, C. Peters & K. Eilers
منتشرشده در سال۲۰۲۱
نام ژورنال: Academy of Management Proceedings
https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.techfore.۲۰۲۲.۱۲۱۶۵۰
لینک مقاله:
عنوان مقاله: Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice
نویسندگان: McCarthy & Julia Milner

منتشرشده در سال ۲۰۱۹
نام ژورنال: Asia Pacific Journal of Human Resources
لینک مقاله:
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/۱۰.۱۱۱۱/۱۷۴۴-۷۹۴۱.۱۲۲۱۹

چکیده

ذهنیت کوچینگ (Coaching Mindset) و تفکر چابک یا اجایل (Agile Thinking) در مدیریت سازمانی، بیش از آن‌که ابزار باشند، بازتابی از تحول در نگرش انسانی هستند. روش‌های چابک به دلیل افزایش سازگاری، ارتباطات و بهره‌وری تیم در سال‌های اخیر مورد توجه بسیار بوده‌اند. در حالی که تأثیر شیوه‌های چابک بر بهره‌وری سازمان‌ها به خوبی اثبات شده است اما تأثیر خاص ذهنیت کوچینگ در مدیریت که با رهبری تسهیل‌گر و یادگیرنده محور همراه است، حائز اهمیت است. تفکر چابک و ذهنیت کوچینگ هر دو شایستگی‌های حیاتی برای مدیران هستند اما در کنش‌ها، نگرش‌های اساسی و ابعادی که بر آنها تأکید دارند، متفاوت‌اند. تفکر چابک اگر صرفاً در قالب چارچوب‌ها و آیین‌نامه‌ها اجرا شود، به پوسته‌ای مکانیکی فروکاسته می‌شود که جانِ یادگیری در آن جریان ندارد. آنچه این کمبود را جبران می‌کند، ذهنیت کوچینگ است؛ نگرشی مبتنی بر پرسش، تأمل و پرورش آگاهی که انسان را در کانون تغییر قرار می‌دهد. بدون ذهنیت کوچینگ، تفکر چابک به شتابی بی‌جهت بدل می‌شود و بدون تفکر چابک، کوچینگ در تأملی کند و منفعلانه متوقف می‌ماند. مدیریت اثربخش زمانی شکل می‌گیرد

که چابکی با خردِ گفت‌وگو و گوش‌سپاری همراه شود. در این هم‌زیستی، سازمان نه‌تنها سریع‌تر حرکت می‌کند، بلکه عمیق‌تر می‌فهمد و پایدارتر می‌آموزد.

ابعاد رویکردهای چابک و کوچینگ در شایستگی مدیریتی

مدیرانی که از تفکر چابک بهره مند هستند، نگرش‌ها و رفتارهایی را برمی‌گزینند که سازمان‌را قادر می‌سازد در شرایط بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم (VUCA[8]) پیشرفت کنند. تفکر چابک به صورت مفهومی شامل چهار بُعد اصلی است:

۱.روحیه یادگیری: گشودگی به یادگیری مداوم و پذیرش تغییر.

۲.تعامل و مشارکت: اولویت دادن به کار تیمی، ارتباطات آزاد و اشتراک‌گذاری دانش.

۳.خودراهنمایی توانمند: ابتکار عمل، خودراهبری و پاسخگویی.

۴.هم‌آفرینی با مشتری: مشارکت فعال مشتریان در خلق ارزش و تطبیق با نیازهای آنها.

این ابعاد مدیران را قادر می‌سازد تا استراتژی سازمان را بصورت چابک پیاده‌سازی کنند که این امر بستری برای اثرگذاری تفکر چابک بر عملکرد سازمانی است. مدیرانی که تفکر چابک قوی دارند، قادرند ضریب نفوذ این تفکر را افزایش دهند. از این رو برای بهره‌برداری از فناوری‌های جدید و پیشبرد موفقیت سازمانی از طریق سازگاری با تغییرات و پاسخگویی به نیازهای مشتری، پیشرو هستند. از سویی دیگر ذهنیت کوچینگ در مدیران با تعهد به توسعه دیگران، ایجاد اعتماد و توانمندسازی کارکنان پدیدار می‌شود. مدیرانی که از ذهنیت کوچینگ بهره می‌برند، از مشاهده توسعه و تحول کارکنان بعنوان زیربنای سازمان، رضایت مندی بالاتری کسب می‌کنند و ضریب اطمینان تحولات ماندگار و رشد پایدار را در سازمان رقم می‌زنند. شایستگی‌های اصلی عبارتند از:

- تسهیل رشد کارکنان: تمرکز بر رشد فردی کارکنان، تشویق کارکنان به تحقق پتانسیل‌هایشان از طریق راهنمایی به جای کنترل دستوری.
- ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد: ایجاد ارتباط باز و امنیت روانی، روابط قوی‌تر و توسعه اعتماد درون تیمی
- پرورش نوآوری و آمادگی برای تغییر: حمایت از کارکنان در راستای نوآور بودن و سازگاری حداکثر
- ایجاد تعادل در نقش‌های مدیران: پذیرش نقش نظارتی- مدیریتی در تعامل با نقش رهبری حمایت گر همراه با کوچینگ

8 Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

همزیستی هر دو تفکر برای تعالی مدیریتی

مدیران موفق اغلب هر دو رویکرد را با هم ترکیب می‌کنند. آنها رویکرد چابک را برای ساختاردهی فرآیندها و تقویت سازگاری به کار می‌گیرند. در حالی که همزمان، از یک رویکرد کوچینگ برای پرورش استعداد، ایجاد اعتماد و پیشبرد بهبود مستمر و پایدار نیز استفاده می‌کنند. توسعه هر دو طرز فکر به عنوان شایستگی‌های اصلی، مدیران را قادر می‌سازد تا تیم‌های انعطاف‌پذیری را رهبری کنند که قادر به حفظ عملکرد بالای خود در بحبوحه تغییرات مداوم هستند. در ادامه چند نمونه از مطالعات موردی بیان می‌شود که رویکرد چابک به تنهایی قادر به مرتفع ساختن آنها نیست و اینجاست که هم‌آفرینی مهارت‌های کوچینگ بسیار کارساز و راهگشای مدیریت پایدار خواهد بود.

مقاومت شدید فرهنگی و تغییرناپذیری سازمانی

چالش: سازمان دارای فرهنگ کاری بسیار سنتی و مقاوم در برابر تغییر است. جایی که کارکنان و مدیران به سختی از روش‌های قدیمی دست می‌کشند و هیچ انگیزه‌ای برای پذیرش تغییرات ندارند. در این شرایط، پیاده‌سازی رویکرد چابک ممکن است فقط به تغییرات سطحی و موقتی منجر شود و موفقیت پایدار به دست نیاید.

تفکر چابک به تنهایی پاسخگو نیست؟ چون این رویکرد بیشتر روی فرآیندها و روش‌های کاری تمرکز دارد و نمی‌تواند به عمق فرهنگ و باورهای سازمانی نفوذ کند.

مدیریت کوچینگ چطور کار می‌کند؟ کوچینگ با تعامل مستقیم و فرد به فرد، به تغییر باورها، افزایش انگیزه و توسعه مهارت‌های رهبری کمک می‌کند و در نتیجه فرهنگ سازمان را آرام و پایدار تغییر می‌دهد.

ضعف در رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران

چالش: مدیران سازمان مهارت کافی برای رهبری موثر، مدیریت تعارض و ارتباطات تیمی ندارند. این مسئله باعث کاهش بهره‌وری، ناراحتی کارکنان و افزایش نرخ خروج کارکنان می‌شود.

تفکر چابک به تنهایی پاسخگو نیست؟ رویکرد چابک روش‌های کاری را بهبود می‌بخشد اما خود به خود مهارت‌های فردی مدیران را تقویت نمی‌کند.

مدیریت کوچینگ چطور کار می‌کند؟ کوچینگ به مدیران کمک می‌کند مهارت‌های نرم (Soft Skills) مانند هوش هیجانی، ارتباط موثر، انگیزش و مدیریت تعارض را توسعه دهند و در نقش رهبری موفق‌تر عمل کنند.

توسعه فردی و انگیزه کارکنان

چالش: کارکنان انگیزه و خودباوری پایینی دارند و از مسیر شغلی و توسعه فردی خود رضایت

ندارند. این امر منجر به کاهش تعهد و افت کیفیت کار می‌شود.

تفکر چابک به تنهایی پاسخگو نیست؟ رویکرد چابک روش‌های کاری را چابک‌تر و سریع‌تر می‌کند اما نمی‌تواند مستقیماً روی رشد فردی و انگیزه شخصی کارکنان تاثیر بگذارد.

مدیریت کوچینگ چطور کار می‌کند؟ کوچینگ به کارکنان کمک می‌کند اهداف شخصی و حرفه‌ای خود را شناسایی و بازطراحی کنند، موانع ذهنی را بردارند و با پشتیبانی اجایل کوچ مسیر رشد فردی را طی کنند.

تصمیم‌گیری ضعیف و نبود خودآگاهی سازمانی

چالش: تصمیمات کلیدی در سازمان به درستی گرفته نمی‌شود و مدیران از ضعف خودآگاهی رنج می‌برند، یعنی نمی‌دانند نقاط قوت و ضعف خود و تیم‌شان کجاست.

تفکر چابک به تنهایی پاسخگو نیست؟ رویکرد چابک چارچوبی برای بهبود فرآیندها و تیم‌هاست ولی خودآگاهی فردی و سازمانی را افزایش نمی‌دهد.

مدیریت کوچینگ چطور کار می‌کند؟ کوچینگ به مدیران و تیم‌ها کمک می‌کند خودآگاهی خود را افزایش دهند، بازخورد موثر دریافت کنند و تصمیمات بهتری بگیرند.

نکته کلیدی

موفقیت رویکردهای نوین مدیریتی بیش از ابزار و تکنیک، به ذهنیت و شرایط انسانی وابسته است. پیشنهاد بر اجرای عملیاتی چارچوب چابک کوچینگ-محور در سازمان است که نیازمند عبور از دستورالعمل‌محوری به سوی کنش آگاهانه می‌باشد. این امر با سرمایه گذاری روی مدیران در راستای توسعه مهارت چابک-کوچینگ محور نتیجه بخش می‌شود. در عمل، مدیران باید هم‌زمان نقش تسهیل‌گر چابک و کوچ رشد فردی را ایفا کنند؛ یعنی به‌جای کنترل، مسیر یادگیری، رشد و تحول افراد را هموار سازند. فعالانه گوش سپارند، از طریق پرسشگری کنجکاوانه و با همدلی مسیرهای بازخورد تیم را فراهم سازند. جلسات چابک زمانی اثربخش می‌شوند که با پرسش‌های کوچینگی، بازاندیشی و مسئولیت‌پذیری فردی همراه باشند. همچنین ساختارهای سازمانی باید فضا، زمان و امنیت روانی لازم برای گفت‌وگو را فراهم کنند. در چنین بستری، چابکی با کوچینگ در هم تنیده می‌شود و از اجرای صرفا وظیفه اداری به درک و تعهد و از سرعت به بلوغ و فرهنگ سازمانی ارتقا می‌یابد.

مطالعات موردی:

اجرای مداخله کوچینگ گروهی جهت ارتقا کیفیت زندگی در بیماران کلیوی ارجاع‌شده از سوی کلینیک امیرعلی

نویسندگان :بهار مازندرانی، مهسا فضلی، ثریا سلمانیان، پونه مکرم، امیرحسین فانی‌زاده

پیشینه

بیماری‌های مزمن، مانند بیماری کلیوی در مرحله نهایی (برای مثال، در موارد نیاز به دیالیز)، کیفیت زندگی (QoL) را به‌طور قابل‌توجهی مختل می‌کنند و در کنار درمان پزشکی، نیازمند حمایت‌های روانی ـ اجتماعی هستند. کوچینگ گروهی، رویکردی بیمارمحور برای تسهیل خودمدیریتی و بهبود کیفیت زندگی ارائه می‌دهد.

ارائه مورد

تیمی از متخصصان علوم پزشکی، سلامت، بهداشت و کوچینگ از سوی شبکه کوچینگ ایران، یک برنامه کوچینگ گروهی مجازی ۱۰ جلسه‌ای را برای بیمارانی که از یک کلینیک درمانی امیرعلی ارجاع داده شده بودند، برگزار کردند. گروه اصلی شرکت‌کنندگان عمدتاً شامل بزرگسالان با میانگین سنی بالای ۵۰ سال بود.

مداخله

این برنامه از یک مدل کوچینگ گروهی ۱۰ جلسه‌ای استفاده کرد که شامل یک «جلسه صفر» فردی برای آشنایی با شرایط و فرایند مداخله بود. روش اصلی کوچینگ، رویکردی اصیل و غیردستوری بود که بر کاوش عمیق باورهای محدودکننده زیربنایی مرتبط با یک پرسشنامه استاندارد بین‌المللی ۳۶سؤالی کیفیت زندگی مبتنی بود.

نتایج

داده‌های کیفی حاصل از گزارش‌های تیمی، تغییرات مثبتی را نشان داد، از جمله شکسته‌شدن بازدارنده‌های شناختی ـ رفتاری شرکت‌کنندگان، افزایش ابراز احساسات، افزایش خودکارآمدی و شکل‌گیری اعتماد بیشتر در گروه. این تجربه همچنین به پیشرفت حرفه‌ای قابل‌توجه اعضای تیم اجراکننده در زمینه اتخاذ رویکردی انسان‌گرایانه‌تر و بدون قضاوت در تعامل با بیماران منجر شد.

نتیجه‌گیری

این گزارش موردی، امکان‌پذیری و مزایای کیفی بالقوه یک مدل کوچینگ گروهی مجازی را برای ارتقای سلامت در یک جمعیت بالینی،

به‌ویژه در زمینه افزایش خودکارآمدی و از میان برداشتن موانع شناختی ـ رفتاری، نشان می‌دهد. تکرارهای آینده این مداخله باید چالش‌های مرتبط با انتخاب بیماران داوطلب، مسائل فناورانه و ملاحظات فرهنگی را برای بهینه‌سازی تعامل و نتایج مورد توجه قرار دهند.

الف: مقدمه

بیماری‌های مزمن بار روانی ـ اجتماعی قابل‌توجهی بر بیماران تحمیل می‌کنند که اغلب به افسردگی، پایبندی ضعیف به درمان و کاهش کیفیت زندگی منجر می‌شود. مراقبت‌های پزشکی استاندارد ضروری است، اما اغلب برای رسیدگی به پیچیدگی‌های رفتاری ـ عاطفی زندگی با یک بیماری مزمن کافی نیست.

بیماری‌های مزمن، مانند دیابت، بیماری‌های قلبی ـ عروقی، سرطان، بیماری‌های کلیوی و بیماری‌های تنفسی مزمن، بخش عمده‌ای از بار بیماری‌ها و هزینه‌های نظام‌های سلامت را در سراسر جهان به خود اختصاص داده‌اند. در سال‌های اخیر، «کوچینگ پزشکی (Medical Coaching)» و «کوچینگ سلامت (Health & Wellness Coaching)» به‌عنوان رویکردهایی بیمارمحور برای ارتقای خودمدیریتی، افزایش مشارکت بیمار در فرایند درمان و بهبود پیامدهای سلامت، مورد توجه گسترده پژوهشگران قرار گرفته‌اند. مطالعات مروری نظام‌مند و فراتحلیل‌های اخیر نشان داده‌اند که مداخلات کوچینگ می‌توانند کیفیت زندگی، خودکارآمدی، پایبندی به درمان و سلامت روان بیماران مبتلا به بیماری‌های مزمن را به‌طور معناداری بهبود بخشند.

از دیدگاه بیماران، کوچینگ پزشکی فرصتی فراهم می‌کند تا از نقش منفعل دریافت‌کننده خدمات درمانی خارج شوند و به شریکی فعال در تیم درمان تبدیل شوند. پژوهش‌های کیفی نشان داده‌اند که بیماران، کوچینگ را عاملی برای افزایش آگاهی نسبت به بیماری، تقویت مسئولیت‌پذیری در مراقبت از خود، افزایش انگیزه برای تغییر رفتارهای سلامت‌محور و بهبود دسترسی به منابع حمایتی می‌دانند. همچنین، بسیاری از بیماران احساس می‌کنند که در فرایند کوچینگ، صدای آنان شنیده می‌شود و اهداف درمانی بر اساس ارزش‌ها و اولویت‌های شخصی آنان تنظیم می‌گردد.

از منظر کادر درمان نیز کوچینگ پزشکی ابزاری مؤثر برای تحقق مراقبت‌های بیمارمحور محسوب می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که استفاده از مهارت‌های کوچینگ توسط پزشکان، پرستاران و سایر اعضای تیم سلامت می‌تواند ارتباط درمانی را بهبود بخشد، مشارکت بیمار در تصمیم‌گیری را افزایش دهد و به ارتقای رفتارهای خودمراقبتی و پایبندی به درمان

کمک کند. این رویکرد، به‌ویژه در بیماری‌های مزمن که موفقیت درمان تا حد زیادی به رفتارها و انتخاب‌های روزمره بیمار وابسته است، ارزش ویژه‌ای دارد.

شواهد جدید حاکی از آن است که مداخلات کوچینگ سلامت، علاوه بر بهبود شاخص‌های روان‌شناختی مانند افسردگی، خودکارآمدی و کیفیت زندگی، می‌توانند ظرفیت بیماران برای مدیریت چالش‌های ناشی از بیماری مزمن را نیز افزایش دهند. به همین دلیل، بسیاری از متخصصان، کوچینگ پزشکی را مکملی ارزشمند در کنار درمان‌های استاندارد می‌دانند که می‌تواند به ایجاد نتایج پایدارتر، رضایت بیشتر بیماران و استفاده مؤثرتر از منابع نظام سلامت منجر شود.

کوچینگ گروهی، روشی متمایز از درمان، روان‌درمانی و مشاوره است که به‌عنوان مداخله‌ای امیدوارکننده در حال ظهور است و افراد را قادر می‌سازد اهداف سلامتی خود را شناسایی کرده و برای دستیابی به آنها اقدام کنند.

گزارش حاضر، اجرای یک مداخله کوچینگ گروهی ۱۰ جلسه‌ای را برای حمایت از افزایش کیفیت زندگی (QoL) در گروهی از بیماران ارجاع‌شده از یک کلینیک شرح می‌دهد و ساختار برنامه، نتایج کیفی مشاهده‌شده و درس‌های کلیدی آموخته‌شده را برای کاربردهای آینده در محیط‌های پزشکی مستند می‌کند.

ب: فرایند مداخله

یک مداخله کوچینگ گروهی که به‌طور ضمنی بر بیمارانی با چالش‌های قابل‌توجه سلامتی در حوزه کلیه و مجاری ادراری متمرکز بود، به‌عنوان یک برنامه آزمایشی اجرا شد. این پروژه توسط شبکه کوچینگ ایران مدیریت شد و از یک تیم چندرشته‌ای شامل یک کوچ سوپروایزر طرح، یک پزشک ـ کوچ متخصص، یک کوچ مدیر پروژه و کارکنان پشتیبانی عملیاتی تشکیل شد.

گروه برنامه شامل ۷ شرکت‌کننده فعال بود که ارزیابی پس از مداخله را تکمیل کردند. این افراد از یک مجموعه اولیه تقریباً ۱۰نفره انتخاب شده بودند. این گروه از نظر جمعیتی عمدتاً شامل افراد مسن‌تر بود؛ به‌طوری‌که بیشتر شرکت‌کنندگان بالای ۵۰ سال سن داشتند و تنها یک نفر زیر ۳۰ سال بود.

مداخله به‌طور کامل به‌صورت آنلاین و در بستر Google Meetارائه شد. ارزیابی‌های پیش و پس از برنامه از طریق همکاران پشتیبانی و با استفاده از پرسشنامه آنلاین در بستر Google Formsانجام شد. پرسشنامه استاندارد ۳۶سؤالی کیفیت زندگی مرتبط با سلامت، برای اندازه‌گیری تغییرات در حوزه‌های کلیدی انتخاب شد.

ج: مداخله

برنامه کوچینگ گروهی ۱۰ جلسه‌ای بر اساس یک مدل غیردستوری و ساختاریافته طراحی شد.

مرحله اولیه

هر شرکت‌کننده در یک «جلسه صفر» حرفه‌ای و تک‌به‌تک شرکت کرد تا فرایند کوچینگ گروهی برای او روشن شود و انتظارات اولیه احصا گردد.

سه جلسه اول

این جلسات عمدتاً به‌عنوان مرحله‌ای برای یخ‌شکنی و ایجاد ارتباط و احساس امنیت روانی طراحی و اجرا شدند تا با توجه به ماهیت ارجاعی این گروه از سوی کلینیک، از چالش کاهش همکاری شرکت‌کنندگان کاسته شود.

روش‌شناسی اصلی

جلسات بر دو رویکرد اصلی متمرکز بودند:

اثر استعاری و خلاقانه :این رویکرد شامل استفاده از استعاره‌ها، مانند استعاره «کشتی» و «کامپیوتر»، برای دور زدن مقاومت فکری و تسهیل دسترسی عاطفی به باورهای عمیق بود.

کاوش باورها :بخش عمده جلسات به کشف و به چالش کشیدن باورهای بنیادین و محدودکننده اختصاص داشت. باورهای محدودکننده زیربنایی («خرده‌باورها») مرتبط با سؤالات پرسشنامه اولیه کیفیت زندگی، مورد کاوش قرار گرفتند تا ارتباط میان توسعه شخصی و حوزه سلامت به‌طور مستقیم بررسی شود.

موضع تیم کوچینگ

کوچ‌ها موضعی قاطع و حمایتگرانه را حفظ کردند و کوشیدند، علی‌رغم درخواست‌های شرکت‌کنندگان، از نصیحت و ارائه راهکار بپرهیزند و کاملاً بر طرح پرسش‌های قدرتمند و گوش‌دادن عمیق تمرکز کنند. شرکت‌کنندگان این شیوه را یکی از عناصر شگفت‌انگیز و تأثیرگذار فرایند عنوان کردند.

د: نتایج و ارزیابی نتایج کیفی

پیشرفت‌های کیفی مشاهده‌شده، همان‌گونه که توسط تیم کوچینگ در طول جلسه توجیهی گزارش شد، شامل موارد زیر بود:

افزایش تعامل و اعتماد

شرکت‌کنندگان در ابتدای فرایند دیواری ناپیدا میان خود و سایر اعضای گروه احساس می‌کردند. شکسته‌شدن این دیوار به صمیمیت بیشتر، خودافشایی و بیان راحت‌تر چالش‌های شخصی در گروه منجر شد.

افزایش خودکارآمدی و پایبندی به برنامه

یکی از شرکت‌کنندگان در ابتدا نسبت به برنامه رفتاری بی‌اعتنا بود، اما بعداً، با وجود احساس ناخوشی جسمی، تصمیم به شرکت در جلسات گرفت و احساس خوب خود را به تجربه حضور در گروه نسبت داد. این امر نشان‌دهنده تغییر

در منبع کنترل درونی او و ارتباط مستقیم میان محیط مداخله کوچینگ گروهی و کیفیت زندگی ادراک‌شده وی است.

رشد شخصی و حرفه‌ای برای کوچ‌ها

این فرایند عمیقاً کوچ ـ تسهیلگران را تحت تأثیر قرار داد و آنان متوجه تغییر در سبک تعامل خود به سمت رویکردی انسانی‌تر، همدلانه‌تر و کمتر سلسله‌مراتبی شدند. تیم مشاهده کرد که کوچ‌هایی که تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند، آسیب‌پذیری را عادی‌سازی می‌کنند و همین امر به ایجاد اعتماد بیشتر میان آنان و شرکت‌کنندگان منجر شد.

تغییرات شناختی

گزارش شده است که روش کوچینگ گروهی در بررسی باورهای زیربنایی، فرایند «رشد» و «ساخت مسیرهای جدید» را برای شرکت‌کنندگان تسهیل کرده است.

هـ: بحث و نتیجه‌گیری

نتایج کیفی نشان می‌دهد که کوچینگ گروهی می‌تواند مداخله‌ای روانی ـ اجتماعی، عملی و بالقوه تأثیرگذار برای جمعیت بیماران بالینی باشد. افزایش اطمینان، نرم‌شدن مقاومت‌ها و افزایش خودافشایی مشاهده‌شده، به‌طور مستقیم بر کاهش انزوای اجتماعی و سرکوب عاطفی که اغلب با بیماری‌های مزمن مرتبط است، تأثیرگذار است.

تغییر موفقیت‌آمیز یکی از شرکت‌کنندگان از عدم مشارکت اولیه به اولویت‌دادن به حضور در جلسات، به‌عنوان شکلی از مراقبت از خود، شاخص کیفی قابل‌توجهی از بهبود خودکارآمدی و شناخت نیازهای روانی به شمار می‌رود.

و: چالش‌ها و راهکارهای کاهش آنها

استخدام و جهت‌گیری

ارجاع گروه از سوی کلینیک، در مقابل خودانتخابی، به ریزش زودهنگام برخی داوطلبان و طولانی‌شدن دوره یخ‌شکنی تا سه جلسه برای ایجاد اصول اولیه کوچینگ منجر شد.

جمعیت‌شناسی و فرهنگ شرکت‌کنندگان

جمعیت نسبتاً سالمند دو چالش اساسی ایجاد کرد: سواد و دسترسی به فناوری، که نیازمند پشتیبانی خارجی برای ورود به سامانه و برقراری ارتباط از طریق پیامک، ایتا و تلگرام بود، و نیز گرایش فرهنگی به نصیحت‌کردن و اکراه در نشان‌دادن آسیب‌پذیری.

چالش‌های عملیاتی

رویدادهای اجتماعی خارجی، از جمله جنگ و اختلالات اینترنتی، ضرورت برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر و آماده‌سازی پلتفرم‌های مجازی جایگزین را برجسته کردند.

اصلاحات پیشنهادی برای آینده

استراتژی پیش‌ثبت‌نام :وبینارهایی برای معرفی برنامه پیش از آغاز مداخله و آشنایی بیشتر شرکت‌کنندگان با کوچینگ و مفاهیم آن برگزار شود. در عین حال، لازم است اطمینان حاصل شود که گروه داوطلبان مداخله، به‌صورت خودجوش و باانگیزه انتخاب شده‌اند و درک روشنی از فرایند دارند.

ساختار اصلاح‌شده :برگزاری جلسه توجیهی اجباری برای کوچ‌ها بین جلسات سوم و چهارم گروهی.

بهبودهای عملیاتی :بهینه‌سازی زمان‌بندی جلسات با هدف افزایش راحتی شرکت‌کنندگان و تأمین امنیت بیشتر، ایجاد مسیرهای ارتباطی مستقل و استفاده از پلتفرم‌های مناسب‌تر برای برگزاری جلسات مجازی.

تجربیات میدانی:

رهبری در شرایط بحران سازمانی: تبیین چارچوب تصمیم‌گیری استراتژیک مبتنی بر رویکرد کوچینگ

گذار از واکنش‌های شناختی-هیجانی به مدیریت استراتژیک و ارتقای تاب‌آوری رهبری



داود عبدلی
کوچ فروش و مربی رشد کسب‌وکار سخنران انگیزشی
davodabdoli.ir@gmail.com

چکیده

در محیط‌های کسب‌وکار پویا و ناپایدار امروز، بحران‌های اقتصادی و سازمانی پدیده‌هایی اجتناب‌پذیر در چرخه حیات سازمان‌ها محسوب می‌شوند. پیامد و شیوه مواجهه سازمان‌ها با چالش‌های بحران‌زا پدیده‌ای یکسان نبوده و عمدتاً متأثر از کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری مدیران ارشد است. مسئله اصلی پژوهش حاضر تحلیل چالش‌های تصمیم‌گیری مدیران در مواجهه با نااطمینانی‌های محیطی است؛ جایی که خطاهای شناختی و واکنش‌های هیجانی پیش از بروز آثار مالی، عملکرد تصمیم‌گیری را مختل می‌سازند. این مقاله ضمن تحلیل هفت سوگیری شناختی و رفتاری شایع مدیران در شرایط بحرانی، الگویی مفهومی و چهارمرحله‌ای را با تکیه بر اصول کوچینگ سازمانی ارائه می‌دهد. مدل پیشنهادی زمینه‌ساز بازیابی تمرکز استراتژیک، ارتقای تاب‌آوری و تحول نقش مدیران از تصمیم‌گیری واکنشی به پاسخ‌گویی آگاهانه است.

مقدمه: مفهوم‌شناسی و ابعاد بحران در مدیریت سازمانی

بحران در کسب‌وکار، فراتر از چالش‌های فنی، مالی یا عملیاتی، پدیده‌ای ریشه در کیفیت تصمیم‌گیری و رهبری سازمانی دارد. هنگام مواجهه با عدم قطعیت‌های شدید و اختلال در محیط بیرونی، عدم اطمینان ناشی از بحران سبب تحریک پاسخ‌های هیجانی و اتکا ناخودآگاه تصمیم‌گیرندگان به سوگیری‌های رفتاری می‌گردد. در الگوی واکنشی، اتخاذ تصمیمات متکی بر هیجان و شایع‌ترین ریسک‌ها، آثار منفی جدی‌تری در مقایسه با ابعاد اولیه بحران بر جای می‌گذارد. در این

راستا، مداخلات مبتنی بر کوچینگ به عنوان مکانیزمی توسعه‌ای وارد عمل شده و زمینه‌ساز انتقالی تحولی از موقعیت واکنشی (Reactive State) به موقعیت پاسخ‌گویی آگاهانه و استراتژیک (Responsive State) می‌گردد. مقاله حاضر به تبیین نقشه راهی جامع برای ارتقای ظرفیت شناختی و استراتژیک رهبران در شرایط بحرانی می‌پردازد.

آسیب‌شناسی رفتار تصمیم‌گیری مدیران در شرایط بحران (هفت سوگیری شناختی و رفتاری)

بررسی‌های تحلیلی و شواهد تجربی نشان می‌دهند که مدیران ارشد هنگام مواجهه با بحران‌های غیرمنتظره دچار الگوی مشخصی از سوگیری‌های شناختی و رفتاری می‌شوند که کیفیت تصمیم‌گیری آنان را کاهش می‌دهد:

۱. رایش هیجانی و تصمیم‌گیری شتاب‌زده (Emotional Hijacking): تسلط هیجانات منفی (مانند ترس) بر فرآیندهای تحلیل منطقی و اتخاذ تصمیمات شتاب‌زده بر اساس زیان‌گریزی ناآگاهانه.

۲. گرایش به مدیریت ذره‌بینی (Micromanagement): تمرکز وسواس‌گونه بر کنترل فرآیندهای جزئی به منظور جبران کاهش حس امنیت، که موجب فرسودگی مدیریتی و تضعیف سرمایه اعتمادسازی در سازمان می‌شود.

۳. غفلت از سرمایه انسانی و سلامت روانی سازمان: معطوف‌سازی تمرکز صرف بر شاخص‌های مالی و بی‌توجهی به فشار روانی و نیازهای شناختی و رفتاری کارکنان.

۴. پراکندگی استراتژیک (Strategic Diffusion): اتخاذ اقدامات موازی غیرضروری ناشی از نااطمینانی به آینده، که موجب اتلاف منابع حسی و مالی در حوزه‌های غیرکلیدی می‌شود.

۵. انکار واقعیت و سوگیری تأییدی (Confirmation Bias): عدم پذیرش تغییر الگوها و پارادایم‌های حاکم بر محیط صنعت به دلیل دلبستگی شناختی به فرضیه‌ها و الگوهای قبلی.

۶. ایجاد خلأ ارتباطی (Communication Vacuum): عدم شفافیت و سکوت سازمانی در توصیف شرایط موجود، که بستر گسترش شایعات و افول همبستگی سازمانی را فراهم می‌سازد.

۷. نادیده گرفتن بازسازی شناختی و زیستی مدیر (Self-Neglect): بی‌توجهی مدیران به تاب‌آوری روانی و سلامت جسمانی خود، که مستقیماً ارزیابی‌های استراتژیک را دچار فرسایش می‌کند.

نقش و کارکرد استراتژیک کوچینگ در پویایی‌های مدیریت بحران

رویکرد کوچینگ سازمانی نه به‌عنوان یک

فرایند مشاوره فنی تخصصی، بلکه به مثابه چارچوبی برای توسعه ظرفیت روانی و شناختی رهبری تعبیر می‌شود. فرایند کوچینگ با تسهیل مکانیسم‌های زیر زمینه‌ساز خروج مدیر از الگوهای واکنشی و دستیابی به تحلیل‌های آگاهانه می‌گردد:

• افزایش شفافیت شناختی (Clarity): تفکیک ارزیابی‌های واقع‌گرایانه از سوگیری‌های هیجانی و پیش‌فرض‌های ناشی از ترس.

• بازسازی شناختی (Cognitive Reframing): بازتعریف موقعیت‌های بحرانی و تغییر چشم‌انداز ذهنی از تهدید به فرصت‌های بالقوه توسعه.

• ارتقای تاب‌آوری استراتژیک (Resilience): پایش و حفظ اهداف بلند مدت در محیط متلاطم همراه با انعطاف‌پذیری تاکتیکی.

۴. چارچوب مفهومی-عملیاتی «الگوی چهارگام تا تاب‌آوری سازمانی»

جهت مدیریت منسجم چالش‌های سازمانی، پروتکل چهارمرحله‌ای زیر پیشنهاد می‌شود:

گام اول: مکث استراتژیک ((Strategic Pause ایجاد وقفه شایسته در رفتارهای واکنشی سریع، تمایز میان جریان عملیاتی روزمره و ارزیابی بی‌طرفانه وضعیت عینی، فارغ از ارزش‌گذاری‌ها و قضاوت‌های پیشینی.

گام دوم: غربالگری استراتژیک اولویت‌ها The (Rule of ۳)

در نااطمینانی‌های شدید، تمرکز بر بیش از سه هدف راهبردی موجب کاهش کارایی سازمان می‌شود. شناسایی سه مسئله کلیدی سازمان و تخصیص منابع انسانی و مالی به آن‌ها ضرورت دارد.

گام سوم: اجرای اقدامات هدفمند و چابک (Targeted Action)

پرهیز از طراحی برنامه‌های پیچیده و بلندمدت و تمرکز بر چرخه‌های اقدام کوتاه‌مدت، مشخص و قابل اندازه‌گیری.

بازبینی چابک و ارزیابی بازخوردها (Agile Review)

پایش کوتاه‌مدت و دوره‌ای برنامه‌ها و بررسی دقیق میزان تحقق اهداف جهت اصلاح مسیر و تطبیق با شرایط متغیر.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اگرچه بحران‌های سازمانی همراه با چالش‌های متعدد هستند، اما بستری برای بازآفرینی مدل‌های کسب‌وکار و ارتقای بلوغ رهبری فراهم می‌سازند. رهبرانی که با به‌کارگیری مفاهیم کوچینگ از وضعیت «واکنشی» به موقعیت «پاسخ‌گویی آگاهانه» گذار می‌کنند، امکان مواجهه اثربخش با نااطمینانی‌ها و ارتقای سازمان به سطحی جدید از تاب‌آوری را خواهند داشت.

منابع

تجارب عملیاتی و مطالعات میدانی در حوزه مدیریت فروش و کوچینگ سازمانی.

هوش مصنوعی در کوچینگ

مدیر موفق تا رهبر ماندگار؛ به روایت مارشال گلداسمیت

زهره حبیب‌زاده
دکتری الکترونیک، دانش‌آموخته کوچینگ مدیران آکادمیFCA

منبع مصاحبه: دستیار هوش مصنوعی در وب‌سایت مارشال گلداسمیت (marshallgoldsmith.ai)

بیوگرافی

مارشال گلداسمیت بیش از چهار دهه در حوزه توسعه رهبران ارشد فعالیت داشته و با صدها مدیرعامل و رهبران سطح C در سازمان‌های بین‌المللی همکاری کرده است. گلداسمیت به‌عنوان پیشگام رویکرد «کوچینگ مبتنی بر ذی‌نفعان» شناخته می‌شود و مدل‌های طراحی‌شده توسط او در هزاران پروژه تحول رهبری به کار گرفته شده‌اند. او سابقه همکاری با شرکت‌های مطرحی مانندGoldman Sachs ، Ford، IBM، Googleو Walmart را دارد و به‌طور مستقیم در پروژه‌های توسعه رهبری در صدها شرکت Fortune ۵۰۰ مشارکت داشته است. همچنین، او نویسنده کتاب پرفروش «این کافی نیست» است.

مارشال گلداسمیت از معدود متفکران مدیریت است که تمرکز خود را نه فقط بر «موفق‌شدن»، بلکه بر «مؤثر ماندن» رهبران گذاشته است. او معتقد است بسیاری از مدیران، دقیقاً به دلیل همان ویژگی‌هایی که آن‌ها را به قله رسانده است، در ادامه مسیر دچار توقف می‌شوند. این گفت‌وگو با استفاده از دستیار هوش مصنوعی مارشال گلداسمیت (marshallgoldsmith.ai) انجام شده است و گلداسمیت در آن از رهبری، تغییر رفتار، بازخورد و آینده کوچینگ اجرایی می‌گوید.

شما سال‌ها در زمینه کوچینگ اجرایی فعالیت داشته‌اید. برای شروع این گفت‌وگو، اگر بخواهیم به تفاوت‌های میان کوچینگ عملکردی (Performance Coaching)، کوچینگ اجرایی (Executive Coaching)و کوچینگ معمولی بپردازیم، دیدگاه شما چیست؟

به‌طور کلی، تفاوت میان این رویکردها عمدتاً در تمرکز و کاربرد آن‌هاست. کوچ عملکردی (Performance Coach)معمولاً بر کمک به افراد برای بهبود مهارت‌های مشخص یا دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد؛ اهدافی که اغلب به عملکرد در یک حوزه معین، مانند ورزش، هنر یا کسب‌وکار، مرتبط هستند. تأکید

اصلی بر ارتقای عملکرد از طریق توسعه مهارت، تمرین و دریافت بازخورد است.

کوچ اجرایی (Executive Coach) به‌طور ویژه برای رهبران و مدیران درون سازمان‌ها طراحی شده است. تمرکز آن بر عملکرد رهبری، توسعه مسیر شغلی و دستیابی به اهداف در چارچوب یک سازمان است. کوچ‌های اجرایی به رهبران کمک می‌کنند خودآگاهی بیشتری پیدا کنند، در مسیر اهداف حرفه‌ای خود پیشرفت ملموسی داشته باشند و در مواجهه با پیچیدگی‌ها و پویایی‌های سازمانی، رفتاری منعطف و توانمند نشان دهند. رابطه کوچینگ در این حوزه، ظریف و چندبعدی است و تحت تأثیر نیازهای مراجع، رویکرد کوچ و فرهنگ سازمان قرار دارد.

کوچ عمومی (Regular Coach) دامنه وسیعی دارد و به کوچ‌هایی اشاره می‌کند که در حوزه‌های مختلف فعالیت می‌کنند و الزاماً به کسب‌وکار یا رهبری محدود نیستند. کوچینگ عمومی می‌تواند شامل کوچینگ زندگی، کوچینگ سلامت و تندرستی یا سایر حوزه‌هایی باشد که تمرکز آن‌ها بر رشد فردی و دستیابی به اهداف شخصی است. دامنه و روش‌ها نیز بسته به تخصص کوچ و نیازهای مراجع، بسیار متفاوت است.

در مجموع، اگرچه همه انواع کوچینگ با هدف تسهیل رشد و بهبود انجام می‌شوند، کوچینگ اجرایی به‌طور خاص بر رهبری در بستر سازمانی تمرکز دارد؛ در حالی که کوچینگ عملکردی بیشتر مهارت‌محور است و کوچینگ عمومی طیف گسترده‌ای از حوزه‌های توسعه فردی را در بر می‌گیرد.

از پیچیدگی و پویایی سازمانی صحبت کردید. مسیر تبدیل‌شدن از یک مدیر موفق به یک رهبر تأثیرگذار، از دیدگاه شما، چه ویژگی‌هایی دارد؟

مدیران موفق اغلب به‌خاطر دستاوردهای فردی‌شان ارتقا می‌یابند، اما رهبران تأثیرگذار به‌واسطه توانمندی‌شان در توانمندسازی دیگران شناخته می‌شوند. رهبران بزرگ دریافته‌اند که موفقیت آینده‌شان دیگر به هوش یا تلاش شخصی وابسته نیست، بلکه به کیفیت روابط، اعتماد و میزان تأثیرگذاری‌شان بر اطرافیان بستگی دارد. رهبری، انتقال تمرکز از «من» به «ما»ست.

چگونه این پدیده را که مدیران ارشد در تغییر رفتار از «من» به «ما» شکست می‌خورند، توصیف می‌کنید؟

بسیاری از مدیران ارشد قربانی موفقیت خود می‌شوند. همان رفتارهایی که آن‌ها را به این جایگاه رسانده‌اند، در مرحله بعد به مانع تبدیل می‌شوند. همیشه این نکته را می‌گویم : **آنچه تو را به این جایگاه رسانده، تو را به مراتب بالاتر نمی‌رساند.**

اعتماد بیش‌ازحد به قضاوت شخصی، نیاز به محق‌بودن در بحث‌ها و تمایل به کنترل، در

سطوح بالای رهبری به نقطه توقف و اغلب به پرتگاه تبدیل می‌شوند. تغییر زمانی آغاز می‌شود که رهبر بپذیرد موفقیت گذشته، تضمین‌کننده اثربخشی آینده نیست.

نقش واقعی کوچ اجرایی در این مسیر چیست؟

کوچ اجرایی قرار نیست چیزی به رهبر «یاد بدهد». نقش اصلی کوچ، کمک به رهبر برای دیدن رفتارهای ناآگاهانه خود است. در مدل «کوچینگ مبتنی بر ذی‌نفعان» که من توسعه داده‌ام، تغییر واقعی فقط زمانی رخ می‌دهد که اطرافیان رهبر، شامل اعضای تیم، همکاران و مدیران، پیشرفت او را لمس و تأیید کنند. رهبری در خلأ تغییر نمی‌کند.

اگر بخواهید با توجه به تجربه‌ای که طی سال‌ها کار حرفه‌ای داشته‌اید، به سخت‌ترین عادت رهبران برای تغییر اشاره کنید، آن چیست؟

نیاز به درست‌بودن. بسیاری از رهبران نمی‌دانند که اصرار بر اثبات درست‌بودن، آن‌ها را از شنیدن، یادگیری و ایجاد ارتباط مؤثر بازمی‌دارد. رهاکردن این عادت به معنای از دست دادن قدرت نیست؛ بلکه نشانه بلوغ رهبری است.

در ادامه پرسش قبل، کنجکاوم از دیدگاه شما بشنوم: «چطور می‌شود دانستن، منجر به تغییر نشود؟»

چون تغییر رفتار صرفاً مسئله دانش نیست؛ مسئله تعهد و پیگیری روزانه است. اغلب رهبران دقیقاً می‌دانند چه باید بکنند، اما در لحظه عمل، تحت تأثیر محرک‌ها و فشارهای محیطی، به الگوهای قدیمی بازمی‌گردند. بدون یک سیستم پاسخ‌گویی، هیچ تغییری پایدار نمی‌ماند.

اغلب در سازمان‌ها شاهد این هستیم که در سطوح بالای مدیریتی، چالش بازخورد بیشتر مشاهده می‌شود. این چالش را چطور می‌بینید؟

هرچه در سازمان بالاتر می‌روید، حقیقت کمتر به شما گفته می‌شود. قدرت فاصله ایجاد می‌کند. به همین دلیل، من به‌جای تمرکز بر بازخورد گذشته، مفهوم «بازخورد رو به جلو» را پیشنهاد می‌کنم؛ پیشنهادهایی آینده‌محور، بدون قضاوت و سرزنش، که مقاومت ایجاد نمی‌کنند و به اقدام منجر می‌شوند.

اگر بخواهید یک بازخورد درباره بزرگ‌ترین خطای مدیران مطرح کنید، آن چیست؟

اینکه صرفاً نیت خوب، جایگزین رفتار خوب نخواهد شد. سازمان با نیت شما کار ندارد؛ سازمان رفتار قابل مشاهده شما را تجربه می‌کند. رهبری یعنی مدیریت تأثیر، نه صرفاً نیت.

از دیدگاه شما، موفقیت واقعی یک رهبر چگونه سنجیده می‌شود؟

شما می‌توانید با یک پرسش کوچینگ ساده به این آگاهی برسید. سؤال این است: آیا بدون من، افراد و سازمان بهتر عمل می‌کنند؟

اگر پاسخ مثبت است، شما رهبر موفقی هستید.

آینده کوچینگ اجرایی و هوش مصنوعی را چطور تصور می‌کنید؟

هوش مصنوعی می‌تواند آگاهی ایجاد کند، داده‌ها را تحلیل کند و الگوها را نشان دهد؛ اما مسئولیت‌پذیری انسانی و رابطه مبتنی بر اعتماد همچنان جایگزین‌ناپذیر است. آینده کوچینگ، ترکیبی هوشمندانه از فناوری و تعامل انسانی خواهد بود.

اگر بخواهید دریچه فکری جدیدی را برای رهبران آینده باز کنید، آن چیست؟

کمتر قضاوت کنید، بیشتر گوش دهید و هر روز از خود بپرسید: امروز چه رفتاری انجام دادم که تأثیری مثبت، هرچند کوچک، بر دیگران گذاشت؟

در پایان، اگر بخواهید برای کوچ‌هایی که در آغاز سفر کوچینگ هستند، نقشه راهی ترسیم کنید، آن چیست؟

پنج نکته کلیدی وجود دارد که بر آن‌ها تأکید می‌کنم:

۱ .درک عمیق جنبه‌های کسب‌وکاری کوچینگ:

با مفاهیم پایه کسب‌وکار، مانند درآمد، جریان نقدی، سودآوری و سایر موضوعات مرتبط، به‌خوبی آشنا شوید.

۲ .توسعه یک برند یا حوزه تخصصی منحصربه‌فرد:

تلاش کنید شایستگی یا تخصص ویژه‌ای ایجاد کنید که شما را از دیگران متمایز کند و جایگاه تخصصی (Niche) خود را در بازار پیدا کنید.

۳ .تعهد به یادگیری مستمر:

تلاش کنید به متخصصی در سطح جهانی تبدیل شوید و یادگیری و بهبود مستمر را در مسیر حرفه‌ای خود جدی بگیرید.

۴ .بازاریابی مؤثر و فعال:

برای ساختن برند شخصی، جذب مراجعان و تثبیت اعتبار حرفه‌ای خود، بازاریابی را جدی بگیرید و فعالانه برای آن برنامه داشته باشید.

۵ .ایجاد روابط قوی:

با تعامل مؤثر و ایجاد روابط انسانی مناسب، انتظارات و مرزهای مشخصی را با مراجعان تعیین کنید. این کار اثربخشی کوچینگ را افزایش می‌دهد و به ایجاد تغییرات مثبت و ماندگار منجر می‌شود.

نکته کلیدی

اندیشه‌های مارشال گلداسمیت یادآور این نکته کلیدی است که توسعه ظرفیت‌های رهبری، نه فقط ارتقای یک موقعیت سازمانی یا کسب مهارت‌های فنی، بلکه تمرینی رفتاری و آگاهانه و روزانه در مسیر رشد واقعی است؛ تمرینی که بدون بازخورد، تواضع و تعهد به تغییر، به فرسایش عملکرد و تضعیف اعتبار و نقش رهبری می‌انجامد.

گزارش عملکرد استان‌ها

استان البرز

رابط استان: بیتا مهدویه

روز چهارشنبه ۳۱ اردیبهشت‌ماه، با هدف ایجاد فضایی برای آشنایی، تعامل، هم‌افزایی و توسعه ارتباطات حرفه‌ای میان کوچ‌های استان البرز، افتخار داشتم میزبان جمعی از فعالان ارزش‌آفرین این حوزه باشم.

این گردهمایی با حضور بیش از ۵۰ نفر از کوچ‌های استان البرز و با همراهی و حضور ارزشمند دکتر میثم صمدی، خانم لیلی بحیرائی و ماتیا البرزی برگزار شد. هدف اصلی این برنامه، ایجاد بستری برای شکل‌گیری ارتباطات مؤثر، تبادل تجربیات، معرفی ظرفیت‌های موجود و تقویت همکاری‌های حرفه‌ای میان اعضای جامعه کوچینگ استان بود.

در این نشست، هر یک از شرکت‌کنندگان فرصتی یافتند تا ضمن معرفی خود و حوزه فعالیتشان، درباره تجربیات، دغدغه‌ها، فرصت‌ها و ظرفیت‌های همکاری مشترک گفت‌وگو کنند. فضای صمیمی و در عین حال حرفه‌ای این گردهمایی، زمینه‌ساز شکل‌گیری ارتباطات جدید، تبادل ایده‌ها و ایجاد انگیزه برای اجرای برنامه‌های مشترک در آینده شد.

در شرایطی که توسعه حرفه کوچینگ بیش از هر زمان دیگری به هم‌افزایی، شبکه‌سازی و شکل‌گیری ارتباطات مؤثر میان فعالان این حوزه نیاز دارد، چنین گردهمایی‌هایی می‌تواند بستری ارزشمند برای انتقال دانش و تجربه، شناسایی ظرفیت‌های مشترک و تقویت سرمایه اجتماعی جامعه کوچینگ باشد.

باور دارم که توسعه فرهنگ کوچینگ و ارتقای جایگاه این حرفه، در گرو تعامل، همدلی و



همکاری میان فعالان آن است. از این منظر، ایجاد فرصت‌هایی برای گردهمایی و گفت‌وگوی حرفه‌ای میان کوچ‌ها، می‌تواند به شکل‌گیری جریان‌های تازه‌ای از همکاری و خلق ارزش در سطح استان و کشور منجر شود.

از حضور ارزشمند تمامی کوچ‌های عزیز، امیدوارم این گردهمایی، آغازگر مسیر همکاری‌های گسترده‌تر و شکل‌گیری رویدادهای اثربخش‌تری در آینده باشد.

گزارش عملکرد استان‌ها

استان‌خراسان رضوی

رابط استان: مژگان ممدوحی

با آرزوی شکوفایی هرچه بیشتر برای تمامی اعضای شبکه‌ی کوچینگ ایران، گزارشی از فعالیت‌های گروه کوچینگ خراسان رضوی تقدیم حضور می‌شود:

با افتخار باید به استحضار برسانیم که جلسات هم‌افزایی، رشد و تحول کوچ‌های استان با حضور کوچ‌های متعهد و فعال، ماهی یک‌بار به‌صورت حضوری و آنلاین برگزارشده است.

جلسه‌ی اول که تحت عنوان «آشنایی و معارفه با شبکه کوچینگ و تعاونی» بود به‌صورت آنلاین در اواخر اردیبهشت‌ماه برگزار شد.

با مشاهده و ارزیابی چالش‌های کوچ‌های استان که اکثراً در خصوص فروش و بازاریابی چالش‌هایی داشتند، جلساتی با موضوعیت «چالش فروش کوچ‌ها» همراه با استقبال خوب اعضا برگزار شد.

در ادامه گزارش برگزاری دو جلسه‌ی حضوری که با حضور کوچ‌های استان تشکیل شد به شرح زیر تقدیم می‌شود:

گزارش دومین جلسه «کوچ های استان خراسان رضوی» به تاریخ: ۱۴۰۵/۰۳/۲۱

موضوع جلسه: چالش فروش کوچ‌ها

در ابتدای این جلسه مطالبی در خصوص مباحث تئوری بازاریابی و فروش توسط خانم مژگان ممدوحی ارائه شد که حول سه محور اصلی زیر بود:

۱- ذهنیت و مایندست فروش
۲- نبود سیستم جذب مشتری
۳- نبود تمایز

سپس با پرداختن به اهمیت مارکتینگ با سه عنوان زیرکوچینگ گروهی برگزار شد:

۱- جذب مخاطب هدف
۲- طراحی پیام برای مخاطب

۳- تبدیل مخاطب به مشتری وفادار

و درنهایت با اشتراک‌گذاری تجارب افراد به موضوعات زیر نیز توجه شد:

۱- عدم یکپارچگی و هماهنگی در دانش و هدفمندی

۲- حواشی موجود در فضای کاری

۳- توانایی افراد

۴- تجارب شخصی در فروش

۵- افزایش مهارت‌های هر فرد با توجه به شخصیت و توانمندی‌ها

دستاوردهای این جلسه شامل ایجاد



آگاهی‌های جدیدی برای هر فرد و نیز تعریف اقدامات لازم برای شروع مسیر فروش آن‌ها بود.

این جلسه از ساعت ۴ تا ۸ شب به طول انجامید و شبکه‌سازی خوبی نیز بین افراد اتفاق افتاد.

گزارش سومین جلسه «کوچ‌های استان خراسان رضوی» به تاریخ: ۱۴۰۵/۰۴/۳۱

موضوع جلسه: چالش فروش کوچ‌ها

در این جلسه نیز مباحث زیر موردبحث و بررسی قرار گرفت:

۱- تعیین نیچ مناسب

۲- تعیین مخاطب هدف

۳- قیف فروش

۴- فرق مخاطب با مشتری و خریدار

۵- اشتباهات رایج در مارکتینگ و فروش

۶- اشتراک‌گذاری تجارب فردی با حضور دو کوچ فروش

۷- شبکه‌سازی

۸- تفاوت مایندست فروش با خیریه و رایگان بودن خدمات

۹- شفاف‌سازی مفاهیم فروش

در انتها توانستیم پس از ۲ ساعت تعامل و گفتمان یکی از افراد شرکت‌کننده سؤالات اساسی در مورد مباحث قیف فروش، نیچ و بوم کسب‌وکار مطرح کرد که با کمک دو کوچ فروش (خانم زهرا مرشدلو و خانم ملیح دارابی) پاسخگویی و رفع ابهام انجام شد.

هدف این جلسات، آگاهی بخشی و شروع مسیر فروش و بازاریابی برای کوچ های استان بود.

سخن پایانی: هم‌گرایی برای تحول

شبکه‌ی کوچینگ خراسان رضوی، نه یک گروه بلکه یک جنبش برای تحولِ فردی و کسب‌وکاری کوچ‌هاست تا آن‌ها بتوانند با انگیزه‌تر و قوی‌تر این مسیر را با هم‌گرایی در کنار یکدیگر و با کمک هم طی کنند. شایان ذکر است این تحول با حضور و تعامل کوچ‌های فعال استان هم‌اکنون در حال اجراست.

همکاری‌های حرفه‌ای بود. اعضـــا، با به اشتراک گذاشتن تجربیات، ظـرفیت‌ها و ایده‌های خود، زمینه شکـل‌گیری ارتباطـــات



استان اصفهان

رابط استان: محبوبه آهنکوب

دورهمی‌های شبکه کوچینگ ایران – اصفهان، با هدف ایجاد هم‌افزایی، همگرایی و هم آوایی و تقویت ارتباطات حرفه‌ای و توسعه فرهنگ کوچینگ، به‌صورت منظم و با حضور اعضای شبکه برگزار شد.

این نشست‌ها فرصتی ارزشمند برای تبادل تجربه، یادگیری، هم‌اندیشی و طراحی مسیرهای مشترک در جهت توسعه خدمات کوچینگ در استان اصفهان فراهم آورد.

یکی از مهم‌ترین محورهای این دورهمی‌ها، توسعه شبکه‌سازی میان کوچ‌ها و تقویت مـؤثرتر و همکاری‌های آینده را فراهم کردند.

در بخش دیگری از نشست‌ها، راهکارهای معرفی صحیح و علمی کوچینگ به جامعه مورد بررسی قرار گرفت. اعضـــا، درباره شیوه‌های افزایش آگاهی عمومی، تبیین جایگاه حرفه‌ای کوچینگ و معرفی کاربردهای آن در حوزه‌های فردی، خانواده، آموزش، کسب‌وکار و سازمان‌ها به گفت‌وگو پرداختند.

از دیگر موضوعات مهم این جلسات، بررسی امکان ایجاد یک مرکز یا مؤسسه تخصصی کوچینگ در اصفهان بود؛ مرکزی که بتواند بستری برای ارائه خدمات حرفه‌ای، اجرای

برنامه‌های آموزشی، برگزاری رویدادهای تخصصی و گسترش فرهنگ کوچینگ در سطح استان فراهم کند.

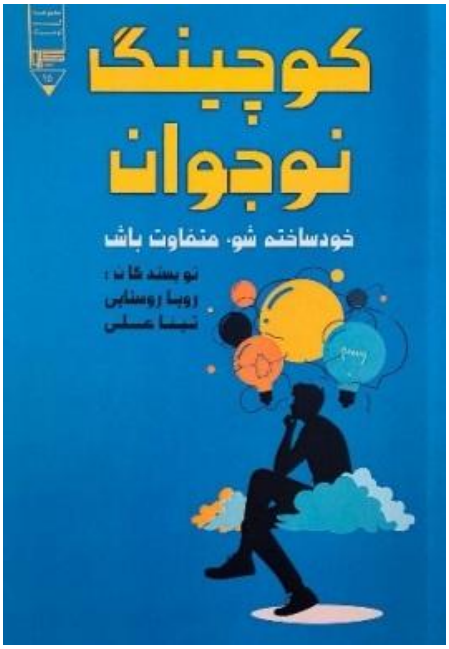
در کنار مباحث تخصصی، تلاش شد فضایی سرشار از صمیمیت، احترام، نشاط و همدلی میان اعضا شکل گیرد؛ فضایی که علاوه بر تقویت ارتباطات انسانی، انگیزه مشارکت، یادگیری مستمر و حرکت جمعی در مسیر رشد حرفه‌ای را افزایش داد.

از مهم‌ترین دستاوردهای این دورهمی‌ها می‌توان به تقویت ارتباطات حرفه‌ای میان اعضا، شکل‌گیری ایده‌های مشترک برای توسعـه فعالیت‌های کوچینگ، برنامه‌ریزی برای تشکیـل کارگروه‌های تخصصـی، بررسی امکـان راه‌اندازی مرکز تخصصی کوچینگ و فراهم شدن زمینه همکاری‌های گسترده‌تر برای ارائه خدمات تخصصی به جامعه اشاره کرد.



معرفی کتاب

کوچینگ نوجوان: خودساخته شو، متفاوت باش



رویا روستایی، کوچ توسعه فردی و سازمانی

Roustaee.r@gmail.com

تینا علی، کوچ خودشناسی و رشد فردی

tinali۹۹۶۱@gmail.com

نوجوانی دوره‌ای است که فرد بیش از همیشه در حال شناختن خود، ساختن هویت، تجربه کردن روابط و تصمیم گرفتن درباره آینده است. در چنین دوره‌ای، یادگیری مهارت‌هایی که به نوجوان کمک کنند بهتر فکر کند، بهتر بشنود، سؤال‌های بهتری بپرسد و انتخاب‌های آگاهانه‌تری داشته باشد، می‌تواند بخشی مهم از مسیر رشد او باشد. این کتاب با همین نگاه نوشته شده است؛ تلاشی برای اینکه کوچینگ از یک مفهوم تخصصی و متعلق به دنیای بزرگسالان، به مهارتی ساده، قابل فهم و قابل استفاده در زندگی روزمره نوجوانان تبدیل شود.

در این کتاب، کوچینگ نه به‌عنوان مجموعه‌ای از نصیحت‌ها و دستورالعمل‌ها، بلکه به‌عنوان شیوه‌ای برای فکر کردن، گفت‌وگو کردن و ارتباط مؤثر با خود و دیگران معرفی می‌شود.

کتاب از آشنایی با مفهوم و تاریخچه کوچینگ آغاز می‌کند و سپس با استفاده از مثال‌ها و تمرین‌های کاربردی، نوجوان را قدم‌به‌قدم با پنج مهارت کلیدی آشنا می‌سازد :**شنیدن فعال، همدلی، پرسشگری، بازخورد و ارتباط مؤثر.** مهارت‌هایی که قرار نیست فقط در یک جلسه آموزشی آموخته شوند و همان‌جا باقی بمانند؛ بلکه می‌توانند به‌تدریج وارد گفت‌وگوها، روابط، تصمیم‌ها و تجربه‌های روزمره نوجوان شوند.

هدف کتاب، تربیت «کوچ‌های نوجوان» به معنای حرفه‌ای آن نیست؛ بلکه کمک به نوجوان است تا بخشی از ابزارهای کوچینگ را برای بهتر زیستن در اختیار داشته باشد: خودش را بهتر بشناسد، دیگران را بهتر درک کند، مسئولانه‌تر ارتباط برقرار کند و با وضوح بیشتری انتخاب کند. شاید ارزشمندترین بخش این مسیر همین باشد: نوجوان یاد بگیرد همیشه برای پیدا کردن پاسخ، منتظر کسی بیرون از خودش نباشد؛ گاهی **یک سؤال خوب می‌تواند آغاز پیدا کردن پاسخ در درون خودش باشد.**

معماری ذهن کوچ حرفه‌ای: چگونه قبل از هر پرسش، درست فکر کنیم



میثم صمدی

مدیرعامل تعاونی مربیگری توسعه فردی و کسب و کار

MAISSAM.SAMADI@UT.AC.IR

کتاب «معماری ذهن کوچ حرفه‌ای: چگونه قبل از هر پرسش، درست فکر کنیم» نگاهی عمیق و کاربردی به یکی از مهم‌ترین مهارت‌های کوچینگ حرفه‌ای ارائه می‌دهد؛ یعنی چگونگی فکر کردن کوچ، پیش از آنکه پرسشی مطرح کند. این کتاب نشان می‌دهد که اثربخشی یک کوچ صرفاً به دانستن تکنیک‌ها، پرسش‌ها یا ابزارها وابسته نیست، بلکه به کیفیت پردازش ذهنی او در لحظه‌ی تعامل با مراجع بستگی دارد.

نویسنده با تکیه‌بر تجربه‌های حرفه‌ای و نگاه ساختاری به کوچینگ، توضیح می‌دهد که بسیاری از کوچ‌ها باوجود آشنایی با ابزارها و مدل‌ها، در عمل از نبودِ انسجام ذهنی رنج می‌برند. آن‌ها ممکن است خوب گوش دهند، اما شنیدن را به تحلیل درست، انتخاب آگاهانه و سپس ارائه‌ی مداخله‌ای مؤثر تبدیل نکنند. از نگاه کتاب، تفاوت میان یک کوچ معمولی و یک کوچ حرفه‌ای در همین «معماری ذهن» شکل می‌گیرد؛ جایی که تفکر پیش از پرسش، مسیر جلسه را تعیین می‌کند.

هسته‌ی اصلی کتاب بر مدل PACE بناشده است؛ مدلی چهار مرحله‌ای که فرآیند ذهنی کوچ را به شکلی روشن و قابل‌تمرین توضیح می‌دهد: دریافت (Perceive)، تحلیل (Analyze)، انتخاب (Choose) و ارائه (Express).

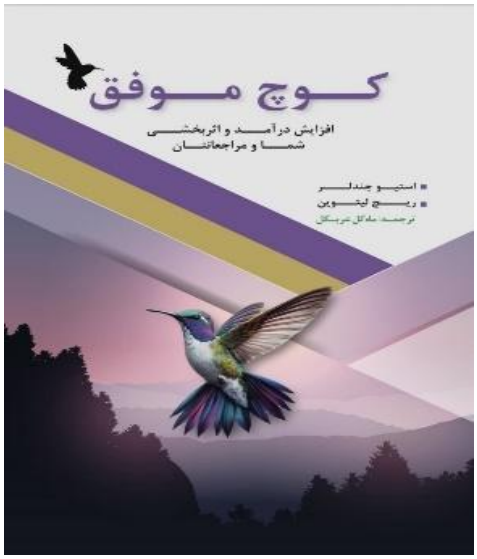
این مدل کمک می‌کند کوچ‌ها از واکنش‌های شتاب‌زده فاصله بگیرند و به‌جای عمل‌کردن صرف بر اساس شهود یا عادت، با آگاهی بیشتر تصمیم بگیرند که در هرلحظه چه چیزی را ببینند، چگونه معنا کنند، چه گزینه‌ای را برگزینند و درنهایت چگونه آن را بیان کنند.

کتاب همچنین با معرفی ۱۲ الگوی پرسش حرفه‌ای، بررسی اشتباهات سیستمی در کوچینگ و ارائه‌ی چک‌لیست‌ها و کاربرگ‌های عملی، تلاش می‌کند این مفاهیم را از سطح

نظری به یک راهنمای کاربردی برای رشد حرفه‌ای کوچ تبدیل کند.

پیام اصلی کتاب: قدرت واقعی کوچ فقط در پرسش‌های خوب نیست، بلکه در کیفیت تفکری است که پیش از پرسش رخ می‌دهد. هرچه این تفکر شفاف‌تر، منسجم‌تر و آگاهانه‌تر باشد، کوچ می‌تواند گفت‌وگوهایی عمیق‌تر، مؤثرتر و انسانی‌تر خلق کند.

کتاب کوچ موفق



استیو چندلر و ریچ لیتوین

ماه گل عربگل

کوچ شکوفایی

mahgolarabgol@gmail.com

بسیاری از کوچ‌ها آموزش دیده‌اند، مهارت‌های خوبی دارند و واقعاً می‌خواهند در زندگی آدم‌ها اثر بگذارند؛ اما وقتی نوبت به پیدا کردن مراجع، گفت‌وگو درباره هزینه و ساختن یک حرفه پایدار می‌رسد، با تردید و سردرگمی روبه‌رو می‌شوند. بعضی‌ها پشت تولید محتوا، طراحی سایت یا کامل‌ترشدن پنهان می‌شوند و بعضی دیگر، به‌دلیل درآمد ناکافی، کوچینگ را کنار می‌گذارند.

کتاب «کوچ موفق» دقیقاً به همین فاصله می‌پردازد: فاصله میان بلد بودن کوچینگ و ساختن یک فعالیت حرفه‌ای اثرگذار و درآمدزا.

نگاه اصلی کتاب این است که مراجعان صرفاً «جذب» نمی‌شوند؛ در بستر رابطه، اعتماد و تجربه‌ای واقعی از کوچینگ شکل می‌گیرند.

یکی از کاربردی‌ترین بخش‌های کتاب، فرایند چهارمرحله‌ای ایجاد مراجع است:

۱. **ارتباط برقرار کنید**: به‌جای پنهان‌شدن پشت ابزارهای بازاریابی، با آدم‌های واقعی وارد رابطه شوید و با کنجکاوی به دنیای آن‌ها توجه کنید.

۲. **دعوت کنید**: وقتی با رؤیا، چالش یا ترس مهمی روبه‌رو می‌شوید، محترمانه بپرسید: «آیا در این زمینه کمکی می‌خواهی؟» هدف، متقاعدکردن نیست؛ بازکردن فضایی برای انتخاب است.

۳. **ایجاد کنید**: پیش از توضیح‌دادن بسته‌ها و تعداد جلسات، اجازه بدهید فرد قدرت کوچینگ را تجربه کند. مراجع بیش از هر چیز می‌خواهد بداند: «آیا تو می‌توانی به من کمک کنی؟»

۴. **پیشنهاد دهید**: اگر همکاری برای هر دو طرف مناسب است، درباره مدت همکاری، نوع حمایت، میزان سرمایه‌گذاری و انتظارات متقابل، روشن و مستقیم گفت‌وگو کنید. بدون فشار و با آمادگی برای شنیدن یک «بله» یا « نه» شفاف.

کتاب در کنار این فرایند عملی، کوچ را به کار عمیق‌تری هم دعوت می‌کند: بالابردن استاندارد حرفه‌ای، شجاعت در گفتن آنچه دیگران نمی‌گویند، ساختن عزت‌نفس حرفه‌ای، داشتن کوچ و تمرین مستمر. در این نگاه، درآمد و اثرگذاری مقابل یکدیگر نیستند. پایداری مالی می‌تواند به کوچ امکان دهد عمیق‌تر، مسئولانه‌تر و ماندگارتر خدمت کند.

کتاب راه و رسم یک کوچ



اریک مایسل

تینا علی، رویا روستایی

تینا علی، کوچ خودشناسی و رشد فردی

tinali۹۹۶۱@gmail.com

رویا روستایی، کوچ توسعه فردی و سازمانی

Roustaee.r@gmail.com

کتاب «راه و رسم یک کوچ» اثری کاملاً کاربردی از اریک مایسل است که کوچ‌ها را گام‌به‌گام در مسیر برگزاری جلسات اثربخش همراهی می‌کند. نویسنده با ارائه‌ی تمرین‌ها، پرسش‌های تأمل‌برانگیز و ابزارهای عملی، به کوچ‌ها کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از فرایند کوچینگ، سبک شخصی خود و نحوه‌ی هدایت جلسات پیدا کنند. این کتاب علاوه بر تقویت مهارت‌های اجرایی، به بررسی باورها و نگرش‌های خودِ کوچ نیز می‌پردازد و به او کمک می‌کند با اعتمادبه‌نفس، انعطاف‌پذیری و آگاهی بیشتری جلسات کوچینگ را مدیریت کند. این کتاب منبعی ارزشمند برای کوچ‌های تازه‌کار و همچنین کوچ‌های حرفه‌ای است که می‌خواهند مهارت‌های خود را بازنگری و عمیق‌تر کنند.

چهره‌های کوچینگ

اسامی کوچ‌های دارای مدرک معتبر دریافت شده تا مرداد ماه ۱۴۰۵

نام	نام خانوادگی	ایمیل	محل سکونت
فاطمه	مفاخری	mafakheri.rey@gmail.com	اراک
کبری	احدزاده نمین	k.ahadzadeh.namin@gmail.com	اردبیل
حامد	یوسفی	hy۴۹۴۳۵۲@gmail.com	اردکان
محبوبه	آهنکوب	ahankoub.۸۱@gmail.com	اصفهان
فائزه سادات	حسینی	faezehsadathosseini۱۳۷۹@gmail.com	اصفهان
عبدالعلی	خان احمدی	abdolalik@gmail.com	اصفهان
سمیرا	دهقانی	samiradehghani۱۳۴@gmail.com	اصفهان
شهرام	دهقانی	shahram۸۶@gmail.com	اصفهان
بهارک	زعفرانی زاده	studentpars۲۰۱۶@gmail.com	اصفهان
ندا	زمانی	nedazaman۱۹۹۱@gmail.com	اصفهان
علی	صادق زاده	mrcoach.hb@gmail.com	اصفهان
سامان	صدری	Saman.sadri۷۳@gmail.com	اصفهان
غلامرضا	صفری	gholamrezasafari۹۰۲۸@gmail.com	اصفهان
کیانوش	کاشفیان نایینی	kiankashef@gmail.com	اصفهان
محمد	نجاتی	muhammadnejati@gmail.com	اصفهان
غلامرضا	نیازی	ghr_niazi@yahoo.com	اصفهان
مریم سادات	هاشمی	zahra۹۹۸۰۹۹۸۰@gmail.com	اصفهان
مائده	یوسفی	Yousefy.m۱۴۰۱@gmail.com	اصفهان
علی	شاه جلال الدین	Alishahgarden@gmail.com	اصفهان
لطیف	دورقی	doraghi۰۸۷@gmail.com	اهواز
فرید	سیف اللهی	faridjoobchi@gmail.com	اهواز
طاهره	عبادی	tahereh.ef@gmail.com	اهواز
مهناز	گرجی زاده	Gorjimahnaz۱۵@gmail.com	اهواز
سولماز	منجزی	soolmazm۴۹@gmail.com	اهواز
بنت الهدی	راه پیما	nilla.akeh@gmail.com	ایتالیا

احمد	محمدی لیری	ahmadmohamadiliri@gmail.com	ایذه
سمیه	ولیان	Somayevalian۱۴۰۶@gmail.com	ایلام
جلال	جعفرپور	jfpour@gmail.com	آستارا
سعیده	سلیمانی	soleimanisaeedeh@gmail.com	آلمان
حمید	عبدی	hamidabdiofficial@gmail.com	آمستردام
ترمه	بحری ایرائی	termehbahri.vip@gmail.com	آمل
مریم	عبداله زاده دلاور	maryam.a.delavar@gmail.com	بابل
حامی	طاهری	coachami۲۰۲۲@gamil.com	بلژیک
صدیقه	افسری	sedighegolavar@gmail.com	بندرانزلی
احسان	حسین پور	ehsanhp۰۵۶@gmail.com	بندرعباس
نرگس	فرشیدی	nargesfarshidi۲۰۱۷@gmail.com	بندرعباس
پری‌سا	غفاری	ghafari۶۰۸۲@gmail.com	بندرعباس
عباس	بهادری	booshser@mihanmail.ir	بوشهر
علی اصغر	حیدری نژاد	a.heidarinezhad@yahoo.com	بوشهر
بوشهر	خوئینی	manikhoeini@gmail.com	بوشهر
زهرا	سعدآبادی	ssaadabadi_zahra@yahoo.com	بوشهر
زهرا	سعدآبادی	zahra.sadabadi.bu@gmail.com	بوشهر
مونا	شش بلوکی	mo.sheshbolouki@gmail.com	بوشهر
سید محمد امین	قاسمی زاده	ghasemizadeh۹۹۴۰@gmail.com	بوشهر
نادیا	ناصریان	n.naseriyan.coach@gmail.com	بوشهر
ایرانا	احمدی	irahmadi۲۰۱۴@gmail.com	تبریز
مهدی	بیرامی	mehdibe۲۰۰۳@gmail.com	تبریز
رقیه	مقتدر	mogtader۱۳۶۱@gmail.com	تبریز
مینا	نوری	nmina۸۱@yahoo.com	تربت حیدریه
فاطمه السادات	میردهقانی	fatemahsadatmirdehghani@gmzil.com	تفت
معصومه	احمد پناه	Coach.panah@gmail.com	تهران
محمدابراهیم	احمدی	me.ahmadi۱۳۶۳@gmail.com	تهران
مریم	اسحاقی	maryameshaghi۹۹@gmail.com	تهران
راضیه	اسلامی	r.eslami.phy@gmail.com	تهران

رقیه	اسماعیل زاده	roghaie.esmaelzade@gmail.com	تهران
فاطمه	اسماعیلی سهی		تهران
میر علی اکبر	اشرف جهانی	ali.ashraf.jahani۹۹۹@gmail.com	تهران
پیام	آزادی	payamazady@yahoo.com	تهران
لیلی	بحیرائی	lbahiraee۷۵@gmail.com	تهران
بهنام	براتی	barati.behnam@gmail.com	تهران
صادق	برسم	sadegh.b۲۰۱۰@gmail.com	تهران
مبین	بهرازفر	behrazfar۲۶@gmail.com	تهران
سها	بیرانوند	soha.beyranvand۱@gmail.com	تهران
عطیه	بیک	hr.atyehbeyk@gmail.com	تهران
مریم	بیگی	maryambeigicoach@gmail.com	تهران
حمیده	پازوکی	hamideh.pazoki@gmail.com	تهران
سیدرضا	پورغفاری	pourghafari.s.r@gmail.com	تهران
مسعود	تاوردی	masoud.tarverdi@gmail.com	تهران
انسیه	توفیقی	tofighicoach@gmail.com	تهران
امیر	تیموری	amiralisani۶۲۶۲@gmail.com	تهران
زینب	ثابتی مقدم	zeynab.sabeti@gmail.com	تهران
معصومه	حسنخانی	masume_۲۰۰۴@yahoo.com	تهران
رامین	حسنی	hramin۰۰۲@gmail.com	تهران
سیده زینت	حسینی	S.Hosseini.sp@gmail.com	تهران
راحله	حسینی پور	rahelehhoseinpor@gmail.com	تهران
سیدسعید	حسینی فرد	hosseinifard.saeid@gmail.com	تهران
خاطره سادات	حسینی نژاد	khatere.ho@gmail.com	تهران
سعید	حیدری	saeidheidari۱۹۸۵@gmail.com	تهران
نرگس	خسروی	nes.khosravi@gmail.com	تهران
سمیه	خلج	khalaj.coach@gmail.com	تهران
لیلا	خلفی	leilakhalafi۹۶@gmail.com	تهران
مهدی	دانشوری	mr.daneshvari@gmail.com	تهران
نفیسه	دخیلی	nafisehd@gmail.com	تهران

چهره‌های کوچینگ

اولدوز	رسایی	oldooz۸۲rasaie@gmail.com	تهران
ژاله	رضایی نظری	zh.rezaeinazari@gmail.com	تهران
حوّا	رضاییان	havva.rezaeian@gmail.com	تهران
مریم	رضائی	rezaei.m۴۹۵۹@gmail.com	تهران
سیدحامد	رضوی	hamedrazavi@yahoo.com	تهران
علیرضا	رعدی	raadialireza۱۳۵۵@gmail.com	تهران
رویا	روستایی	roustaee.r@gmail.com	تهران
ترانه	ریسمانچیان	t.rismanchian@gmail.com	تهران
سید علیرضا	زواره طباطبایی	a.z.tabatabaee۱۳۵۲@gmail.com	تهران
زهره	زین الدینی	zeynoddini۹۳@gmail.com	تهران
زینب	سعیدی نیا	zeinabsaidinia۱@gmail.com	تهران
معصومه	سلطانی	coach.soltani@gmail.com	تهران
ثریا	سلمانیان	soraiasalmanian@gmail.com	تهران
لیدا	سلیمانی	Lidaa.s.۲۰۲۴@gmail.com	تهران
خالد	سیاحی	ksayahi@gmail.com	تهران
فریده	سیدی پور	faridehseyedipour@gmail.com	تهران
الهام	شامرادی	e.shamoradi@gmail.com	تهران
محمد	شریعتی	md.shariati@gmail.com	تهران
مریم	شهامت پور	shahamatmarmar@gmail.com	تهران
محمد	شیبانی	sheybani.mohamad@gmail.com	تهران
سانیا	شیخ الاسلامی	Sheikholeslami۹۷@gmail.com	تهران
مریم	صفوی	m.s.safavi۱۱@gmail.com	تهران
فرشته	طاهری	fereshttteh.taheriii@gmail.com	تهران
بهناز	طریق پیما	tarighpaymabehnaz@gmail.com	تهران
اکرم	عباسی	akramabasi۱۹۶۵@gmail.com	تهران
اسرین	عباسی	a.asrin۱۹۹۴@gmail.com	تهران
مرتضی	عباسی تشیزی	abbasi.efl@gmail.com	تهران
ماه گل	عربگل	mahgolarabgol@gmail.com	تهران
مریم	عطری نژاد	movoka@yahoo.com	تهران

زهره سادات	فاطمی	zfatemy.pharmd@gmail.com	تهران
امیرحسین	فانی زاده	amirfanizadeh@gmail.com	تهران
سپیده	فرخی	sepidehfarokhi۱۹۹۰@gmail.com	تهران
سمیه	قاسمی	somayehghasemi۸۲@gmail.com	تهران
سمیه	قاسمی	somayehghasemi۸۲@gmail.com	تهران
سارا	قاسمی جوکار	sara.ghasemijokar.coach@gmail.com	تهران
یاسمن	قربان پور	yasgh۸۴@gmail.com	تهران
عاطفه	قربانی	atefehghorbanidk@gmail.com	تهران
مریم	کارگر	maryam.kargar۶۴@gmail.com	تهران
فاطمه	کارگرفرد	kargarfard.fa@gmail.com	تهران
حسن	کبیریان	kabirianhassan@gmail.com	تهران
نسیم	کرباسی	mbacoch۸@gmail.com	تهران
فهیمه	کسرایی‌پور	fahim۶۸kasraiee@gmail.com	تهران
نرگس	گونه	narges.gooneh@gmail.com	تهران
راهله	لحمی	rahelelahmi@gmail.com	تهران
بهار	مازندرانی	baharmaz@gmail.com	تهران
ژاکلین	مجد	jacquelinemajd@gmail.com	تهران
وحید	مجیدی	coachvahidmajidi@gmail.com	تهران
موسی (سپهر)	محمد علیخانی	sepehr.alikhani@gmail.com	تهران
آناهیتا	محمودی	anahitamahmoudi۵@gmail.com	تهران
امیر	مرتضایی فر	coach.amirmortezaeifar@gmail.com	تهران
منصوره	مسرتی	maseratimansoreh@gmail.com	تهران
محبوبه	مظاهری	bekargomari@gmail.com	تهران
علی	معادیخواه	alimaadi۲@gmail.com	تهران
فریور	معنوی	farivarmanavi@gmail.com	تهران
الهام	مقاره عابد	dr.eli.abed@gmail.com	تهران
زهره	مهدوی	zohmahdavi۱۲۴@gmail.com	تهران
منصوره سادات	موسوی	moosVi۵۳۰۵@gmail.com	تهران
عذری سادات	موسوی	azramusavi.z@gmail.com	تهران

سیده ثمره	میرحق جو	s_m_haghjoo@yahoo.com	تهران
طاهره	میرزایی	t.mirzaee@gmail.com	تهران
مهدی	نژادرسولی	mehdi.nezhadrasouli@gmail.com	تهران
آزاده	نشاط آور	neshatbusinesscoach@gmail.com	تهران
فرشاد	نزاکتی	farshad.nezakati@gmail.com	تهران
علی	نظری	psginsur@gmail.com	تهران
حورا	نوری	h۷۵.noori@gmail.com	تهران
سعید	نیک اخلاق	sa_nik@yahoo.com	تهران
راحیل	نیک پور	mohandes.nikpour@gmail.com	تهران
اندیشه	هراتیان نژادی	andisheh.haratian@gmail.com	تهران
فاطمه	هنرمند	fatima.honarmand۶۷@gmail.com	تهران
مریم	وحیدنیا	maryv۱۳۶۹@gmail.com	تهران
ندا	برسم	nedabm۶۵@gmail.com	تهران
فرزانه	ودودفام	farvadoodfam@gmail.com	خراسان رضوی
علی	صنگور	alisangvar@gmail.com	خوزستان
احمد	علی نژاد	ahmadalinejad۹۲۴@gmail.com	دالکی
نفیسه	دلاوری	nafise.delavari@gmail.com	دلیجان
هاله	امنین	haleamanin@gmail.com	رشت
مریم	حمیدنیا	maryamhamidniya۲۲@gmail.com	رشت
طاهره	خادمی	khademi.tahereh@gmail.com	رشت
ناهید	زمانی	Nahidzamani.ir@gmail.com	رشت
انوشیروان	ظهیری	pazhohesh.۵۰@gmail.com	رشت
علی	قاینی	ghaeni.ali۱۱۰@gmail.com	رشت
محسن	کارگاه	m.kargah@gmail.com	رشت
محدثه	نجات چهارده	nejat.coaching@gmai.com	رشت
فائزه	محمدی	faezemohamadi۷۲۹۶۷۲@gmail.com	رودسر
معصومه	نوتی زهی	biny.ntz@gmail.com	زاهدان
فاطمه	صفری بالویی	faterehsafari۸۳@gmail.com	ساری
فاطمه (فاطره)	صفری بالویی	faterehsafari۸۳@gmail.com	ساری

دانیال	مهدی زاده	mehdizadeh.coach@gmail.com	ساری
زینب	نوری	zenith.businesscoach@gmail.com	ساوه
پروین	پورمند	pourmand.coach@gmail.com	سیاهکل
نسرین	نصرتی	Nasrin.۶nsrt۷@gmail.com	شهربابک
فاطمه	بابایی	babaief۴۴۰@gmail.com	شهرکرد
مهدی	شاهقلی قهفرخی	shahgholi۱۷۱۸@gmail.com	شهرکرد
خاطره	صفرپور	khatereh.sfp@gmail.com	شهرکرد
سمیه	نجفی	somaye_sav۱۹۸۸@yahoo.com	شهرکرد
سمیه	نجفی	somayehnajafisarpiri@gmail.com	شهرکرد
آزاده	افشارنیک	azadeafsharnik@gmail.com	شهریار
رحمان	قنبرزاده	rahmanqanbarzade@gmail.com	شهریار
محمد	پناهی منش	mohammadpanahimaneshcoach@gmail.com	شیراز
سیدسجاد	حجتی	hojjati.coach.center@gmail.com	شیراز
مهدی	دواز	mehdidavvaz@yahoo.com	شیراز
نازنین	ذریه	zoriehnazanin@gmail.com	شیراز
حمید	رحیمی نژاد	Hamidrahiminejad.bc@gmail.com	شیراز
سمیه	رحیمیان	So.rahimian@yahoo.com	شیراز
فاطمه	سپهری نیا	ghazalehsepehri۱۹۷۲@gmail.com	شیراز
فاطمه	سپهری نیا	sepehrinia.coach@gmail.com	شیراز
نسرین	شاعرزاده	nasrin.shaerzade۲۴۵@gmail.com	شیراز
سید شهاب	طباطبائی	dr.shahab.tabatabaei@gmail.com	شیراز
مهسا	فضلی	fazlimahsa۴۹۷۹@gmail.com	شیراز
حمیده	کاملی	hamidekameli۵۹@gmail.com	شیراز
زهرا	کشاورز	zrykshawrz۷۴@jmail.com	شیراز
سلمان	لشکری	salmanlashkari@gmail.com	شیراز
شهره	محمدی	shohremhmmd@yahoo.com	شیراز
شهره	محمدی	shohremhmmd@yahoo.com	شیراز
آتوسا	معارف	atousamoaref۱۳۵۴@gmail.com	شیراز
سارا	منشاد	saramanshad۶۴@gmail.com	شیراز

مینا	مینائی	minaei.mina۱۲۰@gmail.com	شیراز
عاطفه	وطن خواه	Atefeh.v۲۰۱۲@gmail.com	شیراز
مریم	رضاقلی زاده	maryam.rezagholizadeh۵۷@gmail.com	شیروان
رضا	کریم زاده	karimzadeh۶۷@gmail.com	فارس
محمد مهدی	منافی	manafi۷۰۳۳۵@gmail.com	فارس
زهره	رحیمی	www.zohreh۹۴rahimi@gmail.com	قایمشهر
ریتا	صیامی	rmst۱۳۴۸@gmail.com	قایمشهر
افسانه	ترقی خواه	afsaneh.taraghi@gmail.com	قزوین
امیر	حاجی ابراهیمی	amirhajiebrahimi@gmail.com	قم
زهرا	دمیرچی	mana.mana۴۵۹@gmail.com	قم
مسلم	مظاهری	moslemmazaher@gmail.com	قم
فهیمه	مولایی	fahimemolaei۷۷@gmail.com	قم
سارا	ثائبی	sarasaebi۲@gmail.com	کانادا
جواد	احمدی	ahmadi.irani@gmail.com	کرج
مریم	احمدی	ma.ahmadi۱۹۸۲@gmail.com	کرج
سها	بیرانوند	soha.beyranvand۱@gmail.com	کرج
علیرضا	خروطی	khorouti@gmail.com	کرج
مجید	خسروی	majidkhosravi.coach@gmail.com	کرج
مجید	خسروی	majidkhosravi.coach@gmail.com	کرج
فرهاد	زندشیراز	farhadthecoach@gmail.com	کرج
تینا	علی	tinali۹۹۶۱@gmail.com	کرج
هومن	فرمانبردار	hooman.farmanbordar@gmail.com	کرج
میترا	فرهادیان	mitiafar@yahoo.com	کرج
سمیرا	کافی	samirakafi.coach@gmail.com	کرج
ملیحه	هاشمی	ma.hashemi۴۴@gmail.com	کرج
هدیه	ایصافی	hedieh۸۱۲@gmail.com	کردستان
ملیحه	رودباری	roodbari.m.۷۷۷@gmail.com	کرمان
ساناز	سیف الدینی خالقی	sanazseif@gmail.com	کرمان

چهره‌های کوچینگ

لیلا	سینائی	lssinaee@gmail.com	کرمان
سمیه	شجاعی	somayeshojaei۱۹۸۱@gmail.com	کرمان
نجمه	طاهری	t.najmeh@gmail.com	کرمان
علی رضا	حاتمی	bluestar۴۷۲۰۰۶@gmail.com	کرمانشاه
مریم	محمدی	soria.coach۶۲@gmail.com	کرمانشاه
اعظم	ایرجی	azamiraji۵۲@gmail.com	گرگان
محدثه	روکی	ruki.mohadeseh@gmail.com	گرگان
زهرا	عربی	zahra.arabi.coach@gmail.com	گرگان
زهرا	عربی	z.arabi۱۱۳۲@gmail.com	گرگان
الهه	پَرمَر	Elaheparmar@gmail.com	گنبد کاووس
فاطمه	افسری	fatemeafsari۲۰۲۰@gmail.com	گیلان
هاانیه	اکبرزاده	akbarzadehani.ha@gmail.com	گیلان
الهام	قربانیان	elhamghorbanian۰@gmail.com	گیلان
علی	کاشی	ali.kashi۶۸@gmail.com	لرستان
معصومه	کلانتری	kalantari.m.۲۵۱@gmail.com	مازندران
حدیث	مجد	hadismajd.coach@gmail.com	مازندران
پریسا	نخلی	nakhli.p@gmail.com	ماهشهر
سیدابوالفضل	احمدی	drahmadi۱۹۶۸@gmail.com	مشهد
احسان	اسماعیلی	ehsan۱۴۵۱@gmail.com	مشهد
نجمه	بهاری	najme.bahari۸۸@gmail.com	مشهد
نجمه	بهاری	bahari_najme@ymail.com	مشهد
احسان	خزانه داری	khazanehdari۱۱۷@gmail.com	مشهد
بهزاد	ربانی	behzadrabbani.coach@gmail.com	مشهد
علی	رمضانیان	arb۲۲۱۳۹@gmail.com	مشهد
سروش	شاه آبادی	ss.soroush.ss@gmail.com	مشهد
سولماز	شیخی	sheykhisolmaz۶۵@gmail.com	مشهد
بهجت	صفاری	Behjat.saffary۱۹۸۵@gmail.com	مشهد
رخساره	فرزانه	rokhsareh۱۱۵۳۳@gmail.com	مشهد
اُلدوز	قلوبی	oldooz_gholoubi@yahoo.com	مشهد

چهره‌های کوچینگ

هدا	مقدم	hghalipoor@gmail.com	مشهد
مژگان	ممدوحی	mojganmamdoohi۱۳۶۹@gmail.com	مشهد
معصومه	ناصحی	mnasehi۸۵@yahoo.com	مشهد
فرزانه	ودودفام	Farvadoodfam@gmail.com	مشهد
حسن	احمدوند	ahmadvandh۲۰۱۶@gmail.com	ملایر
کاظم	یزدانی راد	k.yazdanirad@gmail.com	مهریز
الهام	نجفی	elhamnajaficoach@gmail.com	مونتریال
هدی	هلی	hoda.heli@gmail.com	مونتریال
سمیرا	پیرگزی	smrapirgazi@gmail.com	نیشابور
فاطمه	فرخی تبار	fatemeh_farokhitabar@yahoo.com	همدان
هادی	محمدی	coach_mohammadi@yahoo.com	همدان
سکینه	ابراهیمی پور	spourbahjat@gmail.com	یزد
زهرا	ابویی مهریزی	abooezahra@gmail.com	یزد
مریم	توکلی	maryamtb۶۵۶۶۹۵@gmail.com	یزد
سید محمد	جلیلی	jalili۴۴۳@gmail.com	یزد
محمود	حری ابرقویی	mahmoodhor۴@gmail.com	یزد
سمیه سادات	دشمن فنا یزدی	somy_۱۳۸۶@yahoo.com	یزد
حمیده	دهقانی	hamide.dehghani@gmail.com	یزد
عبدالاه	سرایانی	asarayany۸@gemal.com	یزد
فاطمه	سرهانی	fatemehsarhani۵۳@gmail.com	یزد
مسعود	شاهدی	masoudshahedi۱۴۰۱@gmail.com	یزد
زهره	صالح بیگ	zohrehsalehbeyg@gmail.com	یزد
محمد	فراهانی اصل	m.farahaniasl@gmail.com	یزد
مرضیه	فلاح	fallah.msh@gmail.com	یزد
زهره	کهدویی	zohrekahduei@gmail.com	یزد
زهرا	مال‌گرد	malgardzahra@gmail.com	یزد
سید احسان	مدرسی	Se.modarresi@gmail.com	یزد
علی	بیات	ali۰۹۱۲.bayat@gmail.com	
نیلوفر	بیات	niloofarbayati۱۳۷۱@gmail.com	

چهره‌های کوچینگ

ناهید	رضائی	rezainahid۹۰@gmail.com	
احمد	فتاحی	ahmad.fattahi۱۳۶۶۱۳۶۶@gmail.com	
عباس	گلستانی	ag.۷۶۵۵@gmail.com	

برای پیوستن به این لیست با پشتیبانی شبکه کوچینگ ایران ۰۹۱۰۰۰۴۶۳۷۰ در تماس باشید.

انتشارات گیوا

همراه کوچ‌ها در مسیر تبدیل دانش
و تجربه به کتاب

چقدر از دانش شما هنوز در ذهن شماست؟

سال‌ها کوچ کرده‌اید، آموزش داده‌اید
و تجربه اندوخته‌اید:
اما آیا این دانش، جایی ماندگار شده است؟



این مسیر،
برای کوچ‌های دیگری
آغاز شده است...

انتشارات گیوا در کنار شماست تا

ایده، تجربه و دانش تخصصی‌تان را به یک کتاب حرفه‌ای و ماندگار تبدیل کند.

از ایده تا انتشار، همراه شما هستیم:

- ایده و طراحی ساختار کتاب
- مشاوره و همراهی در نگارش
- ویراستاری و آماده‌سازی حرفه‌ای
- طراحی جلد و صفحه‌آرایی
- انتشار و ارائه حرفه‌ای کتاب



هنوز کتابتان را شروع نکرده‌اید؟

ارزیابی اولیه ایده کتاب شما

اگر ایده‌ای برای نوشتن کتاب دارید، با ما مطرح کنید.
در یک جلسه اولیه بررسی می‌کنیم:

- ✓ آیا ایده شما قابلیت تبدیل شدن به کتاب دارد؟
- ✓ مخاطب کتاب شما چه کسی است؟
- ✓ چه ساختاری برای آن مناسب‌تر است؟
- ✓ از کجا باید شروع کنید؟

ایده کتابتان
را با ما مطرح کنید

گیوا
دانش شما می‌تواند
کتاب بعدی شما باشد.

سابقه چاپ بیش از
۲۰۰۰ عنوان کتاب
در کمتر از ده سال

ندا برسم
۰۹۹۱۶۹۱۹۹۶۵

محمدصدیق سپهری‌نیا
۰۹۱۲۷۹۸۱۶۵۴

نظرسنجی

علاقه‌مندیم شما را بشنویم

در این شماره از فصلنامه کوچینگ، با شما، سفری به دنیای کوچینگ داشتیم. اکنون مشتاقیم که نظرات و بازخوردهای شما را بشنویم. به اشتراک گذاشتن نظرات و تجربیات شما در خصوص این شماره به خلق شماره‌های آینده کمک خواهد کرد. ما معتقدیم که با دریافت بازخوردهای شما، می‌توانیم کیفیت فصلنامه را بهبود بخشیم و محتوایی تولید کنیم که بیش از پیش مورد توجه و نیاز جامعه کوچینگ باشد. به همین منظور، یک نظرسنجی آنلاین تدارک دیده‌ایم.
شما با اسکن بارکد زیر یا کلیک بر روی لینک، به صفحه نظرسنجی هدایت شده و با پاسخ به چند سوال ساده، ما را یاری خواهید کرد تا فصلنامه کوچینگ را هر چه بهتر به شما ارائه دهیم.

نظرسنجی فصلنامه کوچینگ ایران

شبکه کوچینگ ایران

کوچینگ، از یک گفت‌وگو آغاز می‌شود؛
اما می‌تواند مسیر یک زندگی، یک تیم یا یک
سازمان را تغییر دهد.

فصلنامه کوچینگ ایران

پژوهش | تجربه | گفت‌وگو | توسعه

انتشارات گیوا

IRANCOACHING.NET