

تغییر از طریق کوچینگ

چگونه طرز فکر و مهارت های کوچینگ می تواند شما، تعاملات و دنیای اطرافتان را
تغییر دهند

نویسندگان:

شونا دی واترز و برودی گرگوری ریوردان

مترجم:

اکبر غریب نواز



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

چگونه ذهنیت و مهارت‌های کوچینگ می‌توانند شما، تعاملات و دنیای اطرافتان را تغییر دهند، کتاب تغییر از طریق کوچینگ یک راهنمای عملی در مورد چگونگی بکارگیری قالب ذهنی کوچینگ و نحوه ایجاد مجموعه‌ای از مهارت‌های کوچینگ برای برقراری ارتباطات بهتر، قوی‌تر و عملکرد بالاتر ارائه می‌دهد.

این کتاب کاربردی از تحقیقات به عمل آمده در حوزه‌ی کوچینگ، علوم اعصاب، روانشناسی شناختی، روانشناسی اجتماعی و روانشناسی صنعتی-سازمانی استفاده می‌کند تا بهترین تجارب علمی را برای استفاده در کار و زندگی ارائه دهد. این کتاب مهارت‌های اصلی کوچینگ را که هر کس می‌تواند برای بهبود احساسات، افکار، رفتارها و تعاملات خود با دیگران بکار بگیرد معرفی می‌کند و از رویکرد تجزیه و تحلیل برای کمک به خوانندگان به منظور درک مفاهیم کلیدی در ارتباط با خودشان، سپس در تعاملات یک به یک، تعاملات گروهی و تیمی، تأثیر در سطوح سازمانی و فراتر از آن استفاده می‌کند و توصیه‌های مشخص و ملموسی را برای خوانندگان ارائه می‌دهد تا مهارت‌های کوچینگ و ارتباطی خود را توسعه و در عین حال درک عمیق‌تری از خود بدست آورند.

مطالعه‌ی تغییر از طریق کوچینگ با لحنی واضح، روش داستان‌گونه و کاربردی‌اش، یک منبع ضروری برای کوچ‌ها (آموزشی و عملی)، دانشگاهیان و دانشجویان کوچینگ و کوچ‌های حرفه‌ای به شمار می‌رود. این مفاهیم و شیوه‌ها برای هر کسی که می‌خواهد تعامل مؤثرتری با دیگران داشته باشد نیز مناسب است.

شونا دی واترز¹، دکترای روانشناس سازمانی، فن‌شناس، کوچ رهبری و استاد پاره‌وقت در

دانشگاه جورج تاون، ایالات متحده آمریکا است. او کار خود را صرف تحقیق و مشاوره در مورد افراد و سیستم‌های سازمانی کرده و مدیر اجرایی در پترآپ^۲ است که در حوزه تحول انسانی کار می‌کند. شونا همچنین نویسنده‌ی کتاب راهنمای عملی تحلیل منابع انسانی است.

برودی گرگوری ریوردان^۳، دکترای روانشناس صنعتی، مربی اجرایی و استاد پاره وقت

در دانشگاه جورج تاون، ایالات متحده است. حرفه او شامل نقش‌های رهبری جهانی در گمبل آند پروکتر، سی ای بی و کامپانی آند مک‌کینزی است. او مدیر اکولار^۴، یک مرکز کوچینگ و مشاوره در واشنگتن دی سی و یک کوچ اجرایی در گروه بودا است. برودی نویسنده‌ی کتاب مبانی بازخورد و بهترین تجارب مبتنی بر شواهد است.

«شونا دی واترز و برودی گرگوری ریوردان کار خارق‌العاده‌ای را برای جذب ابزارها، تکنیک‌ها و اصول مورد نیاز برای موفقیت در ایجاد مهارت‌های تاثیرگذار کوچینگ انجام داده‌اند. محتوای تهیه شده توسط آنها بسیار کاربردی است. از طریق داستان‌ها، مثال‌ها، تمرین‌های تأملی و مهارت‌های کوچینگ خوانندگان را قادر می‌سازد تا توان بالقوه‌شان را برای برقراری روابط مؤثرتر با دیگران بکار بگیرند. خواندن این کتاب برای هر کسی که می‌خواهد توانایی خود را برای مدیریت در یک سازمان، رهبری یک تیم، تعامل با یک شریک تجاری یا هدایت یک رابطه ارتقاء دهد توصیه می‌شود.

دکتر جاسیتا ام. خیمنز^۵، دکترای روان‌شناسی، BCC و نویسنده‌ی کتاب The

Burnout Fix و معاون بخش نوآوری کوچ، مؤسسه‌ی پترآپ.

2 BetterUp

3 Brodie Gregory Riordan

4 Ocular

5 Dr. Jacinta M. Jiménez

«بهترین رهبرانی که با آنها کار کرده‌ام، چه در هنگ ۷۵ رنجر، چه در دنیای کارآفرینی، چه در مؤسسه‌ی مک کینزی آند کامپانی، واترز و ریوردان بهترین کوچ‌ها بودند. این رهبران از خودآگاهی لازم برای اینکه بدانند وقتی از نیاز به دانستن تمام پاسخ‌ها به این سمت تغییرجهت می‌دهیم که بر روش‌های مؤثرتر و مقیاس‌پذیرتری تمرکز کنیم و برای خودمان و دیگران نقش کوچ را ایفا کنیم به مراتب ارزشمندتر و بهتر است و این کتاب ابزاری را که برای رسیدن به این هدف نیاز دارید در اختیارتان قرار می‌دهد.»

نیل مارکی^۶، یکی از بنیانگذاران و مدیرعامل بکلی ریتیرتیز^۷

«خودمختار بودن در مدل کار ترکیبی، فرصت و چالشی را به وجود می‌آورد تا کنترل بیشتری بر مسیرمان برای رسیدن به پتانسیل کامل و برقراری و مدیریت روابط به نحوی متفاوت داشته باشیم. «مهارت‌های کوچینگ» به شکلی هوشمندانه تمرکز را از کوچینگ دیگران به سمت کوچینگ خودمان تغییر می‌دهد. این رویکردی جدید برای خویشن‌اندیشی و خودشکوفایی است که می‌تواند سطوح جدیدی از موفقیت و رفاه را برایمان به ارمغان بیاورد و یک هشدار اسپویلر: با تقویت مهارت‌ها برای کوچینگ خودم، احساس می‌کنم شهامت این را دارم تا دیگران را در سفری مشابه و به شکلی مطمئن‌تر هدایت کنم. آیا این موضوع از همان ابتدا جام مقدس کوچینگ نبوده است؟ حرکتی هوشمندانه از نویسندگان، واترز و ریوردان، برای اینکه چیزی بیش از اینکه صرفاً در مورد کوچ کردن دیگران آموزش بدهیم، یاد بگیریم.»

جو فرناندز^۸، معاون ارشد فروش در آنفرانتیرز^۹

6 Neil Marckey

7 Beckley Retreats

8 Joe Fernandez

9 OnFrontiers

«اگر به دنبال درک چرایی و چگونگی از طریق مثال‌های واقعی و ابزارهای کوچینگ هستید که خودتان یا تیم‌تان بتوانید آنها را در عمل بکار بگیرید، این کتاب را حتماً بخوانید. تغییر از طریق کوچینگ ترکیبی منحصر به فرد از آموزش «چرایی» کوچینگ از طریق مفاهیم و نظریه‌ها و «چگونگی» کوچینگ از طریق ارائه‌ی داستان‌ها و ابزارهای مرتبط را فراهم می‌کند که به شما کمک می‌کنند در مورد کوچینگ خودتان، تیم‌تان یا دیگران از فصل اول تا فصل آخر اطلاعات بیشتری کسب کنید. این کتاب زیربنایی را برای رشد مستمر فراهم می‌کند، به گونه‌ای که نه تنها یاد می‌گیرید کوچینگ چگونه منجر به رشد می‌شود، بلکه می‌توانید به محض اینکه مطالعه‌ی فصل اول را تمام کردید تغییرات را اعمال کنید. واترز و ریوردان به طرز بی‌نظیری مفاهیم را به همراه داستان‌ها و الگوهایی برای رشد توضیح می‌دهند تا به خواننده کمک کنند که یاد بگیرد و از یادگیری دیگران نیز حمایت کند.

کیمبرلی کوربیت^{۱۰}، معاون ارشد، مردم و فرهنگ در فونیکس سائز/فقتنوس مرکوری

«فکر می‌کردم می‌دانم یک کوچ بزرگ بودن به چه معناست – سپس تغییر از طریق کوچینگ را خواندم و همه چیزم را تغییر داد. دکتر واترز و دکتر ریوردان شما را به یک سفر هنری و علمی می‌برند تا زندگی و روابط‌تان را کشف کنید و راه‌های ساده و آسانی را برای استفاده از «مهارت‌های کوچینگ» به عنوان یک رهبر، هم‌تیمی، شریک و دوست به اشتراک بگذارید. من این کتاب را به کسانی که به دنبال بهبود زندگی خود و اطرافیانشان هستند توصیه می‌کنم.»

اندرو بیگا^{۱۱}، مدیر منابع انسانی در GoHealth Urgent Care

10 Kimberly Corbitt

11 Andrew Biga

دانشجویان ما در دانشگاه جورج تاون الهام بخش ما در نوشتن این کتاب بودند. هر ساله ما این امتیاز را داریم که شاهد رشد و خودیابی آنها در کلاس خود باشیم: مهارت های کوچینگ برای متخصصان منابع انسانی. هر ساله وقتی دانشجویان داستان های موفقیت آمیزی را به اشتراک می گذارند که در آن مهارت های کوچینگ خود را نه تنها در محل کار، بلکه در زندگی شخصی خود، برای تغییر طرز فکر، گشایش فرصت ها، گسترش درک، تقویت روابط و موارد دیگر به کار می برند، خوشحال می شویم. بسیاری از آنها - حتی سال ها بعد - رابطه شان را با ما حفظ کرده اند تا به ما از تأثیری که محتوا بر آنها گذاشته است و روش هایی که آنها آن را با دیگران به اشتراک گذاشته اند بگویند. شنیدن این داستان ها برای ما بسیار معنی دار بوده است و مایلیم که ابزارها و روش های دیگر این تأثیر را حتی بیشتر گسترش دهیم. ما معتقدیم که اتخاذ یک طرز فکر کوچینگ، توسعه و استفاده از مهارت های کوچینگ می تواند به هر فرد کمک کند تا خود را بهتر بشناسد و به طور مؤثرتری با افراد دیگر در تمام زمینه های زندگی خود تعامل داشته باشد.

نوشتن این کتاب برای ما دو نفر یک مشارکت ارزشمند بود و بدون کمک بسیاری از افراد فوق العاده ی دیگر ممکن نبود. از علی، چاد، فرد، یولاندا، لیزا، هلن، تد، لین، آنا و تیم برای خواندن پیش نویس های اولیه و ارائه بازخوردهای ارزشمندشان متشکریم. از مونتانا برای اینکه با نبوغ و خلاقیت بالای خود در قالب بندی کتاب به ما کمک کرد متشکریم. تیلور به خاطر مشارکت هنری زیبا و درخشانی که در تهیه ی کتاب داشتی متشکریم. از آنجلا، جیمز، آلی، و رز سپاسگزاریم که خرد و تجربه خود را در اختیار ما قرار دادید. از اساتید، کارکنان و دانشجویان دیگر برنامه کوچینگ دانشکده مطالعات مداوم دانشگاه جورج تاون که به هر یک از سفرهای کوچینگ ما عمق بخشیدند و از کوچ هایی ما که به ما کمک کردند تا راه مان را در ابتدا پیدا کنیم، سپاسگزاریم. از پلترم

BetterUp و تلاش و حمایتش برای دسترسی به کوچینگ و تحقیق برای افزایش و نشان دادن تأثیر آن سپاسگزاریم.

کریستینا، از اینکه در تیلور و فرانسیس با این کتاب فرصتی را در اختیار ما قرار دادید سپاسگزاریم. از دانیل و مدی برای صبر، حمایت و تخصص‌تان سپاسگزاریم. از کل تیم تحریریه فرانسیس و تیلور^{۱۲} برای اینکه این روند را روان و سرگرم کننده کردند، سپاسگزاریم. از چهار بازیکن ناشناس که در مورد پیشنهاد ما بازخورد ارائه کردند که در اصلاح ایده‌هایمان به ما کمک کرد سپاسگزاریم. در پایان از خانواده‌های مان تشکر می‌کنیم، بدون شکیبایی، حمایت و تشویق همیشگی شما نمی‌توانستیم این کار را انجام دهیم.

فصل ۱

نقشه راه شما

سوالاتی که در این فصل به آنها پاسخ خواهیم داد:

۱. کوچینگ چیست؟

۲. چرا کوچینگ مهم است؟

۳. چرا باید این کتاب را بخوانم و چه انتظاری می‌توانم از آن داشته باشم؟

تصور کنید: ما بر روی یک پارک اداری مدرن در حومه‌ی شهر زوم می‌کنیم و ماری را می‌بینیم. او ۳۴ ساله، باهوش، شایسته و سخت‌کوش است ... خودش هم از این موضوع مطمئن است. اواسط بعد از ظهر است و ماری در حال گفتگویی نسبتاً پرتنش با رئیس‌اش است که در مورد ملاقات اخیر ماری با همکارانش در بخش دیگری بازخورد ارائه می‌کند. رئیس ماری از این مکالمه می‌ترسید، زیرا - اگرچه ماری عملکرد بسیار عالی دارد و کارهای بزرگی انجام می‌دهد - اما اینکه بخواهد به او در مورد کارها و رفتارش بازخورد بدهد یک کابوس است. ماری اصلاً گوش نمی‌دهد. او روشی را بکار می‌گیرد که می‌توانید آن را «بارگذاری مجدد» بنامید. هنگامی که شخص دیگری در حال صحبت کردن است، ماری تا حد زیادی بر آنچه که بعداً می‌خواهد بگوید تمرکز

می‌کند، و با دقت پاسخی را می‌سازد که نشان دهد او بیشتر از شخص دیگر می‌داند و باهوش‌تر است. ماری در طول این گفتگو با رئیس‌اش به دنبال درک بازخورد نیست. او بر این بحث تمرکز می‌کند که چرا حرف رئیس‌اش اشتباه است و تصورات نادرست رئیس‌اش درباره‌ی جلسه را اصلاح می‌کند. او مکالمه را با احساس اینکه برنده‌ی مناظره است به پایان می‌برد و رئیس‌اش با احساس خستگی و عصبانیت جلسه را ترک می‌کند. همان روز، ماری با چند دوست برای نوشیدنی ملاقات می‌کند. یکی از دوستان ماری داستانی را در مورد قرار عاشقانه‌ی بدی که اخیراً داشته تعریف می‌کند. در حالی که دوستانش با او می‌خندند و ابراز همدلی می‌کنند، ماری تمرکزش بر این است که او را نصیحت کند. او به روشنی می‌بیند که دوستش در این قرار ملاقات عاشقانه چه اشتباهی مرتکب شده و چرا این اتفاقات ترسناک را تعریف می‌کند. دوستش صبورانه گوش می‌دهد و از ماری به خاطر توصیه‌هایش تشکر می‌کند، اما با خودش فکر می‌کند: «اصلاً این چیزی نیست که من می‌خوام. خدا رو شکر که زندگی و روابط دوستانه‌ی من مثل زندگی و روابط ماری نیست! من از نوع روابطی که اون داشته بیزارم».

ماری هدف بزرگی دارد. او فقط می‌خواهد عملکرد بالایی داشته باشد، سازمان و تیمش را موفق ببیند، به دوستانش کمک کند، عشق واقعی را پیدا کند، و به رئیسش اطمینان دهد که همه چیز تحت کنترل است. اما روشی که ماری برای درگیر شدن در موقعیت‌های مهم با افرادی که نقش‌های محوری در کار و زندگی او دارند، انتخاب می‌کند فرصت‌های زیادی را روی میز باقی می‌گذارد. گفتگو با رئیس و دوستانش فرصتی برای یادگیری، رشد و تعمیق روابط بود، اما ماری به دلیل طرز فکر و رفتارش، تمام این ارزش‌ها را از دست داد. ماری علاقه دارد همیشه حق با او باشد تا اینکه به دنبال درک دیدگاه طرف مقابل باشد. او بیشتر به بستن مکالمه و گفتن حرف آخر علاقه دارد تا اینکه اطلاعات بیشتری به دست آورد یا کنجکاو باشد. ماری نشان دادن

شایستگی و تخصص خود را بر برقراری ارتباط معنادار با کسی که مایل است آسیب پذیر باشد ترجیح می‌دهد.

ماری با اولویت دادن به درست بودنش بجای یادگیری، رشد و برقراری ارتباط، فرصت‌های ارزشمندی را برای برقراری ارتباط و داشتن نتایج سازنده‌تر هم برای خودش و هم برای دیگران از دست می‌دهد. اگر می‌توانستیم زمان را به عقب برگردانیم و به ماری این فرصت را بدهیم که هر موقعیت را «دوباره انجام دهد»، او می‌توانست مهارت‌های اساسی مانند گوش دادن واقعی، جستجو برای فهمیدن، پرسیدن سؤال برای کسب اطلاعات بیشتر و جلب کردن نظر طرف مقابل یا توجه به لحن، احساسات و زبان بدن رئیسش در حین بازخورد یا دوستش در هنگام صحبت درباره قرار ملاقاتش را تمرین کند. بکارگیری این مهارت‌ها در این مکالمات می‌تواند نتایج بسیار متفاوتی برای ماری، رئیس و دوستش به همراه داشته باشد. ماری یاد می‌گرفت و فرصت‌هایی را پیدا می‌کرد تا به یک بازیگر قوی‌تر تبدیل شود. رئیس او احساس می‌کرد حرف‌اش شنیده شده و مطمئن بود که ماری همچنان رشد خواهد کرد. ماری می‌توانست از طریق همدلی و گوش دادن، بیشتر درباره‌ی دوستش بیاموزد و رابطه خود را تقویت کند و بدین ترتیب دوستش احساس حمایت و تایید می‌کرد.

در فصل‌های بعدی، انواع ذهنیت‌ها، باورها، احساسات، رفتارها و مهارت‌ها را بررسی خواهیم کرد. ما از دریچه‌ی کوچینگ به این موضوعات می‌پردازیم، اما در حقیقت تمام اینها قابلیت‌های منحصر به فرد انسانی هستند که نه تنها در مکالمات کوچینگ بلکه در هر تعامل انسانی می‌توانند مفید باشند. در مورد ماری، او می‌توانست از برخی مهارت‌های کلیدی کوچینگ مانند گوش دادن واقعی و پرسیدن سؤالات استفاده کند تا مکالمات مؤثرتری داشته باشد. به طور مشابه، رئیس او می‌توانست از

رویکرد کوچینگ برای بالا بردن آگاهی ماری در مورد طرز فکر او در گفتگوی بازخوردشان استفاده کند.

هدف ما در این کتاب این است که برخی از مهم‌ترین نظریه‌ها، مفاهیم و رویکردهایی را که در آموزش و تجربیات خود به عنوان کوچ آموخته‌ایم ترکیب کنیم و آنها را به گونه‌ای ارائه کنیم که هم در داخل و هم در خارج از زمینه‌ی کوچینگ مفید باشد. ممکن است تعجب کنید اگر ببینید که ما واقعاً تا فصل ۴ به بررسی مهارت‌های کوچینگ نمی‌پردازیم، اما وقتی این کار را انجام می‌دهیم، سعی می‌کنیم نشان دهیم که این مهارت‌ها قابل انتقال هستند و می‌توانند تقریباً در هر مکالمه‌ای و نه فقط در یک مکالمه‌ی کوچینگ مورد استفاده قرار بگیرند. در مکالمه‌ی کوچینگ هدف ما این است که از این کتاب روش‌های جدیدی برای تفکر در مورد خود و دیگران و همچنین مهارت‌های ملموسی که می‌توانید در مکالمه کوچینگ و سایر مکالمه‌هایی که می‌خواهید در آن‌ها کنجکاوتر، حاضرتر، درگیرتر و فعال‌تر ظاهر شوید، به کار ببرید. اتخاذ این طرز فکر کوچینگ و مجموعه مهارت‌ها به شما اجازه می‌دهد راه‌های جدیدی برای تفکر و چارچوب‌بندی دنیای خود، بالا بردن کیفیت مکالمه، پتانسیل خودتان و دیگران و راه‌های جدید ارتباط با دیگران را باز کنید.

پتانسیل خود را برای برقراری ارتباط شکوفا کنید

انسان‌ها به موجوداتی اجتماعی تبدیل شده‌اند، زیرا ما می‌توانیم با همکاری یکدیگر خیلی بیشتر از آنچه که می‌توانیم به صورت فردی انجام دهیم به نتیجه برسیم. علیرغم پیشرفت فناوری و علم نسبت به ۵۰ سال گذشته، اهمیت نیروی انسانی برای دستیابی به اهدافمان نسبت به توانایی ما برای تحقق اهداف کاهش نیافته است. در واقع، بر اساس گزارش آینده‌ی مشاغل^{۱۳} مجمع جهانی اقتصاد، این مهارت‌های منحصربه‌فرد انسانی مانند ارتباط با دیگران، هوش هیجانی و انعطاف‌پذیری هستند که در انقلاب صنعتی چهارم بسیار حیاتی هستند. نزدیک شدن به دیگران نیز می‌تواند پیچیده باشد. برای مثال ماری را در نظر بگیرید. ماری فرصت‌های ضروری را برای همدلی و درک افراد مهم زندگی‌اش از جمله رئیس و یک دوست خوب را از دست داد. علیرغم قصد و نیت بسیار خوبش به عنوان دوستی حامی، عضوی کارا و اثربخش در تیم، ماری آنقدر بر نیاز خود به درست بودن یا تایید شدن، قضاوت‌ها و ناامنی‌های خود متمرکز بود که نشانه‌های احساسی و فرصت‌های ارتباطی با دیگران را کاملاً از دست داد. رفتار او، به نوبه‌ی خود، احساسات و فرضیات متناسبی را در رئیس و دوستش برانگیخت. احساسات، مفروضات، باورها، ترس‌ها، سوگیری‌ها و تجربیات گذشته‌ی روی تعاملات ما در محیط کار و خارج از آن تأثیر می‌گذارند. ناتوانی در همدلی، گوش دادن و درک کامل یکدیگر می‌تواند مانع همکاری مؤثر شود و بر پویایی بین فردی و سازمانی تأثیر بگذارد.

دنایای ما به طور فزاینده‌ای بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم است. این شرایط ساختار جدیدی از کار و تغییر در روابط روانی بین کارمندان و کارفرمایان را تحمیل کرده است. در محل کار، رهبران و کارکنان با احساس بی‌ثباتی یا اضطراب مواجه می‌شوند و

با تغییر سریع بازارها و شرایط جهانی، با اولویت‌های در حال تغییر سازگار می‌شوند. برای همگام شدن با سرعت تغییرات، ساختارهای سازمانی و تصمیم‌گیری باید چابک‌تر و غیرمتمرکزتر باشند. در طول سال ۲۰۲۰، سازمان‌ها در دوره‌ی همه‌گیری کووید-۱۹ مجبور بودند به سرعت خودشان را تطبیق داده و نوآوری کنند یا با شکست‌های قابل توجهی مواجه شوند. تقریباً یک شبه، سازمان‌ها و رهبران و کارمندان آنها با تغییر به دورکاری، تغییرات چشمگیر در صنایع خدماتی، تقاضای ناگهانی برای راه‌حل‌های مراقبت‌های بهداشتی و تجهیزات حفاظت فردی و موارد دیگر مواجه شدند. حتی انعطاف‌پذیرترین سازمان‌ها، رهبران و افراد نیز در شرایطی که وضعیت به سرعت پیش می‌رفت، با عواقب گسترده‌ای که کمتر پیش‌بینی می‌شد، مورد آزمایش قرار گرفتند.

به عنوان مثال، بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ تأثیر زیادی بر صنعت رویدادها^{۱۴} در سرتاسر جهان داشت که این صنعت متکی بر برگزاری کنفرانس‌ها، همایش‌ها، جشن‌های عروسی و موارد دیگر است. تا پیش از همه‌گیری کووید-۱۹، بخش صنعت رویدادها در حوزه‌ی کسب‌وکار، بزرگتر از بخش لوازم الکترونیکی مصرفی و رایانه‌ها و تجهیزات اداری بود. وقتی گردهمایی‌های بزرگ و ملاقات‌های حضوری در واکنش به همه‌گیری کووید-۱۹ لغو شده، به تعویق افتاده یا به شکل‌های مجازی تبدیل شدند، شرکت‌های برگزارکننده‌ی رویدادها مجبور بودند برای بقاء خود به سرعت تغییر مسیر دهند. به عنوان مثال، اسنپ بار^{۱۵}، یک شرکت اجاره‌ی غرفه عکس، قبلاً توسط مجله Inc. به عنوان سریع‌ترین شرکت در حال رشد سال معرفی شده بود. رهبران اسنپ بار مجبور بودند به سرعت راه‌حل‌های قابل اجرا و خلاقانه‌ای برای حفظ کسب‌وکار خود ارائه کنند. ظرف چهار روز آنها «شهرت را خندان نگهدار» را راه‌اندازی کردند که

14 Events Industry

15 Snap Bar

جعبه‌های هدیه را با محصولات کسب‌وکارهای کوچک محلی و جعبه هدیه مراقبت‌های بهداشتی می‌فروخت.

مهارت‌های فنی در موقعیت‌های شناخته شده به خوبی به ماکمک می‌کند. اما در مواجهه با عدم قطعیت، مهارت‌های فنی کافی نیستند. تصور کنید اینکه سازمان‌ها توانستند به این سرعت تغییر کنند چه هزینه‌ای برایشان به همراه داشت. رهبران شرکت‌ها باید دنیای اطراف خود را رصد می‌کردند و تصمیمات سریعی می‌گرفتند که آیا در مسیر باقی بمانند یا اینکه برنامه‌ی استراتژیک قبلی و اهداف شرکت را کنار گذاشته و از نو شروع کنند. با توجه به اینکه هیچ کس نمی‌دانست این همه‌گیری تا چه زمانی ادامه خواهد داشت یا عواقب آن چقدر شدید خواهد بود، این تصمیمات نمی‌توانستند آسان باشند. آنها باید ابتدا با عدم اطمینان، ترس‌ها و احساسات خود آشتی می‌کردند ... و بعد مجبور بودند دیگران را رهبری کنند. آنها باید نیروی کار را حول یک مأموریت، هدف و مجموعه پروتکل‌های جدید همسو می‌کردند. آنها باید با هم یک تجارت جدید ایجاد می‌کردند - یک زنجیره‌ی تامین جدید را شناسایی می‌کردند، کارگران را آموزش می‌دادند و برای آینده نامعلومی برنامه‌ریزی می‌کردند. اینها احتمالاً همه همزمان با سازگاری آنها با تغییرات در زندگی شخصی نیز بود. مدارس بسته شدند، سفرها متوقف شد، نزدیکان ممکن بود به مراقبت نیاز داشته باشند و ایمنی شخصی در طول فعالیت‌های پیش پا افتاده قبلی، مانند خرید مواد غذایی در اولویت قرار گرفت. برخورد با پاسخ‌های ما به نوسانات و عدم اطمینان به اندازه کافی چالش برانگیز است و زمانی که مجبور باشیم با دیگرانی که مجموعه‌ای از باورها، احساسات، ترس‌ها، مفروضات و سوگیری‌های خود را دارند تعامل کنیم، می‌تواند پیچیده‌تر شود. مدیریت افکار و عواطف خود در محیط کار و جهان به سرعت در حال تحول، چالش برانگیز است و زمانی که روی پویایی‌های پیچیده بین فردی قرار می‌گیریم، کاملاً طاقت فرسا

به نظر می‌رسد. ما به عنوان کوچ‌های آموزش دیده، روانشناسان و اساتید کوچینگ، در طول سال‌ها متوجه شده‌ایم که مهارت‌های کوچینگ می‌تواند تعامل با دیگران را آسان‌تر کند و صرف نظر از جایگاه، سمت یا صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید ارزشمند است.

چگونه به کوچینگ متصل می‌شویم

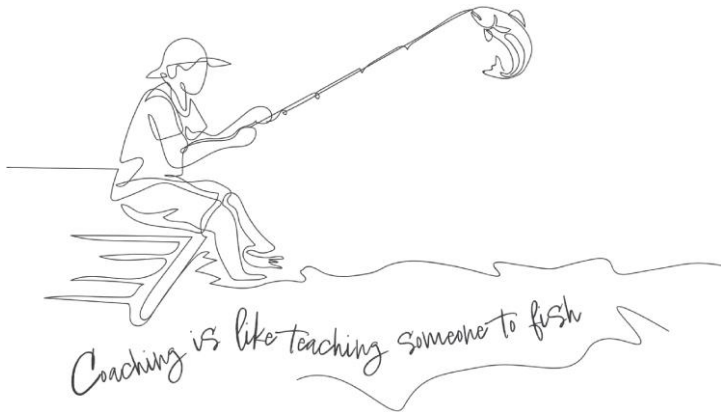
از زمانی که این کتاب را انتخاب کردید، احتمالاً تا حدودی درک کرده‌اید که کوچینگ چیست. شاید شما در مقطعی از زندگی خود با یک کوچ کار کرده باشید - ممکن است برای بهبود عملکرد در رشته‌ی تخصصی‌تان یا در محل کار. در کارمان، متوجه می‌شویم که بسیاری از مردم این تصور غلط را دارند که کوچینگ نیاز به راهنمایی و مشاوره دارد، در حالی که در واقع، کاملاً برعکس است. کوچ‌های حرفه‌ای «در یک فرآیند فکری و خلاقانه با مراجعین شریک می‌شوند که آنها را تشویق می‌کنند تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند.» یکی از استعاره‌های مورد علاقه‌ی ما برای کوچینگ، آموزش ماهیگیری به کسی است که به جای اینکه برای تمام عمر هر روز به آنها ماهی بدهد به آنها ماهیگیری یاد می‌دهد. اگر شما نیز این تصور غلط را دارید که کوچینگ به معنای به اشتراک گذاشتن نصیحت و انتقال خرد از شما به فردی است که او را کوچینگ می‌کنید، هر مکالمه‌ی کوچینگ معادل دادن یک ماهی به آن شخص خواهد بود. آنها ممکن است با یک پاسخ (و ذهن پر) جلسه را ترک کنند، اما این فرآیند را یاد نگرفته‌اند یا در آن رشد نکرده‌اند. وقتی درک خود را از کوچینگ به باور ارزشمندی آن شخص تغییر می‌دهید وقتی که مشکلاتش را خودش حل کند، به راه حل‌های خودش برسد و مهارت‌هایش را در طول مسیر توسعه دهد، به او کمک می‌کنید ماهی‌گیری را یاد بگیرد و برای یک عمر غذا بخورد.

کوچ‌ها به جای اینکه بگویند چه کار کنند به دیگران کمک می‌کنند یاد بگیرند. این موضوع مهمی است، زیرا همانطور که مربی فوتبال شما نمی‌تواند در طول بازی قهرمانی در مورد هر حرکتی با شما صحبت کند، کوچ حرفه‌ای شما نیز نمی‌تواند بازی‌ها را در جلسه شما اجرا کند. شما باید بتوانید به تنهایی مشکلات را حل کنید. اگر شما به دنبال توصیه و راهنمایی هستید، یک منتور، مدیر یا مشاور مورد اعتماد بهتر از یک کوچ به شما خدمت خواهد کرد. با توجه به عدم قطعیت، نوسانات و تغییراتی که ما در حال تجربه آن هستیم، احتمالاً با چالش‌هایی روبرو خواهید شد که هیچ کس قبلاً با آن مواجه نشده است. اگر می‌خواهید مسیر خود یا مسیری را در قلمروی ناشناخته ترسیم کنید، احتمالاً باید پاسخ‌ها را در درون خود پیدا کنید. اینجاست که کوچینگ وارد عمل می‌شود.

چرا کوچینگ؟

شاید از خودتان بپرسید چه چیزی کوچینگ را اینقدر خاص می‌کند؟ کوچینگ حرفه‌ای به عنوان زیرشاخه‌ای از مشاوره در بین دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۷۰ همراه با رسمی شدن سایر ابتکار عمل‌های توسعه‌ی رهبری در سازمان‌ها مانند برنامه‌های توسعه و بازخورد چند وجهی ظهور کرد. در دهه ۱۹۸۰، بسیاری از شرکت‌های مشاوره خدمات کوچینگ را توسعه دادند و تحقیقات آغاز شد. امروزه شواهد نشان می‌دهد که کوچینگ یک مداخله‌ی بسیار موثر است. یکی از دلایل احتمالی که موجب محبوبیت کوچینگ شده این است که اساساً با بسیاری از پایدارترین یافته‌های روان‌شناسی و علوم رفتاری به‌طور گسترده‌تر همسو است. به عنوان مثال، به استعاره‌ی ما در مورد دادن ماهی در مقابل آموزش ماهیگیری بازگردید. شخص می‌تواند برای همیشه غذا بخورد اگر بتواند هر روز حاضر شود و غذای خود را تحویل بگیرد، آیا اهمیتی دارد که بلد نیست خودش

ماهیگیری کند؟ تحقیقات روانشناختی می‌گویند: بله. مردم برای اختیار - احساس کنترل بر اعمال و عواقب آنها - ارزش قائل هستند و چیزهایی که خودشان انتخاب می‌کنند را بیشتر می‌پذیرند. این بدان معناست که اگرچه شخص ممکن است با دادن یک ماهی در هر روز سیر شود، اما اگر غذایش را خودش به دست بیاورد رضایت بیشتری خواهد داشت. ذهنیت‌ها، رفتارها و شیوه‌هایی که تحت عنوان کوچینگ قرار گرفته‌اند، مجموعه‌ای قوی و راحت از ابزارهایی را ارائه می‌کنند که می‌توانند با هم در مکالمات کوچینگ رسمی استفاده یا توسعه داده شوند و در موقعیت‌ها اعمال شوند.



کوچینگ مثل یاد دادن ماهیگیری به فرد است.

کوچینگ می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. کوچ‌های حرفه‌ای ممکن است یا برای سازمان‌ها کار کنند تا رهبران و افراد را در حرفه‌شان راهنمایی کنند، از پیشرفت‌شان حمایت کنند، یا به آنها در جابجایی‌های شغلی کمک کنند. کوچینگ اغلب در فرآیندهای مدیریت عملکرد مبتنی بر توسعه، یادگیری و پرورش کارکنان، برنامه‌های

توسعه افراد با پتانسیل بالا یا مدیریت جانشین‌پروری و حتی برای کمک به کارکنانی که از سازمان خارج می‌شوند تا افق شغلی بعدی خود را مشخص کنند، بکار می‌رود. بسیاری از سازمان‌ها نیز در توسعه‌ی مهارت‌های کوچینگ رهبران یا مدیران منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، بنابراین آنها رویکردی شبیه به کوچ را برای کار روزانه خود به ارمغان می‌آورند. در این کتاب ما کمتر بر روی تمرین حرفه‌ای کوچینگ یا نقش یک کوچ تمرکز می‌کنیم و بیشتر به مجموعه مهارت‌های اصلی کوچینگ می‌پردازیم که معتقدیم هر کسی می‌تواند آنها را یاد بگیرد و برای بهبود احساسات، افکار، رفتارها و تعاملات خود با دیگران استفاده کند. در مقاله‌ای برای موسسه‌ی کوچینگ، جان کمپبل پژوهشگر خاطرنشان می‌کند که رویکرد کوچینگ می‌تواند «در هر موقعیتی که کسی می‌خواهد فردی متفاوت باشد استفاده شود» و به شخص دیگر کمک کند تا بفهمد چه هدفی دارد، از تجربه‌های خود بیاموزد، آگاه‌تر شود، سطحی از حمایت یا چالش سازنده‌ای را که ممکن است از دیگر مکالمات نتواند آن را دریافت کند کسب کند. به عبارت دیگر، اتخاذ رویکرد کوچینگ می‌تواند به ایجاد تغییر در خود، دیگران یا موقعیت‌ها کمک کند.

در این کتاب تمرکز ما بیشتر بر مجموعه مهارت‌های اساسی کوچینگ است تا بر رویکرد حرفه‌ای کوچینگ با نقش یک کوچ و معتقدیم هرکسی می‌تواند این مجموعه مهارت‌ها را توسعه داده و برای بهبود میجانات، افکار، رفتارها و تعاملات خود با دیگران به کار گیرد.

کوچینگ حرفه‌ای به عنوان یک صنعت در طول ۴۰ سال گذشته، عمدتاً به دلیل مجموعه‌ای از نتایج مثبت مرتبط با کار با یک کوچ، رشد کرده است. فدراسیون بین‌المللی کوچینگ تخمین می‌زند که تعداد کوچ‌هایی که در حوزه‌ی کوچینگ رهبری

در سطح جهان فعالیت می‌کنند بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۹ به میزان ۳۳٪ و تعداد رهبرانی که از کوچ استفاده می‌کنند تا ۴۶٪ افزایش یافته است. کوچینگ موجب بهبود عملکرد، رفاه، توانایی سازگاری با تغییرات، تغییر نگرش‌های شغلی از قبیل رضایت شغلی و مشارکت، توسعه مهارت، وضوح و دستیابی به هدف می‌شود و یکی از موثرترین مداخلات برای ایجاد انعطاف‌پذیری است. کوچینگ حتی عملکرد تیمی و سازمانی را ارتقاء داده است.

با چنین نتایجی، جای تعجب نیست که سازمان‌ها مدیرانی را آموزش می‌دهند که مهارت‌های کوچینگ را در سبک رهبری خود بگنجانند. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۸ توسط مؤسسه سرمایه انسانی و فدراسیون بین‌المللی کوچینگ انجام شد، نشان داد که یک سوم شرکت‌هایی که روی چنین آموزش‌هایی برای مدیران خود سرمایه‌گذاری می‌کنند احتمال ادامه‌ی همکاری آنها با شرکت به میزان ۴۰٪ بیشتر است. همان‌طور که ایبارا و اسکولار^{۱۶} در مقاله‌ی هاروارد بیزینس ریویو با عنوان «رهبر در نقش کوچ» اشاره می‌کنند، رهبری که از یک رویکرد کوچینگ موثر در تعاملات خود با دیگران استفاده می‌کند، به جای پاسخ دادن به سوالات، سوال می‌پرسد و به جای قضاوت کردن کارکنان، از آنها حمایت می‌کند و به جای دیکته کردن آنچه که باید انجام شود، توسعه آنها را تسهیل می‌کند.» (ص. ۱۱۱).

شواهد قانع‌کننده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد می‌توان از مهارت‌های کوچینگ برای بهبود عملکرد و رفاه دیگران استفاده کرد. استفاده از رویکردی شبیه به کوچینگ به شما کمک می‌کند تا روابط معنادارتری ایجاد کنید و تعاملات روان‌تر و مؤثرتری با دیگران داشته باشید. و بله، احتمالاً عملکرد شما و اطرافیانتان را بهبود می‌بخشد. در این کتاب، ما استدلال می‌کنیم که اتخاذ طرز فکر و رفتارهای لازم برای کوچینگ دیگران،

کوچینگ خود، و مشتاق بودن برای عمل به طرز فکر کوچینگ می‌تواند فرصت‌ها و ارتباطاتی را که در غیر این صورت ممکن است از دست بدهید، فراهم کند. کوچینگ مؤثر مستلزم گوش دادن، فروتنی و کنجکاوی است. شنونده‌ی بهتری بودن، زندگی با فروتنی و گشودن حس کنجکاوی به شما کمک می‌کند تا تعاملات روزمره را با دیگران بهتر مدیریت کنید و همچنین به شما کمک می‌کند راه‌های جدیدی را برای تفکر، دیدن و بودن در جهان باز کنید. با تجسم ذهنیت کوچینگ، می‌توانید افرادی را که هر روز با آنها در تعامل هستید، به طور کامل‌تری ببینید. آنها زمانی که جلسات کوچینگ را ترک می‌کنند احساس می‌کنند که دیده و شنیده شده‌اند.



گوش دادن



کنجکاوی



فروتنی

بله، شما مورد دوم را به درستی خواندید - خودتان را کوچ کنید. وقتی با مشتریان کوچینگ اجرایی کار می‌کنیم، نه تنها به آنها کمک می‌کنیم تا چالش‌ها یا اهداف فوری را حل کنند، بلکه به آنها کمک می‌کنیم یک مونولوگ درونی جدید و روشی برای فکر کردن و برخورد با مشکلات ایجاد کنند تا در نهایت بتوانند خودشان را کوچ کنند. ما این روش را تجسم بخشیدن به یک رویکرد کوچینگ می‌نامیم. ما بر این باوریم که مهارت‌ها، ذهنیت‌ها و مفاهیمی که در این کتاب مورد بحث قرار می‌دهیم به شما کمک می‌کند راه‌های جدیدی برای تفکر و درک خود، راه‌های جدید اندیشیدن و ارتباط با دیگران، و روش‌های جدید نزدیک شدن به افراد و موقعیت‌ها را باز کنید.

کوچ برای همه

ما این کتاب را صرفاً برای کوچ‌های حرفه‌ای ننوشته‌ایم. در واقع، بزرگ‌ترین الهام‌بخش این کتاب، دانشجویان ما - گذشته، حال و آینده - در دوره‌ی مهارت‌های کوچینگ هستند که در برنامه کارشناسی ارشد منابع انسانی دانشگاه جورج تاون به آنها آموزش می‌دهیم. دانشجویان ما، که از سنین، پیشینه‌ها، صنایع، مشاغل و تجربیات مختلفی هستند با تصورات از پیش تعیین‌شده در مورد اینکه کوچینگ چه چیزی هست و چه چیزی نیست وارد کلاس می‌شوند. آنها کل ترم را با باورهایی در مورد اینکه چه کسی هستند، دیگران چه کسانی هستند و چگونه بهترین‌ها را از دیگران دریافت کنند، شروع می‌کنند. همه‌ی آنها به کلاس می‌آیند و فکر می‌کنند که شنوندگان خوبی هستند... و به سرعت متوجه می‌شوند که اینگونه نیست. افراد بسیار کمی هستند که شنونده‌ی خوبی باشند. ما این کتاب را برای همه دانشجویان، معلمان، مدیران، رهبران، والدین، همسایگان، متخصصان مراقبت‌های بهداشتی، کارکنان صنعت خدمات و همه افراد زندگی‌مان نوشته‌ایم. اگر شما صاحب کسب و کار شخصی هستید و/یا با مردم در تعامل هستید - این کتاب برای شما مناسب است.

بازگشت به ماری

به موضوع ماری برگردیم. تصور کنید می‌توانید نوار را به عقب برگردانید و ببینید که ماری با رویکردی شبیه به یک کوچ به مکالمات با رئیس و دوستش برخورد می‌کند. در این نسخه از داستان، ماری به جای تمرکز بر درست بودن و متقاعد کردن رئیسش مبنی بر اشتباه بودن بازخورد جلسه، تصمیم می‌گیرد به حرف او گوش کند. او فقط به قصد پاسخ دادن گوش نمی‌دهد، بلکه برای اینکه واقعاً درک کند. ماری در مورد دیدگاه رئیسش کنجکاو است و می‌خواهد بفهمد چه چیزی خوب پیش رفته و چه چیزی می‌توانست

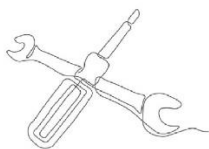
در جلسه مؤثرتر باشد - و چرا اهمیت دارد. او نه تنها با گوش هایش، بلکه با چشم هایش نیز گوش می دهد - علاوه بر کلمات و لحن، به حالات چهره و زبان بدن رئیس اش نیز توجه می کند. ماری برای کسب اطلاعات بیشتر **سؤالات** باز می پرسد، مانند: «از اینکه مشاهدات خود را با من در میان گذاشتید متشکرم. می خواهم دیدار بعدی ما با این تیم موثرتر باشد. می دانم دو هفته دیگر دوباره جلسه ای داریم. چشم انداز شما برای اینکه در تعامل ما با این تیم چه چیزی «بهرتر» به نظر برسد چیست؟» در نتیجه، او مکالمه را با افزایش **خودآگاهی** ترک می کند - از جمله درک واضح تر از کارهایی که در این جلسات به خوبی انجام می دهد و دفعه بعد چه کارهایی را می تواند متفاوت انجام دهد تا نتیجه سازنده تری داشته باشد. او و رئیسش هر دو با بیرون آمدن از مکالمه احساس راحتی و آسودگی می کنند - گویی واقعاً در یک طرف هستند و با هم برای رسیدن به اهداف یکسانی کار می کنند. گفتگو باعث افزایش احساس اعتماد بین آنها شد.

ماری که با دوستانش ساعات استراحت را سپری می کند، احساس می کند که هم منطقی و هم با انگیزه است. او احساس می کند که دارد کار خوبی انجام می دهد و طی هفته های آینده می تواند چند رفتار جدید را «امتحان کند». او از همان مهارت های شنیداری عمیق استفاده می کند وقتی که دوستش ملاقات بد اخیرش را به یاد می آورد. ماری متوجه می شود که در مورد الگوهای ملاقات های عاشقانه ی دوستش حدس و گمان می زند، اما جلوی خودش را می گیرد و به جای آن یک **سوال کنجکاوانه** می پرسد. در حالی که دوستش داستانش را با خنده به پایان می رساند، ماری می پرسد: «کندیس، آگه می دونستی که با این شخص اشتراکات کمی داری، چرا قبول کردی که باهاش قرار ملاقات بذاری؟» ماری حدس می زند که کندیس فقط ناامید است و به همین خاطر با افراد زیادی ملاقات می گذارد. پاسخ کندیس اصلاً آن چیزی نیست که ماری انتظار

داشت: «اوه، این قرار فقط به دلیل اصرار زیاد فرد مقابلم بود و من مجبور شدم بپذیرم» ماری خندید و متوجه شد که قضاوت اولیه‌ی او چقدر شتابزده و اشتباه بوده است. در این «دوباره انجام دادن»، ماری در هر دو مکالمه به نتایج بسیار متفاوتی می‌رسد. او هم از تجربیات درس می‌گیرد و هم ارتباط عمیق‌تری با دیگران برقرار می‌کند. او گوش دادن عمیق را تمرین می‌کند و به دنبال درک بیشتر از دیگران است. او متوجه می‌شود که فرضیات او ممکن است دقیق نباشد! او از فشار برای درست بودن رها می‌شود و می‌تواند آرام باشد. در این نسخه‌ی دوم از روز ماری، او از مهارت‌های کلیدی کوچینگ برای داشتن تعاملات سازنده‌تر استفاده می‌کند. کوچینگ از روانشناسی که شامل مطالعه علمی روابط بین مغز، محیط و رفتار است، نشأت می‌گیرد. در این کتاب، شما با برخی از اصول اساسی آشنا می‌شوید که نحوه درک تجربیات شما و کسانی که در اطراف شما هستند را تغییر می‌دهند. ما در مورد تأثیر موجی که اتخاذ طرز فکر کوچینگ و به کارگیری مهارت‌های کوچینگ می‌تواند برای شما و اطرافیانتان داشته باشد، باورهای قوی داریم. ما ساختار کتاب را به گونه‌ای تنظیم کرده‌ایم که امیدواریم شما نیز تا پایان کتاب به این باور برسید.

آنچه در فصول پیش رو خواهید یافت

در بخش ۱ (فصل ۲ و ۳)، ما بر روی خودتان تمرکز خواهیم کرد. به بیان دقیق‌تر، ما بر روانشناسی به عنوان ابزاری برای کمک به درک بهتر افکار، احساسات و رفتارهای تمرکز خواهیم کرد. در فصل ۲، در مورد روش‌هایی که ذهن‌تان به تجربه شما شکل می‌دهد، بیشتر خواهید آموخت. شما یاد خواهید گرفت که طرز فکر کوچینگ چیست و چگونه آن را بکار بگیرید. در فصل ۳، ما یک بررسی عمیق در مورد رفتار انجام خواهیم داد. ما بررسی خواهیم کرد که چگونه افکار، احساسات و رفتارها به یکدیگر متصل می‌شوند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. ما به تأثیر اهداف و انگیزه بر رفتارمان نگاه خواهیم کرد. بخش ۱ پایه‌ای است که به شما کمک می‌کند کوچ‌بهرتری برای خود و دیگران باشید. بر اساس تجربه ما، انجام کمی‌کار بر روی خودتان برای شما ضروری است تا هنگام به کارگیری مهارت‌های کوچینگ خود با دیگران، حضور داشته و موثر باشید.



مجموعه مهارت کوچینگ



قالب ذهنی کوچینگ



تأثیر کوچینگ

در بخش ۲، ما تمرکز را به سمت مهارت‌های کوچینگ یا جعبه ابزار شما تغییر می‌دهیم. ما به شما نشان خواهیم داد که چگونه می‌توانید از آگاهی عمیق نسبت به خودتان و به طور کلی درک خودتان از مردم برای ایجاد روابط قوی‌تر و هماهنگی آسان‌تر با دیگران استفاده کنید. این امر مستلزم ایجاد مهارت‌های کوچینگ براساس ذهنیت کوچینگ است که در بخش ۱ پایه و اساس آن را ایجاد کردیم. در فصل ۴، در نهایت با مهارت‌های اصلی کوچینگ آشنا خواهید شد و در فصل ۵، چگونگی استفاده از این مهارت‌ها را

در گروه‌ها و تیم‌ها بررسی خواهیم کرد. همانطور که قبلاً اشاره کردیم، افراد بیش از آنچه به تنهایی می‌توانند بدست آورند با همکاری و کمک دیگران می‌توانند بدست آورند. بسیاری از اهداف ما به کمک یک فرد دیگر نیاز ندارند. ما به صورت تیمی یا گروهی برای دستیابی به مهمترین و بلندپروازانه ترین اهداف خود کار می‌کنیم.

در بخش ۳، تمرکز ما بر تأثیر کوچینگ شما خواهد بود. اکنون که نگاه دقیق‌تری به خود انداخته‌اید و برخی از مهارت‌های ضروری کوچینگ را یاد گرفته‌اید، باید به این فکر کنید که چگونه می‌توانید از این مهارت‌ها به خوبی استفاده کنید. در فصل ۶ ما بر کوچینگ در سازمان‌ها تمرکز می‌کنیم. ما روش‌هایی را بررسی خواهیم کرد که یک طرز فکر کوچینگ می‌تواند به ساختن فرهنگی کمک کند تا پتانسیل و شکوفایی انسانی را تقویت کند. در فصل ۷، با روش‌هایی آشنا خواهید شد که مهارت‌های کوچینگ جدید خود را برای تأثیر مثبت و تغییر به دنیای گسترده‌تر منتقل کنید. طرز فکر کوچینگ می‌تواند بر جلوه‌ی شما در جهان به طور گسترده تأثیر بگذارد. این می‌تواند تنش را در مورد قطب‌بندی سیاسی در شام بعدی شما با خانواده بزرگ‌تان کاهش دهد، به شما امکان می‌دهد در محل کار تصمیماتی بگیرید که با مقاومت کمتری روبرو می‌شود و به شما کمک می‌کند دفعه بعدی که نوجوانتان از شما درخواست می‌کند با اختلاف کمتری گفتگو کنید. از طریق همه اینها، ما شواهدی را که در پشت اصول قرار دارند با شما سهیم می‌شویم، اما ابزارهای عملی برای تمرین و تأمل نیز ارائه می‌کنیم تا بتوانید بلافاصله مفاهیم را در زندگی خود به کار ببرید. موارد، داستان‌ها، تحقیقات و مثال‌هایی را برای نشان دادن کاربرد اصول کلیدی کوچینگ در محیط‌ها و روابط کاری و زندگی به اشتراک می‌گذاریم. در هر فصل سؤالات تأملی را گنجانده‌ایم تا به شما کمک کنیم بعد از اینکه مفاهیم را می‌خوانید، مکث کنید، فکر کنید و آن‌ها را در تجربیات خود به کار ببرید. تأمل نیز بخش اساسی کوچینگ است. مکث برای تأمل به شما زمان و مکان

می دهد تا واقعاً آنچه را که می خوانید پردازش کنید، یادگیری را متبلور کنید و تجربیات خود را درک کنید. تأمل برای تان تازگی دارد؟ اکنون زمان بسیار خوبی برای شروع است. ما شما را تشویق می کنیم که از هرگونه قضاوت درباره پاسخ هایتان به این پرسش های تأملی - با جملات، بولت پوینت ها، جریان هوشیاری - هر چیزی که با شما صحبت می کند بنویسید و اگر نمی خواهید مستقیماً در کتاب بنویسید، یک دفترچه یادداشت یا کاغذ چک نویس بردارید. این تأمل فقط و فقط برای شماست!

خودتان تجربه کنید



چه چیزی الهام بخش این شد که این کتاب را انتخاب کنید؟ از خواندن آن چه چیزی به دست می آورید؟

تعریف شما از کوچینگ در این کتاب چیست؟ چگونه از مهارت های کوچینگ در گذشته استفاده کرده اید؟

چگونه مفاهیمی را که در این کتاب یاد می گیرید به کار می گیرید یا آنها را آزمایش می کنید؟ خواندن می تواند چشمان شما را باز کند و جالب باشد، اما برای اینکه واقعاً طرز فکر و رفتار خود را تغییر دهیم، باید چیزهای جدیدی را امتحان کنیم! وقتی می خواهید مهارت های جدیدی بسازید چه چیزی برای شما بهتر عمل می کند؟

به زمانی فکر کنید که احساس می کردید کسی واقعاً به شما گوش می دهد نه از طریق حرکت، بلکه گوش دادن با علاقه و توجه کامل آنها. آن تجربه برای شما چگونه بود؟

ایده کلیدی فصل ۱

مهارت‌های کوچینگ مهارت‌های انسانی هستند و می‌توانند توسط هر کسی، در هر نقشی (از جمله خارج از کار!) استفاده شود. این کتاب به شما کمک می‌کند تا ذهنیت کوچینگ و مجموعه مهارت‌های خود را توسعه داده و آنها را در زندگی روزمره خود به کار ببرید.

Notes

- 1 Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. New York, NY: Random House.
- 2 Young Global Leaders. (2016). World economic forum annual meeting 2016: Mastering the fourth industrial revolution. <https://www3.weforum.org/docs/Media/AM16/AM16MediaFactSheet.pdf>
- 3 According to Klaus Schwab, Founder and Executive Chairman of the World Economic Forum, the fourth industrial revolution is characterized by the “blurring of boundaries between the physical, digital, and biological worlds.”
- 4 Taylor, S. J. (2020). How the SnapBar made a creative pivot to help their team and other small businesses. Workest by Zenefits. www.zenefits.com/workest/seattle-companys-pivot-is-helping-other-businesses-stay-afloat/
- 5 International Coaching Federation. (2021). ICF core competencies. <https://coachfederation.org/core-competencies>
- 6 Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational*

- Psychology and Organizational Behavior, 8(4), 45–72.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>
- 7 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416–436). Sage Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- 8 Campbell, J. (2017). Coaching and ‘coaching approach’: What’s the difference? The Institute of Coaching. <https://instituteofcoaching.org/blogs/coaching-and-coaching-approach-whats-difference>
- 9 International Coaching Federation. (2020). ICF global coaching study. https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_Executive_Summary.pdf
- 10 Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of work–place coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- 11 Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (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. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- 12 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. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>

- Mosteo, L. P., Batista-Foguet, J. M., McKeever, J. D., & Serlavós, R. (2016). Understanding cognitive-emotional processing through a coaching process: The influence of coaching on vision, goal-directed energy, and resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 64–96. <https://doi.org/10.1177/0021886315600070>
- 13 Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278–307. <https://doi.org/10.1111/joop.12123>
- 14 Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12–22.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205–228. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.205>
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78–86. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.78>
- 15 Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5)
- Fourines, F. F. (1987). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw-Hill, Liberty Hall Press.

- Orth, C.D., Wilkinson, H.E., & Benfari, R.C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66–74. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90045-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90045-3)
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 15–18. <https://doi.org/10.1108/01437739210022865>
- Filipkowski, J., Ruth, M., & Heverin, A. (2018). Building a coaching culture for change management. Human Capital Institute and International Coaching Federation. https://academy.webvent.tv/uploads/assets/264/document/BuildingACoachingCultureForCM_2018.pdf
- Corporate Leadership Council. (2004). Driving performance and retention through employee engagement. Washington, DC: Corporate Executive Board. www.statecloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019, November–December). The leader as coach. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- American Psychological Association. (2022). About APA: Definition of psychology. www.apa.org/about
- Grant, K. (2006). Professional coaching, 12–22.
- Porter, J. (2017, March 21). Why you should make time for reflection (even if you hate doing it). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/03/why-you-should-make-time-for-self-reflection-even-if-you-hate-doing-it>

بخش ۱

خودتان

آیا آماده هستید که در اعماق وجودتان غوطه‌ور شوید؟ در فصل ۱ افکار، احساسات و اعمال شما را بررسی خواهیم کرد. در فصل ۲، ما بر مغز کارآمد شما تمرکز می‌کنیم - از جمله میانبرهای ذهنی که بر نحوه‌ی درک شما از دنیای اطراف و پردازش اطلاعات و همچنین احساسات شما تأثیر می‌گذارد. مفهوم ذهنیت و برخی استراتژی‌ها را بررسی می‌کنیم که می‌توانید برای آگاهی بیشتر از آنچه تجربه می‌کنید استفاده کنید. در فصل ۳، بر رفتار، از جمله اهداف، انگیزه، و رابطه بین افکار، احساسات و رفتار تمرکز می‌کنیم. هدف ما در بخش ۱ این است که به شما کمک کنیم افکار، احساسات و رفتار خود را بهتر درک کنید تا زمانی که شروع به تمرین مهارت‌های کوچینگ خود با آنها کردید، بتوانید به دیگران کمک کنید همین کار را انجام دهند. از این گذشته، کمک به دیگران برای انجام کاری که هنوز خودمان بر آن مسلط نشده‌ایم، سخت است! همان طور که در فصل ۱ گفتیم، این «خودشناسی» پایه مهمی را برای حضور، آگاه بودن و حق انتخاب‌تان برای اینکه در تعاملات خود با دیگران چگونه ظاهر شوید ایجاد می‌کند. نگران نباشید - به زودی به طرز فکر و مهارت‌های کوچینگ خواهیم رسید.

فصل ۲

مغز کارآمد شما

سوالاتی که در این فصل به آنها پاسخ خواهیم داد:

۱. چگونه اطلاعات را پردازش می‌کنیم و چه تاثیری بر نحوه پاسخگویی ما دارد؟
۲. چه مشکلی ممکن است بوجود آید؟
۳. این موضوع چه ارتباطی با کوچینگ دارد؟

تانیل^۱ یک مدیر حسابداری موفق بود. پس از تحصیل، او به سرعت در رده‌های سازمان خود ارتقاء یافت و اکنون یک تیم را رهبری می‌کند. یک روز در محل کار، مدیر او اعلام کرد که یکی از همسالانش در حال ارتقاء و انتقال به پست سازمانی بالاتری است. همان طور که او این موضوع را با شریک زندگی‌اش بر سر میز شام در میان می‌گذاشت، حس کرد که او ناراحت شده است. شریک زندگی او، در تلاش برای نشان دادن حمایت، خاطرنشان کرد که تانیل بسیار واجد شرایط‌تر و سختکوش‌تر است. مشخصاً ارزش و قدر او را ندانسته‌اند و شاید زمان آن رسیده بود که به جای دیگری برود. تانیل از محل کارش راضی بود اما اکنون متوجه چیزهایی شده است. وقتی تیمش در سه ماه گذشته از اهدافش فراتر رفت، مدیرش از او قدردانی نکرد. او در ذهنش شروع به مرور مکالمات

و موقعیت‌های گذشته کرد و آنها را به روشی جدید تفسیر کرد. او احساس می‌کرد که نادیده گرفته شده است و مثل اینکه از او قدردانی نشده و فرصت‌های پیشرفتی که فکر می‌کرد لیاقتش را دارد به دست نمی‌آورد. او کم‌کم احساس کم‌ارزشی، قدردانی نشدن و احساس شدید رنجش کرد. این احساسات او را به رفتاری متفاوت ترغیب و شروع به یافتن شغل دیگری کرد.

در نهایت تصمیم گرفت استعفا بدهد. مدیر او واقعاً تعجب کرد. تانیل به او گفت که به دنبال قدرشناسی بیشتر و رشد شغلی است. مدیر او عذرخواهی کرد، اما همچنین مصمم بود که متوجه نشده تانیل به چالش جدیدی علاقه‌مند است. او همیشه تانیل را به عنوان یکی از ستاره‌های در حال ظهور خود می‌دید. مدیر او ابراز تاسف کرد که آنها فرصت را از دست دادند تا به او کمک کنند آنچه را که به دنبالش بود پیدا کند.

چگونه تانیل از رضایت به رنجش رسید؟ ما توسط داده‌ها احاطه شده‌ایم. در هر لحظه، مغز شما در تلاش است تا آنچه را که در دنیای بیرونی و در دنیای درونی خودتان می‌بینید، می‌شنوید، می‌چشید و حس می‌کنید درک کند و راه‌های زیادی برای تفسیر آن داده‌ها وجود دارد...

خودتان تجربه کنید



یک موقعیت چالش برانگیز یا ناامیدکننده را به یاد بیاورید. این موقعیت می‌تواند موضوعی شخصی یا کاری باشد. در این تمرین، در مورد تجربه خودتان از موقعیت تأمل کنید و سپس یک دیدگاه جایگزین را اتخاذ کنید تا سعی کنید موقعیت را از دیدگاه شخص دیگری ببینید. یک خودکار یا مداد بردارید و ۵ تا ۱۰ دقیقه برای بررسی موقعیت وقت بگذارید.

با دیدگاه خود شروع کنید. وضعیت را در سطح بالایی توصیف کنید.

چه چیزی را در مورد شرایط ناامیدکننده، چالش برانگیز یا ناعادلانه می‌دانید؟

در مورد موقعیت، نقش خود و سایر افرادی که در آن موقعیت دخیل هستند، چه می‌دانید یا معتقدید که درست است؟

نتیجه یا راه حل ایده‌آل شما برای شرایط چیست؟

حال، دیدگاه شخص دیگری را که درگیر این موقعیت است، اتخاذ کنید.
آن شخص چگونه شرایط را توصیف می‌کند؟

چه چیزی ممکن است در خصوص این موقعیت برای او ناامید کننده یا
چالش برانگیز باشد؟

او ممکن است در مورد این وضعیت چه چیزی را بداند که شما نمی‌دانید؟

در مورد این وضعیت چه می‌دانید که او نمی‌داند؟

به نظر شما نتیجه یا راه حل ایده آل او چیست

حال، این دو دیدگاه را با هم مقایسه کنید

شما و طرف مقابل در چه موقعیتی دیدگاه‌ها، باورها یا اهداف مشابهی دارید؟
دیدگاه‌ها، باورها یا اهداف شما در کجا متفاوت است؟

چگونه می‌توانید آن تفاوت‌ها را توضیح دهید؟

در مورد این تمرین تامل کنید. اگر بخواهید یک «جمله‌ی زیبا» پشت ماشین‌تان بنویسید، چه می‌گویید؟ به عنوان مثال «ما در داستان خود هم راوی هستیم و هم قهرمان»

خودت را بشناس

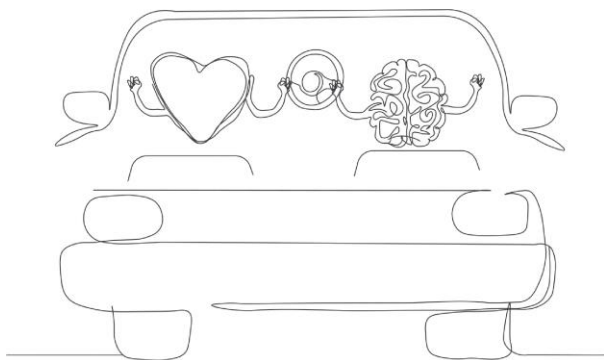
تمام روز، هر روز، ما غرق در محرک‌ها و اطلاعات هستیم. بر اساس برآوردهای برخی از مطالعات، ما روزانه با اطلاعاتی به ارزش ۳۴ گیگابایت بمباران می‌شویم. برای این که بخواهیم این موضوع را در نظر بگیریم، اگر آیفون شما ۶۴ گیگابایت فضای ذخیره‌سازی دارد، این بیشتر از پردازش ۵۰ درصد از تمام چیزهایی است در گوشی آیفون شماست (برنامه‌ها، موسیقی، عکس‌ها، ایمیل‌ها، متن‌ها) هر روز و اغلب در موقعیت‌های جدید.

مطالعات نشان داده اند که مغز ما می‌تواند بین دو تا شصت بیت اطلاعات در ثانیه پردازش کند. بیشتر این پردازش (از جمله احساسات و ادراک) خارج از خودآگاه ما اتفاق می‌افتد. مغز ما به فرایندها و استراتژی‌های خودکار برای مرتب‌سازی و فیلتر کردن آن اطلاعات مجهز است. به عبارت دیگر، مغز ما بسیار کارآمد است.

در نتیجه، مغز ما تنبل نیز می‌تواند باشد و ما را دچار مشکل کند. مغز ما به اکتشافات، میانبرها و تعصبات متکی است تا به ما کمک کند کار کنیم. نکته مثبت این است که ما می‌توانیم به سرعت تصمیم‌گیری کنیم و در دنیای اطراف مان حرکت کنیم. نکته‌ی منفی این است که ما همیشه در مورد هر کاری که انجام می‌دهیم عمیقاً فکر نمی‌کنیم. درک آنچه در مغز شما اتفاق می‌افتد و آنچه عامل هدایت رفتار و انتخاب‌های شما است تا بتوانید به طور مؤثرتر با افراد دیگر کار کنید، ضروری است. شناخت سوگیری‌ها و محدودیت‌های فرایندهای فکری خودمان می‌تواند به ما کمک کند تا در مورد نحوه پردازش اطلاعات در موقعیت‌هایی که روزانه با آن روبرو هستیم آگاه‌تر باشیم تا در نحوه تفسیر و درک رفتار دیگران بازتر، منصفانه‌تر و متعادل‌تر باشیم. ممکن است فکر کنید، «آیا موضوع این کتاب درباره‌ی مهارت‌های کوچینگ نیست؟ چرا ما در مورد مغز صحبت می‌کنیم؟ کار کردن و تعامل مؤثرتر با دیگران (مانند استفاده از مهارت‌های کوچینگ) نیازمند این است که ابتدا خودمان و اینکه چگونه دنیا را درک می‌کنیم، بشناسیم. آگاهی و شناخت فرایندهای سریع و خودکار در قضاوت، ادراک و تصمیم‌گیری ما را قادر می‌سازد تا با آن سیم‌کشی کار کنیم. انتخاب‌های خودخواسته در مورد اینکه چه زمانی و کجا می‌خواهیم مکث کنیم و درگیر تفکر پرتلاش‌تری باشیم.

در کلاس مهارت‌های کوچینگ در دانشگاه جورج تاون، دانشجویان ما در مورد تعصبات خود و نحوه عملکرد مغزشان قبل از تفکر عمیق در مهارت‌های کلیدی

کوچینگ آموزش می‌بینند. در این فصل، به بررسی برخی از تحقیقات مورد علاقه‌ی ما در حوزه روانشناسی و علوم اعصاب خواهیم پرداخت تا به شما خوانندگان کتاب کمک کنیم تا درک خود را از آنچه که هر روز در مغز شما اتفاق می‌افتد، در حالی که دنیای اطراف خود را قضاوت، درک و تفسیر می‌کنید، عمیق‌تر کنید. (و پیچیده‌تر از همه، رفتار دیگران!). احساسات و شناخت شما نحوه دیدن و تجربه جهان، نحوه تفسیر و درک تجربیات شما را هدایت می‌کند. احساسات سریع‌تر و قوی‌تر هستند. برای اینکه تفکر منطقی بتواند احساسات را درک کند به زمان نیاز دارد – این وجه تمایز مهمی است که در مورد آن بیشتر صحبت خواهیم کرد. احساسات و شناخت‌های شما به طور مشترک رفتار شما را تعیین می‌کنند – گاهی به روش‌های خودکار (محرک-پاسخ، واکنش) و گاهی به روش‌هایی که آهسته‌تر و آگاهانه‌تر (شناخت) هستند. شما برای نحوه پاسخ دادن همیشه یک حق انتخاب دارید. هدف این فصل بررسی این دو سیستم، چگونگی تأثیر آنها بر رفتار شما و ابزارها و استراتژی‌هایی است که می‌توانید برای انتخاب‌های دقیق‌تر برای تغییر رفتار و شکستن چرخه محرک-پاسخ استفاده کنید.



شناخت: راه حل دم دستی، میانبرها و سوگیری‌ها، اوه خدای من! احتمال اینکه شما دچار یک سانحه‌ی هوایی شوید چقدر است؟ در واقع، احتمال آن چیزی بین یک در ۵٫۴ میلیون و یک در ۱۱ میلیون است. اما اگر عادت به خواندن یا تماشای اخبار داشته باشید، ممکن است باور کنید که این احتمال بسیار بیشتر است. اگر تا به حال در یک کلاس روانشناسی اجتماعی شرکت کرده باشید، ممکن است در مورد راه حل دم دستی^۲ آموخته باشید. راه حل دم دستی نوعی سوگیری شناختی است که طی آن فرد احتمال وقوع یا تکرار هر رویداد را بر اساس تعداد دفعاتی که می‌تواند آن احتمال را به یاد آورد می‌سنجد. برنامه‌های خبری تلویزیون با انتشار اخبار فوری در مورد یک سانحه‌ی هوایی، بینندگان بسیار بهتری نسبت به برنامه‌هایی که صرفاً به انتشار اخبار پروازهای تجاری موفق که هر روز در مقصد خود برمی‌خیزند و فرود می‌آیند، دریافت می‌کنند. همین امر را می‌توان در مورد دفعات حملات کوسه، کودک ربایی و خرید بلیت برنده لاتاری نیز گفت. سایر سوگیری‌های طبیعی انسان، مانند سوگیری منفی، که تمایل ما به توجه بیشتر به رویدادها و اطلاعات منفی است تا رویدادها و اطلاعات مثبت یا خنثی، آنچه در چرخه اخبار به نمایش گذاشته می‌شود را تغذیه می‌شود.

راه حل دم دستی نمونه‌ای از میانبرها و سوگیری‌هایی است که مغز کارآمد ما برای قضاوت و تصمیم‌گیری سریع بر اساس اطلاعاتی که به راحتی در دسترس ما است به آنها تکیه می‌کند. این میانبرها سازگار و مهم هستند. آنها ما را قادر می‌سازند تا به سرعت اطلاعات را پردازش کنیم یا بر اساس اطلاعات محدود تصمیم‌گیری کنیم. این میانبرها به تجربیات و الگوهای گذشته متکی هستند - آنچه قبلاً دیده‌ایم یا در گذشته برای ما کار کرده است. متأسفانه، این قضاوت‌های سریع و تکیه بر الگوها و تجربیات گذشته

منجر به سوگیری‌های شناختی می‌شود. ممکن است اطلاعاتی را که با باورهای ما سازگار نیست نادیده بگیریم، یا ممکن است در نتیجه‌گیری سریع یا عدم توجه به منحصر به فرد بودن یا تفاوت‌های ظریف موقعیت فعلی، انتخاب‌های ضعیفی داشته باشیم.

دانیل کانمن^۳، روانشناس برنده جایزه نوبل، در کتاب خود به نام فکر کردن سریع و آهسته^۴، دو سیستم تفکری را توصیف می‌کند: سیستم ۱ و سیستم ۲. تعصبات، میانبرها و راه حل‌های دم دستی بخشی از سیستم ۱ کانمن هستند: پردازش سریع، خودکار و شهودی. از سوی دیگر، وقتی مکث می‌کنیم تا عمیقاً و خودخواسته در مورد چیزی فکر کنیم، سیستم ۲ را درگیر می‌کنیم. تفکر سیستم ۲ به انرژی و تلاش ذهنی نیاز دارد. مثال‌هایی از تفکر سیستم ۱ شامل مسواک زدن دندان‌هایتان برای ۱۰۰۰۰۰ بار در زندگی‌تان یا پختن دستور غذایی شامی است که بارها و بارها درست کرده‌اید، و راندن ماشین خود به سمت محل کارتان در همان مسیری است که در ۵ سال گذشته رفته‌اید. همه اینها بدون زحمت و خودکار هستند. شما منابع شناختی خود را برای کارهای پیچیده‌تر و جدیدتر که نیاز به تفکر دقیق‌تری دارند، حفظ می‌کنید. نکته‌ی منفی این است که چون پیش‌فرضهایی دارید، جزئیات و نکات ظریف را از دست می‌دهید و ممکن است به طور کامل در کاری که انجام می‌دهید حضور نداشته باشید. از سوی دیگر، درگیر شدن در تفکر سیستم ۲ مستلزم حضور کامل ذهن، توجه کامل شما، و تلاش قابل توجه و صرف منابع شناختی شماست. نمونه‌هایی از تفکر سیستم ۲ شامل تست رانندگی با ماشین جدید در جاده جدیدی که قبلاً هرگز رانندگی نکرده‌اید، حل یک مسئله‌ی پیچیده‌ی ریاضی، گشتن به دنبال دوست‌تان در یک کنسرت شلوغ است.

3 Daniel Kahneman

4 *Thinking Fast and Slow*

کلیشه‌ها نمونه‌ی دیگری از سوگیری‌های شناختی و میانبرها هستند. کلیشه‌ها از پیوند دادن مکرر یک چیز با چیز دیگر و سپس به کار بردن آن ارتباط در تجربیات آینده ناشی می‌شوند. ما اغلب در مورد کلیشه‌ها در زمینه نژاد، جنسیت یا فرهنگ صحبت می‌کنیم. ما بر اساس فرضیات و تداعی‌هایی که در مورد آنها داریم، کلیشه‌ها را برای گروه‌هایی از مردم به کار می‌بریم. مشکل این است که همه افراد منحصر به فرد و متفاوت هستند. وقتی کلیشه‌ای از یک گروه را برای یک فرد به کار می‌بریم، نمی‌توانیم بفهمیم که آن فرد به عنوان یک فرد منحصر به فرد کیست. لحظه‌ای مکث کنید تا به کلیشه‌هایی که دارید فکر کنید. ما به شما کمک خواهیم کرد.



خودتان تجربه کنید

یک کلیشه که در مورد گروهی از مردم دارید چیست؟ توجه! کلیشه‌ها می‌توانند مثبت نیز باشند!

این کلیشه از کجا برای شما بوجود آمده است؟

اکنون به فردی فکر کنید که می‌شناسید و عضو آن گروه است. آیا کلیشه‌ای که دارید در مورد آن شخص صدق می‌کند؟

احتمالاً در حال ایجاد آگاهی در مورد این هستید که کلیشه‌هایی که ما در مورد دیگران می‌سازیم چقدر می‌توانند اشتباه باشند. اکنون به این فکر کنید که چگونه این در مورد کلیشه‌هایی که دیگران از شما دارند یا ممکن است شما از خودتان داشته باشید، صدق می‌کند. فرمت «من هستم اما نیستم» را دنبال کنید. (به عنوان مثال، «من یک مادر هستم، اما مراقب اصلی نیستم» «من حساس هستم، اما ضعیف نیستم»)

من هستم، اما نیستم.

من هستم، اما نیستم.

من هستم، اما نیستم.

من هستم، اما نیستم.

کلیشه‌هایی که ما داریم می‌توانند به سرعت به انتظاراتی که از مردم داریم تبدیل شوند. این انتظارات به نوبه خود می‌توانند بر نحوه رفتار و تعامل ما با آنها تأثیر بگذارند. به عنوان مثال، اگر اعتقاد دارید که مردم نیویورک پرخاشگر هستند، ممکن است به گونه‌ای رفتار کنید که رفتار پرخاشگرانه آنها را تحریک کنید. این به عنوان یک پیش‌گویی خودشکوفه^۵ یا اثر پیگمالیون شناخته می‌شود. همچنین ممکن است درگیر سوگیری دیگری به نام سوگیری تأییدی^۶ شوید و ناخواسته رفتارهای دوستانه را نادیده بگیرید یا متوجه آنها نشوید. وقتی درگیر سوگیری تأیید می‌شویم، به دنبال اطلاعاتی هستیم که باورها و انتظارات ما را تقویت کند. ما اغلب از اینکه این کار را انجام می‌دهیم غافل هستیم. مغز ما به تنهایی برای محافظت از ما کار می‌کند. اگر به دنبال نمونه‌هایی از سوگیری تأییدی هستید، به صدر اخبار رسانه‌های اجتماعی خود نگاه نکنید. بیشتر مردم به دنبال افراد و اطلاعاتی هستند که باورهای آنها را تأیید و پشتیبانی می‌کند. به همان اندازه که از نوشتن این مطلب می‌ترسیم، سیاست در ایالات متحده یک نمونه عالی است! فکر می‌کنید کووید ۱۹ یک فریب است؟ شما احتمالاً مقالات خبری را ترجیح می‌دهید که از این باور پشتیبانی می‌کنند. فکر می‌کنید تغییرات آب و هوایی واقعی است؟ شما به سمت مقالات خبری که شواهدی از واقعیت و گرانس تغییرات آب و هوا ارائه می‌دهند، جذب خواهید شد.

یک بار دیگر، ممکن است از خود پرسید: این چه ربطی به کوچینگ دارد؟ یادگیری در مورد نحوه عملکرد مغز مانند حرکات نرمشی قبل از یک تمرین سخت است. ما می‌خواهیم شما بتوانید نحوه تفکر خود را تشخیص دهید، قضاوت کنید و موقعیت‌ها را درک کنید. توجه و خودآگاهی از رفتارهای ضروری در کوچینگ است. استفاده از رویکرد کوچینگ می‌تواند به دیگران کمک کند تا خودآگاه‌تر شوند و به تجربیات،

5 Self-fulfilling prophecy

6 Confirmation bias

واکنش‌ها، افکار و الگوهای خود بیشتر توجه کنند. برای اینکه بتوانیم بهترین وضعیت مان را در مکالمات کوچینگ نشان دهیم، باید خودآگاهی خود را عمیق‌تر و توجه به خود و دیگران را تمرین کنیم. آگاه شدن از تعصبات خود و فیلترهایی که ادراک شما را رنگ آمیزی می‌کنند به شما کمک می‌کند تا به طور مؤثرتری دیگران را هدایت و به طور کلی تعامل مؤثرتری با آنها داشته باشید.

ممکن است فکر کنید، «وای، من فقط در حال گذراندن زندگی خود در حالت اتوپایلوت هستم. مغز من این قضاوت‌های سریع و خودکار را انجام می‌دهد و بیشتر اوقات پشت فرمان خوابیده‌ام.» بله، اما حقیقتی هم در آن وجود دارد. شما بیش از آنچه تصور می‌کنید، انتخاب دارید. مغز ما ماشین پردازش اطلاعات شگفت‌انگیز و دقیقی است. اگر به هر تجربه، تصمیم یا ورودی که هر روز با آن مواجه می‌شویم توجه عمیق و عمدی داشته باشیم، در یأس و ناامیدی کامل از پا درخواهیم آمد. پردازش خودکار مغز ما فضای شناختی ما را آزاد می‌کند و ما را قادر می‌سازد تا افراد، تجربیات و تصمیم‌هایی را انتخاب کنیم که می‌خواهیم توجه متمرکز و عمدی را به آن اختصاص دهیم. چیزی که ما می‌خواهیم در اینجا به آن دقت کنید این است: می‌توانید انتخاب کنید که کجا و چه زمانی می‌خواهید آن توجه عمدی را تغییر دهید و منابع شناختی خود را بکار بگیرید. کوچینگ در اینجا دو نقش دارد. یکی این است که به این الگوها در خود و دیگران توجه کرده و تصمیم‌های آگاهانه‌تری بگیریم (یعنی غلبه بر تفکر سیستم ۱ با سیستم ۲) که می‌توانند به ما کمک کنند ذهنیت قوی‌تری بسازیم و در انتخاب‌های خود خواسته در آینده راحت‌تر باشیم. مورد دیگر این است که اگرچه ما می‌توانیم به طور مؤثر آگاهی و ظرفیت انتخاب را در خود ایجاد کنیم، اما ناقص خواهیم بود. به عنوان مثال، کانمن پس از یک عمر مطالعه و تمرین خاطرنشان کرد که ما هنوز نیاز داریم دیگران ما را ببینند. این نقشی است که خانواده و اعضای گروه ما به ایفای آن کمک می‌کنند، اما می‌تواند

توسط کوچ نیز تسهیل شود. حتی می‌توانید یک کوچ را به عنوان کوچ شخصی برای سیستم ۲ خود در نظر بگیرید! مهارت‌ها و ابزارهای کوچینگ اغلب برای ایجاد اختلال در پردازش سریع ما طراحی شده‌اند.



خودتان تجربه کنید

برای هفته بعد، این تمرین را امتحان کنید که وقتی به چیزی برچسب می‌زنید، ابتدا متوجه شوید. می‌تواند هر چیزی باشد، از تشخیص حیوان چهارپایی که در جلوی شما به عنوان یک سگ است تا اینکه متعجب شوید چرا طرف مقابل شما اینقدر بدخلق است. هر بار که متوجه برچسبی شدید، به سمت کنجکاوی بروید. چگونه این احتمال وجود دارد که این یک سگ نباشد (شاید شما اولین کسی باشید که یک گونه جدید را کشف می‌کنید!) یا اینکه شریک زندگی شما حال و حوصله ندارد اما ممکن است چیزی وحشتناک را تجربه کرده باشد. نحوه توجه شما تغییر می‌کند؟ آنچه که متوجه شده اید را ثبت کنید.

خیلی احساساتی می‌شیم

«او مرا خیلی عصبانی می‌کند!» شاید کلمات مشابهی از دهان شما بیرون آمده باشد که برای اکثر ما آشنا هستند. اما آیا آنها حقیقت دارند؟ آیا شخص دیگری می‌تواند احساسات شما را کنترل کند یا «شما وادار کند» چیزی را احساس کنید؟ عواطف حالت پیچیده‌ای از احساس است که منجر به تغییرات فیزیکی و روانی ما می‌شوند که بر افکار و رفتارهای ما تأثیر می‌گذارد. دانشمندان در مورد ماهیت و اساس احساسات اختلاف نظر دارند. برخی معتقدند که آنها تکاملی یا زیست‌شناختی هستند. برخی دیگر آنها را ساخته‌ی فرهنگ و جامعه و محیط می‌دانند. علیرغم این اختلاف نظرها، توافق کلی وجود دارد که احساسات با هیجانات، پاسخ‌های فیزیولوژیکی و رفتار بیانی مرتبط هستند. احساسات بر افکار و رفتار ما تأثیر می‌گذارند. آنها می‌توانند منابع غنی از داده‌ها برای درک بهتر خودمان باشند. آنها همچنین تأثیر زیادی بر نحوه تعامل ما با دیگران دارند. آنها بر نحوه درک اعمال و نیت ما توسط دیگران و نحوه پاسخ دیگران به ما تأثیر می‌گذارند.

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد حالات چهره‌ی انسانها هنگام ابراز احساسات اصلی (خشم، تحقیر، انزجار، ترس، شادی، غم و تعجب) جهانی هستند. این نشان می‌دهد که حتی زمانی که موانع دیگری مانند زبان و هنجارهای فرهنگی توانایی ما را پنهان می‌کنند برای درک یکدیگر، احساسات اصلی و نحوه نمایش آنها به ما کمک می‌کند تا در بین خطوط فرهنگی ارتباط برقرار کنیم. اگرچه این احتمالاً چیز خوبی است، اما احساسات ما گاهی اوقات می‌توانند به ما خیانت کنند. از آنجایی که احساسات نیروهای قدرتمندی هستند، ما به شکلی تکامل یافته‌ایم تا نسبت به آنها بسیار حساس باشیم.

اگرچه افراد اغلب توانایی کنترل یا دستکاری ابرازهای کلامی احساسات خود را پیدا می‌کنند، بدن یا رفتارهای غیرکلامی ما اغلب آنها را از بین می‌برد، چیزی که به عنوان نشأت عاطفی شناخته می‌شود. احساسات داده‌هایی درباره خود و سایر افراد به ما می‌دهند، که می‌تواند به شناسایی تهدیدها کمک کند ما را در جهت یابی پویایی‌های اجتماعی یاری دهد (چیزی که برای بقای ما حیاتی است). تعجب آور نیست که احساسات مسری هستند (سرایت عاطفه). در واقع، اینها فقط احساسات گذرا نیستند، بلکه افسردگی، اضطراب و استرس از طریق فرآیندی به نام سرایت اجتماعی منتشر می‌شوند و می‌تواند تأثیر نامناسبی بر اطرافیان داشته باشد. به عنوان مثال، شرکت تحول انسانی پترآپ، دریافت که رهبرانی که تنظیم عاطفی بالایی دارند، زیردستانی دارند که گزارش می‌دهند که آنها هم ۲۱ درصد در تنظیم هیجانی از متوسط بالاتر هستند و در کل ۱۴ درصد رشد عاطفی بالاتری دارند.

عواطف می‌توانند تأثیر قدرتمندی بر افکار و رفتار ما داشته باشند. کلمات «تحریک شده»، «خو گرفته» یا «فریب خورده» اغلب برای توصیف تجربه‌ی عواطف قدرتمندی بکار می‌روند که توانایی ما برای تفکر منطقی و عقلانی را مخدوش می‌کند، که منجر به افکار، کلمات یا اعمالی می‌شود که ممکن است قصد آنها را نداشته باشیم یا بعداً پشیمان شویم. واکنش‌های احساسی سریع و قدرتمند هستند. مغز ما برای واکنش سریع به موقعیت‌هایی که احساس خطر می‌کنند، سخت است. واکنش‌های هیجانی سریع یک مکانیسم بقاء هستند. مشکل این است که مغز شما برای تشخیص تفاوت بین خرس گریزلی که به شما خیره شده و ایمیل کوتاه و ترسناک رئیس‌تان تکامل نیافته است. برای مغز ما، تهدید یک تهدید است.

آمیگدال شما با فعالیت روشن می‌شود و مغز شما مملو از احساسات قدرتمندی است که شما را وادار به مبارزه، فرار یا ایستادن در جای خودتان می‌کند. در اینجا یک

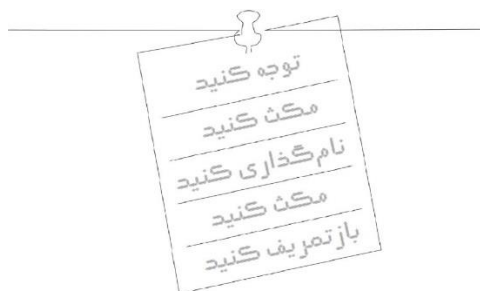
مثال پیش پا افتاده، اما مرتبط را برایتان توضیح می‌دهیم. شما در یک صف طولانی در فروشگاه مواد غذایی ایستاده‌اید. ناگهان، مشتری دیگری با یک سبد خرید به سمت صندوق می‌رود و شروع به خالی کردن مواد غذایی خود می‌کند. این کار او نقض قانون و انتظارات شما و توهین شخصی به شما است که صبورانه منتظر نوبت خود بودید. شاید واکنش فوری شما این باشد که بجنگید: «هی - داری چیکار می‌کنی؟ اینجا همه تو صف وایستادن!». یا ممکن است دچار آشفتگی شوید و برای جلوگیری از درگیری به سرعت به صندوق پرداخت دیگری بروید. یا شاید شما یک «فریزر» باشید و فقط بایستید و به طرف مقابل خیره شوید و فکر کنید چه اتفاقی افتاده است. اگر در مکانی زندگی می‌کنید که مجبور نیستید در صف فروشگاه مواد غذایی منتظر بمانید، احتمالاً می‌توانید به مثال دیگری فکر کنید: صبورانه منتظر یک جای پارک در مرکز خرید هستید و شخص دیگری آن را از شما می‌رباید. آنها چراغ راهنمای شما را ندیدند؟ فکر می‌کنن کی هستن؟

خوشبختانه، علم همچنین راهبردهای مقابله‌ای مفیدی را برای عبور از این واکنش‌های هیجانی قدرتمند شناسایی کرده است. مکث - لحظه جادویی که به شما کمک می‌کند انتخاب‌های بهتری داشته باشید - یک گزینه عالی است. احتمالاً این توصیه را شنیده‌اید که وقتی عصبانی هستید «تا ۱۰ بشمارید». این یک تمرین مکث است. احساسات سریع هستند. شناخت کندتر است. مکث به فکر آرام و منطقی این فرصت را می‌دهد تا خودش را به آن احساس داغ برساند. در مثال بالا، انتخاب یک لحظه مکث ممکن است به شما کمک کند از واکنشی که وضعیت را تشدید می‌کند اجتناب کنید. یکی از واکنش‌های متداول هنگامی که شخصی در صف جلوی شما می‌رود یا جای پارک شما را می‌دزد، مرتکب خطای اسناد اساسی (FAE) می‌شود، که زمانی است که رفتار افراد را به جای شرایط، به شخصیت آنها نسبت می‌دهیم. خطای

اسناد اساسی یکی دیگر از آن میانبرهای ذهنی و سوگیری‌های شناختی است که ما طعمه آن می‌شویم. شخص مقابل ما کسی است که در یک موقعیت برای ما برجسته تر است، نه در شرایط محیطی - به ویژه آنهایی که نمی‌توانیم ببینیم. بنابراین، ما موقعیت ناامیدکننده را به چیزی نامطلوب در مورد شخص مقابل نسبت می‌دهیم - آنها عوضی هستند، آنها خودخواه هستند و غیره. واکنش‌های FAE به سرعت رخ می‌دهد. به زمانی فکر کنید که شخصی در ترافیک جلوی شما پیچیده باشد. احتمالاً طولی نکشید که بوق زدید و فکر کردید یا گفتید: «عجب احمقی!» این احساس و واکنش محض است - هیچ فکر عمدی لازم نیست!

اینجاست که تمرین مکث بسیار قدرتمند می‌شود. اگر بتوانیم متوجه شویم که در حال تجربه یک واکنش عاطفی قوی هستیم، می‌توانیم قبل از اینکه طعمه واکنش‌های محرک - واکنش معمولی خود شویم، مکث کنیم و اجازه دهیم شناخت فراگیر شود. در مثال کسی که در صف فروشگاه مواد غذایی جلوی شما می‌رود، صرف ۱۰ ثانیه مکث به ما زمان و مکان می‌دهد تا تصمیمی عمدی در مورد اینکه چگونه می‌خواهیم واکنش نشان دهیم، داشته باشیم. هنگامی که متوجه شدید، می‌توانید از تکنیک نام‌گذاری و بازتعریف استفاده کنید. بله، شما ممکن است آن واکنش عصبانی و توهین آمیز فوری را داشته باشید، اما با درج یک مکث، می‌توانید آن احساس را نام ببرید: «من احساس عصبانیت و بی احترامی می‌کنم.» دن سیگل^۷، روانپزشک و متخصص ذهن آگاهی، در تحقیقات خود دریافته است که نام‌گذاری احساسات ما را برای مدیریت آنها مجهزتر می‌کند. همانطور که سیگل می‌گوید، می‌توانیم آن را «برای رام کردنش نام‌گذاری کنیم.» وقتی برای توجه به احساسی که تجربه می‌کنید مکث می‌کنید، سپس آنچه را که تجربه می‌کنید با صدای بلند بیان می‌کنید، بین خود و آن احساس فاصله ایجاد می‌کنید.

شما با حرکت از بودنِ احساس، که شما را درگیر خودش کرده (مثلاً «من عصبانی هستم»)، به داشتنِ احساس (مثلاً «احساس عصبانیت می‌کنم») خود را قدرتمند می‌کنید.



تحقیقات اخیر همچنین نشان داده است که توقف در نام‌گذاری احساسات، خطر متبلور شدن آن احساسات را دارد. هنگامی که احساسات خود را شناختیم، ابزارهایی مانند چارچوب بندی مجدد و ارزیابی مجدد شناختی نقش مهمی در کاری که بعد انجام می‌دهیم بازی می‌کنند. ارزیابی مجدد شناختی به معنای مکث برای شناخت الگوهای افکار منفی و انتخاب چیز دیگری است که به ما کمک می‌کند. به عنوان مثال، به جای عجله در افکار و اعمالی که ممکن است از آن خشم به وجود بیاید، می‌توانیم بگوییم: «آیا واقعاً اهمیت می‌دهم؟ این فقط پنج دقیقه خواهد بود.» یا می‌توانیم نیت مثبت را فرض کنیم. ما می‌توانیم افکار برازنده و مهربانی مانند «شاید واقعاً نیاز به استفاده از سرویس بهداشتی داشته باشند» یا «شاید همین الان از مدرسه با آنها تماس گرفته اند که باید فرزند بیمارشان را از مدرسه ببرند» بیندیشیم. هر توضیحی دوست دارید برایش بیاورید. این عمل چارچوب بندی مجدد، احتمالات بیشتری را در رابطه با آنچه که انجام داده و می‌تواند اتفاق بیفتد باز می‌کند و این فرصت را ایجاد

می‌کند که چگونه می‌خواهید پاسخ دهید (همچنین به شباهت‌های بین این و کلیشه‌ها یا برچسب‌ها توجه کنید).

محققان دانشگاه‌هاروارد اخیراً نشان داده‌اند که استفاده از دو شکل خاص ارزیابی مجدد، به نام‌های بازسازی و هدف‌گذاری مجدد، می‌تواند منجر به کاهش قابل توجه احساسات منفی و افزایش قابل توجه احساسات مثبت شود. تفسیر یک موقعیت برای ایجاد یک واکنش عاطفی مطلوب‌تر، بسیار شبیه به چارچوب بندی مجدد است. استراتژی ارزیابی مجدد کمی متفاوت از هدف‌گذاری مجدد از شرکت‌کنندگان می‌خواهد بر نتایج مثبت بالقوه موقعیت تمرکز کنند، در نتیجه منجر به پاسخ عاطفی مثبت‌تر نیز می‌شود. این محققان واکنش‌های عاطفی شرکت‌کنندگان را به موقعیت‌های چالش‌برانگیز مرتبط با کووید-۱۹ مورد مطالعه قرار دادند، که باعث افزایش احساسات منفی برای افراد با هر زمینه‌ای در سراسر جهان شده است. آنها دریافتند که شرکت‌کنندگانی که از هر یک از این دو استراتژی ارزیابی مجدد استفاده می‌کردند، در پاسخ به تجربیات خود با همه‌گیری و قرنطینه، احساسات مثبت بیشتری را تجربه کردند و احساسات منفی را کاهش دادند.

هر دو استراتژی ارزیابی مجدد تأثیر مثبت یکسانی برای شرکت‌کنندگان داشتند که می‌توانستند در مورد تجربیات چالش‌برانگیزی که با آن مواجه بودند، متفاوت فکر کنند. به عنوان مثال، فرض کنید در روزهای اولیه همه‌گیری، از قرنطینه شدن احساس انزوا، گرفتار شدن و غمگینی می‌کردید. یکی از راه‌های بازسازی این تجربه این است که بگوییم: «می‌دانید، من همیشه می‌خواستم طرز تهیه نان خمیر ترش را یاد بگیرم و کل مجموعه هری پاتر را بخوانم. این فرصت من است!» اگر قصد تغییر کاربری را انجام می‌دادید، بر روی تأثیرات بهداشتی و ایمنی قرنطینه تمرکز می‌کردید - مانند: «با قرنطینه و ماندن در خانه، من هر کاری که از دستم بر می‌آید انجام می‌دهم تا خانواده‌ام را ایمن

و سالم نگه داریم.» تمام هدف چارچوب‌بندی مجدد و ارزیابی مجدد شکستن چرخه محرک-واکنش است که باعث درد و رنج خود و دیگران می‌شود، با کار کردن در مورد چیزی که ممکن است واقعاً چندان مهم نباشد. ممکن است نتوانید مغز خود را از داشتن آن سیل اولیه از احساسات باز دارید، اما می‌توانید متوجه آن شوید، مکث کنید و انتخابی عمدی در مورد اینکه چگونه می‌خواهید پاسخ دهید داشته باشید. این توانایی برای آگاهی از احساسات و کنترل آنها به گونه‌ای که بتوانیم آنها را به روش‌های سالم ابراز کنیم، چابکی عاطفی نامیده می‌شود.

راهب بودایی پما چودرون در کتاب خود به نام پرش کردن می‌پرسد: «به کدام گرگ می‌خواهیم غذا بدهیم؟» او خاطرنشان می‌کند که در درون هر یک از ما یک گرگ صبر و شجاعت و یک گرگ پرخاشگری و خشونت داریم. همه ما این دوگانگی را داریم و وقتی به احساساتی مانند، غرور، ترس یا نیاز به درست بودن اجازه می‌دهیم رفتار ما را هدایت کند، به گرگ اشتباهی غذا می‌دهیم. گرگ مهربانی و شکیبایی وقتی به آنها غذا ندهیم گرسنه می‌مانند. با آگاهی از واکنش‌ها و تمایلات خود و انتخاب مکث، فضا و فرصتی ایجاد می‌کنیم تا انتخاب کنیم به کدام گرگ غذا بدهیم.

احساسات داده هستند. احساس ما نسبت به یک موقعیت، به ویژه زمانی که واکنش منفی نشان می‌دهیم، می‌تواند به روشن کردن آنچه برای ما مهم است - ارزش‌هایمان - کمک کند. ارزش‌های شما اصول راهنمای شما هستند. آنها چیزهایی هستند که در موقعیت‌ها برای شما مهم هستند.

۳.۱ تا ۵ ارزش اصلی شما چیست؟ فهرست‌های زیادی از ارزش‌ها و رویکردهایی وجود دارد که به شما کمک می‌کند آنچه را که برایتان مهم‌تر است کشف کنید. توصیه می‌کنیم با فکر کردن زیاد شروع کنید. فقط فهرست را مرور کنید و متوجه شوید که چه کلماتی بیشتر در شما طنین انداز می‌شود. شروع با تهیه لیستی از ۱۰ مقدار و محدود کردن مقادیری که طاقت حذف آنها را ندارید، می‌تواند مفید باشد.

استقلال	فروتنی	دستاورد
هیجان	مراقبت	قدرت
ماجرا	قابل اعتماد بودن	ایمنی
پذیرش - پذیرفته شدن	طبیعت	سنت
مسئولیت	تحمل	تصویب
چابکی	پیشرفت	به رسمیت شناختن
زیبایی	تعادل	اعتبار
صراحت	شجاعت	رقابت
راحتی	همکاری	چالش
اعتماد به نفس	انجمن	تعهد
کنجکاوی	خلاقیت	مطابقت
وضعیت	انضباط	یادگیری

۲. به موقعیتی فکر کنید که احساس چالش می‌کنید یا در آن احساسات منفی را تجربه می‌کنید. سخت‌ترین قسمت شرایط برای شما چیست؟ ناراحت‌کننده‌ترین چیست؟ چگونه با ارزش‌های شما ارتباط دارد؟

۳. شرایط را از آنچه مخالف هستید به آنچه که طرفدار آن هستید تغییر دهید. یعنی، این وضعیت چگونه آنچه را که شما به آن متعهد هستید، نشان می‌دهد؟

۴. برنامه ای برای نحوه برخورد با شرایط به گونه‌ای ایجاد کنید که تعهد شما به ارزش‌هایتان را تقویت کند

این برای تانیل چه شکلی می‌تواند داشته باشد:

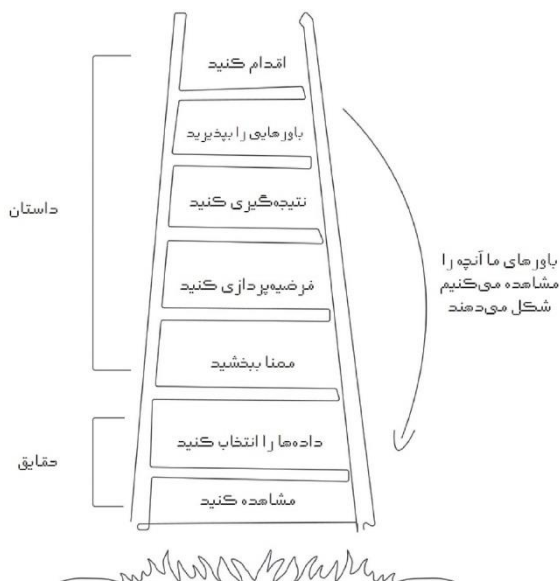
ارزش‌ها: موفقیت، شناخت، صراحت

موقعیت: سخت‌ترین بخش برای تانیل این بود که احساس می‌کرد ارتقاء همسالانش ضربه‌ی بزرگی به او وارد کرده است. او نمی‌دانست در کجای سازمان قرار دارد، مافوق‌هایش به دنبال چه چیزی هستند و چگونه با آن معیارها رفتار می‌کنند. او اعتمادش را به رئیس خود از دست داد و شروع به این سوال کرد که آیا می‌تواند پیشرفت کند یا خیر. تعهد: تانیل متعهد است که برای شرکت سخت کار کند و ثمره کار خود را ببیند. او مدیری می‌خواهد که به او بگوید کجا ایستاده است و بازخورد بدهد و قدردانی کند تا بتواند در حرفه‌اش پیشرفت و پیشرفت کند.

پرداختن به وضعیت: تانیل می‌توانست بعد از تفریح یک به یک با مدیرش ملاقات کند تا از او بپرسد که آیا برای تفریح در نظر گرفته شده است یا خیر. او می‌توانست از این فرصت برای ابراز علاقه‌اش به پیشرفت در حرفه‌اش استفاده کند و توصیف کند که این موضوع برای او چگونه به نظر می‌رسد. او می‌تواند از مدیرش تعهد بخواهد که بازخورد مداوم - مثبت و منفی - در مورد مشارکت‌هایش برای امکان رشد او ارائه کند.

ماتریکس واقعیت دارد: چگونه واقعیت را می‌سازیم

بیایید به مثال فروشگاه مواد غذایی خودمان برگردیم. لزوماً اینطور نیست که هر فردی که در صف است، به کسی که جلوی او پریده است به شکل یکسانی پاسخ دهد. چندین چیز در زیر سطح وجود دارد که به شکل دادن به تفسیر ما از رویدادها کمک می‌کند. مفاهیمی مانند نردبان استنتاج و واقعیت ساخته شده به توضیح چگونگی تفسیر یک رویداد مشابه در افراد، گروه‌ها یا حتی کشورها کمک می‌کنند. مانند همه گونه‌ها، انسان‌ها برای بقا تکامل یافته‌اند. این در مورد زیست‌شناسی و روانشناسی ما صادق می‌کند. مغز ما از میانبرها استفاده می‌کند و برای بقاء بهینه‌سازی می‌کند، زیرا در غیر این صورت ما در پیچیدگی غرق می‌شویم. ما الگوهای احساسی و رفتاری را ایجاد می‌کنیم که در دوران کودکی به ما کمک می‌کنند و ممکن است به دلیل داشتن انتخاب‌های بیشتری در بزرگسالی، راه ما را سد کنند. شرایطی که ما با آنها در تعامل هستیم - همه چیز از شخصیت‌ها و سنت‌های خانه‌های مان گرفته تا شرایط محیطی در کشورمان - بر نحوه‌ی دید و واکنش ما به خود و جهان اطرافمان تأثیر می‌گذارد. و به قول معروف «ماهی نمی‌تواند آب را ببیند.» برای دیدن اینکه چگونه تمام این نیروهای نامرئی ادراک شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به قصد و/یا مقایسه نیاز دارید تا به اندازه کافی به عقب برگردید.



Source: Adaptation of the ladder of inference, developed by Chris Argyris

در سال ۱۹۷۰، کریس آرگریس^۸، محقق مدیریت، نردبان استنتاج را برای توصیف چگونگی حرکت ما از داده به عمل ایجاد کرد. این ابزار ساده کمک می‌کند تا نشان دهیم چگونه ارزش‌ها، باورها، فرهنگ و افکار ما بین آنچه در اطراف ما اتفاق می‌افتد و تجربه ما از آن اتفاق ارتباط ایجاد می‌کند. نکته مهم این است که داده‌ها (یا حقایق) بخش بسیار کوچکی از این فرآیند را تشکیل می‌دهند. بقیه را می‌توان به عنوان «داستانی» که درباره‌ی داده‌ها می‌گوییم توصیف کرد. وقتی داستان می‌گوییم، همیشه قهرمان و راوی داستان هستیم. همانطور که ما خودآگاهی بیشتری ایجاد می‌کنیم، از داستانی که می‌گوییم، چقدر خوب داستان برای ما کار می‌کند (یا برای ما کار نمی‌کند) و به چه کسی قدرت می‌دهیم، آگاه‌تر می‌شویم. کوچینگ می‌تواند به شما کمک کند تا

داستان را ویرایش کنید تا قدرتمندتر شوید.

نردبان استنتاج همچنین می‌تواند به عنوان کمکی برای تأمل استفاده شود تا به شما یا دیگران کمک کند تا خودآگاه‌تر شوید. به عنوان مثال، می‌توانید از آن به عنوان ساختاری برای تحریک سوالات در بالا و پایین نردبان استفاده کنید. در واقع، بیایید همین الان تمرین کنیم.

خودتان تجربه کنید



به یک همکار (یا دوست، یا فردی که داوطلب شده است) که از کار کردن با او لذت خاصی نمی‌برید فکر کنید. چه قضاوت یا باوری در مورد آنها دارید؟

این باور از کجا می‌آید؟ چه مثالی می‌توانید در مورد آن فکر کنید که به شکل‌گیری آن باور کمک کرده است؟

در مورد آن وضعیت چه فرضیاتی داشتید؟ چه چیز دیگری ممکن است اتفاق بیفتد؟

چگونه برخی از باورها و مفروضات خود را در مورد همکاران بازگو می‌کنید؟

استفاده از ماسک به چه معناست؟

همه‌گیری کووید-۱۹ فرصتی غیرعادی برای یک تجربه مشترک جهانی فراهم کرد. این ویروس مرزهای جغرافیایی یا سیاسی را به رسمیت نمی‌شناخت. به سرعت و بدون تبعیض در سراسر مرزها گسترش یافت و میلیون‌ها نفر را کشت. اگرچه این ویروس بی‌رویه رفتار می‌کرد، اما مردم چنین رفتاری نداشتند. تصمیمات در مورد نحوه پاسخگویی مملو از ارزش‌های فردی و فرهنگی، دیدگاه‌های سیاسی و هنجارهای اجتماعی بود. این بیماری همه‌گیر یک تنش اساسی را در کانون توجه قرار داد: آیا باید مطابق با منافع شخصی خود عمل کنم و از آزادی فردی حمایت کنم یا باید مطابق با خیر جمعی برای آسیب پذیرترین افراد در میان خود عمل کنم؟ یکی از ابزارهای محافظت در برابر ویروس ماسک بود. در حالی که بسیاری از مردم به راحتی از پوشیدن ماسک استفاده کردند و افراد و شرکت‌ها به سرعت وارد حالت تولید شدند تا آنها را در دسترس‌تر کنند، برخی دیگر ماسک‌ها را تهدیدی برای آزادی‌های فردی خود می‌دانستند. عوامل فرهنگی، مانند فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی و تنگ نظری در برابر سستی، بر این پاسخ‌ها تأثیر گذاشتند. در واقع، تحقیقات جدید نشان می‌دهد که مردم در مناطق جمع‌گرایانه‌تر تمایل بیشتری به پوشیدن ماسک دارند. ماسک در هر جای دنیا یکسان است، اما داستانی که ما در مورد نقاب و معنای آن می‌گوییم اینطور نیست.

اکنون به کوچینگ بازگردیم

ما نمی‌توانیم چیزی را که نمی‌بینیم تغییر دهیم. بخش بزرگی از کوچینگ در مورد کمک به ما برای دیدن بیشتر اتفاقات و تغییر دیدگاه است. در بیشتر موقعیت‌هایی که احساس می‌کنیم گیر افتاده‌ایم، چیزها را به شیوه‌ای خاص می‌بینیم که ما را به یک استراتژی خاص هدایت می‌کند. وقتی آن استراتژی کار نمی‌کند، باید بتوانیم عقب نشینی کنیم

و دوباره ارزیابی کنیم تا بتوانیم مسیر دیگری را پیدا کنیم. با درک اینکه چگونه سوگیری‌های شناختی، احساسات و داستان‌های شخصی ما می‌تواند بر حس‌سازی ما تأثیر بگذارد، بهتر است از ابزارهایی برای گسترش دیدگاه‌هایمان استفاده کنیم. به عبارت دیگر، درک بهتر نحوه کار افراد، همراه با مهارت‌های کوچینگ، ما را قادر می‌سازد تا هم آنچه را که برای ما مفید نیست، ببینیم و تغییر دهیم.

برای بررسی بیشتر این موضوع، بیایید از جایی که با همکاری که در آخرین تمرین به آن فکر کردید، کار را متوقف کردیم.



خودتان تجربه کنید

در این شرایط کدام یک از ارزش‌های شما ممکن است زیر پا گذاشته شود؟ به چه چیزی متعهد هستید که احساس می‌کنید در حال نقض شدن است؟

چطور ممکن است اشتباه کنید؟

احساسات شما نسبت به این شخص چگونه تغییر کرده است؟ الان در مورد چه چیزی کنجکاو هستید

طرز فکر کوچینگ

در این فصل، ما بر درک بهتر خود و اینکه چگونه مغز و احساساتمان بر داستان‌هایی که درباره خود، تجربیات و دنیای اطراف‌مان می‌گوییم تأثیر می‌گذارد، تمرکز کرده‌ایم. درک اینکه ما به طور عینی در جهان حرکت نمی‌کنیم مهم است. هیچ یک از ما دسترسی خاصی به حقیقت نداریم. به خاطر سپردن این اصل اساسی، رویکرد عملی کوچینگ را به جای دادن مشاوره یا حل مشکل بسیار آسان‌تر می‌کند. این به ما کمک می‌کند تا در برابر احتمالات باز بمانیم، در مورد اینکه دیگران چگونه دنیا را درک می‌کنند کنج‌کاو باشیم و با دانستن این که ما انتخاب‌های بیشتری نسبت به آنچه اغلب تصور می‌کنیم داریم جسارت و بی‌پروایی بیشتری بدست آوریم. سه عنصر «خود» برای ذهنیت کوچینگ شما مهم است: (۱) خویشتن‌آگاهی، (۲) خودسازی و (۳) خودتنظیمی.

خویشتن‌آگاهی به شما این امکان را می‌دهد تا ببینید که چگونه پیشینه شما ممکن است بر شخصیت شما به عنوان یک فرد تأثیر بگذارد و چگونه نگاه شما به جهان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شما درک می‌کنید که آنچه برای شما درست یا صادق است ممکن است برای شخص دیگری کارساز نباشد. شما از شهود خود و قدرتی که می‌تواند به شما یا شخصی که از او حمایت می‌کنید آگاه می‌شوید، اما آن را ساده می‌گیرید، زیرا می‌دانید که ممکن است اشتباه باشد یا ممکن است به درد آنها نخورد. توسعه‌ی خود مبتنی بر خویشتن‌آگاهی است. این مستلزم داشتن تمرین تأملی و تمایل به مشارکت در یادگیری مداوم است تا برای کوچینگ مناسب باشید. خودتنظیمی به آگاهی از افکار و احساسات و توانایی تنظیم آنها برای حفظ آرامش و حضور اشاره دارد. در فصول بعدی بیشتر در مورد طرز فکر صحبت خواهیم کرد.

فدراسیون بین المللی کوچینگ (ICF) یک مدل شایستگی به روز شده را در ژانویه ۲۰۲۱ برای تعریف کوچینگ حرفه‌ای منتشر کرد. شایستگی دوم - تجسم ذهنیت کوچینگ - به عنوان حفظ یک ذهنیت باز، کنجکاوی، انعطاف پذیر و مراجع محور تعریف می‌شود. این شامل نشانگرهای زیر است:

- تصدیق می‌کند که مراجعین مسئول انتخاب‌های خودشان هستند
- به عنوان کوچ درگیر یادگیری و توسعه مداوم است
- یک تمرین انعکاسی مستمر برای تقویت کوچینگ ایجاد می‌کند
- از تأثیر بافت و فرهنگ بر خود و دیگران آگاه است و در برابر آن باز است
- از آگاهی از خود و شهود خود برای سود رساندن به مراجعین استفاده می‌کند
- توانایی تنظیم احساسات فرد را توسعه داده و حفظ می‌کند
- از نظر ذهنی و عاطفی برای جلسات آماده می‌شود
- در صورت لزوم از منابع خارجی کمک می‌گیرد

این شایستگی برای توصیف نحوه نشان دادن طرز فکر در نقش یک کوچ حرفه‌ای در زمینه‌ی جلسات رسمی کوچینگ ایجاد شده است. با این حال، هر شخصی در هر نقشی می‌تواند یک طرز فکر کوچینگ را در تعاملات روزمره خود اتخاذ کند.

نتیجه گیری

در فصل ۲ ما نقش مغز، احساسات، و نحوه پردازش اطلاعات را بر روش‌هایی که تجربیات و دنیای اطراف خود را درک می‌کنیم، بررسی کرده‌ایم. تقویت خویشتن آگاهی و درک اینکه مغز شما چگونه کار می‌کند، هر دو برای داشتن تعامل موثرتر با دیگران ضروری است. ما به راحتی می‌توانیم با خلبان خودکار، زندگی خودمان را بدون توجه به

آنچه فکر می‌کنیم یا تجربه می‌کنیم یا دلیل آن سپری کنیم یا می‌توانیم تشخیص دهیم که با افکار و احساساتمان چه اتفاقی می‌افتد و استراتژی‌هایی را برای یادگیری و مدیریت بهتر آن افکار و احساسات تمرین کنیم. ما نسبت به دومی تعصب داریم زیرا قدرت را از دنیای خارج از کنترل ما به دنیای تحت کنترل ما منتقل می‌کند.

در فصل بعدی از افکار و احساسات به سمت رفتار حرکت خواهیم کرد. افکار، احساسات و رفتارهای ما ذاتاً به هم مرتبط هستند، بنابراین این آخرین مطلبی نیست که درباره احساسات و شناخت می‌خوانید. در نهایت، اگر از خود می‌پرسید که «همه اینها چه ربطی به استفاده از رویکرد کوچینگ دارد؟» به یاد داشته باشید که پایه گذاری در «خویشتن کاری» اولین گام مهم در استفاده از مهارت‌ها و تکنیک‌های خاصی است که در ادامه این کتاب آمده است.

ایده‌ی کلیدی فصل ۲

ایجاد آگاهی در مورد محدودیت‌های خودمان و درک اینکه همه ما به این شکل ساخته شده‌ایم، می‌تواند این فرصت را ایجاد کند که در مورد شیوه‌ای که تجربه می‌کنید و در جهان ظاهر می‌شوید، خودخواسته‌تر عمل کنید. این می‌تواند به شما کمک کند تا آنچه را که می‌خواهید به دست آورید و به دیگران نیز کمک کنید تا همین کار را انجام دهند. باورها، ارزش‌ها، شناخت‌ها و احساسات به نحوه تفسیر شما از جهان کمک می‌کنند.

می‌خواهید بیشتر بیاموزید؟

پادکست *Invisibilia* توسط رادیو دولتی ملی (NPR) تهیه و تولید می‌شود و شامل داستان‌سرایی غنی درباره نیروهای نامرئی است که بر ایده‌ها و رفتار ما تأثیر می‌گذارند. می‌توانید از طریق **NPR One**، **Apple Podcasts**، **Google Podcasts**، **Pocket Casts** یا **Spotify** به پادکست دسترسی داشته باشید.

توصیه برای مطالعه‌ی بیشتر

- چگونه احساسات ساخته می‌شوند: زندگی مخفی مغز اثر لیزا فلدمن بارت^۹
- تفکر سریع و آهسته اثر دانیل کانمن^{۱۰}
- تربیت کودک برای مغز یکپارچه اثر دن سیگل و تینا پین برایسون^{۱۱}

9 *How emotions are made: The secret life of the brain* by Lisa Feldman Barrett

10 *Thinking fast and slow* by Daniel Kahneman

11 *The whole brain child* by Dan Siegel and Tina Payne Bryson

Notes

- 1 Bohn, R. E., & Short, J. (2009). How much information? A 2009 report on American consumers. San Diego: University of California, Global Information Industry Center.
- 2 Wu, T., Dufford, A. J., Mackie, M. A., Egan, L. J., & Fan, J. (2016). The capacity of cognitive control estimated from a perceptual decision making task. *Scientific Reports*, 6(1), 1–1. <https://doi.org/10.1038/srep34025>
- 3 B. R. (2015, January 29). A crash course in probability. *The Economist*. www.economist.com/gulliver/2015/01/29/a-crash-course-in-probability
- 4 Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- 5 Korteling, J. E., Brouwer, A. M., & Toet, A. (2018). A neural network framework for cognitive bias. *Frontiers in Psychology*, 9(1561), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01561>
- 6 Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- 7 Merton, R. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193–210. <https://doi.org/10.2307/4609267>
- 8 Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- 9 Barrett, L. F. (2012). Emotions are real. *Emotion*, 12(3), 413–429. <https://doi.org/10.1037/a0027555>

- 10 Beck, J. (2015, August 20). Hard feelings: Science's struggle to define emotions. The Atlantic. www.theatlantic.com/health/archive/2015/02/hard-feelings-sciences-struggle-to-define-emotions/385711/
- 11 Ekman, P., & Keltner, D. (1970). Universal facial expressions of emotion. *California Mental Health Research Digest*, 8(4), 151–158.
- 12 Barrett, L. F. (2006). Solving the emotion paradox: Categorization and the experience of emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 10(1), 20–46. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1001_2
- 13 Matsumoto, D. (2001). Culture and emotion. In D. Matsumoto (Ed.), *The handbook of culture and psychology* (pp. 171–194). New York: Oxford University Press.
- 14 Martinez, L., Falvello, V. B., Aviezer, H., & Todorov, A. (2016). Contributions of facial expressions and body language to the rapid perception of dynamic emotions. *Cognition and Emotion*, 30(5), 939–952. <https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1035229>
- 15 Barsade, S., & O'Neill, O. A. (2020, December 16). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>
- 16 Kensbock, J. M., Alkærsg, L., & Lomberg, C. (2021). The epidemic of mental disorders in business – How depression, anxiety, and stress spread across organizations through employee mobility. *Administrative Science Quarterly*, 67(1), 1–48. <https://doi.org/10.1177/00018392211014819>
- 17 BetterUp. (2021). BetterUp member data. San Francisco, CA: BetterUp.
- 18 Tetlock, P. E. (1985). Accountability: A social check on the fundamental attribution error. *Social Psychology Quarterly*, 48(3), 227–236. <https://doi.org/10.2307/3033683>

- 19 Siegel, D. J., & Payne Bryson, T. (2011). *The whole-brain child: 12 revolutionary strategies to nurture your child's developing mind*. New York, NY: Bantam Books.
- 20 Nook, E. C., Satpute, A. B., & Ochsner, K. N. (2021). Emotion naming impedes both cognitive reappraisal and mindful acceptance strategies of emotion regulation. *Affective Science*, 2(2), 187–198. <https://doi.org/10.1007/s42761-021-00036-y>
- 21 Wang, K., Goldenberg, A., Dorison, C. A., Miller, J. K., Uusberg, A., Lerner, J. S., Gross, J. J., Agesin, B. B., Bernardo, M., Campos, O., & Eudave, L. (2021). A multi-country test of brief reappraisal interventions on emotions during the COVID-19 pandemic. *Nature Human Behavior*, 5(8), 1089–1110. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01173-x>
- 22 David, S. (2016). *Emotional agility: Get unstuck, embrace change, and thrive in work and life*. New York, NY: Penguin Random House.
- 23 Argyris, C. (1976). *Increasing leadership effectiveness*. New York, NY: Wiley Publishing.
- 24 Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York, NY: Random House.
- 25 Lu, J. G., Jin, P., & English, A. S. (2021). Collectivism predicts mask use during COVID-19. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(23), 1–8. <https://doi.org/10.1073/pnas.2021793118>
- 26 International Coaching Federation (2021). *ICF core competencies*. <https://coachfederation.org/core-competencies>

فصل ۳

انگیزه‌ها و اقدامات شما

سوالاتی که در این فصل به آنها پاسخ خواهیم داد:

۱. چه رابطه‌ای بین افکار، احساسات و رفتار وجود دارد؟
۲. اهداف چه نقشی در رفتار ما دارند؟
۳. این چه ارتباطی با کوچینگ دارد؟

در فصل ۲ توان شناخت‌ها و عواطف خود را شرح دادیم. وقتی تمرکز کنیم، ذهنیت، افکار و احساسات ما می‌توانند ما را به سمت اهداف مان سوق دهند. بدون توجه فعال و نظم، آنها می‌توانند ما را به رفتارهایی سوق دهند که کار، روابط ما و موارد دیگر را از مسیر خارج کند. رفتار ما با افکار و احساسات ما ارتباط تنگاتنگی دارد. افکار و احساسات ما بر رفتارهای آینده ما تأثیر می‌گذارد و همچنین افکار، احساسات و تفسیرهایی درباره رفتارهایمان ایجاد می‌کنیم. در فصل ۲ همچنین قدرت مکث را به عنوان ابزاری برای ایجاد فضای بیشتر برای انتخاب معرفی کردیم. این مکث یک وقفه‌ی اساسی در حلقه محرک-پاسخ است که اغلب زمانی که احساسات قدرتمند ما را به سمت رفتارهایی که بعداً از انجام آنها پشیمان می‌شویم سوق می‌دهند، ما را دچار مشکل می‌کنند. در این فصل، نگاهی عمیق‌تر به قدرت این مکث برای ایجاد فضایی برای انتخاب رفتار و پاسخ‌هایمان در موقعیت‌های چالش برانگیز خواهیم داشت. ما

همچنین نقش اهداف (چه به طور صریح یا ضمنی تعیین شده) را در هدایت رفتارمان بررسی خواهیم کرد.

قدرت مکث، قسمت ۲

با مارکوس آشنا شوید. مارکوس سریع و شوخ است و عمیقاً به دوستان و خانواده خود اهمیت می‌دهد. او همچنین رقابت طلب است و به عنوان یک تولیدکننده‌ی برتر در محل کار، تلاش می‌کند. از هر یک از دوستان، خانواده یا همکارانش در مورد مارکوس بپرسید و آن‌ها از او تعریف و تمجید می‌کنند. اما یک استثناء وجود دارد: مارکوس به شدت واکنش نشان می‌دهد.

برای چندین دهه در کار و زندگی خود، مارکوس حداقل یک بار در هفته یک ضربه بزرگ داشته است. به گفته‌ی نزدیکانش، چیزی او را تحریک می‌کند، و او «کنترلش را از دست می‌دهد» یا «حسابی از کوره در می‌رود». محرک‌های اخیر مارکوس شامل فرستادن سند اشتباه توسط همکار برای مشتری، ریختن یک لیوان آب پرتقال روی میز صبحانه توسط همکار و گفتگو با یک دوست قدیمی درباره‌ی دیدگاه‌های سیاسی متناقض است. وقتی او تحریک می‌شود کاملاً مشخص است: صورتش قرمز می‌شود، چشم‌هایش گشاد می‌شوند، مشت‌هایش را گره می‌کند، و هر کسی که مقابلش باشد را با حرف‌هایش در هم می‌کوبد. خوشبختانه، او سریعاً به حالت عادی برمی‌گردد. چند لحظه پس از طغیان، او به حالت عادی بازگشته است. سیستم عصبی پاراسمپاتیکی او شروع به کار می‌کند و او دوباره به سر کار، صبحانه‌اش یا وقت‌گذرانی با دوستانش بازمی‌گردد. متأسفانه، کسانی که در جریان واکنش‌های او هستند، همیشه تجربه مشابهی ندارند. دوستان، خانواده و همکاران اغلب احساس می‌کنند مورد حمله قرار می‌گیرند یا شوکه می‌شوند، مخصوصاً اولین باری که با یکی از بخش‌های شخصیت مارکوس مواجه

می شوند. در حالی که کسانی که او را برای مدت طولانی می شناسند رشد کرده اند تا واکنش های او را پیش بینی کرده و با آن کنار بیایند، دیگران کمتر آن را می پذیرند. اخیراً مارکوس کار خود را با یک رهبر جدید در سازمان خود آغاز کرده است. این رهبر رفتار پرخاشگرانه را به هیچ عنوان تحمل نمی کند، به ویژه از سوی یک حرفه ای کارکنسته مانند مارکوس، که باید الگوی دیگران باشد و در حال توسعه باشد. این مدیر به مارکوس بازخورد می دهد که یا «تغییر کند . . . یا در غیر این صورت». او با یک کوچ شروع به کار می کند که به مارکوس کمک می کند الگوهای واکنش خود را بهتر درک کند و از او در تصمیم گیری در مورد اینکه می خواهد با آنها چگونه مواجه شود حمایت می کند. مارکوس با چیزهای ساده شروع می کند. او این «جمع آوری داده ها» را برای درک بهتر زمان، مکان و چرایی تحریک و بروز این فوران های واکنشی در نظر می گیرد. همان طور که او در مورد این رفتار آگاهی به دست می آورد، متوجه می شود که محرک معمولاً آخرین نقطه یا نقطه ی اوج در یک سری رویدادهای استرس زا است. به عنوان مثال، وقتی پسرش را به دلیل ریختن آب میوه سر میز صبحانه به باد سرزنش گرفت از قبل آماده شده بود. او روز قبل در مورد یک تماس کاری خسته کننده نشخوار ذهنی می کرد که منجر به بد خوابی آن شب شد. صبح او ایمیلی دریافت کرد که در آن جلسه مهمی را که تمام وقتش را صرف آماده شدن برای آن کرده بود از دست داد و مجبور شد دوباره برای آن برنامه ریزی کند. ریختن آب میوه ضربه ی آخر بود و تمام عصبانیت و ناامیدی که از شب قبل افزایش یافته بود را به سمت پسرش نشانه گرفت. وقتی مارکوس متوجه این موضوع شد، موجی از شرم و پشیمانی را احساس کرد - دو احساس بسیار قدرتمند که تحمل آنها سخت است.

مارکوس انگیزه دارد که الگوی واکنش را در زمانی که تحریک می شود، بشکند. او چند تکنیک را برای «مکث» بین محرک و پاسخ آزمایش می کند. مارکوس ابتدا

توصیه‌ای را که در کودکی آموخته بود به یاد می‌آورد؛ وقتی عصبانی است تا ۱۰ بشمرد. این برای او خوب است، اما او متوجه می‌شود که یادآوری برای شمارش تا ۱۰ گاهی اوقات او را بیشتر آزار می‌دهد. در مرحله بعد، او تاکتیکی را امتحان می‌کند که در یک مقاله آنلاین درباره‌ی آن خوانده بود، تا قبل از واکنش، سه نفس عمیق بکشد. در حالی که او از انجام سه نفس عمیق عمدی لذت می‌برد، از انجام این کار در موقعیت‌های کاری کمی احساس ناراحتی می‌کند. سه نفس عمیق در یک جلسه برای او عجیب است و فکر می‌کند که خیلی طول می‌کشد. در نتیجه وقتی از این تاکتیک استفاده می‌کند، احساس خودآگاهی می‌کند. در نهایت، مارکوس به نصیحت کوچ تنیس خود گوش می‌کند و یک مانترا را امتحان کند. یک روز در یک جلسه با کارکنان - پس از یک شب بد خوابی دیگر و یک رفت و آمد خسته کننده - او احساس می‌کند فشار خودش بالا رفته و متوجه واکنشی می‌شود که در پاسخ به ارائه نیمه کاره یکی از اعضای تیمش رخ می‌دهد.

درست قبل از اینکه یکی از اعضای تیم را سرزنش کند، شعاری را که به ذهنش خطور کرده بود را به یاد می‌آورد: «وایستا، صبر کن. واکنش نشان نده.» این روش جواب می‌دهد. این یک یادآوری محبت‌آمیز و آسان است که برای او معنادار است و به او کمک می‌کند تا آگاهی خود را از آنچه احساس می‌کند و اقدامات احتمالی که می‌تواند به دنبال داشته باشد افزایش دهد. او متعجب است که چقدر خوب کار می‌کند. مانترا به اندازه کافی آسان بود که در آن لحظه به خاطر بسپارد و فضای کافی برای او ایجاد کرد تا مکث کند، متوجه شود، آرام شود و پاسخ مؤثرتری را انتخاب کند.

در مثال بالا، مارکوس کشف کرد که چگونه از قدرت خودآگاهی و مدیریت خود برای کاهش سرعت، مکث، توجه به احساسات خود و انتخاب آگاهانه در مورد نحوه پاسخگویی استفاده کند.

بسیاری از ما الگوهای واکنش‌ها و رفتارهایی عمیقاً ریشه‌داری داریم که ممکن است برای ما مفید نباشد. اما نحوه‌ی واکنش شما در یک موقعیت نباید قطعی باشد. هنگامی که متوجه الگوهای خود می‌شوید و نسبت به آن آگاهی پیدا می‌کنید، فضا و فرصتی برای انتخاب راه جدیدی برای پاسخ دادن ایجاد می‌کنید. این توانایی انتخاب در قشر جلوی مغز شما قرار دارد. همانطور که رابرت ساپولسکی^۱، متخصص اعصاب غدد در کتاب خود، رفتار^۲ توضیح می‌دهد، قشر جلوی مغز (PFC)^۳ مسئول تصمیم‌گیری، حافظه فعال، تنظیم احساسات و کنترل تکانه‌ها و سایر موارد است. به عبارت دیگر، PFC شما مرکز توانایی شما برای انتخاب رفتارها و خودمدیریتی است. این با «مغز میمونی» شما در تضاد است - یک مفهوم بودایی که به ذهنی اشاره دارد که ناآرام، بی‌قرار است، به راحتی حواسش پرت می‌شود، اما می‌توان آن را از طریق خودتنظیمی و البته مدیتیشن ساکت و کنترل کرد.

PFC تا اواسط بیست سالگی کامل نمی‌شود، به این معنی که در اوایل زندگی شما موقعی وجود دارد که واقعاً ظرفیت انتخاب‌های هوشمندانه خاص یا فکر کردن درازمدت را ندارید. هنگامی که به بزرگسالی رسیدید و PFC به طور کامل توسعه یافت، این توانایی را دارید که رفتارهای جدید را امتحان کرده یا آزمایش کنید تا ببینید چه چیزی به تأثیر مورد نظر شما بر دیگران و موقعیت منجر می‌شود. برای انجام این کار، ابتدا باید تشخیص دهید که می‌توانید انتخاب کنید. شما مجبور نیستید به سادگی از «مغز میمونی» خود که تحت کنترل تکانه‌ها و محرک‌های واکنشی محرک است، عمل کنید.

اکنون چند دقیقه وقت بگذارید و به برخی از الگوهای خود فکر کنید.

¹ Robert Sapolsky

² Behave

³ Prefrontal Cortex

خودتان تجربه کنید



به موقعیتی فکر کنید که در آن احساس می‌کنید «تحریک» شده‌اید و به شیوه‌ای واکنش نشان داده‌اید که ممکن است بعداً پشیمان شده باشید. (تأمل)

چه چیزی در آن موقعیت شما را تحریک کرد؟ (توجه)

از کجا فهمیدی تحریک شدی؟ (خودآگاهی)

ترجیح می‌دهید در چنین موقعیت‌هایی چگونه ظاهر شوید یا چگونه رفتار کنید؟ (رفتار خود را انتخاب کنید)

دفعه بعد برای ایجاد مکثی که به شما زمان و مکان بدهد تا آن پاسخ مؤثرتر را انتخاب کنید، چه تلاشی خواهید کرد؟ (تمرین مکث)

این فرآیند آگاهی از واکنش هایمان، توجه به آنچه باعث آن واکنش ها می شود، تمرین مکث و انتخاب رفتار یا پاسخ متفاوت می تواند در موقعیت های مختلف مورد استفاده قرار گیرد. چگونه توانایی شما در حفظ خونسردی در موقعیت ها متفاوت است؟ اگر متوجه شدید که نسبت به افرادی که در مشاغل خدماتی کار می کنند (پیش خدمت های رستوران، کارمندان فروشگاه، اپراتورهای مرکز تماس و غیره) واکنش نشان می دهید و با آنها بدرفتاری می کنید، چه چیزی باعث پاسخ شما می شود؟ شاید شما از یک روز سخت در محل کار یا ناامیدی از یکی از اعضای خانواده تحریک شده باشید، اما اجازه می دهید برخی از واکنش های خودکار از بین بروند، زیرا فکر نمی کنید این تبادل ها به اندازه ای مهم هستند که توجه کامل و خودکنترلی شما را طلب کنند. شاید یک همکار داشته باشید که شما را دیوانه کرده و واکنش هایی را برانگیخته است که بعداً پشیمان شوید. در مکالمات کوچینگ، کوچ های حرفه ای اغلب مراجعان خود را از طریق تامل و بازخورد طی فرآیندی برای خودآگاهی بیشتر راهنمایی می کنند. همان طور که در فصل ۲ بحث کردیم، «توجه کردن» یک روش ساده و در عین حال قدرتمند برای جمع آوری داده ها در مورد خودتان، تمایلات و الگوهای شما و رفتار شما است. کوچ ها اغلب «توجه» را به عنوان تکلیف در بین جلسات کوچینگ طرح می کنند.



انتخاب عمدی رفتارهای جدید برای آزمایش، یک روش معمول در کوچینگ است. نکته‌ی کلیدی این است که یک مشتری باید متعهد و مایل باشد که آن رفتارها را امتحان کند و تأثیر آن را متوجه شود. این شبیه به فرآیند یادگیری تجربی است، جایی که ما چیزی را امتحان می‌کنیم، بازخوردی در مورد تأثیر آن دریافت می‌کنیم (چه بازخورد مستقیم یا با سنجش پاسخ‌ها یا رفتار دیگران) و درباره آنچه که اتفاق افتاده است فکر می‌کنیم. همچنین برای شخصی که با کوچ کار می‌کند، تمرینات مکشی را بررسی می‌کند که به آنها کمک می‌کند فضایی برای تمرین خودآگاهی، توجه کردن، تأمل و انتخاب رفتار یا پاسخ خود ایجاد کنند.

این فرآیند انتخاب عمدی رفتار ما به عنوان تنظیم رفتار^۴ شناخته می‌شود. تنظیم رفتار یا خودتنظیمی، فرآیند همیشگی حاضر انتخاب‌هایی است که ما را به سمت چیزهایی سوق می‌دهد که می‌خواهیم (یا آن‌هایی که می‌خواهیم باشیم) و ما را از نتایجی که نمی‌خواهیم (یا کسانی که نمی‌خواهیم باشیم) دور می‌کند.

این انتخاب‌ها می‌توانند پیامدهای کوتاه مدت و بلند مدت داشته باشند. برای مثال، مارکوس تصمیم می‌گیرد مکث کند و به روش‌هایی آرام‌تر و سازنده‌تر از گذشته پاسخ دهد. تأثیر کوتاه مدت این رفتار ممکن است گفتگوی مسالمت‌آمیز و مؤثرتری باشد، اما تأثیر بلندمدت رفتار خودتنظیمی او در طول زمان می‌تواند روابط قوی‌تر و افزایش اعتماد با خانواده و همکارانش باشد. یکی دیگر از تأثیرات کوتاه مدتی که مارکوس تجربه می‌کند، ممکن است خستگی باشد. تنظیم رفتار و اعمال کنترل بر خود نیازمند انرژی و تلاش است. برای مارکوس، این تلاش ارزشمند است، زیرا او میل عمیقی برای بهبود روابط و تأثیرش بر دیگران دارد. چه متوجه باشیم چه نه، اهداف نقش اساسی در خودتنظیمی ما دارند. نتایجی که می‌خواهیم به دست آوریم یا از آنها اجتناب کنیم،

⁴ behavior regulation

اهدافی هستند که انتخاب‌ها و رفتار ما را هدایت می‌کنند. این اهداف ممکن است به صراحت بیان شوند («من می‌خواهم روابط بهتری با همکاران و خانواده‌ام داشته باشم») یا ضمنی (میل به اجتناب از ناراحتی در یک مکالمه، حتی اگر به صراحت آن هدف را تعیین نکرده باشیم).

یادداشت روزانه به عنوان ابزاری برای خودآگاهی

همان طور که توضیح دادیم، قدرت زیادی در توجه و مشاهده الگوها وجود دارد. یکی از ابزارهای آسان و ارزان برای تسهیل این فرآیند یک یادداشت روزانه است. خواه این یک دفترچه یادداشت قدیمی باشد یا یک برنامه یادداشت بر روی تلفن هوشمند شما، یادداشت روزانه راهی عالی برای افزایش خودآگاهی و رفاه شما است. این ابزاری است که ما در توسعه‌ی خود، با دانش‌آموزان و مراجعان خود از آن استفاده می‌کنیم. این تمرین حتی می‌تواند برای کار از طریق یادداشت‌های یادگیری و بررسی‌های پس از اقدام نیز اعمال شود. در اینجا چند مورد از مزایای یادداشت‌نویسی روزانه آورده شده است:

- به روشن شدن افکار و احساسات کمک می‌کند
- خودآگاهی را افزایش می‌دهد
- با پردازش احساسات استرس را کاهش می‌دهد و حافظه را بهبود می‌بخشد
- با دسترسی به بخش‌های تحلیلی و خلاقانه مغز شما به حل موثرتر مسئله منجر می‌شود
- به شما کمک می‌کند الگوها، روندها، پیشرفت‌ها و رشد را در طول زمان پیگیری کنید
- یادگیری را با تحریک یادآوری و تأمل در مورد تجربه از طریق بازبینی فعال و شرح دادن تسهیل می‌کند.

یادداشت نویسی روزانه انواع مختلفی دارد. می توانید چیزی ساختاریافته را امتحان کنید که شامل اعلان ها یا چیزی بدون ساختار مانند یک صفحه خالی باشد. می توانید به صورت بولت پوینت یا پاراگراف بنویسید و برای چند دقیقه یا چند ساعت بنویسید. حتی می توانید نوشتن را به کلی رها کنید و نقاشی هایی بکشید که احساسات شما یا آنچه در ذهن شماست را نشان می دهد. نکته مهم این است که به جای قضاوت، با کنجکاوی به کار نزدیک شوید. ایجاد تمرینی برای تأمل در نوشته های قبلی یادداشت روزانه می تواند به شما کمک کند تا الگوها را متوجه شوید و خودآگاهی عمیق تری ایجاد کنید.

نقش اهداف

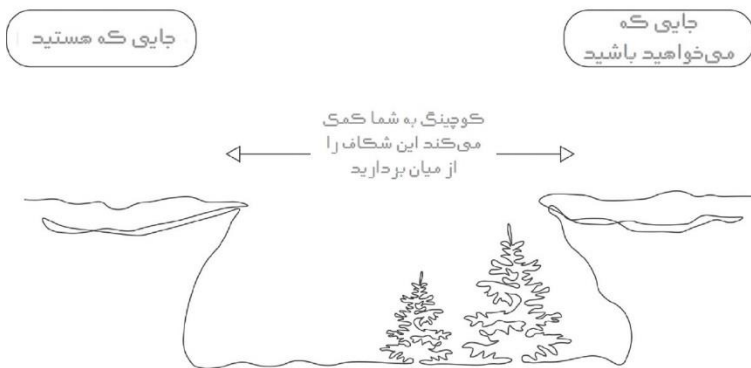
ما تعداد بی نهایتی از احتمالات برای اینکه چگونه در هر موقعیتی رفتار کنیم داریم. تقریباً هر کاری که ما انجام می دهیم، نه فقط توسط افکار و فرآیندهای آگاهانه، بلکه با مجموعه ای از پردازش های ناخودآگاه کنترل می شود. بیایید چند سناریو مختلف را برای کمک به تشریح این بیانیه جسورانه بررسی کنیم.

- متوجه صدای شکم تان می شوید و برای خودتان ساندویچ درست می کنید.
- شما برای یک گفتگو و نوشیدن قهوه با یک همکار از بخش دیگری از شرکت برنامه ریزی می کنید.
- قبل از خواب فرزندتان را در آغوش می گیرید.

هر یک از این نمونه ها نشان دهنده ی یک رفتار پیش پا افتاده است. ممکن است کاری باشد که قبلاً هزاران بار و به صورت خودکار انجام داده اید. با این حال، ما استدلال می کنیم که هر رفتاری یک یا چند هدف را دنبال می کند. هدف می تواند هر چیزی

باشد، از بیولوژیکی (مثلاً مصرف کالری برای زنده ماندن) تا آرزویی (مثلاً شبکه سازی برای تسهیل موفقیت، شناخت یا وابستگی). اهداف شخصی، افکاری درباره‌ی آینده و دارای بار عاطفی هستند. آنها برای ما معنادار هستند و بر اساس فرهنگ، ارزش‌ها و تجربیات گذشته ما شکل می‌گیرند. آگاه شدن آگاهانه از اهدافتان، هماهنگ کردن رفتارشان با آن اهداف را آسان‌تر می‌کند. این ارتباط عاطفی ما با اهدافمان است که آنها را در هدایت رفتارمان بسیار قدرتمند می‌کند. به عنوان مثال، وقتی به یک هدف مهم رشد شخصی نزدیک‌تر می‌شوید، احساس هیجان و انرژی می‌کنید. یا زمانی که چیزی در مسیر رسیدن به هدف قرار می‌گیرد، احساس ناامیدی شدیدی می‌کنید. احساسات ما منبع عالی داده‌ها هستند. توجه به ناامیدی شما ممکن است به شما کمک کند چیزی را که مانع پیشرفت هدف شما می‌شود شناسایی کنید، که سپس به شما کمک می‌کند راه حل‌های خلاقانه‌ای برای عبور از این مانع پیدا کنید. تنظیم احساسات می‌تواند به ما کمک کند تا اهداف ناخودآگاه خود را در معرض دید قرار دهیم.

یک بار دیگر، ممکن است از خود بپرسید که همه‌ی اینها چه ربطی به کوچینگ دارد. در سطح پایه، هدف از کوچینگ کمک به بستن شکاف بین جایی که هستید و جایی که می‌خواهید باشید، است. «جایی که می‌خواهید باشید» روش دیگری برای توصیف هدف شما است. بیشتر کوچینگ در مورد کمک به روشن شدن سه چیز است - آنچه می‌خواهید، کجا هستید، و چه گام‌هایی می‌توانید برای حرکت از موقعیت فعلی به موقعیت مورد نظر بردارید.



برای تمرکز بر این موضوع، بیایید به مارکوس برگردیم. مارکوس واکنش شدیدی به اتفاقی نسبتاً جزئی داشت - همکاری‌اش سند اشتباهی را برای مشتری فرستاد. مارکوس خیلی عصبانی شد. عصبانیت او باعث شد تا به همکاری‌اش تشر بزند و او را تحقیر کند. در آن لحظه، او احساس می‌کرد حق با اوست. این یک مشتری مهم بود و این نوع اشتباه می‌تواند اعتماد و اطمینان را کاهش دهد و در نهایت درآمد شرکت را به خطر بیندازد. چه اهدافی ممکن است به مارکوس انگیزه بدهد؟ مارکوس برای موفقیت ارزش قائل است و می‌خواهد بهترین باشد. ممکن است موضوع این باشد که مارکوس می‌ترسد چنین اشتباهی باعث شود دیدگاه بقیه نسبت به او بد شود و جایگاهش به عنوان نیروی مافوق را تهدید کند. از طرف دیگر، ممکن است مارکوس برای تامین مالی خانواده‌اش ارزش قائل باشد و از این می‌ترسد که از دست دادن درآمد ممکن است به قیمت کار یا درآمدش تمام شود و امنیت و توانایی او را برای تامین مالی تهدید کند. اینجاست که مهارت‌ها و طرز فکر کوچینگ می‌تواند وارد شود.

شناسایی رویدادهایی که باعث ایجاد بار عاطفی شدید می‌شوند، اولین گام برای کاوش عمیق‌تر و کشف موضوع واقعی است، مانند هدفی که رفتار شما را هدایت می‌کند. به دست آوردن وضوح در مورد موضوع واقعی و هدف اساسی ما را قادر می‌سازد

تا رفتارهای دیگری را که ممکن است به شما در دستیابی به آن هدف کمک کند و ارتباط با سایر اهدافی که دارید شناسایی کنیم. در مورد مارکوس، اگر هدف اصلی او به عنوان بهترین عملکرد شناخته شود، تحقیر همکارش ممکن است باعث شود که آن همکار اشتباه دیگری مرتکب نشود، اما احتمالاً به اعتبار مارکوس نیز آسیب می‌رساند و احتمال اینکه دیگران بخوانند با او کار کنند را کاهش می‌دهد. او، که پیشرفت اهداف دیگرش را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مارکوس با درک این موضوع می‌تواند راه دیگری را انتخاب کند، مانند رسیدگی مستقیم به اشتباه با مشتری، ارائه بازخورد اصلاحی به همکار خود، یا استفاده از این تجربه برای ایجاد رویکردی جدید برای بررسی کار یکدیگر برای به حداقل رساندن اشتباهات در آینده.

اهداف نقش مهمی در هدایت انرژی ما ایفا می‌کنند و از این رو کانون مهم کوچینگ هستند. هر زمان که برای رسیدن به هدفی تلاش می‌کنید، بین جایی که هستید و جایی که می‌خواهید باشید فاصله وجود دارد. همه چیز در این بین - رفتار، بازخورد، پیشرفت، مداخله - احساسات را تحریک می‌کند. افکار و احساسات توسط فرایندهای عصبی وابسته به هم پشتیبانی می‌شوند، به این معنی که احساسات به ما کمک می‌کنند تا خاطرات بسازیم، ایده‌های پیچیده را تجزیه و تحلیل کنیم، و تصمیمات معناداری بگیریم.

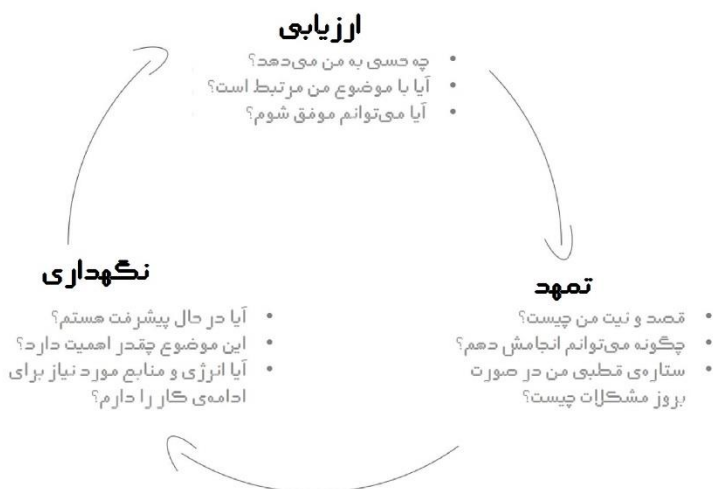
اهداف سه هدف اصلی را در جهت‌دهی به رفتار ما انجام می‌دهند: ارزیابی، تعهد و نگهداری. ابتدا، ارزیابی می‌کنیم که آیا باید یک هدف را عمده‌تاً بر اساس احساسات و عواطف مرتبط با آن هدف دنبال کنیم یا خیر. این می‌تواند آگاهانه اتفاق بیفتد، به ویژه زمانی که با اهداف پیچیده یا مهم سروکار داریم، یا آنقدر سریع که ما حتی متوجه وقوع آن نمی‌شویم. ما بر اساس عواملی مانند ارتباط آن با زمینه، اعتقادمان به اینکه می‌توانیم موفق باشیم (به عنوان کارآمدی یا اعتماد به نفس از آن یاد می‌شود) و قدرت و

جهت‌گیری احساساتمان مرتبط با هدف، تصمیم می‌گیریم که هدفی را دنبال کنیم یا خیر. در مرحله تعهد، زمانی که یک هدف به طور مثبت ارزیابی می‌شود، به یک قصد تبدیل می‌شود و به هدایت انرژی ما به سمت برنامه‌ریزی و حل مسئله کمک می‌کند. در نهایت، اهداف به حفظ انرژی ما در مواجهه با موانع، حواس‌پرتی‌ها و موانع داخلی و خارجی کمک می‌کنند. یعنی وقتی هدفی را دنبال می‌کنیم، شروع به دریافت بازخورد به صورت وجود یا عدم پیشرفت می‌کنیم.

در حالی که تصمیم اولیه برای رفتار مطابق با هدفمان بر اساس انتظارات ما از نتیجه است (یعنی فکر می‌کنیم ما را به جایی می‌رساند که می‌خواهیم باشیم یا به ما کمک می‌کند از جایی که نمی‌خواهیم باشیم)، ادامه دهیم. مشارکت در آن رفتار، محاسبات درونی ما را از انتظارات به تجربه تغییر می‌دهد. توانایی ما برای متعهد ماندن به یک هدف در مواجهه با موانع، با اهمیت آن هدف و باور ما به اینکه می‌توانیم آن را انجام دهیم ارتباط مستقیم دارد. عقب‌نشینی‌ها و میزان انرژی و منابعی که باید برای آن استفاده کنیم. این توضیح می‌دهد که چرا زمانی که در بهترین حالت خود نیستیم در برابر عادات قدیمی آسیب‌پذیرتر هستیم - به عنوان مثال، زمانی که گرسنه، عصبانی، تنها، خسته یا در غیر این صورت فرسوده هستیم.

توانایی ما برای خودتنظیمی در طول این فرآیند چیزی است که به ما کمک می‌کند تا در طول مرحله نگهداری از تعقیب هدف با انگیزه بمانیم. خودتنظیمی شامل تغییر حالات یا پاسخ‌های درونی ما می‌شود - غلبه بر یک پاسخ به نفع پاسخ مطلوب‌تر. به کمک خودآگاهی (شما نمی‌توانید چیزی را که نمی‌بینید تغییر دهید) و وضوح هدف (شما) کمک می‌کند. بدون دلیل قانع‌کننده تغییر نخواهد کرد. به عنوان مثال، بگویم که برای تولد چهل سالگی خود قصد دویدن ماراتن را دارید. این هدف چند وجهی است: در یک سطح شما هدف دارید که یک ماراتن را به پایان برسانید. در سطحی

دیگر، هدف شما این است که برای رسیدن به یک تغییر بزرگ در شرایط فیزیکی عالی باشید. برای کسی که برای ماراتن تمرین می‌کند، خیلی زود صبح، دویدن طولانی را انجام دهد، غیرعادی نیست.



مثلاً در یک روز شنبه‌ی تابستانی زنگ ساعت را روی ۵:۳۰ صبح تنظیم کردید تا برای دویدن ۱۴ مایلی بلند شوید. شما جمعه شب با تنظیم زنگ ساعت انگیزه دارید، اما شنبه در ساعت ۵:۳۰ کمی متفاوت است. زنگ ساعت به صدا درمی‌آید و شما بسیار وسوسه می‌شوید که در رختخواب بمانید. جادوی خودتنظیمی اینجاست. خودتنظیمی به ما این امکان را می‌دهد که رفتار خود را زیر نظر داشته باشیم و رفتاری را انتخاب کنیم که در خدمت اهداف بزرگ و کوچک ما باشد.

ضد اهداف

اگر شما هم مثل ما، عاشق یک لیست خوب برای انجام کارها هستید. هر بار که چیزی را انجام می‌دهید، آن دوپامین آن را دریافت می‌کنید. این پیروزی‌های کوچک حس خیلی خوبی دارند.

اخيراً با نوع جدیدی از لیست مواجه شدیم: لیستی که نباید انجام دهید. لیست نبایدهای شما دقیقاً همان چیزی است که به نظر می‌رسد: شما فهرستی از تمام کارهایی که نمی‌خواهید انجام دهید تهیه می‌کنید.

ما این را در طول مبارزه متقابل خود برای تعیین مرزها، جلوگیری از جلب رضایت مردم و یادگیری «نه» گفتن مفید یافتیم (و همچنین به یاد داشته باشید که «نه» یک جمله کامل است). به عنوان مثال، چند مورد که ما در لیست‌های نبایدهای خود باید داشته باشیم:

۱. جلسات پشت سر هم را برنامه‌ریزی نکنید
۲. تا زمانی که در مورد چیزی ۲۴ ساعت فکر نکرده‌اید، به چیزی «بله» نگوئید
۳. ایمیل خود را در تمام طول روز باز نگه ندارید
۴. در قبال نیازها یا درخواست‌های دیگران احساس مسئولیت نکنید
۵. و غیره.

به نوعی، لیست نبایدهای ما شامل اهداف ضد ما است. اگر هدفمان این است که در طول روز کاری آرام و حاضر باشیم، ممکن است از این هدف کوچک حمایت کنیم که ۱۵ دقیقه بین تماس‌های زوم برای یادداشت کردن یادداشت‌ها، ارسال یک ایمیل پیگیری سریع، خوردن یک میان وعده یا از سرویس بهداشتی استفاده کنید. تعریف کاری که انجام نمی‌دهیم می‌تواند به ما کمک کند تا وضوح بیشتری داشته باشیم و

توانایی تشخیص اینکه چه زمانی می‌خواهیم کاری خلاف اهدافمان انجام دهیم، داشته باشیم.

نکته دشوار در مورد لیست‌های نباید‌ها و ضد اهداف این است که آنها می‌توانند نتیجه معکوس داشته باشند. تحقیقات نشان داده است که وقتی به آنچه نمی‌خواهیم فکر می‌کنیم، ناخواسته همان چیزی را در ذهن خود فعال می‌کنیم که نمی‌خواهیم به آن فکر کنیم. برای مثال، اگر بگوییم «به فیل‌های صورتی فکر نکن»، اولین چیزی که به آن فکر می‌کنید چیست؟ احتمالاً فیل‌های صورتی.

هنگام ایجاد لیستی از نباید‌ها یا ضد اهداف، مطمئن شوید که وظایف و اهدافی که می‌خواهید به آنها برسید، دارای چارچوبی مثبت هستند. ما در فصل ۷ نمونه‌ای از آنچه می‌تواند به نظر برسد («این، نه آن») را به اشتراک می‌گذاریم. بیشتر وقت خود را صرف فکر کردن در مورد آنچه می‌خواهید به انجام برسانید بگذارانید. موفقیت را تجسم کنید. گام‌های خاصی را که باید برای تحقق آن اهداف بردارید، شناسایی کنید و از اهداف ضد هدف خود استفاده کنید تا به شما کمک کند آنچه را که نمی‌خواهید روشن کنید و چالش‌های بالقوه‌ای را که ممکن است در تعقیب هدف خود با آنها روبرو شوید شناسایی کنید.

کوچینگ برای وضوح و تعهد

همان طور که قبلاً اشاره کردیم، گاهی اوقات اهدافی را عمداً و صریح تعیین می‌کنیم و همچنین اهداف ضمنی داریم که ممکن است زیاد به آنها توجه نکنیم یا به عنوان اهداف فکر نکنیم. برای مثال، ممکن است هدف مشخصی از مسواک زدن دندان‌های خود هر شب قبل از رفتن به رختخواب داشته باشید، اما هدف ضمنی زیربنایی – که

ممکن است هر شب هنگام مسواک زدن به آن فکر نکنید - داشتن بهداشت و بهداشت خوب دندان و برای جلوگیری از اقدامات دندانپزشکی دردناک در آینده این هدفی است که شما دنبال می‌کنید و رفتار شما را هدایت می‌کند، اما هدفی نیست که هر شب قبل از خواب به صراحت به آن فکر کنید. اهداف زمانی که واضح نیستند و زمانی که اهداف رقابتی را در نظر می‌گیریم کمتر ساده می‌شوند. وضوح هدف و محرکهای ما در حمایت از هدف مهم است. وقتی شفافیت کاملی در مورد آنچه می‌خواهیم به دست آوریم و چرایی آن را داشته باشیم، به احتمال زیاد انگیزه بیشتری برای تلاش در جهت آن هدف و شناسایی گام‌های خاص برای کمک به ما برای نزدیک‌تر شدن به اهدافمان داریم.

برای کوچ‌ها غیرعادی نیست که مراجعان خود را تحت فشار قرار دهند تا اهداف شان و دلیل اهمیت آنها را مشخص کنند. در واقع، یکی از شایستگی اصلی فدراسیون بین‌المللی کوچینگ برای کوچ‌ها، «تأیید و حمایت از استقلال مراجع در طراحی اهداف، اقدامات و روش‌های پاسخگویی است». کوچ‌ها همچنین با مراجعان خود برای شناسایی مراحل یا اقدامات بعدی خاص برای پیشبرد پیشرفت به سمت آن اهداف کار می‌کنند. اهداف بزرگ، حتی زمانی که شفاف باشند، می‌توانند دلهره‌آور به نظر برسند، یا ممکن است ندانیم از کجا شروع کنیم. شناسایی مراحل اولیه یا بعدی خاص - مانند ایجاد اهداف خرد در طول مسیر یا ایجاد «نیت‌های اجرایی»^۵ که رفتارهای خرد هستند - می‌تواند به حرکت عقربه در پیشرفت هدف به گونه‌ای کمک کند که احساس می‌شود قابل کنترل و دست یافتنی است.

⁵ implementation intentions

اگر به مثال تمرینی ماراتن برگردیم، آن دوی ۱۴ مایلی نمونه‌ای از یک هدف خرد است. صرف گفتن «من می‌خواهم ۲۶٫۲ مایل را بدون برنامه بدوم» بعید است که منجر به موفقیت شما در آن شود. تعیین اهداف خرد در طول مسیر که تمرین را به نقاط عطف قابل مدیریت تقسیم می‌کند، به احتمال زیاد منجر به آموزش مناسب، آماده سازی و تکمیل ماراتن می‌شود. زمانی که بیدار شدن در ساعت ۵:۳۰ صبح برای دویدن تمرین ۱۴ مایلی دله‌ره‌آور است، اهداف پیاده‌سازی می‌تواند کمک کننده باشد. مقاصد پیاده‌سازی رفتارهای خرد بسیار خاصی هستند که اغلب به صورت عبارات «اگر، آنگاه» یا «وقتی این، پس آن» چارچوب بندی می‌شوند. به عنوان مثال، اهداف اجرایی برای بیدار شدن در ساعت ۵:۳۰ صبح برای دویدن ۱۴ مایل ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- وقتی زنگ ساعت ۵:۳۰ صبح به صدا در می‌آید، بدون چرت زدن بیدار می‌شوم.
- وقتی بلند می‌شوم، یک بطری آب می‌ریزم.
- بعد از اینکه یک بطری آب را بیرون آوردم، لباس دویدنم را می‌پوشم.
- به محض پوشیدن لباس‌های دویدن، حرکات کششی خود را انجام می‌دهم.
- بعد از انجام حرکات کششی، یک میان وعده می‌خورم و وسایلم را برای دویدن آماده می‌کنم.
- وقتی ساعت به ۶ صبح رسید، از در بیرون می‌روم.

این اهداف پیاده‌سازی خاص و ساده راه را برای شروع برخی از ترسناک ترین اهداف ماهموار می‌کند. شناخت خود، از جمله نیازها، ارزش‌ها و ترجیحات، می‌تواند به شما در طراحی راه‌هایی برای ایجاد انگیزه بیشتر در این مسیر کمک کند. برای مثال، ممکن است متوجه شده باشید که دویدن با دوستان به گذراندن زمان در یک دوره طولانی کمک می‌کند و منتظر فرصتی برای ارتباط اجتماعی هستید. برنامه‌ریزی برای

ملاقات با دوستان برای مدت طولانی می‌تواند به شما کمک کند تا با قرار دادن اهداف اضافی در بالای اهداف خرد خود برای تقویت انگیزه خود، در مقابل میل به چرت زدن مقاومت کنید.

کوچینگ برای نگهداری و پاسخگویی

بسیاری از کوچ‌ها مراجعان خود را تشویق می‌کنند تا برنامه‌های توسعه‌ای ایجاد کنند که به مراجع کمک می‌کند تا اهدافی که می‌خواهند به آنها برسند و همچنین برخی از چالش‌هایی را که ممکن است با آنها روبرو شوند و اینکه چگونه در مسیر درست حرکت می‌کنند را پیش‌بینی کنند. یکی از ضروری‌ترین ورودی‌ها برای نظارت بر پیشرفت به سمت اهداف ما بازخورد است. اگرچه بسیاری از افراد صرفاً با ذکر این کلمه خروش می‌کنند، بازخورد برای سنجش پیشرفت بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب (هدف) ضروری است. بدون بازخورد - که می‌تواند از طرف افراد دیگر، خودمان یا محیط باشد - ما در خلأ عمل می‌کنیم، بدون آگاهی یا نشانگرهایی از اینکه چقدر به طور موثر شکاف بین جایی که امروز هستیم و جایی که می‌خواهیم باشیم را کم کنیم. بازخورد و کوچینگ کاملاً در هم تنیده هستند. کوچ‌ها ممکن است بازخورد و مشاهدات مستقیم را با مراجع به اشتراک بگذارند. آنها همچنین می‌توانند یک شریک فکری برای او باشند که از طریق بازخوردهایی که دریافت کرده، فکر می‌کند و همه در خدمت نزدیک شدن به اهدافشان است.

به عنوان مثال، ورونیکا را ملاقات کنید، که هدفش این بود که از صحبت کردن در جلسات تیم رهبری احساس اعتماد به نفس بیشتری داشته باشد. حالت فعلی او این بود که خیلی صبر کرد و به چیزی که می‌خواست بگوید فکر می‌کرد، تا جایی که از فرصت خود برای صحبت کردن غافل شد. زمانی که او آماده‌ی ورود بود، گروه قبلاً به

موضوع دیگری پرداخته بود. کوچ ورونیکا با او کار کرد تا خودآگاهی عمیق تری در مورد آنچه در آن لحظات اتفاق می افتد و آنچه که او می خواست در آن لحظات اتفاق بیفتد به دست آورد. ورونیکا تمرین کرد که در طول جلسات تیم رهبری متوجه رفتار خود شود تا خودآگاهی بیشتری ایجاد کند و متوجه شد که شک به خود و تک گویی درونی او مانع مشارکت او شده است. او یک هدف خرد را تعیین کرد که وقتی ایده ای به ذهنش می رسد، قبل از اینکه فرصتی برای فکر کردن به آن پیدا کند، صحبت کند. او این را در یک جلسه تیم رهبری آزمایش کرد و سپس به آنچه اتفاق افتاد توجه کرد. او نسبت به مشارکت خود هیجان زده بود و بازخوردهای تقویت کننده ای از همکارانش دریافت کرد. آنها ایده او را در لحظه تحسین کردند و بیشتر بر اساس آن کار کردند. بعداً، مدیر او نکته ای را برای اذعان به ارزش نظر ورونیکا بیان کرد. در این مثال، ورونیکا هدف روشنی دارد و از اینکه کجا ایستاده و چه چیزی سر راهش قرار دارد آگاه است. او اهداف کوچکی را تعیین می کند، یک قدم از منطقه راحتی خود خارج می شود و بازخوردهایی دریافت می کند که نشان می دهد او در مسیر درست حرکت می کند.



خودت تجربه کن

لحظه‌ای مکث کنید و به برخی از اهدافی که در حال حاضر دارید فکر کنید. برخی از آنها احتمالاً صریح هستند («می‌خواهم خواندن این کتاب را به پایان برسانم»، «هدفم این است که ۱۰۰۰۰۰ دلار برای پیش پرداخت خانه پس‌انداز کنم»)، و برخی نیز ضمنی (تنظیم زنگ ساعت ۶ صبح و سپس بیدار شدن در زمانی که آلارم به صدا در می‌آید و به بیماری قلبی مبتلایم شود). سعی کنید به ۱۰ هدفی که در حال حاضر در هر بخشی از کار و زندگی خود دارید فکر کنید:

- ۱.
- ۲.
- ۳.
- ۴.
- ۵.
- ۶.
- ۷.
- ۸.
- ۹.
- ۱۰.

در مورد اهداف خود به چه چیزی توجه می‌کنید؟ کدام را به صراحت تعیین کرده اید؟ کدام یک به صورت ضمنی یا مفروض هستند؟

این اهداف اخیراً چه تأثیری بر رفتار و انتخاب‌های شما داشته است؟

برای دنبال کردن کدام اهداف بیشتر انگیزه دارید؟ چرا؟

کمترین انگیزه را برای دنبال کردن کدام اهداف دارید؟ چرا؟

«ضد اهداف» شما کدامها هستند؟

یک هدف را از لیست خود انتخاب کنید. تجزیه آن را به اهداف خرد کوچکتر یا اهداف اجرایی تمرین کنید.

قبلاً به یک چالش رایج دیگر اشاره کردیم: اهداف رقابتی. اهداف رقابتی می تواند باعث ایجاد حس بزرگ درگیری، عدم تصمیم گیری و سردرگمی شود. چالش با اهداف رقابتی این است که آنها رفتار ما را به جهات مختلفی می کشانند. به عنوان مثال، بگویید دو هدف دارید: ایجاد تعادل بهتر بین کار، زندگی و تفریح. هدف شما از تعادل بهتر کار و زندگی ممکن است شما را به انتخاب هایی مانند خروج از سیستم در ساعت ۶

بعد از ظهر، کار نکردن در آخر هفته‌ها و استراحت ناهار سوق دهد. اما هدف شما از ترفیع، رفتارهایی مانند انجام تکالیف کششی اضافی، پاسخگو بودن به ریاستان که شبانه روز و در آخر هفته‌ها کار می‌کند و ۲۵ درصد بیشتر سفر می‌کند، می‌طلبد. نکته داشتن این دو هدف به طور همزمان ممکن است منجر به احساس ناامیدی و تعارض در شما شود زیرا آنها رفتار شما را به دو جهت متفاوت می‌کشانند.

در خارج از محل کار، ممکن است اهداف رقابتی (۱) گذراندن وقت با دوستان و (۲) صرفه جویی در پول داشته باشید. برای دنبال کردن هدف خود برای گذراندن وقت بیشتر با دوستان، داشتن لحظات شاد، شام بیرون و سفرهای آخر هفته شرکت می‌کنید. شما از دیدن دوستان خود لذت می‌برید، اما هر بار که برای این فعالیت‌ها پول خرج می‌کنید احساس اضطراب می‌کنید زیرا برخلاف هدف خود یعنی پس‌انداز کار می‌کنید. دفعه بعد که متوجه شدید در هنگام انتخاب یا انجام اقداماتی در حمایت از یک هدف، احساس ناامیدی یا عصبانیت می‌کنید، مکث کنید و از خود بپرسید که آیا هدف دیگری - صریح یا ضمنی - دارید که با هدف اول در تضاد است و مجموعه‌ای متفاوت از اهداف، رفتارها و انتخاب‌ها را می‌طلبد. اگر متوجه شوید که اهداف رقابتی دارید، باید انتخاب‌هایی انجام دهید، از جمله یکپارچه‌سازی، بازنگری یا حتی کنار گذاشتن یک یا هر دوی آن اهداف.

جا گذاشتن برای تغییر جهت

محصور شدن در اهدافی که تعیین می‌کنیم، آسان است، حتی اگر پیشرفتی را که می‌خواهیم انجام ندهیم، ادامه دهیم تا به دنبال آنها باشیم. هنگامی که اهداف خود را تعیین می‌کنید، اختیار دارید که با تغییر شرایط، مجدداً آن اهداف را بازبینی یا تجدید نظر کنید. به عنوان مثال، در اوایل سال ۲۰۲۰ شما هدف خود را برای بازدید از یک کشور

جدید هر سال تعیین می کنید و سپس، سه ماه پس از سال، کووید-۱۹ آن هدف را برای سال ۲۰۲۰ غیرقابل دستیابی کرد. شما می توانید با وجود تغییر شرایط جهانی (که کاملاً خارج از کنترل شما بود)، به شدت به آن هدف بچسبید یا می توانید انتخاب کنید که آن هدف را با شرایط در حال تغییر تطبیق دهید. به جای تلاش برای بازدید از یک کشور جدید در سال ۲۰۲۰، می توانید در این هدف تجدید نظر کنید و غذاهایی از پنج کشور مختلف را امتحان کنید که قبلاً هرگز نخورده بودید. و شاید در بازنگری این هدف، هدف جدیدی را ایجاد کردید: حمایت از رستوران های محلی در جامعه خود که ضربه بسیار سختی از قرنطینه های کووید به آن ها وارد شد.

علاوه بر بازنگری در اهدافمان، گاهی اوقات صرفاً کنار گذاشتن اهدافمان می تواند مفید باشد. برای بسیاری از مردم این یک بدعت است - هنگامی که آنها به یک هدف متعهد می شوند، بدون وقفه آن را دنبال می کنند. اما واقعیت این است که زمینه ی ما همیشه در حال تغییر است: شرایط کاری، زندگی، اطلاعاتی که در دسترس شماست، سایر اهداف و خواسته های شما. محکم نگه داشتن هدفی که دیگر در خدمت شما نیست، احتمالاً شما را بی انگیزه و ناامید می کند.

بیایید به مثال ماراتن تولد خود برگردیم. بگویید این هدف را تعیین کرده اید اما هرگز از دویدن لذت نبرده اید. شما با برنامه تمرینی ماراتن شروع می کنید و به تدریج به دویدن های تمرینی طولانی تر و طولانی تر می روید. و شما از دویدن متنفر هستید. شما کاملاً از آن دویدن تمرینی ۱۴ مایلی در صبح شنبه می ترسید. شب قبل، شما پر از ترس و بداخلاق هستید و با شریک زندگی خود بداخلاقی می کنید، حتی اگر او کاری به هدف شما نداشته باشد. شما دعوت به مهمانی ها و رویدادهای سرگرم کننده را رد می کنید زیرا برای دویدن باید زود از خواب بیدار شوید. در طول دویدن خود احساس بدبختی می کنید و از خود می پرسید که چرا تصمیم به دویدن ماراتن گرفتید؟ شما یک

انتخاب دارید: می‌توانید این هدف را همچنان دنبال کنید و از هر لحظه‌ی آن متنفر باشید تا زمانی که ماراتن به پایان برسد، یا می‌توانید بگویید: «می‌دونی، فکر می‌کردم از این کار لذت می‌برم. من برای تمرین تلاش زیادی کرده‌ام، اما تمایلی به ادامه دادن ندارم. چیزی که من واقعاً می‌خواستم این بود که در این نقطه عطف احساس خوبی در بدنم داشته باشم. فکر می‌کنم برای چهلمین سالگرد تولدم ترجیح می‌دهم یک هدف جدید برای پس انداز پول برای تفریحات آخر هفته تعیین کنم که در آن می‌توانم ماساژ صورت انجام دهم و فقط استراحت کنم.» می‌توانید این مثال را به عنوان رها کردن هدف خود از دویدن ماراتن، به این دلیل که دیگر به درد شما نمی‌خورد، یا به عنوان بازنگری در هدف خود به چیزی که بیشتر به آن اهمیت می‌دهید، به عنوان جشن تولد خود، تعریف کنید. ممکن است چندین مسیر برای رسیدن به آنچه واقعاً می‌خواهید وجود داشته باشد. شما می‌توانید مسیری را انتخاب کنید که احساس خوبی نیز به شما بدهد.

مرکز توجه برای تحقیق:

جیمز دبلیو بک، دکتر، دانشیار روانشناسی در دانشگاه واترلو، در مورد اهداف

رقابتی

ما: جیمز، چرا به مطالعه اهداف رقابتی علاقه دارید؟

دکتر بک: این ایده که اهداف در رقابت هستند برای درک اینکه چرا افراد به طرز خاصی رفتار می‌کنند اهمیت دارد. به عنوان مثال، من ایمنی محل کار را مطالعه می‌کنم. سوال رایجی که در مورد رفتارهای کاری ناایمن مطرح می‌شود این است: اگر رفتارهای ناایمن می‌تواند منجر به تصادف و صدمات شود، پس چرا در وهله اول افراد رفتار ناایمن از خود نشان می‌دهند؟ اغلب، پاسخ به این سوال این است که کار کردن

به روش ایمن نسبت به میانبرها کارآمدتر است و تجهیزات ایمنی ناراحت کننده هستند.

ما: بنابراین، مردم اهداف دیگری مانند انجام سریع کار و راحت بودن دارند که با اهداف ایمنی آنها رقابت می کند، مانند اجتناب از حوادث.

دکتر بک: بله، و شما باید این اهداف رقابتی را بسنجید تا انتخاب هایی را که افراد در مورد نحوه تخصیص زمان و تلاش خود در محل انجام می دهند، درک کنید.

ما: مثال دیگر چیست؟

دکتر بک: اخیراً مطالعه ای را با همکارانم منتشر کردم که در آن به اهداف رقابتی مدیران در ارائه بازخورد به زیردستان، به علاوه ایجاد بودجه و برنامه در یک مهلت مشخص پرداختیم. اینکه آیا مدیران مکالمه بازخورد را در اولویت قرار می دهند یا نه، بستگی به این داشت که آنها چقدر فکر می کردند که زیردستان به بازخورد اهمیت می دهند و از آن استفاده می کنند.

ما: مدیران به سراغ هدفی رفتند که فکر می کردند بیشترین تاثیر را داشته باشد؟

دکتر بک: درست است. اگر مدیران فکر می کردند که بازخورد از نظر بهبود عملکرد زیردستان جواب می دهد، ارائه بازخورد را در اولویت قرار می دادند. اگر این یک شرط مطمئن به نظر نمی رسید، آنها تلاش خود را بر روی کارهای دیگری مانند ایجاد بودجه و زمان بندی متمرکز می کردند. مردم تمایل دارند تلاش خود را برای دنبال کردن اهدافی به کار گیرند که بیشتر به آن «نیازمند» هستند یا از آن عقب مانده اند، اما ما احتمال موفقیت را نیز می سنجم. اگر دستیابی به یک هدف امری مطمئن است، ممکن است فوراً به آن توجه نکنیم، در عوض توجه خود را در جایی که بیشتر مورد نیاز است معطوف کنیم. به همین ترتیب، ما تلاش زیادی برای دنبال

کردن هدفی با احتمال موفقیت کم انجام نمی‌دهیم، زیرا به نظر می‌رسد هدفی گم‌شده است.

ما: جیمز، احساسات چه نقشی در انتخاب بین اهداف دارند؟

دکتر بک: میزان پیشرفت ما به سمت اهدافمان تأثیر زیادی بر احساسات ما دارد. پیشرفت سریع حس خوبی دارد و ما نسبت به دستیابی به هدف خوشبین هستیم. اما پیشرفت آهسته می‌تواند احساسات منفی مانند ناامیدی را به همراه داشته باشد. من در تحقیقات خود دریافتم که وقتی افراد در پیشرفت هدف خود با کندی روبرو می‌شوند، ناامید می‌شوند و شروع به جستجوی میانبرهایی برای سرعت بخشیدن به کار می‌کنند که می‌تواند موقعیت بسیار ناامنی ایجاد کند. وقتی پیشرفت ناگهان کند می‌شود، مهم است که نفس بکشیم و انتظارات خود را دوباره تنظیم کنیم. در غیر این صورت، به نام پیشرفت سریع‌تر، در خطر تصمیم‌گیری‌های بد، مانند گرفتن میانبرها هستیم.

ما: سوال آخر خوانندگان ما برای مدیریت بهتر اهداف چندگانه یا اهداف رقیب چه کاری می‌توانند انجام دهند؟

دکتر بک: از «اشتباه برنامه‌ریزی» آگاه شوید، یعنی زمانی که افراد مدت زمان لازم برای رسیدن به یک هدف یا تکمیل یک کار را دست کم می‌گیرند. مثال‌های رایج مواردی مانند انجام خریدهای تعطیلات و تکمیل مالیات‌هایتان هستند. این نوع اهداف شامل چندین وظیفه فرعی هستند که باید انجام شوند و فضای زیادی برای وقفه وجود دارد. به عنوان مثال، زمانی که می‌خواهید تخمین بزنید چه مدت طول می‌کشد تا خریدهای تعطیلات خود را انجام دهید، آیا زمان صرف شده برای جستجوی یک پارکینگ در مرکز خرید را در نظر می‌گیرید؟ آیا برای اینکه شریک زندگی‌تان پیامک ارسال کند که از شما می‌خواهد شام را بردارید، یک ظرفیت جدید

اضافه می کنید؟ نکته این است که وقتی چیزهایی مانند اهداف فرعی یا وقفه ها را در نظر نمی گیریم، تمایل داریم مدت زمان انجام کارها را دست کم بگیریم. این می تواند باعث شود ما احساس ناراحتی یا ناامیدی کنیم، ضرب الاجل ها را از دست بدهیم، یا بگذاریم چیزها از بین بروند. اما زمانی که افراد مجبور می شوند بایستند و در مورد این وظایف فکر کنند، با در نظر گرفتن تمام کارهای فرعی کوچک و سسکه در طول مسیر، آنها تمایل دارند در تخمین زمان بندی خود بسیار دقیق تر عمل کنند. مکث برای فکر کردن و برنامه ریزی برای خواسته های رقیب می تواند به ما کمک کند تا در مدیریت آن اهداف رقیب در هنگام ظهور، بسیار موفق تر باشیم.

بررسی مکرر اهداف خود برای اطمینان از اینکه آنها همچنان مرتبط هستند و شرایط دائماً در حال تغییر پیرامون کار و زندگی شما را پشتیبانی می کند، به شما کمک می کند تا شفافیت را حفظ کنید و برای رسیدن به اهداف خود انگیزه داشته باشید. دست کشیدن به هدفی که دیگر مرتبط، واقع بینانه یا انگیزاننده نیست، می تواند منجر به احساسات منفی مانند ناامیدی، عصبانیت، بی انگیزگی و حتی افسردگی شود. جونز و همکاران^۶ در تحقیقات خود دریافتند که شکست در دستیابی به اهداف منجر به علائم افسردگی و اضطراب می شود و نشخوار فکری در مورد این شکست ها بیشتر به تجربه هیجانی منفی کمک می کند. پیشرفت به سمت چیزی معنی دار، که به عنوان اصل پیشرفت شناخته می شود، تأثیر مثبت قوی بر تجربیات ذهنی افراد دارد.

⁶ Jones and colleagues 15

اگر در موقعیت مشابهی قرار گرفتید - شکست در رسیدن به هدف، تجربه احساسات منفی در نتیجه و نشخوار فکری یا قضاوت در مورد آن شکست - می‌توانید از برخی از تکنیک‌هایی که قبلاً توضیح داده شد استفاده کنید تا به شما کمک کند تا از این شکست خارج شوید. چرخه نشخوار فکری با توجه به احساس خود در پاسخ به عدم دستیابی به هدف رو شروع کنید. نه تنها به احساسات خود توجه کنید، بلکه به هرگونه خودگویی منفی نیز توجه کنید. از این فرصت برای مکث استفاده کنید و از تجربه خود بیشتر آگاه شوید. چه چیزی مانع پیشرفت در اهداف شما می‌شود؟ آیا اهداف شما هنوز برای شما مرتبط، واقع‌بینانه و مهم هستند؟ آیا اهداف شما بیش از حد چالش برانگیز و در نتیجه دست نیافتنی هستند (مانند رویای دوران کودکی بروی برای بازی در NHL علیرغم عدم توانایی در اسکیت روی یخ و مرد نبودن). (هنگامی که وضوح بیشتری در مورد اینکه چه چیزی در مسیر پیگیری هدف شما اشتباه است، می‌توانید انتخاب عمدی در مورد کارهای بعدی داشته باشید، مانند تغییر رفتار خود برای کمک به پیشرفت بیشتر در هدف خود، تجدید نظر در هدف خود برای واقعی‌تر بودن، شناسایی. - هر هدف رقیب را انجام دهید و به آن رسیدگی کنید، یا اگر هدفان دیگر به درد شما نمی‌خورد، از آن دست بردارید. احساسات منفی شما به عنوان یک سیستم هشدار دهنده عمل می‌کند که چیزی با اهداف شما کار نمی‌کند. و هنگامی که بین جایی که در حال حاضر هستیم و جایی که می‌خواهیم باشیم فاصله‌ای وجود دارد، می‌توانیم تلاش‌ها را برای تغییر وضعیت فعلی خود افزایش دهیم، وضعیت (هدف) مورد نظر خود را به وضعیت فعلی نزدیک‌تر کنیم (بازبینی)، یا آن تنش را با رها کردن کامل هدف حذف کنیم. حالا خودتان آن را امتحان کنید.

هیجانات منفی شما به عنوان یک سیستم هشدار دهنده در زمانی که چیزی

در رابطه با اهدافتان درست پیش نمی‌رود عمل می‌کنند.



خودت تجربه کن

یکی از اهدافی را که باعث ناامیدی، اضطراب و یا عدم پیشرفت شما شده است را فهرست کنید.

وقتی به این هدف فکر می کنید چه احساساتی برای شما ایجاد می شود؟

این هدف تا چه حد هنوز برای شما مرتبط، واقع بینانه و مهم است؟

چه تغییراتی باید در این هدف یا یک هدف رقیب ایجاد کنید تا به پیشرفت شما کمک کند؟

شما بعدش چکار خواهید کرد؟ این می‌تواند شامل تغییر رفتار، اصلاح هدف یا اهداف رقابتی، رها کردن هدف، تعیین نقاط عطف قابل دستیابی و غیره باشد.

وقتی برای رسیدن به این هدف تلاش می‌کنید، می‌خواهید چه احساساتی را تجربه کنید؟

شیارهای عمیق

کوچینگ می‌تواند ابزار قدرتمندی برای حمایت از تغییر رفتار باشد. یک مراجع کوچینگ ممکن است بخواهد عادات قدیمی را که دیگر برایش کار نمی‌کند کنار بگذارد، عادت‌های جدیدی را در راستای اهدافش ایجاد کند، یا رفتاری را که برای کار یا زندگی‌شان مهم است تنظیم کند. همچنین، تغییر رفتار سخت است. تغییر رفتار به همان دلیلی که بر هم زدن چرخه محرک-پاسخ سخت است، سخت است. ما گرفتار عادات یا الگوهایی می‌شویم و تغییر آنها مستلزم رها کردن رفتار قدیمی و اتخاذ رفتارهای جدید است. این نیاز به تلاش دارد و چیزی که از فصل ۲ می‌دانیم این است که مغز ما مسیر ساده‌تر را ترجیح می‌دهد. حمایت اجتماعی می‌تواند موفقیت ما را تسهیل کند.

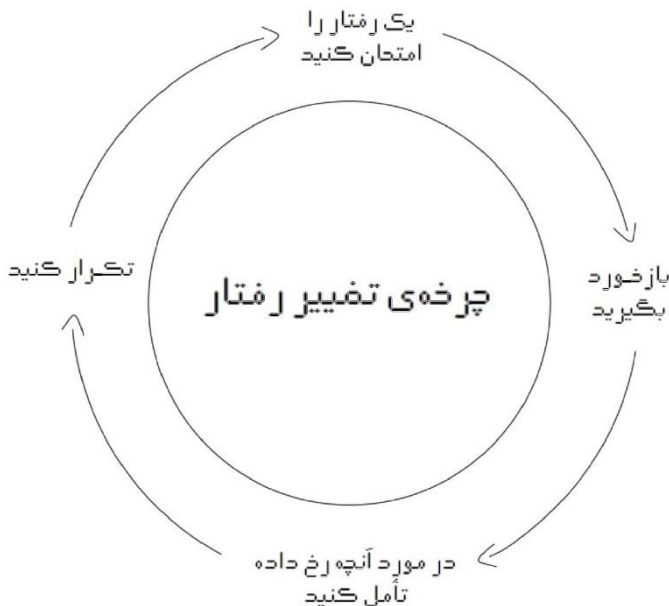
رفتارهایی که ما می‌خواهیم تغییر دهیم معمولاً در طول سال‌ها تقویت شده‌اند. ما گاهی اوقات از این به عنوان عادات الگوهای افکار و رفتارهایی یاد می‌کنیم که «شیارهای عمیق» ایجاد می‌کنند. تصور کنید که در ساحل قدم می‌زنید. هر بار که در مسیر قدم می‌گذارید، وزن پاهای شما مقداری شن را به دو طرف فشار می‌دهد و ردپایی ایجاد می‌کند. با گذشت زمان، اگر به راه رفتن در همان مسیر ادامه دهید، شیار عمیق‌تر و جاسازی‌تر می‌شود. و هر چه بیشتر در همان مسیر قدم بردارید، نیاز کمتری به صرف انرژی دارید. لازم نیست آگاهانه تصمیم بگیرید که کجا بروید. خودکار این کار را انجام می‌دهید. پیمودن مسیری متفاوت مستلزم توجه آگاهانه و تلاش بیشتر است زیرا بدن ما با تمام برجستگی‌های کوچک در طول مسیر آشنا نیست.

برخی از بدترین عادات ما به عنوان انسان به طور مداوم تقویت می‌شوند، به همین دلیل است که ترک آنها سخت است. عادت سیگار کشیدن نه تنها از نظر شیمیایی، از طریق اثر عصبی نیکوتین، بلکه از نظر اجتماعی نیز با دادن فرصتی به افراد سیگاری برای بیرون رفتن و استراحت کردن، صحبت و ارتباط با دیگران که آنها نیز در حال ترک سیگار هستند، تقویت می‌شود. جلوگیری از نوشیدن بیش از حد مشروبات الکلی دشوار است زیرا ما در آن لحظه مهار خود را از دست می‌دهیم و به دلیل فعالیت‌های اجتماعی با ارزش و نشانه‌هایی که نشان می‌دهد در حال استراحت هستیم. به ما احساس خوبی می‌دهد و لحظات مهمی را در زندگی ما رقم می‌زند. اعتیاد به کار، سلامت روانی و جسمی و روابط ما را خراب می‌کند، اما به طور مداوم از طریق تمجید، پاداش، ترفیع و موفقیت در محل کار تقویت می‌شود. برای تغییر عادات پیچیده‌ای مانند این، به دلایل روشن و قانع‌کننده‌ای نیاز داریم تا چیز دیگری را انتخاب کنیم. این تغییر همچنین اغلب مستلزم یاد نگرفتن یا همان پادیدگیری^۷ است. همانطور که شروع

⁷ Unlearning

به ایجاد یک مسیر جدید می‌کنیم، باید خودمان را آموزش دهیم که مسیر قدیمی ما را به جایی که می‌خواهیم نبرد. ما باید باور داشته باشیم که ارزش تلاش و منابع توجه اضافی را برای انجام کاری متفاوت دارد.

اهداف نقش اساسی در تغییر رفتار دارند. داشتن یک «چی» و «چرا» روشن، جهت و انگیزه تغییر رفتار را فراهم می‌کند. هدف‌های واضح‌تر و خاص‌تر به احتمال زیاد رفتار را هدایت می‌کنند و زمانی که آن اهداف برای ما مرتبط و معنادار هستند، انگیزه بیشتری برای دنبال کردن آنها پیدا می‌کنیم. تغییر رفتار همچنین مستلزم بازخورد و زمان برای مکث و توجه به اتفاقی است که اتفاق افتاده است.



بیاید اعتیاد به کار را در نظر بگیریم. با آندرس^۸ که با اعتیاد به کار دست و پنجه نرم می‌کند و واقعاً می‌خواهد تغییرات معنادار و پایداری در زندگی خود ایجاد کند، برای حمایت از سلامت جسمی و روانی، روابطش با دوستان و خانواده و به دلیل اینکه از تمرکز تک بعدی خود خسته شده است. فقط گفتن «دیگر نمی‌خواهم معتاد کار باشم» کافی نیست. آندرس به اهداف قانع‌کننده‌ای نیاز دارد تا رفتار خود را به سمت و سویی جدید و دلخواه سوق دهد، مانند هدف داشتن سبک زندگی متعادل‌تر (و حتی بهتر است اگر بتواند مشخص باشد - مانند کار نکردن قبل از ساعت ۸ صبح یا بعد از ۸ بعد از ظهر؛ صرف یک عصر. در هفته با دوستان؛ رفتن به باشگاه چهار روز در هفته). وضعیت فعلی آندرس - به قول او - «معتاد به کار» است که شامل نگاه کردن به ایمیل لحظه‌ای که ساعت ۵ صبح از خواب بیدار می‌شود، به طور متوسط ۱۴ ساعت در روز و هر آخر هفته کار می‌کند و اولویت دادن به کار بیش از هر چیز دیگری است. حالت مطلوب او تعادل بیشتر است.

آندرس برای از بین بردن این شکاف و شروع حرکت به سمت وضعیت مطلوب خود، باید رفتارهای جدیدی را امتحان کند. او باید مکث کند تا تأثیر آن رفتارهای جدید را تأمل کند و متوجه تأثیر آن شود و دوباره تأثیر رفتارهای جدیدش بازخورد بگیرد. آندرس با توقف کار هر چهارشنبه ساعت ۶ بعد از ظهر شروع می‌کند. او در آن زمان بسیار مضطرب و ناراحت‌کننده است که از سیستم خارج می‌شود، اما هیجان زده است که در جهت درست گام بر می‌دارد. در اولین چهارشنبه شب بدون کار، آندرس عمداً مکث می‌کند تا متوجه احساسش شود. او با خوردن شام در خانه و خواندن یک مجله روی مبل در حالی که به موسیقی گوش می‌دهد، با شریک زندگی خود آرام می‌شود. در

⁸ Andres

همان لحظه، او متوجه می‌شود: «وای، این احساس بسیار خوبی دارد. آیا زندگی دیگران اینگونه است؟»

آندرس هشت ساعت کامل می‌خوابد و وقتی از خواب بیدار می‌شود، متوجه می‌شود که چقدر سرحال است. او از خلق و خوی خوبی برخوردار است، از وضوح ذهنی برخوردار است و هیجان زده است و آماده انجام روز کاری است. با توجه به این احساس، از خود می‌پرسد: «آیا من این احساس را دارم چون دیشب تا دیر وقت کار نکردم؟» بعداً همان روز صبح، شریک زندگی او به او بازخورد می‌دهد که واقعاً خوب بود که شب گذشته فقط با هم بودیم. معمولاً، پس از شام، آندرس درست به دفتر خانه‌اش برمی‌گردد و تا جایی که می‌تواند دیر کار می‌کند. اغلب، شریک زندگی او از قبل در هنگام خاموش شدن کاملاً خوابیده است. او از بازخورد ناخواسته و اینکه همسرش متوجه شده که او شب را تعطیل کرده، قدردانی می‌کند.

شب بعد - پنجشنبه - آندرس به روال قبلی خود بازگشته است. اما این بار یک چیز متفاوت است. او متوجه می‌شود که چقدر بدخلق است که بعد از شام به سرکار برگردد. او طعم استراحت را چشیده است. مهمتر از آن، صبح روز بعد - پس از کار تا ساعت ۱۰:۳۰ شب - او بازهم گیج و عبوس از خواب بیدار می‌شود. خودش را به سمت دستگاه قهوه‌ساز می‌کشانند و با ترس به تقویم گواشی‌اش نگاه می‌کند. شریک زندگی او بعداً در همان روز اظهار نظر کنایه آمیزی می‌کند و از او می‌پرسد که آیا او اصلاً به رختخواب رفته است، زیرا او هنوز قبل از خواب کار می‌کند و تا زمانی که همسرش از خواب بیدار شود، سر کار رفته است. آندرس عصبانی می‌شود، اما آن را بازخورد مهمی در مورد تأثیر انتخاب‌های خود می‌داند.

در این مثال، آندرس رفتار خود را آزمایش می‌کند، توجه دقیقی به آنچه تجربه می‌کند توجه می‌کند و در مورد آن تأمل می‌کند، و از کسی بازخورد می‌گیرد که به رفتار او نیز توجه دارد و عمیقاً به عقیده‌اش اهمیت می‌دهد. آندرس کارش را برای او انجام می‌دهد. او به سمت هدف خود یعنی سبک زندگی متعادل‌تر حرکت کرده است، اما برای تغییر عادات کاری طولانی مدت و اغلب تقویت شده خود، باید به طور گسترده‌ای به خودتنظیمی و خودکنترلی تکیه کند. داشتن یک لایه اضافی از پشتیبانی و مسئولیت‌پذیری می‌تواند کمک کند. تحقیقات نشان داده است که وقتی افراد با یک کوچ کار می‌کنند، به طور قابل توجهی بیشتر به اهداف خود دست می‌یابند. کوچینگ می‌تواند ساختار، زمان و فضا را برای توقف و تأمل در مورد اهداف و رفتار، و انتخاب عمدی در مورد تغییر رفتار فراهم کند. علاوه بر این، بسیاری از مراجعان نسبت به کوچ خود احساس مسئولیت‌پذیری می‌کنند تا نشان دهند که تلاش می‌کنند و کار را برای پیشرفت معنادار انجام می‌دهند. همانطور که قبلاً اشاره کردیم، تغییر رفتار سخت است، به خصوص زمانی که به تنهایی پیش برویم. داشتن یک شریک در هدف یا دوست پاسخگو، مانند یک کوچ، دوست، همکار، عضو خانواده یا درمانگر، می‌تواند ما را برای موفقیت بیشتر آماده کند، به خصوص اگر آنها مایل به اشتراک گذاری بازخوردها و مشاهدات صادقانه خود باشند.

عادات: مسیری با کمترین مقاومت

همان طور که در فصل ۲ اشاره کردیم، مغز ما طرفدار سهولت و کارایی است. انتخاب عمدی در مورد رفتارهایمان و تفکر عمیق درباره تصمیمات نه آسان است و نه کارآمد! به یک روز معمولی در زندگی خود فکر کنید. تصور کنید که اگر مجبور به انتخاب عمدی در مورد تک تک کارهایی که در طول روز انجام می‌دهید - از لحظه‌ای که بیدار

می‌شوید تا لحظه‌ای که به رختخواب می‌روید - چقدر خسته خواهید شد. تحقیقات نشان داده است که تقریباً ۴۵ درصد از رفتارهای ما در هر روز به طور کامل از عادات تشکیل شده است، در مقابل انتخاب‌های عمدی. تکیه بر عادات به ما این امکان را می‌دهد که انرژی تصمیم‌گیری و شناختی خود را به تصمیمات و رفتارهایی اختصاص دهیم که مستلزم توجه بیشتر هستند. به عنوان مثال، اگر به مدت ۱۲ سال برنامه صبحگاهی یکسانی داشته‌اید، احتمالاً هر روز بدون اینکه متوجه شوید، باز می‌شود. اما به محض اینکه چیزی غیر معمول یا نیاز به توجه شما رخ می‌دهد، آگاهی شما تغییر می‌کند. برق قطع می‌شود، شریک زندگی شما در حین بریدن یک نان شیرینی دست خودش را می‌برد، شما یک تماس کنفرانسی ساعت ۵ صبح دارید. ناگهان، با این موقعیت‌های جدید، روال همیشگی صبحگاهی شما مختل می‌شود و باید تصمیمات آگاهانه‌تری در مورد اینکه انرژی و توجه خود را به کجا هدایت می‌کنید، داشته باشید.

عادات ما از طریق یک سری مراحل شکل می‌گیرد. اول، ما یک نشانه یا محرک را تجربه می‌کنیم که نوعی رفتار را تحریک می‌کند. سپس، رفتار تقویت می‌شود. ما می‌آموزیم که این رفتار منجر به یک نتیجه مثبت می‌شود، بنابراین احتمالاً آن را تکرار می‌کنیم. با تکرار، رفتار را با اولاً نشانه و دوم با پاداش مرتبط می‌کنیم. به عنوان مثال، ساعت در روز جمعه ساعت ۵ بعد از ظهر است. لپ‌تاپ‌تان را می‌بندید، وسایلتان را جمع می‌کنید، آیا یک نوشابه‌ی خنک اکنون عالی به نظر نمی‌رسد؟ به سمت یخچال می‌روید، یخچال را باز می‌کنید و احساس می‌کنید هفته کاری تمام شده است و آرامش آخر هفته در کانون توجه‌تان قرار می‌گیرد. نکته بعدی که می‌دانید، سال‌هاست که هر جمعه ساعت ۵ بعد از ظهر آن نوشابه‌ی خنک را باز می‌کنید - این یک عادت شده است. شما خود را در آن شیاری می‌یابید که قبلاً در مورد آن صحبت کردیم. در این مثال، نشانه ساعت ۵ بعد از ظهر است و شما وسایل خود را جمع می‌کنید. این رفتار

در حال باز کردن یک نوشابه است و پاداش آن این است که احساس آرامش کامل شما را فرا می‌گیرد. در اینجا یک مثال دیگر است. ساعت ۱۰ شب است و شما خسته می‌شوید. برای رختخواب آماده می‌شوی و می‌پری زیر پتو. شما گوشی خود را برداشته و رسانه‌های اجتماعی را زیر و رو می‌کنید، روی پست‌های دوستان خود نظر می‌دهید یا لایک می‌کنید. نکته بعدی که می‌دانید، ۴۵ دقیقه گذشته است. چی شد؟ در این مثال، نشانه قرار گرفتن در رختخواب و رسیدن به گوشی شما بود. این رفتار در رسانه‌های اجتماعی در حال چرخش است و پاداش آن احساساتی است که با کامنت گذاشتن و لایک کردن پست‌های دوستانتان (و شاید دیدن برخی لایک‌ها و کامنت‌ها به تنهایی) ایجاد می‌کنید.

اکنون از پرسه‌های بیهوده در رسانه‌های اجتماعی و اتلاف وقت هر شب در زمانی که می‌توانستید بیشتر بخوابید خسته شده‌اید. چگونه این عادت را متوقف کنید؟ نویسنده و روزنامه‌نگار چارلز داهیگ^۹ در کتاب خود به نام قدرت عادت^{۱۰} توضیح می‌دهد که ما باید مزایای واقعی را که از این عادت به دست می‌آوریم پنهان کنیم و راه‌هایی برای شکستن الگوی نشانه-رفتار-پاداش پیدا کنیم. در مثال رسانه‌های اجتماعی ما، می‌توانید چرخه رفتار نشانه‌ای را با گذاشتن تلفن خود در شب روی پیشخوان آشپزخانه و استفاده از ساعت زنگ‌دار قدیمی به جای زنگ تلفن خود تغییر دهید. یا می‌توانید آنچه را که واقعاً از پیمایش رسانه‌های اجتماعی بدست می‌آورید عمیقاً بررسی کنید. شاید این احساس ارتباط با افرادی باشد که به آنها اهمیت می‌دهید، یا زمانی که دیگران پست‌های شما را لایک می‌کنند یا در مورد آنها نظر می‌دهند، احساس اعتبار خارجی است. برای تغییر این عادت، باید در جای دیگری ارتباط یا اعتبار پیدا کنید، مثلاً از طریق تماس تلفنی با یک دوست نزدیک یا نوشتن

^۹ Charles Duhigg

^{۱۰} *The Power of Habit*

چند یادداشت تشکر برای افرادی که به آنها اهمیت می‌دهید (ایمیل واقعی!). این رفتارهای جایگزین همان مزیت (پاداش) ارتباط با دیگران را به شما می‌دهد، در حالی که به شما امکان می‌دهد عادت پیمایش در رسانه‌های اجتماعی خود را کنار بگذارید. توجه کردن، مکث کردن و انتخاب‌های عمدی برای تنظیم عادات ضروری است. کلید ایجاد عادات جدید یا ترک یا تغییر عاداتی که دیگر در خدمت ما نیستند با آگاهی از آن عادت‌ها شروع می‌شود. شما نمی‌توانید عمداً رفتارهایی را که نمی‌بینید یا از آنها آگاه نیستید تغییر دهید. مهارت توجه برای آگاهی بیشتر از عادت‌هایی که هر روز رفتار ما را هدایت می‌کنند ضروری است. هنگامی که از آن عادت‌ها آگاه شدیم، می‌توانیم برای شناسایی سه عنصر ذکر شده در بالا مکث کنیم: نشانه، رفتار واقعی و پاداشی که آن رفتار را تقویت می‌کند. مکث همچنین زمان و فضایی را برای توقف و انتخاب آگاهانه در مورد رفتار متفاوتی که می‌خواهیم به جای آن امتحان کنیم، فراهم می‌کند.



خودت تجربه کن

چند لحظه وقت بگذارید و چند عادت را که رفتار شما را به طور منظم هدایت می کنند، شناسایی کنید:

۱.

۲.

۳.

۴.

۵.

یکی از آن عادات را انتخاب کنید و آن را به اجزای آن تقسیم کنید. نشانه یا ماشه

چیست؟

رفتار واقعی چیست؟

چه پاداشی از آن رفتار می گیرید؟ اینجا را عمیق کن - واقعا چه چیزی را برای شما

تقویت می کند؟

این عادت چقدر برای شما مفید است؟ چه کاری را می‌خواهید انجام دهید
یا تغییر دهید؟ چرا؟

نتیجه‌گیری

هر روز و در همه لحظات شما احساسات و شناخت‌هایی را تجربه می‌کنید که رفتار و انتخاب‌های شما را هدایت می‌کنند و تحت تأثیر قرار می‌دهند و شما بیش از آنچه تصور می‌کنید، حق انتخاب دارید. اهداف می‌توانند به ما کمک کنند تا در جهت درست هدایت شویم و همه ما ظرفیت و نظم لازم برای مکث کردن، توجه کردن و انتخاب رفتار متفاوت در حمایت از اهداف خود را داریم. این ساده و موثر است، حتی اگر آسان نباشد. با گذشت زمان ما عادت‌های جدید و روش‌های معمولی جدیدی برای خودمان ایجاد می‌کنیم که بیشتر با آنچه می‌خواهیم باشیم و تأثیری که می‌خواهیم بر دیگران و دنیای اطرافمان داشته باشیم هماهنگ‌تر است.

در بخش بعدی تمرکز را از خودمان برداشته و بر روی ارتباطمان با افراد دیگر معطوف می‌کنیم. ما در خلاء زندگی نمی‌کنیم و بیشتر زندگی در کنار افراد دیگر اتفاق می‌افتد. هر آنچه در مورد خودتان و نحوه عملکرد مغزتان آموخته‌اید برای دیگران نیز صدق می‌کند. گاهی اوقات فراموش کردن آن آسان است. ما در مورد کارهایی که می‌بینیم مردم انجام می‌دهند توقع بیش از حد داریم و در مورد انگیزه‌ها و مقاصد آنها استنباط می‌کنیم، حتی اگر کاملاً اشتباه کنیم. اکنون با ما همراه باشید تا در مورد شما در رابطه

با افراد دیگر صحبت کنیم و اینکه چگونه می‌توانید از دانش خود در مورد احساسات، شناخت و رفتار خود برای داشتن تعاملات مؤثرتر با دیگران استفاده کنید.

ایده کلیدی فصل ۳

واکنش‌های ما ثابت نیست - ما می‌توانیم تکنیک‌هایی را بیاموزیم که به ما کمک می‌کنند جهان را به روش‌هایی که بیشتر به درد ما می‌خورند، درک کنیم و به آن پاسخ دهیم. داشتن وضوح بیشتر در مورد اهدافتان می‌تواند به شما کمک کند تا اهداف خود را تعیین کنید، انگیزه خود را مهار کنید و انتخاب‌های خود را برای دستیابی بهتر به آنها هماهنگ کنید.

منابع برای مطالعه‌ی بیشتر

یکی از ابزارهای مورد علاقه‌ی ما برای تقسیم اهداف به مراحل قابل مدیریت و آگاهی بیشتر از عادات روزانه، ابزار ردیاب عادت^{۱۱} از شرکت Appointed سازنده‌ی نوت بوک، ابزارهای بهره‌وری و سایر لوازم کار است. برای کسانی از شما که کاغذ را به برنامه‌ها و ابزارهای آنلاین ترجیح می‌دهند عالی است. برای اطلاعات بیشتر به Assembly.co مراجعه کنید. همچنین برنامه‌های مختلفی وجود دارد که می‌توانید برای ردیابی اهداف و عادات از آنها استفاده کنید.

توصیه برای مطالعه‌ی بیشتر

رفتار و چراغ‌خورها زخمی نمی‌شوند، هر دو اثر رابرت ساپولسکی
در مورد خودتنظیمی رفتار توسط چارلز اس. کارور و مایکل اف. شاپیر
نیروی عادت اثر چارلز داهیگ

Notes

- 1 Your parasympathetic nervous system, also known as “rest and digest,” controls your ability to relax and slow down. Your sympathetic nervous system does the opposite — it gets you ready for fight or flight when you perceive a threat or danger.
- 2 Sapolsky, R. M. (2017). Behave: The biology of humans at our best and worst. New York, NY: Penguin Press.
- 3 Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1996). Self-regulation and its failures.

¹¹ Habit Tracker

- Psychological Inquiry, 7 (1), 32–40.
https://doi.org/10.1207/s15327965pli0701_6
- 4 Klein, K., & Boals, A. (2001). Expressive writing can increase working memory capacity. *Journal of Experimental Psychology: General*, 130(3), 520–533. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.130.3.520>
 - 5 Karpicke, J. (2012). Retrieval-based learning: Active retrieval promotes meaningful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 21(3), 157–163. <https://doi.org/10.1177/0963721412443552>
 - Roediger, H. L. (2000). Why retrieval is the key process in understanding human memory. In E. Tulving (Ed.), *Memory, consciousness, and the brain: The Talinn conference* (pp. 52–75). Philadelphia, PA: Psychology Press.
 - 6 Bargh, J. (2017). *Before you know it: The unconscious reasons we do what we do*. New York, NY: Touchstone.
 - 7 Ford, M., & Smith, P. (2020). *Motivating self and others: Thriving with social purpose, life meaning, and the pursuit of core personal goals*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108869164>
 - 8 Immordino-Yang, M. H. (2016). Emotion, sociality, and the brain's default mode network: Insights for educational practice and policy. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 3(2), 211–219. <https://doi.org/10.1177/2372732216656869>
 - 1 Rothman, A. J., Baldwin, A. S., Hertel, A. W., & Fuglestad, P. T. (2011). Self-regulation and behavior change: Disentangling behavioral initiation and behavioral maintenance. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pp. 106–122). New York:

Guilford Press.

- 2 Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation and the executive function: The self as controlling agent. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed., pp. 516–539). New York, NY: Guilford.
- 3 International Coaching Federation. (2021). ICF core competencies. <https://coachfederation.org/core-competencies>
- 4 Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493–503. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>
- 5 Carver & Scheier. (1996). Self-regulation, 32–40.
- 6 For deeper reading on the topic of competing goals and tools to identify and overcome them, see *Immunity to Change* by Lisa Lahey and Robert Kegan.
- 7 Jones, N. P., Papadakis, A. A., Orr, C. A., & Strauman, T. J. (2013). Cognitive processes in response to goal failure: A study of ruminative thought and its affective consequences. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 32(5), 482–503. <https://doi.org/10.1521/jscp.2013.32.5.482>
- 8 Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- 9 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.

<https://doi.org/10.1080/17439760902992456>

- 10 Neal, D. T., Wood, W., Wu, M., & Kurlander, D. (2011). The pull of the past: When do habits persist despite conflict with motives? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(11), 1428–1437.

<https://doi.org/10.1177/0146167211419863>

- 11 Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*.

New York: Random House.

مهارت‌های کوچینگ شما

بخش اول این کتاب مفاهیم و چارچوب‌هایی را معرفی می‌کند که مبتنی بر تحقیق هستند، تا به شما کمک کند آگاهانه‌تر در مورد آنچه در لایه‌های زیرین رخ می‌دهد فکر کنید و بر آنچه در لایه‌های بالا می‌بینید، تأثیر بگذارید. همان‌طور که آن مفاهیم را معرفی کردیم، روش‌ها و ابزارهای تأملی را گنجانده‌ایم که می‌توانید از آنها برای تأثیرگذاری بر افکار، احساسات و اعمال خود استفاده کنید. در قسمت ۲، مهارت‌های کوچینگ را معرفی می‌کنیم که می‌توانید از آنها نه تنها برای تأثیرگذاری بر دنیای درونی‌تان، بلکه برای تأثیرگذاری بر روابط و دنیای اطرافتان استفاده کنید. ما با روابط یک به یک در فصل ۴ شروع می‌کنیم و سپس به این می‌رسیم که چگونه مهارت‌های کوچینگ را می‌توان در بسیاری از روابط دیگر مانند گروه‌ها و تیم‌ها اعمال کرد. برای انجام این کار، اصول روانشناختی شرح داده شده در بخش ۱ را بررسی می‌کنیم که چگونه مهارت‌ها و کوچینگ ما را بهبود می‌دهند، و اینکه چگونه این اصول روان‌شناختی با تعامل افراد با یکدیگر تغییر می‌کنند. بخش ۲ کتاب به شما درک بهتری از نحوه استفاده از طرز فکر و مهارت‌های کوچینگ برای تأثیرگذاری بیشتر بر عملکرد دیگران یا کمک به دیگران می‌دهد.

فصل ۴

استفاده از مهارت‌های

کوچینگ ۱:۱

سوالاتی که در این فصل به آنها پاسخ خواهیم داد:

۱. بالاخره قرار است در مورد مهارت‌های کوچینگ صحبت کنیم؟
۲. آنچه در مورد خود آموخته ایم چگونه در تعامل ما با دیگران اعمال می‌شود؟
۳. چه چیزی کوچینگ را از انواع دیگر مکالمات متمایز می‌کند؟

از شما می‌خواهم میز ۴۶ را همین الان مرتب کنید. کیسی به متن پیامک آنها نگاه کرد و بلافاصله احساس کرد که هم متحیر و هم عصبانی شده است. «موضوع چیه؟ فکر می‌کنی کی هستی که اینطور با من حرف می‌زنی؟» کیسی همانطور که آنها منتظر بودند فکر می‌کرد. او مدیر شیفت روز یک رستوران مشهور و با ستاره در میشلین است. آنها عاشق کار خود هستند و عمیقاً به خدمات و ایجاد تجربیات فوق‌العاده برای مهمانان اهمیت می‌دهند. او که هنوز هم عصبانی و گیج است، به سمت اتاق غذاخوری باغ می‌رود و از چند نفر از کارکنان می‌خواهد تا میز ۴۶ را مرتب کنند. بیست دقیقه بعد، کیسی به استلا، مدیر کل رستوران و فرستنده متن مرموز بر می‌خورد. استلا متشنج و متزلزل به نظر می‌رسد. کیسی فکر می‌کند، «اوه، خدای من، حالا چی؟» اما به استلا

لبخند می‌زند. کل بعد از ظهر جمعه تمام میزهای آنها رزرو شده و آخر هفته‌ی شلوغی را در پیش دارند، بنابراین زمانی برای دعوا وجود ندارد. وقتی بعد از ظهر می‌گذرد، کیسی روی متن استلا نشخوار فکری و شروع به ساختن داستان‌هایی درباره مقاصد استلا می‌کند. زمانی که خدمات ناهار به پایان می‌رسد، او تصمیم گرفته که باید به بازار کار نگاهی بیندازد. «چرا من می‌خواهم در جایی کار کنم که در آن احساس بی‌احترامی می‌کنم و اینطور به من دستور می‌دهند؟» پس از جلسه‌ی عصر آن روز، استلا از کیسی درخواست یک گفتگوی کوتاه می‌کند. کیسی زیر لب زمزمه می‌کند: «شروع شد!»

استلا کیسی را به کناری می‌کشد و به آرامی می‌گوید: «خیلی متأسفم که امروز استرس داشتم و حواسم پرت شده بود. ممنون که به سرعت به میز ۴۶ رسیدگی کردید! ما ۱۵ دقیقه قبل مطلع شدیم که تیمی از بخش غذای لس آنجلس تایمز^۱ برای ناهار آمده است! آخرین نوشته آنها درباره ما کمی انتقادی بود و من می‌خواستم مطمئن شوم که این بار برای آنها آماده هستیم.» کیسی بعد از شنیدن این حرفها و گذراندن تمام بعد از ظهر در یک مارپیچ رو به پایین از احساسات، قضاوت‌ها و برنامه‌ریزی برای ادامه‌ی کار، احساس ناراحتی می‌کند! همه چیز از یک متن کوچک و فرضیاتی در مورد رفتار استلا در هنگام برخورد آن دو قبل از شروع خدمت آغاز شد. کیسی به استلا اطمینان می‌دهد که همه چیز روبراه است و در مورد تجربه تیم لس آنجلس تایمز می‌پرسد. او نصف و نیمه به استلا گوش می‌دهد، اما متوجه می‌شود که با یک مونولوگ درونی افکاری مانند «اوه خدای من، تو خیلی احساساتی هستی! خیلی سریع نتیجه‌گیری کردی! چه بلایی سرت اومده؟!» درگیر است. در حالی که از رستوران به خانه می‌رود، در ذهنش با این مسائل کلنجار می‌رود و از خودش می‌پرسد چگونه می‌توانست وضعیت را به گونه‌ای

متفاوت اداره کند. اگر می توانستم درون سر او را ببینم، افکار او را می دیدم: «به جای این که به این نتیجه گیری ها برسم و با متن استلا از قالب خودم بیرون بیام، فقط باید جواب می دادم و از او می پرسیدم که چه خبره. من به استلا اعتماد دارم و ما رابطه کاری عالی داریم.

من وقتی استلا را بعد از ارسال آن متن دیدم باید می فهمیدم که او مضطرب است، اتفاقی در حال رخ دادن بود. او معمولاً خیلی آرام و مهربان است. من نمی توانم باور کنم که موضوع را شخصی کردم و فکر کردم موضوع در مورد من است. دفعه بعد در موارد مشابه می خواهم به کارهایی که باید رسیدگی شود، رسیدگی می کنم، اما سعی می کنم بفهمم چرا، چه اتفاقی دارد می افتد. همچنین کاش از استلا می پرسیدم که حالش خوب است، نه اینکه وقتی با او برخورد کردم، آن لبخند ساختگی را به او می زدم. باورم نمی شود که این کار را کردم!»

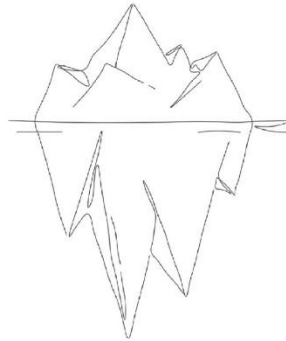
آخرین باری که تجربه ای مثل کیسی داشتید کی بود؟ شما به سرعت نتیجه گیری می کنید و در مورد حرف ها یا رفتار یک نفر فرضیه پردازی می کنید. شما مجموعه ای از افکار، احساسات و اعمال تخیلی را بدون مکث برای درک آنچه واقعاً در جریان است ایجاد کردید. آشنا بنظر می رسد؟ اگر چنین است، ادامه مطلب را بخوانید.

$$1 + 1 = 3$$

در فصل های ۱-۳، دریچه ای به برخی از تأثیرات و محرک های افکار، احساسات و رفتارمان باز کردیم که بیشتر در سطوح زیرین اتفاق می افتند تا رفتارهای قابل مشاهده خود و دیگران. اغلب به عنوان یک کوه یخ به تصویر کشیده می شود، آنچه در بالای سطح می بینیم (به عنوان مثال، رفتارها) فقط بخش کوچکی از تصویر است. در هر

لحظه، ما انبوهی از افکار، احساسات، مشاهدات و تکانه‌ها را تجربه می‌کنیم که بیشتر آنها آگاهانه نیستند.

رفتار



هیجانات، ارزش‌ها، باورها

پیچیدگی به همین جا ختم نمی‌شود. ما تنها زندگی نمی‌کنیم. با وارد شدن افراد بیشتر به این ترکیب، پیچیدگی افزایش می‌یابد و کوه‌های یخ آنها با کوه یخ ما برخورد می‌کند. همانطور که هر شخصی منحصر به فرد است، هر رابطه‌ای نیز منحصر به فرد است. روابط فقط کوه یخ من و تو نیست. تعاملی بین دو نفر وجود دارد که پدیده‌ای اساساً جدید ایجاد می‌کند. با این همه پیچیدگی، شگفت‌انگیز است که ما به همان خوبی با هم کنار می‌آییم! و با این حال، فرصت‌های بی‌پایانی برای سوء تفاهم، درگیری و نارضایتی وجود دارد. بسیاری از مهمترین روابط در زندگی ما ۱:۱ (دوتایی) هستند. شما و همسران، مادر، پدر، مدیر، همسایه، بهترین دوست، معلم، فرزند و غیره. در این فصل ما در مورد این صحبت خواهیم کرد که چگونه می‌توانید ذهنیت و مجموعه

مهارت های کوچینگ را به آن روابط و هر تعاملی بیاورید تا موثرتر باشد و بهترین خودتان ابراز کنید، ابتدا در روابط ۱:۱ و سپس با گروه ها و تیم ها در فصل ۵.

تا به اینجا، ما اصولاً مفاهیم را از دریچه یک فرد مورد بحث قرار داده ایم. شما رفتار شخص دیگری را درک می کنید و برای تفسیر آن رفتار و پاسخگویی، طیف وسیعی از پردازش های سریع و آهسته را پشت سر می گذارید. داستان به همین جا ختم نمی شود. رفتار شما بر دیگران نیز تأثیر می گذارد. رفتار می تواند یک واکنش زنجیره ای ایجاد کند. راهی که ممکن است ما را در مسیری قرار دهد که نمی خواهیم در آن باشیم. همانطور که در فصل ۳ توضیح دادیم، تمرین های مکث می تواند روشی قدرتمند برای شکستن زنجیره باشد - به ویژه به این دلیل که تنها رفتاری که می توانید کنترل کنید، رفتار خودتان است (و لزوماً نمی توانید روی انجام تمرین مکث توسط شخص دیگر حساب کنید). اغلب، تعاملات ۱:۱ از طریق گفتگو جان می گیرند. اینجا است که مجموعه مهارت های کوچینگ شما می تواند ابرقدرت شما باشد. اکنون که مفاهیم بنیادی خود را دارید، به مهارت های اصلی کوچینگ می پردازیم که در ادامه خواهید دید چگونه در تمام جنبه های زندگی خود آن ها به کار ببرید. بله، بالاخره به مهارت های کوچینگ می پردازیم.

در فصل ۱، ما کوچینگ حرفه ای را به عنوان «مشارکت با مراجعان در یک فرآیند تفکر برانگیز و خلاقانه که الهام بخش آنها را برای به حداکثر رساندن پتانسیل شخصی و حرفه ای خود است» معرفی کردیم. ما از مجموعه مهارت های اصلی کوچینگ که کوچ های حرفه ای استفاده می کنند، استفاده می کنیم و هر کسی می تواند برای بهبود روابط عاطفی، الگوهای فکری، رفتارها و تعاملات خود با دیگران، آنها را توسعه دهد و به کار گیرد.

ذهنیت همه چیز است

به آخرین باری که در یک تعامل مورد آزار و اذیت قرار گرفتید فکر کنید. آیا خود کلمات شما را آزار داد؟ آیا لحن گفتار آزار دهنده بود؟ آیا خاطره شما از تعامل قبلی با آن شخص بود؟ طرز فکری که ما در یک مکالمه به ارمغان می آوریم نه تنها بر نحوه درک ما از جهان اطراف، بلکه بر نحوه درک شدن ما توسط دیگران تأثیر می گذارد. یک مثال از طرز فکری که ممکن است با آن مواجه شده باشید، ایده ذهنیت رشد^۲ است. ذهنیت رشد این باور است که شما می توانید توانایی های خود را از طریق سختکوشی، تمرکز و تلاش به جای این باور که توانایی های شما ذاتی یا «ثابت» هستند (ذهنیت ثابت)، توسعه دهید. تحقیقات به طور مداوم نشان داده است که این تفاوت در نحوه درک افراد از توانایی، اثرات زیادی بزرگی بر نحوه برخورد آنها با فعالیتهای، برخورد با موانع و در نتیجه، نوع نتایجی دارد که به همراه دارند.

بیایید به مثالی عملی از این مفهوم نگاه کنیم. دو تن از نزدیکترین دوستان دوران کودکی شونا^۳ هنرمندان با استعدادی بودند. آنها عاشق نقاشی بودند و ساعت های زیادی را صرف تمرین می کردند - ردیابی، تمرین دست آزاد، و طراحی شخصیت های کارتون جدید. در مقابل، شونا به سمت خواندن و علم گرایش داشت. برای سال ها، هر زمان که شونا و دوستانش روی پروژه های گروهی کار می کردند، برای جنبه های هنری پروژه به آن ها تکیه می کرد و در عین حال کارهایی را انجام می داد که نیاز به تحقیق، نوشتن یا سازماندهی داشتند. در نتیجه، در حالی که دوستانش ساعت ها، ماه ها و در نهایت سال ها را به کار هنری خود اختصاص دادند، شونا از هر کاری هنری اجتناب کرد، زیرا به قول او «من توی این کار خوب نیستم». فکر می کنید مهارت های هنری چه کسی در آن زمان بهبود یافته بود؟ مطمئناً استعداد برخی از فعالیت ها در هر یک از ما

2 Growth Mindset

3 Shonna

ذاتی است، اما طرز فکری که در مورد آن تفاوت‌ها دارید، بر داستانی که درباره توانایی‌هایتان به خودتان می‌گویید و در نهایت کاری که در مورد آن انجام می‌دهید، تأثیر می‌گذارد. به عنوان یک بزرگسال، شونا عمداً داستان‌هایی را که برای خودش تعریف می‌کند تغییر داده است و در نتیجه، اکنون عاشق طراحی، نقاشی و مجسمه سازی است.

ما اغلب متوجه می‌شویم که فهمیدن اینکه می‌توانید طرز فکر خودتان را انتخاب کنید برای برخی افراد آزاردهنده است. آنها میزان انتخاب خود را در نحوه تصمیم‌گیری برای «نمایش»، قالب‌بندی یا تفسیر تجربیات خود در نظر نگرفته‌اند. در کلاس خود در دانشگاه جورج تاون، ما با تشویق دانش‌آموزان خود به داشتن ذهنیت مبتدی شروع می‌کنیم، جایی که آنها با کنجکاوی و تعجب به تجربیات خود نزدیک می‌شوند، نه اینکه فرض کنند از قبل پاسخ‌ها را می‌دانند.

طرز فکری که در هر موقعیتی اتخاذ می‌کنید، بر نحوه تجربه آن موقعیت تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، فرض کنید از رویدادهای شبکه متنفرید و معمولاً با ذهنیت ناراحتی وارد آنها می‌شوید و احساس می‌کنید که شبکه‌سازی کاری غیراخلاقی و سطح پایین است - مثل اینکه از افراد برای پیشرفت استفاده می‌کنید. در عوض، می‌توانید عمداً یک طرز فکر کنجکاوانه را انتخاب کنید، که به شما امکان می‌دهد به طور طبیعی به افرادی که ملاقات می‌کنید و تجربه‌ای که دارید علاقه بیشتری نشان دهید. احتمالاً می‌توانید تصور کنید که اگر با گشاده‌رویی و کنجکاوی وارد این رویداد شوید، به جای اینکه احساس بسته بودن کنید و آن رویداد را به عنوان یک رویداد غیراخلاقی و سطح پایین خطاب کنید، می‌توانید تصور کنید که اوقات خوش‌تری خواهید داشت.



خودتان تجربه کنید

شما وارد یک گفتگو می شوید که در آن از مهارت های کوچینگ خود استفاده خواهید کرد. چه طرز فکری را در مکالمه کوچینگ بکار می بندید؟ چرا؟

در حال حاضر با خواندن این کتاب چه طرز فکری دارید؟ چگونه بر تجربه شما تأثیر می گذارد؟

داشتن یک ذهنیت رشد یا ثابت بر نحوه یادگیری و رویارویی شما با چالش ها تأثیر می گذارد. جنبه های بسیاری از ذهنیت وجود دارد که هر روز بر تعامل ما با دیگران تأثیر می گذارد. فدراسیون بین المللی کوچینگ اخیراً مطالعه گسترده ای را انجام داده است. یکی از شایستگی های شناسایی شده، تجسم ذهنیت کوچینگ بود که مستلزم «توسعه و حفظ ذهنیتی باز، کنجکاوی، انعطاف پذیر و مراجع محور است». یکی از مهم ترین جنبه های ذهنیت کوچینگ این است که واقعاً در مورد طرف مقابل، آنچه که تجربه می کند و اینکه چگونه جهان را معنا می کند، کنجکاوی باشد. این کنجکاوی باید با صراحت و عدم قضاوت همراه باشد. وقتی از مهارت های کوچینگ خود استفاده

می‌کنید، می‌خواهید شخصی که با او صحبت می‌کنید احساس راحتی کند که باز، صادق و معتبر باشد. شما می‌خواهید آنها احساس کنند که برای به اشتراک گذاشتن افکار و احساسات صادقانه خود پذیرفته می‌شوند و مورد قضاوت یا ارزیابی قرار نمی‌گیرند. برای ایجاد این محیط، باید از طرز فکر خود شروع کنید. طرز فکری که به گفتگو می‌آورید، پایه و اساس هر کاری را که انجام می‌دهید و می‌گویید، ایجاد می‌کند. این روش‌های اساسی برای نزدیک شدن به یک مکالمه در مدل کوه یخ زیر خط آب قرار دارند، اما تأثیر زیادی بر آنچه در بالا نشان داده می‌شوند دارند. ما دوست داریم اینها را به عنوان نوع جدیدی از هنرمندان با نام CON صدا کنیم (کنجکاو، باز، بدون قضاوت).^۴



A new kind of CON artist

همانطور که در سراسر کتاب اشاره کرده‌ایم، انسان‌ها موجوداتی اجتماعی هستند که برای بقا در محیطی مملو از موجودات بسیار بزرگ‌تر، قوی‌تر و سریع‌تر از ما تکامل یافته‌اند. این بدان معنی است که احساس قضاوت باعث ناامنی اولیه و ترس مرتبط با طرد شدن از گروه می‌شود. حذف یا طرد شدن از گروه، موضوع بقا بود. حتی اگر خطرات روزمره برای بقای ما در دنیای مدرن کمتر محتمل است، مغز ما همچنان به تهدیدات خیالی (قضاوت، طرد، محرومیت) به همان روشی پاسخ می‌دهد که به آن تهدیدات واقعی (شیر، ببر و خرس!) پاسخ می‌دهد. کوچینگ، به ویژه با هدف پیشرفت، مستلزم آن است که طرف مقابل احساس امنیت کند تا بتواند آسیب‌پذیر، پذیرای چالش و مطمئن به توانایی‌اش برای رشد باشد.



خودت تجربه کن

به زمانی فکر کنید که احساس کردید مورد قضاوت قرار گرفته اید. وضعیت چطور بود؟ چه چیزی باعث شد که احساس کنید مورد قضاوت قرار گرفته اید؟

چه تاثیری داشت؟ چگونه پاسخ دادید؟

اکنون به زمانی فکر کنید که احساس امنیت کردید و پذیرفته شدید. وضعیت چطور بود؟ چه چیزی باعث شد که احساس کنید قبول شده اید؟

چه تاثیری داشت؟ چگونه پاسخ دادید؟

این مفاهیم همچنین تلاقی بین کوچینگ و تنوع، گنجاندن و تعلق داشتن را برجسته می‌کنند. این ایده‌ها اساساً درهم تنیده شده‌اند، زیرا بسیاری از کوچینگ‌ها بر این پایه بنا شده‌اند که برای خدمت به دیگران و در کنار آن‌ها، باید به گونه‌ای ظاهر شوید که آنها را قادر می‌سازد احساس کنند دیده شده و شنیده می‌شوند. وقتی احساس می‌کنیم تعلق نداریم، کمتر ریسک می‌کنیم و ممکن است عمداً سعی کنیم از کانون توجه دور بمانیم، به این معنی که کمتر مورد توجه قرار می‌گیریم یا فرصت‌هایی به اشتراک گذاشته می‌شود که ما را قادر می‌سازد به اهدافمان برسیم و تاثیر قابل توجهی داشته باشیم. ما خودمان را سانسور می‌کنیم که باعث می‌شود پتانسیل روابط سودمند و فرصت‌های رشد و توسعه را از دست بدهیم. در مقابل، زمانی که مردم احساس می‌کنند به جایی تعلق دارند، تمایل بیشتری به ارائه دیدگاه‌های متنوع دارند، دیدگاه‌های دیگران را می‌پذیرند و خود را کامل و واقعی نشان می‌دهند. شایستگی ذهنیت کوچینگ اهمیت خودآگاهی، تأمل، کنجکاوی، تنظیم عاطفی و فروتنی را برجسته می‌کند - درخواست کمک، یادگیری مداوم و باز بودن و آگاهی از تأثیر بافتار و فرهنگ بر خود و دیگران.

مهارت‌های نرمی که قطعاً سخت هستند

اگرچه برای استفاده از مهارت‌های کوچینگ لازم نیست کوچ باشید، اما همچنان معتقدیم که درک شایستگی‌هایی که کوچینگ حرفه‌ای را تعریف می‌کنند و در نظر گرفتن اینکه چگونه این رفتارها را می‌توان در زندگی روزمره ما به کار برد، می‌تواند مفید باشد. فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) هشت شایستگی اصلی (گروه‌بندی شده در چهار حوزه) را برای کوچ‌ها ترسیم می‌کند که هر کدام شامل چندین رفتار خاص برای زنده کردن آن شایستگی است. این شایستگی‌ها بر اساس تحقیقات دقیق با بیش از ۱۳۰۰ کوچ در سراسر جهان بدست آمده است. هدف، ایجاد ثبات و وضوح در مهارت‌ها

و رفتارهایی است که به کوچینگ مؤثر کمک می‌کند. برای اهداف خود، ما بر چهار مورد از آن هشت شایستگی تمرکز می‌کنیم که معتقدیم به مجموعه مهارت‌های کوچینگ مرتبط هستند: توافق نامه‌ها را ایجاد و حفظ می‌کند، فعالانه گوش می‌دهد، آگاهی را برمی‌انگیزد، و رشد مراجع را تسهیل می‌کند. اگر علاقه‌مند به کسب اطلاعات بیشتر در مورد چهار شایستگی باقیمانده هستید (که به نظر ما برای کوچ‌های حرفه‌ای مناسب‌تر است)، از وب سایت فدراسیون بین‌المللی کوچ‌ها دیدن کنید.

تعیین مقصد در GPS مکالمه

مکالمات کوچینگ نه تنها مکالمات جالبی هستند بلکه هدفمند نیز هستند. آنها یک نتیجه‌ی در نظر گرفته شده همراه با ساختار دارند - آغاز، میانه و پایان. ابتدای گفتگو شامل توافق است. توافق، محور گفتگو و آنچه را که به دست خواهد آمد مشخص می‌کند. توافق‌نامه‌ها پایه مهمی برای گفتگو فراهم می‌کنند. آنها به ما راهنمای مکالمه و راهی برای ارزیابی موفقیت می‌دهند و مطمئن می‌شوند که یک گفتگوی هدف نیست. دانستن اینکه طرف مقابل می‌خواهد در مکالمه به چه چیزی برسد، تضمین می‌کند که کوچ می‌تواند مشاهدات و راه‌های جدیدی برای دیدن ارائه دهد که ممکن است به فرد مقابل در رسیدن به آن نتیجه کمک کند. تعاملات روزمره ما اغلب بدون توافق روشن در مورد هدف گفتگو و اینکه موفقیت چگونه به نظر می‌رسد شروع و پایان می‌یابد. ما جلسات مکرر را تنظیم می‌کنیم، و غالباً بدون مکث برای ارزیابی اینکه آیا ادامه جلسات استفاده مناسب از زمان هست یا خیر. ما با یک دوست تماس می‌گیریم تا در مورد مشکلی صحبت کنیم، بدون اینکه مشخص کنیم چیزی که نیاز داریم گوش است یا توصیه.



قالب ذهنی کوچینگ

در یک رابطه‌ی کوچینگ رسمی، کوچ و مراجع معمولاً یک توافق رسمی ایجاد می‌کنند که اغلب در یک قرارداد کوچینگ در رابطه با ماهیت رابطه، اهداف مراجع و نحوه کار آنها با یکدیگر تدوین شده است. این امر همسویی قوی‌تری بین کوچ و مراجع ایجاد می‌کند که احتمال برآورده نشدن انتظارات را کاهش می‌دهد و یک پایه‌ی قوی برای بازخورد مستقیم در طول رابطه ایجاد می‌کند. اما ممکن است بسیاری از ما، در خارج از یک رابطه کوچینگ رسمی، از مهارت‌های کوچینگ استفاده کنیم و آنها را در جعبه ابزارمان قرار دهیم. «کوچ» ممکن است یکی از بسیار کلاه‌هایی باشد که در هر رابطه‌ای، شاید علاوه بر مدیر، مشاور مورد اعتماد، منتور یا دوست، بر سرتان می‌گذارید.

بیایید نقش والدین را به عهده بگیریم. ما از شونا به عنوان مثال استفاده می‌کنیم زیرا او سه دختر دارد. شونا از زمانی که به عنوان کوچ آموزش دیده است، هم به طور عمدی و هم ناخواسته، از کوچینگ در روابط خود با دخترانش استفاده می‌کند، وارد کرده است. با این حال، نقش‌های بسیار دیگری نیز وجود دارد که او بازی می‌کند و

ابزارهایی که از آنها استفاده می‌کند. وقتی یکی از دخترانش احساس ناامیدی یا ناراحتی می‌کند، چگونه می‌داند که از چه ابزاری استفاده کند؟ شونا می‌تواند به دخترش مشاوره بدهد (کلاه کوچکش)، به او (کلاه معلم یا کوچش) آموزش دهد، به او بگوید چه کاری انجام دهد (کلاه والدین یا سرپرستش)، یا گوش کند و از او سؤال کند تا به او کمک کند افکار و احساساتش را بیشتر بررسی کند. (کلاه کوچ او). بهترین راه برای پاسخ دادن چیست؟ مسلماً، بهترین راه برای پاسخ دادن به شونا، روشی است که با آنچه دخترش می‌خواهد یا معتقد است در آن لحظه به آن نیاز دارد، همسو باشد. اولین قدم برای ایجاد توافق در مورد گفتگو این است که از دخترش پرسید. ما اغلب از این مرحله می‌گذریم. ما معمولاً تصور می‌کنیم، حتی اگر ناخودآگاه، چه چیزی مفیدتر از همه باشد و درست در آن فرو می‌رویم. این ممکن است با چیزی که برای دختر شونا در آن موقعیت به نظر می‌رسد مطابقت نداشته باشد. او ممکن است به دنبال کسی باشد که گوش دهد و تأیید کند، در حالی که شونا مشتاق مشاوره و حل مشکل است (چند بار در این شرایط بوده‌اید: فقط می‌خواهید کسی گوش دهد، اما آنها سعی می‌کنند نصیحت کنند و مشکل شما را حل کنند!). رسیدن به توافق می‌تواند به شناسایی و رفع این شکاف کمک کند.

توافقنامه‌ها می‌توانند در روابط کاری چندوجهی اهمیت بیشتری داشته باشند. نقش یک مدیر را بر عهده بگیرید. انتظارات مدیران امروزی اغلب شامل مدیر به عنوان کوچ، سرپرست و مرشد است. علاوه بر این، ایجاد دوستی‌ها غیرمعمول نیست (ما حتی وارد مشاغل خانوادگی نمی‌شویم). اطمینان از همسویی هر دو طرف در زمینه بحث می‌تواند اعتماد و ایمنی را افزایش دهد. علاوه بر این، توافقنامه‌ها می‌توانند ارزشمند باشند اما اغلب در بسیاری از جنبه‌های دیگر زندگی غایب هستند. مثلاً در جلسات

شرکت کنید. دستور کار نمونه‌ای از توافق است. استیون روگلبرگ^۵، روانشناس صنعتی-سازمانی، در کتاب بزرگ خود، علم شگفت‌انگیز جلسات، خاطرنشان می‌کند که داشتن یک دستور کار واضح که دیگران در جلسه آن را در نظر داشته باشند، می‌تواند منجر به یک جلسه مؤثرتر و صرف زمان بهتر شود. سؤالات ساده می‌توانند از قوی‌ترین سؤالات در چارچوب‌بندی هدف جلسه باشند. ما اینجا در مورد چه چیزی بحث می‌کنیم؟ موفقیت چگونه به نظر می‌رسد؟ هنگامی که یک توافق اولیه داشته باشیم، پایه و اساس لازم را برای تعهد دیگران ایجاد کرده‌ایم. ما راهی برای ارزیابی دستیابی به هدف و موفقیت تعامل ایجاد می‌کنیم. اگرچه صریح بودن در مورد یک توافق ممکن است محدود کننده به نظر برسد، این پتانسیل را برای دنبال کردن راه‌های جایگزین برای دستیابی به نتیجه مطلوب باز می‌کند. در کارمان با مراجعانمان، اغلب متوجه می‌شویم که ناامیدی نتیجه انتظارات برآورده نشده (و بیان نشده) است تا وعده‌های شکسته شده. نظم و انضباط در مورد توافقات می‌تواند انتظارات را روشن کند و احتمال ناامیدی را کاهش دهد.



خودت تجربه کن

در جلسه بعدی خود به وجود یا عدم وجود توافقات واضح توجه کنید. سوالات زیر را در نظر بگیرید:

توافق چیست؟

معیارهای موفقیت چیست؟

چرا توافق مهم است؟

آیا توافق مشخص است؟ چه چیزی آن را واضح تر می کند؟

دو گوش، یک دهان

ما گفتیم که تمایل به دیده شدن و شنیده شدن، نیازهای عمیقاً ذاتی انسان است که ریشه در بقای اساسی ما به عنوان یک گونه دارد. طبق تجربه‌ی ما، مردم به ندرت احساس می‌کنند در زندگی روزمره خود شنیده می‌شوند. این یک فعالیت به ظاهر ساده است. با این حال، وقتی شروع به توجه به گوش دادن به خود و دیگران می‌کنید، ممکن است متوجه شوید که ما درگیر گوش دادن واقعی هستیم و دریافت‌کننده‌ی آن چیزی هستیم که کمتر از آنچه تصور می‌کنید. گوش دادن نیاز به توجه متمرکز دارد. توجه متمرکز نیازمند صرف نیرو است. همانطور که در فصل ۲ توضیح دادیم، در هر زمان داده‌های زیادی به ما می‌رسد و نیازهای بی‌شماری برای توجه ما وجود دارد. حتی در حال حاضر، ممکن است هر چیزی شما را از کلمات موجود در این صفحه دور کند. ممکن است صداها یا اتفاقاتی در محیط شما باشد و می‌تواند مونولوگ درونی شما، لیست کارهایتان، چیزی که برای شام میل می‌کنید، یا اتفاقی که هفته گذشته افتاد و مدام در افکار شما رخ می‌دهد باشد. همین اتفاق زمانی می‌افتد که ما در حال گفتگو با دیگران هستیم. وقتی گوش می‌دهید تا واقعاً طرف مقابل را درک کنید، به عمق گوش دادن می‌روید که نیاز به تمرین دارد. این ایده به عنوان "سطوح گوش دادن" نامیده می‌شود.

گوش دادن درونی (سطح ۱)

در آموزش کوچ‌ها، ما در مورد سه سطح گوش دادن یاد گرفتیم که به طور منظم در کار کوچینگ خود و در کلاس خود به آنها اشاره کنیم. در گوش دادن سطح ۱، علیرغم اینکه در حال مکالمه با شخص دیگری هستیم، توجه ما به خودمان است. اگر تا به حال متوجه شده‌اید که حرف شخص دیگری را قطع می‌کنید یا مشتاقانه منتظر می‌مانید تا

جمله اش را کامل کند تا فراموش نکنید که چه می خواهید بگویید، گوش دادن سطح ۱ را انجام داده اید. وقتی کسی دستورالعمل ها را با شما به اشتراک می گذارد و شما با در نظر گرفتن اقدامات بعدی خود، به دقت گوش می دهید، در سطح ۱ گوش می دهید. اگر دوستی در مورد تعطیلاتش در کی وست به شما بگوید و شما بگویید: «من کی وست را دوست دارم!» شما در حال تمرین گوش دادن سطح ۱ هستید. همه ما هر روز گوش دادن سطح ۱ یا گوش دادن درونی را تمرین می کنیم. در واقع، ما احتمالاً بیشتر وقت خود را در این سطح صرف گوش دادن می کنیم. هیچ چیز ذاتاً بد یا اشتباهی در گوش دادن سطح ۱ وجود ندارد. با وجود سلسله مراتب استنباط شده از سطوح ۱، ۲ و ۳، هیچ یک از سطوح برتر از دیگری نیست. هر سطح از گوش دادن هدف خاص خود را دارد. گوش دادن در سطح ۱ کارآمد است و به ما کمک می کند اطلاعات مربوط به خود را شناسایی کنیم. همچنین می تواند به ما کمک کند چیزهایی را که با دیگران به اشتراک می گذاریم پیدا کنیم (هر دو ما کی وست را دوست داریم!). در مواقع دیگر ممکن است عقب نشینی به نفع ما باشد تا متوجه هیجان و مشغله خود در مورد واکنش عالی خود و ایده ای که می خواهیم در صورت فرصت با آن ارتباط برقرار کنیم باشیم. ما روی خودمان متمرکز هستیم نه طرف مقابل.

گوش دادن متمرکز (سطح ۲)

وقتی توجه خود را از خود به طرف مقابل معطوف می کنیم، به سطح ۲ گوش دادن (گوش دادن متمرکز) می رویم. وقتی در سطح ۲ گوش می دهیم، توجه خود را به فردی که به او گوش می دهیم معطوف می کنیم. ما از نزدیک گوش می دهیم تا واقعاً بفهمیم چه می گویند. ما به دقت به کلمات آنها توجه می کنیم و لحن صدای آنها، سرعت گفتار، حالات چهره و زبان بدن آنها را درک می کنیم. ما نه تنها با گوش هایمان، بلکه با چشم ها

و توجه کامل مان گوش می دهیم. گوش دادن در این سطح به این معنی است که ما به طور قابل توجهی داده های بیشتری را دریافت و پردازش می کنیم که به انرژی و منابع شناختی بیشتری نیاز دارد. گوش دادن واقعاً در سطح ۲ مستلزم آن است که مونولوگ درونی خود را ساکت کنیم، حواس پرتی هایی مانند اعلان های تلفن یا رایانه را حذف کنیم و کاملاً در کنار طرف مقابل حضور داشته باشیم.

گوش دادن جهانی (سطح ۳)

هنگامی که ما بیشتر تمرکز می کنیم و در سطح ۳ (گوش دادن جهانی) گوش می دهیم، می توانیم آنچه گفته می شود، چگونه گفته می شود (زبان بدن، لحن) و آنچه گفته نمی شود را درک کنیم. ما از تمام منابع خود - گوش، چشم، توجه، ذهن و قلب - برای گوش دادن به تمام افراد استفاده می کنیم. برخی از کوچ ها دوست دارند بگویند که در گوش دادن سطح ۳ از شهود خود استفاده می کنند. آن ها نکات، احساسات و برداشت هایی را از طرف مقابل دریافت می کنند که بسیار ظریف هستند. این سطح از گوش دادن همچنین مستلزم آگاهی از زمینه است - آنچه در اتاق یا اطراف شخصی که عمیقاً به او گوش می دهید اتفاق می افتد - که می تواند داده های مفید دیگری را ارائه دهد. هنگامی که تجربه شنیدن در سطح ۳ را دارید، احساس می کنید به گونه ای دیده و شنیده می شوید که ممکن است به آن عادت نداشته باشید.

در طول تغییر گسترده و انجام بسیاری کارها بصورت مجازی در سال ۲۰۲۰، ما سوالات و نظراتی از همکاران، مشتریان و دانش آموزان در مورد دشواری ارتباط عمیق با دیگران زمانی که نمی توانند شخصاً کنار هم حضور داشته باشند شنیدیم. گوش دادن در سطح ۳ هنوز در یک محیط مجازی امکان پذیر است، اما با توجه به طیف گسترده ای از حواس پرتی ناشی از فناوری یا قرار گرفتن در محیط های مختلف، نیاز به

توجه واقعاً متمرکز دارد. این نیاز به سطح مشخصی از تعدیل و راحت بودن در تعامل مجازی دارد، زیرا بیشتر ما بیشتر عمر خود را بصورت حضوری در کنار دیگران گذرانده ایم. برای مثال، وقتی در حال تماس ویدیویی هستیم، همیشه نمی بینیم دقیقاً چه اتفاقی در محیط فیزیکی ما می افتد. تصور کنید با استفاده از یک پلتفرم کنفرانس ویدیویی، یک مکالمه بازخورد عمیق و چالش برانگیز دارید. شما تمام تلاش خود را برای کنترل محیط خود انجام داده اید - خاموش کردن اعلان های ایمیل در رایانه، خاموش کردن تلفن، پاک کردن میز. اما ناگهان صدای ساخت و ساز بیرون از پنجره، بخشی از توجه شما را از بین می برد. اگر شخصی که با او صحبت می کنید نتواند صدای ساخت و ساز را بشنود، ممکن است متوجه شود که تمام تمرکزتان پیش او نیست و از خودش بپرسد که آیا آنجا حضور دارید و گوش می دهید. با این حال، اگر در یک اتاق فیزیکی با هم بودید، هر دو صدای ساخت و ساز را می شنیدید و هیچ رمز و رازی در مورد چیزی که توجه شما را به خود جلب کرده است وجود نداشت. اینجاست که مهارت شما در نامگذاری^۶ می تواند بسیار قدرتمند باشد. وقتی به طرف مقابل اجازه دهید تا از آنچه تجربه می کنید مطلع شود، شک و تردید او در مورد حضور کامل شما را به حداقل می رساند. وقتی آنها بدانند که مکث در توجه شما به دلیل سرو صدای بیرون است نه به دلیل کسل کننده بودن یا بی حوصلگی آنها، هر دوی شما می توانید به حضور بازگردید و تمرکز خود را در محیط مجازی به دست آورید. تحقیقات نشان داده است که وقتی با شنوندگان حواس جمع صحبت می کنیم، کمتر احساس اضطراب می کنیم، خودآگاهتر هستیم و در مورد نگرش های خود شفاف تر می شویم. همچنین انگیزه بیشتری برای اشتراک گذاری با افرادی داریم که حواس شان جمع است!

اگرچه ممکن است این امر خلاف واقع به نظر برسد، اما متوجه می‌شوید که می‌توانید به همان اندازه، اگر نگوییم بیشتر، هنگام مکالمه عمیق و متمرکز روی تلفن، بدون ویدیو، داده‌های بیشتری دریافت کنید. اگر چه ممکن است فرصت توجه به حالات صورت و زبان بدن را از دست بدهید، اما صحبت با تلفن می‌تواند شما را به سمت گوش دادن با عمق و هدفمند سوق دهد، تا جایی که داده‌ها و نشانه‌های ظریف دیگران را دریافت کنید. مکث می‌کنند، چقدر عمیق نفس می‌کشند، جایی که صدایشان لرزش دارد یا سرعتشان تغییر می‌کند.

Levels of Listening

Level 1

[گوش دادن درونی]
گوش دادن به ذهن خودتان

Level 2

[گوش دادن متمرکز]
گوش دادن با دقت به کلمات، لحن و حالات چهره

Level 3

[گوش دادن جهانی]
گوش دادن با دقت و با کمال توجه به کل شخص

بیایید به داستان کیسی برگردیم. آنها احساس کردند که استلاتنش دارد - حتی گیج شده است. کیسی با توجه متمرکز به این داده‌ها پاسخ نداد. آنها کنجکاو نشدند یا سوالی نپرسیدند. آنها در مورد چیزهایی که گفته نمی‌شود نپرسیدند. کیسی به جای تمرکز بر گفتگو با استلا، روی گفتگوی درونی خودش متمرکز بود. این باعث نمی‌شود

کیسی یک فرد خودخواه باشد، طبیعی است که چیزها را از دریچه خودش ببینید. اینکه یاد بگیریم در نحوه گوش دادن هشیارتر باشیم و مهارت های مان در گوش دادن عمیق تر را تقویت کنیم می تواند انتخاب های بیشتری ایجاد کند. گوش دادن عمیق به دیگران یک موهبت است. اگر کیسی به جای تظاهر لبخند، می توانست مشابه سطح ۲ گوش دهد، ممکن بود استلا احساس حمایت می کرد. او ممکن بود کمتر احساس استرس می کرد، زیرا می دانست که کسی را کنارش دارد. او می توانست به خاطر بیاورد که تنها نیست - یک تیم کامل از افراد برای موفقیت رستوران تلاش می کنند. چه کسی می داند؟ حتی ممکن بود به استلا کمک کند تا یک خدمت پنج ستاره را به منتقد ارائه دهد. استلا ممکن است کیسی را از دید جدیدی دیده باشد - به عنوان یک شریک به جای یک مافوق مستقیم. گوش دادن، یک مهارت به ظاهر اساسی با پتانسیل نامحدود است. اگرچه گوش دادن ساده به نظر می رسد، اما چیزهایی که می توانند مانع آن شوند، کم نیستند. این کمک می کند تا در مورد تنظیم محیط برای گوش دادن دقیق، خودخواسته اقدام کنید. اگر می خواهید در سطح ۳ گوش دهید، اما صدای پیامک های تلفنتان بلند است، موفق نخواهید شد. در موقعیت کیسی، ممکن است چندین چیز مانع از شنیدن عمیق تر آنها شود. آنها ممکن است میزهایی برای استقبال یا غذایی برای ارائه داشته باشند. یکی از بزرگترین موانع داستان بود - داستانی که کیسی در مورد یک پیام متنی برای خود تعریف کرد. ما همیشه داریم داستان پردازی می کنیم. این موضوع دیگری است که آگاهی می تواند انتخاب های بیشتری را روبروی ما قرار دهد. تنها واقعیت در داستان کیسی این بود که استلا یک پیامک فرستاد و به آنها گفت که اکنون میز را بچینند. هر چیز دیگری - کل مسیری که کیسی را به سمتی سوق داد که در نهایت به ترک شغل خود فکر کند - یک داستان بود. همانطور که کم کم داستان را از واقعیت تشخیص می دهید، در رابطه با داستانی که برای گفتن انتخاب می کنید گزینه های

بیشتری برای خودتان فراهم می‌کنید. در زمینه روابط ۱:۱، انتخاب داستانی که قصد مثبت را در نظر می‌گیرد، به احتمال زیاد فضایی را برای کنجکاو شدن، درک دیدگاه طرف مقابل، روشن کردن سوء تفاهم‌ها و در نهایت ایجاد یک پایه قوی‌تر اعتماد ایجاد می‌کند.

این سؤالات است که ما را روشن می‌کند

در فصل‌های ۲ و ۳ در مورد آنچه در زیر سطح می‌گذرد صحبت کردیم که می‌تواند باعث شود ما احساس گیر افتادن کنیم. ممکن است ما گرفتار احساسات خود شده باشیم یا فقط یک مسیر رو به جلو را بینیم. ما پیشنهاد کردیم که مکث برای ایجاد فضا، نفس کشیدن و پرسیدن سوالاتی از خود (مثلاً «چطور ممکن است اشتباه کنم؟») می‌تواند ابزار قدرتمندی برای رها شدن از «گیر افتادگی» باشد. ما اغلب در رابطه با دیگران گیر کرده‌ایم یا شاهد گیر افتادن شخص دیگری هستیم. شاید شما این تجربه را داشته باشید، جایی که می‌توانید ببینید که شخص دیگری با تصمیمی دست و پنجه نرم می‌کند یا «در مسیر خودش قرار می‌گیرد». می‌توانید ببینید که آنها گیر کرده‌اند، و شاید حتی چرا گیر کرده‌اند، اما تشخیص آن در خودمان یا اینکه به وضوح ببینیم برای گیر نکردن چه کاری باید انجام دهیم همیشه آسان نیست. اینجاست که یکی دیگر از شایستگی‌های کوچینگ مطرح می‌شود: برانگیختن آگاهی.

کوچ‌ها با استفاده از طیف وسیعی از ابزارها از جمله سکوت، استعاره، قیاس و غیره آگاهی دیگران را برمی‌انگیزند. اما شناخته‌شده‌ترین ابزار کوچینگ، سوال است. سؤالات نقش‌های متعددی در کوچینگ دارند. اول، پرسیدن سوال کلید اعتماد و ایجاد رابطه است. تحقیقات نشان داده است که پرسیدن سوال حتی میزان دوست داشتنی بودن شما را افزایش می‌دهد! رابطه بین دو نفر، خواه کوچ و مراجع، مدیر و

کارمند، یا دو عضو تیم باشد، یکی از بزرگ‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی نتایج مهم است. قدرت واقعی پرسش‌ها، دریافت اطلاعات توسط شنونده (معروف به پرسش‌کننده) نیست، اما برای کمک به طرف مقابل در مورد پاسخ خودتان به سؤال، دیدگاه خود را به اشتراک بگذارید، سخنان او را با صدای بلند بشنوید (و نه فقط در ذهنش) و احساس کند که شنیده می‌شود.

فراتر از تعیین پایه و اساس رابطه، سؤالات مسیر مکالمه را به طرق دیگری تغییر می‌دهند. آنها مفروضات اساسی را آشکار می‌کنند و خلاقیت و تفکر تازه را برانگیخته می‌کنند. سؤالات بخش اساسی کوچینگ هستند زیرا به تحریک آگاهی و تفکر کمک می‌کنند. پرسیدن یک سوال باعث می‌شود که طرف مقابل بیشتر فکر کند و درگیر شود، که یادگیری را بهبود می‌بخشد. سؤالات صحیح همچنین به ایجاد اعتماد و تقویت روابط و پیوندها کمک می‌کند. یک سوال قوی می‌تواند دری را برای تغییر باز کند و ما را به سوی آینده هدایت کند.

ارزش واقعی پرسیدن سوال در افزایش آگاهی و اطمینان برای طرف مقابل در این است که آنها راه حل خودشان را برای چالش دارند. یک ضرب‌المثل چینی معروف که قبلاً ذکر کردیم این ارزش را نشان می‌دهد: «وقتی به یک فقیر ماهی می‌دهید، یک روز به او غذا داده‌اید. وقتی ماهیگیری را به او یاد می‌دهید به او شغلی به او داده‌اید که برای یک عمر به او غذا می‌دهد.»



خودت تجربه کن

به زمانی فکر کنید که شخصی از شما یک سوال مفید یا کنجکاوانه پرسید. تاثیر آن تجربه برای شما چه بود؟

هنگامی که با فرد دیگری به مشکل می‌خوریم، اغلب تمایل شدیدی برای رفع آن احساس می‌کنیم. ما می‌خواهیم به آنها کمک کنیم. ما می‌خواهیم احساس مفید بودن کنیم. ما با اعمال راحت‌تر هستیم تا با احساسات. در نهایت، این منجر به مشاوره می‌شود. مایکل بانگای-استنیر^۷ در کتاب خود، دام نصیحت^۸، انگیزه‌ی ما را هماهنگ شدن با ایده‌ها، پیشنهادها و نصیحت‌ها در قالب کمک به شخص مقابل بررسی می‌کند. اما مشکل اینجاست که مهم نیست چقدر خوب فکر می‌کنیم که آنها یا موقعیت را می‌شناسیم، یا درک می‌کنیم که آنها به چه چیزی نیاز دارند یا می‌خواهند، هرگز نمی‌توانیم واقعاً بدانیم. دیدگاه ما در مورد این وضعیت ذاتاً توسط لنز و تفسیر خود ما مبهم است. ناگفته نماند، مردم معمولاً دوست ندارند به آنها گفته شود چه کاری انجام دهند. به جای اینکه به مردم توصیه کنیم یا بگوییم که چه کاری باید انجام دهند، می‌توانیم با پرسیدن سؤالی که به آنها کمک می‌کند خودشان به جواب برسند، دوست، همکار و همراه بهتری باشیم. با رسیدن به راه حل خود، نه تنها راه حل برای آنها مرتبط‌تر خواهد بود (چون آنها بیشتر از شما می‌دانند!)، بلکه احساس مالکیت و انگیزه بیشتری

7 Michael Bungay-Stanier

8 The Advice Trap

برای انجام کاری با آن خواهند داشت. این مفهوم قلب کوچینگ است: اعتقاد عمیق به اینکه افراد خلاق، مدیر و کامل هستند. آنها می توانند مشکلات خود را حل کنند و بیش از هر راه حلی که ما می توانستیم ارائه دهیم، متعهد به راه حل هایی هستند که ارائه می دهند و بهترین بخش این است که آنها با انجام کار یاد می گیرند و ماهیچه های حل مشکل خود را در طول این فرآیند پرورش می دهند.

کوچینگ به مردم نمی گوید که چکار کنند، بلکه فرایند کشف را برای آنها تسهیل می کند

همه سوالات به یک اندازه نمی توانند به یادگیری سرعت ببخشند و ما را به سوی آینده هدایت کنند. گاهی اوقات سوالات ما فقط توصیه هایی است که در پایان آنها یک علامت سؤال وجود دارد. سوالات «چرا» تمایل به ایجاد حالت تدافعی دارند. سوالات بلاغی و سوالات بسته یا بله / خیر فضای زیادی برای خلاقیت، کاوش و تأمل باقی نمی گذارد. ممکن است متوجه شده باشید که ما سوالاتی را در تمرینات این کتاب آورده ایم کرده ایم که یک گفتگوی کوچینگ را شبیه سازی می کنند. ما این کار را عمداً انجام دادیم تا نشان دهیم این گفتگو در عمل چگونه می تواند باشد و یادگیری شما را بیشتر کنیم. پرسش ها موجب تسهیل تفکر و تأمل و پردازش فعال اطلاعات شده و حافظه بلندمدت و تسلط را افزایش می دهد.

ما از دوستان، همکاران و دانش آموزان خواستیم تا چند سوال مورد علاقه خود را به اشتراک بگذارند. در اینجا برخی از نکات برجسته از مشارکت آنها آمده است:

- موفقیت چگونه به نظر می رسد؟
- چه چیزی را می خواهید بفهمید؟

- واقعاً در دل این موضوع چیست؟
- اگر یک عصای جادویی داشته باشید چه چیزی را تغییر می دهید؟
- اگر همه چیز کاملاً سر جای خود قرار بگیرد، چه شکلی می شود؟
- چه چیز دیگری؟ (با الهام از سوال عالی AWE^۹ مایکل بانگای - استنیر - «و چه چیز دیگری؟»)
- من در مورد کنجکاو هستم
- در مورد بیشتر به من بگویید.
- اگر نقش هایمان برعکس می شد، به من می گفתי چه کار کنم؟
- شما واقعاً چه می خواهید؟
- سخت ترین قسمت این کار برای شما چیست؟

می توانید پرسیدن سؤالاتی را تمرین کنید که احتمال «قدرتمند» بودنشان بیشتر باشد. این با طرز فکر شما شروع می شود - کنجکاو بودن و پرسیدن سؤالاتی که پاسخ آنها را نمی دانید. سؤالات «چه» و «چگونه» قوی ترین هستند. وقتی برای اولین بار شروع به توجه و تمرین می کنید، ممکن است سؤالات طولانی، پیچیده و حتی پر پیچ و خم بپرسید. پرسیدن سؤالات ساده را تمرین کنید. اجازه دهید کنجکاوی شما را راهنمایی کند، اما هر بار فقط یک سوال بپرسید. اگر سوالی پرسیدید و طرف مقابل سکوت کرد، نترسید! سکوت اغلب نشانه ای از قدرتمند بودن سوال شماست که موجب می شود طرف مقابل درنگ کرده و فکر کند. به جای عجله برای پرسیدن آن یا توضیح دیگری، ساکت بمانید. یادگیری راحت بودن با سکوت یک مهارت مهم برای تکمیل سؤالات است. اگر با سکوت احساس ناراحتی می کنید، آن را به عنوان ایجاد فضا برای طرف

مقابل در قالب مجدد در نظر بگیرید. اگر به حرف زدن و حرف زدن ادامه دهید، آنها هرگز فرصتی برای پاسخ دادن نخواهند داشت. همانطور که گروه Depeche Mode می گوید، لذت بردن از سکوت^{۱۰} را بیاموزید. آن را راهی برای عقب نشینی ببینید و اجازه دهید طرف مقابل در مورد سوال شما فکر کند، پاسخی را فرموله کند و به اشتراک بگذارد. اگر طرف مقابل می گوید مطمئن نیست یا سؤال را متوجه نشده است، آن را به خودتان نگیرید. شما در حال یادگیری هستید و با تمرین پیشرفت خواهید کرد. اگر گیر کردید، فقط یک سوال قدرتمند مانند «از اینجا کجا می خواهید بروید؟» پرسید.

برخی از سؤالات می توانند احساسات مثبت را گشوده و ما را به روی احتمالات الهام بخش باز کنند. ریچارد بویازتیس^{۱۱}، الن ون اوستن^{۱۲}، و ملوین اسمیت^{۱۳} از دانشگاه کیس وسترن رزرو^{۱۴} و آنجلا پاسارلی^{۱۵} از کالج چارلستون^{۱۶} و موسسه کوچینگ در تحقیقات خود در مورد کوچینگ دریافته اند که انواع خاصی از سؤالات می توانند «جذب کننده های عاطفی مثبت» را در مغز ما فعال کنند. یعنی پرسیدن سؤالاتی که باعث می شود درباره احتمالات، ارزش ها، نقاط قوت و دیدگاه ما برای آینده فکر کنیم، می تواند احساسات مثبت را تحریک کند و مسیرهای عصبی جدیدی را باز کند. این نه تنها به ما کمک می کند در تفکر خلاقانه، بدون محدودیت و گسترده شرکت کنیم، بلکه یادگیری و توسعه اجتماعی را تسهیل می کند و ما را قادر می سازد احساس بازتر و آرامش بیشتری داشته باشیم.

10 *Enjoy the Silence*

11 Richard Boyatzis

12 Ellen van Oosten

13 Melvin Smith

14 Case Western Reserve

15 Angela Passarelli

16 College of Charleston

مرکز توجه تحقیقات: کوچینگ در مورد احتمالات

دکتر آنجلا پاسارلی، دانشیار مدیریت در کالج چارلستون و مدیر تحقیقات
موسسه کوچینگ، در مورد پرسیدن سوالات بزرگ و رویایی

ما: آنجلا، وقتی از کسی سوال بزرگ، رویایی و متمرکز بر آینده می‌پرسیم
چه اتفاقی می‌افتد؟

دکتر پاسارلی: وقتی در سؤالات خود بر راه حلها تمرکز می‌کنید نه خود
مشکل، به طرف مقابل فضایی می‌دهید که خلاق باشد، واقعاً به معنا و هدف
فکر کند و آینده‌ای ایده آل را تصور کند. همچنین ارتباط انسانی را امکان پذیر
می‌کند.

ما: شگفت‌انگیز است که چارچوب بندی یک سوال می‌تواند بسیار
قدرتمند باشد. یک مبنای بیولوژیکی برای این وجود دارد، درست است.

دکتر پاسارلی: ما مطالعات تصویربرداری عصبی را انجام داده‌ایم که وقتی
شما در مورد (الف) مشکلات در مقابل (ب) احتمالات صحبت می‌کنید،
تفاوت‌هایی در مغز وجود دارد. صحبت در مورد احتمالات حالت PEA (جذب
عاطفی مثبت) را برمی‌انگیزد که با الگوهای متمایز فعال سازی در مغز مرتبط است.
ما شاهد فعال شدن در شبکه‌های مغزی هستیم که با تفکر تصویر بزرگ، همدلی،
باز بودن و ارتباط انسانی مرتبط است. وقتی در مورد مشکلات صحبت
می‌کنیم، NEA (جذب عاطفی منفی) برانگیخته می‌شود که شبکه‌های مختلفی را
در مغز درگیر می‌کند - شبکه‌هایی که بیشتر با تفکر محدود (و حتی میدان دید
محدودتر) و استدلال تحلیلی مرتبط هستند.

ما: بنابراین اگر من در مورد یک مشکل از شما سوالی بپرسم، به معنای واقعی کلمه شما را در این ذهنیت محدود، تحلیلی و حل مسئله قرار می‌دهد. اما اگر از شما در مورد اینکه چه چیزی ممکن است، شما را به روی تفکر خلاق و بدون محدودیت باز می‌کند؟

دکتر پاسارلی: درست است، اگرچه پرسیدن در مورد امکان گاهی اوقات در ابتدا برای افراد ناراحت کننده است. اگر آن‌ها عادت نداشته باشند که اینطور فکر کنند، می‌تواند باعث واکنش استرس شود. تصور کنید برای اولین بار از شما می‌پرسند: «می‌خواهی کی باشی؟» یا «واقعاً چه می‌خواهید؟» سخت است - به خصوص اگر آنچه می‌خواهید با پیام‌های سازمان یا جامعه شما در تضاد باشد. گفتن اینکه چیز دیگری می‌خواهید می‌تواند ناراحت کننده باشد. اما به محض اینکه مردم به آرزوهای واقعی آینده خود پی ببرند، احساس رهایی و قدرت می‌کنند. این یک حس هدفمندی را برای مردم ایجاد می‌کند که ما اغلب وقتی در حال گذراندن روز به روز هستیم، آن را از دست می‌دهیم.

ما: افراد زیادی در تمام طول روز در محل کار بر حل مشکلات تمرکز می‌کنند. اگر این امر NEA را فعال می‌کند، پیامدهای آن برای روابط آنها چیست؟

دکتر پاسارلی: اگر دو ساعت است که روی نرم‌افزاری کار می‌کنید و شخصی برای صحبت با شما مراجعه می‌کند، ممکن است کمتر همدل به نظر بیایید یا حتی ممکن است بدون عواطف انسانی با آنها رفتار کنید. NEA و PEA دو شبکه متفاوت و متضاد (به ترتیب شبکه حالت پیش فرض و شبکه‌های مثبت تست) را فعال می‌کنند. خاموش کردن حالت تحلیلی و روشن کردن حالت همدلی زمان می‌برد. هنگامی که یک شبکه فعال می‌شود، شبکه دیگر غیرفعال می‌شود. زمانی که شغل شما شامل مدیریت افراد یا ارتباط با مردم و کار در زمینه داده یا حل

مشکل است، این را در نظر داشته باشید.

ما: چگونه می‌خواهید کوچ‌ها بر اساس تحقیقات شما سؤالات متفاوتی بپرسند؟

دکتر پاسارلی: من از کوچ‌ها می‌خواهم که مکالمه‌ی کوچینگ را با بازخورد یا داده‌های ارزیابی شروع نکنند. من از آنها می‌خواهم که گفتگو را با کمک به کسی که آینده ایده‌آل را کشف می‌کند آغاز کنند. اگر کسی می‌خواهد یک مشکل فوری را حل کند، از شروع با جزئیات مشکل و آنچه قبلاً امتحان کرده است خودداری کنید. در عوض، با درخواست از آنها شروع کنید تا نتیجه ایده‌آل را بیان کنند و به عقب برگردید.

اگر تصمیم دارید روی پرسیدن سؤالات بیشتر کار کنید، در روزهای اولیه ممکن است متوجه شوید که فشار یا اضطراب برای ارائه سؤال درست را تجربه می‌کنید. چیزی که در مورد این احساس طعنه‌آمیز وجود دارد این است که مانع از گوش دادن واقعی به صحبت‌های طرف مقابل می‌شود. به جای اینکه واقعاً گوش بدهید، حواس‌تان به سوال بعدی که می‌خواهید بپرسید پرت می‌شود. یکی از راه‌های کاهش بخشی از این فشار، تمرکز بر کنجکاوی و توجه کردن است. این دو مورد از مهارت‌های مورد علاقه ما هستند. کنجکاوی قدرت جادویی دارد تا ما را از حالت تدافعی و قضاوت خارج کند، و توجه خودخواسته به ما کمک می‌کند بیشتر حواسمان باشد و حاضر باشیم و بر آنچه در لحظه اتفاق می‌افتد تمرکز کنیم.



خودت تجربه کن

دفعه بعد که با کسی صحبت می کنید و می خواهید سؤال پرسیدن را تمرین کنید، این فکر را که باید به دنبال بهترین سوال باشید کنار بگذارید. در عوض کنجکاو شدن را تمرین کنید. می تواند به همین سادگی باشد که بگوییم: «می خواستم بدونم...» یا «من خیلی کنجکاو هستم در مورد سفرتان به غار نمک - بیشتر به من بگویید!» یا «این تجربه واقعاً ناخوشایند به نظر میرسه. دوست دارم بدونم چطور از پشش براومدی.»

وقتی نوبت به کنجکاو شدن و کاملاً باز بودن در مورد چگونگی گفتگو می رسد، متوجه می شویم که اتخاذ این طرز فکر مبتدی، همانطور که قبلاً ذکر کردیم، می تواند بسیار مفید باشد. مفهوم ذهن مبتدی از بودیسم سرچشمه می گیرد و به ما پیشنهاد می کند که پیش فرض های خود و آنچه که معتقدیم از قبل می دانیم را کنار بگذاریم، تا ذهن ما بتواند در برابر ایده ها و احتمالاتی که به وجود می آیند باز و آزاد باشد. رها کردن همه چیزهایی که فکر می کنید قبلاً در مورد یک موضوع، یک شخص یا یک موقعیت می دانید، می تواند ذهن شما را به روی فرصت های بی پایانی باز کند که در مکالمه به کجا بروید. چسبیدن به چیزهایی که فکر می کنید از قبل می دانید می تواند باعث تعصب شده و تفکر شما و آنچه در مکالمه می شنوید را محدود کند. به عنوان مثال، فرض کنید در پخت نان بسیار با تجربه هستید. دوست شما در مورد ماجراجویی های خود برای یادگیری طرز تهیه نان خمیر ترش به شما می گوید. اگر ذهن یک مبتدی را نداشته باشید، ممکن است سؤالات محدود و شاید قضاوتی یا حل مسئله ای بپرسید («وقتی آب را به مخمر اضافه کردید، دمای آب چقدر بود؟» یا «چرا از همان ابتدا نگذاشتی فرگرم شود؟»). پذیرفتن ذهنیت مبتدی و کنار گذاشتن تصورات از پیش تعیین شده به شما کمک می کند بیشتر در کنار طرف مقابل حضور داشته باشید.

می‌توانید در مورد تجربه آنها کنجکاوتر شوید و سؤالاتی مانند «چه چیزی الهام‌بخش شما برای شروع پخت خمیر ترش شد؟» یا «مزه اش چطور بود؟» (به جای اینکه فرض کنید می‌دانید طعم خمیر ترش چیست!). به قول حکیمانه شونریو سوزوکی^{۱۷}، بودایی‌زن، «در ذهن مبتدیان احتمالات زیادی وجود دارد، اما در ذهن متخصص تعداد کمی وجود دارد».



خودت تجربه کن

برودی و شونا برای کمک به تقویت ذهنیت مبتدی خود و تشویق دانش‌آموزان خود به انجام منظم این کار، سرگرمی‌ها و تمرین‌های جدیدی را انجام می‌دهند. دو تمرین جدید وجود دارد- یکی تمرین فیزیکی و دیگری تمرین ذهن آگاهی. موضوع آنها می‌تواند هر چیزی باشد و نیازی به زمان زیادی ندارند. ما از دانش‌آموزان خواستیم که کلاس یوگا را شروع کنند یا متعهد شوند که هر هفته ۳ بار ۲۰ دقیقه بدون یا هر شب قبل از خواب از یک برنامه مدیتیشن استفاده کنند. نکته این است که متوجه شوید رفتن از حالت ناخوشایند و پرتلاش به حالت طبیعی و بی‌زحمت چه احساسی دارد. در نظر داشته باشید که مشاهدات خود را در یک دفتر ثبت کنید.

هرچه را باور داشته باشید اتفاق می افتد

ابزار دیگر برای برانگیختن آگاهی چیزی است که به آن ارتباط مستقیم می گویند. همانطور که ممکن است در پاراگراف های قبلی متوجه شده باشید، برخی از نمونه پاسخ ها (به عنوان مثال، «بیشتر به من بگو...») حتی سؤال نیستند! آنها عباراتی هستند که طرف مقابل را به ادامه دعوت می کنند، که عملکردی مشابه با پرسیدن یک سوال دارد. هنگامی که شما عمداً توجه خود را فعال می کنید، به طور طبیعی کنجکاوی به دنبال دارد، و به طور طبیعی وقتی ما کنجکاوی هستیم، سؤالات ایجاد می شوند. توجه کردن می تواند همه حواس ما را تحت تأثیر قرار دهد - آنچه را که می بینیم، می شنویم، استشمام می کنیم، در مورد فرد یا موقعیت دیگری احساس می کنیم. کلید توجه، عینی بودن است. اگر متوجه می شوید که در حال قضاوت هستید، فکر می کنید «باید XYZ را انجام دهم»، در مورد چیزهایی که می بینید یا می شنوید نتیجه گیری سریع می کنید، واقعاً متوجه نمی شوید.

توجه کردن و نام بردن می تواند به شما کمک کند عینی بمانید و به سوی قضاوت کردن نروید. به عنوان مثال، اگر در حال گفتگوی احساسی با دوست خود هستید، ممکن است متوجه یک اخم بسیار ظریف و اشک در گوشه چشمان او شوید. توجه و نام بردن در اینجا ممکن است احساس مراقبت و حمایت را برای آنها ایجاد کند. برای توجه و نام بردن در این موقعیت، به سادگی می گوئید: «دوستم، متوجه شدم که غمگین به نظر می رسی» یا «به نظر می رسه ناراحت باشی». آن را ساده نگه دارید. حواس تان باشد روی چیزی که متوجه می شوید تمرکز کنید، نه برچسب زدن به شخص یا نتیجه گیری سریع. برای مثال، می گوئید: «به نظر می رسه غمگینی»، نه «تو غمگینی». این تفاوت ظریف بین «به نظر می رسه» (آنچه من متوجه می شوم) و «هستند» (فرض های من در مورد آنچه شما تجربه می کنید) می تواند شخص را از قضاوت یا سوء تفاهم باز دارد. برای

اینکه واقعاً متوجه شوید و نام ببرید، نیازی نیست به این پردازید که چرا آنها چنین احساسی دارند یا سعی کنید احساس بهتری در آنها ایجاد کنید، فقط آنچه را که در مورد آنها متوجه می‌شوید نام ببرید. بیایید امتحان کنیم.



خودت تجربه کن

لحظه‌ای مکث کنید و به فضایی که در آن نشسته‌اید نگاه کنید. به آنچه می‌بینید، می‌شنوید یا بو می‌کنید توجه کنید. قضاوت نکنید و نتیجه نگیرید. اگر فکر می‌کنید کمکی می‌کند می‌توانید آن‌طور که متوجه می‌شوید نام‌گذاری کنید (به عنوان مثال، اگر یک دسته کاغذ روی میزتان می‌بینید به سادگی بگویید «مجموعه کاغذ»، نه «به آن آشفتگی نگاه کنید!» این قضاوت است!).

همانطور که به اطراف نگاه می‌کنید و متوجه می‌شوید، چند چیز را برای کنجکاوی انتخاب کنید (به عنوان مثال، من در مورد آن ابرهای خاکستری بزرگی که بیرون می‌بینم کنجکاو هستم، در مورد برگ‌های جدیدی که می‌بینم از این گیاه آپارتمانی جوانه می‌زند و غیره کنجکاو هستم.)

وقتی کنجکاوی خود را تمرین می‌کنید چه سوالاتی برای شما پیش می‌آید؟ (به عنوان مثال، من نمی‌دانم که آیا امروز بعد از ظهر باران خواهد بارید؟ من تعجب می‌کنم که چرا به نظر می‌رسد آن گیاه در این اتاق بهتر از اتاق دیگر رشد می‌کند، و غیره.)

اکنون، چند موقعیت را بنویسید که فکر می‌کنید تمرین توجه و/یا کنجکاوی و سوالات به شما (یا شخص دیگری!) کمک می‌کند

ارتباط مستقیم

ابزارهای زیادی برای برانگیختن آگاهی در این دسته از ارتباطات مستقیم وجود دارد. توجه و نام‌گذاری یکی است. یکی دیگر از ابزارهای ساده اما قدرتمند، بازتاب دادن کلمات خود شخص به آنها است. این یک استراتژی است که اغلب به عنوان بخشی از گوش دادن فعال در نظر گرفته می‌شود، جایی که شما آنچه را که شنیده‌اید برای کسی پخش می‌کنید. تحقیقات نشان داده است که افراد زمانی که شریک یا همکارشان از این استراتژی گوش دادن فعال برای بازگردانی کلماتشان به خود آنها استفاده می‌کند، از مکالمه احساس رضایت بیشتری می‌کنند. مخصوصاً اگر افکار شخص کمی غیر معمول و خاص به نظر می‌رسند، یا در جریانی از آگاهی صحبت می‌کنند، بازخوانی ساده آنچه شنیده‌اید در یک جمله می‌تواند به او کمک کند تا وضوح پیدا کند و نقاط بین افکارش را به هم متصل کند. آنها ممکن است پاسخ دهند: «بله، خودشه!» یا «نه، منظور من این نبود.» یا «اکنون که می‌شنوم شما آن را پاسخ می‌دهید، مشکلی در مسیر فکری خود می‌بینم.» جایگزینی برای بازنویسی، استفاده مستقیم از کلمات طرف مقابل است. گاهی اوقات به این اصطلاح «طوطی‌وار صحبت کردن» نیز گفته می‌شود، اما صادقانه بگویم که ما آن اصطلاح را دوست نداریم زیرا برای برخی افراد مفهوم منفی دارد. در اینجا نحوه عملکرد آن آمده است. فرض کنید ما دو نفر، شونا و برودی، در حال گفتگو هستیم. برودی به شونا می‌گوید: «من واقعاً از پا درآمده‌ام. من این کار و آن کار را دارم.» شونا با استفاده از کلمات خود برودی پاسخ می‌دهد: «احساس می‌کنی از پا درآمده‌ای». در اینجا، برودی احساس می‌کند که دیده شده و شنیده می‌شود. او می‌گوید: «بله! من فقط از اینکه همیشه کارهای زیادی برای انجام دادن دارم خسته شده‌ام،» سپس به باز کردن همه احساسات و عواملی که در احساس از پا درآمدن او کمک می‌کند، ادامه می‌دهد. در این مثال کوتاه، شونا یک دوست و کوچ عالی است -

و او اصلاً چیزی نگفت. قدرت بازگو کردن کلمات دیگران به آنها در دادن فرصتی برای شنیدن سخنان خود است. بدین ترتیب آینه‌ای را جلوی صورت افراد می‌گیرید.

راه دیگر برای برانگیختن آگاهی در دیگران، ارائه بازخورد درباره آنچه می‌شنوید و می‌بینید است. این شکل دیگری از بالا نگه داشتن آینه است. اگر دوباره از مثال بروی و شونا استفاده کنیم، شونا ممکن است به بروی بگوید، «برودی این سومین مکالمه‌ای است که در دو هفته گذشته داشتیم که در آن به احساس از پا درآمدن اشاره کردی.» در آن مثال، شونا بازخورد مبتنی بر واقعیت ارائه کرد که بدون قضاوت یا تفسیر، آینه را روپروی بروی نگه داشت. کوچینگ و بازخورد مکمل‌های طبیعی یکدیگر هستند.

پرسیدن سوال کوچینگ پس از ارائه بازخورد، از طرف مقابل حمایت می‌کند، تجربه‌اش را منعکس می‌کند. برای مثال، شونا می‌تواند به بروی بگوید: «این سومین مکالمه در دو هفته گذشته است که در آن به احساس از پا درآمدن اشاره کردی. اصل قضیه چیست؟» یا، «دوست دارید به جای از پا درآمدن چه احساسی داشته باشید؟» یا، «اگر می‌توانستی هر کاری که می‌خواستی انجام دهی، چه کاری انجام می‌دادی تا خودت را از این احساس از پا درآمدن خلاص کنی؟»

بازخورد می‌تواند نه تنها برای نگه داشتن آینه، بلکه برای جشن گرفتن و تشویق پیشرفت یا موفقیت‌هایی که متوجه شده‌اید استفاده شود. بازخورد همچنین برای برجسته کردن شکاف‌های بین آنچه کسی می‌گوید می‌خواهد و افکار و رفتارهایی که درگیر آن‌ها هستند و احتمالاً مانع دستیابی او می‌شود، عمل می‌کند. بیایید دوباره به سراغ مثال بروی و شونا برویم. شونا که دوستی عالی و شریکی مسئولیت‌پذیر است، ممکن است این بازخورد را به اشتراک بگذارد: «برودی، وقتی هفته گذشته همدیگر ملاقات کردیم، متعهد شدی که فصل ۴ را تا جمعه به پایان برسانی. امروز دوشنبه است و تو همچنان روی آن کار می‌کنی.» یک بار دیگر، این بازخورد حاوی هیچ قضاوتی

نیست - کاملاً مبتنی بر واقعیت است و شونا به سادگی به شکافی بین آنچه برودی به آن متعهد شده و رفتار واقعی او اشاره می‌کند.

نکته کلیدی که در اینجا می‌خواهیم بر آن تأکید کنیم این است که کلمات شما ابزار بسیار قدرتمندی هستند. وقتی صحبت از عمدی بودن زبان به میان می‌آید، یکی از مفاهیم مورد علاقه ما اعمال گفتاری است که از کتاب زبان و جستجوی خوشبختی^{۱۸} نوشته برادران چالمرز^{۱۹} آمده است. کلماتی که ما استفاده می‌کنیم چیزهایی را به وجود می‌آورند. ما می‌توانیم به دیگران اعلامیه، درخواست، قول و پیشنهاد بدهیم. بسیاری از ما روزانه بدون اینکه متوجه باشیم درگیر هر یک از این اعمال می‌شویم. وقتی ما اعلام می‌کنیم، ادعا می‌کنیم که قرار است کاری انجام دهیم و خواسته یا ناخواسته چرخ‌ها را به حرکت در می‌آوریم. برای مثال، وقتی برودی گفت: «فصل ۴ را تا جمعه تمام خواهم کرد»، این یک اعلامیه بود. او به یک نقطه عطف مهم متعهد بود که متعاقباً رفتار او را هدایت می‌کرد. شونا ممکن است آن اعلامیه را به عنوان یک وعده شنیده باشد - تعهدی به جدول زمانی ما و کار ما با هم. بنابراین، هنگامی که دوشنبه فرا رسید و برودی هنوز با فصل ۴ به پایان نرسیده بود، ممکن است آن را به عنوان یک ضرب الاجل از دست رفته تلقی کند، اما برای شونا ممکن است این یک وعده شکسته باشد («قول» در اینجا می‌تواند به معنای تعهد نیز باشد).

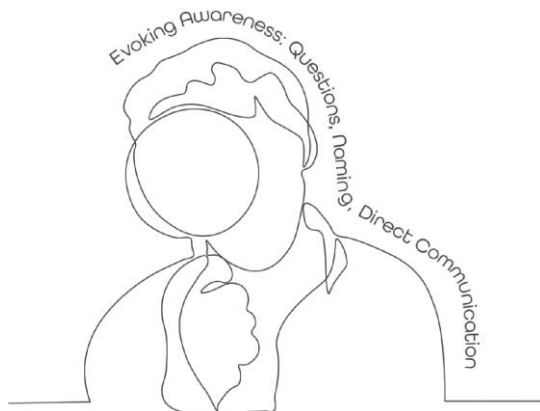
در یک مکالمه کوچینگ، حواسمان می‌تواند به زبان خودمان باشد و آگاهی دیگران را نسبت به زبانشان بالا ببریم. وقتی از مهارت‌های کوچینگ خود استفاده می‌کنیم، نمی‌خواهیم نصیحت کنیم. با این حال، ما می‌توانیم یک پیشنهاد ارائه دهیم. به عنوان مثال، اگر در حال کوچینگ یک همکار هستید، می‌توانید دیدگاه دیگری را در گفتگو با این جمله بیاورید: «آیا می‌توانم بر اساس چیزی که در گذشته تجربه کرده‌ام،

18 *Language and the Pursuit of Happiness*

19 Chalmers Brothers

مشاهده‌ای ارائه کنم؟» یا «می‌توانم توصیه‌ای برای کتاب ارائه کنم؟» این کاملاً به شخص دیگر بستگی دارد که آیا آن پیشنهاد را بپذیرد. پیشنهاد دادن را با «باید» مقایسه کنید، مانند «تو باید این کتاب را بخوانی» یا «تو باید کاری را انجام دهی که من وقتی با موقعیت مشابهی مواجه شدم انجام دادم». در نهایت، می‌توانیم بر اساس ایده‌ها، نیازها یا خواسته‌های خود از دیگران درخواست کنیم. در مثال برودی / شونا، این می‌تواند شبیه این باشد که شونا می‌گوید: «برودی من یک درخواست دارم. می‌توانید به همان اندازه که برای فصل ۴ نیاز دارید وقت بگذارید. از طرف دیگر، برودی ممکن است درخواستی از شونا داشته باشد، مانند: «شونا، من یک درخواست دارم. من فصل ۴ را تمام کرده‌ام. آیا می‌توانم اکنون آن را به شما تحویل دهم، حتی اگر بخش خود را تمام نکرده باشم؟»

ما سؤالات قدرتمند و گوش دادن عمیق را پایه و اساس مجموعه ابزار کوچینگ شما می‌دانیم. این ابزارهای اضافی نام‌گذاری و ارتباط مستقیم نیز راه‌هایی تأثیرگذار برای برانگیختن آگاهی در دیگران هستند.



برانگیختن آگاهی: سوالات، نام‌گذاری، ارتباطات مستقیم

تسهیل رشد در دیگران

چهارمین شایستگی کوچینگ که هسته اصلی مهارت‌های کوچینگ را تشکیل می‌دهد، تسهیل رشد مراجع است. فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) این شایستگی را اینگونه تعریف می‌کند: «همکاری با مراجع برای تبدیل یادگیری و بینش به عمل و ارتقای استقلال مراجع در فرایند کوچینگ». از طریق این کتاب اولین مورد این است که کوچینگ یک مکالمه هدفمند است. اگر مکالمه بدون برنامه‌ای برای عمل به پایان برسد، ممکن است هرگز به تغییر مطلوب منجر نشود. برای اطمینان از اینکه گفتگو منجر به تغییر پایدار می‌شود، کوچ‌ها به مراجعین خود کمک می‌کنند تا آموخته‌های خود را متبلور کنند (به عنوان مثال، «بزرگترین نتیجه شما از این مکالمه چه بود؟»)، آموخته‌ها را در جهان بینی خود بگنجانند (به عنوان مثال، «چگونه ممکن است این موضوع تغییر کند. چگونه به موقعیت‌های مشابه در آینده نزدیک می‌شوید؟»)، و از آنها دعوت کنید تا گام‌های بعدی را برای پیشبرد توسعه و تعقیب هدف خود طراحی کنند (به عنوان مثال، «از اینجا چه کاری می‌خواهید انجام دهید؟ چه چیزی بر سر راه شما قرار می‌گیرد؟). نکته دوم «ارتقاء استقلال مراجع» به این معنی است که مراجع (یا شخصی که تحت آموزش قرار می‌گیرد) هنوز در جایگاه راننده است. کوچ کار را تعیین نمی‌کند یا به مراجع نمی‌گوید که چه کاری انجام دهد. کوچ سوالاتی می‌پرسد، پیشنهادها و تشویق‌ها را ارائه می‌دهد و در مسئولیت‌پذیری شریک می‌شود. اما در نهایت مراجع است که مسیر خود را به جلو و آنچه که مایل است به آن متعهد شود انتخاب می‌کند. هدف هنوز هم آموزش ماهیگیری به مراجع است نه اینکه هر روز به او ماهی بدهیم.

شاید شما در مورد مدل کوچینگ GROW شنیده باشید. GROW مخفف اهداف، واقعیت، گزینه‌ها و راه رو به جلو است. این رویکرد به کوچینگ در سازمان‌ها به طور گسترده‌ای به عنوان یک چارچوب موثر و قابل دسترسی برای مکالمه کوچینگ پذیرفته شده است. با استفاده از این رویکرد، مکالمه کوچینگ از یک روند پیروی می‌کند: ما با تعیین اهداف شما، هم کلان (در تلاش برای رسیدن به چه چیزی هستید؟) و هم خرد (چه چیزی می‌خواهید از این گفتگو به دست آورید؟) شروع می‌کنیم. متوجه خواهید شد که این شبیه به ایجاد توافق در ابتدای گفتگو است. هنگامی که اهداف بیان شد، گفتگو به بحث در مورد واقعیت فعلی می‌رود. کوچ به مراجع کمک می‌کند تا وضعیت فعلی خود را به طور کامل بررسی کند، زیرا به هدف آنها مربوط می‌شود. این به مرحله «گزینه‌ها» می‌رود که در آن مراجع با ارائه راه‌حل‌های بالقوه زیادی که ممکن است سرگرم می‌شود. در حالت ایده آل، این شامل برخی از تفکرات نامحدود و کاوش واقعی امکان است. در مرحله آخر، راه رو به جلو، کوچ و مراجع با تصمیم‌گیری در مورد مسیری که از مکالمه کوچینگ خارج می‌شوند و به تبدیل بینش به عمل می‌پردازند. مراجع تصمیم می‌گیرد که در مورد کدام راه حل بیشتر هیجان زده باشد (یا به نظر مناسب‌تر است) و مراحل و تعهدات بعدی را ترسیم می‌کند. رشد واقعی پس از جلسه کوچینگ اتفاق می‌افتد، زمانی که مراجع تعهدات خود را انجام می‌دهد، سپس در مورد آنچه اتفاق افتاده، آنچه مؤثر بوده یا مؤثر نبوده است، و آنچه از تجربه آموخته است، فکر می‌کند.

همه چیز را به هم بافتن

بیایید به کیسی برگردیم و ببینیم که با چند سوال کوچینگ و چند ارتباط مستقیم، وضعیت ممکن است چگونه به نظر برسد. وقتی کیسی متن را از استلا دریافت کرد، ذهن او بلافاصله به سمت بدترین حالت رفت. این یک الگوی فکری است که از آن به

عنوان «هولناک» یاد می‌شود و اگرچه چندان مفید نیست اما در مورد ما انسان‌ها بسیار رایج است. تصور کنید که در آن لحظه در کنار کیسی ایستاده‌اید. ممکن است با پرسیدن «چه چیز دیگری ممکن است اینجا در جریان باشد؟» به او کمک کرده باشید تا از مارپیچ رو به پایین اجتناب کنند؟ تصور کنید با کیسی صحبت می‌کردید و او ناامیدی را که در مورد واکنش بیش از حد داشت با خودش در میان گذاشت. ممکن است به او کمک کنید تا با برقراری ارتباط مستقیم، شفقت بیشتری نسبت به خود داشته باشد. «به نظر می‌رسد که از خود به خاطر واکنش بیش از حد ناامید شده‌اید. به دوستی که این تجربه را داشت چه می‌گویید؟» همچنین ممکن است از این فرصت برای کمک به کیسی استفاده کنید تا از وضعیت فعلی فراتر برود و آنچه برای آنها مهم است را کشف کند. «به نظر می‌رسد که شما از ارتباط با استلا بسیار برانگیخته شده‌اید. چه چیزی در آن بیشتر شما را آزار داد؟» ممکن است از پاسخ‌های کیسی برای کمک به او برای کشف بیشتر باورها، نیازها و ارزش‌های خود استفاده کرده باشید. این ابزارها در طول پیوستاری که ما از اکتشافی تا دستورالعملی به اشتراک گذاشتیم متفاوت هستند و همه راه‌هایی برای باز کردن آگاهی جدید برای کیسی هستند. بسته به اینکه کیسی می‌خواهد به کجا برود، می‌توانید برنامه‌ریزی کنید و منابعی را ارائه دهید. اگر کیسی می‌خواهد روی متوقف کردن چرخه نزولی وحشتناک کردن تمرکز کند، ممکن است از کیسی پرسید که دفعه بعد که احساس می‌کند برانگیخته شده چگونه می‌خواهد پاسخ دهد. می‌توانید با کیسی کار کنید و تمرین‌هایی را برای هفته‌ی آینده طراحی کنید. حتی ممکن است پیشنهاد دهید که وقتی احساس می‌کند برانگیخته شده می‌تواند به شما پیامک بفرستد تا به او کمک کند آن را نام‌گذاری کند و قبل از پاسخ دادن کمی مکث کند.

در فصل‌های قبل، روش‌هایی را بررسی کردیم که هویت، باورها، ارزش‌ها و احساسات ما بر داده‌هایی که انتخاب می‌کنیم و نحوه تفسیر آنها تأثیر می‌گذارد. همین اصول روانشناختی برای همه افرادی که با آنها تعامل دارید نیز صدق می‌کنند. شما مجموعه‌ای قدرتمند از ابزارها و رویکردهایی دارید که در طول زندگی خود برای تعامل با دیگران ایجاد کرده‌اید. مهارت‌های کوچینگ تنها راه حل نیستند و لزوماً ابزار مناسبی در هر موقعیتی نیستند. شما در طول عمر خود از گوش دادن، سؤالات و ارتباط مستقیم در چارچوب روابط خود استفاده کرده‌اید. تمرکز بر مهارت‌های کوچینگ و تفکر در مورد آنها به عنوان حوزه‌های عمده تمرکزی که می‌خواهید بیشتر توسعه دهید، تنها راهی برای تقویت بیشتر آنهاست. انجام این کار می‌تواند سطح اعتماد را در روابط شما عمیق تر کند.

در فصل ۵، دیافراگم خود را فراتر از تعاملات ۱:۱ گسترش می‌دهیم تا پویایی منحصر به فرد و پیچیده گروه‌ها و تیم‌ها را در نظر بگیریم، و اینکه چگونه می‌توانید از طرز فکر کوچینگ و مجموعه مهارت خود برای مؤثرتر بودن در این شرایط استفاده کنید.

ایده کلیدی فصل ۴

افراد دیگر همان چالش‌ها و توانایی‌هایی را دارند که شما در مورد احساسات، ادراک، رفتار و شناخت دارید. می‌توانید از مهارت‌های کوچینگ خود برای کمک به آنها استفاده کنید، از تعصبات و باورهای محدودکننده دیگران آگاه شوید تا تعامل سازنده‌تری با آنها داشته باشید.

برای یادگیری بیشتر به منابع زیر مراجعه کنید

با مراجعه به وب سایت کوچینگ فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)، coachingfederation.org، در مورد شایستگی‌های آنها بیشتر بیاموزید، جایی که می‌توانید به ویدیوهای مربوط به هر مهارت نیز دسترسی داشته باشید.

برای سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های شنیداری خود، «چگونه شنونده بهتری شویم» نوشته رابین آبراهامز^{۲۰} و بوریس گرویسبرگ^{۲۱}، که در دسامبر ۲۰۲۱ در هاروارد بیزینس ریویو منتشر شده است، را بررسی کنید.

توصیه برای مطالعه‌ی بیشتر

تله‌ی نصیحت نوشته مایکل بانگای-استنیر
 سوالات تان را تغییر دهید، زندگی تان تغییر می‌کند نوشته ماریلی آدامز
 اصول بازخورد و بهترین تجارب مبتنی بر شواهد اثر برودی گرگوری ریوردان
 علم شگفت انگیز جلسات توسط استیو روگلبیگ
 تو گوش نمی‌دهی نوشته کیت مورفی

Notes

20 Robin Abrahams

21 Boris Groysberg

- 1 Wildman, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E., & Smith-Jentsch, K. A. (2011). Performance measurement at work: A multilevel perspective. In APA handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization (Vol. 1). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-010>
- 2 International Coaching Federation. (2021). ICF core competencies. <https://coachfederation.org/core-competencies>
- 3 Dweck, C. (2016, January 13). What having a “growth mindset” actually means. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>
- 4 Passmore, J., & Sinclair, T. (2020). Foundation domain, competency 2: Embodies a coaching mindset. In *Becoming a coach: The essential ICF guide* (pp. 57–63). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53161-4_7
- 5 International Coaching Federation. (2020). ICF global coaching study. https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_Executive_Summary.pdf
- 6 www.coachingfederation.org
- 7 Rogelberg, S. G. (2018). *The surprising science of meetings: How you can lead your team to peak performance*. New York: Oxford University Press.
- 8 Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., & Sandhal, P. (2009). *Co-Active coaching*. Boston, MA: Davies-Black.
- 9 Itzhakov, G., & Kluger A. N. (2018, May 17). The power of listening in helping people change. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/05/the-power-of-listening-in-helping-people-change>

- 10 Huang, K., Yeomans, M., Brooks, A. W., Minson, J., & Gino, F. (2017). It doesn't hurt to ask: Question-asking increases liking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(3), 430–452. <https://doi.org/10.1037/pspi0000097>
- 11 Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109–123. <https://doi.org/10.1080/17521882.2010.502901>
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretive phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168–177.
- 12 Brooks, A. W., & John, L. K. (2018, May–June). The surprising power of questions. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/the-surprising-power-of-questions>
- 13 Bungay-Stanier, M. (2020). *The advice trap: Be humble, stay curious & change the way you lead forever*. Toronto, ON CA: Box of Crayons Press.
- 14 Waters, S. D., & Kraiger, K. (In press). Training and learning strategies. In R. Silzer, B. R. Scott & W. C. Borman. (Eds.), *Handbook on the practice of industrial/organizational psychology: Leveraging psychology for individual and organizational effectiveness*. Oxford University Press.
- 15 Gore, M. (1989). *Enjoy the Silence* [Recorded by Depeche Mode]. Violator. Mute Records.
- 16 Boyatzis, R. E., Smith, M., & Van, O. E. (2019). *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Boston: Harvard

Business Press.

17 www.shambhala.com/zen-mind-beginner-s-mind-1796.html

18 <https://bodagroup.com/>

19 Brothers, C. (2005). Language and the pursuit of happiness. Naples, FL: New Possibilities Press.

20 ICF. (2021). Competencies.

21 Downey, M. (1999). Effective coaching. London: Orion Business Books.

22 Neff, K., & Knox, M. C. (2016). Self-compassion. In Mindfulness in positive psychology: The science of meditation and wellbeing (Vol. 37, pp. 1–8). New York: Routledge

فصل ۵

استفاده از رویکرد کوچینگ در گروه‌ها و تیم‌ها

سوالاتی که در این فصل به آنها پاسخ خواهیم داد:

۱. مفاهیمی که تاکنون در مورد آنها بحث کردیم چگونه بر پویایی گروه تأثیر

می‌گذارند؟

۲. طرز فکر کوچینگ چگونه می‌تواند شما را به هم تیمی موثرتری تبدیل کند؟

۳. چگونه می‌توان از مهارت‌های کوچینگ در گروه‌ها و تیم‌ها استفاده کرد؟

جین خسته شده بود. او اخیراً به یک نقش رهبری در سازمان فروش ارتقا یافته بود. اگرچه او در اوایل کار خود در بخش فروش بود، اما زمانی که به این سمت ارتقاء یافت، در بخش عملیات مشغول به کار بود. او روابط قوی با رهبران ارشد خود برقرار کرده بود و زمانی که این نقش به او پیشنهاد شد بسیار هیجان زده بود. اما حضور در تیم موضوع دیگری بود. پس از اعلام ترفیع او، جلسه‌ای را برای تلطیف فضای کاری اش ترتیب داد. جین با دقت یک پرنز تهیه کرد که در آن سوابق و مدارک خود و دیدگاه خود را برای این بخش به اشتراک می‌گذاشت، از جمله جایی که او فرصت‌هایی برای بهبود می‌دید. هنگامی که او در نقش جدید خود مستقر شد، به سرعت متوجه تنش با اعضای تیم شد. وقتی مشکلاتی پیش می‌آمد، او اغلب با نحوه واکنش تیم موافق نبود. بازخوردها در مورد

گام‌های اشتباهی که تیم انجام داده بود یا مشتریانی که ناراحت بودند شروع شد. جین بیشتر از قبل تحت فشار بود تا همه چیز را به سرعت به وضعیت مناسب بازگرداند. متئو، یکی از رهبران باسابقه‌ای که به جین بازخورد داد، طی یک مکالمه‌ی رو در رو با جین به او گفت که تیم تحت رهبری او احساس می‌کند حمایت نمی‌شود. آنها فکر نمی‌کنند که جین در کنار آنهاست. در ابتدا جین عصبانی شد. او احساس نمی‌کرد وقتی اعضای تیم اشتباه می‌کنند در کنار آنها نیست. وظیفه او بهبود عملکرد بخش بود و آنها از او حمایت نمی‌کردند. این مطمئناً به او کمک نمی‌کرد و برای تیم هم لطفی نداشت. جین می‌دانست که نمی‌تواند موفق باشد مگر اینکه بتواند با اعضای تیمش همه چیز را به حالت عادی بازگرداند. او مطمئن نبود که چگونه آن را درست کند. احساس می‌کرد گیر کرده است. تیم به او اعتماد نمی‌کرد و او هم به تیم اعتماد نمی‌کرد. او فقط در نظر داشت همه را جایگزین کند، اما اگر این کار را انجام می‌داد، تضمین می‌کرد که آنها حداقل برای دو سه ماهه درآمدشان را از دست خواهند داد و او از ابتدا با یک تیم جدید باید شروع می‌کرد.

در فصل ۴، روش‌هایی را توضیح دادیم که از طریق آنها می‌توان از طرز فکر و مجموعه مهارت‌های کوچینگ برای بهبود روابط بین دو نفر استفاده کرد. ما در مورد این فعل و انفعالات به عنوان برخورد بین دو کوه یخ صحبت کردیم. همانطور که تعاملات ما از سطح فردی به گروه‌های مردم گسترش می‌یابد، خود را در حال پیمایش دریایی پُر از کوه‌های یخ می‌یابیم. ممکن است قایقرانی بدون آن همه کوه یخ سریع‌تر و روان‌تر باشد، اما ما به تنهایی و در یک دریای آرام، ساکت و بکر زندگی یا کار نمی‌کنیم. برای انجام کارهای بزرگ، ما به همه‌ی آن کوه‌های یخ (معروف به مردم) نیاز داریم که دور هم جمع شوند. ریچارد هکمن^۱، کارشناس باتجربه کار تیمی و استاد روان‌شناسی اجتماعی

و سازمانی در دانشگاه هاروارد، در مصاحبه خود با دایان کوتو^۲ در هاروارد بیزینس ریویو اشاره می کند که در محیط های تیمی، مزایای همکاری و دیدگاه های متعدد اغلب تحت الشعاع مشکلات هماهنگی و چالش ها در برابر انگیزش فردی قرار می گیرند. همان طور که در فصل ۱ اشاره شد، انسان ها به عنوان موجوداتی اجتماعی تکامل یافته اند. بقاء ما به عضویت در یک گروه بستگی داشت زیرا همه ما از نظر فیزیکی با شکارچیان ماهر یکسان نبودیم، بنابراین یاد گرفتیم که به دیگران وابسته باشیم. افراد مهارت های شناختی را برای ساختن ابزارهایی برای غلبه بر محدودیت های فیزیکی و مهارت های اجتماعی ایجاد کردند تا برای محافظت فیزیکی، ارتباط اجتماعی و حل مشکلات پیچیده به یکدیگر تکیه کنیم. این وابستگی به گروه های اجتماعی منجر به نیاز اولیه برای بودن شد. حذف یا طرد از گروه می تواند حتی منجر به مرگ شود. این بدان معنا بود که رهبر گروه مسئولیت زیادی در قبال امنیت اعضای گروه بر عهده داشته و بنابراین قدرت زیادی را در اختیار داشت.

ممکن است دیگر با هم برای پیشی گرفتن از شیرها همکاری نکنیم، اما ویژگی همکاری هنوز در گروه ها و تیم های مدرن وجود دارد. گروه دو یا چند نفر هستند که لزوماً اهداف مشترکی یا وظایف متقابلی ندارند. نمونه ای از یک گروه ممکن است افراد دارای پتانسیل های بالا در یک سازمان، یک گروه در حال اجرا یا یک باشگاه کتاب باشد. گروه ها ممکن است ویژگی ها و اهداف مشترکی داشته باشند، اما موفقیت آنها به یکدیگر وابسته نیست. رشد و موفقیت شما به عنوان یک رهبر با پتانسیل بالا در یک سازمان ممکن است با رشد و موفقیت هم گروهی های شما ارتباطی نداشته باشد. حتی اگر دوستان باشگاه کتابتان این کار را نکنند، می توانید خواندن کتاب باشگاه را تمام کنید (اگرچه ممکن است بحث چندان پربار نباشد!). در مقابل، یک تیم دو یا چند نفر

² Diane Coutu

است که اهداف مشترک و وظایف متقابلی دارند. اگر به تعدادی از افراد دارای پتانسیل‌های بالا پروژه‌ای داده شود تا با هم انجام دهند و سهم هر یک از اعضا به کار دیگران وابسته باشد، آنها به یک تیم تبدیل می‌شوند. در یک تیم دونه، امتیاز هر عضو به امتیاز تیم کمک می‌کند. با تکامل دنیای کار، پیچیده‌تر و وابسته‌تر می‌شود. در واقع، در سازمان‌های معاصر، یادگیری و نوآوری در درجه اول در سطح تیم اتفاق می‌افتد.

قدرت و خطرات تیم‌ها

ترکیب گروه و تیم ترکیبی پویا از باورها، احساسات و رفتارها را معرفی می‌کند که می‌تواند نیاز و فرصتی برای تسریع انرژی و تغییر رفتار ایجاد کند. ممکن است شما بخواهید روی کتاب بعدی که گروه می‌خواند تأثیر بگذارید. شاید فکر می‌کنید که تیم شما در محل کار نیاز به تغییر مسیر برای رسیدن به یک هدف دارد. یکی از راه‌های تأثیرگذاری بر این هدف این است که خود را ابراز کنید - حتی رویکرد «راه من یا بزرگراه» را در پیش بگیرید. این رویکرد احتمالاً در کوتاه مدت برای وادار کردن مردم به انجام آنچه شما می‌خواهید مؤثر است. آنها احتمالاً در مورد کتاب هیجان‌زده‌تر می‌شوند و اگر نظری داشته باشند یا احساس وابستگی شخصی به راه حل داشته باشند، احتمالاً هر ماه مطالعه را انجام می‌دهند.

شناسایی و هماهنگ کردن افکار و اعمال خود با یک هدف یک چیز است، اما جذب دیگران چالش متفاوتی است. این پیچیدگی مزایایی نیز دارد. مردم به دنبال ارتباط اجتماعی، تعلق، یادگیری اجتماعی یا الگوسازی و مسئولیت‌پذیری مشترک هستند که همگی می‌توانند در یک محیط گروهی تسهیل شوند. به عبارت دیگر، تغییر از روابط فردی یا دوتایی به گروه‌ها و تیم‌ها فرصتی برای حل چالش‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر ایجاد می‌کند - نه فقط به این دلیل که مغز و قوای بیشتری برای اعمال کردن

در آن دارید، بلکه به این دلیل که وابستگی به یک گروه افراد را به سطح دیگری از انگیزش می‌رساند.

دهه‌ها پژوهش روان‌شناختی ارتباط بین نیازهای اساسی انسان و انگیزش را نشان داده است:

- اجتماع (یا خویشاوندی) - نیاز به تعلق و دلبستگی به دیگران
- خودمختاری - نیاز به احساس کنترل بر سرنوشت خود (یعنی رفتارها و اهدافمان)
- تسلط (یا شایستگی) - نیاز به تسلط بر وظایف و یادگیری مهارت‌های جدید.
- افراد می‌خواهند در کاری که انجام می‌دهند خوب باشند
- هدف - نیاز به رسیدن به چیزی فراتر از وضعیت فعلی‌شان

هنگامی که نیازهای لازم افراد در یک زمینه کاری برآورده می‌شوند، کارکنان می‌توانند خلاقانه‌تر فکر کنند. آنها نسبت به دیدگاه‌های متنوعی که به نوآوری دامن می‌زنند بازتر هستند. برای کار با دیگران گشوده‌تر و همدل‌تر هستند و در نهایت دلبسته‌تر و سازنده‌تر هستند. تحقیقات نشان می‌دهد که کارمندان بسیار دلبسته نوآوری بیشتری انجام می‌دهند و خلاقانه‌تر از کارمندان بی‌تعهد فکر می‌کنند، در چالش‌ها پایداری می‌کنند، ۱۰ درصد تجربیات بهتری برای مشتری ایجاد می‌کنند، ۲۰ درصد سازنده‌تر هستند، ۵۹ درصد کمتر احتمال دارد کار را ترک کنند و در نهایت سود بیشتری به ارمغان می‌آورند. هنگامی که افراد از نظر روانی احساس امنیت کنند و نیازهای اصلی آنها برآورده شود، احتمال بیشتری دارد که به طور مؤثر با دیدگاه‌های دیگران همکاری کنند و نسبت به آنها باز باشند. این مهم است، زیرا اکثر مکان‌های کاری در مسیر صعودی

همکاری‌های بیشتر و بیشتر بوده‌اند. به عنوان مثال، تحقیقات گارتنر نشان می‌دهد که ۵۰٪ افزایش در تعداد افراد دلبسته در تصمیم‌گیری وجود داشته است، ۶۷٪ از پاسخ‌دهندگان افزایش در میزان کار را گزارش کردند. همکاری با دیگران می‌تواند فرصت‌های جدیدی را برای احساس اجتماعی بودن فراهم کند و همچنین می‌تواند باعث شود کار سخت‌تر، پیچیده‌تر، کندتر و کمتر مستقل شود. راب کراس^۳، استاد دانشگاه بایسون، به نیازهای استرس‌زای ناشی از همکاری بیشتر، به ویژه در مورد افراد با عملکرد بالا در سازمان‌ها، توجه کرد. مشاهداتش او را بر آن داشت تا مفهوم اضافه بار مشارکتی را شناسایی کند، که زمانی رخ می‌دهد که افراد - معمولاً دارای عملکرد بالا - با خواسته‌های مشترک (مانند درخواست‌های همکاران، جلسات، پروژه‌های مشترک و غیره) غرق می‌شوند تا حدی که مدام در حال فعالیت هستند. برای کار خود وقت دارند مانند تحقیقات CEB، راب کراس و همکاران دریافتند که کار مشترک برای برخی در دو دهه گذشته ۵۰ درصد و پاسخ به ایمیل‌ها و درخواست‌های دیگران ۸۰ درصد افزایش یافته است!! در نتیجه، وظایف کاری فردی آنها اغلب به عصرها و آخر هفته‌ها کشیده می‌شود که منجر به خستگی، فرسودگی و افزایش استرس آنان می‌شود.

صرف نظر از زمان، کار کردن با طیف گسترده‌ای از شخصیت‌ها و دیدگاه‌ها در طول روز چالش‌برانگیز و سخت است و نیاز به گوش دادن، توجه، سازگاری و خودتنظیمی دارد - که همه از منابع شناختی ما استفاده می‌کنند. ما فکر می‌کنیم که مهارت‌های کوچینگ و طرز فکر کوچینگ می‌تواند به شما کمک کند تا به طور مؤثرتری این پویایی‌های پیچیده بین فردی و افزایش تقاضا برای همکاری را دنبال کنید. قبل از اینکه به آن پردازیم، بیایید مکث کنیم تا این را به یکی از تجربیات شما متصل کنیم.

³ Rob Cross

خودت تجربه کن



زمانی را در نظر بگیرید که مجبور بودید با یک گروه یا تیم برای دستیابی به یک هدف همکاری کنید. این می تواند یک نمونه کاری یا غیر کاری باشد. کار با آن تیم چه چالشی داشت؟

چه چیزی با تیم خوب کار کرد؟

از چه طریقی تیم قادر به انجام کارهای بیشتر از یک فرد به تنهایی بود؟

سطح رضایت و مشارکت شما چه تأثیری بر روی باز بودن و همکاری شما با تیم داشت؟

با نگاهی به آن تجربه، اگر بخواهید دوباره با آن تیم کار کنید، چه کاری مشابه یا متفاوت انجام می‌دهید؟

رهبر در نقش کوچ

از مهارت‌های کوچینگ می‌توان برای بهره‌گیری بیشتر از پتانسیل گروه‌ها و تیم‌ها استفاده کرد. استفاده از مهارت‌های اصلی کوچینگ یعنی گوش دادن عمیق (و گوش دادن برای فهمیدن) و پرسیدن سؤال برای ترسیم ایده‌ها و افزایش آگاهی می‌تواند استفاده شود و شروع به رسیدگی به نارسایی‌های رایج تیم کرد. در فصل ۲، سوگیری‌ها و مفروضاتی را بررسی کردیم که هر روز بر تفکر و رفتار ما تأثیر می‌گذارد. در محیط‌های گروهی و تیمی، آن سوگیری‌ها و مفروضات بر نحوه تفسیر رفتارهای دیگران و نحوه رفتار ما مقابل آنها تأثیر می‌گذارد. پاتریک لَنسیون^۴ در کتاب خود به نام «پنج اختلال عملکرد یک تیم»^۵ اشاره می‌کند که عدم اعتماد در میان اعضای تیم می‌تواند بر عملکرد آنها تأثیر منفی بگذارد. بالا رفتن از نردبان استنتاج در تفسیر سخنان یا اعمال یک عضو تیم، نه تنها تمایل ما به اعتماد به آنها را از بین می‌برد، بلکه احتمال همکاری و جلب اعتماد آنها را نیز ضعیف می‌کند.

^۴ Patrick Lencioni

^۵ *The Five Dysfunctions of a Team*

بیاید جین را از داستان خود در ابتدای فصل در نظر بگیریم. جین به تیمش اعتماد ندارد و آنها هم به او اعتماد ندارند. جین برای رهبری این تیم تازه کار است و تصورات او تحت تأثیر پیچ‌پیچ‌ها در مورد ناکارآمدی تیم قرار گرفته است. جیم از همان ابتدا تصور می‌کند که تیم عملکرد پایینی دارد. ترجیح او این است که اگر در کوتاه مدت اختلال ایجاد نمی‌کند همه‌ی آنها را جایگزین کند. تصور کنید که چگونه مفروضات جین در مورد تیم بر نحوه تعامل او با آنها تأثیر می‌گذارد. اگر می‌توانستیم یک روز از زندگی جین و تیمش را ثبت کنیم، می‌دیدیم که او بیشتر روز را در دفترش با در بسته به تنهایی می‌گذراند و سعی می‌کند خودش آتش را خاموش و بفهمد که چگونه کشتی‌ای که به ارث برده است را ترمیم کند. تیم جین متشکل از افرادی است که با رهبران دوره‌های مختلف طی چندین سال با هم کار کرده‌اند و عموماً پویایی کاری خوبی دارند. تیم رفتار منزوی جین را می‌بیند و تصور می‌کند که او علاقه‌ای به شناخت آنها و درک دامنه و چالش‌های کار آنها ندارد. اعضای تیم وقتی جین پیامی را برای تیم ارسال می‌کند، چشمانشان را به سمت یکدیگر می‌چرخانند و هنگام خوردن قهوه درباره اینکه فکر می‌کنند برای او در نقش جدیدش چه اتفاقی می‌افتد گفتگو می‌کنند.

به طور خلاصه، جین و اعضای تیمش در ایجاد اعتماد یا تلاش برای درک یکدیگر ناکام هستند. با ایجاد پیش فرضها و اجتناب از ارتباط مستقیم، گسست بین تیم و رهبر جدید آنها هر روز بیشتر می‌شود. چه اتفاقی می‌افتد اگر جین به جای اینکه بیشتر روز را در دفترش سپری کند، با هر یک از اعضای تیم گفتگویی ترتیب دهد و صمیمانه به دنبال درک نقش، چالش‌ها و شناخت آنها به عنوان یک انسان باشد؟ جین با به اشتراک گذاشتن تردیدها و چالش‌های خود در نقش جدیدش، آسیب‌پذیری نشان می‌دهد و با اینکار در را برای اعضای تیم باز می‌کند که او را بیشتر درک کرده و به او اعتماد کنند. به جای غیبت کردن هنگام خوردن قهوه چه می‌شد اگر او اعضای تیم

خود را با سؤالات خوب رهبری می‌کرد؟ بنابراین اغلب چالش‌ها و گسست‌ها در یک تیم از همین رفتارها سرچشمه می‌گیرند: پیش‌فرض‌سازی، اجتناب از مکالمه‌ای که احساس ترس ایجاد می‌کند (در واقع، یکی دیگر از پنج اختلال پاتریک لنسیونی در یک تیم، اجتناب از درگیری است!)، انجام مقاضات به جای کنجکاوی و به دنبال درک نبودن.

رهبران با تمرین مهارت‌های کوچینگ خود می‌توانند فرهنگ تیمی را شکل دهند و امنیت روانی و محیطی ایجاد کنند که افراد در آن احساس قدرت و امنیت کنند تا نوآوری و ریسک کنند و به شیوه‌ی اثربخش و چابک کار کنند. در مقاله اخیرهاروارد ییزینس ریویو، محققان توضیح می‌دهند که ۷۰ درصد از مدیران خود را شخصیت‌هایی «الهام‌بخش» می‌دانند که هدف، اشتیاق و انگیزه درونی برای تیم‌هایشان ایجاد می‌کنند. با این حال، ۸۲ درصد از کارکنان مورد بررسی، مدیران خود را این گونه نمی‌بینند. این یک قطع ارتباط بزرگ است! این فاصله نشان دهنده دو چیز است. اولاً، مدیران غالباً در مورد میزان نقش رهبر الهام بخش خود آگاهی ندارند. دوم، مدیران عموماً می‌خواهند الهام‌بخش باشند و شرایطی را ایجاد کنند که تیم‌هایی با عملکرد بالا ایجاد کنند. یادگیری و تمرین رفتارهای رهبری الهام بخش، نتایج عملکردی را که سازمان‌ها به دنبال آن هستند، هدایت می‌کند. میزانی که یک رهبر رفتارهای الهام‌بخش را تمرین می‌کند، سطوح اعتماد را در میان اعضای تیم، تعهد اعضای تیم به تیم، و به نوبه خود، عملکرد تیم را پیش‌بینی می‌کند. این ارتباط بین رهبری الهام بخش و نتایج زمانی که تیم از نظر جغرافیایی پراکنده است، حتی بیشتر می‌شود.

در فصل ۲، نقش احساسات را مورد بحث قرار دادیم. ما می‌دانیم که احساسات می‌توانند بر رفتار شما و دیگران تأثیر بگذارند. همچنین شواهد علمی وجود دارد مبنی بر اینکه احساسات می‌توانند به دیگران سرایت کنند و بر عواطف جمعی گروه تأثیر

بگذارند. این به عنوان سرایت عاطفی شناخته می شود. اثر جمعی سرایت بر نتایجی مانند همکاری تأثیر می گذارد. هر عضو گروه می تواند از طریق این فرآیندها بر گروه یا تیم گسترده تر تأثیر بگذارد. رهبران، با این حال، تأثیر بزرگی دارند. تحقیقات BetterUp نشان داد که رهبران کم انعطاف پذیر ۲۳ درصد عملکرد کمتری دارند. هنگامی که رهبران چابکی ذهنی پایینی دارند، تیم آنها ۲۹ درصد چابکی کمتری دارند و زمانی که آنها فاقد مهارت های تفکر استراتژیک هستند، نوآوری تیم ۲۳ درصد کاهش می یابد. هنگامی که رهبران فاقد مهارت هایی مانند تنظیم عاطفی هستند، قصد جابجایی کارکنان مستقیم آنها ۱۳ درصد افزایش می یابد. رهبرانی که زمان و تلاش خود را صرف خودآگاهی می کنند، مهارت های تنظیم احساسات خود را توسعه می دهند، انعطاف پذیری خود را پرورش می دهند و ابزارها و استراتژی های کلیدی کوچینگ (مانند توجه کردن، نام گذاری، قالب بندی مجدد) را یاد می گیرند، بهترین ها را در تیم خود به نمایش می گذارند. و شرایط موفقیت را ایجاد کند.

عضو تیم در نقش کوچ

این طرز فکرها و رفتارها فقط مربوط به رهبران نیست. تک تک اعضای تیم نیز بر تجربه هم تیمی های خود و اثربخشی تیم به طور کلی تأثیر می گذارند. تحقیقات نشان داده است که تیم هایی با خودآگاهی بالا (یعنی تک تک اعضای تیم از خودآگاهی بالایی برخوردارند و بنابراین تیم از خودآگاهی جمعی بالایی برخوردار است) هم عملکرد بالاتری دارند. سرایت عاطفی در تیم ها می تواند یک نقطه ی مشترک احساس عاطفی یا عاطفه در یک تیم ایجاد کند. تحقیقات انجام شده توسط تاتردل و همکاران^۶ نشان داد که ویژگی های مشخصی از اعضای تیم تعیین می کند که خلق و خوی آن ها تا چه اندازه

⁶ Totterdell et al.

تحت تأثیر خلق و خوی گروهی قرار می‌گیرد. این محققان در مطالعه خود با تیم‌هایی از پرستاران دریافتند که پرستارانی که مسن‌تر بودند، نسبت به تیم خود متعهدتر دیده می‌شدند و ادراکات مثبت‌تری از فرهنگ تیم داشتند، احتمال بیشتری داشت که روحیه جمعی تیم را جلب کنند. در مطالعه دیگری، تاگردل دریافت که بازیکنان کریکت وقتی در تیم‌هایی بازی می‌کردند که سطوح بالاتری از شادی مشترک داشتند، سطح عملکرد خود را بالاتر می‌دانستند. تیم‌هایی که سرایت عاطفی مثبت را تجربه می‌کردند - که می‌تواند با یک عضو تیم شروع شود. - دارای سطوح بالاتر همکاری و سطوح پایین‌تری از تعارض گروهی باشند.

در حالی که انسجام گروهی می‌تواند برای اعتماد و عملکرد مهم باشد، داشتن شجاعت صحبت کردن یا به اشتراک گذاشتن دیدگاه مخالف نیز می‌تواند عملکرد تیم را افزایش دهد. ریچارد هکمن^۷ از هاروارد در کار خود دریافت که تیم‌های با عملکرد بالا باید حداقل یک «فرد مخالف» داشته باشند که بتواند سؤالات سختی را مطرح کند و هنجارها و انتظارات را به چالش بکشد. برای نشان دادن، بیایید دوباره به متئو، یکی از کارکنان مستقیم جین، مراجعه کنیم. متئو مراقبت و شجاعت خود را با به اشتراک گذاشتن این موضوع با جین نشان می‌دهد که تیم احساس می‌کند از آن حمایت نمی‌شود. اما تأثیر واقعی متئو بر این موقعیت زمانی شروع می‌شود که او تصمیم می‌گیرد با هم تیمی‌هایش در بحث‌هایشان درباره جین به شکلی متفاوت درگیر شود. هنگامی که یکی از هم تیمی‌های قدیمی، کارول، با سه هم تیمی دیگر با شوخی تحقیق‌آمیز در مورد رهبری جین، تماس زوم را باز می‌کند، متئو - به جای اینکه مثل دیگران به طرز ناخوشایندی بخندد - از یک عمل گفتاری استفاده می‌کند. اعلام می‌کند و می‌گوید: «من می‌خواهم راهی برای کمک به جین برای موفقیت در نقشش

⁷ Richard Hackman

پیدا کنم.» سکوت ادامه پیدا می‌کند، سپس هم تیمی دیگری صدا می‌زند: «متئو، موافقم. من نمی‌خواهم رهبران سازمانم مدام در حال تغییر باشند. من هم دوست دارم موفقیت جین را ببینم.» با بیان این یک جمله‌ی ساده، متئو مسیر جدیدی را برای روابط تیم با جین باز کرده است. متئو با حرف زدن ریسک بزرگی کرد. تیم‌هایی که حداقل یک عضو صریح دارند که مایل به مخالفت هستند به طور قابل توجهی نوآورتر بوده و کمتر مستعد تفکر گروهی هستند. با این حال، فردی که صحبت می‌کند، اغلب سرمایه اجتماعی شخصی را به خطر می‌اندازد؛ ۱۶ نفر از اعضای تیم که سؤالات خود به تعویق می‌اندازند یا طرفدار اجماع هستند، ممکن است تلافی کنند یا اعضای تیم مخالف را بیرون کنند. هنگامی که اعضای تیم ذهنیت CON (کنجاکو، باز، غیر قضاوت کننده) خود را اتخاذ می‌کنند، تمایل بیشتری برای شنیدن دیدگاه‌های دیگران، از جمله دیدگاه‌های مخالف، خواهند داشت.

خودت تجربه کن



به زمانی فکر کنید که در یک تیم سرایت عاطفی را تجربه کردید. یعنی احساسات مشترک تیم شما بر احساسات شما تأثیر گذاشته است. وضعیت چطور بود؟

این احساسات چه تاثیری روی شما گذاشتند؟ به عبارت دیگر، چگونه احساسات مثبت تجربه شما را افزایش دادند؟ چگونه احساسات منفی بر تجربه شما تأثیر منفی گذاشت؟

چه کسی بیشترین تأثیر را در مشارکت در احساسات مشترک تیم داشت؟ تأثیر آنها چه بود؟

چگونه از طریق آن تجربه خود را مدیریت کردید؟

خودت تجربه کن



چالش نیت! تصمیم بگیرید یکی از افرادی که فردا با او در ارتباط خواهید بود، احساس مثبت و خوش بینانه تری نسبت به قبل داشته باشد. در مورد آنچه که از این آزمایش متوجه می شوید، بنویسید.

جابجایی نقش ها

نقش یک فرد در یک تیم می تواند با گذشت زمان و تغییر خواسته ها یا اهداف تغییر کند و تکامل یابد. یک نفر ممکن است نقش های بسیار متفاوتی را در تیم های مختلف بازی کند. برای مثال برودی را در نظر بگیریم. برودی در مقطعی از زندگی حرفه ای خود به صورت فردی در تیمی در محل کارش مشارکت داشت. در عرض چند سال، او با یکی از همتایان خود آن تیم را رهبری می کرد و چندین کارمند مستقیم داشت که برخی از آنها قبلاً همتا بودند. نقش او در آن تیم در طول زمان تغییر کرد و بنابراین روابط او نیز تغییر کرد. در همان زمان، برودی در یک تیم پروژه متقابل در سازمان با گروه کاملاً متفاوتی از افراد حضور داشت. او در دفتر محلی خود عضو تیمی بود که پروژه های خدمات اجتماعی را هماهنگ می کرد. این تیم متشکل از افرادی از بخش های کاملاً متفاوتی از کسب و کار بود که او هرگز در نقش خود با آنها کار نکرد. او همچنین رهبری یک گروه خویشاوندی را بر عهده داشت که به برنامه ریزی و برگزاری رویدادهای مرتبط با زنان می پرداخت - نقش دیگری که جدا از تیم اصلی او بود. برودی در خارج از محل کار، تیمی از کوچ ها را رهبری می کرد که کارهای غیرانتفاعی را انجام می دادند. او عضو یک گروه دوندۀ هفتگی و یک هیئت غیرانتفاعی بود که در نهایت رهبری آن را بر عهده

گرفت. تنها از این مثال، برودی عضو شش تیم کاملاً متمایز بود. پویایی هر تیم بسیار متفاوت بود، و همچنین نقشی که برودی در هر تیم ایفا کرد، متفاوت بود. در دو تا از آن تیم‌ها، نقش او تغییر کرد و با تغییر عضویت و تصدی او بیشتر شد.

علاوه بر ماهیت سیال نقش فرد در یک تیم در هر زمان معین، نحوه درک آنها از نقش خود در تیم می‌تواند به همان اندازه مهم باشد. به فصل ۱ برگردید، جایی که ماری را ملاقات کردیم. دیدگاه ماری در مورد نقشش در یک تیم این است که او بیشتر از همه‌ی هم تیمی‌هایش بار به دوش می‌کشد، سخت‌تر از آنها کار می‌کند، باهوش‌تر و توانمندتر از آنهاست. او نقش خود را در تیم اصلی خود به عنوان «رهبر غیر رسمی» می‌بیند. اگرچه رئیس او در واقع رهبر است، اما ماری خود را کسی می‌داند که واقعاً می‌داند چه اتفاقی می‌افتد و بهترین توانایی را دارد تا به سایر هم تیمی‌ها بگوید چه کاری انجام دهند. فکر می‌کنید هم تیمی‌های ماری نقش او را چگونه می‌بینند؟ احتمالاً آنها او را فردی برابر با خودشان می‌بینند که فکر می‌کند برتر است. نیاز او به «در دسترس بودن» ۲۴ ساعته اغلب باعث می‌شود که او مانند یک از خود گذشته در مقابل سایر اعضای تیم رفتار کند، کسانی که ترجیح می‌دهند کار را برای روزی که از سیستم خارج می‌شوند به پایان برسانند. خودآگاهی پایین و درک نادرست ماری از نقش او در تیم اغلب باعث ایجاد پویایی حساس با هم تیمی‌هایش و گفتگوهای شفاف سازی غیرضروری می‌شود.

به یاد داشته باشید که ما واقعیت خود را از دریچه‌ی ادراک خود ایجاد می‌کنیم. هنگامی که هم تیمی‌ها شرایط مشابه را کمی متفاوت درک کرده و تجربه می‌کنند، انسجام و عملکرد تیم می‌تواند آسیب ببیند. نسبت دادن مشکلات و ناکارآمدی تیم به «آنها» آسان است - که اغلب به معنای مبهم هرکسی غیر از خود ما است. ما قهرمان داستان خود هستیم و در نتیجه اغلب در تلاش هستیم تا متوجه سهم خودمان در

پویایی چالش برانگیز یا همکاری بی معنا باشیم. جنیفر پورتر^۸ در مقاله خود در هاروارد بیزینس ریویو، خاطرنشان می کند که رهبران و اعضای تیم اغلب فاقد خودآگاهی «درونی» و «بیرونی» هستند، که این امر توانایی آنها را برای دیدن تأثیری که در ناکارآمدی تیم می گذارد را مختل می کند. خودآگاهی درونی به توانایی ما در ارتباط و آگاهی از «روایت درونی» - ارزش ها، افکار و باورهایمان - مربوط می شود، در حالی که خودآگاهی بیرونی به توانایی ما برای درک تأثیر گفتار و اعمالمان بر دیگران. این نقاط کور می تواند ما را از دیدن نقش خود باز دارد و در نتیجه ما را از تغییر رفتار خود باز می دارد.

در فصل ۲ در مورد میانبرهای ذهنی (سوگیری ها، کلیشه ها) که بر تفکر ما و نحوه درک ما از جهان تأثیر می گذارد بحث کردیم. همین میان برها و مکانیسم های محافظت از نفس، اغلب درک ما از خود و توانایی خودآگاهی را تحریف می کنند. ابزارهای مکث، توجه و تأمل ما می تواند به ما کمک کند فضای ذهنی ای ایجاد کنیم تا متوجه شویم چگونه ظاهر می شویم و بر تیم تأثیر می گذاریم. بازتاب بین المللی نشان داده شده است که خودآگاهی را در طیف وسیعی از زمینه ها افزایش می دهد - از برنامه های توسعه رهبری تا ورزش تا بهبودی پس از تروما. - یعنی مشاهده و نظارت بر رفتار و تنظیم یا انتخاب عمدی رفتارمان. بنابراین، در تنظیمات تیم، مکث برای توجه و تأمل در رفتارمان می تواند به ما کمک کند تا خودآگاهتر شویم و عمداً رفتارهایی را انتخاب کنیم که ما را قادر می سازد هم تیمی ها و مشارکت کنندگان بهتری در تیم باشیم.

بیابید به مثال خود از جین و تیمش برگردیم. چند صفحه پیش شما همچنین با کارول، یکی دیگر از کارکنان مستقیم جین آشنا شدید. او بود که در تماس تیم زوم، اظهارات تحقیق آمیزی درباره ی رهبری جین داشت. بعداً همان روز کارول برای دوچرخه سواری بیرون بود. او نمی توانست از نشخوار نظرات متئو در مورد تمایل جین به عنوان

⁸ Jennifer Porter

رهبر آنها دست بردارد. وقتی متئو در همان لحظه صحبت کرد، کارول احساس شرم و ناراحتی کرد. احساس کرد صورتش سرخ شد و خیلی ساکت شد. کارول در حین دوچرخه سواری از خود سؤالاتی می پرسد: «چرا این نظر را در مورد جین دادم؟» «چطور اینقدر از تیم خود خسته شدم؟» «آیا واقعاً من می خواهم در محل کار خود را اینگونه نشان دهم؟» کارول احساس می کند که به ذهنش اجازه می دهد سرگردان شود، اما در واقع، او در مورد رفتار خود در آن روز درگیر است. او ناگهان متوجه می شود که تبدیل به آن «همکارِ بداخلاق و منفی باف شده است و از شکست دیگران لذت می برد و به خودش می گوید فردا به شکل دیگری ظاهر می شود. متئو درست می گفت. او می خواهد جین نیز از مزایای شک و تردید بهره مند شود و به جای انتقاد، شک و تضعیف او، شروع به انجام کارهایی کند که به او کمک و از او حمایت کند.

در مثال بالا، کارول از خویشن اندیشی برای خودآگاهی بیشتر استفاده کرد. او چیزی را که کشف کرد دوست نداشت، بنابراین عمداً تصمیم گرفت روز بعد در محل کار متفاوت رفتار کند. چگونه می توانید از این رویکرد در تجربیات تیم خود استفاده کنید؟

خودت تجربه کن

به تیمی فکر کنید که در آن عضو هستید (کاری، شخصی، ورزشی، داوطلبانه و غیره). این می تواند همان تیمی باشد که قبلاً در مورد آن فکر کردید یا تیم دیگری. چه نقشی را در آن تیم بازی می کنید (نه فقط نقش رسمی خود، بلکه چگونه در تیم خود را «نشان می دهید» یا رفتار می کنید)؟

رفتار شما چه تأثیری بر کل تیم و اعضای تیم دارد؟

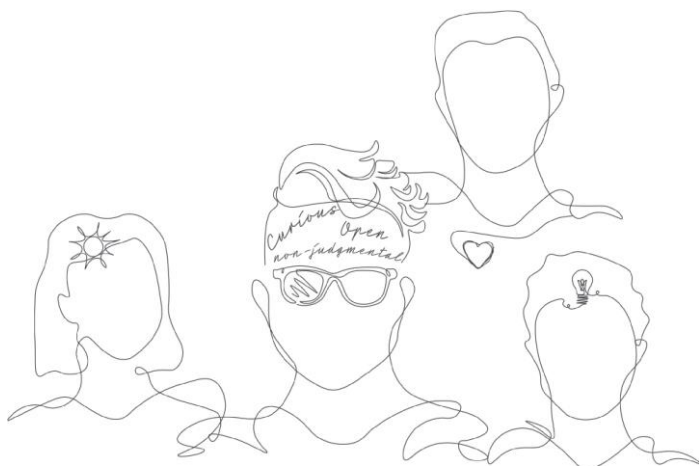
دوست دارید چه نقشی را در آن تیم بازی کنید؟ چگونه می خواهید «نشان دهید»؟

برای اینکه بتوانید آن نقش را برای خود بسازید، چه رفتارهایی را برای شروع یا

متوقف کردن آن نیاز دارید؟

بالا، پایین، همه جا

مهارت‌های کوچینگ شما در گوش دادن، توجه کردن و پرسیدن سؤالات عالی به شما کمک می‌کند تا در هر شرایطی عضوی سازنده‌تر باشید. ما متوجه شدیم که بسیاری از مردم تصور می‌کنند مهارت‌های کوچینگ فقط در ارتباط با افرادی است که تحت رهبری هستند. اما ما معتقدیم که، صرف نظر از موقعیت یا نقش خود، می‌توانید مهارت‌های کوچینگ خود را در همه جهات به کار بگیرید تا تعاملات مؤثرتری داشته باشید و بهترین اثر را بر روی دیگران ایجاد کنید. ممکن است عجیب باشد که سعی کنید یک مکالمه کوچینگ با رئیس یا یک رهبر ارشد خود را آغاز کنید، این یکی از دلایلی است که ما در اینجا برخلاف رویکرد کوچینگ فراگیر بر مهارت‌های کوچینگ تأکید می‌کنیم. به عبارت دیگر، می‌توانید از مهارت‌های شنیداری خود - بخش کلیدی کوچینگ - در هر نوع مکالمه‌ای استفاده کنید. پرسیدن سؤالات کنجکاو و با پایان باز نیز نه فقط در یک مکالمه کوچینگ بلکه در هر مکالمه‌ای به شما کمک خواهد کرد. ذهنیت کوچینگ شما در مورد کنجکاو بودن، باز بودن، و غیر قضاوتی بودن CON به شما امکان می‌دهد در مکالمات خود با هم تیمی‌ها، همسالان، رؤیسان، دشمنان و غیره، در معرض امکان قرار بگیرید و به دنبال درک باشید. افرادی را که با آنها در تعامل هستید دعوت می‌کند تا برای خود و دیگران به کاوش بپردازند و امکانات بیشتری ایجاد کنند. با تمرین کنجکاوی، گشودگی و قضاوت نکردن خود، می‌توانید نوع جدیدی از هنرمندان CON باشید.



A new kind of COV artist

اخیراً، دوست ما، میرا، مشاهداتی را درباره سطوح گوش دادن در تیمش در محل کار با ما به اشتراک گذاشت. او متوجه شد که یکی از اعضای تیمش، ترور^۹، به نظر می‌رسد فقط در سطح ۱ گوش می‌دهد. در ابتدا میرا آن را جذاب و کمی سرگرم کننده یافت - او واقعاً در یافتن راه‌هایی برای ارتباط دادن هر چیزی با خودش ماهر بود!

اما پس از آن او شروع به نگرانی در مورد تأثیر رفتار او بر احساس مشارکت در تیم کرد. او متوجه شد که یکی از اعضای تیم، چستیتی^{۱۰}، به نظر می‌رسد که هر زمانی که ترور در مورد خودش پاسخ می‌دهد، کار خود را تعطیل می‌کند و دیگر مشارکت نمی‌کند. میرا در مورد اینکه چه کاری باید انجام دهد بحث کرد - آیا باید به او بازخورد بدهم؟ آنچه را که متوجه شده‌ام با او به اشتراک بگذارم؟ اگرچه او احساس می‌کرد که این کار درستی است، اما میرا انرژی آن مکالمه را نداشت. در عوض، او تصمیم گرفت رفتار خود را با

⁹ Trevor

¹⁰ Chastity

تیم هماهنگ کند. هر زمان که تروور در سطح ۱ گوش می‌داد و در مورد خود پاسخ می‌داد، میرا بلافاصله به داخل می‌پرید و با همکار دیگر موضوع را ادامه می‌داد. در اینجا یک بخش از جلسه آن تیم در مورد برنامه ریزی برای آینده آمده است:

چستیتی: خوب، حالا که برنامه مشخصی برای آینده داریم، بیایید در مورد چیزهای سرگرم کننده صحبت کنیم. ما تمام روز سه شنبه بعد از ظهر و عصر را برای تیم سازی و تفریح تیمی در نظر گرفته‌ایم. هفته گذشته از همه خواستیم که ایده‌های خود را برای کاری که می‌خواهند انجام دهند ارسال کنند.

تروور: آره، من پیشنهاد دادم به بازی بیسبال برویم. چه چیزی می‌تواند سرگرم کننده‌تر از این باشد؟ زمان مناسبی برای بیرون رفتن است، همه ما می‌توانیم صحبت کنیم و با هم بنشینیم، می‌توانیم یک شام، ساعات شاد و یک فعالیت داشته باشیم. من قبلاً با فروش گروهی تماس گرفته‌ام تا اطلاعات بلیت‌های تیم را دریافت کنم. من یک تخفیف بسیار خوب هم گرفته‌ام و تمام هزینه ما ۴۰ دلار می‌شود.

میرا: چستیتی - از شما برای نظرسنجی زودتر از موعد تیم برای ارائه ایده‌ها متشکرم. در مورد پیشنهاد خود بیشتر به ما بگویید.

در این مثال ساده، میرا از مهارت‌های شنیداری و اطلاع‌رسانی خود استفاده کرد و برای اطمینان از اینکه چستیتی با شنیدن سطح ۱ تروور احساس خاموشی یا رد شدن نمی‌کند میرا مکالمه را به کانون اصلی بازگرداند و از چستیتی دعوت کرد تا اطلاعات بیشتری در مورد ایده‌ای که تیم به آن رأی داده بود به اشتراک بگذارد. حال، زمینه در این مثال مهم است. اگر تروور یکی از اعضای تیم بود که به ندرت صحبت می‌کرد یا دیدگاهی را به اشتراک می‌گذاشت، ممکن بود تیم بیشتر به آنچه او می‌گفت علاقه داشت. اما الگوی او از گوش دادن در سطح ۱ و ساختن همه چیز در مورد او برای تیم بسیار خسته کننده شده است. اگر میرا یا چستیتی صبور و سخاوتمند بودند، ممکن

بود بعداً از تروور بخواهند که بیشتر در مورد ایده بیسبال خود به اشتراک بگذارد تا به دنبال درک مقاصد خود باشند. آیا این واقعاً یک سفر تیمی مؤثر خواهد بود، یا صرفاً کاری است که تروور می خواهد با هزینه ی شرکت انجام دهد؟



خودت تجربه کن

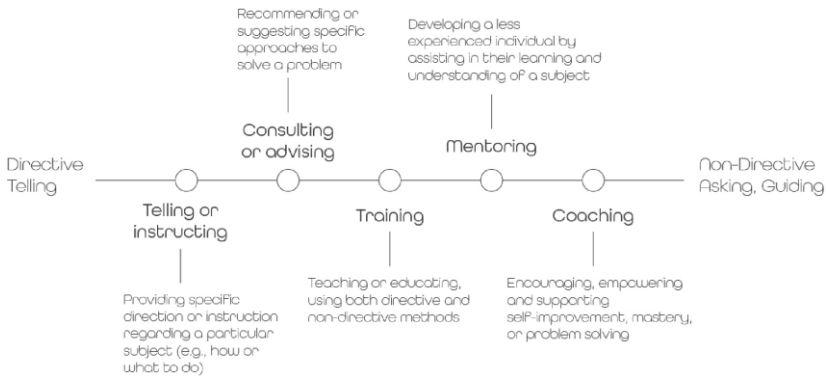
یک تیم یا تنظیمات گروهی چگونه است که در آن اتخاذ طرز فکر کنجکاو، باز و بدون قضاوت (CON) برای شما و گروه یا تیم مفید خواهد بود؟ چطور؟

چگونه از مهارت های کوچینگ خود در توجه کردن، گوش دادن و پرسیدن سؤالات استفاده می کنید تا هم تیمی مؤثرتری باشید و بهترین ها را در تیم / هم تیمی های خود به نمایش بگذارید؟

از مجموعه مهارت های خود با نیت استفاده کنید

قبلاً به نقش های متنوعی که برودی در تیم های مختلف بازی می کند اشاره کردیم. روش هایی که این نقش ها در طول زمان تغییر کردند، اهمیت انعطاف پذیری را در نحوه

تفکر ما در مورد خود و توانایی ما در استفاده از ابزارهای مختلف در جعبه ابزارمان نشان می‌دهد. در این کتاب، ما بر کوچینگ به عنوان یک ابزار قدرتمند تمرکز کرده‌ایم که می‌توانید بدون توجه به نقش خود به جعبه ابزار خود اضافه کنید و این تنها ابزار موجود در جعبه نیست. در درون یک نقش، رابطه یا حتی گفتگو، ممکن است متوجه شوید که استفاده از یک رویکرد هدایت‌کننده‌تر از یک رویکرد غیر دستوری مانند کوچینگ مفیدتر است. حتی در زمینه کوچینگ، یک کوچ ممکن است برای پاسخگویی به نیازهای اعضای تیم، «کلاه‌های» متفاوتی بر سر بگذارد. برای این منظور، ما دوست داریم سازمان‌ها را به عنوان یک اکوسیستم توسعه ای در نظر بگیریم. همانطور که در فصل ۴ اشاره کردیم، هر نقشی که بازی می‌کنید یا ابزاری که از آن استفاده می‌کنید، اگر در خدمت نیازهای موقعیتی یا شخص باشد، می‌تواند نقش مناسبی باشد. این بدان معنی است که اغلب غیرضروری است که فکر کنید کدام «کلاه» را باید بپوشید، بلکه در مورد اینکه هر کلاه چه زمانی مفیدتر است.



Source: BetterUp

بیاید به وضعیت جین و متئو برگردیم و ببینیم چگونه می توان این طیف از رویکردها را اعمال کرد. متئو از جانب مدیرش جین احساس حمایت نمی کند. او تصمیم می گیرد با رئیس قبلی خود، شارمین، در مورد آن صحبت کند. شارمین تمرینات متمرکز (سطح ۲) گوش دادن را انجام می دهد، زیرا متئو موقعیت و آنچه را که تجربه کرده است توصیف می کند. همانطور که مکث می کند، به این فکر می کند که چگونه پاسخ دهد. او برای مدت طولانی مدیر بوده است و چند دهه از تجربیات خود را دارد که می تواند از آنها استفاده کند. او می تواند راهنمایی کند و به متئو در مورد چگونگی گفتگو با جین در مورد آن یا نحوه هدایت و بیان نگرانی های خود به منابع انسانی مشاوره دهد. او ممکن است برخی از ابزارها و پیشنهادات مبتنی بر شواهد در مورد اینکه چگونه می تواند با جین برای تقویت رابطه آنها تعامل داشته باشد، ارائه دهد. او می تواند کلاه کوچاش را بر سر بگذارد و راه هایی را پیشنهاد کند که بتواند از منابع دیگر حمایت مورد نیاز خود را دریافت کند یا داستان هایی از تجربیات مشابهی که او داشته و نحوه هدایت آنها را به اشتراک بگذارد. شارمین همچنین می تواند به سادگی سؤال پرسد تا به متئو کمک کند تا بفهمد مشکل واقعی چیست و چه چیزی برای او دشوارترین وضعیت است. شارمین هر یک از این مسیرها را به طور بالقوه برای متئو مفید و با توجه به محتوا و ماهیت رابطه آنها مناسب می بیند. او تصمیم می گیرد از متئو پرسد که چه چیزی در این لحظه برای او مفیدتر است. متئو پاسخ می دهد که آنچه مفیدتر است شنیدن نصیحت شارمین است. او همیشه وقتی با هم کار می کردند واقعاً برای نظرات او ارزش قائل بود، و احساس می کند از نظر عاطفی گیر افتاده است. او فقط به دنبال ایده است. شارمین تصمیم می گیرد به درخواست او احترام بگذارد و به او توصیه هایی می کند، از جمله به او گزینه هایی می دهد که چگونه می تواند نگرانی های خود را به رهبری افزایش دهد.

او تصدیق می‌کند که وضعیت را بطور کامل نمی‌داند و متئو متخصص این وضعیت است. او از او برای توصیه‌اش تشکر می‌کند، اما می‌گوید که آماده تشدید تنش نیست. شارمین این را به عنوان یک گشایش می‌بیند و به سمت ابزارهای اکتشافی‌تر خود می‌رود. «متئو، متوجه شدم که وقتی از تشدید تنش گفتم، کمی خم شدی. چگونه می‌خواهی به این موضوع نزدیک شوی؟» متئو متوجه می‌شود که می‌خواهد بخشی از راه حل باشد. او می‌خواهد به جین فرصتی برای تغییر بدهد و می‌خواهد تمام تلاشش را برای تغییر مسیر کمک کند. «اگر نتیجه ندهد چه احساسی خواهی داشت؟» شارمین می‌پرسد. متئو مکث می‌کند. «من احساس آرامش خواهم کرد. من می‌دانم که بهترین کار را برای حمایت از جین انجام دادم و سعی کردم آن را به نتیجه برسانم. اگر اینطور نیست، می‌توانم آگاهانه تصمیم بگیرم که تغییری برای خودم ایجاد کنم یا دیدگاهم را با فردی خارج از تیم به اشتراک بگذارم. اما این عادلانه است که جین ابتدا به او فرصتی بدهد تا به بازخوردها پاسخ دهد.» شارمین با لبخند به اشتراک گذاشت: «وقتی این را گفتم متوجه شدم که آرواره‌ات شل شده و شانه‌هایت افتاد. متئو گفت: «بله، این احساس خوبی دارد».

تأثیر بر تنوع و شمول

ما در مورد نیازهای اساسی انسان صحبت کرده‌ایم که از طریق یک سوگیری تکاملی برای بقا تکامل یافته است. وابستگی، پذیرش و تعلق به یک گروه، پیش شرط‌های لازم برای باز کردن پتانسیل هستند، زیرا آنها هسته اصلی احساس امنیت ما هستند. تنها ۳۱ درصد از کارمندان موافقت می‌کنند که رهبران آنها یک محیط تیمی فراگیر را ترویج می‌کنند و اعضای گروهی که کمتر از آنها در کارهای تیمی استفاده می‌شود، ۱/۶ برابر بیشتر احتمال دارد که احساس تعلق کمتری داشته باشند. فروتنی، کنجکاوی و همدلی برای

دیدن، شنیدن و احترام به دیدگاه‌های مختلف لازم است. این مهارت‌ها برای کشف روابط فردی خودمان با تنوع، برابری، شمول و تعلق در روابط ما با دیگران مورد نیاز است. مکالمات کوچینگ می‌تواند با کمک به دیگران در کشف ذهنیت‌ها و باورهای نهفته در تجربه‌شان، از مشارکت و تعلق حمایت کند. سلما شاه در کار خود در مورد گنجاندن و تعلق به کوچینگ اشاره می‌کند که رهبران، مدیران و کوچها می‌توانند از مهارت‌های کوچینگ خود برای پرورش اعتماد و کمک به ایجاد احساس امنیت روانی برای دیگران استفاده کنند. حضور کامل برای طرف مقابل، نشان دادن همدلی، آوردن ذهنیت CON (کنجکاو، باز، بدون قضاوت) و پرسیدن سوال می‌تواند فضایی را برای افراد با هر زمینه و هویتی ایجاد کند تا احساس کنند دیده شده و شنیده می‌شوند. سناریوی زیر را در مورد تجربه فلیسیا در نظر بگیرید.

فلیسیا: من اخیراً به یک تیم جدید در محل کار ملحق شده بودم. سه همکار زن دیگر مرا به ناهار دعوت کردند که بسیار خوب بود. برای آشنایی بیشتر با آنها هیجان زده بودم. وقتی در کافه تریا مستقر شدیم، هر سه نفر تازه شروع به شکایت از همکاران خود کردند که همگی مرد بودند. قطعاً آن چیزی نبود که انتظار داشتم در ناهار اتفاق بیفتد، اما فکر کردم شاید آنها فقط باید در مورد آن صحبت کنند. سپس یکی از آنها ناگهان رو به من کرد و گفت: «فلیسیا، شوهرت چه کاره است؟ او برای امرار معاش چه می‌کند؟» لحظه ای مکث کردم و سعی کردم بفهمم که چگونه پاسخ بدهم. من کمی جا خورده بودم - حدس می‌زنم آنها هیچ راهی نداشتند که بدانند من یک همجنسگرا هستم و تنها عامل درآمد خانواده مان هستم، زیرا شریک زندگی من از سه بچه و دو سگ ما مراقبت می‌کند. احساس ناراحتی می‌کردم و نمی‌خواستم آن را در میان بگذارم، زیرا تصور می‌کردم آنها من و همسرم را قضاوت می‌کنند، بر اساس این فرض که من با مردی ازدواج کرده‌ام که

تمام وقت کار می‌کند، و به دلیل نحوه صحبت آنها در مورد همسرشان. در آن لحظه به یاد می‌آورم که فکر می‌کنم «من اینجا چه کار می‌کنم؟»

در مثال فلیسیا، رفتار همکارانش ناپسند بود، اما بیشتر از همه، فرضیات و سؤالات اصلی آنها در مورد زندگی فلیسیا، فراگیر نبود. همانطور که از فصل‌های قبلی این کتاب خواندید، همه‌ی ما زندگی را از دریچه‌ی ادراک خود می‌بینیم، و باورها و پیش‌فرض‌های ما با تجربیات، اولویت‌ها و ارزش‌های خودمان رنگ می‌شوند. در مورد فلیسیا، همکارانش تصور می‌کردند که زندگی او درست شبیه زندگی آنهاست: اینکه او با مردی ازدواج کرده بود که او نیز تمام وقت کار می‌کرد. علیرغم رفتار آنها، همکاران فلیسیا ممکن است نیت خوبی برای آشنایی با او داشته باشند، اما رویکرد آنها فراگیر نبود. در عوض، آنها می‌توانستند یک سؤال بازتر و کنجکاوتر بپرسند، مانند «فلیسیا، در مورد خانواده خود به ما بگو» یا «فلیسیا، زندگی خارج از کار برای شما چگونه است؟» یا حتی «فلیسیا، آخر هفته شما چگونه بود؟» در فصل ۴ ارزش داشتن «ذهن مبتدی» و شروع از جایی که ندانستن است و فرضیات را نمی‌دانیم، مورد بحث قرار دادیم. آوردن ذهنیت یک مبتدی به تعامل خود با دیگران می‌تواند به ما کمک کند تا در برابر همه احتمالات زندگی، شخصیت و تجربیات آنها باز بمانیم و تجربه فراگیرتری ایجاد کنیم. اما این تنها تجربه فلیسیا با رفتار همکارش نیست که فراگیر نبود.

فلیسیا: بعد از ناهار، به پشت میزم برگشتم، نشستم و آه بزرگی کشیدم. یکی دیگر از هم تیمی‌های جدید که روبروی من نشسته بود از من پرسید چه مشکلی دارم. می‌دانم که نیت او خوب بود، اما کاری که او انجام داد باعث شد کمتر احساس کنم به این تیم تعلق دارم. من در مورد تجربه‌ای که به تازگی داشتم صحبت کردم و گفتم که احساس ناراحتی می‌کنم و احساس می‌کنم که با آنها سازگار نیستم. او در پاسخ گفت که من «نباید چنین احساسی داشته باشم و نباید اجازه بدهم آنها به سراغ من بیایند.» باز هم،

می دانم که او نیت خوبی داشت، اما این نادیده گرفتن من بود - مثل اینکه احساس من واقعاً مهم نبود. احساس نکردم دیده شدم، احساس نکردم شنیده شدم. این که به شما گفته شود نباید چیزی را که احساس می کنید احساس کنید، حمایت کننده یا فراگیر نیست.

همکار فلیسیا (بیایید او را آمبر بنامیم) سعی می کرد نسبت به او توجه و نگرانی نشان دهد. اما او ناراحتی خود را با موضوع به جای گوش دادن واقعی و حضور با فلیسیا ترجیح داد.



خودت تجربه کن

اگر فلیسیا در تیم شما تازه کار بود و با هم به ناهار می رفتید، در عوض از او چه می پرسیدید؟

اگر شما جای همکار فلیسیا، آمبر بودید، وقتی او تجربه خود در ناهار را به اشتراک می گذاشت، چه می کردید یا می گفتید؟

اگر همکار فلیسیا، امبر، مجموعه‌ای قوی از مهارت‌های کوچینگ داشت، راه‌های زیادی بود که او می‌توانست در این لحظه به شکل سازنده‌تری درگیر شود. اگر او واقعاً گوش دادن را تمرین می‌کرد، احساسی را که فلیسیا ابراز می‌کرد، درک می‌کرد. او سپس می‌توانست آنچه را که برداشت کرده است، مثلاً «فلیسیا از آن مکالمه خسته به نظر می‌رسد» یا به سادگی تأیید کند: «مکالمه‌ای ناراحت‌کننده به نظر می‌رسد.» توجه کردن و تأیید کردن، راه‌های ساده‌ای برای کمک به شخص دیگر برای کمک به احساس دیده شدن و شنیده شدن است، که احتمالاً باعث می‌شود آنها احساس مشارکت و تعلق بیشتری داشته باشند. امبر همچنین می‌توانست سؤالی بپرسد، مانند «حالا چه احساسی دارید؟» یا «چه کاری می‌توانم برای حمایت از شما انجام دهم؟» یا «درباره تجربه خود در هنگام ناهار بیشتر به من بگو.» امبر با اتخاذ طرز فکر CON (کنجکاو، باز، بدون قضاوت) خود، می‌توانست فضا و امنیت را برای فلیسیا ایجاد کند تا تجربیات خود را باز کند و با حداقل یکی از اعضای تیم جدیدش احساس مشارکت بیشتری داشته باشد. اگرچه احساس دربرگیری و تعلق اغلب به یک گروه، تیم یا حتی فرهنگ مربوط می‌شود، اما در نهایت اعمال روزمره افراد به این احساسات کمک می‌کند یا آنها را از بین می‌برد. آوردن ذهنیت و مهارت‌های کوچینگ خود در هر تعامل می‌تواند به شما کمک کند تا تجربه مثبت تری برای اطرافیان خود ایجاد کنید.

کوچینگ گروهی

تاکنون در این فصل ما بر استفاده از مجموعه مهارت‌ها و طرز فکر کوچینگ تمرکز کرده‌ایم تا رهبر و هم تیمی موثرتری باشیم و ارتباط و تعامل بهتری با تیم داشته باشیم. علاوه بر تمرین مهارت‌های کوچینگ با همکارانمان، دو راه حل رسمی کوچینگ نیز در زمینه گروه و تیم مرتبط است: کوچینگ گروهی و کوچینگ تیمی.

کوچینگ گروهی هم در توسعه سازمانی (OD) و هم در گروه درمانی ریشه دارد. سنت OD شامل مداخلات فرآیندی است که به گروه کمک می کند تا از نحوه عملکرد و نحوه کار با یکدیگر آگاه شود و چگونه از این دانش برای حل مشکلات خود استفاده کند. کوچینگ گروهی تغییر رفتار فردی را هدف قرار می دهد و بر چالش ها و فرصت های فردی تمرکز می کند، اما در یک محیط گروهی آشکار می شود. شرکت کنندگان در گروه لزوماً بخشی از یک تیم دست نخورده خارج از چارچوب جلسه کوچینگ نیستند. شواهدی مبنی بر اثربخشی کوچینگ گروهی در حال ایجاد است، اما یک متاآنالیز درمان شناختی- رفتاری (CBT) در زمینه گروه درمانی نشان می دهد که پتانسیلی برای پیامدهای مثبت وجود دارد. کوچینگ گروهی مزایای دیگری از جمله حمایت توسط اعضای گروه و هزینه کمتر را دارد. در واقع، تحقیق در مورد گروه درمانی نشان داده است که برخورداری از حمایت اجتماعی فقط یک «چیز لوکس» نیست، بلکه می تواند منجر به پیشرفت بیشتر افراد در جهت اهداف و نتایج مطلوب شود.

دکتر آلیسون اومالی، مدیر مؤسسه مشاوره‌ی پپل اینسایتز آند ترنسفورمیشن
میکس تلنت، در مورد کوچینگ گروهی

ما: شما در کار خود کوچینگ گروهی را ارائه می دهید. کوچینگ گروهی چیست؟

دکتر اومالی: در رویکرد من به کوچینگ گروهی، گروه های کوچکی متشکل از ۵ تا ۸ کارمند به طور منظم گرد هم می آیند تا یک موضوع (مثلاً بازخورد) یا مجموعه ای از موضوعات را بررسی کنند. اگرچه یک دستور کار ساده برای تجربه

وجود دارد و همه با منابع یا تمرین‌های یادگیری یکسانی آماده شده یا تمرین می‌کنند، اعضای گروه بر اساس آنچه برایشان مهم‌تر است، هر جلسه را شکل می‌دهند.

ما: نیاز یا ایده کوچینگ گروهی در سازمان شما چگونه به وجود آمد؟

دکتر اومالی: ما می‌خواستیم با روشی مقیاس‌پذیرتر برای تعبیه کوچینگ در سازمان به سرعت در حال رشد خود آزمایش کنیم. اتخاذ کوچینگ گروهی به ما این امکان را می‌دهد که اطمینان حاصل کنیم که همه رهبران افراد می‌توانند یکباره کوچینگ دریافت کنند. تعداد زیادی از کارمندان در طول همه‌گیری به آن ملحق شدند - ما افرادی را داشتیم که یک سال بود که اینجا بوده‌اند اما برخی از همکاران خود را ملاقات نکرده بودند - و پیوندهای اجتماعی که از طریق حضور در یک گروه ایجاد می‌شود اغلب بسیار قوی است. بنابراین، کوچینگ گروهی راهی برای ایجاد ارتباط بین کارکنان، نشان دادن ارزش آنها و حمایت از آنها از طریق تغییر و انتقال است.

ما: شرکت در کوچینگ گروهی چگونه است؟

دکتر اومالی: یکی از مراجعان فعلی من اغلب این تجربه را به «اسپای شناور» تشبیه می‌کند. این فضایی است برای مکث، نفس کشیدن، افزایش آگاهی و تأمل ایمن در مورد آنچه در حال وقوع است. بنابراین آن و یک مؤلفه قدرتمند یادگیری هم‌تا وجود دارد!

ما: چگونه از مهارت های کوچینگ خود در توجه کردن، گوش دادن و پرسیدن سوال در کوچینگ گروهی استفاده می کنید؟

دکتر اومالی: تشخیص کوچینگ از آموزش در اینجا بسیار مهم است. من اهداف یادگیری خاصی ندارم که بخواهم در طول هر جلسه به آنها برسم، و همچنین مناسب نیست که به دنبال ارائه یک روش «درست» باشم. من از سکوت لذت می برم و مشاهداتی را با اجازه و بدون دلبستگی ارائه می کنم. من اغلب مشاهده می کنم که اعضای گروه رفتارهای کوچمانندی را با یکدیگر اتخاذ می کنند.

ما: طبق تجربه شما، شرکت در کوچینگ گروهی چه تاثیری بر رفاه و تجربه رهبران در کار دارد؟

دکتر اومالی: حمایت سازمانی و اجتماعی درک شده در اینجا بسیار زیاد است. اعضای کوچینگ گروه متوجه می شوند که تنها نیستند و از فضایی که برای کاهش سرعت و تأمل در میانه روزهای کاری سخت وجود دارد قدردانی می کنند. فکر کردن به چندین رهبر که همزمان خودآگاهی ایجاد می کنند، اهداف خاصی را برای تغییر رفتارشان تنظیم می کنند و به اشتراک می گذارند، از رهبرانشان حمایت می کنند و از تیم هایشان حمایت بیشتری می کنند، بسیار قدرتمند است.

کوچینگ تیم

تیم‌ها موجوداتی متمایز از افرادی هستند که آنها را تشکیل می‌دهند و عملکرد تیم بیش از مجموع اجزای آن است. تعامل بین اعضای تیم و زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند (به عنوان مثال، عوامل سازمانی) نیز بر نتایج تیم تأثیر می‌گذارد. این همان چیزی است که باعث پیدایش زیر شاخه کوچینگ تیم شد. فلسفه پشت سر کوچینگ تیم این است که برای پیشرفت تیم، تیم باید در چارچوب عملکرد تیمی کوچینگ شود. سطوح بهینه اثربخشی تیم را نمی‌توان تنها با کوچینگ هر یک از اعضای تیم به طور جداگانه به دست آورد. به عنوان مثال، در یک مطالعه، کوچینگ فردی برای مدیران ارشد هیچ کاری برای بهبود عملکرد تیم به عنوان یک کل انجام نداد. تنها زمانی که تیم به عنوان یک کل کوچ شد - با تمام پویایی‌های بین فردی، درگیری‌ها و شخصیت‌های قوی‌اش - عملکرد تیم قوی‌تر شد. کوچینگ تیم بر روی تیم تمرکز می‌کند، با این فرض که کل متفاوت و پیچیده‌تر از هر یک است. تک تک اعضا به تنهایی کوچینگ تیم ریشه در مشاوره، توسعه سازمانی و تسهیل و آموزش تیم دارد. بسیاری از اصول آن بر اساس تحقیقات تیمی است تا متخصص کوچینگ.

اگرچه مدل‌های متعددی از کوچینگ تیم وجود دارد، اما به طور کلی شامل کار واقعی، در زمان واقعی، برای هدایت به سمت نتایج واقعی است. در کوچینگ تیمی، کوچ با پرسیدن سوالات و به اشتراک گذاشتن مشاهدات و داده‌ها به عنوان یک راهنما عمل می‌کند و همچنین ممکن است عناصری از تسهیل تیم، آموزش، تیم سازی، مشاوره و کوچینگ را در خدمت اهداف تیم در صورت اقتضا به کار گیرد. کوچینگ تیم مستلزم مداخله در فرآیند طبیعی تیم‌ها است که کار خود را انجام می‌دهند تا تأمل سریع، ایجاد آگاهی و تشویق یادگیری را انجام دهند. این مداخلات نه تنها باید به روابط بین فردی تیم، بلکه به کارهایی که باید با هم انجام دهند نیز توجه داشته باشد. مانند

کوچینگ فردی، کوچینگ تیمی از تأمل و گفتگو برای افزایش آگاهی و آشکارسازی ایده ها و نگرانی ها استفاده می کند. در حالت ایده آل، اعضای تیم از طریق تجربه کوچینگ تیمی، توانایی خود را برای خودکوچ و حل مشکلات توسعه می دهند. این یک تمایز مهم از تسهیل تیم است که در آن تسهیلگر تیم را در گفتگو به سمت یک هدف دلخواه هدایت می کند.

در کوچینگ تیمی، کوچ اعضای تیم را جذب می کند، از آن ها در حل مسئله و تغییر طرز فکرشان حمایت می کند. کوچینگ تیمی مورد چگونگی گسترش و بهبود کار و به صورت گفتگوی باز است. مداخلات تیمی که صرفاً بر بهبود روابط بین فردی تمرکز دارند، عملکرد کلی تیم را افزایش نمی دهند. ایجاد یا شفاف سازی هنجارهای رفتاری؛ به دست آوردن دانش منحصر به فرد و مشترک؛ فراخوانی اعضای تیم که هنجارها را نقض می کنند. تکمیل تیم زمانی که به خوبی کار می کند. آموزش به اعضای تیم نحوه گوش دادن؛ و اینکه تیم استراحت کند تا در مورد عملکرد تیم فکر کند. نکته کلیدی این است که چه یک تیم ورزشی که برای یک بازی بزرگ آماده می شود یا یک تیم با عملکرد بالا که مسئولیت یک پروژه مهم را بر عهده دارد، کوچینگ در چارچوب تیم و کاری که در تلاش است انجام دهد رخ می دهد.

کوچ‌های حرفه‌ای در آموزش‌های دقیق و صدور گواهینامه شرکت می‌کنند. اساس آموزش آنها در مهارت‌هایی است که در فصل ۴ آموخته‌اید: گوش دادن عمیق، پرسیدن سؤال، اتخاذ طرز فکر کوچینگ، و سایر قابلیت‌های برجسته شده در شایستگی‌های فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) و مدل‌های مشابه. کوچ‌هایی که تمرین کوچینگ تیمی انجام می‌دهند معمولاً در ایجاد توانایی بیشتر اعضای تیم سرمایه‌گذاری می‌کند. کوچینگ تیمی برای افراد ضعیف نیست: واقعاً توجه کردن و کار کردن با تمام شخصیت‌های فردی و پویایی گروه در یک محیط کوچینگ تیمی چالش برانگیز است. آموزش اضافی در مورد پویایی تیم و استراتژی‌های موثر برای تعامل با اعضای تیم می‌تواند به کوچ حرفه‌ای کمک کند تا مجموعه مهارت‌های خود را ایجاد کند و برای فرصت‌های کوچینگ تیم آماده شود.

در سرتاسر این فصل، راه‌هایی را نشان دادیم که در آن‌ها از کوچینگ می‌توان برای افزایش عملکرد گروه‌ها و تیم‌ها استفاده کرد. آنها را می‌توان در هر سطح رسمی برای تأثیرگذاری بر خود در رابطه با دیگران، چگونگی تجربه پویایی‌های بین فردی و نحوه تغییر آنها به کار برد. در فصل ۶ ما فراتر از گروه‌ها و تیم‌ها، به سطوح بیشتر تجمیع نگاه می‌کنیم تا بررسی کنیم که چگونه ذهنیت‌ها و مهارت‌های کوچینگ می‌توانند بر سازمان‌ها تأثیر بگذارند. کوچینگ تمایل دارد به روش‌های قابل پیش‌بینی در سازمان‌ها نشان داده شود و می‌تواند بر فرهنگ، آب و هوا و حتی سیاست‌های آن تأثیر بگذارد. رویکرد به طراحی سیستم سازمانی با ذهنیت کوچینگ می‌تواند سازمان‌های توانمندتر و هدفمندتری ایجاد کند.

فصل ۵ ایده کلیدی

پویایی بین فردی قدرتمند در محیط‌های گروهی و تیمی وجود دارد و استفاده رهبر و اعضای تیم از مهارت‌های کوچینگ می‌تواند منجر به عملکرد بالا شود و یک فرهنگ سالم و ایمن از نظر روانی ایجاد کند.

می‌خواهید بیشتر بیاموزید؟

پادکست کوچینگ تیمی:

<https://teamcoachingzone.com/team-coaching-podcast> تولید شده توسط

Team Coaching Zone و بر روی آپل پادکست، یوتیوب، اسپاتیفای، استیچر و گوگل پادکستس موجود است. دکتر کریستر لو و کاریسا باب در مورد هنر و علم کوچینگ تیمی به تحقیق و اکتشاف می‌پردازند.

این مقاله‌ها روارد بی‌زینس ریویوو در مورد اضافه بار مشارکتی

: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

Recommended reading

Coaching the team at work by David Clutterbuck

The culture code by Daniel Coyle

Diversity, inclusion, and belonging in coaching: a practical guide by Salma

Shah

Humble inquiry by Edgar Schein

The inner work of racial justice by Rhonda V. Magee

توصیه برای مطالعه‌ی بیشتر

کوچینگ تیم در محل کار اثر دیوید کلاترباک

رمز فرهنگ اثر دنیل کوپل

تنوع، شمول، و تعلق در کوچینگ: یک راهنمای عملی اثر سلما شاه

پرسش فروتنانه اثر ادگار شاین

اثر درونی عدالت نژادی اثر رودنا وی مگی

Notes

- 1 Hackman, J. (2009). Why teams don't work. Interview by Diane Coutu. Harvard business review, 87, 98–105, 130.
- 2 Harari, Y. N. (2014). Sapiens: A brief history of humankind. New York: Harper, Random House.
- 3 Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. The

- Academy of Management Annals, 1(1), 269–314.
<https://doi.org/10.5465/078559811>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- 4 Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature* (Vol. 1971). New York, NY: Viking Press.
- Colquitt, A. L. (2017). *Next generation performance management: The triumph of science over myth and superstition*. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc.
- 5 CEB Corporate Leadership Council. (2012). *Driving breakthrough performance in the new work environment*. Arlington, VA: Author.
- 6 Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016, January–February). Collaborative over-load. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- 7 Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- 8 Hougaard, R., Carter, J., Brewerton, V., & Pladevall, J. (2018). Why do so many managers forget they're human beings?. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2018/01/why-do-so-many-managers-forget-theyre-human-beings>
- 9 Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>

- 10 Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- 11 Jeannotte, A., Eatough, E., & Kellerman, G. R. (2020). Resilience in an age of uncertainty: Cultivating resilient leaders, teams, and organizations. *BetterUp [Report]*. <https://grow.betterup.com/resilience>
- 12 Dierdorff, E. C., Fisher, D. M., & Rubin, R. S. (2019). The power of perception: Consequences of self-awareness in teams on team-level functioning and performance. *Journal of Management*, 45(7), 2891–2919. <https://doi.org/10.1177/0149206318774622>
- 13 Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 848–859. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.848>
- 14 Barsade. (2002). The ripple effect. 96–100.
- 15 Hackman. (2009). Teams.
- 16 Hackman. (2009). Teams.
- 17 Porter, J. (2019, January 29). To improve your team, first work on yourself. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/to-improve-your-team-first-work-on-yourself>
- 18 Lawrence, E., Dunn, M. W., & Weisfeld-Spolter, S. (2018). Developing leadership potential in graduate students with assessment, self-awareness, reflection and coaching. *Journal of Management Development*, 37(8), 634–651. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0390>
- 19 Chow, G. M., & Luzzi, M. (2019). Post-event reflection: A tool to facilitate self-awareness, self-monitoring, and self-regulation in athletes. *Journal of Sport*

- Psychology in Action, 10(2), 106–118.
<https://doi.org/10.1080/21520704.2018.1555565>
- 20 Ardel, M., & Grunwald, S. (2018). The importance of self-reflection and awareness for human development in hard times. *Research in Human Development*, 15(3–4), 187–199. <https://doi.org/10.1080/15427609.2018.1489098>
- 21 Gartner. (2021, May 25). Gartner HR research shows organizations must reinvent their employee value proposition to deliver a more human deal [Press Release]. www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-05-25-gartner-hr-research-shows-organizations-must-reinvent-their-employment-value-proposition-to-deliver-a-more-human-deal
- 22 Eatough, E. (2021, December 15). Think your employees feel equally comfortable at work? Think again. BetterUp. www.betterup.com/blog/think-your-employees-feel-equally-comfortable-at-work-think-again#:~:text=Team%20Culture%20Perceptions%20by%20Group%20Identity&text=That%20data%20revealed%20that%20URGs,jobs%20and%20have%20lower%20productivity.
- 23 Shah, S. (2022). Diversity, inclusion and belonging in coaching: A practical guide. London: Kogan Page Publishers.
- 24 Petrocelli, J. V. (2002). Effectiveness of group cognitive-behavioral therapy for general symptomatology: A meta-analysis. *Journal for Specialists in Group Work*, 27(1), 92–115. <https://doi.org/10.1177/0193392202027001008>
- 25 Mühlberger, M. D., & Traut-Mattausch, E. (2015). Leading to effectiveness: Comparing dyadic coaching and group coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 198–230.

- <https://doi.org/10.1177/0021886315574331>
- 26 Mallinckrodt, B. (1989). Social support and the effectiveness of group therapy. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 170–175. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.36.2.170>
 - 27 Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston: Harvard Business Review Press.
 - 28 Hackman. (2009). *Teams*.
 - 29 Clutterbuck, D. (2009). *Coaching the team at work*. London: Nicholas Brealey International.
 - 30 Hicks, B. (2010). *Team coaching: A literature review*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies. www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp88.pdf
 - 31 Kaplan, R. E. (1979). The conspicuous absence of evidence that process consultation enhances task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(3), 346–360. <https://doi.org/10.1177/002188637901500309>
 - 32 Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329. <https://doi.org/10.1177/104649649903000303>
 - 33 Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
 - 34 International Coaching Federation. (2021). *ICF core competencies*. <https://coachingfederation.org/core-competencies>

تاثیر کوچینگ شما

در قسمت ۲، ما مهارت‌های کوچینگ را معرفی کردیم و در مورد اینکه چگونه می‌توان از آنها برای بهبود تعاملات با افراد دیگر استفاده کرد - چه در روابط ۱:۱ (فصل ۴) و چه در گروه‌ها و تیم‌ها (فصل ۵) بحث کردیم. در قسمت ۳، ما مهارت‌ها و طرز فکرهای کوچینگ را برای تعاملات بین فردی پیچیده‌تر به کار می‌بریم. ما معتقدیم که داشتن ذهنیت کوچینگ و تمرین مهارت‌های کوچینگ می‌تواند نحوه عملکرد سازمان‌ها (فصل ۶) و حتی جوامع (فصل ۷) را نیز تغییر دهد. ما در مورد روش‌های سنتی که کوچینگ در سازمان‌ها ظاهر می‌شود صحبت خواهیم کرد، اما همچنین در مورد روش‌های کمتر آشکاری که می‌توان از آن برای تأثیرگذاری بر سیستم‌های سازمانی استفاده کرد صحبت خواهیم کرد. سپس به مرحله بزرگتری خواهیم رفت - جامعه و جهان به طور گسترده‌تر. ما به این خواهیم پرداخت که چگونه یک طرز فکر و مجموعه مهارت‌های کوچینگ نه تنها می‌تواند به برخی از مهم‌ترین نقش‌های شما در خارج از محل کار (مثلاً به عنوان والدین/سرایدار) بلکه به برخی از فراگیرترین چالش‌های جهان - نژادپرستی، تبعیض جنسی، سیاسی قطبی شدن، تغییرات آب و هوایی و فراتر از آن کمک کند.

به کارگیری رویکرد کوچینگ خودتان در سازمان‌ها

سوالاتی که در این فصل به آنها پاسخ خواهیم داد:

۱. سازمان‌ها چگونه از کوچینگ استفاده می‌کنند؟
۲. کوچینگ چه تأثیری در سطح سازمانی می‌تواند داشته باشد؟
۳. چگونه کوچینگ می‌تواند شیوه‌های سازمانی را ارتقا دهد؟

در آخرین جلسه سراسری شرکت، مدیر عامل یک شرکت بزرگ و ملی تولید مواد غذایی اعلام کرد که برای حفظ مزیت رقابتی تغییراتی ایجاد خواهند کرد. اینها شامل تغییرات در ساختار سازمانی، فرایند مدیریت عملکرد جدید، مجموعه جدیدی از ارزش‌های شرکت و انتظارات برای رفتارهای خاص برای حمایت از تغییرات بود. یکی از ارزش‌های جدیدی که پذیرفته شد، نوآوری بود، که مدیرعامل تاکید کرد برای ادامه رشد شرکت و همگام شدن با رقبا حیاتی است.

پس از جلسه، «گفتگوهای کوتاه و غیررسمی» لحن بدبینانه‌ای پیدا کردند. پریانکار گفت «هر ایده‌ای که مطرح کرده‌ام از بین رفته است. آنها نمی‌خواهند هیچ کاری را به روشی که ما همیشه انجام می‌دادیم انجام دهند.» راب پاسخ داد: «من می‌دانم منظور

شما چیست.» «سال گذشته من مسئول پروژه‌ی پایلوتی بودم که قرار بود زمینه جدیدی را ایجاد کند. وقتی به اهداف نرسیدیم، رتبه عملکرد من - و پاداشی که گرفتم - این شکست را به خوبی نشان داد. این آخرین باری است که برای ریسک‌پذیری و سفر به ناشناخته‌ها داوطلب می‌شوم.»

پریانکا می‌خواست چیزهای جدیدی را امتحان کند، اما احساس می‌کرد که با مقاومت نهادی روبرو شده است. در همین حال، راب در موقعیتی بود که می‌توانست چیزهای جدیدی را امتحان کند، اما با هزینه شخصی. هر دوی آنها متوجه شدند که چرا نوآوری به عنوان ارزش‌های جدید شرکت اضافه شده است. آنها حتی این ارزش را در سطح فردی به اشتراک گذاشتند. با این حال، آنها این ارزش را ندیده بودند که از نظر رفتاری توسط رهبری یا توسط سیستم‌ها و فرآیندهای درون سازمان تشویق شوند. آنها احساس می‌کردند که سازمان میل واقعی به نوآوری ندارد. پریانکا و راب احساس کردند که ارزش جدید قرار است چیزی در وب سایت باشد اما کمی بیشتر. با گذشت زمان، دو نوع مکالمه در شرکت در جریان بود: (۱) مکالماتی که در طول جلسه اتفاق می‌افتاد (تشویق نوآوری) و (۲) مکالماتی که بعد از جلسه اتفاق می‌افتاد (بدبینی و منفی‌نگری). لودی یک معاون در گروه عملیات شرکت بود. او به خاطر اینکه سرعت یا جسارت کافی در انجام کارها ندارد از جانب مدیریت ارشد تحت فشار بود. در هر جلسه‌ی تیمی، او پیام نوآوری را با وظیفه‌شناسی تمام مطرح می‌کرد - چرا این نوآوری برای کسب و کار حیاتی است و چگونه هر یک از اعضای سازمان مسئولیت مشارکت دارند. او کاملاً درک می‌کرد که چرا آنها نیاز به مدرن شدن دارند. به هیچ وجه با این جهت مخالف نبود و حتی از فرصتی برای جایگزینی چیزهایی که مدت‌ها می‌دانستند بهینه نیستند هیجان زده بود. به گفته او، او از واقعیت‌های کسب و کار آگاه بود. از نظر او تغییر از وضعیت پایین‌تر از حد مطلوب به وضعیت جدیدی که ممکن است کارساز نباشد

ریسک بود. او نگران پیامدهای این خطر بر تیمش، کسب و کار و اگر با خودش صادق بود، پیامدهای آن برای حرفه اش بود. در نتیجه، از نزدیک و شخصاً در هر ابتکار جدید درگیر بود و هیچ اشتباهی را نمی پذیرفت. تیم را وادار کرد تا خلاقانه تر فکر کنند و وقتی دید که راه حل ها جواب نمی دهند، راه حل های واضح و مستقیم ارائه کرد.

وقتی الودی نتایج آخرین نظرسنجی فرهنگی عملکرد خود را دریافت کرد، متعجب و ناامید شد. این نظرسنجی نشان داد که افرادی که تحت مدیریت او بودند احساس می کردند سبک مدیریت او ذره بینی است و از صحبت کردن می ترسند. نمرات نوآوری آنها کمتر از همیشه بود و فرسودگی شغلی بالاتر از همیشه بود. او نمی دانست اشتباه کارش کجاست. او احساس می کرد که برای انجام آنچه شرکت به آن نیاز دارد سخت کار می کند، اما به نظر می رسید که فقط اوضاع را بدتر می کند.

مردم، فرهنگ و رفتار تغییر می کنند

سازمان ها مزیت رقابتی را با ایجاد قابلیت هایی برای رفع نیازهای مشتریان حفظ می کنند. همه قابلیت های سازمانی یا از افراد تشکیل شده و یا از طریق آنها اجرا می شوند. حتی صنایع و مشاغل بسیار خودکار هنوز هم افرادی را پشت سر هر یک از این روبات ها دارند. خواه اجرای یک استراتژی و اهداف موجود باشد یا تغییر برای برآوردن خواسته های جدید، افرادی که در سازمان ها کار می کنند باید چشم انداز و جهت را درک کرده و از آن استقبال کنند و باید ظرفیت و منابعی برای ارائه داشته باشند تا آن آرزوها محقق شود. مؤثرترین سازمان ها استراتژی کسب و کار را به فرهنگ سازمانی مرتبط می کنند، تا رفتار فردی. این نوع همسویی ساده به نظر می رسد - یک استراتژی روشن، که توسط رهبری ارتباط و مدل سازی شده است، و توسط سیستم ها و فرایندهای سازمانی (چه کسی و چگونه استخدام می کنند، ترویج می کنند، توسعه می دهند و

پاداش می‌دهند) تقویت می‌شود. با این حال، آنچه بر روی کاغذ ساده به نظر می‌رسد می‌تواند در عمل سخت باشد.

در فصل‌های قبلی، تصویر ذهنی هر یک از ما را به عنوان یک کوه یخ ساخته‌ایم و پیچیدگی‌هایی را که با معرفی افراد بیشتر (و کوه‌های یخ) به وجود می‌آید، شرح داده‌ایم. ادگار شاین، یکی از برجسته‌ترین متخصصان فرهنگ سازمانی، استعاره‌ی برکه را به کار برد تا فرهنگ را به عنوان یک اکو سیستم توصیف کند که شامل آنچه در سطح می‌بینیم و همچنین آنچه در اعماق زیر سطح است می‌شود. او فرهنگ را مجموع همه چیزهایی تعریف می‌کند که یک سازمان در تاریخ خود در برخورد با مشکلات بیرونی آموخته است - که می‌تواند اهداف، استراتژی، نحوه انجام کارها و نحوه سازماندهی درونی خود باشد. برخلاف مدل کوه یخ، مفهوم فرهنگ سازمانی شاین به عنوان یک برکه‌ی لیلی نشان می‌دهد که عناصر ظاهری و قابل مشاهده‌ای وجود دارد که ما می‌بینیم (مانند نمادها، هنجارها) - مانند پدها و شکوفه‌های سوسن که در سطح یک برکه می‌بینیم. در زیر سطح ساقه‌های هر یک از آن نیلوفرها وجود دارد که نشان دهنده عناصر کمتر قابل مشاهده، مانند طرز فکر، پویایی قدرت و روابط است. بیشتر در زیر سطح، در بستر برکه، ریشه گیاهان وجود دارد که نمادی از احساسات و انگیزه‌های افراد در سازمان است. اگر ریشه‌ها سالم و قوی نباشند، ساقه‌ها، برگ‌ها، جوانه‌ها و شکوفه‌های زنبق آسیب می‌بینند. سلامت کل اکو سیستم بستگی به آنچه در اعماق زیر سطح اتفاق می‌افتد - نه تنها در آب، بلکه در اعماق خاک - بستگی دارد.



سایر محققان فرهنگ و جو سازمانی را اینگونه توصیف می‌کنند که «مردم از طریق تجربیات روزمره و تعاملات روزانه با دیگران جذب می‌شوند. آنها به عنوان نقشه‌های راه ضمنی برای زندگی روزمره عمل می‌کنند.» [۲] این نقشه‌های راه، عملکرد بسیار عملی را برای کارمندان ایفا می‌کنند، زیرا به افراد کمک می‌کنند تمرکز کنند و دستورالعمل‌هایی در مورد نحوه رفتار ارائه می‌دهند. حفظ تغییر در سطح فردی همیشه سخت است، اما بدون تغییر ساختاری برای تقویت آن، تقریباً غیرممکن است. این بدان معناست که فرهنگ یک سازمان می‌تواند اهداف تغییر صریح آن را یا پشتیبانی و تقویت کند یا در برابر آن کار کند. هنگامی که بین فرهنگ و اهداف شکاف وجود دارد، سازمان باید هدف را تعدیل کند یا فرهنگ را تعدیل کند. سازمان‌ها می‌توانند در استراتژی، ساختار و سیستم‌ها تغییراتی ایجاد کنند تا تأثیر را برانگیزند و حفظ کنند. این چیزها جلوه‌های ملموس تر فرهنگ هستند و می‌توانند به عنوان بخشی از یک ابتکار تحول، رضایت بخش تر باشند. تعریف، تغییر، و علامت‌گذاری پیشرفت در اطراف آنها آسان‌تر

است. در مقابل، همانطور که از شاین آموختیم، فرهنگ همیشه چیزی است که آموخته شده است، با ریشه‌های عمیق و پیچیده‌ای که تغییر آن را دشوار می‌کند. تغییر استراتژی، ساختار و سیستم‌ها بدون پرداختن به ریشه‌های فرهنگی که در وهله اول باعث پیدایش و حفظ آن‌ها شده است، مانند بریدن بالای ساقه بامبو است تا اینکه آن را از ریشه بیرون بیاورید - فقط به رشد خود ادامه می‌دهد.

کوچینگ را وارد کنید

دو تا از بزرگترین موانع بر سر راه تغییر موفقیت‌آمیز فرهنگ و استراتژی در سازمان‌ها، ایجاد تعهد و حفظ حرکت در بین افراد سازمان است. این موانع ممکن است آشنا به نظر برسند، زیرا در سطح فردی نیز ظاهر می‌شوند. تغییر مستلزم مجموعه‌ای جامع از رویکردهای طراحی شده است. اگر تغییر رفتار یک فرد سخت باشد، تغییر رفتار کل سازمان به طور تصاعدی سخت‌تر است. مثال ما را در ابتدای فصل در نظر بگیرید. در طول جلسه سراسری شرکت، به نظر می‌رسید که همه ارزش نوآوری جدید شرکت را پذیرفته باشند و در محیط‌های خصوصی، اعضای آن سازمان - مانند پریانکا و راب - احساس بدبین بودن و عدم حمایت از تغییرات پیشنهادی کردند. الودی این تغییر را پذیرفت، اما نتوانست مجموعه رفتارهای مناسبی را برای افزایش نوآوری در تیم خود اتخاذ کند. رهبران اغلب به کوچینگ یا سایر اشکال حمایت نیاز دارند تا از طریق تغییر هدایت شوند. رهبری تغییر مستلزم تزریق عظیمی از زمان و منابع و توانایی غلبه بر ترس، خستگی و مقاومت در میان دریایی از تغییرات دائمی (خود و اطرافیان‌شان)، روز به روز است. این امر مستلزم توانایی شناسایی شکاف‌ها و موانع بین «همانطور که هست» (وضعیت فعلی) و «بودن» (وضعیت یا هدف مورد نظر) است - فرآیندی که اغلب توسط مشاور، کوچ یا تسهیلگر هدایت می‌شود. تغییر رفتارها، ارزش‌ها، مفروضات و طرز

فکر کل جمعیت کارمند اغلب نادیده گرفته می شود و مکانی است که کوچینگ می تواند به آن کمک کند. در فصل های قبلی توضیح دادیم که چگونه و چرا کوچینگ می تواند به شما و اطرافیانتان کمک کند تا در دستیابی به اهدافتان و همکاری مؤثرتر با یکدیگر مؤثرتر باشید. در این فصل، ما آن مفاهیم را به سطح سازمانی گسترش می دهیم. ما مکانیسم ها را به رهبری، فرهنگ، و سیاست ها و شیوه ها تقسیم می کنیم.

رهبری

رهبران نقش محوری در ایجاد و شکل دهی فرهنگ دارند. در زمان تغییر عمده، حمایت رهبران، اقدامات و احساس مسئولیت پذیری می تواند موفقیت آن تغییر را ایجاد یا از بین ببرد. رهبران باید چشم اندازی برای آینده ترسیم کنند و بیان کنند که چرا دولت کنونی دیگر به آنها اجازه نمی دهد به آن آینده دست یابند. اما همانطور که نظرات پریانکا و راب منعکس شد، پیام رسانی دگرگونی یا حتی تغییر نیست. رهبران همچنین باید تغییرات را از طریق رفتار مدل کنند: آنچه انجام می دهند. چه کسانی را استخدام می کنند، اخراج می کنند و ارتقا می دهند. وقت خود را صرف چه چیزی می کنند؛ و اینکه چگونه در مورد موفقیت صحبت و اندازه گیری می کنند. با این حال، یک کارمند معمولی ارتباط روزانه کمی با رهبران ارشد دارد. بنابراین، در حالی که تحول از بالا شروع می شود، تنها زمانی اتفاق می افتد که خط مقدم و مدیران آنها تغییرات رفتاری ایجاد کنند. این بدان معنی است که رهبران در هر سطح باید همراه شوند تا اطمینان حاصل شود که تعاملات روزمره یک کارمند با فرهنگ مورد نیاز برای فعال کردن استراتژی سازمان سازگار است.

کوچینگ می‌تواند به رهبران کمک کند تا با کمک به توسعه چابکی شناختی، مدیریت استرس، حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی، و توانایی ایجاد اعتماد و امنیت روانی، در تغییر مسیریابی و رهبری کنند. علاوه بر این، تعداد فزاینده‌ای از مطالعات نشان می‌دهد که کوچینگ اجرایی تأثیرات مثبتی بر انعطاف‌پذیری مدیران در طول تلاش‌های تحول سازمانی دارد. رشد خود را دارند، بلکه به این دلیل که می‌توانند مهارت‌های کوچینگ خود را بهبود بخشند و آن را توسعه دهند. به عبارت دیگر، برای رهبری موفقیت‌آمیز تغییر، رهبران معمولاً باید برخی از طرز فکر، باورها و رفتارهای خود را تغییر دهند. همانطور که از فصل‌های قبلی این کتاب می‌دانید، کوچینگ می‌تواند به همه این موارد کمک کند! و به ویژه در مورد الودی، توسعه و استفاده از مهارت‌های کوچینگ آنها می‌تواند به رهبران کمک کند تا تغییرات را به طور مؤثرتری هدایت کنند و دیگران را با موفقیت همراه خود کنند. بیایید کمی با الودی همدلی کنیم. نیت او در جای درست است. او اهمیت تغییر را می‌بیند. او بسیار تلاش می‌کند تا از این تغییر حمایت کند و نوآوری را در تیم خود هدایت کند. . . . او کارهای زیادی را اشتباه انجام می‌دهد.

بیایید یک چرخش مثبت را در این مثال تصور کنیم.

الودی می‌نشیند تا با شریک تجاری HR خود، کوری، صحبت کند: «احساس می‌کنم دارم روی چرخ همستر می‌دوم. یا شاید سرم را به دیوار بکوبم. نمی‌دانم استعاره درست چیست، اما سخت تلاش می‌کنم تا تیم را به نوآوری سوق دهم، اما آنها تغییر نمی‌کنند و اکنون این نتایج نظرسنجی وحشتناک را دریافت می‌کنم. من در مورد آنچه که در مرحله بعد باید انجام دهم دچار مشکل هستم».

خوشبختانه برای الودی، کوری دارای مجموعه‌ای عالی از مهارت‌های کوچینگ است. او با دقت به الودی گوش می‌دهد و متوجه لحن، احساسات و اینکه چقدر فرسوده و شکست خورده ظاهر می‌شود، می‌شود.

کوری الودی را تأیید می‌کند: «الودی، می‌بینم که تو سخت روی این موضوع کار می‌کنی و همینطور می‌تونم ببینم که کجا احساس شکست می‌کنی و نمی‌دونی در مرحله بعد چه کاری انجام بدی.»

الودی به سادگی از احساس دیده شدن و شنیدن، آرام می‌شود و بازدم عمیقی را بیرون می‌دهد.

کوری لبخند می‌زند و می‌گوید: «الودی، بیشتر در مورد آنچه تلاش می‌کردی که به نظر می‌رسد مؤثر نبود، به من بگو.»

«من بارها و بارها بر طبل این نوآوری می‌کوشم. نمی‌توانم بیشتر از آنچه که هستم بگویم. من به تیمم می‌گویم که نوآورتر باشند و خلاقانه‌تر فکر کنند. آنها اینطور نیستند، بنابراین من به آنها جهت روشنی در مورد آنچه که باید برای حل برخی از این چالش‌های عملیاتی انجام دهند، می‌دهم. کار به جایی رسیده است که مجبور شدم از آنها بخواهم در هر ایمیلی در پروژه‌های خاص، من را CC کنند و من به هر تماس پروژه ملحق می‌شوم. الودی فریاد می‌زند که من زمان و انرژی زیادی را برای این کار صرف می‌کنم و به جایی نمی‌رسد.»

کوری آنچه را که شنیده به الودی بازخورد می‌دهد و درستی آن را با الودی بررسی می‌کند. کوری با سوالی در ادامه می‌گوید: «الودی، یادم می‌آید که شما چندین سال پیش در توسعه و راه‌اندازی آن پروژه کمپوست بدون زباله شرکت داشتید. آن پروژه چه موفقیت شگفت‌انگیزی داشته است. به نظر من این یک نمونه عالی از نوآوری در شرکت ما است. چه تفاوتی با آن پروژه داشت؟»

الودی با شوق سر تکان می‌دهد و مکث می‌کند تا فکر کند. کوری - یک نکته عالی. آن پروژه از نظر نوآوری برای ما نامطلوب بود و تاثیر زیادی داشت. کارین در آن پروژه رهبر من بود. من مطمئناً دلم برای او تنگ شده است.»

«کار کردن با کارین در آن پروژه چگونه بود؟» کوری می‌پرسد.

الودی لبخند می‌زند و می‌خندد. من می‌بینم که با این کوری به کجا می‌روی. کارین اساساً برعکس هر کاری را که من انجام می‌دهم انجام داد. ما در مراحل اولیه آن پروژه اشتباهات زیادی انجام دادیم. او این تعادل عالی را داشت

ایجاد یک چشم‌انداز و ایجاد احساس امنیت و حمایت، اما اجازه دهید به نوعی با آن همراه شویم.»

کوری لبخند می‌زند و با دقت به الودی گوش می‌دهد.

الودی ادامه می‌دهد: «احساس می‌کنم که در این پروژه یک گیر دارم. من تنش زیادی را احساس می‌کنم و می‌دانم که تیم من نیز باید آن را احساس کند. می‌دانم که باید رویکردم را با تیمم تغییر دهم. خنده دار است - من فقط از فکر کردن به آن احساس خستگی می‌کنم و همچنین می‌دانم که این کار درستی است.»

در ۲۰ دقیقه آینده، کوری همچنان عمیقاً به الودی گوش می‌دهد و سؤالات ساده و مفیدی را مطرح می‌کند تا از او در فکر کردن به آنچه می‌خواهد با تیمش متفاوت امتحان کند حمایت کند. الودی گفتگو را با برنامه‌ای ترک می‌کند تا مستقیماً به رویکرد جدید خود با رهبران تیمش بپردازد. او متعهد می‌شود که متوجه شود وقتی می‌خواهد به مردم بگوید چه کاری انجام دهند و در عوض از آنها سؤالی بپرسد تا از آنها در ارائه راه حل حمایت کند. او به روش‌هایی فکر می‌کند که می‌تواند از تیمش محافظت کرده و از آنها حمایت کند تا آنها احساس خطر کنند و اشتباه کنند.

خودت تجربه کن



مهارت‌های کوچینگ خود را تمرین کنید! اگر شما جای کوری بودید، چه

سوالاتی از الودی می‌پرسیدید؟

چه چیز دیگری را در این گفتگو متوجه یا امتحان می‌کردید؟ کاری که کوری

انجام داد موثر بود و تنها یک رویکرد درست وجود ندارد!

در این مثال، الودی از مهارت‌های کوچینگ کوری در گوش دادن عمیق، توجه کردن و پرسیدن سؤالات مفید بهره برد. کوری هیچ توصیه یا راهنمایی به الودی ارائه نکرد، اما در عوض از مهارت‌های کوچینگ برای بالا بردن آگاهی الودی و شناسایی رفتارهای جدیدی که او می‌خواهد با تیمش امتحان کند، استفاده کرد، از جمله استفاده از برخی مهارت‌های کوچینگ خودش (پرسیدن سؤالات تیمش به جای پاسخ دادن به آنها. راه حل). این گفتگو یادآور مطالبی است که در مورد استفاده از مهارت‌های کوچینگ در تعاملات ۱:۱ در فصل ۴ خواندید. الودی خوش شانس بود که شریک تجاری منابع انسانی با چنین مهارت‌های کوچینگ قوی داشت. اما همیشه اینطور نیست. اگر الودی نمی‌توانست روی کوری حساب کند، می‌توانست از چند راه دیگر حمایت کوچینگ پیدا کند، مانند مدیریتش (با فرض اینکه مهارت‌های کوچینگ قوی دارد)، یک کوچ حرفه‌ای داخلی، یا حتی یک کوچ حرفه‌ای خارجی. اگرچه تمرکز این کتاب بر روی طرز فکر کوچینگ و مجموعه مهارت‌هایی است که هر کسی می‌تواند آن را توسعه دهد و از آن استفاده کند، در بخش بعدی به دنیای کوچینگ حرفه‌ای اشاره می‌کنیم.

شیوه‌های کوچینگ رسمی در سازمان‌ها

سازمان‌ها از کوچینگ به روش‌های بی‌شماری استفاده می‌کنند، از برنامه‌های کاملاً موقت و/یا غیررسمی گرفته تا برنامه‌های رسمی و ساختاریافته (و باید اذعان کنیم که برای برخی سازمان‌ها استفاده از کوچینگ «اصلاً» نیست – چیزی که امیدواریم آن‌ها آن را برطرف کنند!). و همانطور که در بالا اشاره کردیم، کوچینگ می‌تواند در یک سازمان اشکال مختلفی داشته باشد. متخصصان و مدیران منابع انسانی می‌توانند مجموعه مهارت‌های کوچینگ خود را با گزارش‌های مستقیم یا مشتریان داخلی توسعه دهند و از آنها استفاده کنند. کارمندان در تمام دوره‌ها و نقش‌ها می‌توانند مهارت‌های

کوچینگ خود را توسعه دهند تا تعاملات بهتری با همسالان و اعضای تیم متقابل داشته باشند. به طور فزاینده‌ای، سازمان‌ها در حال توسعه‌ی شیوه‌های کوچینگ داخلی هستند که در آن کوچ‌های حرفه‌ای یا استخدام می‌شوند یا برای کار با رهبران در سراسر سازمان آموزش می‌بینند و استفاده سازمان‌ها از کوچ‌های حرفه‌ای خارجی سال به سال به افزایش خود ادامه می‌دهد و صنعت سالانه بین حدود ۷ درصد رشد داشته است.

در بخش بعدی، با شروع یک مدل بلوغ کوچینگ در سازمان‌ها، به بررسی این می‌پردازیم که شیوه‌های کوچینگ در سازمان‌ها چگونه می‌تواند باشد. در این مدل ما از کار کوچ‌ها و کوچ پژوهشگران/ رهبران فکری، دیوید پترسون^۱ و جرمی استور^۲ با چند اقتباس بر اساس کار خودمان استفاده می‌کنیم. ایده پشت این مدل بلوغ کوچینگ این است که سازمان‌ها از طریق یک سری مراحل پیشرفت می‌کنند زیرا آنها در استفاده از کوچینگ/کوچ‌ها خودخواسته‌تر می‌شوند و بیشتر بر ارائه بازگشت سرمایه (ROI) متمرکز می‌شوند. همانطور که چنین تمرکز استراتژیک تمایل به افزایش دارد، تمرکز بر روی اندازه‌گیری نتایج نیز افزایش می‌یابد.

مرحله اول Ad hoc است. در این مرحله کوچینگ به صورت واکنشی در پاسخ به درخواست‌ها یا موقعیت‌ها اعمال می‌شود. ممکن است هیچ نقطه مرکزی مدیریت، تماس یا نظارت در سازمانی که رویکردی موقتی دارد وجود نداشته باشد. به عبارت دیگر، اگر یک رهبر تصمیم بگیرد که یک کوچ می‌خواهد، سعی می‌کند تا مقداری حمایت و بودجه برای آن بیابد و حتی ممکن است کوچ خودش را پیدا کند. رهبران ممکن است در مورد اینکه چه زمانی یا چرا بخواهند با یک کوچ کار کنند، راهنمایی اندکی دریافت کنند یا اصلاً راهنمایی نداشته باشند. کوچینگ به عنوان یک راه حل حساس برای نیازهایی مانند حمایت از یک مدیر جدید در هنگام کار یا حفظ یک

1 David Peterson

2 Jeremy Stover

کارمند با پتانسیل بالا که احساس می‌کند در نقش خود راکد است، دیده می‌شود. سازمان‌هایی که به این روش کوچینگ ارائه می‌کنند، این باور را نشان می‌دهند که کوچینگ حداقل در شرایط خاص مؤثر است.

مرحله دوم بلوغ، کوچینگ مدیریت شده است. در این مرحله، کوچینگ «قهرمان محور» است: فردی در سازمان منصوب شده است تا کوچینگ را نظارت یا تثبیت کند. سازمان‌ها در این سطح از بلوغ عموماً شروع به ایجاد معیارهای انتخاب کوچ، غربالگری و پیگیری کوچ‌ها و تعاملات کوچینگ، تعریف فرآیند کوچینگ و سنجش واکنش‌های شرکت‌کنندگان به کوچینگ می‌کنند. با شروع متمرکز کردن سرمایه‌گذاری‌های کوچینگ، سازمان همچنین می‌تواند الگوهای نیاز را بهتر شناسایی کند، تشخیص دهد چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند و از این آموخته‌ها برای اتخاذ تصمیم‌های سرمایه‌گذاری بیشتر استفاده کند.

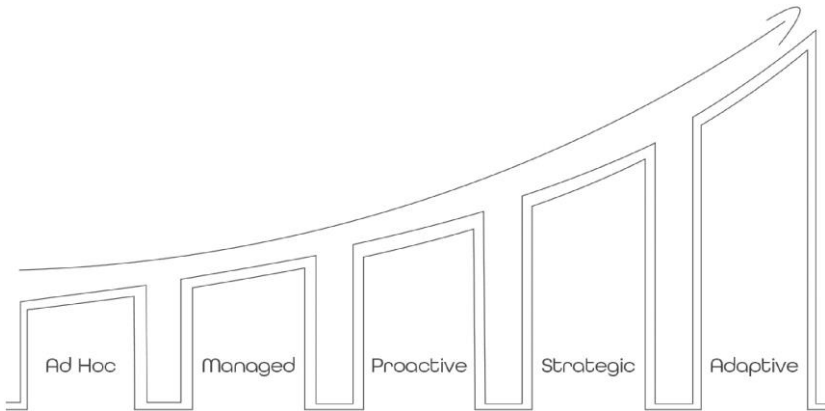
از مرحله سوم به عنوان کنشگرانه یاد می‌کنیم. در سازمان‌هایی که در مرحله بلوغ فعال هستند، سرمایه‌گذاری‌های کوچینگ در گروه‌های هدف انجام می‌شود تا به یک نیاز سازمانی خاص رسیدگی شود. سازمان‌ها در این مرحله احتمالاً بر توسعه منابع استعداد برای ایجاد ارزش سازمانی و فردی تمرکز می‌کنند. برای مثال، ممکن است از یک فرآیند پذیرش برای اطمینان از اینکه کوچینگ واقعاً راه حل مناسبی برای فردی است که به دنبال کوچینگ است، استفاده شود. در تجربه‌ی ما (برودی و شونا) با افراد و فرآیندهای استعداد، مردم اغلب با یک راه حل شروع می‌کنند، نه اینکه مشکل یا نیاز را روشن کنند. شخصی به شریک تجاری HR یا شریک استعدادیابی خود می‌گوید: «من به کوچینگ نیاز دارم»، به جای اینکه شروع کند با چالشی که با آن مواجه است و به دنبال چه چیزی است. آموزش، درمان، راهنمایی، بازخورد، مدیر بهتر یا تعطیلات ممکن است در واقع راه حل باشد، بسته به این که آنها به دنبال حل چه مشکلی هستند.

مدیریت فعال فعالیت کوچینگ منجر به افزایش تمرکز استراتژیک بر اینکه چه کسی کوچینگ را ارائه می‌دهد و چه کسی را دریافت می‌کند، می‌شود. یک رویکرد فعال ممکن است شامل تمرکز بر ایجاد فرهنگ کوچینگ و افزایش تمرکز بر بازگشت سرمایه باشد.

چهارمین و در میان بالغ‌ترین مرحله، مرحله‌ی استراتژیک است. سرمایه‌گذاری‌های کوچینگ در این مرحله توسط استراتژی استعداد سازمانی هدایت می‌شود. شرکت‌ها مجموعه‌های استعداد محوری را شناسایی می‌کنند و برای ایجاد قابلیت‌های فردی و سازمانی، توسعه بهینه را برای آن مجموعه‌ها فراهم می‌کنند. هدف قرار دادن گروه‌های خاص اغلب با داشتن نتایج خاص برای کوچینگ همراه است، مانند سرمایه‌گذاری روی رهبران متنوع برای افزایش تنوع در خط لوله استعدادها یا استفاده از کوچینگ به عنوان مکمل برنامه توسعه رهبر با پتانسیل بالا. سازمان ممکن است با چندین ارائه‌دهنده کوچینگ که می‌توانند نیازهای خاص را برآورده کنند کار کند - مانند شرکت‌هایی که در ارتباطات یا حضور اجرایی تخصص دارند یا شرکت‌هایی که ردپای جهانی دارند و می‌توانند رویکردی ثابت برای کوچینگ رهبران در سراسر جهان داشته باشند. این معمولاً شامل ردیابی منظم‌تر رابطه بین توسعه استعداد و شاخص‌های کلیدی عملکرد تجاری (KPIs) است.

BetterUp یک مرحله دیگر به مدل سطوح بلوغ اضافه کرد که ما از آن به عنوان وفق‌پذیر یاد می‌کنیم. چندین شباهت بین استراتژیک و وفق‌پذیر وجود دارد به این معنا که تمرکز بر بهینه‌سازی توسعه است، که ممکن است در یک زمان خاص کوچینگ باشد یا نباشد و شامل ردیابی سیستماتیک نتایج است. با این حال، یک تفاوت کلیدی این است که بهینه‌سازی از ویژگی‌های گروهی (مثلاً یک نقش خاص) به سطح فردی (مثلاً آمادگی کوچینگ، انگیزه، انتقال) تغییر می‌کند. این امر، به ویژه در مقیاس برای

یک سازمان بزرگ، دور از ذهن به نظر می‌رسد، اما مدل‌های جدید برای کوچینگ (به عنوان مثال، کوچینگ مجازی از طریق یک پلتفرم فناوری) همراه با پیشرفت‌های فناوری (مانند یادگیری ماشین) مسیری را برای دستیابی به توسعه دقیق ایجاد کرده است. این بدان معناست که در آینده، احتمالاً سازمان‌ها می‌توانند بر فناوری تکیه کنند که نه تنها می‌تواند به آنها کمک کند تا کوچینگ را با جمعیت‌های خاص در خدمت اهداف سازمانی هماهنگ کنند، بلکه می‌تواند مداخله مناسب را برای هر فرد مطابقت دهد و اهداف آنها در یک مقطع زمانی معین و در طول زمان تطبیق می‌یابند.



چه کسی کوچینگ ارائه می‌کند؟

همانطور که رویکردها و فلسفه‌های مختلفی وجود دارد که سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کسی کوچینگ دریافت می‌کند، استفاده می‌کنند، مدل‌هایی نیز وجود دارد که می‌توان از بین آنها انتخاب کرد. ما دائماً استدلال کرده‌ایم که هر کسی، در هر نقشی، می‌تواند از مهارت‌های کوچینگ استفاده کند و تأثیر مثبتی ببیند. با این

اوصاف، اگر هدف خدمت به شخص دیگر باشد، مزایا و معایب ذاتی در هر نقشی وجود دارد. در جدول ۶/۱، مزایا و معایب پنج نقش مختلف را برای ارائه کوچ نشان می‌دهیم: مدیران مستقیم، همکاران منابع انسانی (مانند شریک تجاری منابع انسانی یا استعداد)، همتایان، کوچ‌های حرفه‌ای داخلی و کوچ‌های حرفه‌ای خارجی. یکی از تمایزهای کلیدی بین مدیر، همکار منابع انسانی و همتا در مقابل کوچ حرفه‌ای داخلی و خارجی این است که سه نفر قبلی مجموعه مهارت‌های کوچینگ خود را در گفتگو بکار می‌گیرند - آنها احتمالاً کوچ‌های حرفه‌ای آموزش دیده و دارای گواهینامه نیستند. از سوی دیگر، کوچ‌های حرفه‌ای داخلی و خارجی احتمالاً آموزش‌ها و گواهینامه‌های دقیقی را گذرانده‌اند و کوچینگ بخش اصلی «کار روزانه» آنهاست. همانطور که خواهید دید، هر کدام مزایا و معایبی دارند و راه حل مناسب به موقعیت بستگی دارد.

بیایید به داستان خود با پریانکا و راب برگردیم. «هر ایده‌ای که مطرح کرده‌ام از بین رفته است. آنها نمی‌خواهند کاری انجام دهند که به روشی که ما همیشه انجام می‌دادیم نیست.» راب این بار به جای دلسوزی، کلاه کوچ همسالان خود را بر سر می‌گذارد. «از آن چه نتیجه‌ای می‌گیری؟» راب با کنجکاوی می‌پرسد.

پریانکا پاسخ می‌دهد: «مطمئن نیستم. من فکر نمی‌کنم آنها در مورد نوآوری جدی باشند».

راب لحظه‌ای مکث می‌کند، سپس می‌پرسد: «پریانکا، وقتی می‌گویی «آنها» چه کسی را در ذهن داری؟»

پریانکا چهره‌ی کنجکاوی به خودش می‌گیرد، لحظه‌ای فکر می‌کند، سپس می‌گوید: «خب حدس می‌زنم شخصی که واقعاً در ذهنم است، مدیر من باشد. من گاهی او را به عنوان چهره «شرکت» می‌بینم و حالا که به آن فکر می‌کنم، واقعاً مستقیماً در مورد آن با او صحبت نکرده‌ام».

راب بیشتر می‌گوید: «منظورت چیست؟»

پریانکا می‌گوید: «موقعیت‌هایی که در ذهن دارم در جلسات تیمی بودند - سعی می‌کنم ایده‌ها را بیرون بیاورم و خلاقیت‌ها را به جریان بیاندازم و اغلب احساس می‌کردم که ایده‌هایم در آن جلسات تخفیف داده می‌شوند یا از بین می‌روند.» اما اکنون می‌توانم ببینم که مدیرم ممکن است فکر کند من فقط چیزهایی را به دیوار پرتاب می‌کنم. این جلسات احتمالاً بهترین انجمن برای گفتگوی واقعی درباره ایده‌های من نیستند.»

راب می‌پرسد: «جلسه‌ی گفتگوی بهتر به چه شکل خواهد بود؟»

پریانکا بهترین چهره‌ی متفکر خود را دارد و سر تکان می‌دهد: «آره... من باید اینها را مستقیماً در گفتگوی رو در رو به مدیرم بگویم و به او اجازه دهم بداند اینها ایده‌های واقعی هستند، نه پیشنهادهای نیمه‌کاره‌ای که من فقط در جلسات تیم مطرح می‌کنم.»

جدول ۶،۱ مزایا و معایب پنج نقش مختلف برای ارائه کوچ

چه کسی کوچینگ می‌کند؟	مزایا	معایب
مدیر	• مشاهده مستقیم عملکرد فرد و دسترسی مستقیم به ورودی‌های دیگران • در موقعیت ایده آل برای ارائه کوچ عملکرد • تجارت، فرهنگ و زمینه را می‌شناسد • دارای اختیار و کنترل رسمی بر منابع، تصمیمات و غیره. • می‌تواند به صورت طبیعی رخ دهد و نیازی به برنامه رسمی نداشته باشد. • کم تا بدون هزینه (به عنوان مثال، بخشی از نقش مدیر)	• منافع فردی و سازمانی (یا مدیر) ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند. • مالکیت مشترک نتایج می‌تواند بر تضاد منافع واقعی یا درک شده تأثیر بگذارد و اعتماد را کاهش دهد. • تنوع در مجموعه مهارت‌ها (مهارت‌های کوچینگ آنها چقدر موثر است؟) • محدودیت‌های زمانی بسته به محدوده نقش و مسئولیت‌های مدیر • عملکرد در مقابل محیط توسعه (به پیوست مراجعه کنید) • ماهیت رابطه – اعضای تیم به ندرت قادر هستند

		تا مدیر خود را انتخاب کنند
همکار منابع انسانی	• ممکن است از قبل نسبت به کار، چالش‌ها و روابط فرد دید داشته باشد. • ممکن است در رشد دادن دیگران ماهر باشد • آگاهی از افراد دیگر، ابزارهای استعداد و منابع موجود • کسب و کار، فرهنگ و زمینه تخصص را می‌شناسد • می‌تواند به صورت طبیعی رخ دهد و نیازی به برنامه رسمی نداشته باشد • کم تا بدون هزینه	• منافع فردی و سازمانی (یا مدیر) ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند. • ممکن است مکالمات مشابهی با مدیر یا همتایان فرد داشته باشد و بنابراین فاقد عینیت باشد • ممکن است لازم باشد بر اساس برخی اطلاعاتی که به اشتراک گذاشته شده‌اند، عمل کند، حتی اگر آن اطلاعات محرمانه تلقی شوند. • تنوع در عمق و کیفیت مهارت‌های کوچینگ • تنوع در سطوح اعتماد بین کارکنان و منابع انسانی • ممکن است منجر به شکایت شود

چه کسی کوچینگ می کند؟	مزایا	معایب
همسطح	• فرصتی برای یادگیری متقابل فراهم می کند • می تواند مزایای دیگری مانند شبکه سازی، تمرین مهارت های کوچینگ و ارائه حمایت اجتماعی را ارائه دهد • به طور کلی کسب و کار، فرهنگ و زمینه را بشناسید • می تواند به صورت طبیعی رخ دهد یا بخشی از یک برنامه کوچینگ همتا باشد • کم تا بدون هزینه	• آموزش و توسعه مداوم مهارت کوچینگ باید ارائه شود. • حفظ ثبات • معمولاً برای تخصص در توسعه دیگران آموزش ندیده اند • هدفمند ماندن به دلیل آشنایی و فشارهای داخلی چالش برانگیزتر است • در دسترس بودن می تواند به دلیل مسئولیت ها یا اولویت های دیگر محدود شود • هزینه اداری مورد نیاز برای برنامه های رسمی کوچینگ
کوچ حرفه ای داخلی	• به طور کلی تجارت، فرهنگ و زمینه را می شناسند • بسته به مدل کارکنان می توانند نسبت به کوچ های خارجی هزینه کمتری داشته باشند • به طور حرفه ای آموزش دیده اند و رویکرد کوچینگ با هماهنگی بالا را ارائه می دهند • هدفمندتر از یک مدیر یا همتا	• هدفمند ماندن به دلیل آشنایی و فشارهای داخلی چالش برانگیزتر است • معمولاً دارای روابط چندگانه به صورت حرفه ای یا از طریق چندین کوچینگ است که می تواند تضاد منافع واقعی یا درک شده را ایجاد کند و بر اعتماد تأثیر بگذارد. • بسته به دامنه تمرین کوچینگ داخلی، در دسترس بودن می تواند محدود باشد • ممکن است نیاز قابل توجهی به هزینه اداری داشته باشد

چه کسی کوچینگ می‌کند؟	مزایا	معایب
کوچ حرفه‌ای خارجی	• بی طرف تر و کمتر تحت تأثیر داخلی • سیاست، ایجاد اعتماد بیشتر • اغلب مجموعه‌های مهارتی گسترده تر یا تخصصی تر • دیدگاه‌های بیرونی به دلیل کار با طیف وسیعی از مشتریان • پشتیبانی اختصاصی و متناسب با نیازهای فرد • عینی و بدون محدودیت مربوط به دانش موجود از قبل یا دستور کارها	• باید با کسب و کار، فرهنگ و زمینه مرتبط باشد • بسته به مدل و محدوده خدمات می‌تواند پرهزینه باشد • ممکن است سازمان را با کنترل کمتری بر محتوای کوچینگ و داده‌های مرتبط با آن، فراهم کند • ممکن است به ارتباط اختصاصی در سازمان برای تهیه و مدیریت تعاملات کوچینگ نیاز داشته باشد

اینجا، راب می‌تواند به پریانکا در فکر کردن به اینکه چه زمانی این موضوع را با مدیرش مطرح کند و حتی در ایفای نقش در گفتگو کمک کند. اغلب یک همتا می‌تواند مستقیماً به حل مسئله پرداخته و بدین ترتیب به سرخوردگی و ناامیدی همتایان دیگر خود رسیدگی کند. راب که فرصت را برای شروع یک مکالمه‌ی کوچینگ-همسطح فراهم می‌بینید، می‌تواند به پریانکا کمک کند تا از احساس ناامیدی خود خلاص شود و حتی به مدیر خود کمک کند تا بفهمد کجا ممکن بین پیام‌های شرکت و آنچه کارکنان تجربه می‌کنند مغایرت وجود داشته باشد.

زمینه، یک شاخصی مهم در تصمیم‌گیری در این مورد است که چه کسی بهترین فرد برای ارائه‌ی کوچینگ است. در زمینه‌ی عملکرد، یک فرد باید آموخته‌ها و تجربیات خود را در عمل برای دستیابی به نتایج ارزشمند به کار گیرد. پیامدهای خطا یا شکست می‌تواند برای سازمان یا شخص آنها پرهزینه باشد. در مقابل، زمینه‌ی رشدی، زمینه‌ای است که رشد فرد را به طرق و به میزانی که خودشان تعیین می‌کنند، پشتیبانی می‌کند. به طور کلی مستلزم آن است که توسعه کاملاً اختیاری باشد، کوچ هیچ سهم شخصی در نتایج کوچینگ یا اختیار رسمی بر مراجع نداشته باشد، که مراجع دستور کار کوچینگ را هدایت کند و کاوش و توسعه اهداف، نتایج مطلوب، و معیارهای موفقیت کوچینگ همچنان می‌تواند در یک محیط عملکرد موثر باشد. با این حال، مهم است که به یاد داشته باشید ممکن است در مورد آسیب‌پذیری یا پذیرفتن خطراتی که تغییر ممکن است داشته باشد، تردید کرد. این یکی از دلایلی است که سازمان‌ها کوچ‌ها و منتورهای بیرونی را بکار می‌گیرند یا کارمندان را به آموزش‌های فروشنده می‌فرستند. سازمان‌هایی که می‌خواهند توسعه یابند، باید در مورد اطمینان از فرهنگ ریسک‌پذیری فکر کنند.

خودت تجربه کن



اگر با کوچینگ آشنا شده اید، چه کسی در نقش کوچ بوده است؟ چه چیزی در مورد آن رویکرد به کوچینگ مؤثر - یا ناکارآمد بود؟

در چه نقش هایی می توانید مهارت های کوچینگ خود را به کار ببرید؟

کاربردهای کوچینگ در فرهنگ سازمان ها

ما توضیح داده ایم که فرهنگ در سازمان ها چیست و چقدر مهم است که فرهنگ از استراتژی کسب و کار پشتیبانی کند، اما نگفته ایم که چه چیزی یک فرهنگ سازمانی خوب را ایجاد می کند. بنجامین اشنايدر^۳، روانشناس سازمانی، آنچه را که در مورد مطالعه رهبری و فرهنگ در طول کار تحقیقاتی ۵۰ ساله خود آموخته است، خلاصه کرد. نه اینکه یادگیری خود را بیش از حد ساده کند، اما دریافت که فرهنگ خوب فرهنگی است که مردم محور باشد. سازمان نشان می دهد که به افراد خود اهمیت می دهد و به آنها اعتماد دارد و در تمام سطوح سازمان اعتماد وجود دارد. هنگامی که به این صورت

بیان می‌شود، بسیاری از اصول اساسی کوچینگ - ترکیب و مراقبت از کل فرد، گوش دادن، کنجکاوی، و حمایت از پتانسیل فرد (بدون قضاوت) - به شدت با یک فرهنگ سازمانی مثبت همسو می‌شوند. علاوه بر این، ایجاد و حفظ یک فرهنگ شرکتی فراگیر و مردم‌محورتر، مستلزم گشودگی، اعتماد و سازگاری از سوی همه افراد یک سازمان است. کوچینگ رهبری می‌تواند کاتالیزوری برای ایجاد یک محیط فرهنگی جدید باشد.

کوچینگ و مفاهیم توسعه به طور گسترده‌تر، در سال‌های اخیر به طراحی سازمانی نفوذ کرده‌اند (به عنوان مثال، طراحی مجدد سازمان‌ها). این موضوع را اغلب از دو منظر می‌توان دید. اول، پرورش پتانسیل و رشد شغلی برای ایجاد فرهنگ مثبتی که شما شناسید توصیف می‌کند، حیاتی است. افراد به طور طبیعی به سمت موفقیت، تسلط و معنا گرایش دارند. سازمان‌هایی که به کارکنان کمک می‌کنند تا یاد بگیرند و رشد کنند، مزیت رقابتی را از طریق توانایی آنها در استخدام، حفظ و درگیر کردن استعدادها ایجاد خواهند کرد. دوم، سازمان‌ها برای توسعه به کارکنان نیاز دارند، به‌ویژه با توجه به شرایط و ماهیت کسب‌وکار که دائماً در حال تغییر است. ارتباط بین افراد و نتایج کسب‌وکار از طریق دهه‌ها تحقیق و فراتحلیل نشان داده شده است. بنابراین به نفع سازمان است که اطمینان حاصل کند که می‌تواند درس‌های تجربه را در هر سطح دگرگون کند. روانشناسان رشدی رابرت کیگان و لیزا لاهی^۴ پیشنهاد کردند که یادگیری و تلاش برای توانایی‌های بالقوه خود باید در شیوه‌های کاری روزانه هر فرد ریشه بدواند. آنها از این مفهوم به عنوان سازمان توسعه عمده (DDO)^۵ یاد کردند. در این مدل، سازمان با مداخلات رسمی‌تر مانند کارگاه‌ها، دوره‌ها، راهنمایی و غیره. خود ابزار اولیه‌ای برای یادگیری و توسعه است نه وسیله اولیه یادگیری و توسعه.

4 Robert Kegan and Lisa Lahey

5 Deliberately Developmental Organization

کوچینگ می‌تواند برای کمک به تغییر فرهنگ سازمانی و رفتارهای فردی از طریق ایجاد تأمل، تزریق اطلاعات جدید به سیستم و ارائه پاسخگویی استفاده شود. کوچ‌هایی که از طریق تغییر فرهنگ از رهبران حمایت می‌کنند، اغلب با انجام ممیزی فرهنگی برای شناسایی وضعیت «همانطور که هست» شروع می‌کنند. سپس کوچ با رهبر(ها) کار می‌کند تا وضعیت مطلوب و چرایی اهمیت آن را بیان کند (اغلب از دریچه یک مشکل تجاری دیده می‌شود) که در بین افراد، گروه‌ها و تیم‌ها و در نهایت به یک رویکرد سیستمی و سازمانی می‌پردازد.

سازمان‌هایی که ارزش کوچینگ را درک کرده‌اند، ممکن است تلاش کنند عمداً فرهنگ کوچینگ را پرورش دهند. فرهنگ کوچینگ فرهنگی است که در آن افراد در سرتاسر سازمان از طرز فکر و رفتار کوچینگ استفاده می‌کنند و آن را مدل می‌کنند که شرایط را برای یادگیری مستمر ایجاد می‌کند. فرهنگ کوچینگ نه تنها از طریق حضور کوچینگ رسمی ایجاد می‌شود (اگرچه سازمان‌هایی که دارای فرهنگ کوچینگ هستند ممکن است بیشتر روی کوچینگ رسمی سرمایه‌گذاری کنند)، بلکه در جایی که اکثر مردم از کوچینگ به عنوان ابزاری برای مدیریت، تأثیرگذاری و برقراری ارتباط با یکدیگر استفاده می‌کنند. این سبک نه تنها توسط مدیران بلکه توسط کارکنان در هر سطحی تجسم یافته است. فرهنگ‌های کوچینگ نیز با درجه‌ی بالایی از ایمنی روانی و شیوه‌های سازمانی مشخص می‌شوند که رفتارهای کوچینگ را تقویت می‌کنند. در نتیجه، این نوع فرهنگ، مبادلات باز غیررسمی اطلاعات و دانش را تشویق می‌کند و افراد مایل به بحث در مورد چالش‌ها و نگرانی‌ها و ارزیابی اقدامات مناسب هستند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ کوچینگ قوی هستند، احتمالاً سطوح بالاتری از مشارکت کارکنان، و همچنین نتایج مطلوبی مانند بهره‌وری و عملکرد بالاتر، رضایت مشتری بالاتر، و رشد سریع و سهم بازار را خواهند داشت.

در مورد توسعه فرهنگ کوچینگ، آریاس و همکارانش یک فرآیند پنج مرحله‌ای را برای سازمان‌ها ترسیم می‌کنند تا عمداً در پرورش فرهنگ کوچینگ سرمایه‌گذاری کنند: ارزیابی، توسعه، اجرا، ارزیابی و اتصال. در مرحله ارزیابی (مرحله ۱)، سازمانها (احتمالاً در سطح فردی) تجزیه و تحلیل شکاف را برای درک وضعیت فعلی فرهنگ کوچینگ، وضعیت هدف و فاصله بین این دو انجام می‌دهند. این گام نه تنها برای درک وضعیت فعلی، بلکه برای بیان دیدگاهی برای آینده فرهنگ مفید است. در مرحله ۲، توسعه، سازمان یک استراتژی را برای کوچینگ ترسیم می‌کند که سازمان را در بر می‌گیرد و شامل شیوه‌های کوچینگ و استفاده از کوچ‌های برون‌سازمانی، ارتقاء مهارت رهبران، کارمندان و همکاران منابع انسانی در مهارت‌های کوچینگ، تا برنامه‌های کوچینگ همسطح و حتی راهنمایی مرحله ۳ (پیاده‌سازی فرهنگ کوچینگ) بیشترین زمان و کار را می‌طلبد، زیرا مستلزم اجرای این استراتژی با استخدام کوچ‌های درون سازمانی و برون سازمانی، وارد کردن یا توسعه برنامه‌های یادگیری مهارت کوچینگ، تجهیز افراد در سراسر سازمان برای کوچینگ، تعیین انتظارات برای استفاده از این مهارت‌های کوچینگ، و اطمینان از اینکه افراد، فرآیندها و سیستم‌های دیگر از فرهنگ کوچینگ پشتیبانی می‌کنند - به جای تضعیف آن! می‌باشد.

این مرحله احتمالاً با مرحله ۴، ارزیابی، پیوند خورده است، زیرا سازمان پیشرفت را در طول مسیر بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده می‌سنجد، که ممکن است شامل تعداد رهبرانی که در زمینه مهارت‌های کوچینگ آموزش دیده‌اند، هزینه سالانه برای کوچ‌های برون‌سازمانی، تعداد تعاملات کوچینگ، باشد. تأثیر مشارکت‌های کوچینگ، شاخص‌های کلیدی در نظرسنجی سالانه مشارکت کارکنان، و غیره. در نهایت، مرحله ۵ (اتصال) این اندازه‌گیری را با تمرکز بر پیوند دادن استراتژی و شیوه‌های کوچینگ به نتایج مهم، مانند حفظ، عملکرد فردی و سازمانی و موارد دیگر، به سطح بعدی می‌برد.

تعیین علیت در شیوه‌های افراد چالش برانگیز است. به عبارت دیگر، اگر یک سازمان سه سال گذشته را صرف پرورش فرهنگ کوچینگ کرده و سپس سطوح بی‌سابقه‌ای از حفظ، سطوح بالاتر مشارکت و رشد ۲۵ درصدی را تجربه کند، چه مقدار از آن را می‌توان به فرهنگ کوچینگ نسبت داد. عوامل داخلی و خارجی، متخصصان منابع انسانی و استعداد در استفاده از تجزیه و تحلیل و توانایی خود در ایجاد پیوندهای علی بین شیوه‌های افراد و نتایج حیاتی به طور فزاینده‌ای پیچیده شده‌اند و این پنجمین گام در پرورش فرهنگ کوچینگ را چالش برانگیز، اما دست نیافتنی نیست.

آریاس^۶ و همکاران در بحث خود در مورد پرورش فرهنگ کوچینگ، خطر داشتن فرآیندها و شیوه‌های متضاد را نیز متذکر می‌شوند. به عنوان مثال، آنها به فرآیندهای مدیریت عملکرد اشاره می‌کنند. اگر فرآیند مدیریت عملکرد سازمان منجر به رقابت شود، این امر می‌تواند رفتاری را در تضاد با فرهنگ کوچینگ ایجاد کند. فرهنگ‌هایی که اشتباهات و ریسک‌پذیری را تحمل نمی‌کنند، ممکن است گشودگی، آسیب‌پذیری و کنجکاوای مورد نیاز برای توسعه فرهنگ کوچینگ را خفه کنند: اگر کارمندان از پرسیدن سؤال واهمه داشته باشند یا بپذیرند که پاسخ را نمی‌دانند، ممکن است از عواقب آن بترسند تا اینکه از این موضوع بپرسند. در بخش زیر نگاهی دقیق‌تر به فرآیندهای سازمانی می‌اندازیم که رفتارهای کوچینگ را لمس، تکمیل یا تضعیف می‌کنند.

کوچینگ در شیوه‌های سازمانی

فرهنگ سازمان پایه و اساس جو آن را فراهم می‌کند - تاکتیک‌ها، اجرای استراتژی، سیاست‌ها، شیوه‌ها و فرآیندهایی که کارکنان را به سمت اهداف فوری‌تر شرکت و آنچه باید روی آن تمرکز کنند، راهنمایی می‌کند. این ابزارها به عنوان کنترل‌هایی جهت حرکت مستقیم به سمت اهداف استراتژیک شرکت عمل می‌کنند. آنها شامل مواردی مانند پذیرش، مدیریت عملکرد، توسعه رهبری، توسعه شغلی، یادگیری و آموزش، جابجایی، و تنوع، برابری، و سیاست‌ها و شیوه‌های شمول هستند. کنترل‌ها را می‌توان به عنوان اجباری یا توانمند توصیف کرد. کنترل اجباری پایه‌ی معمولی برای فرآیندهای سازمانی است و شامل سلسله مراتب، زنجیره فرماندهی، خط‌مشی‌ها و رویه‌های مکتوب، دستورالعمل‌های مدیریت، تصمیم‌گیری متمرکز و رسمی‌سازی است. ایجاد انگیزه در کارکنان عموماً از طریق ابزارهای بیرونی (پاداش و تنبیه برای تقویت رفتار همسو با اهداف شرکت) انجام می‌شود. رویکردهای توانمند کمتر رایج هستند، بیشتر غیررسمی هستند و در عوض بر مکانیزم‌های اجتماعی، روانی و فرهنگی/سازمانی برای ایجاد انگیزه در رفتار کارکنان تکیه دارند.

مدیریت عملکرد

به عنوان مثال، روانشناسان صنعتی کولکوئیت^۷ و گولدرگ^۸ از این دیدگاه برای سیستم‌های مدیریت عملکرد استفاده می‌کنند. رویکردهای سنتی برای مدیریت عملکرد کاملاً بوروکراتیک هستند. آنها بر اساس یک برنامه زمانبندی تعیین شده (اغلب سالانه) اتفاق می‌افتند، یک مدیر تنها در ارزیابی عملکرد اطلاعات و اختیار دارد، و پاداش‌ها بین افراد توزیع می‌شود. کولکوئیت و گولدرگ این را به عنوان یک سیستم

7 Colquitt

8 Goldberg

کنترل اجباری توصیف می‌کنند و طراحی مجدد این سیستم‌ها را از طریق دریاچه توانمندسازی توصیه می‌کنند. در حالی که سیستم‌های کنترل اجباری بر سلسله مراتب، زنجیره فرمان، خط‌مشی‌ها و رویه‌های مکتوب، و تصمیم‌گیری متمرکز متکی هستند، کنترل‌های توانمند به ابزارهای اجتماعی، روان‌شناختی و فرهنگی برای تأثیرگذاری بر رفتار متکی هستند. طراحی مجدد سیستم‌های مدیریت عملکرد از طریق دریاچه توانمندسازی منجر به تأکید بیشتر بر جهت، همسویی و تشویق می‌شود و باید از ارزیابی‌های گذشته برای به کمک به کارکنان در درک زمینه بهبود و درک چگونگی پیشرفت و توسعه خود در راستای اهداف سازمانی استفاده شود.

کانون توجه پژوهش

دکتر رز مولر هنسون^۹، نویسنده‌ی کتاب *تغییر مدیریت عملکرد برای هدایت عملکرد: یک نقشه راه مبتنی بر شواهد*^{۱۰}، در مورد نقش کوچینگ در مدیریت عملکرد ما: رز، شما تخصص عمیقی در موضوع مدیریت عملکرد دارید، و همچنین یک کوچ هستید. کوچینگ چگونه می‌تواند در مدیریت عملکرد نقش داشته باشد؟

دکتر مولر هنسون: شما متوجه هستید که کوچینگ و مدیریت عملکرد در هم تنیده شده‌اند. مدیریت عملکرد دیگر صرفاً انجام یک بررسی سالانه نیست - بلکه در مورد تشویق گفتگوهای مداوم بین کارکنان و مدیران است. اکثر سازمان‌ها به دنبال افزایش میزان بازخورد و کوچینگ در طول سال هستند. کوچینگ برای این گفتگوها بسیار ارزشمند است زیرا انجام کار را تسهیل می‌کند، کارمند را توانمند

9 Rose Mueller-Hanson

10 *Transforming Performance Management to Drive Performance: An Evidence-based Roadmap*

می‌کند و رابطه بین کارمندان و مدیران را تقویت می‌کند. کوچینگ با تغییر پویایی مکالمه از بازخورد صرف (که در آن مدیر در مورد عملکرد کارمند قضاوت می‌کند) به یک مشارکت حل مسئله که در آن مدیر به کارمند کمک می‌کند تا موانع موفقیت را کشف و حل کند، به انجام کار کمک می‌کند. این کار با حمایت از آنها برای شناسایی علل اصلی مشکلات و کشف چگونگی حذف آنها، توانمند می‌شود. ماهیت مشارکتی کوچینگ می‌تواند منجر به روابط بهتری شود که در آن کارمندان و مدیران با هم کار می‌کنند تا به یک نتیجه موفق برسند. کوچینگ اساساً در مورد ایجاد اعتماد و نشان دادن علاقه واقعی به طرف مقابل است که پایه و اساس هر رابطه موفق است.

ما: این تغییر از رویکردهای سنتی به مدیریت عملکرد چگونه است؟

دکتر مولر هانسون: در مدیریت عملکرد سنتی، تاکید زیادی بر ارزیابی و بازخورد وجود دارد. در بررسی معمولی سالانه، مدیر در مورد رتبه‌بندی‌هایی که کارمند دریافت کرده است، بحث می‌کند، بازخورد ارائه می‌کند و در حالت ایده‌آل، گفتگو درباره توسعه وجود دارد. با این حال، پویایی قدرت یک طرفه است. مدیر قرار است داور نهایی عملکرد کارمند باشد. ممکن است بحثی وجود داشته باشد، اما هدف این است که مشخص شود آیا کارمند انتظارات خود را برآورده می‌کند یا خیر و شاید پاداش‌ها را به او اختصاص دهد. بیشتر سازمان‌ها می‌دانند که فرآیند سنتی برای بهبود عملکرد عمل چندانی انجام نمی‌دهد و کوچینگ مستمر برای ایجاد تغییر واقعی ضروری است.

ما: چگونه رهبران فردی می‌توانند مهارت‌های کوچینگ خود را برای مدیریت عملکرد به کار ببرند؟ چه مهارت‌هایی در اینجا ارزشمندتر و مرتبط هستند؟

دکتر مولر-هنسون: مهارت‌های خاصی که بسیار مفید هستند، پرورش کنجکاوی و پرسیدن سؤالات قدرتمند است. با نزدیک شدن به مکالمات با طرز فکر کنجکاو، هر دو طرف را برای درک کاملتر موقعیت قبل از نتیجه‌گیری بازتر می‌گذارد. این در مدیریت عملکرد بسیار مهم است زیرا مدیریت عملکرد سنتی در مورد ارزیابی عملکرد افراد است. حقیقت این است که عملکرد نتیجه بسیاری از عوامل پیچیده است که برخی از آنها خارج از کنترل فرد هستند. با کنجکاو ماندن، مدیران و کارمندان می‌توانند موقعیت‌ها را عمیق‌تر کنند و بهتر بفهمند چه چیزی ممکن است مانع موفقیت شود و چگونه بر آن غلبه کند. سؤالات قدرتمند روشی خاص برای بیان کنجکاوی و موارد دیگر هستند. یک سوال واقعا قدرتمند می‌تواند به مردم کمک کند تا به روش‌های جدید در مورد مسائل فکر کنند و بینش جدیدی ایجاد کنند. با استفاده از پرسش‌ها و نه بیانی‌ها، افراد مهارت‌های جدیدی را یاد می‌گیرند و توسعه می‌دهند، که به نظر من هدف نهایی مدیریت عملکرد است - تسهیل موفقیت از طریق رشد.

ما: رز، یکی از چیزهایی که آرزو می‌کردی مردم در مورد مدیریت عملکرد بدانند یا انجام دهند، چیست؟

دکتر مولر هنسون: بسیاری از سازمان‌ها بر بهبود مهارت‌های بازخورد مدیران خود متمرکز هستند. در حالی که بازخورد مهم است، من استدلال می‌کنم که مهارت‌های کوچینگ ارزشمندتر هستند. بازخورد، طبق تعریف، یک طرفه است. به طور خودکار دینامیک قدرت بین دو نفر را برجسته می‌کند. ارائه دهنده بازخورد در مورد عملکرد/اثر بخشی/رفتار گیرنده بازخورد قضاوت می‌کند. بسیاری از مردم از دادن و دریافت بازخورد می‌ترسند زیرا از این پویایی ناراحت هستند. آموزش و تمرین می‌تواند به آسان‌تر کردن آن کمک کند، اما بازخورد برای بسیاری همچنان دشوار و

ناخوشایند خواهد بود. البته زمان و مکانی برای این نوع بازخورد وجود دارد. با این حال، موقعیت‌های زیادی وجود دارد که در آن کوچینگ ممکن است محل شروع باشد. وقتی همه چیز طبق برنامه پیش نمی‌رود، یک طرز فکر کوچینگ، مسیر قدرت را از رئیس به زیردستان، به مشارکت آنها با هم تغییر می‌دهد. اگر سازمان‌ها برای کمک به مدیران خود در یادگیری ارائه بازخورد تلاش می‌کنند، پیشنهاد می‌کنم بیشتر روی کوچینگ تمرکز کنند. فشار مدیران را برای قضاوت عملکرد کاهش می‌دهد و در عوض به آنها قدرت می‌دهد تا کوچ عملکرد باشند، که نقش بسیار جذاب‌تری برای اکثر افراد دارد.

مانند تمایز بین کنترل‌های اجباری و توانمند، سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی وقتی از طریق طرز فکر کوچینگ دیده می‌شوند شکل متفاوتی پیدا می‌کنند. کوچ‌ها دیگران را بدون قید و شرط می‌پذیرند، اعتماد دارند که منابع مورد نیاز برای حل چالش‌های خود را دارند (یا اینکه دیگران ظرفیت جستجوی این منابع در صورت نیاز را دارند)، بهترین منافع بلندمدت دیگران را در دل دارند، در صورت لزوم ما را به چالش می‌کشند و ما را تشویق می‌کنند و به ما انگیزه می‌دهند که از مسیر خود خارج شویم. تشخیص می‌دهند که هیچ کس به حقیقت دسترسی ممتازی ندارد و ما همیشه در حال خلق واقعیت خود هستیم. یک دقیقه به تجربه خود در مورد مدیریت عملکرد فکر کنید. کمک خواهد کرد ...



خودتان تجربه کنید

به آخرین بررسی عملکردی که در آن شرکت کردید فکر کنید. چه جنبه‌هایی با تعریف «اجباری» مطابقت دارد

چه جنبه‌هایی با تعریف «توانمندسازی» مطابقت دارد؟

قبل و بعد از بررسی افکار، احساسات و رفتارهای خود را در نظر بگیرید. چه تاثیری روی شما گذاشت؟

خودتان را در یک ذهنیت کوچینگ قرار دهید. چه جنبه‌ای از فرآیند را تغییر می‌دهید؟ چرا

در تغییر از بررسی عملکرد سالانه «مستقل» به رویکردی مداوم به مدیریت عملکرد، بسیاری از سازمان‌ها کوچینگ یا رویکرد کوچینگ را در فرآیند خود ادغام کرده‌اند. یک رویکرد مدیریت عملکرد مستمر بر بازخوردهای مکرر و غیررسمی در تمام طول سال متمرکز است و مرتباً بین مدیر و کارمند بررسی می‌شود. اینجاست که مهارت‌های کوچینگ یک مدیر نقش مهمی ایفا می‌کند. در تغییر از تمرکز بر ارزیابی، جبران خسارت و حمایت قانونی به تأکید بر رشد و توسعه کارکنان، رویکردهای مدرن مدیریت عملکرد مدیران را ملزم می‌کند تا رویکرد خود را از حالت دستوری به حالت کوچینگ گسترش دهند. نقش مدیر از نظارت بر کار کارکنان به حمایت از آنها و توانمندسازی آنها برای یادگیری و رشد و در عین حال انجام انتظارات از نقش آنها تغییر می‌کند. برای انجام موثر این کار، مدیران باید پایه محکمی در بهترین شیوه‌ها برای ارائه بازخورد داشته باشند و این با استفاده از مهارت‌های کلیدی کوچینگ، مانند توانمندسازی کارمندان برای حل مشکل و مالکیت راه حل، گوش دادن و درخواست مولد تکمیل می‌شود. سوالات در واقع، در ارائه بازخورد به یک کارمند تحت سرپرستی، یک مدیر ممکن است با یک سوال کوچینگ برای حمایت از کارمند در درک بازخورد و فکر کردن در مورد اینکه با آن چه کاری انجام خواهد داد، دنبال کند.

در تغییر تمرکز از ارزیابی، جبران فدمت و مفاظلت قانونی به تأکید بر رشد و توسعه کارکنان، مدیران برای گسترش رویکردشان از یک حالت مدیریتی و دستوری به یک رویکرد کوچینگ به رویکردهای پیشرفته‌تر مدیریت عملکرد نیاز دارند.

به عنوان مثال، در یک مکالمه‌ی فصلی، مدیر آبل^{۱۱} درباره رهبری تیم پروژه به او بازخورد می‌دهد: «آبل، در رهبری پروژه X، متوجه شدم که ارتباطات شما با ذی‌نفعان با سرعت قابل قبولی انجام نمی‌شود. در شروع پروژه، شما گزارشات را به صورت هفتگی ارسال می‌کردید. در چند ماه گذشته، موارد متعددی وجود داشته است که شما گزارشات ذی‌نفعان را ارسال نکرده‌اید. در نتیجه، من از چندین ذی‌نفع کلیدی درباره جایگاه پروژه سؤالاتی دریافت کردم. شما همچنان این پروژه را در شش ماه آینده رهبری خواهید کرد. چگونه می‌خواهید با ذی‌نفعان ارتباط برقرار کنید؟» در این مثال، مدیر آبل بازخورد واضح و مستقیمی را در مورد عملکردش در پروژه X با او در میان می‌گذارد. سپس او یک سوال باز، بدون قضاوت و کنجکاوانه در پایان به اشتراک می‌گذارد تا از آبل در فکر کردن به اینکه چگونه می‌خواهد در این مورد عمل کند حمایت کند. در نهایت، هدف از دادن بازخورد به دیگران، تأثیرگذاری بر رفتار آینده آنهاست. پرسیدن یک سوال کنجکاوانه می‌تواند به گیرنده بازخورد کمک کند تا بازخورد را هضم کند و به این فکر کند که می‌خواهد با آن چه کار کند و چرا. در مورد آبل، مدیر او ممکن است بپرسد که می‌خواهد روابطش با ذی‌نفعان چگونه باشد، یا چه تاثیری می‌خواهد بر آنها ایجاد کند.

یادگیری و توسعه

تحقیقات نشان داده است که کوچینگ بر فرایند یادگیری و توسعه اثرگذار است. یکی از ابزارهایی که اغلب برای توسعه رهبر استفاده می‌شود، ارزیابی ۳۶۰ درجه است، که در آن رهبران بازخوردهایی را در مورد عملکرد، نقاط قوت، فرصت‌های توسعه، شایستگی‌های خاص و موارد دیگر به عنوان راهی برای افزایش خودآگاهی دریافت می‌کنند. کار از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه با یک کوچ منجر به دستیابی به نتایج موثر

می‌شود. یک مطالعه نشان داد که رهبرانی که پس از دریافت بازخورد ۳۶۰ با یک کوچ کار می‌کردند و اهداف مشخص‌تری تعیین کردند، احتمال بیشتری داشت که مکالمات بعدی را بر اساس بازخورد داشته باشند و در مقایسه با همکارانی که با آنها کار نمی‌کردند، بهبود بیشتری در عملکرد نشان دادند. مطالعه دیگری نشان داد که رهبرانی که ۳۶۰ بازخورد دریافت کردند و با یک کوچ کار کردند تا بازخوردها را تفسیر کنند و تصمیم بگیرند کجا تمرکز کنند، سطوح بالاتری از رضایت، تعهد بیشتر به سازمان خود، کاهش تمایل به ترک سازمان و در نهایت عملکرد بهتری در کسب و کار داشتند.

کار با یک کوچ برای درک بازخورد ۳۶۰ مهم است زیرا مقدار بازخورد می‌تواند بسیار زیاد باشد. زمانی که رهبران به سادگی یک گزارش ۳۶۰ تحویل می‌گیرند و به حال خود رها می‌شوند تا خودشان آن را درک کنند، معمولاً الگویی ظاهر می‌شود: آن‌ها یک بار آن را می‌خوانند، احتمالاً احساس می‌کنند غرق شده‌اند، شاید کمی تدافعی. ممکن است برگردند و دوباره بخوانند. آنها بازخورد منفی را بیش از حد نمایشی می‌کنند و نقاط قوت و بازخورد مثبت را نشان می‌دهند. آنها آرزوهای مبهمی برای کاری که انجام خواهند داد تعیین می‌کنند، سپس گزارش را در قفسه یا پوشه‌ای می‌چسبانند و به زودی آن را فراموش می‌کنند. مطمئناً، استثنائاتی برای این الگو وجود دارد، اما در مجموع تجربه بیش از ۳۰ ساله ما به عنوان روانشناس و کوچ صنعتی-سازمانی، این چیزی است که اغلب می‌بینیم. از طرف دیگر، زمانی که رهبران این فرصت را دارند که با یک کوچ بر روی بازخورد ۳۶۰ خود کار کنند، الگوی بسیار متفاوتی آشکار می‌شود. کوچ از رهبر در دریافت بازخوردهای مثبت و انعکاس نقاط قوت آنها حمایت می‌کند، نه اینکه صرفاً آنها را برای رسیدن به بازخورد منفی نادیده بگیرد. کوچ همچنین از رهبر در شناسایی مکالمات بعدی که ممکن است بخوانند داشته باشند، حمایت خواهد کرد.

اغلب رهبران انتظار دارند که بازخورد ۳۶۰ پر از پاسخ باشد و وقتی بازخورد سؤالات بیشتری را ایجاد می‌کند شگفت زده می‌شوند. یک کوچ می‌تواند به رهبر کمک کند تا از طریق آن سؤالات و آنچه می‌خواهد با آنها انجام دهد فکر کند. یک کوچ همچنین می‌تواند از رهبر در تصمیم‌گیری برای اینکه روی چه بازخوردی برای پیشرفت خود تمرکز کند، حمایت کند. تلاش برای کار بر روی بسیاری از زمینه‌های توسعه، رهبر را در معرض شکست قرار می‌دهد.

کوچ از رهبر در اولویت‌بندی یک یا دو فرصت برتر برای تمرکز حمایت می‌کند. کوچ همچنین از رهبر در تعیین اهداف خاص برای هدایت توسعه آنها حمایت می‌کند و با کوچینگ مستمر، در مسئولیت‌پذیری آنها سهیم خواهد بود زیرا رهبر رفتارهای جدید را آزمایش می‌کند و تأثیر آن رفتارها را منعکس می‌کند. به طور خلاصه، تجربه بازخورد ۳۶۰ بسیار مؤثرتر است و به احتمال زیاد منجر به تغییر رفتار زمانی می‌شود که رهبر از حمایت کوچینگ برخوردار باشد، چه از سوی یک کوچ حرفه‌ای، یک کوچ همتا، یا یک شریک تجاری منابع انسانی با مهارت‌های کوچینگ قوی.

کوچینگ همچنین مکمل ارزشمندی برای تجربیات یادگیری رسمی است. یکی از بزرگترین چالش‌های یادگیری یا آموزش رسمی (به عنوان مثال، کارگاه، برنامه آموزشی، کلاس) انتقال یادگیری به خارج از کلاس است. به عبارت دیگر، فراگیران ممکن است کسب دانش و سطوح بالایی از مشارکت در برنامه را نشان دهند، اما زمانی که به زندگی روزمره یا کار خود بازگشتند، همان کارهایی را که قبلاً انجام می‌دادند ادامه دهند.

این سناریو را تصور کنید: رزا در یک برنامه آموزشی در محل کار شرکت می‌کند که چگونه به طور مؤثرتری به کارمندان خود تفویض اختیار کند. در آموزش چهار ساعته او بسیار علاقه‌مند است و با محتوا درگیر است. او در تمرینات دو نفره شرکت می‌کند، یادداشت‌های دقیق برمی‌دارد و اهدافی را که می‌خواهد با تیمش امتحان کند تعیین

می‌کند. بدون کوچ، رزا پس از تمرین به روز کاری عادی خود باز خواهد گشت، جایی که بلافاصله با ۱۲۵ ایمیل جدید، درخواست‌های فوری از سوی مدیرش، ۶ تا ۷ ساعت در روز جلسات و تماس‌ها و یک تیم متشکل از ۱۳ کارمند مستقیم مواجه می‌شود. جای تعجب نیست که رزا از تصمیم خود برای تفویض اختیار به تیمش، به رغم اشتیاقی که دارد به سرعت عقب‌نشینی می‌کند.

در نسخه‌ای متفاوت از این داستان، رزا به همراه سه شرکت‌کننده دیگر از برنامه آموزشی خود به یک گروه کوچینگ هم‌تا منصوب می‌شود. قبل از پایان برنامه، آنها جلسات هفتگی یک ساعته کوچینگ را برای شش هفته آینده برنامه‌ریزی می‌کنند. رزا در مورد محافظت از زمان در تقویم خود قاطع است تا بتواند به هر جلسه کوچینگ هم‌تا بپیوندد. در طول شش جلسه هفتگی، او و هم‌تیمی‌هایش تمرین می‌کنند که یکدیگر را در مورد اهدافشان برای تفویض اختیار، آنچه که امتحان کرده‌اند و متوجه شده‌اند، چه چیزی مؤثر است و چه چیزی مؤثر نیست، حمایت کنند. رزا احساس مسئولیت می‌کند تا بر اساس اهدافی که تعیین می‌کند عمل کند، زیرا می‌خواهد چیزی برای به اشتراک گذاشتن با گروه در جلسه هفتگی بعدی آنها داشته باشد. افزودن کوچینگ در هفته‌های بعد از برنامه یادگیری، رزا را در دستیابی به اهدافش یعنی واگذاری بیشتر به تیمش حمایت می‌کند. جلسات کوچینگ هم‌تا باعث ایجاد حس مسئولیت‌پذیری می‌شود و اطمینان حاصل می‌کند که او هر هفته زمانی برای مکث و تفکر در مورد آنچه که تلاش می‌کند، کار می‌کند و آنچه که می‌خواهد در آینده امتحان کند، دارد. تحقیقات به طور مداوم نشان داده است که کار با یک کوچ پس از یک برنامه یادگیری رسمی، انتقال یادگیری را افزایش می‌دهد و احتمال اینکه آنچه در آموزش آموخته شده است به رفتارهای جدید خارج از کلاس تبدیل شود و جالب‌ترین نکته در مورد این یافته این

است که کوچینگ مدیر، کوچ هم‌تا، و کار با یک کوچ حرفه‌ای همگی تاثیر مثبتی در انتقال آموزش دارند!

کوچینگ به تنهایی ابزاری با تاثیر بالا برای توسعه رهبر است. رهبران تعیین می‌کنند که می‌خواهند روی چه چیزی کار کنند - آنها اهداف خود را تعیین می‌کنند و فرصت‌هایی را برای یادگیری با انجام دادن شناسایی می‌کنند - در حالی که از همکاری فکری، پشتیبانی، ساختار و احساس مسئولیت‌پذیری از کار با یک کوچ برخوردار می‌شوند. کوچینگ برای توسعه رهبر به دلیل ماهیت سفارشی، شخصی و ۱:۱ تاثیر زیادی دارد. کار با یک کوچ با نتایج مهم بی‌شماری در رشد رهبران مرتبط است، مانند افزایش شایستگی عاطفی و اجتماعی، مهارت‌های مدیریت بهتر افراد، بهبود مهارت‌های ارتباطی، سطوح بالاتر تعامل و بهره‌وری، خودآگاهی بیشتر. بهبود روابط در همه جهات (بالا، پایین، همسطح)، بهبود توانایی برای مدیریت و هدایت تغییرات، خودکارآمدی بالاتر، انعطاف‌پذیری بیشتر، و حتی سرریز مثبت خارج از کار به زندگی خانوادگی. این فهرست به دور از جامعیت است، اما جنبه‌های بسیاری از باورها، رفتارها و قابلیت‌های رهبر را که کوچینگ می‌تواند هدف قرار دهد، نشان می‌دهد.

توسعه شغلی

همانند توسعه رهبر، کوچینگ می‌تواند ابزار قدرتمندی برای حمایت از توسعه شغلی فردی باشد. توسعه شغلی فرآیند مالکیت واقعی حرفه شخص با سرمایه‌گذاری بر روی مهارت‌های جدید، کاوش در فرصت‌ها برای رشد و یا پیشرفت در طول مسیر شغلی، و انتخاب‌های عمدی در مورد چگونگی گسترش آن مسیر شغلی است. کوچینگ برای توسعه شغلی می‌تواند چند شکل مختلف داشته باشد. برای فردی که به دنبال فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت در نقش یا سازمان فعلی خود است، کوچینگ از

سوی یک مدیر، همکار یا همکار منابع انسانی می‌تواند به او کمک کند نه تنها برای تأمل در آرمان‌های خود مکث کند، بلکه از آن‌ها در کسب حمایت نیز کمک کند. تقویت مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید که با آرمان‌های آنها همسو است. سازمان‌هایی که از رویکرد «رشد از درون» به استعدادها حمایت می‌کنند (مثلاً استخدام افراد در ابتدای کار و رشد آنها برای ارتقاء به سطوح بالاتر رهبری) از داشتن یک فرهنگ کوچینگ قوی که در آن افراد حمایت و مشارکت فکری را دریافت می‌کنند، سود می‌برند. نیاز به رشد در محل کار و کشف فرصت‌ها برای پیشرفت در آن سازمان. بیشتر و بیشتر، سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی برای حمایت عمده از کارکنان در جستجوی گزینه‌های مسیر شغلی آنها در سازمان هستند و کوچینگ نقش مهمی در این فرآیند ایفا می‌کند. فرض در اینجا این است که کارکنان می‌خواهند شغل خود را رشد دهند و به عنوان افرادی حرفه‌ای پیشرفت کنند.

اگر سازمان‌ها می‌خواهند استعدادهای خوبی را حفظ کنند، باید فرصت‌هایی را برای آن‌ها فراهم کنند. سازمان‌های دیگر برنامه‌هایی را برای حمایت از رشد شغلی و انتقال کارکنان در لحظات کلیدی، مانند بازگشت از مرخصی والدین، توسعه داده‌اند. یک مطالعه نشان داد که ارائه «کوچینگ زایمان» به وکلای زن که از مرخصی بازمی‌گردند، از نظر عاطفی، عملی (پیمایش بازگشت به کار و ایجاد تعادل) و در فکر کردن به آرزوهای شغلی بلندمدت آنها حمایت می‌کند.

و البته، مواقعی وجود دارد که افراد می‌خواهند تغییرات واضح‌تری در شغل خود ایجاد کنند - مانند تغییر سازمان‌ها، عملکردها، صنایع یا حتی کاوش در یک حرفه جدید. برای این تغییرات بزرگ‌تر، کوچ‌های حرفه‌ای می‌توانند سطحی از حمایت، مشارکت و عینیت را ارائه دهند که به کاوشگران شغلی امکان می‌دهد بفهمند در مرحله بعدی حرفه‌شان چه می‌خواهند، چه گزینه‌هایی برای آنها وجود دارد، و چگونه به طور

واقع بینانه دنبال کنند. کوچ‌های شغلی ممکن است در مواقعی از رویکرد کوچینگ «خالص»^{۱۲} مبنی بر غیر رهنمودی بودن منحرف شوند تا توصیه‌ها یا ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند. اما در نهایت، این به مشتری بستگی دارد که با آن راهنمایی و توصیه چه کاری انجام دهد. نویسندگان پولی پارکر و مایکل آرتور^{۱۳} در کار خود در زمینه کوچینگ و توسعه‌ی شغلی خاطرنشان می‌کنند که کوچ‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند تا در «سه راه دانستن» در طراحی حرفه‌ای هوشمندانه حرکت کنند: چرا ما کار می‌کنیم (ارزش‌ها، انگیزه‌ها، نیازها)، چگونه کار می‌کنیم (ما مهارت‌ها، تخصص، آنچه که باید ارائه دهیم) و با چه کسی کار می‌کنیم (روابط درون و بیرون از کار). یک کوچ می‌تواند از مهارت‌های خود در پرسیدن سؤالات مفید و گوش دادن عمیق برای حمایت از مراجع خود در کشف پاسخ به این سه سؤال در حین کشف افق بعدی شغلی خود استفاده کند.

جابجایی

گاهی اوقات آن افق شغلی بعدی به طور غیرمنتظره‌ای پیش می‌آید. کوچینگ می‌تواند منبع ارزشمندی در یک لحظه مهم دیگر در شغل فرد باشد: زمانی که به طور غیرمنتظره‌ای کوچک شمرده می‌شوند یا سازمان آنها را رها می‌کند. کوچینگ جابجایی شکل خاصی از کوچینگ شغلی است که از افراد در کنار آمدن و مدیریت از طریق تغییر رها شدن از سازمانشان حمایت می‌کند و در عین حال درباره آنچه می‌خواهند در آینده انجام دهند نیز فکر می‌کنند. این نوع کوچینگ حمایت عاطفی (کمک به مراجع برای پردازش تجربیات خود، ایجاد اعتماد و امنیت روانی، ایجاد فضایی برای تأمل و

12 Purist

13 Polly Parker and Michael Arthur

ایجاد حس) با حمایت از کاوش گزینه‌ها و آرزوها، تعیین اهداف و دنبال کردن مسیری رو به جلو برای رسیدن به فرصت بعدی متعادل می‌کند.

تحقیقات نشان داده است که کوچینگ جابجایی به ویژه برای افراد خاصی مفید است. محققان هری مارتین و دنیس لکان^{۱۴} دریافتند که افرادی که در سه ترن شخصیت شخصیت «پنج بزرگ» بالاتر هستند - گشاده‌رویی، موافق بودن و وظیفه شناسی - احتمال بیشتری دارد که از مزایای کوچینگ جابجایی استقبال کنند. به عنوان مثال، آنها دریافتند که افرادی که دارای ویژگی باز بودن هستند، بیشتر در نقش‌های جدید خود پیشرفت می‌کنند و افرادی که از نظر رضایتمندی و وظیفه‌شناسی بالا هستند، بیشتر احساس رضایت می‌کنند و در نقش‌های جدید خود در سطح بالایی عمل می‌کنند. آنها همچنین دریافتند که افراد بسیار موافق در پاسخ به تجربه جابجایی، انعطاف پذیری و مقابله بیشتری نشان می‌دهند. این نتایج نشان نمی‌دهد که افرادی که از این ویژگی‌ها برخوردار نیستند، کوچینگ جابجایی به درد آنها نخواهد خورد اما آنها قدرت ماهیت شخصی‌سازی شده کوچینگ را تقویت می‌کنند. یک کوچ جابجایی که درک می‌کند مشتری در این ابعاد کجا ایستاده است، می‌تواند رویکرد خود را مطابق با بهترین پشتیبانی از مشتری تنظیم کند - با او در جایی که هستند ملاقات کند.

ارائه کوچینگ جابجایی نیز برای سازمان مفید است. تصمیم‌گیری برای کوچک کردن و رها کردن کارکنان استرس‌زا و پراز عدم اطمینان است. توانایی ارائه خدماتی که واقعاً از آن افراد در پیمایش مرحله بعدی شغلشان حمایت می‌کند، می‌تواند باعث شود که این تغییرات احساس مراقبت و مردم محوری بیشتری داشته باشند و احتمال خروج افراد با نگرش مثبت نسبت به سازمان را افزایش دهد.

در این فصل ما راه‌های مختلفی را بررسی کرده‌ایم که کوچینگ را می‌توان در سازمان‌ها اعمال کرد. کوچینگ می‌تواند توسط مدیران، هم‌تایان، یا متخصصان منابع انسانی که دارای مجموعه مهارت‌های کوچینگ قوی هستند، ارائه شود. زمانی که به عینیت، ظرفیت، مسئولیت‌پذیری و مجموعه مهارت‌های پیشرفته‌تری نیاز باشد، کوچ‌های حرفه‌ای می‌توانند پشتیبانی دقیق و ساختارمندتری ارائه دهند. از رویکرد کوچینگ می‌توان برای نوسازی فرآیندهای مدیریت عملکرد و حمایت از توسعه و رشد، نه فقط ارزیابی، استفاده کرد و کوچینگ می‌تواند شیوه‌های افراد دیگر (یادگیری، توسعه رهبر، توسعه شغلی، جابجایی شغلی) را به سطح بالاتری از تأثیرگذاری برساند. ما تأثیر کوچینگ بر فرهنگ سازمانی و آنچه برای توسعه عمده فرهنگ کوچینگ در یک سازمان لازم است را بررسی کردیم. ما بر مزایای کوچینگ برای افراد درون آن سازمان‌ها و برای کل سازمان تمرکز کردیم. خواه از طریق مکانیسم‌های رسمی مانند استخدام کوچ‌های حرفه‌ای برای خدمت در نقش‌های کوچینگ داخلی یا خارجی، یا غیررسمی از طریق کوچینگ هم‌تایان، ایجاد فرهنگ کوچینگ، یا ایجاد سیستم‌هایی که به جای اجبار، توانمندساز باشند، کوچینگ می‌تواند تأثیر مثبتی بر سازمان‌ها داشته باشد. سازمان‌ها اساساً توسط مردم قدرت می‌گیرند و مردم تمایل ذاتی دارند که دیده شوند، شنیده شوند و احساس کنند که نظرات و دیدگاه‌هایشان مهم است.

در فصل بعدی و پایانی، تأثیری که کوچینگ می‌تواند در خارج از زندگی حرفه‌ای ما داشته باشد را بررسی می‌کنیم. طرز فکر کوچینگ می‌تواند درک و توانایی شما را در جهت‌یابی در دنیای اطراف تغییر دهد. ما مفاهیم این شش فصل اول را با هم ترکیب می‌کنیم و ایده‌هایی را برای اینکه چگونه می‌توانید ذهنیت کوچینگ و مجموعه مهارت‌های خود را به روابط و موقعیت‌ها در تمام بخش‌های زندگی‌تان بیاورید، به اشتراک می‌گذاریم.

ایده کلیدی فصل ۶

کوچینگ را می‌توان به روش‌های رسمی و غیر رسمی در سازمان‌ها گنجانند تا بر افراد، گروه‌ها، تیم‌ها و فرهنگ تأثیر بگذارد. مشاهده شیوه‌ها و فرایندهای سازمانی می‌تواند بر نحوه طراحی و اجرای آنها تأثیر بگذارد.

می‌خواهید بیشتر بیاموزید؟

موسسه کوچینگ (IOC) مقدمه‌ای برای کوچینگ سازمانی ارائه می‌دهد. وب سایت آنها را بررسی کنید

<https://instituteofcoaching.org/resources/introduction-organizational-coaching>

در مورد برنامه‌های آموزشی کوچ کنجکاو هستید؟ لیست کامل برنامه‌ها را در وب سایت فدراسیون بین‌المللی کوچینگ بررسی کنید:

<https://coachingfederation.org/coaching-education>

توصیه‌هایی برای مطالعه‌ی بیشتر

کوچینگ اجرایی: راهنمای حرفه‌ای منابع انسانی نوشته‌ی آنا ماری والرئو و رابرت جی لی
 سنجش موفقیت کوچینگ نوشته‌ی پتی فیلیپس، جک فیلیپس و لیزا ادواردز
 اختراع مجدد سازمان‌ها: راهنمای ایجاد سازمان‌هایی با الهام از مرحله بعدی در
 آگاهی انسان نوشته‌ی فردریک لالوکس
 تغییر مدیریت عملکرد برای هدایت عملکرد: یک نقشه راه مبتنی بر شواهد نوشته‌ی
 رز آ. مولر هانسون و الین پولاکوس

Notes

- 1 Schein, E. H. (2004). *Organisational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- 2 Schneider, B. (2021). People management in work organizations: Fifty years of learnings. *Organizational Dynamics*, 50(4), 6, 100789. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100789>
- 3 Bennett, J. L., & Bush, M. W. (2011). High-Impact Coaching for Organizational Change. *International Journal of Coaching in Organisations*, 8(32), 114–123.
- 4 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. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>

Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change — An exploratory study. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 19–26.

Timson, S. (2015). Exploring what clients find helpful in a brief resilience coaching programme: A qualitative study. *The Coaching Psychologist*, 11(2), 81–88.

5 Eatough, E. (2021, November 17). Managers have a strong effect on team performance, for better or worse. BetterUp. www.betterup.com/blog/managers-strong-effect-on-team-performance

6 International Coaching Federation. (2020). ICF global coaching study. https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_Executive_Summary.pdf

7 Peterson, D. B. (2010). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 2. Selecting and developing members of the organization* (pp. 527–566). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-018>

8 Stover, J. (2016, March 11). Stages of maturity for organizational coaching practices. LinkedIn. www.linkedin.com/pulse/stages-maturity-organizational-coaching-practices-jeremy-stover-pcc/

9 Robichaux, A. (2021, October 8). Building the human transformation company: The principles that shape our future. BetterUp. www.betterup.com/blog/human-transformation-company-principles

- 10 Persley, N., Baughman, W. A., Morath, R., Holt, R., & Maher, M. A. (1994, July). Defining developmental environments: Curriculum design strategies promoting positive reactions to demanding courses [Conference Presentation]. APS 1994 Con- vention, Washington, DC.
- 11 Schneider. (2021). People management, 6, 100789.
- 12 De Vries, M. K. (2008). Leadership coaching and organizational transformation: Effectiveness in a world of paradoxes. Fontainebleau: INSEAD Working Papers Series. https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2008/2008-71.pdf
- 13 Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- 14 Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- 15 Kaufman, S. B. (2021). Transcend: The new science of self-actualization. New York: Penguin Random House.
- 16 Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evalua- tion of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- 17 Kegan & Lahey. (2016). An everyone culture.
- 18 Schein, E. H. (2016). Humble consulting: How to provide real help faster. OaklandCA: Berrett-Koehler Publishers.

- 19 Arias, M. E., Riordan, B. G., & Thom, A. (2018). Developing an organizational coaching strategy and culture. In N. van Dam (Ed.), *Elevating learning and development: Insights and practical guidance from the field* (pp. 224–235). New York, NY: McKinsey & Company.
- 20 Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- 21 Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559–592. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- 22 Colquitt, A., & Goldberg, E. (In Press). Flipping the script on performance management: from evaluation to enablement. In R. Silzer, B. R. Scott, & W. C. Borman (Eds.), *Handbook on the practice of industrial/organizational psychology: Leveraging psychology for individual and organizational effectiveness*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- 23 Carenys, J. (2012). Management control systems: A historical perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 1(1), 1–18.
- 24 Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00142.x>
- 25 Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with

- systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243–256. <https://doi.org/10.1002/hrm.10083>
- 26 Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 5, 1–18.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461–469. <https://doi.org/10.1177/009102609702600403>
- 27 Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17–39. <https://doi.org/10.1002/piq.20123>
- 28 Showers, B. (1984). Peer coaching: A strategy for facilitating transfer of training. A CEPD R&D report. Oregon University Eugene. Center for Educational Policy and Management. <https://eric.ed.gov/?id=ed271849>
- 29 Van Oosten, E. B., McBride-Walker, S. M., & Taylor, S. N. (2019). Investing in what matters: The impact of emotional and social competency development and executive coaching on leader outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 249–269. <https://doi.org/10.1037/cpb0000141>
- 30 Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78–90. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78>
- 31 Sutton, A., & Crobach, C. (2022). Improving self-awareness and engagement through group coaching. *International Journal of Evidence Based*

- Coaching & Mentoring, 20(1), 35–49.
- 32 McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
- 33 Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- 34 Frigerio, G., & Rix, S. (2021). Career development and coaching: Straddling two worlds and bringing them together. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 46(1), 32–38. <https://doi.org/10.20856/jnicec.4606>
- 35 Filsinger, C. (2012). How can maternity coaching influence women's re-engage-ment with their career development: A case study of a maternity coaching programme in UK-based private law firms. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 6, 46–56.
- 36 Frigerio & Rix. (2021). Career development and coaching, 32–38.
- 37 Parker, P., & Arthur, M. B. (2004). Coaching for career development and leadership development: An intelligent career approach. *Australian Journal of Career Development*, 13(3), 55–60. <https://doi.org/10.1177/103841620401300311>
- 38 Martin, H. J., & Lekan, D. F. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425–439. <https://doi.org/10.1108/13620430810891455>

رویکرد کوچینگ خود را به جهان معرفی کنید

سوالاتی که در این فصل به آنها پاسخ خواهیم داد:

۱. چگونه می‌توان مهارت‌های کوچینگ را در خارج از کار به کار برد؟
۲. چگونه می‌توان ذهنیت کوچینگ را در چالش‌های اجتماعی به کار برد؟
۳. وقتی شروع به گنجاندن کوچینگ در زندگی روزمره خود می‌کنم باید از چه چیزی آگاه باشم؟

اوا دیگر عقلش به جایی قد نمی‌داد. پسرش ای. جی سه ساله است و در مرحله‌ی حساسی است و هر آنچه را هر زمان که می‌خواهد طلب می‌کند، و وقتی به آن نمی‌رسد، جیغ می‌کشد، گریه می‌کند و پرخاش می‌کند. او حتی می‌تواند خشن شود. در طول این قسمت‌ها، اوا تمام تلاش خود را می‌کند تا آرام بماند، اما او کارها و مشغله‌های زیادی دارد. او فهرستی بی پایان از کارهایی دارد که در ذهنش می‌چرخد که نقش‌های او را در محل کار، خانه و جامعه‌اش در بر می‌گیرد. نیازهای خود او اغلب حتی در لیست قرار نمی‌گیرند. در واقع، بعضی روزها فراموش می‌کند که غذا بخورد و کار به جایی رسیده است که دوش گرفتن یک کار تجملاتی برایش محسوب می‌شود. او سعی می‌کند به ایمیل‌ها پاسخ دهد و کارش را انجام دهد زمانی که ای. جی وارد می‌شود تا از او بخواهد

خوراکی او را باز کند. او در حین نوشتن پاسخ به ایمیلی می‌بیند آنببات در دست پسرش هست. وقتی به او می‌گوید که نمی‌تواند آن آنببات را داشته باشد، شروع به جیغ زدن می‌کند و خود را روی زمین می‌اندازد. شروع به لگد زدن به بازوها و پاهایش می‌کند. او با فاصله احساس می‌کند ضربان قلبش بالا رفته و گونه‌هایش سرخ می‌شوند. او تلاش می‌کند تا پسرش را آرام کند تا بتواند در مورد استدلال خود با او صحبت کند و چیز دیگری برای او پیدا کند. هیچ کدام از اینها جواب نمی‌دهد، و او متوجه می‌شود که اکنون فقط دو دقیقه به جلسه بعدی خود فرصت دارد. او صبر خود را از دست می‌دهد و با عصبانیت به او می‌گوید: «ای. جی.، من برای این کار وقت ندارم! تو نمی‌تونی قبل از شام آب نبات بخوری! نمی‌بینی که مامان سرش شلوغه؟ حالا برو تو وقت استراحت بشین تا آرام بشی!»

در آن زمان این روش تأثیرگذار بود. او، ای جی را به اتاقش فرستاد که باعث شد سر و صدا کم شود. او می‌دانست که او در امان است و اینکه به او اجازه بدهد شکر بخورد، هیچ کمک به هیچکدام از آنها نمی‌کرد. با این حال، تعامل با پسرش در ادامه‌ی روز همچنان برایش دردسرساز بود. او نگران بود که واکنش او باعث شود اینطور به نظر برسد که پسرش به اندازه‌ی جلسه اهمیت ندارد. مدام او را تنها در اتاقش مجسم می‌کرد که هنوز گرسنه بود. او کم‌کم این سوال برایش پیش آمد که آیا عصبانیت او به این خاطر بود که آن زمان که شیرینی می‌خواست به او نداده بود یا اینکه وقتی خواهان توجه از جانب مادرش بود آن را دریافت نکرده بود. او کمی سردرگم شد و از اینکه بیشتر با او صبور نبود و خودش را با مادران دیگری که می‌شناخت مقایسه کرد احساس گناه می‌کرد. بخشی از او می‌دانست که این احمقانه است، اما او را آزار می‌دهد، زیرا نه به این ربط داشت که چگونه مادری دوست داشت باشد و نه با تصورش از خودش به عنوان مادر همخوانی دارد.

در این کتاب، ما شما را با ذهنیت‌ها و مهارت‌های کوچینگ و اینکه چگونه اتخاذ آن‌ها می‌تواند تأثیر قدرتمندی بر شما و تعاملاتتان با دیگران داشته باشد آشنا کرده‌ایم. تأثیرگذاری، کارکرد ذهنیت و مهارت‌های کوچینگ را در تعامل با افراد (۱:۱)، در گروه‌ها یا تیم‌ها و در سازمان‌ها نشان دادیم. زمان زیادی را در آن زمینه‌ها صرف می‌کنیم، اما نقش‌های زیادی را بجز نقش «کارمندی» در زندگی ایفا می‌کنیم. دنیایی خارج از سازمان‌ها وجود دارد که ما در آن حضور داریم و به نوبه‌ی خود بر دنیای کار ما تأثیر می‌گذارد. در این فصل تمرکز خود را به خارج از سازمان‌ها معطوف می‌کنیم. با روش‌هایی شروع می‌کنیم که در آنها کوچینگ می‌تواند بر پرمعنی‌ترین نقش‌هایی که خارج از محیط کار ایفا می‌کنید - والدین، فرزند، همسر، همسایه و غیره - تأثیر بگذارد. به این موضوع می‌پردازیم که چگونه می‌توان از مهارت‌های کوچینگ برای تغییر نحوه حضور در آن نقش‌ها برای هدایت بهتر تعارضات و برقراری ارتباطات بهتر استفاده کرد. با نگاهی گسترده‌تر، بررسی می‌کنیم که چگونه یک طرز فکر کوچینگ می‌تواند نگاه شما به جهان را تغییر دهد و چگونه ممکن است با چالش‌های جهانی فراگیر مانند نژادپرستی، تبعیض جنسی، دوقطبی شدن سیاسی، تغییرات آب و هوا و فراتر از آن مرتبط باشد. ما با تکرار این نکته پایان می‌دهیم که چگونه می‌توان از چیزهایی که تحت کنترل شماست - توانایی شما برای حضور، کنجکاوی، باز بودن و غیر قضاوت کردن - برای ایجاد دنیایی بهتر استفاده کرد.

کلاه‌های زیادی که به سر می‌گذاریم

اکثر مردم حدود یک سوم از عمرشان خود را در محل کار می‌گذرانند. کار نقش مهمی در تأمین امنیت مالی، تعامل اجتماعی دارد و می‌تواند منبع معنا و هدف باشد. این اغلب ما را وادار می‌کند ابتدا به این فکر کنیم که چگونه می‌توانیم مهارت‌های کوچینگ را در

نقش‌هایی که در محل کار ایفا می‌کنیم - کارمند، همکار، رهبر، کوچ و غیره استفاده کنیم. و با این حال، نحوه بودن ما در یک مکان به این شکل است که در همه جا دوست داریم آنگونه حاضر می‌شویم. توانایی ما برای کنجکاوتر، بازتر و بدون قضاوت (CON) به احتمال زیاد به بسیاری از نقش‌هایی که خارج از محیط کار بازی می‌کنید نیز سرایت می‌کند. مانند هر تغییری، اگر قصدی در اطراف آن داشته باشید، احتمال بیشتری وجود دارد.

زمانی که شونا دوره آموزشی کوچینگ را گذراند، این کار را با دو هدف اصلی انجام داد: (۱) گسترش ابزار اثربخشی سازمانی با تجهیز بهتر خود برای کمک به رشد و توسعه رهبران و (۲) استفاده از ابزارها بر روی خودش برای تعیین مرزهای بهتر. در محل کار و مقابله با اعتیاد مزمن به کار. با این حال، چیزی که او متوجه شد این بود که نمی‌توانست این اعتیاد را کنار بگذارد. او شروع به دیدن فرصت‌هایی در ازدواج خود کرد تا ارتباط روشن‌تری برقرار کند و عمیق‌تر گوش دهد. او در آن زمان دو فرزند خردسال داشت و نقش خود را به عنوان والد نه به عنوان شکل‌دهنده شخصیت آن‌ها، بلکه به عنوان کمک به آن‌ها در کشف خودشان دید. او متوجه شد که از دوستانش سؤالات مختلفی می‌پرسد و بهتر می‌توانست دیدگاه‌های جایگزین را ببیند - حتی اگر در مورد موضوعی تعصب زیادی داشته باشد. تاثیر روی هر یک از آن نقش‌ها غیرمنتظره و مثبت بود. چه چیزی منجر به چنین تأثیر گسترده و متنوعی شد؟

در این کتاب ما نگاهی دقیق به معنای اتخاذ یک طرز فکر کوچینگ و توسعه مجموعه مهارت‌های کوچینگ شما انداخته‌ایم. فرآیندهایی را در مغز شما بررسی کردیم که بر نحوه درک شما از تجربیات و دنیای اطراف شما تأثیر می‌گذارد، که در نهایت بر رفتار شما تأثیر می‌گذارد. بر ارزش نوع جدیدی از هنرمندان CON فکر کنیم (کنجکاو،

باز، بدون قضاوت)^۱. تاکید کرده‌ایم. دیده‌ایم که چگونه مهارت‌های کلیدی کوچینگ گوش دادن، پرسیدن سؤال و توجه می‌تواند برای شما و دیگران در تنظیمات ۱:۱ و گروهی مفید باشد. باور اساسی زیربنای کوچینگ این است که افراد خلاق، مدبر و توانمند هستند. از آنجا که آنها خلاق، مدبر و توانمند هستند، مجبور نیستیم آنها را اصلاح کنیم. ما نیازی به حل مشکلات آنها نداریم زیرا آنها به تنهایی می‌توانند آنها را حل کنند. ما پاسخی برای آنها نداریم زیرا آنها متخصص زندگی خود هستند. این به کنجکاوی ما دامن می‌زند، زیرا این بدان معناست که انتخاب‌ها و باورهای آن‌ها نتایج طبیعی آن‌ها و تجربیات زندگی‌شان است. برای خدمت به آنها، این فرصت را داریم که به آنها کمک کنیم تا در مورد آنچه می‌خواهند وضوح بیشتری کسب کنند، آنها را به چالش بکشیم تا چیزها را به روش‌های مختلف ببینند و آنها را قادر کنیم تا از خرد خود استفاده کنند. انجام این کار مستلزم آن است که کنجکاوی و گشودگی خود را توسعه دهیم، عدم قضاوت را تمرین کنیم و مهارت‌های خود را در گوش دادن توسعه دهیم.

مایکل بونگای استانیِر^۲، نویسنده‌ی برخی از کتاب‌های کوچینگ مورد علاقه ما، مانند عادت کوچینگ و تله‌ی نصیحت، روشی را ارائه می‌کند که هر شخصی فهرستی از انواع نحوه‌ی حضورش را در کارتهایی که در جیبش نگه می‌دارد یادداشت کند. او از آن به عنوان «این، نه آن» یاد می‌کند. ما این را به عنوان راهی ساده برای یادآوری به خود می‌دانیم که وقتی در بهترین حالت خود هستید (در این مورد کمی بیشتر شبیه کوچ ظاهر می‌شوید) چگونه به نظر می‌رسید.

1 Curious, open, non-judgmental

2 Michael Bungay Stanier

این	نه آن
یک ذهنیت CON [کنجکاوی، باز و غیر قضاوتی] را اتخاذ کنید.	اجازه بدهید تمصیبات و فرضیات شما بر ادراک شما تأثیر بگذارد
باور داشته باشید که اشخاص دیگر خلاق، خوش فکر و مبتکر است و می‌توانند مشکل‌اتشان را خودشان حل کنند	باور داشته باشید که حق با شماست و باید مشورت یا راهنمایی بدهید
با دل و جان و توجه کامل گوش کنید	به سستی و کندگی گوش کنید یا چندین کار را همزمان انجام دهید
به قصد درک و فهم به حرف‌های دیگران گوش کنید	با هدف پاسخ دادن یا قضاوت کردن گوش کنید
سوالات باز بپرسید [مثلاً چه چیزی، چگونه]	سوالاتی را بپرسید که با بله یا خیر جواب داده می‌شوند یا موجب حالت تدافعی سریع می‌شوند
سوالات ساده و تکی بپرسید	سوالات تان را در مقدمه یا لفافه پیچید
اجازه بدهید حرف طرف مقابل تمام شود	فرض کنید می‌دانید آنها به چه چیزی فکر می‌کنند یا سعی کنید حرف آنها را برایشان تکمیل کنید
آینه را جلوی روی‌تان بگیرید و هر آنچه را در مورد رفتار شخص دیگر متوجه می‌شوید با او سهیم شوید	در مورد اینکه مردم چه می‌خواهند یا چرا کاری را انجام می‌دهند حدس بزنید
سکوت را در آغوش بگیرید	فضا را پر کنید
فضا برای تجربیات دیگران داشته باشید	از تجربیات دیگران استفاده کنید

خودت تجربه کن



چه نقش‌هایی را ایفا می‌کنید؟ از این تمرین تأملی برای کاوش استفاده کنید.
۲ دقیقه وقت بگذارید و هر نقشی را که در زندگی خود بازی می‌کنید به سرعت فهرست کنید.

لیست را دوباره مرور کنید. آیا آنها را به ترتیب اهمیت نوشتید؟ به این فکر کنید که چه نقش‌هایی در هویت شما اهمیت دارند. در صورت نیاز آنها را دوباره مرتب کنید

در چه نقشی دوست دارید خودتان را به شکل دیگری نمایش دهید؟ اتخاذ یک ذهنیت یا مجموعه مهارت کوچینگ چگونه می‌تواند به شما کمک کند؟

آزمایش کوچکی که می‌خواهید انجام دهید چیست؟

در جستجوی یک افتتاحیه

جیمز فلاهرتی^۳، کوچ و نویسنده‌ی حرفه‌ای، در کتاب خود کوچینگ: برانگیختن تعالی در دیگران^۴ خاطرنشان می‌کند که کوچینگ با یک افتتاحیه شروع می‌شود. ما چند بار در فصل‌های قبلی به افتتاحیه اشاره کرده‌ایم. یک افتتاحیه ممکن است مانند نیاز یا درخواست حمایت، تغییر روال معمول، لحظه‌ی بحران یا مبارزه، فرصتی برای توجه یا به اشتراک گذاشتن یک مشاهده باشد. به گفته فلاهرتی، کوچینگ با یک افتتاحیه شروع می‌شود. یک افتتاحیه می‌تواند شبیه دوستی باشد که می‌گوید: «من واقعاً نگران هستم که در این شرایط چه کار کنم»، کودک نوجوان شما می‌گوید: «اوه! هیچ کس نمی‌فهمد!» یا پیامدهای یک تغییر سازمانی آتی را با یکی از اعضای تیم خود به اشتراک بگذارید. هر موضوع یا موقعیتی که باشد، در به روی شما باز می‌شود تا مهارت‌های خود را در توجه کردن، گوش دادن واقعی یا پرسیدن سؤال در خدمت آن شخص تمرین کنید. در مورد اوا، عصبانیت ای. جی. در صورتی که او مایل بود آن را ببیند و بپذیرد، یک افتتاحیه ارائه کرد. در آن لحظه، اوا می‌توانست برای لحظه‌ای مکث کند تا متوجه اتفاقاتی شود که در حال رخ دادن است، به این فکر کند که او چگونه می‌خواهد واکنش نشان دهد، نه عکس‌العمل و آگاهانه درباره نحوه تعامل با ای. جی. تصمیم بگیرد. تا بفهمد او واقعاً چه می‌خواهد و چگونه می‌تواند آن را با کارش متعادل کند. با این حال، توانایی مشاهده یک باز شدن به تمرکز توجه شما بستگی دارد. توجه او در لحظه تقسیم شد. او بیشتر بر روی کاری که سعی در تکمیل آن داشت و فقط تا حدی بر آنچه با ای. جی. می‌گذرد متمرکز بود. بیایید نگاهی به اهمیت تمرکز حواس و حضور کامل بیندازیم تا به فرصت‌ها توجه کنیم و از توانایی‌های کوچینگ خود استفاده کنیم.

3 James Flaherty

4 Coaching: Evoking Excellence in Others

ذهن آگاهی و حضور

در کلاس ما، در مورد مهارت‌های کوچینگ در دانشگاه جورج تاون، دانشجویان ترم را اینگونه آغاز می‌کنند که خودشان را متعهد می‌کنند تا ذهن آگاهی را سرلوحه کارشان قرار دهند. هر هفته، ما برای آنها ابزار جدیدی را برای تمرین ذهن آگاهی در اختیارشان قرار می‌دهیم. در آن هفته‌های اولیه، برخی از دانش آموزان تعجب می‌کنند که ما چه می‌کنیم و چرا. چرا غذا خوردن آگاهانه، راه رفتن آگاهانه، گوش دادن آگاهانه به موسیقی و توجه به تنفس ما مربوط به کوچینگ است؟ هنگامی که به واسطه ترم می‌رسیم، به نظر می‌رسد که همیشه نظرات ناخواسته‌ای از دانش آموزان دریافت می‌کنیم که چگونه تمرین ذهن آگاهی به آنها کمک کرده است تا در مکالمات خود با دیگران حضور و تمرکز بیشتری داشته باشند و همچنین در کار خود و زندگی شخصی‌شان احساس آرامش و غرق شدن کمتری داشته باشند. آنها مشتاقانه منتظر آن هستند و برخی حتی این روش را در زندگی شخصی و کاری خود نیز بکار گرفته‌اند.

تمرین ذهن آگاهی ما را قادر می‌سازد تا در لحظه حال به طور کامل حضور داشته باشیم، به این معنی که هر آنچه را که در مقابل ما قرار دارد، توجه و آگاهی کامل خود را ارائه دهیم. این ممکن است یادآور برداشت ما از گوش دادن واقعی به نظر برسد، و این به دلیل آن است که برای گوش دادن واقعی باید در لحظه کاملاً در کنار شخص حضور داشته باشیم. حواس پرتی‌های محیطی، تلفن‌های همراه و خودگویی درونی، همگی ما را از حضور کامل و در لحظه دور می‌کنند. تمرین تمرکز حواس مانند تقویت ماهیچه‌ای است که به ما امکان حضور کامل را می‌دهد. این به معنای تمرکز کامل بر آنچه در لحظه تجربه می‌کنیم، بدون قضاوت یا تفسیر است.

پروفسور، کوچ و نویسنده جاناناتان پاسمور کارهای گسترده‌ای در مورد نقش ذهن آگاهی در کوچینگ انجام داده است. او چهار راه را بیان می‌کند که ذهن آگاهی باعث

تقویت کوچینگ می‌شود: آماده‌سازی برای کوچینگ، حفظ تمرکز روی جلسه، جدا ماندن از نظر عاطفی و آموزش ذهن‌آگاهی به فردی که کوچ آن هستیم. هر کاری که قبل از مکالمه انجام می‌دادیم را متوقف و کاملاً حاضر و متمرکز باشیم. این می‌تواند شامل نشستن با پاهای صاف روی زمین و کشیدن چهار نفس عمیق برای متمرکز شدن و حضور در لحظه باشد. تمرین تمرکز حواس در طول مکالمه تضمین می‌کند که توجه ما بر روی طرف مقابل باقی می‌ماند و سرگردان نمی‌شود - مثلاً چه چیزی برای شام بخوریم، چه کاری باید انجام دهید تا برای جلسه امروز بعد از ظهر خود آماده شوید یا اینکه چرا باید فکر کنید چرا این اتاق خیلی سرد است.

اکنون، در مورد آخرین نکته: با وجود تلاش بسیار شما، حواس پرتی ممکن است ایجاد شود. به یاد بیاورید در فصل ۴ که در آن به احتمال تأثیر نویز ساختمانی بر توانایی شما برای گوش دادن اشاره کردیم، یک بار، برودی با یک مراجع کوچ در حال تماس با زوم بود که ساختمان روبروی خانه او به معنای واقعی کلمه آتش گرفت. برودی تمام تلاش خود را کرد تا دود سیاه و شعله‌های آتش را که از پنجره‌ها بیرون می‌زد نادیده بگیرد (این اغراق نیست). او چیزی در مورد آن به مراجع خود نگفت و تمام تلاش خود را کرد تا روی گفتگو متمرکز بماند. اما شکی نیست که بخش قابل توجهی از توجه برودی به دلیل کنجکاوی، ترس یا نگرانی برای افراد داخل ساختمان از بین رفت. به احتمال زیاد مراجع او تغییری در توجه برودی به خود حس کرده است. همان طور که در فصل ۴ اشاره کردیم، در موقعیتی مانند این، بهترین کار ممکن است که برای شما مفید باشد این است که از مهارت نامگذاری خود برای تشخیص حواس پرتی و کشف بهترین راه برای مدیریت آن استفاده کنید. در مورد برودی، او می‌توانست بگوید: «از انجام این کار خیلی متاسفم، اما آیا می‌توانیم پنج دقیقه استراحت کنیم؟ ساختمان روبه‌روی من در آتش است، و من فقط باید مطمئن شوم که همه چیز اینجا خوب است.» مطمئناً مراجع

برودی کاملاً متوجه می‌شد. برودی با نام بردن از آنچه در حال وقوع است و مکث عمدی، اطمینان حاصل می‌کرد که مراجع او توجه سرگردان برودی را به او یا مکالمه نسبت نمی‌دهد - او می‌دانست که حواس پرتی بیرونی است و ارتباطی با گفتگو ندارد. هنگامی که آن آتش (به معنای واقعی کلمه) خاموش شد و ما توانستیم دوباره روی مکالمه تمرکز کنیم، پاسمور خاطر نشان می‌کند که تمرین تمرکز حواس می‌تواند به ما کمک کند در طول مکالمه از نظر احساسی جدا بمانیم. در فصل ۲، اشاره کردیم که همه‌ی ما در حال زندگی در «داستان» خود هستیم که در آن هم قهرمان و هم راوی هستیم. هنگامی که از مهارت‌های کوچینگ خود استفاده می‌کنید، جدا ماندن از نظر عاطفی تضمین می‌کند که در داستان طرف مقابل نیز غرق نشوید. هدف باقی ماندن برای حمایت از شخصی که کوچ او هستید بسیار مهم است. تجربه همدلی و درک نسبت به آنچه که طرف مقابل تجربه می‌کند هیچ اشکالی ندارد، اما زمانی که به تجربه عاطفی با آن شخص کشیده می‌شوید، دیگر نمی‌توانید در کنار او بایستید و به او کمک کنید تا از پس مشکلاتش بربیاید. اگر در داستان غرق شویم، نمی‌توانیم فضا را نگه داریم - ما در آن هستیم. ذهن آگاهی نقش مهمی در توجه به احساسات ما بدون واکنش فوری به آنها ایفا می‌کند. زمانی که در یک مکالمه کوچینگ کاملاً حضور داریم و تمرکز حواس را تمرین می‌کنیم، می‌توانیم همدلی کنیم و به احساسات طرف مقابل توجه کنیم، تأثیر آن را بر احساسات خودمان متوجه شویم و برای ارائه بهترین خدمات و حمایت از طرف مقابل، هدفمند باقی بمانیم.

حضور در دنیایی که برای پرت کردن حواس شما طراحی شده است

توانایی ما برای مدیریت عوامل حواس پرتی و اجتناب از وسوسه انجام چند کار برای حضور کامل بسیار مهم است. تمرین تمرکز حواس می‌تواند به ما کمک کند

ماهیه‌های توجه خود را تقویت کنیم و بر آنچه در مقابل ما اتفاق می‌افتد متمرکز بمانیم، اما برای بسیاری این امر مستلزم خودکنترلی قابل توجهی است. ما در جهانی پر از حواس‌پرتی زندگی می‌کنیم و بسیاری از ما در محیط‌هایی کار می‌کنیم که توانایی انجام چند کار بسیار ارزشمند یا حتی مورد انتظار را داریم. به عنوان مثال، نورا در سازمانی کار می‌کند که به شدت به یک برنامه پیام‌رسانی فوری متکی است. این برنامه مزایای شگفت‌انگیز زیادی برای تقویت همکاری و ارتباطات، کاهش ترافیک ایمیل و ارسال الگوهای خنده‌دار و GIF به همکاران دارد. همچنین امکان پاسخگویی سریع به اعلان‌ها و پیام‌های فوری همکارانی که به دنبال پاسخ سریع هستند را می‌دهد.



«نگهداشتن فضا»

سازمان نورا قانون ناگفته‌ای برای روشن نگه داشتن این برنامه پیام‌رسانی فوری دارد - روی لپ‌تاپ‌ها، تلفن‌های کارمندان، زمانی که آنها روی چیزهای دیگر کار می‌کنند و زمانی که در تماس‌های کنفرانسی هستند. زمان پاسخگویی سریع در این فرهنگ بسیار ارزشمند است. هر روز در محل کار، نورا متوجه می‌شود که پنج تا شش ساعت را صرف تماس‌های کنفرانس‌های حضوری یا کنفرانس‌های ویدئویی می‌کند. البته، بقیه

کارهای او در این بین کاهش نمی‌یابد، به این معنی که در آن ساعات اوسعی می‌کند حواسش به تماس‌ها باشد و همچنین پیام‌های فوری و درخواست‌های همکاران در سراسر سازمان (و در سراسر جهان) را ارسال می‌کند. در پایان روز، نورا احساس گیجی، غرق شدن و خستگی می‌کند. او متوجه می‌شود که اغلب، اشتباهات کوچکی در پاسخ‌های پیام فوری خود مرتکب می‌شود و تنها می‌تواند حدود ۶۰ درصد از آنچه در تماس‌ها مطرح شده است را به شما بگوید. نورا واقعاً از اینکه انتظار می‌رود تا چندین وظیفه را باهم انجام دهد بیزار است. یک روز در محل کار، برنامه پیام‌رسان از کار افتاده بود و او می‌توانست حضور ذهن کامل داشته باشد و روی تماس‌هایش تمرکز کند. او خیلی بیشتر از مکالمات فاصله گرفت، احساس کرد که مشارکت معناداری در بحث دارد و در پایان روز احساس آرامش و شفافیت بیشتری داشت.

نورا فشار تغییر سریع بین وظایف را تجربه می‌کند، زیرا، علیرغم آنچه همکارانش معتقدند، انسان‌ها برای انجام همزمان دو کار تلاش می‌کنند، به ویژه اگر برای انجام چندین وظیفه، بخش یکسانی از مغز شما درگیر شود. هر زمان که فکر می‌کنید چندین وظیفه را انجام می‌دهید - مثلاً ایمیل می‌نویسید و به یک پادکست گوش می‌دهید - توجه شما به سادگی از یک فعالیت به فعالیت دیگر عقب و جلو می‌رود (به استثنای: اگر یکی از آن رفتارها خودکار باشد، مانند راه رفتن). این معمولاً به معنای انجام هر دو کار با سطح توجه متوسط است. حال، این موضوع چه ارتباطی به کتابی در مورد مهارت‌های کوچینگ دارد؟ اگر قصد دارید کاملاً حضور داشته باشید و به مکالمه توجه کامل داشته باشید، به سادگی نمی‌توانید در همان زمان سعی کنید کار دیگری انجام دهید. شما مطمئناً نمی‌توانید هنگام تقسیم توجه بین دو (یا چند مورد!) تمرکز حواس را حفظ کنید. شما نمی‌توانید واقعاً همزمان به صحبت‌های کسی گوش دهید و نگاهی اجمالی به آن پیام متنی که به تازگی در تلفن شما وارد شده است بیندازید.

همان طور که در فصل ۴ اشاره کردیم، شنونده‌ی تنبل بودن کار آسانی است - بدون اینکه واقعاً توجه خود را به طرف مقابل معطوف کنید. و به راحتی می‌توان به اشتباه فرض کرد که طرف مقابل متوجه نمی‌شود. از دانش‌آموزانمان پرسیدیم: چگونه می‌توانید بفهمید که کسی واقعاً گوش نمی‌دهد؟ جواب آنها این بود:

- «چشمان آنها جای دیگری است - به پایین نگاه می‌کنند، به پشت سر شما نگاه می‌کنند.
- «آنها چیزهایی مانند «آره، آره، آوه، آوه، وای» را به گونه‌ای می‌گویند که نشان می‌دهد از حرف‌های شما خسته شده‌اند یا به نظرشان بی‌ارتباط می‌آید.
- «آنها درباره‌ی چیزی که قبلاً به آن اشاره کرده‌اید سؤال می‌پرسند».
- «آنها به شما توصیه می‌کنند یا در مورد چیزی که قبلاً توضیح داده‌اید نظر می‌دهند».
- «آنها در واقع می‌گویند، «متأسفم که حواسم نبود - می‌توانید لطفاً دوباره آن را بگویید.» اما حداقل در این مورد آنها قبول دارند که حواسشان نبوده است!
- «آنها یک واکنش عاطفی دارند که کاملاً با آنچه شما در مورد آن صحبت می‌کنید هماهنگ نیست. یک بار داشتم در مورد عوارض بارداری ام صحبت می‌کردم، آن شخص خندید و نظر کلی را بیان کرد. واقعاً عجیب بود.»
- «می‌توانی بشنوی که کار دیگری انجام می‌دهند. یک بار با رئیس‌م تماس گرفتم و در مورد چالش جدی‌ای که با آن روبرو بودم صحبت می‌کردم و می‌توانستم در پس زمینه بشنوم که او در حال تایپ کردن است.»

ممکن است برخی از این موارد برای تان آشنا باشد. حتی ممکن است برخی از آنها را در خودتان بشناسید. به عبارت دیگر، علی‌رغم تلاش‌های ما برای اینکه تظاهر کنیم

در حال گوش دادن هستیم، افراد دیگر به راحتی نشانه‌های کلامی و فیزیکی را دریافت می‌کنند که متوجه می‌شوند واقعاً به آنها گوش نمی‌دهیم. یک لحظه به تجربه خود فکر کنید.



خودت تجربه کن

زمانی را به یاد بیاورید که با کسی صحبت می‌کردید و می‌توانید بگویید که واقعاً گوش نمی‌دهد. چه چیزی در مورد رفتار آنها متوجه شدید.

وقتی متوجه شدید که آن شخص واقعاً به شما گوش نمی‌دهد چه احساسی داشتید؟

وقتی دیگران تظاهر به گوش دادن می‌کنند، این می‌تواند تأثیر منفی شدیدی بر فردی که صحبت می‌کند داشته باشد. واکنش‌های عاطفی آن‌ها می‌تواند از ناامیدی، خشم، احساس کوچک بودن یا بی‌اهمیت بودن متغیر باشد. بسته به رابطه، واقعاً گوش ندادن می‌تواند اعتماد و قدرت رابطه را از بین ببرد. این پیام را به گوینده می‌فرستد که آنچه

می‌خواهد بگوید مهم یا جالب نیست. آنها حتی ممکن است این را درونی کنند و به این باور برسند که آنها مهم، جالب یا مستحق توجه شما نیستند. اگر به آن شخص و رابطه خود با آنها اهمیت می‌دهیم، واقعاً گوش دادن و توجه کامل به دیگران در هر تعاملی مهم است. همچنین در یک مکالمه کوچینگ، جایی که ما آرزو داریم فضایی برای باز بودن و آسیب پذیر بودن طرف مقابل ایجاد کنیم، بسیار مهم است.

از کنجکاوی برای کنترل ذهن سرگردان‌تان استفاده کنید

همان طور که گروه هیومن لیگ^۵ در آهنگ کلاسیک خود در سال ۱۹۸۶ گفت، ما همه «فقط انسان هستیم»، به این معنی که گاهی اوقات ما در تلاش هستیم تا بهترین مهارت‌های شنیداری یا توجه کامل خود را به یک مکالمه جلب کنیم. گاهی اوقات مکالمه کاملاً خسته‌کننده است. گاهی اوقات ما موضوعات مبهم دیگری در ذهن خود داریم که علیرغم تمام تلاش‌های ما برای تمرکز و حاضر بودن، به ذهن مان می‌رسند. گاهی اوقات ما کم خواب هستیم و توجه کردن از نظر فیزیکی چالش برانگیز است! در این لحظات، کنجکاوی ما یک بار دیگر می‌تواند ابزار قدرتمندی باشد. روشن کردن کنجکاوی می‌تواند به شما کمک کند که در حال حاضر، علاقه مند و درگیر مکالمه بمانید.



خودت تجربه کن

بزرگترین تهدیدها برای توانایی شما برای حضور کامل (به عنوان مثال، تلفن، محیط کار، تمایل شما به اشیاء براق) چیست؟

دفعه بعد که می خواهید به طور کامل در یک مکالمه حضور داشته باشید، چه تلاشی برای مدیریت بهتر آن تهدید می کنید؟

تحقیقات نشان داده است که کنجکاوی در مورد دیگران کیفیت گوش دادن ما را افزایش می دهد و به ما کمک می کند تا خود را جای آنها بگذاریم، که این یک بخش اساسی از تمرین همدلی است. کنجکاوی همچنین باعث افزایش تعامل و علاقه به آنچه که به آن توجه می کنیم، می شود. تحقیقات نشان داده است که انسان ها می توانند هم سطح کنجکاوی «ویژگی» و هم «حالت» را داشته باشند، به این معنی که برخی از افراد به طور طبیعی کنجکاوتر از دیگران هستند (خصلت)، و همه ما می توانیم انتخاب های عمدی برای «برانگیخته کردن» و تمرین داشته باشیم. کنجکاوی ما (حالت).

کنجکاوی علاوه بر کمک به ما برای حضور بیشتر و تعامل با دیگران، بسیاری از رفتارهای مثبت دیگر را نیز به روی ما می‌گشاید که به عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند. زاندر لوری^۶، مدیرعامل سروی مانکی^۷، دریافت که کنجکاوی رایج‌ترین ویژگی در بین کارکنان با بالاترین عملکرد و بهترین مشتریان آنها است. تحقیقات همچنین نشان داده است که کنجکاوی منجر به خلاقیت و نوآوری بیشتر در حل مشکلات و پاسخ‌های سازگاران‌تر به استرس می‌شود. تدافعی، واکنش‌پذیری و پرخاشگری کمتر، به اشتراک گذاری اطلاعات بیشتر و عملکرد شغلی بالاتر. در می ۲۰۲۱، یک اتوبوس مدرسه در کارولینای جنوبی توسط افراد مسلح به گروگان گرفته شد. در جریان این گروگان‌گیری، علاوه بر راننده اتوبوس، ۱۸ کودک مهدکودک نیز در اتوبوس حضور داشتند. آنچه بعد، اتفاق افتاد نشان دهنده قدرت کنجکاوی واقعی است که به طور طبیعی در کودکان شش ساله نمایان می‌شود. مهدکودکی‌ها با سؤالات کنجکاوانه گروگان‌گیرها را سوال‌پیچ کردند.

«چرا اینجوری میکنید؟»

«شما سرباز هستید؟»

«آیا می‌خواهید به ما صدمه بزنید؟»

«آیا قصد دارید به راننده اتوبوس ما صدمه بزنید؟»

پس از بازجویی کافی توسط مهدکودکی‌ها، گروگان‌گیر از راننده خواست اتوبوس را متوقف کند و او فرار کرد. به نظر راننده اتوبوس، کنجکاوی طبیعی کودکان باعث شد که این نتیجه حاصل شود. در این مورد، جواب دادن به تمام این سؤالات کنجکاوانه فراتر از حد و توان گروگان‌گیر بوده است. اجازه دهید در حین ابراز کنجکاوی خود، این یک یادآوری برای مدیریت خود باشد - به یاد داشته باشید که هر بار یک سؤال پرسید

تا همراهتان را مستأصل نکنید.

یکی دیگر از راه‌های تقویت کنجکاوی و مشارکت در مکالمه، انتخاب چیزی است که به آن گوش می‌دهیم. به عنوان مثال، شما می‌توانید انتخاب کنید که برای احساسات گوش دهید و به احساسات و عواطفی که طرف مقابل منتقل می‌کند بسیار توجه کنید. ممکن است قصد داشته باشید که یاد بگیرید چه چیزی واقعاً برای آن شخص مهم است - چه زمانی «برانگیخته می‌شوند»، به سمت خود خم می‌شوند و با سرعت بیشتری شروع به صحبت می‌کنند؟ شما می‌توانید حتی دقیق‌تر شوید و انتخاب کنید که به شدت به احساسات مثبت گوش دهید. شما می‌توانید واقعاً مراقب حالات چهره باشید و متوجه آن شوید. شما می‌توانید با هدف توجه به تعصبات، مفروضات، «داستان» و لنز ادراک آنها گوش دهید. انتخاب گوش دادن به چیزی خاص می‌تواند با هدایت بیشتر توجه ما، تعامل و حضور را افزایش دهد.

مهارت‌های کوچینگ خود را به جهان معرفی کنید

بیایید به موضوع اوا برگردیم. هیچ چیز عجیبی در مورد نحوه پاسخ او به ای. جی در داستان او وجود ندارد، این صحنه‌ای است که اکثر والدین (یا خاله‌ها، عموها، پسرعموها، معلمان) می‌توانند با آن ارتباط برقرار کنند. اما می‌توانیم تصور کنیم که اوا از احساسی که در هنگام از دست دادن صبرش با ای. جی دارد، خوشش نمی‌آید. او ممکن است بپذیرد که به کمال نخواهد رسید، اما می‌خواهد در آن لحظات اجتناب ناپذیر ناامیدی، واکنش متفاوتی را تمرین کند. تصور کنید که او نیز مانند شونا بیشتر در مورد کوچینگ می‌آموخت. او یک تمرین تمرکز ذهن را آغاز کرد. این به او ابزار لازم را داد تا متوجه شود وقتی احساس استرس یا تحریک شدگی می‌کند و قبل از پاسخ دادن مکث کند. او آنچه را که واقعاً دیده و شنیده می‌شود تجربه کرده بود و می‌خواست

آن احساس را برای ای. جی بازسازی کند. تا جایی که می‌توانست او طغیان عاطفی‌اش را به عنوان «رَبوده شدن» تشخیص داد.

او روبروی ای. جی نشست و به آرامی با او صحبت کرد و حق انتخاب‌هایی را در مورد آنچه که می‌توانست داشته باشد به او داد. همچنین توانست زمانی را که ربوده می‌شد نام‌گذاری کند و چند نفس عمیق بکشد. فرضیه‌اش را که ای. جی ممکن است فقط خواهان توجه از طرف او باشد امتحان کرد و یادداشتی را برای همکارانش ارسال کرد مبنی بر اینکه چند دقیقه دیرتر به جلسه خواهد رسید. این به او زمان لازم را داد تا با ای. جی ارتباط برقرار کند و توضیح دهد که چه وقت کارش تمام می‌شود و با هم چکار خواهند کرد. این تغییرات کوچک ممکن است در طول زمان به چیزی معنادار تبدیل شود. این تغییرات ممکن است به او کمک کنند تا از ای. جی برای احساس امنیت، توسعه‌ی مهارت‌های کنترل بهتر هیجانات و تجهیز او برای هدایت نیازها و انتخاب‌هایش حمایت کند.

می‌توانید از طرز فکر و مهارت‌های کوچینگ برای تأثیر مثبت بر موقعیت‌ها در بسیاری از نقش‌هایی که در کار و زندگی خود بازی می‌کنید استفاده کنید. تصور کنید: شما در شام روز شکرگزاری با خانواده خود که از سرتاسر ایالات متحده گردهم آمده‌اند شرکت می‌کنید. صحبت‌ها به ناچار به سمت انتخابات ریاست جمهوری می‌رود. عمومی شما که سالی یک یا دو بار او را می‌بینید، دیدگاه‌های سیاسی بسیار تندی دارد که به نظر می‌رسد مخالف نظر شما باشد. عمومی شما در مورد همه‌ی چیزهایی که در آمریکا اشتباه است صحبت می‌کند و در مورد جوامع مختلف، صنایع، احزاب سیاسی و غیره اظهارنظرهای زیادی می‌کند. شاید شما وسوسه شوید که وارد عمل شوید و با تمام شکایات او مقابله کنید و به افکار معیوب او اشاره کنید، نه اینکه به همه چیزهایی که در مورد حزب مورد علاقه‌ی او اشتباه است اشاره کنید. به نظر شما این مکالمه به

کجا می‌انجامد؟ احتمالاً در یک مارپیچ ناخوشایند از اختلاف نظر، تعمیم گسترده، گوش دادن با هدف پاسخ دادن و عصبانیت و ناراحتی برای همه افراد حاضر بر سر میز. ممکن است به یک مسابقه‌ی پینگ پنگ شفاهی تبدیل شود که نه شما و نه عمومیتان به حرف هم گوش نمی‌دهید - شما خیلی مشغول هستید که در این مناظره حرفی را در جواب صحبت‌های او بگویید که «درست باشد». تک‌گویی درونی شما ممکن است شامل افکاری مانند «عجب احمقی»، «باورم نمی‌شود با این مرد نسبتی دارم» یا «هرآنچه در آمریکا اشتباه است را در این شخص می‌توان دید» باشد.

اگر در عوض، مهارت‌های کوچینگ خود را وارد مکالمه کنید چطور می‌شود؟ شما با ذهنیت کنجکاوی، گشودگی و عدم قضاوت به عمو و اظهاراتش نزدیک می‌شوید. شما به خود اجازه می‌دهید در مورد آنچه در تجربه‌ی زندگی او به او امکان می‌دهد چیزی که شما نمی‌بینید را ببیند کنجکاوی کنید. به جای گوش دادن با هدف پاسخ دادن و کنجکاوی و یافتن اشتباه در اظهارات او، به این گوش می‌دهید که از کجا آمده است. شما از نردبان استنتاج او آگاه می‌شوید. شما از نردبان استنتاج خودتان آگاه می‌شوید. به جای پاسخ دادن با اظهارات قوی و مخالفت، برای جلب نظر سؤال می‌پرسید. شاید متوجه شوید که چیزی که عموی شما واقعاً با آن دست و پنجه نرم می‌کند، احساس عقب ماندن یا بی‌ربط بودن است زیرا دنیای اطراف او با سرعتی که او نمی‌تواند با آن کنار بیاید به سرعت تغییر می‌کند. ممکن است به بطن چیزهایی که واقعاً به آن اهمیت می‌دهد و برای او مهم است بپردازید و متوجه شوید که ارزش‌های مشترکی از سخت‌کوشی، شناخت و مراقبت از خانواده خود دارید. اگرچه ممکن است مکالمه را با توافق بر سر هر چیز مرتبط با سیاست به پایان نرسانید، اما گفتگو را با دانستن بیشتر در مورد او و تقویت رابطه‌تان به جای فرسایش آن پایان خواهید داد. ممکن است با دیدن جنبه‌های انسانی‌تر او، به جای اینکه در ذهن خودتان از افرادی

که چنین تفکر و دیدگاه مشترکی دارند کاریکاتوری بسازید، آن طرز فکر را رها کنید. مهارت‌های کوچینگ شما نیز می‌تواند ابزار قدرتمندی برای نفوذ یا مذاکره باشد. تلاش‌های ما در هر دو تاکتیک به راحتی با فرضیاتی که در مورد افراد یا موقعیت‌های دیگر داریم از مسیر خارج می‌شود. استفاده از مهارت‌های کوچینگ در پرسیدن سؤال و گوش دادن واقعی می‌تواند به شما کمک کند آنچه را که دیگران واقعاً به آن اهمیت می‌دهند - که ممکن است به شدت متفاوت از آنچه شما فرض می‌کردید، پیدا کنید. برای مثال هارولد را در نظر بگیرید. هارولد در حال برنامه‌ریزی برای خود و شریک زندگی‌اش شریل است. هارولد می‌خواهد به تعطیلات ساحلی برود و واقعاً در مورد اقامتگاهی که پیدا کرده هیجان‌زده است. رویکرد معمول او این است که این ایده را به شریل «قبولاند». او خود را قانع‌کننده می‌داند، اما وقتی شریل به او می‌گوید که از این موضوع هیجان‌زده نیست، ناامید می‌شود.

حالا بیایید وانمود کنیم که هارولد در کلاس شرکت می‌کند یا کتابی در مورد مهارت‌های کوچینگ می‌خواند. او تصمیم می‌گیرد با استفاده از این مهارت‌ها در مورد محل تعطیلات با شریل مذاکره کند. به جای اینکه شریل را متقاعد کند که ایده‌اش را دنبال کند، به مکالمه‌ی بعدی با کنجکاوی، گشودگی و نگاه می‌کند، نه اینکه سعی کند ایده‌اش را به او «قبولاند». او سؤالات باز می‌پرسد و از نزدیک به آنچه برای او در مورد تعطیلات مهم است و آنچه که می‌خواهد از آن به دست آورد گوش می‌دهد، به جای این تمرکز بر این باشد که بعداً چه چیزی بگوید که او را متقاعد کند این بهترین گزینه است. متوجه می‌شود که شریل احساس بی‌قراری می‌کند و به جای آرامش به دنبال الهام و ماجراجویی است. به یاد می‌آورد که محل دیگری را دید که هر دو ویژگی را داشت - یک محیط ساحلی زیبا اما با طیف وسیعی از گشت‌وگذار در کشور و فرهنگی که هیچ یک از آنها قبلاً با آن آشنا نشده بودند. اگر سؤال نمی‌کرد و در مورد

علائق او کنجکاو نمی‌شد، روی قبولاندن ایده‌ی اولیه تعطیلات به او تمرکز می‌کرد و فرصت برآورده کردن نیازهای هر دو را از دست می‌داد. هارولد با درهم آمیختن مهارت‌های کوچینگ خود در رویکردش نسبت به تصمیم آنها، در مورد شریل بیشتر مطلع می‌شود، رابطه آنها را تقویت می‌کند و بین نیازهای مربوطه و انتخاب‌های در دسترس آنها ارتباط برقرار می‌کند.

درک اینکه دیگران به چه چیزهایی اهمیت می‌دهند برای تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری آنها یا رسیدن به توافق در مذاکره بسیار مهم است. مذاکره‌کننده سابق گروگان‌گیری، کریس ووس^۸، نکات مذاکره را شرح می‌دهد که به نظر می‌رسد با مهارت‌های کوچینگ آشنا هستند - پرسیدن سؤال برای ایجاد همدلی، برجسب نژدن، منعکس کردن، پرسیدن سؤالات «چه» و «چگونه» و استفاده از سکوت. کنجکاوی، طرح سؤال و گوش دادن واقعی می‌تواند به توصیه‌ها و راه‌حل‌هایی منجر شود که با علایق، اهداف و اولویت‌های آن شخص همسو باشد. به عنوان مثال یک پیشخدمت در رستوران که از مشتری در مورد ترجیح و قیمت مورد نظرشان در خصوص نوشیدنی سوال می‌کند، نسبت به پیشخدمتی که فقط روی فروش یک نوع نوشیدنی خاص تمرکز می‌کند توصیه‌های به مراتب بهتری ارائه می‌کند. فروشنده خودرویی که سؤال می‌پرسد تا یاد بگیرد که خریدار خودرو به مصرف بنزین و ایمنی اهمیت می‌دهد، در عقد معامله شانس بیشتری نسبت به فروشنده‌ای دارد که سعی می‌کند مدل مورد علاقه‌اش (یا مدلی را که باید آن را جابه‌جا کند)، را به مشتری بفروشد. یک بار دیگر، اینها مکالمات محض کوچینگ نیستند - آنها کاربرد مهارت‌های کوچینگ در موقعیت‌هایی هستند که هر روز در کار و زندگی پیش می‌آیند.

مرزها و اخلاق در کار شما

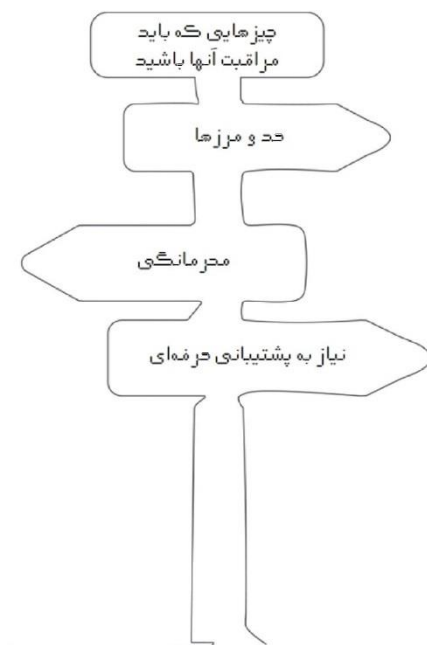
در حالی که ما معتقدیم مهارت‌های کوچینگ می‌تواند هر روز در شرایط و تعاملات مختلف به درد شما بخورد، یک نکته‌ی مهم که می‌خواهیم ارائه دهیم احترام به حد و مرزهای دیگران در هنگام بکارگیری مهارت‌های کوچینگ است. توانایی شما برای کنجکاو بودن، باز بودن و قضاوت نکردن به شما و هرکسی که با او در ارتباط هستید، سودمند خواهد بود. گوش دادن واقعی با توجه و دقت کامل به شما کمک می‌کند تا یک شخص یا موقعیت را بهتر درک کنید و اطمینان حاصل کنید که دیگران احساس می‌کنند شنیده شده و درک می‌شوند. پرسیدن سؤالات باز راه بسیار مهمی برای غلبه بر فرضیات و تعصبات خود، برای تمرین کنجکاوی خود با صدای بلند، حمایت از دیگران در اندیشیدن به مشکلات و راه حل‌های بالقوه، و برای یادگیری بیشتر در مورد دیگران و دنیای اطرافتان است. ما همچنین معتقدیم که این مهارت‌ها در ارتباط با سایر مهارت‌های ارتباطی شما، مانند اشتراک‌گذاری بازخورد، اظهارنظر، درخواست، یا ابراز وجود، به زیبایی کار می‌کنند.

امید ما این است که با استفاده از این کتاب بتوانید مهارت‌های موجود را به تمام روش‌هایی که می‌توانید به طور انعطاف‌پذیر بکار بگیرید. استفاده از مهارت‌های کوچینگ به این معنا نیست که باید همیشه و همیشه با همه صحبت‌های کوچینگ عمیق داشته باشید. در واقع، ما معتقدیم که رفتن به حالت کوچینگ کامل بدون اجازه‌ی دیگران می‌تواند حس دخالت کردن به آنها بدهد، چیزی که ما از آن به عنوان «کوچ‌گری چریکی» یاد می‌کنیم. آیا واقعاً این همان چیزی است که آنها در آن لحظه می‌خواهند و نیاز دارند؟ به عنوان کوچ‌های حرفه‌ای، متوجه هستیم که دوستان و همکاران کوچ ما چه زمانی با ما به حالت کوچینگ می‌روند و ممکن است احساس ناراحتی و گاهی اوقات حتی غیر مفید بودن کنیم. در عوض، با فکر کردن در مورد توافق

شروع کنید یا صریحاً پرسید که فرد در هر تعامل چه چیزی از شما نیاز دارد یا چه انتظاری دارد. در واقع، در اوایل رابطه ما، شونا متوجه شد که بروی به طور مداوم در حالتی «کوچ مانند» ظاهر می‌شود. اگرچه شونا از تعاملات آنها بسیار لذت برد و از آنها بهره برد، اما نمی‌خواست بروی احساس کند که «تحت تاثیر قرار گرفته» است. او می‌خواست که بروی فضایی برابر برای اظهار نظر، ارائه دیدگاه یا ادعای چیزی داشته باشد. با شروع یک مکالمه کوچینگ بدون توافق با طرف مقابل، ممکن است از مرزی عبور کنید که هنوز اجازه عبور از آن را ندارید یا ماهیت رابطه را به گونه‌ای تغییر دهید که طرف مقابل نسبت به آن هیجان نداشته باشد.

در اینجا مرز باریکی بین رویکرد مهارت‌های کوچینگ (توجه کردن، گوش دادن، پرسیدن یک سوال کنجکاو) و پرش به یک مکالمه‌ی کوچینگ کامل وجود دارد. چند راه وجود دارد که می‌توانید موقعیتی را که فکر می‌کنید کوچینگ ممکن است برای شخص دیگر مفید باشد مدیریت کنید. ابتدا، می‌توانید چیزی را امتحان کنید که ما دوست داریم آن را «محافظه‌کاری و سنجیده عمل کردن» بنامیم: گوش دادن را تمرین کنید و سپس سعی کنید متوجه شوید یا یک سؤال کنجکاوانه پرسید. ببینید چگونه او را درگیر می‌کند. بعد گفتگو به کجا می‌رسد؟ آیا به نظر می‌رسد که علاقه‌مند و درگیر گفتگوی کوچینگ هستند؟ دوم، می‌توانید پیشنهاد بدهید (پیشنهادهای مربوط به گفتارهای فصل ۴ را به خاطر دارید؟). ممکن است به نظر برسد: «آلی، آیا انجام یک مکالمه‌ی کوچینگ در این مورد مفید است؟» سومین و روش مورد علاقه‌ی ما این است که از طرف مقابل پرسیم که در حال حاضر به چه چیزی نیاز دارد. ممکن است به نظر برسد: «آلی، تو ناامید به نظر می‌رسی. چگونه می‌توانم به بهترین شکل از تو حمایت کنم؟» شما همچنین می‌توانید چند شکل از پشتیبانی ارائه دهید، مانند: «در حال حاضر چه چیزی می‌تواند مفیدتر باشد؟ می‌تونی حرف بزنی، من فقط می‌تونم گوش بدم،

یا می‌تونم شریک فکری باشم.» این رویکرد ترجیحی ما برای صحبت با دوستان و اعضای خانواده است. ما چندین راه را پیشنهاد می‌کنیم که می‌توانیم برای آنها حضور داشته باشیم و به آنها اجازه دهیم انتخاب کنند و نشان دهند که در این لحظه به دنبال چه چیزی هستند.



علاوه بر احترام به حد و مرزهای دیگران، چند ملاحظات اخلاقی دیگر نیز می‌تواند در مکالمات کوچینگ شما مطرح شود. تحقیقات نشان داده است که اعتماد یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده‌ی یک رابطه‌ی کوچینگ موفق و مؤثر است. زمانی که اعتماد در مکالمه وجود داشته باشد، شخصی که تحت کوچینگ قرار می‌گیرد احساس راحتی بیشتری برای اینکه باز، صادق و آسیب‌پذیر باشد داشته باشد. این سطح از

صراحت می‌تواند منجر به یک مکالمه‌ی بدون فیلتر و بدون محدودیت شود که به مراجع اجازه می‌دهد تا موقعیت، تجربه، احساسات، انگیزه‌ها و آنچه واقعاً می‌خواهد را به طور کامل بررسی کند. در نتیجه، محرمانه بودن از اهمیت بالایی برخوردار است. شاید شما این ضرب‌المثل را شنیده باشید، «آنچه در وگاس اتفاق می‌افتد در وگاس می‌ماند». خوب، آنچه در یک مکالمه‌ی کوچینگ اتفاق می‌افتد در مکالمه‌ی کوچینگ باقی می‌ماند. یکی از سریع‌ترین راه‌هایی که یک کوچ برای از بین بردن اعتماد و آسیب رساندن به یک رابطه می‌تواند انجام می‌دهد، این است که بخش‌هایی از مکالمه‌ی کوچینگ را خارج از مکالمه به اشتراک بگذارد - چه با دیگران یا در زمینه‌هایی که نقض حد و مرز به نظر می‌رسد. به عنوان مثال، وانمود کنید که رئیس سازمان والدین / معلمان (PTO) در مدرسه فرزندان هستند. شما از مهارت‌های کوچینگ خود برای کمک به خزانه‌دار PTO استفاده می‌کنید تا در یک موقعیت چالش برانگیز فکر کند.

گفتگو عالی پیش می‌رود و خزانه‌دار با بینش‌های جدید و راه حل جلسه را ترک می‌کند. اواخر همان هفته، شما و خزانه‌دار PTO در یک مهمانی هستید. نوشیدنی در دست، شما به طور معمول به برخی از جزئیات مکالمه کوچینگ اشاره می‌کنید. متوجه شدید که خزانه‌دار خودش را می‌گیرد و ساکت می‌شود. اگرچه شما اصلاً فکرتان را هم نمی‌کردید، خزانه‌دار احساس می‌کند که شما حد و مرز و قانون «وگاس» را برای آنچه در طول مکالمه کوچینگ مورد بحث قرار گرفته است، نقض کرده‌اید. قانون سرانگشتی دیگری که می‌توانید بکار بگیرید این است که به یاد داشته باشید وقتی مکالمه تمام شد، تمام شده است. شخصی که شما کوچینگ کرده‌اید صاحب هر چیزی است که در مورد آن بحث کرده و به آن رسیده است و فقط او این اختیار را دارد تا در موردش در جای دیگری و با کس دیگری صحبت کند.

یک استثناء مهم برای احترام به محرمانگی زمانی است که اطلاعات حساس یا

خطرناک با شما به اشتراک گذاشته شود. در آن مکالمه با خزانه‌دار PTO، اگر خزانه‌دار نشان داد که قصد دارد به خود یا شخص دیگری صدمه بزند، شما موظف هستید که با این اطلاعات کاری نکنید. در سازمان‌ها، متخصصان منابع انسانی اغلب از این موضوع به عنوان «تحت نظر» یاد می‌کنند. اگر یک شریک تجاری منابع انسانی در حال کوچینگ رهبری است که شخصاً دوران سختی را سپری کرده است و آن رهبر می‌گوید که افکار خودکشی داشته یا اقدامات شدیدی را برای آسیب رساندن به دیگران در نظر گرفته است، شریک تجاری منابع انسانی باید به مقامات مربوطه یا افراد تعیین شده اطلاع دهد. - افراد درون سازمان اطلاعاتی که می‌تواند دیگران را از آسیب در امان نگه دارد، در محدوده‌ی احترام به رازداری قرار نمی‌گیرد. در موقعیت‌های نه چندان شدید، ممکن است متوجه شوید که شخصی که کوچینگ می‌کنید به حمایتی نیاز دارد که شما قادر به انجام آن نیستید - مانند کار با یک درمانگر یا مددکار اجتماعی، یک کوچ حرفه‌ای یا یک همکار روابط کارمند. اگر چنین موقعیتی پیش آمد، مسئولیت شما این نیست که به آن شخص بگویید چه کاری باید انجام دهد، بلکه باید به او کمک کنید تا از گزینه‌های خود آگاه شود. در نهایت، آن‌ها صاحب کاری هستند که انتخاب می‌کنند، و شما می‌توانید به آن‌ها خدمت کنید و به آن‌ها کمک کنید تا بفهمند به چه حمایت دیگری نیاز دارند.

رویکرد سیستم‌های اجتماعی با ذهنیت کوچینگ

در فصل ۶، روش‌هایی را مورد بحث قرار دادیم که طرز فکر کوچینگ می‌تواند بر نحوه تفکر و طراحی سازمان‌ها، از جمله فرهنگ، آب و هوا و شیوه‌های افراد تأثیر بگذارد. همین امر را می‌توان در مورد سیستم‌ها و ساختارهای اجتماعی نیز گفت. به عنوان مثال، ما بین سیستم‌های اجباری و توانمندساز تمایز قائل شدیم. اینها محدود به

شرکت‌ها نیست. در عوض، آنها منعکس‌کننده سیستم‌های کنترلی از هر نوع هستند. سیستم‌های کنترل اجباری از سیاست‌ها، رویه‌ها، قوانین و مجازات‌ها و پاداش‌های بیرونی برای ایجاد انگیزه در رفتار استفاده می‌کنند. سیستم‌های کنترل توانمند در عوض بیشتر بر تأثیرات اجتماعی، روان‌شناختی و فرهنگی و انگیزه‌های درونی تکیه می‌کنند و به فرد استقلال بیشتری می‌دهند. ذهنیت کوچینگ به نفع یک رویکرد توانمندساز است. فرض بر این است که مردم به طور کلی می‌خواهند یاد بگیرند، رشد کنند، به تسلط برسند، با دیگران ارتباط برقرار کنند و به هدفی بالاتر خدمت کنند. فرض بر این است که هر فرد در بهترین موقعیت برای تصمیم‌گیری برای خود است که مطابق با آن نیازها باشد. در نهایت، فرض می‌کند که رشد و تغییر زمانی رخ می‌دهد که با اهداف و علایق فرد هماهنگ باشد. بیایید چند مثال بزنیم که چگونه این ممکن است در نحوه طراحی چند سیستم اجتماعی اصلی خود اعمال شود.

به راحتی می‌توان تصور کرد که همه‌ی ما هدف یک سیستم آموزشی و نحوه طراحی آن را می‌دانیم، اما رویکردها به آموزش در کشورها، ایالت‌ها و مؤسسات متفاوت است و می‌توانند در طول زمان تغییر کنند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۵، فرماندار اسکات واکر^۹ تلاش کرد تا ماموریت دانشگاه ویسکانسین را از جستجوی حقیقت و بهبود شرایط انسانی به تامین نیازهای نیروی کار ایالت تغییر دهد. بسیاری خواستار اصلاحات اساسی در آموزش و پرورش شده‌اند. این فراخوان‌ها در پاسخ به افزایش درک مردم از نحوه یادگیری و این واقعیت است که نیاز به تجهیز دانش‌آموزان برای حرکت فراتر از تسلط بر آنچه قبلاً شناخته شده است و به دست آوردن مهارت‌هایی است که به آنها در کشف دانش جدید کمک می‌کند. مقابله با مشکلات جدید، نشان‌دهنده تغییر قابل توجهی در نقش کوچ‌ها و دانش‌آموزان و رویکردهای جدید برای یادگیری است. با

استفاده از استعاره قبلی ما، نشان می‌دهد که معلمان فقط مسئول تغذیه یک روز به دانش‌آموزان نیستند، بلکه باید به آنها ماهیگیری را آموزش دهند. انجمن روانشناسی آمریکا (APA) 'پایگاه تحقیقاتی اصول روانشناختی یادگیرنده محور را منتشر کرده است که به عقیده آنها باید در اصلاحات آموزشی مورد توجه قرار گیرند، ایجاد فرصت بیشتر برای انتخاب است. اتصال یادگیری به آنچه برای یادگیرنده انگیزه می‌دهد. بنابراین، شباهت‌های قوی با انواع شیوه‌ها وجود دارد که کوچینگ مؤثر را ایجاد می‌کند. مروا کالینز¹⁰ معلمی بود که به دلیل رویکرد باز و مهربانانه‌اش در بحث آموزش شناخته می‌شد. او با دانش‌آموزانی کار می‌کرد که به دلیل چالش‌های رفتاری یا ناتوانی‌های احتمالی یادگیری «آموزش‌ناپذیر» در نظر گرفته می‌شدند. اکثر این دانش‌آموزان کم‌درآمد بودند و سیستم مدارس دولتی آنها را نادیده می‌گرفت. رویکرد مروا کالینز به آموزش بی‌شباهت به رویکرد کوچینگ نبود: او دانش‌آموزان را توانا و مدبر می‌دید. پیش‌فرض‌ها و باورهای را که قبلاً دانش‌آموزان را در درس‌ساز می‌کردند، از خود به جای گذاشت. نگرش محبت و مراقبت را برای دانش‌آموزان به ارمغان آورد و از ابزارهایی مانند روش سقراطی برای پرسیدن سؤالات استفاده کرد تا همه دانش‌آموزان را به طور کامل در بحث‌های کلاس درس درگیر کند. دانش‌آموزان را به خواندن ادبیات پیچیده و تفکر عمیق درباره داستان‌ها و معنا از طریق سؤالات فکری دعوت کرد. از دانش‌آموزان در ایجاد ذهنیت‌ها و باورهای سازنده در مورد خود حمایت می‌کرد - اینکه آنها توانایی دارند و برای یادگیری خودشان به مدرسه می‌روند، نه صرفاً به این دلیل که والدین یا جامعه آنها گفته‌اند که مجبور هستند. رویکرد او به آموزش منجر به تبدیل «دانش‌آموزان مشکل‌دار» به خوانندگان و یادگیرندگان پرشور شد. دانش‌آموزانی که تصور می‌شد بی‌سواد هستند خواندن و شرکت فعالانه در بحث‌های کلاسی را آموختند.

10 American Psychological Association

11 Marva Collins

دانشجویانی که ممکن است در غیر این صورت از تحصیل خارج شده باشند، به دنبال مشاغل حقوقی، پزشکی، بازرگانی و آموزش و پرورش شدند.

با الهام گرفتن از مروا کالینز، می‌توانیم با این باور که دانش‌آموزان خلاق، مدبر و توانمند هستند، به آموزش نزدیک شویم. ما می‌توانیم کنجکاوی، گشاده‌رویی و عدم قضاوت را برای درک چالش‌ها، علایق و انگیزه‌های آن‌ها به ارمغان بیاوریم. علاوه بر دانش‌آموزان، کوچینگ بعنوان ابزار قدرتمندی برای رشد معلمان نیز شناخته شده است. نشان داده شده است که کوچینگ همسطح عملکرد معلمان را تقویت می‌کند - مانند یادگیری و استفاده موفقیت آمیز از تکنیک‌ها یا محتوای آموزشی جدید - و همچنین احساس انزوا را کاهش می‌دهد. در یک مطالعه، یک برنامه کوچینگ رسمی از معلمان در یادگیری و استفاده با دانش‌آموزانی که نیازهای رفتاری خاصی داشتند از یک مداخله جدید حمایت کرد. برنامه‌های کوچینگ هم‌تا برای معلمان می‌توانند از مجموعه مهارت‌های کوچینگ سنتی شامل پرسیدن سؤال، گوش دادن و توجه کردن استفاده کنند، و همچنین ممکن است شامل اشکال مستقیم ارتباط مانند اشتراک‌گذاری بازخورد باشد. در زمینه کوچینگ، به اشتراک گذاشتن بازخورد می‌تواند شبیه توجه کردن یا «منعکس کردن» باشد. به عنوان مثال، اگر ساندو^۱، یک معلم مدرسه راهنمایی، همتای خود بایرون را در جلوی کلاس مشاهده می‌کند، مکالمه کوچینگ بعدی آنها ممکن است شامل جملاتی از ساندو باشد، مانند: «بایرون، متوجه شدم که شما هر دانش‌آموز را به نام کوچک صدا می‌کنید. یا «بایرون، متوجه شدم که وقتی دانش‌آموزی برای پرسیدن سوالی صحبت شما را قطع می‌کند، شما به گونه‌ای واکنش نشان می‌دهید که به نظر عصبانی یا آزرده می‌شود.» در هر دو مثال، ساندو با توجه و نام بردن از رفتار بایرون، «آینه را بالا نگه داشته است». او همچنین می‌تواند این

مشاهدات را با سؤالی مانند «چه چیزی در مورد سؤال دانش آموزان داد؟» دنبال کند. اصلاحات در نظام عدالت نیز ممکن است شامل حرکت از رویکردهای سنتی اجباری به رویکردهای توانمندتر باشد. به عنوان مثال، سیستم‌های زندان را در نظر بگیرید. سیستم زندان نوژ به جای تمرکز بر تنبیه و مهار زندانیان، رویکرد «عدالت ترمیمی» را اتخاذ کرده است که بر بازپروری زندانیان و حمایت از رشد کل افراد تمرکز دارد. زندانیان فرصت‌هایی برای یادگیری مهارت‌های جدید و توسعه خود از طریق کلاس‌ها و برنامه‌هایی دارند. هم ذهن و هم بدن را هدف قرار دهد. در نتیجه این اصلاحات، نرخ تکرار جرم در نوژ از ۶۰ تا ۷۰ درصد به تنها ۲۰ درصد کاهش یافته است. نیروی کار این را با ایالات متحده مقایسه کنید، جایی که تحقیقات نشان داده است که حبس منجر به نرخ‌های بالاتر بیکاری، تکرار جرم و اتکا به کمک‌های عمومی می‌شود. پس چگونه این امر به طرز فکر و مهارت‌های کوچینگ مرتبط است؟ این نمونه‌ای از تغییرات سیستمی است که نیازمند تغییر قابل توجهی در نگرش‌ها و باورها در مورد مجرمان است. این امر مستلزم این باور است که حتی مجرمان نیز افراد توانمندی هستند که پتانسیل رشد و تغییر دارند و می‌توانند با مهارت‌ها و قابلیت‌های مفید و سازنده، حکم خود را کامل کرده و دوباره وارد جامعه شوند. البته، شرایط تخفیف‌دهنده‌ای وجود دارد که شامل بیماری روانی، سوء مصرف مواد و سایر چالش‌ها می‌شود. هدف ما در اینجا ساده‌سازی بیش از حد عدالت کیفری نیست، بلکه برجسته کردن تغییراتی است که نه تنها برای زندانیان، بلکه اقتصادها و جوامعی که در آن زندگی و کار می‌کنند به نفع آنهاست.

تحقیقات همچنین نشان داده است که پلیس را می‌توان از طریق رویکردهای ارتباطی توانمندتر بهبود بخشید. یک کلاس از دانشگاه سن دیگو در مورد پلیس نشان می‌دهد که موثرترین عملیات پلیسی زمانی رخ می‌دهد که افسران ۸۰٪ اوقات گوش

می‌دهند و ۲۰٪ اوقات حرف می‌زنند. دوره آموزشی ارتباط موثر پلیس بر توجه و توجه به زبان بدن خود، پرسیدن سؤالات باز و ساده در یک زمان متمرکز است (برخلاف کوچینگ، برخی از بهترین سؤالات پنج تا شش کلمه‌ای هستند و هرگز «انباشته» نمی‌شوند. - یک سوال در یک زمان!)، و درک اینکه چگونه سرایت عاطفی کار می‌کند و می‌تواند بر افسر یا افرادی که با آنها در ارتباط هستند تأثیر بگذارد. ارتباط توانمندتر (گوش دادن، پرسیدن سؤال، کنجکاوی) نشان داده شده است که منجر به تنش زدایی در موقعیت‌های پلیسی می‌شود. کنار گذاشتن فرضیات و تمرین گوش دادن فعال به افسران کمک می‌کند تا به جای واکنش نشان دادن موقعیت را بهتر درک کنند و قضاوت واضحی انجام دهند. مطالعات کنترل تصادفی سازی شده همچنین تأثیرات مثبت شیوه‌های ذهن آگاهی را بر استرس و کیفیت زندگی افسران پلیس نشان داده‌اند.

کوچینگ به عنوان ابزاری برای تغییر تحول آفرین

هر روزنامه‌ای را بخوانید خواهید دید که جهان با مجموعه‌ای از چالش‌های دلهره‌آور و فراگیر از جمله نژادپرستی، تبعیض جنسی، دوقطبی سیاسی، تغییرات آب و هوا و تهدیدهای دموکراسی مواجه است. برای حل چالش‌های بزرگ و پیچیده‌ای مانند این‌ها، تغییرات مهم و دگرگون‌کننده مورد نیاز است. تغییر تحول آفرین بدون تغییرات اساسی در طرز فکر، رفتار و فرهنگ نمی‌تواند اتفاق بیفتد. این یکی از دلایل فراگیر شدن این چالش‌هاست. تغییر استرس زا است زیرا باعث ایجاد ترس و عدم اطمینان می‌شود. وقتی افراد دچار تغییر می‌شوند، خوش‌بینی آن‌ها ۶ درصد کاهش می‌یابد و ۱۹ درصد در مهارت‌های مدیریت استرس در مقایسه با افرادی که تغییر را تجربه نمی‌کنند، کاهش می‌یابد. تغییر می‌تواند احساس امنیت، شخصیت ما و ارزش‌های ما را تهدید کند. ما ممکن است از دست دادن شخصی به عنوان بخشی از آن تغییر ترس داشته

باشیم. برای تغییر، افراد باید احساس امنیت کنند و فرصت‌هایی برای یادگیری، تمرین و در نهایت اعمال تغییرات در اعمال روزمره به آنها داده شود. اینرسی قوی است زیرا به تلاش کمتری نسبت به تغییر نیاز دارد و به مراتب کمتر تهدید کننده است.

تغییر طرز فکر و رفتار اغلب بسیار سخت‌تر از آن چیزی است که ما انتظار داریم، زیرا مستلزم توجه مداوم، خودکنترلی و انگیزه است. یکی از دلایلی که چالش‌های بالا بسیار فراگیر هستند این است که آنها مشکلات پیچیده‌ای هستند که حل آنها سال‌ها یا دهه‌ها طول می‌کشد و به ناچار با شکست مواجه می‌شوند. تاب‌آوری برای کمک به افراد در گذر از مسیر اغلب ناهموار به سمت یک هنجار رفتاری جدید بسیار مهم است. علاوه بر این، مقاومت در برابر تغییر، تفکر ما در مقابل آنها، یا احساسات درست در مورد روش قدیمی یا «روزهای خوش گذشته» باعث می‌شود که مردم در آنچه که در مقابل آن چیزی که می‌توانستند باز باشند، گیر بیوفتند. افراد باید آگاهی را توسعه دهند، با هدف هماهنگ شوند و چابکی شناختی خود را ایجاد کنند تا بتوانند دیدگاه‌ها و راه‌های پیش رو متعدد را در نظر بگیرند. برای اینکه افراد تغییر کنند، باید به راحتی تشخیص دهند که چه زمانی احساسات منفی پیرامون تغییر ظاهر می‌شود و مهارت‌های مدیریت مناسب این ترس‌ها را بیاموزند. تنظیم موفقیت‌آمیز احساسات همچنین شامل یادگیری تغییر دیدگاه برای برانگیختن احساسات مثبت بیشتر است. همچنین، به «مرکز تمرکز تحقیقاتی» ما در فصل ۴ فکر کنید، جایی که دکتر آنجلا پاسارلی قدرت کوچینگ را در مورد امکان به اشتراک گذاشت. وقتی سؤالات بزرگ و جسورانه‌ای در مورد آنچه در آینده ممکن است می‌پرسیم، نه تنها رویاهای جدیدی را در سر می‌پرورانیم، بلکه مراکز عاطفی مثبت مغز خود را نیز فعال می‌کنیم.

تعداد کثیری از نشان می‌دهد که کوچینگ تأثیرات مثبتی بر انعطاف‌پذیری مدیران

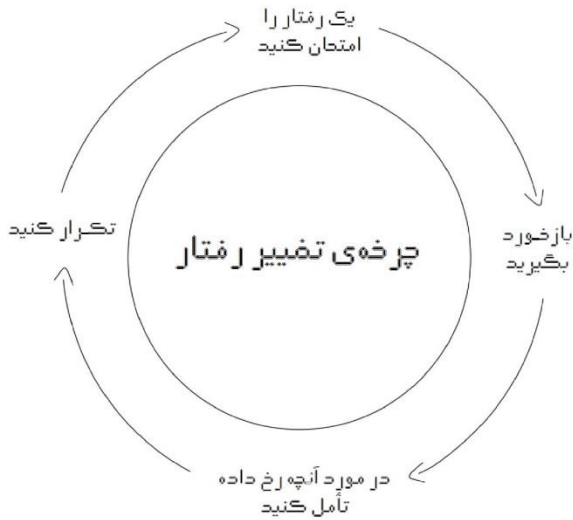
در طول تلاش‌های تحول دارد. به عنوان مثال، آنتونی گرانت^{۱۳} و همکارانش یک مطالعه تصادفی کنترل شده انجام دادند که در آن مدیران ارشد و مدیران بخش پرستاری در یک دوره آموزشی نیم روزه رهبری شرکت کردند و یا کوچینگ دریافت کردند یا در یک گروه کنترل لیست انتظار گنجانده شدند. محققان مجموعه‌ای از ارزیابی‌ها از جمله دستیابی به هدف، انعطاف‌پذیری، رفاه و موارد دیگر را انجام دادند. نتایج نشان داد که کوچینگ با بهبود قابل توجهی در دستیابی به هدف، انعطاف‌پذیری و رفاه نسبت به گروه کنترل همراه بود. این مهم است زیرا برنامه‌ریزی، اجرا و تداوم تحولات سالها طول می‌کشد و نیاز به انرژی مداوم از مدیران حتی در مواجهه با مقاومت‌ها و شکست‌ها دارد. به عنوان مثال، مبارزه با نژادپرستی سیستماتیک از طریق ابتکارات تنوع، شمول و تعلق متأسفانه می‌تواند باعث ایجاد احساس تهدید هویت و استرس شود. فراگیرتر شدن با شناسایی و درک مکانی که در سفر خود هستید، روشن کردن چرایی اهمیت آن و درک نقش شما در یک سیستم اجتماعی پیچیده و استراتژی‌ها و رفتارهایی که می‌توانید برای تقویت شمول استفاده کنید، شروع می‌شود. این سفر می‌تواند بسیار ناراحت‌کننده باشد، به این معنی که ایجاد انعطاف‌پذیری در مواجهه با تهدیدات هویتی ریشه‌دار برای اعضای اکثریت گروه می‌تواند به رفع موانع برای کشف سوگیری‌ها کمک کند. تحقیقات **BetterUp** نشان داد که وقتی انعطاف‌پذیری رهبر از طریق کوچینگ بهبود می‌یابد، میزان رفتارهای رهبری فراگیر نیز افزایش می‌یابد. رهبران انعطاف‌پذیر بیشتر درگیر رفتارهای رهبری فراگیر هستند، مانند ایجاد محیط‌های ایمنی روانی و به طور مساوی دعوت به مشارکت، تشویق همه اعضای تیم به مشارکت و مشارکت معنادار. تیم‌هایی با رهبران بسیار انعطاف‌پذیر، انعطاف‌پذیری بالاتری دارند و همچنین احساس تعلق بیشتری را گزارش می‌دهند.

چالش‌هایی که جامعه ما با آن دست و پنجه نرم می‌کند پیچیده هستند و نیازمند تعهد جمعی و تغییرات فردی در طرز فکر و رفتار است. کوچینگ می‌تواند به هر یک از ما کمک کند تا آن سفر را طی کنیم و به دیگران در این راه کمک کنیم. خبر خوب این است که احتمالاً یک نقطه اوج وجود دارد. محققان دانشگاه پنسیلوانیا مجموعه‌ای از آزمایش‌ها را در جوامع اجتماعی آنلاین طراحی کردند که اندازه جمعیت و اندازه گروه‌های اقلیت را که برای تغییر یک باور تثبیت شده کار می‌کنند، دستکاری کردند. آنچه آنها مشاهده کردند به طور قابل ملاحظه‌ای در شرایط آزمایشی سازگار بود - زمانی که ۲۵٪ از جمعیت از تغییر حمایت کردند، می‌توان به سرعت به تغییرات گسترده دست یافت. رسیدن به ۲۵ درصد بسیار دست یافتنی تر از ۱۰۰ درصد به نظر می‌رسد و اگر هر کدام کمی بیشتر شبیه کوچ ظاهر شویم، ممکن است بتوانیم زودتر به آنجا برسیم. تحقیقات همچنین نشان داده است که ذهن آگاهی ابزاری قدرتمند برای تغییر نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با تغییرات آب و هوایی است. دو مطالعه جداگانه نشان دادند که ذهن آگاهی برای کمک به آگاهی بیشتر مردم از خطرات و همچنین اتخاذ رفتارهای شخصی جدید که دارای جنبه مثبت هستند، کلیدی است. افرادی که در یک برنامه تمرکز حواس مرتبط با آب و هوا و محیط شرکت کردند، رفتارهای خود را در زمینه‌هایی از زندگی خود تغییر دادند که شامل عادات حمل و نقل، رژیم غذایی، مصرف انرژی خانگی و موارد دیگر بود. تغییر از پایین به بالا با رفتار افراد شروع می‌شود. هنگامی که افراد بیشتری رفتارشان را در حمایت از یک هدف بزرگ تغییر می‌دهند، تغییرات معناداری شروع می‌شود. تغییرات دگرگونی، هم ذهن و هم قلب افراد را درگیر می‌کند، و نیاز به تغییر در نگرش‌ها، باورها و رفتارها برای حمایت از یک هدف بزرگ‌تر دارد.

افکار جدایی

در این کتاب ما ذهنیت‌ها و مهارت‌هایی را بررسی کرده‌ایم که کوچ‌ها برای حمایت از رشد و خودیابی دیگران از آنها استفاده می‌کنند. در طول مسیر، ما گفتیم که چگونه اتخاذ یک طرز فکر کوچینگ و به کارگیری مهارت‌های کوچینگ در مجموعه‌ای از موقعیت‌ها می‌تواند روابط، ارتباطات، پتانسیل دیگران و آنچه را که ما معتقدیم ممکن است باز کند. ما شدیداً معتقدیم که استفاده از طرز فکر و مجموعه مهارت کوچینگ می‌تواند نحوه درک شما از خود، دیگران و جهان و نحوه ظاهر شدن و تأثیرگذاری بر آن موقعیت‌ها را تغییر دهد. شاید در باورهایمان نسبت به آنچه ممکن است بیش از حد خوش بین به نظر برسیم. برای لحظه‌ای تصور کنید اگر همه قضاوت، نیاز به درست بودن، تکیه بر فرضیات و نتیجه‌گیری سریع را کنار بگذارند، چه چیزی ممکن است. به چند نفر در زندگی خود فکر کنید. اگر هر یک از آنها این شیوه‌ها را انتخاب کنند، چه چیزی تغییر می‌کند، حتی اگر فقط ۵۰٪ مواقع؟

از اینجا، امیدواریم که به دنیا بروید و آنچه را که در این کتاب آموخته‌اید، تجربه کنید. ممکن است آن را نفهمید یا بلافاصله به سؤالات کوچینگ خود نپردازید - اینها همه بخشی از فرآیند یادگیری است. از چرخه‌ی تغییر رفتاری که در فصل ۳ یاد گرفتید استفاده کنید تا فرآیندی را برای امتحان کردن چیزهای جدید ایجاد کنید (پرسیدن سؤال، کنجکاوی خود را روشن کنید، در سطح ۲ یا ۳ گوش دهید)، بازخورد دریافت کنید که چگونه آن رفتار ظاهر شد، در مورد چگونگی تأمل کنید. انجام دادید و آنچه متوجه شدید، و تصمیم بگیرید که دفعه بعد چه چیزی را دوباره یا به جای آن امتحان کنید.



البته، نمی‌توانیم کتاب را بدون یک تأمل نهایی به پایان برسانیم. لحظه‌ای مکث کنید و به آنچه در این کتاب آموخته‌اید فکر کنید. از سوالات زیر برای حمایت از تفکر خود استفاده کنید.



خودت تجربه کن

تأمل نهایی

با تأمل در آنچه در این کتاب آموخته‌اید، چه چیزی بیشتر در مورد شما صادق است؟

۲ تا ۳ مفهوم خاص که از این کتاب در کار یا زندگی خود به کار خواهید برد کدامند؟ به طور خاص، چگونه آن مفاهیم را به کار خواهید گرفت

بعد از خواندن این کتاب چه سوالاتی همچنان برای شما باقی می‌ماند؟

چه کسی از خواندن این کتاب سود می‌برد و چرا؟

ایده کلیدی فصل ۷

استفاده از ذهنیت و مهارت های کوچینگ در کارهای روزمره می تواند اثربخشی شما را در طیف وسیعی از موقعیت ها بهبود بخشد - حتی در گفتگوهای سیاسی با اقوام در میز شام تعطیلات. در مقیاس بزرگتر، طرز فکر کوچینگ می تواند دنیای بهتری ایجاد کند.

می خواهید بیشتر بیاموزید؟

Smiling Mind کتابخانه ای از مراقبه های هدایت شده و تمرین های تمرکز حواس را ارائه می کند. برای کسب اطلاعات بیشتر به <https://www.smilingmind.com.au/> مراجعه کنید

الهامات، ایده ها و منابع روزانه را از www.mindful.org/ دریافت کنید

توصیه برای مطالعه ی بیشتر

- ۵۰ روشی که کوچ ها می توانند دنیا را تغییر دهند نوشته ی سی جی هیدن^{۱۴}
- ذهن کنجکاو: راز یک زندگی بزرگتر نوشته برایان گریزر و چارلز فیشمن^{۱۵}
- به روش مروا کالینز نوشته ماروا کالینز و سیویا تامارکین^{۱۶}

14 50 ways coaches can change the world by C.J. Hayden

15 A curious mind: the secret to a bigger life by Brian Grazer and Charles Fishman

16 Marva Collins' way by Marva Collins and Civia Tamarkin

Notes

- 1 Stanier, M. B. (2016). *The coaching habit: Say less, ask more & change the way you lead forever*. Toronto CA: Box of Crayons Press.
- 2 Stanier, M. B. (2020). *The advice trap: Be humble, stay curious & change the way you lead forever*. Box of Crayons Press, based in Toronto ON CA.
- 3 Flaherty, J. (2010). *Coaching* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080964294>
- 4 Passmore, J., & Marianetti, O. (2007). The role of mindfulness in coaching. *The Coaching Psychologist*, 3 (3), 131–137.
- 5 Manhart, K. (2004). The limits of multitasking. *Scientific American Mind*, 14(5), 62–67.
- 6 Harris, J. III, & Lewis, T. (1986). *Human* [Recorded by The Human League]. On *Crash* [Album]. A&M, Virgin.
- 7 Gino, F. (2018, September–October). The business case for curiosity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/09/the-business-case-for-curiosity>
- 8 Silvia, P. J., & Kashdan, T. B. (2009). Interesting things and curious people: Exploration and engagement as transient states and enduring strengths. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(5), 785–797. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00210.x>
- 9 Lurie, Z. (2019, January–February). SurveyMonkey's CEO on creating a culture of curiosity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/surveymonkeys-ceo-on-creating-a-culture->

- of-curiosity
- 10 Gino. (2018). Business case for curiosity.
- 11 McCarthy, K. (2021, May 17). School bus driver says kindergartners' curiosity helped stop armed hijacking. ABC News. [https://abcnews.go.com/GMA/Living/school-bus-driver-kindergartners-curiosity-helped-stop-armed/ story?id=77732521](https://abcnews.go.com/GMA/Living/school-bus-driver-kindergartners-curiosity-helped-stop-armed-story?id=77732521)
- 12 Voss, C., & Raz, T. (2016). Never split the difference: Negotiating as if your life depended on it. Harper Collins – New York.
- 13 Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67–88. <https://doi.org/10.1037/a0024152>
- 14 Carenys, J. (2012). Management control systems: A historical perspective. *Inter-national Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 1(1), 1–18.
- 15 Blinkoff, E., Hirsh-Pasek, K., & Hadani, H. S. (2020, November 12). An unprecedented time in education demands unprecedented change. Brookings. www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2020/11/13/an-unprecedented-time-in-education-demands-unprecedented-change/
- 16 Alexander, P. A., & Murphy, P. K. (1998). The research base for APA's learner-centered psychological principles. In N. M. Lambert & B. L. McCombs (Eds.), *How students learn: Reforming schools through learner-centered education* (pp. 25–60). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10258-001>

- 17 Collins, M., & Tamarkin, C. (1990). *Marva Collins' way*, New York. Jeremy P. Tarcher, Inc.
- 18 Biondi, C. A. (2018, August 20). Marva Collins, her method, and her 'philosophy for living'. The Objective Standard. <https://theobjectivestandard.com/2018/08/marva-collins-her-method-and-her-philosophy-for-living/>
- 19 Slater, C. L., & Simmons, D. L. (2001). The design and implementation of a peer coaching program. *American Secondary Education*, 29(3) 67–76.
- 20 Stormont, M., Reinke, W. M., Newcomer, L., Marchese, D., & Lewis, C. (2015). Coaching teachers' use of social behavior interventions to improve children's outcomes: A review of the literature. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 17(2), 69–82. <https://doi.org/10.1177/1098300714550657>
- 21 Dorisuren, B. (2020, November 2020). Norway's prison system benefits its economy. The Borgen Project. <https://borgenproject.org/norways-prison-system/>
- 22 Sterbenz, C. (2014, December 11). Why Norway's prison system is so successful. *Business Insider*. www.businessinsider.com/why-norways-prison-system-is-so-successful-2014-12
- 23 Mueller-Smith, M. (2015). The criminal and labor market impacts of incarceration. Unpublished Working Paper, 1–18.
- 24 Andrews, D. A., & Bonta, J. (2003). *The psychology of criminal conduct* (3rd ed.). Cincinnati, OH: Anderson.

- 25 Fritsvold, E. (n.d.). Police communication skills matter more than ever: Here's why. University of San Diego Online. <https://onlinedegrees.sandiego.edu/police-communication-important-today/>
- 26 Crisis Prevention Institute. (2019, March 20). Verbal de-escalation training for police. www.crisisprevention.com/Library/De-Escalation-Training-for-Police
- 27 Trombka, M., Demarzo, M., Campos, D., Antonio, S. B., Cicuto, K., Walcher, A. L., Garcia-Campayo, J., Schuman-Olivier, Z., & Rocha, N. S. (2021). Mind-fulness training improves quality of life and reduces depression and anxiety symptoms among police officers: Results From the POLICE study – A multi-center randomized controlled trial. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 624876. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.624876>
- 28 Suttie, J. (2016, May 18). How mindfulness is changing law enforcement. *Greater Good Magazine*. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_mindfulness_is_changing_law_enforcement
- 29 BetterUp. (2020). BetterUp member data. San Francisco, CA: BetterUp Unpublished Member Data.
- 30 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. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>

- Sherlock–Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change – An exploratory study. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 19–26.
- Timson, S. (2015). Exploring what clients find helpful in a brief resilience coaching programme: A qualitative study. *The Coaching Psychologist*, 11(2), 81–88.
- 31 Jeannotte, A., Eatough, E., & Kellerman, G. R. (2020). Resilience in an age of uncertainty: Cultivating resilient leaders, teams, and organizations. BetterUp [Report]. <https://grow.betterup.com/resilience>
- 32 Sloane, J. (2018, June 7). Research finds tipping point for large-scale social change. University of Pennsylvania, Annenberg School for Communication. www.asc.upenn.edu/news-events/news/research-finds-tipping-point-large-scale-social-change
- 33 Wamsler, C. (2018). Mind the gap: The role of mindfulness in adapting to increasing risk and climate change. *Sustainability Science*, 13(4), 1121–1135. <https://doi.org/10.1007/s11625-017-0524-3>
- 34 Wamsler. (2018). Mind the gap, 1121–1135.
- Grabow, M., Bryan, T., Checovich, M. M., Converse, A. K., Middlecamp, C., Mooney, M., Torres, E. R., Younkin, S. G., & Barrett, B. (2018). Mindfulness and climate change action: A feasibility study. *Sustainability*, 10(5), 1508–1532. <https://doi.org/10.3390/su10051508>

- 35 Gass, R. (2010). What is transformational change. In Framing deep change: Essays on transformative social change (pp. 12–14). Berkeley, CA: Center for Transformative Change.

ضمیمه

ابزارها و فعالیت‌هایی برای

پیشرفت بیشتر در یادگیری شما

همان‌طور که در فصل ۳ توضیح دادیم، یادگیری و تغییر از طریق پردازش فعال، تمرین و تأمل تسهیل می‌شود. کوچ‌ها از طیف گسترده‌ای از ابزارها برای پشتیبانی از این فرآیند استفاده می‌کنند – که بسیاری از آنها را در سراسر این کتاب ارائه کرده‌ایم. در صورتی که علاقه‌مند به افزایش یادگیری خود یا گسترش مجموعه ابزارهایی هستید که می‌توانید با دیگران به اشتراک بگذارید، ما چند مورد دیگر از موارد دلخواه‌مان را برای استفاده شما قرار داده‌ایم.

تمرینات خود مشاهده‌گری

- خودتان را در هنگام پرسیدن سوالات در زمینه‌های مختلف زندگی‌تان مشاهده کنید، مانند موقعیت‌های حرفه‌ای، روابط خانوادگی، تعاملات اجتماعی و غیره.
- بدون قضاوت توجه کنید. در مورد آنچه متوجه می‌شوید کنج‌کاو باشید.
 - گزارشی از آنچه را که در حداقل ۳ تا ۵ مکالمه در روز مشاهده می‌کنید (در دفتر خود یادداشت کنید).
 - این خودمشاهده‌گری را به مدت یک هفته انجام دهید.

- در پایان هفته، گزارش مشاهدات خود را بدون قضاوت مرور کنید.
- بدون قضاوت، توجه کنید که چگونه حالات عاطفی شما بر دیگران تأثیر می‌گذارد و حالات عاطفی دیگران چگونه بر شما اثر می‌گذارد.

ممکن است متوجه شوید که به چیزی مانند «اوه، چه جالب! من هرگز متوجه آن نشدم. وای، بین وقتی من احساس می‌کنم چه اتفاقی برای X می‌افتد.....». به عنوان مثال، ممکن است متوجه شوید که همیشه با یکی از دانش‌آموزان تان با لبخند بزرگ و استقبال گرم از او استقبال می‌کنید و با دیدن او واقعاً احساس خوشحالی می‌کنید. پس از آن ممکن است متوجه شوید، «وای، بعد از اینکه به او سلام کردم، می‌بینم که صورتش آرام می‌شود، لبخندش بیشتر می‌شود و آرام پشت میزش می‌نشیند.» یا ممکن است متوجه شوید که وقتی احساس خستگی و اضطراب می‌کنید و از منشی مدرسه فرمی می‌خواهید، شانه‌های او قوز کرده و در مقابل او تندخو است. همانطور که متوجه شدید این کار را انجام می‌دهید، دوباره سعی کنید از انتقاد خودداری کنید. فقط توجه کنید که نام‌گذاری کنید. مشاهده کنید. یادداشت بردارید. با یکی از دوستان تان تماس بگیرید، همان طور که معمولاً انجام می‌دهید. به ارزیابی‌هایی که انجام می‌دهید - در مورد خودتان، دیگران، شغل‌تان و هر چیز دیگری گوش دهید و توجه کنید...

- هسته اصلی این ارزیابی‌ها چیست؟
- چه اظهاراتی (حقایق) زیربنای آنهاست؟ از دفتر یادداشت روزانه خود برای ثبت افکار تان استفاده کنید

درخواست‌های یادداشت روزانه

داستان شما تا الان چیست؟ چگونه آن داستان با داستان شما به عنوان بهترین نسخه‌ی

خودتان همخوانی دارد؟

در یک مکان عمومی، بنشینید و مشاهده کنید، روی سطح ۳ گوش دادن کار کنید (فصل ۴).

- در مورد احساس مردم به چه چیزی توجه می‌کنید؟
 - انرژی در اتاق؟
 - با چشمان بسته چه چیزی را می‌توانید متوجه شوید؟
- بازتاب‌های خودتان را در دفترچه یادداشت کنید. وقتی به این روش گوش می‌دهید به چه داده‌هایی دسترسی دارید؟ چگونه می‌توانید این را در زندگی و روابط خود بگنجانید؟

چند سوال برای شما پس از اتمام این کتاب ...

- چگونه متفاوت خواهید بود؟
- اکنون متوجه چه چیزی شده‌اید؟
- چگونه آنچه را که اکنون می‌دانید به اشتراک می‌گذارید؟
- چگونه می‌خواهید ظاهر شوید - در محل کار، در خانه؟
- کار بعدی که می‌خواهید انجام بدهید چیست؟ به چه پشتیبانی نیاز خواهید داشت؟
- از این کتاب چه خواهید گرفت؟ آیا آن چیزی بود که انتظار داشتید؟
- چه چیزی را به خاطر خواهید آورد؟

شیوه‌های رفتاری

زندگی و تجربه‌ی خودتان را با نگاه تازه‌ای نظاره کنید.

- هویت شخص دیگری را که تحسین می‌کنید در نظر بگیرید و روزمره‌تان را از دید او تجربه کنید. این می‌تواند فردی باشد که شما می‌شناسید یا شخصیت دیگری مانند بودا، عیسی، یک شخصیت سیاسی، یک شخصیت معروف، یک الگو و غیره.
- هنگامی که ارزیابی می‌کنید یا داستانی را تعریف می‌کنید که به درد شما نمی‌خورد توجه کنید. ببینید آیا می‌توانید کتاب جدیدی بنویسید که به شما احساس بهتر یا قدرت بیشتری بدهد.

از ژورنال خود برای ثبت مشاهدات خود استفاده کنید
برای تصور دستیابی به اهداف یا تغییراتی که می‌خواهید در زندگی خود ایجاد کنید،
تمرین خلق چشم‌انداز را امتحان کنید.

- چالش یا هدفی را انتخاب کنید که اکنون در ذهن شماست.
- تصور کنید شش ماه دیگر است (یا سه ماه، یک سال - می‌توانید چارچوب زمانی مناسب را انتخاب کنید).
- تصور کنید که به آن هدف دست یافته اید یا بر آن چالش غلبه کرده اید.
- تصویر بسیار خاصی را در ذهن خود ترسیم کنید. چه شکلی است، چه حسی دارد؟ چکار می‌کنی؟ کجایی؟ چه کسی همراه شماست؟ وقتی به هدف رسیدید یا چالش را کامل کردید چه اتفاقی افتاد؟
- اگر مفید باشد، می‌توانید بدون محدودیت فکر کنید. نگران «چه می‌شد اگر» یا موانعی که ممکن است در راه دستیابی به این هدف ایجاد شده باشد نباشید. فرض کنید وقتی چشم‌انداز خود را ایجاد می‌کنید همه چیز به طرز شگفت

انگیزی پیش رفت.

- چشم‌انداز خود را اغلب مرور کنید. از این برای کشاندن رفتار خود به سمت نتیجه‌ای که می‌خواهید استفاده کنید.
- در حین رفتن به سمت چشم‌انداز، پیروزی‌ها و نقاط عطف کوچک را جشن بگیرید!

تمرین‌های موضوعی خاص

گوش دادن

- پنج نفر را از بخش‌های مختلف زندگی‌تان (خانواده، دوستان، همکاران و غیره) انتخاب کنید.
- در یک مکالمه‌ی معمولی با آنها، به ارزیابی‌ها (داستان‌ها) و اظهارات (حقایق) آنها گوش فرادهید.
- اگر بتوانید به آنها بازخورد کاملاً صریح بدهید، در مورد داستان‌ها و ارزیابی‌های آنها چه می‌گویید؟ چه الگوها یا پیوندهایی را می‌بینید؟ داستان‌های آنها از کجا می‌آید؟
- مشاهدات خود را در دفترچه یادداشت کنید.

چشم‌انداز

- (1) کتاب زوم اثر ایستوان بانیایی^۱ را بخوانید و/یا انیمیشن آن را در یوتیوب تماشا کنید
(www.youtube.com/watch?v=JMhUujrN4iU).
- (2) تأمل کنید. به درخواست‌های زیر در دفتر یادداشت‌های روزانه خود پاسخ دهید:

¹ Istvan Banyai

- (الف) چه چیزی برای شما جذاب بود؟
- (ب) مزایای «بزرگنمایی» چیست؟
- (ج) با «کوچک‌نمایی» چه چیزی به دست می‌آورد؟ چه چیزی را از دست می‌دهید؟
- (د) چگونه این بازی را در سازمان‌ها دیده‌اید؟ پیامدهای مثبت و منفی تفکر و مدیریت نزدیک یا دور چیست؟
- (ه) این چگونه در مورد کوچینگ صدق می‌کند؟

تمرینات ذهن آگاهی

راه‌های زیادی برای تمرین ذهن آگاهی وجود دارد. در کلاس خود، ما دانش آموزان خود را تشویق می‌کنیم تا تمرینات مختلفی را آزمایش کنند تا بیاموزند چه چیزی برای آنها بهتر است.

• تمرینات تمرکزی

اغلب تمرینات تمرکزی از تنفس برای کمک به بازایی یا حفظ آرامش خود استفاده می‌کنند و به شما یادآوری می‌کنند که امن و در تعادل هستید. یکی از انواع تمرینات تنفسی که در کلاس معرفی می‌کنیم، تنفس جعبه‌ای^۲ نام دارد. این یک تکنیک ساده است که توسط نیروی دریایی استفاده می‌شود و شامل مراحل زیر است:

۱. به مدت ۴ ثانیه نفس بکشید
۲. هوا را به مدت ۴ ثانیه در ریه‌های خود نگه دارید
۳. بازدم را به مدت ۴ ثانیه انجام دهید
۴. ریه‌های خود را به مدت ۴ ثانیه خالی نگه دارید

² box breathing

• مدیتیشن

مدیتیشن تمرینی برای پاکسازی ذهن و متمرکز کردن توجه شماست. مدیتیشن انواع مختلفی دارد از جمله راه رفتن، تنفس، نشستن، غذا خوردن، استراحت و غیره. دو مدیتیشنی که در کلاس معرفی می‌کنیم، اسکن بدن و غذا خوردن آگاهانه است.

برای انجام اسکن بدن، روی یک صندلی بنشینید یا روی زمین دراز بکشید.

• از سر یا انگشتان پا شروع کنید و توجه کامل خود را به این نقطه شروع کنید. اگر با انگشتان پا شروع کنید، به انگشتان پای خود توجه کنید - از آنها آگاه شوید، چه احساسی دارند؟ حتی می‌توانید آنها را کمی تکان دهید یا اگر نشسته اید، زمین را زیر آنها احساس کنید.

• بسته به اینکه از کجا شروع کرده‌اید به سمت بالا یا پایین بدن حرکت کنید و به هر قسمت از بدن خود توجه کامل داشته باشید. اگر از بالای سرتان شروع کرده‌اید، بعد روی پیشانی، سپس ابروها، سپس چشم‌ها و غیره تمرکز کنید.

• در هر قسمت از بدن خود، چه چیزی را متوجه می‌شوید؟ به هر توقف در طول بدن به همان میزان توجه عمده بدهید.

• اگر می‌خواهید قدردان باشید، می‌توانید برای سلامتی یا قسمت‌های خاصی از بدنتان در حین حرکت احساس قدردانی کنید (مثلاً، از شما سپاسگزارم، قلب برای ضربان ثابت از تو متشکر؛ پاها برای اینکه هر روز مرا به این طرف و آن طرف می‌برید از شما متشکرم)

• هنگامی که به انتهای دیگر بدن خود رسیدید، به احساس‌تان توجه کنید.

برای اینکه خودتان یک تمرین غذایی آگاهانه را امتحان کنید، این مراحل را دنبال کنید:

۱. یک میان وعده یا تکه غذا (به عنوان مثال، یک تکه پرتقال) را انتخاب کنید.
۲. با طرز فکر مبتدی با غذا برخورد کنید، طوری که انگار قبلاً آن را ندیده اید. ابتدا از همه جهات به آن نگاه کنید. به رنگ، شکل، بافت توجه کنید. آن را احساس کنید - به دما، بافت و قوام آن توجه کنید.
۳. مسیری که غذا طی کرده تا به دست شما برسد را تصور کنید. چه کسی باید آن را لمس می‌کرد، چگونه حمل می‌شد، زندگی‌های زیادی که باعث می‌شد آن را قادر به تغذیه شما کند.
۴. غذا را بو کنید.
۵. شروع به چشیدن آن کنید، اما این کار را خیلی آهسته انجام دهید. وزن را روی زبان، بافت‌های دهان، طعم و نحوه واکنش بدن خود احساس کنید. قبل از شروع جویدن، آن را یک دقیقه در دهان خود نگه دارید.
۶. در حین جویدن، این کار را به آرامی انجام دهید. ببینید آیا می‌توانید هر لقمه را ۳۰ بار بجوید و در عین حال از تجربه غذا خوردن به این روش بسیار آگاه باشید.

● شعر

خواندن شعر با توجه کامل و بدون قضاوت راه دیگری برای تمرین ذهن آگاهی است. باز هم، ما شما را تشویق می‌کنیم که سبک‌ها و نویسندگان مختلف را امتحان کنید تا چیزی را پیدا کنید که با شما صحبت می‌کند. یکی از نویسندگانی که ما از او لذت می‌بریم و در کلاس او را معرفی می‌کنیم، شاعر و فیلسوف ایرلندی جان اودونوهو^۳ است. کلاس خود را با شعر او با عنوان «شروعی نو» آغاز می‌کنیم.

³ John O'Donohue

● موسیقی

گوش دادن به موسیقی می‌تواند یک راه قدرتمند برای کمک به شما باشد که ذهن خود را از نگرانی به حالتی متمرکزتر و آرام تر تغییر دهید. شما می‌توانید این کار را با هر نوع موسیقی انجام دهید، و همچنین اگر می‌خواهید آن را امتحان کنید، می‌توانید موسیقی مدیتیشن خاصی را پیدا کنید. هدف تمرین «بودن» است. این مراحل را دنبال کنید:

۱. آهنگی را انتخاب کنید که از گوش دادن به آن لذت می‌برید.

۲. در یک موقعیت راحت قرار بگیرید.

۳. روی موسیقی تمرکز کنید. اگر متوجه شدید که به چیزهای دیگری فکر می‌کنید، توجه خود را به لحظه حال (بدون قضاوت)، صدای موسیقی و احساساتی که موسیقی برمی‌انگیزد در بدن خود معطوف کنید. سعی کنید موسیقی را واقعاً احساس کنید.

هنوز به دنبال منابع بیشتری هستید؟ بررسی کنید که سازمان‌های زیر چه چیزی برای ارائه دارند!

The Mayo Clinic mindfulness site (mayoclinic.org/healthy-lifestyle/

consumer-health/in-depth/mindfulness-exercises)

Mindful (mindful.org/)

Meditation Oasis (meditationoasis.com/) Plum Village (plumvillage.org)

Positive Psychology (positivepsychology.com/)

