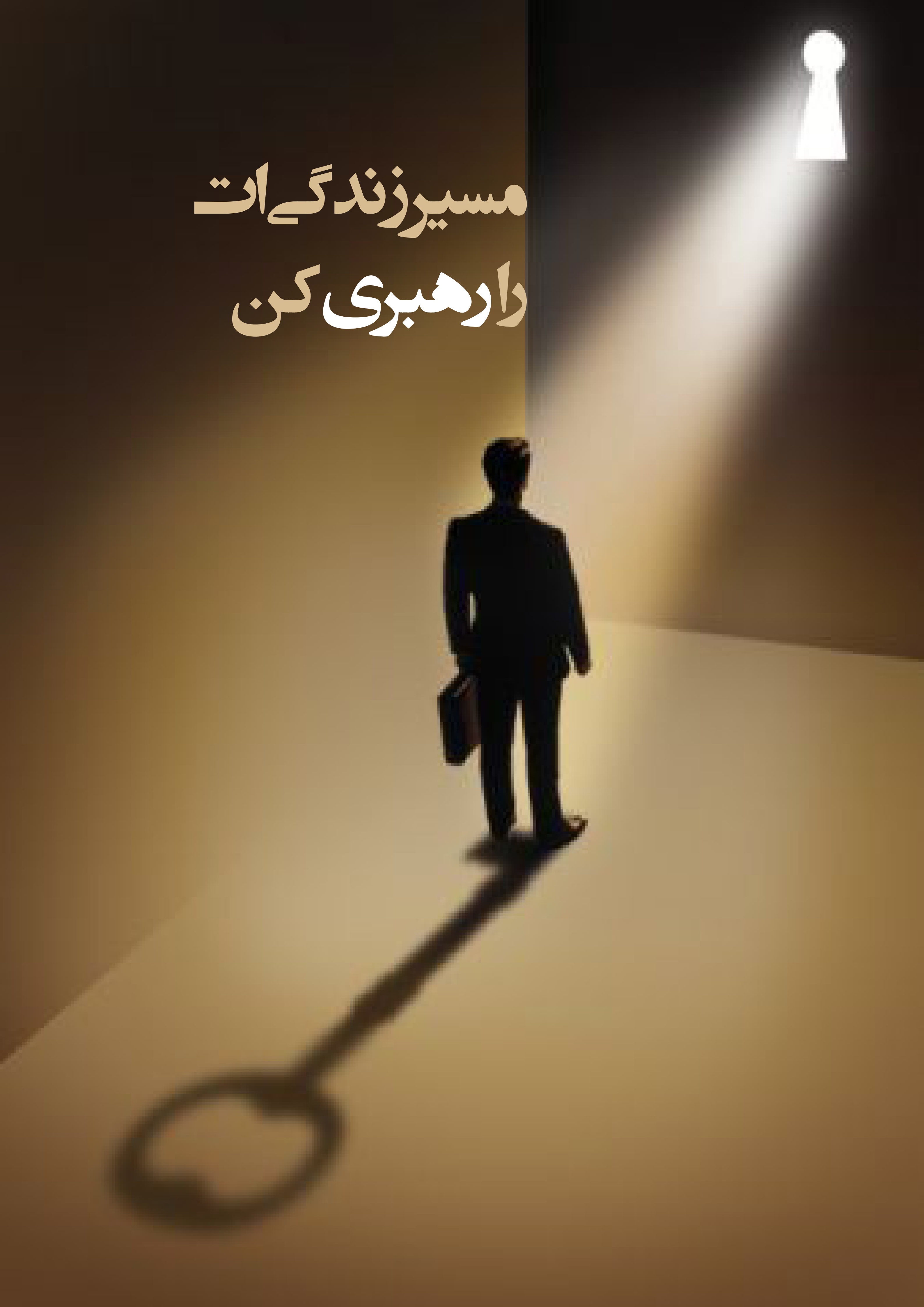
Leadway Hub

شماره: ٤

تیر ماه ۱۴۰۴

همراه با نسخه شنیداری

هدایت مسیر، با یک ایستادن آگاهانه آغاز می‌شود


مسیر زندگی‌ات
را رهبری کن

Leadway Hub

انتشار | ساناز نجد، پلتفرم کوچینگ لیدوی هاب
سردبیر | ساناز نجد
مدیر اجرایی | مینا جلالی
تیم محتوا | ساناز نجد_ مینا جلالی - مهرنوش خرم
هدیه روحانی- رسول بهزادپور- نگین امینی
شهاب مسکینی مود- هلیا عیوق
تیم فایل صوتی | ساناز نجد-مینا جلالی- مهرنوش خرم
هدیه روحانی- رسول بهزادپور - نگین امینی
شهاب مسکینی مود-هلیا عیوق
ارزیابی علمی | هدیه روحانی
ویراستاری | مهرنوش خرم
گرافیک و مدیر هنری | رسول بهزادپور

Lead yourself

به سوی موفقیت

چگونه طرز فکر علی دایی، او را به اسطوره فوتبال تبدیل کرد؟

هدف‌گذاری از مغز شروع می‌شود: نقش مهارت و اراده در دستیابی به اهداف

یافتن مسیر شخصی از مسیر تجربه می‌گذرد، نه صرفاً از تفکر

Lead the way

پرورش رهبر درون

وقتی بیش از حد بار کاری دارید و واگذاری کار ممکن نیست

چگونه به کارکنان کمک کنیم تا پتانسیل خود را شکوفا کنند

رویکردهای داده‌محور در کوچینگ

Lead by inspiration

معرفی کتاب: به کتاب‌فروشی هیونام-دُنگ خوش آمدید

Lead to action

چالش عکس

www.Leadwayhub.com

Leadwayhub24@gmail.com

Leadwayhubclub

Leadwayhub

ساناز نجد
کوچ رهبران و مدیران اجرایی

سخن سردبیر

سلام به همراهان رشد و یادگیری لیدوِی،
در دنیایی که هر روز با سرعتی خیره‌کننده در حال تغییر است، بیش از هر زمان دیگری نیاز داریم که هدایت‌گر خود باشیم؛ رهبرانی در درون‌مان پرورش دهیم که نه‌تنها مسیر را بشناسند، بلکه در برابر پیچ‌وخم‌ها و ابهام‌ها نیز تاب بیاورند.

این شماره از لیدوِی، دعوتی است به حرکت آگاهانه در مسیر رشد فردی. از موفقیت می‌گوییم؛ اما نه به‌عنوان یک مقصد نهایی، بلکه به‌عنوان فرایندی زنده که با ذهنیت، تجربه، اراده و یادگیری شکل می‌گیرد. در مقاله «به‌سوی موفقیت»، به چرایی و چگونگی این مسیر می‌پردازیم و نقشه‌ای کاربردی برای آغاز حرکت ترسیم می کنیم .

نگاهی داریم به طرز فکر «علی دایی» و اینکه چگونه این طرز فکر، او را فراتر از یک فوتبالیست، به الگویی برای پایداری و پیشرفت تبدیل کرد. در ادامه، به نقش مغز در هدف‌گذاری می‌پردازیم و بررسی می‌کنیم که چگونه مهارت و اراده دست در دست هم می‌توانند ما را به اهداف‌مان نزدیک‌تر کنند. همچنینِ این پرسش را مطرح می‌کنیم که آیا صرفاً فکر کردن کافی‌ست یا باید گام در مسیر تجربه نهاد تا پاسخ ها شکل بگیرند؟

در بخش «رهبری»، با مقاله «پرورش رهبر درون»، به سراغ این پرسش بنیادی می‌رویم که رهبری واقعی از کجا آغاز می‌شود؟ آیا باید منتظر فرصتی بیرونی باشیم یا از دل خودمان شروع کنیم؟ این مسیر، نقطه آغاز رشد واقعی است. همچنین از چالش‌هایی مانند بار کاری زیاد، ضرورت واگذاری مؤثر وظایف و شکوفا کردن پتانسیل افراد تیم گفته‌ایم. در ادامه، نگاهی داریم به رویکردهای داده‌محور در کوچینگ و بررسی می‌کنیم که چگونه تصمیم‌گیری آگاهانه می‌تواند جایگزین شهود صِرف شود.

و برای الهام، سری می‌زنیم به کتاب‌فروشی کوچک و دل‌نشین «هیونام-دُنگ»؛ جایی که داستان‌ها به زندگی عمق می‌دهند و پیوندی دوباره میان ما و دنیای کلمات برقرار می‌کنند.

ما در لیدوِی باور داریم رهبری صرفاً جایگاهی سازمانی نیست؛ بلکه نوعی حضور در زندگی است- حضور در مسیر، در تصمیم و در الهام‌بخشی. در این شماره تلاش کرده‌ایم محتوایی ارائه کنیم که هم الهام‌بخش باشد و هم کاربردی؛ محتوایی که در مسیر ساختن نسخه‌ای توانمندتر از خود، همراه شما باشد.

آیا آماده‌اید خودتان، مسیرتان و تأثیرتان را بازتعریف کنید؟

با احترام
ساناز نجد

هدیه روحانی
کوچ کشف درون و روشنایی مسیر زندگی

به سوی موفقیت

در این مقاله به بررسی مفهوم موفقیت و راه‌های رسیدن به آن می‌پردازیم و تلاش می‌کنیم به این سوالات پاسخ دهیم:

- چگونه دیدگاه و نگرش خود را برای رسیدن به موفقیت انتخاب کنیم؟
- هدف‌گذاری روشن، اقدام مستمر و یادگیری مداوم چه نقشی در موفقیت دارند؟
- چگونه می‌توان ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با موفقیت را در خود پرورش داد؟
- آیا گفت‌وگوی درونی مثبت و تجسم موفقیت، در این مسیر ضروری هستند؟
- آیا خدمت به دیگران در رسیدن به موفقیت تأثیری دارد؟
- چگونه می‌توان انگیزه را در مسیر حفظ کرد و با چالش‌ها روبه‌رو شد؟

نگرش همه‌چیز است: دیدگاه خود را انتخاب کنید

«هرچه بیشتر زندگی می‌کنم، بیشتر متوجه تأثیر نگرش بر زندگی می‌شوم. به نظر من، نگرش از حقایق مهم‌تر است.»

نگرش شما واقعیت را شکل می‌دهد. نحوه درک و واکنش شما به رویدادهای زندگی، تأثیر عمیقی بر موفقیت و خوشبختی‌تان دارد. در حالی‌که نمی‌توانید همیشه کنترل کنید چه بر شما می‌گذرد؛ اما بر نحوه واکنش خود به آن کاملاً کنترل دارید. انتخاب کنید که با ذهنیتی مثبت و رو به رشد به زندگی نزدیک شوید.

نگرش یک انتخاب است. هر روز فرصتی برای انتخاب نگرش خود دارید. وقتی با چالش‌ها مواجه می‌شوید، از خود بپرسید: «چگونه

می‌توانم از این موقعیت برای رشد استفاده کنم؟» یا «چه چیزی می‌توانم از این موقعیت یاد بگیرم؟» این تغییر در دیدگاه می‌تواند موانع را به فرصت‌ها تبدیل کند. به یاد داشته باشید، زندگی ۱۰ درصد اتفاقاتی است که برایتان می‌افتد، و ۹۰ درصد واکنشی است که به آن‌ها نشان می‌دهید.

اهداف واضح تعیین کنید و اقدام مستمر انجام دهید

«برای شروع، بزرگ بودن لازم نیست؛ اما باید شروع کنید تا بزرگ شوید.»

اهداف به مسیر شما جهت می‌دهند. برای موفقیت در هر زمینه‌ای، تعیین اهداف واضح و مشخص ضروری است. آن‌ها را مکتوب کنید و یک برنامه عملی دقیق برای دستیابی به آن‌ها ایجاد کنید. اهداف بزرگ را به مراحل کوچک‌تر و قابل اجرا تقسیم کنید تا انگیزه‌تان حفظ شود و بتوانید پیشرفت‌تان را دنبال کنید.

اقدام مستمر، کلید موفقیت است. موفقیت یک‌شبه به دست نمی‌آید، بلکه حاصل تلاش‌های روزانه و پیوسته است. عادت‌ها و روتین‌هایی را شکل دهید که با مسیر اهداف‌تان هم‌راستا باشند. حتی قدم‌های کوچک، اگر به‌طور مداوم برداشته شوند، در طول زمان به نتایجی بزرگ منجر می‌شوند. به خاطر داشته باشید: این مسیر درباره رسیدن به کمال نیست، بلکه درباره حرکت و رشد مداوم است. از همان جایی که اکنون هستید شروع کنید، با همان چیزهایی که در اختیار دارید و همان کاری که می‌توانید انجام دهید.

رشد شخصی و یادگیری مداوم را در آغوش بگیرید

«شما در پنج سال آینده همان شخصی خواهید بود که امروز هستید، به جز افرادی که ملاقات می‌کنید و کتاب‌هایی که می‌خوانید.»

روی خودتان سرمایه‌گذاری کنید. به یادگیری مداوم و توسعه شخصی متعهد شوید. کتاب بخوانید، در سمینارها شرکت کنید، به پادکست‌های آموزشی گوش دهید و از راهنمایی مربیان بهره‌مند شوید. هرچه بیشتر یاد بگیرید و رشد کنید، برای خود و دیگران ارزشمندتر خواهید شد.

منطقه راحتی خود را گسترش دهید. رشد زمانی اتفاق می‌افتد که خود را به چالش بکشید و از منطقه راحتی خود خارج شوید. به طور منظم تجربیات جدید را امتحان کنید، مهارت‌های جدید یاد بگیرید و با ترس‌های خود روبه‌رو شوید. این کار نه تنها دیدگاه شما را گسترش می‌دهد بلکه اعتماد به نفس و سازگاری شما را نیز افزایش می‌دهد.

ویژگی‌های موفقیت را در شخصیت خود پرورش دهید

«شما باید کسی باشید تا بتوانید کاری انجام دهید و باید کاری انجام دهید تا بتوانید چیزی داشته باشید.»

شخصیت شما پایه و اساس همه چیز است. موفقیت فقط به دستاوردها مربوط نمی‌شود، بلکه به این هم بستگی دارد که در مسیر رسیدن به آن‌ها، به چه انسانی تبدیل می‌شوید. روی پرورش ویژگی‌های مهمی مثل صداقت، استقامت، مسئولیت‌پذیری و خودانضباطی تمرکز کنید. این ویژگی‌ها ستون‌های موفقیت پایدار در همه جنبه‌های زندگی هستند.

ویژگی‌ها قابل پرورش هستند. ویژگی‌هایی را که می‌خواهید در خودتان ببینید مشخص کنید و آگاهانه برای تقویت آن‌ها تلاش کنید. این ویژگی‌ها را هر روز در رفتارها و تصمیماتتان تمرین کنید. با گذشت زمان، آن‌ها به بخشی از وجود شما تبدیل خواهند شد و به موفقیت و رضایت بیشتر منجر خواهند شد.

گفت‌وگوی مثبت و تجسم ذهنی را در خود پرورش دهید

«شما نمی‌توانید به‌طور مداوم رفتاری داشته باشید که با تصویری که از خود دارید ناسازگار باشد.»

تصویری که از خودتان در ذهن دارید، نقش مهمی در شکل‌گیری واقعیت زندگی‌تان دارد. نحوه صحبت کردن با خود و تصاویری که در ذهن مرور می‌کنید، تأثیر عمیقی بر عملکرد و نتایج شما دارند. آگاهانه گفت‌وگوی منفی را با جملات مثبت و توانمندساز جایگزین کنید. به طور مرتب، خودتان را در حال رسیدن به اهداف و موفقیت تجسم کنید.

تأکیدات روزانه را تمرین کنید. فهرستی از تأکیدات مثبت تهیه کنید که بازتابی از شخصیتی باشد که می‌خواهید داشته باشید و اهدافی که می‌خواهید به آن‌ها برسید. این جملات را هر روز تکرار کنید، به‌ویژه هنگام بیدار شدن و پیش از خواب. این کار می‌تواند ذهن ناخودآگاه شما را بازنویسی کرده و اعتمادبه‌نفس و عملکردتان را تقویت کند.

روابط قوی را از طریق خدمت به دیگران بسازید

«شما می‌توانید هر چیزی را که در زندگی می‌خواهید داشته باشید، اگر فقط به اندازه کافی به دیگران کمک کنید تا آنچه را که می‌خواهند به دست آورند.»

تمرکز خود را بر افزودن ارزش بگذارید. به روابط با ذهنیت خدمت و مشارکت نزدیک شوید. از خود بپرسید: «چگونه می‌توانم به این شخص کمک کنم؟» یا «چه ارزشی می‌توانم به زندگی او اضافه کنم؟» این نگرش نه تنها روابط شما را تقویت می‌کند بلکه فرصت‌های جدیدی برای رشد و موفقیت ایجاد می‌کند.

همدلی و درک را پرورش دهید. به طور فعال گوش دهید و سعی کنید از دیدگاه دیگران به مسائل نگاه کنید. به زندگی و چالش‌های مردم علاقه‌مند باشید. با ایجاد روابط قوی و متقابل، شبکه‌ای از حمایت ایجاد می‌کنید که می‌تواند شما را به سمت اهداف‌تان سوق دهد.

انگیزه را از طریق تمرینات روزانه حفظ کنید

«انگیزه همیشگی نیست؛ اما مثل حمام کردن، چیزی است که باید به‌طور منظم انجام شود.»

روال انگیزشی ایجاد کنید. عادت‌های روزانه‌ای را توسعه دهید که شما را الهام‌بخش و متمرکز بر اهداف‌تان نگه دارد. این کار می‌تواند شامل خواندن مطالب الهام‌بخش، گوش دادن به صداهای انگیزشی یا تکرار تأکیدات باشد. انگیزه را به یک تمرین عمدی تبدیل کنید، نه فقط یک احساس زودگذر. خود را در محیطی مثبت قرار دهید. به طور آگاهانه انتخاب کنید که زمان خود را با افراد مثبت و هدف‌گرا بگذرانید. از تأثیرات منفی، از جمله روابط سمی و اخبار منفی بیش از حد، دوری کنید. محیطی ایجاد کنید که آرزوهای شما را پرورش دهد و از رشد شما حمایت کند.

چالش‌ها را به عنوان فرصت‌های رشد در آغوش بگیرید

«شکست یک رویداد است، نه یک شخص. دیروز به پایان رسید.»

بازنگری در شکست‌ها به عنوان تجربیات یادگیری بسیار مهم است. به جای اینکه شکست‌ها را دائمی یا شخصی ببینید، آن‌ها را به عنوان رویدادهای موقتی که درس‌های ارزشمندی ارائه می‌دهند، در نظر بگیرید. از خود بپرسید: «چه چیزی می‌توانم از این تجربه یاد بگیرم؟» و «چگونه می‌توانم از این تجربه برای قوی‌تر شدن استفاده کنم؟»

تاب‌آوری را توسعه دهید. توانایی بازگشت از سختی‌ها را پرورش دهید. این توانایی را با این روش ها تقویت کنید:

- **حفظ دیدگاه.**
- **تمرکز بر راه‌حل‌ها به جای مشکلات.**
- **پایبندی به اهداف بلندمدت خود.**
- **جستجوی حمایت در صورت نیاز.**
- **تمرین خودمراقبتی.**

به یاد داشته باشید، موفق‌ترین افراد معمولاً با بیشترین شکست‌ها مواجه شده‌اند. این موضوع درباره اجتناب از چالش‌ها نیست، بلکه درباره نحوه‌ی واکنش شما به آن‌هاست.

قدردانی و خوش‌بینی را تمرین کنید

«هرچه بیشتر برای آنچه دارید قدردانی کنید، بیشتر چیزی برای قدردانی کردن خواهید داشت.»

نگرش قدردانی را پرورش دهید. به طور منظم چیزهای خوب را در زندگی‌تان شناسایی و بخاطر آن‌ها قدردانی کنید، هرچند کوچک. این تمرین، تمرکز شما را از آنچه کم دارید به آنچه فراوان است تغییر می‌دهد، ذهنیت مثبتی را پرورش می‌دهد و مثبت‌نگری بیش‌تری را به زندگی‌تان جذب می‌کند.

خوش‌بینی را انتخاب کنید. در هر موقعیتی به دنبال خوبی باشید و دیدگاه امیدوارکننده‌ای نسبت به آینده داشته باشید. این موضوع به معنای نادیده گرفتن مشکلات نیست، بلکه به معنای نزدیک شدن به آن‌ها با این باور است که راه‌حل‌هایی وجود دارد و شما توانایی غلبه بر چالش‌ها را دارید. نگرش خوش‌بینانه می‌تواند به افزایش تاب‌آوری، بهبود مهارت‌های حل مسئله، بهبود سلامت و رفاه و موفقیت بیشتر در تلاش‌های شخصی و حرفه‌ای منجر شود.

سخن پایانی

کتاب «گسترش موفقیت»، عمدتاً نظرات مثبتی را دریافت کرده است و خوانندگان از سبک انگیزشی، شوخ‌طبعی و حکمت همیشگی «زیگلر[۱]» قدردانی می‌کنند. بسیاری از افراد توانایی او در داستان‌گویی را تحسین کرده و پیام‌هایش را الهام‌بخش و عملی می‌دانند. برخی از منتقدان اشاره می‌کنند که محتوای کتاب ممکن است برای کسانی که پیش‌تر آثار زیگلر را مطالعه کرده‌اند، آشنا باشد؛ اما همچنان از مرور آموزه‌های او بهره‌مند می‌شوند. چند نفر نیز به ارجاعات قدیمی یا محتوای مذهبی انتقاد کرده‌اند؛ اما به‌طور کلی، خوانندگان، این کتاب را برای رشد شخصی و موفقیت، روحیه‌بخش و مفید می‌یابند.

منابع

- کتاب گسترش موفقیت: چطور باانگیزه بمانیم، زیگ زیگلر، نشر آرامیس.

۱ - Zig Ziglar

نگین امینی
کوچ افزایش عملکرد ذهنی ورزشی

چگونه طرز فکر علی دایی، او را به اسطوره فوتبال تبدیل کرد؟

در دنیای ورزش، قهرمانی تنها با قدرت بدنی یا تکنیک ساخته نمی‌شود جنگ واقعی در میدان ذهن اتفاق می‌افتد. یکی از درخشان‌ترین نمونه‌های این واقعیت، «علی دایی» است؛ مردی که نه با استعداد ذاتی خارق‌العاده، بلکه با ذهنیتی رشدیافته و مقاوم، به یکی از

بزرگ‌ترین مهاجمان تاریخ فوتبال تبدیل شد.
در نوجوانی، علی دایی، بارها با چالش‌های سخت روبرو شد: از جمله رد شدن در تیم‌های محلی، مشکلات مالی خانوادگی و شک‌های مکرر مربیان. در همان زمان، بسیاری از هم‌نسلان او با وجود استعداد اولیه خوب، به دلیل ناتوانی در مقابله با شکست، مسیرشان را نیمه‌کاره رها کردند.
«کارول دوک[۱]» در کتاب «طرز فکر[۲]» می‌نویسد: «افراد با ذهنیت رشد باور دارند که توانایی‌ها قابل توسعه‌اند؛ اما افراد با ذهنیت ثابت، شکست را نشانه بی‌ارزشی ذاتی خود می‌بینند.»
علی دایی، نمونه درخشان این ذهنیت رشد بود.

چطور علی دایی ذهن خود را قوی‌تر از بدنش کرد؟

براساس آموزه‌های «**گری‌مک**[۳]» در کتاب باشگاه ذهن[۴]، سه مهارت اصلی ذهنی باعث می‌شود ورزشکاران در لحظات سخت متمایز شوند:

۱- خودگویی مثبت[۵]:

«دایی» هرگز اجازه نداد که صداهای منفی بیرونی یا درونی روی عملکردش مسلط شوند. او با تکرار جملات تأکیدی درونی مانند «من می‌توانم بهتر شوم» بر شک و ترس غلبه می‌کرد. در مصاحبه‌ای، دایی گفته است:
«هیچ وقت به خودم نگفتم نمی‌توانم. در هر لحظه‌ای از زندگی‌ام، همیشه این را باور داشتم که می‌توانم بهتر شوم.»

۲- تصویرسازی ذهنی[۶]:

قبل از مسابقات بزرگ، دایی بارها و بارها صحنه گلزنی یا موفقیت‌هایش را در ذهن مجسم

---

۱ -Carol Dweck
۲ -Mindset
۳ -Gary Mack
٤ -Mind Gym
٥ -Positive Self-talk
٦ -Mental Rehearsal

می‌کرد. در این زمینه، دایی خودش گفته بود:
«قبل از بازی‌هایی مثل بازی با کره یا ژاپن، همیشه در ذهنم صحنه‌هایی از گل زدن را مرور می‌کردم، وقتی وارد زمین می‌شدم، دقیقاً می‌دانستم چه کار کنم.»
این دقیقاً همان چیزی است که «گری‌مک» در «باشگاه ذهن» توضیح می‌دهد؛ تمرینات ذهنی برای آماده‌سازی دقیق.

۳- تاب‌آوری بعد از شکست[۱]:
یکی از بزرگ‌ترین مهارت‌های دایی، بازگشت سریع از ناکامی‌ها بود. او هر اشتباه یا باخت را به عنوان بخشی طبیعی از مسیر رشد می‌دید، نه تهدیدی برای عزت نفسش. پس از شکست تیم ملی ایران در جام جهانی ۱۹۹۸ و انتقادات شدید، دایی برخلاف دیگران که دچار افسردگی یا ناامیدی شدند، با انگیزه‌ای مضاعف به میدان برگشت. او در این خصوص گفت:
«شکست‌ها جزئی از فوتبال هستند. مهم این است که از آنها درس بگیری و برای موفقیت‌های آینده آماده شوی. من هر بار که شکست خوردم، تصمیم گرفتم که بیشتر تلاش کنم.»

تفاوت ورزشکاران با ذهنیت ثابت
در مقابل، ورزشکارانی که ذهنیت ثابت دارند، شکست را دلیلی برای ترک ادامه مسیر می‌بینند. آن‌ها در برابر انتقاد، شکننده هستند و در مواجهه با موانع، دچار بی‌انگیزگی می‌شوند.
گری‌مک می‌نویسد:
«ثبات ذهنی بیشتر از ثبات فیزیکی پیش‌بینی‌کننده موفقیت بلندمدت ورزشکاران است.»

درس‌هایی برای ورزشکاران امروز
اگر امروز می‌خواهی مثل علی دایی قهرمان شوی، باید همان مسیر را در ذهن خود بسازی:

۱ -Resilience Conditioning

شکست را به عنوان فرصتی برای یادگیری ببین.
خودت را با جملات مثبت حمایت کن، حتی در سخت‌ترین روزها
هر روز، موفقیتت را در ذهن مجسم کن، قبل از آنکه در زمین محقق شود.

نتیجه‌گیری
«علی دایی» ثابت کرد که قهرمانی ابتدا در ذهن ساخته می‌شود، سپس در میدان. پس به خاطر داشته باش: جنگ واقعی پیش از سوت آغاز بازی، در میدان ذهن تو شروع می‌شود.

منابع
۱- کتاب طرز فکر، کارول دوک، نشر نوین.
۲- کتاب باشگاه ذهن، گری‌مک و دیوید کستونس، نشر سبکتو.
۳- مصاحبه‌ها و نقل قول‌های واقعی از علی دایی.
۴- سایت ایران ورزشی، ۱۳۹۸.

مهرنوش خرم
کوچ برنامه ریزی و هدفگذاری شخصی

هدف‌گذاری از مغز شروع می‌شود: نقش مهارت و اراده در دستیابی به اهداف

«هدف» عبارت است از یک وضعیت مطلوب آینده (نتیجه) همراه با مجموعه‌ای از اقدامات که تحقق آن وضعیت را تسهیل می‌کنند.
بر این اساس، حتی رفتن به مهمانی برای جشن تولد یک دوست نیز می‌تواند هدف محسوب شود؛ چراکه مستلزم تصور یک وضعیت آینده و اجرای اقدامات لازم برای تحقق آن است. اما در عمل، بیشتر افراد، برنامه‌ریزی برای حضور در یک مهمانی را به عنوان «هدف» تلقی نمی‌کنند.
اهداف معمولاً چیزهایی هستند که دستیابی به آن‌ها با وجود امکان‌پذیر بودن، دشوار است. درغیراین صورت، نیازی به تعیین هدف وجود نداشت.
سختی‌هایی که در رسیدن به اهداف تجربه می‌کنیم، همان چیزی است که به آن «تغییر رفتار» می‌گوییم؛ و در این مقاله، منظور از تغییر رفتار همان پیگیری هدف (تلاش برای رسیدن به هدف) است. پیگیری چیزی که اغلب به عنوان هدف تلقی می‌شود، مستلزم انجام عملی متفاوت از گذشته است. برای مثال، انگیزه اصلی در پسِ نیاز به پیشرفت، این است که فرد توانمندی خود را در انجام موفقیت‌آمیز یک کار جدید یا چالش‌برانگیز نشان دهد.
در این مقاله با بررسی ابعاد بنیادی تغییر رفتار و نقش مغز در هر یک از ابعاد، به این موضوع می‌پردازیم که چرا پیگیری اهداف برای ما دشوار است.

ابعاد بنیادی تغییر رفتار: راه (the way) و اراده (the will)

مشکل اصلی در رسیدن به هدف، دشواری انجام رفتار جدید است. برای درک اینکه چرا رفتار جدید دشوار است، لازم است که دو بُعد اصلی رفتار را مورد بررسی قرار دهیم:

بُعد اول نمایانگر مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و دانش مورد نیاز برای انجام یک رفتار است (دانستن و توانستن).
این بعد شامل برنامه‌ریزی گام‌های لازم، داشتن توانایی برای عمل، تمرکز، کنترل بازداری[1] (توانایی متوقف کردن یک واکنش یا رفتار ناخواسته) و ظرفیت حافظه است.
از آنجا که این بُعد، ابزار دستیابی به هدف را منعکس می‌کند، آن را «راه» (the way) می‌نامند.

بُعد دوم بیانگر میزان خواستن و اهمیت یک رفتار است (خواستن).
این بُعد شامل تمایل به تحقق هدف و اولویت دادن به آن نسبت به سایر اهداف، و همچنین فرایندهای انگیزشی همچون اراده، نیت و ماهیت و شدت میل به دستیابی است.
از آنجا که این بُعد، مرتبط با انگیزش برای انجام رفتار است، آن را «اراده» (the will) می‌نامند.

همان‌طور که در شکل نشان داده شده است، این دو بُعد، چهار نوع کلی از رفتار را ایجاد می‌کنند:
۱- رفتار روتین پیچیده[2] در ربع بالای چپ
این رفتار مستلزم میزان مشخصی از مهارت یا دانش است اما انگیزه زیادی نیاز ندارد.
رفتارهای عادتی در این دسته قرار می‌گیرند؛ رفتارهایی که می‌توانند پیچیده باشند اما معمولاً توسط نشانه‌های محیطی و بدون نیاز به انگیزش خاصی تحریک می‌شوند.

---
۱ -Inhibitory Control
۲ -Complex-Routine Behavior

برای مثال، بسیاری از رانندگان بدون فکر کردن، ماشین خود را به مقصدی آشنا، مانند مدرسه فرزندشان، هدایت می‌کنند حتی اگر قصد داشته باشند جای دیگری بروند.

۲- رفتار روتین ساده[1] در ربع پایین چپ

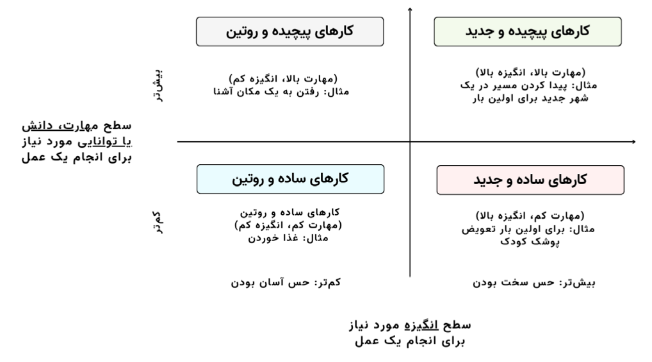
این رفتار نیازمند مهارت یا انگیزه بالایی نیست. نمونه‌های آن شامل راه رفتن، غذا خوردن و سایر رفتارهای مرتبط با پاداش‌های اولیه می‌شود. این رفتارها آن‌قدر آسان و بی‌زحمت‌اند که اغلب حتی به عنوان «هدف» به آن‌ها فکر نمی‌کنیم.

۳- رفتار جدید ساده[2] در ربع پایین راست

این رفتار به انگیزه زیاد اما مهارت کم نیاز دارد. وظایف ساده اما جدید (و گاه ناخوشایند) مانند تعویض پوشک نوزاد در این دسته قرار می‌گیرند.

٤- رفتار جدید پیچیده[3] در ربع بالای راست

این رفتار مستلزم مهارت زیاد و انگیزه بالا است. اهدافی که افراد بیشترین اهمیت را برای آن‌ها قائل‌اند، در این بخش قرار می‌گیرند.



رفتار را می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد که براساس میزان انگیزه مورد نیاز (محور افقی) و میزان مهارت یا توانایی مورد نیاز (محور عمودی) تعریف می‌شوند.
تغییر رفتار معمولاً مستلزم حرکت از چپ به راست، از پایین به بالا، یا ترکیبی از هر دو است.حرکت از چپ به راست، میزان نیاز به انگیزه (چرایی انجام عمل) را افزایش می‌دهد، در حالی که حرکت از پایین به بالا، سطح مهارت (چگونگی انجام عمل) را ارتقا می‌دهد.
شناسایی جهت تغییر مورد نیاز در مسیر پیگیری هدف اهمیت دارد و باید بسته به ضرورت، بر فرایندهای انگیزشی (محور افقی) و شناختی (محور عمودی) تمرکز کرد.

تفاوت‌های میان ربع‌های مجاور در این فضا اطلاعات خوبی به‌دست می‌دهند. تفاوت اصلی بین یک کار تکراری و ناخوشایند (ربع پایین راست) و یک کار پیچیده و دشوار (ربع بالا راست)، به مهارت و دانش مربوط می‌شود.

درس مهم این است که حرکت به سمت بالا و پایین در این فضا، **به معنای رشد مهارت و دانش است.**

در مقابل، تفاوت میان یک کار پیچیده که آسان انجام می‌شود (ربع بالا-چپ) و کاری که انجامش دشوار است (ربع بالا-راست)، از **جنس انگیزشی است.**

بنابراین، حرکت از چپ به راست در این فضا، بیش از آنکه **مسئله مهارت یا دانش باشد، مسئله میزان تلاش است.**

زمانی که فرد ظرفیت و دانش لازم برای انجام یک کار دشوار را به دست آورده باشد، **قطعه گمشده، انگیزه** است.

با توجه به این چارچوب، اولین گام در تسهیل تغییر رفتار یا دستیابی به هدف، **تشخیص منبع دشواری** است.

پاسخ دادن به پرسش‌های زیر، ماهیت دقیق تغییر مورد نظر را مشخص می‌کند:

- آیا مهارت‌های لازم برای انجام رفتار جدید را داریم؟
- آیا مانع اصلی، کمبود «راه» (مهارت، دانش) است یا کمبود «اراده» (انگیزه، خواستن)؟
- آیا تلاش می‌کنیم که در محور «چگونه» (افزایش مهارت) حرکت کنیم یا در محور «چرا» (افزایش انگیزه) یا هر دو؟

پس از شناسایی بُعد غالب تغییر، باید به صورت دقیق‌تر بررسی شود که چه جنبه‌ای از مهارت * یا انگیزش باید هدف قرار گیرد. پاسخ دادن به پرسش‌های زیر، می‌تواند مفید باشد:

اگر مشکل انگیزشی است:

- آیا در انگیزه برای دستیابی به یک نتیجه

---
۱ -Simple-Routine Behavio
۲ -Simple-Novel Behavio
۳ -omplex-Novel Behavior

مطلوب مشکل داریم یا در انگیزه برای اجتناب از یک نتیجه نامطلوب؟

- آیا کلاً بی‌انگیزه هستیم یا انگیزه بالایی داریم اما نه برای آن هدف، بلکه برای هدفی دیگر؟

اگر مشکل مهارتی است:

- آیا مهارت‌های مورد نیاز ما بیش‌تر به توانایی‌های بین‌فردی (مانند همدلی با دیگران) مربوط می‌شود یا به عملکرد اجرایی مغز (مانند کنترل بازداری یا تمرکز)؟
- آیا ممکن است ما مهارت‌های لازم را داشته باشیم، اما چون ذهن‌مان روی یک بخش خاص از کار قفل شده است، نتوانیم از بقیه مهارت‌های خود برای پیشرفت استفاده کنیم؟

کمک گرفتن از یک مشاور یا کوچ، برای تشخیص گره‌ها و منابع دشواری، می‌تواند بسیار مفید باشد.

یافته‌های علوم اعصاب[1]

بخش اول. یافته‌ها در رابطه با راه (the way)

مطالعات علوم اعصاب نشان داده‌اند که پیگیری اهداف به‌شدت به «عملکرد اجرایی[2]» مغز وابسته است.

عملکرد اجرایی، مجموعه‌ای از مهارت‌های شناختی سطح بالا شامل توجه، ظرفیت حافظه، کنترل بازداری و برنامه‌ریزی است که در تحقق اهداف نوظهور نقش دارند.

عملکرد اجرایی سه ویژگی اصلی دارد:

۱- نیازمند تلاش است: اجرای عملکردهای اجرایی دشوار است و باید کارها به صورت ترتیبی (نه همزمان) انجام شوند.

۲- به صورت آگاهانه عمل می‌کند: فرد به طور هوشیارانه روی این فعالیت‌ها متمرکز می‌شود.

۳- درخدمت اهداف جدید به کار گرفته می‌شود، نه کارهای تکراری یا بیش از حد آموخته‌شده.

عملکرد اجرایی محدودیت‌هایی نیز دارد:

- ظرفیت آن در هر لحظه محدود است و انجام چند کار به طور همزمان ممکن نیست. به همین دلیل توصیه می‌شود که افراد هنگام پیگیری اهداف مهم، محیطی بدون حواس‌پرتی ایجاد کنند و فقط بر یک هدف تمرکز کنند.
- نکته مهم دیگر این است که عملکرد اجرایی به راحتی با تمرین عمومی بهبود نمی‌یابد. اما می‌توان با تکرار و پاداش‌دهی مناسب، بخشی از رفتارهای مرتبط با هدف را به عادت تبدیل کرد و بار شناختی آن را کاهش داد.

برای دستیابی به اهداف جدید، مغز نیازمند استفاده از عملکرد اجرایی است؛ یعنی مجموعه‌ای از مهارت‌های شناختی که به صورت آگاهانه، با تمرکز کامل و در جهت رسیدن به اهداف تازه به کار گرفته می‌شوند. برخلاف رفتارهای خودکار، اجرای گام‌های یک هدف جدید نیازمند تلاش ذهنی و توجه متمرکز است. نمونه ساده این فرایند، انجام محاسبات ذهنی دشوار است که تمام ظرفیت توجه فرد را درگیر می‌کند.

عملکرد اجرایی نه تنها مستلزم حفظ اطلاعات مرتبط است، بلکه باید بتواند توجه را از اطلاعات نامربوط جدا کند. این ویژگی، اهمیت مدیریت توجه را در فرآیند تعیین و پیگیری اهداف نشان می‌دهد. در واقع، برای هدف‌گذاری مؤثر، مغز باید ظرفیت محدودی از توجه و حافظه کاری را به فعالیت‌های مرتبط با هدف اختصاص دهد.

از سوی دیگر، مغز تلاش می‌کند با تکرار رفتارهای جدید و دریافت پاداش، آن‌ها را به رفتارهای خودکار تبدیل کند. این روند که از قشر پیش‌پیشانی به ساختارهای قدیمی‌تر مغز منتقل می‌شود، باعث می‌شود رفتارهای هدفمند پس از مدتی نیاز کمتری به تلاش آگاهانه داشته باشند. بنابراین، در مسیر

۱ -Neuroscience
۲ -Executive Function

دستیابی به اهداف، ابتدا به تمرکز آگاهانه نیاز است و سپس از طریق ایجاد عادت، می‌توان این فرایند را کارآمدتر کرد.

بخش دوم. یافته‌ها در رابطه با اراده (the will): انگیزش، پاداش و ارزش ذهنی

یکی از عناصر کلیدی در هدف‌گذاری، وجود انگیزه برای آغاز و ادامه رفتارهای جدید است. اگرچه از گذشته‌های دور درباره عوامل برانگیزاننده رفتار انسان بحث شده، اما کمتر به این پرسش پرداخته‌اند که چگونه می‌توان انگیزه لازم برای تغییر رفتار را تقویت کرد. این نکته در هدف‌گذاری اهمیت زیادی دارد، زیرا صِرف تعیین یک هدف، بدون ایجاد انگیزه‌ای پایدار برای حرکت در مسیر آن، به ندرت به موفقیت منجر می‌شود.

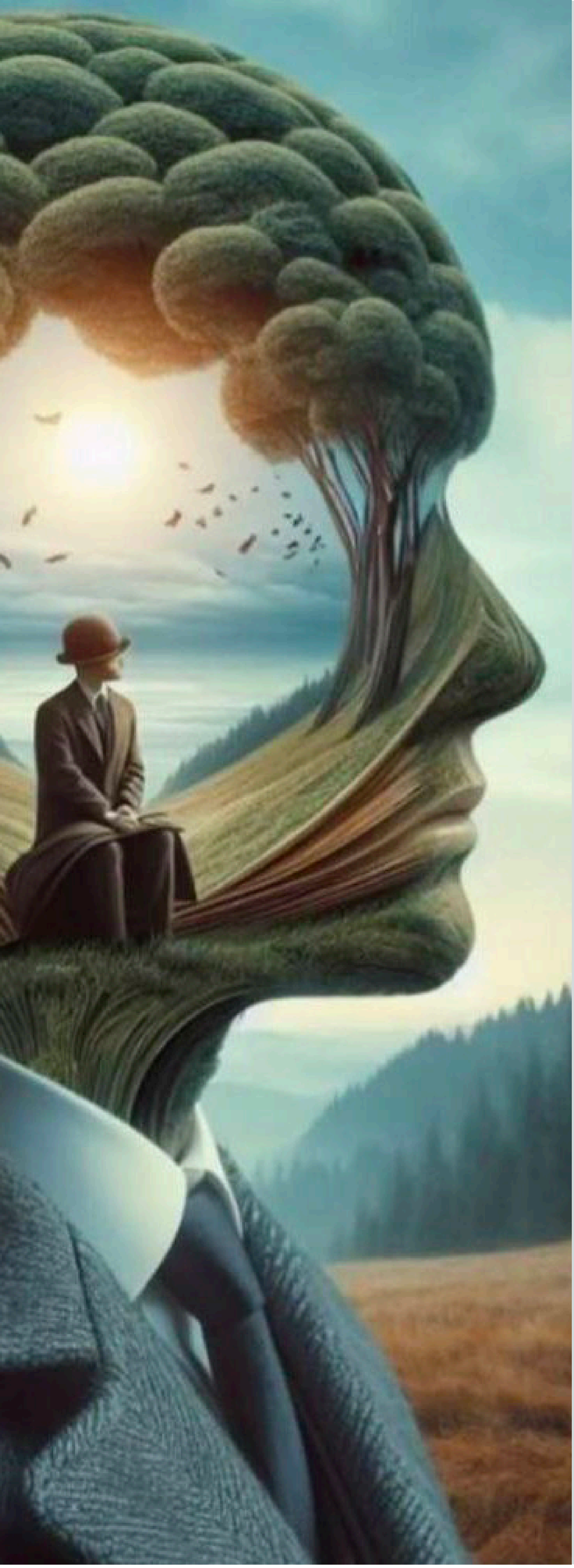
پژوهش‌های عصب‌شناسی، به‌ویژه مطالعات تصویربرداری مغزی، نشان داده‌اند که انگیزش در مغز بیشتر با «خواستن» یک نتیجه پیوند دارد تا صرفاً «دوست داشتن» آن. این خواستن به فعالیت مسیرهای دوپامینی مغز وابسته است، به‌ویژه در نواحی‌ای مانند جسم مخطط شکمی و قشر پیش‌پیشانی داخلی (vmPFC). این مسیرها رفتارهایی را که در گذشته با پاداش همراه بوده‌اند، تقویت می‌کنند. از این‌رو، یکی از موانع مهم در رسیدن به اهداف جدید این است که رفتارهای قدیمی قبلاً پاداش گرفته‌اند، در حالی که رفتارهای تازه هنوز چنین تجربه‌ای ندارند. برای غلبه بر این مانع در مسیر هدف‌گذاری، لازم است «ارزش ذهنی[1]» رفتارهای جدید را افزایش دهیم. ارزش ذهنی بیانگر میزان انتظاری است که فرد از دریافت پاداش در نتیجه انجام یک رفتار جدید دارد. بنابراین، در فرایند هدف‌گذاری، باید به‌گونه‌ای عمل کرد که اهداف جدید برای فرد واقعاً ارزشمند و پاداش‌آفرین به نظر برسند.

قشر پیش‌پیشانی داخلی مغز (vmPFC) که مسئول پردازش ارزش ذهنی رفتارهاست، نقش کلیدی در تصمیم‌گیری میان گزینه‌های مختلف ایفا می‌کند. این ناحیه به فرد کمک می‌کند تا براساس میزان ارزش ذهنی هر رفتار، انتخاب کند که کدام مسیر را دنبال کند. در فرایند هدف‌گذاری، فعال‌سازی این سازوکار می‌تواند موجب شود فرد رفتارهایی را برگزیند که بیشترین هم‌راستایی را با اهدافش دارند.

نکته جالب این است که ناحیه‌ی vmPFC با هویت شخصی نیز ارتباط دارد. هرچه یک هدف با ارزش‌ها و باورهای درونی فرد هماهنگ‌تر باشد، مغز آن را با ارزش ذهنی بیشتری ارزیابی می‌کند. این ارتباط، اهمیت تعیین اهدافی را که با هویت و ارزش‌های فردی هم‌راستا هستند، در فرایند هدف‌گذاری دوچندان می‌سازد.
علاوه بر این، تعامل میان سیستم‌های انگیزشی و شبکه‌های شناختی نشان می‌دهد که تصمیمات هدفمند، زمانی قوی‌تر می‌شوند که اهداف بالاتر (مثل ارزش‌های سلامتی یا مسئولیت اجتماعی) به فرد یادآوری شوند. بنابراین، در طراحی اهداف، برجسته کردن ارزش‌های بالاتر می‌تواند تعهد فرد به مسیر هدف را تقویت کند.

پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که جهت‌دهی توجه فرد به جنبه‌های خاص یک رفتار می‌تواند انگیزش او را تقویت کند. برای نمونه، اگر در لحظه تصمیم‌گیری، مزایای سلامتی یک انتخاب برجسته شود، احتمال انتخاب رفتار سالم افزایش می‌یابد. این یافته نشان می‌دهد که در فرایند هدف‌گذاری و اقدام، نحوه ساختاربندی و ارائه هدف می‌تواند تأثیر مستقیمی بر انگیزه فرد برای عمل داشته باشد.

---
۱ -subjective value



به طور کلی، دو درس مهم برای هدفگذاری از این یافته‌های عصب‌شناسی به دست می‌آید:

۱- تغییر رفتارهای قدیمی در مسیر رسیدن به اهداف جدید معمولاً دشوار است، زیرا این رفتارها پیش‌تر با پاداش‌های گذشته تقویت شده‌اند. از این رو، در فرایند هدف‌گذاری باید این واقعیت را در نظر گرفت که آغاز یک رفتار جدید نیازمند پاداش‌های فوری و تقویت تدریجی از طریق تشویق گام‌های کوچک است.

۲- اهدافی که با هویت شخصی و ارزش‌های درونی فرد پیوند دارند، از نظر ذهنی معنادارتر و انگیزاننده‌تر هستند و احتمال موفقیت در دستیابی به آن‌ها بیشتر است. بنابراین، در هدف‌گذاری ضروری است فرد را یاری کرد تا اهداف خود را با جنبه‌های اساسی هویت و باورهای درونی‌اش همسو سازد.

نتیجه‌گیری

پیگیری اهداف و تغییر رفتار، فرایندی دشوار است که نیازمند **مهارت‌های شناختی** و **انگیزش قوی** است.

علوم اعصاب به ما نشان می‌دهد که:

- محدودیت‌های عملکرد اجرایی را باید با ایجاد عادت‌های مثبت جبران کرد.
- انگیزش را می‌توان با اتصال هدف به هویت فرد و افزایش ارزش ذهنی رفتار جدید تقویت کرد.
- موفقیت در هدفگذاری زمانی افزایش می‌یابد که افراد همزمان روی «چگونه» (راه) و «چرا» (اراده) کار کنند.

منابع

The Neuroscience of Goals and Behavior Change, Elliot T Berkman, National Library of Medicine, ۲۰۱۸.

مینا جلالی
کوچ بهبود عملکرد سازمان

یافتن مسیر شخصی از مسیر تجربه می‌گذرد، نه صرفاً از تفکر

مقدمه‌ای برای آن‌هایی که در مسیر خود تردید دارند

اگر شما هم از آن دسته افرادی هستید که با دقت و مسئولیت‌پذیری، بارها از خود پرسیده‌اید: «واقعاً به چه چیزی علاقه دارم؟ مسیر زندگی حرفه‌ای من کدام است؟»، باید ابتدا بابت این پرسش صادقانه به خودتان تبریک بگویید. این سوال‌ها، نشانه‌ای از بلوغ فکری و آمادگی برای تغییر است. اما همزمان، بسیاری از افراد در پاسخ‌دادن به این پرسش‌ها، در چرخه‌ای بی‌پایان از تردید، تحلیل و تفکر گرفتار می‌شوند.

آن‌چه بسیاری نمی‌دانند این است که تفکر صِرف، به‌تنهایی نمی‌تواند مسیر زندگی را روشن کند. مسیر، با تجربه ساخته می‌شود؛ با عمل.

چرا تفکر صِرف، کافی نیست؟

ذهن انسان، ابزاری قدرتمند است. اما این ابزار تنها با داده‌هایی کار می‌کند که پیش‌تر ذخیره شده‌اند. به بیان دیگر، ذهن ما در تحلیل گزینه‌ها، همواره به گذشته، تجربه‌های زیسته، ترس‌ها و پیش‌فرض‌ها تکیه می‌کند. در چنین شرایطی، تفکر صِرف، نه تنها راه‌گشا نیست بلکه در بسیاری از موارد، فلج‌کننده است.

«دنیل کانمن[1]»، روان‌شناس و برنده جایزه نوبل اقتصاد، در کتاب ارزشمند خود «تفکر سریع و کند[2]» اشاره می‌کند که بخش عمده تصمیم‌گیری‌های ما، نه براساس استدلال منطقی، بلکه براساس شهودهای اولیه و الگوهای ذهنی گذشته صورت می‌گیرد. در نتیجه، بدون تجربه جدید، ذهن نمی‌تواند مسیر جدیدی را تجسم کند.

موانعی که در مسیر کشف علاقه با آن روبه‌رو می‌شویم

افرادی که در مسیر خود متوقف شده‌اند، اغلب با برخی موانع مشترک مواجه‌اند:

۱- کمال‌گرایی و انتظار برای وضوح کامل

بسیاری تصور می‌کنند که باید قبل از آغاز، نقشه‌ای روشن، قطعی و بلندمدت داشته باشند. اما واقعیت آن است که مسیر حرفه‌ای با وضوح کامل آغاز نمی‌شود. وضوح، نتیجه حرکت است، نه پیش‌شرط آن.

۲- ترس از شکست یا قضاوت

«اگر شروع کنم و موفق نشوم، چه می‌شود؟ اگر دیگران قضاوت کنند که دوباره مسیرم را تغییر داده‌ام، چه؟» این‌ها صداهایی هستند که درون همه ما وجود دارند. اما پیشرفت، بدون مواجهه با این ترس‌ها، ممکن نیست.

۳- مقایسه‌گری مزمن

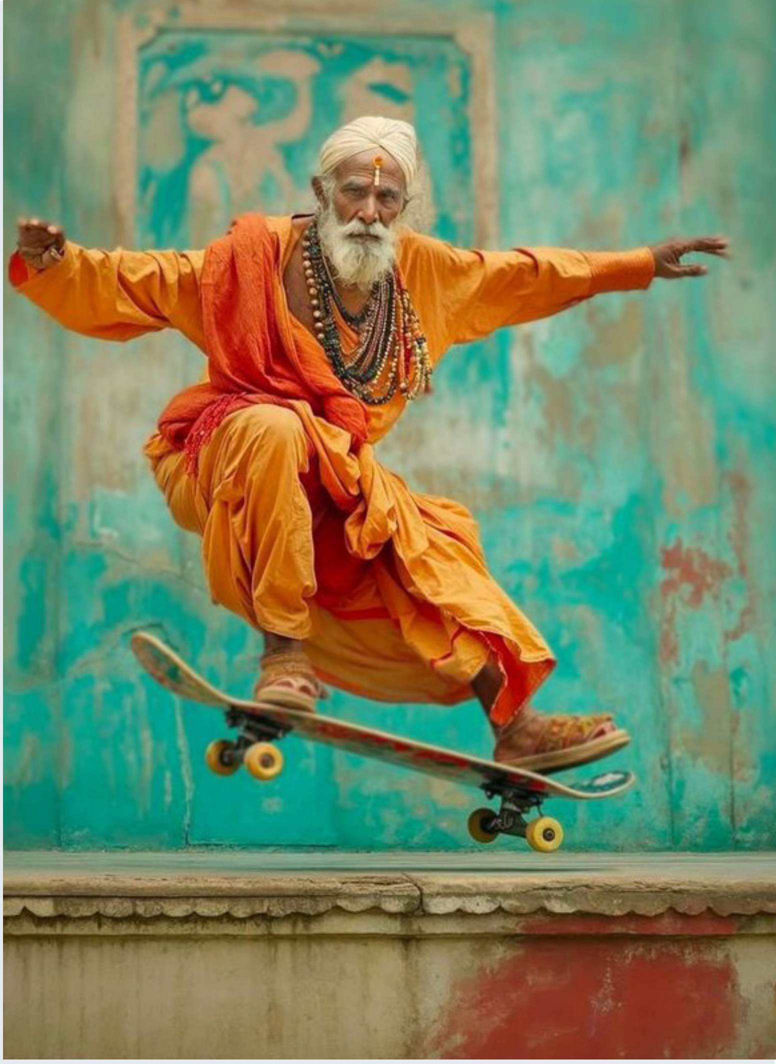
در عصر شبکه‌های اجتماعی، مقایسه‌کردن زندگی حرفه‌ای خود با ظاهر موفقیت دیگران، یکی از موانع پنهان ولی پرقدرت درونی است. باید آگاهانه از آن فاصله گرفت.

گام‌های پیشنهادی در مسیر کشف علاقه و مسیر واقعی:

۱- نقشه کنجکاوی‌های شخصی را ترسیم کنید: شاید هنوز ندانید دقیقاً به چه چیزی علاقه‌مندید. اما می‌توانید فهرستی تهیه کنید از فعالیت‌هایی که حتی اندک کنجکاوی یا کششی نسبت به آن‌ها دارید. در این مرحله،

---

۱ -Daniel Kahneman
۲ -Thinking, Fast and Slow



علاقه قطعی لازم نیست؛ صرفاً اشتیاق اولیه کافی‌ست.

۲- تجربه کوتاه‌مدت طراحی کنید: برای هر گزینه، یک «تجربه کوچک» تعریف کنید. مثلاً:

شرکت در یک کارگاه کوتاه‌مدت

همکاری داوطلبانه در یک پروژه

گفت‌وگوی عمیق با فردی که آن مسیر را پیموده است

۳- واکنش‌های درونی خود را مشاهده و مستند کنید: در پایان هر تجربه، چند سؤال مهم از خود بپرسید:

آیا گذر زمان را حس نکردم؟

آیا احساس رضایت، معنا یا انگیزه در من ایجاد شد؟

آیا انجام آن کار برایم سخت، ولی لذت‌بخش بود؟

٤ - از محیط بازخورد جمع‌آوری کنید: گاهی دیگران، نقاط قوت ما را بهتر از خودمان تشخیص می‌دهند. بازخوردها، آینه‌هایی مهم‌اند.

۵- الگوهای تکرارشونده را تحلیل کنید: با مرور مجموعه‌ای از تجربه‌ها، می‌توانید الگوهایی بیابید که جهت مسیر شما را روشن‌تر می‌کنند.

مسیر، ایستا نیست، سیال و پویاست

نکته‌ای که بسیاری از افراد نادیده می‌گیرند، ماهیت پویا و تکاملی مسیر زندگی حرفه‌ای است. آن‌چه امروز به آن علاقه‌مندید، ممکن است شش ماه بعد جای خود را به تجربه‌ای عمیق‌تر و معنادارتر بدهد. در نتیجه، اصرار به ثبات در علاقه‌ها یا مسیرها، می‌تواند مانع رشد باشد.

کشف علاقه، یک فرآیند است، نه یک نقطه مقصد.

کوچینگِ مسیر، از فکر به تجربه

در فرآیند کوچینگ، ما با افراد کار می‌کنیم تا از فضای ذهنی تحلیل‌زده عبور کنند و به کنش‌گری هدفمند برسند. این به معنای تجربه‌های هدفمند، مشاهدات آگاهانه، تحلیل‌های کاربردی و اصلاح مداوم مسیر است.

منابع

۱- کتاب یافتن جوهر درون، کن رابینسون، نشر آسمان نیلگون

۲- کتاب عالی و فوق‌العاده باش تا تو را نادیده نگیرند، کال نیوپورت، نشر مات

۳- کتاب گستره، دیوید اپستین، نشر نوین

٤- کتاب تفکر سریع و کند، دنیل کانمن، نشر نوین

هدیه روحانی
کوچ کشف درون و روشنایی مسیر زندگی

پرورش رهبر درون

در این مقاله قصد داریم به‌زبانی ساده و کاربردی، به سراغ مفهوم رهبری برویم.
با ما همراه شوید تا با هم تعریف رهبری، نقش و تأثیر آن و عوامل کلیدی رهبری مؤثر را بررسی کنیم. همچنین خواهیم دید چطور می‌توانیم رهبر درون خود را رشد دهیم و تقویت کنیم.
در این مسیر، ویژگی‌های مهمی مثل مهارت‌های حل مسئله، نگرش مثبت و خودانضباطی را در خود پرورش خواهیم داد تا بتوانیم سبک مؤثرتری از رهبری شخصی را در زندگی‌مان پیاده کنیم.

رهبری تأثیر است، نه موقعیت

در تعریف رهبری باید گفت که رهبری، به عناوین یا موقعیت‌ها مربوط نمی‌شود، بلکه به توانایی تأثیرگذاری بر دیگران بستگی دارد. رهبری واقعی با تعداد افرادی که مایل به دنبال کردن شما هستند و عمق تعهد آن‌ها سنجیده می‌شود. این تأثیر از طریق روابط، اعتماد و توانایی افزودن ارزش به دیگران به دست می‌آید.

سطوح رهبری

پنج سطح رهبری وجود دارد:
۱- موقعیت و حقوق
۲- روابط
۳- نتایج عملکرد
۴- توسعه افراد
۵- شخصیت و احترام
با پیشرفت رهبران در این سطوح، میزان تأثیرگذاری آن‌ها بیشتر می‌شود و رهبری‌شان کارآمدتر و موثرتر خواهد بود. هدف این است که به بالاترین سطح برسیم؛ جایی که دیگران، به خاطر شخصیت و اعتبار رهبر، او را دنبال می‌کنند.

اولویت‌بندی، کلید رهبری مؤثر است

براساس اصل پارتو، رهبران مؤثر می‌دانند که ۲۰ درصد از کارهایشان، ۸۰ درصد نتایج را به همراه دارد. رهبران، با تمرکز روی همان کارهای حیاتی و واقعاً مهم، می‌توانند اثرگذاری و بهره‌وری خود را به بالاترین حد برسانند.

استراتژی‌های اولویت‌بندی شامل موارد زیر است:
شناسایی مهم‌ترین وظایفی که با اهداف اصلی شما هم‌راستا هستند.
برنامه‌ریزی این کارها در زمان‌هایی که بیشترین بازدهی را دارید.
حذف یا واگذاری کارهایی که اهمیت کمتری دارند.
بازبینی و تنظیم منظم اولویت‌ها.

با تسلط بر هنر اولویت‌بندی، رهبران می‌توانند از گرفتار شدن در مسائل جزئی جلوگیری کنند و تمرکز خود را روی کارهایی نگه دارند که واقعاً باعث پیشرفت و موفقیت می‌شوند. این مهارت به آن‌ها کمک می‌کند تا از زمان و منابع محدودی که دارند، بیشترین استفاده را ببرند و مطمئن باشند همیشه روی موضوعات مهم کار می‌کنند.

صداقت: پایه رهبری قابل اعتماد

صداقت چیزی نیست که ما انجام می‌دهیم، بلکه چیزی است که ما هستیم؛ و آنچه که ما هستیم، تعیین می‌کند چه کارهایی انجام بدهیم. صداقت، پایه و اساس رهبری است، چرا که باعث ایجاد اعتماد می‌شود. وقتی رهبران به‌طور مداوم صداقت، رفتار اخلاقی و پایبندی به تعهدات‌شان را نشان می‌دهند، احترام و وفاداری اطرافیان‌شان را به دست می‌آورند. این اعتماد، برای اثرگذاری بر دیگران و رسیدن به موفقیت بلندمدت، ضروری است.
زندگی بر پایه صداقت یعنی هماهنگ بودن رفتار با گفتار و تصمیم‌گیری براساس اصول درست، نه راحت‌ترین راه.
رهبر باصداقت، مسئولیت اشتباهات خود را می‌پذیرد و در برخورد با دیگران شفافیت دارد. چنین رهبری، حتی در شرایط سخت هم ارزش‌هایش را حفظ می‌کند.
صداقت فقط به معنای راست‌گویی نیست؛ بلکه به معنای داشتن شخصیتی یکپارچه و تقسیم‌ناپذیر است. رهبرانی که این ویژگی را دارند، فرهنگی از اعتماد و اخلاق‌مداری در سازمان ایجاد می‌کنند که باعث روابط قوی‌تر، بهره‌وری بیشتر و موفقیت پایدار می‌شود.

رهبران مؤثر، تغییرات مثبت ایجاد می‌کنند

پذیرش تغییر، از اصول رهبری است. رهبران باید نه تنها با تغییرات سازگار شوند، بلکه آن را به‌صورت فعال هدایت کنند. آن‌ها می‌دانند که ایستایی، به مرور باعث افول می‌شود؛ در حالی‌که تغییرات مثبت، زمینه‌ساز رشد و پیشرفت است. رهبران موثر محیطی می‌سازند که در آن، تغییر نه به چشم تهدید، بلکه به‌عنوان یک فرصت دیده می‌شود و با آغوش باز پذیرفته می‌شود.
برای ایجاد یک تغییر موثر، باید چشم‌انداز آن را به‌روشنی مشخص کرد. ذی‌نفعان کلیدی را در فرایند تغییر مشارکت دهید، با همدلی به مقاومت‌ها پاسخ دهید، منابع و حمایت‌های لازم را فراهم کنید و در نهایت، موفقیت‌های کوچک را جشن بگیرید تا انگیزه در مسیر تغییر حفظ شود.
رهبران باید پیش از آن‌که از دیگران انتظار تغییر داشته باشند، از خودشان شروع کنند. با الگوسازی در سازگاری و تلاش برای بهبود مداوم، می‌توانند الهام‌بخش تیم‌های‌شان برای پذیرش تغییر و نوآوری باشند و سازمان خود را در دنیای پرشتاب امروز، رقابتی و پیشرو نگه دارند.

مهارت‌های حل مسئله برای رهبری ضروری است

آزمون واقعی یک رهبر، توانایی او در شناسایی مشکلات پیش از تبدیل شدن آن‌ها به بحران است. رهبران مؤثر مسائل احتمالی را پیش‌بینی می‌کنند و قبل از اینکه شدت بگیرند، برای حل آن‌ها اقدام می‌کنند. آن‌ها حس آگاهی بالایی دارند و می‌توانند چالش‌هایی را ببینند که دیگران ممکن است متوجه نشوند.
فرآیند حل مسئله شامل مراحل زیر است:

- شناسایی مشکل
- جمع‌آوری اطلاعات مرتبط
- پیدا کردن راه‌حل‌های ممکن
- ارزیابی و انتخاب بهترین راه‌حل
- اجرای راه‌حل
- نظارت و اصلاح در صورت نیاز

رهبران باید تیم خود را نیز توانمند کنند تا بتوانند مسائل را به‌صورت مستقل حل کنند. با آموزش

مهارت‌های حل مسئله و ایجاد محیطی که در آن ایده‌های خلاقانه تشویق می‌شوند، رهبران می‌توانند سازمانی انعطاف‌پذیرتر و آماده‌تر برای مواجهه با تغییرات بسازند. این رویکرد، نه‌تنها به حل مشکلات فعلی کمک می‌کند، بلکه توانایی تفکر انتقادی اعضای تیم را رشد می‌دهد و آن‌ها را برای پذیرش نقش‌های رهبری در آینده آماده می‌سازد.

نگرش مثبت، تأثیر رهبری را تقویت می‌کند

زندگی ۱۰ درصد آن چیزی است که برای هر فرد اتفاق می‌افتد و ۹۰ درصد آن چیزی است که آن فرد به آن واکنش نشان می‌دهد. نگرش، مسری است؛ ونگرش یک رهبر، فضای کلی سازمان را شکل می‌دهد. رهبرانی با نگرش مثبت، باعث ایجاد اعتماد، خلاقیت و انعطاف‌پذیری در تیم خود می‌شوند، در حالی‌که نگرش منفی می‌تواند به‌سرعت پخش شود و روحیه و بهره‌وری را کاهش دهد.

برای پرورش نگرش مثبت می‌توانید:

- روزانه شکرگزاری را تمرین کنید.
- بر راه‌حل‌ها تمرکز کنید نه مشکلات.
- خود را با افراد و محیط‌های مثبت احاطه کنید.
- از شکست‌ها درس بگیرید و آن‌ها را فرصتی برای رشد ببینید.
- موفقیت‌ها را، چه کوچک و چه بزرگ، جشن بگیرید

نگرش مثبت به‌معنای نادیده گرفتن واقعیت‌ها یا خوش‌بینی غیرمنطقی نیست؛ بلکه یعنی با امید و اراده با چالش‌ها روبه‌رو شوید. رهبرانی که نگرش مثبتی دارند، بهتر می‌توانند به تیم خود انگیزه بدهند، از سختی‌ها عبور کنند و حتی در زمان‌های پرتنش هم نگاه خود را حفظ کنند. این نوع نگرش، تبدیل به نیرویی چندبرابرکننده می‌شود که هم اثرگذاری رهبر را بیشتر می‌کند و هم عملکرد کلی سازمان را بالا می‌برد.

توسعه افراد، والاترین مأموریت یک رهبر است

رهبران بزرگ می‌دانند که میراث واقعی آن‌ها، دستاوردهای شخصی‌شان نیست، بلکه میزان رشد و توانمندسازی افرادی است که در مسیرشان همراهی کرده‌اند. وقتی رهبران برای توسعه اعضای تیم خود وقت و منابع صرف می‌کنند، موجی از اثرات مثبت ایجاد می‌شود که فراتر از حضور مستقیم آن‌ها گسترش می‌یابد.

راهکارهای توسعه افراد شامل موارد زیر است:

- برای افراد، وظایف چالش‌برانگیز و فرصت‌های رشد ایجاد کنید.
- درست و منظم بازخورد دهید.
- راهنمایی کنید.
- افراد را به یادگیری مداوم و توسعه مهارت تشویق کنید.
- رشد و دستاوردها را به رسمیت بشناسید و پاداش دهید.

وقتی رهبران توسعه تیم را در اولویت قرار می‌دهند، نه‌فقط عملکرد فردی بهتر می‌شود، بلکه سازمانی قدرتمندتر و آماده‌تر برای آینده شکل می‌گیرد. این رویکرد، فرهنگی از رشد مستمر، مشارکت فعال و وفاداری بالا می‌سازد که در نهایت به موفقیتی پایدار برای افراد و سازمان منجر خواهد شد.

چشم‌انداز، یکی از ویژگی‌های ضروری رهبری است

تمام رهبران بزرگ دو ویژگی مشترک دارند: می‌دانند به کجا می‌خواهند بروند و می‌توانند دیگران را قانع کنند که آن‌ها را در این مسیر همراهی کنند.

ساختن یک چشم‌انداز الهام‌بخش، مسئولیت اصلی رهبر است. چشم‌انداز روشن و انگیزه‌بخش، مسیر و هدف را برای سازمان مشخص می‌کند، اعضای تیم را برای تلاش در جهت هدفی مشترک به حرکت درمی‌آورد و باعث هماهنگی بهتر میان افراد می‌شود.

یک چشم‌انداز مؤثر باید واضح و مختصر، الهام‌بخش و بلندپروازانه، همسو با ارزش‌های اصلی، مرتبط با همه ذینفعان و قابل دستیابی اما چالش‌برانگیز باشد.
رهبران باید نه تنها چشم‌انداز داشته باشند؛ بلکه باید بتوانند آن را به‌خوبی به دیگران منتقل کنند. این یعنی ترسیم تصویری روشن از آینده مطلوب، توضیح مزایای رسیدن به آن و تکرار و تقویت مستمر آن از طریق حرف‌ها و رفتارهایشان. چشم‌اندازی که به‌درستی بیان شود، به ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری، استفاده درست از منابع و ایجاد انگیزه تبدیل می‌شود و سازمان را به‌سوی آینده‌ای هدفمند هدایت می‌کند.

خودانضباطی: ویژگی ارزشمند رهبری

به‌عنوان یک رهبر، اولین کسی که باید او را هدایت کنید، خودتان هستید. «خودانضباطی» برای رهبران اهمیت زیادی دارد، چرا که الگویی برای کل سازمان تعیین می‌کند. وقتی رهبران خودکنترلی، تمرکز و پشتکار را در رفتار خود نشان می‌دهند، همین رفتار را در اعضای تیم‌شان هم تقویت می‌کنند.

برای تقویت خودانضباطی می‌توانید از این روش‌ها استفاده کنید:

- اهداف شخصی و حرفه‌ای روشنی برای خود تعریف کنید.
- روال‌های پربازده ایجاد کنید و به آن‌ها پایبند باشید.
- به‌طور مداوم یاد بگیرید و خودتان را ارتقا دهید.
- خود را نسبت به استانداردهای بالایی که تعیین کرده‌اید، مسئول بدانید.

خودانضباطی، به رهبران کمک می‌کند تا تصمیم‌های سخت بگیرند، در برابر چالش‌ها ایستادگی کنند و حتی در شرایط دشوار هم صداقت خود را حفظ کنند. این ویژگی، پایه‌ای برای رشد فردی و رهبری موثر است. با تسلط بر خودانضباطی، رهبران احترام پیروان خود را جلب می‌کنند و فرهنگی از تعهد، شایستگی و مسئولیت‌پذیری در سازمان خود ایجاد می‌نمایند.

توسعه کارکنان، اثربخشی رهبری را چند برابر می‌کند

افرادی که به رهبر نزدیک‌تر هستند، نقش مهمی در میزان موفقیت او دارند. موفقیت یک رهبر، ارتباط مستقیمی با توانمندی تیم او دارد و ساختن یک تیم قوی، کلید اصلی این موفقیت است. با رشد دادن کارکنان بااستعداد و متعهد، رهبران می‌توانند تأثیر خود را گسترش دهند و اثربخشی سازمان را به‌طور چشم‌گیری افزایش دهند.
برای توسعه موثر کارکنان باید افراد با پتانسیل بالا را جذب کرد، فرصت‌های آموزشی و رشد مداوم در اختیارشان گذاشت، مسئولیت‌های معنادار به آن‌ها سپرد و در فضایی از اعتماد و ارتباط باز، بازخوردهای منظم ارائه داد.
سرمایه‌گذاری روی توسعه کارکنان فقط مهارت‌ها و قابلیت‌های آن‌ها را ارتقا نمی‌دهد، بلکه مشارکت، وفاداری و ماندگاری‌شان را هم افزایش می‌دهد. وقتی اعضای تیم رشد می‌کنند و مسئولیت‌های بیشتری را می‌پذیرند، وقت رهبر برای تمرکز بر امور استراتژیک آزاد می‌شود. این اثر چندبرابری به رهبران کمک می‌کند فراتر از آنچه به‌تنهایی ممکن بود، دستاورد داشته باشند و چرخه‌ای از رشد مستمر و موفقیت را برای کل سازمان شکل دهند.

منابع

کتاب پرورش رهبر درون، جان سی. مکسول، نشر پیکان.

ساناز نجد
کوچ رهبران و مدیران اجرایی

وقتی بیش ازحد بار کاری دارید و واگذاری کار ممکن نیست

زمانی که در حال غرق‌شدن در کارها هستید، توصیه رایج این است که «باید کارها را واگذار کنید.» اما اگر کسی برای واگذاری وجود نداشته باشد، چه؟ این شرایطی است که بسیاری از رهبران با آن روبه‌رو هستند.
شاید تیم شما نیز به‌اندازه خودِ شما بار کاری دارد؛ یا ممکن است از نظر زمانی، مهارت یا دانش فنی نتوانند کمکی کنند. در برخی موارد، برخی مسئولیت‌ها به دلایل حساسیت یا اعتماد، فقط باید توسط خودتان انجام شوند.
پس وقتی هیچ‌کس برای کمک نیست، چطور باید با اضافه‌بار کاری مقابله کرد؟
در این مقاله، سه استراتژی را معرفی می‌کنیم که رهبران می‌توانند حتی زمانی که واگذاری ممکن نیست، برای مدیریت فشار کاری خود از آن‌ها استفاده کنند.

۱- تعریف دوباره «کافی بودن»

بسیاری از رهبران تمایل دارند کارها را به بهترین شکل ممکن انجام دهند همه چیز باید بی‌نقص، کامل و با بالاترین استاندارد باشد. این نگرش، اگرچه از نظر کیفیت مطلوب است، اما در شرایطی که منابع محدود است، می‌تواند به ضرر شما تمام شود. به‌جای تلاش برای کمال، به‌دنبال «حداقل کیفیت قابل قبول» باشید؛ یعنی حدی که نتیجه‌ای مناسب و مؤثر فراهم می‌کند، بدون آن‌که شما را از پا بیندازد.
برای مثال، در یک پروژه مشاوره‌ای، رهبر تیمی متوجه شد تحلیل داده‌ای که ۱۰ ساعت زمان می‌برد، تنها ۲٪ تفاوت معنادار با نسخه‌ای دارد که در ۳ ساعت آماده می‌شود. او تصمیم گرفت نسخه ۳ ساعته را ارائه دهد، چون برای تصمیم‌گیری مدیران کافی بود.

سؤال‌هایی برای سنجش حداقل کیفیت قابل قبول:

آیا لازم است این کار حتماً با کیفیت ۱۰۰٪ انجام شود، یا با ۸۰٪ کیفیت هم هدف محقق می‌شود؟
آیا نتیجه بهتر تفاوتی در تصمیم یا اقدام نهایی ایجاد می‌کند؟
این سطح از کیفیت، برای مخاطب کار چقدر اهمیت دارد؟

۲- حذف کارهای کم‌ارزش

زمانی که کاری را نمی‌توان واگذار کرد، شاید بتوان

آن را کلاً حذف کرد. بسیاری از رهبران، زمان خود را صرف کارهایی می‌کنند که دیگر هیچ ارزشی ندارند، فقط چون به آن عادت کرده‌اند یا قبلاً مؤثر بوده‌اند.
در یک سازمان، بررسی گزارش‌های هفتگی نشان داد که از میان ۱۵ گزارش داخلی، ۴ مورد هر هفته آماده می‌شد، بدون آن‌که کسی آن‌ها را بخواند. تصمیم گرفته شد که این گزارش‌ها حذف شوند. نتیجه؟ حدود ۴۰٪ از گزارش‌های بدون تأثیر حذف شدند و زمان قابل‌توجهی آزاد شد.

سؤال‌هایی برای حذف کارهای غیرضروری:
اگر فقط ۴ روز در هفته کار می‌کردید، کدام کارها را حذف می‌کردید؟
آیا خروجی‌هایی تولید می‌کنید فقط به این دلیل که «همیشه این‌طور بوده»؟
آیا جلساتی برگزار می‌کنید که می‌توانند ایمیل شوند؟
آیا گزارش‌هایی تهیه می‌کنید که کسی آن‌ها را نمی‌خواند یا استفاده نمی‌کند؟
چه کارهایی را می‌توان بدون آسیب به نتایج یا رضایت مشتری کنار گذاشت؟

۳- اختصاص زمانِ محافظت‌شده برای کارهای مهم
وقتی در میان طوفانِ وظایف روزمره گیر افتاده‌اید، کارهای واقعاً مهم مثل برنامه‌ریزی، تفکر استراتژیک یا رسیدگی به مسائل انسانی اغلب نادیده گرفته می‌شوند.
یک راه‌حل مؤثر، اختصاص دادن زمانِ «محافظت‌شده» در تقویم است زمانی که به‌طور اختصاصی برای کارهای عمیق و مهم رزرو می‌شود و از هر نوع مزاحمتی دور نگه داشته می‌شود.
برای مثال، یک مدیر ارشد فروش تصمیم گرفت دو ساعت از صبح سه‌شنبه‌ها را فقط به کارهای استراتژیک اختصاص دهد. این زمان را در تقویم «غیرقابل رزرو» تعیین کرد و تیم او نیز از این تصمیم حمایت کرد. در مدتی کوتاه، این دو ساعت تمرکز عمیق به نتایج بهتری در تصمیم‌گیری، نوآوری و کاهش فشار روحی منجر شد.
همچنین، گاهی لازم است درباره اهمیت این زمان‌ها با مدیر یا تیم خود صحبت کنید تا آن‌ها نیز در محافظت از آن همکاری کنند.

سؤال‌هایی برای ایجاد زمان تمرکز:
چه کارهایی واقعاً مهم هستند ولی به دلیل فشار کارهای فوری عقب می‌افتند؟
می‌توانید زمانی مشخص و ثابت برای آن‌ها در نظر بگیرید؟
آیا باید این زمان‌ها را با مدیر یا تیم مطرح کنید تا به رسمیت شناخته شوند؟

نتیجه‌گیری
واگذاری کار، مهارتی کلیدی برای هر رهبر است، اما در بسیاری از موارد امکان‌پذیر نیست. در این شرایط، با استفاده از سه رویکرد زیر می‌توانید فشار کاری را کاهش دهید و همچنان اثربخش باشید:
تعریف حداقل کیفیت قابل قبول به جای کمال‌گرایی
حذف کارهایی که دیگر ارزش‌افزوده ندارند
تعیین زمانِ محافظت‌شده برای اولویت‌های کلیدی
این اقدامات به شما کمک می‌کنند تا تمرکز، انرژی و آرامش خود را حفظ کنید، بدون آن‌که بار بیشتری بر دوش تیم خود بگذارید.

منابع
When You’re Overloadedand Delegating Isn’t an Option, Frans van Loef & Jordan Stark, Harvard Business Review, ۲۰۲۵.

هلیا عیوق
کوچ توسعه فردی و بهبود عملکرد

چگونه به کارکنان کمک کنیم تا پتانسیل خود را شکوفا کنند

تغییر همیشه آسان نیست- چه بخواهید در مسیر شغلی‌تان پیشرفت کنید، مهارتی جدید بیاموزید، رابطه‌ای را بهبود بخشید یا عادتی ناسالم را کنار بگذارید. با این حال، برای اکثر افراد، در مقاطعی از زندگی، تغییر امری ضروری است تا بتوانند به اهداف خود دست یابند و پتانسیل‌های نهفته‌شان را شکوفا کنند. آن‌ها در این فرایند به حمایت نیاز دارند؛ آن‌ها به یک «کوچ» نیاز دارند.

این همان جایی است که شما وارد می‌شوید: در هر جایگاهی که باشید چه مدیر، همکار، دوست یا شریک زندگی؛ چه درون‌گرا یا برون‌گرا، احساساتی یا منطقی می‌توانید بیاموزید چگونه به اطرافیان‌تان کمک کنید تا تغییرات مثبتی را تجربه کنند.

«ریچارد بویاتزیس[1]»، «ملوین اسمیت[2]» و «الن ون اوستن[3]» سه کوچ حرفه‌ای هستند که با مدیران در مراحل مختلف شغلی، حوزه‌ها، صنایع و فرهنگ‌های گوناگون کار کرده‌اند. آن‌ها طی بیست سال گذشته، هم بر روی عملکرد واقعی کوچینگ مطالعه کرده‌اند و هم آموزش آن را به دیگران دنبال کرده‌اند. در این مسیر، ده‌ها مطالعه طولی و آزمایش‌های میدانی انجام داده‌اند تا راهبردهایی مبتنی بر شواهد شناسایی کنند. اکنون این یافته‌ها را با دیگران به اشتراک می‌گذارند تا افراد بیش‌تری بتوانند به دیگران کمک کنند تا بهترین نسخه

۱ -Richard E. Boyatzis
۲ - Melvin L. Smith
۳ -Ellen Van Oosten

خودشان باشند.

نظریه تغییر عمدی

در سال ۱۹۷۰،«ریچارد بویاتزیس» نظریه‌ای درباره تغییر عمدی ارائه داد که امروزه به عنوان اصل در روانشناسی و علوم مدیریت شناخته می‌شود. تغییر عمدی شامل موارد زیر است:

- **تصور خودِ آرمانی**: کسی که می‌خواهید باشید و کاری که می‌خواهید در زندگی و کار انجام دهید.
- * کنید و نقاط قوتی که به شما کمک می‌کنند.
- **تدوین یک برنامه یادگیری**: نقشه‌راه برای تبدیل آرزوها به واقعیت.
- **آزمایش و تمرین**: با رفتارها و نقش‌های جدید.

کوچ‌های توانمند در این فرایند، کمک می‌کنند. دقت کنید که گفتیم «کمک می‌کنند»، نه «هدایت»، «رهبری»، «وادار کردن» یا «کشاندن». شما به عنوان کوچ قرار نیست به کسی بگویید چه‌کاری باید انجام دهد. نقش شما این است که سؤال‌های عمیق و مؤثر بپرسید، با دقت گوش دهید، با همدلی همراه باشید، نگاه منحصربه‌فرد هر فرد را بشناسید و رابطه‌ای حمایتی و ایمن بسازید.

وظیفه اصلی شما، تسهیل فرایند تغییر است- و نحوه انجام این کار اهمیت زیادی دارد. باید به فرد کمک کنید تا فرصت یادگیری را شناسایی کند، زمینه‌سازی لازم را انجام دهد و مسیر را تا دستیابی به نتیجه دنبال کند.

شناسایی فرصت

اگر با دقت نگاه کنید، متوجه خواهید شد که «لحظات قابل کوچینگ» یعنی فرصت‌هایی برای رشد و توسعه افراد همه‌جا وجود دارند.

گاهی فرد خودش آگاه است که نیاز به تغییر دارد و چالش کاملاً مشخص است؛ مثلاً ترفیع می‌گیرد، مسئولیت یک پروژه کلیدی را به عهده می‌گیرد یا بازخوردی دریافت می‌کند که نشان می‌دهد باید روش کارش را بازنگری کند.

در برخی مواقع، فرد با یک «زنگ بیدار باش» روبه‌رو می‌شود: مثلاً شغلش را در جریان تعدیل نیرو از دست می‌دهد، با یک تشخیص پزشکی نگران‌کننده مواجه می‌شود یا به یک مقطع سنی مهم می‌رسد که او را به فکر فرو می‌برد.

اما در بسیاری از موارد، تنها یک حس مبهم درونی وجود دارد یا حتی هیچ نشانه واضحی دیده نمی‌شود اما چیزی در زندگی انگار درست سر جایش نیست.

آمادگی برای تغییر

بیایید نگاهی به تجربه دو مدیر اجرایی بیندازیم: نفر اول، «کارن میلی[1]»، رییس بخش پژوهش و توسعه در یک شرکت بزرگ محصولات مصرفی بود که هدایت تیمی متشکل از ۶۰ مهندس و دانشمند را بر عهده داشت.

او رهبری قاطع، نتیجه‌گرا و صریح‌گو بود. تمرکزش بر حل سریع مسایل و دستیابی به نتایج ملموس بود.

اما زمانی که مدیر بالادستش از او خواست در یک برنامه توسعه رهبری سازمانی شرکت کند، «کارن» شروع کرد به فکر کردن به این سوال: آیا سبک مدیریتی‌اش که تا حد زیادی مبتنی بر تعاملات مستقیم و بدون تعارف بود واقعاً باعث می‌شود بهترین عملکرد را از تیمش بگیرد؟

مدیر اجرایی دوم، «ری لوییس[2]»، مدیر

---

۱ -Karen Milley

۲ Ray Lewis-

بخش ارتباط با مشتریان سازمانی در شرکت خانوادگی‌شان بود یک کسب‌وکار خدماتی که به‌طور تخصصی به بحران‌های زیست‌محیطی پاسخ می‌داد.
او برای جانشینی پدرش در جایگاه ریاست شرکت آماده می‌شد و حتی در یک دوره‌ی MBA اجرایی هم ثبت‌نام کرده بود تا مهارت‌های رهبری‌اش را ارتقا دهد.
با این حال، هرچه زمان می‌گذشت، احساس نگرانی‌اش بیشتر می‌شد.
در هر دو مورد، فرصت یادگیری واضح بود.
«میلی» مدیری توانمند و باتجربه بود که قصد داشت به سطح مدیران ارشد (C-suite) برسد، اما هنوز سبک رهبری الهام‌بخش را در خود پرورش نداده بود.
از سوی دیگر، «لوییس» هیچ‌وقت واقعاً درباره مسیر شغلی ایده‌آلش تأمل نکرده یا تصمیمی نگرفته بود. او صرفاً مسیری را دنبال می‌کرد که از پیش برایش ترسیم شده بود. اگر از او درباره جانشینی پدرش می‌پرسیدید، عدم اشتیاق واقعی‌اش به‌وضوح مشخص می‌شد.
او نیاز داشت شور و شوق خود را برای کار کشف کند.

نکته کلیدی این است که «میلی» و «لوییس» آمادگی رشد را داشتند. هر دو، در نهایت، پذیرای آن بودند که جنبه‌ای مهم از زندگی‌شان را با نگاهی تازه یا متفاوت بررسی کنند.
وقتی تصمیم دارید روی فرایند کوچینگ فردی سرمایه‌گذاری کنید، باید از خودتان بپرسید:
«آیا این فرد برای تغییر آماده است؟ آیا حاضر است وقت بگذارد، فکر کند و تجربه‌هایی را پشت سر بگذارد که برای این تغییر لازم‌اند؟»
پژوهشی از «بروس آولیو» (دانشکده بازرگانی فاستر، دانشگاه واشینگتن) و «شان هانا» (دانشگاه ویک فارست) نشان می‌دهد که برای سازمان‌ها مفید است که آمادگی کارکنانی را که برای توسعه رهبری انتخاب می‌شوند، ارزیابی کرده و در صورت لزوم افزایش دهند؛ در غیر این صورت، این فرایند به‌اندازه کافی اثربخش نخواهد بود.

بستر را فراهم کن

مطالعات نشان داده‌اند که افراد زمانی به نتایج پایدار و مؤثر دست می‌یابند که از نظر روانی و جسمی در وضعیت مثبتی قرار داشته باشند.
اما چطور می‌توان افراد را در این «ذهنیت مناسب» قرار داد؟
پاسخ، **کوچینگ همراه با همدلی** است.
این یعنی نشان دادن نگرانی و مراقبتی صادقانه، برای ساختن یک رابطه مبتنی بر همدلی. در کنار آن، باید کنجکاوی واقعی از خود نشان دهید- با پرسیدن سوال‌های باز و عمیق که به فرد کمک کند دیدگاه شخصی خودش را بشناسد و بیان کند.
با این حال، متأسفانه بسیاری از ما در مواجهه با «لحظات قابل کوچینگ»، مسیر متفاوتی را طی می‌کنیم: مستقیماً روی مشکل متمرکز می‌شویم و بلافاصله شروع به ارائه راه‌حل می‌کنیم.
این روش که به آن «کوچینگ دستوری» گفته می‌شود، در برخی موقعیت‌های خاص می‌تواند مفید باشد، اما در ایجاد تغییرات رفتاری عمیق و پایدار چندان موثر نیست.

کشف خودِ آرمانی

«کوچینگ همدلانه» در گام بعدی با کمک به فرد برای کشف «خودِ آرمانی» ادامه می‌یابد- یعنی شناخت و بیان ارزش‌ها، علایق، هویت و آرزوهای او برای آینده.
برای انجام این کار، لازم است فرضیات و تعصبات شخصی خود را کنار بگذارید و از رویکردی به نام

«پرسش متواضعانه» استفاده کنید.
این یعنی نشان دادن علاقه واقعی، همدلی کردن با فرد، ابراز تمایل صادقانه برای کمک، و سپس مهم‌تر از همه ایجاد فضایی که فرد بتواند حداقل ٪۸۰ مکالمه را خودش هدایت کند و حرف بزند.

ارزیابی خودِ واقعی

پس از شناسایی «خودِ آرمانی»، گام بعدی این است که به فرد کمک کنید تا «خودِ واقعی»اش را ارزیابی کند.
این مرحله صرفاً به فهرست کردن نقاط قوت و ضعف محدود نمی‌شود، بلکه تمرکز آن بر شناسایی شکاف‌ها و فاصله‌هایی است که بین وضعیت فعلی فرد و تصویری که از خود آرمانی دارد، وجود دارد.
در این مسیر، بازخورد ۳۶۰ درجه چه به‌صورت رسمی و چه غیررسمی- می‌تواند ابزار بسیار موثری برای آشکار کردن این شکاف‌ها باشد.

برنامه یادگیری

برنامه یادگیری، نوعی نقشه‌راه است برای حرکت از نقطه A (وضعیت فعلی) به نقطه B (وضعیت مطلوب).
این برنامه نباید شبیه یک «طرح بهبود عملکرد» باشد که تمرکز اصلی‌اش بر اصلاح نقاط ضعف است.
در عوض، باید بر نقاط قوت، علایق و ارزش‌های فرد تمرکز داشته باشد- تا انگیزه درونی او حفظ شود، انرژی بگیرد و احساس توانمندی کند.

به نتیجه رسیدن

تغییر، فرآیندی زمان‌بر و انرژی‌بر است. یکی از وظایف اصلی کوچ این است که فرد را در مسیر اجرای تغییر همراهی کند- به او کمک کند رفتارهای جدید را امتحان کند، گزینه‌های مختلف را بررسی کند و در نهایت راهکارهای مؤثر را شناسایی، تمرین و تقویت کند.
در کنار این فرایند، حمایت شدن از سوی یک گروه الهام‌بخش نیز اهمیت بالایی دارد؛ افرادی که بتوانند انگیزه، بازخورد و همراهی لازم را فراهم کنند.

نتیجه‌گیری

اگر مدیر هستید، یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های شما کمک به اطرافیانتان برای شکوفا کردن حداکثر پتانسیل‌شان است.
در این مسیر، کوچینگ همدلانه می‌تواند ابزاری قدرتمند باشد- و حتی مسری است.
وقتی شما با دلسوزی و توجه واقعی کوچ می‌کنید، این رویکرد به دیگران نیز منتقل می‌شود و به تدریج فرهنگ حمایت‌گر و رشددهنده‌ای در تیم شکل می‌گیرد.

منابع

Managing yourself: Coaching for change, Richard E. Boyatzis, Melvin L. Smith, Ellen Van Oosten, Harvard Business Review, ۲۰۱۹.

شهاب مسکینی مود
پرفورمنس کوچ

کوچینگ مبتنی بر داده: رویکردهای داده‌محور در کوچینگ

در دنیای امروز، تصمیم‌گیری داده‌محور به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در کسب‌وکارها، آموزش و حتی توسعه فردی تبدیل شده است. کوچینگ نیز از این قاعده مستثنی نیست. استفاده از داده‌های رفتاری، تعاملی و عملکردی مراجعان می‌تواند به کوچ‌ها کمک کند تا روند پیشرفت را بهتر درک کنند، تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند و راهکارهای مؤثرتری ارائه دهند.

کوچینگ مبتنی بر داده[۱] به کوچ‌ها امکان می‌دهد تا با تحلیل الگوهای رفتاری مراجعان، پیش‌بینی کنند که چه اقداماتی برای آن‌ها مؤثرتر خواهد بود. این مدل با استفاده از ابزارهای تحلیل داده، پردازش زبان طبیعی (NLP) و یادگیری ماشین، به کوچ‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات خود را بر مبنای اطلاعات واقعی بگیرند، نه صرفاً بر اساس تجربیات شخصی یا حدس و گمان.

در این مقاله، به بررسی نوع داده‌هایی که در کوچینگ قابل استفاده هستند، روش‌های پردازش و تحلیل این داده‌ها، نحوه پیش‌بینی رفتار مراجعان و تصمیم‌گیری داده‌محور در کوچینگ می‌پردازیم. همچنین، چالش‌ها و ملاحظات اخلاقی مربوط به کوچینگ مبتنی بر داده را بررسی خواهیم کرد تا کوچ‌ها بتوانند این روش را به‌صورت مسئولانه و مؤثر به کار بگیرند.

۱ -Data-driven Coaching

داده‌های ارزشمند در کوچینگ: چه چیزهایی را باید ثبت و تحلیل کنیم؟

در کوچینگ مبتنی بر داده، انتخاب و تحلیل داده‌های درست اهمیت بالایی دارد. کوچ‌ها باید بدانند چه نوع داده‌هایی ارزشمند هستند، چگونه جمع‌آوری می‌شوند، و چطور می‌توان از آن‌ها برای بهبود جلسات کوچینگ استفاده کرد. داده‌های کوچینگ را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد:

۱. داده‌های عملکردی مراجع

این دسته از داده‌ها به پیشرفت مراجع در مسیر دستیابی به اهداف او مربوط می‌شود. برخی از مهم‌ترین شاخص‌های این بخش عبارت‌اند از:

- میزان دستیابی به اهداف تعیین‌شده در جلسات کوچینگ.
- نرخ تکمیل تمرین‌ها و وظایف ارائه‌شده در جلسات با کوچ.
- تغییرات در شاخص‌های قابل‌اندازه‌گیری (مانند بهره‌وری، سطح استرس یا کیفیت تعاملات حرفه‌ای).

۲. داده‌های تعاملی و رفتاری

این داده‌ها نشان‌دهنده نحوه تعامل مراجع با کوچ و روند ارتباطی او هستند. این اطلاعات می‌توانند از طریق جلسات کوچینگ، ابزارهای ضبط مکالمات و حتی تحلیل‌های زبان طبیعی به دست آیند. برخی از شاخص‌های مهم این بخش شامل:

- الگوی تعامل مراجع در جلسات (میزان مشارکت، سبک پاسخگویی و الگوی پرسش‌ها).
- تغییرات در لحن و احساسات مراجع در طول جلسات (تحلیل‌شده از طریق NLP و ابزارهای تحلیل گفتار مانند Otter.ai).

- میزان تمایل مراجع به ادامه جلسات و بازخوردهای او درباره کوچینگ.

۳. داده‌های روان‌شناختی و انگیزشی

این بخش از داده‌ها به درک انگیزه‌ها، احساسات و الگوهای فکری مراجع کمک می‌کند.

برخی از مهم‌ترین شاخص‌های این حوزه شامل:

- سطح استرس و رضایت مراجع در طول مسیر کوچینگ (اندازه‌گیری از طریق گزارش‌های خودارزیابی یا ابزارهای تحلیل احساسات).
- واکنش‌های مراجع به چالش‌ها و موانع و میزان مقاومت او در برابر تغییر.
- لگوهای تصمیم‌گیری و تفکر مراجع در پاسخ به موقعیت‌های مختلف.

روش‌های پردازش و تحلیل داده در کوچینگ

پس از جمع‌آوری داده‌های مرتبط با عملکرد، تعاملات و انگیزه مراجعان، مرحله بعدی تحلیل این داده‌ها برای استخراج بینش‌های ارزشمند است. در کوچینگ مبتنی بر داده، روش‌های متعددی برای تحلیل داده‌ها وجود دارد که به کوچ‌ها کمک می‌کند تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری داشته باشند. در این بخش، به برخی از مهم‌ترین روش‌های پردازش داده در کوچینگ می‌پردازیم.

۱. تحلیل الگوهای رفتاری و روندهای پیشرفت

یکی از روش‌های پرکاربرد در کوچینگ داده‌محور، بررسی روند تغییرات در رفتار و عملکرد مراجع در طول زمان است. این تحلیل شامل:

- بررسی روند پیشرفت مراجع براساس داده‌های عملکردی (مثلاً افزایش یا کاهش بهره‌وری در طول جلسات).
- تحلیل الگوهای رفتاری برای شناسایی نقاط قوت و ضعف مراجع (مثلاً آیا فرد در مواجهه با چالش‌ها دچار افت انگیزه می‌شود؟).
- مدل‌سازی تغییرات در تصمیم‌گیری و سبک فکری مراجع با استفاده از تحلیل داده‌های تعاملی.

۲. پردازش زبان طبیعی (NLP) و تحلیل مکالمات کوچینگ

پردازش زبان طبیعی (NLP) یکی از ابزارهای مهم در کوچینگ داده‌محور است که به کوچ‌ها امکان می‌دهد مکالمات را تحلیل و بینش‌های مفیدی از آن استخراج کنند. برخی از قابلیت‌های NLP در کوچینگ عبارت‌اند از:

- تحلیل احساسات مراجع در جلسات کوچینگ برای تشخیص میزان انگیزه و درگیری ذهنی او.
- بررسی الگوهای زبانی مراجع برای شناسایی عادت‌های فکری و نگرش او نسبت به رشد و توسعه فردی.
- ارائه پیشنهادات شخصی‌سازی‌شده براساس زبان و سبک ارتباطی مراجع.

۳. یادگیری ماشین و پیش‌بینی روندهای آینده

هوش مصنوعی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین می‌توانند با تجزیه‌وتحلیل داده‌های گذشته، روندهای احتمالی آینده را پیش‌بینی کنند. برخی از کاربردهای یادگیری ماشین در کوچینگ شامل:

- شناسایی نقاط کاهش انگیزه در آینده و پیشنهاد راهکارهای مناسب برای جلوگیری از افت عملکرد.
- ارائه توصیه‌های بهینه برای برنامه‌های کوچینگ براساس داده‌های تاریخی و تحلیل مقایسه‌ای مراجعان مشابه.
- طبقه‌بندی مراجعان بر اساس سبک یادگیری و نیازهای خاص آن‌ها برای شخصی‌سازی بهتر جلسات کوچینگ.

پیش‌بینی عملکرد مراجعان در کوچینگ داده محور

یکی از مزیت‌های اصلی کوچینگ مبتنی بر

داده، توانایی **پیش‌بینی روندهای آینده در رفتار و عملکرد مراجعان** است. با استفاده از تحلیل داده‌های گذشته و الگوریتم‌های پیش‌بینی، کوچ‌ها می‌توانند تشخیص دهند که **چه زمانی مراجع احتمالاً دچار افت انگیزه خواهد شد، چه عواملی بر پیشرفت او تأثیر می‌گذارند و چگونه می‌توان او را در مسیر رشد و توسعه هدایت کرد.**

۱. چگونه داده‌ها به پیش‌بینی رفتار مراجع کمک می‌کنند؟

داده‌های کوچینگ می‌توانند با استفاده از روش‌های تحلیلی، **الگوهای مشخصی از رفتار مراجع را شناسایی کنند.** این الگوها به کوچ‌ها کمک می‌کنند تا تشخیص دهند که:

چه عواملی موجب افت یا افزایش انگیزه مراجع می‌شوند (مثلاً فشار کاری بالا، بازخوردهای مثبت یا منفی).

در چه نقاطی احتمال دارد که مراجع از مسیر رشد خود منحرف شود.

چه نوع مداخلاتی (مثلاً تغییر در برنامه کوچینگ یا ارائه چالش‌های جدید) می‌توانند به حفظ انگیزه مراجع کمک کنند.

۲. استفاده از یادگیری ماشین برای پیش‌بینی روندهای کوچینگ

یادگیری ماشین[۱] و مدل‌های تحلیلی هوش مصنوعی می‌توانند به‌صورت **پیش‌بینی‌کننده،** رفتار مراجعان را تحلیل کنند. برخی از کاربردهای این فناوری در کوچینگ عبارت‌اند از:

- **تشخیص الگوهای رفتاری براساس جلسات گذشته:** مثلاً مراجعانی که در هفته‌های سوم و چهارم کوچینگ دچار افت انگیزه شده‌اند، در مقایسه با سایر مراجعان چه ویژگی‌هایی دارند؟
- **مدل‌سازی مسیر موفقیت:** تعیین اینکه مراجعانی که به اهدافشان رسیده‌اند، چه مسیرهایی را طی کرده‌اند و چگونه می‌توان این مسیر را برای دیگران بهینه‌سازی کرد.
- **شناسایی نقاط ضعف در فرایند کوچینگ:** تحلیل تعاملات کوچ و مراجع برای بررسی اینکه چه تکنیک‌هایی برای هر فرد مؤثرتر بوده‌اند.

۳. ابزارهای مبتنی بر AI برای پیش‌بینی عملکرد مراجعان

دو نمونه از ابزارهای موجود که از هوش مصنوعی برای تحلیل و پیش‌بینی رفتار مراجعان در کوچینگ استفاده می‌کنند، شامل:

CoachAccountable: این پلتفرم با **تحلیل پیشرفت مراجع در طول زمان،** الگوهای موفقیت او را شناسایی کرده و پیشنهادات شخصی‌سازی‌شده ارائه می‌دهد.

Delenta: این ابزار از داده‌های تعاملات کوچ و مراجع برای **پیش‌بینی نقاط بحرانی در مسیر کوچینگ** استفاده می‌کند.

تصمیم‌گیری داده‌محور در کوچینگ

پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد، تعاملات و انگیزه مراجعان، مرحله بعدی **استفاده از این بینش‌ها برای تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و اثربخش‌تر در کوچینگ** است. تصمیم‌گیری داده‌محور به کوچ‌ها امکان می‌دهد تا **بر اساس اطلاعات واقعی و تحلیل‌های مبتنی بر شواهد، راهکارهای بهتری برای مراجعان خود ارائه دهند.**

۱. چگونه داده‌ها می‌توانند تصمیمات کوچینگ را بهینه کنند؟

استفاده از داده‌ها در کوچینگ می‌تواند در سه **سطح مختلف تصمیم‌گیری** به کوچ‌ها کمک کند:

تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت: تنظیم جلسات کوچینگ

۱ -Machine Learning

براساس وضعیت فعلی مراجع (مثلاً اگر تحلیل داده‌ها نشان دهد که مراجع در هفته گذشته سطح استرس بالایی داشته است، کوچ می‌تواند جلسه بعدی را با تمرکز بر کاوش دلایل استرس و ایجاد فضای امن برای گفت‌وگو پیش ببرد).

تصمیم‌گیری میان‌مدت: تنظیم استراتژی کوچینگ براساس روندهای مشاهده‌شده در رفتار مراجع (مثلاً بررسی تغییرات در نوع سؤالاتی که مراجع مطرح می‌کند و میزان درگیری او با فرایند کوچینگ).

تصمیم‌گیری بلندمدت: طراحی برنامه‌های توسعه فردی سفارشی‌شده برای مراجعان بر اساس داده‌های تحلیلی.

۲. استفاده از داشبوردهای تحلیل داده در کوچینگ

بسیاری از ابزارهای مدرن کوچینگ به کوچ‌ها امکان می‌دهند که از **داشبوردهای تحلیل داده** برای پایش وضعیت مراجعان استفاده کنند. این داشبوردها معمولاً شامل:

شاخص‌های عملکردی مراجع: مثلاً درصد تحقق اهداف، میزان تعهد به برنامه کوچینگ.

شاخص‌های تعامل و مشارکت: مثلاً میزان مکالمه مراجع در جلسات، نوع سؤالاتی که مطرح می‌کند.

شاخص‌های احساسی و انگیزشی که با کمک NLP و یادگیری ماشین تحلیل می‌شوند.

۳. نمونه‌هایی از تصمیم‌گیری داده‌محور در کوچینگ

برخی از راه‌های عملی استفاده از داده‌ها در تصمیم‌گیری کوچینگ شامل:

توجه به تغییرات در الگوی گفت‌وگوی مراجع: اگر داده‌های تحلیلی نشان دهند که مراجع در جلسات اخیر تعامل کمتری داشته یا پاسخ‌های او کوتاه‌تر و مبهم‌تر شده‌اند، کوچ می‌تواند با طرح پرسش‌های قدرتمند و استفاده از تکنیک‌های گوش دادن فعال، فضای مناسب‌تری برای بیان او ایجاد کند.

زمان‌بندی بهینه جلسات کوچینگ: براساس داده‌های مربوط به سطح انرژی و تمرکز مراجعان، تعیین شود که بهترین زمان برای برگزاری جلسات چه زمانی است.

شناسایی الگوهای فکری و رفتاری مراجع: تحلیل روند پیشرفت در جلسات قبلی کمک می‌کند تا کوچ‌ها بتوانند درک بهتری از نحوه پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری مراجع پیدا کنند و از طریق سکوت، بازخورد به‌موقع و پرسش‌های هدفمند، مسیر رشد او را تسهیل کنند.

چالش‌های کوچینگ داده‌محور

در حالی که کوچینگ مبتنی بر داده مزایای فراوانی از جمله بهبود دقت، شخصی‌سازی بهتر فرآیند و ارائه بینش‌های قابل‌اتکا دارد، اما **استفاده از داده در فرایند کوچینگ، چالش‌ها و ملاحظات مهمی نیز به همراه دارد.** این چالش‌ها می‌توانند بر کیفیت رابطه کوچ‌مراجع، اثربخشی جلسات و حتی اعتماد میان دو طرف تأثیر بگذارند.

۱. تحلیل بیش‌ازحد داده‌ها و نادیده‌گرفتن رابطه انسانی

یکی از خطرات بالقوه استفاده از داده در کوچینگ، **تمایل به تحلیل بیش‌ازحد و اتکا به نمودارها و شاخص‌ها** به‌جای تعامل انسانی عمیق است. کوچینگ ذاتاً یک فرایند انسانی، همدلانه و مبتنی بر اعتماد است. اگر کوچ بیش از حد به داده‌ها و تحلیل الگوریتمی تکیه کند، ممکن است **کیفیت ارتباط**، **گوش دادن فعال و شهود حرفه‌ای** او تحت تأثیر قرار گیرد.

۲. چالش‌های مرتبط با تفسیر داده‌ها

حتی زمانی که داده‌ها دقیق جمع‌آوری شده‌اند، **تفسیر آن‌ها ممکن است ساده نباشد**. بسیاری از ابزارهای تحلیلی بر پایه الگوریتم‌هایی عمل می‌کنند که زمینه و بافت گفت‌وگو را درک نمی‌کنند. به همین دلیل ممکن است خروجی‌ها **نیاز به تفسیر انسانی و حرفه‌ای توسط کوچ داشته باشند**. تکیه کامل بر داده‌های خام، بدون درک روان‌شناسی فردی مراجع، می‌تواند گمراه‌کننده باشد.

۳. نگرانی‌های اخلاقی و حفظ حریم خصوصی

جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و تحلیل داده‌های مرتبط با عملکرد، احساسات و تعاملات مراجع، **ملاحظات اخلاقی مهمی ایجاد می‌کند**. کوچ باید از مراجع اجازه کتبی و آگاهانه برای استفاده از داده‌ها بگیرد و اطمینان حاصل کند که این داده‌ها به‌صورت امن نگهداری می‌شوند. علاوه بر آن، **شفاف‌سازی درباره هدف استفاده از داده‌ها** و عدم استفاده از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های خارج از توافق با مراجع، از اصول بنیادین در کوچینگ داده‌محور است.

نتیجه‌گیری و مسیر پیش رو

در این مقاله تلاش کردیم تا تصویری روشن از مفهوم کوچینگ مبتنی بر داده ترسیم کنیم و نشان دهیم که چگونه داده‌ها می‌توانند درک ما از مراجعان را عمیق‌تر کرده و پایه‌گذار تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر و اثربخش‌تر در فرایند کوچینگ شوند. از تعریف انواع داده‌های ارزشمند در کوچینگ گرفته تا روش‌های تحلیل آن‌ها، پیش‌بینی روندهای رفتاری و تصمیم‌سازی داده‌محور، روشن شد که بهره‌گیری از داده در کوچینگ تنها یک مزیت فناورانه نیست، بلکه فرصتی برای ارتقای کیفیت ارتباط، دقت در مداخله، و حمایت هدفمند از رشد مراجع محسوب می‌شود.

با این حال، همان‌طور که بررسی کردیم، استفاده از داده در کوچینگ نیازمند درک عمیق از محدودیت‌ها، احترام به رابطه انسانی و رعایت اصول اخلاقی است. داده نباید جایگزین شهود حرفه‌ای، گوش دادن فعال و ارتباط همدلانه شود، بلکه باید در خدمت آن قرار گیرد. کوچ حرفه‌ای می‌داند چگونه بین تحلیل داده و فضای انسانی کوچینگ توازن ایجاد کند. در مقاله آینده، قدم را فراتر خواهیم گذاشت و به بررسی نقش فناوری‌های پیشرفته‌ای مانند یادگیری عمیق، تحلیل بیومتریک و واقعیت افزوده(AR/VR) در کوچینگ خواهیم پرداخت. این فناوری‌ها، نویدبخش نسل جدیدی از کوچینگ‌اند؛ جایی که تعامل با مراجع نه فقط از طریق گفت‌وگو، بلکه از طریق تحلیل احساسات، بازخورد آنی و محیط‌های تعاملی گسترش می‌یابد. با ما همراه باشید تا در مقاله شماره ۵، چشم‌انداز از آینده کوچینگ مبتنی بر هوش مصنوعی و تکنولوژی ترسیم کنیم.

منابع

۱–Data-driven coaching: The role of AI in personalized mentoring, Hassan, M., Rahman, F., & Ali, S., Journal of Coaching Science, ۲۰۲۲.
۲- Intelligent coaching systems: Leveraging AI for customized development plans, Smith, J., & Brown, K., Advances in Coaching Technology, ۲۰۲۱.
۳- Predictive analytics in coaching: How AI can forecast performance trends, Nguyen, T., & Lee, S., AI & Human Development Journal, ۲۰۲۰.
۴-The human touch in AI-driven coaching: Balancing technology and empathy, Clifford, R., & Levy, D., Journal of Coaching Psychology, ۲۰۲۱.
۵- Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy, Binns,R., Proceedings of the ۲۰۱۸ Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, ۲۰۱۸.

مهرنوش خرم
کوچ برنامه ریزی و هدفگذاری شخصی

معرفی کتاب: به کتاب‌فروشی هیونام-دُنگ خوش آمدید

«به کتاب‌فروشی هیونام-دُنگ خوش آمدید» نوشته «هوانگ‌بو-روم»، داستانی آرام اما عمیق درباره معنا، انتخاب و قدرت شفابخش کتاب‌هاست.

کتاب، داستانی الهام‌بخش از یک کتابفروشی کوچک را روایت می‌کند که کم‌کم به مکانی تبدیل می‌شود که شخصیت‌های داستان از جمله باریستایی تنها و منزوی، زنی متأهل که برشته‌کار قهوه است و از زندگی‌اش راضی نیست، نویسنده‌ای جستجوگر، دانش‌آموزی که هیچ انگیزه‌ای برای آینده ندارد و ... در آن می‌آموزند چگونه تمام و کمال زندگی کنند. هر کدام از شخصیت‌های داستان، سرخورده از تجربه‌های زندگی شخصی و کاری خود، به کتابفروشی هیونام-دُنگ پناه می‌آورند.

شخصیت اصلی داستان، دختری به نام «یونگجو» است که در لحظه‌ای سرنوشت‌ساز، زندگی قدیمی‌اش را رها می‌کند: از شغل پر موفقیت‌اش استعفا می‌دهد و به دنبال رویای خود که باز کردن یک کتاب‌فروشی است، می‌رود. کتابفروشی در ابتدا مشتری چندانی ندارد و «یونگجو» از این فرصت برای خواندن کتاب‌ها و تأمل در آن‌ها استفاده می‌کند. او با وسواس زیاد، کتاب‌های کتابفروشی را انتخاب می‌کند: هر کتابی را به کتاب‌فروشی‌اش نمی‌آورد آن هم صرفاً به این دلیل که در سریالی نشانش داده‌اند یا شخصیت معروفی دوستش دارد. یونگجو، معیارهای خودش را برای انتخاب کتاب‌ها دارد.

انتقال تجربه‌های کاری شخصیت‌های داستان که در بستر کتابفروشی اتفاق می‌افتد، دید بسیار جالبی درباره مفهوم «شغل» به‌دست می‌دهد. «بهتر است شغلی را که در آن خوب هستیم، انجام دهیم یا کاری را که از آن لذت می‌بریم!؟» سوالی است که هر کدام از شخصیت‌ها، در طول داستان به دنبال پاسخ به آن هستند و همین موضوع، روایت‌های آن‌ها را جذاب و خواندنی می‌کند.

این داستان، نگاهی انسانی به انتخاب شغل، هویت و پیوندهای انسانی دارد و می‌تواند برای کسانی که به دنبال معنای زندگی‌اند یا در آستانه تغییری مهم قرار دارند، الهام‌بخش باشد.

این تصویر چه پیامی برای بیننده دارد؟

Leadwayhub24@gmail.com

رسول بهزادپور
کوچ شور زندگی و توسعه فردی