



## Enhancing Entrepreneurial Mindsets through Cognitive-Behavioral Coaching: An Interventional-Corrective Approach from Experts' Perspectives

Zahra Ghiafeh Davoodi<sup>1</sup> | Ehsan Chitsaz<sup>2</sup> | Mohammad Hassan Mobaraki<sup>3</sup>

1. Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: zgh.davoodi@ut.ac.ir
2. Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: chitsaz@ut.ac.ir
3. Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mhmobaraki@ut.ac.ir

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: 06 Jan 2024

Received in revised form:  
02 Jun 2024

Accepted: 02 Jun 2024

Available online: 02 Jun  
2024

#### Keywords:

Entrepreneurial education;  
limiting belief;  
business coaching;  
entrepreneurial mindset.

Preparing entrepreneurial mindsets is increasingly recognized as one of the most critical factors in economic development across various societal sectors. A key measure for boosting entrepreneurship involves addressing limiting beliefs in diverse areas such as imagination, self-efficacy, agency, resource utilization, and more. This research explores the potential of cognitive-behavioral coaching as an effective tool for this vital aspect of entrepreneurial mindset development. The study aimed to enhance entrepreneurial mindsets through cognitive-behavioral coaching, considered an interventional-corrective approach from experts' viewpoints. Employing the Delphi research method, 12 experts from various psychology and coaching fields participated. A consensus model emerged through several rounds of inquiry, feedback, and revision. This model, grounded in cognitive-behavioral coaching principles and enriched with expert insights, provides a framework for belief change in entrepreneurship. It comprises eight stages, starting from identifying and examining belief-activating events, progressing to investigating underlying belief impacts and supporting values, and culminating in challenging the limiting belief and outlining its consequences. The stages also incorporate empathy and fostering agency to modify or eliminate the limiting belief, leading to future action steps for clients. All these eight stages are based on four main characteristics of the coaching session framework: goal intelligence, mutual trust, change readiness, and effective communication. The findings of this study not only fill a significant gap in the literature but also equip business coaches with a robust, expert-validated tool to navigate the challenging terrain of entrepreneurship by changing limiting beliefs.

Education and Management of Entrepreneurship, 2024, Vol. 3, No. 2, pp 69-92

Cite this article: Ghiafeh Davoodi, Z., Chitsaz, E., & Mobaraki, M. H. (2024). Enhancing Entrepreneurial Mindsets through Cognitive-Behavioral Coaching: An Interventional-Corrective Approach from Experts' Perspectives. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3 (2), 69-92. doi: 10.22126/eme.2024.10112.1085 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2024.10112.1085>

Publisher: Razi University

## Extended Abstract

### Introduction

In today's world, pursuing personal and professional growth has become a comprehensive endeavor. People worldwide invest considerable effort, resources, and time in better understanding themselves to enhance their lives and businesses. The expanding realms of personal development and entrepreneurial literature attest to this movement. However, amidst the support of numerous methods and techniques, a common theme emerges the central role of beliefs in shaping the entrepreneurial journey. Beliefs are deep-seated convictions perceived as truths and form the foundation of our thoughts, emotions, and behaviors. While they act as a compass, guiding our actions and reactions, they influence our business decisions. Not all beliefs propel us forward; some, especially limiting beliefs, can anchor us down and stifle growth and progress. Recognizing the gravity of such beliefs, cognitive scientists have delved profoundly and offered techniques such as Cognitive-Behavioral Coaching (CBC) to address them. CBC goes beyond merely identifying a belief; it delves deeper to comprehensively understand how such limiting beliefs take root and even transform when confronted with contrary evidence. The ultimate goal of cognitive-behavioral coaching is to equip individuals with tools and strategies to strengthen beliefs that are not only positive but also flexible and adaptable, enabling them to effectively navigate the challenges of the present and uncertainties of the future. As the coaching field continues to evolve, a significant trend of integrating theories from psychology and social sciences has been incorporated. This cross-fertilization has undoubtedly enriched the coaching paradigm and led to the development of practical models that coaches can use during their sessions. However, a close observation reveals a gap. Despite the apparent effectiveness of the cognitive-behavioral coaching approach, it is less explicitly stated in the business coaching literature and even in coaching in general, and the subtle differences in integrating CBC into coaching paradigms for targeting limiting beliefs remain unknown in contemporary literature. These observations highlight an academic gap and underscore a tangible need in the coaching field. This research embarks on a journey into the heart of CBC to extract its essence and formulate an effective model for coaching sessions. It fills existing literature gaps by focusing on strategies for changing limiting beliefs, including entrepreneurship, business growth, business development, teamwork, delegation, and more. It offers a transformative approach that promises growth and enhanced self-understanding. Through this exploration, an effort has been made to answer a key question: How can cognitive-behavioural coaching be effectively used to shape the change of limiting beliefs in entrepreneurial efforts?

### Research Method

Utilizing the Delphi method, 12 experts from various psychology and coaching fields were interviewed in two stages of analytical interviews to achieve a consensus among the "experts" through a structured questionnaire with controlled feedback. An expert-approved model emerged through several rounds of consultation, feedback, and revision.

### Results and Discussion

Based on the principles of cognitive-behavioral coaching and enriched with expert insights, this model provides a framework for belief change in the entrepreneurial realm. It comprises eight stages that begin with identifying and examining belief-activating events, followed by assessing the underlying effects of the belief and its supporting values. The model proceeds to challenge the limiting belief and delineate its consequences. Empathy and creating an agency to modify or eliminate the limiting belief are also present in these stages, leading to future actions for the clients. All these eight stages are built on four main characteristics of the coaching session framework: goal intelligence, mutual trust, readiness for change, and effective communication.

### Conclusion and Recommendations

This summary of opinions and arguments provides a model for advancing coaching sessions to identify and change limiting entrepreneurial beliefs. Based on CBC principles and enriched with expert insights, this model offers a framework for belief change in entrepreneurship. The findings of this study not only fill a significant gap in the literature but also equip business coaches with a powerful tool, validated by experts, to navigate the challenging terrain of entrepreneurship towards changing limiting beliefs.



## بهبود ذهنیت‌های کارآفرینانه از طریق مربیگری شناختی-رفتاری: راهکاری مداخله‌ای-اصلاحی از منظر خبرگان

زهرا قیافه داوودی<sup>۱</sup> | احسان چیت‌ساز<sup>۲</sup> | محمدحسن مبارکی<sup>۳</sup>

۱. گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: zgh.davoodi@ut.ac.ir

۲. گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول). رایانامه: chitsaz@ut.ac.ir

۳. گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: mhmobaraki@ut.ac.ir

### چکیده

### اطلاعات مقاله

آماده‌سازی زمینه‌های فکری کارآفرینی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصاد، بیش از پیش در ارکان مختلف جامعه مورد توجه قرار گرفته است. یکی از مهم‌ترین اقدامات برای افزایش کارآفرینی، رفع باورهای محدودکننده در حوزه‌های مختلف اعم از ایده‌پردازی، خودکارآمدی، عاملیت، استفاده از منابع و غیره است. این پژوهش پتانسیل مربیگری شناختی-رفتاری را به‌عنوان ابزاری مؤثر برای این جنبه حیاتی از توسعه ذهنیت کارآفرینی، مورد بررسی قرار داده است. هدف پژوهش حاضر بهبود ذهنیت‌های کارآفرینانه از طریق مربیگری شناختی-رفتاری به‌عنوان راهکاری مداخله‌ای-اصلاحی از منظر خبرگان بود. با استفاده از روش پژوهش دلفی، ۱۲ خبره از حوزه‌های مختلف روان‌شناسی و مربیگری مشارکت کردند. از طریق چندین دور نظرخواهی، بازخورد و اصلاح، در نهایت یک مدل اجماع خبرگان پدیدار شد. این مدل، مبتنی بر اصول مربیگری شناختی-رفتاری و غنی‌شده با بینش‌های متخصصین، چارچوبی را برای تغییر باور در زمینه کارآفرینی ارائه می‌دهد. این مدل شامل ۸ مرحله است که از کشف و بررسی رویدادهای فعال‌کننده‌ی باور شروع می‌شود، سپس به بررسی اثرات زیربنایی باور و ارزش‌های پشتیبان آن می‌پردازد و با ضربه زدن به باور محدودکننده و مشخص کردن پیامدهای آن، سعی در ایجاد چالش در باور محدودکننده دارد. همدلی و ایجاد عاملیت برای رفع یا تغییر باور محدودکننده نیز در این مراحل وجود دارد تا اینکه به اقدام‌های آینده مراجع رسیدگی می‌شود. تمام این ۸ مرحله بر بنیان ۴ ویژگی اصلی چارچوب جلسات مربیگری قرار گرفته است که شامل هوشمندسازی هدف، اعتماد متقابل، طالب تغییر بودن و ارتباط مؤثر است. یافته‌های این مطالعه نه تنها یک شکاف مهم در ادبیات را پر می‌کند، بلکه مربیان کسب‌وکار را با ابزاری قوی و مورد تأیید متخصصین برای حرکت در زمینه چالش‌برانگیز کارآفرینی برای تغییر باورهای محدودکننده مجهز می‌کند.

نوع مقاله:

مقاله علمی- پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۳

دسترسی آنلاین: ۱۴۰۳/۰۳/۱۳

کلیدواژه‌ها:

آموزش کارآفرینی،

باور محدودکننده،

مربیگری کسب‌وکار،

نگرش کارآفرینانه.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۲، سال ۱۴۰۳، صفحات ۹۲-۶۹

استناد: قیافه داوودی، زهرا؛ چیت‌ساز، احسان؛ مبارکی، محمدحسن (۱۴۰۳). بهبود ذهنیت‌های کارآفرینانه از طریق مربیگری شناختی-رفتاری:

راهکاری مداخله‌ای-اصلاحی از منظر خبرگان. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳ (۲)، ۶۹-۹۲. doi: 10.22126/eme.2024.10112.1085



نویسندگان ©

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2024.10112.1085>

ناشر: دانشگاه رازی

## مقدمه

در چشم‌انداز پیش روی توسعه شخصی و حرفه‌ای، آرزو برای کسب برتری و دستیابی به موفقیت‌های شخصی و کسب‌وکاری، رو به رشد است. این آرزو فقط یک میل انتزاعی نیست؛ بلکه مبتنی بر انبوهی از محتوای آموزشی و مشاوره‌ای است که در عرصه رشد و موفقیت در حال گسترش است. محور اصلی این پژوهش، نقش عمیقی است که باورهای ما در شکل دادن به اعمال، افکار و احساسات ما ایفا می‌کنند. روان‌شناسان مشهور، در طول دهه‌ها، فرض کرده‌اند که باورها به‌عنوان تعیین‌کننده‌های اصلی رفتار ما عمل می‌کنند (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵)؛ زیرا باورها منبعی هستند که افکار فرد از آن بیرون می‌آیند و به‌نوبه خود بر احساسات فرد تأثیر می‌گذارند. وقتی این افکار و احساسات آبخاری با مثبت‌اندیشی و کنش سازنده همسو باشند، به‌طور طبیعی رفتارهایی را پرورش می‌دهند که منجر به موفقیت شخصی و حرفه‌ای می‌شوند (بک و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). باورهای فرد نه تنها رفتارهایش را شکل می‌دهند، بلکه تصمیمات کسب‌وکاری فرد را نیز تعیین می‌کنند. این باورها می‌توانند محدودکننده باشند و مانع رشد و توسعه کسب‌وکار شوند. گاهی برخی از باورهای خود محدودکننده مانند «من برای این کار مناسب نیستم» یا «من به‌اندازه کافی خوب نیستم» می‌توانند در پیشرفت فرد به سمت اهدافش در کارآفرینی یا ایجاد یک کسب‌وکار، مانع شوند.

درک ماهیت پیچیده باورها مستلزم بررسی عمیق‌تر در تعریف و شکل‌گیری آنهاست. همان‌طور که توسط فیشرین و آجنز<sup>۳</sup> (۱۹۷۷) تعریف شده است، یک باور چیزی بیش از یک فکر زودگذر یا یک عقیده گذراست. این یک اعتقاد عمیقاً ریشه‌دار است که می‌توان آن را حقیقتی غیر قابل انکار در باره جهان دانست؛ اما چگونه می‌توان این باورها را شکل داد؟ منشأ باورها را می‌توان به منابع بی‌شماری مانند تقلید، تکرار، تمایل انسان به اشتباه گرفتن همبستگی با علت، رویدادهای تغییردهنده زندگی و تأثیر غیر قابل انکار هنجارهای اجتماعی و فشار همسالان جستجو کرد (اکانور و لگز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). وقتی از منظر منشور رشد و موفقیت شخصی به این موضوع نگاه شود، آشکار می‌شود که همه باورها به خدمت فرد در نمی‌آیند؛ فقط برخی از باورها، به‌ویژه آن‌هایی که محدودکننده هستند، می‌توانند به‌عنوان موانع بزرگی برای پیشرفت عمل کنند. در اینجا است که اهمیت تغییر یا اصلاح این باورها کلیدی به نظر می‌رسد.

فرایند تغییر باور به دور از ساده‌انگاری است. ایجاد تغییر در سطح باور باعث ایجاد «ناهماهنگی شناختی»<sup>۵</sup> می‌شود، یک پدیده روانی که توسط فستینگر<sup>۶</sup> (۱۹۵۴) توصیف شده است. ناهماهنگی شناختی بر ناراحتی روانی که فرد در مواجهه با اطلاعات جدیدی که با باورها یا ارزش‌های موجود او در تضاد است، تجربه می‌کند، تأکید می‌کند. این ناراحتی فقط یک حالت غیر فعال نیست، بلکه به‌عنوان یک سرعت‌بخش برای یادگیری عمل می‌کند و افراد را به مرحله‌ای از درون‌نگری و تجزیه و تحلیل سوق می‌دهد و آن‌ها را به چالش می‌کشد تا تصورات از پیش موجود خود را با اطلاعات جدید تطبیق دهند (فستینگر، ۱۹۵۴).

یکی از رویکردهای پیشرو که در جهت‌یابی در قلمروی باورها مؤثر بوده است، مربی‌گری شناختی-رفتاری است. مربی‌گری شناختی-رفتاری که ریشه در اصول روان‌شناسی شناختی دارد، برای کمک به مراجعان در شناسایی

1. Chen et al
2. Beck et al
3. Fishbein & Ajzen
4. O'Connor & Lages
5. Cognitive Dissonance
6. Festinger

باورهایی که ماهیت محدودکننده دارند، طراحی شده است. همچنین در کسب و کارها، مربی‌گری شناختی-رفتاری ابزار مفیدی است که مدیران می‌توانند از آن برای کشف مشکلات کوچکی که می‌تواند پتانسیل اعضای تیم را محدود کند، در حین انجام یک کار خاص استفاده کنند (راتیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷)؛ اما مربی‌گری شناختی - رفتاری در شناسایی صرف متوقف نمی‌شود. به کاوش عمیق‌تر می‌پردازد و درک جامعی از اینکه چگونه چنین باورهای محدودکننده‌ای ریشه می‌گیرند و حتی زمانی که با شواهدی برخلاف آن روبه‌رو می‌شوند، تغییر می‌کنند را فراهم می‌کند (گرین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). هدف نهایی مربی‌گری شناختی - رفتاری تجهیز افراد به ابزارها و راهبردهایی برای تقویت باورهایی است که نه تنها مثبت هستند، بلکه انعطاف‌پذیر و قابل انطباق نیز هستند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثر در چالش‌های بی‌شمار حال و عدم قطعیت‌های آینده پیمایش کنند (نینان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). مربی‌گری شناختی-رفتاری، بهبودهای خوبی در عملکرد و بهبودهای متوسطی در توانایی‌ها، عاطفه و شناخت به ارمغان می‌آورد. همچنین، مربی‌گری شناختی رفتاری صرف نظر از روش یا شکل تحویل، مؤثر است. (تومیاگو و دیوید<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳)

همان‌طور که حوزه مربی‌گری به تکامل خود ادامه می‌دهد، روند قابل توجهی از روش‌ها از نظریه‌های روان‌شناسی، یا علوم اجتماعی در آن وارد می‌شود. این مبادله متقابل به‌طور غیر قابل انکاری پارادایم مربی‌گری را غنی کرده است و باعث ایجاد مدل‌های عملی شده است که مربیان می‌توانند در طول جلسات خود از آن‌ها استفاده کنند. با این حال، مشاهدات دقیق یک خلأ را نشان می‌دهد. علی‌رغم اثربخشی مشهود رویکرد مربی‌گری شناختی - رفتاری، این رویکرد به‌طور آشکاری در ادبیات مربی‌گری کسب و کار و حتی مربی‌گری به‌صورت کلی، کمتر ارائه شده است و تفاوت‌های ظریف ادغام مربی‌گری شناختی-رفتاری در پارادایم‌های مربی‌گری برای هدف قرار دادن باورهای محدودکننده در ادبیات معاصر ناشناخته باقی مانده است. این مشاهدات فقط یک شکاف آکادمیک نیست، بلکه بر نیاز ملموس در قلمرو مربی‌گری تأکید می‌کند، نیاز به مدلی که به‌طور خاص برای جلسات مربی‌گری با هدف اصلی تغییر باورهای محدودکننده طراحی شده است.

با توجه به بینش‌ها و شکاف‌های ذکر شده، هدف اصلی این مطالعه به‌وضوح آشکار می‌شود در واقع هدف اصلی پیمایش در گستره وسیع ادبیات و تأمل در مورد تکنیک‌های شناختی-رفتاری و تکنیک‌های تغییر رفتار است و در نهایت تبدیل آن به راهبردی است که می‌تواند به‌طور مؤثر در طول جلسات مربی‌گری برای رسیدگی و تغییر باورهای محدودکننده به کار گرفته شود؛ بنابراین پرسش اصلی پژوهش به این صورت است:

چگونه می‌توان مربی‌گری شناختی - رفتاری را به‌طور مؤثر برای تغییر شکل باورهای محدودکننده اقدامات کارآفرینانه هدایت کرد؟

برای پاسخ به این سؤال، در بخش بعدی ابتدا به مرور ادبیات پرداخته می‌شود. سپس در بخش روش تحقیق با مراجعه به خبرگان این حوزه به بررسی نظرات ایشان پرداخته می‌شود. در انتها نتایج تحلیل و ایجاد راهبرد مربی‌گری شناختی رفتاری پیشنهاد می‌شود.

## مفاهیم نظری و عملی

افکار و باورهای محدودکننده یا باورهایی که عامل شکست فرد است؛ اغلب راه را برای پیشبرد اهداف وی می‌بندد.

1. Ratiu et al
2. Green et al
3. Neenan
4. Tomoiagă & David

به همین دلیل مربی‌گری به‌عنوان هنری برای تسهیل رشد شخصی مراجع، از یک برنامه برای دستیابی به اهداف فرد مراجع استفاده می‌کند. در این مرحله است که تغییر باورهای محدودکننده اهمیت می‌یابد. مربی‌گری فرایندی تأملی که در آن، مربی با گفت‌وگو و مذاکرات مستمر، تغییرات رفتاری مثبت را در مراجع تسهیل می‌کند تا به اهداف فردی یا کاری‌اش دست یابد (لای و مک‌دوال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). هرچند رفتارهای غیر مولد نیاز به اصلاح داشته و احساسات دردرساز نیز مانعی دیگر در رسیدن به اهداف مراجع است؛ (نینان، ۲۰۰۸) ولی باورهای محدودکننده مد نظر این پژوهش است.

مربی‌گری شناختی-رفتاری<sup>۲</sup> به مراجع کمک می‌کند تا چنین افکار و باورهایی را شناسایی، بررسی و تغییر دهد، رفتارهای مولد را توسعه دهد و در مدیریت هیجانی مهارت بیشتری پیدا کند (ایوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). هدف نهایی مربی‌گری شناختی - رفتاری این است که مراجع به مربی خود تبدیل شود تا با چالش‌های حال و آینده مقابله کند. (نینان، ۲۰۰۸)

یکی از معروف‌ترین مدل‌هایی که به مربیان کمک می‌کند تا جلسات بین مربی و مراجع به‌صورت ساختاریافته طی شود تا مدل‌های ذهنی شناسایی شوند، مدل «گرو<sup>۴</sup>» است. این مدل یک رابطه مثبت و مشارکتی بین مربی و مراجع ایجاد می‌کند که مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل با ساختاری شفاف به همراه توانمندسازی، تعهد و همسویی هدف است (ویتمور<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). گرو یک چارچوب روان‌شناختی نظری و واحد برای درک چگونگی برخورد مراجع با جهان پیرامون خود فراهم می‌کند تا زمینه لازم برای ایجاد یک مربی‌گری آگاهانه و سازنده و زیرساختی برای هر تغییری که لازم و مناسب مراجع است ایجاد شود. مدل گرو یک فرایند ساده و ساختاریافته است که به مربی کمک می‌کند برای حل مسئله و برنامه‌ریزی اقدام‌های آینده، مراجع را راهنمایی کند (ویتمور، ۱۹۹۶).

### تغییر مدل‌های ذهنی و یادگیری

یادگیری صرفاً فرایند کسب اطلاعات جدید نیست، بلکه فرایندی است برای ساختن و بازنگری فعال مدل‌های ذهنی. باورهای مختلف مانند خودکارآمدی، تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله تجربیات گذشته، تجربیات جانشین (مشاهده دیگران)، اقناع اجتماعی و حالات فیزیولوژیکی قرار دارند. اگر متمرکز بر تعامل بین انسان و محیط اطراف او باشد، یکی از روش‌های تغییر باور، ناهماهنگی شناختی است. به این صورت که افراد ممکن است هنگام مواجهه با اطلاعاتی که با طرح‌واره‌های موجودشان در تضاد است، طرح‌واره‌های خود را برای کاهش این ناراحتی تنظیم کنند که این توضیحی بر نظریه ناهماهنگی شناختی است (فستینگر، ۱۹۵۴). افراد به‌طور فعال درک خود از جهان را می‌سازند و طرح‌واره‌های آن‌ها ثابت نیست، بلکه می‌توانند از طریق تجربیات و اطلاعات جدید طرح‌واره‌ها به چالش کشیده شده یا تقویت شوند و یا ممکن است از این طرح‌واره‌ها برای پیش‌بینی و هدایت رفتار خود استفاده کنند (واتسورث<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹).

باورهای محدودکننده یا کلیشه‌های ذهنی همه یک نوع ساختار شناختی به حساب می‌آیند به همین خاطر برای ورود به چالش مبارزه با باورهای محدودکننده باید با فعالیت‌های شناختی و راه‌های شناختی برای مقابله با آن آشنا بود (وبر و کراکر<sup>۷</sup>، ۱۹۸۳). فرایندهای شناختی به فعالیت‌های ذهنی اشاره دارند که در تصمیم‌گیری، حل

1. Lai & Mcdowall
2. Cognitive Behavioral Coaching
3. Ives
4. GROW
5. Whitmore
6. Wadsworth
7. Weber & Crock

مسائل، یادگیری و تفکر انتزاعی انسان‌ها نقش دارند. این فرایندها شامل پردازش اطلاعات، حافظه، تفکر انتزاعی، حل مشکل و تمرکز ذهنی هستند.

مربی‌گری و هدایت مغز بر پایه علوم اعصاب، با تغییر در «شیوه تفکر، نظام دهی به تفکر، درگیر شدن در مسئله، انطباق‌پذیری و توسعه بینش فردی» موجب ایجاد بصیرت و دانش، تغییر یا افزایش مهارت و انگیزه. تاب‌آوری و اثرگذاری در راستای افزایش عملکرد می‌گردد (چیت‌ساز و ادیب‌فر، ۱۴۰۲).

آرون بک در نظریه شناختی - رفتاری<sup>۱</sup> معتقد است که مدل‌های ذهنی افراد بر اساس تجربیات، افکار و احساسات آن‌ها ساخته می‌شود. این مدل‌های ذهنی را می‌توان از طریق مداخلات شناختی و رفتاری اصلاح کرد. درمان شناختی رفتاری یک رویکرد بسیار مؤثر برای تغییر مدل‌ها یا طرح‌واره‌های ذهنی است. هدف درمان شناختی رفتاری کاهش احساسات و رفتارهای منفی در عین افزایش احساسات و رفتارهای مثبت به‌منظور بهبود کیفیت زندگی فعلی و آینده با اصلاح فرایندهای شناختی، مانند افکار خودکار، تحریفات شناختی و فرایندهای رفتاری است (بک و دوزویس، ۲۰۱۱). یکی از نقاط قوت کلیدی درمان شناختی-رفتاری تمرکز آن بر حال و آینده است. اثربخشی درمان شناختی-رفتاری ممکن است به مهارت و تجربه درمانگر بستگی داشته باشد (بک و همکاران، ۱۹۸۷).

آرون بک در نظریه بازسازی شناختی<sup>۴</sup> بر چگونگی تغییر مدل‌های ذهنی یا فرایندهای شناختی افراد برای بهبود سلامت روان تمرکز دارد. این ایده بر این استوار است که پاسخ‌های عاطفی و رفتاری افراد صرفاً توسط رویدادهای بیرونی تعیین نمی‌شود، بلکه توسط تفسیرهای درونی آن‌ها از آن رویدادها نیز تعیین می‌شود. در نظریه بازسازی شناختی رویدادهای بیرونی ممکن است بر پاسخ‌های عاطفی و رفتاری، مانند حمایت اجتماعی یا قرار گرفتن در معرض عوامل استرس‌زا تأثیر بگذارند. بر اساس این نظریه، افراد می‌توانند یاد بگیرند که الگوهای فکری ناسازگار خود را تشخیص داده و به چالش بکشند که می‌تواند منجر به بهبود پاسخ‌های عاطفی و رفتاری آن‌ها به رویدادها شود.

یکی از نقاط قوت اصلی نظریه بازسازی شناختی، تأکید آن بر نقش فرایندهای فکری فردی در شکل‌دهی واکنش‌های عاطفی و رفتاری است. این دیدگاه می‌تواند افراد را توانمند کند تا با یادگیری شناخت و به چالش کشیدن مدل‌های ذهنی ناسازگار خود، نقش فعالی در بهبود سلامت روان خود داشته باشند. بازسازی شناختی یکی از ابزارهای نظریه درمان شناختی رفتاری است (کلارک، ۲۰۱۳).

### جایگاه مربی‌گری در مدل‌های یادگیری و تغییر مدل ذهنی

حال سؤال اینجاست که در مدل‌های یادگیری و نظریه‌های مرتبط بر آن آیا جایگاهی مفهومی برای مربی‌گری و الزامات آن دیده شده است؟ در نظریه یادگیری تحول‌آفرین مدل‌های ذهنی یا چارچوب‌های مرجع افراد ثابت نیستند، بلکه می‌توانند از طریق تأمل انتقادی و گفت‌وگو با دیگران و نگرش باز دگرگون شوند. تأمل انتقادی و گفت‌وگو با دیگران برای آزمایش و اصلاح دیدگاه‌ها و باورها، منجر به خودآگاهی بیشتر می‌شود. همچنین در افزایش تحمل در برابر ابهام و پیچیدگی و احساس عاملیت، مؤثر است. اگرچه این فرایند چالش‌برانگیز و گاهی دردناک باشد، اما حضور یک فرد می‌تواند به این امر کمک کند (مزیرو، ۱۹۹۷).

1. Cognitive Behavioral Theory
2. Beck & Dozois
3. Beck et al.
4. Cognitive Restructuring
5. Clark
6. Mezirow

از طرفی تعریف اقدام برای مراجع یکی از مراحل مهم جلسات مربی‌گری است. در یادگیری، تعریف اقدام برای ایجاد یک تجربه و به دنبال آن یادگیری که باعث تغییر باور شود، وجود دارد. نظریه یادگیری تجربی<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که یادگیری از طریق یک چرخه از چهار مرحله رخ می‌دهد: تجربه عینی، مشاهده انعکاسی، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایش فعال بر اساس این نظریه، یادگیرنده با یک تجربه عینی، مانند یک رویداد یا فعالیت واقعی شروع می‌کند که با یک دوره تأمل و مشاهده دنبال می‌شود. در طول این مرحله، یادگیرنده در مورد آنچه اتفاق افتاده و آنچه از تجربه آموخته است، تأمل می‌کند. سپس یادگیرنده از این بازتاب برای ایجاد مفاهیم و نظریه‌های انتزاعی در مورد تجربه استفاده می‌کند. در نهایت، یادگیرنده این مفاهیم را از طریق آزمایش فعال در موقعیت‌های جدید آزمایش می‌کند (کلب<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴).

### راهبرد مربی‌گری شناختی - رفتاری

مربی‌گری شناختی-رفتاری یک روش قدرتمند برای کمک به مراجعان برای دستیابی به پتانسیل شناختی خود با تمرکز بر جنبه‌های روانی و عملی دستیابی به هدف است. مراجعین می‌توانند بیاموزند که بسیاری از موانع تغییر به‌جای اینکه به‌عنوان واقعیت‌های تغییرناپذیر باقی بمانند، از نظر روانی ساخته شده‌اند و در نتیجه چشم‌اندازهای جدیدی را باز می‌کنند که به آن‌ها کمک می‌کند تا زندگی رضایت‌بخشی را دنبال کنند (نینان، ۲۰۰۸).

در این رویکرد مراجع یاد می‌گیرد که باورهای اصلی خود را تنظیم کند و توانایی بیشتری برای کنترل فرایندهای فکری جاری خود در رابطه با نحوه تأثیر باورها بر افکار، احساسات و رفتارهای جاری پیدا کند؛ بنابراین به نظر می‌رسد که مربی‌گری شناختی-رفتاری انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به برنامه‌های مربی‌گری متفاوت را دارد (گود و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

چارچوب درمان شناختی-رفتاری برای درک و مقابله با بلوک‌های روان‌شناختی در مربی‌گری، مدل ای.تو.اف<sup>۴</sup> است. ای.تو.اف. محبوب‌ترین ابزار شناختی رفتاری است (نینان و درایدن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). این چارچوب از شش گام استفاده می‌کند که مراجع برای درک رابطه بین افکار، احساسات و رفتار و ساختن چشم‌اندازی مؤثر می‌پیماید و به فرد کمک می‌کند تا درک بهتری از مسائلی که موجب تولید عدم تعادل روانی در وی شده است را پیدا کند. به‌عنوان جمع‌بندی می‌توان بیان کرد که مربی‌گری شناختی-رفتاری یک مداخله امیدوارکننده است زیرا این پتانسیل را دارد تا برای مراقبت از سلامت عاطفی، دسترسی گسترده و مقرون به‌صرفه‌ای ایجاد کند. همچنین زمانی که مربی‌گری توسط متخصصان معتبر آموزش‌دیده در تئوری و مداخلات رفتاری-شناختی و کار در محیط‌های واقعی ارائه شود، می‌تواند در کاهش استرس درک‌شده و افزایش رفاه حتی در زمانی که از طریق ویدیو یا تلفن ارائه می‌شود، مؤثر باشد (لونگا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

### روش پژوهش

برای تهیه مدلی جامع و اثرگذار برای مربی‌گری با تمرکز بر تغییر باورهای محدودکننده، از تجربه ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مربی‌گری استفاده شده است و به روش دلفی در دو مرحله مصاحبه تحلیلی انجام گرفته است. تکنیک دلفی یک تکنیک تسهیل گروهی است که به دنبال به‌دست آوردن اجماع در مورد نظرات «خبرگان» از راه

1. Experiential Learning Theory
2. Kolb
3. Good et al.
4. A2F
5. Neenan & Dryden
6. Lungu et al.



پرسش‌نامه ساختاریافته با بازخورد نظرات کنترل شده است (هلمر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷). به دلیل ظریف بودن موضوع تغییر مدل‌های ذهنی و ضرورت درک عمیق از شناخت، رفتار و تحول روانی انسان روش تحقیق دلفی انتخاب شد تا با کمک خبرگانی که دانش مبتنی بر تجربه در این حوزه دارند مدل گسترش پیدا کند.

مخاطب اصلی نتایج این پژوهش، مربیانی هستند که برای دستیابی مراجعین خود به هدف و رفتار جدید نیاز دارند تغییراتی روی مدل‌های ذهنی فرد ایجاد کنند و از تجربیات خبرگانی که قبلاً این مسیر را طی کرده‌اند استفاده کنند. سؤالات این مصاحبه با خبرگان، با مرور ادبیات و تکنیک‌های این حوزه و رویکرد مربی‌گری شناختی-رفتاری و همچنین انجام چند مصاحبه میدانی شکل گرفت. موضوع سؤالات راجع به چگونگی شناخت باورها، انواع تکنیک‌های مؤثر در رفع باورهای محدودکننده، عناصر کلیدی در طراحی یک مدل مربی‌گری باهدف تغییر باورها، موانع ویژگی‌های فردی برای تغییر باور، راه‌های برون‌رفت از آن‌ها، راه‌های سنجش اثربخشی مدل و میزان مداخله مربی یا راهنما با هدف تغییر باور بود.

خبرگان از طریق شبکه اجتماعی لینکدین و افرادی که دوره‌های آموزش مربی شدن برگزار می‌کنند و افرادی که در این حوزه در دانشگاه تدریس می‌کنند، انتخاب شدند و در نهایت از بین افرادی که در بازه زمانی ۶۰ روزه به درخواست‌ها پاسخ داده‌اند و حداقل ۷۵ ساعت جلسه مربی‌گری خالص داشته‌اند، انتخاب شدند. آن‌ها تجربه راهنمایی، تدریس و آموزش هم داشته‌اند برخی دارای مدرک معتبر مربی‌گری ارشد از فدراسیون بین‌المللی کوچینگ هستند.

با هر خبره مصاحبه به صورت آنلاین و در حدود یک ساعت برقرار شد و سؤالات از آن‌ها پرسیده شد. هر خبره از نظرات سایر خبرگان اطلاعی نداشت و در دو دور سؤالات از او پرسیده شد. در دور اول پس از پرسیدن سؤالات، پیش‌نویسی از راهبرد کلی مدل مربی‌گری آماده و به خبره ارائه و بازخوردها دریافت شد. با ارائه هر بازخورد مدل بهبود می‌یافت و همچنین نکات مهمی به آن اضافه می‌شد. پس از مصاحبه مکالمات مکتوب شد و توسط دو نفر به صورت کاملاً جداگانه در نرم‌افزار MAXQDA دسته‌بندی و کدگذاری گردید. تجزیه و تحلیل محتوای پاسخ‌های خبرگان انجام شد. کدها با کدگذارها به اشتراک گذاشته شد تا راجع به قوانین و علل کدگذاری صحبت کنند و به توافق برسند. گزاره‌های مشابه در لیست کد ادغام شدند به طوری که به کوتاه‌ترین فهرستی از گزاره‌های متمایز تبدیل شد که تمام حاشیه‌نویسی‌های همه پاسخ‌های دور اول خبرگان را به دقت توصیف می‌کرد. هر دو کدگذار تحلیل کدگذاری مصاحبه‌ها را تا جایی ادامه دادند که کدهای جدید تقریباً وجود نداشت و مطالب به غنا رسید پس از آن کدها تحلیل شد و ضریب کاپا برای ارزیابی درجه و میزان توافق بین ارزیاب محاسبه شد.

در این مرحله بر اساس تکرار کدها و نقل قول‌های خبرگان فهرست کاملی از مدل و راهبردهای مناسب استخراج شد که شرح کامل شکل‌گیری مدل در قسمت نتایج باز شده است. دور دوم فهرست کاملی از مدل و راهبردهای تولید شده از دور اول، به اعضای خبره در قالب پرسش‌نامه‌ای دیگر ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد که موافقت یا مخالفت خود را برای سؤال مربوطه در مقیاس سه‌درجه‌ای ارزیابی کنند: ۱ «موافقم»، ۲ «ممتنع»، یا ۳ «مخالقم». همچنین از خبرگان در قالب پرسش‌هایی با مضامین پرسش‌های دور اول خواسته شد هر گزاره و نظر مهم دیگری را که مرتبط می‌دانند اضافه کنند.

این درخواست آخر به این دلیل در نظر گرفته شده بود تا به خبرگان اجازه دهد در دور دوم، هر گزاره کلیدی در پاسخ دور اول خود را که توسط فرایند حاشیه‌نویسی نادیده گرفته شده است، مطرح کنند. ولی از همه مهم‌تر این قسمت برای کنترل کیفیت خروجی‌های مرحله نخست و ترتیب‌بندی سؤالات انجام شد. اینکه کدگذاری و

استخراج گزاره‌ها از پاسخ خبرگان به‌درستی انجام شده است یا نه.

## یافته‌ها

در این بخش ابتدا در باره ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در مصاحبه گفته شده است و سپس تعداد و دسته‌بندی کدهای به‌دست آمده از مصاحبه‌ها پرداخته می‌شود. سپس نموداری از کدها و میزان تکرار آن‌ها نمایش داده شده است. در ادامه عنوان‌هایی بر اساس موضوع پرسش‌هایی که از خبرگان پرسیده شد، قرار داده شده است. از جمله شناسایی باور محدودکننده، تکنیک‌های تغییر باور محدودکننده، عناصر مهم مورد نیاز در مدل و سنجش اثربخشی مدل. بر طبق نقل قول‌های مستقیم و کدهای پرتکرار، تحلیل‌هایی انجام شد که حاصل این تحلیل‌ها، ردیف‌ها و پرسش‌های جدول ۳ است. در واقع تحلیل‌هایی بر کدهای به‌دست آمده انجام شده که مهم‌ترین قسمت این پژوهش است تا مدل مورد نظر، طراحی و تدوین شود. به این صورت که هر ردیف با توجه به این کدها و نقل قول‌ها استنباط شده است و البته در نهایت نتایج تحلیل شده به تأیید خبرگان رسیده است. تحلیلی که بر مصاحبه‌ها و نقل قول‌ها صورت گرفته، در بخش‌های مختلفی با عنوان مربوط به موضوع پرسش دسته‌بندی شده است.

جدول ۱ تعداد، جنسیت و میزان خبرگی مربیان خبره شرکت‌کننده در این پژوهش را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که از ۱۲ نفر خبرگان شرکت‌کننده ۴ زن و ۸ نفر مرد با محدوده سنی بین ۲۵ تا ۴۵ سال هستند که یکی از آن‌ها ساکن خارج از ایران و ۱۱ نفر باقی‌مانده در ایران مشغول کار حرفه‌ای تدریس و برگزاری جلسات مربی‌گری هستند که ۶ نفر از آن‌ها به‌صورت تخصصی تدریس مهارت‌های مربی‌گری دارند و ۶ نفر دیگر در این زمینه به‌صورت حرفه‌ای مشغول به کار هستند.

جدول ۱. تعداد، جنسیت و میزان خبرگی شرکت‌کنندگان در پژوهش بر اساس

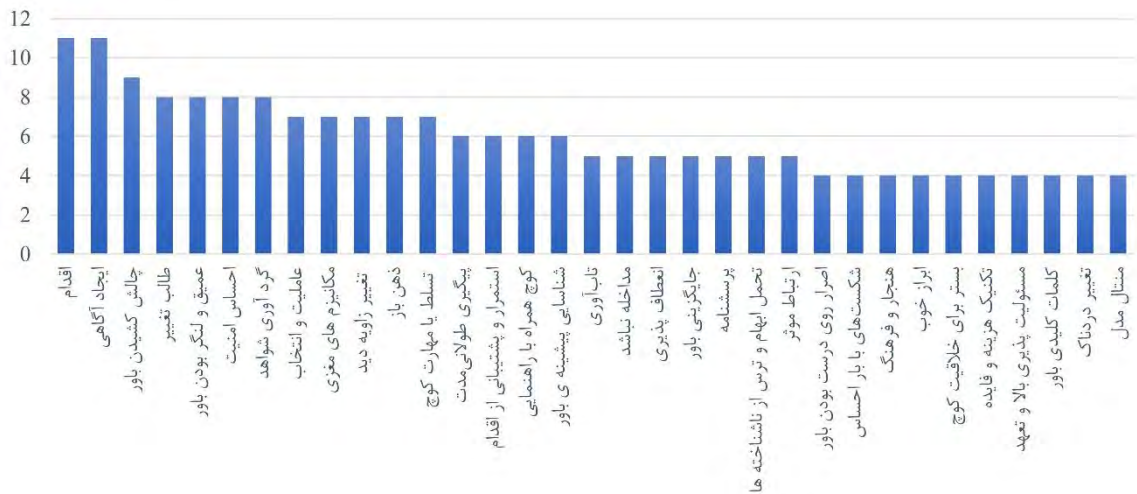
جنسیت	تعداد	میزان خبرگی	تعداد
مرد	۸ نفر	فعالیت حرفه‌ای مربی‌گری	۶ نفر
زن	۴ نفر	فعالیت حرفه‌ای مربی‌گری و تدریس مربی‌گری	۶ نفر

پس از کدگذاری پاسخ‌های دور اول خبرگان، فهرستی دقیق شامل ۱۰۳ گزاره‌های متمایز مربوط به حاشیه‌نویسی‌های همه پاسخ‌های دور اول به دست آمد که جدول ۲ عنوان‌های اصلی گزاره‌ها را نشان می‌دهد. پس از آن تطابق کدها تحلیل شده و ضریب کاپای ۰/۹۸ محاسبه شد.

جدول ۲. عناوین اصلی گزاره‌ها در کدگذاری پاسخ‌های دور اول

تعداد گزاره‌ها	عنوان دسته‌بندی
۸	روش‌های شناسایی باورهای محدودکننده
۲۱	تکنیک‌های مؤثر در تغییر باورها
۱۷	عناصر مهم در طراحی مدل مربی‌گری
۱۶	موانع تغییر باورها
۲۲	ویژگی‌های اثرگذار مراجع و راه‌های فائق آمدن بر ویژگی‌های مانع
۱۰	راه‌های بررسی اثربخشی یک مدل مربی‌گری

پس از کدگذاری و دسته‌بندی موضوعی گزاره‌ها، مفاهیم به‌صورت زنجیروار بررسی شده و با استنتاج از آن‌ها، پرسش‌ها و تکنیک‌های مناسب در راهبرد و مدل مربی‌گری قرار داده شد. شکل ۱ نشان‌دهنده فراوانی تکرار هر کد در مصاحبه‌های خبرگان است.



شکل ۱. فراوانی کدهای خبرگان

در دور پایانی ترتیب پرسش‌ها و راهبردهای مناسب به صورت پرسش‌نامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و اغلب مفاد مدل توافق بالای ۷۵ درصدی کسب کرد.

در ادامه با استفاده از کدهای پرتکرار خبرگان و همچنین جملات متن مصاحبه‌ها، به تحلیل پاسخ‌نخبگان پرداخته شده است. ابتدا به پاسخ‌های خبرگان در باره مزایا و معایب ساختارها و مدل‌های موجود در حوزه مربی‌گری اشاره شده و سپس پرسش‌ها و راهبردهایی برای مدل مربی‌گری با هدف تغییر باورهای محدودکننده بر اساس پرسش‌های اصلی پژوهش، طراحی شده است. جدول ۳ مدل پیشنهادی حاصل از تحلیل نتایج است که در ادامه، نحوه به دست آمدن آن تشریح شده است.

### شکل‌گیری مدل پژوهش

یکی از مزایای اصلی ساختار گرو، «ایجاد نظم در مسیر رسیدن به هدف مراجع است. این ساختار کمک می‌کند تا مراجع به‌طور سیستماتیک و منظم به تعیین و پیگیری اهداف خود بپردازد. به این ترتیب، مسیر مربی‌گری به‌وضوح تعریف شده و از هرگونه گمراهی جلوگیری می‌کند» (خبره ۱۱). از طرفی «ساختار دارد در عین حال امکان حفظ خلاقیت و شخصی‌سازی را نیز فراهم می‌کند» (خبره ۱۱). این امر به افراد اجازه می‌دهد تا به‌صورت فردی توجه بیشتری به نیازها و توقعات مراجع و اهداف و شرایط شخصی داشته باشند. بخش واقعیت نیز یکی از مزایای دیگر ساختار گرو در مربی‌گری است. این ساختار به مراجع کمک می‌کند تا «وضعیت فعلی خود را با دقت در نظر بگیرد و با استفاده از اطلاعات موجود، آگاهی پیدا کند و تصمیم‌گیری‌های بهتری برای رسیدن به اهدافش انجام دهد» (خبره ۳). در نهایت، «ساختار گرو اقدام‌گرایی خوبی دارد. این به معنای ترک فضای انتزاعی و ورود به فرایند عملی برای تحقق اهداف است» (خبره ۹). با تمرکز بر اقدام‌های مشخص و تدابیر عملی، مراجع می‌تواند به سمت تحقق هدف خود حرکت کند.

با این وجود، ساختار گرو دارای معایبی است. به‌عنوان مثال، «این ساختار به‌تنهایی نمی‌تواند به تغییر باورها و الگوهای رفتاری کمک کند و در بخش واقعیت برای باورها سکوت کرده است» (خبره ۳) که بسیار مهم است زیرا اغلب مواعی که شناسایی می‌شوند، موانع ذهنی هستند. گرو در تغییر باورها و ترسیم مقدمه‌های ارتقای باور توجه کافی نمی‌کند و از عمق مورد نیاز برای موفقیت در این زمینه عبور نمی‌کند. ساختار گرو به‌عنوان یک روش مربی‌گری «به‌طور خاص در مواقعی کارآمدتر است که نیاز به تغییر فوری و ضروری در مدت‌زمان کمتری وجود

دارد، مثلاً در مربی‌گری لیزری (مربی‌گری سریع) که تمام مراحل در مدت زمان کوتاهی طی می‌شود» (خبره ۹) مدل ای.تواف. یک مدل با رویکرد مربی‌گری شناختی رفتاری است. «ای.تواف. به صورت مرحله به مرحله به مراجع امکان باز کردن لایه‌های باور و کسب آگاهی بیشتر را می‌دهد» (خبره ۹) امکان به چالش کشیدن و جایگزین کردن باورها را نیز فراهم می‌کند. از طرف دیگر مدل ای.تواف. با حفره‌هایی نیز همراه است. این مدل «گزینه‌های محدودی در اختیار مراجع می‌گذارد و خلاقیت و گسترش در انتخاب‌ها را تشویق نمی‌کند» (خبره ۹). همچنین، مدل ای.تواف. به نسبت به ساختار گرو کمتر به اقدام تأکید می‌کند و به مراجع اجازه آزادی در انتخاب و انجام اقدام‌ها نمی‌دهد. این مدل تمرکز اصلی خود را روی به چالش کشیدن باور در مغز و تأثیر آن بر افکار و احساسات قرار داده است. در برخی مواقع، نیاز است که با مدل‌های دیگری مانند مدل گرو ترکیب شود تا به مراجع کمک کند تا گزینه‌های بیشتری را برای تغییر رفتارها و اقداماتشان در نظر بگیرد و بهترین راه‌های تحقق هدف را شناسایی کند؛ بنابراین مدل پیشنهادی که ویرایشی بر مدل ای.تواف. است بر پایه جلسات مربی‌گری گرو شکل می‌گیرد و به همین دلیل راهبرد ۱ شکل گرفته است:

راهبرد ۱: ساختار مدل نیاز دارد بر پایه ارتباط مؤثر و اعتماد شکل گرفته بین مربی و مراجع اجرا شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود بعد از چند جلسه با ساختار و چارچوب گرو برای تعیین روشن و هوشمند اهداف و شاخص‌های موفقیت در آن و شناسایی باورهای سازنده و محدودکننده ترکیب شود.

### شناسایی باور

از خبرگان در باره روش‌های شناسایی باور مراجع پرسیده شد. پاسخ‌ها بیشتر به بررسی هر آنچه در پس ظاهر وجود دارد مربوط می‌شد به صورتی که «با نگاه کردن به داستان‌هایی است که مراجعین در باره خودشان می‌گویند، منشأ باور را شناسایی کرده» (خبره ۱۲)، «تا بتوان فهمید که این باور از کجا نشأت می‌گیرد» (خبره ۴). یکی از خبره‌ها به «طریق شناسایی گرایشی که پشت رفتار است و ارزشی که پشت یک باور قرار دارد» (خبره ۷)، اشاره کرد که به روش رابرت دیلتز مشهور است.

بر همین اساس، سؤال ردیف ۴ قسمت «ا» در جدول ۳ به مدل اضافه شد:  
 «از مراجع پرسیده شود که چه چیز برایش بسیار مهم است؟»

در واقع «مربی با پرسش‌های عمیق، سعی دارد موارد شهودی را کنار بزند و به احساس مراجع برسد» (خبره ۱) تا لایه‌های پنهانی از خواسته‌اش را کشف کند. «سعی می‌شود که منشأ باور پیدا شود» (خبره ۱۰) و «افرادی که برای آن‌ها احترام ویژه‌ای قائل بوده و در شکل گرفتن باور نقش داشتند» (خبره ۶) مشخص گردد. به همین دلیل ردیف ۲ قسمت «ا» در جدول ۳ شکل گرفته است:

«از مراجع دعوت می‌شود تا آخرین باری که باور مورد بررسی برای او فعال شده است را توصیف کند.»

سپس با گوش دادن فعال و اینکه «روندها تا امروز چطور برای او تعریف شده‌اند» (خبره ۱۱) تا با در نظر گرفتن کلمات کلیدی، باور را بهتر کشف و شناسایی کند.

بنابراین ردیف ۲ قسمت «ب» جدول ۳ بدین صورت افزوده شد:

«از مراجع پرسیده شود چه اتفاقی باعث شده که فکر کند این ایده درست است.»

در حین آن، به باید‌ها و نباید‌ها و یا کلمه‌های کلیدی که برای گفتمان استفاده شده است توجه شود؛ زیرا «اغلب، کلماتی که مراجعان استفاده می‌کنند می‌توانند نکاتی را ارائه دهند» (خبره ۱۲).

اینکه بتوان مراجعان را تشویق کرد تا در باره خود بنویسند نیز به روش‌های مختلف توسط خبرگان پیشنهاد

شد که در قالب عبارت نوشتن در باره خود کدگذاری شده‌اند «تا مراجع در باره اهداف، ترس‌ها و دلایلی که فکر می‌کند هنوز به اهداف خود نرسیده است، یادداشت‌برداری کند. مرور این نوشته‌ها می‌تواند بینشی در مورد اعتقادات آن ارائه دهد» (خبره ۱۲). پس از ایجاد آگاهی و شناسایی مدل‌های ذهنی محدودکننده می‌توان با پرسشگری مؤثر و به چالش کشیدن مفروضات به لایه‌های عمیق‌تر باور دسترسی ایجاد کرد.

### اثرات زیربنایی باور

در بررسی تکنیک‌هایی که خبرگان پاسخ می‌دادند، به تکنیک‌های درمان شناختی رفتاری و ای.تو.اف. اشاره شد. طبق مدل ای.تو.اف. از رویکرد درمان شناختی رفتاری (که رویکرد اتخاذشده در این پژوهش است)، انسان با احساساتش تعریف نمی‌شود. این یک تلنگر برای درک و تأمل در منبع احساسات است و بهتر است مراجع از احساسات و پیامدهای فیزیولوژی که در زمان فعال شدن باور بر خودش جاری می‌شود، آگاه شود؛ بنابراین راهبرد ۵ جهت آگاه‌سازی مراجع از اثرات زیربنایی باور در مدل قرار گرفت (ردیف ۳ قسمت ۱، ب و ج در جدول ۳).

«در زمان فعال شدن باور چه احساسی داشته است؟ (پیامد احساسی)

- وقتی این احساس را داشت، تمایل به چه اقدامی داشت؟

- وقتی که آن باور برای مراجع اتفاق افتاد چه علامت‌هایی در بدن داشت؟»

شواهد فزاینده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد احساسات فرد بر تفکر وی تأثیر می‌گذارند (فریدرکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). این مرحله همچنین یادآور این است که فرد افکار خودش نیست، بلکه در مقابل نحوه تفسیر موقعیت‌ها و رویدادها حق انتخاب دارد. پس مطابق با نظریه شناختی رفتاری راهبرد ۶ شکل می‌گیرد که از پیامدهای افکاری آن موقعیت پرسیده می‌شود (ردیف ۳ قسمت‌های ب، د، ه و و او در جدول ۳)

«از مراجع پرسیده شود که در آن زمان که باور برای او فعال شده بود چه فکرهایی از ذهن او می‌گذشته، چه جزئیاتی داشته و د رنهایت به چه رفتاری منجر شده است. برای اینکه به معنای افکار خود پی ببرد می‌توان از مراجع پرسید که این اتفاق برای او چه معنایی دارد.»

### تکنیک‌های تغییر باور

وقتی از نخبگان در باره تکنیک‌های تغییر باور پرسیده شد، همه آن‌ها به ایجاد آگاهی اشاره کرده‌اند. «آگاهی از یک باور و قرار دادن آن روبه‌روی یک مراجع یکی از مهم‌ترین مراحل شروع برای تغییر باور است. این می‌تواند به مراجع کمک کند تا از افکار و باورهای خود، آگاهی بیشتری پیدا کند و به مرور زمان می‌تواند به تغییر شکل این باورها کمک کند» (خبره ۱۲). در واقع «وظیفه یک مربی ایجاد روشنایی و آوردن نور در تاریکی است که فرد در آن قرار دارد تا آگاهی برای او در مسئله‌اش ایجاد شود» (خبره ۲).

گاهی می‌توان با ایجاد چالش در باورهای مراجع، آگاهی ایجاد کرد که این تکنیک نیز توسط همه نخبگان تأکید شد. اینکه از مراجع پرسیده شود «چه چیزی باعث می‌شود این موضوع را این‌گونه ببینی؟ به مراجع کمک می‌کند تا از قابی که هست دریابد» (خبره ۲). گاهی نیاز است چالش با استفاده از تکنیک تحلیل منطقی ایجاد شود به این معنا که عوامل مؤثر در شکل‌گیری این باور را پیدا کند یا به دلایلی که می‌تواند درست نباشد فکر کند و به صورتی تحلیلی راجع به باور استدلال کند تا «مراجع به این فکر کند که اگر این باور نباشد، چه می‌شود؟ چه اتفاقی رخ می‌دهد» (خبره ۱۱) یا «این نوع نگاه تا به حال چه کمکی به وی کرده است؟» (خبره ۱۰). در واقع مراجع در مقابل بررسی هزینه - فایده قرار می‌گیرد «آنچه به خاطر این باور به دست آورده است و آن چیزی را که

به خاطر این باور از دست داده است را کشف کند» (خبره ۱۱). همه نخبگان به کمک ایجاد چالش، سعی در تغییر باور داشته‌اند.

بدین ترتیب در ردیف ۵ مدل در جدول ۳ شکل می‌گیرد: انواع سؤال‌های به چالش کشیدن باور را می‌توان

پرسید:

«از مراجع خواسته شود چه علتی باعث شده فکر کند این نگاه صحیح است؟

- و در آن زمانی که به این نتیجه رسیده است، چه عواملی وجود داشته؟

- و کدام‌یک از عوامل تأثیرگذار تغییر کرده یا می‌تواند تغییر کند تا در حال حاضر به نتیجه بهتری برسد؟

- و چه راهکارهای دیگری برای حل این مشکل به ذهنش می‌رسد؟»

### کم‌سو کردن باور محدودکننده

اغلب نخبگان به تکنیک تغییر زاویه دید و کاربرد آن اشاره داشتند. کمکی که این تکنیک می‌تواند داشته باشد این است که بدین وسیله به مراجع کمک شود تا از بالا و خارج از خود، خودش و باورش را ببیند. این تغییر مهم است زیرا «مراجع زندگی خودش را بر اساس باور می‌شناسد و دنیا را بر اساس باور می‌بیند» (خبره ۵)

از این‌رو اولین گام به چالش کشیدن باور در جدول ۳، ردیف پنجم دعوت به تغییر زاویه دید به مدل افزوده

شد:

«از مراجع دعوت می‌شود به جای یک قاعده کلی در باره جهان به این فکر کند که چه افراد دیگری به این باور

اعتقاد دارند؟ و گزاره متقن را به فکری که شاید فقط مراجع درباره جهان دارد، تقلیل دهد.»

### اثرات نگهداشت باور

پیدا کردن پیامد باور مراجع توسط خودش نیز توسط سه خبره اشاره شد. مراجع در باره گذشته خود یا در ارتباط با دیگران شواهدی را در ضررهایی که از داشتن این باور یا سودهایی که از نگه داشت باور خود می‌تواند داشته باشد را ببیند. به مراجع کمک شود «تا چهره نامناسب باور خود را ببیند تا باعث آگاهی‌اش شود» (خبره ۶) و بدین صورت جهت پرسش از پیامدهای نگه داشت باور (ردیف ۶ قسمت «ا» و «ج» در جدول ۳) شکل گرفت:

«از مراجع خواسته شود جنبه‌های منفی نگه‌داشتن باورش را بگوید؟» یا

«جنبه‌های مثبت نگه‌داشتن باورش چیست؟»

همچنین دعوت می‌شود تا اثر ماندگاری این باور را در طول این مسیر ببیند و «اگر این باور تغییر کرد، واقعیتی

را تصور کند که در آن باور محدودکننده وجود ندارد» (خبره ۱۲) و آن را در طولانی مدت تجسم کند.

بر همین اساس در مدل (ردیف ۶ قسمت «ب» جدول ۳) بدین صورت ارائه شده است:

«از مراجع پرسیده شود که پیامد ادامه‌داشتن این باور در آینده دور، چه خواهد بود؟»

### همدلی و عاملیت

«شناخت درد تغییر و سفری که یک فرد طی کرده است بسیار مهم است. همدلی بستر یک رابطه قوی مربی و مراجع را تشکیل می‌دهد. اعتبار بخشیدن به باورهای قبلی مراجع به‌عنوان مکانیزم‌های محافظتی می‌تواند در واقع محیط مثبتی را برای رشد ایجاد کند» (خبره ۱۲).

بنابراین ردیف ۷ قسمت «ا» در جدول ۳ با مراجع همدلی می‌شود

با مراجع همدلی می‌شود بدین صورت که

«نگه‌داشت باور قبلی به او احساس امنیت می‌دهد و حاشیه امن حرکات اوست و تغییر آن ممکن است برایش سخت و استرس‌زا باشد یا این باور محدودکننده به ترس منجر شده است که او توان مواجهه با ترس خود را ندارد» یکی از مهم‌ترین موارد، توجه به عاملیت و انتخاب مراجع است (خبره ۷). در دیدگاه خبرگان توجه به انتخاب مراجع و عاملیت او بسیار اشاره شده است تا پس از آنکه آگاهی پیدا کرد و توانست پیامدها را تجسم کند حالا «انتخاب بی‌طرفانه‌ای مقابل خود داشته باشد که آیا واقعاً می‌خواهد که آن را تغییر دهد یا باور جدیدی را به فرزند قبول کند» (خبره ۵).

بنابراین ردیف ۷ قسمت «ب» در جدول ۳ در مدل قرار گرفت:

از مراجع پرسیده شود که «آیا تمایل دارد که این باور را تغییر دهد؟»

همه این گفتگوها زمانی اثربخش است و در تغییر باور محدودکننده پیش‌برنده است که «از کلام خود مراجع استفاده شود و مکرراً با مراجع این عبارات بررسی شود» (خبره ۴). برای آگاهی‌بخشی از فرایند تغییر عادت و تغییر باور «به عملکرد مغز در فرایند تغییر باور نیز اشاره شود که این آگاهی می‌تواند به او در تغییر باور و شناسایی موانع کمک کند»

با توجه به کد بازگویی مولد (در ردیف ۷ قسمت ج در جدول ۳) در این مرحله قرار داده شد:

«یک بازگویی مولد از موقعیت و چرخه پیامدهای درونی و دلیل تغییر مراجع است و دلایل به چالش کشیده شدن باور با توجه به یادداشت‌ها، از کلمات کلیدی ارائه می‌شود که از مراجع تأییدیه گرفته شده باشد». عرصه برای باور جدید جایگزین کردن باور، به‌خصوص اگر مراجع شواهدی برای آن جمع‌آوری کند می‌تواند تکنیک خوبی برای تغییر باور باشد؛ بنابراین به‌منظور یافتن باور توانمندساز جدید پرسش در ردیف ۸ قسمت «ا» در جدول ۳ در مدل قرار داده شد:

از مراجع خواسته شود که «یک جمله به‌جای جمله قبلی بگوید که سودمندتر باشد. (الهام‌بخش و باورپذیر)»

نیمی از خبرگان به این اعتقاد داشتند که مربی می‌تواند به همراه راهنمایی خیلی اندک به مراجع کمک کند تا «با استفاده از کلمه‌های خود مراجع و با حفظ ارزش‌های مطرح شده توسط مراجع و با آوردن قیده‌های زمان و مکان، باور جدیدی را بسازد» (خبره ۳) و نیمی دیگر مربی‌گری بدون مداخله را مؤثرتر می‌دانستند. به همین دلیل در دو قسمت از مدل دو پیشنهاد برای مراجع قرار داده شد. ردیف ۸ قسمت ب در جدول ۳:

در اینجا با استفاده از کلمه‌های خود مراجع و با حفظ ارزش‌های مطرح‌شده در مراحل قبل یا با آوردن قیده‌های زمان و مکان باور جدیدی ساخته می‌شود.

### ساختن آینده

زمانی که از خبرگان در باره عناصر مهمی که در مدل تغییر باور می‌تواند وجود داشته باشد، پرسیده شد، دوباره تأکید زیادی بر موضوع آگاهی داشتند. با آگاهی می‌توان به مراجع کمک کرد تا باورهای خود را زودتر بشناسد و به تغییر شکل آن‌ها کمک کند. دومین عنصری که در مدل قرار دارد، اقدام است که باید در هر جلسه تعریف شود. افزون بر اینکه بحث‌ها حیاتی هستند، ضروری است که مراجع در خارج از جلسات مربی‌گری گام‌های عملی بردارد. بررسی‌های منظم می‌تواند به وی کمک کند تا او را مسئول نگه داشت. در ردیف ۹ قسمت «ا» در جدول ۳، اقدام مناسب از مراجع پرسیده می‌شود

«از مراجع پرسیده شود برای این باور جدید چه کارهایی می‌تواند انجام دهد.»

«هرچند این تغییر نیاز به تحولی عظیم ندارد، شاید قرار گرفتن مراجع در مقابل خود و به صورت منظم بررسی کردن» (خبره ۲) خود بتواند شواهدی را برای «به آزمون گذاشتن باور» (خبره ۶) ایجاد کند. برای این کار، نیاز است که اقدامی انجام دهد به همین خاطر در ردیف ۹ قسمت «ب» در جدول ۳ پرسش از اقدام قرار داده شد:

«از مراجع خواسته می‌شود، کاری انجام دهد که این باور جدید را محک بزند و از آن بازخورد بگیرد.»

«برای مثال مراجع با افراد دیگر صحبت کند و با آدم‌هایی با باورهای مذهبی و فرهنگی متفاوت در باره باور بپرسد» (خبره ۱۰)

در واقع عملیاتی بودن، به معنای قابل اجرا بودن یک مدل مربی‌گری مهم‌ترین عامل در مدل است که خود باعث ایجاد آگاهی نیز می‌شود. از طرفی «فرد باید احساس امنیت داشته باشد و این احساس در خودآگاه یا ناخودآگاه» (خبره ۴) باید تأمین شود. به عبارتی اعتماد بین مراجع و مربی وجود داشته باشد. «این شامل ایجاد اعتماد و اطمینان از محرمانه بودن جلسات مربی‌گری است. بدون اعتماد، مراجعان ممکن است در مورد باورها و احساسات خود صادق نباشند که می‌تواند مانع از روند تغییر شود» (خبره ۱۲).

همچنین پیشنهاد یک تمرین برای جلسه بعدی برای پایه‌ریزی و محکم شدن باور جدید، راهبرد بعدی است (ردیف ۹ قسمت «ج» در جدول ۳)

«دعوت می‌شود در صورت موافقت تا جلسه بعدی، ۳ مورد از موقعیت‌هایی که برای مراجع اتفاق افتاد یا حتی در ذهنش با آن مواجه شد که باور قبلی را برایش فعال می‌کند، حضور ذهن داشته باشد و به جای باور محدودکننده قبلی باور جدید را با خود تکرار کند.

در صورتی که با باور قبلی مواجه نشده باشد، سعی کند برای محک زدن باور جدید موقعیتی را فراهم کند یا در ذهنش کاملاً شبیه‌سازی کند؛ و همچنین دعوت می‌شود بعد از هر بار که تکرار و افکار و احساساتش را یادداشت و جایزه داشته باشد و یادداشت‌ها در جلسه بعدی بررسی شود».

### چاشنی اثربخشی مربی‌گری

برای دریافت اینکه مربی‌گری چقدر اثربخش بوده و معیارهای موفقیت آن چگونه است از خبرگان در باره این موضوع پرسیده شد. اول اینکه «مدل باید ساده و کاملاً قابل درک و فهم و قابل آموزش باشد» (خبره ۳) و اگر هدف کمک به فرد برای شناسایی و تغییر باورهای محدودکننده خود، تقویت خودآگاهی و رشد شخصی باشد، احتمالاً مربی‌گری بدون مداخله و بدون راهنمایی مؤثرتر خواهد بود. به خاطر همین لازم است از ابزارهای خودارزیابی برای مراجع استفاده شود تا پیشرفت خود در تغییر باور را ارزیابی کند. همچنین پیگیری طولانی و بررسی باورها، اهداف مشخص شده و تغییرات در رفتار و بیان در طولانی مدت موضوعی بود که قریب به اتفاق همه خبرگان به آن اشاره داشتند که می‌تواند اثربخشی مدل را به وسیله آن اندازه گرفت تا «قابلیت پایش تغییر» (خبره ۹) را داشته باشد.

به همین خاطر برای بررسی اثربخشی مربی‌گری، ردیف ۱ در جدول ۳ در مدل دیده شد:

«در فواصل زمانی مختلف، ابتدای جلسه، انتهای جلسه، بعد از انجام اقدامات و پس از سه ماه می‌توان در مورد اعتقاد به باور از مراجع پرسید».

از خبرگان در باره ویژگی‌های اثرگذار مراجعینی که تا به حال داشتند، پرسیده شد. ویژگی‌های مختلفی ارائه شد. هر کدام از این ویژگی‌ها، وجودش در سرعت و کیفیت تغییر باور تأثیرگذار بوده و عدم وجودش، خود نیز مانعی است برای تغییر باور. طالب تغییر بودن یکی از مهم‌ترین و پراشاره‌ترین آن‌هاست. «اینکه باید مراجع به جایی برسد



که به تغییر تمایل داشته باشد» (خبره ۲) و «وضعیتش به این رسیده باشد که ماندن ناممکن است و باید به نحوی از آن عبور کند» (خبره ۵) تا «به نیازش برای تغییر پاسخ داده شود و از درد رهایی یابد» (خبره ۷).

ذهن باز، تحمل ابهام، میزان تاب‌آوری از دیگر ویژگی‌های پر تکرار در صحبت‌های خبرگان بود.

### راهبردهای جلسات مربی‌گری

بر اساس کدهای شاخصی که از نتیجه تحقیق و از روی پاسخ خبرگان مشخص شد، راهبردهایی برای بهبود و تکمیل مدل ارائه می‌شود که با پاسخ‌های خبرگان و در نهایت با کدهای نتیجه گرفته شده در تناظر است:

۱. ساختار پیشنهادی نیاز دارد بر پایه ارتباط و اعتماد شکل گرفته بین مربی و مراجع اجرا شود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود بعد از چند جلسه با ساختار و چارچوب گرو، برای تعیین روشن اهداف و شاخص‌های موفقیت در آن و شناسایی باورهای سازنده و محدودکننده ترکیب شود.

۲. همدلی و همراه بودن برای سرزنش نکردن و تحمل درد تغییر، بسیار حائز اهمیت است (کد همدلی) بنابراین در انتهای جلسه، راجع به تغییر و فرایندی بودن آن صحبت شود و اینکه ممکن است این تغییرات ماه‌ها طول بکشند؛ اینکه بابت باورهای قبلی، خودش را سرزنش نکند؛ بلکه از داشتن آن‌ها خرسند هم باشد که به طریقی او را از خطر و ناآرامی دور نگه داشته‌اند و اینکه مراجع در حال حرکت به سمت باورهای سودمند است. (کد آگاهی بخشی)

۳. در ابتدای جلسه بعدی، موارد با مراجع به‌دقت بررسی شده (کد بازخورد دو جانبه) و عوامل موفقیت و شکست مراجع در جایگزینی باور یادداشت شود و در صورت لزوم باور جایگزین اصلاح گردد تا مؤثرتر واقع شود. (کد شواهد)

۴. پیشنهاد می‌شود که مراجعین گروه‌بندی شوند و هر دو هفته یا سه هفته یک‌بار یک جلسه گروهی داشته باشند (بازخورد دیگران). این جلسه کمک می‌کند تا اقدامات و احساسات خود را به اشتراک بگذارند و به یکدیگر انگیزه دهند (کد فقدان انگیزه)، از یکدیگر حمایت دریافت کنند، برای برنامه‌ریزی یا پرهیز از اهمال‌کاری از یکدیگر پیگیری کنند (کد استمرار و پشتیبانی از اقدام)، بعد از مرحله فردی «گزینه‌ها در مدل گرو» به یکدیگر راهکار ارائه دهند و راجع به باورهای جدید بازخورد دریافت کنند. این جلسات عمومی می‌تواند تا چند ماه ادامه یابد. (کد بازخورد دیگران)

۵. مهم است که مربی تا مراجع انرژی لازم برای تغییر دارد، اقدام حمایتی یا طرحی برای پشتیبانی و استمرار تصمیم‌هایی که گرفته است و تکرار باورهایی که جایگزین کرده است، داشته باشد تا مغز مراجع دوباره به مسیر قبلی بازنگردد. (اقدام)

۶. می‌توان در بین جلسات و تا سه ماه بعد از جلسات، ارتباط بین طرفین قطع نشود و پشتیبانی و پاسخ به پرسش‌ها از جانب مربی وجود داشته باشد. (کد ارتباط مؤثر)

۷. تغییر باور یک فرایند طولانی‌مدت و بسیار عمیق است (عمق باور) و موانع بسیاری برای تغییر آن ممکن است وجود داشته باشد (تمام کدهای موانع تغییر باور). ما با این فرایند فقط بستری را فراهم می‌کنیم تا باور تغییر پیدا کند. (کد تغییر دردناک)

۸. به این نکته توجه شود که این مدل، چارچوب و ابزاری در اختیار مربیان قرار می‌دهد تا بهتر و با کیفیت‌تر بتوانند بستر تغییر باور را ایجاد کنند؛ اما همیشه خلاقیت حرف اول را می‌زند و با توجه به شرایط مراجع یا جلسه و زمینه‌های خاص می‌توان قسمتی از آن را کم کرد یا به آن افزود. این خلاقیت، در مرحله به چالش کشیدن باورها بسیار پررنگ‌تر است که بر اساس نوع باور و میزان عمق آن، روش‌های متفاوتی را می‌توان به کار برد. (کد دست باز)

### برای خلاقیت مربی)

۹. این مدل به مربی یک مسیر پیشنهاد می‌دهد و مهارت و تسلط مربی و چگونگی اجرای آن است که میزان اثربخشی مدل را مشخص می‌کند. (کد تسلط مربی)

۱۰. در حالی که داشتن یک رویکرد ساختارمند سودمند است، نیازهای منحصر به فرد هر مراجع، باید همیشه در خط مقدم باشد. انعطاف‌پذیری و سازگاری، همراه با شیوه‌های مبتنی بر شواهد، بهترین نتایج را در مربی‌گری به همراه خواهد داشت. (کد رویکرد مراجع محور)

۱۱. برای اندازه‌گیری اثربخشی مدل، می‌بایست به جز پرسش‌نامه و سنجش میزان اعتقاد به باور قبل و بعد از جلسات سنجش شود (پرسش‌نامه) و در فاصله‌های زمانی بعد از جلسات می‌توان از مربی‌های دیگر که این مدل را به کار گرفته‌اند، بازخورد گرفت. (پیگیری طولانی مدت)

در مجموع، در حالی که مدل‌های ساختاریافته یک نقشه راه ارائه می‌دهند، مهارت‌ها، همدلی، سازگاری و رویکرد مراجع محور مربی است که واقعاً تغییرات عمیق و معنادار را تسهیل می‌کند. تا اینجا با نقل قول‌ها و کدگذاری‌های مصاحبه‌های خبرگان سؤالات مدل مربی‌گری و راهبردهای جلسه مربی‌گری با هدف تغییر باورهای محدودکننده مشخص شد. این مدل با عنوان «به خودت اعتماد کن» نام‌گذاری شده است. این نام‌گذاری بر اساس عنوانی است که برای هر بخش از مدل اختصاص یافته است و از کنار هم قرار گرفتن ابتدای هر عنوان کلمه TR<sup>1</sup>U<sup>2</sup>S<sup>3</sup>T<sup>4</sup> your S<sup>5</sup>E<sup>6</sup>L<sup>7</sup>F<sup>8</sup> به دست آمده است. جدول ۳، جمع‌بندی مدل «به خودت اعتماد کن» حاصل از تحلیل نتایج را نشان می‌دهد:

جدول ۳. مدل مربی‌گری «به خودت اعتماد کن»

۱. شروع	ا: از مراجع پرسیده شود که چقدر به این جمله (باور) اعتقاد دارد؟ ب: از وی دعوت شود تا آخرین باری که این باور برایش فعال شده را توصیف کند. ج: چه اتفاقی باعث شده که فکر کند این ایده درست است؟
۲. رویداد فعال‌کننده	ا: وقتی که آن اتفاق افتاده چه علامت‌هایی در بدنش داشته است؟ (پیامد فیزیولوژی) ب: در آن زمان چه احساسی داشته است؟ (پیامد احساسی) ج: وقتی این احساس را داشته، تمایل داشته چه کار انجام دهد؟ د: در آن زمان چه فکری در ذهنش بوده است؟ (پیامد افکار) ه: دیگر چه جزئیاتی در افکارش بوده است؟ (پیامد افکار) و: در آن موقعیت چه رفتاری داشته است؟
۳. اثرات زیربنایی باور	ا: چه چیز برایش راجع به این موضوع خیلی مهم است؟ ب: این اتفاق برایش یعنی چه؟
۴. ارزش پشتیبان باور	ا: از مراجع دعوت شود تا به جای یک قاعده کلی در باره جهان به این فکر کند چه افراد دیگری به این باور اعتقاد دارند؟ و گزاره متقن را به فکری که مراجع در باره جهان دارد، تقلیل داده شود. ب: چه راهکارهای دیگری برای حل این مشکل به ذهنش می‌رسد؟ ج: چه چیز باعث شده فکر کند این ایده صحیح است؟ د: در آن زمانی که به این نتیجه رسیده، چه عواملی وجود داشته است؟ ه: کدام یک از عوامل تأثیرگذار تغییر کرده یا می‌تواند تغییر کند تا در حال حاضر به نتیجه بهتری برسد؟
۵. کم‌سو کردن باور محدودکننده	

1. TRust
2. Underlying effect
3. Supporting value
4. Tarnish limiting beliefs
5. Sustain beliefs outcom
6. Empaty and agancy
7. Let new beliefs
8. Future forge

جدول ۳. مدل مربی‌گری «به خودت اعتماد کن»

<p>ا: جنبه‌های منفی نگه‌داشتن این باور چیست؟                  ب: اگر این باور با وی باقی بماند «زهر»ی ۴۰ سال دیگر به چه صورت خواهد بود؟                  ج: جنبه‌های مثبت نگه‌داشتن این باور چیست؟</p>	<p>۶. اثرات نگه‌داشت باور</p>
<p>ا: به مراجع توضیح داده شود که او را درک می‌شود و آگاه وجود دارد که نگه داشت این باور قبلی به او احساس امنیت می‌دهد و حاشیه امن حرکات اوست و تغییر آن ممکن است برایش سخت و استرس‌زا باشد.                  ب: در این مرحله، پس از روشن شدن جنبه‌های مثبت و منفی نگه داشت باور، دوباره از مراجع پرسیده می‌شود که آیا تمایل دارد که این باور را تغییر بدهد؟ و در صورت تمایل به تغییر، فرآیند مربی‌گری ادامه می‌یابد. (عاملیت)                  ج: در این مرحله یک بازگویی مولد از موقعیت و چرخه پیامدهای درونی و دلیل تغییر مراجع و دلایل به چالش کشیده شدن باور با توجه به یادداشت‌ها از کلمات کلیدی ارائه می‌شود و از وی تأییدیه گرفته می‌شود.</p>	<p>۷. همدلی و عاملیت</p>
<p>ا: در این مرحله از مراجع پرسیده می‌شود آیا حالا می‌تواند یک جمله به‌جای جمله قبلی بگوید که سودمندتر باشد؟ (الهام‌بخش و باورپذیر)                  ب: در اینجا با استفاده از کلمه‌های خود مراجع و با حفظ ارزش‌های مطرح شده در مراحل قبل یا با آوردن قیده‌های زمان و مکان، باور جدیدی ساخته می‌شود. (کمی مداخله)</p>	<p>۸. عرصه برای باور جدید</p>
<p>ا: در این مرحله از مراجع پرسیده می‌شود که «به نظرت برای این باور جدید چه کارهایی می‌توانی انجام بدهی؟ دیگر چه؟»                  ب: سپس با پرسش بعدی از مراجع درخواست می‌شود تا کارهایی را که فکر می‌کند می‌تواند باور جدیدش را محک بزند بیان کند، مانند «به نظرت تا جلسه بعدی چه کاری می‌توانی انجام بدهی که این باور جدیدت را محک بزند و بتوانی از آن بازخورد بگیری؟»                  ج: برای پایه‌ریزی و محکم شدن باور جدید، به مراجع یک تمرین پیشنهاد می‌شود:</p>	<p>۹. ساختن آینده</p>
<p>- دعوت می‌کنم اگر موافقی تا هفته آینده ۳ تا از موقعیت‌هایی که برایت اتفاق افتاد یا حتی در ذهن‌ت با آن مواجه شدی که باور قبلی برایت پدیدار شد، حضور داشته باشی و به‌جای باور محدود‌کننده قبلی باور جدید را با خود تکرار کنی.                  - اگر مواجه نشدی سعی کنی خودت برای محک زدن باور جدید موقعیتی را فراهم کنی یا در ذهن‌ت کاملاً شبیه‌سازی کنی.                  - و همچنین دعوت می‌کنم بعد از هر بار که تکرار و افکار و احساسات را یادداشت کنی و به خودت یک جایزه بدهی و یادداشت‌ها را برای جلسه بعد بیاوری تا با هم بررسی‌شان کنیم.</p>	

نکته مهم، چگونگی کنار هم قرار گرفتن این فرایندها و تفاوت مدل «به خودت اعتماد کن» با مدل‌های قبلی است که در بخش بحث و نتیجه‌گیری به آن پرداخته می‌شود. تأکید مجدد بر این موضوع خالی از لطف نیست که این مدل ویرایشی بر مدل ای.تواف. از رویکرد درمان شناختی رفتاری است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه برای تغییر باورهای محدودکننده در حوزه کارآفرینی، پتانسیل راهبردهای شناختی-رفتاری را مورد تأکید قرار داده است. توسعه مدلی مبتنی بر نظرات خبرگان و روش دلفی، اهمیت جایگزینی باور، اقدام و آگاهی را در فرآیند مربی‌گری برجسته کرده است. این یافته‌ها با ادبیاتی که نشان دهنده اثربخشی رویکردهای شناختی-رفتاری در تغییر رفتار و بهبود عملکرد کارآفرینی است، مطابقت دارد. همان‌طور که در پژوهش گرانت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مورد مربی‌گری شناختی-رفتاری متمرکز بر راه‌حل (گرانت، ۲۰۱۷) و مدل ای.تواف. که توسط پاسمور و سینکلر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) مشاهده شد، همخوانی دارد (پاسمور و سینکلر، ۲۰۲۰).

یکی از کمک‌های کلیدی این مطالعه، رویکرد نظام‌مند آن برای ادغام مربی‌گری شناختی-رفتاری در کارآفرینی است که شکافی را در ادبیات جلسات مربی‌گری کسب‌وکار پر می‌کند. تأکید بر اقدامات عملی خارج از جلسات مربی‌گری و بررسی‌های منظم برای تقویت مسئولیت‌پذیری به‌ویژه قابل توجه است و با بینش‌های گالواو و پینیرو<sup>۳</sup>

1. Grant
2. Passmore & Sinclair
3. Galvão & Pinheiro

(۲۰۱۹) که نقش مربی‌گری روان‌شناختی را در افزایش قابلیت‌های شبکه‌سازی در میان کارآفرینان جوان برجسته کرده‌اند، یادآوری می‌کند (گالوئو و پینیرو، ۲۰۱۹).

نوشتار پیش رو با موفقیت، کاربرد و اثربخشی مربی‌گری شناختی-رفتاری را در پرداختن و تغییر باورهای محدودکننده در زمینه کارآفرینی نشان داده است. این مطالعه با استفاده از نظرات خبرگان و یک مدل ساختاریافته، چارچوبی قوی برای کارآفرینان فراهم می‌کند تا بر موانع پیشرفت و موفقیت حرفه‌ای خود غلبه کنند. از لحاظ نظری، این مطالعه، بدنه دانش در مورد مربی‌گری شناختی-رفتاری را با ادغام آن با کنش کارآفرینانه غنی می‌کند و دیدگاه جدیدی در مربی‌گری و آموزش کارآفرینی ارائه می‌دهد. در عمل، یافته‌ها بینش‌های عملی را برای مربیان کسب‌وکار فراهم می‌کنند که رویکردی ساختاریافته و در عین حال انعطاف‌پذیر را برای تسهیل تغییر باور پیشنهاد می‌کند.

برای مطالعات آینده، کاوش در ادغام فناوری در مربی‌گری شناختی-رفتاری برای کارآفرینان می‌تواند بینش‌هایی را در مورد راه‌حل‌های مقیاس‌پذیر و در دسترس برای مخاطبان گسترده‌تر فراهم کند. علاوه بر این، بررسی قابلیت کاربرد مدل در زمینه‌های فرهنگی مختلف می‌تواند ارتباط و اثربخشی جهانی آن را افزایش دهد؛ بنابراین، این مطالعه نه تنها یک شکاف مهم در ادبیات موجود را پر می‌کند، بلکه ابزاری عملی و ماهرانه برای تغییر باورهای محدودکننده ارائه می‌کند و در نتیجه کارآفرینان را برای دستیابی به بیشینه پتانسیل خود توانمند می‌سازد.

تغییر باورهای محدودکننده، به هدف آماده‌سازی زمینه‌های فکری کارآفرینی یک ضرورت کلیدی در این پژوهش است. پژوهشگران با توجه به نیاز به یک روش مناسب جامع برای تغییر مدل ذهنی به دنبال پاسخ به این بوده‌اند که «چگونه می‌توان مربی‌گری شناختی-رفتاری را به‌طور مؤثر برای تغییر شکل باورهای محدودکننده اقدامات کارآفرینانه هدایت کرد». بدین منظور با استفاده از نظر خبرگان به مدلی جامع مبتنی بر مربی‌گری شناختی رفتاری دست یافته شد. همچنین در ادبیات نیز آمده است که این مدل اثر به‌سزایی برای تغییر در عملکرد دارد (تومیگو و دیوید، ۲۰۲۳).

برای ایجاد یک مدل برای مربی‌گری می‌بایست به ابعاد مختلفی توجه کرد و در بررسی‌های پژوهش به آن پرداخت که «اهداف مربی‌گری»، «ویژگی‌های مربی»، «ویژگی‌های مربی»، «اقدامات مربی‌گری» و «نتایج و دستاوردها» از جمله آن‌هاست که در مسیر این پژوهش در نظر گرفته شد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹).

طبق مدل شناختی - رفتاری ای.تواف، مربی از مراجع می‌خواهد که رویداد فعال‌کننده باوری که مانع او می‌شود را توصیف کند و سپس به واکاوی اثرات زیربنایی باوری که ممکن است پشتیبان احساسات، هیجان‌ها، افکار و رفتارهای او باشد، بپردازد. پس از تشریح پیامدها، مراجع با گذر از لایه‌های افکارش به باور اصلی دست پیدا می‌کند. نتایج به‌دست آمده از پژوهش نشان از تأیید این چند مرحله از مدل ای.تواف است. دقت شود که رویدادی که در باره آن صحبت می‌شود، رویداد ایجادکننده باور نیست؛ بلکه فعال‌کننده باور است و به گذشته‌های دور بر نمی‌گردد. از طرفی نیاز به کاوش ارزش‌های مراجع در نتایج این پژوهش دیده شد؛ زیرا ارزش‌ها از باور اصلی پشتیبانی می‌کنند.

وقتی افکار خودکار مربوط به رویداد فعال‌کننده مشخص شد و ماهیت باور محدودکننده، معنا و ارزش پشتیبان باور هویدا شد، می‌توان از راه زیر سؤال بردن باورهای غیر سازنده از درخشش باور کم کرد. از طرفی نظریه تحول‌آفرین بیان می‌کند تأمل انتقادی و گفت‌وگو با دیگران برای آزمایش و اصلاح دیدگاه‌ها و باورها، منجر به

خودآگاهی بیشتر، افزایش تحمل در برابر ابهام و پیچیدگی و احساس عاملیت، می‌شود (مزیرو، ۱۹۹۷). بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان با انواع تکنیک‌های به چالش کشیدن، از قدرت باور محدودکننده کاست. همچنین این مورد با الهام از مرحله گزینه‌ها در مدل گرو پیشنهاد شد تا با پرسش از راه‌های جایگزین پیش روی مراجع، راه‌حل فعلی را به چالش بکشد. یکی از دستاوردهای پژوهش که مدل پیشنهادی را با مدل ای.تواف. متمایز می‌کند، قرار دادن پرسشی در باره بررسی اثرات نگه‌داشت یا ویرایش باور محدودکننده است که در یک گام مجزا با عنوان «اثرات نگه‌داشت باور» آورده شده است.

در گام بعدی از ادبیات مدل ای.تواف.، مراجع می‌تواند باورهای جایگزین مؤثر را بشناسد و مربی به او کمک می‌کند که باورهای جدیدی را در باره رویدادهای گفته شده، پیدا کند. تحقیقات این پژوهش نشان می‌دهد برای وارد شدن به این مرحله، نیاز است که آمادگی برای مراجع ایجاد شود که این مرحله، در بین مراحل ای.تواف. دیده نمی‌شود. در این پژوهش مشخص شد که چندین دلیل برای افزودن این مرحله قبل از شناسایی باور جدید و مؤثر وجود دارد. هنگامی که مراجع باورهایش را به چالش کشید و از درخشش آن‌ها فروکاست، درد ناهماهنگی شناختی را احساس می‌کند؛ به‌ویژه اگر عمق باور زیاد باشد یا مدت زیادی با این باور زندگی کرده باشد. پس مراجع نیاز به همدلی و درک شدن دارد. در این زمان مربی می‌تواند به کمک او بیاید و با همدلی، درد او را تسکین دهد. ناهماهنگی شناختی بر ناراحتی روانی که فرد در مواجهه با اطلاعات جدیدی که با باورها یا ارزش‌های موجود او در تضاد است، تجربه دارد، تأکید می‌کند. (فستینگر، ۱۹۵۴). بازگویی مولد از سمت مربی در باره دلایل به چالش کشیدن باور قبلی و پیامدهای آن، می‌تواند ذهن مراجع را منظم کند.

یکی از دستاوردهای مهم این پژوهش ایجاد احساس عاملیت در مراجع است که در مراحل مدل ای.تواف. به‌طور واضح وجود ندارد. با پرسش از مراجع در باره آمادگی تغییر باور به صورتی که به دور از هرگونه جانب‌داری باشد، می‌توان عاملیت را به مراجع داد که این موضوع، نیاز به صحبت‌های مربی را جدی‌تر می‌کند. پس این گام مهم به مدل با نام «همدلی و عاملیت» اضافه شد. از طرفی در ادبیات هم بر این نکته تأکید شده است که مربی‌گری شناختی-رفتاری یک مداخله امیدوارکننده است که در کاهش استرس درک‌شده مؤثر باشد (لونگا و همکاران، ۲۰۲۱).

حال مراجع آماده انتخاب یک باور جایگزین هست که نتایج پژوهش تأیید می‌کند که جایگزین کردن باوری الهام‌بخش و منطقی جزو مراحل ضروری تغییر باور است که در نمودار شکل ۲ با نام «عرصه برای باور جدید» مشخص شده است.

بعد از تصمیم مراجع به تغییر باور، بر اساس تئوری یادگیری تجربی، یادگیرنده با یک تجربه عینی، مانند یک رویداد یا فعالیت واقعی و سپس تأمل و مشاهده، یادگیری خود را تثبیت کند. (کولب، ۱۹۸۴). در یافته‌های این پژوهش نیز بسیار به این موضوع تأکید شده است و به همین خاطر مرحله اقدام، پرننگ در نظر گرفته شد تا مراجع مسیر قبلی که در رویدادهای مشابه باور محدودکننده طی کرده است را با باور سازنده و مؤثر جدید طی کند و با پیگیری طولانی مدت آن را تثبیت کند؛ بنابراین مربی می‌تواند با مراجع برای انتخاب این قدم همراهی کند و در جلسات بعدی حتماً پیگیر شود تا اگر حفره‌ای وجود دارد بررسی و ویرایش شود.

فرایند تغییر باور طولانی مدت و زمان‌بر است. به همین خاطر پیشنهاد می‌شود به‌منظور سنجش اثربخشی مدل، میزان باورمندی مراجع به باور محدودکننده، در فواصل بین جلسات و حتی سه ماه بعد اندازه‌گیری می‌شود. این یک ساختار برای تغییر یک باور محدودکننده و مانع برای کارآفرینی بود؛ اما نتایج تحقیقات حاکی از آن

است که جلسات مربوط به تغییر باور، به‌ویژه زمانی که فرد هزینه‌های سنگین کارآفرینانه را دیده یا تجربه کرده، به‌طور جدی نیاز دارد، در ادامه تعدادی از جلسات اولیه باشد؛ به این صورت که پیش‌نیاز تغییر باور بین مربی و مراجع، ایجاد ارتباط مؤثر، ایجاد فضای امن برای گفت‌وگو، ایجاد اعتماد، تعیین دقیق و هوشمند شدن هدف، شناسایی موانع و شناسایی باورهای محدودکننده است تا مراجع به نقطه‌ای برسد که تمایل واقعی به تغییر داشته باشد. ساختار گرو می‌تواند در سلسله جلسات مربی‌گری این ساختار را ایجاد کند (مولر و کوته، ۲۰۲۰). با بررسی مدل گرو، این نتیجه به دست آمد که ساختار مناسبی برای ایجاد پیش‌نیازهای به‌دست آمده در پژوهش را داراست؛ بنابراین با ترکیب مدل گرو با مدل ارائه شده، امکان ایجاد پیش‌نیازهای یک فرایند تغییر باور محدودکننده؛ فراهم شد. همچنین این ترکیب باعث تعیین اهداف ملموس، تعیین باورهای مطلوب و آزمایش تغییرات واقعی در رفتارها می‌شود. مدل پیشنهادی مربی‌گری با ترکیب بهینه از دو رویکرد گرو و ای.تواف. می‌تواند به مراجع کمک کند تا بهبودهای قابل اندازه‌گیری در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود را تجربه کنند. لازم به ذکر است که این مدل بنا به شرایط مراجع، نوع مدل ذهنی، شیوه شکل‌گیری آن و میزان عمق آن بر اساس خلاقیت مربی قابل تغییر است.

جمع‌بندی نظرات و استدلال‌های بالا در راستای ارائه مدل پیش برد جلسه مربی‌گری باهدف شناسایی و تغییر باور محدودکننده کارآفرینان است که نتیجه این پژوهش در قالب نمودار شکل ۲ آمده است. قسمت‌های سبزرنگ اضافه شده یا بهبود داده شده حاصل نتایج این پژوهش است. امید است این مدل کاربردی، ابزاری سودمند برای مربیان باشند تا گره‌های از زندگی انسان‌ها را باز کنند.



شکل ۲. مدل به خودت اعتماد کن

در آینده می‌توان در پژوهش‌های کمی و کیفی، اثربخشی این مدل را اندازه گرفت. اگر محیط آرام و امنی ایجاد شود می‌توان اثر جلسات مربی‌گری و تغییر مدل‌ها و فرایند به چالش کشیدن باورها را در حین جلسه تصویربرداری مغزی کرد و اثر هر یک از مدل‌ها را بررسی نمود. با توجه به انتخابی بودن پرسش‌ها، می‌توان روی به چالش کشیده شدن باورها بیشتر کار کرد. این مطالعه می‌تواند طولی باشد و در طی سال‌های آینده تغییر باور و اثرگذاری این مدل برای تغییر باور اندازه‌گیری شود.

با این حال، مطالعه حاضر بدون محدودیت نیست. اتکا به گروه نسبتاً کوچکی از خبرگان ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود کند. تحقیقات آینده می‌تواند دامنه مطالعه را گسترش دهد تا طیف وسیع‌تری از زمینه‌ها و باورهای کارآفرینی را در بر گیرد. افزون بر این، مطالعات طولی که اثربخشی بلندمدت مدل مربی‌گری را بررسی می‌کنند، بسیار ارزشمند خواهند بود.

## منابع

چیت‌ساز، احسان؛ ادیب‌فر، پدرام. (۱۴۰۲). پویایی جنسیتی در محیط کار: استراتژی‌های کوچینگ زنان در سازمان. زن در توسعه و سیاست، ۲۱(۴)، ۱۰۵۵-۱۰۲۹. doi:10.22059/jwdp.2023.357615.1008332

عزیزی، محمد؛ وکیلی، یوسف؛ حسین‌لو، حمید (۱۳۹۹). طراحی الگوی مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط (مطالعه مورد: صنعت دارویی). مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۱۷۳-۱۹۸. doi: 10.52547/jcoc.12.

2.173

## References

- Azizi, M., Vakili, Y., & Hosseinlou, H. (2020). Designing an entrepreneurial coaching model for small and medium-sized enterprises (Case study: Pharmaceutical industry). *Career and Organizational Counseling*, 12(43), 173–198. doi: 10.52547/jcoc.12.2.173. (In Persian).
- Beck, A. T., & Dozois, D. J. A. (2011). Cognitive Therapy: Current Status and Future Directions. *Annual Review of Medicine*, 62(1), 397–409. doi: 10.1146/annurev-med-052209-100032
- Beck, A., T., R., A. J., S., F., B., & Emery, G. (1987). *Cognitive therapy of depression*. Guilford Publications.
- Chen, Y., Zhao, X., & Jia, X. (2015). Spectral–Spatial Classification of Hyperspectral Data Based on Deep Belief Network. *IEEE Journal of Selected Topics in Applied Earth Observations and Remote Sensing*, 8(6), 2381–2392. doi: 10.1109/JSTARS.2015.2388577
- Chitsaz, E., & Adibfar, P. (2023). Gender dynamics in the workplace: Coaching strategies for women in organizations. *Women in Development and Politics*, 21(4), 1029–1055. doi: 10.22059/jwdp.2023.357615.1008332. (In Persian).
- Clark, D. A. (2013). *Cognitive Restructuring*. In *The Wiley Handbook of Cognitive Behavioral Therapy* (pp. 1–22). Wiley. doi: 10.1002/9781118528563.wbcbt02
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. doi: 10.1177/001872675400700202
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. doi: 10.1037/0003-066X.56.3.218
- Galvão, A., & Pinheiro, M. (2019). Psychological coaching as a driver to enhance networking capabilities of young entrepreneurs. *Tourism & Management Studies*, 15(1), 81–89. doi: 10.18089/tms.2019.150107
- Good, D., Yeganeh, B., & Yeganeh, R. (2013). *Cognitive Behavioral Executive Coaching* (pp. 175–200). doi: 10.1108/S0897-3016(2013)0000021009
- Grant, A. M. (2017). Solution-focused cognitive–behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 98–111. doi: 10.1037/cpb0000086
- Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142–149. doi: 10.1080/17439760600619849
- Helmer, O. (1977). Problems in futures research. *Futures*, 9 (1), 17–31. doi: 10.1016/0016-3287(77)90049-0
- Ives, Y. (2008). What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 6(2).
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*. Prentice Hall, Inc., 1984, 20–38. doi: 10.1016/B978-0-7506-7223-8.50017-4
- Lai, Y.-L., & Mcdowall, A. (2014). *The development of a coaching psychologist competency framework (CPCF) to enhance effective coaching relationships*.
- Lungu, A., Boone, M. S., Chen, S. Y., Chen, C. E., & Walser, R. D. (2021). Effectiveness of a Cognitive Behavioral Coaching Program Delivered via Video in Real World Settings. *Telemedicine and E-Health*, 27(1), 47–54. doi: 10.1089/tmj.2019.0313
- Mezirow, J. (1997). *Transformative learning: Theory to practice*. New directions for adult and continuing education.
- Müller, A. A., & Kotte, S. (2020). Of SMART, GROW and goals gone wild—A systematic literature review on the relevance of goal activities in workplace coaching. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 69–97.

- Neenan, M. (2008). From Cognitive Behaviour Therapy (CBT) to Cognitive Behaviour Coaching (CBC). *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 26(1), 3–15. doi: 10.1007/s10942-007-0073-2
- Neenan, M., & Dryden, W. (2002). *A cognitive-behavioural approach*. Hove: Brunner Routledge.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2019). *Coaching the brain: Practical applications of neuroscience to coaching*. Routledge.
- Passmore, J., & Sinclair, T. (2020). *Cognitive Behavioral Approach and ABCDEF Model*. In *Becoming a Coach* (pp. 127–132). Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-030-53161-4\_17
- Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2017). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 35(1), 88–110. doi: 10.1007/s10942-015-0225-8
- Tomoiagă, C., & David, O. (2023). Is cognitive-behavioral coaching an empirically supported approach to coaching? a meta-analysis to investigate its outcomes and moderators. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 41(2), 489–510. doi: 10.1007/s10942-023-00498-y
- Wadsworth, B. J. (1989). *Piaget's theory of cognitive and affective development*. In New York: Longman (4th ed.).
- Weber, R., & Crocker, J. (1983). Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 961–977. doi: 10.1037/0022-3514.45.5.961
- Whitmore, J. (1996). *Coaching for Performance*. Brealey.

