

شماره ۱  
تابستان ۱۴۰۳

# مجله کوچینگ ویز خاورمیانه

مسیری نو به سوی  
تغییر و شکوفایی

COACHING WAYS  
Middle East



کوچینگ برای تغییر [۱۲]

مسیر کوچینگ  
در فناپ [۲۹]

آغازی نو در دنیای کوچینگ [۴]

کوچینگ، فرآیندی قدرتمند  
برای توسعه فردی و حرفه‌ای [۵]



## مجله کوچینگ ویز خاورمیانه

شماره ۱  
تابستان ۱۴۰۳

Coaching Ways Magazine, 2024

مجله کوچینگ ویز در هر شماره دارای یک زمینه و موضوع اصلی است که مانند نخ تسبیح، یکپارچگی محتوای مجله را حفظ می‌کند و مقالات و نوشته‌های هر شماره حول آن محور انتخاب، تألیف و ترجمه می‌شوند. همچنین ساختار مجله به گونه‌ای طراحی شده است که مقاله‌ها، مصاحبه‌ها و سایر مطالب در عین استقلال معنایی که مطالعه به تنهایی مفید است، در عین ارتباط، در خط سیری مشخص، مکمل یکدیگر باشند. این ساختار باعث می‌شود که خواننده نه تنها با حجم انبوهی از مطالب غیر مرتبط مواجه نشود، بلکه با خواندن هر مطلب، علاوه بر بهره‌برداری از مطالب جدید، مقالات قبلی را بهتر درک کند و به ارتباط آن‌ها با سایر بخش‌ها بیشتر پی ببرد؛ امری که منجر به یادگیری و به خاطر سپردن بهتر مطالب نیز خواهد شد.

با همین منطق، اولین شماره از مجله کوچینگ ویز با موضوع اصلی «تأثیرات کوچینگ در توسعه فردی و سازمانی و ارتقای کیفیت زندگی» منتشر شده است؛ ناگفته پیداست که مصاحبه‌ها و سایر مطالب نیز حول این تم اصلی تألیف و تنظیم شده‌اند.



### صاحب امتیاز

مدرسه کوچینگ ویز خاورمیانه

### تیم راهبری و تألیف

بهاره گوهرین، علیرضا قزل

### مدیر اجرایی

مهسا حاجی علیرضایی

### دبیر بخش ترجمه

آناهیتا عرب‌عامری

### مترجمین این شماره

امیر جلیل‌زاده، نغمه غفوری، شقایق مباشری‌زاده، ملیکا جاهد، عطیه قائمی، محمد حسین نبی و علیرضا نیکوکار

### بازنگری

علیرضا قزل، مهسا حاجی‌علیرضایی

### ویراستار

فرید حسینیان طهرانی

### گفتگو و مصاحبه

بهاره گوهرین، نازنین سخاوتی

### محتوای تصویری

حسین رستمی

### طراحی و صفحه آرایی

نشر آنلاین Nashreonline.com

### با تشکر از

افشین کریمی و نگار یادگاری



Coachingwaysme.com  
coachingwaysme.com/executive

### کوچینگ و تأثیرات آن در

#### سازمان، کار و زندگی ما ۷

کوچینگ به‌عنوان یک کاتالیزور برای توسعه شخصی و سازمانی عمل می‌کند؛ کاتالیزوری که با تمرکز بر تقویت اعتمادبه‌نفس و روحیه و ایجاد مسئولیت‌پذیری و شجاعت در افراد، بهبود عملکرد و بازگشت سرمایه را حاصل می‌کند.

علیرضا غزل

### کوچینگ، فرآیندی قدرتمند

#### برای توسعه فردی و

#### حرفه‌ای ۵

کوچینگ فرآیندی است که در آن، با پرسش‌های قدرتمند و همدلانه، به کوچی‌ها در خودشناسی و اولویت‌بندی اهدافشان کمک می‌شود، تا با ایجاد شفافیت، دستیابی به پتانسیل بالقوه‌شان تسهیل شود.

بهاره گوهرین

### آغازی نو در دنیای کوچینگ

#### ۴

مجله کوچینگ ویز، با هدف ارتقاء دانش کوچینگ و تبادل تجربیات، مقالات علمی و داستان‌های موفقیت را به زبان فارسی ارائه می‌دهد. این مجله توسط مدرسه کوچینگ ویز خاورمیانه با استفاده از منابع معتبر و همکاری هیئت علمی برجسته تهیه شده است.

بهاره گوهرین

## مسیر کوچینگ در فناپ ۲۸

گفتگو با افشین کریمی

### برای تقویت تیم خود، آن را کوچ کنید! ۳۴

کوچینگ تیمی به مدیران کمک می‌کند تا از توانایی‌های جمعی تیم‌ها برای حل مشکلات و نوآوری استفاده کنند و این رویکرد، جایگزینی برای مدل سنتی کوچینگ فردیست که بر بهبود عملکرد شخصی تمرکز دارد.

مترجم: شقایق مباشری‌زاده

### ۹ دلیل اصلی برای انتخاب (یا عدم انتخاب) یک کوچ زندگی ۳۸

یک کوچ حرفه‌ای می‌تواند فرآیند کاوش را برایتان هدایت کند؛ فرایندی که در آن، به‌موازات آماده شدن برای مراحل جدیدی از زندگیتان، شما را در سازماندهی مجدد در رابطه با حس بزرگتری از خود، حمایت کند.

مترجم: علیرضا نیکوکار

### زندگی در مسیر تحول ۴۰ گفتگو با نگار یادگار

### داستان موفقیت ۴۴

آنت میناسیان و مهدی فتاحی

### آنچه واقعاً برای تبدیل شدن به یک کوچ مدیران اجرائی لازم است ۴۶

کوچینگ مدیران اجرایی می‌تواند پرسود باشد، اما بسیاری از جنبه‌های آن، از جمله فرآیند تبدیل شدن به کوچ حرفه‌ای و تلاش لازم برای کسب درآمد، نادیده گرفته می‌شود. این مقاله راهنمایی‌های عملی برای موفقیت در این حرفه و شروع این مسیر را ارائه می‌دهد.

مترجم: محمدحسین نبی

### آیا آماده هستید کوچ داشته باشید؟ ۴۹

قبل از شروع کوچینگ اجرایی، باید آمادگی خود را برای پذیرش مسئولیت پیشرفت و تغییرات لازم ارزیابی کنید. کوچینگ می‌تواند به مدیران کمک کند تا به عملکرد و رضایت شغلی بالاتری دست یابند اما نیازمند آگاهی، پذیرش و سرمایه‌گذاری زمانی و تلاش است.

مترجم: نغمه غفوری



### رهبر در نقش یک کوچ، چگونه نوآوری، انرژی و تعهد را جاری کنیم ۱۹

در دنیای مدیریت مدرن، شرکت‌ها از مدل «دستور و کنترل» فاصله گرفته و به سمت رویکرد کوچینگ حرکت می‌کنند که در آن مدیران به‌جای دستور دادن، با پرسش و پشتیبانی، به توسعه و رشد کارکنان کمک می‌کنند. این تغییر ناشی از تحولات سریع و ساختار شکنانه‌ایست که دیگر اجازه نمی‌دهند مدیران به‌تنهایی تمام پاسخ‌ها را داشته باشند.

مترجم: امیر جلیل‌زاده

### رهبران در حال حاضر بیشتر از همیشه به کوچینگ حرفه‌ای نیاز دارند ۱۶

کوچینگ به مدیران کمک می‌کند تا با ایجاد چشم‌انداز و حمایت از کارکنان، به‌عنوان بزرگ‌ترین دارایی شرکت، انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با تغییرات را افزایش دهند. این رویکرد که بر ارزش‌های انسانی مانند حمایت، ارتباط و تداوم کار تأکید دارد، به بهبود عملکرد سازمانی و رضایت شغلی کمک می‌کند.

مترجم: عطیه قائمی

### کوچینگ برای تغییر ۱۲

کوچینگ ابزاریست که به مدیران، برای هدایت تیم‌هایشان در مسیر دستیابی به پتانسیل کامل خود، یاری می‌رساند؛ با ایجاد فضایی برای تصور آینده‌های ممکن و توسعه شفقت در محیط کار که به نوبه خود، به بهبود عملکرد منجر می‌شود.

مترجم: ملیکا جاهد



## آغازی نو در دنیای کوچینگ

شماره از مجله برسد. مجله کوچینگ ویز شامل بخش‌های متنوع و جامعیست که هر کدام به نحوی به ارتقاء دانش و مهارت‌های خوانندگان کمک می‌کنند. مقالات تخصصی نوشته‌شده توسط اعضای هیئت علمی مدرسه کوچینگ ویز که به بررسی عمیق موضوعات مختلف کوچینگ می‌پردازد؛ همچنین، ترجمه مقالات برتر دنیا که به شما کمک می‌کند تا با دیدگاه‌ها و تجربیات جهانی آشنا شوید و در نهایت، مصاحبه‌ها با سازمان‌های موفق در پیاده‌سازی فرهنگ کوچینگ سازمانی، افراد موفق در حرفه کوچینگ و داستان‌های موفقیت دانش‌آموختگان مدرسه کوچینگ ویز که می‌توانند الهام‌بخش شما باشند. از شما دعوت می‌کنیم تا این مجله را به دقت مطالعه کنید و با ما در مسیر بهبود و توسعه مستمر این اثر علمی و تخصصی همراه شوید. نظرات، پیشنهادات و انتقادات شما برای ما بسیار ارزشمندند و می‌توانند به ارتقاء کیفیت و محتوای مجله کمک کنند. همچنین از شما می‌خواهیم که تجربیات خود را با ما به اشتراک بگذارید تا بتوانیم با کمک یکدیگر، جامعه‌ای پویا و دانش‌محور در حوزه کوچینگ ایجاد کنیم. این مشارکت نه تنها به بهبود محتوای مجله کمک می‌کند بلکه به توسعه و ترویج فرهنگ کوچینگ در جامعه نیز یاری می‌رساند.

با تشکر و احترام،

**بهاره گوهرین**

بنیانگذار مدرسه کوچینگ ویز خاورمیانه

و مهارت‌های نرم و ایجاد بستری برای تبادل تجربیات و بهترین شیوه‌های عملی و همچنین کمک به توسعه فرهنگ کوچینگ در سازمان‌ها و زندگی شخصی افراد است. ما معتقدیم که با ارائه مطالب علمی و کاربردی، می‌توانیم به بهبود کیفیت زندگی و عملکرد افراد و سازمان‌ها کمک کنیم. این مجله قصد دارد تا دانش کوچینگ را به صورت علمی و تخصصی ارتقاء دهد و به ترویج این علم در سطح جامعه کمک کند.

در این مجله شما می‌توانید از مزایای متعددی بهره‌مند شوید، از جمله:

- **ارتقاء دانش تخصصی:** مقالات علمی و ترجمه‌های مقالات بین‌المللی به شما کمک می‌کند تا با جدیدترین تحقیقات و روندهای حوزه کوچینگ آشنا شوید.
  - **تجارب عملی:** مصاحبه‌ها و داستان‌های موفقیت به شما بینشی عملی از کاربرد کوچینگ در سازمان‌ها و زندگی روزمره می‌دهد.
  - **ابزارها و تکنیک‌ها:** با مطالعه این مجله، با ابزارها و تکنیک‌های نوین کوچینگ آشنا خواهید شد که می‌توانند به بهبود عملکرد و توسعه فردی و سازمانی و ارتقاء کیفیت عملکرد شما کمک کنند.
- ساختار مجله به‌گونه‌ای طراحی شده است که خواننده با یک مسیر مطالعاتی مشخص و به هم پیوسته روبه‌رو شود و در انتهای مطالعات خود به یک دید کلی در خصوص تم اصلی هر

در دنیای امروز، با توجه به حجم زیاد اطلاعات و منابع مختلف، دستیابی به مطالب علمی و معتبر همواره چالش‌برانگیز است و بسیاری از افراد که به دنبال منابع صحیح و مطالب معتبر علمی‌اند، در این مسیر با دشواری‌ها و سردرگمی‌های زیادی مواجه می‌شوند. ما با درک این نیاز، اولین شماره از «مجله کوچینگ ویز» را به شما معرفی می‌کنیم. این مجله با هدف ترویج و گسترش دانش کوچینگ، هم در حوزه سازمانی و هم در حوزه زندگی، توسط مدرسه کوچینگ ویز خاورمیانه تهیه و تدوین شده است. مدرسه کوچینگ ویز، با بهره‌گیری از منابع علمی و معتبر و با همکاری اعضای هیئت علمی برجسته، تلاش دارد تا بهترین و به‌روزترین مطالب و تحقیقات را در این حوزه به شما ارائه دهد.

مجله کوچینگ ویز، با الگوبرداری از نشریه‌های معتبر دنیا همچون Harvard Business Review و MIT Sloan Management Review، تلاش دارد تا به‌عنوان منبعی ارزشمند و قابل اعتماد در حوزه کوچینگ، به خوانندگان فارسی‌زبان ارائه شود. این مجله به‌صورت دوره‌ای منتشر می‌شود و شامل مقالات تخصصی، ترجمه‌های برترین و به‌روزترین مقالات، مصاحبه‌ها با افراد و سازمان‌های پیشرو و داستان‌های موفقیت فارغ‌التحصیلان مدرسه کوچینگ ویز است. هدف ما از انتشار این مجله، ارتقاء سطح دانش و آگاهی جامعه در زمینه کوچینگ، رهبری

# کوچینگ، فرآیندی قدرتمند برای توسعه فردی و حرفه‌ای

در دنیای پرشتاب امروز، رسیدن به اهداف و شکوفایی پتانسیل افراد می‌تواند مانند یک نبرد دائمی و نفس‌گیر به نظر برسد.



کوچینگ یک روند در حال رشد، هم در دنیای کسب‌وکار و هم در حوزه شخصی‌ست؛ فرآیندی قدرتمند که افراد و سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف، شکوفایی کامل ظرفیت‌ها و پیشرفت و تعالی خود توانمند می‌سازد.

## کوچینگ چیست؟

کوچینگ یک رابطه مشارکتی بین کوچ و مراجع است که به آن کوچی هم گفته می‌شود. کوچینگ افراد را توانمند می‌سازد تا اهداف شخصی خود را شناسایی و به آن‌ها دست یابند. کوچ، مراجع را در تعریف اهداف، ایجاد یک برنامه عملی شخصی، غلبه بر چالش‌ها و اجرای آن همراهی می‌کند. کوچ برای این کار از تکنیک‌های مختلفی مانند گوش دادن فعال، پرسش‌گری، بازنگری و بازخورد استفاده می‌کند.

کوچینگ، درمان، ارائه مشاوره یا توصیه انجام کاری به مراجع نیست، بلکه تسهیل خودشناسی و توانمندسازی افراد است تا موفقیت رسیدن به اهداف را از آن خود بدانند؛ این یک فرآیند یادگیری و توسعه است که بر منابع و پتانسیل مراجع متمرکز است و مراجع را کاملاً مستقل می‌کند. کوچینگ زیر شاخه‌های مختلفی دارد که می‌توان آن را به دو بخش کلی تقسیم کرد:  
**کوچینگ کسب‌وکار:** هدف آن بهبود عملکرد مراجع در کار، توسعه مهارت‌ها و تسهیل پیشرفت

حرفه‌ای اوست؛ در کوچینگ کسب‌وکار، مهارت‌ها و استراتژی‌های افراد توسعه پیدا می‌کنند تا در زندگی حرفه‌ای خود موفق شوند؛ آن‌ها در این فرایند توانایی رهبری خود را بهبود می‌بخشند، چالش‌های پیچیده را پشت سر می‌گذارند و به اهداف شغلی خود دست می‌یابند.  
**کوچینگ زندگی:** هدف کوچینگ زندگی، همراهی مراجع برای درک پتانسیل خود، بهبود کیفیت زندگی، بهبود روابط، مدیریت استرس و... است.



افزایش فروش، کاهش هزینه‌ها (به دلیل بهبود تصمیم‌گیری) و کاهش نرخ جابجایی کارکنان ناشی شود.

### در خاتمه

در بازار جهانی، تعداد کوچ‌ها و تقاضا برای خدمات کوچینگ به سرعت در حال افزایش است. کوچینگ به‌عنوان یک حرفه پردرآمد و پویا شناخته شده است.

در نتیجه، کوچینگ سرمایه‌گذاری قدرتمندی در توسعه فردی و حرفه‌ای افراد است. شما می‌توانید با همکاری با یک کوچ واجد شرایط، پتانسیل کامل خود را آزاد کنید، به اهدافتان برسید و زندگی پرمعنا و رضایت‌بخش‌تری را خلق کنید، پس اگر می‌خواهید سفر کوچینگ خود را به‌عنوان کوچ حرفه‌ای آغاز کنید، امروز اولین قدم را بردارید؛ به‌دنبال موسسات حرفه‌ای کوچینگ معتبر باشید که با نیازها و اهداف خاص شما همسو باشند.

دارد. طبق مطالعه‌ای که در سال ۲۰۲۳ توسط ICF انجام شد، ۱۰۹,۲۰۰ کوچ در سراسر جهان به فعالیت مشغولند؛ این رقم نشان‌دهنده افزایش قابل توجه ۵۴ درصدی نسبت به تنها چهار سال قبل است. در فوریه ۲۰۲۳، ۴۹,۹۷۰ کوچ در ۱۴۳ کشور یکی از اعتبارنامه‌های ICF را دارا بوده‌اند. این رشد در اندازه بازار نیز منعکس می‌شود که به‌طور شگفت‌انگیزی به ۴,۵۶۴ میلیارد دلار در سطح جهانی رسیده است. این اعداد تصویری واضح را ترسیم می‌کند: کوچینگ، به‌عنوان یک صنعت در حال رشد، با تقاضای رو به افزایش برای متخصصان صاحب صلاحیت است؛ متخصصانی که قادر به همراهی افراد و سازمان‌ها در مسیر دستیابی به اهداف‌شان‌اند.

صنعت کوچینگ با رشدی تصاعدی روبروست و طبق گزارش Grand View Research، پیش‌بینی می‌شود که بازار جهانی کوچینگ تا سال ۲۰۲۵ به رقم شگفت‌انگیز ۱۵,۱۸ میلیارد دلار برسد. این رشد سریع نشان‌دهنده افزایش شناخت نسبت به اثربخشی کوچینگ در رشد بهره‌وری و توانمندسازی افراد و سازمان‌ها برای پیشرفت در دنیای رقابتی‌ست.

**افزایش بهره‌وری:** مطالعه‌ای که در سال ۲۰۲۲ توسط ICF انجام شد، نشان داد که ۸۰ درصد از مراجعان کوچینگ کسب‌وکار، بهبود عملکرد شغلی را گزارش کرده‌اند؛ این امر به‌طور مستقیم به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود، زیرا کوچینگ افراد را به مهارت‌های بهتر مدیریت زمان، اهداف روشن‌تر و توانایی غلبه بر موانع مجهز می‌کند.

**بازگشت سرمایه:** مطالعه‌ای که توسط موسسه ROI انجام شد، نشان داد که سازمان‌هایی که از خدمات کوچینگ استفاده می‌کنند، به‌طور متوسط بازده سرمایه ۷,۰۴ برابر را تجربه می‌کنند؛ بازدهی که می‌تواند از منابع مختلفی مانند

فرق اساسی کوچینگ کسب‌وکار و کوچینگ زندگی در طرفین قرارداد آن است: قرارداد کوچینگ کسب‌وکار - سه طرفه - بین سازمان، مراجع و کوچ بسته می‌شود، در حالی‌که قرارداد کوچینگ زندگی فقط بین مراجع و کوچ منعقد می‌شود. بنابراین برخی از اهداف کوچینگ کسب‌وکار و کوچینگ زندگی می‌توانند مشترک باشند.

### مزایای کوچینگ

کوچینگ مزایای متعددی برای افراد و سازمان‌ها دارد:

#### در سازمان‌ها:

- بهبود عملکرد و بهره‌وری فردی و جمعی
- افزایش انگیزه و تعهد کارکنان
- توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی
- بهبود روابط بین فردی و همکاری
- کاهش استرس و غیبت
- تقویت فرهنگ سازمانی
- افزایش رضایت شغلی و رفاه

#### برای افراد:

- بهبود اعتماد به نفس و عزت نفس
- بهبود توانایی تصمیم‌گیری و حل مسئله
- مدیریت استرس و هیجانات
- بهبود روابط بین فردی
- ترویج تعادل بین کار و زندگی
- افزایش خودآگاهی
- دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای

### آینده کوچینگ، چشم‌اندازی در حال

#### رشد

صنعت کوچینگ اکنون در سطح جهانی رونق



نویسنده

علیرضا قزل

کوچ مدیران اجرایی؛ PCC:

مشاور و مدرس منابع انسانی و رفتار  
سازمانی

# کوچینگ و تاثیرات آن در سازمان، کار و زندگی ما

## مقدمه

در یکی از آخرین جلسات کوچینگ که خودم به عنوان کوچی<sup>[۱]</sup> حضور داشتم، در مورد برنامه‌ریزی مسیر حرفه‌ای، امیدها و چالش‌های پیش رو و نحوه پیش‌برد برنامه‌هایم صحبت کردم؛ در مورد تعداد زیاد برنامه‌هایم، وقت کم برای انجام این برنامه‌ها، چگونگی اولویت‌بندی آن‌ها و این‌که چطور سطح انگیزه خودم را برای اقدام هرروزه، آن هم با انرژی و کیفیت بالا، حفظ کنم. کوچ من با گوش دادن همدلانه، پرسشگری‌های کوتاه و قدرتمند و به چالش کشیدن پیش‌فرض‌هایم -در یک ساعت- به قدری اثربخش عمل کرد که همچنان با انگیزه و اشتیاق بالا به سمت اهدافم

در حرکتیم. این چیزی‌ست که بارها برای من اتفاق افتاده (البته پس از آشنایی با کوچینگ). این تجربه زیسته من و خیلی از کوچی‌هایی‌ست که سر راهشان یک کوچ قدرتمند قرار گرفته. به راستی کوچینگ چیست و چگونه در زندگی شخصی و حرفه‌ای ما اثر می‌گذارد؟ در سطرهای پیش رو به این سوال مهم پاسخ می‌دهیم.

اول از همه در خصوص تعریف کوچینگ، بیایید مجدد این تعریف هنرمندانه فدراسیون بین‌المللی کوچینگ<sup>[۲]</sup> را بخوانیم:

«همراهی با مراجعین در یک فرآیند تفکربرانگیز و خلاقانه که الهام‌بخش آن‌ها می‌شود تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند.»

2. ICF

۱. مراجع



صرف این‌که به دیگران بگوییم چه کارهایی را انجام دهند و چه کارهایی را انجام ندهند، اثربخش نیست. به همین دلیل است که کوچینگ را یک شراکت می‌دانیم؛ شراکتی که منجر به یافتن راه‌حل توسط خود کوچی می‌شود. یکی از ویژگی‌های متمایزکننده در کوچینگ بر این اعتقاد مبتنی‌ست که افراد پاسخ‌های مورد نیاز خود را درون خود دارند. کوچینگ با منتورینگ تفاوت دارد، زیرا در آن نصیحت یا پیشنهاد دادن وجود ندارد. کوچ‌ها اعتقاد دارند که کوچی‌ها، خود بهترین کارشناسان زندگی‌شان‌اند و نقش ما در کوچینگ، همراهی کردن در حرکت آن‌ها رو به جلوست. همان‌طور که در داستان بالا ذکر شد، کوچ‌ها به سادگی الگوهای فکری کوچی‌ها را به آن‌ها بازتاب می‌دهند و سوالات ساده اما قدرتمندی مطرح می‌کنند تا شفافیت بیشتری در خصوص چالش‌ها و نقاط قوت خودشان ایجاد شود. کوچ‌ها مسئول کمک به کوچی‌ها در مواجهه با مشکلات یا اهداف خاص نیستند، بلکه

این کار احساس مسئولیت و شجاعت مثبتی را به وجود می‌آورد.

بر اساس نتایج منتشرشده توسط فدراسیون بین‌المللی کوچینگ، مزایای متعدد کوچینگ، شامل افزایش اعتمادبه‌نفس به میزان ۸۰ درصد، در کنار بهبود ۷۰ درصدی در عملکرد کاری، روابط و مهارت‌های ارتباطی‌ست. ۸۶ درصد از شرکت‌ها گزارش داده‌اند که نه‌تنها سرمایه‌گذاری خود در کوچینگ را بازپس گرفته‌اند، بلکه بازده‌های بیشتری نیز مشاهده کرده‌اند.

به توسعه آگاهی و دیدگاه‌هایشان کمک می‌کنند تا آن‌ها بتوانند با روحیه قدرتمندتری به حل هر مشکلی که دارند، بپردازند. اثربخشی کوچینگ توسط تحقیقات رفتاری تأیید شده است. همان‌طور که ذکر شد این‌که به افراد بگوییم «چه کاری باید انجام دهند»، موثر نیست، زیرا این کار معمولاً مقاومت یا فرمان‌برداری صرف را ایجاد می‌کند و به تغییر پایدار منجر نمی‌شود. از طرف دیگر، تمرکز کوچینگ بر این است که افکار و ایده‌های فرد را به سطح آشکار و قابل درک کردن بیاورد که

تحقیقات Better Up نیز نشان می‌دهد که از طریق کوچینگ مهارت‌های سلامت روانی به‌ترتیب زیر توسعه می‌یابند و بستری برای توسعه مهارت‌های پیشرفته‌تر را فراهم می‌کنند. حوزه‌های کلیدی رشد و توسعه از طریق کوچینگ فردی بر اساس همین تحقیق عبارتند از:



### ۱. خودآگاهی

مرحله اول توسعه بر روی خودآگاهی تمرکز دارد که یک مهارت اساسی برای رشد شخصی و حرفه‌ای‌ست. پس از تثبیت این وضعیت، افراد می‌توانند به عمق بیشتری در درک خواسته‌ها و حوزه‌های توسعه آینده خود بپردازند.

### ۲. تاب‌آوری

افزایش خودآگاهی و بازخورد به بهبود تحمل استرس کمک می‌کند و قابلیت سازگاری با تغییرات را در افراد افزایش می‌دهد. افزایش تاب‌آوری نیز، خطر فرسودگی را کاهش و رضایت کلی زندگی را افزایش می‌دهد.

### ۳. همکاری

تیمی که به توسعه فردی متعهد است، از درک مشترک انگیزه‌ها و تعهدات بهره‌مند می‌شود. این امر باعث کاهش تعارض، افزایش اعتمادبه‌نفس در تصمیم‌گیری، بهبود مدیریت زمان و رشد تعاملات اثربخش تیمی می‌شود.

### ۴. خودکارآمدی

یادگیری از تجربیات دیگران و دریافت تأییدیه از افراد مورد اعتماد، مؤلفه‌های حیاتی خودکارآمدی‌ست. این عناصر شالوده رابطه کوچینگ را تشکیل می‌دهند و به افراد کمک می‌کنند تا استراتژی‌های خودتوسعه‌ای،

دستیابی به اهداف و ایجاد اعتمادبه‌نفس را ایجاد کنند.

### ۵. ارتباطات

کوچینگ بر مهارت‌های ارتباطی تأثیر مثبت می‌گذارد و نفع آن، هم از نظر حرفه‌ای و هم شخصی، شامل حال افراد می‌شود. ارتباط مؤثر، به نوبه خود، استرس را کاهش می‌دهد؛ استرسی که اغلب با ارتباطات ضعیف، تشدید می‌شود.

### ۶. تعادل بین کار و زندگی

کوچینگ افراد را قادر می‌سازد تا اولویت‌ها را تعیین و آن‌ها را در زندگی خود ادغام کنند، در نتیجه

تعادل بین کار و زندگی بهتر ایجاد شود. افزایش این تعادل منجر به افزایش رضایت شغلی و زندگی می‌شود که به بهبود مراقبت از خود و همسویی با اهداف شخصی نسبت داده می‌شود.

### ۷. افزایش سلامت روان

در سه ماه ابتدایی کوچینگ، اعضای Better Up گزارش دادند که یک کاهش ۳۸ درصدی از بی‌حوصلگی را تجربه کردند. برای کوچی‌ها ابعاد سلامت روان، از جمله رضایت از زندگی، پایبندی به هدف و ارتباط اجتماعی، بهبود می‌یابد و کوچینگ به ارتقای سلامت روان عمومی کمک می‌کند.





## کوچینگ چگونه به رشد ما کمک می‌کند؟

کوچینگ یک مداخله کاملاً شخصی‌سازی شده است که فواید بسیاری در ارتقاء سطح نیک‌زیستی برای افراد را به همراه دارد. کوچینگ مدیران اجرایی تأثیر عمیقی بر زندگی شخصی و حرفه‌ای دارد و منافع فوری و دائمی را در طول یک مسیر حرفه‌ای فراهم می‌کند. کوچینگ به افراد کمک می‌کند تا به وضوح درباره خودشان آگاه شوند، شور و علاقه خود را دوباره کشف کنند و سلامت روانی خود را بهبود بخشند. در ادامه، تاثیرات کوچینگ در ابعاد مختلف زندگی و چگونگی یاری‌رسانی‌اش به رشد ما، توضیح داده می‌شود.

### کوچینگ به ما کمک می‌کند تا به شکوفایی برسیم

در طیف سلامت روانی، منابع و حمایت‌های متعددی برای کمک به افراد در مواجهه با مشکلاتشان وجود دارد. اما چگونه می‌توانیم به افراد کمک کنیم، نه فقط برای کنار آمدن با مشکل‌ها، بلکه برای رسیدن به شکوفایی؟ برای

شکوفایی، باید خود را به‌عنوان یک فرد کامل بشناسیم، بدانیم در زندگی واقعاً چه می‌خواهیم و احساس کنیم که توانایی پیگیری خواسته‌های خود را داریم؛ این جوهره اصلی کوچینگ است.

### کوچینگ به ما کمک می‌کند تا خودمان را به‌طور کامل بشناسیم

کوچینگ به افراد کمک می‌کند تا خودشان را به‌صورت کامل درک کنند و ببینند، زیرا تنها از طریق دید کامل است که می‌توانیم روابط و اهداف معنادار را دنبال کنیم و به خودشناسی برسیم.

یکی از اصول کلیدی کوچینگ این است: «فرد را کوچک کنید، نه موضوع را». این به چه معناست که فرد را به‌عنوان یک هویت مستقل کوچ کنیم؟ از یک سو، این یعنی دیدن کسی فراتر از مشکلاتش و دیدن پتانسیل‌ها و نقاط قوت پنهان او، حتی اگر خودش نتواند آن‌ها را ببیند. از سوی دیگر، به‌معنای کمک به افراد برای پذیرفتن بخش‌هایی از خود است که دوست ندارند یا سعی می‌کنند سرکوب کنند. همه ما این «مناطق

ممنوعه» را داریم، اما این‌ها تجربه زندگی ما را محدود می‌کنند. کوچینگ به ما کمک می‌کند تا این مناطق ممنوعه را کشف و پردازش کنیم؛ این امر احساسات و انرژی‌های مسدود شده را آزاد می‌کند و به کوچی‌ها کمک می‌کند به جلو حرکت کنند.

کوچینگ افراد فقط در حیطه یک موضوع و مسئله خاص، صرفاً موضوع را به‌صورت سطحی لمس می‌کند، اما رویکرد «فرد کامل» به ما اجازه می‌دهد تا تغییرات بنیادی و نه تدریجی- در زندگی خود ایجاد کنیم؛ به‌عنوان مثال، وقتی کوچی‌های ما به یک مشکل یا الگوی خاص در زندگی خود بینش پیدا می‌کنند، اغلب متوجه می‌شوند که این الگو در تمام زمینه‌های دیگر زندگی‌شان نیز تکرار می‌شود (مثلاً چطور کمال‌گرایی در کار، ممکن است به شکل کمال‌گرایی در نقش والدین نیز ظاهر شود).

### کوچینگ به ما کمک می‌کند تا واقعاً خواسته‌های خود را تعریف کنیم

تعریف این‌که چه می‌خواهیم می‌تواند برای



بسیاری از ما دشوار باشد؛ مغز ما برای شناسایی تهدیدات تنظیم شده است؛ به این معنا که حالت پیش‌فرض ما این است که بدانیم چه نمی‌خواهیم (حتماً برای کوچ‌ها بسیار پیش آمده که کوچی موضوع خود را به‌طور شفاف نمی‌داند و شفاف کردن موضوع، خود اصل کار در کوچینگ است). همچنین اغلب تحت تأثیر انتظارات دیگران قرار می‌گیریم. آنچه که بازی را در کوچینگ تغییر می‌دهد، زمانی‌ست که می‌توانیم به کوچی‌هایمان کمک کنیم تا آنچه را که واقعاً می‌خواهند و برایشان اصل است، بیان کنند. در بسیاری از جلسات کوچینگ که تاکنون انجام داده‌ام، مشتریان یک مشکل سطحی را مطرح می‌کنند و در طول جلسه ما عمیق‌تر به آنچه که واقعاً می‌خواهند، می‌پردازیم. کوچینگ به افراد کمک می‌کند تا موقعیت‌های خاص خود را به خواسته‌ها و نیازهای عمیق‌تر متصل کنند.

درک آنچه که می‌خواهیم مهم است، زیرا برای شکوفایی، باید احساس کنیم که زندگی اصیل و رضایت‌بخشی داریم. با دیدن فرد به‌طور کامل، کوچ‌ها به کوچی‌ها کمک می‌کنند تا دیدگاهی برای زندگی، بر اساس ارزش‌ها، آرزوها و حس هدف منحصربه‌فرد خود، ایجاد کنند. کوچ‌ها مراجعان خود را تشویق می‌کنند و آن‌ها را به چالش می‌کشند تا به دنبال چشم‌انداز واقعی زندگی خود بروند، حتی با وجود صداهای مخالف و شک‌های درونی. این چشم‌اندازها ثابت نیستند و دائماً تکامل می‌یابند اما وجود یک چشم‌انداز (به تعبیر من یک رویا) است که اشتیاق و انرژی را لازم برای اقدام مستمر ایجاد و حفظ می‌کند.

### کوچینگ ما را به رشد تشویق می‌کند

کوچینگ قدرتمند است زیرا یک رابطه همدلانه و مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌کند که در آن فرد دیده، شنیده و ارزشمند شمرده می‌شود و توانمند می‌شود تا منابع درونی خود را برای پیگیری و دستیابی به چشم‌انداز زندگی خود پیدا کند.

کوچینگ به افراد این باور را می‌دهد که می‌توانند رشد و تغییر کنند. کوچینگ بر پایه اصل پذیرش مثبت بی‌قید و شرط بنا شده است: این‌که افراد به‌طور طبیعی خلاق، با ظرفیت و کاملند و همه آنچه را که برای دستیابی به خواسته‌های خود نیاز دارند، درون خود دارند و کافی‌ست آن را پیدا و از بالقوه به بالفعل

در بیاورند. پذیرش مثبت بی‌قید و شرط نیاز به تمرین دارد، این کار نیازمند کنار گذاشتن تمایلات انسانی ما برای قضاوت و تردید نسبت به دیگران است؛ نیازمند توانایی دیدن و باور به پتانسیل آینده یک فرد، فراتر از مشکلات فعلی اوست؛ نیازمند اعتماد به فرد بیش از اعتماد او به خود است؛ وقتی افراد اعتماد شما را به خود ببینند، دیدگاهشان نسبت به آنچه ممکن است، گسترش می‌یابد. آن‌ها شروع به باور به حس قدرت خود در انتخاب‌های آگاهانه برای ساختن زندگی مورد نظرشان می‌کنند.

کوچینگ فضای لازم و فرآیند رشد را برای افراد ایجاد می‌کند. برای بسیاری از ما، آنچه برای بهبود سلامت روانی نیاز داریم، فقط دسترسی به منابع یا خدمات بیشتر نیست، بلکه به‌طور بنیادی، منوط به چگونگی ایجاد تغییرات پایدار در باورها، الگوهای فکری، عادت‌ها و رفتارهای ماست. کوچینگ این تغییرات پایدار را تسهیل می‌کند، زیرا به افراد در فرآیند رشد و یادگیری خود کمک می‌کند، نه این‌که یک راه‌حل فوری را تجویز کند. کوچ‌ها درک می‌کنند که مراجعان باید از تصمیمات و اقدامات خود یاد بگیرند و گاهی این به معنای اجازه دادن به کوچی‌ها

برای شکست و آسیب‌پذیر بودن است تا بتوانند درس‌های ارزشمندی از آن بیاموزند؛ تأکید بر رشد بلندمدت است، نه موفقیت کوتاه‌مدت.

یک کوچ مانند همراهی صادق و همدل است که همیشه آرزو داشتیم داشته باشیم؛ همراهی که می‌تواند ما را به چالش بکشد و هم‌زمان تشویق کند.

### کوچینگ و تاثیر آن بر سازمان

به تعبیر فدراسیون بین‌المللی کوچینگ، فرهنگ کوچینگ سازمانی به باورها و عملکردهای رهبران سازمان اشاره دارد؛ فرهنگی که این گزاره را منعکس می‌کند: «کوچینگ یک محرک استراتژیک کسب‌وکار و یک ابزار حیاتی برای مدیریت استعداد است.» (ICF، ۲۰۱۹). هر روز بر تعداد سازمان‌هایی که نیاز به استفاده از کوچینگ در سازمان را احساس می‌کنند و به دنبال راهی برای حصول اطمینان از ایجاد نتایج موفقیت‌آمیز از این فرآیندند، افزوده می‌شود؛ به گزارش موسس Hay Group (Korn Ferry فعلی) فواید کوچینگ در کسب‌وکار به شرح زیر است:

- بیش از یک سوم از سازمان‌های برتر لیست



فورچون ۵۰۰ از خدمات کوچینگ استفاده می‌کنند.

- ۸۶ درصد از این سازمان‌ها نرخ بازگشت سرمایه‌شان، مثبت بوده است.
- نرخ بازگشت سرمایه در ۱۹ درصد از این سازمان‌ها بیش از ۵۰ برابر و در ۲۸ درصد بین ۱۰ تا ۴۹ برابر است (Korn Ferry, ۲۰۱۱).

فدراسیون بین‌المللی کوچینگ گزارش داده است که در سال ۲۰۱۹ بیش از ۷۱.۰۰۰ کوچ حرفه‌ای وجود داشته است (فدراسیون بین‌المللی کوچینگ، ۲۰۲۰)، آماري که از ۱۰ سال گذشته بیش از سه برابر شده است (تیبوم و همکاران، ۲۰۱۴). در واقع، کوچینگ در محیط کار به گونه‌ای پذیرفته شده است که بسیاری از سازمان‌ها آن را به‌عنوان بخشی از بسته مزایای خود به کارکنان برتر خود ارائه می‌دهند. ICF برآورد می‌کند که بیش از دو میلیارد دلار در سال، در سراسر جهان، برای کوچینگ در محیط کار سرمایه‌گذاری می‌شود (ICF، ۲۰۲۰). بسیاری از محققان برای بررسی نتایج و متغیرهای کوچینگ که منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شوند، به تحقیقات بیشتری پرداخته‌اند؛ مطالعات مختلف رابطه مثبتی بین بهبود عملکرد فردی و استفاده از

روش‌های کوچینگ در سازمان یافته‌اند؛ به‌عنوان مثال، تأثیر مثبت کوچینگ بر خلاقیت، انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی، بهبود رابطه بین مدیر و کارمند و افزایش توان و ظرفیت یادگیری طی تحقیقات مختلف بررسی شده و مورد تایید قرار گرفته است.

### جمع بندی

به طور خلاصه، کوچینگ به‌عنوان یک کاتالیزور حیاتی برای توسعه شخصی برجسته می‌شود و از طریق مداخله فردی، مزایای رفاهی هدفمند را ارائه می‌دهد. همچنین کوچینگ همچون یک روش موثر در توسعه فردی و سازمانی شناخته شده است که از طریق تقویت روحیه و اعتمادبه‌نفس افراد، به آن‌ها کمک می‌کند تا با مشکلات خود با قدرت بیشتری مواجه شوند. تحقیقات متعدد نشان داده‌اند که کوچینگ، به جای تحمیل دستورات، بر آشکارسازی افکار و ایده‌های فردی تمرکز دارد و این رویکرد، مسئولیت‌پذیری و شجاعت مثبتی را در افراد ایجاد می‌کند. مزایای کوچینگ شامل افزایش چشمگیر در اعتمادبه‌نفس، بهبود عملکرد کاری، روابط و مهارت‌های ارتباطی است؛ به‌طوری‌که بسیاری از سازمان‌ها نه تنها سرمایه‌گذاری خود در کوچینگ را بازپس گرفته‌اند، بلکه بازده مازاد نیز مشاهده کرده‌اند. سازمان‌هایی که فرهنگ کوچینگ را در مقام یک محرک استراتژیک کسب‌وکار و ابزاری حیاتی برای مدیریت استعداد به‌کار می‌گیرند، نتایج مثبتی در بازگشت سرمایه و ارتقاء عملکرد مشاهده کرده‌اند. از همین رو، بسیاری از سازمان‌های برتر لیست Fortune ۵۰۰ از خدمات کوچینگ بهره‌مند شده‌اند و نرخ بازگشت سرمایه در برخی از این سازمان‌ها به بیش از ۵۰ برابر رسیده است که این نشان‌دهنده تأثیر عمیق و گسترده کوچینگ در بهبود نتایج کسب‌وکار است.

من هم در مسیر رشد خود با کوچ‌هایی همسفر شده‌ام؛ از شگفت‌انگیزترین افرادی که تاکنون دیده‌ام، افرادی بسیار فروتن و متعهد به بهبود خود تا بتوانند بهتر به دیگران کمک کنند. از آن‌ها بسیار سپاس‌گزارم که در این سفر کنار من‌اند.

### منابع

- قزل، علیرضا، ۱۴۰۱، ایجاد فرهنگ مربیگری در سازمان: ارائه یک چارچوب مفهومی، نهمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران
- Achi, S. (2017), "The effect of coaching on employee commitment and learning: the case of the Lebanese banking sector", in Sleilati, E. (Ed.), Lebanon: Social, Political and Economic Issues, Nova Science Publishers, New York, NY.
- Bandura, A. (2012), "On the functional properties of perceived self-efficacy revisited", Journal of Management, Vol. 38 No. 1, pp. 9-44.
- Benefits of Coaching | Institute of Coaching. <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits>.
- Coach Hub, "Equipping managers to become great leaders", 2020.
- Korn Ferry, Coaching for the 21st century, 2011
- Eric Parsloe, Melville Leedham, Diane Newell, "Coaching and Mentoring Practical Techniques for Developing Learning and Performance", 4th Edition, 2022.
- Joo, B. K. B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive Coaching, and formal Mentoring. Organization Development Journal, 30 (1), 19-38.
- International Coaching Federation (2020). Global Coaching Study. Available at: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>
- ICF, Building Strong Coaching Cultures for the Future, 2019
- ICF, Building a Coaching Culture, 2014
- Vivien Tai, ACC (2022), How coaching can transform ourselves and help us flourish
- <https://wabccoaches.com/>
- 29 benefits of coaching for individuals and businesses-BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/benefits-of-coaching>.

# کوچینگ برای تغییر

نویسندگان  
ریچارد ای. بویاتزیس<sup>[۱]</sup>،  
ملوین اسمیت<sup>[۲]</sup> و الن ون اوستن<sup>[۳]</sup>  
منبع: HBR، ۲۰۱۹



مترجم  
ملیکا چاهد  
کوچ راه‌اندازی کسب‌وکار



کارهایی که در زندگی و کار می‌خواهید انجام دهید، کشف خود واقعی (شکاف‌هایی که باید پر کنید و نقاط قوتی که به شما کمک می‌کنند)، توسعه یک برنامه یادگیری (یک نقشه راه برای تبدیل آرزوها به واقعیت) و سپس آزمایش و تمرین کردن (با رفتارها و نقش‌های جدید) است. کوچ‌های خوب افراد را در این فرآیند همراهی می‌کنند. توجه داشته باشید که ما کلمه «همراهی» را به کار برده‌ایم، نه «راهنمایی»، «رهبری»، «فشار» یا «کشیدن». شما اینجا نیستید تا به کسی بگویید چه بکنند؛ شما اینجا هستید تا سوالات خوبی بپرسید، با دقت گوش دهید، شفقت کنید، دیدگاه فردی یک نفر را بررسی کنید و رابطه‌ای همدلانه را بسازید. کار شما این است که دیگری را در فرآیند تغییر همراهی کنید؛ کاری که چگونگی انجام آن مهم است. شما اینجا هستید که او را همراهی کنید تا فرصت یادگیری را تشخیص دهد، پایه‌ها را محکم کند و کارها را به پایان برساند. این چارچوب به شما امکان حمایت از افراد با چالش‌هایی بسیار بزرگ (من در حال حاضر از شغلم راضی نیستم) تا نسبتاً کوچک (می‌خواهم با دیگران به شیوه‌ای متفاوت ارتباط برقرار کنم) را می‌دهد. در ادامه نحوه انجام این کار را با هم بررسی می‌کنیم.

اکثر مردم تغییر در برخی مواقع ضروری خواهد بود؛ گامی حیاتی برای رسیدن به پتانسیل‌های بالقوه‌شان و دستیابی به اهدافشان، هم در محل کار و هم در خانه. آن‌ها به پشتیبانی در این فرآیند نیاز دارند؛ آن‌ها به یک کوچ نیاز دارند. در اینجاست که شما وارد می‌شوید؛ رئیس یا همکار، دوست یا همسر، درون‌گرا یا برون‌گرا، احساساتی یا تحلیلی‌گر، در سلسله مراتب بالا یا پایین؛ می‌توانید یاد بگیرید که چگونه با افزایش تغییر، زندگی اطرافتان را تسهیل کنید. هر سه نفر ما (نویسندگان مقاله)، به عنوان کوچ حرفه‌ای برای مدیران اجرایی در انواع مختلف سطوح شغلی، کارکردها، صنایع و کشورهای گوناگون کار می‌کنیم. ما همچنین دو دهه گذشته را به بررسی چگونگی عملکرد کوچینگ سپری کرده و دیگران را برای انجام آن آموزش داده‌ایم. ما دهه‌ها مطالعه طولانی‌مدت و آزمایشات میدانی انجام داده‌ایم تا استراتژی‌های مبتنی بر شواهد را شناسایی کنیم؛ آن‌ها را اینجا به اشتراک می‌گذاریم تا اطمینان حاصل کنیم که افراد بیشتری بتوانند به دیگران برای تبدیل شدن به بهترین خود، کمک کنند. در سال ۱۹۷۰ یکی از ما (ریچارد ای. بویاتزیس<sup>[۴]</sup>) یک نظریه از تغییر عمده را ارائه کرد که به عنوان مرجع، در روانشناسی و علوم مدیریت، مورد توجه قرار گرفت؛ تغییر عمده شامل تصور خود ایده‌آل (کسی که می‌خواهید باشید و

رئیس، همکار یا دوست، فرقی نمی‌کند؛ می‌توانید به افراد اطرافتان کمک کنید تا تغییرات مهمی را در زندگی‌شان ایجاد کنند. اما راه انجام این کار تعیین اهداف برای آن‌ها و حل مشکلاتشان نیست، بلکه از طریق کوچینگ همراه با شفقت است؛ رویکردی با تمرکز بر رویاهایشان و چگونگی دستیابی به آن‌ها. به جای ارائه پند و نصیحت، یک کوچ خوب سوالات اکتشافی و باز می‌پرسد و با دقت و توجه واقعی گوش می‌دهد. ایده این است که افرادی که شما کوچینگ‌شان می‌کنید، خود ایده‌آلشان را تصور کنند (آن‌ها می‌خواهند باشند و کاری که می‌خواهند انجام دهند)، خود واقعی‌شان را مشاهده کنند (نه فقط شکاف‌هایی که باید پرکنند بلکه نقاط قوتی که به آن‌ها کمک خواهند کرد تا این کار را انجام دهند)، برنامه یادگیری تعیین و سپس با رفتارها و نقش‌های جدید آزمایش و تمرین کنند. کوچ در کنارشان است تا حمایت کند، در حالی که آن‌ها سعی دارند فرصت‌های یادگیری خود را شناسایی کنند، پایه‌های لازم برای دستیابی به تغییرات را فراهم سازند و کارها را به پایان برسانند.

تغییر سخت است. از هر کسی که سعی کرده است شغل خود را تغییر دهد، مهارت جدیدی را کسب کند، رابطه‌ای را بهبود بخشد یا عادت بدی را کنار بگذارد، بپرسید، به این نکته اذعان دارد که تغییر سخت است و در عین حال، برای

1. Richard E. Boyatzis  
2. Melvin Smith  
3. Ellen Van Osten  
4. Richard E. Boyatzis

## ارزیابی و گاهی افزایش آمادگی کارکنانی که برای توسعه رهبری در سازمان‌ها انتخاب می‌شوند، می‌تواند مفید باشد!

### فرصت را تشخیص دهید

اگر توجه کنید، شروع خواهید کرد به یافتن چیزهایی که ما آن‌ها را «موقعیت کوچینگ»<sup>[5]</sup> می‌نامیم؛ فرصت‌هایی برای همراهی افراد در توسعه فردیشان که در همه‌جا پیدا می‌کنید. گاهی اوقات افراد از نیاز به تغییر آگاهند چراکه چالش‌ها واضح است؛ برای مثال آن‌ها ارتقا می‌گیرند، برای مدیریت یک پروژه مهم انتخاب می‌شوند یا بازخوردی دریافت می‌کنند که نیاز به بازنگری رویکردشان دارند. در موارد دیگر، آن‌ها با یک تلنگر بیدار می‌شوند؛ در آخرین تعدیل کار خود را از دست می‌دهند، تشخیص ترسناکی در مورد سلامتی خود می‌گیرند یا به یک سن مهم می‌رسند. اما اغلب آن‌ها ممکن است فقط یک حس مبهم داشته باشند یا اصلاً هیچ ایده‌ای نداشته باشند که چه مواردی در زندگی آن‌ها کاملاً سر جای‌شان نیست.

بیا بید به تجربیات دو مدیر نگاهی بیاندازیم: اولین مورد، کارن میلی<sup>[6]</sup>، رئیس تحقیق و توسعه<sup>[7]</sup> یک شرکت بزرگ کالاهای مصرفی بود و ۶۰ مهندس و دانشمند را سرپرستی می‌کرد. در مقام یک رهبر، او پرانرژی و روراست بود. تمرکز او بر حل مسائل فوری بود و نتیجه می‌گرفت. اما وقتی مدیرش، او را برای شرکت در یک برنامه توسعه رهبری سازمانی تشویق کرد، او دچار تردید شد؛ تردید در این‌که سبک عملیاتی و بدون احساس رهبری او، واقعاً بتواند در حصول بهترین عملکرد تیمش، به او یاری برساند.

دومین مدیر، ری لوئیس<sup>[8]</sup>، مدیر حساب‌های شرکت خانوادگی خود «یک شرکت خدمات پاسخ‌گویی اضطراری به محیط زیست» و در مسیر جانشینی پدرش به‌عنوان رئیس، بود. او حتی در دوره MBA شرکت کرده بود تا مهارت‌های رهبری خود را بهبود بخشد اما به‌طور فزاینده‌ای احساس ناراحتی می‌کرد.

در هر دو مورد، فرصت یادگیری واضح بود؛ میلی<sup>[9]</sup> مدیری برجسته بود که امید داشت به مرحله مدیریت ارشد<sup>[10]</sup> برسد اما هنوز سبک رهبری الهام‌بخشی را ایجاد نکرده بود. لوئیس<sup>[11]</sup> هیچ‌وقت به‌صورت واقعی درباره مسیر شغلی ایده‌آل خود فکر نکرده بود یا تصمیمی نگرفته بود. او فقط مسیری را که برای او تعیین شده بود دنبال کرده بود و اگر از او درباره جانشینی پدرش می‌پرسیدید،

کمبود هیجان واقعی او مشخص می‌شد؛ او نیاز به کشف شور و شوق برای کارش داشت. با نگاه نقادانه، میلی و لوئیس نیز برای رشد آماده بودند؛ هر دو در نهایت مایل بودند به جنبه‌ای مهم از زندگی خود، به شیوه‌های جدید یا متفاوت، نگاه کنند. در بررسی این‌که آیا روی کوچینگ شخصی سرمایه‌گذاری کنید یا نه، باید از خود بپرسید: آیا این فرد به ایجاد تغییر، گشودگی دارد؟ آیا او تمایل به تامل و آزمودن موارد لازم برای ایجاد تغییر را دارد؟ تحقیقات بروس اولیولو<sup>[12]</sup> از مدرسه کسب‌وکار فاستر دانشگاه واشنگتن<sup>[13]</sup> و شان هانا<sup>[14]</sup> از دانشگاه ویک فورست<sup>[15]</sup> نشان می‌دهد که ارزیابی و گاهی افزایش آمادگی کارکنانی که برای توسعه رهبری در سازمان‌ها انتخاب می‌شوند، می‌تواند مفید باشد؛ در غیر این‌صورت این برنامه‌ها اثربخش نخواهند بود.

### بستر را فراهم کنید

مطالعات متعددی نشان داده‌اند که مردم وقتی در حالت مثبت روانی و فیزیکی‌اند، تمایل بیشتری به دستیابی به موفقیت با شیوه‌ای پایدارتر دارند. چگونه می‌توانید کسی را به سوی ذهنیت درست همراهی کنید؟ به‌وسیله کوچینگ با شفقت؛ شما با نشان دادن مراقبت و توجه واقعی به طرف مقابل شروع می‌کنید تا هر دوی شما بتوانید چیزی را که ما آن را «رابطه رزونانسی»<sup>[16]</sup> می‌نامیم، ایجاد کنید. همچنین باید کنجکاوی نشان دهید؛ پرسیدن سوال‌های کاوشی، باز و طراحی‌شده برای همراهی فرد در درک چشم‌انداز شخصی او که بستر کار با یکدیگر را فراهم می‌آورد.

متأسفانه، هنگام روبه‌رو شدن با یک موقعیت کوچینگ، بیشتر ما عکس آن عمل می‌کنیم؛ ما به مشکل توجه می‌کنیم و سپس نصایح و راه‌حل‌ها را ارائه می‌دهیم. همان‌طور که مهندسی که به مدیر بازاریابی تغییر شغل داده می‌گوید: «وقتی مردم با یک مشکل به سراغ من می‌آیند، من مشکل را می‌بینم، نه خود شخص را. در واقع، من افراد را در شکل پلتفرم‌های مشکل‌زا می‌بینم!» این مدل کوچینگ برای تطبیق دادن فرد با چیزی‌ست؛ چیزی که ممکن است در کمک به شخص برای دستیابی به یک هدف خاص از پیش تعیین‌شده موثر باشد، مانند کسب ترفیع در شغل. اما وقتی به

اهداف رفتاری گسترده‌تر، مانند تبدیل شدن به یک رهبر پویا یا یک گوش‌دهنده عالی یا ایجاد تعادل بهتر بین کار و زندگی نیاز است، این استراتژی کمتر موفق خواهد شد. در واقع، همان‌طور که مطالعات ما و دیگران نشان داده است، چنین راهبردی احتمال دارد باعث واکنش استرس‌زا شود که به بهبود و پیشرفت کمک نمی‌کند.

برای مثال، در کار با همکاران آنتونی جک<sup>[17]</sup> در دانشگاه وسترن رزرو<sup>[18]</sup>، ما متوجه شدیم که دانشجویانی که برای تبعیت<sup>[19]</sup> با تأکید بر اهداف و چالش‌هایی که باید بر آن‌ها غلبه کنند- کوچ شده‌اند، احساس «گناه و شرمندگی» داشتند. در عوض کوچینگ که روی رویاهای شخصی و چگونگی دستیابی افراد به آن‌ها تمرکز کرد، برعکس کوچینگ قبلی، احساسات مثبتی را برانگیخت و به‌عنوان کوچینگ «الهام‌بخش و همدلانه» توسط افراد مورد مطالعه ارزیابی قرار گرفت. علاوه بر این، مطالعات تصویربرداری اعصاب افراد به ما نشان داد که این مدل کوچینگ، به فعال‌سازی مناطقی از مغز آن‌ها که مربوط به پذیرش ایده‌های جدید، تغییر و یادگیری‌ست، کمک کرده است.

کوچینگ با شفقت با کشف خود ایده‌آل ادامه می‌یابد؛ از شخصی که همراهی‌اش می‌کنید می‌خواهید تا در مورد ارزش‌ها، علایق، هویت و امیدهایش برای آینده صحبت کند. در این مرحله نیاز است که شما تعصبات، پیش‌فرض‌ها و تجربیات خود را کنار بگذارید و به آن‌چه که استاد دانشگاه‌ام، آی. تی.<sup>[20]</sup> اد شین<sup>[21]</sup>، «پرسش فروتنانه» نامیده است، مشغول شوید؛ شما باید علاقه صمیمانه خود را نسبت به شخص نشان دهید، همدلی خود را نسبت به وضعیت او ابراز کنید، عمیقاً خواستار همراهی کردن باشید و سپس اجازه دهید که حداقل ۸۰ درصد از زمان را او صحبت کند.

5. Coachable Moments  
6. Karen Milley  
7. R&D  
8. Ray Lewis  
9. C-suite  
10. C-suite  
11. Lewis  
12. Bruce Avolio  
13. University of Washington's Foster School of Business  
14. Sean Hannah  
15. Wake Forest University  
16. resonant relationship  
17. Anthony Jack  
18. Western Reserve University  
19. compliance  
20. MIT  
21. Ed Schien

## ” یک مربی برجسته سازمانی، تا جایی پیش می‌رود که از بیانیه خود یک جمله کوتاه شش کلمه‌ای تدوین و سپس آن را حفظ و روزانه تکرار می‌کند

به‌عنوان مثال، شما می‌توانید از میلی<sup>[21]</sup> بپرسید: شما در بهترین شرایط خود چه کسی هستید؟ چه نوع رهبری می‌خواهید باشید؟ چطور می‌خواهید دیگران در سازمان شما را ببینند؟ برای شما موفقیت چگونه به نظر می‌رسد؟ در نهایت، چه موقعیتی را می‌خواهید به دست آورید؟ شما ممکن است از لوئیس<sup>[22]</sup> بپرسید: احساس می‌کنید به چه نوع کاری جلب می‌شوید؟ زمانی که درباره آینده خود فکر می‌کنید، چه چیزی به شما بیشترین انرژی و هیجان را می‌دهد؟ چه کاری را واقعاً می‌خواهید انجام دهید و این کار چگونه با تصور شما از آنچه که باید انجام دهید، متفاوت است؟ بیست سال دیگر، دوست دارید بگویید چه کاری را انجام داده‌اید؟ (و بهترین سوال آخر همیشه این است: زمانی که درباره این موضوع فکر می‌کنید به ذهن شما چه ایده‌های دیگری می‌رسد؟)

آنجلا پسارلی<sup>[23]</sup>، استاد دانشگاه کالج چارلستون<sup>[24]</sup>، نتایج یک تجربه کوچینگ که بر مبنای این تصور از یک آینده مثبت است را با کوچینگ که به جای آن بر ترقی حرفه‌ای و تشویق افراد به حل مشکلات فعلی خود تمرکز دارد، مقایسه کرد؛ او متوجه شد که شرکت‌کنندگانی که تجربه نوع اول کوچینگ را داشتند، خوشحال‌تر بودند، آرزوهای بالاتری داشتند، مایل بودند تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف خود انجام دهند و از انجام این کارها لذت بیشتری می‌بردند.

ما به همه کسانی که کوچ‌شان هستیم توصیه می‌کنیم گفت‌وگویی که درباره خود ایده‌آلشان انجام شده - که به طور معمول شامل چندین گفتگو می‌شود - را با تدوین یک بیانیه برای دیدگاه شخصیشان به پایان برسانند. (دیویت جونز<sup>[25]</sup>)، یک مربی برجسته سازمانی، تا جایی پیش می‌رود که از بیانیه خود یک جمله کوتاه شش کلمه‌ای تدوین و سپس آن را حفظ و روزانه تکرار می‌کند. این تمرین باعث می‌شود که افراد بر تمایل خود به تغییر، به‌جای اجبار بر آن، تمرکز کنند. بیانیه دیدگاه شخصی میلی «آزادانه زندگی کن، در سلامت، با تمامیت، با تصور آینده‌ای پر از عشق و امید» و بیانیه لوئیس «از آزادی برای سفر به دنیا و ملاقات افراد جالب لذت ببر، پیگیر زندگی مهیج و پر از شور و شوق برای یادگیری باش» بود.

در قدم بعدی، شما می‌خواهید مراجع را برای رسیدن به یک ارزیابی دقیق از خود واقعی‌اش همراهی کنید؛ طبیعتاً، در این مسیر به فهرست کردن نقاط قوت و ضعف و برجسته‌کردن نقاط بهبود، نمی‌پردازید. اسکات تیلور<sup>[26]</sup> از مدرسان کالج بابسون<sup>[27]</sup> که دهه‌هاست در زمینه خودآگاهی مطالعه و تحقیق کرده است، می‌گوید که خودآگاهی دو جزء اصلی دارد: اول، آنچه که مردم درباره خودشان می‌دانند و دیگری، درکشان از این‌که دیگران چه تجربه‌ای از ارتباط با آن‌ها داشته و درباره‌شان چه می‌اندیشند. نکته مهم اینجاست که نقاطی که درک مراجع از خود را با درک دیگران از او متفاوت می‌سازد، شناسایی کنید؛ در این مورد می‌توان به‌مواردی که با تصویر ایده‌آل و واقعی مراجع از خود، هماهنگ بوده و یا مغایرت دارند، بیشتر پرداخت.

بازخوردی ۳۶۰ درجه رسمی یا غیررسمی می‌تواند در این‌جا مفید باشد. همچنین سوالات بیشتر بدون قصد جهت‌دهی و قضاوت، به‌ویژه آن‌هایی که بر کیفیت‌های اساسی شخص و چگونگی استفاده از آن‌ها تمرکز دارند، می‌تواند مفید باشند. حتی زمانی که درباره نقاطی برای توسعه فردی صحبت می‌کنید، مهم است که مراجعان را در حالت احساسی مثبت نگه دارید. همان‌طور که اندرو کارنگی<sup>[28]</sup> یک بار گفته است «افراد به همان روشی که طلا استخراج می‌شود، توسعه فردی پیدا می‌کنند؛ برای استخراج طلا، چند تن خاک باید جابه‌جا شود تا یک اونس طلا به دست آید اما کسی وارد معدن نمی‌شود تا خاک را جستجو کند - بلکه برای یافتن طلا وارد معدن می‌شود.»

ما توصیه می‌کنیم که این کار را در یک «صفحه تعادل شخصی» ثبت کنید. در انجام آن، افراد نه‌تنها باید نقاط قوت و ضعف فعلی خود را در نظر بگیرند، بلکه باید متمایزترین خصایص و ویژگی‌های پایدار خود را نیز مد نظر داشته باشند (صفات، عادات و شایستگی‌های آن‌ها که در طول زمان ثابت مانده‌اند). این کار به آن‌ها امکان می‌دهد که هم وضعیت فعلی خود را و هم آنچه را که ممکن است نسبت به چشم‌انداز طولانی‌مدت خود نیاز به تغییر داشته باشد، مشخص کنند. میلی دریافت در حالی‌که حفظ آرامش خود در زمان‌های دشوار و درک پویایی قدرت در سراسر سازمان را توسعه داده،

مراقبت و همدلی را که نسبت به دیگران احساس می‌کرد، به اندازه کافی، نشان نداده است. لوئیس دریافت که قویترین ویژگی او این است که ذهن تصویرسازی دارد و به‌سادگی با محیط‌های متنوع تطبیق می‌یابد؛ دریافت که نمی‌خواهد رویاهای خود را تابع تعهدات و انتظارات دیگران گرداند. قدم بعدی، برنامه یادگیری است؛ چگونه، دقیقاً، فردی که شما کوچینگش می‌کنید از نقطه الف به نقطه ب می‌رود؟ دوباره، ما بر تمرکز بر نقاط قوت، علایق و ارزش‌های موجود تأکید می‌کنیم. بپرسید که چگونه فرد می‌تواند دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی را که در حال حاضر دارد، برای از بین بردن شکاف‌های مرتبط استفاده کند و این‌که برای تجربه چه تغییر رفتاری هیجان زده است.

برنامه یادگیری صرفاً یک طرح بهبود عملکرد طراحی‌شده برای بهبود نقص‌ها نیست؛ این برنامه‌ها به نظر می‌رسند که مشابه کارهای قبلی‌اند و روند توسعه فردی را مهار می‌کنند. ایده این است که افراد احساس انرژی و توانمندی بیشتری را برای بهبود داشته باشند. میلی تصمیم گرفت که بیشتر به‌عنوان یک کوچ و کمتر در نقش یک فرمانده عمل کند و از نظر عاطفی و معنوی نسبت به دیگران بیشتر آگاه شود. اولویت‌های لوئیس شامل این موارد بود: یکپارچه‌سازی کامل‌تر اهداف شغلی با علایق شخصی او، برقراری ارتباطات قوی‌تر با افراد کلیدی درون و بیرون از کسب‌وکار و اختصاص وقت برای تأمل در آنچه او در زندگی مهم‌تر می‌داند، شامل فعالیت‌هایی مانند پیاده‌روی در طبیعت، هنرهای رزمی و ورزش‌های دیگر، کار با گروه‌های جوان، خوردن غذاها و دیدارهای با دوستان، خانواده و همکاران و تعطیلات گاه‌به‌گاه دور از خانه و دفتر.

21. Milley  
22. Lewis  
23. Angela Passarelli  
24. College of Charleston  
25. Dewitt Jones  
26. Scott Taylor  
27. Babson  
28. Andrew Carnegie



را تسهیل کند. خیلی سریع، افراد اهمیت بیشتری به موضوع دادند، پرسش‌های خوبی مطرح کردند و روابط واقعی و قابل اعتمادی را برقرار کردند. بعد از مدتی، بارنولا به این تیم‌های دو نفره گفت که یک تیم دو نفره دیگر پیدا کنند. آن‌ها چهار نفره شدند و خیلی زود ما کوچ‌های حرفه‌ای، کاملاً قادر به جدا شدن بودیم در حالی که کوچینگ ادامه پیدا می‌کرد.

### نتیجه‌گیری

اگر شما یک مدیرید، مهمترین کار شما همراهی آن‌هایی‌ست که در اطراف شما هستند تا به بیشترین ظرفیت خود برسند. پس از آنکه کارن میلی و ری لونیس جلسات کوچینگ خودشان را داشتند، اکنون آنچه را که یاد گرفته‌اند به تیم‌هایشان می‌آورند. میلی می‌گوید «امروز به آدم‌ها اجازه می‌دهم که دو یا سه سناریوی آینده ممکن را داشته باشند و به آن‌ها تضمین می‌دهم که ما راهی را که برای آن‌ها بهتر است، پیدا خواهیم کرد». او می‌گوید: «من می‌بینم که شفقت با یکدیگر منجر به شفقت با مشتریان، مردم و دیگران می‌شود؛ شفقتی که عملکرد ایجاد می‌کند.»

ما معتقدیم: وقتی با شفقت کوچینگ می‌کنید، این کار مسری می‌شود و به اطراف شما گسترش می‌یابد.



29. Phillippa Lally
30. Kathy Kram
31. Questrom School of Business
32. Monica Higgins
33. Harvard
34. Carlos De Barnola
35. Iberian division of Covidien

### بخش بزرگی از وظیفه یک کوچ، همراهی افراد در آزمودن رفتارهای جدید است

کسب‌وکار یادگیری، رشد و تغییر هویت و عادت‌ها کار انفرادی نیست. این چالش به اندازه‌ی بزرگ است که افرادی که شما آن‌ها را کوچ می‌کنید نیاز به حمایت مداوم نه‌تنها از شما، بلکه از یک دایره گسترده از دیگر افراد، دارند. کتی کرام<sup>[۳۰]</sup>، استاد بازنشسته در دانشکده کوئستروم<sup>[۳۱]</sup> دانشگاه بوستون و مونیکا هیگینز<sup>[۳۲]</sup> از دانشکده آموزشی دانشگاه هاروارد<sup>[۳۳]</sup> این دایره را «شبکه توسعه» می‌نامند. ما توصیه می‌کنیم که مراجعان کوچینگ یک هیئت از مشاوران شخصی را که به الگوهای رفتاری آن‌ها علاقه‌مندند، ایجاد کنند. ایده این است که گروهی از افراد را که در موفقیت نهایی فرد سهیمند، شناسایی کنید؛ گروهی که می‌توانند به‌عنوان منابع الهام‌بخش و گاهی حتی- پاسخگو عمل کنند.

اگر شما رهبر تیم‌اید، کوچینگ هم‌سطح یک گزینه قدرتمند دیگر است؛ اگر شما دیگران را در چارچوب تغییر هدفمند آموزش دهید، می‌توانند به‌عنوان انگیزه‌دهندگان دلسوز عمل کنند، همکاران خود را در طی تحولی که آغاز کرده‌اند و شاید حتی- شناسایی و آغاز تحول بعدی، همراهی کنند. ما متوجه شده‌ایم که روابط یک‌به‌یک هم‌سطح خوب کار می‌کنند، اما باید متشکل از گروه‌های کوچکی از پنج تا دوازده نفر باشند.

وقتی کارلوس د بارنولا<sup>[۳۴]</sup>، مدیر منابع انسانی دیویژن ایبری کوویدین<sup>[۳۵]</sup> بود، کوچینگ هم‌سطح را به شرکت خود آورد، از هر شخص خواست که به یک همکار وصل شود و با حضور یکی از ما سه نفر، در اتاق صحبت کنند تا گفتگو

### وظایف خود را به پایان برسانید

تلاش به تغییر از هر نوعی نیاز به زمان و انرژی دارد. حتی برنامه‌هایی که به بهترین شکل ایجاد شدند گاهی اوقات شکست می‌خورند یا ممکن است مدتی زمان ببرد تا اتفاق بیفتند. تحقیقات فیلیپا لالی<sup>[۲۹]</sup> و همکارانش در دانشگاه کالج لندن نشان داد که شکل دادن به یک عادت جدید ۱۸ تا ۲۵۴ روز زمان می‌برد. ایجاد مهارت، مدیریت روابط و تغییر شغل، با بسیاری از توقف‌ها و شروع‌ها، نیاز به تعهدات بیشتری دارد.

بنابراین بخش بزرگی از وظایف یک کوچ، حفظ پیشرفت افراد در مسیر درست است؛ تجربه رفتارهای جدید، امتحان شیوه‌های مختلف و سپس تمرین و بهبود آن‌هایی که موثرترین‌اند.

میلی با تمرکز بر اهداف یادگیری، کوچ خود را به‌صورت منظم برای بررسی پیشرفت دیدار می‌کرد. او سعی کرد که از حالت همیشگی حل مشکلات خارج شود و به جایی برسد که برای تیم خود بیشتر قابل دسترسی، مهربان و شوخ طبع باشد. او وقت بیشتر خود را به افراد زیرمجموعه‌اش اختصاص داد تا تجربیات آن‌ها را بهتر درک کند و به‌سرعت روابطی معتبر برقرار کرد.

لوئیس و کوچ او نیز ادامه دادند تا به‌صورت دوره‌ای پیشرفت او و مسائل خاصی را که همچنان حل نشده بودند، بررسی کنند. اما برای این‌که نهایتاً کارها برای او به خوبی پیش بروند، تعطیلات طولانی مدت در خارج از کشور - یعنی زمانی برای تأمل عمیق که لوئیس عمیقاً دلخواهش بود- لازم بود. خیلی زود پس از آن، او کسب‌وکار خانوادگی را ترک کرد و شرکت موفق خود را تأسیس کرد.



ویروس کرونا<sup>[۱]</sup> با سرعتی فراتر از انتظار، اختلالاتی ناگهانی را به همراه آورد که بر سلامت جسمی و روانی کارکنان تاثیر گذاشت؛ زنگ خطری برای رهبرانی که مسیر و چشم‌انداز استراتژیک را در حین مدیریت ابهام بازنگری می‌کنند. با توجه به نگرانی کارکنان در مورد یک محل کار در حال تحول، ضروری بود که مدیران برای رسیدگی به اضطراب‌های واقعی مجهزتر باشند. کوچینگ حرفه‌ای<sup>[۲]</sup> راهکاری بلندمدت برای کاهش فشارهای در حال افزایش و ابهام‌های در حال رشد ارائه می‌دهد.

مدیران کسب‌وکار برای ایجاد چشم‌انداز و حمایت از بزرگترین دارایی یک شرکت، یعنی کارکنان آن، باید چابک باشند. به گفته شرکت خدمات حرفه‌ای پرایس واتر هاوز کوپرز<sup>[۳]</sup>، پنج اولویت نیروی کار برای

# رهبران در حال حاضر بیشتر از همیشه به کوچینگ حرفه‌ای نیاز دارند

1. Ann Rindone

۲. مترجم: این مقاله در زمان شیوع کرونا منتشر گردید ولی با توجه به چالش‌های مشابه در دنیای ووکا خواندن این مقاله توصیه می‌گردد.

3. Professional coaching

4. PricewaterhouseCoopers International Limited, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions.html>



مترجم  
عطیه قائمی  
کوچ کسب‌وکار

نویسنده  
آن ریندون<sup>[۱]</sup>  
منبع: HBR, ۲۰۱۹



## فرهنگ کوچینگ قوی با سازمان‌هایی با عملکرد بالا، از جمله موفقیت در تغییرات استراتژیک در مقیاس بزرگ، مرتبط است.

شاونانا از رویکرد کوچینگ در مدیریت استفاده کرد؛ این رویکرد، با استفاده از شایستگی‌های ICF بر اساس شواهد برای حرفه کوچینگ، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به ناشناخته‌ها، بهتر پاسخ دهند. مهمترین اولویت برای این شایستگی‌ها، پایبندی به کد اخلاقی و محرمانه بودن، اهمیت مشارکت بین کوچ و مراجع و اهمیت آگاهی فرهنگی، سیستمی و زمینه‌ای است. همراهی با یک کوچ دارای اعتبار فدراسیون جهانی کوچینگ به شما کمک کرد تا امکانات و راه‌حلهایی را ایجاد کند که ممکن بود به تنهایی به آن‌ها دست نیابد.

ICF، کوچینگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «همراهی با مراجعان در یک فرآیند تفکربرانگیز و خلاقانه که الهام‌بخش آن‌ها می‌شود تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند». در دنیای آگاه به بیماری همه‌گیر که در آن پتانسیل برای بسیاری مبهم شده است، کوچینگ حرفه‌ای راهی آینده‌نگر، تحول‌آفرین و پایدار برای طراحی مجدد پتانسیل ارائه می‌دهد. کوچینگ خودآگاهی را افزایش می‌دهد و از طریق انتخاب‌های عمدی، تغییر ایجاد می‌کند. در آن لحظات انتخابی‌ست که مشارکت کوچ/مراجع ارزش زیادی برای ساختن برنامه‌ای دارد که به سمت نتایج حرکت می‌کند.

### ترس از آسیب‌پذیری

جینی راجرز<sup>[5]</sup> در کتابچه راهنمای مهارت‌های کوچینگ می‌نویسد: «همه مراجعان [در کوچینگ]، هرکسی که باشند و هر چقدر هم که بزرگ، موفق و مهم باشند، از دو چیز می‌ترسند: آسیب‌پذیری و از دست دادن کنترل. چه چیزی بیش از یک بیماری همه‌گیر می‌تواند باعث ایجاد این ترس‌ها شود؟ کوچ‌های حرفه‌ای برای بررسی این عدم قطعیت‌ها و سایر ابهامات و الهام‌بخشیدن به درک و رشد آموزش دیده‌اند.

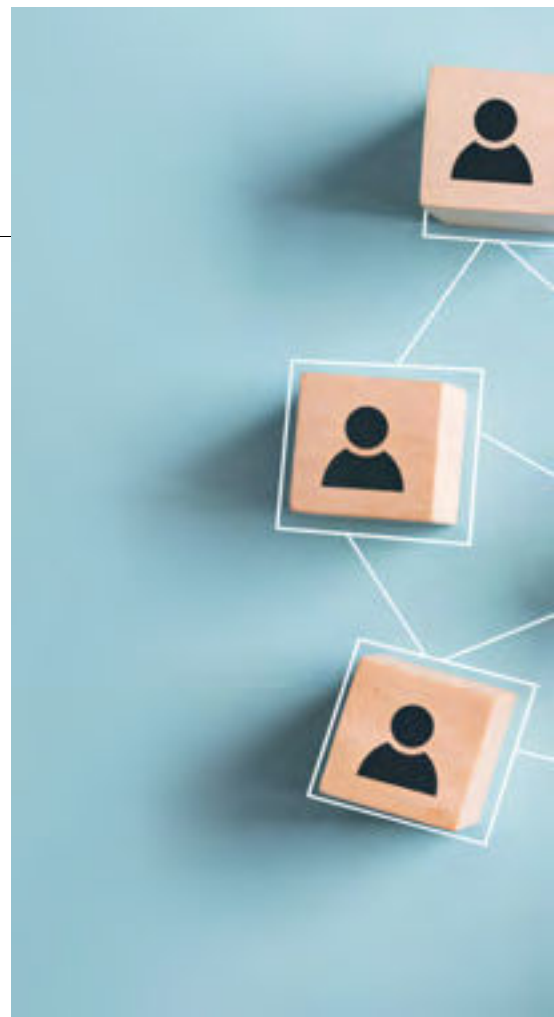
### فرهنگ کوچینگ قدرتمند

روزگار پر فراز و نشیب امروز، فرصت‌های بیشتری برای اقدامات پیشگیرانه، کشف امکانات جایگزین و ایجاد یک اتمسفر نوآورانه ارائه می‌دهد که به دنبال راه‌حل‌های جدیدی‌ست که در برابر مقاومت وضعیت موجود ارائه شود. شاونانا<sup>[6]</sup>، یک رهبر شرکت که داستان خود را در هشتگ تجربه کوچینگ<sup>[7]</sup> به اشتراک گذاشت، متوجه شده بود که کوچینگ شیوه مدیریت او را تغییر داده است. عدم داشتن یک چشم‌انداز برای نحوه کار کردن افراد با یکدیگر چالش‌های مدیریتی او را افزایش داده بود، اما از طریق کوچینگ، او مهارت‌های جدیدی برای ایجاد یک چشم‌انداز و بازآفرینی ساختار تیم خود آموخت. شرکت‌هایی که کوچینگ را در اثربخشی سازمانی ادغام می‌کنند، بهبودهایی در حفظ کارکنان، کار تیمی، روابط و رضایت شغلی مشاهده می‌کنند.

شرکت‌هایی که به طور هدفمند از مدیریت «فرماندهی و کنترل» به نفع فرهنگ کوچینگ دور می‌شوند، احتمالاً آمادگی بیشتری برای سازگاری سریع، مدیریت اولویت‌های نیروی کار و حمایت از رفاه جسمی و عاطفی کارکنان دارند. مدیرانی مانند شاونانا که از خدمات کوچینگ استفاده کرده‌اند یا در مهارت‌های کوچینگ آموزش دیده‌اند، توانایی بیشتری برای ارتباط موثر و مدیریت با همدلی دارند.

فرهنگ کوچینگ قوی با سازمان‌هایی با عملکرد بالا، از جمله موفقیت در تغییرات استراتژیک در مقیاس بزرگ، مرتبط است. طبق یک مطالعه انجام شده در سال ۲۰۱۸ تحت عنوان ساخت یک فرهنگ کوچینگ برای مدیریت تغییر<sup>[8]</sup>، که توسط فدراسیون بین‌المللی کوچینگ<sup>[9]</sup> (ICF) و موسسه سرمایه انسانی<sup>[10]</sup> انجام شده است، فرهنگ کوچینگ موفق، شامل شش عنصر است:

- کارکنان برای کوچینگ ارزش قائلند.
- مدیران ارشد برای کوچینگ ارزش قائلند.
- مدیران/رهبران مهارت‌های کوچینگ را از طریق آموزش‌های معتبر ویژه کوچینگ توسعه می‌دهند.
- کوچینگ یک ردیف بودجه اختصاصی دارد.
- کارکنان دسترسی برابر به کوچینگ دارند.
- سه‌حالت کوچینگ در شرکت وجود دارد: کوچ‌های داخلی، کوچ‌های خارجی و مدیران/رهبرانی که از مهارت‌های کوچینگ استفاده می‌کنند.



مدیران کسب‌وکار در حال پدیدار شدن است؛ هر یک از این اولویت‌ها دارای عامل انسانی‌اند:

- محافظت از افراد
- ارتباط موثر
- حفظ تدوام کار

- ارزیابی هزینه‌های نیروی کار
- آماده‌سازی برای بازیابی و بهبود

در یک محیط کاری سنتی، اولویت‌هایی مانند محافظت از کارکنان و ارتباط موثر، بخشی از رهبری روزانه بوده‌اند. زمانی که فرهنگ محیط کار از طریق دورکاری به خانه منتقل شد، تغییراتی در روندهای روزمره سازمان ایجاد شد. رویکرد رهبر نسبت به نیت، اعتماد و فراگیری در روابط دستخوش تغییر گردید. انتخاب‌های آگاهانه در مورد کار و تیم برای کسانی که در خانه به امور خانواده رسیدگی می‌کردند و همچنین به اداره کسب‌وکار می‌پرداختند، دشوار شد. با این وجود، جای خالی اعتمادی که درگفتگوهای دوستانه و غیررسمی در سازمان شکل می‌گرفت، به شدت احساس می‌شد. اطمینان از این‌که همه اعضای تیم حضور دارند و احساس می‌کنند عضوی از یک تیم‌اند، بدون مهارت‌های نرم همدلی و آسیب‌پذیری سخت بود.

5. Shawna  
6. experiencecoaching  
7. Building a Coaching Culture for Change  
8. International Coaching Federation (ICF).  
9. Human Capital Institute (HCI).  
10. Jenny Rogers, Coaching Skills: A Handbook

## » در کوچینگ، مراجع (یا تیم) اهداف خود را تعیین می‌کند و کوچ همراهی می‌کند. در نهایت، کوچینگ در ارتباط با تغییر است.



برخلاف آموزش که دارای برنامه درسی و دستور کار مشخصی است، کوچینگ بر اهداف مراجع متمرکز است؛ در طول هر جلسه، کوچ از پرسش‌گری ماهرانه استفاده می‌کند تا مراجع را همراهی کند که اهداف خود را تعیین، انتخاب‌ها را شناسایی و شکاف‌ها مسدود کند، در حالی که به سمت آینده‌ای که خود پیش‌بینی می‌کند، حرکت می‌کند. مشارکت‌ها (بین کوچ و مراجع)، با تقویت و تنظیم مجدد از طریق یادگیری و نتایج جدید، ادامه دارند. در کوچینگ، مراجع (یا تیم) اهداف خود را تعیین می‌کند و کوچ همراهی می‌کند. در نهایت، کوچینگ در ارتباط با تغییر است.

قطعیت و ابهامند. عادی‌سازی یک مبارزه مداوم است. کارکنان نیاز به حمایت، ارتباط و ثبات دارند. نحوه واکنش شرکت‌ها به این تغییر یک انتخاب آگاهانه است. هنر و تمرین کوچینگ می‌تواند مسیری برای تغییر ایجاد کند و امکان خروج قوی‌تر و انعطاف‌پذیرتر از کرونا یا موقعیت مشابهی را ایجاد کند. همان‌طور که شاونان فهمید، کوچینگ حرفه‌ای سرمایه‌گذاری بر روی رهبران است که می‌تواند یک سناریوی برد-برد را از طریق اثر موجی مثبت خود ایجاد کند؛ فرایندی که منجر به اثربخشی کلی فردی و سازمانی می‌شود.

شاونان نیاز به تغییر را در سازمان خود دید. از طریق همکاری با یک کوچ با مدرک معتبر ICF، مهارت‌ها و منابع جدیدی را آموخت که از آن‌ها در ارتباط تیم رهبری جدید خود استفاده کرد. سپس آن تیم رهبری مهارت‌های تازه‌کسب‌شده را به زیرگروه‌های خود منتقل کردند. نتیجه یک «رویکرد کوچینگ» در سرتاسر سازمان بود که به شاونان کمک کرد تا تیم رهبری خود را به سمت جلو حرکت دهد و در عین حال، فضایی را برای او ایجاد کرد تا در مقام یک مدیر درگیر و متعهد نقش‌آفرینی کند. چالش‌های محل کار واقعی و پر از عدم

### رهبری تغییر از طریق کوچینگ

در زمان‌های تغییر، داشتن یک برنامه مدیریت تغییر واضح با افراد، در مرکز آن، ضروری است. کوچینگ یکی از مؤثرترین راه‌ها برای توسعه قابلیت‌های مدیریت تغییر است. افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها می‌توانند مقاومت را کشف کنند، مشارکت را افزایش دهند و انعطاف‌پذیری را در مواجهه با تغییر ارتقا دهند. مراجعان به‌جای تکیه بر نقاط عطف یا اندازه‌گیری‌های از پیش تعیین‌شده، خود-ارزیابی می‌کنند و دوره را در زمان واقعی تصحیح می‌کنند.





مترجم  
امیر جلیل زاده  
کوچ ACC؛ کوچ مدیران اجرایی

نویسندگان  
هرمینیا ایبارا<sup>(۱)</sup> و آنه اسکولار<sup>(۲)</sup>  
منبع: HBR، ۲۰۱۹

# رهبر در نقش کوچ

## چگونه نوآوری، انرژی و تعهد را جاری کنیم



### چکیده

شرکت‌ها در مواجهه با تغییرات سریع و ساختار شکنانه متوجه می‌شوند که نمی‌توان از مدیران انتظار دانستن تمام پاسخ‌ها را داشت و رهبری مبتنی بر دستور و کنترل، نمی‌تواند ادامه پیدا کند. در نتیجه بسیاری از شرکت‌ها بدنبال بهره‌برداری از یک مدل کوچینگ هستند که در آن مدیران بجای دستور دادن و قضاوت کردن، با سوال پرسیدن و ارائه‌ی راهنمایی و پشتیبانی در پی تسهیل روند حل مسائل و تشویق کارکنان به رشد و پیشرفت باشند.

روزگاری اغلب مردم می‌توانستند مشاغل موفق‌تری را با رشد و پیشرفت تخصص خود در حوزه‌های فنی، عملکردی و حرفه‌ای شروع کنند. انجام درست و مناسب کارها به معنای داشتن پاسخ‌های صحیح بود. اگر می‌توانستید خودتان را این‌گونه اثبات کنید، طبیعتاً پله‌های ترقی را بالا می‌رفتید و وارد حوزه مدیریت نیروی انسانی می‌شدید؛ در این نقطه می‌بایست اطمینان حاصل کنید که کارکنان شما هم همان پاسخ‌های صحیح را در اختیار دارند. شما، به‌عنوان مدیر، می‌دانستید که چه

کاری باید انجام شود و به دیگران می‌آموختید که چگونه این کارها را انجام دهند و همچنین عملکردشان را نیز ارزیابی می‌کردید. نام این بازی «دستور و کنترل» است و هدف آن راهنمایی و توسعه کارکنانی بود که نحوه کارکرد کسب‌وکار را فهمیده بودند و همچنین توان تکرار موفقیت‌های قبلی‌شان را داشتند.

اما امروزه دیگر این‌گونه نیست؛ تغییرات مداوم، ساختار شکنانه و سریع، به امری عادی

1. Herminia Ibarra  
2. Anne Scoular

## اجرای کوچینگ خوب می‌تواند حتی برای شایسته‌ترین و خوش‌نیت‌ترین مدیران هم دشوار باشد.

تبدیل شده است و راه‌های موفقیت‌آمیز پیشین، دیگر متضمن کسب موفقیت‌های آتی نیستند. مدیران قرن بیست‌ویکی به‌سادگی تمام پاسخ‌های صحیح را نمی‌دانند (و نمی‌توانند بدانند). شرکت‌ها برای غلبه بر این واقعیت جدید در حال دور شدن از روش‌های دستور و کنترل و رسیدن به چیزی کاملاً متفاوتند: مدلی که در آن مدیران به‌جای صدور دستورالعمل به‌دنبال حمایت و هدایتند و کارکنان هم یاد می‌گیرند که چگونه با محیط‌های همواره در حال تغییر، سازگار شوند که به‌عرضه انرژی، نوآوری و تعهد جدید بیانجامد. اگر بخواهیم خلاصه بگوییم، نقش مدیر چیزی جز تبدیل شدن به نقش یک کوچ نیست. این یک تغییر چشمگیر و اساسی است و ما آن را به‌صورت مستقیم و از نزدیک مشاهده کرده‌ایم. ما در طول دهه گذشته آن را در تحقیقات مداوم خودمان، درباره چگونگی تغییر و سازگار شدن سازمان‌ها با عصر دیجیتال، مشاهده کرده و از لابلای گفته‌های دانشجویان اجرایی و مراجعان کوچینگ، درباره مهارت‌های رهبری، دریافته‌ایم که آن‌ها می‌خواهند در خود و شرکت‌هایشان این فرهنگ را پرورش دهند. ضمناً متوجه این مهم شده‌ایم که تعداد زیادی از شرکت‌های همکار ما در حال سرمایه‌گذاری در آموزش رهبران به‌عنوان کوچ‌اند. کوچینگ به شکل فزاینده‌ای در حال تبدیل به بخشی جدانشدنی از بافت یک فرهنگ یادگیرنده است؛ مهارتی که مدیران خوب در تمامی سطوح، به توسعه و به‌کارگیری آن نیاز مبرم دارند.

ما باید بدانیم که وقتی درباره کوچینگ صحبت می‌کنیم، منظور ما، موضوعی فراتر از تلاش‌های مشاوران است که فقط برای کمک به مدیران اجرایی در پرورش و ایجاد مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای‌شان، استخدام می‌شوند؛ البته این کار بسیار مهم و گاهی حیاتی‌ست و انگهی موقتی‌ست و از سوی افرادی بیرون از سازمان اجرا می‌شود. کوچینگ مدنظر ما، نمونه‌ای است که یک سازمان یادگیرنده واقعی اجرا می‌کند و توسط افراد داخل سازمان، در حال انجام و اجراست. این اقدامی است که مدیران باید همواره و به‌همراه تمام نیروهای خود در آن مشارکت جویند، به‌نحوی که فرهنگ سازمان را تعریف کنند و روند رسیدن به ماموریت سازمان را رشد و توسعه دهد. یک مدیر کارآمد در نقش کوچ، به‌جای ارائه پاسخ، سوال می‌پرسد و کارکنان را به‌جای قضاوت، حمایت

می‌کند و به‌جای دیکته کردن خواسته‌هایش، مسیر رشد آن‌ها را تسهیل می‌کند.

### شرکت‌ها در حال دور شدن از روش‌های سنتی دستور و کنترل‌اند.

این مفهوم از کوچینگ نشان‌دهنده یک تحول است. کوچینگ دیگر یک کنش خیرخواهانه برای اشتراک‌گذاری دانسته‌هایتان با افراد کم‌تجربه یا جوان‌تر سازمان نیست؛ گرچه این به‌عنوان یک جنبه ارزشمند در سازمان باقی می‌ماند. کوچینگ روشی برای سوال پرسیدن در راستای ایجاد بینش و آگاهی در دیگران است. سر جان ویتمور<sup>[۱]</sup>، چهره برجسته این حوزه، کوچینگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «کوچینگ حرفه‌ای، آزاد کردن پتانسیل افراد در راستای به حداکثر رساندن عملکردشان است.» بهترین متخصصان بر هر دو بخش این فرآیند، انتقال دانش و کمک به دیگران برای کشف آن، تسلط دارند و می‌توانند هر دو را در موقعیت‌های مختلف به‌طرز ماهرانه‌ای انجام دهند.

آرزوی دستیابی به چنین سطحی از کوچینگ یک‌چیز است و این‌که بتوان آن را به‌عنوان یک روند روزمره در بسیاری از لایه‌های سازمان به‌کار بست، چیز دیگری‌ست. در اغلب شرکت‌ها، هنوز شکاف بزرگی میان آرزو و عمل وجود دارد و ما این مقاله را برای کمک به خوانندگان برای تحقق آن نوشته‌ایم. ما در ابتدا بر چگونگی توسعه کوچینگ به‌عنوان یک ظرفیت مدیریت فردی و سپس چگونگی تبدیل آن به ظرفیتی سازمانی تمرکز می‌کنیم.

### شما آن قدرها که فکر می‌کنید خوب نیستید.

برای رهبرانی که عادت دارند مشکلات عملکردی را با گفتن و تکلیف خواسته‌هایشان به افراد حل کنند، کوچینگ غالباً رویکردی بسیار «نرم» به‌نظر می‌رسد. افزون بر این، می‌تواند آن‌ها را از نظر روانی برنجاند، چرا که آن‌ها را از آشناترین ابزار مدیریتی‌شان محروم می‌کند: اثبات اقتدار خود. از این‌رو، آن‌ها در برابر کوچینگ مقاومت می‌کنند، به آن بی‌توجهی می‌کنند و حتی ممکن است برای یک‌بار هم که شده، آن را امتحان نکنند. آن‌ها

می‌گویند: «خیلی سرم شلوغ است» یا «ارزش زمان من بالاتر از این روش‌هاست» یا «افرادى که با آن‌ها سر و کار دارم، پذیرش کوچینگ یا کوچ شدن را ندارند». در مطالعه کلاسیک دانیل گولمن<sup>[۲]</sup> درباره سبک‌های رهبری که در سال ۲۰۰۰ میلادی، در این مجله منتشر شد، رهبران، کوچینگ را به‌عنوان سبکی که کمترین علاقه را به آن دارند، رتبه‌بندی کردند؛ چرا که می‌گفتند آن‌ها وقت لازم برای انجام روندهای کند و خسته‌کننده آموزش به افراد و کمک به رشدشان را ندارند.

حتی اگر بسیاری از مدیران علاقه‌ای هم به کوچینگ نداشته باشند، بیشترشان معتقدند که این کار را به‌خوبی بلدند اما این درباره اغلب‌شان صادق نیست. در یک مطالعه، ۳۷۶۱ مدیر مهارت‌های کوچینگ خودشان را ارزیابی کردند و سپس این ارزیابی‌ها با ارزیابی افرادی که با آن‌ها کار می‌کردند، مقایسه شد؛ نتایج ارتباط چندانی با هم نداشتند: ۲۴ درصد از مدیران در ارزیابی توانایی‌هایشان برآوردهایی بالاتر از آنچه بودند، داشتند و خود را بالاتر از حد متوسط دیده بودند، در حالی‌که رتبه‌شان از نظر همکارانشان از آخر سوم بود. این عدم تطابق بسیار آشکار و واضح است. محققان این مطالعه اعلام کردند: «اگر فکر می‌کنید کوچ خوبی هستید اما در واقع این‌طور نیستید، این نشان می‌دهد که احتمالاً خیلی بدتر از آن چیزی هستید که تصور می‌کنید.»

اجرای کوچینگ خوب می‌تواند حتی برای شایسته‌ترین و خوش‌نیت‌ترین مدیران هم دشوار باشد. یکی از ما (هرمینیا<sup>[۳]</sup>) برای مدیران اجرایی تدریس می‌کند و این موضوع (تاثیر کوچینگ خوب) را سال‌به‌سال برای آن‌ها روشن‌تر می‌کند. به این گروه از مدیران یک مطالعه موردی داده می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود که نقش مدیری را ایفا کنند که باید تصمیم مهمی بگیرد: نیروی خود را که انتظارات را برآورده نمی‌کند، اخراج کند یا او را کوچ کند. کارمند اشتباهات فاحشی در قضاوت مرتکب شده است، اما مدیر با نادیده گرفتن اشتباهات و مدیریت جزءنگر به مشکل دامن زده است.

3. Sir John Withmore  
4. Daniel Goleman  
5. Herminia

## به طور خلاصه

### موقعیت

برای تاب‌آوری در برابر تغییرات ناگهانی، شرکت‌ها خود را به سمت سازمان‌های یادگیرنده سوق می‌دهند و خود را با مفاهیم آن هم‌راستا می‌کنند. این امر مستلزم رویکردی جدید در مدیریت است که در آن رهبران در نقش کوچ در خدمت افراد سازمان خودند.

### چالش

در این رویکرد جدید، مدیران به‌جای ارائه پاسخ، سوال می‌پرسند، به‌جای قضاوت، از کارکنان حمایت می‌کنند و در عوض دیکته کردن آنچه باید انجام شود، رشد و توسعه آن‌ها را تسهیل می‌کنند اما بیشتر مدیران این احساس را دارند که زمان یا مهارت کافی برای انجام این کارها را ندارند.

### راه حل

برای این‌که مدیران به کوچ‌های بهتری تبدیل شوند، شرکت‌ها باید ابزار و پشتیبانی مناسبی در اختیار مدیران خود قرار دهند و اگر می‌خواهند سازمان‌های یادگیرنده سالم و پایداری باشند، باید کوچینگ را به‌عنوان یک ظرفیت سازمانی نیز توسعه دهند.

## راه‌های مختلف کمک کردن

ما برای این‌که مدیران به ماهیت کوچینگ و به‌ویژه به نحوه اجرای بهتر آن در یک سازمان یادگیرنده فکر کنند، ماتریس ۲×۲ زیر را به آن‌ها ارائه می‌دهیم؛ یک ابزار ساده اما مفید. یک ستون مربوط به میزان اطلاعات، توصیه‌ها یا مهارت‌هایی‌ست که کوچ در رابطه با مراجع به‌کار می‌گیرد و سطر ماتریس میزان انرژی انگیزشی‌ست که کوچ با رهاسازی آن، بینش و راه‌حل‌های شخص را آشکار می‌کند.

باز شروع می‌کنند؛ مانند «به‌نظر تان اوضاع چگونه پیش می‌رود؟» این سوال همواره به پاسخ‌هایی بسیار متفاوت از انتظار منتهی می‌شود. بنابراین آن‌ها سؤال را به‌صورت دیگری مطرح می‌کنند، اما باز هم به پاسخ مطلوب منتهی نمی‌شود. آن‌ها با کمی ناامیدی شروع به پرسیدن سؤالات اصلی می‌کنند. «آیا فکر نمی‌کنید که نوع شخصیت شما می‌تواند برای نقش متفاوتی مناسب‌تر باشد؟» این سوال رویکرد شخص را به حالتی تدافعی تبدیل می‌کند و احتمال این‌که او پاسخ مورد انتظار را بدهد، کمتر می‌شود. نهایتاً، با این احساس که این مکالمه به‌جایی نمی‌رسد، مدیر برای رسیدن به نتیجه‌گیری، روی به «گفتن» و تحمیل نظر خود می‌آورد. اما در پایان این تجربه، هیچ‌کسی در مورد وضعیت موجود یا خودش چیزی یاد نگرفته است.

آیا این وضعیت به‌نظر آشنا می‌رسد؟ این نوع «کوچینگ» بسیار رایج است که البته در مسیر شرکت‌ها برای تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده مانع ایجاد می‌کند. گرچه خبر خوب این است که تقریباً همه می‌توانند با ابزارها و پشتیبانی مناسب، انتخاب یک روش صحیح، تمرین و بازخورد زیاد، کوچ بهتری شوند.

## آیا آماده‌اید مدیری در نقش کوچ باشید؟

بعد از ارائه این سناریو، از هر ۱۰ مدیر، ۹ نفر تصمیم می‌گیرند که عملکرد نیروی خود را رشد دهند. اما وقتی از آن‌ها خواسته می‌شود که در یک گفتگوی کوچینگ نقش‌آفرینی کنند، به‌نظر می‌رسد که هنوز نیاز به رشد و پیشرفت در مهارت‌های کوچینگ خود دارند. آن‌ها می‌دانند که باید چه کاری انجام بدهند: آن‌ها باید به «پرسیدن و گوش دادن» روی بیاورند و دست از «متقاعد کردن کارکنان به ادامه روش‌های گذشته» بردارند. اما این به‌طور طبیعی اتفاق نمی‌افتد، چرا که آن‌ها معمولاً قبل از شروع صحبت با کارکنان، در اعماق وجودشان تصمیم خود را درباره راه‌حل درست گرفته‌اند. بنابراین تلاش آن‌ها برای کوچینگ معمولاً تنها شامل یک تلاش مشخص است: تلاشی برای توافق در مورد آنچه قبلاً تصمیم گرفته‌اند. البته این یک کوچینگ واقعی نیست و جای تعجبی هم نیست که نتیجه مناسبی هم در پی نداشته باشد.

## تقریباً هر کسی با ابزار و پشتیبانی

### مناسب می‌تواند کوچ بهتری شود.

در اینجا تقریباً نحوه انجام این گفتگو گفته می‌شود. مدیران اجرایی کارشان را با یک سوال



## سبک های کوچینگ

موقعیتی	دستوری	ارائه اطلاعات بیشتر
غیردستوری	آزاد	ارائه اطلاعات کمتر
انرژی بیشتر	انرژی کمتر	

در سمت راست بالا، کوچینگ دستوری قرار دارد که عمدتاً از طریق «گفتن» انجام می‌شود؛ مشاوره و راهبری در این دسته قرار می‌گیرند. همه می‌دانند که در اینجا باید چه انتظاری داشته باشند: مدیری با کوله‌باری از تجربه - با کمال میل- تجربیاتش را با یکی از اعضای جوان

تیمش به اشتراک می‌گذارد و آن شخص هم به امید جذب حداکثری این دانش، با دقت به آن‌ها گوش می‌دهد. این روش نقاط قوت زیادی دارد اما معایبی نیز دارد؛ از آنجایی که شامل نوع کار موردنظر و نحوه انجامش است، پس انرژی کمی را در مراجع کوچینگ برمی‌انگیزاند. با این فرض که «رئیس چیزهایی را می‌داند که من نمی‌دانم»، ممکن است سطح انرژی و انگیزه شخص را کاهش بدهد. البته این فرض همیشه در یک محیط کاری پیچیده و در حال تغییر، صادق نیست. همچنین، از آنجایی‌که به رهبران اجازه داده شده تا کاری را که بر آن تسلط دارند (حل مشکلات دیگران) را همواره ادامه دهند، از این رو، این مورد نمی‌تواند ظرفیت‌سازی را به شکل مناسبی ایجاد نماید.

گفته می‌شود که کوچینگ راه حل همه مشکلات نیست؛ بدین معنا که ممکن است اعضای تیم به‌طور مؤثری در حال انجام وظایف‌شان باشند، که در این حالت، بهترین کار عدم دخالت در کارشان است. ما نام این رویکرد را در قسمت پایین، «آزاد» گذاشته‌ایم. در پایین سمت چپ، کوچینگ غیردستوری وجود دارد که روشی مبتنی بر گوش دادن، سوال کردن و خودداری از قضاوت است.

مدیران در اینجا به دنبال استخراج خرد، بینش و خلاقیت کارکنان (با کوچینگ) با هدف کمک به آن‌ها در حل مسائل و غلبه بر موقعیت‌های چالش‌برانگیزند. این رویکرد برای مراجعان کوچینگ می‌تواند بسیار انرژی بخش باشد، اما این مورد برای اکثر مدیرانی که بیشتر به «گفتن» تمایل دارند، به‌طور طبیعی اتفاق نمی‌افتد.

در سمت چپ بالا، «کوچینگ موقعیتی» قرار دارد که نقطه عطفی در این چهارچوب محسوب می‌شود. همه مدیران در یک سازمان یادگیرنده باید انگیزه کافی برای کسب مهارت در این نوع کوچینگ را داشته باشند و همان‌طور که از نامش پیداست، مستلزم ایجاد تعادلی مناسب میان سبک‌های دستوری و غیردستوری است که باتوجه به نیازهای خاص لحظه‌ای به‌کار بسته می‌شود. تجربه کار با مدیران مجرب به ما آموخته است که مدیران ابتدا باید کوچینگ غیردستوری را به تنهایی تمرین کنند، تا این‌که درونی و به نقش دوم آن‌ها بعد از مدیر بودن تبدیل شود؛ بعد از آن است که باید به‌سراغ ایجاد تعادل میان توانایی‌هایی که به تازگی تقویت شده‌اند، بروند و در بازه‌های زمانی مناسب به اجرای کارآمد کوچینگ دستوری بپردازند.

### واقعیت REALITY

وقتی هدف گفتگوی شما مشخص شد، می‌توانید سؤالاتی از جنس «چی؟»، «کی؟»، «کجا؟» و «چه کسی؟» بپرسید، زیرا هر کدام از این سوال‌ها، مراجع را مجبور می‌کند از ابرها پایین بیاید و روی حقایق خاصی تمرکز کند. این امر، مکالمه و گفتگو را واقعی و سازنده می‌کند. البته دلیل در نظر نگرفتن «چرا» در میان سوال‌ها را متوجه خواهید شد؛ با پرسیدن چرا، افراد به‌جای بررسی واقعیات، به دنبال دلایل و انگیزه‌ها می‌روند. البته انجام این کار می‌تواند همراه با مضامینی مبتنی بر قضاوت و یا آغاز تلاش برای توجیه رفتارهای خود باشد که هر دو می‌توانند غیرسازنده باشند.

### هدف GOAL

وقتی با یک مراجع کوچینگ گفتگوی را آغاز می‌کنید، هدفی را که او از همین حالا باید در پی رسیدن به آن باشد، دقیقاً مشخص کنید. البته منظور اصلاً اهداف او برای پروژه یا شغل یا نقشش در سازمان نیست، بلکه قصد ما، دستاوردی است که او امید دارد از این گفتگوی خاص به‌دست بیاورد. افراد به‌شکل طبیعی این‌کار را در اغلب مکالمات‌شان انجام نمی‌دهند، گرچه غالباً به کمک آن نیاز دارند. برای آغاز کار بد نیست این سوال را بپرسیم: «زمانی‌که از این در خارج می‌شوید، دوست دارید چه چیزی داشته باشید که الان آن را ندارید؟»



### مدل GROW

یکی از بهترین راه‌ها برای بهتر اجرا کردن کوچینگ غیردستوری، تلاش برای گفتگو با استفاده از مدل GROW است؛ مدلی که در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط سرجان ویتمور و دیگران ابداع و معرفی شد. این مدل شامل چهار گام عملی است که حرف اول هر گام نام مدل را شکل می‌دهد. درک مفهوم این مدل آسان است اما به‌کار گرفتن آن سخت‌تر از آن چیزی است که تصور می‌کنید، زیرا از شما می‌خواهد خود را برای تفکر به روش‌های جدید درباره نقش و ارزش‌تان به‌عنوان یک رهبر، آموزش دهید. چهار گام عملی عبارتند از:

## غالباً افراد بعد از احساس گیرافتادن در تنگنا و گرفتارشدن است که برای کوچینگ به شما مراجعه می‌کنند!

### اراده‌WILL

این مرحله نیز معمولاً به شکل طبیعی در مکالمات اتفاق نمی‌افتد، بنابراین بیشتر افراد به همراهی نیاز دارند. این مرحله در واقع دارای دو بخش است که هر کدام معنای متفاوتی از کلمه اراده را شامل می‌شود.

در قسمت اول می‌پرسید: «چه کار خواهی کرد؟» این سوال مراجع را ترغیب به مرور و بررسی برنامه اقدامی که از گفتگویتان به دست آمده، می‌کند. اگر این گفتگو به خوبی پیش رفته باشد، او درک روشنی از این برنامه خواهد داشت و اگر چنین نباشد، باید مراحل اولیه فرآیند مدل را مرور کنید و به او کمک کنید تا بتواند روند چگونگی حل مشکل را توصیف کند.

است که به آن‌ها کمک کنید تا وسیع‌تر و عمیق‌تر فکر کنند. گاهی برای گسترش گفتگو تنها کافی‌ست چیزهای ساده‌ای همچون این سوال را بپرسید: «اگر یک عصای جادویی داشتی، چه می‌کردی؟» و تعجب خواهید کرد که بسیاری از افراد چقدر این سوال را راهگشا می‌دانند و این‌که چقدر سریع شروع به فکر کردن درباره روش‌های تازه و سازنده می‌کنند. بعد از این‌که آن‌ها دیدگاهشان را گسترش دادند و گزینه‌های جدید را کشف کردند، وظیفه شما این است که آن‌ها را به فکرکردن عمیق ترغیب کنید. شاید به همین طریق آن‌ها را نسبت به کشف جنبه‌های مثبت، منفی و خطرات هر گزینه کنجکاو سازید.

افراد را از چشم‌پوشی نسبت به متغیرهای وابسته و نتیجه‌گیری سریع باز می‌دارد. وظیفه شما در اینجا فقط این است که بعد از پرسیدن سوالات درست و مناسب، از سر راه مراجع کنار بروید.

### گزینه‌ها OPTIONS

غالباً افراد بعد از احساس گیرافتادن در تنگنا و گرفتارشدن است که برای کوچینگ به شما مراجعه می‌کنند. آن‌ها ممکن است مطالبی از این دست به شما بگویند: «من نمی‌توانم کاری انجام دهم.» یا «من فقط یک گزینه واقعی دارم.» یا «من بین انتخاب الف و ب گیر کرده‌ام.» در این مرحله وظیفه شما این

در طول این مرحله، یک سوال خوب مبتنی بر واقعیت می‌تواند این سوال باشد: «نکات کلیدی‌ای که باید بدانیم کدامند؟» به نحوه پاسخگویی افراد با دقت توجه کنید؛ آیا آن‌ها چیز مهمی را از دست می‌دهند؟ آیا آن‌ها سرگرم صحبت در مورد مسائل عملیاتی‌اند و جنبه انسانی معادله را نادیده می‌گیرند؟ و یا برعکس؟ وقتی از افراد می‌خواهید که سرعت‌شان را کم و از منطقی دیگر فکر کنند، اغلب در تفکر و اندیشه غوطه‌ور می‌شوند و سپس نوری روشن و خاموش می‌شود. در اینجاست که خودشان به تنهایی، با یک انرژی جدید و دیدگاهی تازه، با مشکل روبرو می‌شوند. این مرحله بسیار سرنوشت‌ساز است، چراکه



### کوچینگ موقعیتی شامل متعادل سازی سبک‌های دستوری و غیر دستوری است.

بخش دوم شامل پرسش از افراد درباره اراده‌شان برای انجام است. ممکن است بپرسید: «در یک مقیاس ۱ تا ۱۰، چقدر احتمال دارد که این کار را انجام دهید؟» اگر عدد هشت یا بالاتر را انتخاب کنند، احتمالاً انگیزه کافی را برای انجام دارند. اگر پاسخ هفت یا کمتر باشد، احتمالاً این کار را نخواهند کرد. در این صورت، دوباره باید مراحل قبلی را طی کنید تا به راه‌حلی برسید که احتمال تبعیت و استفاده‌اش از جانب آن‌ها بیشتر باشد. البته کوچینگ در محل کار معمولاً خارج از جلسات رسمی کوچینگ انجام می‌شود. بیشتر اوقات، در قالب گفتگوهای کوتاه اتفاق می‌افتد، مثل زمانی که مدیری ممکن است با طرح یک سؤال به یک درخواست پاسخ دهد، مانند: «تا به حال به چه چیزهایی فکر کرده‌ای؟» یا «چه چیزی واقعاً در اینجا اهمیت دارد؟» وقتی اغلب تعاملات از این نوعند و می‌فهمید که مدیران‌تان به شدت کنجکاو و مشتاقند، سؤالات خوبی می‌پرسند و با این فرض قبلی که همه پاسخ‌ها را می‌دانند، کار نمی‌کنند، تازه متوجه خواهید شد



سودآوری ارزیابی می‌کردند تا از این طریق بتوانند موفقیت‌های گذشته را دوباره تکرار کنند.

این فرهنگ کمک چشمگیری به تسلط قابل توجه مایکروسافت بر دنیای کامپیوترهای شخصی کرده بود اما از آنجایی که توان و تمرکز فناوری به سمت گوشی‌های هوشمند و فضای ابری سوق پیدا کرده بود، شیوه‌های مدیریتی قدیمی به مانعی بزرگ برای پیشرفت و ترقی تبدیل شدند. وقتی که نادلا زمام امور را به دست گرفت، ریسک‌گریزی و سیاست داخلی، مانعی بر سر راه همکاری بین بخش‌ها بود و رهبران ارشد نیز روی خوشی به نوآوری کد باز نشان نمی‌دادند و روند رو به رشد قیمت سهام شرکت هم دچار توقف شده بود. همچنین تغییر فناوری به قدری سریع اتفاق می‌افتاد که بیشتر مدیران گرفتار دانش و شیوه‌های قدیمی بودند اما با این حال، همان‌ها را به کارکنان خود منتقل می‌کردند چرا که اساساً این بهترین کاری بود که بلد بودند.

نادلا فوراً متوجه شد که مایکروسافت به یک تحول فرهنگی نیاز دارد. مایکروسافت برای بازیابی شتاب خود و عرض اندام در مقام یک قدرت موثر در حوزه جدید، مجبور شد از سبک مدیریتی محافظه‌کارانه خود فاصله بگیرد و به جای آن در پی تغییری باشد که روانشناس دانشگاه استنفورد، کارول دوک<sup>[۷]</sup>، آن را «ذهنیت رشد» نامیده است. ذهنیتی که در آن همه

نتیجه و استفاده از این گفتگوها بودند، البته بدون داشتن مهارت‌های لازم!

بیان واضح «چرا»، همچنین می‌تواند به افراد برای دیدن مزایای جانبی کوچینگ کمک کند. این همان چیزی است که در Berkeley Partnership به عنوان یک شرکت مشاوره مدیریت بین‌المللی، نتیجه بخش بود؛ همان‌جایی که بسیاری از شرکایی که آموزش‌های ما را در زمینه کوچینگ دریافت کرده بودند، بر افزایش قابل توجه توانایی‌شان برای خدمت به مشتریان تأکید داشتند. به گفته مارک فیرن<sup>[۸]</sup>، یکی از موسسان این شرکت، شرکای برکلی اکنون در پاسخگویی به مشکلات بزرگ آشفته و -گاه- نامفهوم مشتریان که غالباً راه حل آن‌ها فراتر از دستورالعمل ابتدایی شرکت است، مجهزتر و آماده‌ترند. این شرکا اکنون با توسعه مهارت‌های کوچینگ در تشخیص موقعیت‌هایی که در آن نیازی به ارائه پاسخ نیست، وضعیت به مراتب بهتری دارند. در واقع، اکنون متوجه‌اند که در چنین مواردی ممکن است پاسخ‌های ارزشمندتری را با دقتی گوش دادن، پرسیدن سوالات مناسب و حمایت از مشتریان در حین یافتن بهترین راه حل، ارائه بدهند. فیرن به ما گفت: «بعد از اضافه شدن تخصص کوچینگ، اکنون وظیفه ما این است که گاهی فقط در پی یافتن پاسخ از درون آن‌ها و خلق فضایی برای تفکر باشیم.»

### الگوی رفتاری

اگر می‌خواهید افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید از کوچینگ استقبال کنند، ابتدا باید خود، آن را بپذیرید.

تابه حال هیچ‌کس این کار را بهتر از مدیرعامل مایکروسافت، ساتیا نادلا<sup>[۹]</sup>، انجام نداده است؛ همان‌گونه که در مطالعه موردی دانشکده کسب‌وکار لندن اشاره شد، هرمنینیا در سال ۲۰۱۴، یعنی همان زمانی که نادلا عهده‌دار این سمت شد، سومین مدیر اجرایی در کل تاریخ چهل‌ساله این شرکت بود. در طول ۱۴ سال تصدی استیو بالمر<sup>[۱۰]</sup>، مدیر اجرایی پیشین، درآمد شرکت سه برابر و سود آن نیز دو برابر شده بود اما در پایان این دوران (۱۴ ساله) دیگر خبری از این رشد سریع نبود. فرهنگ بازرسی و قضاوت حاکم و نگرش مدیریتی نیز تثبیت شد؛ مدیران، کارکنان خود را بر اساس میزان تسلط بر مهارت‌ها و میزان

که در مسیر درستی قرار دارید.

### کوچینگ به عنوان ظرفیتی سازمانی

ما تاکنون بر روی کوچینگ به عنوان یک مهارت مدیریتی تمرکز کرده‌ایم. این اولین قدم حیاتی است، اما برای تبدیل شرکت‌تان به یک سازمان یادگیرنده واقعی، نباید تنها به آموزش رهبران و مدیران در راستای اجرای یک کوچینگ بهتر بسنده کنید. ضمناً کوچینگ را باید به یک ظرفیت سازمانی منطبق بر فرهنگ شرکت‌تان مبدل سازید و برای موفقیت در آن یک تحول فرهنگی که دربرگیرنده مراحل زیر است را نیز اجرا نمایید.

### بیان «چرا»

مدیران و متخصصان افرادی پرمشغله‌اند. اگر کوچینگ به عنوان آخرین مد و روش عرضه شده از سوی منابع انسانی به آن‌ها تحمیل شود، بی‌اعتنایی می‌کنند و حداقل همراهی را خواهند داشت. اگر می‌خواهید که آن‌ها کوچینگ را نه تنها به عنوان یک مهارت شخصی و بلکه یک منبع قدرت فرهنگی بپذیرند، باید اهمیت و ارزش کوچینگ را در کسب‌وکار و موفقیت‌شان شفاف کنید.

یک «چرا» خوب، ناگزیر کوچینگ را به وظایف مهم و ماموریت سازمان متصل می‌کند؛ به طور مثال، شرکت حقوقی بین‌المللی Allen & Overy را در نظر بگیرید؛ هنگامی که دیوید مورلی<sup>[۱]</sup>، شریک ارشد آن، تصمیم گرفت که کوچینگ را به یک بخش کلیدی از فرهنگ رهبری شرکت مبدل سازد، با همکارانش شروع به صحبت درباره اهمیت «گفتگوهای ارزشمند» کرد. مورلی فارغ‌التحصیل یکی از دوره‌های آموزش کوچ رهبری ماست. او به ما گفت: «تصمیم من این بود که شما در نقش یک رهبر ارشد، سالانه تقریباً ۱۰۰ مکالمه و گفتگوی بسیار ارزشمند داشته باشید، به این معنا که زندگی خود یا مخاطب‌تان را تغییر دهید. ما می‌خواهیم به شما کمک کنیم تا چند مهارت مهم را بیاموزید. رساندن ارزشمندی این ۱۰۰ گفتگو به بالاترین سطح، بازکردن گره پنهان مسائل گذشته در راستای کشف گزینه‌های جدید و عرضه بینش‌های تازه، هدف اصلی این گفتگوهاست.» تقریباً همه کسانی که در یک سمت رهبری کلیدی در شرکت بودند، متوجه این نکته مهم شدند: آن‌ها در پی کسب بهترین

6. David Morley  
7. Mark Fearn  
8. Satya Nadella  
9. Steve Ballmer  
10. Carol Dweck



به این دریافت رسیدند که باید در گفتگوهای تبحر و مهارت یابند که در آن‌ها متوجه آنچه نمی‌دانند، شوند و چگونگی برآورده ساختن نیازهای برآورده‌نشده مشتریان را دریابند. باتوجه به دسترسی به ابزارهای دیجیتال قدرتمند که داده‌های آنی در مورد سنج‌های کلیدی را در اختیار همگان قرار می‌دهد، دیگر اصلاً منطقی نیست که مدیران وقت خود را صرف نظارت و کنترل کارکنان کنند. در این هنگام تلاشی برای تغییر ساختار شکل گرفت که هدف آن ارائه مهارت‌های فنی و صنعتی مناسب به تیم‌های فروش میکروسافت بود تا بتوانند با مشتریانی که در حال انتقال به فضای ابری‌اند، همراهی کنند. کورتوا برای کمک به مدیران شرکت اقدام به برگزاری کارگاه، ارائه ابزار و طراحی یک دوره آنلاین کرد تا سبک کوچینگ در رهبری را در میان آن‌ها رشد و توسعه دهد.

او به ما گفت: «بزرگترین چالش ما در تغییر و تحول در سراسر سازمان چیزی نیست جز احیای دوباره «مدیران مردمی». «مدیر مردمی» یک شغل است. باید بدانید در جایی که شما سهمیه، قلمرو، مشتری، شریک و یک هدف برای دستیابی دارید، دیگر یک مدیر فروش معمولی نیستید بلکه کسی هستید که ماموریتش انتخاب، رشد و برانگیختن بهترین قابلیت‌ها در جهت ایجاد یک تجربه موفق برای مشتری است.

### موانع را از سر راه بردارید

تلاطم و سرعت زندگی مدیران در میکروسافت هم درست مثل بسیاری از سازمان‌ها، براساس گزارش‌های تحقیقی فصلی در کسب‌وکار به آن‌ها تحمیل می‌شود. یکی از آن‌ها، یک گردهمایی سالانه با نام «بررسی نیمه سال ژانویه» بود که یکی از بارزترین حامیان فرهنگ دستور و کنترل به‌شمار می‌رفت.

البته با گذشت زمان، این بررسی نیمه سال به میدانی برای مدیران عامل و بلندپایه تبدیل شد که در نقش یک بازپرس، تمام پیشرفت و برنامه‌های مدیران ارشد از سراسر جهان را زیر سوال می‌بردند. یکی از مدیران اجرایی معتقد بود که این شکل از «پرسشگری دقیق» سرانجام به «ترس مدیران از این گردهمایی» منتهی شد، «زیرا آن‌ها احساس می‌کردند که برای قضاوت شدن، پا به آن جلسه می‌گذارند. به همین دلیل هم سعی می‌کردند تا تصویری بدون کم و کاست از خودشان را به نمایش بگذارند.» داستان‌های زیادی درباره مدیران ارشدی وجود دارد که خیلی زودتر از تعطیلات ماه دسامبر برای ارائه تصویری مناسب از خود، دست به‌کار می‌شدند. به بیان



تقویت یادگیری و پرورش هنر ظریف «رهبری در قالب گفتگو» تلاش می‌کنند، آن‌ها نیز دقیقاً همین کار را خواهند کرد.

### ظرفیت‌سازی در سراسر سازمان

بعد از این‌که نادلا مدیرعامل میکروسافت شد، فضای شرکت تغییر کرد و بازدهی شرکت روندی افزایشی را تجربه کرد. اما نادلا به تنهایی مسئول این اتفاقات نبود. او برای انطباق ذهنیت رشد با ویژگی‌های منحصر به هر کسب‌وکاری، به همراهی بیش از یک‌صد و سی هزار نفر از کارکنان و اعضای تیم رهبری خود تکیه کرده بود. این برای کورتوا که در سال ۲۰۱۶ مسئول فروش جهانی، بازاریابی و عملیات‌های میکروسافت شد، به معنای تبدیل فرهنگ دستور و کنترل به فرهنگ کوچینگ در شرکت بود.

به دلیل این‌که هرمینیا احیای میکروسافت را عمیقاً مورد مطالعه قرار داده است، از این‌رو ما درک روشنی از چگونگی بروز این اتفاقات داریم. کورتوا متوجه شد که «چرایی» تغییر در راستای کوچینگ، همان حرکت میکروسافت به سوی راهبرد اولویت دادن به فضای ابری بود. توجیه و پایه اقتصادی اصلی محاسبات ابری بر این فرض استوار است که مشتریان تنها هزینه منابعی که استفاده می‌کنند (مثلاً مدت زمان استفاده از سرور یا مقدار مصرف پهنای باند داده) را می‌پردازند. با توجه به بالا رفتن میزان درآمد در شرکت میکروسافت که عمده آن به استفاده بیش از پیش محصولات و خدمات میکروسافت هم بستگی دارد، همه افراد سازمان

افراد حاضر در سازمان پذیرای یادگیری مداوم و ریسک‌پذیری‌اند. همان‌طور که خود نادلا نیز به درستی بیان می‌کند، رهبران شرکت باید از «یک دانای کل» به «فردی یادگیرنده» تغییر می‌کردند. نادلا متوجه شد که این فرآیند باید از او شروع شود، بنابراین شروع به مدل‌سازی برای رفتارهایی کرد که می‌خواست مدیران میکروسافت آن‌ها را بپذیرند و اجرا کنند. او نظر تمام کسانی را که با آن‌ها هم‌صحبت می‌شد، می‌پرسید و با جان و دل به تمام حرف‌های‌شان گوش می‌داد. او با طرح سوالاتی غیردستوری نشان داد که نقش او حمایت است و نه قضاوت. دیگران را تشویق می‌کرد تا درباره اشتباهات‌شان گشوده باشند و از آن‌ها درس بگیرند. ژان فیلیپ کورتوا<sup>(۱)</sup>، یکی از اعضای تیم رهبری او می‌گوید: «او با شمامست. می‌توانید احساسش کنید. می‌توانید زبان بدنش را ببینید. اصلاً فرقی نمی‌کند که یک مدیر ارشد باشید یا یک فروشنده عادی. گوش دادن به همه این افراد باید از کیفیتی یکسان برخوردار باشد.» مدل‌سازی ابزاری قدرتمند است زیرا نشان‌دهنده عمل کردن یک رهبر به گفته‌های خود است. همچنین می‌تواند نقش یک شتاب‌دهنده در عملکرد را داشته باشد. محققان دریافته‌اند که وقتی افراد در یافتن رفتارهای مناسب دچار تردید می‌شوند، از اعمال دیگران (به‌ویژه صاحبان قدرت و موقعیت) کپی‌برداری می‌کنند؛ بنابراین اصلاً جای تعجب نیست که در زمانه‌ای که سرعت تغییرات بالاست، دستاوردی جز عدم‌اطمینان در کسب‌وکارها به‌دست نیاید و نگاه کارکنان برای یافتن سرنخ به رهبران‌شان دوخته شده باشد؛ اگر بفهمند که رهبران‌شان برای

11. Jean-Phillipe Courtois

## ” اجرای کوچینگ خوب می‌تواند حتی برای شایسته‌ترین و خوش‌نیت‌ترین مدیران هم دشوار باشد.

دیگر، گروهی از ارزشمندترین و عالی‌رتبه‌ترین افراد شرکت برای خلق وجه‌ای مناسب، بیش از یک ماه را صرف آماده شدن برای یک بررسی و رسیدگی داخلی می‌کردند.

کورتوا به عنوان بخشی از تغییر برای رسیدن به فرهنگ یادگیری در سازمان، تیمش را به حذف پرسشگری دقیق برای دستیابی به رویکرد کوچینگ محور تشویق کرده بود؛ رویکردی که دربرگیرنده سوال‌های این‌چنینی بود: «چه می‌خواهید انجام دهید؟»، «کدام کار نتیجه‌بخش است؟»، «کدام کار بی‌نتیجه است؟» و «چگونه می‌توانیم کمک کنیم؟» اما عادت‌های قدیمی به سختی از بین می‌روند. درست بعد از این‌که کورتوا بررسی میانه سال را حذف کرد، یعنی مانع مهمی را از سر راه تغییر برداشت، همه متوجه شدند که منظور یک چیز است: کسب‌وکار.

اتفاق مشابهی هم در Allen & Overy افتاد؛ همان جایی که ارزیابی‌ها و رتبه‌بندی‌های پایان

سال به یک مراسم غیرمولد تبدیل شده بود. این شرکت در تلاش برای تبدیل به یک سازمان یادگیرنده، دریافت که این اقدامات عاملی بازدارنده برای انواع گفتگوی آزاد و حمایتی‌ست که البته کارکنان هم برای توسعه حرفه‌ای و هم پیشبرد مأموریت سازمان، نیاز دارند. از این‌رو، این شرکت سیستم بررسی عملکرد را رها کرد و اکنون به شرکایش می‌آموزد که در تمام طول سال در مکالمات کوچینگ با همکاران شرکت کنند و بازخوردی واقعی از عملکردشان به آن‌ها ارائه بدهند. طبق نظر و گزارش کارکنان، این مکالمات سطح جدید و مفیدی از گفتگو درباره‌ی پیشرفت شغلی برای آن‌ها به‌وجود می‌آورد و همچنین مزایای جانبی نیز دارد. اگرچه این برنامه برای استفاده داخلی طراحی شده بود، با این حال، راحتی بیشتری برای رهبران ارشد سازمان در انجام مکالمات غیرساختارمند در سایر زمینه‌ها و به‌ویژه در طول مذاکرات با مشتری با ریسک بالا،

فراهم کرد که به نوبه خود درآمد بیشتر و روابط عمیق‌تری با مشتریان را به‌دنبال داشت.

### در خاتمه

ما در دنیایی پر از نوسان و تغییر زندگی می‌کنیم. مدیران موفق باید به شکل فزاینده‌ای تخصص صنعتی و عملکردی خود را با یک ظرفیت عمومی برای یادگیری تکمیل کنند و این ظرفیت را در افراد تحت نظارت خود نیز ارتقاء دهند. مدیران دیگر نمی‌توانند به سادگی فرمان داده و کنترل کنند و این‌که آن‌ها دیگر با پاداش دادن به اعضای تیم بابت اجرای بی‌عیب و نقص کارهایی که از قبل انجام‌دادن‌شان را بلد بودند، موفق نخواهند شد. در عوض آن‌ها باید با حمایت کامل سازمانی، خود را در نقش کوچ به سازمان بشناسند که وظیفه آن‌ها استخراج انرژی، خلاقیت و یادگیری افرادی‌ست که با آن‌ها کار می‌کنند.

## کوچینگ

■ با چند مرحله ابتدایی شروع کنید.

■ وضعیت را ارزیابی کنید.

تصمیم بگیرید که اجرای چه نوعی از کوچینگ ضرورت دارد. اجرای کامل کوچینگ موقعیتی با هدف ایجاد تعادل لحظه‌به‌لحظه میان کوچینگ دستوری و غیردستوری، همیشه حلال مشکلات نیست. همیشه شرایطی وجود خواهد داشت که در آن‌ها باید به فرد گفته شود که چه کاری باید انجام بدهد. در سایر مواقع، مثلاً اگر مراجع با تصمیمات شغلی بسیار مهمی دست و پنجه نرم می‌کند، احتمال دارد بهره‌گیری از کوچینگ غیرمستقیم و نه چیزی بیشتر از آن، گزینه‌ای مناسب باشد. البته این امکان هم وجود دارد که فرد به هیچ نوعی از

کوچینگ نیاز نداشته باشد اما بعدها به ارزش داشتن یک گوش شنوا پی‌خواهد برد. این را از آن‌ها بخواهید.

■ گوش کنید.

در اینجا یک قانون کلی کارآمد برای اکثر موقعیت‌ها وجود دارد: سکوت کنید و گوش کنید. سخنان دیگران را با دقت زیاد گوش کنید و نسبت به لحن صدا و مفهوم زبان بدن فرد هوشیار باشید. برخلاف معمول رفتار کنید و به آن‌ها پاسخ ندهید و در عوض، فقط برای فهمیدن گوش کنید. شنیده‌هایتان را گهگاهی تکرار کنید تا مطمئن شوید که درست متوجه شده‌اید اما وارد موضوع و صحبت فرد نشوید. زمانی را به خصوص در پایان گفتگو، به سکوت اختصاص دهید؛ زیرا غالباً مهم‌ترین

چیزها از همین سکوت به‌دست می‌آیند.

■ سوالات باز بپرسید.

سئوالاتی با پاسخ بله/خیر، جریان فکرتان را متوقف می‌کنند. سوالات باز باعث گسترش و توسعه تفکر می‌شوند. نانسی کلاین<sup>[۱]</sup>، رهبر تفکر کوچینگ، از یک روش تحریک‌آمیز استفاده می‌کند: «چه چیزی را هم اکنون می‌دانید اما بدان آگاه نیستید که تا یک سال دیگر متوجه آن خواهید شد؟» البته سوالات نباید پیچیده یا هوشمندانه باشند. گاهی اوقات ساده‌ترین سوال مانند «دیگه چی؟» بهترین سوال است. نکته بسیار مهم اینجاست که مراجع اشتیاق و باور واقعی کوچ نسبت به خود را ابراز می‌کند. این چیزی‌ست که باید سخت روی آن کار کنید، حتی اگر

عملکرد آن فرد تاکنون شما را به شک انداخته باشد. اگر بتوانید صادقانه قضاوت را کنار بگذارید، شگفت‌زده خواهید شد!

■ کوچینگ غیردستوری را تمرین کنید.

کار نیکو کردن از پر کردن است. کوچینگ غیردستوری را در خارج از محل کار تمرین کنید. شاید در برخی از برنامه‌های رایگان یا فوق برنامه این امکان برای شما پیش بیاید. تا زمان تسلط به روند، آن را به‌طور منظم و پایدار انجام دهید. با شنیدن کلماتی همچون «آها، حالا شد» و یا قدردانی مراجعان از شما، حتی زمانی‌که به نظر خودتان اصلاً چیزی به آن‌ها نگفته‌اید، تسلط و عملکرد مناسب خود در این فرآیند را به‌وضوح متوجه خواهید شد.



# دوره مدیر در نقش کوچ

از مدیر سنتی تا رهبری الهام بخش؛ یک قدم مانده!

[coachingwaysme.com](http://coachingwaysme.com)

@coachingwaysme



@coachingways-me



مشاوره رایگان

۰۹۰۲۱۷۱۷۴۹۵ - ۶



## مسیر کوچینگ در فناپ

گفتگو بهاره گوهرین  
با افشین کریمی

**بهاره گوهرین:** آقای کریمی خیلی ارتون تشکر می‌کنیم که دعوت ما رو پذیرفتین و خوشحالیم که می‌تونیم این مصاحبه رو انجام بدیم. **افشین کریمی:** خواهش می‌کنم. منم خیلی خوشحالم و باعث افتخاره که در خدمت شما هستم و امیدوارم که با هم گفتگوی خوبی داشته باشیم.

در نقش کوچ رو که گذروندیم، خیلی مصر شدم که حتما دوره کوچینگ رو به صورت حرفه‌ای بگذروم و باهاش آشنا بشم. چون چیزی بود که سال‌ها دنبالش می‌گشتم تو ذهنم ولی نمی‌دونستم چیه و این حس به هم دست داد که این همونیه که من دنبالش بودم و همه سال‌ها به جورایی باهاش همخوانی می‌کردم یا ناخودآگاه به سمت وسوس می‌رفتم بدون اینکه بدونم چیه. علاقه شخصی داشتم به موضوع و حس کردم به فرصتی که ایجاد شده و باید من با این موضوع آشنا بشم و برم ببینم چه کار می‌تونه بکنه،

**متشکرم، تعریف می‌کنید چگونه با کوچینگ آشنا شدید و چه تجربه‌ای در کوچینگ دارید؟**

راستش من اصلا هیچ آشنایی با کوچینگ نداشتم. باورتنون بشه من حتی اسمشم نشنیده بودم. توی مقطعی فناپ دوره مدیر در نقش کوچ رو گذاشت و منم شرکت کردم و تو همون جلسه اول کوچینگ، شما اومدین و در مورد کوچینگ یه سری توضیح دادید. گفتید اصلا کوچینگ چیه و فضای کوچینگ چیه و چه کار می‌کنه و کارکردش چیه. من خیلی علاقمند شدم، دوره مدیر

## ابزارهای مختلفی مثل کوچینگ، منتورینگ و تراپی می‌تونند مدیران را برای موضوعات چالشی‌تر و اهداف بزرگتر آماده کنند.

یکی از ابزارهای توسعه خودشون انتخابش کنند. پس سعی کردیم با کمک بقیه دوستان، به‌خصوص محمدرضا احمدی در فناپ، این فرهنگ رو ایجاد کنیم با این رویکرد که همکاری که واقعاً داوطلب و علاقمند هستند، این مسیر رو انتخاب کنند، نه این‌که به‌عنوان یک چیز کلی برای همه؛ چون به نظر من توی این مسیر توسعه، چه کوچینگ چه هر چیز دیگه‌ای باید انتخاب افراد باشه، یعنی خودشون انتخاب کنند. من کوچینگ رو خودم انتخاب کردم و به‌خاطر همین هم علاقمندانه ادامهش می‌دم ولی همه‌چیزم رو روی کوچینگ نمی‌ذارم چون می‌دونم که کوچینگم مثل همه ابزارهای دیگه به ابزاره، بعضی جاها جواب می‌ده، بعضی جاها جواب نمی‌ده. در مورد بعضی از آدما جواب می‌ده، در بعضی جواب نمی‌ده. ولی ابزاریه که خیلی خوبه و می‌شه خیلی ارزش در جاهای زیادی استفاده کرد.

### لطفاً درباره برنامه‌هایی که پیاده کردید و حتی شاید جلسات کوچینگ که برگزار کردید توضیح بدید، چه تاثیری در سازمان مشاهده کردید؟

کوچینگ رو با این رویکرد شروع کردیم که دوره مدیر در نقش کوچ رو برای مدیرانمون، با کمک شما و علی خالوئی، برگزار کردیم. مدیر در نقش کوچ رو تغییراتی دادیم، بومی‌سازیش کردیم، برای اینکه عمیق‌تر به مسئله‌ها بپردازیم، برای اینکه مدیرانمون رو با این رویکرد کوچینگ آشنا کنیم. از دوره سه‌روزه تبدیل شد به دوره ده‌روزه و برای کسانی که داوطلب بودن این دوره‌ها گذاشته شد، با این رویکرد که آشنایی جدی‌تر، عمیق‌تر و کلی‌تری نسبت به کوچینگ پیدا کنند که اگر هر کسی دوست داشت بعداً خودش به‌صورت حرفه‌ای ادامه بده. نکته دوم این بود که ما می‌خواستیم آشنایی با کوچینگ شروعی بشه، تا CoDevelopment<sup>1</sup> رو در فناپ عملیاتی کنیم. فکر کردیم بهتره اول جامعه‌ای از مدیران داشته باشیم که با مفاهیم کوچینگ آشنا باشند. فکر می‌کنم اثر گذاشته و الان در لایه‌های شرکت‌های زیرمجموعه و هم در خود فناپ خیلی از مدیران با این موضوعات آشنا شدن؛ به نظر من البته به شبه اثر نمی‌ذاره. فرهنگ نقطه ضعف یا قوتش اینه که طولانی‌مدت اثرگذاره، نقطه قوتش اینه که وقتی شکل گرفت دیگه به این راحتی عوض نمی‌شه. بنابراین اگه بخواد کوچینگ به فرهنگ در فناپ بشه ما باید برایش زمان طولانی بذاریم؛ این شروع شده و خوشبختانه در لایه مدیران اثرش گذاشته و می‌شه این رو دید ولی این‌طوری نیست که بگم الان متحول شدن، نه! طبیعتاً باید به دوره طولانی‌مدت طی بشه تا تبدیل به فرهنگ سازمانی بشه. من فکر می‌کنم که برای شروع خوب بوده.

### به‌طور ملموس در سطح مدیران چه دستاوردهایی رو مشاهده کردید؟

فکر می‌کنم در مورد مدیران شاید توجه کردن، گوش دادن، به موضوعات فقط از یک زاویه نگاه نکردن و غیره، اثراتی بوده که تا اندازه‌ای قابل دیدنه ولی برای اینکه واقعاً اثرگذاریش بیشتر باشه تداوم این موضوع لازمه، نه ضرورتاً هم به شکل مدیر در نقش کوچ ولی باید به‌جوری تو بافت شرکت این موضوعات جا بیفته، حالا تو جلسات با رویکردهای مختلف و دوره‌های کارگاهی فکر می‌کنم اثرگذاری خیلی خوبی داشته باشه. برای اینکه از مفهوم کوچینگ استفاده بشه، ضرورتی نداره استانداردهای ICF را بخواهیم جا بذاریم. ولی دنبال اینم که مفهوم کوچینگ برای مدیران رو عملیاتی کنیم.

چه کمکی به خودم می‌تونه بکنه و توی کارم چه‌طور می‌تونم استفاده کنم که خب، خوشبختانه بعد از یکی‌دو ماه دوره حرفه‌ای کوچینگ رو شرکت کردم و الان واقعاً خوشحالم که این دوره رو گذروندم و به کوچ حرفه‌ای شدم؛ حالا نمی‌شه گفت کوچ حرفه‌ای ولی به هر حال این دوره رو گذروندم و با کوچینگ آشنایی خیلی بیشتری پیدا کردم؛ مسیری که همون‌طور که گفتم از دوره مدیر در نقش کوچ که فناپ گذاشت، استارت خورد.

### گفتید کوچینگ به خودتون کمک کرده، چه تاثیری بر روی خود شما داشته؟

اول نگاهم رو به خیلی چیزها عوض کرد؛ این‌که فرصت فکر کردن مجدد بدم و به پنجره جدید رو برای نگاه کردن باز کنم به موضوعاتی که روزانه باهاش درگیرم. برای فکر کردن دوباره به چالش‌هایی که باهاش مواجه می‌شم، ارتباطم با دوستان و به‌خصوص با همکاران تو محیط کار و خانواده و این خیلی به‌هم کمک کرد که به‌چیزایی رو که انگار نمی‌دونم، به‌چیزایی که ته ذهن فرده و هیچ‌وقت بهش توجه نمی‌کنه، بیان بالا یا مثلاً انکار به چنگک انداخته باشی، از توی لایه‌هایی که نمی‌دونی کجان، بکشی‌شون بیرون. در واقع کوچینگ برای من این رویکرد رو داشت؛ فرصت دیگه‌ای به‌هم داد برای اینکه به آدم دیگه بشم، البته نشدم هنوز ولی خیلی به خودم این فرصت رو می‌دم که در ارتباط با اطرافیانم، شرکت و در خیلی جاها مختلف ارزش استفاده کنم.

### بازخوردی در این مورد از اطرافیان، چه در سازمان چه در خارج از سازمان، گرفتید؟

بله بله حالا چه جدی یا شوخی همکارام می‌گن قبل کوچینگ چی بودی و بعد از کوچینگ چی شدی، نمی‌دونم چقدر واقعاً موثر بوده ولی خودم خیلی وقت‌ها سعی کردم که ازشون استفاده کنم، هرچند ما آدم‌ها خیلی وقت‌ها اون چیزایی رو که یاد گرفتیم، فراموش می‌کنیم.

### شنیدیم که شما پرچم‌دار ارشد کوچینگ در هلدینگ فناپ هستید، می‌شه توضیح بدید از چه راهی فرهنگ رو پیاده‌سازی کردید؟

فکر نمی‌کنم این عنوان درست باشه ولی خب به‌خاطر علاقه‌ای که داشتیم، فکر کردم فرصتیه که بقیه هم از این استفاده کنند و حداقل با کوچینگ توی فناپ آشنا بشن و اینکه فکر می‌کنم کوچینگ مثل هر ابزار دیگه‌ای که نیاز داریم تا مهارت‌های نرم مدیرانمون رو توسعه بدیم؛ ابزارهای مختلفی مثل کوچینگ، منتورینگ، تراپی و حتی- همه اینا کنار هم، می‌تونند مدیران رو آماده کنند برای موضوعات چالشی‌تر و اهداف بزرگتر. برای افراد نیازه که مهارت‌های فردی‌شون توسعه پیدا کنه؛ به‌قول معروف اون زمین که فرد توش پرورش پیدا می‌کنه باید توسعه پیدا کنه. مهارت‌های فنی رو میشه کسب کرد مثلاً ما چون تو حوزه آی‌تی هستیم، برنامه‌نویسی، پلن‌های استراتژیک، اینا ولی به چیزایی هست که باید کنار اون مهارت‌ها -اگر اسمشون رو مهارت‌های سخت بذاریم- باید به‌عنوان مهارت‌های نرم وجود داشته باشه؛ به‌خصوص برای سازمان‌هایی که در حال توسعه‌اند. من فکر کردم واقعاً کوچینگ هم یکی از اون ابزارهاست و این فرصت باید برای همه ایجاد بشه و سایر مدیران و کارکنان فناپ هم این فرصت رو داشته باشند که اگه دوست داشتن به‌عنوان

1. Codevelopment: یا توسعه مشارکتی یک فرآیند در اصل کانادایی است که در سال ۱۹۹۰ توسط آدرین پایت و کلود شامپاین ایجاد و توسعه یافته است. توسعه مشارکتی حرفه‌ای براساس یادگیری برای چگونه یادگیری، یادگیری از طریق عمل و تفکر در عمل، توسعه همزمان استقلال و همکاری تعریف شده است.



فکر می‌کنم برای خودم اینا رویکردهایی بوده که واقعاً اتفاق افتاده و بعضی وقتا تصمیم‌گیریم نرم‌تر شده.

### در جلسات متفاوتی که دارید آیا این رو در مدیران ارشد دیگه هم مشاهده می‌کنید؟

کم و بیش می‌بینم ولی گفتم، یه موضوعیه که زمان می‌خواد تا جا بیفته ولی بله نمونه‌هاشو می‌شه دید، هرچند کوچیک می‌تونه باشه، به نظر من ارزشمنده.

### فکر می‌کنید نیاز جامعه برای اینکه کوچینگ (چه سازمانی و چه غیرسازمانی) بتونه جایگاه خودش رو پیدا کنه چی هست؟

از دیدگاه من، ما باید از کوچینگ، یه معرفی درستی داشته باشیم، چون الان متأسفانه این بحث کوچ زرد شده مثل همه چیزای دیگه؛ وقتی یه چیزی شروع می‌شه، یه دفعه یه سری اتفاقاتی میوفته که افرادی که ممکنه اصلاً آموزش درستی ندیده‌اند یا آشنایی درستی ندارند و به هر دلیلی فقط چیزهایی از کوچینگ به گوششون خورده (مثل همون ماجرای فیل مولانا)، سعی می‌کنند مردم رو در قالب کوچینگ کمک کنند ولی اوضاع بدتر میشه. من فکر می‌کنم برای اینکه کوچینگ به جایگاه شایسته‌اش برسه، باید یه انجمن حرفه‌ای، یک سخنگو یا اتحادیه و صنفی داشته باشه، تا کسانی که می‌خوان فعالیت کنند بفهمن -مثل روانشناسان یا روانپزشکان- هر کسی نمی‌تونه بره تابلو بزنه و مطب روانپزشکی راه بندازه، حتماً باید مجوز داشته باشه. تحصیل‌کرده اون رشته باشه خوب برای همینم جا افتاده، الان هر کسی بخواد کار روانشناسی یا روانپزشکی انجام بده، می‌دونه باید چه کار کنه. در مورد کوچینگ هم همین‌طوره، فکر می‌کنم لازمه که یک جایی باشه برای صدور مجوز یا تاییدیه که نشون بده یک نفر تونسته -در واقع- کوچ حرفه‌ای باشه یا منتور باشه یا هر ابزار توسعه فردی دیگه چون اتفاقاً این ابزارها خیلی هم می‌تونن خطرناک باشن وقتی که درست استفاده نشن؛ نه تنها کمک نکنند خیلی وقتا باعث می‌شن مشکلات بزرگتری ایجاد بشن. من فکر می‌کنم شاید یه راهش اینه که از مراجع رسمی مجوزی برای موضوع

### اگر امروز سازمانی بخواد شروع بکنه و وارد فضای کوچینگ بشه چه توصیه‌هایی دارید؟

اول اینکه پیشنهاد می‌کنم ببینند کوچینگ چیه، چقدر به سازمانشون کمک می‌کنه یا اینکه چقدر نیازهای سازمانشون رو برطرف می‌کنه. دوم، چقدر مدیرانشون به‌خصوص مدیران ارشد برای پذیرش این موضوع آماده‌اند و سوم با یه باوری واردش بشن. یکی از مشکلاتی که دوره‌های آموزشی و توسعه فردی، من باهاش برخورد کردم اینکه خیلی بدون مطالعه واردش می‌شیم یعنی دوره یا کلاس آموزشی می‌ذاریم بدون اینکه توجه کنیم فرد نیازش هست یا نیست یا اصلاً علاقمند هست یا نیست. یه دوره می‌ذاریم مثلاً ۲۰ تا از مدیرانمون شرکت می‌کنند، بعداً می‌بینیم اصلاً بازخورد مثبتی به اون اندازه توقع داریم، نداشته، فکر می‌کنیم دوره یا ابزار مشکل داره. مسئله اینه که اصلاً ما شناسایی نکردیم که چی به دردمون می‌خوره، صرفاً شنیدیم یه چیزی خوبه، گفتیم بریم ما هم استفاده کنیم و این می‌تونه آسیب بزنه. از اون سمت هم اگر فکر کنیم کوچینگ خوب نیست، منتورینگ خوب نیست یا تراپی خوب نیست چون تاثیر خوبی ازشون نگرفتیم، باید گفت همه اینا خوبن، هیچ کدوم بد نیستن، بستگی به این داره که کجا ازشون استفاده کنیم؛ در زمان مناسب، مکان مناسب و برای فرد مناسب. من توصیه یا پیشنهادم اینه که سازمان‌هایی که می‌خوان وارد این حوزه بشن، با شناخت وارد بشن. اول به نظرم برای مدیران ارشدشون روشن کنند که اصلاً این کوچینگ چیه، چقدر واقعاً اون سازمان تشنه این موضوعه و بعد آدمایی که داوطلب و علاقمند میشن، تو این دوره‌ها شرکت بکنن و از رویکرد بازاری (بیخشد از این اصطلاح استفاده کردم) که همه رو می‌فرستن دنبال یه موضوع روز، استفاده نکنند؛ در واقع گزینه انتخاب کنند.

### فکر می‌کنید، لازمه که در مرحله اول مدیران ارشد یا حتی هیئت مدیره با این موضوع آشنا بشن و به‌ش باور داشته باشند؟

بله حتماً، فکر می‌کنم که باید اول مدیران ارشد خودشون با این موضوع آشنا بشن، دوم اینکه باید اون مدیران به موضوعاتی با رویکردهای توسعه فردی و مهارت‌های نرم، با ابزارهای متفاوت، بپردازند تا ببینند کدوم نسل از مدیرانشون می‌خوان از این موضوع استفاده کنند. بعد هم اینکه برای تربیت و توسعه اون‌ها و اون نسل چه نیازمندی‌هایی وجود داره چون مثلاً ممکنه برای یه سری از لایه‌ها، الان دیگه انگیزه کافی برای هیچ کدوم از اون‌ها نباشه ولی برعکس یه سری از لایه‌های مدیران خیلی هم علاقمند باشن، بعضی‌ها فکر می‌کنند باید هر چیزی رو هر جایی استفاده کرد. همون اول گفتم که مهمه از مدیران ارشد و اعضای هیئت مدیره شروع بشه، اگر که از لایه مدیران ارشد شروع نشه، ممکنه به اون موفقیتی که لازمه نرسن.

### آیا یکی دو مثال ملموس درباره دستاورد جلسات کوچینگ، در تعاملات و جلسات می‌تونید بزنید؟

در مورد خودم بله، کاملاً ملموس بوده، یعنی اونایی که خودم حس کردم حالا دیگران باید بگن واقعاً چقدر درسته، ولی خودم واقعاً سعی کردم که اون نگاهی را که قبلاً داشتم اصلاحش کنم، سعی کنم که بیشتر بشنوم، خیلی فوری پاسخ چیزایی که به ذهنم میاد ندم و از زاویه‌های مختلف ببینم، گاهی وقتا جای اون کسی که داره با من گفتگو می‌کنه بشینم، از زاویه دید اون نگاه کنم، ببینم اون چرا و چه‌جوری شده که این موضوع رو اینطوری بیان می‌کنه،

” برای اینکه کوچینگ به جایگاه شایسته‌ای در ایران برسد، باید یک انجمن حرفه‌ای، یک سخنگو، اتحادیه و صنفی داشته باشد!



و تو شرکت‌هایی مثل داتین که بیشتر کوچینگ اونجا انجام شده، دنبال همین هستیم که بتونیم اثری که در عملکرد مدیرامون گذاشته، ارزیابی کنیم. شما گفتین سازمان‌های اروپایی و امریکایی دارن از این استفاده می‌کنند چون این ابزار اثرگذار بوده، می‌خوام بگم حتماً همین‌طوره ولی سازمان‌هایی می‌تونن از کوچینگ استفاده کنند که از مراحل اولیه توسعه‌شون عبور کرده باشند، اگه تو مراحل اولیه باشن، شاید سخت باشه و اون اثرگذاری رو نداشته باشه؛ پس پیشنهادم اینه سازمان‌هایی به‌سراغ کوچینگ برن که به بلوغی رسیده باشن.

**تحقیقات ICF نشون داده که ۸۶ درصد از سازمان‌هایی که از کوچینگ استفاده می‌کنند، نه‌تنها بازگشت سرمایه دارن حتی در اکثریت اونها دو یا سه برابر سرمایه، بازگشت داره. حالا شاید در ارزیابی‌های آیندتون نشون داده بشه. خیلی خیلی متشکریم. آیا چیزی می‌خواین اضافه کنید؟**  
ممنون از شما که فرصت دادین تا بتونیم این گفتگو رو با هم داشته باشیم. از شما هم تشکر می‌کنم.

وجود داشته باشه و دوم معرفی درست کوچینگ، حالا از طریق سمینارها، شبکه‌های اجتماعی، کانال‌ها و افرادی که واقعا حرفه‌ای هستن؛ مردم بتونن مراجعه کنن بفهمن اصلاً کوچینگ چیه، کوچ‌های حرفه‌ای چه‌کار می‌کنند. به نظرم شاید لازم باشه این اتفاق بیفته.

**بیل گیتس تو یکی از ویدئوهاش میگه که به نظر خودش هر کسی لازمه یک کوچ داشته باشه، شما چی فکر می‌کنید؟**

من فکر می‌کنم که بله افراد باید کوچ داشته باشن، به‌خصوص از یه جایی به بعد حتماً لازمه که آدم کوچ یا منتور داشته باشن، بسته به اون رویکردی که در ادامه مسیرشون در پیش گرفتن از یه جایی به بعد بله نیازه؛ یعنی هر کسی می‌خواد از یه مرحله عبور کنه، تنهایی نمی‌تونه، باید کسی کنارش باشه که یا کوچ یا منتورش باشه تا بتونه کمکش کنه و از زاویه‌های دیگه هم به موضوعاتش نگاه کنه. بیل گیتس حتماً بر اساس تجربه‌ای که پشت سرش بوده اینو گفته و به نظر من واقعاً حرف درستی‌ه؛ از یه جایی به بعد همیشه تنهایی رفت.

**امروزه در اروپا و آمریکا، کمتر سازمانی هست که از کوچینگ استفاده نکنه؛ چون تحقیقات نشون داده که چطوری عملکرد رو می‌تونه بالا ببره. شما ارزیابی عملکرد این مدت انجام دادید؟**  
اتفاقاً خیلی دنبال‌شیم که ببینیم کوچینگ چه اثری تو عملکردمون گذاشته

# با سپاس از سازمان‌هایی که تا به امروز به ما اعتماد کرده‌اند.

COACHING WAYS  
EXECUTIVE ME





# خدمات و آموزش های سازمانی مدرسه کوچینگ ویز خاورمیانه

COACHING WAYS  
ME  
EXECUTIVE

## خدمات

- پیاده سازی فرهنگ کوچینگ سازمانی
- خدمات کوچینگ
- خدمات کوچینگ تیمی
- خدمات کوچینگ گروهی
- خدمات کوچینگ ساختار سازمانی
- جلسات توسعه جمعی (CoDevelopment)
- خدمات تسهیلگری
- خدمات منتورینگ

## مدیریت

- توسعه مهارت مدیریت و رهبری
- مدیر در نقش کوچ
- توسعه مدیریت برای مدیران جوان

## یادگیری سازمانی

- مدل های ذهنی
- چشم انداز مشترک
- هوش جمعی و کار تیمی

## توسعه مهارت های نرم

- ارتباطات موثر
- هوش هیجانی (همدلی...)
- بازخورد
- رفتار سازمانی

## کوچینگ تیمی

## کوچینگ گروهی

## کوچینگ ساختار سازمانی

کارگاه تربیت متخصص توسعه جمعی  
(CoDevelopment)

## کارگاه اصول تسهیلگری

کارگاه منتورینگ (منتی - منتور)

## مشاوره رایگان

۰۹۰۲۱۷۱۷۴۹۵ - ۶

[coachingwaysme.com](http://coachingwaysme.com)

@coachingwaysme



@coachingways-me





نویسندگان  
سانیین سیانگ<sup>[۱]</sup>، مایکل کنینگ<sup>[۲]</sup>  
منبع: HBR، ۲۰۲۳



مترجم  
شقایق مباشری زاده  
کوچ ACC؛ کوچ رشد و توسعه بانوان شاغل

## برای تقویت تیم خود، آن را کوچ کنید!

### خلاصه

تا همین اواخر، «کوچینگ» عمدتاً به عنوان یک رویکرد فردی شناخته می‌شد. اما صرف نظر از این که کارکنان به تنهایی چقدر کارآمد باشند، تنها در صورتی می‌توانند به قدرت واقعی جمعی کمک کنند که مدیران‌شان آن‌ها را به عنوان یک گروه کوچ کنند. در این مقاله، نویسندگان به شرح سه مورد از مهم‌ترین ابزار و تکنیک‌های کوچینگ تیمی می‌پردازند که به نظر آن‌ها برای سرعت بخشیدن به یادگیری و دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز، حیاتی‌اند.

تیم‌ها مثل موتور محرک سازمان‌ها عمل می‌کنند. اعضای تیم با مهارت‌های متنوع خود

فردی و رضایت شغلی در نظر گرفته می‌شد. البته که در این روش هیچ مشکلی وجود ندارد چرا که کوچینگ فردی یک مهارت مدیریتی با ارزش است و در صورت اجرای درست، عملکرد بسیاری از افراد را ارتقا می‌دهد؛ مهم نیست که کارمندان به تنهایی چقدر موثر باشند، فقط -همان‌طور که گفته شد- در صورتی می‌توانند با قدرت واقعی جمعی مشارکت کنند که مدیران‌شان از آن‌ها در قالب یک تیم حمایت و به آن‌ها کوچینگ باکیفیتی ارائه دهند.

گرد هم می‌آیند تا مشکلات را حل کنند، نوآوری داشته باشند و استراتژی‌ها را اجرا کنند. تیم همچنین جایی است که تجربه کاری شکل می‌گیرد و فرهنگ سازمانی به صورت زنده و پویا تجربه می‌شود. تیم‌ها فرصتی را برای کارمندان تازه‌کار جهت یادگیری و کمک به حل مشکلات فراهم می‌کنند و از طرفی به کارمندان باتجربه‌تر اجازه می‌دهند تا دانش و تجربه خود را به اشتراک بگذارند.

با وجود تمام این مزایا، تمرکز اکثر سیستم‌های مدیریتی همچنان بر کارمندان به صورت انفرادی است؛ این موضوع به ویژه در مورد کوچینگ صدق می‌کند که تا همین اواخر به عنوان یک اقدام تک‌به‌تک برای بهبود عملکرد

1. Sanyin Siang  
2. Michael Canning

” رویکرد کوچینگ تیمی، اعضای تیم را تشویق می‌کند تا فراتر از نقش‌های خود عمل کنند و نقاط قوت، ضعف و آرزوهای یکدیگر را درک کنند.



### رویکرد مبتنی بر تیم

رهبران می‌توانند با به‌کار گرفتن روش «کوچینگ تیمی» این شکاف را پرکنند؛ در این رویکرد، تمرکز از عملکرد فردی به تأثیرگذاری جمعی تغییر می‌کند. در این محیط، نقش رهبر حمایت از تیم به‌عنوان یک واحد ارگانیک است که به آن‌ها پشتیبانی و راهنمایی ارائه می‌دهد، روال‌ها و شیوه‌ها را تعیین می‌کند و فرصت‌های دائمی برای یادگیری گروهی ایجاد می‌کند.

رویکرد کوچینگ تیمی، اعضای تیم را تشویق می‌کند تا فراتر از نقش‌های خود عمل کنند و نقاط قوت، ضعف و آرزوهای یکدیگر را درک کنند. اعضای تیم تشویق می‌شوند تا روابط قوی‌تر و نه فقط روابط تک‌به‌تک با مدیرشان، ایجاد کنند. آن‌ها همچنین با چالش‌های تقویت مهارت‌های همکاری، توانایی می‌یابند، تا به‌طور جمعی در حل چالش‌های کسب‌وکار و در رسیدگی به هرگونه مشکل مرتبط با تیم مسئولیت بپذیرند. این رویکرد، محیطی از مسئولیت‌پذیری با توازن سالم بین چالش‌ها و حمایت ایجاد می‌کند.

ما (نویسندگان مقاله) در نقش آموزش‌دهندگان و متخصصان، با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های کوچینگ تیمی، تیم‌ها را مطالعه، رهبری و با آن‌ها کار کرده‌ایم. در اینجا سه مورد از مهم‌ترین ابزارها برای پرورش یادگیری سریع و نتایج موفق را آورده‌ایم:

### کوچینگ مبتنی بر حل مسئله

تأمیل طبیعی در میان رهبران تیم وجود دارد که با بروز مشکلات و چالش‌ها، وارد عمل شوند و کنترل را به دست بگیرند؛ اما در محیط کوچینگ تیمی، رهبران با مشکلات و چالش‌ها به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد واقعی، در دنیای واقعی، برخورد می‌کنند؛ فرصتی که همه اعضای تیم می‌توانند و باید از آن بهره‌مند شوند.

موردی که از این رویکرد به‌طور مؤثر استفاده می‌کند، برنامه آموزشی طب داخلی اسلر<sup>[۴]</sup> در دانشکده پزشکی جان هاپکینز<sup>[۵]</sup> است. در این برنامه، از همان روز اول، از پزشکان سال اول انتظار می‌رود که در حین دور زدن بخش‌های مختلف، «برداشت از تجربه بیمار» را بر عهده بگیرند، در حالی که پزشکان با تجربه‌تر تیم به‌عنوان راهنما

و کوچ آن‌ها عمل می‌کنند. این یک الزام است: با حضور پزشک سال اول در «خط مقدم»، همه افراد تیم در مورد وضعیت بحث و آن را ارزیابی می‌کنند، دیدگاه‌های مختلف را ارائه می‌دهند و راه‌حل پیشنهاد می‌کنند. ارشدترین پزشک تیم به صحبت‌های دیگران گوش می‌دهد تا بفهمد اعضای تیم چه می‌دانند و سؤال می‌پرسد، البته او همچنین اطمینان حاصل می‌کند که فرضیه‌ها و تصمیمات همه منطقی‌ست. با وجود این‌که این رویکرد در مقایسه با با رویکردی که ارشدترین پزشک تنها برای حل مشکلات وارد عمل شود، در ابتدا به زمان و انرژی بیشتری نیاز دارد، اما مزایای بلندمدت آن در «یادگیری سریع، افزایش اعتمادبه‌نفس، روحیه تیمی، سرمایه‌گذاری جمعی روی کار» قابل توجه است.

### کوچ باشید؛ نگویید چه کاری باید انجام دهند!

یکی دیگر از تکنیک‌های رهبری مرتبط با این موضوع، بر اساس روش آموزش سقراطی<sup>[۶]</sup> بنا شده است. رهبران تیم به جای این‌که جواب بدهند، از سوال پرسیدن برای هدایت و شکل دادن به درک اعضای تیم از مسائل و نحوه حل مشکلات استفاده می‌کنند. یادگیری نحوه طرح سوال‌هایی که منجر به بینش و تغییر طرز فکر

می‌شود، به تمرین و صبر نیاز دارد اما زمانی‌که رهبران این مهارت را به درستی به کار بگیرند، می‌تواند به یک تکنیک قدرتمند مدیریتی تبدیل شود.

برای استفاده از این رویکرد، بهتر است رهبران فهرستی از سوال‌ها آماده داشته باشند؛ برای مثال:

- تا الان چه راه‌هایی را امتحان کرده‌اید؟
- چه چیزی به خوبی پیش می‌رود؟ چه چیزی مشکل دارد؟
- راه دیگری برای تعریف این مشکل وجود دارد؟
- آیا تمام داده‌ها را در اختیار دارید؟
- چه پیش‌فرض‌هایی در مورد این مشکل دارید؟
- چه کسی این کار را به خوبی انجام می‌دهد؟ او چه کار می‌کند؟

هنگامی که اعضای تیم به این سوال‌ها پاسخ می‌دهند، رهبران اغلب بینش‌های فوری و مهمی در مورد چگونگی درک کار توسط تیم و این‌که کجا نیاز به پشتیبانی بیشتری وجود دارد، به دست می‌آورند. ما با چندین سازمان مشتری و تیم‌های رهبری اجرایی کار کرده‌ایم که از این رویکرد با موفقیت زیادی استفاده کرده‌اند. مدیری در یک

3. Osler  
4. Johns Hopkins  
5. Socratic-method



**\* امروزه تیمها باید یاد بگیرند که در چرخه‌های زمانی کوتاه‌تر و با منابع محدودتر به نتایج دست پیدا کنند؛ به رهبرانی نیاز دارند که آن‌ها را همراهی کنند تا به‌طور جمعی از موفقیت‌ها و شکست‌هایشان بیاموزند، عملکرد خود را بهینه کنند و به‌سرعت با تقاضاهای در حال تغییر سازگار شوند. رهبرانی که رویکردهای «کوچینگ تیمی» را که در این مقاله به آن‌ها اشاره شده، اتخاذ می‌کنند، در موقعیت مناسبی برای دستیابی به این امر قرار دارند و با این کار می‌توانند کسب‌وکار خود را از طریق بهره‌گیری از قدرت خارق‌العاده «عملکرد جمعی» متمایز کنند.**

۶. مترجم: اینجا منظور از «چرا» پرسیدن سوال‌های بسته که در کوچینگ منع می‌شود نیست بلکه به تلاش برای شناسایی جزئیات و عمیق‌تر شدن در گفتگو تاکید دارد.

7. AAR  
8. PAR

۹. برای اطلاعات بیشتر در مورد AAR، به کتاب «بازنگری بهتر پس از اقدام» نوشته آنگوس فلچر، پرستون بی. کلین و متیو هوفمن مراجعه کنید.

به همه اعضا باید فرصت مشارکت داده شود، زیرا برخی از آن‌ها ممکن است به جزئیات و الگوهای رفتاری‌ای که دیگران متوجه نمی‌شوند، دقت کنند. آشکار کردن این جزئیات و الگوها ممکن است زمان‌بر باشد، زیرا آن‌ها می‌توانند در لایه‌های عمیق تفکر و رفتار جاافتاده یک سازمان پنهان شده باشند؛ بنابراین، کلید دیگر این پیام، تشویق همه به پرسیدن مکرر سوال «چرا؟»<sup>[۶]</sup> است.

نیروهای ویژه ایالات متحده با موفقیت این رویکرد را اتخاذ کرده‌اند؛ آن‌ها پس از هر مأموریت، یک «بازنگری پس از اقدام»<sup>[۷]</sup> انجام می‌دهند که در طی آن، از اعضای تیم دعوت می‌شود تا بدون این‌که کسی را مقصر بدانند، دیدگاه خود را در مورد تمام کارهای درستی که انجام شده و کارهای اشتباه ارائه دهند. سپس قبل از مأموریت بعدی، یک «بازنگری پیش از اقدام»<sup>[۸]</sup> انجام می‌دهند که در آن، چگونگی به‌کارگیری آموخته‌های خود از «بازنگری‌های پس از اقدام» قبلی در مأموریت جدید را بررسی می‌کنند.<sup>[۹]</sup>

شرکت پیشرو در زمینه خدمات حرفه‌ای به ما گفت: «تمرین این روش نه تنها یادگیری تیمی در مورد چالش‌های خاص مشتری را عمیق‌تر می‌کند، بلکه کل تیم را بر روی کاوش دقیق‌تر مسائل متمرکز می‌کند و ممکن است خطاها و پیش‌فرض‌های غلطی را که قبلاً نادیده گرفته شده بودند، آشکار سازد.»

### به موفقیت‌ها و شکست‌ها به‌عنوان فرصتی برای یادگیری بنگرید.

این رویکرد، پویایی کار تیمی را متحول می‌کند. زمانی‌که اعضای تیم متوجه شوند موفقیت‌ها و شکست‌ها هر دو به‌عنوان فرصتی‌هایی برای یادگیری در فضایی بدون سرزنش، در نظر گرفته می‌شوند، تمایل بیشتری برای آزمایش مرزهای ممکن، به چالش کشیدن فرض‌ها و پذیرش اشتباهات پیدا می‌کنند. این امر یادگیری و تغییر مسیر از اشتباهات را آسان‌تر می‌کند و در نتیجه، منجر به شکست‌های سریع‌تر و ارزان‌تر و در نهایت موفقیت‌های بزرگ‌تر می‌شود. برای این‌که این رویکرد برای تیم‌ها مؤثر باشد،

# دوره کوچینگ تیمی

کوچینگ تیمی: بهبود ارتباطات، همکاری و تعهد در تیمها



مشاوره رایگان

۰۹۰۲۱۷۱۷۴۹۵ -۶

[coachingwaysme.com](http://coachingwaysme.com)

[@coachingwaysme](https://www.instagram.com/coachingwaysme)



[@coachingways-me](https://www.instagram.com/coachingways-me)



COACHING WAYS  
Middle East



# ۹ دلیل اصلی برای انتخاب (یا عدم انتخاب) یک کوچ زندگی



مترجم  
**علیرضا نیکوکار**  
کوچ رهبری سازمانی، سلامتی، توسعه  
فردی و تیمی در حوزه طراحی تجربه  
و اجایل

نویسنده  
**ریمی بلومنفلد**  
منبع: Forbes, ۲۰۲۰

افراد بسیار موفق از اپرا وینفری گرفته تا بیل کلینتون<sup>[۱]</sup>، لئوناردو دی کاپریو<sup>[۲]</sup> و هیو جکمن<sup>[۳]</sup> تا بیل گیتس همگی به طور گسترده‌ای با یک کوچ زندگی در حال کارند؛ اما چرا؟ با توجه به تجربه من ۹ عامل اصلی وجود دارد که باعث می‌شود تا افراد به کوچینگ روی بیاورند. در مصاحبه‌ای با مجله فورچن<sup>[۴]</sup>، اریک اشمیت، مدیرعامل شرکت آلفابت<sup>[۵]</sup> (مدیرعامل سابق گوگل) می‌گوید: «هر کسی به یک کوچ نیاز داد». البته من موافق این حرف او نیستم. اگرچه ممکن است که عوامل‌های مختلفی وجود داشته باشد تا افراد موفق به سمت کوچینگ روی بیاورند اما از سمت دیگر دلایل خوبی هم وجود دارد که چرا یک‌سری از افراد نباید سراغ کوچ زندگی بروند. بیاید با نگاهی به آن‌ها شروع کنیم و در ادامه دلایل ضروری برای داشتن کوچ زندگی را با هم مرور کنیم:

## چرا نباید برای خودمان یک کوچ زندگی بگیریم:

### ۱۴ یک اتفاق فوق‌العاده‌ای رخ داده است.

تغییر کردن، حتی برای شرایط «بهتر» می‌تواند چیزی هیجان‌انگیز و چالش برانگیز، ترسناک و سرگردان‌کننده باشد. یک تصمیم در قسمتی از زندگی شما می‌تواند بدون شک تأثیری مواج‌گونه بر بقیه قسمت‌ها به همراه بیاورد؛ برای مثال، گرفتن یک شغل جدید می‌تواند مسائلی همچون سلامتی، روابط، محل زندگی و حتی نحوه سپری کردن زمان را تحت تأثیر قرار دهند.

تحول‌ها، اغلب ما را در بررسی مجدد حسمان نسبت به این‌که چه کسی هستیم یا در مورد توانایی‌هایی که آن‌ها را بدیهی انگاشته‌ایم، به چالش می‌کشند. اغلب رها کردن چیزهایی که

کله زدن زیاد با گذشته، راه‌هایی برای اقدام و تفکر پیدا شود. اگر شما در حال حاضر با مسائلی مانند افسردگی، اضطراب یا بیماری روانی درگیرید، در این صورت یک تراپیست تعلیم‌دیده چیزیست که به آن نیاز دارید.

### ۳ من به یک دوست عاقل احتیاج دارم.

خانواده و دوستان معمولاً در همراهی با شما قصد و نیت خیر دارند ولی با این حال نمی‌توانند در همه مسائل کاملاً بی‌طرفی خود را حفظ کنند. نزدیک بودن زیاد آن‌ها به شرایط شما می‌تواند باعث محدود شدن نگاه‌شان به نواحی‌ای شود که نیاز به بهبود آن‌ها دارید؛ به همین جهت، یک کوچ خوب، دوست شما نیست. پس اگر فقط به دنبال سازش یا تصدیق، کوچینگ برایتان مناسب نیست.

و اما در ادامه به عوامل‌هایی بپردازیم که باعث می‌شود افراد بسیار موفق به کوچینگ روی بیاورند:

### ۱ من دنبال کسی‌ام که مشکل زندگی من را برطرف کند.

یک کوچ خوب معمولاً از شما سوال می‌پرسد، گوش می‌کند و آنچه را که می‌شنود، منعکس می‌کند. شما را به چالش می‌کشد تا به روش‌های جدید و مدبرانه فکر کنید اما هیچ مسئله‌ای را برایتان «حل نمی‌کند».

ایجاد تعادل در زندگی نیازمند تعهد جدی و قابل توجهی از سمت شماست. کوچ می‌تواند ابزارها و منابع خیلی خوبی را برای موفقیت شما به همراه بیاورد اما این برایتان کافی نخواهد بود. اگر آماده این نیستید که تعهد لازم را برای انجام سهم خودتان داشته باشید، در این صورت بهترین کوچ‌ها هم نمی‌توانند برایتان کاری انجام دهند.

### ۲ من برای مسائل عمیق روانی به همراهی نیاز دارم.

بیشتر کوچ‌ها، تراپیست نیستند. تمرکز اصلی یک کوچ بر نگاه به آینده است؛ این‌که به جای سر و

1. Remy Blumenfeld  
2. Bill Clinton  
3. Bill Clinton  
4. Hugh Jackman  
5. Fortune  
6. Alphabet



ذهنی دیوانه‌واری که در ذهن‌تان هست و همواره به شما می‌گوید که خوب نیستید را متوقف کنید. «اپرا وینفری ممکن است خود را در شرایطی ببیند که بر سر یک چن‌درای‌گیر کرده‌اید یا بدون داشتن هیچ گزینه‌ای کاملاً متوقف شده‌اید. ممکن است احساس شکست، تسلیم شدن یا سردرگمی داشته باشید و در این شرایط اغلب این دیدگاه شماست که عامل اصلی در بازداشتن، گیر کردن و متوقف شدن شما شده است.

این‌که بیاموزید چگونه باورهای دردناکی که در پس ذهن شما در جریان‌اند را ببینید و آن‌ها را از میان بردارید، می‌تواند شما را از وضعیت درماندگی خارج و بسیاری از سردرگمی‌ها فعلی شما را برطرف کند.

یک کوچ تعلیم‌دیده با شما کار می‌کند تا نسبت به چیزهایی که می‌توانید به تحقق برسانید، آگاه شوید. در یک تصویر کلی، تحقق به معنی انتخاب زندگی با ارزش، هدفمند و زنده است و تعادل نیز به معنی انتخاب زندگی‌ای است که جریان داشته و با یک چشم‌انداز قانع‌کننده همسو باشد.

## ۹ نیاز به همراهی دارم تا بفهمم که «مرحله بعدی چیست؟»

شاید به تازگی از شغلی که برایتان مناسب نبوده یا یک رابطه بد خارج شده‌اید؛ به شما تریک می‌گویم. ممکن است در مورد آن‌چه که باید در ادامه انجام دهید اطلاع دقیقی نداشته باشید اما راهی از فرصت‌های خودستایی پوچی که در آن هستید و مشخص کردن این‌که چه چیزی را نمی‌خواهید، اولین قدم است.

یک کوچ حرفه‌ای می‌تواند این فرآیند اکتشاف را برایتان رهبری کند و در حالی‌که برای مراحل جدیدی از زندگی‌تان آماده می‌شوید، شما را در سازماندهی مجدد در رابطه با حس بزرگتری از خود، حمایت کند.

از آن‌جایی که یک کوچ در طول این اکتشاف کنار شماست، می‌تواند سوال‌ها قدرتمندی را بپرسد که از حصارهای دفاعی که از قدیم ایجاد کرده‌اید، عبور کند. زمانی‌که یاد می‌گیرید که نسبت به زندگی‌تان کنجکاو باشید، تمایل بیشتری به نگاه در مکان‌های تاریک و مقابله با چالش‌هایی خواهید داشت که قبلاً ترسناک به نظر می‌رسیدند.

ترس از شکست بزرگترین قاتل برنامه‌ها و ایده‌هاست؛ بیش از کمبود دانش و مهارت، بیش از نبود یک استراتژی مشخص یا برنامه اجرایی، بزرگترین مانع بر سر راه پیشرفت، فلج شدن به خاطر ترس از شکست است. افراد کمی هستند که حاضرند آگاهانه مخاطره شکست را بپذیرند؛ ولی شکست در هر اقدامی، حتی شکست در انجام آن قدم، یک فرصت غنی برای یادگیری است.

وقتی حس می‌کنید که در یک دور باطل گیر افتاده‌اید، یک کوچ مناسب به شما کمک می‌کند که الگوها و باورهای محدودکننده‌تان را از بین ببرید، از فرضیات خودشکست‌دهنده خارج شوید و انگیزه‌های رقابتی که باعث عقب نگه داشته شدن شما می‌شوند را چارچوب‌بندی مجدد کنید.

## ۷ من می‌خواهم که اتفاق بیافتد.

«هر کسی به یک کوچ نیاز دارد. ما همگی به افرادی احتیاج داریم که به ما بازخورد دهند؛ این راهی‌ست که به‌وسیله آن می‌توانیم پیشرفت کنیم.» - بیل گیتس

معمولاً چیزی در زندگی شما هست که ناامیدانه می‌خواهید تا به آن برسید اما معمولاً به‌واسطه بزرگی آن هدف و پیامدهایی که انجام چنین تغییر بزرگی دارد، در مسیر رسیدن به آن منجمد شده‌اید.

ممکن است که هم‌اکنون در حال تجربه این حس باشید که از لبه یک پرتگاه آویزانید و به‌نظر می‌آید که نه توان نگهداشتن خود را دارید و نه توان این‌که از آن بالا بیاوید؛ اغلب رفتارهای خودمحدودکننده - آن دسته از رفتارهایمان که ما را محدود می‌کنند - زمانی که باید شجاعت لازم را برای خطر کردن به‌خاطر تغییر داشته باشید، در قوی‌ترین شکل خود نمایان می‌شوند.

یک کوچ عالی می‌تواند برای ماندن در مسیر و غلبه بر اقداماتی که می‌تواند علائق، برنامه‌ها و رویاهایمان را خراب کنند، با شما کار کند. هنگامی که در حال ساخت چیزی هیجان‌انگیز و جدیدید، کوچ شما را در مواجهه با ترس، مقاومت و هراسی که ممکن است داشته باشید، حمایت می‌کند. این مسئله به‌خصوص در مورد روابط اصلی و پایه‌ای شما نقش پررنگ‌تری را دارد.

## ۸ من گیر کرده‌ام. «کوچینگ به شما کمک می‌کند تا گفتگوی

نسبت به آن‌ها عادت دارید می‌تواند کار دردناکی باشد، به‌خصوص زمانی که حس می‌کنید باید با آن‌ها بسیار خوشحال باشید ولی نیستید. یکی از چیزهایی که هنگام کار با یک کوچ مناسب به شما کمک می‌کند این است که ساختارها و جهان‌های درونی که در گذشته ساخته‌اید را مورد بررسی قرار دهید.

## ۵ یک اتفاق وحشتناکی افتاده است.

اخراج شده‌اید، کسب‌وکار شما شکست خورده است، فرزندان‌تان خانه را ترک کرده‌اند و موضوعات دیگری از این دست، اکثر ما را وادار می‌کند به هر قیمتی که شده از غم و اندوه دوری کنیم و به‌زور از این شرایط رد شویم؛ اما این مسئله در نهایت فقط منجر به زندگی با یک جریان پنهانی از رنجش و افسردگی برای مدت بسیار طولانی‌تری می‌شود.

صرف زمان برای اندوهگین بودن نسبت به تغییرات بزرگ و آسیب‌زایی که در زندگی‌تان اتفاق افتاده است، می‌تواند منجر به کاهش مدت زمانی شود که در یاس و ناامیدی سپری می‌کنید. یک کوچ واجد شرایط می‌تواند مکانی دلسوزانه و امن را برای شما فراهم آورد تا برای مسائل خود غمگین باشید.

اگر در حال از بین بردن ساختارهای خانواده، ازدواج یا شغل خود هستید، یک کوچ حرفه‌ای می‌تواند شما را همراهی کند که از تلاش‌های خود برای گسترش و حرکت رو به جلوی خود بیاموزید.

## ۶ هیچ اتفاقی در حال رخ دادن نیست.

«برای هر کسی روی کره زمین اتفاق بد رخ داده است. اما اگر شما مکرراً داستان‌تان را برای خودتان بازگو کنید و بگویید که این چیزی‌ست که من هستم، در این صورت، این مسئله برای شما هم همچنان صادق خواهد بود. اما در واقع داستان می‌تواند برای شما این‌جور نباشد» - هیو جکمن. شاید دارید برای بهبود شرایطتان تلاش می‌کنید ولی به‌نظر می‌رسد که هیچ‌چیزی به‌درستی کار نمی‌کند. برای دستیابی به نتایجی که به دنبالشان هستید، نیاز دارید که نگرش یا باورهای درونی خود را تغییر دهید؛ شروع یک رابطه کوچینگ جدید، زمان مناسبی برای از بین بردن لایه‌های انباشته هویتی‌ست.



میزبان گفتگو  
نازنین سخاوتی

# زندگی در مسیر تحول

## گفتگوی نازنین سخاوتی بانگار یادگاری کوچ باورهای مالی

زندگی خودم مفید و موثر باشم و در امتدادش برای بقیه. همیشه سوال من این بود که من چطور میتونم با خدمت کردن به افراد زندگیم رو بگذرانم؟ سال ۹۹ با شما به باغ گیاهشناسی رفته بودیم، اولین بار با مدرسه کوچینگ ویز، اعضای مدرسه و بهاره گوهرین عزیز اونجا آشنا شدم و خیلی برام جذاب بود. اما احساس می‌کردم آمادگی و شرایط کوچینگ خوندن رو ندارم ولی واقعاً با همراهی مدرسه، این فرصت برای من پیش اومد که بتونم توی کوچینگ ویز به صورت حرفه‌ای کوچینگ یاد بگیرم. همیشه مثالم اینه که مدرسه کوچینگ ویز برای من مثل یه کارواش بود؛ توی کارواش‌های مکانیزه، ماشین گل آلود و خاکی وارد و اتوماتیک شسته و تمیز میشن و از اونور یه ماشین براق بیرون میاد. دقیقاً من احساس می‌کنم توی کوچینگ ویز همچین چیزی رو تجربه کردم.

**مثال جالبی بود، ممنونم. شنیدم ازت دوره‌های رشد فردی می‌رفتی و در ادامه‌اش با کوچینگ آشنا شدی، می‌تونی بگی کوچینگ تو زندگی شخصی و حرفه‌ایت چقدر برات تاثیرگذار بوده؟**

ببین نازنین واقعیتش رو بخوای، هر بخشی از زندگیم که امروز نگاه می‌کنم به نسبت ۱۰ سال پیش کاملاً تغییر کرده، روابطم، کسب‌وکارم و سلامتیم. در واقع برای من با کوچینگ و توسعه فردی شروع شد. یعنی من به جرات می‌تونم بگم کاملاً تغییر رو تجربه کردم. یکی از دلایلم هم این بود که تعلیم‌پذیری، بخشی از زندگیم شد و الان پنج شش سال بیشتره که برای کسب‌وکارم، روابطم، کاهش وزن، سلامتی و غیره جلسه کوچینگ با کوچ دارم. یعنی یکی از اصلی‌ترین



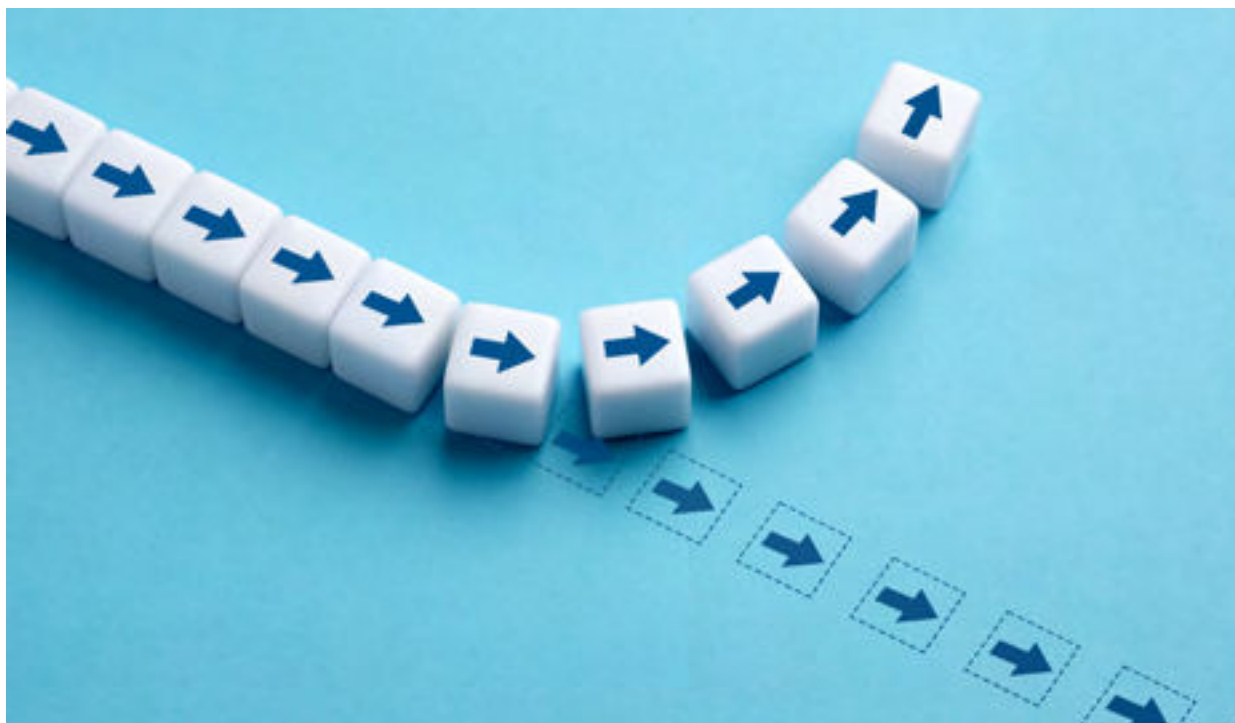
شدم، اولین انگیزم خودت بودی. اصلاً اولین بار کلمه کوچ و مفهوم فعل کوچینگ رو من با خودت شناختم. قبلش یه سری دوره‌ها و آموزش‌ها دیده بودم ولی من همیشه این رو گفتم که در واقع کوچینگ چیزی بود که من انتخابش نکردم، اون انتخابم کرد. چون که این‌طوری نبود که من بگم خب من می‌خوام برم کوچ بشم و حالا برم در این زمینه آموزش و دوره بگذرونم. نه واقعاً من یک‌سری آموزش‌ها و دوره‌ها رو برای توسعه فردی خودم شروع کردم، برای این‌که روی مسائل خودم کار کنم، رشد کنم، بتونم توی زندگیم تغییر ایجاد کنم، تبدیل به فرد بهتری بشم و بتونم برای

**نازنین سخاوتی: بابت وقتی که گذاشتی ممنونم. می‌خوای خودت رو معرفی کنی؟ چی شد که وارد کوچینگ شدی؟**

**نگار یادگاری:** اول سلام می‌کنم به مخاطبان و متشکرم از این‌که این فرصت بهم داده شده. خیلی برای من باعث افتخاره گفتگو با شما نازنین‌جان؛ شما همیشه برای من نقش استاد رو داشتین. راستش چون کوچینگ ویز خیلی تاثیر خوبی در زندگیم داشته و من همیشه نسبت بهش احساس دین می‌کنم، دوست دارم نقش موثری در کوچینگ داشته باشم. در رابطه با این‌که چه‌جوری با کوچینگ آشنا



” کوچی که خودش به فرایند کوچینگ ایمان ۱۰۰ درصدی دارد، می‌تواند در کسب‌وکارش موفق باشد!



دقیقاً من ۱۰۰٪ این رو تایید می‌کنم چون که من بیشتر از این که دنبال این دوره‌های بیزینسی و کسب‌وکار باشم بیشتر روی خودم و مدل ذهنیم کار می‌کنم و تأثیرش توی کسب‌وکارم خودش رو نشون می‌ده.

### شبکه‌های اجتماعی مثل اینستاگرام چه نقشی در کسب‌وکار کوچینگت دارن؟

من فکر می‌کنم شبکه‌های اجتماعی یه ویتربنه. گفتم ۸۰ درصد مراجعین من از تبلیغ نفر به نفر میان. می‌تونم بگم تقریباً اون ۲۰ درصد از اینستاگرام میان، حتی الان که من خیلی فعالیتیم کمتر شد. یه دوره‌ای که فعالیتیم بیشتر بود و به‌صورت مستمر و هدمند فعالیت داشتم توی اینستاگرام، شاید مثلاً ۲۵ درصد از مراجعانم از اینستاگرام می‌ومدن، بعد خودشون می‌شدن همون مبلغ که گفتم؛ بنابراین من فکر می‌کنم برای ما که داریم توسعه فردی کار می‌کنیم، شبکه‌های اجتماعی ویتربنه. بالاخره من باید یه جایی خودم رو معرفی کنم که افراد به من اعتماد کنن، بدونن سطح آگاهی من در چه حدیه و اصلاً من دارم چه کار می‌کنم. حتی من می‌بینم خیلی از دوستانی که الان کوچینگ خوندن، میان شروع می‌کنن روی شبکه‌های اجتماعی‌شون کار کردن،

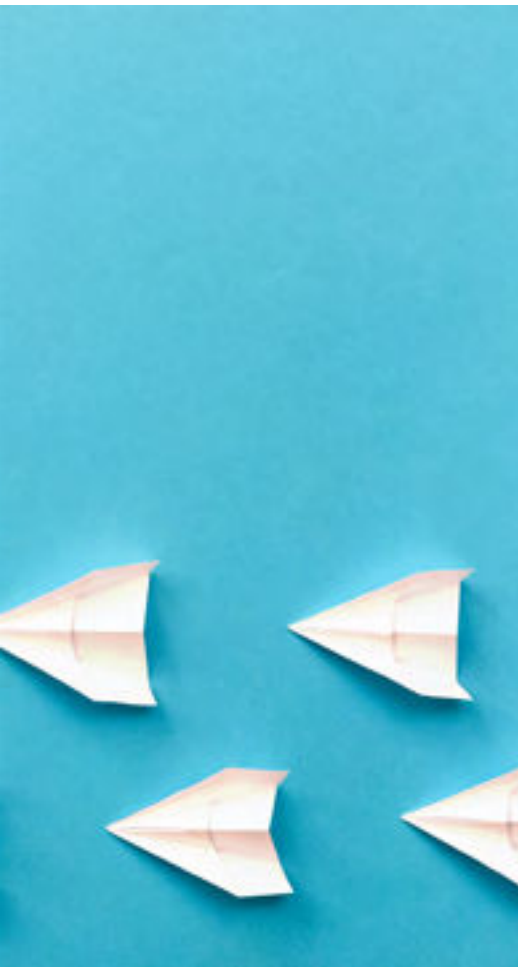
نداشته باشه انگار خودش سر می‌خوره می‌ره؛ ضمن این‌که اکثراً وقتی من با یک نفر جلسه برگزار کردم که جلسه خوب و رضایت بخشی داشته، بعد دوست، خواهر و همسرش رو معرفی کرده. تقریباً می‌تونم بگم ۸۰ درصد مراجعان من از این طریق میان. البته من قبل از این‌که پیام مدرسه داشتم کار می‌کردم و مراجعانی داشتم اما حقیقتاً مراجعان من بعد از این‌که در این دوره رو شرکت کردم به من این فیدبک رو دادن که کیفیت جلسات تغییر کرده و این‌که چقدر جلسات بهتر شده. حتی اطرافیانم به من می‌گفتن چقدر قدرتمند و توانمندتر شدی و جذب می‌شدن که بیان با من جلسه بردارند. اما خودم بیشتر احساس می‌کنم باور به کوچینگ و همین‌طور کار روی باورهای مالی و کاری می‌تونه خیلی موثر باشه.

**ممنونم. بهاره گوهرین همیشه میگه مدل ذهنی آدم‌ها تو موفقیت خیلی مهمه و این‌جوری که من از حرفات می‌شنوم تو روی مدل ذهنیت کار می‌کردی و می‌کنی که مراجع داری، معرفی می‌شی به دیگران و انگار یه چیز خیلی مهمه.**

چیزها برای من این بود که کوچینگ رو زندگی کردم. اصلاً این‌طوری نبود که بگم می‌خوام برم کوچ بشم. من شروع کردم از خدمات کوچینگ استفاده کردم و ذره‌ذره توش حرکت کردم.

**می‌دونم تو قبل از کوچینگ کسب‌وکار کوچولوی ویژه خودت رو داشتی، مشخصاً اولین مراجعین کوچینگت رو چطور جذب کردی و نقطه شروع کجا بود؟ اگه بخوای به کسی که تازه وارد کوچینگ شده، مدرکش رو داره می‌گیره، یه ابتدا نشون بدی برای تو چی بوده؟**

من فکر می‌کنم یکی از اصلی‌ترین‌هاش باور به کوچینگ بود؛ یعنی من کوچینگ واقعاً رو یک بخش جدا نشدنی و اصلی زندگی قرار دادم و دائم در طول هفته موضوعاتم رو لیست می‌کنم که برای هفته بعدی چه موضوعی رو می‌خوام ببرم توی جلسه. به‌نظرم کوچی که خودش به فرایند کوچینگ ایمان ۱۰۰ درصدی داشته باشه، می‌تونه توی کسب‌وکارش موفق باشه. یکیش همین که من خیلی جدی روی باورهای مالی و کاریم کار کردم همچنان هم در حال کار هستم. وقتی مانع ذهنی در رابطه با کسب‌وکار وجود



به نظر من اون کسی که به چیزی رو زندگی کرده، ممکنه حرفی برای گفتن هم داشته باشه اما وقتی که میری آموزش می‌بینی به نقشه راه می‌ده دستت، مثلاً مدل GROW که توی کوچینگ ویز آموزش داده می‌شه، انگار قشنگ می‌دونی که به عنوان یه کوچ چهجوری قدم‌ها رو باید برداری تا مراجع بتونه به آگاهی برسه. چهجوری همراهی کنی، سوال بپرسی، از چه زاویه‌ای به موضوع نگاه کنی. انگار من اصلاً توی کوچینگ ویز تونستم به کلمات مراجع و به احساساتش و هیجان‌اتش حساس بشم. ولی واقعیت اینه که قبلش من فقط به تجربه زیسته داشتم. شاید بهجرات بتونم بگم آموزش آکادمیک که از کوچینگ ویز گرفتم با ترکیب اون تجربه زیسته، جلسات من رو تبدیل به جلسه قدرتمند کرد. یعنی اگر یکی فقط تجربه زیسته داشته باشه، من فکر می‌کنم که به بال پرواز داره. برای داشتن دو بال که بتونی واقعاً اوج‌گیری باید این دوتا ترکیب بشه، تجربه زیسته و دانش آکادمیک که هدفمندش می‌کنه. من بعد از دوره‌های کوچینگ ویز انگار، خودباوری داشتم. دیگه دست و پامو گم نمی‌کردم. مراجع با هر موضوعی که می‌ومد احساس می‌کردم که می‌شه. بعد از این دوره

من رو دنبال می‌کردن، مدت زیاد یعنی شاید مثلاً نزدیک ۴ سال؛ به نظر من فعالیت در شبکه‌های اجتماعی یک فعالیت زمان‌بره، اما قطعاً به صورت مستمر موثره. افرادی که اومدن سراغ من کسانی بودن که شبکه‌های اجتماعی اینستاگرام منو دنبال می‌کردن. یکی دو بار به عنوان مراجع به من رجوع کرده بودن، تجربه هم کرده بودن و انگار اون اعتمادم ایجاد شده بود، بعد پیشنهاد همکاری دادن و خب برای من خیلی هم خوب بود و منم قبول کردم.

### **به عنوان کسی که چندساله خوب داره کار می‌کنه، برای این‌که یه کوچ بتونه از کوچینگ درآمد داشته باشه، پیشنهادات چیه؟**

لطف‌داری، ممنونم. من بازم دارم می‌گم یکی این‌که به نظر من یه کوچ باید برای کسب‌وکارش کوچ داشته باشه؛ چون که خیلی وقت‌ها من تو خیلی از جاها با کمک کوچم تونستم قدم بردارم، اگر کوچ نبود من می‌ترسیدم، اصلاً حرکت نمی‌کردم یا این‌که اصلاً مسیرمو پیدا نمی‌کردم. پس یکی از اصلی‌تریناش به نظر من داشتن یک کوچ هست. دومیش هم کار روی موانع ذهنیه؛ حقیقتاً مدل ذهنی می‌تونه بیشترین تاثیر رو توی کسب‌وکار داشته باشه. من چند وقت پیش متوجه شدم که ترس‌هایی که مثلاً چهار پنج سال پیش تجربه می‌کردم رو دوباره دارم تجربه‌اش می‌کنم. اول جا خوردم که چی شده که من دوباره برگشتم به عقب؟ متوجه شدم این مدلیه که من هر قدمی رو که می‌خوام بردارم، یه جنس ترسی در من ایجاد می‌شه، من میرم توی جلسه به‌هش غلبه می‌کنم، راه رو پیدا می‌کنم، پله رو بالا میرم، توش رشد می‌کنم و میام پله بعدی. انگار دوباره اون ترس‌ها برمی‌گرده. حالا تو مسیر جدید، ترس از ناشناخته، ترس از این‌که چه کار کنم، چهجوری پیش برم و... این جلسه‌ها هر بار به من کمک کرده، ترس‌ها رو بشناسم و حرکت کنم.

گفتی دوره برای تو مثل کارواش بوده که اون گل‌ولای رو شسته ولی الانم توی محیط اینستاگرام یا لینکدین می‌بینیم آدمایی هستند که دوره‌ای نرفته‌اند، فقط با خوندن کتاب‌های خودیاری اسمشون رو گذاشتن کوچ. می‌خوام بیرسم نقش آموزش حرفه‌ای در کوچینگ چیه و چقدر موثره؟

دائم کوچینگ رو معرفی می‌کنن. احساس می‌کنم این کار بیهوده است چون هر چقدر من کوچینگ رو معرفی کنم شاید اون فرد جذب نشه اما این‌که من بیام بگم من به عنوان کوچ چه کمکی به شما بکنم، چه نقش موثری می‌تونم داشته باشم، کوچینگ رو بگیری تهش به چی می‌رسی، فکر می‌کنم خیلی می‌تونه مفیدتر باشه. چون شاید یه آدم اصلاً براش جذاب نباشه که کوچینگ چیه یا چه تفاوتی با روانشناسی داره اما زمانی که مثلاً بیای بگی من وقتی که از خدمات کوچینگ کمک گرفتم تونستم نقش خودم رو توی روابطم پیدا کنم و متوجه بشم که کجا توی روابطم دارم اشتباه عمل می‌کنم یا بگی فهمیدم اگر چه کار کنم می‌تونم توی روابطم تاثیرگذارتر باشم، آدمای بیشتر با کوچینگ ارتباط برقرار می‌کنند.

### **من تا حدی در جریانم، بد نیست برای مخاطب‌ها بگی به چه شکل‌هایی از کوچینگ درآمد داری؟**

من در کوچینگ فردی به عنوان یه لایف کوچ فعالیت می‌کنم. اوایل تمام دغدغم این بود که بتونم مراجع بیشتری بگیرم، جلسات موثرتری داشته باشم ولی خب به لطف خدا این روزها دغدغم تغییر کرده. تعداد مراجعینم خیلی زیاد شده و من احساس می‌کنم واقعاً دلم می‌خواد که بتونم برای افراد زیادی تاثیرگذار باشم. این روزها یک سری دوره دارم طراحی می‌کنم. البته قبلاً دوره به صورت آنلاین برگزار کردم، اینها حضوری هستن.

### **پس تو یک سبب محصول داری که کوچینگ فردی به بخشش هست، دوره‌های آنلاین یا حضوری و کارگاه‌ها و وبینارها و حتی می‌دونم همکاری با دیگران هم داره اضافه می‌شه؟**

بله من حال حاضر دارم با یکی دوتا مجموعه، به عنوان کوچ و برگزارکننده، همکاری می‌کنم.

### **چطور شد که رفتی سمت مجموعه‌ها؟ تو پیشنهاد دادی یا اونها اومدن سمتت یعنی اگه کسی بخواد اینو امتحان کنه باید چه کار کنه؟**

راستش بیشتر برای من این طوری بوده که اونها اومدن، مثلاً این مجموعه‌ها صفحه اینستاگرام

دیگه رو امتحان می‌کنم. من به این باور رسیدم هیچ چیزی نمی‌تونه من رو متوقف کنه و فقط من باید حرکت کنم. یکی از اون چیزهایی که فکر می‌کنم توی این مسیر خیلی می‌تونه کمک کنه، نترسیدن.

**واقعاً نکته‌های خیلی مهمی رو گفتی و با این قدرتی که تو راجع بهش صحبت می‌کنی، مطمئنم به خواننده‌ها و هم منتقل می‌شه. اگه نکته‌ای داری ممنون می‌شم بگی.**

ممنونم از لطفت، هرچی که فکر می‌کردم توی این زمان می‌شه گفت رو گفتم. فقط این‌که اگر دوستانی کوچ هستند و می‌خوان کار کوچینگ رو شروع کنن یا ادامه بدن، یکی این‌که نترسند، تجربه کنند و دوم استمرار داشته باشن. کوچینگ به نظر من یه کاریه که نتیجه‌اش زمان‌بره. منظورم چند سال و این‌ها نیست ولی چیزی نیست که شما بگی مثلاً من با دوتا مراجع کار کردم نشد، چرا بعدی نیومد؟ نه! باید مستمر انجامش بدی تا نتیجه بگیری، حتماً می‌شه! خصوصاً اگر کسی خودش کوچینگ رو باور داشته باشه، خواه‌ناخواه این رو انتقال می‌ده به افراد اطرافش.

**ازت متشکریم که این وقت رو به ما دادی و امیدوارم گفتگومون برای دیگران هم ارزش افزوده داشته باشه و در ادامه مسیر همین‌طور موفق باشی.**

منم ممنونم از فرصتی که بهم دادی؛ خیلی برام ارزشمند بود. خوشحال‌تر هم خواهم بود اگر این گفتگو موثر بوده باشه و دوستان دیگه از صحبت‌های ما پیامی رو دریافت کرده باشند؛ در این‌صورت من رسالتم رو انجام دادم.



بعد نگاه کردم دیدم خب من خودم از کوچینگ دارم نتیجه می‌گیرم. من انقدر برام آگاهی میاد که اصلاً از جلسه میرم بیرون انگار دنیای من رنگش تغییر کرده، خب وقتی برای من این اتفاق میفته، می‌تونه برای مراجع هم این اتفاق بیفته. هم خودم، هم تو مراجعینم دیدم شد و یواش یواش باورش کردم. تعداد مراجعین می‌رفت بالا، چالش‌های من بیشتر می‌شد. چون من خیلی جدی روی موانع مالی‌م داشتم کار می‌کردم؛ سر موضوع پول گرفتن راستش خیلی چالش نداشتم.

**فکر می‌کنم یکی از بزرگترین نقاط رشد برای کوچ اینه که نترسه و شکست براش تجربه باشه، که انگار تو نترسیدی، برای همین برات درست کار می‌کنه؟**

نمی‌ذارم ترس من رو نگه داره. اولاً که به محض این‌که ببینم ترسه یه ذره داره زیاد می‌شه، اولین پناهگاهم یه جلسه کوچینگه. توی جلسه اعلام می‌کنم من می‌ترسم، با این ترسه چیکار کنم و دیگه انگار این روزا متوجه شدم که اینها فقط یه سری ذهنیت منه و ادامه می‌دم؛ فوقش اینه که شکست می‌خورم. می‌بینم نشد یه راه

هم مراجعینی که با رضایت بیشتری از جلسه می‌رفتن بیرون، تجربه کردم. قبلش من اضطراب داشتم مراجع بیاد، چیکار کنم؟ چی بگم؟ ولی واقعاً من بعد از کوچینگ، خب اطلاعاتم خیلی بیشتر شد و اون تجربه تو اون تمرینات باعث شده بود که خودباوری و مهارت این‌که من تو جلسه کجا سکوت کنم، کجا حرف بزنم، کجا لبخند بزنم، کجا چیکار کنم، در من عمیق شد.

**با چه چالش‌هایی روبرو شدی؟ البته تو حرفات اشاره‌هایی کردی مثلاً ترس‌هایی که هر مرحله ممکنه بالا بیاد. ولی می‌خوام بدونم چه چالش‌هایی رو می‌گذرونی یا گذروندی و باهاشون چه‌کار می‌کنی تو مسیر رشد کوچینگ و به‌خصوص پول درآوردن از کوچینگ؟**

من یادمه یه‌روز که تازه کوچینگ رو به‌عنوان یک حرفه شروع کرده بودم، دغدغم این بود که یعنی می‌شه که من روزی یک‌دونه مراجع داشته باشم. فکر می‌کردم شدنی نیست، فکر می‌کردم که اصلاً مگه می‌شه که یکی بیاد توی جلسه بشینه من فقط ازش سوال کنم و بعد انقدر جلسه براش خوب باشه که بره یکی دیگه رو معرفی کنه ولی



# داستان موفقیت

## آنت میناسیان

من در شرکتی کار می‌کردم که می‌دونستم یکی از همکارانم کوچ حرفه‌ای است و وقتی خودم احساس کردم که در موضوعی خیلی سردرگم، خواهش کردم که به من یک کوچ معرفی کنه. بعد از جلسه صفر (مقدماتی) با کوچم، جلسات کوچینگ شروع شد و نه تنها دیدم چقدر در این موضوع به هم کمک شد بلکه مسائلی باز شدند که ریشه‌ای‌تر بودند و مدل کوچینگ رو خیلی مناسب خودم و مسائل دیدم.

از جوانی همیشه دوست داشتم در رشته روانشناسی تحصیل کنم، ولی خانواده‌ام موافق نبودند. در اواسط دوران حرفه‌ایم مجدد بهش فکر کردم ولی به این نتیجه رسیدم که این همه تغییر در این مقطع شاید خوب نباشه و بعد از جلسات کوچینگ بود که فهمیدم گمشده‌ام رو پیدا کردم و این‌جوری شد که وارد آموزش کوچینگ حرفه‌ای شدم.

دستاوردی که کوچینگ برای من داشته قبل از هر چیز، برای شخص و حال خودم، این بوده که تونستم در خودم عمیق‌تر بشم، مدل ذهنی خودم رو بشناسم و ببینم کجاها بر اساس این مدل‌ها چه عکس‌العمل‌ها و اقداماتی دارم، چطور با درک تفاوت‌ها بتونم با افرادی که باهاشون در ارتباطم همدلی داشته باشم و همین آگاهی‌ها تاثیر مثبت بسیار زیادی در روابطم و دنیای اطرافم گذاشت که در نهایت منجر به آرامش خودم هم شد.

در حال حاضر من هم کوچ حرفه‌ای و هم مدرس کوچینگ سازمانی هستم ولی اگر در محل کار امکانش وجود داشته باشه، می‌تونم نقش کوچ رو داشته باشم. مهم‌تر از این مسئله گفتگوی کوچینگ‌ست که هر جا و با هر کسی می‌تونم داشته باشم که باعث می‌شه بیشترین بازدهی رو از تعاملات کسب کنم.

# Success Story



## مهدی فتاحی

آشنایی من با کوچینگ به دهه ۸۰ شمسی برمی‌گردد. در سن حدود ۱۸-۱۹ سالگی که تازه دانشگاه در رشته مدیریت قبول شده بودم، کم‌کم با علوم انسانی و به‌ویژه رشته‌های مرتبط با رفتار انسان‌ها مثل فلسفه، روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، رفتار سازمانی، مارکتینگ و... آشنا شدم. به‌علاوه هم‌زمان با بعضی رویکردهای توسعه و تحول فردی مثل برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (NLP) و تحلیل رفتار متقابل نیز، در فضای خارج از دانشگاه، آشنا شدم. علاقه‌مندی زیادی به این مباحث باعث شد ماموریت اصلی زندگی‌م را در حوزه خلق یک مدل تحولی برای غلبه بر موانع و محدودیت‌های فردی و شکوفایی استعدادها تعریف کنم. بعدتر متوجه شدم این مباحث مشخصاً به یک حوزه علمی و تخصصی به نام کوچینگ مرتبط است. تحصیلاتم را در رشته‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی ادامه دادم و سعی کردم با انواع رویکردهای تغییر و تحول انسان از منظر فلسفه، روانشناسی، مدیریت و حتی رویکردهای بازاری آشنا شوم. در دهه ۹۰ به‌واسطه نقشی که در حوزه مدیریت منابع انسانی داشتم، رسماً نقش مشاور شغلی و کوچ سازمانی را در بعضی سازمان‌ها به عهده گرفتم، عاشق این کار بودم. عمده مراجعان هم رضایت داشتند. آخر دهه ۹۰ از طریق یکی از دوستان و همکاران عزیزم - آقای مهندس نفریه- با موسسه کوچینگ ویز و کوچینگ به روش مورد تایید ICF آشنا شدم که بسیار مفید و اثرگذار بود و متوجه برخی از اشتباهاتی که قبلاً در این حوزه انجام می‌دادم، شدم.

کوچینگ به روش مورد تایید ICF یک روش استاندارد، موثر و مطمئن به کوچ‌ها پیشنهاد می‌دهد که بدون آسیب رساندن به مراجع، بتوان از مراجع حمایت کرد تا به شیوه‌ای اثربخش برنامه‌هایش را پیش ببرد. بزرگترین دستاورد من از این روش این بود که خیلی بیشتر و با سوالات بهتر مراجع را به سمت کشف و کاوش بیشتر در منابع و محدودیت‌های خودش همراهی کنم، راه حل ندهم، با مراجع همراه شوم و اجازه دهم خودش مسئولیت رشد خود را به‌عهده گیرد. اما جذاب‌ترین بخش کوچینگ برای من برقراری یک رابطه انسانی و همدلانه با یک انسان دیگر است که قصد دارد رشد کند؛ همراهی با چنین افرادی و بعدتر مشاهده نتایج فوق‌العاده آن‌ها، بسیار برای من لذت‌بخش و راضی‌کننده است. ضمناً در فرآیند کوچینگ با خیلی از موانع ذهنی خودم هم آشنا شده‌ام و در جهت رفع آن‌ها اقدام کرده‌ام.

در حال حاضر مشغول دو نوع کار هستم؛ اول این‌که با چندین سازمان بخش خصوصی همکاری دارم و مشغول کار کوچینگ سازمانی هستم و دیگر این‌که مشغول پژوهش، تالیف و ترجمه و از همه مهم‌تر، تجربه کردن هستم تا شیوه و تکنولوژی ویژه‌ای پیدا کنم که فرآیند کوچینگ را به‌منظور تسهیل تحول فردی، به اثربخش‌ترین روش ممکن، انجام بدم؛ چراکه معتقدم ICF چارچوب اصلی کار را به ما داده، منتها یک کوچ می‌تواند بر اساس استعداد، شخصیت و تجارب خود و یا حتی- استفاده از بسیاری از مدل‌های روانشناسی یا تحولی به رویکرد و شیوه خلاقانه خود در کوچینگ دست یابد- البته در چارچوبی که مورد تایید ICF باشد.



# آنچه واقعاً برای تبدیل شدن به یک کوچ مدیران اجرایی لازم است

نویسندگان  
دبورا گریسون ریگل<sup>[۱]</sup>،  
مارک زوم والت<sup>[۲]</sup>، پریا نالکور<sup>[۳]</sup>،  
بن اولدرز<sup>[۴]</sup> و سیگنی ویلسون<sup>[۵]</sup>  
منبع: HBR، ۲۰۲۳



مترجم  
محمدحسین نبی  
کوچ پیشرفت در مسیر شغلی و  
توسعه کسب‌وکار

و حقیقت این است: این حرفه، به شدت سختکوشی می‌طلبد؛ آن هم به شیوه‌هایی که شاید شما را متعجب کند.

چرا؟ چون بسیاری از افراد در مورد این‌که کوچینگ چیست، دچار سوءتفاهم می‌شوند و فرآیند تبدیل شدن به یک کوچ معتبر را دست کم می‌گیرند و تلاش مداوم مورد نیاز برای ایجاد و توسعه این کسب‌وکار را، تا رسیدن به درآمد مناسب زندگی کردن، پیش‌بینی نمی‌کنند.

ما ۵ نفر، مجموعاً حدود ۶۰ سال تجربه کوچینگ داریم و همه ما واقعاً و واقعاً از آنچه که انجام می‌دهیم، لذت می‌بریم. اما هر یک از ما «شیوه مخصوص»<sup>[۶]</sup> خود را برای ساختن مسیر حرفه‌ای خود داریم؛ هیچ دستورالعمل واحدی وجود ندارد؛ چند مراجع باید داشته باشید؟ چه منابع درآمدی دیگری باید در نظر بگیرید؟ چند ساعت در روز باید کوچ کنید؟ چگونه مراجع

آن‌ها هم کوچ‌های مدیران اجرایی شوند. به‌طور قابل توجهی، در سه سال گذشته، از زمانی که کووید اساساً جهان کار را تغییر داد، تعداد این سوال‌ها افزایش یافته است.

این تنها یک افسانه نیست. طبق مطالعه جهانی کوچینگ<sup>[۷]</sup> در سال ۲۰۲۳ از فدراسیون بین‌المللی کوچینگ<sup>[۸]</sup> (ICF)، تعداد تقریبی افراد شاغل به کوچینگ بیش از ۱۰۹،۰۰۰ نفر در جهان است که بین سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۲، ۵۴ درصد افزایش یافته است.

آن‌هایی که از ما می‌پرسند چگونه کوچ شوند، احتمالاً ارزش این حرفه را می‌دانند؛ فهمیده‌اند که کوچینگ یک راه قدرتمند برای حمایت از دیگران است، انعطاف و استقلال را که می‌تواند این کار ارائه دهد را دیده‌اند و شاید حتی از مزایای کوچ شدن خودشان نیز بهره‌مند شده‌اند؛ بنابراین باید تمام حقیقت را در مورد کوچینگ بدانند.

کوچ مدیران اجرایی بودن می‌تواند پاداش به‌همراه داشته باشد اما، بسیاری از افراد در فهم این‌که کوچینگ واقعاً چیست، دچار سوءتفاهم می‌شوند؛ روند تبدیل شدن به یک کوچ معتبر را دست کم می‌گیرند و تلاشی که لازم است را برای این‌که از این کار هزینه‌های زندگی خود را در بیاورند، پیش‌بینی نمی‌کنند. چند مراجع لازم است داشته باشند؟ چه راه‌های درآمدی دیگری نیاز است؟ چند ساعت در روز لازم است که کوچینگ انجام دهد؟ در چه بازه‌هایی از زمان لازم است مراجع جدید کسب کنند (و مراجعان قبلی را حفظ کنند)؟ و مهم‌ترین آن، این کار چقدر سخت است؟ این مقاله شفاف‌سازی می‌کند که چگونه می‌توانید یک کوچ مدیران اجرایی موفق شوید و چگونه این مسیر را شروع کنید. به‌عنوان کوچ‌های مدیران در این سال‌ها، صدها نفر از ما پرسیده‌اند که چگونه می‌توانند

1. Deborah Grayson Riegel  
2. Mark Zumwalt  
3. Priya Nalkur  
4. Ben Olds

5. Signy Wilson  
6. Global Coaching Study  
7. ICF  
8. secret sauce



بدست آورید (و آن‌ها را نگاه دارید)؟ و مهم‌تر از همه، این کار چقدر سخت است؟ می‌خواهیم برای شما شفاف‌سازی کنیم تا بتوانید رویاهای خود در مسیر کوچینگ را به حقیقت تبدیل کنید.

## چرا افراد می‌گویند که می‌خواهند کوچ شوند؟

کوچینگ یک حرفه کمک‌کننده است و ما اغلب احساس «خوشحالی یک کمک‌کننده» (مشابه احساس خوشحالی دوندها) را هنگام کمک به دیگران تجربه می‌کنیم. ما انسان‌ها به‌طور طبیعی به رفتارهای جامعه‌پسند عادت کرده‌ایم و فکر این‌که به دیگران کمک کنیم و به ازای آن پول دریافت کنیم، قطعاً مانند یک معامله برد-برد به نظر می‌رسد.

بسیاری از افرادی که به این حرفه علاقه‌مندند، باور دارند که دارای مهارت‌های ذاتی کوچینگ‌اند که می‌تواند در مسیر این حرفه به آنان کمک کند. علاوه بر این، آن‌ها ممکن است در مرحله‌ای از حرفه خود باشند که دارای دانش و تجربه‌اند و می‌خواهند آن را به اشتراک بگذارند. آن‌ها همچنین ممکن است در مرحله‌ای از کار خود باشند که از سیاست‌ها و قوانین محل کار و گزارش‌دهی به مدیران خسته شده‌اند و استقلال بیشتری می‌خواهند و دوست دارند انعطاف و کنترل بیشتری بر محل، زمان و نحوه کار خود داشته باشند.

یک دلیل دیگر، چیزی‌ست که از همکاران و مراجعانمان می‌شنویم و ما را خوشحال می‌کند: بسیاری از افراد تغییرات قدرتمند و مثبتی با کوچ‌های خود تجربه کرده‌اند و می‌خواهند از یک دیدگاه متفاوت در این فرآیند نقش داشته باشند. آنچه افراد درباره کوچینگ اشتباه متوجه می‌شوند.

قبل از این‌که اشتباهات متداول درباره کوچینگ را روشن کنیم، بیایید شفاف کنیم که کوچینگ چیست. ICF، کوچینگ را به‌عنوان «همراهی<sup>[۹]</sup> با مراجعان در یک فرآیند تامل‌برانگیز و خلاق که الهام‌بخش آنان در به حداکثر رساندن ظرفیت‌های شخصی و حرفه‌ای خود است» تعریف می‌کند. فرآیند کوچینگ اغلب منابع تخیلات، بهره‌وری و رهبری را که قبلاً شکوفا نشده بود، فعال می‌کند.

کوچینگ مدیران اجرایی با مربیگری یا کوچینگ ورزشی متفاوت است؛ مربیان ورزشی دستور می‌دهند، هدایت می‌کنند، استراتژی می‌سازند و ورزشکاران خود را به پیروزی هدایت می‌کنند. در بسیاری از موارد، مربی ورزشی در صندلی راننده قرار دارد و تیم در جایگاه مسافر نشسته است. در کوچینگ مدیران اجرایی، مربی در صندلی مسافرها قرار دارد و مراجع راننده است. کوچ فرآیند را فراهم می‌کند اما جلسه

کوچینگ به‌سمت‌وسویی می‌رود که مراجع آن را راه ببرد و آنچه که مراجع می‌خواهد، بررسی می‌شود. فهم این موضوع در ابتدا می‌تواند برای کوچ‌های آینده مشکل باشد.

جهت روشن شدن موضوع، باید گفت کوچینگ مدیران اجرایی شامل این موارد نیست:

- **آموزش، دستور دادن یا توصیه کردن.** کوچینگ شامل کمک به مراجع برای تفکر، افزایش آگاهی و بهره‌وری از خرد ذاتی خود، برای رسیدن به آگاهی و فهم جدید از خود است.
- **مشاوره یا حل مسئله.** مشاوره بر روی مسئله و شرایط محیطی آن تمرکز دارد، در حالی که کوچینگ بر روی شخص و پشتیبانی از او در حل مسئله تمرکز دارد. اگر قرار است بین دو گزینه تصمیم بگیرید، یک مشاور ممکن است تحلیل کاملی انجام دهد و توصیه خود را به‌عنوان یک خبره ارائه دهد. یک کوچ حتی نیازی به این‌که چه گزینه‌هایی وجود دارد، ندارد! کوچ راهکاری را پیشنهاد نمی‌دهد. کوچ اینجاست تا به مراجع کمک کند، مسئله خودش را حل کند.
- **منتورینگ.** ما به منتورها مراجعه می‌کنیم تا دانشی را که از تجربه‌های زندگی خود یاد گرفته‌اند، بشنویم. زمانیکه می‌گویید: «وقتی من در این شرایط بودم، این‌جوری آن را حل کردم»، شما مثل یک منتور عمل می‌کنید نه یک کوچ. کوچ‌ها نیازی به تجربه در موضوع مراجع ندارند تا به تحولات عمیقی را ایجاد کنند. کوچ از حرفه کوچینگ خود استفاده می‌کند تا به مراجع کمک کند که بتواند قفل تجربه و تخصص خود را باز کند.
- **بازخورد دادن.** گاهی اوقات افراد می‌گویند که کسی «نیاز به کوچینگ دارد» در حالی که واقعاً به بازخورد نیاز دارند. موثرترین بازخورد، زمانی‌ست که از طرف همکاران یا مدیران مستقیماً دریافت می‌شود. سپس کوچ‌ها می‌توانند به مراجعان کمک کنند تا بازخوردی

که دریافت کرده‌اند را پردازش کنند و آن‌ها را درخصوص بازخوردی که دوست دارند از دیگران دریافت کنند، حمایت کنند<sup>[۱۰]</sup>.

همه این‌ها ابزارهای ضروری، در جعبه ابزار توسعه‌دهندگان است. آن‌ها فقط ابزارهای متفاوتی از ابزارهای کوچینگ‌اند. کوچ‌ها در صورتی که باور داشته باشند که این روش‌ها مفید خواهد بود، به این روش‌ها مراجعه می‌کنند، اما تمرکز خود را بر روی مهارت‌های مختص و متمایز مربوط به کوچینگ قرار می‌دهند.

آنچه برای داشتن یک روش کوچینگ مدیران اجرایی موفق لازم است.

برای موفقیت در کوچینگ مدیران، ابتدا باید مهارت کوچینگ را یاد بگیرید. آموزش از یک مدرسه معتبر آموزش کوچینگ که ممکن است تا یک سال زمان بگیرد. دریافت گواهینامه از ICF که نیازمند کار کردن با یک منتور کوچ و حداقل ۱۰۰ ساعت کار با مراجعان و گذراندن آزمون است. کوچ‌های مستقل، نیز باید کارآفرین باشند. در حالی‌که برخی از کوچ‌ها، شغلی در سازمان‌ها پیدا می‌کنند، بسیاری به‌صورت مستقل عمل می‌کنند که به معنای کارآفرین بودن است؛ با تمام سود و زیان‌های ممکن آن، شما در مقایسه با انجام جلسات کوچینگ باید تلاش و زمان بیشتری را برای ساختن کسب‌وکار کوچینگتان صرف کنید. طبق مطالعه جهانی<sup>[۱۱]</sup> از ICF، در مورد کوچینگ، در سال ۲۰۲۲، کوچ‌های حرفه‌ای، به‌طور میانگین کمتر از ۱۲ ساعت در هفته برای کوچینگ وقت می‌گذرانند.

کوچ‌های جدید اغلب باید بیشتر از صرفاً کوچ کردن را بیاموزند؛ آن‌ها باید یاد بگیرند چگونه بفروشند. برای کسب درآمد از این کار تنها کافی نیست که یک کوچ عالی باشید؛ بسیاری

9. Partnering

۱۰. مترجم: در خصوص هنر بازخورد در کوچینگ مباحث زیادی مطرح شده است. بازخورد دادن در کوچینگ بیشتر به معنای همراهی با مراجع در شناخت از خود است.

11. Global Coaching Study

اگر می‌خواهید یک کوچ حرفه‌ای شوید، ابتدا و قبل از هر چیز، توصیه می‌کنیم با یک کوچ معتبر کار کنید تا واقعاً بفهمید کوچینگ چیست و چه چیزی نیست.



به صورت گروهی انجام دهید. کوچینگ واقعاً یک فعالیت تیمی نیست و شما اغلب می‌توانید یک روز کامل در دفتر خانه خودتان، در حال تماس‌های متوالی با مراجعانتان تنها باشید، بدون این‌که با کسی معاشرت کنید. بسیاری از افراد کوچ حرفه‌ای می‌شوند زیرا دوست دارند با مردم کار کنند، اما در آخر متوجه می‌شوند که در خانه به تنهایی کار خواهند کرد.

به کوچ‌هایی که می‌شناسید و به آن‌ها اعتماد دارید، مراجعه کنید و از آن‌ها بپرسید که واقعاً چگونه معیشت خود را تامین می‌کنند و این‌که آرزو می‌کردند که قبل از تبدیل شدن به یک کوچ، از چه چیزی مطلع می‌شدند. یکی از ما آرزو می‌کرد که می‌دانست این کار چقدر انفرادی است. یکی از ما آرزو می‌کرد که می‌دانست چقدر اغلب افراد مفهوم کوچینگ را اشتباه می‌فهمند (در نتیجه، بهتر است زمان و تلاش مناسبی را صرف تعیین انتظارات واضح کند، پیش از این‌که مراجع در خدمات شما سرمایه‌گذاری کند.) و یکی دیگر از ما آرزو می‌کرد که کسی به او زودتر توصیه می‌کرد که بفهمد لازم است در چه مدل از رهبران و در چه زمینه‌ای تخصص پیدا کند.

هر روز زمانی را برای تقویت شبکه ارتباطی خود اختصاص دهید. از همین‌جاست که معرف‌ها و مراجعان شما می‌آیند.

می‌توانید با حضور در یک مدرسه کوچینگ معتبر (شخصی، آنلاین یا ترکیبی)، گذراندن دوره‌های آموزش تکمیلی و پیوستن به جامعه کوچینگ<sup>[۱۲]</sup> که می‌توانید آزمایش‌ها و لذت‌های تجربه‌های کوچینگ خود را با آن‌ها به اشتراک بگذارید، روی پیشرفت شخصی خود سرمایه‌گذاری کنید. ICF می‌تواند به شما در یافتن هر سه کمک کند.

در نهایت، شاید نیاز داشته باشید که برای چند سال اول کسب‌وکار کوچینگ خود، مادامی که به‌عنوان یک کوچ آموزش می‌بینید، راهی برای حمایت مالی از خودتان پیدا کنید.

کوچ مدیران اجرایی بودن می‌تواند پر از احساس رضایت، پاداش، انعطاف‌پذیری، سود و بله، سرگرم‌کننده باشد! با سرمایه‌گذاری در تبدیل شدن به یک کوچ عالی و ساختن کسب‌وکار خود، می‌توانید یک حرفه را بسازید که بر روی کمک به دیگران، برای بهبود خلاقیت و تحقق ظرفیتشان، تمرکز دارد. اگر در این فرآیند با نگاه استراتژیک، با همراهی منتورها و مشاوران و کوچ‌های مناسب، وارد شوید، می‌توانید به خوبی در مسیر خود پیش بروید.

جدید کسب‌وکارهای خود را با ارائه خدمات خارج از کوچینگ متنوع می‌کنند. تقریباً همه کوچ‌ها (۹۳ درصد) خدماتی علاوه بر کوچینگ ارائه می‌دهند؛ اکثراً کوچ‌ها خدمات مشاوره (۵۹ درصد)، آموزش (۵۸ درصد) و یا خدمات تسهیل‌گری (۵۵ درصد) را ارائه می‌دهند. کوچ‌ها ممکن است در کارگاه‌های مختلفی، به صورت مجازی و حضوری، در مورد موضوعات مربوط به توسعه قدرت رهبری تدریس کنند. به‌طور میانگین، کوچ‌ها تقریباً سه (۲.۸) خدمت علاوه بر کوچینگ ارائه می‌دهند.

از آنجایی که ما کوچ‌های تازه کار نیستیم، هر یک از ما متوجه شده‌ایم که این تنوع در خدمات، عمق و تحقق به روش‌های ما می‌افزاید و ما را به کوچ‌های قوی‌تر تبدیل می‌کند و بنابراین ما کوچ‌های جذابتری برای مراجعانمان خواهیم شد.

### اگر واقعا و به‌راستی می‌خواهید به یک کوچ حرفه‌ای تبدیل شوید، چه کاری لازم است انجام دهید؟

اگر می‌خواهید یک کوچ حرفه‌ای شوید، ابتدا و قبل از هر چیز، توصیه می‌کنیم با یک کوچ معتبر کار کنید تا واقعاً بفهمید کوچینگ چیست و چه چیزی نیست. این باعث می‌شود که بفهمید که آیا واقعاً می‌خواهید مشاوره دهید، تجربه و تخصص خود را در مورد چگونگی انجام کارها به اشتراک بگذارید و یا مسائل را حل کنید. اگر این طور است، احتمالاً بهتر باشد که شما مشاور، منتور یا مدرس شوید.

سپس، باید به این موضوع نیز توجه کنید که آیا مشتاقید این کار را به صورت مستقل یا

از کوچ‌ها باید توسعه کسب‌وکار را یاد بگیرند؛ توسعه کسب‌وکار می‌تواند شامل شبکه‌سازی، سرمایه‌گذاری در رسانه‌های نوشتاری یا گفتاری، برگزاری سمینارها و داشتن گفتگوهای مناسب با مراجعان بالقوه باشد.

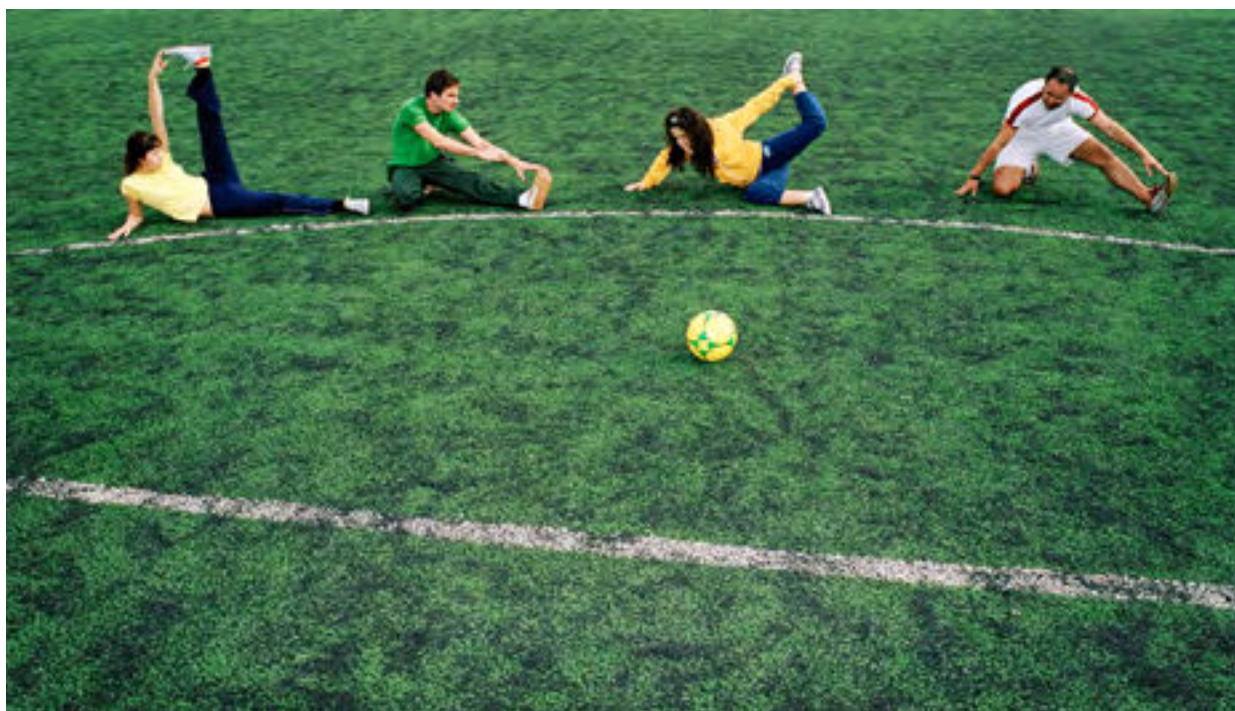
اما چه اتفاقی می‌افتد اگر شما علاقه‌ای به فروش یا ساختن یک کسب‌وکار نداشته باشید؟ پس می‌توانید با یک شرکت همکاری کنید که این بستر را برای شما فراهم می‌کند (به ازای بخش مهمی از درآمد شما). اگر می‌خواهید این مسیر را بروید، شما نیاز به تعداد زیادی ساعت کار کوچینگ و یک رزومه موفق برای انتخاب شدن در این شرکت‌ها خواهید داشت.

ممکن است سال‌ها طول بکشد تا درآمد خود از کوچینگ را بسازید. طبق گزارش ICF، سال‌های تجربه کوچینگ با درآمد از کوچینگ ارتباط مثبت دارد. راه‌های کسب درآمد برای کوچ‌ها بسیار متنوع است. این مطالعه‌ای گزارش می‌کند که ۵۳ درصد از کوچ‌ها در جهان کمتر از ۳۰ هزار دلار درآمد سالیانه از کوچینگ دارند. به‌طور معمول، هر چه تجربه کوچینگ بیشتر باشد، هزینه متوسط گزارش‌شده برای هر جلسه کوچینگ بیشتر است. کوچ‌های جدیدی که به‌تازگی مدرک خود را دریافت کرده‌اند، می‌توانند انتظار داشته باشند که در هر ساعت کوچینگ بین ۱۰۰ تا ۳۰۰ دلار دریافت کنند، در حالی که برخی از کوچ‌های با تجربه بیش از ۷۵۰ دلار به ازای هر ساعت کوچینگ دریافت می‌کنند. در تجربه ما، مدیران ارشد<sup>[۱۳]</sup> انتظار دارند کوچ‌هایشان حداقل ۵ تا ۷ سال تجربه کار تمام‌وقت به‌عنوان کوچ مدیران اجرایی داشته باشند.

برای کاهش این چالش، بسیاری از کوچ‌های

12. C-level  
13. community





نویسنده  
برندا اشتاینبرگ<sup>[1]</sup>  
منبع: HBR, ۲۰۲۰



مترجم  
نغمه غفوری  
دارای اعتبارنامه PCC  
کوچ مدیران اجرایی

# آیا آماده هستید کوچ داشته باشید؟

## خلاصه

فرآیند کوچینگ کافی نیست و در کنار آگاهی و پذیرش در مورد این نیازشان، مدیران باید آماده مشارکت کامل در این مسیر شوند که این آمادگی مستلزم سرمایه‌گذاری قابل توجهی در زمان و تلاش است؛ بنابراین قبل از این که در مسیر کوچینگ قدم بگذارید، مهم‌ترین سوالی که باید از خود بپرسید این است که «آیا من آماده‌ام کوچ داشته باشم؟»

پس از مصاحبه‌هایی با مدیران و بررسی تجربه آن‌ها از حضور در جلسات چالش‌برانگیز کوچینگ که با کوچ‌های بسیار حرفه‌ای و ماهر داشته‌اند، مشخص شد که این سوال که - «آیا رهبران قابل کوچ شدن‌اند؟» - در ارزیابی و تصمیم‌گیری آن‌ها از این که چرا و چگونه باید مسیر کوچینگ را ادامه دهند، نقش برجسته‌ای دارد. بر اساس این گفتگوها، من هفت ویژگی اصلی را شناسایی کردم که با در نظر گرفتن این ویژگی‌ها می‌توان رهبرانی که از طریق کوچینگ توسعه می‌یابند را از کسانی که این کار را نمی‌کنند، تشخیص داد.

قبل از این که تصمیم بگیرید با یک کوچ اجرایی<sup>[۲]</sup> کار کنید، آمادگی خود را ارزیابی کنید تا مطمئن شوید که واقعاً از این تجربه بهره و رشد خواهید برد. در چارچوب هفت ویژگی کوچی<sup>[۳]</sup> (مراجع) موفق که در این مقاله به آن اشاره خواهد شد، به خود نگاه کنید. آیا حاضرید خود را مسئول پیشرفت‌تان بدانید؟ آیا پذیرای رفتارها و شیوه‌های جدید تفکر هستید؟ آیا آماده تمرین نظم و انضباط لازم برای پایبندی به اهداف کوچینگ خود هستید؟ انتظار داشته باشید که این تجربه باعث ایجاد هیجان و اضطراب در شما شود و آماده باشید تا با کوچ خود در مورد این که کدام ویژگی برای شما چالش‌برانگیز است، گفتگوی صادقانه داشته باشید. ممکن است متوجه شوید که هنوز آماده نیستید که بهترین بهره را از کوچینگ اجرایی ببرید یا ممکن است بینشی به دست آورید که برای پیشرفت معنادار به‌عنوان یک رهبر نیاز است. بهره‌مندی از کوچینگ در لایه‌های مدیران می‌تواند به آن‌ها در دستیابی به عملکرد بالاتر و رضایت شغلی بیشتر در محل کار کمک کند. گاهی با این که مدیران خودشان آگاهند که برای پیشرفت شغلی خود به ایجاد تغییراتی در رفتار، طرز فکر یا هر دو نیاز دارند اما این آگاهی آن‌ها برای ورود به

1. Brenda Steinberg  
2. Executive Coach  
3. Coachee



### پذیرش سختی

داشتن یک تجربه کوچینگ موفق نیازمند توانایی در آغوش کشیدن و پذیرا بودن مسیرهای جدیدی در افکار و اقدامات ماست؛ چراکه در این راه احتمالاً شما با ترس‌ها یا موانع عاطفی زیادی در مواجهه با آگاهی‌ها و واقعیت‌های جدیدی که برایتان پدیدار خواهد شد، برخورد می‌کنید و باید بتوانید این دوره سخت را پشت سر بگذارید تا موهبت‌های رویکردهای جدید و متفاوت را درک کنید.



### گشودگی برای تجربه کردن

تجربه‌های جدید به معنای ریسک کردن و رفتارهای جدیدی که ممکن است در اولین بار کارساز نباشد؛ اما انتظار رسیدن بهترین زمان یا بهترین عملکرد مانع پیشرفت خواهد شد و باید تجربه اولین بارها را با تمام کاستی‌هایش به جان خرید تا با تداوم داشتن، آن را بهتر و بهتر کرد. اگر فکر می‌کنید که از قبل پاسخ‌ها را دارید و تمایل به بررسی گزینه‌های جدید ندارید، بعید است که گشودگی یا تامل لازم را برای تغییر داشته باشید. شما باید ایده‌ها و اقدامات جدید را امتحان کنید، شکست بخورید، یاد بگیرید و دوباره تلاش کنید.



### توانایی دیدن فراتر از عقلانیت

رفتارهای ما لزوماً همیشه منطقی نیستند و آن‌ها را احساساتی مانند ترس، خشم و غرور هدایت می‌کنند. فقط به این دلیل که شما «می‌دانید» چه کاری باید انجام دهید به این معنی نیست که مطابق با آن عمل خواهید کرد. اگر ابعاد عاطفی خود را بررسی کنید، درک عمیق‌تری از رفتارها و روابط خود به دست خواهید آورد.



### تمایل به مسئولیت‌پذیری

اگر باور نداشته باشید که قدرت شکل دادن به آینده خود را دارید، تغییر سخت است. سرزنش سازمان، رئیس، مسئولیت‌های زیاد و بهانه‌های دیگر مانع رشد شما می‌شود. حتی در صورتی که مقداری حقیقت در استدلال شما وجود داشته باشد، اگر صرفاً خود را قربانی ببینید غیرممکن است که رو به جلو حرکت کنید. شما باید خود را مسئول پیشرفتتان بدانید.



### توانایی بخشش

حتی اگر احساس می‌کنید با شما بدرفتاری شده است، ضروری‌ست که با گذشته صلح کنید و انرژی خود را به سمت پیشرفت رو به جلو هدایت کنید. نیاز به اثبات خوب بودن یا حق داشتن به‌ندرت در ارتباطات شما کمک‌کننده است و در بسیاری از تجربه‌ها شما باید بتوانید که ببخشید تا بتوانید ادامه دهید.



### انضباط فردی

شاید عجیب به نظر برسد اما رشد شما به‌عنوان یک رهبر احتمالاً مستلزم آن است که روش‌های تفکر و رفتاری را که به موفقیت شما در گذشته کمک کرده است کنار بگذارید و برای زندگی با عواقب آن هم آماده باشید. ممکن است پذیرش تغییرات جدید شما در روابط شخصی یا کاری‌تان برای اطرافیان سخت باشد؛ برای مثال، ممکن است تا امروز فردی بوده باشید که همیشه در مقابل اطرافیان یا همکارانتان برای کمک آماده بوده‌اید اما با نظم دادن به امور فردی، بیشتر اولویت را خودتان قرار داده و دیگر نتوانید همیشه در دسترس آن‌ها باشید و این تغییرات بخشی اساسی در مسیر توسعه و بهبود است حتی اگر به‌بهای تغییراتی در دایره ارتباطات و افراد اطرافمان شود.



### توانایی درخواست حمایت

در مسیر کوچینگ، شما فقط با کوچ خود برای توسعه همراه نیستید، بلکه نیاز است تا از همه افرادی که در دایره ارتباطی شما هستند و می‌توانند به‌نحوی شما را در این مسیر حمایت و همراهی کنند، بهره‌گیری. با این‌که شما مسئول تغییر و توسعه خودتانید اما می‌توانید با پذیرش حدی از آسیب‌پذیری<sup>[4]</sup>، از اطرافیان و همکاران و دوستان‌تان بخواهید تا اهداف شما را بشنوند و به شما مشورت یا بازخورد بدهند تا شما با پذیرش و تفکر پیرامون توصیه‌های آن‌ها بتوانید بهترین مسیر را در پیش بگیرید.

**\* طبیعی‌ست که هنگام تصمیم‌گیری برای انتخاب یک کوچ کمی هیجان و یا احساس ترس داشته باشید. با ارزیابی این هفت ویژگی که در بالا به آن‌ها اشاره شد می‌توانید بفهمید که آیا آمادگی کافی دارید تا شروع کنید یا نه، سپس فکر کنید که کدامیک برای شما چالش برانگیزتر خواهد بود. ممکن است دو طرف یعنی کوچ و کوچی تصمیم بگیرید که زمان مناسبی برای ادامه دادن نیست اما این ارزیابی به احتمال زیاد، به شما کمک می‌کند تا آگاهی عمیق‌تری در مورد چگونگی رشد و توسعه از طریق کوچینگ، برای خودتان به‌دست بیاورید.**

# دوره‌ی آموزش کوچ حرفه‌ای

در کوچینگ ویز خاورمیانه اولین مدرسه حضوری کوچینگ در ایران



داری تاییدیه از فدراسیون  
بین‌المللی کوچینگ (ICF)



مشاوره رایگان

۰۹۰۲۱۷۱۷۴۹۵ - ۶

[coachingwaysme.com](http://coachingwaysme.com)

[@coachingwaysme](https://www.linkedin.com/company/coachingwaysme)



[@coachingways-me](https://www.instagram.com/coachingways-me)



 **COACHING WAYS**  
Middle East

