



وقت تغییره!

کوچینگ چیست؟

دوره کوچینگ حرفه ای

مدرس دوره: صالح مختاری



کوچینگ چیست؟

تعاریف زیادی برای کوچینگ وجود دارد. اما در واقع ماهیت کوچینگ کمک به فرد برای تغییر به روش دلخواه و همراهی با او در طی کردن مسیری است که وی می‌پیماید تا به شرایط مطلوب برسد.

کوچینگ از فرد در هر سطحی که هست برای تبدیل شدن به آنچه که می‌خواهد باشد، حمایت می‌کند. کوچینگ باعث ایجاد آگاهی و انتخاب قدرتمند شده و در نهایت منجر به تغییر می‌شود.

کوچینگ پتانسیل یک شخص را برای به حداکثر رساندن عملکرد او ارتقا می‌دهد. کمک می‌کند تا افراد به جای اینکه توسط فرد دیگری آموزش ببینند، خودشان یاد بگیرند.

تاریخچه کوچینگ به ورزش برمی‌گردد. هر ورزشکار حرفه‌ای یک کوچ داشته‌است. در چند سال گذشته، کاربرد کوچینگ گسترده‌تر شده و در هر زمینه‌ای، اعم از کسب و کار، زندگی و ورزش کاربرد دارد و اکنون کاملاً عادی است که هر فرد با کمک یک کوچ بتواند به اهداف خود در زندگی و کسب و کار دست یابد.

کوچینگ یک رابطه مشارکتی بین کوچ و مراجع است. کوچ^۱ به مراجع^۲ کمک می‌کند تا به بهترین شرایط مطلوب خود دست یابد و نتایجی را که در زندگی شخصی و شغلی به دنبال آنهاست را محقق سازد. فرآیند کوچینگ به مراجع اطمینان می‌دهد که می‌تواند بهترین عملکرد خود را ارائه دهد، یاد بگیرد و به روشی که می‌خواهد پیشرفت کند.

نیازی نیست که کوچ در زمینه حرفه‌ای یا کاری مراجع متخصص باشد تا بتواند خدمات کوچینگ را ارائه دهد.

تعریف کوچینگ

احتمالاً یکی از تعاریفی که در زمینه کوچینگ بیش از همه به آن استناد شده‌است، تعریف جان ویتومور است. ویتومور به عنوان یکی از بنیانگذاران کوچینگ شناخته می‌شود. او اظهار داشت که کوچینگ در مورد: "شکوفایی توانایی بالقوه فرد به منظور دستیابی به سطح حداکثری عملکرد. کوچینگ یعنی کمک به فرد با هدف یادگیری نه آموزش گرفتن، این یعنی کوچینگ یک رویکرد تسهیل‌کننده است" (ویتومور، ۱۹۹۲، ص ۸) نظر ویتومور به شدت تحت تاثیر کتاب بازی درونی تیموتی گالوی

^۱ فردی که خدمات کوچینگ را ارائه می‌دهد و برای این کار در یک مدرسه معتبر آموزش دیده و کوچ صلاحیت دار است.

^۲ فردی که از خدمات کوچینگ استفاده می‌کند.



است. گالوی بیان کرده بود که در عملکرد ورزشی، وضعیت درونی یک بازیکن، عامل بسیار مهمی است. وی با استدلال به اینکه این موضوع در ورزش‌های انفرادی مانند تنیس و گلف حتی مهمتر از وضعیت درونی حریف است، فراتر از این رفته‌است. اگر فرد بتواند گفتگوی درونی خود را کنترل کند، می‌تواند به عملکردهای قابل‌کنترلی دست یابد (گالوی ۱۹۸۶).

منافع کوچینگ فراتر از چیزی است که می‌دانیم. کاملاً طبیعی است که در هنگام پایان یافتن یک رابطه مهم احساس غم و ناراحتی کنیم - این روابط نزدیک معمولاً درباره موضوعات شخصی و غالباً پر از احساس شکل گرفته‌است. (کاواناق و گرانت ۲۰۰۴). با این حال، مهم است که هر دو نفر، کوچ و مراجع، تشخیص دهند که کوچینگ در نهایت یک رابطه حرفه‌ای است، نه یک رابطه شخصی. نقش کوچ از ابتدای رابطه کوچینگ آماده‌سازی مراجع برای ورود به مرحله پایانی است. به هر حال، هدف اصلی کوچینگ این است که مراجع، کوچ خود شود.

فدراسیون کوچینگ تعریف روشنی از کوچینگ ارائه داده‌است: کوچینگ مشارکت با مراجع در یک فرآیند تفکر برانگیز و خلاقانه است که به مراجعین الهام می‌بخشد تا توانایی‌های شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند (کتاب کوچ بودن، جاناتان پاسمور صفحه ۷)

تعاریف کوچینگ

- ۱- کوچینگ مستقیماً به بهبود عملکرد و پیشرفت مهارت‌ها مربوط می‌شود که توسط نوعی تدریس خصوصی یا دستورالعمل اجرا می‌شود. (پارسلو، ۱۹۹۲)
- ۲- رفع موانع موجود برای به حداکثر رساندن عملکرد بالقوه فرد. کوچینگ به فرد کمک می‌کند که یاد بگیرد تا اینکه به او آموزش دهد. (ویتمور، ۱۹۹۲)
- ۳- کوچینگ فرآیندی مشارکتی، متمرکز بر راه حل، نتیجه‌گرا و سیستماتیک که در آن کوچ ارتقا عملکرد شغلی، تجربه زندگی، یادگیری مستقیم توسط خود فرد و رشد شخصی او را تسهیل می‌کند. (گرانت، ۲۰۰۱)
- ۴- کوچینگ هنر تسهیل عملکرد، یادگیری و پیشرفت برای فرد دیگری است. (داونی، ۱۹۹۳)
- کوچینگ [فعال] اتحادی قدرتمند است که برای پیشبرد و تقویت یک فرایند همیشگی یادگیری، اثر بخشی و تحقق برنامه‌های فرد طراحی شده‌است. (ویتورث ات ال، ۱۹۹۸)
- ۵- کوچینگ: مهارت‌ها و روش‌های روانشناختی که در یک رابطه فرد به فرد به کار می‌رود تا به فرد کمک کند تا مدیر یا رهبر موثرتری شود. این مهارت‌ها معمولاً برای موضوعات خاص مربوط به کار



می‌روند. به روشی که مراجع را قادر می‌سازد تا آنها را در مجموعه مدیریت دائمی یا رهبری خود بگنجانند. (پلتیر، ۲۰۱۰)

۶- کوچینگ: گفتگوی سقراطی بین یک تسهیل‌گر (کوچ) و یک شرکت‌کننده (مراجع) است که اکثر مداخلات توسط سوالات بازی که کوچ می‌پرسد انجام می‌شود. این مداخلات با هدف تحریک خودآگاهی و مسئولیت شخصی شرکت‌کننده (مراجع) انجام می‌شود. (پاسمور و فیلی-تراویس، ۲۰۱۱)

۷- کوچینگ: یک روند تعاملی بین کوچ و مراجع است که به مراجعین کمک می‌کند تا از طریق یک گفتگوی مداوم و مذاکره با کوچ‌ها برای رسیدن به اهداف شخصی یا کاری خود، تغییرات رفتاری مثبتی را تجربه کنند. (لای، ۲۰۱۴)

۸- کوچینگ: یک رابطه کمک‌کننده بین مراجع است که دارای اختیارات و مسئولیت مدیریتی در یک سازمان است و مشاوره است که از طیف گسترده‌ای از روش‌ها و تکنیک‌های رفتاری برای کمک به مراجع که برای دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف مشخص شده متقابل با هدف بهبود عملکرد حرفه‌ای و رضایت شخصی او تشکیل شده است، استفاده می‌کند. (کیلبرگ، ۱۹۹۶، صفحه ۱۴۲)

۹- کوچینگ فرآیند توسعه انسانی است که شامل تعامل ساختاری، متمرکز است و از استراتژی‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب برای ایجاد تغییرات مطلوب و پایدار به نفع مراجع استفاده می‌کند. (باخکیرووات ال، ۲۰۱۰، ص ۱)

منتورینگ:

منتورینگ زمانی است که یک فرد با تجربه و دانش بیشتر در حوزه مورد نظر ما توصیه و رهنمودهایی را به ما ارائه می‌دهد و در واقع نقش یک الگو را برای ما ایفا می‌کند. منتورینگ حوزه‌های گسترده‌ای را در برمی‌گیرد و فقط محدود به حوزه‌های کاری نیست. منتور یک فرد حامی است که در زمینه کاری مراجع خود تجربه حرفه‌ای زیادی دارد. هر دو نوع منتورینگ و کوچینگ عمدتاً مربوط به دستاوردهای زمان حال و آینده فرد هستند.

کوچینگ و منتورینگ معمولاً در دو سر یک طیف در نظر گرفته می‌شوند. هر دو این حوزه‌ها به فکر پیشرفت شخصی و شغلی هستند. (کتاب کوچ بودن، جانانان پاسمور، صفحه ۱۰)



از این نظر، بهتر است منتورینگ به عنوان نوعی تدریس در نظر گرفته شود، جایی که فرد ارشد یا باتجربه‌تر، دانش و بینش خود را با یک راهنمای جوان یا کم تجربه‌تر در مورد چگونگی پیشرفت در یک شغل، نقش یا حرفه خاص به اشتراک بگذارد.

برخی از نویسندگان پیشنهاد کرده‌اند که مشاوره در محیط کار شامل رابطه‌ای بین یک فرد با تجربه کمتر و یک فرد باتجربه‌تر است، جایی که هدف رشد شخصی و حرفه‌ای شخص کم تجربه است (ابی، رودز و آلن، ۲۰۰۷، ص ۱۶) منتور ممکن است یک همکار در محل کار، سرپرست یا شخص دیگری در سازمان باشد، اما شخصی که خارج از زنجیره کاری فرد کم تجربه باشد. دیگران استدلال کرده‌اند که کوچینگ با منتورینگ در استفاده از فرایندهای ساخت یافته، مانند استفاده از مدل‌های کوچینگ GROW و استفاده از ابزارها و ارزیابی‌های خاص، برای ایجاد آگاهی در مراجع متفاوت است.

تفاوت دیگر درباره مدت رابطه است. در حالی که رابطه کوچینگ طی چند ماه طول می‌کشد، روابط منتورینگ اغلب طی چندین سال ادامه دارد. (پاسمور، ۲۰۱۶)

سرانجام، از نظر هدف، در حالی که هدف اصلی کوچینگ در محل کار بهبود عملکرد یا رفاه از طریق خودآگاهی و یادگیری در نظر گرفته می‌شود، هدف از منتورینگ به طور گسترده‌ای از اجتماعی شدن افراد تازه وارد تا توسعه مدیریت است. (جو، ۲۰۰۵)

کوچ‌ها باید محتاط باشند تا هنگامی که وارد روابط کوچینگ می‌شوند درگیر روابط منتورینگ نشوند. به ویژه کوچ‌ها باید برای درگیر شدن در یک رابطه طولانی مدت احتیاط کنند، زیرا در صورت طولانی‌تر شدن، کوچ وابستگی را در مراجع ایجاد می‌کند و منجر به رابطه کوچینگ می‌شود و نه ماه‌ها بلکه سال‌ها ادامه یابد.

مشاوره:

مشاوره کار کردن با مراجعی است که از زندگی خود احساس ناراحتی می‌کند یا ناراضی است و به دنبال گرفتن راهنمایی و مشاوره است. یک مشاور در خصوص رفع مشکل مراجع کار می‌کند.

درمانگری:

درمانگری کار کردن با مراجعی است که به دنبال رهایی از علائم آزاردهنده روانی یا جسمی است. مراجع به دنبال بهبود عاطفی و رهایی از درد روانی است. درمانگر با سلامت روان مراجع سروکار دارد. کوچینگ با



رشد ذهنی مراجع سروکار دارد. انگیزه مراجع برای ورود به درمان یا مشاوره معمولاً فرار از درد یا ناراحتی است، نه اینکه به سمت اهداف مورد نظر خود حرکت کند. کوچینگ اصلاح‌کننده نیست، مولد است. هر دو روش درمانگری و مشاوره بیشتر از کوچینگ شامل فهمیدن و کار کردن با تجربه گذشته مراجع هستند

آموزش:

آموزش فرآیند کسب مهارت، توانایی و دانش از طریق مطالعه، تجربه یا تدریس است. مطابق با تعریف، آموزش دهنده یک فرد متخصص است و دوره آموزشی نیز احتمالاً مهارت‌های خاصی را به منظور دستیابی به نتایج فوری در نظر گرفته است. همچنین آموزش به احتمال زیاد یک به بسیار است تا یک به یک.

مشاوره کسب و کار

یک مشاور کسب و کار یک فرد خبره است که مشکلات کسب و کار را رفع می‌کند، یا یک کسب و کار را به طور کلی توسعه می‌دهد. یک مشاور کسب و کار با کل یا بخش‌های خاصی از سازمان سروکار دارد و نه با افراد درون آن سازمان. مشاوران کسب و کار به روش غیر مستقیم افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

تدریس:

تدریس انتقال دانش از استاد به دانشجو است. استاد دانش موضوعی را دارد که دانشجو ندارد. عکس این امر در کوچینگ وجود دارد. مراجع متخصص است و خود پاسخ‌ها را می‌داند، نه کوچ.

آماده شدن برای کوچینگ و ایجاد فضای درونی

به عنوان یک کوچ، برای آمادگی جلسه کوچینگ ضروری است که مطمئن شوید زمانی که وارد جلسه می‌شوید با مراجع خود هماهنگ شده‌اید و می‌توانید کاملاً بر او تمرکز کنید بدون اینکه عامل حواس پرتی رخ دهد.

آمادگی به معنای این نیست که شما برنامه ریزی می‌کنید که دقیقاً چه بگویید و کدام قسمت جلسه کوچینگ بر عهده شماست، به طور کلی، برای سوالاتی که می‌پرسید پاسخی از سوی مراجع دریافت خواهید کرد. با این حال، برخی شرایط آمادگی جسمی و ذهنی وجود دارد که برای شما مفید خواهد بود.



"فضای درونی ایجاد کنید" اصطلاحی است برای توصیف روند پاکسازی ذهن شما از افکار، احساسات، تجربیات و نظرات فعلی. بنابراین فضایی در ذهن شما شکل میگیرد که آماده دریافت و بررسی اطلاعات جدید است. با ایجاد فضای درونی، شما در جلسه تمرکز بیشتری بر مراجع خواهد داشت، موثرتر گوش می-دهید و به آنها کمک می کنید تا مطابق موضوعشان در جلسه پیش بروند نه آنچه که در ذهن شما می گذرد.

نکاتی برای آماده شدن جلسه کوچینگ

قبل از جلسه، همه آنچه که در ذهن تان می گذرد از جمله کار برجسته امروزتان را بر روی کاغذ بیاورید. شما می توانید به جای تلاش برای یادآوری آن موضوع در حین جلسه، در مورد آنچه که باید در جلسه انجام شود ذهن تان را آرام نگه دارید.

هر عاملی که منجر به حواس پرتی شما می شود را حذف کنید. به عنوان مثال، کامپیوتر خود را خاموش کنید، اتاق را مرتب کنید یا به فضایی بروید که هیچ عامل حواس پرتی در آن وجود نداشته باشد. برخی افراد از مدیتیشن کمک می گیرند تا ذهن خود را پاکسازی کنند. از سرویس بهداشتی استفاده کنید (و مطمئن شوید که قبل از جلسه مایعات زیادی نمی نوشید!). یادداشت های جلسات قبلی را جمع آوری کنید و دوباره بخوانید. این روشی عالی برای کمک به شماست که به موضوع مراجع برگردید. از هر اقدامی که انتظار دارید مراجع شما برای بازبینی جلسه قبل انجام دهد یادداشت برداری کنید. هرگونه ابزار کوچینگ که در جلسه می توانید استفاده کنید را در دست داشته باشید. کاغذ و قلم های اضافی برای یادداشت برداری داشته باشید. دفترچه یادداشت خود را برای رزرو جلسه بعد در دست داشته باشید.

Reference:

- <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>
- Elaine Cox, Tatiana Bachkirova, David Clutterbuck, (2010). The complete handbook of coaching
- Cavanagh, M., & Grant, A.M. (2004). Executive coaching in organizations: The personal is the professional. *International Journal of Coaching in Organizations*, 6: 6-15.
- *Coaching defined and explored, Jonathan Passmore (2021), The Coaches' Handbook* (Passmore J. , 2021)
- *Becoming a coach, The essential ICF Guide by Jonathan Passmore, racy Sinclair, 2020*