

# کوچینگ چیست؟

## معرفی مسیر آینده‌ی موفقیت یاسر متخدین، مصطفی جهانگیر



کوچینگ داشت و مهارتی بین‌رشته‌ای است که دامنه‌ی کاربرد وسیعی دارد؛ از طرفی به عنوان یک مهارت ارتباطی در دسته‌مهارت‌های نرم قرار می‌گیرد که تمام انسان‌ها به آن نیاز دارند و از طرفی در تعاملات اجتماعی و تجاری به عنوان یک ابزار مدرن در دنیا برای مددان و رهبران، مدرسان، مشاوران، درمانگران و... شناخته می‌شود.

به غیر از کاربردهایی که بیان شد، کوچینگ می‌تواند به عنوان یک شغل و حرفه بادار آمد بسیار خوب هم در نظر گرفته شود.

بعد از افزایش محبوبیت و تقاضا برای استفاده از خدمات کوچینگ در کشورهای پیشرفته، چند سالی است که در کشور ما هم رشته‌ی کوچینگ در قالب کوچینگ زندگی و کسب و کار مطرح شده است.

در این کتاب به شکل خلاقانه و تعاملی کوشیده‌ایم تا کوچینگ را به درستی به جامعه معرفی کنیم. هم برای کسانی که که می‌خواهند از کوچینگ در کار و زندگی شان استفاده کنند؛ مددان، والدین، اساتید و... و هم کسانی که می‌خواهند به حرفه و شغل کوچینگ روی بیاورند.



یاسر متخدین

کوچ بین‌المللی رهبران و مدیران عالی  
مدیر خالق موسسه‌ی فراکوچ  
و مدرسان کوچینگ  
تدوینگر استاندارد ملی  
کوچینگ / ایران



برای دریافت  
جايزه و روزه  
«فراکوچ» کد مقابل  
را اسکن کنید و  
وارد سایت شوید

کوچینگ چیست؟

معرفی مسیر  
آینده‌ی موفقیت

به نام خدا

یاسر متعددین  
مصطفی جهانگیر

## ۵ مقدمه

از «جف بزوس» کبیر که حالا دیگر ثروتمندترین فرد جهان است نقل شده که بیست و چند سال پیش وقتی در جایی خواند که اینترنت رشد سالانه‌ای معادل دوهزارو سیصد درصد دارد (اویل دهه‌ی ۱۹۹۰)، بلافضله شغل نان و آسدارش را در یک شرکت تامین مالی و پوشش ریسک رها کرد تا کسب‌وکاری را از صفر بسازد. کسب‌وکاری به نام آمازون که امروز معرف حضور خیلی‌هاست و نمودارهای پیشرفته و صعودش در گروههای مختلف کالایی و خدماتی، رشک بزرگ‌ترین کارآفرینان دنیا را برانگیخته است. در توضیح دلایل موققیت افسانه‌ای «جف بزوس» و آمازون، کتاب‌ها و تحلیل‌های زیادی نوشته شده است؛ ولی شاید در این میان آن‌جهه معمولاً به آن کم اشاره می‌شود و اتفاقاً به نظر می‌رسد جزو مهم‌ترین‌ها باشد این است که «جف بزوس» در شروع فعالیت کارآفرینانه‌اش به جایی قدم گذاشت که خیلی‌ها هنوز نیامده بودند؛ اینترنت. خودش می‌گوید وقتی از طرح کسب‌وکاری خود با دیگران حرف می‌زد، بسیاری می‌گفتند، «اول بگو اینترنت چی هست؟». امروز وضعیت برای تقریباً همه‌ی دنیا این‌طور شده که تصور پیشبرد کارها در دنیای پیش از اینترنت برای شان

سازمان‌ها اعلام کرده‌اند که از زمان استفاده از خدمات کوچینگ برای مدیران و کارکنان شان درآمدهای سازمان‌شان در مقایسه با رقبای شان به‌شكل چشمگیری افزایش پیدا کرده است و به این بیفزایید نظر مدیران ارشد دریافت‌کننده خدمات کوچ را که اعلام کرده‌اند نrox بازگشت سرمایه‌شان از سرمایه‌گذاری در این حوزه، بهطور میانگین حدود شصت درصد بوده است بله، شصت درصد.

در مورد کلیت کوچینگ پایدگفت که معمولاً در قالب جلسات فرد به فرد برگزار می‌شود و فرآیندیست که در آن کوچ از مراجع (کوچ‌شونده) پرسش‌های عمیقی می‌پرسد و بعد، به پاسخ‌ها و گفته‌های او به‌شكل فعالانه گوش می‌دهد؛ علاوه بر این، بهموقع بازخوردهای سازنده‌ای به مراجع ارائه می‌کند، حامی او برای رسیدن به اهدافش است و نقاط قوت و موقوفیت‌هایش را تشویق می‌کند تا او تواند با کمک کوچ به آن‌جهه می‌خواهد برسد.

کوچینگ دامنه‌ی کاربرد وسیعی دارد، مثلاً مدیر می‌تواند در گفت‌و‌گو و ارتباط با کارکنانش، نقش کوچ را ایفا کند. معلم یا استاد می‌تواند با روش کوچینگ تدریس کند و به مخاطبانش آموزش دهد. والدین در تعامل با فرزندان شان می‌توانند ایفای نقش والد-کوچ را در پیش بگیرند. ماهیت کوچینگ به‌نوعیست که همه‌ی افراد می‌توانند در تعامل، ارتباط و گفت‌و‌گو از کوچینگ استفاده کنند. جالب‌تر این‌که کوچینگ در ارتباط فرد با خودش هم کاربرد دارد که به آن، خودکوچینگ می‌گویند. ایفای نقش کوچ به‌وسیله‌ی مدیران، والدین، معلمان و اساتید و سایر افراد، به موثرترشدن نوع ارتباط کمک می‌کند.

کوچینگ به‌غیر از کاربردهایی که بیان شد، می‌تواند به عنوان یک شغل و حرفة هم در نظر گرفته شود. جالب است بدانید کوچینگ یکی از شغل‌هایی است که در کشورهای پیشرفت‌هه رشد سریعی را طی می‌کند. بعد از افزایش محبوبیت و تقاضا برای استفاده از خدمات کوچینگ در کشورهای پیشرفت، چند سالی است که در کشور ما هم رشتی کوچینگ

نه سخت که ناممکن است و در این میانه خوش بهحال آن‌ها که بیست‌سی سال قبل این روند دنیای مدرن و پروسه‌ی آنلاین‌شدن همه‌چیز را تشخیص دادند و در محیطی فارغ از روابط‌های امروز، خودشان و برنده‌شان را ماندگار کردند.

در مورد همه‌ی پدیده‌ها می‌شود چنین مسیری را شناسایی کرد. کسانی که قبل از دیگران جایگاهی را درمی‌باشد که سال‌ها بعد، خیلی‌ها ارزش و اهمیتش را تازه درک می‌کنند و از آن بعد سیل افراد است که می‌خواهند ورود پیدا کنند و اغلب هم مقداری دیر است، اگر نگوییم خیلی‌دیر. از اختراع اتمومیل و روشنایی برق بگیرید تا این‌آخر، رمازرهای رضای این پدیده را می‌شود سراغ گرفت.

این‌ها را گفتمی تابه این‌جا برسیم که ما هم در این کتاب یکی از این جایگاه‌ها را که در آینده بسیار پرورفت‌وآمد خواهد شد، در چنین داریم و می‌خواهیم قبل از آن‌که برای خیلی‌ها یکی از ملزومات زندگی شخصی و شغلی شود، آن را با شما در میان بگذاریم.

احتمالاً وقتی کلمه‌ی کوچینگ را بشنوید، کنیکاو می‌شود که بدانید کوچینگ چیست و چه کاربردی دارد. قبل از این‌که توضیحی در این باره بدھیم، بگذارید چند عدد و آمار بیاوریم. ما داریم از دو میلیون صنعت رو به رشد جهان در سال ۲۰۲۱ صحبت می‌کنیم. صنعتی که رشد سالانه ۷/۶ درصدی دارد و در طول چهار سال (از ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰) تعداد کوچ‌های زندگی سی‌وسه درصد بیشتر شده است. به این اضافه کنید تقاضا برای دریافت خدمات کوچ زندگی را که ۵/۴ درصد در هر سال رشد می‌کند و همین‌ها تا این‌جا ارزش بازار جهانی کوچینگ را به پانزده میلیارد دلار رسانده‌اند.

می‌شود آمارهای دیگری هم ارائه کرد؛ مثل این‌که تا الان بیست‌وپنج تا چهل درصد پانصد شرکت برتر جهان از نگاه مجله‌ی فورچن، سراغ کوچینگ برای مدیران ارشد خود رفته‌اند و این آمار روزبه‌روز دارد بیش‌تر می‌شود؛ آن هم به این خاطر که شصت‌وسه درصد از این

مطرح شده است؛ طوری که خیلی‌ها یا آن را ابزار مفیدی برای کار و حرفه‌ی فعلی‌شان می‌دانند یا آن را شغل‌ایده‌آلی برای خود تصور می‌کنند.

این کتاب را نوشته‌ایم تا کوچینگ را به هر دو گروه معرفی کنیم. هم کسانی که می‌خواهند از کوچینگ در کار و زندگی‌شان استفاده کنند؛ مدیران، والدین، اساتید... و هم کسانی که می‌خواهند به حرفه و شغل کوچینگ روی بیاورند. هدف این کتاب بر نقش آفرینی به عنوان دروازه‌ی ورود به دنیای بزرگ و جذاب کوچینگ متوجه شده است.

مرکز آموزش کوچینگ فراکوچ که از سال ۱۳۹۶ شروع به آموزش کوچینگ به علاقه‌مندان کرده است. این رسالت را برای خودش قائل است که به ترویج اصولی و علمی دانش کوچینگ در ایران پردازد. کتابی که در حال حاضر می‌خواهد نتیجه‌ی چنین رویکردی به این دانش مدرن است و از نتایجی که پیش از این به دست آورده‌ایم، می‌دانیم که خواندنیش برای مخاطب‌ی علاقه‌مند، بسیار موثر می‌افتد.

یاسر متحiben

مصطفی جهانگیر

## فصل یک

### تعريف درست از کوچینگ کدام است؟

یک درخواست برای کوچ که در نگاه اول، عادی به نظر می‌رسید. خانمی برای موضوع مدیریت زمان در زندگی خود، می‌خواست در جلسات شرکت کند. به او گفتم این موضوع، کوچ‌پذیر است و شما می‌توانید آن را در قالب جلسات‌مان مطرح کنید و به جواب برسید.

در جلسه‌ی اول، از آن خانم که آشفته به نظر می‌رسید، پرسیدم وقتی می‌گوید مدیریت زمان ندارد، یعنی چه؟ و تا این سوال را پرسیدم انگار که سر درد دلش باز شده باشد، گفت بهشدت شلغ شده‌ام و کاروکسب‌های زیادی بر سرم ریخته است. طوری که از زندگی‌ام چیزی نمی‌فهمم و تازه با این همه کارکردن، همیشه عقبم. جامعه‌شناسی خوانده بود و تا مقطع دکترا پیش رفته بود. ولی فقط بخش کوچکی از این مشغله‌ها به رشته‌ی تحصیلی اش ربط پیدا می‌کرد. پرسیدم، «چند شغل دارید»، گفت، «پنج‌تا»؛ و من پیش از آن که هر کدام از این شغل‌ها را نام ببرد، احساس می‌کردم مشکل، فراتر از آن چیزیست که به عنوان ضعف در مدیریت زمان شناسایی کرده است و این همان چیزی بود که باید کشف می‌شد...



برای قبولی در آزمون را دارد) می‌رساند. دقیقاً مثل آن کالسکه‌ی مردم روستای کاکس که مردم را از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب می‌رساند. سفر کلمه‌ی کوچ در انگلستان به آکسفورد محدود نماند و سر از دنیا ورزش هم درآورد. در سال ۱۸۶۱ برای اولین بار کلمه‌ی کوچ در دنیا ورزش استفاده شد؛ طوری که از دهه ۱۸۶۰ به بعد، کلمه‌ی کوچینگ در انگلستان بیشتر در حوزه‌ی ورزش استفاده می‌شد. با حمایت‌ها و کمک‌های کوچ بود که ورزشکاران می‌توانستند بهترین عملکرد را در رشته‌ی ورزشی خود داشته باشند. اصطلاح کوچینگ در ورزش به سرعت به رشته‌ی حرفة‌ای کوچینگ ورزشی<sup>۱</sup> تبدیل شد که در زبان فارسی به آن بیشتر مریگری ورزشی می‌گویند.

### مورد عجیب «گالوی»

سال‌های جوانی‌اش و دوران تحصیل در دانشگاه هاروارد را آن‌قدر سرگرم بازی تنیس بود که در همان‌جا به عنوان کاپیتان نیم تنیس دانشگاه انتخاب شد و چند سال بعد، سراغ مریبگری در این رشته رفت. می‌دانست عرف مریبگری این است که باید به بازیکنان بگوید چگونه باستند و چگونه به توب ضربه بزنند تا نتیجه‌های که می‌خواهند بدست آید. ولی با یک موضوع عجیب روبرو شد. «تیموتی گالوی»<sup>۲</sup> متوجه شد وقتی به شاگردانش در مورد شیوه‌ی گرفتن راکت، ضربه‌زن به توب و قراردادن پایشان روی زمین توصیه‌هایی می‌کند، عملکرد آن‌ها در اغلب اوقات ضعیفتر می‌شود. هر چقدر او بیشتر به آن‌ها نکات آموزشی را می‌گفت، آن‌ها در ضربه‌زن و حرکت‌کردن بدتر عمل می‌کردند. نمی‌دانست چه کار کند. سعی کرده خودش را جای بازیکنان بگذارد تا بینند چرا آموزش‌هایش باعث این مسائل می‌شوند و اتفاقاً همین کلید حل مساله بود. متوجه شد وقتی مربی صحبت می‌کند، یک گفت‌وگوی درونی در ذهن بازیکن شکل می‌گیرد. این گفت‌وگو

1- Sports Coaching  
2- Timothy Gallwey

روستای کاکس<sup>۳</sup> در غرب شهر بوداپست، پایتخت مجارستان. سال‌های قرن نوزدهم میلادی‌ست. سال‌هایی که در هر کوی و بزرگی، ردیف کالسکه‌ها و اسب‌ها را می‌دیدی که مردم را از یک نقطه به نقطه دیگر می‌بردند. اما حکایت این روستا فرق داشت. در کل اروپا این نقطه به کالسکه‌ها و گاری‌ها و ارابه‌های مرغوب‌ش معروف بود. قرار بود این کالسکه‌ها فاصله‌ی بین شهر بوداپست تا وین را طی کنند و همین نیاز، این کسب‌وکار را در اوج رونق خودش در روستا قرار داده بود. اهالی به این هنر خاص‌شان می‌باشند و کم کم روی کالسکه‌های تولید خود یک نام گذاشتند تا هر کس این‌ها را دید، باد همین روستا و مردمانش بیفتند. چه اسمی بهتر از کاکس یا همان kotch آوازه‌ی این نام وقیعی به وین رسید، شهر وندان آن‌جا با آن لهجه‌های آلمانی‌شان به آن Kotsche می‌گفتند. کالسکه‌ها آن‌قدر باکیفیت بود که راه به فرانسه پیدا کردند و Coche نام گرفتند و همین نامش در ایتالیا Coccochio بود. در نهایت این انگلستان بود که این نام را با زبان و لهجه‌ی خودش جهانی و امروزی کرد و به آن coach لقب داد.

خوب که دقت شود متوجه می‌شویم نامیدن این کالسکه به کوچ<sup>۴</sup>، بی‌ارتباط با مفهوم امروزی کوچینگ نیست. همان‌طور که این کالسکه‌ها افراد را از جای فعلی به جایی که می‌خواهند به آن‌جا برسند، منتقل می‌کنند؛ کوچ هم کمک می‌کند تا مراجع (کوچ‌شونده) از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوبی که می‌خواهد به آن‌جا برسد، حرکت کند. کلمه‌ی کوچ در انگلستان ماند و به آکسفورد<sup>۵</sup> راه پیدا کرد. در آن‌جا دانشجویان به استادی<sup>۶</sup> که آن‌ها را برای موفقیت در امتحانات، راهنمایی و هدایت می‌کرد، کوچ می‌گفتند. در واقع، کوچ استادی بود که دانشجوی خود را از نقطه‌ی الف (زمانی که دانشجو اطلاعاتی ندارد و علاوه‌نی تواند در امتحان قبول شود) به نقطه‌ی ب (وقتی دانشجو اطلاعات و دانش کافی

1- Kocs  
2- Coach  
3- University of Oxford  
4- Tutor

است هر چند با توجه به عنوان کتاب، مخاطب احتمالی آن بازیکنان تنیس بودند، ولی بعدها مشخص شد همه‌ی افراد می‌افراد می‌توانند مخاطب این کتاب باشند و نکات این کتاب در هر شرایطی مفید است. مثلاً خود «گالوی» آن را برای ورزش‌های گلف و اسکی هم اجرا کرد. از اوایل دهه ۱۹۸۰ نظریه‌ی «گالوی» توجه شرکت‌های بزرگ را هم جلب کرد. یکی از اولین شرکت‌هایی که از «گالوی» کمک خواست، شرکت مخابراتی ای‌تی‌ان‌تی<sup>۱</sup> در آمریکا بود. «گالوی» در گفت‌وگوهایی که با کارمندان و مدیران این شرکت داشت، متوجه شد همان اصولی که در زمین تنیس برقرار است، اینجا هم برقرار خواهد بود. او توانست با برگزاری جلسات متعدد، همان شیوه‌ی بازی درونی را اجرا کند. در نتیجه این سازمان بزرگ موفق شد در یک‌مدت کوتاه، تغییراتی بنیادین در ساختارها، روش کارها و فرآیندهایش ایجاد کند که همین به افزایش بهره‌وری شرکت کمک فراوانی کرد. از آن زمان به بعد، کوچینگ به شیوه‌ی بازی درونی، توجه خیلی از سازمان‌ها و شرکت‌ها را جلب کرد و «گالوی» به همین خاطر جزو بر جسته‌ترین پیشگامان کوچینگ محسوب می‌شود.



ارتباط کوچ و دنیای ورزش و بعد از آن، دنیای مدیریت صرفاً در رویکرد «گالوی» خلاصه نمی‌شود؛ هرچند که او در تفاوتم آن موثر است. در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ نام یک قهرمان در رشته‌ی رالی دائم تکرار می‌شد، فردی به نام «جان ویتمور»<sup>۲</sup> که در دنیای رالی، هر مصال و افتخاری که در تصویر بود، کسب

بین دو «خود»<sup>۳</sup> ایجاد می‌شود. «گالوی» به خود اول، قضاآوت‌کننده و به خود دوم، انجام‌دهنده می‌گفت. خود انجام‌دهنده همان بخشی از وجود بازیکن است که می‌خواهد کاری را انجام دهد؛ مثلاً با راکت به توپ ضربه بزند. خود قضاآوت‌کننده آن بخشی از ذهن بازیکن است که دائم در مورد عملکردش نظر می‌دهد و او به خاطر اشتباهاتش سرزنش می‌کند. «گالوی» متوجه شد وقتی به بازیکنان تنیس توصیه می‌کند تا کار خاصی را انجام دهند، این گفت‌وگویی درونی در آن‌ها شدت می‌گیرد. در نتیجه تمرکز آن‌ها از بازی منحرف می‌شود و تمام توجه‌ها به سوی مریضی می‌روند. در واقع، بازیکن سعی نمی‌کند عملکردش خوب به نظر بیاید تا کمتر از سمت مریضی اش سرزنش شود. همین موضوع باعث افت بازیکن تنیس می‌شود.

با درک ماهیت گفت‌وگویی درونی، «گالوی» شیوه‌ی مریضی‌گرایی اش را تغییر داد. این‌بار به شاگردانش نمی‌گفت چطور راکت را در دست بگیرند یا چطور پای‌شان را روی زمین بگازرنند؛ می‌گفت فقط به توپ نگاه کنند و براساس آن چه خودشان تخیص می‌دهند، شیوه‌ی گرفتن راکت و محل قراردادن پای‌شان را انتخاب کنند. جالب این‌جا بود که در این حالت عملکرد پازیکنان بهبود بیندا می‌کرد. دلیلش این بود که با حذف سرزنش‌های بیرونی، گفت‌وگویی درونی در ذهن بازیکن تا حد زیادی آرام شده بود و می‌توانست روی بازی اش تمرکز شود.

«گالوی» این گفت‌وگویی درونی را «بازی درونی تنیس»<sup>۴</sup> نامگذاری کرد. در سال ۱۹۷۴ کتابی با همین عنوان نوشت که در آن به مریبان تنیس آموزش داد چطور با حذف توصیه‌ها و دستورهای غیرضروری و کمک به آرامسازی گفت‌وگویی درونی بازیکنان به بهبود عملکردشان کمک کنند. «گالوی» در این کتاب می‌گوید جنگیدن با حریف درونی یعنی شکها، ترس‌ها و باورهای محدود کننده به اندازه‌ی جنگیدن با حریف بیرونی مهم

1- Self

2- The Inner Game of Tennis

نائیرش در شکل‌گیری انجمن کوچ‌های فردی و حرفه‌ای<sup>۱</sup> (PPCA) برنگ است، همان سازمانی که در سال ۱۹۹۸ با فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)<sup>۲</sup> ادغام شد. «ویتمور» تا زمان مرگش در سال ۲۰۱۷ یکی از اعضای هیات مدیره ICF بود.

ولی با وجود همه‌ی این سرگذشت‌ها گمان نکنید که کوچینگ صرفاً از ورزش به علم مدیریت زندگی و شغل راه پیدا کرد. ریشه‌های دیگری را هم می‌شود در توسعه‌ی این مفهوم سراغ گرفت. مثل مورد «توماس جی. لونارد»<sup>۳</sup> که به عنوان بنیان‌گذار کوچینگ زندگی<sup>۴</sup> شناخته می‌شود. بسیاری از اهل فن، نقش او را در پیشبرد و توسعه‌ی مفهوم کوچینگ فردی<sup>۵</sup> مهم ارزیابی می‌کنند. «لونارد» به دانشگاه نرفت و تحصیلات دانشگاهی نداشت، ولی به صورت خودآموز، برنامه‌ریزی مالی<sup>۶</sup> یاد گرفت؛ تا حدی که توانست آمادگی لازم را برای دریافت مدرک حرفه‌ای در این زمینه به دست آورد. او برنامه‌ریزی مالی را از دهه‌ی ۱۹۸۰ شروع کرد و راهنمایی مراجعت‌شان در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری بود. در ضمن، اصول ثابت و یکسانی برای ملاقات با مراجعان و بررسی وضعیت‌شان داشت. در طول جلسات، بعضی از مراجعتان سوال‌هایی می‌پرسیدند که «لونارد» را به فکر گسترش حوزه‌ی فعالیتش انداخت. مثلاً وقتی یک زوج ثروتمند از او در مورد انتخاب رنگ ماشین مرسدس بنزشان پرسیدند، «لونارد» به آن‌ها پیشنهاد داد به علاقه‌شان توجه کند و بعد از همفکری باهم به این نتیجه رسیدند که رنگ قرمز برای شان مناسب است. از این ماجرا «لونارد» نتیجه گرفت مردم به این طور راهنمایی‌ها هم نیاز دارند؛ پس تلاش کرد با ابزار کوچینگ، نیاز مردم را برطرف کند.

«لونارد» می‌خواست نیروی محرك کوچینگ را وارد زندگی مردم کند.

1- Professional and Personal Coaches Association

2- International Coach Federation

3- Thomas J. Leonard

4- Life Coaching

5- Personal Coaching

6- Financial Planning

کرد و به بازنشستگی که رسید، مسیر به ظاهر متفاوتی را در زندگی در پیش گرفت. او به روان‌شناسی و بهطور خاص به روان‌شناسی فرافردی<sup>۱</sup> علاقه‌مند شد. رشته‌ای که روی اصولی مثل اراده، قصدداشت و مسوولیت‌پذیری متمرکز است. «ویتمور» می‌خواست این دانش را اول به ورزش بیاورد و بعد هم آن را در کسبوکار بیارماید. به موسسه‌های بنام ایسالان<sup>۲</sup> در کالیفرنیا رفت و کمی بعد، در دوره‌های آموزشی دانشگاه هاروارد شرکت کرد. آن‌جا بود که برای اولین بار، «تیموتی گالوی» را دید و بسیار تحت تاثیرش قرار گرفت.

در ۱۹۷۹ با تعدادی از کوچ‌هایی که زیرنظر «گالوی» آموزش دیده بودند، موسسه‌ی «اینرگیم» (بازی درونی)<sup>۳</sup> را راهاندازی کرد و در شروع کار فقط بازیکنان تنیس و گلف، کوچ می‌شدند. بعدها بنیان گذاران این موسسه متوجه شدند آموزش‌های شبان بیشتر به کار مديران و سازمان‌ها می‌اید و از این‌جا «جان ویتمور» اصطلاحی را ابداع کرد به نام «کوچینگ عملکرد»<sup>۴</sup>. از این‌جا بود که جنبش کوچینگ به وجود آمد و مفهوم امروزی‌اش را پیدا کرد. در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ «جان ویتمور» و همکارانش موسسه‌ی مشاوران عملکرد<sup>۵</sup> را که اولین مرکز ارائه‌دهنده خدمات کوچینگ بود، با هدف توسعه‌ی رهبری و ارتقای عملکرد افراد راه انداختند. «ویتمور» و همکارانش در سال‌های اولیه‌ی دهه‌ی ۱۹۸۰ روی جمع‌آوری و توسعه‌ی مفاهیم و فنون برای ارتقای عملکرد در سازمان‌ها متمرکز بودند.

امروز، نام «ویتمور» یادآور مدل معروف رشد<sup>۶</sup>، یعنی یکی از بهترین و موفق‌ترین مدل‌های کوچینگ است. او در کنفرانس‌های زیادی در سراسر جهان سخنرانی کرده است. در نگارش بسیاری از کتاب‌های معروف این حوزه مثُل کوچینگ چالش برانگیز<sup>۷</sup> و کوچینگ در کار<sup>۸</sup> نقش داشته است.

1- Transpersonal psychology

2- Esalen Institute

3- Inner Game

4- Performance Coaching

5- Performance Consultants

6- GROW Model

7- Challenging Coaching

8- Coaching at Work

خودش می‌گوید، «عصبانی شدن از دستِ افراد به خاطر این که صورِ خاصی هستند بهمان اندازه عاقلانه است که از صندلی به خاطر صندلی بودنش عصبانی باشید». معتقد است نباید افراد را به خاطر عادت‌های رفتاری نامطلوب‌شان سرزنش کرد؛ بلکه باید با ارائه بازخورد مناسب کمک‌شان کرد تا این عادت‌های رفتاری را تعییر دهد. «گلدادسمیت»<sup>۱</sup> می‌گوید هر کدام از عادت‌های رفتاری نامطلوب بر اثر فعال‌شدن یک آغازگر<sup>۲</sup> ایجاد می‌شود که باید افراد را نسبت به این آغازگها آگاه کرد.

یکی از دلایلی که «مارشال گلدادسمیت» را جزو پیشگامان کوچینگ بهشمار می‌آورند این است که او مفاهیم کوچینگ را به زبانی ساده و قابل فهم برای عموم بیان می‌کرد. «گلدادسمیت» در این باره می‌گوید، «غلب به من انتقاد می‌کنند ناتکتی که در کتاب‌هایت می‌گویی بیش از حد ساده است و ما آن‌ها را از قبل می‌دانیم. به آن‌ها جواب می‌دهم بله، ولی شرط می‌بینم به همین نکات ساده عمل نمی‌کنید». او معتقد است رسیدن به اهداف بزرگ به وسیله‌ی انتخاب‌هایی است که به صورت روزمره انجام می‌دهیم.

### کوچینگ به عنوان حرف

دو دهه‌ی اخیر دوران رشد فزاینده‌ی گرایش به کوچینگ حرفه‌ای<sup>۳</sup> بوده است که در نتیجه‌ی آن موسسه‌های زیادی برنامه‌های آموزش کوچینگ را برگزار کرده‌اند. خیلی از کسب‌وکارهای بزرگ دنیا کوچینگ را به صورت حرفه‌ای دنبال می‌کنند. علاوه بر این، امروز کوچینگ خودش به تنها یکی به یک حرفه تبدیل شده است که تعداد زیادی انجمن حرفه‌ای مثل فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)، انجمن کوچینگ،<sup>۴</sup> انجمن اروپایی کوچینگ و منتورینگ<sup>۵</sup> دارد.

1- Trigger

2- Professional Coaching

3- Association for Coaching

4- European Mentoring and Coaching Council

این شد که بزرگ‌ترین و حرفه‌ای تربین مجمع<sup>۶</sup> کوچینگ را پایه‌گذاری کرد، آن هم با این هدف که همه بتوانند از کوچینگ و روش‌هایش در زندگی خود استفاده کنند. «لئونارد» در طول زندگی خود موسسه‌ی کوچینگ<sup>۷</sup> ( محلی برای آموزش‌های مقدماتی کوچینگ زندگی)، کوچ‌وایل<sup>۸</sup> و انجمن بین‌المللی کوچینگ<sup>۹</sup> را اهاندازی کرد. علاوه بر این‌ها در تاسیس موسسه‌ی تربیت کوچ<sup>۱۰</sup> نقش مهمی داشت و در ضمن در پایه‌گذاری بقیه‌ی شرکت‌ها و موسسات آموزش کوچینگ هم مشارکت پررنگی از خود به جا گذاشت.

### ساده‌سازی یک مفهوم

کوچینگ در علم مدیریت هم ریشه دارد و صرفاً یک عنصر وارداتی از رشته‌هایی مثل ورزش و روان‌شناسی نیست. برای اثبات آن می‌توان به نامی همچون «مارشال گلدادسمیت»<sup>۱۱</sup> اشاره کرد. داش آموخته‌ی دکترای مدیریت از دانشگاه کالیفرنیا که تا اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ مشغول تدریس دروس مدیریتی در دانشگاه‌ها بود و از آن زمان به بعد فعالیت‌هایش را روی آموزش و مشاوره‌ی مدیران و رهبران کسب‌وکارها متمرکز کرد. «گلدادسمیت» را می‌شود از جمله‌ی کسانی دانست که مفاهیم کوچینگ را در سطح سازمانی گسترش داده‌اند. او شیوه‌ی خاصی از کوچینگ را پایه‌گذاری کرد که به عنوان کوچینگ رفتاری<sup>۱۲</sup> شناخته می‌شود که در آن هدف کوچ، ایجاد تغییرات مثبت در مراجعت، از راه اصلاح رفتارهای نامطلوب و به وجود آوردن رفتارهای مطلوب است. «گلدادسمیت» از همین شیوه برای کوچینگ بسیاری از رهبران سازمانی استفاده کرده و در این زمینه موفق بوده است.

1- Community

2- Coach U

3- Coachville

4- International Association of Coaching

5- Coaches Training Institute

6- Marshall Goldsmith

7- Behavioral Coaching

**ماهیت کوچینگ**  
به تصویری که در ادامه می‌آید، نگاه کنید که چگونه سبک هدایتی و سبک خودهدایتی در طول زمان روابط افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

**والد به کودک**  
سبک سال به بزرگسال  
امکان‌پذیری حمایت راهنمایی اعتقاد وابستگی

۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹ ۱۰

سبک هدایتی	سبک نیمه‌هدایتی	سبک خودهدایتی
خودت می‌دانی چگونه پیشنهاد چند گزینه من می‌دانم که چگونه	گوش دادن	انجام دهی
انجام شود		

وقتی به عنوان والد با دیگران ارتباط برقرار می‌کنید، آن‌ها مثل کودک عمل می‌کنند

به عنوان یک مدیر، پدر، مادر، همسر، استاد یا معلم، شجوهی مدیریت رابطه روی نوع ارتباط شما با مخاطب‌تان تاثیر می‌گذارد. وقتی رفتارهای سان هدایتی باشد، رابطه شما با مخاطب‌تان مثل رابطه والد با کودک<sup>۱</sup> است. در این حالت، والدگری<sup>۲</sup> شما برای مخاطب‌تان به این صورت خواهد بود که به جای تشویق او به انجام کارها به روش خودش، به او دستور‌العمل‌های دقیق و راه حل ارائه می‌دهید. به مرور زمان این والدگری باعث می‌شود مخاطب‌تان احساس وابستگی به شما داشته باشد.

در این نوع رابطه شاید حس کنید به مخاطب‌تان کمک کرده‌اید؛ ولی در حقیقت در حال ایجاد یک مارپیچ نزولی هستید. به این معنا که مخاطب‌تان همیشه از شما راه حل تمام مشکلات را می‌خواهد که در

1- Parent-to-Child  
2- Parenting

## در جست‌وجوی یک تعریف جامع

شاید بتوان تعریف را که «جان ویتمور» از کوچینگ ارائه داده است، بهترین تعریف از کوچینگ دانست. او کوچینگ را به این صورت معرفی می‌کند، «اشتباه افراد با توانمندی‌های خود تا بتوانند بهترین عملکرد را داشته باشند. کوچینگ به افراد کمک می‌کند خودشان یاد بگیرند، تا این که به آن‌ها آموزش داده شود». تعریف فدراسیون بین‌المللی کوچینگ هم به این صورت است. «همکاری با مراجع تا بتواند در یک فرآیند برانگیزشند و خلاقانه، از توان فردی و حرفة‌ای خود حداکثر استفاده را ببرد». تعریفی که موسسه‌ی بین‌المللی کوچینگ<sup>۱</sup> ارائه می‌کند، چنین است، «کوچینگ شکل ساده ولی موثریست از توسعه‌ی فردی که طی آن مراجع و کوچ با هم ارتباط برقرار می‌کنند که نتیجه‌ی آن رشد فردی و تقویت شایستگی‌های مراجع است. این رابطه قوی به مراجع این توانمندی را می‌دهد که بدون توجه به گذشته‌ی خود به آن کسی که می‌خواهد تبدیل شود».

بهطور کلی تمام صاحب‌نظران موافق‌اند که کوچینگ: یک گفت‌و‌گو و رابطه‌ای مدیریت‌شده است که بین دو نفر صورت می‌گیرد. (دو) هدفش ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار و سبک‌رفزش فرد است؛ طوری که از آن به عنوان شتاب‌دهنده‌ی تغییر یاد می‌کنند. (سه) روحی یادگیری، ارتقا و توانمندسازی مراجع متتمرکز است.



کوچینگ به این دلیل است که به فرد کمک می‌کند در مورد عواملی تصمیم‌گیری کند که برای ایجاد یک زندگی یا کسب‌وکار مهم هستند. مزایایی که می‌توان برای کوچینگ برشمرد، به این شرح هستند:

#### دیدن نقاط کور

بزرگترین دستاوردهای کوچینگ دیدن چیزهایی است که یا از آن‌ها اجتناب می‌کردید یا از آن‌ها آگاه نبودید. این‌ها همان نقاط کور<sup>۱</sup> هستند. نقاط کور جنبه‌های ناشناخته‌ی زندگی، شغل و کسب‌وکار است که مانع پیشرفت‌تان می‌شود. کوچ کمک می‌کند تا به این نقاط کور، نور بتابانید و آن‌ها را شناساید و بعد از آگاهی از آن‌ها به شما جرات می‌دهد تا از موانع عبور کنید.

#### غله بر اهمال کاری

اگر هر کاری را که می‌دانید باید انجام شود، انجام دهید؛ ثروتمندتر، سالم‌تر و خوشحال‌تر خواهید بود. ولی چرا بعضی وقت‌ها این کارها را انجام نمی‌دهید؟ زیان‌های اهمال کاری فقط متوجه خودتان نیست؛ بلکه گروه، کسب‌وکار، خانواده و حتی جامعه هم از این مساله آسیب می‌بینند. انسان به صورت فطری دنبال نتایج زودبارزه و کوتاه‌مدت از انجام کارهای خود است. وقتی ارزش نتایج بلندمدت را نسبت به اعمال کوتاه‌مدت نمی‌سنجد و به بیان دیگر، دید آینده‌نگر ندارد، اهمال کاری به وجود می‌آید. در حقیقت کوچینگ کمک‌تان می‌کند تا بتوانید فاصله‌ی بین آن‌چه انجام می‌دهید با آن‌چه را که باید انجام دهید، پر کنید.

#### پاسخگویی<sup>۲</sup>

وقتی دیگران روی کار شما نظارت دارند، عملکرد بهتری خواهید داشت. در واقع وقتی افراد شما را می‌بینند، سعی می‌کنید در آن لحظه رفتار

این صورت انتظارات از شما و فشار کاری‌تان بیش‌تر می‌شود. در نتیجه زمان کمتری را می‌توانید به انجام کارهای خودتان اختصاص دهید، چون زمان‌تان به سیله‌ی دیگران پر شده است. حتی اگر زمان خالی هم داشته باشید، باید صرف انجام انتظارات بیش از حدی کنید که از شما دارد.

وقتی مخاطب‌تان را به فکر کردن تشویق می‌کنید، رابطه‌ی بزرگ‌سال با بزرگ‌سال برقرار می‌کنید. در رابطه‌ی بزرگ‌سال با بزرگ‌سال،<sup>۱</sup> مخاطب‌تان را با سوال‌هایی شبیه این به چالش می‌کشید، «مسئله‌ی اصلی چیست؟ راه حل پیشنهادی چیست؟» به این صورت، او خودش را آماده می‌کند تا نظرات، دیدگاه‌ها و پیشنهاداتش را ارائه دهد. این شرایط، حس مشارکت و تعلق را برای مخاطب‌تان بیش‌تر می‌کند.

کوچینگ یک سبک‌هایی است که افراد را به فکر کردن و تصمیم‌گیری تشویق می‌کند. برای استفاده از سبک کوچینگ در ارتباطات‌تان به مهارت‌هایی مثل گوش‌دادن، پرسش‌گری و بازخورد نیاز دارید. وقتی از سبک کوچینگ استفاده می‌کنید، تأثیر مشتتش را در عملکرد، جلب مشارکت و پیشرفت مخاطب‌تان می‌بینید. مزایای این روش برای شما این است که می‌توانید زمانی را که صرف جزیئات و مدیریت هدایتی می‌کنید، برای خودتان بگذارید، چون مخاطب‌تان، مدیریت شرایط را خودش با استفاده از روش‌های خلاقانه انجام می‌دهد.

#### مزایا و دستاوردهای کوچینگ

در روزگار امروز، کوچینگ را به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت در تمام محیط‌ها از ورزش تا کسب‌وکار یا زندگی شخصی می‌شناسند. به همین خاطر است که امروز کوچینگ یکی از حرفا‌هایی است که رشد بسیار سریعی دارد. موسسه‌ی بین‌المللی کوچینگ معتقد است اهمیت 1- Adult-to-Adult

مطلوب داشته باشد. حالا در فرآیند کوچینگ، شما یک همراه خواهید داشت که باید نسبت به او صادقانه مسؤول و پاسخگو باشد.

#### یافتن نیت و چرایی پشت اهداف

پشت هر هدفی، انگیزهٔ چرایی و نیتی وجود دارد که میزان قوی بودن هدف را مشخص می‌کند. «سایمون سینک<sup>۱</sup>» به پیاکاردن نیت و چرایی پشت اهداف، «آغاز با چرایی<sup>۲</sup>» می‌گوید. بررسی قصد و نیت پشت اهداف ممکن است باعث تغییر آن هدف شود. مثلاً شاید از دولستان شنیده‌اید با رفتن به یک باشگاه ورزشی ده کیلوگرم وزن کم کرده است و بر این اساس تصمیم گرفته‌اید به باشگاه بروید. در بررسی نیتی که قبل از انتخاب این هدف داشته‌اید، ممکن است بهمین انگیزه پنهان شما سالم بودن است تا بتوانید زمان مفید بیشتری را صرف گذراندن با خانواده کنید. با توجه به این نیت، ممکن است به این نتیجه برسید که رفتن به یک باشگاه ورزشی فایده‌ی کمتری نسبت به یک سفر ماجراجویانه با خانواده دارد. علاوه بر این، رفتن به باشگاه ورزشی مستلزم صرف زمانی است که تنها ورزش کنید و این با هدف گذراندن زمان با خانواده در تضاد است. یا این‌که متوجه می‌شوید برای تحقق نیت گذراندن وقت بیشتر با خانواده، کوهنوردی، موثرتر از رفتن به باشگاه ورزشی خواهد بود. در نتیجه باید برای رسیدن به انگیزه‌ی پنهان‌تان هدفتان را تغییر دهید. به این صورت، شما هدفی (سفر ماجراجویانه یا کوهنوردی) را انتخاب کرده‌اید که هم به سلامتی تان می‌رسید و هم ارتباطات خانوادگی را حفظ می‌کنید، به جای آن که به تنها وی بخواهید سلامتی تان را حفظ کنید. یک کوچ حرفه‌ای کمک خواهد کرد تا اهدافی را باسازید که همسو با انگیزه و نیت پنهان شما باشد. اهداف برتر اهدافی نیستند که خیلی جدید یا جذاب باشند؛ بلکه اهدافی هستند که با نیت درونی شما همسو باشند.

#### پیداکردن راهبردهای ابیات شده

یک راهبرد ابیات شده<sup>۱</sup> می‌تواند کمکтан کند تا زمان و تلاش‌تان بهدرستی صرف شود. مثلاً اگر می‌خواهید یاد بگیرید چگونه یک سخنران خوب شوید، می‌توانید از روش آزمون و خطا استفاده کنید تا شیوه‌ی صحیح برقراری ارتباط و انتقال پیام را پیدا کنید. ولی به جای آن می‌توانید از یک کوچ کمک بگیرید. پس به جای آن که چرخ را از اول اختراع کنید، دنبال فردی باشید که تخصصش کوچینگ مهارتی است که شما در نظر دارید. با همراهی یک کوچ خوب می‌توانید روش‌های متنوع کسب مهارت را پیدا کنید.

#### افزایش بازدهی و بهره‌وری

یکی از مزایای مهم کار با کوچ، بیشترشدن بازدهی و بهره‌وری است که این بهنفع همه‌ی کارکنان با کارآفرینانی است که می‌خواهند کارشان با بهره‌وری و بازدهی بالا انجام شود. بر اساس پژوهش فدراسیون بین‌المللی کوچینگ، آن میزان بازدهی که افراد بر اثر استفاده از کوچینگ بهدست می‌آورند، کاملاً ملموس است.

#### شفاف‌سازی ارزش‌ها

به چه چیزی اهمیت می‌دهید؟ برای چه‌چیزی ارزش قائل هستید؟ این‌ها سوال‌های ساده ولی مهمی هستند. وقتی بدانید برای چه‌چیزی ارزش قائل هستید، فعالیت‌های تان را طوری سامان می‌دهید که از ارزش‌های تان پشتیبانی کنند و نتیجه‌ی بهدست آمده از آن هم همانی خواهد بود که مطلوب شماست و باعث رضایت‌تان از زندگی و شغل‌تان خواهد شد. ولی اگر شما در تضاد با ارزش‌های تان عمل کنید، نتیجه‌اش به ضرر تان خواهد بود. مثلاً اگر ارزش اصلی شما یادگیری و مشارکت در اجتماع باشد و شما مشغول به انجام کاری هستید که یکنواخت و روتوین است و از هیچ مسیر معناداری با اجتماع در ارتباط نیست، در نهایت این

**پشتیبانی از اهداف**

چند نفر در زندگی‌تان هستند که به اهداف‌تان اهمیت دهنده و در عین حال بدون ترس، تقاطع قابل بهبود‌تان را بگویند؟ یا اگر در مسیر رسیدن به اهداف‌تان نباشید، چه کسی شما را از این مساله آگاه خواهد کرد؟ چه کسی فاصله‌ی بین آرزوها و اقدامات‌تان را مذکور خواهد شد؟ چه کسی برای تحقق اهداف و چشم‌اندازاتان می‌تواند پشتیبان‌تان باشد؟ یک کوچ خوب به اهداف‌تان اهمیت می‌دهد. مشتاق است به شما گوش کند، به حضور‌تان اهمیت می‌دهد و تشویق‌تان می‌کند تا تلاش بیشتری داشته باشد. بعضی وقت‌ها نیازمند تلنگری هستید که انگیزه بگیرید و کار‌تان را ادامه دهید. کوچ همان کسی است که این کار را انجام می‌دهد.

بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده بقیه‌ی مزایا و دستاوردهای کوچینگ عبارت‌اند از:

- بهبود اعتمادبه نفس و عزت نفس
- بهبود مهارت‌های مدیریت و رهبری
- افزایش روحیه، انگیزه و امید در کارکنان
- کمک به برقراری تعادل بین کار و زندگی
- سرعت‌دادن به فرآیند تغییر و توسعه‌ی فردی و سازمانی
- افزایش آگاهی افراد از توانمندی‌ها، استعدادها و شایستگی‌های شان
- شناسایی و تشخیص مشکلات عملکردی و بهبود عملکردهای ضعیف
- ارتقاء دانش‌ها و مهارت‌های شغلی و بهبود عملکرد شغلی
- تقویت مهارت‌های ارتباطی مثل ارتباطات بین فردی، سخنرانی در جمع، فن‌بیان، مذاکره و...

### کوچینگ برای بزرگان دنیای کسب و کار

شاید برای تان جالب باشد بدانید اکثر مدیران برتر جهان، کوچ داشته‌اند. «لن لفی»<sup>۱</sup> مدیرعامل شرکت پروکتراند گمبول به وسیله‌ی نابغه‌ی علم مدیریت جهان،

باعث فرسودگی شغلی خواهد شد. ولی در حالت دیگر، وقتی مشغول انجام کاری هستید که از ارزش‌های تان پشتیبانی می‌کند، همیشه از آن لذت خواهید برد و هیچ چیز مانع پیشرفت‌تان نخواهد بود. در اینجا هدف اصلی کوچینگ کمک به شمامست برای شناسایی ارزش‌ها و اطمینان از همخوانی کامل شغل‌تان با آن ارزش‌ها.

### حذف باورهای محدودکننده<sup>۱</sup>

ممکن است دوست داشته باشید بدويد. در این صورت احتمالاً کمترچیزی پیدا می‌شود که مثل دویین طولانی‌مدت بتواند برای تان لذت‌بخش باشد. ولی برای بعضی از دوستان تان دویین آن هم برای مدت طولانی مثل یک شکجه است و نمی‌توانید قابع‌شان کنید که فقط پنج کیلومتر بدوند. شما به این باور رسیدهاید که دویین یکی از راههای رسیدن به آرامش و حفظ سلامت ذهن و بدن است. این باور کمک‌تان می‌کند تا راحت‌تر بند کفش‌های تان را بیندید و برای یک ورزش عصر گاهی خودتان را آماده کنید. ولی اگر باور‌تان این بود که دویین سخت و دردناک است، دویین دیگر به این اندازه برای تان جذاب به‌نظر نمی‌رسید و در نتیجه تمایل کمتری برای دویین داشتید. یا مثلاً کسی که باور دارد روزانه به دوستش برای کمک‌گرفتن، ذلت و خواریست یا کسی که باورش این است که هر کسی پولدار است، حتیم زدی کرده است یا این کسی، «من سقف درآمد حداکثر سه میلیون تومان در ماه خواهد بود»؛ همه‌ی این باورهای محدودکننده مانع حرکت فرد خواهند شد.

شناسایی باورهای تصویری که از زندگی و شغل‌تان دارید و در ضمن، تغییر الگوی باورهای منفی کمک‌تان خواهد کرد تا بتوانید به رضایت و ثبات در زندگی دست پیدا کنید و در ضمن عادت‌های سالمی را در خود نهادینه کنید که تا پایان عمر باقی بماند. کوچ در شناسایی و تغییر باورهای منفی، روشی بسیار کاربردی و اقدام‌محور در پیش می‌گیرد.

«آتول گوانده»<sup>۱</sup> جراح و استاد بهداشت عمومی می‌گوید کوچها مثل چشمها و گوش‌های تان هستند. آن‌ها نمای صحیح‌تری را از واقعیت به شما ارائه می‌دهند. کوچها حقایقی را نشان می‌دهند که تا قبل از آن برای شما قابل رویت نبوده است. آن‌ها سوال‌های بجایی از شما می‌پرسند که مکاتبان می‌کند تصمیماتی را که سخت به نظر می‌رسند، راحت‌تر بگیرید. «گوانده» سخنرانی جذابی در مورد ضرورت نیاز به کوچ در برنامه‌ی تدتاک<sup>۲</sup> دارد که پیشنهاد می‌کنیم حتماً آن را بینید.



## منتورینگ، مشاوره، روان‌درمانی، آموزش و کوچینگ؛ تفاوت‌ها و شباهت‌ها

احتمالاً در کار کوچینگ، مفاهیمی به نام متنورینگ<sup>۳</sup>، مشاوره<sup>۴</sup>، روان‌درمانی<sup>۵</sup> و آموزش<sup>۶</sup> هم به گوش شما خورده است. همه‌ی این مفاهیم را می‌شود در دسته‌ی روش‌های توانمندسازی و حل مساله قرار داد. نمی‌توان گفت کدامیک از این روش‌ها بهتر از بقیه است، بلکه درست‌تر این است که بگوییم هر کدام از این روش‌ها باید در جای خودشان استفاده شوند. در ادامه به شباهت‌ها و تفاوت‌های کوچینگ با این روش‌ها اشاره می‌کنیم تا هم بهتر بتوانید در این مقایسه، مفهوم کوچینگ را درک کنید و هم بدانید از کوچینگ<sup>۷</sup> و از هر کدام از روش‌های دیگر در کجا استفاده کنید.

1- Atul Gawande  
2- TED TALK  
3- Mentoring  
4- Counselling  
5- Therapy  
6- Training

«بیتر دراکر»<sup>۸</sup> کوچ شده بود. «جک ولش»<sup>۹</sup> مدیر شرکت جنال الکتریک، «رم شاران»<sup>۱۰</sup> را به عنوان کوچ به کار گرفته بود. «جف برووس»<sup>۱۱</sup> بنیان‌گذار شرکت آمازون<sup>۱۲</sup> از کوچینگ «بیل کمپبل»<sup>۱۳</sup> استفاده کرده است. بر اساس یک پژوهش در دانشگاه آکسفورد، از صد مدیر عامل بررسی شده فقط یک‌سوم از آن‌ها گفته بودند برای رهبری و مدیریت سازمان‌شان از هیچ کمک بیرونی مثل کوچ استفاده نکردند. دو سوم دیگر همگی از خدمات کوچینگ استفاده کرده بودند. «بیل گیتس»<sup>۱۴</sup> بنیان‌گذار و مدیر عامل سابق شرکت مایکروسافت<sup>۱۵</sup> می‌گوید، «همه به کوچ نیاز دارند. چه مدیر عامل باشی، چه رهبر، معلم یا بازیکن بسکتبال فرقی ندارد، همگی به کسی نیاز داریم که ما را در تحقق اهدافمان کمک کند». وقتی «بیل گیتس» می‌گوید همه به کوچ نیاز دارند، مخاطبیش فقط رهبران یا افراد معروف نیستند؛ هر کسی است که در حرفه‌ای تخصص دارد. افرادی که به موفقیت دست پیدا می‌کنند همان افرادی هستند که به یادگیری اعتقاد دارند و اغلب دنبال خدمات کوچینگ هستند. وقتی از «اریک اشمیت»<sup>۱۶</sup> مدیر عامل سابق گوگل<sup>۱۷</sup> پرسیدند بهترین پیشنهادی که شنیده، چه بوده است؛ گفت، «یک کوچ خوب پیدا کن».



1- Peter Drucker  
2- Jack Welch  
3- General Electric  
4- Ram Charan  
5- Jeff Bezos  
6- Amazon  
7- Bill Campbell  
8- Bill Gates  
9- Microsoft  
10- Eric Schmidt  
11- Google

یک کوچ، داشتن تخصص در زمینه‌ی موردنظر هر چند می‌تواند اعتبار بیشتری به او بدهد، ولی برای فرآیند کوچینگ ضروری نیست. در واقع از کوچ انتظار نمی‌رود در موضوع بحث، دانش تخصصی داشته باشد.

در هر روش، راهکار از سوی چه کسی ارائه می‌شود؟ در کوچینگ، کوچ کمکтан می‌کند تا خودتان به راهکار برسید. در واقع کوچ به صحبت‌های تان گوش می‌دهد و با پرسیدن سوال‌هایی کمکтан می‌کند تا خودتان راه رسیدن به آن‌ها را کشف کنید. در واقع کوچ به صورت غیرمستقیم کمکтан می‌کند تا کاری را که باید انجام دهید، تعیین کنید. بنابراین کوچ، راهنمایی، مشاوره و پیشنهادی نسبت به کاری که شما باید انجام دهید، نخواهد داشت. ولی منتور نقش مستقیم‌تری دارد. از منتور انتظار می‌رود پیشنهادها و راهنمایی‌های کاربردی ارائه دهد. از مشاور و روان‌درمانگر هم انتظار دارید به شما راه حل بدهد. مدرس هم دانش‌ها و مهارت‌های موضوع آموزش را به صورت مستقیم به شما منتقل می‌کند.

در هر کدام از روش‌ها نقش ارائه‌دهنده خدمت چیست؟ منتور به عنوان یک راهنمایی با تجربه شناخته می‌شود، در حالی که کوچ بیش‌تر یک تسهیلگر و همفکر است. در واقع، هم کوچ و هم منتور دنبال پشتیبانی و حمایت از شما هستند. ولی در کوچینگ این حمایت‌ها در قالب تسهیلگری و در منتورینگ به صورت راهنمایی مستقیم است. نقش مشاور و روان‌درمانگر حل مساله است و ارائه‌ی راهکار؛ و در آموزش هم نقش مدرس، انتقال و آموزش دانش‌ها و مهارت‌های موردنیاز است. در فصل بعد به موضوعی می‌پردازم که شناختی دقیق‌تر از کوچینگ به شما می‌دهد. بر این نظریم که شناخت ریشه‌های کوچینگ می‌تواند این دانش را برای تان کاربردی کند تا تاثیرش در زندگی تان به شکل حدکشی اتفاق بیفتد.

هر کدام از روش‌ها به چه منظوری استفاده می‌شوند؟

منتورینگ زمانی استفاده می‌شود که به کسب مهارت یا دانش یا تجربه‌ی خاصی نیاز داشته باشید. ولی شما در کوچینگ دنبال پیداکردن راه حل‌های مشخص برای مسائل خود در کار و زندگی هستید یا می‌خواهید عملکردتان در جنبه‌ی خاصی از کار و زندگی تان ارتقا پیدا کند. کوچ حمایت‌تان می‌کند تا به اهدافتان بهصورتی که با ارزش‌ها و شرایط حال و آینده‌تان همسوست، دست پیدا کنید. در کوچینگ تمرکز روی پیداکردن راه حل است تا فهمیدن مشکلات و سختی‌ها. بنابراین کوچینگ به مسائل بالینی مثل افسردگی یا اضطراب نمی‌پردازد. برای حل این مشکلات باید سراغ روان‌درمانگر بروید. در واقع وقتی دنبال رفع و حل مشکلات روان‌شناسخی‌ای هستید که در گذشته برای تان پیش آمده است، باید به روان‌درمانگر مراجعه کنید. روان‌درمانی و در ضمن مشاوره عموماً با بیان مشکلات شروع می‌شوند، ولی آغاز کوچینگ با هدف‌گذاری و امیدبخشی است. هر زمان هم که نیاز به دانستن مطلب یا یادگیری مهارتی دارید، به آموزش روی می‌اویسد.

هر کدام از این روش‌ها با چه دوره‌ی زمانی سروکار دارند؟

در منتورینگ و آموزش، منتور یا مدرس با آینده‌ی شما سروکار دارد؛ کوچینگ، هم حال، هم آینده را هدف می‌گیرد؛ و مشاوره و روان‌درمانی به گذشته می‌پردازند.

در هر روش، ارائه‌دهنده در موضوع بحث چقدر باید دانش تخصصی داشته باشد؟

منتورینگ فرآیندی است که طی آن دانش و اطلاعات یک فرد متخصص و با تجربه به شما منتقل می‌شود. بر این اساس از منتور انتظار می‌رود اطلاعات کامل و درستی از موضوع بحث داشته باشد. مشاور، روان‌درمانگر و مدرس هم باید در موضوع موردنظر تخصص داشته باشند. ولی برای

## فصل ۵ و

### در جست و جوی ریشه ها

این خانم، از آن جا که دکترای جامعه‌شناسی داشت، شغل اولش استادی دانشگاه بود که تازه، یک شغل پاره وقت برایش محسوب می‌شد. شغل اصلی اش مسؤول بررسی تسهیلات یکی از بانک‌های کشور بود و علاوه بر این شرکتی هم در زمینه‌ی تحقیقات بازار داشت و تازگی‌ها در یک شرکت مربوط به بازاریابی شبکه‌ای هم شروع به فعالیت کرده بود. در کنار آن، علاقه‌ی زیادی به نوشتمندانه مقالات پژوهشی و علمی در حوزه‌ی تحصیلی اش داشت و این هم شغل پنجمینش به حساب می‌آمد.

وقتی این‌ها را نام برد، گفت تازه دو پیشنهاد کاری دیگر هم دارم که یکی مربوط به راه‌اندازی یک دانشگاه است و دیگری به کاری در شهرداری مربوط می‌شود. پرسیدم، «شغل دیگری نیست که بخواهید نام ببرید و در آن فعالیت داشته باشید؟».

«نه، ولی یک مشکل بزرگ وجود دارد.»...

\*\*\*

- «آقای «لوگرشنر»! اگر مدیریت آیی‌ام را قبول نکنی، باور کن به ریس جمهور زنگ می‌زنیم و از او می‌خواهیم با تو تماس بگیرد تا بپذیری!»

در دنیای مدیریت، روشی که «لو گرشنر» و افراد دیگری چون او برگزیدند، نمونه‌ای نزدیک از آن چیزی است که در کوچینگ در پیش گرفته می‌شود. کوچینگ ماهیتی بین رشته‌ای<sup>۱</sup> دارد که ارتباط آن را می‌توان با رشته‌های همچون مدیریت، روان‌شناسی، فلسفه... پی‌گرفت. بهطور مثال در رهبری قوت محور، توضیح رویکرد مدیران صرفما با استفاده از روش‌های کوچینگ ممکن است.

رویکرد رهبری قوت محور بر توجه رهبران به نقاطقوت کارکنان بهجای توجه بر نقاطضعف آن‌ها تاکید دارد. این رویکرد باعث می‌شود کارکنان نقاطقوت خود را تقویت کنند و بر پایه‌ی نقاطقوت‌شان عملکردشان را بهبود بخشنند. این رویکرد یک جو سالم و مثبت هم در محیط‌کار بوجود‌می‌آورد. رویکرد رهبری قوت محور از این نکته هم که کارکنان نیازمند شناخت و مدیریت صحیح نقاطضعف خود هستند، غافل نمی‌ماند؛ ولی تاکید آن روی دستاوردهایی است که سازمان و افراد با تکیه بر نقاطقوت‌شان آن را به دست می‌آورند، آن‌هم بهجای این‌که بخواهند روی نقاطضعف خود متمرکز شوند.

رهبران قوت محور شرایط کسب موفقیت را برای کارمندان‌شان مهیا می‌کنند. این کار را با شناسایی و سرمایه‌گذاری روی نقاطقوت، استعدادها و مهارت‌های کارمندان‌شان انجام می‌دهند. آن‌ها انتظارات‌شان را به صورت شفافی به کارمندان‌شان انتقال می‌دهند، در روابط خود منعطف و در عین حال مقتصدر هستند، راهنمایی‌های شان را بر پایه‌ی اصول درستی ارائه می‌دهند و افراد را شویق می‌کنند تا با انرژی‌تر، فعال‌تر و بالغ‌تر باشند. آن‌ها می‌توانند تاثیر مثبتی در محیط‌کار بگذارند که باعث افزایش نقاطقوت و ظرفیت‌های کارمندان‌شان می‌شود.

در رویکرد رهبری قوت محور صرفاً به نقاطقوت کارکنان توجه نمی‌شود، بلکه قوت‌های خود رهبران هم در نظر گرفته می‌شود؛ طوری که رهبران قوت محور خودآگاهانه می‌دانند چه کسی هستند

1- Interdisciplinary

2- Strengths-based approach to leadership

شرکت مشهور آی‌بی‌ام در سال‌های میانی دهه‌ی ۱۹۸۰ (دهه‌ی ۱۳۶۰ م) به رکود عجیبی برخورده بود. این شرکت در فعالیت‌های گروهی خودش بسیار بد عمل می‌کرد و جنگ قدرتی میان مدیران در گرفته بود که حدی نداشت و به قیمت نابودی شرکت پیش می‌رفت. «لو گرشنر» بعد از تجربیات موفقی که در شرکت اکسپرس داشت، حالا از طرف هیات مدیره‌ای آی‌بی‌ام زیرفشار قرار گرفته بود تا مدیریت این شرکت را بپذیرد. وقتی بعد از رفت و آمدن‌های بسیار، این مسوولیت را بذیرفت، اعلام کرد که شیوه‌ی مدیریتش رشد شخصی و ایجاد فرهنگ همکاری است.

اولین کاری که کرد این بود که کانال ارتباطی میان مدیران و کارمندان را بسیار گستردۀ کرد؛ طوری که کارمندان می‌توانستند ایده‌های خود را به راحتی و بی‌واسطه با مدیران مطرح کنند و بازخورد بگیرند. او کاری را کرد که پیش از آن در شرکت بزرگی مثل آی‌بی‌ام مرسوم نبود. سلسله‌های را نادیده گرفت، کمیته‌ی مدیریت را منحل کرد و اغلب برای دیدار با متخصصان و شنیدن نظرات‌شان خودش به اتاق آن‌ها می‌رفت، بهجای این‌که بخواهد آن‌ها به اتاق او بیایند. او نقل است که گفت، «سلسله‌های را از نظر من بی‌معناست. باید سراغ افرادی برویم که می‌توانند مشکلی را حل کنند و کاری به مقام و جایگاه‌شان نداشته باشیم». او به آموزش کارکنان و شکوفایی استعدادشان اعتماد حییبی داشت و هدف شرکت را راهنمایی توأم‌مندی هر کدام از کارکنان برای وصول به اهداف شرکت می‌دانست. معتقد بود در کار تیمی می‌شود هم بهترین‌ها را خلق کرد و هم بهترین هر فرد را از درون او بیرون کشید. در جایی می‌گوید، «ما دنبال تاجگذاری بر سر چند شاهزاده نیستیم؛ بلکه باید در قالب یک تیم کار کنیم». نتایجی که گرفت، شگفت‌آور بودند. وقتی در مارس سال ۲۰۰۲ از مدیریت شرکت کسار رفت، سهام آی‌بی‌ام رشدی هشت‌تصدرصدی را ثبت کرده بود. در پایان دوره‌ی مدیریتش، در ابتدای کتابی که از خود به بادگار گذاشت، نوشت، «ین کتاب به هزاران کارمند آی‌بی‌ام که هر گز شرکت‌شان را رها نکردند، تقدیم می‌شود. آن‌ها قهرمانان واقعی احیای آی‌بی‌ام هستند».

و چهویزگی‌هایی دارند و نیز می‌دانند چه‌چیزی توان رهبری‌شان را تقویت می‌کند. آن‌ها روی نقاطقوت خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و از اهداف‌شان آگاهی کامل دارند و از آن‌ها تعیت می‌کنند. کوچینگ هم یک فرآیند قوت‌محور است. وقتی در سازمان، فرآیند کوچینگ اجرا می‌شود، نقاطقوت افراد بیشتر خواهد شد. هم رهبر در نقش کوچ و هم کارمند در نقش مراجع روی نقاطقوت متمرکز می‌شوند. رهبر و کارمند در قالب گفت و گوهای کوچینگی با کمک هم‌دیگر نقاطقوت را شناسایی می‌کنند و روش‌های بهره‌گیری از این قوت‌ها را که باعث موفقیت کارمند می‌شوند، کشف خواهند کرد.

### روان‌شناسی مثبت‌گرا و کوچینگ

روان‌شناسی مثبت‌گرا<sup>۱</sup>، شاخه‌ای از روان‌شناسی است که نقاطقوت و بیژگی‌های مثبت افراد را بررسی می‌کند تا از طریق آن‌ها به پیشرفت افراد کمک کند. برای اولین بار اصطلاح روان‌شناسی مثبت‌گرا از سوی «آبراهام مازلو»<sup>۲</sup> در سال ۱۹۵۴ استفاده شد؛ آن‌هم برای نامگذاری شاخه‌ای از روان‌شناسی که به نقاطقوت باشد. از سوی «مارتین سلیگمن»<sup>۳</sup>، کرد. این اصطلاح بعداً در سال ۱۹۹۸ از سوی «مارتین سلیگمن» دریافت که ریس انجمن روان‌شناسان آمریکا<sup>۴</sup> استفاده شد. «سلیگمن» دریافت که اکثر پژوهش‌ها و فعالیت‌ها در حوزه‌ی روان‌شناسی در قرن بیست متوجه نقص‌ها، نقاطضعف و مشکلات روحی روانی افراد و ارائه‌ی راه حل برای رفع آن بوده و پژوهش‌ها و فعالیت‌های اندکی، نقاطقوت و جنبه‌های مثبت افراد و تقویت آن‌ها را شناسایی کرده بودند. او به جریان رایج روان‌شناسی که فقط به آسیب‌های روانی می‌پرداخت، نقد داشت و معتقد بود روان‌شناسی باید برای افراد سالم و رشد و توسعه‌ی آن‌ها هم راهکارهایی داشته باشد. به این ترتیب بود که «سلیگمن» روان‌شناسی

مثبت‌گرا را معرفی کرد تا این شکاف و نقیصه‌ی روان‌شناسی رایج را از بین ببرد.

روان‌شناسی مثبت‌گرا و کوچینگ کاملاً با هم همسو هستند؛ چون هر دو بر این فرض استوارند که انسان‌ها توان و انگیزه‌ی کافی را برای رشد دارند. افراد به کوچینگ به دلیل گوناگونی روی می‌آورند، ولی در پس تمام این دلایل، میل به دستیابی به سعادت و شادکامی موج می‌زند که این‌ها مقاومتی در حوزه‌ی روان‌شناسی مثبت‌گرا هستند. این روان‌شناسی مثبت‌گراست که راهبردها و ابزارهای مفیدی را برای کوچ‌ها فراهم می‌آورد تا با استفاده از آن‌ها به مراجعت خود در شناسایی اهداف و قدم‌برداشتن در راه سعادت و شادکامی کمک کنند. در ادامه به بعضی از این راهبردها و ابزارها اشاره می‌کنیم.

**عواطف مثبت:**<sup>۵</sup> ثابت شده است که عواطف مثبت روی خیال از رفتارهای زیستی و روانی ما تأثیر می‌گذارد. این عواطف در بهبود سیستم ایمنی، کم‌کردن اضطراب، کاهش کلسترول خون و افزایش طول عمر تأثیرگذارند. عواطف مثبت به فرد کمک می‌کنند تا زاویه‌ی دید محدود خود را گسترش دهد و از ابعاد گوناگونی به مسائل توجه کند؛ ضمن این‌که به رشد و تقویت خلاقیت و انعطاف‌پذیری او هم کمک می‌کند. کوچ‌ها می‌توانند با استفاده از این یافته‌ها، عواطف مثبت مراجعت خود را تقویت کنند تا به راه حل‌های بهتر دست یابند. داشتن یک دفتر شکرگزاری و یادداشت‌کردن روزانه‌ی اتفاقات مثبت زندگی به افراد کمک می‌کند تا مثبت‌گری در آن‌ها تقویت شود.

**افزایش شادکامی:**<sup>۶</sup> بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، افراد قادر خواهند بود تا میزان شادکامی خود را بیشتر کنند. تحقیقات نشان می‌دهد با افزایش شادکامی در افراد، رشد و شکوفایی آن‌ها تسهیل می‌شود. روان‌شناسی بهنام «میهای چیکستنتمیهایی»<sup>۷</sup> شرایطی را بررسی کرد که

1- Positive Emotions

2- Happiness

3- Mihaly Csikszentmihalyi

1- Positive Psychology

2- Abraham Maslow

3- Martin Seligman

4- The American Psychological Association