

فرهنگ کوچینگ

راهنمایی برای مدیران عامل، رهبران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی

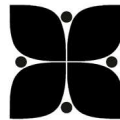
سرشناسه: نولز، سوزان Knowles, Susanne
عنوان و نام پدیدآور: فرهنگ کوچینگ: راهبردهایی برای مدیران عامل، رهبران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی/سوزان نولز؛
مترجم یاسر خوشنویس.
مشخصات نشر: تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۳۳۴ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۴۸-۸
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: 2022, Coaching Culture: Strategies for CEOs, Organisational Leaders, and HR Professionals,
یادداشت: کتابنامه.
موضوع: مربیگری اجرایی [Executive coaching]
رهبری [Leadership]
شناسه افزوده: خوشنویس، یاسر، ۱۳۶۱-، مترجم
رده بندی کنگره: HD۳۰/۴
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۷۱۲۴
شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۷۹۷۶۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

فرهنگ کوچینگ

راهنمایی برای مدیران عامل، رهبران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی

سوزان ناولز

ترجمه یاسر خوشنویس



موسسه فرهنگی دکسا

عنوان: فرهنگ کوچینگ

راهبردهایی برای مدیران عامل، رهبران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی

نویسنده: سوزان ناولز

مترجم: یاسر خوشنویس

طراح جلد: غزل بیضاوی نژاد

صفحه آرا: سیده سمانه حسن زاده

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۳

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۳۱۰,۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۴۸-۸

موسسه دیدگاه کاوش و سازندگی (دکسا)

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

Email: publication@doxa-v.org



doxa_vision

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

www.doxa-v.org

فهرست

تاریخچه فلسفه مهارت.....	۱
یادداشت مترجم.....	۵
قدردانی.....	۷
درباره این کتاب.....	۹
درباره نویسنده.....	۱۱
فصل ۱: مقدمه.....	۱۳
فصل ۲: تحقیقات درباره کوچینگ و فرهنگ کوچینگ.....	۳۹
فصل ۳: مدل فرایندی برای توسعه فرهنگ کوچینگ.....	۹۱
فصل ۴: مرحله ۱: کوچینگ همچون مداخله.....	۱۰۵

فصل ۵: مرحله ۲: کوچینگ همچون کارکرد منابع انسانی	۱۲۹
فصل ۶: مرحله ۳: کوچینگ همچون ظرفیت رهبران	۱۶۳
فصل ۷: مرحله ۴: کوچینگ همچون فرهنگ	۲۰۳
فصل ۸: گذرکردن میان مراحل	۲۴۵
فصل ۹: گذار از مرحله ۱ به مرحله ۲	۲۵۵
فصل ۱۰: گذار از مرحله ۲ به مرحله ۳	۲۶۹
فصل ۱۱: گذار از مرحله ۳ به مرحله ۴	۲۸۷
فصل ۱۲: نتایج	۳۱۳

تاریخچه فلسفه مهارت

دانش بدون مهارت و مهارت بدون دانش در دنیای به سرعت در حال تغییر امروز از مشکلات زندگی ماست. تقدم و تأخر، و نسبت دو مفهوم «مهارت» و «دانش» همواره میان فیلسوفان و اندیشمندان در شرق و غرب مورد مناقشه بوده است. از بودا، دائو، افلاطون، ارسطو، کانت، مندلسون، تا رایل، آنسکامپ، و دریفوس در دوران معاصر با رویکردهای مختلفی به موضوع مهارت پرداختند. در فلسفه شرق همچون افلاطون عمدتاً مهارت را در نسبت با امر اخلاقی و فضیلت در نظر می‌گرفتند. اما در ارسطو رویه قدری تغییر کرد، او مطابق با نظریه‌ی عمل از مفهومی با عنوان فرونسیس استفاده می‌نمود. ارسطو می‌گفت دانستن و معرفت ما در خصوص موضوعی لزوماً به معنای عمل کردن و انجام آن نیست. اما در افلاطون مفهوم تخته دامنه‌ی گسترده‌ای چون صنعت، حرفه، تخصص و مهارت را در برمی‌گرفت. او حتی بر این باور بود فضیلت نیز چون مهارتی مانند نجاری قابل اکتساب است. این مناقشه در مندلسون و کانت نیز به شکلی دیگر وجود داشت. البته رایل با ارائه مفهوم «دانش به چگونگی» موضوع مهارت را مقدم بر معرفت تلقی می‌کرد و معرفت را نوعی از دانش به چگونگی می‌دانست. در رویکردهای معاصر آنسکامپ با ارائه مفهوم «معرفت کاربردی» و دریفوس مبتنی بر رویکرد بدنمندی از مفهومی با عنوان «هوش بدنمند و کاربردی» به موضوع

مهارت پرداختند. علاوه بر مباحث تاریخی و معرفت‌شناسی، به وضوح نسبت مهارت با مفاهیمی همچون عامل، هوش، ادراک، هیجان، شناخت اجتماعی، زبان و مباحث هنجاری نیز در فلسفه مهارت مهم به نظر می‌رسند.

مهارت در جهان امروز

جدا از مباحث نظری و فلسفی، امروزه موضوع مهارت به لحاظ کاربردی نیز محل بحث و مناقشه‌های جدی است. دردنیای به سرعت در حال تغییر و با عوامل رو به گسترشی چون هوش مصنوعی، اتوماسیون، تغییرات اقلیمی، و همه‌گیری‌های احتمالی پیش رو به نظر می‌رسد با مسئله‌های جدیدی روبرو شویم که پیش از این تجربه آن را نداشتیم. برای مواجهه با این موضوع نه تنها نیازمند آگاه شدن و دانستن شرایط جدید هستیم که نیازمند چیزی بیش از آن نیز هستیم. در این شرایط به غیر از دانایی ضروری است بر توانایی خود برای مواجهه با این مسائل بیفزاییم. اما توانایی در چه چیزی؟ به طور کلی می‌توان این توانایی‌ها را به دو دسته مهارت‌های نرم و مهارت‌های سخت تقسیم کرد. منظور از مهارت‌های سخت، تخصص‌های شغلی چون جوشکاری، نوازندگی، مهندسی عمران، پزشکی و... است که مراحل کسب این قبیل مهارت‌ها مشخص است.

اما دسته دوم نیز بسیار متکثر و متنوع است. مهارت‌های نرم با دسته‌بندی‌ها و سرفصل‌های متنوعی ارائه شده است ولی در دُکسا این مهارت‌ها را در سه دسته کلی عرضه نموده‌ایم. مهارت‌های نرم در محیط کاری، مهارت‌های نرم در زندگی روزمره، و مهارت‌های نرم برای کودک و نوجوان. این کتاب در دسته مهارت‌های نرم در محیط کاری تعریف شده است. در مؤسسه‌ی دُکسا در طرحی پژوهشی مهارت‌های نرم در محیط کاری را به شکل زیر دسته‌بندی نموده‌ایم و به فراخور آن برای افراد و سازمان‌ها، آموزش‌های کارگاهی (مبتنی بر شواهد علمی و مبانی نظری) ارائه می‌کنیم.

ردیف	نام دوره	توضیحات
۱	مهارت‌های ارتباطی	(مهارت‌های ارتباطی، و کار نیمه)
۲	مهارت‌های انعطاف‌پذیری	(تاب‌آوری، پشتکار، سازگاری، خلاقیت)
۳	مهارت خودکنترلی و تنظیم هیجان	(خودآگاهی، مهار استرس و خشم)
۴	مهارت‌های تحلیلی	(حل مساله، تفکر نقاد، تصمیم‌گیری)
۵	مهارت‌های راهبردی	(مدیریت زمان، تفکر راهبردی، و رهبری)
۶	مهارت‌های اخلاق کاری	(مسئولیت‌پذیری، تعهد، انضباط، هماهنگی، حرفه‌ای‌گری)

فعالیت‌های مؤسسه با تأکید بر افزایش انعطاف‌پذیری افراد برای تطبیق خود در شرایط جدید و به هنگام مواجهه با مسئله‌های جدید ناشناخته متمرکز است. در چنین شرایطی لازم است با خلاقیت راه‌های متنوع و بدیلی ارائه کنیم و سپس نقادانه مناسب‌ترین گزینه‌ها را برگزینیم. این مهارت‌ها به‌خلاف مهارت سخت از هر موقعیتی به هر موقعیت دیگری قابل انتقال‌اند. مهارت‌ها هم ذاتی و هم اکتسابی هستند و با ملاحظات که گفته شد نیازمند پرورش و ارتقاء آن نزد خود و اطرافیان خود هستیم.

خود را برای جهان در حال تغییر آماده کنیم.

میلاد حسینیان

یادداشت مترجم

کوچینگ یکی از تخصص‌های در حال گسترش در حوزه کسب‌وکار، توسعه فردی و مشاوره سازمانی است. به رغم اثرگذاری مثبت کوچینگ در حوزه‌های مذکور، این تخصص در دهه‌های گذشته عمدتاً بر اساس تجربیات فردی کوچ‌ها بسط یافته است و هنوز از بنیان نظری استواری برخوردار نیست. سوزان ناولز، نویسنده کتاب که سابقه‌ای طولانی در زمینه کوچینگ دارد و از اعضای کلیدی «مؤسسه کوچ‌های حرفه‌ای استرالیا» به شمار می‌رود، پایان‌نامه دکترای خود در رشته مدیریت را به صورت‌بندی مفهومی کوچینگ و مدل‌سازی فرایند توسعه فرهنگ کوچینگ در سازمان‌ها اختصاص داده است. وی سعی می‌کند ارتباطی را میان سرفصل کوچینگ با مدل‌ها و نظریه‌های مرسوم در حوزه مدیریت سازمان و فرهنگ سازمانی برقرار کند و بنیانی نظری برای کوچینگ فراهم آورد.

کتاب حاضر نسخه ویراسته پایان‌نامه دکترای ناولز است و همچنانکه وی اشاره می‌کند، می‌توان آن را گامی برای تبدیل کردن کوچینگ به یک رشته دانشگاهی در نظر گرفت. از همین رو، کتاب فارغ از کاربردی‌بودنش برای سازمان‌ها، می‌تواند از حیث تطور دانش‌های بشری نیز جالب توجه باشد و به ما نشان دهد که چگونه حوزه‌ای به کلی مبتنی بر تجربه می‌تواند به تدریج و در گام‌هایی کوچک اما پیاپی، در قالب دانشی نظری تطور یابد.

کتاب‌هایی که تا کنون ترجمه کرده‌ام، عمدتاً در حوزه‌هایی چون فلسفه، مطالعات علم و فناوری و تاریخ اندیشه جای می‌گیرند و ترجمه کردن کتابی در زمینه کوچینگ شاید عجیب به نظر برسد. با این حال، با توجه به تجربه‌های کاری‌ام در تعامل با شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی، در سال‌های اخیر به حوزه کوچینگ علاقه‌مند بوده‌ام. هنگامی که موضوع ترجمه متونی در زمینه کوچینگ مطرح شد، استقبال کردم و این کتاب را برای ترجمه پیش نهادم. امیدوارم که ترجمه این کتاب به گسترش درک ما از چیستی کوچینگ، نحوه جای گرفتن آن به عنوان یک رویه در سازمان‌ها و همچنین در سطحی دیگر، به درک ما از تطور دانش‌های بشری کمک کند.

یاسر خوشنویس

خرداد ۱۴۰۲

قدردانی

تمایل دارم از استادان راهنمایم در دانشگاه کوئینزلند^۱ استرالیا، پروفیسور پالی پارکر^۲، رئیس دانشکده کسب و کار، اقتصاد، و حقوق، و دکتر اپریل رایت^۳، دانشیار دانشکده کسب و کار، اقتصاد، و حقوق، برای حمایت‌های چشمگیرشان در دوره تکمیل تحقیقاتم در مقطع دکترا قدردانی کنم. دانش ژرف آن‌ها درباره موضوع و رویکردهای روش‌شناختی در تحقیقات کیفی فوق‌العاده به من کمک کرد تا تحقیقاتم را پیش برم و به نتایجی دست یابم که در این کتاب توضیح داده شده‌اند. امیدوارم این نتایج برای رهبران سازمانی متعددی سودمند باشند.

همچنین، از گلندا وارینگ^۴، مدیر آموزش ملی در مؤسسه کوچ‌های حرفه‌ای استرالیا، برای راهنمایی موشکافانه‌اش در ویرایش و بسط این اثر به شکل روایتی قابل درک بسیار ممنونم. از تعهد او به پیام این کتاب و حرفه کوچینگ قدردانی می‌کنم.

1. Queensland

2. Polly Parker

3. April Wrigth

4. Glenda Waring

دربارهٔ این کتاب

کوچینگ رهبران سازمانی، مدیران، و کارمندان طی چند دههٔ اخیر بسط و رواج یافته است. در این مدت، محققان اثربخشی کوچینگ را به عنوان یک رویهٔ سازمانی معتبر در بهبود عملکرد، ترغیب کارمندان به مشارکت، و ارتقای بهزیستی نشان داده‌اند. در نتیجه، رهبران و دست‌اندرکاران در این حوزه اشاره کرده‌اند که می‌توان مزایای کوچینگ انفرادی را به نحوی گسترده‌تر به کار بست تا نوعی فرهنگ کوچینگ را درون سازمان‌ها بسط داد، به نحوی که اثربخشی و زایایی تیم‌ها افزایش یابد و این فرهنگ در مزیت رقابتی و تاب‌آوری سازمان‌ها سهیم باشد. به رغم علاقهٔ گستردهٔ دست‌اندرکاران، هنوز شواهد تجربی کمی در این خصوص وجود دارد که چگونه می‌توان از طریق کوچینگ به تغییرات فرهنگی دست یافت. مطالعهٔ تحقیقاتی من این پرسش را مورد بررسی قرار می‌دهد: سازمان‌ها چگونه فرهنگ کوچینگ را درون خود بسط می‌دهند؟ در این کتاب، ابتدا، رویکردهای انفرادی و سازمانی موجود برای توسعهٔ فرهنگ کوچینگ شرح داده شده‌اند و سپس استدلال‌هایی در این خصوص مطرح شده که چرا این رویکردها برای هدایت کردن رهبران سازمانی و دست‌اندرکاران در اجرای تغییرات فرهنگی دگرگون‌کننده از طریق کوچینگ فاقد کفایت‌اند. سپس، بر اساس یافته‌های تحقیقاتی‌ام، یک مدل فرایندی پویا و نظری را برای توسعهٔ فرهنگ کوچینگ

در چهار مرحله ارائه می‌کنم. این مدل که یافته اصلی مطالعات من است راهبردها و سازوکارهایی را مشخص می‌کند که گذارها میان مراحل مذکور را پیش می‌برند و نیز راهبردها و سازوکارهایی را مشخص می‌کند که مانع این پیشرفت می‌شوند یا آن را به عقب باز می‌گردانند. این کتاب در رشد کوچینگ به عنوان یک حرفه و ظهور کوچینگ به عنوان رشته‌ای مستقل سهیم خواهد شد. طرحی اولیه از یک برنامه اجرایی برای هدایت کردن مدیران عامل و مدیران اجرایی ارشد، رهبران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی در زمینه توسعه فرهنگ کوچینگ پایان بخش این اثر است.

درباره نویسنده

سوزان ناولز^۱ روان‌شناس فعال در حوزه آموزش، کوچینگ، سازمان، و مشاوره است. او رئیس و بنیان‌گذار مؤسسه کوچ‌های حرفه‌ای استرالیا است. سوزان دارای مدرک دکترا در مدیریت و سه مدرک کارشناسی در آموزش، روان‌شناسی، و مدیریت کسب‌وکار است. وی بر کمک به افراد برای دست‌یافتن به اهداف شخصی و حرفه‌ای، انگیزش تیم‌ها برای بهبود عملکرد و پشتیبانی از سازمان‌ها برای افزایش مشارکت کارمندان، حفظ استعدادها، و بهبود سودآوری تمرکز دارد. سوزان در مدرسه کسب‌وکار دانشگاه کوئینزلند، مدرسه کسب‌وکار دانشگاه فناوری کوئینزلند، و مدرسه روان‌شناسی کاربردی دانشگاه گریفیث^۲ تدریس کرده است. علاوه بر این، او سمت مدیر اجرایی ارشد را در دولت و سازمان‌های بخش خصوصی به‌عهده داشته و به‌عنوان عضو هیئت مدیره در نهادهای دولتی، نهادهای غیرانتفاعی، و شرکت‌های خدمات حرفه‌ای فعالیت داشته است. تجربه او در زمینه کوچ اجرایی^۳ که از بیست سال مشاوره به سازمان‌های ملی و بین‌المللی حاصل شده بر تسهیل جهت‌گیری راهبردی شرکت‌ها متمرکز است. پایان‌نامه دکترای سوزان که در دانشگاه کوئینزلند به‌انجام رسیده به

1. Sussane Knowles

2. Griffith University

3. executive coach

این امر می‌پردازد که سازمان‌ها چگونه فرهنگ کوچینگ را برای دست‌یافتن به مزیت رقابتی و تغییرات فرهنگی در خود توسعه می‌دهند و تثبیت می‌کنند. برای ارتباط برقرارکردن با وی می‌توانید با نشانی‌های الکترونیک زیر تماس بگیرید:

susanne.knowles@uq.net.au

chair@professionalcoachtraining.com.au

فصل ۱

مقدمه

سازمان‌ها کماکان در پی راه‌هایی برای افزایش سودآوری کسب‌وکار و دست‌یافتن به مزیت رقابتی در بازارند. مدیران عامل و مدیران اجرایی ارشد پس از کاهش ابعاد سازمان، انتقال به ساختارها و ابعاد بهینه، و بهره‌گیری از دارایی‌های فیزیکی در جست‌وجوی یافتن راه‌هایی برای بیشینه‌کردن بازدهی منابع انسانی خودند. مدیران بر یافتن راه‌هایی برای افزایش ظرفیت رهبران سازمانی، بهبود عملکرد کارمندان، و حفظ استعدادهای ارزشمند متمرکز شده‌اند. یک ابزار توسعه‌ای کارآمد برای پدیدآوردن چنین نتایجی کوچینگ است. تحقیقات نشان داده‌اند، هنگامی که افراد و تیم‌ها از خدمات کوچینگ بهره‌می‌گیرند، مزایای شخصی و حرفه‌ای قابل ملاحظه‌ای مانند افزایش تعهد، انگیزه، و عملکرد کارمندان حاصل می‌شوند. این فصل کوچینگ را به‌عنوان یک فرایند توسعه‌ای ارزشمند برای پیشبرد و پشتیبانی از تغییرات فرهنگی در سازمان‌ها معرفی می‌کند. کوچینگ به‌عنوان یک فرایند پویا، رابطه‌ای، و اجتماعی مطرح می‌شود که رهبران سازمان از طریق آن خودآگاهی و بینش بیشتری کسب می‌کنند، یاد می‌گیرند، رشد می‌کنند، و رفتار خود را تغییر می‌دهند.^۱ هنگامی که همگان در سازمان کوچ کنند و فلسفه کوچینگ را

۱. شواهدی حاکی از این امر که کوچینگ یک فرایند پویا، رابطه‌ای، و اجتماعی است در کتاب کوچینگ

به مرحله اجرا درآوردند، سازمان همچنین از نظر مالی سود خواهد برد و از خوشنامی و اعتبار بیشتری در محیط بیرونی بهره‌مند خواهد شد.

خاستگاه اصطلاح *coach* به دهه ۱۸۰۰ در مجارستان بازمی‌گردد. در آن زمان، *coach* نوعی کالسکه بود که افراد بسیار مهم را از محل استقرارشان به مقصدی که در نظر داشتند منتقل می‌کرد. طی سال‌ها، این خدمت در سرتاسر اروپا گسترش یافت و واژه مجاری *kocs* به واژه فرانسوی *coach* ترجمه شد. سپس، این واژه از کانال مانش عبور کرد و به انگلستان رسید. در اوایل دهه ۱۹۰۰، معنای واژه *coach* از وسیله‌ای برای حمل و نقل فیزیکی به ابزاری برای انتقال ظرفیت ذهنی به سطحی بالاتر تغییر یافت. گزارش شده که در اوایل دهه ۱۹۲۰ به مدرسان در دانشگاه‌های آکسفورد و کمبریج *coach* گفته می‌شده است. اصطلاح *coach* سپس در دهه ۱۹۵۰ به حوزه ورزش راه یافت و تا به امروز به‌عنوان راهی برای بهبود ظرفیت‌های بدنی به‌کار گرفته می‌شود. از اواخر دهه ۱۹۹۰، اصطلاح *coaching* به‌عنوان راهی برای بهبود ظرفیت اجرایی وارد ادبیات سازمانی شد. طی دو دهه اخیر، ابتدا دست‌اندرکاران در سازمان‌ها و سپس دانشگاهیان به این موضوع علاقه نشان داده‌اند و در نتیجه کوچینگ به تدریج به‌عنوان فرایندی ارزشمند برای پشتیبانی از توسعه فردی و حرفه‌ای تمامی اعضای سازمان‌ها به‌شمار آمده است.

در ابتدا، رهبران سازمانی نگاه مثبتی به کوچینگ نداشتند؛ چرا که بنیان محکمی بر اساس شواهد به نفع آن وجود نداشت؛ هرچند انجمن‌هایی حرفه‌ای همچون شورای کوچینگ و منتورینگ اروپا^۱، مؤسسه مجاز کارمندان و توسعه^۲، و فدراسیون بین‌المللی کوچینگ^۳ در دهه ۱۹۹۰ در

بر اساس روان‌شناسی مثبت‌گرا از همین نویسنده ارائه شده است.

1. European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
3. International Coaching Federation (ICF)

نیم‌کره شمالی تأسیس شده بودند. این سازمان‌های حرفه‌ای استانداردهایی را برای رویه‌های کوچینگ اخلاقی، حقوقی، و واجد صلاحیت در سطح جهان تدوین کردند. آن‌ها همچنین تحقیقات خود را درباره مفهوم کوچینگ و این امر که کوچینگ چگونه می‌تواند به افراد و سازمان‌ها سود برساند آغاز کردند. این فشار از جانب انجمن‌های حرفه‌ای و دست‌اندرکاران موجب افزایش علاقه دانشگاهیان به کوچینگ و گسترش شواهد تجربی به نفع آن از اوایل دهه ۲۰۰۰ به بعد شد.

کوچینگ چیست؟

کوچینگ راهی بسیار اثربخش برای کمک به افراد به منظور حل مسائلشان و دست‌یافتن سریع‌تر به اهدافشان در مقایسه با حالتی است که سعی می‌کنند به صورت انفرادی و به تنهایی به این اهداف دست یابند. کوچینگ فرایندی پویا از جنس تعامل میان کوچ و پذیرنده خدمات کوچینگ^۱ [به اختصار، پذیرنده] است. رابطه کوچینگ از تلاش‌های پذیرندگان برای تغییرکردن پشتیبانی می‌کند. تأمل پذیرندگان درباره موقعیتشان موجب می‌شود نقشی را که در پدیدآمدن موقعیت و همچنین نقشی را که در حل و فصل آن دارند درک کنند. پرسشگری ماهرانه کوچ تلقی‌های ضمنی را به سطح آگاهانه می‌آورد و به پذیرندگان امکان می‌دهد در یابند واقعاً کیستند و چه کسی می‌خواهند باشند. کوچ پاسخ‌ها یا راه‌حل‌هایی را برای موضوعاتی که پذیرنده مطرح می‌کند ارائه نمی‌دهد، بلکه به وی کمک می‌کند بینش‌های ضروری را برای حل مسائلبه دست آورد. کوچینگ در این معنا فرایندی تسهیل‌گرانه و حمایتی است که بر دست‌یافتن به اهداف کنونی و آتی‌ای متمرکز است که در به‌زیستی و شادکامی پذیرنده سهیم خواهند بود. پذیرنده مسئول اقدام کردن است، با این حال، نوعی پاسخگویی مشترک برای دست‌یافتن به

نتایج مطلوب وجود دارد. اگر اختلافات یا تردیدهایی در فرایند کوچینگ پدید آید، کوچ ممکن است اهداف مطلوب را مورد بازبینی قرار دهد تا از اولویت آن‌ها در مسیر کوچینگ اطمینان حاصل کند. اما پیش از آنکه پذیرندگان بتوانند رفتار خود را تغییر دهند اغلب به تغییر دادن الگوی ذهنی^۱ و ذهنیت^۲ خود نیاز دارند تا بتوانند به نتایجی متفاوت دست یابند.^۳

تعریف کوچینگ که فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ارائه کرده ماهیت اصلی کوچینگ را بازگو می‌کند. طبق این تعریف، کوچینگ عبارت است از:

مشارکت با مراجع در فرایندی فکرآفرین و خلاقانه که او را برمی‌انگیزاند تا استعدادهای فردی و حرفه‌ای خود را بیشینه کند؛ امری که در محیط پیچیده و همراه با عدم قطعیت امروزی ما فوق‌العاده اهمیت دارد. کوچ‌ها به مراجع خود، به‌عنوان فردی متخصص در زندگی و کار خود، احترام می‌گذارند و باور دارند که هر مراجعی خلاق است.^۴

این تعریف شکلی از کوچینگ را توصیف می‌کند که آن را کوچینگ محض^۵ می‌نامیم؛ یعنی کوچینگ مستقل از محتوا، تحت هدایت پذیرنده که نتایج از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد. در مقابل، کوچینگ زیردستان به‌دست رهبران سازمانی معمولاً برنامه‌ای دارد که تحت هدایت رهبر است. نیز، نتایج کاری از پیش تعیین‌شده‌ای دارد و مشخص می‌کند که یک کارمند چگونه باید رفتار کند یا چه کاری را باید به‌نحوی متفاوت انجام دهد تا عملکرد خود را بهبود بخشد. این حالت را کوچینگ عملکردی^۶ می‌نامیم.

1. mental model

2. mentality

۳. اطلاعات تفصیلی درباره کوچینگ و فرایند و رویه آن در کتاب کوچینگ براساس روان‌شناسی مثبت‌گرا از همین نویسنده در دسترس است.

4. www.coachfederation.org

5. pure

6. performance

از آنجا که کوچینگ در سازمان‌ها می‌تواند ترکیبی از کوچینگ محض و عملکردی باشد تعریفی که ماهیت دوگانه کوچینگ را برای اهداف در کار و زندگی به رسمیت می‌شناسد تعریفی است که مؤسسه کوچ‌های حرفه‌ای استرالیا مطرح کرده و تمامی برنامه‌های تربیت کوچ را هدایت می‌کند:

کوچینگ فرایند کارکردن با افراد است، با این هدف که به آن‌ها کمک شود به اهدافشان در زندگی دست یابند و آینده مثبت‌تری را خلق کنند. این فرایند متضمن تسهیل خودآگاهی نسبت به مسائل و مشکلاتی است که افراد را در زندگی کاری و/یا شخصی به خود مشغول می‌کند و نیز نسبت به اهدافی است که باید به آن‌ها دست یافت. کوچینگ فرایندی حمایتی و انگیزشی است که از دانش و نقاط قوت فعلی مراجعان بهره می‌گیرد تا به آن‌ها کمک کند موقعیت کنونی‌شان را درک کنند، افق دید خود را گسترش دهند، نسبت به امکان‌های دیگر گشوده باشند، و آن‌ها را به سوی راه‌حل‌هایی کارآمد و اغلب خلاقانه برای مشکلاتشان پیش می‌برد.^۱

تلقی‌هایی نادرست از کوچینگ

تلقی‌های نادرستی از کوچینگ سازمانی رواج دارند که از سرآغازهای کوچینگ اجتماع‌محور در حوزه زندگی شخصی نشئت گرفته‌اند. بر اساس این تلقی‌ها، کوچینگ امری «عجیب و غریب» و «مبهم» است که پایه و اساس محکمی به عنوان یک رویه حرفه‌ای ندارد. با این حال، اگر موضوع را از چشم‌انداز کوچینگ ورزشی به حوزه سازمانی بسط دهیم، می‌بینیم که کوچینگ بدون شک «عجیب و غریب» یا «مبهم» نیست، بلکه فرایندی محاسبه‌شده، سنجیده، و کنترل‌شده است. کوچینگ راهبردی مبتنی بر

فعالیت تیمی برای دست یافتن به نتیجه‌ای هدفمند و مبتنی بر عملکرد است. کوچ‌های ورزشی هر روز با تیمشان در زمین حاضر می‌شوند و بازیکنان را برای رسیدن به موفقیت برمی‌انگیزانند. مفهوم رهبرانی در محیط کار که از کوچینگ برای انگیزش کارمندان به سوی عملکرد بهتر بهره می‌گیرند در ابتدا برای سازمان‌ها بیگانه بود. با این حال، به مرور زمان، بسیاری از رهبران سازمانی، که در عین حال کوچ ورزشی نیز بودند، شروع به استفاده از تمثیل ورزش کردن در تیم‌های کسب و کاری سازمان خود کردند تا کارمندان را برای موفق شدن برانگیزانند. این امر تا اندازه‌ای موجب شد که مزیت‌های کوچینگ وارد حوزه سازمانی شود.

کوچینگ، همچنین، فعالیتی «حاشیه‌ای» تلقی می‌شد که کسانی آن را انجام می‌دهند که صلاحیت‌های رسمی در زمینه رفتار انسانی یا روان‌شناسی ندارند. کوچ‌ها افرادی تلقی می‌شدند که در حوزه‌هایی ورای تخصصشان فعالیت می‌کنند. این تلقی تا حدی درست بود و هنوز نیز است؛ چرا که کوچینگ صنعتی فاقد تنظیم مقررات است که هر کسی می‌تواند در آن مشارکت کند. با این حال، همچنان که انجمن‌های کوچینگ بین‌المللی شکل گرفتند و استانداردهایی را برای کوچینگ تدوین کردند، شرکت‌های خصوصی نیز برای تربیت کوچ تأسیس شدند تا افرادی را بر اساس این استانداردها به عنوان کوچ آموزش دهند. بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی تربیت کوچ (از جمله برخی دانشگاه‌ها) از استانداردهای مبتنی بر خودتنظیم‌گری در این صنعت بهره می‌گیرند که برای هدایت دست‌اندرکاران کوچینگ تدوین شده‌اند. خودتنظیم‌گری در این حوزه تا سطح تدوین استانداردهای حرفه‌ای موجب می‌شود که دقت و سخت‌گیری بیشتری در رویه‌های کوچینگ اعمال شود و اعتماد به صحت و اثربخشی آن، به عنوان یک ابزار توسعه‌ای معتبر، افزایش پیدا کند. تحقیقات درباره تفاوت‌های فردی، انگیزش، و رفتار سازمانی طی هفتاد سال گذشته

اطلاعات باارزشی را برای رویه‌های در حال تکاملِ کوچینگ و تربیت کوچ فراهم آورده است. در سال‌های اخیر، تحقیقاتی گسترده مزایای کوچینگ را، از جمله اینکه کوچینگ چگونه می‌تواند به رویه‌های رهبری در سازمان‌ها کمک کند، تأیید کرده‌اند.

کسانی که کوچینگ را نوعی «وقت تلف کردن» می‌بینند نوعاً تجربه‌ای منفی از کوچینگ در گذشته دارند و کوچینگ را موضوع باارزشی نمی‌دانند. ممکن است این افراد در مورد چیستی کوچینگ و اینکه کوچینگ چگونه می‌تواند به آن‌ها کمک کند دچار اشتباه باشند یا اطلاعات نادرستی کسب کرده باشند و در نتیجه ممکن است به این جمع‌بندی رسیده باشند که کوچینگ انتظارات یا نیازهای آن‌ها را برآورده نمی‌کند. فردی که از کوچینگ ناامید شده ممکن است از خدمات کوچی حرفه‌ای بهره‌مند نبوده باشد و در نتیجه تجربه خود را در این زمینه رضایت‌بخش نیافته باشد. به این ترتیب، ممکن است او نسبت به کوچینگ و نسبت به ارزشی که کوچینگ می‌تواند حاصل کند ظنّین باشد. متأسفانه، افرادی که نیازهایشان برآورده نشده است همان کاری را می‌کنند که هر مراجع و مشتری دیگری می‌کند. آن‌ها درباره تجربه بدشان با دوستانشان صحبت می‌کنند و، همچنان که می‌دانیم، صحبت‌ها پخش می‌شود و بدنامی به سرعت در میان گروه‌ها و همکاران گسترش پیدا می‌کند.

دیدگاه‌های معاصر درباره کوچینگ

کوچینگ ابتدا به عنوان نوعی اقدام اصلاحی^۱ به حوزه عمومی سازمانی معرفی شد؛ یعنی به عنوان «آخرین تلاش» برای جهت‌دهی دوباره به کارمندانی که عملکردی پایین‌تر از انتظار داشتند. چنین افرادی تصور می‌کردند که فرستاده شدن نزد کوچ شرم‌آور است. این اقدام، همچنین،

بسیار تنش آفرین بود؛ چرا که فرد می‌دانست اگر عملکردش بهبود نیابد، اخراج خواهد شد. مدیرانی که از سبک قدیمی دستوردهی و کنترل^۱ پیروی می‌کردند کارمندانی را که نزد کوچ فرستاده می‌شدند ضعیف تلقی می‌کردند؛ دیدگاهی که امروزه هنوز هم در برخی سازمان‌ها قدرتمند است. یک کوچ حرفه‌ای که از دهه ۱۹۹۰ به این کار می‌پردازد توضیح می‌دهد که دیدگاه مذکور چگونه شروع به تغییر کرده است:

هنگامی که کار کوچینگ را آغاز کردم با یک کوچ بزرگ و مشهور روی تدوین استاندارد کوچینگ استرالیا کار می‌کردم. ما باید تفاوتی میان کوچینگ اصلاحی و کوچینگ توسعه‌ای قائل می‌شدیم. شما، امروزه، دیگر این اصطلاح، یعنی کوچینگ اصلاحی، را نمی‌شنوید. اما این رویکرد شکل غالب کوچینگ در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ بود.

او، در ادامه، اشاره کرد که دیگر از عنوان اصلاحی برای اشاره به نوع کوچینگ افراد استفاده نمی‌شود.

این روزها، کارمندان دید دقیق‌تری نسبت به سازمانی که برای آن کار می‌کنند دارند. بنابراین، هنگامی که میان ارزش‌ها، اهداف، و جهت‌گیری‌های شخصی و سازمانی ناهم‌خوانی وجود داشته باشند، فردی که برای اهداف اصلاحی کوچ می‌شود ممکن است تصمیم بگیرد داوطلبانه سازمان را ترک کند، به جای آنکه به‌رغم خواستش از شغلش اخراج شود. یک کوچ اجرایی تخمین می‌زند که حدود سی درصد از مداخلات کوچینگ به این نتیجه می‌انجامد که پذیرندگان سازمان را ترک کنند، نه از این بابت که تحت فشارند، بلکه به این دلیل که، طی فرایند کوچینگ، پذیرندگان نوعی ناهم‌خوانی را میان ارزش‌های شخصی‌شان و ارزش‌های سازمان تشخیص