

رهبرانی که کوچ می‌کنند؛

نقشه راه آشکارسازی نبوغ تیم^۱

نویسنده:

جان سالیسبوری

ترجمه:

سید علی کوشازاده

پسادکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

هیئت علمی دانشگاه بجنورد

عزیزه سرمدی

دکتری مدیریت دانش دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

¹ Salisbury, Jan (2022). Leaders Who Coach; The Roadmap to Unleashing Team Genius, Stonebrook Publishing, Saint Louis, Missouri, United States of America.

تأبیده

کتاب «رهبرانی که کوچ می‌کنند»^۱ برای مخاطبان یک رویکرد قدرتمند و مبتنی بر هوش عاطفی در حوزه رهبری به همراه می‌آورد؛ رویکردی که توسط هر دو جنبه «پژوهش‌های روان‌شناختی و عصبی-منطقی» و «نتایج کسب‌وکار» مورد حمایت قرار گرفته است. این کتاب، ابزارهای کوچینگ بسیار خوبی برای درگیر کردن انگیزش درونی افراد تحت کوچینگ ارائه می‌کند که موجب می‌شود به یک کتاب «با ضرورت مطالعه» برای رهبرانی که می‌خواهند در محیط‌های کاری با «تنوع نسلی و فرهنگی» موفق باشند، تبدیل شود.

دکتر یورگ چربوسک، دکتر لی گاردنسوارتز و دکتر آنیتا راو، نویسندگان کتاب «هوش هیجانی برای مدیریت نتایج در جهان متنوع»^۲

کتاب «رهبرانی که کوچ می‌کنند» یک راهنمای قدرتمند برای هر رهبری است که می‌خواهد به‌طور کلی تفاوت عمیقی در زندگی کارکنان و سازمانش ایجاد کند. فرمول قابل‌دستیابی جان سالیسبوری به‌منظور به‌کارگیری یک رویکرد کوچینگ برای رهبران، کاربردی، الهام‌بخش و توانمندساز است. در نهایت، این کتاب به‌عنوان یک ابزار با توان بالقوه برای من کمک می‌کند که بتوانم آن را با مدیران اجرایی که کوچ‌شان می‌کنم، برای احیای اثراشان در سازمان، به اشتراک بگذارم.

لیز استیوارت، مسئول اصلی مرکز عملکرد فردی و سازمانی گروه مشاوره‌ای ایسنر^۳

کتاب «رهبرانی که کوچ می‌کنند» برای شما رهایی از داشتن «دانستن پاسخ هر سؤال دیگران از شما، و ترس‌های وابسته به آن» را به ارمغان می‌آورد. این کتاب چارچوبی است برای کوچینگ تیمتان تا قابلیت‌ها، هوشمندی و قدرت بیشتری پس از هر بازدیدتان از دفاتر همکارانتان و هر گفتگوی کوچینگ داشته باشند. عشق و استادکاری جان در کوچینگ، یک سیستم اقدام‌پذیر (قابل‌استفاده توسط هر یک از رهبران) را به همراه می‌آورد که سازنده قابلیت‌ها و نقاط قوت است، و نه آنچه نادرست و نقاط ضعف است.

پیت نس، مؤسس شرکت ابزارهای پینگمن^۱

¹ Leaders Who Coach

² Jorge Cherbosque, PhD, Lee Gardenswartz, PhD and Anita Rowe, PhD, authors of Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World

³ Lisé Stewart, Principal-in-Charge, Center for Individual and Organizational Performance Eisner Advisory Group LLC

صنعت کشت و زراعت باوجود رهبران ارزشمند و مستقل غنی می‌شود. زندگی ما نیز به درجه بالایی از همکاری مبتنی بر اعتماد درونی و بیرونی وابسته است. این کتاب به شکل قدرتمندی نشان می‌دهد که چگونه افراد فعال در کشاورزی و رهبران می‌توانند یاد بگیرند تا گوش دهند، همدیگر را کوچ کنند و باوجود قرار داشتن جایگاه‌های آسیب‌پذیر، دیگران را رهبری کنند. من این نکات را در طی ۴۰ سال رهبری در مدارس و کشاورزی به‌کار برده‌ام.

کارول پارکر، مؤسس مجتمع کشاورزی و غذای غرب فلورادو، شریک دره غذا، و پارکر رنج^۲

این کتاب یک راهنمای کاربردی، با توان بالقوه و الهام‌بخش برای برانگیختن ایده‌ها، اندیشه‌ها، خرد و استعدادهایی است که در مقابل شما و در تیمتان قرار دارد! جان با خبرگی استادکارانه یک راهنمای «به‌آسانی قابل دنبال کردن» را پدید آورده که حامی خوبی برای شما در بهره‌برداری از قدرت وافر کوچینگ است. هنگامی که نیاز داریم تا رهبرانی داشته باشیم که ما را کوچ کنند، فراتر از حد لزوم، افراد «گوینده و داننده» در سازمان‌هایمان داریم.

الیسون هندرسون، مؤسس و مدیرعامل شرکت کوچینگ بیرون از قالب^۳

یک کتاب ضروری برای مطالعه همه رهبران است. خبرگی جان در هر دو حوزه رهبری و کوچینگ در این کتاب جمع شده است تا نمونه‌های ویژه‌ای را پیشنهاد دهد که به شکل قدرتمندی رویکرد کوچینگ را به روشی مرتبط و به‌سادگی قابل تفسیر و تبدیل به اقدام، به نمایش می‌گذارد. این کتاب، کوچینگ را برای هر فردی دسترس‌پذیر می‌کند که می‌خواهد سطح رهبری‌اش را ارتقا دهد و حامی رشد افرادی باشد که به روش‌های معنادار و الهام‌بخش رهبری شوند.

لرا جیک، کوچ با درجه استادی صلاحیت‌دار^۴

¹ Pete Ness, Founder, Pingman Tools

² Carol Parker, MEd, Founder Western Colorado Food and Farm Forum, Valley Food Partnership, and the Parker Ranch

³ Alison Hendren, MCC, Founder and CEO, Coaching Out of the Box®

⁴ Lerae Gidyk, Master Certified Coach

اگر می‌خواهید رهبری باشید که دیگران، تیم و سازمان را توانمند می‌کند تا پیشرفت کنند، این کتب را مطالعه کنید. در طی این کتاب «با قابلیت اجرا و مختصر و مفید» جان شما را با تشویق‌ها، سوال‌ها و پیشنهادهایی مبتنی بر ۳۰ سال تجربه‌اش به‌عنوان یک کوچ رهبران با درجه استادی، همراه می‌کند. این سفر تبدیل شدن به «رهبری که کوچ می‌کند» ممکن است اندازه هزاران کیلومتر مسافت نباشد، اما با یک گام ساده شروع می‌شود. الان این گام‌ها را بردارید و سفرتان را شروع کنید.

دکتر دکلان وودز، روانشناس تیم‌های برتر و کوچ مدیران عامل، مدیرعامل شرکت تیم جنی و خالق تیم سالینت، سرپرست جهانی کوچینگ تیم، انجمن کوچینگ^۱

من به مدت بیش از ۲۰ سال با جان سالیسبوری^۲ در صحنه‌های مختلف رهبری، همکاری داشته‌ام. خدمات آتش‌نشانی چیزی است که نیازمند حفظ ایمنی کامل برای هر فردی است؛ اما رهبری در سازمان آتش‌نشانی شامل تعاملات روزانه‌ای است که نیازمند یک رویکرد متفاوت است یادگیری چگونگی کوچینگ اثربخش و مدیریت نکردن کارکنان واحد آتش‌نشان، دربردارنده مجموعه‌ای از مهارت‌های ارزشمند است. در طی سال‌های اخیر، من جان را به دیگر مدیران واحدهای آتش‌نشان معرفی کرده‌ام و آن‌ها نیز موفقیت‌های مشابهی [ناشی از به‌کارگیری کوچینگ رهبران‌شان] در توسعه حرفه‌ای شان کسب کرده‌اند. اگر علاقه‌مند توسعه بیشتر مهارت‌های کوچینگ خودتان هستید، به شدت این کتاب را به شما توصیه می‌کنم.

مارک نیمیر، فرمانده آتش‌نشان، واحد آتش‌بویس، نایب رئیس، انجمن فرماندهان آتش‌نشان غرب^۳

مهارت‌های کوچینگ که من از برنامه این کتاب آموختم، به‌طور کامل روشی که من تیمم را رهبری می‌کردم تغییر داد، و کتاب سبک رهبری تیم شما را نیز به‌خوبی تغییر می‌دهد. برنامه‌های این کتاب مهارت‌های خارق‌العاده‌ای را پیشنهاد می‌دهد که همه روابطتان در کار را برای بهبود، تغییر می‌دهد. یک کتاب ضروری برای مطالعه که می‌خواهد افراد تیم‌هایشان را رشد دهند و تاثیرشان را افزایش دهند.

الیسون پاول اروین، نایب رئیس محصول، شرکت خردسلامت^۴

¹ **Dr. Declan Woods**, Top team psychologist and CEO Coach, CEO, teamGenie® and creator of teamSalient®, Global Head, Team Coaching, The Association for Coaching

² Jan Salisbury

³ **Mark Niemeyer**, Fire Chief, Boise Fire Department, Vice-President, Western Fire Chiefs Association

⁴ **Alyson Powell Erwin**, Vice President of Product, Healthwise

وقتی که شما به شکل متفاوتی به عنوان یک رهبر دیده می‌شوید، فرصتی برای شکوفایی هر همکار و کارکنانتان ایجاد می‌کند. جان مسیری برای توسعه خودتان به عنوان یک رهبر فراهم می‌کند و نمونه‌هایی ارائه می‌کند که نشان می‌دهد چگونه رهبران موفقیت‌هایشان به عنوان «رهبری که کوچ می‌کند» را ایجاد کرده‌اند. جان سه مهارت کلیدی و مبنایی کوچینگ برای ایجاد یک نقشه راه کوچینگ به کار می‌برد. نقشه راه کوچینگ هم‌راستا با فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (آی.سی.اف.)^۱ است و رهنمودهای بصری برای بنا نهادن کوچینگ فراهم می‌کند. این کتاب را بخوانید و در بخش انتهایی هر فصل با عنوان «گام بعدی» مستغرق شوید. این کتاب و بخش‌های آن فرصتی است برای عمیق‌تر شدن در ذهنیت کوچینگ خودتان.

کیت شیملفننیک، رهبر مراقبت سلامت^۲

اگر شما یک مطالعه کننده هستید، یک کوچ هستید—حداقل باید باشید. در کتاب «رهبرانی که کوچ می‌کنند»، جان سالیسبوری یادآورهای کمک‌کننده‌ای برای رهبرانی که قدرت کوچینگ را کشف کرده‌اند پیشنهاد می‌کند. برای رهبرانی که سفر کوچینگ‌شان را شروع کرده‌اند و به دنبال ارتقای عملکرد خود و افراد اطرافشان هستند، کتاب جان یک نقشه راه پر شده از مفاهیم و مدل‌های متعدد کاربردی کوچینگ است.

گرگ باستین، استاد صاحب منصب شرکت بین‌المللی ویستاچ، نویسنده کتاب «مسئولیت‌پذیری: کلید به حرکت درآوردن یک فرهنگ عملکرد-بالا»^۳

¹ International Coaching Federation (ICF)

² **Katie Schimmelfennig**, RN, MS, Healthcare Leader

³ **Greg Bustin**, Vistage International Master Chair, Author of *Accountability: The Key to Driving a High-Performance Culture*

تقدیم به

این کتاب تقدیم می‌شود به همسر، جان کانرس، کسی که همیشه مثبت اندیش بود و هرگز ایمانش را نسبت به توانمندی من در نگارش این کتاب از دست نداد.

و تقدیم به دخترم، کامرون کوک، تحسین‌گر و الگوی نقشم که من را در مشارکت برای ایجاد یک جهان بهتر روزانه، برانگیخت.

فهرست مطالب

مقدمه نویسنده

مقدمه مترجمان

فصل ۱: چرا رهبران باید کوچ کنند و چرا اکنون؟

فصل ۲: کوچینگ، کوچ را هم تغییر می‌دهد

فصل ۳: سبک رهبری خودتان را تغییر دهید: کلاه کوچینگ تان را بر سر بگذارید

فصل ۴: چرا رهبران کوچ نمی‌کنند؟

فصل ۵: حضور: خودتان را همانند رهبری نشان دهید که کوچ می‌کند

فصل ۶: وقتی که کوچ می‌کنید، هر فردی آسیب‌پذیر است

فصل ۷: سه مهارت کوچینگ که باید کسب کنید

فصل ۸: نقشه راه کوچینگ

فصل ۹: کوچ شدن: یک داستان

فصل ۱۰: آنچه قدرتمند است را کوچ کنید، نه آنچه اشتباه است

فصل ۱۱: چه کسی مسئول پاسخگویی در کوچینگ است؟

فصل ۱۲: به دنبال لحظات کوچ پذیر باشید

فصل ۱۳: کوچینگ برای بهبود عملکرد

فصل ۱۴: رویکرد کوچ برای آشکارسازی نبوغ تیم

فصل ۱۵: کوچینگ در دوران تغییر، بحران و بیماری فراگیر

فصل ۱۶: تفاوت‌های کوچینگ

فصل ۱۷: چگونه کوچینگ می‌تواند بهترین نسخه فرهنگتان را ایجاد کند

فصل ۱۸: اقدامات کوچینگ رهبری با یکپارچگی بالا: خوب انجام بده ولی صدمه نزن

فصل ۱۹: خودم را ابتدا کوچ کنم

ضمیمه ۱: مهارت‌های کلیدی کوچینگ

ضمیمه ۲: چرخ احساسات گاتمن

ضمیمه ۳: برنامه سفر «خودم را کوچ کنم»

قدردانی

یادداشت‌ها

درباره نویسنده

درباره شرکت «رهبرانی که کوچ می‌کنند»

مقدمه نویسنده

یازده سال قبل، آقای درک، مدیر یک شرکت اندازه متوسط را کوچ می‌کردم. سه نقطه قوت او برای من شفاف بود. درک گفت «هرکسی که با من صحبت می‌کند، سه نقطه قوت برترم را: چشم‌اندازم درباره چگونگی چیرگی شرکت در یک بازار رقابتی در حال رشد، باورم درباره اثرگذاری مثبت مأموریت شرکت، و روش مستقیم و قدرتمند ابراز و بیان خودم می‌داند». درک لبخندی زد و سپس پرسید «بقیه نقاط قوتم چیست؟».

من گفتم «گاهی از اوقات آن نقاط قوت قدرتمند، بیش‌ازحد بیان و انجام شده‌اند و تو می‌توانی همان‌طور که نظر افرادی که درباره توانمندی‌های تو مطمئن هستند را بپرسی، به شنیدن نظرات متفاوت و دیدگاه‌های چالش‌برانگیز درباره خودت پردازی. به عبارت دیگر، آنچه مدت‌ها ارائه داده و ابراز کرده‌ای می‌تواند به خاموشی گفتگو و نوآوری برای منجر شود».

درک به آرامی درباره بازخوردی که به او دادم تأملی کرد و گفت «عجب! نظری ندارم».

سپس از درک پرسیدم «دوست داری چه نوع رهبری باشی؟ از اعضای تیمت چه اطلاعاتی درباره روشی که در رهبری داری شنیده‌ای؟»

درک نگاهی به پایین انداخت و سپس رو به من گفت «می‌خواهم تیمم احساس کند که می‌تواند دیدگاه‌هایش، عدم توافق‌هایش و حل مسائل خلاقانه‌اش را ابراز کند. اکنون می‌بینم که تمایل من برای مواجهه هیجانی مقابله با اشتباهات و ناکامی‌های تیمم موجب خاموشی ابراز آن‌ها شده است. بله، من می‌توانم مستقیماً با دیگران ارتباط برقرار کنم، اما نیاز دارم به حذف این ادراکم پردازم که من فردی آشفته یا عصبانی هستم؛ بنابراین، من رئیس هستم، سبک من به روشنی در سراسر سازمان نفوذ یافته است».

سپس ما بر آنچه درک تمایل به تغییرش داشت و آن چیزهایی که می‌توانست با آن‌ها شروع کند تمرکز کردیم. او دریافت که چقدر مهم بود که همه این موارد دنبال شود.

ناگهان درک توقف کرد و گفت «این کوچینگ بسیار کمک‌کننده است، وقتی که تیمم و من دیگران را کوچ می‌کنیم، به دیگران می‌گوییم که چگونه این کار را انجام دادیم؛ اما تو این کار را نکردی. چرا من نمی‌توانم دیگران این‌گونه کوچ کنم؟»

من فکر کردم که چرا واقعاً او نتواند؟

من گفتم «این یک نظر فریبنده است. من نمی‌دانم چرا تو و تیمت نمی‌توانی. هرکسی می‌تواند فراگیرد که چگونه کوچ کند، و از رفتارها و اصول مشابهی که من امروز بهره بردم و تجربه کردی استفاده کند». در آن

لحظه، این آگاهی که «رهبرانی که کوچ می‌کنند» می‌تواند قدرتمند شود و به رشد و توسعه دیگران پردازد در وجودم الهام گرفت.

من یک کوچ اجرایی و مشاور بوده‌ام که با رهبران و تیم‌ها به مدت ۳۰ سال همکاری کرده‌ام. بیشتر عمر من در بیرون ایالات متحده آمریکا سپری شده است و از این‌رو برای من طبیعی است که همکار و به دنبال فعالیت در شرکت‌ها و صنایع مختلفی باشم. من همان قدر که علاقه‌مند کمک به رشد شرکت‌های کوچک و کارآفرین هستم، متمایل به همکاری با شرکت‌های بزرگ «فورچون ۵۰۰»^۱ و سازمان‌های دولتی بوده‌ام. صنایعی که فعالیت داشته‌ام گستره‌ای از تولیدی تا غیرانتفاعی، کشاورزی تا فناوری‌های برتر، بهداشت و سلامت، تسهیلات زندگی و سرگرمی را دربر می‌گیرند.

آنچه من اغلب مراقب آن بوده‌ام کار کردن با رهبران و تیم‌هایی بوده است که می‌خواسته‌اند به بهبود و یادگیری توسعه و بالندگی خودشان و دیگر اعضای سازمانشان پردازند. باین‌حال، سال‌ها به مدل ذهنی «خبیره/مشاور دانا» چسبیده بودم، این احساس و باور که مجبورم چیزهای بیشتری از مشتریان و مراجعانم بدانم و به آن‌ها انتقال دهم تا برایشان ارزش‌آفرینی کرده باشم. من به دنبال روش متفاوتی برای حمایت از رشد مشتریانم بودم.

تصمیم گرفتم بخش سودمندم به‌عنوان یک «خبیره» کسب‌وکار را کنار بگذارم و منحصراً بر توسعه و بالندگی رهبران و تیم‌ها تمرکز کنم. در آن زمان کوچینگ هنوز یک حرفه جدید بود و به پیشنهاد همکارم، خودم را درگیر یک برنامه کوچینگ اجرایی کردم. به‌سرعت دریافتم که کوچینگ یک ذهنیت مشارکت با مراجعان (دریافت‌کنندگان خدمات کوچینگ) برای کمک به آن‌ها است به‌منظور کشف آنچه می‌خواهند، آنچه برایشان میسر و ممکن است، و چگونه می‌توانند یک راه به سمت مسیر رو به جلویی که می‌خواهند را بسازند. این چیز ساده‌ای نبود. در این مسیر، بارها اشتباهاتی داشتم، گاهی احساس ناشایستگی داشتم و آماده آن بودم که به سمت راهکارها بروم، قبل از اینکه فراگیرم به مراجعانم کمک کنم تا به [ایده‌ها و راهکارهای] خودشان گوش دهند. در ادامه و با گذشت زمان، شروع کردم به پیشنهاد دادن هر دو دسته از خدمات متمایز و مکمل مشاوره و کوچینگ، آنچه مراجعانم می‌دانستند از هر کدام از این خدمات چه انتظاراتی باید داشته باشند. هر دو ارزشمند بودند و مزیت‌های متمایزی خلق می‌کردند.

کوچینگ یک جهان کشف نشده برای من به‌عنوان یک حرفه بود، چیزی انباشته از موارد ممکن تولیدشده توسط مراجعان متنوع. من خودم را به چالش کشیدم تا هم‌زمان در هر دو حیطه پژوهشی و دانشی کوچینگ فعالیت کنم و سرانجام به یک «کوچ با درجه استادی صلاحیت‌دار در فدراسیون بین‌المللی کوچینگ»^۲ تبدیل

^۱ Fortune 500

^۲ Master Certified Coach with the International Coaching Federation

شدم. برای ارتقای اقدامات منطقه‌ای کوچینگ‌ام، هم-پایه‌گذار اولین انجمن حرفه‌ای کوچینگ در آیداهو شدم. باین حال، الهام بخشی واقعی برای متصل کردن «مهارت‌ها و اصول حرفه‌ای کوچینگ» به «کوچ رهبران»، از رهبرانی که کوچ کرده‌ام به من القا شد. همانند آقای درک، رهبران شگفت‌زده بودند از اینکه خودشان جزو رهبرانی شده بودند که کوچ می‌کردند. هدف من گوش دادن فعال به نیازهای آن‌ها و یافتن روش و راهکاری برای برآورده ساختن آن‌ها به کمک خودشان بود.

همکارم یک مدل کوچینگ طراحی کرد که هم مورد حمایت شایستگی‌های حرفه‌ای کوچینگ بود و هم برای یادگیری رهبران آسان بود. سپس من «الیسون هندرسون، مدیر ارشد اجرایی و پایه‌گذار شرکت کوچ کردن چارچوب»^۱ را ملاقات کردم. خانم الیسون مدل ۵/۵/۵ را برای کوچ کردن طراحی کرده بود و یک مسیر ثبت‌شده مورد تأیید برای رهبران در اختیار داشت.

سپس، به دنبال یک شریک کوچ-تسهیلگر گشتم، کسی که درک کند چگونه یک محیط یادگیری تجربی را ایجاد کند، همراه با مشاهده‌گری و ارائه بازخورد. همراه با هم-پایه‌گذارم، «داون مونرو، مدیر سابق توسعه رهبران شرکت بخش چاپگر هیولت پکارد»^۲، ما شرکت «رهبرانی که کوچ می‌کنند»^۳ را ایجاد کردیم. ما از خودمان پرسیدیم «چگونه می‌توانیم با ضریب نفوذ بالایی آنچه را که می‌دانیم به خوبی کارآمدی خودش را نشان داده است، در دیگر برنامه‌های توسعه رهبران هم به کار بگیریم؟»

ما بر این معیارها توافق کردیم:

- ایجاد یک محیط امن که در آن رهبران بتوانند به شکلی فعال درگیر کار شوند و به شکل تجربی یاد بگیرند؛
- به رهبران این فرصت را بدهیم که در موقعیت‌های واقعی اقدام و تمرین کنند (و نه صرفاً جلسات ایفای نقش^۴)؛
- به رهبران اجازه دهیم تا تجربه کنند، بدون آنکه از اشتباه کردن بترسند؛
- رهبران را تشویق و ترغیب کنیم تا از همکارانشان بازخورد دریافت کنند و به آن‌ها بازخورد دهند.

هدف ما توسعه رهبرانی بود که تیم‌هایشان را برای حل مسئله و کامیابی، توانمند کرده بودند. ما رهبرانی را مدنظر داشتیم که آنچه فراگرفته‌اند را بردارند و با اعتمادبه‌نفس و بدون وقفه آن را در عمل بکار گیرند (یادگیری بکارگیری!). ما برنامه‌ای را می‌خواستیم ایجاد کنیم که مهارت‌های کوچینگ و ضرورت‌های رهبری را

¹ Alison Hendren, the CEO and founder of Coaching of the Box®

² Dawn Monroe—former director of Leadership Development for Hewlett Packard's printing division

³ Leaders Who Coach

⁴ Role play

باهم درآمیزد. ما این «برنامه فشرده دوروزه» اول دوره‌مان را «رهبرانی که کوچ می‌کنند: ضرورت‌ها»^۱ نام‌گذاری کردیم.

بگذارید شفاف باشم: آقای درک و دیگر رهبران، الهام‌بخش سفر من بودند. آن‌ها ارزش کوچینگ اجرایی را دیده بودند و دریافته بودند که چگونه کوچ کردن دیگران می‌تواند ماهیت رهبری و سازمانشان را تغییر دهد. من هنوز هم از مراجعانم می‌آموزم. وقتی که رهبران کوچ می‌کنند، کمتر نقش «رهبر به‌عنوان خبره دانا» را به نمایش می‌گذارند و بیشتر در نقش «رهبری که دیگران را توانمند می‌کند تا توسعه یابند و مشارکت کنند» جلوه می‌کنند.

رهبران و کسانی که من با آن‌ها کار کرده‌ام فراگرفته‌اند که کوچ کردن یعنی به‌کارگیری یک ذهنیت که من آن را «رویکرد کوچ»^۲ می‌نامم. هر چه بیشتر این کتاب مطالعه و کشف شود، وقتی که شما کوچ می‌کنید، یک رویکرد عمیق‌تر و بنیادی‌تر را در قبال روشی که رهبری می‌کنید کسب می‌کنید. رویکرد کوچ در هر یک از فصول این کتاب ارائه شده است.

روش رهبری که مبتنی بر این کتاب به نمایش می‌گذارید، تمرکز بر چیزهای قدرتمند است و نه چیزهای اشتباه. بر اساس این رویکرد، باور دارید که انسان‌ها می‌توانند رشد و تغییر کنند و اشتباه کردن بخشی از فرایند یادگیری در مسیر بهتر شدن است. درمی‌یابید که شما اغلب آن باهوش‌ترین فرد در اتاق نیستید و دیگران هم می‌توانند به ارائه دانش، رهبری و راهکار بپردازند، و اگر مورداحترام قرار گیرند نتایج و دستاوردهای بزرگی خلق می‌شود.

بنابراین، هنگام مطالعه این کتاب، شما را تشویق می‌کنم که فقط بر مهارت‌های کوچینگ و رهبری تمرکز نکنید، بلکه به انعکاس و بازتاب باورهایتان درباره دیگران و رهبری نیز بپردازید. این‌ها اولین گام‌های تبدیل شدن به «رهبری که کوچ می‌کند» است. اگر شما اکنون نیز رهبری هستید که کوچ می‌کند، این کتاب می‌تواند شما را هم به چالش بکشد و هم تشویق کند تا عمیق‌تر شوید و دیگران را توانمند سازید تا اوج بگیرند و مشارکت کنند.

رهبری و کوچینگ

یک رهبر چیست و کیست؟ به شکل فزاینده‌ای، ما کشف کرده‌ایم افرادی که رهبری می‌کنند این کار را به روش‌های مختلفی انجام می‌دهند. این روش‌ها و رهبران اغلب رسمی و از قبل طراحی شده نیستند. این رهبران اغلب از طریق اعمال کردن اثرگذاری و نفوذشان رهبری می‌کنند، اثرگذاری گام‌به‌گام کسب‌شده برای پیشنهاد

¹ *Leaders Who Coach: Essentials*

² *The coach approach*

ایده‌ها، ارزش‌های الگوی نقش، یا تشریح دانش و خبرگی‌شان. آن‌ها رهبران غیررسمی محیط‌های کار هستند و در سازمان‌هایشان باید به ایفای نقش مرشدیت/منتورینگ و توسعه (بالندگی) رهبران بعدی‌شان بپردازند. در برنامه «رهبرانی که کوچ می‌کنند: ضرورت‌ها»، ما باور داریم که همان‌طور که هرکسی می‌تواند کوچ باشد، می‌تواند رهبری هم انجام دهد.

هرکسی که رهبری می‌کند، فرصت توسعه و توانمندسازی دیگران در هرروز را دارد. گاهی از اوقات این کار به‌سادگی پرسیدن از ایده‌ها و نظرات دیگران و گوش دادن فعال به چیزهایی است که برای بازگو کردن دارد. گاهی نیز می‌تواند به‌صورت تسهیلگری برای یک تیم به‌منظور ابداع یک چشم‌انداز مشترک از آینده‌شان است. رهبران به مرشدیت/منتورینگ می‌پردازند تا آموزش دهند، تفویض اختیار می‌کنند تا توسعه و رشد دهند، ارتقا می‌دهند تا وسعت یابند، و بازخورد سازنده می‌دهند تا دیگران را بهبود دهند. رهبران بزرگ می‌دانند که پرورش انسان‌ها و تیم‌ها کلید نتایج پایدار است. چرا نباید رهبران را به دانش فنی «دانستن چگونگی» و بهترین اقدامات تأییدشده در حرفه کوچینگ مجهز کنیم؟

درحالی‌که این ایده را می‌دانستیم که آموزش کوچینگ برای رهبران کار ارزشمند و مؤثری است، داون و من هر دو در قبال آنچه در اولین دوره از برنامه‌هایمان روی داد و به دست آمد، متعجب و هیجان‌زده شدیم. هنگامی که لازم بود رهبران موقعیت‌های واقعی در محیط کارشان را در برنامه‌های کوچینگ مان بیاورند، آن‌ها اثر کوچینگ بر خودشان و دیگران را تجربه و مشاهده نمودند. وقتی که بازخوردهایی را دریافت و ارسال می‌کردند، احساس می‌کردند که راه بهبود و پیشرفتشان باز شده است. هنگامی که عمیقاً به دیگران گوش می‌دادند و آن‌ها را به چالش می‌کشیدند تا درباره راهکارهای حل مسائلمان و بینش‌هایی که دارند بیندیشند و احساسشان را بیان کنند، این رهبران احساس پیروزی و افتخار داشتند. اکثر آن‌ها فراگرفتند که از پوسته حل‌کنندگی مسائل دیگران برون روند و در نقش محرک و تسهیلگر دانش درونی دیگران قرار گیرند. این رهبران دریافتند که کوچینگ می‌تواند بصیرت‌ها و تجارب اغلب خاموش مانده دیگران برای دستیابی به نتایج واقعی را برافروزاند. این رهبران، وقتی که فردی را کوچ می‌کردند و وی به آگاهی می‌رسید و روش و راهکارش برای حل مسائل و یا گام بعدی‌اش را می‌یافت، به تشریح خشنودی‌شان از این دستاوردها می‌پرداختند. رهبرانی که کوچ می‌کنند، دریافتند همان‌گونه که قابلیت‌های تیمشان توسعه می‌یابد، آن‌ها هم می‌توانند زمان و فضای را برای بازتاب و رشد کسب و کارشان به دست آورند.

رهبران می‌توانند نه‌فقط به کوچ کردن زیردستان و پیروانشان، بلکه همکاران و هم‌تایان، تیم‌ها، مشتریان و حتی رهبران خودشان نیز بپردازند. آقای درک، رئیس شرکتی که ایده‌های من را برانگیخت، در هنگامی که همه رهبرانش در برنامه رهبرانی که کوچ می‌کنند شرکت کردند، یک فرهنگ کوچینگ در سازمانش ایجاد کرد.

مبنای شکل‌گیری این کتاب، از رهبرانی که در برنامه‌های کوچینگ رهبران ما به دنبال چیزهای بیشتری بودند حاصل شده است. این رهبران می‌خواستند تیم‌هایشان را به شکل اثربخش‌تری کوچ کنند و مهارت‌های کوچینگ و بصیرت‌هایی را که فراگرفته بودند در سراسر ابعاد رهبری‌شان به کار گیرند. از این رو، یک شکاف وجود داشت، از سویی وجود انباشتی از کتاب‌ها درباره کوچینگ حرفه‌ای، و از سوی دیگر گزینه‌های کاربردی اندک برای رهبرانی که کوچ می‌کنند. من می‌دانستم که گام بعدی برای من نگارش کتابی است که بتواند به حمایت چنین رهبرانی پردازد و الهام‌بخش آنان برای کوچ کردن واقع شود.

این کتاب به رهبرانی اهدا می‌شود که ریسک می‌کنند تا سبک رهبری‌شان را تغییر دهند و یاد می‌گیرند تا کوچ کنند؛ شما این کتاب را با من نوشتید. تجارب و بصیرت‌های شما من را به حرکت روبه‌جلو برانگیخت. این کتاب می‌تواند شما را در مسیر انجام درست کارها و تشویقتان به رشد در سطوح بالاتر حفظ کند.

برای کمک به درک چگونگی تبدیل بصیرت و دریافته‌ایتان به اقدامات اجرایی، هر فصل با بخش گام «بعدی» خاتمه می‌یابد که شامل: سؤال‌ها، تشویق‌ها و پیشنهادهایی برای اقدامات آتی شما است. گام بعد، قدمی است که شما را به سمت جلو سوق می‌دهد تا رهبری باشید که کوچ می‌کند. شما این گام را برگزینید و ببینید چگونه برای شما کار می‌کند. البته به‌سادگی با مطالعه این کتاب شما تبدیل به رهبری که کوچ می‌کند نمی‌شوید، اما به‌کارگیری ایده‌های این کتاب در عمل، به شما کمک می‌کند تا به‌جایی که می‌خواهید بهتر برسید.

اگر می‌خواهید رهبری شوید که کوچ می‌کند، این کتاب می‌تواند پاداش‌دهنده کنجکاوی و کاوشگری شما باشد و فضایی برایتان ایجاد کند تا اقدامات کوچینگتان را شروع کنید. این کتاب، همراهی برای شما در سفر کوچینگتان است؛ از ایده‌ها و مهارت‌هایی که درباره آن با شما صحبت می‌کند در این سفر بهره ببرید.

مقدمه مترجمان

«مهم‌ترین چالش بشر در طول تاریخ آن است که به شکلی می‌اندیشند، به‌صورت دیگری بیان می‌کنند و به‌طور دیگری عمل می‌کنند»

یک فیلسوف هندی

از ابتدای تاریخ بشر تا به امروز، انسان به اکتشافات و ابزارهای قدرتمندی در جهان طبیعت دست‌یافته و گویا زمین را به تسخیر خودش درآورده است، اما همواره با ابهامات و چالش‌های زیادی درباره چپستی، چرایی و چگونگی خودش مواجه بوده است. «من» کیستم؟ کجا هستم؟ آیا رسالتی بر دوشم است؟ چگونه باشم به بهترین کیفیت خودم نزدیکم؟ چگونه ارتباطی با خودم، خالقم، دیگران و عالم برقرار سازم؟ و ...

روزها فکر من این است و همه‌شب سخنم که چرا غافل از احوال دل خویشتم؟

از کجا آمده‌ام؟ آمدنم بهر چه بود؟ به کجا می‌روم آخر؟ نمایی وطنم!

در مقابل این سؤالات بنیادین انسان، مکاتب مختلف فلسفی بشر و ادیان توحیدی پاسخ‌هایی را ارائه کرده‌اند؛ باین‌وجود، بشر همچنان درگیر یک چالش اساسی است، دست‌وپا زدن درون شکاف‌های مختلف، از جمله عدم انطباق بین افکار-گفتار-رفتار، و به عبارتی عدم زیستن همه «تمامیت و اصالت»¹ خود، است.

وجود چنین شکاف‌هایی در زندگی، بر میزان کیفیت و رضایتمندی انسان از زندگی (شخصی، شغلی و اجتماعی) اثرگذار بوده و به عبارتی بر عدم انطباق بین دنیای موجود و مطلوب انسان‌ها دامن زده است.

برای پاسخگویی به دو ابرچالش مذکور، یعنی اکتشاف پاسخ سؤالات بنیادین زندگی و ترمیم شکاف بین ابعاد مختلف وجودی انسان، کوچینگ (به کمک همه متعلقاتش) می‌تواند یک روش، ابزار و سبک زندگی قدرتمند و کاربردی (و نه الزاماً کافی) باشد.

رسالت و ارزش‌افزایی ویژه کوچینگ آن است که می‌کوشد به‌طور مشارکتی (بین کوچ و مراجع) با به‌کارگیری ذهنیت، مهارت‌ها و شایستگی‌های کوچ، از طریق شکوفایی استعدادها، با اکتشاف پاسخ سؤالاتی که به شناخت و مدیریت عمیق‌تر خود (فردی یا جمعی) و روابطمان بازمی‌گردد و زدودن ابهامات، محدودیت‌ها و زنگارهایی که بر وجودمان سایه افکنده است، پل قدرتمندی بین دنیای موجود و مطلوبمان برقرار سازیم؛ به‌عبارت‌دیگر، به ترمیم شکاف‌ها و محدودیت‌های ناشی از عدم خودشناسی و خودمدیریتی متوقف‌کننده‌مان بپردازیم و هر چه بیشتر و باکیفیت‌تر بتوانیم آن نسخه مطلوب دست‌یافتنی خودمان را اکنون زندگی کنیم.

¹ Integrity and originality

طبق تعریف فدراسیون بین‌المللی کوچینگ، کوچینگ عبارت است از «مشارکت بین مراجع و کوچ در یک فرایند مراجع‌محور تأمل‌برانگیز و خلاقانه که به مراجع الهام می‌بخشد تا توانمندی‌های بالقوه فردی و حرفه‌ای خود را به‌طور حداکثری شکوفا و عملی سازد»؛ یعنی مراجع بتواند بهترین نسخه خودش را کشف و زندگی کند، بدون آنکه راهکاری از بیرون خودش دریافت کند و با رویکرد و راهکارهای درونی‌اش به حل مسئله‌ها و مسائلش بپردازد. چه کسانی به دنبال تحقق چنین چیزی برای خود نیستند و یا از آن استقبال نمی‌کنند؟

بیش از سه دهه از زمان معرفی ذهنیت، مهارت‌ها، اصول اخلاقی و شایستگی‌های کوچینگ مبتنی بر روش‌ها و نهادهای معتبر جهانی می‌گذرد. در طی این مدت، میلیون‌ها نفر دست‌کم به شکل نظری با این دنیای زیبا و کاربردی آشنا شده‌اند، هرچند که فارغ‌التحصیلان رسمی دوره‌های معتبر کوچینگ در دنیا هنوز به یک میلیون نفر نرسیده است. بر این اساس، یک رسالت مترجمان این اثر، ترویج و به‌کارگیری هر چه بیشتر کوچینگ و دستاوردهای ارزشمند آن برای افراد در زندگی شخصی، سازمانی و اجتماعی است، فارغ از چگونگی تحصیلات، ملیت، جنسیت، سن، نژاد، ژنتیک، قومیت، دین، استعدادها، شخصیت و هر آموزه تربیتی و تجربی پیشین.

مهم‌ترین داشته‌های ارزش‌آفرین (ذهنیت کوچینگ، مهارت‌ها و صلاحیت‌ها) یک کوچ برای مراجع عبارت است: عدم قضاوت‌گری و تعصب، شنوندگی و سکوت فعال، پرسشگری قدرتمند، احترام، همدلی، صمیمیت، صلابت، صبوری، صداقت، صراحت-شفافیت، تمامیت، رعایت هم‌سطحی و برابری، حضور کامل در جلسه کوچینگ و ...

کوچینگ قابلیت استفاده در تمام ابعاد زندگی را دارد. امروزه هر فردی به‌طور خاص و هر سازمان به‌طور عام، نیاز به همراهی لااقل یک کوچ/رهیار دارد تا بتواند در دنیای به‌شدت متغیر، مبهم و رقابتی کنونی، خود را بهتر بیابد، توانمند سازند، بهره‌وری خود را بالا برد و مزیت رقابتی و همکاری بالاتری برای خود و شبکه‌اش بیافریند.

کوچینگ بر اساس مطالعات مختلف، مزایا و دستاوردهای زیادی در بهزیستی افراد به همراه دارد، از جمله بهبود:

- ✓ خودشناسی (خودآگاهی، زندگی معنادار، شناخت باورها، ارزش‌ها، احساسات، نقاط قوت، استعدادها و...)
- ✓ خودمدیریتی (مدیریت متعادل ابعاد مختلف وجودی و در تعامل بهتر با محیط)؛
- ✓ مهارت‌های نرم (مانند حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر نقاد و خلاق)؛
- ✓ عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس؛
- ✓ خودکارآمدی و خودشکوفایی؛
- ✓ هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی (کشف رسالت شخصی و عملیاتی سازی آن)؛
- ✓ ارزیابی و بازخورد (خود و دیگران)؛
- ✓ انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری (مقابله با چالش‌ها و موانع)؛
- ✓ مسئولیت‌پذیری و برداشتن سهم خود در هر موقعیت (اقدام‌گرایی به‌جای اهمال‌گرایی/ بی‌تفاوتی)؛

- ✓ تعادل در ابعاد مختلف زندگی؛
- ✓ انگیزه و انرژی درونی؛
- ✓ سلامت و تناسب جسم و روان؛
- ✓ ارتباطات اثربخش؛
- ✓ هم‌افزایی و همکاری؛
- ✓ رشد و خودتوانمندسازی (خوداتکایی)؛
- ✓ درآمد، ثروت و استقلال مالی؛
- ✓ کیفیت و رضایت از زندگی؛
- ✓ عملکرد و بهره‌وری؛

به‌کارگیری کوچینگ افراد (کارکنان-مدیران یا پیروان-رهبران) در سازمان یعنی عملیاتی نمودن رسالت شخصی و سازمانی از طریق باور داشتن و کشف توانمندی‌های منحصر بفرد اعضای سازمان در مواجهه با مسائل و تلاش برای شکوفایی قابلیت‌ها و رفع موانع فردی و سازمانی.

رهبران در سازمان‌ها، الگوی نقش و اثرگذارترین افراد در تحقق اهداف فردی و سازمانی هستند؛ از این‌رو کوچ کردن رهبران و فراگیری چگونگی کوچ نمودن همکاران و پیروان، به شکوفایی استعدادها و همه اعضا و سطوح سازمانی برای ارائه عملکرد برتر منجر می‌شود و به جاری‌سازی مسئولیت‌پذیری، تدبیرگری و حل اثربخش مسائل در سراسر سازمان کمک شایانی می‌کند.

مهم‌ترین مزایا و دستاوردهای کوچینگ برای سازمان‌ها و رهبران عبارت است از کمک به بهبود:

- ✓ خودشناسی (عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی وضع موجود) سازمانی؛
- ✓ تفکر سیستمی و راهبردی؛
- ✓ مهارت‌های نرم (مانند حل مسئله، رهبری و انگیزه بخشی، تفکر نقاد و خلاق) سازمانی؛
- ✓ هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی (چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های) سازمانی؛
- ✓ تدوین سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی؛
- ✓ نظام کنترل، نظارت و بازخورد سازمانی؛
- ✓ یکپارچگی، انسجام و هم‌راستایی افقی و عمودی سازمانی؛
- ✓ ارتباطات اثربخش سازمانی بین کارکنان با هم و کارکنان با مدیران؛
- ✓ دیده شدن (شناسایی نقاط قوت، تقدیر، مدیریت استعدادها، جانشین پروری، مسیر پیشرفت شغلی)؛
- ✓ رضایت، انگیزه، وفاداری، تعهد، مسئولیت‌پذیری-پاسخگویی، دل‌بستگی و تعلق سازمانی کارکنان؛
- ✓ اعتمادبه‌نفس و خودانگیزشی (ما می‌توانیم) سازمانی؛
- ✓ مدیریت افراد دشوار و چالشی؛

- ✓ مدیریت تعارض و منابع کمیاب؛
- ✓ شبکه‌سازی و روابط غیررسمی؛
- ✓ مدیریت زمان و اولویت‌بندی کارها؛
- ✓ مدیریت تغییر، آمادگی مواجهه با بحران‌ها و ناشناخته‌ها؛
- ✓ فرهنگ سازمانی رشدگرا و حمایتگر؛
- ✓ رفتارهای فرانش و شهروندی سازمانی؛
- ✓ تفویض اختیار و مشارکت سازمانی؛
- ✓ حمایت و توانمندسازی سازمانی؛
- ✓ کار تیمی، هم‌افزایی و همکاری‌های سازمانی برای حل مسائل سازمانی؛
- ✓ یادگیری و مهارت محوری؛
- ✓ شایسته‌سالاری، تناسب شاغل-شغل و رشد حرفه‌ای؛
- ✓ شناسایی و جبران خدمات کارکنان با دل‌بستگی و عملکرد بالا؛
- ✓ عدالت و انصاف سازمانی؛
- ✓ کیفیت زندگی کاری؛
- ✓ تعادل کار-زندگی؛
- ✓ برند، تصویر و شهرت سازمانی-کارفرمایی؛
- ✓ عملکرد و بهره‌وری (نرخ بازگشت سرمایه) سازمانی؛
- ✓ رضایت ذی‌نفعان بیرونی (مشتریان، مردم، شرکا و ...).

بر این اساس، به دلیل نقش بارز رهبران سازمان در موفقیت سازمان، در طی دو دهه اخیر، گرایش کوچینگ رهبران در دنیا بسیار مورد استقبال رهبران و سازمان‌ها قرار گرفته است. مبتنی بر رویکرد کوچینگ رهبران، هر رهبر، عالی‌رتبه‌ترین حل‌کننده مسائل سازمان و یا مسئول همه رخدادها در سازمان نیست و لازم نیست همیشه همه چیز را بداند و داناترین فرد در سازمان باشد. در این رویکرد، تک‌تک افراد سازمان برای تمامی چالش‌ها و مسائل سازمان «مسئولیت مشترک مبتنی بر آگاهی» دارند؛ بنابراین، موفقیت‌ها و شکست‌های چنین سازمانی، محصول گفتگوهای شفاف و همدلانه، همکاری و مسئولیت‌پذیری مشترک تمام افراد سازمان است.

کتاب حاضر با عنوان «رهبرانی که کوچ می‌کنند؛ نقشه راه آشکارسازی نبوغ تیم»، از کوچینگ به‌عنوان نقشه راه رهبران برای بالفعل نمودن ظرفیت‌ها و شکوفایی استعدادهای افراد در تیم‌های کاری برای حل مسئله‌ها و مسائل فردی و سازمانی، بهره برده است.

نویسنده کتاب، خانم جان سالیسبوری در کسب آگاهی به رسالت شخصی خود، زندگی کردن آن و سهیم نمودن دیگران در این ارزش افزایی در سطح جهانی طی دو دهه اخیر به‌خوبی عمل کرده است. سالیسبوری که خود

کوچ با درجه استادی صلاحیت‌دار/معتبر و از مدیران ارشد فدراسیون بین‌المللی کوچینگ است، پس از سال‌ها ارزش‌افزایی برای افراد و سازمان‌ها در نقش مشاور، رسالت خود را در کمک به توانمندسازی و رشد دیگران از طریق دنیای زیبا و کاربردی کوچینگ دید. وی اکنون این خدمات ارزنده را برای بسیاری از رهبران و سازمان‌ها در سراسر دنیا از طریق برنامه «رهبرانی که کوچ می‌کنند: ضرورت‌ها» و شرکتی که به این منظور با همکارانش ایجاد کرده‌اند، ارائه می‌کند.

جان سالیسبوری، در سال ۲۰۱۰ مؤسسه «رهبرانی که کوچ می‌کنند» را تأسیس کرد. هدف وی از پایه‌گذاری این مؤسسه، تربیت رهبرانی بوده است که از طریق کوچینگ، باعث رشد و پیشرفت سازمان خود شوند. در حال حاضر، برنامه‌های کوچینگ رهبران این مؤسسه در نزدیک به ۱۰۰ مؤسسه و سازمان به کار گرفته شده و نتایج کاملاً رضایت‌بخشی به همراه داشته است.

در کتاب «رهبرانی که کوچ می‌کنند»، نویسنده به بیان تجارب زیسته خود طی برنامه‌های آموزشی مختلف برگزارشده برای استفاده از قابلیت‌های کوچینگ برای ارتقای سطح عملکرد و بهره‌وری سازمان‌های هدف پرداخته است و به‌صورت کاربردی، کوچینگ را وارد عرصه موفقیت‌های سازمانی کرده است.

مخاطب این کتاب، در طول مطالعه آن، سفری را تجربه می‌کند که سراسر یادگیری است. علاوه بر تجارب مطرح‌شده توسط رهبران شرکت‌کننده در برنامه آموزشی، نویسنده کتاب با ظرافتی کم‌نظیر، نکات بسیار حیاتی کوچینگ رهبران را با بیانی شیوا، قدرتمند و ساده مطرح می‌کند و این امر، شیرینی سفر آشنایی مخاطب با کوچینگ رهبران را دوچندان می‌نماید.

این کتاب شما را دعوت می‌کند تا به‌عنوان رهبر یک سازمان، مسیری متفاوت از آنچه در آموزش، منتورینگ/مهرشدیت، مشاوره؛ درمان و ... ارائه می‌شود، برای موفقیت طی کنید. در این مسیر چالشی و جذاب، شما به‌عنوان یک رهبر سازمانی ملزم هستید تا برخی باورها، روش‌ها، راهکارها و ابزارهای پیشینتان را کنار بگذارید و خودتان را مجهز به جعبه‌ابزار قدرتمند کوچینگ نمایید تا بتوانید بیش‌ازپیش به موفقیت‌های فردی و سازمانی و نتایج ارزشمند مورد انتظارتان دست‌یابید.

این کتاب برای عموم علاقه‌مندان دنیای کوچینگ، به‌ویژه فعالان در عرصه کوچینگ مدیران و رهبران نگاشته شده است. متن روان و علمی-تجربی این کتاب موجب شده است تا کتاب حاضر هم برای دانشوران دانشگاهی (اساتید، پژوهشگران و دانشجویان) و هم مدیران/رهبران عموم کسب‌وکارها جذاب و کاربردی باشد.

لازم به ذکر است که در ترجمه این کتاب، با توجه به نبود وحدت نظر در بین جامعه کوچینگ کشور در معادل‌گذاری واژه اصلی کتاب، از معادل انگلیسی و رایج آن در فارسی یعنی کوچینگ (به‌جای معادل دقیق‌تر و

باب نشده فارسی آن یعنی رهیاری و یا دیگر معادل رایج آن یعنی مربیگری)، کوچ (به جای رهیاری و یا مربی)، مراجع یا کوچ شده (به جای رهجو یا مترتی) استفاده شده است.

در انتها، از زحمات و حمایت‌های همه عزیزانی که در نشر این کتاب به هر شکلی مشارکت داشتند تقدیر و تشکر می‌نماییم و قدردان عزیزانی هستیم که در فراگیری کوچینگ، همراه ما بودند، از جمله اعضای خانواده آکادمی بین‌المللی فراکوچ، به‌ویژه رهیاران مهندس یاسر متحدین، محمدصادق نجات و ناهید زمانی؛

و سرانجام از مدیریت شرکت چاپ و نشر بازرگانی بابت نشر کتاب و فراهم نمودن مطالعه نسخه فارسی این اثر برای عموم علاقه‌مندان فارسی‌زبان کوچینگ در سراسر دنیا سپاس‌گزاریم.

امیدواریم ترجمه این اثر ارزشمند، در ترویج فرهنگ کوچینگ در عموم سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و کوچک برای رهبران، مدیران و کارکنان سودمند واقع شود و بیش‌ازپیش رهبران را به استفاده از این سبک رهبری اثربخش، مسئولانه، الهام‌بخش و تعالی‌گرا ترغیب سازد.

مشتاقانه آماده دریافت هرگونه نظرات و پیشنهادهای خوانندگان درباره محتوای کتاب یا ترجمه انجام‌شده هستیم و خود را از احتمال وجود خطا در ترجمه و یا به‌گزینی معادل‌ها مصون نمی‌دانیم، هرچند تلاش خود را برای ارائه ترجمه‌ای شایسته و شایسته‌شأن این کتاب و خوانندگان فرهیخته آن با چندمرتبه بازنویسی و بهبود آن مبذول داشته‌ایم.

سید علی کوشازاده

کوچ حرفه‌ای فدراسیون بین‌المللی کوچینگ

پسادکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

هیئت‌علمی گروه مدیریت دانشگاه بجنورد

akoushazade@gmail.com

عزیزه سرمدی

کوچ‌یار فدراسیون بین‌المللی کوچینگ

دکتری مدیریت دانش دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

رئیس دایره اداره آموزش و توسعه دانش بانک مرکزی ج.ا.ا.

فصل ۱: چرا رهبران باید کوچ کنند و چرا اکنون؟

«در درون سازمان‌های ما، هوش بسیار زیادی وجود دارد، بیش از آنچه ما از آن استفاده می‌کنیم»

لیز وایزمن^۱

تفاوت رویکرد کوچینگ مورد تمرکزمان در این کتاب چیست؟ این تفاوت، با تعریف کوچینگ شروع می‌شود. من کوچینگ را به‌عنوان مجموعه‌ای از گفتگوهای متمرکز و ساختاریافته می‌دانم که به دیگران کمک می‌کند تا به توسعه (بالندگی) آن‌ها از طریق ترغیب به آگاهی بیشتر، تفکر گسترده و عمیق، تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد خردمندانه‌تر برسند.

در برنامه‌های اولیه ما، کشف کردیم که شرکت‌کنندگانمان، کوچینگ را به شکل متفاوتی توصیف می‌کنند. بیشتر رهبران، دیدگاه‌های منفی درباره کوچینگ داشتند و هنوز هم دارند. زمانی که ما برنامه خود را شروع کردیم، کوچینگ حرفه‌ای هنوز مبحث جدیدی بود و عبارت «باید کوچ شود» به‌عنوان تکیه‌کلامی برای نشان دادن اینکه طرف مقابل عملکرد پایینی دارد و باید تقویت شود آن‌هم هر چه سریع‌تر، استفاده می‌شد. این تکیه‌کلام، برای یک عده به معنی این بود که باید شرمسار باشد و برای یک عده دیگر حاوی این پیام بود که احتمالاً از او به‌زودی خواسته می‌شود که جایگاه فعلی شغلی خود را ترک کند.

کوچینگ روشی خوب برای انتقال دادن بازخورد منفی است. نه فقط روشی خوب بلکه روشی گیج‌کننده. رهبران با یک رویکرد جایگزین، کوچینگ را رویکردی می‌بینند که از طریق آن به شخص مقابل بگویند چگونه حل مسئله کند یا گام بعدی چه باشد. به‌غیراز رهبرانی که اخیراً به مزایای کوچینگ اجرایی پی برده‌اند، سایر رهبرانی که در برنامه ما شرکت کرده بودند، اغلب با یکی از تعاریف بیان‌شده فوق، وارد برنامه شده بودند. اگر تعریف مدنظر شما از کوچینگ نیز در یکی از تعاریف اشاره‌شده در بالا می‌گنجد، این فصل می‌تواند به شما کمک کند که کوچینگ را به‌عنوان روشی منحصربه‌فرد برای توسعه و رهبری دیگران ببینید.

ابتدا به بیان پیش‌زمینه‌ای درباره کوچینگ می‌پردازیم. اگرچه حرفه کوچینگ به‌عنوان حرفه‌ای برای کمک به مردم در جهت رشد و رسیدن به اهدافشان، حرفه نسبتاً جدیدی است اما ایده کوچینگ، چیز جدیدی نیست. قبل از قرن ۲۱، کوچینگ به معنی بردن افراد از محل فعلی به محل مورد درخواست آن‌ها بود.^۲ سپس کوچینگ به دنیای ورزش و خبرگانی که می‌توانستند به دیگران کمک کنند که مطلب جدیدی یاد بگیرند، راه یافت.

^۱ Liz Wiseman

^۲ مشابه معنای کالسکه کودک (م).

هرکسی که به صورت حرفه‌ای ورزش می‌کرد یا توسط یک فرد حرفه‌ای ورزشی، کوچ می‌شد، ارزش کوچینگ را می‌داند. کوچ‌ها تجاریشان را نشان می‌دهند، درباره تجاریشان صحبت می‌کنند و حتی به خلق تجاربی می‌پردازند بنابراین ما می‌توانیم از آن‌ها یاد بگیریم و عمل کنیم. سرانجام، جنبش توان بالقوه بشری که در طی دهه ۱۹۶۰ شروع شد، به کوچینگ کمک‌هایی نمود، با تأکید بر آنکه بشر نقاط قوتی دارد که اگر از آن‌ها بهره ببرد می‌تواند به رشد عملکردی برسد.

در روزهای ابتدایی کوچینگ رهبران، مشاوران به کوچینگ مدیران اجرایی می‌پرداختند تا به اصلاح یا تقویت مهارت‌های رهبری آن‌ها اقدام کنند. مشاوران رهبری، عمدتاً مشاوران با اعتمادبه‌نفسی بودند که به رهبران توصیه می‌کردند درباره ایده‌ها و چالش‌های خود به تخیل بپردازند و آن‌ها را مطرح کنند. این مشاوران همچنین به تسهیلگری درباره بازآموزی، تیم‌سازی، برنامه‌ریزی راهبردی و دیگر روش‌های ابداعی برای افزایش اثربخشی و توسعه مهارت‌ها می‌پرداختند. از نظر اثرگذاری، در واقع این مشاوران، به‌عنوان متخصصان و توصیه‌گرانی بودند که دستیار مدیران اجرایی محسوب می‌شدند. این مطلب را می‌دانم چون خودم یکی از این افراد بودم. این نوع تخصص، به‌عنوان یک پشتیبان برای رهبران و سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ اما این تخصص، کوچینگ نیست.

با گذر زمان، رهبران در دنیای سنتی، به سطوح بالاتر مدیریتی ارتقا پیدا می‌کردند چراکه متخصص بودند و به‌طور طبیعی می‌توانستند به سطح بالاتر ارتقا یابند. سازمان‌ها با گسترش ساختار سازمانی خود، به این تشخیص می‌رسیدند که بهترین رهبران کسانی هستند که پیدا کردن بهترین راهبردها و راه‌حل‌ها را به اعضای تیم خود واگذار می‌کنند. این تغییرات در محیط کار، رهبران را ترغیب کرده است که به کوچینگ به‌عنوان یک توانمندی بنیادین رهبری نگاه کنند.

رهبرانی که کوچ می‌کنند، دیگران را به سمتی هدایت می‌کنند تا از توانمندی‌های بالقوه و تجارب خود بهره ببرند و بهترین تصمیمات را اتخاذ کنند. همان‌گونه که عنوان این کتاب، بیان می‌کند، کوچینگ، باعث آزاد شدن نبوغ اعضای تیم شما می‌شود. هر فردی استعدادها و توانمندی‌های بکر و ناشناخته‌ای دارد که معمولاً برای خودش و رهبرش، مخفی است. مثال‌های این کتاب، بیانگر داستان‌هایی از صدها رهبری هست که کوچینگ را به‌عنوان رویکردی برای پرورش دادن اعضای تیم خود و فرهنگ آن‌ها قبول کرده‌اند. این مثال‌ها تکه‌هایی از جورچین‌های داستان‌هایی هستند که توسط رهبران برای من تعریف شده‌اند.

مهارت‌ها، اصول و فرآیند کوچینگ توصیف‌شده در این کتاب، توسط دهه‌ها فعالیت و پژوهش در حوزه علوم انسانی و انجمن‌های کوچینگ حرفه‌ای، پشتیبانی می‌شود. زمانی که سازمان‌ها، کوچینگ را به‌عنوان بخشی از فرهنگ خود بپذیرند، آن موقع است که فواید کوچینگ در سازمان، انباشته می‌شود. نتایج یک مطالعه اخیر

درباره رهبران و حرفه‌ای‌های حوزه مراقبت‌های بهداشتی کانادا که در برنامه «کوچینگ مبتنی بر شواهد»^۱ شرکت کرده بودند، حاکی از نتایج کمی و کیفی بسیار قدرتمند است. پیمایش‌های قبل و بعد از دوره بازآموزی مورد اشاره، مورد تحلیل قرار گرفت و نشان داد که شرکت‌کنندگان:

- تعهد بیشتری پیدا کردند بر اینکه قدرت را با همدیگر به اشتراک بگذارند؛
- به جای اینکه به آدرس‌دهی عملکرد پایینی بپردازند، کارکنانشان را برای ارتقای پایدار، توسعه دادند؛
- مهارت‌های شنیدن و ارتباطات خود را بهبود بخشیدند؛
- با دیگران همکاری مبتنی بر اعتماد^۲ بیشتری داشتند تا بهترین راه‌حل‌ها را به کار ببرند؛
- دیگران را ترغیب کردند تا گام‌های اقدام و مسئولیت‌ها را مشخص کنند؛
- حواسشان بود که هرکسی، نتایج خودش را افزایش داده باشد؛
- متوجه شدند که قدرت نوآوری در حل مسئله افزایش پیدا کرده است.

برای رهبران، زمان بهتری از الآن وجود ندارد که کوچینگ را به‌عنوان یک مهارت ضروری رهبری بپذیرند و به کار بگیرند. امروزه، دنیا پیوسته از منظر اجتماعی، تجاری و اقتصادی در حال تغییر است و در چنین دنیای متغیری، سازمان‌ها درک کرده‌اند که تجمیع توانمندی‌ها و پرورش اعضای تیمشان، برای موفقیت آن‌ها، بسیار ضروری است.

گام بعدی

- شما چه مدت زمانی برای توسعه و بالندگی دیگران صرف می‌کنید؟ آیا کافی است؟
- شما از چه روش‌های بنیادی برای این کار استفاده می‌کنید؟
- شما هر چند وقت یک‌بار، از دیگران می‌خواهید که درباره ایده‌هایشان با شما صحبت کنند قبل از اینکه شما درباره ایده‌هایتان صحبت کنید؟
- اگر شما، بهترین ایده را نداشته باشید یا باهوش‌ترین فرد تیم نباشید، چه احساسی خواهید داشت؟
- نقطه قوت شما به‌عنوان یک رهبر، از دید دیگران چیست؟

¹ Evidenced-based coaching

² Collaborataion

فصل ۲: کوچینگ، کوچ را هم تغییر می‌دهد

«نمی‌توانیم چیزی را که در موردش آگاهی نداریم، تغییر دهیم و به محض اینکه آگاهی پیدا کردیم نمی‌توانیم کمکی کنیم، ولی تغییر می‌کنیم»

شریل سندبرگ^۱

شما به احتمال زیاد، این کتاب را انتخاب کرده‌اید تا کشف کنید که چگونه کوچینگ می‌تواند کمک کند تا مهارت‌های رهبری خود را تقویت کنید. از طریق این کتاب، پژوهش‌ها، مثال‌ها و مطالعات موردی‌ای را ارائه می‌دهم که نشان‌دهنده تأثیرگذاری کوچینگ بر سازمان‌ها و تیم‌ها بوده است. شما برای اینکه بتوانید تغییر را برای دیگران به ارمغان بیاورید، خودتان اول باید تغییر کنید. رهبرانی که به‌طور اثربخشی کوچ می‌کنند، نوع نگاه به خودشان و جهان را تغییر می‌دهند. آن‌ها یاد می‌گیرند که اولین گام برای پذیرش رویکرد کوچینگ، این است که همیشه برای رشد خودشان، گشوده باشند.

یادگیری از طریق دیدن چشم‌اندازهای چندگانه

زمانی که شما کوچ می‌کنید، دید شما درباره آنچه امکان‌پذیر است، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، تغییر می‌کند. اگر شما رهبری هستید که کوچ می‌کنید، هر گفتگوی کوچینگی، درک شما را وسعت می‌بخشد. زمانی که شما در درون خود به این مسئله می‌رسید که به خودتان بقبولانید و حتی تأکید کنید که مسائل می‌توانند متفاوت و حتی برای شما عجیب و غریب باشند، آن وقت است که شما رشد خواهید کرد. شما از طریق چیزهای ممکن جدید، انگیزه‌های جدید و الهام‌های جدیدی که از دیگران دریافت می‌کنید، به چالش کشیده می‌شوید. در طی فرآیند کوچینگ، شما پنجره‌ای را خواهید یافت که از طریق آن، به پالایه‌ها و تفسیرهای سازمان خود دست پیدا کنید که اگر به‌تنهایی اقدام به این کار می‌کردید، احتمالاً به این راحتی نمی‌توانستید، چون قدرت شما به‌عنوان یک رهبر، شما را در یک چارچوب مشخص، محدود (مجزا از دیگران) کرده است. در نهایت باید گفت که کوچینگ به‌طور طبیعی، باعث ترغیب و ترویج همکاری مبتنی بر اعتماد می‌شود و مشارکت شما با دیگران را تقویت می‌کند.

¹ Sheryl Sandberg

زمانی که جیسون معاون جدید فروش شد، مدیر او، به او هشدار داد که اعضای تیم مشکلاتی دارند و او در این خصوص چالش داشته است. او گفت: «می‌خواهم با شما روراست باشم. دلیلی که شما را استخدام کردم این است که این تیم، تیم واقعی نیست و همدیگر را حمایت نمی‌کنند. آن‌ها دارای ذهنیت و فرهنگ سیلویی هستند. من از تو می‌خواهم که به آن‌ها کمک کنی تا یاد بگیرند که با همدیگر غرق شوند و با همدیگر شنا کنند. هر قدر بیشتر آن‌ها همدیگر را حمایت کنند و دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند، به همان میزان هم از نتایج بهتری برخوردار می‌شوند و لذت خواهند برد. رئیس قبلی آن‌ها، متوجه این مسئله نشد. او سعی کرد که آن‌ها را از طریق تعریف کردن داستان‌های مربوط به موفقیت خودش و رابطه‌اش با آن‌ها، ترغیب کند».

جیسون می‌دانست که نمی‌تواند صرفاً از اعضای تیمش بخواهد که رفتارشان را تغییر دهند چون در این صورت آن‌ها به احتمال زیاد، حس خواهند کرد که مورد سرزنش قرار گرفته‌اند. جیسون مطمئن بود که اطلاعات اعضای تیم درباره مشتریان و محصولات، خیلی بیشتر از اطلاعات خود اوست. او مجبور بود که راهی را پیدا کند که به اعضای تیم کمک کند تا نقاط قوت خود را به‌عنوان فرد و به‌عنوان عضوی از تیم، شناسایی کنند. جیسون می‌دانست که این کار اصلاً راحتی نیست چراکه اعضای تیمش، عضو تیم فروش بودند و همیشه عادت داشتند برای افزایش میزان فروش خود با دیگران رقابت کنند.

جیسون در برنامه کوچینگ ما ثبت‌نام کرد. زمانی که کوچینگ را تمرین می‌کرد، متوجه شد زمانی که او بر آنچه دیگران می‌خواهند یا نیاز دارند، تمرکز می‌کند، صورت‌تر می‌شود. زمانی که او به چشم‌انداز و اهداف فرد دیگری گوش می‌دهد، به‌جای اینکه تلاش کند که چیزی را اثبات یا اصلاح کند یا آن را تغییر دهید، طرف مقابل بیشتر متمایل و دل‌بسته می‌شود که آنچه را در ذهن دارد برای تغییر چیزها به سمت بهبود، با او در میان بگذارد.

سپس او نفس عمیقی کشید و این‌ها را با مدیر ارشد اجرایی در میان گذاشت. «فکر می‌کنم که این تیم، قابلیت بالایی در یاد دادن کسب‌وکار به من و خلق روشی مشترک برای انجام کسب‌وکار دارد. می‌خواهم از آن‌ها بپرسم که چه چیزی می‌خواهند، چه چیزی خوب کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند. سپس از آن‌ها می‌خواهم که تصویری از فرهنگی را رسم کنند که فکر می‌کنند برای آن‌ها و شرکت بهترین است. حال که ما درباره شیوه انجام کسب‌وکار در دوره بیماری فراگیر کووید ۱۹ در حال مذاکره هستیم، می‌خواهم از این رویکرد استفاده کنم».

جیسون دریافت که برای جلب اعتماد اعضای تیم درباره آنچه او و مدیر ارشد اجرایی به دنبالش هستند، باید به‌طور صریح و شفاف با اعضای تیم باید صحبت کند.

از طریق سفرهای دیگران، درباره خودتان یاد بگیرید

زمانی که شما دیگران را کوچ می‌کنید، شما درباره خودتان هم چیزهای جدیدی یاد می‌گیرید. حتی زمانی که شما به دیگران گوش می‌دهید، تجارب و چالش‌های خودتان را منعکس و بازتاب می‌کنید. از آنجاکه ما به شیوه‌های مختلفی با یکدیگر تفاوت داریم، هنگامی که به دیگران گوش می‌دهیم، تجارب بشری می‌تواند تفاوت‌های ما را تعالی بخشد.

زمانی این قضیه را متوجه شدم که یک رهبر خانم را کوچ می‌کردم که تمایل داشت کمتر اهمال کار باشد. سریع تشخیص دادم که من نیز الگوی اهمال‌کاری او را در خودم دارم. آیا من کار مشابهی انجام نمی‌دهم؟ آیا من به گوی‌های درخشان مربوط به چیزهای جدید و پروژه‌های خلاقانه جذب نمی‌شوم؟ آیا در سایه اهمال‌کاری، اضطرابی درباره اینکه چه زمان‌هایی را بیخودی صرف کاری که علاقه‌ای به آن نداشته‌ام، نکرده‌ام؟ همان‌طور که مراجع شروع به مشخص کردن باورهای محدودکننده‌اش برای حرکت روبه‌جلو و راهبردهای خودش نمود، هرچند من نتوانستم به او کمک کنم ولی در ذهنم، موانع و گزینه‌های خودم را بازنگری کردم. زمانی که گفتگوی کوچینگ ما به پایان رسید، از خودم پرسیدم «من چه کار متفاوتی می‌توانم انجام دهم؟» سپس چیزهایی را که از او یاد گرفته بودم، با او به اشتراک گذاشتم.

زمانی که ما کوچ می‌کنیم، از دیگران درباره آنچه باعث گیر افتادن یا چالش آن‌ها شده است، می‌شنویم. زمانی که ما با دیگران کار می‌کنیم که تغییر کنند یا بهبود بیابند، قضاوت کردن آن‌ها سخت‌تر می‌شود.

لارا، به خاطر بازخوردی که رئیسش، جری به او داده بود، گیر افتاده بود. «لارا، تو در حل مسئله فوق‌العاده‌ای، باین حال، آنچه می‌شنوم این است که اعضای تیمت در جلسات ساکت می‌شوند؛ چون تو، جلسات تیم را با راه‌حل‌های خودت، زیر سلطه خودت درمی‌آوری. ببین، تو برای استخدام این تیم فوق‌العاده، به دلیل داری. تو به‌عنوان رهبر این تیم، باید بتوانی از تجارب و دانش این افراد به‌عنوان اهرم پیشرفت استفاده کنی.

لارا شوکه شد. او گفت «همیشه در حل مسئله فوق‌العاده عمل کرده‌ام. فکر می‌کردم که این تنها نقش من به‌عنوان رهبر تیم است. الآن متوجه شدم که شما از من انتظار دارید که فقط با اعضای تیم کار کنم و دست از هدایت آن‌ها بردارم».

جری گفت «دقیقاً لارا. ایده‌های آن‌ها را استخراج کن و کاری کن که آن‌ها به ایده پردازی ترغیب شوند. به آن‌ها نگو که چه کار کنند. از همین روشی که ما با همدیگر کار می‌کنیم، استفاده کن».

لارا برای چند لحظه فکر کرد و گفت «درست می‌گویید. به من نمی‌گویید که چه کنم. به من کمک می‌کنید که خودم را از گرفتاری نجات دهم، اهدافم را شفاف‌تر کنم و سپس خودم وارد عمل شوم. این دقیقاً همان چیزی است که من درباره گزارش دادن به شما، دوست دارم».

پژوهش‌ها، چگونه از کوچینگ پشتیبانی می‌کنند

یک مؤلفه عصبی-منطقی برای کوچینگ وجود دارد که باعث انتقال تمایل مثبت به سمت کوچینگ می‌شود. مغزهای ما به‌طور منحصربه‌فردی تمایل به ارتباط و پیوند با یکدیگر دارند. برای مثال، برخی از قسمت‌های مغز ما، به‌طور منحصربه‌فردی به تشخیص قیافه‌ها اختصاص دارند سپس از طریق فرهنگ‌ها، یاد می‌گیریم تا معانی و احساساتی را به آن قیافه‌ها نسبت دهیم. زمانی از یک دانشمند ایتالیایی شنیدم که دانشمندان در مغزهای پستانداران نخستین، نورون‌های آینه‌ای کشف کرده‌اند. زمانی که یک میمون مشاهده کرد که یک میمون دیگری کار مشابهی انجام می‌دهد، نورون‌های مشابه با همان هدف مشابه، در این میمون هم روشن می‌شوند. به‌طور مشابه، تصور کنید که دیدن و شنیدنمان می‌تواند مغز ما را برای احساس کردن تجربه شخص دیگر، ترغیب کند. اکثر دانشمندان علوم اجتماعی باور دارند که نورون‌های آینه‌ای و انعطاف‌پذیری مغزی، کلید زنده ماندن حیوانات بزرگ در طول دوران تکامل دنیا بوده است. مطابق با نظریه لیزا فلدمن برت^۱، نورون‌های آینه‌ای و انعطاف‌پذیری مغزی، ما را قادر می‌سازد که احساسات را بپذیریم، با احساسات دیگران ارتباط برقرار کنیم و از نقاط قوت تجمیعی خودمان به‌عنوان اعضای یک قبیله استفاده کنیم تا بر حیوانات قدرتمند اطراف خودمان غلبه کنیم؛ بنابراین زمانی که شما کوچ می‌کنید، ارتباط بین خودتان و تیمتان را غنی‌تر می‌کنید. شما پیوندها را مستحکم‌تر می‌کنید و همکاری مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌کنید که قلب بشر است.

سفر درک چگونگی همبستگی کوچینگ با کارکرد مغز، تازه شروع شده است. اخیراً در یک پژوهش کنترل‌شده، دانشجویان در معرض دو سبک کوچینگ متفاوت قرار گرفتند: یک سبک، بر ارزیابی عملکرد آن‌ها و دیگری بر ترسیم نتایج ایده آل و آرمان‌های آن‌ها تمرکز داشت. زمانی که آن‌ها درباره حس خود درباره دو سبک متفاوت کوچینگ صحبت می‌کردند، یک ماشین تصویربرداری مغناطیسی طنین‌انداز یا دستگاه ام.آر.آی.^۲، فعالیت مغزی آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کرد. نتایج تصویربرداری نشان داد که سبک کوچینگ مبتنی بر بیان نتایج مطلوب، نسبت به سبک ارزیابی عملکرد، باعث ایجاد احساسات بیشتری از امیدواری و الهام‌بخشی شده است. نواحی‌ای از مغز آن‌ها تحریک شده بود که مربوط به همدلی و حس امنیت احساسی است که عبارت‌اند از ترسیم تصویر کلان، تفکر مثبت و تصویرسازی. پژوهشگران نتیجه‌گیری کردند که «کوچینگ مثبت» با تمرکز بر گزینه‌های موجود به‌طور مؤثری، سیستم کاهش استرس در بدن را فعال می‌کند. به‌طور مشخص، کاهش استرس به این دلیل اتفاق می‌افتاد که کوچینگ افراد را ترغیب می‌کند که آینده مطلوب خود را تصویرسازی کنند. تفکر روبه‌جلو و تعیین پیامدهای مثبت، بخشی است که به‌طور برجسته، کوچینگ را از دیگر شکل‌های کمک کردن،

¹ Lisa Feldman Barrett

² Magnetic Resonance Imaging (MRI)

متمایز می‌کند. همان‌گونه که یاد خواهید گرفت، نقشه راه کوچینگ، کمک می‌کند تا دیگران را به‌طور مثبتی ترغیب کنید تا به نتایج یا آینده متفاوتی دست یابند.

به‌عنوان «رهبری که کوچ می‌کند»، متعهد می‌شوید که در «فرایند مبتنی بر شواهد» درگیر شوید که مثبت و چشم‌انداز محور است و دیگران را ترغیب می‌کند تا نسبت به همه احتمالات گشاده باشند و تغییرات پایداری انجام دهند. کوچینگ آنچه برای دیگران مهم و معنی‌دار است را نمایان می‌کند و آن‌ها را ترغیب می‌کند که با چالش‌ها و تغییرات روبرو شوند.

رویکرد کوچ

رهبران اغلب اعلام می‌کنند که کوچینگ نه فقط مجموعه‌ای از مهارت‌های ارزشمند است بلکه به‌عنوان بخشی ویژه از سبک رهبری آن‌ها نیز شده است. آن‌ها یک رویکرد کوچینگ برای هدایت و رهبری را توسعه می‌دهند. رویکرد کوچینگ با فروتنی اعتمادبخش آغاز می‌شود. در این رویکرد، کوچ به شایستگی‌ها و استعداد‌های مراجع باور دارد و درعین حال تصدیق می‌کند که شخص می‌تواند بهترین راه‌حل را نداشته باشد یا حتی نتواند مسئله را به‌درستی، نشان یابی کند. در نتیجه، رهبران به‌طور فعالانه باور دارند که اعضای تیم آن‌ها اغلب دارای دانش و مهارت‌های بکر و دست‌نخورده‌ای هستند که می‌تواند برای رسیدن به اهداف آن‌ها و نشان یابی چالش‌های آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. رهبران بیشتر کنجکاو می‌شوند و کمتر در جایگاه ارائه دانش یا نشان دادن بهترین گزینه می‌نشینند. مسئله مهم‌تر این است که افراد اطراف این رهبران نیز، بیشتر با اعتماد به نفس می‌شوند. آن‌ها از رهبران پیروی می‌کنند چون می‌دانند که به‌طور هدفمندانه‌ای شنیده خواهد شد و به آن‌ها فرصت داده می‌شود که مسائل خود را خودشان ترسیم و حل کنند. رهبری که از رویکرد کوچینگ بهره می‌برد، درباره ایده‌ها و چشم‌اندازهای دیگران، کنجکاو است و قبل از اتخاذ تصمیم، با دقت گوش می‌دهد.

خواندن این مطلب، شاید این نگرانی را در شما ایجاد کند که اگر شما «رهبری شوید که کوچ می‌کند»، اداره شما از افرادی پر خواهد شد که به دنبال کمک هستند. آنچه در واقعیت اتفاق می‌افتد این است که دیگران به دنبال شما خواهند بود تا مهارت‌های خود را توسعه دهند و چالش‌ها و تنگناهای خود را حل کنند. آن‌ها خیلی به خودشان و در ارتباطاتشان با شما، متکی به نفس هستند. رهبران همچنین گزارش می‌دهند که کوچینگ در طولانی‌مدت، [نسبت به اغلب سبک‌های رایج رهبری] زمان کمتری از آن‌ها می‌گیرد. مراجعه به اداره شما برای درخواست حل مسائل کاهش خواهد یافت چراکه دیگران، یادگیری خود را همانند اهرم پیشرفت به کار می‌برند. کوچینگ دیگران می‌تواند منجر به تغییر تمرکز شما به‌عنوان یک رهبر باشد. زمانی که شما زمان کمتری را در امور وقت‌گیر سطحی صرف کنید، قادر خواهید بود که بر مکانی که کشتی شما باید لنگر کند تمرکز و تأمل

کنید و تصمیم بگیرید که کارکنان را در چه جایگاه و نقشی به کار بگیرید؛ بنابراین، قادر خواهید بود که زمان بیشتری را برای کسب و کار و تمرکز بر دیگر وظایف حیاتی رهبری صرف کنید.

اینکه شما احساس کنید که مسئولیت همه دانش و تخصص مورد نیاز برای رهبری سازمان یا تیم شما، بر عهده شماست، می تواند بسیار استرس زا باشد. رهبری دیگران به معنی این نیست که شما باید همه کارها را انجام دهید. همان طور که آدام گرانت^۱ در کتاب خود با عنوان «دوباره فکر کن»^۲ پیشنهاد می دهد، رهبرانی که «فروتنی اعتمادبخش»^۳ نشان می دهند چابک تر هستند، زیرا لذت اشتباه کردن و پذیرش آن را درک کرده اند و مستعد یادگیری و هدایت کردن هستند. اغلب می پرسیم که «چگونه باید فرهنگی را ایجاد کنیم که کارکنان حس کنند خودشان مالک کسب و کار هستند». زمانی که شما کوچ می کنید، مراجعان سازمانی تان به طور طبیعی می پذیرند که مسائلشان مربوط به خودشان است و باید خودشان راه حل های خاص خودشان را کشف کنند.

هنگامی که کوچ می کنید چه چیزی را از دست می دهید؟

سرانجام، اگر چه بودن به عنوان «رهبری که کوچ می کند» مزایای زیادی دارد، اما تغییر می تواند به معنی از دست دادن هم باشد. شما چه چیزی را از دست می دهید؟

- از موقعیت خودتان به عنوان حل کننده عالی رتبه مسئله، خارج می شوید؛
- خودتان را کنار می گذارید، بنابراین دیگران رشد می کنند؛
- کامل گرایی را کنار می گذارید؛ همچنین این باور که شما بهتر و سریع تر از دیگران می توانید کارها را انجام دهید نیز کنار گذاشته می شود؛
- این باور را که فردی هستید که باید همه چیز را بدانند، کنار می گذارید.

هم زمان شما لذت خواهید برد از اینکه می بینید دیگران به اهداف خود می رسند «در پایان یک روز، اثربخشی رهبری من بر اساس آنچه خودم به آن رسیده ام سنجیده نمی شود بلکه بر اساس میزان رسیدن افراد تحت کوچ من به اهدافشان، ارزیابی می شود».

تبدیل شدن به رهبری که کوچ می کند شما را تغییر خواهد داد. کوچینگ، رهبری شما را متحول می کند و دورنمای جهانتان را تقویت می کند. هم زمان با توسعه و ارتقای دیگران، عواید شما و سازمانتان نیز گسترش می یابد. هنگامی که شما رویکرد کوچینگ را به عنوان رویکرد رهبری خود قبول کنید، شیوه جدیدی برای رهبری

¹ Adam Grant

² Think Again

³ Confident humility

کردن، کشف خواهید کرد. زمانی که در مهارت‌ها و نقشه راه کوچینگ، شیرجه بزنید، خواهید دانست که چگونه به دیگران کمک کنید که هرروز رشد کنند.

گام بعدی

- این که شما همچنان حل کننده ارشد مسائل باشید چگونه شما را به چالش می کشد؟ اگر از این وضعیت کناره گیری کنید، چه حسی دارید؟ دیگران چه حسی دارند؟
- لحظاتی را تعیین کنید که بتوانید از ارائه یک راه حل یا بیان دیدگاهتان، خودداری کنید. از دیگران دعوت کنید که پیشنهادهایی ارائه دهند و دیدگاه‌های خودشان را به اشتراک بگذارند؛
- تا اینجا، فعالیت به عنوان رهبری که کوچ می کند، چقدر برای شما جذابیت دارد؟

فصل ۳: سبک رهبری خودتان را تغییر دهید: کلاه کوچینگ تان را بر سر بگذارید

«تنها رویکرد رهبری، چه رهبری سنتی و چه رهبری نوظهور، رویرو شدن با چالش‌های متعدد و کام برداشتن به سمت تغییر، که رهبران امروزی با آن مواجه هستند، نیست»

جی. جوردن، ام. وید و تی. یوکوی^۱

رهبرانی که کوچ می‌کنند، گزارش کرده‌اند که یاد گرفته‌اند به‌طور خودخواسته، کلاه کوچینگ بر سر بگذارند. درباره همه کلاه‌هایی که شما به‌عنوان یک رهبر بر سر می‌گذارید، فکر کنید: کلاه راهبرد/پرداز/گذار (استراتژیست)، چشم‌اندازگرا (دیدبان آینده‌نگر / بصیر)^۲، شریک مسئولیت‌پذیری، مرشد/منتور^۳، تصمیم‌گیرنده، مذاکره‌کننده و غیره. شما اغلب مبتنی بر اقتضای موقعیت و نیازهای تیم خود، در بین این کلاه‌ها، تغییر وضعیت می‌کنید. هر کلاه، تمرکز متفاوت و سبک ارتباطی مناسب می‌طلبد.



هنگامی که کلاه کوچینگ بر سر می‌گذارید (جان سالیسبوری، ۲۰۲۱)

¹ J. Jordon, M. Wade & T. Yokoi

² Visionary

³ Mentor

رهبران، به‌طور غریزی کشف کرده‌اند که سبک رهبری منحصربه‌فرد واحدی وجود ندارد چراکه رهبر کارآمد بودن، بستگی به موقعیت، اهداف، وظایف و ارتباطات مقتضی دارد. این شهود رهبران، توسط پژوهش‌های مختلف پشتیبانی علمی می‌شود. شما به‌عنوان یک رهبر، در موقعیت‌های مختلف، نیازهای اعضای تیم خود را ارزیابی می‌کنید و مبتنی بر این ارزیابی، مهارت‌ها و تمرکز متفاوتی را به کار می‌برید.

وقتی کلاه کوچینگ خود را بر سر می‌گذارید، متفاوت از یک رهبر عمل می‌کنید. برای اکثر رهبران، کلاه کوچینگ، دیدگاه جدیدی برای رهبری به ارمغان می‌آورد و افراد اطراف او این تغییر را احساس می‌کنند.

این فصل به توصیف برخی از تغییرات بنیادینی می‌پردازد که «رهبرانی که کوچ می‌کنند» انجام می‌دهند. چه چیزی در درون شما اتفاق می‌افتاد و چه تغییراتی می‌کنید زمانی که کلاه کوچینگ بر سر می‌گذارید؟ قبل از اینکه به پیچ و مهره‌های مهارت‌های کوچینگ بپردازیم، بهتر است نگاهی به ارزش‌ها و باورهای داشته باشیم که رهبرانی که کوچ می‌کنند ابراز کرده‌اند.

ذهنیت رشد^۱

اولین اتفاقی که می‌افتد این است که ذهنیت رهبری که کوچ می‌کند، به سمت رشد کردن تغییر می‌کند. ذهنیت شما، رویکرد شما در زندگی است. آیا باور دارید که ما با یک دسته کارت بازی در دست، به دنیا آمده‌ایم و بهترین کاری که می‌توانیم انجام دهیم این است که مبتنی بر کارت‌هایی که دیگران در دست دارند، با این کارت‌ها بازی کنیم. آیا باور دارید که ما استعداد‌های مشخصی داریم و توانمندی ما برای یادگیری از اشتباهات محدود است؟

مبتنی بر نظر کارول دیوک^۲، روانشناس آموزشی، یک «ذهنیت ثابت یا ایستا»^۳ باعث می‌شود که شما به‌راحتی کنار بکشید و تسلیم شوید، بر اشتباهات سرپوش بگذارید و به دنبال سرمایه‌گذاری بر خیره شدن، باشید. وقتی که ذهنیت ثابت داریم، از موفقیت دیگران، احساس ترس داریم و باز خورد دادن و تلاش را کم‌اهمیت می‌دانیم. باور داریم که ما همین‌ها هستیم که وجود دارد و چیز بیشتری برای تغییر نداریم. مطابق با نتایج پژوهش دیوک، زمانی که رهبران یک سازمان، دنیا را با ذهنیت ثابت نگاه می‌کنند، احتمالاً کمتر به کوچ کردن کارکنان خود فکر می‌کنند و بیشتر تلاش می‌کنند تا فرهنگی را ایجاد کنند که منابع از طریق کارکنان

¹ The Growth Mindset

² Carol Dweck

³ Fixed mindset

با استعداد ذخیره شود! آن‌ها همچنین تمایل دارند افرادی را به استخدام درآورند که مهارتشان به اندازه‌ای باشد که نتوانند برتر بودن رهبران خود را زیر سؤال ببرند.

از طرف دیگر، زمانی که ما با «ذهنیت رشد» کردن، رهبری کنیم، به دنبال راه‌هایی برای بهبود می‌گردیم. ما به دنبال چالش‌ها و بازخوردها می‌گردیم چون می‌توانیم از انتقادات یاد بگیریم. ذهنیت رشد کردن فرهنگی را ایجاد می‌کند که باعث پرورش اعتماد، کار سخت و مثبت اندیشی می‌شود. این باورها، باعث ایجاد فرهنگ «گزینه‌ها و احتمالات» می‌شود. می‌شود این‌طور بیان کرد که زمانی که شما کوچ می‌کنید، درواقع احتمالات را کوچ می‌کنید؛ چه اهدافی ممکن هستند؟ چه راه‌حل‌های وجود دارد؟ و چه آینده‌ای محتمل است؟ زمانی که شما کوچ می‌کنید، شما ارتباطی با تیم خود آغاز می‌کنید و باور دارید که اعضای تیم شما توانمندی‌های خاص خودشان را دارند؛ بنابراین شما آن‌ها را کوچ می‌کنید تا راه و روش خودشان را کشف کنند.

مارلا، مدیر اجرایی یک انجمن غیرانتفاعی بود. او از یک سازمان مشابه آمده بود و شیوه رسیدن به نتایج را بلد بود؛ اما فارغ از اینکه چه کسی را استخدام می‌کند، او احساس کرد که کارکنانش در آن سطحی از فوق‌العاده بودن که او باور داشت، نیستند. ذینفعان بیرونی او، از اینکه مارلا را داشتند، خوشحال بودند اما پروژه‌های او تکمیل نمی‌شد چون او نمی‌توانست آن‌ها را تکمیل کند.

انتقال او به رهبری که کوچ می‌کند دشوار بود. به کوچ خود گفت «کارکنانش از دستورات او پیروی نمی‌کنند، و مارلا از اینکه می‌بیند کارکنانش نمی‌توانند کارها را با سرعت به اتمام برسانند واقعاً ناامید شده است».

مارلا همچنین شک داشت که مدیر فروش او، استیو، بتواند عملکرد درستی داشته باشد. در جلسه‌ای با یک فروشنده بیرونی، مارلا متوجه شد که در حال بیان کردن چیزی هست که باید اتفاق بیفتد، او ناگهان حرفش را متوقف کرد و عقب کشید. رو کرد به استیو و با آرامش گفت «فکر می‌کنم شما دو نفر خوب می‌دانید که به چه سمتی می‌روید و من منتظرم تا درباره آنچه به توافق می‌رسید، بشنوم». او نفسش را حبس کرد. استیو متعجب به نظر می‌رسید ولی با سرش حرف مارلا را تأیید کرد.

صبح روز بعد، استیو در اتاق مارلا را زد و ایده‌های جدیدی برای پروژه ارائه داد. اولین بار بود که استیو، طرح جدیدی ارائه می‌داد. مارلا متوجه شد که او واقعاً باور نداشته است که استیو می‌تواند تغییر کند. با عقب‌نشینی مارلا درباره نظراتش، استیو متوجه شد که مارلا به او اعتماد دارد بنابراین برای جلب این اعتماد، استیو وارد عمل شد. مارلا این تجربه را به‌عنوان لحظه اکتشاف سفر کوچینگ خود یاد می‌کند.

اغلب ما یاد گرفته‌ایم که دنیا را از طریق هر دو ذهنیت ثابت و ذهنیت رشد نگاه کنیم. زمانی که شما کلاه کوچینگ بر سر می‌گذارید، شما خودتان را در معرض این چالش قرار می‌دهید که به ذهنیت رشد برسید. شما

به خودتان یادآوری می‌کنید که باور داشتن به آنچه ممکن (قابل وقوع) است و توانایی افراد برای رشد، می‌تواند دیگران را ترغیب کند تا عملکرد خارق‌العاده‌ای داشته باشند.

توانمندسازی و توسعه

در نهایت، رهبران باور دارند که «چرایی بنیادین» برای رهبری آن‌ها، در رشد دادن دیگران است. آن‌ها هر روز، به دنبال فرصت‌هایی برای انجام دادن این کار هستند. آن‌ها زمان‌هایی را برای ملاقات با اعضای تیم خود به صورت فردی و تیمی تخصیص می‌دهند تا به خوبی به آن‌ها کمک کنند که ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند، منابع خود را استفاده کنند و بر اهدافی که برای خود و سازمانشان، تعیین کرده‌اند، تمرکز نمایند. چون رهبران مسئول نهایی رسیدن به نتایجشان هستند، بر استخدام و توسعه افرادی که متعهد هستند کسب‌وکار را به موفقیت برسانند، بدون در نظر گرفتن موقعیت آن‌ها در سازمان، سرمایه‌گذاری می‌کنند.

نماینده آی.بی.ام. در حال بازدید از سایت‌های مختلف بود. او می‌خواست به همراه مدیر بخش، به مرکز تحقیق و توسعه امنیت رایانه‌ها وارد شود که مأمور امنیت او را متوقف کرد و از او خواست نشان آی.بی.ام. خودش را ارائه دهد. مدیر بخش احساس شرمساری کرد و از او پرسید «ایشان را نمی‌شناسید»؟

مأمور امنیت جواب داد «خب آقا، شغل من این است که اطمینان حاصل کنم شخصی که وارد اینجا می‌شود اجازه دسترسی داشته باشد».

نماینده آی.بی.ام. به مأمور نگاهی کرد و خندید «این دقیقاً همان چیزی است که من انجام داده‌ام. کارت شناسایی من اینجا است».

من این مثال را دوست دارم برای اینکه با وجود کوچکی، این مثال، نمونه‌ای بزرگ از پویایی مالکیت است. مأمور امنیت به طور شفاف اهمیت نقش خود را درک کرده و مالک آن شده بود، حتی در مواجهه با انتقاد ممکن. نماینده نه فقط با احترام این مسئله را پذیرفت بلکه آن را به طور کامل و با نهایت خوشحالی، پشتیبانی کرد. منطقی است که تصور کنیم او آن روز، محل کار را با حس ارزشمندی و اعتماد به اینکه کاری صحیح انجام داده است، ترک کند. این چیزی است که اتفاق می‌افتاد وقتی شما کوچ می‌کنید. به عنوان رهبری که کوچ می‌کنید، جایگاه اقتدار خودتان را کنار می‌گذارید و به طور فعالانه‌ای، بر اعتماد کردن به دیگران سرمایه‌گذاری می‌کنید.

بودن در نقش خبره را رها کنید

رهبران کارآمد درک می‌کنند که آنچه شما در اینجا به دست آورده‌اید، در آنجا نخواهید داشت. شما می‌توانید درباره کسب‌وکار خودتان یا فراست تجاری فنی‌تان برانگیخته شوید اما همان‌طور که در رهبری پیش می‌روید، سریع متوجه خواهید شد که مسئولیت شما کمتر درباره حل‌کننده خبره مسائل است و بیشتر درباره پشتیبانی کردن، به چالش کشیدن و برانگیختن دیگران برای رسیدن به نتایج است.

یکی از کلاه‌های رهبری که متفاوت از کوچینگ است ولی وسیله سودمندی برای توسعه دیگران محسوب می‌شود، مرشدیت/منتورینگ است. اغلب ما منتورهایی داشته‌ایم که در زندگی و شغلمان تأثیر بسزایی داشته‌اند. من درباره نقش منتور به‌گونه‌ای متفاوت صحبت می‌کنم، چون در محیط کار، معمولاً منتورینگ را با کوچینگ یکی می‌دانند. منتورها معمولاً کوچ می‌کنند اما ما به‌طور دقیق می‌گوییم که منتور کسی است که تجارب و تخصص سازمانی دارد و ما به آن‌ها اعتماد می‌کنیم تا در سفر شغلی‌مان ما را همراهی کنند.

من یک منتور آموزشی خردمند در دبیرستان داشتم. جان به توانمندی من در آموزش دادن باور داشت و تشویقم کرد که درخواست دستگیری آموزشی بدهم. در برابر پیشنهاد او، متواضعانه رفتار کردم و او خوشحال شد که من از این پیشنهاد لذت برده‌ام. او یک روش آموزشی جامع را مدل‌سازی کرد که من بعداً از آن تقلید کردم. او همچنین، بهترین روش‌های آموزشی خود را با من به اشتراک گذاشت مانند ایجاد آزمون‌هایی که یادگیری را بیشتر از حد متعارف اندازه‌گیری شده، غنا می‌بخشد.

مرتباً بعد، جان اشاره به فرصتی برای من به‌عنوان هیئت‌علمی روانشناسی کرد. مطمئن نبودم اما او به من باور داشت درحالی‌که من در باور به خودم تردید داشتم. زمانی که آن موقعیت تدریس را پذیرفتم، دچار حملات وحشت‌زدگی شدم. چگونه می‌توانم موضوعاتی را تدریس کنم که دانش عمیق زیادی درباره آن ندارم؟ جان در پاسخ به من، داستانی را درباره خودش تعریف کرد که زمانی که تدریس را شروع کرد، چگونه در یک منحنی یادگیری شیب‌دار قرار گرفت. به تدریج، متوجه شدم که دارم لذت‌ها و تجاربم را با او به اشتراک می‌گذارم. تدریس به مبنای شغل حرفه‌ای من تبدیل شد.

من جان را به‌عنوان منتور انتخاب کردم چون سبک تدریس او و رویکرد منحصربه‌فرد روانشناسی‌اش را تحسین می‌کردم. او باورهای مرا درباره خودم به چالش کشید و چالش‌های خودش را هم با من به اشتراک گذاشت. جان همچنین کوچ با درجه استادی در دو مهارت مهم کوچینگ بود: شنودگی عمیق و پرسیدن سؤالات برانگیزاننده که باعث می‌شد که من عمیق فکر کنم. تأثیر او بر من عمیق بود.

جان، منتور من بود نه کوچ من. همان‌طور که در این کتاب کشف خواهید کرد، زمانی که شما کوچ می‌کنید، تمرکز شما بر کمک کردن به مراجع بر اساس تجربه، ایده‌ها و منابع خود فرد است بنابراین آن‌ها می‌توانند رشد

کنند و به هدف خود برسند. گرچه منتورینگ، کوچینگ نیست ولی مهارت‌های کوچینگ شما می‌تواند اثرگذاری شما به‌عنوان یک منتور را قوی‌تر کند.

کلاه کوچینگ خود را بر سر بگذارید

بر سر گذاشتن کلاه کوچینگ چه حسی دارد؟ اگر شبیه بی‌شمار رهبرانی هستید که با آن‌ها کار کرده‌ام، تغییر سبک رهبری تان و یادگرفتن رویکرد یا مهارت جدید می‌تواند چالش‌برانگیز و سخت باشد. وقتی که رهبران برای مرتبه اول یاد می‌گیرند که کوچ کنند، اغلب به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با یک گفتگوی درونی مواجه می‌شوند که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. «چرا باید تغییر کنم؟ من در این مورد خوب نخواهم بود. احساس بی‌کفایتی و نامناسب بودن خواهم کرد. بدون در نظر گرفتن این‌که پژوهش‌ها چه می‌گویند، اگر کار نکنم چی؟ آسان‌تر است که به همین سبک فعلی رهبری ادامه دهم، الان هم به‌قدر کافی خوب هستم». اگر شما این کتاب را مطالعه می‌کنید، به‌طور شفاف در اضافه کردن کلاه کوچینگ به رهبری و سبک زندگی خودتان علاقه‌مند می‌شوید. در طی زمان با یادگیری کوچ کردن، کلاه کوچینگ تان را هرچقدر که می‌توانید بر سر بگذارید - یک مهارت، یک تمرین و یک فرصت هم‌زمان.

بودن به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند، برای هرکسی که در اطراف شماست، سودمند خواهد بود، شما، تیم شما، سازمان شما. من این منافع‌ها را از طریق مطرح کردن داستان‌هایی که خودم در طی یک دهه پژوهش درباره رهبران کوچ‌کننده‌ای که به آن‌ها برخورد کرده‌ام، به اشتراک می‌گذارم. سفر شما می‌تواند متفاوت باشد. همان‌طور که شما کوچ می‌کنید، درباره خودتان تصمیم می‌گیرید که بر سر گذاشتن کلاه کوچینگ برای شما، به چه معنایی است.

گام بعدی

- همان‌طور که در طول روز رهبری می‌کنید، حواستان باشد که به‌عنوان یک رهبر، چه کلاه‌های مختلفی را بر سر می‌گذارید. توجه کنید که چه زمانی آن‌ها را می‌پوشید و چرا!
- کدام کلاه برای شما متناسب‌تر است؟ با کدام کلاه شما حس می‌کنید که در حالت اصلی و نقاط قوت خودتان قرار دارید؟
- لحظاتی را که کلاه کوچینگ می‌تواند مناسب باشد، مشخص کنید. چه زمانی به دیگران کمک می‌کنید بدون اینکه توصیه شما را دریافت کنند، راه‌حل و راه خودشان را بیابند؟
- چه منافع بالقوه‌ای برای شما و سازمان شما ایجاد خواهد شد اگر شما و دیگر رهبران سازمانتان کوچ کنید؟

فصل ۴: چرا رهبران کوچ نمی‌کنند؟

«مدیران باور دارند که آن‌ها اغلب خیلی بیشتر از آنچه کارمندانشان باور دارند، کوچ می‌کنند»

جان زینگر و کاتلین استینت^۱

برای اغلب رهبران، رویکرد کوچینگ برای رهبری، حداقل در بعضی زمان‌ها، روش تفکر و رفتار ما را تغییر می‌دهد. این مطلب حتی برای من به‌عنوان یک کوچ حرفه‌ای صدق می‌کند. من که از مشاور و تسهیلگر بودن به کوچ بودن انتقال یافته‌ام. ناگهان، شک کردم که آیا می‌توانم ارزشی را از طریق کوچینگ به مراجع ارائه بدهم، زیرا عادت داشتم که خبرگی‌ام را در جلسه با مراجعم بیاورم. برای من آسان‌تر بود که همان الگوی قدیمی خودم را دنبال کنم، چراکه اغلب مراجعان از عملکردم به‌طور کامل رضایت داشتند. باوجوداین، می‌دانستم که کوچینگ می‌تواند دیگران را فراتر از خبرگی و مهارتم توسعه دهد و این هدف هیجان‌انگیز بود.

تغییر اغلب با مقاومت مواجه می‌شود. دلیل آنکه نمی‌توانیم تغییر کنیم یا تغییر را پیش‌بینی کنیم این است که تغییر می‌تواند چالش‌برانگیز باشد یا مثبت نباشد. برای کسب موفقیت در تغییر دادن یک عادت، استفاده از مدل‌های تغییر ما را ترغیب می‌کند که به مقاومت در برابر تغییر غلبه کنیم. این کار به معنی برخورد طبیعی و سالم با مقاومت در برابر تغییر و پیدا کردن روش‌هایی برای نشان‌یابی احساسات و باورهای مانع (بازدارنده) ماست.

هنگامی که رهبران یاد می‌گیرند کوچ کنند، پنج چالش عمومی را از آن‌ها درباره توانمندی آن‌ها برای تمایلشان به پذیرش کوچینگ می‌شنوم. این داستان‌ها را با شما به اشتراک می‌گذارم تا آگاهی شما را افزایش دهد و تمایل شما به دیگر سبک‌های رهبری را کاهش دهد، چراکه کوچینگ می‌تواند برای رسیدن به مأموریتتان به‌خوبی کار کند.

«من حل‌کننده ارشد مسائل هستم»

جو، مدیر جدیدی است که اخیراً به معاون ارشد عملیات ارتقا یافته است. او به کار سخت، یادگیری سریع و لبخند پیروزی مشهور بود. زمانی که مدیر ارشد اجرایی او، جایگاهی را برایش در برنامه «رهبرانی که کوچ

¹ John Zinger & Kathleen Stinett

می‌کنند: برنامه ضروری»^۱ در نظر گرفت، او متعهد بود؛ اما بعد از اولین جلسه مقدماتی کوچینگ ما، او ناگهان مطرح کرد «نمی‌توانم این کار را انجام دهم. حل مسئله را دوست دارم و نمی‌توانم بفهمم که چگونه می‌توانم بدون حل کردن مسائل، رهبری کنم».

درباره مسیر رهبری خود فکر کنید. آیا شما یک خبره شناخته‌شده در حوزه کاری خودتان هستید و به‌طور فزاینده‌ای با موقعیت رهبری بعدی‌تان، مورد تقدیر قرار می‌گیرید؟ شما این کار را ادامه دهید؛ اگرچه حل‌کننده مسئله بودن می‌تواند نتیجه عکس هم داشته باشد. اول اینکه، دیگر اعضای تیمتان برای توسعه یافتن به کوشش واداشته نمی‌شوند. دوم اینکه، زمانی که شما رهبر تیم هستید و به‌عنوان حل‌کننده ارشد مسائل عمل می‌کنید، نگاه افراد به‌طور پویا برای راه‌نمایی و پاسخ گرفتن به سمت شماست. روح تیمی پژمرده می‌شود، اعتماد به نفس آن‌ها کور می‌شود، صداها بلند می‌شود، اشتباه رخ می‌دهد و پروژه‌ها تحت تأثیر این عوامل با سختی مواجه می‌شوند. سرانجام، تیمی که برای حل همه مسائل به یک رهبر متکی باشد، نمی‌تواند تیمی مؤثر و به هم وابسته باشد. مطالعات اخیر، آنچه را که شما ممکن است اکنون بدانید را تأیید می‌کنند: بهترین تیم‌ها، تیم‌هایی هستند که با یکدیگر تعامل دارند و اهرم کمکی همدیگر هستند. این یعنی بالا رفتن انسجام و بهره‌وری.

صادقانه بگویم که حل کردن مسئله برای همه ما خوشایند است، چون در ارائه یک کار ارزشمند مشارکت داشته‌ایم، دیگران آثار آن را می‌بینند و ما را تحسین می‌کنند. منیت و غرور ما نوازش داده می‌شود. کنار گذاشتن چنین چیزهایی سخت است. چگونه می‌شود دست از کمک کردن به دیگران برای حل کردن فوری مسائل آن‌ها برداشت؟ اگر مسائل را حل نکنیم، با چه دلیلی، خودمان را رهبر بدانیم؟

جادوی کوچینگ، رشد دادن دیگران و فراهم آوردن فرهنگی است که برای آن‌ها بهترین کار و زندگی را ایجاد کند. تصور کنید که فردی در بیرون از محل کار شما با حالتی بشاش در حال قدم زدن است، زیرا آن‌ها بهترین روش بهبود خودشان یا مواجهه با یک مسئله چالشی را انتخاب کرده‌اند. این مطلب چه حسی به شما و آن‌ها می‌دهد؟

زمانی که جو، برنامه «رهبرانی که کوچ می‌کنند: ضروریات» ما را کامل کرد، باوجود ترسش درباره از دست دادن جایگاه خود به‌عنوان حل‌کننده ارشد مسائل، فوراً در جلسه تیم بعدی حضور پیدا کرد. گرچه اعضای تیم او، از اینکه جو به آن‌ها نمی‌گوید که چه کنند، شگفت‌زده بودند، با این حال، شروع به صحبت کردند و ایده‌های خود را درباره شیوه نشان‌یابی مسئله اصلی به اشتراک گذاشتند. جو شگفت‌زده شده بود از اینکه آن‌ها بیشتر از حد معمول قبلی با یکدیگر تعامل می‌کردند و قبل از ترک جلسه، تعیین کردند که چه کسی مسئول چه کاری

¹ Leaders Who Coach: Essentials program

است. جو در این جلسه، بسیار انرژی گرفت و جسارت پیدا کرد. کار کمتری انجام شده بود، اشتراک‌گذاری بیشتری صورت گرفته بود و راه‌حل‌های همگی خلاقانه و پایدار بودند.

«وقت ندارم»

رهبران اغلب تصور می‌کنند که کوچینگ وقت آن‌ها را خواهد گرفت، به شکلی که آن‌ها به‌زحمت خواهند توانست دیگران را راهنمایی کنند. آن‌ها فکر می‌کنند که اگر به دیگران جواب صحیح را بدهند، راحت‌تر خواهند بود. من اغلب یک جلسه ایفای نقش^۱ مختصر را ارائه می‌دهم که نامش را «رانندگی با کوچینگ»^۲ گذاشته‌ام. این جلسه ایفای نقش حدود پنج دقیقه طول می‌کشد و در تالار ورودی انجام می‌شود. شرکت‌کنندگان جلسه را مشاهده می‌کنند و آنچه را که کار می‌کند و یا نمی‌کند یادداشت می‌کنند. آن‌ها به ما می‌گویند چیزی که کار می‌کند این است که رهبر به شخص نمی‌گوید که چه چیزی لازم است انجام شود. در مقابل، رهبر به فرد کمک می‌کند که کشف کند مهم‌ترین چیز برای او چیست و چه کاری می‌تواند برای بهبود یا حل مسئله انجام دهند. مهم‌ترین نکته این است که در طول ایفای نقش، شرکت‌کنندگان پیوسته می‌بینند که در این جلسه ایفای نقش، رهبر، مالک [و مسئول] مسئله نیست. در نتیجه، می‌توان گفت که هیچ میمونی بر روی شانه رهبر نیست؛ و این گفتگو فقط پنج دقیقه طول می‌کشد.

چقدر زمان باید صرف شود که ارزشش را داشته باشد تا کسی توانمند شود که طرحی را ایجاد کند، آگاهی کسب کند و یا از مشکلات خلاصی یابد؟ این یک سرمایه‌گذاری است که نیاز به پرداخت هزینه دارد. همین‌که تیم شما بدانند که آن‌ها توانمندی مشارکت و یافتن راه‌حل‌ها به‌عنوان یک فرد و یک تیم دارند، این در واقع هدیه‌ای است که شما و سازمان شما به آن‌ها می‌دهید. اعضای تیم شما با آمادگی کامل برای مشارکت و همراهی با شما که رهبرشان هستید وارد تعاملات می‌شوند.

خانم مک کینزی، شش نفر توسعه‌دهنده نرم‌افزاری را مدیریت می‌کند. این افراد به قضاوت و توانمندی او در مواقعی که آن‌ها تا زانو در جهنم نرم‌افزاری گیر می‌افتادند، اعتماد دارند. او یک توسعه‌دهنده با ارج و قرب هست و برای شرکت خود، بهترین منابع انسانی را جذب می‌کند. اولین مرتبه‌ای که او یکی از توسعه‌دهندگان خود را کوچ کرد، به جای اینکه خودش به حل مسئله بپردازد، احساس کرد که اجازه داده است تا تیمش افول کند. بعد از آن، آن‌ها به او مراجعه کردند چون او خیلی باهوش بود و آن‌ها با مسئله‌ای مواجه بودند که او می‌توانست حل کند. در گذشته، او همیشه جواب را به آن‌ها می‌داد و آن‌ها محل را با خنده ترک می‌کردند. در ابتدا، آن‌ها نسبت به رویکرد جدید او کشمکش داشتند. این بار مک کینزی از آن‌ها خواست که آن‌ها خودشان آماده

¹ Role-Play

² Drive-by coaching

شناسایی مسئله باشند و خودشان برای یافتن پاسخ جستجو کنند. مک کینزی اکنون زمان بیشتری دارد تا بر رهبری کسب و کار تمرکز کند و تیم او اعتماد به نفس بیشتری برای موفقیت خودشان دارند.

زمانی که رهبران کوچینگ را انجام می دهند و نتایج آن را می بینند، سریعاً بر این باور خود که وقت کافی نخواهند داشت، غلبه می کنند. زمانی که آن ها بر روی رشد دادن دیگران از طریق کوچینگ سرمایه گذاری می کنند، می بینند که زمان به آن ها و تیمشان برمی گردد.

«در ارتباطات خوب نیستم»

زمانی که رهبران و تیم آن ها در شرکت هیولت پکارد (اچ پی)¹ را کوچ می کردم، شرکتی که به تعهد و فرهنگ عملکردی بالا، مشهور است و هر کس تمایل دارد که رشد کند. من هرگز ادی را فراموش نمی کنم، او یک مهندس و مدیر بود. او به من گفت که در اوایل شروع به کارش، مایک، یک معاون ارشد، او را به کناری کشید و گفت که چون ادی، فردی باهوش و ارتقا پذیر است، مایک نمی خواهد که با او به ماهیگیری برود. ادی تشخیص داد که مایک پیامی را درباره مهارت های افراد تیم او، انتقال می دهد؛ بنابراین ادی در همه برنامه های رهبری پیشرفته شرکت کرد، بازخوردها را بررسی نمود و مشاورانی را استخدام کرد تا به او کمک کنند که تیم تحقیقاتی محصول را ایجاد کند. ادی به عنوان رهبری که دوست دارد با دیگران کار کند، مشهور شد. نتیجه این کار او، ترویج و گسترش ارتباطات قوی بود.

ادی یک مثال بارز درباره تأثیرگذاری ذهنیت رشد است. هرکسی در تیم او باور دارد که می تواند یاد بگیرد، رشد کند و در طول مسیر می تواند اشتباه کند. او با دقت به بازخورد مایک گوش داد و متوجه شد که شکافی بین رهبری او وجود دارد و این شکاف زمانی است که او باید با هوش هیجانی بتواند افراد را رهبری کند او همه تجارب را کسب کرد و آنچه را که برای رشد آن کلاه لازم بود، یاد گرفت. ادی ادامه داد تا جایی که بتواند استنباط کند و ارزش بازخورد دریافت شده از تیمش را بیابد - چیزی که باعث شده بود آن ها تیم های بهره ورتر و منسجم تری باشند.

همانند ادی، شما هم ممکن است درباره اینکه مهارت های ارتباطی لازم برای کوچینگ را نداشته باشید، نگران باشید. خبر خوب این است که هر فرایند کوچینگ، مهارت هایی را می سازد که ارتباطات را مستحکم تر می سازد و شما می توانید آن ها را یاد بگیرید. مطالعات اخیر، تأیید کرده اند زمانی که رهبران کوچ می کنند، ارتباطات، همکاری مبتنی بر اعتماد و بهره وری (در بین چیزهای دیگر) شکوفا می شود.

¹ Hewlett-Packard (HP)

یادگیری کوچینگ، مشابه یادگیری شنا است. زمانی که متوجه می‌شوید می‌توانید شناور باشید بسیار تمایل خواهید داشت که شنایی را انجام دهید که شما را از نقطه الف به نقطه ب برساند. این یک روشی آشکارساز است و ترستان از غرق شدن رفع می‌شود.

بزرگ‌ترین شگفتی ما در برنامه «رهبرانی که کوچ می‌کنند»، تعداد بسیار رهبران رده‌بالایی بودند که دوست داشتند کوچینگ را فراگیرند. معمای اینکه چگونه ارتباط برقرار کنند و به سمت گفتگوهای کوچینگ حرکت کنند، گشوده شد. یک نقشه راهی وجود داشت که می‌توانستند آن را دنبال کنند (چیزی شبیه توسعه نرم‌افزار) و به دیگران کمک کنند تا مقصد خودشان را پیدا کنند.

همچنین، می‌توانید مهارت‌هایی را برای کوچ کردن دیگران یاد بگیرید. کوچینگ توانمندی شما را تقویت می‌کند تا با دیگران ارتباط برقرار کنید و با هرکسی در حوزه تأثیرگذاری خود کار کنید.

«در یک فرهنگ سلسله مراتبی کار می‌کنم»

تا همین اواخر، سبک معمول رهبری در فرهنگ ایالات متحده آمریکا، سبک «دستور- کنترل» بود. این سبک روشی بود که بیشتر ما با آن پرورش یافته‌ایم و به‌طور طبیعی، همه ما از این شیوه پیروی کرده‌ایم، به‌ویژه اگر باور داشته باشیم که موفقیت‌آمیز است. به‌طور معمول، باورهای مربوط به فرهنگ «بالا به پایین» به این شرح است:

- من مدیر هستم و قوانین را من می‌سازم؛
- من مرجع منابع دانشی و راه‌کارها هستم؛
- از جانب من هیچ‌وقت خبر خوبی نمی‌شنوید. اگر خرابکاری کنید، من به شما نشان خواهم داد؛
- به من احترام بگذارید، دلیلش مهم نیست؛
- من حرف می‌زنم و شما می‌شنوید.

این باورها، باعث می‌شود که رهبران تمایلی به کوچینگ نداشته باشند برای اینکه این باورها، تصدیق می‌کنند که فقط مدیران هستند که دارای قدرت دانستن و تصمیم‌گیری هستند. این باورها هرگونه استقلال را از بین می‌برند و نوعی وابستگی به رهبر برای همه راه‌حل‌ها را ایجاد می‌کنند. چنین فرهنگی، نمی‌تواند نوآوری را ترغیب کند. در این تغییر بزرگ در حال وقوع در محیط‌های کارمان که دسترسی به استعدادها کمتر شده است و سازمان‌ها نیاز بیشتری به تعدیل و انطباق‌پذیری دارند، این باورها می‌تواند سازمان شما را سرگردان کند.

حتی در محیط‌های کاری شبیه نظامی، که نظام دستور و کنترل هنوز مؤلفه اصلی موفقیت محسوب می‌شود، در این محیط‌ها هم استفاده از همکاری مبتنی بر اعتماد و کوچینگ، تشویق می‌شود. پدرم که از وست پوینت^۱ فارغ‌التحصیل شده و در دو جنگ حضور داشته است، و برادرانم که در ویتنام جنگیده‌اند، برایم بیان کرده‌اند که بهترین دستوردهندگان، به تجارب و دیدگاه‌های آن‌ها برای مشارکت در ارائه بهترین رویکرد، اعتماد داشتند حتی در طول جنگ. نیروهای جوان به سرعت ارتقا پیدا می‌کردند و خروجی کار بود که مورد احترام قرار می‌گرفت نه سن و تجربه. ضرب‌المثلی هست که بیان می‌کند «شما به اندازه سرهنگ ارشدتان، عملکرد خوبی دارید». پدرم، رهبرش را ترغیب می‌کرد که او را به چالش بکشد. او می‌دانست که در نهایت، پای زندگی‌شان و اعتبارش در میان است و او همه پاسخ‌ها را ندارد. حتی در محیط‌های کاری که طبق فرهنگ، اعضای تیم باید دستورات را پیروی کنند، رهبران می‌توانند ترغیب شوند تا متواضع باشند و بهترین ایده‌های دیگران را استخراج کنند.

باور شما برای رهبری و کوچینگ، ضروری است

ذهنیت ما به‌طور کامل ژنتیکی یا وابسته به روش انجام دادن کارها توسط ما نیست. این ذهنیت به‌طور اولیه توسط محیط زندگی ما شکل می‌گیرد. محیط زندگی در واقع، باورها و رفتارهای ما را می‌سازد. برای مثال، زمانی که ما تمرکز بسیار زیادی بر موفقیت داشته باشیم، مانع ریسک‌پذیری می‌شویم و یادگیری به تعویق می‌افتد. با سرعت در حال حرکتیم و تمایل داریم که «مسائل اشتباه» را حل کنیم. کوچینگ، به‌طور ذاتی، سرعت تصمیم‌گیری را کند می‌کند، بنابراین می‌توانیم «مسائل صحیح» را نشان یابی کنیم و بهترین جواب‌ها را پیدا کنیم. در کوچینگ، از ذهنیت رشد استقبال می‌کنیم و باور داریم که فارغ از میزان توانمندی‌تان، همیشه می‌توانید با تلاش و تمرین، بهبود پیدا کنید.

بنابراین، آیا این به معنی آن هست که هرکسی می‌تواند تقویت شود و استانداردها را برآورده کند؟ نه، ارزش‌ها، انگیزش و تجربه‌های افراد در رشدشان تأثیرگذار هستند. کوچینگ جایگزین مسئولیت شما برای ارزیابی این نیست که ببینید آیا فرد صحیحی در اتوبوس (اجتماع و محیط کار) تان هستید یا رفتار و ارزش‌های افراد داخل اتوبوس، جلوی پیشرفت و موفقیت را در اتوبوس‌تان می‌گیرند.

چهار باور زیر، از توسعه و بالندگی رهبرانی که در محیط کار کوچ می‌کنند پشتیبانی می‌کند:

- هر عضو تیم، توانمندی‌های دارد و ارزشی برای کل به ارمغان می‌آورد؛

¹ West Point

- همه ما قابلیت بهبود و یادگیری داریم؛
- نقش من به‌عنوان یک رهبر و مدیر، جمع‌آوری همه منابعمان برای اتخاذ بهترین تصمیم است؛
- من شما را توانمند می‌کنم تا خودتان تصمیم‌گیری کنید و مالکیت راه‌حلهایتان از آن خودتان باشد، آنچه از مأموریت ما و توسعه شما پشتیبانی می‌کند.

در اقتصاد دانش‌بنیان امروزی، رهبران باید پاسخگوی تغییرات مستمر باشند. اگر ما چابک نباشیم، ممکن است که توان رقابتی خودمان و مشتریانمان را از دست بدهیم. سرانجام، نسل‌های جدیدی که وارد نیروهای کاری ما می‌شوند، تمایلی به تبعیت از رویکرد «دستور و کنترل» سنتی ندارند. در مقابل، آن‌ها دنبال همکاری مبتنی بر اعتماد و رشد خودشان هستند.

دلایل زیادی وجود دارد که شما نخواهید کوچینگ را انتخاب کنید. باین وجود، شما را به چالش می‌کشم که تأثیر کوچینگ را بر خودتان، تیمتان و سازمانتان موردتوجه قرار دهید.

گام بعدی

- ارزش‌ها و باورهای نهفته در کوچینگ را مرور کنید. با کدام‌یک از این‌ها، شما شناخته می‌شوید؟ کدام باورها و ارزش‌های دیگر برای شما چالش‌برانگیزتر است؟
- سه ارزشی را انتخاب کنید که می‌خواهید در طول روز، به خودتان یادآوری کنید که طبق آن‌ها پیش بروید. این ارزش‌ها را بر روی یک کاغذ بنویسید و جایی قرار دهید که جلوی چشمانتان باشد. هرروز آن را بخوانید و هر زمان که در حال آماده شدن برای برگزاری جلسه یا برقراری ارتباط با فردی هستید به این ارزش‌ها رجوع کنید؛
- راه و روشی را پیدا کنید که استدلال‌های زمان‌بر بودن کوچینگ را بتوانید رد کنید و به چالش بکشید. سعی کنید لحظات کوتاهی را برای گوش دادن به طرف مقابل و پرسیدن سؤالات کوچینگ اختصاص دهید که به او کمک کند. ببینید این کار چقدر زمان لازم دارد و چقدر می‌تواند مفید باشد؟

فصل ۵: حضور: خودتان را همانند رهبری نشان دهید که کوچ می کند

«حضور یک نوع آگاهی در لحظه است که با ویژگی‌هایی همچون نامتناهی بودن، وصل بودن و اعتماد عظیم، شناخته می‌شود»

دوگ سیلسبی^۱

شما به عنوان یک رهبر، یاد گرفته‌اید که چگونه خود را «به نمایش بگذارید»^۲. زمان و شیوه به نمایش گذاشتن شما به طرز شگفت‌انگیزی، متنوع است. رهبران خوب، اعتبار دارند و بهترین خودشان را برای هر هدفی، به کار می‌برند. زمانی که شما حامل خبر بد هستید، چگونه خود را به نمایش می‌گذارید؟ همان طور که ناپلئون یک‌بار گفته است «نقش یک رهبر، توصیف واقعیت و سپس دادن امید است». زمانی که شما تغییر یا چشم‌انداز جدیدی را ارائه می‌دهید، چگونه خود را به نمایش می‌گذارید؟ زمانی که به دیگران تبریک می‌گویید یا درباره یک بیماری بحث می‌کنید یا رخدادی را به چالش می‌کشانید، چگونه خود را به نمایش می‌گذارید؟ شما چه زمانی عصبانیت و منفی بودن خود را کنار می‌گذارید تا با آرامش رهبری کنید و چه زمانی به دیگران اجازه می‌دهید که بفهمند شما از رفتار آن‌ها ناامید شده‌اید؟ هیچ فرمول خاصی برای موارد گفته‌شده وجود ندارد چراکه شما به همان اندازه‌ای که خودتان را مدیریت می‌کنید، به همان اندازه نیز، دیگران و موقعیت را می‌بینید. شما مدام از خود می‌پرسید که «هدف یا خواسته من در اینجا چیست»؟

کلام رایجی وجود دارد که مطرح می‌کند «رهبران هوا و جریان غالب را می‌آورند». تأثیر مدیران بر ایجاد جنب و جوش و جوّ برای دیگران تأثیری واقعی است. ما هرروز آن را تجربه می‌کنیم. در کوچینگ، ما چگونه به نمایش گذاردن رهبری که کوچ می‌کند را «حضور» می‌نامیم. این فصل درباره چگونگی خلق حضور از طریق رفتار و تمایل شما گفتگو می‌کند. حضور، بیان‌کننده کیفیتی است که شما را به دیگران به‌طور فیزیکی و روان‌شناختی ارتباط می‌دهد. حضور یعنی واقف بودن کامل شما به زمان حال. شما از طریق حضور می‌توانید با دقت گوش فرا دهید، از حواس پرتی‌ها صرف‌نظر کنید و به دیگران کمک کنید که بر خودشان تمرکز کنند. خبر خوب این است که شما این توانمندی را در کارنامه خود دارید. هنگامی که این فصل را مطالعه می‌کنید، بر این هم تمرکز کنید که چگونه دیگران برای شما حضور داشته‌اند و فضای رشد و یادگیری را برای شما مهیا کرده‌اند.

¹ Doug Silsbee

² Show up

خودتان را برای به‌خوبی به نمایش گذاشتن آماده کنید

اولین گام برای خلق حضور، آماده کردن خودتان است. نجوهای درونی‌تان برای پیش‌گام شدن‌تان چیست؟ از شما چه انتظاری می‌رود؟ زمانی که برای جلسه یا تعاملی در حال آماده شدن هستید چه احساسی دارید؟ چه هیجانات یا اولویت‌هایی، افکار شما را احاطه کرده است؟ درباره تعامل آتی خودتان، چه قصه‌ای برای خودتان تعریف می‌کنید؟ شما چگونه از قصه خودتان بیرون می‌روید و بر آنچه درست است و شخصی که در مقابل شما قرار دارید، تمرکز می‌کنید؟ ربکا کشف کرد که تمرکز به‌طور ساده، می‌تواند برای ایجاد حضور، کافی باشد.

من منتظر جلسه ۱-۲-۱ با میگان نبودم. او تمایل داشت که از موضوع متفرق بشود و من متوجه شدم که کمک‌کننده بودن، چالش برانگیز خواهد بود. من نفس عمیقی کشیدم و بر این مسئله تمرکز کردم که چرا به جای حرف زدن، کوچ می‌کنم. من تشخیص دادم که درماندگی من به خاطر حرکت با سرعت بود. آنچه من واقعاً می‌خواستم این بود که به میگان کمک کنم که موفق شود. باور داشتم که او فرد توانمند و باانگیزه‌ای است. مطمئن نبودم که میگان هم به این مسئله باور دارد یا نه؟ صندلی‌ها را دور میز کوچک خودم چیدم و همان‌طور که به او خوش‌آمدگویی می‌کردم از او دعوت کردم که بر روی صندلی بنشیند.

نفس عمیقی کشیدم و گفتم «از دیدار مجددت خوشبختم»، «این جلسه ۱-۲-۱، جلسه توست و هدف من حمایت از تو و کوچ کردنت درباره هر دغدغه یا هدفی است که برایت مهم است». سپس کمی مکث کردم و با لبخندی پرسیدم: «خب امروزت چطور بوده است و امروز می‌خواهی روی چه چیزی تمرکز کنیم؟».

میگان صاف رفت سر اصل مطلب و این باعث شگفت‌زدگی من شد. او گفت: «واقعاً درباره اولویت‌بندی کارهایم گیر افتاده‌ام. در یکی از کارهایم، پیش می‌روم سپس شخصی درباره کار دیگری، مرا فرامی‌خواند و کار قبلی را کنار می‌گذارم. احساس می‌کنم که در یک چرخه معیوب گیر افتاده‌ام و به نتیجه خاصی نمی‌رسم. می‌دانم که این مسئله بر نتایجم تأثیر دارد و واقعاً کمک می‌خواهم».

تمایل میگان به طرح دغدغه اصلی‌اش با من، مرا به وجد آورد. گفتم «می‌دانم که چه حسی داری، و می‌دانم که این حس جدی است. این حس را از صحبت الآن تو گرفتم که اولویت‌بندی، چند وقتی است که تو را دچار چالش کرده است و نگران این موضوع هستی که آیا می‌توانی در اهداف خودت پیشرفت کنی یا نه. سپاسگزارم که این مسئله را با من طرح کردی و خوشحالم که کوچ تو هستم».

میگان سرش را تکان داد و خندید. فکر می‌کنم که زبان بدن گشوده من و تمرکز شفافم بر آنچه برای میگان مهم بود، باعث شد که میگان به جهش بزرگی برسد. او می‌دانست که من برای او آنجا هستم. ما جایی برای شروع داشتیم و جایی برای رفتن و من توانستم شروع به کوچینگ کنم.

گام‌های اولیه برای حضور

حضور، قبل از اینکه در ارتباطات شما با دیگر افراد دیده شود، در خواسته و ذهنیت شما جلوه می‌کند. شما تن صدای خودتان را با فضا هماهنگ می‌کنید و با خود مرور می‌کنید که چه چیزهایی را باید کنار بگذارید تا بتوانید به‌عنوان یک کوچ خدمت کنید. شما مشکلات و احساسات خود را کنار می‌گذارید و این‌گونه است که می‌توانید بر چیزی تمرکز کنید که برای مراجع شما مهم است. سپس شما می‌توانید به آنچه باید نمایش داده شوید، کانال بزنید. همان‌طور که کیفیت و رفتارهای به نمایش گذاشتن خودتان را مرور می‌کنید از خودتان بپرسید که کدام کیفیت‌ها برای شما طبیعی است و کدام یک نیازمند توجه یا تمرکز درباره شیوه «بودنشان» با دیگران است.

پذیرش و حمایت خود را به‌طور فعال نشان دهید

کسی که احساس کند موردپذیرش قرار نگرفته است، قطعاً قبول نخواهد کرد که جلسه کوچینگ بگیرد. زمانی که مردم احساس پذیرش می‌کنند، احساس آزادی و فوران می‌کنند. آن‌ها درباره اینکه اشتباه کنند یا غلط رفتار کنند نگران نخواهند بود. ذهنیت کوچینگ، ضروری است. پذیرش با طرز قرارگیری مثبت بدن و مهارت‌های گوش دادن فعال شروع می‌شود. ما قضاوت یا راهنمایی نمی‌کنیم. ما به‌طور ساده، راهی هستیم برای دیگران تا خود را بشنوند و آنچه را برای آن‌ها درست است را ببینند.

حمایت کردن یعنی گشوده بودن، کمک‌کننده بودن و ترغیب‌کننده بودن. زمانی که ما دیگران را ترغیب می‌کنیم و به آن‌ها گوش می‌دهیم، درواقع به آن‌ها کمک می‌کنیم که درهایی را باز کنند که باعث کشف خودشان شود که کی هستند و کجا می‌خواهند برسند. هم پذیرش و هم حمایت از دیگران باعث می‌شود که آن‌ها به ما اعتماد کنند و اعتماد درواقع پاشنه آشیل کوچینگ است. تیم شما برای اینکه کوچ شوند، نیاز دارند که احساس امنیت بکنند تا بتوانند احساسات و افکار خود را کشف کنند، تصمیم بگیرند که چه می‌خواهند، تعیین کنند که در مسیرشان به چه چیزی خواهند رسید و شیوه حل دغدغه خود را ترسیم کنند. آن‌ها از نظر روان‌شناختی می‌خواهند که احساس امنیت بکنند. آن‌ها ممکن است فکر کنند که خرابکاری خواهند کرد یا توانمند دیده نخواهند شد.

یک چالش طبیعی که رهبران باید درباره قضاوت نکردن به آن توجه کنند، قدرت ذاتی آن‌ها درباره رهبری کردن است. برای مثال، به‌عنوان یک رهبر، شما ارزیابی می‌کنید و به دیگران بازخورد می‌دهید، تیم شما درباره

شیوه تفکر شما، حساس و هوشیار هستند و به طرز تفکر شما باور دارند، چرا که می‌خواهند که از نظر رهبرشان، خوب سنجیده شوند. آیا این درباره شما صدق نمی‌کند وقتی که خودتان را در جایگاه رهبر می‌بینید؟ شما این ویژگی را به طور کامل نمی‌توانید از بین ببرید ولی شما می‌توانید حضور کوچینگ خود را از طریق تمرکز خودخواسته برای درک و حمایت دیگران، ایجاد کنید. مهارت‌های کوچینگ که ما در فصل ۷ آن‌ها را مرور خواهیم کرد به شما کمک می‌کند که اعتماد فرد مراجع را جلب کنید.

صرف زمان برای حضور برای دیگران به این معنی است که شما به آن‌ها نشان دهید که اهداف و آمال آن‌ها ارجح است در اینجا برخی راهنماها وجود دارد که رهبران شرکت‌کننده در برنامه ما، آن‌ها را به‌عنوان پذیرش و حمایت تعیین کرده‌اند:

- زبان بدن با ملاحظه و گوشه داشته باشید
- با اشاره سر تأیید کنید و ترغیب‌کننده باشید.
- نکته نظرات دیگران را ببینید
- احساسات دیگران را بازتاب دهید
- فعالانه و با توجه گوش بدهید.

پذیرش و حمایت دیگران در ارتباطات، باعث پیشرفت شما در محاورات شده و نشان‌دهنده این است که شما طرفدار موفقیت طرف مقابلتان هستید.

تمرکز را تسهیل کنید

کوچینگ نیازمند تمرکز و تمرکز دوباره مستمر است. یکی از رهبران برنامه ما، تعریف زیر را درباره تمرکز ارائه داده است:

من حالا فهمیده‌ام زمانی که با افراد در اتاق کارم ملاقات می‌کنم، تلفن و کامپیوترم را خاموش می‌کنم. من روبروی فرد می‌نشینم و آنچه را در حال انجام دادنش بودن، پشت سرم رها می‌کنم تا این گفتگو را داشته باشم و تعیین کنم که آیا الآن یک «لحظه کوچ پذیر» است. من درباره نتایج این کارم، شگفت‌زده شدم. مردم بسیار سرزنده هستند. آن‌ها درباره آنچه می‌خواهند یا نیاز دارند، پیشنهادهای زیادی می‌دهند. آن‌ها می‌خواهند که زمانی که من از آن‌ها سؤالات کوچینگ می‌پرسم، این مطالب را کشف کنند و شگفت‌انگیزتر اینکه، این تعامل به نظر نمی‌رسد که وقت زیادی را صرف کند. این مسئله شبیه چیزی دیگری است. زمانی که من تمرکز می‌کنم، آن‌ها نیز تمرکز می‌کنند و ما پیش می‌رویم.

تمرکز در این زمانه باوجود رسانه‌های اجتماعی همیشگی و مزاحمت‌های الکترونیکی، کار آسانی نیست. رشد کردن تیم‌ها و کسب‌وکارها، هنوز ضرورت است. زمانی که شما در حال گذر به گفتگوی کوچینگ هستید لحظه‌ای درنگ کرده و نفس عمیق بکشید. با این کار شما بین کاری که قبلاً در حال انجامش بودید و گفتگوی کوچینگ پیش رو، فاصله‌ای را قرار می‌دهید. تصور کن که این قسمت متفاوتی از مغز شما باشد و شما آن را بیدار می‌کنید که مهارت‌های کوچینگ شما را به کار بگیرد. شما کلاه رهبری خود را کنار می‌گذارید. کلاهی که باعث می‌شود شما همه جواب‌ها را داشته باشید.

در ادامه مواردی را ذکر می‌کنیم که رهبران شرکت‌کننده در برنامه ما، از آن‌ها به‌عنوان روش‌های کلیدی تمرکز نام برده‌اند:

- حواس پرتی را کنار بگذارید و هدف گفتگوی کوچینگ را تعیین کنید؛
- با بدنتان توجه کنید، به جلو خم شوید و تماس چشمی مقتضی داشته باشید؛
- وارد سوراخ خرگوش‌هایی که ربطی به موضوع یا اهداف تعیین شده ندارند، نشوید؛
- مسیرهای جدیدی که توسط فرد مراجع، اتخاذ شده‌اند را تصدیق کنید؛
- با مراجع بررسی کنید و سپس بررسی مجدد کنید که آیا او هم مثل شما احساس می‌کند که در مسیر درستی قرار دارید.

متعهد و مسئولیت‌پذیر باشید

حضور داشتن همچنین به معنی تعهد داشتن و مسئولیت‌پذیری به موارد زیر است:

- رشد دیگران؛
- پیگیر و جویای دیگران بودن؛
- تخصیص زمان کافی و پرهیز از عجلانه رفتار کردن در راستای ایجاد ارزش افزوده.

تعهد داشتن و مسئولیت‌پذیری، اغلب به معنی تخصیص زمان، منابع، ترغیب و پیگیری مراجع است. زمانی که شما کوچ می‌کنید، با نشان دادن این رفتارها، به دیگران نشان می‌دهید که برای شما مهم هستند. در کوچینگ نیز همانند رهبری، تعهد و مسئولیت‌پذیری، اعتماد و پذیرندگی را در دیگران القا می‌کند. شما هرگونه که رفتار کنید دیگران هم از شما تقلید خواهند کرد. به‌عنوان یک رهبر متعهد، در اینجا نکاتی را آورده ایم که شما از طریق آن‌ها می‌توانید تعهد خود را به‌عنوان یک کوچ نشان دهید:

- برای جلسات ۱-۲-۱ خود و جلسات کوچینگ زمان تخصیص داده و با آن زمان پیش بروید
- قراردادهای خود را پیگیری کنید
- موضوعات و تعهدات مراجع خود را به یاد داشته باشید
- به‌عنوان یک کوچ، صبور باشید، هر کس زمان خودش را دارد. فرایند کوچینگ، حرکت رو به رشد را حمایت می‌کند ولی این حرکت، مال مراجع است نه مال شما.

کنجکاو باشید

کنجکاوی در کوچینگ، هم به ذهنیت مربوط می‌شود و هم یک مجموعه رفتار را شامل می‌شود. زمانی که شما واقعاً درباره دغدغه مراجع کنجکاو باشید، رفتاری کاملاً بی‌طرفانه و بدون دستور جلسه‌ای در پیش خواهید گرفت. می‌دانم که این نوعی تناقض محسوب می‌شود. شما بدون طرح‌ریزی نیازهای خودتان، چگونه می‌توانید بدانید؟ کنجکاوی در واقع نوعی شیوه پرسشگری است که از شخص مراجع و اهداف او حمایت کند. شما انتظار پاسخ خاصی را ندارید و برای شنیدن هر پاسخ مراجع، گشوده هستید. به‌عنوان یک رهبر، شما می‌خواهید بدانید که شیوه عملکرد سازمان چگونه است و افراد برای مشارکت چه کارهایی انجام می‌دهند. با این وجود، شما وقتی در حال کوچ کردن فرد هستید این نیاز به دانستن خود را باید خاموش کنید. چنین گفتگوهایی که صرفاً برای شما ضروری است را به زمان دیگری موکول کنید.

رویکرد کوچینگ را به یادآورید؛ شما از مراجع سؤال نمی‌پرسید که نیاز دانستن برای اهداف خود را تأمین کنید. شما سؤال می‌پرسید که دقیقاً مشخص کنید که مراجع چه می‌خواهد، چگونه باید به خواسته‌اش برسد و برای رسیدن به آنجا، چه چیزی نیاز دارد. ذهن کنجکاو بدون قضاوت، به‌طرف مقابل کمک می‌کند که بفهمد چه چیزی درست است و جنبه‌های پنهان شخصیت او و موقعیت‌های مختلف را برای او باز می‌کند. کنجکاوی همچنین باعث می‌شود که جنبه‌های خلاقانه و نوآورانه فرد به کار بیفتد، چیزی که در حالت عادی به دلیل مشغولیت فرد به اموری که باید انجام دهد، صورت نمی‌گیرد. حداقل کاری که شما با کنجکاوی انجام می‌دهید این است که به‌طرف مقابل نشان می‌دهید که شما به مراجع علاقه دارید و گفته‌ها و احساساتش برای شما ارزشمند است در فصل هفتم، من تفاوت سؤالات کنجکاوانه را با دیگر سؤالات توصیف می‌کنم و نشان می‌دهم که چگونه سؤالات کنجکاوانه، به شما کمک می‌کند که کنجکاوی را طوری سوق دهید که از حالت بازجویی خارج شود از نظر رهبران، اگر کنجکاوی با رفتارهای زیر همراه باشد، به معنی حضور است:

- از خودگذشتگی؛
- اکتشاف؛

- عدم قطعیت و قضاوت نکردن؛
- عدم انتظار برای دریافت پاسخ خاص.

شما چگونه خودتان را نشان می‌دهید وقتی کلاه کوچینگ بر سر دارید: شما فردی، شنوا، پذیرنده و متعهد به حمایت از فرد طرف مقابل و اهداف و توسعه او هستید. شما وقتی در مقابل مراجعت سکوت می‌کنی در واقع فضایی را در اختیار مراجع قرار می‌دهی که راه‌های ممکن را کشف کرده سپس عمل کند. رهبران زیادی، حضور را به معنی آزاد کردن توصیف کرده‌اند. در واقع شما خودتان را از دانستن رها کرده‌اید. تاد مازلن^۱، سخنگوی شرکت ویستاج، حضور را به‌عنوان درگاهی توصیف می‌کند که به فرد به‌عنوان نوع بشر صرف نگریسته شود. ما در گفتگوی کوچینگ به شکلی خودمان را نشان می‌دهیم که انگار با فرد مقابلمان به خودت وجودی رسیده باشیم.

توانمندی حضور در کل دنیا، ارزشمند است. مثلاً در آفریقا مردم با واژه «سابونا»^۲ همدیگر را خوش‌آمد گویی می‌کنند. سابونا یعنی من تو را می‌بینم. سابونا فراتر از خوش‌آمد گویی است. سابونا یعنی من برای تو شأن و ارزش قائل هستم. زمانی که ما درباره افراد مقابلمان به این قوه تشخیص برسیم، همه‌چیز ممکن خواهد بود.

گام بعدی

- زمانی که دیگران به شکلی که در این فصل توصیف شد، حضور دارند، شما چه پاسخی به آن‌ها می‌دهید؟
- شما با کدامیک از جنبه‌های حضور راحت‌تر هستید که آن‌ها را بروز دهید: پذیرش، حمایت، تعهد، کنجکاوی یا تمرکز؟ چگونه این ویژگی‌ها را نشان می‌دهید؟
- کدامیک از این‌ها، برای شما چالش بیشتری به همراه دارد و دوست داری که آن را بهبود دهید؟
- در جلسه‌آتی با تیم خود، به‌طور عامدانه، بر جنبه‌ای از حضور تمرکز کن که برای شما طبیعی باشد سپس بر جنبه‌ای تمرکز کن که برای شما چالش‌برانگیز است.

¹ Todd Musselman

² Saubona

فصل ۶: وقتی که کوچ می‌کنید، هر فردی آسیب‌پذیر است

«گوش دادن فعال، نه فقط به معنی وفق دادن خودمان با دیگران است بلکه به معنی وفق دادن خودمان با خودمان نیز هست. وقتی به‌دقت به آنچه می‌گوییم و شیوه گفتن خود گوش بدهیم، اطلاعات زیادی درباره خودمان یاد می‌گیریم»

مادلین بورلی آلن^۱

زمانی که رهبران قبول می‌کنند که آن‌ها نمی‌دانند و دیگران انجام می‌دهند، آن‌ها می‌خواهند که آسیب‌پذیر باشند. بر اساس تعریف، آسیب‌پذیر بودن به معنی عدم احساس راحتی است برای اینکه درواقع ما ریسکی را قبول کرده‌ایم. مطابق با نظر آقای برنه براون، محقق و رهبر، آسیب‌پذیر بودن به معنی گشودگی به عدم ثبات، ریسک و بروز دادن احساسات است. برای مثال، رهبران تشخیص داده‌اند که هیچ تضمینی برای ثبات یا رشد کسب‌وکار آن‌ها وجود ندارد. این یک تناقض است ولی هم‌زمانی که رهبران تصدیق می‌کنند که واقعیات را نمی‌دانند یا قادر به پیش‌بینی نیستند، هم‌زمان آن‌ها می‌توانند ایده‌های جدید را برای رشد و نوآوری، تسریع کنند.

بی‌ثباتی روزافزون ناشی از کووید ۱۹، تمایل ما به آسیب‌پذیر بودن را سرعت داده است. واقعیت برای دیگران به معنی نوعی آسیب‌پذیر بودن است. آسیب‌پذیر بودن به معنی تمایل به مطرح کردن این جمله است که «من نمی‌دانم، من نمی‌توانم پیش‌بینی کنم». بدون حس آسیب‌پذیر بودن، انگیزه‌ای برای حرکت روبه‌جلو وجود ندارد. بدون آسیب‌پذیر بودن، هیچ نوآوری‌ای وجود ندارد. شما باید خواستار ریسک، شکست و اشتباه کردن باشید که بتوانید رشد انعطاف‌پذیر داشته باشید. ذکر یک کارآفرین معمولاً این است که «شکست اغلب رخ می‌دهد، شکست ارزان است، شکست زود و نزدیک است»^۲. بنابراین از شکست‌هایتان یاد بگیرید و راه بهتری بسازید.

آسیب‌پذیری در روابط کوچینگ، ذاتی است. رهبری که کوچ می‌کند و مراجع، هر دو قدم در راه ناشناخته‌ای می‌گذارند و تصدیق می‌کنند که آن‌ها نیاز به کمک دارند و همه جواب‌ها را ندارند. باوجوداین، افسانه‌های زیادی وجود دارد که مانع ما می‌شود که آسیب‌پذیری را به‌عنوان یک نقطه قوت بپذیریم. سه مورد عام این افسانه‌ها را در ادامه بررسی می‌کنیم.

¹ Madelyn Burley-Allen

² Fail often, fail cheap, fail soon

افسانه آسیب‌پذیری ۱

آسیب‌پذیر بودن مثل ضعیف بودن می‌ماند، و رهبر این را طرح‌ریزی می‌کند. ما به همدیگر، می‌گوییم زمانی که ما اجازه می‌دهیم دیگران بدانند که با عدم اطمینان روبرو هستیم یا پاسخ سؤالات را نمی‌دانیم اعتماد آن‌ها به رهبری ما، کاهش پیدا می‌کند. ما باور داریم که زرهی که باعث بشود دیگران ما را نبینند، بهترین راه برای ترغیب دیگران به تبعیت از ماست. اگرچه تاریخ به‌طور سرگیجه‌آوری پر است از مثال‌های ضد این مطلب. برای رهبران مورداحترامی همچون آبرهام لینکلن و اپرا وینفری^۱، به اشتراک‌گذاری عدم اطمینان و چالش‌های مربوط به آن، به‌عنوان نقطه قوت در نظر گرفته شده و باعث جلب اعتماد دیگران به آن‌ها شده است. همان‌طور که برنه براون^۲ می‌گوید «شهامت به معنی این نیست که می‌خواهم برای شکست، ریسک کنم، شهامت یعنی من می‌دانم که بالاخره یک روزی خواهم افتاد ولی با همه قدرتم ایستاده‌ام».

فقدان شفافیت و پوشیدن زره روان‌شناختی زمینه را فراهم می‌کند که ما قادر به یادگیری نباشیم. ریسک کردن را رد می‌کنیم و در نتیجه رشد نمی‌کنیم. باور نداریم که دیگران می‌توانند تغییر کنند. ما خودمان، تیممان و کسب‌وکارمان را داخل یک جعبه حفظ می‌کنیم اما این جعبه، جعبه‌ای است که واقعیات جهان متغیر را بازتاب نمی‌دهد. گام نهادن در یک دنیای مبهم و چندپهلوی، انسان را دلسرد می‌کند. نرخ تغییر در دنیای ما به‌طور فزاینده‌ای در حال سرعت گرفتن است؛ اگر ما اشتیاقی نداشته باشیم که منیت خود را کنار بگذاریم، عقب خواهیم ماند. زمانی که شما کوچ می‌کنید، تمرین می‌کنید که آسیب‌پذیر شوید و درعین‌حال حضور داشته باشید.

آسیب‌پذیری فقط درباره کوچینگ نیست. درواقع آسیب‌پذیری، بخشی از فروتنی پرورش‌یافته شما در رهبری است. مطابق با نظر جیم کالینز، نویسنده کتاب «از خوب به عالی» که بالاترین سطح رهبران کارآمد را مطالعه کرده است، ثابت‌قدم بودن و متواضع بودن، دو ویژگی همه مدیرانی است که شرکت‌های بزرگی را ساخته‌اند. مدیران فروتن به دیگران اعتبار می‌بخشند، دیگران را رشد می‌دهند تا به موفقیت برسند و درونداد دیگران را جستجو می‌کنند تا بهترین تصمیمات را اتخاذ کنند.

افسانه آسیب‌پذیری ۲

¹ Abraham Lincoln and Oprah Winfrey

² Brené Brown

آسیب‌پذیر بودن به معنی فوران احساسات و افکارمان بدون هیچ هدفی است. رهبران خوب، مرزها را حفظ می‌کنند. آن‌ها احساسات، هیجانات، تجارب و دیدگاه‌های خود را در زمان صحیح به اشتراک می‌گذارند. برای مثال، به اشتراک گذاشتن احساسات مهم توسط رهبران می‌تواند منجر به همه‌گیری هیجانی شود. اگر شما این به اشتراک‌گذاری را به صورت لجام‌گسیخته انجام دهید، باعث آسیب اخلاقی می‌شود یا سردرگمی ایجاد می‌کند. از طرف دیگر، به اشتراک گذاشتن احساسات به صورت سنجیده، می‌تواند باعث گسترش امید، مثبت‌اندیشی و تشویق و ترغیب می‌شود.

جاستین از ملیندا شنید که یکی از اعضای تیم او، با یک مسئله پیچیده‌ای درگیر شده است. در داخل هم او با مسئله‌ای درگیر بود چراکه راه حل را نداشت و او فکر می‌کرد که باید داشته باشد. در نهایت او فاش کرد که پیدا کردن بهترین راه برای حل مسئله را متوقف کرده است.

جاستین گفت «ملیندا، با صداقت می‌گویم که این مسئله برای من هم خیلی سخت است. او متوجه شد که ملیندا آسوده به نظر می‌رسد. ملیندا قضاوت نشده بود. پس جاستین گفت «می‌خواهم که ایده‌های بیشتری از شما بشنوم که چه کار کنیم تا این مسئله بهتر کار کند. به تجربه شما یقین دارم، تجارب زیادی دارید».

افسانه آسیب‌پذیری ۳

ما قصد نداریم که درباره شیوه برخورد با احساساتی که به همراه آسیب‌پذیری بروز می‌کنند، بدانیم. «من مشاور نیستم»، یک رهبر به این مسئله تأکید دارد. همان‌طور که شما در کل این کتاب خواهید شنید، احساسات ما برای تصمیم‌گیری، سروکله زدن با استرس، و درک آنچه مردم می‌خواهند، ضروری است. تا زمانی که ما آن را مهار کردن هوش هیجانی بنامیم به نظر خلاف عقل به نظر می‌رسد، این کار اجازه می‌دهد که مغز فراتر رفته و معنی هیجانات را درک کند. در کوچینگ ما ابتدا از دیگران درباره شیوه احساساتشان می‌شنویم و سپس به آن‌ها کمک می‌کنیم که آن را نام‌گذاری نمایند و شیوه مدیریت آن را انتخاب کنند. رهبران با سرعت کشف می‌کنند که احساسات خودشان را نشان دهند و اغلب هم‌زمان با اینکه فرد بهتر درک می‌کند چه می‌خواهد، ناپدید می‌شوند. احساسات زمانی که درباره آن‌ها صحبتی نمی‌شود یا مخفی هستند، بسیار قدرتمند به نظر می‌رسند.

زمانی که شما به‌عنوان یک رهبر، کوچ می‌کنید، شما آسیب‌پذیر می‌شوید. شما انتخاب می‌کنید که بگویید «من همه جواب‌ها را ندارم». زمانی که شما شروع به کوچ می‌کنید، راه جدیدی را برای رهبری یاد می‌گیرید. این راه مشابه سایر مهارت‌هایی است که شما یاد گرفته‌اید. شما اشتباه خواهید کرد. شما کامل نخواهید بود. زمانی که شما کوچ می‌کنید، شما انتخاب می‌کنید که با احساسات و تجاربی روبرو شوید که با آنچه قبلاً داشته‌اید، تفاوت

بسیار داشته باشد. این همان کاری بود که جاستین انجام داد. او مدلی شد برای ملیندا که سؤال پرسیدن و درگیر شدن امری عادی است. جاستین با انجام دادن این کار ریسک ارتباط بیشتر، همدلی و درک را نیز پذیرفت.

زمانی که ملیندا، گرفتاری‌هایش را به اشتراک گذاشت، او انتخاب کرد که در مقابل رئیسش، آسیب‌پذیر باشد. او می‌خواست بگوید که «نمی‌دانم ولی می‌خواهم که راه بهتر را کشف کنم. مطمئن هستم که شما همگی مرا با همه عدم ثباتم قبول دارید، به خاطر شخصیت من، کسی که هستم». او مطمئن بود که جاستین او را فردی دو دل، دارای ابهام و بی‌کفایت نخواهد دید. کوچینگ موفق بر اعتماد ساخته می‌شود.

انجام دهنده‌ی بیش از حد

لارا یک رهبر تازه ارتقا یافته بود که تیمش با سرعت در طی شش ماه اخیر، از دو نفر به هشت نفر رسید. او رهبری بود که قدرت کوچینگ را دیده بود و به دنبال فرصت‌هایی برای کوچ هرروزه بود. به لارا هشدار داده شد که یکی از اعضای تیم او، لوکاس، ساعات زیادی را کار می‌کند، به نظر خسته می‌رسد و نگرش مثبت قبلی را ندارد. چه چیزی باعث شده است که لوکاس، ساعات طولانی کار کند؟ لارا تعجب کرد. در پایان روز، لارا تصمیم گرفت که با لوکاس ملاقات نماید و بفهمد چه خبر است.

از ابتدای ملاقات، لوکاس مدام به ساعتش نگاه می‌کرد. لوکاس با صبوری به همه سؤالات لارا درباره کارش و احساساتش پاسخ داد ولی اصلاً درباره نیازهایش یا دستور جلسه پیشنهادی نداد و جلسه بدون هیچ پیامدی برای هر دو نفر به پایان رسید. لارا سرش را خاراند و با خود فکر کرد که چه کار متفاوتی دیگری می‌توانست انجام دهد؟

زمانی که لارا درخواست کرد که جلسه کوچینگ برای خودش بگیرد، ما متوجه شدیم که نگرانی او درباره لوکاس، از تجربه دردناک خود او درباره فشار کاری‌اش در شغل خودش ناشی می‌شود. لارا ترسید که لوکاس اگر ساعات طولانی کار کند احتمالاً نتواند در نقش خود دوام بیاورد. ما در این رابطه با لارا صحبت کردیم که به نظر خودش اگر تجربه اش را با لوکاس در میان بگذارد، آیا راهکار مناسبی می‌تواند باشد که باعث شود لوکاس مشاهدات لارا را ببیند و اعتماد ایجاد شود.

اگرچه لارا درباره به اشتراک گذاشتن تجربیاتش احساس راحتی نمی‌کرد، خودش را راضی کرد که این کار را تجربه کند تا ببیند که آیا او و لوکاس می‌توانند به شکلی متفاوت و مبتنی بر تجربه لارا با یکدیگر ارتباط بگیرند یا نه. لارا منتظر جمعه نایستاد بلکه درخواست یک جلسه در اوایل هفته داد تا تجارب و نگرانی‌هایش را به اشتراک بگذارد.

پاسخ لوکاس فوری بود. برای او قطعی شده بود که نه فقط در نقش خود غرق شده است بلکه درخواست کمک کرد که برای خودش اهداف جدیدی را بچیند. لارا با مطرح نمودن تجارب و نگرانی‌های مرتبطش، لوکاس را دعوت کرد که کار مشابه لارا انجام دهد.

اجازه بدهید شفاف باشیم: این لحظات آسیب‌پذیری چه بزرگ و چه کوچک می‌تواند کوچینگ را نامساعد جلوه دهد؛ اما در این آسیب‌پذیری، فرصت‌هایی عمیق برای هر کس وجود دارد که ارتباط بگیرد، نوآوری داشته باشد و سازمان را رشد دهد.

گام بعدی

- زمان‌هایی را به یادآورید که احساس آسیب‌پذیری داشته‌اید و چگونه منجر به رشد شده است.
- لحظاتی را تعیین کنید که در آن لحظات با دیگران مطرح کنید که چیزی نمی‌بینید با جوابی ندارید. از دیگران کمک بخواهید یا از آن‌ها بخواهید که تجارب خود را به اشتراک بگذارید.
- آخرین باری که شما احساسات بد، احساس ترس یا عدم اطمینان را داشته‌اید، کی بوده است؟ نتیجه چه بوده است؟

فصل ۷: سه مهارت کوچینگ که باید کسب کنید

«پرسش‌ها در ایجاد امنیت، بسیار قدرتمند هستند، پرسش‌ها به مراجع نشان می‌دهند که شما واقعاً قصد دارید صدای آن‌ها را بشنوید»

امی ادموندسون^۱

فصول اولیه این کتاب بر ترویج ذهنیت کوچینگ و درک نیازمندی‌های خود به‌عنوان کوچ اثربخش تیم تمرکز داشت. بدون این ذهنیت، مهارت‌های کوچینگ، سطحی عمل می‌کنند و موفقیتی حاصل نخواهد شد. کوچینگ فوق‌العاده، نیازمند همه وجود شماست. اکنون شما آماده هستید که شیوه کوچ کردن را یاد بگیرید و بدانید که چه کاری باید انجام دهید.

شیوه انجام دادن کوچینگ، شامل مهارت‌هایی است که باعث بسترسازی برای ایجاد اعتماد، درک طرف مقابل و هموار کردن مسیر برای حرکت روبه‌جلو است. این بخش، به شما کمک می‌کند که سه مهارت اساسی کمک به دیگران را یاد بگیرید. زمانی که شما این سه مهارت را کسب کنید، این مهارت‌ها به ابزار قدرتمندی برای برقراری ارتباط و همکاری مبتنی بر اعتماد تبدیل می‌شوند. هنگامی که رهبران در برنامه ما شرکت کردند، تأیید کردند که این مهارت‌ها برای رهبری اثربخش، حیاتی هستند.

شما در حال حاضر، بسیاری از این مهارت‌ها را استفاده می‌کنید و برخی از آن‌ها ممکن است کاملاً طبیعی جلوه کنند. برخی از این مهارت‌ها مثل لباس کهنه‌ای می‌مانند که در طول حرکت متوجه می‌شوید چطور از آن‌ها بهتر استفاده کنید. سپس خودتان را مجهز به این مهارت‌ها می‌کنید تا به دیگران کمک کنید به سمت مقصد تعیین‌شده خود حرکت کنند. در طول مطالعه این بخش، زمان‌هایی را که از این مهارت‌ها استفاده کرده‌اید یا آرزو کرده‌اید که این مهارت‌ها را می‌داشتید، مرور کنید.

در برنامه ما، رهبران یاد می‌گیرند که از طریق کوچ کردن دیگران و کوچ شدن توسط دیگران یاد بگیرند. آن‌ها توسط افراد تازه‌کار مشابه خودشان کوچ می‌شوند؛ با استفاده از رویکرد، مهارت‌ها و فرآیند توصیف‌شده در این کتاب. در پایان برنامه، شرکت‌کنندگان در برنامه، دیدگاه‌های کسب‌شده درباره تجربه کوچینگ خودشان توسط

¹ Amy Edmondson

رهبران تازه‌کار را به اشتراک می‌گذارند. آن‌ها کشف می‌کنند که فقط زمانی می‌توانید به یک «رهبر کوچ» تبدیل شوید که شایستگی آن را کسب کنید، شایستگی تعهد به تمرین.

این بخش، سه مهارت کوچینگ اساسی را توصیف می‌کند: گوش دادن، پرسیدن سؤالات کوچینگ و ترغیب (تشویق) کردن. البته مهارت‌های کوچینگ دیگری نیز وجود دارد، ولی این سه مهارت، پایه‌های لازم برای کوچ شدن شما را ایجاد می‌کنند. در کوچینگ، ما به واژه‌ها، زبان بدن، تمایل طرف مقابل و داستان‌های پشت‌صحنه داستان اصلی مراجع گوش می‌دهیم. سؤالات کوچینگ، از نوع سؤالات باز است و در دل خود، هیچ رویکرد ارائه راه‌حل و راهکار ندارند. هدف این سؤالات آن است که به دیگران کمک کنیم بر خودشان تمرکز کنند و خودشان به کشف راهکار بپردازند. ما از طریق تأکید بر نقاط قوت مراجع، توجه دادن مراجع به آنچه مسیر درستی را طی می‌کند و ارائه بازخوردهای حمایتی، می‌توانیم مراجع را ترغیب کنیم. همه این مهارت‌ها، طراحی شده‌اند که دیگران را دعوت به کشف، تمرکز و ترغیب کنند تا کارهای جدیدی را امتحان نمایند و یا به شیوه متفاوتی توسعه پیدا کنند.

گوش دادن: ارزشمندترین مهارت کوچ

ما همیشه می‌شنویم که مهارت گوش دادن، ارزشمندترین مهارت در محیط کاری ماست. همه ما همیشه زمانی که شخص مقابل به‌طور عمیق به ما گوش داده است را در ذهنمان به یاد می‌سپاریم و احساس می‌کنیم که به‌طور عجیبی درک شده‌ایم. برخی از ما، در این کار فوق‌العاده هستیم چراکه در فرهنگ ما، این تمایل وجود دارد که به کسی که زرنگ‌ترین به نظر می‌رسد، جایزه داده شود. هنوز هم بهترین فروشندگان، تمایل دارند که بهترین شنونده باشند، همچنان که رهبرانی که به دنبال درک این هستند که دیدگاه‌های مختلف و چندانگان را درک کنند، بهترین تصمیمات را می‌گیرند.

همان‌طور که در فصل پنجم توضیح دادیم، یکی از راه‌هایی که باعث می‌شود بهتر بشنویم «حضور داشتن» است. همه مزاحمت‌های بیرونی و درونی را باید خاموش کنیم و بر طرف مقابل تمرکز داشته باشیم. در کوچینگ، ما به‌طور فعال گوش می‌دهیم، یعنی هر وقت لازم باشد درباره آنچه طرف مقابل می‌گوید به او بازتاب می‌دهیم تا با او هم‌معنی شویم. گوش دادن، مهم‌ترین مهارت کوچینگ است و نیاز به تلاش ارادی و آگاهانه دارد. در اینجا به سه دلیلی اشاره می‌کنیم که نشان می‌دهند گوش دادن فعالانه برای کوچینگ بسیار اساسی است:

(۱) گوش دادن به شما اجازه می‌دهد که وارد دنیای طرف مقابل شوید و او را بپذیرید. وقتی به‌طور فعالانه گوش می‌دهید، دیگر برای شما فرقی نمی‌کند که با مراجع موافق باشید یا نه. نقش شما این است که به‌طور صحیح

آنچه را که طرف مقابل می‌خواهد و نیاز دارد، درک کنید. همچنین مهم است توجه داشته باشید که کجاها ادراک شما با مراجع متفاوت است تا دچار فرضیه‌سازی و قضاوت نشوید.

۲) شنیدن، بنیان اعتماد را بنا می‌کند. زمانی که طرف مقابل بداند شما نه فقط آنچه را که او می‌گوید درک می‌کنید بلکه وقتی دلیل چرایی چنین چیزی را می‌گوید هم توسط شما فهمیده می‌شود، او گشوده‌تر رفتار می‌کند و راهکارهای بیشتری را کشف خواهد کرد. در این صورت، تمایل بیشتری به کشف موضوعات سخت، ریسک کردن و چالشی برخورد کردن خواهد داشت.

۳) گوش دادن می‌تواند منجر به تغییر شود. یک شنونده خوب مانند آینه رفتار می‌کند که شخص مقابل می‌تواند در آن خودش را بهتر بشنود و ببیند. طرف مقابل زمانی که احساسات، ادراکات و تجارب خود را از زبان شخصی دیگر بشنود، متحول می‌شود و احساس می‌کند که مورد تصدیق قرار گرفته است و بنابراین این فرصت را پیدا می‌کند که چیزی را به افکار خود اضافه یا کم کرده و حتی افکارش را مورد چالش قرار دهد. زمانی که شما خوب شنیده شدن را تجربه کنید، به راحتی آن را از یاد نمی‌برید.

مهم است بدانید کجاها به خوبی گوش نمی‌دهید. موارد زیر، مواقعی هستند که شما خوب گوش نمی‌دهید:

- طبق دستور جلسه خودتان و به‌طور انتخابی گوش دهید: در پس ذهن اغلب رهبران، پالایه‌هایی (فیلتر) برای شنیدن وجود دارد که باعث می‌شوند رهبر به اهداف و مأموریت خودش بیندیشد. این پالایه‌ها باعث می‌شود که رهبر به جای شنیدن اهداف طرف مقابل، طبق مأموریت و دستور جلسه خودش بشنود. در این موقع است که رهبر شروع می‌کند به فرضیه‌سازی و ارائه توصیه.
- وانمود کردن به گوش دادن: ممکن است که شما سرتان را تکان دهید یا ساکت باشید ولی مغز شما نسبت به آنچه مراجع درباره‌اش صحبت می‌کند، حضور نداشته باشد. ذهن شما همانند یک میمون است و با سرعت از موضوعی به موضوع دیگر پرش دارد و در نتیجه، آنچه مراجع می‌گوید مورد غفلت واقع می‌شود.
- قضاوت: زمانی که شما خودتان را با این افکار مشغول می‌کنید که چه چیزی درست است یا غلط، خوب است یا بد، هوشمندانه است یا ناشایست، درواقع دیواری را ایجاد می‌کنید که باعث مسدود شدن چشم‌انداز طرف مقابل می‌شود. شما فقط قضاوت خودتان را می‌شنوید. پالایه‌های طبیعی شما همیشه وجود دارد، اما میزان قضاوت شما درباره ایده‌ها، احساسات و ارزش‌های مراجع، بر توانمندی شما برای ارتباط‌گیری درست، تأثیرگذار است. زمانی که شما نقش یک رهبر حیاتی را بپذیرید، باید قبل از شروع ارتباط، هرگونه قضاوت مستقیم یا غیرمستقیم را کنار بگذارید.

- حواس پرت بودن: متأسفانه، به راحتی حواس ما از پرداختن به این لحظه یا یک شخص خاص پرت می‌شود. انبساط و کشیدگی الکترونیکی ما باعث می‌شود که مغزمان به‌طور ناگهانی به صداها، هشداردهنده‌ها و مداخله‌گرهای دیگر پرت شود. آن‌ها را کنار بگذارید. رهبران بیان می‌کنند که یکی از اولین چیزهایی که در کوچینگ یاد می‌گیرند، خاموش کردن درون خود و بیرون ریختن (حذف) مواردی است که باعث عدم حضور آن‌ها می‌شود. برخلاف باورهای رایج که مغز چندگانه عمل می‌کند، متأسفانه مغز ما نمی‌تواند در صورت چندگانه عمل کردن، اثربخش باشد. عوامل پرت‌کننده حواس، معمولاً زمان شما را به تحلیل می‌برد و باعث طولانی‌تر شدن جلسه کوچینگ شما می‌شود.

رهنمودهایی برای خوب گوش دادن

صداهاى ذهنى خودتان را خاموش کنید: ما به‌عنوان بشر به‌طور مستمر دنیا را تغییر می‌دهیم. ما دنیای واقعی منحصربه‌فردی را از طریق پالایه‌ها و داستان‌های خودمان ایجاد می‌کنیم. ما هرکدامان عینک ادراکی خاصی داریم که دنیا را از پشت آن می‌بینیم. اگرچه این می‌تواند زیبا باشد اما عینک‌های متفاوت می‌تواند به‌طور باورنکردنی چالش‌برانگیز باشد. هرروز فرصت‌هایی برای ارتباطات با دیگران داریم و بنابراین درک می‌کنیم و فهمیده می‌شویم. گوش دادن به‌عنوان یک پل برای پر کردن فضا کمک می‌کند و اولین گام، گوش دادن به خودتان است. شما درباره طرف مقابل و داستانی که قبل از شما باز شده است به خودتان چه می‌گویید؟ چه فرضیات، باورها و قضاوت‌هایی باهم ترکیب می‌شوند؟

موقعی که نمی‌توانید به‌طور کامل داستان‌های خودتان را خاموش کنید، آن‌ها را کم کنید. اول، آگاهی خودتان را بالا ببرید. آیا پیش‌آمده است که به خاطر اینکه مشغول دنیای درونی خود شده‌اید، مسیر گوش دادن خود را تغییر داده باشید؟ زمانی که به این قضیه توجه کنید، به تدریج توجهتان را به طرف مقابل معطوف خواهید کرد. در مقابل این پیش‌فرض که می‌دانید منظور طرف مقابل از حرفش چیست، مقاومت کنید و ذهنیتی را ایجاد کنید که پرسشگر و کنجکاو باشد.

فضا را برای گوش دادن مهیا کنید: در موقعیتی قرار بگیرید و فضایی را خلق کنید که طرف مقابل را به اکتشاف خودش دعوت نماید و یک گفتگوی کوچینگ داشته باشید. فارغ از اینکه با همدیگر قدم بزنید یا نشسته باشید، گام‌های زیر می‌تواند به شما کمک کند یک بستر ارتباطی خوب را با یکدیگر فراهم کنید:

- هرگونه مزاحمت‌های بیرونی را از بین ببرید؛
- خودتان را آماده کنید -افکار خودتان را کنار بگذارید و چند نفس عمیق بکشید؛

- روبروی مخاطب خود باشید، مگر زمانی که در حال قدم زدن باشید؛
- ارتباط چشمی دوستانه برقرار کنید، اگر از نظر فرهنگی این کار برای شما متناسب باشد؛
- به سمت مخاطب متمایل باشید و ژست گشوده‌ای داشته باشید، اگر از نظر فرهنگی این مورد مناسب باشد؛
- با حرکت سر یا کلمات ترغیب‌کننده، مراجع را همراهی کنید.

یادتان باشد که منتظر بمانید، انتظار به شما یادآوری می‌کند که از خودتان بپرسید «چرا من دارم صحبت می‌کنم؟» اگر آنچه شما می‌گویید ارتباطی به آنچه مراجع می‌خواهد یا می‌گوید نداشته باشد، منتظر بمانید. زمانی که شما کسی را کوچ می‌کنید، گفتگو درباره اوست نه شما. با مراجع از طریق گوش دادن ارتباط برقرار کنید.

برنت، رهبری که به‌تازگی ارتقا یافته بود، زمانی که یکی از ناظران مستقیم او، لورا، داوطلب قبول مسئولیتی چالشی نشد، دچار ناامیدی شد. لورا به برنت گفته بود که ارتقا می‌خواهد. لورا تلاش می‌کرد که از طریق نشان دادن اشتیاقش به پروژه‌های مختلف، راه رشد خود را بیابد ولی هرگز چنین پیشنهادی را دریافت نکرده بود. درواقع، به نظر می‌رسید که رویکرد او برای عملکرد، این بود که «شما می‌خواهید این پروژه به چه شکلی انجام شود؟ من همان‌طور آن را انجام خواهم داد». برنت متوجه شد که او باید صحبت کردن درباره فرصت‌های جدید را متوقف کند و بفهمد که لورا واقعاً چه حسی درباره یادگیری و رشد دارد.

او به لورا گفت «شنیده‌ام که می‌خواهید ارتقا پیدا کنید، همچنین متوجه شده‌ام که انجام دادن پروژه‌های متفاوت برای شما راحت نیست. برای مثال، دوست دارید که گزارش بنویسید، اما تمایلی به نوشتن طرح بازاریابی برای ما ندارید. می‌خواهم بشنوم که تفاوت این دو نوع گزارش از نظر شما چیست؟».

لورا نقطه توجه خود را تغییر داد و برنت متوجه شد که لورا به‌جای نگاه کردن به **دوربین زوم**، به پایین نگاه می‌کند. در نهایت، لورا گفت «مطمئناً راحت نیستم که طرح بازاریابی بنویسم. هرگز قبلاً چنین گزارشی ننوشته‌ام. می‌ترسم و نمی‌خواهم اشتباه کنم. زمانی که می‌خواهم کاری را انجام دهم که قبلاً آن را تجربه نکرده‌ام، واقعاً احساس عدم اعتماد به نفس دارم».

برنت احساس کرد که دیوار بین آن‌ها از بین رفته است. برنت تا آن موقع تلاش نکرده بود که درباره احساسات لورا با او صحبت کند. برنت رو به لورا گفت «از تو تشکر می‌کنم که این مسئله را با من طرح کردی. به نظر می‌رسد زمانی که شما درباره انجام دادن یک کار، احساس اعتماد به نفس داری، اشتیاق بیشتری برای آن پروژه داری. من شما را درک می‌کنم. من هم دوست دارم که در کاری که انجام می‌دهم، موفق باشم؛ بنابراین آن چیزی که مانع شما برای امتحان کردن کارهای جدید است، احساس عدم موفقیتتان است و بنابراین شما در این زمینه ریسک نمی‌کنید».

لورا حرف‌های برنت را با تکان دادن سرش تأیید کرد و سپس افزود «فکر می‌کنم اگر با کارهایی که تاکنون آن‌ها را به‌خوبی انجام داده‌ام ادامه دهم، مشکلی نخواهم داشت».

تمایل برنت به گوش دادن فعال به لورا باعث شد که لورا نیز فضای گفتگوی صادقانه‌ای را ایجاد کند تا کشف کنند که چه چیزی باعث عقب کشیدن لورا می‌شود. این اولین بار بود که آن‌ها درباره خودداری لورا از قبول یک پروژه، با همدیگر به بحث و گفتگو نشستند. این تجربه یک نقطه عطف در روابط آن‌ها بود.

در جلسه حضور داشته باشید و با همه وجودتان به مراجع گوش دهید. حداقل ۷۰٪ از همه ارتباطات، ارتباط غیرکلامی است. بسیار مهم است که به این مسئله توجه داشته باشیم که مردم از طریق گوش دادن به تن صدای طرف مقابل، کلام مربوط به چهره طرف، زبان بدن و ... با همدیگر ارتباط می‌گیرند. مغز ما آماده است که به‌طور شهودی، صحبت‌های غیرکلامی طرف مقابل را ادراک کند، کافی است که به این مسئله توجه بکنیم.

سؤالات کلیدی که باید از خودتان بپرسید:

- زبان صورت این فرد یا تن صدای او، قصد دارد چه احساساتی را بروز دهد؟
- انرژی طرف مقابلم چگونه است؟ پارانرژی است یا کم انرژی؟ هیجان‌زده است؟ عقب کشیده است؟
- صحبت‌های غیرکلامی طرف مقابل، چه تأثیری بر من دارد؟ آیا زمانی که داستان او را می‌شنوم، احساس ناراحتی یا ناامیدی می‌کنم؟
- آیا احساس سردرگمی می‌کنم؟ آیا صحبت‌های کلامی و غیرکلامی مراجع، یک پیغام ناهمسان‌دربار دارد؟

از آنجاکه معانی مربوط به رفتارهای غیرکلامی می‌تواند از فرهنگی به فرهنگ دیگر و فردی به فرد دیگر، متفاوت باشد بنابراین زمانی که درباره آنچه شنیده‌اید به مخاطب خود بازتاب می‌دهید، خیلی غیرقطعی عمل کنید. بسیاری از اشک‌هایی که ریخته می‌شوند به خاطر ناامیدی و عصبانیت است تا ناراحتی.

یک‌بار، جینا، یک مدیر ارشد به من ارجاع داده شد. درباره جینا گفته شده بود که او خیلی احساساتی است و اکثر اوقات هنگام برقراری ارتباط با دیگران، گریه می‌کند. جینا و من هر دو تصدیق کردیم که احتمالاً تبعیض جنسیتی در ارائه این بازخورد دخالت داشته است. سپس ما با همدیگر کشف کردیم که پشت این احساس جینا، چه چیزی وجود دارد. ما ابتدا دریافتیم که جینا بیشتر در جلسات تیم رهبران تمایل دارد که گریه کند. همان‌طوری که او آن جلسات را یادآوری می‌کرد، شروع به گریه کرد. من به او گفتم «جینا، تو الان داری گریه می‌کنی، چه خبر شده؟»

جینا گفت «عصبانی هستم. واحد کاری من به‌طور مداوم، دست‌کم گرفته می‌شود درحالی‌که دیگر واحدهای کاری موردپذیرش قرار می‌گیرند. سهم مشارکت واحد کاری من زیاد است».

گفتگوی ما به‌طور مهبجی به این سمت پیش رفت که جینا می‌خواهد دیگران چه چیزهایی را در پشت‌گرمی‌های او بدانند و چه چیزی باعث شده است که جینا این حرف‌ها را با هم‌رده‌های خود مطرح نکند.

ما همیشه نمی‌دانیم که معنی صحبت‌های غیرکلامی دیگران برای خود آن‌ها چیست. هیچ فرهنگ لغت حرف غیرکلامی وجود ندارد که برای پاسخ مسئله ذکرشده به ما کمک کند. زمانی که ما لحظاتی را صرف می‌کنیم تا به‌طور فعالانه گوش دهیم که آنچه من درباره صحبت‌های طرف مقابل می‌بینم چیست، باعث می‌شود که به کشفی عجیب درباره آنچه برای دیگران صحیح است برسیم.

چگونه فعالانه گوش دهیم تا بفهمیم

زمانی که شما کوچ می‌کنید، از کجا می‌فهمید که آنچه درباره شنیده‌هایتان فکر می‌کنید، درست است؟ فقط زمانی می‌توانید مطمئن شوید که «آنچه را که می‌شنوید با مراجع به اشتراک بگذارید». مهارت گوش دادن فعال، در نگاه اول، یک تناقض به نظر می‌رسد چراکه شما هم‌زمان در حال صحبت کردن و گوش دادن هستید. با این وجود، گوش دادن فعال، کلید ایجاد فهم مشترک از دنیای فردی است که کوچ می‌کنید. رهبران می‌توانند به‌طور فعال به تیم خود گوش دهند، ایده‌های مطرح‌شده توسط اعضای تیم را خلاصه‌سازی و جمع‌بندی کنند. به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کنید، صدای خود را خاموش کنید و به‌طور فعال خودتان را متعهد کنید که از دقیق بودن آنچه می‌شنوید مطمئن شوید. ابتدا لایه‌های مختلف ارتباط را هماهنگ کنید سپس آنچه شنیده‌اید را به اشتراک بگذارید.

سه لایه ارتباطات غیرکلامی

- محتوا: آن‌ها چه می‌گویند؟ این اولین سطح گوش دادن است. ما به‌طور ساده، محتوا را می‌شنویم. این سطح گوش دادن به این معنی است که درک کنیم در تواتر حوادث یا سطح اول معنا، چه چیزی می‌تواند آشکار شود. چه اتفاقی افتاده است و این اتفاق چه تأثیری بر فرد گذاشته است؟ زمانی که فرد آنچه را که می‌گوید می‌شنود، معمولاً خودش را اصلاح می‌کند، نکات روشن‌کننده‌ای را اضافه می‌کند یا به نکته بسیار مهمی می‌رسد.

- قصد/ معنی: شخص از گفتن این حرف‌ها چه قصدی دارد؟ در این سطح، تلاش می‌کنیم تا معنی پشت حرف‌های مراجع را درک کنیم. این پیغام‌ها می‌تواند توسط مراجع به‌طور مستقیم بیان شود یا به‌صورت ایماواشاره مطرح گردد. قصد و معنی شخص معمولاً خیلی مهم‌تر و متفاوت‌تر از محتوای کلام اوست. شما ممکن است از خودتان بپرسید «قصد شخص از به اشتراک گذاشتن این داستان چیست؟ هدف کلی مراجع از طرح مسئله خود چیست؟»
- احساسات و هیجانات مراجع: مراجع چه حسی دارد؟ زمانی که با قلب خود می‌شنویم، به هیجانی که مراجع در داستان خود دارد توجه می‌کنیم، حتی اگر مراجع آن‌ها را به‌طور مستقیم مطرح نکند. تَن صدای فرد، شاخص قدرتمند دیگری است که به بیان احساسات فرد می‌پردازد. متوجه شده‌ام که وقتی رهبران را به توقف و تأمل دعوت می‌کنم تا آنچه را گفته‌اند مجدداً بشنوند، می‌توانند به مفاهیم عمیق و گفته نشده تعامل خود پی ببرند.

در ابتدای یک گفتگوی کوچینگ، گوش دادن به محتوا معمولاً مناسب‌تر و مقتضی‌تر است. رهبر کوچ به‌طور ساده تلاش می‌کند تا زمینه و موقعیت و دیدگاه طرف مقابلش را درک کند. در طی پیش رفتن فرآیند کوچینگ، گوش دادن فعالانه به «مفهوم و هیجانات کلامی» مراجع می‌تواند به او کمک کند که از آنچه برایش مهم‌ترین مورد است و چرایی این اهمیت، پرده بردارد. این داده‌ها، مراجع را قادر می‌سازد تا اهداف و خواسته‌هایش را شناسایی کند و ببیند.

درباره آخرین گفتگویی که با فردی داشته‌اید و درباره مسئله مهمی برای او صحبت کرده‌اید، فکر کنید. تصور کنید که شما فرصتی داشتید تا درباره ماهیت یا مفهوم آنچه مراجع می‌گوید، به او بازتاب دهید. اگر شما این کار را انجام می‌دادید، مسیر گفتگو به چه شکلی تغییر می‌کرد؟

اوایل زندگی شغلی‌ام، با یک تیم پرستاری کار می‌کردم که با همدیگر به شکلی غیرمحترمانه تعامل داشتند. این کار برای آن‌ها غیرعادی بود و مدیر آن‌ها در این خصوص، سردرگم و نگران بود. زمانی که من برای بار اول با آن‌ها ملاقات کردم، فکر کردم که مشکل آن‌ها، فقدان مهارت‌های ارتباطی است. سپس متوجه شدم که آن‌ها همگی دوره ارشد مهارت‌های ارتباطی را گذرانده‌اند. احساس کردم که گیر افتاده‌ام و تلاش‌هایم بی‌نتیجه بوده است. حس خوبی نبود.

تصمیم گرفتم که فراتر از خودم باشم و بنابراین یک سؤال متفاوت از آن‌ها پرسیدم و سپس فقط گوش دادم. «می‌دانم که شما شغل سختی دارید؛ همچنین می‌دانم که مدت زیادی است که این شغل را دارید و دوست دارید که خدمات مراقبتی مشتاقانه‌ای ارائه دهید. هر دلیلی که برای شیوه رفتارتان با همدیگر داشته باشید، من فرض را بر این می‌گذارم که دلیل خوبی است. شما انسان‌های خوبی هستید. آیا دوست دارید که درباره آنچه شما را اذیت می‌کند، با همدیگر صحبت کنیم؟»

ابتدا سکوتی برقرار شد و سپس یکی یکی شروع کردند به صحبت کردن. «می ترسم. هرروز تعداد زیادی از بیماران در این بخش می میرند و من درک نمی کنم چرا؟»

شخص دیگری بیان کرد که «من هم چنین ترسی دارم و حامله هستم. من هم می توانم به درد این مریض ها مبتلا شوم؟» گفتگوها از موضوع «مراقبت های پرستاری» به «درک مشترک» تغییر جهت داد. من هرگز به رفتار غیرمحترمانه آنها که مرکز توجه من بود، اشاره ای نکردم. ما مسئله محوری را پیدا کردیم. کل گفتگو درباره چرایی رفتار آنها پیش رفت.

گوش دادن همدلانه، مهارت قدرتمند کوچینگ

اگر زمانی برای گوش دادن لازم باشد، همین الان است. اگر زمانی برای همدلی لازم باشد، همین الان است. سوگ، اضطراب، عصبانیت و تغییرات سریع حاصل از بیماری مسری کووید-۱۹ و تغییرات اجتماعی ای که ما در حال تجربه کردن آنها در محیط کار و محیط بیرون هستیم، نیازمند رهبرانی است که تعاملات احساسی داشته باشند. تجارب جمعی ما در طی زندگی مان مورد تحمل و تاب آوری قرار خواهد گرفت. ما چه مشابه دیگران باشیم چه متفاوت با آنها، تعاملات همدلانه از طریق «گوش دادن فعال» است که نشان می دهد ما مراقب طرف مقابل بوده ایم و می خواهیم که او را درک کنیم. گوش دادن همدلانه و فعالانه، کلید پر کردن شکافها و ایجاد اعتماد است.

گوش دادن همدلانه بنیادی ترین ابزار کوچینگ است. زمانی که ما کوچ می کنیم، درواقع هیجانها، باورها و ادراکات طرف مقابل را بازتاب می دهیم. طرف مقابل خودش را دوباره می بیند و می شنود و احساسات به او کمک می کند که موقعیت برایش شفاف شود و او را ترغیب می کند که روبه جلو حرکت کند. ترکیب احساسات با گوش دادن بدون قضاوت، کمک می کند که همه داده ها آشکار شوند و فضایی امن برای اکتشاف ایجاد می کند.

همدلی را چگونه توصیف می کنیم؟ همدلی ما نشان دهنده این است که درباره احساسات درونی مراجع حساس هستیم و این احساسات و شیوه نگرش مراجع به دنیا را درک می کنیم. این مسئله در ذات و درون گوش دادن فعال است. شما می توانید همدلی را به روش های مختلف نشان دهید که از طریق دسترسی به بخش های مختلف مغز صورت می گیرد. مطالعات متعددی تفاوت بین اجزای مختلف همدلی را متمایز کرده اند.

- کسب چشم انداز: این نوع همدلی، از قسمت شناختی مغز ما استفاده می کند و زمانی اتفاق می افتد که ما استنباط می کنیم دیگران به چه شکلی احساس یا فکر می کنند تا چشم انداز خود را درک کنند. بازتاب دادن چشم انداز فرد دیگر، در ذات گوش دادن کوچینگ قرار دارد.

- نگرانی همدلانه: بیان غمخواری با شخص مقابل است. درواقع نشان می‌دهیم که مراقب طرف مقابل هستیم و نسبت به او احساس داریم. نگران یا دلواپس بودن به‌طور خاص زمانی مهم است که درک احساسات دیگران دشوار است و یا طرف مقابل در ابراز آن‌ها خود را محدود می‌کند. بااین‌وجود، مطرح کردن دلواپسی زمانی خوب است که شما مجاز باشید. ما دقیقاً نمی‌توانیم غم از دست دادن فرزند یا داشتن سرطان یا تجربه تبعیض نژادی را درک کنیم. بااین‌وجود، می‌توانیم با این نوع فقدان‌ها ارتباط برقرار کنیم.

باید در نظر داشته باشیم که معمولاً تصور اینکه احساسات طرف مقابل چیست، کافی نیست بلکه باید آنچه را که می‌شنویم، بیان کنیم. ما به این مورد می‌گوییم «خلاصه‌سازی همدلانه». مطالعات نشان داده است زمانی که رهبر شروع به بازتاب دادن احساساتی می‌کند که می‌شنود، دیگران او را واقعاً رهبر بسیار همدلی می‌بینند؛ بنابراین این مطالعات تصدیق می‌کنند که «گوش دادن همدلانه» توسط رهبران به نتایج مثبتی درباره ترغیب، عملکرد و نگهداشت کارکنان می‌انجامد. همدلی کردن، بازویی است که ما می‌توانیم آن را از طریق گوش دادن فعالانه به ادراک یا احساس طرف مقابل درباره موقعیت موجود، قدرتمند کنیم. اصول نام‌گذاری (معنابخشی به) احساسات را به کار ببرید تا کمک کند که ارتباط بگیرید و شفاف باشید.

همچنین می‌توانید به خودتان و دیگران کمک کنید که برای احساسات خود واژه‌هایی را پیدا کنند. این کار را با استفاده از چرخ احساس می‌توانید انجام دهید (در پیوست ب کتاب، چرخ احساس موسسه گاتمن را همراه با دستورالعمل‌هایی درباره شیوه استفاده و یادگیری از آن پیدا کنید). اگر مطمئن نباشید، فرد دیگری به شما کمک می‌کند که آن را بشناسید. او احتمالاً خواهد گفت «نه، درواقع، احساس خوبی درباره کاری که انجام داده‌ام دارم. فکر می‌کنم که اگر مرتبه بعدی هم در کار باشد، همین کار را انجام خواهیم داد». پویا بودن «دلواپسی همدلانه» به‌طور طبیعی موجب عمق بخشیدن به گفتگو می‌شود.

گوش دادن همدلانه در عمل

- آنچه را طرف مقابل می‌گوید، به زبان خودش بازتاب دهید
 - من دو تا نگرانی از شما شنیدم: می‌خواهید بدانید که آیا در اینجا یک مسیر شغلی خواهید داشت و می‌خواهید که درباره شیوه تقویت آن بازخورد دریافت کنید.
 - آنچه اکنون دارد رخ می‌دهد این است که حس می‌کنید مورد تأیید نیستید و می‌خواهید بدانید که چگونه در این زمینه موفق بشوید.

○ به نظر می‌رسد که می‌خواهید بگویید به دلیل بی‌مسئولیتی دیگران درباره درخواست منتورینگ شما، احساس گیرکردن و ناامیدی دارید.

○ برای شروع این پروژه هیجان‌زده هستید ولی نمی‌دانید که از کجا باید شروع کنید.

● هر وقت که در حال گوش دادن فعالانه هستید، حالتی غیرقطعی داشته باشید و به طرف مقابلتان نشان دهید که حواس جمع هستید و آماده اصلاحید. زمانی که دیگران خودشان را می‌شنوند، آن‌ها یا دوباره به مسیر خودشان برمی‌گردند یا مطلب جدیدی به آنچه شما از ادراک خودتان از موقعیت بیان کرده‌اید، اضافه می‌کنند.

● قطع کردن صحبت برای گوش دادن: قطع کردن صحبت به منظور گوش دادن فعالانه می‌تواند به شما کمک کند که تعامل خود را مجدداً به گفتگوی کوچینگ برگردانید. شما یک زنجیره از درک ایجاد می‌کنید. قطع کردن صحبت به منظور گوش دادن فعالانه ممکن است نوعی تناقض به نظر برسد. ما فکر می‌کنیم که قطع کردن صحبت، نوعی بی‌ادبی است. در واقع، اگر ما به اشتراک گذاشتن داستان یا ادراک خود را متوقف کنیم، گوش دادن را متوقف کرده‌ایم. در کوچینگ، ما صحبت را قطع می‌کنیم تا یک فرآیند درک مشترک ایجاد کنیم. ارتباطات متعددی وجود دارند که درکی در آن‌ها صورت نمی‌گیرد و به راحتی فرضیاتی اشتباه در آن‌ها صورت می‌پذیرد. قبل از اینکه شما صحبت را قطع کنید تا گوش دادن فعالانه صورت بگیرد، اجازه دهید که داستان طرف مقابل به اندازه کافی بیان شود. چالش دیگر این است که گوش‌های ما، ابزاری بسیار ناکارآمد برای جمع‌آوری داده‌ها هستند. شنیدن ما بسیار کند و محدود است. حتی در یک دقیقه، ما فرصت کمک کردن به دیگران برای شنیدن خودشان را از دست می‌دهیم، پس درک خودتان را چک کنید یا طرف مقابل را به چالش بکشانید تا در توصیف آنچه برایش مهم است، یک گام عمیق‌تر شود. زمان متوقف کردن صحبت به این شرح است:

○ زمانی که مطلب مهمی بیان می‌شود و شما می‌خواهید که از قدرت گوش دادن برای تصدیق آنچه طرف مقابل می‌گوید استفاده کنید.

○ زمانی که شما حواستان از گفتگو پرت شده است و نمی‌توانید هدف، احساسات یا محتوا را نشان‌گذاری کنید.

○ زمانی که طرف مقابل شما، گفته‌های خودش را تکرار می‌کند و به نظر می‌رسد که تمرکز ندارد.

● اگر نگران هستید که برچسب بی‌ادب بودن بخورید می‌توانید برای قطع کردن صحبت، از طرف مقابل اجازه بگیرید.

- می تونم صحبتتان را قطع کنم تا مطمئن شوم که شما را درست درک کرده‌ام؟
- دارم سردرگم میشم؛ آیا منظور شما این هست؟

شما چه آگاه باشید و چه نباشید، هرروز در حال استفاده از مهارت‌های گوش دادن هستید. زمانی که در حال گوش دادن به بازار کار برای فرصت‌های موجود هستید، زمانی که متوجه می‌شوید اخلاقیات تیم شما تغییر کرده است، زمانی که متوجه می‌شوید ارتباطات شما هم‌سطح شده است یا زمانی که اتفاقات داخل اتاق را می‌بینید، درواقع در حال شنیدن فعالانه هستید. به‌عنوان یک رهبر، گوش دادن حداقل ۷۵٪ کاری است که شما انجام می‌دهید.

سرانجام، تعدادی عبارت وجود دارد که توصیه می‌کنم شما به‌عنوان یک کوچ، زمانی که در حال گوش دادن یا همدلی کردن باشید، از آن‌ها استفاده نکنید:

- می‌دانم که چه حسی دارید ...
- بله من درک می‌کنم (بهتر است بگویید که مبتنی بر دیدگاه شما، درک می‌کنم که ...)
- من هم چنین تجربه‌ای داشته‌ام ...

در پیوست الف، می‌توانید مجموعه‌ای از عبارت‌هایی را پیدا کنید که به شما کمک می‌کند به‌طور فعالانه گوش دهید. برخی از این عبارت‌ها مانند «از شما شنیدم که ...» و «به نظر می‌رسد که ...» ممکن است به نظر پیش‌پافتاده و کلیشه‌ای برسد چون عام هستند، ولی حتی رهبران در برنامه ما همچنان بارها از آن‌ها استفاده می‌کنند، البته چون این رهبران حضور دارند، با مخاطب خود ارتباط گرفته‌اند و حواس جمع هستند بنابراین دیگران آن‌ها را اصیل می‌پندارند.

پرسشگری: قدرت سؤالات کوچینگ

پرسیدن سؤالات کوچینگ، مهارتی است که هرگونه گفتگو را به سمتی پیش می‌برد که گنج درونی فرد کشف شود، موانع شناسایی گردد و هم‌زمان ما را به چالش بکشاند. سؤالات کوچینگ، منحصر به فرد هستند چراکه در درون خود، راهکاری ندارند. سؤالات کوچینگ درواقع فرد را ترغیب می‌کند که بازتاب دهد و درهایی را باز کند که حتی تا باحال نمی‌دانست که وجود دارند. این سؤالات از کنجکاوی و هدف شما به‌عنوان کوچ نشئت می‌گیرند تا:

- مراجع را به خلاقیت و امکانات جدید دعوت کنند؛

- انرژی و حرکت روبه جلو تولید کنند؛
- باعث آشکارسازی باورها و فرضیات می شود.

طبق تجربه من، هنگامی که رهبران تلاش می کنند که دست از ارائه راهکار بردارند و بر پرسیدن سؤالات قوی تمرکز می کنند تا از این طریق کمک کنند که دیگران بتوانند فکر کنند، بازتاب دهند و احساس کنند، با سرعت درک می کنند که چگونه سؤالات کوچینگ بپرسند. فکر کردن به سؤالات کوچینگ، همانند شخم زدن خاک به منظور استخراج زیرخاکی هایی از انگیزه، باورها و اهداف است. بعد از این شخم زدن، ما دوباره به سطح زمین برمی گردیم تا راهکارهای سالمی را پرورش دهیم که باعث رشد می شود.

چند نمونه سؤال کوچینگ اثربخش:

- سؤالات خود را با عبارات «چه چیزی» یا «چگونه» شروع کنید؛
 - تا حد امکان هرگز از عبارت چرا استفاده نکنید؛
 - سؤالاتی را پرسید که میزان آگاهی طرف مقابلمان بالاتر رود؛
 - سؤالاتی را پرسید که از زبان یا خواسته مراجع برگرفته باشد؛
 - صرفاً به منظور کسب اطلاعات، سؤال نپرسید. گامی بیشتر از اطلاعات بردارید؛
 - سؤالاتی را پرسید که امکانات بیشتری را نمایان کند و باعث کسب آگاهی های بیشتری درباره افکار، احساسات و انگیزه ها شود؛
 - بیشتر سعی کنید درهایی را باز کنید که مراجع را به محتوای آزاد برساند نه اینکه بر جزئیاتی تمرکز کنید که خیلی مهم نیستند.
- رهبری که یاد گرفته بود کوچ کند، برای پرسیدن سؤالات کوچینگ با چالش زمان مواجه بود و بنابراین فقط سه سؤال زیر را می پرسید:

- چه چیزی می خواهی؟
- این خواستهات چقدر برایت مهم است؟
- در مسیر رسیدن به هدف، چه چیزهایی به دست می آوری؟

او فهمید که این سؤالات باعث ایجاد تمرکز و عمق در طرف مقابل می شود و تا زمانی از اینها استفاده کرد که یاد گرفت سؤالات خود را برای متناسب تر شدن با آنچه طرف مقابل می گوید، تغییر دهد.

در ادامه تعدادی از عبارت هایی را می آوریم که رهبران کوچ آنها را خلق کرده اند:

- تصور دربارہ وضعیت مسئلہ، آن وقتی کہ حل شدہ باشد چیست؟
- چه چیزی برایت مهم است؟
- چه مواردی وجود دارد کہ برایت کار می‌کند و چه چیزهایی باید تغییر کند؟
- به چه شکلی می‌توانی در مسیر خاص خودت برای حل کردن مشکلات قرار بگیری؟
- در حال حاضر، این مسئله چگونه بر زندگی تو تأثیر گذاشته است؟
- در این موقعیتی کہ هستی، چه نقطه قوتی برایت وجود دارد؟
- در مسیر رسیدن به اهداف، چه اتفاقاتی باید بیفتند؟
- درباره شیوہ رسیدن به هدف، چه ایده‌هایی داری؟
- دیگره چی؟

توجه داشته باشید کہ ہر کدام از این پرسش‌ها، چگونه می‌تواند دری را به روی دیگر سطوح گفتگو و اکتشاف باز کند.

پرسیدن «دیگره چی؟» طرف مقابل را ترغیب می‌کند کہ به سادگی چیزهای بیشتری مطرح کند چون همیشه چیزهای زیادی برای طرح کردن وجود دارد.

سؤالاتی کہ نباید پرسیده شوند

- در طول این کتاب، از شما خواسته‌ام کہ راه‌حل‌های خود را کنار بگذارید، سؤالاتی همچون «من فکر می‌کنم کہ شما باید ...» در واقع سؤالاتی هستند کہ در درون خود راهکار دارند. برای مثال پرسیدن سؤالاتی همچون «آیا تابه‌حال امتحان کرده‌اید کہ ...» و یا «آیا شما می‌توانید ...» این نوع سؤالات معمولاً از ایده‌های شما درباره آنچه باید اتفاق بیفتد نشئت می‌گیرد و فرد مقابل را به چالش و انمی‌داری کہ ایده‌های خودش را خلق کند و به راهکارهای خود شکل دهد.
- از سؤالاتی کہ پاسخ بله یا خیر دارند، خودداری کنید؛ مثلاً «آیا می‌خواهی کہ ...»، یا «آیا به این نکته توجه کرده‌ای کہ ...» و یا «آیا سعی کرده‌ای کہ ...»؛ این نوع سؤالات برای مراجع فرصتی را مهیا نمی‌کند کہ دلایل و افکار خودش را مشخص نماید. جواب چنین سؤالاتی، یک بله یا خیر ساده است و سپس توپ مجدداً به زمین کوچ برمی‌گردد تا گفتگو را پیش ببرد.
- سؤالاتی کہ با چرا شروع می‌شوند در کوچینگ به ندرت کمک‌کننده هستند، زیرا چنین سؤالاتی باعث می‌شوند کہ فرد مقابل حالت تدافعی به خودش بگیرد. چنین سؤالاتی اشاره غیرمستقیم به سرزنش

دارند. همچنین چنین سؤالاتی طرف را وادار به تحلیل و ارائه توضیح می‌کنند تا اکتشاف و باز کردن درهای بسته. در نهایت، سؤالات چرایی، اغلب طرف مقابل را دعوت می‌کنند که داخل سوراخ موش و منطقه تدافعی بروند، جایی که نتایج مورد درخواست مراجع در اولویت دوم قرار می‌گیرند و جزئیاتی مطرح می‌شوند که خیلی مناسب و مقتضی نیستند.

زمانی که شروع به کوچینگ می‌کنید، نباید سؤالاتی را بپرسید که آخرشان بسته باشد. این نوع سؤالات «انتها بسته» در زندگی روزمره کاری ما بسیار معمول هستند. نگران نباشید، فرصت‌های زیادی دارید که سؤالات را به شکلی متفاوت بپرسید. از طرف دیگر، سؤالات کوچینگی قدرتمند به فرد کمک می‌کند که تمرکز کند و نگاهی زیرچشمی به کشف چیزهایی داشته باشد که قبلاً توجه نکرده بود که وجود دارند.

بعد از شنیدن هدف مایک درباره تقویت اعتمادبه‌نفس خود در نقشش، تیشا، با صدای بلند و با تعجب گفت «اگر اعتمادبه‌نفس داشته باشی، چه تغییری با وضعیت اکنونت خواهی داشت؟» مایک توقف کرد و با چشمان خیره شروع به فکر کردن نمود. او تمرکز کرد و تصویرسازی کرد: «من از کلمات پالایش‌کننده استفاده نمی‌کردم و به جای اینکه خودم را در زمینه گفتگو، کم‌رنگ کنم، وارد گفتگو با تیم می‌شدم». سؤال تیشا به مایک کمک کرد که یک تصویر شفاف از آنچه برای مایک به مفهوم اعتمادبه‌نفس بود، خلق کند. تیشا با سؤال کوچینگی خود، توانست گفتگو را به امری قابل لمس برای مایک تبدیل کند که از طریق آن مایک بتواند خودش را ببیند و تمرین کند.

اگر شما به خوبی بشنوید و از خودتان بپرسید که چه سؤالاتی به فرد کمک خواهد کرد که خودش و دغدغه‌اش را بهتر درک کند، در واقع سؤالات کوچینگی خودتان را خلق کرده‌اید. با تمرین، چنین سؤالاتی تبدیل به سؤالات طبیعی می‌شود. پیشنهاد می‌کنم که سعی کنید ببینید کوچ‌های حرفه‌ای چه می‌کنند و سؤالات عام و مرتبط را قبل از شروع کوچینگ بنویسید. این کار فقط چند دقیقه زمان می‌برد. زمانی که این کار را انجام می‌دهم، مغز من شروع به گرم شدن می‌کند تا در ادامه به کنجکاوی و تمرکز پردازد. به جواب‌ها فکر نمی‌کنم.

سؤالات کوچینگی همچنین می‌تواند روشی جادویی برای کمک به دیگران باشد تا بتوانند انواع منابع خود را تصور کنند و آن‌ها را به چالش بکشاند تا آنچه پنهان است را کشف کنند. عمق یک سؤال کوچینگی این فرضیه است که هر مراجعی توانمندی حل مسئله، تجزیه و تحلیل مسئله و درک آنچه برای او کار می‌کند را دارد. سؤالات همچنین فرد را به چالش می‌کشاند که درباره راه‌های جدید عمل و تفکر، عمیق شوند. پرسیدن سؤالات قدرتمند و خوب گوش دادن، با همدیگر روند کوچینگ اثربخش را تسهیل می‌کنند. اغلب می‌گویم که باید به دنبال هر سؤال کوچینگی که می‌پرسید «شنیدن بامعنا» داشته باشید. در فصل هشتم به شما نشان خواهم داد که چگونه سؤالات کوچینگی، به شرطی که در زمان درست پرسیده شوند، به مراجع کمک می‌کند که به برنامه اقدام و عمل خود برسد.

ترغیب و تشویق

زمانی که ما از رهبران می‌خواهیم که درباره زمان‌هایی صحبت کنند که شخصی آن‌ها را ترغیب و تشویق کرده است و این ترغیب باعث ایجاد تفاوت در آن‌ها شده است، چهره آن‌ها روشن شده و داستان‌های الهام بخشی را تعریف کرده‌اند. این رهبران، برای تشکر صادقانه از فرد ترغیب‌کننده، چیزی کم نمی‌گذارند.

هنوز هم رهبران زیادی وجود دارند که فکر نمی‌کنند ترغیب کردن، نقطه قوت رهبر است. حتی اگر رهبران این کار را انجام بدهند، دیگرانی که به این رهبران گزارش ارائه می‌دهند اغلب به آن‌ها می‌گویند که تشویق و قدردانی بیشتری می‌خواهند. دلایل متعددی وجود دارد که باعث می‌شود رهبران به ندرت کارکنان خود را تشویق کنند و یا مورد قدردانی قرار دهند. اول اینکه، رهبران باور دارند که خودشان نیازی به تشویق ندارند و فرض می‌کنند که دیگران هم مثل آن‌ها هستند. دوم اینکه رهبران فرض می‌کنند که دیگران می‌دانند رهبران نسبت به آن‌ها نظر مثبت دارند، سوم اینکه اکثر رهبران و مدیران بر نتیجه و فشار زمانی متمرکز هستند تا تشویق مثبت دیگران. مطالعات نشان می‌دهد که ضریب بازخوردهای مثبت یا منفی که باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود، از فرهنگی به فرهنگ دیگر و شخصی به شخص دیگر متفاوت است. در آمریکا، این ضریب برابر است با یک به سه، یک بازخورد منفی به سه بازخورد مثبت. ضریب مورد رضایت ۱:۵ است.

افراد می‌توانند از نظر نیاز به تشویق متفاوت باشند. زمانی که کارکنان، درباره روش همکاری خود واقعاً احساس ارزشمندی کنند، تعهد آن‌ها افزایش می‌یابد. در این صورت، آن‌ها تمایل بیشتری به ماندن دارند، انرژی داوطلبانه برای کار خود صرف می‌کنند و اهداف خود را هم‌راستا با اهداف سازمان قلمداد می‌کنند.

نقش تشویق در کوچینگ حتی مهم‌تر است. گفتگوهای کوچینگ اغلب فردی که به سمت شما آمده است را ملزم می‌کند که با موقعیت‌های چالشی خود، دست‌وپنجه نرم کند. زمانی که ما در جایگاه یک کوچ، ترغیب و تشویق می‌کنیم، چالش را تصدیق می‌کنیم و باور خودمان درباره توانمندی مراجع و نقاط قوت او را بیان می‌کنیم.

پت، مدیر ارشد یک موسسه غیرانتفاعی، بابت حمایت و اعتبار بخشیدن به دیگران درباره دستاوردهایشان مشهور بود. با این وجود، او درباره شیوه رهبری خود برای موفقیت تیمش نامطمئن بود و بنابراین از مدیر ارشد خود یعنی تد پرسید «می‌خواهم رهبر بهتری باشم. چگونه می‌توانم در این باره تفاوت ایجاد کنم؟»

«خب پت، اجازه بده با همدیگر نگاهی داشته باشیم به روش مدیریت شما درباره هدایایی که به تازگی دریافت کرده‌ایم، بررسی‌های ما کامل بود. فکر می‌کنی که چه تغییراتی برای تیم لازم است؟»

پت شانه بالا انداخت و گفت «من فقط دارم کارم رو انجام می‌دهم، کار خاصی نمی‌کنم»

تد بحث رو به این سمت برد که «در واقع، اعضای تیم وقتی که دیدند پول‌ها و دستاوردها بدون هیچ دردسری توزیع شدند، خیالشان راحت شد. این فقط درباره دستاورد من نبود بلکه درباره همه دستاوردهایی که شما مدیریت می‌کنید صادق است. پت، تیم به تو اعتماد دارد. من هم»

پت تعجب کرد و سپس صورتش درخشید «نمی‌دانستم»، «فکر می‌کنم که این اصلی‌ترین «منطقه رشد» من است. قصد دارم که از اعضای تیم هم بازخورد مثبت بگیرم و از اینکه فکر می‌کنم که شکست خواهم خورد، دست بردارم. از تو سپاسگزارم که به من کمک کردی چیزی را ببینم که نمی‌دیدم».

تد مجدداً پت را با گفتن این جمله تشویق کرد «فکر می‌کنم که ایده بسیار جالبی است. به من هم بگو که چه چیزی یاد گرفتی».

به‌عنوان رهبر کوچ، فرصت‌های زیادی وجود دارد که دیگران را تشویق کنید. اگر شما از توانمندی‌ها و موفقیت‌های مراجع خود اطلاع دارید، این آگاهی را به شکلی با مراجع در میان بگذارید که منجر به کسب اعتماد به نفس در او شود تا حرکت روبه‌جلو داشته باشد. برای مثال، شما می‌توانید بازخوردهایی را درباره شیوه پیشبرد امور توسط آن‌ها ارائه دهید یا می‌توانید توجه آن‌ها را به تفاوت‌های مبهم و ظریفی که نشان داده شده است معطوف کنید. می‌توانید فرد را مورد تشویق قرار دهید، زمانی که او درباره موفقیت و پیروزی خود صحبت می‌کند. زمانی که کوچ می‌کنید باید تشویق فرد را با خوب شنیدن او، درهم‌تنیده کنید. تشویق اثربخش همیشه صادقانه است و کوچ نیاز دارد که توقف کند و ببیند که چه چیزی را باید تصدیق کند یا تشویق کند مثل گشوده بودن فرد، ریسک‌پذیری فرد، پایداری فرد و غیره. تشویق در کوچینگ، تشویق فرد است نه تشویق کار انجام‌شده و این تشویق، خاص است. برای مثال «می‌دانم که شما توانمندی لازم برای انجام موفقیت‌آمیز این پروژه را دارید» در مقابل «باور دارم که شور و شوق شما برای انجام این پروژه، به تیم شما انرژی می‌بخشد».

تشویق به دیگران، انگیزه ادامه دادن و کم‌نیابردن در مسیرهای پرزحمت را می‌دهد و آینه‌ای فراهم می‌کند که فرد در آن نکته‌های مثبتی را می‌بیند که دیگران ممکن است نبینند یا تصدیق نکنند.

برای ابراز تشویق در فرایند کوچینگ روش‌های متعددی وجود دارد از جمله:

- سپاسگزارم که آمدی. می‌دانم که کمک خواستن در این پروژه، کار سختی است؛
- تقدیر می‌کنم که چگونه شما زمانی که گرفتار هستید می‌خواهید به دیگران رسیدگی کنید و خوشحالم که می‌توانم کمکی باشم؛
- تشخیص گام اشتباه، مهم‌ترین قدم برای بهبود است. من صراحت شما را قدردانی می‌کنم؛

- این پروژه را به شما دادم چون می‌دانم که شما به‌طور اثربخشی می‌توانید تیم خود را راهبری کنید. چگونه می‌توانم از شما حمایت کنم؟
- واقعاً قدرتان توانمندی شما در پرسیدن سؤالات راهبردی در طول دوره متغیر بیماری مسری کووید هستم. این کار شما به همه کمک می‌کند که تمرکز داشته باشند. درباره چالش خودتان، چه سؤالات راهبردی‌ای به ذهنتان می‌رسد؟

این سه مهارت بنیادین، گوش دادن، پرسشگری و تشویق کردن، می‌تواند گفتگوهای رهبری شما را به طرز عجیبی تغییر دهد. این سه مهارت، اعتماد و ارتباط ایجاد می‌کنند چراکه تیم شما احساس می‌کنند که آن‌ها هم به حساب آورده شده‌اند و ارزشمند هستند. زمانی که شما این مهارت‌های کوچینگ را استفاده می‌کنید، در واقع از رویکرد کوچینگ برای رهبری بهره می‌گیرید. این مهارت‌ها به‌تنهایی کافی نیستند ولی اثربخش هستند. کوچینگ به مردم کمک می‌کند که حرکت روبه‌جلو داشته باشند. برای کامل کردن یک سفر و رساندن به مقصد، شما نیازمند نقشه راه هستید، «چگونه بودن» کوچینگ را من نقشه راه می‌نامم و نقشه راه دقیقاً کلید رمزی است که باعث حرکت روبه‌جلوی افراد و تیم‌ها می‌شود.

گام بعدی

- به این سه مهارت خودت یک نمره بین یک تا پنج بده. عدد پنج نشان‌دهنده توانمندی تو در این مهارت‌ها است. کدام یک برایت قوی‌تر است؟ در کدام مهارت می‌خواهی بهبود پیدا کنی؟
- پیوست یک کتاب را بررسی کن و یک روش جدید برای گوش دادن فعالانه انتخاب کن. با خودت قرار بگذار که در ملاقات با یک نفر، سه پرسش کوچینگ بپرسی. سپس با دقت ببین چه اتفاقی می‌افتد؛
- به‌طور عامدانه در گفتگوهای تیمی و فردی، گوش دادن فعالانه داشته باش. به‌قصد ایجاد کشف‌های بیشتر و گفتگوی عمیق، سؤالات کوچینگ بپرس. این تمرین را با اعضای خانواده‌ات نیز انجام بده؛
- تشویق کردن را هر روز تمرین کن. تشویقتان را در لحظه، خاص و مثبت انجام دهید. شاید این کار، احمقانه به نظر برسد یا فکر شود که شما زیاده‌روی می‌کنید، اما به‌ندرت شنیده می‌شود که کسی بگوید رهبر او تشویق‌کننده است. تشویق کردن را به یک عادت تبدیل کنید تا در روند کوچینگ شما هم به یک کار عادی تبدیل شود.

فصل ۸: نقشه راه کوچینگ

«اگر انتظارات دوربرد خود را بازگشایی کنیم، بهتر می‌توانیم آن را درک کنیم، برنامه بریزیم و دشواری‌های رسیدن از اینجا به آنجا را هدایت کنیم»

امیلی باستیس^۱

زمانی که برای اولین بار شروع به اجرای برنامه توسعه‌ای برای رهبران درباره کوچینگ کردم، با تنوعی از صنایع مختلف روبرو شدم که با علاقه و اشتیاق در برنامه ما ثبت‌نام کردند، از جمله فناوری‌های برتر، کارخانه‌داران، آتش‌نشانان و ...

زمان زیادی را صرف کردیم تا بفهمیم که چه چیزی برای این حجم از تنوع می‌تواند مفید باشد، به شکلی که مکمل مهارت‌های نرم و مهارت‌های فردی افراد باشد.

رهبران به ما گفتند که داشتن نقشه راه، چیزی است که می‌تواند تفاوت ایجاد کند. ما با ارائه آینه‌وار و انعکاسی مدل‌ها و شایستگی‌های کوچینگ حرفه‌ای توانستیم مسیری شفاف به آن‌ها نشان دهیم و مهارت‌های خاصی را برای دستیابی به اهداف به آن‌ها آموزش دهیم. سپس آن‌ها دیگران را کوچ کردند و خودشان نیز توسط سایر رهبران کوچ شدند. آن‌ها از طریق این تجربه، متوجه شدند که چگونه کوچینگ می‌تواند برای آن‌ها کار کند. زمانی که آن‌ها دیگران را کوچ می‌کردند، نتایج کوچینگ خودشان را دیدند. مراجعان نیز دیدگاه‌های جدیدی به دست آوردند و با برنامه خاصی که در دست داشتند به سمت اهدافشان حرکت کردند. آن‌ها همچنین درک کردند که چگونه کوچینگ می‌تواند رفتارها و نتایج کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار دهد. مهم‌تر اینکه، آن‌ها باور کردند که به محض خارج شدن از برنامه کوچینگ، می‌توانند به‌عنوان «رهبری که کوچ می‌کند» وارد صحنه فعالیت شوند. نقشه راه کوچینگ، راهنمای قدرتمندی بود برای آزادسازی دانش و نوآوری هر فرد و تیمش.

مایلز مدیر یک تیم توسعه‌دهندگان نرم‌افزاری در یک دانشگاه بود که ۲۵ نفر عضو داشت. فناوری هرروز در حال تغییر بود و کسانی که روزانه در حال برنامه‌نویسی بودند، در رأس این تغییرات قرار داشتند. آن‌ها به محض درگیر شدن با مشکلی، به مایلز رجوع می‌کردند. مایلز چنین بازتاب داد که اعضای تیمش در زمینه برنامه‌های جدید، دانش و تجربه بیشتری از او داشتند. او با خودش فکر کرد که من چگونه می‌توانم اعضای تیمم را توانمند کنم تا مشکلات خود را خودشان حل کنند؟ در دوره آموزش کوچینگ،

¹ Emily Bacetis

او یک مدل کوچینگ خاص را پذیرفت تا سه نفر از توسعه‌دهندگان نرم‌افزاری را کوچ کند. این سه نفر بر روی مشکل خاصی کار می‌کردند. آن‌ها در اتاق مایلز نشسته بودند و منتظر دریافت راهکار از سمت مایلز بودند. مایلز بیشتر از اینکه در نقش یک خبره دانا رفتار کند، زمانی را صرف کرد تا به آن‌ها گوش دهد و از آن‌ها سؤالاتی را بپرسد که کمک کند تا آن‌ها درباره چالش موجود، اهداف خود را پیدا کنند و به دنبال آن اهداف بروند. سپس مایلز از آن سه نفر خواست که راه‌حل‌های خود را بر روی تخته سفید ترسیم کنند. سرانجام او آن‌ها را به چالش کشید تا یک مسیر را خودشان انتخاب کنند. این تیم سه‌نفره در پایان، نه فقط فهمیدند که چگونه معمای نرم‌افزاری خود را حل کنند بلکه به این باور رسیدند که آن‌ها می‌توانند با کمک همدیگر بر چالش‌ها غلبه کنند. مایلز از نقشه راه کوچینگ استفاده کرد. اگرچه اعضای تیم هنوز هم برای درخواست کمک نزد مایلز می‌آیند، ولی آن‌ها باور دارند که بهترین جواب نزد خودشان است و مایلز می‌تواند از طریق کوچ کردن آن‌ها کمک کند که بهترین راهکار را کشف کنند.

نقشه راه کوچینگ در این کتاب، بر اساس ذهنیت مشابهی شکل گرفته است. این ذهنیت بر «شایستگی‌های محوری»^۱ مدل‌های حرفه‌ای کوچینگ تمرکز دارد. اگر بخواهم شفاف مطرح کنم، رهبری که کوچ می‌کند، ابتدا باید باور داشته باشد که افراد دارای منابع و توانمندی‌هایی هستند که می‌توانند از آن‌ها برای رسیدن به اهداف خود و حل مسائلمان استفاده کنند. سپس آن‌ها می‌توانند از مهارت‌های کوچینگ برای پیشرفت طبق نقشه راه استفاده نمایند. نقشه راهی که من با شما به اشتراک می‌گذارم، شفاف است و شامل گام‌های پیاپی هدفمندی می‌شود که هم راهنمای شما برای کوچینگ است و هم به مراجع کمک می‌کند که به اهدافش برسد. این نقشه راه با تصدیق نتیجه دلخواه مراجع شروع می‌شود و سپس در ادامه به مراجع کمک می‌کند که مسیر خودش را برای تغییر پیش بگیرد، خودش را توسعه بدهد (بالنده سازد) یا به آنچه می‌خواهد تبدیل شود. در برنامه ما، رهبران نقشه راه را در هر دو نقش کوچ و مراجع، تجربه می‌کنند. این تجربه بیانگر این باور است که افراد زمانی منفعت خواهند برد که کلاه کوچینگ خود را بر سر بگذارند. «بعضی وقت‌ها، خود سفر است که به شما مقصد نهایی را نشان می‌دهد».

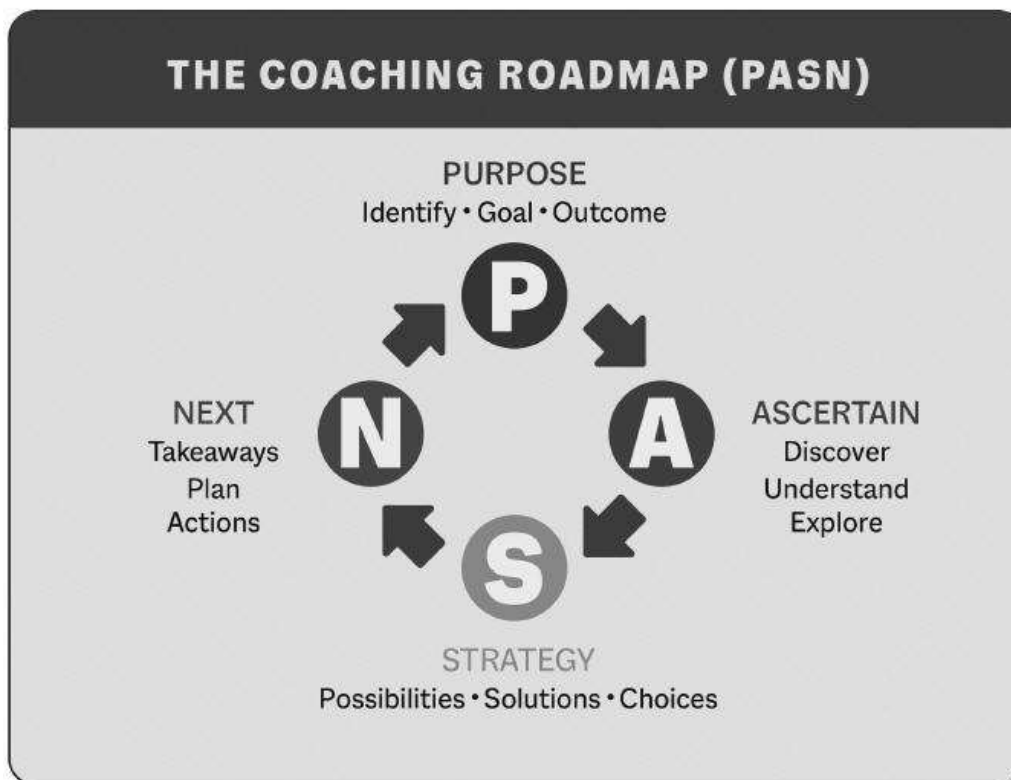
نقشه راه ارائه‌شده در این کتاب، مبتنی بر پژوهش‌ها و اثربخشی اکثر مدل‌های کوچینگ است، مانند مدل گراو^۲ (ارائه‌شده توسط جان ویت‌مور) و مدل کوچینگ ۵/۵/۵ «بیرون از جعبه»^۳. من نام نقشه راه ارائه‌شده در این کتاب را PASN^۴ گذاشته‌ام. این نقشه راه چهار مرحله‌ای (گامی) طراحی شده است تا بیانگر چیزی باشد که منجر به شعله‌ور ساختن اشتیاق و تعهد برای رشد می‌شود.

^۱ Core competencies

^۲ GROW (Goal, Reality, Option, Will do) هدف یا مقصد، واقعیت موجود، گزینه‌های پیش رو، اقدامات انتخاب‌شده جهت انجام

^۳ Out of the Box

^۴ PASN (Purpose, Ascertain, Strategizing, Next)



نقشه راه کوچینگ: PASN

پی: «قصد و هدف» شامل: تشخیص یا شناسایی، هدف و پیامد

ای: «معین کردن» شامل: کشف و فهمیدن

اس: «راهبرد گذاری» شامل: احتمال‌ها یا گزینه‌ها، راهکارها و انتخاب‌ها

ان: «بعدی» شامل: ایده‌های مهم، برنامه، اقدام

قصد و هدف

هر گفتگوی کوچینگ موفق، با پاسخ دادن به این پرسش شروع می‌شود: هدف گفتگوی ما چیست؟ چرا اینجا هستیم؟ مراجع قصد دارد از این گفتگو به چه پیامدی برسد؟ خواسته‌های مراجع چیست؟ گاهی وقت‌ها مراجع شما دقیقاً نمی‌داند که چرا اینجا است و بنابراین پرسیدن از قصد و هدف مراجع به او کمک می‌کند که بر مقصود خود تمرکز کند. در این مرحله، نقش شما به‌عنوان یک کوچ این است که به مراجع کمک کنید تا تصویری از

آنچه می‌خواهد به آن برسد، ترسیم کند. مرحله قصد و هدف می‌تواند به شیوه‌های مختلفی مورد استفاده قرار بگیرد:

- مشخص نمودن مقاصد و اهداف؛
- درک اینکه مراجع چه چیزی را می‌خواهد تغییر دهد؛
- قصد مراجع می‌تواند به‌عنوان نقطه مرجع برای شروع کار باشد و محکی باشد برای اینکه آیا شما در راستای آنچه مراجع می‌خواسته است حرکت می‌کنید یا نه؛
- مشخص نمودن اینکه قصد و هدف مراجع می‌تواند متحرک باشد، یعنی جلسه با یک قصد خاصی شروع شود و با قصد و هدف دیگری، به اتمام برسد.

یکی از همکاران من همیشه می‌گوید «اگر جلسه‌ای را بدون قصد مراجع شروع کردید، حتماً برگردید و خواسته مراجع را مشخص کنید». به عبارت دیگر، زمانی که شما کوچ می‌کنید، جلسه یا گفتگو را مبتنی بر قصد و هدف مراجع شروع می‌کنید. حتی اگر برای دقایقی هم کوچ می‌کنید، مرحله هدف‌گذاری به‌منظور راهنما بودن و تعیین انتظارات مراجع ضروری است. در واقع، پژوهش‌ها ثابت کرده‌اند که توافق درباره اهداف و قصد مراجع در شروع کوچینگ، کلید تعیین‌کننده اثربخشی کوچینگ است، به‌ویژه زمانی که اهداف مراجع با ارزش‌های اصلی و حس فرد به خودش، در ارتباط است.

به‌عنوان مثال، زمانی که شخصی به شما مراجعه می‌نماید و داستان خودش را برای شما تعریف می‌کند، یا در برخی موارد به‌منظور ایجاد تنفس، او را متوقف کنید و یکی از سؤالات زیر را از او بپرسید:

- چگونه می‌توانم کمکتان کنم؟
- زمانی که اینجا را ترک می‌کنی، دوست داری چه چیزی به دست آورده باشی؟
- درباره این مسئله، چگونه می‌توانم کمکتان کنم؟
- از جلسه امروزمان، چه دستاوردی انتظار دارید؟
- چه چیزی در ذهنتان است؟

این نوع سؤالات کوچینگ به مراجع کمک می‌کند تا تمرکز کند و مراجع هم به کوچ کمک می‌کند که بداند آیا کوچینگ برای این فرد، مناسب است یا نه. افراد معمولاً نمی‌دانند که چه می‌خواهند، ولی وقتی به آن‌ها گوش می‌دهید و گفته‌های آن‌ها را بازتاب می‌دهید، می‌توانند خواسته خود را ترسیم کنند. همچنین سؤالات به شما کمک می‌کنند که به‌عنوان یک کوچ بر نیازها و خواسته‌های مراجع متمرکز باشید.

بعضی وقت‌ها، اهداف رقابتی هستند، مانند «می‌خواهم مهارت‌های ارتباطی خودم را تقویت کنم و می‌خواهم بیشتر از این در زندگی داشته باشم» و یا «مطمئن نیستم. فقط می‌خواهم که تعارض با همکارم را کمتر کنم». گفتن مجدد اهداف آن‌ها و شفاف‌سازی درباره اینکه آن‌ها می‌خواهند بر کدام هدف تمرکز کنند، سفر کوچینگ را به جلو می‌برد.

شروع سفر کوچینگ با قصد مراجع، به شما به‌عنوان کوچ کمک می‌کند که یک سنگ محک (بهینه‌کاوی) ایجاد کنید تا نسبت به موفقیت‌آمیز بودن یا نبودن کوچینگ ارزیابی داشته باشید. اگر شما با تمرکز بر جمله مراجع که «من از زندگی بیشتر از این می‌خواهم» شروع کنید، می‌توانید در طول جلسات مجدداً به این خواسته مراجع برگردید و ببینید که آیا درباره این هدف، پیشرفتی داشته است یا نه. همچنین، می‌توانید به افراد کمک کنید که اهداف زمان‌دار ایجاد کنند، چراکه زمانتان در جلسه برای صحبت کردن محدود است. شما می‌توانید بگویید «در زمانی که در این جلسه کنار همدیگر هستیم، به چه چیزی در طول این گفتگو می‌خواهی برسی؟».

در کوچینگ، اولویت را بر چیزی قرار می‌دهیم که بیشترین اهمیت را برای مراجع دارد. به‌محض اینکه برای مراجع شفاف می‌شود که قصد دارد به کجا برسد، می‌توانیم به او کمک کنیم که کشف کند چگونه و چه موقع به آنجا می‌رسد. زمانی که فرد انتخاب کرد که کدام کوه را می‌خواهد فتح کند، نقش شما این است که ماهرانه به او کمک کنید که تصمیم بگیرد چگونه کوه را فتح کند. بهترین راه کدام است؟ در طول مسیر، چه چیزی به دست خواهد آمد؟ چگونه می‌تواند به بهترین شکل آماده شود؟ در طول مسیر، اگر شما با همدیگر مسیرها و راه‌های جدیدی را [که مورد انتظار و خواسته مراجع نبوده است] کشف کنید، مراجع احتمالاً می‌فهمد که در مسیر اشتباهی بوده است یا حتی ممکن است متوجه شود که مقصد اشتباهی را انتخاب کرده است. «کوچینگ یک سفر است و مسیر مستقیم بدون انحراف یک استثنا است و نه یک مسیر طبیعی». در هر تقاطع، یک انتخاب وجود دارد. به‌عنوان یک کوچ، بپرسید «چگونه می‌توانم به شما کمک کنم که آنچه برای بهترین است یا نزدیک‌تر به هدفت است انتخاب کنی؟» مرحله هدف‌گذاری فقط یک شروع است و ممکن است در طول تغییرات مسیر، مجدداً به آن رجوع کنید.

میا اخیراً رهبر تیمی شده است که مسئولیت دریافت گزارش مستقیم از شش گزارش‌دهنده را دارد. او به سرعت متوجه شد که مدیر قبلی هرگز با اعضای تیم، ملاقات انفرادی نداشته و فقط ماهی یک‌بار با اعضای تیمش جلسه برگزار می‌کرده است. او تعجب نکرد که اعضای تیم درباره اینکه کجا قرار است بروند، انگیزه یا تمایلی از خود نشان نمی‌دهند. هرروز اعضای تیم، برای مواجهه با یک مسئله سپری می‌شد.

وظیفه اول میا این بود که جلسات مستمر را شروع کند. او متوجه شد که تیم او عادت به کوچینگ ندارند، بنابراین توضیح داد که جلسات ۱-۲-۱ زمان خاص آن‌هاست تا بر مسائل و توسعه راه‌حل‌ها تمرکز کنند. در ادامه روند یکی از جلسات میا را آورده‌ایم:

میا: سلام، درو. از اینکه در این جلسه شرکت کردی از تو متشکرم. این جلسه برای این است که بازخورد بدهی، مسائل را بیان کنی و پیشرفت کنی.

درو: بله. این کار جدیدی است!

میا: خب، زمانی که شما درباره جلسه با من فکر می‌کردی، چه چیزی به ذهنت خطور کرد؟

درو: به دغدغه‌ای که درباره شیوه برنامه‌ریزی با تیمم دارم فکر کردم.

میا: آیا می‌خواهی که بر آن دغدغه‌ها تمرکز کنیم؟ یا مورد دیگری در ذهنت است؟

درو: خب، حل کردن شیوه برنامه‌ریزی با تیمم زندگی من را راحت‌تر خواهد کرد.

میا: عالی‌ه. اگر در پایان گفتگوییمان به عقب برگردی و احساس کنی که گفتگوی موفقیت‌آمیزی بوده است، به نظرت این گفتگو به چه صورتی خواهد بود؟

درو: حدس می‌زنم راه‌حلی را ترسیم کرده‌ام که روشی کارآمد برای تیم من خواهد بود تا محدوده‌نهایی زمانمان را رعایت کنیم، چراکه این موضوع برای همه شرکای داخلی ما بسیار مهم است. ما بعضی اوقات از برنامه زمانی عقب می‌مانیم و سپس شروع می‌کنیم به سرزنش کردن همدیگر.

میا: خب، بگذار از همان‌جا شروع کنیم. دوست داری درباره این مسئله مورد کوچینگ قرار بگیری که چگونه به تیمت کمک کنی تا خودشان را با زمان پروژه‌ها هماهنگ کنند. تو بسیار نگران این موضوع هستی که این امر بر تیم تو و شرکایتان تأثیر بگذارد.

درو: بله؛ فکر می‌کنم همین است.

معین کردن

سایمون سینک^۱ در سخنرانی مشهور خود در «گفتگوی تد»^۲ به میلیون‌ها انسان گفت که پرسیدن «چرایی» آنچه ما برای کسب و کارمان انجام می‌دهیم، چقدر مهم است. او گفت «افراد یا شرکت‌های معدودی هستند که می‌توانند به‌طور شفاف بگویند چرا آن‌ها می‌خواهند کاری را انجام دهند، آن‌ها عمدتاً درباره اینکه چه کاری می‌خواهند انجام دهند صحبت می‌کنند. منظور من از چرا، قصد، دلیل و باور شماست». سایمون به این نکته اشاره دارد که شفاف بودن درباره دلیل و مفهوم آنچه قصد انجامش را داریم باعث می‌شود که شما با خودتان توافق کنید و چشم‌اندازی را برای رفتن به جایی که می‌خواهید به شما ارائه می‌دهد.

¹ Simon Sinek

² TED talk

تصور کنید که شما سفر خودتان را آغاز کرده‌اید. سرتان اصلاً پایین نخواهد بود، چراکه خودتان محیط اطراف، آنچه در جاده می‌بینید و همه عوامل تأثیرگذار بر گام‌های بعدی خودتان را تعیین و انتخاب کرده‌اید.

در مرحله معین کردن، شما به مراجع کمک می‌کنید که کشف کند چه چیزی وی را به سمت کوچینگ هدایت کرده است، اهداف خود را تعیین کند و آنچه باعث می‌شود که هدف برای وی مهم شود را درک کند. این مرحله از مدل PASN بر آگاهی و اکتشاف تمرکز دارد.

چه چیزی باعث شده است که به این موقعیت فعلی برسد؟ چه چیزی باعث ایجاد انگیزه برای تغییر می‌شود؟ چه چیزی برای مراجع ارزشمند و مهم است؟

در مثال قبلی، می‌توانستیم است کشف کند که آیا تا به حال پیش آمده است که این تیم زمان‌بندی را رعایت کرده باشد یا نه و اگر بله، چه تفاوت‌ها [و شباهت‌هایی] بین موقعیت فعلی و آن موقعیت‌های پیشین وجود دارد.

افراد به سؤالات مربوط به قصد مراجع، پاسخ‌های گسترده‌ای می‌دهند که همه این پاسخ‌ها نیازمند شفاف‌سازی در مرحله معین کردن هستند. برای مثال «می‌خواهم درباره ارزش این فرد برای تیم تصمیم بگیرم» و یا «می‌خواهم بهترین راهبرد را برای پروژه‌ام تدوین کنم» سپس مراجع و کوچ یاد می‌گیرند که چگونه موقعیت را ادراک کرده‌اند و چه اقدامات، باورها و احساساتی در این موقعیت دخیل هستند. «الآن احساس بدی دارم، چون خودم تأیید کردم که این شخص تیم خودش را ترک کند و به تیم ما ملحق شود، ولی او الان اصلاً خوب کار نمی‌کند» و یا «نگران این هستم که تأمین‌کنندگانمان تغییر کنند و قیمت‌ها بالاتر از حد توان ما باشد. نمی‌خواهم شکست بخورم».

کوچ به مراجع کمک می‌کند که انگیزه‌ها، ادراک و نیازهایش را آشکار کند، چراکه این موارد، علائم و موانع جاده‌ای هستند که مراجع در راه رسیدن به اهدافش با آن‌ها روبرو است.

در نقشه راه، معین کردن درباره کشف کردن است. واقعیت موجود من چیست و این موقعیت برای دیگران چگونه به نظر می‌رسد؟ این مرحله، طولانی‌ترین مرحله سفر است و در این مرحله مراجع به‌طور مفصل و با جزئیات درباره دیدگاه‌ها و اطلاعات خودش صحبت می‌کند که مشتمل بر دانش فردی او از قبیل نقاط قوت، اشتباهات، ارس‌ها و لذت‌های اوست. در طی زمانی که مراجع کوچ می‌شود، کشف می‌کند که دیگران را چگونه می‌بیند و چگونه باور دارد که دیگران این موقعیت او را چگونه می‌بینند. مراجع با فرضیات خود و آنچه برایش شفاف نیست آشنا می‌شود. کوچینگ افراد را ترغیب می‌کند که درباره آنچه در درون و بیرون اتفاق می‌افتد نگاه ۳۶۰ درجه‌ای داشته باشند؛ بنابراین، کوش دادن فعالانه، همدلی و درک کردن در این مرحله کلیدی هستند.

مارگو متعجب بود که چرا رهبر تیمش یعنی کاتیه، از انجام گفتگو با یکی از اعضای تیم درباره عملکرد آنها اجتناب می‌کند. در مرحله معین کردن، او به کاتیه کمک کرد تا تعیین کند که چه چیزی مانع اوست.

مارگو: می‌شود درباره اینکه چگونه با موارد مربوط به عملکرد برخورد می‌کنی با من صحبت کنی؟

کاتیه: خب، این معمولاً مسئله خاصی نیست. اطمینان حاصل می‌کنم که ما هر دو درک مشترکی از انتظارات داریم و سپس با همدیگر شیوه بهبود کارها را مشخص می‌کنیم.

مارگو: به نظر می‌رسد که شما برای اینکه به صورت داوطلبانه گفتگویی را به جریان بیندازی و برنامه‌ای ایجاد کنی، راحت هستی. چرا با دیوید این‌طور نیستی؟

کاتیه: (برای لحظاتی فکر کرد) اول از همه اینکه او به تازگی صاحب چهارمین فرزند خود شده است. نگرانم که چه اتفاقی خواهد افتاد اگر این نقش درست کار نکند. همچنین، او به من واگذار شده است و واقعاً نمی‌دانم که او چه کار می‌کند.

مارگو: من اینکه از تیمت حفاظت می‌کنی تقدیر می‌کنم. به نظر می‌رسد که دو تا مسئله داری: درباره ایفای نقش دیوید شفاف نیستی و نگران این هستی که اگر او نتواند نقش خود را به خوبی ایفا کند، چه تأثیری بر کار تیم خواهد داشت. آیا مطلب دیگری نیز هست؟

کاتیه: می‌خواهم که همه اعضای تیمم موفق شوند. در اولین جلسه گروهی با اعضای تیم، آنها بیان کردند که عملکرد دیوید برای آنها مشکلاتی ایجاد کرده است.

مارگو: شما در ابتدای جلسه درباره شیوه بیان مشکلات عملکردی با اعضای تیم صحبت کردید. در این مورد خاص، چه چیزی در نظر گرفته نشده است؟

کاتیه: خب، اول اینکه اطلاعات زیادی درباره نقش دیوید یا انتظارات مورد توافق، قبل از آمدن خودم ندارم. دوم اینکه، فعلاً به او اعتماد کافی ندارم چراکه اکنون در حال آشنایی با همدیگر هستیم. در نهایت اینکه، هنوز درباره اینکه به عنوان یک تیم کجا قرار است برسیم و نقش هر فرد در این مسیر چیست، اطلاعات کافی ندارم. این مسئله برای همه ما جدید است.

مارگو: به خاطر اینکه این نقش برای تو جدید است، مطالب زیادی وجود دارد که نمی‌دانی. هنوز به این مسئله اشراف نداری که تیم قرار است به کجا برود، نقش هرکسی چیست و به طور خاص، تو تازه شروع کرده‌ای تا در رابطه خودت با دیوید اعتماد ایجاد کنی. نسبت به بازخورد اعضای تیم درباره دیوید نگران هستی و درباره به تفاهم رسیدن با او نیز احساس راحتی نداری. چه چیزی باعث کم شدن دودلی تو درباره تفاهم با دیوید می‌شود؟

کاتیه: فکر می‌کنم که گفته شما دقیقاً درست است. من به خاطر بهای دادن به شکایات اعضای تیم از دیوید تحت فشار بودم، ولی حالا که به این موضوع فکر می‌کنم متوجه می‌شوم که باید عمیق‌تر بشوم و قبل از اینکه مبتنی بر بازخورد دریافت شده اقدامی انجام دهم، سعی کنم که دیوید و نقش او را درک کنم. علاوه بر این، وظیفه من است که برای اعضای تیمم شفافیت ایجاد کنم. اگر درباره نقش هر کس شفاف صحبت می‌کردم، کمتر مردد می‌شدم.

مارگو: من واژه‌های شفافیت، شفاف‌سازی و درک را شنیدم. چه چیزی برای تو شفاف‌تر شد؟

کاتیه: من باید به عقب برگردم و نقش و میزان مشارکت هر شخص را ارزیابی کنم، همچنین نقش و میزان مشارکت دیوید. حدس می‌زنم که درباره شکست دیوید و عواقب این شکست برای خانواده او، خیلی نگرانی داشته‌ام، درحالی‌که باید بر نقش و میزان مشارکت خودم تمرکز کنم.

از آنجاکه معمولاً رهبران توانایی خوبی برای حل مسئله دارند، تمایل دارند که این مرحله «معین کردن» را مختصر برگزار کنند و مستقیم وارد مرحله حل مسئله شوند. آن‌ها فرض می‌کنند که می‌دانند مشکل چیست و خیلی تمایل ندارند که خودشان را به دردسر بیندازند و فکر کنند که چه چیز دیگری ممکن است اتفاق بیفتد. این فرضیه باعث می‌شود که آن‌ها بر مسائل بزرگ‌تر و پیدا کردن مسئله اساسی تمرکز نکنند. در طول جلسه کوچینگ میا، کاتیه یاد گرفت که مسئله اساسی درواقع «عدم شفافیت او به‌عنوان یک رهبر» بود و نه دیوید یا بازخورد دریافت شده درباره دیوید. او متوجه شد تا زمانی که با اعضای تیم درباره نقش‌ها و مسیر شفاف نباشد و این موارد را ترسیم نکند، بازخورد می‌تواند ناقص عمل کند. زمانی که مدیران زمان کافی برای کمک به افراد تیم صرف نکنند تا به‌درستی تعیین کنند که دغدغه و خواسته اصلی چیست، درواقع راهی میانبر را انتخاب کرده‌اند که از جنگل عبور نمایند و به پرتگاهی خطرناک برسند. میانبرها، معمولاً مبتنی بر سؤالات سطحی ایجاد می‌شوند و اغلب به راه‌کارهای بدون استحکام لازم ختم می‌شوند.

در ادامه مثالی می‌آورم از آنچه «کوچینگ شبه حل مسئله»^۱ نام نهاده‌ام. در این مثال، موقعیتی مطرح می‌شود که فرد مراجع نگران توانمندی کافی یکی از اعضای جدید تیم برای کسب موفقیت است.

«می‌خواهی که تیمت چگونه به نظر برسد؟ عضو تیمتان (آنه) چه چیزی را نمی‌تواند برای شما تأمین کند؟ راهکارهای شما برای جدا کردن ایشان از تیم خودتان چیست؟».

ما این نوع سؤال پرسیدن را «پرسشگری سلاح ماشینی»^۲ می‌نامیم. شما می‌خواهید وضعیت حضور فرد در تیم را مشخص کنید و مسئله را حل کنید. درحالی‌که کشف نکرده‌اید که او (آنه) چگونه با این مشکل مواجه شده

¹ Problem-solving pseudo coaching

² Machine gun questioning

است و مهم‌تر اینکه نظر خود فرد و اعضای تیم درباره شیوه حل مسئله چه خواهد بود. در مقابل، کوچینگ به فرد کمک می‌کند مسیری که قصد طی کردنش دارد را مشخص نماید و مقصدی را انتخاب کند که برای او با مفهوم‌ترین و منطقی‌ترین مقصد است. اینجا مثالی را می‌آورم که ببینیم آن نوع «شبه کوچینگ» چگونه است:

«به نظر می‌رسد که شما درباره اینکه عضو تیمتان (آنه) مناسب نباشد، نگران هستی. در این رابطه با هم صحبت کنیم» و یا «به نظر می‌رسد که شما درباره موفقیت عضو تیمتان خودتان را مسئول می‌دانید، چراکه برای بودن او در تیم خودتان، تلاش کرده‌اید. چگونه برای او تلاش کردی؟».

مرحله یا گام معین کردن در سفر کوچینگ باعث می‌شود که فرضیات کاهش یابد. نتیجه‌گیری خودتان را برای خودتان نگه دارید، آن‌ها برای شما هستند نه برای دیگران. از طریق گوش دادن، ترغیب کردن و پرسیدن سؤالات فوق‌العاده، شما آگاهی مراجع را افزایش می‌دهید و باعث ایجاد شفافیت می‌شوید. آگاهی، از عوامل ایجادکننده انگیزه در افراد، شفافیت بخشی در ارزش‌ها، حواشی مسئله و درباره جایی که می‌خواهند برسند (قله مطلوب) می‌شود. شما به آن‌ها کمک می‌کنید آنچه قبلاً برای آن‌ها قابل مشاهده نبود را ببینند و حس کنند.

زمانی که شما گام معین کردن را انجام می‌دهید، ممکن است مجدداً به گام اول برگردید تا مسئله یا مشکل را به روش متفاوتی تعیین کنید.

«شما شفاف هستید که آنه با وجود کوچینگ شما، عملکرد خوبی ندارد. احساس پشیمانی دارید که تصمیم بدی گرفته‌اید و او را برای موفقیت به‌درستی آماده نکرده‌اید. آیا چیز دیگری هم وجود دارد که باعث می‌شود احساس گیج شدن داشته باشید؟».

سؤالات کوچینگ در این مرحله سؤالات باز هستند. می‌توانید درباره انگیزش، ارزش‌های بنیادی فرد، مواردی که به او فشار می‌آورد، استرس‌ها و هیجانانش سؤال برسید.

- این مسئله چقدر برایت مهم است؟
- این مسئله چه تأثیری بر شما و دیگران دارد؟ چه تأثیری بر کسب‌وکار شما دارد؟
- این مسئله دقیقاً چه چالشی برای شما ایجاد می‌کند؟
- این مسئله چه حسی در شما ایجاد می‌کند؟ (حس موفقیت، ترس و غیره)
- آیا می‌توانی با یک مثال بگویی که منظورت چیست؟
- سهم و نقش شما در این موقعیت چقدر است؟
- دیگران این موقعیت را چگونه می‌بینند؟
- اگر این موقعیت تغییر نکند، چه پیامدهای بلندمدتی خواهد داشت؟

این سؤالات و گوش دادن فعال و عمیق که به دنبال این پرسشگری می‌آید، به فرد مراجع کمک می‌کند که درباره آنچه می‌خواهد و آنچه برای تغییر نیاز دارد تا به آنجا برسد کاملاً شفاف شود. حرکت روبه‌جلو از همین اکتشافات ایجاد می‌شود. ما متوجه می‌شویم که چه چیزی اکنون وجود ندارد و بهترین مسیر موردنیاز برای رسیدن، خودش را برای کشف آشکار می‌کند.

راهبرد گذاری: کدام راه روبه‌جلو، بهترین است؟

سفر ادامه دارد و کوچینگ به مراجع کمک کرده است تا خودش و موقعیتش را ارزیابی کند. مشخص کردن و شفاف ساختن قلب مسئله در گام معین کردن نقشه راه، اغلب ابهامات را رفع کرده است و اینجاست که راه‌های ممکن از دل تاریکی‌ها بیرون می‌آیند. من معمولاً همیشه شگفت‌زده می‌شوم که پرسشگری نه‌فقط بینش ایجاد می‌کند بلکه فعالیت‌های مربوط به حل مسئله را نیز شفاف می‌کند. اگر شما بپرسید «چه انتخاب‌هایی از دل گفتگوی ما بیرون آمد که می‌تواند دغدغه مطرح‌شده توسط شما در ابتدای جلسه را نشان دهد؟» این سؤال می‌تواند به فرد کمک کند که بینش کسب کند. نگاه به مسیر روبه‌جلو می‌تواند ابهامات را از بین ببرد و راه‌حل‌های ممکن را نمایان سازد.

اگر به جای تمرکز بر کل مسیر سفر، فقط بر یک سمت مسیر هم تمرکز کنیم، باز هم خوب است. راهبرد گذاری اغلب به معنی کشف راه‌حل‌ها با استفاده از عبارت «دیگه چی؟» است. زمانی که مراجع تمام جهات مسیر روبه‌جلو را ببیند، بهترین راه‌حل نمایان می‌شود. این راه‌حل می‌تواند کاملاً **هیجانی** باشد ولی درواقع این راه‌حل نتیجه اولویت‌بندی مهم‌ترین چیزها است. راهبرد گذاری درواقع ما را آزاد می‌کند تا بتوانیم انتخاب‌های مختلف را در نظر آوریم و تصمیم بگیریم.

«حالا می‌دانم نقشی که عضو تیممان (آنه) ایفا می‌کرد، توانمندی‌هایش را مورد استفاده قرار نمی‌داد و پُستی هم نداشتم که به او اعطا کنم تا بتواند از توانایی‌هایش استفاده کند، ولی مطمئن هستم که می‌تواند از توانمندی‌هایش در جایی از این شرکت استفاده کند. همچنین می‌بینم که او شاد نیست و احتمالاً احساس موفقیت نمی‌کند. می‌توانم به نادیده گرفتن همه این چیزها ادامه دهم و تیمم نیز حس فرسودگی را ادامه دهند. یا می‌توانم با آنه درباره آنچه تجربه می‌کند صحبت کنم و سعی کنم منابعی را که می‌تواند به هر دوی ما کمک کند تا تغییر ایجاد کنیم، مشخص نمایم.»

در گام راهبرد گذاری، بر نتایج دلخواهتان تمرکز کنید و راه‌های متعددی را برای رسیدن به آنچه مورد درخواست است، ایجاد کنید. اغلب، چیزی که فرد بر آن تمرکز دارد به او کمک می‌کند که به جلو حرکت کند.

سپس می‌توانید کشف کنید که چه چیزی به راه‌حل پیداشده، کم یا زیاد کنید. پرسیدن سؤالاتی از جمله موارد زیر می‌تواند به فرد کمک کند تا امکانات و منابع خود بسنجد:

- اگر انسان موفق بودید، چگونه به نظر می‌رسیدید؟
- در این نقطه، چه امکانات و منابعی دارید؟ چه منابع دیگری می‌توانید داشته باشید؟ دیگه چی؟
- درباره کدام منبع، حس بهتری دارید؟ چرا؟
- قبلاً کی در این موقعیت بوده‌اید و چه کاری کرده‌اید؟

زمانی که سؤالات مربوط به راه‌برد گذاری را می‌پرسید، باید با دقت و فعالانه هم گوش بدهید تا مراجع بتواند میزان خردمندی آن را درک کند.

بعدی: مرحله نهایی مدل PASN

اگر گفتگوی شما منجر به حرکت روبه‌جلوی مراجع، موقعیت ارجحیت دار و یا یک اقدام نشود، عملاً کوچینگ صورت نگرفته است. این درواقع فقط یک گفتگوی خوب درباره دغدغه مراجع بوده است. مرحله نهایی مدل PASN به این منظور است که مراجع فرصتی پیدا کند تا به‌طور شفاف به این نتیجه برسد که جلسه کوچینگ چه معنی‌ای برای او داشته است، چه چیزی به دست آورده است و چه تعهدی برای انجام دادن دارد.

در گام بعدی، کوچینگ به‌شدت به سمت اقدام پیش می‌رود. در این مرحله چه اتفاقی می‌افتد؟ مبتنی بر انگیزه‌ها و شفاف‌سازی‌های صورت گرفته در سه مرحله پیشین، اقدامی ایجاد می‌شود. زمانی که شما به این مرحله می‌رسید، به مراجع کمک می‌کنید که طرحی خاص را برای گام بعدی ایجاد کند تا به اهدافش برسد.

یاد گرفته‌ام که آنچه برای من گام بعدی یا بهترین است، لزوماً نمی‌تواند برای دیگران نیز صحیح باشد. معمولاً مراجع‌انم به راه‌حلهایی می‌رسند که هرگز تصورشان را هم نمی‌کردم یا شک داشتم که این راه‌حل بتواند برایشان مفید باشد. هنوز در اغلب مواقع این وضعیت اتفاق می‌افتد. راه‌حل‌های آن‌ها معمولاً مبتنی بر درک آن‌ها از آنچه می‌خواهند، فردی که بوده‌اند و منابعی که می‌توانند مورد استفاده قرار دهند، نمایان می‌شوند. فرایند کوچینگ، مراجع را در نظر دارد و نه کوچ را و آینده فرد مراجع را تعیین می‌کند.

کوچ کردن برای گام‌های اقدام: نقش کوچ در این مرحله، کمک به مراجع است تا گام‌های اجرایی ویژه‌ای را به‌طور شفاف ترسیم کند. تعهدات مبهمی همانند «با آن‌ها حرف خواهیم زد» و یا «زمان بیشتری را برای ارتباطات بیشتر صرف خواهیم کرد» معمولاً منجر به تغییرات مورد نیاز نمی‌شوند. در این نقطه، کوچ باید فرد را به جلو حرکت دهد. او این کار را از طریق پرسیدن سؤالاتی همانند زیر انجام می‌دهد:

- چه زمانی برای شروع گام بعدی اقدام می‌کنید؟
- آن گفتگو به‌طور خاص، شامل چه چیزی خواهد بود؟
- چگونه متوجه خواهید شد که این روش موفقیت‌آمیز خواهد بود؟

«گام بعدی» همچنین می‌تواند الهام‌بخش خلاقیت باشد. من هرگز طرح مسحورکننده کوین را فراموش نمی‌کنم. کوین رهبری بود که بازخوردهای جذابی را از اعضای تیم خود دریافت کرد. کوین شنونده خوبی بود و خودبه‌خود افکارش را با اعضای تیمش به اشتراک نمی‌گذاشت. از نظر تیم، تعامل آن‌ها یک‌طرفه بود. بعد از کشف بازخورد اعضای تیم، کوین آماده بود تا طرحی را ایجاد کند که شیوه تعامل او با اعضای تیمش را تغییر دهد. راهبرد کوین این بود که هرروز تعداد ۱۰ سکه در جیبش بگذارد. هر موقع که با یک فرد به‌طور انفرادی صحبت می‌کرد و در این گفتگو مطلبی را درباره خودش به اشتراک می‌گذاشت، یک سکه را به جیب دیگرش انتقال می‌داد. هدف او در واقع، انجام ۱۰ تعامل انفرادی در طی یک روز بود. با این روش، او می‌توانست هم هدف خود را به خودش یادآوری کند و هم میزان موفقیت خودش را بسنجد. زمان زیادی طول نکشید که رفتار جدید او قدردانی‌های فوری به همراه آورد. این راهبرد برای کوین به‌خوبی کار کرد.

راهبرد گذاری می‌تواند خیلی ساده باشد، مانند «چگونگی بهره‌گیری از این شخص به‌منظور درخواست کمک از او در پروژه‌ام».

در نظر داشته باشید که کوچینگ فقط زمانی مفید خواهد بود که راهبردهای اثربخش توسط مراجع تعیین شوند و نه کوچ. دیدگاه مراجع، انتخاب او و انگیزش او کلیدهایی هستند برای موفقیت او.

پیش‌بینی موانع: به‌محض اینکه مسیری انتخاب شد، می‌توانید به مراجع کمک کنید تا موانع موجود را نیز مشخص کند. موانع معمولاً پنهان هستند و می‌توانند باعث مقاومت در مقابل تغییر بشوند، حتی موقعی که شما و اعضای تیم خواستار تغییر هستید. زمانی که شما به دیگران کمک می‌کنید که سنگ‌ها و موانع بالقوه مسیر خود را بشناسند، آن‌ها بهتر می‌توانند روبه‌جلو حرکت کنند. موانع می‌تواند درونی باشد مثل ترس از شکست، و یا بیرونی باشد مانند منفی بودن پاسخ دیگران. شناسایی موانع به مراجع کمک می‌کند که خودش را برای چالش‌های مربوط به طرح عملیاتی‌اش آماده نماید. صرف زمان برای این سؤال که «چه چیزهایی ممکن است در مسیر شما باشد؟» می‌تواند به فرد کمک کند که پیامدهای پیش‌بینی‌نشده را تبیین نماید و مغز را درگیر کند تا آماده روبرو شدن و غلبه کردن بر آن‌ها بشود. شناسایی محدودیت‌های بالقوه می‌تواند کوچ و مراجع را به این سمت سوق دهد که مجدداً به مراحل معین کردن و راهبرد گذاری برگردند و مسیر را شفاف‌تر سازند. شناسایی موانع، سؤالات کوچینگ خاص خود را می‌طلبد، مانند:

- شما در مسیر خود به سمت مقصدتان با چه چیزهایی سروکار خواهید داشت؟

- موانع درونی و بیرونی شما کدام است؟
- چه چیزی می‌تواند باعث توقف یا کندی حرکت شما شود؟

گام بعدی همچنین به این معنی است که به مراجع کمک کنید تا تصمیم بگیرد چگونه راه‌حل انتخابی خود را عملی سازد. این مطلب می‌تواند به همان اندازه سؤالات چه کسی، چه چیزی، کجا و کی، ویژه باشد. در طی گام بعدی، مراجع راه‌حل خود را انتخاب می‌کند و در نتیجه فرد شفاف می‌شود و نسبت به خودش متعهد می‌شود. گام بعدی باعث می‌شود که جلسه کوچینگ برای شما به‌عنوان یک کوچ منجر به نتیجه‌ای شود که قابل‌اندازه‌گیری است و برای مراجع مسئولیت ایجاد می‌کند. شما طرح مراجع را حمایت می‌کنید اما روبه‌جلو حرکت کردن، انتخاب اوست؛ همان‌طور که شما در شروع نقشه راه PASN مراجع را به چالش وامی‌دارید که بازتاب دریافت کند و تمرکز داشته باشد. گام بعدی، مرحله‌ای است که همه مراحل کوچینگ را با یکدیگر جمع می‌کند و کوچینگ را عملیاتی می‌سازد.

فرد را کوچ کنید نه مسئله را

بر فرد تمرکز کنید و نه بر مسئله: موضوعات مرتبط با فرد شامل اهداف، ارزش‌ها، راهبردها، چالش‌ها، عواطف و هیجان‌ها، انگیزاننده‌ها و رفتارهای او است؛ درحالی‌که موضوعات مرتبط با مسئله مراجع شامل راهکارها، سرزنش، رایزنی، جزئیات، پیشینه و دیگر افراد می‌شود.

امیدوارم توجه کرده باشید هر مثالی که در این کتاب آورده‌ام، بر فرد یا تیم تمرکز دارد و نه بر مسئله یا دیگران. تمرکز کردن بر فرد مراجع، استاندارد کوچ‌های حرفه‌ای و رهبران کوچ است. ما به مراجع، دیدگاه‌ها، هیجانات و احساسات او را بازتاب می‌دهیم. ما افراد را ترغیب و تشویق می‌کنیم که از توانمندی‌های خود استفاده کنند و گامی روبه‌جلو بردارند. پرسشگری کوچینگ ما باعث گشوده شدن قفل‌های مربوط به انگیزش افراد، خواسته‌ها و اهداف آن‌ها می‌شود. در این فرآیند، مراجع همچنین بر اهداف و احساسات، مسئله یا چالش خود تمرکز می‌کند؛ و در نهایت، فقط مراجع است که می‌تواند اقدامی را که انتخاب کرده است انجام دهد. همان‌طور که مارسیا رینولدز، کوچ اجرایی با درجه استادی، در کتاب خود با عنوان «فرد را کوچ کنید نه مسئله را»¹ بیان می‌کند که «کوچینگ ارزشمند است چراکه هیچ‌کدام از ما نسخه فکری همدیگر نمی‌شویم». او می‌گوید «بنابراین کوچینگ فناوری کارآمدی برای کمک به افراد است که با سرعت افکار و دیدگاه‌های خود را تغییر دهند و خود و موقعیتشان را مجدداً تعیین کنند». زمانی که ما به‌ندرت بر مسئله، دغدغه یا هدف تمرکز می‌کنیم، باعث می‌شود که تمرکز ما از ادراکات فرد یا افراد دیگر به سمت فردی سوق یابد که خودش انتخاب کرده است چگونه

¹ Marcia Reynolds, Master Certified Executive Coach, says in her book *Coach the Person, Not the Problem*

عمل کند. تعریف کردن داستان خودمان و ایده‌های ما برای افراد دیگر، هرگز باعث رشد و توانمندی آن‌ها نمی‌شود. این کار فقط نوعی انتقال اطلاعات است.

دنبال کردن علاقه و عطش کنجکاوی خودتان درباره یک موضوع و نه دغدغه و مسئله خاص مراجع، کارآمدی کوچینگ شما را به شدت تحت تأثیر قرار خواهد داد. سؤالاتی همچون «این مسئله چه زمانی اولین بار برای شما مشکل ایجاد کرد؟ چه زمینه‌هایی داشته است؟ منابع انسانی و همکاران شما درباره این مسئله چه فکری می‌کنند؟» در جلسه کوچینگ، اثربخش نیستند. مهم‌تر اینکه این سؤالات باعث رشد فرد مراجع یا ایجاد انگیزه در او برای تغییر افکار یا رفتارش نخواهد شد.

زمانی که رهبران از نقشه راه PASN استفاده می‌کنند، به کارکنان خود نمی‌گویند که چه کاری انجام می‌دهند. نقشه راه و مهارت‌ها به آن‌ها کمک می‌کند که آن‌ها فرآیند کوچینگ را انجام دهند تا کارکنان بینش، مهارت‌ها و منابعی را کشف کنند که برای انجام وظیفه و یا دستیابی به اهداف خودشان نیاز دارند. «رهبر کوچ، مالک فرآیند کوچینگ است و مراجع مالک داستان‌ها و نتایج خودش». این همان معنی شراکت در کوچینگ است.

استفاده از نقشه راه: مطالبی برای یادآوری: نقشه راه همیشه مستقیم نیست

درست است که نقشه راه کوچینگ به مراجع کمک می‌کند که دغدغه خود را حل کند با این حال، این نقشه راه همیشه مستقیم نیست. ممکن است جاده‌های فرعی و مسیره‌های انحرافی هم وجود داشته باشد، چراکه عرصه‌های مناسبی برای اکتشاف وجود دارد. این اکتشاف می‌تواند منجر به کشف دغدغه هسته یا رکن اصلی موقعیت شود. اغلب، راه مستقیم به حقیقت یا آگاهی وجود ندارد. گاهی مسیر پرپیچ‌وخم است و ناگهان شما یک کوچه باشکوه را می‌بینید؛ من کشف کردم! تغییر تمایل دارد که در گام‌های کوچک اتفاق بیفتد. گاهی ممکن است مجبور باشید یک مسئله را چند بار [از زوایای مختلف] ببینید [تا به آگاهی لازم دست یابید].

در نقشه راه PASN باقی بمانید

همیشه نقشه راه را در ذهن خود و جلوی دیدگان خود نگه دارید. زمانتان را توزیع و صرف کنید، به‌ویژه در گام «معین کردن» و سپس دقیقاً طبق زمانی که تخصیص داده‌اید، حرکت کنید. نقشه راه کلید کمک به مراجع است که راه حل یا طرح خود را پیدا کند. به آرامی حرکت کنید تا هدف هر مرحله را بدانید و سؤالاتی را بپرسید که متناسب‌ترین باشند. همانند کوچ‌های حرفه‌ای، سؤالات خود را قبل از هر جلسه با مراجع آماده کنید. به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند، می‌توانید یک سری سؤالات را برای هر مرحله و گام کوچینگ آماده کنید.

درست است که ممکن است دقیقاً همان سؤالات را در جلسه کوچینگ نپرسید ولی آماده کردن سؤالات از قبل می‌تواند کمک کند که ذهنیت پرسشگری خلق کنید و نه ذهنیت حرف زدن.

از همه مهارت‌های کوچینگ در همه مراحل استفاده کنید

در نهایت در نظر داشته باشید که به شکلی بر پرسشگری تمرکز نکنید که گوش دادن فعال و ترغیب را فراموش کنید. این سه مهارت در کنار یکدیگر به مراجع کمک می‌کند که دغدغه‌ها و راه‌حل‌های انتخابی خودش را کشف کند. هر کدام از مهارت‌ها، جنبه‌های متفاوتی از گام‌های کوچینگ را تقویت می‌کند.

از نقشه راه برای توانمندسازی و توسعه استفاده کنید

راحت‌تر است که مدل PASN را به‌عنوان فهرست انجام کار (چک‌لیست) حل مسئله در نظر بگیریم ولی این چنین نیست.

کوچینگ آگاهانه و استفاده از نقشه راه منقطع باعث می‌شود که فرایند تصمیم‌گیری سرعت پایینی داشته باشد و بنابراین مراجع بتواند دغدغه اصلی را بیابد و بهترین پاسخ را برایش پیدا کند.

در نهایت، به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کنید، درباره زمانی که کوچینگ برای موقعیت پیش‌آمده مقتضی و متناسب است تصمیم بگیرید. اگر فرد مراجع آمادگی ندارد که کوچ بشود یا حاضر به پذیرش مسئولیت خودش درباره جایی که قرار است برسد و یا مسئولیت خودش برای حل مسئله نیست، یکی دیگر از کلاه‌های کوچینگ خودتان را بر سر بگذارید. اگر هنوز اعتماد کافی بین شما و مراجع شکل نگرفته است، کلاه کوچینگ خود را کنار بگذارید تا زمانش فرا برسد. اگر شما مسئول اتخاذ تصمیم هستید، از کوچینگ برای پرت کردن حواس استفاده نکنید. برای مثال، کوچینگ جایگزین مسئولیت شما برای تعیین افراد صحیح در اتوبوس، رفتارهای فرد و ارزش‌هایی که مانع از آن می‌شوند که افراد خودشان را با اتوبوس هماهنگ کنند، نیست.

مدل PASN یک راهنما برای موفقیت کوچینگ است. برای تمرین و یادگیری آن زمان کافی اختصاص دهید. کوچینگ همچنین سرشار از لحظات خوش‌منشی و روشنایی است. جلسات گفتگوی کوچینگ من اغلب با خنده همراه است. ما درباره خودمان و موقعیت‌هایمان، از ته دل می‌خندیم که به ما اجازه می‌دهد تا لحظات فوق‌العاده‌ای را با همدیگر به اشتراک بگذاریم و مجدداً از همدیگر جدا شویم.

گام بعدی

- برای دنبال کردن روند کوچینگ خودتان، یک دفتر یادداشت تهیه کنید. مدل PASN را به روشی در این دفتر یادداشت کنید که برای شما معنی داشته باشد. سؤالات و یادداشت‌های مربوط به لحظات کوچ پذیر را یادداشت کنید. سپس هر هفته دقایقی را صرف بازتاب و بازخورد دادن کنید.
- شخص یا جلسه خاصی را انتخاب کنید تا مدل PASN را با او تمرین کنید این شخص می‌تواند دوست یا همکار شما باشد. برای هر مرحله، تعدادی سؤال مشخص کنید (پیوست ب را برای ایده‌های مرتبط نگاه کنید). به خودتان تعهد دهید که این کار را برای هر چهار مرحله انجام دهید.
- ببینید که چه چیزهایی خوب پیش رفته است. فرد مقابل چگونه عکس‌العمل نشان داد؟ شما مرتبه بعدی به چه شکلی متفاوت رفتار خواهید کرد؟
- درباره آنچه از کوچینگ بعد از این تمرین یاد گرفتید، به خودتان بازتاب دهید.

فصل ۹: کوچ شدن: یک داستان

«زمانی که اعتماد وجود دارد، تعارض بی معنی می شود اما به دنبال اعتماد بودن، تلاشی است برای پیدا کردن بهترین پاسخ ممکن»

پاتریک لنچینی^۱

رویکرد کوچینگ یک رابطه پویای وابسته بین ذهنیت کوچینگ، حضور و مهارت‌های کوچینگ است. ما این مدل کوچینگ را تحت عنوان نقشه راه PASN می نامیم.

- قصد: قصد و هدف خودتان را به عنوان یک رهبر تعیین کنید
- معین کردن: درباره مهارت‌های کوچینگ تان، خودمیزی انجام دهید
- راهبرد گذاری مسیر: راه‌حل‌های چندگانه و اقدامات ممکن را ایجاد کنید
- گام بعدی: موانع را مشخص نمایید و گام‌های اجرایی خلق کنید.

این باورها و رفتارهای کوچینگ با همدیگر یک صدا می شوند تا موجب توانمندی و توسعه شما شود. مثال‌هایی از کوچینگ را در این کتاب گنجانده‌ام که از داستان‌هایی استخراج شده‌اند که مدیران در طول سال‌ها با من به اشتراک گذاشته‌اند. علاوه بر تمرین کوچینگ، رهبرانی که کوچ می کنند، خودشان نیز از خدمات یک کوچ بهره می گیرند تا بتوانند خود را رشد دهند و از دید مراجع نیز کوچینگ را تجربه کنند. مراجع بودن واقعاً کوچینگ را زنده می کند و بینش ارزشمندی درباره چگونگی و چرایی کارکرد کوچینگ ارائه می دهد. قبل از اینکه به سمت روش‌های دیگری که از طریق کوچینگ می توانید رهبر باشید برویم، اجازه دهید دیدگاه یک رهبری را بشنویم که مراجع رهبر خود بوده است.

امی، مدیر بازاریابی، برای جلسه ۱-۲-۱ خود با جاستین آماده می شد. جاستین مالک و مدیر ارشد شرکت «سافت‌مکس»^۲ بود که در زمینه فناوری‌های پیشرفته فعالیت دارد. امی می دانست که باید یک موضوع را برای تمرکز انتخاب کند، اما موضوعی که او خیلی درباره اش نگران بود، ریسک زیادی برای مطرح شدن با رئیس داشت. او نمی خواست که به خاطر رفتار اشتباه مورد قضاوت قرار بگیرد. خلاصه اینکه امی بسیار ناامید شد وقتی متوجه شد که ماکس، مدیر فروش و هم‌سطح جایگاه سازمانی او، به برنامه توافقی شده عمل نمی کند. او

¹ Patrick Lencioni

² SOFTMAX

همچنین می‌دانست که جاستین، مکس را دوست دارد. امی نمی‌دانست که آیا جاستین برای کمک به او، می‌تواند بی‌طرفانه رفتار کند یا نه. امی تصمیم گرفت که از رویکرد کوچینگ به صورت غیرمستقیم استفاده کند و ببیند که آیا می‌تواند از این روش کمکی دریافت کند یا نه.

زمانی که امی وارد دفتر کار جاستین شد، عکس‌های جذابی از کوه‌ها، دریاچه‌ها و رودخانه‌هایی را دید که روی دیوار اتاق او نصب بود. همه می‌دانستند که جاستین خیلی به کوه علاقه‌مند است و او این علاقه‌اش را در منظر عموم به نمایش گذاشته است. جاستین پشت یک میزگرد نشسته بود و به امی خوش‌آمد گفت. جاستین با این سؤال شروع کرد که امی در حال انجام چه کاری است و او و تیمش قرار است چه چیزی را جشن بگیرند؟ امی درباره پیشرفت تیمش هیجان‌زده بود و این خوشحالی را به اشتراک گذاشت. تیم سه‌نفره او پروژه‌ها را به موقع انجام می‌دادند و به خاطر نتایج به دست آمده درباره مشتریان برخط، پرشور و نشاط بودند. سپس جاستین سؤالی را پرسید که امی می‌دانست پرسیده خواهد شد «امی امروز چه خبر؟ دوست داری امروز بر چه چیزی تمرکز کنی؟»

امی نفسی گرفت و گفت «خب، ما در انجام دادن پروژه‌ها خوب عمل می‌کنیم ولی وقتی با قسمت فروش کار می‌کنیم، به نظر می‌رسد که نمی‌توانیم خیلی طبق برنامه پیش برویم. برای من جای سؤال است که چگونه می‌توانیم متفاوت عمل کنیم؟»

جاستین سؤالات متعددی پرسید و سرانجام دغدغه اصلی را مجدداً بیان کرد. «امی، به نظر می‌رسد که تمایل داری بین تیم خودت و تیم فروش هماهنگی ایجاد کنی، بنابراین می‌توانی برنامه ایجادشده توسط مکس و خودت را به کار بگیری.»

امی هم‌زمان هر دو حس اضطراب و آرامش را تجربه کرد. او برای لحظه‌ای فکر کرد «بله، فکر می‌کنم که شما درست نشانه گرفته‌اید. انگار که توافق ما درست کار نمی‌کند». جاستین درباره عصبانیتی که فکر می‌کرد امی نسبت به مکس دارد، با امی صحبت کرد و این مورد را با او بررسی کرد.

امی، این جمله را با بیان دیگری مطرح کرد و گفت «شاید واژه ناامید، واژه بهتری باشد. او آهی کشید و گفت که همکاری ما طبق انتظارم پیش نمی‌رود.»

جاستین ساکت بود. سپس از امی پرسید «آیا زمانی بوده است که شما دو تا و تیم شما و تیم فروش توانسته باشید با همدیگر. به خوبی کار کنید؟ اگر پاسخی مثبت است، چه اتفاقی افتاده است. اگر نه، چه تصویری داری از اینکه بتوانید به خوبی با همدیگر کار کنید.»

امی متوجه شد که او هرگز در این مورد فکر نکرده است. او پنجره را باز کرد و سعی کرد زمانی را به یاد آورد که آن‌ها توانسته‌اند به خوبی با همدیگر کار کنند. سپس گفت «حدود یک سال پیش، به خوبی با یکدیگر کار می‌کردیم»، در ادامه توضیح داد که در یک سال اخیر چه اتفاقی افتاد. «ماکس و من جلسات متعددی داشتیم.

به‌طور جدی بر شفاف بودن درباره انتظاراتمان از پروژه‌ها و شیوه همکاری و تعامل اعضای تیم تمرکز داشتیم. سپس ما یک جلسه با هر دو تیم داشتیم که خوب پیش رفت.»

اگرچه امی به خاطر قضاوت جاستین درباره احساساتش، ناراحت بود ولی از طرفی هم به خاطر اینکه داشت بلندبلند درباره احساساتش صحبت می‌کند، آرامش می‌گرفت و همین باعث شد که او موقعیت را با دید متفاوتی بنگرد.

جاستین حرف‌های امی را به او بازتاب داد و سپس به نقطه متفاوتی رفت «چطور می‌شود که شما به‌خوبی کار کردن با همدیگر را تکرار کنید؟»

امی دوباره احساس ناراحتی کرد و گفت «مطمئن نیستم. ماکس و من فکر می‌کردیم که تیم ما می‌تواند با همدیگر به‌خوبی کار کند درحالی‌که آن‌ها هرگز نتوانستند با هم کنار بیایند. تیم من در این مورد خوش‌بین نیست. آن‌ها حس موفقیت ندارند.»

جاستین با حرکت سر، امی را تأیید کرد و امی حالش بهتر شد. امی با خودش فکر کرد که او مرا قضاوت نمی‌کند. سپس جاستین گفت «به نظر می‌رسد که نه شما و نه اعضای تیم شما، حس مثبتی ندارید که چگونه می‌توانید با تیم فروش در این پروژه کار کنید. درباره افکار و احساسات بیشتر حرف بزن.»

امی بدون هیچ تردیدی گفت «واقعاً عصبانی هستم که مکس نمی‌تواند تیم خود را رهبری کند.»

جاستین ادامه داد «با این احساس چه کار کرده‌ای؟»

امی گفت «هیچ»، «فقط امیدوار بوده‌ام که مرتبه بعد او بتواند نسبت به زمان پروژه متعهد باشد ولی این‌طور نبود.»

جاستین سرش را تکان داد و گفت «خب، امیدوار بودی که او تغییر کند و مبتنی بر تجربه خودت اقدامی نکردی. آیا چیزی باعث شده است که از اقدام کردن دست برداری؟»

امی با خودش گفت «بله، شخصیت و غرور مکس» ولی به جاستین گفت «نمی‌خواستم تعارض بیشتر ایجاد شود.»

جاستین پرسید «دیگه چی؟» اگرچه امی می‌دانست که بیان آنچه در دلش گذشت، احتمالاً بر روی جاستین اثری نخواهد داشت، با این‌وجود او فقط در سکوت نشست.

امی زمانی که جاستین بحث را به هدف او برگرداند خوشحال شد. هدف امی، یکپارچه‌سازی عملکرد تیم فروش و بازاریابی به‌منظور بالا رفتن میزان اثربخشی طرح آن‌ها بود. جاستین پرسید «آیا هنوز هم این خواسته را دارید؟ ایده‌ای برای حرکت روبه‌جلو دارید؟»

امی گفت «بله»، «فکر می‌کنم که باید مجدداً انتظاراتمان از همدیگر را بررسی کنیم و دست از فرضیه‌سازی برداریم».

جاستین مجدداً بر چیزی که می‌تواند مانع امی شود برگشت و پرسید «آنچه شما درباره شروع جلسه و برقراری ارتباط با مکس نگران آن هستید چیست؟».

امی متوجه شد که اگر بخواهد مشکل را حل کند، باید درباره چیزی صحبت کند که برایش خیلی سخت است. امی گفت «اگر بخواهم صادق باشم، باید بگویم که روابط من با مکس خوب پیش نمی‌رود و اگر بخواهیم که تیم ما با همدیگر به خوبی کار کند، مکس و من باید روابطمان را تقویت کنیم».

جاستین دوباره سرش را تکان داد و گفت «اینکه روابط کاری دو طرف درست پیش نرود، موقعیت سختی است. یکی از نقاط قوت تو رک‌گویی و صداقت توست و اینکه چقدر درباره روابط سالم در شرکت مراقبت داری». امی این موضوع را با تکان دادن سرش تأیید کرد.

جاستین متوجه شد که زمان برنامه‌ریزی شده آن‌ها برای جلسه در حال اتمام است؛ بنابراین گفت «امی، از آنجاکه فقط چند دقیقه فرصت داریم، می‌خواهم بدانم که به‌عنوان گام بعدی چه چیزی برای شما شفاف شد. همچنین من درک می‌کنم که این موقعیت جنبه‌های بسیاری دارد که در این جلسه، مطرح نشد و اگر دوست داشته باشی می‌توانیم در جلسه دیگری درباره آن‌ها صحبت کنیم».

امی تلاش‌هایش را متمرکز کرده بود، نه بر تغییر دادن مکس، بلکه بر آنچه برایش ممکن بود. «فکر می‌کنم که آمادگی دارم گفتگوهایی با مکس داشته باشم تا دیدگاه‌های خودمان را کشف کنیم. قصد دارم که از مکس بخواهم به آن روابط خوب سال گذشته برگردیم. سپس پیشنهادهای مکس را هم خواهیم شنید. این اولین گام من است. در گام دوم، می‌خواهم به‌طور شفاف به مکس بگویم که از او چه می‌خواهم تا بتوانیم بهتر کار کنیم، مثل شیوه ارتباط از طریق پست الکترونیکی، جلسات و غیره. البته از او نیز خواهیم خواست که انتظاراتش را از من را بیان کند. اگر وضعیت همچنان تغییری نکرد، زمانی را با شما هماهنگ می‌کنم که قبل از جلسه ۱-۲-۱ مکس و من، جلسه داشته باشیم».

جاستین پرسید «چه احساسی درباره این طرح طرح داری و چه زمانی قرار است با مکس درباره این طرح جلسه داشته باشی؟»

امی جواب داد «شروع خوبی است»، «در واقع، در چند روز آینده یک جلسه با مکس برگزار می‌کنم، قبل از پایان هفته. این جلسه کمک خواهد کرد که یک طرح و برنامه برای حل کردن موقعیت داشته باشیم. از تو سپاسگزارم».

این گفتگوی متقابل کوچینگ بین جاستین و امی، تنها بخشی از گفتگویی است که به‌طور واقعی اتفاق افتاده است. به‌منظور شناسایی دقیق دغدغه امی، بازتاب‌ها و سؤالات بی‌شماری لازم بود که نقشه راه PASN را تسهیل کند. نقش جاستین در این گفتگو فقط کوچ کردن آنی بود، نه شناسایی دغدغه‌های دیگر یا ارائه راه‌حل. امیدوارم متوجه شده باشید که مهارت‌های کوچینگ جاستین منجر شد به اینکه امی تمایل پیدا کند که طرح خاصی را که خودش ایجاد کرده بود، به کار گیرد. این همان مسئولیت‌پذیری نسبت به انتخاب خود است که کوچینگ فراهم می‌کند. نمی‌توانم اهمیت توانمندسازی دیگران برای کنار آمدن با گام بعدی را دست‌کم بگیرم. این مسئله را در فصل بعدی به‌طور مفصل بررسی خواهیم کرد.

گام بعدی

- مثال بالا را مجدداً مرور کنید و مهارت‌ها و گام‌های به کار گرفته‌شده توسط جاستین را شناسایی کنید
- یک موقعیتی را در گذشته یا آینده تصور کنید که می‌توانید کوچ کنید. سؤالات، جملات ترغیبی و نقشه راه PASN بالقوه آن را بنویسید.

فصل ۱۰: آنچه قدرتمند است را کوچ کنید، نه آنچه اشتباه است^۱

«آن هنگام که بهزیستی از مشارکت نقاط قوت و فضایل ما ناشی می‌شود، زندگی ما با اصالت پر می‌شود»

مارتین سلیگمن^۲

عبارت نقل شده فوق از مارتین سلیگمن تصدیق می‌کند که برای داشتن یک زندگی رضایت‌بخش و مقابله موفق با چالش‌ها، باید از آنچه در ما قدرتمند است آگاه باشیم. سلیگمن، رئیس سابق «انجمن روان‌شناسی آمریکا»، جنبش روان‌شناسی مثبت را پایه‌گذاری کرد و از روان‌شناسان خواست تا به مطالعه فضایل و نقاط قوت افراد بپردازند تا تمرکز بر مشکلات و ناکارآمدی‌ها را متعادل کنند. به عبارت دیگر، اگر تاب آور باشیم و بدانیم چه کاری را دوست داریم انجام دهیم، انگیزه درونی ما به احتمال بیشتری منجر به مشارکت (درگیر شدن) و عملکرد بالا می‌شود. در کوچینگ، توانایی متعادل کردن تمرکز بر روی مشکلات یا کمبودها با نقاط قوت، و دانستن چگونگی استفاده از آن‌ها ضروری است.

به‌طور شهودی، رهبران اهمیت آگاهی از نقاط قوت خود را درک می‌کنند. برای مثال، رهبران خوب اعضای تیمی را استخدام می‌کنند که نقاط قوت متفاوتی نسبت به خودشان دارند، زیرا می‌دانند که نقاط قوت متنوع نتایج عالی ایجاد می‌کنند. دانستن نقاط قوت خود، همچنین حوزه‌های چالش را برجسته می‌کند. بسیاری از کارآفرینانی که من با آن‌ها کار کرده‌ام، درمی‌یابند که نقطه قوت آن‌ها در تصور آینده یا محصول و بازنمایی نام تجاری شرکتشان به مشتریان، زمانی که آن‌ها در ریزه‌کاری‌ها و جزئیات روزمره غرق می‌شوند، خنثی می‌شود. آن‌ها نه فقط از جزئیات لذت نمی‌برند، بلکه تمرکز بر جزئیات، آن‌ها را از کارهایی که به آن علاقه دارند و برای رشد کسب‌وکار ضروری هستند، باز می‌دارد. رهبرانی که «خودآگاه» هستند، اعضای تیم دیگری را استخدام می‌کنند که در آن، اعضا در وظایف و نقش‌هایشان عالی هستند. آن‌ها، همان‌طور که می‌گویند، در جایگاه مناسب خود قرار گرفته‌اند. در نهایت، وقتی در محیط‌ها و نقش‌هایی قرار می‌گیریم که برای نقاط قوت ما ارزش قائل هستند و از آن استفاده می‌کنند، تمایل بیشتری داریم که ریسک‌پذیر باشیم و جایی بازی کنیم که هیچ‌کس دیگری بازی نمی‌کند.

¹ Coach What's Strong, Not What's Wrong

² Martin Seligman

چگونه کوچینگ نقاط قوت را تعریف می کند

تعریف ما از نقاط قوت در کوچینگ و توسعه سازمانی با آنچه معمولاً استفاده می شود متفاوت است. شما ممکن است بسیاری از کارها را به خوبی انجام دهید، اما لزوماً از درگیر شدن آن بخش از خود، لذت نمی برید. به جای تمرکز بر روی کاری که یک فرد به خوبی انجام می دهد، ما «نقطه قوت» را به عنوان «ظرفیت از قبل موجود برای شیوه‌ای از رفتار، تفکر یا احساسی که برای کاربر معتبر و انرژی‌زا است و عملکرد مطلوب را امکان پذیر می کند» تعریف می کنیم. «وجود از قبل»، ممکن است به ترکیبی از تمایلات طبیعی، تأثیرات فرهنگی و تجربیات یادگیری اشاره داشته باشد. همچنین ممکن است نقاط قوتی وجود داشته باشد که هنوز کشف نشده است.

واقعاً از چه بخش‌هایی از نقش خودمان لذت می بریم؟ چه چیزهایی به توانایی‌مان برای عملکرد انرژی می بخشد؟ خانم ژانل، رهبری که من با او کار کردم، از اینکه دوست ندارد جزئیات چشم‌انداز خود را برنامه‌ریزی کند، ابراز تأسف کرد. با این حال، او عاشق همکاری مبتنی بر اعتماد و روابط بود. شناسایی نقاط قوت او، به او کمک کرد تا از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی اجتناب کند. او اکنون از خود می پرسد «چگونه می توانم کارکنانم را برای کمک به تدوین جزئیات برنامه راهبردی خود درگیر کنم؟ او افراد زیادی را در تیم خود داشت که در جزئیات مهارت داشتند و با استفاده از نقطه قوت خود در همکاری مبتنی بر اعتماد، آن‌ها را درگیر کرد.

نقاط قوت تکامل می یابند و در طول زمان می توانند تغییر کنند. برخی از کارهایی که سال‌ها پیش از انجام آن‌ها لذت می بردیم و رضایت کسب می کردیم، اکنون دیگر برای ما جذابیتی ندارند. ما در طی مسیر پیشرفت شغلی‌مان نقاط قوت جدیدی ایجاد می کنیم و کشف می کنیم که بهترین عملکرد را در هنگام به کارگیری آن‌ها داریم.

این نقاط قوت شامل طیف گسترده‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها است، مانند:

- دانش یا مهارت‌های خاص؛
- ارتباطات کتبی که شفاف و دوستانه باشد؛
- گوش دادن و برقراری ارتباط با دیگران؛
- مدیریت پروژه - سازمان‌دهی یک پروژه و استقرار یک تیم برای انجام مأموریت؛
- ارائه و ثبت‌نام دیگران در یک چشم‌انداز یا برنامه؛
- برقراری روابط با مشتری؛
- استخدام و ایجاد تیم‌های منسجم؛
- ابراز همدلی یا مراقبت.

وقتی کوچ می‌کنم، تعریف کوچینگ از نقاط قوت را به اشتراک می‌گذارم تا در را برای دیگران باز کنم تا نقاط قوت خودشان را ببینند و احساس کنند. می‌خواهم آن‌ها به چیزهایی بپردازند که آن‌ها را هیجان‌زده می‌کند، انگیزه‌شان می‌دهد و وقتی بهترین خودشان هستند، انجام می‌دهند. این صرفاً آن چیزی نیست که دیگران فکر می‌کنند خوب انجام می‌دهند، اگرچه اکتشاف آن می‌تواند مفید باشد. وقتی کوچ می‌کنید، دیگران را دعوت می‌کنید تا مالک آن چیزهایی باشند که ذاتاً مؤثر و برانگیزاننده است.

تصور کنید که اگر به همه اجازه داده شود تا به‌طور کامل از نقاط قوت خود در نقش خودشان استفاده کنند، رهبران چگونه می‌توانند به بهره‌وری و شادکامی دست یابند؟ درست است که همه نقش‌ها شامل برخی از وظایف ناخوشایند یا خسته‌کننده می‌شوند، اما پژوهش‌ها به‌وضوح نشان می‌دهد که اگر فردی بیش‌از‌حد، وقت خود را صرف این فعالیت‌ها کند، عملکرد او مثال‌زدنی نخواهد بود و به‌احتمال‌زیاد جایگاهش را ترک می‌کند. در طول استعفای بزرگ ناشی از بیماری همه‌گیر کووید ۱۹، شاهد بودیم که بسیاری از افراد به دلیل عدم بهره‌گیری از بهترین بودن‌های خود، شغل خود را ترک کردند.

شناسایی نقاط قوت

چگونه می‌توانید به دیگران کمک کنید تا نقاط قوت خود را تشخیص دهند؟ آیا ارزیابی‌ها می‌توانند کمک کنند؟ چگونه می‌توانید به یک فرد کمک کنید تا هنگامی که تصمیمات مهمی می‌گیرد یا به چالش‌ها می‌پردازد، نقاط قوت خود را داشته باشد و از آن‌ها استفاده کند؟ در نهایت، چگونه می‌توانید آگاهی از نقاط قوت را در فرهنگ سازمانی خودتان یکپارچه کنید؟

متأسفانه، اگر فقط از افراد بپرسید که نقاط قوت آن‌ها چیست، احتمالاً اولین تعریف را به شما ارائه می‌دهند - اینکه چه کاری را خوب انجام می‌دهند. اگر از آن‌ها بپرسید که دوست دارند در نقش خود چه کاری انجام دهند و چه چیزی به آن‌ها انرژی و شادی می‌دهد، احتمالاً پاسخ بسیار متفاوتی دریافت خواهید کرد. علاوه بر این، به بسیاری از ما آموزش داده شده است که از خودمان زیاد تعریف نکنیم. ما معتقدیم که این بدان معناست که به‌جای تائید و تعریف از کارهایی که به‌خوبی انجام داده‌ایم، به همه راه و روش‌هایی که می‌توانیم بهتر باشیم اشاره کنیم. در نتیجه، به‌عنوان یک فرهنگ، تمایل داریم که نقاط قوت خود را دست‌کم بگیریم و چالش‌ها یا کمبودهای خود را بیش‌از‌حد ارزش‌گذاری کنیم. ما به‌عنوان انسان برای رشد باید هر دو را داشته باشیم. در اینجا چند ایده وجود دارد که به دیگران کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را کشف کنند (و به شما کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را نیز کشف کنید).

عملکرد برتر

در اولین جلسات کوچینگ خود، تقریباً همیشه از مراجعانم می‌خواهم موقعیتی را توصیف کنند که در آن عملکرد فوق‌العاده خوبی داشتند و از انجام آن لذت می‌بردند-زمانی که آن‌ها در اوج بودند. چه شرایطی داشتند، چه کردند، چگونه تعامل کردند و غیره؟ سپس از آن‌ها می‌پرسم که چگونه ممکن است دیگران نقاط قوت خود را در آن موقعیت شناسایی کرده باشند. آیا آن‌ها با این موضوع موافق بودند؟ از بین تمام روش‌هایی که مورد اجرا و رفتار قرار می‌دادند، چه چیزی بیشترین انرژی را به آن‌ها می‌بخشید؟

یک زن که اجلاس ملی بسیار موفقی را سازمان‌دهی کرده بود به من گفت که دوست دارد در نقش چشم‌اندازگرا (دیدبان آینده) باشد، تیم اختصاصی خود را توسعه دهد و سخنرانان بزرگی را گرد هم آورد تا به این چشم‌انداز دست یابد. جزئیات پرداخت، حمایت مالی و ارتباطات مداوم برای او فرسایشی بود و به همین دلیل، گفت که دیگر این کار را نخواهد کرد.

با این حال، او به وضوح دید که الهام‌بخشیدن به دیگران با چشم‌اندازی که دارد، گرد هم آوردن مهارت‌های مختلف برای انجام کار، و جذب سخنرانان برجسته برای ارائه، انگیزه‌بخش است، و او به نتایج آن افتخار می‌کرد. او همچنین متوجه شد که وقتی از انجام آن کار معنادار دور شد یا به دنبال همکاری با دیگران نبود، در بهترین حالت خود قرار نداشت. او از این دانش برای انتخاب‌های خوب درباره شیوه مشارکت موفقیت‌آمیز در پروژه‌ها استفاده کرد.

استفاده از کوچینگ برای تشویق و گوش دادن فعالانه، به افراد کمک می‌کند تا زمانی که اوج عملکرد خود را به اشتراک می‌گذارند، تجربیاتشان را کشف و ترسیم کنند. آن‌ها را ببینید که با شناخت حقیقت درباره نقاط قوتشان، سرشان را به نشانه تأیید تکان می‌دهند و شاد می‌شوند.

زمانی که شما تاب آور بودید

یکی دیگر از منابع شناسایی نقاط قوت، نگاه کردن به روش پاسخ افراد به چالش‌ها است. وقتی شخصی را کوچ می‌کنید که با شرایط سختی دست‌وپنجه نرم می‌کند، از او درباره موقعیت‌های چالش‌برانگیز دیگری که در آن‌ها مؤثر بوده است، بپرسید. در آن موقعیتی که مؤثر بوده است، درباره خودش چه چیزهایی آموخته و چگونه بر این موقعیت غلبه کرده است؟ چه چیزهایی نتیجه‌بخش بوده و کار کرده است؟

وقتی به دیگران کمک می‌کنید که نقاط قوت خودشان را نام ببرند و یا شناسایی کنند، بهتر می‌توانند به چگونگی بهره‌برداری از این نقاط قوت در چالش و موقعیت فعلی‌شان فکر کنند.

در مثال قبلی، آن خانم رهبر، لذتی را که از پرداختن خلاقانه به یک نیاز جامعه دریافت کرد، تشخیص داد. از او پرسیدم «به این نقطه قوتتان چه نامی می‌دهید»؟

او قدری مکث کرد و سپس چنین پاسخ داد «حدس می‌زنم این دو چیز است: یکی توانایی فکر کردن خارج از قالب و دیگری شور و اشتیاق من برای بهبود جامعه».

من پرسیدم «آیا در این شرایط، فرصتی برای استفاده از این نقاط قوت وجود دارد؟

او شروع کرد به چالش کشیدن خود تا به شکل خلاقانه‌ای فکر کند. ذهنش باز و روشن شد. احتمالات و ایده‌هایی به ذهنش سرازیر شد. می‌دانست که می‌تواند یکی را به‌طور خاص اجرا کند، و مایل بود آن را امتحان کند.

مشاهده نقاط قوت دست‌اول

به‌عنوان یک رهبر که کوچ می‌کند، این فرصت را دارید که نقاط قوت دیگران (مراجع سازمانی‌تان) را از نزدیک و به‌طور مستقیم بشنوید و ببینید، و این به شما برتری نسبت به کوچ‌های حرفه‌ای می‌دهد. در نتیجه، می‌توانید مستقیماً به افراد بگویید که چگونه نقاط قوتشان را ابراز کرده‌اند. به‌عنوان مثال، زمانی که دیگران داستان‌های خود را به اشتراک می‌گذارند، هنگام توصیف آنچه انجام داده‌اند، ابراز و بیان غیرکلامی مثبتشان را مدنظر قرار دهید. توجه کنید که به نظر می‌رسد چقدر لذت می‌برند که یک فعالیتی را انجام دهند.

درک داشت یاد می‌گرفت که چگونه یک مدیر ارشد اجرایی شود. در یک کسب‌وکار خانوادگی، او جوان‌ترین فردی بود که به این موقعیت دست‌یافته بود، و هم هیجان‌زده بود که چیزهای جدیدی یاد بگیرد و هم نگران بود که آیا موفق خواهد شد یا خیر. هنگامی که شروع به صحبت درباره مدیران فروشگاه‌ها کرد و بیان کرد که چقدر از کمک به آن‌ها برای موفقیتشان لذت می‌برد، چهره‌اش باز شد و لبخندی زد. وقتی از او پرسیدند که آیا توسعه تیمش یک نقطه قوت و شادی است، او به‌شدت سرش را به نشانه تأیید تکان داد. «من این را دوست دارم؛ همچنین می‌توانم در انجامش بهتر شوم!» او از تعیین انتظارات و مسئولیت‌پذیری لذت نمی‌برد، اما متوجه شد که توانایی او در برقراری روابط و تشویق دیگران، راه را برای گفتگوهایی که شامل انتظارات و بازخورد است هموار می‌کند. او آماده بود تا از نقاط قوتش در برقراری روابط همراه با انتظارات روشن، بهره ببرد.

شناسایی نقاط قوت به این معنی نیست که هیچ زمینه و حوزه‌ای برای بهبود وجود ندارد. درک نقاط قوت ما همچنین باعث ایجاد اعتماد به نفس برای مقابله با چالش‌های جدید می‌شود.

ارزیابی نقاط قوت

همان‌طور که در فصل اول اشاره کردم، مدل کمبود، در درجه اول به تمرکز بر نقاط ضعف ما به‌ندرت کار می‌کند. همان‌طور که مارتین سلیگمن می‌گوید «بر روی آنچه قدرتمند است تمرکز کنید، نه آنچه اشتباه است». صرف وقت زیاد برای تعریف کردن خود با کارهایی که قادر به انجامش نیستیم یا نمی‌توانیم خوب انجام دهیم، می‌تواند ناامیدکننده باشد. همچنین می‌تواند به یک پیشگویی خود-تحقق بخش (خود-کامیاب) تبدیل شود. با به حداقل رساندن آنچه به‌خوبی انجام می‌دهیم و آنچه ما را غنی می‌کند، یک عنصر اصلی از موفقیت آینده خود را از دست می‌دهیم. علاوه بر این، ما پیشینه‌های عمیقی داریم که تحت تأثیر جنسیت، خانواده و فرهنگمان قرار دارد و می‌تواند درک ما را از اهمیت نقاط قوتمان تضعیف کند. عنوان این کتاب نشان می‌دهد که کوچینگ، نبوغ یا نقاط قوت اطرافیان ما را آزاد می‌کند. وقتی این اتفاق می‌افتد، آن‌ها می‌توانند از مخازن عمیق منابع و انرژی بهره ببرند.

علاوه بر کاوش فردی، که یک فرد دوست دارد انجام دهد - و به‌خوبی انجام می‌دهد - می‌توانید از ارزیابی‌های استاندارد برای باز کردن قفل درب نقاط قوت استفاده کنید. اکثر ارزیابی‌های معتبر، به یک خبره یا مشاور بیرونی نیاز دارند تا ارزیابی را اداره کند و نتایج را برای یک فرد یا یک تیم تفسیر کند. با این حال، برخی از ارزیابی‌ها وجود دارند که می‌توانید آن‌ها را به‌صورت «خود-اداره»^۱ انجام دهید. برای مثال، دسته‌بندی «شش نوع نابغه کاری» پاتریک لنچینی^۲ به تیم‌ها و افراد کمک می‌کند تا بفهمند چه زمینه‌هایی از کار، قوای افراد را تحلیل می‌برد و چه چیزهایی باعث شادی و لذت آن‌ها می‌شود. این ارزیابی که توسط «گروه جدول»^۳ امتیازدهی و تفسیر شده است، اعتبار صوری خوبی را بدون سوگیری ارائه می‌دهد. علاوه بر این، با خرید کتاب «اکنون، نقاط قوت خود را کشف کنید»^۴ و با استفاده از کد ارائه‌شده، می‌توانید از «یابنده نقطه قوت گالوپ»^۵ استفاده کنید. گزارشی از نقاط قوت توصیف‌شده آماری دریافت می‌کنید که گالوپ شناسایی کرده و در کتاب مذکور، مورد بحث قرار داده است. یکی دیگر از انتخاب‌هایی که خودتان و تیمتان می‌توانید به‌صورت «خود-

¹ Self-administer

² Patrick Lencioni's "The 6 Types of Working Genius"

³ The Table Group

⁴ Now, Discover Your Strengths

⁵ Gallup Strength Finder

اداره» از آن استفاده کنید «پیمایش نقاط قوت شخصیت وی. آی. ای.»^۱ است که توسط مارتین سلیگمن و تیم بزرگی از روانشناسان ایجاد شده است. آن‌ها ۱۰ سال را صرف جمع‌آوری داده‌ها درباره اجزای سازنده روان‌شناختی تعریف‌شده جهانی برای نمایش فضایل یا خوبی‌های انسانی کردند.

به‌عنوان مثال، شرکت آی. بی. ام.^۲ استرالیا، نتایج قابل‌اندازه‌گیری‌ای داشت که با استفاده از «نقاط قوت شخصیت تأییدشده توسط وی. آی. ای.» مشارکت و دل‌بستگی کارکنان را تقویت کرد. همچنین، هنگامی که رهبران نمایه‌های^۳ خود را به اشتراک می‌گذاشتند، درک خود را از یکدیگر و آنچه برای آن‌ها در محل کار بسیار لذت‌بخش و مهم بود، عمیق‌تر می‌کردند.

صرف‌نظر از اینکه شما یا فردی که در حال کوچ وی هستید از چه ارزیابی‌هایی استفاده می‌کنید، به یاد داشته باشید که رهنمودهای زیر را رعایت کنید:

- بسیاری از ارزیابی‌ها به بهترین حالت آن در یک موقعیت تیمی، به‌عنوان راهی برای سرمایه‌گذاری بر نقاط قوت تیم، استفاده می‌شوند و به اشتراک گذاشته می‌شوند. این امر، اعتماد به تیم را افزایش می‌دهد و بر آسیب‌پذیری افراد تأکید نمی‌کند. اگر ارزیابی را برای گروهی از افراد و به‌منظور توسعه و بالندگی کلی‌شان انجام می‌دهید، از یک خبره دعوت کنید تا تفسیر نتایج و زمینه متناسب را فراهم کند. در غیر این صورت، از همه اعضای تیم بخواهید مطالب اولیه یا کتاب را بخوانند تا بفهمند معیارهای ارزیابی چیست و چگونه تعاریف، توصیف شده است.
- فقط زمانی از یک ارزیابی استفاده کنید که بتواند به اهداف کوچینگ کمک کند و فرد آماده باشد و بخواهد اطلاعات را دریافت کند. کسب اطلاعاتی درباره خود، حتی اگر مثبت باشد، می‌تواند چالش‌برانگیز باشد.
- فردی که ارزیابی می‌شود کسی است که در نهایت تصمیم می‌گیرد که آیا نقطه قوت شناسایی شده برای او صادق است یا خیر. هیچ ارزیابی‌ای خطاناپذیر نیست. اگر فردی نتایج آزمونش را نپذیرد، یک شروع ناموفق بوده است. با چیزی که افراد می‌بینند و می‌پذیرند پیش بروید.
- همه ارزیابی‌ها، حتی ارزیابی‌های معتبر، صرفاً برش‌هایی از شخصیت و کیستی ما هستند. آن‌ها هرگز نشان‌دهنده همه قابلیت‌ها، سبک‌ها و غیره ما نیستند. بازهم، این شرایط را درباره نقاط قوت فراهم کنید و با این ارتباط برقرار کنید که در نهایت هر فردی شناخت بهتری از خودش نسبت به شناخت حاصل از ارزیابی‌ها دارد.

¹ VIA Survey of Character Strengths

² IBM

³ Profiles

- ابتدا خودتان را ارزیابی کنید. اگر کوچ دارید، از او بخواهید به شما کمک کند تا از نتایج ارزیابی برای یادگیری درباره خودتان استفاده کنید. سپس می‌توانید نمونه‌هایی از نقاط قوت خود و هر چیز دیگری را که کشف کرده‌اید به اشتراک بگذارید.

استفاده از نقاط قوت

افزایش آگاهی از نقاط قوت افراد یک ابزار اساسی در کوچینگ است. نام‌گذاری و درک نقاط قوت، به خودی خود، انگیزاننده و حمایت‌کننده است. درحالی‌که نقاط قوت ما ممکن است گاهی برای ما پنهان بمانند، یادآوری ارزشی که به ارمغان می‌آوریم و لذتی که در برخی موقعیت‌ها و رفتارها تجربه می‌کنیم، نشاط‌آور است. علاوه بر این، موفقیت‌ها و نقاط قوت ما در هنگامی که با چالش‌هایی مواجه می‌شویم یا به دنبال بهبود هستیم، ابزارهای ارزشمندی هستند. در ادامه، چند نمونه تکمیلی از به‌کارگیری نقاط قوت آورده شده است:

خانم کیم در جلسه ۱-۲-۱ خود با رهبرش، براندون، در حال مبارزه با این بود که چگونه عادت خود را برای به اشتراک گذاشتن سریع دیدگاه صادقانه خود، در زمانی که یک موضوع چالش‌برانگیز روی میز قرار دارد، ترک کند. او یکی از نقاط قوت خود را همکاری مبتنی بر اعتماد و کار در یک تیم تشخیص داد.

براندون پرسید «این نقطه قوت چگونه برای شما ظاهر می‌شود؟»

کیم برای لحظه‌ای فکر کرد، سپس گفت «خب، معمولاً من گوش می‌دهم و از دیگران می‌پرسم که فکر

می‌کنند چه چیزی بهتر ما را به نتیجه می‌رساند؟»

براندون پرسید «درباره گوش دادن و کنجکاوی درباره کارکرد دیدگاه‌های افراد دیگر چطور؟»

کیم قدری وقت صرف کرد تا درباره سؤال براندون فکر کند، سپس گفت «فکر می‌کنم همه، از جمله من، وقتی دیگران به اندازه کافی به ما گوش می‌دهند و به نظرمان اهمیت می‌دهند و احترام می‌گذارند، قدردانی می‌کنیم.»

براندون ادامه داد «تعجب می‌کنم که چگونه این نقطه قوت می‌تواند در بازخوردی که به دیگران می‌دهید به شما کمک کند.»

کیم به سرعت پاسخ داد «به‌جای بیان نظراتم، می‌توانم ابتدا گوش کنم و سپس سؤال بپرسم. من همچنان صادقانه دیدگاهم را به اشتراک می‌گذارم، اما می‌توانم ببینم که چگونه در اولویت قرار دادن تیم برای همه ما مفید است.» او این ارتباط را دید و برنامه‌های برای به‌کارگیری این نقطه قوت در جلسات، تدوین کرد.

جیسون به همکار خود سولا گفت «نمی‌دانم درباره شما چطور است، اما من ساعت‌های طولانی کار می‌کنم و نتایجی که به دست می‌آورم به اندازه انتظار و تلاشم نیست. من خسته و بی‌انگیزه هستم.»

سولا از روی میزی که در حال قهوه خوردن بود به او نگاه کرد و پرسید «خب، چقدر زمان صرف کارهایی می‌کنی که واقعاً دوست داری؟»

جیسون پاسخ داد «هیچی. دوست دارم به‌عنوان یک تیم کار کنم، درحالی‌که همه کار من انفرادی است. این مأیوس‌کننده است و بخش من عقب مانده است.»

سولا با تردید گفت «یعنی اصلاً جایی برای کار با دیگران در این پروژه‌ها وجود ندارد؟»

جیسون گفت «هی سولا، حق با توست. آن قدر به کار از راه دور و در خانه در طول بیماری کووید-۱۹ عادت کرده‌ام، به راه‌هایی برای برقراری تعامل با دیگران فکر نکرده‌ام. برنامه‌ام را تنظیم می‌کنم و تعامل با دیگران را برای دریافت نظرات و دیدگاه‌هایشان درباره پروژه‌ام در اولویت قرار می‌دهم. این احساس بهتری را در من ایجاد می‌کند.»

سولا گفت «جیسون، ایده خیلی خوبی است. برای من هم سخت بود که با دورکاری و کار در منزل سازگار شوم و بعدش هم‌اکنون برای کار به سازمان بیایم. همیشه از کار کردن با تو بر روی یک پروژه لذت برده‌ام - به من بگو که چطور این پروژه پیش می‌رود.»

سازمان‌ها همچنین می‌توانند رویکردی مبتنی بر نقاط قوت را برای فرهنگ و توسعه خود بکار بگیرند. شورای فناوری شمال برای حمایت از شرکت‌های فناوری در سراسر ایالت کار کرد. داستان آن‌ها این است:

ما برای مدت طولانی یک محیط مسموم داشتیم. به افراد گفته می‌شد که چه کاری باید انجام دهند و وقتی که درست طبق آن کارها را انجام نمی‌دادند، بابت تخطی از آن مورد انتقاد قرار می‌گرفتند. ما یک تیم نبودیم - در عوض، همه به بخش‌های خود وفادار بودند بدون اینکه از یکدیگر حمایت کنند. افراد در حال ترک سازمان بودند.

مدیرعامل جدید ما مطمئن شد که فرهنگ در اولویت است. ما سخت تلاش کردیم تا ارزش‌های کلیدی را شناسایی کنیم و به شکلی باز با یکدیگر ارتباط برقرار کنیم. سپس تصمیم گرفتیم به یک فرهنگ مبتنی بر نقاط قوت تبدیل شویم و ابتدا از ابزار «یابنده نقاط قوت گالوپ» استفاده کردیم. هر یک از اعضای تیم نه فقط درباره نقاط قوت خودش و شیوه استفاده از آن‌ها برای مشارکت بیشتر، بلکه درباره نقاط قوت دیگران نیز یاد گرفت. ما متوجه شدیم که چگونه نقاط قوت مختلف یک تیم قوی‌تر می‌سازد و چگونه می‌توانیم برای نقاط قوت یکدیگر ارزش قائل شویم. ما کوچ‌ها و مشاورانی را استخدام کردیم تا به ما کمک کنند که نقاط قوت همه را درک نماییم و از آن‌ها استفاده کنیم. آوردن ذهنیت مبتنی بر نقاط قوت به عموم جلسات و از جمله در جلسات ۱-۲-۱ های ما به یک عادت تبدیل شد.

در ادامه، فرهنگ مثبت‌تری ظهور یافت. یاد گرفتیم که چگونه بدون ترس ارتباط برقرار کنیم و درباره تعارضات گفتگو کنیم. تیم رهبری متوجه شد که توانمندسازی بخش مهمی از فرهنگ جدید ما است. برنامه «رهبرانی که کوچ می‌کنند: ضرورت‌ها» فرصتی برای ما بود تا «رویکرد کوچ» را برای ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و توسعه تیممان بیاموزیم. ما به جابجایی رهبران از طریق این برنامه (از جمله مدیرعامل خود) پرداختیم و پیوسته با همدیگر جلسات ملاقاتی داشتیم تا بر یادگیری از یکدیگر درباره کوچینگ و گفتگو درباره چالش‌ها و موفقیت‌ها تمرکز کنیم. ما همچنین متوجه شدیم که ابزار «یابنده نقاط قوت»، تنها یکی از راه‌های شناسایی نقاط قوت است، بنابراین برنامه‌ای به نام «برگ شبدرد»^۱ را هم بکار بردیم که به ما امکان می‌داد تا از ارزیابی‌های متعدد استفاده کنیم که به ما کمک کند از سبک‌ها و نقاط قوت خود «آگاه» شویم. فرهنگ ما اکنون مبتنی بر همکاری مبتنی بر اعتماد است، درباره تعارض ارتباط بهتری برقرار می‌کند و همه تعاملات را فرصتی برای رشد می‌داند. کوچینگ به یک مجموعه مهارت باارزش تبدیل شده است که همه رهبران ما از آن برای همکاری مبتنی بر اعتماد و بازسازی سازمان استفاده می‌کنند.

استفاده بیش از حد از نقاط قوت – استفاده آگاهانه از نقاط قوت

معتقدم که آگاهی از خود، کلیدی برای عملکرد بهینه است. متأسفانه، ما اغلب آن قدر سریع برای تکمیل و به انجام رساندن کار می‌دویم که برای تأمل متوقف نمی‌شویم. آخرین باری که باز خورد ۳۶۰ درجه‌ای دریافت کردید و قرار بود خود شما را رشد و توسعه دهد و نه ارزیابی شما باشد، چه زمانی بود؟

کوچینگ آگاهی را تسریع می‌کند و آنچه را که انجام می‌دهیم و درباره خودمان نمی‌دانیم یا درک نمی‌کنیم آشکار می‌کند. این موضوع به‌ویژه چالش‌برانگیز است که ببینیم چگونه می‌توان از نقطه قوتی که در بیشتر مواقع طبیعی و مفید به نظر می‌رسد، استفاده بیش از حد شود و اثربخشی ما را تضعیف کند. «مرکز رهبری خلاق» که در سال ۱۹۷۰ تأسیس شد، رهبران را هم از طریق کوچ کردن و هم از طریق آموزش دادن چگونگی کوچ کردن به رهبران، توسعه می‌دهد. هنگامی که آن‌ها به مطالعه مدیران دچار مشکل شده پرداختند، دریافتند که مدیران با کمترین اثربخشی، اثربخشی خودشان را بیش از حد ارزیابی می‌کنند و مؤثرترین مدیران، اثربخشی خودشان را دست کم می‌گیرند. به عبارت دیگر، حتی رهبران مؤثر نیز از نقاط قوتی که می‌توانستند استفاده کنند، آگاه نبودند. آن‌ها همچنین دریافتند که حداقل ۴۰ درصد از رهبران ارتقا یافته، موفق نبودند؛ زیرا سازمان‌های آن‌ها هرگز برنامه‌هایی برای توسعه رهبران و کمک به آن‌ها در شناسایی مؤثر واقع شدن نقاط قوتشان در موقعیت‌های جدیدشان، ارائه نکردند.

¹ Cloverleaf

تأثیر بیماری کووید ۱۹ بر توسعه رهبری [تا زمان نگارش این کتاب] هنوز مورد مطالعه قرار نگرفته است. با این حال، می‌دانیم که بسیاری از محیط‌های کاری ترکیبی (از دورکاری و حضور کاری) به اندازه کافی برای ایجاد رهبران جدید، که به سرعت با بازنشستگی سایر رهبران یا ترک محل کار، پیشرفت می‌کنند، سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. ظرفیت رهبران برای کوچ دیگران، یک راهبرد قدرتمند برای پر کردن این شکاف است.

یکی از رهبرانی که من با او کار کردم یک مشاور شناخته‌شده در سطح ملی بود که به عضویت تیم رهبری سطح بالای یک شرکت درآمد. دانش و توانایی جک برای تأثیرگذاری بر دیگران برای به‌کارگیری راهبردها و اجرای فناوری مشهور بود. با این حال، در اوایل دوران تصدی خود، بازخورد قوی دریافت کرد مبنی بر اینکه ارتباط او با همکارانش ناخوشایند و حتی تحمل‌ناپذیر بود. او در تعامل با دیگران همیشه به‌عنوان خبره ظاهر می‌شد. قصد جک البته این نبود، بلکه فقط داشت از نقطه قوت نقش خود به‌عنوان یک مشاور به‌خوبی استفاده می‌کرد. او با نقش جدیدش که مستلزم رهبری درون سازمان بود، سازگار نشده بود. با این وضعیت، دیگر چگونه می‌توانست در جلسات رهبری همکارانش شرکت کند؟

جک در جلسات کوچینگ ما، متوجه شد که بخشی از موفقیتش به‌عنوان مشاور، به دلیل توانایی او در گوش دادن عمیق به نگرانی‌ها و دیدگاه‌های دیگران است. او چنین استدلال کرد که وقتی به‌عنوان فردی که به همراه پاسخ‌هایش وارد جلسات می‌شود، همکارانش ارتباطاتشان را با او قطع می‌کنند؛ بنابراین، آگاهانه به نقطه قوت خود یعنی گوش دادن روی آورد. نتایج فوری بود. وقتی جک ابتدا گوش می‌داد و دیدگاه‌های خود را کمتر ارائه می‌کرد، دیگران فضای بازتری برای صحبت‌هایشان یافتند و شروع به برقراری ارتباط و ارزش بیشتر برای او کردند.

به‌عنوان یک رهبر که کوچ می‌کند، ضروری است که به دیگران کمک کنید تا موقعیت‌هایی را که در آن نقاط قوت آن‌ها به بهترین وجه کار می‌کند و اینکه در کنار چه کسانی مؤثر واقع می‌شود، بررسی کنند. استفاده آگاهانه افراد از نقاط قوت خود، گام دیگری در توسعه خودآگاهی و مؤثرتر شدن است.

کوچینگ دیگران را از طریق ترکیبی از حمایت، چالش و تمرکز توسعه می‌دهد. به‌کارگیری نقاط قوت، مخزن انگیزه و شادی ما را پر می‌کند. برای دستیابی به مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که علاوه بر موفق بودن، رضایت درونی را نیز فراهم سازند، می‌توانیم از کوچینگ برای توسعه کل فرد یا تیم بهره ببریم. وقتی دیگران را کوچ می‌کنید، به آن‌ها کمک کنید از نقاط قوت خود در هنگام مقابله با چالش‌ها استفاده کنند. سپس کوچینگ شما به ایجاد اعتمادبه‌نفس آن‌ها برای ریسک کردن و پشتکار کمک می‌کند.

گام بعدی

- با استفاده از تمرینات این فصل، نقاط قوت خود را شناسایی کنید. با افرادی که شما را خوب می‌شناسند بررسی کنید. آن‌ها چه می‌بینند؟
- یک ارزیابی معتبر به‌راحتی قابل‌دسترسی داشته باشید که ارزش‌ها، سبک، یا نیازهای شما را روشن کند. آنچه را که یاد می‌گیرید با دیگران به اشتراک بگذارید.
- فهرستی از گزارش دهندگان مستقیمتان، همکاران یا اعضای تیمتان تهیه کنید. دو نقطه قوتی را که در آن‌ها می‌بینید شناسایی کنید.
- در گفتگوهای خود با دیگران یا با تیم خود سؤالات قدرتمند بپرسید (پیوست الف کتاب را ببینید).
- هنگامی که با کسی گفتگوی کوچینگ دارید، توجه کنید که او چه نقطه قوتی از خود نشان می‌دهد. آن را با وی به اشتراک بگذارید.

فصل ۱۱: چه کسی مسئول پاسخگویی در کوچینگ است؟

«ما افراد را توسعه نمی‌دهیم. دیگران را برای توسعه خودمان تجهیز می‌کنیم»

دیوید پترسون^۱

این نقل قول از دیوید پترسون، کوچ اجرایی، جوهره «چرایی قدرتمندی» کوچینگ است. کوچینگ، الهام‌بخش دیگران برای بازتاب و تأمل، تصمیم‌گیری و حرکت روبه‌جلو است.

شما احتمالاً به دلیل تعهد تزلزل‌ناپذیر خود، نه فقط برای انجام کارها بلکه برای کسب اطمینان از انجام درست کارها رهبر شده‌اید. به‌عنوان یک رهبر، شما مسئول نتایج هستید-تحقق اهداف، توسعه یک فرهنگ تقویت‌کننده دل‌بستگی و همکاری مبتنی بر اعتماد، و دستیابی به مأموریت سازمان. با این حال، همه اعضای تیمتان همچنین مسئول تلاش برای رسیدن به این نتایج هستند. هنگامی که کوچ می‌کنیم، به‌طور خودکار مالکیت و مسئولیت ارائه راهکارها و پیگیری‌هایمان را به فردی که کوچش کرده‌ایم انتقال می‌دهیم. این انتقالی است که اغلب رهبران به‌شدت خواهان آن هستند اما نمی‌دانند چگونه آن را انجام دهند. در این فصل از کتاب، توضیح می‌دهیم که چگونه کوچینگ این انتقال را تسهیل می‌کند.

به یاد داشته باشید، هنگامی که کوچ می‌کنید، تصورات خودتان را درباره اینکه چه کاری و چگونه انجام شود، باید کنار بگذارید. فرایند کوچینگ که توضیح می‌دهیم بر اساس مسئولیت‌پذیری در هر گام /مرحله استوار است.

مسئولیت‌پذیری در هر گام از مسیر

اولین گام فرایند کوچینگ را به خاطر دارید؟ کوچینگ تان را با کشف هدف فرد مراجع و نتیجه‌ای که به دنبال آن است شروع می‌کنید. مطالعات نشان داده است وقتی که کوچ بر آینده ایده آل یا مطلوب مراجع تمرکز می‌کند، مراجع انگیزه مثبت بیشتری نسبت به زمانی دارد که صرفاً مشکل را حل می‌کند. افراد، مالک آنچه می‌خواهند هستند و این یک عامل بسیار «خود-تقویت‌کننده» است. نقش شما به‌عنوان یک رهبر که کوچ می‌کند آن است که گفتگو را بر اساس اهداف بیان‌شده مراجعتان تثبیت کنید و سپس برای حمایت از فرایندشان، کنار بروید.

¹ David Peterson

وقتی که مارکو برای اولین مرتبه به دفتر شانا آمد، به نظر می‌رسید که برای شکایت از آخرین تعاملی که با یک مشتری ارزشمند داشته است، آنجا آمده است. مارکو ناامید بود و احساس می‌کرد گیر کرده است. شانا به جای اینکه اجازه دهد گفتگو در مسیر چالش برانگیز بودن مشتری پیش رود، حرفش را قطع کرد و گفت «یک گفتگوی واقعاً سخت برای شما به نظر می‌رسد. ممنونم که به دفتر من سر زدید. چه چیزی را از زمانی که امروز باهم داشتیم دوست دارید؟»

مارکو مکثی نمود و به بالا نگاه کرد، ناگهان متوجه شد که غرق در یادآوری تجربه‌اش بوده است. «مطمئن نیستم. شاید فقط بخواهم بدانم چطور می‌توانستم آن را بهتر انجام دهم. چگونه می‌توانستم تعامل مثبت‌تری با مشتری ایجاد کنم؟»

حالا شانا یک جهت [مشخص و مطلوب] داشت. شانا فهمید که چه چیزی برای مارکو مهم است و مارکو هم متوجه شد چه چیزی برای شانا اهمیت دارد.

همان‌طور که شانا به کوچینگ خود ادامه می‌داد، بر هدف مارکو تمرکز کرد: مثبت‌تر بودن با مشتری. از مارکو پرسید «در بهترین حالت، یک نتیجه مثبت با مشتری چگونه است؟»

«خوب، نباید در یک چرخه بله، اما ... گیر کنیم». مارکو نفس عمیقی کشید و سرحال شد. «می‌توانستیم مشخص کنیم که مشکل واقعاً چیست و بهترین راه حل آن چیست». او مکث کرد. «من فقط در خشم مشتری‌ام گیر کرده بودم و به او کمک نکردم تا به سمتی که می‌توانستم به او کمک کنم حرکت کنم. وقتی به این وقایع نگاه می‌کنم، احساس شرمندگی و حالت تدافعی دارم.»

شانا پرسید «بنابراین، اگر در ۳۰ دقیقه آینده، بر روی این موضوع تمرکز کنیم که چگونه می‌توانی از حالت تدافعی خارج شوی و به مشتری کمک کنی تا بر مشکلش تمرکز کند و چگونه می‌توانی به او کمک کنی، آیا این کار ارزشمند است؟»

مارکو جواب داد «بله، این کار بسیار مفید است.»

درباره مسئولیت‌پذیری بحث و گفتگو کنید

چه زمانی و چگونه به مسئولیت‌پذیری می‌پردازید؟ هر وقت که انتظارات روشنی درباره هدف کوچینگ و نقش خودتان ایجاد کرده‌اید، مسئولیت‌پذیری باید ایجاد شود. هنگامی که کوچینگ بخشی از اقدامات رهبری‌تان می‌شود، دیگران متوجه می‌شوند که مسئولیت‌پذیری با خودشان است. گام بعدی این است که روشن شود کوچینگ، به‌ویژه در ابتدای گفتگو، محور تمرکز است. ممکن است با گفتن این جمله شروع کنید «خوشحالم که کمک می‌کنم، این را به‌عنوان یک فرصت کوچینگ می‌بینم - شما با این موضوع موافقید؟ در طی فرایند نقشه

راه PASN، فرصتی برای بررسی درستی پیشرفت و جهتتان با فردی که شما را کوچ می‌کند، خواهید داشت. در نهایت، هر فردی در قبال هر تصمیمی که بگیرد مسئول و پاسخگو است.

یک فضای امن ایجاد کنید

ایجاد یک فضای امن برای اکتشاف، تلاش، شکست و یادگیری برای کوچینگ ضروری است. هنگامی که رهبر حضور دارد و خودش را متمایل به کمک کردن به دیگران و بدون قضاوت نشان می‌دهد، دیگران نیز تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری برای کشش و تغییر خواهند داشت؛ همچنین کمتر از این می‌ترسند که گام‌های اقدام و برنامه‌پیگیری‌شان به جای موفقیت با شکست مواجه شود.

با این حال، رهبران به قدری عادت دارند مسئولیت‌پذیری را دنبال کنند که می‌تواند چالش‌برانگیز باشد که به این باور و اعتماد برسند شخصی که در حال کوچ شدن است مسئول و پاسخگوی ایجاد راه پیش روی خود است. در مقابل میل ورود و دادن پاسخ درست [به مسائل و سؤالات دیگران در گفتگوهای کوچینگ] مقاومت کنید. در برابر میل به بیان غیرکلامی ناخشنودی، شوک و یا عبارتی که می‌گوید «شما چه کردید؟» مقاومت کنید. به گوش دادن فعال و تشویق نمودن دیگران ملتزم شوید تا زمانی که سؤالات مناسبی به وجود بیایند که به فرد مقابلتان کمک کند تا موقعیتش را به شکل دیگری ببیند یا تجربه متفاوتی از وضعیتش کسب کند. هنگامی که افراد موردپذیرش و آرام هستند، مغزشان می‌تواند برای یافتن راهکارهای خلاقانه و بینش‌های جدید، جستجوگر باشد. ایده مسئول بودن در قبال برنامه و اقدامات خود، توسط سؤالاتی همانند «چگونه می‌توانم رئیسم را خشنود کنم؟» و یا «رئیس می‌خواهد که من چه کاری انجام دهم؟»، مخدوش نمی‌شود.

مراحل اقدام و موانع

همان‌طور که با طرف مقابل بررسی می‌کنید که چقدر در حل مسئله‌اش در حال پیشرفت است، به‌طور طبیعی به سمت فعالیتی راهبردی حرکت می‌کنید.

مارکو [به‌عنوان مراجع] در گفتگوی خود با شانا [به‌عنوان کوچ]، راهکارهای مختلفی پیشنهاد کرد که با کمک آنها می‌توانست به گونه متفاوتی به مشتری خودش نزدیک شود. مارکو بسیار هیجان‌زده بود که چگونه گفتگویش [با مشتری] را به مکالمه‌ای تبدیل کند که بتواند هم [مشتری را] کوچ کند و هم به مشتری کمک کند.

شاننا گفت «شما درباره چند روش نزدیک شدن به یک مشتری سخت‌گیر و در گفتگویی دشوار، صحبت کردید. «چه چیزی واقعاً برای شما و مشتری‌تان تمایز ایجاد می‌کند»؟

مارکو پاسخ داد «دو چیز. اول، در ابتدا می‌خواهم بر روی آنچه مشتری از گفتگو انتظار دارد تمرکز کنم. دوم، می‌خواهم بهتر به آنچه پشت صحبت‌ها و احساسات مشتری وجود دارد گوش کنم. می‌دانم که وقتی کسی تیمم یا من را سرزنش می‌کند، به‌ویژه زمانی که فکر می‌کنم اشتباه می‌کند، حالت تدافعی پیدا می‌کنم. بحث درست یا غلط بودن نیست، همین‌طور؟ این حالت دفاعی حس بدی به من می‌دهد. نیاز به دفاع کردن از چیزی که فکر نمی‌کنم ما مقصورش بوده‌ایم، ندارم. باید بر روی آنچه مشتری نیاز دارد تمرکز کنم تا وضعیت و موضوع را حل کنیم».

شاننا پرسید «دوست داری کدام‌یک را اول به راه بیندازی؟ چه فرصت‌هایی برای انجام این کار هست؟».

شاننا با کمک به مارکو در تعریف اقدام خاصی که می‌توانست وضعیت را برای مارکو تغییر دهد، مسئولیت‌پذیری را تقویت کرد.

مارکو لحظه‌ای فکر کرد و سپس گفت «فکر می‌کنم ادعایی نداشتن، گوش دادن و کمک به مشتری برای تمرکز بر آنچه می‌خواهد، کار خوبی باشد. من این هفته چند تماس با مشتری‌هایم دارم و با این رویکرد شروع می‌کنم».

شاننا گفت «به نظر می‌آید این هفته فرصت‌های زیادی برای گوش دادن به خواسته‌های مشتری‌هایت داری. چطور متوجه می‌شوی که چه زمانی موفق می‌شوی؟»

مارکو به سرعت پاسخ داد «اگر حالت تدافعی‌ام را مدیریت کنم، مشتری‌ام را در گفتگویی درگیر کنم که در آن شنونده خوبی باشم، سؤالات خوبی بپرسم و مشتری‌هایم را به من بگویند، موفق خواهم بود».

رهبران به‌عنوان شرکای مسئولیت‌پذیری

هنگامی که به‌عنوان یک رهبر در حال کوچ کردن هستید، تعادل ظریفی بین توجه به اینکه فردی که کوچ می‌شود مسئول شفاف گام‌های اقدام است و تمایل کوچ به حمایت کردن از او برای موفق شدن، وجود دارد. وقتی که حمایتی را پیشنهاد می‌کنید، مهم است که معنای آن حمایت برای طرفین مشخص باشد. اگر مراجع دوباره نیاز به صحبت و گفتگو داشته باشد چنین امکانی به‌راحتی برای وی وجود دارد؟ اگر منابعی نیاز داشته باشد برایش فراهم می‌شود؟ همان‌طور که در کوچینگ تان به توانمندسازی دیگران ادامه می‌دهید، دریابید که حضورتان تأثیر به‌سزایی دارد. درک کنید و مطمئن شوید که شخص یا تیمی که تحت کوچینگ قرار گرفته

است به خوبی می‌داند که متعهد به تغییر است و در حضور شما این کار را انجام می‌دهد. سرانجام، هنگامی که آن‌ها اهداف خاص مدنظرشان را رسا بیان می‌کنند، گام مهمی برای تحقق برنامه خودشان برداشته‌اند و انگیزه‌ای برای دنبال کردن آن دارند.

گفتگوی کوچینگ هم یک قرارداد ضمنی و هم صریح به منظور کمک به دیگران برای رسیدن به اهداف و رشدشان است. ما شرکای کسانی هستیم که کوچ می‌کنیم با آن‌ها در مسیرشان همراه می‌شویم تا تشویقشان کنیم، کمک کنیم موانعشان را ببینید، و مشخص کنند کجا می‌خواهند بروند. ما همچنین شرکایی برای ایجاد خود-مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی هستیم.

وقتی مسئولیت‌پذیری در کوچینگ شکست می‌خورد

هنگامی که در حال کوچینگ فردی برای توسعه‌اش هستید، از دام‌های زیر اجتناب کنید:

شتاب در گام‌های اقدام: شما نمی‌خواهید فرد مراجعتان را وادار کنید تا راهبردی را دنبال کند که به خوبی در نظر گرفته نشده است یا از نتیجه مدنظر به خوبی پشتیبانی نمی‌کند. این مهم است که به دیگران کمک کنید تا ایده‌هایی را که خودشان مطرح می‌کنند را در عمل بیازمایند. به آن‌ها کمک کنید تا تأثیر آن ایده‌های عملی شده را بر روی خودشان یا دیگران تصور کنند. این احتمال را که آن‌ها برای برداشتن آن گام آماده هستند یا نه، بررسی کنید.

برداشتن یک گام بسیار بزرگ: اغلب تغییر با برداشتن گام‌های کوچک و متوالی رخ می‌دهد. اگر مارکو بخواهد گفتگو را با کنجکاوی درباره نیازهای مشتری شروع کند، ممکن است با طرح چند سؤال اولیه موفق‌تر باشد. با این حال، اگر انتظارش این باشد که هرگز حالت تدافعی نداشته باشد یا فرصت‌های متعددی در روز برای تغییر رفتارش می‌یابد، ممکن است خودش را برای شکست آماده کند. به عنوان یک کوچ، شانا می‌تواند به مارکو کمک کند تا بفهمد چه چیزهایی برای او مفید است. شانا می‌تواند از مارکو بپرسد که مارکو مطمئن است چه تغییراتی می‌تواند ایجاد کند.

نیازهای مسئولیت‌پذیری تان را درست جایگذاری کنید: انتظارت و نیازهایتان را برای عملکرد، مجزا از گفتگوی کوچینگ، نگه دارید. به محض اینکه راهکارتان، راهبردتان و نیازهای خودتان را به طور مداخله آمیزی وارد کنید تا میزان مؤثر بودن آن‌ها را بفهمید، یعنی توپ مسئولیت‌پذیری را از خود فرد گرفته‌اید و کوچینگ را متوقف کرده‌اید. گفتن پاسخ و راهکار صحیح ممکن است به آن‌ها راحت‌تر باشد، اما چنین کاری به موفقیت منجر نمی‌شود — چه در کوتاه‌مدت و چه بلندمدت.

پیش‌بینی خود-تحقق بخش مسئولیت‌پذیری^۱

مسئولیت‌پذیری در کوچینگ یک تصمیم شخصی برای ایجاد یک برنامه موفق است. این یک انتخاب است و نه یک انتظار صریح و بیان‌شده توسط شما، یک رهبر و یا سازمان. از نظر روانشناسی، احتمال بیشتری وجود دارد که وقتی تصمیم می‌گیریم که کاری را انجام دهیم که نوید چیزهای بهتری را می‌دهد و با ارزش‌ها و اهداف ما همسو است، تمایل ما برای حرکت به جلو، بیشتر می‌شود؛ یعنی انگیزه تغییر داریم!

اثر مسئولیت‌پذیری در کوچینگ بر ما، یک چرخه خود-تحقق بخش (خودکامیابی) از اعتمادبه‌نفس و آرزو برای مواجهه با فرصت‌ها است. من این چرخه را زمانی تجربه کردم که تصمیم گرفتم برای دریافت «مدرک کوچینگ با درجه استادی صلاحیت‌دار از فدراسیون بین‌المللی کوچینگ»^۲ اقدام کنم. در ابتدا تعهد نیم‌بندی داشتم. از خودم پرسیدم آیا این کار واقعاً مهم است؟ کوچ-منتور من، پیوسته «چرایی تصمیمم» را برایم یادآوری می‌کرد. او من را در محدوده‌ای نگه داشت که من آن محدوده را به‌عنوان «نیازهای توسعه‌ای» ام برای موفقیت در آزمون ضبط صدا در نظر گرفته بودم. صوت‌های بسیاری از گفتگوهای کوچینگم را ضبط کردم و با بهبود کوچینگم، تمایلم برای بهتر شدن و رسیدن به هدفم تقویت شد.

خود-مسئولیت‌پذیری در یک گروه

بعد از تمرین کوچینگ، بسیاری از رهبران خودشان را در نقش خود-کوچینگ می‌بینند و از خودشان سؤال‌های باز می‌پرسند تا بفهمند در کجا گیر کرده و متوقف شده‌اند یا اکنون چه کارهایی را می‌توانند به شکل متفاوتی از قبلشان انجام دهند. در نتیجه، آن‌ها به خودشان می‌گویند «من این کار را انجام دادم و نتیجه مثبتی برایم داشت. حالا می‌توانم قدم‌های بعدی را بردارم و در نهایت به هدفم و تعهدم نسبت به خودم دست‌یابم».

وقتی خودتان یا دیگری را کوچ می‌کنید، به‌طور طبیعی «خود-تحقق بخشی (خودکامیابی)» تان تقویت می‌شود؛ اصطلاحی که توسط البرت باندورا^۳، استاد روانشناسی دانشگاه استنفورد، که قدرت باورهای افراد و الگوسازی را در یادگیری مطالعه می‌کرد، ابداع شد. پژوهش‌های وی نشان داد که وقتی فردی به ظرفیت خودش برای انجام و دستیابی به اهداف عملکردی مشخصی باور دارد، به‌احتمال بیشتری می‌تواند با موقعیت‌های چالش‌برانگیز مقابله

¹ The Self-Fulfilling Prophecy of Accountability

² Master Certified Coaching certificate from the International Coaching Federation

³ Albert Bandura

کند و نیز احتمال بیشتری برای بهبودی پس از شکست دارد. تصور کنید که رهبری تیم یا گروهی را به عهده دارید که در آن همه اعضا تجربه «خود-کارآمدی»¹ و مسئولیت‌پذیری متقابل را دارند.

وقتی به‌عنوان یک رهبر کوچ می‌کنید، فرایندی را تسهیل می‌کنید که در آن دیگران آنچه را که می‌خواهند به دست آورند و طراحی چگونگی رسیدن به آن را تعریف می‌کنند. فرایند کوچینگ، هم خود-مسئولیت‌پذیری و هم خود-کارآمدی را ایجاد می‌کند. افرادی که شما آن‌ها را کوچ می‌کنید، انگیزه درونی پیگیری آنچه می‌خواهند و انتخاب کرده‌اند را دارند و به انتظارات و استانداردهای شما متکی نیستند. شما آن‌ها را توانمند ساخته‌اید تا این کار را برای و توسط خودشان انجام دهند.

گام بعدی

- در گفتگوی کوچینگ بعدی‌تان، وقتی که از شما کمک خواستند، سؤالی بپرسید که آن‌ها را قادر سازد تا به تعریف و تمرکز بر آنچه برایشان مهم است تا تغییر کنند، بپردازند (ضمیمه اول کتاب را ببینید).
- هنگامی که با یک مسئله درگیر هستید و شروع به ارائه یک راهکار برای حل آن می‌کنید، خودتان را به چالش بکشید تا درباره گام‌هایی که در ادامه آن برمی‌دارید، دقیق باشید.
- درباره کمک به خودتان و دیگران تمرکز کنید تا شفاف شود (مستبد نباشید)، شفافیت درباره نتایج و پیامدهایی که در آینده مطلوبتان تصور می‌کنید.

¹ Self-efficacy

فصل ۱۲: به دنبال لحظات کوچ پذیر باشید

«هر لحظه، یک معلم کامل است»

پما چادران^۱

هنگامی که با رهبرانی کار می‌کنیم که کوچ کردن را تازه شروع کرده‌اند، آن‌ها معتقدند که کوچینگ زمان‌بر است و مانعی برای به‌کارگیری توانایی‌شان برای انجام کارها است. آن‌ها همانند کوچ‌های حرفه‌ای باور دارند که کوچینگ چیزی فراتر از جلسات رسمی ۱-۲-۱ است، به‌ویژه آنچه برای گفتگوهای کوچینگ تعیین شده است. باین حال، به خلاف کوچ‌های حرفه‌ای، رهبران فرصت‌های زیادی برای کوچ کردن دیگران در هرروز و به شکل‌های مختلف دارند. آن‌ها یاد می‌گیرند که لحظات کوچ پذیر را تشخیص دهند.

مزیت قرار گرفتن در زمره «رهبری که کوچ می‌کند» آن است که مهارت‌ها و ذهنیتان می‌تواند کمک کند تا در طی روزتان رهبر مؤثرتری باشید. هنگامی که این نوع از رهبری را تمرین و تجربه می‌کنید، فرصت‌هایتان چند برابر می‌شود. اعتماد به‌نفس‌تان رشد می‌کند و کوچینگ بخشی از وجود و طبیعتان می‌شود و با رویکردتان در قبال دنیا یکپارچه می‌شود.

در اولین دوره برنامه «رهبرانی که کوچ می‌کنند: ضرورت‌ها» که برای گروهی از رهبران در یک سازمان ارائه شد، ما کشف کردیم که رهبران در هر محیط کاری می‌توانند لحظات کوچ پذیر را کشف کنند.

رهبران یک شرکت تولید محصولات چوبی با پیشینه صدساله، بعید به نظر می‌رسید که کوچینگ را به کار بگیرند. ما از قبل هشدار دادیم که سبک موردعلاقه رهبری آن‌ها با «دانش فنی»^۲ و «فرماندهی و کنترل»^۳ هدایت می‌شود. باین حال، آن‌ها می‌خواستند که روش‌های جدیدی بیاموزند. آن‌ها در حال یکپارچه‌سازی و ادغام نسل‌های جدید با پیش‌زمینه‌ها و استعداد‌های متنوع برای متناسب شدن با صنعت در حال تغییرشان بودند. آن‌ها متوجه شدند که [سبک] رهبری‌شان، نیاز به ابزارهای جدید دارد.

از همان ابتدا، این رهبران تردید داشتند که ما بتوانیم به آن‌ها چیزی یاد دهیم که دو اولویت اولشان را بهبود دهد، یعنی جراحاتشان را کاهش دهد و محصولاتشان را افزایش دهد. ما فرصت جلسه ایفای نقش «برانگیختن

¹ Pema Chödrön

² Know-how

³ Command-and-control

توسط کوچینگ^۱ را فراهم کردیم. یک خانم که در تکمیل وظایفش به دلیل عدم پاسخگویی دیگران مشکل داشت، یک رهبر را در راهرو متوقف کرد تا مطلبی به او بگوید. در مدت پنج دقیقه، رهبر با همدلی پاسخ داد (وضعیت سختی است که دیگران در قبال شما پاسخگو و پیگیر نیستند)، تشویقش کرد (من مهارت‌های همکاری اعتمادمحور و انگیزه‌تان را برای به پایان رساندن پروژه ارزشمند می‌دانم) و سؤال‌های کوچینگ مطرح کرد (اگر شما جای همکارانتان بودید، در چنین وضعیتی به چه چیزهایی نیاز داشتید تا بتوانید پروژه‌تان را به‌خوبی به پیش ببرید؟ چه موانعی در پیش روی شما قرار دارند؟). سرانجام، این جلسه کوچینگ کوتاه با این گام‌های اقدام به پایان رسید (از اینکه به من درباره این مسئله اطلاع دادید متشکرم. چه زمانی می‌خواهید برنامه‌تان را آغاز کنید؟ اگر راهی برای حمایت من از شما در این مسیر وجود دارد به من اطلاع دهید).

این گروه از رهبران، اذعان کردند که به نظر می‌رسد کوچینگ می‌تواند کارآمد باشد، چراکه مسئله به مدیر ارجاع نشد و فردی که کوچ شده بود خودش یک برنامه منطقی برای حل آن داشت. آن‌ها متوجه شدند که کوچینگ می‌تواند در مدت پنج تا ده دقیقه انجام شود و نیازی به صرف وقت طولانی‌تر تا ۳۰ دقیقه نیست. همان‌طور که آن‌ها مهارت‌های کوچینگ را یاد می‌گرفتند و تمرین می‌کردند و از یک نقشه راه کوچینگ پیروی می‌کردند، اعتماد به نفسشان در کوچینگشان بالا می‌رفت. باین حال، آن‌ها مطمئن نبودند که باوجود خرابی تجهیزات، شرایط اضطراری و فشار تولید، کوچینگ چگونه می‌تواند به بهبود شرایط کمک کند؟

در وبینارهای پیگیری^۲، آن‌ها موفقیت‌ها و ناامیدی‌هایشان را به اشتراک گذاشتند؛ و به تمرین کردن ادامه دادند. به تدریج آن‌ها متوجه شدند که کوچینگ یک کلاه رهبری مؤثر است. به دنبال آن، لحظات کوچ پذیر آن‌ها چند برابر شد.

«ما تازه داشتیم قهوه می‌خوریم. من رفتم بیرون تا به افرادی که داشتند سیگار می‌کشیدند سر بزنم. یک مسئله اضطراری در آنجا وجود داشت و من از کوچینگ استفاده نکردم».

«متوجه شدم که در حال کوچینگ فرزند نوجوانم در ماشین هستم».

از همه مهم‌تر، وقتی که در چنین لحظاتی دیگران را کوچ می‌کردند، دیگران را برمی‌انگیختند تا از ایده‌ها و نقاط قوت خود برای حل مسائلشان استفاده کنند. همچنین، آن‌ها با اطمینان از اینکه دیگران برنامه‌های ارائه‌شده توسط خودشان را دنبال می‌کنند، حل مسئله را به آن‌ها سپردند. مشکلات حل شد و کارها به انجام رسید.

از رویکرد کوچینگ استفاده کنید

¹ Drive-by-coaching

² Follow-up webinars

با به‌کارگیری رویکرد کوچینگ در گفتگوهای خود، شروع به شناسایی لحظات کوچ پذیر کنید. فرض کنید که پاسخ‌ها را نمی‌دانید. تیم خود را به‌عنوان گروهی از حرفه‌ای‌های مدبّر که قادر به یافتن راهکارها و حرکت روبه‌جلو هستند، ببینید. اغلب گفتگوها را با گوش دادن و پرسیدن سؤالات باز شروع کنید که منجر به اکتشاف آنچه در حال وقوع است و دیگران واقعاً چه می‌خواهند، می‌شود. برای ارائه مشاوره یا انتقال دانشتان صبر کنید. ذهنیت کوچینگ به دنبال کمک به دیگران برای تکامل و استفاده از نقاط قوتشان است.

برای آن لحظات کوچ پذیر، دیگر کلاه‌های رهبری خود را کنار بگذارید. از آن نوع رهبری که بر اهداف سه‌ماهه تمرکز دارد و یا بر انجام کارها در زمان تعیین‌شده تأکید دارد، رها کنید. رهبری که ده‌ها نامه الکترونیکی برای پاسخ دادن دارد و جلسه دیگری هم باید شرکت کند را کنار بگذارید. شما اکنون اینجا هستید به مدت یک یا ۳۰ دقیقه تا رشد دیگران را تسهیل کنید (فقط بر این لحظات و همه حضور فعلی‌تان تمرکز کنید).

گام‌هایی برای درگیر شدن در لحظات کوچ پذیر

گام اول: ذهنیت کوچینگ را در سرلوحه ذهن خود نگه دارید

حفظ وضعیت کنجکاوی و کاوشگری همیشه آسان نیست. ممکن است متوجه شوید که ذهن شما اغلب سرگردان است. با ذهنیت کوچینگ شروع کنید و به یاد داشته باشید که:

- در برابر احتمالات، ذهنیت باز داشته باشید؛
- به آنچه دیگران می‌پرسند گوش دهید (اغلب چیزهایی در زیر کلماتی که بیان می‌کنند پنهان است)؛
- تعامل را به‌عنوان فرصتی برای رشد در نظر بگیرید؛
- تمایل و وسوسه ارائه پاسخ به دیگران، آموزش آن‌ها و یا پیشنهادهای خود را کنار بگذارید؛
- خودتان را به حالت کنجکاوی درباره دستور کار و نیازهای طرف مقابلتان، انتقال دهید.

گام دوم: تشخیص لحظات کوچ پذیر

لحظات کوچ پذیر زمانی رخ می‌دهند که شما در حال تعامل با شخصی هستید و متوجه می‌شوید که او به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم از شما کمک، راهکار و چیزهایی مانند آن می‌خواهد. هنگامی که شما چنین درخواستی را می‌شنوید یا حس می‌کنید، واکنشی نشان ندهید و شروع به گوش دادن کنید. رهبران اغلب به ما می‌گویند که

باید توجه خودشان را به طرف مقابلشان معطوف کنند و کلاه کوچینگ خود را بر سر بگذارند. برای نمونه، ممکن است در شرایط زیر قرار بگیرید:

- در اتاق استراحت یا غذاخوری؛
- در حال قدم زدن به سمت جایی؛
- در حال گفتگو با یک مشتری که از چیزی شکایت دارد؛
- هنگام خراب شدن ماشینی که برای رفتن به جلسه با دیگری کرایه کرده‌اید؛
- در راهرو؛
- در جلسه‌ای به‌عنوان یک هم‌سطح یا رهبر؛
- در یک گروه / تیم که به دنبال انجام یک پروژه یا حل مشکلی هستید.

هر کدام از این نمونه‌های روزانه می‌تواند هنگامی که شما برای کوچینگ آماده هستید به لحظات کوچ پذیر تبدیل شوند! فقط کافی است که آن‌ها را تشخیص دهید.

گام سوم: هنگامی که شما و دیگران آماده هستید، در کوچینگ وارد شوید

به‌عنوان یک رهبری که کوچ می‌کند، باید در دسترس باشید. اگر آماده و در دسترس نباشید، زمان مناسبی برای کوچ بودن شما نیست. اشکالی ندارد که متوجه باشید زمان‌هایی عجله کرده‌اید، به چیزهای دیگری فکر کرده‌اید، از نظر عاطفی تخلیه بوده‌اید، یا با مشکل دیگری درگیر بوده‌اید. همچنین اشکالی ندارد که اجازه دهید دیگران بدانند اکنون زمان مناسبی برای کوچینگ شما نیست. به‌طور خلاصه به درخواستشان گوش دهید و زمانی را که برای هر دو طرفتان مناسب باشد تنظیم کنید. در غیر این صورت اگر جلسه کوچینگ را برگزار کنید از نظر ذهنی در جلسه حضور ندارید. به من اعتماد کنید، مردم می‌توانند بفهمند که کوچ چقدر در جلسه حضور ذهنی دارد؛ متأسفانه چنین تجربه‌ای می‌تواند اعتماد آن‌ها را به شما به‌عنوان کوچ از بین ببرد و آن‌ها را از دستیابی دوباره به کمکتان باز دارد.

از کجا می‌دانید چه کسی برای گفتگوی کوچینگ در دسترس است؟ ابتدا ممکن است شما به نیاز یا مسئله‌ای که طرف مقابلتان در یک گفتگو در حال مطرح نمودن است به‌عنوان مسئله کوچینگ توجه کنید، اما در ادامه متوجه شوید که آن‌ها از شما درخواست کوچینگ نکردند. این زمان بسیار خوبی است تا آنچه را که از آن‌ها شنیدید را به خودشان بازگردانید. سپس می‌توانید از آن‌ها بپرسید که آیا دوست دارند مورد کوچ واقع شوند. شناسایی و در نظر گرفتن محدودیت‌های زمانی‌تان (در صورت وجود) می‌تواند در این موقع مفید باشد.

هنگامی که یک لحظه کوچینگ را هنگام مواجهه با دیگران احساس می‌کنید، از خودتان این سؤال‌ها را بپرسید:

- چه اتفاقی دارد برای این فرد می‌افتد؟
- چگونه مسئله را می‌بیند و درک می‌کند (چگونه با مسئله روبرو است)؟
- چه چیزی به‌عنوان هدف گفتگو برای او نمایان می‌شود؟ (یک دلیل وجود دارد، درحالی‌که به دنبال درک آن هستید، کمی کاوش کنید)؛
- در این موقعیت، آیا توسعه یا توانمندسازی دیگران برای یافتن مسیر مطلوبشان، کار مناسبی است؟
- آیا این فرد، ذهن گشاده و بازی برای استفاده از این فرصت دارد؟

مارگو متوجه شد که دو نفر در تیمش بسیار با هم صحبت می‌کنند و محور این صحبت‌ها مربوط به پروژه‌های تعیین‌شده برایشان نبود. او عصبانی شد و با خود گفت که آیا آن‌ها دارند درباره دیگران غیبت می‌کنند؟ دارند وقت تلف می‌کند یا چی؟

سپس او به یاد آورد که نباید پیش‌فرض خاصی داشته باشد؛ اما چه چیز دیگری در حال وقوع بود؟ هنگامی که به آن‌ها نزدیک شد، لبخند زد، نشست و یک مشاهده ارائه داد. «به نظر می‌آید هر دو شما درگیر چیزی هستید. اوضاع چگونه؟»

آن‌ها شگفت‌زده شدند. به همدیگر نگاه کردند و سپس به آرامی مشکل مشترکشان را که با سیستم فناوری اطلاعات داشتند بیان کردند. مارگو با اولین پرسش خود مبنی بر اینکه دنبال چه نتیجه‌ای هستند، آن‌ها را در فرایند کوچینگ درگیر کرد. آن‌ها بیان کردند که نیاز به حمایت و خبرگی بیشتری دارند و می‌خواهند ترس کمتری به دلیل مورد قضاوت گرفتن توسط واحد فناوری اطلاعات ناشی از دانش اندکشان در این رابطه داشته باشند. مارگو به‌دقت گوش داد و به‌عنوان راهنمایی، گفتگو را به سمت ایده‌ها و راهکارهایی که آن‌ها می‌توانستند برای پیشبرد این منظور انتخاب کنند، هدایت کرد. او این گفتگو را با این پرسش خاتمه داد: آیا راهی وجود دارد که او بتواند از آن‌ها حمایت و پشتیبانی کند؟ همه گفتگوی کوچینگ آن‌ها حدود ۱۰ دقیقه طول کشید.

حتی اگر شخصی ناراحت باشد، کوچینگ می‌تواند او را تشویق کند احساسات خودش را نام ببرد و معنای آن‌ها را کشف کند. اسکن‌های ام.آر.آی. بر روی مغز نشان داده است نام‌گذاری احساسات کورتکس فرونتال^۱ (قشر جلویی) پیشانی ما را که مسئول تحلیل و تصمیم‌گیری است تحریک می‌کند. گاهی، گوش دادن و پرسیدن چند سؤال برای کمک به فرد کافی است. شاید این کار، با تزریق گسترده‌ای از تشویق‌های سنگین همراه باشد. در مواقع دیگر، می‌توانید یک فرایند کوچینگ کامل را آغاز کنید، زیرا فرد بانگیزه است و می‌خواهد یک مسئله پیچیده‌تر یا عاطفی‌تر را حل کند.

¹ Frontal cortex

رانندگی با کوچینگ

چند وقت یک‌بار یک نفر شما را در راهرو سازمانتان متوقف می‌کند و درباره یک مسئله، ایده یا نیازش با شما صحبت می‌کند؟ آیا شما رهبری هستید که با قدم زدن به اطراف محیط کارتان، رهبری می‌کنید؟ آیا آگاهانه به دفاتر دیگران مراجعه می‌کنید؟ برای بررسی عملکرد دیگران در کنارشان می‌نشینید؟ و یا در اتاق استراحت با آن‌ها درگیر گفتگو می‌شوید؟ «مدیریت از طریق قدم زدن در محیط کار»^۱ همچنان یک راهبرد ارزشمند رهبری است. وقتی که به‌طور غیررسمی با اعضای تیم خود ارتباط برقرار می‌کنید، فرصتی است که به آن‌ها نشان دهید یک رهبر کنجکاو و دلسوز هستید. زمان برای یک رهبر و بودن با او یک کالای ارزشمند است. دیگران ممکن است از شما سؤال‌هایی بپرسند که نیاز به پاسخ دارند. باین‌حال، اغلب آن‌ها می‌خواهند که فقط به آن‌ها گوش دهید و گوش شنوایی برایشان باشید.

«رانندگی با کوچینگ» شامل لحظات کوتاه و خودجوشی (کمتر از ۱۰ دقیقه) است که دیگران به دنبال کمک، جهت یا یک راهکار هستند. چهار گام برای ایجاد بهتر لحظات برانگیختنی با کوچینگ وجود دارد:

۱. ذهنیت کوچینگ را در سرلوحه ذهن خود قرار دهید. کنجکاو و شونده باشید. بدانید که چه حس‌هایی در بدن و مغز شما وجود دارد.
۲. بررسی کنید که شخص مقابلتان چه می‌خواهد و تشخیص دهید که آیا کوچ پذیر است یا خیر.
۳. به هدف و آنجایی که شخص می‌خواهد به آن برسد خود را همراه کنید؛
۴. نقشه راه PASN را دنبال کنید، با تمرکز بر شفاف‌سازی و کمک نمودن به شخص در فرایند کشف و انتخاب‌هایی که در پیش دارد.

لحظات کوچ پذیر به‌عنوان همکاری مبتنی بر اعتماد^۲

همان‌طور که پژوهش‌ها نشان می‌دهد، کوچینگ باعث افزایش همکاری مبتنی بر اعتماد می‌شود. ما شگفت‌زده و خوشحال شدیم وقتی که دیدیم رهبران شروع به اشتراک‌گذاری این مطلب کردند که کوچینگ منجر به افزایش همکاری مبتنی بر اعتماد با همکاران، مشتریان و فروشندگان‌شان شده است. با گسترش کوچینگ در سراسر

^۱ Management by walking around

^۲ Coachable moments as collaboration

سازمان، افراد به‌طور طبیعی دیگران را به گفتگویی فرامی‌خوانند که در آن همه گوش می‌دهند، سؤالات اکتشافی می‌پرسند و بر نتایج موردنظر خود تمرکز می‌کنند. به نظر می‌رسد که کوچینگ ساختاری را برای یک گفتگو فراهم می‌کند که همه را توانمند می‌کند تا افکار خود را مطرح کنند، حتی اگر در یک وضعیت متعارض گونه باشند.

زمانی که از رویکرد کوچینگ برای همکاری مبتنی بر اعتماد استفاده می‌شود، افراد به‌احتمال بیشتری مشارکت می‌کنند و درباره چگونگی ایفای نقش هر فرد برای رسیدن به راهکار، توافق می‌کنند. جو ایمنی، گوش دادن و کاوشگری این حس را ایجاد می‌کند که «ما در این کار با هم هستیم».

فرصت‌های کوچینگ برنامه‌ریزی شده

یک سؤال کلیدی برای رهبرانی که می‌خواهند کوچ کنند این است: «چند وقت یک‌بار برای توسعه و بالندگی اعضای تیم خود وقت می‌گذارید؟» آن‌ها اغلب پاسخ می‌دهند: «خوب، احتمالاً کافی نیست». یا ممکن است بگویند «گاهی، وقتی که جلسه هفتگی خود را برگزار می‌کنیم. باین‌حال، اغلب، تیم من فقط به من می‌گوید که پروژه‌های آن‌ها چگونه پیش می‌رود و از من برای روشن‌تر شدن شرایطشان توضیحاتی می‌خواهند».

بدون شک، به‌عنوان یک رهبر باید بر وظایف، راهبردها و تاکتیک‌ها تمرکز کنید. باین‌حال، فراهم کردن فضا و کوچینگ برای کمک به رشد دیگران و درک توان بالقوه خودشان نیز به همان اندازه مهم است.

شما می‌توانید فرصت‌های کوچینگ را با برگزاری جلسات برنامه‌ریزی‌شده برای توسعه و توانمندسازی دیگران ایجاد کنید. تمرکز بر یک جلسه معمولی ۱-۲-۱ را به‌عنوان فرصتی برای یک عوض تیمتان تبدیل کنید تا برای کشف یک موضوع منتخبش یا برنامه‌ریزی اهداف توسعه‌ای خودش آماده شود.

هنگامی که من به‌عنوان مشاور و کوچ دو شرکت «اچ.پی.» و «آی.بی.ام.» فعالیت داشتم، برایم تعجب‌آمیز بود که چقدر برای این شرکت‌ها مهم است که رهبران‌شان جلسات ۱-۲-۱ را با گزارش مستقیمشان به‌طور منظم برنامه‌ریزی کنند. آن‌ها دو موضوع را درک کردند: (۱) ایجاد یک رابطه قابل‌اعتماد و باز با رهبران نیازمند صرف زمان است، (۲) از اعضای تیم خواسته شد تا بسیاری از دستور کارها را که محور رشد فردی، بالندگی و مسیر پیشرفت شغلی آنان بود تدوین کنند.

در «مدل ایکس بلسینگ وایت درباره دل‌بستگی و درگیر شدن»^۱ که به خوبی پژوهش شده است، نقطه اوج یا بالاترین نقطه دل‌بستگی زمانی رخ می‌دهد که رضایت هم فرد و هم سازمان حاصل شود. این مدل، دل‌بستگی را به‌عنوان رفتارها، روابط و رضایتی که منجر به عملکرد بالا در تیمتان می‌شود، تعریف می‌کند. رهبران موفق چگونگی موفقیت سه‌ماهه، سالانه و امثال آن را تعریف می‌کنند و انتظارات عملکردی که درباره نقش اعضای تیم خود دارند به‌طور واضح به آن‌ها منتقل می‌کنند. شکاف دل‌بستگی یک گفتگوی فراموش‌شده است. تیم شما از نقش‌ها، زندگی‌ها و سازمانشان چه چیزی می‌خواهند؟ چگونه می‌توانند نقاط قوت خود را به کار بگیرند و به رشدشان ادامه دهند؟ بهترین روز آن‌ها چگونه خواهد بود؟

گفتگوی منظم توسعه، زمان مناسبی برای استفاده از کلاه کوچینگ تان و کمک به دیگران برای ترسیم سفرهای زندگی‌شان است. تمرکز بر چیزی است که هم برای سازمان و هم برای افراد معنادار و مفید است. سپس انگیزه برای تلاش و دستیابی شعله‌ور و پایدار می‌شود. هنگامی که تقاطع این دو نشانگر از دل‌بستگی روشن نیست، دل‌بستگی تباه می‌شود. اعضای تیم عملکرد بالا تمایل به ترک و رفتن به‌جایی خواهند داشت که می‌توانند رشد کنند.

پیت، مدیر اجرایی یک سازمان غیرانتفاعی، در طی شیوع بیماری فراگیر کووید ۱۹، در حال رهبری موضوع محوری و نوآورانه سازمانش بود که قرار بود شیوه بقای آن‌ها در آینده را تغییر دهد. پیت هیجان‌زده بود. سپس کوچش از او پرسید «این تغییرات چه تأثیری بر شخص شما دارد؟ چه تأثیری بر اهداف و نیازهای فردی شما دارد؟»

پاسخ پیت روشن بود. برای او زمان آن فرارسیده بود که زمان بیشتری را برای کار تجاری و زمان کمتری را برای کارهای روزانه‌اش صرف کند. زمان آن بود که کارهای روزانه هفته را متوقف کند و به دیگر رهبران و تیم‌هایشان واگذار کند. زمان جلوگیری از فرسودگی و مراقبت از خود فرارسیده بود. زمان حمایت از دیگران برای انجام کاری مانند کوچینگ فرارسیده بود. اگر موضوع محوری آن‌ها هوشمندانه بود، آن‌ها می‌توانستند تیمشان را حفظ کنند و برای رسیدن به اهدافشان هوشمندانه‌تر کار کنند.

وقتی شما این گفتگوها را آغاز می‌کنید، ممکن است تمایلی برای پرسیدن سؤالاتی درباره زندگی شخصی دیگران نداشته باشید. باین‌وجود، بسیاری از کارکنان از علاقه واقعی شما استقبال می‌کنند. سؤالاتی مانند این‌ها را امتحان کنید:

■ سه تا پنج سال دیگر، خود را در کجا می‌بینید؟

¹ Blessing White's X model of engagement

▪ چه نقاط قوتی دارید و چه نقاط قوتی را دارید توسعه می‌دهید؟ برای رسیدن به اهدافتان چه گام‌هایی را دارید برمی‌دارید؟

▪ به چه حمایت‌هایی از جانب سازمانتان نیاز دارید؟

همچنین می‌توانید یک جلسه (ماهانه یا فصلی) برای توسعه و بالندگی اعضای تیمتان تعیین کنید. برای این جلسات، دستور کار دیگری وجود ندارد. هر دوی شما و طرف مقابلتان می‌دانید که اعضای تیم، دستور کار را برای اهداف توسعه‌ای و بالنده ساز ارائه می‌کنند. شما با چند سؤال به توافق می‌رسید و بعد بقیه‌اش کوچینگ است.

▪ چه چیزی اکنون برای شما خوب پیش می‌رود؟

▪ چشم‌انداز شما برای زندگی شخصی و مسیر پیشرفت شغلی‌تان چیست؟ نقش فعلی‌تان چگونه به شما برای رسیدن به آنجا کمک می‌کند؟

▪ چالش‌های شما چیست؟ آیا دوست دارید در هر یک از این چالش‌ها مورد کوچ واقع شوید؟

▪ چگونه می‌توانم از شما حمایت کنم؟

فرصت‌های موجود در بحران یا تعارض

لحظات کوچ پذیر از دل لحظات بروز تعارض یا بحران ظهور می‌یابند، زمانی که انجام یک گفتگو برای به حداقل رساندن آسیب یا تأثیرگذاری بر جهت یک موقعیت منفی، ضروری است. این لحظات در ابتدا ممکن است فرصت به نظر بیایند تا به یک نفر بگوید که اکنون چه می‌بینی و به چه چیزهایی نیاز داری. با این حال، اغلب رویکرد کوچ ممکن است مؤثر و مناسب باشد - این فرصتی است برای کوچ کردن فرد تا به کشف مسئله واقعی‌اش و آنچه برای حل این موقعیتش به آن نیاز دارد بپردازد.

کریستی به مدت پنج سال به‌عنوان مدیر توسعه سازمان «محل کودکان»^۱ کار می‌کرد. او بین ۵۰ تا ۶۰ ساعت در هفته برای هماهنگی رویدادها کار می‌کرد و تحت فشار مداوم بود تا سرمایه‌های بیشتری جذب کند - هر دلار این امکان را برای سازمان غیرانتفاعی‌اش فراهم می‌کرد تا خدمات بیشتری به ذینفعانش ارائه دهد. این فشار کاری و شرایط داشت او را فرسوده می‌کرد. کریستی کاملاً عاشق مأموریت سازمان غیرانتفاعی‌اش بود، اما زندگی او تغییر کرده بود. او اکنون خودش را در یک رابطه متعهد کرده بود و از خودش مراقبت نمی‌کرد. یک روز او از همکارش که ارقام بودجه سازمانش را به چالش می‌کشید عصبانی شد. «داری با من شوخی می‌کنی؟»

¹ The Kids Place

من هر کاری از دستم برمی آید را دارم انجام می‌دهم تا آنچه را که نیاز داریم به دست آوریم. تو داری چه کاری می‌کنی؟» سپس او از اتاق خارج شد.

جف، مدیر ارشد اجرایی سازمان، بعداً به دفتر کار کریستی آمد و از او پرسید که آیا تمایل دارد حرف بزند یا نه. کریستی عذرخواهی کرد، اما جف بیشتر تلاش کرد تا استرس و دلسردی را که در زیر طغیان او وجود داشت، کشف کند.

جف گفت «پس کریستی، این طور به نظر می‌رسد که احساس خستگی و تخلیه روحی می‌کنی و بیشتر شور و انرژی شغلی‌ات از دست رفته است».

کریستی اعتراف کرد که «حدس می‌زنم درست باشد. من از گفتن این متنفرم من شرکت را دوست دارم و ما اینجا کارهای خیلی خوبی می‌کنیم».

جف گفت «تعهد تو به مأموریت سازمان همچنان پابرجا است، اما فکر نمی‌کنم نقشت هم چنین باشد؛ بنابراین، من مطمئن نیستم که آیا تو به قدر کافی درباره کشف آنچه می‌تواند اکنون برای تو مناسب‌تر باشد، شنوا و پذیرا باشی یا نه».

کریستی با تعجب به بالا نگاه کرد و گفت «مطمئناً. من به ادامه دادن کارم نیاز دارم و نمی‌خواهم از اینجا بروم. من مأموریت‌مان را دوست دارم».

جف پاسخ داد «پس به من بگو کریستی. آیا تا به حال درباره کاری که اکنون دوست داری انجام دهی رؤیایپردازی روزانه داشته‌ای؟ چه چیزی را می‌خواهی تغییر دهی؟ علاقه تو با چه چیزی برانگیخته شده و چه چیزی برای جذاب است؟»

کریستی به سرعت گفت «می‌توانم بگویم چه چیزی نمی‌خواهم». جف به آرامی گفت «باشه، بیا گفتگو درباره‌شان را شروع کنیم».

کریستی گفت «رویدادهای ما باعث خستگی من و برون رفت شور و هیجان‌اتم می‌شوند. دوست ندارم آن‌ها را انجام دهم. دوست دارم در تیم رهبری باشم و نمی‌خواهم فرد مسئول موتور حفظ‌کننده حرکت سازمان باشم».

جف گفت «چه چیز دیگری می‌خواهی؟»

کریستی قدری مکث کرد و سپس گفت «من کودکان را دوست دارم و اصلاً از سوابق کار اجتماعی‌ام تاکنون استفاده‌ای نکرده‌ام. گاهی اوقات با خودم فکر می‌کنم چه کاری می‌توانم انجام دهم تا بتوانم به بچه‌ها و برنامه‌هایمان نزدیک‌تر باشم. این یک ایده جالب است».

جف گفت «من متوجه شدم که وقتی که شروع به صحبت درباره بچه‌ها کردی انرژی‌ات واقعاً بالا رفت. به من بیشتر بگو چطور می‌توانی از نقاط قوتت استفاده کنی و انرژی خودت را بازگردانی».

جف فهمید که طغیان کریستی از جایی ریشه می‌گیرد که شایسته کاوش و احتمالاً کوچینگ است. این یک لحظه کوچ پذیر بود، چراکه کریستی می‌خواست صحبت کند و عواطف و احساساتش او را از کشف آنچه به آن نیاز داشت باز می‌داشتند. جف همچنین دریافت که یک رهبر دچار فرسودگی از توان بالقوه‌اش کاهش می‌یابد و برآوردن نیازهای سازمانی در نهایت با مشکل مواجه می‌شود. جف می‌خواست از وضعیتی که اکنون کریستی در آن قرار داشت شروع کند و به او کمک کند تا بفهمد اگر کریستی در کجا و چگونه باشد بهتر می‌تواند قوا و شادابی خود را بازیابی کند و نتایج بهتری برای سازمان داشته باشد.

لحظات کوچ پذیر، از اعتماد رهبر به توانایی خود در کوچ کردن، زمانی پدید می‌آید که دیگران می‌خواهند آنچه در دلشان می‌گذرد را به اشتراک بگذارند، هنگامی که مسئله و مشکلی برای حل کردن دارند، و یا نیازمند دریافت حمایت و تشویق هستند. این لحظات به داستان چگونگی شکوفایی سازمان تبدیل می‌شوند.

همانند زندگی، کوچینگ اغلب در لحظات اتفاق می‌افتد و نه در رویدادها. ما هر لحظه را در کنار هم قرار می‌دهیم تا تبدیل به داستان‌های ما شوند. هنگامی که ما «رهبرانی که کوچ می‌کنند: یک برنامه ضروری» را شروع کردیم مطمئن نبودیم که چگونه کوچینگ می‌تواند برای رهبران پرمشغله‌ای که کلاه‌های متعددی بر سر می‌گذارند مناسب باشد. رهبرانی که در برنامه‌های ما شرکت کردند نشان دادند هنگامی که آن‌ها قدرت کوچینگ را درک می‌کنند و آن را از آن خود می‌کنند، لحظات کوچ پذیر تبدیل به یک مهارت رهبری قابل اتکا و اعتماد برای آن‌ها می‌شود. این مهارت در ارزش‌های محوری آن‌ها و رویکردشان برای رهبری دیگران درهم‌تنیده شده است.

گام بعدی

- فهرستی از مواقعی را که ممکن است دوست داشته باشید کوچ شوید تهیه کنید. سپس آن را به عکس کنید و تمام جاها و موقعیت‌هایی را که دیگران ممکن است بخواهند مورد کوچینگ قرار بگیرند در نظر بگیرید. در اینجاها به دنبال لحظات کوچ پذیر باشید.
- بر روی لحظات کوچ پذیری که کوچ کرده‌اید قدری تأمل کنید. سپس فهرستی از لحظاتی را که می‌توانستید در هفته گذشته کوچ کنید تهیه کنید.
- جلساتی را برای برنامه‌ریزی به منظور توسعه و بالندگی دیگران تعیین کنید. سه سؤال در جلسات اولیه مطرح کنید و در جلسات بعدی سؤالات را افزایش دهید. هدف جلسات را به اشتراک بگذارید و از شرکت‌کنندگان بخواهید تا با شما این لحظات را تجربه کنند.

فصل ۱۳: کوچینگ برای بهبود عملکرد

«نمی‌توانیم مسائل را با همان تفکری که آن‌ها را ایجاد کرده‌ایم، حل کنیم»

آلبرت اینشتین^۱

زمانی که شخصی بخواهد عملکرد خودش را بهبود ببخشد، کوچینگ به چه میزان می‌تواند مفید باشد؟ این سؤال، مدیران را آزرده‌خاطر می‌کند و به ستوه می‌آورد، چراکه در نهایت آن‌ها هستند که باید پاسخگوی سهامداران، رئیس و دیگران درباره عملکرد کلی تیم خود باشند. آن‌ها نمی‌توانند از مسئولیت خود شانه خالی کنند. همان‌طور که در این فصل نشان خواهیم داد، کوچینگ می‌تواند توانمندی‌تان در راستای کمک به تیمتان برای بهبود عملکرد آن‌ها را ارتقاء دهد. این کار از طریق این ارزیابی صورت می‌گیرد که «چه زمانی» و «چگونه» کوچ کردن سؤال‌های بهتری برای پرسیدن هستند.

تعریف عملکرد: فقط چیزی نیست که شما انجام می‌دهید؛ چگونگی انجام کار نیز هست

وقتی که عملکرد را اندازه می‌گیرید، نتایج مطلوب را با نتایج واقعی مقایسه می‌کنید. دو بخش وجود دارد: یکی آنچه مطلوب شماست و دیگری شیوه یا چگونگی تأمین این نتایج توسط شخص یا تیم.

همان‌طور که در فصل مربوط به پاسخگویی بحث کردیم، هم‌راستایی درباره نتایج و انتظارات شفاف، یک پیش‌نیاز اساسی برای رسیدن به توافق درباره چابکی نتایج است. چگونه آن را اندازه می‌گیریم؟ فروش، حفظ مشتریان، محصولات تولیدشده، خدمات ارائه‌شده، خاتمه وظایف، ارزش سهام. اندازه‌گیری‌های ممکن، نامحدود هستند چراکه به‌طور مستقیم به صنعت شما، مأموریت شرکت شما و انتظارات شما از تیمتان بستگی دارند. همین کافی است که بگوییم بدون هم‌راستایی شفاف درباره نتایج اندازه‌گیری شده، سوءتفاهم، شکست و مشاجره به‌راحتی اتفاق خواهد افتاد.

«چگونگی» دستیابی به نتایج توسط اعضای تیم و تک‌تک افراد، به‌طور هم‌زمان باید ملاحظه شود. بعضی وقت‌ها، «چگونگی» بسیار حیاتی‌تر از «چابکی» است. مدیران اجرائی که اعضای تیمشان را به‌زور وادار به ارائه اعداد فصلی درباره عملکرد خود می‌کنند، چهره‌آشنایی برای همه دارند. این کار هزینه‌های سرریزی همچون سطح

¹ Albert Einstein

اخلاقیات پایین، میزان حفظ پایین کارکنان و تحلیل رفتگی و فرسودگی را به همراه دارد. چگونگی عملکرد افراد، بیشتر از اعداد هستند. این عملکرد با اخلاقیات، ارزش‌ها و روابط سروکار دارد. برای مثال، چه انتظاری از فرهنگ یا ارزش‌های بنیادین می‌رود؟ آیا افراد به‌تنهایی به نتایج دست می‌یابند یا با همکاری دیگران؟ آیا سبک یا روش‌های آن‌ها طبق استانداردها و ارزش‌های تعیین‌شده توسط شماست؟ آیا آن‌ها برای مشکلات و مسائل همدیگر، راه‌حل خلق می‌کنند یا برای همدیگر، مشکل ایجاد می‌کنند؟ این‌ها هم در دسته مباحث مربوط به عملکرد قرار می‌گیرند.

نیاز به تقویت عملکرد می‌تواند در شکاف بین «آنچه به‌دست‌آمده است با آنچه انتظار داشتیم به دست بیاید»، قرار داشته باشد. همچنین می‌تواند توسط انتظارات شخص و انتظارات اعضای تیم از خودشان توصیف شود که می‌تواند متفاوت و فراتر از انتظارات سازمان و نتایج باشد. زمانی که رهبر و فرد درباره شکاف، شفاف باشند، قابلیت اجرایی کوچینگ قوی‌تر است؛ به‌عبارت‌دیگر، کوچینگ می‌تواند رشد را تسریع نماید و کمک کند که شکاف ترمیم شود.

روندها در کوچینگ ارزیابی عملکرد

در طول ۱۰ سال اخیر، شرکت‌های بزرگ و کوچک متوجه شده‌اند که فرایند ارزیابی عملکرد سالانه سنتی آن‌ها بیشتر زیان‌بار است تا سودمند. این تغییر در مدیریت عملکرد، نتیجه حرکت از ارزیابی به یادگیری است. بیش از یک‌سوم شرکت‌های بزرگ، ارزیابی‌های عملکرد سنتی خود را به کنترل‌های مستمر تغییر داده‌اند. با تأکید بر جوابگویی فرد در قبال نتایج گذشته، ارزیابی‌های گذشته، اصلاح و بهبود کوتاه‌مدت درباره تقویت عملکرد جاری و توسعه استعدادها برای آینده، ارائه می‌کنند که می‌تواند رقابت بلندمدت را از بین ببرد.

علاوه بر این، حتی کسانی که عملکرد بالایی دارند، توسط فرآیندهای ارزیابی عملکرد سنتی، به سمت بی‌انگیزه شدن پیش می‌روند. اضطراب حاصل از آماده کردن گزارش مربوط به شیوه عملکرد شما در یک سال گذشته، باعث ایجاد استرس و اضطراب غیرضروری می‌شود.

حرکت به سمت یک سیستم غیررسمی، نیازمند فرهنگ بازخورد توسعه‌ای مستمر است، روشی که افراد را در فرایند یادگیری و رشد، پشتیبانی می‌کند.

امروزه سازمان‌ها، به‌طور برجسته‌ای درباره شیوه دستیابی کارکنان خود به اهدافشان نگران هستند. ارزیابی متقاضیان و اعضای تیم درباره ارزش‌های محوری آن‌ها بر استخدام و رشد اعضای تیم متمرکز شده است.

مهارت‌های کوچینگ در گفتگوهایی که به برجسته‌سازی ارزش‌ها، یکپارچگی و فرهنگ تمرکز دارد، بسیار ضروری است.

سه موقعیت معمول وجود دارد که بهبود عملکرد برای مدیران و تیم آن‌ها، نمایان می‌کند که موردی که شما استفاده می‌کنید. بستگی به کسی دارد که موارد عملکردی را در دست دارد.

شامل: (۱) رویکرد بالا به پایین، (۲) مکالمات کوچینگ برای بهبود، (۳) پاسخگویی-همکاری مشترک گروهی برای هدف مشترک.

به‌عنوان یک رهبر، می‌توانید همه این سه موقعیت را در هرزمانی که وضعیت سازمان اقتضا می‌کند شروع کنید.

رویکرد بالا به پایین

وقتی که سازمان‌ها و رهبران همه کارها را از بالا به پایین پیش ببرند، فرصت محدودی برای استفاده از کوچینگ وجود دارد. ارتباطات تنها راه است و فقط درب را به روی سؤالات باز می‌کند و نه همکاری مبتنی بر اعتماد.

- اینجا، آنچه انجام داده‌اید و آنچه انجام نداده‌اید آمده است؛
- اینجا کارهایی آمده که شما خوب انجام داده‌اید؛
- اینجا مواردی ذکر شده است که شما برای بهبود/انجام دادن کارها به شیوه‌ای متفاوت نیاز دارید؛
- اینجا پیشنهادها من آمده است؛
- اینجا رتبه‌بندی شما آمده است؛
- سؤال دیگری دارید؟

سناریو #۱: جورج تشخیص داده است که در عملکرد دانیال، الگوی خاصی وجود دارد. او محصول خیلی فوق‌العاده‌ای تهیه می‌کند اما معمولاً خیلی زمان می‌برد یا با تأخیر همراه است. جورج همچنین شکایاتی درباره تأثیر الگوی گذشته‌نگر دانیال از همکاران او شنیده است. همکاران دانیال وابسته به اطلاعات او برای تهیه پروپوزال خودشان هستند. آن‌ها احساس می‌کنند که برای تکمیل پروپوزال، فرصت سر خاراندن ندارند و از اینکه دانیال هیچ بهبودی در این زمینه پیدا نمی‌کند دچار خشمی در حال رشد شده‌اند. دانیال می‌داند که این شکایات درست هستند. او در حال آماده کردن خودش برای ملاقاتی با رئیس خود درباره ارائه توضیحاتی برای انجام کار باکیفیت‌تر در زمان کمتر است. او احساس بدی دارد اما نمی‌داند که چگونه می‌تواند کارها را با روش متفاوتی انجام دهد.

وقتی قبلاً جورج درباره این مسئله با دانیال گفتگو کرد تصمیم گرفت که جورج را به یک طرح بهبود ۹۰ روزه بفرستد. جورج به دانیال گفت: «تحلیلی که شما برای طرح پیشنهادی ما ارائه داده‌ای، چشمگیر است. مسئله این است که همان‌طور که خودت هم می‌دانی، زمان زیادی برای تهیه آن صرف می‌کنی».

سر دانیال به سمت پایین خم شد و سپس گفت: «از آنجاکه مشتریان ما انتظار ارسال و دریافت به‌موقع محصولات را دارند، ما همگی باید از توافقنامه‌های داخلی خودمان پیروی کنیم. تصمیم گرفته‌ام که یک طرح ۹۰ روزه بهبود را برای تقویت سروقت بودن شما، تدوین کنم».

دانیال غیر مشتاق به نظر می‌رسید و توضیح داد «من تصمیم گرفته‌ام که آن را در زمان کم انجام دهم اما با استانداردهای من همخوانی ندارد. من حدس می‌زنم که کمال‌گرا هستم».

جورج پاسخ داد «آن طوری که شنیده‌ام شما خیلی بر تولید محصول بدون عیب و نقص تأکید دارید که حالتی به‌صورت خوب و مکفی ایجاد و به دیگران واگذار شود. می‌دانم تو داری سعی‌ات را می‌کنی. اجازه بده یک طرح بازی را ایجاد کنیم تا پروژه‌های تو زودتر به بار بنشینند. شاید من بتوانم یک هفته قبل از موعد مقرر، آن‌ها را مرور کرده و بازخورد بدهم. در این میان، تو را ارجاع می‌دهم به برنامه همیار کارکنان به‌منظور بررسی کمال‌گرا بودن شما یا هر آنچه در این مورد وجود دارد. به نظرت چطور؟»

در این مورد مطالعه، جورج همه‌جوره مکالمه را در دست دارد و در حال رانندگی گفتگو در مسیر آن است. او دلسوز است و می‌خواهد که منابع را تأمین کند و نقاط قوت دانیال را تشخیص می‌دهد؛ اما هنوز علاقه‌ای به چشم‌انداز یا ایده‌های دانیال درباره اینکه چه چیزی باید تغییر کند، ندارد. بدون داشتن این ورودی، دانیال احتمالاً موفق نخواهد شد. پس چه باید کرد؟

رویکرد بالا به پایین برای بهبود عملکرد، یک رویکرد کاهشی سریع است که باعث از خودبیگانگی و اجتناب نسل جدید از ورود به محیط کار می‌شود.

رهبران و سازمان‌ها، اکنون تشخیص می‌دهند که بدون در نظر گرفتن نسل منابع انسانی، یک مکالمه و مذاکره دوطرفه، به‌منظور شراکت مالکیت-مسئله و راه‌حل، بسیار مؤثرتر است.

کوچینگ برای بهبود گفتگو

وقتی که رهبران به‌طور پیوسته، فرآیند کوچینگ را انجام می‌دهند، تیم آن‌ها به‌زودی متوجه می‌شوند که رهبران آن‌ها، برای کمک به اعضای تیم در موقعیت‌های چالشی در دسترس هستند. آن‌ها احساس می‌کنند که

می‌توانند به راحتی حرف بزنند و مسائلشان را مطرح کنند به عنوان مثال «من به مشکل برخورده‌ام و می‌خواهم یاد بگیرم که چگونه این کار را برای دفعه بعد بهتر انجام دهم، بدون اینکه شغل یا اعتبار آن‌ها به خطر بیفتد». در واقع، فرهنگی ایجاد خواهد شد که رشد و توسعه ارزش‌ها به عنوان نقاط قوت افراد در نظر گرفته شود. در چنین فرهنگی، هر کس چنین عادت‌هایی دارد که آنچه را می‌خواهد انجام دهد و شیوه انجام بهتر کارش را، به راحتی توصیف می‌کند. آن‌ها دارای استقلال درباره کنترل فعالیت یا تأثیرگذاری بر شیوه دستیابی به اهداف خودشان را دارند و سازمان به طور گسترده‌ای بر انگیزه آن‌ها برای کوشش و تغییر مؤثر است. زمانی که اعضای تیم شما یا همکاران شما به شما می‌گویند که چه چیزی را می‌خواهند تغییر دهند، وارد گود شدن و کوچ کردن آن‌ها، راحت‌تر خواهد بود. دنبال کردن این تغییرات مورد نیاز با شخص، راحت‌تر خواهد بود چراکه شخص صاحب مسئله از ابتدا در داخل مسئله قرار دارد. هر شخصی در اینجا، برای خودش خود-پاسخگویی ایجاد می‌کند و رهبر می‌تواند یک رویکرد کوچینگ ناب اتخاذ کند. این کار فواید بیشتری نسبت به رویکرد پایین-بالا داراست.

از طریق مکالمات ۱-۲-۱، رهبر، کوچینگ را با سؤالات چالشی‌تر شروع می‌کند:

- چه چیزی را می‌خواهی بهبود بدهی یا تغییر بدهی؟
- چگونه می‌توانی نقاط قوت خود را در این موقعیت بهتر استفاده کنی؟
- در چه زمینه‌های می‌خواهی بیشتر مشارکت داشته باشی؟
- چه اهدافی را می‌خواهی انتخاب کنی؟

این نوع سؤالات، بسیار خاص هستند، به طوری که فرد کوچ شونده می‌تواند موارد بهبود یا تغییراتی را که می‌خواهد ایجاد کند توصیف نماید. باز هم رهبر، دستور جلسه‌ای برای آنچه شما نیاز دارید که تغییر دهید یا بهبود دهید، ندارد.

سناریو #۲: جورج دریافت که دانیال یکی از اعضای ارزشمند تیم است حتی اگر اعضای تیم به خاطر زمان او به ستوه آمده‌اند. زمانی که دانیال مسئله خود را یعنی تأخیر زمانی در انجام کارها، مطرح کرد، جورج او را تشویق کرد که بر یک پیامد این سؤال تمرکز کند «از نظر تو، چه چیزی می‌تواند نتیجه بهتر باشد؟».

دانیال با دقت فکر کرد و گفت «خب، من می‌خواهم همان کیفیت را به موقع ارائه بدهم بنابراین تحلیل من می‌تواند مرا پشتیبانی کند».

جورج تصریح کرد که آن‌ها بر این هدف توافق کردند. او درباره واژه «همان کیفیت»، نظر جورج را پرسید تا هم معنی و شفاف شوند و سپس پرسید: «آیا تا به حال بوده زمانی که شما این کار را انجام داده باشید؟». دانیال

برای لحظه‌ای فکر کرد و سپس اتفاقی که سه ماه پیش افتاد را بازگو کرد. زمانی که او فهمید که گزارش تحلیلی او به اندازه کافی مناسب است که ارسال شود. جورج به انتظارات دانیال از خودش عمیق شد و او را تشویق کرد به اینکه به آنچه تیم به آن نیاز دارد توجه کند و گفت «میشه از شما بیشتر از آنچه تیم نیاز دارد انتظار داشت؟».

سرانجام جورج پرسید «شما برای اینکه مطمئن شوید که کیفیت به اندازه کافی خوب است به چه چیزی احتیاج دارید؟».

دانیال به بالا نگاه کرد و گفت «من به شما یا شخص دیگری در تیم احتیاج دارم که در طول مسیر به من بازخورد بدهد».

جورج و دانیال با همدیگر، یک طرح خاص و برنامه زمان‌بندی برای تصویرسازی تغییر موردنیاز، تهیه کردند.

پاسخگویی مشارکتی

هنگامی که عملکرد یک استاندارد و سنجه است و شما مسئول پرداختن به آن و شروع یک مکالمه درباره‌اش هستید، کوچینگ چه نقشی می‌تواند داشته باشد؟ زمانی که شما به اعضای تیمتان درباره «چیستی شکاف بین انتظاراتتان و شیوه عملکرد آن‌ها» بازخورد می‌دهید، فرصتی ایجاد می‌شود که بتوانید مکالمه‌ای داشته باشید درباره اینکه اعضای تیم آن را چگونه می‌شنوند؟ آیا هر دو طرف آن را به یک شکل می‌بینید؟

یک گفتگو یا مذاکره درباره پاسخگویی مشارکتی با توافق بر هدف خاصی برای بهبود شروع می‌شود. به‌عنوان یک رهبر، شما درباره انتظارات خودتان شفاف هستید و یک گفتگوی صریح و بی‌پرده را درباره شکاف بین نتایج و انتظارات شروع می‌کنید.

این امر می‌تواند از بحث و گفتگوی آنی درباره آنچه از نظر شما و تیم شما، باعث اختلال می‌شود، نشئت بگیرد. در گفتگوهای پاسخگویی مشارکتی، هم رهبر و هم شخصی که فرآیند کوچینگ را طی می‌کند (مراجع) در نهایت به توسعه خواهد رسید. به‌عنوان نتیجه، مالکیت اشتراکی و پاسخگویی مشارکتی به وجود می‌آید. در اینجا یک سری سؤالات کوچینگ خاصی آورده شده است که می‌تواند سؤالات پاسخگویی مشارکتی را تسهیل کند:

- شما در خودتان چه نقاط قوت و چه نقاط قابل‌بهبودی می‌بینید؟
- مهم‌ترین دستاورد امسال شما چه بوده است؟
- چه مهارت‌هایی دارید که ما به کار نگرفته‌ایم؟
- بزرگ‌ترین فرصت شما برای همکاری بیشتر کجاست؟

- نظر من درباره بهبود عملکرد شما، این است ...، نظر شما چیست؟
- حالا ما درباره مهم‌ترین مورد برای بهبود شما توافق می‌کنیم. شما برای طراحی یک طرح بهبود چه کمکی می‌توانید بکنید؟
- زمانی که شما به‌عنوان یک رهبر، پاسخگویی را با تیم خود یا اعضای تیم به اشتراک می‌گذارید، هر شخصی باید در این موقعیت با تمایلات، ارزش‌ها و ذهن باز شفاف وارد شود.
- آن‌ها درباره ارزش‌های اصلی و اهداف خاص توافق دارند.
- رهبر درباره آنچه به‌تنهایی صاحبش هستند و آنچه به‌صورت مشترک مسئولیت دارند، شفاف است.
- رهبر توضیحات مربوط به آنچه می‌تواند تقویت شود و کوچینگ چگونه این کار را خواهد کرد، ارائه می‌دهد.
- اعضای تیم درباره اهداف بهبود عملکرد خودشان توافق دارند. هم رهبر و هم اعضای تیم می‌خواهند به همدیگر گوش دهند. همچنین به‌منظور انجام توافقنامه صحیحی، بازخورد ارائه می‌دهند.
- به‌محض اینکه توافقنامه صورت گرفت و شفافیت حاصل شد، رهبر از رویکرد کوچینگ و نقشه راه آن استفاده می‌کند.

آخرین جنبه پاسخگویی مشارکتی، تعیین نقش و گام‌های اجرایی هر شخص مبتنی بر طرح جاری است.

سناریو #۳: جورج بازخورد زیر را به دانیال می‌دهد: «وقتی گزارش‌های شما را خواندم، فهمیدم که آن‌ها به طرز باورنکردنی با جزئیات آمده است. همان‌طور که ما با همدیگر گفتگو کردیم، تیم به جزئیات کمتری در گزارش نیاز دارد و بیشتر عملکرد به‌موقع شما موردنیاز است. ما یک پروژه خیلی بزرگی داریم که ماه بعد شروع خواهد شد، بنابراین به‌موقع بودن همه اعضای تیم خیلی مهم است. طرح شما برای ارائه جزئیات کمتر ولی انجام به‌موقع این پروژه چیست؟».

به‌محض اینکه آن‌ها درباره اهداف به توافق می‌رسند، جورج همان‌طوری که در سناریوی ۲ پیش رفت، به کوچینگ دانیال ادامه می‌دهد. همچنین، او پیشنهاد کنترل مستمر ورودی‌ها را می‌دهد تا از اعتماد به‌نفس دانیال درباره اینکه گزارش او نیازهای تیم را برآورده خواهد کرد، حمایت کند. او می‌داند که هرجایی که لازم باشد دانیال می‌تواند منابع بیشتری ارائه دهد.

کوچینگ شما می‌تواند گفتگوهای مدیریت عملکرد را متحول کند و یا به یک گفتگوی عملکرد بهبودیافته تبدیل کند، به شکلی که این موقعیت را در بین ما به اشتراک گذارد که «ما» پویاتر هستیم نسبت به وقتی که «من به‌عنوان رهبر»، پویا هستم. «شما می‌توانید نکته نظرات اعضای تیم را، نقاط قوت آن‌ها و سهم مشارکت نهایی آن‌ها را استخراج کنید برای اینکه آن‌ها، نه شما را بلکه گام‌های اجرایی تعیین‌شده را دنبال خواهند کرد.

اگر آن‌ها این گام‌ها را خودشان تعیین کنند یا در تعیین گام‌ها مشارکت داشته باشند احتمالاً گام‌ها را بیشتر درک خواهند کرد، خود پاسخگو خواهند بود. بازهم به‌عنوان رهبری که نقش کوچ را دارد، شما باور دارید که شخص موردِ کوچینگ (مراجع) می‌تواند پاسخ‌ها و منابع موردنیاز برای تغییر را تشخیص دهد. از آنجا که بهبود عملکرد درباره آنچه اعضای تیم انجام می‌دهند یا شیوه انجام کار توسط آن‌ها است، کوچینگ شما می‌تواند آن‌ها را به یک گفتگوی متقاعدکننده درباره شیوه موفقیت دعوت کند.

گام بعدی

- فرصتی را برای ملاقات با یک عضو تیم با هدف بهبود عملکرد تعیین کنید. یک گفتگوی شفاف درباره شکاف بین عملکرد و انتظارات شروع کنید.
- درباره آنچه باید تغییر کند یک توافقنامه تهیه کنید. رویکرد کوچ را از طریق تشویق شخص به تعیین آنچه باید تغییر کند و شیوه تغییری که آن‌ها می‌خواهند بپذیرید.
- مهارت‌های کوچینگ را در طول گفتگو بکار بگیرید.
- نقشه راه PASN را استفاده کنید و به آن‌ها کمک کنید تا گام‌های خاصی را که برای رسیدن به اهدافشان انتخاب خواهند کرد، مشخص کنند.

فصل ۱۴: رویکرد کوچ برای آزادسازی نبوغ تیم

«مدت‌هاست که چالش اصلی سازمان‌ها درباره افراد و بخش‌ها از بین رفته است اما هنوز درباره تقابل و ارتباطات بین افراد، تیم‌ها، عملکردها و سهامداران مختلف موردنیاز است»

پیتر هاوکینس^۱

در این کتاب، مثال‌هایی را از کوچینگ افراد و تیم‌ها خوانده‌اید. یکی از نتایج شگفت‌انگیز و عملیاتی کار کردن با صدها رهبری که رویکرد کوچینگ را قبول کرده‌اند، مشاهده شیوه استفاده آن‌ها از کوچینگ است. مثال‌هایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- ✓ رهبران محیط‌زیست که انجمنی را برای مشارکت در یک پروژه جمع می‌کنند؛
- ✓ والدینی که از رویکرد کوچ برای بچه‌هایی استفاده می‌کنند که به شکل شگفت‌آوری برای حل مسائل خودشان آماده هستند؛
- ✓ مشتریانی که نیازمند کمک درباره تدوین انتظاراتشان از کسب‌وکار هستند؛
- ✓ تیمی که به دنبال یافتن روشی برای توصیف مسئله و حل آن از طریق روش‌های اهرمی و توجه به نقاط قوت و ایده‌ها در یک اتاق هستند.

وقتی که شما تشخیص دادید که هدفتان به‌عنوان یک رهبر، یک والد، یا یک همکاری که کوچ می‌کند، کمک به دیگران برای توسعه مسیر روبه‌جلوی خودش است، رویکرد کوچ شما روشی برای قدرتمند کردن جهان است.

تفاوت بین کوچینگ تیمی و کوچینگ فردی چیست؟

اکثر رهبران پیوسته تلاش می‌کنند که تیمی را ایجاد کنند که منسجم، وابسته به همدیگر و توانمند برای حرکت روبه‌جلو با همدیگر باشند بدون رهبری که مدام نیاز باشد که تعاملات آن‌ها را هدایت کند. در تیم کوچینگ، شما بر همه تیم تمرکز دارید تا بر افراد به‌تنهایی. کوچینگ شما به تیم کمک می‌کند که پویای خود را منعکس کنند و به صداهای دیگران گوش فرا دهند. هر کس چه چیزی از دیگران می‌شنود؟ هدف یا مسائلی که آن‌ها تمرکز دارند، چی هستند؟

¹ Peter Hawkins

به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند، شما آینه تیم خواهید بود که به‌صورت فعال به آنچه گروه می‌گوید گوش می‌دهید و از همه گروه سؤالات قدرتمند می‌پرسید. تشخیص می‌دهید که درونداد شما به‌عنوان یک رهبر، همین بی‌شمار صدهایی است که می‌شنوید. شما به‌طور مستمر، همبستگی تیم را تقویت می‌کنید؛ به این معنی که تیم، ورودی هر کس را قدرت بخشیده و صدای موفقیت بهترین نتایج بلند خواهد شد. در اینجا مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی جمعی وجود دارد و اعضای تیم به این شناخت رسیده‌اند که تیم یک سرنوشت تسهیم شده دارد.

قبلاً ما به مثالی اشاره کردیم درباره رهبر توسعه نرم‌افزار که یک گروهی همیشگی از توسعه‌دهندگان نرم‌افزاری را در تیم خود خواهد داشت که در مواقعی که گیر می‌کردند، آماده بودند. او تشخیص داده بود که آن‌ها از نظر فنی بسیار به‌روز هستند و بنابراین نسبت به خودش خیلی آماده‌تر برای حل مسائل بودند. زمانی که او به‌عنوان یک رهبر شروع به کوچ کرد، او از نقشی که برایش بسیار سنگین بود، خود را رها کرد تا تیم را کوچ کند. مدل او نمونه خوبی برای کوچینگ یک گروه کوچک است:

۱. او دست از دعوت به حل مسائل برداشت و در عوض با این جمله پیش رفت که «به من کمک کن تا درک کنم پیامدی را که مدنظر شما از این مکالمه است، چیست؟». به‌محض اینکه مسائل تعیین می‌شدند، نتیجه شفاف‌تر می‌شد.
۲. سپس او جواب داد «اجازه بدهید اول مسائل واقعی اینجا را مشخص کنیم». او سؤالات کوچینگ همانند این را می‌پرسید «شما چه زمانی فکر می‌کنید که گیر می‌افتید؟ چگونه پاسخ می‌دهید؟ چه چیزی را مانع می‌بینید؟». تیم او از تخته سفید استفاده کرد تا مسائل را ترسیم کند و متوجه شدند که آنچه بر روی آن ایستاده‌اند با آنچه باید تمرکز می‌کردند، یکی نبوده است.
۳. گروه راهبرد گذاری. توسعه‌دهندگان سیستم و نه رهبر، به ترسیم راه‌حل‌های ممکن بر روی تخته سفید ادامه دادند. آن‌ها بصیرت دیگری برای راه‌حل‌های ممکن، پرورش دادند و به پیش بردند.
۴. رهبر دقت می‌کرد که به آن‌ها کمک کند تا سنگ محک‌ها و چالش‌های مشخص شده را دسته‌بندی کنند، با کمک تکرار سؤالاتی مانند «چطور می‌تواند کار نکند یا مفید نباشد؟»، و «چرا؟».
۵. در نهایت رهبر از آن‌ها خواست که بر برنامه تهیه‌شده و شیوه آزمودن آنچه قصد انجامش را دارند، تصریح کنند.

بعد از آن لحظه، گروه‌هایی که به دفتر کار او می‌آمدند به‌طور خودکار در فرایند تشخیص مسئله واقعی قرار می‌گرفتند. انتظار اینکه رهبر یک کوچ باشد به یک امر معمول تبدیل شده بود. در این فرایند آن‌ها یاد گرفتند

که سؤالات باز پاسخ بپرسند و به دانش و تجربه دیگران احترام بگذارند. آن‌ها فهمیدند که با یکدیگر می‌توانند مسائل را حل کنند.

شما همچنین می‌توانید فرآیند کوچینگ را برای اعضای تیم خود به صورت زیر آموزش دهید:

- اگر شما آن‌ها را به صورت فردی کوچ می‌کنید، از آن تجربه به عنوان یک پل استفاده کنید. شما می‌توانید با همدیگر درباره گام‌های کوچینگ که استفاده کرده‌اید، بحث و گفتگو کنید (گام‌های تشخیص، تعیین کردن، راهبرد گذاری و بعدی).
- آن‌ها را به عنوان کمک «کوچ مشترک» خود بپذیرید. به آن‌ها کمک کنید که قدرت سؤالات «چی» و «چگونه» را برای کشف راه‌حل‌ها در تیم درک کنند.
- به محض اینکه یک مسئله یا هدفی تأیید شد، می‌توانید با نقشه راه PASN حرکت کنید.
- تخته سفید، نمودارهای بصری و ابزارهای تصویری برای ارائه دانش و تفکر گروه خیلی مهم هستند. مغز ما کانال‌های متفاوتی برای ورودی صوت و تصویر دارد و وقتی از آن‌ها استفاده می‌کنیم، توانمندی تحلیل یادگیری و به خاطر سپردن را تقویت می‌کنیم.
- همانند کوچینگ فردی، وقتی شما یک تیم را کوچ می‌کنید، راهبردها زمانی تکوین می‌یابند که مسئله یا هدف را کشف می‌کنید. مشارکت‌کنندگان را دعوت کنید که ایده‌های خود را بنویسند و پست کنند. (از برگه‌های یادداشت برجسب دار و نمودارهای بصری استفاده کنید) نوشتن تفکراتی که به اشتراک گذاشته می‌شود، یک راهبرد فوق‌العاده برای تضعیف تفکر گروهی و تشویق درونداد متنوع است؛ بنابراین شما می‌توانید شروع به بحث و مذاکره درباره آن‌ها و شیوه ارزیابی آن‌ها کنید.
- سرانجام، یک برنامه اقدام و عملیاتی ایجاد کنید. چه کسی برای چه چیزی مسئول است و تا کی؟ شیوه اندازه‌گیری موفقیت به چه صورت خواهد بود؟ گروه چگونه می‌تواند با این روش به جلو برود؟
- به عنوان رهبری که کار کوچینگ انجام می‌دهد نقش شما این است که فرایند را روی ریل نگه‌دارید، انعکاس دهید، تشویق کنید و سؤالات چالش‌برانگیز کاوشی بپرسید که موانع و بهترین ایده‌ها را آشکار کند. آیا شما تصویر کلان را گرفتید؟ آیا شما می‌توانید یک گروه را تجسم کنید که در گفتگویی شرکت دارند که در آن هر کس خودش را در مسئولیت مربوط به خروجی‌ها سهیم می‌داند و این کار از طریق استفاده از بهترین ایده‌ها در یک اتاق صورت می‌گیرد؟ این چیزی است که شما هنگام کوچ کردن یک گروه یا تیم، ایجاد می‌کنید.

مشابه کوچینگ فردی، کوچینگ تیم فقط زمانی مناسب و مقتضی است که شما بخواهید یک گروه از افراد در یک فرایند وارد عمل شوند. درباره دامنه‌ای که قرار است به توانمندسازی تیم بپردازید، شفاف باشید. درباره

مسئله، راهکارها و پاسخگویی، شفاف باشید. آیا به آن‌ها خواهید گفت که چه کاری خواهید کرد؟ آیا ایده‌ای را به آن‌ها خواهید فروخت؟ آیا تصمیم خود را مورد آزمون قرار خواهید داد؟ فقط به دنبال درونداد هستید؟ یا باور دارید که به کجا می‌خواهید بروید و چگونگی آن را با همکاری تیم خود خلق خواهید کرد.

چون مهارت‌های کوچینگ می‌تواند یک گفتگوی گروهی را در هر سطح از یادگیری تیم تسهیل کند، هنگامی که شما آماده تقویت تیم خودتان برای پرداختن به یک مسئله یا خروجی هستید، کوچینگ بسیار مؤثر است. این تصمیم شماسست: کافی است بالاتر از آنچه هست باشید.

لیندا مدیر اجرایی یک شرکت غیرانتفاعی بود که به خانواده‌های یک ایالت خدمت‌رسانی می‌کرد. چهار منطقه در شهرهای مختلف کار می‌کردند ولیکن هر منطقه دارای فرهنگ متفاوتی بود. فقدان انسجام فرهنگی، باعث ایجاد مشکلاتی در ارتباطات و ارائه خدمات شده بود بنابراین لیندا با تیم رهبری خودش که نماینده منطقه‌های مختلف بودند، ملاقات کرد.

لیندا گفت «من به کمک شما نیاز دارم. من از اکثر شما شنیده‌ام که ارتباطات بین اداره‌های ما خوب پیش نمی‌رود. افراد نشان داده‌اند که برای برگزاری جلسه‌ای برای تمرکز بر مشکل، دیر است. ما درباره شیوه اندازه‌گیری موفقیت، توافق نداریم و به نظر نمی‌رسد که همدیگر را تأیید کنیم. فکر می‌کنم که این‌ها نشانه‌هایی از مسائل عمیق‌تری هستند. فکر می‌کنم که ما خدمات فوق‌العاده‌ای را برای دیگران تأمین می‌کنیم در حالی که من نمی‌توانم کمک کنم که باور کنیم ما می‌توانیم خیلی بهتر عمل کنیم اگر این مسائل را بشناسیم. آیا می‌خواهید که باهم در این مورد کار کنیم و آنچه را که در حال رخ دادن است و آنچه را که ما می‌توانیم تغییر دهیم، ترسیم کنیم؟»

آن‌ها همگی شروع به گفتگو کردند. لیندا گفتگو را تسهیل کرد، تفکرات و ایده‌ها را در یک نمودار بصری نوشت، به همان شکلی که با همدیگر ادغام می‌شدند. سپس پرسید: از نظر شما، چه چیزهایی را می‌توان مسئله اصلی نامید؟

اعضای تیم توافق داشتند که آن‌ها زمان کمی را صرف شناخت همدیگر در مناطق مختلف می‌کنند و بیشتر وقت خود را صرف مشتریان می‌کنند. آن‌ها در ایجاد یک فرهنگ حامی، احترام‌آمیز و همراه‌ستا در تشکیلاتشان شکست خورده‌اند؛ همچنین، آن‌ها تصریح کردند که به‌عنوان تیم رهبری، موارد عدم توافق در راهبردها را به‌طور کامل و مفصل نیاورده‌اند و این امر منجر به فرایندهای متفاوت شده است.

لیندا بازتاب داد که این مسائل به تیم برمی‌گردد و سپس پرسید: «ما چگونه می‌توانیم مشاهدات و تجربیات خود را بهتر نشان دهیم؟ شما چه چیزی می‌خواهید؟» ادامه جلسه بر اهداف تیم و گام‌های فوری برای دستیابی به آن اهداف و طرح بلندمدت برای تغییر شیوه ارتباط مسائل با همدیگر، متمرکز شد. درخواست لیندا

از تیم خودش برای کمک و تقویت آن‌ها با رویکرد کوچینگ، منجر به ایجاد یک گفتگوی باز، داوطلبانه و انگیزه‌بخش برای تغییر با کمک همدیگر شد.

برای اینکه یک رهبر باشید، باید افرادی داشته باشید که از شما پیروی کنند. هیچ رهبری نمی‌تواند مأموریت [جمعی] را به‌تنهایی انجام دهد. هیچ تیمی نمی‌تواند مؤثر باشد مگر اینکه متکی به همدیگر باشید و مأموریت مشترکی را دنبال کنند. زمانی که شما تیم خودتان را کوچ می‌کنید، شما توانمندی‌های جمعی تیمتان را برای به دست آوردن دستاوردها غنی‌تر می‌کنید.

جهان‌شمول بودن رویکرد کوچینگ

فارغ از هر اصول سازمانی یا تیمی که شما دنبال می‌کنید، کار کردن به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند، یک مزیت محسوب می‌شود. همان‌گونه که ما ابتدای این کتاب بیان کردیم، کوچینگ به‌خودی‌خود، هدف نیست بلکه وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است. رهبران ما گزارش کرده‌اند که کوچینگ ساختارها و اصول سازمانی را پشتیبانی می‌کند. در اینجا دو مثال داریم:

- اکثر کسب‌وکارهایی که من با آن‌ها کار کرده‌ام، «سیستم عملیاتی کارآفرینی»^۱ را به‌عنوان روشی برای خلق ارزش‌ها، پاسخگویی، فرآیندهای نظام‌مند^۲ و به‌عنوان یک زبان مشترک برای حرکت روبه‌جلوی سازمان به کار گرفته‌اند. در «سیستم‌های عملیاتی کارآفرینی»، یکی از ابزارهای بسیار قدرتمند برای خلق پاسخگویی و تمرکز بر تیم، جلسه سطح ۱۰ نامیده می‌شود. جلسات سطح ۱۰ معمول، برای کمک به تیم رهبری در جهت ایجاد یک تیم منسجم کمک‌کننده به شرکت برای تمرکز بر مأموریت خود طراحی شده است. «سیستم عملیاتی کارآفرینی» دارای خطوط راهنمای شفاف برای تشخیص، گفتگو و حل مسائل است. علاوه بر ترسیم و دنبال کردن گام‌های عملیاتی، هسته یک جلسه خوب سطح ۱۰، درک ریشه مشکل و حل ساختارمند آن است. یک رهبر خانم که کوچ می‌کرد، فرایند کوچینگ خود را در جلسه سطح ۱۰ به اشتراک گذاشت. او سؤالات کوچینگ استاندارد را همچون موارد زیر پرسید:
- چه چیزی خوب کار کرده است؟ چه چیزی را می‌توان جشن گرفت؟
- در مسیر دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی‌شده، چه چیزهایی رخ می‌دهد و کسب می‌شود؟
- شما برای پرداختن به مسئله، چه راهبردهایی دارید؟ چه کمکی از سایر اعضای تیم می‌خواهید؟

به‌عنوان یک نتیجه، جلسه سطح ۱۰ او از نظر مشارکت و ایده‌های جدید، بسیار غنی بود.

¹ EOS

² Systematic Processes

رهبرهای دیگر «ذهنیت با نگاه از درون به بیرون»^۱ دارند، یعنی نگاه درون به بیرون ارائه شده توسط موسسه اربینگر^۲ را قبول کرده‌اند. کار اربینگر، افراد را برای درک و تغییر تأثیرگذار در سطح ذهنیت مجهز می‌کند. از طریق ارائه مدل‌هایی که به ما کمک می‌کنند به سمت درون نگاه کنیم و خودمان را تغییر دهیم. رویکرد اربینگر، تغییرات فرهنگی را تسهیل می‌کند، تعارضات غیرسازنده را حداقل می‌کند و به‌طور باورنکردنی منجر به نتایج سازمانی بهتری می‌شود. افراد تفاوت‌ها را درک می‌کنند، یاد می‌گیرند که چگونه یک ذهنیت با نگاه از درون به بیرون، روابط و نتایج را بازنگری می‌کند و می‌دانند که چگونه خود را به سمت استفاده از آن تغییر دهند.

در اینجا از یک رهبر مثالی آورده شده است که این مدل را به کار برده است:

از همه کارکنان خواستیم که درباره رهبری و خودفریبی مطالعه کنند. سپس با هر کدام از اعضای تیم نشستیم. برگزار کردیم تا درباره آنچه یاد گرفته‌اند و شیوه به‌کارگیری احتمالی آن برای تعاملات محل کار گفتگو کنیم. کوچینگ به من اجازه می‌دهد که سبک و پیشینه هرکسی را قبول کنم؛ من درباره تجربه‌های آن‌ها می‌پرسم و آن‌ها را تشویق می‌کنم. از رویکرد کوچینگ استفاده می‌کنم نه رویکرد آموزشی تا به آن‌ها کمک کنم که تجاربشان را به اشتراک بگذارند و به دیگران کمک کنند تا بهترین راه خودشان را برای به‌کارگیری اصول، انتخاب کنند. چه چیزی برای آن‌ها خوب کار نمی‌کند؟ چه چیزی خوب کار می‌کند؟ همانند کوچینگ، آن‌ها به‌منظور تشخیص و ترسیم اینکه چگونه مفاهیم ذهنی را به رفتارشان تبدیل کنند و چگونه این مفاهیم را برای خودشان به کار بگیرند، به چالش کشیده شدند. پیام ما این است که شما فقط بر روی خودتان کنترل دارید.

رهبران همچنین گزارش کرده‌اند که مشتریان کوچینگ یا دیگر ذی‌نفعان، به دیگران کمک کرده‌اند که نیازهایشان را شفاف کنند و به‌طور مشارکتی، هدف تعاملی خلق کنند. زمانی که مشتریان با نیازهای مبهم یا شکایاتی که از دیگران دارند کوچ می‌شوند، احساس می‌کنند که شنیده شده‌اند و مهم‌تر اینکه درباره آنچه نیاز دارند و می‌خواهند، شفاف می‌شوند. آن‌ها با همدیگر یک مسیر روبه‌جلو را می‌سازند.

گروه‌ها و تیم‌هایی که همدیگر را کوچ می‌کنند

ویستاچ، سازمان مدیر ارشد اجرایی^۳ مطرح در دنیاست. مأموریت آن‌ها، خلق یک گروه محدود و مصمم از مدیران ارشد اجرایی است که مدل کوچینگ بهبودیافته‌ای را فرا گرفته‌اند و از آن استفاده می‌کنند. آن‌ها این مدل را برای چگونگی پردازش کردن مسائل و فرصت‌ها توسط اعضای تیم استفاده می‌کنند. آن‌ها یاد می‌گیرند

¹ Outward mindset

² Arbinger Institute

³ CEO

که سؤالات باز عمیق بپرسند، همدیگر را برای تعهداتشان، پاسخگو کنند و به انتخاب‌های دیگران احترام بگذارند.

به‌عنوان استاد صاحب منصب در ویستاج، به مدت هشت سال، من قدرت اعضایی را که رشد همدیگر را از طریق کوچینگ و پشتیبانی، تسریع می‌بخشیدند، تصدیق می‌کنم. وقتی کشف می‌کردم که چطور کوچ کردن افراد باعث خلق پاسخگویی مثبت و قدرتمند می‌شود واقعاً شگفت‌زده می‌شدم.

باور دارم برای اینکه آن‌ها با همدیگر مسئول رهبری کسب‌وکار و تیمشان بودند، پاسخگو بوده‌اند. درواقع، آن‌ها هنوز هم چنین هستند. باین‌وجود، وقتی زمان آن می‌رسد که آن‌ها رفتارهای چالشی خود را تغییر دهند، تصمیمات مشکل بگیرند و یا به یک گلوگاه سرسخت برسند، احساس تنهایی و عدم پشتیبانی می‌کنند، زیرا هرکسی در کسب‌وکار آن‌ها، دستور کار ویژه خود را دارد؛ بنابراین آن‌ها فهمیده‌اند که تعهدشان برای برداشتن یک گام، رسیدن به چیزی، و تشریک دانسته‌ها با اعضا به‌صورت غیرقضاوتی، آن‌ها را به اتخاذ تصمیمات و پذیرش ریسک‌هایی هدایت می‌کند که باعث رشد کسب‌وکارشان می‌شود.

همچنین مشاهده کرده‌ام که رهبران در گروه‌هم اکنون اجازه تمرکز بر توسعه و یادگیری خودشان را دارند. به‌عنوان یک نتیجه، استرس‌ها کاهش می‌یابد و کسب‌وکار ویستاج حداقل «دو و نیم برابر» بیشتر از کسب‌وکارهای مشابه آن‌ها رشد می‌کند.

شما از چه مدلی استفاده می‌کنید تا فرهنگی را ایجاد کنید؟ یا تیمی تأثیرگذار را تسهیلگری کنید؟ رهبران ما به ما یاد داده‌اند که ذهنیت و مهارت‌های کوچینگ، توانمندی آن‌ها را برای رهبری بر افراد تقویت می‌کند.

زمانی که شما تیم را کوچ می‌کنید، درواقع باعث خلق اعتماد می‌شوید و بر روی فرهنگ خودتان سرمایه‌گذاری می‌کنید.

گام بعدی

- گروه یا تیمی را انتخاب کنید که هفته آینده آن‌ها را کوچ کنید. چه مهارت‌هایی را می‌خواهید تمرین کنید؟ چگونه می‌توانید بهتر گوش دهید؟
- یک نمای کلی با استفاده از PASN آماده کنید. چه سؤالاتی می‌تواند مناسب باشد؟ خودتان را به‌عنوان یکی از اعضای تیم حاضر در اتاق تجسم کنید و سؤالات کلیدی را تعیین کنید که می‌تواند به تیم تان کمک کند تا اهداف خود را تشخیص دهند یا آنچه در حال رخ دادن است را کشف کنند.

- نقش شما چیست؟ درباره تصمیماتی که به تیم واگذار می‌کنید (درباره اتخاذ این تصمیمات توسط تیم، به تیم اعتماد دارید) و آنچه خودتان به‌عنوان یک رهبر باید با دقت نظر انتخاب کنید، شفاف باشید.
- حتماً زمانی را در انتهای جلسه برای دریافت بازخورد از اعضای تیم در نظر بگیرید و از اعضای تیم نظرخواهی کنید که چه چیزی خوب پیش رفته است؟ چه چیزی خوب پیش نرفته است؟ و ...
- شما برای کوچینگ مرتبه بعدی تیمتان، چه چیزهایی یاد گرفتید؟

فصل ۱۵: کوچینگ در دوران تغییر، بحران و بیماری فراگیر

«وقتی که ما مدت‌زمان طولانی نمی‌توانیم موقعیتی را تغییر دهیم، باید خودمان را تغییر دهیم»

ویکتور فرانکل^۱

کوچینگ در کل درباره تغییر است. همان‌طور که ما در طول این کتاب بیان کرده‌ایم، کوچینگ فقط در صورتی می‌تواند مناسب و موفقیت‌آمیز باشد که شخص یا تیم به دنبال آینده بهتر یا شفاف‌تر، حل یک مسئله، بهبود عملکرد یا خلق زندگی بهتر باشد؛ بنابراین چه می‌شود اگر ما تغییر را انتخاب نکنیم؟ چه می‌شود اگر تغییر ما را انتخاب کند؟

نقل قول انگیزشی ویکتور فرانکل، عقیده‌ای را انعکاس می‌دهد که به او کمک کرد که در کمپ‌های متمرکز نازی‌ها زنده بماند و بر اساس تجارب شوکه‌کننده و وحشتناک زندگی در کمپ، معنای زندگی را دریابد. دیدگاه او به یک اصل اساسی کوچینگ اشاره دارد: «وقتی ما کوچ می‌کنیم، شخص را کوچ می‌کنیم نه موقعیت را». دقیقاً به این دلیل که تنها کسی که می‌تواند درباره شیوه پاسخگویی به تغییر موردنیاز تصمیم بگیرد، شخصی است که مسئله برای اوست.

اوایل سال ۲۰۲۰، این چالش‌ها شتاب گرفتند: «بیماری فراگیر کووید ۱۹»^۲، وضعیت سخت اقتصادی، بی‌عدالتی شدید و اجتماعی، و کناره‌گیری‌های بزرگ. حتی در طول این دوران غیرعادی، رهبرانی که کوچ می‌کنند، دیگران را برای دستیابی به درون خودشان و پذیرش و عامل بودن، توانمند می‌سازند. کوچینگ یک گفتگو است. «کار، روابط و زندگی ما می‌تواند مبتنی بر گفتگو به تحول، موفقیت یا شکست منتهی شود». به خاطر داشته باشید اکثر افرادی که در محل کار، کارها را اداره می‌کنند، بخشی از همان کناره‌گیری و استعفا‌های مخفی هستند. اگرچه آن‌ها سر کار می‌مانند ولی نیمی از آن‌ها به فکر ترک محل کار هستند. انرژی آن‌ها تقلیل یافته است و نیازمند این هستند که دوباره تجدیدقوا کنند؛ بنابراین وقتی ما و اطرافیان مان احساس می‌کنیم به واسطه تغییراتی که انتخاب ما نبوده است، پیاپی در حال ضربه خوردن هستیم، به یادآورید که بر لحظه، فرد و گفتگو تمرکز کنید.

¹ Viktor E. Frankl

² COVID-19 pandemic

روانشناسی استرس

کوچینگ چگونه می‌تواند بر استرس تأثیر بگذارد؟ روانشناسی استرس بر اساس این فرض پیشینی استوار است که ما همه قابلیت پیش‌بینی پذیری را دوست داریم و به دنبالش هستیم؛ بنابراین ما می‌خواهیم باور کنیم که ما همه تحت کنترل هر تغییری هستیم که در حال رخ دادن است. من برای پروژه فارغ‌التحصیلی، درباره تأثیر تصور کنترل داشتن بر افرادی که با استرس‌های محیطی غیرقابل کنترل مواجه می‌شوند در حالی که سعی می‌کنند معمای حل‌نشده را حل کنند، مطالعه کردم. نتیجه مطالعه من نشان داد که توانمندی افراد درباره استقامت داشتن به شکل شگفت‌انگیزی افزایش می‌یابد، حتی درباره وظایف غیرقابل حل، وقتی که باور داشته باشند می‌توانند صداهای مسموم و آسیب‌رسان را حذف کنند. از طرف دیگر، ممکن است آن‌ها نتوانند هرگز استرس را متوقف کنند. به عبارت دیگر، باور داشتن به و تمرکز بر آنچه ما می‌توانیم کنترل کنیم، یک ضربه‌گیر اصلی در مقابل استرس منفی است.

تیم‌ها و سازمان‌ها متفاوت نیستند. زمانی که تیم یا شرکت شما دچار بحران شده است، یا همان‌گونه که همه ما در طی نوشتن این کتاب، تجربه کرده‌ایم، تجربه یک بیماری فراگیر تهدیدکننده مداوم زندگی که بر همه چیز اثر گذاشته، موجب شده است سطح استرس و خواسته‌مان برای کنترل آن تقویت شود. هنگامی که روال رایج زندگی ما به‌طور ناگهانی و جدی شکسته شود، توانمندی‌مان برای تمرکز و ساختن انتخاب‌های مؤثر نیز شکسته خواهد شد. در این بخش، روش‌هایی را کشف می‌کنیم که به دیگران کمک کند تا با موفقیت در دوره زمانی نامطمئن و شکننده، سفر کنند.

مسئله ارتباط: از مهارت‌های کوچینگ خودتان برای ارتباط استفاده کنید

زمانی که می‌بینیم انتخابی نداریم و در انزوا (قرنطینه یا فضای بسته‌ای) هستیم، تمایل پیدا می‌کنیم که احساساتمان را زندانی کنیم. فارغ از اینکه ما احساس ناامیدی، ترس یا خشم بکنیم، در کل احساس غرق شدن در احساساتمان را داریم. در همه موارد فوق، ما حیوانات اجتماعی هستیم و به‌طور طبیعی نیازمند ارتباط و پشتیبانی هستیم. می‌خواهیم بدانیم که تنها نیستیم و احساساتمان را باید با دیگران به اشتراک بگذاریم.

همان‌طور که امواج شوکه‌کننده بیماری‌های فراگیری مانند کووید ۱۹ در همه وجوه زندگی ما خزیده است، ما و کسب‌وکارمان نیز کسل و خسته شده‌ایم. پیوسته در حال تلاش برای ترسیم آینده هستیم. متغیرهای جدید دیگر چه مواردی هستند؟ محیط کار ما به چه شکلی در خواهد آمد؟ مسائل مربوط به زنجیره تأمین چگونه حل خواهند شد؟ در این دوران استعفا‌های بزرگ، از کجا می‌توانیم افرادی را پیدا کنیم که از ما حمایت کنند؟ همان‌گونه که ارنست همینگوی یک‌بار گفت: «جهان، هرکسی را می‌شکند و اکثر افراد در نقطه‌ای که می‌شکنند،

قوی می‌شوند». آنچه ما یاد گرفته‌ایم تا انعطاف‌پذیری لازم درباره این‌ها را ایجاد کند، چیست؟ زمانی که ما دورکاری می‌کنیم، فاصله‌گذاری فیزیکی را به کار می‌بریم و محیط کار ترکیبی^۱ را می‌پذیریم، رهبران کشف می‌کنند که تیم‌هایشان تشنه ارتباطات هستند. آن‌ها از طریق قطع تعاملات خودانگیخته با دیگران، می‌خواهند درباره اینکه کسب‌وکار به کجا می‌رود و درباره مشارکت مالی، به شفافیت بپردازند. آن‌ها به دنبال خوش‌مشربی و رفاقت هستند. درحالی‌که لحظات کوچ پذیر خودانگیخته که در گذشته از طریق قدم زدن در اطراف فضای کار ایجاد می‌شد، ممکن است که از بین رفته باشد، فرصت‌های کوچینگ مجازی به روش‌های متعددی ایجاد شده است. به خاطر داشته باشید که کوچینگ «درباره گفتن نیست، درباره پرسیدن و شنیدن است». در اینجا می‌خواهیم درباره شیوه هدایت بهتر فرصت‌ها با استفاده از مهارت‌های کوچینگ صحبت کنیم.

مضامینی برای کوچینگ در دوره بیماری فراگیر

در طول یک تغییر سازمانی یا اجتماعی طولانی‌مدت، در جلسات تیمی یا فردی، نسبت به تمرکز بر وظایف ایستادگی کنید. همیشه بررسی کنید که چگونه می‌توانید با کسانی که جلسه دارید به بهترین شکل کنار بیایید. به دیگران کمک کنید که آنچه را حس می‌کنند برای خودشان طبیعی سازی و بهنجار کنند. احساسات خود را به اشتراک بگذارید، تجارب خود و چالش‌های خانه تا محل کار خود را زبرورو کنید. زمانی که افراد تمایل پیدا می‌کنند که به‌طور مستقیم، موارد استرس‌زا را تشخیص دهند و با آن‌ها کنار بیایند، به‌جای اینکه از آن پرهیز کنند یا آن را کوچک بشمارند، سلامتی و دیگر پیامدهای آن به‌طور محسوسی بهتر خواهد شد. به دیگران کمک کنید که هیجانات خود را نام‌گذاری کنند مانند: اضطراب، ترس و عدم اطمینان، هیجان و یا لذت. نام‌گذاری احساسات، به تیم کمک می‌کند که شفافیت بیشتری کسب کنند و احساسات انسانی خود را به اشتراک بگذارند. همان‌گونه که در بخش قبلی اشاره کردیم، زمانی که احساساتتان را نام‌گذاری می‌کنید، احساس را مهار کرده‌اید. زمانی که ما احساسات خود را برچسب می‌زنیم، نیازمند به کار گرفتن «کورتکس قدامی»^۲ عملکردی-اجرایی خودمان هستیم تا عملکرد حل مسئله ما در دسترس قرار بگیرد. استفاده از چرخه احساس موسسه گاتمن^۳، به ارائه برچسب‌هایی برای احساسات کمک می‌کند. هیچ برچسب درستی برای احساسات ما وجود ندارد. ما فقط انتخاب می‌کنیم. چرخه احساس، روش‌های منحصر به فردی را برای یکپارچه‌سازی احساسات در تصمیمات و گفتگوهای ما ارائه می‌دهد. طبقه‌بندی‌های برچسب فرعی ناراحت یا خوشحال به واژه‌های دیگری همچون کلافه یا خوشحال مرتبط شده آمد. گنجاندن واژه‌های احساسی که اکثر افراد، آن‌ها را با این برچسب‌ها مرتبط

¹ Hybrid

² Prefrontal cortex

³ Gottman Institute feeling wheel

می‌سازند، باعث غنا و افزایش اثربخشی گفتگوهای مربوط به احساسات می‌شود. وقتی که شما احساسی را درباره دیگران متوجه می‌شوید از همدلی استفاده کنید. سپس آن‌ها را تشویق کنید که بر نقاط قوت خود و همکاری مبتنی بر اعتماد تمرکز کنند. وقتی که شما گوش می‌دهید و فضایی را برای اشتراک احساسات و تجارب ایجاد می‌کنید، دارید گفتگو را تشویق می‌کنید و انزوا را محدود می‌کنید. از خیلی از رهبرها شنیده‌ام که گفتگوهایی را درباره احساسات در زمان‌های مختلف ایجاد کرده‌اند.

مارتین یک گفتگوی مجازی را با تیم خود درباره جلوه‌های گسترده مربوط به قضاوت افراطی در کشور، به راه انداخت. می‌دانست که این مسئله در ذهن آن‌هاست. در واقع به‌طور ساده، ترس خودش درباره تحمل را به اشتراک گذاشت و با صدای بلند پرسید «من در تعجبم که دیگران چگونه عمل و احساس می‌کنند؟» او گفت که همه اعضای تیم می‌توانند در این نظرسنجی شرکت کنند و سیاست هرگز نباید در گفتگو ورود کند. هیچ‌کس، فرد دیگر را قضاوت نمی‌کند. تجربه هرکسی، محترم شمرده می‌شود.

مارتین سپس، تأکید سازمان بر محدودیت‌ها و مساوات را برای اعضای تیم مطرح کرد و اعضای تیم را دعوت کرد تا درباره ایده‌ها و نیازهای گذشته و آتی خود صحبت کنند. او از هرکسی به خاطر تشریح اطلاعات تشکر کرد و به آن‌ها اطمینان خاطر داد که گفتگو به اتمام نرسیده است. سپس آن‌ها به سراغ هدف دیگر جلسه رفتند و گفتگوها ادامه پیدا کرد.

در مثال دیگر، معاونان یک شرکت حقوقی تصمیم گرفتند که جلسه تمرکز خود را داشته باشند. این جلسه برای طرح شکایات برگزار نشده بود بلکه برای به اشتراک گذاشتن چیزی‌هایی بود که آن‌ها از دست‌داده بودند مثل کنسرت‌ها، فیلم‌ها، رستوران‌ها و ... در این جلسه، گریه کردن، خندیدن و تصدیق تجارب انسانی آن‌ها در طول بیماری کووید ۱۹، آزاد بود.

به خاطر داشته باشید که احساسات در واقع اطلاعات هستند و استقبال پذیری شما در قبال احساسات، به دیگران کمک می‌کند که درک کنند چه اتفاقی در حال رخ دادن است و آن‌ها به چه چیزی نیاز دارند و یا می‌خواهند چه اتفاقی بیفتد. گفتگوهایی که شامل احساسات است همچنین می‌تواند کمک کند تا متوجه شوید که چه کسی نیازمند منابع بیشتر و یا توجه بیشتر است. یک اصل اساسی هوش هیجانی این است که اگر شما به هیجانات و احساسات توجه نکنید، آن‌ها می‌توانند به راحتی تصمیمات شما را از مسیر خود خارج کنند و اتفاقاتی به خلاف انتظار شما رخ دهد. این مسئله هم درباره تیم و هم درباره افراد صحت دارد.

قرار است چه اتفاقی بیفتد؟ یک رویکرد کوچ برای الهام و رهبری تیم

ما در یک جهان مجازی «ناپایدار، نامطمئن، پیچیده و مبهم»^۱ زندگی می‌کنیم. به‌عنوان یک رهبر، شما نمی‌دانید که بیماری‌های فراگیری مانند کووید ۱۹ چه زمانی به اتمام خواهد رسید؟ چه زمانی اقتصاد مجدداً بازسازی خواهد شد؟ یا فصل بعدی شما چگونه خواهد بود؟ گم‌شدن در دنیای نامطمئن و بی‌ثبات، به‌راحتی رخ می‌دهد. در این موقعیت، توجه کردن به گفته ناپلئون بناپارت، اقدامی خردمندانه است «نقش یک رهبر، تعیین واقعیات و امید بخشیدن است». شیوه عملکرد امروز شما، تراژدی سازمان شما در سال‌های آتی را تعیین خواهد کرد.

رویکرد کوچینگ به معنی صادق بودن درباره چیزی است که شما نمی‌دانید. شما می‌توانید آنچه را که شما و سازمانتان در حال انجام دادن هستید، به اشتراک بگذارید مانند: قبول ایجاد امنیت و حال خوب، تغییر مسیر برای خلق محصولات و خدمات جدید، انعطاف‌پذیری درباره به‌کارگیری روش‌های مختلف برای کار کردن و گشاده بودن برای ارائه بازخورد درباره آنچه نیازمند تقویت است. می‌توانید به دیگران گوش دهید و به آن‌ها کمک کنید تا بر آنچه می‌خواهند و چگونگی همراهی آن‌ها با تغییرات، تمرکز کنند. می‌توانید از مدل نقشه ذهنی PASN برای حرکت دادن دیگران به‌منظور یافتن مسیر شخصی خود یا خلق مسیری متداول، استفاده کنید. مطالعه اخیر شرکت بتر-آپ^۲ نشان داد که رهبرهای با ذهنیت-آینده که پیامدهای مختلف مثبت و منفی را ارزیابی می‌کنند، تصمیمات منطقی‌ای اتخاذ می‌کنند و کمتر دچار اضطراب و افسردگی می‌شوند.

رویکرد کوچ هم‌چنین می‌تواند استرس را کاهش دهد. این امر از طریق تمرکز بر نقطه‌ای صورت می‌گیرد که فرد یا تیم در حالت ایده آل تمایل دارند که برسند. اخیراً پژوهشگران دریافته‌اند که استفاده از سبک کوچینگ برای تطبیق، درباره شرکت‌کنندگانی که فقط بر آنچه آن‌ها برای بهبود یا تسلط بر مشکلات به آن‌ها نیاز دارند، منجر به این شد که شرکت‌کنندگان احساس محرمانگی و خودآگاهی داشته باشند. به‌عکس، رویکرد کوچینگ که بر رؤیاهای شخصی افراد و شیوه رسیدن آن‌ها به آن رؤیاها تمرکز دارد، باعث استخراج احساسات مثبت می‌گردد و منجر به الهام و مراقبه می‌شود. مطالعات تصویربرداری عصبی نشان داده است که کوچینگ که دیگران را به کشف چیزهای ممکن تشویق می‌کند، حوزه‌هایی از مغز را فعال می‌کند که با گشودگی و استقبال نسبت به ایده‌های جدید، تغییر و یادگیری، مرتبط است. از آنجاکه تعریف مسئله، نقش بسیار واضحی در کوچینگ شما دارد، کوچینگ که بر وضعیت ایده آل، خواسته‌ها و رؤیاها اثر بگذارد، احساس مثبتی درباره امنیت ایجاد می‌کند که به مراجعانتان اجازه می‌دهد به‌جای اجتناب از مشکلات، با آن‌ها مواجه شوند.

زمانی که افق قراردادی شرکت «فناوری کشور»، در نتیجه بیماری فراگیر کووید ۱۹، تنزل پیدا کرد، تیم کوچک کارآفرینی آن، دچار ضرباتی شدند. این سال، سالی بود که انتظار داشتند درآمدشان دو برابر شود.

^۱ VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)

^۲ Better-up

بیشتر از تلاش‌های دو برابری برای افزایش مشتریان پایه آن‌ها، ربکا، مدیر اجرایی، ابتدا بر روحیه و بینش تیم درباره آینده تمرکز کرد. او گفت «می‌دانم که تأخیر داشتن در تحویل پروژه‌ها، ناامیدکننده و تا حدی ترسناک است. همچنین اطلاع داریم که محصولاتمان برای کاربران، موردنیاز و ارزشمند هستند. دوست دارم که درباره تمرکز بر آینده‌مان وقت بگذاریم. درسته که برخی از افق‌های ما تنزل یافته‌اند ولی چه چیزهای احتمالی می‌تواند این وضعیت را بهتر کند؟ نظر شما در این رابطه چیست؟»

او تیم را در گفتگویی درباره چشم‌انداز آتی شرکت که بر روی تابلویی در پشت سر او بود، راهبری کرد. او پرسید «فکر می‌کنید که چه چیزی درباره وقایع جدید، هیجان‌انگیز است؟ بازار هدف ما چگونه تغییر کرده است؟ بزرگ‌ترین مانع ما در این جهان بیماری‌های فراگیر چیست؟» سؤال و جواب‌های او باعث بالا رفتن انرژی تیم شد و آن‌ها با همدیگر، یک چشم‌انداز جدید و شیوه رسیدن به آن را خلق کردند. ربکا ابتدا چشم‌انداز خود را ایجاد کرد و سپس کوچینگ او، افراد تیم را برای تدوین یک طرح جدید با همکاری همدیگر، دعوت کرد.

از آنجاکه سازمان‌ها و جوامع به دلیل کاهش نرخ ابتلا به کووید ۱۹ و افزایش واکسیناسیون، مجدداً باز شده‌اند، بزرگ‌ترین سؤال که سازمان‌ها می‌پرسند این است که «چگونه به سر کار بازگردیم؟» کارخانه‌ها، کسب‌وکارهای خدماتی، کارگران و ... انتخاب‌های محدودتری دارند. با این وجود، شرکت‌های دیگری هستند که حکم بازگشت به کار، باعث ایجاد ناهنجاری در احساسات و عقاید کارکنان خواهد شد. به‌عنوان نتیجه می‌توان گفت که رهبرهایی که کوچ می‌کنند، تیمشان را گرد هم آورده‌اند که بر ارزش‌های کسب‌وکار و نیازهای تیم تمرکز کنند. برای بعضی‌ها، انعطاف‌پذیری باعث ایجاد نوعی آزادی عمل جدید بدون افت عملکرد شده است. برای برخی دیگر، ترس از انواع مختلف کووید و یا نقص ایمنی، باعث ایجاد مقاومت شده است. هنوز هم کسانی هستند که بر ارتباط با محل کار ایستادگی کرده‌اند و تشخیص داده‌اند که عملکرد آن‌ها وابستگی نزدیکی به حضور افراد در محل کار دارد. کوچینگ می‌تواند به رهبرهای هر سازمانی کمک کند تا به نیازهای مختلف پاسخ دهند و باعث حرکت روبه‌جلوی سازمان شوند. همان‌طور که بارها بیان کرده‌ایم، رهبرهایی که کوچ می‌کنند، از طریق گوش دادن فعال و همدلانه و پرسیدن سؤالات قدرتمند، کارکنان را راهبری می‌کنند. نتیجه این امر، افزایش آگاهی و همراهی تیم با طرح است. هرکسی می‌داند که دنیا همچنان در حال تغییر است، اما مسیر روبه‌جلویی وجود دارد که گذشته را پشت سر گذاشته است.

در مواقع بحران و بیماری‌های فراگیر، گفتگوهای کوچینگ درباره تأثیرات آن‌ها و استرس به‌طور مستمر وجود دارد. زمانی که ما ناامید و در انزوای قرنطینه‌ای هستیم، درگیر شدن در بیماری‌ها و غیر کارآمد بودن، به‌راحتی صورت می‌گیرد. زمانی که کوچ می‌کنید، تجارب ارائه‌شده را تصدیق می‌کنید و به افراد کمک می‌کنید که بر چشم‌انداز خود درباره آینده تمرکز نمایند و گام‌های آتی خود برای رسیدن به وضعیت مطلوب را ترسیم کنند.

کوچینگ در طول تغییر سازمانی

حتی قبول تغییر می‌تواند استرس‌زا باشد. حتی زمانی که تیم‌ها، تغییر را مثبت ببینند، بازهم ممکن است که حس از دست دادن چیزهایی را برای ما به همراه داشته باشند. بازآرایی سازمان برای اثربخش‌تر بودن، بهبود، رشد کسب‌وکار مبتنی بر مقیاس، گذار به رهبری جدید و عضو جدید یک تیم بودن، می‌تواند همه ما را به چالش بکشاند. ما در واقع چیزی را از دست می‌دهیم که برایمان آشنا و قابل پیش‌بینی است.

زمانی که شما تغییر را رهبری می‌کنید، دوره گذار را دست‌کم نگیرید، کارتان را با کنجکاوی درباره شیوه نگرش تیم شما درباره تغییر، شروع کنید. حس آن‌ها درباره چرایی تغییر چیست؟ آیا این حس، با آنچه تمایل شما و سازمانتان از تغییر است، انطباق دارد؟ تغییر از نظر این افراد چه آورده شخصی برای افراد دارد؟

بدون آگاهی از هدف، افرادی که مقاومت به تغییر یا ترس از تغییر دارند، احتمالاً با شما هم‌راستا نخواهند بود. آن‌ها برای موفقیت در دوره گذار، به چه چیزی احتیاج دارند؟ چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند؟ مدل خوب برای تغییر، مثل مدل «پروسکی آدکار»^۱ مشخص می‌کند که تغییر چه اتفاقی برای فرد ایجاد می‌کند. آدکار، یک سرنام برای پنج پیامدی است که هر فرد نیاز دارد تا برای تغییر موفقیت‌آمیز به آن‌ها برسد: آگاهی، خواسته، دانش، توانایی و تقویت. همان‌طور که با کوچینگ، بدون آگاهی و خواسته افراد، ممکن است مقاومت کنند و یا حتی تغییر آسیب‌زا داشته باشند.

یک شرکت بزرگ و موفق فناوری، به معرفی مدیریت جدید و طرح‌های جدید برای سازمان و بخش‌بندی بازار پرداخت. معاون بازاریابی، دوان^۲، درباره عواقب آگاهی مدیر ارشد اجرایی جدید که برای همه افراد ساختمان رسانه‌ای شده بود، هراس داشت. جنب‌وجوش‌های مخالفت‌بار و عدم اشتیاق برای او کاملاً ملموس بود. او معمولاً ملاقاتی را با اعضای تیمش ترتیب می‌داد و به سرعت برنامه‌هایی را برای تحقق رهنمودهای جدید تدوین می‌کرد؛ اما او این بار تصمیم گرفت که از رویکرد کوچینگ استفاده کند. او یک نمودار بصری تنظیم کرد و گفت «درک می‌کنم که این خبر چیزی نیست که اکثر شما می‌خواهید و شما و من ممکنه با این خبر مخالف باشیم. می‌خواهم این جلسه را به شنیدن آنچه شما فکر و احساس می‌کنید اختصاص دهم».

اعضای تیم به سرعت شروع به ارائه پاسخ‌های ناامیدکننده، توصیه‌های ناخوشایند و سایر واژه‌های هیجانی کردند. بعد از کسب هر ورودی، دوان موضوعات را روی تخته سفید می‌نوشت و با صدای بلند تکرار می‌کرد. زمانی که این کار انجام می‌شد، مجدداً آن‌ها را می‌خواند. به دیدگاه‌های تیمش احترام گذاشت. سپس آن‌ها را به چالش واداشت و پرسید «چگونه می‌توانیم این تغییرات را به‌گونه‌ای پیش ببریم که ارزش‌ها و تجارب بخش ما مورد توجه قرار بگیرد؟ برای گذار موفقیت‌آمیز کسب‌وکارمان، چه باید بکنیم؟»

¹ Prosci ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, and Reinforcement)

² Duane

وقتی که دید تیمش چقدر آماده هستند که انرژی خود را صرف پذیرش چالش مطرح شده بکنند بسیار شگفت زده و ممنون شد. آن‌ها بدون هیچ تردیدی وارد این گود شدند. ایده‌های اعضای تیم را روی تخته نوشت و تعدادی هم خودش اضافه کرد. ایده‌ها را با صدای بلند خواند و گفت «این‌ها ایده‌های عالی‌ای هستند، سپاسگزارم! می‌دانم که محور اصلی بودن و تمرکز برای پیشرفت، آسان نیست و شما این ویژگی را دارید. اجازه بدهید که این‌ها را در جلسه آتی مرور کنیم و راهبرد مؤثری ایجاد کنیم». تیم در حالی سالن جلسه را ترک می‌کردند که احساس هدفمندی داشتند و برای رهبر خود احترام قائل بودند.

بعداً دوان، به عموم اطلاع داد که اولین باری بود که نامه‌های الکترونیکی سپاسگزاری از افراد تیمش درباره جلسه را دریافت کرده بود. اعضای تیم تصدیق کردند که فرصت یافته بودند درباره آنچه برای آن‌ها صحیح است صحبت کنند و سپس بر آنچه آن‌ها می‌توانند برای شکل‌دهی آینده انجام دهند تمرکز شده است.

دوان از مهارت‌های کوچینگ خود برای رهبری تیم خود درباره یک تغییر دشوار استفاده کرد. او از اینکه درباره افکار و احساسات دیگران بشنود، نترسید. اگرچه افراد تیم در زمره تصمیم‌گیرندگان قرار نداشتند، با این حال، او احساسات آن‌ها را معتبر دانست و آن‌ها را به تعیین راهبردهایی ترغیب کرد که برای آن‌ها مؤثر خواهد بود.

کوچینگ مجازی

جلسات مجازی بسیار فراگیر شده است و این جایی است که باید بر آن تأمل کرد. بیماری فراگیر، کار کردن مجازی را به یک ضرورت تبدیل کرد و این الزام، به ابزاری موردقبول برای ارتباطات، جلسات و همکاری با یکدیگر تبدیل شده است. علاوه بر این، اکثر اعضای تیم شما که به صورت مجازی در حال کار کردن هستند، زمان خود را به بخش‌های مختلفی برای مدارس مجازی بچه‌ها، نگهداری از والدین، هماهنگی با همدیگر برای وظایف روزمره و انجام شغل خود تقسیم کرده‌اند. برای صنایعی که به کارکنان خود امکان انتخاب و خودمختاری در زمینه کار مجازی را می‌دهند، این فرصت پیش‌آمده است که بهترین اعضای تیم خود را ابقا کنند.

کوچینگ مجازی، چالش‌های روانشناسی متعددی برای هر کس ایجاد کرده است؛ که با روش‌های قبلی ارتباطات متفاوت است. در اینجا به تعدادی از به روش‌های مربوط به کوچینگ مجازی اشاره خواهیم داشت تا شما اطمینان حاصل کنید که این کار مناسب است.

بهترین اقدامات برای کوچینگ مجازی

- **بررسی کردن:** زمانی که شما به صورت مجازی ارتباط دارید، همیشه زمانی را برای بررسی تندرستی افراد تخصیص دهید و زمانی که جلسه‌ای به صورت یک‌باره و برنامه‌ریزی نشده برگزار می‌شود،

داستان‌های افراد را به صورت تک‌تک به اشتراک بگذارید. درباره تأثیرات استرس بر خواب، سلامتی و ارتباطات، دید بازی داشته باشید. کوچینگ مجازی نیازمند این هست که ما بهتر بشنویم و تشخیص بدهیم که بعضی از افراد تیم، با ویدئو و صحبت کردن، احساس راحتی بیشتری دارند.

- **کوچینگ برای توسعه و رشد فعلی افراد:** این لحظات عدم اطمینان و افزایش آن به ترغیب و تهییج افراد تیم به طرح سؤالات و دغدغه‌های الهام‌بخش درباره آینده منجر می‌شود که قبلاً هرگز مطرح نشده‌اند. به‌طور متناقضی، این زمانی طلایی برای این آن است که افراد یک‌قدم به عقب برداشته و اهداف و فرصت‌های شغلی خود را ارزیابی کنند. سؤالات ساده‌ای همچون «ذهنیت شما درباره چگونگی آینده شغلی و زندگی شما چیست؟» می‌تواند آغازکننده گفتگو باشد.

- **درباره حفظ محرمانگی مطمئن شوید:** درباره محرمانگی جلسه بپرسید. اکثر کارهای در منزل، از فضاهای مختلفی برای ارتباط از رایانه خود استفاده می‌کنند مثل آشپزخانه، اتاق نشیمن، زیرزمین و زیر پله. آیا آن‌ها درباره صحبت کردن درباره مسائل و مشکلات در چنین اماکنی راحت هستند؟ آیا آن‌ها از گوشی استفاده می‌کنند تا دیگران صدای آن‌ها را نشنوند؟ توجه داشته باشید در صورتی که طرح برخی مسائل با صدای بلند امنیت ندارد، از چت (گفتگوی نوشتاری) استفاده کنید.

- **مدیریت سکوه‌های^۱ مجازی**

- دوربین خود را طوری تنظیم کنید که فرد به تصویر کامل شما دسترسی داشته باشد؛ و مطمئن شوید که صدای شما واضح است. زمانی که ما زبان بدن طرف مقابل را می‌بینیم، ارتباط راحت‌تر و احساسات شفاف‌تر خواهد بود.

- از مجموعه ابزارهای موجود در سکوی خود استفاده کنید. استفاده از تخته سفید یا فایل نرم‌افزار ورد برای نوشتن موضوعات و مسائل، می‌تواند کوچینگ شما را عمیق‌تر کند که بدون این ابزارها این امر پیش نمی‌رود. به دیگران هم اجازه به اشتراک‌گذاری مدارک و ویدئوهایشان را بدهید.

- اگر شما یک گروه را کوچ می‌کنید، از همه بخواهید که تصویر خود را به اشتراک بگذارند تا همه همدیگر را ببینند. زمانی که عده‌ای در صفحه سکو دیده می‌شوند و عده‌ای دیده نمی‌شوند، باعث می‌شود که تعامل، از اثربخشی کمتر و حتی زیان‌آور برخوردار باشد. همچنین استفاده نکردن از ویدئو، فضایی را مهیا می‌کند که حواس مشارکت‌کنندگان پرت شود. همچنین تنها در صورتی می‌توان افراد را مجاب کرد که سرگرم نامه‌های الکترونیکی یا گشت‌وگذار در تلفنشان نباشند که دلیل مجاب‌کننده‌ای وجود داشته باشد. در گروه‌های بزرگ،

¹ Platforms

از همه بخواهید که صدای خود را ببندند تا هنگام صحبت فرد در حال بیان نظر، اختلال صدا ایجاد نشود.

○ توجه داشته باشید که اثربخشی جلسات انفرادی حداکثر بعد از ۴۵ دقیقه و در جلسات گروهی بعد از ۹۰ دقیقه، افت پیدا می‌کند. چشمان ما به‌طور معمول، نمی‌تواند تمرکز کند و مغز ما خسته می‌شود. همچنین ویدئوها به خاطر نگرانی ما درباره اینکه چگونه به نظر می‌رسیم می‌تواند استرس‌زا باشد. از راه‌هایی استفاده کنید که این حالت را خنثی کند.

● **جلسات ۱-۲-۱ برگزار کنید.** چه به‌صورت مجازی و چه به‌صورت حضوری، جلسات یک‌به‌یک خود را به‌طور مستمر برگزار کنید و حتی آن‌ها را بیشتر کنید البته در صورتی که شخص درخواست کند. به خاطر داشته باشید که شما برای هرگونه تعاملات کوچک و ناگهانی که به‌طور طبیعی موقع کار فیزیکی هم اتفاق می‌افتد، آمادگی داشته باشید. به خاطر داشته باشید که به دیگران کمک کنید که نقاط قوت خود را تشخیص داده و به این نقاط قوت دسترسی پیدا کنند در طول جلسات. زمانی که آن‌ها بتوانند این طوفان‌ها و نقص‌ها را پشت سر بگذارند، می‌توانند سایر چالش‌های زندگی خود را حل نمایند. به آن‌ها یادآوری کنید که این تجارب و ابزارها را مورد استفاده قرار دهند.

● **لحظات کوچ پذیر را شناسایی کنید:** اگر لحظه کوچ پذیری وجود دارد (مبتنی بر روابطی که شما با شخص دارید) می‌توانید فرصت کوچینگ را با گفتن این جمله، فرابخوانید «می‌خواهید که در این رابطه، کوچینگ داشته باشیم؟ آیا می‌خواهی که با همدیگر نگاهی به این مسئله بیندازیم؟».

افزون بر موارد بیان شده فوق، از تجارب دیگرانی که در سکوهای مختلف مهارت داشته‌اند، یاد بگیرید و بهره‌برداری کنید. سرانجام، برای درستی، از مهارت‌ها و فرایندهای کوچینگ استفاده کنید تا مراجعتان بتواند به‌طور واضح روش‌های بهبود و موفقیت را ببیند.

مراقب خودتان باشید!

کوچینگ مجازی می‌تواند عمیق باشد. هیجاناتی که ما احساس می‌کنیم می‌توانند در تعاملات ما نفوذ کنند. تعاملات دوجانبه کوچینگ مجازی، می‌تواند به دلیل نبود جرقه موجود در جلسات کوچینگ حضوری، انرژی و مغز ما را به سمت کشمکش‌های متمرکز ماندن یا حواس پرتی بکشانند. بنابراین حتماً یک فاصله استراحت در بین جلسات در نظر بگیرید. زمان کافی استراحت، چیزی بین ۱۵ تا ۳۰ دقیقه است برای انعکاس و بازتاب مطالب فراگرفته شده، قدم زدن و تأمین نیازهای موقعیتی‌تان. استراحت به شما کمک می‌کند تا بهتر در وضعیت حضور بمانید و از تعامل مورد تمرکز دور نشوید. این موضوع، چه انسان درون‌گرا باشید چه برون‌گرا،

برای شما کار خواهد کرد. در این محیط جدید، انسان‌های درون‌گرا ممکن است با داشتن تعداد کمی تعاملات، احساس راحتی بیشتری داشته باشند و برون‌گراها ممکن است به دنبال تعداد بیشتری تعامل باشند تا انرژی خود را مدیریت کنند. نیازهای خودت را بشناس و به آن‌ها احترام بگذار.

کوچینگ دیگران مبتنی بر تغییراتی که ما بر آن‌ها کنترل خیلی کم یا غیرمستقیم داریم، به رهبرها کمک می‌کند که با تجارب اعضای تیمشان ارتباط بگیرند. زمانی که اعتماد و حس اینکه ما در این مسئله با همدیگر هستیم ایجاد می‌شود، اعضای تیم تان بیشتر مشتاق ورود به چیزی خواهند بود که می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند و یا کنترل کنند. افراد در این حالت، آنچه را که انجام می‌دهند و آنچه را که کنترل بر آن ندارند بیشتر می‌پذیرند و بر چیزی تمرکز می‌کنند که به طرز صحیحی امکان‌پذیر است. سپس آن‌ها می‌توانند استعداد جمعی خود را بر محورهای اصلی آزاد نمایند و به روش‌های جدیدی رشد کنند. این همان چیزی است که رویکرد کوچینگ تماماً درباره آن است.

گام بعدی

- گفتگوی بعدی‌تان درباره تغییر را شناسایی کنید، یا هنگامی که در وسط یک گفتگو درباره تغییر هستید آن را تشخیص دهید. کدام «بهترین اقدام» توصیف شده در این فصل برای شما کاربرد دارد؟
- از رویکرد کوچ برای کشف واکنش فرد یا تیم در قبال تغییر و استرس، استفاده کنید؛ کنجکاو باشید، بی‌طرف باشید، گستره احساسات و ادراکات درباره تغییر را کشف کنید؛
- پیامدهای توصیف شده را شناسایی کنید (فراتر از آن مواردی که در کوچینگتان تحت کنترل قرار دارند) و آن‌ها را در طی فرایند کوچینگتان موردبررسی قرار دهید؛
- گام‌های اقدام را شناسایی کنید، حتی آن گام‌های مقدماتی که شما و دیگران در ادامه برمی‌دارید.

فصل ۱۶: تفاوت‌های کوچینگ

«گفتگوها و ارتباطات، برای ایجاد چیزی با دیگران است و در این ساختن، اشتباهاتی هم رخ می‌دهد. مردم فکر می‌کنند که اشتباه بودن، مشکل‌تر از در حالت تدافعی بودن درباره چیزی است که درباره آن به اشتباه افتاده‌اند»

کلودیا رنکاین^۱

هنگامی که اکثر فصل‌های این کتاب را نوشتم، با دوست و همکار دورگه آمریکایی آفریقایی خودم ملاقاتی داشتم که او در برنامه کوچینگ حرفه‌ای من شرکت کرده بود. ما درباره زندگی خودمان و پیشرفت برنامه زمانی کتاب صحبت کردیم. علاوه بر توسعه سازمانی و کوچینگ، هردوی ما به‌طور گسترده‌ای در محیط‌های متنوع و ارتباطات بین فرهنگی کار کرده بودیم.

او پرسید «جین، شما تنوع را در این کتاب چگونه مطرح کرده‌ای؟»

اقرار کردم که به‌طور مستقیم این کار را نکرده‌ام. به نظر می‌آید که در این زمینه، خیلی کار برای انجام دادن داریم.

تعجب کرد و سپس مرا برای پیدا کردن پاسخ به چالش کشانید. وقتی که به هتل برگشتم، شروع کردم به کار کردن درباره این بخش.

حرفه کوچینگ درباره مطرح کردن و مدنظر قراردادن مشخصات جمعیت شناختی مانند: گرایش‌های اعتقادی-دینی، نژاد، جنسیت، قومیت، فرهنگ و دیگر تفاوت‌های برجسته‌ای که بر کوچینگ تأثیرگذار است، سستی کرده است. اینکه انتظار داشته باشیم که انجمن بین‌المللی کوچینگ، به روشن‌تر کردن مسئله ادامه دهد، امیدی واهی است. امروزه به‌طور فزاینده‌ای، کار کردن با و تفاوت‌های ارزشمند برای موفقیت شما به‌عنوان یک رهبر و موفقیت کسب‌وکار شما، امری ضروری است. وقتی که شما به دنبال بهترین اعضای تیم هستید و هرکسی را در استخر داوطلبین قرار می‌دهید شما برنده هستید. زمانی که شما تشخیص می‌دهید که احتمال وجود مشتریان جدید و متفاوت وجود دارد شما برنده هستید. به‌طور مختصر می‌توان گفت مزیت رقابتی در سراسر دنیا.

¹ Claudia Rankine

این مورد مطالعه کسب‌وکار برای جامعیت و تنوع، نشان می‌دهد که شما از طریق جستجوی افرادی که در محیط کار به شکل متفاوتی اقدام می‌کنند و آن را نشان می‌دهند، بهترین‌ها را پیدا خواهید کرد. همچنین، این به این معنی است که ایجاد محیط کار مبتنی بر احترام و جامع که هرکسی در این محیط، از طریق تمامیت خودش به رشد می‌رسد، در واقع همان احترام به تفاوت‌ها است. زمانی که ما در محیط کارمان، تنوع مشتریان جاری و آتی را انعکاس می‌دهیم، می‌توانیم دیگران را بهتر درک کرده و خدمت‌رسانی کنیم. در یک محیط متنوع، نوآوری ایجاد می‌شود. طبق گفته گاردنسوارتز و راو^۱ در کتاب ارزشمند «راهنمای تنوع جهانی»^۲، «اگر هرکسی که در اتاق حضور دارد، مشابه باشد شما بحث و مذاکره اندک و جواب‌های غلط بی‌شماری خواهید داشت». قصد من در این بخش، بالا بردن آگاهی شما درباره شیوه تأثیرگذاری تفاوت‌ها بر کوچینگ شما و ارائه راهبردهایی برای یادگیری بیشتر است.

کوچینگ یعنی وارد شدن و بودن در سفری که در حال یادگیری درباره خودمان و دیگران هستیم. به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کنید، یادگیری درباره شیوه تأثیرگذاری تفاوت‌های مربوط به جنسیت، گونه، قومیت و موقعیت اقتصادی بر ارتباطات، نگرش‌ها و ارزش‌ها، حیاتی‌ترین بخش این سفر است. در طول سال‌های گذشته و دوره رواج بیماری فراگیر، فرهنگ ما به تجربه‌ای جمعی درباره مفهوم تمدن رسیدیم. این مسئله فقط به خاطر قوانین صحیح تمدن نیست بلکه به این خاطر است که ما تشخیص دادیم که چه میزان تفاوت و تمدن مختلف وجود دارد. آن‌ها بستگی به جامعه ما دارد. جامعه‌ای که در حال دست‌وپنجه نرم کردن با این مسئله است که دریا بد چگونه تجارب مختلف زندگی ما، نگرش ما را تعریف کرده و بر آینده ما تأثیر می‌گذارد. این تفاوت‌ها برای کسب‌وکار و سازمان ما مسئله هستند که کشف می‌کند که تیم‌های متنوع تمایل دارند که نوآوری را الهام‌بخشی کنند و نتایج بهتری خلق نمایند. در نهایت، آن‌هایی با اعضای تیم ما ارتباط می‌یابند که رؤیای یادگیری، توسعه-رشد و دستیابی به اهدافشان را در سر دارند. آن‌ها همچنین با شما به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند هم ارتباط پیدا می‌کنند.

من درباره همه روش‌هایی که باعث ایجاد لایه‌های مختلف تنوع می‌شوند، فکر کردم. باوجود تمایل ما برای تمرکز بر فقط یک تفاوت، صحیح این است که لایه‌های مختلف فرهنگی را که پالایه‌های ما را می‌سازند یا داستان‌های ما را که به خودمان می‌گوییم شکل می‌دهند را درک کنیم. زمانی که ما متولد می‌شویم، با یک سری تمایلات شخصی شروع می‌کنیم، این همان چیزی است که ما از همه تأثیرات فرهنگی یاد می‌گیریم مثلاً کشور محل تولد، جنسیت، زبان، نژاد، گونه، قومیت، موقعیت اقتصادی، مذهب، حرفه و ... که رفتارها و

¹ Gardenswartz and Rowe

² The Global Diversity Desk Reference

ارزش‌های ما را شکل می‌دهند. بعضی از این تفاوت‌ها، بر مسیر ادراکی ما و ارتباط ما با دیگران تأثیر داشته و برخی، تأثیر چندانی نداشته است.

سؤالاتی که باعث ایجاد تفاوت‌ها در کوچینگ می‌شود، می‌تواند پیچیده باشد. آیا شما می‌توانید افرادی را که با شما متفاوت هستند و این تفاوت بارز یا پنهان است را کوچ کنید؟ آیا می‌توانید چالش‌های آن‌ها را درک کنید و درباره موانعی که آشنایی کمی با آن‌ها دارید، بتوانید همدلی کنید؟ بله می‌توانید و باید بتوانید، برای اینکه هرکسی را رهبری می‌کنید. یادگیری درباره تنوع، یک سفر مادام‌العمر است و هیچ راه میانبری ندارد. از طریق دوست داشتن هر دانشی که دنبال می‌کنید، می‌توانید تصمیم بگیرید که فرهنگ‌ها و نگرش‌های مختلف متفاوت با فرهنگ و نگرش خودتان را یاد گرفته و تجربه کنید. بودن در محل کار، ما را در معرض تفاوت‌های مختلف قرار می‌دهد در صورتی که ما انتخاب کنیم که درباره دیگران یاد بگیریم. از آنجاکه راه میانبری برای یادگیری درباره تنوع موجود در محل کار شما و جامعه وجود ندارد، در اینجا ما یک سری تمریناتی را داریم که آگاهی شما را بیشتر کند تا دیگران را بهتر کوچ کنید:

• خودت را در معرض تغییرات قرار بده، کنجکاو و گشاده باش: گشتن به دنبال رویدادهای فرهنگی

و رسانه‌های مختلف پرمخاطب غیرزرد، می‌تواند به شما کمک کند که درباره نگرش‌های دیگران، یاد بگیرید. مستندات متعددی درباره زندگی و نگرش تأثیرگذاران بر فرهنگ ما وجود دارد، کسانی که خارج از اکثریت فرهنگی هستند. رمان‌های ادبی بخوانید. استیون پینکر در کتاب خود با عنوان «بهترین فرشتگان طبیعت ما: چرا خشونت کاهش یافته است؟»^۱، نشان می‌دهد که رشد رمان‌های ادبی در قرن ۱۹ به‌عنوان نیروی محرکه‌ای عمل کرد که بشر بتواند با کسانی که با آن‌ها تفاوت دارد، همدلی کند. در طول زمان، رمان‌های ادبی برخلاف ادبیات داستانی عامه‌پسند، به بشر کمک کرده است که درباره خودشان از دیدگاه دیگران فکر کنند. برای مثال، رمان «کلبه عمو تم»^۲ نتوانست برده‌داری را تمام کند اما طبق نظر خیلی‌ها، نقش بارزی در اتمام برده‌داری داشته است و این کار را از طریق بزرگنمایی گفتگوها و درخواست از خواننده برای اینکه خود را در جای شخصیت‌های داستان قرار دهند (همذات پنداری)، انجام داد. در واقع زمانی که ما داستان‌ها را درک می‌کنیم، به‌اجبار، شخصیت‌ها، انگیزه‌های آن‌ها، تعاملات، عکس‌العمل‌ها و اهداف آن‌ها را درک می‌کنیم. این مسئله به ما کمک می‌کند که در دنیای واقعی بتوانیم مردمان واقعی را درک کنیم. محیط کار جهانی، ایجاب می‌کند که به دنبال کشف شیوه تأثیرگذاری فرهنگ بر همه‌چیز باشیم، از سبک ارتباطات و ارزش‌ها تا آنچه ما از رهبرها انتظار داریم. در این خصوص آگاه باشید و تلاش کنید معنی‌اش را دریابید. زمانی که من برای بار اول به

¹ The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined

² Uncle Tom's Cabin

آیداهو، سفر کردم، برای عضویت در هیئت تخصصی موزه تاریخ سیاهان آنجا، داوطلب شدم. من به سرعت فهمیدم که سیاه بودن در آیداهو، شباهت‌ها و تفاوت‌هایی با بسترهایی که من تا بحال در آن‌ها بزرگ‌شده‌ام، دارد، مثل بودن در ارتش یا ساحل شرقی. من فهمیدم که حتی در داخل یک قومیت هم، دیدگاه‌های مختلف متعددی وجود دارد.

- **درباره تفاوت‌ها با خودتان و دیگران، صادق باشید:** زمانی که شخصی در حال صحبت کردن درباره داستان خودش است، اگر شما در این زمینه تجربه قوی ندارید، با خودتان و با طرف مقابل خیلی شفاف باشید و اذعان کنید که تا به حال چنین تجربه‌ای نداشته‌اید و امیدوار هستید که از آن‌ها یاد بگیرید.
- **از پیش‌فرض‌هایی که در ذهنتان برای ارزیابی افراد دارید، اجتناب کنید:** درباره قضاوت‌های نامعتبر درباره افراد خیلی هوشیار باشید. به آنچه می‌گویند گوش فرا دهید و اگر کاملاً متوجه نشدید، بپذیرید و سؤالات شفاف کننده بپرسید. برای مثال «هرگز این تجربه را نداشته‌ام که نادیده گرفته شوم. این امر مرا خیلی خشمگین می‌کند. برایم جای سؤال دارد که این امر بر شما چه تأثیری دارد؟»
- **زبان دیگران را به کار ببرید:** زمانی که با افرادی کار می‌کنید که به‌طور بارزی، با شما متفاوت هستند یا به‌عنوان شخصی بیرونی صحبت می‌کنند یا به هر دلیلی، به‌عنوان شخصی غیر، رفتار می‌کنند، از واژه‌ها و استعاره‌های آن‌ها استفاده کنید. سپس تجسم کنید که آن‌ها مسئله را چگونه می‌بینند و تلاش کنید که صدای آن‌ها باشید.
- **تلاش خود را برای همدلی، افزایش دهید:** همدلی کردن با کسی که احساس می‌کنید خیلی با شما متفاوت است، بسیار چالش‌برانگیز است. باور داشته باشید که شما می‌توانید درک کنید و حتی همدلی نمایید. به محض اینکه شما باور کنید که می‌توانید، قادر خواهید بود که همدلی خود را وسعت ببخشید. در این حالت، سؤالات را می‌پرسید و مدت‌زمان بیشتری را به شنیدن پاسخ‌ها اختصاص خواهید داد.
- **شباهت‌ها را پیدا کنید:** فقط بر تفاوت‌ها، تمرکز نکن. بر شباهت‌ها هم تمرکز کن. امکان مسافرت در داخل و بیرون امریکا، به من یاد داد که ما شباهت‌های زیادی با دیگران داریم که فقط کافی است که زمان، صبر و تمایل به کشف آن‌ها داشته باشیم. زمانی که شما بر مشابَهت‌ها تکیه کنید، شما زمینه را برای درک بیشتر و برقراری ارتباط بهتر ایجاد می‌کنید. شناخت شباهت‌ها به افراد کمک می‌کند که درباره یکدیگر مثبت بیندیشند به این دلیل که آن‌ها و شما به یک گروه تعلق دارید. شما با این کار، تجارب افراد را ترغیب می‌کنید برای ارتباطات. سفر به کشورهای مختلف، همچنین به من یاد داد که چقدر دنیای ما کوچک است.
- **امنیت روان‌شناختی ایجاد کنید:** اصل اساسی کوچینگ، ایجاد اعتماد است. به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند، شما یک ذهنیت رشد را قبول کرده‌اید که دیگران را تشویق می‌کند که یاد بگیرند و برای

دیدگاه‌ها و تجارب مختلف ارزش قائل شوند. زمانی که شما به‌عنوان یک رهبر، از رویکرد کوچینگ استفاده می‌کنید، اشتباه کردن را موضوعی قابل‌پذیرش می‌دانید. شما خودتان را آسیب‌پذیر جلوه دهید و اشتباهات و شکست‌های خودتان را در مواقع مقتضی به اشتراک بگذارید.

- **زمانی که افراد نادیده گرفته می‌شوند، آن‌ها را ببینید و محترم شمارید:** زمانی که فرهنگی، گروهی از مردم را نادیده می‌گیرد و طوری رفتار می‌کند که گویا موجودیت آشکاری ندارند و یا ارزشی برابر با دیگران ندارند. ممکن است هرگز چنین چیزی را تجربه نکنید ولی مهم است که درک کنید دیگران چنین احساسی دارند، یا اگر دارید، کمک کنید که دیگران هم بفهمند که این مسئله هم برای شما مهم است و هم چه معنی‌ای دارد. تشخیص، درک و تصدیق واقعیات تجربه‌شده توسط دیگران، راهی طولانی است. در این بین، کوچینگ کمک می‌کند که افراد بدانند چگونه می‌توانند این کار را انجام دهند و یا حتی فراتر از این بروند و تجربه کنند.

زمانی که شما افرادی را کوچ و رهبری می‌کنید که با شما متفاوت هستند، اگر با این مسئله با روی گشاده برخورد کنید، همیشه درباره یکدیگر یاد خواهید گرفت. امیدوارم تمرینات این بخش کمک کند که دیدگاه‌ها و چالش‌های دیگران را درک کنید. نقل‌قول شاعر، پیشگفتار نویس و مقاله‌نویس آفریقایی آمریکایی، *کلودیا رنکاین* که این فصل با آن آغاز شد، نشان می‌دهد که احتمال اینکه ما در گفتگوهای خود، حتی در گفتگوهای کوچینگ، راه به خطا برویم وجود دارد. وقتی با دیگران کار می‌کنیم، اگر چیزی را ندانیم یا اشتباه کنیم ایرادی ندارد. کافی است برای یادگیری، پذیرش، کشف دیگران، تنوع آرا و تجارب مختلف بشری، پذیرش داشته باشیم.

گام بعدی

- در جلسات آتی ۱-۲-۱ خودتان با اعضای تیم، زمانی را برای فهمیدن و به اشتراک گذاشتن برخی از لایه‌های تنوع موجود در دیگران و خودتان، اختصاص دهید؛
- در طی لحظات کوچ پذیر، به دیدگاه‌هایی که ممکن است درک نکنید به‌طور فعال گوش دهید و درباره اینکه این دیدگاه از نظر طراح مسئله چه معنی‌ای دارد، کنجکاو باشید؛
- به چه فیلم، مستند یا کتابی علاقه‌مند هستید تا از طریق خواندن یا دیدن آن‌ها، درباره دیگران و تجارب آن‌ها یاد بگیرید؟ علاقه‌تان چیست؟
- افراد با زمینه‌های مختلف فرهنگی را تشویق کنید تا سنت‌های خود را به اشتراک بگذارند مثل غذا، تعطیلات و داستان‌های پس‌پرده این سنت‌ها؛

- باور داشته باشید که تفاوت‌ها و بسترهای مختلف به سازمان شما کمک کرده است که خلاق و موفق باشید. به دنبال پیگیری برنامه‌های آموزشی خاصی باشید که سازمان شما درباره جامعیت و تنوع دارد.

فصل ۱۷: چگونه کوچینگ می تواند بهترین نسخه فرهنگتان را ایجاد کند

«فرهنگ، راهبرد را به عنوان صبحانه می خورد»

پیتر دراگر^۱

این عبارت منقول از پیتر دراگر تبدیل به عاملی برای بالا بردن صدای رهبرانی شده است که دریافته اند اگر محیطی ایجاد نکنند که در آن هر یک از افراد سازمان به کامیابی نرسند، پیشرفت کل سازمان با شکست مواجه می شود. افراد و انگیزه هایشان، الهامات و مهارت ها تفاوت آفرین هستند. فرهنگ پدیده ای پیچیده و سیال است. اینکه شما یک شرکت کارآفرینانه کوچک باشید و یا یک شرکت بزرگ، استقرار قواعد، ارزش ها و رفتارهای سازگار، الهام بخش و نانوشته در سازمانتان یک اولویت است.

به این منظور، ایجاد یک فرهنگ کوچینگ می تواند کمک کننده باشد. رهبرانی که کوچ می کنند، دریافته اند که هنگامی که مهارت ها، ذهنیت و ارزش های کوچینگی را در سراسر سازمان توسعه می دهند، کوچینگ تبدیل به یک بخش کلیدی از هویت شرکتشان می شود. «مرکز رهبران خلاق»^۲ این یافته را چنین بیان می کند: «یک فرهنگ کوچینگ با ایجاد مهارت های کوچینگی و مکالمه ای در فعالیت های روزانه، توانمندساز یک تحول سازمانی ریشه ای در سازمان است». ایجاد یک فرهنگ کوچینگ در سازمان، متحول کننده روش و سبک رهبران و تیم ها در تعامل با دیگران و ذی نفعانشان است.

در این فصل، نگاهی از نزدیک داریم بر مسیر متمایز رهبران و سازمان هایی که انتخاب کرده اند تا یک فرهنگ کوچینگ در سازمانشان ایجاد کنند و از نتایج آن بهره مند شوند.

برخی از رهبران البته پیامدهای به کارگیری کوچینگ برای ایجاد فرهنگ را قبل از اجرای برنامه های کوچینگی من، تجربه کرده بودند. در ابتدای برنامه توسعه رهبران به عنوان کوچ، من چنین تردیدهایی داشتم: آیا رهبران کوچینگ را به عنوان یک روش قدرتمند برای ارتقای سطح افراد در نظر می گیرند؟ آیا آن ها انگیزه کافی دارند که کوچینگ را به کار بگیرند و آن را به بخشی از رهبری شان تبدیل کنند؟ چگونه رهبران از صنایع کاملاً متنوع، در به کارگیری ذهنیت کوچینگ در صنعت و سازمان خاص خود، پاسخ می دهند؟ سرانجام، آیا سازمان ها بر توسعه ظرفیت کوچینگ در بین رهبرانشان سرمایه گذاری می کنند؟ من پاسخ این موارد را نمی دانستم؛ اما احساس

¹ Peter Drucker

² The Center for Creative Leadership

کردم که زمان مناسبی است برای آزمون تمام استدلال‌هایی که در این کتاب کشف کرده‌ام. وقتی که استقبال اولین سازمان را که یک سازمان آتش‌نشان بود، در ایجاد فرهنگ کوچینگ دیدم شگفت‌زده شدم.

مدیر ارشد بخش آتش‌نشان‌ها در اولین برنامه ما شرکت کرد و به سرعت به‌عنوان حامی یک برنامه ما برای کارکنان فرماندهی خودش اقدام کرد. او این توان بالقوه را برای رهبرانش مشاهده کرد که گفتن چگونگی حل مسائل به دیگران را متوقف کند و شروع کند به کوچ کردن آن‌ها با به‌کارگیری نقاط قوت و تجاربشان برای ایجاد راهکارها و اتخاذ تصمیم‌ها. هنگامی که وضعیت زنجیره فرماندهی رهبری در زمان مواجهه با یک آتش‌سوزی در وضعیت متناسبی است، آتش‌نشان‌ها و رهبرانشان بیشتر زمانشان را صرف آموزش و پرورش خود و جلوگیری از توسعه آتش، اجرای سیاست‌های بالادستی، آموزش مردم جامعه و ایجاد تیم‌های مؤثر در ایستگاه‌های خود می‌کنند. این چنین موقعیت‌هایی، نیازمند سبک‌های رهبری متمایزی است.

هر فردی در بخش فرماندهی کارکنان آتش‌نشانی، فراگرفته است که چگونه کوچ کند و از او انتظار می‌رود که دیگران را کوچ کند. در این بخش، توسعه مهارت‌های کوچینگ و حرکت طبق نقشه راه رعایت می‌شود. آتش‌نشان‌ها فهمیده‌اند که نباید از دیگران بخواهند که راهکارها را نشانشان دهند و در مقابل انتظار دارند که در فرایند کشف راهکارها و انتخاب چگونگی حرکت به سمت تحقق اهدافشان، به مشارکت گرفته شوند. در نتیجه، فشارهای در مرکز تمام دانش‌ها و تصمیم‌گیری‌ها بودن، به رهبران تحمیل نمی‌شود؛ بنابراین رهبران به بالندگی، توانمندسازی و تفویض اختیارات تیمشان می‌پردازند تا از دانش اعضا برای حل مسائل و عملکرد بهتر، بهره‌برداری کنند. در نتیجه، فرایند رهبری کامل می‌شود، اعتماد به توانمندی افراد افزایش می‌یابد و گفتگوهای مبتنی بر همکاری بیشتری شکل می‌گیرد.

این ماجرا مربوط به سال ۲۰۱۲ بود و اولین باری بود که فهمیدیم برنامه رهبرانی که کوچ می‌کنند می‌تواند منجر به تحول یک سازمان شود. فهمیدیم که یک فرهنگ کوچینگ به‌خودی‌خود یک هدف نیست اما ابزاری برای رسیدن به یک هدف است. هنگامی که یک سازمان برای کوچینگ ارزش قائل می‌شود و بر آن سرمایه‌گذاری می‌کند، ذهنیت و مهارت‌های کوچینگ را در درون خود جای می‌دهد، فرهنگی ایجاد می‌کند که در آن دل‌بسته‌سازی، توانمندسازی و تشویق افراد در همه سطوح سازمانی توسعه می‌یابد. از این‌رو است که بسیاری از کسب‌وکارها، سازمان‌های غیرانتفاعی بزرگ، واحدهای بزرگ و دیگر سازمان‌ها کوچینگ را به‌عنوان یک شایستگی رهبری مورد استفاده قرار داده‌اند. در حالی که برخی از افراد و سازمان‌ها از پژوهش‌های فزاینده‌ای که درباره قدرت فرهنگ کوچینگ در سازمان‌ها انجام می‌شود بی‌اطلاع هستند، اما رهبران به اثر کوچینگ بر خودشان واقف شده‌اند و تغییر در فرهنگشان را مشاهده کرده‌اند.

یک شرکت غیرانتفاعی کوچک که به گروه بزرگی از ذی‌نفعان خدماتی ارائه می‌داد، سفر کوچینگ خود را به آهستگی شروع کرد. ابتدا با ارائه برنامه توسعه کوچینگ برای معاون دل‌بسته سازی کارکنان. سپس، آن‌ها فرصت‌های توسعه کوچینگ را در طی یک دوره دوساله شامل همه رهبران کارکنانشان نمودند. هر فردی که برنامه ۱۵ ساعته اش را کامل می‌کرد، به‌طور منظم به تمرین و بحث درباره چالش‌هایش می‌پرداخت. رویکرد کوچینگ برای توسعه و بالنده سازی دیگران به یک بخش یکپارچه‌شده از فرهنگشان تبدیل شده بود. نمرات پیمایش دل‌بستگی کارکنانشان ارتقا یافته بود و برخی از رهبرانشان از برنامه‌های مهارت‌های پیشرفته کوچینگ بهره می‌بردند.

در واحد مالی یک دانشگاه بزرگ، هر سطح از رهبرانشان در برنامه کوچینگ ما شرکت کردند. ارزش‌ها و مهارت‌های رایج نهفته در کوچینگ به آن‌ها کمک کرد تا بتوانند محیطی ایجاد کنند که افراد در آن برای گفتگو درباره چیزهایی که می‌خواهند تغییراتی کند، احساس امنیت روان‌شناختی داشته باشند. رهبران دریافتند که تعارض‌ها به شکل ساده‌تری می‌توانستند مدیریت شوند، چراکه همکاران ابتدا در مقام شنونده دیدگاه‌های دیگران حاضر شده بودند.

سرانجام، در یک صنعت که فعالان آن از فرصت‌های زیادی برای تحرک و جابجایی برخوردار بودند، اجرای برنامه‌های کوچینگ برای رهبران موجب ارتقای نرخ حفظ حرفه‌ای‌های ارزشمندشان شد.

این داستان‌ها نشان‌دهنده مطالعاتی است که در طی یک دهه گذشته گزارش شده‌اند. هنگامی که سازمان‌ها فرهنگ کوچینگ را در خود ایجاد می‌کنند، دل‌بستگی کارکنان بالاتری را به دست می‌آورند و درآمدشان نسبت به رقبای صنعتشان افزایش می‌یابد. مایکل بوش^۱، مدیر ارشد اجرایی شرکت بهترین مکان برای کار^۲، در سال ۲۰۲۰ گزارش کرده است که در دنیا، وقتی که افراد مضطرب هستند و یا احساس بدون پشتوانگی دارند، احتمال کمتری دارد که با دیگران تعامل کنند و درگیر ریسک‌های سلامتی بیشتری می‌شوند. همچنین، هنگامی که افراد احساس کنند رهبرانشان نسبت به آنچه تفکر و احساس می‌کنند توجه دارند، به‌احتمال بیشتری احساس تعلق داشتن از خود بروز می‌دهند که به‌نوبه خود منجر به افزایش بهره‌وری و حفظ کارکنان می‌شود. منافع رهبرانی که کوچ می‌کنند، به شاخص‌های مشهوری همانند دل‌بستگی کارکنان در محیط کار، تعبیر و منجر می‌شود.

علاوه بر این، اثر کارکنان با توان بالقوه بالا با دسترسی به کوچینگ برای این کارکنان آن است که به‌احتمال بیشتری دل‌بسته می‌مانند و بهره‌وری بیشتری در کار دارند. چنین افرادی به‌احتمال بیشتری در سازمانشان

¹ Michael Bush

² CEO of Best Places to Work

می‌مانند و احساس می‌کنند که در حال پیشرفت برای تحقق اهدافشان هستند. کوچینگ و بالنده سازی (توسعه) تیم‌ها حتی در طی دوران استعفا‌های گسترده، ضرورت بیشتری دارد، یعنی زمانی که جابجایی و ترک خدمت کارکنان و کم تراکمی متقاضیان جذب فشارهایی را به سازمان تحمیل می‌کند. مطالعات در حیطه علوم عصبی کوچینگ نشان داده است که کوچینگ هم‌سطح و کوچینگ «رهبر-گزارش مستقیم»^۱ می‌تواند تنها روش برای آوردن منافع کوچینگ برای تعداد زیادی از افراد و تغییر هنجارها و فرهنگ سازمانی باشد. کدام سازمانی هست که متقاضی چنین نتایجی نباشد؟ سازمانی که به چنین دستاوردهایی برسد چگونه خواهد بود؟

در طی دهه اول تجربه ما در اجرای برنامه کوچینگ مان، با بیش از ۱۲ سازمان کوچک تا متوسط کار کردیم که به دنبال روش‌هایی برای جای دادن کوچینگ در فرهنگ سازمانی‌شان بودند البته منابع محدودی در اختیار داشتند. ارزش‌های سازمانی‌شان با کوچینگ سازگار بودند و یک اتصال مستقیم بین کوچینگ و دستیابی به نتایجی که می‌خواهند، شناسایی کرده بودند. در همکاری‌های مبتنی بر اعتمادی که با آن‌ها داشتیم، دریافتیم که پنج مرحله بالقوه وجود دارد که کمک می‌کند فرهنگ کوچینگ را به شکلی موفق در طی زمان ایجاد کنیم:

۱. ارزیابی چگونگی متناسب شدن کوچینگ با فرهنگ سازمان؛
۲. ایجاد تیم طراحی؛
۳. توسعه و بالنده سازی رهبران برای به‌کارگیری مدل کوچینگ؛
۴. جای دادن کوچینگ در سازمان و حفظ یادگیری؛
۵. فراهم‌سازی تجارب کوچینگ درونی و بیرونی.

مرحله ۱: چگونگی متناسب شدن کوچینگ با فرهنگ سازمانتان را ارزیابی کنید

آیا مأموریت و ارزش‌های محوری سازمانتان حامی یک راهبرد کوچینگ یکپارچه شده است؟ آیا باور دارید که توسعه و توانمندسازی تیم‌هایتان، کلیدی است برای تحقق نتایج مدنظرتان؟ آیا همکاری مبتنی بر اعتماد و اهرمی سازی نقاط قوت در چگونگی کار با مشتریان یا ارائه خدماتتان، اهمیت دارد؟

شرکت «خردسلامت»^۲ اولین سازمان متعهد به توسعه یک فرهنگ کوچینگ توسط رهبرانی که کوچ می‌کنند، بود. ۷۰ رهبر در برنامه ما شرکت کردند و شرکت خردسلامت از جلسات تمرین-اقدام و

^۱ Leader-to-direct-report

^۲ Healthwise

آموزش‌های پیشرفته حمایت کرد. ارزش‌های مستقر این شرکت شامل همکاری مبتنی بر اعتماد در درون و بیرون سازمان، نوآوری و پاسخگویی به نیازهای آموزشی در حال تغییر صنعت مراقبت‌های بهداشتی بود. فرهنگ آن‌ها به‌عنوان یکی از «بهترین مکان‌ها برای کار» مورد احترام بوده است. به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای، آن‌ها گزارش دادند که کوچینگ به رهبران آن‌ها کمک کرد که یک فرهنگ مبتنی بر گوش دادن، همکاری مبتنی بر اعتماد و بالنده ساز کارکنان محور را مستقر سازند.

درحالی‌که ممکن است کوچینگ را به‌عنوان یک مهارت، ارزشیابی کنید، اما به‌منظور ایجاد یک فرهنگ کوچینگ، نیازمند به ارزیابی این امر هستید که آیا کوچینگ برای شما مهم است و آیا به‌قدر کافی با ارزش‌های محوری‌تان هم‌راستا است یا نه. اگر می‌خواهید بر کوچینگ به‌عنوان یک شایستگی محوری برای رهبرانتان سرمایه‌گذاری کنید، این سؤال‌های کلیدی را مدنظر قرار دهید:

آیا رهبری‌تان برای ذهنیت رشد ارزش قائل است؟ رهبران دارای ذهنیت رشد باور دارند که وقتی افراد بازخوردهایی کسب می‌کنند، از اشتباهات خود یاد می‌گیرند، برای تلاش کردن فراتر از میزان استعدادی که دارند ارزش قائل‌اند، در موفقیت‌های یکدیگر اثر دارند که این‌ها موفقیت برای هر فردی را افزایش می‌دهد. چنین رهبرانی یادگیری و رشد افراد و تیم‌ها را اولویت‌بندی می‌کنند.

آیا این انتظار را که یک نقش مهم رهبرانتان توانمندسازی و بالندگی دیگران و پرورش رهبران آینده است، در خود می‌پرورانید؟ وقتی که رهبرانتان کوچ می‌کنند، آن‌ها یک فرهنگ یادگیری و توسعه را در خدمت به افراد، تیم‌ها و عملکرد سازمانی پرورش می‌دهند. کوچینگ و توسعه (بالندگی) دیگران (۴۴ درصد)، دل‌بسته‌سازی و الهام‌بخشی دیگران (۴۱ درصد)، داشتن هوش عاطفی (۳۵ درصد) از ارزشمندترین مهارت‌ها و شایستگی‌ها برای مدیران هستند. کوچینگ، قابلیت‌های رهبران در همه حوزه‌ها را افزایش می‌دهد.

بر اساس تجارب ما، رهبران بعداً اینکه برنامه کوچینگ ما را به‌طور شخصی تجربه می‌کنند یا به‌طور حرفه‌ای مورد کوچینگ قرار می‌گیرند، تعهد بالایی به یک فرهنگ کوچینگ می‌یابند. این تعهد صرفاً یک موضوع نظری برایشان نیست؛ آن‌ها عملاً قدرت کوچینگ و اینکه چگونه کوچینگ می‌تواند فرهنگ مطلوبشان را ایجاد کند، درک می‌کنند.

مرحله ۲: تیم طراحی ایجاد کنید

هنگامی که تصمیم می‌گیرید ظرفیتی را برای رهبرانی که کوچ می‌کنند ایجاد کنید، گام بعدی‌تان عبارت است از تصمیم‌گیری درباره چگونگی اجرای آن. ما کشف کرده‌ایم که هر سازمانی متمایز و در نتیجه باید بهترین روش‌های متناسب آن را برای وارد کردن کوچینگ به فرهنگ آن مدنظر قرار دهیم.

یک تیم طراحی به سازمان برای حرکت در این فرایند کمک می‌کند. تیم‌های طراحی در ساختن رهبران مؤثری که به توسعه و بالندگی متعهدند، نقش دارد. این تیم می‌تواند شامل رهبرانی از آموزش، منابع انسانی، عملیات و دیگر رهبران سطوح بالا شود. ما دریافته‌ایم که کار کردن با یک تیم درونی طراحی کوچینگ که درک خوبی از فرهنگ، پیشینه و ارزش‌های سازمان دارد برای تحول موفق فرهنگ کوچینگ محور، بسیار گران‌بها است.

تیم طراحی می‌تواند این‌گونه کار کند:

تیم طراحی تأیید کننده مجددی است بر چگونگی تعریف کوچینگ و چرا باور به آن در موفقیت سازمان نقش دارد. مشاوران جلسات منظمی با این تیم برگزار می‌کنند تا دانششان را ارتقا دهند و گفتگوها را تسهیل کنند.

تیم‌های طراحی، انتخاب می‌کنند که چگونه برنامه‌های کوچینگ در سازمان اجرا شود و چه روش‌هایی ابتکار عمل را در دست بگیرند. این تیم‌ها اتصالی بین کوچینگ با دیگر ارزش‌ها و تغییرات در سازمان برقرار می‌کنند و به‌عنوان یک کمیته فرماندهی خدمت‌رسانی می‌کند.

تیم‌های طراحی به تسهیلگران در نقش کوچ یا مشاور، کمک می‌کند تا فرهنگ متمایز سازمان را درک کنند و نمونه‌ها و الگوهای نقش را سازمان‌دهی نمایند. این تیم‌ها در طی برگزاری وبینارها و دیگر راهبردهای پشتیبانی از تغییرات، به سازمان مشاوره‌هایی ارائه می‌کنند.

تیم‌های طراحی برای ایجاد یک زیرساخت کوچینگ که در آن، جامعه کوچینگ موردحمایت و پاداش است، ضروری هستند. این تیم‌ها تصمیم می‌گیرند که چگونه کوچینگ با راهبردهای کارکنان، شامل راهبردهای استعداد، رهبری و بالندگی تیم، مرتبط شود.

تیم‌های طراحی، تلاش‌ها را برای کمک به تبدیل شدن کوچینگ به‌عنوان یک شایستگی رهبری که پیوسته توسعه می‌یابد و سنجیده می‌شود، هدایت می‌کند.

تیم‌های طراحی یک گام ضروری در ایجاد یک فرهنگ کوچینگ هستند، چراکه به سازمان کمک می‌کنند تغییرات را از آن خود کنند و به‌خوبی اجرا کنند. هنگامی که این تیم‌ها به‌خوبی با تیم‌های رهبری ارشد هم‌راستا هستند، شور و اشتیاق تیم و تمرکز بر فرهنگ کوچینگ برای ایجاد فرهنگ مدنظر کلیدی هستند.

مرحله ۳: توسعه و بالنده سازی رهبران برای کوچ شدن و به‌کارگیری مدل کوچینگ

شروع تغییر فرهنگ، چیزی بیش از این نیست که رهبران ارشد تعهدشان را برای یادگیری و اجرای کوچینگ، مدل‌سازی کنند. اثرگذاری می‌تواند با این گام‌ها شروع شود:

ابتدا، تیم رهبری ارشد در یک برنامه کوچینگ مجازی دو روزه یا ۱۴ ساعته شرکت می‌کنند که توسط فدراسیون بین‌المللی کوچینگ و کوچ‌های حرفه‌ای صلاحیت‌دار (شایسته) برگزار می‌شود. این گام در ایجاد تعهد مشترک و درک ارزش کوچینگ در سازمان، کمک می‌کند.

سپس، شرکت به‌دقت رهبران را برای برنامه بعدی انتخاب می‌کند. تیم رهبری یکی از مراجعان/مشتریان ما که شرکت‌کنندگان به‌طور گسترده‌ای مصاحبه شده‌اند، به دنبال افرادی هستند که تغییر فرهنگ سازمان را یک پویا^۱ بدانند و تمایل داشته باشند که خود را در معرض آسیب‌پذیری الگوی نقش بودن برای مهارت‌های جدید قرار دهند.

این رهبران فضایی را برای تمرین و استمرار یادگیری ایجاد می‌کنند. فراهم آوردن زمان لازم و ایجاد ساختار بین هر برنامه برای تقویت مهارت‌های کوچینگ در بین افرادی که تاکنون در این برنامه مشارکت کرده‌اند، می‌تواند حمایت گر گروه بعدی شرکت‌کنندگان باشد.

در «رهبرانی که کوچ می‌کنند: برنامه ضروری» فرایند فرهنگ کوچینگ با یک برنامه یادگیری کاملاً تجربی دو روزه و یا یک مجموعه وینار زنده شش‌بخشی شروع می‌شود و سپس با مجموعه وینارهایی یک‌ماهه ادامه می‌یابد (ضمیمه سه کتاب را ملاحظه کنید). اخیراً، رویکرد ما با پژوهش‌هایی کاملاً حمایت شده است. در اگوست سال ۲۰۱۸، مجله هاروارد بیزینس ریویو^۲ در مقاله «اغلب مدیران نمی‌دانند چگونه دیگران را کوچ کنند، اما می‌توانند فراگیرند» گزارش داد که «گفتن، مشاوره و طرز فکر مدیریت ذره‌بینی به‌عنوان کوچینگ»^۳ توسط

¹ Champion

² Harvard Business Review

³ Telling, consulting and micromanaging-as-coaching mentality

بسیاری از مدیران به کار برده شده می‌تواند به سمت مهارت کوچینگ شواهد-محور تغییر کند و در یک برنامه کوچینگ دو روزه اجرا شود، همراه با بازخورد توسط کوچ‌های حرفه‌ای صلاحیت‌دار.

به سبب چالش‌های مربوط به بیماری شایع کووید، اکنون ما مجموعه وبینارهای برخط متشکل از شش بخش در طی سه نیم روز برگزار می‌کنیم. قابلیت‌های نرم‌افزار زوم و دیگر سکوه‌های نرم‌افزاری به ما اجازه می‌دهد تا جلسات تمرین کوچینگ را هدایت کنیم (همراه با بازخورد از جانب کوچ‌ها و تسهیلگران)، تعاملات گروهی کوچک برای گفتگو و هم‌اندیشی فراهم نماییم و ویدئوهای کوتاهی برای مدل‌سازی کوچینگ ارائه کنیم. مزیت این برنامه برخط آن است که شرکت‌کنندگان می‌توانند به شکل مجازی به ما ملحق شوند و به تمرین کوچینگ در گفتگوهای دوبه‌دو همراه با بازخورد از جانب کوچ‌ها / تسهیلگران بپردازند. همچنین، کوچ / تسهیلگر برنامه منتورینگ برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌کند. هر دو برنامه شامل یک وبینار ادامه‌دار یک‌ماهه همراه با کنترل میزان پیشرفت و فراهم کردن آموزش‌های تکمیلی است. برای پشتیبانی از توسعه کوچینگ مستمر، ما مجموعه‌ای از وبینارهای پیشرفته و منتورهای گروهی را برای جلسات کوچینگ پیشنهاد می‌کنیم.

ما درخواست‌هایی را رد کرده‌ایم تا بتوانیم به ارائه اولیه «رهبرانی که کوچ می‌کنند: برنامه ضروری» در قالب برنامه یک‌روزه بپردازیم. تجارب و پژوهش‌های ما نشان داده است که به‌طور متوسط، یادگیری‌ای که تجربه محور و تمرینی نباشد (صرفاً کلاسی باشد) معمولاً برای شرکت‌کنندگان منجر به فراگیری حداکثر ۱۵ درصد از محتوای آموزشی و احتمالاً درصد کمتری از یادگیری مهارت‌ها می‌شود. علاوه بر این، هنگامی که رهبران بعد از پایان دوره آموزشی به محیط مأموس سابق خود بازمی‌گردند، مستعد آن هستند که به‌سادگی به سبک‌کاری و رهبری پیشین مورداستفاده خود بازگردند. هرچند برنامه یک‌روزه ما می‌تواند رهبران را در معرض مفاهیم و مهارت‌های جدید قرار دهد، اما نمی‌تواند برای آن‌ها تجاربی را برای تمرین و اجرای مهارت‌های کلیدی به شکلی سریع وقتی که به محیط پیشین خود بازمی‌گردند، فراهم کند؛ اما وقتی که رهبران به تمرین کوچینگ می‌پردازند و چند مرتبه توسط دیگران کوچ می‌شوند، به‌احتمال بیشتری وقتی که به محیط سازمانی خود بازمی‌گردند آمادگی کوچ کردن برای محیط واقعی خود را دارند.

مرحله ۴: کوچینگ را دل سازمانتان وارد کنید

آموزش و کوچینگ رهبران، فقط نقطه آغاز کمک به ایجاد فرهنگی است که می‌خواهید. راهبردهای زیر، برای وارد کردن مهارت‌های رویکرد کوچینگ به‌طور روزانه همراه با تمرینات رایج آن، به سازمان‌ها کمک کرده است:

- برای رهبران فرصت‌هایی را به‌منظور تمرین مهارت‌های کوچینگشان فراهم کنید. ما فرصت استفاده از یک مجموعه سه‌گانه را در هنگامی که رهبران تازه در حال یادگیری مهارت‌های کوچینگ هستند، در برنامه‌مان فراهم می‌آوریم. این مجموعه سه‌گانه شامل کوچ، مراجع و فردی که به مشاهده رفتارهای کوچینگ می‌پردازد و بازخوردهایی می‌دهد، می‌شود. به هر فردی فرصت تغییر نقشش در این سه‌گانه داده می‌شود. رهبران می‌توانند مهارت‌هایشان را با هر فردی که بخواهند و اعتماد دارند تمرین کنند، ببینند که دیگران چگونه کوچ می‌کنند و بازخوردهایی را درباره اینکه فرایند کوچینگ چگونه خوب پیش می‌رود و چگونه می‌توانند سطح خود را ارتقا دهند، استخراج کنند. ما همچنین استفاده از مهارت‌های کوچینگ را در جلسات مختلف تشویق می‌کنیم. سرانجام، ما مهارت‌های کوچینگ رهبران را از طریق وبینارهای پیشرفته، جلسات درونی و آموزش‌های پیشرفته با رهبران، عمق می‌بخشیم.
- نمونه‌ها و داستان‌هایی از بهترین اقدامات و تجارب را در سراسر سازمان به اشتراک بگذارید. این داستان‌های موفقیت می‌تواند بین مشتریان، شرکا و اعضای عمومی جامعه بر اساس صنعتی که فعالیت می‌کنید، نشر یابد. می‌توانید این داستان‌ها را در جلساتی که دارید به شکلی برجسته بیان کنید و یا از طریق خبرنامه‌ها و ارتباطاتی که مدیران ارشد اجرایی‌تان دارند انتشار دهید.
- ارزش‌های کوچینگ و ذهنیت رشد را در ارزش‌هایتان و بهترین تجاربی که با آن ارتباط برقرار می‌کنید یکپارچه کنید تا بتوانید از آن‌ها به‌خوبی در هنگامی که رهبران و اعضای تیم‌های جدیدتان را مورد هدایت‌های بدو خدمت قرار می‌دهید، استفاده کنید.
- کوچینگ را با راهبرد، هدف و مأموریت کسب‌وکارتان متصل کنید.

این راهبردها همچنین منعکس‌کننده اقدامات و تجارب تغییر موفق است. فعالیت‌های کوچینگ (مانند کوچینگ ۱-۲-۱، کوچینگ تیمی، کوچینگ گروه کاری با یک مجری کوچینگ حرفه‌ای) به‌عنوان کمک‌کننده‌ترین موارد برای دستیابی به هدف مدیریت تغییر، برشمرده شده‌اند. به‌کارگیری کوچینگ برای رهبری یک فرهنگ چابک، وسیله‌ای است برای پرورش اعتماد بیشتر به قابلیت‌های کارکنان در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر.

مرحله ۵: فراهم آوردن تجارب درونی و بیرونی کوچینگ

راهبرد دیگری که حمایتگر کوچینگ در فرهنگ سازمانی‌تان است، می‌تواند شامل به‌کارگیری فرصت‌های تکمیلی پیشنهادی زیر برای کوچ شدن باشد:

- کوچ‌های حرفه‌ای بیرونی برای مدیران اجرایی‌تان به کار بگیرید. پوشش‌های برنامه ما از موقعیت‌های واقعی استفاده می‌کنند تا رهبران بتوانند به خوبی تمرین کنند، چراکه وقتی ما کوچ می‌شویم، اثربخشی و جادوی کوچینگ خودش را شفاف نشان می‌دهد. وقتی رهبران به دنبال کوچینگ حرفه‌ای هستند، ارزش یادگیری مستمر را مدل‌سازی می‌کنند، بازخورد دریافت می‌کنند و مورد چالش قرار می‌گیرند تا به روش‌هایی رشد کنند که به شکل فوق‌العاده‌ای درون سازمانشان تجربه کرده‌اند.
 - استقرار یک تیم کوچینگ درونی را مدنظر قرار دهید. یکی از مشتریان / مراجعان ما بر آموزش‌های کوچینگ پیشرفته برای گروه کوچکی از افرادشان سرمایه‌گذاری کرده‌اند که می‌توانند دوره کوچینگ کوتاه‌مدت را برای افرادی که به آن‌ها گزارش نمی‌دهند، فراهم کنند. این تیم از کوچ‌های درونی، کوچینگ محدودی را به اعضای تیم بیرون از واحدشان ارائه می‌کنند. ما به آن‌ها کمک کردیم که به هدایت محدوده‌ها در کنار پویایی‌های قدرت و اخلاقی کوچ‌های درونی بپردازند. ما دریافتیم که این کوچ‌های رهبری با «عملکرد بالا»، مهارت‌های کوچینگ پیشرفته را توسعه داده‌اند و منابع کم‌هزینه‌ای را برای دیگران در سازمان فراهم آورده‌اند. با سرمایه‌گذاری بر این کوچ‌های درونی، سازمان با فرصت‌های رشدی برای افراد مواجه شد و منابعی را برای سراسر سازمان ایجاد کرد.
 - کوچینگ هم‌سطح را تشویق کنید. هنگامی که افراد هم‌سطح همدیگر را کوچ می‌کنند، هر دو طرف، احساس اتصال و حمایت بیشتری دریافت می‌کنند. مقاله هاروارد بیزینس ریویو با عنوان «چگونه کوچینگ هم‌سطح می‌تواند از انزوا و تنهایی کار بکاهد»¹ چنین گزارش می‌کند که «کوچینگ هم‌سطح درباره پرورش یک شبکه از هم‌پیمانان است که می‌تواند حمایت متقابلی در ایجاد تغییر مثبت برای بهبود عملکرد فراهم آورد و ریشه‌های انزوا در کار را موردتوجه قرار دهد. چه در محل کار و چه در منزل، انزوا و تنهایی می‌تواند استرس را تعمیق بخشد و نیروی محرک‌های برای بهترین کارکنان سازمان باشد که به دنبال جایگاه‌های کاری در بیرون سازمان بگردند». در کنار ارتباطی که با مدیر مستقیممان داریم، حدی که احساس اتصال با هم‌سطح‌هایمان در محیط کار داریم یک پیش‌بینی کننده مهم از میزان عملکرد و جابجایی یا ترک شغلی است.
- اثر ایجاد یک فرهنگ کوچینگ می‌تواند به رهبران کمک کند تا ارزش‌هایشان را زندگی کنند و به اهداف اندازه‌گیری شده‌شان برسند. در ادامه، یک داستان مشتری / مراجعان بیان می‌شود، درباره اینکه چرا سازمان دوزبانه‌شان عازم سفر فرهنگ کوچینگ شد و چرا به آن توجه کردند.

¹ How Peer Coaching Can Make Work Less Lonely

ما شش سال قبل یک بازطراحی در آژانسمان انجام دادیم. اولویت‌های ما منظم بودند، اما همچنان رسوب‌هایی از فرهنگ و عادات قدیمی مان داشتیم. همچنین استعداد‌های بکری داشتیم که هنوز توسعه نیافته بودند، چراکه سرمان بسیار شلوغ بود. تصمیم گرفتیم یک فرهنگ کوچینگ ایجاد کنیم تا ارتباطاتمان را بهبود دهیم و تیم‌هایمان را توسعه دهیم. وقتی که رهبران کوچ می‌کنند، فشارهایی را بر روی این رهبران وارد می‌آورد تا هر چیزی را موردسنجش و اکتشاف قرار دهند. اکنون به‌جای صرفاً تفویض اختیار، ما کارکنان و تیم‌هایمان را کوچ می‌کنیم تا راهکارهایشان را مطرح کنند و تصمیم‌های بهتری بگیرند.

اثر کوچینگ، موجب پالونه‌هایی (فیلترهایی) بر روش فعالیت کارکنان صفی‌مان شده است و به دنبال آن یک تغییر اخلاقی-هنجاری ایجاد شده است. کارکنان برای ایده پردازی و خلاق بودن، احساس توانمندسازی بیشتری دارند. آن‌ها اطمینان به همدیگر بیشتری دارند برای مواجهه با چالش‌ها. این یک فرهنگ تغییر است. ارتباطات ما بهبود یافته است، حل مسائل برای ما آسان‌تر شده است و ما اعتماد شگفت‌انگیزی بین رهبران و کارکنان ایجاد کرده‌ایم. این یک حس عالی است که رشد تیم‌هایمان را ببینیم و در نتیجه کوچینگ هرروز بهتر شوند.

بهترین سرمایه‌گذاری که ممکن است شما انجام دهید این است که کارکنانتان را بالنده کنید و توسعه دهید. اگر کارکنان را به‌خوبی توسعه دهید، نتایجتان هم بهبود می‌یابند. از افراد مناسبی برای هدایت فرهنگ کوچینگ در سازمانتان استفاده کنید تا منافع گسترده‌ای را برای سال‌ها برداشت کنید.

چه چیزهایی می‌تواند با ایجاد یک فرهنگ کوچینگ، حاصل شود؟ در سال ۲۰۱۴، فدراسیون بین‌المللی کوچینگ مطالعه‌ای انجام داد با این عنوان «ایجاد یک فرهنگ کوچینگ با مدیران و رهبران» و از رهبران و سازمان‌ها خواست که به شناسایی موانعی بپردازند که آن‌ها را از به‌کارگیری مهارت‌های کوچینگ باز می‌دارد. علاوه بر وجود موانع مربوط به زمان، فرماندهی و کنترل، و موانع درونی توصیف‌شده در فوق، این مطالعه مباحث فرهنگی زیر را شناسایی کرد:

- کمبود بودجه آموزش؛
- حمایت ضعیف برای استمرار توسعه مهارت‌های کوچینگ؛
- ضعف یکپارچگی کوچینگ در فرهنگ سازمان؛
- توسعه کوتاه‌مدتی مهارت‌ها؛

- حمایت‌های محدود از جانب رهبران ارشد؛
- ناتوانی در ارزیابی و سنجش اثرات.

در فرهنگ‌های کوچینگ که بهترین تجارب، عملکردها و نتایج حفظ می‌شود، مشتریان / مراجعان، پول‌ها و زمانشان را به‌دقت سرمایه‌گذاری می‌کنند و باور دارند رهبرانی که کوچ می‌کنند می‌توانند آن‌ها را برای رسیدن به اهدافشان توانمند کنند. ما مشارکتی پایاپای و در کنار این مشتریان / مراجعان داشته‌ایم و آن‌ها نشان داده‌اند که در طی زمان، آن‌ها می‌توانند یک فرهنگ کوچینگ ایجاد کنند که به آن‌ها کمک می‌کند تا بهترین اعضای تیمشان را حفظ کنند و هر فردی را برای رسیدن به اهداف والایی که معین کرده‌اند، تشویق کنند.

سفر شما به یک فرهنگ کوچینگ می‌تواند منحصربه‌فرد باشد. ما این بهترین تجاربمان را برای تشویق شما پیشنهاد می‌کنیم. فارغ از اینکه سازمانی کوچک یا بزرگ باشید، می‌توانید آن‌ها را به کار بگیرید. برای اینکه کوچینگ را بخشی از فرهنگتان کنید، رهبرانتان را جمع کنید و طرحی را تدوین کنید که کاملاً متناسب با مأموریت و منابعتان باشد.

گام بعدی

- رهبران همفکران را در کنار هم گردآورید و بررسی کنید که چگونه توسعه کوچینگ می‌تواند به شکل مثبتی برای رهبران و سازمانتان سودمند باشد.
- چگونه هم‌راستا و هم‌آهنگ شده‌اید و چقدر ادراک‌هایتان متفاوت است؟
- گام‌های اول و بعدی که می‌توانید برای تبدیل شدن به یک فرهنگ کوچینگ بردارید چیست؟

فصل ۱۸: اقدامات کوچینگ رهبری با یکپارچگی بالا: خوب انجام بده ولی صدمه نزن

«فقط رهبران معتبر، تعهد کسب می‌کنند و فقط تعهد سازنده و بازسازنده سازمان‌ها و جوامع بزرگ است»

جیمز کوزس و باری پوسنر^۱

وقتی رهبران کوچ می‌کنند، به تیم‌ها و اعضای تیمشان کمک می‌کنند که توسعه یابند (بالنده شوند) و رشد کنند. ارزش کمکی که گفتگو ایجاد می‌کند بالا است. این گفتگو، اختصاص زمان برای تمرکز بر بهبود کسب‌وکار همانند «شاخص‌های کلیدی عملکرد»^۲ و اهداف شرکتی نیست. بلکه همان‌طور که در فصل‌های قبل بیان کردیم، کوچینگ شما بر میزان اشتیاق تیمتان و اهداف سازمانی‌تان اثرگذار است. با این حال، شما کلاه‌های رهبری متفاوتی برای دستیابی به نتایج به روش‌های مختلفی بر سر می‌گذارید. وقتی رهبران کلاه کوچینگ را بر سر می‌گذارند، می‌گویند که با این کار احتمال بروز تعارض‌های مختلف را با دیگر کلاه‌هایی که دارند، هم در نظر گرفته‌اند. این فصل، رهنمودهایی برای کمک به شما به منظور قرار گرفتن در نقطه مطبوع کوچینگ فراهم می‌کند. وقتی که چنین کاری را با یکپارچگی بالا انجام دهید، تعارض‌هایی را که با آن مواجهید حداقل می‌سازد از اثرگذاری مثبتتان حمایت می‌کند.

حرفه‌ای و محترم باشید

هنگامی که شما بهترین اقدامات زیر را دنبال می‌کنید، می‌توانید مطمئن باشید که در مسیرتان قرار دارید، نه فقط صدمه‌ای نمی‌زنید بلکه دیگران و سازمانتان را نیز از عملکردتان منتفع می‌کنید.

ملاقاتتان را محترم بشمارید: مراقب واژگانتان باشید. اگر متعهد به برگزاری جلسه با فردی شده‌اید، حتماً طبق آن عمل کنید. شفافیت کافی نسبت به زمانی که در اختیار دارید و آن چیزهایی که می‌توانید انجام دهید تا زمان بیشتری داشته باشید، اگر واقعاً لازم است، داشته باشید. عادتاً برای خودتان ایجاد کنید و آن را در تعاملات با دیگران تبدیل به یک الگو کنید. هر فردی درک می‌کند که چیزهای حیاتی گهگاه رخ می‌دهند و نه همیشه. محترم شمردن ملاقاتی که با دیگران دارید یک روش ساده برای نشان دادن توجه و احترام به زمان دیگران است.

¹ James M. Kouzes & Barry Z. Posner

² Key Performance Indicators (KPIs)

قابلیت اعتماد را محترم بشمارید: در طی گفتگوهایتان از آغاز تا انتها مطمئن باشید که قابلیت اعتماد را حفظ کرده‌اید. زمان‌هایی وجود دارد که برای رهبران ممکن نیست. یک نمونه از این لحظات به این قرار است:

اوانی به جلسه هفتگی‌ای که با گزارش دهنده مستقیمش مارشا داشت، فکر می‌کرد. در طی یک سال اخیر، اعتماد ایجاد شده بود و به نظر می‌آمد که مارشا به راحتی مباحثی را پرورش می‌داد که دارای فرصت‌های غنی برای کوچینگ بودند؛ اما این مرتبه مارشا مضطرب به نظر می‌رسید. او بیان کرد که مایک، همکارش، در مقابل دیگران به او طعنه زده، صدایش را هنگام انتقاد نسبت به عملکرد اوانی بالا برده و موقع صحبت در فاصله نزدیکی نسبت به او ایستاده و حریم خصوصی‌اش را خدشه‌دار کرده است. وقتی که مارشا از مایک خواسته تا فضای بیشتری بدهد، واکنش خاموشی داشته و به مدت یک هفته صحبتی با او نداشته است. مارشا سپس بیان کرد که می‌خواسته کمک کند تا روشی برای واکنش به رفتار مایک بیابد. مارشا متقاعد شده بود که اگر فهمیده بود که چه کاری انجام دهد که سزاوار رفتار مایک است و چگونه تغییر کند، مایک این رفتارش را متوقف می‌کرد.

هنگامی که اوانی به مارشا گوش داد که به توصیف نعره‌ها، فروکش آن و بعد سکوت مایک می‌پرداخت، اوانی فهمید که مسئله واقعی آن چیزی نیست که مارشا بیان می‌کند؛ مسئله رهبر بودن مارشا در سازمان بود. اوانی نشانه‌های قلدری محتمل و آزارهای جنسیتی مایک نسبت به اوانی را دریافت و می‌دانست که نسبت به گزارش دادن این رفتار برای بررسی‌های بیشتر، مسئولیت دارد. اوانی همچنین نیاز به حفاظت از مارشا در قبال رفتارهای مایک داشت، درحالی که هنوز شرکت نمی‌دانست چه چیزی اتفاق افتاده است.

اوانی تصمیم گرفت که تمرکز گفتگوهایشان را تغییر دهد. او به آرامی به مارشا گفت که لازم است مارشا اطلاعاتش را در بیرون از جلسات رسمی هفتگی‌شان به اشتراک بگذارد. مارشا خشمگین و متعجب بود که نمی‌توانست موقعیت را اداره کند و از او انتظار می‌رود که مورد کوچ قرار گیرد و اختیارات و قدرت کافی را در اختیار ندارد. اوانی به دقت گوش داد و تصدیق کرد که ممکن است مارشا درگیر احساس درک نشدن و ناسپاسی شده باشد. سپس اوانی با ملایمت توضیحاتی درباره بررسی‌های شرکت درباره آزار و اذیت رخ داده برای مارشا، ارائه کرد. سپس او درباره گام‌های بعدی روشن و راسخ شد.

محدودیت‌ها را محترم بشمارید: اگر موضوعی بیرون از صلاحیت‌ها و شایستگی‌هایتان است و با این وجود لازم است مدنظر قرار گیرد، فرد متناسبی را بیابید و یا آن را به فرد خبره‌ای که در آن حوزه فعالیت دارد ارجاع دهید. به اشتراک گذاشتن عواطف شنیداری هنگامی که رهبران در حال کوچ کردن هستند امری متداول است. این مربوط به مواقعی است که آن عواطف به‌طور ملموسی فرد را از تطابق‌پذیری و یا تحقق سایر خبرگی‌های موردنیاز، باز می‌دارند. شما یک مشاور نیستید، رهبری هستید که کوچ می‌کند. فرایند کوچینگ را به‌عنوان روشی

برای کمک به کشف گزینه‌های دیگر و ترس‌هایی که برای نرسیدن به آن‌ها وجود دارد، به کار بگیرید. از منابع تکمیلی همانند «برنامه کمک به کارکنان»^۱، بهره ببرید.

اریک به مدیرش بیل، در گفتگوهای ۱-۲-۱ هفتگی اخیرشان گفت که پدرش نیازمند مراقبت‌های بیمارستانی شده و عمرش دوام چندانی ندارد. بیل، هفته ۱-۲-۱ را با پرسیدن احوال پدر اریک شروع کرد. چشمان اریک پر از اشک شد و تصدیق کرد که به سختی می‌تواند بر کارش تمرکز کند، چراکه تماشای مرگ پدرش برایش بسیار دشوار است. او افسوس می‌خورد که فقط نظارت‌گر این شرایط بود و کاری نمی‌توانست انجام دهد. اریک گفت که احساس می‌کند تنه‌است و نمی‌داند با این احساساتش چه کند.

بیل به سرعت دریافت که سوگ و تعارض احساسات اریک فراتر از قلمرو یک گفتگوی کوچینگ است که می‌تواند داشته باشد. بیل عمق حس از دست دادن اریک را تصدیق کرد و سپس بر آن چیزهایی که اریک نیاز داشت و اینکه چگونه می‌تواند او را مورد حمایت و کمک قرار دهد، تمرکز نمود.

در ۱۵ دقیقه بعدی، بیل مجموعه‌ای از سؤالات را مطرح کرد. «اون طوری که از تو شنیدم، به نظر میاد که چند هفته است درگیر چنین احساساتی هستی. چه کمک و حمایت‌هایی نیاز داری؟ اگر کاری انجام ندی، ممکنه تا یکی دو هفته دیگه چه اتفاقی بیفته؟» سپس این‌گونه به صحبت‌هایش خاتمه داد: اگر کمک و حمایت‌هایی دریافت کنی، چه اثری بر وضعیتت دارد؟

بیل همچنین اریک را که متوجه از دست دادن نزدیکانش بود مورد تحسین قرار داد و به او گفت هنگامی که یکی از نزدیکانش را از دست می‌دهد، بهتر است که از یک مشاور خبره مرتبط با سوگ کمک بگیرد. سرانجام، بیل خاطرنشان کرد که برنامه کمک کارکنان و دیگر منابع در دسترس در شرکتشان برنامه‌های سودمندی برای مواقع نیاز کارکنان هستند.

مستقل و بی طرف بمانید: ما به دنبال آن هستیم که خودمان را در وضعیت حضور و اکنون حفظ کنیم و به‌دوراز تعصب‌ها، درس‌ها و نیازهایی نگه داریم که گاهی بر ما عارض می‌شوند. انسان‌هایی هستیم با داستان‌ها و تجارب خودمان؛ اما رفتارهای قالبی ما متأثر از جنسیت، نژاد، زمینه و ... هستند که می‌توانند سؤال‌ها و کوچینگ مان را متأثر و منحرف سازند.

از آنجاکه عمل کوچینگ بر درک و کمک به دیگران متمرکز است و به‌دوراز نصیحت‌گری است، بنابراین دربردارنده یک پالونه (فیلتر) بی‌طرفی است. با این حال، شما نمی‌توانید به‌طور کامل ادراک خودتان را خاموش کنید. به گفتگوهای درونی‌تان توجه کنید و نسبت به زمان‌هایی که احساس قضاوت‌مند دارید و یا عواطفتان با آنچه دیگران بیان می‌کنند برانگیخته می‌شوند، آگاه باشید. از مهارت‌های شنوندگی فعال بهره ببرید تا بتوانید بر

¹ Employee Assistance Program

اینکه چگونه دیگران تجارب و خواسته‌هایشان را توصیف می‌کنند، تمرکز کنید. بسیار مهم است که از فرایند کوچینگ برای هدایت گفتگوها و شفافیت دستور کارتان بهره ببرید. درک تعصبا و سوگیری‌ها یک فرایند مادام‌العمر است، و تنها روش درک آن‌ها این است که خود را در معرض امور متفاوت (تنوع) قرار دهید به‌دقت به داستان‌های دیگران گوش فرا دهید و نسبت به دریافت بازخوردها پذیرا باشید.

صادق باشید. درون هر رابطه مبتنی بر اعتماد این باور قرار دارد که طرف مقابل بهترین عملکردش را ارائه می‌کند تا معتبر (موثق) و واقعی بماند. این موضوع در کوچینگ هم صادق است. اگر شما در زمانی به لحاظ روان‌شناختی قابلیت کوچینگ ندارید، بگذارید دیگران هم بدانند و برای زمان دیگری که در شرایط مساعد بودید برنامه‌ریزی کنید. اگر در یک جلسه کوچینگ شما نمی‌توانید درک کنید که دیگران چه می‌گویند یا چه احساسی دارند، بگذارید که دیگران هم مطلع شوند و دلیلش را بدانند. اگر می‌توانید کمک‌کننده باشید و بازخورد سازنده‌ای درباره روش‌های دیگران ارائه کنید، درباره اینکه چگونه می‌توانید این کار را به بهترین شکل انجام دهید بیندیشید. اگر به نظر می‌آید که تعارض منافی برای شما ظهور یافته است که نمی‌توانید آن را کنار بگذارید، بگذارید که طرف مقابلتان هم بداند و یک راهکار جایگزین برای برآوردن نیازها بیابید.

صداقت در کوچینگ یک ضرورت است. کوچینگ نیازمند برقراری تعادل بین نشان دادن توجه و مستقل ماندن است. به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند، شما یک فرد مستقل و بدون قضاوت هستید، بنابراین می‌توانید یک مکان امن برای دیگران ایجاد کنید تا آن‌ها را بشنوید و راهکارهای متناسب را کشف کنید. شما به‌عنوان یک آینه انسانی عمل کنید تا بتوانید بازتاب گر و منعکس‌کننده آنچه دیگران می‌گویند، احساس می‌کنند و می‌خواهند، از طریق دوربین‌های مختلف باشید. از سوی دیگر، این مهم است که بدانید چه زمانی، هنگامه مناسبی برای پوشیدن این کلاه آینه‌ای نیست.

دیگران را به‌صورت یک کل یکپارچه و پرمایه ببینید. در هسته رویکرد کوچینگ این باور مبنایی وجود دارد که دیگران موجودیتی خرد و شکسته شده نیستند. الهام‌بخشی این دیدگاه روان‌شناختی مثبت می‌تواند از آلفرد آدلر، پدر روان‌شناسی فردی مدرن برگرفته شود. او از تمرکز بر بیماری در رفتارها اجتناب نمود و در مقابل چنین فرض کرد که انسان‌ها دارای قابلیت‌ها و منابع بسیار غنی‌ای هستند که می‌توانند در زندگی به‌کاربرده شوند. ما نادرست نیستیم. ما به‌طور متداول نقاط قوت، تجارب و تیم‌هایمان را سروسامان می‌دهیم تا با بسیاری از چالش‌هایی که مواجه می‌شویم مقابله کنیم. ما هنگام مواجهه با این چالش‌ها، خبره هستیم. باور کنیم و بدانیم که این درست است.

هنگامی که شما باور دارید که دیگران دارای کلیت و پرمایگی هستند، مفروضات مختلف را به چالش می کشید و به دنبال کاوش احتمالات مختلف هستید. وقتی که در هنگام کوچینگ دیگران، این ذهنیت رشد را برمی گزینید نتیجه و اثر جادویی آن را دریافت می کنید. دیگران نگرش شما را حس می کنند و چنین حس می کنند که توانا هستند و با اطمینان می توانند گام بعدی شان را بردارند. یک روش برای تقویت این باورها، بررسی مفروضاتتان درباره دیگران و بازتاب آن در هنگام گفتگوهایتان با آنهاست. شما چه چیزهایی درباره نقاط قوت و قابلیت های دیگران یاد گرفته اید که تا قبل از این نمی دانستید؟ چه چیزهایی شما را شگفت زده کرد؟ من بارها کشف کرده ام که چقدر دیدگاه های من محدود هستند و چه عمق زیادی درون هر فردی وجود دارد.

به یادگیری و توسعه (بالندگی) خود ادامه دهید

مارشا رینولد^۱، یک رهبر مشهور کوچینگ و یک توسعه دهنده کوچ ها، داستان خودش درباره بالا رفتن از صخره ۸۰۰۰ فوتی در ماچو پیچو پرو^۲ را تعریف کرده است. او از راهنمای کوهنوردی اش درباره اینکه آیا از نظر او صعود کردن کار سخت و جان فرسایی است یا نه، پرسید. راهنما پاسخ داد «نه، چندان سخت نیست». من همیشه از صعود درس های زیادی می گیرم.

به عنوان رهبری که کوچ می کند، شما همیشه شما همیشه از دیگران و درباره دیگران چیزهایی یاد می گیرید، همان طور که از سازمان و خودتان هم چیزهایی فرامی گیرید. چه اینکه شما توسط یک کوچ حرفه ای یا هم سطح کوچ شوید، یا اینکه بخواهید آسیب پذیر باشید و از دیگران کمک بگیرید، اقدامی ضروری است برای اینکه رهبری که کوچ می کند باشید. هنگامی که اعتماد بین رهبران و اعضای تیمشان توسعه می یابد، هر دو طرف گشودگی بیشتری برای آوردن گفتگوهای دشوار در مکالمات کوچینگشان خواهند داشت. آماده باشید؛ به یاد داشته باشید که همیشه در را برای یادگیری باز بگذارید، حتی وقتی که احساس تدافعی دارید و احتمالاً ترسیده اید. علاوه بر همه این ها، در وضعیت شنوندگی فعال خود بمانید.

در طی گفتگوی ۱-۲-۱ امی از تیرون یکی از سؤالات رایج کوچینگ را پرسید. «هی تیرون، چی در انتظارت هست اگه مسیر پیشرفت شغلیت رو خوب طی کنی؟» تیرون مکثی کرد، به او نگاه کرد و گفت «خوب، فکر می کنم برسم به رؤیایم که می خواهم یک کارآفرین بشم».

¹ Marsha Reynolds

² Machu Pichu in Peru

امی هنوز مبتدی بود و تیرون یک رهبر فنی با ارزش بالا بود و امی می‌خواست بر روی کمک تیرون برای مدیریت ارائه محصول بعدیش حساب باز کنه؛ بنابراین از تیرون خواست که نظرش رو درباره ارائه محصول جدیدش بیان کنه.

کلاه کوچینگ تان را بر سر بگذارید و تمرین کنید

چه چیزی می‌تواند روشن تر باشد؟ ما به صرف فکر کردن درباره چیزی، چیزهای بیشتری از آن کسب نمی‌کنیم. کوچینگ را روزانه تمرین کنید، با به‌کارگیری مهارت‌های خاصی همانند سؤالات کوچینگ، تشویق و گوش دادن فعال. لحظات کوچ پذیر رسمی ایجاد کنید و از دیگران بخواهید تا از گفتگوی ۱-۲-۱ شان برای کوچینگ استفاده کنند. کوچینگ را با کودکان (به‌ویژه نوجوانان) اجرا کنید. مهارت‌های کوچینگ را در سازوکارهای گروهی با اعضای تیمتان و یا در جلسات هیئت‌مدیره بکار بگیرید به دنبال لحظات کوچ پذیر باشید. توجه داشته باشید که چه زمانی و چگونه وارد و خارج کوچینگ شوید. سرانجام، کوچینگ به بخشی از خود و وجودتان تبدیل می‌شود، و درحالی‌که مهارت‌ها و فرایندهای کوچینگ به‌طور جهانی مؤثر هستند، سبک ویژه شما ظهور می‌یابد.

هنگامی‌که گانتز از برنامه کوچینگش بازگشت، همکارانش وقوع یک تغییر یک‌باره در او را بیان کردند. او عادت داشت همیشه به شکل روشنی به بقیه بگوید چه کاری انجام دهند. اکنون او زمان بیشتری برای شنیدن و کمک به تیمش برای فهم قلب امور از طریق کوچینگ، صرف می‌کند. روابط او با دیگران تغییر کرده است. کوچینگ بخشی از برند رهبری او شده است. تیمش از او انتظار دارند که هر وقت شرایط مناسبی باشد، آن‌ها را کوچ کند.

هیچ چیزی پیام رساتری از آنچه «خودتان انجام می‌دهید»، به دیگران ارسال نمی‌کند. اگر اقدامات و کلماتتان بر هم منطبق نباشند، ضعف یکپارچگی شخصیتی‌تان بر اعتمادپذیری‌تان به‌عنوان یک رهبر اثرگذار است. به یاد داشته باشید هنگامی‌که کوچ می‌کنید، شما درباره نوع رهبری که می‌خواهید باشید و نوع فرهنگی که می‌خواهید بسازید را هم تصمیم‌گیری می‌کنید. کوچینگ تان را تمرین کنید و چشم‌اندازتان را خلق کنید.

گام بعدی

۱. کدام یک از این تمرین کوچینگ برای شما شفاف و طبیعی هستند؟

- محترم و حرفه‌ای بودن
- محترم شمردن محدودیت‌ها
- مستقل و بدون جهت‌گیری ماندن
- صادق بودن
- دیگران را به‌صورت یک کل یکپارچه و پرمایه دیدن
- یادگیری و توسعه مستمر
- تمرین کردن کوچینگ تان

۲. کدام یک از موارد فوق می‌تواند چالشی‌تر باشد؟

۳. درباره روشی که طبق آن می‌توانید این اقدامات اخلاقی را به‌خوبی زندگی کنید، آگاهی کسب کنید.

۴. چه فرصت‌هایی برای شما وجود دارد وقتی که (توسط همکاران و دیگران) کوچ می‌شوید / می‌کنید؟

فصل ۱۹: خودم را ابتدا کوچ کنم

«اعتماد و اطمینان نهادینه‌شده، محصول یک فرایند گسترده از یادگیری و عدم یادگیری، تمرین و شکست، و به دست آوردن و از دست دادن‌ها است»

برن برون^۱

هر گفتگوی کوچینگ با این عبارت تمام می‌شود: «بعدش چی؟» یعنی با یک آغاز جدید تمام می‌شود. گام‌های بعدی‌تان برای تبدیل شدن به «رهبری که کوچ می‌کند» چیست؟ با نقاشی تصویر رهبری که می‌خواهید به آن تبدیل شوید و تبیین هدف‌تان به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند، شروع کنید. شما با برداشتن گام‌هایتان برای رسیدن به مقصدی که دارید، شروع می‌کنید، یعنی تبدیل شدن به یک رهبری که کوچ می‌کند. از نقشه راه PASN برای کوچ کردن خودتان و ایجاد یک طرح برای گام‌های بعدی‌تان استفاده کنید.

وقتی که انجلینا را ملاقات کردم، یک رهبر پرستاری ورزیده بود. او بیان کرد که آنچه او را به سمت آموز کوچینگ هدایت کرده بود، بازخوردی بود که از دیگران دریافت کرده بود. مردم اغلب سبک رهبری او را شبیه به سبک کوچینگ توصیف می‌کردند. از آنجاکه او در این باره مطمئن نبود، شروع به جستجو درباره کوچینگ کرد و یک برنامه کوچینگ یافت تا سبک طبیعی خودش را برای سطح بعدی‌اش کسب کند. با حمایت‌هایی که دریافت کرد، او خود را از سطح صرفاً رهبری خارج کرد و به سطح کوچینگ رهبران در یک کسب‌وکار بزرگ‌تر مراقبت‌های بهداشتی رساند. او با تمریناتی که انجام داد خودش را به سطح «مرشد/منتور کوچ» رساند و سبک رهبری کوچ خود را کسب نمود. سرانجام، نوبت به نقش رهبری چالشی خودش رسید: هدایت یک تیم رهبری بزرگ از پرستاران.

انجلینا اثر مهارت‌های کوچینگش را عمیق توصیف می‌کند. او باور دارد که راهکارهایش توسط تیمش کشف شده‌اند. هدف اصلی رهبری او کمک به دیگران برای حل مباحث محوری، کوچ کردن اعضای تیمش برای اکتشاف راهکارها و ایجاد یک طرح برای حرکت به جلو است.

برای مثال، یکی از مدیرانش اهداف مدنظر را دنبال نمی‌کرد، او گلایه کرد که تیمش منابع کافی برای اداره چالش‌های ناشی از کووید ۱۹ را نداشت. او در تردید قرار گرفته بود؛ چطور می‌توانست از آن عبور کند؟ انجلینا تصدیق کرد که کمبود منابع یک چالش واقعی بود.

¹ Brené Brown

او از مدیرش پرسید: «اگر منابع کافی در اختیار داشتی چه کاری می‌کردی؟» این سؤال یک گفتگو درباره نیازهای تیمش ایجاد کرد، یعنی یک طرح برای به‌کارگیری منابع و چند راهبرد سریع برای کاهش استرس تیمش.

انجلینا سپس این چنین بازتاب داد، «فشار فرسودگی روزانه می‌تواند به نقاط کوری درباره آنچه محتمل است، منجر شود. من از افرادی که کوچ می‌کردم درخواست کردم که یک تیم یا پیامد ایدآل را تصور کنند، این پرسش تصویری به آن‌ها کمک می‌کند تا به کشف چیزهای دیگری که می‌توانند در این موقعیت انجام دهند و کسب کنند، بپردازند. افراد اغلب تعهد بیشتری به راهکارهای خودشان دارند چراکه خودشان آن را طراحی کرده‌اند. من همچنین کشف کردم که در طی کوچینگم وقتی یک گام جلو می‌روم می‌توانم رهبران بعدی را رشد دهم». انجلینا گزارش داد که بین ۵۰ تا ۷۰ درصد از زمانش صرف کوچینگ افراد و تیم‌هایش می‌شود. هدف او این است که رهبری باشد که با کوچینگش هر فردی که در اطرافش هست را توسعه دهد.

هدف شما از اینکه جزو «رهبری باشید که کوچ می‌کند» چیست؟ از شما دعوت می‌کنم تا از این گام‌های زیر استفاده کنید و یک طرح ۳۰ روزه برای اینکه جزو «رهبری که کوچ می‌کند» باشید را شکل دهید. ضمیمه سوم کتاب را ملاحظه کنید.

برنامه کوچینگ ۳۰ روزه شما

۱. هدف: هدفتان را به‌عنوان یک رهبر توصیف کنید

هر سفر کوچینگ با چیزی که می‌خواهید شروع می‌شود، کجا می‌خواهید بروید و چه چیزی برای شما مهم است؟ هدف کلی شما از یک رهبر بودن چیست؟ نگران اینکه در قالب چه عباراتی بیان کنید نباشید، فقط اولین جملاتی که به ذهنتان می‌آید را در جعبه زیر بیان کنید.

جکسون غرق در این افکار بود که چند وقت است که تیمش را در هنگام مواجهه با مشکلات و برآوردن نیازها در کنار دارد. او داشت پروژه‌های رهبری‌اش برای شرکت را نادیده می‌گرفت، اما نمی‌خواست درخواست‌های تیمش برای دریافت کمک را نادیده بگیرد. جکسون هدف رهبری‌اش را خدمت‌رسانی به دیگران برای رشد آن‌ها

و کسب و کارشان می‌دانست. او دریافت که آن‌قدر مشغول کمک به دیگران بوده که از کمک به رشدشان باز مانده است! او تصمیم گرفت از کوچینگ برای حمایت از این هدف رهبری‌اش بهره ببرد.

«چرایی» رهبری‌تان چیست؟ این چرایی را برای خودتان شخصی‌سازی کنید. چگونه کوچینگ به این شخصی‌سازی چرایی کمک می‌کند؟ چگونه کوچینگ دستیابی به این هدف‌تان را تکامل می‌بخشد؟

تعیین کنید: خودمیزی مهارت‌های کوچینگ

درباره ایده‌ها، مهارت‌ها، باورها، ارزش‌ها، ذهنیت و دیگر دانش‌هایی که اکنون درباره کوچینگ دارید بیندیشید. چه نقاط قوتی اکنون دارید که بخشی از رویکرد کوچینگ تان است؟ آیا مفهوم یک سؤال باز را که مشوق اکتشاف عمیق است، کسب کرده‌اید؟ آیا به‌طور طبیعی در قبال دیگران همدلی دارید؟ و می‌توانید دنیا را از منظر دیگران ببینید؟ آیا درباره اینکه دیگران چگونه می‌اندیشند، احساس می‌کنند و چه می‌خواهند کنجکاوی و برانگیختگی لازم را دارید؟ تا چه اندازه به نقشتان به‌عنوان یک «رهبر برخوردار از ذهنیت رشد» دست پیدا کرده‌اید؟

نقاط قوت کوچینگ تان:

در چه زمینه و حوزه‌هایی می‌خواهید بهبود یابید؟ ممکن است شما همدل باشید ولی نمی‌دانید چگونه آن را ابراز کنید و یا چه هنگامی به دیگران گوش بسپارید. یا ممکن است متوقف کردن نصیحت کردن دیگران برای شما دشوار باشد؛ در این صورت محدودسازی این عادت می‌تواند یک گام خوب برای شما باشد. برای این منظور، احتمالاً یادآوری پرسش «سوالات باز-پاسخ» در طی گفتگوهای کوچینگ یک کوشش ارزشمند است. در چه حوزه‌های دیگری می‌خواهید بهبود یابید؟ یک یا دو مهارت انتخاب کنید که می‌خواهید در آن‌ها متمایز شوید. اگر در این مهارت‌ها بهبود یابید، چه پیامدهایی برایتان به دنبال دارد؟ چه پیامدهایی بر دیگران (ذینفعان شغلی‌تان) دارد اگر چنین مهارت‌هایی را کسب کنید؟

یک یا دو زمینه بهبود کوچینگ:

جکسون هدف ۳۰ روز اول خود را چنین بیان کرد: کوچ کردن به جای بیان کردن. او دریافت که بر اساس الگوهای نقش پیشینش، «گفتن و خبرگی» وضعیت پیش فرض او برای یک رهبر بوده است. این پیش فرض برای او، به عنوان انجام اولین کاری که وقتی دیگران در دفترش به دیدار او می آیند، تحول یافت به پرسیدن سؤالات کوچینگ «باز پاسخ» و گوش دادن فعال. او تصمیم گرفت بر اساس این باور عمل کند که اعضای تیمش پاسخ ها را می دانند. جکسون همچنین متعهد شد که راهکارهای خودش را کنار بگذارد تا بتواند بر ایده های تیمش تمرکز کند.

راهبرد گذاری روش

هنگامی که شما خودتان را کوچ می کنید تا یک طرح ۳۰ روزه مؤثر برای بهبود مهارت های کوچینگ تان به عنوان یک رهبر ایجاد کنید، ایده های ویژه ای تولید کنید درباره اینکه چه زمانی و با چه کسانی به تمرین کوچینگ بپردازید و چگونه می توانید بهبودتان در هر هفته را اندازه گیری کنید (معیارهایی برای سنجش بهبود عملکرد کوچینگ تان داشته باشید).

هنگامی که جکسون گام هایی را که برای تحقق طرحش برای تمرین دو مهارت کوچینگ، یعنی پرسشگری و شنوندگی فعال، که می خواست آن ها را بهبود دهد با خودش مرور کرد، به شدت فکرش درگیر شناسایی «لحظات کوچ پذیر» ممکن بود.

«وقتی دیگران به دفتر کارم می آیند، از آن ها می پرسم چه چیزی از این گفتگو می خواهند. با خودم فرض نمی گیرم که از قبل اطلاع دارم. سپس من کنجکاو خواهم بود و چیزی شبیه این را می پرسم: به من بگوید چه چیزی باعث بروز این موقعیت فعلی مدنظرتان شده است و تا به حال چه کارهایی برای آن انجام داده اید؟ من فکر می کنم بتوانم حداقل یک بار در روز به تمرین این توالی از اقدامات بپردازم».

این طرح دو هفته اول از برنامه ۳۰ روزه جکسون بود. طرح دو هفته دوم او عبارت بود از «پذیرش باور به توانمندی ها و مهارت های تیمش» به عنوان یک روش اجازه دادن به آن ها برای دانستن منابع مورد نیازشان برای کمک به حل مسائل. در این موقعیت جکسون چه چیزی می توانست بگوید؟ «می توانم درباره اوج تجارب عملکردی شان بپرسم و تشویقشان کنم که از نقاط قوتشان در این موقعیتی که بیان می کنند استفاده کنند. این کار را حداقل یک بار در هفته می توانم انجام دهم، هم در جلسات تیمی و هم در گفتگوهای فردی».

احتمالاً یک هدف‌تان ابراز همدلی است. این چگونه انجام می‌شود؟ چگونه می‌توانید شنونده فعالی باشید و کلمات با احساسی برای توصیف چیزهایی که می‌شنوید بکار بگیرید؟ چه زمانی و با چه کسانی می‌خواهید به تمرین بهبود همدلی‌تان پردازید؟ اولین گامتان در این کار چیست؟ لحظات کوچ پذیر احتمالی در جلساتی که با افراد آشنا و مورد اعتمادتان دارید چگونه است؟ چه چیزهایی را می‌خواهید به شکلی متفاوت و متمایز انجام دهید؟

روش‌های مشخصی را که دوست دارید رویکرد/ مهارت‌های کوچینگ مد نظرتان را بهبود دهید، فهرست کنید:

با چه کسانی می‌خواهید این موارد را تمرین کنید؟

لحظات کوچ پذیر احتمالی‌تان چگونه است؟ (توصیف و تصویرگری لحظات قابل کوچینگ)

۴. بعدی: شناسایی موانع و ایجاد گام‌های اقدام

پاسخگویی یکی از معیارهای موفقیت کوچینگ است. چگونه «انتظارات واقعی برای خودتان» و «کسب حمایت دیگران» به منظور رسیدن به اهدافتان را شکل می‌دهید؟ ایجاد گام‌های اقدام روشن برای پاسخگو بودن در کوچینگ، ضروری است و در این صورت می‌توانید میزان پیشرفتتان را ارزیابی کنید، از اشتباهاتتان درس بگیرید، و اطمینان برای انعطاف بیشتر ایجاد کنید. همراه و درگیر سازی دیگران در سفرتان به شما کمک می‌کند که بهتر در این مسیر باقی بمانید. درخواست برای کسب حمایت و تشویق‌گری از جانب دیگران، اطمینان خاطر شما را بیشتر می‌کند. ایده‌هایی را در فهرست راهبردتان تدوین کنید و سه‌گام اقدام مشخصتان را تعریف کنید.

هیچ طرح کوچینگ کامل نمی‌شود مگر اینکه موانع بالقوه‌تان را شناسایی و درک کنید. این موارد می‌توانند موانع درونی‌تان باشند همانند عادت‌ها، باورها، ارزش‌ها و زمان‌هایی که در ذهنمان می‌سازیم. یا موانع بیرونی مانند انتظارات یا تقاضاهای دیگران. مشخص‌سازی این موانع می‌تواند به شما کمک کند تا به پیش‌بینی و طراحی چگونگی غلبه بر آن‌ها پردازید.

هنگامی که به تعریف مسیر سفر کوچینگ تان ادامه می‌دهید، به‌دقت درباره این سؤال‌ها بیندیشید. ممکن است چندمرتبه به این سؤال‌ها بازگردید تا دریابید که چه چیزهایی به شفاف‌سازی مسیرتان کمک می‌کند.

چگونه من پاسخگو خواهم بود؟ چه کسانی من را در این مسیر حمایت می‌کنند؟

در این مسیر چه دستاوردهایی خواهم داشت؟

چگونه می‌توانم سوار بر مسیرم باشم؟

جکسون می‌دانست که اولین دو هفته طرح کوچینگش چالشی است و می‌خواست دستاوردهای بهتری داشته باشد. گام اقدام او برای هفته‌های سوم و چهارم، به‌کارگیری نقشه راه PASN با همراهی حداقل سه عضو تیمش بود. او به این روش خواسته‌اش را بیان کرد: «تمرکز بر کمک به دیگران کار دشواری است، و اگر من چنین کاری نکنم آن‌ها چگونه پیشرفت می‌کنند؟ هدف نهایی من هر دو دسته از جلسات تیمی و فردی کمک به آن‌ها با تمرکز بر سؤال‌های قدرتمند و شنوندگی فعال برای درک سؤال‌ها و مسائل کلیدی است». راهبردهای یک نقطه قوت برای جکسون بود، اما او می‌خواست دیگران را تشویق کند تا ایده‌ها و راهکارهایشان را پیشنهاد دهند. سرانجام، او گفتگوش را با چالش کشیدن دیگران در تعریف برنامه اقدامشان به پایان برد.

طرح «بعد از ۳۰ روز» جکسون خوب بود، هر چند بیشتر از آنچه تصورش را داشت چالشی بود. یکی از موانعی که در این مسیرش شناسایی کرد، عادت‌هایش بود. متوقف کردن غول توصیه گر و گوینده درونش یک چالش بود. جایگزین سازی رفتارهای جدید شنوندگی و پرسیدن سؤال‌ها در ذهنش نیازمند زمان بود و چالش بزرگی محسوب می‌شد؛ بنابراین تصمیم گرفت قبل از اجرای تمام نقشه راه کوچینگش، بر هدف هفته اولش به مدت سه هفته متمرکز شود. «دریافتیم که برای تغییر و ایجاد مسیرهای جدید ذهنی در مغزم نیاز به این دارم که به تمرین مهارت‌های محدودی در هرروز بپردازم».

جکسون یک گام دیگر برداشت، از رئیسش خواست که در انجام برنامه کوچینگ رهبری‌اش از او حمایت کند. او دریافت که بدون تمرین، بازخورد و دانش بیشتر، توسعه کامل مهارت‌های کوچینگ‌اش کار دشواری است.

کوچ کردن خودتان می‌تواند به شما کمک کند تا آغازگر سفرتان در مسیر رهبری که کوچ می‌کند و یا عمق بخش مهارت‌های کوچینگ تان، اگر در مسیر درست باشید، باشد. فقط چند دقیقه زمان می‌برد که قصدتان را بنویسید، مشخص کنید که چگونه می‌خواهید تغییر کنید و شروع کنید به تمرین کوچینگ.

گام بعدی

- به دنبال یک راهبر، مهارت یا بینشی که از مطالعه این کتاب کسب کرده‌اید باشید. توجه داشته باشید که برای خودتان و دیگران چه پیامدها و اتفاق‌هایی رخ می‌دهد؛
- به دنبال استخدام یک کوچ حرفه‌ای برای کمک به توسعه رهبری خودتان و آگاهی‌تان از فرایند کوچینگ باشید؛
- به دنبال حمایت کردن از دیگران در سازمانتان برای یادگیری چگونه کوچ کردن باشید.

ضمیمه ۱: مهارت‌های کلیدی کوچینگ

سه مهارت کلیدی کوچینگ، یعنی گوش دادن فعال، پرسش سؤال‌های قدرتمند و تشویق مراجع برای هر بخش از نقشه راه PASN ضروری هستند. برای کمک به تمرکز مؤثرتر بر مهارت‌هایتان، این راهنما برایتان پیشنهاد می‌شود. این فنون را قبل از اینکه کار کوچینگ را انجام دهید مرور کنید و آن‌ها را یادداشت کنید یا نسخه‌ای از آن را برای نمایش دادن و استفاده در جلسات برخط کوچینگ تان (مثلاً در نرم‌افزار زوم یا اسکایپ) آماده کنید. به یاد داشته باشید که کوچینگ با یادگیری از طریق اقدام کردن، انعکاس دادن (تأمل) و انجام مجدد، محقق می‌شود.

گوش دادن فعال

فنونی وجود دارند که می‌توانند به ما کمک کنند تا پاسخ‌هایمان را برای حفظ تمرکز بر مراجعی که داریم کوچ می‌کنیم و درک معنای ارتباطاتمان، شکل دهیم. برای تقویت شفافیت قصد و ذهنیتان در جلسه کوچینگ، به شکلی آزادانه و نه ماشینی، می‌توانید از این عبارتها در ذهنتان برای شنیدن مؤثر به دیگران بهره ببرید:

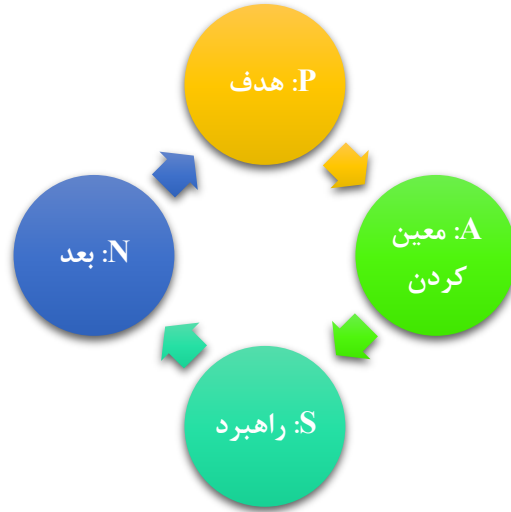
- ✓ این طوری دارم می‌شنوم از شما که می‌گویید ...
- ✓ به نظر می‌آید که دارید می‌گویید / حس می‌کنید ...
- ✓ گویا این طوری هست که ...
- ✓ اگر من درست شما رو درک کرده باشم، شما فکر / حس می‌کنید که ...
- ✓ من حس می‌کنم که ...
- ✓ این طوری برای من به نظر می‌آید که ...
- ✓ چیزی که من شنیدم / ادراک کردم / تجربه کردم این هست که ...
- ✓ با شنیدن صحبت‌های شما، این طوری ملتفت / متوجه شدم که ...
- ✓ شما می‌خواهید که ...

پرسیدن سؤال‌های قدرتمند کوچینگی

سؤال‌های کوچینگی هنگامی خیلی قدرتمند هستند که شما آن‌ها را در صحنه نمایش نقشه راه PASN خود و مراجعتان به کار بگیرید. این سؤال‌ها به‌طور مشخص بر هر یک از مراحل خاص این نقشه راه تمرکز دارند. به یاد داشته باشید که گوش دادن و تشویق کردن، اغلب در یک گفتگوی کوچینگی وجود دارند.

نقشه راه PASN^۱ کوچینگ

^۱ Purpose, Ascertain, Strategizing, Next



نقشه راه کوچینگ (جان سالیسبوری، ۲۰۲۱)

<p>هدف (P): شناسایی، هدف، پیامد</p> <p>معین کردن (A): کشف و درک</p> <p>راهبرد گذاری (S): احتمالها و گزینهها، راهکارها، انتخابها</p> <p>بعدی (N): برنامه، اقدام</p>
--

سؤالهای هر مرحله:

هدف (P): (شناسایی، هدف، پیامد)

- ✓ چطور می توانم کمک کنم؟
- ✓ دوست داری امروز درباره چی گپ و گفت کنیم؟
- ✓ دوست داری در این جلسه امروز به چه نتیجه و پیامدی برسیم؟

معین کردن (A): کشف و فهمیدن

- ✓ این (هدف، موفقیت و ...) چقدر برایت مهم است؟
- ✓ این (موفقیت، شکست و ...) چه حسی برایت دارد؟ / چطور به نظر می آید؟
- ✓ این (موفقیت، شکست و ...) چه اثراتی بر شما / دیگران / کسب و کارتان دارد؟
- ✓ می توانید نمونه ای از معنای آن چیزی که می گوئید را با من به اشتراک بگذارید؟
- ✓ در این وضعیتی که دارید، چه نقشی ایفا می کنید؟
- ✓ اطرافیانتان این وضعیت را چطور می بینند؟
- ✓ اگر وضعیت فعلی تان تغییر نکند، چه پیامدهای بلندمدتی دارد؟

راهبرد گذاری (S): احتمالها، راهکارها، انتخابها

- ✓ اگر این (تغییر وضعیت یا راهبرد)، موفق شود، چطور به نظر می‌آید؟ (وضعیت موفقیت چگونه به نظر می‌آید؟)
- ✓ چه چیزهایی در اینجا محتمل است؟ چه چیزهای دیگری ممکن است؟
- ✓ چه چیزهایی از ایده‌های شما مغفول مانده؟
- ✓ در چه مواقعی قبلاً در این وضعیت بودید؟ و چه کارهایی انجام داده‌اید؟
- ✓ چطور می‌توانید از نقاط قوت خودتان در این وضعیت استفاده کنید؟
- ✓ چطور می‌توانید در جهت مسیرتان یا به روشی که می‌خواهید حرکت کنید؟

بعدی (N): برنامه، اقدام

- ✓ بر اساس گفتگوی امروزمان، چه چیزهایی می‌خواهید با خودتان از جلسه ببرید؟
- ✓ بنابراین، چه کارهایی انجام می‌دهید؟
- ✓ بنابراین، از چه زمانی این کارها را انجام می‌دهید؟
- ✓ اولین گام روبه‌جلویتان برای دستیابی به هدفتان بعد از این جلسه چیست؟
- ✓ موانع درونی و بیرونی پیش رویتان برای دنبال کردن این هدفتان چیست؟
- ✓ چه چیزهایی ممکن است شما را متوقف کند و یا از سرعتتان در این مسیر بکاهد؟
- ✓ به چه حمایت‌هایی در مسیر نیاز دارید و چه کسانی می‌توانند حامیان خوبی برایتان باشند؟
- ✓ آیا می‌توانید تصمیم‌هایی را که می‌خواهید بگیرید در انتها به‌طور خلاصه بیان کنید؟

تشویق و ترغیب

- تشویق کردن می‌تواند شکل‌های متفاوتی داشته باشد. گفتگوهایتان را با قدردانی، به رسمیت شناختن یا تحسین هر چیزی که مراجع بیان می‌کند، همراه کنید: «دارید پیشرفت می‌کنید»، یا «شما جرئت غلبه بر این چالش را دارید». یک راه، صرف زمان برای شناسایی نقاط قوتی است که مراجع می‌تواند برای رسیدن به هدفش آن‌ها را بکار بگیرد.
- این سؤال‌ها برای تشویق مراجع و کمک به او برای شناسایی نقاط قوتش می‌تواند استفاده شود:
- ✓ درباره آخرین مرتبه‌ای که در هنگام کار حس خوشنودی و پرنرژی بودن داشتی فکر کن، به‌طور مشخص چه کارهایی داشتی انجام می‌دادی؟
 - ✓ در نقشی که داشتی، چه چیزهایی انجام دادی که موجب الهام‌بخشی‌ات برای انجام بیشتر این کار بود؟
 - ✓ دیگران نقاط قوتت رو چطور توصیف می‌کنند؟
 - ✓ دوست داری چه کارهایی رو بیشتر انجام بدی؟ چرا؟

این سطر خطاب به صفحه آرا: جدول فارسی زیر را به شکل دایره انگلیسی فوق تبدیل کنید (طبق سه سطح دوایر)

<p>- غمگین:</p> <p>-- خطاکار: --- خجول و شرمنده</p> <p>-- شرمسار: --- نفهم</p> <p>-- افسرده: --- بدبخت</p> <p>-- تنها و بی یار: --- بی کفایت</p> <p>-- خسته: --- کهتر و نامرغوب</p> <p>-- خواب آلود: --- بی احساس و بی روح</p>	<p>- شاد:</p> <p>-- برانگیخته: --- جرأت و شهامت</p> <p>-- پطراوت و چلاک: --- دلربا و شیفته</p> <p>-- پرنرزی: --- مهیج و محرک</p> <p>-- سرزنده و بازیگوش: --- مجذوب</p> <p>-- خلاق: --- شگفت انگیز</p> <p>-- آگاه: --- دلپذیر و لذت بخش</p>
<p>- از جا دررفته و دیوانه:</p> <p>-- بحرانی: --- شکاک</p> <p>-- منفور: --- تقلبی</p> <p>-- طغیانگر: --- متلاطم</p> <p>-- خشمگین و برآشفته: --- تخریب و فاسدشده</p> <p>-- خصومت آمیز: --- خودخواه</p> <p>-- آسیب رسان: --- حسود</p>	<p>- قدرتمند:</p> <p>-- باایمان: --- مطمئن</p> <p>-- مهم: --- هوشمند</p> <p>-- امیدوار: --- ارزنده</p> <p>-- مورد تقدیر و تحسین: --- ارزشمند</p> <p>-- مورد احترام: --- راضی</p> <p>-- مفتخر: --- بشاش و خوش رو</p>
<p>- ترسان:</p> <p>-- مطرود: --- سردرگم</p> <p>-- گیج: --- دلسرد</p> <p>-- درمانده و بیچاره: --- ناچیز و کم اهمیت</p> <p>-- سلطه پذیر: --- ضعیف</p> <p>-- متزلزل: --- نابخرد</p> <p>-- مضطرب: --- برآشفته و شرمسار</p>	<p>- صلح و مسالمت:</p> <p>-- خرسند و قانع: --- متفکر</p> <p>-- اندیشمند: --- آرام</p> <p>-- صمیمی: --- پاسخگو</p> <p>-- محبوب: --- متین</p> <p>-- مورد اعتماد: --- عاطفی و احساساتی</p> <p>-- مهرورز: --- سپاس گزار و شاکر</p>

ضمیمه ۳: برنامه سفر «خودم را کوچ کنم»

از این قالب برای طراحی سفر کوچینگ تان استفاده کنید. سپس این طرح را هنگامی که گام‌هایتان را به پیش می‌برید و شرایط برایتان شفاف‌تر می‌شود، بازنگری کنید.

هدف: هدف‌تان را به‌عنوان یک رهبر تعریف و مشخص کنید

هدف‌تان:

تعیین کردن: مهارت‌های کوچینگ خودم‌میزی را به کار بگیرید

نقاط قوتتان در کوچینگ:

یک یا دو حوزه کوچینگ قابل‌بهبودتان:

راهبرد گذاری روش

روش‌های خاصی که می‌خواهید برای بهبود مهارت‌های شناخته‌شده / رویکرد کوچینگ خود بکار بگیرید چیست؟

به همراه / کمک چه کسی می‌خواهید آن‌ها را تمرین کنید؟

لحظات کوچ پذیر، چه مواقع و مواردی هستند؟

بعد: شناسایی موانع و ایجاد گام‌های اقدام

چگونه پاسخ‌گو خواهید بود؟ چه کسانی می‌توانند در این مسیر از شما حمایت کنند؟

چه چیزهایی در مسیر می‌توانید به دست آورید؟

چطور می‌توانید در جهت مسیرتان / به روشی که می‌خواهید حرکت کنید؟

قدردانی

از همه رهبرانی که به ما پیوستند تا یکی از اعضای خانواده «رهبرانی که کوچ می‌کنند» شوند، متشکریم. از بازخوردتان و تشریح یادگیری‌ها و داستان‌هایتان متشکریم؛ شما هم در نوشتن این کتاب با من شریک بودید. شما به من الهام‌بخشیدید تا قدرت رویکرد کوچینگ برای رهبری را داشته باشم. اعضای شرکت ویستاج من را در طی این سفر حمایت کردند، درحالی‌که اغلب این عبارت به ذهنم می‌آمد «اگر می‌خواهی سریع بروی، تنها برو و اگر می‌خواهی راه طولانی بروی با دیگران هم‌سفر شو».

این کتاب بدون تشویق و مشارکت همکارانم نوشته نمی‌شد. از تو متشکریم ایسون هندرسون، پایه‌گذار شرکت «کوچینگ بیرون از جعبه»^۱، مدل ۵/۵/۵ کوچینگ تو برای موفقیت «رهبرانی که کوچ می‌کنند» کاملاً ضروری بود. من از حمایت‌ها و ذهنیت باز تو در قبال ابتکارات «رهبرانی که کوچ می‌کنند» کمال قدردانی را دارم. من مدیون هم پایه‌گذارم هستم، داون مونرو^۲، به دلیل تمایلیش برای همکاری با من در پایه‌گذاری «رهبرانی که کوچ می‌کنند». تو همه وجود و تجاربت را صرف کردی و متعهد بودی تا تمایز را خلق کنی.

از تام هاردیسون^۳ متشکریم، تسهیلگر و کوچ مشترکم در «رهبرانی که کوچ می‌کنند»، به‌ویژه از پاول تری^۴ برای مشارکت در برنامه‌های برخط و استمرار در غنی‌سازی برنامه‌هایمان با مرشدیت/منتورینگ و کارگاه‌های پیشرفته. بدون تو، تنورا گریگسبی^۵، یک فصل از کوچینگ دارای تمایز نمی‌شد؛ ممنونم از تو برای به چالش کشیدن من در نگارش این کتاب. با تشکر از همکارانم در ویستاج، رون گامباسی، تامی ادامز و دیوید سپین^۶، قدردان این عزیزان هستم بابت به چالش کشیدن من در تفکر و بهتر بودن. سرانجام، از کوچم متشکریم، لارا گیدیک^۷، کسی که رؤیاهایم را پرورش داد، سرمشق راهم بود و مرا برای غلبه بر تردیدهایم به چالش کشید.

¹ Alison Hendren, Founder of Coaching Out of the Box®

² Dawn Monroe

³ Tom Hardison

⁴ Paul Terry

⁵ Tenora Grigsby

⁶ Ron Gambassi, Tammy Adams, and David Spann

⁷ Lerae Gidyk

درباره نویسنده

جان سالیسبوری، رئیس شرکت مشاوره سالیسبوری و یک شریک پایه‌گذار شرکت «رهبرانی که کوچ می‌کنند»، از سال ۲۰۱۴، ارائه‌دهنده خدمات به‌عنوان «صاحب‌منصب مدیریت ارشد اجرایی در شرکت مشاوره همتا ویستاج»^۱ و عضو هیئت‌مدیره اجرایی کلیدی، و یک کوچ اجرایی با درجه استادی صلاحیت‌دار در فدراسیون بین‌المللی کوچینگ^۲ است. به‌عنوان رئیس شرکت مشاوره مدیریت سالیسبوری و شرکت رهبرانی که کوچ می‌کنند، کسب‌وکار جان، متعهد است به توسعه و پرورش رهبران در تمام سطوح، رهبرانی که به‌نوبه خود سازنده فرهنگ‌ها و تیم‌هایی هستند که همه افراد را به کامیابی و پیشرفت می‌رسانند. خانم جان همچنین به‌عنوان مرشد/منتور رهبران برای مدارک حرفه‌ای فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ایفای نقش می‌کند.

جان در مراحل اولیه مسیر پیشرفت شغلی‌اش، مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد را در رشته روان‌شناسی آموخت. او همچنین برنامه‌هایی را در حوزه‌هایی مانند کوچینگ، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت تنوع، ایجاد یک محیط کاری مبتنی بر احترام برای کسب‌وکارها، مشتریان و سازمان‌های حرفه‌ای ارائه داده است، مانند شعب فدراسیون بین‌المللی کوچینگ، «انجمن وکلای امریکایی»^۳ و «انجمن روانشناسی امریکا»^۴.

جان نویسنده مشترک در مجلات حرفه‌ای و کتاب «بررسی شکایات مربوط به آزار و اذیت و تبعیض»^۵ است. همچنین، پایه‌گذار مشترک و رئیس پیشین شعبه فدراسیون بین‌المللی کوچینگ در مناطق مربوط به ایداهو، مونتانا، یوتا، یومینگ، شمال و جنوب داکوتای بوده است.

جان زمان‌های آزادش را به اکتشاف درباره فرهنگ‌های مختلف، سیر و سیاحت بر روی رودخانه‌ها، اسکی و دوچرخه‌سواری با همسرش جان، سپری می‌کند.

¹ The chair of Vistage Peer Advisory CEO

² International Coaching Federation (ICF)

³ the American Bar Association

⁴ the American Psychological Association

⁵ Investigating Harassment and Discrimination Complaints

⁶ Idaho, Montana, Utah, Wyoming, North and South Dakota

درباره شرکت «رهبرانی که کوچ می‌کنند»

شرکت «رهبرانی که کوچ می‌کنند»^۱ در سال ۲۰۱۰ پایه‌گذاری شد و تاکنون به بیش از ۹۰ سازمان و ۷۰۰۰ رهبر خدمات کوچینگ ارائه داده است. ما از فنون تأییدشده برای راهبردهای توسعه استعدادها با استفاده از مهارت‌های پیشرفته کوچینگ بهره می‌بریم. مسیر موفقیت شرکت ما شامل خدمات کوچینگ برای دسته گسترده‌ای از مراجعان/مشتریانمان است، از سازمان‌های بین‌المللی تا کارآفرینان. شرکت ما برنامه‌های کوچینگ سفارشی‌سازی شده‌ای را ویژه هر یک از مراجعانمان در صنایع مختلف همانند فناوری، حقوقی، تولیدی، غیرانتفاعی، آموزش عالی، دولت، خدمات عمومی و ... طراحی کرده است. این موارد صرفاً نمونه‌هایی از صنایعی هستند که از خدمات کوچینگ اجرایی ما برای بهبود و توسعه عملکرد تیم‌هایشان استفاده کرده‌اند.

به‌عنوان یک کوچ با درجه استادی صلاحیت‌دار فدراسیون بین‌المللی کوچینگ، تسهیلگر کوچینگ، جان سالیسبوری و تیمش یک سیستم برنامه‌های کوچینگ را توسعه داده‌اند و آن را با رویکردی سفارشی برای کوچینگ اجرایی همراه کرده‌اند. این رویکرد منحصربه‌فرد، سازنده یک ذهنیت رشد همراه با یک فرهنگ کوچینگ است عملکرد را ارتقا می‌بخشد و توان بالقوه افراد، تیم‌ها، رهبران و سازمان‌ها به‌عنوان یک کل را توسعه می‌دهد.

به خلاف برنامه‌های مشابه، تیم شرکت ما به‌سادگی با انتقال دانش گسترده‌مان و روش‌های تأیید شده به مراجعانمان، از خدمات خودش رضایت کسب نمی‌کند. ما شور و هیجانی در ایجاد یک طرح اولیه برای هر یک از مراجعانمان داریم که مسیری شفاف را برای ایجاد یک فرهنگ کوچینگ و سازمانی بهره‌ورتر فراهم می‌آورد. هدف ما تغییر سراسری روش تفکر سازمان به سمت تحول واقعی است. کارهای تیمی شرکت ما برای مراجعانمان، ایجاد مهارت‌های کوچینگ، توانمندسازی تیم‌ها و ایجاد فرهنگ کوچینگی آن‌ها است که کوچینگ را بخشی از زندگی کاری روزانه‌شان می‌کند.

سفر مهارت‌های کوچینگ رهبری در شرکت ما اغلب با «رهبرانی که کوچ می‌کنند: برنامه ضروری» شروع می‌شود که شامل برنامه تجربی ۱۴ ساعته و در دو یا سه روز از طریق وبینارهای زنده است. این برنامه به‌منظور تعریف و توسعه درکی از مهارت‌های کلیدی، فرایندها و منافع کوچینگ برای رهبران طراحی شده است. این برنامه، یک مبنای عالی است برای یادگیری اینکه چگونه یک ذهنیت کوچینگ، رشد را ارتقا می‌دهد و رهبران و اعضای تیم‌ها را توسعه می‌دهد که منجر به چیزهایی بیشتر از صرفاً بهبود عملکرد می‌شود. فارغ‌التحصیلان این برنامه کوچینگ، می‌توانند ظرفیت‌های کوچینگی خود را با فعالیت در این برنامه‌ها توسعه دهند: دوایر کوچینگ رهبر-منتور، برنامه‌های پیشرفته (کوچینگ نقاط قوت محور، کوچینگ برای بهبود عملکرد، کوچینگ تیم‌ها و ...) و کوچینگ اجرایی.

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره دوره‌های «رهبرانی که کوچ می‌کنند: برنامه ضروری» به تارنمای زیر مراجعه کنید. همچنین برای تماس با جان سالیسبوری می‌توانید با پست الکترونیکی زیر تماس بگیرید:

www.leaderswhocoach.com info@leaderswhocoach.com

¹ Leaders Who Coach (LWC), LLC