

رهبرانی که کوچ می‌کنند؛ نقشه راه آشکارسازی نبوغ تیم^۱

نویسنده: جان سالیسبوری

مترجمان: سید علی کوشازاده و عزیزه سرمدی

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

تأییدیه

کتاب «رهبرانی که کوچ می‌کنند» 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»¹

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 اثراتشان در سازمان، به اشتراک بگذارم.

لیز استیوارت، مسئول اصلی مرکز عملکرد فردی و سازمانی گروه مشاوره‌ای ایسنر²

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 پینگمن³

¹ Jorge Cherbosque, PhD, Lee Gardenswartz, PhD and Anita Rowe, PhD, authors of Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World

² Lisé Stewart, Principal-in-Charge, Center for Individual and Organizational Performance Eisner Advisory Group LLC

³ Pete Ness, Founder, Pingman Tools

صنعت کشت و زراعت با وجود 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 با وجود قرار داشتن جایگاه‌های آسیب‌پذیر، دیگران را رهبری کنند. من این نکات را در طی ۴۰ سال رهبری در مدارس و کشاورزی به کار برده‌ام.

کارول پارکر، مؤسس مجتمع کشاورزی و غذای غرب فلورادو، شریک دره غذا، و پارکر رنج^۱

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^۲

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 صلاحیت‌دار خبره^۳

¹ Carol Parker, MEd, Founder Western Colorado Food and Farm Forum, Valley Food Partnership, and the Parker Ranch

² Alison Hendren, MCC, Founder and CEO, Coaching Out of the Box®

³ 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 خبره رهبران، همراه می‌کند. این سفر تبدیل‌شدن 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 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 آتش بویس، نایب رئیس، انجمن فرماندهان آتش‌نشان غرب^۲

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، خردسلامت^۳

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

³ **Alyson Powell Erwin**, Vice President of Product, Healthwise

وقتی که شما به شکل متفاوتی به‌عنوان یک رهبر دیده می‌شوید، فرصتی برای شکوفایی هر همکار و کارکنانتان ایجاد می‌کند. جان مسیری برای توسعه خودتان به‌عنوان یک رهبر فراهم می‌کند و نمونه‌هایی ارائه می‌کند که نشان می‌دهد چگونه رهبران موفقیت‌هایشان به‌عنوان «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.) 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 سلامت¹

اگر شما یک مطالعه‌کننده 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، رئیس خبره شرکت بین‌المللی ویستاژ، نویسنده کتاب «مسئولیت‌پذیری: کلید به حرکت درآوردن یک فرهنگ عملکرد-بالا»²

¹ Katie Schimmelfennig, RN, MS, Healthcare Leader

² Greg Bustin, Vistage International Master Chair, Author of *Accountability: The Key to Driving a High-Performance Culture*

تقدیم به

این کتاب تقدیم می‌شود به همسرم، 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.

DO NOT COPY

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: خود را همانند رهبری نشان دهید که کوچ می‌کند

فصل ۶: وقتی کوچ می‌کنید، هر فردی آسیب‌پذیر است

فصل ۷: سه مهارت کوچینگ که باید کسب کنید

فصل ۸: نقشه راهی برای کوچینگ

فصل ۹: کوچ شدن: یک داستان

فصل ۱۰: آنچه قدرتمند است را کوچ کنید، نه آنچه که 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 فرهنگتان را ایجاد کند

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

فصل ۱۹: من را کوچ کن تا کوچ کنم

ضمیمه ۱: مهارت‌های کلیدی کوچینگ

ضمیمه ۲: چرخ احساسات گاتمن

ضمیمه ۳: برنامه سفر «من را کوچ کنید»

قدردانی

یادداشت‌ها

درباره نویسنده

درباره شرکت «رهبرانی که کوچ می‌کنند»

فصل اول: 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

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^۱. سپس کوچینگ به دنیای ورزش و خبرگانی که می‌توانستند به دیگران کمک کنند که مطلب جدیدی یاد بگیرند، راه یافت. هرکسی که به‌صورت حرفه‌ای ورزش می‌کرد یا توسط یک فرد حرفه‌ای ورزشی، کوچ می‌شد، ارزش کوچینگ را

^۱ مشابه معنای کالسکه کودک (م).

می‌داند. کوچ‌ها تجاربشان را نشان می‌دهند، در مورد تجاربشان 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 بهره‌برد می‌تواند به رشد عملکردی برسد.

در روزهای ابتدایی کوچینگ رهبران، مشاوران به کوچینگ مدیران اجرایی می‌پرداختند تا به اصلاح یا تقویت مهارت‌های رهبری آن‌ها بپردازند. مشاوران رهبری، عمدتاً مشاوران با اعتمادبه‌نفسی بودند که به رهبران توصیه می‌کردند در مورد ایده‌ها و چالش‌های خود به تخیل بپردازند و آن‌ها را مطرح کنند. این مشاوران همچنین به تسهیلگری در مورد 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 بهره‌برند 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

¹ Evidenced-based coaching

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 اعتماد¹ 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 یک بار، از دیگران می‌خواهید که در مورد ایده‌هایشان با شما صحبت کنند قبل از اینکه شما در مورد 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 Collaborataion

فصل دوم: 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

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 در مورد آنچه امکان‌پذیر است، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، تغییر می‌کند. اگر شما رهبری هستید که کوچ می‌کنید، هر گفتگوی کوچینگ، 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.

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 در مورد 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 به عنوان فرد و به عنوان 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، به جای اینکه تلاش کند که چیزی را اثبات یا اصلاح کند یا آن را تغییر دهد، 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 در مورد 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، فوق‌العاده هستی، باوجوداین، آنچه می‌شنوم این است که اعضای تیم تو، 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، سپس خودم وارد عمل شوم. این دقیقاً همان چیزی است که من در مورد 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 برت¹، نورون‌های آینه‌ای و انعطاف‌پذیری مغزی، ما را قادر می‌سازد که احساسات را بپذیریم و 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 در مورد دو سبک متفاوت کوچینگ صحبت می‌کردند، یک ماشین تصویربرداری مغناطیسی طنین‌انداز یا دستگاه ام.آر.آی، 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. نواحی ای 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، 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.

¹ Lisa Feldman Barrett

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 کسب‌وکار و تمرکز بر دیگر وظایف حیاتی رهبری صرف کنید.

اینکه شما احساس کنید که مسئولیت همه دانش و تخصص موردنیاز برای رهبری سازمان یا تیم شما، بر عهده شماست، می‌تواند بسیار استرس‌زا باشد. رهبری دیگران به معنی این نیست که شما باید همه کارها را انجام دهید. همان‌طور که آدام گرانت¹ در کتاب خود تحت عنوان «دوباره فکر کن» پیشنهاد می‌دهد، رهبرانی که «فروتنی اعتمادبخش» نشان می‌دهند چابک‌تر هستند، زیرا لذت اشتباه کردن و پذیرش آن را درک کرده‌اند و مستعد یادگیری و هدایت کردن هستند. اغلب می‌پرسم که «چگونه باید فرهنگی را ایجاد کنم که کارکنان حس کنند خودشان مالک کسب‌وکار هستند». زمانی که شما کوچ می‌کنید، مراجعان سازمانی‌تان به‌طور طبیعی می‌پذیرند که مسائلمان مربوط به خودشان است و باید خودشان راه‌حل‌های خاص خودشان را کشف کنند.

هنگامی که کوچ می‌کنید چه چیزی را از دست می‌دهید؟

سرانجام، اگرچه بودن به‌عنوان «رهبری که کوچ می‌کند» مزایای زیادی دارد، اما تغییر می‌تواند به معنی از دست دادن هم باشد. شما چه چیزی را از دست می‌دهید؟

- از موقعیت خودتان به‌عنوان حل‌کننده عالی‌رتبه مسئله، خارج می‌شوید؛
- خودتان را کنار می‌گذارید، بنابراین دیگران رشد می‌کنند؛
- کامل‌گرایی را کنار می‌گذارید؛ همچنین این باور که شما بهتر و سریع‌تر از دیگران می‌توانید کارها را انجام دهید نیز کنار گذاشته می‌شود؛
- این باور را که فردی هستید که باید همه‌چیز را بدانند، کنار می‌گذارید..

هم‌زمان شما لذت خواهید برد از اینکه می‌بینید دیگران به اهداف خود می‌رسند «در پایان یک روز، اثربخشی رهبری من بر اساس آنچه خودم به آن رسیده‌ام سنجیده نمی‌شود بلکه بر اساس میزان رسیدن افراد تحت کوچ من به اهدافشان، ارزیابی می‌شود».

تبدیل شدن به رهبری که کوچ می‌کند شما را تغییر خواهد داد. کوچینگ، رهبری شما را متحول می‌کند و دورنمای جهان‌تان را تقویت می‌کند. هم‌زمان با توسعه و ارتقای دیگران، عواید شما و سازمانتان نیز گسترش می‌یابد. هنگامی که شما رویکرد کوچینگ را به‌عنوان رویکرد رهبری خود قبول کنید، شیوه جدیدی برای رهبری 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.

¹ Adam Grant

گام بعدی

- این که شما همچنان حل‌کننده ارشد مسائل باشید چگونه شما را به چالش می‌کشد؟ اگر از این وضعیت کناره‌گیری کنید، چه حسی دارید؟ دیگران چه حسی دارند؟
- لحظاتی را تعیین کنید که بتوانید از ارائه یک راه‌حل یا بیان دیدگاهتان، خودداری کنید. از دیگران دعوت کنید که پیشنهادهایی ارائه دهند و دیدگاه‌های خودشان را به اشتراک بگذارند؛
- تا اینجا، فعالیت به‌عنوان رهبری که کوچ می‌کند، چقدر برای شما جذابیت دارد؟