**راهنمای جامع کوچینگ،راهنمای کامل تمرین برای کوچ های حرفه ای ویرایش شده توسط جاناتان پاسمور**

# راهنمای جامع کوچینگ

راهنمای جامع یک رویکرد مبتنی بر شواهد قابل دسترسی را برای افرادی که در کوچینگ تازه وارد هستند و ممکن است برای گرفتن گواهینامه آموزش کوچینگ یا اعتبار حرفه ای یا اعتبار سنجی با AC ، ICF ، EMCC ، CMI یا ILM اقدام کرده باشند، فراهم می کند. این کتاب همچنین برای کسانی که می خواهند مهارت کوچینگ خود را افزایش دهند نیز مفید است.

کتاب راهنمای کوچینگ ، شامل بخشهایی از مقالات اساتید برجسته کوچینگ از سراسر جهان است که توسط جاناتان پاسمور، یک متخصص و کوچ اجرایی معتبر بین المللی ویرایش شده است. این کتاب به هفت بخش تقسیم شده است. در بخش یک ماهیت کوچینگ ، مرزهای آن ، کیس های بیزینسی کوچینگ و اینکه چگونه سازمان ها می توانند فرهنگ کوچینگ را ایجاد کنند ، بررسی می شود. بخش دو بر تعمیق درک از خود و درک مراجعین ، ذهنیت ارتباط بدون خشونت و روابط کوچینگ تمرکز دارد. بخش سه بر مهارتهای کلیدی مورد نیاز کوچینگ از جمله تعیین هدف ، سوالات قدرتمند ، گوش دادن فعال ، استفاده از ارتباطات مستقیم و نقش سکوت، احساسات و چالش در کوچینگ متمرکز است. بخش چهار طیف وسیعی از رویکردهای کوچینگ را ارائه می دهد که شامل رفتار ، کوچینگ فردی ، کوچینگ راه حل محور ، روان پویشی ، علوم اعصاب ، روایت ، روانشناسی مثبت ، کوچینگ بوم گردی ، کوچینگ تیمی ، کوچینگ شغلی و کوچینگ تلفیقی است. بخش پنجم به موضوعات اساسی در کوچینگ مانند اخلاق و قرارداد و ارزیابی می پردازد. بخش شش توسعه مداوم حرفه ای ، اصلاح و نقش نظارت و همچنین نحوه ی ایجاد کسب و کار کوچینگ را بررسی می کند. بخش آخر شامل تعداد زیادی از ابزارهای کوچینگ است که متخصصین می توانند از آنها برای گسترش عملکرد خود استفاده کنند.

این کتاب در حوزه ی کوچینگ برای کوچ ها ، دانشگاهیان و دانشجویان کوچینگ منحصر بفرد خواهد بود و محتوایی مهم برای هر کسی است که به دنبال درک بهترین رویکردهای عملی است که می تواند در کوچینگ خود از آنها استفاده کند، از جمله کارشناسان منابع انسانی ، متخصصان یادگیری و توسعه و مدیریت ، و مدیران اجرایی در نقش کوچ.

**جاناتان پاسمور** مدیر مرکز کوچینگ هنلی است. او همچنین تعدادی از نقش های هیئت مدیره اجرایی و غیر اجرایی را بر عهده داشته و برای شرکت های مشاوره جهانی از جمله PwC و IBM کار کرده است. وی همچنین 30 کتاب و بیش از 100 مقاله علمی را تألیف و ویرایش کرده است.

**"این کتابِ تامل برانگیز، مسیر قابل دسترسی را از تفکر دانشگاهی فعلی تا توصیه های عملی فراهم می کند. خواندن این کتاب به همه کوچ ها که مایلند دانش خود را تعمیق بخشند و عملکرد خود را عمیق تر کنند توصیه می شود. "**

دکتر گیل استیونز ، مدیر برنامه - کوچینگ ، دانشگاه کمبریج ، انگلستان

"**کوچینگ ابزار توسعه کارکنان آینده است. این کتاب راهنمای عملی و علمی بسیار خوبی برای آماده سازی آنها در آینده به عنوان کوچ را فراهم می کند."**

پروفسور دکتر کارستن سی شرمولی ، معاون تحقیقات دانشگاه SRH دانشگاه علوم کاربردی برلین ، آلمان

"**این کتاب راهنمای کوچ های تازه کار برای تبدیل شدن به متخصصین با تجربه است".**

جینت مارشال ، مدیر اعتباربخشی ، انجمن کوچینگ (جهانی)

**"یک کتاب راهنما که باید برای دانشجویان ، کوچ ها و دانشگاهیان تازه کار و باتجربه بخوانید. با توازن مناسب تئوری و عمل پیشرفته ، این کتاب تأمل بر انگیزترین و جامع ترین کتاب کوچینگ در حال حاضر است."**

دکتر آندره ژیرالدز-هایس ، مدیر برنامه - کوچینگ و روانشناسی مثبت ، دانشگاه شرق لندن ، انگلستان

"**چه کتاب فوق العاده و عملگرای مبتنی بر علمی! با ارزش بسیار بالا برای همه کسانی که می خواهند کوچ های حرفه ای شوند و خود را وقف کمک به توسعه استعداد مردم در چالشها کنند. به طور قطع باید هر دانشجوی کوچینگ این کتاب را داشته باشد! "**

دکتر رابرت وگنر ، مسئول مشترک کوچینگ FHNW (دانشگاه علوم کاربردی سوئیس شمال غربی) ، آغازگر کنفرانس بین المللی کوچینگ ، نویسنده و ویراستار و کوچ بازرگانی

**"از آنجا که کوچینگ حرفه ای شروعی برای رسیدن به مرحله بلوغ است، بسیار مهم است که ما یک منبع معتبر را داریم که توسط حمایت قابل تأمل و مبتنی بر شواهد پشتیبانی می شود. این کتاب راهنما، مسیر پایدار و تصمیم گیری را برای کسانی که علاقه مند به توسعه خود هستند چه به عنوان کوچ و یا افرادی که به دنبال کتاب مرجع در مورد کوچینگ هستند ارائه می دهد."**

الکساندرا باروسا پریرا ، مدیر برنامه - گواهی نامه حرفه ای در کوچینگ اجرایی ، دانشکده تجارت نوا ، لیسبون ، پرتغال

**"من عاشق روشی هستم که این کتاب توانسته در اختیارم بگذارد تا بتوانم در یک مکان درهای متخصصان فردی را بکوبم ، و با هر یک از آنها گپ بزنم ."**

دکتر پاتریشیا بوسونز ، رهبر پیشرفت و کوچینگ ، مدرسه تجارت ماسی ، نیوزیلند

**"دامنه و محتوای این کتاب ، آن را به عنوان مرجعی برای آموزش کوچ و به عنوان منبعی ضروری در قفسه کتاب های هر کوچی ، تبدیل کرده است."**

فرانسیس کامپونه، Ed.D. ، MCC ، کوچینگ و توسعه کوچ ها

# بیوگرافی ویراستار

# جاناتان پاسمور

جاناتان کوچ اجرایی ، نویسنده و محقق مستقر در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده بازرگانی ، دانشگاه ریدینگ و دانشگاه اوورا است. وی در فهرست 30 کوچ (2020) برترجهانی گوروس[[1]](#footnote-1) و 8 کوچ برتر در فهرست 50 تایی متفکران قرار گرفت(2019). وی طی دو دهه گذشته در زمینه مشاوره برای IBM ، PWC و Embrion کار کرده است. وی اکنون استاد کوچینگ و تغییر رفتار در هنلی انگلیس و استاد روانشناسی در اورا[[2]](#footnote-2) ، پرتغال است. وی بیش از 30 عنوان کتاب و 100 مقاله علمی در زمینه کوچینگ ، تغییر و رهبری منتشر کرده است. کتابهای اخیر او از جمله: ذهن آگاهی در محل کار ، مدلهای برتر روانشناسی تجارت ، کوچ شدن و تعالی در کوچینگ هستند که به بیش از ده زبان ترجمه شده است. او یکی از فعالترین کوچهاست که از رهبران و کوچ ها در مسیر توسعه شان حمایت می کند.

# بیوگرافی همکاران

#### تیم آنستیس

تیم، یک پزشک متخصص در تغییر رفتار و بهبود وضعیت سلامتی است. وی یکی از اعضای BPS است و در چندین طرح تغییر رفتار ملی و بین المللی نقش داشته است. وی به طور گسترده در زمینه توسعه رویکردهای شناختی-رفتاری موج سوم و سازگاری آنها با کوچینگ در محل کار مقالاتی نوشته است.

#### تاتیانا باچیروا

تاتیانا، استاد روانشناسی کوچینگ و مدیر مرکز بین المللی مطالعات کوچینگ و راهنمایی در دانشگاه آکسفورد بروکس ، انگلستان است. او یک نویسنده شناخته شده ، سخنران بین المللی و یک محقق فعال است.

#### پال جی.باربر

پال، کوچ اجرایی و تیمی است. او همچنین یک نویسنده و سخنران انگیزشی قدرتمند در کوچینگ تیمی و حل تعارض می باشد. او در ساختن تیم های با عملکرد برتر (2021) با همکاری لوسی ویدوسان همکاری داشته است. پاول همچنین یک مربی مطرح کوچینگ تیمی در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) است.

#### مایکل بیل

مایکل، کوچ دارای گواهی گلداسمیت است که در سراسر جهان کار می کند. وی به متقاضیان کوچینگ برای همکاری و برنامه ریزی تسلط شخصی مشاوره می دهد تا به آنها در توسعه خود و تجارتشان کمک کند.

#### رابرت بیسواس-داینر

رابرت، روانشناس مثبت، نویسنده و دانشگاهی در دانشگاه ایالتی پورتلند است. او به طور گسترده ای مقالاتی منتشر کرده است ، از جمله کوچینگ روانشناسی مثبت (2007) ، شادی: باز کردن رمز و راز ثروت روانشناختی (2008) و تمرین کوچینگ روانشناسی مثبت (2010)

.

#### ریچارد برایانت-جفریز

ریچارد، نویسنده بیش از 20 کتاب در زمینه مشاوره ، از جمله دو رمان است. وی به عنوان مشاور مراقبت های اولیه و مشاور ترک مشروبات الکلی و مدیر خدمات سومصرف مواد و رئیس برابری و تنوع در NHS تراست در لندن می باشد.

#### آلکس برن

الکساندرا، یک کوچ تجاری مستقل و متخصص L&D است و با افراد ، تیم ها و سازمان ها کار می کند. اشتیاق الکس به کوچینگ و طبیعت باعث شده است تا او در مورد کوچینگ در فضای باز در مرکزکوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) تحقیق کند.

#### استقان برت

استفان، کوچ رهبری است که گوش دادن با کیفیت برای او هسته مرکزی کوچینگ و رهبری است. او درباره موضوع گوش دادن کتابی با عنوان "هنر گوش دادن در کوچینگ و منتورینگ " نوشته است (2019). او مهارت های شنیداری خود را با اجرای جاز و کمدی بداهه تقویت می کند.

#### دیوید کلاترباک

دیوید، یکی از بنیانگذاران اصلی EMCC است و در زمینه کوچینگ ، راهنمایی و رهبری کتاب نوشته، از جمله کوچینگ تیم در محل کار(2007 ، 2020)و "در کتاب راهنمای تمرین کوچینگ تیم " (2019) مطالب زیادی نوشته است. وی یک استاد مدعو در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) است.

#### ادیت کورون

ادیث، کوچ اجرایی (PCC-ICF) و سرپرست کوچ است که قبلاً به عنوان روزنامه نگار کار می کرده. حرفه وی چهار قاره را در بر می گیرد. وی ریاست کمیته هوش دیجیتال / مصنوعی و کوچینگ در ICF-France را بر عهده دارد.

#### کریستینا کرابه

کریستینا، کوچ معتبر ، سرپرست کوچینگ ، و مشاور منابع انسانی است. وی دارای مدرک کارشناسی ارشد در کوچینگ و تغییر رفتار و دانشجوی دکتری است که در مورد "ارزش و تأثیر فوق العاده سوپرویژن کوچینگ برای توسعه کوچینگ و سیستم گسترده تر" تحقیق می کند.

#### ایان دی

ایان، یکی از نویسندگان "کوچینگ چالش برانگیز: فراتر رفتن از کوچینگ سنتی برای مواجهه با واقعیت ها" (www.challengingcoaching.co.uk) ، کوچ اجرایی با بیش از 20 سال تجربه کار بین المللی و مدیر دوره برای مدارک انتخابی کوچ ها در دانشگاه وارویک در انگلستان است. ایان در کنفرانس های کوچینگ بین المللی ارائه داشته و کوچ بسیار قابل احترامی است.

#### دیوید دریک

دیوید، مدیر عامل موسسه لحظه ای در کالیفرنیا ، بنیانگذار کوچینگ روایت و توسعه یکپارچه ، رهبر اندیشه موسسه کوچینگ در هاروارد و نویسنده در بیش از 60 نشریه است.

#### جولی فلاور

جولی، یک رهبر ، مشاور و تسهیل کننده و کوچ توسعه تیم است و در همه کاره بودن تخصص دارد تا چالش های معنی دار درون سیستم های پیچیده را برطرف کند. رویکرد التقاطی او شامل تکنیک های کمدی بداهه است.

#### کارن فوی

کارن، کوچ معتبر با مدرک کارشناسی ارشد روانشناسی کوچینگ است. او یک شرکت کوچینگ مستقل را اداره می کند و همچنین یک مدرس کوچینگ در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) می باشد.

#### آلیسون هاردینگام

آلیسون، روانشناس ، کوچ مجری معتبر و سرپرست کوچینگ است. در سال 2004 او کتاب کوچ کوچ ها را نوشت که امروزه نیز بسیار پرطرفدار است. وی یکی از اعضای بنیانگذار مرکز کوچینگ هنلی ، مدرسه تجارت هنلی (دانشگاه ردینگ ، انگلستان) و برنامه ریز آموزش کوچینگ آن بود.

#### راشل هاولی

راشل، یک همیار رهبری در آکادمی رهبری NHS و از نویسندگان کتاب ارزش ها و اخلاق در کوچینگ (2017) است. تحصیلات دکترای وی در دانشگاه شفیلد هالام تأثیرات رهبری برای مشارکت عمومی را بررسی می کند.

#### ایونا ایوردانو

ایونا، یک فعال در زمینه مدیریت منابع انسانی (کوچینگ و منتورینگ) در دانشکده تجارت آکسفورد بروکس ، نویسنده مشترک کتاب ارزش ها و اخلاق در کوچینگ (2017) و سردبیر کتاب راهنمای تمرین کوچینگ تیم(2019) می باشد.

#### کارن آیزود

کارن، یک مشاور ، پژوهشگر و دانشگاهی متخصص در پویایی گروهی و سازمانی است. وی رهبر دوره دکترای مشاوره با سازمانهای Tavistock و Portman NHS Trust است.

#### آن جیمز

آن، یکی از اعضای اجرایی مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ردینگ ، انگلستان) است که در آنجا سرپرستی برنامه های کوچینگ و نظارت آن را بر عهده دارد.

#### ربکا جی.جونز

ربکا، دانشیار کوچینگ در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده بازرگانی هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) ، مدیر برنامه کارشناسی ارشد هنلی در کوچینگ و تغییر رفتار و یک روانشناس خبره است. علایق تحقیقاتی وی در بررسی عواملی است که تأثیر کوچینگ را تحت تأثیر قرار می دهد ، موضوعی که وی به طور گسترده در مورد آن مقاله منتشر کرده است.

#### سارا لیچ

سارا، کوچ تجربه زندگی و شغلی (ICF PCC) است. او صاحب شرکت و مشاور کوچینگ است. سارا با مدیران و تیم های ارشد همکاری می کند تا رشد فردی و حرفه ای را امکان پذیر کند. سارا همچنین مدرس کوچینگ در مرکز کوچینگ هنلی ، مدرسه تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) است.

#### سوزانه لاینز

سوزان، کوچ کارشناسی ارشد (ICF, 2012), استاد راهنما و عضو هیئت علمی با تجربه در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) است . او از بنیانگذاران آبامنتیس با مسئولیت محدود است و بر رهبری و عملکرد برتر تیم تمرکز دارد. وی بیش از 25 سال تجربه کسب و کار جهانی در زمینه همکاری در سطح مدیریت FTSE 50 و شرکتهای کارآفرینی با ارنست و یانگ ، دی آگوستینی-راند مک نالی و BBC دارد.

#### روت ای.پرایز

روت، یک روانشناس دارای پروانه رسمی ، کوچ مجاز و یک متخصص روان سنجی است. یک مشاور باتجربه که افراد بین المللی را در سطوح ارشد ارزیابی ، استخدام و توسعه داده است ، اکنون یک مدیر توسعه اجرایی و کوچینگ است. او دکترای روانشناسی دارد و مدرس کوچینگ در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ) است.

#### پاتریشیا ریدل

پاتریشیا، استاد علوم اعصاب کاربردی در دانشکده روانشناسی و علوم زبان بالینی در دانشگاه ریدینگ است. او مقالات زیادی منتشر کرده است ، از جمله علوم اعصاب کوچینگ رهبری. وی همچنین عضو هیئت علمی مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) است.

#### جنی راجرز

جنی، با 26 سال تجربه موفق یکی از باتجربه ترین کوچ های اجرایی انگلیس است. مراجعان وی شامل مدیران ارشد و مدیران برخی از شناخته شده ترین سازمان های انگلستان هستند. او یک سخنران و نویسنده محبوب ، با عناوینی از جمله کوچینگ با مشاغل و کوچینگ با انواع شخصیت است.

#### عبودی شعبی

عبودی، در حال حاضر مدرس کوچینگ و تغییر رفتار در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) است. وی از اواسط دهه 1990 در کوچینگ اجرایی و آموزش کوچ کار کرده است. وی بنیانگذار یکی از بنیانگذاران ICF انگلستان بود.

#### شارلوت سیلز

شارلوت، کوچ ، سرپرست کوچ و همچنین روان درمانگر است. وی استاد کوچینگ در مدرسه بازرگانی اشریج است و در زمینه کارشناسی ارشد در کوچینگ اجرایی و برنامه های نظارت سازمانی تدریس می کند.

#### دیوید تی

دیوید، یک روانشناس و محقق کوچینگ مستقل و سردبیر مجله "روانشناسی کوچینگ" است که توسط انجمن روانشناسی انگلیس منتشر شده می شود، او همچنین سردبیر مجله تحقیق کوچینگ (2020) است.

#### آرتور اف.ترنر

آرتور، یک کوچ تمرینی و مجری توسعه است که علاقه خاصی به جنبه خلاق مبحث کوچینگ اجرایی داشته است. علایق او شامل راه رفتن ، استفاده از عروسک های انگشتی ، هنر و تصاویر و استعاره ها است و در مرحله فعلی تحقیق ، او در حال بررسی سکوت ، خنده و شوخ طبعی در روابط کوچینگ است.

#### کریستین ون نیووربورگ

کریستین، مدیر اجرایی شرکت بین المللی کوچینک رشد و استاد کوچینگ و روانشناسی مثبت در دانشگاه شرق لندن است. او به طور گسترده ، چندین کتاب و مقاله تحقیقاتی از جمله مقدمه ای بر مهارت های کوچینگ ، تمرین کوچینگ پیشرفته و کوچینگ در آموزش ، نوشته است.

#### آنا-ماری واتسون

آنا-ماری، کوچ اجرایی ، سرپرست کوچ و رهبر اعزامی است که علاقه جدی به فضای باز دارد. او ماموریت دارد با کوچ های همکار خود در محیط طبیعی و به همراه مراجعان خود کار کند و بیشتر حرکت کند. وی با همکاری مدیر اجرایی و رهبری جهانی ICF همکاری می کند.

#### لوسی ویدوسان

لوسی، مجری و کوچ معتبر تیم است. یک رهبر فکری ICF انگلستان در زمینه کوچینگ تیمی پیشگام است و از نویسندگان سازنده تیم های با عملکرد برتر (2021) است. لوسی همچنین سرپرست اصلی کوچینگ تیم در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) است.

#### راب ویلسون

راب، یک درمانگر، محقق و نویسنده رفتار شناختی است که در لندن زندگی می کند. او علاقه زیادی به رابطه بین درمان و کوچینگ دارد و در کوچینگ و تغییر رفتار در مرکز کوچینگ هنلی ، دانشکده تجارت هنلی (دانشگاه ریدینگ ، انگلستان) تدریس می کند.

#### جولیا یتس

جولیا، یک روانشناس شغلی و کوچ حرفه ای است. وی یک مدرس ارشد روانشناسی در سیتی ، دانشگاه لندن ، در زمینه تحقیق و تدریس در زمینه روانشناسی شغلی و کوچینگ است و چندین کتاب از جمله : کتاب راهنمای کوچینگ شغلی (2013) و ابزار کوچینگ شغلی (2018) را منتشر کرده است.

فهرست:

بخش 1- زمینه کوچینگ

* تعریف و کاوش در کوچینگ
* کسب و کار کوچینگ
* توسعه فرهنگ کوچینگ در سازمان

بخش2- شناخت خود و مشتریانتان

* خود را به عنوان یک کوچ درک کنید
* درک مشتریان خود
* ارتباط بدون خشونت
* درک رابطه کوچینگ

بخش3- مهارت های اصلی کوچینگ

* هدف گذاری در کوچینگ
* پرسشگری در کوچینگ
* گوش دادن در کوچینگ
* تاکیدات، بازتاب ها و خلاصه ها در کوچینگ
* ابزارها و تکنیک ها در کوچینگ
* سکوت در کوچینگ
* ابراز احساسات در کوچینگ
* ایجاد تعادل در چالش و حمایت در کوچینگ

بخش4- رویکردهای کوچینگ

* مدل تلفیقی جهانی کوچینگ اجرایی
* کوچینگ رفتاری: مدل **GROW**
* کوچینگ شخص محور
* کوچینگ راه حل محور
* کوچینگ شناختی-رفتاری
* کوچینگ گشتالت
* کوچینگ سیستمی-روان پویایی
* کوچینگ علوم اعصاب
* کوچینگ روایت
* کوچینگ سیستمی تیم
* کوچینگ شغلی
* کوچینگ پذیرش و تعهد
* رویکردهای روانشناسی مثبت گرا به کوچینگ
* توسعه یک رویکرد یکپارچه برای کوچینگ

بخش 5- مسائل کوچینگ

* اخلاق در کوچینگ
* قرارداد در کوچینگ
* بازخورد و ارزیابی در کوچینگ
* هوش مصنوعی و فناوری دیجیتال در کوچینگ

بخش6- توسعه مداوم کوچ

* نظارت در کوچینگ
* مدیر به عنوان کوچ
* تمرین بازخورد در کوچینگ
* راه اندازی کسب و کار کوچینگ خود

بخش 7 - ابزارها و تکنیک ها برای کوچ‎ها

* ابزارها و تکنیک‏هایی برای کوچ‎ها

# بخش اول

# زمینه کوچینگ

# تعریف و کاوش در کوچینگ

**جاناتان پاسمور**

## مقدمه

پیش از اینکه بتوانیم کوچینگ را شروع کنیم، باید درک کنیم که کوچینگ چه چیزی هست و چه چیزی نیست. با وجود این، چالشی که متخصصان کوچینگ با آن روبرو هستند این است که هیچ تعریف مورد توافقی از کوچینگ در جهان وجود ندارد. در این فصل، ما به بحث در این خصوص می‌پردازیم که اکثر کوچ ها در حین اینکه باید منشأ کوچینگ و تعاریف مختلف آن را درک کنند باید به مفهوم کوچینگ در زمینه‌ی حرفه‌ای، سازمانی یا فرهنگی خودشان نیز فکر کنند. ابتدا، ما به بررسی طیف گسترده‌ای از تعاریف متداول پرداخته و ریشه‌های پیدایش کوچینگ را بررسی می‌کنیم. سپس به مقایسه‌ی کوچینگ با سایر رویکردهای سازمانی معروف از قبیل منتورینگ، مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد پرداخته و پیش از آنکه بحث را با ترغیب کوچ ها به تشریح کاری که انجام می‌دهند و نحوه‌ی انجام کارشان به پایان ببریم در مورد مشاوره و سلامت حرفه‌ای نیز بحث خواهیم کرد.

## کوچینگ چیست؟

پاسخ به این سوال هم ساده و هم پیچیده است. کوچینگ از حدود سه دهه پیش یا بیشتر وجود داشته است و اکثر مردم تصور خودشان را از کوچینگ دارند. این واقعیت که اکثر نویسندگان، دیدگاه‌های عموماً مشابهی داشته‌اند به این موضوع کمک کرده است. درحالی‏که در طی این سالها اتفاق نظر عمومی در خصوص تعریف کوچینگ وجود داشته است ؛ نویسندگان، نهادهای حرفه‌ای و متخصصان و کارشناسان مختلف در تعاریف خود بر جنبه‌های مختلف کوچینگ تأکید کرده‌اند.

اما چرا ما باید علاقه‌مند به بحث در مورد یک تعریف باشیم؟ چند دلیل خوب وجود دارد که چرا بهترین کار این است که کوچینگ را با درک تعریف آن شروع کنیم:

* در مرحله اول، اگر شما به ارباب رجوع‌ها، افراد یا سازمان‌ها خدمات می‌دهید، کوچ باید بتواند توضیح بدهد که چه خدمتی ارائه می‌دهد. داشتن یک معرفی کوتاه و سریع از آنچه انجام می‌دهید برای همه‌ی کوچ ها امری حیاتی است.
* دلیل دوم این است که اگر در مورد موضوعی یاد می‌گیرید، دانستن اینکه آن موضوع چه چیزی هست و چه چیزی نیست شما را قادر می‌سازد تا مرز و محدوده‌ی آنچه باید یاد بگیرید و آنچه ارتباطی به موضوع شما ندارد را تعیین کنید.
* دلیل سوم، پژوهش است. ما باید کاری که انجام می‌دهیم را تعریف کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که کار X را انجام می‌دهیم نه کار Y را و بنابراین مشخص کنیم که X است که منجر به نتیجه‌ی مثبت می‌شود نه Y.

مقایسه‌ی زیر این نکته را به تصویر می‌کشد. سیب زمینی سرخ کرده و موز هردو زرد هستند. با این حال، اگر یکی از این دو را بیش از حد بخوریم، احتمالاً اضافه وزن پیدا می‌کنیم و با گذشت زمان، احتمال ابتلا به بیماری عروق قلب را افزایش می‌دهیم. درک تفاوت بین این دو می‌تواند به ما کمک کند تا بر اساس تأثیر احتمالی آنها بر بدن خودمان، انتخاب بهتری داشته باشیم.

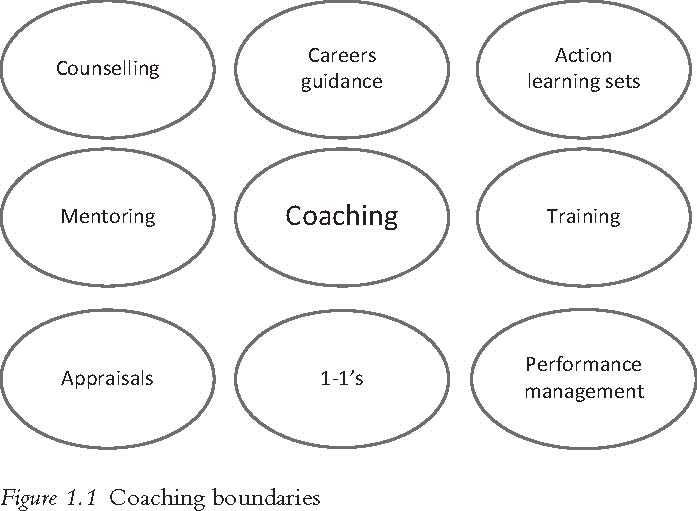
## ریشه های کوچینگ؟

لنی وایلدفلاوِر[[3]](#footnote-3) در مروری بر تاریخچه‌ی کوچینگ خاطر نشان می‌کند که ریشه‌های کوچینگ بسیار گسترده و عمیق شده‌اند (2010). وایلدفلاوِر بر اهمیت چندین جریان مهم تأکید کرده که تأثیرات مناسب و نامناسبی بر کوچ ها داشته‌اند. یکی از این جریانها، جنبش‌های بالقوه انسانی است. این جنبش از دل جنبش‌های ضد فرهنگی دهه 60 در ایالات متحده آمریکا پدید آمد. باور اساسی و محوری این بود که توسعه توانایی‌های بالقوه‌ی بشری بسیار فراتر از چیزی است که ما شناخته‌ایم و انسان‌ها با این تواناییها ظرفیت توسعه خود را دارند که این توسعه ی ظرفیت می‌تواند منجر به شادی، خلاقیت و رضایت هرچه بیشتر شود. این نظریات توسط مایکل مورفی، بنیان‌گذار مؤسسه‌ی اِسالِن[[4]](#footnote-4) در دهه 60 مطرح شدند کسی که فضایی فیزیکی را برای گردهم آمدن متفکران و متخصصان فراهم کرد. این به نوبه خود بر کار جان ویتمور[[5]](#footnote-5) و تیم گالوی[[6]](#footnote-6) و همچنین توماس لئونارد[[7]](#footnote-7) و لائورا ویتورث[[8]](#footnote-8) تأثیر گذاشت (بروك[[9]](#footnote-9)، 2009 ؛ بروك، 2012).

جریان دوم، کوچینگ ورزشی بود که از بکارگیری کوچینگ در جوامع و بحث و مناظره در داخل دانشگاه‌ها در اواخر قرن بوجود آمد. اولین سوابق آن به دهه‌های 10 و 20 و کار تروبلاد[[10]](#footnote-10) (1911) و هاستون[[11]](#footnote-11) (1924) باز می‌گردد که استفاده از کوچینگ به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد مناظره‌ها را گزارش کرده‌اند. تیم‌های ورزشی دانشگاهی این نظرات را برگزیده و شروع به استفاده از آنها در ورزش‌های بیسبال و فوتبال آمریکای کردند (گریفیث[[12]](#footnote-12) 1926).

جریان سوم که توسط وایلدفلاوِر مشخص شده است، در خصوص کار درمانگرانی به نام زیگموند فروید، کارل یونگ فریتز و لورا پرلز است که اظهار داشتند توسعه یا تغییر می‌تواند از طریق مکالمات اکتشافی برای ایجاد خودآگاهی بیشتر صورت پذیرد.

جریان چهارم که اغلب نادیده گرفته می‌شود ، توسعه‌ی کوچک اما رو به رشد کوچینگ در محیط کار است که به دهه 1930 باز می‌گردد. در مقاله‌ای کوتاه ، ویراستار مدیریت و نگهداری کارخانه مستقر در دیترویت، نقش توسعه کارگر (از طریق آموزش و کوچینگ) با هدف بهبود فرآیندهای کارخانه را بررسی کرده است (گوردی[[13]](#footnote-13)، 1937). در مقاله اشاره شده است که چگونه می‌توان از کوچینگ برای کاهش ضایعات در تولید استفاده کرد. در مقالات دیگری به شرح ارزش بالقوه‌ی کوچینگ پرداخته شده است (بیگلو[[14]](#footnote-14)، 1938). گرچه نه گوردی و نه بیگلو هیچگونه تعریف رسمی برای کوچینگ ارائه نداده‌اند، اما بکارگیری این عبارت بیانگر این است که کوچینگ تا پیش از آغاز جنگ جهانی دوم در محیط کار استفاده می‌شده است. با این حال، با شروع جنگ به نظر می‌رسد که این اصطلاح تا دهه 60 ناپدید شده و مجدداً در ظاهری نو پدیدار گشت.



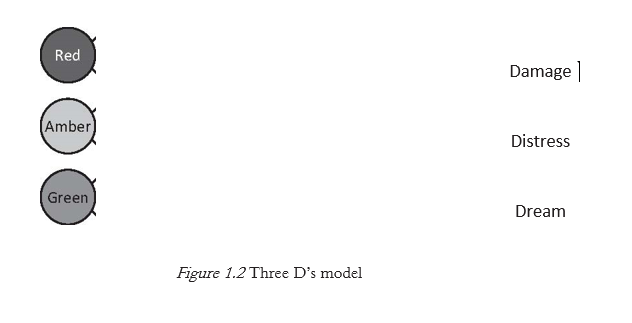
**کوچینگ چگونه با سایر مداخلات مقایسه می شود؟**

همانطور که در بخش قبل دیدیم، کوچینگ از منابع مختلفی گرفته شده و در فرهنگ‌های مختلف، اولویت‌های مختلفی را برای این سنتها قائل شده‌اند. به عنوان مثال، تأثیر مشاوره در آلمان بیشتر از تاثیر آن در ایالات متحده جایی‌که جنبش بالقوه انسانی عامل مهمی در تعریف و شکل‌دهی به کوچینگ به شکلی که امروزه می‌شناسیم بوده است. این سنت‌های مختلف بر بدنه‌های حرفه‌ای نیز تأثیر گذاشته‌اند به عنوان مثال، ICF كه از سنت ایالات متحده رشد كرده است بیشتر بر افکار برآمده از جنبش بالقوه انسانی تمركز می‌كند در حالیكه فدراسیون‌های کوچینگ آلمانی مانند DBVC بیشتر تحت تأثیر افکار و نظرات مشاوره و روانشناسی قرار گرفته‌اند.

یک روش تفکر در مورد کوچینگ، در نظر گرفتن آن در کنار سایر مداخلات سازمانی پرکاربرد مانند ارزیابی عملکرد، فرد به فرد و آموزش است. مجموعه‌ای از مداخلات مشابه در شکل 1.1 نشان داده شده است.

ما فکر می‌کنیم بین هر یک از این دو‌ ‌‌‌‌، شباهت‌‌‌ها و تفاوت‌هایی وجود دارد. با ‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌‌تفکر در مورد شباهت‌ها و تفاوت‌ها بهتر می‌توانیم پی ببریم که کوچینگ چه چیزی هست و چه چیزی نیست.

یکی از حوزه‌های معمول که ما را دچار سردرگمی می‌کند، تمایز بین کوچینگ، مشاوره و درمان است. واضح است که هر سه نوع مداخله معمولاً از نوع مکالمه‌ی فرد به فرد اند که علاقمند به کشف این هستند که امور چگونه می‌توانند از آن چیزی که اکنون هستند متفاوت باشند. با این حال، یکی از وجوه تمایز آنها در چگونگی انجام این کار است. به عنوان مثال، به نظر ما مشاوره به طور کلی یک مکالمه فرد به فرد است که زمان زیادی را به بررسی مسائل گذشته و حال فرد اختصاص می دهد. متقابلا، کوچینگ اگرچه گذشته و حال را مد نظر قرار می‌دهد ولی تمرکز بیشتر بر حال و آینده را تشویق می‌کند. به همین منوال، روش‌های درمانی اغلب شامل توجه بیشتر به گذشته با کمی توجه به حال و آینده هستند. انواع موضوعاتی که با آنها سروکار دارند نیز متفاوت است. یک روش فکری در این مورد چیزی است که من آن را چارچوب سه D (خواب، پریشانی و آسیب) می نامم. به عنوان کوچ، ما می‌توانیم این سه مداخله را به عنوان چراغ راهنمایی ببینیم که در شکل 1.2 نشان داده شده است. تمرکز کوچینگ بر توجه مراجع در جهت رویاهایش است: "فکر می‌کنید فردا برای شما چه تفاوتی دارد و چگونه می‌توانید آن را به واقعیت تبدیل کنید؟" در این موارد، کوچ به منظور ادامه روند کار، به مراجع انگیزه میدهد. در مشاوره اذعان داریم و می‌پذیریم که همه ما در زندگی‌‌هایمان مشکلاتی را از فقدان مدیریت گرفته تا از بین رفتن روابط یا تنش و استرس در محل کار تجربه کرده‌ایم. در مشاوره، تمرکز ما بر کمک به مراجعین برای مدیریت کردن این تنش و استرس است. این نوع مسائل را می‌تـوان با رنگ زرد کدگذاری کرد. در چنین مواردی کوچ بهتر است با احتیاط پیش برود.



با وجود این، برای انجام این کار آنها باید به سه سوال پاسخ دهند:

* آیا این مسئله در محدود‌‌ه‌ی قرارداد توافق شده با شخص مراجع است؟
* آیا من در این زمینه برای کمک به مراجع واجد شرایط یا آموزش دیده‌ هستم؟
* آیا من تجربه کافی برای کار کردن با این نوع مسائل را دارم؟

در مواردی که کوچ صلاحیت یا تجربه ندارد، یا موضوع خارج از محدوده‌ی کوچینگ است، کوچ باید کار را متوقف کرده و مراجع را به متخصص کمک دیگری ارجاع دهد. در مواردی که حیطه کار در محدوده‌ی تجربه و آموزش کوچ باشد و در خصوص آن در قرارداد توافق شده باشد، در اینصورت کوچ می‌تواند به کارش ادامه دهد. در نهایت، تعداد معدودی از مراجعین هستند که برای مدیریت وقایع عمیقاً آسیب‌زا در زندگی خود به کمک مداوم و تخصصی‌تری نیاز دارند. مسائل مربوط به سلامت روان یا رفتارهای از روی عادت و تکرار صورت میگیرد مانند اعتیاد به مواد مخدر یا الکل. در چنین مواردی درمان عبارتست از مدیریت آسیب‌هایی که این وقایع موجب شده‌اند یا مدیریت شرایط فعلی سلامت روان مراجع. در این موارد، کوچ همواره باید کار را متوقف کرده و شخص را به یک متخصص مناسب و واجد شرایط ارجاع دهد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| معیارها | کوچینگ | منتورینگ |
| سطح رسمیت | رسمی‌تر: معمولاً شامل یک قرارداد یا توافقنامه مکتوب است |  |
| چه کسانی در عقد قرارداد مشارکت دارند | دو یا سه گروه، که اغلب می‌تواند شامل یک اسپانسر یا مدیر صف در یک جلسه‌ی سه جانبه در شروغ و پایان کار باشد | دو طرف: مربی و تربیت شونده |
| طول مدت قرارداد | کوتاهتر. معمولاً 4 الی 12 جلسه در عرض 12 ماه یا کمتر | طولانی‌تر. تعداد جلسات معمولاً نامشخص است و بین 3 تا 5 سال یا بیشتر به طول می‌انجامد. |
| تمرکز | تمرکز بیشتر بر عملکرد. معمولاً با توسعه‌ی مهارت‌های نقش فعلی و عملکرد | تمرکز بیشتر بر حرفه. معمولاً با توسعه شغلی و حرفه‌ای بلندمدت مرتبط است |
| سطح دانش | عمومی‌تر: کوچ‌ها معمولاً دانش بخشی محدودی دارند | دانش بیشتر. منتور ها معمولاً افراد معتبری در سازمان یا بخش خود هستند. |
| آموزش | آموزش بیشتر: کوچ‌ها آموزش دیده هستند و اعتباردهی شده‌اند | آموزش کمتر: معمولاً آموزش ندیده‌اند یا اینکه آموزش کمی دیده‌اند و واجد شرایط رسمی برای نقش خودشان در بخش هستند |

همانطور که شما به سایر مداخلات مورد استفاده در محیط کار فکر ‌می‌کنید ممکن است در مورد آموزش، منتورینگ، ارزیابی سالانه، مدیریت عملکرد، جلسات فرد به فرد، مشاوره شغلی، مجموعه‌های یادگیری اقدام و مشاوره OD نیز فکر کنید. همه اینها شباهت‌هایی با کوچینگ دارند. بیشتر آنها با پشتیبانی یا توانمندسازی، یادگیری و تغییر مرتبط هستند و عمدتاً شامل تعیین اهداف یا مقاصد می‌‌باشند. بیشتر آنها از گفتگو به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد یادگیری یا تغییر استفاده می‌کنند. با این حال، بین کوچینگ و هر یک از اینها تفاوت‌هایی نیز وجود دارد. به عنوان مثال، در آموزش معمولاً یک برنامه درسی یا دستور کار از پیش تعیین شده وجود دارد که آموزش‌ها باید از آنها تبعیت کنند. این فعالیت همچنین غالباً به صورت گروهی انجام می‌شود و ممکن است به شکل نوعی ارزیابی به منظور ارزشیابی یادگیری یا تغییری که اتفاق افتاده انجام پذیرد. در منتورینگ، رابطه کمی غیررسمی‌تر، بلندمدت‌تر و بیشتر معطوف به توسعه‌ی شغلی و شخصی است در حالیکه در کوچینگ، در ابتدا ممکن است مدیر مستقیم یا اسپانسر درگیر شوند و به منظور ارائه‌ی نتایج و اهداف مورد توافق بین این سه طرف، به یک قرارداد رسمی در بازه‌ی زمانی کوتاه نیاز باشد. خلاصه شباهت‌ها و تفاوت‌های کوچینگ و منتورینگ در جدول 1.1 آورده شده است.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Coaching defined and explored* | | | 7 |
| *Table 1.2* Coaching and other interventions | | |  |
| *Comparison* | *Similarities* | *Differences* |  |

*Coaching and counselling Coaching and training Coaching and OD consulting Coaching and mentoring Coaching and performance management Coaching and careers counselling Coaching and annual appraisals*

همانطور که در مورد شباهت‌ها و تفاوت‌های کوچینگ و منتورینگ تأمل می‌‌کنید ممکن است شباهت‌ها و تفاوت‌های مربوط به سایر مداخلات مانند آموزش و مدیریت عملکرد که در بالا توضیح دادیم نیز به ذهن شما خطور کند. مطمئناً، تجربیات فردی ما و نحوه‌ی بکارگیری آن مداخله (مانند ارزیابی) در سازمان ما کاملاً متفاوت خواهد بود، اما تأمل بر هر یک از اینها می‌تواند به ما کمک کند تا وجه تمایز کوچینگ را به طور دقیقی تشریح کنیم. ما جدول 1.2را برای ترغیب شما به تأمل بر اساس تجربیات شخصی‌تان در سازمان یا فرهنگ‌تان تهیه کرده‌ایم.

در بخش بعدی ، ما به ارائه‌ی تعریفی از کوچینگ خواهیم پرداخت یا به عبارتی دیگر تعاریف دقیق‌تری از کوچینگ را ارائه خواهیم داد. در این کتاب از عبارات جمعی استفاده خواهیم کرد زیرا معتقدیم تعریف واحدی برای تأمین نظر همه وجود ندارد. ما می‌دانیم که کوچینگ یک چیزِ واحد نیست بلکه کاربرد و به کارگیری آن نیاز به توجه به مقوله‌های سیستمی و فرهنگی که در آن واقع شده و نیازهای منحصر به فرد سازمانی و فردی که در آن واقع شده است داریم. آنچه مهم است این است که هر کوچ باید صریحاً در مورد منظور خود از واژه کوچینگ صحبت کرده و در تبلیغات، قراردادها و ارائه خدمات کوچینگ خود برای مراجعان این موضوع را روشن سازد.

## تعریف کوچینگ

در بخش قبلی ما در مورد موضوعات دیگری که شباهت‌هایی با کوچینگ دارند اما کوچینگ محسوب نمی‌شوند بحث کردیم. در واقع، کوچ‌ها اغلب می‌توانند از این شیوه‌های کاری نیز استفاده کنند و به همین دلیل منجر به دستیابی به درک بیشتر درباره‌ی همتایان کوچینگ (مانند ارزیابی­ها یا منتورینگ) می‌شود و می‌تواند به ما در درک ماهیت حقیقی کوچینگ کمک کند. در این بخش در مورد برخی از رایج ترین تعاریف کوچینگ بحث خواهیم کرد. هدف ما ارائه دیدگاه‌ها یا طعم‌های متنوع درباره کوچینگ است. اگر هر یک از اینها را یک « بستنی » در نظر بگیریم بافت کوچینگ به مثابه بافت اصلی بستنی است اما براساس ذائقه و سلیقه هر فرد طعم متفاوتی عرضه می­شود.

احتمالاً یکی از تعاریفی که بیش از همه به آن استناد شده، تعریف جان ویتمور است. ویتمور به عنوان یکی از بنیانگذاران کوچینگ شناخته شده است. وی اظهار داشت كه کوچینگ در مورد: "بالفعل نمودن توانایی بالقوه شخص به منظور دستیابی به حداكثر سطح عملکرد است. کوچینگ یعنی کمک به اشخاص برای یادگیری به جای آموزش دادن به آنها، یعنی یک رویکرد تسهیل کننده است "(ویتمور ، 1992 ، ص 8).

نظر ویتمور قویاً از مدل بازی درونی تیموتی گالوی گرفته شده است. گالوی بیان کرده بود که در عملکرد ورزشی، وضعیت درونی یک بازیکن، عامل بسیار مهمی است. وی با استدلال به اینکه این موضوع در ورزش‌های انفرادی مثل تنیس و گلف حتی مهمتر از حریف است، فراتر از این رفته است. اگر فرد بتواند گفتگوی درونی خود را کنترل کند، می‌توان به عملکردهای قابل کنترلی دست یافت (گالوی 1986). جان ویتور نظریه‌ی خود را بر این اساس بنا نمود.

وی استدلال كرد كه هدف از کوچینگ كمك به افراد در دستیابی به خودآگاهی و مسئولیت شخصی بیشتر است: "کوچینگ بر اساس كار مبتنی بر آگاهی و مسئولیت است" (ویتمور ، 1992 ، ص 173).

سایر نویسندگان، تعاریف دیگری را ارائه داده اند. لائورا ویتورث (کیمزی-هاوس و همکاران 2011)، یکی از پیشگامان کوچینگ در ایالات متحده به همراه توماس لئونارد (بروک ، 2009)، کوچینگ مشارکتی را توسعه دادند که بر اساس آن، کوچینگ به عنوان «یک ارتباط ممکن ... بر اساس اعتماد وحفظ محرمانگی است». این دیدگاه‌ها بر ماهیت فرآیند کوچینگ و وابستگی آن به افراد، تعاملات بین فردی و همکاری تأکید می‌کند. این جنبه‌ی رابطه‌ای، کوچینگ را از مداخلات آموزشی دیگر متمایز می‌کند، جایی که می‌توان گفت تبادل دانش در قلب این فرآیند قرار دارد. این دیدگاه منجر به ایجاد یک جریان از پژوهش‌ها در حوزه کوچینگ و با تمرکز بر جنبه‌های بین فردی و رابطه‌ای از این منظر شد که اگر رابطه درست و سالم باشد، نتایج موثرتری نیز حاصل خواهد شد.

در یک مقاله‌ی دانشگاهی، جاناتان پاسمور و آنت فیلری-تراویس (2011) تعریف فرآیند-محورتری را برای متمایز کردن کوچینگ از مشاوره، منتورینگ و سایر رویکردهای مکالمه-محور برای تغییر ارائه دادند. آنها بیان کردند که کوچینگ شامل یك دیالوگ سقراطی بین یك تسهیلگر (کوچ) و یك شركت كننده(مراجع) است كه تسهیلگر عمدتاً از سوالات باز با هدف برانگیختن خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری شخصی مراجع به عنوان ابزارهای مداخله استفاده می‌کند.

تاتیانا باچكیرووا نیز که مقاله‌ای را از منظر دانشگاهی نوشته است بیان می‌کند که کوچینگ، «یك فرآیند توسعه انسانی است كه شامل تعامل ساختارمند و متمركز و استفاده از استراتژی‌ها، ابزارها و فنون مناسب توسط کوچ به منظور ایجاد تغییرات مطلوب و پایدار و سودمند برای مراجع است.» (باچیرووا ، کاکس و کلاترباک ، 2010 ، ص 1) ، در حالیکه یی-لینگ لای (2014) توجه ما را به فرآیندهای انعکاسی درگیر در این فرآیند جلب می‌کند. کوچینگ به عنوان "فرآیند انعکاسی بین کوچ‌ و مراجع تعریف می‌شود که به مراجع کمک می‌کند تا از طریق گفتگو و مذاکره مداوم، تغییرات رفتاری مثبت را تجربه کند". دوباره، تغییرات رفتاری مثبت به عنوان هدف اصلی کوچینگ و البته با به رسمیت شناختن یک فرآیند ساختارمند در آن ذکر شده است. علاوه بر این، "مذاکره" در بازتعریف یی-لینگ لای از کوچینگ مطرح شده است که نشان می‌دهد کوچینگ یک فرآیند یادگیری و توسعه مبتنی بر رابطه است.

## رویکردهای تخصصی کوچینگ

در حالی که این نویسندگان بر روی کاربردهای عمومی کوچینگ متمرکز بوده‌اند، کوچینگ با کاربردهای خاص‌تر و تخصصی‌تری از کوچینگ اجرایی گرفته تا کوچینگ زندگی و سلامت، کوچینگ ایمنی تا کوچینگ آموزش رانندگی و کوچینگ روابط مورد استفاده و پذیرش قرار گرفته است. هر یک از آنها برای اینکه بتوانند نیازهای مراجعین را برآورده سازند نیازمند اتخاذ رویکرد متمایزی هستند و در بسیاری از موارد همانطور که دیدیم، نویسندگان تعاریف خاصی از کوچینگ را در این حوزه‌ها ارائه کرده‌اند.

### کوچینگ اجرایی

کاربرد کوچینگ در محل کار و به طور خاص برای مدیران ارشد، منجر به توسعه‌ی چیزی مفهومی شده است که ما آن را « کوچینگ اجرایی» می‌نامیم. در ساده ترین حالت، کوچینگ اجرایی را می‌توان به عنوان کوچینگ برای مدیران ارشد یا مدیران رده بالا تعریف نمود. ریچارد کیلبورگ[[15]](#footnote-15)، روانشناس ساکن در ایالات متحده، فراتر از این رفته و اظهار داشته است که کوچینگ اجرایی از این لحاظ متمایز است که:

یک رابطه‌ی مؤثر بین مراجع، کسی که دارای اختیارات و مسئولیت­های مدیریتی در یک سازمان است و یک کوچ کسی که از طیف گسترده‌ای از تکنیک­ها و روش‌های رفتاری برای کمک به مراجع بهره می­برد تا طرفین دستیابی به مجموعه ای از اهداف تعیین شده متقابل به منظور بهبود عملکرد حرفه‌ای و رضایت شخصی خود دست یابند و در نهایت، در قالب یک توافقنامه رسمی تعریف شده، اثربخشی سازمان مراجع بهبود یابد. (کیلبرگ، 1996،صفحه 142)

به همین ترتیب ، اریک دو هان[[16]](#footnote-16) (2013)، با تکرار تعاریف رابطه‌ای قبلی اظهار کرد که کوچینگ اجرایی یک مداخله‌ی توسعه‌ای متمرکز بر رابطه است. هر دو استدلال كرده‌اند كه کوچینگ اجرایی نوعی توسعه‌ی رهبری است كه از طریق یك سری گفتگوهای فرد به فرد و قراردادی با یك «کوچ»‌ واجد صلاحیت صورت می‌گیرد و اظهار داشتند كه این فرایند به گونه‌ای سفارشی‌سازی شده است که بتواند به افراد کمک کند تا از طریق یک مکالمه‌ی انعکاسی یاد بگیرند ولی چنین یادگیری فقط می‌تواند بر اساس یک رابطه‌ی منحصر بفرد که کوچ بر اساس اعتماد،‌ ایمنی و حمایت ایجاد کرده است رخ دهد.

هر دو تعریف کوچینگ اجرایی بر روابط کاری حرفه‌ای در فرآیند کوچینگ و اهمیت انعقاد قرارداد تأکید دارند. با این حال، تعریف دو هان و همکارانش (دو هان و همکاران ، 2013) بیان می‌کند که این فرآیند توسط یک "کوچ‌ واجد صلاحیت" اجرا می‌شود. این باعث افزایش آگاهی سطح "استاندارد" صلاحیت‌های مورد نیاز کوچینگ رسمی می‌شود. با توجه به سابقه دوهان به عنوان یک تسهیلگر و آموزش دهنده‌ی کوچینگ، تعجبی ندارد اما تعریف وی، بحث‌هایی را در مورد شرایط و استانداردهای کوچینگ باز می‌کند.

### کوچینگ سلامت

جریان دیگری که پدیدار شده و محبوبیت آن به شدت در حال افزایش است کوچینگ سلامت نام دارد. این رویکرد هم در انگلیس، در درون سرویس بهداشت ملی (NHS) (مرکز شواهد ، 2014) و هم در ایالات متحده از طریق ارائه دهندگان خدمات بهداشتی خصوصی رشد کرده است. یک مرور بر ادبیات موضوع نشان داده است که 275 مطالعه‌ی منتشر شده در خصوص رویکردی که در حال حاضر به طور گسترده‌ای توسط پرستاران، پزشکان و متخصصان بهداشت مانند فیزیوتراپیست‌ها و مشاوران بهداشت استفاده می شود وجود دارد (مرکز شواهد ، 2014).

این مطالعه، کوچینگ سلامت را به شکل زیر تعریف می‌کند:

یک فرایند بیمار-محور که مبتنی بر نظریه‌ی تغییر رفتار است و توسط متخصصان بهداشت با سوابق و زمینه‌های مختلف ارائه می‌شود. فرآیند حقیقی کوچینگ سلامت شامل تعیین هدف توسط بیمار، ترغیب وی به اینکه خود شخص به اکتشاف بپردازد و به جای اینکه محتوا به وی آموزش داده شود، مکانیزم‌های مناسبی برای ایجاد و توسعه‌ی مسئولیت‌پذیری در رفتارهای سلامت او در نظر گرفته می‌شود.

(مرکز شواهد ، 2014 ، ص 3)

تعریف مشابهی توسط استفان پالمر و همكارانش ارائه شد كه کوچینگ سلامت به عنوان "روش اجرایی آموزش سلامت و ارتقاء سلامت از طریق کوچینگ، برای ارتقا سطح رفاه افراد و تسهیل دستیابی به اهداف مرتبط با سلامتی آنها" معرفی کردند (پالمر، استابز و وای بارو[[17]](#footnote-17) 2003 ص 91). وجه تمایز در اینجا، تمرکز بر خود‎اکتشافی است که بیانگر اهداف اصلی ویتمور از کوچینگ به عنوان فرآیندی است که بر دو هدف متمرکز است: خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری شخصی.

با این حال، آنچه در این تعاریف چندان روشن و شفاف نیست، این است که کوچینگ سلامت چه زمانی آغاز می­شود و چه زمانی به اتمام می­رسد. اگر کوچینگ برای کمک به افراد مبتلا به بیماری‌های مزمن و بهبود نتایج سلامت به کار گرفته شود، آیا کوچینگ شامل رویکردهایی از قبیل مصاحبه انگیزشی که به طور گسترده‌ای برای درمان مواد مخدر و الکلی استفاده می‌شود، یا درمان‌های جزئی مبتنی بر راه حل و درمان‌های رفتاری شناختی که ممکن است در تعاریف فوق در نظر گرفته شوند نیز می‌شود؟ آیا متخصصی که آن را بکار می‌برد ممکن است از آن مداخله تحت عنوان مشاوره یا درمان استفاده کند؟ مجدداً، تعاریف اغلب بیانگر مقوله‌ای هستند که در آن ایجاد شده و توسعه یافته‌اند. در این مورد، استیون پالمر، دارای سابقه‌ی روانشناسی در انگلستان، تجربه‌ی گسترده در مشاوره و روانشناسی سلامت دارد.

### کوچینگ زندگی و رفاه

یک زیرمجموعه موازی از کوچینگ سلامت؛ "کوچینگ زندگی" است. همانند کوچینگ سلامت، کوچینگ زندگی نیز به ابزاری محبوب برای کمک به جمعیت‌های غیر بالینی در تعیین و دستیابی به اهداف و ارتقا سطح رفاه آنها تبدیل شده است (گرین، اویدز و گرانت[[18]](#footnote-18)، 2006).

کوچینگ زندگی به طور کلی می‌تواند به عنوان یک فرآیند سیستماتیک، مشارکتی، متمرکز بر راه حل و نتیجه‌گرا تعریف ‌شود که در آن، کوچ به تسهیل ارتقا و پیشرفت تجربه زندگی و دستیابی به هدف در زندگی شخصی و / یا شغلی مراجعین عادی و غیر بالینی خود می‌پردازد (گرانت ، 2014). به زبان ساده، کوچینگ زندگی معمولاً به عنوان کوچینگ خارج از حوزه‌ی کاری تعریف شده است به عنوان مثال، در آموزش (گرین ، گرانت و رینسارد[[19]](#footnote-19) ، 2007) یا کوچینگ برای رفاه (گرین ، اویدز و گرانت ، 2006).

یک وجه تمایز ممکن بین کوچینگ زندگی و کوچینگ سلامت، مبتنی بر این است که چه کسی خدمات را ارائه می دهد. "کوچینگ سلامت" توسط متخصصان سلامت و بهداشت ارائه می شود، در حالی که "کوچینگ زندگی یا رفاه" توسط افرادی خارج از بخش بهداشت ارائه می‌شود. در انگلیس و استرالیا ، اصطلاح "کوچینگ زندگی" محبوبیت خود را از دست داده و عبارت « کوچینگ رفاه » جایگزین آن گردیده است.

## رشد مستمر و سازگاری کوچینگ

کوچینگ همچنان در حال رشد و گسترش است و وارد حوزه‌های جدیدی فراتر از کسب‌و‌کار و ورزش شده است. کوچینگ امروزه برای حمایت از آموزش رانندگی (پاسمور و رحمان ، 2012 ؛ ویلموت و ویلموت ، 2018) ، برای بهبود نتایج ایمنی در محیط‌هایی که ایمنی از اهمیت بالایی برخوردار است مانند نفت و گاز در دریاها (پاسمور کراوسلار و آوِری[[20]](#footnote-20) 2015) و همچنین در ساخت و ساز و ارتش بکار گرفته می‌ شود. کوچینگ همچنین در زمینه زایمان و مراقبت از کودکان (گولافسکی، بامفورد و گِرْش[[21]](#footnote-21) 2013)، برای حمایت از زوجین در روابط زناشویی (ویلیامز و ویلیامز[[22]](#footnote-22) ، 2011 ؛ ایوِز و کاکس[[23]](#footnote-23) ، 2015) ، در زندان‌ها (مک گرگور[[24]](#footnote-24) ، 2015) و روابط جنسی اعمال می‌شود (بریتون [[25]](#footnote-25)، 2011).

در هر حالت، تعریف کوچینگ برای اینکه بتواند تغییرات زمینه، مراجع و موضوعاتی که در بطن مکالمه هستند را منعکس کند دائماً در حال تغییر است. همانطور که در خصوص تنوع و گوناگونی تعاریف و کاربردهای کوچینگ تأمل می‌کنید، ممکن است از خود بپرسید که آیا یک تعریف واحد وجود دارد که بتواند زندگی را آسان‌تر کند؟ اگرچه مطمئن هستیم که چنین تعریفی وجود دارد، اما یک تعریف واحد برای همه موجب نادیده گرفتن شدن پیچیدگی نحوه و همکاری کوچ‌کننده‌ها می‌شود. همانطور که پالمر و وای‌براو بیان می‌کنند، « تعاریف به ندرت ثابت می‌مانند، مگر اینکه حوزه‌ی کاربرد اشباع شده باشد» (2007 ، ص 3). از این نظر، ما امیدواریم که تعاریف کوچینگ با پیشرفت کوچینگ، تغییر کرده و سازگار شوند.

## تعریف خودتان را ارائه دهید

ما کجای این قضیه هستیم؟ بیایید دوباره بر روی سه تعریف محبوب که در جدول 1.3 با عناوین عملی، متخصص و دانشگاهی نام‌گذاری کرد‌ه‌ایم تمرکز کنیم.

*Table 1.3* Three definitions

*Practical definition* Coaching is unlocking a person’s potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them (Whitmore, 2017).

جدول 1.3 سه تعریف:

|  |  |
| --- | --- |
| تعریف عملی | کوچینگ عبارت است از بالفعل کردن توانایی بالقوه فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد خود. این موضوع به آنها کمک می کند تا به جای آموزش، به یادگیری بپردازند (ویتمور ، 2017). |
| تعریف تخصصی: | ICF کوچینگ را به عنوان مشارکت با مراجعان در یک فرآیند تفکر برانگیز و خلاقانه تعریف می کند که الهام بخش آنها در دستیابی به حداکثر پتانسیل شخصی و شغلی آنها باشد (فدراسیون بین المللی کوچینگ ، 2019). |
| تعریف آکادمیک: | یک گفتگوی سقراطی آینده‌محور بین یک تسهیلگر (کوچ‌) و یک شرکت کننده (مراجع) که در آن، کوچ از تکنیک سوالات باز، گوش دادن فعال، چکیده‌ها و ارائه بازخورد برای برانگیختن خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری شخصی مراجع استفاده می‌کند (پاسمور و فیلِری-تراویس 2011). |

اما این پایان ماجرا نیست. وقتی در خصوص زمینه و مراجعینی که با آنها کار می‌کنید تأمل می‌کنید، تعریف شما از کوچینگ چیست؟ در حین اینکه به این سوال فکر می‌کنید شما را تشویق می‌کنیم تا ذات مشارکت‌جویی، آینده‌محوری و مکالمه‌ی سقراطی در کوچینگ را در نظر بگیرید. تصور کنید اگر مجبور باشید در 60 ثانیه یا کمتر درباره‌ی کاری که انجام می‌دهید به مراجع خود توضیح بدهید: تعریف شما از کوچینگ چیست؟

**نتیجه**

ما در این فصل شرایطی را مهیا کردیم تا به بحث و بررسی در خصوص توسعه کوچینگ و مباحث حول تعاریف مختلف کوچینگ بپردازیم، اما در پایان از هر کوچ می خواهیم تا برای ارائه رویکرد شخصی خود از کوچینگ با هدف توسعه‌ی خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری شخصی، مراجعین، سازمان و متن فرهنگی را نیز مد نظر قرار دهد.

# کیس کسب و کار برای کوچینگ

# ربکا جی. جونز

## مقدمه

آیا کوچینگ کارگشاست؟ بازگشت سرمایه کوچینگ چقدر است؟ آیا کوچینگ عملکرد را بهبود می بخشد؟ چرا باید کوچینگ را از بین سایر اشکال توسعه انتخاب کنم؟ سوالاتی از این قبیل در ادبیات کوچینگ و در میان سازمانهایی که از کوچینگ به عنوان ابزاری برای توسعه استفاده می کنند ، بر مکالمات حاکم است که با توجه به تقاضای سازمانها برای اطمینان از بازگشت سرمایه خود در قبال سرمایه انسانی تعجب آور نیست. در این فصل ، سعی خواهم کرد برخی از این سوالات را با مرور پایگاه شواهد در رابطه ذ با اثربخشی کوچینگ ، با هدف کلی ایجاد یک کسب و کار کوچینگ ، پاسخ دهم.

## رشد کوچینگ

به منظور ایجاد کیس کسب و کار برای کوچینگ ، ابتدا باید درک کنیم که چرا کوچینگ از افزایش محبوبیت به عنوان یک ابزار یادگیری و توسعه بهره مند شده است، و این سوال مطرح می شود: چرا کوچینگ اینقدر محبوب شده است؟

در طول 30 سال گذشته ، کوچینگ به صنعتی با بیش از 50،000 کوچ حرفه ای در سراسر جهان، و سالانه بیش از 2 میلیارد دلار درآمد تبدیل شده است (ICF,2016 ). بنا براظهاراتCIPD در سال 2010 از هرده پاسخ دهنده بیش از هشت نفر برای یادگیری و توسعه از کوچینگ در سازمانهای خود استفاده می کنند. از آنجایی که در این گزارشها هیچ نشانه ای از کند شدن رشد کوچینگ نیست، بنابراین به احتمال زیاد اندازه فعلی صنعت کوچینگ بسیار بیشتر از این برآوردها است. چه توضیحی برای افزایش تقاضا از سوی افراد و سازمانها برای کوچینگ وجود دارد؟

تا حدود زیادی مورد توافق است که فضای کسب و کار فعلی: پویا ، متغیر ، نامشخص ، پیچیده و مبهم است. مشاغل در مقیاس جهانی به رقابت می پردازند و مزیت رقابتی اکنون کمتر به منحصر به فرد بودن محصول یا خدمات متکی است و در عوض ، نقش استعداد کارکنان اهمیت بیشتری پیدا کرده است. در نتیجه عوامل رقابت سازمانی با دانش ، مهارت و توانایی منابع انسانی سازمان ارتباط دارند. بعلاوه ، اگر فضای کسب و کار پویا و ناپایدار باشد ، برای حفظ هر مزیت رقابتی ، استعداد کارمند نیز باید مطابق با خواسته های محیطی سازگار باشد. چالش افراد برای انطباق با یک محیط همیشه در حال تغییر در آمارهای ناگوار مدیریت تغییر مشهود است و نشان می دهد تا 70 درصد اقدامات مدیریت تغییر ناموفق هستند(اشکناس[[26]](#footnote-26), 2013) بنابراین ، اگر دو فرض زیر را حقیقت بپنداریم: اکنون سرمایه انسانی برای مزیت رقابتی سازمانی بیش از هر زمان دیگری مهم است و سرمایه انسانی نیاز دارد تا بتواند به طور موثر با یک محیط کسب و کار متغیر و در حال تغییر سازگار شود ، می توانیم درک کنیم که چرا محبوبیت کوچینگ افزایش یافته است.

نقش آموزش ، یادگیری و توسعه این است که از طریق آنها کارکنان را به دانش ، مهارت و توانایی لازم برای رسیدن به اهداف سازمانی پویا و سازگار مجهز کنیم. دهه ها تحقیق علمی در مورد تأثیر آموزش در محل کار نشان داده است که این کار در بهبود عملکرد سازمانی موثر است. بنابراین ، سازمانها از ابزارهای لازم برای ارائه آموزش موثر برای رشد استعداد کارکنان برخوردارند. در دهه های گذشته ، آموزش در محل کار اغلب معطوف به دادن دانش و اطلاعات به نیروی کار بود تا به آنها آموزش داده شود که چگونه نقش های شغلی خود را به طور موثرتری انجام دهند. با این حال ، در سازمانهای امروزی ، هنگامی که شما آموزش کار را در یک محیط دارای وب انجام می دهید ، چالش برای کارمندان دیگر این نیست که چگونه به اطلاعات مورد نیاز برای بهبود و انجام کار خود به طور موثرتر دسترسی پیدا کنند (عملکرد سنتی آموزش در محل کار)؛ در عوض ، چالش برای کارمندان این است که چگونه می توانند از انبوه اطلاعاتی که به راحتی در دسترس آنها است ، استفاده کنند - در اینجا بحث کوچینگ مطرح می شود. این عوامل توضیح بالقوه ای برای افزایش محبوبیت کوچینگ هستند. سوارت و هارکاپ (2013) [[27]](#footnote-27)پیشنهاد می دهند که کوچینگ به مدیران کمک می کند تا بینش خود را گسترش دهند و توانایی های حس سازی خود را توسعه دهند. بزرگترین چالش کارکنان در سازمانهای امروزی نحوه دستیابی به اطلاعات نیست بلکه در عوض نحوه فیلتر کردن این اطلاعات در موضوعات مرتبط و درک نحوه استفاده از این موارد در یک محیط کار همیشه در حال تغییر است ، کوچینگ ممکن است راه حلی برای این چالش ارائه دهد .

کوچینگ یک رویکرد یادگیری و توسعه است که یادگیرنده را در مرکز تجربه یادگیری قرار می دهد. کوچینگ ، وقت ، فضای ذهنی ، پشتیبانی و راهنمایی لازم را برای کارمند فراهم می کند تا اطلاعات موجود در کار را درک کند و نحوه بکارگیری موثر آنها را در موقعیت منحصر به فرد خود بررسی کند. کوچینگ یک به یک رویکرد متناسب را برای کمک به درک و به کارگیری یادگیری مبتنی بر کار فراهم می کند، و اطمینان حاصل می کند که کارمند توانایی حرکت و سازگاری با یک محیط کار پویا را دارد. بنابراین ، در این فضای کسب و کار چالش برانگیز، کوچینگ یک راه حل یادگیری و توسعه سازگار برای تسهیل ایجاد حس از تجارب کار و سایر اشکال آموزشی بیشتر فراهم می کند. این زمینه کمک می کند تا توضیح دهید که چرا استفاده از کوچینگ در سالهای اخیر چنین افزایش درخشانی را شاهد بوده است. شواهد نشان می دهد که اکثر مردم معتقدند که کوچینگ برای آنها و برای تجارتشان مفید بوده است(قانون، ایرلند و حسین، 2007). کوچینگ همچنین مورد توجه دانشجویان قرار می گیرد زیرا زمینه پشتیبانی یک به یک از طرف یک شخص قابل احترام را برای آنها فراهم می کند. می توان آن را در محل انجام داد ، بنابراین راحت است. این متناسب با برنامه زمانی و کلاس متقاضیان است و اغلب نتایج آن می توانند به سرعت مشاهده شوند.

اکنون که دلیل محبوبیت کوچینگ در سازمانها را مشخص کردیم ، گام بعدی در ایجاد کسب و کار کوچینگ این است که مشخص کنید کوچینگ "موثر" در متن سوال زیر چگونه است: آیا کوچینگ موثر است؟ برای انجام این کار ، اکنون ادبیاتی را که انواع موضوعاتی که در کوچینگ باید به آنها پرداخته شود ، مرور و بررسی می کنم.

## اهداف کوچینگ مشترک

یکی از اصلی ترین مزایای کوچینگ این است که رویکردی سفارشی و اختصاصی برای یادگیری و توسعه است. کوچینگ نیز توسط مراجع هدایت می شود. این بدان معناست که انواع مسائل ، مشکلات ، چالش ها و اهداف کوچینگ بسته به نیاز مراجع و سازمان آنها بسیار متفاوت است. از آنجا که کوچینگ ذاتاً به هدف محدود می شود ، اهداف معمولاً نقطه شروع هر جلسه کوچینگ را تشکیل می دهند ، برای درک اینکه کوچینگ موثر چگونه به نظر می رسد ، یک نقطه شروع خوب این است که بفهمید اهداف معمولی که مراجعین تمایل دارند در کوچینگ متمرکز شوند چیست. به منظور ایجاد کیس کسب و کار برای کوچینگ ، قبل از اینكه بتوانیم به این موضوع بپردازیم كه آیا کوچینگ در این موارد تفاوتی ایجاد می كند ، ما باید درک کنیم كه مراجع در کوچینگ به چه چیزهایی تمركز می كند.

به منظور دستیابی به تصویری واضح از انواع اهدافی که مراجعین در نظر دارند ، استفاده از چارچوب نتایج کوچینگ به منظور گروه بندی داده ها از پایگاه شواهد ، مفید است. جونز ، وودز و گیوم [[28]](#footnote-28)(2016) چارچوبی از نتایج کوچینگ را ارائه می دهند که انواع نتایج قابل انتظار از کوچینگ را به عنوان نتایج عاطفی (یعنی احساس مراجع) نتایج شناختی (به عنوان مثال مراجع چگونه فکر می کند) ؛ نتایج مبتنی بر مهارت (یعنی کاری که مراجع انجام می دهد) و نتایج (یعنی آنچه مراجع به دست می آورد) طبقه بندی می کند.جالب است بدانید ، هنگام مرور ادبیات کوچینگ ، تعداد کمی از مطالعات به طور شگفت آور جزئیات خاصی را در مورد انواع اهدافی که مراجعین در حین کوچینگ تعیین می کنند ، ارائه می دهند. با این حال ، تعداد انگشت شماری مطالعه انجام شده و بخش زیر مروری بر تحقیقاتی است که با استفاده از چارچوب نتایج کوچینگ ، انواع اهداف و موضوعاتی را که مراجعان تمایل به تمرکز بر آنها دارند ، بررسی می کند.

### نتایج عاطفی به عنوان تمرکز در کوچینگ

نتایج عاطفی نتایجی را توصیف می کند که ما به عنوان نتایج احساس شده توسط مراجع یا تجربه درونی توسط مراجع درک خواهیم کرد. بنابراین ، مراجع چه حسی دارد؟ اینها شامل نتایجی مانند تغییر در نگرش ، انگیزه ، رضایت ، اعتماد به نفس ، تاب آوری یا استرس است. جونز ، وودز و ژو[[29]](#footnote-29) (2019) انواع اهداف تعیین شده توسط شرکت کنندگان در آزمایش میدانی خود را برای بررسی اثر بخشی کوچینگ شرح میدهند: در مطالعه آنها ، 4 جلسه 1 ساعته به 53 بزرگسال شاغل ارائه شده است. مراجعین هر کدام بین یک تا چهار هدف تعیین می کنند. از نظر نوع اهدافی که مراجع تعیین می کند ، 38 درصد اهداف در پرداختن به یک نتیجه عاطفی متمرکز بوده است ، به عنوان مثال "برای اینکه از نظر عاطفی مقاوم تر شوند و از پذیرش مشکلات دیگران جلوگیری کنند".

در مطالعات بررسی شده ، کنکاش در انواع خاص پیامدهای عاطفی که تمایل به شکل گیری کوچینگ دارند ، در سه دسته قرار دارد: رفاه ، نگرش های کاری و اعتماد به نفس. در رابطه با رفاه ، بولز و همکاران (2007) شرح می دهند که چگونه اهداف با هدف بهبود کیفیت زندگی ، مانند سلامت ذهنی ، بیشترین نمونه را در 59 نفر از شرکت کنندگان درگیر در استخدام ارتش ایالات متحده که در یک برنامه کوچینگ 12 ماهه شرکت کردند ، تعیین می کند. به همین ترتیب ، در یک نظرسنجی گسترده از شیوه های کوچینگ ، پاسمور، براون وسیگاس [[30]](#footnote-30) (2007) از 2،791 شرکت کننده از 45 کشور اروپایی نظر سنجی کردند. از این نمونه کوچ ها ، 21 درصد تصریح كردند كه آنها از مراجعینی كه تمایل دارند از عهده مسائل بهداشت روان بربیایند حمایت می كنند و 41 درصد اظهار داشتند كه از مراجعینی كه مایل به حل و فصل مسائل مربوط به سبک زندگی هستند حمایت می كنند كه هر دو در گروه نتیجه عاطفی قرار می گیرند. همچنین ، واسیلیشین[[31]](#footnote-31) (2003) تحقیق درباره 87 تن از مدیران اجرایی را كه بین سالهای 1985 و 2001 کوچ كرده گزارش می دهد ، جایی كه كاهش استرس به عنوان یك موضوع در کوچینگ در بین شركت كنندگانش مشخص شد. در رابطه با نگرش های شغلی ، به عنوان تمرکز کوچینگ در نمونه ای از 30 شرکت کننده ای که کوچینگ دریافت کرده اند، اسمیت و برومل[[32]](#footnote-32) (2013) توضیح دادند که چگونه هر یک از مدیران اجرایی در مطالعه خود بین 1 تا 3 صلاحیت را که هدف جلسات کوچینگ آنها بوده است، شناسایی کرده و انگیزه بهبود را ذکر کرده اند.. واسیلیشین (2003) گزارش داد که مدیریت ادراک "جاه طلبی" یکی از موضوعات مورد توجه کوچینگ در تحقیقات خود است. در گروه آخر نتایج عاطفی ، واسیلیشین (2003) گزارش داد كه شركت كنندگان وی در صدد ایجاد اعتماد به نفس و به ویژه كاهش انتقاد شدید از خود هستند.

### نتایج شناختی به عنوان تمرکز در کوچینگ

نتایج شناختی، گروهی از نتایج هستند که ما می توانیم آنها را به عنوان دانش و درک ، یا روند ذهنی مراجع یا اقدامات ذهنی توصیف کنیم. به عبارت دیگر مراجع چگونه فکر می کند؟ نمونه هایی از نتایج شناختی کوچینگ می تواند شامل به دست آوردن دانش اعلامی جدید (حقایق و اطلاعات) ، دانش رویه ای (دانستن نحوه انجام کار) و راهبردهای شناختی (مانند حل مسئله ، تصمیم گیری یا تفکر بازتابی) باشد. جونز و همکاران در مطالعه تجربی خود درباره اثربخشی کوچینگ با 53 شرکت کننده (2019) گزارش دادند که 11 درصد از شرکت کنندگان بر نتیجه شناختی متمرکز شده اند ، به عنوان مثال "برای به دست آوردن دانش خاص بیشتر در موضوع ارتباطات".

از نظر انواع خاص پیامدهای شناختی که تمایل به شکل گیری کوچینگ دارند ، در مطالعات بررسی شده ، نتایج شناختی در دو دسته قرار می گیرند: استراتژی های شناختی و دانش. در رابطه با استراتژی های شناختی ، اسمیت و برومل (2013) در مطالعه خود ، چگونگی تلاش مراجعین برای توسعه تفکر استراتژیک و تصمیم گیری را در کوچینگ توصیف کردند. واسیلیشین (2003) همچنین جزئیات تغییر از تفکر تاکتیکی به استراتژیک را به عنوان نتیجه مطلوب در مطالعه خود روی 87 مدیر اجرایی که کوچ شده بودند ، بیان کرد. سرانجام ، یو و همکاران (2008) با نمونه ای از 105 شرکت کننده ، اثربخشی کوچینگ را بررسی کردند. یو و همکاران نتیجه شناختی کسب شفافیت مسیر شغلی را یکی از دلایلی که شرکت کنندگان به دنبال کوچینگ هستند ، توصیف می کنند که با 21.8 درصد از نمونه های خود ، این را به عنوان نتیجه مطلوب ذکر می کنند. در رابطه با دانش ، اسمیت و برومل (2013) تمرکز کوچینگ را در برخی از شرکت کنندگان خود در هدف را، افزایش تیز هوشی تجاری توصیف کردند.

### نتایج مبتنی بر مهارت به عنوان تمرکز در کوچینگ

نتایج مبتنی بر مهارت، گروهی از نتایجی هستند که ما می توانیم آنها را به عنوان تخصص یا توانایی های خود در انجام برخی وظایف توصیف کنیم ، بنابراین مراجع چه کاری انجام می دهد؟ در مقایسه با نتایج عاطفی و شناختی ، نتایج مبتنی بر مهارت توسط دیگران به راحتی قابل تشخیص است. نتایج مبتنی بر مهارت غالباً در کانون اهداف مراجع قرار دارند و ممکن است شامل توسعه مهارتهایی مانند مهارتهای رهبری ، ابراز وجود ، ارتباطات ، تفویض یا مهارتهای مدیریت زمان باشد. جونز و همکاران (2019) در مطالعه تجربی خود ، گزارش دادند که 37 درصد بر نتیجه ای مبتنی بر مهارت متمرکز شده اند ، به عنوان مثال "برای توسعه مهارت های غیر رسمی شبکه".

در مطالعات بررسی شده ، انواع خاصی از نتایج مهارت-محور که هدف جلسات کوچینگ به آنها متمایل است ، در دو دسته قرار می گیرند: رهبری و مهارت های بین فردی. در رابطه با مورد اول ، بولز و همکاران (2007) ، اسمیت و برومل (2013) و واسیلیشین (2003) همه به طور خاص مهارت های رهبری را به عنوان هدف کوچینگ بسیاری از شرکت کنندگان خود عنوان می کنند. علاوه بر این ، اسمیت و برومل (2013) مهارت های کوچینگ را که می توان بعنوان نوع خاصی از مهارت رهبری در نظر گرفت ، به عنوان هدف کوچینگ نامگذاری می کنند. در رابطه با مهارتهای بین فردی ، اسمیت و برومل (2013) مشخص كردند كه شركت كنندگان آنها به دنبال بررسی مهارتهای ارتباطی به طور خاص و همچنین مهارتهای بین فردی هستند. برای واسیلیشن (2003) ، نتایج مهارت-محور ، نوعی نتیجه است که بیشتر در این نمونه ذکر شده است و شامل مهارت های بین فردی مانند مهارت گوش دادن ، درایت / دیپلماسی ، همکاری ، اقناع ، نفوذ و تقویت روابط قوی تر است.

### خروجی نتایج به عنوان تمرکز کوچینگ

گروه نهایی خروجی که می توانیم از کوچینگ انتظار داشته باشیم نتایج است، مراجع به چه چیزی می رسد؟ ما می توانیم نتایج را بیشتر به نتایج سطح فردی ، نتایج سطح تیم و نتایج سطح سازمانی تفکیک کنیم. نتایج یک گروه گسترده از خروجی است که شامل هر نوع نتیجه ای است که تغییر رفتار مراجع در آن تأثیر داشته باشد. بنابراین ، نمونه ها در سطح فردی می توانند شامل عملکرد در محل کار یا شاخص های مالی مانند افزایش فروش باشند. با انطباق هدف گذاری فردی با اهداف و اهداف تیمی یا سطح سازمانی ، دستیابی به نتایج در سطح فردی نیز ممکن است بر عملکرد تیم و سازمان تأثیر بگذارد. جونز و همکاران (2019) گزارش دادند که 11 درصد از اهداف کوچینگ شرکت کنندگان بر خروجی از جنس نتایج متمرکز شده است ، به عنوان مثال " ایجاد یک پرونده تجاری برای سازمان جهت تأمین اعتبار صلاحیت خارجی".

جالب توجه است ، در مطالعات بررسی شده ، انواع خروجی از جنس نتایج که تمایل به قرار گرفتن بعنوان تمرکز کوچینگ داشتند ، همه اهداف فردی بودند (و نه سطح تیمی یا سازمانی). به عنوان مثال ، بولز و همکاران (2007) گزارش دادند که شرکت کنندگان آنها اهداف مربوط به استخدام / فروش را تعیین کردند. و پاسمور و همکاران (2017) گزارش دادند که 76 درصد از 2،791 کوچ مورد بررسی مشخص کرده اند که آنها در بهبود عملکرد به مراجعین خود کمک می کنند.

اکنون که انواع نتایجی را که مراجعین تمایل دارند در طول کوچینگ بر آن تمرکز کنند ، مشخص کردیم ، آخرین مرحله در ساخت یک کیس کسب و کار برای کوچینگ ، بررسی شواهد است که نشان می دهد کوچینگ در واقع چه تفاوتی با این نتایج دارد.

### کوچینگ جواب می دهد؟ ارزیابی شواهد تأثیر کوچینگ

آخرین مرحله در ایجاد کیس کسب و کار برای کوچینگ ، کشف شواهدی است که به طور مستقیم تأثیر کوچینگ را آزمایش می کند. همانند بخش کاوش انواع اهدافی که تمرکز کوچینگ را تشکیل می دهند ، به منظور گروه بندی تحقیق در مورد اثر بخشی کوچینگ ، من در مورد مطالعات مربوط به اثر بخشی کوچینگ، با استفاده از چارچوب نتایج کوچینگ بحث خواهم کرد: ، شناختی ، مهارت-محور و نتایج.

### شواهدی مبنی بر اینکه کوچینگ می تواند در سطح نتیجه عاطفی تغییر ایجاد کند

همانطور که قبلاً توضیح داده شد ، نتایج عاطفی پیامدهایی را توصیف می کنند که ما می توانیم آنها را بعنوان نتیجه هایی که مراجع احساس می کند یا مراجع در درون خود تجربه می کند ، درک کنیم. بنابراین ، مراجع چه حسی دارد؟ در زمینه ادبیات کوچینگ موجود ، بوزر و جونز[[33]](#footnote-33) (2018) گزارش مروری سیستماتیک را در خلاصه عوامل نظری کوچینگ ارائه دادند. در این بررسی، بوزر و جونز (2018) گزارش کردند که نتایج عاطفی بیشترین ارزیابی را دارند ، با 93 مورد از 117 مورد مطالعه ، نتایج عاطفی را کاوش می کنند (اگرچه برخی از مطالعات چندین نتیجه را گزارش کرده اند). نتایج عاطفی حاصل از ادبیات کوچینگ را می توان در سه دسته طبقه بندی کرد: رفاه (تندرستی یا سلامت)، نگرش های کاری و اعتماد به نفس.

مطالعات مربوط به سلامت شامل جونز ، وودز و ژو (2018) است که در یک نمونه از 161 مراجع دریافتند ، کوچینگ تأثیر مثبتی بر سلامت کار دارد و این تأثیر در هنگام ارائه کوچینگ توسط کوچ های بیرونی در یک قالب ترکیبی (به عنوان مثال کوچینگ حضوری با کوچینگ تلفنی یا ویدیویی تلفیق شده) بیشتر است. گرانت (2014) دریافت که یک برنامه کوچینگ شناختی-رفتاری متشکل از 4 جلسه 90 دقیقه ای با 31 نفر از مدیران اجرایی منجر به کاهش افسردگی می شود. در یک مطالعه مشابه ، جایی که 4 جلسه کوچینگ رفتاری شناختی فردی برای 41 مدیر ارائه شد ، گرانت، کورتاین و برتون [[34]](#footnote-34) (2009) دریافتند که به دنبال این کوچینگ ، شرکت کنندگان کاهش قابل توجهی در اضطراب را نشان دادند. سرانجام ، برایت و كراكت [[35]](#footnote-35)(2012) یك آزمون کوچینگ تلفنی را برای حمایت از یك كارگاه مبتنی بر كلاس با یك نمونه از 115 شركت كننده كه به طور خاص برای كاهش استرس طراحی شده بود، انجام دادند و در مقایسه با گروه کنترل کاهش قابل توجهی در استرس را برای شرکت کنندگان مشاهده کردند.

در مطالعات بررسی نگرشهای کاری شامل تحقیق بوزر ، ساروس و سانتورا [[36]](#footnote-36)(2014) در مورد مطالعه 72 مدیر که بین 10 تا 12 جلسه کوچینگ شناختی-رفتاری ، متمرکز بر راه حل را طی یک دوره 4 ماهه دریافت می کردند ، شرکت کنندگان تجربه افزایش قابل توجه رضایت شغلی پس از کوچینگ را نشان دادند. علاوه بر شناسایی اینکه کوچینگ منجر به کاهش افسردگی می شود ، مطالعه گرانت (2014) بر روی 31 مدیراجرایی و کوچ که کوچینگ دریافت کرده اند نیز افزایش انعطاف پذیری را نشان می دهد. سرانجام ، لوتانز و پیترسون [[37]](#footnote-37)(2003) تأثیر کوچینگ را در هنگام بازخورد 360 درجه در یک نمونه از 20 مدیر بررسی کردند و دریافتند که پس از کوچینگ ، شرکت کنندگان سطح بالاتری از تعهد سازمانی را تجربه کردند.

مطالعات بررسی اعتماد به نفس ، اغلب اعتماد به نفس را به عنوان خودکارآمدی عملیاتی کرده اند. تحقیقات نشان می دهد افرادی که از نظر خودکارآمدی بالاتر هستند ، اعتقادات شدیدی در توانایی های مربوط به وظیفه خود دارند و اهداف چالش برانگیزی را نسبت به افراد دارای خودکارآمدی پایین تر تعیین می کنند (بندورا [[38]](#footnote-38)، 1986). تعدادی از مطالعات، خودکارآمدی را به عنوان نتیجه کوچینگ بررسی کرده اند. به عنوان مثال ، بارون و مورین[[39]](#footnote-39) (2009) تأثیر یک برنامه کوچینگ 8 ماهه را با 73 مدیر بررسی کردند و افزایش قابل توجهی در خودکارآمدی مراجع پس از کوچینگ یافتند ، همچنین آنها شواهدی یافتند که نشان می دهد تأثیر کوچینگ در خودکارآمدی مراجع با کیفیت روابط کوچ و مراجع تبیین شده است. (به عنوان مثال وقتی رابطه قوی تر بود ، بهبود در خودکارآمدی مراجع بیشتر بود). در نمونه 23 نفره رهبران، فین ، میسون و بردلی [[40]](#footnote-40)(2007) اثربخشی کوچینگ را هنگامی كه با یك برنامه آموزش یك ساله همراه شد ، جستجو كردند و دریافتند كه شرکت کنندگان در مقایسه با گروه کنترلی که برای آنها کوچینگ انجام نشده بود ، در بهبود خودکارآمدی پیشرفت هایی را تجربه کرده اند . گرانت و همکاران (2017) اثربخشی 6 جلسه کوچینگ 1 ساعته را با 31 شرکت کننده ای که در بهداشت عمومی کار می کردند بررسی کرد و دریافتند که ، پس از کوچینگ ، شرکت کنندگان افزایش قابل توجهی در خودکارآمدی رهبری دارند. همچنین خودکارآمدی رهبری در نمونه ای از 20 نفر از مدیران که ترکیبی از کوچینگ گروهی و فردی را برای مدت 1 سال دریافت کرده اند ، افزایش یافته است (مون و فدریچی [[41]](#footnote-41)، 2012).

### شواهدی مبنی بر اینکه کوچینگ می تواند در سطح نتیجه شناختی تغییر ایجاد کند

نتایج شناختی گروهی از نتایجی است که ما می توانیم آنها را به عنوان دانش و درک ، یا روند ذهنی مراجع یا اقدامات ذهنی توصیف کنیم. به عبارت دیگر مراجع چگونه فکر می کند؟ بوزر و جونز (2018) نشان دادند که نتایج شناختی کمترین نتیجه تکرار شده در ارزیابی از خروجی مورد انتظار از کوچینگ است، این مطالعه فقط 13 مورد از 117 مورد مطالعه نتایج شناختی را نشان داد که البته می تواند تا حدی به دلیل ماهیت چالش برانگیز در ثبت دقیق مدل های جدید ذهنی و راهبردهای حل مسئله به دنبال کوچینگ باشد. نمونه هایی از نتایج شناختی را در ادبیات کوچینگ بار دیگر می توان در دو دسته گروه بندی کرد: استراتژی های شناختی و دانش.

مطالعات بررسی استراتژی های شناختی شامل مطالعه گرانت و همکاران (2017) در مورد 31 متخصص بهداشت عمومی است که قبلا بدان اشاره شد ، که علاوه بر نشان دادن افزایش خودکارآمدی رهبری پس از کوچینگ ، همچنین نشان داد که شرکت کنندگان افزایش تفکر متمرکز بر راه حل را تجربه کرده اند ، که نشان دهنده توانایی یک شرکت کننده در تمرکز بر یافتن راه حل در سیستم های پیچیده است. گیلنستن و پالمر [[42]](#footnote-42)(2006) برای درک تأثیر کوچینگ ، با 9 شرکت کننده ای که کوچینگ دریافت کرده اند مصاحبه کردند. یک موضوع مشترک در بین شرکت کنندگان این بود که کوچینگ از حل مسئله پشتیبانی و بطور غیر مستقیم به کاهش استرس در کار کمک می کند. بوزر و همکاران (2014) در مطالعه خود بر روی 72 مدیر که کوچینگ شناختی-رفتاری و متمرکز بر راه حل دریافت کرده اند ، علاوه بر افزایش رضایت شغلی ، دریافتند که وقتی کوچینگ توسط کوچ هایی با سابقه علمی در روانشناسی ارائه می شوند ، کوچینگ منجر به افزایش آگاهی از خود، در مراجع می شود.

دانش به عنوان نتیجه کوچینگ کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. با این حال ، به عنوان مثال یک مطالعه توسط تای[[43]](#footnote-43) (2011) انجام شده که به بررسی اثربخشی آموزش و کوچینگ پرستاران در مهارتهای پشتیبانی از زندگی پرداخته است. تای دریافت که در مقایسه با کسانی که کوچینگ دریافت نکرده اند ، شرکت کنندگان در گروه کوچینگ چهار ماه پس از ارزیابی اولیه ، در ارزیابی دانش نمرات بالاتری را نشان داده اند. علاوه بر این ، آمنتورپ ، جنسن و اورنفلد [[44]](#footnote-44)(2013) پس از کوچینگ ، از طریق گزارش خود، افزایش در یادگیری را مشاهده کردند که آنرا "بینشِ مترقی[[45]](#footnote-45)" نامیدند. مطالعه آنها شامل مصاحبه با پنج متخصص بهداشت بود که طی دو ماه بین دو تا چهار جلسه کوچینگ دریافت کرده بودند. شرکت کنندگان اظهار داشتند که کوچینگ آنها را قادر ساخته شغل و وظایف خود را از دیدگاه جدیدتری ترسیم کنند.

### شواهدی مبنی بر اینکه کوچینگ می تواند در سطح نتیجه مهارت-محور، تغییر ایجاد کند

نتایج مهارت-محور گروهی از نتایج هستند که ما می توانیم آنها را به عنوان تخصص یا توانایی های خود در انجام برخی کارها توصیف کنیم ، بنابراین مراجع چه کاری انجام می دهد؟ بعد از نتایج عاطفی ، نتایج مهارت-محور محبوب ترین گروه از نتایج ارزیابی شده در مقالات کوچینگ شامل 57 مطالعه از 117 مطالعه بررسی نتایج، هستند. (بوزر و جونز ، 2018). نمونه هایی از نتایج مهارت-محور را از ادبیات کوچینگ بار دیگر می توان در دو دسته رهبری و مهارت های بین فردی دسته بندی کرد.

نمونه هایی از مهارت های رهبری از ادبیات کوچینگ شامل مطالعه ای توسط ویلیامز و لومان (2018) است که تأثیر 4 جلسه کوچینگ هدفمند 1 ساعته را با نمونه ای از 64 مدیر ارشد بررسی کرده. ویلیامز و لومان (2018) دریافتند که در گروه کوچینگ ، صلاحیت ها و رفتارهای رهبری افزایش یافته است ، اما در کنترل گروه افزایش نمی یابد. بولز و همکاران (2007) گزارش دادند كه کوچینگ منجر به افزایش صلاحیت های رهبری در نمونه آنها که 59 شركت كننده در استخدام ارتش آمریكا بودند و در یك برنامه کوچینگ 12 ماهه شركت کرده بودند، شده است. بولز و همکاران (2007) دریافتند که افزایش صلاحیت های رهبری بیشترین زمانی است که کوچینگ را همراه خود کرده اند. بویس ، جکسون و نیل [[46]](#footnote-46)(2010) داده های 74 مراجع را که در یک برنامه کوچینگ رهبری در آکادمی خدمت سربازی شرکت می کردند ، جمع آوری کردند و دریافتند که افزایش عملکرد رهبری پس از کوچینگ با درک مراجع از تعهد کوچ ها به توسعه آنها منجر شده است. گاف و همکاران[[47]](#footnote-47) (2014) با نمونه ای از 26 مدیر دبیرستان كه بین 2 تا 4 جلسه کوچینگ و بازخورد 360 درجه دریافت كرده اند ، اثربخشی کوچینگ را بررسی كردند و آنها را با یك گروه كنترل با همان اندازه (كه بدون کوچینگ فقط بازخورد 360دریافت كردند) مقایسه كرند. آنها دریافتند که کوچینگ منجر به افزایش صلاحیت های رهبری می شود ، به ویژه اینکه کوچینگ و بازخورد 360 درجه با هم ، خودآرایی را تسهیل می کند که منجر به تغییر در مهارت های رهبری می شود.

نمونه هایی از مطالعات گزارش دهنده مهارت های بین فردی به عنوان نتیجه، شامل دو مطالعه در زمینه ساخت و ساز است که نشان می دهد کوچینگ مهارت های ارتباطی را بهبود می بخشد. اینها مطالعه کَمّی از 51 کارگر سایت توسط کینز و همکاران بود[[48]](#footnote-48) (2010) ، و یک مطالعه کیفی از 6 مدیر سایت که توسط استیر و جوزفسون[[49]](#footnote-49) (2007) کوچینگ شده اند. مهارت های ارتباطی بهبود یافته پس از کوچینگ نیز توسط کومباراکاران[[50]](#footnote-50) و همکاران (2008) که در نظرسنجی خود از 114 مدیر که کوچینگ دریافت کرده اند، یافت شد. سایر مهارت های بین فردی که به نظر می رسد از طریق کوچینگ به طور مثبتی توسعه یافته اند ، درخواست ایده برای پیشرفت از مدیران است. اسمیتر و همکاران [[51]](#footnote-51)(2003) در مطالعه اثربخشی کوچینگ در مقیاس بزرگ خود دریافتند که افزایش قابل توجهی در مهارتهای بازخورد در نمونه 404 نفر از مدیران اجرایی آنها که با کوچ کار می کنند ، وجود دارد. کوچانوفسکی ، سیفرت و یوکل[[52]](#footnote-52) (2010) دریافتند که کوچینگ همراه با کارگاه بازخورد به نمونه ای از مدیران فروشگاه های یک فروشگاه سوپرمارکت منجر به افزایش چشمگیر مهارت های همکاری می شود. سرانجام ، در یک مطالعه با روش های ترکیبی ، دیپنار و شاپ[[53]](#footnote-53) (2017) به بررسی اثربخشی آن پرداختند.

### شواهدی مبنی بر اینکه کوچینگ می تواند در سطح خروجی از جنس نتیجه، تغییر ایجاد کند

گروه نهایی خروجی که می توانیم از کوچینگ انتظار داشته باشیم نتایج است ، اینکه مراجع به چه چیزی می رسد؟ ما می‌توانیم نتایج را بیشتر به نتایج سطح فردی ، نتایج سطح تیمی و نتایج سطح سازمانی تفکیک کنیم. در حالی که خروجی از جنس نتیجه از نظر سازمانها مهمتر است ، اما کمتر در ادبیات کوچینگ مورد بررسی قرار گرفته است ، و فقط 17 مورد از 117 مطالعه آن را در گروه نتایج بررسی کرده اند (بوزر و جونز ، 2018). این احتمالاً به این دلیل است که ارزیابی سطح خروجی از جنس نتیجه، بسیار پیچیده است. جدا کردن تأثیر کوچینگ بر نتایج اگرچه غیرممکن نیست اما اغلب بسیار دشوار است ، زیرا طیف گسترده ای از عوامل دیگر مانند زمینه اقتصادی و رفتار تیم، اغلب نتایج را در این سطح تحت تأثیر قرار می دهند.

Examples of results outcomes explored in the literature include a study by Gardiner, Kearns and Tiggermann (2013) who investigated the impact of a nine-hour cognitive ­behavioural coaching program with rural GPs in South Australia. Gardiner et al. (2013) found that coaching had a significant effect on retention. Specifically, they reported that over a 3-year period, 94 per cent of the coaching group remained in general practice, compared with 80 per cent of the control group. Olivero, Bane and Kopelman (1997) found that a managerial training program coupled with 8 weeks of 1-to-1 coaching with 31 managers in the public sector had a 22.4 per cent increase in productivity following training, compared to an 88 per cent increase in productivity after training plus coaching. Libri and Kemp (2006) report a case study where cognitive-behavioural coaching was provided to a single participant working in finance sales and found that coaching resulted in an increase in sales performance. In their study of the effective­ness of coaching with the sample of 51 site foremen discussed earlier, in addition to enhanced communication skills, Kines et al. (2010) also reported that coaching resulted in increased safety performance. Feggetter (2007) reported job promotion as a results outcome in a sample of ten Ministry of Defense employees who received coaching, and Andrews and Jones (2020) reported that business students who received coaching were more likely to successfully secure work placements than students who did not receive coaching.

An important point to note in relation to the research on coaching effectiveness at the results level is that, whilst theoretically we can argue that coaching can produce results at the team and organizational level, there is as yet no research that explores outcomes at this level. The existing literature on the impact of coaching on results focuses exclusively on individual level results. This is likely due to the complexity of gathering data at the team and organizational level; however, it clearly signals a gap in the coaching effectiveness lit­erature that needs to urgently be addressed.

نمونه هایی از مطالعات انجام شده در ادبیات کوچینگ شامل مطالعه ای توسط گاردینر ، کرنز و تیگرمن[[54]](#footnote-54) (2013) است که تأثیر برنامه کوچینگ رفتاری نه ساعته را با پزشکان عمومی روستایی در استرالیای جنوبی بررسی کرد. گاردینر و همکاران (2013) دریافتند که کوچینگ تأثیر مهمی در ماندگاری دارد. به طور خاص ، آنها گزارش دادند که در طی یک دوره 3 ساله ، 94 درصد از گروه کوچینگ ، در مقایسه با 80 درصد از گروه کنترل در تمرین عمومی باقی مانده اند. اولیور، بین و کوپل‌من[[55]](#footnote-55) (1997) دریافتند که در یک برنامه آموزش مدیریت، همراه با 8 هفته کوچینگ فردی با 31 مدیر در بخش دولتی، پس از آموزش 22.4 درصد افزایش بهره وری، در مقایسه با 88 درصد افزایش بهروری پس از اضافه شدن کوچینگ به آموزش داشته‌اند. لیبری و کمپ (2006) یک مطالعه موردی را گزارش دادند که در آن کوچینگ شناختی-رفتاری به یک شرکت کننده که در فروش مالی فعالیت می کرد ارائه شد و دریافتند که کوچینگ منجر به افزایش عملکرد فروش می شود. کینز و همکاران (2010)، در مطالعه خود درباره اثربخشی کوچینگ با نمونه 51 کارمند سایت که قبلاً بحث شد ، علاوه بر مهارتهای ارتباطی پیشرفته ، همچنین گزارش داد که کوچینگ منجر به افزایش عملکرد ایمنی می شود. فگتر[[56]](#footnote-56) (2007) ارتقا شغل را به عنوان یکی از نتایج در نمونه ای از ده کارمند وزارت دفاع که کوچینگ دریافت کرده اند ، گزارش کرد و اندروز و جونز (2020) گزارش دادند دانشجویان بازرگانی که کوچینگ دریافت کرده اند به احتمال زیاد از دانشجویانی که کوچینگ دریافت نکرده اند از امنیت شغلی بیشتری بهره مند هستند.

نکته مهمی که باید در رابطه با تحقیق در مورد اثر بخشی کوچینگ در سطح نتایج ذکر شود این است که ، در حالی که از لحاظ تئوریک می توانیم استدلال کنیم که کوچینگ می تواند در سطح تیمی و سازمانی نتایج مطلوبی ایجاد کند ، اما هنوز هیچ پژوهشی برای بررسی نتایج در این سطح وجود ندارد. ادبیات موجود در مورد تأثیر کوچینگ منحصراً بر نتایج سطح فردی متمرکز است. این احتمالاً به دلیل پیچیدگی جمع آوری داده ها در سطح تیمی و سازمانی است. با این حال ، این به وضوح نشان دهنده شکاف در ادبیات اثربخشی کوچینگ است که باید فوراً برطرف شود.

**نتیجه**

در این فصل ، من به دنبال ایجاد کیس کسب و کار برای کوچینگ هستم. من استدلال کرده ام که رشد رویه کوچینگ را می توان با افزایش تقاضا برای کارمندان توضیح داد تا بتوانند اطلاعات موجود در اختیار آنها قرار دهند و بفهمند که چگونه می توان این کار را به طور موثر در یک محیط کار در حال تغییر اعمال کرد. رویکرد متناسب و تک به تک کوچینگ قالب توسعه ایده‌آل را برای رفع این نیاز فراهم می کند. ادبیات نشان می دهد که مراجعان تمایل دارند در طیف وسیعی از اهداف کوچینگ تمرکز کنند و شواهد جمع آوری شده تا به امروز نشان می دهد که کوچینگ مداخله ای موثر برای دستیابی به نتایجی از جمله بهبود رفاه ، نگرش های کاری ، اعتماد به نفس، توسعه استراتژی ها و دانش های شناختی جدید ؛ رهبری پیشرفته ، مهارت های بین فردی و هدف قرار دادن طیف وسیعی از نتایج سطح فردی مانند حفظ جایگاه شغلی ، افزایش فروش و ارتقا می باشد.

# توسعه فرهنگ کوچینگ در سازمان شما

جاناتان پاسمور و کیریستین کرابل

## مقدمه

طی دهه ی گذشته بحثهای زیادی در مورد توسعه ی فرهنگ کوچینگ در سازمانها وجود داشته است. با این حال ، در مرور مقالات ، کتاب ها ، گزارش ها و سخنرانی های کنفرانس ، گرچه هدف غالبا برجسته ساختن چنین فرهنگ هایی است ، اما تعداد کمی از آنها گام های عملی را در مورد چگونگی حرکت سازمان ها از جایی که هستند به سمت استفاده کارآمدتر و موثرتر از کوچینگ ارائه می دهند. در این فصل هدف ما این است كه منظور مان از كلمه "فرهنگ" را بفهمیم ، و اینكه چگونه این فرهنگ به فرهنگ کوچینگ تبدیل می شود. سپس مدلی به نام LEAD را به عنوان یکی از روشهای ایده پردازی فرهنگ کوچینگ و نقشه راهی را ارائه خواهیم داد که به رهبران کمک می کند تا اقدامات سازمانی خود را برای بهبود روش استفاده از کوچینگ در تمام سطوح سازمان خود ، بررسی کنند.

## منظور ما از "فرهنگ سازمانی" چیست؟

اصطلاح فرهنگ به طور گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرد ، اما مانند کوچینگ ، تعریف های متنوعی دارد که توسط رهبران ، سازمان ها و بخشهای مختلف به کار می رود. یکی از واضح ترین و کوتاهترین تعاریف توسط ترنس دیل و آلن کندی[[57]](#footnote-57) است: "روشی که کارها در سازمان انجام می شود" (دیل و کندی ، 1983: 501). تعریف آکادمیک بیشتری توسط اد شاین ارائه شده است:

الگویی از مفروضات اساسی مشترک است که توسط یک گروه آموخته شده، زیرا مشکلات مربوط به پذیرش خارجی و ادغام داخلی را حل می کند و به اندازه کافی کار کرده است تا معتبر شناخته شود، بنابراین به اعضای جدید به عنوان روش صحیح درک ، تفکر و احساس در رابطه با این مشکلات آموزش داده می شود.

(شاین،2004:8)

اخیراً دیگران کارهای اصلی شاین را برای ارائه تعریف پویاتر از فرهنگ اقتباس کرده اند:

از فرهنگ یک گروه می توان به عنوان یادگیری مشترک جمع شده آن گروه دفاع کرد ، همانطور که مشکلات سازگاری خارجی و ادغام داخلی آن را حل می کند، در درک ، تفکر ، احساس و رفتار در رابطه با این مشکلات به خوبی کار کرده است. این یادگیری انباشته، الگویی یا سیستمی از باورها ، ارزشها و هنجارهای رفتاری است که به عنوان فرضیات اساسی امری بدیهی تلقی می شود و سرانجام از آگاهی خارج می شود.

(شاین و شاین[[58]](#footnote-58)، 2017:6)

با استفاده از این تفکر در مورد فرهنگ سازمانی ، فرهنگ کوچینگ را چنین تعریف کرده ایم:

سازمانی که هدفش به حداکثر رساندن پتانسیل همه افرادیست که با آن کار میکند، از طریق استفاده از کوچینگ به عنوان سبک پیش فرض رهبری و مشارکت کارکنان ، و محلی که افراد آن برای آگاهی بیشتر از خود، حمایت می شوند ؛ با افزایش استقلال برای دستیابی به اهداف سازمانی خود ، به چالش کشیده می شوند. این شیوه ی وجودی ، از رفتارها ، ارزش ها ، توسعه و استراتژی سازمان [و به موقع ، شبکه توزیع شده] جدایی ناپذیر است.

برای زنده کردن فرهنگ جدید ، سازمان به یک رویکرد برنامه ریزی شده نیاز دارد: یکی از راه های ارائه فرهنگ کوچینگ ، استفاده از رویکرد سه C (3C) است، شامل: طرز فکر مشترک[[59]](#footnote-59) ، قهرمانان[[60]](#footnote-60) و کمپین[[61]](#footnote-61).

**طرز فکر مشترک**: شامل ایجاد یک دیدگاه مشترک در مورد نقش کوچینگ در سازمان، از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان خط مقدم ، شرکا و تامین کنندگان.

**قهرمانان**: این امر به کادر رهبرانی از سراسر سازمان نیاز دارد که زنده نگه داشتن کوچینگ را پروژه شخصی خود می دانند. این کادر باید در سطوح مختلف رهبری در سازمان ، از هیئت مدیره تا ناظران تیمی انجام شود و دارای کارکرد متقابل و همچنین مورب باشد.

**کمپین**: این کار مستلزم یک کارزار موثراست تا بتواند به هر یک از کارمندان در مورد اینکه کوچینگ چیست ، چه نقشی را به عنوان بخشی از استراتژی کسب و کار ایفا می کند ، چگونگی استفاده از این رویکرد با شرکا ، همکاران و اعضای تیم و نحوه‌ی دسترسی آنها به کوچینگ را در داخل سازمان بیان کند.

**رویکرد قدیمی به کوچینگ**

از دهه 1980 کوچینگ به طور فعال توسط مدیران استفاده می شود. اما در بسیاری از سازمان ها ، تقریباً مانند یک پارکینگ اختصاصی از استراتژی سازمان جدا شده و به عنوان یک منفعت شخصی باقی مانده است. این رویکرد قدیمی به کوچینگ با دارای ویژگی های زیر است:

**اولاً** ، دلیل کوچینگ. رهبران سازمانی درک می کنند که کوچینگ برای رهبری‌شان ارزشمند است. با این حال ، این رهبران هنوز کوچینگ را در منابع انسانی گسترده تر یا با استراتژی کسب و کار ادغام نمی کنند. رهبران سازمان می فهمند كه کوچینگ چگونه می تواند به افراد كمك كند ، اما كمتر در خدمت استراتژی کسب و کار است.

**ثانیاً** ، موضوع قراردادها. انتخاب کوچ توسط مدیر بصورت فردی انجام می شود ، غالباً بدون تشریفات قانونی و غالباً براساس روابط شخصی یا توصیه ها. در حالیکه چنین فرایندهایی با نحوه‌ی انتصاب کارمندان و مشاوران خارجی متفاوت است.

**سوم** ، تمرکز تخصیص وظایف. تمرکز در تخصیص وظیفه توسط مدیر فرد و تقریباً بدون در نظر گرفتن دستور کار کلی سازمان یا اهداف کسب و کار تصمیم گیری می شود.

**چهارم** ، کوچ به عنوان یکی از پیمانکارهای بیرونی، مسئول توسعه و استانداردهای شخصی دیده می شود ، و نه بعنوان یکی از شبکه گسترده تأمین کنندگان اصلی سازمان ، که نیاز به درک و بخشی از دستور کار توسعه سازمان هستند .

**پنجم** ، ارزیابی. ارزیابی کار کوچ بر اساس برداشت شخصی مدیر فرد صورت می گیرد که با در نظر گرفتن اطلاعات محدودی که از سمت سیستم وسیع تر همتایان، همکاران یا اسپانسر کوچ دریافت می کنند در مورد نحوه عملکرد کوچ چه احساسی دارند.

واضح است که اگرچه کوچینگ شخصی می تواند به نفع مدیر باشد ، اما ارزش کمی برای سازمان فراهم می کند. با پیوند بیشتر روند کوچینگ با اهداف سازمان از طریق توسعه فرهنگ کوچینگ ، می توان ارزش بیشتری کسب کرد.

## مزایای ایجاد فرهنگ کوچینگ

ایجاد فرهنگ کوچینگ مجموعه ای از مزایای بالقوه را برای افراد ، تیم ها ، سازمان و شبکه آن فراهم می کند و با توجه به ماهیت کوچینگ ، همه ممکن است سود ببرند.

تعداد زیادی از نویسندگان مزایای ایجاد فرهنگ کوچینگ را بیان کرده اند( برسر[[62]](#footnote-62)، 2013؛ فورمن، جویس و مک ماهون[[63]](#footnote-63)، 2013؛ کلاترباک [[64]](#footnote-64)و همکاران.، 2016؛ جونز و گورل[[65]](#footnote-65)، 2014؛ هاوکینز[[66]](#footnote-66)، 2012). بسیاری از این نویسندگان معتقدند که اگر به آنها زمان و فرصت کافی برای توسعه‌ی آگاهی شخصی و ایجاد راه حل‌های خاص خود داده شود ، می توانند به پتانسیل خود برسند. در ایجاد فرهنگ کوچینگ ، ارزش بالقوه از طریق ابعاد تیمی ، گروهی ، سازمانی و شبکه های توزیع شده افزایش می یابد.

## عکس فوری سازمانی - سازمان JK ، هند

**ساختن میراث برتر: تسهیل فرهنگ کوچینگ**

JK یکی از بزرگترین گروه‌های صنعتی هند است و بیش از 22000 نفر در سراسر هند و جهان را تحت استخدام خود دارد. JKفرهنگ کوچینگ را اینگونه تعریف می کند: "وقتی فرهنگ کوچینگ را توصیف می کنیم ، در حال توصیف فرهنگ یادگیری هستیم که قابل احترام باشد و به توانایی های مردم اهمیت داده و نوآوری را ارتقا دهد".

تصمیم گیرندگان در JK تصمیم گرفتند که کوچینگ را به عنوان یک استراتژی برای رشد استعدادها، ارتقا سطح رهبری و مدیریت تغییر اتخاذ نموده و این قالبی که کارمندان ارشد در آن رشد کرده اند و فرهنگ انتظارِ داشتن دستورالعمل ها از جانب رئیس ها را، در هم بشکنند.

هدف این بود که بر این درک غلبه کنیم که کوچینگ به عنوان یک مداخله‌ی اصلاح کننده تلقی می شود. این امر به توضیح اینکه "کوچینگ چه چیزی بود" و "نبود" کمک کرد.

یک استراتژی قطره چکانی ، با 124 رهبر ارشد و با پتانسیل بالا که در روابط کوچینگ اجرایی شرکت می کنند و در آن بازخورد 360 درجه قبل از فرآیند شرکت می کنند ، استفاده شد. در این فرآیند از مدیران شرکت کننده خواسته شد تا دو تا سه هدف برای کوچینگ را با توجه به تحولاتی که معتقدند بیشترین تأثیر را بر خود ، تیم و کسب و کارشان دارند ، و همچنین یک هدف که ممکن است صریحاً به زندگی حرفه ای آنها مربوط نباشد شناسایی کنند. تعاملات کوچینگ بین 8 تا 12 ماه به طول انجامید و شامل تعاملات میان مدت و پایان همکاری با کوچ، تیم اجرایی و تیم منابع انسانی بود. کوچ در طول این فرایند برای نظارت بر میزان تأثیرگذاری کوچینگ به بررسی ذی نفعان اصلی نیز پرداخت. در پایان مشارکت کوچینگ ، کوچ و مدیر اجرایی بازخورد کتبی درباره روند و نتایج را برای ادامه روند آموزش به تیم منابع انسانی ارسال کردند.

JK سپس قدم بعدی را با جذب کوچ های دارای گواهینامه حرفه ای برای ارائه دوره آموزش ویژه کوچینگ به رهبران علاقه مند به تبدیل شدن به کوچ های داخلی برداشت. ترکیبِ رهبران درگیر در این آموزش مدیران ارشد ، معاونان رئیس و روسای عملکردی بودند.

نتایج این برنامه به شرح زیر بود: درآمد 105٪ و رضایت کارکنان 16٪ رشد و فرسایش کارمندان با پتانسیل بالا 2٪ کاهش یافت. رهبران تأثیرات مثبت را بر روی: مدیریت استرس ، مهارت های مدیریتی ، انتقال نقش ، اعتماد به نفس و افزایش کار تیمی گزارش دادند. این پیشرفتها در خارج از کار نیز احساس شد، به طوری که رهبران از کیفیت زندگی بالاتر در خانه و در خانواده های خود خبر دادند.

این تأثیر تغییر از یک سبک مدیریتی از بالا به پایین به یک سبک اداری با روابط همکاری قوی تر بین مدیران ارشد و متوسط ​​، همتایان و گزارشگران مستقیم می باشد. تمرکز کارکنان به جای سن و سال تصدی پست به خلاقیت ، راه حل ها و مشارکت فعال تر در روند تصمیم گیری تغییر یافته است. در نتیجه ، اکنون به محیط کار احساس تعلق بیشتری دارند ، سلسله مراتب کمتری وجود دارد و تمرکز تیمی قوی ترشده.

**مزایا در بعد کوچینگ فردی:**

* عملکرد و تمرکز بهبود یافته.
* افزایش انگیزه ، تعهد و تعامل؛
* خودمدیریتی و مدیریت موثر برای تغییر ، انتقال و تحول ؛
* تسلط موثر بر انتقال نقش ، فن آوری ها و ابزارها ؛
* افزایش آگاهی از خود ، تجدید نظر در عملکرد و روابط با دیگران.
* بهبود مهارتهای رهبری ، رشد و پیشرفت شخصی و شغلی و منجر به نیروی کار متعهد
* انعطاف پذیری ، چابکی ، پایداری و سلامت (تعادل) ؛
* ارتباطات و وضوح استراتژی ، اهداف و روند.

**مزایا در ابعاد کوچینگ تیم و گروه:**

* هم افزایی و افزایش ارزش به صورت تیمی (نه فقط جمع اجزا یا کمتر).
* ارزش افزوده به واسطه‌ی گروه هایی متشکل از تیم هایی که همگی در این بعد کار می کنند و به یکدیگر متصل هستند.
* درک عمیق تری از پویایی تیم و گروه که منجر به عملکرد موثر ، همسویی اهداف ، روابط کاری و تعارض ، رشد و توسعه می شود.
* چابکی و انعطاف پذیری تیم ؛
* دسترسی به تفکر واگرا و متفاوت از گروهها.
* ایجاد ارتباطات گروهی و توسعه شبکه های مورب در سراسر ساختارهای سازمانی و سلسله مراتب.

**مزایا در بعد کوچینگ سازمانی:**

* با افزایش نگهداشت [[67]](#footnote-67)، گردش مالی را کاهش میدهد.
* رویکرد کوچینگ باعث جذب استعدادهای جدید در سازمان می شود.
* ایجاد توسعه و انگیزه در کلیه کارمندان ، بهبود بهره وری ، کیفیت و خدمات به مشتریان.
* ایجاد توانمندی برای تغییر.
* تقویت عملکرد مالی.
* بهبود عملکرد کلی کسب و کار ؛
* عمل به رفتارهای سازمانی ، ارزشها و عوامل موفقیت.
* فرایندها ، ساختارها و سیستم های موثر برای ارائه استراتژی.
* بلندگویی برای یادگیری و توسعه مداوم حرفه ای.
* محیط یادگیری ، ایجاد ایده و نوآوری ؛
* رفاه و انعطاف پذیری برای کارمندان - "سازمان سالم" ؛
* ایجاد یک وب شبکه ای از اتصالات در کل سازمان ؛
* ظرفیت سازمانی برای پیچیدگی و تغییر در اثر تغییر.
* استفاده موثر از منابع در سراسر شبکه سازمانی و شرکا.
* استفاده موثرتر از منابع طبیعی.
* درک مثبت و تأثیر بیشتر محصولات و خدمات کسب و کار در بازار ؛
* بلوغ فرایندها در سراسر شبکه و شرکای پایدار.
* یادگیری و توسعه مشترک ، دانش و خرد برای برد-برد ؛
* هوش و همکاری سهامداران؛
* تأثیر مثبت بر جامعه ، سیستم های توسعه یافته و بالقوه اکوسیستم ها.

در تدوین جنبه های کوچینگ در استراتژی سازمانی ، هر سازمان باید چالش های متمایز خود را از فرهنگ سازمانی گرفته تا محیط عملیاتی تا رقابت در نظر بگیرد. آندرهیل (2018)[[68]](#footnote-68) این دیدگاه را تکرار می کند ، و نشان می دهد یک رویکرد تکاملی در سفر به سمت اجرای کوچینگ وجود دارد. چارچوب LEAD از این امر پیروی می کند ، حوزه های قابل توسعه را از طریق یک رویکرد گام به گام در هر حوزه فراهم می کند تا از مزایای همه ابعاد ذکر شده در بالا بهره مند شود. نام اختصاری "MODEL" که با چارچوب LEAD مرتبط است، مولفه های بیشتری را برای ساماندهی به چارچوب LEAD و ارزیابی آن فراهم می کند. این مولفه ها وضوح و شفافیت را در جهت سودمند ساختن فرهنگ کوچینگ می افزایند. در حالت ایده آل ، این مزایا اساس داستان های سازمانی را تشکیل می دهد که جنبش اصلی آن جذب و درک ارزش رویکرد کوچینگ در کل سازمان و همچنین ایجاد پایداری همزمان است.

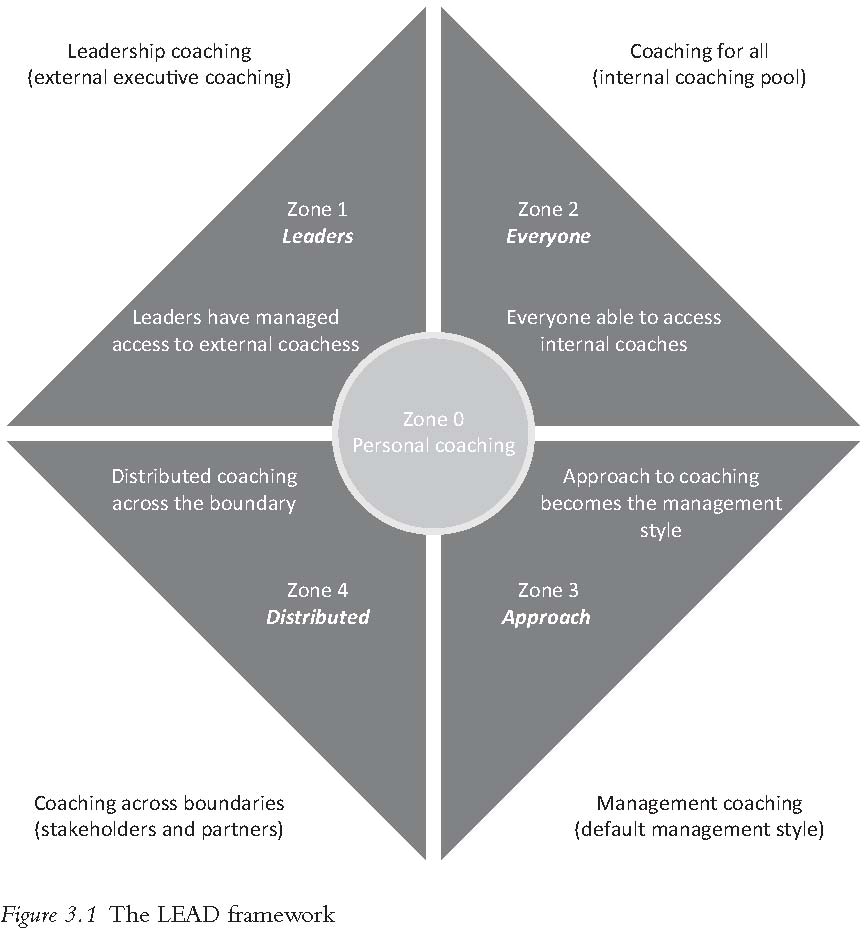
**چارچوب کوچینگ LEAD**

LEAD چارچوبی را ارائه می دهد که می تواند به سازمانها کمک کند تا از رویکرد کوچینگ شخصی به سبک قدیمی به سمت یک رویکرد استراتژیک یکپارچه تر حرکت کنند. با این کار ، سازمانها در بهترین حالت قرار دارند تا ارزش واقعی را که کوچینگ می تواند به عنوان ابزاری برای مدیریت ، توسعه و تعامل کارکنان ارائه دهد ، به حداکثر برساند.

برای توسعه فرهنگ کوچینگ ، ما چهار محدوده گسترده را پیشنهاد داده ایم. هر محدوده شامل چک لیست است که سازمان می تواند برای ارزیابی پیشرفت خود در جهت اجرای کامل فرهنگ کوچینگ از آن استفاده کند. به شکل 3.1 مراجعه کنید.

**محدوده 1 - رهبران - مدیریت دسترسی به کوچ های خارجی**

برخی از سوالات اصلی شروع که رهبر منابع انسانی و تمرین دهندگان باید در این مرحله بپرسند عبارتند از:

1. چه کسی صاحب "فرهنگ" در هیئت مدیره است؟ ما چه فرهنگی داریم ، چه نوع کوچینگی می خواهیم؟
2. چرا؟ کوچینگ چه سهمی خواهد داشت؟ آیا ما به عنوان یک کسب و کار آماده هستیم که این کار را پیش ببریم؟
3. ما در حال حاضر از نظر ارزش ها و شایستگی هایی که در راستای استراتژی کسب و کار فعلی مان کار می کنند ، چه چیزهایی در دست اجرا داریم که مرتبط بوده و می توان بر اساس آنها کار کرد؟
4.  چه سیستم ها ، فرایندها و فناوری هایی موجود هستند و می توانند ما را پشتیبانی کنند و چه نیازهایی داریم؟

اصول اساسی در برداشتن اولین قدم برای تلفیق کوچینگ در استراتژی منابع انسانی ، پیش بردن واقعیت ها و روابط فعلی برای ایجاد ابتکاراتی که از ادغام کوچینگ با کسب و کار و منابع انسانی پشتیبانی می کند.

گام بعدی هدایت کمیسیون ، مدیریت و نظارت بر کوچ های خارجی برای تسهیل ، هماهنگی و برنامه ریزی خرید توانایی کوچینگ در حالی که توسعه و حفظ اندازه گیری و بازخورد را کنترل می کند ، می باشد.

مرحله‌ی سه این حوزه جایی است که کوچینگ با یک ردیف اختصاصی در بودجه مورد تأیید مثبت قرار گرفته و با شناسایی و مدیریت فعال می شود. کوچینگ توسط مدیران ارشد درک و ارزش گذاری می شود و سپس به مرور ، برای همه کارکنان نیز درک و ارزش گذاری می شود. بحث ها و تصمیمات رهبری بیشتر و بیشتر شروع به تأثیر می کنند و استانداردها و نتایج با استراتژی مرتبط می شوند.

**محدوده2: همه - دسترسی به کوچ های داخلی**

در این محدوده تمرکز بر این است که چگونه می توان کوچینگ را از تیم ارشد به همه مدیران ، سرپرستان و کارمندان گسترش داد. استفاده از کوچ های خارجی گزینه گران قیمتی است و بنابراین اکثر سازمان ها غالبا از رهبران ارشد حمایت می کنند. اگرچه ممکن است گسترش استفاده از کوچ های خارجی به همه مدیران هزینه بر باشد ، اما سازمان می تواند مجموعه کوچ های داخلی خود را توسعه دهد. محدوده 2 بر چگونگی انتخاب ، آموزش ، مدیریت ، پشتیبانی و ارزیابی کوچ های داخلی متمرکز است.

.

**عکس سازمانی – منبع مراقبت ، اوهایو ، ایالات متحده آمریکا**

یک ابتکارعمل با یک برنامه شش ماهه آغاز شد تا رهبران جدید بتوانند چالش های نقش خود را برطرف کنند. این برنامه به آموزش مدیران و رهبران در استفاده از مهارت های کوچینگ گسترش یافت.

این برنامه به خاطر استخدام کارمندان و رهبران با استعداد حدوداً 396,600 دلار آمریکا پس انداز نموده است و به واسطه آن اعتبار کسب کرده است. باقی پس انداز برآورد شده آن به واسطه کارآمد بودن رهبران و کارکنان 201,972 دلار آمریکا، به علت کاهش اضافه کاری 91,023 دلار آمریکا و به خاطر اجتناب از پرداخت هزینه های قرارداد و مشاوره 55,036 دلار آمریکا بوده است. منبع مراقبت در مجموع پس انداز 744,632 دلار آمریکا و بازگشت سرمایه 211 درصد در طی 5 سال از شروع توسعه فرهنگ کوچینگ آن برآورد نموده است.

سوالات اصلی که رهبر منابع انسانی و متخصص باید در این مرحله بپرسند عبارتند از:

1. مبانی توسعه مهارت کوچینگ حرفه ای داخلی چیست؟
2. چگونه از رازداری اطمینان حاصل کنیم و ایمنی روانی ایجاد کنیم؟
3. برای حمایت از کوچ های داخلی خود و برای انجام حرفه ای نقش آنها چه می توانیم انجام دهیم؟
4. چه سیستم ها و فناوری هایی که در حال حاضر استفاده می کنیم می تواند ما را پشتیبانی کند و چه مواردی را باید به کار بگیریم؟

اولین قدم در این محدوده ساخت گروه کوچینگ داخلی با توسعه ساختار و توانایی کوچینگ داخلی است. این امر می تواند با تعامل با ارگان های حرفه ای مانند ICF (2020) یا انجمن کوچینگ و همچنین ارائه دهندگان آموزش کوچ معتبر حاصل شود. این کار شناخت لازم برای ارزش و تأثیر تجاری را فراهم می کند و یک رویکرد برای توسعه و ارائه برنامه های سفارشی جهت تربیت کوچ داخلی است. هر سازمانی باید روش خود را با در نظر گرفتن اندازه و مقیاس تخمینی تقاضای داخلی خود و نتایج مورد نیاز تعیین کند.

نقش کوچ داخلی با پیچیدگی های زیادی همراه است که توسط کوچ های خارجی تجربه نشده است و بهتر است این موارد در مرحله اولیه در نظر گرفته شوند و از طریق فرایند راه اندازی و قرارداد پیمانکاری برای این مسائل برنامه ریزی شود. پشتیبانی یک عنصر مهم است. نظارت کوچینگ باید بخشی از این فرایند را به عنوان راهی برای حفظ کیفیت کوچینگ در محل و همچنین برای مدیریت مسائل اخلاقی و عملی که احتمالاً بروز می کنند ، تشکیل دهد.

گام بعدی این محدوده، این است که مدیران و رهبران کوچ خود را از مجموعه کوچ های داخلی انتخاب کنند. موفقیت در مجموعه کوچ های داخلی زمانی است که بین انتظارات از نظر رشد شخصی و شغلی و همسویی با برنامه های توسعه شخصی و ابتکارات کسب و کار رابطه‌ی مشخص وجود داشته باشد. این کلید برای هم ترازیِ ارائه‌ی کوچینگ و عملکرد کسب و کار است.

گام نهایی این محدوده فراهم کردن دسترسی به کوچ های داخلی است ، به گونه ای که مجموعه‌ی کوچینگ منعکس کننده تنوع در سازمان است، فرصت برای تفکرات متمایز و متفاوت، دامنه توانایی های عملکردی، فرصت های توسعه یافتن و رشد ظرفیت سازمانی از طریق دانش و خرد در میان نسل ها و فراتر از آن را تسهیل می نماید؛ در نهایت نماینده‌ی کلیه جوامع درون سازمان است.

**محدوده 3: رویکرد کوچینگ، سبک رهبری پیش فرض است**

در این محدوده تمرکز بر این است که چگونه سازمانها می توانند سبک کوچینگ مدیریت را توسعه دهند. منظور ما از این امر این است که چگونه آنها می توانند مدیران را قادر به استفاده از کوچینگ به عنوان سبک پیش فرض رهبری خود کنند. این مستلزم مهارت کوچینگ به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از برنامه های آموزشی رهبری ، مدیریت و سرپرستی است ، مدیران باید درک کنند کوچینگ در مدیریت چیست ، چه زمانی از آن استفاده می کنند و چگونه می توان از آن در نقش مدیریت مستقیم استفاده کرد. آنها همچنین باید درک کنند که چگونه از آن در کنار سایر سبک های مدیریت مانند دستورالعمل (دادن دستورالعمل های صریح و روشن) تا سبک مشورت دموکراتیک کارکنان و تعیین اهداف استفاده کنند. هر یک از آنها جایگاهی دارند ، اما ما می خواهیم که برای اکثر مشاغل و بیشتر کارمندان ، سبک کوچینگ بتواند یک سبک غالب باشد که برای 50٪ یا بیشتر مکالمات با اعضای تیم مورد استفاده قرار گیرد تا خود را اصلاح کند و استقلال شخصی را به همراه آورد.

یک خطر سبک پیش فرض این روش "گلوله نقره ای" است: کوچینگ راه حلی برای همه مشکلات کارمندان و قابل استفاده در همه شرایط است. ما طرفدار این نیستیم. کوچینگ یک گلوله نقره ای برای مدیران نیست ، بیش از آنکه یک گلوله نقره ای برای مدیریت یا توسعه عملکرد کارمندان باشد. گرچه بسیار کارآمد است ، اما فقط یکی از ابزارهایی است که مدیران باید از آن در کنار سایر سبک های تعامل استفاده کنند. استدلال ما این است که این "ابزار رفتن" است ، قبل از استفاده مدیر باید ارزیابی کند و تصمیم بگیرد که آیا به مداخلات جهت دهی ، مشاوره ، همدلی یا هدف گذاری روی می آورد ؟

این سوالات اصلی ما را از طریق رویکرد حوزه ای به سمت فرهنگ کوچینگ هدایت می کند:

1. نقشه‌ی مسیر ما برای آموزش همه مدیران در مهارت های کوچینگ و اطمینان دادن به آنها که می توانند کوچ باشند چیست؟
2. چگونه می توانیم از چرخه‌ی زندگی کارمندان خود برای توسعه‌ی کوچینگ به عنوان یک سبک مدیریت پیش فرض استفاده کنیم؟
3. از کدام روش های کوچینگ دیگر می توانیم استفاده کنیم؟ و آیا ما تخصص داخلی برای استفاده از کوچینگ تیمی و گروهی برای توسعه‌ی عملکرد کسب و کار را داریم؟
4. سیستم ها و فناوری های موجود که می تواند از این امر پشتیبانی کند یا نیاز به استفاده از آنها داریم چیست ؟

ما اعتقاد داریم که مهم است که مدیریت رویکرد کوچینگ، توسط بخش منابع انسانی ادامه یابد ، اطمینان حاصل شود که استراتژی کوچینگ در استراتژی منابع انسانی گنجانده شده است. استراتژی ها و ابتکارات منابع انسانی باید با تغییر و پویایی استراتژی سازمانی اصلاح و تکامل یابند. از آنجا که مدیران و رهبران خود به عنوان کوچ های شایسته شناخته می شوند ، نتایج کسب و کار باعث می شود تا گام های بیشتری در جهت همسویی و پایداری کامل برداشته شده و کوچینگ در استراتژی منابع انسانی به سنگ بنایی تبدیل شود.

یادگیری و توسعه انباشته حاصل از کوچینگ و شکل گیری سبک پیش فرض مدیریت ، اطمینان حاصل می کند که این رویکردها در سیستمِ باورها ، ارزشها و رفتارها قرار می گیرند. با گذشت زمان ، فلسفه ای که زیربنای کوچینگ است ، در زمینه توانمند سازی دیگران ، بخشی از نحوه‌ی عملکرد سازمان ، بخشی از ناخودآگاه سازمان می شود.

**محدوده 4: گسترش - کوچینگ در مرزهای سازمانی**

در این محدوده تمرکز بر گسترش کوچینگ فراتر از مرزهای سازمان است. یک قرن پیش اکثر سازمان ها مواد اولیه را خریداری کرده و محصول خود را می ساختند. امروزه ، اکثر سازمان ها با شرکای مختلفی کار می کنند: پیمانکاران ، تأمین کنندگان ، نمایندگان برای تولید یا ارائه محصولات یا خدمات خود. در نتیجه‌یِ این روابط متعدد ، "مرز" سازمان مدرن مبهم شده است. دیگر سازمان ها به سادگی کارگران را با قرارداد هفتگی یا ماهانه به عنوان کارمند استخدام نمی کنند. آنها از طریق کارمندان ساعتی، پیمانکاران روز مزد ، نمایندگان ، پیمانکاران فرعی و مراجعان به این هسته افزوده اند، همه آنها ممکن است به تولید مشترک محتوا یا مونتاژ قطعات کمک کنند. بسیاری از این روابط برای موفقیت سازمان حیاتی است ، همانطور که این شرکا برای تمام مقاصد و اهداف به گونه ای رفتار می کنند که گویی جزو کارکنان هستند. اگر سازمان ها آرزو دارند فرهنگ کوچینگ ایجاد کنند ، این فرهنگ باید به طور یکپارچه از این مرزهای سیال عبور کند. ممکن است در بخش دولتی که آژانس ها برای تحویل کالاهای عمومی یا تأثیرات اجتماعی با یکدیگر همکاری می کنند نیز روابط به همین اندازه پیچیده باشد. از نظر فرهنگ کوچینگ ، این ممکن است به معنای ادغام بین سازمانی باشد ، جایی که کارمندان بهداشت ، پلیس ، آتش نشانی ، دولت و مسکن اجتماعی همکاری می کنند. در بخشهای تجاری ممکن است به معنای دور شدن از ذهنیت برد-باخت باشد ، با مدلی که در عوض بر نتایج برد‌ - برد تمرکز دارد.

**عکس فوری سازمانی – رنتوکیل اینیشیال، انگلستان[[69]](#footnote-69)**

اشتهای کوچینگ گروهی هم تعجب آور و هم هیجان انگیز است. مدیران عمیقاً از سطح بالایی از اعتماد که با همتایان خود ایجاد کرده اند قدردانی کرده و روابط حاصل از آن تا پایان عمر برنامه پایدار مانده است. مدیران واقعاً از این طریق کار می کنند و یادگیری را به تیم خود برگردانده اند )مدیر گروه استعدادهای درخشان بریجید گریوی[[70]](#footnote-70)، Rentokil Initial )

**پرورش استعداد**

رویکرد اولیه رنتوکیل در زمینه‌ی رشد استعدادها بر اساس 5 اصل بود:

* + - 1. یادگیری به محل کار منتقل می شود و فرصت های یادگیری از موقعیت های کاری ایجاد می شود.
      2. بزرگسالان به جای اینکه به آنها آموزش داده شود یا به آنها گفته شود ، از طریق تجربه و تأمل در تجربه یاد می گیرند.
      3. رهبری عالی با بلوغ عاطفی و افزایش خودآگاهی آغاز می شود.
      4. تغییر شخصی باید از خود شروع شود و به سمت بیرون جریان یابد.
      5. تغییر پایدار ناشی از کار در چندین سطح است، از جمله رفتار ، طرز فکر ، احساسات و هدف.

**در حال توسعه فرهنگ کوچینگ - رهبری زندگی**

رنتوکیل خود را به رویکردی نوآورانه و اساسی در یادگیری و توسعه متعهد کرد و برنامه "رهبری زندگی" را در سال 2009 با کوچینگ گروه در قلب خود طراحی کرد. این برنامه هنوز در حال اجرا است.

این برنامه شامل چهار جلسه کوچینگ گروهی در طول شش ماه برنامه است. این تجربه توسعه عاطفی و روانی اعضا را تعمیق می بخشد و از طریق همکاری با اعضای گروه همکار خود در زمینه چالش های واقعی عملی کسب و کار ، توانایی کوچینگ را در آنها ایجاد می کند.

کوچینگ گروهی به منظور ایجاد احساس اجتماع مدیریتی و تریبونی برای مدیران جهت ایجاد شبکه ، به اشتراک گذاشتن تجربیات و روشهای کار با یکدیگر و همچنین ایجاد فرهنگ مبتنی بر سبک کوچینگ رهبری طراحی شده است.

**بازخورد و یادگیری از کوچینگ گروهی**

* "بازخورد از طرف مدیران و کارمندان مثبت است" ؛
* "عضویت در یک گروه کوچینگ یک تجربه تغییر زندگی بود".
* "کار کوچینگ گروه ... به من فرصتی داده است تا در درون خود تأمل کنم و نقاط قوت خود را واقعاً شناسایی کنم."

**تأثیر برنامه بر سازمان**

• اعضا افزایش اعتماد به نفس ، افزایش توانایی رهبری و دانش را گزارش دادند و گزارش دادند که برای پاسخگویی به شرایط چالش برانگیز آماده تر هستند.

• بهبود روابط کاری ؛

• بهبود نتایج کسب و کار - افزایش فروش ، بهبود تعامل کارمندان و حفظ مشتری و کارمندان.

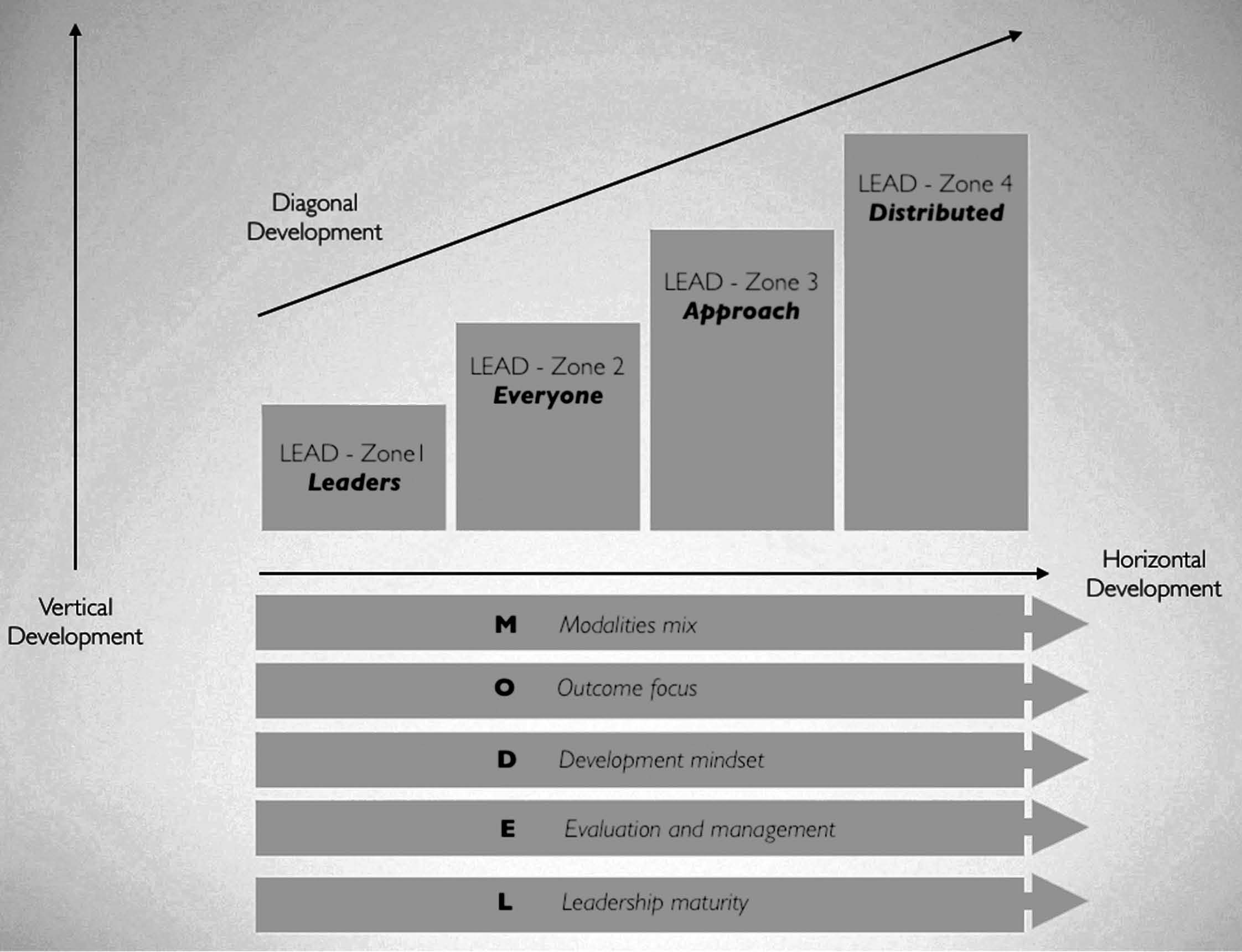
• • تغییرات پایدار در سبک رهبری. در اینجا چند سوال پیشنهادی برای شروع ایجاد چشم انداز سازمان و تعیین مقدار احتمالی مرتبط با استراتژی سازمانی وجود دارد:

• کدام یک از روش ها و تمرین های کوچینگ را می توانیم در شبکه خود به اشتراک بگذاریم؟

• چه ابتکاراتی در کوچینگ امکان ایجاد ارزش افزوده و برای ایجاد رابطه برد-برد را دارد؟

• چگونه می توان تأثیر این رویکرد کوچینگ را فراتراز مرزهای سازمانی سنجید؟ به شکل 3.2 و جدول 3.1 مراجعه کنید.

شکل 3.2 چارچوب LEAD ، مولفه های مدل و مسیرهای توسعه



جدول 3.1 مناطق چهارچوب LEAD به مولفه های مدل ترسیم شده است

**دوازده قدم برای توسعه فرهنگ کوچینگ**

در سطح عملی ، سازمانها برای پیشروی به سمت فرهنگ کوچینگ چه کاری می توانند انجام دهند؟ چارچوب های LEAD و ابزار ارزیابی مربوط به آن اقدامات مختلفی را در هر سطح برای سازمان ها و برای بررسی شیوه های خود ارائه می دهند. در اینجا 12 گام وجود دارد که سازمان ها می توانند طی کنند تا به آنها کمک کند که با رویکرد خود در زمینه کوچینگ به جلو حرکت کنند:

1. کوچینگ را به عنوان بخشی از استراتژی منابع انسانی لحاظ کنید.
2. با کوچ های خارجی منفرد همکاری کرده، آن ها را مدیریت کرده و بر آن ها نظارت کنید و نه شرکت ها.
3. کوچینگ به عنوان یک ردیف اختصاصی در بودجه شناخته شود.
4. یک گروه کوچینگ داخلی ایجاد کنید.
5. مدیران باید کوچ خود را از گروه انتخاب کنند.
6. این گروه کوچ های داخلی نشان دهنده ساختار سازمان است.
7. کوچ های داخلی، خارج از رابطه‌ی مدیریت مستقیم هستند.
8. به همه مدیران در مهارت های کوچینگ آموزش دهید.
9. کوچینگ را به عنوان سبک مدیریت پیش فرض سازمان تشویق کنید.
10. از کوچینگ تیمی برای توسعه عملکرد تیم استفاده کنید.
11. حفظ توسعه ، تندرستی و رویکرد اخلاقی در امر کوچینگ با استفاده از نظارت کوچینگ.
12. توسعه سبک کوچینگ سازمان با شرکا و تأمین کنندگان متمرکز بر مدل کسب و کار برنده – برنده.

**نتیجه**

کوچینگ ابزاری کلیدی برای سازمانها است که می تواند به آنها در ایجاد تغییرات کمک کند و همچنین نیروی کار آنها را به طور موثرتری متعهد، توسعه و هدایت کند. با این حال ، برای دستیابی به حداکثر ارزش از کوچینگ ، سازمان ها باید یک رویکرد استراتژیک را اتخاذ و کوچینگ را در هر بخش از کسب و کار خود بکار گیرند. چارچوب LEAD ابزاری عملی و کاربردی را برای سازمان ها برای بررسی شیوه های موجود خود ، از استخدام کوچ های خارجی گرفته تا ایجاد گروه های کوچینگ داخلی ، توسعه مهارت های کوچینگ در مدیران و گسترش کوچینگ فراتر از مرزهای سازمان خود به پیمانکاران ، شرکا ، و روابط تأمین کننده با تمرکز بر نتایج برد - برد را ارائه می دهد.

1. Global Gurus [↑](#footnote-ref-1)
2. Evora [↑](#footnote-ref-2)
3. Leni Wildflower [↑](#footnote-ref-3)
4. Esalen [↑](#footnote-ref-4)
5. John Whitmore [↑](#footnote-ref-5)
6. Tim Gallwey [↑](#footnote-ref-6)
7. Thomas Leonard [↑](#footnote-ref-7)
8. Laura Withworth [↑](#footnote-ref-8)
9. Brock [↑](#footnote-ref-9)
10. Trueblood [↑](#footnote-ref-10)
11. Huston [↑](#footnote-ref-11)
12. Griffths [↑](#footnote-ref-12)
13. Gordy [↑](#footnote-ref-13)
14. Bigelow [↑](#footnote-ref-14)
15. Richard Kilburg [↑](#footnote-ref-15)
16. Erik de Haan [↑](#footnote-ref-16)
17. Palmer, Stubbs and Whybrow [↑](#footnote-ref-17)
18. Green, Oades and Grant [↑](#footnote-ref-18)
19. Rynsaardt [↑](#footnote-ref-19)
20. Passmore Krauesslar and Avery [↑](#footnote-ref-20)
21. Golawski, Bamford and Gersch [↑](#footnote-ref-21)
22. Williams and Williams [↑](#footnote-ref-22)
23. Ives and Cox [↑](#footnote-ref-23)
24. McGregor [↑](#footnote-ref-24)
25. Britton [↑](#footnote-ref-25)
26. Ashkenas [↑](#footnote-ref-26)
27. Swart and Harcup [↑](#footnote-ref-27)
28. Jones,Woods and Guillaume [↑](#footnote-ref-28)
29. Zhou [↑](#footnote-ref-29)
30. Csigas [↑](#footnote-ref-30)
31. Wasylyshyn [↑](#footnote-ref-31)
32. Smith and Brummel [↑](#footnote-ref-32)
33. Bozer and Jones [↑](#footnote-ref-33)
34. Curtayne and Burton [↑](#footnote-ref-34)
35. Bright and Crockett [↑](#footnote-ref-35)
36. Sarros and Santora [↑](#footnote-ref-36)
37. Luthans and Peterson [↑](#footnote-ref-37)
38. Bandura [↑](#footnote-ref-38)
39. Mason and Bradley [↑](#footnote-ref-39)
40. Finn, Mason and Bradley [↑](#footnote-ref-40)
41. Moen and Federici [↑](#footnote-ref-41)
42. Gyllensten and Palmer [↑](#footnote-ref-42)
43. Taie [↑](#footnote-ref-43)
44. Ammentorp, Jensen and Uhrenfeldt [↑](#footnote-ref-44)
45. progressive insight [↑](#footnote-ref-45)
46. Boyce, Jackson and Neal [↑](#footnote-ref-46)
47. Goff et al [↑](#footnote-ref-47)
48. Kines [↑](#footnote-ref-48)
49. Styhre and Josephson [↑](#footnote-ref-49)
50. Kombarakaran [↑](#footnote-ref-50)
51. Smither [↑](#footnote-ref-51)
52. Kochanowski, Seifert and Yukl [↑](#footnote-ref-52)
53. Dippenaar and Schaap [↑](#footnote-ref-53)
54. Gardiner, Kearns and Tiggermann [↑](#footnote-ref-54)
55. Olivero, Bane and Kopelman [↑](#footnote-ref-55)
56. Feggetter [↑](#footnote-ref-56)
57. Terrence Deal and Allan Kennedy [↑](#footnote-ref-57)
58. Schein and Schein [↑](#footnote-ref-58)
59. common mindset [↑](#footnote-ref-59)
60. cham­pions [↑](#footnote-ref-60)
61. campaign [↑](#footnote-ref-61)
62. Bresser [↑](#footnote-ref-62)
63. Forman, Joyce and McMahon [↑](#footnote-ref-63)
64. Clutterbuck [↑](#footnote-ref-64)
65. Jones and Gorell [↑](#footnote-ref-65)
66. Hawkins [↑](#footnote-ref-66)
67. retention [↑](#footnote-ref-67)
68. Underhill [↑](#footnote-ref-68)
69. Rentokil Initial, UK [↑](#footnote-ref-69)
70. Brigid Garvey [↑](#footnote-ref-70)