به نام مربی انسان ها

کوچینگ چیست؟

مهندس یاسر متحدین، دکتر مصطفی جهانگیر

پاییز 1399

فهرست

[مقدمه 4](#_Toc51970646)

[فصل 1: کوچینگ چیست؟ 6](#_Toc51970647)

[نگاهی به تاریخچه شکل گیری کوچینگ 6](#_Toc51970648)

[کوچینگ چه هست؟ 14](#_Toc51970649)

[ماهیت کوچینگ 15](#_Toc51970650)

[مزایا و دستاوردهای کوچینگ 17](#_Toc51970651)

[کوچینگ از دیدگاه بزرگان دنیای کسب و کار 24](#_Toc51970652)

[منتورینگ، مشاوره، روان درمانی و کوچینگ؛ تفاوت ها و شباهت ها 25](#_Toc51970653)

[استاندارهای اخلاقی کوچینگ 27](#_Toc51970654)

[فصل 2: کوچینگ ریشه در کجا دارد؟ 31](#_Toc51970655)

[ریشه های کوچینگ در روان شناسی 31](#_Toc51970656)

[ریشه های کوچینگ در دانش مدیریت 35](#_Toc51970657)

[ریشه های کوچینگ در فلسفه 37](#_Toc51970658)

[فصل 3: یک کوچ از چه تکنیک‌هایی استفاده می کند؟ 39](#_Toc51970659)

[پرسشگری قدرتمند 39](#_Toc51970660)

[همدلی 45](#_Toc51970661)

[گوش دادن فعال 48](#_Toc51970662)

[بازخورد سازنده 53](#_Toc51970663)

[ارتباط مستقیم و بی واسطه 55](#_Toc51970664)

[اعتماد و صمیمیت 56](#_Toc51970665)

[ایجاد آگاهی 59](#_Toc51970666)

[طراحی اقدامات 64](#_Toc51970667)

[مدیریت پیشرفت و مسئولیت پذیری 66](#_Toc51970668)

[تشویق 68](#_Toc51970669)

[فصل 4: جلسات کوچینگ چگونه برگزار می‌شوند؟ 70](#_Toc51970670)

[نحوه برگزاری جلسات کوچینگ 70](#_Toc51970671)

[گام‌های کوچینگ با مدل GROW 71](#_Toc51970672)

[مدل GROW چگونه کار می‌کند؟ 71](#_Toc51970673)

[فصل 5: چه گرایش‌هایی در کوچینگ وجود دارد؟ 79](#_Toc51970674)

[کوچینگ زندگی 79](#_Toc51970675)

[کوچینگ روابط 81](#_Toc51970676)

[کوچینگ سلامت 83](#_Toc51970677)

[کوچینگ مدیریت و رهبری 85](#_Toc51970678)

[کوچینگ و کسب‌وکار 87](#_Toc51970679)

[کوچینگ تیم 88](#_Toc51970680)

[کوچینگ عملکرد کارکنان 89](#_Toc51970681)

[خودکوچینگ 90](#_Toc51970682)

[فصل 6: کوچینگ برای چه کسانی کاربرد دارد؟ 93](#_Toc51970683)

[کوچینگ برای مدیران 93](#_Toc51970684)

[کوچینگ برای والدین 96](#_Toc51970685)

[کوچینگ برای اساتید و معلمان 99](#_Toc51970686)

[منابع 103](#_Toc51970687)

# مقدمه

احتمالا زمانی که کلمه کوچینگ را شنیده اید، کنجکاو شده اید که بدانید کوچینگ چیست و چه کاربردی دارد. به زبان ساده، کوچینگ که معمولا در قالب جلسات یک به یک برگزار می شود، فرایندی است که در آن کوچ از کوچی (کوچ شونده) پرسش های عمیقی می پرسد، سپس به پاسخ ها و گفته های او فعالانه گوش می دهد، به موقع بازخوردهای سازنده ای به کوچی می دهد، از او را برای رسیدن به اهدافش حمایت می کند، و نقاط قوت و موفقیت های کوچی را تشویق می کند، تا کوچی بتواند با کمک کوچ به آنچه که می خواهد برسد.

کوچینگ دامنه کاربرد وسیعی دارد، مثلا مدیر می تواند در گفتگو و ارتباط با کارکنانش، نقش کوچ را ایفا کند. معلم یا استاد می تواند با روش کوچینگی تدریس کند و به مخاطبانش آموزش دهد. والدین در تعامل با فرزندانشان می توانند به ایفای نقش والد-کوچ بپردازند. ماهیت کوچینگ به نوعی است که همه افراد می توانند در تعامل، ارتباط و گفتگو از کوچینگ استفاده کنند. جالب این جاست که کوچینگ در ارتباط فرد با خودش نیز کاربرد دارد که از آن با عنوان خودکوچینگ یاد می شود. ایفای نقش کوچ توسط مدیران، والدین، معلمان و اساتید و سایر افراد، به موثرتر شدن نوع ارتباط کمک می کند.

کوچینگ به غیر از کاربرد این چنینی، می تواند به عنوان یک شغل و حرفه نیز مورد استفاده قرار گیرد. جالب است بدانید که کوچینگ یکی از شغل هایی است که در کشورهای پیشرفته رشد سریعی را طی می کند. به دنبال افزایش محبوبیت و تقاضا برای استفاده از خدمات کوچینگ در کشورهای پیشرفته، چند سالی است که در کشور ما نیز کوچینگ مطرح شده است به طوری که بسیاری از افراد یا آن را ابزار مفیدی برای کار و حرفه فعلی خود می دانند یا آن را شغل ایده آل خود می پندارند.

این کتاب، نگاشته شده است تا کوچینگ را به هر دو دسته از افراد معرفی کند. هم کسانی که می خواهند از کوچینگ در کار و زندگی خود استفاده کنند مانند مدیران، والدین، اساتید و ... و هم کسانی که می خواهند به حرفه و شغل کوچینگ روی بیاورند. این کتاب تصمیم دارد نقش دروازه ورود به دنیای بزرگ و جذاب کوچینگ را ایفا کند.

مرکز آموزش کوچینگ فراکوچ که از سال 1396 اقدام به آموزش کوچینگ به علاقمندان نموده است، این رسالت را برای خود قائل است که به ترویج اصولی و علمی دانش کوچینگ در ایران کمک کند. این کتاب در راستای این رسالت نگاشته شده است.

با آرزوی بهروزی برای همه شما خوانندگان ارجمند

یاسر متحدین، مصطفی جهانگیر

# فصل 1: کوچینگ چیست؟

## نگاهی به تاریخچه شکل گیری کوچینگ

شما با مطالعه این کتاب به دنبال این هستید که بدانید کوچینگ چیست؟ اما قبل از تعریف کوچینگ خوب است با تاریخچه آن آشنا شوید تا بدانید خاستگاه و ریشه های کوچینگ چیست و این مفهوم در طول زمان دستخوش چه تغییراتی شده است.

### از شهر کاکس در مجارستان شروع کنیم

گفته می شود که کلمه کوچ[[1]](#footnote-1) از نام شهر کاکس[[2]](#footnote-2) که در غرب بوداپست[[3]](#footnote-3)، پایتخت مجارستان[[4]](#footnote-4)، قرار دارد ریشه گرفته است. برای اولین بار در این شهر بود که بهترین گاری‌ها، ارابه‌ها و کالسکه‌ها طراحی و ساخته شدند. این کالسکه‌ها توسط اسب‌ها به حرکت در می‌آمدند تا مردم را بین شهرهای وین[[5]](#footnote-5) و بوداپست جابه‌جا کنند. مردم شهر کاکس این کالسکه ها را بر اساس نام شهر خود kotch نامیدند. شهروندان وین که به زبان آلمانی سخن می‌گفتند، به این وسایل Kotsche می گفتند. سپس فرانسوی‌ها با ایده گرفتن از این وسایل و ساخت آن‌ها، نام این کالسکه‌ها را به Coche تغییر دادند. شهروندان ایتالیایی نیز آن‌ها را Cocchio می‌خواندند. در پایان این انگلیسی‌ها بودند که شکل امروزی کلمه coach را به وجود آوردند.

نامیدن این کالسکه به کوچ، بی ارتباط با مفهوم امروزی کوچینگ نیست. همان طور که این کالسکه ها افراد را از مکان فعلی به مکانی که می خواهند به آن جا برسند، منتقل می کنند؛ کوچ هم کمک می کند تا کوچی (کوچ شونده) از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوبی که می خواهد به آن جا برسد، حرکت کند.

### دانشگاه آکسفورد

اولین باری که کلمه کوچ را برای نامیدن افراد به کار بردند، در دانشگاه آکسفورد[[6]](#footnote-6) بود. دانشجویان به استادی[[7]](#footnote-7) که آن ها را برای موفقیت در امتحانات راهنمایی و هدایت می‌کرد کوچ می‌گفتند. به عبارت دیگر، کوچ استادی بود که دانشجوی خود را از نقطه الف (زمانی‌ که دانشجو اطلاعاتی ندارد و عملا نمی‌تواند در امتحان قبول شود) به نقطه ب (زمانی ‌که دانشجو اطلاعات و دانش کافی برای قبولی در آزمون را دارد) می‌رساند. دقیقا مانند کالسکه شهر کاکس که مردم را از نقطه الف به نقطه ب می‌رساند.

### کوچینگ ورزشی

در سال 1861 برای اولین بار کلمه کوچ در دنیای ورزش مورد استفاده قرار گرفت به طوری که از دهه 1860 به بعد کلمه‌ کوچینگ در انگلستان بیشتر در حوزه ورزش استفاده می‌شد. با حمایت ها و کمک‌های کوچ‌ بود که ورزشکاران می توانستند بهترین عملکرد را در رشته ورزشی خود داشته باشند. اصطلاح کوچینگ در ورزش به سرعت به رشته حرفه‌ای کوچینگ ورزشی[[8]](#footnote-8) تبدیل شد که در زبان فارسی از آن بیشتر با عنوان مربیگری ورزشی یاد می شود.

### توماس لئونارد: کوچینگ زندگی

توماس جی لئونارد[[9]](#footnote-9) (2003-1995) به عنوان پدر کوچینگ زندگی[[10]](#footnote-10) شناخته می‌شود. او نقش مهمی در پیشبرد و توسعه مفهوم کوچینگ فردی[[11]](#footnote-11) داشت. او به دانشگاه نرفت و تحصیلات دانشگاهی نداشت، اما به صورت خودآموز برنامه‌ریزی مالی[[12]](#footnote-12) را آموخت تا اینکه توانست آمادگی لازم برای دریافت مدرک حرفه‌ای در این زمینه را دریافت کند. او برنامه ریزی مالی را از دهه 1980 آغاز کرد و مراجعین خود را در زمینه سرمایه گذاری راهنمایی می کرد. لئونارد اصول ثابت و یکسانی برای ملاقات با مراجعین و بررسی وضعیت آن‌ها داشت. سوالات برخی از مراجعین، لئونارد را به فکر گسترش حوزه فعالیت خود انداخت. زمانی‌ که یک زوج ثروتمند از او درمورد رنگ ماشین مرسدس بنز خود پرسیدند، لئونارد به آن ها پیشنهاد داد که به علایق خود توجه کنند و پس از همفکری با یکدیگر به این نتیجه رسیدند که رنگ قرمز برای آن‌ها مناسب است. از این ماجرا لئونارد نتیجه گرفت که مردم به چنین راهنمایی هایی هم نیاز دارند؛ پس او وارد حرفه کوچینگ شد تا نیاز مردم را برطرف کند.

قصد لئونارد این بود که نیروی محرک کوچینگ را وارد زندگی مردم کند. او با پایه گذاری بزرگترین و حرفه‌ای ترین مجمع[[13]](#footnote-13) کوچینگ می خواست تا کوچینگ را وارد زندگی مردم کند تا همه بتوانند از کوچینگ و روش‌های آن در زندگی خود بهره ببرند. لئونارد در طول زندگی خود موسسه کوچ‌یو[[14]](#footnote-14) (محلی برای آموزش‌های مقدماتی کوچینگ زندگی)، کوچ‌وایل[[15]](#footnote-15) و انجمن بین‌المللی کوچینگ[[16]](#footnote-16) را تاسیس کرد. علاوه بر این‌ها او در تاسیس موسسه تربیت کوچ[[17]](#footnote-17) نقش مهمی داشت و همچنین در تاسیس و پایه‌گذاری سایر شرکت‌ها و موسسات آموزش کوچینگ نقش پر رنگی ایفا کرد.

### تیموتی گالوی: بازی درونی تنیس

برای اولین بار توسط تیموتی گالوی[[18]](#footnote-18) (1938) مفهوم کوچینگ از ورزش وارد روابط بین فردی[[19]](#footnote-19) شد. او در جوانی کاپیتان تنیس دانشگاه هاروارد بود و آن قدر در این ورزش حرفه‌ای شد که شغل مربی‌گری تنیس را انتخاب کرد. گالوی متوجه شد وقتی به شاگردانش در مورد نحوه گرفتن راکت، ضربه زدن به توپ و قرار دادن پایشان بر روی زمین توصیه هایی می کرد، عملکرد آن‌ها در اغلب اوقات ضعیف‌تر می‌شد. هر چقدر او بیشتر به آن ها نکات آموزشی را می‌گفت، آن ها در ضربه زدن و حرکت کردن بدتر عمل می‌کردند. گالوی برای حل این مشکل سعی کرد خودش را جای شاگردانش بگذارد. او متوجه شد وقتی مربی صحبت می کند گفتگویی درونی در ذهن بازیکن شکل می‌گیرد. این گفتگو بین دو خود ایجاد می‌شود. گالوی خود اول را انجام‌دهنده و خود دوم را قضاوت‌کننده نامید. خود انجام‌دهنده همان بخشی از بازیکن که می‌خواهد کاری را انجام دهد مثلاً با راکت به توپ ضربه بزند. خود قضاوت‌کننده آن بخشی از وجود بازیکن است که دائم در مورد عملکردش نظر می‌دهد و او را به خاطر اشتباهاتش سرزنش می‌کند. گالوی متوجه شد که وقتی به بازیکنان تنیس توصیه می کند تا کار خاصی را انجام بدهند این گفتگوی درونی در آن ها شدت می‌گیرد. در نتیجه تمرکز آن ها از روی بازی منحرف شده و به سوی مربی جلب می‌شود. به بیان دیگر بازیکن سعی نمی‌کند عملکردش را بهبود بدهد بلکه تلاش می‌کند عملکردش خوب جلوه کند تا کمتر توسط مربی‌اش سرزنش شود. همین موضوع باعث افت بازی بازیکنان تنیس می‌شد.

با پی بردن به ماهیت گفتگوی درونی، گالوی شیوه مربی‌گری‌اش را تغییر داد. این بار او به شاگردانش نمی‌گفت چطور راکت را دست بگیرند یا چطور پایشان را روی زمین بگذارند؛ بلکه می‌گفت فقط به توپ نگاه کنند و براساس آنچه خودشان تشخیص می‌دهند نحوه گرفتن راکت و محل قرار دادن پایشان را انتخاب کنند. جالب این جا بود که در این حالت عملکرد بازیکنان بهبود یافت. دلیل این بود که با حذف سرزنش‌های بیرونی، گفتگوی درونی در ذهن بازیکن تا حد زیادی آرام شده بود و او می‌توانست روی بازی‌اش متمرکز شود.

گالوی نام این گفتگوی درونی را بازی درونی تنیس*[[20]](#footnote-20)* نامید. او در سال ۱۹۷۴ کتابی با همین عنوان نوشت که در آن به مربیان تنیس آموزش داد چطور با حذف توصیه ها و دستورات غیرضروری و کمک به آرام‌سازی گفتگوی درونی بازیکنان به بهبود عملکرد آن ها کمک کنند. گالوی در این کتاب بیان می کند که جنگیدن با حریف درونی یعنی شک‌ها، ترس‌ها و باورهای محدود کننده به اندازه جنگیدن با حریف بیرونی مهم است. اگر چه با توجه به عنوان کتاب، مخاطب احتمالی آن بازیکنان تنیس هستند، اما بعدها مشخص شد که همه افراد می توانند مخاطب این کتاب باشند و نکات این کتاب در هر شرایطی مفید است. به عنوان مثال گالوی آن را برای ورزش‌های گلف و اسکی نیز اجرا کرد.

از اوایل دهه ۱۹۸۰ این نظریه مورد توجه شرکت‌های بزرگ نیز قرار گرفت. یکی از اولین شرکت‌هایی که از گالوی کمک گرفت، شرکت مخابراتی اِی‌تی‌اَند‌تی[[21]](#footnote-21) در آمریکا بود. گالوی در گفتگوهایی که با کارمندان و مدیران این شرکت داشت متوجه شد همان اصولی که در زمین تنیس برقرار بود اینجا نیز برقرار است. گالوی توانست از طریق برگزاری جلسات متعدد، همان شیوه بازی درونی را اجرا کند. در نتیجه این سازمان بزرگ موفق شد ظرف مدت کوتاهی، تغییراتی بنیادین در ساختارها،‌ روش کارها و فرایندهایش ایجاد نماید که به افزایش بهره‌وری‌ شرکت کمک فراوانی نمود. از آن زمان به بعد کوچینگ به شیوهٔ بازی درونی مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت ها قرار گرفت. گالوی به این دلیل جزو برجسته‌ترین پیشگامان کوچینگ محسوب می‌شود.

### جان ویتمور: کوچینگ عملکرد

جان ویتمور[[22]](#footnote-22) (2017-1937)، نویسنده، راننده رالی و از پیشگامان کوچینگ مدیران اجرایی[[23]](#footnote-23) و کوچینگ کسب‌وکار[[24]](#footnote-24) بوده است. بعد از ترک دنیای ورزش و مسابقات رالی، او به روان شناسی فرافردی[[25]](#footnote-25) که تاکید بر اصولی از قبیل اراده، قصد داشتن و مسئولیت پذیری دارد، علاقه‌مند شد. هدف او این بود که دانش خود را ابتدا در دنیای ورزش و سپس در کسب و کار به کار ببند. در سال 1970 در موسسه ایسالن[[26]](#footnote-26) واقع در کالیفرنیا[[27]](#footnote-27) به تحصیل پرداخت. بعد زیر نظر استاد دانشگاه هاروارد و مدرس تنیس، تیموتی گالوی، تحصیلات خود را ادامه داد.

جان ویتمور موسسه بازی درونی [[28]](#footnote-28)را در سال 1979 در بریتانیا[[29]](#footnote-29) با تعداد زیادی از کوچ‌هایی که توسط گالوی تربیت شده بودند، تاسیس کرد. در شروع، آن‌ها تنها بازیکنان تنیس و گلف را کوچ می کردند. اما بعدها دریافتند که این آموزش ها برای مدیران و رهبران سازمان‌ها نیز مفید خواهد بود. در نتیجه جان ویتمور اصطلاح کوچینگ عملکرد[[30]](#footnote-30) را ابداع کرد؛ و به این صورت جنبش کوچینگ به وجود آمد و مفهوم امروزی خود را پیدا کرد. در اوایل دهه 1980 جان ویتمور و همکارانش موسسه مشاوران عملکرد[[31]](#footnote-31) را که اولین مرکز ارائه‌دهنده خدمات کوچینگ بود، با هدف توسعه رهبری و ارتقای عملکرد افراد تاسیس کردند. ویتمور و همکارانش سال‌های اولیه دهه 1980 را وقف جمع‌آوری و توسعه روش شناسی، مفاهیم و فنونی برای ارتقای عملکرد در سازمان‌ها کردند.

نام ویتمور یادآور مدل معروف رشد[[32]](#footnote-32)، یکی از بهترین و موفق ترین مدل‌های کوچینگ است. او در کنفرانس‌های بسیاری در سرتاسر جهان سخنرانی کرده است. در نگارش بسیاری از کتاب‌های معروف این حوزه مانند: *کوچینگ چالش برانگیز* [[33]](#footnote-33)و *کوچینگ در کار[[34]](#footnote-34)* نقش داشته است. جان ویتمور در شکل گیری انجمن کوچ‌های فردی و حرفه‌ای[[35]](#footnote-35) (PPCA) نقش داشته است، سازمانی که در سال 1998 با فدراسیون بین المللی کوچینگ (ICF)[[36]](#footnote-36) ادغام شد. او تا زمان درگذشت خود در سال 2017 یکی از اعضای هیات امنای ICF بود.

### مارشال گلداسمیت: پایه گذار کوچینگ رفتاری

مارشال گلد اسمیت[[37]](#footnote-37) (1949) که دانش آموخته دکتری مدیریت از دانشگاه کالیفرنیا در آمریکا است، تا اوایل دهه ۱۹۸۰ به تدریس دروس مدیریتی در دانشگاه‌ها مشغول بود و از آن زمان به بعد فعالیت‌هایش را معطوف به آموزش و مشاوره مدیران و رهبران کسب‌وکارها نمود. گلداسمیت از جمله کسانی بود که مفاهیم کوچینگ را در سطح سازمانی گسترش داد. او شیوهٔ خاصی از کوچینگ را پایه‌گذاری کرد که به کوچینگ رفتاری[[38]](#footnote-38) شهرت یافت که در آن هدف کوچ، ایجاد تغییرات مثبت در کوچی از طریق اصلاح رفتارهای نامطلوب و ایجاد رفتارهای مطلوب است. گلداسمیت از همین شیوه برای کوچینگ بسیاری از رهبران سازمانی استفاده کرده و در این زمینه موفق بوده است.

گلداسمیت می‌گوید: «عصبانی شدن از دست افراد به خاطر اینکه طور خاصی هستند به همان اندازه عاقلانه است که از صندلی به خاطر صندلی بودن عصبانی باشید». او معتقد است نباید افراد را به خاطر عادات رفتاری نامطلوبشان سرزنش کرد بلکه باید با دادن بازخورد مناسب به آن ها کمک کرد تا این عادات رفتاری را تغییر دهند. گلداسمیت تأکید می‌کند که هر کدام از عادات رفتاری نامطلوب بر اثر فعال شدن یک آغازگر[[39]](#footnote-39) ایجاد می‌شود که باید افراد را نسبت به این آغازگرها آگاه نمود.

یکی از دلایلی که مارشال گلداسمیت را جزو پیشگامان کوچینگ به شمار می‌آورند این است که او مفاهیم کوچینگ را به زبانی ساده و قابل‌فهم برای عموم بیان می کرد. گلداسمیت در این باره می‌گوید: «اغلب به من انتقاد می‌کنند که نکاتی که در کتاب‌هایت می‌گویی بیش از حد ساده است و ما آن ها را از پیش می‌دانیم. من هم به آن ها پاسخ می‌دهم بله ولی شرط می‌بندم به همین نکات ساده عمل نمی‌کنید». گلداسمیت معتقد است رسیدن به اهداف بزرگ از طریق انتخاب‌هایی است که به طور روزمره انجام می‌دهیم.

### کوچینگ به عنوان حرفه

در دو دهه اخیر شاهد رشد فزاینده گرایش به حوزه کوچینگ حرفه ای[[40]](#footnote-40) بوده‌ایم، که در نتیجه آن موسسات متعددی برنامه‌های آموزش کوچینگ را برگزار کرده‌اند. بسیاری از کسب و کارهای بزرگ دنیا کوچینگ را به صورت حرفه‌ای دنبال می‌کنند. علاوه بر آن، امروزه کوچینگ خود به تنهایی تبدیل به حرفه‌ای شده است که دارای تعداد زیادی انجمن حرفه‌ای مانند فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)، انجمن کوچینگ[[41]](#footnote-41)، انجمن اروپایی کوچینگ و منتورینگ[[42]](#footnote-42) است.

## کوچینگ چه هست؟

شاید بتوان تعریفی که جان ویتمور از کوچینگ ارائه داده است را بهترین تعریف کوچینگ دانست. او کوچینگ را این‌گونه معرفی می‌کند: «آشنایی افراد با توانمندی های خود تا بتوانند بهترین عملکرد را داشته باشند. کوچینگ به افراد کمک می کند که خودشان یاد بگیرند، تا این که به آن ها آموزش داده شود». ICF، کوچینگ را این‌گونه توصیف می‌کند: «همکاری با مُراجع تا بتواند در یک فرایند برانگیزاننده و خلاقانه، از توان فردی و حرفه ای خود حداکثر استفاده را ببرد». تعریفی که موسسه بین‌المللی کوچینگ (IIC)[[43]](#footnote-43) ارائه می‌کند به این صورت است: «کوچینگ شکل ساده اما موثری از توسعه فردی است که طی آن مراجع و کوچ با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند که نتیجه آن رشد فردی و تقویت شایستگی‌های مراجع است. این رابطه‌ قوی به مراجع این توانمندی را می دهد که بدون توجه به گذشته خود به آن کسی که می‌خواهد تبدیل شود».

به طور کلی تمام صاحب نظران موافق هستند که کوچینگ: 1) گفتگو و رابطه‌‌ای مدیریت شده‌ است که بین دو نفر صورت می گیرد. 2) هدف آن ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار و سبک تفکر فرد است به طوری که از آن به عنوان شتاب دهنده تغییر یاد می کنند. 3) بر یادگیری، ارتقا و توانمندسازی مراجع متمرکز است.

## ماهیت کوچینگ

به تصویر زیر نگاه کنید که چگونه سبک هدایتی[[44]](#footnote-44) و سبک خود-هدایتی[[45]](#footnote-45) در طول زمان روابط افراد را تحت تاثیر قرار می دهد.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

وابستگی

اعتماد

راهنمایی

حمایت

امکان پذیری

والد به کودک

بزرگسال به بزرگسال

سبک هدایتی

من می دانم که چگونه انجام شود

من به تو می گویم

تو باید از دستورالعمل پیروی کنی

سبک نیمه هدایتی

پیشنهاد چند گزینه

گوش دادن

توافق

سبک خود-هدایتی

تو خود می دانی چگونه انجام دهی

من از تو می پرسم

تو تصمیم می گیری

### وقتی که به عنوان والد با دیگران ارتباط برقرار می کنید، آن ها همچون کودک عمل می‌کنند

به عنوان یک مدیر، پدر، مادر، همسر ، استاد یا معلم، شیوه مدیریت رابطه بر نوع ارتباط شما با مخاطبتان تاثیر می گذارد. زمانی‌ که رفتارهای شما هدایتی باشد، رابطه شما با مخاطبتان همچون رابطه والد با کودک[[46]](#footnote-46) است. در این حالت، والدگری[[47]](#footnote-47) شما برای مخاطبتان این ‌گونه خواهد بود که به جای تشویق او به انجام کارها به روش خودش، به او دستورالعمل های دقیق و راه حل ارائه می‌دهید. به مرور زمان این والدگری سبب می‌شود که مخاطبتان احساس وابستگی به شما داشته باشد.

در این نوع رابطه، شاید حس کنید که به مخاطبتان کمک کرده اید اما در حقیقت در حال ایجاد یک مارپیچ نزولی هستید. به این معنا که مخاطبتان همیشه از شما راه حل تمام مشکلات را می‌خواهد که در این صورت انتظارات از شما و فشار کاریتان افزایش می‌یابد. در نتیجه زمان کمتری را می توانید به انجام کارهای خود اختصاص دهید، چرا که زمانتان توسط دیگران پر شده است. حتی اگر زمان خالی هم داشته باشید باید صرف انجام انتظارات بیش از حدی که از شما می‌رود کنید.

### زمانی ‌که مخاطبتان را به تفکر تشویق می‌کنید رابطه بزرگسال با بزرگسال برقرار می کنید

در رابطه بزرگسال با بزرگسال[[48]](#footnote-48)، مخاطبتان را با سوالاتی این چنین به چالش می کشید: مسئله اصلی چیست؟ راه حل پیشنهادی چیست؟ به این صورت، او خود را آماده می کند تا نظرات، دیدگاه ها و پیشنهاداتش را ارائه دهد. این شرایط، حس مشارکت و تعلق را برای مخاطبتان افزایش می دهد.

کوچینگ یک سبک خود-هدایتی است که افراد را به تفکر و تصمیم گیری تشویق می کند. برای استفاده از سبک کوچینگ در ارتباطات خود به مهارت‌هایی همچون گوش دادن، پرسشگری، بازتاب و بازخورد نیاز دارید. زمانی ‌که از سبک کوچینگ استفاده می کنید، تاثیر مثبت آن را در عملکرد، جلب مشارکت و پیشرفت مخاطبتان می بینید. مزایای این روش برای شما این است که می توانید زمانی را که صرف جزئیات و مدیریت هدایتی می کنید، برای خود صرف کنید، چرا که مخاطبتان، مدیریت شرایط را خودش با استفاده از روش های خلاقانه انجام می دهند.

## مزایا و دستاوردهای کوچینگ

از کوچینگ به عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت در تمام محیط ها از ورزش تا کسب و کار و یا زندگی شخصی یاد می شود. به همین دلیل است که امروزه کوچینگ یکی از حرفه‌هایی است که رشد بسیار سریعی دارد. موسسه بین‌المللی کوچینگ تاکید می‌کند که اهمیت کوچینگ، در کمک کردن به فرد برای تصمیم گیری در مورد عواملی است که برای ایجاد یک زندگی یا کسب و کار مهم هستند. پژوهش های مختلف، مزایا و دستاوردهای زیر را برای کوچینگ بر شمرده اند:

* بهبود اعتماد به نفس و عزت نفس
* بهبود مهارت های مدیریت و رهبری
* افزایش روحیه، انگیزه و امید در افراد
* کمک به برقراری تعادل بین کار و زندگی
* تسریع فرایند تغییر و توسعه فردی و سازمانی
* افزایش آگاهی افراد از توانمندی‌ها، استعدادها وشایستگی‌هایشان
* شناسایی و تشخیص مشکلات عملکردی و بهبود عملکردهای ضعیف
* ارتقای دانش ها و مهارت های شغلی و در نتیجه آن بهبود عملکرد شغلی
* تقویت مهارت های ارتباطی از قبیل ارتباطات بین فردی، سخنرانی در جمع، فن بیان، مذاکره و ...

مطالعه ای که توسط موسسه پرایس‌واتر‌هاوس‌کوپر[[49]](#footnote-49) (به سفارش فدراسیون بین المللی کوچ) انجام شد نشان داد که 86% شرکت‌هایی که از کوچینگ بهره برده بودند، اعتقاد داشتند که هزینه ای که برای کوچینگ صرف کرده بودند را توانستند جبران کنند. در مطالعه‌ای در سال 2011 که توسط موسسه مدیریت و رهبری[[50]](#footnote-50) انجام شد، دلایلی که سازمان ها از کوچینگ استفاده می کنند مورد بررسی قرار گرفت. جمع بندی پاسخ 200 سازمان در این پژوهش به شرح زیر است:

* پشتیبانی از توسعه فردی کارکنان (53%)
* ارتقای عملکرد افراد (26%)
* تقویت مهارت رهبری مدیران (21%)
* توسعه مدیران ارشد ( 19%)
* بهبود پیشرفت سازمان ( 12%)
* پشتیبانی از اهداف سازمان (12%)
* حل یک مسئله خاص رفتاری (8%)
* حمایت از کارمندان جدید (5%)
* پشتیبانی از تغییرات سازمانی (4%)
* جلب مشارکت کارکنان (2%)

دیگر مزایایی که می توان برای کوچینگ برشمرد به شرح زیر هستند:

**دیدن نقاط کور:** بزرگ‌ترین دستاورد کوچینگ دیدن چیزهایی است که یا از آن اجتناب می‌کردید و یا از آن ها آگاه نبودید. این‌ها همان نقاط کور[[51]](#footnote-51) هستند. نقاط کور جنبه‌های ناشناخته زندگی، شغل و کسب و کار است که مانع پیشرفت شما می شود. کوچ کمک می‌کند تا به این نقاط کور، نور بتابانید و آن ها را بشناسید و بعد از آگاهی از آن ها به شما جرات می دهد تا از موانع عبور کنید.

**غلبه بر اهمال کاری**: اگر هر کاری را که می‌دانید باید انجام شود را انجام دهید؛ ثروتمندتر، سالم‌تر و خوشحال‌تر خواهید بود. اما چرا گاهی اوقات این کارها را انجام نمی دهید؟ زیان‌های اهمال کاری تنها متوجه شما نمی‌باشد بلکه گروه، کسب‌وکار، خانواده و حتی جامعه نیز از این مسئله آسیب می بینند. انسان به صورت فطری به دنبال نتایج زودبازده و کوتاه مدت از انجام کارهای خود است. هنگامی که ارزش نتایج بلندمدت را نسبت به اعمال کوتاه مدت نمی سنجد و به عبارت دیگر دید آینده نگر ندارد، اهمال کاری به وجود می‌آید. در حقیقت کوچینگ به شما کمک می‌کند تا بتوانید فاصله بین آن‌چه که انجام می‌دهید با آن‌چه که باید انجام دهید را پر کنید.

**پاسخگویی**[[52]](#footnote-52): زمانی که دیگران بر کار شما نظارت دارند، عملکرد بهتری خواهید داشت. به عبارت دیگر وقتی افراد شما را می بینند، سعی می کنید در آن لحظه رفتار مطلوب داشته باشید. حال در فرایند کوچینگ، شما همراهی خواهید داشت که باید نسبت به او صادقانه مسئول و پاسخگو باشید.

**یافتن نیت و چرایی پشت اهداف:** پشت هر هدفی، انگیزه، نیت و چرایی ای وجود دارد که میزان قوی بودن هدف را مشخص می کند. سایمون‌ سینک[[53]](#footnote-53) یافتن نیت و چرایی پشت اهداف ‌را «آغاز با چرایی[[54]](#footnote-54)» می‌نامد. بررسی قصد و نیت پشت اهداف ممکن است سبب تغییر آن هدف شود. مثلا ممکن است از دوستتان شنیده اید که با رفتن به یک باشگاه ورزشی 10 کیلوگرم وزن کم کرده است، سپس تصمیم گرفته اید به باشگاه بروید. در بررسی نیتی که قبل از انتخاب این هدف داشته اید، ممکن است بفهمید که انگیزه نهان شما سالم بودن است تا بتوانید زمان مفید بیشتری صرف گذراندن با خانواده تان کنید. با توجه به این نیت، ممکن است به این نتیجه برسید که رفتن به یک باشگاه ورزشی فایده کمتری نسبت به یک سفر ماجراجویانه با خانواده دارد. علاوه بر این، رفتن به باشگاه ورزشی مستلزم صرف زمانی است به تنهایی ورزش کنید و این با هدف گذراندن زمان با خانواده در تناقض است. یا این که متوجه می شوید، برای تحقق نیت گذراندن وقت بیشتر با خانواده، کوهنوردی موثرتر از رفتن به باشگاه ورزشی خواهد بود. در نتیجه باید برای رسیدن به انگیزه نهان خود هدفتان را تغییر دهید. این گونه، شما هدفی را (سفر ماجراجویانه یا کوهنوردی) انتخاب کرده اید که هم به سلامتی خود می رسید و هم ارتباطات خانوادگی را حفظ می کنید، به جای آن ‌که به تنهایی بخواهید سلامتی خود را حفظ کنید. یک کوچ حرفه ای کمک خواهد کرد تا اهدافی را بسازید که همسو با انگیزه و نیت نهان شما باشد. اهداف برتر اهدافی نیستند که خیلی جدید یا جذاب باشند بلکه اهدافی اند که با نیات درونی شما همسو باشند.

### پیدا کردن راهبردهای اثبات شده

یک راهبرد اثبات شده[[55]](#footnote-55) می تواند به شما کمک کند تا زمان و تلاشتان به درستی صرف شود. برای مثال اگر می خواهید یاد بگیرید که چگونه یک سخنران خوب شوید می توانید از روش آزمون و خطا استفاده کنید، تا شیوه صحیح برقراری ارتباط و انتقال پیام را پیدا کنید. اما به جای آن می‌توانید از یک کوچ کمک بگیرید. پس به جای آن ‌که چرخ را دوباره اختراع کنید به دنبال فردی باشید که تخصص او کوچینگ مهارت مدنظر شما است. با همراهی یک کوچ خوب می توانید روش های متنوع کسب مهارت را پیدا کنید.

### افزایش بازدهی و بهره وری

یکی از مزایای مهم کار با کوچ افزایش بازدهی و بهره وری می باشد که به نفع همه کارکنان و یا کارآفرینانی است که می خواهند کارشان با بهره وری و بازدهی بالا انجام شود. طبق پژوهش فدراسیون بین المللی کوچینگ بازدهی‌ای که افراد بر اثر استفاده از کوچینگ به دست می آورند کاملا ملموس است.

### شفاف سازی ارزش ها

به چه چیزی اهمیت می دهید؟ برای چه چیزی ارزش قائل هستید؟ این‌ها سوالات ساده اما در عین حال مهمی هستند. زمانی ‌که بدانید برای چه چیزی ارزش قائل هستید فعالیت های خود را به گونه ای سامان می دهید که از ارزش‌هایتان پشتیبانی کنند و نتیجه حاصل از آن نیز همانی خواهد بود که مطلوب شما است و سبب رضایت شما از زندگی و شغلتان خواهد شد. اما اگر شما در تضاد با ارزش‌هایتان عمل کنید، نتیجه آن به ضرر شما خواهد بود. برای مثال اگر ارزش اصلی شما یادگیری و مشارکت در اجتماع باشد و شما مشغول به انجام کاری هستید که یکنواخت و روتین است و به هیچ طریق معناداری با اجتماع در ارتباط نیست، در نهایت منجر به فرسودگی شغلی خواهد شد. اما در حالت دیگر زمانی‌ که مشغول به انجام کاری هستید که از ارزش های شما پشتیبانی می‌کند همواره از آن لذت خواهید برد و هیچ چیزی مانع پیشرفت شما نخواهد بود. در این جا هدف اصلی کوچینگ کمک به شما جهت شناسایی ارزش‌ها و اطمینان از همخوانی کامل شغل شما با آن ارزش ها است.

### حذف باورهای محدود کننده[[56]](#footnote-56)

ممکن است دوست داشته باشید که بدوید. در این صورت احتمالا اندک چیزهایی مثل دویدن طولانی مدت می تواند برای شما لذت بخش باشد. اما برای بعضی از دوستانتان دویدن، آن‌ هم برای مدت طولانی مثل یک شکنجه است و نمی توانید آن ها را قانع کنید که فقط پنج کیلومتر بدوند. شما به این باور رسیده اید که دویدن یکی از راه‌های به آرامش رسیدن و حفظ سلامت ذهن و بدن است. این باور به شما کمک می کند تا راحت‌تر بند کفش هایتان را ببندید و برای یک ورزش عصرانه خودتان را آماده کنید. اما اگر باور شما این بود که دویدن سخت و دردناک است، دویدن دیگر به این اندازه برای شما جذاب نخواهد بود و در نتیجه تمایل کمتری برای دویدن خواهید داشت. شناسایی باورها و تصویری که از زندگی و شغلتان دارید، همچنین تغییر الگوی باورهای منفی کمکتان خواهد کرد تا بتوانید به رضایت و ثبات در زندگی دست بیابید و همچنین عادت های سالمی را در خود نهادینه کنید که تا پایان عمر باقی بماند. کوچ در شناسایی و تغییر باورهای منفی بسیار کاربردی است.

### پشتیبانی از اهداف

چند نفر در زندگی شما وجود دارند که به اهدافتان اهمیت دهند و در عین حال بدون ترس، نقاط قابل بهبودتان را بگویند؟ یا اگر در مسیر رسیدن به اهدافتان نباشید چه کسی شما را از این مسئله آگاه خواهد کرد؟ چه کسی فاصله بین آرزوها و اقداماتتان را متذکر خواهد شد؟ چه کسی برای تحقق اهداف و چشم اندازتان می تواند پشتیبان شما باشد؟ یک کوچ خوب به اهدافتان اهمیت می دهد. او مشتاق است که به شما گوش کند، به حضور شما اهمیت می‌دهد و تشویقتان می‌کند تا تلاش بیشتری داشته باشید. بعضی وقت ها نیازمند تلنگری هستید که انگیزه بگیرید و کارتان را ادامه دهید. کوچ همان کسی است که این کار را انجام می دهد.

## کوچینگ از دیدگاه بزرگان دنیای کسب و کار

شاید برایتان جالب باشد که بدانید اکثر مدیران برتر جهان کوچ داشتند. الن لفلی[[57]](#footnote-57) مدیرعامل شرکت پی اند جی[[58]](#footnote-58) توسط پیتر دراکر[[59]](#footnote-59) کوچ شده بود. جک ولش[[60]](#footnote-60) مدیر شرکت جنرال الکتریک[[61]](#footnote-61) رم شاران[[62]](#footnote-62) را به عنوان کوچ به کار گرفته بود. جف بزوس[[63]](#footnote-63) بنیانگذار شرکت آمازون[[64]](#footnote-64) از کوچینگ بیل کمپبل[[65]](#footnote-65) استفاده کرده بود. طبق مطالعه ای که در دانشگاه آکسفورد انجام شد، از 100 مدیر عامل مورد بررسی تنها یک سوم از آن ها گفته بودند که برای رهبری و مدیریت سازمان خود از هیچ کمک بیرونی مانند کوچ استفاده نکرده اند. دو سوم دیگر همگی از خدمات کوچینگ استفاده کرده بودند.

بیل گیتس، بنیانگذار و مدیر عامل سابق شرکت مایکروسافت[[66]](#footnote-66) می گوید: «همه به کوچ نیاز دارند. چه مدیر عامل، رهبر، معلم یا بازیکن بسکتبال باشی، فرقی ندارد. همگی به کسی نیاز داریم که ما را در تحقق اهدافمان کمک کند». زمانی ‌که که بیل گیتس می گوید همه به کوچ نیاز دارند، مخاطب او تنها رهبران یا افراد معروف نیستند؛ بلکه هر کسی که در حرفه‌ای تخصص دارد می تواند مخاطب او باشد. افرادی که به موفقیت دست می‌یابند همان افرادی هستند که به یادگیری اعتقاد دارند و غالبا به دنبال خدمات کوچینگ می باشند. هنگامی که از اریک اشمیت[[67]](#footnote-67)، مدیر عامل سابق گوگل[[68]](#footnote-68)، پرسیدند بهترین پیشنهادی که شنیده چه بوده است؛ او گفت: «یک کوچ خوب پیدا کن».

آتول گوانده[[69]](#footnote-69)، جراح و استاد بهداشت عمومی، می‌گوید که کوچ ها مانند چشم‌ها و گوش‌های شما هستند. آن ها نمای صحیح تری از واقعیت را به شما ارائه می دهند. کوچ‌ها حقایقی را نشان می‌دهند که پیش از آن برای شما قابل رویت نبوده است. آن ها سوالات بجایی از شما می‌پرسند که به شما کمک می‌کند تا تصمیماتی که دشوار به نظر می رسند را راحت تر بگیرید. گوانده سخنرانی جذابی در مورد ضرورت نیاز به کوچ در برنامه تدتاک[[70]](#footnote-70) دارد که پیشنهاد می کنیم حتما آن ‌را ببینید.

## منتورینگ، مشاوره، روان درمانی و کوچینگ؛ تفاوت ها و شباهت ها

احتمالاً در کنار کوچینگ، مفاهیمی به نام منتورینگ[[71]](#footnote-71)، مشاوره[[72]](#footnote-72) و روان درمانی[[73]](#footnote-73)، نیز به گوش شما خورده است. همه این مفاهیم را می توان در دسته روش های توانمندسازی و حل مساله قرار داد. نمی توان گفت که کدام یک از این روش ها بهتر از بقیه است، بلکه درست تر آن است که بگوییم هر یک از این روش ها باید در جای خود استفاده شوند. در ادامه به شباهت ها و تفاوت های کوچینگ با این روش ها اشاره می کنیم تا هم بهتر بتوانید در این مقایسه، مفهوم کوچینگ را درک کنید و هم بدانید از کوچینگ و از هر کدام از روش های دیگر در کجا استفاده کنید.

### هر یک از روش ها به چه منظوری استفاده می شوند؟

منتورینگ زمانی استفاده می شود که به کسب مهارت یا دانش و یا تجربه خاصی نیاز داشته باشید. اما شما در کوچینگ به دنبال یافتن راه حل های مشخصی برای مسائل خود در کار و زندگی هستید یا می خواهید عملکردتان در جنبه خاصی از کار و زندگیتان ارتقا یابد. کوچ، شما را حمایت می کند تا به اهداف خود به طرزی که با ارزش‌ها و شرایط حال و آینده شما همسو است دست یابید. در کوچینگ تمرکز بر پیدا کردن راه‌حل است تا فهمیدن مشکلات و سختی‌ها. لذا کوچینگ به مسائل بالینی مانند افسردگی یا اضطراب نمی‌پردازد. برای حل این مشکلات باید به روان درمانگر مراجعه کنید. در واقع وقتی که به دنبال رفع و حل مشکلات روان شناختی ای هستید که در گذشته برای شما پیش آمده است، باید به روان درمانگر مراجعه کنید. روان درمانی و همچنین مشاوره معمولا با بیان مشکلات آغاز می شوند، اما آغاز کوچینگ با هدف‌گذاری و امید بخشی است.

### هر یک از این روش ها با چه دوره زمانی سر و کار دارند؟

در منتورینگ، منتور با حال و آینده شما سر و کار دارد؛ کوچینگ، بیشتر آینده را مورد هدف قرار می دهد؛ و مشاوره و روان درمانی به گذشته می‌پردازند.

### در هر روش، ارائه دهنده، در موضوع بحث چقدر باید دانش تخصصی داشته باشد؟

منتورینگ فرایندی است که طی آن دانش و اطلاعات یک فرد متخصص و باتجربه به شما منتقل می‌شود. لذا از منتور انتظار می رود که اطلاعات کامل و درستی از موضوع بحث داشته باشد. مشاور و روان درمانگر نیز باید در موضوع مورد نظر تخصص داشته باشند. اما برای یک کوچ داشتن تخصص در زمینه مورد نظر هر چند می تواند اعتبار بیشتری به او بدهد، اما برای فرایند کوچینگ ضروری نیست. در واقع از کوچ انتظار نمی‌رود که در مورد موضوع مورد بحث دانش تخصصی داشته باشد.

### در هر روش، راهکار از سوی چه کسی ارائه می شود؟

در کوچینگ، کوچ به شما کمک می کند تا خودتان به راهکار برسید. به عبارت دیگر کوچ به صحبت های شما گوش می دهد و با پرسیدن سوال هایی به شما کمک می کند تا خود، راه رسیدن به آن ها را کشف کنید. در واقع کوچ به صورت غیرمستقیم به شما کمک می کند تا کاری را که باید انجام دهد، تعیین کنید. لذا کوچ، راهنمایی، مشاوره و پیشنهادی نسبت به کاری که شما باید انجام دهد، نخواهد داشت. اما منتور نقش مستقیم تری دارد. از منتور انتظار می‌رود که به ارائه پیشنهادات و راهنمایی‌های کاربردی بپردازد. از مشاور و روان درمانگر نیز انتظار دارید که به شما راه حل ارائه دهد.

### در هر کدام از روش ها نقش ارائه دهنده خدمت چیست؟

منتور به عنوان یک راهنمای با تجربه شناخته می‌شود، در حالی که کوچ بیشتر به عنوان تسهیل‌گر و همفکر می‌باشد. به عبارت دیگر هم کوچ و و هم منتور به دنبال پشتیبانی و حمایت از شما هستند. اما در کوچینگ این حمایت ها در قالب تسهیل‌گری و در منتورینگ به صورت راهنمایی مستقیم می باشد.

## استاندارهای اخلاقی کوچینگ

استانداردها و اصول اخلاقی کوچینگ به صورت شفاف تعریف شده است و هر فردی که خود را به عنوان کوچ حرفه ای می داند، متعهد به رعایت آن است. یعنی بهانه تحت عنوان «من از این موضوع اطلاع نداشتم» غیر قابل پذیرش خواهد بود. بحث پر رنگ بودن اصول اخلاقی یکی از جذاب ترین شاخص هایی است که افرادی که اصولی مانند صداقت، رعایت اخلاق، اعتماد پذیری و موارد مشابه بخشی از ارزش های فردی آن ها است را به سمت کوچینگ جلب می کند.

پایبندی به اصول اخلاقی کوچینگ هم به نفع کوچ و هم به نفع این حرفه است. اصول اخلاقی کوچینگ توسط فدراسیون بین المللی کوچینگ و انجمن بین المللی کوچینگ تعریف می شود و این دو سازمان نقش ناظر را ایفا می کنند. کوچ این فرصت را در اختیار دارد که تصویر مثبتی از کوچینگ، در ذهن مخاطبان ایجاد کند. لذا رفتار کوچ، تنها خود او را نشان نمی دهد بلکه انعکاسی از حرفه کوچینگ است. از این رو، اگر کوچ بخواهد از کوچینگ حمایت کند باید اصول اخلاقی آن را رعایت نماید.

در واقع، حرفه‌ای که بر پایه اخلاقیات باشد، کسب و کار موفقی خواهد بود. دلیل این امر، این است که کسب و کارهای منطبق با اصول اخلاق حرفه ای، موجب وفاداری مشتریان شده و این امر خود سبب رشد و توسعه کسب و کار می شود. جالب توجه است که اخلاقیات می تواند اعتماد بین کوچ و کوچی را ایجاد و تقویت نماید. این استانداردها و اصول اخلاقی به شرح زیر است:

### اصول اخلاقی کلی

* هیچ گونه تبعيض غيرقانوني در ارائه خدمات کوچینگ شامل سن، نژاد، جنسيت، قوميت، دين، ملیت يا معلوليت روا ندارد.
* از برقراری هرگونه ارتباطات خلاف عرف با کوچی بپرهیزد.

### توافقات کوچینگ

* قبل از شروع جلسات کوچينگ، با کوچی در مورد خدمات کوچينگ به توافق برسد و در کل فرایند کوچینگ به اين توافق احترام بگذارد. اين توافق شامل نقش‌ها، مسئولیت ها و حقوق طرفين است.
* در جلسه اول، اصول اخلاقی کوچینگ را به کوچی بگوید تا بداند چه انتظارات اخلاقی می تواند از کوچ داشته باشد.
* در اولین جلسه، به کوچی درباره ماهيت کوچينگ، این که کوچینگ چه هست و چه نیست، محرمانه بودن و هرگونه شرايط جلسات کوچينگ توضیح دهد.
* به حقوق کوچی براي فسخ جلسات کوچينگ در هر نقطه‌اي از اين فرايند، منوط به انجام توافقات، احترام بگذارد.

### رازداری و محرمانگی

* محرمانه بودن اطلاعات و حريم خصوصي کوچی و هرگونه سوابق از جمله فايل‌هاي الکترونيکي ايجاد شده در طول دوره‌ کوچينگ را تضمین کند.
* اگر می خواهد از تجربه کوچینگ خود در مورد یک کوچی به هر صورتی استفاده کند، اجازه این کار را از او کسب نماید. به عبارت دیگر، هرگز به دیگران نگوید که کوچی اش چه کسی است مگر این که از او اجازه گرفته باشد.

### تضاد منافع

* تلاش کند از هرگونه تضاد احتمالي در منافع خود با کوچی آگاه بوده و چنين تضادي را بي‌پرده فاش کند و اگر تضاد بروز کرد، پيشنهاد دهد که خود را از موقعيت حذف کند.
* اگر بر اين باور است که کوچی توسط يک کوچ، مشاور، منتور یا روان درمانگر دیگر، خدمات بهتري دريافت خواهد کرد او را به اين کار ترغيب کند. برای مثال اگر کوچی به یک مشاور در حوزه مدیریت نیاز دارد او را به یک مشاور مدیریتی ارجاع دهد.
* در مورد اقداماتی به کوچی قول دهد و مسئولیت آن ها را قبول کند که توان انجام آن را داشته باشد. به عنوان یک کوچ باید به یاد داشته باشد که ایجاد تغییر در زندگی کوچی بایستی از سوی خود او باشد.
* اشتباهاتش را در فرآیند کوچینگ پذیرفته و آن ها را اصلاح کند.

1. coach [↑](#footnote-ref-1)
2. Kocs [↑](#footnote-ref-2)
3. Budapest [↑](#footnote-ref-3)
4. Hungary [↑](#footnote-ref-4)
5. Vienna [↑](#footnote-ref-5)
6. University of Oxford [↑](#footnote-ref-6)
7. tutor [↑](#footnote-ref-7)
8. Sports coaching [↑](#footnote-ref-8)
9. Thomas J. Leonard [↑](#footnote-ref-9)
10. life coaching [↑](#footnote-ref-10)
11. personal coaching [↑](#footnote-ref-11)
12. financial planning [↑](#footnote-ref-12)
13. community [↑](#footnote-ref-13)
14. Coach U [↑](#footnote-ref-14)
15. Coachville [↑](#footnote-ref-15)
16. International Association of Coaching [↑](#footnote-ref-16)
17. Coaches Training Institute [↑](#footnote-ref-17)
18. Timothy Gallwey [↑](#footnote-ref-18)
19. interpersonal coaching [↑](#footnote-ref-19)
20. The Inner Game of Tennis [↑](#footnote-ref-20)
21. AT&T [↑](#footnote-ref-21)
22. John Whitmore [↑](#footnote-ref-22)
23. executive coaching [↑](#footnote-ref-23)
24. business coaching [↑](#footnote-ref-24)
25. transpersonal psychology [↑](#footnote-ref-25)
26. Esalen Institute [↑](#footnote-ref-26)
27. California [↑](#footnote-ref-27)
28. Inner Game [↑](#footnote-ref-28)
29. Britain [↑](#footnote-ref-29)
30. performance coaching [↑](#footnote-ref-30)
31. Performance Consultants [↑](#footnote-ref-31)
32. GROW model [↑](#footnote-ref-32)
33. Challenging Coaching [↑](#footnote-ref-33)
34. Coaching at Work [↑](#footnote-ref-34)
35. Professional and Personal Coaches Association [↑](#footnote-ref-35)
36. International Coach Federation [↑](#footnote-ref-36)
37. Marshall Goldsmith [↑](#footnote-ref-37)
38. Behavioral Coaching [↑](#footnote-ref-38)
39. Trigger [↑](#footnote-ref-39)
40. Professional Coaching [↑](#footnote-ref-40)
41. Association for Coaching [↑](#footnote-ref-41)
42. European Mentoring and Coaching Council [↑](#footnote-ref-42)
43. International Institute of Coaching [↑](#footnote-ref-43)
44. Directive style [↑](#footnote-ref-44)
45. self-directed style [↑](#footnote-ref-45)
46. parent-to-child [↑](#footnote-ref-46)
47. parenting [↑](#footnote-ref-47)
48. adult-to-adult [↑](#footnote-ref-48)
49. PricewaterhouseCoopers [↑](#footnote-ref-49)
50. Institute of Leadership and Management [↑](#footnote-ref-50)
51. blind spots [↑](#footnote-ref-51)
52. Accountability [↑](#footnote-ref-52)
53. Simon Sinek [↑](#footnote-ref-53)
54. Starting With WHY [↑](#footnote-ref-54)
55. Proven strategy [↑](#footnote-ref-55)
56. limiting beliefs [↑](#footnote-ref-56)
57. Alan Lafely [↑](#footnote-ref-57)
58. P&G [↑](#footnote-ref-58)
59. Peter Drucker [↑](#footnote-ref-59)
60. Jack Welch [↑](#footnote-ref-60)
61. General Electric [↑](#footnote-ref-61)
62. Ram Charan [↑](#footnote-ref-62)
63. Jeff Bezos [↑](#footnote-ref-63)
64. Amazon [↑](#footnote-ref-64)
65. Bill Campbell [↑](#footnote-ref-65)
66. Microsoft [↑](#footnote-ref-66)
67. Eric Schmidt [↑](#footnote-ref-67)
68. Google [↑](#footnote-ref-68)
69. Atul Gawande [↑](#footnote-ref-69)
70. TED TALK [↑](#footnote-ref-70)
71. Mentoring [↑](#footnote-ref-71)
72. counselling [↑](#footnote-ref-72)
73. therapy [↑](#footnote-ref-73)