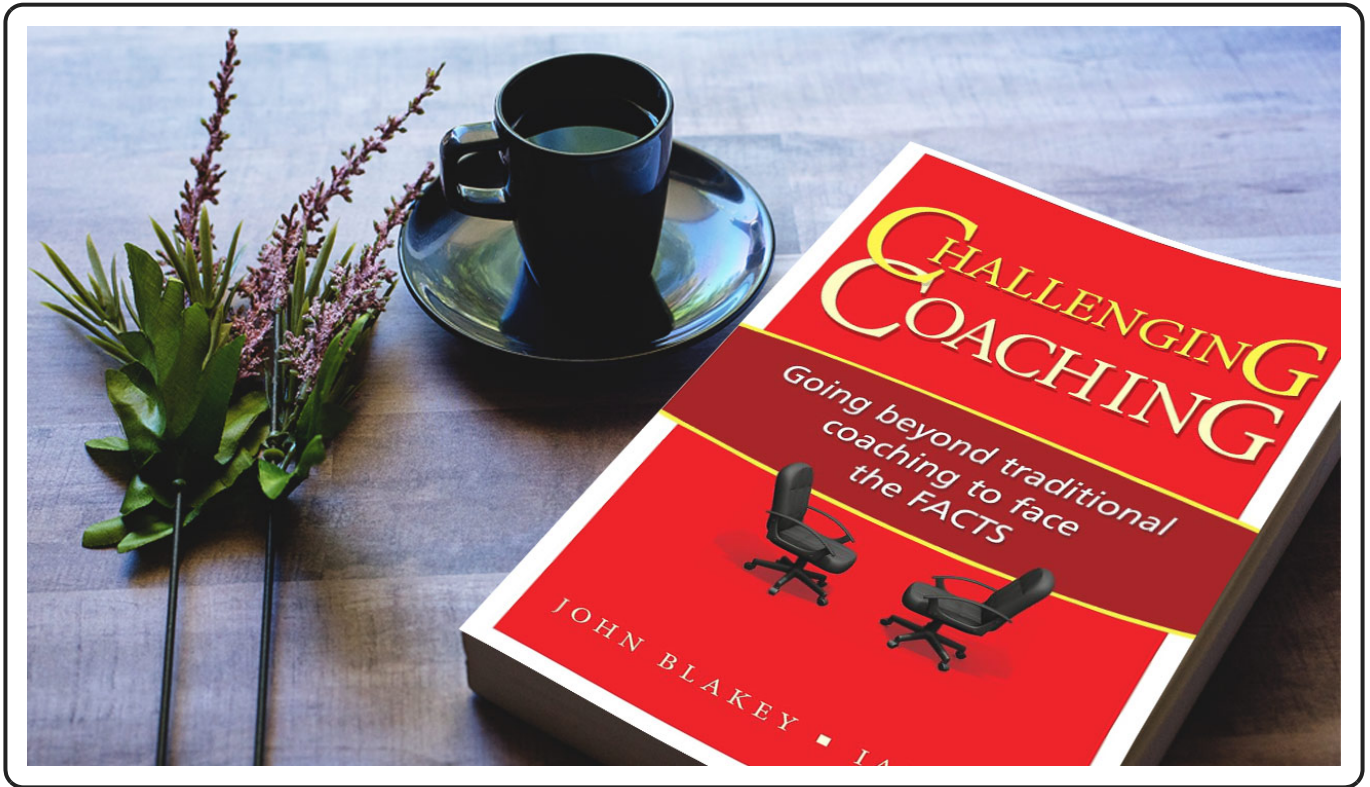




خلاصه کتاب کوچینگ چالشی

کتاب کوچینگ چالشی معتقد است مشاوره‌های کسب‌وکار به سبک سنتی، به دلیل ریشه‌های درمان‌محور، برای پاسخ‌گویی به نیازهای محیط کسب‌وکار امروز محدودیت‌هایی دارند. **جان بلیکی** و **ایان دی** در این کتاب، رویکرد جایگزین و موثرتری را برای محیط کسب‌وکار قرن بیست‌ویکم معرفی می‌کنند: «رویکرد FACTS».

این رویکرد با تمرکز بر بازخورد (Feedback)، مسئولیت‌پذیری (Accountability)، اهداف جسورانه (Courageous Goals)، ایجاد تنش سازنده (Tension) و تفکر سیستمی (Systems Thinking)، مراجعان‌شان را به چالش می‌کشند تا از ظرفیت‌های واقعی خود استفاده کرده و به بالاترین سطح عملکرد و توانمندی دست یابند.

چرا کوچینگ در قرن بیست‌ویکم به به‌روزرسانی نیاز دارد؟

کوچینگ در دهه ۱۹۸۰ و در واکنش مستقیم به چیزی شکل گرفت که به «جنگ بر سر استعدادها» معروف شد. با دانش‌محور شدن اقتصاد، جذب، توسعه و حفظ

نیروهای مستعد به یکی از عوامل ضروری موفقیت تبدیل شد. به همین دلیل، شرکت‌ها شروع به استخدام کوچ‌ها کردند تا به کارکنان کمک کنند از تمام ظرفیت‌های خود استفاده کنند؛ اما آیا تابه‌حال از خودتان پرسیده‌اید کوچینگ اصلاً از کجا شکل گرفت؟

ریشه‌های کوچینگ سنتی

کوچینگ از حرفه‌های حمایتی مانند مشاوره و روان‌درمانی شکل گرفت؛ حرفه‌هایی که بر اصول مشخصی مانند هدایت نکردن مستقیم فرد و کمک به مراجع برای یافتن راه‌حل‌های خودش استوار هستند. این اصول برای حمایت از افرادی که به مراقبت و کمک نیاز دارند، موثرند؛ اما آیا همین اصول برای کوچینگ هم مناسب هستند؟

کتاب کوچینگ چالشی معتقد است این رویکرد ممکن است باعث شده باشد معامله‌گران مالی که بیش‌ازحد بر منافع شخصی خود متمرکز بودند، فقط به پاداش‌های فردی فکر کنند؛ موضوعی که پیامدهای فاجعه‌باری برای شرکت‌هایشان و حتی کل بازار مالی به همراه داشت. بنابراین، مشکل رویکرد قدیمی کوچینگ چیست؟

مشکل رویکرد سنتی کوچینگ

کوچینگ سنتی معمولاً به‌جای اینکه رهبران را با بازخورد صادقانه به چالش بکشد، با تعریف و تمجید بیش‌ازحد، به تقویت خودبزرگ‌بینی آن‌ها کمک می‌کند. همچنین، به‌جای تمرکز بر مسئولیت‌پذیری و تصویر بزرگ‌تر، کوچ‌های سنتی بیشتر به مراجع کمک می‌کنند به اهداف شخصی خود برسند و وقتی می‌بینند فرد در مسیر رسیدن به این اهداف از ارزش‌های خودش فاصله می‌گیرد، کنار می‌ایستند.

کتاب کوچینگ چالشی معتقد است این رویکرد باید تغییر کند. در ادامه با این موضوعات آشنا می‌شوید:

- کوچینگ سنتی چگونه عمل می‌کند؟
- ریشه‌ها و الهام‌بخش‌های اولیه آن چه بوده‌اند؟

- این ریشه‌ها چگونه مانع پیشرفت کوچینگ شده‌اند؟
- جایگزین بهتر آن چه شکلی دارد؟

رویکرد FACTS ، از کوچینگ مبتنی بر باورهای رایج فاصله می‌گیرد و به مدلی می‌رسد که در عمل اثربخش است.

ریشه‌های حمایتی کوچینگ سنتی

اگرچه ممکن است به نظر برسد کوچینگ از گذشته‌های دور وجود داشته است، اما حرفه کوچینگ در واقع هنوز دوران نوجوانی خود را سپری می‌کند. وقتی کوچینگ در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد، هنوز در مراحل ابتدایی شکل‌گیری خود بود و به راحتی از حرفه‌های قدیمی‌تر مانند روان‌درمانی و مشاوره تاثیر می‌گرفت. همین تاثیر باعث شد کوچینگ، پایه‌های مشترکی با رشته‌های مشاوره‌ای و حمایتی پیدا کند؛ رشته‌هایی که در آن‌ها مراجع از حمایت مثبت و بدون قید و شرط برخوردار می‌شود.

کتاب کوچینگ چالشی به بررسی همین ریشه‌های حمایتی می‌پردازد و توضیح می‌دهد که چگونه اصولی که ابتدا در حرفه‌هایی مانند مشاوره و روان‌درمانی شکل گرفته بودند، به تدریج وارد دنیای کوچینگ شدند.

مهارت‌های مشترک میان کوچینگ و حرفه‌های حمایتی

برای مثال، گوش دادن فعال و پرسشگری قدرتمند دو مجموعه مهارتی هستند که در مشاوره، منتورینگ، درمان و کوچینگ اهمیت اساسی دارند. این مهارت‌ها برای درک نیازهای مراجع ضروری در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا شناخت نیازهای مراجع نقطه شروع هر نوع پیشرفت است.

از سوی دیگر، کمک به افراد برای پیدا کردن پاسخ‌های خودشان، یکی از پایه‌های خودتعیین‌گری است؛ ارزشی که در حرفه‌های حمایتی اهمیت زیادی دارد. اما کوچینگ در زمان شکل‌گیری خود هنوز چارچوب مشخصی برای چنین رویکردی نداشت. بنابراین، برای پیدا کردن مسیر و هویت حرفه‌ای خود، بیشترین الهام را از درمان

مراجع محور (Person-Centered Therapy) گرفت.

تاثیر کارل راجرز بر کوچینگ

درمان مراجع محور توسط کارل راجرز، یکی از تاثیرگذارترین روان‌درمانگران قرن بیستم، شکل گرفت؛ کسی که به دلیل رویکرد انسان‌گرایانه خود شهرت داشت. رویکرد غیرمستقیم او بر این باور اساسی استوار بود که مراجع، از قبل منابع و توانمندی‌های لازم برای رشد را در اختیار دارد.

در این رویکرد، وظیفه درمانگر این نیست که مستقیماً راه‌حل ارائه دهد، بلکه باید با ایجاد فضایی امن برای رشد، به مراجع کمک کند راه‌حل‌های خودش را پیدا کند. این فضای امن بر سه اصل شکل می‌گیرد:

۱. **همدلی:** یعنی دیدن دنیا از زاویه نگاه فرد دیگر

۲. **همخوانی:** یعنی کاملاً صریح و صادق بودن

۳. **صداقت:** توجه مثبت بدون قید و شرط و بدون قضاوت

کتاب کوچینگ چالشی نشان می‌دهد این اصول چگونه از روان‌درمانی وارد مدل‌های کوچینگ شدند و به یکی از پایه‌های اصلی رویکرد سنتی کوچینگ تبدیل شدند.

تاثیر این اصول بر مدل‌های سنتی

این اصول به تدریج به پایه‌ای برای شکل‌گیری مدل‌های سنتی کوچینگ تبدیل شدند. برای مثال، مدل شناخته‌شده Co-Active Coaching همپوشانی زیادی با اصول کارل راجرز دارد. در این مدل، مراجع ذاتاً فردی توانمند و برخوردار از منابع لازم در نظر گرفته می‌شود، مسیر و دستور کار جلسات را خود مراجع تعیین می‌کند و رابطه میان کوچ و مراجع نیز نوعی مشارکت و اتحاد برای کمک به رشد مراجع است.

نمونه دیگر، مدل GROW است که آن هم بسیاری از فرض‌های اصلی راجرز را در خود دارد. در این مدل، مراجع توانایی پیدا کردن راه‌حل‌های خودش را دارد، همدلی برای ایجاد فضایی امن مورد استفاده قرار می‌گیرد و درک بهتر شرایط نیز از طریق پرسشگری غیرمستقیم شکل می‌گیرد.

در مجموع، کتاب کوچینگ چالشی تاکید می‌کند بخش مهمی از روش‌های رایج کوچینگ امروز، ریشه در همان رویکردهای حمایتی و غیرمستقیمی دارند که از روان‌درمانی و مشاوره به این حوزه منتقل شده‌اند.

سه اصل حمایتی در کوچینگ سنتی

حرفه نوپای کوچینگ توانست روش‌ها و رویکرد خود را بر پایه‌هایی بنا کند که پیش‌تر در روان‌درمانی و مشاوره از نظر نظری تثبیت و از نظر عملی آزموده شده بودند. این حرفه‌های پیشین تاثیر عمیقی بر کوچینگ گذاشتند و حتی به هسته اصلی آن راه پیدا کردند. به همین دلیل، در ادبیات کوچینگ بر سه اصل حمایتی تاکید می‌شود که از ارکان اساسی کوچینگ سنتی به شمار می‌روند.

رویکرد غیرمستقیم

نخستین اصل، رویکرد غیرمستقیم است. بر اساس این اصل، این مراجع است، نه کوچ، که متخصص شرایط و موقعیت خودش محسوب می‌شود. فرض بر این است که مراجع پاسخ مشکلات خود را در اختیار دارد و وظیفه کوچ فقط کمک به او برای کشف این پاسخ‌هاست.

بنابراین، نقش کوچ این است که پرسش مطرح کند، گوش دهد، بازتاب دهد، حمایت کند و به مراجع قدرت و اختیار بدهد؛ نه اینکه به جای او مسئله را حل کند یا راه‌حل و توصیه ارائه دهد.

احترام به دستور کار مراجع

اصل دوم، احترام به دستور کار مراجع است. بر اساس این اصل، کوچ باید در برابر وسوسه هدایت مسیر جلسه یا تعیین موضوعات مورد بحث مقاومت کند؛ حتی اگر تصور کند دخالت او می‌تواند به مراجع کمک بیشتری کند.

در نهایت، این مراجع است که تصمیم می‌گیرد روی چه موضوعات و حوزه‌هایی کار شود، نه کوچ. کتاب کوچینگ چالشی این اصل را یکی از ویژگی‌های مهم رویکرد

سنتی می‌داند که اختیار تعیین مسیر را به خود مراجع واگذار می‌کند.

ایجاد ارتباط و اعتماد

اصل سوم، ایجاد ارتباط است. کوچ‌های سنتی معتقدند پیشرفت موثر تنها زمانی امکان‌پذیر است که رابطه‌ای همراه با همدلی عمیق میان کوچ و مراجع شکل گرفته باشد.

فرض بر این است که ایجاد چنین رابطه‌ای، اعتماد و ارتباط لازم را به وجود می‌آورد و در نتیجه، فضای امنی برای رشد مراجع ایجاد می‌شود. از این دیدگاه، احساس امنیت و اعتماد، پیش‌شرط مهمی برای دستیابی به پیشرفت در فرایند کوچینگ است.

آیا اصول قدیمی هنوز پاسخ‌گو هستند؟

روان‌درمانی از زمان شکل‌گیری خود، تغییرات متعددی را تجربه کرده و بارها اصول اساسی خود را به‌روزرسانی کرده است. با این حال، کوچینگ همچنان تاحدزیادی به همان اصولی پایبند مانده که در ابتدای شکل‌گیری این حرفه ایجاد شدند.

کتاب کوچینگ چالشی در ادامه این پرسش را مطرح می‌کند که آیا این اصول هنوز برای نیازهای امروز کافی هستند یا زمان آن رسیده است که کوچینگ نیز در اصول بنیادی خود تغییراتی ایجاد کند؟

چرا باید اصول کوچینگ سنتی را به چالش کشید؟

حالا که با ریشه‌های کوچینگ سنتی آشنا شدیم، این پرسش مطرح می‌شود: اگر اصول بنیادی این رویکرد از اساس اشکال داشته باشند چه؟ اگر همین اصول نیاز به به چالش کشیده شدن داشته باشند چه؟ رویکرد FACTS در کتاب کوچینگ چالشی معتقد است اصول اصلی کوچینگ سنتی می‌توانند مانع پیشرفت مراجع شوند.

محدودیت‌های رویکرد غیرمستقیم

در قدم اول، رویکرد غیرمستقیم تا حدی یک افسانه است؛ زیرا حتی با وجود تعاملات محدود، کوچ ناگزیر بر مراجع تاثیر می‌گذارد. از طرف دیگر، اگر مراجع در یک مسئله

گیر کرده باشد، پایبندی به رویکرد غیرمستقیم ممکن است او را برای مدت بسیار طولانی‌تری در همان وضعیت نگه دارد.

اگر کوچ از این رویکرد فاصله بگیرد، می‌تواند از دانش و تجربه خود برای ارائه پیشنهادهایی استفاده کند که مسیر را برای کشف راه‌حل‌های جدید باز می‌کنند. کتاب کوچینگ چالشی بر همین نکته تاکید دارد: نقش کوچ نباید صرفاً کمک به مراجع برای پیدا کردن پاسخ‌های خودش باشد؛ گاهی لازم است کوچ با استفاده از تخصص خود، دیدگاه یا پیشنهاد تازه‌ای مطرح کند.

وقتی دستور کار مراجع مانع پیشرفت می‌شود

پایبندی کامل به دستور کار مراجع نیز می‌تواند محدودیت‌هایی ایجاد کند. برای مثال، گاهی مراجع از پرداختن به مسائل دشواری اجتناب می‌کند که اتفاقاً باید با آن‌ها روبه‌رو شود تا بتواند مشکلات دیگر را حل کند.

در چنین شرایطی، کوچ باید بتواند از محدوده موضوعاتی که مراجع تعیین کرده فراتر برود و مستقیماً مسائل مهم و دشوار را به چالش بکشد. از نگاه کتاب کوچینگ چالشی، کوچ زمانی بیشترین ارزش را ایجاد می‌کند که فقط همراه مراجع نباشد، بلکه در مواقع لازم او را به روبه‌رو شدن با مسائلی وادار کند که ترجیح می‌دهد از آن‌ها دوری کند.

وقتی ارتباط خوب به مانعی برای رشد تبدیل می‌شود

حتی اگر ایجاد ارتباط و اعتماد بخش مهمی از رابطه کوچ و مراجع باشد، نباید مانع دستیابی مراجع به حداکثر توانمندی‌هایش شود. ایجاد ارتباط و همدلی برای کمک به افرادی که به روان‌درمانی و مشاوره نیاز دارند، اهمیت زیادی دارد؛ اما کوچینگ اغلب با افرادی سروکار دارد که توانایی تحمل فشار و مواجهه با چالش‌های جدی را دارند.

به همین دلیل، کوچ باید بتواند مراجع را از منطقه امن خارج کند و او را به سمت موانع رشد هدایت کند. اگر کوچینگ بیش از حد به همین اصول محدود شود، ممکن است به سه پیامد منفی منجر شود: همدستی، بی‌ارتباط شدن فرایند کوچینگ با نیازهای واقعی و خودمحوری.

خطر همدستی و تایید بیش از حد

یک کوچ بیش از حد حمایتی و غیرقضاوتی ممکن است به جای به چالش کشیدن مراجع، با او همدست شود. چنین کوچی بیش از اندازه با جهان بینی مراجع همراه می شود و حتی زمانی که مراجع در اشتباه است، دیدگاه متفاوتی ارائه نمی دهد.

اگر کوچ همیشه از دستور کار مراجع پیروی کند، ممکن است جلسات کوچینگ به فعالیت هایی بی ارتباط با نیازهای واقعی سازمان تبدیل شوند. در این حالت، جلسات به جای اینکه مراجع را به سمت نتیجه درست برای کل شرکت سوق دهند، صرفاً زمان او را مصرف می کنند.

ترکیب این دو رویکرد می تواند باعث شود مراجع بیش از حد بر شرایط و اهداف شخصی خود تمرکز کند و به تدریج خودمحور شود. وقتی رهبران بیش از اندازه بر دستور کار شخصی خود تمرکز می کنند، این موضوع می تواند پیامدهای منفی گسترده تری برای کل سازمان داشته باشد؛ موضوعی که کتاب کوچینگ چالشی در ادامه بیشتر به آن می پردازد.

کوچینگ باید چالش ایجاد کند؛ نه فقط حمایت

فرض کنید معلمی داشتید که در طول زمان به یکی از دوستان خوب شما تبدیل شده بود و کلاس هایش را با خنده و لحظات سرگرم کننده پر می کرد. این اتفاق قطعاً لذت بخش بود؛ اما برای پیشرفت واقعی شما، شاید بهتر بود به جای سرگرم شدن، بیشتر به چالش کشیده می شدید و به طور جدی روی نقاط ضعف خود کار می کردید.

همین منطق را می توان درباره کوچینگ نیز به کار برد. کوچینگ مبتنی بر FACTS تلاش می کند میان چالش و حمایت تعادل مناسبی ایجاد کند؛ در حالی که کوچینگ سنتی بیش از حد بر حمایت تاکید دارد.

تعادل میان چالش و حمایت

وقتی چالش کافی وجود نداشته باشد، اقدامات مراجع نیز معمولاً محدود می‌شوند؛ زیرا هدف بزرگی وجود ندارد که برای رسیدن به آن تلاش کند. از طرف دیگر، قرار دادن مراجع در برابر چالش‌های بسیار بزرگ بدون ارائه حمایت کافی، می‌تواند به استرس و شکست منجر شود.

رشد زمانی اتفاق می‌افتد که کوچ اهدافی تعیین کند که مراجع را به چالش می‌کشند و در عین حال، برای رسیدن به آن اهداف از او حمایت کند. یکی از روش‌هایی که کوچ‌های مبتنی بر FACTS برای ایجاد این چالش استفاده می‌کنند، خارج شدن از منطقه امن کوچینگ سنتی و ورود به حوزه‌های جدید رشد است.

ورود به منطقه بحث ناخوشایند

گفت‌وگوهای کوچینگ معمولاً در چیزی اتفاق می‌افتند که می‌توان آن را «منطقه راحت بحث کردن» نامید؛ زیرا فراتر رفتن از این محدوده، شرایط را پرتنش‌تر و کنترل آن را دشوارتر می‌کند.

اما برای اینکه مسائل از ریشه بررسی شوند، لازم است وارد ZOURD یا «منطقه بحث ناخوشایند» شویم. توانایی ورود به این منطقه و حفظ گفت‌وگو در آن، بدون آسیب زدن به رابطه میان کوچ و مراجع، یکی از عناصر اصلی کوچینگ مبتنی بر FACTS است.

برای این کار، کوچ باید هم چالش‌گر و محترمانه باشد، هم همدل و رشدگرا. از دیدگاه کتاب کوچینگ چالشی، کوچینگ موثر جایی شکل می‌گیرد که حمایت و همدلی در کنار چالش و مطالبه‌گری قرار بگیرند.

چرا کوچ‌ها بازخورد صادقانه نمی‌دهند؟

سه دلیل اصلی وجود دارد که باعث می‌شود کوچ‌های سنتی از ارائه بازخورد صادقانه خودداری کنند:

ممکن است بازخورد، قضاوت‌گرانه تلقی شود. همه ما تجربه کرده‌ایم که وقتی کسی از ما انتقاد می‌کند، احساس ناراحتی یا خشم داشته‌ایم. همین تجربه می‌تواند کوچ را از ارائه پیشنهاد یا نقد صریح بازدارد.

کوچ به مهارت خود در ارائه بازخورد اعتماد ندارد. همه دوره‌های آموزش کوچینگ، آموزش کافی درباره بازخورد را در برنامه خود ندارند و همین موضوع باعث می‌شود بسیاری از کوچ‌ها در یکی از مهارت‌های اساسی این حرفه ضعف داشته باشند. کوچ احساس می‌کند اجازه مراجع برای ارائه بازخورد را ندارد. ممکن است کوچ تصور کند تا زمانی که مراجع مستقیماً درخواست بازخورد نکرده، نباید نظر خود را مطرح کند.

با این حال، خودداری از ارائه بازخورد چالش‌برانگیز و صادقانه یک ریسک جدی است؛ زیرا بازخورد برای پیشرفت مراجع اهمیت اساسی دارد.

چرا بازخورد برای پیشرفت مراجع ضروری است؟

یکی از مهم‌ترین کارکردهای بازخورد، آشکار کردن نقاط کور است. گاهی دیدگاه یک فرد دیگر سریع‌ترین راه برای آشکار شدن یک مسئله است. برای مثال، اگر تکه‌ای بروکلی بین دندان‌های شما گیر کرده باشد، حل کردن این مشکل بسیار ساده است؛ اما فقط زمانی می‌توانید آن را برطرف کنید که کسی آن را به شما بگوید.

بازخورد همچنین می‌تواند مناطق ممنوعه یا «No-Go Areas» را آشکار کند. این‌ها مسائلی هستند که مراجع گاهی از وجودشان آگاه است، اما ترجیح می‌دهد نادیده‌شان بگیرد. داشتن فردی که او را در مسیر نگه دارد، می‌تواند این مسائل را دوباره به مرکز توجه بازگرداند و به مراجع کمک کند مستقیماً با آن‌ها روبه‌رو شود.

در نهایت، بازخورد ابزار قدرتمندی برای جلوگیری از تصمیم‌های اشتباه است. رهبران قدرتمند و بااعتماد به نفس گاهی در محیطی قرار دارند که کارکنان از ارائه بازخورد منفی به آن‌ها می‌ترسند. در چنین شرایطی، کوچ می‌تواند نقش فردی را ایفا کند که خبرهای ناخوشایند اما ضروری را صادقانه بیان می‌کند.

چگونه می‌توان ترس از ارائه بازخورد را کنار گذاشت؟

کوچ برای غلبه بر ترس اولیه از ارائه بازخورد می‌تواند سه کار انجام دهد:

۱. بازخورد را بدون قضاوت ارائه کند

کوچ می‌تواند به جای نقد شخصیت مراجع، رفتار او را بررسی و نقد کند. این کار باعث می‌شود مراجع آمادگی بیشتری برای شنیدن و پذیرفتن بازخورد داشته باشد.

۲. از مدل‌های مشخص بازخورد استفاده کند

مدل‌های شناخته‌شده‌ای برای ارائه بازخورد وجود دارند که کوچ‌ها می‌توانند آن‌ها را یاد بگیرند. یکی از نمونه‌ها، یک فرایند چهار مرحله‌ای است:

- واقعیت‌ها و رفتارهای قابل مشاهده را بررسی کنید.
- تاثیر آن‌ها را ارزیابی کنید.
- مراجع را به گفت‌وگویی درباره مشاهدات و برداشت‌های خود دعوت کنید.
- درباره اقدامات آینده به توافق برسید.

این ساختار کمک می‌کند بازخورد از حالت یک انتقاد شخصی خارج شود و به گفت‌وگویی سازنده درباره رفتار، تاثیر آن و اقدامات بعدی تبدیل شود.

۳. اجازه ارائه بازخورد را درخواست کنید

در نهایت، گاهی ساده‌ترین کار این است که از مراجع بپرسید آیا مایل است بازخورد شما را بشنود یا نه. اگر مراجع آمادگی دریافت بازخورد ندارد، بهتر است کوچ این موضوع را زودتر متوجه شود. از نگاه کتاب کوچینگ چالشی، بازخورد صادقانه بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند رشد است و کوچ نباید صرفاً برای حفظ رابطه‌ای راحت و بدون تنش، از به چالش کشیدن مراجع خودداری کند.

مسئولیت‌پذیری، اهداف جسورانه و تفکر سیستمی

در جریان بحران نشت نفت در لوئیزیانا، تونی هیوارد، مدیرعامل وقت BP، در مرکز

یک بحران سیاسی و عمومی قرار گرفت. او هنگام شهادت در برابر کنگره آمریکا تلاش کرد خود را از اشتباهات شرکت جدا نشان دهد و در پاسخ به برخی پرسش‌ها نیز نتوانست رویدادهای مورد سوال را به‌خوبی به یاد بیاورد. این رفتار خشم بسیاری از قربانیان مستقیم نشت نفت و همچنین افکار عمومی را برانگیخت.

چنین اتفاقاتی باعث شد جامعه بیش از گذشته خواستار شفافیت و مسئولیت‌پذیری در سطح دولت و اقتصاد شود.

احزاب سیاسی و بحث‌های عمومی مهمی نیز با محوریت همین مسائل شکل گرفته‌اند؛ برای مثال، حزب دزدان دریایی و افشاگری‌های ادوارد اسنودن درباره NSA، هر دو به موضوعاتی مانند شفافیت و پاسخ‌گویی مربوط می‌شوند. یکی از مطالبات مهم در این فضای جدید، افزایش مسئولیت‌پذیری رهبران کسب‌وکارها است؛ اما رهبران کسب‌وکار اغلب کسی را ندارند که واقعا آن‌ها را پاسخ‌گو نگه دارد.

اینجاست که نقش کوچ‌ها اهمیت پیدا می‌کند. کوچ باید از مدل سنتی که در آن مراجع صرفاً خودش را مسئول می‌داند، فراتر برود و به مدلی برسد که کوچ، مراجع را در سطح فردی و سازمانی پاسخ‌گو نگه می‌دارد. برای مثال، می‌توان تعهدات مشخصی را در قرارداد کوچینگ ثبت و درباره آن‌ها توافق کرد.

اهمیت پاسخ‌گویی در سطح سازمانی

اگر تصمیم‌های مهم در BP به‌صورت مکتوب به تصمیم‌گیرندگان مربوطه نسبت داده شده بود، احتمالاً زنجیره فرماندهی در زمان وقوع بحران تا این اندازه مبهم نمی‌شد. حتی ممکن بود اگر نام و مسئولیت یک فرد به هر تصمیم مهم پیوند می‌خورد، آن تصمیم‌ها از ابتدا به شکل دیگری گرفته می‌شدند.

اما مسئولیت کوچ فقط به عملکرد فردی مراجع محدود نمی‌شود. کوچ باید مراجع را نسبت به تعهدات بزرگ‌تری که سازمان بر عهده گرفته نیز پاسخ‌گو نگه دارد؛ از جمله مأموریت سازمان، ارزش‌های سازمانی و برنامه‌های مسئولیت اجتماعی.

کتاب کوچینگ چالشی با تاکید بر این موضوع، مسئولیت‌پذیری را یکی از عناصر مهم

رویکرد FACTS می‌داند؛ زیرا عملکرد یک مدیر نباید جدا از تاثیر تصمیم‌های او بر کل سازمان بررسی شود.

اهداف جسورانه؛ فراتر از اهداف واقع‌بینانه

در ماه مه ۱۹۶۱، جان اف. کندی، رئیس‌جمهور وقت آمریکا، در برابر کنگره اعلام کرد که ایالات متحده باید متعهد شود تا پیش از پایان دهه، انسان را روی ماه فرود آورد و او را سالم به زمین بازگرداند.

اما یک کوچ سنتی احتمالاً با کندی برای تعیین چنین هدفی موافقت نمی‌کرد. چرا؟ زیرا فرایندهای سنتی هدف‌گذاری می‌توانند مانع دستیابی به نتایج بزرگ شوند.

محدودیت اهداف واقع‌بینانه

هدف‌گذاری سنتی معمولاً از چارچوب‌هایی مانند SMART شامل «مشخص، قابل اندازه‌گیری، مورد توافق، واقع‌بینانه و زمان‌بندی‌شده» و PRISM شامل «شخصی، واقع‌بینانه، جالب، مشخص و قابل اندازه‌گیری» استفاده می‌کند. تمرکز این چارچوب‌ها بر تعیین اهداف منطقی و واقع‌بینانه است.

این رویکرد می‌تواند دستیابی به نتایج قابل‌پیش‌بینی را در محدوده‌ای مشخص امکان‌پذیر کند؛ اما ریسک‌گریزی آن ممکن است مانع تحول در مقیاس بزرگ شود. وقتی فقط اهداف «واقع‌بینانه» تعیین می‌کنیم، جایی برای آن جهش جسورانه‌ای که گاهی لازمه نوآوری‌های بزرگ است باقی نمی‌ماند؛ همان جهشی که در نهایت انسان را به ماه رساند.

از دیدگاه کتاب کوچینگ چالشی، تعیین اهداف جسورانه می‌تواند زمینه‌ساز تحول واقعی باشد؛ تحولی که در اقتصاد جهانی و به‌سرعت در حال تغییر امروز، برای بسیاری از کسب‌وکارها اهمیت فزاینده‌ای دارد.

چرا کسب‌وکارها به اهداف جسورانه نیاز دارند؟

در اقتصاد جهانی و پرشتاب امروز، کسب‌وکارها باید انعطاف‌پذیرتر از گذشته باشند.

برای ایجاد تحول در سازمان، رهبران به خلاقیت و شجاعت لازم برای مواجهه با ناشناخته‌ها نیاز دارند؛ منابعی که با تعیین اهداف بزرگ و جسورانه می‌توانند فعال شوند.

هدف سنتی ممکن است این باشد که «در فصل آینده فروش را ۱۰ درصد افزایش دهیم». اما چنین هدفی لزوماً برای شرکت‌هایی که به دنبال ایجاد تغییرات اساسی هستند، کافی نیست.

استیو جابز در اپل از هدفی سخن می‌گفت که به معنای ایجاد اثری ماندگار در جهان بود. فیسبوک نیز هدف اتصال مردم سراسر جهان را دنبال کرد و آمازون تلاش کرد امکان فروش طیف گسترده‌ای از محصولات به طیف وسیعی از مشتریان را فراهم کند. این شرکت‌ها صرفاً ساده‌لوحانه ریسک نکردند؛ آن‌ها اهدافی جسورانه را دنبال کردند.

تنش سازنده؛ عاملی برای عملکرد بهتر

الکساندر کارلین در شرایطی نسبتاً آرام قرار داشت. او در المپیک ۲۰۰۰ سه دوره قهرمان پیای کشتی فرنگی بود و طی ۱۵ سال رقابت بین‌المللی حتی یک مسابقه را نباخته بود. حریف او در فینال، رولون گاردنر، در هیچ رقابت بین‌المللی به رتبه‌ای بالاتر از پنجم نرسیده بود و بسیاری او را یکی از آسان‌ترین رقبای کارلین در یک مسابقه فینال می‌دانستند.

با این حال، کارلین با وجود پیروزی در ۸۸۷ مسابقه کشتی، این مسابقه را واگذار کرد. نه تقلبی در کار بود، نه مصدومیتی و نه بدشانسی؛ اتفاق غیرعادی مشخصی رخ نداده بود.

پس چرا شکست خورد؟ برخی تصور کردند او بیش‌ازحد عصبی بوده است؛ اما با توجه به بیش از ۸۰ پیروزی و سه فینال المپیک در برابر رقبای دشوارتر، این توضیح چندان محتمل به نظر نمی‌رسد. حتی ممکن است برعکس باشد: شاید او به اندازه کافی تحت فشار نبود.

این موضوع با دیدگاه FACTS درباره اهمیت تنش برای دستیابی به عملکرد مطلوب همخوانی دارد. کوچینگ سنتی که ریشه در رشته‌های حمایتی مانند مشاوره دارد، معمولاً بر کاهش استرس و تنش تمرکز می‌کند.

حفظ سطح بهینه تنش

در رویکرد سنتی، کوچ احتمالاً در مورد فشار احتمالی وارد شده بر کارلین نگران می‌شد و تلاش می‌کرد این فشار را کاهش دهد؛ اما یافته‌های متعدد روان‌شناختی نشان می‌دهند افراد معمولاً سطح بهینه‌ای میان اضطراب و آرامش دارند که در آن می‌توانند وارد وضعیت Flow یا عملکرد اوج شوند.

ورزشکاران نیز به‌خوبی می‌دانند که مقدار مشخصی آدرنالین برای ارائه بهترین عملکرد ضروری است. رویکرد FACTS تلاش می‌کند با به چالش کشیدن مراجع و نزدیک کردن او به مرز توانایی‌هایش، این سطح بهینه از تنش را حفظ کند.

از آنجا که افراد بسیار موفق ممکن است در سطوح بالاتری از تنش عملکرد بهتری داشته باشند، میزان تنش باید بر اساس خود مراجع تنظیم شود؛ نه بر اساس میزان راحتی کوچ. بسیاری از ورزشکاران حرفه‌ای موفق و مربیان آن‌ها، حفظ سطح مناسب تنش را یکی از چالش‌های اصلی حفظ عملکرد عالی می‌دانند. اگر هدف به‌اندازه‌کافی بلندپروازانه نباشد، همین تنش لازم نیز از ابتدا ایجاد نخواهد شد.

تفکر سیستمی؛ دیدن فراتر از عملکرد فردی

همه ما داستان‌هایی درباره کارمندانی شنیده‌ایم که با تصمیم‌های خود یک بانک را به ورطه سقوط کشانده‌اند. نیک لیسون یکی از این افراد بود.

او کارگزار سابق Barings Bank، قدیمی‌ترین بانک سرمایه‌گذاری بریتانیا، بود. لیسون در نخستین سال فعالیت خود به‌عنوان مدیر بازارهای آتی، ۱۰ میلیون پوند برای Barings درآمد ایجاد کرد و در نتیجه، ۱۳۰ هزار پوند پاداش دریافت کرد. انگیزه او برای دریافت پاداش‌های بیشتر باعث شد به‌تدریج وارد معاملات پرریسک‌تری شود؛

معاملاتی که در نهایت به فروپاشی کل بانک انجامید.

تا پایان سال ۱۹۹۵، زیان معاملات او به ۸۲۷ میلیون پوند رسیده بود و Barings مجبور شد اعلام ورشکستگی کند.

خطر تمرکز بیش از حد بر اهداف شخصی

چه چیزی اشتباه پیش رفت؟ لیسون بیش از حد بر اهداف فردی خود تمرکز کرده بود و در نتیجه، آگاهی سیستمی نداشت.

مراجعان نیز به‌ویژه در معرض چنین خطری قرار دارند؛ زیرا کوچینگ سنتی گاهی آن‌ها را تشویق می‌کند بیش از هر چیز بر عملکرد خودشان تمرکز کنند. انگیزه اصلی لیسون، بهبود نتایج شخصی خودش بود و تصور می‌کرد این همان چیزی است که از او انتظار می‌رود.

اما چیزی که متوجه نشده بود این بود که ریسک‌هایی که می‌پذیرفت، فقط سرنوشت خودش را تهدید نمی‌کردند؛ بلکه می‌توانستند کل سیستم را تحت‌تاثیر قرار دهند.

نقش کوچ در ایجاد آگاهی سیستمی

چه چیزی می‌توانست لیسون و Barings را نجات دهد؟ از دیدگاه کتاب کوچینگ چالشی، یک کوچ آموزش‌دیده بر اساس رویکرد FACTS می‌توانست نقشی مهم ایفا کند.

وظیفه کوچ FACTS این است که آگاهی مراجع را نسبت به کل سیستم افزایش دهد. برای این کار، کوچ باید بارها پرسش‌هایی مطرح کند که مراجع را وادار کنند پیامدهای گسترده‌تر اقدامات خود را بررسی کند؛ بدون اینکه کوچ نظر شخصی خود را تحمیل کند یا از موضع اخلاقی برتر وارد گفت‌وگو شود.

هدف، رشد هوشمندانه است؛ نه موعظه اخلاقی. نیک لیسون در نهایت دستگیر شد و به شش سال و نیم زندان محکوم شد. اقدامات او همچنان نمونه‌ای از این واقعیت هستند که چگونه تصمیم‌های یک فرد می‌توانند یک سازمان کامل را تحت‌تاثیر قرار دهند.

برای کوچ، حفظ این آگاهی در ذهن رهبران و در عین حال محدود نکردن ظرفیت رشد آنها، کار ظریفی است. کتاب کوچینگ چالشی در رویکرد FACTS ابزارها را برای مواجهه با همین چالش ارائه می‌کند.

جمع‌بندی نهایی

ریشه‌های درمان‌محور کوچینگ سنتی مانع از آن می‌شوند که این رویکرد بتواند بهترین نتایج ممکن را ایجاد کند. کتاب کوچینگ چالشی معتقد است کوچینگ باید با واقعیت‌ها (FACTS) روبه‌رو شود:

- بازخورد صادقانه ارائه دهد.
- اطمینان حاصل کند مراجعان در برابر تعهدات خود پاسخ‌گو هستند.
- اهداف جسورانه تعیین کند.
- سطح مناسب تنش را پیدا و حفظ کند.
- و در نهایت، کل سیستم را در نظر بگیرد.

پیام ساده این رویکرد چیست؟

رویکرد FACTS در نهایت یک پیام ساده اما قدرتمند دارد: «رشد واقعی از دل راحتی بیرون نمی‌آید؛ بلکه از چالش، بازخورد صادقانه و مسئولیت‌پذیری می‌آید. کوچی که فقط حمایت می‌کند، ممکن است رابطه‌ای گرم بسازد؛ اما کوچی که جرات دارد وارد «منطقه بحث ناخوشایند» شود، همان کسی است که مراجع را به سطح بعدی توانمندی‌اش می‌رساند».

این دقیقاً همان چالشی است که بسیاری از مالکان کسب‌وکار با خودشان دارند؛ چون گاهی بزرگ‌ترین مانع رشد، نه بازار و نه رقیب؛ بلکه خود مالک کسب‌وکار است که هنوز نتوانسته از نقش «اپراتور» به نقش «معمار سیستم» عبور کند.

اگر می‌خواهید بدانید این گذار دقیقاً چطور اتفاق می‌افتد، مقاله «[کلید رشد پایدار](#)»



که هر مالک کسب‌وکار باید بداند!» را در وبسایت مدیر سبز مطالعه کنید؛ نقشه‌راهی بر پایه‌ی اصول تونی رابینز برای کسی که می‌خواهد از کارفرمای خسته، به مالک واقعی یک کسب‌وکار پایدار تبدیل شود.