

دفترچه تمرین

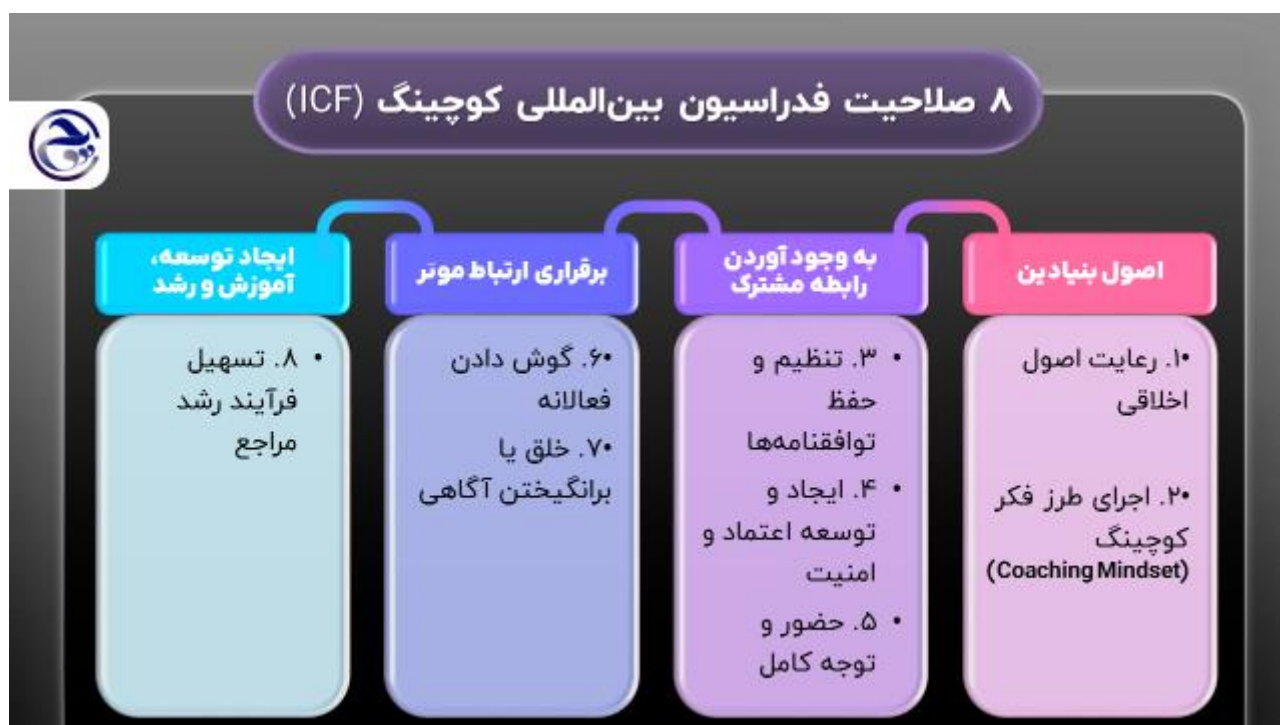
دوره زی‌کوچ

ماژول پنچ



جلسه اول

۸ صلاحیت اصلی از دیدگاه ICF



۱. رعایت اصول اخلاقی

اخلاقیات در کوچینگ یک اصل اساسی است. منظور از اجرای کوچینگ با رعایت اصول اخلاقی، احترام به حقوق، حریم شخصی و ارزش‌های مراجعان است. کوچینگ اخلاقی تضمین می‌کند که کوچ، به عنوان همراهی مطمئن، برای کمک به مراجعین خود در مسیر انصاف و اخلاق حرکت کند.

اصول اخلاقی کوچینگ شامل رعایت مواردی مانند حفظ حریم شخصی، رازداری و حفظ محرمانگی اطلاعات و احترام به انتخاب‌های مراجع است. همچنین کوچ باید به مراجعین خود کمک کند تا در کشاکش چالش‌های روزمره، تصمیماتی مبتنی بر اصول اخلاقی بگیرند.



رعایت اصول اخلاقی یکی از موارد مهم در میان هشت صلاحیت کوچینگ است و نقش بسیار مهمی در ایجاد یک رابطه کوچینگ مثبت و در بستری از اعتماد با مراجعین ایفا می‌کند. اصول اخلاقی کوچینگ تضمین می‌کنند که کوچ، بهترین منافع مراجع را در نظر می‌گیرد و باتوجه به اصولی اخلاقی، آن‌ها را در رسیدن به هدفشان همراهی می‌کند.

۲. اجرای طرز تفکر کوچینگ (coaching mindset)

دومین صلاحیت کوچینگ، داشتن طرز تفکر کوچینگ است. طرز تفکر کوچینگ یک الگوی ذهنی است که کوچ‌ها برای ارائه بهترین همراهی به افراد در راستای دستیابی به اهدافشان، از آن بهره می‌برند. عناصر کلیدی طرز تفکر کوچینگ عبارتند از: باور به توانمندی مراجع، تمرکز بر راه‌حل، استفاده از پرسش‌های موثر، و تشویق به خودآگاهی.

۳. تنظیم و حفظ توافقنامه

توافقنامه نقش مهمی در تعیین تمرکز، هدف و نقشه‌راه کوچینگ دارند. توافقنامه‌ها به‌عنوان یک مدرک رسمی و کتبی، اهمیتی اساسی در ایجاد شفافیت و اطمینان در ارتباط بین کوچ و مراجع دارند. توانایی تنظیم و حفظ توافقنامه به کوچ کمک می‌کند تا به دقت به نیازها و انتظارات مراجعان گوش داده و برنامه‌های کوچینگ را براساس نظر آن‌ها طراحی کند. این توافقنامه معمولاً شامل موارد زیر می‌شوند:

- هدف و اهداف جلسات کوچینگ؛
- زمانبندی؛
- قوانین و مقررات؛
- وظایف و مسئولیت‌ها؛
- شرایط مالی.

۴. ایجاد و توسعه اعتماد و امنیت

یکی از پایه‌های برقراری ارتباطات سازنده در کوچینگ، ایجاد و توسعه اعتماد و امنیت است. اعتماد، پایه‌ای اساسی در هر رابطه انسانی است و در کوچینگ نیز نقشی مهم در ایجاد محیطی دارد که سرشار از اعتماد بین کوچ و مراجع است. ایجاد این اعتماد به مراجع کمک می‌کند تا راحت‌تر با خدمات کوچ همراهی کند.

توسعه اعتماد و امنیت به‌عنوان یکی از صلاحیت‌های کوچینگ، مسیری است که کوچ‌ها به کمک آن می‌توانند با ایجاد ارتباط‌های پیوسته و اعتمادساز با مراجعان، زمینه‌های پویایی و موفقیت‌آمیزی را در طی



فرایند کوچینگ خلق کنند. اصول کلیدی در ایجاد و توسعه اعتماد و امنیت در کوچینگ شامل موارد زیر می‌شوند:

- شناخت مراجع؛
- احترام و توجه؛
- صداقت و شفافیت؛
- حفظ محرمانگی؛
- تشویق به خودآگاهی.

۵- حضور و توجه

حضور و توجه کامل به مراجع و جلسات کوچینگ، یکی از عوامل اساسی برای اجرای کوچینگ مؤثر است. این صلاحیت به معنای اختصاص دادن زمان، توجه و انرژی به مراجع و محتوای جلسه است. حضور و توجه کامل به مراجعان، احساس ارزشمندی و اهمیت آن‌ها را تقویت و محیطی امن و مطمئن را ایجاد می‌کند.

برای توسعه حضور در جلسات کوچینگ می‌توانید از روش‌ها و ابزارهای زیر استفاده کنید:

• تمرکز ذهنی

کوچ باید در حین جلسات کوچینگ تمرکز ذهنی کامل خود را روی مراجع و محتوای جلسه داشته باشد.

• گوش دادن فعالانه

با گوش دادن فعال به مراجع و گفته‌هایش و با دقت و تمرکز واکنش دادن، احساس توجه کامل را به مراجع منتقل می‌کند.

• حضور ذهنی

داشتن حضور ذهنی عمیق در جلسات کوچینگ باعث می‌شود مراجعان احساس کنند کوچ به‌طور کامل در کنار آن‌هاست.

• استفاده از فنون و مهارت‌های مرتبط

استفاده از تکنیک‌ها و روش‌هایی مانند سوالات باز، تمرینات توجه و تمرکز و مهارت‌های تعامل مؤثر به کوچ کمک می‌کند تا حضور و توجه کامل خود را بهبود دهد.



۶. گوش دادن فعالانه

گوش دادن فعال یکی از مهم‌ترین موارد در میان ۸ صلاحیت کوچینگ است. کسب این صلاحیت و رعایت آن توسط کوچ به مراجع اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را به راحتی بیان کند و به طور عمیق‌تر با خودش آشنا شود. در جلسات کوچینگ، گوش دادن فعالانه به مراجع فرصت می‌دهد تا احساس کند واقعاً مورد توجه قرار گرفته و برای کوچ خودش دارای ارزش است.

تقویت مهارت گوش دادن فعال به کوچ‌ها این امکان را می‌دهد از تجربه مراجعین خود بهره برده و به صورت دقیق‌تر به نیازها و خواسته‌های آن‌ها پاسخ دهند. گوش دادن فعالانه باعث می‌شود تا مراجعان به احساس شناخته شدن و ارتباط نزدیک‌تر با کوچ خود دست پیدا کنند و جلسات کوچینگ موفق و بهتری را تجربه کنند.

این مهارت اعتماد به نفس مراجع را افزایش می‌دهد و به او کمک می‌کند تا از تجربیات خود یاد بگیرد و به بهترین شکل ممکن پیش برود. شما می‌توانید برای تقویت این مهارت در خودتان این اصول را بیش‌تر از پیش رعایت کنید:

• تمرکز کامل

کوچ باید تمام توجه خود را به مراجع اختصاص دهد و در جلسات کوچینگ به تمامی جزئیات صحبت‌های مراجع گوش کند.

• پرسش‌های قدرتمند

استفاده از پرسش‌های قدرتمند برای درک عمیق‌تر از مسائل و انگیزه‌های مراجع، از مهارت‌های گوش دادن فعالانه است.

۷. خلق یا برانگیختن آگاهی

آگاهی، پلی برای دستیابی به تغییر و رشد است. این صلاحیت کوچینگ به کوچ‌ها این امکان را می‌دهد تا مراجع خود را به خودآگاهی زیادی برسانند. عناصر کلیدی این صلاحیت عبارتند از:

• پرسیدن پرسش‌های قوی و تحول‌آفرین

کوچ با استفاده از پرسش‌های تحول‌آفرین و کمک به مراجع برای تجزیه و تحلیل عمیق‌تر وضعیت‌ها و انگیزه‌هایش در او آگاهی ایجاد می‌کند.

• تشویق به بازنگری و انعطاف

مراجعان برای دستیابی به آگاهی عمیق‌تر باید آمادگی داشته باشند تا درباره هر شرایطی بازنگری کنند و از خود انعطاف پذیری نشان دهند.



• ترغیب به تجربه و آزمایش

کوچ می‌تواند مراجع را ترغیب کند که تجربه‌های جدیدی را تجربه کند و از طریق آزمون‌ها و خطاها به آگاهی بیشتری دست یابد.

۸. تسهیل کردن فرایند رشد مراجع

تسهیل کردن فرایند رشد مراجع یکی از نقاط قوت اساسی متخصصان کوچینگ است. این صلاحیت به آن‌ها اجازه می‌دهد تا از طریق استفاده از ابزارها، تکنیک‌ها و مهارت‌های خود، مراجعین را در راستای دستیابی به اهداف و رشد شخصی و حرفه‌ای‌شان همراهی کنند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که صلاحیت تسهیل کردن فرایند رشد مراجع، یکی از نقاط قوت کوچ‌هاست.

این صلاحیت به آن‌ها اجازه می‌دهد تا با تشخیص نیازها و اهداف، ارائه بازخورد سازنده، تسهیل در تجربه‌های یادگیری و مدیریت تغییرات، مراجعین را در مسیر رشد و توسعه‌شان و طراحی برنامه‌های اقدام همراهی کنند. عناصر کلیدی این صلاحیت عبارتند از:

• تشخیص نیازها و هدف‌ها

کوچ ابتدا باید نیازها، هدف‌ها و انتظارات مراجع را به‌دقت شناسایی کرده تا بتواند مسیر رشد مناسبی برای آن‌ها ایجاد کند.

• ارائه بازخورد سازنده

کوچ با استفاده از مهارت بازخورد در ارتباطات، مراجعین را در مسیر رشدشان تقویت و آن‌ها را به بهبودهای مستمر ترغیب می‌کند.

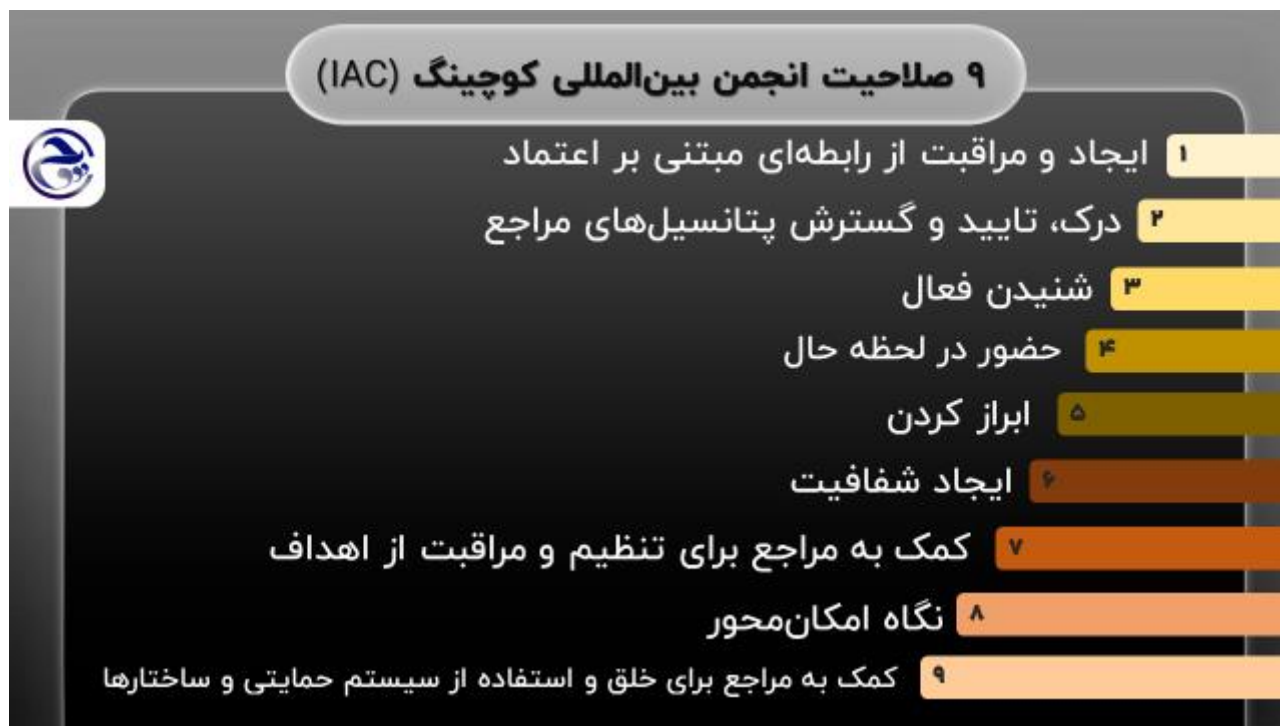
• تسهیل در تجربه‌های یادگیری

کوچ با ایجاد تجربه‌های یادگیری جذاب و موثر، مراجع را به‌سمت رشد و یادگیری پیشرفته هدایت می‌کند.

• مدیریت تغییرات

تغییرات بخشی طبیعی از فرایند رشد است. کوچ با توانایی مدیریت و هدایت مراجع در مواجهه با تغییرات، او را در این مسیر همراهی و کمک می‌کند.

صلاحیت‌های کوچینگ از دیدگاه IAC



۹ صلاحیت انجمن بین‌المللی کوچینگ (IAC)

- ۱ ایجاد و مراقبت از رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد
- ۲ درک، تایید و گسترش پتانسیل‌های مراجع
- ۳ شنیدن فعال
- ۴ حضور در لحظه حال
- ۵ ابراز کردن
- ۶ ایجاد شفافیت
- ۷ کمک به مراجع برای تنظیم و مراقبت از اهداف
- ۸ نگاه امکان‌محور
- ۹ کمک به مراجع برای خلق و استفاده از سیستم حمایتی و ساختارها

۱. ایجاد و حفظ رابطه‌ای بر بستر اعتماد

تعریف

اطمینان از فضای امن و رابطه‌ای حمایتی برای رشد، شناخت و تحول فردی.

اثرات

۱. مراجع برای به اشتراک‌گذاری و دریافت رغبت نشان می‌دهد.
۲. مراجع، کوچ را به عنوان حامی شخصی خود می‌بیند.
۳. مراجع تحول و رشد را قابل‌مدیریت می‌بیند.
۴. مراجع انتظارات واقع‌بینانه از نتایج و مسئولیت‌های کوچینگ دارد.



عناصر کلیدی

1. احترام و پذیرش متقابل.
2. اعتماد و اطمینان خاطر.
3. مراجع برای به اشتراک گذاشتن ترس‌ها بدون قضاوت کوچ، احساس امنیت می‌کند.

تمایزات

- مشارکت در مقابل همکاری
- پذیرش و حمایت در مقابل تحمل
- اعتماد در مقابل سلطه

نمونه‌ی رفتارهای موثر

کوچ:

1. از گوش دادن فعال استفاده می‌کند.
2. انسان بودن / محدودیت‌های خود را تصدیق می‌کند.
3. نسبت به نشانه‌های ترس / شک هوشیار است.
4. به مراجع اطمینان می‌دهد که اضطراب، شک یا ترس درباره‌ی تحول، قابل مدیریت است.
5. از سوالات برای کشف امیدها / رویاهای محقق نشده استفاده می‌کند.
6. سوالات جستجوگرانه و چالش برانگیز می‌پرسد و مراجع برای پاسخ گشوده است.
7. مراجع را به ارائه‌ی پیشنهادهایی برای سوالات بهتر یا سمت و سوی جدیدی از کوچینگ دعوت می‌کند.
8. یکپارچگی و تمامیت را در گفتار و اعمال نشان می‌دهد.
9. نقاطی را که اعتماد وجود ندارد یا مانعی بر سر راه آن قرار دارد، مشاهده می‌کند و شفاف در مورد آن بحث می‌کند.



نمونه‌ی رفتارهای غیرمؤثر

کوچ:

1. سؤالات غیرمؤثر مانند سؤالات هدایت‌کننده یا سؤالاتی با پایانی بسته می‌پرسد.
2. مراجع را به ارائه‌ی پیشنهادهای دعوت نمی‌کند.
3. مراجع را محدود می‌کند یا مراجع را تشویق نمی‌کند تا بلندپروازانه‌ترین گزینه‌ها را جستجو و کشف کند.
4. سعی می‌کند "خوب به نظر برسد" یا موردپسند واقع شود.
5. نظر خود را تحمیل می‌کند.
6. قضاوت خود را به شکل صریح یا ضمنی بیان می‌کند.

معیارها

1. مراجع نگرانی‌ها یا ترس‌های خود را با میل و رغبت در میان می‌گذارد.
2. مراجع به سؤالات/ مشاهدات چالش‌برانگیز پاسخ مثبت می‌دهد.
3. مراجع جاه‌طلبی‌ها/ رویاهای جسورانه‌ی خود را در صورت تناسب با زمینه‌ی کوچینگ به اشتراک می‌گذارد.
4. کوچ محدودیت‌های خود را در صورت لزوم تصدیق می‌کند.
5. مراجع آزادانه احساسات خود را ابراز می‌کند.
6. مراجع نسبت به کوچ، شنوا و پذیرا است.

اشتباهات رایجی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

- عدم تعیین مرزهای مناسب برای روابط کوچینگ یا انتظارات از کوچینگ.
- وارد بحث شدن بدون اجازه، مثلاً هنگام به چالش کشیدن یک فرض یا باور.
- تلاش برای متخصص بودن، یا تصور اینکه کوچ باید متخصص باشد.
- تحمیل نظر کوچ.



- تلاش کوچ برای اینکه مورد پسند مراجع قرار بگیرد، که باعث می‌شود کوچ در حین کوچینگ خوددارانه عمل کند.
- برگزاری جلسه به نحوی که به جای یک جلسه‌ی کوچینگ واقعی بیشتر شبیه یک گفتگوی خوب دوستانه باشد.
- تلاش برای ترغیب مراجع به ارائه‌ی نظرات خوب در مورد کوچ.
- داشتن انتظار اینکه مراجع همه‌ی کارهایی که به او سپرده شده را انجام دهد.
- داشتن انتظار اینکه مراجع همه‌ی پاسخ‌ها را بداند، به جای درک اینکه کوچ و مراجع، و خود رابطه‌ی کوچینگ، پاسخ‌ها را با هم خلق یا کشف می‌کنند.
- عدم پرداختن به انتظارات شرکت یا سازمان، زمانی که کوچینگ در آن زمینه انجام می‌شود.
- عدم اعتماد توأمان به فرآیند کوچینگ، خود یا مراجع.
- اجازه دادن به مراجع برای وابستگی بیش از حد به کوچ.

شاخص‌هایی که نشان می‌دهند کوچ مهارت را درک می‌کند:

- ✓ مراجع مایل است موضوعات ناشناخته و شاید ترسناک را بررسی و جستجو کند.
- ✓ کوچ در مورد مرزها مذاکره می‌کند و با مراجع با صراحت رفتار می‌کند. (این امر به ویژه هنگامی حائز اهمیت است که کوچینگ در محیط سازمان/ شرکت انجام می‌شود و گزارش دادن به ناظران پروژه بخشی از قرارداد کوچینگ است.)
- ✓ کوچ کاوشگر است و چالش ایجاد می‌کند اما مراجع در عین حال، احساس امنیت و احترام می‌کند.
- ✓ مراجع می‌تواند با نظر کوچ مخالف باشد و آن را در جلسه بیان کند.
- ✓ کوچ می‌تواند نظر یا ایده‌ای را به اشتراک بگذارد، بدون اینکه نیاز یا انتظار داشته باشد که مراجع با آن موافق باشد، یا مراجعه کننده مجبور به موافقت باشد.
- ✓ کوچ به مراجع اعتماد می‌کند، که این مساله به مراجع کمک می‌کند تا به خودش اعتماد کند.
- ✓ کوچ می‌داند که فرایند کوچینگ کارایی خواهد داشت، و حتی زمانی که مطمئن نیست در مرحله‌ی بعدی چه کاری انجام دهد یا چه بگوید، اطمینان به فرایند را حفظ می‌کند.



- ✓ کوچ درک می‌کند که هر کاری که انجام می‌دهد و هر چیزی که می‌گوید، یا انجام نمی‌دهد و نمی‌گوید، به فضای اعتمادسازی کمک می‌کند. کوچ از این آگاهی به شکل استراتژیک استفاده می‌کند.
- ✓ کوچ، عدم تعادل قدرت میان خود و مراجع را ایجاد یا تحمل نمی‌کند.



2. درک، تایید و توسعه‌ی پتانسیل مراجع

تعریف

شناسایی پتانسیل مراجع و کمک به او تا بتواند نقاط قوت و پتانسیل خود را بشناسد و قدر بداند.

اثرات

1. مراجع قدردانی بیشتری نسبت به قابلیت‌ها و پتانسیل‌های شخصی خود دارد.
2. مراجع تمایل بیشتری برای انجام اقداماتی فراتر از پارادایم‌ها یا استراتژی‌های فعلی دارد.

عناصر کلیدی

1. همدلی با مراجع.
2. شناسایی دامنه‌ی وسیع‌تری از امکانات.
3. تشویق و توانمندسازی مراجع.
4. به چالش کشیدن باورهای محدودکننده.
5. شناسایی نقاط قوت مراجع و آگاهی از اینکه این نقاط قوت در چه جایی به کمک اهداف شخصی و سازمانی می‌آیند (در صورت لزوم).

تمایزات

- باور در مقابل قضاوت
- توانمندسازی در مقابل فشار آوردن



نمونه‌ی رفتارهای مؤثر

کوچ:

1. صمیمانه تشویق می‌کند.
2. باور به پتانسیل‌های درونی مراجع را ابراز می‌کند یا نشان می‌دهد.
3. تعهد به موفقیت مراجع را نشان می‌دهد.
4. با اشاره به رفتار و عملکرد مراجع، بازخوردهای مثبت ویژه می‌دهد.
5. قابلیت‌ها، نقاط قوت، استعدادها، دانش و تجربیات مراجع را به او یادآوری می‌کند.
6. بزرگترین پتانسیل مراجع را برمی‌انگیزد و فرامی‌خواند.
7. در صورت لزوم، از تمایل مراجع برای به جا گذاشتن یک میراث ماندگار استفاده می‌کند.
8. پتانسیل مراجع را با فرصت‌ها و منابع ممکن در سازمان مراجع پیوند می‌دهد.

نمونه‌ی رفتارهای غیرمؤثر

کوچ:

1. با شور و ذوق و به سبک هواداران ورزشی تشویق می‌کند یا اشتیاق اغراق‌آمیز یا غیرصادقانه نشان می‌دهد.
2. به جای کنجکاوی در مورد مفروضات، محدودیت‌ها و موانع درک‌شده مراجع، آنها را می‌پذیرد.
3. مراجع را فراتر از آنچه که می‌تواند از عهده‌ی آن برآید، به چالش می‌کشد، طوری که مراجع دل‌سرد می‌شود.
4. دستورکار کوچ را در پوشش حمایت، تحمیل می‌کند.
5. مراجع را به بازی می‌گیرد و کنترل می‌کند.
6. مراجع را سرزنش می‌کند.
7. وابستگی را در مراجع ایجاد یا تشویق می‌کند.
8. مراجع را به سمت اقداماتی که از نظر فرهنگی نامناسب‌اند، هدایت می‌کند.
9. ایمان خود نسبت به مراجع را نشان نمی‌دهد.



معیارها

1. مراجع دیگر مانعی ندارد، بلکه هیجان‌زده است و به جلو می‌رود، و در مورد اقدامات صحبت و برنامه‌ریزی می‌کند.
2. کوچ در صورت لزوم، مراجع را به اقدامات بیشتر و فراتر از منطقه‌ی راحتی قبلی او تشویق می‌کند.
3. مراجع توانمند است و مسئولیت را می‌پذیرد.
4. مراجع برای اقدام و انجام تکالیف انگیزه دارد.
5. کوچ بزرگترین پتانسیل مراجع را برمی‌انگیزد و فرامی‌خواند.
6. مراجع پتانسیل خود را می‌شناسد.
7. مراجع احساس تایید شدن و درک شدن دارد.
8. مراجع از رفتارها، افکار و باورهای محدودکننده، آگاه می‌شود.

اشتباهات متداولی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

- تشویق کردن بیش از حد یا پشتیبانی دائمی یا والدگری کردن.
- تحت فشار قرار دادن مراجع برای فراتر رفتن یا انجام کارهای بیشتر.
- پذیرش خودکار مفروضات و باورهای محدودکننده‌ی مراجع، یا آن دسته از مفروضات و باورهایی که با خواسته‌های مراجع در تعارض است.
- تلاش برای وادار کردن مراجع به انجام کاری که کوچ فکر می‌کند برای او خوب است.
- سنجش یا ابراز ارزش یا پتانسیل مراجع فقط در قالب اقدامات و دستاوردها، به جای اینکه مراجع چه کسی است یا چه کسی می‌تواند باشد.



شاخص‌هایی که نشان می‌دهند کوچ مهارت را درک می‌کند:

- ✓ کوچ، مراجع را با نظرات و سؤالات، به شکل صمیمانه تشویق می‌کند.
- ✓ کوچ فرصت‌هایی را برای مراجع ایجاد می‌کند تا خود و/یا پتانسیل خود را کشف و بیان کند.
- ✓ کوچ درک می‌کند که مراجعه‌کنندگان نیاز دارند تا کوچ پتانسیل آنها را دریابد، تأیید کند و آن را گسترش دهد - حتی مطمئن‌به‌نفس‌ترین مراجعه‌کنندگان.
- ✓ مراجع شروع به شناخت و پذیرش عظمت خود و آنچه امکان‌پذیر است می‌کند.
- ✓ کوچ ارزش مراجع (یا ارزش کوچ) را با آنچه که مراجع انجام می‌دهد و اینکه آیا کارایی داشته است یا نه، اندازه‌گیری نمی‌کند.
- ✓ کوچ محل تلاقی نقاط قوت مراجع با اهداف شخصی او و سازمان حامی آنها (در صورت لزوم) را شناسایی می‌کند.



۳. گوش دادن متعهدانه

تعریف

توجه کامل به کلمات، تفاوت‌های ظریف و معنای ناگفته‌ی پشتِ گفت‌وشنود مراجع؛ کوچ با شنیدن چیزی فراتر از آنچه که مراجع قادر به بیان آن است، آگاهی عمیق‌تری نسبت به او، نگرانی‌هایش و سرچشمه‌ی مسائل پیدا می‌کند.

اثرات

1. مراجع احساس تایید شدن و درک شدن دارد- نه قضاوت شدن.
2. مراجع با زحمت کمتر و با تدبیر بیشتری گفت‌وشنود می‌کند.

عناصر کلیدی

1. کوچ بر آنچه که مراجع چه به صورت کلامی و چه غیرکلامی اظهار می‌دارد، تمرکز می‌کند.
2. کوچ فراتر از آنچه را که مراجع بیان می‌کند، می‌شنود.
3. کوچ نسبت به مغایرت بین آنچه مراجع می‌گوید (کلمات) و رفتار و/یا احساسات مراجع هوشیار است.

تمایزات

- گوش دادن برای (گوش دادن هوشیارانه) در مقابل گوش دادن به
- آگاه بودن در مقابل پیش‌دستی کردن
- برانگیختن در مقابل هدایت کردن



نمونه‌ی رفتارهای مؤثر

کوچ:

1. ساکت است یا از اشارات جزئی استفاده می‌کند تا به مراجع فرصت تأمل یا پاسخ بدهد.
2. به نکات ظریف در ارتباطات مراجع توجه می‌کند.
3. گفت‌وگوهای مراجع را تأیید می‌کند و فرصتی را برای او فراهم می‌کند تا آنچه را که گفته است، مرور کند.
4. مغایرت بین آنچه مراجع می‌گوید (کلمات) و رفتار و/یا احساسات مراجع را تمیز می‌دهد.
5. روش کوچینگ مناسب مورد استفاده را بر اساس نیازها و نگرانی‌های مراجع تشخیص می‌دهد.

نمونه‌ی رفتارهای غیرمؤثر

کوچ:

1. صحبت‌های مراجعه کننده را به شکل نامناسب قطع می‌کند و وسط حرف او می‌پرد.
2. اجازه‌ی سکوت سازنده را نمی‌دهد (مثلاً همواره به محض اتمام صحبت مراجعه کننده، شروع به صحبت می‌کند).
3. نکات عمیق‌تر مراجع را در ارتباط از دست می‌دهد.
4. به یک مساله‌ی مهم بی‌اعتنایی می‌کند.
5. به جای تطبیق روش کوچینگ با نیازهای مراجع، از یک رویکرد عمومی و فرمولی استفاده می‌کند.
6. در عوض گوش دادن به مراجع در چندین سطح مختلف، تمرکز او روی بیان نظر خود است.

معیارها

1. لحن و جریان ایده‌های مراجع صریح‌تر و آزادانه‌تر می‌شود.
2. مراجع زمان کافی برای پردازش افکار و اکتشافات دارد.
3. کوچ در صورت لزوم، حرف‌های ناگفته‌ی مراجع را تأیید می‌کند.



4. مراجع دریافت کوچ از حرف‌های ناگفته را تایید می‌کند.
5. کوچ از سکوت در زمان‌های مناسب و برای مدت موثر استفاده می‌کند.
6. کوچ، مراجع را به سمت خاصی هدایت نمی‌کند.

اشتباهات متداولی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

- تصور می‌کنند هر زمان مراجع ساکت است، کوچ باید صحبت کند - ناراحت بودن از سکوت.
- می‌پندارند کوچ همیشه منظور مراجع را می‌داند.
- دستپاچه شدن/ تلاش برای کشف کار «درست» به عنوان کوچ.
- تمرکز بر آنچه که بعداً باید گفت، درحالی‌که مراجع هنوز در حال صحبت است.
- توجه نکردن یا اعتنا نکردن هنگامی که شیوهی بیان مراجع با محتوا یا احساسات مربوط به آنچه در مورد آن صحبت می‌کند، مطابقت ندارد (مانند خندیدن هنگام صحبت در مورد اینکه چقدر عصبانی هستند).
- گوش ندادن به معنای عمیق‌تر پشت آنچه که مراجع می‌گوید - پذیرفتن صورت ظاهری آن، نگاه نکردن به لایه‌های زیرین گفت‌و شنود.

شاخص‌هایی که نشان می‌دهد کوچ مهارت را درک می‌کند:

- ✓ کوچ تنها به یک یا دو روش/ مدل کوچینگ متکی نیست. در عوض، روش و استراتژی کوچینگ را مطابق نیاز برای مراجع تطبیق می‌دهد.
- ✓ کوچ با سکوت در طول جلسه‌ی کوچینگ احساس راحتی دارد، و می‌داند که مراجع حتی زمانی که ساکت است، در حال پردازش اطلاعات می‌باشد.
- ✓ کوچ درک می‌کند که سکوت می‌تواند یک تکنیک کوچینگ موثر باشد.
- ✓ کوچ بر نیازهای مراجع تمرکز می‌کند، نه بر «عملکرد» کوچ.
- ✓ کوچ الگوهای فکری خود و همچنین مراجع را می‌شناسد.



۴. حضور در لحظه

تعریف:

تمرکز کامل روی مراجع و پردازش اطلاعات در سطح ذهن، بدن، قلب و/یا روح، در صورت لزوم. کوچ، آگاهی مراجع را در مورد اینکه در صورت لزوم، چگونه افکار و مسائل را در این سطوح مختلف تجربه کند، گسترش می‌دهد. کوچ، از آنچه که در خود جلسه اتفاق می‌افتد (رفتار مراجع، الگوها، هیجانات، و رابطه‌ی بین کوچ و مراجع و غیره) استفاده می‌کند تا به مراجع برای حرکت به سمت خودآگاهی بیشتر و اقدام مثبت و مناسب کمک کند.

اثرات

1. مراجع آزادانه واقعیت حال حاضر را ابراز می‌کند و با آن درگیر می‌شود.
2. مراجع از مشغله‌ها یا نگرانی‌های گذشته یا آینده فارغ است.
3. مراجع از بینش و حمایت کوچینگ در همه‌ی سطوح بهره می‌برد.
4. کوچ به خوبی با نکات ظریف گفت‌ووشنودهای مراجع هماهنگ است.

عناصر کلیدی

1. کوچ از پویایی آنچه که در جلسه، درون مراجع و بین کوچ و مراجع رخ می‌دهد، آگاه است و درک می‌کند که چگونه این پویایی بر مراجع و کوچینگ تأثیر می‌گذارد.
2. کوچ نسبت به گفت‌ووشنودهای مراجع، در تمام سطوح آگاهی همزمان و کلی‌نگر دارد.
3. کوچ قادر است تشخیص دهد که مراجع در حال گفت‌ووشنود از گذشته، حال یا آینده است.
4. کوچ به مراجع این فرصت را می‌دهد که سوالات و نظرات کوچ را پردازش و شفاف‌سازی کند.
5. کوچ به مراجع این فرصت را می‌دهد که سوالات و پاسخ‌های خود را پردازش و شفاف‌سازی کند.



تمایزات

- پاسخ‌گویی آگاهانه در مقابل واکنش‌های مشروط
- اینجا و اکنون در مقابل گذشته یا آینده
- هماهنگ در مقابل گوش‌به‌زنگ

نمونه‌ی رفتارهای موثر

کوچ:

1. از آنچه که در جلسه یا بین کوچ و مراجع در حال رخ دادن است، به عنوان فرصتی برای یادگیری و کشف استفاده می‌کند.
2. آنچه را که متوجه می‌شود، درک می‌کند یا احساس می‌کند، صورتی که به مراجع کمک کند، به اشتراک می‌گذارد.
3. پذیرا و شنوای دیدگاه مراجع است.
4. ارتباط را در حین توجه به زمینه‌ها و الگوها حفظ می‌کند.
5. در صورت لزوم، در سطوح مختلف سؤال می‌پرسد و مشاهداتش ارائه می‌دهد.
6. لحظاتی را برای سکوت و به منظور کمک به مراجع و کوچ فراهم می‌کند، تا راه‌های ظریف تر شناخت را بررسی کنند.
7. افکار، احساسات و دریافت‌ها (شهود) را با مراجع بررسی می‌کنند.
8. در صورت لزوم، احساسی را که مراجع در بدن خود دارد با هم بررسی می‌کنند.
9. آگاهی مراجع را نسبت به سطوح مختلف شناخت گسترش می‌دهد.
10. دریافت‌ها (شهود) و تئوری‌ها را به آهستگی و ملایمت به اشتراک می‌گذارد.
11. راه‌های ممکن برای جستجوی "شناخت درونی" و چگونگی استفاده از بدن به عنوان منبع خرد و سنگ محک برای تصمیم‌گیری را به مراجع ارائه می‌دهد.



12. در صورت لزوم، برای تمرکز مجدد مراجع حرف او را قطع می‌کند (مثلاً وقتی مراجع درگیر داستان گفتن است یا مراجع در مورد مسائل نامربوط صحبت می‌کند).

نمونه‌ی رفتارهای غیرموثر

کوچ:

1. در سطحی که مراجع نیاز به کوچینگ دارد با او وارد تعامل نمی‌شود.
2. چیزی را به اشتراک می‌گذارد که واضحاً مرتبط نیست یا نتیجه‌ی معکوس دارد.
3. دیدگاه یا دستور کار خود را تحمیل می‌کند.
4. رفتارهای زیان‌بخش را که در طول جلسه‌ی کوچینگ رخ می‌دهند، تشخیص نمی‌دهد یا به آنها رسیدگی نمی‌کند.

5. هنگامی که الگوهای کلیدی فکری، رفتاری یا بیانی در طول جلسه رخ می‌دهند، به آنها نمی‌پردازد.
6. نسبت به اینکه رفتار خود کوچ چگونه بر کوچینگ یا مراجع تأثیر می‌گذارد، آگاه نیست.

معیارها

1. کوچ در صورت لزوم، آگاهی خود را نسبت به نمود و حالت مراجع در سطوح مختلف نشان می‌دهد.
2. کوچ حالت چابکی و وارستگی خود را حفظ می‌کند و از روند کوچینگ لذت می‌برد.
3. کوچ و مراجع در طول مکالمه به لحظات ارزشمند سکوت، امکان بروز می‌دهند.
4. کوچ مراقب دستورکار و نیازهای مراجع است.
5. کوچ به مراجع کمک می‌کند تا در صورت لزوم، نقطه‌نظر خود را در سطوح مختلف ذهنی، جسمی و روحی، تعیین و بیان کند.
6. کوچ دیدگاه خود را به اشتراک می‌گذارد، بدون اینکه تلاش کند تا مراجع برای پذیرفتن آن دیدگاه، متقاعد شود.

7. کوچ در صورت لزوم، ارزش گسترش سطوح آگاهی مراجع را برای او مدلسازی می‌کند.
8. کوچ به مراجع کمک می‌کند تا با واقعیت حال حاضر، آنچه که در لحظه اتفاق می‌افتد، درگیر شود.
9. کوچ به طور موثر از رابطه کوچینگ و خود جلسه‌ی کوچینگ به عنوان ابزار کوچینگ استفاده می‌کند.



اشتباهات رایجی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

- نادیده گرفتن یا عدم توجه به تردید، اشتیاق، بی‌علاقگی و غیره در مراجع.
- عدم توجه به اینکه تجربه‌ی مراجع از جلسات کوچینگ چگونه است.
- ترس از پرداختن به هیجانات مراجع.
- دادن اجازه‌ی بیان سخنان بی‌ربط و پراکنده یا پریدن از موضوعی به موضوعی دیگر توسط مراجع، بدون پرداختن به آن یا کمک کردن به او برای به دست آوردن مجدد تمرکز.
- تمرکز کردن فقط بر اهداف و اقدامات آینده و بی‌توجهی به زمان حال.
- از دست دادنِ سرنخ‌هایی که گاهی مراجع به شکل نظرات اتفاقی یا فی‌البداهه به دست می‌دهد.
- عدم توجه هنگامی که مراجع چیزی را چندین بار در یک جلسه، یا در چندین جلسه مطرح می‌کند.
- عدم شناسایی رفتارهای زیان‌بخش خود کوچ (مانند وسط حرف پریدن، تیک‌های کلامی و ...).

شاخص‌هایی که نشان می‌دهند کوچ مهارت را درک می‌کند:

- ✓ کوچ درک می‌کند که این مهارت، تغییرات عمیقی ایجاد می‌کند؛ زیرا به کوچ و مراجع اجازه می‌دهد تا به هسته‌ی اصلی آنچه واقعاً مانع مراجع می‌شود یا از اوحامیت می‌کند، برسند.
- ✓ کوچ به راحتی احساسات مراجع را به عنوان شاخصی از تلاش مراجع، همسویی با اهداف و منبع اطلاعات مورد بررسی قرار می‌دهد.
- ✓ کوچ به مراجع کمک می‌کند تا از صحبت کردن در مورد آنچه اتفاق افتاده است، به شناسایی معنای فعلی آن و نحوه‌ی استفاده مراجع از این معنا حرکت کند.
- ✓ کوچ درک می‌کند که رابطه‌ی کوچینگ، اغلب آینه‌ای برای سایر حوزه‌های زندگی مراجع است - نمونه‌ی کوچکی از آنچه در جاهای دیگر رخ می‌دهد - و از این به عنوان ابزار کوچینگ استفاده می‌کند.
- ✓ کوچ آگاه است که وقتی مراجع در حال اجتناب، مقاومت یا انحراف است، این نشانه‌ای است که مساله‌ای برای مراجع یا بین کوچ و مراجع وجود دارد.



- ✓ کوچ، سبک کوچینگ، انرژی یا گفت‌ووشنودها را برای حمایت از آنچه در لحظه مورد نیاز مراجع است، تطبیق می‌دهد.
- ✓ کوچ مایل است محتوا یا سمت‌وسوی کوچینگ را با مراجع بررسی کند.
- ✓ کوچ به فرآیند کوچینگ اعتماد می‌کند.



۵. ابراز شفاف

تعریف:

توجه و آگاهی نسبت به نحوه‌ی گفت‌وشنود کوچ درباره‌ی الزامات، سمت‌وسو، نیت‌ها و ایده‌ها - و اثربخشی این گفت‌وشنود.

اثرات

1. تعامل کوچینگ با احساس راحتی و اعتماد مراجع افزایش می‌یابد.
2. مراجع آماده‌ی درک و/یا زیر سوال بردن هر گفت‌وشنودی از سمت کوچ است.

عناصر کلیدی

1. احترام.
2. توجه دقیق.
3. مشتری‌مداری (تمرکز بر مراجع).
4. شفافیت.
5. تناسب.

تمایزات

- گفتگو "برای" مراجع در مقابل گفتگو "با" مراجع.
- منظور کردن اینکه "چگونه" گفتگو انجام شود در مقابل "چه چیزی" موردگفتگو قرار گیرد.
- (نحوه‌ی ابراز حمایت و تشویق کوچ در مقابل استفاده از کلمات به تنهایی برای ابراز کردن).



نمونه‌ی رفتارهای مؤثر

کوچ:

1. تمرکز و توجه به مراجع را حفظ می‌کند.
2. از طریق ارتباطات مناسب، یک رابطه‌ی دوستانه و سازگار ایجاد می‌کند و آن را حفظ می‌کند.
3. از مهارت‌های کلامی و غیرکلامی به طور موثر استفاده می‌کند.
4. آگاهانه، شفاف و مختصر در جهت منافع مراجع صحبت می‌کند.
5. بی‌پرده صحبت می‌کند، درحالی‌که نسبت به روحیه و شرایط مراجعه‌کننده توجه دارد.
6. مراجع را به بیان نظرات، خودافشایی و ابراز احساسات دعوت می‌کند.
7. از سرعت و انرژی به طور موثر استفاده می‌کند.
8. مرزهای مناسب را در ارتباطات نوشتاری و شفاهی الگوسازی می‌کند.

نمونه‌ی رفتارهای غیرموثر

کوچ:

1. خودمحور است (به سختی تلاش می‌کند؛ تمرکز او به جای مراجع روی خودش است؛ با توجه کامل در جلسه حضور ندارد و درگیر مساله نیست؛ به شکل نامناسبی حرف مراجع را قطع می‌کند).
2. از سرعتی برای بیان استفاده می‌کند که با انرژی جلسه هم‌خوانی ندارد (برای مثال عجله می‌کند یا به تعویق می‌اندازد).
3. در بیان یک نکته، ناکارآمد است (مثلاً زیاده‌گویی می‌کند؛ مراجع، واژگان، ارجاعات یا استعاره‌ها را نمی‌فهمد؛ آن نکته مربوط و مناسب نیست).
4. به شکلی غیراصیل و تصنعی یا به شکلی که با کلمات یا لحن مراجع در تعارض است، گفتگو می‌کند.
5. رفتارهای کلامی نامناسبی دارد (رفتارها یا «تیک‌های» کلامی که فرآیند فکر یا بیان مراجع را قطع و/یا با آن تداخل می‌کند).
6. از خنده یا شوخی به طور نامناسب یا غیرموثر استفاده می‌کند.



معیارها

1. تبادل بین کوچ و مراجع آزادانه در جریان است و/یا گسترده است.
2. ارتباط کوچ تبدیل به سکوی پرشی برای مراجع برای گفتمان آزاد بیشتر و نتیجه مثبت می شود.

اشتباهات متداولی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

- استفاده‌ی بیش از حد از تصدیق کلامی، تا جایی که باعث وقفه یا حواس‌پرتی می‌شود.
- عدم تطابق با سطح اشتیاق مراجع (خیلی زیاد یا خیلی کم)، که موجب قطع ارتباط با مراجع می‌شود.
- از شاخه‌ای به شاخه‌ی دیگر پریدن و زدن حرف‌های نامربوط به منظور بیان یک نکته.
- تکرار سخن و نظر کوچ، تا زمانی که مراجع موافقت کند یا تسلیم شود.
- تمرکز بیش از حد بر انجام یا گفتن کار یا حرف «درست».
- با سوالات زیاد وسط صحبت مراجع پریدن، حتی اگر با نیت خوب باشد.

شاخص‌هایی که نشان می‌دهند کوچ مهارت را درک می‌کند:

- ✓ کوچ با سکوت راحت است و وقتی مراجع ساکت است، نیازی به صحبت کردن ندارد.
- ✓ کوچ درک می‌کند که چگونه ارتباط او مراجع را به جلو حرکت می‌دهد یا در پیشرفت او اختلال ایجاد می‌کند.
- ✓ کوچ نگران ایجاد تاثیر خوب نیست.
- ✓ کوچ می‌داند چگونه و چه زمانی صحبت را قطع کند تا به مراجع کمک کند.
- ✓ کوچ خودآگاه است و در گفتگوی هدفمند شرکت می‌کند - نه اینکه فقط برای پرکردن سکوت یا سرپوش گذاشتن بر عدم اطمینان در مورد چگونگی پیشرفت، صحبت کند.
- ✓ کوچ از صدا، زبان، استعاره‌ها و داستان‌هایی استفاده می‌کند که متناسب با نیازهای مراجع باشد.



۶. شفاف سازی

تعریف:

کاهش/حذف سردرگمی یا عدم قطعیت؛ افزایش درک و اعتماد مراجع.

اثرات

1. مراجع و کوچ به روش جهت‌دارتری به جلو حرکت می‌کنند.
2. افزایش امکانات.
3. کاهش عدم قطعیت.
4. آشکار شدن ناشناخته‌ها.

عناصر کلیدی

1. شناسایی مهم‌ترین مسائل، ضمن رعایت اولویت‌ها و محدودیت‌های مراجع.
2. عدم وجود هیچ قضاوتی توسط کوچ، عدم هدایت به سمت یک مقصد مشخص.
3. شناسایی ارزش‌ها و نیازهای کلیدی.
4. تسهیل همسویی هدف، چشم انداز و ماموریت.
5. شناسایی موانع پیشرفت.

تمایزات

- منبع در مقابل نشانه
- ساده در مقابل پیچیده
- تشخیص در مقابل حل کردن



نمونه‌ی رفتارهای موثر

کوچ:

1. تمایزات را ایجاد می‌کند یا به اشتراک می‌گذارد.
2. سوالات "این یا این" می‌پرسد.
3. با چیزی که مراجع از قبل می‌داند یا تجربه کرده است ارتباط ایجاد می‌کند.
4. الگوها را شناسایی می‌کند.
5. سوالات باز می‌پرسد.
6. اظهاراتی را بیان می‌کند که درک مراجع را افزایش می‌دهد.
7. بازتاب می‌دهد یا تفسیر می‌کند.
8. آنچه را درک می‌شود، بیان می‌کند.

نمونه‌ی رفتارهای غیرموثر

کوچ:

1. مهمترین مسائل را در نمی‌یابد یا آنها را نادیده می‌گیرد.
2. فرضیه‌سازی و پیش‌داوری می‌کند.
3. به سردرگمی و آشفتگی مراجع دامن می‌زند یا حواسش توسط آنها پرت می‌شود.
4. سوالات هدایت‌کننده می‌پرسد.
5. سوالات با پایان بسته می‌پرسد.
6. اصلاً سؤال نمی‌پرسد.
7. به موضوعی که مراجع به وضوح از آن اجتناب می‌کند یا آن را کوچک می‌شمارد، نمی‌پردازد.
8. به جای جستجوی منبع مساله، در پی شفاف‌سازی یک نشانه است.



معیارها

1. مهمترین مسائل مراجع شناسایی و رسیدگی می‌شود.
2. مراجع احساس می‌کند درک شده است.
3. انرژی مراجع افزایش می‌یابد.
4. دیدگاه مراجع نسبت به موقعیت تغییر کرده است و امکان الف) بهبود تمرکز ب) شفافیت بیشتر و عدم قطعیت یا سردرگمی کمتر ج) آشکار شدن اطلاعاتی که پیش از این مجهول بودند د) امکانات جدید، مانند افکار، اعمال و معانی فراهم می‌شود.
5. خودآگاهی مراجع افزایش یافته است، یا می‌تواند خود را از منظر جدیدی ببیند.

اشتباهات متداولی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

- داشتن این تصور که کوچ پاسخ درست یا اینکه چه چیز برای مراجع بهتر است را می‌داند.
- تمرکز بر مشکلات یا نشانه‌های سطحی، عدم درک اینکه مهمترین مساله برای مراجع ممکن است در زیر "مشکل" اولیه‌ای که مراجع به جلسه می‌آورد، پنهان شده باشد.
- تنظیم دستورکار توسط کوچ، به جای اینکه به مراجع اجازه داده شود دستورکار را تنظیم کند یا آن را با هم تنظیم کنند.
- شفاف نبودن اینکه که آیا مهمترین مساله شناسایی شده و به قدر کافی به آن پرداخته شده است، یا خیر.

شاخص‌هایی که نشان می‌دهند کوچ مهارت را درک می‌کند:

- ✓ کوچ برای شفاف‌سازی برای مراجع فشاری احساس نمی‌کند.
- ✓ چشم‌انداز مراجع تغییر می‌کند - مراجع در مورد خود، توانایی‌ها، موقعیت، باورها یا مفروضات و غیره چیزی را می‌داند که پیش از این نمی‌دانست.
- ✓ کوچ کنجکاو و علاقه‌مند است.



- ✓ کوچ فعالانه و به شیوه‌ی تعاملی با مراجع مشارکت می‌کند.
- ✓ کوچ و مراجع، افکار، احساسات، باورها و/یا کلمات را شفاف‌سازی می‌کنند.
- ✓ کوچ مایل است از آنچه که پشت مسائل گزارش شده می‌گذرد، سؤال کند.



۷. کمک به مراجع برای تعیین و حفظ اهداف روشن

تعریف

کمک به مراجع تا متمرکز شود یا متمرکز بماند و در جهت اهداف تعیین‌شده کار کند.

اثرات

1. مراجع احساس توانایی می‌کند.
2. مراجع در مورد آنچه که می‌خواهد انجام دهد یا تغییر دهد صریح و واضح است.
3. مراجع از امکانات الهام می‌گیرد.
4. مراجع هدفمند به جلو حرکت می‌کند.

عناصر کلیدی

1. تحقیق در مورد نیات و اهداف مراجع.
2. حفظ آگاهی و توجه نسبت به مهم‌ترین مسائل.
3. روشن ساختن جهت پیشرفت.
4. مرور و بازنگری دوره‌ای روند و اهداف.

تمایزات

- تبدیل در مقابل تغییر
- پیشرفت در مقابل حرکت



نمونه‌ی رفتارهای مؤثر

کوچ:

1. مدام اهداف مراجع را تصریح می‌کند.
2. آنچه را که برای مراجع مهم است، درک می‌کند.
3. سؤالاتی می‌پرسد که مقصود مراجع را آشکار می‌کند.
4. مراجع را به آنچه که حائز اهمیت است، باز می‌گرداند.
5. نیت مراجع را به شکل جدیدی بازگو می‌کند تا ارزش افزوده ایجاد شود.
6. در عین احترام به اهداف و ترجیحات مراجع، در مورد نیت یا مفروضات او پرسش می‌کند.
7. منابعی را برای افزایش توانایی مراجع در شفاف سازی نیت و مقاصد (مانند مدل‌ها، ابزارها، کتاب‌ها، ارزیابی‌ها) ارائه می‌دهد.
8. نیازها و خواسته‌های متغیر مراجع را درک می‌کند یا درباره‌ی آنها سوال می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد.
9. اهداف و نیت کوچینگ را با ارزش‌های مراجع همسو می‌کند.
10. درک می‌کند که ارزش‌ها و/یا باورهای مراجع، چگونه از اهداف او حمایت می‌کنند.

نمونه‌ی رفتارهای غیرمؤثر

کوچ:

1. مراجع را به سمت اهداف مشخص‌شده که دیگر مرتبط (با نیت . جهت کوچینگ) نیستند، سوق می‌دهد.
2. در حالی که نیت و مقاصد واضح و روشن نیستند، رو به جلو حرکت می‌کند.
3. نیاز دارد که مراجع دستورکار یا روش کوچ را دنبال کند، یا به شکل نامناسبی بر او اثر می‌گذارد تا مراجع دستورکار یا روش او را دنبال کند.
4. اعمال و تصمیمات مراجع را زیر سوال می‌برد.
5. آن گروه از خطوط فکری و عملی مراجع را که از هدف تعیین شده منحرف می‌شوند، دنبال می‌کند.



معیارها

1. مراجع نسبت به آینده هیجان یا اطمینان بیشتری دارد.
2. مراجع نسبت به زمان حال هیجان یا اطمینان بیشتری دارد.
3. مراجع موافقت می‌کند که مسئولیت بیشتری بپذیرد.
4. درکی دارد که یک مانع ذهنی را برطرف می‌کند.
5. مراجع متعهد به مسیر جدید، الزامات، مهارت‌ها یا استراتژی‌های تازه یا رویکرد تازه است.

اشتباهات متداولی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

1. توجه نداشتن هنگامی که مراجع نسبت به یک مقصود یا توافق مشخص، مردد است.
 2. داشتن این تصور که کوچ آنچه را که برای مراجع بهتر است، می‌داند.
 3. تحمیل انتظارات شخص کوچ به مراجع یا وارد کردن این انتظارات در جلسه کوچینگ.
- شاخص‌هایی که نشان می‌دهد کوچ مهارت را درک می‌کند:
- ✓ کوچ به اینکه مراجع که یک مقصود خاص یا مشخص را تعیین کند، وابسته نیست.
 - ✓ کوچ تشخیص می‌دهد که این مهارت بر پایه‌ی مهارت شماره 6 (شفاف‌سازی کردن) استوار است - آنها باید شفاف‌سازی کنند تا به مقاصد و نیت خود برسند.
 - ✓ زمانی که الزامات و تعهدات مراجع با خواسته‌ها و اهداف واقعی او همسو نباشد، کوچ این مساله را تشخیص می‌دهد.



۸. نگاه امکان‌محور

تعریف

ایجاد محیطی که به ایده‌ها، گزینه‌ها و فرصت‌ها اجازه‌ی ظهور می‌دهد.

اثرات

۱. کوچ امکان توسعه‌ی افکار و اعمال را فراهم می‌کند.
۲. آگاهی مراجع گسترش می‌یابد.
۳. کوچ به مراجع کمک می‌کند تا موانع را پشت سر بگذارد.
۴. مراجع حاضر است از منطقه‌ی آسایش خود خارج شود.
۵. مراجع گزینه‌های بیشتری دارد.

عناصر کلیدی

۱. اعتماد، گشودگی، کنجکاوی، شجاعت، شناخت پتانسیل.
۲. کوچ و مراجع از طریق جست‌وجو و کشف ارتباط برقرار می‌کنند.
۳. شناسایی امکانات «درونی» (مانند عظمت شخصی، هدف بالاتر) و امکانات «خارجی» (مانند منابع، الگوهای رفتاری).
۴. امکانات توسط کوچ، مراجع و همکاری این دو ایجاد می‌شوند.

تمایزات

- «ذهن مبتدی» در مقابل تحمیل تخصص
- خلاق در مقابل تجویزکننده
- گستردن در مقابل مرتفع کردن



نمونه‌ی رفتارهای موثر

کوچ:

1. از ابزارها و تکنیک‌های مناسب به منظور ایجاد محیطی برای گسترش و فراخواندن امکانات ایجاد می‌کند.
2. از سناریوها، شرایط و فرهنگ‌های مختلف برای گسترش انتخاب‌های مراجع استفاده می‌کند.
3. سوالاتی را برای بهبود فرآیند کشف مطرح می‌کند.
4. اثرات تفکر شرطی را به حداقل می‌رساند.
5. زمانی که جهت اقدام و پیشرفت مناسب برای مراجع مشخص شد، همراه با مراجع طوفان فکری انجام می‌دهند.
6. به مراجع کمک می‌کند تا امکانات را با دید وسیع‌تری نگاه کند.
7. هنگامی که لازم است مراجع را به توسعه ترغیب کند، محرک و انگیزه‌دهنده است.
8. از امکانات استقبال می‌کند، حتی اگر مراجع مقاومت کند.
9. مایل است اجازه دهد ناشناخته‌ها خودشان را نشان دهند.
10. مراجع را تشویق می‌کند تا بلندپروازانه‌ترین گزینه‌ها را جستجو کند.

نمونه‌ی رفتارهای غیرموثر

کوچ:

1. به یک چارچوب یا فرآیند خاص وابسته است.
2. به دنبال یک نتیجه یا پاسخ خاص است.
3. برای یافتن راه‌حل عجله دارد.
4. محدودیت‌های درک‌شده‌ی مراجع را می‌پذیرد.
5. سوالات هدایت‌کننده یا سوالات بسیار زیاد می‌پرسد.
6. به «داستان» مراجع اجازه می‌دهد تا جست‌وجوی امکانات را محدود کند.



معیارها

1. مکالمه وارد حوزه‌های جدیدی می‌شود که به صورت بالقوه نامرتبط هستند.
2. مراجع بینشی دارد که او را غافلگیر می‌کند.
3. مراجع پذیرا است و تشخیص می‌دهد که گسترش، کمک یا ایده‌های دیگر امکان‌پذیر است.
4. کوچ امکانات جدید را پیشنهاد می‌دهد.
5. مراجع امکانات جدید را پیشنهاد می‌دهد.
6. مراجع اشتیاق صمیمانه خود را در مورد امکانات جدید یا پذیرش خود نسبت به فرآیند را ابراز می‌کند.

اشتباهات متداولی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

- ارائه‌ی همه‌ی ایده‌ها یا احتمالات توسط کوچ، به جای تسهیل فرآیند برای مراجع.
- داشتن این تصور که همه‌ی ایده‌ها نیاز به اقدام دارد.
- تلاش بیش از حد برای فهمیدن چیزها.
- جست‌وجو برای یک پاسخ خاص به جای کنجکاوی.

شاخص‌هایی که نشان می‌دهند کوچ مهارت را درک می‌کند:

- ✓ کوچ توجه دارد که چگونه ایده‌ها یکی بر پایه‌ی دیگری بروز می‌کنند.
- ✓ کوچ این مهارت را به اجبار وارد جلسه‌ی کوچینگ نمی‌کند. بلکه به طور طبیعی به عنوان بخشی از جلسه رخ می‌دهد.
- ✓ کوچ به مراجع کمک می‌کند تا آنچه را که می‌تواند باشد، گسترش دهد - فراتر از آنچه قبلاً در نظر گرفته شده، فکر کند.



۹. کمک به مراجع برای خلق و استفاده از سیستم‌های حمایتی و ساختارها

تعریف

کمک به مراجع برای شناسایی و ایجاد روابط، ابزارها، سیستم‌ها و ساختارهایی که برای پیشرفت و حفظ پیشرفت نیاز دارد.

اثرات

مراجع با احساس اطمینان و امنیت رو به جلو حرکت می‌کند، و می‌داند که منابع در دسترس هستند یا می‌توانند ایجاد شوند.

عناصر کلیدی

1. کوچ سیستم‌ها و ساختارهای حمایتی ممکن را متناسب با نیازهای مراجع پیشنهاد می‌کند.
2. کوچ از مراجع می‌خواهد تا سیستم‌ها و ساختارهای حمایتی را که او دارد اما به طور موثر از آنها استفاده نمی‌کند، شناسایی کند.
3. کوچ به مراجع کمک می‌کند تا زمینه‌هایی را که در آنها احساس نیاز به حمایت دارد، شناسایی کند.
4. مراجع ارزش سیستم‌های حمایتی مناسب را درک می‌کند.
5. پیشرفت مراجع به سمت اهداف یا نیاتش پایدارتر است.

تمایزات

- ساختارهای حمایتی در مقابل فرآیند محدودکننده
- تکمیل در مقابل تکرار
- تقویت‌کننده در مقابل درهم‌کوبنده



نمونه‌ی رفتارهای موثر

کوچ:

1. منابع و مراجع مرتبط را پیشنهاد می‌کند.
2. به شناسایی سیستم‌هایی که ممکن است مورد نیاز باشند کمک می‌کند و بازخورد حاصل از بررسی، ارزیابی و اجرای احتمالی سیستم‌ها و ساختارها توسط مراجع را استخراج می‌کند.
3. پذیرای پیشنهادات برای سیستم‌ها و ساختارهای حمایتی و مکمل است.
4. فعالانه به دنبال شناسایی راه‌های گسترش قابلیت‌ها از طریق سیستم‌ها و ساختارها است.
5. مراجع را برای بررسی پایداری سیستم‌ها و ساختارها پشتیبانی می‌کند.
6. وابسته به پاسخ مراجع به هیچ منبع، سیستم یا ساختاری نیست.
7. ارزش‌ها و/یا حس هویت مراجع را به منظور تضمین پایداری، برمی‌انگیزد و از آن استفاده می‌کند.
8. اهداف کوچینگ را با ارزش‌ها و فرهنگ راجعه‌کننده هم‌سو می‌سازد.

نمونه‌ی رفتارهای غیرموثر

کوچ:

1. منابع، ساختارها یا سیستم‌ها را بدون شناسایی نیازهای فردی مراجع توصیه می‌کند.
2. منابعی را توصیه می‌کند که ممکن است به دلایل مالی، فرهنگی، سازمانی، شخصیتی یا آموزشی برای آن مراجع خاص نامناسب باشد.
3. به دنبال تحمیل ساختارها یا سیستم‌های ترجیحی خود است.
4. پیشنهادات مراجع را در مورد سیستم‌ها یا ساختارهای حمایتی احتمالی نادیده می‌گیرد.
5. سیستم‌ها و ساختارهای حمایتی را در صورت مناسب بودن برای مراجع پیشنهاد نمی‌کند، یا مراجع را به استفاده از آنها تشویق نمی‌کند.
6. به طور فعال از مراجع برای استفاده از سیستم‌ها و ساختارهای حمایتی شناسایی‌شده حمایت نمی‌کند.
7. به پایداری سیستم‌ها و ساختارهای حمایتی شناسایی‌شده نمی‌پردازد.



8. تنها ساختاری که مورد استفاده قرار می‌گیرد «پاسخگو بودن در برابر کوچ» است، مانند بررسی پیشرفت با کوچ.

9. به جای طراحی سیستم‌ها و ساختارها، مراحل اقدام را تعیین می‌کند.

معیارها

1. کوچ در کمک به مراجع برای ایجاد سیستم‌ها و ساختارهای حمایتی خلاق است، بدون دلبستگی به اینکه آیا مراجع ایده‌های خاصی را می‌پذیرد یا خیر.
2. مراجع منابعی را که قبلاً شناسایی نشده‌اند، شناسایی می‌کند.
3. مراجع با استفاده از منابع موجود یا ایجاد منابع جدید، قدردانی یا درک خود را نسبت به ارزش سیستم‌ها و ساختارها ابراز می‌کند.
4. مراجع مسئولیت استفاده، یافتن یا ایجاد منابع را می‌پذیرد.
5. مراجع تصدیق می‌کند که این قدردانی یا احساس مسئولیت جدید باعث توانمندسازی می‌شود.
6. کوچ پایداری سیستم‌ها و ساختارهای حمایتی را بررسی می‌کند.
7. کوچ قادر است بین یک مرحله‌ی اقدام و یک سیستم حمایتی تمایز قائل شود.

اشتباهات رایجی که کوچ‌ها مرتکب می‌شوند:

- تنها مشخص کردن فهرستی از کارهایی که باید انجام شوند.
- تکیه‌ی بیش از حد بر پاسخگو بودن به عنوان یک ساختار حمایتی.
- شناسایی همه یا بیشتر اقدامات و سیستم‌ها توسط کوچ، به جای درگیر کردن مراجع.
- تحمیل سیستم‌های خود.
- فقط شناسایی ساختارهای حمایتی که به راحتی مشخص هستند (مانند همسر، کوچ، شرح شغل یا نقش فعلی در یک سازمان).
- عدم توجه به فرهنگ مراجع - تشویق به اقداماتی که در آن فرهنگ نامناسب است.



- عدم توجه به فرهنگ سازمانی، هنگامی که کوچینگ در یک سازمان انجام می‌شود، - تشویق به اقداماتی که در فرهنگ سازمانی، نامناسب است.
- عدم ایجاد سیستم‌ها و ساختارها پیرامون مسالهی اصلی مراجع.
- در نظر نگرفتن اینکه چگونه باورها یا موانع محدودکننده‌ی شناسایی‌شده در جلسه‌ی کوچینگ، استفاده‌ی مراجع از سیستم یا ساختار را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

شاخص‌هایی که نشان می‌دهند کوچ مهارت را درک می‌کند:

- ✓ کوچ تفاوت بین یک سیستم و یک برنامه‌ی اجرایی را می‌داند.
- ✓ کوچ به ساختارها یا سیستم‌های متعددی می‌پردازد - مانند فیزیکی، هیجانی، ذهنیت و غیره.
- ✓ مراجع می‌داند که برای اطمینان از اثربخشی و پایداری سیستم‌ها و ساختارها باید چه کاری انجام دهد.
- ✓ کوچ و مراجع در مورد اینکه مراجع تحت چه شرایطی این کار را به طور پیوسته و قابل‌اعتماد انجام خواهد داد، بحث می‌کنند تا به موضوع رسیدگی شود و به یک الگوی تکرارشونده تبدیل نشود.
- ✓ کوچ اطمینان می‌یابد که ساختارهای مراجع با ارزش‌ها و/یا هویت مراجع همسو هستند.
- ✓ کوچ و مراجع به هر تعارض درونی که ممکن است با پایداری تداخل داشته باشد، رسیدگی می‌کنند.
- ✓ کوچ به مراجع کمک می‌کند تا منابع و ساختارهای حمایتی را در محل کار یا سازمان مراجع شناسایی کند.
- ✓ کوچ در مورد شرایط کنونی، انتظارات و محدودیت‌های احتمالی در سازمان پرس‌وجو می‌کند و به آنها می‌پردازد.



مدل Grow و نمونه سوالات

مدل Grow متداول ترین چارچوب در کوچینگ است که توسط کوچ‌های حرفه‌ای، استفاده می‌شود. با توجه به سادگی آن، بسیاری از کوچ‌ها مدل Grow را به عنوان راهی برای ساختار دادن به جلسات کوچینگ و منتورینگ استفاده می‌کنند. در این مقاله همه آنچه را که برای کوچینگ با استفاده از مدل Grow باید بدانید، خواهید یافت. آنچه در ادامه آمده، نمونه پرسش‌های کوچینگ است که به شکل طبقه‌بندی شده در چارچوب چهار مرحله‌ای مدل Grow، لیست شده است.

نکته مهم

این پرسش‌ها صرفاً کمک می‌کند تا ذهنیتی درباره هر گام مدل پیدا کنید و بتوانید بر پایه ساختار تمرین کنید. حتماً در نظر داشته باشید که جلسه کوچینگ حرفه‌ای یک فرایند ارتباط انسانی بین کوچ و مراجع است و نه یک فرایند مکانیکی. بنابراین پرسش‌های قدرتمند در یک جلسه کوچینگ واقعی و حرفه‌ای با حضور کامل کوچ و از دل شنیدن فعال مراجع زاده می‌شود.

در ضمن در نظر داشته باشید که یک جلسه کوچینگ واقعی و حرفه‌ای گاهی می‌تواند با حرکت مارپیچی در

بین این چهار مرحله شکل بگیرد و نه صرفاً با حرکت خطی.

عبارت Grow مخفف واژه‌های زیر است:

- هدف Goal
- واقعیت فعلی Reality
- گزینه‌ها Options
- قصد، نیت یا خواستن برای حرکت به جلو Will (or Way Forward)



هدف Goal

کوچینگ با هدف گذاری آغاز می شود. هدف می تواند یک هدف عملی، هدفی برای توسعه، مشکلی برای حل کردن، یک تصمیم یا مقصودی برای جلسه کوچینگ باشد. برای شفافیت هدف گذاری می توانید مراجع خود را تشویق کنید تا از قالب هدف اسمارت S.M.A.R.T استفاده کند. (یا هر مدل مشابهی که بسته به موضوع و ویژگی‌های مراجع به توافق می‌رسید که مناسب است).

نمونه پرسش‌هایی که می‌توانند کمک کنند تا به شفافیت در مورد اهداف رسید:

1. می خواهید از این جلسه کوچینگ چه دستاوردی داشته باشید؟
2. چه چیزی در این موضوع برای شما مهم است؟
3. به چه هدفی می خواهید برسید؟
4. می خواهی راجع به ____ چه اتفاقی بیفتد؟
5. واقعا چه می خواهید؟
6. می خواهید به چه دستاوردی برسی؟
7. می خواهید به چه نتایجی دست یابید؟
8. چه نتیجه‌ای برای شما ایده آل خواهد بود؟
9. چه چیزی را می‌خواهید تغییر دهید؟
10. رسیدن به هدف در این موضوع چقدر در کنترل شما قرار دارد؟
11. چه چیزی تمایل برای رسیدن به این هدف را در شما ایجاد می‌کند؟
12. اگر به این هدف برسید، مزایای آن برای شما چه خواهد بود؟
13. چگونه متوجه می‌شوید که به این هدف رسیده‌اید؟
14. در چه بازه زمانی می‌خواهید به این هدف برسید؟
15. اگر بخواهید هدف این جلسه را در یک جمله بگویید، چه می‌گویید؟



واقعیت فعلی Reality

این مرحله در مدل GROW به مراجع‌تان کمک می‌کند تا به آگاهی از شرایط فعلی برسد: چه اتفاقی در جریان است؟ بستر، زمینه و قدر و اندازه‌ی شرایط موجود چیست؟

نمونه پرسش‌های پیش رو، برای شفاف‌سازی واقعیت فعلی می‌توانند مفید باشند:

1. در حال حاضر چه اتفاقی دارد می‌افتد؟ (چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و هر چند وقت یکبار)؟ اثر و نتیجه آن چیست؟
2. تا به الآن چه قدمی به سمت هدف‌تان برداشته‌اید؟
3. اقدام خود را چگونه توصیف می‌کنید؟
4. در رابطه به هدف‌تان الآن کجا هستید؟
5. نسبت به موضوع جلسه از شماره یک تا ده الآن کجا هستید؟
6. چه چیزی تا به حال در موفقیت شما تاثیر داشته است؟
7. تا کنون چه پیشرفتی داشته‌اید؟
8. چه چیزی در حال حاضر برای شما خوب کار می‌کند؟
9. ذر رابطه با هدف‌تان چه چیزی از سمت شما لازم است؟
10. به نظر خودتان به چه دلیلی تا کنون به این هدف نرسیده‌اید؟
11. در این مسیر چه چیزی مانع شما می‌شود؟
12. فکر می‌کنید درباره هدف‌تان در حال حاضر واقعا چه اتفاقی دارد می‌افتد؟
13. آیا اشخاص دیگری را می‌شناسید که به این هدف رسیده باشند؟
14. از _____ چه چیزی آموخته‌اید؟
15. چه چیزهایی را تاکنون امتحان کرده‌اید؟
16. چه چیزی را این بار می‌توانید تغییر دهید؟
17. چه چیزی را این بار بهتر می‌توانید انجام دهید؟
18. اگر از _____ بپرسید، آنها به شما چه خواهند گفت؟
19. از شماره یک تا ده شرایط تا چه اندازه سخت/ جدی/ و دارای فوریت است؟
20. اگر شخصی به شما این را گفت یا نسبت به شما انجام داد، شما چه فکری/ احساسی/ کاری دارید و انجام می‌دهید؟
21. تا اینجا چه چیزهایی برای شما روشن شد؟



گزینه‌ها Options

زمانی که مراجع به درک شفاف‌تری از شرایط رسید، جلسه کوچینگ، به این مرحله می‌رسد که مراجع چه کاری می‌تواند انجام دهد تا به هدفش برسد؟

این پرسش‌ها برای کمک به مراجع در جهت کشف گزینه‌ها و ایجاد راه‌حل‌ها، می‌تواند به کار بیاید.

1. با آنچه برای شما تا اینجا روشن شد می‌خواهید چکار کنید؟
2. گزینه‌های مورد انتخاب شما چیستند؟
3. چه چیزی می‌تواند قدم اول شما باشد؟
4. فکر می‌کنید نیاز است در قدم بعدی چه کنید؟
5. فکر می‌کنید چه کاری می‌توانید انجام دهید تا نتایج بهتری بگیرید؟ (یا به هدفتان نزدیکتر شوید؟)
6. چه کار دیگری می‌توانید انجام دهید؟
7. چه شخص دیگری می‌تواند به شما کمک کند؟
8. چه اتفاقی می‌افتد اگر شما هیچ کاری نکنید؟
9. چه چیزی تا الآن برای شما کار کرده است؟ چگونه می‌توانید بیش از آن انجام دهید؟
10. چه اتفاقی می‌افتاد اگر آن کار را انجام می‌دادید؟
11. سخت‌ترین یا چالش برانگیزترین بخش این اقدام برای شما چیست؟
12. چه پیشنهادی در این باره به یکی از دوستان خود خواهید کرد؟
13. با گفتن یا انجام دادن آن، چه چیزی را به دست می‌آورید یا چه چیزی را از دست می‌دهید؟
14. اگر کسی به شما این را می‌گفت یا نسبت به شما انجامش می‌داد، فکر می‌کنید چه اتفاقی می‌افتاد؟
15. بهترین یا بدترین چیز راجع به انتخاب این گزینه چیست؟
16. چه گزینه‌ای وجود دارد که الآن احساس آمادگی برای عمل کردن در مورد آن داشته باشید؟
17. چگونه قبلاً این وضعیت یا مشابه آن را حل کرده‌اید؟
18. چه کاری را می‌توانستید متفاوت انجام دهید؟
19. چه کسی را می‌شناسید که با شرایط مشابه روبرو شده باشد؟
20. اگر چیز دیگری هم ممکن بود، چه کاری انجام می‌دادید؟
21. دیگر چه کاری؟



قصد، نیت یا خواستن برای حرکت به جلو (Will (Way Forward)

این آخرین مرحله در مدل Grow است. در این مرحله، کوچ تعهد برای اقدام را بررسی می‌کند و به مراجع کمک می‌کند تا یک برنامه اقدام شفاف برای قدم‌های بعدی داشته باشد.

نمونه پرسش‌ها برای کمک به طراحی برنامه اقدام و کاوش درباره تعهد به انجام آن:

1. می‌خواهید چگونه در مورد آن پیش بروید؟
2. فکر می‌کنید در حال حاضر باید چه کاری انجام دهید؟
3. چگونه می‌خواهید آن را انجام بدهید؟
4. چگونه متوجه می‌شوید که آن را انجام داده‌اید؟
5. آیا کار دیگری است که بتوانید انجام دهید؟
6. از یک تا ده احتمال موفقیت طرح شما چقدر است؟
7. چه چیزی شما را به عدد ده می‌رساند؟
8. چه موانعی در راه موفقیت شما قرار دادند؟
9. انتظار چه موانعی در مسیر را دارید یا چه موانعی نیاز به برنامه‌ریزی دارند؟
10. چه منابعی می‌توانند به شما کمک کنند؟
11. چیزی هست که ناپیدا باشد؟
12. چه قدم کوچکی هست که حالا می‌توانید بردارید؟
13. از کی می‌خواهید شروع کنید؟
14. چگونه خواهید دانست که موفق شده‌اید؟
15. به چه حمایتی نیاز دارید که به آن برسید؟
16. چه اتفاقی می‌افتد یا بهای اینکه آن کار انجام ندهید، چیست؟
17. چه منابعی نیاز دارید تا به هدفتان برسید؟
18. مهم‌ترین کاری که می‌توانید در این هفته انجام دهید، چیست؟
19. از مقیاس یک تا ده، چقدر برای انجام این کار متعهدید یا انگیزه دارید؟
20. چه چیزی نیاز دارید تا تعهد شما به عدد ده برسد؟
21. نسبت به ابتدای جلسه و هدفتان، الان کجا هستید؟



چک لیست نوشتن تفاهم‌نامه

جدول - ۱۵

توافقات‌های کوچینگ	
	مسئولیت شما و مسئولیت‌های مراجع چیست؟
	چه محدودیت‌های محرمانه‌ای در نظر گرفته‌اید؟
	چنانچه شخص سومی در فرآیند کوچینگ مداخله می‌کند چه انتظارات و مداخلاتی دارد؟
رویه‌ها	
	جلسات هرچندوقت یکبار برگزار می‌شود؟
	جلسات چه مکان یا در چه بستری برگزار می‌شود؟
	جلسات حدودا چه مدت طول می‌کشد؟
	شما نزد مراجع می‌روید یا مراجع نزد شما می‌آید؟
	برای لغو جلسات چه شرایطی توافق می‌کنید؟
	چه مدارکی مورد نیاز است؟
	چه کسی مکان جلسه را رزرو می‌کند و چه کسی هزینه آن را پرداخت می‌کند؟
توافقات حرفه‌ای	
	آیا مراجع می‌تواند بین جلسات با شما تماس بگیرد؟ با چه شرایطی؟
	آیا زمینه‌هایی وجود دارد که شما احساس می‌کنید آمادگی لازم در آن حوزه را ندارید و مراجع برای کمک باید به جای دیگری مراجعه کند؟
	آیا قصد دارید سوابق و مستندات جلسه را نگه دارید؟ در این صورت چه اسنادی را نگه خواهید داشت و آیا مراجع موافق است؟
	محرمانگی جلسه با چه جزئیاتی رعایت می‌شود؟
	چه حمایت‌ها یا منابع دیگری در اختیار مراجع قرار می‌گیرد؟
شرایط حفظ و فسخ	
	شما و مراجع چطور می‌توانید بررسی کنید که جلسات خوب پیش می‌رود؟
	چه کسی و در چه فواصل زمانی بررسی انجام می‌شود؟
	آیا مراجع آگاه است که در صورت قصد آسیب به خود یا دیگری اصل محرمانگی نقض خواهد شد؟
	چنانچه برنامه‌ها خوب پیش نرود هر دوی شما چه اقدامی خواهید کرد.
	چنانچه هریک از شما جلسات را اثربخش نداند چگونه روابط را پایان خواهید داد.



اصول محرمانگی

- ✓ محتوای جلسات کاملاً محرمانه است مگر مراجع قصد آسیب به خود یا دیگری داشته باشد.
- ✓ اطلاعات فردی و شخصی مراجع کاملاً محرمانه است.
- ✓ تاریخ و زمان جلسات کاملاً محرمانه است.
- ✓ حفظ اسناد و مدارک جلسات برعهده کوچ است.
- ✓ در صورتی که فرد سومی در اجرای کوچینگ حضور دارد (در موارد نوجوانان فرد سوم والدین هستند و در موارد قراردادهای سازمانی فرد سوم مدیر سازمان است) حدود و مرزهای محرمانگی باید پیش از برگزاری جلسات بین هر سه شفاف شود.
- ✓ اگر در خارج از جلسات به صورت اتفاقی مراجع خود را ببینید نباید آغازگر صحبت باشید. صبور باشید تا اگر مراجع شرایط و رضایت صحبت و دادن آشنایی داشت او آغاز کننده باشد ولی در جلسه صفر یا تفاهم‌نامه حتماً این موضوع را شفاف کنید.

جلسه دوم

خطاهای شناختی



خطاهای شناختی یا Cognitive Errors از جمله بحث‌های مهم در حوزه مدیریت و روانشناسی محسوب می‌شوند و به‌طور خاص، فهرست خطاهای شناختی به بخش جدایی‌ناپذیر بسیاری از کتابهای تصمیم‌گیری تبدیل شده است.

این خطاها، هنگام تحلیل و تفسیر و قضاوت در مورد رویدادها ما را به دام خود گرفتار می‌کنند و باعث می‌شوند که ما نتوانیم شرایط موجود را به درستی ارزیابی کرده و بهترین گزینه‌ی پیش رو را انتخاب کنیم.

اکثر خطاهای شناختی به مرور زمان و در اثر زندگی طولانی مدت انسان بر روی کره زمین، در مغز ما شکل گرفته‌اند و ضمن اینکه بسیاری از آنها به بقاء ما کمک کرده‌اند و یا به فکر کردن سریع‌تر و تصمیم‌گیری بهتر مغز ما کمک می‌کنند، هزینه‌هایی هم به ما تحمیل می‌کنند.

با وجود اینکه اختلاف نظرهای جدی در تعریف و تفکیک مفهوم سوگیری‌های شناختی و مفهوم تحریفهای شناختی وجود دارد، اما شاید تقسیم‌بندی زیر تا حدی راهگشا باشد:

سوگیری‌های شناختی عموماً میان همه‌ی ما انسان‌ها مشترک هستند و معمولاً در ارزیابی روی می‌دهند.



تحریف‌های شناختی فردی‌تر هستند. به عبارتی شدت و ضعف آنها در انسان‌ها بسیار متفاوت است. معمولاً هم در ثبت و یادآوری رویدادها به وجود می‌آیند.

با این حال، چون تقسیم بندی فوق بسیار ذهنی است، ترجیح می‌دهیم از اصطلاح خطاهای شناختی استفاده کنیم که عمومی‌تر است و همه‌ی موارد را پوشش می‌دهد.

۱. ذهن خوانی:

شما فرض را بر این می‌گذارید که می‌دانید آدم‌ها چه فکر می‌کنند بی آنکه شواهد کافی در مورد افکارشان داشته باشید. مثلاً: "او فکر می‌کند من یک بازنده‌ام."

۲. پیش‌گویی:

آینده را پیش‌بینی می‌کنید. پیش‌بینی می‌کنید که اوضاع بدتر خواهد شد یا خطری در پیش است. مثلاً "در امتحان قبول نخواهم شد" یا "این شغل را به دست نخواهم آورد."

۳. فاجعه سازی:

شما بر این باورید که آنچه که اتفاق افتاده است یا اتفاق خواهد افتاد آنچنان دردناک و غیرقابل تحمل خواهد بود که شما نمی‌توانید آن را تحمل کنید. مثلاً: "اگر در امتحان رد شوم، فاجعه است."

۴. برچسب زدن:

یک ویژگی منفی خیلی کلی را به خود و دیگران نسبت می‌دهید. مثلاً: "من دوست داشتنی نیستم" یا "او بی‌لیاقت است". برچسب زدن شکل حاد تفکر همه یا هیچ چیز است.

به جای اینکه بگویید «اشتباه کردم» به خود برچسب منفی می‌زنید: «من بازنده هستم». گاه هم اشخاص به خود برچسب «احمق» یا «شکست خورده» و غیره می‌زنند.

برچسب زدن غیر منطقی است، زیرا شما با کاری که می‌کنید، تفاوت دارید.

انسان وجود خارجی دارد اما «بازنده» و «احمق» به این شکل وجود ندارد. این برچسب‌ها تجربه‌های بی‌فایده‌ای هستند که منجر به خشم، اضطراب، دلسردی و کمی عزت نفس می‌شوند.



گاه برجسب متوجه دیگران است؛

وقتی کسی در مخالفت با نظرات شما حرفی می زند ممکن است او را متکبر بنامید. بعد احساس می کنید مشکل به جای رفتار یا اندیشه بر سر «شخصیت» یا «جوهر و ذات» او است. در نتیجه او را به کلی بد قلمداد می‌کنید و در این شرایط، فضای مناسبی برای ارتباط سازنده ایجاد نمی شود.

۵. دست کم گرفتن جنبه‌های مثبت:

مدعی هستید که دستاوردهای مثبت شما یا دیگران ناچیز و جزئی هستند. مثلاً: "این وظیفه زن خانه است، بنابراین وقتی به من توجه می کند که شق القمر نکرده است." "این موفقیت ها که مهم نیستند، خیلی آسان به دست آمدند."

افرادی که دارای این نوع تفکر غیر منطقی هستند، توجه زیاد و باارزشی به جنبه های مثبت زندگی خود ندارند و همیشه نکات مثبت را برای خود بی اهمیت جلوه می دهند. با بی ارزش شمردن تجربه های مثبت، اصرار بر مهم نبودن آنها دارند.

کارهای خوب خود را بی‌اهمیت می‌خوانند، معتقدند که هر کسی می تواند این کار را انجام دهد. بی توجهی به امر مثبت شادی زندگی را می گیرد و شما را به احساس ناشایسته بودن سوق می دهد.

۶. فیلتر منفی:

تقریباً منحصراً بر جنبه‌های منفی متمرکز می شوید و به ندرت به جنبه‌های مثبت توجه می کنید. مثلاً: "اگر نگاهی بیاندازید متوجه می شوید چه تعداد آدم هایی هستند که مرا دوست ندارند."

افرادی که دارای این نوع افکار هستند تحت تاثیر یک حادثه منفی همه واقعیت را تار می بینند.

به جزیی از یک حادثه منفی توجه می کنند و بقیه را فراموش می‌کنند. عدم توانایی در دیدن بخش های مهمتر این حوادث، عاملی است که ذهن ما را درگیر می کند. شبیه چکیدن یک قطره جوهر که بشکه آبی را کدر می کند.

۷. تعمیم افراطی:

صرفاً بر اساس يك رویداد خاص، يك الگوی کلی (فراگیر) منفی را استنباط می‌کنید. مثلاً: "این اتفاق همیشه برای من پیش می‌آید، انگار من خیل جاها شکست م خورم."

افرادی که این نوع خطا را در افکار دارند حقایق زندگی را پررنگ تر از مقدار واقعی آن می بینند.

شدت و مقدار واقعی خیلی کمتر از مقدار و شدتی است که در ذهن فرد قرار دارد. فردی که دچار این خطای شناختی است، هر حادثه منفی و از جمله یک ناکامی شغلی را شکستی تمام عیار و تمام نشدنی تلقی می کند و آن را با کلماتی چون هرگز و همیشه توصیف می کند.



۸. تفکر دو قطبی:

آدم‌ها یا اتفاق‌ها را به صورت همه یا هیچ می‌بینند. مثلاً: "همه مرا کنار گذاشته‌اند" یا "وقت تلف کردن بود". در این نوع افکار قانون همه یا هیچ حاکم است. فرد یک رفتار، فکر، موفقیت، پدیده یا موضوع را کلاً سفید یا سیاه می‌بیند.

هر چیز کمتر از کامل، شکست بی‌چون و چراست.

عدم قناعت به مقدار و یا بخشی از یک کار، یک فعالیت و یا یک امتیاز، آنها را از مزایای آن امر محروم می‌کند.

به طور مثال عده‌ای این نوع تفکر را دارند که یا باید فلان ماشین را داشته باشند یا اصلاً هیچ ماشینی را نمی‌خواهند. این نوع تفکر در بسیاری از قسمت‌های زندگی دیده می‌شود. در مثالی دیگر مدرس دانشگاه بیان می‌دارد که اگر این تعداد دانشجو بود و با این شرایط به طور مثال من این درس را خواهم داد.

در مثال دیگر خانمی که رژیم لاغری گرفته بود، پس از خوردن یک قاشق بستنی گفت: برنامه لاغری من دود شد و به هوا رفت. با این طرز تلقی به قدری ناراحت شد که یک ظرف بزرگ بستنی را تا به آخر نوش جان کرد.

۹. باید‌ها:

رویدادها بر مبنای این که چطور باید می‌بودند تفسیر می‌کنید و نه بر مبنای این که واقعاً چطور هستند. مثلاً "باید خوب عمل کنم، و اگر خوب عمل نکنم یعنی شکست خورده‌ام". انتظار دارید که اوضاع آن طور باشد که شما می‌خواهید و انتظار دارید. همیشه این انتظار محقق نمی‌شود و یا با درصد کمتری محقق می‌شود.

برای مثال نوازنده بسیار خوبی پس از نواختن یک قطعه دشوار پیانو با خود گفت: «نباید این همه اشتباه می‌کردم». آنقدر تحت تاثیر این عبارت قرار گرفت که چند روز متوالی حال و روز بدی داشت. انواع و اقسام کلماتی که «باید» را به شکلی تداعی می‌کنند، همین روحیه را ایجاد می‌نمایند. آن دسته از «عبارت‌های بایددار» که بر ضد شما به کار برده می‌شوند، به احساس گناه و ناامیدی منجر می‌شود. اما همین باورها، اگر متوجه سایرین و یا جهان به طور کلی شود منجر به خشم و دلسردی می‌گردد «نباید این قدر سمج باشد».

خیلی‌ها می‌خواهند با «باید» ها و «نباید» ها به خود انگیزه بدهند.

خیلی‌ها می‌خواهند با «باید» ها و «نباید» ها به خود انگیزه بدهند. «نباید آن شیرینی را بخورم». این نوع فکر اغلب بی‌تاثیر است زیرا «باید» ها تولید سرپیچی می‌کنند و اشخاص تشویق می‌شوند که درست برعکس آن را انجام دهند.



۱۰. شخصی سازی:

به خاطر اتفاقات ناخوشایند منفی، تقصیر زیادی را به صورت غیرمنصفانه به خود نسبت می‌دهید و به این موضوع توجه نمی‌کنید که دیگران هم سهمس در ایجاد اتفاقات خاص دارند. مثلاً: "ازدواجم به بن بست رسید، چون من شکست خوردم."

۱۱. مقصر دانستن:

فرد دیگری را منبع اصلی احساسات منفی تان می‌دانید و مسئولیت تغییر خودتان را نمی‌پذیرید. مثلاً "تقصیر اوست که من الآن این گونه احساس می‌کنم" یا "تمام مشکلات من تقصیر والدینم است."

۱۲. مقایسه‌های غیرمنصفانه:

اتفاق‌ها را بر اساس استانداردهایی تفسیر می‌کنید که واقع بینانه نیستند. به این ترتیب که به افرادی توجه می‌کنید که بهتر از شما عمل می‌کنند و در نتیجه خودتان را در مقایسه با دیگران حقیر و پست می‌بینید. مثلاً: "او در مقایسه با من موفقتر است" یا "دیگران بهتر از من امتحان دادند"

۱۳. همیشه پشیمان بودن:

تمرکز و اشتغال ذهنی با این که من می‌توانستم بهتر از این‌ها عمل کنم به جای توجه به این که من الآن چه کارهایی را می‌توانم بهتر انجام بدهم. مثلاً: "اگر تلاش کرده بودم می‌توانستم شغل بهتری داشته باشم" یا "نباید این حرف را می‌زدم."

۱۴. چه می‌شود اگر:

یک سلسه سؤالات می‌پرسید که همه به این صورت هستند که "چه می‌شود اگر اتفاق خاصی بیافتد؟" و البته شما هرگز از پاسخی که به خود می‌دهید راضی نیستید. مثلاً: "درست، ولی اگر مضطرب شوم چه؟" یا "اگر نتوانم درست نفس بکشم چه؟"

۱۵. استدلال احساسی:

اجازه می‌دهید که احساسات، تفسیرتان از واقعیت را هدایت کنند. مثلاً: احساس افسردگی می‌کنم، و این یعنی ازدواجم به بن بست خورده است.

افرادی که دارای استدلال احساسی هستند فکر می‌کنند که احساسات منفی ما لزوماً منعکس کننده واقعیت‌ها هستند.



این نوع استدلال احساسی ما را از بسیاری واقعیت‌ها دور نگه می‌دارد. برای مثال: «از سوار شدن در هواپیما وحشت دارم، چون پرواز با هواپیما بسیار خطرناک است». «یا احساس گناه می‌کنم پس باید آدم بدی باشم». یا «خشمگین هستم، پس معلوم می‌شود با من منصفانه برخورد نشده است». یا «چون احساس حقارت می‌کنم، معنایش این است که فرد درجه دومی هستم». یا «احساس نومی‌دی می‌کنم، پس حتماً باید نومی‌د باشم».

۱۶. ناتوانی در عدم تأیید شواهد:

همه مدارک یا شواهد بر علیه افکار منفی‌تان را رد می‌کنید. مثلاً وقتی این تفکر را دارید که "دوست داشتنی نیستم"، هر مدرکی که نشان بدهد آدم‌ها شما را دوست دارند را رد می‌کنید. در نتیجه افکارشان قابل رد کردن نیستند.

۱۷. برخورد قضاوتی:

خودتان، دیگران و اتفاق‌ها را به جای این که صرفاً فقط توصیف کنید، بپذیرید یا درک کنید، به صورت سیاه و سفید ارزیابی می‌کنید (خوب و بد یا برتر و حقیر). خودتان و دیگران را بر مبنای معیارهای دلبخواه و سلیقه‌ای قضاوت می‌کنید و به این نتیجه می‌رسید که خودتان یا دیگران کوتاهی کرده‌اید.

به قضاوت دیگران یا به قضاوت سختگیرانه از خودتان درباره خویش بها می‌دهید. مثلاً "در دانشگاه خوب درس نخواندم" یا "اگر تنیس کار کنم، خوب از آب در نمی‌آید" یا "ببین چقدر موفق است، من نیستم".