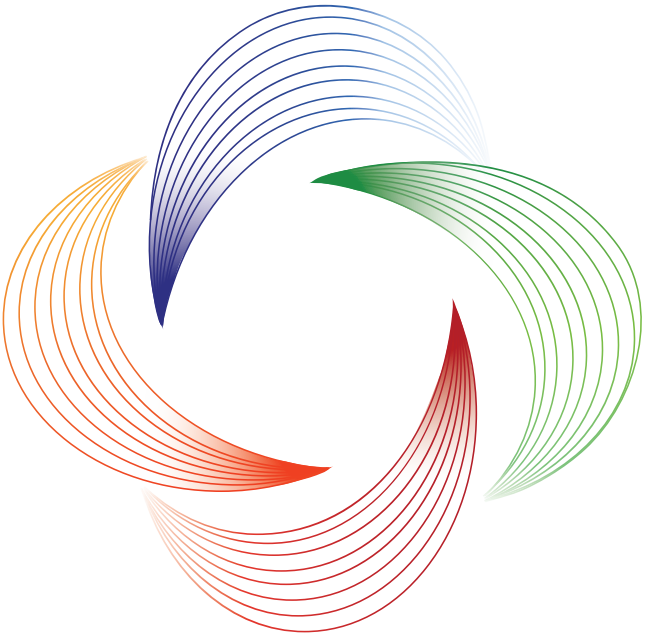
زكريا إبراهيم

• رحلة البحث عن الممكن للتميّز في الأداء الشخصي والمهني



أوبشنز كوتشنج

OPTIONZ COACHING

أول برنامج تدريب كوتشنج معتمد يُقدَّم باللغة العربية

الطبعة الثالثة

أوبشـنز كوتشنـج

OPTIONZ COACHING

رحلة البحث عن الممكن
للتميّز في الأداء الشخصي والمهني

Accredited Coaching Training Program
(LEVEL 1 – LEVEL 2) ICF

زكـريّا إبراهــيم

2024

قالوا عن الكتاب في طبعته الثالثة ..

«كتابٌ سهلٌ ممتعٌ، ثقيلٌ بالمعلومات والأدوات، خفيفٌ ومباشر في القراءة والاستيعاب. مليء بالنماذج والأمثلة التي تضع السياق لتطبيق المهارات، والأدوات التي يمتلكها الكوتش. أوصي به لكلّ ممارس للكوتشنج في العالم العربي.»

محمد الحوشان
مدير إدارة تطوير الموارد البشرية

«بطريقة حرفيّة وحكيمة، استطاع الكاتب المبدع أخي زكريا إبراز كثير من أسرار الكوتشنج في هذا الكتاب وتبسيط مفاهيمه وممارساته. سواء للمختصّ أو لغير المختصّ، على الرغم من وجود العديد من الكتب في المكتبة العربية عن الكوتشنج إلا أنّ هذا الكتاب يظلّ مرجعًا متميّزًا لممارسي مهنة الكوتشنج والقرّاء المهتمين».

عارف المبارك
كوتش المنظمات – حل الخلافات

«الحقيقة أن الكتاب يعتبر مرجعًا وافيًا وكافيًا سواء للقارئ العادي الذي يرغب معرفة علم الكوتشنج والممارسة الصحيحة له، وكذلك خارطة طريق ومنهجيّة لممارسي الكوتشنج إلى المستوى المحترف... أسلوب الكتاب شائق، وأمثلته واضحة».

سعود العمير
رئيس فرع الاتحاد الدولي للكوتشنج في السعودية

«ومازال منهج أوبشنز كوتشنج يعني لي المرجع المتجدّد لآفاق الكوتشنج».

ابتهال آل رحمة
ممثل دبلوماسي بمنظمة الخليج للاستشارات الصناعية

أجد كتاب أوبشنز كوتشنج وثيقة للكوتشنج باللغة العربية، من خلال قراءتي رأيت سيولةً وثراءً من حيث مفاهيم الكوتشنج وأدواته، بالإضافة إلى أمثلة ملموسة تجعل أي قارئ أقرب إلى فهم جيد. هنيئا للكوتشز الناطقين باللغة العربية.

جيهان لبيب
ماستر كوتش معتمد MCC & ACTC
(ICF-PC)
مديرة بمجلس الإدارة العالمي

المحتوى

قالوا عن الكتاب	6
مقدمة الطبعة الثالثة	10
شكرًا	14
رموز التلميحات	17
لم أخطط لدراسة الكوتشنج.. لكن!	18
أول برنامج تدريب كوتشنج معتمد يقدَّم باللغة العربية	22

الفصل الأول:

نموذج أوبشنز كوتشنج	26
المهارات الأساسية الثلاثة	34
العلاقة	38
التواصل	46
التّعلّم	54

الفصل الثاني:

جلسة الكوتشنج 65

مفهوم أوبشنز كوتشنج 66

أجزاء جلسة الكوتشنج 74

تحديد الموضوع 78

رحلة البحث عن الممكن 89

الالتزام 170

الفصل الثالث:

استراتيجيات الكوتشنج 186

الفصل الرابع:

تساؤلات في الكوتشنج 204

فهرس الموضوعات 214

المراجع 218

مقدمة الطبعة الثالثة

لقد أجرى الاتحاد الدولي للكوتشنج في عام 2022 عدّة تغييرات جوهريّة، أبرزها: تغيير مسميات مسارات البرامج، وأسلوب فحص (التقييم المعرفي في الكوتشنج)، وفتح منصة التعليم الإلكترونية للأعضاء على مصراعيها.

هذه التغييرات جرى الإعداد لها منذ سنوات، وتسارعت في ظلّ محاربة العالم لكوفيد-19، التغييرات لم تنل الشكل فقط، حيث المسميات الجديدة للمسارات، واسم المنهاج من تدريب إلى تعليم، ومن الحروف المختصرة للأسماء الطويلة إلى «مستوى أول، وثاني، وثالث»، ومن تعدّد العائلات المهنيّة والتعليميّة والاعتماديّة داخل بيت الاتحاد نفسه...وغيرها؛ بل التغييرات طالت المحتوى، والتركيب والهيكل.. والكثير من التفاصيل.

بالنسبة إلى الكوتش الدارس سيرى التغييرات متمثلة في أمرين رئيسيْن: الأول مسار الدراسة «مستوى أول، ومستوى ثان، ومستوى ثالث»، والأمر الآخر، في طريقة تقديم فحص (التقييم المعرفي في الكوتشنج- CKA)، ومحتواه، ونقصد طريقة بناء الأسئلة المعتمدة على السيناريوهات، بالإضافة إلى اعتماد (المراقبة المرئية طوال فترة تقديم الامتحان).

وإذا ما تذكّرنا أن الاتحاد الدولي للكوتشنج صار مهتمًّا بتعريب أهم أدبياته (كوثيقة أخلاقيات الكوتشنج، والكفايات الأساسية)، نتذكّر أيضًا أن الكفايات نفسها قد تم تحديثها، ولابدّ أنّه أنهى تعريبها أو يكاد، بالإضافة إلى علامات (PCC) الكوتش المحترف المعتمد، وهي العلامات التي يسترشد بها مراكز التدريب، والمرشد المهني، والمقيّم لتحديد مستوى أداء الكوتش أعلى أو أدنى... حيث أنه لا علامات محددة إلى بقية التصنيفات (ACC،MCC).

نشير إلى هذا الأمر، لنتذكّر أيضًا، الباعث الأساس لنا في الكتابة في الكوتشنج بشكل عام، وإعداد منهج لتدريب الكوتشنج بشكل خاص، حيث ذكرنا ذلك في مقدمة الطبعة الأولى للكتاب... فبعد اعتماد برنامج أوبشنز كوتشنج كأوّل برنامج تدريب الكوتشنج يقدَّم باللغة العربية ويؤهّل إلى تصنيفات عُليا في عام 2016، مازالت المصادر العربية في هذا المجال قليلة جدًّا.

أضف إلى ذلك، تعمّقَ المهتمون بمجال محدد، وأعدّوا منهجًا تدريبيًّا فيه، فصارت تعقد المؤتمرات والملتقيات تحت عنوان رئيس، مثل: الكوتشنج والتعليم، والكوتشنج وريادة الأعمال، والكوتشنج والمجتمع...وغيرها.

هذا التسارع من قبل الاتحاد الدولي للكوتشنج في إجراء التغييرات والتطويرات، والتسارع في انتشار الكوتشنج في الوطن العربي، جعلنا نتريث في إصدار الطبعة الثالثة، على الرغم من نفاد الطبعة الثانية، وذلك لثلاثة أسباب، تم التعامل معها في الطبعة التي بين يديك:

– كنّا نرى أنّ هناك المزيد من المهارات لم تدرج في الطبعتين السابقتين، ومن المهم أن يعرفها الدّارس، ويوظفها في ممارسة الكوتشنج، بالإضافة إلى مهارات اختبر مدرّبو البرنامج فاعليتها، فأدرجناها في الطبعة الثالثة.

– ومع وشك نفاد الطبعة الثانية من الأسواق، كانت تصلنا رسائل من الاتحاد الدولي للكوتشنج تُنبِئُ بتغييرات جوهرية كبيرة قادمة، أبرزها الكفايات الأساسية.

– الوعي التراكمي الحاصل للقائمين على تدريب البرنامج لم يقف عند الحد الذي كُتب فيه أوبشنز كوتشنج أوّل مرّة. فالمدرّبون هم دارسون أيضًا، ولقد تعرّفوا ومارسوا العديد من أشكال الكوتشنج، وصارت تجربتهم مضاعفة، ومتنوّعة، فعادوا لمراجعة كلّ تفاصيل البرنامج التدريبي لـ أوبشنز كوتشنج، وأعادوا كتابته من جديد، مثبتين، ومطوّرين.

لذا، سيجد المطّلع على الطبعتين السابقتين وهذه الطبعة التغييرات الآتية والإضافات:

- مهارات: الاحتفال، والتجسير، و، والصدى.
- لحظة العمل والكينونة – (Doing –Being)
- استبدال كلمة (كوتشي، بكلمة مستفيد)
- تحديث الرسومات والأشكال
- صفحات أكبر للكتاب؛ لتوفّر راحة في توزيع المادة وراحة في القراءة.
- إضافات متفرّقة أو تعديل صياغة أو إثراء من أجل التوضيح.

مع هذه التغييرات بقيت الأبواب نفسها، لتظل متماشية مع منهج تدريب البرنامج.

زكريا إبراهيم
مملكة البحرين
16 – 6 – 2023

شكـرًا
ACKNOWLEDGEMENT

بدأتْ رحلتنا في تدريب الكوتشنج الرسمية في يوليو 2016، غير أنّ هناك جمهورًا انضمّ إلى برامجنا حتى قبل أن يعتمد البرنامج رسميًا من المنظمة العالمية للكوتشنج ICF. إن هذا الجمهور كان حريصًا على حضور الدورة تلو الأخرى. والكثير منهم كانوا يحضرون متطوعين بعد انتهائهم من دوراتهم؛ دعمًا للمشاركين الجدد.
إلى هذا الجمهور خاصة الذي وثق بنا، وآمن بصدق بما نقدّمه له، كلّ الشكر والتقدير والامتنان. لقد كان لتماسككم ولتواجدكم قريبين منّا دافعٌ نحو الاستمرارية، ونجاحكم زادنا مسؤولية. حتى أطلقتم على أنفسكم بـ "Optionz Family".

ولأننا نعتبر كل مجموعة جديدة هي "المجموعة الأولى" التي ندرّبها، فنحن نحتفظ بذكرى جميلة لكلّ المشاركين، كيف لا وقد تشاركنا "حياة" مميزة في قاعة "الأحلام" ؟
كما يسعدنا وقوف المدربين والكوتشز والأصدقاء معنا في هذا الرحلة حتى تحقّقت العالميّة في اعتماد برنامج "أوبشنز كوتشنج" في الاتحاد العالمي للكوتشنج.
وأخص بالشكر زوجتي العزيزة "إيمان عبد اللطيف" لتشجيعها الدائم، وتضحياتها الكبيرة في رحلة الدراسة والتدريب. وأيضًا لفريقي المتميز "أفنان إبراهيم" التي كانت تتولى ملف اعتماد البرنامج. و"فضيلة القيم" التي كانت تحرص على جودة التدريب.

بالإضافة إلى المدربيْن الرائعيْن"ليلى القصاب، سلمان الفردان" اللذيْن لم يتوانيا عن تقديم أي شيء يسهم في الارتقاء بالبرنامج، وما هذا الكتاب إلا حصيلة تلكم الجهود. فلهما كل الشكر والتقدير.

وللصديق عارف المبارك تحية خاصة جدا، لتواجده معنا خطوة بخطوة رغم انشغالاته الكثيرة، وعلى تشجيعه ومقترحاته التي ساهمت بقوة في نجاح البرنامج.

والشكر والتحايا لكل الأصدقاء في فرع البحرين للكوتشنج، والأصدقاء من داخل البحرين وخارجها، ومن الاتحاد العالمي للكوتشنج، وبخاصة الصديق العزيز هيثم شاهين من فريق الدعم الإقليمي (EMEA) في الاتحاد.

زكريا إبراهيم
يوليو 2018

رموز التلميحات



تلميحات للكوتش المحترف



نص من أخلاقيات مهنة الكوتشنج
The Code of Ethics



يتوافق، أو لا يتوافق مع كفايات الاتحاد العالمي للكوتشنج.
The Core Competences

ICF

تعريف الاتحاد العالمي للكوتشنج ICF
The International Coach Federation (ICF)

لم أخطط لدراسة الكوتشنج.. لكن!

لم يكن في ذهني أن أعرف شيئًا عن الكوتشنج – Coaching – حتى أنّني لم أضعه في خطتي المستقبليّة عندما كنت أرى نفسي أتقدّم في مجال التدريب، فطالما أنّ الأمور تسير على ما يرام، فلماذا أفكّر في شيء مختلف؟ هذا ما اعتقدته.. حتى سمعت صديقي العزيز الدكتور عباس الخاطر – المدرّب التربوي الرائع – يتحدث عن شيء في التدريب لا يعتمد على (العرض التقديمي – Zero Slides)، وكان هذا الوقت التدريب يعتمد – إن لم يكن بشكل تام – كثيرًا على العروض التقديميّة، بل من الصعب أن تتخيّل أن يقف المدرّب دون أن يعرض الشرائح بمؤثراتها الجاذبة.

فصار همّي أن أعرف كيف يستطيع المدرّب أن يمضي مع المشاركين ساعات دون ذلك السحر الجميل، المليء بالألوان والحركات والأصوات، والصور والفيديو؟
وصادف أنّ صديقًا لي كان يدرّب في مكان قريب، فقررت زيارته؛ كي أعرف رأيه فيما يسمي بـ (Zero Slides). فقال: لا أعرف الكثير، لكن أعرف مركزًا يقدّم برنامجًا تدريبيًا لمدة ثلاثة أيام دون أن يعرض شريحة واحدة؛ بل لا يوجد جهاز للعرض من الأساس.

لم يكن من السهل أن أتخيّل ذلك، حاولت أن أجد بعض المبررات مثل أنّهم يمارسون الرياضة، أو مهارات تتطلب التكرار كالجمباز، والكارتيه . . .

لكن صديقي هذا لم يتركني أسترسل كثيرًا: إنّهم يدرّبون «كوتشنج»، صديقي هذا هو الدكتور سلمان الفردان، أوّل رئيس لفرع البحرين للكوتشنج، وهو الكوتش الموجّه ليّ، وهو «الأب» المحبّ للكوتشنج ولجميع ممارسي الكوتشنج على اختلاف مناهجهم.

فقرّرتُ أن أسافر إلى دبي، لا لدراسة الكوتشنج، بل لمشاهدة طريقة التدريب؛ والاستفادة منها. ولا أخفي إعجابي واندهاشي من أسلوب التدريب الذي فعلاً لم يعتمد على شرائح العرض.

ثلاثة أيام كانت كافية لكسر حاجز المعرفة لديّ؛ ولكي أعرف شخصيات جديدة، فأتعلم منها خيارات جديدة ورائعة في عالم التدريب.

أكبر حاجز ينبغي أن أكسره!

رجعت البحرين، وعاودت ممارسة التدريب بأسلوب مغاير جدًا، ولقد لاحظ المشاركون الذين عهدوا طريقة تدريبي اختلافًا واضحًا.



يهتم الكوتش بدراسة الكوتشنج وتطوير أدائه لمساعدة الآخرين، ولكن سرعان ما يكتشف أن أول «آخر» يساعده هو «نفسه»

غير أن شيئًا في داخلي كان يحدّثني بالعودة لاستكمال دراسة الكوتشنج، اكتشفت هذا الشيء بعد أن مارست تدريب الكوتشنج نفسه في برامجنا (أوبشنز كوتشنج)، وهو: بالرغم من تركيزي على مساعدة الآخر باستخدام أسلوب الكوتشنج؛ سرعان ما اكتشفت أنّ أوّل «آخر» أساعده هو «أنا».

لقد لاحظت مدى التحوّل في طريقة تفكيري في الأمور الخاصة وأمور العمل، وطريقة نظرتي إلى الآخرين، صار عندي خيارات كثيرة لفهم تصرفاتهم في مواقف مختلفة، كما أنّني صرت أسمع أكثر من ذي قبل.. وأسأل أكثر، اكتشفت أن الناس بإمكانهم أن يصنعوا ما يريدون إذا ما ساعدهم أحد دون أن يُشعرهم بالعجز. واكتشفت أيضًا أنّه ليس لزامًا أن أعرف كلّ التفاصيل عندما أقابل المرؤوسين في عملي، المهمّ أن أساعدهم في معرفة ما يجب أن يقوموا به تجاه ما يعرفونه من تفاصيل.. ولا أنسى –أيضًا– أنّني صرت أبتسم أكثر!

كان عليَّ أن أتخذ قرارًا بالعودة لاستكمال دراسة الكوتشنج، أو التوقف عند هذا الحدّ.. وقد يبدو الأمر سهلاً.

إلّا أنّه يّتضح حجم ذاك القرار بالتعرف إلى التحديات التي ستقابلني، أولاً: المدّة الزمنية الطويلة، ثانيًا: الإجازات من العمل، ثالثًا: رسوم البرنامج ونفقات السفر.

إلّا أنّه يّتضح حجم ذاك القرار بالتعرف إلى التحديات التي ستقابلني، أولاً: المدّة الزمنية الطويلة، ثانيًا: الإجازات من العمل، ثالثًا: رسوم البرنامج ونفقات السفر.

هي تحديات، ولكن ليست عوائق، العائق الكبير هو اللغة الإنجليزية... القريبون إليّ يعرفون هذا العائق جيدًا، فكيف سأمضي ثلاثة أيام لمدة أربع مستويات قادمة؟ وإذا ما أنهيت الحضور في هذا البرنامج، هناك رحلة الاحترافية خلف سماعة الهاتف... التي تتطلب الحديث والحديث... ناهيك عن القراءة والكتابة... والامتحانات.

قرأت مرّة في كتاب:

(One Small Step Can Change Your life)

"The Size of the step determines the size of the result، so take big step for big results"

« مقياس الخطوة يُحدّد قدر النتيجة، لذا خُذ خطوة كبيرة لنتائج كبيرة»

وهذا ما فعلته... خطوة كبيرة أخطوها اليوم، إمّا أن أنجح فيها، أو أنجح فيها... هذا القرار... رجعتُ واستكملتُ رحلة الكوتشنج العالميّة.

أوّل برنامج تدريب كوتشنج
معتمد يقدَّم باللغة العربية

وحتى لا تكون اللغة حاجزًا أيضًا للكثير ممن يحبّون الكوتشنج، وللقادرين على ممارسة وإفادة الآخرين به لما يمتلكونه من مهارات وقدرات اكتسبوها من خبرات متعدّدة، أو بفعل مهنة ما، شرعتُ في تصميم برنامج أوبشنز كوتشنج (*OPTIONZ-COACHING*) بمواصفات عالميّة، يتوافق مع أرقى المنظمات العالميّة في مجال الكوتشنج، وهي الاتحـــاد الدولي للكوتشنج ICF (*INTERNATIONAL COACH FEDRIATION*)

وقد تم اعتماد البرنامج بعد ثلاث سنوات من تطبيقه وتحديدًا في مارس 2016، وهو أوّل برنامج تدريب كوتشنج معتمد يقدّم باللغة العربية. تحت مسار: (*Accredited Coaching Training Program-ACTP*)

ويؤهّل إلى مستويات الكوتش (*PCC,ACC*). كما يمكن أن يكون برنامج أوبشنز كوتشنج الجزء الأكبر في الدورة المؤهلة إلى مستوى (*MCC*)؛ حيث يتطلب الأمر (200) ساعة تدريبية، وبرنامج أوبشنز كوتشنج (125) ساعة تدريبية.
للتعرف إلى المزيد من التفاصيل يمكن زيارة موقع البرنامج الرسمي:

(www.optionzcoaching.com)

مستويات الكوتش في الاتحاد العالمي للكوتشنج:

ACC	Associate Certified Coach
PCC	Professional Certified Coach
MCC	Master Certified Coach

الفصل الأول

أوبشنز كوتشنج

OPTIONZ-COACHING

نموذج أوبشنز كوتشنج

نموذج أوبشنز كوتشنج
OPTIONZ – COACHING MODEL

تصميم (أوبشنز كوتشنج– optionz–coaching) مبنيٌّ على سبع ركائز أساسيّة هي حروف كلمة خيارات باللغة الإنجليزية (OPTIONS)، وهي مبادئ أوبشنز كوتشنج. ولابدّ أنّك لاحظت حرف (z) بدلًا من (s)، سيأتي توضيح ذلك. ومع الركائز الأساسيّة السبعة تلك، هناك مهارات أساسيّة في نموذج أوبشنز كوتشنج.

وقد تم وضع أساسين في وسط النموذج:
طبيعي / غرض (NATURAL/PURPOSE) لكون هذين الأساسين جوهر عملية الكوتشنج، وليس فقط في أوبشنز كوتشنج، بل في جميع النماذج التي نعرفها.



OPTIONZ - COACHING MODEL ©

شكل رقم (1) نموذج أوبشنز كوتشنج

الخيارات OPTIONS
المبدأ: الكوتش والمستفيد متساويان

الخيارات هي ما تجعل الحياة مختلفة، ومع هذا الاختلاف يتغيّر حال الإنسان من حزن إلى فرح، ومن قلق إلى اطمئنان، ومن لا طريق إلى طُرُق عدّة، والعكس صحيح تمامًا. الخيارات لا تحدث من السكون، من البقاء في المكان، من الجمود، بل تحدث من الحركة، من التفكير، من الانتقال.

عَبْر أوبشنز كوتشنج يعمل الكوتش مع المستفيد على استكشاف الخيارات، والممكنات؛ كي تمكّن المستفيد من اتخاذ القرار المناسب. في الكوتشنج يتساوى الكوتش والمستفيد معًا، فكلّ واحد خبير في أمر: الأوّل خبير في الكوتشنج، والثاني خبير في حياته.

يدرك الكوتش الحواجز التي تحجب رؤية الخيارات أمام الناس، وقد يقول أحدهم: ولو كانوا يرونها لما رجعوا إلى الكوتش، جزئيًّا هذا صحيح؛ إلا أن رؤيتها لا تكفي للتعامل معها، الأمر يحتاج مع المعرفة اتخاذ إجراءات، وليس الناس جميعًا قادرين على اتخاذ تلك الإجراءات لنفس الأسباب التي تمنع رؤيتهم الخيارات، ومنها: تجارب الماضي، والافتراضات، والاعتقادات، وطريقة التفكير.

الغرض PURPOSE

المبدأ: مهمة الكوتش مساعدة المستفيد لاستكشاف غرضه في الحياة

الكوتش في أوبشنز كوتشنج يعرف أن الموضوع الذي يأتي به المستفيد غالبًا ليس هو غرضه الرئيس، وليس ما هو يحتاجه كإنسان، إنّه يأتي بموضوع، والموضوعات تشغل المستفيد، لذا يعبر عنها بكلمات مثل: (مشكلة، أو قضية). الكوتش يعي أنّ المستفيد يبحث عمّا يستكمله كإنسان، وما يشبع مشاعره، قد لا يصرّح بذلك مباشرة؛ لأنّه منشغل بموضوعه، إلّا أنّ المهم عند الكوتش هو فعلاً الإنسان الذي جاء من أجل الكوتشنج، وهنا تبرز مهمّة الكوتش في مساعدة المستفيد على استكشاف:

- غرضه في الحياة (Purpose of life) ويأتي معها مثل: قيمه في الحياة.
- مساعدته في استكشاف كيف سيخدمه تحديد غرضه في الحياة وقيمه في تحقيق ما جاء من أجله.

فإذا لم يحدث الربط بين غرض الإنسان في حياته وهدفه سيظل يشعر بشيء ينقصه، من جانب، ولن تأتي القوة الداخلية الدافعة نحو التحوّل من جانب آخر.

التحوّل TRANSFORMATION
المبدأ: الكوتشنج صناعة أجندة المستفيد

قد يحدث التحوّل في أية لحظة في أثناء عملية الكوتشنج، ولا يمكن التنبّؤ بهذا التحوّل؛ لأنّه ببساطة ليس خاضعًا إلى عملية حسابية أو منطقية.

يمتلك الكوتش مهارات تواصل تركز على ما يقوله المستفيد وما لا يقوله. كما أنّه على وعي كافٍ بأهميّة التركيز على كامل الشخص (جسمه، صوته، تنفسه، حركته، وضع جلوسه.. بالإضافة إلى: مشاعره وتفكيره) وأنَّ التحوّل قد يحدث حين التحدّث، وقد يحدث أيضًا حين الصمت. ويأخذ التحوّل أشكالاً عدة، مثل التحوّل في طريقة التفكير، واتخاذ قرار جديد، أو اختيار أسلوب مغاير، أو مشاعر مختلفة.

يعدّ التحوّل في أثناء جلسة الكوتشنج أو بعدها من أوضح مؤشرات نجاح عملية الكوتشنج، ويأتي ذلك باستخدام الكوتش مهارات متعدّدة يعمل بها لخدمة المستفيد على رؤية أوضح لموضوعه، وزيادة الوعي بما يحيطه، ومدى امتداد تأثيره على الأفراد والأشياء من حوله. لا يوجد لدى الكوتش أي أجندة تخصّ مسار التحوّل، فمتى يحدث، وماذا يحدث، وبأيّ درجة؟ أمر يخصّ المستفيد نفسه. المستفيد فقط يستطيع أن يحدّده، ويعبّر عنه بطريقته، وأيضًا هو من يقرّر أن يتمسّك به، أو يبحث عن المزيد.

التحسين IMPROVEMENT
المبدأ: الكوتشنج يركّز على كامل الشخص

يحدث التحسين في صورتين، الأولى: حينما نتقدّم في تحقيق أهدافنا، وننجز ما خطّطنا له، ونرى المخرجات واضحة، ونطلق عليه تحسين خارجي. والصورة الثانية: تحسين داخلي، على مستوى مشاعرنا، وطريقة تفكيرنا، وردود فعلنا، وعلى بقاء الاعتقادات (Beliefs) قويّة راسخة، أو تغيّرت. وكذلك سلوكنا اليومي ونظرتنا إلى تلك الأمور التي ربطناها بافتراضاتنا. وهذا يتطلّب التركيز على كامل الشخص، ما يتعلق بأزمنة حياته (الماضي، الحاضر، المستقبل) أو بكامل جسمه وتفكيره، ومشاعره.

يؤمن الكوتشز أن رحلتهم مع المستفيد تذهب في اتجاهين: إلى الأمام في موضوع المستفيد، وفي العمق إلى إنسانيته. الفرق بين التحوّل والتحسين، أن التحوّل يحدث من الداخل، والتحسين يظهر في الخارج. بعبارة أخرى؛ إذا ما حدث التحوّل في مشاعر المستفيد تجاه شخص ما، فسوف يختار سلوكًا محدّدًا يظهر معه.

فالتحوّل يظهر في أثناء الجلسة على هيئة حالة شعورية مميزة (كالبكاء، أوالضحك)، ويظهر التحسين بعد الجلسة في شكل إجراء عملي ينفذ.

المخرجات Outcomes
المبدأ: الكوتشنج للتغيير

ما يميّز جلسة الكوتشنج عن غيرها من المحادثات أنّها تنتهي بوضع خطة عمل تتوافق مع إمكانات المستفيد، مستندة إلى أجندته المتّفق عليها بداية بناء العلاقة مع الكوتش. يعمل الكوتشز على تعزيز قدرة المستفيد على إنجاز خطته الإجرائية (Action plan) بواسطة قوة الالتزام (Commitment)، وتعزيز المساءلة (Accountability).
على الرغم من أن خطة العمل تأتي في ختام جلسة الكوتشنج، إلا أنّ المخرجات نفسها قد تكون في أيّ مرحلة من مراحلها... كما أنّ المخرجات تكون ذات بُعدين: بُعد يخصّ الموضوع: وهو إجابة السؤال الآتي: ماذا سيُنفّذ من إجراءات عمليّة كي يحرز تقدمًا في هدفه؟ وبُعد يخصّ الإنسان نفسه.

وهو إجابة مجموعة من الأسئلة منها: ماذا سيغيّر أو يَثْبِت عليه من (طباع، عادات، أفكار، افتراضات.. إلخ)؟ وما الذي تعلّمه من خلال هذا الحوار؟ ما الذي انكشف له عن نفسه؟ ماذا سيأخذ من هذا الحوار وما آل إليه إلى جوانب أخرى من حياته؟

يتشارك كلّ من الكوتش والمستفيد في رسم خطة العمل بالتفاصيل المناسبة، وبإجراءات ممكنة، ويظهر فيها دور المستفيد في تحديد كلّ أبعادها تقريبًا، من: الموارد التي يحتاجها، والأشخاص الذين قد يلجأ إليهم، وتحديد الوقت لكلّ إجراء، وطريقة الاحتفال بالإنجازات.. الخ.

طبيعي NATURAL

المبدأ: يمتلك الإنسان كلّ الموارد التي يحتاجها لإحداث التغيير المطلوب

ما نؤمن به في أوبشنز أنّ كلّ إنسان كامل، ويمتلك كلّ المصادر التي يحتاجها؛ لإحداث التغيير المطلوب. إن المستفيد –في نظرنا– ليس عاجزًا أو ناقصًا، أو محتاجًا إلى المساعدة.

قد يرى المستفيد أنّه يحتاج أحدًا (يصلح له شيئًا منكسرًا، أو يرشده إلى طريق، أو يقوده إلى مخرج، أو ينصحه ...) نعم كلّ ذلك مهم بالنسبة إليه بالطبع، ولكنّ الأهم عند الكوتش هو الإنسان نفسه، مشاعره، وقيمه، ورؤيته وتفكيره.

إضافة إلى النظر إلى كلّ ما يمّر به على أنّه فرصة لمزيد من التعلّم، ومزيد من النمو، ومزيد من اكتشافات القدرات الذاتية والإمكانات الخارجية الممكنة التي حوله، فيستخدمها في تحقيق إنجازات.

يعمل الكوتش في أوبشنز ضمن علاقة قويّة مع المستفيد على استكشاف القدرات، والممكنات، التي تحيط به، فتوْصِلُه إلى أكبر عدد من الخيارات، فيترجمها إلى قرارات تُحدث له ما يريد.

إذا رغب المستفيد في التغيير سيجد مقاومة شديدة تَحوْل دون خروجه من منطقة الراحة، هذا أمر طبيعي، غالبية الناس يفضّلون البقاء في منطقة مألوفة، لكن هذا لا يجدي متى كان قراره الخروج، حينها قد يبدو له – للوهلة الأولى – أنّه لا يملك الخيارات، وأنّه عاجز، مما يُشعره بالإحباط وعدم الثقة، فكلّ ما يحتاجه الآن هو الأمان، والإيمان بأنَّ هذه الحالة طبيعية من جانب، وأيضًا القدرة على تجاوزها أمر طبيعي يمكن صنعه من جانب آخر.

يعي الكوتش أن أغلب الناس يّتجهون للقرار المريح في قبال القرار الأنسب، وهنا يأتي دور الكوتش في البحث عن الممكن الغائب عن ذهن المستفيد، الذي متى ما اكتشفه، تمسّك به.

أنت "Z"

المبدأ: مهمة الكوتش أن يشارك المستفيد كي يجد النسخة الفريدة له

الناس متساوون، لكنهم مختلفون، هذا ما نؤمن به أيضًا، متساوون في طبيعتهم الإنسانية، يشعرون بنفس الشعور، ويحتاجون الاحتياجات نفسها. إلا أنّهم مختلفون في الظروف التي تؤثر على مشاعرهم، وطريقة حصولهم على احتياجاتهم.

وعليه لا نتوقع أبدًا أن يحصل المستفيد في أوبشنز على حلول جاهزة، أو منقولة، فكلّ مستفيد هو (one and only) ونحن نعمل معًا مع المستفيد كي يجد النسخة الوحيدة الفريدة له والتي نطلق عليها في أوبشنز كوتشنج بـ(z).

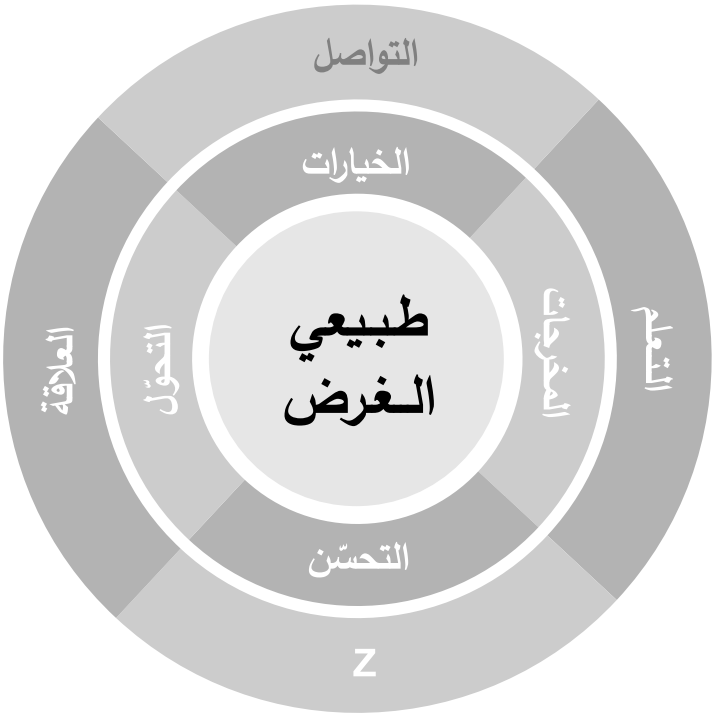
هذا التفرّد الذي يؤمن به الكوتشز يمنح المستفيد كل القوة والمسؤولية، القوة في اختيار موضوع الحوار، حدوده، والمسؤولية في تحديد الخيارات واتخاذ القرارات. فضلاً عن بقيّة التفاصيل المرتبطة بالخطة الإجرائيّة وطريقة الاحتفال بالانجازات.

من المهم أن يدرك المستفيد أنّه هو حالة (z) الفريدة، وإن تشابه موضوعه مع الآف الأشخاص، فأنّه هو نفسه مختلف.

وعليه سيكون هو الخبير بنفسه وبتفاصيل دقيقة من حياته، والكوتش خبير في الكوتشنج، وكلّ واحد يتشارك في خبراته؛ كي يحققا إنجازًا متفقًا عليه.

المهارات الأساسيّة الثلاثة

- **العلاقة RELATIONSHIP**
- **التواصل COMMUNICATION**
- **التعلّم LEARNING**



نموذج أوبشنز كوتشنج ©

شكل رقم (1) نموذج أوبشنز كوتشنج

العلاقة

RELATIONSHIP

العلاقة
RELATIONSHIP

نحن نتّجه لبناء علاقة مع الآخرين مع شعورنا بالأمان، والثقة. وتقوى أو تضعف هذه العلاقة وربما تنقطع مع زيادة أو نقصان هذين الأمرين.

يعمل الكوتشز على تأسيس علاقة قوية يشعر فيها الاثنان (الكوتش والمستفيد) بالأمان والثقة. من خلال عدّة إجراءات تنظيميّة وأخرى أدبيّة مرتبطة بعمليّة حوار الكوتشنج.

حتى تنجح عملية الكوتشنج ينبغي أن تتاح مساحة كبيرة من الحرية في الحديث والاستماع وفي جوّ إيجابي يظهر فيه الكوتش التقدير والاحترام لتجارب المستفيد، متجنّبًا السلبية والنقد.

يُظهر الكوتشز مهارات عديدة في إظهار علاقة الكوتشنج المميّزة؛ حفاظًا على حقوق الطرفين من جانب والتزامًا بأخلاقيات الكوتشنج من جانب ثانٍ، ومنها مهارات إدارية وأخرى مهنيّة. من المهم أن يعرف الآخرون ما هم مقبلون عليه إذا اختاروا الرجوع إلى الكوتش، فما زال الكثيرون يتساءلون: ما الكوتشنج؟ وكيف نستفيد منه؟



أستطيع أن أقول أنّ الخدمة الجليلة التي « يبيعها» الكوتش ويبحث عنها الناس هي « المعرفة » التي يتحصل عليّها بواسطة إعمال الفكر وزيادة الوعي، والاشتغال بفهم الأمور على حقيقتها.

أولًا: المهارات الإدارية
تصميم العلاقة RELATIONSHIP DESIGN

يوضّح الكوتش طبيعة عمله بلغة بسيطة مفهومة لدى المستفيد، ويبيّن حدوده، وطريقة سير الحوار بينهما، وسيكون من المفيد ضرب أمثلة ومقارنتها بمهن مشابهة، مثلا أن يختار هذه الفقرة ليعرّف بها عن نفسه:

« الكوتش شخص مؤهل لاستخدام مهارات يساعدك بها على التفكير بطريقة ترى فيها أمورك أكثر وضوحًا، يمكنك تشبيهي بالشخص الذي يحمل مصباحًا ينير لك الطريق المظلم الذي تحاول أن تكمله. ولأنّني أنا كوتش، فأنا لست معالجًا، أو استشاريًا، أو معلمًا.

وكي ننجح معًا في الوصول إلى ما تصبو إليه من لقائنا، سيكون بيننا حوار، أنا سأتولى مهمة توجيه الأسئلة، وأنت تتولّى مهمة الإجابة عنها؛ لأنّ هذا سيساعدك، فأنت –هنا– الأخبر بتجاربك وخبراتك، وأنا الأخبر بالكوتشنج».

بموجب علاقة الكوتشنج التي تربطنا معًا، سيكون كلّ ما يدار هنا في هذا اللقاء «سرّيًّا Confidentiality»، ولن يعلم به أحد إلا في حال تقديري بأنّه قد يضرّك أو يضّر الآخرين، والمجتمع».



يتولى الكوتش مهمة الأسئلة؛ لأنَّه خبير بالكوتشنج، ويتولّى المستفيد الإجابة عنها؛ لأنه الأخبر بحياته.

– اختيار مكان وزمان عقد لقاء الكوتشنج من الأمور التي تهمّ الكوتش والمستفيد كثيرًا، فهي جزء من السرية، وأيضًا تحقّق فرص الأمان في الحديث دون قيود، والتعبير عن المشاعر بحريّة.

– تحديد الفترة الزمنية للقاء، وكذلك عدد اللقاءات، والتكلفة المالية. كلّ ذلك يساعد على تقوية العلاقة بين الكوتش والمستفيد؛ لأنّ الأمور واضحة منذ البداية. ويمكن الوصول إلى مدّة لقاء الكوتشنج كلّ مرّة بسؤال المستفيد: ما المدّة المتاحة لنا لهذا اللقاء؟

– توثيق العلاقة بين الكوتش والمستفيد بعقد مكتوب يحدد حقوق وواجبات كلّ منهما، ويزداد أهمية العقد المكتوب عندما يكون ذلك عبر (طرف ثالث)، كأن تستعين بك مؤسسة لعمل كوتشنج لموظفيها، مع الانتباه إلى المحافظة على سرّية كلّ الوثائق والتسجيلات الصوتية إن وجدت أو التقارير المكتوبة، أو إتلافها بطريقة آمنة.

ICF

تعريف الكوتشنج
علاقة شراكة مع المستفيد في عملية تحفيز التفكير والإبداع لديه، وتلهمه؛ ليضاعف قدراته وإمكاناته الشخصية والمهنية.

– يُلزم الاتحاد العالمي للكوتشنج ICF الأعضاء بإظهار أخلاقيات مهنية محددة عند ممارستهم الكوتشنج، كما يحذّر من إمكان سحبه للعضوية في حال تجاوزها.

– ويُلزم –أيضًا– بالاحتفاظ بأيّ وثائق تتعلق بالكوتشنج، بطريقة تضمن السريّة والخصوصية وتتّفق مع أيّ قوانين أو أنظمة أو اتفاقات مطبّقة بهذا الخصوص؛ شاملاً بذلك إتلاف أيّ من هذه الوثائق.

ثانيًا: المهارات المهنية
إدارة الذات – SELF MANAGEMENT

نحن نميل إلى التجاوب مع أيّ حوار بطريقة نتميّز فيها أو في جانب منها، ونعبّر عن أفكارنا وندعمها من دراساتنا أو تجاربنا أو خبراتنا العمليّة والحيّاتية، سواء ما نجحنا فيه أو أخفقنا. ونرى في كثير من الأحيان أنّ بعض الناس يلجأون إلينا؛ لأنّهم يرون فينا القدرة أو الموهبة، أو الصدق في نصيحتهم ومساعدتهم؛ على الأقل إن لم يكن في اتجاه ما يرغبون فيه، نحذرهم من طريق نرى فيه العقبات. وفي الأحوال كلّها يكون الدافع لنا هو مساعدتهم، غير أنّ في حوار الكوتشنج الأمر يختلف.

إدارة الذات بالنسبة للكوتش، تتمثل بأن يعرف متى يتحدث ومتى يسكت، متى يسأل ومتى يصمت .. كما تشمل التزامه بدور (الكوتش) ولا يخرج منه إلى مهنة أخرى: كالاستشاري أو الموجّه أو المعالج. ويكون ذلك بأن:

في تقييم الاتحاد العالمي للكوتشنج إن الحوار الذي يظهر فيها الكوتش كاستشاري أو معلم أو معالج حوار لا يحصل على تقييم «ناجح» في تصنيف مستوى الكوتش (ACC،PCC،MCC).

يمنع عقله من التفكير في السؤال التالي

عندما يفعل الكوتشّ ذلك –أي يفكّر في السؤال التالي– فإنّه لا يستمع جيدًا لكلّ ما يقوله المستفيد؛ لأنّه منشغل في الإعداد إلى السؤال القادم، مما يعني أنّه هو نفسه – أيّ الكوتش – الذي يفكّر، في حين أنّ الأهم أنْ يكون حوار الكوتشنج فرصة لإثارة التفكير (Evoke Thoughts) والخروج بأفكار كبيرة.

يتوقّف عن الأحكام المسبقة

حوار الكوتشنج فرصة أن يعّبر المستفيد عن الكثير مما لا يستطيع البوح به أمام أحد؛ حتى أكثر الأشخاص قرابة إليه. ولقد وجدنا في كلّ جلسات الكوتشنج التي أجريناها أن المستفيدين لا يتردّدون في الكشف عما يعدّونه عيوبًا في شخصيتهم، أو تقصيرًا أو ذنبًا صدر منهم، بل أكثر من ذلك قد يصل الأمر إلى توجيه اللوم إلى أنفسهم... مظهرين مشاعر الندم والحسرة.

إنّ المستفيد يفعل ذلك؛ لأنّه يثق في الكوتش، ويشعر معه بالأمان، وأنّ كلّ ما يدار في اللقاءات سيبقى سرّيًا. ومن أكبر علامات الأمان أنَّه لا يتعرّض إلى اللوم والعتاب من الكوتش نفسه، صراحة أو تلميحًا. أو يصدر في حقّه حكمًا (Judgment) بناءً على تجارب سابقة.



حوار الكوتشنج فرصة للمستفيد ليفكّر، ومهمة الكوتش أن يساعده على ذلك بطرح السؤال المناسب.

بل العكس صحيح تمامًا، فمن المؤمّل أن يجد في هذا اللقاء التحفيز والتقدير. الكوتش المحترف على دراية تامة بأنّ الناس يأتون إليه لأغراض مختلفة وموضوعات متعددة، ويحتاجون مساعدته – في نظرهم – إلى حلّ مشاكلهم، أو إصلاح أمورهم، أو إيجاد طرق لتقليل الضغط عنهم، أو زيادة فرص البهجة والسعادة في حياتهم ... إلخ.

وهو يعلم أيضًا أنَّ في حياة أولئك محطات عدّة من النجاح والإخفاق، وإحدى مهامه هي المساعدة على تسليط الضوء على مناطق في حياتهم؛ كي يروها مشرقة من جديد، وإحدى أهم الطرق التوقّف عن وصف المستفيد بأيّ حكم أو صفة سلبية، حتى لو كان هو نفسه يكرّرها، ويتعامل معها بمهارة واحترافية.



من أكبر علامات الأمان ألاّ يتعرض المستفيد إلى اللوم والعتاب من الكوتش نفسه، صراحة أو تلميحًا. بل العكس صحيح تمامًا، يجد في هذا اللقاء التحفيز والتقدير.

يتوقف عن التفسيرات والتوقعات

مهما حاول الكوتش تفسير كلام المستفيد وتصرفاته، فلن يصل إلى الحقيقة. لسبب أو أكثر، منها: إنّه سيفسر بناء على دراسته وتخصّصه، أو سيفسّر بناء على تجاربه المشابهة مع الآخرين، أو بناء على عبارات المستفيد، وهذ – الأخير – لن يستطيع مهما أجهد نفسه أن ينقل الحقيقة بالكلمات ... وهذا راجع إلى أمور اللغة والثقافة.

وأيضًا التفسيرات ليّست نافعة كثيرًا في الكوتشنج، وكذلك التوقعات، وعليه ينبغي من الكوتش التوقّف عن التفسيرات والتوقعات، ويتعامل مع المستفيد كحالة فريدة ومميزة، مع ما يسمعه ويلاحظه. فإذا رغب في تفسير شيء ما عليّه إلّا أن يطلب من المستفيد مباشرة التوضيح. فهذا أفضل بكثير للجميع.

يتوقف عن الاستماع إلا عن صوت المستفيد

أنت هنا كيّ تستمع إلى المستفيد، تستمع إلى ما يقال من كلمات وتعبيرات لفظية، وغير لفظية كإيماءات الوجه، وحركات الجسد.

استماع الكوتش يختلف عن استماع أيّ ممتهن في مهنة أخرى، فكلّ شيء له دلالته الوجدانية والذهنية. كالسرعة والبطء في الحديث، والقوة أو الضعف في إخراج الكلمة أو حرف منها. والتكرار، واختيار التعبير بكلمة ما دون غيرها، وطريقة التنفس، وهيئة الجلوس.. كلّ ذلك يهتم به الكوتش، ويتعامل معه كنافذة مهمة إلى نجاح المستفيد.

الاستماع الجيد يقوّي علاقة الكوتشنج، ويعزز الرغبة في مواصلة الحديث، ويشجع الاستكشاف القائم على الصراحة ومواجهة الوقائع، فيزداد معه الوعي والإدراك بما يحيط بهدف المستفيد من تحديات أو بدائل، فتكون النتيجة مزيدًا من الخيارات الممكنة.

التواصل
COMMUNICATION

التواصل
COMMUNICATION

إدارة حوار الكوتشنج تتطلب مهارات عديدة من الكوتش ليكون حاضرًا كليّاً مع المستفيد، فيستخدم اللغة المناسبة، ويظهر الانطباع المناسب، ويتفاعل مع موضوع المستفيد دون تأثير على تفكيره وتحديد خياراته أو قرارته.

يجب ألا يغيب عن أحد أنَّ هذا الحوار هو نوع من التواصل الإنساني، مثله مثل أيّ حوار تظهر فيه المشاعر الصادقة والتعبيرات الوجدانية، والإحساس بالبهجة، أو الحزن، والرغبة في الضحك بصوت عال، أو البكاء. وأنّ الأهمية الكبرى في عملية الكوتشنج هو الإنسان، وليس الكوتشنج كإجراءات مهنية، فلو استدعى الأمر أن يتوقف الكوتشنج في أيّ لحظة، أو أن يسير بطريقة غير منطقية أو غير محسوبة استدعتها حالة وجدانية ما، فليكن ذلك طالما أنّ الاثنين (الكوتش والمستفيد) يسيران متشاركين في اتجاه هدفهما.

الاستماع
LISTENING

الاستماع هو الفيصل في أداء الكوتش، كلّما استمع بشكل جيد، استطاع أن يساعد المستفيد بشكل أفضل. في كتاب: (EFFECTIVE COACHING) يخصص Marshall J Cook جزءًا واسعًا يتناول فيه مهارة الاستماع، ويطلق عليها **مفاتيح الاستماع الجيد** نستعرضها هنا:

1. كن مستعدًا

نجاح حوار الكوتشنج يتطلب مجموعة من الاستعدادات يبدأ بها الكوتش بالتشاور مع المستفيد، منها مثلاً: اختيار مكان عقد اللقاء، موعد اللقاء وزمنه، أداة تسجيل الملاحظات، وأن يتأكد من ضبطه أيَ جهاز ممكن أن يقطع عليهما الحوار، وإذا كان يرغب في تناول الشاي أو القهوة في أثناء اللقاء عليه أن يعدّه.

2. انسَ كلّ شيء

انسَ كلّ شيء عن المستفيد، وتعامل معه في كلّ مرّة كأنّها أوّل مرّة حتى يذكّرك هو... طبعًا المطلوب من الكوتش هنا تحديدًا تجاهل كلّ ما يحذر المستفيد استحضاره في اللقاء، من عادات وتصرفات ونتائج وخبرات تكسر حاجز الأمان عنده.

فيشعر معها بالارتباك، فالإحباط. فلو كنت تعرف عنه عادة السهر لأوقات متأخرة وهي السبب في تأخره عن العمل وبالتالي تدني تقدير أدائه السنوي. وبدأ حواره معك:

المستفيد: أنت تعرف لماذا أنا هنا؟

الكوتش: عادة ما أسمع للكثيرين، ذكرني رجاءً..

3. حافظ على الاتصال بالعين

من أبسط علامات التواصل الجيد وأهمها النظر إلى المتحدّث، فأنت تقول له: «أنا مهتم». مع ذلك النظر من الكوتش يبلغ فائدته القصوى حينما ينظر إلى المستفيد بشكل كامل؛ بعبارة أخرى، يراقب كلّ حركة تظهر من أيّ جزء من جسمه: وجهه، يده، قدمه . . . لذا ترى الكوتش يشكل جلوسه مع المستفيد زاوية حادة.

4. استمع لكلّ ما يقال قبل أن تستجيب

يجّد المستفيد جلسة الكوتشنج فرصة للتعبير بحرّية واسترسال، كما أنّ بعضهم يجد تحدّيًا في اختيار الكلمات المناسبة، فغالبًا لم يعتد الإجابة عن أسئلة مثل هذه، أو يلجأ إلى التفكير بصوت، وعليه ينبغي للكوتش أن يستمع إلى كلّ ما يقال قبل أن يستجيب؛ إلا في حالات تستوجب القطع، فيتدخل الكوتش بمهارة في حينها.

5. سجّل ملاحظاتك

تسجيل الملاحظات إذا كانت مكتوبةً يجب أن يكون بموافقة المستفيد، ويتم الاتفاق عليه إمّا بداية اللقاء، أو في أثنائه مع ضرورة الاستئذان، غير أنّ الكوتش يدرّب نفسه على حفظ الملاحظات في ذهنه، ويرتبها بطريقته. ويستدعيها في وقتها المناسب للوصول بالمستفيد إلى أقصى استفادة من اللقاء.



بالإضافة إلى تحذير الاتحاد العالمي للكوتشنج من إقامة علاقة مع المستفيد أو أي طرف له علاقة بعملية الكوتشنج القائمة ويعدّها خرقًا لميثاق أخلاق الكوتشنج. فسوف يجد الكوتش صعوبة بالغة في إفادة المستفيد الذي يميل لشخصه وجدانيًا... كأن يدفع تجاه بدائل محددة، أو يستخدم خبراته في التأثير على قراره.

6. اعترف بمشاعرك (وتحقق منها)

سبق وأن أشرنا أن لقاء الكوتشنج لقاء إنساني تظهر فيه المشاعر من الطرفين، لا تتردّد من الاعتراف بمشاعرك تجاه ما تسمع وترى من المستفيد، مع الاحتفاظ بموقف محايد جدًا من موضوعه، فلا تصل رسائل منك عبر هذا الاعتراف بتعاطفك مع موقفه، أو إنجذاب نحو شخصه، أو تأييد لرأيه، أو تأكيد على عجزه...

7. اسمح بالصمت

الصمت في عملية الكوتشنج ليس سكونًا، بل هو حديث تأمل وتفكّر في سؤال جيد ومناسب، فلا يستعجل الكوتش في كسر هذا الصمت. إنّها فرصة كبيرة لإعادة الحسابات، وترتيب الأمور. إنّها فرصة للتعلم والاستكشاف. وكلّما زادت فرص الصمت زاد معها التحوّل والتطور.

الحضور
PRESENCE

يأتي الناس بموضوعهم الذي يشغل بَالهم بخيار واحد أو لا خيار، ويطلقون عليه (مشكلة). أو قضيّة، ويلتمسون من الكوتش أن يحلّ هذه المشكلة، ويطلقون عليها عنوانًا، وإذا ما استطاعوا شرعوا في وصفها. وقد نسمع تعليقات شتّى على هذه العناوين والأوصاف خارج حوار الكوتشنج تقلّل من أهميتها، وقيمتها، غير أنّ ذلك لا يجب أن يظهر في الكوتشنج أبدًا، وأن يمارس الكوتش مهاراته في خدمة المستفيد كإنسان، ولن يكون قادرًا على خدمته إلا بالبقاء معه في الحيّز الزمني الحالي (الحاضر) ويظهر ذلك في أربع صور:

الاحترام
RESPECT

يحترم لغة المستفيد، وطريقة كلامه، وسرعة حديثه، ولا يحتفظ بأيّ أحكام مسبقة تجاهه. ويساعده في إعادة صياغة الكلام، ويتأكّد من فهمه إذا استخدم ألفاظًا جديدة. مستخدمًا مهارات مثل: الحدس، والفضول.

الحاضر
REAL TIME

يظهر الكوتش اهتمامًا بالموقف الذي يبديه المستفيد، والظرف الذي يمّر به، يركّز على ما يقوله في هذه اللحظة، ويمسك عقله عن التفكير في الأسئلة، يظهر انطباعًا Reflection مناسبًا للحالة الشعورية الحاضرة. ويسمح بالانتقال بين الموضوعات التي تُفتح بكلّ مرونة.

الارتباط
RELATE

يبذل الكوتش جهدًا كبيرًا في التركيز على موضع المستفيد، ويضع نفسه مكان المتحدث دون أن يندمج معه... يعترف بمشاعره في هذه اللحظة التي يتحدث عنها، يقدّر له عمله، يحدّد له الصفات التي يتحلّى بها، يحدد معه القيم المرتبطة بموضوعه أو شخصيته، ويظهر لغة جسد مناسبة.
ويشجّعه على توظيف كلّ ذلك من أجل الخروج بأفكار مبتكرة، وخيارات فعّالة.

الانطباع
REFLECT

يلخّص الكوتش ما قاله المتحدث، يركِّز على الكلمات المفتاحية، يعيد تمثّل المشاعر والأحاسيس، يسأل عن النقاط التي لم يفهمها... يلخّص الموضوع بأسلوبه، ويدعو المستفيد للمشاركة في التلخيص، وبيان الصفات الجيدة في شخصيته، والقيم التي يؤمن بها، وحصر الدروس المستفادة من تجربة اللقاء للمستقبل.

التّعلّم
LEARNING

التعلّم
LEARNING

ببساطة لم يعد الناس بحاجة إلى الحلول الجاهزة؛ لأنّ كلّ فرد حالة متفردة. ولم يعد الوقت الحالي مناسبًا لحلّ المشاكل، أو إصلاح الأخطاء، الناس – وإن بدا ظاهرًا أنّهم– يبحثون عنها، إلا أنّهم يبحثون أكثر عن الحريّة، والنجاح، والسعادة.

الحرّية من النّمطِّية والتقليد وقيود العادات، الحريّة التي تفتح لهم آفاقًا من الخيارات اللامحدودة، والنجاح الحقيقي النابع من احتياجاتهم، لا ما يحتاجه الآخرون، ومن قدراتهم المُتمكّنة مما حولهم، وليس مّما لا طاقة لهم فيها، فيشعرهم بالعجز ثم اليأس، وأخيرًا الناس تبحث عن السعادة الداخلية التي تكون نفوسهم مطمئنة، بعيدًا عن المقارنة، والعتاب، والعقاب ولو بكلمة أو نظرة أو حكم مسبق.



«الكوتشنج أكثر من الكوتشنج» هذه العبارة تكاد تكون حقيقية لما يتوافر في الكوتشنج من فرص للتعلم مما سبق من تجارب، ومن الوضع الراهن، كذلك كأسلوب للتعلم المستمر والنمو مستقبلا.

واحترام قدراتهم في التعلم والنمو، والصبر عليهم. في الكوتشنج فرص عديدة للتعلم، والاستكشاف والنمو، على مستوى طريقة التفكير، ومستوى الاعتقادات والافتراضات، والحقائق والمشاعر.

كيف نتعلّم في الكوتشنج؟

الماضي والحاضر والمستقبل

الزمن في الكوتشنج هو الزمن الحاضر، الحاضر بمعناه السائد وليس بمعناه الحقيقي، فلا يتناول الماضي المنقضي، ولا يستغرق الحديث في مستقبل لم يأتِ. فالتعلم هنا يكون في التفكير في الأزمنة بهذه الطريقة:

الماضي
لن نستطيع تغييره؛ فلنتعلم منه: ماذا تعلمت منه يفيدك اليوم؟

المستقبل
لا نستطيع رؤيته؛ فلنستعدّ له: كيف ستستعد؟

الحاضر
بما لديك الآن: ماذا يمكنك الآن فعله؟

لقد عبّر العشرات من المستفيدين بعد اللقاء بهم عن ارتياحهم من أسلوب التركيز على الحاضر. ولم يتردّد البعض من مصارحتنا بأنّ أكبر حاجز أخّرنا عن لقاء الكوتش هو الخوف من الحديث عن الماضي.

الزمن: زمنان: ماض انقضى، ومستقبل لم يأتِ.
أمّا الآن / الحاضر ليس له وجود حقيقي.. فكّل ما نعتبره الآن ما إن يقع حتى يكون ماضيًا!!
ولكن نتعامل معه في الحيز المكاني والزماني الذي نستغرق فيه تفكيرنا وطاقتنا ومشاعرنا.

الـمـوضـوع والإنـسـان
PERSON AND TOPIC

يتعامل الكوتش مع موضوع اللقاء – الذي يسميّه المستفيد مشكلة – على أنّه (بابُ الدّار) متعدّد الأقسام والغرف. وبعد أن يأذن المستفيد إلى ضيفه الكوتش بالدخول ويطمئنّ له، قد يدعوه مجددًا للدخول إلى غرفة ثانية، ثم إلى ثالثة... وهكذا ينتقلان في هذا المبنى كلّما استدعت الحاجة إلى ذلك، وأيضًا كلّما زادت الثقة بالضيف وارتياحه منه.

من الواضح في هذا المثال أنّ الباب ليس هو الهدف من اللقاء، وعليه فإن المكان المناسب لإجلاس الضيف ليس بعد الباب مباشرة. فالمكان المناسب هو ما يرتاح إليه أولاً (المستفيد). وهذا ما نطلق عليه في الكوتشنج (الإنسان).

سيظل المستفيد يبحث عن (إنسانيته) في جوانبها الثلاثة (الحرية، النجاح، السعادة)، ومهما استغرقت مدّة الضيافة، فإن الكوتش يعلم أنّه سيُدعي إلى إحدى هذه الغرف الثلاث إما عاجلاً أو آجلاً؛ من خلال لقاء الكوتشنج سيتعلّم المستفيد: مهما تعدّدت الموضوعات، فالغاية واحدة من ثلاث: (الحرية، النجاح، السعادة)، وهي ما ينبغي التركيز عليها.

الحقائق والمشاعر
FACTS AND FEELINGS

من السهل أن يفصل الناس بين الحقائق والمشاعر متى ما طلبت منهم تحديدهما في حديثهم. وتمييز الحقائق في كلامهم عن مشاعرهم. فمثلا: (يعبّر شخص عن انزعاجه عن تأخر استلام طلبه الذي مضى عليه أكثر من خمسة أيام بعد موعد التسليم المفترض)، فالحقيقة تتمثل في (تأخر تسليم الطلب)، والمشاعر (الانزعاج).

لكن الأمر لا يكون سهلاً بهذه البساطة عند التفكير في أمور تبدو غامضة، وفي أجواء يسودها الشّك، وضعف التواصل. إنّها بيئة حاضنة لمشاعر عدائيّة... تحجب كلّ فرص التفكير السليم في الحقائق والتعامل معها. يستخدم الكوتش استراتيجيات ومهارات تساعد المستفيد على تعلم الفصل بين الحقائق والمشاعر في كلّ مّرة تواجهه تحديات مشابهة.

الافتراضات والاعتقادات
ASSUMPTIONS AND BELIEFS

تعدّ الافتراضات والاعتقادات هي الأخرى حواجز تحجب رؤية الممكنات، فضلاً عن أنّها مقيِّدة لعملية التفكير – من أساسها – في خيارات جديدة.
فما الفائدة من الحديث عن إحراز تقدم، والمستفيد نفسه يفترض أنّه لا يستطيع؟!
وما المتوقّع من التزام يعتقد المستفيد بأنّه لن يأتي بنتيجة؟!

الكوتشنج فرصة للتعلم بأنّ الافتراضات والاعتقادات:
– نحن صنعناها في الغالب، أو تبنّينها من الآخرين، وهي ليست الحقيقة
– إننا نستطيع – الآن – أن نصنع افتراضات تساعدنا على تحقيق إنجازات نسعى إليها.

الواقع والتوقعات
Reality and Expectations

الواقع هو الحقيقة أما التوقعات، فهي الخيال.. هو ما ينبغي أن يكون، أو هو ما نفترض أنّنا نعرفه عن الواقع ويجب أن يكون.. ونريد من الناس أن يتعاملوا معنا على هذا التوقع.
وإذا حدث العكس، فسيتطلب منّا جهدًا كبيرًا في الدفاع عن توقعاتنا، وجهدًا كبيرًا آخر في التفسير والشرح لعلّهم يتفهّموننا. وإذا لم تثمر جهودنا عن شيء؛ فسنصاب بالارتباك والإحباط.. وتضعف ثقتنا فيمن لهم علاقة بتوقعاتنا تلك، وسوف نتعامل معهم ومع الآخرين على هذه النتيجة.

مرة ثانية، الكوتشنج فرصة لتعلم الفصل بين الواقع والتوقعات، سيمكّن الكوتش المستفيد من أدوات تفكير واستراتيجيات تساعده على ذلك. كاستراتيجية الزوايا، وأملك وأريد.

دائمًا هناك المزيد

بعد مئات الساعات من جلسات الكوتشنج التي أجريناها، وأضعافها من الساعات في تدريب الكوتشنج كنّا دائمًا نخرج بنتيجة واحدة وهي: دائمًا هناك المزيد. المزيد من البدائل، والمزيد من الخيارات والقرارات. وكذلك المزيد من فرص التعلم والنّمو والتطوّر، واكتشاف القدرات، والقيم.
الغاية الكبرى في فتح فرص التعلم في الكوتشنج ألّا يقضي المستفيد بقيّة حياته يستمدّ قوته من مغذّ وريديّ. بل يعتمد على نفسه، وألّا يعود طالبًا خدمة الكوتش في أمر قد تمكّن منه.

تصميم (أوبشنز كوتشنج) مبني على سبع ركائز أساسية هي حروف كلمة خيارات باللغة الإنجليزية (OPTIONS)، وهي مبادئ أوبشنز كوتشنج.

ومنها المبادئ السبعة:

- **الخيارات:**
الكوتش والمستفيد متساويان.

- **الغرض:**
مهمة الكوتش مساعدة المستفيد لاستكشاف غرضه في الحياة.

- **التحوّل:**
الكوتشنج صناعة أجندة المستفيد

- **التحسين:**
الكوتشنج يركّز على كامل الشخص

- **المخرجات:**
الكوتشنج للتغيير

- **طبيعي:**
يمتلك الإنسان كلّ الموارد التي يحتاجها لإحداث التغيير المطلوب.

- **أنت «Z»:**
مهمة الكوتش أن يشارك المستفيد كي يجد النسخة الفريدة له.

المهارات الأساسية الثلاث في أوبشنز كوتشنج:

- **العلاقة**

يتطلب مهارات إدارية وأخرى مهنية لتأسيس علاقة بنّاءة في الكوتشنج.

- **المهارات الإدارية:**

• توضيح عمل الكوتش وحدوده، وطريقة سير حوار الكوتشنج.
• اختيار البيئة المناسبة لعقد جلسات الكوتشنج.
• توثيق العلاقة في الكوتشنج بعقد مكتوب.

- **المهارات المهنية:**

إدارة الذات:

• يمنع الكوتش عقله من التفكير في السؤال التالي.
• يتوقف عن الأحكام السابقة.
• يتوقف عن التفسيرات والتوقعات.
• يتوقف عن الاستماع إلا عن صوت المستفيد.

- **التواصل**

الاستماع: المفاتيح السبعة للاستماع الجيد:

• كن مستعدًا.
• انسَ كلّ شيء.
• حافظ على الاتصال بالعين.
• استمع لكلّ ما يقال وما لا يقال.
• سجّل ملاحظاتك.
• اعترف بمشاعرك وتحقّق منها.
• اسمحْ بالصمت.

- **الحضور، يظهر الكوتش حضوره في أربع صور:**
  - الاحترام
  - الحاضر
  - الارتباط
  - الانطباع

- **التعلم**

الكوتشنج فرصة كبيرة للتعلم والاستكشاف، لذا يركز على الزمن في الوقت الحاضر، وكذلك يركز على الموضوع والإنسان

- **الموضوع والإنسان**

يظلّ الإنسان يبحث عن ثلاث غايات أساسية: (الحريّة، النجاح، والسعادة).

- **الحقائق والمشاعر**

الكوتشنج فرصة لتعلّم الفصل بين الحقائق والمشاعر؛ للتّمكن من رؤية واضحة للأمور واختيار أفضل الخيارات المتاحة، أو البحث عن الجديد منها

- **الافتراضات والاعتقادات**

تعد الافتراضات والاعتقادات هي الآخرى حواجز تحجب رؤية الممكنات فضلاً عن أنّها مقيّدة لعملية التفكير من أساسها. الافتراضات ليست الحقيقة، أنّها أطر صنعناها أو تبنيناها.

- **الواقع والتوقعات**

الواقع هو الحقيقة، أما التوقعات، فهي الخيال.

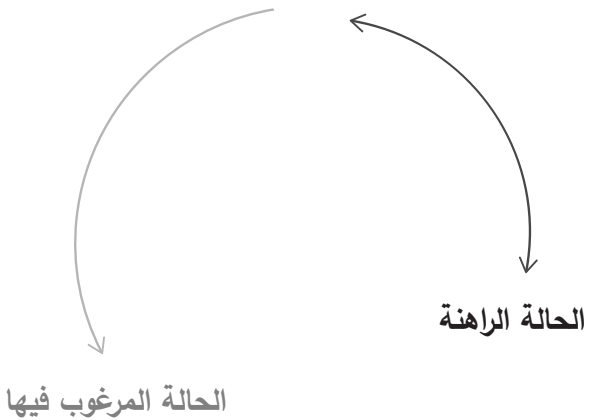
الفصل الثاني
جلسة الكوتشنج
COACHING SESSION

الكوتشنج
Coaching

في أوبشنز، نرى الكوتشنج أنه:
حوار متفق عليه، يحفّز على التفكير العميق واستكشاف القدرات؛ لتحسين الأداء.

عملية الكوتشنج (الجلسة)
COACHING SESSION

عملية تشاركية بين الكوتش والمستفيد، قائمة على الحوار المؤثر، يختار فيها المستفيد الانتقال من حالة راهنة غير مرغوب فيها، إلى حالة مرغوب فيها.



شكل رقم (2) يبيّن الحالة الراهنة والحالة المرغوب فيها

عناصر الكوتشنج
COACHING ELEMENTS

الكوتش

شخصٌ مؤهلٌ تأهيلاً خاصًا يقدّم خدمات الكوتشنج وفق ميثاق أخلاق واضح.

المستفيد

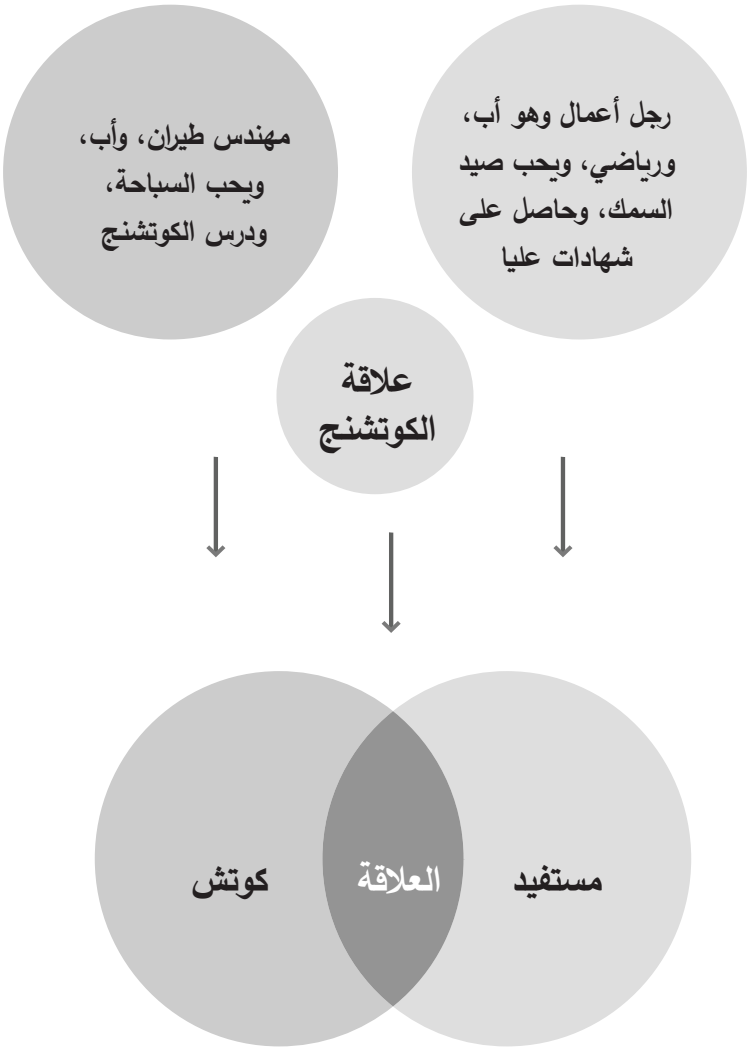
هو الشخص المستفيد من خدمات الكوتش مباشرة.

العلاقة بينهما

الرابط بين الاثنين والذي يحكم العلاقة بينهما، وينظمها ويحفظ حقوق كلّ واحد منهما، وقد يخضع إلى قوانين وتشريعات قانون أو ميثاق أو لوائح إدارية.

مع رابط الكوتشنج تغيب الألقاب المهنية، والمؤهلات الأكاديميّة، وغيرها من المسميات التي تشير إلى التدرّج في الأعلميّة. أو الخبرة والدراية، فلا يوجد في الكوتشنج معلم وتلميذ، أو خبير ومستشير، أو شخص يمتلك الحلول وآخر لا، أو شخص قادر وآخر عاجز.

الاثنان معًا يتعلمان، والاثنان معًا ينموان.. بدرجات متفاوتة وفي اتجاهات متنوعة، مثل النباتات التي تسقى في وقت واحد وتعيش في حوض واحد، كلّ واحدة منها تأخذ حاجتها من الماء والضوء والهواء.



شكل رقم (3) يوضح غياب الألقاب لعلاقة تشاركية كبداية

اتـفاقية الكوتشنـج ومـيـثاق الأخـلاق
COACHING AGREEMENT & CODE OF ETHICS

نوصي دائمًا بقراءة الاتفاقية مع بداية كلّ جلسة كوتشنج، وليس الاقتصار على أوّل جلسة فقط. فالمستفيد قد يكون منشغلاً بموضوعه، فتغيب عن ذاكرته بعض التفاصيل. اقرأ هذا السيناريو ولاحظ عناصر الاتفاقية فيها:

- الترحيب
- بيان عمل الكوتش
- توضيح مفهوم السريّة
- التأكد من مناسبة المكان
- التأكد من احتياجات مخصوصة للمستفيد
- تحديد مدّة الجلسة
- قاعدة الاستئذان



قواعد أخلاقيات مهنة الكوتشنج

– أشرحُ بعنايـة وأسعى بحرص لإفهام المستفيد ورعايتهم بطبيعة الكوتشنج وحدود السريّة والترتيبات الماليـة، وأيـة شروط الاتفاقيـات وعقـود الكوتشِـنج، وذلـك فـي اللقـاء المبدئـي أو قبلـه.

– أقدمُ للآخريـن شرحًا واقعيًا عمّا أقدّمـه لهـم مـن خلال الكوتشنـج، وعـن مهنـة الكوتشِـنج، وعن الاتحـاد، سـواءً كان مكتوبًـا أو شـفهيًا.

– أعقدُ اتفاقيـةً واضحـةً لخدمـات الكوتشنـج مـع عملائـي ورعايتهم قبل بدء الكوتشِـنج، وأحترم شرف هذا الاتفاق، بحيث تتضمن هذه الاتفاقيـة الأدوار والمسؤوليات والحقوق لجميـع أطراف الاتفاق.

الترحيب	**الكوتش:** مرحبًا **المستفيد:** أهلاً.
بيان عمل الكوتش	**الكوتش:** شكرًا لاختيارك أن أكون الكوتش لك. اسمح لي أن أوضّح طبيعة عملي، حيث يتطلب الكوتشنج أن أكون معك شريكًا في رحلة تستدعي التفكير؛ للاستفادة من كلّ ما يمكن في تحقيق هدفك، لذا سوف أتولّى مهمة الأسئلة وأساليب أخرى، وأنت تتولّى مهمة الإجابة عنها، هل شرحي كافٍ؟
توضيح مفهوم السريّة	**الكوتش:** جيد، كما يجب أن أخبرك بأن كلّ ما يدور بيننا في هذا اللقاء سيكون «سريًا»، إلا إذا كان فيه أمرٌ يضرّك، أو يضّر أحدًا أو المجتمع، أو يخالف القانون . . . هل هذا مناسب لك؟ **المستفيد:** يبدو مناسبًا لي أيضا.
التأكد من مناسبة المكان	**الكوتش:** ماذا عن المكان؟ أقصد هل تفضّل أن نبدأ هنا أو تريد تغيير المكان؟ **المستفيد:** أنا مرتاح هنا، كما أنّ الجوّ مناسب لي.

التأكد من احتياجات مخصوصة للمستفيد	**الكوتش:** قبل أن نبدأ، إذا كنت محتاجًا إلى شيء تشربه رجاء لا تتردد في إعداده، فأنا سوف أحضر معي كوب الشاي. **المستفيد:** حاليًا لا . . . سوف أخبرك إذا احتجت.
تحديد مدّة الجلسة	**الكوتش:** وما مدّة الوقت الذي تسمح به لهذه الجلسة؟ **المستفيد:** أحتاج أن أنهي هذا الأمر، أنا متفرغ له.
الاتفاق على حدود الأسئلة والاستئذان	**الكوتش:** من المهم أن أعرف رأيك في حدود أسئلتي، هل هناك حدود التزم بها عند طرح الأسئلة؟ **المستفيد:** لا أعرف ماذا تقصد بكلمة حدود، مع ذلك لا أرى مانعًا – حتى الآن – أن أجيب عن أي سؤال طالما أنّه سيساعدني في تحقيق هدفي ... **الكوتش:** وهو كذلك... يناسبني هذا التوجّه منك، ولن أتردّد أنا أيضا في الاستئذان منك إذا احتاج الأمر إلى ذلك... يبدو أنّنا متفقان... هل نبدأ؟ **المستفيد:** نعم...
بداية الجزء الأول من الجلسة	**الكوتش:** ماالموضوع الذي ترغب في التركيز عليه؟

أجزاء جلسة الكوتشنج

COACHING SESSION STAGES

أجزاء جلسة الكوتشنج
COACHING SESSION STAGES

تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسة:

- تحديد الموضوع
- رحلة البحث عن الممكن
- الالتزام

الجزء الأول: تحديد الموضوع

- يتشارك الكوتش والمستفيد في هذا الجزء على تحديد موضوع الجلسة بسؤال مباشر: ما الموضوع؟ فإذا كان واضحًا ومحددًا شرع في الجزء الثاني، وإلا عاود السؤال بطريقة متنوعة؛ من أجل وضوح الموضوع لدى الاثنين معًا.

- يساعد الكوتش المستفيد على تحديد مقياس لنجاح الجلسة ومخرجاتها، كأن يكون (درجة من 1–10، أو حجمًا أو وزنًا...)
- يستغرق –غالبًا– هذا الجزء 10% من وقت الجلسة.

الجزء الثاني: رحلة البحث عن الممكن

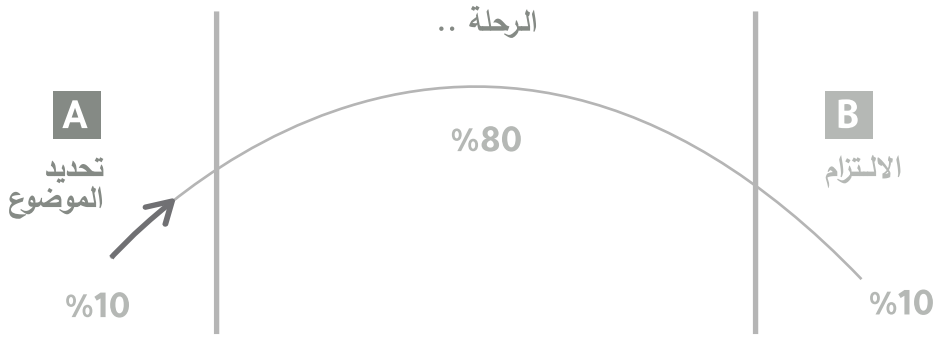
- وهو الجزء الأطول زمنيًا في الجلسة، ويستخدم فيه الكوتش أكثر المهارات والاستراتيجيات؛ من أجل تحفيز المستفيد على التفكير بشكل أعمق وأوسع، مستخدمًا أسلوب العصف الذهني – مثلاً – ولغة مناسبة.

- يواصل الكوتش الرحلة مع الانتباه إلى احتمال تغيّر مسارها في أيّ لحظة مرة أو أكثر باختيار المستفيد نفسه، ويستكشف معه كلّ ما يريد تناوله من تحديات واحتمالات وخيارات.

- مهمة الكوتش التركيز على الشخص نفسه، وإن بدا المستفيد منشغلاً في البحث عن الحلول. وسيعمل هذا الجزء من الجلسة – أكثر من الجزأين الآخرين
- على استكشاف القيم والصفات الجيدة في المستفيد، ويربطها بغرضه في الحياة؛ ليكون له حافزًا للتغلب على التحديات ودافعًا نحو التطوّر وتحقيق الإنجازات.
- يستغرق – غالبًا – هذا الجزء من الجلسة 80% من وقتها.

الجزء الثالث: الالتزام

- يتشارك الكوتش والمستفيد في غلق جلسة الكوتشنج بخطة عمل لتحقيق تقدّم في اتجاه هدفه الذي جاء من أجله. ويوضّح فيها المستفيد عناصره الأساسية: الإجراءات وموعد التنفيذ، والمصادر التي يحتاجها، والتحديات التي قد يواجهها، وكيفية التغلب عليها.
- يعزز الكوتش التزام المستفيد بخطته بواسطة الاتفاق على موعد التنفيذ، وطريقة إعلامه.
- يستغرق –غالبًا– هذا الجزء من الجلسة 10% من وقتها.



شكل رقم (4) يوضح مقدار الوقت المستغرق في كلّ جزء نسبيًّا

رحلة البحث عن الممكن

THE POSSIBLE JOURNEY

حول الرحلة

في أوبشنز نطلق على عملية الكوتشنج بصفة عامة رحلة البحث عن الممكن، وتحديدًا تتركّز في الجزء الثاني من الجلسة. وببساطة تشير إلى رحلة التعلّم واستكشاف الغايات الكبرى، وزيادة الوعي بالإمكانات الذاتية، والقدرات، وإدراك السبيل للاستفادة منها في تحقيق تلك الغايات.

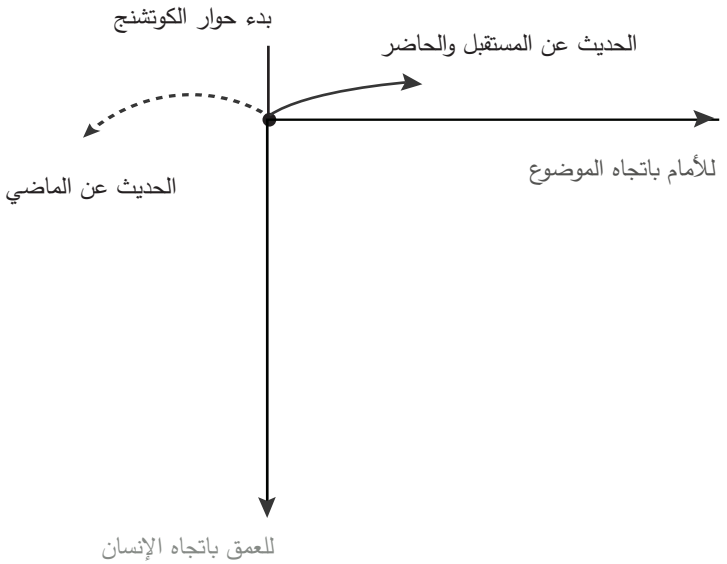
لم يعد الناس بحاجة إلى الحلول الجاهزة، فكلّ فرد منهم حالة متفرّدة. ولأنّ العمل بها – أي الحلول الجاهزة – قد تنجح وقد تخيب، والصعوبة في النتيجة الأخيرة تكمن فيما يلحقها من الشعور بالإحباط واليأس، ثم الاستسلام.

من جانب آخر، الكوتشنج ليس وسيلة لحلّ المشاكل، أو إصلاح الأخطاء؛ وإن بدا ظاهرًا أنّ الناس يبحثون عنها، إلاّ أنهم يبحثون أكثر عن: الحريّة والنجاح والسعادة. وهذا ما نطلق عليه (الغايات الكبرى).

نتاج المئات من الجلسات واللقاءات، وساعات التدريب تنتهي ببلوغ المستفيد الحريّة التي تقابل النمطيّة والتقليد. الحرية من القيود والعادات والافتراضات والاعتقادات والحريّة من طريقة تفكير. أو النجاح النابع من احتياجاتهم، لا ما يحتاجه الآخرون، الذي يستطيعون الوصول إليه بإمكاناتهم وقدراتهم، وليس ممّا لا طاقة لهم به؛ فيشعرهم بالارتباك،فالعجز ثم اليأس. أو السعادة التي تظهر بافتخارهم بما هم عليه الآن، وما حققوه طوال الفترة الماضية من حياتهم، والسعادة المتحررة من المقارنة، السعادة المنبعثة من الرضا والقناعة. السعادة التي تبعث الأمل وتحفّز للعمل.

الموضوع والإنسان

نحن يوميًّا نجري حوارات ومناقشات عدّة، تدور حول موضوعات مختلفة، ونسعى للوصول إلى نتيجة من خلال تبادل وجهات النظر والاستماع إلى مقترحات عديدة، وقد تنتهي باتخاذ قرار، أو تنفيذ إجراء ما.

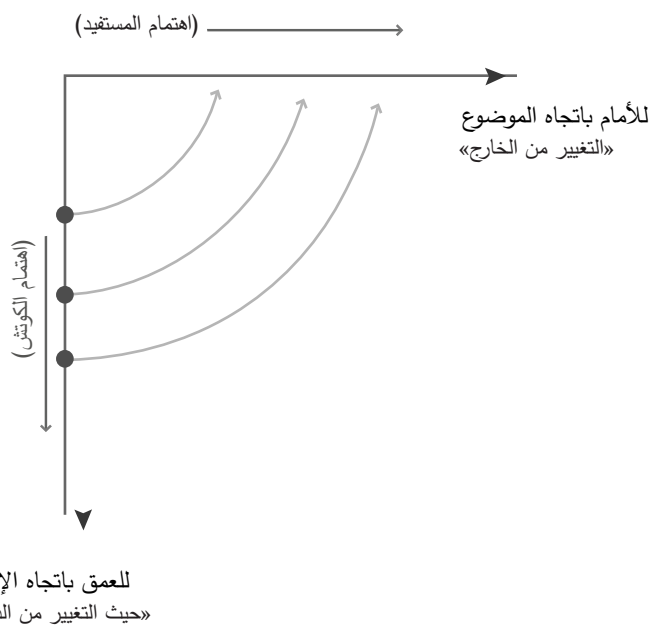


شكل رقم (5) يوضح مسار رحلة الكوتشنج

في الحقيقة إن حوار الكوتشنج لا يكون ذا قيمة حتى يترك أثرًا، في الفهم، والتعلم، والسلوك وكلّ ما من شأنه ارتقاء الشخص المستفيد من عملية الكوتشنج «المستفيد».

في الكوتشنج يحضرنا – بجانب الموضوع – جانب ثانٍ نفكّر فيه، وهو الإنسان. وبعبارة أوضح، رحلة الكوتشنج تسير في طريق ذي مسارين متباعدين، لكنّهما مترابطان. طريق الموضوع وطريق الإنسان. فإن كان اهتمام المستفيد الأغلب على الموضوع، فإن اهتمام الكوتش الأغلب على الإنسان (وهو المستفيد نفسه).

يدرك الكوتش أن مهمّة النتائج موكلة إلى المستفيد، وهي عمليّة لا تسير بشكل منطقي في أثناء جلسة الكوتشنج. ففي أيّ لحظة من لحظات الحوار قد يطرأ تحوّل يعدّه المستفيد نتيجة مناسبة له، فيتمسّك بها، ويطلب المزيد من التركيز عليها، والعكس صحيح، قد يظهر شيء ما، يغيّر مسار الجلسة، فيطلب المستفيد تعليق الجلسة، أو التوقف عنها نهائيًا.



شكل رقم (6) يوضح التركيز على الإنسان يفتح فرص التقدم في الموضوع

هذا التحوّل في مسار الجلسة يظهر في صورتين، صورة خارجية وأخرى داخلية، الصورة الخارجية تتمثل في تغير الموضوع، وتغير نقطة التركيز في النقاش. والتغيير الداخلي يظهر في المشاعر، وطريقة التفكير في الأمور، وسرعة التجاوب مع أسئلة الكوتش، أو الاستغراق في التفكير. أو اتخاذ قرارات مفاجئة وسريعة.

يدرك الكوتش أهمية حضوره مع جوهر الركائز الأساسية في أوبشنز كوتشنج، (طبيعي، وله غرض في الحياة). لإفادة المستفيد أقصى استفادة. وعليه فهو يعمل على خدمة المستفيد في تحديد غرضه في الحياة، سواء (استطاع أن يسمّيه) أو اكتفى بمصاديقه وأمثلة على الظهور به. فتتعدد الأسئلة في: القيم، والرؤية، والأهداف، والعلاقات، والأثر...

حينما يستحضر الكوتش الإنسان في الكوتشنج، فإنّه سيعمل على زيادة الوعي الشامل للمستفيد بنفسه، وبمن حوله من الأشخاص والأشياء، فيزداد وعيًا وإدراكًا بسلوكه، وعاداته، ونظرته للأمور، مما ينتج عنه طريقة تفكير جديدة، وابتكار ممارسة جديدة، تقودان إلى إجراء يقرّبه من هدفه، وتأخذان به إلى معرفة متعّمقة.

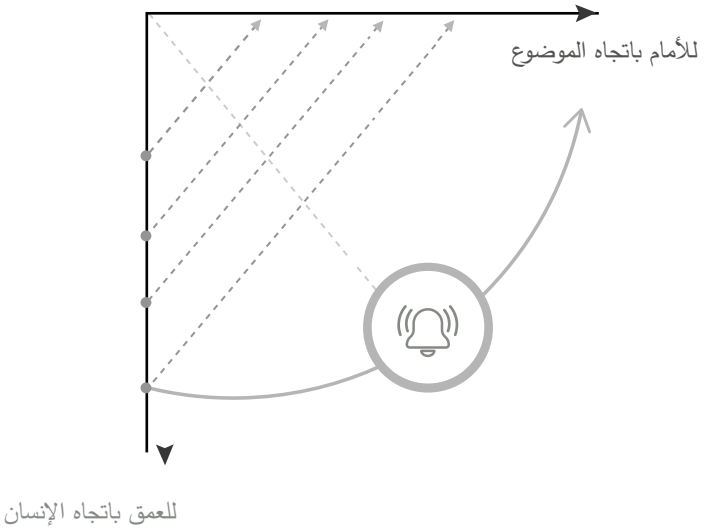


وكلّما غاص الكوتش أكثر في الإنسان، وتعمّق أكثر في القيم والغرض انفتحت أمام المستفيد فرص للتقدم أسرع من لو اقتصر الكوتش على الموضوع.

في هذه الرحلة بين العمق والأمام نقترب شيئًا فشيئًا من جوهر الإنسان، وغايته الأسمى، والقيم التي يعتزّ بها، والتي تبرّر سلوكه وعاداته، وترسم علاقاته بمن حوله من الناس. نقترب من اعتقاده بنفسه وقدراته، ومن المحفّزات الذاتية التي تلهب حماسته، وتشحذ همه، وتحفّزه للقفز إلى مرحلة أو مراحل غير متوقّعة، تختصر المسافات، وتختزل الزمن، قد تبدو لنا مفاجئة، لكنها عنده طبيعية وهذا وقتها المناسب، إنها لحظة « رنين الجرس ».

الكثير من لقاءات الكوتشنج كان المستفيد يطلب من الكوتش التوقف عن المواصلة؛ لأنّه وصل إلى هدفه.. ويسبق ذلك مشاعر من الفرح أو الحزن، أو من الضحك والبكاء.

إنها لحظة إنسانية لا نمتلك تفسيرات دقيقة حول: سبب حدوثها، وتوقيتها، وما يحيطها من حقائق ومعلومات، لكنّ ذلك كلّه لا يهمنّا كثيرًا، ولا ينبغي التوقّف عنده طويلاً، طالما أن المستفيد اختار ذلك، ومضى في هذا الاتجاه، واتّخذ قرارًا بشأنه.



شكل رقم (7) يوضح رنين الجرس

الاستماع

الاستماع في الكوتشنج هو رئة السؤال الجيد. كلّما كان الكوتش مستمعًا جيدًا استطاع أن يسأل السؤال الجيد. لن يخدم الكوتش الشخص الذي يتحاور معه ما لم يكن منفتحًا على الاستماع من ثلاثة مصادر، المستفيد، والكوتش ذاته، والمحيط بهما.

مصادر الاستماع الثلاثة هذه هي ما توجّه الحوار، وتدفع به ناحية الكوتشنج أو تبتعد عنه، بعبارة أخرى، السؤال المناسب النابع من المستفيد أو الكوتش أو المحيط هو ما يخدم الشخص ويجده عاملاً نافعًا يدفع به للأمام تجاه هدفه من الجلسة على المستويين الموضوع والإنسان.

التمييز في الاستماع يحتاج مهارات أخرى يتقنها الكوتش، مثل: الحضور، وإدارة الذات، والبقاء في أجندة المستفيد.

فالحوار في الكوتشنج ليس جلسة تحقيق «سؤال وجواب؛ بل هي جلسة إنسانية تحكمها اللحظة والكلام المسموع والآخر الملحوظ، فضلاً عن المشاعر والأفكار.



شكل رقم (11) مستويات الاستماع الثلاثة

المستوى الأول
Level ONE
الاستماع إلى الذات – SELF–LISTENING

يحرص الكوتش حرصًا بالغًا على بقاء تركيزه على ما يسمعه من الطرف الآخر، ويعمل جاهدًا على حبس عقله عن التفكير في أيّ شيء ما عدا ما يصدر من الآخر من قول أو فعل وحتى السكوت. والتجاوب مع ذلك بتوجيه سؤال مناسب، أو إظهار الحضور، كترديد الكلمات الرئيسيّة في الحوار.

مع كلّ ذلك التركيز يصل الكوتش إلى نتيجة أنّه من المفيد جدًا أن يبدأ يخبر الآخر بما يشعر به ويحسه، وماذا فهم من كلامه، طلبًا للتأكيد أو التوضيح.

حوار الكوتشنج حوار إنساني – كما سبق وذكرنا – فمهما حاول الكوتش عزل خبراته وتجاربه ودراسته الأكاديمية عن جلسة الكوتشنج، لا بد لها من ظهور. ستظهر مرتين: مرة تخدم المستفيد وتساعده، مرة ثانية لا.

أسئلة من الذات لا تخدم المستفيد

وهي التي تكون مرجعها خبرات الكوتش ودراسته وتجاربه السابقة، دون مراعاة لخصوصية المستفيد، ومن السهل اكتشافها؛لأنها:

تركز على الحل:

– هل جرّبت كذا؟
– ما رأيك أن تزور البنك للتعرف إلى عروضهم؟

يقدم خيارات:

– هل تفضل: الاقتراض من البنك أو الادخار بنفسك؟

ترجع إلى التجارب السابقة:

– ما رأيك أن تستخدم أدوية مهدّئة مثلا؟

– كيف سيكون الحال إذا انضممت إلى نادٍ رياضي يساعدك على الالتزام في خسارة الوزن؟

أسئلة من الذات تخدم المستفيد

المشاعر والأحاسيس

تنتاب الكوتش موجة مشاعر وهو يستمع إلى المستفيد، غير أنَّ الأخير لا يقف عندها ليتذوّق طعمها؛ لأنّه لا يقدّر قوتها في تحريك همّته، وتحفيزه من جانب. وإنّها – أيّ المشاعر – باعث للتغيير من جانب آخر. وفي الوقت نفسه يكون الكوتش حذرًا جدًا في التصريح باسم هذه المشاعر التي تختلج في صدره. فقد يكون للمستفيد مسمياته الخاصة، وربما يحدّد ذلك انفعالًا شعوريًّا معينًا لا يتوافق مع تحديد الكوتش، ومن أمثلة تلك الأسئلة:

– لقد انتابتني موجة من المشاعر بعد أن سمعتُ ما قلتَ... ماذا عنك؟

أسئلة التفكير

ويطلب فيها الكوتش توضيح أكثر لما يظن أنّه سمعه، أو فهمه؛ لأنّ المستفيد لم يصرّح بذلك. وأحيانًا يسعى الكوتش إلى زيادة وعي المستفيد بطريقة التفكير في الأمور كالتفريق بين الحقائق والمشاعر، فيستخدم خبرته وتجاربه في إعادة صياغة الكلام، أو تسمية الأمور بأسمائها في صيغة سؤال:

- عندما أسمعك تقول «لا يعجبني» فإنّ المسألة تبدو لي أنّها مسألة ذوق، هل هذا ما تقصده؟
- ما يتبادر إلى فهمي أنّكِ تسعين نحو قرار الانفصال من زوجك، هل تؤكدين هذا الفهم؟

- ما الحقائق وما المشاعر في حديثك هذا؟
- سبق وذكرتَ أنّها ليست المرة الأولى التي تتعرض فيها إلى خسارة عملائك الكبار، ما الذي يستحق التأمّل فيه؟

كيف يعرف الكوتش أن أسئلة الذات مازالت تخدم المستفيد؟

– لم يؤثر في اختيار موضوع الجلسة، أو مسارها.
– لم يركّز على إظهار وجهة نظره ومشاعره.
– مازال باقيًا على أجندة المستفيد، ومعه – أيضًا – إذا اختار تغيير موضوع الحوار.
لم يؤثر في اختيار خطة العمل والإجراءات.



لا يحصل مقدّم الطلب (الكوتش) درجة النجاح إذا أظهر وجهة نظره على حساب وجهة نظر المستفيد نفسه. ولم يسع للحصول على معلومات حول طريقة تفكير المستفيد في موضوعه.

المستوى الثاني
LEVEL TWO
الآخر – المستفيد – LISTEN TO OTHER

كلّ ما يصدر من المستفيد في وصف موضوعه، والعبارات التي يستخدمها، والألفاظ التي يختارها وطريقة الحديث، وقوة الصوت. إضافة إلى فترات الكلام وفترات الصمت. وما يحفّ الحديث من انفعالات ظاهرة واضحة مثل الضحك أو البكاء، أو الفتور والذبول مقابل الحماسة والانطلاق. وطريقة التنفس... كلّ ذلك يعدّ مصدرًا لسؤال الكوتش نابعًا من المستفيد نفسه.

المستفيد: لا أحبّ أن أظهر في عملي بالمقصّرة، فأنا أتحاشى عتاب مديرتي. وأيضًا لا أتمكّن من العمل تحت ضغط.. صرت أكره الذهاب إلى العمل.

أسئلة الكوتش الممكنة هنا:

- **في الكلمات**
ماذا تقصدين بـ (المقصّرة)؟

- **في المعاني**
اشرحي أكثر (أتحاشى عتاب مديرتي) لو سمحت.

- **في الصوت**
بدا صوتك ينخفض وأنت تقولين «صرتُ أكره الذهاب إلى العمل» بم تشعرين الآن؟

- **طريقة التفكير**
إلى أين تسيرين مع طريقة تفكيركِ؟: «صرتُ أكره الذهاب إلى العمل»؟

هذه الأسئلة كما نلاحظ طُرحت بناء على الكلام الذي يقال، وما لا يقال؟ هذه مهارة تحتاج تدرّبًا، وممارسة، حيث تظهر فيها احتمالات عدة، ولأنّنا لسنا الأخبر في حياة الشخص، لا نعرف ما إذا كان يخفي شيئًا أو لا. وهل ما يخفيه ظهر في الكلمات أو المشاعر؟ مما يدعونا ذلك إلى استخدام مصدر آخر للاستماع كي نساعد بواسطته المستفيد أكثر مثل: الذات، والمحيط.

كيف يعرف الكوتش أن المستفيد يقول الصدق، كيف يتصرف الكوتش إذا شعر أن المستفيد يخفي شيئًا؟

قد يبدو السؤالان صعبين، لكنهما عكس ذلك تمامًا، حيث يدرك الكوتش أنّ الناس بشكل عام يتصرفون بحذر شديد عند الحديث عن أنفسهم، وحينما يترقبون مصارحة الآخرين بالحكم على مواقفهم وبخاصة عندما يدور الحديث حول المشاكل والأمور العالقة في حياتهم. ويزداد حذرهم مع الغرباء، أمّا إذا شعروا بالارتياح مع الآخر، وألفوه، فإنهم ينفتحون – إلى حدّ ما – ويبدأون في البوح ببعض الأسرار، وليس كلّها.

يضع الكوتش عدّة احتمالات من شأنها تبسيط الأمر على الاثنين، ونقول تبسيط الأمر لأنّ جلسة الكوتشنج جلسة إيجابية تبحث حول الممكن، ومن مصاديق الممكن هنا قبول المستفيد واحترام قرار اختيار المصارحة التامة.



يلجأ الأشخاص إلى الكوتش؛ لأنهم يرون فيه مصدرًا للأمان والقبول، وأنّه قادر على احترام مشاعرهم، واستعدادهم لحديث منغلق أو منفتح. إن عدم إصرار الكوتش على البحث عن معلومات يزيد من ثقة المستفيد فيه.

ومن الاحتمالات التي يضعها الكوتش عندما يشعر المستفيد لا يقول كلّ شيء:

- **المستفيد غير مستعد نفسيًّا**

فلم يجّرب تجربة المصارحة بهذا الوضوح، وما يترتب عليها من مشاعر فيّاضة، ومتفاوتة بين الفرح والحزن – مثلاً.

وكذلك غير واثق من الكوتشنج نفسه كأسلوب يساعد في حالته، ناهيك أنّه مازال يختبر قدرة الكوتش، وهل هو أهلٌ للثقة؟

- **المستفيد غير مستعد ذهنيًّا**

لم يستعد لترتيب أفكاره، ولم يجرّب الإجابة عن أسئلة الكوتش من قبل.

- **المستفيد غير مستعد للتغيير**

المصارحة في جلسة الكوتشنج تتطلب الدقة في تسمية الأشياء، ونسْب الأمور إلى أصحابها ومسبباتها، وهو غير مستعد أن يعترف – مثلاً – أنّه سبب لمشكلة ما، أو هو جزء مهم من الحلّ، ومن ثم البدء بالتغيير.

- **المستفيد يخشى العاقبة**

مازال المستفيد يخشى عاقبة لقاء الكوتشنج وما يترتب عليها من التزامات هو غير مستعد لها الآن.

المستوى الثالث
LEVEL THREE
المحيط العالمي – UNIVERSAL

تشكّل البيئة المادية الحاضنة للقاء الكوتشنج مصدرًا خصبًا يغذي الحوار بالأفكار، ويفتح نوافذ على خيارات أوفر للكوتش والمستفيد معًا. وستتضاعف هذه الخيارات تبعًا لما توفره البيئة من موادّ بصريّة أو سمعيّة أو حسيّة متنوّعة. ولا يوجد فرق – هنا – بين البيئة الحقيقية أو المتخيّلة.

يُراد بمستوى الاستماع (المحيط) هو كلّ ما يسمعه أو يراه أو يحسّ به الكوتش أو المستفيد أثناء الجلسة. فإذا كان الاستماع بمستوى (الآخر) يراد به الاستماع إلى المستفيد، وإذا كان الاستماع بمستوى (الذات) هو الاستماع إلى الكوتش، فإن الاستماع بمستوى (المحيط) هو الاستماع إلى شيء خارج دائرة الاثنين السابقين، سواء كان صوتًا، أو صورة، أو رائحة..أو أي فكرة.



شكل رقم (11) مستويات الاستماع الثلاثة

الالتزام

COMMITMENT

الالتزام
COMMITMENT

الالتزام هو ما يميّز حوار الكوتشنج عن غيره من الحوارات، فإذا لم يكن، فهو أقرب إلى الدردشة منه إلى حوار مهني. ويكون في ثلاثة أشكال، التزام بنجاح الجلسة، التزام بالخروج بخطة عمل، التزام بتنفيذها.

وفي هذا سيتحمل المستفيد أربع مسئوليات Accountability.

مسؤوليته تجاه موضوعه

يعلم الكوتش أنّ الموضوع ما هو إلا باب للدخول إلى الإنسان، وعادة ما يأتي المستفيد بموضوع، وفي أثناء الجلسة تتكشّف أمور أخرى. ومن هنا تقع مسؤولية المستفيد في اختياره الموضوع، الحديث عنه. وكلّما كان واضحًا ومباشرًا في تحديد (عنوان الموضوع) وتحديد الهدف المراد من الجلسة، كان أسهل إلى الاثنين لاستكشاف كلّ الممكنات.

مسؤوليته تجاه أخلاقيات الكوتشنج

عمليّة الكوتشنج عمليّة منظمة وتسير وفق مبادئ أخلاقيّة عالية، مثل (السريّة، والثقة، والأمان، والحريّة) ومن المتوقع أن يتحمّل المستفيد مسئوليته في الاحتفاظ بكلّ ما يثار في الجلسة من معلومات تخصّه، أو خطة إجرائية خاصة به. كما يتحمل مسؤولية الإفصاح عن أيّ خلل في عملية الكوتشنج يشعر معها بعدم الأمان.



الكوتش:

ألتزمُ باتخاذ الإجراءات المناسبة مع كلً من المدرب أو الكوتش أو مرشد الكوتش وأن أتواصل مع الاتحاد لمعالجة أي انتهاك أو خرق معلوم أو محتمل لأخلاق المهنة، بأسرع وقت ممكن، سواء كنت طرفًا في الموضوع أو لا.

مسئوليته تجاه الكوتش

يمثّل الكوتش «شريك» درب لتحقيق أهداف المستفيد، ويتوقع أن يحصل على الفرصة الكافية ليظهر مهنيّته وعلمه ومهاراته في المساعدة، والمعوَّل الكبير يعود إلى ثقة المستفيد فيه، فيرجع إليّه عند أيّ عائق يحول دون تقدمه. فلن يلقى منه سوى الدعم والتشجيع والتحفيز.

مسئوليته تجاه الخيارات

بعد القيام برحلة البحث عن الممكن واستيضاح كلّ اللازم. تأتي مسؤولية المستفيد في تحمّل الخيارات والقرارات والإجراءات. ولكي يحقق التزامه كما يجب، يساعده الكوتش في تصميم خطة إجرائية يكون فيها صوت المستفيد هو الغالب. يمكن أن يسأل الكوتش: يبدو أنك تمتلك خيارات عدة، فبأيّها ستبدأ؟

فهرس الموضوعات

أوبشنز كوتشنج

ء

أوبشنز كوتشنج 26 | 35

اتفاقية الكوتشنج 69 | 39 | 180

ميثاق الأخلاق 69

أجندة المستفيد 29 | 56 | 79 | 170 | 173

إدارة الذات 41 | 61 | 80

الاستماع 47 | 61 | 106، الانطباع 51، الذات 107، الآخر 110، المحيط 113، الأصوات والروائح 114، الصور والمناظر 116 ، محيط الذكريات 117

الاستئذان 148

الأسئلة المزعجة 176

إعادة الصياغة 83

الافتراضات والاعتقادات 57

الالتزام 170، كيف يتابع الكوتش التزام المستفيد؟ 178

الأسئلة القوية 117 **ما يتجنبه الكوتش عند السؤال** 121

استراتيجيات الكوتشنج 186،**استراتيجيات الكوتشنج** 187

نعم ولا 189 ، "z" 34 | 191

الزوايا 193، أفضل مثل أسوء 194، فصل الحقائق عن الشعور 201 ،

إيقاف القص 137

ت

تحديد الموضوع 78 ، مهارات تحديد الموضوع 80

التحسين 30، تحسين داخلي، تحسين خارجي 92 | 173

التجسيد 150

التحدي 174 ، كيف يعمل التحدي في الكوتشنج؟ 175

التحوّل 29 | 146، اكتشاف طاقة التحوّل 146

التعلّم 56، كيف نتعلّم في الكوتشنج ؟ 55

التّطفّل 176، الأسئلة المزعجة 177

التفرد 34

التلخيص 172

التواصل 46

التعامل مع المعرقّل 153

التعليم 155

التجسير 157

تساؤلات في الكوتشنج 204،

كيف تقدّم الدعم للمستفيد حين الجلسة؟ 204،

ماذا تسمع من المستفيد حتى تعرف أنه يحتاج (دعمًا)؟ 204،

كيف يتصرف الكوتش إذا سمع من المستفيد ذلك؟ 205 ،

كيف يحقق الكوتش (الدعم) للمستفيد؟ 205،

لماذا لا نسأل بـ (لماذا)؟ 207،

هل أنا بحاجة أن أكون كوتش؟ 208،

كيف يعرف المستفيد أنه استفاد من الجلسة؟ 208,

لماذا لا أقدم إجابة أعرفها مباشرة إلى المستفيد خاصة أنني بدأت مشواري في الكوتشنج مؤخرًا؟ 209،

من يقود جلسة الكوتشنج؟ 210،

كيف يحفز الكوتش المستفيد على الالتزام؟ 212

ث

الثناء 143

ح

الحضور 50

الاحترام 50، الحاضر 50، الارتباط 51، الانطباع 51

الحدس 126

الاحتفال 164

ج

الجغرافيا 140

جلسة الكوتشنج 65 | 74

خ

الخيارات 27

خطة العمل 31 | 75

ر

رحلة البحث عن الممكن 90

الرقص في اللحظة 142

ص

الصدى 162

الصمت 119

ط

طبيعي 32

الطلب 173

طاقة التحوّل 146

ع

العلاقة 38، تصميم العلاقة **39**

غ

الغرض 28

ف

الفضول 135

ك

كامل الشخص 30 | 133

الكوتشنج 66، أوبشنز كوتشنج 26، عملية الكوتشنج 66، عناصر الكوتشنج 67، العلاقة بينهما 67

فهرس الموضوعات

أوبشنز كوتشنج

ل

الإجابة بـ (لا أدري) 120

لحظة العمل والكينونة 95

م

المهارات المهنية 41

الماضي والحاضر والمستقبل 55

المخرجات 31

المسؤوولية تجاه الموضوع 170،

مسؤوليته تجاه أخلاقيات الكوتشنج 170،

مسؤوليته تجاه الكوتش 171، مسؤووليته تجاه الخيارات171

مهارات رحلة البحث عن الممكن 95،

المعرفل 153

المجاز 152

التّطفّل 177

مهارة الاحتفال 164

مقياس النجاح 85 | 87

الموضوع والانسان 56 | 91، الحقائق والمشاعر 57،

الافتراضات والاعتقادات 57، الواقع والتوقعات 58

المؤازؤة 160

المراجع
References

1. Henry Kimsey-House & Karen Kimsey -House (2018).
Co-Active coaching /4th /2018/ / Sandahl، Philip & Whitworth، Laura

2. Jones،Gillian&Gorell، Ro (2012). 50Top Tools for Coaching /P2/Kogan Page

3.Marshall J.Cook(1999) Effective Coaching/P1/The McGraw-Hill

4. MAURER، ROBERT (2014). One Small Step Can Change Your Life/P1/WORK-MAN

5. Stephen، R covey (2014). Principle Centered Leadership/P1/ Jarir Bookstore

6. Starr، Julie (2016). The Coaching Manual /4th edition/ Pearson Education Limited

7. ICF Webpage (www.coachfederation.org)JULY2018

Z A K A R I Y A E B R A H I M

احترف الكوتشنج مع أوّل برنامج كوتشنج معتمد من ICF
يُقدَّم باللغة العربية ويؤهلك إلى أعلى المستويات

"منذ ظهور أوبشنز كوتشنج أوّل مرّة في عام 2015 واعتماده بعد سنة من الاتحاد الدولي للكوتشنج كأوّل برنامج معتمد يُقّدم باللغة العربية ويتوصل الدّارس فيه إلى تصنيفات (ACC–PCC–MCC)، ما زالت المفاهيم والمهارات والتقنيات التي يقدّمها تساعد الكوتشز، والمديرين، والقادة على تحقيق نجاحات شخصية ومهنية، وبناء علاقات متينة مع الأفراد والفرق والمجموعات.

يكاد يجمع المطلعون على الطبعة الأولى أو الثانية من كتاب أوبشنز كوتشنج، على: أنّ أمام القارئ المهتم، وممتهن الكوتشنج: كوتش، مدرب، موجّه، أو مشرف، طريقةً سهلةً لفهم الكوتشنج وممارسته؛ لما تحويه صفحات الكتاب من شروح بسيطة، وأمثلة حياتيّة، وتطبيقات عمليّة. بالإضافة إلى تلميحات احترافيّة يُشير إليها الكاتب؛ لتكونَ مرجعًا مهنيًا.

تأتي الطبعة الثالثة في حلّة جديدة، شكلًا ومضمونًا؛ وذلك نتيجة حلقات نقاش شارك فيها العشرات من الدّارسين، والتجارب الحقيقيّة من الممارسين، ومجموعة من الأبحاث والدراسات الحديثة؛ مسهمًا –كلّ ذلك– في إرفاد مكتبة الكوتشنج بمصدرٍ غنيٍّ في مجاله، وباللغة العربية."

www. optionzcoaching.com