

## תהליך Coaching

תהליך ה-Coaching הוא מפגש אישי בין מאמן המכוון להשגה אופטימלית של מטרות הלקוח לבין אדם הלקוח על עצמו את האתגר של מימוש עצמי משמעותי ומיטבי. המפגש בתהליך Coaching מורכב מהיבטים אישיים, ארגוניים, עסקיים, תעסוקתיים ואפילו משפחתיים ופילוסופיים. הכוללניות של המפגש מחייבת גיבוש חוזה פתוח המבוסס על קבלה אישית עמוקה. מסגרת האימון כוללת מפגשים אישיים, אך גם אמצעים אחרים כגון טלפונים, מייל ומפגשים עם אנשים נוספים בארגון ומחוץ לו.

הלקוח האופייני של Coaching הוא, בדומה לספורט, אדם המאמין ביכולתו להגיע להישגים משמעותיים עבורו בסיוע של מאמן אישי. הלקוח יכול לשמש בכל תפקיד או רמה ארגונית בארגון, אך חייב להיות בעל מוטיבציה פנימית ומחויבות אישית למימוש עצמי. הלקוח האופייני הוא אדם בעל עוצמות אישיות, לרוב בעל רקע ניהולי בכיר, המחויב לעצמו ולהצלחתו האישית.

המאמן האישי אינו עושה עבודה עבור הלקוח - הוא מבנה עבורו את תהליך האימון, נותן בידי כליים ומעמיד לרשותו מראה מדויקת ככל האפשר. ניתן לדמות את המפגש בין המאמן ללקוח לטיפול על הר, כך שהלקוח הוא המטפס והמאמן הוא מי שעוזר לו להגיע לשם, בכל דרך אפשרית.

מקור העוצמה של המפגש הוא מהלקוח ומחויבותו האישית להצלחתו. הגישה הבסיסית של הקואוצינג מכבדת את הלקוחות כמומחים בחייהם האישיים והמקצועיים ומאמינה שכל לקוח הוא יצירתי ובעל כוחות. אם כך, תפקיד המאמן הינו לגלות, להבהיר את מה שהלקוח מעונין להשיג, לעודד את הגילוי העצמי שלו ולהניב פתרונות ואסטרטגיות שנובעות מהלקוח. חשוב להבהיר כי Coaching אינו טיפול. הלקוח אינו מחפש ריפוי פסיכולוגי והקלה מכאב נפשי, אלא הדגש במפגש הוא על העוצמות והכוחות האישיות, יכולות הביצוע והבאתם למימוש מיטבי. כמו כן, פרספקטיבת האימון היא במתרחש בהווה ובעתיד, אין מיקוד בעבר או בהשפעתו על ההווה. השימוש בעבר הוא רק על מנת להבהיר היכן הלקוח כיום. לבסוף, המאמן עשוי להיות אקטיבי בהציעו עמדה, עיצה או התייחסות, מתוך אמונה כי הלקוח מסוגל לקחת את המתאים לו ולדחות את שאינו עולה בקנה אחד עם ערכיו. המפגש בין ה Coach ללקוח הוא שוויוני. היועץ אינו מהווה מסך השלכה או "מומחה", כי אם נפגש עם האדם "בגובה העיניים". היועץ הינו פרטנר לדרך המביא איתו יכולות וערכים משלימים לאלו של הלקוח. עוצמתו האישית של ה Coach מאתגרת את הלקוח לביצועים מיטביים. ה Coach מביא למפגש מעטפת חיים מלאה מעבר למקצועיותו. בסיס העוצמה יכול להיות מקצועי (כגון פסיכולוגיה קלינית), ניהולי (כגון מנכ"ל לשעבר) או הישגים אישיים ייחודיים (כגון יזמות). היועץ אינו מציב גבולות ברורים ונוקשים, אלא יכול להיעזר בחוויותיו, התנסויותיו וקשריו הן ברמה המקצועית והן ברמה האישית.

המפגש הייחודי של ה Coaching כתהליך אישי, אינטימי, אתגרי ואינטנסיבי מאד, יחד עם היותו מכוון ביצועים, מכוון הישגים, מכוון הצלחה ומטרות קונקרטיות, נמדד בעשייה ובתוצאות, מבחין אותו מכל מודל אחר של סיוע ותמיכה. רק כמי המסגרת החוזית והגורם המממן יכולים להיות שונים - האדם עצמו, הארגון, גורמי הכשרה וולונטריים, אך חשוב להבהיר כי נאמנות המאמן ממוקדת בלקוח בלבד, ללא תלות בגוף המשלם. ללא קשר מי

הגורם המזמין ו/או המשלם הסודיות והנאמנות נתונות באופן חד משמעי ללקוח. הלקוח הוא האדם ולא התפקיד. כל הגורמים הללו אינם משנים את מתכונתו המהותית של המפגש המהווה זירת אימון לביצועי שיא של האדם במעטפת חייו ובהתאם לעדיפויותיו.

### תהליך ה-coaching כפי שפותח בגילון יעד

התהליך מורכב משמונה שלבים מדורגים שהם מעין תחנות עבודה משותפות. השלבים מייצגים שלבי התפתחות לאור המטרה, כאשר בכל שלב ישנו עיסוק במספר שאלות מנחות אשר סביבן מתכנסת העבודה. השלבים אינם בנויים ברצף לינארי, כך שתיתכן התקדמות ונסיגה לסירוגין, כתלות בתימות הייחודיות שמועלות על ידי הלקוח. כלי עיקרי בתהליך Coaching של גילון יעד הוא "חוברת העבודה העצמית המונחית" – מודל עבודה ייחודי המהווה תבנית מובנית, מתוכננת בקפידה דרכה מוביל ומתעד הלקוח את התפתחותו והתמודדותו עם מהות מטרותיו ותהליך השגתן. להלן יסקרו בקצרה השלבים השונים:

### **שלב ראשון- הגדרת החוזה**

בשלב זה מתרחש הגדרה של ה-setting הייעוצי והמחויבות הכרוכה בו. הכוללניות של המפגש מחייבת גיבוש חוזה פתוח המבוסס על קבלה אישית עמוקה. יש ליידע את הלקוח על דרך העבודה ולבחון האם קיימת הסכמה, האם הציפיות של שני הצדדים מציאותיות וריאליות. ייתכן תהליך של מעין מו"מ שבמהלכו יתגבש דפוס העבודה. שאלות אופייניות לשלב זה: מהי המטרה של התהליך שאותו עומדים לעבור? כיצד הוא יראה? מהן הציפיות הגלויות והסמויות מהתהליך? היכן יתרחשו המפגשים, באיזו תדירות וכמה זמן יארך התהליך כולו? מה יהיו האחריות והמחויבות של כל צד? למי היועץ מחויב?

### **שלב שני- זהות**

בשלב זה נעשית עבודה על ההגדרה הזהותית של הלקוח. פגישות אלו לא פשוטות משום שהן נוגעות בנקודות מהותיות ואף קיומיות של האני. הלקוח והיועץ מנסים לאתר את הערכים העומדים בבסיס הדברים שהלקוח עושה, מה מפעיל אותו מול מה היה רוצה להיות, ומכאן מהן המטרות שהוא מציב לעצמו. האתגר של ה Coach בחשיבה יצירתית ומגיבה ובפריסת דרכי חשיבה ורגש ללקוח לבחינת דימויי זהות ומשמעות אישית. לעיתים על ידי דיאלוג מתווך ספרות, פילוסופיה, התנסויות אישיות, דיבור בגוף שלישי וכל אמצעי המאפשר לשיח להתקיים תוך כדי סלילת הקשר ויצירת חיבור בין רמת התהליך לרמת התוכן. שאלות אופייניות לשלב זה: מי אתה היום מול מי שהיית רוצה להיות? כיצד מתארים אותך מול כיצד היית רוצה להיות מתואר? מה יהיה כתוב על המצבה שלך? מה אתה משאיר מאחורידך כאשר אתה עוזב מקום? מהם שלושת הדברים המרכזיים שחשובים באמת בחיים?

### שלב שלישי - מיקוד

המיקוד הוא השלב שבו מתבהרת ההצלחה שהוגדרה בשלב הקודם. נעשית אופרציונליזציה של מצב העתיד הרצוי על ידי הגעה להבנה של כיצד החלום מרגיש ונראה. תפקיד ה Coach לא לוותר בהגדרת האתגר האישי ולתת בוחן מציאות לחלום שמתגבש. שאלות אופייניות לשלב זה: איך נראה המקום אליו הייתי רוצה להגיע? מה התחושה להיות שם? כמה זמן ייקח לי על מנת להגיע לכל נקודה משמעותית בדרך? על מה אני מוותר? מה לא יהיה כלול בהצלחתי? באיזו מידה הגדרת ההצלחה שלי תואמת את הזהות שלי? באיזו מידה אני שלם ומחוייב לדרך?

### שלב רביעי - מיפוי

בשלב זה נעשה מיפוי של תמונת העולם שסובבת את הלקוח. המעבר האתגרי בשלב זה הוא בין אוריינטציה של גילוי לבין חשיבה רחבה ועמוקה באשר לעולם הסובב והשפעותיו. כמו כן מתקיים מעבר בין העוצמות האישיות לניתוח מערכתי של האיזונים וההזדמנויות העתידיות. חשוב לבחון את הייחוסים והתפיסות של הלקוח על סביבתו אל מול המטרות שהוגדרו בשלב המיקוד. שאלות אופייניות לשלב זה: איך נראית הדרך להצלחה? ממה היא מורכבת? מהם הדברים שחוסמים ומונעים ממני לצעוד בדרך? איך נראית המציאות שבתוכה אני פועל? מהם האילוצים בסביבה לגביהם חובה עלי להתייחס? מיהם בעלי העניין העשויים להיתרם או להינזק מהצלחתי או מפעולתי בדרך להצלחה?

### שלב חמישי - תכנון

בשלב זה מתרחש תכנון של המסלול שהלקוח מתכוון ללכת בו. הגישה הננקטת היא פרוייקטלית ופרקטית, הכוללת תכנון של המאמץ ממוקד התוצאה. בשלב זה הלקוח והמאמן מכינים תוכנית עבודה מפורטת של הדברים שעל הלקוח לעשות בפועל, על מנת שיהיה ניתן לבדוק היכן הלקוח עומד בכל נקודת זמן. המאפיין את התהליך בשלב זה הוא דגש ביצועי קוגניטיבי. אוריינטציה ביצועית זו עשויה לייצר ניכור מהתהליך ולכן, העבודה המשותפת מתמקדת לא רק ביצירת כלים טכניים של תוכניות עבודה אלא גם בתרגול וסימולציה. שאלות אופייניות לשלב זה: מהם המשאבים העומדים לרשותי? מהם המשימות שעלי לבצע? מה עלי לעשות במקרה ו...? הבהרת תכולת התוכנית- זמן, משאבים, אנשים, תקשורת וממשקים, סיכונים.

### שלב שישי – ביצוע

בשלב זה כל הנשאר הוא לבצע את הדברים. מתקיימות פגישות תקופתיות שמטרתן לבדוק היכן הלקוח עומד מבחינת תוכנית הפעולה, לאן הגיע ומה עוד טעון שיפור. דיווח על איך היה לעשות את הדברים, האם עשינו אותם בצורה ה"נכונה" ומה ניתן ללמוד מכך שעשינו אותם דווקא בדרך אחרת. שאלות אופייניות לשלב זה: איך אני עושה את הדברים? מהן מקורות העזרה והאנרגיה שלי? האם האופן שבו אני עובד משיג את המטרות שהצבתי לעצמי? האם הקצב מתאים? האם אני גמיש/נוקשה בתוכניות שלי?

### שלב שביעי - הערכה

במהלך הביצוע חייבים לשמור על המתח בין העשייה לבין ההסתכלות עליה. ה-Coach והלקוח מבצעים במשותף תהליך של שינוי תוך כדי חקירתה של ההתרחשות. כל התנהגות במהלך הביצוע מהווה מקרה פרטי של מרחב התנהגויות אפשריות, כך שהלקוח בוחר מתוך מגוון גדול בהרבה של תהליכים והתנהגויות אפקטיביות. באופן כזה, הוא מרחיב את רפרטואר תגובותיו ולא רק בוחן את העשייה הנוכחית שלו. הערכה בהקשר העשייה מתמקדת בהסתכלות בו זמנית לאחור - הערכת התנהגויות, מצבים ואירועים והתאמתם למטרות ולדרך, ולפנים - הערכת התארגנות פיזית ומנטלית כלפי תמונת העולם המתבהרת ככל שמתקרבים אליה. שאלות אופייניות לשלב זה: באיזו מידה אנחנו עומדים יחסית למטרות שהצבנו? מהן ההתנהגויות שיכולנו לבצע עד כה על מנת להגיע למטרות? האם אנחנו הולכים במסלול שסללנו לעצמנו? האם סטינו ממנו? מה ניתן לעשות על מנת לתקן או ללמוד מהסטיה?

### שלב שמיני - עתיד

שלב זה הוא נקודת העצירה והפרידה. נעשה סיכום של מה שהושג וחשיבה על מה ניתן ללמוד מהאופן שבו התהליך נעשה. בשלב זה חשוב ליצור תחושה של המשכיות בלתי-נדלית של ההתפתחות האישית ונעשית חשיבה על מה צופן העתיד. ראיית החיים כרצף של התפתחות אין-סופית, שאנו רק בתחילתה והעתיד כהזדמנות ללמידה, להתנסות. שאלות אופייניות לשלב זה: מה אני יותר אעשה יותר טוב בפעם הבאה? אילו לקחים הפקתי? אילו כלים אנו מביאים איתנו להתמודדות הבאה? מה אנו מסמנים לנו כמטרה הבאה? איזו דרך מחכה לנו כעת? מה צופן לי העתיד? לאן אני רוצה ללכת?

תהליך ה-Coaching מעוצב להקנות ללקוח יכולת מתמשכת להתמודדות עם אתגרים אישיים וייצור תוצאות משמעותיות. התהליך מגבש תחושת מסוגלות ומקנה כלים אופרטיביים לטווח ארוך. בתום תהליך ה-Coaching הלקוח יוצא עם תחושת עצמאות וביטחון ביכולתו לייצר תוצאות משמעותיות, כגון אלה שיצר בתהליך ה-Coaching באופן עצמאי בעתיד.