

الممارسة الاحترافية للكوتشينج



د. ناصر الفريح

حقوق النشر

الموجه المحترف رؤية متكاملة في إعداد الموجه: من الحضور إلى الأثر

تأليف: الدكتور ناصر الفريح

كُتبت النسخة الأولى من هذا الكتاب عام 2012، وهذه النسخة إعادة تطوير وتأصيل شاملة له، أُعيد فيها بناء في تدريب الكوتشينج، CPQ المحتوى وتنظيمه وفق منظومة بما يواكب تطور المهنة ومعاييرها الدولية.

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزينه في نظام استرجاع المعلومات، أو نقله بأي شكل أو وسيلة—إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو التسجيل أو غير ذلك—دون إذن خطي مسبق من المؤلف.

الأفكار والنماذج والمصطلحات الواردة في هذا الكتاب جزء من التدريبية، وتُستخدم لأغراض التعليم والتطوير CPQ منظومة المهني.

CPQ الدكتور ناصر الفريح — منظومة ©

المحتويات

- **الفصل الأول:** لماذا يحتاج العالم إلى الموجّه المحترف؟
- **الفصل الثاني:** أساسيات الممارسة المهنية للموجّه
- **الفصل الثالث:** من التوجيه إلى التجديد – العناصر السبعة
- **الفصل الرابع:** قراءة الأنماط
- **الفصل الخامس:** حين تتكلم المشاعر
- **الفصل السادس:** الواقع كما هو
- **الفصل السابع:** العلاقة التي تغيّر
- **الفصل الثامن:** الرنين والتدخل
- **الفصل التاسع:** المرونة والعبور: التجديد كممارسة
- **الفصل العاشر:** الاحتراف المؤسسي- للموجّه – CPQ الأخلاقيات والحدود وهوية
المسرد (المصطلحات)
- المراجع
- عن المؤلف

الفصل الأول

لماذا يحتاج العالم إلى الموجّه المحترف؟

مدخل الفصل

تخيّل أنك تقف في صالة مطار مزدحمة في ساعة متأخرة من الليل. حولك مئات من البشر، كلٌّ منهم يحمل وجهة، وكلٌّ منهم يعرف—على نحوٍ ما—إلى أين يريد أن يصل. ومع ذلك، لو توقفتَ ونظرتَ في وجوههم، لرأيتَ شيئًا لا تخطئه العين المدربة: قلقٌ خفيّ يسري تحت الحركة، وتعبٌ لا تخفّفه الإنجازات، وإحساسٌ غامض بأن الحياة تمضي. أسرع من قدرتهم على فهمها. الناس اليوم يملكون من المعلومات أكثر مما ملك أي جيلٍ قبلهم، ومن الخيارات أكثر مما حلم به أجدادهم، ومن الأدوات ما يجعل المستحيل ممكنًا. ومع ذلك، نادرًا ما كان الإنسان أكثر حيرةً مما هو عليه الآن. هذه المفارقة—الوفرة في الخارج والتشتت في الداخل—هي نقطة البداية التي تبدأ منها مهنة التوجيه، ومنها يبدأ هذا الكتاب.

لستَ تقرأ هذا الفصل لتعرف تاريخ الكوتشينغ، ولا لتحفظ تعريفاته الأكاديمية. تقرأه لتفهم سؤالًا واحدًا، لكنه السؤال الذي يحمل كل ما بعده: لماذا—في هذا العصر تحديدًا—يحتاج العالم إلى الموجّه المحترف؟ ولماذا لا يكفي أن يكون الإنسان طبيبًا، أو حكيماً، أو صاحب تجربة، حتى يقوم بهذا الدور؟ ولماذا

صارت هذه المهنة ضرورة لا ترفاً، وحاجة لا تكميلاً؟ حين تجيب عن هذا السؤال بعمق، لن تفهم فقط لماذا تتدرب لتصبح موجّهاً، بل ستفهم أيضاً لماذا يستحق هذا العمل أن تكرّس له (Whitmore 2017) ما تكرّسه من جهدٍ ووقتٍ وانضباطٍ

وغاية هذا الفصل أن يضع بين يديك خمسة أعمدة تشرح، كلّ منها من زاويته، لماذا أصبح هذا الدور ضرورياً: **حيرة الإنسان المعاصر** التي خلقت الحاجة، ثم **الفرق بين النصيحة العفوية والتوجيه المهني** الذي يفسّر لماذا لا يكفي الخير وحده، ثم **الفجوة بين المعرفة والتحوّل** التي يملؤها الموجّه، ثم **أثر الموجّه في الفرد والمؤسسة والمجتمع** الذي يبيّن اتساع الحاجة، وأخيراً **مسؤولية أن تحمل هذا الدور**، لأن الحاجة التي لا يقابلها احتراف تتحول إلى ضرر. كل عمودٍ من هذه الأعمدة لن يُعرض عليك بوصفه فكرة تُقرأ، بل بوصفه بصيرةً ترى بها مهنتك، وموقفاً تبني عليه ممارستك، وطريقةً تنقلها يوماً إلى عملائك.

العمود الأول: حيرة الإنسان المعاصر

لكي تفهم لماذا يحتاج العالم إليك، عليك أولاً أن تفهم حالة الإنسان الذي ستجلس أمامه. هذا الإنسان لا يأتيك لأنه جاهل، ولا لأنه عاجز، ولا لأنه فقد عقله. يأتيك لأنه عالقٌ في تناقضٍ لم يُصمّم له أحدٌ ليتعامل معه. لقد تضاعفت سرعة

الحياة، وتضاعف حجم الخيارات، وتضاعفت الضغوط، بينما بقيت أدواته الداخلية—قدرته على التوقف، والتأمل، والاختيار الواعي—على حالها أو ضعفت. النتيجة إنسانٌ يملك كل شيء تقريبًا إلا الوضوح، ويستطيع أن يفعل كل شيء تقريبًا إلا أن يقرر بسلام. هنا تحديدًا تولد الحاجة إلى من يساعده—لا على أن يعرف أكثر، بل على أن يرى أوضح، ويختار أعمق، ويتحرك بثبات (Kahneman 2011).

ماذا ترى أنت كموجه؟

ترى أن الحيرة المعاصرة ليست ضعفًا في الناس، بل أثّر طبيعي لعالمٍ يفيض بالمنبهات ويشخّ بالمعنى. ترى رجلًا ناجحًا في عمله، محسودًا على إنجازاته، لكنه يجلس أمامك ولا يعرف لماذا يستيقظ في الصباح. وترى امرأة تدير فريقًا كبيرًا باقتدار، لكنها عاجزة عن إدارة الحوار الواحد المهم في حياتها. وترى شابًا أمامه عشرة طرق مفتوحة، فيقف عاجزًا عن السير في واحد منها، لأن وفرة الخيارات شلّته بدل أن تحرّره. ترى أن المشكلة في معظم الأحيان ليست في نقص المعلومة، بل في غياب من يساعد الإنسان على أن يهضم ما يعرفه، ويرتب فوضاه الداخلية، ويعود إلى صوته هو وسط ضجيج كل الأصوات.

ماذا تفهم مما تراه؟

تفهم أن العالم الحديث أنتج فائضًا في المعلومة ونقصًا في الحكمة، وفائضًا في السرعة ونقصًا في التوقف، وفائضًا في

التواصل ونقصًا في الإصغاء. وتفهم أن الإنسان حين يُحاصر بهذا الكمّ، يلجأ غالبًا إلى واحدٍ من ثلاثة: إما أن يتجمّد فلا يقرر، أو يتسرّع فيقرر بلا وعي، أو يهرب فيشتت نفسه بمزيد من الانشغال. وتفهم أن أيًا من هذه الاستجابات الثلاث لا يُحلّ بمزيد من النصائح، لأن النصيحة معلومة إضافية تُلقى على إنسانٍ يفرق أصلًا في المعلومات. ما يحتاجه ليس صوتًا جديدًا يضاف إلى الضجيج، بل مساحة هادئة تساعد على أن يسمع نفسه (Csikszentmihalyi 1990).

ماذا تفعل عمليًا؟

أول ما تفعله أنك تبطئ الإيقاع. حين يأتيك عميلٌ مندفعًا بسيلٍ من المشكلات، لا تجاربه في سرعته، بل تخلق له مساحةً للتوقف بسؤالٍ بسيط: «من بين كل ما ذكرته، ما الذي لو اتضح لك اليوم، لخفّ عنك الكثير؟». بهذا السؤال وحده تنقله من حالة الفيضان إلى حالة التركيز. ثم تساعد على فصل ما يخصه عما لا يخصه، وما يستطيع التأثير فيه عما هو خارج يده، وما هو عاجلٌ فعلاً عما يبدو عاجلاً فقط. أنت لا تضيف إلى عالمه، بل تنظّم ما فيه. وهذا في جوهره ما يجعل الجلسة الواحدة معك أكثر قيمةً من ساعاتٍ يقضيها في البحث والقراءة.

ما أثره عليك مهنيًا؟

أثره أنك تكفّ عن الشعور بأن مهمتك هي أن تعرف أكثر من عميلك. ستتحرر من عبء أن تكون مصدر الحلول، وتكتشف أن قيمتك ليست فيما تملكه من إجابات، بل فيما تتقنه من أسئلة. هذا التحرر يحميك من الإرهاق، لأنك لن تُحمّل نفسك مسؤولية أن تفهم عالم كل عميلٍ أفضل منه. كما يبني فيك ثقةً من نوع هادئ: ثقة من يعرف أن وجوده الواعي وحده—قبل أي أداة أو نموذج—هو أول ما يقدمه للإنسان الحائر الذي جلس أمامه.

كيف توظفه في حياتك وحياة عملائك؟

في حياتك أنت، تبدأ بأن تطبّق هذا على فوضاك الخاصة. تخصص وقتًا للتوقف قبل القرارات الكبيرة، وتساءل نفسك ما تسأله لعملائك: ما الذي يخصني فعليًا؟ وما الذي أهرب منه بالانشغال؟ لأن الموجه الذي يعيش هو نفسه في حيرةٍ دائمة لن يصدّقه عميله حين يدعوه إلى الوضوح. وفي حياة عملائك، تنقل إليهم هذه المهارة لا بوصفها تقنية، بل بوصفها طريقة عيش: أن يتعلموا كيف يتوقفون وسط الزحام، وكيف يفرزون أصواتهم الداخلية، وكيف يميّزون نداء حكمتهم من ضجيج خوفهم. وهكذا تتحول حيرة العصر من شكوى يحملها الناس إلى مساحةٍ تعمل فيها أنت.

العمود الثاني: لماذا لا يكفي الخير؟ النصيحة العفوية في مقابل التوجيه المهني

من أكثر ما يحتاج أن يتضح لك مبكرًا في هذا الطريق: أن العالم لا ينقصه الناصحون. كل إنسانٍ تقريبًا يملك من يقدّم له النصيحة: صديقٌ مخلص، قريبٌ محب، زميلٌ متعاطف، أو شخصٌ مرّ بتجربةٍ مشابهة فصار يظن أن طريقه هو الطريق. والنصيحة—رغم نيتها الطيبة—تحمل في داخلها مشكلةً جوهرية: إنها تنقل تجربة الناصح، لا حكمة المستشار. حين أنصحك، فأنا في الحقيقة أحدثك عن نفسي، عن خوفي، عن طريقي، عن الحل الذي نجح معي في ظرفٍ كان مختلفًا عن ظرفك. هنا يفترق الموجه المحترف عن الناصح العفوي افتراقًا جوهريًا: الموجه لا يأتي ليعطيك حلّه، بل ليساعدك على أن (Goldsmith & Reiter 2007) تجد حلّك أنت.

ماذا ترى أنت كموجه؟

ترى أن النية الطيبة لا تكفي لإحداث أثرٍ آمن. ترى كم من علاقةٍ تدمرت بنصيحةٍ خاطئة قُدّمت بحبٍّ صادق، وكم من قرارٍ مصيري اتُخذ لأن شخصًا «أراد الخير» فدفع غيره في طريقٍ لم يكن طريقه. ترى أن الناصح—مهما بلغ صدقه—يميل بطبيعته إلى أن يرى مشكلة الآخر من نافذته هو، فيقفز إلى الحل قبل أن يفهم السؤال، ويفرض إطاره دون أن ينتبه. وترى أن ما يميّز الموجه ليس أنه أذكى أو أكثر خبرة، بل أنه تدرب على أن يكبح

اندفاعه الطبيعي نحو النصيحة، وأن يبقى في مساحة العميل لا في مساحته هو.

ماذا تفهم مما تراه؟

تفهم أن الفرق بين الناصح والموجه ليس فرقاً في درجة الطيبة، بل فرق في البنية والمسؤولية. الناصح يتحرك بلا إطار، ولا اتفاق، ولا حدود، ولا أدوات، ولا مساءلة. أما الموجه فيتحرك ضمن منظومة مهنية: له عقد واضح مع عميله، وحدود يحفظها، ومهارات تدرب عليها، ومعايير أخلاقية يلتزم بها، ومسؤولية يتحملها عما يحدث في المساحة التي يديرها. وتفهم أن هذا الفرق ليس تجميلياً، بل هو ما يجعل أثر الموجه قابلاً للتكرار، وآمناً على من يتلقاه، ومستقلاً عن مزاج اللحظة أو (Kimsey-House 2018) علاقته الشخصية بالعميل.

ماذا تفعل عملياً؟

تتدرب على أصعب مهارة في هذا الطريق: أن تكتم نصيحتك. حين يحكي لك عميلٌ مشكلته، ستشعر فوراً برغبة غريزية في أن تقول له «افعل كذا». «في تلك اللحظة بالذات، تتوقف، وتختار بدل النصيحة سؤالاً: «ما الذي جرّبته حتى الآن؟»، «ما الذي يمنعك مما تعرف أنه الصواب؟»، «لو كان صديقك في موقفك، ماذا كنت ستقول له؟». بهذه الأسئلة تعيد المسؤولية إلى صاحبها، وتساعد على أن يكتشف ما يعرفه أصلاً في داخله. ولا يعني هذا أنك لن تشارك خبرتك أبداً، بل أنك ستفعل ذلك