

مهارت‌های کوچینگ برای مدیران سازمان

زهراسادات جوزی^۱، محمدمهدی یوسفی^۲

^۱ مدیر منابع انسانی مؤسسه نسیم صبح رویش (نویسنده مسئول)

^۲ مدیر ارشد تحقیق و توسعه استراتژیک مؤسسه نسیم صبح رویش

چکیده

کوچینگ، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، طرز فکر و فرآیند تسهیل‌کننده‌ای است که به دیگران کمک می‌کند به آینده فکر کنند. کوچینگ از افراد حمایت می‌کند تا آگاهانه‌تر تصمیم بگیرند و اقدامات جدیدی انجام دهند. مطالعات جدید نشان داده است که هر چه بیشتر مدیران سازمان در نقش کوچ ظاهر شوند، شاهد بهبود عملکرد در نیروهای تحت امرشان خواهیم بود. در همین راستا، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و روش نمونه‌گیری هدفمند به مهارت‌های مورد نیاز کوچینگ برای مدیران موجود در سازمان پرداخته شده است. مطالعه کنونی پس از پرداختن به مفاهیمی چون کوچینگ و جایگاه آن در سازمان، نوین‌ترین مدل اجرایی کوچینگ در ایالات متحده (کوچ مدیریت) را ارائه کرده است. از این‌رو، مقاله حاضر به منظور توسعه مهارت‌های مدیران برای استفاده مؤثر از کوچینگ در جهت مدیریت تیم‌های خود به صورت روزانه، نگارش شده است. آنها می‌توانند یک رویکرد رهبری تحول آفرین را برای مدیریت تیم‌های خود اتخاذ کنند و به عنوان یک عضو تیم با همکاران خود به طور مؤثرتری کار کنند.

واژه‌های کلیدی: کوچینگ، مهارت‌های کوچینگ، مدیران سازمان، کوچینگ مدیریتی، کوچینگ رسمی، کوچینگ غیررسمی

۱. مقدمه

کوچینگ فرآیندی است که امکان یادگیری و توسعه و در نتیجه بهبود عملکرد را فراهم می‌کند. برای موفقیت، یک کوچ به دانش و درک فرآیند و همچنین انواع سبک‌ها، مهارت‌ها و تکنیک‌های متناسب با زمینه‌ای که کوچینگ در آن انجام می‌شود، نیاز دارد.

به عبارت دیگر، کوچینگ فرآیندی خلاقانه است که کارکنان را برای دستیابی به حداکثر پتانسیل خود ترغیب می‌کند. مطابق با مطالعاتی که اخیراً تأثیر استفاده از مهارت‌های کوچینگ بر رفتار فردی و سازمانی را بررسی کرده است، مشخص شد که با آموزش مهارت‌های کوچینگ به کارکنان، می‌توان مهارت‌های مورد نیاز برای کار با یکدیگر را آموخت و چگونگی حل مشکلات مشترک را بهبود بخشید. این برنامه آموزشی باعث توسعه مهارت‌ها و درک یکدیگر شد، به طوری که، افرادی که موافقت کردند در ارزیابی مشارکت داشته باشند، ابراز داشتند که توانایی‌های خود را برای گوش دادن مؤثرتر و پرسیدن سؤالات بهتر توسعه داده‌اند. یک برنامه آموزشی کوچینگ داخلی می‌تواند انواع مختلفی از مسائل سازمانی را حل کند و امکان پیشرفت در رسیدگی به این مسائل را فراهم کند (Boak & Crabb, 2019:153-165).

کوچینگ سازمانی به یک استراتژی مهم برای توسعه و تغییر رهبری شرکت تبدیل شده است. از آنجایی که رهبران در تمام سطوح و بخش‌ها با چالش‌های فزاینده دشوار در محیط‌های کاری پیچیده مواجه هستند، استفاده از کوچینگ سازمانی افزایش می‌یابد. مشخص شده است که «کوچینگ سازمانی به طور مثبت بر رهبری، افزایش رفتارهای کارزماتیک و توانایی الهام بخشیدن و تأثیرگذاری بر کارکنان مؤثر است» (Kampa-Kokesch, 2002). نتایج یک مطالعه انجام شده توسط مدیران ارشد یک شرکت نشان می‌دهد که یک مدیر در جایگاه کوچینگ به بهبود قابلیت‌های مدیریت در آزمایش رویکردهای جدید کمک می‌کند؛ مانند تغییر به یک سبک مدیریتی توانمندساز، رویارویی موفقیت‌آمیز با عملکرد دشوار و مسائل تیمی، و آزاد کردن زمان برای تفکر استراتژیک از طریق تفویض اختیارات مؤثرتر (Dai & De Meuse, 2007).

۲. روش تحقیق

پژوهش حاضر برای گردآوری و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی بهره برده است. برخلاف تحلیل محتوای کمی که بیشتر بر روی ظاهر محتوا و فراوانی آن و قابلیت کمی کردن آن تأکید دارد، در تحلیل محتوای کیفی بیشتر به مضامین نهان متن توجه می‌شود و استنباط و استخراج معنا از آن مدنظر است. در تحلیل محتوای کیفی، می‌توان هر نوع محتوای ارتباطی (سخنرانی، متن‌های کتاب‌ها و مقالات، روزنامه‌ها، تصاویر، مصاحبه‌ها، سایت‌ها و ...) که طبقه‌بندی شده باشد، را مورد تحلیل قرار داد. به عقیده مورگان این روش اساساً متعلق به قلمرو کیفی به حساب می‌آید (Morgan, 1993: 112-121).

همچون دیگر روش‌های پژوهش در این روش (تحلیل محتوای کیفی) نیز می‌توان و گاهی باید دست به نمونه‌گیری زد. البته قبل از آن باید جامعه مورد پژوهش را مشخص نمود. جامعه مجموعه‌ای از واحدهای مورد مطالعه است که پژوهشگر قصد دارد از آن‌ها یک نتیجه کلی بگیرد. زمانی که با انبوهی از مطالب و متون روبه‌رو هستیم، باید آگاهانه قسمتی انتخاب شده و تحلیل بر روی آن‌ها انجام گیرد. در همین راستا در پژوهش کنونی، نمونه‌گیری هدفمند (انتخاب براساس مرتبط بودن به مسئله و اهداف پژوهش) مورد استفاده قرار گرفت.

۳. کوچینگ چیست؟

کوچینگ مجموعه‌ای از مهارت‌ها، طرز فکر و فرآیند تسهیل‌کننده‌ای است که به دیگران کمک می‌کند به آینده فکر کنند. کوچینگ از افراد حمایت می‌کند تا آگاهانه‌تر تصمیم بگیرند و اقدامات جدیدی انجام دهند. کوچینگ فرد را از جایی که الان هست به سمت جایی که می‌خواهد یا نیاز دارد به جلو می‌برد و سطوح جدیدی از تفکر، آگاهی، ارتباطات، مسئولیت‌پذیری و

مشارکت را تقویت می‌کند. کوچینگ به افراد کمک می‌کند تا نقاط قوت و منابع داخلی خود را شناسایی کرده و مطابق با آنها به ساختن بپردازند.

بنابراین؛ موارد زیر را از خود بپرسید: چه می‌خواهید؟

۱. آیا می‌خواهم کارکنان در حال حاضر و در آینده ابتکار عمل بیشتری به خرج دهند؟
 ۲. آیا می‌خواهم کارکنان پاسخگوتر و مسئولیت‌پذیرتر باشند؟
 ۳. آیا احساس می‌کنم وقت آن رسیده است که کارکنان با راه‌حل‌های بیشتر و مشکلات کمتر به سراغ من بیایند؟
 ۴. آیا می‌خواهم کارکنان اکنون در مورد نحوه یادگیری و عملکرد خود فکر کنند تا در آینده مؤثرتر باشند؟
 ۵. آیا می‌خواهم کارکنان با من توافقات روشنی ببندند و سپس به آنها متعهد شوند؟
 ۶. آیا می‌خواهم بتوانم کاری را محول کنم و نیمه شب به آن فکر نکنم؟
 ۷. آیا می‌خواهم کارکنان در مورد کاری که باید انجام دهند، سطح اعتماد بیشتری ایجاد کنند؟
 ۸. آیا می‌خواهم تعداد بیشتری از افراد با انگیزه، مسئولیت‌پذیرتر و پاسخگوتر باشند؟
- اگر پاسخ شما به هر یک از موارد بالا مثبت است، رویکرد کوچینگ به شما کمک می‌کند تا برای دستیابی به این نتایج با دیگران همکاری کنید. البته تا به حال فکر کرده‌اید که کوچینگ چه چیزی نیست؟ یعنی در حالی که درک تعریف کوچینگ مهم است، به همان اندازه مهم است که توضیح دهیم که کوچینگ شکل سایر رویکردهای آشنا را به خود نمی‌گیرد. کوچینگ، راهنمایی، مشاوره، آموزش و درمان نیست. با این حال، کوچینگ را می‌توان در تمام این شیوه‌ها استفاده کرد. کوچینگ تنبیهی نیست. کوچینگ، جایگزینی برای سیستم‌های منابع انسانی خوب نیست.



(CompassPoint Nonprofit Services, 2016: 5-6).

برای شروع، موارد دیگری را که ممکن است کوچینگ مناسب نباشد، یادداشت کنید.

۴. انواع کوچینگ در سازمان

در جدول زیر انواع کوچینگ سازمانی به صورت مقایسه‌ای و در قالب مواردی چون اهداف، محدوده، مدت زمان، شرکت‌کنندگان، تمرکز و استقرار آورده شده است. به طور کلی می‌توان کوچینگ سازمانی را در چهار دسته مورد بررسی قرار داد: توسعه رهبری، کوچینگ عملکردی، کوچینگ شغلی و کوچینگ اجرایی.

جدول شماره ۱: مقایسه انواع کوچینگ سازمانی

انواع کوچینگ	توسعه رهبری	کوچینگ عملکردی	کوچینگ شغلی	کوچینگ اجرایی
هدف	برای افزایش اثربخشی به عنوان یک رهبر یا مدیر	مدیریت عملکرد، برای شناسایی دلایل و راهکارهایی برای عملکرد نامرغوب در یک مهارت یا حوزه خاص. اغلب یک مداخله نهایی قبل از خاتمه	برای بررسی گزینه های حرفه ای یا شغلی، تغییر شغل یا بازنشستگی	افزایش اثربخشی در اجرای سمت مدیریت ارشد
محدوده	معمولاً در چارچوب برنامه توسعه رهبری، از بازخورد و آموزش رسمی برای شناسایی اهداف برای دستیابی استفاده می شود.	توسعه یا تمرین مهارت در یک زمینه خاص، رفع شکاف شناسایی شده بین عملکرد درک شده و استانداردهای توافق شده.	مدیریت شغلی و حرکت در داخل سازمان، اغلب پس از تعدیل نیرو یا اخراج	افزایش موفقیت بلندمدت سازمان از طریق افزایش اثربخشی مدیران ارشد آن
طول مدت	کوتاه مدت ۶ تا ۱۸ ماه	کوتاه مدت ۱ تا ۴ ماه	کوتاه مدت ۱ تا ۹ ماه	بلند مدت یا مداوم
شرکت کنندگان	نامزدهای با پتانسیل بالا یا طرح جانشین پروری	کارکنان فردی که عملکرد ضعیفی دارند.	اغلب مزیت توسعه ای برای برنامه ریزی جانشین پروری است.	مدیران سطح بالا: مدیران عامل، مدیران ارشد اجرایی و مدیران
تمرکز	استراتژیک	اصلاحی	سود	استراتژیک
استقرار	فردی یا گروهی	فردی	فردی یا گروهی	فردی

(Bennett & Wayne Bush, 2009: 3).

۵. مدیر به عنوان کوچ

اکثر مدیران موفق در سازمان، زیردستان خود را طوری تربیت می کنند که گاهی حتی متوجه این موضوع نمی شوند. مدیر از کوچینگ به عنوان یک کوچ با تجربه استفاده کامل نمی کند، بلکه فقط از عناصر خاصی از آن استفاده می کند. مدیر می تواند نیروهای خود را به روش های مختلف راهنمایی کند و بنابراین باید راهی را انتخاب کنید که در آن موقعیت خاص مؤثرتر باشد. بنابراین توصیه می شود کوچینگ را با سایر روش های رهبری ترکیب کنید. مدیر در موقعیت هایی که منطقی است از کوچینگ استفاده می کند. بسیاری از مدیران در دوره هایی شرکت می کنند که در آن کل فرآیند کوچینگ را یاد می گیرند. به عنوان یک کوچ، مدیر وقت خود را در کارکنان خود سرمایه گذاری می کند تا اعتماد آنها را در انجام وظایف جدید افزایش دهد و آنها را در توسعه برنامه های استراتژیک مشارکت دهد.

کوچینگ مدیریتی (همچنین با نام مدل «رهبر به عنوان کوچ» شناخته می شود) به عنوان یک الگوی مدیریتی جدید برای توسعه و توانمندسازی کارکنان و کمک به آنها برای افزایش عملکردشان رایج شده است. همزمان، ترکیب نیروی کار تغییر کرده است، به طوری که کارمندان زن به تقریباً ۵۰٪ کارگران و حدود ۳۰٪ از مدیران رسیده اند. بر این اساس، محققان در تلاشند تا بفهمند که آیا جنسیت بر رفتارهای مدیریتی و پاسخ های کارکنان تأثیر می گذارد یا خیر. به راستی، آیا بایستی تفاوت های قابل توجهی در عملکرد در هنگام کوچینگ کارکنان زن و مرد انتظار داشت یا خیر؟

مطالعات نشان داده است که کوچینگ مدیریتی بر عملکرد رفتاری و نتیجه‌ای زنان و عملکرد رفتاری مردان تأثیر مثبت می‌گذارد، اما برخلاف انتظارات، هیچ تأثیر معنی‌داری برای کوچینگ بر عملکرد نتیجه مردان یافت نشد.^۱

علاوه بر این، کارمندان زن و مرد در ارزیابی خود از ساختارهای عملکرد کانونی متفاوت هستند، به طوری که زنان سهم خود را در عملکرد در سطوح پایین‌تری نسبت به هم‌تایان مرد خود ارزیابی می‌کنند. نتایج نشان می‌دهد که برای اینکه یک ابزار رشد مؤثر باشد، رویکرد اتخاذ شده با کوچینگ باید جنسیت‌گرفته را در نظر گرفته و حوزه‌های مختلف عملکرد را مورد توجه قرار دهد (Pousa, Richards, & Trepanier, 2018: 219-241).

«گروگری» پیشنهاد می‌کند که کوچینگ مداوم از سوی مدیر برای مدیریت عملکرد بسیار مهم است، زیرا فرآیند ارائه بازخورد، تعیین اهداف و نظارت بر پیشرفت به سمت آن اهداف را تسهیل می‌کند. به این ترتیب، کوچینگ به طور جدایی ناپذیری با فرآیند بازخورد و به طور خاص، بازخورد از مدیر خود مرتبط است. اگرچه بازخورد معمولاً به عنوان بخشی از کوچینگ ذکر می‌شود، تنها اخیراً مدلی از بازخورد برای پارادایم کوچینگ اجرایی توسعه داده شده است. این مدل به طور خاص نقش کوچ را به عنوان منبع بازخورد برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که پذیرش کوچ از بازخورد، یک نقطه کلیدی در این فرآیند است (Gregory & Levy, 2009; Feldman, 2001: 26-35; Joo, 2005: 462-488; Kilburg, 1996: 134-144; Gregory, Levy & Jeffers, 2008: 42-56).

فرآیند مدیر به عنوان کوچ را به صورت فعالیت توسعه‌ای تعریف می‌کنند که در آن یک کارمند با مدیر مستقیم خود تک به تک کار می‌کند تا عملکرد شغلی فعلی را بهبود بخشد و توانایی‌های خود را برای نقش‌ها و/یا چالش‌های آینده افزایش دهد؛ که موفقیت آن مبتنی بر رابطه بین کارمند و مدیر و همچنین استفاده از اطلاعات عینی مانند بازخورد، داده‌های عملکرد یا ارزیابی است (Gregory, & Levy, 2010: 109-123).

در حال حاضر، روندی در سازمان‌ها وجود دارد که اتکا به ارزیابی عملکرد سالی یک‌بار را کاهش دهند و بازخورد و کوچینگ مداوم مدیران را ترویج کنند (Pulakos & Mueller Hanson, 2015: 51-77). مطالعه «استیلمن و همکارش» نشان داد که اتخاذ این سیاست، تعدادی پیامد برای مدیران و سازمان‌های علاقه‌مند به حرکت در این مسیر و تقویت فرآیند مدیر به عنوان کوچ دارد. سازمان‌ها می‌توانند به افزایش آگاهی مدیر از شاخص‌های اثربخشی کوچینگ، رفتارهای کوچینگ، رابطه کوچینگ و محیط بازخورد کمک کنند (Steelman & Wolfeld, 2018: 41-53).

کوچینگ مدیریتی در حال حاضر به عنوان یک شیوه رهبری مؤثر در نظر گرفته می‌شود که فرآیند یادگیری کارکنان را برای عملکرد بهتر و مؤثرتر در سازمان‌ها تسهیل می‌کند.

حال به صورت عملیاتی می‌توان به موضوع مدیر به عنوان کوچ پرداخت. در جایگاه یک مدیر، وظیفه شما این است که کارها را از طریق دیگران انجام دهید.

^۱ معیارهای عملکرد از حیث تمرکز بر نتیجه (پیامد) یا رفتار (فرآیند) نیز متفاوت هستند. معیارهای پیامدی، نتایج نهایی نظیر تعداد قطعات تعمیر شده، کاهش درصد خطا، تعداد فروش را ارزیابی می‌کنند در حالی که، معیارهای رفتاری، بیشتر بر اقدامات و کنش‌های کارکنان متمرکز است. پیروی از رویه‌های پاسخگویی به مشتریان، استفاده از فرآیندهای مناسب برای انبارداری، تعاملات مناسب با همکاران نمونه‌ای از معیارهای رفتاری هستند. برای مثال برای ارزیابی عملکرد یک فروشنده، در رویکرد اول، بهترین نیروها کسانی هستند که بیشترین میزان کالا یا خدمات را فروخته‌اند. بنابراین در رویکرد اول نتیجه نهایی مهم است و به روش‌های فروش توجه نمی‌شود. در اینجا به نیروهای فروش آزادی عمل کامل داده می‌شود. از این افراد انتظار می‌رود با دانش و مهارت خود، روش‌های مناسب برای تأمین خواسته‌ها و انتظارات مشتریان را بیابند و به کار بگیرند. در رویکرد دوم، تمرکز بر شاخص‌های رفتاری است. در چنین سازمان‌هایی، روش‌های ارتباط با مشتری و انجام فروش اهمیت دارد و بهترین فروشندگان کسانی هستند که رفتار فروش مناسب و مطلوبی داشته باشند. در این نگرش فرض می‌شود که پیامدها و نتایج مطلوب زمانی حاصل می‌شود که افراد فعالیت‌ها و اقدامات مطلوب انجام دهند. بنابراین می‌توان گفت که هر یک معیارهای نتیجه‌ای و رفتاری دارای مزایا و معایبی هستند که استفاده ترکیبی از این شاخص‌ها می‌تواند کمک کننده باشد. اما به طور کل، در سازمان‌هایی که فرآیندهای کاری مشخصی دارند، امکان ارزیابی رفتاری بیشتر است، اما در سازمان‌های پویا و نوآور که فرآیندهای کاری، ناشناخته و به سرعت در حال تغییرند، بیشتر ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتیجه کاربرد دارد.

۱. انتظارات و اهداف را تعیین کنید.
۲. تعیین استانداردها
۳. پیشرفت را ارزیابی کنید.
۴. بازخورد بدهید.
۵. گردش کار را حفظ کنید.
۶. توسعه را ارزیابی کنید.

وقتی مدیران به طور انحصاری بر نتایج تمرکز می‌کنند، فرصت‌هایی را برای حمایت از یادگیری و توسعه افرادی که مدیریت می‌کنند، از دست می‌دهند. وقتی مدیران، کوچینگ را به نقش سرپرستی خود اضافه می‌کنند، فضایی را برای تفکر و یادگیری دیگران ایجاد و تسهیل می‌کنند که به دیگران کمک می‌کند تا از آگاهی به عمل حرکت کنند. وقت گذاشتن برای اضافه کردن کوچینگ به مدیریت، باعث می‌شود دیگران ابتکار و مسئولیت‌پذیری بیشتری در قبال کار خود داشته باشند. از این رو، مدیر در جایگاه کوچ می‌تواند نیروهای خود را برای حرکت به سمت یک عمل یا رفتار جدید در حین یادگیری، رشد و توسعه آماده کند. به عنوان یک مدیر کوچ، وظیفه شما این است که به دیگران کمک کنید از نقطه A، جایی که اکنون هستند، به نقطه B، جایی که نیاز دارند، می‌خواهند یا باید باشند، حرکت کنند.

از این رو برای مدیر دو نوع کوچ را می‌توان در نظر گرفت:

۱. کوچینگ غیررسمی:

- این کار را می‌توان به صورت غیررسمی در راهرو، با یک تماس تلفنی یا درست قبل از جلسه با سرمایه‌گذاران انجام داد.

مثال: می‌دانید فردی که به شما گزارش می‌دهد، هفته‌ها از ایستادن برای صحبت در مقابل حامیان اصلی شما هیجان‌زده بوده است. درست قبل از اینکه ادامه دهد، می‌گوید اعتماد به نفسش متزلزل است. با او به کناری می‌روید تا به او کمک کنید تا اعتماد به نفس خود را به دست آورد.

۲. کوچینگ رسمی:

- می‌تواند در یک جلسه منظم یک به یک یا گفتگوی توسعه فصلی انجام شود.
- ممکن است چند دقیقه طول بکشد یا ممکن است بتوانید یک ساعت وقت بگذارید.
- کوچینگ ممکن است یک بار یا به صورت مداوم انجام شود.
- به عنوان بخشی از مدیریت عملکرد.

مثال: به نظر می‌رسد یکی از داوطلبان مرکز، نسبت به والدین مضطرب که درخواست کمک می‌کنند، خشن است. در جلسه‌ای از داوطلب می‌خواهید در مورد نحوه بهینه‌سازی نحوه حمایت از والدین با شما صحبت کند. مشخص به او خواهید گفت که رفتار جدیدی مورد نیاز است (CompassPoint Nonprofit Services, 2016: 7-8).

۶. در سازمان چه زمانی می‌توان نقش کوچ را بازی کرد؟

انتخاب زمان کوچینگ بستگی به این دارد که فردی که با او کار می‌کنید بر اساس مرحله یادگیری و پیشرفت، چه نیازهایی دارد. بهترین سبک مدیریت وجود ندارد، اما بهترین مدیران نیازهای افراد خود را تشخیص داده و از ترکیب جهت و حمایت استفاده می‌کنند که در اصل یک سبک رهبری است که هم متناسب با وظیفه و هم با موقعیت است. در حالی که ممکن است این امر عقل سلیم به نظر آید، به ندرت انجام می‌شود. به گفته بلانچارد، تنها ۱ درصد از مدیران از هر چهار سبک رهبری

استفاده می‌کنند. هدف، تطبیق سبک مدیریت مناسب با سطح توسعه فردی است. یادگیری نحوه انجام این کار مستلزم توانایی ارزیابی سطح رشد فرد و انتخاب و ارائه سبک مناسب برای موقعیت است. وقتی سبک خود را با سطح رشد فرد تطبیق دهید، شایستگی، انگیزه و اعتماد به نفس رشد می‌کند. از سوی دیگر، نظارت بیش از حد یا نظارت کم می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد، اعتماد به نفس و انگیزه داشته باشد.



گام اول؛ هدایت (گفتن): مدیر به کارمند می‌گوید که چه کاری، چه زمانی و چگونه به هدف یا وظیفه دست یابد و به طور مکرر پیگیری و بازخورد ارائه می‌دهد.

گام دوم؛ کوچینگ: مدیر هدایت می‌کند، اما تحسین، تشویق، و گوش دادن را نیز در بر می‌گیرد. در اصل، مدیر با فرد مشورت می‌کند اما کنترل تصمیم‌گیری و حل مشکل را حفظ می‌کند.

گام سوم؛ حمایت: مدیر تشویق می‌کند، تسهیل کننده است، کارمند را بیرون می‌کشد و بازخورد و پیشنهادات او را درخواست می‌کند. هدف این است که مدیر کارکنان را تشویق کند تا خود را باور کنند.

گام چهارم؛ تفویض اختیار: مدیر به فرد قدرت می‌دهد تا با منابع مناسب به طور مستقل عمل کند تا کار را انجام دهد. هدف این است که رهبر حداقل جهت و حمایت را ارائه دهد، زیرا کارمند اوج عملکرد را دارد.^۲

۷. مدل کوچینگ: در جایگاه یک مدیر چگونه کوچ کنیم؟

در این بخش یکی از به‌روزترین مدل‌های کوچینگ مدیران که توسط مؤسسه CompassPoint Nonprofit Services در ایالات متحده به صورتی عملیاتی تدریس می‌گردد، برای یادگیری کوچینگ توسط مدیران و کاربست آن در سازمان ارائه شده است.^۳ یک مدیر برای تبدیل شدن به «مدیر به عنوان کوچ»، باید به سه عنصر کلیدی تسلط داشته باشد:

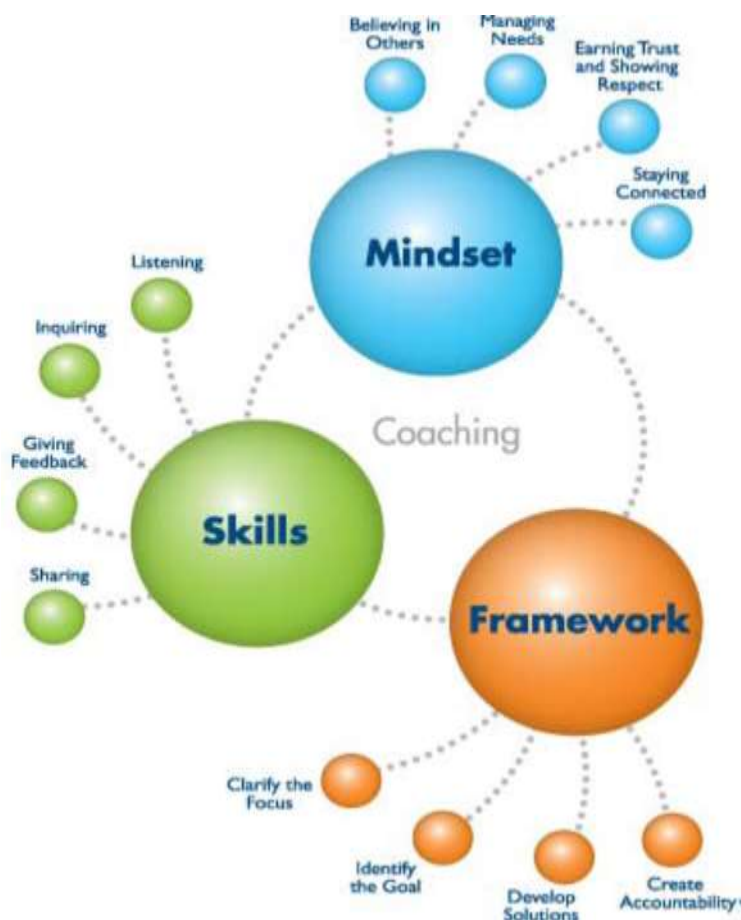
الف. ذهنیت کوچینگ – داشتن نگرش صحیح نسبت به کوچینگ و فردی که شما کوچ می‌کنید.

ب. مهارت‌های کوچینگ – شایستگی‌های اساسی

ج. چارچوب کوچینگ – یک مسیر چهار مرحله‌ای برای هدایت مکالمه کوچینگ

^۲. اطلاعات فوق از Situational Leadership II® و Ken Blanchard Companies اقتباس شده است. برای درک عمیق‌تر تطابق سبک‌های رهبری با سطوح توسعه، کتاب رهبری و مدیر یک دقیقه‌ای نوشته کن بلانچارد، پاتریشیا زیگاری و دریا زیگاری را بخوانید.

^۳. CompassPoint Nonprofit Services, 50012th Street Suite 320, Oakland, CA 94607.



الف. ذهنیت (طرز فکر) کوچینگ

اثر بخشی کوچینگ شما نه تنها به استفاده از رویکرد کوچینگ، بلکه به طرز فکر کوچینگ شما نیز بستگی دارد. طرز فکر شما بر روند کوچینگ تأثیر می‌گذارد. ذهنیت کوچینگ، نگرش شماست، گشاده رویی و دیدگاهی که به مکالمه کوچینگ می‌آورید؛ که برای ایجاد فضای مناسب برای کشف و توسعه دیگران مهم است. چهار عنصر کلیدی یک طرز فکر کوچینگ مؤثر عبارتند از:

- اعتقاد به دیگران

برای این موضوع نیاز است تا روندهای مورد نظر طی گردد (از بالا به پایین):

باورها/افکار

زبان

کنش/رفتار

نگرش‌ها/احساسات

نتایج

• مدیریت نیازها

ذهنیت کوچینگ مستلزم آن است که بتوانید درک کنید که چه زمانی باید به نیازهای دیگران اجازه دهید تا تعاملات شما را هدایت کند، چه زمانی باید به نیازهای تان به عنوان مدیر اجازه دهید تا این کار را انجام دهید و در عین حال نیازهای شخصی و عاطفی خود و دیگران را در نظر بگیرید.

• جلب اعتماد و نشان دادن احترام

اعتماد اساس یک رابطه کوچینگ خوب است. به عنوان یک مدیر در نقش کوچ، خود را به عنوان یک عامل پشتیبانی پیشنهاد می‌کنید، و از کارکنان می‌خواهید بهترین تفکر خود را با صدای بلند به اشتراک بگذارند، ایده‌های جدید را کار کنند، و اقدامات خود را برای خدمت‌رسانی به سازمان به پیش ببرند. در بنیاد نظریه اجتماعی، جیمز کلمن (۱۹۹۰) این اصل را ارائه می‌دهد: «اعتماد به کنش‌هایی اجازه می‌دهد که در غیر این صورت ممکن نیست».

این ضروری است که کسانی که کوچ آنها هستند به شما اعتماد کنند و احترام به آنها ضروری است. اینها دست به دست هم داده و به تقویت یکدیگر کمک می‌کنند. هرچه بیشتر نشان دهید که می‌توانید به افرادی که مدیریت می‌کنید احترام بگذارید، بیشتر اعتماد خواهند کرد که شما آنها را درک می‌کنید. نتیجه، سطحی از راحتی است که امکان برقراری ارتباط صادقانه و مستقیم را فراهم می‌کند. فراتر از نشان دادن احترام، می‌توانید با یک سری اقدامات و رفتارهایی که نشان می‌دهد شما قابل اعتماد هستید، اعتماد ایجاد کنید.

• متصل ماندن

هر کاری که انجام می‌دهیم تأثیر دارد، از جمله زبانی که استفاده می‌کنیم. کسانی که برای ما و با ما کار می‌کنند، ما را تماشا می‌کنند و گوش می‌دهند. چیزهای کوچک می‌توانند تفاوت بزرگی در نتیجه ایجاد کنند. وقتی در یک مکالمه کوچینگ شرکت می‌کنیم، می‌خواهیم در مورد زبانی که استفاده می‌کنیم آگاه باشیم. ما می‌خواهیم از زبانی استفاده کنیم که مردم را به سمت خود بکشاند نه اینکه آنها را دور کند.

یادتان باشد که تفاوت به ظاهر کوچک بین: «اما» در مقابل «و» را در نظر بگیرید.

«اما»

- شما می‌گویید: «این نظر من است».
- آنها می‌گویند: «اما شما باید اینگونه به آن فکر کنید».
- شما می‌گویید: «امروز روی این موضوع تمرکز خواهم کرد».
- آنها می‌گویند: «اما من می‌خواهم کار دیگری انجام شود».

«و»

- شما می‌گویید: «این نظر من است».
- آنها می‌گویند: «من صدای شما را می‌شنوم و نظر دیگری برای اضافه کردن دارم».
- شما می‌گویید: «امروز روی این موضوع تمرکز خواهم کرد».
- آنها می‌گویند: «من می‌شنوم که شما چه می‌گویید و می‌خواهم ابتدا کار دیگری انجام شود».

ب. مهارت‌های کوچینگ

اگرچه مهارت‌های زیادی وجود دارد که یک مدیر می‌تواند به منظور کوچینگ آن را فرا گیرد، چهار مهارت اساسی وجود دارد که برای تسلط بر کوچ بودن ضروری است:

۱- گوش کردن

- بار اول بشنوید که دیگران چه می‌گویند.
- بدانید که مکالمه واقعاً به کجا می‌رود.
- از طریق گوش دادن به طور کامل درگیر شوید.

۲- جویا شدن

- سؤالات محرک بپرسید.
- بهترین تفکر را از دیگران ترسیم کنید.
- توصیه خود را متوقف کنید.

۳- بازخورد دادن

- بازخورد با هدف باشد.
- برای تجلیل از دیگران بازخورد قدردانی بدهید.
- برای رشد دیگران، کوچینگ را حول بازخوردهای منجر به رشد کارکنان عملی کنید.

۴- اشتراک‌گذاری

- به اشتراک گذاشتن مشاهدات، تصور یا ایده‌ها، مثال‌ها و اطلاعات
- دانستن اینکه چه مقدار و چه زمانی به اشتراک بگذارید.
- بررسی ارتباط با پرسیدن سؤالات کلیدی (آیا می‌فهمی من چی می‌گم؟/از او در این مورد پرسیدی؟/آیا سعی کرده‌اید این کار را انجام دهید؟/آیا امکان دارد؟)

ج. چارچوب کوچینگ

چارچوب کوچینگ، ساختار لازم را برای یک مکالمه کوچینگ مؤثر به شما می‌دهد:

- نحوه شروع، توسعه و پایان مکالمات شما را تغییر خواهد داد.
- از آن به عنوان الگویی برای هر مکالمه‌ای در جهت یادگیری یا اقدام جدید استفاده کنید.
- متوجه خواهید شد که چگونه احساس عمیق‌تری از مراقبت از خود نشان می‌دهید.
- گفتگوها کارآمدتر و مؤثرتر می‌شوند.

۱- تمرکز را روشن کنید: به اصل مطلب برسید.

در مورد هدف یا موقعیتی که در رابطه با نیازهای فرد و سازمان به آن آموزش می‌دهید، شفاف باشید. سؤال این است: واقعاً در مورد چه چیزی باید صحبت کنیم؟ این همیشه واضح نیست. ممکن است برای درک واقعیت فعلی یک فرد به مدتی گوش دادن نیاز داشته باشید. شما باید تعیین کنید که کسی به چه چیزی نیاز دارد یا می‌خواهد.

سؤالات برای روشن کردن تمرکز:

- می‌خواهید روی چه چیزی تمرکز کنید؟
- در حال حاضر چه خبر است؟

- در حال حاضر چه چیزی را تجربه می‌کنید؟
- از این گفتگو چه می‌خواهید؟
- چه چیزی نیاز دارید تا از این گفتگو نتیجه بگیرید؟
- این همه به چه چیزی اضافه می‌کند؟
- مهم‌ترین چیزی که امروز در مورد آن صحبت می‌کنیم چیست؟
- در مورد چه چیزی باید صحبت کنیم که به این وضعیت کمک کند؟
- اصل مطلب چیست؟
- برای به دست آوردن نتایج متفاوت باید کجا تمرکز کنیم؟
- در حقیقت معنی این چیست؟
- واقعاً منظور چیست؟
- اساساً چه می‌گویید؟
- بیشتر از همه از این وضعیت چه می‌خواهید؟
- نکته واقعی چیست؟
- دقیقاً چه چیزی بیشترین نگرانی را دارد؟
- بزرگترین نیاز در این شرایط چیست؟
- چه چیزی در این مورد برای شما واضح‌تر است؟

۲- هدف را مشخص کنید: بدانید به کجا می‌روید.

به دنبال شناسایی یک کار خوب، موفقیت، تغییر در رفتار یا نتیجه نهایی باشید. شما می‌خواهید بدانید که فرد در تلاش است به کجا برود. قبل از رفتن به سراغ راه‌حل‌ها ابتدا این را شناسایی کنید. هنگامی که هر دوی شما تصویر واضحی از جایی که شخص در حال حاضر در آن قرار دارد (نقطه A) و به کجا می‌رود (نقطه B) داشته باشید، تنها در این صورت زمان حل مشکل فرا می‌رسد.

سؤالات برای مشخص کردن هدف:

- واقعاً با این به کجا می‌روید؟
- وقتی به آنجا برسید چه شکلی خواهد بود؟
- هدف از کل این وضعیت چیست؟
- هدف نهایی مورد نظر چیست؟
- موفقیت چگونه به نظر می‌رسد؟
- چه تغییری می‌خواهید؟
- تغییر چه چیزی را به همراه خواهد داشت؟
- به چه چیزی امیدوار هستید؟
- چه تأثیری می‌توانید داشته باشید؟
- به نظر شما چه چیزی ممکن است؟
- الان نسبت به هدف کجا هستید؟
- بهترین نتیجه ممکن چیست؟

- ما در اینجا برای رسیدن به چه چیزی تلاش می‌کنیم؟
- درک شما از آنچه مورد نیاز است، چیست؟

۳- توسعه راه‌حل‌ها: مشخص کنید چه چیزی برای حرکت از نقطه A به نقطه B نیاز است. به فرد کمک کنید تا گزینه‌های رسیدن به هدف را شناسایی کند. توجه کنید که در اینجا ما نگفتیم که این نکته برای مشاوره دادن به کارکنان است. ممکن است مقداری باشد. فقط آن را نگه دارید تا زمانی که مورد نیاز یا خواسته باشد. هنگامی که هر دوی شما شکاف بین A و B را درک کردید، آماده هستید که با هم به سمت نتیجه مطلوب فکر کنید و مسیری را برای رسیدن به آن ایجاد کنید. در اینجا با فردی که کوچ آن هستید شریک می‌شوید تا با هم راهی به جلو پیدا کنید. سؤالات برای توسعه راه‌حل‌ها:

- با این وضعیت از کجا باید شروع کرد؟
- چگونه می‌توانید آن را به قطعات قابل مدیریت تقسیم کنید؟
- برای رسیدن به آن/آنجا/آن چه باید اتفاق بیفتد؟
- چگونه می‌توانید این کار را آسان کنید؟
- چه گزینه‌هایی وجود دارد؟ کدام گزینه در حال حاضر بهترین به نظر می‌رسد؟
- به نظر می‌رسد کدام گزینه کمتر بدیهی است اما ممکن است عملی شود؟
- چگونه این تصمیم را می‌گیرید؟
- چه راه دیگری وجود دارد؟
- چه چیز دیگری؟
- وقتی تصمیم می‌گیرید مثل خودتان رفتار کنید، چه عوامل دیگری در بازی نقش دارند؟
- به چه مهارت‌ها، اطلاعات، منابع، ابزار یا انگیزه‌ای نیاز دارید؟
- اگر راه دیگری وجود داشت، آن را انتخاب می‌کردید؟
- اگر از بیرون جعبه می‌آمدی چه؟ آن از کجا خواهد بود؟
- چه چیزی باید تغییر کند تا اتفاقی متفاوت بیفتد؟
- مسیری که می‌خواهید بروید را چگونه می‌بینید؟
- چه چیزی را هنوز امتحان نکرده‌اید که ممکن است کمک کند؟
- چه دیدگاه‌های دیگری می‌تواند وجود داشته باشد؟
- آن‌طور که می‌بینید، چه امکاناتی وجود دارد؟
- چه کسی باید از شما حمایت کند؟
- موانع سر راه چیست؟
- چگونه از موانع عبور خواهید کرد؟
- وقتی به این وضعیت نگاه می‌کنید از کجا می‌آیید؟
- چه طور به مانند دیگری می‌توانید به این وضعیت نگاه کنید؟
- اگر هر چیزی امکان پذیر بود، چه کاری را در این مورد انجام می‌دهید؟
- چه نگرش‌ها و باورهایی را باید بپذیرید یا کنار بگذارید؟

۴- ایجاد مسئولیت‌پذیری: تعهد و مالکیت را به دست آورید. مراحل واقعی را که فرد می‌تواند طی کند تا پیشرفت کند را مرور کنید. به این ترتیب فردی که تحت کوچینگ قرار می‌گیرد، مسئولیت‌پذیری و مالکیت خود را توسعه می‌دهد. هدف این است که در مورد آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد توافق حاصل شود و چه کسی چه کاری را تا چه زمانی انجام خواهد داد. سؤالات برای خلق پاسخگویی:

- چیکار می‌خواهی بکنی؟
- چه زمانی آن را انجام خواهی داد؟
- واقعاً چه چیزی طول خواهد کشید؟
- چگونه این اتفاق میفتد؟
- چه چیزی ممکن است برای جا دادن این مورد باید ارائه شود؟
- چگونه متوجه خواهیم شد که این امر محقق شده است؟
- این چه سودی برای شما خواهد داشت؟
- این چه سودی برای همکاران یا سازمان خواهد داشت؟
- مسئولیت این پروژه به چه معناست؟
- چقدر در انجام به موقع این کار مطمئن هستید؟
- با انجام کاری که می‌گویید انجام خواهید داد چه چیزی را از دست خواهید داد یا به دست خواهید آورد؟
- چه چیزی باعث شد که احساس کنید می‌توانید این مسئولیت را به عهده بگیرید؟
- چگونه می‌توانید این ذهنیت را حفظ کنید؟
- چگونه این می‌تواند در اولویت‌های دیگر شما قرار گیرد؟
- چه چیزی لازم است تا مالکیت کامل این را داشته باشیم؟ (CompassPoint Nonprofit Services, 2016: 9- ۳۳).

۸. نتیجه‌گیری

مدیری که کوچ خوبی است، فرهنگی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان به یکدیگر اعتماد دارند و برای عملکرد سایر اعضای تیم به اندازه عملکرد خود ارزش قائل می‌شوند. در طول دوره، مدیران در خود، ذهنیتی برای کوچینگ ایجاد می‌کنند و مهارت‌های کوچینگ را با اطمینان توسعه می‌دهند. کوچینگ یک مهارت مدیریتی قدرتمند برای کمک به مدیران برای حمایت از پیشرفت شخصی اعضای تیم خود، حل مشکلات و نوآوری در سطح تیمی یا فردی، و رهبری برای تغییر و حل تعارض است. این مقاله به منظور توسعه مهارت‌های مدیران برای استفاده مؤثر از کوچینگ در جهت مدیریت تیم‌های خود به صورت روزانه طراحی شده است. آنها می‌توانند یک رویکرد رهبری تحول آفرین را برای مدیریت تیم‌های خود اتخاذ کنند و به عنوان یک عضو تیم با همکاران خود به طور مؤثرتری کار کنند.

منابع و مراجع

۱. Bennett, J & Wayne Bush, m. (2009). Coaching in Organizations: Current Trends and Future Opportunities, OD PRACTITIONER Vol. 41 No. 1.
۲. Boak, G & Crabbe, S. (2019). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. European journal of training and development 43, 153-165.
۳. CompassPoint Nonprofit Services. (2016). Coaching Skills for Managers and Leaders: Part One: CompassPoint Nonprofit Services, 500 12th Street Suite 320 Oakland, CA 94607.

۴. Feldman, D. C. (2001). Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning* 24, 26-35.
۵. Gregory, J. B & E. Levy. (2009). Coaching in a performance management context: A review and research agenda. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology.
۶. Gregory, J. B & P. E. Levy.(2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 3, 109–123.
۷. Gregory, J. B, Levy, P. E & M. Jeffers. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60, 42–56.
۸. Joo B., (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review* 4, 462-488 .
۹. Kampa-Kokesch, S. (2002). Executive coaching as an individually tailored consultation intervention: Does it increase leadership? *Dissertation Abstracts International*, 62(7), 3408.
۱۰. Kilburg, R. R. (1996) Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48, 134-144.
۱۱. Morgan, d.l. (1993). Content analysis _ A methodological primer for gender research, *Sex Roles*, 64 (3-4), 276-289.
۱۲. Pousa, C, Richards, D & Trepanier, C. (2018). Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender. *Human resource development quarterly* 29, 219-241.
۱۳. Pulakos, E. D, Mueller Hanson, R & Arad, S. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology* 8, 51–76.
۱۴. Steelman, L. A & L. Wolfeld. (2018). The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of business and psychology* 33, 41-53.