



کوچینگ سازمانی



گرد آوری و تالیف:

محبوبه مظاهری

شما نمی توانید همه چیز را به یک انسان آموزش دهید
شما فقط می توانید به وی کمک کنید آن را در درون خویش کشف کند.



برای مادرم

من با تو من شدم / من بی تو محو شدم

این کتاب را تقدیم می کنم:

به روح خردمند مادرم خانم سلیمانزاده کلهرودی که در پنجم شهریور ۱۴۰۱ بخاطر قصور پزشکی، پزشک و پرستار بیمارستان خاتم الانبیا و بیمارستان عرفان نیایش درگذشت.

مادرم زنی فرهیخته، دانا و هنرمند بود که بخاطر خانواده نتوانست دانشگاه برود ولی تمام کتابهای دو کتابخانه عمومی در یوسف اباد را مطالعه کرد و تمام کتابهای روانشناسی و درسی من را با اشتیاق می خواند و در حدی اطلاعات عمومی داشت که مرجع علمی همه همسایه ها و فامیل بود.

هنرمند زیبا بین که در باغبانی، خیاطی، بافتنی، قلاب بافی، فرش بافی، آشپزی، شیرینی پزی، تهیه مربا و ترشیجات یک سبک هنری داشت و زبانزد همه بود.

اگر جنگ نمی شد. اگر شرایط جور دیگری بود و به دانشگاه می رفت، قطعاً مادرم یک روانشناس و مشاور خانواده معتبر و معروف می شد.

من زندگی نزیسته مادرم بودم که در حد توانش به من کمک کرد و حمایت کرد تا بتوانم یک مشاور و نویسنده بشوم.

اکنون که با پروازش به سرزمین اصلی، پشتم خالی شده و انگیزه ای برای کار کردن برایم نمانده، به این فکر می کنم که برای زنده نگه داشتن نام و یادش در مسیری که او می خواست و من علاقه دارم ادامه بدهم.

فهرست:

پیش گفتار

مقدمه

فصل اول

تعریف کوچینگ

اصول کوچینگ

تصورات نادرست در مورد کوچینگ

شایستگی های کوچ

هدف کوچینگ

کوچینگ چه تخصصی نیست و کوچ چه کارهایی انجام نمی دهد

تفاوت کوچینگ با سایر تکنیک ها

مهارت هایی که یک کوچ باید داشته باشد

ابزارهای کوچینگ

فدراسیون بین المللی کوچینگ

اخلاق حرفه ای در کوچینگ

صلاحیت های کوچینگ

فصل دوم کوچینگ در مربی گری

مربی چه کسی است؟

مهارت هایی ضروری برای مربی گری

فرهنگ مربی گری

ویژگی های فرهنگ مربی گری

هفت ویژگی فرهنگ مربی گری:

استراتژی ترویج مربی گری در سازمان

مربی گری چه هست و چه نیست؟

مربی گری با هدف

چه موقع مربی گری باید انجام شود؟

چگونه بدانیم چه وقت مربی گری کنیم؟

مشاهده دقیق

فرایند مشاهده

نحوه اداره یک جلسه مربی گری

آماده شدن برای جلسه مربی گری

هدایت جلسه مربی گری

تهیه یک طرح اقدام

مربی گری فراتر از جلسه

فصل سوم:

کوچینگ و مدیران سازمان

کوچینگ برای مدیران

فصل چهارم:

چرا رویکرد کوچینگ برای رهبران مهم است؟

تکنیک های کوچینگ مثبت برای رویارویی با چالش های رهبری

رهبری با رویکرد کوچینگ

برخی از نمونه های بارز رهبران کوچینگ محور

کوچینگ و توسعه رهبری

خلاصه

فصل پنجم:

کوچینگ به تغییرات مسیر شغلی مدیران و رهبران کمک می کند.

احراز پست مدیریت و رهبری

ویژگی های شخصی مدیران اجرایی ارشد

کوچینگ به تغییرات مسیر شغلی مدیران بازنشسته کمک می کند

منابع

سخنی با خواننده

معرفی کتاب

مقدمه

آنچه شما را از دیگران متمایز می سازد مهارت هایتان است ، نه دانش و تخصصی که بصورت آکادمیک یا تجربی کسب کردید. بنابراین هر چه برای تبدیل دانش به مهارت در طول زمان وقت بگذارید و تجربه کسب کنید، موفق تر خواهید بود.

هر فردی در ابتدا بعنوان کارمند وارد سازمان می شود و بتدریج با کسب مهارت به کارشناس، کارشناس ارشد، سرپرست، مدیر و شاید رهبر سازمان ارتقا پیدا کند. افرادی هم که تیپ شخصیتی کارآفریندارند بعنوان سهامدار و مالک شرکت و بعضا مدیر و رهبر سازمان فعالیت می کنند.

در هر پست شغلی که قراردارید نیاز است که دانش و مهارت خود را ارتقا دهید و " مهارت کوچینگ " یکی از مهارت هایی است که برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی به شما بسیار کمک می کند.

شاید بیشترین تاثیری که مهارت های کوچینگ در مدیریت سازمان دارد لطیف کردن فضای کسب و کار است که نحوه اداره سازمان را از مدیریت آمرانه به سمت مدیریت مربی گری تغییر می دهد و تاثیر مهمی روی حل تعارضات سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان دارد

آنجا که مدیر و رهبر سازمان بجای هیجانی شدن در سکوت خوب به حرف کارمند خود گوش می کند، بجای سوالات سطحی، پرسش های عمیق و تفکربرانگیز می پرسد و بجای پاسخ های آشوب برانگیز، بازخوردی منطقی و راه گشا می دهد.

البته برای بهبود ارتباطات سازمانی، حل تعارضات، بهبود عملکرد سازمان، رشد و تحول سازمانی لازم است چارچوب، رویه ها و فرایندهای سازمانی در " کلینیک مشاوره " بازنگری شده، طراحی و بروز شود و هم زمان رشد و تغییر و تحول فردی مدیر و رهبر سازمان با افزایش دانش و مهارت اناجم پذیرد.

زیرا وقتی رهبر و مدیر سازمان پذیرای تغییر و تحولات تخصصی سازمان نباشد مانع از رشد مدیران میانی، کارکنان و سازمان شده و بر تمامی جنبه های عملکردی تاثیر می گذارند و در نتیجه درآمد و سود سازمان پایین میاید و بازهم فشار مضاعفی بر کارکنان سازمان وارد می شود.

همچنین خود مدیران و رهبران سازمان برای رشد فردی و تحمل تغییرات مسیر شغلی به کوچ شخصی نیاز دارند. هرکسی در زندگی شخصی خود با مسایل و مشکلاتی روبرو می شود که حضور یک کوچ در کنار فرد گذر از این مصایب را آسان می کند.

این کتاب در جهت اجرای پروژه کوچینگ سازمانی در یک هلدینگ در اسفند سال ۹۷ گردآوری و تالیف و در اردیبهشت ۹۸ به ثبت وزارت ارشاد رسید. و به عنوان هدیه به شما تقدیم می گردد. هر گونه برداشت از این کتاب باید با ذکر منبع باشد.

اینجانب با ۲۰ سال سابقه کار در حیطه کوچینگ فردی و سازمانی تکنیک کوچینگ را مهم، موثر و ضروری برای رشد و توسعه نیروی انسانی که جزو سرمایه های نهان و آشکار سازمان محسوب می شوند، می دانم و یادگیری آن ها به مدیران و رهبر سازمان توصیه می کنم.



محبوبه مظاهری
منتور منابع انسانی
کوچ مسیر شلی و کسب و کار
اردیبهشت ۹۸

فصل اول:

آشنایی با کوچینگ

تعریف کوچینگ

متخصصان کوچینگ تعاریف مختلفی برای آن ارائه داده اند.

جان وایتمور یکی از برجسته ترین متخصصان مربی گری آن را اینگونه تعریف می کند:

گشودن قفل استعداد فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد او.

فیلیپ روزینسکی:

کوچینگ هنر ایجاد تسهیلات در آزاد سازی نیرو و استعداد فرد برای رسیدن به اهداف مهم و با معنی خودش.

بیکن و اسپیر:

یک دیالوگ آگاهانه که هدفش تسهیل در کسب مهارت جدید، امکان و گزینه های نوین و بصیرت در رهبری

افراد و پیش رفت سازمانی است.

آنتونی گرانٹ:

یک فرایند سیستماتیک و مبتنی بر همکاری که نتیجه گرا و متمرکز بر راه حل است که در آن کوچ به مراجع

در ارتقا عملکرد، تجربه زندگی، خودآموزی و رشد شخصی مراجع کمک می کند.

کوچینگ فرایندی است که در طی آن کوچ به مراجع کمک می کند به حل مشکل پردازد، راه حل نوینی بیابد

و استعدادش را کشف کند. مالکیت و مسوولیت تصمیم بر عهده مراجع است.

کوچینگ مجموعه ای از ساز و کارهایی است که به مراجع کمک میکند از رویکرد جاری خود به موقعیتی که در

آن قرار دارند آگاه شوند و گزینه ها و حالات ممکن جدیدی را در مورد حل مساله ببینند، سپس به منظور دست

یابی به چیزهایی که در آن موقعیت برایشان اهمیت دارد توانایی هایی را کسب کنند.

بنابراین می توان گفت که کوچینگ:

- یک سیستم اعتقادی است. کوچ با این باور کارش را شروع می کند که مراجع آنها را در یک وضعیت ذهنی

و فکری مناسبی است که خودش می تواند به مشکلات نزدیک شود و توانایی بیان و حل و فصل مشکلات را

دارد.

- کوچینگ یک سبک رهبری است که مالکیت موضوعات و مسایل را در حیطه فردی بداند که مسوول راه

حل آن است.

- کوچینگ مجموعه ای از ابزارها و مدل ها است.

- کوچینگ مجموعه ای از مهارت هاست که اگر ماهرانه و با اتکای بر تجارب کوچ به کار گرفته شود می تواند

به مراجع کمک کند.

اصول کوچینگ

- مراجع فردی کاردان است
- نقش کوچ بهره برداری از کاردانی مراجع است
- کوچ کل فرایند موضوع مورد نظر مراجع را در نظر می گیرد
- مراجع دستور کار را تعیین می کند
- کوچ و مراجع برابر هستند
- کوچینگ در مورد تغییر و اقدام است

تصویرات نادرست در مورد کوچینگ

- کوچینگ برای سر به راه کردن کارمندان است و فقط در مورد عملکرد ضعیف کاربرد دارد
- کوچینگ روشی است برای اینکه کارمندان کاری را که من از آنان می خواهم انجام بدهند.
- کوچینگ فقط از سوی سرپرست و مدیر در مورد زیر دست انجام می شود
- کوچینگ تنها توسط کسانی انجام می شود که درباره آن موضوع متخصص هستند.
- کوچینگ کاری زمان بر و بسیار طولانی است
- کوچینگ در یک جلسه تمام می شود
- کوچینگ کاری سخت است
- کوچینگ برای کارمندان من مناسب نیست
- من از قبل می دانم چطوری کوچ کنم
- من سالهاست استادم و تدریس می کنم یا سالهاست که مشاور هستم پس کوچینگ را هم بلد هستم.
- کوچینگ بدرد همه موضوعات و هرکاری می خورد
- کوچینگ همان مربی گری یا منتورینگ است
- کوچینگ کمیت پذیر نیست
- کوچینگ یک مد جدید در قرن جدید است
- شما نمی توانید کوچ خودتان باشید
- کوچ ها خودان به کوچ نیاز ندارند
- کوچینگ فقط بصورت حضوری انجام می شود

شایستگی های کوچ

- ایجاد مبانی
- تامین استانداردها و رعایت اخلاق
- تدوین توافقنامه کوچینگ
- ایجاد ارتباط موثر
- ایجاد اعتماد و صمیمیت با فراگیر
- حضور کوچ
- ارتباطات موثر
- گوش دادن فعال
- سوال کردن قوی
- ارتباطات مستقیم
- تسهیل در یادگیری و نتیجه گیری
- ایجاد بیداری و هوشیاری
- طراحی اقدام
- برنامه ریزی و هدف گذاری
- مدیریت پیشرفت و پاسخگویی

هدف کوچینگ

توانمندسازی افراد در جهتی است که بتوانند برای مشکلاتشان راه حل پیدا کنند. بدین صورت که فرد در جلسه کوچینگ خودش را می شناسد، بر توانایی هایش واقف می شود، نسبت به خود و شرایط محیط آگاه می گردد و انگیزه پیدا می کند که خودش مسئله را حل کرده و برای اهداف آینده برنامه ریزی و اقدام کند. هدف اصلی جلسه کوچینگ این است که بدانیم مراجع سعی در به دست آوردن چه چیزی دارد، نیاز و خواسته اش چیست و کوچ چگونه می تواند در این راه به او کمک کند تا با افزایش توانایی، اعتماد به نفس و انگیزه به هدفش برسد.

کوچینگ چه تخصصی نیست و کوچ چه کارهایی انجام نمی دهد

کوچینگ، روانشناسی، مشاور، آموزش، مربیگری و منتورینگ نیست و کوچ همانند یک ریش سفید و کدخدا واسطه حل مشکلات مردم نمی باشد.

کوچ مانند روانشناس، توصیه نمی‌کند، هدایت نمی‌کند، از تجربه خودش در اختیار مراجع نمی‌گذارد. کوچ نمی‌تواند مانند روانشناس درمانگر وارد حیطه گذشته و شخصیتی فرد شده و مراجع را درمان کند. کوچ نمی‌تواند مانند مشاور مدیریت به مراجع برنامه کاری، استاندارد و چک‌لیست بدهد، او را هدایت یا کنترل کند و برایش تصمیم بگیرد، مجبورش کند یا فرد را متقاعد کند که کاری را انجام داده یا تصمیمی برای صلاح خودش بگیرد.

کوچ مانند مربی از تکنیک آموزش برای حل مسئله کمک نمی‌گیرد و از مراجع حمایت نمی‌کند. کوچ مانند منتور از تکنیک عارضه‌یابی، مشاور و آموزش برای کمک به مراجع استفاده نمی‌کند. کوچینگ یک تکنیک متفاوت است و خط قرمزهایی دارد و همین استانداردها و ابزارهای خاص آن را از سایر تکنیک‌ها متمایز می‌سازد.

کوچ توصیه نمی‌کند، راهنمایی نمی‌کند، کنترل نمی‌کند، هدایت نمی‌کند، از روش‌های درمانگری استفاده نمی‌کند و برنامه کاری یا چک‌لیست نمی‌دهد. کوچ مشاور یا مدرس، مربی یا منتور نیست و همانند آن‌ها به مراجع آموزش نمی‌دهد بلکه به مراجع کمک می‌کند از دانسته‌های خودش نهایت استفاده را بکند.

تفاوت کوچینگ با سایر تکنیک‌ها

در زیر نام تکنیک‌ها و تفاوت آن‌ها به تفکیک ذکر شده است:

آموزش

فردی که از تکنیک آموزش استفاده می‌کند مدرس نام دارد. در تکنیک آموزش مدرس تدریس می‌کند و دانشجویان گوش می‌کنند. ارتباط یک‌طرفه است. تأثیر آموزش بر یادگیری کوتاه‌مدت می‌باشد.

مشاور روانشناس

فردی که از تکنیک روانشناسی استفاده می‌کند، مشاور روانشناس نام دارد. در جلسه روانشناسی، مراجعه‌کننده در مورد مشکلات خود صحبت می‌کند و روانشناس با استفاده از تخصص و تجربه خود به او توصیه می‌کند، راه‌حل می‌دهد. روانشناس به گذشته فرد توجه دارد، وارد حیطه شخصیت و آسیب‌های روانی مراجعه‌کننده می‌شود، نقاط ضعف و خلاءها را بررسی می‌کند، تلاش می‌کند با بررسی خاطرات گذشته، مسئله‌هایی که روان مراجعه‌کننده را آزار داده پیدا کرده و با ارائه راه‌حل و با استفاده از تئوری‌ها، مکاتب مختلف و تکنیک‌های روان‌درمانی مانند CBT ACT و به درمان بیمار و حل مشکل مراجع کمک کند.

درمانگری

فردی که از تکنیک روانکاوی استفاده می‌کند، روانشناس درمانگر نام دارد. در جلسه روان‌درمانی یا روانکاوی، بیمار، از خاطرات منفی و تجربیات آزاردهنده گذشته خود صحبت می‌کند و درمانگر با استفاده از تکنیک‌های روانکاوی و در شرایط خاص به درمان بیماری او کمک می‌کند.

مشاور مدیریت

فردی که از تکنیک مشاور مدیریت استفاده می‌کند، مشاور مدیریت نام دارد. مشاور مدیریت از مدل‌ها و برنامه‌های آماده یا طراحی شده مخصوص سازمان یا بومی شده برای حل مشکلات سازمانی استفاده می‌کند. او کارکنان سازمان را به سمت استانداردها، مدل‌ها و الگوها هدایت کرده و راه‌حل مناسبی را طبق تخصص و تجربه خود توصیه می‌کند.

کوچینگ

فردی که از تکنیک کوچینگ استفاده می‌کند کوچ نام دارد. در کوچینگ فقط از سه ابزار گوش کردن، سؤال پرسیدن و بازخورد استفاده می‌شود. کوچ با افرادی که از نظر روانی سالم هستند کار می‌کند و اعتقاد دارد پاسخ نزد مراجع است در نتیجه او به مراجع توصیه نمی‌کند، آموزش نمی‌دهد یا کارهای او را کنترل نمی‌کند و او را به سمت برنامه خاص و از پیش تعیین شده هدایت نمی‌کند.

مربی‌گری

فردی که از تکنیک مربی‌گری استفاده می‌کند مربی نام دارد. مربی‌گری یک پکیج است و شامل تکنیک‌های آموزش، مشاور و کوچینگ می‌باشد. مربی فردی بسیار حامی است که در جای مناسب از تکنیک مناسب استفاده می‌کند و ممکن است سابقه کار بین یک تا ده سال داشته باشد.

منتورینگ

فردی که از تکنیک منتورینگ استفاده می‌کند منتور نام دارد. منتورینگ یک پکیج است که شامل تکنیک‌های: عارضه‌یابی، گزارش‌نویسی، مشاور، آموزش، روانشناسی و کوچینگ می‌باشد. منتور فردی متخصص و حرفه‌ای در یک رشته خاص است که تحصیلات دانشگاهی و بیش از ده سال سابقه کار در آن رشته تخصصی را دارد و در جایگاه مناسب از تکنیک‌های مختلف برای حل مشکل مراجع استفاده می‌کند.

کند. منتور در ابتدای شروع کار گزارش عارضه یابی از وضعیت موجود مراجع تهیه می کند و در پایان کار گزارش پیشرفت به مراجع ارائه می دهد.

مهارت هایی که یک کوچ باید داشته باشد

آموزش و کسب دانش در مورد کوچینگ اولین قدم در کسب مهارت کوچینگ است اما به هیچ وجه مطالعه و کسب دانش شما را ماهر نمی کند. ماهر شدن در کوچینگ نیاز به تمرین در جلسات کوچینگ زیر نظر منتور کوچ دارد. بنابراین لازم است که اگر شما می خواهید بعنوان یک کوچ حرفه ای مشغول بکار شوید حتما در آکادمی دوره کوچینگ را زیر نظر منتور کوچ بگذرانید.

ابزارهای کوچینگ

۱. گوش دادن

گوش دادن فعال به معنای این است که کوچ در جلسه کوچینگ با حضور، تمرکز و توجه کامل برای برقراری ارتباط مستقیم و بدون قضاوت به صحبت های مراجع گوش می کند. گوش دادن مشتاقانه و با دقت شامل توجه به کلام، زبان بدن و لحن صدای مراجع، برای دریافت و درک پیام های کلامی یا غیر کلامی و درک شرایط درونی و بیرونی مراجع می باشد.

در جلسه کوچینگ تمرکز روی گفته های مراجع است و فرایند کوچینگ یک گفت و شنود دوطرفه نیست. هنگامی که کوچ به حرف های مراجع گوش می کند، کلمات بر خواسته از ناخودآگاه که بیان گر مشکل او است می شنود و درواقع آن کلمات خاص را شکار می کند تا متوجه شود که گره ذهنی در چه زمانی و بر اثر چه مسئله ای در ذهن مراجع ایجاد شده است.

در هنگام گوش دادن فعال، کوچ، زبان ناخودآگاه مراجع شامل ارزش ها، باورها، ترس ها، نگرانی ها، خاطرات، الگوهای ذهنی، نظام های ارزشی، افکار، دغدغه های ذهنی و ... را می شنود و زبان بدن شامل حرکات دست، چشم، بدن را می بیند و بر اساس آن ها جلسه را پیش می برد.

دانش تخصصی در مورد موضوعی که مراجع در مورد آن صحبت می کند باعث می شود که کوچ بتواند بهتر صحبت ها را درک کرده و کلمات ناخودآگاه را بشود و بر اساس آن سؤالات عمیق و دقیق تری مطرح کند. گوش دادن فعالیتی ذهنی است که با یادگیری و تمرین تقویت می شود زیرا ما با گوش های خود می شنویم، اما بامغزمان گوش می دهیم و مهارت مهمی است که کوچ باید آن را بیاموزد.

علائم گوش دادن فعال:

- تمایل بدن شنونده به سمت گوینده
- تأیید کلام گوینده با زبان بدن و کلام توسط شنونده
- بازتاب احساسات در صورت شنونده
- تکرار بعضی از جملات گوینده
- حضور و تمرکز کامل در جلسه
- ساختن پرسش دقیق از جملات شنیده شده

عواملی که باعث می شود که کوچ نتواند به خوبی به صحبت های مراجع گوش کند

- قضاوت کردن
- کمال گرایی
- بی تجربه و تازه کار بودن
- عدم حضور و تمرکز در جلسه
- گفتگوی درونی در ذهن کوچ
- تمایل به پاسخ دادن راه حل
- احساس دلسوزی بیش از اندازه
- چارچوب های ذهنی و نظام های ارزش کوچ
- نگرفتن بازخورد حین جلسه از مراجع
- تمایل برای کنترل جلسه و هدایت مراجع
- نداشتن دانش و مهارت گوش دادن فعال
- نداشتن دانش و مهارت مشاهده زبان بدن
- حال جسمی یا روحی کوچ خوب نباشد
- کوچ خسته یا گرسنه باشد

۲. پرسش

کوچ با حضور کامل به حرف های مراجع گوش می کند، کلمات بر خواسته از ناخودآگاه را بر اساس تخصص خود می شنود و بعد بر اساس صحبت های مراجع، سوالات عمیق و دقیقی می پرسد که منجر به ایجاد یک آگاهی در او بشود.

پرسش عمیق و درست مهم‌ترین قسمت فرایند کوچینگ است که به گره‌های ذهنی منجر به مسئله تلنگر زده و آن‌ها را باز می‌کند. در هنگام فکر کردن برای پاسخ به سؤال، ذهن و بیش از ۸۰ درصد مغز مراجع را درگیر سؤال می‌شود و او با تفکر عمیق و یافتن پاسخ برای پرسش، گره ذهنی را باز کرده و انگیزه پیدا می‌کند که خودش برای حل مشکل اقدام می‌کند.

جلسه کوچینگ سؤالات از پیش آماده‌شده ندارد و سؤالات مختص همان جلسه و بر اساس موضوع موردبحث و صحبت‌های درون جلسه می‌باشد. به جز سؤالات روتین اول و آخر جلسات که زمینه‌ساز آغاز یا ادامه یا پایان فرایند کوچینگ است.

انواع روش های سوال پرسیدن:

- سؤال با انتهای باز
 - منتهی به توضیح برای پاسخ دادن به سؤال می‌شود
 - سؤال با انتهای بسته
 - منتهی به پاسخ بله یا خیر می‌شود
 - سؤالات هدف‌دار
- شنونده را برای پاسخ دادن وادار به تفکر عمیق پیرامون موضوع مطرح‌شده می‌کند تا پاسخی شفاف و دقیق بگوید و مفهوم را روشن‌تر سازد.

پرسش عمیق باعث می‌شود که مراجع:

- عمیق‌تر فکر کند و افکار خود را واضح‌تر بیان نماید
- ایده‌های بیشتری به ذهنش برسد
- گره ذهنی باز شود
- چالش را از زاویه دید دیگری نگاه کند
- خودش برای پاسخ تصمیم بگیرد
- در او آگاهی ایجاد می‌شود
- مسئله در ذهن او شفاف می‌شود
- توجه او به نکته‌ای که توجه نکرده، جلب می‌شود
- برای حل مشکل انگیزه پیدا کند
- مسیر جدیدی برای حل مساله پیدا می‌کند

عواملی که باعث می‌شود که کوچ نتواند سؤال‌های مناسب و عمیق بپرسد.

- نداشتن دانش و مهارت پرسشگری
- نداشتن دانش و مهارت گوش دادن فعال
- نداشتن تخصص در مورد موضوع صحبت مراجع
- گنگ بودن موضوع صحبت برای کوچ
- پرسیدن سؤالات جهت‌دار
- تمایل برای هدایت و توصیه کردن
- عدم تسلط به اداره جلسه
- بی‌تجربه و تازه‌کار بودن
- عدم حضور و تمرکز در جلسه
- گفتگوی درونی
- قضاوت
- حال جسمی یا روحی کوچ خوب نباشد
- کوچ خسته یا گرسنه باشد

۳. بازخورد

در هنگام بازخورد کوچ، قضاوت، توصیه، راهنمایی و هدایت نمی‌کند بلکه فقط در قالب جملات خبری آنچه مراجع برای شناخت، تغییر و رشد نیاز دارد را برای او بیان می‌کند و مراجع حق انتخاب و قدرت تصمیم‌گیری دارد که بازخورد را بپذیرد یا نپذیرد. کوچ از طریق بازخورد به مراجع کمک می‌کند که عملکردش را ارتقا بخشد و به اهدافش برسد و مراجع نیز از طریق بازخورد به کوچ، فرایند کوچینگ، کوچ را بهبود می‌بخشد.

بازخورد مثبت و مؤثر شامل موارد زیر می‌شود:

- صریح و شفاف است.
- کلی‌گویی نیست.
- نصیحت نیست
- انتقاد نیست
- قضاوت نیست

- بی طرف است
- بازخورد جنبه مثبت دارد
- بر روی یک موضوع است
- مراجع را به فکر می اندازد
- به مراجع آسیب نمی زند
- باعث حرکت و اقدام می شود
- با سطح پذیرش مراجع تناسب دارد.
- ابراز نظر شخصی و افکار کوچ را ندارد
- با هدف تغییر دیدگاه و رشد بیان می شود
- ارتباط بین کوچ و مراجع را بهتر می کند
- مسئولیت بازخورد توسط کوچ پذیرفته می شود.
- بر روی رفتاری است که مراجع می تواند آن را تغییر دهد.
- در کنار آن جملاتی بیان می شود که فرد را برای اصلاح ترغیب می کند.
- موجب رشد مراجع می شود و او را به تفکر و بررسی مجدد وامی دارد.

فدراسیون بین المللی کوچینگ

فدراسیون بین المللی کوچینگ واقع در امریکا، مرجع تخصصی تمام انجمن ها و آکادمی هایی است که با روش این فدراسیون کوچینگ را تدریس می کنند.

<https://coachfederation.org/>

طبق تعریف فدراسیون بین المللی کوچینگ ICF

«کوچینگ همکاری و مشارکت بین کوچ و کوچی است؛ که در طی آن، کوچی با استفاده از تفکر عمیق و خلاقیت خود، توانایی های شخصی و حرفه ای خود را افزایش می دهد»

فصل دوم:

کوچینگ در مربی‌گری

مربی چه کسی است؟

مربی فرد متخصصی است که از تکنیک های آموزش، مشاور و کوچینگ برای کمک به مراجع کمک می کند. او حامی و همراه مراجع است و خود را موظف می داند از تمام مهارت های مورد نیاز استفاده کند تا مشکل مراجع حل شود.

مربی می تواند یک مشاور باشد که از تکنیک آموزش و کوچینگ برای افزایش بهره وری تیم فروش استفاده می کند یا مدیری باشد که برای بهبود عملکرد کارمندان زیر دست خود از تکنیک مربی گری استفاده می کند.

مهارت هایی ضروری برای مربی گری

۱. مهارت مشاهده

مدیریتی که می خواهد مربی گری کند، باید قادر به رصد کردن عملکرد کارمند بر مبنای اهداف و انتظاراتی که از قبل تعریف شده است باشد. مربی قبل از اینکه عملکرد کارمند را به طور رسمی ارزیابی کند باید نقاطی را که کارمند می تواند عملکرد خود را بهبود و ظرفیتش را توسعه دهد، شناسایی کند و اقداماتی را به منظور کمک به آن کارمند مورد نظر قرار دهد.

بعضی اطلاعات را به وسیله مشاهده مستقیم می توان به دست آورد. مثلا نحوه شرکت در یک جلسه، یا نحوه ارائه مطلب، یا روابط یک کارمند با دیگر کارمندان. بعضی از اطلاعات را مربی می تواند از شبکه ارتباطی که بادیگر کارکنان دارد به دست بیاورد. اطلاعات دیگری نیز هستند که مربی می تواند از مطالعه گزارش هایی که کارمند تهیه کرده است یا از طریق ابزار کنترلی مانند بودجهای که هزینه شده است بدست بیاورد.

۲. مهارت تحلیل و بررسی

مربی باید دارای دو نوع مهارت تحلیل باشد. او باید قادر باشد نقاطی را که در آن کارمند می تواند عملکردش را بهبود داده و خودش را توسعه دهد شناسایی کند و باید بتواند تعیین کند که در چه زمانی مربی گری اقدامی است که می تواند به کارمند کمک کند عملکردش را بهبود دهد. فرایند شناسایی اینکه در چه زمانی نیاز به مربی گری وجود دارد یا در چه زمانی نیازی به مربی گری نیست، اساسا متضمن تحلیل فاکتورهایی است که در عملکرد و رفتار یک کارمند نفوذ دارد.

شناسایی فرصت ها و موقعیت هایی که کارمند می تواند عملکرد و رفتارش را بهبود دهد مستلزم فرایند تحلیلی تقریبا متفاوتی است که تا اندازه ای مبتنی بر داده ها و اطلاعاتی است که مربی به وسیله مشاهده ای که خود و

دیگران از عملکرد کارمند داشته اند و تا اندازه ای نیز به وسیله مصاحبه جمع آوری می کند. بعضی از سؤالهایی که باید به آنها جواب داده شود عبارتند از:

عملکردی که انجام شده چگونه است؟

چه کاری خوب انجام شده است؟

کدام کار می توانست بهتر انجام شود؟

کدام بهبود مشخصی می تواند برای کارمند کار را آسان کند تا او بتواند عملکردی در سطح بهینه داشته باشد؟

۳. مهارت مصاحبه

شاید بهتر باشد این مهارت را به دو مهارت سوال کردن و مهارت گوش دادن فعال تفکیک کرد. یک مربی باید قادر باشد از کارمند به طریقی صحیح سوال های درستی بپرسد سپس به طور فعال گوش کند. یک مربی در مصاحبه خود با فراگیر سوال های گوناگونی مطرح می کند. به زبان دیگر سوال های مربی گری انواع مختلفی دارد که هر کدام هدف خاصی را دنبال می کنند و در موقعیت خاص خود باید مورد استفاده قرار گیرند. همچنین مربی باید تکنیک های مصاحبه مانند مدل استار و را بداند تا در یک فرایند صحیح مراحل مربی گری را پیش ببرد.

۴. مهارت گوش دادن فعال

۵. مهارت سوال پرسیدن

۶. مهارت بازخورد دادن

هر سه مهارت فوق در فصل اول توضیح داده شد.

فرهنگ مربی گری

مفهوم مربی گری با ظهور و گسترش روزافزون حرفه مربی گری مدیریت به دنیای کسب و کار و مدیریت وارد شده است. در ابتدا افرادی مانند جان وایت مور و توماس لیونارد پیدا شدند و برای مدیران ارشد مربی گری کردند. آنها خیلی زود توانستند مربی گری را بعنوان یک حرفه مطرح کنند. وقتی یک دانش و مفهوم نو به خوبی اجرا می شود و نتایج موفقی ایجاد می کند استفاده از آن به طور زنجیره ای افزایش می یابد. در مورد مربی گری نیز این اتفاق افتاد و بکار گیر فنون مربی گری فراتر از وظیفه مدیران رفت و این نظر مطرح شد که فرهنگ سازمانی باید تغییر کند و تبدیل به یک فرهنگ مبتنی بر مربی گری شود و در واقع اگر چنین باشد مربی گری نتایج بیشتر و بهتری را به بار میآورد. در یک فرهنگ مبتنی بر مربی گری علاوه بر اینکه مدیران رده های مختلف شرکت هم نگرش مثبتی به مربی گری دارند و هم می توانند فنون مربوطه را به کار برند،

از آنجاییکه مکالمات بین افراد متأثر از مکالمات مربی گری است، کارکنان نیز در مواردی به مربی گری می پردازند و در مکالماتی که با مافوق دارند از روش مربی گری استفاده می کنند.

ویژگی های فرهنگ مربی گری

ادگار شاین می گوید فرهنگ مربی گری در خلا شکل نمی گیرد بلکه با دینامیک، چالش ها و فرصت هایی که سازمان در هر لحظه از عمرش با آنها مواجه است پیوند دارد. زمانی می گوییم یک شرکت یا سازمان دارای فرهنگ مربی گری است که همه اعضا و کارکنان آن شرکت بدون ترس و وا همه و بدون محدودیت ناشی از ارتباط رییس و کارمندی در مورد بهبود روابط کاری و عملکرد فردی و سازمانی وارد مکالمات محترمانه و کاندید مربی گری می شوند. همه یادگرفتند که به بازخورد دادن و گرفتن ارزش قایل شوند و آن را به طریقی موثر و محترمانه به عنوان ابزار قدرتمند یادگیری برای توسعه شخصی و حرفه ای، افزایش اعتماد بین همدیگر، بهبود مستمر عملکرد و افزایش رضایت مشتری به کار ببرند.

هر فردی در جنبه هایی از زندگی خود یک مربی است و به قول کنت بلانچارد، صرف نظر از اینکه سمت رسمی شما چیست، در بیرون اتاق شما همکارانی هستند که نیاز به کمک شما در قالب مربی گری دارند.

هفت ویژگی فرهنگ مربی گری:

۱- رهبران الگوی مثبتی هستند

سازمان ها فرهنگ خود را از رهبران خود می گیرند. آنها در تعیین نحوه گفتار و رفتار و اینکه چه چیزی خوب و چه چیزی بد است نقشی اساسی دارند. وقتی رهبران در بکارگیری فنون مربی گری ماهر می شوند با این کار سبک رهبری خود را از رییس کارکنان بودن به مربی کارکنان بودن تغییر می دهند. سازمانی که رهبران آن عادت کردند دستور بدهند و انتظار داشته باشند کارکنان آنها حتی اگر کارشناسان برجسته باشند در مورد چرایی دستورات سوالی مطرح نکنند مطمئناً آن سازمان با فرهنگ مربی گری فاصله دور و درازی دارد. همانطور که در فرایند و مهارت های مربی گری دیدیم، سوال کردن حق قلب مربی گری محسوب می شود و لازمه مربی گری سوال کردن است و مدیرانی که عادت ندارند دستورات و رفتارهایشان زیر سوال برود طبیعی است که روی خوش به مربی گری نشان ندهند.

مربی گری یعنی به کارگیری رهبری و آن مستلزم به کارگیری بهترین چیزهایی است که ما در مورد رهبری معاصر می دانیم. رهبرانی که بر مربی گری مسلط می شوند، مکالمات قدرتمند، هوشمند و هیجانی را می آموزند که با آن تغییرات بهره ور و اقداماتی که مبتنی بر اشتیاق و الهام هستند را هدایت می کنند.

۲- مربی گری در تمام جهات صورت می گیرد. از بالا به پایین و از پایین به بالا

در یک فرهنگ مربی‌گری، مربی‌گری در تمام جهات و توسط همه افراد صورت می‌گیرد. به نحوی که ارتباطات مربی‌گری یک شبکه تشکیل می‌دهد. مربی‌گری بین افراد یک بخش، افرادی از سایر تیم‌ها و در پایین و بالای سلسله مراتب سازمانی. عامل کلیدی در این ارتباطات قوی مربی‌گری ایجاد یک ارتباطات مربی‌گری صریح و روشن است.

ما می‌دانیم که مدیران و رهبران وقتی به طور موثر و کارآمد عمل می‌کنند که برای زیردستان مستقیم خود مربی‌گری توسعه‌ای و عملکردی‌ارایه می‌کنند. این کار با اینکه بخش لازم عملکرد عالی است ولی خودش برای ایجاد شرایط فرهنگی که برای دنیای کسب و کار امروز ضروری است کافی نیست.

مربی‌گری هم قطار دومین ایستگاه برای ایجاد روابط روشن مربی‌گری است. روابط مربی‌گری در سراسر سازمان ایجاد می‌شود تا پشتیبان دیالوگ مستمر، یادگیری، حل مساله و شرایط کاری مناسب باشد. مربی‌گری هم قطار عامل گران‌بهایی است که به یادگیری، رشد و بهبود بهره‌وری کمک می‌کند. به دلایل مختلف، مربی‌گری از پایین به بالا پرچالش‌ترین عامل است. مدیر یا رهبر ممکن است نسبت به دریافت بازخورد از پایین ناآگاه یا بی‌تمایل باشد. امکان دارد کارمند زیر دست احساس امنیت نکند. به هر دلیلی که باشد اگر بخواهیم جریان بازخورد از کارمند به سمت مدیر مافوق جریان داشته باشد ماهیت ارتباط باید بطور اساسی متحول شود. برای انجام این تحول افراد سازمان باید به وسیله ایجاد ارتباطات سالم و مناسب که همراه با اعتماد و احترام باشد به مربی‌گری همدیگر بپردازند.

۳- هر فردی به بازخورد مشتری توجه دارد

اکثر سازمان‌های امروزی کانال‌های بازخوردی دارند که اطلاعاتی را از مشتریان خود دریافت می‌کنند. این چیز تازه‌ای نیست. اما در سازمانی که فرهنگ مربی‌گری رواج دارد تاکید بسیار زیادی بر توسعه این کانال‌ها وجود دارد که آنها را موثرتر می‌کند. همه افراد مسوولیت دارند که بطور فعال از مشتری خود بازخورد بگیرند، آن را درک کنند، نسبت به آن حالت تدافعی نگیرند. هر فردی از نقش مهم خود در ماموریتی که سازمان در خدمت به مشتری دارد، مطلع می‌باشد.

۴- تیم‌ها انرژی و قدرت می‌گیرند

اگر تیم‌ها فرایند مربی‌گری را به خوبی بیاموزند، روابط مبتنی بر اعتماد قوی و برابری به وجود می‌آورد که روابط سنتی و ریسی و کارمندی و رقیب را مضمحل می‌کند و کارکنان را به سمت یک ارتباط مبتنی بر همکاری و روابط مربی‌گری و مراجع می‌کشاند.

در یک فرهنگی که عملکرد عالی محور آن است، کارکنان خود را بخشی از یک کل بزرگ احساس می کنند. تیم ها بر ایجاد ارتباط و اعتماد قوی تمرکز دارد. اعتماد نیز بطور مستقیم با هم کار کردن افراد را بطور کارآمدتر و کارا تر تقویت می کند و منجر به ایجاد یک عملکرد قوی می شود.

ارتباطی که تیم ها در یک فرهنگ مربی گری به وجود میاورند یک ویژگی دارد. تعهد زیادی به موفقیت هم تیمی ها ایجاد می کند. همه خود را متعهد به موفقیت سایر اعضای تیم میدانند. آنها این واقعیت را می پذیرند که ما زمانی می توانیم برنده شویم که همه برنده شوند. کار من این است که باعث موفقیت هم تیمی ام بشوم. ۵- تصمیم گیری به طور موثر تری صورت می گیرد، یادگیری اتفاق می افتد و تغییر با سرعت بیشتری انجام میشود.

مربی گری یادگیری فردی و تیمی را سرعت می بخشد زیرا با مربی گری جذب و به کار گیری درس های آموخته سریع تر صورت می گیرد. تیم ها به طور مکرر با استفاده از تکنیک های مرور بعد از عمل به مستند سازی درس های آموخته شده می پردازند.

۶- سیستم های منابع انسانی بطور کامل با مربی گری هماهنگ و سازگار هستند سیستم های منابع انسانی شامل جذب استعدادها، آموزش بدو استخدام، پرورش، ارزیابی، عملکرد، ارتقا، پاداش و جبران خدمت است. مربی گری باید بطور کامل با این سیستم ها که نیروی انسانی را تحت تاثیر قرار می دهند یکپارچه شود. با یقین می توان گفت که سپردن یک سمت مدیریتی به فردی که گرایش شدید به سبک دستور و کنترل و سلسله مراتب دارد تمامی تلاشش هایی که مدیریت ارشد برای ایجاد فرهنگ مربی گری کرده است را نقش بر آب خواهد کرد.

امروزه اکثر سازمانها ارزش های سازمانی خود را بیان کرده اند. بیانیه ارزش های سازمانی به دیوار نصب شده سات. اما سازمانی که دارای فرهنگ مربی گری است بطور فعال بر گرد ارزش های اصلی خود که بدان باور دارند می چرخند و از آن بعنوان یک راهما در تصمیم گیری های کسب و کار و نیروی انسانی استفاده می کنند. چنین سازمانی از اعضای خود انتظار دارد تا جایی که رفتار قابل مشاهده همکارانشان با ارزش های سازمانی مطابقت داشته باشد، به مشاهده رفتار و مربی گری آنها بپردازند.

فرهنگ مربی گری روزانه از فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه برای جمع آوری بازخورد استفاده می کند. همه اعضای سازمان برنامه توسعه شخصی دارند که این برنامه جدی گرفته می شود و بطور سالانه بازنگری شده و بطور فعال بر اثربخشی افراد و تیم ها تاثیر می گذارد. شرح شغل های سازمان شامل شرحی از مهارت های مربی گری که برای موفقیت در شغل لازم است، می شود. از همه انتظار می رود خودش را یک کاربر فنون مربی گری بدانند و در یادگیری مستمر دخیل باشد.

۷- سازمان دارای یک زبان و عمل مشترک مربی گری است.

سازمانی که دارای فرهنگ مربی گری است یا به قول یکی از نویسندگان یک سازمان کوچینگ محور است، یک رویکرد و روش واحد مربی گری را به کار می گیرد که به سادگی درک می شود و عموم افراد آن را به آسانی به کار برند. چرا این مهم است؟

اگر کل فرهنگ یک درک مشترک از چگونگی مربی گری داشته باشد آنگاه مکالمات مربی گری به سادگی بین افراد شروع شده و ادامه می یابد. ارشدیت در زمان مربی گری مفهومی ندارد. افراد می توانند به سادگی با موانع کمتری با هم ارتباط برقرار کنند و بطور موثر به انتقال پیام پردازند.

استراتژی ترویج مربی گری در سازمان

- استفاده از مربی خارج سازمانی:
یعنی از خارج از سازمان و بصورت پارت تایم یک مربی استخدام شود.
- مدیر در نقش مربی:
مدیران آموزش مربی گری ببینند و در واحد کاری خود مدیر مربی باشند.
- مربی داخل سازمانی:
یک نفر مربی بعنوان کارمند و تمام وقت در سازمان مشغول بکار شود.
- توسعه فرهنگ مربی گری در سازمان:
به همه کارمندان سازمان مهارت های مربی گری آموزش داده شود.

مربی گری چه هست و چه نیست؟

شما بعنوان یک مدیر وظیفه دارید در زمینه بسیاری از قابلیت ها با افراد کار کنید و نقش شما بعنوان یک مربی یکی از این کارهای ویژه است. مربی گری فرصتی است برای کمک به رشد فردی کارمندان و این یک شراکت دو جانبه است، جایکه هر دوی شما ثانش و تجربه را برای حدکثر کردن ظرفیت ها مراجع تسهیم می کنید و به مراجع یاری می دهید تا به هدف هایش دست یابد.

بدلیل اینکه مربی گری بر پایه توافق دو جانبه قرار دارد، برای هر وضعیتی مناسب نیست. به مداخله مستقیم مدیریتی وقتی نیاز است که:

- یک کارمند جدید یا بی تجربه نیازمند هدایت صریح در خصوص وظیفه ای باشد.
- یکی از کارکنان به روشی از سیاست یا ارزش های سازمان تخطی کرده باشد
- پس از چندین جلسه مربی گری هیچ بهبودی در عملکرد مشاهده نشود

- هدایت یک فرد برای در پیش گرفتن اقداماتی برای رسیدن به اهدافی ولی مربی گری عبارتست از :
- ابزاری برای رشد و یادگیری
- راهنمایی فرد به سمت اهدافش
- تسهیم متقابل تجربیات و عقاید برای رسیدن به نتایج توافق شده
- مربی گری موارد زیر نیست:
- فرصتی برای تصحیح رفتارها یا اعمال یک فرد
- هدایت یک فرد برای در پیش گرفتن اقداماتی برای رسیدن به اهدافی
- سرپرست یا کارشناس بودن، با در دست داشتن پاسخ همه سوالات

مربی گری با هدف

- زمانیکه باور دارید با یکدیگر کار کردن منجر به عملکرد بهبود یافته خواهد شد، مربی گری می کنید یا مربی گری می خواهید. از طریق مربی گری، شما می توانید به دیگران کمک کنید تا:
- نقاط قوت فردی حداکثر شوند (برای مثال: بر مبنای تواناییها تحلیلی بسازید و جلو بروید)
- چیره شدن بر مشکلات و موانع شخصی (برای مثال: پرداختن به ترس از صحبت کردن در مقابل جمع)
- از طریق یادگیری مستمر به تمام ظرفیت خود دست یابند (برای مثال: یادگیری نحوه استفاده از اینترنت برای تحقیق تجاری)
- مهارت ها و صلاحیت های تازه ای بدست بیاورند تا موثر واقع شوند (برای مثال: توسعه مهارت های پیشرفته تر ارتباطی)
- خود را برای مسوولیت های جدید آماده بسازند (برای مثال: کسب مهارت های رهبری)
- خود را اداره کنند (برای مثال: یافتن راه هایی برای بهبود استفاده از وقت)
- ابهام زدایی شود و به سمت هدف های عملکردی کار کنند (برای مثال: یادگیری تدوین هدف های واقع بینانه تر)
- رضایت شغلی و انگیزش خود را افزایش دهند.
- فواید مربی گری می تواند فراتر از فرد مراجع و از طرق زیر به گروهتان و خود سازمانتان کمک کند:
- بهبود بخشیدن به روابط کاری بین مدیر و افرادی که مستقیما زیر نظر وی کار می کنند.
- ایجاد گروه هایی با بازده بیشتر

• استفاده موثر از منابع سازمانی

چه موقع مربی گری باید انجام شود؟

برخلاف تدوین هدف و مرورهای عملکرد که به شکل فصلی یا سالانه زمان بندی می شوند، مربی گری مستمر است و به مجرد نیاز یا پیش آمدن فرصت انجام می شود. گاه جلسات مربی گیری را درباره وضعیت های خاصی ترتیب می دهید. در غالب موارد، شما به شکل غیر رسمی، در تعامل با کسانی که مستقیماً زیر نظرتان کار می کنند و یا همکارانتان، به شکل حضوری یا تلفنی مربی گری کنید.

چگونه بدانیم چه وقت مربی گری کنیم؟

در مواقعی، یک مدیر باید به جای کارها، بیشتر بر روی افراد تمرکز کند و این یکی از آن مواقع است. زمانیکه احساس می کنید یا می بینید یا می شنوید که فردی که مستقیماً زیر نظرتان کار می کند:

- برای تکمیل کارش مشکلاتی دارد
 - از امور عادی اندکی خسته شده است
 - موجب تفرقه میان گروه تان می شود
 - هنگام کار روی وظایف معینی گیر می کند
 - با فکر کردن در این باره که چگونه می توانید کمک کنید تا کار را آغاز کنید.
- اولین گام شناخت وضعیت، فرد و مهارت های آن فرد است. سپس می توانید با یکدیگر کار کنید تا وضعیت، خودانگاره و مهارت هایش بهبود یابد.

مشاهده دقیق

مشاهده دقیق یک مراجع توانایی شما را برای ارائه توصیه آگاهانه مربوط و به موقع تقویت خواهد کرد. شما نیاز دارید که رفتار فرد مورد نظر را هم به طور غیر رسمی یا در خلال یک جلسه و هم بطور رسمی مثلاً در فراخوان های فروش دو نفری مورد مشاهده دقیق قرار دهید. شما می کوشید قوت ها و نقاط ضعف را از راه دور تعیین کنید:

- رفتار فرد مراجع چگونه بر همکارانش تاثیر می گذارد
 - رفتار فرد مراجع چگونه بر توانایی هایش در دستیابی به هدف های خودش تاثیر می گذارد
- همچنان که سرگرم مشاهده هستید، نظریه هایی را درباره آنچه در حال روی دادن است شکل خواهید داد، اما در قضاوت ها یا ساختن فرض ها بیش از حد سریع عمل نکنید و بکوشید یک مشاهده گر خنثی باشید.

نظریه های خود را طی مشاهده های بیشتر بیازمایید. هر جا مناسب بود، وضعیت را با دیگران به بحث بگذارید تا چشم اندازهای آنان را دریافت کنید. دست آخر با سنجش مجدد نظریه های از آنها اطمینان حاصل کنید و داده هایتان را با فرد مراجعه اشتراک بگذارید.

مربی گری کاری مستمر است. انتظار نداشته باشید که یک مسیله را در یک جلسه منفرد مربی گری حل کنید.

فرایند مشاهده

- ۱- سوالات مقدماتی را آماده کنید، زمانیکه رفتار یک فرد را مورد مشاهده قرار می دهید، درباره پاسخ های این سوالات فکر کنید:
 - فرد چه کاری را به طور موثر انجام می دهد یا نمی دهد؟ تا جایکه می توانید دقیق باشید.
 - رفتار فرد چه تاثیری بر دیگر اعضای گروه دارد؟
- ۲- از قضاوت های زودرس پرهیز کنید. شما می کوشید یک مشاهده گر خنثی باشید، پس حسب رویدادهای واقعی و نه درباره علل آنها بیندیشید.
- ۳- روی مشاهداتان تامل کنید. پس از مشاهده دقیق، ممکن است نتیجه بگیرید که شخص مسیله ای دارد که مربی گری می تواند آن را حل کند. یا می توانید نتیجه گیری کنید که مسیله نه در فرد مورد نظر عضو گروه، بلکه در فرد دیگری، یا حتی در پویایی های گروه نهفته است.
- ۴- نظریه های خود را آزمون کنید به مشاهده ادامه دهید، به ویژه اگر از برداشت های خود راضی نیستید. هرگاه مناسب باشد، وضعیت را با دیگران همکاران مورد اعتماد به بحث بگذارید تا چشم اندازهایشان را دریافت کنید. هر یک از مسایل میان فرهنگی ای را که ممکن باشد به درک بهتر وضعیت یا فرد درگیر کمک کند، مورد ملاحظه قرار دهید.
- ۵- انگیزه های خود را امتحان کنید. قبل از پیشنهاد مربی گری به فردی که فکر می کنید یک فرد مسیله ساز است، ابتدا نگاه نزدیک تری به رفتار خود بیندازید. از خود بپرسید که چگونه ممکن است خود شما در مسیله تاثیر گذار باشید.
- ۶- انتظارات غیر واقع بینانه. از خود بپرسید که آیا دارم عملکرد خودم را بعنوان معیار اندازه گیری عملکرد دیگران مورد استفاده قرار می دهم؟ شما محتملا در مسیر کاریتان با ایجاد انتظارات بالا و برجا
- ۷- داشتن یک سابقه خدمت چشم گیر پیشرفت کرده اید. فرض کردن اینکه دیگران انگیزش های یکسان با شما یا نقاط قوتی همپای خودتان دارند، ممکن است غیر واقع بینانه و غیر منصفانه باشد.
- ۸- احساسات تداخل کننده. از خود بپرسید که آیا برایم مشکل است که با کسی که مسیله ای دارد همانند پنداری کنم؟ خودآگاه باشید و متوجه باشید که چه زمانی احساسات خودتان، نظیر خشم یا ناکامی، ممکن است شما را

از پی بردن به آنچه فرد دیگری ممکن است احساس کند، بازدارند و شاید مهارت های مشاهده ای و تحلیل تان را تیره و تار کند.

- ۹- ناکامی در گوش دادن. از خود بپرسید که آیا فرصت هایی را که برای گوش دادن داشته ام از دست داده ام؟ افراد همیشه نمی دانند به چه نوع کمکی نیاز دارند یا بطور دقیق چگونه برای آن تقاضای کمک کنند. زمانی که فرصتی را می بینید، برای گوش دادن فعالانه به افرادی که مستقیماً زیر نظرتان کار میکنند وقت بگذارید.
- ۱۰- ناکامی در تحسین و تمجید. از خود بپرسید که آیا به یاد داشته ام که بازخورد مثبت بدهم؟ غالباً مدیران فراموش می کنند که وقت بگذارند تا دنبال فرصت هایی برای دادن بازخورد مثبت بگردند. در طی زمان، عدم دادن بازخورد مثبت، می تواند نقش موثری در مسیله رفتاری یا نگرشی برای افراد زیر نظر ایفا کند.
- ۱۱- عمل کردن به حرف هایتان. از خود بپرسید که آیا سرمشق خوبی هستیم؟ برای مثال، اگر دیدید شما مهارت های خوب گوش دادن در بهبود عملکرد کار تیمی اهمیت دارد، پس از این مهارت در زمان مورد نیاز استفاده کرده و برای دیگران مدل سازی کنید.

۱۲- به واریسی واقعیت بپردازید. رسیدن به واقعیت با یک همکار مورد اعتماد میتواند سودمند باشد. همچنان که از نیازهای رشد خود بیشتر آگاه می شوید، مدیر و مربی بهتری خواهید شد.

۱۳- در مورد مشاهدات خود با مراجع بحث کنید. زمانی که درباره یک مسیله بحث می کنید، مراقب باشید رفتار مشاهده شده را توصیف کنید، نه نگرش یا منش مراجع را. برای مثال با گفتن: این آن چیزی است که مشاهده کرده ام" آغاز کنید. به یاد داشته باشید که به تاثیر رفتار بر هدف های گروه و سایر افراد بپردازید. برای مثال ممکن است پیشنهاد کنید که اگر من به جای آن عضو گروه بودم، ممکن بود فکر کنم که هنگامی که رفتار و تاثیر آن را بر دیگر افراد توصیف می کنید. حقیقت گو و رک و راست و در عین حال آرام و حمایت گر باشید.

نحوه اداره یک جلسه مربی گری

اکثر مربی گری هایی که انجام خواهید داد، غیر رسمی و بسته به وضعیت فی البداهه خواهند بود. با این حال، هم مربی و هم مراجع به عنوان بخشی از فرایند، برای طرح ریزی و مرور فرایند مربی گری تعدادی جلسه رسمی تنظیم می کنند.

آماده شدن برای جلسه مربی گری

یک اتاق یا فضای خصوصی، جایی که هر دو نفر شما احساس راحتی می کنید، تدارک ببینید. مطمئن شوید که در خلال جلسه شما، هیچ عامل اخلاص کننده ای وجود نخواهد داشت، برای مثال، تلفن ها ی همراه را خاموش کنید.

هر دو نفر نیاز به تهیه یک طرح بحث برای جلسه دارند. همچنین که طرح خود را آماده می سازید، موارد زیر را در نظر بگیرید:

- به مربی گری در کدام حوزه مورد نیاز است؟
- نتایج مطلوب چه هستند؟
- چه چیزی در وسط گذاشته می شود؟
- قصد مشخص این جلسه چیست؟ برنامه ریزی اولیه؟ تهیه یک طرح اقدامی؟ مرور پیشرفت؟
- مشکلات بالقوه چه هستند و چگونه آنها را حل و فصل خواهید کرد؟
- اگر شما مربی هستید، از مراجع بپرسید که آیا پیشنهاد می کند شما تدارکات بیشتری قبل از جلسه ببینید؟
- و پیشنهادهای خود را در این مورد که او چگونه می تواند آماده شود، ارایه دهید.

هدایت جلسه مربی گری

مربی گری یک شراکت است. در خلال جلسه مربی گری، همچنان که شما و مراجع روی بهبود عملکردشغلی یا کسب مهارت های جدید کار می کنید، آن هدف های دست یافتنی را به یاد داشته باشید، اکنون زمان استفاده از آن مهارت های مربی گری که تمرین کرده اید فرا رسیده سات.

- اطمینان پیدا کنید که شما درک مشترکی از هدف های جلسه دارید
- لحن را مثبت نگه دارید. بر صمیمیت خود مبنی بر اینکه می خواهید به فرد دیگری کمک کنید، تاکید ورزید.
- در خصوص وضعیت یا فرصت در دست، چشم اندازها را مبادله کنید. داده های مربوطی را که در خلال مشاهده دقیق مراجع گردآوری کردید ارایه دهید.
- به نظریات او فعالانه گوش کنید.
- صلاحدید و پیشنهادهای خود را در میان بگذارید
- به فرد فرصت دهید تا نظرات خود را بگوید و به سوالات ما پاسخ دهد.

- در مورد ضعف ها و قوت ها بحث کنید و در خصوص نتایج مطلوب به توافق برسید.
- تعهد فرد را نسبت به تهیه طرح اقدام به دست آورد و یک تاریخ پیگیری برای مرور طرح تعیین کنید.

تهیه یک طرح اقدام

مراجع طرح اقدام را تهیه می کند. نقش شما در حمایت از طرح می تواند شامل موارد زیر باشد:

- کمک به حصول اطمینان از اینکه هدف ها واقع بینانه اند.
- کمک به مراجع برای اولویت بندی کارهای مورد نیاز برای رسیدن به اهداف
- یافتن موانع بالقوه و طوفان مغزی برای یافتن راه حل های بالقوه
- تعیین اینکه به چه حمایت های بیشتری برای مربی گری نیاز است.
- با یکدیگر روی حوزه های مورد توافق کار کنید. این فرصتی است برای شما تا همچنان که از فرد دیگر در تهیه طرح اقدام و متعهد شدن به آن حمایت می کنید، مهارت گوش دادن خود را نشان دهید.

مربی گری فراتر از جلسه

مربی گری موثر شامل پیگیری هایی است که پیشرفت را واریسی و تاثیرات را روی مراجع و گروه ارزشیابی می کند. پیگیری شما باید شامل موارد زیر باشد:

- پرسش در این خصوص که چه چیز به خوبی پیش می رود و چه چیز خیر.
- تسهیم مشاهداتتان و تقویت پیشرفت مثبت
- جست جوی فرصت ها برای مربی گری و بازخورد مستمر
- تعیین تغییرات ممکن در طرح اقدام
- پرسش در این خصوص که جلسه مربی گری تا چه حد مفید بود و چه چیز می توانست بهبود یابد.

فصل سوم:

کوچینگ ابزاری برای مدیران سازمان

مدیر در نقش کوچ

اوایل کوچینگ زمانی مطرح می شد که یک مدیر ارشد فاقد یک مهارت خاصی مانند صحبت کردن مناسب در تلویزیون یا آماده کردن دستور مذاکرات در یک جلسه بین المللی بود. داشتن کوچ یک موضوع شخصی محسوب می شد و افراد سعی داشتند تا جاییکه می توانند این موضوع را مخفی کنند. اما خیلی زود حیطه کاری کوچ مدیران وسعت یافت و شامل همه امور مدیریت از برنامه ریزی استراتژیک تا مدیریت بحران، کوچک سازی سازمانی و همه فعالیت های مدیریت را در بر گرفت. کوچینگ در اینجا به معنی تدریس یا یاد دادن چیزی به دیگری نیست زیرا قرار نیست یک مدیر به وسیله کوچینگ دانش و تجربه ای را به دیگری منتقل کند نگرش به مدیر بعنوان یک کوچ یا کسی که ایجاد کننده فرهنگ کوچینگ در سازمان است به قدری متفاوت با سایر وظایفی که تاکنون مدیر انجام می داده است بوده که بعضی از صاحب نظران آن را به یک پارادایم می دانند. در پارادایم جاری مدیریت تاکید و توجه زیادی بر کنترل، دستور و اجابت دستور است با این هدف که انسان را در یک ظرف مادیت ریخت ، آن را اندازه گیری کرد و توسعه داد. اما کوچ گری بیشتر توجه دارد بر کشف اقدامات که انسان را توانمند تر و قدرتمند تر کند تا مقدار بیشتری از استعدادهایش را به کار گیرد و همانند حالتی که در پارادایم کنترل و دستور داشت دچار خودباختگی و خود کوچک بینی نشود. مدیر کوچ یعنی مدیری که در امور روزمره و ارتباط خود با کارکنان زیر دست از روش ها کوچینگ استفاده می کند. نحوه ارتباط این مدیر با کارکنان به ویژه در زمینه امور توسعه کارکنان متفاوت از سایر مدیران است. کارمندی که به مدیر خود مراجعه می کند ، متفاوت از کارمندی است که به مدیر خود بعنوان یک کوچ مراجعه می کند. کسی که به مدیر مراجعه می کند اشتباهات را مخفی می کند ، بطور دفاعی به مدیر گوش می کند، تلاش می کند خوب بنظر برسد و سعی می کند نشان دهد که خیلی می داند. ولی کارمندی که به کوچ مراجعه می کند می خواهد از اشتباهات خود بیاموزد. بنابراین اشتباهات را پنهان یا توجیه نمی کند. بطور فعال گوش می کند، تلاش می کند از اینکه هست بهتر شود و سعی می کند آموخته های خود را برای جا نماندن از غافله واریسی کند.

وظایف مدیر چیست؟

در ابتدا بیایید با هم وظایف مدیر را از نظر اصول علم مدیریت بررسی کنیم:

۱- برنامه ریزی Planning

۲- سازماندهی Organizing

۳- به کار گماردن Staffing

۴- رهبری / هدایت Directing

۵- نظارت / کنترل control

اصل اول: برنامه ریزی

برنامه ریزی تنها وظیفه مدیران است که تمامی صاحب نظران علم مدیریت بر آن اتفاق نظر دارند. برنامه ریزی یکی از اصلی ترین مهارت ها و وظایف اصلی مدیران است که فقدان آن آسیب هایی جدی به پیکره ی سازمان ها وارد می سازد و شامل پیش بینی عملیات های سازمان و تعیین روشها و مسیرهای دستیابی و اجرای آنها به منظور دستیابی به اهداف اصلی سازمان است.

مدیران بدون داشتن هدف و برنامه ریزی در واقع پیوسته در حال واکنش دادن به اتفاقات روزمره و بحران ها هستند، لذا به سمت و سوی مسیر مشخصی نمی روند علیرغم اینکه همیشه مشغول هستند و فرصت کافی برای رسیدگی به وظایف دیگر خود ندارند در هر برنامه ریزی، نیاز به داشتن یک هدف است و بدون هدف تقریبا برنامه ریزی هم غیر ممکن می شود. تعیین هدف ها یکی از مهمترین عوامل در میزان دستیابی به یک مدیریت موثر در سازمان است. هدف ها همان نتایج مورد انتظار ما از اجرای برنامه ها می باشند و باید مشخص و قابل اندازه گیری باشند. الویت بندی هدف ها هم از مهارتهایی است که هر مدیری باید آنرا بیاموزد و تشخیص دهد که در این لحظه چه چیزی اولویت دارد. پس با اینکه برنامه ریزی یکی از وظایف اصلی مدیریت است اما بدون هدف گذاری برای سازمان و شرکت امکان برنامه ریزی وجود ندارد. و به نظر من باید اسم این وظیفه را هدفگذاری و برنامه ریزی گذاشت.

اصل دوم: سازماندهی

سازمان دهی در واقع فعالیتی ضروری است که به کمک آن هدف های خرد شده سازمان را به وظایف کوچکتری تبدیل کرده و واحدها و افراد مختلف را برای انجام آن فعالیت ها بکار می گیریم. در سازمان دهی مدیر ، منابع سازمان (شامل منابع انسانی، منابع مالی، ماشین آلات و تجهیزات و ...) را به مؤثرترین شکل ممکن کنار هم

بکار می‌گیرد تا به اهداف تعریف شده دست پیدا کند. سازمان دهی را می‌توان تعیین واحدهای سازمانی، تعریف پست‌های سازمانی و مشاغل، گروه بندی افراد با شرح وظایف آنان، اصول هماهنگی و همکاری آنان با یکدیگر نامید. به طوری که بتوان از توانایی‌های افراد و منابع به طور شایسته‌ای استفاده کرد.

اصل سوم: بکار گماری

بکار گماردن یعنی استخدام و بکارگیری نیروی انسانی مناسب پست‌ها و مشاغل سازمانی که در مرحله‌ی سازماندهی تعریف شده‌اند. بدون داشتن نیروی انسانی خوب دستیابی به اهداف سازمانی کاری تقریباً محال است. پس یک مدیر باید بتواند نیروهایی کارآمد و مناسب هر شغل استخدام نماید. آنها را آموزش دهد و در نهایت بکار بگیرد. این نیروهای انسانی هستند که آن فعالیت‌های سازماندهی شده و دسته‌بندی شده را به انجام می‌رسانند. و در نتیجه اهداف خرد شده بدست می‌آیند. و در نهایت اهداف سازمانی محقق می‌شوند. برای این منظور مدیر باید اصول استخدام نیروهای انسانی مناسب را به خوبی بیاموزد.

اصل چهارم: هدایت و رهبری

رهبری هنری است که باعث می‌شود افراد با میل و رغبت و با انگیزه و علاقه، فعالیت‌های تعریف شده برای آنان را به انجام برسانند و همواره تلاش کنند که این وظایف را به بهترین وجه انجام دهند. رهبری نیاز به توانایی تاثیرگذاری دارد که مدیر باید آن را در خود تقویت نماید. مدیر بعد از بکارگماردن نیروها و کارکنان مناسب هر شغل، باید بتواند آنان را در مسیر رسیدن به اهداف تعریف شده خود هدایت و راهنمایی کند. به طوری که آنان با عشق و علاقه فعالیت‌ها را به انجام برسانند و کم و کاستی در این بین وجود نداشته باشد. برای اینکار نیاز است که مدیر بتواند سطح انگیزه کارمندان را بالا نگه دارد. با انگیزه نگه داشتن کارمندان خود می‌تواند بعنوان یک وظیفه اصلی دیگر تعریف شود. مدیر باید اصول با انگیزه نگهداشتن کارمندان و افزایش انگیزه آنان را بخوبی یاد بگیرد. داشتن این مهارت به خودی خود می‌تواند وظیفه چهارم از وظایف اصلی مدیران را پوشش دهد. کارمندان باید به صورت ذهنی و عاطفی درگیر فعالیت‌ها شوند نه از روی اجبار و زور. مدیر باید برای موفقیت در این بخش از وظایف اصلی مدیریت، مهارت انگیزه بخشی به کارکنان، مهارت ارتباطی و هوش هیجانی خود را تقویت کند.

اصل پنجم: کنترل

اصول مدیریت سنتی می‌گوید که مدیریت بدون کنترل راندن در تاریکی است. مدیر به کمک کنترل نسبت به نحوه‌ی تحقق اهداف و انجام فعالیت‌ها آگاهی می‌یابد و می‌تواند نسبت به کشف انحرافات و اصلاح آنها اقدام کند. کنترل یک ابزار کاربردی مدیران در کلیه رده‌های سازمانی است از مراتب عالی گرفته تا رده‌های سرپرستی. کنترل موثر یک الزام برای داشتن یک مدیریت موثر است. چرا که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های

عملیاتی همواره با درصدی خطا توأم هستند. کشف و اصلاح این خطاها از الزامات و وظایف اصلی مدیریت است و باید گفت بدون کنترل این امر امکان پذیر نیست.

یکی دیگر از کارکردهای کنترل این است که مدیر را از تغییرات محیطی آگاه می سازد همچنین از اثرات آن بر سازمان، کیفیت و کمیت کالاها، خدمات سازمان و ... آگاهی می یابد.

و اما

اصل ششم: مربی گری

همانطوریکه قبلا گفته شد مربی کسی است که برای حل مسایل مراجع از تکنیک های کوچینگ، مشاور و آموزش در کنار هم استفاده می کند. مربی بر روی نقاط قوت فرد تمرکز دارد و تلاش می کند که مهارت های فرد را با کمک خودش افزایش دهد. مربی حامی و همراه است و در طول مسیر تغییر و تحول مراجع را همراهی می کند.

در داخل سازمان معمولا کمتر شرایطی پیش میاید که مدیر واحد کاری فقط از تکنیک کوچینگ برای حل مشکلات کارمندان استفاده کند و معمولا از ترکیبی از تکنیک های آموزش، مشاور و کوچینگ در زمان مناسب استفاده می کند که در این شرایط مدیر در نقش مربی ظاهر شده است. در جلسات مشاور روانشناسی یا مشاور شغلی نیز معمولا متخصص از ترکیبی از تکنیک ها استفاده می کند.

وقتی مدیر بعنوان یک مربی از تکنیک کوچینگ استفاده می کند، ابتدا اشکالات عملکرد کارمند را یافته و سپس از او می خواهد بر روی آنها تفکر و تعمق کند و برای رفع اشکالات راه حل پیدا کند و بعد با همدلی در کنار او قرار می گیرد تا با آموزش و مشاور به او کمک کند که برای نقاط ضعف عملکرد حرفه ای خود راهکار پیدا کند و اگر کارمند خودش برای رفع مشکل شک داشت یا دچار تعارض بود با تکنیک کوچینگ به او کمک می کند تا باور محدود کننده ای که مانع رشد و تغییر و تحول او و تمرکز بر نقاط قوت و پیشرفت می شود را پیدا کرده و با یک باور تقویت کننده جایگزین نماید.

مدیر کوچینگ محور، رقیب کارمند یا ریزبین نقاط ضعف کارمند نیست که با تنبیه و توبیخ کارمند را ضعیف کند بلکه با تقویت نقاط قوتش او را توانمند می سازد تا خودش نقاط ضعفش را شناخته و برطرف نماید. زیرا می داند که سازمان محلی برای تسویه حسابهای شخصی و بیرون ریختن عقده های درونی نیست و هدف از کار کردن در سازمان پیشبرد اهداف سازمان است و همه افراد می بایست اهداف و ارزش هایشان را با اهداف و ارزش های سازمان همسو سازند تا موفقیت و پیشرفت و درآمد برای سازمان حاصل شود.

چنین مدیری کارمندانی توانمند و با انگیزه پرورش داده و تیمی متخصص و با مهارت تشکیل می دهد که با قدرت تمام فعالیت می کنند تا به اهداف سازمانی و موفقیت دست یابند.

تکنیک کوچینگ به مدیر سازمان کمک می کند که از حالت خشک و دستور موابانه بیرون بیاید و از زاویه دیگری به مسایل و مشکلات واحد کاری نگاه کند زیرا در تکنیک کوچینگ دیدگاه مثبت و به سمت حل مشکل و تعارض است.

مدیری که تکنیک کوچینگ را یاد گرفته، هنگام وجود مشکلات می داند که باید خوب به صحبت های کارمند گوش کند، او را قضاوت نکند، سوالاتی بپرسد که به حل مشکل کمک کند و بازخوردی بدهد که کارمند را با انگیزه و توانمند برای حل مشکل نماید.

مدیری که تفکر کوچینگ دارد فکر نمی کند همه کارها را باید خودش کنترل کند و بدنبال سیستمها و ابزارهایی برای کنترل عملکرد کارکنان نیست، بلکه او باور دارد هر فردی توانمند است و او متعهد است به توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارکنان تا خودشان عملکرد بهتر و بهره وری بالاتری داشته باشند. او کارکنان را به مشارکت در کارها تشویق می کند و هرکسی مسوول عملکرد خودش است زیرا هر فردی خودش انتخاب می کند که در چه زمانی چه کاری را چگونه و با چه روشی انجام بدهد و حتی اگر عوامل محیطی شرایط روحی فرد را بهم بریزد و باعث شود او تمرکز خودش را از دست داده و عملکردش ضعیف شود بازهم انتخاب اصلاح و جبران عملکرد عیف و تقویت و جبران آن بر عهده کارمند است و این دیدگاه کارمند را مسوولیت پذیر و متعهد بار میاورد. کارمند می پذیرد که خودش مسوول انتخاب ها، تصمیم ها و عملکردش است، بنابراین بر خودش مسلط شده و با وجود عوامل ناخوشایند محیطی راه حلی برای عملکرد بهتر پیدا می کند.

مدیر چگونه با تکنیک کوچینگ به کارمندان کمک می کند؟

وظیفه مدیر برنامه ریزی و اداره واحد کاری در جهت افزایش درآمد سازمان می باشد. بیشتر مدیران برای مدیریت آموزش ندیده اند یا از روش های سنتی برای اداره واحد کاری استفاده می کنند. هنگام تعارضات سازمانی معمولاً مدیران با روش تنبیه و پاداش با کارمندان رفتار می کنند که خود زمینه ساز مشکلات بعدی می شود. اما آیا وظیفه مدیر این است که انگشت بر نقاط ضعف کارمند گذاشته و اشتباهات کاری او را پیدا کند و بعد او را تنبیه کند که نتیجه آن سرخوردگی، کاهش اعتمادبنفس، از بین رفتن عزت نفس، افزایش تعارضات و ضعیف شدن ارتباطات در سازمان است. پس چه کسی باید کارمند را آموزش دهد.

یک مدیر سنتی کارمند را بخاطر عملکرد ضعیفش مواخذه می کند بدون اینکه برای پیدا کردن دلیل آن وقت بگذارد. از نظر او کارمند وظیفه دارد در هر شرایطی خوب کار کند و به سازمان سود برساند و خودش باید موانع را بر طرف سازد. مدیر سنتی مسوولیتی در قبال کارمندان ندارد و کارمندان هم وظیفه دارند مزاحم او نشوند و وقتش را با مطرح کردن شکایات و نارضایتی ها تلف نکنند.

اما مدیری که دیدگاه کوچینگ دارد، از این دیدگاه بررسی می کند که عملکرد ضعیف کارمند ممکن است بخاطر دو عوامل بیرونی و عوامل درونی باشد، در یک جلسه کاری با کارمند صحبت می کنی و شرایط بیرونی و درونی را هر دو با هم بررسی می کنی.

به حرفهای کارمند گوش می دهی و از او سوال می پرسد چرا عملکرد ضعیفی دارد. اگر نبود امکانات و ابزار باعث عملکرد ضعیف او شده، آنها را برطرف می کنی و اگر عوامل درونی مانعی برای بهره وری کارمند است به او کمک می کنی که عوامل درونی را برطرف سازد.

کوچینگ عوامل درونی را بررسی می کنی و بر روی مسایلی که عمیقاً ریشه در افکار انسان دارد تاثیر می گذارد. افکاری که ریشه در ناخودآگاه دارد و عکس العمل ها را در قبال محرک های محیطی می سازد.

این عوامل عبارتند از:

- دیدگاه
- باورهای پیش برنده
- باورهای مانع
- ارزش ها
- نظام های ارزشی
- احساسات مثبت و منفی
- ترس ها
- مدل فکری
- عادت ها
- علایق

فصل چهارم:

کوچینگ ابزاری برای رهبران سازمان

چرا رویکرد کوچینگ برای رهبران مهم است؟

رویکردهای مختلفی به تعریف و تشریح رهبری وجود دارد. رویکردهای گوناگون ممکن است روی این موارد تمرکز کنند:

ویژگی ها یا کیفیت های رهبری: که ممکن است شامل چشم انداز، واقع گرایی، رشادت و اخلاق خدمت رسانی و یکپارچگی باشد.

شایستگی های رهبری: مواردی است که برای یک رهبر حایز اهمیت اسن و شامل این موارد است: توسعه استراتژی، نوآوری، تعیین جهت، خود_مدیریتی و که هر یک از اینها می توانند به فاکتور های رفتاری بیشتر تجزیه شوند.

کوچینگ می تواند به رهبر کمک کند تا با هر رویکردی کار کند، خصوصاً آنکه دستور کار و جلسه کوچینگ بیشتر تابع مراجع است تا کوچ. بعضی افراد شجاعت برایشان یک فاکتور اساسی بوده و نیاز داشته اند تا آن را در قالب رفتارهای پرخاشگرانه با بالا دستنی ها یا هم ردیف ها نمایش دهند. کوچینگ فضایی برای ابراز آسیب پذیری، تحت حمایت و پشتیبانی قرار گرفتن و بهره گیری از نقاط قوت و منابع فردی برای غلبه بر موانع پیش رو را فراهم می نماید.

ابزارهای مختلف بازخورد ۳۶۰ درجه در موضوع شایستگی، به رهبران کمک میکند تا از اعداد و نمودارها، معانی مورد نظر را استخراج کرده و برنامه های توسعه واقعی را در هم ادغام کنند. رهبر نیازمند ایجاد توازن و تعادل بین تعدادی از تناقض های ظاهری است:

- اندیشیدن به تصاویر و مفاهیم بزرگ
- توسعه استراتژی بلند مدت
- هدایت و پرورش تحولات
- راضی نگه داشتن هیئت مدیره و سهام داران
- دقت و تمرکز کافی بر جزئیات
- حل مسایل کوتاه مدت
- ایجاد تعهد و تمرکز
- انگیزش کارکنان

روانشناسی مثبت گرا و سایر پیشرفت های اخیر در علوم انسانی باعث می شود که رهبر خود را با این تناقضات تطبیق داده و به نحو اثر بخش تری رهبری کند. مربی ای که از روانشناسی مثبت گرا آگاه باشد می تواند در

جایگاه بسیار مهمی قرار گرفته و به رهبران کمک کند تا در بهترین موقعیت قرار گیرند و بنابراین زندگی کاری را به تلاشی مثبت و بهره ور برای خود و ذینفعان تبدیل کنند.

اخذ تصمیم

بخش عمده ای از تصمیمات مدیران ارشد سریع و شهودی اتخاذ شده و بیشتر آنان ندرتا بیش از ده دقیقه برای فعالیتی وقت گذاشته اند. مدیران ارشد تمایل دارند توجه خود را به صید ماهی های طلایی معطوف کنند و روش های آموزش مدیریت که برای مدیران جوان استفاده می شود، مسیر دقیق تصمیم گیری عقلایی که بر هدایت جلسات برنامه ریزی شده تاکید دارد را به چالش می کشد. اما رهبران از دنبال کردن پاسخ های شهودی خودداری می کنند و بیشتر دل به فرایندهای طولانی تصمیم گیری می بندد که گاه همان تصمیم اولیه را تایید کرده و یا منجر به تصمیم ضعیف تر می شود. این نوع اندیشه را رفتار دو پهلو می تواند به نگرانی یا ترس نهفته یا باورهای خود محدود کننده شکل گرفته در کودکی مربوط شود.

کوچ می تواند به مدیر یا رهبر برای حل این مساله کمک کند، از جمله حمایت از آنها در پذیرش تفکر شهودی اولیه و ریسک پذیر، با کمک به غلبه بر باورها یا مفروضات محدودکننده در سایر موارد می تواند موثر باشد. و نتیجه جلسه تعهدالی پرتوان از خلاقیت و شهود است که با حس واقع گرایی به جای ترس پشتیبانی می شود. بنابراین شهود می تواند بسیار توانمند و کارا باشد و البته در مواردی نیز می تواند نادرست باشد و منجر به محدود شدن ایده ها هایی می شود که نتیجه مطلوبی ندارند.

بازه گسترده ای از مفروضات ثابت رهبری وجود دارد از جمله چگونه باید با افراد رفتار کرد؟ چند ساعت باید کار کنند؟ از پس چه کارهایی بر میآیند یا مجاز به انجام آن هستند و ...

این مفروضات منجر می شود که چشم شان به روی شواهدی که مقابل دیدگان شان است بسته شود، شواهدی که اگر لحاظ شوند موفقیت آنها را چند برابر خواهد کرد. برای مثال: علارغم شواهد زیادی که رابطه بهزیستی در محیط کار را با بهبود عملکرد مود تایید قرار داده اند، تعداد زیادی از مدیران و رهبران، هنوز بر ساعت های کاری طولانی و افزایش کارایی مکانیکی بجای افزایش انگیزش نیروی کار تاکید دارند.

این عدم پذیرش شواهد و مدارک علمی و پایبندی بر سنت ها و تفکرات قدیمی نشان از باورهای محدود کننده ، ترس از تغییر، مقاومت در مقابل تغییر، عدم اعتماد به مدیران و کارمندان زیر دست و دارد که کوچ در رفع این موارد کمک زیادی می تواند بکند.

نقاط قوت و رهبری

تحقیقات اخیر روی رهبران در سازمان نشان می دهد که آنان در حقیقت آگاهی چندانی از نقاط قوت و ضعف خود ندارند.. رهبران عموماً در تخمین سطح نقاط قوت و ضعف خود اشتباه کرده و آن را پایین تر از حد واقعی ارزیابی می کنند.

براسا نظر کاپلان و کایزر، این بدین معنی است که مدیران اجرایی گاهی بیش از اندازه در برابر بازخورد مثبت مقاومت می کنند. به هر روی، اینکه از فرد به خاطر خوبی هایش تعریف و تمجید شود، در برخی جوامع حرکتی ضد فرهنگی و چیز مشابه خودستایی، یا پاچه خواری محسوب می شود.

هر چه رهبران در سازمان به سطوح بالاتری ارتقا می یابند، بازخورد کمتری دریافت می کنند. گاه لازم است مربی تلاش زیادی بکند تا مراجع را به شنیدن بازخوردها وادارد یا آنها را در برابر پیام مثبت درباره خودشان تنها گذارد.

بنابراین رهبران به کسانی احتیاج دارند که آینه را در برابرشان نگاه داشته و به آنها کمک کنند تا نقاط قوت خود را بیشتر شناخته و درونی کنند. نقش مربیدر اینجا حیاتی است، چرا که می تواند بازخوردهای مربوطه را به رهبران ارایه کرده و نیز با آنان درباره نقاط قوتشان به زبان گزارش های روانسنجی سخن بگوید.

وقتی رهبر از نقاط قوت خود آگاهی بیشتری پیدا کرد مربی در مرحله بعد می تواند به وی کمک کرده تا از آنها به بهترین شکل بهره گرفته و از نقاط قوتی که مورد استفاده نبودند، استفاده کند.

آنجا که رهبر از نقاط قوتش بهره گیرد، اثر بخش تر و شادتر خواهد بود. از آنجا که نقاط قوت از خود واقعی فرد سرچشمه می گیرد، منجر می شود که وی بخش های بیشتری از خود مورد اعتمادش را به کار وارد کند و این همان چیزی است که ویژگی های اعتماد و یکپارچگی را در رهبران بزرگ می آفریند.

ممکن است، رهبر بیش از حد از نقاط قوت خود استفاده می کند. ممکن است مشکل پیش بیاید و از نقاط قوت خود سو استفاده کند. این سو استفاده از نقاط قوت، دو دلیل متفاوت می تواند داشته باشد:

اول آنکه رهبران عموماً ترجیح می دهند به دلیل راحتی، استفاده از نقاط قوت را حتی در موارد غیر ضروری و نامناسب ادامه دهند. یک نمونه بسیار رایج از این موضوع، رهبری است که در ایجاد رابطه دارای نقاط قوت است. وقتی او بیش اندازه روی این کار تاکید و تمرکز کند، مانند این است که تصمیم گیری صحیح را به کناری نهاده و این ممکن است به روابط وی خدشه وارد کند.

به طور مشابه، اگر در فعالیت عملی قوی باشد، ممکن است از صرف زمان کافی برای امور مهمی چون تفکر استراتژیک و تصمیم گیری در سطح بالا غفلت نماید.

دوم آنکه رهبر ممکن است تلاش زیادی را صرف جبران آن چیزی نماید که به باور وی ضعف است. اما در واقع نقطه قوت اوست و لذا سایرین چیزی برعکس و متضاد آن آیتم را احساس کنند. یک رهبر ممکن است حس کند که دچار ضعف در همدلی است و تلاش بیشتری در استفاده از آن نماید اما از آنجا که این یک نقطه قوت واقعی نیست، وی فردی متظاهر و رفتارهایش اغراق آمیز به نظر می رسد.

پس از منطقی متفاوت، نقطه قوتی که دچار سواستفاده شود تبدیل به یک نقطه ضعف خواهد شد. با بیانی مثبت تر، نقطه قوتی که بیش از حد استفاده شود، همچنان به یک نقطه قوت است، اما چون به اشتباه به کار رفته، ممکن است تبدیل به تعهد و بدهی شود.

در هر دو حالت مربی می تواند به مراجع خود کمک کند تا استفاده از نقاط قوت را تعدیل کرده به نحوی که بتواند شغل خود را نیز به طور کامل و اثر بخش تر انجام دهد. در همین زمان، مربی باید مراقب باشد احساس پذیرش نقطه قوت را که بازیگر پس از مقاومت زیاد به دست آورده حفظ کند، میزان ارتباط و اعتماد در اینجا عنصری حیاتی است.

از سوی دیگر استفاده از نقاط قوت باید با نیازهای سازمانی نیز هم راستا باشد. با انجام یک مصاحبه نقطه قوت یا تست روانسنجی، مربی و مراجع در می یابند برخی از نقاط قوت در جایگاه فعلی و نقش کنونی مورد نیاز نیستند.

برخی از افراد بدبین نسبت به نقاط مدعی هستند که نمی توان همواره از نقاط قوت استفاده کرد و این البته حرف درستی است. کوچ می تواند در تشخیص درست نقاط قوت واقعی به مراجع کمک کند تا با بهره گیری از آن بهترین عملکرد و اثرگذاری را داشته باشد. برای نقاط قوت مهم دیگر، روش هایی برای استفاده از نقش فعلی وجود دارد، مثلا در خانواده، جامعه یا گروه های اجتماعی.

بیشتر رهبران، ناگزیر می شوند کارهایی را انجام دهند که شخصا میلی به انجام آن ندارند. رویکرد نقاط قوت به این افراد وقتی در موقعیت انجام دادن کار در حوزه نقاط ضعف هستند چه کمکی می تواند بکند؟

- تعیین نیازهایی که برآورده نشده اند.
- تعیین کارهایی که می توانند توسط دیگران انجام شوند.
- تعیین اینکه چگونه می توان در این موارد به قدر کافی خوب عمل کرد
- تعیین اینکه چگونه می توان از نقاط قوت به صورت خلاقانه برای پوشش دادن موضوعات مشابه استفاده کرد.

اینها همگی ملاحظات سودمند در کوچینگ هستند و کوچ می تاند مراجع خود را با چارچوب بندی مجدد، وظیفه یا یافتن راه های متفاوتی برای انجام آن حمایت کند.

نگرش رشد و رهبری

برای رهبران مهم است که خوب فکر کنند. برای مثال، راهبرانی با نگرش رشد (نگرشی که معتقد است مهارت ها، استعداد و موفقیت می تواند با تلاش و تمرکز افزایش یابد) می توانند عقاید خومد را صادقانه تر بیان کرده و به آسانی با همکاریانی که دارای نگرش ثابت (نگرشی که استعداد را ذاتی و ثابت می انگارد) مخالفت کنند. نگرش بخشی از فرهنگ یک واحد یا کل یک سازمان است. کارول .ک، شکست شرکت انرون را بخاطر نگرش ثابت و دیدگاه غلط و وسواس گونه ای که درباره استعداد داشتند نسبت می دهد.

از آنجاییکه همه می خواستند در هر زمان موفق بنظر برسند (چون اگر اشتباهی می کردند یا نشانه هایی از شکست بروز می دادند، بی استعداد تلقی می شدن) اعضای آن مجبور شدند ریسک های بزرگ و بزرگ تری را بپذیرند و این منجر به بروز یک وضعیت ناپایدار شد.

وقتی این وضعیت رواج پیدا کند، نگرش ثابت منجر به بروز تفکر گروهی خواهد شد. پدیده تفکر گروهی به خوبی مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. این عنوان به حالتی از نگرش جمعی اطلاق می شود که گاه در تیم ها و جلسات مدیریتی ارشد اتفاق میفتد و در آن همه به شیوه ای تقریباً شبیه هم فکر می کنند و در آن با اختلاف عقیده یا دیدگاه های دگراندیشانه به سرئی برخورد شده و گاه حتی منکوب می گردد و در نهایت منجر به تصمیم گیری ناقص و در مواردی خطرناک می شود.

رهبران گونه ای از نگرش را در سازمان خود یا در بخش هایی از آن حاکم میکنند. بنابراین می توانند بین ایجاد محیطی که افراد در آن مسیر پیشرفت و تعالی را طی کنند یا بالعکس خنثی و خرف شوند انتخاب کنند. بنابراین امروزه اهمیت ایجاد شرایطی برای عملکرد بالا، بیش از ویژگی های مهارتی است.

تکنیک های کوچینگ مثبت برای رویارویی با چالش های رهبری

نقاط قوت بدون استفاده:

یک رویکرد آن است که مراجع یکی از نقاط قوت مربوطه را یافته و تلاش کند هر روز حداقل یکساعت از آن به شکلی جدید در خدمت سازمان بهره گیرد.

تغییر مثبت:

وقتی یک مراجع در حال کشمکش برای ایجاد یک تحول است یا احساس می کند تغییری قابل ملاحظه در انتظار اوست. از او بخواهید تا به چیزی فکر کند که در گذشته در انجام آنها ضعیف بوده اما اکنون از پس آن بر میاید و از ایشان بخواهید که مشخص کنند چه چیزی باعث این تغییر بوده است. چه رویدادهایی به این تغییر کمک کرده و به خصوص آنها خود در این تغییر چه نقشی دارند.

عدم مهارت در بازخورد:

رهبران باید شرایط مطلوب پیدا کنند، اما در مواردی مهارت های ویژه ای برای این کار مورد نیاز است. ارایه بازخورد های صحیح یکی از مهارت های مغفول و بدون استفاده است که نقشی کلیدی در ایجاد و ترویج نگرش رشد دارد.

کمبود زمان:

شاید بیشترین عذری که مدیران برای انجام نشدن کارهای مهم دارند، کمبود زمان است. نگرش کمبود زمان شکست هارا به عامل بیرونی زمان اسناد می کند. اما واقعیت آن است که در قرن بیست و یکم به اندازه قرن مثلا شانزدهم مشکل کمبود زمان در روز وجود ندارد. معنی واقعی این بهانه آن است که فرد نتوانسته یک وظیفه را نسبت به وظیفه دیگر در اولویت قرار دهد، یا برنامه ریزی درستی نداشته و در مجموع نتوانسته خودش را به خوبی اداره کند. در این شرایط کوچ می تواند با رایه بازخورد مشاور به رهبر برای فرمول بندی اهداف انگیزشی و اقدامات عملی، کمک بزرگی به وی کند.

وقفه ها:

یکی از فاکتورهای اصلی در کمبود زمان افراد، آمادگی آنها برای ایجاد وقفه و تعلیق در کارهایشان است. بنظر می رسد یک باور عمومی وجود دارد که این وقفه ها را چیز مهمی نمی داند ولی تحقیقات نشان داده که افراد توانایی انجام چند کار را به طور همزمان و درست و کامل ندارند. وقتی کسی سعی می کند تا دو کار را به صورت آگاهانه و همزمان انجام دهد، یا کار دیگری ذهن او را به خود مشغول می کند، مغز نیازمند زمان کوتاهی برای تغییر تمرکز بین دو کار است، لذا انجام دو کار به صورت همزمان امکان پذیر نیست. افزون بر آن کشف " الان چه کاری انجام می دهیم " است که خود زمانی را تلف می کند. در واقع، انجام دادن کاری با پیش آمدن وقفه های مکرر، می تواند دو برابر زمان عادی، به اضافه زمانی که صرف وقفه ها و مشغولیت جدید می شود، طول بکشد.

نقش کوچ در این شرایط، ایجاد چالش هایی در مفروضات مراجع و نیز فراهم کردن متون و داده هایی برای معرفی سایر راهکارهای ممکن برای انجام کار است.

انرژی کم:

علاوه بر مورد فوق، شواهد متعددی وجود دارد که بهزیستی در محیط کار با داشتن علایمی جذاب در بیرون از محیط کار و نیز تلاش برای حفظ سلامتی با ورزش، رژیم غذایی مناسب و استراحت کافی می تواند بهبود و افزایش یابد. بیشتر مدیران اجرایی مشاغل دشواری دارند که زمان و حجم کاری بیش از ۸ ساعت در روز ۵ روز هفته را می طلبد. شواهدی نیز وجود دارد که خواب کمتر از ۷ ساعت کافی نیست و این کمابیش برای همه

افراد صادق است. مساله آن است که بسیاری از افرادی که عنوان می کنند کمتر از ۵ ساعت در شبانه روز استراحت میکنند از عوارض بلند مدت خستگی های مفرط ناشی از این کم خوابی آگاه نیستند. در اینجا نیز، کوچ می تواند با طرح چالش هایی در مفروضات بازیگر درباره الگوهای کاری وی و ارایه روش هایی برای سازماندهی بهتر اوقات شلوغی و گرفتاری وی کمک کند. وقتی افراد توجه بیشتری به الگوهای کاری و نیازهای فیزیکی خود در طول روز معطوف کنند، در میابند کارشان را سریع تر و قضاوتهایشان را منصفانه تر انجام می دهند.

رهبری با رویکرد کوچینگ

کوچ می تواند به رهبر کمک کند تا با تمرکز بر نقاط قوت و تلف نکردن وقت در نقاط ضعف کارا تر و کارآمد تر شود. این سناریو مبتنی بر این فرض است که کوچ بعنوان از خارج از سازمان دعوت به همکاری شده باشد، حال چه می شود که کوچینگ توسط خود رهبر انجام بشود.

دلایل زیادی وجود دارد که با استناد به آنها بتوان رهبران را ترغیب کرد که مهارت های کوچینگ را بیاموزند: از تمایل به تغییر شیوه های مدیریت اقتدارگرا تا استراتژی توانمند سازی کارکنان در تمام سطوح و کاهش هزینه ها.

با توجه به اهداف گسترده، توسعه مهارت های کوچینگ، اغلب بخشی از برنامه های وسیع تر توسعه سازمان یا برنامه های ساختاردهی مجدد است.

کوچینگ می تواند بخش ارزشمندی از هر برنامه تحول و توسعه تلقیش ود چرا که همزمان موجب ارتقای توانایی های کوچ و مراجع، تسهیل تفکر صحیح و کیفی در لحظات حساس می شود.

اغلب مدیران سازمان از مدیران ارشد و رهبر سازمان شاکی هستند و رایج ترین شکایات آنها عبارتند از:

- آنها گوش نمی دهند.
- به تو فرصت کافی نمی دهند.
- به تو می گویند این کار را بکن، حال آنکه آن روش درست نیست یا حداقل من راه بهتری سراغ دارم.
- آنها پرسش من را به موضوع و دستور کار خودشان وصل می کنند
- من از آنها سوالی می پرسم اما در جواب باید به موضوعات مورد علاقه خودشان گوش بدهم.

جولافت می گویدک آنچه کارمندان از مدیرشان می دانند، به مراتب بیش از آن چیزی است که مدیران از آنها می دانند. آموختن مهارت های مربی گری می تواند روش مهمی برای تغییر در این توازن و اجازه دادن به کارکنان برای حرف زدن بیشتر و تشویق رهبران به گوش دادن موثرتر باشد.

مهارت های کوچینگ می تواند به طرز موفقیت آمیزی بخشی از برنامه های گسترده تر توسعه رهبری قلمداد شود، چرا که مزایای توسعه مهارت کوچینگ برای رهبران فراوان است. جدا از پوشش دادن سبک های رهبری مختلف، کوچینگ رهبران را ملزم به توسعه مهارت های پیشرفته گوش دادن، پرسش گری و تهیه گزارش می سازد. اینها اساس رهبری متعالی هستند و من رهبران فراوانی دیدم که اگرچه در دوره های آموزشی متعددی هم شرکت کرده و مطالب زیادی اغلب درباره مسایل آموخته اند اما نمی توانند آنها را در عمل بکار گیرند. قطعاً نمی توانید کوچینگ را فقط با مطالعه کتاب بیاموزید.

بسیاری از رهبران و مدیران با تجربه، در ابتدا کوچینگ را بسیار سخت می دانند چرا که عادت داد که روزانه هزاران تصمیم بگیرد و این برای افرادی هم که به او مراجعه می کنند مساله عادی است چرا که این دقیقاً همان چیزی است که آنها می خواهند. توجه به این نکته حیاتی است که کوچینگ دواي همه دردهای رهبری نیست یا اینکه نمی تواند جایگزین قطعیت و جهت دهی در مواقعی که به آنها نیاز است بر شمرده شود.

برخی از نمونه های بارز رهبران کوچینگ محور

هدف گذاری

بسیاری از رهبران، هدف گذاری را بسیار دشوار می پندارند. آنها اغلب عادت کرده اند تا دستور کارشان را در خلال گفتگوها پیش ببرند. بنابراین لازم است که لختی تامل کنند و دریابند که اولین چیزی که همکارشان باید بدان دست یابد آموختن یک مهارت جدید است.

از آنجاییکه کوچینگ، تعامل با همکاران را برای رهبران تسهیل می کند، باید به دو سوال مربوط به هدف پاسخ داد: هدف بزرگ چیست؟ و "هدف ما از این مکالمه چیست؟" لزوماً پاسخ هر دو پرسش یکسان نیست.

تایید و قدردانی

درباره اهمیت بازخورد از سوی رهبران و مربیان بسیار گفته اند آنچه که مدیر مورد تایید قرار می دهد و شیوه انجام آن، اهمیتی حیاتی در ساخت نگرش مطلوب در زیر دستان و به دنبال آن پیشبرد عملکردشان دارد. در این باره در بخش های مختلف این کتاب صحبت کردیم اما آنچه که در اینجا اهمیت اساسی دارد قدردانی از تلاش ها بجای نتایج و توانایی ها است.

قدردانی باعث افزایش اعتماد بنفس کارمند و تقویت نگرش رشد در او است و متوجه می شود که با تمرکز و تلاش بیشتر می تواند مشکلاتش را از پیش پا بردارد.

پرس و جو

مدیران اغلب تمایل دارند تا از خود دفاع کنند یعنی درباره مورد پیش آمده بحث کرده و دیدگاه هایشان را تشریح کنند) بیش از آنکه پرس و جو نمایند یعنی در پی پرسیدن و فهمیدن نظرات دیگران باشند، اما مهارت های مربی گری می تواند این توازن را برقرار کرده و منجر به نتایج مطلوبی شود.

کوچینگ و توسعه رهبری

کوچینگ اغلب برای حمایت از رهبرانی که در برنامه های توسعه رهبری شرکت می کنند استفاده می شود. تعدادی از محدودیت های بلقوه و نکات آموزشی بسیار مفید برای رهبران، مراجعان و سازمان های حامی بشرح زیر است:

محدودیت های بالقوه:

- سازمان دستور کار دوره را بسیار سفت و سخت تنظیم کرده و بیشتر به دنبال پیروی و تطبیق رهبران است تا توسعه آنها
- سازمان در این موارد معمولاً دست و پا بسته است و کوچینگ بیشتر حول خواسته های مراجع می چرخد، اعم از اینکه در راستای خواسته های سازمان نیز نباشد.
- مراجع معمولاً نیم داند در کوچینگ باید بر چه تمرکز کند
- کوچینگ از برنامه توسعه رهبران جدا می شود
- مراجع هیچ گونه پاسخگویی در ارتباط با ضرورت تغییر و توسعه ندارد
- مدیران صفی عموماً بازی داده نمی شود و معمولاً درباره برنامه و کوچینگ شکاک و بدبین هستند.

وقتی کوچینگ بهترین عملکرد را دارد:

- مراجع اهداف توسعه ای روشنی برای برنامه و جلسات کوچینگ دارد.
- مدیران نافوق از نزدیک در تعیین اهداف مشارکت داشته و از مراجع برای حضور در جلسات و تلاش برای رفتارهای جدید حمایت می کنند.
- مراجع می تواند اهداف تعیین شده را مال خود بداند و همچنین روی اهداف شخصی تر نیز کارکنی
- مدیر مافوق با سازمان شرایط پاسخگویی مراجع را مهیا می کند تا یادگیری و پیشرفت ها را نشان دهند.
- از مراجعان به روشنی انتظار می رود آموخته هایشان را با همکاران در واحد های کاری به اشتراک گذارند.

- کوچینگ اجباری نیست، اما به طور فعال تشویق می گردد.
- برخی آموزش های مقدماتی درباره کوچینگ به مراجعان ارایه می شود.
- کوچ با برنامه آشنا است و میتواند از مراجعان بخواهد بابت تعیین اهداف توسعه و نیل به آنها پاسخگو باشد.

خلاصه:

- بسیاری از افراد، نیاز دارند تا کسی به آنها کمک کند تا بیشتر فکر کنند. وقتی افراد درون سازمان پیشرفت می کنند و به سطوح بالاتر ارتقا می یابند از منابع بازخورد فاصله می گیرند و خود را به گونه ای دیگر نگاه می کنند. وجود یک کوچ توانمند و دلسوز در سلسله مراتب سازمانی می تواند به رفع این مشکل کمک کند.
- مدیران میانی، مدیران ارشد و رهبر سازمان نیز باید همانند ورزشکاران، هنرمندان و ... همواره خود را در سطح بالای عملکردی نگاه دارند. برای این کار به وجود فردی نیاز است که برای بهتر و بهتر شدن در کار خود (حتی اگر آن کار را به خوبی انجام می دهند) آنها را تشویق و کمک کند.
- کوچینگ مدیران و کوچینگ رهبر می تواند در ارتباط با مسایل کسب و کار صورت گیرد، اما اغلب کلید اصلی موفقیت در هدایت و راهنمایی خودشان نهفته است.
- بالاتر از همه این موارد، کوچینگ مدیران و رهبری در ارتباط با تغییراتی صورت می گیرد که آنها را آماده پاسخگویی هر چه موثر تر به چالش های پیش رو کند
- مدیران و رهبر سازمان می توانند با آموختن مهارت و نگرش کوچینگ، توانایی و اثرگذاری خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند.
- مدیران و رهبر سازمان با اتخاذ شیوه کوچینگ کارکنان به جای دستور دهی با رهاسازی، می توانند ایشان را با سرعت و کیفیت بالاتری در مسیر پیشرفت قرار دهند.
- بنابراین کوچینگ یک الگوی توانمند در کسب و کار است و لازم است تا در سطح وسیع تری پذیرفته شده و به کار رود.
- رهبران پیشرو، چه در مسیر دریافت و چه انجام جلسه کوچینگ پیگیر و سرآمد هستند.
- کوچینگ می تواند یک شیوه حمایتی عالی برای اجرای برنامه های ویژه توسعه رهبری تلقی شود.

فصل پنجم

کوچینگ به تغییرات مسیر شغلی مدیران و رهبران
کمک می کند.

احراز پست مدیریت و رهبری

به دلیل تعداد افرادی که از یک فرد تأثیر می‌پذیرند، این موضوع باید یکی از مهم‌ترین تغییرات باشد. چه چالش‌هایی برای آن‌ها وجود دارد و چگونه می‌توانید به آن‌ها کمک کنید؟

پیتر هاوکینز، استاد رهبری در دانشکده بازرگانی هنلی و رئیس ممتاز گروه مشاوره بات، چهار مرحله را در رشد قابلیت رهبری تشخیص داده است و رهبری را تا حد زیادی بازی تیمی می‌داند نه فعالیت فردی.

- **مرحله ۱:** تلاش برای «آبر مدیر» بودن. هدف‌تان این است که تمام بخش‌ها را مدیریت کنید و در هر زمینه‌ای که مسئولیت دارید، کارشناس باشید. مشخصه‌های این مرحله، حل مسئله، مرتب کردن اوضاع و همزمان پرداختن و نظارت کردن بر چند کار.
- **مرحله ۲:** مرحله «رهبر تیم»، جایی که به تدریج متوجه می‌شوید باید به عقب برگردید، بر اهداف جمعی تمرکز داشته باشید، و نه شاخص‌های کلیدی عملکرد فردی (کی‌پی‌آی). تأکید بر اهدافی است که هیچ مدیری نتواند به تنهایی به آن‌ها دست یابد.
- **مرحله ۳:** «هماهنگ‌کننده تیم» که وظیفه خود را ایجاد ارتباطات مناسب می‌داند: رهبر الف با رهبر ب، رهبر ج با دینفعان و الی آخر. وقتی کسی از آن‌ها کمک می‌خواهد، می‌پرسند «با چه کسی لازم است حرف بزنید؟» نه این که «چگونه می‌توانم مشکل شما را برطرف کنم؟»
- **مرحله ۴:** «کوچ تیم» که «می‌پرسد چگونه قابلیت خودم، قابلیت‌های فردی تیم و قابلیت گروهی تیم را بهبود ببخشم؟»

مفهوم «سلسله مراتب» سبک‌های رهبری علاوه بر کوچینگ، در مربی‌گری، منتورینگ و مشاوره سازمانی (به همراه نیک اسمیت، ۲۰۰۶) و در فصل مربوط به نظارت در کوچینگ (هاوکینز، ۲۰۱۱ب) آمده است، در کتابش با عنوان کوچینگ تیم رهبری (۲۰۱۱ الف) نیز باید یافت شود. مضمون همیشگی مدیر و رهبر نه در مقام فرد بلکه به عنوان بخشی از سیستم و افزایش توانایی برای داشتن تأثیر بیشتر و بیشتر بر سیستم و بخش‌های آن است. در رأس «کیمیای» قرار دارد، ماندلاها و گاندی‌های دنیای ما که واقعاً در سازمان‌ها استخدام‌پذیر نیستند، مگر در مقام مدیران غیراجرایی. قادر هستند در لحظه «شوک‌های تناقض‌آمیز» ایجاد کنند، خط سیر شیوه‌های فکری رایج را بر هم بزنند.

¹ KPI

البته، «برندهای دیگری دربارهٔ ابعاد رهبری موجود است» و شما یا مراجعان شما ممکن است قبلاً روشی داشته‌اید یا داشته‌اند که به آن علاقه دارید مثل کانال رهبری چاران، دروتر و نوتل^۲ (۲۰۱۱)، رهبری سطح ۵ کالینز (۲۰۰۱) یا هفت دگرگونی رهبری روک و توربرت^۳ (۲۰۰۵). از آن جا که موضوع این کتاب رهبری و توسعهٔ رهبری نیست، قصد ندارم به مدل رهبری خاصی بپردازم؛ بلکه می‌خواهم از کار پیتر هاوکینز استفاده کنم که دربارهٔ کتابش با او مصاحبه کردم تا شما را وادار کنم دربارهٔ چالش‌های خودتان و مراجعان‌تان فکر کنید و سؤالات جدی مطرح کنید.

بنابراین، این «پیشرفت» رهبری چه پیامدهایی برای مسیر شغلی دارد؟

به‌نظر پیتر هاوکینز، یکی از مهم‌ترین‌ها این است که همان تفکری که شما را در یک سطح رهبری به موفقیت می‌رساند در سطح بعدی شما را ناکام می‌گذارد، معنایش این است که رهبر باید مهارت‌ها را از ذهن خود بیرون بریزد نه این‌که مهارت‌های جدید یاد بگیرد. در فصل ۶ نیز در رابطه با کار فورهام (۲۰۱۱) نیز به این موضوع پرداختیم.

تجربهٔ پیتر می‌گوید که در طول مسیر شغلی بر چیزهایی که لازم است رها کنیم و کمتر دلبسته باشیم، کمتر تمرکز می‌شود. هاوکینز آن را به «سوراخ سوزن»، دروازهٔ قدیمی در اورشلیم تشبیه می‌کند که به‌حدی تنگ بود که شترها نمی‌توانستند از آن عبور کنند مگر این‌که بارهای‌شان را بر می‌داشتند. هر گونه تغییر در موقعیت رهبری از رهبر عملیاتی به رهبری تیم باشد یا از رهبری تیم به رهبر بخش، از مدیر به رهبری شرکت یا رهبری شرکت تا هیئت مدیره-همه دارای «سوراخ سوزن» هستند و رهبران باید بدانند هر دفعه چه باری باید از آن‌ها زمین گذاشته شود.

درمقام کوچ مسیر شغلی این چه معنایی برای شما دارد؟

پیتر سه مضمون را شناسایی کرده است:

(۱) در چهارچوب رهبری جمعی فکر کنید نه فردی.

(۲) به آن‌ها کمک کنید بفهمند برای فراموش کردن و ایجاد بینش جدیدی به چه چیزی نیاز دارند و درک ذهنیتی که درحال حاضر در آن کار می‌کنید، دشوار است.

وی مثالی دربارهٔ یکی از شرکت‌های حسابداری «چهار بزرگ»^۴ ذکر می‌کند که کارمندان از او می‌پرسیدند «برای رسیدن به شریک به چه چیزی نیاز داریم؟ هفت اقدامی که باید انجام دهیم، کدام است؟» پیتر چه جوابی داد؟

^۲ Charan, Drotter and Noel

^۳ Rooke and Torbert

^۴ Big Four

«اولین اقدام این است که دیگر این سؤال را نپرسید!» این پاسخ کیمیاگر به سؤال تکنسین است (هاوکینز، ۲۰۱۱ب). رهبری ایجاب می‌کند این سؤال مطرح شود «چه تفاوت‌هایی می‌خواهم ایجاد کنم و چطور شروع به کار کنم؟» شما نباید رهبر با ذهنیت تکنسین باشید. پس ذهنیت فعلی را چطور برهم می‌زنید؟ وظیفه‌ای برای آن‌ها در نظر بگیرید که نتوانند با طرز فکر و عمل فعلی خود آن را انجام دهند. به آن‌ها کمک کنید با استفاده از تغییر به‌سوی شیوه عمل جدیدی در خودشان بروند.

۳) بر ۱۰۰ روز اول و این‌که چطور آن را به موفقیت تبدیل کنند، تمرکز کنید.

این قبل از آن است که روز اول شوند و کارهای مشخصی وجود دارد که فقط در آن زمان قابل انجام است، مثل ایجاد تأثیر اول. تازه بعد از سه ماه است که تازه‌واردها در سیستم جایگیر می‌شوند. این تعادل است و باید در مقام «پرسشگر تعاملی» وارد شوند، نه رئیس تازه‌نفس؛ برای هر چیزی در آن‌جا احترام قائل شوند، گوش کنند- و گرنه مقاومت به وجود می‌آورد. از طرف دیگر، برای تصمیم‌گیری دربارهٔ ایجاد تغییرات سریع تصمیم بگیرید و گرنه خیلی دیر می‌شود و نمی‌توانید از جدید بودن خود بهره بگیرید. در مقام کوچ، کمک‌شان کنید درست به این تعادل برسند.

پس چطور وارد سازمانی می‌شوید و به رهبران آن‌ها کمک می‌کنید تا طراحی مسیر شغلی را با موفقیت انجام دهند؟ این کار مشکلی است و به همان دلایل که در بالا گفته شد، معمولاً به‌صورت فردی انجام‌پذیر نیست- بیشتر ما نمی‌دانیم به چه تغییراتی نیاز داریم و لذا واقعاً هیچ اهمیتی ندارد که از هر یک از مراجعان بپرسید چه چیزی می‌خواهند. پیتز از سؤال آغازین مهمی استفاده می‌کند تا باعث اتفاق جدیدی شود: «آن چه چیزی است که جهان از شما می‌خواهد بهبود ببخشید؟» و اگر شما در مقام کوچ می‌خواهید قادر باشید این سؤال و سؤالات دیگری بپرسید که فکر آن‌ها را تغییر دهد، هیچ فایده‌ای ندارد که ذهنیت «کوچ تکنسین» داشته باشید، باید عملکرد خود را بهبود ببخشید. به‌گفتهٔ پیتز، دست کم یک نفر در اتاق باید ذهنیت متفاوتی داشته باشد، پس چه بهتر که آن یک نفر شما باشید!

چطور می‌توانید به مراجعان خود کمک کنید بفهمند جهان می‌خواهد چه چیزی را بهبود ببخشند؟ شاید باز خورد ۳۶۰ درجه یا قرارداد سه/چهار-جانبه که رئیس‌شان را نیز شامل می‌شود، مؤثر باشد، اما اگر آن افراد نیز ذهنیت تکنسین داشته باشند، این روش نیز مشکل‌ساز است.

دیگر سؤالاتی که باید پرسیده شوند: این سازمان چگونه حداکثر فایده را از جلسات کوچینگ خواهد برد؟ چه روش دیگری برای اجرا کردن از طریق کوچینگ حاصل خواهد شد؟ از رئیس‌شان سؤالی بپرسید که به‌آسانی نتوانند جواب دهند. چه تغییری است که جهان بر در می‌کوبد که به شما بگوید خواهان آن است و شما هنوز چیزی دربارهٔ آن نشنیده‌اید- «آینده آمده، در را باز کنید». توسعه زمانی اتفاق می‌افتد که جهان بیاید و درس تازه‌ای

بدهد. در ۱۰۰ روز اول، رهبر جدید اغلب می‌تواند پاسخ دهد چه چالش‌هایی وجود دارد، اما نمی‌تواند بگوید چه چیزی از او می‌خواهند-این تغییر تحول‌آفرین است، تغییری بنیادی در تفکر و وجود، برای سازمان ضروری است و مستلزم فراموشی از جانب هر دو طرف است. به نظر پیتر، با چهارچوب شایستگی رهبری نمی‌توان آن را به وجود آورد.

بازده سرمایه‌گذاری (آراوآی) کوچینگ مسیر شغلی، رهبری و راهبرد بودن خود را چطور ثابت می‌کنید؟

پیتر در کتاب ایجاد فرهنگ کوچینگ (۲۰۱۲) به کار کوچینگ ارنست و یونگ^۵ استناد می‌کند. ۱۸ ماه طول می‌کشد تا «شرکای مستقیم» آن‌ها به سطحی از تولید درآمد برسند که در طرح توجیهی جذب آن‌ها گنجانده شده بوده است. ما داریم درباره سطح درآمد یک تا دو میلیون پوند حرف می‌زنیم. اگر می‌شد این زمان را به نه ماه کاهش داد، هر شریکی که تازه جذب شده بود نیم یا یک میلیون پوند برای شرکت ارزش داشت. شرکای جدید عمدتاً به وسیله کوچ‌های داخل شرکت کوچ می‌شدند و از مطالب «۱۰۰ روز اول» گروه مشاوره بات استفاده می‌شد. تمرکز اصلی تغییرات رابطه‌ای بود که باید اتفاق می‌افتاد. علت طولانی شدن زمان انتظار تا حد زیادی فرهنگ بود، ذهنیتی که به هر کسی که سعی کند شیوه‌های دیگر خدمات چهار بزرگ و فرهنگ «قهرمانان» را متداول کند، خودبه‌خود واکنش نشان می‌داد زیرا به کارمندان یک میز و تلفن داده و از آنها می‌خواهند به همین‌ها قناعت کنند.

در مجموع، به آن‌ها کمک کنید «در لحظه شروع، پایان را در نظر داشته باشند» (کوی،^۶ ۱۹۸۹) و به این فکر کنند که چطور می‌توانند از چارچوب ذهنیت‌های موفق قبلی خلاص شوند، چطور پرسشگر تعاملی باشند و چطور از تغییر برای رسیدن به یک شیوه عمل جدید در خودشان برسند. می‌توانید آن دسته از مراجعان را که کمک‌های عملی جامع می‌خواهند به چیزی مثل سی‌دی-رام تغییرات رهبری هاروارد بیزینس ریویو^۷، مجموعه پرورش اولین مدیران (که شامل سی‌دی-رام، جعبه‌ابزار، کتاب و مقاله با موضوع انواع چالش‌های مدیریتی می‌باشد) یا کتاب کار گروه مشاوره بات ارجاع دهید.

ویژگی‌های شخصی مدیران اجرایی ارشد

شاید تعجب کنید که در این‌جا به مدیران اجرایی ارشد اشاره می‌شود. چه نگرانی‌هایی ممکن است داشته باشند؟

⁵ ROI

⁶ Ernst & Young

⁷ Covey

⁸ Harvard Business Review

پائیس و ولینس^۹ (۲۰۰۷) دریافتند که مدیران اجرایی ارشد، تغییرات شغلی را مهم‌ترین چالش زندگی خود ارزیابی می‌کنند-۱۹ درصد، درمقایسه با کمتر از ۱۵ درصدی که نام آن را «مصیبت» می‌گذارند. استفان کانتوره^{۱۰}، عضو ارشد رهبری و توسعه سازمان در اداره مدیریت دولتی، در سخنرانی خود در دانشگاه شرق لندن در سال ۲۰۱۱ چهار نوع مسیر شغلی را مشخص کرد که مدیران اجرایی ارشد با آن‌ها مواجه هستند (به تقلید از داتلیش، نوئل و واکر^{۱۱} ۲۰۰۴): تغییر شغل یا شکست و تغییر شخصی یا شکست.

در این جا چه چالش‌هایی مطرح است؟

درباره آن‌ها

- آن‌ها عادت دارند موفق باشند و کارمندان اطراف آن‌ها مشغول کار روزانه خود باشند. به لحاظ روانشناختی، ممکن است تحقیرکننده به نظر برسد و به لحاظ عملی ممکن است نسبتاً ناتوان باشند، به‌ویژه این که بعضی از مهارت‌های آی تی بی‌بهره هستند.
- ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های مثبت و جنبه منفی آن‌ها، هر دو ممکن است به‌ضرر آن‌ها عمل کند- همان چیزی که باعث موفقیت‌شان می‌شود آن‌ها را به شکست سوق می‌دهد. به‌گفته آدریان فورنهام^{۱۲} (۲۰۱۱)، به تعداد رهبران موفق رهبر ناموفق وجود دارد و بسیاری از رهبران موفق دارای یک جنبه منفی هستند که از «خودشیفتگی و حماقت اخلاقی» آن‌ها ناشی می‌شود. وی قابلیت‌ها و جنبه‌های منفی آن‌ها را که ممکن است جنبه متهورانه و دیکتاتوری داشته باشند مانند «عمل‌گرایی» مشخص می‌کند و نیز شش ناهنجاری شخصیتی که ممکن است در رهبران ارشد وجود داشته باشد نام می‌برد که عبارتند از: ضداجتماعی/جامعه‌ستیز بودن، خودشیفتگی، بدگمانی، روان‌گسیختگی، اختلال شخصیتی نمایشی و سندروم وسواس. افراد دیگری مثل گلدمن (۲۰۰۶) و خو و بورچ^{۱۳} (۲۰۰۸) نیز ناهنجاری‌های شخصیتی را در رهبران مورد بررسی قرار داده‌اند.
- فورنهام نیز به الگوهایی پی برد که توانایی‌های برجسته شامل نقاط قوت اثبات‌شده آن‌ها، همکاری سازمانی و ضعف‌های منحرف‌کننده حاصل شده، آن‌ها را از مسیر خارج می‌کند. برای مثال، مدیر ارشدی که سابقه خوبی دارد و عمل‌گرا است، متوجه می‌شود که وقتی کارها به نتیجه می‌رسد، ضعف‌های او نادیده گرفته می‌شود. اما درنهایت، پیچدگی امور آن‌ها را از پا در می‌آورد و نداشتن تمرکز راهبردی به کاهش عملکرد منجر خواهد شد که هرگز فراموش نخواهد شد.

⁹ Paese and Willens

¹⁰ Stefan Cantore

¹¹ Dotlish, Noel and Walker

¹² Adrian Furnham

¹³ Khoo and Burch

- مدیران ارشد ممکن است درباره خودشان و نگرش واقعی دیگران نسبت به آنها شناخت نداشته باشند- گرچه سالها بازخورد از طریق نقد عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه و نظرسنجی از کارمندان را دریافت کرده‌اند. آنها به‌خاطر همان چیزی که هستند به موفقیت‌های بزرگ رسیده‌اند و این قانع‌کننده‌ترین بازخوردی است که می‌توانند درباره چیزی که مؤثر است، داشته باشند.
- علاوه بر این که ارشد هستند احتمالاً سن بیشتری هم دارند، لذا با چالش‌های مربوط به سن نیز مواجه‌اند.
- بسیاری از مدیران موفقیت‌های خود را بر رویکردهای «سنتی» به مدیریت و رهبری بنا خواهند کرد و دارای سبک شخصی هستند که از قطعیت و انضباط برخوردار است- این ویژگی‌ها در بیکار شدن یا مقتضیات احتمالی نقش جدید خیلی به درد آنها نمی‌خورد.

درباره بازار کار

- بازارها و کسب‌وکارهای جهانی در حال تغییر هستند و سبک‌های جدیدی برای رهبری و مدیریت انتظار می‌رود (به فصل ۱ مراجعه شود). نه تنها لازم است آنها نیز تغییر کند؛ بلکه باید قادر باشند تغییرات در دیگران را نیز رهبری کنند.
- رهبری تغییر بیش از پیش به وظیفه اصلی رهبران تبدیل شده است و تمرکز آنها باید انسان باشد نه فرایند که در گذشته مرسوم بود.
- کارفرمایان اغلب تمایلی به جذب مدیران اجرایی ارشد مسن ندارند- به‌گفته مایس و اسلوان (۲۰۱۱)، دلایل اصلی این بی‌میلی عبارت‌اند از: سبک مدیریتی انعطاف‌ناپذیر، به‌سختی به رئیس‌های جوان‌تر گزارش می‌دهند، حقوق و مزایای زیادی نیاز دارند، و از مهارت‌های آی تی بی‌بهره‌اند.

تمرکز در کوچینگ مدیران ارشد و رهبران

- به آنها کمک شود روندهای بازار جهانی و بخش خود را درک کنند و پیامدهای آنها را در کوتاه، میان و بلند-مدت بررسی کنند.
- از تجربیات و آنچه از تغییرات قبلی یاد گرفته‌اند، بهره بگیرند. ارزش آنها را به‌عنوان منبع خرد و دلگرمی درک کنند.
- به آنها کمک کنید یاد بگیرند چطور از طریق مهارت خوداندیشی که در بلندمدت‌تر برای آنها مناسب است، یاد بگیرند (استفان کانتوره). آنها را وادارند این مهارت‌ها را در شناخت نقاط قوت پرکاربرد خود، جنبه‌های منفی و دیگر منحرف‌کننده‌های احتمالی و نیز پرورش تفکر رهبری و رفتارهای موردنیاز رهبری قرن بیستم به کار گیرند.

- در زمینهٔ پرورش مهارت‌های عملی و این‌که کجا آن‌ها را کسب کنند، آن‌ها را راهنمایی کنید، برای مثال از طریق دستیار مجازی.
 - شبکه‌سازی شغلی، درک آن‌ها را دربارهٔ فواید حمایت و تشویق یا یافتن شغل جدید، افزایش دهند. به آن‌ها کمک کنید مهارت‌ها و اطمینان لازم برای پرداختن به شبکه‌سازی را پرورش دهند. آن‌ها را از حمایت‌های شبکهٔ خودتان بهره‌مند کنید.
 - تشویق‌شان کنید گزینه‌های گسترده‌تری را بررسی کنند، یک گام به عقب بردارند و به این فکر کنند که در این مرحله از مسیر شغلی خود چه می‌خواهند، به گزینه‌ها فکر کنند-شاید به‌عنوان گزینهٔ کوتاه-مدت بخواهند به بازار کار برگردند و با دیگران ارتباط برقرار کنند. برای مثال، می‌توانستند درمقام مشاور موقتی کار کنند یا در شرکت‌های کوچک‌تر کار کنند زیرا درمقایسه با شرکت‌های بزرگ احتمال کمتری وجود دارد که از داخل جذب نیرو کنند (مایس و اسلوان، ۲۰۱۱).
 - با آن‌ها کار کنید تا داستان خودشان را خلق کنند.
- گابریل، گری و گورگائوکار (۲۰۱۰)، که دربارهٔ تجربیات مدیران اجرایی بیکار تحقیق انجام می‌دادند، دریافته‌اند که آن‌هایی که موقعیت شغلی خوبی داشتند، روایت‌شان دارای پایانی باز است و موقعیت کنونی خود را نابهنجاری موقتی می‌دیدند یا مسیر شغلی و مسیر زندگی را دو چیز متفاوت می‌دانستند، برخلاف دسته دوم که فکر می‌کردند با بیکار شدن «به آخر خط رسیده‌اند». ایبارا (۲۰۰۳؛ ایبارا و لاین‌بک^{۱۴}، ۲۰۰۵) مفهوم «داستان‌گویی» را به‌روش کاملاً مثبت بسط دادند.
- به آن‌ها کمک کنید عدم استخدام آن‌ها به‌دلیل شرط سنی را پیش‌بینی و برای آن راهکار پیدا کنند. در واقع، شاخص سن را به امتیاز تبدیل کنید و بر روی مهارت‌هایی مانند حل مسئله و داوری تمرکز کنید (مایس و اسلوان، ۲۰۱۱).
 - قرارداد مناسبی ببندید و تا زمانی که هر دو دربارهٔ قرارداد مجدد توافق کنید، به آن ادامه دهید. مطمئن شوید نسبت به خدماتی که به آن‌ها ارائه می‌کنید، هزینه‌هایی که برای آن‌ها دارد و نتایجی که می‌توانند از کوچینگ انتظار داشته باشند، آگاهی دارند. به نقش و جایگاهی که داشته‌اند و انتظاراتی که در نتیجهٔ این نقش و جایگاه در آن‌ها به وجود آمده است، توجه داشته باشید.
- کوچینگ به تغییرات مسیر شغلی مدیران بازنشسته کمک می‌کند**
افراد مسن‌تر: استخدام، خوداشتغالی، بازنشستگی

¹⁴ Ibarra and Lineback

فکر می‌کنم اولین سؤال این است که «افراد مسن‌تر» واقعاً چند ساله هستند؟ در گذشته و از دید سنتی تصور می‌شده است که یافتن شغل بعد از چهل سالگی دشوار است. حالا، روند به این صورت است که افراد در سنین شصت سالگی و بالاتر که بازنشسته هم هستند، هنوز می‌خواهند کار کنند. گاهی اوقات دلیلش این است که خود را مجبور به کار کردن می‌بینند؛ زیرا مزایای بازنشستگی کاهش یافته است و می‌ترسند در بازنشستگی پول کافی نداشته باشند (مونل، وب و گلوب-ساس^{۱۵}، ۲۰۰۷). و برخی آن را گزینه‌ای می‌دانند که می‌توانند انرژی خود را صرف کار همرا با دریافت حقوق کنند.

مسلماً، ذهنیت آن‌هایی که داوطلبانه خواهان تغییر شغل یا مسیر شغلی هستند و آن‌ها که خود را بیکار می‌دانند، به‌ویژه کسانی که بیکار هستند و تحصیلات کمی دارند، با هم تفاوت دارد.

در آمریکا، ارقام مربوط به سال ۲۰۰۹ نشان می‌دهد که ۱۰.۸ درصد افراد ۶۵ سال و بیشتر، که دبیرستان را تمام نکرده بودند، بیکار بودند، درحالی‌که در میان کسانی که چهار سال یا بیشتر در کالج تحصیل کرده بودند، نرخ بیکاری فقط ۵.۸ درصد بود (جانسون و مومائرتس^{۱۶}، ۲۰۰۹). به بیان دیگر، نرخ بیکاری افراد مسن‌تر معمولاً بالاتر است، اگرچه این نرخ‌ها تا حدی به دلیل باقی ماندن تعداد بیشتری از افراد مسن در نیروی کار رو به افزایش است. مردان مسن بعد از تعدیل نیرو در مقایسه با هم‌متایان جوان‌تر خود زمان طولانی‌تری بیکار می‌مانند، اما در میان زنان تفاوت چشمگیری مشاهده نمی‌شود. طبق آمار اداره کار آمریکا (به نقل از جانسون، ۲۰۰۹)، ۴۴ درصد مردان بیکار ۵۵ تا ۶۴ سال دست‌کم به مدت ۲۷ هفته بیکار بوده‌اند. در مقایسه، فقط ۳۶ درصد مردان بیکار ۳۵ تا ۴۴ سال ۲۷ هفته یا بیشتر را به دنبال کار بوده‌اند. دلایل این تفاوت به‌خوبی مشخص نیست، اما جانسون (۲۰۰۹) حدس می‌زند که ممکن است مجموعه‌ای از عوامل دخیل باشند مانند: عمیق و مؤثر نبودن جست‌وجوهای شغلی، جدی نبودن نسبت به چیزی که می‌خواهند، بی‌میلی کارفرمایان به استخدام یا حتی تبعیض کارفرمایان نسبت به آن‌ها. جانسون همچنین یادآور می‌شود که وقتی کارمندان مسن‌تر شغل جدیدی پیدا می‌کنند، معمولاً درآمدشان خیلی کمتر از قبل است.

چه موردی بهتر از این برای کوچینگ مسیر شغلی و چالش‌هایی که افراد مسن‌تر با آن‌ها مواجه هستند

درباره افراد بالای شصت سال و بازنشسته

نداشتن تجربه برای یافتن شغل جدید-این مسئله در سراسر طیف شغل‌های مختلف مصداق دارد. اما اگر در شغل‌های گذشته، به‌ویژه در یک پست مهم موفق بوده باشند، کارفرمایان خودشان به دنبال او خواهند آمد یا اگر قرارداد دایم در بخش دولتی داشته باشد، نیاز به تغییر نخواهند داشت.

- ناتوانی در شناسایی و جمع‌بندی امتیازها، شایستگی‌های شغلی و مهارت‌های انتقال‌پذیر
- عدم آگاهی نسبت به نحوه عملکرد بازار کار، به‌ویژه اهمیت، هدف و مهارت شبکه‌سازی شغلی موفق

¹⁵ MunnellIT Webb an Golub-Sass

¹⁶ Johnson and Mommaerts

- بدبینی و ناامیدی، نسبت به یافتن شغل جدید بخاطر عدد سن، با وجود اینکه که خواهان یافتن شغل جدید می باشند.
- انعطاف ناپذیر بودن برای امتحان و پذیرش مهارت های جدید یا بی بهره بودن از مهارت هایی مثل آی تی و شبکه های اجتماعی
- احساس شکست و حقارت در صورت تعدیل شدن، به ویژه اگر برای اولین بار باشد.
- احساس می کنند چیزهای زیادی برای از دست دادن دارند، برای مثال در طرح های بازنشستگی، اگر به مدت طولانی با یک کارفرما کار کرده باشند و مجبور به تغییر جهت شوند.
- اگر مدتی در بازار کار نبوده باشند، احساس می کنند دستخوش تغییرات زیادی شده است-آخرین باری که در جست و جوی شغلی بوده اند احتمالاً زمانی بوده است که آگهی ها در روزنامه منتشر می شده است در حالی که در زمان حاضر شبکه های اجتماعی و شبکه سازی شغلی برای شکار شغل مناسب بسیار مهم است.

درباره بازار کار افراد بازنشسته

- بی میلی کارفرمایان برای جذب افراد مسن تر. بله، می دانیم تبعیض براساس سن غیرقانونی است، اما این را هم می دانیم که به شکل نامحسوسی اتفاق بیفتد.
- تعداد فزاینده ای از کارمندان بخش دولتی که معلق شده اند، بازار کار را پر می کنند و معمولاً انعطاف ناپذیر و فاقد مهارت های مربوط به کسب و کار هستند.

تمرکز در کوچینگ افراد بازنشسته

- یک گام به عقب بردارند و به جای این که سعی کنند شغل مشابه دیگری به دست آورند، به این فکر کنند که در این مرحله از مسیر شغلی خود واقعاً به دنبال چه چیزی هستند، در عین حال بدانند اگر چیزی که واقعاً می خواهند شغل مشابه دیگری است، تغییر مسیر شغلی ایرادی ندارد.
- گزینه هایی را پیشنهاد دهید که ممکن است به آنها فکر نکرده باشند مثل دورکاری، آزاد کاری، کار پروژه ای، کار کردن در مقام مشاور یا کار موقت به عنوان گزینه کوتاه یا بلند مدت و کار داوطلبانه یا خیریه، به ویژه اگر برایشان دریافت پول ضروری محسوب نمی شود.
- به آنها کمک کنید داستانی جذاب درباره خودشان خلق کنند که خودباوری آنها را تقویت کند و روایتی قانع کننده برای شبکه شان باشد، دیگران را ترغیب کند در موفقیت های آنها سهیم شوند (ایبارا، ۲۰۰۳؛ ایبارا و لاین بک، ۲۰۰۵).

- به آن‌ها کمک کنید مخالفت‌ها با استخدام‌شان به دلیل شرط سنی را پیش‌بینی و با آن‌ها مقابله کنند-در واقع، سن آن‌ها را به امتیاز تبدیل کنید (مایس و اسلوان، ۲۰۱۱)
- اگر به خود-اشتغالی علاقه‌مند هستند، اما می‌ترسند که مبدا اجرایی و موفق نشوند، به آن‌ها اطمینان بدهید و کمک‌شان کنید خطرات ورشکستگی را کاهش دهند. آنجلا واتسون از موسسه راه‌حل‌های کوچینگ پی‌دی‌جی دیگران را با داستان خودش تشویق می‌کند و همچنین تأکید می‌کند که با مهارت‌ها و تجربیات افراد در این گروه سنی بدترین چیزی که ممکن است اتفاق بیفتد این است که به کاری برگردند که قبلاً انجام می‌دادند.
- به آن‌ها کمک کنید نسبت به مهارت‌ها و تجربه‌های خود آگاهی پیدا کرده و آن‌ها را عرضه کنند و در رزومه یا پروفایل تجاری بگنجانند.
- آن‌ها را نسبت به انتظارات کارفرما، بازار کار و این‌که چگونه خود را معرفی کنند یا موفقیت در راه‌اندازی کسب‌وکار مستلزم چه چیزی است، آگاه کنید.

چالش‌های روانشناختی یا رفتاری که افراد در تغییرات مسیر شغلی با آن روبرو می‌شوند:

احساس شکست

اولین سؤال این است که «به چه چیزی شکست می‌گویند؟» شاید نگرش «اعتقاد به برتری» در برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (ان‌اِل‌پی) را اتخاذ کنید مبنی بر این که «شکست وجود ندارد، چیزی که وجود دارد فقط باز خورد است» و این‌که اگر مدام تلاش کنید دیگر راهی برای شکست باقی نمی‌ماند-ادیسون بود که ادعا می‌شود گفته است ۱۰۰۰۰ بار شکست نخورده است (یا ۱۰۰۰، ۷۰۰ یا شاید ۵۰۰۰ بار؟)؛ بلکه فقط ۱۰۰۰۰ روش پیدا کرده است که جواب نمی‌دهند، یعنی راهی برای کشف روشی که عملی است، به وجود آورده است.

بنابراین، باید حرفی گفته شود برای تغییر دیدگاه و نیز به قول دنی لیال برای به خاطر سپردن این‌که «تا تمام نشود، تمام نیست». این هم چند روش کوچینگ برای کمک مراجعان که احساس شکست می‌کنند:

- **تغییر دیدگاه:** کمکشان کنید به اتفاقاً از زاویه دید دیگری نگاه کنند، دیدی که با آن‌ها مطابقت است و ساده‌انگارانه و پیش‌پافتاده نیست. سؤالاتی برسید تا بتوانند از دیدگاه دیگری به مسئله نگاه کنند، برای مثال، «شغل مناسبی برای آن‌ها نبود زیرا کسی را می‌طلبید که از تحلیل‌های پرجزئیات لذت ببرد و اغلب این کاری نیست که آن‌ها دوست داشته باشند انجام دهند یا در آن مهارت داشته باشند». اگر واقعاً بر روی دیدگاه واحد و بیهوده‌ای مصر هستند، پیشنهادهاتی به آن‌ها بدهید-اما درنهایت باید تغییر دیدگاه‌شان درباره آن موضوع باشد تا تأثیرگذار باشد.

- تا تمام نشود، تمام نیست: یکی از مراجعان دنی لیال در مصاحبه ردّ شده بود؛ زیرا وقتی به او گفته بودند فقط یک مکالمه ساده است، باور کرده بود، اما مصاحبه تنها مکالمه‌ای ساده نبود! بدون هیچ‌گونه آمادگی رفته بود و در نتیجه تأثیر کمی را هم گذاشته بود. به پیشنهاد دنی نزد مصاحبه‌کننده برگشت، توضیح داد چه اتفاقی افتاده است، به مصاحبه‌ دیگری دعوت و استخدام شد!

مقاومت می‌کنند، تعامل نمی‌کنند یا احساس می‌کنند گیر افتاده‌اند

دلایل و روش‌هایی که این جا ارائه می‌شود خیلی شبیه همان‌هایی است که در هر تعامل کوچینگ با آن‌ها مواجه خواهید شد. این هم چند راهبرد که می‌توانید استفاده کنید:

- به‌قول دنی، «بیا یاد کاری نکنیم که فرد، نامناسب به نظر برسد». مسئله فهمیدن چیزهایی است که به شما نگفته‌اند. اغلب، مسئله چیزی است که آن‌ها را آشفته کرده است مثل ردّ شدن در مصاحبه‌ اخیر، نمی‌توانند کاری را که انجام داده‌اند ارتقاء دهند، اعتماد به نفس‌شان به دلیل بیکار شدن کم شده است و هرچه بیشتر ادامه پیدا کند بدتر می‌شود. اغلب مسئله این است که به شبکه‌سازی علاقه ندارند. مسئله هرچه که باشد باید درباره آن حرف زده شود و شما باید به آن‌ها کمک کنید این کار را انجام دهند. نشان دهید طرف آن‌ها هستند، به آن‌ها احترام می‌گذارید و قابل‌اعتماد هستید.
- یک سؤال مهم، به‌گفته نانس کلاین^{۱۷} (۱۹۹۹): چه فرضی مانع شما می‌شود؟
- از تکنیک زبان پاک استفاده کنید: «...و وقتی درمانده هستید، دوست دارید در عوض چگونه باشید؟» سپس با استفاده از سؤالاتی که قبلاً به آن‌ها پرداخته شد، بررسی کنید.
- درباره مدل‌های تغییر مثل منحنی تغییر کوپلر-راس حرف بزنید-به خاطر بیاورید، کارن ویلیامز متوجه شد که عواطف شدید یا احساس سرخوردگی تا جلسه سوم عادی است، به‌ویژه برای زنان، و درک این عادی بودن راهگشا است.

اقدامی انجام نمی‌دهند

معتقد هستیم خیلی درس‌ها می‌توانیم در این جا از تحقیقات و تجربه‌های مارشال گلداسمیت (گلداسمیت و رایتر^{۱۸}، ۲۰۰۸) در مورد تعیین هدف و موفقیت یاد بگیریم. از نظر او مهم‌ترین دلایل و راهکارهایی که بتوانیم آن‌ها را به اقدام وادار کنیم عبارتست از:

¹⁷ Nancy Kline

¹⁸Goldsmith with Reiter

- **مالکیت:** این واقعاً هدف خودشان است که نسبت به آن احساس قویی دارند یا چیزی است که دیگران برای او می‌خواهند؟ به همین دلیل است که نتیجه مطلوب (WFO)¹⁹ تا این اندازه اهمیت دارد و می‌تواند مطمئن‌مان کند که این خواسته واقعی خودشان است و می‌دانند برای تحقق این هدف چه تلاش‌هایی باید انجام دهند.
 - **زمان و تلاش:** احتمالاً تحقق هدفی که در نظر دارند بیش از آن چیزی که انتظار دارند طول خواهد کشید و زمان بیشتری را از آن‌ها می‌طلبد. انتظارات آن‌ها را مدیریت کنید و دوباره به آن‌ها اطمینان دهید که این به معنای شکست نیست؛ بلکه بخشی از فرایند است.
 - **سختی:** ممکن است خیلی سخت‌تر از آن چیزی باشد که تصور می‌کرده‌اند، به‌ویژه اگر مستلزم تغییر هویت و عادت‌های‌شان باشد. شاید لازم باشد علاوه‌بر کار بروی جنبه‌های عملی جست‌وجوی شغل یا راه‌اندازی کسب‌وکار، روی خودشان نیز کار کنند.
 - **عوامل بازدارنده:** دیگر بخش‌های کار و زندگی مزاحمت ایجاد می‌کنند! اتفاقات غیرمنتظره روی می‌دهد، اولویت‌ها تغییر می‌کند..... به مراجعان خود کمک کنید برای این مسائل آمادگی داشته باشند و وقتی چنین اتفاقی روی می‌دهد اولویت‌بندی یا از نو اولویت‌بندی کنند. کمک‌شان کنید احساس خوبی نسبت به این داشته باشند-یک تغییر دیدگاه دیگر!
 - **پادش‌ها:** مراجعان خود را مطمئن کنید اهداف کوتاه مدت و بلند مدت یا نقاط قوت خود را بشناسند و برای موفقیت‌های‌شان به خود پاداش بدهند، ولو کوچک. برای نمونه، ممکن است هدف نهایی دست یافتن به شغل سطح بالاتر در سازمان دیگری باشد. این هدف را می‌توان به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کرد: تحقیق کردن درباره شرکت‌ها و تهیه فهرست از شرکت‌ها؛ شناسایی تجربه، مهارت‌ها و ارزشی که ایجاد کرده‌اند؛ گنجاندن این‌ها در رزومه؛ شناسایی فرصت‌های شبکه‌سازی؛ رفتن به اولین جلسه شبکه‌سازی. از آن‌ها بخواهید پاداش‌هایی را در نظر بگیرند که واقعاً برای آن‌ها جواب می‌دهد: شاید سفر یک-روزه به جایی که دوست دارند، باشد، یک بطری نوشیدنی، یک وعده غذایی خاص-شاید فقط یک روز مرخصی!
- انتظارات‌شان را قبل آن‌که با آن‌ها قرارداد ببندید، مدیریت کنید تا بتوانید بعدها آسان‌تر به آن‌ها بپردازید.

اعتمادبه‌نفس/خودباوری کم

برخی روش‌های افزایش اعتمادبه‌نفس و خودباوری:

- کلمه «اعتمادبه‌نفس» به‌نوعی کلی‌گویی است و کمتر کسی است که در همه شرایط اعتمادبه‌نفس نداشته باشد. این حالت دائمی نیست. بنابراین، موقعیت یا موقعیت‌هایی را که در آن‌ها اعتمادبه‌نفس

¹⁹ WFO: Well Formed Outcome

دارند، شناسایی کنید و با استفاده از سطوح منطقی مورد بررسی قرار دهید (دیلتس، ۱۹۹۰). این ثابت می‌کند که می‌توانند اعتماد به نفس داشته باشند. سپس می‌توانند دوباره با استفاده از سطوح منطقی موقعیتی را بررسی کنند که می‌خواهند در آن اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند و تفاوت‌ها را پیدا کنند. پس از آن می‌توان تجربه‌های اطمینان‌بخش را با دیگر تجربه‌ها انطباق داد.

- برای مثال، یکی از مراجعان من از بیشتر مدیران ارشد، به‌ویژه مردان آلفا، می‌ترسید و زبانش جلوی آن‌ها بند می‌آمد، اما در صحبت با همکاران یا زیردستان اعتماد به نفس کامل داشت. از طریق سطوح منطقی متوجه شد که وقتی برای حرف زدن با فرد مهمی می‌رود، بر برتری آن‌ها و زیردست بودن خود تمرکز می‌کند. با استفاده از سی‌بی‌سی یاد گرفت بلافاصله که این احساس در حال شکل‌گیری بود، آن را با این فکر جایگزین کند که با آن‌ها هم‌سطح است.
- کارن ویلیامز در *اسرار کوچ‌های موفق (۲۰۱۱)*، با بلر پالمر^{۲۰}، مربی اداری، نویسنده و بهترین تولیدکننده خبر سابق بی‌بی‌سی، مصاحبه کرده است. وقتی بلر متوجه می‌شود که افراد «کله‌گنده» هم همان نرمی و شکل‌پذیری بقیه افراد را دارند، کارهای خیلی ساده‌تر می‌شود. کارن معتقد است خیلی از افراد می‌توانند به این قیاس ربط داشته باشند.
- مربی‌گری رفتاری شناختاری - فصل ۵.
- شکلی از موقعیت‌های ادراکی اوکانر (۲۰۰۱) را استفاده کنید. از آن‌ها بخواهید فردی را که می‌دانند آن‌ها را عالی‌رتبه قلمداد می‌کند، فرد الف مشخص کنند. باز هم از آن‌ها بخواهید خود را به جای فرد الف قرار دهند و با خودشان حرف بزنند و تمام ویژگی‌هایی را در که او تحسین می‌کنند، نام ببرند.
- می‌توانید در ادامه این روش از آن‌ها بخواهید همان چیزها را درباره خود تأیید کنند، شاید با نگاه کردن به آینه. «من... شجاع هستم». «من... آدم جالب و جذابی هستم». و غیره. برای اشک‌ها آمادگی داشته باشید - این موضوع می‌تواند خیلی عمیق باشد.
- اعتماد به نفس و خودباوری را از تکنیک «زبان پاک»^{۲۱} بررسی کنید تا به استعاره‌های مثبت آن‌ها پی ببرید.

²⁰ Blaire Palmer

²¹ Clean Language

انتظار بیش از حد از شما، عملی یا حمایتی

- مهم است که انتظارات آن‌ها را در ابتدا مدیریت کنید، بنابراین درست با آن‌ها قرارداد ببندید و اگر لازم است این را به آن‌ها یادآوری کنید.
- با آن‌ها دربارهٔ تحلیل تبادلی (هریس، ۱۹۶۹)، تعاملات والد، بالغ، کودک و مثلث مربوطهٔ قربانی، شکنجه‌گر، ناجی کارپمن دراما^{۲۲} (کارپمن، ۱۹۶۸) حرف بزنید. اگر سعی می‌کنند شما را بازی دهند، احتمال دارد که در دیگر بخش‌های زندگی خود نیز چنین روابطی داشته باشند و درگیر این «بازی‌ها» باشند (برنه^{۲۳}، ۱۹۶۴). در این مورد با آن‌ها گفت‌وگو کنید. مجبورشان کنید مسئولیت خودشان را به عهده بگیرند و به این ترتیب چرخه باطل را بر هم بزنید-شاید خودتان هم دربارهٔ مسئولیتی که می‌پذیرید و سهمی که در موقعیت دارید، به خوداندیشی و جلسه کوچینگ نیاز داشته باشید.
- از سختگیری مشفقانه، گفت‌وگوی سراسر استفاده کنید، آن‌ها را متوجه پیام‌های عمیقی کنید که به عوامل موفقیت اشاره دارند.
- سؤالات تأثیرگذار بپرسید و به آن‌ها فرصت فکر کردن دهید-مثل، چه نظری دربارهٔ رابطه‌مان دارید؟ چه پنداشت‌هایی دربارهٔ کوچینگ دارید؟ برای این که این کار را خودتان انجام دهید، باید چطور باشید؟ با آن‌ها «شراکت فکری» (کلاین، ۱۹۹۹) ایجاد کنید.

مسائل هویتی

- نگرشی که مراجعان نسبت به خودشان دارند و هویتی که اختیار می‌کنند، رفتارها، اعتقادات و توانایی‌های آن را شکل می‌دهد. و در واقع، اتفاقاتی مثل تعدیل نیرو یا دیگر تغییرات زندگی ممکن است هویت آن‌ها را به چالش بکشد یا دستخوش تغییر کند. ممکن است نسبت به این موضع آگاهی داشته باشند یا نداشته باشند. با استفاده از تکنیک‌هایی که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، برای مثال سطوح منطقی (دیلتس، ۱۹۹۰) کمک‌شان کنید مطمئن شوند هویت‌شان با هدفی که می‌خواهند تحقق پیدا کند، مطابقت دارد.

²² Karpman Drama

²³ Berne

منابع:

کتاب آشنایی با کوچینگ - نویسنده: محبوبه مظاهری

کتاب مربی گری در مدیریت- تالیف: منوچهر سلطانی

کتاب مربی گری افراد -نویسنده: دانشگاه هاروارد - مترجم: سینا قربانلو

کتاب مربی گری سازمانی - نویسنده: مت درایور -مترجمان: محمد ذاکری و اسماعیل اسدی

کتاب مهارت‌های ضروری برای کوچینگ مسیر شغلی - نویسنده: کارولین تالبوت - مترجم: محبوبه مظاهری

سخن آخر:

همراه گرامی،

شما دومین کتاب هدیه از مجموعه کتابهای «مهارت آموزی برای زندگی و مسیر شغلی» را مطالعه کردید. خوشحال می‌شوم که پیشنهادهای و سوالات خود را برایم ایمیل نمایید.

ایمیل:

job.coaching.hr@gmail.com

سایت نویسنده:

<http://www.job-coaching.ir>

آی دی شبکه اجتماعی اینستاگرام:

job.coaching

آی دی شبکه بیزینسی لینکداین:

Mahboubemazaheri

معرفی کتاب:

۱- آشنایی با کوچینگ

نویسنده: محبوبه مظاهری

این کتاب در دو نسخه فارسی و انگلیسی در سایت آمازون موجود می باشد.

۲- مهارت های ضروری برای کوچینگ مسیر شغلی

نویسنده: کارولین تالبوت / مترجم: محبوبه مظاهری

۳- راهنمای کوچینگ برای مدیران

نویسنده: آنه لوهر، برایان امرسون / مترجم: محبوبه مظاهری

۴- کوچینگ و آموزش تیم کاری

نویسندگان: انجمن مدیریت و رهبری امریکا / مترجم: محبوبه مظاهری

۵- کوچینگ زندگی برای توسعه فردی و شغلی

نویسنده: جنی پوردی / مترجم: محبوبه مظاهری

۶- راهنمای کوچینگ زندگی

نویسنده: مارتین کورلی / مترجم: محبوبه مظاهری

۷- راهنمای کوچینگ اجرایی

نویسندگان: گردهمایی کوچینگ اجرایی / مترجم: محبوبه مظاهری

۸- چگونه کرونا گرفتم (زندگی نامه)

نویسنده: محبوبه مظاهری

۹- راهنمای منتورینگ سازمانی

نویسنده: محبوبه مظاهری

۱۰- راهنمای عملی منتورینگ

نویسنده: دیوید کی و راجر هیندز / مترجم: محبوبه مظاهری

۱۱- راهنمای پرورش کوچ مسیر شغلی

مدرسه وقت فاگو / مترجم: محبوبه مظاهری

برای تهیه کتاب ها لطفا در واتساپ به شماره ۰۹۳۳۵۷۸۷۵۵۰ پیام دهید.

برای ثبت نام در کارگاه های زیر به صورت فردی و سازمانی،
یا درخواست حضور کوچ و منتور در سازمان ،
لطفا به شماره ۰۹۳۳۵۷۸۷۵۵۰ در نرم افزار واتساپ، پیام دهید.

- کارگاه منتورینگ سازمانی
- کارگاه مربی گری تیم کاری
- کارگاه مهارت کوچینگ برای مدیران
- کارگاه مربی گری فرایند جانشین پروی و مدیریت عملکرد
- کارگاه مدیریت برخورد با رویکرد کوچینگ

- برگزاری جلسات فردی و گروهی کوچینگ در سازمان
- برگزاری جلسات منتورینگ منابع انسانی در سازمان

رزومه خانم محبوبه مظاهری

ایشان فارغ التحصیل رشته مدیریت منابع
-۱۳۸۶- انسانی از سامان مدیریت صنعتی
۱۳۸۹ هستند که همزمان دوره روانشناسی
تحلیل رفتار متقابل و روانشناسی تیوری
انتخاب را گذرانده و سپس دوره رسمی
کوچینگ سطح یک و دو ۱۳۹۹-۱۳۹۴ را در
اکادمی ها زیر نظر فدراسیون بین الملل
کوچینگ خوانده و ۱۸ سال سابقه کار رسمی
بعنوان مدیر منابع انسانی، مشاور جذب و
استخدام دارند و هم اکنون بعنوان مدرس
مهارت کوچینگ و منتور منابع انسانی در
سازمانی و کوچ مسیرشغلی و کسب و کار
برای افراد مشغول به فعالیت می باشند. با
مدارس، دانشگاهها، موسسات آموزشی،
سازمانهای دولتی همکاری داشتند و رزومه
کامل مشتریان در سایت می باشد.

<https://www.job-coaching.ir>



ایشان اولین " کتاب کوچینگ -۱۳۹۷" و
اولین " کتاب منتورینگ سازمانی-
۱۴۰۰" را در کشور را تالیف نمودند که
در سایت آمازون نیز به دوزبان فارسی و
انگلیسی موجود می باشد. تنها مدرس
مهارت کوچینگ در سازمانهای دولتی
هستند که از سال ۱۳۹۷ تاکنون مدیران
دولتی را در سراسر کشور آموزش دادند.