

مقدمه:

کتاب **مدیر در نقش کوچ** خودآموز مهارت‌های پایه کوچینگ برای مدیران است. شما با یادگیری مهارت‌های کوچینگ، یک ابزار به جعبه ابزارهای مدیریتی خود اضافه می‌کنید و به مدیری توانمندتر تبدیل خواهید شد و با به کارگیری این مهارت‌ها در مدیریت خود، ارتباطات اثربخش‌تر، عملکرد بهتر و تیمی مشتاق‌تر خواهید ساخت. این کتاب همچنین منبع بخشی از محتویات ارائه شده در کارگاه‌های مهارت‌های کوچینگ و "مدیر در نقش کوچ" است که توسط تیم کیفکو (کانون یادگیری فردا) برگزار می‌شود. برای دریافت اطلاعات بیشتر به آدرس سایت www.cyfco.ir مراجعه نمایید.

فصل اول: چه چیزی مانع است؟ نیمی حقیقت و نیمی افسانه

در فصل اول به بحث درباره باورهای مانع در مدیریت افراد می‌پردازیم. این باورها ریشه در مدیریت علمی تیلور در کنترل افراد و اثرات برجا مانده از ارتش دارد که مدیریت نوین و پارادایم‌های ذهنی مدیران را تحت تاثیر قرار داده است.

در اینجا به تعدادی از این فرضیه‌ها و باورهای مانع اشاره می‌کنیم. فرضیه این که رهبران می‌توانند بر سازمان کنترل داشته باشند، در صورتی که رهبران و در واقع انسان‌ها، تنها می‌توانند بر خود کنترل داشته باشند و نمی‌توانند دیگران را کنترل کنند. سیستم‌های ارزیابی عملکرد مشکل دارند و تنها با چند فرم و گفتگوهای مبهم نمی‌توان عملکرد افراد را در یک عدد خلاصه کرد. روش‌های انگیزشی بیرونی مانند پول و مقام به طور موثر و قاطع کار نمی‌کند و وقتی انگیزه‌ها درونی باشند، محرکی قدرتمند هستند و کار می‌کند. این فرضیه که انسان‌ها موجودات منطقی هستند نادرست است و ما بیشتر با احساسات مان تصمیم‌گیری می‌کنیم و با یک پوشش منطقی آن را مستدل می‌کنیم. بنابراین مدیران موفق کسانی هستند که احساسات خود و دیگران را راهبری و مدیریت می‌کنند.

فصل دوم: کوچینگ چگونه بسیاری از مشکلات مدیریتی را حل و فصل می‌کند؟

مدیران در سازمان، مشارکت و اشتیاق کارکنان را می‌خواهند: کارمندانی که با انگیزه کار می‌کنند و وفادار هستند. این اتفاق زمانی می‌افتد که افراد در سازمان به خوبی مدیریت شوند و بدانند که مدیریت کردن، نقش خدمت آنها به سازمان است نه این که آنها قدرت مافوق برای دستوردهی هستند.

وقتی با کارمندان مانند یک انسان رفتار می‌شود، تشویق و بازخورد دریافت می‌کنند، روی مسیر شغلی کارمندان سرمایه‌گذاری می‌شود، به حال و هوای تیم‌شان توجه می‌شود و روی آن کار می‌شود، از آن چه در سازمان اتفاق می‌افتد اطلاع دارند، همه این‌ها نشان‌دهنده این است که در سازمان شما کارکنان مشارکت دارند. رفتار رئیس و مدیر مستقیم شما تاثیرگذارترین ابزار بر مشارکت سازمانی بوده و همه موارد بالا فرصتی برای کوچینگ هستند.

تعریف کوچینگ:

کوچینگ یا رهبری، هنر تسهیل یادگیری، توسعه و عملکرد یک شخص است. کوچینگ سبب بالا رفتن خودآگاهی افراد می‌شود، کمک می‌کند گزینه‌ها را شناسایی کنند و راه‌حل‌های خود را بیابند و مهارت‌های خود را توسعه دهند. هدف اصلی کوچینگ پر کردن شکاف بین پتانسیل و عملکرد است.

سه عامل که باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود:

تحقیقات روانشناسان نشان می‌دهد که سه عامل است که هر چه بیشتر در افراد ترغیب شود، اعتماد به نفس بیشتر می‌شود و کارشان را بهتر انجام می‌دهند. یک کوچ ماهر با در نظر گرفتن این سه عامل، سبب درونی شدن تغییرات در افراد می‌شود.

- خودمختاری: باور به این که شما می‌توانید زندگی خودتان را کنترل کنید.
- مرتبط بودن (رسالت): احساس ارتباط داشتن با دیگران به گونه‌ای مثبت که مشوق اعتماد و دوست داشتن است.
- صلاحیت (استادی): آگاهی از این که شما مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های ارزشمندی داشته و از آنها استفاده می‌کنید.

تفاوت کوچینگ و فعالیت‌های مشابه:

تراپی: فرض بر بیمار بودن فرد و نیاز به درمان است.	کوچینگ: فرض بر سلامت فرد است که می‌تواند مشکلات خود را حل کند.
مربیگری (منتورینگ): فرض بر این است که منتور با تجربه‌تر و مسن‌تر بوده و بهتر از همه می‌داند.	کوچینگ: فرض بر این است که مراجع بهتر از همه می‌داند.
ارزیابی: یک بخش رسمی از سیستم کنترل که در فواصل مشخص زمانی انجام شده و مدیر درباره نتیجه نهایی قضاوت می‌کند.	کوچینگ: یک فرایند غیر رسمی است که می‌تواند به صورت روزانه اتفاق بیافتد و قضاوت درباره عملکرد بخش کوچکی از آن است.

کوچینگ در عمل:

مدیر صف در نقش کوچ، هر روز فرصت دارد تا کارمندانش را حین عملکرد روزانه مشاهده و در فرصت‌های متعدد درباره رفتار و عملکرد آن‌ها بحث و بررسی کند، تا به آن چه می‌خواهند دست پیدا کنند.

تفاوت‌های مدیر سنتی و مدیر در نقش کوچ

بین مدیران سنتی و مدیرانی که با روش کوچینگ عمل می‌کنند تفاوت‌های چشم‌گیری وجود دارد. وقتی از دیدگاه کوچینگ عمل می‌کنید، دیگران را باور دارید، احساس نمی‌کنید که فقط خودتان همه چیز را می‌دانید و باید همه اتفاقات شرکت را تحت کنترل داشته باشید یا گفتن نمی‌دانم برایتان دشوار نیست. شما با مهارت‌ها و رفتارتان کارکنان‌تان را توانمند می‌بینید، بدون قضاوت گوش می‌دهید، آنها را به چالش می‌کشید و بازخورد ارائه می‌دهید. پیشرفت و توسعه کارمندان را مشاهده می‌کنید. توجه داشته باشید که کوچینگ به معنی عقب‌نشینی از مسوولیت‌ها نیست، شما کارمندان را ترغیب می‌کنید تا خودش فکر کند اما مسوولیت‌تان را واگذار نمی‌کنید.

فصل سوم: طرز فکر کوچینگ

کشف باورهای مانع:

کوچینگ فقط این موضوع ساده نیست که مراجعان را ترغیب به کاری کنید. آن چه مانند مانع در این جا عمل می کند، باورهایی است که درباره خودمان و دیگران داریم. «باور» یک اصل پذیرفته شده به عنوان واقعیت یا حقیقت است که بدون هیچ گونه اثباتی آن را پذیرفته ایم. به عنوان یک کوچ، وظیفه ما گوش کردن به باورهاست، که معمولاً شکل صدای منفی درونی به خود می گیرند که بیشتر آنها درباره ترس های ما هستند.

به عنوان کوچ چگونه به باورهای منفی غلبه کنیم؟

اولین قدم گوش دادن به علائمی است که مراجع را به خاطر باورهای محدودکننده اش، عقب نگه داشته است. می توانید با سوال هایی مانند "چه شواهد واقعی ای وجود دارد که نشان دهد این درست است؟" یا "فرضیات تو چیست؟". پیشنهاد دهید یک تجربه محدود را طراحی کرده و فرضیه خود را بیازماید.

کوچینگ، توصیه کردن نیست:

بزرگترین چالشی که مدیران در یادگیری کوچینگ با آن مواجه هستند دل کندن از این ایده است که «کمک کردن یعنی ارائه توصیه و راه حل». وقتی به ما گفته می شود که چه باید بکنیم، یک چرخه منفی شکل می گیرد و سبب واکنش هایی مانند دلخوری، خشم و سرزنش، احساس تحقیر، ترس و حس گناه و عقب نشینی و بی تفاوتی می شود.

اگر خود مراجع درخواست توصیه کرد چه کنیم؟

به او بگویید که بعد از این که راه حل خودش را پیدا کرد، به او دیدگاهتان را می گوید. آنچه در مورد من نتیجه می دهد، بعید است در مورد تو نتیجه دهد.

چه زمانی توصیه کردن خوب است؟

وقتی شرایط بحرانی است، شما تخصص دقیقی دارید که می دانید مراجع نمی تواند به هیچ روشی به آن دسترسی پیدا کند، توصیه کردن مراجع را ضعیف نمی کند و می توان مشاوره داد.

ارائه اطلاعات به روش کوچینگ

مدیران همیشه با این مسئله دست و پنجه نرم می‌کنند که چگونه پیغام‌های سخت را به کارکنان خود بدهند. چند اصل ساده برای این کار وجود دارد:

- از کارمند خود اجازه بگیرید، چون حس همکاری و مشارکت ایجاد می‌کند.
- در صورت عدم موافقت او، روی آزادی‌اش تاکید کنید. در صورت امکان چندین گزینه به او ارائه دهید.
- از اطلاعات کارمند خود نتیجه مطلوب را استخراج کنید.

پنج اصل کوچینگ:

- همه آدم‌ها کاردان و زیرک هستند.
- نقش کوچ، افزایش کاردانی و زیرکی مراجع است.
- کوچینگ یک رابطه مشارکتی است.
- لازم است یک رویکرد کل‌نگرانه در پیش بگیرید.
- کوچینگ درباره چگونگی تغییر است.

فصل چهارم: یک شنونده درخشان بودن

گوش دادن به معنای «اصیل گوش دادن»

تبدیل شدن به یک کوچ موفق به این معناست که بتوانید با کیفیت به مراجع گوش دهید. این کار یک رابطه سطح بالا، که پایه و اساس درک مراجع است را ایجاد می‌کند. ارتباط عمیق و همدلانه نتیجه گوش دادن اصیل و واقعی است. این گوش دادن حاصل تمرکز جدی روی طرف مقابل است. این یک فرایند دو طرفه است که اعتماد به همراه دارد.

چه چیزی مانع از گوش دادن واقعی و ایجاد ارتباط عمیق و همدلانه می‌شود؟

- اغتشاش و صدای ناشی از دیالوگ درونی ما
- باور به این که از قبل جواب را می‌دانیم
- می‌خواهید مراجع را اصلاح کنید
- حرف زدن درباره خودتان
- مشغله ذهنی داشتن درباره مشکلات خودتان
- ناآگاهی

چگونه نشان دهید که به مراجع گوش می‌دهید؟

از سازنده‌ترین روش‌ها خلاصه‌سازی است. خلاصه‌سازی نوعی چکیده کردن صحبت‌هایی است که طرف مقابل به شما گفته است. باید از کلیدواژه‌های او استفاده کنید، دقیق باشید و تفسیرهای خودتان را اضافه نکنید.

تحقیقات اخیر نشان داده‌اند زبانی که استفاده می‌کنیم تاثیر به‌سزایی در نحوه تفکر و احساس ما نسبت به یک مسئله دارد. مراجع استعاره‌هایی به کار می‌برد که با گوش دادن دقیق به آن‌ها و به چالش کشیدن آن‌ها برای یافتن یک استعاره متفاوت، می‌تواند احساس کاملاً متفاوتی نسبت به مساله در مراجع ایجاد کند.

در کوچینگ "زبان پاک" به کار می‌بریم؛ این اصطلاح بدان معناست که در انتزاع زبانی طرف مقابل کنکاش کنید و آن را به کار بگیرید. هرگز فرض را بر این نگذارید که به خوبی معنای زبان و استعاره‌هایی که او به کار می‌برد را می‌دانید. در جلسات کوچینگ از مراجع بخواهید واژه‌های انتزاعی که به کار می‌برد را توضیح دهد.

فصل پنجم: خلق تفکر نو، طرح پرسش و بازخورد

کوچینگ درباره چگونگی تحریک تفکر نو، به جای تکرار یک‌نواخت همان مشکل قبلی است. کوچینگ قصد ندارد جواب‌ها را ارائه کند. به عبارت دیگر، نمی‌خواهد به افراد بگوید چه باید بکنند.

چگونگی پرسش‌گری در کوچینگ

- طرح پرسش‌های بسته:
طرح پرسش بسته از رایج‌ترین تله‌ها برای کوچ‌های تازه‌کار است. پرسش‌هایی که در آن به صورت زیرپوستی به مراجع توصیه می‌کنید. پرسش‌های بسته، زمانی مفید هستند که بخواهید روی این نکته تاکید کنید که مدیریت چارچوب مکالمه یا انتقال آن به فاز بعدی نقش شماس است. به همین خاطر پاسخ این پرسش‌ها معمولاً "بله" است.
- نکات پرسشگری در کوچینگ:
از پرسش‌هایی که با چرا شروع می‌شوند خودداری کنید. بهترین پرسش‌های کوچینگ، کوتاه و چالش‌برانگیز هستند. واژه‌های چه و چگونه برای شروع یک پرسش خوب است.

سروکارداشتن با هیجان قدرتمند:

اجتناب از هیجان و احساس قوی در کوچینگ غیر ممکن است، چون یک مسئله هر چقدر مهم‌تر باشد، احساسات در مورد آن شدیدتر است. شما هم این شرایط و هم احساسات خودتان را باید مدیریت کنید و در نظر داشته باشید که این مسئله مراجع است و مسئله شما نیست.

ارائه بازخورد:

بدون ارائه بازخورد نمی‌توانید یک مدیر در نقش کوچ باشید. وظیفه واقعی یک مدیر، مدیریت عملکرد است و موثرترین راه انجام این کار از طریق بازخورد است. کوچینگ درباره افزایش خودآگاهی است و بازخورد یکی از اولین و موثرترین روش‌ها برای انجام این کار است.

تفاوت بازخورد و انتقاد:

انتقاد با بازخورد متفاوت است، انتقاد معمولاً در زمان عصبانیت طرح می‌شود و روشی برای خالی کردن اضطراب گوینده است. جملات آن کلی‌گویی و پر از قضاوت درباره شخصیت طرف مقابل است. بازخورد زمانی ارائه می‌شود که گوینده کاملاً آرام است. بر پایه واقعیت و توصیفی است. از هر گونه قضاوت یا تفسیر درباره شخصیت طرف مقابل به دور است. بازخورد درباره رفتار است نه درباره فرد.

شش گام ساده برای بازخوردی که شنیده شود:

- گام ۱- بر بی‌میلی خود برای ارایه بازخورد غلبه کنید.
- گام ۲- اجازه بگیرید.
- گام ۳- با کلام و عباراتی مانند: آن طور که من متوجه شدم، من دیدم که...، توضیح دهید که شاهد چه چیزی بوده‌اید و به واقعیت‌ها و حقایق بچسبید.
- گام ۴- مساله را از جانب خودتان توضیح دهید و به شنونده اجازه دهید حقیقت را از نظر شخصی شما تفکیک کند.
- گام ۵- از مراجع در خواست واکنش کنید: با عباراتی مانند نظر خودت چیست و مانند آن
- گام ۶- توافق کنید که نتیجه گفتگو هر چه باشد چگونه روی آن کار خواهید کرد.

فصل ششم: مدیریت گفت و گوی کوچینگ - مدل اسکار (OSCAR)

اسکار مخفف خروجی (Outcome)، موقعیت (Situation)، انتخابها (Choices) و پیامدها (Consequences)، اقدام (Action)، و بازنگری (Review) است.

خروجی: مراجع به طور صریح و روشن هدف خود را مشخص می‌کند. در تحقیقات بسیاری مشخص شده وقتی به وضوح می‌دانید چه هدفی دارید، توجه شما روی آن متمرکز می‌شود. سوالات مفیدی مانند: «خروجی که می‌خواهی از این گفتگو به دست بیاوری چیست؟» یا «پس از این گفتگو می‌خواهی به چه نتیجه‌ای برسی؟» در این مرحله بسیار کمک کننده است.

موقعیت: این مرحله از گفتگو، تحلیل شکاف بین وضع موجود و مطلوب است: «حالا در کجا قرار داری؟». هدف از این مرحله کوچینگ، درگیر جزئیات شدن و سوالات کارگاهی نیست، بلکه تاکید روی اندازه شکاف و هزینه روانشناختی و واقعی است که مراجع در آن گرفتار شده است. سوالات مفیدی مانند: «چه چیزی مانع تو شده است؟» یا «اگر کاری انجام ندهی چه اتفاقی می‌افتد؟» در این مرحله به کار می‌آیند. به علاوه کوچ می‌تواند نقاط کور را به مراجع بازخورد دهد.

انتخابها و پیامدها: جوهره کوچینگ افزایش کردانی افراد است. وقتی احساس کردانی داشته باشید همه چیز تحت کنترل است. این حس برگرفته از دانستن این امر است که شما گزینه‌هایی پیش رو دارید. مدیر/کوچ با استفاده از مدل Oscar عضو تیم را تشویق می‌کند تا چند گزینه برای خود آماده کرده و از میان آنها انتخاب کند. یک روش کارآمد برای تعیین گزینه‌ها روش طوفان فکری است.

ارزیابی پیامدها: رویکردهای متعددی وجود دارند که می‌توانید از آنها در این مرحله استفاده کنید. ساده‌ترین آنها این است که مزایا و معایب هر کدام از انتخابها را بپرسید. این سرتیترهای ساده را در ذهن داشته باشید: چقدر طول خواهد کشید؟، چقدر هزینه دارد؟، آیا از پس هزینه‌های آن بر می‌آید یا نه؟، این ایده چقدر کاربردی است؟

اقدام: نقش شما به عنوان کوچ این است که از مراجع بخواهید دقیقاً بگویند چه کار می‌خواهد چه کار کند: چه کاری، کجا، چه زمانی، چگونه. کار شما تاکید روی این نکته است که انجام این اقدامات مسوولیت آنهاست نه شما.

بازنگری: بازنگری در این مدل به مدیر صف اجازه می‌دهد بر روند پیشروی عضو تیم خود و تعهد او نظارت داشته باشد. در مرحله بازنگری این سوالات مناسب هستند: «در مورد اقدامات توافقی به کجا رسیدی؟» و «مشکل چیست؟»

فصل هفتم: مدل OSCAR در عمل

«چرخ عملکرد»، یک ابزار جذاب برای گفتگوهای کوچینگ است. این چرخ یک ابزار بصری است، از این رو درک آن در یک نگاه ساده است. ابتدا دایره‌ای رسم کنید و با چهار خط که از مرکز می‌گذرد آن را به هشت قسمت تقسیم کنید. هر کدام از هشت پره چرخ را برای شاخص‌ها و ماهیت‌های عملکردی شغل مانند: تصمیم‌گیری، فروش، خدمات مشتری، کار تیمی و ... بنویسید. خودتان به هر یک از این حوزه‌ها به افراد امتیاز داده و سپس از آنها بخواهید به خودشان امتیاز دهند. با استفاده از مدل اسکار جلسه ارزیابی عملکرد برگزار کنید و بر سر خروجی، شکاف موجود و انتخاب‌ها و پیامدها گفتگو کنید.

کوچینگ ضرورتاً یک فعالیت پیچیده نیست، گفتگوی کوچینگ می‌تواند یک تبادل ۵ دقیقه‌ای در راهرو یا دقایق قبل از جلسه باشد. در واقع زمانی که کوچینگ به یک روش پیش‌فرض در مدیریت شما تبدیل می‌شود، جلسات طولانی کوچینگ کمتر و کمتر خواهد شد.

اگر مراجع گزینه‌هایی پیشنهاد دهد که مناسب نباشد چه باید کرد؟

بسته به سطح ناآگاهی مراجع، گاهی راه‌حل‌های پیشنهادی‌اش به نظر شما نامناسب هستند. روش سنتی بازگشت به مشاجره، و بازگشتن به گفتن است. این کار نتایج کوتاه مدت دارد اما در بلندمدت اثربخش نیست. در کوچینگ بهترین تاکتیک این است که نگرانی خود را در این باره مطرح کنید و سوال بپرسید، اگر به نتیجه نرسیدید، باز هم باید بپرسید چرا و گزینه‌های بیشتر بخواهید.

فصل هشتم: اسکار در عمل

کاربردهای دیگر مدل اسکار در جلسات است. مدل اسکار به عنوان یک چارچوب برای جلسات ارزشمند است و کمک می‌کند مدیر، نقش کوچ گروه را گرفته و جلسه کارآمد شود.

کوچینگ و تغییر در سازمان‌ها:

تغییر اجتناب ناپذیر است و سرعت آن در حال افزایش است. این تغییرات گاهی ترسناک است و گاهی هیجان‌انگیز. تغییراتی مانند ارتقای شرکت‌ها، ارتقا شغلی و افت سود و... این تغییرات سازمان شما و کل افرادی که مدیریت می‌کنید را تحت تاثیر قرار می‌دهد. جدای بحث این تغییرات، شما به عنوان یک سازمان پیشرو باید به بهبود و توسعه مستمر پایبند باشید.

مدل‌های مختلفی برای تغییر وجود دارد و ساده‌ترین و مفیدترین آنها منحنی تغییر و شایستگی است. در این مدل فرض بر آن است که در پرداختن به تغییر از چهار مرحله می‌گذریم، که دو مرحله میانی استرس‌زا هستند، شواهد نشان می‌دهد که سبک کوچینگ در رهبری و مدیریت، روش کارآمدی برای کاهش استرس در طول دوران تغییر است.

در این مدل تغییر در سازمان چهار فاز دارد: ناشایستگی ناآگاهانه، ناشایستگی آگاهانه، شایستگی آگاهانه و شایستگی ناآگاهانه. عملکرد با بالا رفتن سریع این منحنی ارتقا پیدا می‌کند.

مرحله ۱- ناشایستگی ناآگاهانه: اولین مرحله ناآگاهی از ناشایستگی است و طی آن عملکرد پایین است. سازمان‌هایی که در این مرحله می‌مانند، در نهایت شکست می‌خورند. نقش کوچ هشدار دادن به پرسنل درباره این که چه اتفاقی می‌توانست بیفتد است یا بیان این که چه اتفاقی در حال وقوع است. تاکتیک‌هایی مانند صحبت درباره رقبا و ...

مرحله ۲- ناشایستگی آگاهانه: تغییر اتفاق افتاده و کارکنان با عدم توانایی در سازگاری فوری با آن مواجهه شده‌اند: ناآگاهی یا فقدان مهارت یا هردو. نقش کوچ در این مرحله اهمیت زیادی دارد، جلسات باز برگزار کنید، آنها را ترغیب کنید به شما اعتماد کنند، دوره آموزشی برگزار کنید و...

مرحله ۳- شایستگی آگاهانه: شاید همه مهارت‌های لازم را یاد گرفته‌اند اما برای مدیریت آن، آگاهانه تلاش می‌کنند و بخشی از کاری که انجام می‌دهند تقلید سطح بالاست. نقش کوچ در این مرحله ترغیب به ادامه مسیر است. به آنها بگویید که این احساس‌ها طبیعی است و به تدریج برطرف می‌شود. وقتی خوب کار می‌کنند به آنها بازخورد دهید.

مرحله ۴- شایستگی ناآگاهانه: در این مرحله سازمان در انجام کاری خوب است و برای او کاملاً طبیعی است (ابراز طبیعی). نقش کوچ در این مرحله این است که متوجه آن باشد، آیا از نهایت نقاط قوتی که نشان می‌دهد استفاده می‌کند، چگونه به دیگران می‌تواند کمک کند؟ با گذر زمان شایستگی ناآگاهانه حالت خنثی می‌گیرد و این همان مرحله است که عملکرد بالا اتفاق می‌افتد. اگر طولانی مدت در منطقه آسایش خود بمانیم، کسالت‌بار می‌شود و روی عملکرد تاثیر منفی می‌گذارد. زمانی که سازمانی به بهبود مستمر دست پیدا می‌کند، فراتر از منطقه آسایش همه افراد خود می‌رود.

WWW.CYFCO.IR

فصل نهم: ایجاد یک فرهنگ کوچینگ

فرهنگ سازمانی درباره باورهاست، همان چیزی که افراد باور دارند برای انجام کارها در سازمان درست است. ایجاد فرهنگ سازمانی کوچینگ یک هدف چالش برانگیز و مطلوب است. بیشتر سازمان‌ها واقع‌نگر هستند و می‌دانند که دستیابی به چنین فرهنگی یک سفر است نه یک مقصد و برای رسیدن به آن تلاش زیادی لازم است. فرهنگ در سازمان ریشه می‌دواند و تغییر فرهنگ به سادگی صورت نمی‌گیرد.

فرهنگ کوچینگ: فرهنگی است که کوچینگ در تمام تعاملات آن اثر دارد. از تعاملات پرسنل با هم تا تعاملات با تامین‌کنندگان و یا مشتریان. در یک فرهنگ کوچینگ افراد مسوولیت اقدامات خود را بر عهده می‌گیرند، نظر خود را اعلام می‌کنند، تصمیم‌گیری‌ها در پایین‌ترین سطح ممکن انجام می‌شوند، کوچینگ سبک رهبری پیش‌فرض در کل سازمان است، HR و سبک مدیریت عملکرد بر پایه کوچینگ است.

گام‌های رسیدن به فرهنگ کوچینگ

برای ایجاد فرهنگ کوچینگ باید آن را در عمق استراتژی سازمان نهادینه نمود. پیاده کردن این کار در عمل کار ساده‌ای نیست، برای این که کوچینگ بخشی از استراتژی کلی سازمان باشد لازم است که با نگاهی شفاف ببینیم فرهنگ فعلی چیست. مسوولیت این که فرهنگ فعلی از چه لحاظ پایین‌تر از فرهنگ کوچینگ است بر عهده تیم اجرایی است. بعد از تبیین فرهنگ فعلی، به یک قهرمان نیاز دارید، فردی (ترجیحاً مدیر عامل) که بتواند توضیح دهد کوچینگ چیست و بودجه‌ای به استراتژی تغییر فرهنگ اختصاص دهد.

بنابراین لازم است سیاست‌های کوچینگ سازمان به یک فرد یا یک واحد واگذار شود. بدین ترتیب سازمان بستری را فراهم می‌کند تا کوچ‌های مختلف برون‌سازمانی تحت یک چارچوب شایستگی با هم رقابت کنند.

زمانی طول نمی‌کشد که کوچینگ به یک روش محبوب تبدیل می‌شود، با این حال سازمان‌های معدودی از پس هزینه‌های کوچ برون‌سازمانی برمی‌آیند. این دلایل باعث می‌شود سازمان‌ها کوچ‌های خودشان را آموزش دهند. سازمان بسته به اندازه خود، گروه‌هایی، شامل مدیران رده متوسط را تشکیل داده و از کارمندان با حفظ سمت می‌خواهد که خدمات کوچینگ را به استعدادهای ذخیره، کارکنانی که در حال گذار به اولین نقش رهبری خود هستند، ارائه دهند. کوچ‌های درون‌سازمانی به پشتیبانی بیشتری نیاز دارند و باید روی توسعه ظرفیت کوچینگ درون‌سازمانی تمرکز بیشتری شود. کوچینگ تنها در صورتی جواب می‌دهد که از تیم اجرایی و مشخصاً مدیر عامل شروع شود و به تدریج در اختیار همه مدیران در کلیه سطوح قرار گیرد و در فرایندهای جذب و ارزیابی و تعدیل نیرو نهادینه شود.

فصل دهم: چه چیزی مانع می‌شود؟

یک دلیل تردید احتمالی در اجرای کوچینگ این است که احساس می‌کنید در سازمان برای اجرای آن تنها هستید و دیگران به اجرای همان روش‌های سنتی در سازمان مشغول هستند. زمانی که کوچینگ را برای نخستین بار اجرا می‌کنید کمی عجیب به نظر می‌رسد و مانند هر مهارت دیگری نیاز به تمرین و ممارست و پریدن از ناشایستگی ناخود آگاه به شایستگی خودآگاه دارد. بعضی از موانع اجرای کوچینگ، روان‌شناختی هستند مانند این که کارکنان نمی‌خواهند مسوولیت‌پذیر باشند پس من نمی‌توانم آنها را کوچ کنم یا سوتفاهم‌هایی مانند این که کوچینگ یعنی گفتگوهای طولانی در صورتی که تنها چند دقیقه طول می‌کشد.

در فصل‌های قبل هزینه‌های سنگین فرهنگ‌هایی که کارکنان را مسوولیت‌پذیر نمی‌داند را توضیح دادیم، هزینه‌هایی که تاثیر مخربی روی عملکرد نهایی و حس رفاه کارمندان بر جای می‌گذارد. در واقع کوچینگ تنها روشی است که افراد را ترغیب می‌کند تا مسوولیت‌پذیر باشند و هزینه عدم انجام آن بالاست. تصور این که کوچینگ گفتگوهای طولانی است، شاید گاهی درست باشد، اما زمانی که کوچینگ به سبک مدیریتی شما تبدیل شود، گفتگو تنها چند دقیقه طول می‌کشد و نوع آن به گفتگوهای صمیمانه‌تر با دفعات بیشتر تبدیل می‌شود تا گفتگوهای طولانی و از پیش تعیین شده.

محدودیت‌های کوچینگ مدیران صف

مانند هر رویکرد دیگری در مدیریت صف، کوچینگ محدودیت‌های خاص خود را دارد. مثلاً نمی‌توان در مواردی که افراد به کمک روانی، درمان یا مشاوره نیاز دارند از آن استفاده کرد. اگر نشانه‌هایی مانند اضطراب دائمی، نشانه‌های فیزیکی و احساسات منکوب شده دیدید، مراجع به چیزی بیش از کوچینگ نیاز دارد. در زمانی که مراجع عملکرد بسیار ضعیف دارد کوچینگ نمی‌تواند کمک کند.

مزایای کوچینگ به عنوان یک رئیس

هدف ما در این کتاب معرفی مزایای متعدد کوچینگ بوده است: یک تیم هماهنگ‌تر از افراد مشارکت‌پذیر و با انگیزه، کیفیت بالای تصمیمات که توسط کارمندان رده پایین اتخاذ می‌شوند، آزادسازی استعدادهای خلاق و استرس کمتر برای شما به عنوان رئیس در مقایسه با زمانی که تلاش می‌کردید جدای از وظایف شغلی خودتان کارهای دیگران را هم انجام دهید.

نتیجه‌گیری:

این کتاب به شما کوچینگ و ابزارهای به کارگیری آن را نشان می‌دهد. کوچینگ هم مانند هر روش دیگری نیاز به تمرین و ممارست دارد. با آستین بالا زدن آن را در محیط کارتان امتحان کنید و با کسب تجربه ماهر شوید. در این کتاب با مثال‌های کاربردی که در هر فصل آمده، به کارگیری ابزارها و تاثیر آن در گفتگو و عملکرد را نشان می‌دهد. اگر علاقمند به خواندن مثال‌ها و پرسش‌های کوچینگی هستید، پیشنهاد می‌شود به این کتاب مراجعه کنید.

گردآورنده: سمانه صادقی - کوچ توسعه فردی

نشر الکترونیکی کانون یادگیری فردا

پاییز ۱۳۹۸