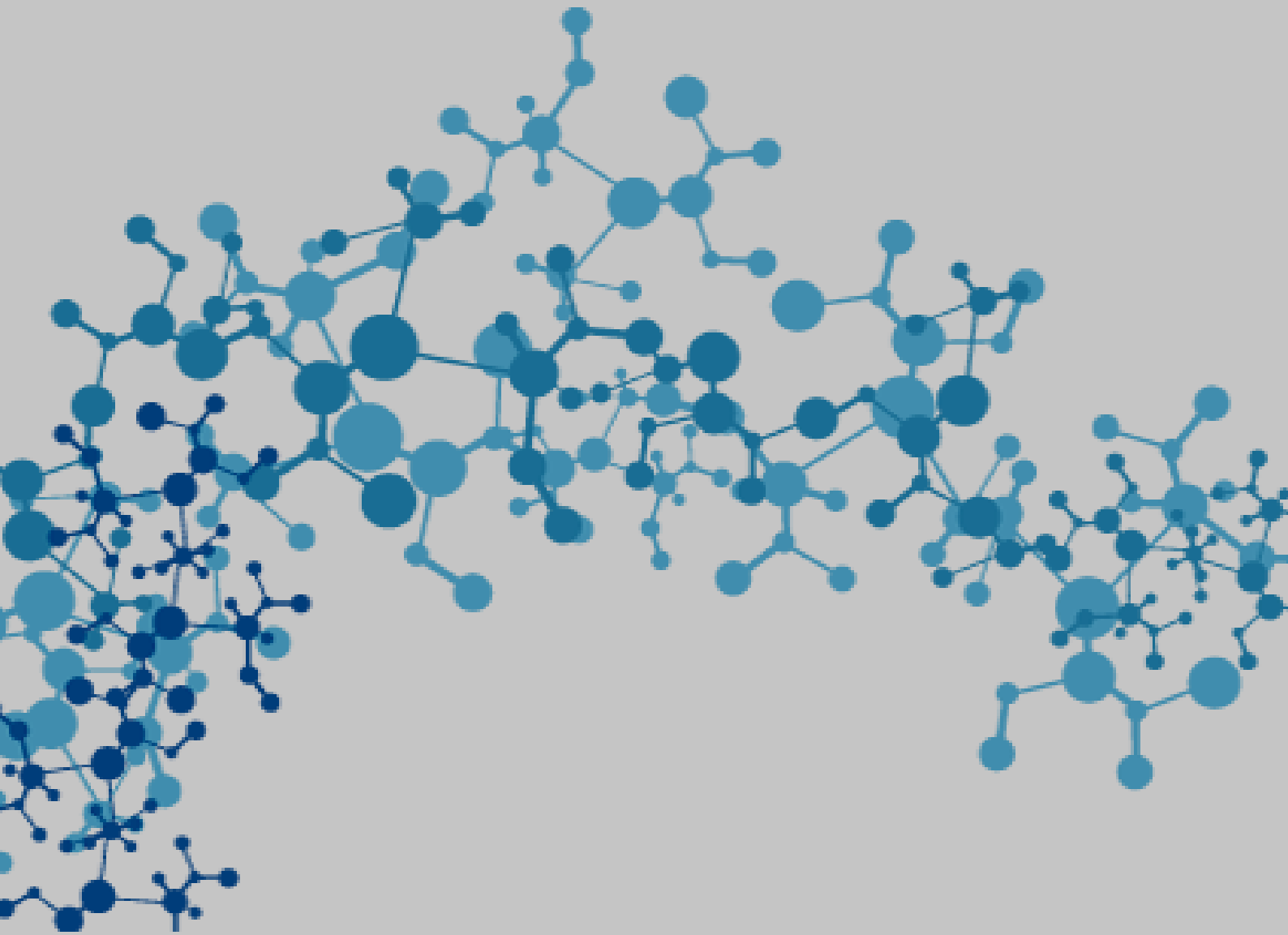




راهنمای کوچینگ (مربیگری) در سازمان

ویرایش اول - جلد دوم

بهار ۱۳۹۷



این کتاب راهنما با هدف آشنایی مدیران، رهبران و علاقه‌مندان به حوزه کوچینگ سازمانی، توسط گروه کوچینگ ایده‌آل تهیه شده است. اگر در پایان کتاب، سوالی داشتید که ما به آن جواب نداده بودیم، لطفاً سوال خود را به آدرس ایمیل ما: info@idealcoaching.ir بفرستید.

نظرات، انتقادات و پیشنهادهای شما به ما کمک می‌کند تا ویرایش‌های بعدی این کتاب الکترونیکی را پربارتر ارائه دهیم. با عضویت در سایت می‌توانید از جدیدترین مطالب کوچینگ و منتورینگ بهره‌مند شوید. پیشاپیش از لطف شما متشکریم.

شما می‌توانید این کتاب را برای دیگران بفرستید.
 شما می‌توانید آن را چاپ کنید و در سازمانتان استفاده کنید.
 شما نمی‌توانید محتویات این کتاب را تغییر دهید.
 شما نمی‌توانید محتویات این کتاب را به صورت کلی یا جزئی در جایی منتشر کنید.
 شما نمی‌توانید این کتاب را بفروشید.

فهرست موضوعات

مقدمه ۴

تعاریف ۶

انواع کوچینگ در سازمان ۱۲

کوچینگ در سازمان ۱۶

درباره نویسندگان ۳۳

تماس با ما ۳۳

از آنجا که ترجمه کلمات کوچ و کوچینگ به فارسی -مربی و مربیگری- به هیچ عنوان نمی توانند معانی اصلی این دو کلمه را انتقال دهند، ما تصمیم گرفتیم در تمام نوشتار خود کلمات اصلی را به کار ببریم.

مقدمه

هنگامی که بخواهیم از کنترل به توانمندسازی کارکنان روی آوریم، کوچینگ ابزار مناسبی است. کوچینگ یک فرایند است که می‌تواند اعتماد به نفس و خود اثربخشی را بهبود بخشد. با کمک آن بینش جدید کسب می‌شود و نشان داده شده که یادگیری و توسعه مهارت‌های کلیدی توانمندسازی با کوچینگ مؤثرتر است.

بدین صورت است که کوچ راهنمایی‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز جهت توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های اشخاص را به بهترین شیوه در اختیار آنان قرار می‌دهد و ضمن کمک و انگیزه دادن به مراجع جهت رسیدن به اهدافش به او کمک می‌کند برنامه و طرح عمل مخصوص به خودش را پیدا کند. کوچینگ هنر امیدبخش، انرژی‌دهنده، تسهیل‌کننده عملکرد و توسعه کارکنان است.

در فرهنگ آکسفورد واژه انگلیسی empower به معنی توانمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن معنا شده است.

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام، سنت‌گریزی و تأثیر دائمی از محیط است. در نتیجه تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. سازمان‌های امروزی نه تنها به اطلاعات و دانش وسیع‌تر، بلکه به استقلال، خودکفایی، اعتماد به نفس، خلاقیت و ابتکار بیشتری نیاز دارند. این بدان معنی است که در بخش‌های وسیعی از یک سازمان به افرادی نیاز است که توانمندی خود را باور داشته باشند.

در نظریه‌های سازمان و مدیریت و نیز در عمل، انسان هر روز نقش اساسی‌تری نسبت به گذشته می‌گیرد و سازمان‌ها در رقابت، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای نوین‌تری در بحث نیروی انسانی هستند. مربیگری (کوچینگ) از جمله این رویکردها است. در حال حاضر مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند نقش یک کوچ را بازی کنند و از این راه سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه و ارتقای اخلاق و کاهش ترک اختیاری کار می‌شوند.





رهبرانی که خواهان توسعه سازمان‌ها و مؤسساتشان هستند، باید اصول کوچینگ را اجرا کنند. برای رهبرانی که به پیشرفت افراد در سازمان‌هایشان علاقه‌مند هستند، کوچینگ می‌تواند فرایندی اثربخش باشد. بسیاری از توسعه‌دهندگان سازمانی معتقدند که استعداد به بهترین نحو در تعامل با دیگران شکوفا می‌شود. کوچینگ روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند بر سود و زیان سازمان تأثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد.

کم کردن کارمندان در شرکت، ساختاربندی مجدد، ادغام و تغییرات سازمانی دیگر، «قرارداد سنتی استخدام» را به شدت تغییر داده است و شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند با استفاده از روش‌های مدیریت سنتی به نتیجه دلخواه برسند.

کمبود در تعداد کارمندان بااستعداد در صنایع خاص وجود دارد (شرکت‌ها برای جذب و حفظ استعدادهای عالی، باید اقدام به سرمایه‌گذاری جهت رشد افراد بنمایند).

بین آنچه مدیران برای انجام آن آموزش دیده بودند و آنچه نیاز حرفه‌ای مدیران فعلی درراه رسیدن به نتایج رقابتی رو به افزایش امروزی است تفاوت زیادی وجود دارد.

ناآرامی از جانب بسیاری از کارمندان و رهبران در بسیاری از شرکت‌ها دیده می‌شود (افراد با ترس از عدم وجود امنیت شغلی و فشار زیاد محیط کار در جهت ارائه کار باکیفیت بالاتر از همیشه، دست‌وپنجه نرم می‌کنند).

شرکت‌ها باید برای رسیدن به اهداف استراتژیک اقتصادی خود و برای جلب رضایت بیشتر مشتری، محیط‌های تعاونی را توسعه دهند.

تعاریف

⇒ کوچینگ	⇒ حامی (اسپانسر)
⇒ منتورینگ	⇒ کوچ درون سازمانی
⇒ مشاوره (Counselling)	⇒ کوچ برون سازمانی
⇒ مشاوره (Consulting)	⇒ تفاوت بین کوچینگ و آموزش
⇒ مراجع	

کوچینگ:

کوچینگ یا مربیگری ارتباطی است دوطرفه بین یک فرد آموزش دیده به عنوان کوچ و شخصی که برای پیشرفت به وی مراجعه کرده است به عنوان مراجع. کوچینگ مراجع را قادر می سازد در چیزی که می خواهد و انتخاب می کند روی آن تمرکز کند، بهترین باشد. معمولاً مراجع، کوچ را در یک ارتباط محرمانه دوفره ملاقات می کند. مراجع زمینه مکالمه را انتخاب می کند و کوچ با گوش دادن و مشاهده و سوال برای وضوح فهمیدن مسئله و کشف راه حل ها و سوق دادن وی به سمت برنامه ای برای اقدام و حرکت، به مراجع کمک می کند. (مراجع محتوا می آورد، کوچ فرایند را فراهم می کند).

کوچینگ پیشرفت مراجعین را با کمک به آن ها برای:

- تمرکز به جایی که می خواهند برسند
- آگاهی از موانع، نگرش ها و توانایی هایی که بر انتخاب آن ها تأثیر می گذارد
- حمایت از آن ها در توسعه استراتژی ها برای رسیدن به اهداف

تسریع می کند.

مالکیت موضوع و تصمیمات در سراسر کوچینگ برای مراجع باقی می ماند.

منتورینگ

در رابطه منتورینگ مراجع به دنبال فردی است که مشخصاً تجربه بیشتری دارد، کسی که به مراجع در مورد مشکلش در سازمان/صنعت و یا حرفه‌اش کمک کند. منتور در موضوع مشخص شده، نصیحت‌هایی را بر پایه تجربه‌اش ارائه می‌دهد و این رابطه یک رابطه طولانی‌مدت است. منتورینگ بعضی از ابزارهای کوچینگ را استفاده می‌کند و پروسه‌ای شبیه به آن دارد به‌جز اینکه مراجع راهنمایی‌های مشخصی را از منتور دریافت می‌کند. در این رابطه یک نفر شخص باتجربه که دانش و مهارتی را در اختیار دیگری می‌گذارد وجود دارد که اوست که تصمیم می‌گیرد با راه‌حل خودش موضوع را حل کند. تمرکز توجه در اینجا بیشتر به منتور، آگاهی‌اش و تجربه‌ای است که به مراجع انتقال می‌دهد، البته در زمینه موردنظر مراجع. چرا هم به کوچینگ نیاز داریم هم به منتورینگ اینجا را بخوانید.

مشاوره (Counselling)

به‌طور معمول وقتی فردی به دنبال مشاوره می‌گردد که تجربیات گذشته‌اش مانع حرکت به سمت جلو شده است. مشاور برای شناسایی موانع به‌طور فردی با وی کار می‌کند و به او کمک می‌کند به شرایط غلبه کند و در نتیجه آماده حرکت شود. مشاوران حرفه‌ای در ورود مسائل شخصی به عمق بیشتری تا یک کوچ می‌روند.

مشاوره تنها باید توسط مشاوران واجد شرایط انجام شود و مرزهای روشنی در این مورد باید در قرارداد ذکر شود.



مشاوره (Consulting)

این روابط بسیار متفاوت است. به‌طور معمول مشاوران با ارائه فرآیندهایی که به سازمان کمک می‌کند مسیر رسیدن به اهداف خود را کوتاه‌تر کند به سازمان‌ها مشاوره می‌دهند. این خدمات معمولاً به‌صورت یک شخص مشاور با جمعی از مدیران و یا مشاوران سازمان (به‌جای نفر به نفر) برگزار می‌شود.

مراجع

فردی است که کوچ می‌شود. می‌تواند کارمند شما باشد، یا یکی از مدیران و یا هرکس دیگر.

حامی (اسپانسر)

حامی سازمان یا یکی از نمایندگان آن است که وظیفه پرداخت و تنظیم خدمات کوچینگ را بر عهده دارد.

کوچ درون سازمانی

سازمان‌ها و کسب‌وکارها دو روش برای استفاده از کوچ‌ها دارند:

۱. استفاده از کوچ‌های آموزش‌دیده حرفه‌ای خارج از سازمان
۲. تربیت منابع داخلی و آموزش آن‌ها تا بعداً بتوانند به‌عنوان کوچ در سازمان خدمت کنند.

کوچ درون سازمانی به کارمندان و مدیرانی از داخل سازمان و یا شرکت می‌گوییم که توانایی ایجاد پروسه کوچینگ را دارند. این افراد می‌توانند آموزش ببینند که به‌عنوان کوچ در سازمان فعالیت کنند.

مزایا:

کوچ‌های داخلی دانش و درک طبیعی در مورد فرهنگ داخلی سازمان را دارند و این چیزی است که - حداقل در بیشتر موارد - کوچ‌های خارجی ندارند.

کوچ‌های داخلی به‌طور طبیعی یک منبع رایگان برای استفاده سازمان شناخته می‌شوند و این مزیت بسیار بزرگی برای برخی سازمان‌هاست. کوچ‌های داخلی همچنین به‌راحتی در دسترس هستند. بخشی از سازمان بودن به این معناست که زمانی که برای کوچ کردن کارکنان صرف می‌شود به‌شدت کاهش پیدا می‌کند.

بعضی از شرکت‌های استفاده‌کننده از کوچ درون سازمانی گفته‌اند که هنگامی که برای آموزش مهارت‌های کوچینگ و یک کوچ درونی شدن به اعضای خود اقدام کرده‌اند، این مهارت‌ها نه‌فقط در زمان‌های کوچینگ، بلکه در رفتار روزانه افراد و برخوردشان با تیم و بقیه همکاران هم دیده‌شده است.

معایب:

بیشترین ایراد استفاده از کوچ درون سازمانی به این موضوع برمی‌گردد که این کوچ‌ها همه‌چیز را در مورد سیاست‌های داخلی سازمان و افراد داخل سازمان می‌دانند و این موضوع می‌تواند بر روی نحوه کوچ کردن آن‌ها اثر بگذارد.

همان‌گونه که اکثر سازمان‌ها گفته‌اند آن‌ها می‌دانند که یک کوچ داخلی می‌تواند پتانسیل زیادی داشته باشد اما موضوع این است که این افراد به‌عنوان کوچ باید مطالبی را بدانند که در هیچ حالت دیگری از آن آگاه نخواهند بود.

بعضی از سازمان‌ها گفته‌اند که یک کوچ داخلی ممکن است به‌خوبی آموزش ندیده باشد و یا به تجربه یک کوچ حرفه‌ای تائید شده نباشد. اما این مورد آخر نقش کوچکی را در تصمیم سازمان برای استفاده از کوچ‌های درونی یا برونی بازی می‌کند.

کوچ برون سازمانی

فردی است بیرون از سازمان موردنظر که یک کوچ حرفه‌ای و معتبر است و خدمات کوچینگ را برای سازمان فراهم می‌آورد.

کوچ‌های برون سازمانی به دلیل اینکه کوچینگ تنها شغل آن‌ها در سازمان است، ۱۰۰ درصد تمرکزشان بر روی کارشان است. این تمرکز به کوچ‌ها کمک می‌کند تا در زمینه خودشان متخصص و متفاوت شوند.



IDEAL
COACHING

مزایا:

کوچ‌های برون سازمانی در نهایت شخصیت مستقلی هستند و این یکی از بزرگ‌ترین مزایای کار کردن با یک کوچ برون سازمانی است. این کوچ‌ها بدون هیچ نوع ایده و پیش‌زمینه‌ای در مورد سازمان شروع به کار می‌کنند و از سیاست‌های درون سازمان هیچ آگاهی ندارند.

کوچ‌های برون سازمانی آموزش دیده‌تر، باتجربه‌تر و دارای مدارک معتبرتری هستند، چیزی که به نظر می‌رسد ایراد کوچ‌های درون سازمانی است. تجربه کار کردن با مدیران دیگر سازمان‌ها تجربه ارزشمندی است که یک کوچ بیرونی دارد.

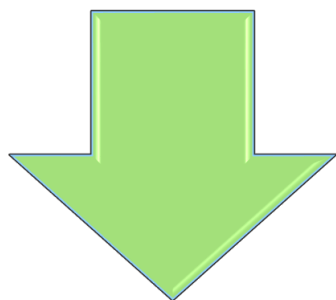
معایب:

همان‌طور که انتظار می‌رود مهم‌ترین ایراد کوچ‌های برون سازمانی هزینه است. تقریباً همه سازمان‌ها به این مورد اشاره کرده‌اند. معمولاً کوچ‌های برون سازمانی گران‌تر هستند و این دلیلی است که این نوع کوچ‌ها برای مدیران رده‌بالا بیشتر استخدام می‌شوند.

همین‌طور، کوچ‌های برون سازمانی درکی از فرهنگ سازمان ندارند. هرچند بسیاری از سازمان‌هایی که تمایل دارند از کوچ‌های بیرونی استفاده کنند این مورد را زیاد مهم نمی‌دانند.

یک کوچ برون سازمان همه زمان خودش را در محیط سازمان نمی‌گذراند و این شانس را ندارد که رفتار مراجعانش در محیط کار را ببیند- در صورتی که کوچ درون سازمانی این موقعیت را دارد-. بعضی از سازمان‌ها معتقدند مشاهده مراجع در نقش خودش در سازمان بسیار بیشتر از یک جلسه گفتگو، کمک‌کننده است.

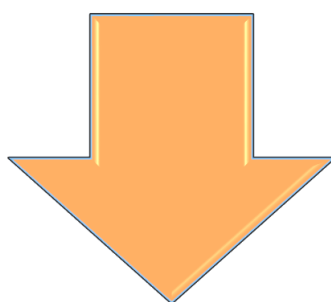
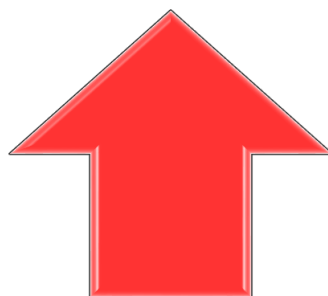
کوچ دون سازمانی



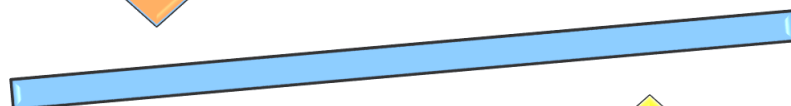
داشتن درک مناسب از فرهنگ سازمان
هزینه کم
در دسترس بودن
به کارگیری مهارتها در تمام طول کار



دانستن همه چیز در مورد فرهنگ
سازمان و افراد داخل آن
آگاهی از مطالب بیشتر از حالت معمول
آموزش کمتر از یک کوچ خارجی

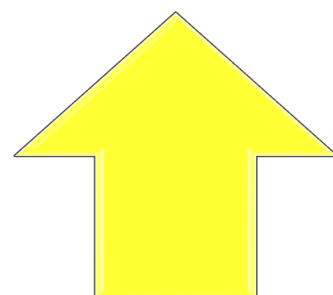


بدون هیچ پیش زمینه ی قبلی
تمرکز ۱۰۰ درصد بر روی کوچینگ
آموزش دیده تر، با تجربه تر و دارای
مدرك معتبر کوچینگ
تجربه کار با دیگر سازمانها



هزینه بیشتر

نداشتن درکی از فرهنگ سازمان
در دسترس نبودن



کوچ برون سازمانی



تفاوت بین کوچینگ و آموزش:

آموزش و کوچینگ هر دو جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌ها دارند، درک تفاوت آن‌ها می‌تواند کمک کند که مدیران مطمئن شوند که ابزار مناسبی را برای کار مناسبی انتخاب کرده‌اند.

- ⇒ آموزش برای چیزهایی مثل یاد دادن مهارت جدید، تغییر یک فرایند یا تکنولوژی یا مقررات استفاده می‌شود. چیزی خاص را آموزش می‌دهد. آموزش به‌طور عمده یک دستورالعمل است. که توسط آموزش‌دهنده هدایت می‌شود. او همه فرایند و محتوا را کنترل می‌کند تا دانش انتقال یابد.
- ⇒ کوچینگ فرایندی است که توسط کوچ هدایت می‌شود اما کنترل نمی‌شود. این مراجع است که محتوا و مسیر را مشخص می‌کند و کوچ نقش روشن‌گر مسیر را دارد. در کوچینگ فرد مهارت و دانش لازم را دارد اما مانعی برای استفاده کامل از این دانش وجود دارد و این مانع نمی‌گذارد فرد به نهایت توانایی خودش برسد.

انواع کوچینگ

در سازمان

- ⇒ کوچینگ اجرایی (Executive coaching) - کوچینگ رهبری (Leadership coaching)
- ⇒ کوچینگ شراکتی (Corporate coaching)
- ⇒ کوچینگ گروهی و کوچینگ تیمی
- ⇒ کوچینگ کسب و کار (Business coaching)
- ⇒ کوچ منابع انسانی HR
- ⇒ کوچینگ عملکرد
- ⇒ انواع دیگر کوچینگ

COACHING



MOTIVATION



COACH



POTENTIAL



DEVELOPMENT



SKILL



SUPPORT



KNOWLEDGE



ADVICE

کوچینگ اجرایی (Executive coaching) – کوچینگ رهبری)

(Leadership coaching)

در این نوع کوچینگ، کوچ همان طور که در تعریف کوچینگ گفته شد با مدیران اجرایی (یا مدیران بالقوه و یا کارمندان با پتانسیل بالا) کار می کند. کوچ متعهد به اهداف مدیران است. این مسئولیت مدیران اجرایی و خود سازمان است که مطمئن شوند این اهداف همسو هستند. این کوچینگ ممکن است شامل کار در زمینه های خاصی از توسعه رهبری، مانند ارزیابی سبک رهبری، استعدادها و بینش آنها باشد و یا در زمینه های توسعه مهارت، مانند مدیریت زمان، اعتماد به نفس، تأثیر و نفوذ، هدایت تغییر و غیره باشد. علاوه بر این کوچ می تواند یک سیستم پشتیبانی خارجی فراهم کند که مدیران اجرایی را تشویق می کند تا چالش هایی که ممکن است از تغییر در یک سازمان به وجود می آیند را حل کند. کوچ اجرایی به شما می آموزد که چگونه تصمیمات بهتر بگیرید. در طول جلسات کوچینگ، شما انتخاب کنید که چه چیزی باید تغییر کند. در طی این مذاکرات خصوصی، در حالی که شما اقدام می کنید کوچ شما را هدایت می کند و شما را تشویق می کند. دادن فضایی برای یادگیری از اشتباهات، بخش مهمی از این روند است.

کوچینگ مدیران اجرایی (Executive coaching) زیرمجموعه ای از کوچینگ شراکتی است و بر مدیران اجرایی تمرکز دارد. کوچینگ مدیران اجرایی ممکن است با کوچینگ رهبری هم معنی باشد چون معمولاً با مدیران ارشد و رهبران سازمان ها کار می کند.

کوچینگ شراکتی (Corporate coaching)

این نوع رابطه کوچینگ می تواند شبیه کوچینگ یک تیم فوتبال باشد. کوچ منافع کل تیم را در نظر دارد و به دنبال حمایت از تیم برای رسیدن به هدف خود است. برای اینکه تیم به اهداف خود برسند، هر کدام از بازیکنان و دیگر اعضا باید با اهداف تیم و اهداف خود آنها هم راستا باشند. کوچ ممکن است با افراد در تیم کار کند تا از آنها برای دستیابی به اهدافشان حمایت کند و یا با کل تیم همکاری کند تا از اهدافش حمایت کند. کوچ شراکتی، اهداف مشترک را در نظر می گیرد و با افراد یا تیم ها برای رسیدن به این اهداف کار می کند. کوچ ها باید از اهداف عملیاتی سازمان درکی داشته باشند و بر روی افراد و رهبری تمرکز کنند.

کوچینگ کسبوکار (Business coaching)

تفاوت کوچینگ کسبوکار و کوچینگ شراکتی در اندازه سازمان و تنوع حمایت کوچ است. کوچینگ کسبوکار معمولاً یک کوچینگ یک‌به‌یک با صاحبان کسبوکارها و یا مدیران است. تمرکز این کوچینگ بر روی موفقیت کسبوکار است که معمولاً بستگی به عملکرد صاحب کسبوکار / مدیر دارد.

به‌طور معمول کوچ کسبوکار تجربه‌ای در کسبوکار دارد و نقش منتور را هم به عهده می‌گیرد، به همان خوبی که مهارت‌های کوچینگ را برای پیدا کردن راه‌حل‌های کسبوکار استفاده می‌کند، راهنمایی می‌کند و مشاوره هم می‌دهد.

جایی که مشتری نیاز به مشاوره تخصصی خاصی دارد (مثلاً مشاوره مالی) کمک می‌کند تا منابع معتبر و مناسب این تخصص را شناسایی کند. در برخی موارد، کوچ این تخصص را دارد پس می‌تواند این دانش و تخصص را در قالب مشاوره نیز ارائه دهد.

اگر احساس می‌کنید که کسبوکار شما سزاوار موفقیت است، یک مربی کسبوکار به شما کمک خواهد کرد که پایه‌ای صحیح بسازید.

[اینجا را کلیک کنید.](#)

کوچینگ عملکرد

فعالیت کوچینگ در اینجا متمرکز به عملکردهای فردی در شغل فعلی آن‌ها به منظور افزایش تأثیر و بهره‌وری آن‌ها در کار است. کوچ عملکرد با شما کار می‌کند تا استعدادهای خود را کشف کنید و بیشتر از آن‌ها استفاده کنید. شما اهداف را تعیین می‌کنید و کوچ عملکرد به شما کمک می‌کند. اگرچه کوچینگ عملکرد اغلب برای ارتقای شغل حرفه‌ای استفاده می‌شود اما به راحتی می‌تواند در همه اهداف زندگی نیز استفاده شود. اگر احساس می‌کنید در راه رسیدن به اهداف به موانع برخورد کرده‌اید کوچینگ عملکرد مناسب شماست. شما یاد می‌گیرید چطور روی نقاط قوت خود تمرکز کنید. اطمینان، وضوح و انگیزه از کوچینگ عملکرد حاصل می‌شود.

کوچینگ گروهی و کوچینگ تیمی

روشی است برای تیم‌ها و توسعه آن‌ها. این کوچینگ می‌تواند برای روندهای مشخصی با تیم‌ها مثل: حل مسئله، تصمیم‌گیری، ارتباطات و غیره استفاده شود.

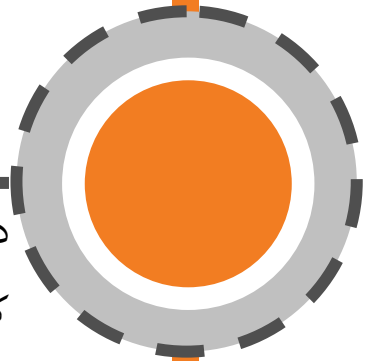
کوچ منابع انسانی HR

نقش اساسی کوچ‌های HR تمرکز بر کمک به مدیران در پرداختن به مسائل و فرصت‌های سازمان است. علاوه بر این کوچ‌ها همواره به مدیران در مورد تأثیر سبک شخصی و رفتاری ایشان در برخورد با دیگران بازخورد می‌دهند. کوچ منابع انسانی باید عامل تغییر در سازمان خود باشد. او فرصتی برای ارائه مهارت‌های رهبری و تبدیل شدن به فرهنگ کوچینگ در سازمان است. متخصص منابع انسانی نباید مهارت‌های قدیمی‌اش را در قالب جدید کوچینگ بسته‌بندی کند. به عنوان یک کارشناس یا مدیر منابع انسانی و یا مدیری که نقش یک کوچ را ایفا می‌کنید، شما به مدیران و سرپرستان خود به عنوان یک شریک و یک مربی حامی کار می‌کنید. هدف شما باید این باشد که آن‌ها شایستگی‌های خود را بشناسند و گسترش دهند.

کوچ HR شاید با همه مدیران و ناظران در همه سطوح سازمانی کار می‌کند. و این چالش بزرگ کوچ‌های منابع انسانی است. کوچ مدیران اجرایی با مدیران میانی و ارشد کار می‌کند و کوچ رهبری با توانمندی‌های رهبری مدیران سروکار دارد.

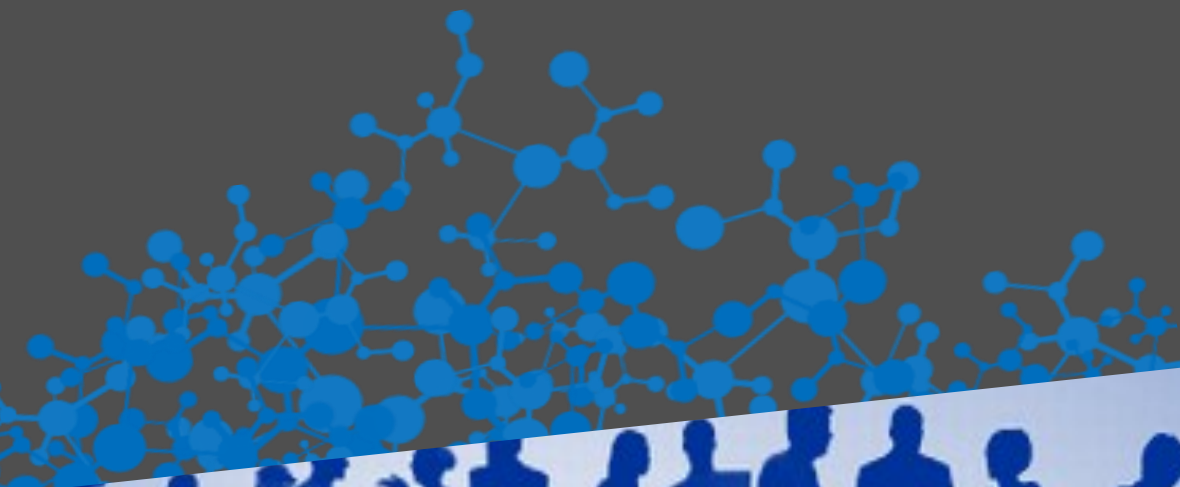
انواع دیگر کوچینگ

در این نوع کوچینگ، کوچ تخصصی که دارد را ارائه می‌دهد. مثلاً کوچینگ کار راهه شغلی، کوچینگ سلامت، مدیریت استرس، کوچ تعادل کار و زندگی و غیره. فرآیند کوچینگ شبیه تعاریف قبل است و مالکیت همه‌چیز با مراجع است. کوچ معمولاً یک روش مشخص در این نوع تخصصش دارد که روی آن تمرکز می‌کند و ممکن است راهنمایی‌ها و مشاوره‌های را نیز ارائه بدهد.



کوچینگ در سازمان

- | | | | |
|---|---|---|---|
| ⇒ | فرهنگ سازمان | ⇒ | چطور به یک کوچ برای سازمانتان تبدیل شوید؟ |
| ⇒ | چه کسی در سازمان شما به کوچینگ نیاز دارد؟ | ⇒ | مدیر در نقش یک کوچ |
| ⇒ | سازمان از کار با کوچ چه نتایجی می‌گیرد؟ | ⇒ | راهنمای انتخاب یک کوچ برای سازمان |
| ⇒ | مدیران از کار با کوچ چه نتایجی می‌گیرند؟ | ⇒ | قرارداد کوچینگ |
| ⇒ | تیم‌ها از کار با کوچ چه نتایجی می‌گیرند؟ | ⇒ | روابط و تعهدات |
| ⇒ | چرا کوچینگ برای کسب‌وکار شما ضروری است؟ | ⇒ | نحوه ارزیابی کوچ |



فرهنگ سازمان

برای استفاده از کوچینگ به عنوان وسیله‌ای جهت توسعه فردی و سازمانی، فرهنگ سازمان نیاز به تشویق فرآیند یادگیری دارد. هریک از عناصر زیر یک فرهنگ یادگیری را در سازمان نشان می‌دهند:

01

محیط آموزنده: به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات برای یادگیری از یکدیگر و این اشتراک‌گذاری دیده می‌شود و تشویق می‌شود.

02

فرهنگ سرزنش نکردن: شخص می‌تواند اشتباه کند و تجربیاتش را به اشتراک بگذارد، ما از همه از بازخورد یاد می‌گیریم، انسان‌ها به طور فعال بازخورد را دنبال می‌کنند.

03

تشویق مداوم خلاقیت، ایده و نوآوری: مطلوب است که از روش‌های جدید و بهتر انجام دادن کارهای خود استفاده کنید و آن‌ها را امتحان کنید.

04

احترام به فرد: تشویق تفاوت‌ها به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به خلاقیت و تغییر.

05

سبک کوچینگ در کار: مدیران از کوچ برای تشویق رشد عملکرد استفاده می‌کنند، ساختار کوچینگ وجود دارد، کوچ‌های داخلی و خارجی در دسترس همه هستند.

06

ارزش‌های روشن اساسی در یادگیری، مالکیت، جهت‌گیری نتایج، ساختن ارتباطات روزانه وجود دارد.

07

و درک روشنی از مزایای زیر موجود است:

- برای افراد: بهبود خودآگاهی و انعطاف‌پذیری، اعتمادبه‌نفس بیشتر، بهبود روابط با دیگران، بهبود مهارت‌های مدیریتی و رهبری، بهبود توانایی برای مقابله با تغییر و حمایت از دیگران از طریق تغییر، ایجاد اهداف مشخص، بهبود توانایی برای حل مشکلات و تصمیم‌گیری، به دست آوردن مهارت‌های جدید، بهبود عملکرد و بهره‌وری، یادگیری یک فرایند برای خود کوچ و شناسایی و اقدام در مورد نیازهای یادگیری.
- برای سازمان: بهبود عملکرد، بهره‌وری، کیفیت، نتایج کسب‌وکار، بهبود روحیه و تعهد کارکنان (حفظ)، نشان دادن تعهد به یادگیری در سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری، ایجاد توانایی کوچینگ در سازمان، پشتیبانی از تغییر سازمانی، پشتیبانی از یادگیری دیگر و فعالیت‌های توسعه و تقویت راه‌های جدیدی که آن‌ها را به سرعت در اختیار دارد، از طریق تغییر شخصی (از جمله ارتقاء).



IDEAL
COACHING

چه کسی در سازمان شما به کوچینگ نیاز دارد؟

از بسیاری جهات، هر کارمند و مدیر علاقه‌مند می‌تواند از مهارت یک کوچ خوب بهره‌مند شود.

کارمندانی که چه در رفتار چه در ظاهر، درهم و آشفته هستند نیاز به کوچ دارند. پوشش نامناسب، رفتار ضعیف و بی‌نظمی باعث ایجاد حواس‌پرتی می‌شود و نه تنها عملکرد فرد بلکه نگرش و عملکرد همکارانش را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

اشتباه پشت اشتباه یک نشانه واضح از این است که کارمند شما نیاز به کوچ دارد. اشتباهات و ناکارآمدی می‌تواند هزینه‌های زیادی را به سازمان شما تحمیل کند. کوچ‌ها می‌توانند یک قدم عقب‌تر بروند و دلایل اشتباهات متعدد کارمندان را کشف کنند.

اغلب، تغییرات درون‌سازمانی نیاز به کوچینگ را ایجاد می‌کنند. هنگامی که ناآرامی‌ها رخ می‌دهد، افراد احساس آسیب‌پذیری بیشتری می‌کنند و عملکرد می‌تواند کاهش یابد.

کسل، خسته، حواس‌پرت، غمگین. هر کلمه‌ای که استفاده کنید، می‌تواند به این معنی باشد که **مشکلی در دل‌بستگی کارمند شما پیش آمده است.** عدم دل‌بستگی به این معنی نیست که کارمند شما نمی‌خواهد کار کند. شاید تنها به معنی این است که کار برایش معنا بخش نیست. هدف کوچینگ این است که راه‌هایی برای جذب دوباره این شخص پیدا کند.

یک کارمند با عملکرد بالا!! بله. کوچینگ می‌تواند به این شخص کمک کند تا تأثیرگذارتر شود. مهارت‌هایش را افزایش دهد، باتجربه‌تر شود و بهتر عمل کند. کوچینگ می‌تواند در مورد تبدیل شدن از خوب به عالی باشد.

کوچینگ می‌تواند عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان را بهبود بخشد. در طول سالیان گذشته رشد گسترده‌ی علاقه به کوچینگ یک‌به‌یک به وجود آمده است و افراد با به رسمیت شناختن منافع این رویکرد توانسته‌اند به سطح بالاتری از عملکرد و موفقیت خودشان دست یابند.

کوچینگ می‌تواند به مدیر یا کارمندی پیشنهاد شود که سازمان تشخیص داده است توانایی مدیریت یا رهبری در سطوح بالاتر را دارد. برنامه‌ریزی اجرایی می‌تواند دریافتن افرادی که توانایی رشد درون سازمان را دارند، مفید باشد، و کوچینگ می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا آن‌ها را با موفقیت انجام دهند.



سازمان از کار با کوچ چه نتایجی می‌گیرد؟

کوچینگ یک سرویس فردی است و همیشه با نیازهای افراد متناسب است. کوچینگ انعطاف‌پذیر، سریع، متمرکز بر یک نیاز خاص است. کوچینگ تنها زمانی کار می‌کند که مراجع این نوع حمایت برای توسعه شخصی خودش را انتخاب کرده باشد. یک سازمان می‌تواند کوچینگ را به‌عنوان یک ابزار توسعه در این شرایط انتخاب کند:

- شناسایی استعدادها و رهبران بالقوه و حمایت از رشد آن‌ها
- به‌عنوان بخشی از استراتژی نگهداری نیرو.
- بهبود ارتباطات، جایی که موانع تکنیکی نیستند و شخصی هستند.
- حمایت از افراد برای افزایش عملکرد تا به سطح بعدی برسند.
- بهبود عملکرد افراد در مهارت‌های خاص، بخصوص اگر موانع شخصی هستند و نه تکنیکی.
- رسیدن به موفقیت در ادغام و جذب.
- پشتیبانی از توسعه تیم و انسجامش.
- حل مشکلات و بهبود تصمیم‌گیری.
- پشتیبانی از تغییر شغل و انتقال.
- پشتیبانی از خروج از سازمان.
- حمایت از فرهنگ تغییر.
- توسعه رهبران.
- بهبود سبک مدیریت.
- عملکرد سریع.
- و غیره...



مدیران از کار با کوچ چه نتایجی می گیرند؟

با توجه به سرعت تغییرات، مدیران و مدیران ارشد ممکن است خود را در خارج از منطقه دانش، راحتی و نفوذ در محیط کار ببینند. کوچ کسی است که می تواند این مدیران را به سمت عمل و نتایج دلخواه در خلال این تغییرات منتقل کند و به شما برای موفقیت مداوم در محل کار کمک کند.

تیم ها از کار با کوچ چه نتایجی می گیرند؟

کوچینگ تیمی فرصتی عالی برای ایجاد یک تیم قوی و کارآمد برای همکاری است. عملکرد تیم و بلوغ آن ها افزایش می یابد. توانایی رهبری و مدیریت توسعه پیدا می کند. ظرفیت یادگیری تسهیل و تسریع می شود. اطلاعات در میان افراد به اشتراک گذاشته می شود. فرهنگ یادگیری تقویت می شود. همکاری تشویق می شود. تفکر استراتژیک در بین افراد گسترش می یابد. مهارت ارائه را بین افراد بیشتر می کند. مهارت های گروهی، اعتماد و همکاری را در گروه و سازمان تقویت می کند. مهارت های بین فردی مثل گوش دادن، بازخورد و کوچینگ را بهبود می دهد.

چرا کوچینگ برای کسب و کار شما ضروری است؟

مشخصاً کوچینگ در محیط کار نتایج مختلفی برای مهارت های کارمندان شما دارد. با توجه به اینکه در کوچینگ روی چه چیزی تمرکز کنید، کوچینگ می تواند عملکرد شما یا رشد یک مهارت درونی که به شما کمک می کند تا کسب و کارتان را جلو ببرید را ایجاد کند. از آنجایی که کارکنان به طور فعال در شناسایی فرصت و برنامه ریزی توسعه شرکت می کنند، کارمند نیز احساس مالکیت قوی تر برای توسعه خود خواهد داشت.

رضایت بالا، ماندگاری بیشتر و همین طور شادی کارمندان و مشتریان نتیجه کار کوچینگ در فرهنگ سازمانی است. مدیران و کارمندان روابط قوی تری می سازند و یکی از موضوعاتی که باعث ترک سازمان توسط کارکنان می شود به نام «مدیر من» حذف می شود.

جان کسیدین رایس کوچ شایسته ای است که بیش از ۱۲ سال در حوزه پیشرفت فردی کارکرده است، می گوید:

«شکست و ناکامی را تنها با زمان می توان سنجید. اگر از زاویه دورتری به قضیه نگاه کنیم، در حقیقت شکست ها هستند که تبدیل به بزرگ ترین موفقیت های زندگی ما می شوند. آنچه از شکست ها می آموزیم، بسیار گران بها است. به عنوان مثال، تیم فوتبالی را در نظر بگیرید که در مسابقه مهمی شکست می خورد. ممکن است بازیکنان خود را افراد ناموفق و ضعیفی قلمداد کنند؛ این طرز تفکر طبیعی است. اما اگر آن را مسابقه ای در نظر بگیرند که زمانی را صرف آن کرده اند، مواردی را بیابند که در آن ها مرتکب خطا شده اند و حقیقتاً به دنبال راهی برای جبران آن ها در مسابقه بعدی باشند، این اشتباهات دیگر تکرار نخواهند شد و در مسابقات آتی، موفق خواهند بود. از بین بردن تفکر شکست و ناکامی از ذهن مراجعین یک چالش محسوب می شود، و البته اثبات این موضوع که این شکست به معنی عدم توانایی آنان در دستیابی به موفقیت های آتی نیست.»

چطور به یک کوچ برای سازمانتان تبدیل شوید؟

آموزش بیشتر مهارت‌های کوچینگ را در سایت ما ببینید:

[Www.idealcoaching.ir](http://www.idealcoaching.ir)

علاوه بر اینکه می‌توانید از کوچ‌های آموزش‌دیده بیرونی برای کمک در سازمانتان استفاده کنید خودتان نیز می‌توانید به یک کوچ درون‌سازمانی تبدیل شوید. برای این کار شما نیاز به آموزش حرفه‌ای مهارت‌های کوچینگ دارید تا بتوانید در کنار مهارت‌های مدیریتی، منابع انسانی و یا رهبری خود از آن‌ها استفاده کنید. اگر مدیر هستید می‌توانید با آموختن مهارت‌های کوچینگ که در زیر آمده است تبدیل به یک مدیر کوچ شوید. اگر متخصص منابع انسانی هستید، شما پتانسیل لازم برای کوچ شدن را دارید. کافی است مهارت‌های زیر را به‌خوبی فراگیرید و در سازمانتان اجرا کنید:

مهارت گوش دادن عمیق: همه ما می‌شنویم ولی تعداد کمی از ما عمیق گوش می‌دهیم. گوش دادن عمیق یعنی همان قدر که چیزهای گفته‌شده را شنیدیم، ناگفته‌ها را هم بشنویم. شما نیاز به خواندن زبان بدن مثل طرز نشستن یک نفر، تغییر حالات صورت و بدن و تغییر تن صدای یک شخص دارید. شما باید یک محیط امن و صمیمی بسازید که شخص روبه‌رو احساس راحتی کند و از بیان حقیقت خوشحال باشد.



مهارت بازخورد: دادن بازخورد خوب به‌عنوان یک کوچ مستلزم برخورداری از حس سخاوتمندی است. بازخورد همیشه بی‌طرفانه و بدون غرض‌ورزی شخصی است. در دادن این نوع بازخورد نظر شخصی یا قضاوت جایی ندارد. مهم‌ترین چالش پیش روی فردی که می‌خواهد بازخوردی بدهد این است که واقعاً بتواند به کسی که به او مراجعه کرده کمکی کند که به سود او باشد. در دادن این نوع بازخورد باید از هر نوع قضاوت کردن، ایده شخصی دادن و یا حتی گفتن باورهای خود در مورد چیزی یا کسی اجتناب کرد.



مهارت سوال پرسیدن: واضح است که سوالاتی که جواب بله یا خیر دارند به‌سرعت مکالمه را می‌بندند. اما وقتی به‌خوبی گوش دهید می‌توانید سوالات عمیق‌تری بپرسید. سوالاتی که جواب‌های طولانی‌تری دارند. چطور؟ چگونه؟ چقدر؟ شما نیاز دارید سوال‌هایی بپرسید که دیدگاه فرد روبه‌رو را تغییر دهد و وادارش کند به‌گونه‌ای دیگر فکر کند. سوالات نباید هدایت‌کننده باشند و نظر شما را منعکس کنند.



همدلی، هوش هیجانی، تشویق و ترغیب، اعتماد، ایجاد آگاهی، تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای اقدام و مهارت‌های ارتباطی از دیگر مهارت‌های یک کوچ حرفه‌ای است.

مدیر به عنوان کوچ



مدیرانی که به کوچ‌ها (مربی‌ان) تأثیرگذاری تبدیل شده‌اند، به‌طور مشترک ویژگی‌های زیر را دارند:

- ◀ نگرش کمک به دیگران
- ◀ نیاز کم‌تر به کنترل
- ◀ یکدلی در تعامل با دیگران
- ◀ گشودگی به یادگیری شخصی و دریافت بازخورد
- ◀ استانداردهای بالا
- ◀ تمایل برای کمک به سایرین برای رشد آن‌ها

این نگرش‌ها و باورها، اجزای اصلی تشکیل‌دهنده ذهنیت و ساختار فکری کوچینگ است.

این مدیران بر این باورند که کوچینگ و تسهیل رشد کارکنان، وظیفه آن‌ها و (کاری که از آن‌ها انتظار می‌رود) هست. به‌علاوه، آن‌ها بین کوچینگ که «به‌طور کلی مربوط به افراد و کمک به رشد و توسعه آن‌هاست» و مدیریت، که «گفتن این‌که افراد چه کاری را بایستی انجام دهند» یک تمایز قائل شدند. از نظر این مدیران، مدیریت اغلب مربوط به «گفتن، قضاوت کردن، کنترل و هدایت» هست، درحالی‌که داشتن یک ذهنیت کوچینگ، مربوط به «توانمندسازی، کمک، توسعه، پشتیبانی و حذف موانع» است.

این مدیران نمونه و الگو، از حیث قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود بر این باور بودند که دارای مهارت‌ها، قابلیت پردازش و تجربه برای کوچینگ کارآمد و مؤثر کارکنان خود می‌باشند. خودکارآمدی آن‌ها همانند توانایی آن‌ها برای ایجاد اعتماد، توافق و برقراری رابطه با کارکنانشان مشهود بود، زیرا آن‌ها به خواسته‌های کارکنان خود اهمیت می‌دهند. این مدیران از نظر باورهای خود در مورد یادگیری و فرایند یادگیری، یادگیری را مهم، مستمر و تسهیمی (مشترک) می‌دانند. به‌علاوه، یادگیری زمانی بیشترین تأثیرگذاری را دارد که همراه با عمل باشد. درعین حال یادگیری زمانی بیشترین تأثیرگذاری را دارد که بازخوردهایی ارائه شود و یادگیرنده‌ها تشویق به یادگیری برای خودشان شوند. و درنهایت این مدیران، یادگیرندگان زیردست خود را توانمند و مشتاق یادگیری دانسته و بر لزوم داشتن یک مبانی قوی از اطلاعات توسط یادگیرنده‌ها و نیاز به درک دلایل، تأکید می‌کنند.

مدیران اغلب در جایگاه منحصربه‌فردی جهت تعامل منظم با کارکنان خود بوده و مسئول عملکرد کارکنان خود هستند و اغلب می‌توانند از یادگیری ضمن خدمت استفاده کنند. از این رو، کوچینگ مدیریتی اغلب به یک فعالیت غیررسمی تبدیل شده است که از طریق یک گفت‌وگو با کارکنان آغاز می‌شود. در بسیاری از موارد، گفت‌وگوی کوچینگ در نتیجه یک شکاف عملکردی یا کمبود عملکرد می‌تواند شروع شود، با این حال، یک گفت‌وگوی کوچینگ می‌تواند در نتیجه یک فرصت رشدی که مدیر آن را شناسایی کرده است شروع شده و موجب ارتقا و بهبود یادگیری کارکنان می‌شود.



چرا مدیران سبک مدیریت مبتنی بر کوچینگ را انتخاب می کنند؟

مهارت ها و رفتارهای کوچینگ برای رشد عملکرد و برای افرادی که مثل یک سد، مانع توسعه مدیریت خوب هستند بسیار ارزشمند است و برای هرکسی که مشتاق است یک مدیر استثنایی باشد، ضروری است.

در دنیای ایده آل مدیریت، ما به کلمات کوچ و کوچینگ نیاز نداریم زیرا یک مدیر عالی یک مدیر کوچ هم هست. وظیفه و چالش های هر مدیر به شرطی که یاد بگیرد چطور کوچ کند به جای اینکه مستقیم دستور بدهد، کاهش می یابد.

تفکر سنتی من یک متخصص هستم یا ما همیشه این کار را همین طور انجام می دهیم دیگر برای مدیریت جوابگو نیست.

مفهوم مدیر به عنوان کوچ اشاره به مدیر یا سرپرستی دارد که به عنوان کوچ یا تسهیل کننده یادگیری در محیط کار عمل کرده و رفتارهای خاصی را وضع می کند که کارکنان را قادر به یادگیری و توسعه می کند. اهداف مربوط به کوچینگ مدیریتی اغلب شامل بهبود عملکرد کارکنان از طریق یادگیری می باشند، با این حال این اهداف چندجانبه هستند. برای مثال، ارتقای درک و دانش نقاط قوت و ضعف کارکنان از طریق ارائه بازخوردهای گسترده و تشویق به خودآگاهی بر روابط فردی و رفتارهای کاری تأثیر می گذارند که می توانند اهداف دیگر مرتبط با این فرم کوچینگ باشند. در اصل، کوچینگ مدیریتی اشاره به مدیرانی دارد که منابع کوچینگ را به کارکنان خود در سازمان اختصاص می دهند.



راهنمای انتخاب یک کوچ برای سازمان

استانداردهای زیر برای حمایت از سازمان در انتخاب کوچ مناسب و کمک به کوچ‌های تازه‌کار برای مشخص کردن نیازهای مهم مراجع از سایت انجمن کوچینگ به آدرس: www.associationforcoaching.com ترجمه شده است:

۱. مناسب برای اهداف مراجع: مراجع (کارمند) و سازمان اول باید تصمیم بگیرند چه چیزی از یک کوچ می‌خواهد. پروسه انتخاب کوچ به مراجع کمک می‌کند تا واضح کند چه چیزی از کوچینگ می‌خواهد.

۲. ایجاد ارتباط مناسب مراجع و کوچ: این مهم است که مراجع (کارمند) کوچی را انتخاب کند که صمیمت بین آن‌ها وجود داشته باشد و بتوانند صادقانه کار کنند. معمولاً اولین جلسه جایی است که مراجع و کوچ یکدیگر را می‌شناسند و می‌توانند امتحان کنند آیا می‌توانند با یکدیگر برای رسیدن به اهداف مراجع کار کنند. رابطه کوچینگ شامل حمایت و چالش از سمت کوچ است و مراجع باید به اندازه کافی احساس راحتی با کوچ داشته باشد تا این را قبول کند.

۳. چطور کیفیت کوچینگ را در خلال این رابطه بسنجید؟ مراجع نیاز دارد تا نتایج مشخصی را که از کوچینگ انتظار دارد شناسایی کند، این نتایج می‌تواند شامل اهداف عددی مانند افزایش فروش تیم یا معیارهای کیفی مانند بازخورد مثبت بیشتر در مورد کار تیمی باشد. اگر مراجع برای مشخص کردن نتایج مشکل دارد و دقیقاً نمی‌داند چه چیزی می‌خواهد اولین جلسه با کوچ می‌تواند برای تعریف این اهداف استفاده شود. علاوه بر این کیفیت ارتباط کوچ و مراجع در رسیدن به موفقیت اثر می‌گذارد.

شاخص‌های کوچینگ مؤثر عبارت‌اند از:

- ⇒ آیا کوچ خوب گوش می‌دهد؟
- ⇒ آیا حمایت وی غیر قضاوتی و چالش برانگیز است؟
- ⇒ آیا کوچ کمک می‌کند تا مراجع وضعیت خود را درک کند و راه‌حل‌های خود را پیدا کند؟
- ⇒ آیا مراجع احساس می‌کند خودش آن راه‌حل‌ها را کنترل می‌کند؟

۴. تجربیات، پیش‌زمینه، آموزش و مدارک حرفه‌ای:

کوچ‌ها معمولاً پیش‌زمینه‌های متفاوتی دارند. تجربیات شخصی، روانشناسی، مدیریتی، آموزشی، مشاوره‌ای، سلامتی و درمان. تجربیات و پیش‌زمینه است که نشان می‌دهد آیا کوچ قبلاً با مسائل و چالش‌هایی که مراجع دارد کار کرده است یا خیر. البته در بسیاری از موارد چیزی که کوچ می‌تواند در یک دوره کوچینگ فراهم کند بسیار گسترده‌تر از تجربه‌اش در موردی خاص است. کوچ‌ها از مدل‌های مختلف کوچینگ استفاده می‌کنند و مراجع ممکن است مدل کوچینگ را از کوچ بپرسد و اینکه این مدل چطور برای وی مناسب است. برای مراجع دانستن اینکه کوچ با یک مدل مفید که وی می‌تواند درک کند به او کمک می‌کند یک آزمون تشخیص کیفیت کوچینگ است.



۵. عضویت در مجامع حرفه‌ای:

کوچ باید حداقل به یک انجمن حرفه‌ای تعلق داشته باشد که نشان می‌دهد وی تحت استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای خاصی کار می‌کند و این ضامن پیشرفت حرفه‌ای کوچ است. کوچ می‌تواند یک کپی از قوانینی که رعایت می‌کند را به مراجع نشان دهد. کوچ ممکن است در جلسات کوچینگ و نظارت زیادی شرکت کند که این نشان‌دهنده این است که مربی به‌طور حرفه‌ای برای رشد خود و حفظ کیفیت بالای کارش زمان می‌گذارد.

۶. توصیه‌نامه‌ها (شواهدی برای موفقیت)

اگر هنوز مراجع در مورد اعتبار کوچ نامطمئن است، کوچ باید منابعی را از نظرات مراجعین قبلی معرفی کند. هرچند باید در نظر گرفت که هر جلسه کوچینگ، از یک مراجع تا مراجع دیگر متفاوت است اما توصیه‌نامه‌ها می‌توانند تجربه کوچ را نشان دهند.

بستن قرارداد:

توصیه می‌شود یک قرارداد روشن شامل برخی قوانین و محدوده‌های مشخصی برای روند کوچینگ را توافق کنید. این قرارداد اطمینان حاصل می‌کند که همه بر روی دستیابی به نتایج مشخصی توافق نظر دارند.

۱- قرارداد:

قرارداد می‌تواند شامل یک قرارداد رسمی طولانی و یا یک توافق نوشته‌شده کوتاه باشد. در حداقل شرایط قرار باید هزینه‌ها و شرایط لغو و شرایط پرداخت را پوشش دهد.

همین‌طور مفید خواهد بود اگر در قرارداد موارد زیر ذکر شود:

✓ **سازمان‌دهی جلسات:** موقعیت، طول مدت جلسه و تکرار جلسات و اینکه در بین دو جلسه چگونه تماسی برقرار می‌شود.

✓ **تعداد جلسات و ساعات:** آیا کوچ یک قرارداد بازنوشته است که در آن آخرین جلسه مشخص نیست یا تعداد جلسات از ابتدا تعیین می‌شود. اگر قرارداد با پایان باز نوشته‌شده است ضروری است تاریخ‌ها را مشخص کنید. تاریخ‌هایی که جلسات ارزیابی می‌شوند و اینکه چه کسانی باید در این ارزیابی‌ها حضور یابند.

✓ **شرایط روابط:** این سند کوچینگ می‌تواند شامل کوچ، مراجع و حامی مالی (کارفرما که اغلب نماینده HR است) که هزینه جلسات را پرداخت می‌کند، باشد. بسته به ماهیت کوچینگ افراد دیگر نیز ممکن است در این پروسه درگیر شوند. یک بیانیه واضح برای شناسایی انتظارات طرفین ضروری است.

✓ **حدومرزها:** این مربوط به روابط، محرمانگی است.

محرمانه بودن شامل:

- * توافقات موجود در سازمان مبنی بر محرمانگی که باید توسط کوچ رعایت شوند.
- * مربی باید بخشی از جامعه حرفه‌ای کوچینگ باشد و به اصول حرفه‌ای و اخلاقی پایبند باشد و اطلاعات شخصی را آشکار نکند.
- * حامی مالی باید حق محرمانه بودن جلسات را به رسمیت بشناسد اما می‌تواند برخی از نتایج و ارزیابی‌های جلسات را درخواست کند.

۲- محافظت از اطلاعات:

کوچ باید از اطلاعات ضروری یادداشت بردارد و آن‌ها را حفظ کند. هرچند جزئیات اطلاعات فردی به هیچ فرد یا سازمان خارجی فاش نمی‌شود.

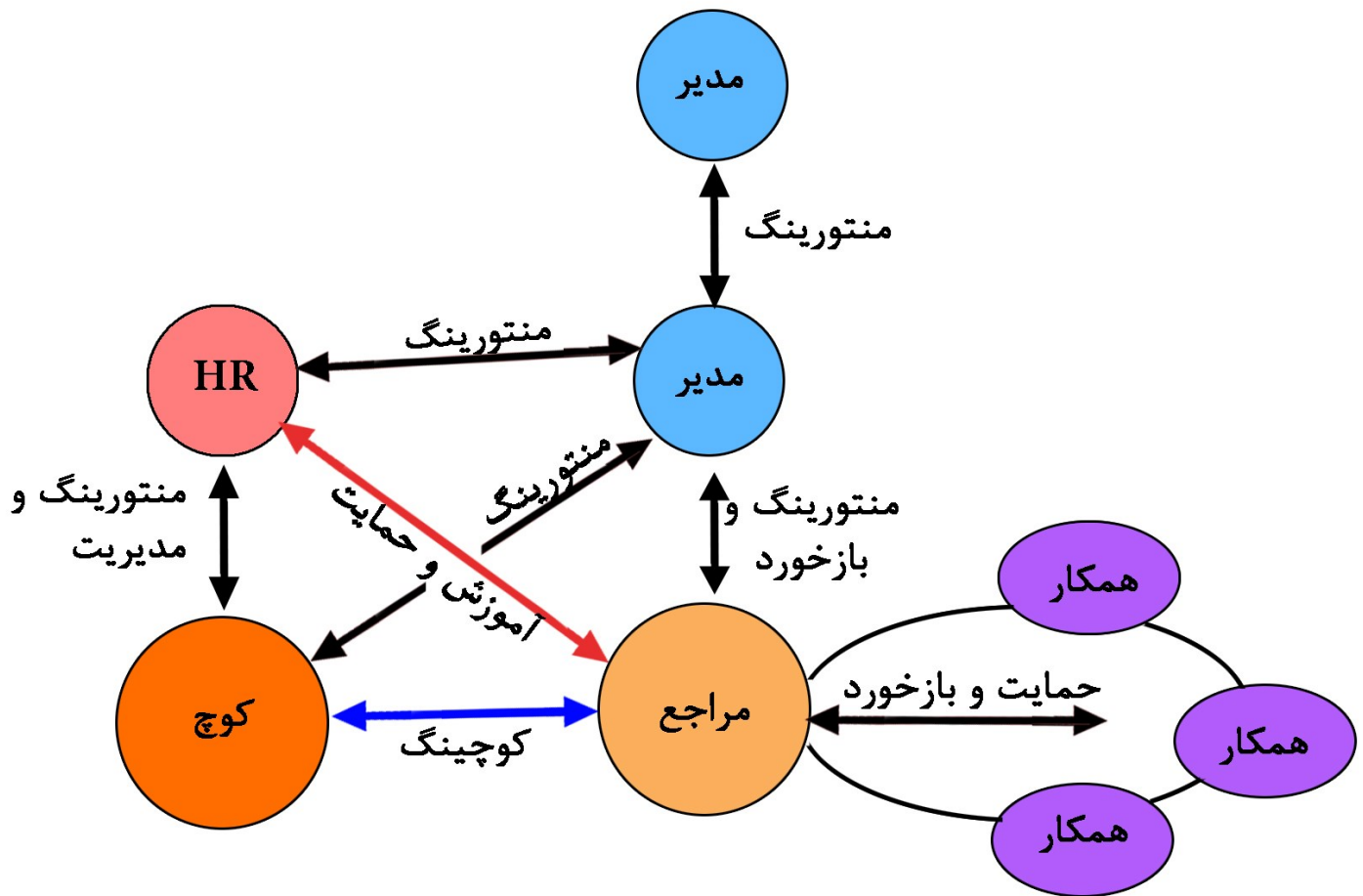
۳- فرایندهای انضباطی:

اگر موضوعی هست که به هر دلیل نمی‌توانید مستقیماً با خود کوچ و یا سازمان حل کنید باید مرجعی برای شکایت از کوچ وجود داشته باشد. مطمئن شوید کوچ به یک انجمن حرفه‌ای تعلق دارد.

مسئولیت	کوچ	مراجع	سازمان
اهداف	متعهد به اهداف مراجع و حمایت از آنها	هدف گذاری همسو با اهداف سازمان و نیازهای شخصی	موافقت با اهداف مراجع و همسویی آن با اهداف سازمان
آموزش / تغییر	فراهم آوردن فرایندی برای کمک به تغییر مراجع. حفظ دانش و مهارت های خود در استاندارد بالا برای ارائه مؤثرترین روش های تغییر به مراجع	تمایل به یادگیری و تغییر و تعهد به این فرآیند	تمایل به کمک به مراجع برای یادگیری و تغییر و حمایت از اجرای آن
محرمانگی	حفظ محرمانگی مسائل شخصی مراجع و احترام به موافقت نامه های عدم افشا در سازمان	حفظ محرمانگی موضوعات سازمان در حد مناسب و اشتراک اطلاعات در حدی که تشخیص می دهد	نرسیدن اطلاعات شخصی و محرمانه
حضور	حضور در تمام جلسات با آمادگی کامل	سر موقع رسیدن و آماده بودن برای تمام جلسات	فراهم آوردن امکان اینکه مراجع در همه جلسات شرکت کند.
طرح و نقشه	آماده کردن طرح های متناسب با مشتری، با بودجه، نتایج و زمان بندی سازمان	متعهد بودن به طرح های آموزش و تغییر	موافقت کردن طرح و بودجه با کوچ و مراجع
احترام	بدون قضاوت به سازمان و مراجع احترام بگذارد	به کوچ و سازمان احترام بگذارد	به کوچ و مراجع احترام بگذارد
ارزیابی ها	ارزیابی اینکه مراجع الان کجاست و چه اقداماتی برای رسیدن به رشد / اهداف نیاز دارد	موافقت با موقعیت فعلی و ارزیابی پیشرفت توسط کوچ	موافقت برای ارزیابی ها و شواهد پیشرفت در مراجع
مالکیت	کوچ در فرایند به مراجع کمک می کند	مراجع تصمیم می گیرد و مالک نتایج است و مسئولیت رفتارهایش را به عهده دارد	تصمیمات مراجع را می پذیرد و تصمیمات سازمانی می گیرد.
محیط	فراهم آوردن محیط یادگیری برای رشد مراجع	هدف گذاری کردن و جستجوی تغییر در حوزه کنترل خودش	ساختن یک محیط مناسب برای یادگیری مراجع و اشتباه کردن به عنوان بخشی از فرایند یادگیری
رابطه	با مراجع و اعضای سازمان ارتباط برقرار می کند. ایجاد روابط کاری مبتنی بر مجوز با مراجع.	روابط کاری باز و صادقانه با کوچ و در صورت لزوم با سایر اعضای سازمان ارتباط برقرار می کند.	رابطه کاری مؤثر با کوچ را برای پشتیبانی از مراجع فراهم می کند و روابط باز و صادقانه را حفظ می کند
دانش	اطمینان حاصل می کند که دانش مربوط به سازمان و همچنین دانش و تخصص خود را در زمینه کوچینگ داشته باشند. در مدیریت رابطه کوچینگ بسیار آگاه و منظم است.	دانش مناسبی را نسبت به سازمان به جلسات می آورد	خود آگاهی را به عنوان پایه ای برای تغییر شخصی توسعه می دهد. دانش مربوط به سازمان را به کوچ و مراجع ارائه می دهد.

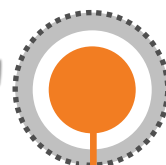
جدول ۱: روابط و تعهدات کوچ، سازمان و مراجع (منبع: www.associationforcoaching.com)

تصویر جامع ارتباطات

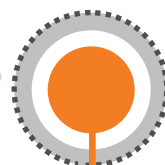


©Prescient Leaders LLC, 2004

الف) کوچ شما در مهارت‌های زیر چقدر خوب عمل کرد:

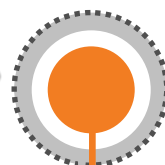


۱. حفظ موارد توافق شده
۲. اجازه به شما برای اینکه خودتان دستور جلسات را تعیین کنید
۳. حفظ توافقات هر جلسه
۴. تشویق شما به بازگو کردن تجربیات آموزش
۵. به اشتراک‌گذاری تجربیات و ایده‌ها برای موضوع طبق نظر شخص شما
۶. برقراری ارتباط با شما - شنیدن شما، نشان دادن همدلی با شما - خلاصه کردن مطالب شما و بازگو کردنش - برقراری ارتباط باز با شما
۷. توضیح واضح هر تکنیک و روش استفاده شما
۸. استفاده از پرسشنامه‌ها و خودارزیابی‌ها برای کمک به درک بهتر شما از خودتان
۹. اطمینان از اینکه شما مسئولیت رفتار، نتایج و اقدامات خود را به عهده می‌گیرید
۱۰. اظهار نظر خود بدون تهاجمی بودن یا منفعل بودن
۱۱. ارتباط مناسب با بقیه متخصصان و آگاهی از آن‌ها
۱۲. مدیریت زمان خوب
۱۳. باور به اینکه شما می‌توانید عملکردتان را بهبود ببخشید
۱۴. مدیریت احساسات شما



ب) برنامه کوچینگ چقدر در موارد زیر به شما کمک کرد:

۱. سطح شایستگی فعلی خود را ارزیابی کنید
۲. عملکرد خود را بهبود ببخشید
۳. بیشتر در مورد یادگیری آگاه شوید
۴. نیازهای توسعه خود را اولویت بندی کنید
۵. فرصت یادگیری را به حداکثر برسانید
۶. اهداف توسعه فردی خود را تنظیم کنید
۷. ارزیابی دستیابی به اهداف خود
۸. تنظیم اهداف جدید
۹. ایجاد یک برنامه توسعه فردی
۱۰. احساس پیشرفت بیشتری داشته باشید
۱۱. روحیه خود را بالاتر ببرید



پ) با کدام یک از موارد زیر موافق هستید:

۱. ارائه این فرایند کوچینگ به من نشان داد که سازمان برای رشد من ارزش قائل است
۲. من معتقدم که کوچینگی که من دریافت کرده‌ام تأثیر مستقیمی بر روی کسب‌وکار من داشته است
۳. انگیزه من به عنوان بخشی از نتایج کوچینگ افزایش یافته است
۴. کوچینگ به من کمک کرد تا مسائل شخصی‌ام را حل کنم زیرا ممکن بود عملکرد کاری من را تحت تأثیر قرار دهد
۵. به عنوان یک نتیجه از کوچینگ بیشتر احتمال دارد در این سازمان بمانم
۶. برای من اینکه مشخص کنم کوچینگ چقدر در عملکرد شخصی من در کار تأثیر داشته است سخت نیست
۷. عملکرد من در کار قطعاً افزایش یافته است
۸. کوچینگ مستقیماً منجر به مزایای کسب‌وکار برای من شده است
۹. کوچینگ غیرمستقیم باعث رشد کسب‌وکار من شده است

مدل کوچینگ GROW و ۱۳۷ سوال مربوط به آن

را در سایت بخوانید.

درباره نویسندگان

نازنین سخاوتی:

کوچ بین المللی با مدرک ACC از فدراسیون بین المللی کوچینگ ICF
عضو هیئت مدیره انجمن بین المللی کوچینگ ایران FCCI
کوچ با مدرک سطح ۱ از آکادمی بین المللی کوچینگ FCA
اجرای بیش از ۴ دوره کارگاهی توسعه فردی
دستیار آموزشی در برنامه های بین المللی کوچینگ همراه با موسسه corporate
Potential انگلستان
مشاور و کوچ خصوصی رشد و تحول فردی و سازمانی با بیش از ۱۰۰۰ ساعت
کوچینگ خصوصی



علی خالویی:

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی از دانشگاه تهران
کوچ با مدرک سطح ۱ از آکادمی بین المللی کوچینگ FCA
مشاور منابع انسانی
کوچ منابع انسانی HR و کوچ مدیران اجرایی با بیش از ۴۰۰ ساعت
تجربه کوچینگ
تجربه برگزاری کارگاههای کوچینگ و منتورینگ



تماس با ما:

تلفن تماس : ۰۹۱۲۹۲۵۸۹۶۹ - ۰۹۱۳۷۵۰۵۷۰۴

ایمیل : info@idealcoaching.ir

وبسایت : www.idealcoaching.ir



تهیه شده در گروه کوچینگ ایده‌آل

[Www.idealcoaching.ir](http://www.idealcoaching.ir)