

مدیر آینده

رویکردی جدید برای مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی

نویسنده: تیمور میری

ترجمه و انتشار به زبان فارسی:
آکادمی کوچینگ FCA انگلستان

مدیر آینده

رویکردی جدید برای مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی

تألیف: تیمور میری

Manager of the Future | 2019

© ترجمه و انتشار توسط آکادمی کوچینگ FCA انگلستان. آذرماه ۱۳۹۸

■ آکادمی کوچینگ FCA انگلستان



می‌کند. یک کوچ حرفه‌ای «به حرفی که میزند عمل می‌کند»، یک کوچ اول خودش تغییر می‌کند و بعد به دنبال کمک به دیگران برای تغییر است.

به همین دلیل، دوره‌های تربیت کوچ و مهارت‌های کوچینگ در آکادمی طوری طراحی شده است که دانشجویان ابتدا این علم و آگاهی و تکنیک‌ها را روی خودشان پیاده کنند و خود نمونه چیزی باشند که می‌خواهند مراجع خود به دست آورد. وقتی این ویژگی‌ها را کسب کردند، در محیط امن آکادمی با دانشجویان هم‌سطح تمرین کنند و بعد وارد بازار کار شده و با عموم شروع به کار کنند. هنگامی که دانشجویان موضوعی را اول خودشان لمس کردند، سپس راحت‌تر برای مراجعین خود اجرا می‌کنند.

آکادمی کوچینگ FCA انگلستان در سال ۲۰۱۲ تأسیس شد. آکادمی اولین دوره آموزش در سطح ۱ را با ۶ دانشجوی فارسی‌زبان از لندن، سوئد و ایران آغاز کرد. امروز دانشجویان و فارغ‌التحصیلان آکادمی نزدیک به ۴۰۰ نفر می‌باشند؛ کوچ‌هایی از پنج قاره جهان در حال فراگیری مهارت‌های کوچینگ در آکادمی بین‌المللی FCA هستند.

فلسفه آموزش آکادمی کوچینگ فارسی‌زبانان (FCA)

آموختن فرایند کوچینگ فراتر از این است که یک سری مفاهیم به همراه ابزار و استراتژی یاد بگیریم. کوچینگ مخلوطی از آموزش، دانش، آگاهی، مهارت، استعداد و احساس است. یک کوچ مؤثر و ایده‌آل از تجربه‌های خود کمک می‌گیرد و به عنوان یک الگو برای مراجعینش عمل

اطلاعات کامل دوره‌های تربیت کوچ و مهارت‌های کوچینگ

فهرست

مقدمه.....	۵
جهان در حال تغییر است - آیا شما آماده هستید؟.....	۵
چالش عملکرد.....	۶
چالش تعهد.....	۸
آینده کار و مدیر آینده این است.....	۱۰
تاریخچه کوچینگ.....	۱۰
فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF).....	۱۵
کارمندان می‌خواهند کوچ شوند.....	۱۷
نگاه دقیق به توسعه عملکرد.....	۱۸
تجربه مدیریتی.....	۱۹
آموزش تفاوت ایجاد می‌کند.....	۲۰
بازخورد مداوم نتیجه را به میزان قابل‌توجهی بالا می‌برد.....	۲۱
متمرکز کردن مکالمه بر ساخت نقاط قوت هر کارمند.....	۲۱
تجربه مدیر مهم است.....	۲۱
چالش‌های مدیر بودن.....	۲۱
انتظارات.....	۲۲
کار اضافه و حواس‌پرتی.....	۲۲
هفت مهارت مؤثر مدیران.....	۲۲
استرس و ناامیدی شغلی.....	۲۴
تمرکز کمتری روی نقاط قوت.....	۲۴
بررسی عملکرد ناامیدکننده.....	۲۴
خلاصه.....	۲۵
درباره تیمور میری.....	۲۶
ویدیوهایی برای آشنایی بیشتر با کوچینگ و آکادمی.....	۲۷

مقدمه

در این ای‌بوک قصد من آگاهی دادن درباره کوچینگ به عنوان یک حرفه و تأثیر آن در سازمان‌ها است؛ همچنین به طور خاص به این خواهم پرداخت که مدیران چگونه می‌توانند عملکرد سازمانی را تغییر دهند. من تحقیقات گسترده‌ای که توسط گالوپ و ICF در این زمینه انجام شده است را به همراه آخرین تفکرات و تجربیات برای نتیجه‌گیری در مورد اقدامات رهبران و مدیران بیان می‌کنم.

جهان در حال تغییر است - آیا شما آماده هستید؟

به نظر می‌رسد که بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان تحت الشعاع این تغییر قرار گرفته‌اند و این اتفاق ادامه خواهد یافت مگر اینکه تغییری در طرز تفکر رهبران در مورد نیروهایشان ایجاد شود. اگر به نیاز اساسی نیروی کار برای پیشرفت در یک نقش معنی‌دار و همچنین شعار شناخته شده برای «افزودن ارزش به مشتریان» توجه شود، بازده در اکثر سازمان‌ها می‌تواند افزایش چشمگیری داشته باشد. نقش مدیر برای این تغییر بسیار مهم است. در طول ۳۰ سال گذشته، همکاری با بسیاری از سازمان‌های جهانی و مدیران ارشد برندهای موفق در چهار قاره، کاملاً مشخص کرده است که نیاز است تفاوت‌های فردی کارمندان شناسایی شود؛ بنابراین ناگفته پیداست که هر یک از مدیران سبک منحصربه‌فردی دارند که از روش طبیعی تفکر، احساس و رفتار آن‌ها منشأ می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین عوامل در هنر مدیریت، خودآگاهی و درک هر یک از اعضای تیم و داشتن ذهنیت و مهارت لازم برای ایجاد تیم‌هایی مؤثر، مبتنی بر نقاط قوت افراد است. رهبران باید پیوند اساسی بین نیازهای کارمندان، تعهد آن‌ها، عملکرد تیم، موفقیت سازمانی و مدیر را درک کنند.

چالش عملکرد

افزایش موفقیت مالی و بهره‌وری برای هر یک از اعضای تیم در سازمان‌های بزرگ دولتی و غیردولتی احتمالاً جدی‌ترین چالشی است که امروزه در جهان با آن روبرو هستیم. به نظر می‌رسد که مسئله، یافتن راه‌حلی در به حداکثر رساندن پتانسیل‌های انسانی است و نه تثبیت فرآیندهای موجود در سازمان.

آنچه ممکن است بتواند از موفقیت مالی و بهره‌وری افراد حمایت کند، **مدیران ارشد اجرایی و مدیران ارشد منابع انسانی هستند؛** افرادی که سازمان را رهبری می‌کنند. من ادعا می‌کنم که باید **تمرکز اصلی رهبران تغییر فرهنگ خودشان باشد که منجر به توسعه فرهنگی کارمندان می‌شود.** آمار و پیشنهادهای ارائه‌شده در اینجا تا حدی مبتنی بر نتایج تحقیقات گالوپ با بیش از ۳۰ سال تحقیق و پژوهش درباره مکان‌های کاری جهانی با ده‌ها میلیون مصاحبه دقیق با کارمندان و مدیران در ۱۶۰ کشور جهان است.

آنچه کارکنان از روش‌های مدیریتی می‌خواهند، شغل‌های خوب است و وقتی سازمان‌ها در راستای این تغییر واکنش نشان دهند، همه‌چیز تغییر خواهد کرد. هنگامی که شیوه‌های مدیریت تغییر می‌یابد، افراد متحول می‌شوند و سازمان‌ها مقدار زیادی وقت و هزینه ذخیره می‌کنند. افراد و تیم‌ها رشد کرده و توسعه می‌یابند و بسیار موفق‌تر هستند زیرا کارشان با خواست آن‌ها برای داشتن یک شغل خوب یا حتی عالی مطابقت دارد.

به حداکثر رساندن پتانسیل اعضای تیم مهم‌ترین تمرکز مدیریت است.

یک شرکت خدمات حرفه‌ای جهانی تخمین زده است که سالانه معادل یک میلیارد دلار از زمان رهبری سازمان‌ها توسط مدیرانی اتلاف می‌شود که به‌جای توسعه مهارت‌های کارمندان و مکالمات کوچینگ با آن‌ها، فرم‌های ارزیابی پر می‌کنند. همان‌طور که شما، مانند بسیاری از مدیران اجرایی

و یا مدیران منابع انسانی، می‌دانید هیچ شواهدی در هیچ کجای دنیا وجود ندارد که اثبات کند ارزیابی‌های گسترده مدیریتی از عملکرد کارمندان و فرآیندهای رتبه‌بندی مؤثر هستند! بنابراین چگونه می‌توانید بدانید یا ارزیابی کنید که آیا فرهنگ پیشرفت دارید یا خیر؟ بهترین مورد برای اندازه‌گیری فرهنگ پیشرفت در هر نقطه از جهان دانستن این نیاز است که «کسی در محل کار من است که مرا برای پیشرفت تشویق می‌کند». هنگامی که ۶۰٪ از کارمندان شما به شدت معتقد باشند که پاسخ این عبارت «بله» است، شما موفق شده‌اید که محل کارتان را تغییر داده و حتی بر کشور خود یا جهان نیز تأثیر بگذارید.

داده‌ها و تجزیه و تحلیل اکتشافات موجود نشان می‌دهد که بهره‌وری اقتصادی در سه دهه گذشته کاهش یافته است و این به دلیل نحوه هدایت مدیران و توسعه افراد و تیم‌ها است. خبر خوب این است که با ایجاد یک روند صعودی در تعهد کارمندان، این مشکل برطرف می‌شود. در حال حاضر درصد تعهد کارکنان در سطح جهانی ۱۵٪ است، این‌ها افرادی هستند که کار بسیار خوبی دارند و با یک مأموریت و هدف غنی در حال پیشرفت هستند. هدف رهبری این است که این میزان را تا ۵۰٪ یا بیشتر افزایش دهند.

درست است که در طی سه دهه گذشته علم مدیریت پیشرفت چشمگیری داشته است اما در عمل چنین نبوده است. پیتر دراگر می‌نویسد: «فقط یک تعریف معتبر از هدف تجاری وجود دارد: ایجاد مشتری» و این درست به نظر می‌رسد. آنچه این امر را حتی قوی‌تر می‌کند عبارت است از «به حداکثر رساندن پتانسیل انسانی».

اگر کارمندان در تمام سطوح در حال پیشرفت نباشند، سازمان‌ها نیز پیشرفت نمی‌کنند.

اگر هیچ ایده یا رشد طبیعی مشتری وجود نداشته باشد، رشدی وجود ندارد - به عبارت دیگر سازمان در حال مرگ است.

با تمرکز رهبری بر روی الهام‌بخشیدن به تیم، رشد مشتری، درآمد و دستیابی به کیفیت نیز رشد می‌کند. رشد ناشی از الهام گرفتن به‌طور مستقیم با داشتن یک کار عالی در ارتباط است. به نظر

می‌رسد بهترین زندگی قابل‌تصور، داشتن نیازهای اولیه انسانی، دستمزدی برای گذراندن زندگی و مدیر یا رهبر تیمی است که شما را برای پیشرفت کردن تشویق می‌کند.

در دید جمعی تفاوت میان کار بد، کار خوب و کار عالی در چیست؟

شغل بد آن دسته از کارهایی است که شما در آن بیکار هستید، دستمزد بسیار کم دریافت می‌کنید و وقتی می‌خواهید تمام‌وقت کار کنید کمتر از ۳۰ ساعت کار می‌کنید. یک کار خوب، کار تمام‌وقت در یک سازمان است که شامل بیشتر از ۳۰ ساعت در هفته و دستمزدی متناسب با گذراندن زندگی است.

یک کار عالی دارای تمام خصوصیات یک شغل خوب است و در آن کارمندان به انجام کار معنادار و نتیجه‌بخش متعهد هستند و احساس می‌کنند که در حال رشد و پیشرفت واقعی فردی در محیط کار هستند.

افراد دارای مشاغل عالی نتایج زندگی بسیار متفاوتی (مطلوب‌تر) دارند. جدا از افزایش بازده کسب‌وکار شما، الهام‌بخش تیم هستند، به‌جای ایجاد مشکلات، آن‌ها را حل می‌کنند، کارهای داوطلبانه در جامعه انجام می‌دهند، سلامت و رفاه به‌مراتب بهتری دارند و با حوادث کمتری در محل کار مواجه می‌شوند و نقص و اشتباه کمتری دارند.

چالش تعهد

چالش و درعین‌حال این فرصت وجود دارد که تنها ۱۵٪ از کارکنان جهان به کارشان متعهد هستند یا به نظر می‌رسد که شغل بسیار خوبی در محل کار دارند. همین تعداد کم، اقتصاد را هدایت می‌کنند و برای سازمان و جامعه ارزش زیادی ایجاد می‌کنند.

۸۵٪ باقی‌مانده از بزرگ‌سالان شاغل در جهان بر اساس آمارهای گالوپ یا به کارشان متعهد نیستند (فقط به‌صورت روزبه‌روز کاری که به آن‌ها گفته می‌شود را انجام می‌دهند) یا بدتر، از کارهای خود، مدیران و شرکت‌ها متنفرند؛ آن‌ها می‌گویند که شغلشان برای آن‌ها معنایی ندارد که این برای نسل جدید ترجمه می‌شود که «زندگی من معنایی ندارد».

این ارقام برای کشورهای مختلف متفاوت است، به‌عنوان‌مثال در ژاپن آمار نگران‌کننده ۹۴٪ از کارکنان غیر متعهد یا به‌طورجدی بی‌تعهد به کار گزارش‌شده است درجایی که نرخ بالای مشکلات جسمی و روحی و خودکشی وجود دارد.

احتمالاً اکثر شما به عنوان مدیر اجرایی یا مدیر منابع انسانی فکر می کنید «من با همه این ها موافقم اما در حال حاضر برای دستیابی به نتایج بهتر چه کاری می توانم انجام دهم؟ برای تأثیرگذاری در فرهنگ باید به چه حوزه های توجه کنم و آن را با خواست جدید کارمندان هماهنگ کنم؟»

مهم ترین یافته این است که در ۷۰٪ موارد دلیل تفاوت بین تعهد زیاد و کم تیم فقط «مدیر» است!

اگر شرکتی با ۵۰۰ کارمند و مثلاً ۵۰ مدیر یا رهبر تیم دارید، تمرکز بیشتر روی مدیران است. بسته های پاداش هوشمندانه، سیستم های جدید امتیاز، ناهار رایگان و اتاق بازی در محل کار عالی هستند اما نتایج رشد را تغییر نمی دهند! فقط افزایش نسبت مدیران عالی به مدیران بد، تغییر و تحول مطلوب را ایجاد می کند.

اگر از بین ۵۰ مدیر، ۳۰٪ عالی باشند، ۲۰٪ بد و ۵۰٪ فقط در آنجا هستند - (که میانگین ملی تعهد کارمندان ایالات متحده است) - و شما ۳۰٪ را به ۶۰٪ برسانید و ۲۰٪ را تکریمی کنید، ارزش شرکت یا قیمت سهام شما جهش خواهد یافت. به معنای واقعی کلمه کاری وجود ندارد که مدیر اجرایی یا مدیر منابع انسانی انجام دهد و بتواند به طور پایدار ارزش سازمان شما را بیشتر از این تغییر دهد. معمولاً یک عامل واحد برای ایجاد تغییر در سازمان ها وجود ندارد - اما در این مورد وجود دارد و آن مدیریت است!

هنگامی که شما مدیران عالی دارید که می توانند پتانسیل هر یک از اعضای تیم را به حداکثر برسانند، شما خواسته کارمند برای داشتن یک کار عالی و یک زندگی عالی را برآورده کرده اید.

آینده کار و مدیر آینده این است

تغییر در تقاضای نیروی کار از:

- «حقوق ماهانه من» به «هدف من»
- «رضایت من» به «پیشرفت من»
- «رئیس من» به «کوچ من»
- «بررسی سالانه من» به «مکالمات در دست اقدام من»
- «ضعف‌های من» به «نقاط قوت من»
- «کار من» به «زندگی من»

اگر یک مهارت اثربخش واحد وجود داشته باشد که با خواسته‌های در حال تغییر مطابقت داشته و مدیران باید آن را یاد بگیرند؛ آن مهارت‌های کوچینگ است؛ اما فقط به آموختن ختم نمی‌شود؛ ذهنیت کوچینگ است که اصالت و پایه و اساس لازم برای ایجاد تغییر را به ارمغان می‌آورد.

تاریخچه کوچینگ

شاید بررسی تاریخچه پیشرفت کوچینگ، تطبیقش با تغییر نیازها و آینده‌ای که به‌سوی آن می‌رود، به درک کوچینگ کمک کند. مفهوم کوچینگ از زمانی که نسل بشر بوده است، وجود داشته. درست از اولین روزها، افراد مسن یا ماهر، به جوانان می‌آموختند که چگونه شکار یا آشپزی کنند و تصاویر را بر روی دیوار غار بکشند؛ درواقع هر راهی که با آن بتوانند برای قبایل یا جوامعشان عضو مفید و مؤثری باشند.

این نوع از کوچینگ‌های مرتبط با مهارت تا به امروز در اکثر جوامع وجود دارد. بااین‌حال، شکل پیشرفته‌تری از کوچینگ، باهدف الهام‌بخشی به درک بیشتر یا آگاهی بیشتر را می‌توان در اولین

فلسفه‌ها و مذاهب مشاهده کرد، از درس‌های درج‌شده در افسانه‌های ازوپ^۱ گرفته تا درس‌های موجود در تمثیل‌ها.

در طول تاریخ و ادبیات نمونه‌هایی از کوچینگ عملی وجود دارد؛ اما جای تعجب است که این شیوه (حداقل از نظر توسعه اجرایی) در اواخر قرن بیستم مورد استفاده قرار نمی‌گرفت. این مربوط به روزهایی است که برنامه آموزش‌های مدیریتی رونق فراوانی داشت، آموزش‌هایی که حداقل ۵ روز به طول می‌انجامید. اکثر دانشکده‌های مدیریت انگلستان، «دوره‌های آزاد» عمومی را تبلیغ می‌کردند که مدیران و مسئولان با هر نوع تجربه و کسب‌وکار می‌توانستند از طریق یک برنامه از پیش تعیین‌شده و غیرقابل تغییر، صرف‌نظر از نیازهای فردی آن‌ها، از آن استفاده کنند. در ایالات متحده، برنامه‌ها به طرز چشمگیری طولانی‌تر بودند و پنج تا هشت هفته «تجربه کلی از توسعه مدیریت اجرایی» غیرمعمول نبود.

این رویکرد آموزش فواید خودش را داشت و هر دو نوع اجراکننده دوره‌ها مزایای زیادی را برای افراد آموزش‌دیده به ارمغان آوردند؛ اما مشکلاتی به‌صورت ذاتی در این رویکرد وجود دارد که هم ماهیت اقتصادی و هم درونی دارند.

مسئله اقتصادی با رکود اقتصادی در دهه ۱۹۹۰ آشکار شد، وقتی سازمان‌هایی که تاکنون از «دوره‌های آزاد» طولانی حمایت کرده بودند، دریافتند که دیگر نمی‌توانند از پس این مسیر پرهزینه بریبایند و شروع به مطالبه راه‌حل‌های اختصاصی‌تر، از آموزش‌دهندگان کردند. این امر در ابتدا به شکل نیاز به برنامه‌های سفارشی‌شده و باهدف پرداختن به موضوعات خاص سازمانی برخلاف رویکرد عمومی‌تر - «یک اندازه متناسب برای همه» بود.

^۱ - ازوپ یا ایزوپ از نویسندگان یونان بود که قصه و افسانه می‌نوشت. ازوپ دارای سیصد و چهار افسانه است. برخی منابع ازوپ را با لقمان حکیم یکی دانسته‌اند. داستان‌های او به اکثر زبان‌های دنیا ترجمه‌شده و شاعر توانای ایرانی ناصر خسرو قبادیانی، چندی از افسانه‌های او را به نظم آورده است، مانند: روزی ز سر سنگ عقابی به هوا خاست... مولانا جلال‌الدین رومی نیز برخی از داستان‌های پندآموز «ازوپ» را در مثنوی به‌صورت شعر درآورده است: داستان به شکار رفتن شیر و گرگ و... کلاغی که با پر طاووس... [نقل از ویکی‌پدیای فارسی]

در همان زمان، هم سازمان و هم مدیران با مزایای رویکرد فردی‌تری برای پیشرفت شخصی آشنا شدند. این در جامعه نیز منعکس شد که ما از موقعیت جمعی که تأکید بر جامعه و ملت بوده است، به سمتی رفته‌ایم که بر فردیت تمرکز شده و در آن همه ما باید مدیریت شغل و زندگی خود را به عهده بگیریم.

درحالی‌که می‌توان مهارت‌های عمومی را آموزش داد، موضوعات مختلفی، از موضوعات پیچیده گرفته تا مسائل بسیار شخصی یا محرمانه وجود داشت که آموزش متفاوتی را می‌طلبیدند. مردم به چیزی نیاز داشتند که بتواند موضوعات را به‌طور عمیق موردبحث و بررسی قرار دهد و با بحث، تأمل و مکاشفه در طی یک دوره زمانی به راه‌حل دست یابند. این در تضاد کامل با راه‌حل‌های از قبل تعیین‌شده‌ای است که معمولاً در اکثر برنامه‌های آموزشی ارائه می‌شود.

اما کوچینگ هنوز برای ادامه کار به زمان نیاز داشت. در اواخر دهه ۱۹۹۰ از یک نویسنده؛ یک کوچ ارشد اجرایی پرسیده شد که شغلش چیست؟ او باکمی افتخار جواب داد که کوچ اجرایی است. پاسخ شنید: «چه شغلی؟» کوچ در ابتدا فکر کرد که شخص او را اذیت می‌کند ولی با تعجب دید که این سؤال واقعی است. چیزی که باعث حیرت بیشتر او شد این نکته بود که سؤال‌کننده یک متخصص ارشد منابع انسانی بود. از آن زمان، همه‌چیز تغییر کرده است.

با توسعه ایده کوچینگ، سازمان‌ها برای درک انگیزه کارکنان و نیازهای توسعه و همچنین برای استخدام، انتخاب و ارزیابی، شروع به استخدام روانشناسان کردند. ورزش نیز تأثیر شدیدی در پیشرفت کوچینگ داشت. کتاب ۱۹۷۴ تیموتی گالوی، «بازی درونی تنیس» مربوط به یک رویکرد روان‌شناختی برای افزایش بازدهی است. وی اظهار داشت که حریف در سر یک فرد، بزرگ‌تر است از آنچه در سوی دیگر تور قرار دارد.

در سال ۱۹۹۲، سر جان ویت مور، قهرمان مسابقات اتومبیلرانی، «کوچینگ برای عملکرد» را منتشر کرد که در آن تأثیرگذارترین مدل کوچینگ - مدل GROW (هدف، واقعیت، گزینه‌ها، اراده) را تهیه کرده است. سایر استادان خودسازی مانند استفان کاوی و آنتونی رابینز نیز برای پیشرفت و آگاهی شخصی در افراد انگیزه ایجاد کردند.

در دهه ۱۹۹۰ ایالات متحده دچار رکود اقتصادی شد و کوچک شدن شرکت‌ها بیداد می‌کرد. این کار شاید از نظر تئوری خوب به نظر برسد، اما نیازهای انسان را در نظر نگرفته است. این مسئله منجر به این شد که محیط‌های پراسترس و بدون حمایت برای مدیران و رهبران باقی بماند که به‌نوبه

خود بر لزوم پیشرفت و پیشرفت مداوم افراد و سازمان‌ها می‌افزاید. نیاز به حداکثر سازی بازده نیز در صعود ناگهانی کوچینگ مداخله داشت.

همچنین صنعت به نحوی تغییر کرده است؛ قبلاً کوچ‌ها هم برای کمک به اجراکنندگان یا مدیران قوی و هم برای کمک به مدیران ضعیف (معمولاً در زمانی که مدیر نمی‌خواست خودش را با مسئله درگیر کند یا از اصل چالش فرار می‌کرد) استخدام می‌شدند. امروزه جایی رسیده که در اکثر مواقع کوچ برای مدیران قوی بیشتر از مدیران که ضعیف عمل می‌کنند استخدام می‌شوند. امروز کوچینگ برای اجراکنندگان سطح بالا، استعدادهای برتر و رهبران سازمان است؛ و امروزه، بیشتر و بیشتر می‌بینیم که مدیران مهارت‌هایی برای کوچینگ اعضای تیم خود و توسعه تیم‌های خود به دست می‌آوردند (که قبلاً به‌عنوان یکی از مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی تحمیل می‌شد). همچنین به‌عنوان بخشی از استراتژی ایجاد فرهنگ کوچینگ در میان سازمان‌ها، اعضای که دارای استعدادهای مناسب هستند مشخص شده و کوچ داخلی می‌شوند و بخشی از نقش‌ها و مسئولیت‌های آن‌ها به‌طور ویژه به پشتیبانی کارمندان مشغول می‌شود (معمولاً در سایر بخش‌ها و در سطح سرپرست) و چالش‌هایی را که بعید است با مدیران مستقیم مطرح شود را برطرف می‌کنند. بسیاری از سازمان‌های بزرگ بخش خصوصی یا دولتی و حتی داوطلبانه (و همچنین مشاغل کوچک و متوسط) از کوچینگ اجرایی^۲ به‌عنوان یک راه‌حل توسعه مستقل استفاده می‌کنند یا کوچینگ را با سایر برنامه‌های توسعه‌سازمانی ترکیب می‌کنند.

یک نمونه، برنامه‌های سازمانی به‌ویژه برای مدیران ارشد و رهبران است. این تجربه من است و امروزه به‌طور گسترده‌تری اطلاع دارم که ۵۰٪ از رهبرانی که با تغییرات مواجه می‌شوند، خواه نقش جدید، مکان، واحد و یا ترکیبی از این‌ها، در ۱۸ ماه اول در تحقق انتظارات ناکام هستند. این آمار نگران‌کننده منجر به ایجاد ترکیبی از کوچینگ انتقال^۳ در ۱۰۰ روز اول شده است تا اطمینان حاصل شود که رهبر بهترین فرصت را برای پیروی از بهترین شیوه‌ها دارد. کوچینگ اجرایی، شغلی یا عملکردی را می‌توان به‌سادگی به‌عنوان کمک به یادگیری فرد برای بهبود عملکردش توصیف کرد.

2- Executive coaching

3 - Transitional coaching

این فرایند کوچینگ معمولاً یک‌به‌یک است و مربوط به صدور دستورالعمل نیست بلکه کمک کردن، نشان دادن، ارائه بازخورد، توضیح و تشویق است.

کوچینگ میزان پیشرفت در کار را تشخیص می‌دهد و این‌که معمولاً یادگیری واقعی زمانی اتفاق می‌افتد که وظیفه یا مشکلی وجود دارد که نیاز به رسیدگی دارد. این فرایند مستلزم ارتباط منظم و مؤثر بین کوچ و مراجع و به رسمیت شناختن این نکته است که همه موارد - از یک تغییر در کار «مراجعین» گرفته تا آماده شدن برای یک پروژه خاص - نیاز به این نوع مداخله دارد.

کوچینگ تصدیق می‌کند که مراجع اکثریت قریب به اتفاق پاسخ‌ها/واقعیت‌ها را می‌داند و نقش کوچ این است که دانش/یادگیری را تحریک کند و به مراجع اجازه دهد تا به پتانسیل واقعی خود برسد. به عنوان یک کوچ، رهبر یا مدیر، این کار می‌تواند به این سادگی باشد که از همکار خود سؤالی بپرسید تا آن‌ها بتوانند مغز خود را درگیر کنند و یاد بگیرند. پرسیدن یک سؤال تنها چیزی است که یک کوچ باید انجام بدهد تا الهام‌بخش باشد.

در کنفرانس بین‌المللی کوچ‌های اروپا در ایتالیا در سال ۲۰۰۳، سمیناری با عنوان «از کوچ تا بیدارکننده» برگزار شد. پیام این بود که «کوچینگ فرایند کمک به مشتریان برای رسیدن به اوج توانایی‌های خود است». آن‌ها تصور نمی‌کنند که افراد شکست‌خورده‌اند - برعکس، به آن‌ها کمک می‌کنند نقاط قوت خود را شناسایی و توسعه دهند. این کار با این فرض شروع می‌شود که افراد پاسخ‌ها را می‌دانند و نقش کوچ این است که به آن‌ها کمک کند تا مقاومت‌های درونی و موانع ذهنی را برطرف کنند، بازخورد خود را در مورد رفتار افراد بیان کند و هر جا که کمک می‌کند الگوهای موفقیت یا منابع مؤثر را پیشنهاد بدهد.

هرچه سازمان‌های بیشتری متوجه می‌شوند که یادگیری مهارت کوچینگ و تربیت کوچ برای همه مدیران ضروری است، آموزش‌های خاص مهارت‌های کوچینگ برای مدیران، اضافه شدن کوچ خارجی برای روند پیشرفت مدیریت و کوچ‌های داخلی برای موقعیت‌هایی که تضاد منافع به کارمندان اجازه نمی‌دهند که به راحتی با مدیران خود صحبت کنند، بیشتر می‌شود.

زمانی که مدیران شروع به درک بهتر نقاط قوت خود و چگونگی افزایش تعهد خود در محل کار می‌کنند، مهم است که تیم‌ها مبتنی بر قدرت باشند و این منجر به نیاز تیم به کوچینگ می‌شود. از آنجاکه کوچ خارجی روند کار را با استفاده از مهارت‌های کوچینگ تسهیل می‌کند، این فرصت را به مدیر می‌دهد تا تفاوت در پویایی تیم را ببیند، بشنود و حس کند و شروع به پرداختن به فرصت‌هایی مانند مشارکت، در جهت افزایش عملکرد تیم کند.

فرهنگ‌های مبتنی بر نقاط قوت و فرهنگ‌های کوچینگ در سازمان‌هایی که متعهد به تغییر بوده‌اند، این فرصت را در اختیار رهبران قرار می‌دهد که نتیجه یک برنامه استراتژیک، شامل سال‌های سال تخصیص بودجه برای آموزش کوچ‌ها، استخدام کوچ‌های خارجی و توسعه مدیران برای تبدیل شدن از رئیس به کوچ را در واقعیت فعلی سازمان‌ها و آمادگی‌شان برای تغییر در کنار یکدیگر ببینند، با قهرمان‌هایی از داخل سازمان که آمادگی هر نوع تغییری را دارند.

فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)

توماس لئونارد کوچ حرفه‌ای، فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF) را در سال ۱۹۹۵ به‌عنوان یک سازمان غیرانتفاعی برای کوچ‌ها و برای حمایت از یکدیگر و رشد این حرفه آغاز کرد. ICF یک سازمان جهانی پیشرو است که با تعیین استانداردهای بالا (این امر شامل تشریح صلاحیت‌های اصلی کوچینگ است)، ارائه گواهینامه مستقل (شامل صدور مجوز سازمان‌های آموزشی مانند آکادمی کوچینگ FCA انگلستان که الزامات مربوط به ساعات آموزشی خاص کوچینگ یا دوره کامل برای تبدیل شدن به کوچ و یا ساعت‌های توسعه مداوم را تأمین می‌کند) و ایجاد شبکه جهانی کوچ‌های معتبر (سه سطح کوچ‌های معتبر با ساعات آموزش و تجربه کاری مختلف از سطح کاردانی تا حرفه‌ای و سرانجام مستر کوچ) به پیشرفت حرفه‌ای کوچینگ اختصاص یافته است. ICF به دنبال پیشرفت هنر، علم و عمل در کوچینگ حرفه‌ای است.

در سال ۱۹۹۶، رئیسی برای ICF منصوب شد و هیئت‌مدیره تعیین شدند. اولین شعبه ICF تأسیس شد و تقریباً ۲۵ سال بعد ۱۳۰ شعبه در بیش از ۷۰ کشور جهان دارد. در نوامبر ۲۰۱۹ ICF بیش از ۳۳۰۰۰ عضو در ۱۳۸ کشور دارد که تقریباً ۹۰٪ از آن‌ها با بالاترین استانداردهای ارزیابی به‌طور مستقل تأیید شده‌اند. شعبه ایران در ژانویه سال ۲۰۱۹ تشکیل شد و نزدیک به ۵۰ عضو دارد که بیش از ده‌ها نفر از آن‌ها به‌طور مستقل توسط ICF تأیید شده‌اند.

ICF کوچینگ را این‌گونه تعریف می‌کند «مشارکت با مراجع در یک فرایند محرک فکر و خلاقیت که مراجع را ترغیب کند تا از حداکثر پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود استفاده کنند».

در نوامبر ۲۰۱۹، صلاحیت‌های اصلی که تقریباً ۲۵ سال پیش تعریف شده بودند، به‌عنوان بخشی از افزایش مداوم استانداردها موردبررسی قرار گرفت و تغییرات آن اعلام شد. پیشگامان این مزیت‌ها بنیان بسیار محکمی ایجاد کرده بودند، زیرا این مطالعه نشان می‌دهد که جوهره صلاحیت‌های اصلی هنوز هم وجود دارد. یازده صلاحیت تغییرات جزئی کردند و به هشت صلاحیت کنونی رسیدند. در مسیر یادگیری مجموعه مهارت‌ها، با ایجاد ذهنیت کوچینگ درگذر زمان، کوچ ابتدا شروع به ایجاد تغییر در درون خود می‌کند و استانداردهای جدید تفکر، احساس و رفتار را در خود ایجاد می‌کند. هر یک از صلاحیت‌ها، مهارت‌های فرعی دارند که در ارزیابی کوچ مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌منظور کسب اطلاعات بیشتر در مورد این صلاحیت‌های جدید و دانلود آن به لینک زیر مراجعه کنید.

دانلود مدل به‌روز شده صلاحیت‌های اصلی ICF

هشت صلاحیت به چهار رکن تقسیم می‌شود:

- ۱- اصول بنیادین
 - ۲- به وجود آوردن رابطه مشترک
 - ۳- برقراری ارتباط مؤثر
 - ۴- ایجاد و توسعه آموزش و رشد
- اصول بنیادین شامل موارد زیر است:**
- ۱- اجرای کوچینگ طبق اصول اخلاقی
 - ۲- مطابق با طرز تفکر کوچینگ (Coaching Mindset) عمل می‌کند
- به وجود آوردن رابطه مشترک شامل موارد زیر است:**
- ۳- تنظیم و حفظ توافقنامه‌ها
 - ۴- ایجاد و توسعه اعتماد و امنیت
 - ۵- حضور و توجه کامل
- برقراری ارتباط مؤثر شامل موارد زیر است:**
- ۶- فعالانه گوش می‌دهد

۷- ایجاد یا برانگیختن آگاهی

ایجاد و توسعه آموزش و رشد شامل موارد زیر است:

۸- رشد مراجع را تسهیل می‌کند

فلسفه کوچینگ مبتنی بر این باور است که انسان‌ها از توانایی‌هایی برخوردار است و با توسعه نقاط قوت و مدیریت خود می‌توانند نتایج خارق‌العاده‌ای را ایجاد کنند.

مدیران می‌توانند از طریق توسعه مهارت‌های خود به‌عنوان کوچ، تیم‌های خود را توسعه دهند.

اگر به توسعه مزیت‌های کوچینگ خود به‌عنوان یک فرد یا تیم در درون یک سازمان علاقه دارید می‌توانید با مراجعه به سایت FCA از طریق آدرس icoachtraining.com اطلاعات کاملی در مورد برنامه‌های مختلف آموزشی و منابع رایگان قابل‌استفاده دریافت نمایید، یا با یکی از مشاوران برنامه‌های آموزشی صحبت کنید. از طرفی ممکن است برای سازمان خود یک رویکرد مخصوص ازجمله نقشه راه برای تغییر فرهنگ بخواهید تا رویکرد کوچینگ و نقاط قوت را در کل سازمان جاری کنید؛ در این شرایط می‌توانید با یکی از مدرسین متخصص ما در آکادمی FCA انگلستان ارتباط برقرار کنید.

کارمندان می‌خواهند کوچ شوند

گالوپ تخمین می‌زند که هزینه مدیریت ضعیف و بهره‌وری ازدست‌رفته از کارمندان غیر متعهد یا به‌طورجدی بی‌تعهد فقط در ایالات‌متحده بین ۹۶۰ میلیارد دلار تا ۱٫۲ تریلیون دلار در سال است! در سطح جهانی این هزینه به ۷ تریلیون دلار یا حدود ۱۰٪ از تولید ناخالص ملی جهان می‌رسد. بگذارید نگاهی به تکامل اخیر مدیریت عملکرد بیندازیم. سازمان شما ممکن است یکی از این دو تغییر را انجام دهد:

۱- سازمان‌ها کشف کرده‌اند که سیستم‌های مدیریت عملکرد آن‌ها، آنچه می‌خواهند را ارائه نمی‌دهند.

فقط یک پنجم از کارمندان کاملاً موافق هستند که سیستم مدیریت عملکرد شرکت آن‌ها باعث ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود. سازمان‌های بزرگ ده‌ها هزار ساعت و ده‌ها میلیون دلار صرف فعالیت‌هایی می‌کنند که نه تنها مفید نیستند بلکه باعث خروج مدیران و کارمندان برتر از سازمان می‌شوند.

۲- تحولات فوق‌العاده در فناوری و جریان پرفشار اطلاعات، آینده کار را شکل می‌دهند.

کارکنان امروزی، به‌ویژه نسل جدید، چیز دیگری می‌خواهند. **کارمندان یک کوچ می‌خواهند، نه یک رئیس.** آن‌ها انتظارات روشن، مسئولیت‌پذیری و هدفی باارزش می‌خواهند. خصوصاً به بازخورد و کوچینگ مداوم نیاز دارند.

تحقیقات موجود در گالوپ نشان می‌دهد که روش‌های جدید و بهتری وجود دارد که مدیریت و بهره‌وری را به طرز چشمگیری بهبود می‌بخشد و **این برای تبدیل مدیریت عملکرد سنتی به توسعه عملکرد است.** همچنین مشهود است که سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی تلاش‌های زیادی در جهت الهام بخشیدن و توسعه کارکنان دارند زیرا رویکرد آن‌ها منجر به انتظارات نامشخص و غلط، بازخورد ناکارآمد و کم و روش‌های ارزیابی ناعادلانه شده است.

وقتی سیستم‌ها و فرایندها به نتیجه رساندن کار را برای افراد دشوار می‌کنند، رهبری اعتبار خود را از دست می‌دهد؛ اما وقتی کارمندان می‌توانند به آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود، دست یابند، به فرهنگ موردنظرشان نزدیک می‌شوند.

برای هدایت کارمندان و فرهنگ سازمانی در جهت موفقیت، باید مدیران خود را با آموزش به کوچ تبدیل کنید که بتوانید سه مورد زیر را برآورده سازید:

۱- ایجاد انتظارات

۲- کوچینگ مداوم

۳- ایجاد مسئولیت‌پذیری

نگاه دقیق به توسعه عملکرد

الف - کارمندانی که مدیرانشان آن‌ها را در تعیین اهداف درگیر می‌کنند، تقریباً چهار برابر بیشتر از سایر کارمندان متعهد به کار هستند

تحقیقات نشان می‌دهد که تنها ۳۰٪ از کارکنان این انتظار اساسی را تجربه می‌کنند.

ب - کارمندانی که بازخورد روزانه از مدیران خود دریافت می‌کنند، سه برابر متعهدتر از افرادی هستند که یک‌بار در سال یا کمتر بازخورد دریافت می‌کنند.

اما بازخورد باید معنی‌دار باشد. باید مبتنی بر درک نقاط قوت فرد باشد. به‌طور معمول، مدیران باید حداقل یک‌بار در هفته بازخورد معناداری به کارمندان خود بدهند. این مکالمات کوچینگ می‌تواند از یک ارتباط سریع روزانه تا بررسی دوره‌ای و تا کوچینگ پیشرفته متفاوت باشد. (به کوچینگ لیزری در سازمان‌ها مراجعه کنید)

دانلود کتاب الکترونیکی لیزر کوچینگ

ج - درحالی‌که بسیاری از سازمان‌ها سیستم‌های بررسی سالانه خود را تغییر می‌دهند، پاسخگویی هنوز مهم است.

مدیران باید حداقل دو بار در سال پیشرفت‌ها را بررسی کند و بر تلاش، اهداف، معیارها، پیشرفت، استراتژی، سهم تیم و زندگی شخصی کارکنان تمرکز کنند. این بررسی‌ها باید با محوریت دستاورد، عادلانه و دقیق و متمرکز بر پیشرفت باشد.

د - اندازه‌گیری عملکرد باید با توسعه فردی هماهنگ باشد

اگر مدیران پیشرفت کارمندان را با مدیریت عملکرد خود ادغام نکنند، کارمندان می‌توانند مدیریت عملکرد را یک تهدید تلقی کنند و پیشرفت آن‌ها از اهداف کسب‌وکار جدا می‌شود.

یک چارچوب عملی برای نحوه و زمان‌بندی انتظارات وجود دارد، به‌طور مداوم کوچ کنید و با استفاده از پنج مکالمه کوچینگ لیزری مسئولیت‌پذیری ایجاد کنید.

یک نتیجه‌گیری مشهور در تحقیق و بازخورد مدیران و تیم‌های سراسر جهان است که سطح تعهد مدیر به‌طور مستقیم بر تعهد دیگر اعضای تیم تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین نکته مهم برای رهبران سازمان این است که بسیار متعهد باشند و به تجارب مدیریتی در کار توجه کنند.

تجربه مدیریتی

روش شکست‌خورده مدیریت باید تغییر کند. این چیزی است که برای مدیر آینده لازم است: برای جذب استعدادها باکیفیت و نگه‌داشتن آن‌ها، سازمان‌ها باید دارای یک هدف قوی باشند و با کارکنان همسو باشند. مدیر به کارمندان کمک می‌کند تا ارتباط میان هدف شرکت باهدف خودشان را برقرار کنند.

کارکنان باید در حوزه‌هایی که با مسیرشان برای رسیدن به بهترین‌هایشان مطابقت دارد، رشد و توسعه پیدا کنند و مدیر به‌عنوان مهم‌ترین شریک برای تحقق این امر دیده می‌شود. تحقیقات زیادی وجود دارد که تأیید می‌کند مدیر می‌تواند با توجه به نقاط قوت افراد به آن‌ها در رسیدن به پتانسیل‌های خود کمک کند. نقاط ضعف نیز باید موردتوجه قرار گیرند، اما تمرکز و سرمایه‌گذاری اصلی در حوزه‌های قدرت است. به مدیر به‌عنوان کوچ نیاز است. مدیر می‌خواهد شما برنده شوید و نسبت به موفقیت شما متعصب است و با شما در رسیدن به آن همکاری می‌کند. کارمندان بازخورد منظم و مداوم می‌خواهند. این بازخورد به‌صورت روزانه، هفتگی، ماهانه برای مطابقت با نقش و نیازها ارائه می‌شود. وقتی از افراد پرسیده می‌شود که زندگی آن‌ها چگونه می‌گذرد، احتمالاً شروع به صحبت در مورد شغل خود می‌کنند پس کارشان زندگی آن‌هاست. چنان ارتباط محکمی بین شغل و زندگی وجود دارد که احساس می‌شود اگر آن‌ها عاشق شغل خود باشند، زندگی خود را نیز دوست دارند و بالعکس. وقتی به تغییر از رئیس (در گذشته) به کوچ (مدیر آینده) فکر می‌کنید، تحقیقات نشان می‌دهد که به‌احتمال زیاد شما از انتظارات نامشخص و غلط به سمت سازمان‌دهی انتظارات و ماتریس موفقیت با هر یک از اعضای تیم حرکت می‌کنید. بازخورد ناکارآمد و کم است و شما به سمت کوچینگ مداوم اعضای تیم حرکت می‌کنید. ارزیابی‌های ناعادلانه و مسئولیت‌های نا به‌جا در جهت ایجاد مسئولیت‌پذیری تغییر می‌کنند.

تغییر مدیر از رئیس به کوچ به‌تنهایی بیشترین تأثیر را در تعهد و عملکرد تیم دارد.

آموزش تفاوت ایجاد می‌کند

۳۵٪ از کسانی که آموزش دریافت کرده‌اند می‌گویند که به‌شدت موافق هستند که شرکت از آن‌ها در توسعه مهارت‌های لازم برای آینده خود پشتیبانی می‌کند. درحالی‌که فقط ۲۱٪ از کسانی که آموزش ندیدند، کاملاً موافق‌اند که شرکت از آن‌ها برای توسعه مهارت‌های لازم برای آینده پشتیبانی می‌کند.

بازخورد مداوم نتیجه را به میزان قابل توجهی بالا می برد

وقتی مدیر به آن ها بازخورد مداوم می دهد، ۷۸٪ موافق هستند که نیازهایشان برآورده شده اند و تنها ۳۳٪ موافق نیستند که نیازها برآورده شده اند.

متمرکز کردن مکالمه بر ساخت نقاط قوت هر کارمند

اکنون ۸۰٪ کاملاً موافق هستند که مهارت های لازم برای پیشرفت در آینده را کسب می کنند و ۱۹٪ نیز به شدت موافق این هستند که نیازهایشان برآورده نمی شود.

مهارت های آینده از مکالمات کوچینگ روزانه به دست می آیند و بر روی نقاط قوت متمرکز می شوند.

مدیر نقش کلیدی در افزایش تعهد و به دنبال آن عملکرد تیم و شرکت دارد. با دریافت بازخورد مداوم از مدیران، برای چابکی در شرکت نیز می توان از همین الگو استفاده کرد. اگر می خواهید شرکت و کارمندان شما چابک باشند، از مدیران خود بخواهید که در ارائه بازخوردهای مؤثر و منظم عالی باشند.

تجربه مدیر مهم است

مدیران قلب سازمان هستند. آن ها از هدف، برند و فرهنگ سازمان حمایت می کنند. تجربه مدیر تا حد زیادی بر تجربه کارکنان تأثیر می گذارد و تجربه مدیر تا حد زیادی بر تجربه کارکنان تأثیر می گذارد. تحقیقات امروز می گوید ۶۵٪ از مدیران غیرمتعهد یا به طور جدی بی تعهد و مایل به ترک کار هستند. اگر متعهد نیستند، چگونه می توانند به افزایش تعهد دیگران کمک کنند؟

چالش های مدیر بودن

مدیران در کجا با چالش مواجه هستند؟

آن‌ها با انتظارات نامشخص، فشار بیش‌ازحد کار و حواس‌پرتی، استرس شغلی و ناامیدی‌ها مبارزه می‌کنند، تمرکز کمتری روی نقاط قوت خود و بررسی عملکردهای ناامیدکننده دارند. این فرصتی برای رهبران سازمان است تا بتوانند تغییر لازم را برای تغییر مدیران ایجاد کنند تا متعهد به کار شوند. زمان آن رسیده است که تجربه مدیریت خود را در هر یک از زمینه‌های زیر بهبود ببخشید:

انتظارات

مدیران اولویت‌های متناقض دارند و وقتی سردرگم می‌شوند، گیر می‌افتند و همه‌چیز متوقف می‌شود - این فرصتی است که به سرعت شفاف‌سازی را به ذهن می‌آورد. مکالمات «ارتباط سریع» داشته باشید - این مکالمات غیررسمی هستند و می‌توانند به صورت هفتگی باشند و مکالمات به‌طورکلی در مورد اولویت‌ها، موانع و دستاوردهای اخیر هستند. رهبران هرروز در اطراف قدم می‌زنند تا مدیران خود را در حال کار ببینند. اتفاق‌های جدید می‌افتد و ارتباط منظم پلی برای ایجاد وضوح می‌سازد. در مورد اینکه چگونه انتظارات مدیر از اهداف سازمان حمایت می‌کند، بحث کنید تا مدیران بیشتر و بیشتر بدانند که چگونه بر هدف کلی تأثیر می‌گذارند.

کار اضافه و حواس‌پرتی

خواسته‌های زیادی از مدیران می‌شود و وقفه‌های زیادی را در پی دارد. مدیران مسئولیت‌های زیادی دارند از ارتباط برقرار کردن با چشم‌انداز سازمان گرفته تا وظایف مدیریت روزانه.

هفت مهارت مؤثر مدیران

تحقیقات گسترده نشان می‌دهد که هفت مهارت از مدیران انتظار می‌رود:

۱- ایجاد روابط

ایجاد مشارکت، ایجاد اعتماد، به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و انجام کار. مدیران می‌گویند آن‌ها واسط هستند و برقراری تعادل میان خواسته‌های رهبران و کارمندان، فشار زیادی را به شخص واسط وارد می‌کند.

۲- توسعه افراد

به دیگران کمک کنید تا از طریق نقاط قوت، انتظارات و کوچینگ تأثیرگذارتر شوند.

این استعدادی است که بیشتر مدیران آن را ندارند. بسیاری از مدیران به دلیل اینکه سابقه طولانی دارند و یا برای به دست آوردن مزایا مدیر شده‌اند؛ و نه به این دلیل که استعدادهای طبیعی داشتند.

۳- هدایت تغییر

تغییر را در آغوش بگیرید و اهدافی را تنظیم کنید که با چشم‌انداز سازمان مطابقت داشته باشند مدیریت تغییر و تغییر فرهنگ به عهده مدیر است؛ بنابراین آن‌ها باید واقعاً در پیشبرد این تغییرات خوب باشند.

۴- الهام‌بخش باشید

دیگران را از طریق دید مثبت، بصیرت، اعتماد به نفس، چالش‌ها و شناخت تشویق کنید مدیر باید این توانایی را داشته باشد که ارتباط افراد با مأموریت سازمان را برقرار کند. به کارمندان کمک کنید تا چیزی که ممکن است اتفاق بیفتد و پتانسیل‌های خود را ببینند.

۵- منتقدانه فکر کنید

اطلاعاتی را که منجر به تصمیم‌گیری هوشمندانه می‌شود جمع کرده و ارزیابی کنید. این چیزی بیش از یک ذهنیت مبتنی بر وظیفه است و هدفش ایجاد کارایی و اثربخشی است.

۶- شفاف ارتباط برقرار کنید

اطلاعات را به‌طور منظم و مختصر به اشتراک بگذارید. مدیر به‌گونه‌ای ارتباط برقرار می‌کند که کارمندان بخواهند فعال باشند و برای ارسال پیام‌های کلیدی توضیحات موردنیاز را بدهد.

۷- ایجاد مسئولیت‌پذیری

خود و تیم خودتان را مسئول عملکرد بدانید. آن‌ها را نسبت به عملکرد وسواس دارند. همان‌طور که می‌توانید مشاهده کنید (با کمی تعجب) میان مزیت‌های فوق که از تحقیقات گالوپ به‌دست آمده است و مزیت‌های مربوط به کوچ‌ها که از تحقیقات انجام‌شده توسط فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ICF، ارائه شده است همپوشانی‌های زیادی وجود دارد. برای اینکه رهبران بتوانند تجربه مدیریت را در همه این زمینه‌ها به وجود آورند، تمرکز برای آن‌ها مهم است. به آن‌ها کمک کنید که با فکر کردن، سازمان‌دهی و انجام دادن کارهایشان زمانشان را ذخیره کنند. بعضی اوقات مدیر برای به نتیجه رساندن کارهایش نیاز دارد که وقفه‌ای در کارش ایجاد نشود و برای این منظور بعضی از مدیران گاهی اوقات از خانه کار می‌کنند.

سرانجام، مدیران باید «ساعات حضور در شرکت» را برای زمانی استفاده کنند که کارمندان بتوانند بدون اطلاع قبلی مراجعه کنند و آنچه در ذهنشان است را منتقل نمایند.

استرس و ناامیدی شغلی

فرسودگی شغلی به راحتی برای مدیران اتفاق می افتد. مدیران، بیشتر از افراد دیگر، احساس می کنند که انتظارات شغلی با زندگی خانوادگی آنها تداخل دارد و در آخرین روزهای هفته احساس استرس می کنند.

رهبران باید اطمینان حاصل کنند که کارگاه ها و شبکه هایی وجود دارند که به مدیران کمک می کنند از یکدیگر پشتیبانی کرده و از هم یاد بگیرند. یک برنامه تندرستی به طور ویژه برای نیازهای مدیران بسازید زیرا آنها بیشتر از دیگر افراد آن را احساس می کنند. مدیران عالی موفقیت اعضای تیم را موفقیت خود می داند و وقتی افراد عملکرد مناسبی ندارند، احساس می کند که مدیر عملکردی ندارد.

تمرکز کمتری روی نقاط قوت

کمتر از ۱۱٪ از مدیران موافق می شوند کاری را که به نظرشان بهترین است انجام دهند. این برای فعالیت هایی است که به خوبی انجام نداده اند، بنابراین رهبران باید از آنها بپرسند که چه فعالیت هایی باعث می شود احساس قدرت کنند و چه نوع همکاری آنها را پشتیبانی خواهد کرد. از آنها پشتیبانی کنند تا استعدادهای طبیعی شان را بشناسند و فرصت هایی را برای آنها فراهم کنند که بتوانند کار بیشتری انجام دهند و به اهداف توسعه ای بیشتری دست یابند. از مدیران بخواهید که طریقی را برای رسیدن به مهم ترین کارها بر اساس نقاط قوت خود بنویسند. از آنها بپرسید که چه کاری را به بهترین نحو انجام می دهند. از مدیران دیگر بخواهید یک لیست از نقاط قوتی که ترجیح می دهند یک مدیر بیشتر از آنها استفاده کند را تهیه کنند.

بررسی عملکرد ناامیدکننده

بعد از بررسی عملکرد، مدیران ترغیب نمی شوند که عملکرد خود را بهبود بخشند؛ به نظر می رسد که برای همکاران دیگر نیز به همین صورت باشد. چگونه مدیران می توانند عملکرد دیگران را بررسی کنند وقتی خودشان رغبتی به این کار ندارند؟

بررسی های رسمی نباید محلی برای غافلگیری باشد؛ باید برای تأیید و آینده نگری باشد. وقتی معیارهای خروجی کسب و کار استفاده ای ندارد، از اهداف و انتظارات رفتاری استفاده کنید.

رهبران باید به عملکرد ضعیف از منظر نقاط قوت و نگاه به جلو بپردازند، انتظارات را با آن هم‌تراز کرده و آن‌ها را توسعه بخشند.

خلاصه

توسعه پتانسیل‌های انسانی در هر سازمانی که می‌خواهد در اقتصاد امروز پیشرفت کند نقش اساسی دارد و سرمایه‌گذاری بر روی رهبران و مدیران سازمانی، بیشترین بازده سرمایه‌گذاری را دارد؛ زیرا آن‌ها نقش اصلی را در افزایش تعهد تیم دارند، آن‌ها کارمندان را در جهت معیارهای سازمان جهت‌دهی و هدایت می‌کنند و به‌طور هم‌زمان آن‌ها را با نقاط قوت کارمندان هم‌راستا می‌کند. مهم‌ترین مهارت برای یادگیری و پیشرفت رهبران و مدیران کوچینگ است. کارمندان به یک کوچ احتیاج دارند و این نیاز برای همه، از رهبران ارشد گرفته تا تمام افراد سازمان وجود دارد و کوچینگ می‌تواند از طرف مدیران یا کوچ‌های معتبر داخلی و خارجی باشد. ترکیب برنامه‌های معتبر آموزش کوچینگ برای رهبران و مدیران به همراه کوچینگ فردی و تیمی (با استفاده از کوچ‌های مجرب باتجربه) در حداقل زمان با ساختاری که با فرهنگ سازمان مطابقت داشته باشد بیشترین تأثیر را روی فرد، تیم‌ها و مشتریان خواهد داشت.



درباره تیمور میری

تیمور میری بنیان‌گذار آکادمی کوچینگ FCA انگلستان (Farsi Coaching Academy)، از سال ۲۰۱۳ می‌باشد و همچنین مدیرعامل MTMi Leadership است که از سال ۲۰۱۵ در انگلستان ثبت شده است.

وی بیش از سی سال سابقه در سمت‌های کوچینگ و رهبری دارد. این سابقه شامل هفده سال تجربه در یک شرکت جهانی نفت و گاز است که در آمریکای جنوبی، اروپا، خاورمیانه و آسیا فعالیت می‌کند. در دوازده سال گذشته در منطقه EMEA با مدیران ارشد و تیم‌های رهبری، برای تقویت و اثربخشی شخصی و تیمی فعالیت می‌کند.

تیمور تأییدیه مستر کوچ (MCC) از فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ICF دارد و کوچ نقاط قوت در مؤسسه گالوپ است. او دارنده بالاترین تأییدیه ICF برای برنامه‌های آموزشی مخصوصی کوچینگ است.

اطلاعات و منابع بیشتر برای برنامه‌های آموزش کوچینگ در icoachtraining.com و خدمات کوچینگ مشاغل در mtmileadership.com در دسترس است.

برای مشاهده تعریف کوچینگ از زبان تیمور میری، کوچ MCC با تأییدیه فدراسیون بین‌المللی کوچینگ و مؤسس آکادمی کوچینگ FCA انگلستان، بر روی تصویر زیر کلیک نمایید.



ویدیوهایی برای آشنایی بیشتر با کوچینگ و آکادمی

- رایج ترین تخصص‌های کوچینگ چیست؟ [کلیک کنید]
- آموزش مهارت‌های کوچینگ برای چه کسانی مناسب است؟ [کلیک کنید]
- چگونه کوچ حرفه‌ای و آکادمی کوچینگ معتبر بیابیم؟ [کلیک کنید]
- اهمیت اتصال آموزشگاه‌های کوچینگ و کوچ‌ها به ICF [کلیک کنید]
- سطوح متفاوت آموزش کوچینگ و دلیل اهمیت هر سطح [کلیک کنید]
- دوره‌های آموزشی از دید ICF چیست، چه دوره‌ای مناسب من است [کلیک کنید]
- اهمیت تحقیق در مورد مدرس یک آموزشگاه و نقش ICF [کلیک کنید]
- شیوه و مراحل آموزش مدرسین در آکادمی کوچینگ فارسی‌زبانان [کلیک کنید]



یک کوچ حرفه‌ای باش

دوره‌های بین‌المللی تربیت کوچ در آکادمی FCA انگلستان به زبان فارسی



مشاوره دوره‌ها در واتساپ ۹۰ ۲۲۲ ۷۰ ۹۱۰ ۰۰۹۸

برای مشاهده اطلاعات دوره کلیک کنید