

کوچینگ در سازمان‌ها

ارزش‌افزوده‌ای که کوچینگ در سازمان‌ها ایجاد می‌کند

نویسنده: عزیز میردار | کوچ ACC و مدرس مهارت‌های کوچینگ

کوچینگ در سازمان‌ها

ارزش افزوده‌ای که کوچینگ در سازمان‌ها ایجاد می‌کند

آکادمی بین‌المللی کوچینگ فارسی‌زبانان (FCA)

می ۲۰۱۹

نویسنده: عزیز میردار | کوچ و مدرس مهارت‌های کوچینگ

کوچ تأیید صلاحیت شده در سطح ACC از فدراسیون بین‌المللی کوچینگ

تا همین چند سال پیش کسی از کوچینگ خبر نداشت ولی امروزه در کتاب‌ها، مقالات، برنامه‌های تلویزیونی و سخنرانی‌ها در مورد کوچینگ زیاد می‌شنویم. با این حال هنوز هم یکی از پرتکرارترین سؤال‌هایی که به سمت کوچ‌ها می‌آید این است که کوچینگ چیست؟ و زمانی که با سازمان‌ها طرف هستیم سؤال بعدی این است که کوچینگ چه ارزش‌افزوده‌ای برای سازمان‌ها می‌آورد؟

از زمانی که کوچینگ به شکلی که امروز مرسوم است به وجود آمد، سازمان‌ها یکی از مشتریان پروپاقرص آن بوده‌اند. نتایج پژوهش‌های مؤسسه هی‌گروپ نشان می‌دهد، حدود یک‌سوم از شرکت‌های برتر لیست فورچون ۵۰۰ از خدمات کوچینگ استفاده کرده‌اند. شواهدی که داریم نیز نشان می‌دهد سایر شرکت‌ها به سرعت در حال همراه شدن با شرکت‌های برتر برای ایجاد فضای مناسب برای کوچ‌های داخلی و خارجی هستند و انتظار می‌رود تقاضا برای کوچینگ افزایش یابد و این روند با سرعت تصاعدی بالا رود.

پژوهش‌های همین مؤسسه نشان می‌دهد، ۸۶ درصد از کسب‌وکارهایی که از خدمات کوچینگ استفاده کرده‌اند، نرخ بازگشت سرمایه‌شان، مثبت بوده است؛ یعنی هزینه‌ای که برای این خدمات پرداخته بودند را از محل افزایش درآمد و سودآوری درآورده‌اند. در ۱۹ درصد موارد نرخ بازگشت سرمایه بیش از ۵۰ برابر و در ۲۸ درصد موارد نرخ بازگشت سرمایه بین ۱۰ تا ۴۹ برابر اتفاق افتاده است.

سؤال اصلی اینجا است، کوچینگ چیست؟

فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ICF، کوچینگ را این‌گونه تعریف می‌کند:

کوچینگ نوعی شراکت مستمر بین کوچ و مراجعین است که کوچ از طریق به فکر فروکشیدن مراجع و بیدار کردن خلاقیت درونی او کمک می‌کند تا به نتایج مطلوب در زندگی شخصی یا حرفه‌ای خود برسند.

همچنین این نهاد معتبر در وبسایت خودش در مورد کوچ‌ها این‌گونه می‌گوید: "کوچ‌ها آموزش می‌بینند تا خوب بشنوند، مشاهده کنند و رویکرد خود را مطابق با نیازهای هر مراجع منحصربه‌فرد مطابقت دهند. آن‌ها به دنبال بیرون کشیدن راه‌حل‌ها و استراتژی‌ها از مراجع هستند. آن‌ها بر این باورند که مراجع به شکل ذاتی خلاق و کاردان است. وظیفه کوچ این است که امکان حمایت لازم برای ارتقای مهارت‌ها، منابع و خلاقیت را از درون مراجع فراهم آورد".

حالا اجازه بدهید برای اینکه بفهمیم کوچینگ چه کمکی به سازمان‌ها می‌کند، مفاهیمی که از کوچینگ گفتیم را به محیط کسب‌وکار تعمیم دهیم.

وقتی کوچینگ و کسب‌وکار را باهم وصل کنیم می‌شود کوچینگ کسب‌وکار. انجمن جهانی کوچینگ کسب‌وکار WABC آن را این‌گونه تعریف می‌کند: "کوچینگ کسب‌وکار یک فرایند مشارکتی منظم در قالب مکالمه‌ای ساختاریافته با یک مراجع یا یک تیم است که در یک کسب‌وکار انتفاعی، سازمانی غیرانتفاعی یا دولتی با هدف ارتقاء آگاهی و رفتار مراجع (تیم) برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار برای مراجع و سازمان است. به عبارت دیگر کوچینگ کسب‌وکار یک گفتگوی آگاهانه و روبه‌جلو برای توانمند کردن یک فرد یا تیم برای دستیابی به اهداف یک سازمان است".

کار دیگری که می‌توانیم برای تعریف کوچینگ در سازمان‌ها انجام دهیم این است که بگوییم این مفهوم مترادف چه مفاهیمی نیست.

کوچینگ کسب‌وکار، منتورینگ نیست. منتورینگ را بیش از اینکه بتوان یک شغل دانست، می‌توان به صورت نقش تعریف کرد. منتور فردی است که در زمینه خاصی دارای تجربه و مهارت بالاتری از

مراجعه‌اش است و به افراد تازه‌کار در همان حوزه کمک می‌کند تا مهارت‌هایشان را بهبود دهند. این شیوه در بسیاری از کسب‌وکارهای سنتی مرسوم بوده و همان شیوه معروف استاد و شاگردی است. یک منتور لزوماً دارای تجربه بیشتر به نسبت شاگرد در موضوعی که منتورینگ حوالی آن انجام می‌شود هستند. منتور در سازمان ممکن است مدیر یکی از بخش‌ها یا یکی از مدیران سابقه در بخشی دیگر باشد. منتور استارت‌آپ، فردی است که خودش تجربه راه‌اندازی استارت‌آپ دارد و دست‌کم توانسته است یک استارت‌آپ را با موفقیت به کسب‌وکار تبدیل کند. وظیفه منتور این است که بر کار شاگرد نظارت کند و به او کمک کند تا کارها را به شیوه درست انجام دهد.

در نقطه مقابل فردی که کوچ است، لزوماً ممکن است در زمینه فعالیت مراجعه‌اش دانش تخصصی نداشته باشد. کوچ فردی نیست که جواب همه سؤال‌های آن کسب‌وکار را می‌داند، بلکه فردی است که به مراجع کمک می‌کند سؤال درست را بیابد و از خودش بپرسد. همچنین کوچ کسب‌وکار، مراجعه‌اش را که ممکن است کارآفرین یا یکی از مدیران آن سازمان باشد، همراهی می‌کند تا او اقدامات لازم و ضروری برای رسیدن به اهدافش را انجام دهد. کوچینگ کسب‌وکار و منتورینگ جایگزین یکدیگر نیستند، بلکه مکمل هم می‌باشند. کارآفرینان ممکن است در مواردی به منتور و در مواردی به کوچ نیاز داشته باشند.

کوچینگ کسب‌وکار، مشاوره مدیریت نیست. کوچینگ کسب‌وکار و مشاوره مدیریت هر دو هدف یکسانی را دنبال می‌کنند، اما روش متفاوتی را برای رسیدن به هدف برمی‌گزینند. هدف هر دو آن‌ها کمک به کارآفرین یا مدیر برای دستیابی به اهداف عملکردی است. این هدف عملکردی ممکن است افزایش سودآوری، اجرای استراتژی بازاریابی جدید، تغییر در ساختار سازمانی، بهبود برنامه‌های یادگیری و توسعه کارکنان و هر مورد دیگر در مورد کسب‌وکار باشد.

مشاور مدیریت بر دانش قبلی خود در آن حوزه متکی است و تلاش می‌کند بر اساس تحلیلی که از وضعیت سازمان انجام داده است، به کارآفرین یا مدیر راه‌حلی ارائه دهد. یکی از فرضیاتی که در مشاوره مدیریت مطرح است، این است که می‌توان بر اساس وضعیت گذشته، آینده را پیش‌بینی نمود. در نقطه مقابل بیزینس کوچینگ، بر آگاهی و عمل‌گرایی مراجع استوار است. بیزینس کوچ تلاش می‌کند مراجع را به دستیابی آگاهی‌های جدید و اقدام کردن ترغیب کند.

کوچینگ کسب‌وکار و مشاوره مدیریت نیز جایگزین یکدیگر نیستند بلکه می‌توانند به‌عنوان مکمل هم به کار روند. گاهی نیز این دو حوزه اشتراکاتی پیدا می‌کنند. مثلاً ممکن است یک کوچ کسب‌وکار بر اساس تجربه شخصی، راهکارهایی را نیز به کارآفرین پیشنهاد دهد (هرچند این کار اصلی او نیست و با انجام این کار از کوچینگ خارج شده است) یا ممکن است مشاور مدیریت در مواقعی، مراجعش را به اقدام ترغیب کند. هرکدام از این روش‌ها اثربخشی خاص خود را دارند و این کارآفرین است که باید تشخیص دهد، کدام نوع خدمات برایش مناسب‌تر است.

تخصص‌های مختلف در کوچینگ کسب‌وکار:

کوچ‌هایی که با کسب‌وکارها کار می‌کنند معمولاً تخصص‌های مختلفی را بر اساس تجارب، دانش، علاقه‌مندی‌های خود انتخاب می‌کنند. در اینجا به چند نوع از این تخصص‌ها اشاره می‌کنم:

کوچ رهبری (Leadership Coach)

کوچ اجرایی (Executive Coach)

کوچ سازمانی (Business and Organizational Coach)

کوچ کسب‌وکارهای کوچک (SMEs Coach)

کوچ کسب‌وکارهای یک‌نفره (Solopreneur Coach)

چیزی که میان این کوچ‌ها متفاوت است افرادی هستند که کوچ با آن‌ها کار می‌کند. کوچ‌های اجرایی با مدیران اجرایی و مدیران ارشد کار می‌کنند.

کوچه‌ای رهبری معمولاً با رهبران سازمان‌ها کار می‌کنند و سولوپرنر کوچ‌ها با صاحبان کسب‌وکارهای یک‌نفره. اگر چه مفاهیم پایه‌ای کوچینگ در تمامی این دسته‌بندی‌ها ثابت و بدون تغییر است ولیکن کوچ‌ها بنا به تجربیات، دانش یا علاقه‌مندی، خودشان را با یک تخصص به بازار معرفی می‌کنند و این کار باعث می‌شود بازار و مخاطبین هم پیام آن‌ها را در مورد تخصصشان بهتر درک نمایند. به‌طور مثال شما اگر تجربه مدیریت در سازمان‌ها را دارید، اگر مهارت‌های کوچینگ هم داشته باشید احتمالاً می‌توانید خودتان را یک کوچ اجرایی معرفی کنید. اگر طی سالیان گذشته در مورد رهبری در سازمان‌ها تحقیق کرده‌اید و مقالات و دوره‌های آموزشی زیادی در این حوزه دارید احتمالاً می‌توانید خود را یک کوچ رهبری معرفی کنید.

سازمان‌ها چگونه از کوچینگ استفاده می‌کنند؟

تحقیقات توسط فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ICF، نشان داده است که ۷۰ درصد صاحبان کسب‌وکارهای کوچک که یک مربی کسب‌وکار را استخدام کرده‌اند، توانسته‌اند عملکرد کاری خود را افزایش دهند، ۸۶ درصد بازده این سرمایه‌گذاری را تجربه کرده‌اند و ۹۹ درصد از کارآفرینان خوشحال بودند که تصمیم به استخدام یک کوچ گرفته‌اند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت همان‌طور که برایان تریسی گفته است، بیزینس کوچینگ می‌تواند به موفقیت کسب‌وکارها در هراندازه‌ای که باشند کمک کند.

اما چگونه؟ روش‌هایی که کوچینگ به سازمان‌ها کمک می‌کند کدام است؟ در اینجا می‌خواهم دو روش مرسوم به کارگیری کوچینگ در سازمان‌ها را برایتان تشریح کنم:

به کارگیری یک کوچ: در این روش سازمان‌ها یک کوچ حرفه‌ای را برای موضوعی مشخص به کار می‌گیرند و با تعریف اهداف این دوره کوچینگ سعی می‌کنند در طول دوره کوچینگ به سمت اهداف از قبل تعیین شده حرکت کنند. سازمان‌های بزرگ معمولاً لیستی از کوچ‌های مورد تأیید خود را دارند که بنا به تخصص و شرایط آن‌ها از این کوچ‌ها برای پیشبرد اهداف یا موضوعشان کمک می‌گیرند.

پیاده‌سازی فرهنگ کوچینگ: بسیاری از سازمان‌ها نیز با آموزش مهارت‌های کوچینگ به رهبران، مدیران و سرپرستان خود و حتی گاهی هم تربیت کوچه‌ای داخلی سعی بر نهادینه‌سازی فرهنگ کوچینگ در سازمان خود را دارند. کوچینگ در لایه‌های مدیریتی این سازمان‌ها در جریان است و اثربخشی سازمان را از طریق افزایش اثربخشی مدیران بالا می‌برند.

در نهایت می‌توان گفت شما در کسب‌وکارتان (چه خودتان صاحب آن باشید چه کارمند آن کسب‌وکار) با کمک یک کوچ، چشم‌انداز جدید و اعتماد به نفس در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های اجرایی خودتان را به دست خواهید آورد. یک کوچ حرفه‌ای می‌تواند با مهارت‌هایی که دارد به شما کمک کند تا آگاهی‌های جدیدی نسبت به خودتان، کارتان، همکارانتان و توانمندی‌هایتان پیدا کنید و آن را به کار بگیرید تا به آنچه مطلوب شما است برسید.

برای مشاهده تعریف کوچینگ از زبان تیمور میری، کوچ MCC از فدراسیون بین‌المللی کوچینگ و مؤسس آکادمی بین‌المللی FCA، 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 حرفه ای و آکادمی کوچینگ معتبر بیابیم؟ [کلیک کنید]
- اهمیت اتصال آموزشگاه های کوچینگ و کوچ ها به ICF [کلیک کنید]
- سطوح متفاوت آموزش کوچینگ و دلیل اهمیت هر سطح [کلیک کنید]
- دوره‌های آموزشی از دید ICF چیست، چه دوره ای 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]

© انتشار فتوسط آکادمی کوچینگ فارسی‌زبانان. اردیبهشت ۱۳۹۸

نویسنده: عزیز میردار | کوچ ACC و مدرس مهارت‌های کوچینگ

