

بسمه تعالی

اجرای برنامه های کوچینگ در سازمان ها

یادگیری از شکست ها و اشتباهات

کوروش فتحی و اجارگاه
استاد دانشگاه شهید بهشتی
مشاور آموزش و توسعه منابع انسانی



آدرس وب سایت:

www.kouroshfathi.com

آدرس کانال تلگرامی :

http://T.me/Dr_kouroshfathivajargah



09121480486

مفہوم کوچنگ

ICF Definition of Coaching

Professional coaching is an ongoing professional relationship that helps people produce extraordinary results in their lives , careers, businesses or organizations. Through the process of coaching, clients deepen their learning, improve their performance and enhance their quality of life.

وضعیت صنعت کوچینگ

بر اساس اعلام **Coaching Foundation** گردش مالی کوچینگ سازمانی بیش از ۱۸ میلیارد یورو در سال ۲۰۲۱ بوده است. در میان ۵۰۰ شرکت برتر فورچون که دست به بررسی نرخ بازگشت سرمایه در کوچینگ زده اند ۷۷ درصد گزارش کرده اند که این بازگشت مناسب بوده است و در برخی موارد ۵ تا ۶ برابر سرمایه گذاری انجام شده بوده است. سازمان بین المللی کوچینگ (ICF) گزارش کرده است که **۸۹ درصد** سازمان هایی که کوچینگ را اجرا کرده اند اعلام کرده اند که مجدداً آن را تکرار خواهند کرد. گزارش شده است بیش از ۷۰ درصد سازمان ها از کوچینگ استفاده می کنند

Approximately how much does your organization spend on coaching per year?

Responses	North American	International
0-\$24,999	35.1%	26.7%
\$25,000-\$49,000	16.6	20.0
\$50,000-\$99,999	13.2	17.3
\$100,000-\$500,000	24.5	20.0
\$500,000-\$1 million	5.0	8.0
\$1 million or more	4.7	8.0

Conceptions

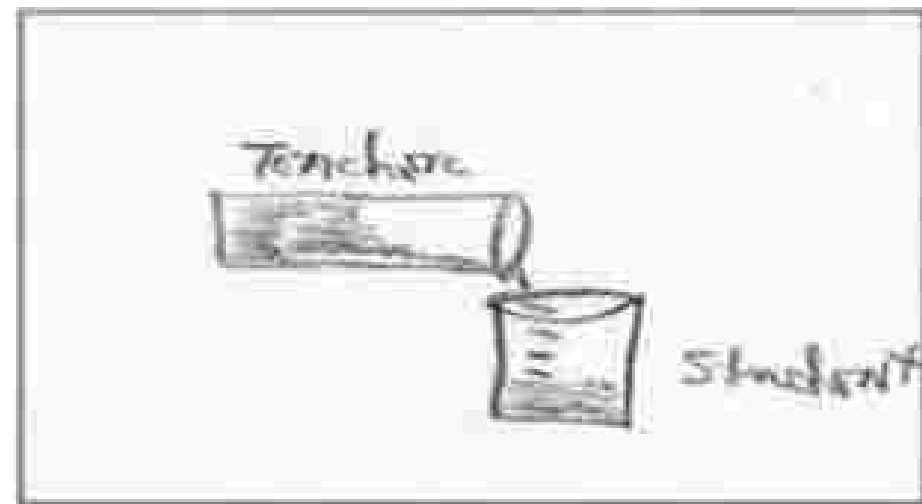
1. Transfer theory
2. Shaping theory
3. Travelling theory
4. Growing theory
5. Getting lost theory:



- *Transfer theory*

which treats knowledge as a commodity to be transferred from one vessel to another, Banking Model

Pouring Knowledge into Students



Shaping theory



- *Shaping theory*

which treats teaching as a process of shaping or moulding students to a predetermined pattern/Competency Model

- ***Travelling theory***

which treats a subject as a terrain to be explored with hills to be climbed for better viewpoints with the coach as the travelling companion or expert guide /Currere concept



- **Growing theory**

which focusses more attention on the intellectual and emotional development of the learner/work-life balance





- *Getting lost theory*

self-directed/self-architected



دلایل شکست برنامه های کوچینگ در سازمان ها

The word 'PATRIARCHY' is written in large, dark blue, stylized capital letters. Each letter has a complex, branching root system extending downwards into a yellow ground. Two hands are shown holding the word: one on the left, wearing a yellow glove and a red sleeve, and another on the right, wearing a yellow glove and a blue sleeve. The background features a light blue sky with stylized clouds and green bushes with white flowers at the bottom right.

PATRIARCHY

مرگ پدرسالاری درسازمان

کوچینگ پدرسالارانه، نوعی مربی گری است که نقش پدری برای افراد دارد.

معمولاً افراد به دلیل وفاداری و اعتماد برای مدت طولانی در کنار این مربیان می مانند. این نوع مربی با افراد زیر نظر یا کوچی خود طوری رفتار می کند که انگار یکی از فرزندان خودشان است. افراد در بیان مسائل و موضوعات با این نوع مربیان مشکلی ندارند زیرا معمولاً معتقدند آنچه به آنها می گویند واقعاً به نفع آنها است.

• ارزش های این نوع کوچینگ مبتنی است بر:

۱. وابستگی عاطفی قوی؛

۲. اعتماد؛

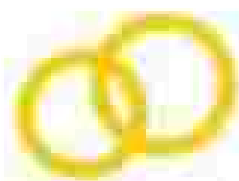
۳. وفاداری.

در دنیای کسب و کار این به معنای در دسترس قرار داشتن مدیر برای
کارمندان و تسهیل شکل سالم ارتباط در کسب و کار است. بسیاری از
کارمندان دوست ندارند زمانی که واقعاً مشکل یا نگرانی دارند به سراغ
رئیسان خود بروند، زیرا به مدیران خود اعتماد ندارند. **داشتن یک خط**
ارتباط باز و مطمئن از اینکه کارمندان شما می دانند که شما بهترین
مداخله منابع آنها هستید، منجر به بهره وری بیشتری کار می شود.

این سبک مربیگری به دردهمه کارمندان می خورد. داشتن سیاست درهای باز که در آن کارمندان احساس راحتی می کنند که با مسائل خود به سراغ شما بیایند، به شما این امکان را می دهد که شما کارمندان را بهتر درک کنید و به شما این امکان را می دهد که مسائل اساسی را حل و فصل کنید. این سبک همچنین به شما اجازه می دهد تا درک بهتری از نحوه برخورد با کارکنان خود به صورت فردی داشته باشید. داشتن درک بهتر از کارمند خود در سطح شخصی به شما پینشی می دهد که چگونه به آن کارمند انگیزه بهتری بدهید و به آنها کمک کنید تا به بهترین ورژن از خود تبدیل شوند.

هر مدیری باید کوچ باشد

رویکرد غالب در سازمان های امروزی این است که از **رویکرد پدرسالارانه** استفاده کنند. به عبارت دیگر باور بر این است که همه مدیران باید مربی خوبی برای کارکنان باشند و اینکه همه کارکنان باید مسئول توسعه خودشان باشند اما در عمل مشکلاتی وجود دارد. مطالبات نشان داده است که **۸۰ درصد** مدیران، مدیران خوبی نیستند و شاید برخی در آینده نیز نخواهند شد. بنابر این باید روی افرادی متمرکز شویم که مربیان خوبی هستند و می توانند به کارکنان کمک کنند.



آماده سازی نامناسب برای تعهد به کوچینگ

Areen
Heem

بسیاری از مدیران تمایل دارند فکر کنند که در حال مربیگری هستند در حالی که در واقع فقط به کارمندان خود می گویند که چه کاری انجام دهند. این به سختی یک راه موثر برای ایجاد انگیزه در افراد و کمک به رشد آنها است و می تواند منجر به اتلاف وقت، پول و انرژی شود.

به گفته **سر جان وینمور**، پیشرو در شکل مربیگری اجرایی، تعریف کوچینگ عبارت است از «شکوفا کردن پتانسیل یک فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد خود، این به آنها کمک می کند که یاد بگیرند نه اینکه به آنها یاد بدهند.» هنگامی که مربیگری به درستی انجام شود، می تواند به مشارکت کارکنان نیز کمک کند. اغلب انگیزه بخش تر است که تخصص خود را به موقعیتی برسانید تا اینکه به شما گفته شود چه کاری انجام دهید.



Research report

اخيراً مطالعهای انجام شده که نشان می‌دهد اکثر مدیران نمی‌دانند مربیگری واقعاً چیست. ما از گروهی از شرکت کنندگان خواسته شد تا بدون توضیح بیشتر، شخص دیگری را در مورد موضوع مدیریت زمان مربیگری کنند. در مجموع ۹۸ نفر که در دوره MBA آموزش رهبری ثبت نام کرده بودند شرکت کردند. مکالمات مربیان پنج دقیقه به طول انجامید و فیلمبرداری شد. بعداً این نوارها توسط سایر شرکت کنندگان در دوره مربیگری از طریق سیستم بررسی آنلاین همتایان مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین از ۱۸ کارشناس کوچینگ خواسته شد تا صحبت‌ها را ارزیابی کنند. سپس شرکت کنندگان آموزش‌های حضوری دریافت کردند. در پایان دور دیگری از مکالمات کوتاه مربیگری را ضبط کردیم که باز هم توسط همکاران و کارشناسان کوچینگ مورد ارزیابی قرار گرفت.

The logo features the words "Main Point" in a bold, black, sans-serif font, stacked vertically. The text is centered within a yellow circle that has a thick black border. The background of the image is a solid yellow color.

**Main
Point**

بزرگترین نکته این واقعیت بود که وقتی در ابتدا از آنها خواسته شد تا مربی شوند، بسیاری از مدیران در عوض نوعی مشاوره را نشان دادند. در اصل، آنها به سادگی به طرف مقابل مشاوره یا راه حل ارائه می کردند. ما مرتباً نظراتی مانند "اول شما این کار را انجام می دهید" یا "چرا این کار را نمی کنید؟" در گفتگوها مشاهده کردیم.



LACK OF SUPPORT

فقدان حمایت
مدیران ارشد
سازمان



LACK OF SUPPORT

- ❑ عدم پذیرش مدیران مانع کلیدی برای توسعه فرهنگ کوچینگ این است که مدیریت ارشد آنچه را که ادعا می کنند (Leap service) عمل نکنند
- ❑. یک کار خوب این است که مدیر عامل و سایر رهبران ارشد را وادار کنید تا داستان های مربیگری خود را بگویند و الگو قرار دهند.

- ❑ آنها باید در برنامه های آموزشی مهارت های مربیگری شرکت کنند - یا حداقل رسماً از برنامه های کوچینگ حمایت کنند. باید دید که آنها تکنیک های مربیگری خوبی را با تیم ها و افراد خود تمرین می کنند. اگر تیم برتر چنین تغییرات رفتاری بالقوه ای را چالش برانگیز بداند، باید ابتدا روی خود هم به عنوان تیم و هم به عنوان فردی کار کنند.



نوع رهبری که در آن
کوچینگ شکوفا می شود
باید حمایت کننده،
انگیزشی و مشارکتی
باشد و در آن بر رهبری
برای توانمندسازی و
مسئولیت فردی تأکید
شود.

اهمیت مشارکت مدیران عملیاتی در اجرای یک برنامه مربیگری برای کارکنانشان



هنگام برنامه ریزی برای مشارکت افراد در برنامه کوچینگ، باید به خاطر داشت که آنها در سیستمی عمل می کنند که می تواند مشوق یا مانع پیشرفت آنها باشد. مدیران به میزان ۸۰ درصد در موفقیت یا شکست برنامه ها نقش دارند. علاوه بر این، تحقیقات نشان دادند که یک فعالیت توسعه ای مانند مربیگری با مشارکت مدیران عملیاتی جان تازه ای می یابد.

به گفته نوته (۲۰۰۶)، حمایت سرپرستان بر تمایل کارکنان برای شرکت در فعالیت های توسعه تاثیر می گذارد.

گیب (۲۰۱۲)، همچنین نشان داده است که مشارکت بیشتر مدیران عملیاتی در یادگیری و توسعه، مفهوم یادگیری مادام العمر و بهبود را ترویج می کند و می تواند کیفیت این فعالیت ها را بهبود بخشد، زیرا مدیران عملیاتی در بهترین موقعیت (در مقایسه با متخصصان منابع انسانی / پرسنل) هستند. هم نیازهای سازمانی و هم نیازهای فردی را بهتر درک می کنند.

موضع مدیران در قبال کوچینگ

نوع موضع گیری

محدود کننده

حمایت کننده

خانه شماره ۱
؟

عمدی

خانه شماره ۲
مدیریت یادگیری / دانش

نیت مدیران

خانه شماره ۳

ظرفیت آزاد نشده

غیر عمدی

خانه شماره ۴

شرکت های کوچک

مربع شماره ۱: عمدی / محدود کننده

مانع تراشی عمدی مدیران هم در برگزاری و هم کاربست نتایج
دلایل می تواند شامل:

۱. ترس از جانشین پروری
۲. ترس از شرکت های رقیب



باده فی دهر سری شرمی کند

آهنخان را آهنخان ترمی کند

مربع شماره ۲: عمدی / حمایت کننده

• حمایت آگاهانه از کارکنان در زمینه کوچینگ

۱. آموزش مستقیم به نیروها توسط مدیران
۲. پشتیبانی غیرمستقیم

مربع شماره ۳: غیر عمدی / محدود کننده

یتانسیل آزاد نشده

در این شرایط محیط کار فاقد موارد زیر است:

۱. حمایت مدیران و سرپرستان از یادگیری
۲. انگیزه ها و مشوق ها برای یادگیری
۳. هدایت و جهت دهی اثرات یادگیری در محیط کار
۴. دسترسی به اطلاعات کافی برای یادگیری

مهم ترین دلایل می تواند شامل موارد زیر باشد:

- فقدان دانش و مهارت مدیران
- تاکید بیشتر بر عملکرد بجای یادگیری

مربع شماره ۴: غیر عمدی / حمایت کننده

بیشتر در شرکت های کوچک مشاهده می شود:

۱. سطح پایین تخصصی بودن کارها / گسترده بودن وظایف
۲. غیر رسمی بودن امور اداری و استخدامی / جذب فرهنگ سازمانی



نقش مدیران در کوچینگ و توسعه منابع انسانی

- تصمیم گیری در این مورد که آیا کوچینگ بهترین راه حل است یا خیر؟
- مدیران در هدف گذاری های آموزش و توسعه منابع انسانی مشارکت کنند.
هم انتظارشان را مطرح کنند، هم به افراد انگیزه دهند.
- در ایجاد و خلق فرهنگ یادگیری بکوشند و خود نقشی در این فرآیند داشته باشند (در برنامه ها شرکت کنند، در اجرا به عنوان همکار شرکت کنند ، ..)
- برای رشد و توسعه خودمدیران زمان کافی و مناسب تخصیص یابند (این امر ماندنی است)

- از افرادی که در برنامه های مهم شرکت می کنند بخواهید نتایج یادگیری را برای سایر افراد ارائه کنند یا گزارشی بنویسند، توصیه های مشخصی برای بهبود کار آماده کنند و از طریق ایمیل یا بولتن های خبری برای سایرین ارسال شود، یک کلاس کوتاه مدت برگزار کنند، مهارت های کسب شده را به همکاران بطور عملی نشان دهند و....)

- برای برنامه ها پس از اتمام آنها، پروژه های کوچک یا بزرگ تعریف کنید

- اجازه آزمایش و خطا را به افراد پس از شرکت در برنامه ها را بدهید تا از طریق تمرین مسلط شوند (یادگیری از خطا ها)

• برای دیدن نتایج برنامه ها به کارکنان زمان دهید. تحقیقات نشان داده است یکی از دلایل شکست برنامه ها این است که صبروری و وقت و حمایت کافی از افراد برای اجرا را به عمل نمی آورید (یادگیری از شکست ها و شناسایی حمایت های ضروری)

• برای شرکت افراد در یادگیری حمایت مالی لازم فراهم کنید و برای شناسایی روش های کار آمد و جدید مطالعه و بررسی کنید



چگونگی غلبه بر مقاومت مدیران برای حمایت از کارکنان خود هنگام درگیر شدن در یک برنامه با مربیان خارجی

الجمین روانشناسی استرالیا (۲۰۱۲) :

❑ درگیرترین مدیران کسانی هستند که کوچینگ را امتحان کرده اند یا شاید خودشان مربی باشند. در واقع ضروری است که مدیران درک خوبی از چیرستی کوچینگ و نحوه عملکرد آن داشته باشند، به ویژه در تفاوت‌های آن با راهنمایی، آموزش، مشاوره... انتظارات نادرست.

❑ اغلب شامل امید به یافتن یک «مربی» است که می‌تواند مسئولیت پیشرفت همکار و مشاوره دادن را به تنهایی بر عهده گیرد، این باور می‌تواند مشکلات بزرگی برای آنها ایجاد کند و به مربی نیز منتقل شود.

❑ مدیران عملیاتی که عموماً حمایت نمی‌کنند، کسانی هستند که با روش کار آشنا نیستند و از آن بهره‌ای نبرده‌اند. بیشترین مقاومت با «زمان نیست» بیان می‌شود.

اگر می‌خواهیم مدیران عملیاتی از برنامه مربیگری حمایت کنند که کارمندانشان را درگیر می‌کند، یک رویکرد استراتژیک و ساختاریافته مورد نیاز است. بدون شک ضروری است به همان اندازه که نقش آنها را به عنوان "تقویت کننده نتایج" بحث می‌کنیم، مشخص کنیم که به عنوان مدیر عملیاتی "چه چیزی برای من دارد"

❑ دعوت از مدیران برای شرکت در برنامه افتتاحیه؛

❑ دعوت از آنان برای کمک در بخشی از برنامه؛

❑ درگیر کردن مدیران در تعیین دوره و طراحی محتوای برنامه؛

❑ آموزش و توسعه خود مدیران.

اقدامات و راهکارهای مدیران آموزش و توسعه کارکنان

در واقع با تحقیقات مشخص شده است که اغلب دقیقاً برای احترام به محرمانه بودن فرآیند است که مدیران از درگیر شدن آنها خودداری می کنند جلسه سه جانبه، جلسه ای که در آن مربی، مربی و مدیر خط اهداف و نقش های خود را با توجه به سفر کوچینگ به اشتراک می گذارند، ابزاری عالی است که مربی اطمینان می دهد که رازداری و استقلال مربی رعایت می شود، نقش ها را روشن و تسهیل می کند.





رفتارها و ابزارهایی که به رشد مربیان کمک می کند

• وقتی مدیران عملیاتی با یک مربی درگیر کوچینگ می شوند، چه رفتارهایی می توانند برای حمایت از کارمندان خود اعمال کنند؟
ضروری است که آنها :

۱. از اعتبار برنامه و مربی حمایت کنند؛
۲. اشتیاق و علاقه به برنامه را منتقل کنند؛
۳. از نگرش های بی تفاوت یا حتی بی اعتبار اجتناب کنند (شرکت پول را هدر می دهد، منابع انسانی فکر می کنند ما در اینجا کاری نداریم ...).

در واقع، از جمله عواملی که ادبیات علمی نشان داده است که برای موفقیت یک مفر کوچینگ اساسی است، تعهد مربیان به پیشرفت خود، رابطه اعتماد ایجاد شده با مربی و اختیاری است که مربی در آن دارد. اگر مدیر در وهله اول، مربی و مربی را بی اعتبار کند، این کار تمام اثربخشی فرایند را تضعیف می کند.

برای انجام این کار، مسئولیت پذیری مدیران در مرحله تعیین هدف برنامه مربیگری بسیار مهم است تا اطمینان حاصل شود که اهداف تجاری اولویت دارند. یک مدیر می تواند با درگیر شدن در گفتگوها (در طول و در پایان برنامه) از توسعه مربی-همکار حمایت کند که در آن به بررسی اهداف مربی-همکار و همسویی آنها در تیم کمک می کند.

علاوه بر این، در میان ابزارهای در اختیار، یک مدیر می تواند به عنوان آینه ای برای مربی عمل کند که بازخورد به موقع و سازنده ارائه می کند تا به او کمک کند تا روی «نقاط کور» که زمینه ارزشمندی برای توسعه خود آگاهی است، روشن کند.

برای این منظور و برای حمایت از مربی داشتن گفتگوهای مستظم، بسیار مهم است «این اولین گامی دقیق، گشاده رویی بدون قضاوت، پرسش باز مهارت هایی هستند که مدیران باید آنها را توسعه و به کار گیرند.

Skills

Individual

Goals

Mentoring

People

Development

Help

Personal

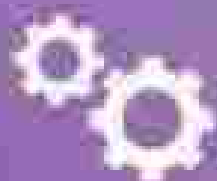
Business

Advice

Career

Training

COACHING



- ❑ آندارک جلسات توجیهی برای مدیران در خصوص برنامه کوچینگ جدید
- ❑ اینج مارک کردن کوچینگ سازمان با سازمان های موازی داخلی و خارجی
- ❑ نشان دادن اثربخشی کوچینگ به مدیران
- ❑ ارتباط برقرار کردن برنامه کوچینگ با برنامه استراتژیک سازمان
- ❑ اعطای جایزه سالیانه به مدیران موثر
- ❑ اعطای نشان آموزش به مدیران فعال در عرصه کوچینگ



تاثير ابتكارات قبلی كو چينگ



گاهی زمان و منابع ناکافی به آموزش و توسعه مربی اختصاص داده می شود، ضروری است که زمان و منابع برای تجهیز رهبران به مهارت های کلیدی مربیگری که برای نشان دادن رفتارهای مربیگری در محیط کار به آنها نیاز دارند، اختصاص داده شود. بسیاری از سازمان ها این امر را دست کم می گیرند، بنابراین رهبران به صلاحیت های لازم دست نمی یابند یا اعتماد به نفس کافی برای مربیگری بدست نمی آورند و به همین دلیل به سبک اصلی خود باز می گردند که تلاش برای معرفی کوچینگ به عنوان روش پیش فرض کار را تضعیف می کند.

CIPD

یک مطالعه اخیر CIPD نشان داده که تنها ۵ درصد از سازمان ها همه رهبران خود را به عنوان مربی به درستی آموزش داده اند. هنگامی که رهبران آموزش دیدند، توسعه آنها تازه شروع شده است زیرا آنها نیاز به تمرین مداوم و بهبود توانایی مربیگری خود دارند. این امر مستلزم تمرین زیاد و گروه های یادگیری خود-تسهیل گرانه است که در آن رهبران می توانند تجربیات مربیگری خود را به اشتراک بگذارند و از یکدیگر بیاموزند.

شروع از گروه های پایین و نه مدیران و افراد دارای انگیزه پایین

To what extent do you use the following criteria when selecting coaches?

International Sample

Responses	Overall Means	Respondents Choosing Frequently or a Great Deal	Correlation with Coaching Success	Correlation with Market Performance
Business experience	3.9	70.8%	$r = .19$	$r = .08$
Consulting experience	3.6	57.8	.35*	.11
Counseling or therapy experience	2.8	25.7	.14	.22
Interview with the prospective coach	3.7	59.4	.28*	.07
Recommendations from a trusted source	3.5	59.1	.20	.19
Validated client results	3.0	38.0	.21	.15
Coaching certifications	2.8	28.2	.21	.13
Accreditation	3.0	34.3	.16	.12
University degree in applicable field	2.8	27.1	.14	.03
Ph.D.	2.0	4.3	.17	.17

IDEA

JATE

PLANNING
PROCESS

ANALYZE

FORECAST

IMPLEMENT

REF



کوچینگ به طور کامل
در سیستم ها و
فرآیندهای سازمانی
ادغام نشده است

اگر قرار است کوچینگ بخشی کلیدی از فرهنگ سازمانی باشد، پس باید بخشی کلیدی از فرآیندهای سازمانی نیز باشد. عدم گنجاندن کوچینگ در فرآیندهای سازمانی یک مانع رایج عملیاتی است. همانطور که گفته می شود، آنچه اندازه گیری می شود، معمولاً انجام می شود. وقتی این اتفاق نیفتد، مربیگری تبدیل به یک کار "تفنی" می شود که برخی از مدیران به طور موثر از آن استفاده می کنند، در حالی که دیگران - که ممکن است با ماهیت مشارکتی و غیر رهنمودی مربیگری به چالش کشیده شوند - نادیده گرفته می شوند. این وضعیت بالقوه تفرقه انگیز می تواند مربیگری را به عنوان بخش کلیدی فرهنگ سازمان تضعیف کند. برای جلوگیری از این اتفاق، مربیگری باید در مدیریت ۱:۱، بررسی عملکرد و گفتگوهای توسعه سالانه ادغام شود.



کوچینگ باید بخشی از سیستم مدیریت عملکرد باشد. رهبران باید برای مربیگری که انجام می‌دهند و بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای که از تیم‌هایشان در مورد نحوه ادغام مربیگری در مدیریت روزانه تیم دریافت می‌کنند، اندازه‌گیری شده و به آنها پاداش داده شود.

باید گروه‌های آموزشی تقویت‌کننده مربی و حمایت خودساخته ایجاد شود و حضور رهبران تشویق و نظارت شود.

To what extent does your organization use coaching in the following ways?

International Sample

Responses	Overall Means	Respondents Choosing Frequently or a Great Deal	Correlation with Coaching Success	Correlation with Market Performance
As an integrated part of a training or development program	3.6	63.1%	$r=.03$	$r=.15$
As the primary activity of a training or development program	3.1	39.7	.11	-.03
As a stand-alone activity unrelated to a training or development program	2.8	29.7	.12	.01

To what extent does your organization use coaching for the following purposes?

International Sample

Responses	Overall Means	Respondents Choosing Frequently or a Great Deal	Correlation with Coaching Success	Correlation with Market Performance
To improve organizational performance	3.6	61.4%	$r = .09$	$r = -.08$
To improve individual performance/productivity	4.2	87.3	.20	.18
To increase individual worker skill levels	3.7	60.0	.19	.20
To improve performance of employees whose supervisor is being coached	2.8	29.0	.24*	.21
To boost employee engagement	3.1	44.9	.14	.03
To improve recruitment outcomes	2.4	14.3	.14	.07
To improve retention rates	2.8	31.0	.02	.11
To address leadership development/succession planning	3.8	81.7	.00	.08
To address specific workplace problems	3.1	37.7	.09	.06

عدم ارزیابی یا ارزیابی ناکافی از مزایا و دستاوردهای کوچینگ



استقرار یک روش کوچینگ برای کار در یک سازمان می تواند چندین سال طول بکشد، و مستلزم تلاش زیاد و سرمایه گذاری قابل توجه (بسیار ارزشمند) باشد. بدون ارزیابی موثر، تیم رهبری ممکن است دید واضحی از مزایای سرمایه گذاری در مربیگری در طول زمان نداشته باشد. این ممکن است منجر به کاهش زمان و پول سرمایه گذاری شده در آموزش و توسعه مربیان شود و اثربخشی تغییرات مورد نیاز را کاهش دهد. بنابراین، مهم است که یک خرابیند ارزیابی واضح در ابتدا ایجاد شود تا معیارها و شواهد روشنی از موفقیت و ارزش سرمایه گذاری ارائه شود.

فقدان معیارهای روشن برای ارزیابی کوچینگ

باید در مورد اینکه فرهنگ کوچینگ چیست، چه چیزی می تواند به آن دست یابد و مزایای عظیمی که می تواند برای افراد، تیم ها و برای سازمان به همراه داشته باشد، ارتباطات روشن و بدون ابهام وجود داشته باشد. کوچینگ باید به عنوان بخشی از فرآیند تغییر فرهنگ گسترده تر قرار گیرد که قصد دارد استعدادهای حفظ و جذب کند، پتانسیل همه را شکوفا کند و به شکل گیری سبک جدیدی از سازمان کمک کند که در یادگیری، شمول و همکاری متقابل در همه سطوح پیشرفت کند



بسیاری از مردم، از جمله رهبران، هنوز مربیگری را به عنوان یک مداخله اصلاحی برای عملکرد ضعیف می دانند و این چنین نیست. البته، کوچینگ می تواند به بهبود عملکرد ضعیف کمک کند، اما اساساً کوچینگ به معنای کمک به همه افراد برای دستیابی به پتانسیل واقعی خود در محل کار است. به یاد داشته باشید برای بهبودی لازم نیست بیمار باشید. رهبران به درک کاملی از مزایای کوچینگ نیاز دارند تا به آنها کمک کند تا واضح و آگاهانه آن را ارتقا دهند.

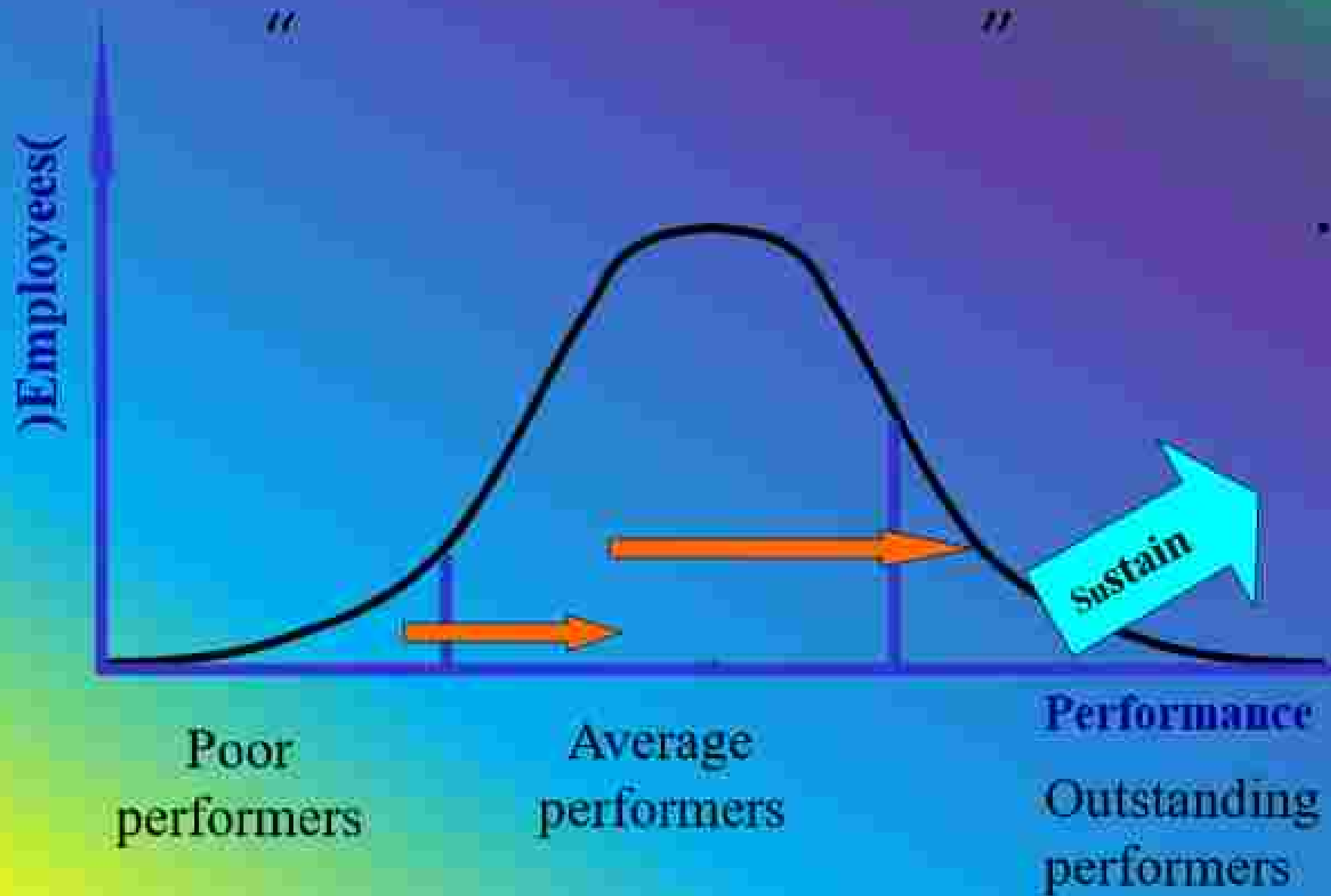
Tables 32 and 33 (continued)

To what extent do you use coaching for the following groups?

International Sample

Responses	Overall Means	Respondents Choosing Frequently or a Great Deal	Correlation with Coaching Success	Correlation with Market Performance
High potentials	3.9	72.3%	$r = -.02$	$r = .08$
Problem employees	2.9	29.7	.16	.10
Executives	3.4	53.1	.10	.14
Expatriates	2.2	10.0	.06	.25*

* Correlation is significant at the .05 level.



(Shribny, 2013)

کوچینگ افراد دارای عملکرد عالی



□ طراحی دیدگاه و Vision

□ تدوین نیمرخ شایستگی ها

□ فراهم کردن بازخوردهای مداوم و جلب مشارکت خود افراد در برنامه ریزی

□ ایجاد چالش مداوم

□ تقدیر و پاداش کافی

کوچینگ افراد دارای عملکرد عادی



■ مشخص کردن ظرفیت های بالقوه فرد

■ ارزیابی وضع موجود عملکرد فرد

■ تعیین دلایل عملکرد دور از ایده آل

■ برجسته کردن نقاط قوت فرد

■ تعریف استانداردها

■ تدوین برنامه

■ حمایت و پشتیبانی

کوچینگ افراد دارای عملکرد ضعیف



❑ بررسی مستندات

❑ بررسی دلایل

❑ تشویق افراد به اظهار نظر و یافتن راه حل

❑ گفتگو در باره هدف ها

❑ توافق در باره برنامه عمل

❑ برنامه ریزی جلسات پی گیری

idealism ...

آرمان گرایی در رابطه با کوچینگ

رهبران مؤثر متوجه می شوند که مربیگری چه زمانی مفید است و چه زمانی کارساز نیست و بسته به موقعیت، سبک های خود را تغییر می دهند. گاهی اوقات مربیگری روش درستی برای مدیریت یک موقعیت نیست. بنابراین، حیاتی ترین وظیفه برای رهبران و مدیران مؤثر این است که بفهمند مربیگری چه زمانی مفید است و چه زمانی کارساز نیست و چه مداخلات دیگری سودمندتر هستند. مربیگری تنها بخشی از طیف رهبری در نظر گرفته می شود.

*****کوچینگ جواب همه چیز نیست*****

برخی موقعیت ها به قرار زیر هستند:

- ☐ مناسب نبودن فرهنگ سازمان برای کوچینگ (انجام همه امور به صورت بالا به پایین، عدم وجود اعتماد؛
- ☐ فقدان شفافیت، عینیت و مهارت های بین فردی خصوصاً نزد کوچ؛
- ☐ فقدان برنامه بلندمدت برای استقرار کوچینگ در سازمان؛
- ☐ وقتی کارکنان دانش و مهارت لازم را ندارند، در این حالت آنها به آموزش نیاز دارند نه کوچینگ؛
- ☐ وقتی مساله اصلی کمبود منابع در دسترس است؛
- ☐ کارکنان انگیزه و تمایلی به کوچینگ ندارند؛
- ☐ محدودیت زمانی برای اجرای کوچینگ وجود داشته باشد.

دستیخت خانگی الزاما بهتر نیست



❑ استخدام مربیان داخلی یک گام جسورانه و تعهد به فرهنگ مربیگری است، با این حال آنها خطراتی را به همراه دارند.

❑ طبق مطالعه ICF، دانش گسترده فرهنگ سازمانی مربیان داخلی ارزشمند است، اما توانایی حفظ محرمانه بودن را تحت الشعاع قرار می دهد. در بیشتر موارد، مربیان داخلی آموزش رسمی کمتری نسبت به مربیان خارجی دارند، بنابراین شایستگی مربیان خارجی بیشتر است.

❑ برای یک مربی داخلی، آگاهی از جایگاه خود در سیستم و پیش بینی موانع احتمالی که ممکن است برای مربیگری ایجاد شود، مهم است. در مقابل، مربیان خارجی ممکن است دیدگاه مستقل تری نسبت به فعالیت های روزانه مربی خود داشته باشند.

Co-sourcing

بر اساس مطالعه فوق الذکر **ICF** نتیجه می گیرد که شرکت هایی که هم به کوچ خارجی و هم داخلی و رهبران دارای مهارت های مربیگری متکی هستند، احتمال موفقیت بیشتری دارند. مربیان، چه داخلی و چه خارجی، نیاز به نظارت حرفه ای منظم دارند، این کار یک چارچوب مناسب برای بازبینی و توسعه کار مربیگری انجام شده ایجاد می کند.

What percentage of your coaches is hired from a source external to your company?

North American Sample

Responses	Overall Results
0-25%	56.2%
26-50%	9.5
51-75%	9.9
76-100%	24.5

International Sample

Responses	Overall Results
0-25%	47.8%
26-50%	7.5
51-75%	22.4
76-100%	22.4



عدم ممارست در اجرای برنامه کوچینگ

What is the average duration of a typical coaching arrangement?

North American Sample

Responses	Overall Results	Correlation with Coaching Success	Correlation with Market Performance
0-3 months	23.6%	$r = .17^{**}$	$r = .02$
3-6 months	28.3		
6-12 months	29.7		
Over 1 year	18.4		

** A significant correlation ($p < .01$) exists between the duration of a coaching relationship and the success of coaching in an organization. Specifically, the longer the coaching period lasts, the more successful it is reported to be.

Table 16

International Sample

Responses	Overall Results	Correlation with Coaching Success	Correlation with Market Performance
0-3 months	20.3%	$r = -.10$	$r = -.17$
3-6 months	34.2		
6-12 months	27.9		
Over 1 year	17.7		

علت خاتمه دادن به برنامه کوچینگ سازمانی	درصد در بین سازمان های بین المللی
زیر سؤال رفتن صلاحیت های کوچ	۶۵
کمبود وقت برای مشارکت کارکنان	۱۹٫۱
عدم انطباق بین کوچ و کوچی	۱۸
عدم تمایل کارمند برای درگیر شدن در فرایند کوچینگ	۴۰
بودجه ناکافی	۱۰
ضروری تلقی نشدن کوچینگ از سوی مدیران عالی	۱۰
ناتوانی کارمند برای تغییر	۲۰
نرخ بازگشت سرمایه (ROI) در کوچینگ به سختی قابل محاسبه است	۱۵

منابع

1. American Management Association(2008-2018) **COACHING
A Global Study of Successful Practices**
2. Coachhub(2023) Line Manager Involvement in Coaching
3. Coaching Foundation (2023) 36 Key Executive Coaching Statistics
4. Vance, T(2023) **How to overcome the 7 barriers to coaching in the
workplace.**
5. weebly(2023) The Paternalistic coach.
<https://coachingsportleadership.weebly.com/paternalistic-coach.html>

۶. دبیرا و اجاری فتحی و اجارگاه و دیگران. (۱۳۹۵) چگونه پشتیبانی مدیران را نسبت به آموزش و توسعه منابع انسانی جلب کنیم. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی