



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMEMNT

Volume No.: 3, Issue No.: 42, Sep 2023

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

A review of the classic method for business coaching

Bijan Hojjati

DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

The purpose of this article is to provide business coaching in a classic way. An overview of the definition of coaching will be given. Then the focus will be on the components and types of coaching. In addition, a brief description of the trainer's qualifications and supporting tools in their work will be provided. Our review should begin with a brief overview of the definitions of coaching. One method defines coaching as an educational process centered around the formation (improvement) of the employee's skills, a process that is guided within the system: a coaching master for each coaching trainee.

Keywords: Coaching, business, business coaching

بررسی روش کلاسیک برای کوچینگ کسب و کار

بیژن حجتی

دانش آموخته DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده: هدف این مقاله ارائه مربیگری کسب و کار به روش کلاسیک میباشد. یک بررسی اجمالی در مورد تعریف مربیگری آورده خواهد شد. سپس تمرکز بر روی اجزاء و انواع مربیگری خواهد رفت. به علاوه توضیح مختصر از صلاحیت های مربی و ابزارهای حمایت کننده در کارشان ارائه خواهد شد.

بررسی های ما باید با یک بررسی اجمالی و مختصر در مورد تعریف های مربیگری آغاز شود. یکی از روش ها مربیگری را به عنوان یک فرآیند تعلیمی حول محور تشکیل (بهبود) مهارت های کارمند تعریف میکند، فرآیندی که درون سیستم هدایت میشود: یک استاد مربیگری برای هر کارآموز مربیگری [1].

کلمات کلیدی: مربیگری، کسب و کار، کوچینگ کسب و کار

بر طبق راتجک و پیلپزوک مربیگری کمک و مدیریت کردن مهارتها و صلاحیت های شخص در یک زمینه خاص هست که به صورت انفرادی توسط یک مربی هدایت میشوند. یک عنصر مهم مربیگری رابطه شراکتی و اعتماد دو طرفه بین مربی شخصی و کارآموز / مشتری / ورزشکار / کارمند و یا تیمش هست. وظیفه اصلی مربیگری حمایت کردن از فرد است که شامل مربیگری طرح برای برای دستیابی وی به اهدافی است که در مورد آن ها با مربی به توافق رسیده است. [2].

مربیگری به خصوص در بخش کسب و کار بهبود موثر بودن و کارآمدی سازمان از طریق قادر کردن کارمندان برای یادگیری یک شیوه زمانبندی شده تحت نظارت یک مربی میباشد. در ابتدا فرآیند این است که بتوان یک حل مساله موثرتر را بوجود آورد، به علاوه بهبود در کارآمدی شخص کارمند به ویژه هر جا که تغییر در راندمان فعالیت مطلوب است [3].

تورب و کلیفورد معتقد است که این مربی های حرفه ای ، به نوعی به یک فرد کمک می کنند تا با در نظر داشتن نحوه استفاده از مهارت ها و یا دانش اصلی ، توانایی های کاری خودش را بهبود و ارتقا دهد [4]. مربیگری یک روند شامل بهبود شایستگی ها در حوزه انتخاب شده توسط مشتری ، مبتنی بر مشارکت و اعتماد متقابل می باشد. این روند به افراد کمک می کند تا به چیزی تبدیل شوند که خودشان می خواهند و تا بیشترین حد ممکن پیشرفت کنند. این روند هر چیزی که برای افراد مهم است را در نظر گرفته و آن را ارتقا می دهد. همچنین باعث می شود که یک سازمان نه تنها از نظر شایستگی های فردی، بلکه از نظر شکل گیری نگرش های مناسب بهبود پیدا کند. مربیگری روندی است که در طول زمان شکل می گیرد. این روند اهمیت بسیار زیادی دارد زیرا هر تاثیری که امروز به دست بیاید آن قدر تقویت می شود که باعث می شود تاثیرات مثبتی در آینده هم شکل بگیرد [5].

اما از نظر رابرتا ديلتز، تکنیک های مربیگری شامل درک نقاط قوت فرد، کمک به آن ها برای رفع موانع فردی و محدودیت ها برای رسیدن به هدف و کمک به آن ها برای عملکرد قوی تر در تیم می باشد [6].

مربیگری یک حالت از تمرین های فردی و یک روش برای پشتیبانی از توسعه و تکامل فردی در افراد می باشد که او را قادر می سازد تا بهبود هایی را در زندگی شخصی و زندگی خصوصی خودش مبتنی بر آمادگی ها، ارزش های پشتیبان و تمایل خودش ایجاد کند، یعنی بر اساس نیاز های خاص هر کدام از مشتریان. مربیگری را می توان به مانند یک سفر درونی به منظور ورود به دنیای داخل یک فرد برای کشف تمایلات و رویاهای او در نظر گرفت که در نهایت منجر به شکل گیری زندگی آن ها و یافتن یک تعادل مبتنی بر ایجاد و تحقق اهداف مطلوب چه از نظر فردی و زندگی شخصی می شود [7].

مربیگری تا حد زیادی به اشتباه مشابه با دوره های تمرینی در نظر گرفته می شود که در شرکت ها اجرا می شوند. دوره های تمرینی خودشان معمولاً متمرکز بر روی فراهم کردن دانش ضروری و توسعه شایستگی ها در فرد تحت تمرین می باشند. مربیگری به نوعی یک حالت از پرسش ماهرانه از مشتری می باشد تا او بتواند فعالیت مناسب برای خودش را پیدا کند و بتواند به هدفی برسد که سوژه تمرین ها می باشد.

تفاوت ها و بخش های مختلف مربیگری

مربیگری از نظر کاربر به صورت تجاری و مربیگری در زندگی شخصی تقسیم می شود. به دلیل انواع مختلف موضوعاتی که در قسمت تجاری این مبحث مطرح می شود و اصطلاحاً با نام مربیگری اجرایی شناخته می شود، نشان می دهد که مربیگری از نقطه نظر مدیریتی متفاوت می باشد. مربی ها زمانی که نیاز از طرف شرکت یا فرد مطرح شود کار خودشان را شروع می کنند (که ممکن است یک مربی یا گروهی از مربیان در نظر باشد). در این مقاله ما تمرکز خودمان را بیشتر بر روی مربیگری تجاری قرار می دهیم.

اهداف مربیگری باید بر اساس اصول SMART مشخص شود، یعنی این مربیگری ها باید ساده، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان بندی شده باشند (همچنین ممکن است یک نسخه طولانی تر از این اصول با نام SMART-ER وجود داشته باشد که E به معنی جذاب و R به معنی مثبت شده می باشد).

مهم ترین عامل در موفقیت در روند مربیگری نیز، پرسیدن سوال های ماهرانه ای است که مشتری خودش جواب می دهد. در واقع قسمت پرسیدن سوال ها به جای ارائه توصیه می باشد که باعث شکل گیری پاسخ های مستقیم از خود فرد می شود (که بیشتر سوال های بدون محدودیت هستند) و در نتیجه باعث می شود که مشتری با ایده ها و افکار خودش رو به رو شود که شاید این افکار و ایده ها با افکاری که در ذهن خودش دارد، حالت تضاد داشته باشد [6]. خود روند مربیگری شامل یک سری از فعالیت ها می باشد. بخش های مختلف آن را می توان به صورت زیر تقسیم بندی کرد:

- فرد مربی، آموزش دهنده و راهنما
- مشتری، فرد تحت مربیگری که توسط راهنما به سمت هدف مورد نظر هدایت می شود.
- نتایج مطلوب مبتنی بر رضایت دو طرفه در قرار داد از نظر عملکردی که مربی مسئول آن می باشد.
- روش های آموزشی یعنی کارگاه های کلی مهارت ها و بسته های تجربی مربی که می تواند ابزار آموزش اولیه یا گسترده باشد.
- قوانین مربی گری، یعنی قراردادی که شامل توافق بین مربی و مشتری می باشد؛ این قرارداد باید شامل تمام بخش های مربی گیری باشد که شامل اهداف تعیین شده، انتظارات از دو طرف و غیره می باشد.
- تحلیل نهایی مربیگری یعنی جمع بندی و پیشنهادات به هدف حفظ تاثیرات ایجاد شده که توسط هر دو طرف شکل گرفته است [6].

استاندارد های کاری با مشتری

استاندارد های اجرای مربیگری برای مشتری ها برای هر نوع از مربیگری مشابه می باشد. تمام این استانداردها مبتنی بر شناختن نواحی عملکردی مشتری، کمک به او برای تحقق این حوزه ها به منظور تشخیص راحت تر مشکل و تلاش برای رسیدن به اهداف مشخص شده در قرارداد می باشد.

در مربیگری تجاری، الگوی کار با مشتری ها مبتنی بر درون اندیشی او از رفتار و شرایط خودش می باشد. مربی به مشتری گوش می دهد و از او سوال هایی را می پرسد در حالی که کارمندان خودشان به دنبال راه حل می گردند. نقش مربی محدود به گوش کردن بدون تلاش برای یافتن راه حل می باشد. در صورتی که مشکل توسط کارمندان حل نشود، در این صورت مربی خودش هم در روند یافتن پاسخ تلاش می کند. مربی بازخورد های لازم را به کارمندان می دهد و افکار و یافته های خودش را در اختیار او قرار می دهد تا بتواند به صورت مشترک نقاط قوت و ضعف و نتایج را تحلیل کنند. مربی سپس فعالیت های بعدی را مشخص می کند.

ما باید بر روی نقاط قوت و استعداد های موجود در مشتری تاکید داشته باشیم تا او بتواند فعالیت های خودش را بهبود دهد. ایجاد کردن حس ارزش در مشتری ها و کمک به او برای مشارکت بیشتر، باعث می شود که شک های مشتری هم رفع شود.

ایجاد برنامه شخصی توسعه، ایجاد استراتژی های یکپارچه سازی در محیط کاری جدید و شناخت اهداف و تمایلات حرفه ای به فرد کمک می کند تا در روند مربیگری پیش برود و باعث می شود که مشتری در هر مرحله حس امن داشته باشد، زیرا مشتری می داند که مربی دارای یک برنامه دقیق می باشد و هیچ چیزی از کنترل خارج نمی شود. ازین رو، برای او معلوم می شود که فعالیت های مربی تصادفی نیست بلکه تماما از روی برنامه ریزی می باشد و باعث می شود که فرد تحت تمرین به مربی اعتماد داشته باشد.

مربی می تواند یک بحران، تضاد و یا تنش در محیط کاری را تصور کند و به مشتری کمک کند تا با ایجاد عملکرد های حرفه ای مناسب، از این مشکلات گذر کند.

چهار المان اصلی در این زمینه اهمیت دارند :

- اهداف

- ارزش ها

- نظرات

- برنامه های کاری

ما همیشه باید قصد کمک به مشتری را داشته باشیم، به همین دلیل کل این روند بر روی محرمانه بودن اطلاعات و آیتیم های موجود و اصول اخلاقی مربی شکل می گیرد (استاندارد های ICC).

قطعا، زمان و برنامه مربیگری در هر مرتبه، به صورت دقیق با مشتری هماهنگ می شود و مطابق با اهدافی که مشتری در ذهن دارد، مشخص می شود. زمان در این قسمت، اهمیت بسیار زیادی دارد، و دلایل آن بدون محدودیت شامل این حقیقت است که شکل گیری عادات جدید در تفکر و عمل، نیاز به زمان دارد. در واقع در این شرایط، موضوع واقع گرایی، مسئولیت پذیری و اهمیت دادن نسبت به تاثیر مربیگری مطرح می شود.

ارائه بازخورد یکی از مهم ترین بخش هایی است که همیشه در روند مربیگری در نظر گرفته می شود.

بازخوردی که به صورت مناسب ارائه شود به افراد کمک می کند تا کار های موثر تری انجام دهند و تعهد و اخلاقیات خودشان را بهبود دهند و بیشتر موفق باعث رشد کارمندان می شوند. هدف ارائه بازخورد ارائه دانش در رابطه با رفتار یا فعالیت به صورتی می باشد که دریافت کننده این بازخورد نگرش مثبت نسبت به خودش و کسی که بازخورد ارائه می کند را حفظ کند. بازخورد را می توان در هر زمانی ارائه کرد و فرد باید برای شنیدن آن آماده باشد و مربی باید بداند که قرار است چه بازخوردی ارائه شود. وقتی که بین بازخورد های مثبت

و منفی تفکیک ایجاد می کنیم ما باید تناسب آن ها را درک کنیم – یعنی ممکن است پیام های مثبت بسیار بیشتر از پیام های منفی باشد. یک روش مناسب برای ارائه کردن بازخورد، شروع با پرسیدن سوال و راهنمایی کردن فرد به صورت خودکار به سمت حوزه هایی است که مربی در طول ملاقات مشتری آن ها را شناسایی کرده است. در صورتی که کالای مورد تبادل بین دو فرد آگاهی و تجربه باشد در این صورت این روش کافی می باشد و بخش های بعدی جلسه تحت اصول درون اندیشی برای توسعه نیاز ها و برنامه ای برای رسیدن به آن ها می باشد. در صورتی که بازخورد استاندارد با نمایه اطلاعاتی کامل ارائه شود، ما باید این کار را به صورت مناسب انجام دهیم هر انسانی باید بداند که فردی در حال نظارت بر کار های او است و باید قدر دان او باشد. ازین رو، در طول جلسه های بازخورد افراد باید نسبت به کار هایی که به خوبی انجام می دهند آگاه بشوند و مشخص بشود که آیا حدی که انتظارات را پوشش می دهند قابل قبول است یا خیر. در این زمینه چه موضوعی اهمیت دارد: اگر مربیگری قرار باشد که در زمینه فروش تاثیر داشته باشد، زمان برای ارائه بازخورد باید بعد از ملاقات تجاری فرد با مشتری ارائه شود. کل این بازخورد ها نباید به صورت کلی و ناگهانی به فرد ارائه شود – زیرا ممکن است این کار باعث شود تاثیر بازخورد ها کاهش پیدا کند و فرد آن ها را فراموش کند. برای این که یک مکالمه موثر به امید یک تغییر مثبت بین مربی و فرد ایجاد شود، مربی باید در ارائه بازخورد متمرکز بر روی موضوعی باشد که قرار است تغییر پیدا کند. بازخورد باید به صورت توصیفی باشد نه تفسیری یا ارزشیابی. [8].

شایستگی های مربی و ابزار پشتیبانی برای کار او

مربی باید به دیگران کمک کند تا در یک سطح بالاتر به نتایج مد نظر خودشان برسند، و باید بتواند یک دیدگاه مثبت در مشتری ایجاد کند و نتایج مورد نیاز برای مشتری را فراهم کند.

مربی هم باید نسبت به توانایی های خودش اطمینان داشته باشد. او باید نوعی حساسیت داشته باشد که بتواند وقتی که لازم است عقب بکشد و در رابطه با موضوع خاصی کار نکند. یک حس شوخ طبعی نیز بسیار می تواند به او کمک کند تا در شرایط سخت، جو را عوض کند [9]. او باید نسبت به اطلاعاتی که دریافت می کند حساس باشد و المان های مختلف را در نظر بگیرد، مانند شرایط شرکت، شرایط فردی در تمام افراد دخیل در آن روند و به صورت کلی، مربی باید بتواند سیستمی که در آن کار می کند را در نظر بگیرد. علاوه بر این، او باید از درک اولیه ای که شاید منجر به دشواری در ارتباط شود را هم کنار بگذارد. نگرش های بحرانی نسبت به نظرات و انعطاف خودش برای تطبیق خودش، نشان دهنده بخش داخلی نگرش های مربی می باشد [10].

مربی از جمع بندی های خودش بعد از مشاهده مشتری استفاده می کند. ابزار مفید در به دست آوردن اطلاعات در رابطه با نگرش ها و شایستگی های مشتری، تست های محیطی است که افراد از نزدیک ترین محیط ها (نزدیکان، ارشد ها) ذینفع هستند. این تست ها شامل روش های 360 درجه، 270 درجه و 180 درجه می باشند. تست های روش های 180 درجه و 360 درجه امکان ارزیابی شایستگی های کارمندان را می دهد که در یک سازمان یا شرکت کار می کنند. سوالاتی که در این نوع از تست ها ارزیابی می شوند مرتبط با استفاده از رفتار و شایستگی های محسوس از نقطه نظر شرکت یا سازمان یا افراد می باشد.

تست های 360 درجه نیز برای ارزیابی کل سازمان برای افراد می باشد. در طرف دیگر، فرد ارزیابی شده به صورت همزمان با کسی فعالیت می کند که او را ارزیابی می کند. کارمندان، اطرافیان و ارشد ها نیز در این تست ها مشارکت می کنند تا ارزیابی فردی را انجام دهند.

ارزیابی افراد به صورت گروهی انجام می شود و مبنایی برای ایجاد مشخصات تحلیل و جمع بندی بیشتر می باشد. نتایج به دست آمده به این روش به شدت قابل اعتماد می باشند، زیرا فردی که تمرینات را دریافت می کند نمی تواند توسط کارمندان خاص به اطلاعات ارزیابی خودش دست پیدا کند و در نتیجه نظرات کلی اطرافیان را می داند که در زمینه های مختلف شایستگی و مشخصه های فردی، تقسیم بندی می شود.

نتایج تست به کارمندان نشان می دهد که کدام مشخصات ممکن است به عنوان مزیت مشارکت شناسایی شود و کدام یک از آن ها تاثیر منفی دارد. علاوه بر این، این امکان وجود دارد که دیدگاه ها توسط ارزیابی مشتریان و مشارکت کننده ها توسعه پیدا کند، در صورتی که همکاری با آن ها ابعادی از عملکرد های مدیریتی باشد. در مورد کارمندان اجرایی نتایج به دست آمده را می توان برای تعیین سازمان دهی مهارت های کاری و رهبری تیم ها استفاده کرد.

مزیت های استفاده از این تست ها این است که کارمندان با اهداف راهبردی شرکت آشنا می شوند و روابط فردی در شرکت تعریف می شود. نتایج به دست آمده را می توان به عنوان مبنایی برای تصمیم گیری در زمینه ساختار دهی کل سازمان و تیم های خاص آن، استفاده کرد.

مزیت های ایجاد شده از مربی گری

مزیت های ایجاد شده توسط مربیگری را باید در دو برنامه (از نظر تقسیم بندی ها و کاربرد ها) برای مزیت شرکت ها و مشتریان، استفاده کرد.

مزیت برای شرکت ها

این روش باعث صرفه جویی در زمان و هزینه برای شرکت ها می شود. مربیگری سریع ترین روش برای بهبود تاثیر افراد می باشد. مربیگری باعث می شود که شرکت فرصتی پیدا کند تا کارمندان را در محل از نظر مهارت ها تقویت کند و به آن ها در مسیر رسیدن به بهبود در حرفه شغلی، همیاری می کند.

این یک روش عالی برای توسعه تاثیرات تمرین در سازمان می باشد. مربیگری باعث می شود که اجرای تغییرات مورد نیاز ارتقا پیدا کند و دانش و مهارت مورد نیاز بعد از بازگشت به کار حفظ شود - یعنی، به صورت عملی. این کار ها بر اساس دقت در عمل توصیف می شود و در نتیجه منجر به کارایی بالا می شود. این تمرین ها فرصت هایی را ایجاد می کند تا با افراد مختلف کار شود و فرصت هایی برای آن ها ایجاد شود تا استراتژی های جدید را از نظر بالاتری نیاز و بیشترین تاثیر، در نظر بگیرند.

با تقویت یک فرد، مربی باعث تقویت سازمان می شود که فرد در آن کار می کند. این روند باعث می شود که افرادی که از نظر راهبردی اهمیت دارند و ذینفعان در سطوح مختلف، پیشرفت کنند. علاوه بر این توان بالای مربیگری به عنوان یک ابزار ابتدایی بیش از پیش گسترش یافته است.

مربیگری به صورتی اجرا می شود که مشکلی با وظایف روزانه و حرفه ای نداشته باشد. همچنین این امکان وجود دارد که با استفاده از تلفن یا ایمیل مربیگری از راه دور اجرا شود، مانند تداوم جلسه های مربیگری - مشتری.

مزیت ها برای افرادی که تحت مربیگری قرار می گیرند

مربیگری به افراد کمک می کند تا منابع طبیعی و استعداد های درون شان که تا کنون شناخته نشده است و بررسی نشده را شناسایی کرده و از آن استفاده کنند. روش های فردی برای مشتری اهمیت زیادی دارد زیرا به او کمک می کند تا احساس پیشرفت کند. یک مزیت دیگر برای فرد تحت مربیگری این است که مربیگری یک روند توسعه دقیق با ترکیب مهارت های خاص مرتبط با جایگاه فرد می باشد که مسیر بلند مدت رشد او را هم در نظر می گیرد (ارتقا). با استفاده از استراتژی های فردی یادگیری و انگیزه، مشخصه های افراد و توسعه روش های رسیدن به اهداف، ممکن می شود.

علاوه بر این، این مزیت ها مانند توسعه برنامه های شغلی، پشتیبانی در جستجوی شغلی، بهینه سازی ابزار بازاریابی شخصی مانند مشخصات حرفه ای، توسعه و حفظ شبکه تماس، ادغام و ارزش یابی شرایط، و تفسیر رفتار افراد به فرد کمک می کند تا نتایج شغلی خوبی را به دست بیاورد و بتواند با اطرافیان و یا نیروهای ارشد خودش ارتباط بهتری داشته باشد و در نتیجه از نظر زمان و یا توانایی ایجاد یک تیم، به بهبود برسد.

خلاصه

مربیگری یک راه حل است که بیش از پیش توسط شرکت ها مورد استفاده قرار می گیرد تا کارایی و تاثیر کارمندان افزایش پیدا کند و همچنین رفاه کارمندان نیز بهتر شود. این روش ها باعث میشود مزیت های سازمانی مختلفی ایجاد شود، با وجود این که گاهی ریسک هایی نیز در این زمینه وجود دارد یعنی گاهی ممکن است مجموع مزیت ها خیلی بیشتر از مقادیر مورد انتظار باشد در نتیجه استفاده از این ارزیابی های تیمی گاهی تصمیم حساسی است. انتخاب مناسب مربی گری، و توانایی فراهم کردن بازخورد های حرفه ای و مهارت های ارتباطی باید منجر به ارتقای کارمندان در شرکت شود.

منابع

- [1]. Downey M., 2003, **Effective coaching**, TEXERE, Nowy Jork 2003
- [2]. Ratajczak A., Pilipczuk P., 2011, **Dlaczego warto inwestować w coaching?**
<http://icc.coachingpartners.pl/> 2011.04.05
- [3]. Szulc W., 2008, **Coaching – misja życia**, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice 2008
- [4]. Thorpe S., Clifford J., 2004, **Podręcznik coachingu**, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004
- [5]. Parsloe E., 1998, **Coaching i mentoring**, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998
- [6]. Bennewicz M., 2008, **Coaching czyli restauracja osobowości**, Gruner+Jahr, Warszawa 2008
- [7]. Szkoła Josepha O'Connora, www.iccpoland.pl, 18-01-2011
- [8]. Business Coaching, http://businesscoachingmag.pl, 04-03-2011
- [9]. W.Szulc, **Coaching**, Wydawnictwo Złote Myśli,
- [10]. H.Szmidt, **BUSINESS COACHING** 1/2011
- [11]. Badania, www.biostat.com.pl, 12-02-2011