

کوچینگ سازمانی

و افسردگی شغلی کارکنان

علیرضا نعیمی

۱۴۰۳/۰۲/۲۳



علیرضا نعیمی

لیدرشیپ کوچ سازمانی

هم بنیانگذار شرکت پرتو توسعه کارو

منتور کوچ و مدرس مهارت‌های کوچینگ آکادمی کوچینگ کارو

دارای تاییدیه صلاحیت سطح PCC از فدراسیون جهانی کوچینگ

سرفصل ها

- افسردگی شغلی چیست؟
- علایم و نشانه‌های افسردگی شغلی
- دلایل بروز افسردگی شغلی
- مدیریت، پیشگیری و درمان افسردگی شغلی
- معجزه کوچینگ، آگاهی و تعهد
- کوچینگ در سازمان‌ها

افسردگی شغلی چیست؟

افسردگی شغلی نوعی از افسردگی است که در اثر فشار، تنش، نارضایتی یا ناامیدی ناشی از شرایط کار به وجود می‌آید. افسردگی شغلی یکی از علل رایج کاهش عملکرد، افزایش غیبت، تغییر یا ترک شغل است.

افسردگی ناشی از کار ممکن است به صورت «مزمن» یا «حاد» باشد:

- **افسردگی شغلی مزمن:** زمانی رخ می‌دهد که فرد به طور مداوم با شرایط کار نامطلوب روبرو است و احساس بیچارگی و ناامیدی دارد.
- **افسردگی شغلی حاد:** زمانی رخ می‌دهد که فرد به طور ناگهانی با یک رویداد مهم و تغییر دهنده در کار مانند اخراج، تنزل مقام، تغییر شغل یا سازمان مواجه می‌شود.

علایم و نشانه‌های افسردگی شغلی

برخی از شایع‌ترین علائم افسردگی شغلی عبارتند از:

- عدم اعتماد به دیگران
- کاهش حس رضایت شغلی
- کاهش توانایی تصمیم‌گیری
- انرژی کم و بی‌انگیزگی برای انجام کارها
- افزایش غیبت یا دیر آمدن و زودتر رفتن
- انجام خطاهای بیش از حد در کارهای روزانه
- عدم اعتماد به نفس در هنگام انجام وظایف
- ناتوانی در تمرکز، اختلال حواس و مشکل در به خاطر سپردن چیزها، به ویژه اطلاعات جدید
- از دست دادن علاقه به وظایف در محل کار، به ویژه وظایفی که قبلاً برای فرد جالب و رضایت‌بخش بودند

علایم و نشانه‌های افسردگی شغلی (ادامه)

- احساس خستگی، کسالت
- افزایش یا کاهش وزن یا اشتها
- میل به انزوا و کناره گیری از افراد
- دردهای فیزیکی مانند سردرد و ناراحتی معده
- تحریک پذیری، افزایش خشم و کاهش صبر و تحمل
- احساس غم و اندوه مداوم و طولانی مدت یا بد خلقی
- عدم رعایت بهداشت شخصی یا تغییر قابل توجه در ظاهر
- احساس ناامیدی، درماندگی، بی‌ارزشی یا احساس گناه شدید
- مشکل در خوابیدن یا خوابیدن زیاد (مانند چرت زدن در ساعات کاری معمولی)
- افزایش سطح اضطراب، به ویژه هنگام مدیریت موقعیت‌های استرس‌زا یا فکر کردن به کار در زمان‌های غیر کاری

دلایل بروز افسردگی شغلی

دلایل مختلفی وجود دارد که می‌توانند به افسردگی شغلی منجر شوند. هرچند، این دلایل در افراد مختلف می‌تواند متفاوت باشد.

- عدم علاقه به شغل
- کار در یک محیط کار سمی
- احساس عدم کنترل بر مسائل کاری
- عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی
- تجربه آزار و اذیت یا تبعیض در محل کار
- انجام کار غیر مرتبط با اهداف شغلی مورد نظر
- عدم تطابق ارزش‌های شخصی با ارزش‌های سازمانی

مدیریت افسردگی شغلی و پیشگیری از آن

افسردگی شغلی هم **قابل مدیریت و پیشگیری** و هم **قابل درمان** است.

برخی از راهکارهای مدیریت افسردگی ناشی از کار عبارتند از:

تعیین هدف‌های شخصی و حرفه‌ای

با تعیین هدف‌های شخصی و حرفه‌ای، می‌توان به معنادار کردن کار، افزایش خودباوری، پیدا کردن جهت و روحیه و انجام بهتر وظایف کمک کرد.

تقویت مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله

با تقویت مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله می‌توان به بهبود رابطه با همکاران، مدیر یا مشتریان، پیشگیری یا حل تعارضات، بیان نیازها و احساسات، درخواست حمایت یا بازخورد، گفتگو درباره شرایط کار یا تغییرات مورد نیاز و پیدا کردن راه حل‌های خلاقانه و قابل قبول برای مشکلات شغلی کمک کرد.

مدیریت افسردگی شغلی و پیشگیری از آن

انجام کارهای مورد علاقه و خلاقانه در زمان فراغت

انجام کارهای مورد علاقه و خلاقانه در زمان فراغت، می‌تواند باعث تنوع بخشیدن به زندگی، افزایش حس لذت و شادی، تقویت استعدادها و علایق، کاهش استرس و افسردگی و بهبود رابطه با خود و دیگران کمک کند.

رعایت سبک زندگی سالم

با رعایت سبک زندگی سالم شامل تغذیه مناسب، ورزش منظم، استراحت کافی و مدیتیشن، می‌توان به بهبود سلامت جسمانی و روانی، کاهش استرس و افسردگی، افزایش انرژی و خوشحالی کمک کرد.

استفاده از مرخصی‌ها

حتما باید از مرخصی‌های شامل حقوق خود استفاده کرد. اگر سازمان به فرد اجازه استفاده یکجا از مرخصی‌ها را می‌دهد، از این زمان می‌توان برای رفتن به سفر و گذراندن اوقاتی دور از کار بهره برد. داشتن استراحت کافی تاثیر زیادی بر پیشگیری از افسردگی شغلی دارد.

درمان افسردگی شغلی

چه زمانی باید به دنبال درمان بود؟

برخی از علائمی که نشان می‌دهند افسردگی فرد پیشرفته بوده و نیاز به درمان دارد:

- فرد احساس می‌کند برای انجام هرکاری در طول روز بیش از حد لازم در تلاش است.
 - اضطراب او به حدی افزایش یافته است که شروع به تأثیرگذاری بر سایر بخش‌های زندگی اش می‌کند.
 - دائماً به دنبال هر بهانه‌ای برای گرفتن مرخصی یا ترک شغل خود است.
 - در محل کار گریه کرده و دائماً احساس بدی دارد.
 - افکار خودکشی یا آسیب رساندن به خود را دارد.
- اگر هر یک از موارد بالا احساس فرد را توصیف می‌کنند، وقت آن است که با گفتگو با یک روانپزشک، روانشناس یا مشاور حرفه‌ای، کمک حرفه‌ای بگیرد.

گزینه آخر: تغییر شغل یا سازمان

گاهی اوقات، روش‌های پیشگیری و درمان افسردگی شغلی کافی نیستند و فرد ممکن است نیاز به تغییر شغل یا سازمان داشته باشد.

تغییر شغل یا سازمان می‌تواند به پیدا کردن فرصت‌های جدید و بهتر برای رشد و توسعه شخصی و حرفه‌ای کمک کرده و باعث بهبود روحیه شود.

تغییر شغل یا سازمان، یک تصمیم مهم و گاهی دشوار است که باید براساس بررسی دقیق و جامع نیازها، اولویت‌ها، گزینه‌ها و پیامدهای آن اتخاذ شود.

معجزه کوچینگ، آگاهی و تعهد

بنا به تعریف فدراسیون جهانی کوچینگ ICF :

- کوچینگ نوعی **شراکت** مستمر، جهت کمک به مراجعه کنندگان است که مراجع را به **فکر** وامی‌دارد و **خلاقیت** درونی وی را برای کسب نتایج رضایت بخش در زندگی شخصی و حرفه ای بیدار می‌کند.
- در طول روند کوچینگ، مراجعه کنندگان **آگاهی** بیشتری به **پتانسیل** خود پیدا کرده و با عملکرد خود، کیفیت زندگیشان را بهبود می‌بخشند.

معجزه کوچینگ، آگاهی و تعهد

از دیدگاه جان ویتور :

- ❖ کوچینگ یعنی آزاد کردن توانمندی‌های بالقوه یک فرد (Unlocking a person's potential)
- ❖ کوچ به جای آموختن به افراد به آن‌ها کمک می‌کند خودشان یاد بگیرند.
- ❖ **آگاهی** Awareness و **مسئولیت پذیری** Responsibility دو کلمه کلیدی در کوچینگ هستند.
- ❖ وظیفه کوچ این است که به مراجع خود کمک کند نسبت به داشته‌ها و دانسته‌های خودش آگاهی بیشتری پیدا کند و مسئولیت رشد و توسعه خود را نیز بر عهده بگیرد.

معجزه کوچینگ، آگاهی و تعهد

از دیدگاه جاناتان پسمور:

رابطه کوچ و مراجع از جنس گفتگو است؛

یک نوع گفتگوی سقراطی.

کوچ در این رابطه بیشتر نقش تسهیل‌گر را بر عهده دارد و می‌کوشد با سوال‌های باز [که پاسخ قطعی و کوتاه و مشخص ندارند] خودآگاهی طرف مقابل را افزایش داده و حس پذیرش مسئولیت [برای تغییر و بهبود وضعیت موجود] را در او بیدار و تقویت کند.

کوچینگ از جنس نصیحت و توصیه نیست.

کوچینگ در سازمان‌ها

کوچینگ سازمانی، فرآیندی است که هدف آن افزایش بهره‌وری و سوددهی کل سازمان، از طریق تقویت مهارت‌های فردی و حرفه‌ای و ایجاد رضایت و موفقیت حرفه‌ای در کارکنان آن سازمان است.

در کوچینگ سازمانی، کوچ بر بهبود عملکرد مدیران و کارکنان سازمان تمرکز می‌کند و برای این منظور، راهکارها و روش‌های مختلفی را به کار می‌بندد.

کوچینگ در سازمان‌ها

استفاده از کوچینگ در سازمان عموماً از سه طریق انجام می‌شود:

۱. اختصاص کوچ بیرونی External Coach به مدیران ارشد و بعضاً مدیران میانی
۲. اختصاص کوچ داخلی Internal Coach به مدیران میانی و بعضاً روسا و سرپرستان
۳. ایفای نقش مدیران میانی، روسا و سرپرستان در قالب ”مدیر در نقش کوچ“ یا ”رهبر در نقش کوچ“

پیشگیری از افسردگی شغلی با استفاده از کوچینگ سازمانی

بسیاری از دلایلی که برای وقوع افسردگی سازمانی ذکر شد، ریشه در محیط سازمانی فرد دارد و مدیر و مافوق فرد نقش بسیار مهمی در ایجاد یا رفع این چالش ایفا می کند.

نقش مدیر در مدیریت این شرایط
چیست؟

- عدم علاقه به شغل
- کار در یک محیط کار سمی
- احساس عدم کنترل بر مسائل کاری
- عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی
- تجربه آزار و اذیت یا تبعیض در محل کار
- انجام کار غیر مرتبط با اهداف شغلی مورد نظر
- عدم تطابق ارزش‌های شخصی با ارزش‌های سازمانی

مدیریت در آینده

تغییر انتظار کارکنان در گفتگو با مافوق:

- حقوق من ← هدف من
- رضایت من ← پیشرفت من
- رییس من ← کوچ من
- ارزیابی عملکرد من ← گفتگوی من
- ضعف من ← نقاط قوت
- کار من ← زندگی من

مدیر موفق و متمایز با نگاه کوچینگ

اهمیت نقش مدیران در سازمان‌ها (نتایج تحقیق شرکت گلوپ)

✓ درصد اشتیاق کارمندان از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۵: ۱۳%

نتیجه اقدامات شرکت گلوپ بعد از چند سال کارکرد با برخی از شرکتها از سال ۲۰۱۵ به بعد:

✓ افزایش درصد اشتیاق کارکنان به ۶۳%

مزایای افزایش اشتیاق کارکنان:

۱. کمک به مدیران برای شناخت بهتر نقش خودشان
۲. شناخت و درک بهتر کارمندان و استعدادهایشان
۳. کمک به کارمندان در جهت تبدیل به استعدادها به نقطه قوت
۴. تعیین نقش برای کارمندان متناسب با استعدادهایشان

مدیر موفق و متمایز با نگاه کوچینگ

بیشترین عامل در میزان اشتیاق کارکنان: ۷۰% مدیران

- دلیل اصلی ترک سازمان توسط ۵۰% کارمندان، مدیران بوده‌اند.
- ۵۹% از کارمندانی که مدیران با engagement بالایی داشته‌اند، از اشتیاق بیشتری نسبت به سایر کارمندان برخوردار بوده‌اند.

مدیران مشتاق، کارمندان مشتاق خواهند داشت.

مدیر موفق و متمایز با نگاه کوچینگ

پنج استعداد مدیران عالی:

- ۱- انگیزه بخشی و ایجاد تعهد در کارمندان
- ۲- تصمیم گیری بر اساس بهره‌وری
- ۳- ایجاد فرهنگ مسئولیت پذیری (در خود و کارمندان)
- ۴- ایجاد روابط بر اساس اعتماد
- ۵- ارائه ابزار برای دستیابی به نتیجه

تنها ۱۰% از نیروی کار سازمانها، تمام پنج استعداد را بطور طبیعی دارند.

رهبر در نقش کوچ

آگاهی جدید شرکت‌ها:

- رهبری از نوع "فرماندهی و کنترل" ✖
- دستور دادن، قضاوت کردن ✖
- ایجاد الگوی کوچینگ ✔
- سوالات قدرتمند، حمایت و راهنمایی (بازخورد دادن) توسط مدیران ✔
- تسهیل حل مسئله، تشویق رشد کارکنان ✔

مدیر در نقش کوچ Manager as a Coach

منظور از این مفهوم، آشنایی و درک کاربردی مدیران با مفاهیم و برخی از صلاحیت‌های کوچینگ می‌باشد، به نحوی که بتوانند صلاحیت‌ها را در محیط کاری و سازمانی خود به نحوی به کار گیرند که موجبات کشف نقاط قوت و توانمندسازی همکاران و کارکنان خود را فراهم نموده و از این راه فرهنگ کوچینگ، خودباوری، شکوفایی و خلاقیت در سطح سازمان جاری گردد.

مدیر در نقش کوچ Manager as a Coach

صلاحیت های مدنظر به شرح زیر می باشند:

- معرفت کوچینگ سازمانی و کاربردهای آن
- گوش شنوا
- بازخورد موثر و سازنده
- مدل گفتگوی کوچینگ
- ساختار ارتباطات و عملکرد تیم
- تریک، ترغیب و توجه به نقاط قوت
- ایجاد محیط امن و ارتباط موثر
- پرسش قدرتمند
- تغییر دیدگاه
- سبک یادگیری
- تعهد هوشمندانه
- درخواست و دعوت به تغییر و اقدام

مدیریت افسردگی شغلی با استفاده از کوچینگ سازمانی

هنگامی که فرد با درجاتی از افسردگی شغلی درگیر می باشد، اختصاص یک کوچ سازمانی و استفاده از خدمات وی در راستای رفع موضوعاتی که منجر به افسردگی سازمانی وی شده است، می تواند بسیار کمک کننده باشد.

برخی از موضوعاتی که در این جلسات می تواند مطرح و برای آنها راهکار اندیشیده شود عبارتند از:

- عدم علاقه به شغل
- احساس عدم کنترل بر مسائل کاری
- عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی
- انجام کار غیر مرتبط با اهداف شغلی مورد نظر
- عدم تطابق ارزش های شخصی با ارزش های سازمانی

مدیریت افسردگی شغلی با استفاده از کوچینگ سازمانی

اتفاقی که در این جلسات می افتد دستیابی و آگاهی مراجع به عمق موضوع، موقعیتش و همچنین نیازها، باورها، بینش، ارزشها و ... از درون خود اوست که منجر به حضور او در موقعیت کنونی اش شده است. این آگاهی در کنار کشف نقاط قوت و پتانسیل های فرد، منجر به ایجاد آگاهی برای تعریف اقدام لازم و همچنین ایجاد تعهد و مسئولین پذیری در وی خواهد گردید.

مدیریت افسردگی شغلی با استفاده از کوچینگ سازمانی

همچنین هنگامی که فرد در گام آخر، به فکر ترک شغل یا سازمان است، برگزاری جلسات فردی کوچینگ میتواند در تصمیم گیری همه جانبه و جامع او بسایر کمک کننده باشد.

درمان افسردگی شغلی

باید توجه داشت در خصوص افسردگی های حاد سازمانی به ویژه وقتی با علایم شدید جسمی و روانی همانند سطح استرس و اضطراب بسیار بالا، میل به خودکشی یا آسیب رسانی به دیگران، خشم و عصبانیت های ناگهانی، گریه و ... در فرد روبرو هستیم، عملاً فضای فعالیت کوچینگ وجود ندارد و مهمترین قدم در این مرحله ارجاع فرد به روانشناس و درمانگر است.

با تشکر از توجه شما