

هفته کوچینگ ایران

پیاده سازی فرهنگ کوچینگ سازمانی ایجاد محیطی موثر برای رشد و موفقیت در سازمان ها

ارائه دهنده: دکتر بهنام بخشنده

۱ خرداد ۱۴۰۳

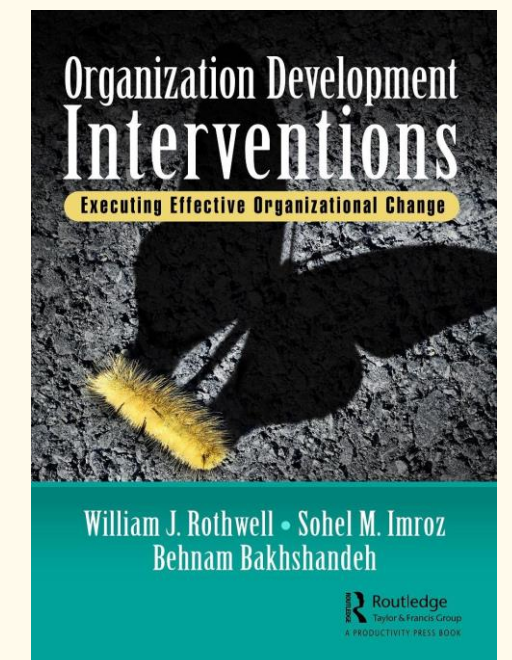
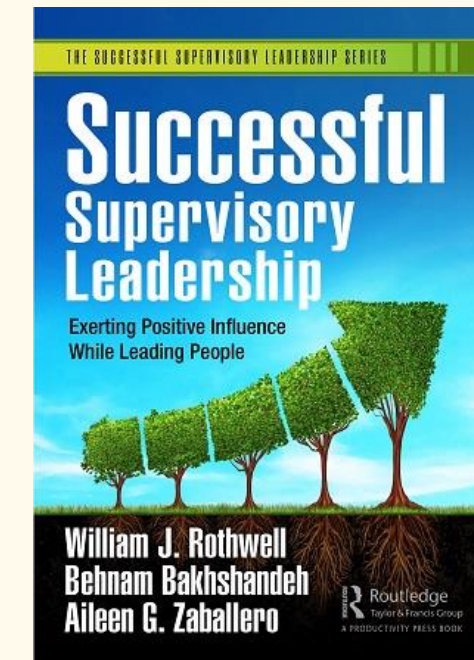
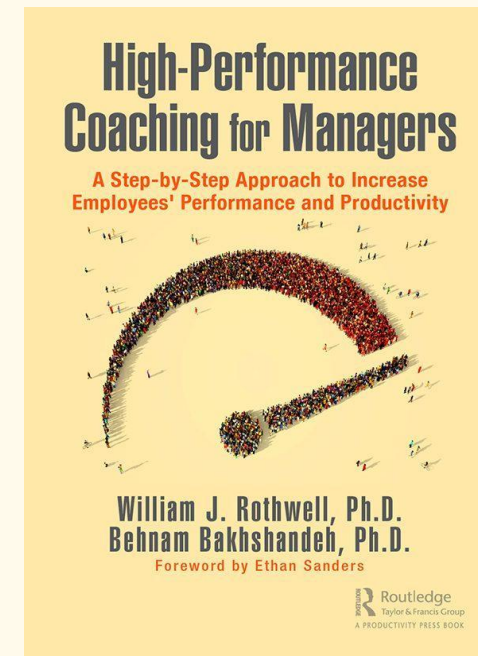
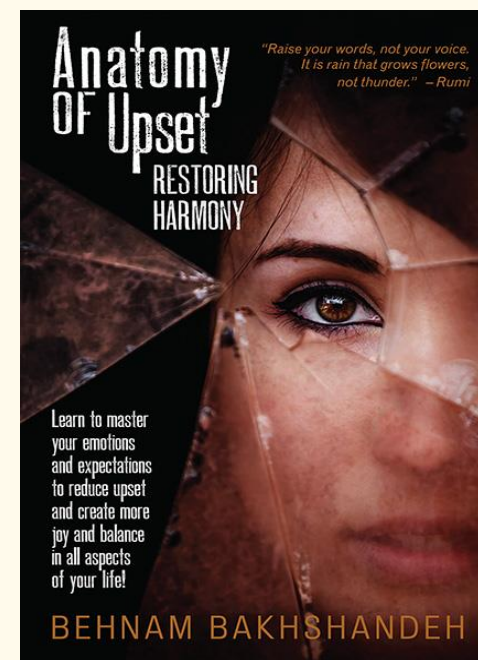
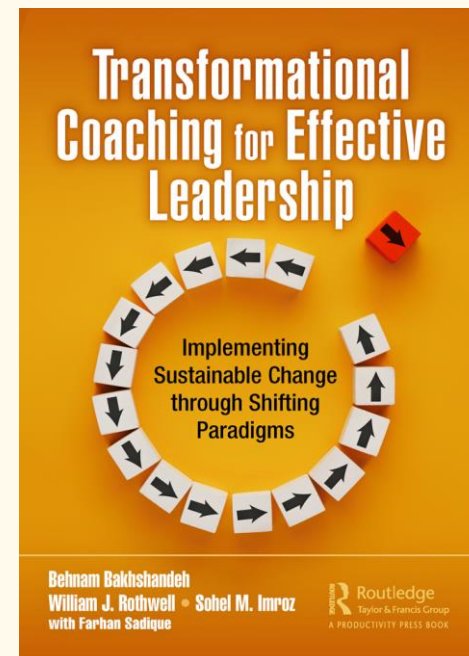
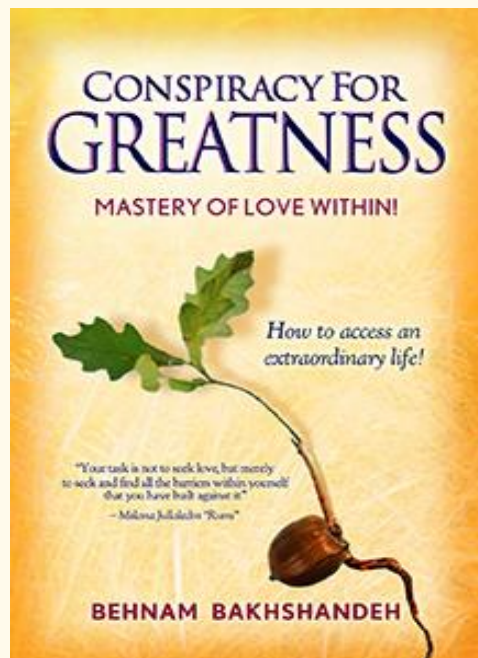
دکتر بهنام بخشنده

- نویسنده، مربی اجرایی، طراح برنامه و مشاور توسعه سازمان (OD)
- توسعه منابع انسانی (HRD) و یادگیری و عملکرد در محل کار (WLP)
- بنیانگذار و رئیس Primeco Education
- بیش از ۳۰ سال تجربه میدانی
- انتشار ۱۰ کتاب به روز
- طراحی ۱۷ ماژول مربیگری، ۹ کارگاه آموزشی صوتی/تصویری و ۲۱ سمینار.
- Ph.D. در آموزش و توسعه نیروی کار (WFED)
- کارشناسی ارشد در توسعه و تغییر سازمان (OD&C)
- لیسانس علوم در روانشناسی



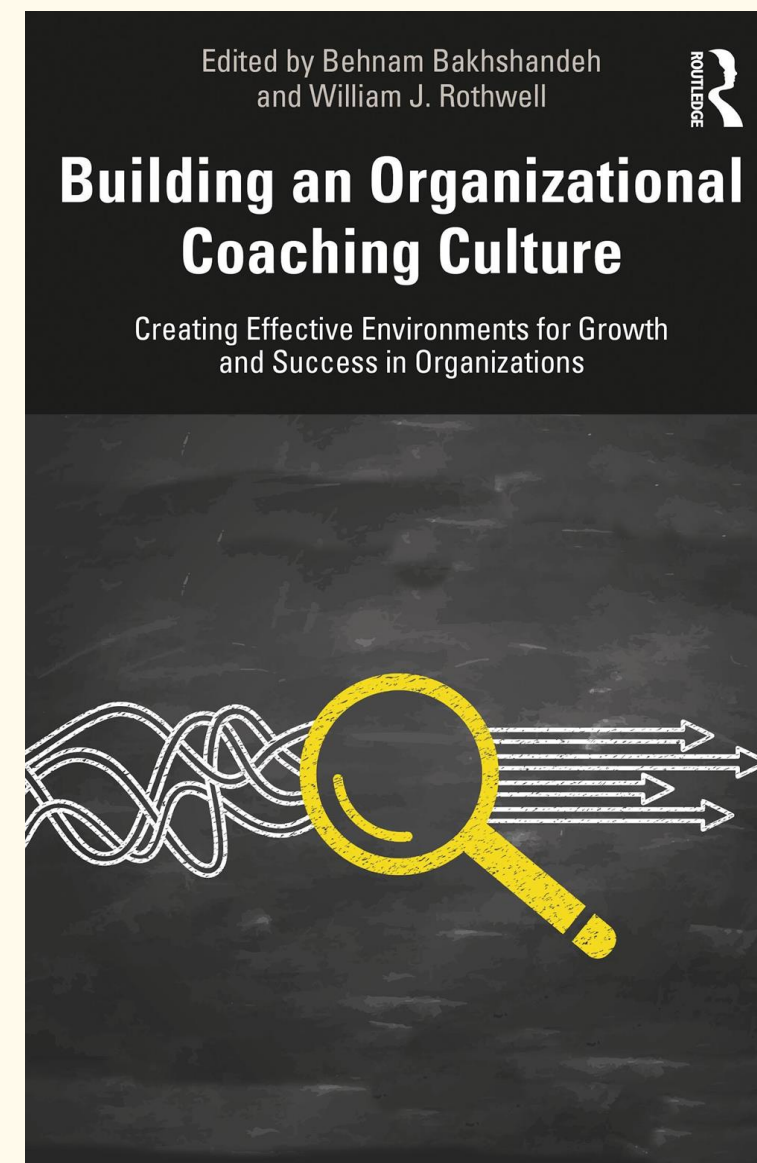
منابع

برخی از انتشارات اخیر توسط دکتر بخشنده در مورد مربیگری کسب و کار



منبع این وینار

منتشر شده در ۲۹ دسامبر ۲۰۲۳ توسط تیلور و فرانسیس - روتلج



محورهای وینار

03

حمایت از رهبران سازمان
به عنوان بنیاد فرهنگ

02

ایجاد برنامه ریزی
استراتژیک در سازمان

01

چرا فرهنگ کوچینگ در
سازمان؟

بخش اول

چرا فرهنگ کوچینگ در سازمان؟

فرهنگ همه جا هست

- اگر متوجه شده باشید، فرهنگ و فرهنگ سازمانی اکنون بیش از هر زمان دیگری به یک "موضوع مهم" در سازمانها تبدیل شده است.
- باز کردن یک روزنامه یا مجله در زمینه کسب و کار تقریباً تضمین می کند که مقاله ای در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی خواهید خواند.
- مفهوم فرهنگ در سازمان ها فراتر از کسب و کار است.
- تیم های دانشگاهی و همچنین ورزش حرفه ای درباره توسعه فرهنگ پیروزی بحث می کنند.
- دانشگاه ها در مورد ایجاد فضایی فراگیر و آزاد بحث می کنند.
- مدارس در مورد ایجاد یک محیط محترمانه بحث می کنند.

تعریف اصطلاحات

کوچینگ چیست؟

- "ابزاری بسیار موثر برای افراد و سازمان‌هایی که تصمیم می‌گیرند آینده خود را اکنون به جای فردا محقق کنند. این یک تحقیق سیستماتیک اما غیرخطی در مورد اصالت شخص است. برای افراد سالم، جاه طلب، شجاع و گشاده روی است که برای تعالی تلاش می‌کنند." (Bakhshandeh, 2009, p. 35)
- "استفاده از یک فرآیند تعاملی برای کمک به رشد سریع افراد و دستیابی به نتایج؛ بهبود توانایی دیگران برای تعیین اهداف، اقدام، تصمیم‌گیری بهتر و استفاده کامل از نقاط قوت ذاتی آنها" (Arneson, Rothwell & Naughton, 2013, p. 5)
- باز کردن پتانسیل افراد برای به حداکثر رساندن عملکردشان. کوچینگ به آنها کمک می‌کند تا یاد بگیرند نه آموزش" (Whitmore, 2017, p. 13)

تعریف اصطلاحات

فرهنگ چیست؟

- از طریق تعامل مردم و محیط اطراف آنها در طول زمان، فرهنگ توسعه می یابد.
(Clutterbuck, Megginson & Bajer, 2016, p. 5)
- درجات مختلفی از اجزای مرئی و نامرئی ترکیب شده و فرهنگ را تشکیل می دهند.
(Denison, 1990)
- مردم با الگوهای مشترک معنا و رفتار با نام فرهنگ متحد می شوند، فرهنگ همچنین آنها را به عنوان یک گروه متمایز می کند.
(Wagner & Hollenbeck. 2010)

تعریف اصطلاحات

فرهنگ کوچینگ چیست؟

- هنگامی که افراد و گروه‌ها از کوچینگ برای بهبود ذهنیت، نگرش و رفتار خود در محیط کار یا ایجاد یک رابطه کوچینگ رسمی یا غیررسمی و همکاری استفاده می‌کنند، فرهنگ کوچینگ ایجاد می‌شود. (Bakhshandeh, Rothwell & Imroz, 2023)
- "اصول، باورها و طرز فکری که رفتار افراد در محیط کار را هدایت می‌کنند، عمیقاً در کوچینگ ریشه دارند." (Clutterbuck et al., 2016, p. 9)
- «یک مدل توسعه سازمانی است که ساختاری را ارائه می‌کند که تعریف می‌کند چگونه اعضای سازمان می‌توانند به بهترین شکل با محیط کاری خود تعامل داشته باشند و چگونه بهترین نتایج به دست آمده و اندازه‌گیری می‌شوند» (Vesso & Alas 2016, p. 308).

تعریف اصطلاحات

فرهنگ سازمانی چیست؟

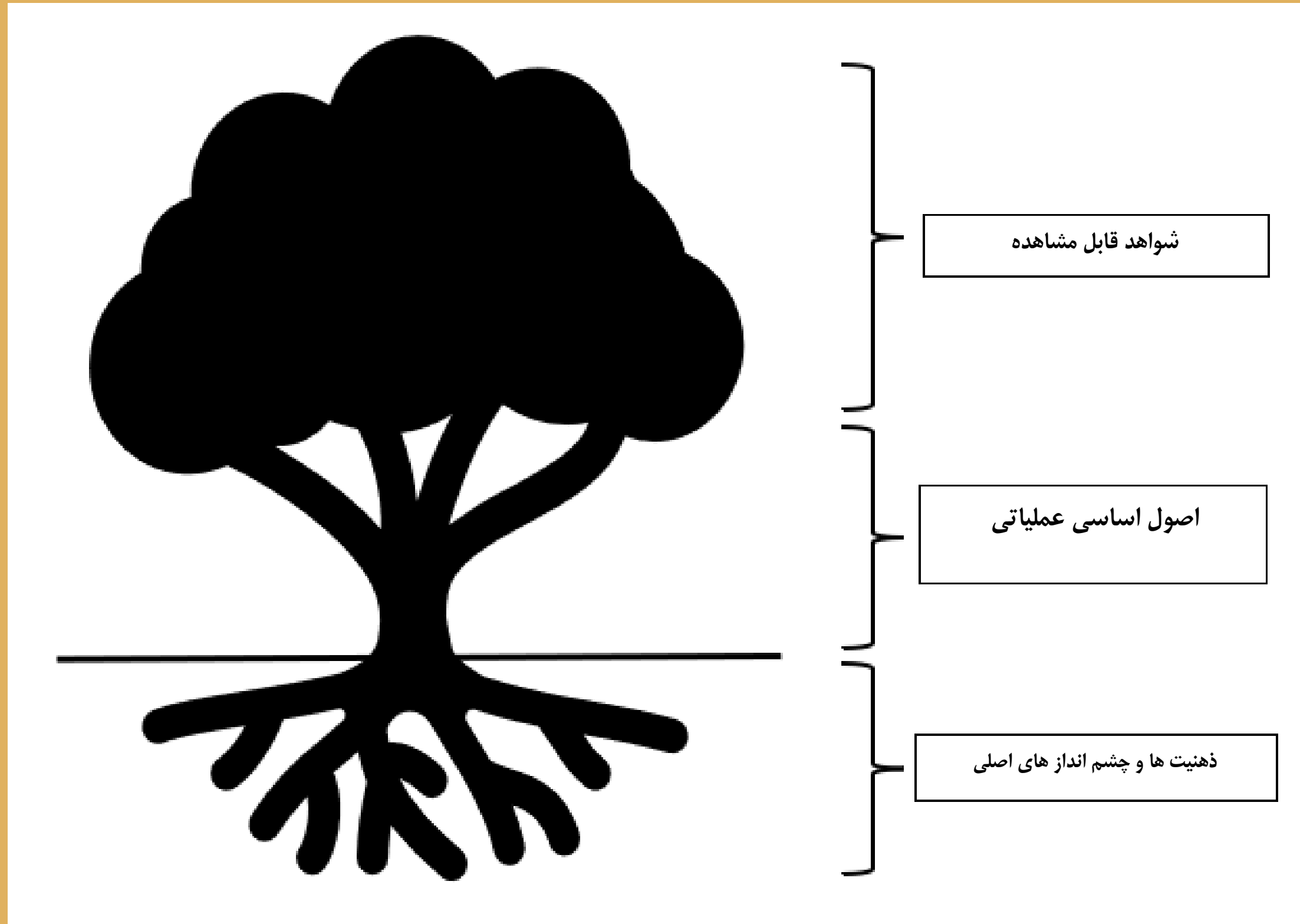
- ارتباطات ریشه ای که یک سازمان تکرار می کند فرهنگ آن را تعریف می کند.
فرهنگ نه تنها در داخل سازمان بلکه به طور قابل توجهی در تعاملات بین فردی بین همه سهامداران اصلی وجود دارد. (Hawkins, 2012)

- دیدگاه مشترک و غیررسمی در مورد زندگی و عضویت در سازمان که افراد را متحد می کند و نحوه نگرش آنها به خود و شغلشان را شکل می دهد.
(Wagner & Hollenbeck, 2010)

- پیام هایی که در مورد نحوه رفتار در سازمان به ما داده می شود فرهنگ را تشکیل می دهد. (Taylor, 2005)

استعاره به عنوان یک الگوی فرهنگ کوچینگ در سازمانها

- مانند هر نوع فرهنگ دیگری، فرهنگ کوچینگ هم در سطح قابل مشاهده و هم در سطح غیرقابل مشاهده وجود دارد.
- حقیقت این است: مردم سازمانها را از بیرون مشاهده می کنند و سازمان چه دوست داشته باشد یا نه، شهرت یک سازمان را بر اساس آنچه می توانیم عبارات قابل مشاهده سازمان بنامیم قضاوت و ارزیابی می کنند.
- به همین دلیل می توان از استعاره درختی برای فرآیند استقرار فرهنگ کوچینگ و عناصر مرتبط با آن استفاده کرد.



Bakhshandeh & Rothwell (2024)

رابطه بین اجزای یک سازمان سالم

Relationship Between Components of a Healthy Organization		
Observable Expressions	Fundamental Underlying Operational Principles	Core Mindsets & Outlooks
<ul style="list-style-type: none"> • Processes • Management • Productivity • Performance • Attitudes • Behaviors • Skills • Competencies 	<ul style="list-style-type: none"> • Relationships • Effective Communication • Active Listening • Learning • Respect • Fairness • Camaraderie • Talent Development 	<ul style="list-style-type: none"> • Core Values • Principles • Commitments • Vision • Mission • Beliefs • Ethics • Policies

فرهنگ مربیگری اثربخشی OD را بهبود می بخشد

چندین ایده مهم در مورد نحوه اجرای کوچینگ برای مداخلات OD و آنچه باید اجرا شود:

- OD دیدگاه گسترده ای دارد. حمایت رهبری ارشد برای موفقیت OD ضروری است.
- آموزش اصلی ترین، اما نه تنها راهی است که اثرات OD تغییر می کند.
- بر توانمندسازی سیستم برای به عهده گرفتن تولید و ارزیابی نتایج تمرکز دارد OD کارمندان را قادر می سازد تا تصمیم گیری آزاد و مشارکتی در مورد چگونگی ادامه اجرا بگیرند.
- OD به کارکنان اجازه می دهد تا در ارزیابی وضعیت فعلی و برنامه ریزی برای وضعیت مثبت آینده شرکت کنند.

(Rothwell, Imroz & Bakhshandeh, 2021; Rothwell, Stavros & Sullivan, 2016).

مولفه های حیاتی برای ایجاد فرهنگ کوچینگ

بر اساس بررسی ادبیات، تحقیق، و خواندن چندین کتاب مرتبط و مقالات بررسی شده؛ ما پیشنهاد می کنیم که چهار مؤلفه زیر برای توسعه فرهنگ کوچینگ حیاتی هستند:

- مدیران ارشد باید فرهنگ کوچینگ را در کل شرکت تشویق و حمایت کنند. یک چارچوب کوچینگ باید بر تلاش های مدیران ارشد در تمام بخش ها تمرکز کند.
- مدیران و کارگران باید برای حمایت از کوچینگ صحبت و عمل کنند.
- رهبران سازمان باید تعهد شخصی قوی را با انجام نقش آفرینی و توسعه مهارت های خود به عنوان نمونه ای از کارایی کوچینگ ابراز کنند.

(Mitchell & Lumsden, 2017; Mihotis, Athanassios & Argirou, 2016; Clutterbuck, Megginson & Bajer, 2016; Gormley & Nieuwerburgh, 2014).

فرهنگ کوچینگ سازمان های استثنایی را می سازد

- شکل زیر مراحل اجرای فرهنگ کوچینگ برای ایجاد یک سازمان استثنایی و ارتباط بین توسعه فرهنگ کوچینگ در یک سازمان (در پس زمینه چشم انداز، مأموریت و ارزش های اصلی سازمان) و توسعه یک سازمان با عملکرد بالا را نشان می دهد. ارزش سازمان را بالا می برد.

- یک فرهنگ قوی سازمانی ممکن است بر اساس فرهنگ کوچینگ ساخته و به استاندارد جدید تبدیل شود.
(Bakhshandeh, Rothwell, and Imroz 2023)

فرهنگ کوچینگ سازمان های استثنایی را می سازد

قدردانی و تقدیر

توسعه مهارت ها و شایستگی ها

حمایت از مکالمه فعالانه

تشویق و حمایت مدیران ارشد

محیط یادگیری و توسعه

محیط مشارکت

ایجاد یک چارچوب کوچینگ

چشم اندازها، مأموریتها و ارزشهای اصلی

بخش دوم

ایجاد برنامه ریزی استراتژیک در سازمان

تعریف اصطلاحات

برنامه ریزی استراتژیک

○ رهبران سازمانها چشم انداز آینده خود را توسعه داده و اهداف و مقاصد خود را از طریق فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تعیین می کنند. ایجاد نظمی که در آن این اهداف باید انجام شوند می تواند به شرکت کمک کند تا به چشم انداز اعلام شده خود دست یابد. (Pratt, 2022)

○ یک تکنیک سازمانی بسیار مؤثر که هم توسط کسب و کارهای کوچک و هم بزرگ تقریباً در تمام حوزه های حرفه ای به کار گرفته می شود، برنامه ریزی استراتژیک است. یادگیری بیشتر در مورد فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ممکن است به همه اعضای یک شرکت کمک کند. (Alvarez-Maldonado, 2019)

تعریف اصطلاحات

بیانیه چشم انداز

○ بینش افراد به عنوان یک لنگر به آنها کمک می کند تا افکار، احساسات و اعمال خود را به طور مثبت در زندگی شخصی و حرفه ای خود متمرکز کنند. همین امر در مورد چشم انداز سازمان ها نیز صادق است. (Bakhshandeh, 2009)

○ چشم انداز یک شرکت همکاری بین افراد را تشویق می کند، یک محل کار مشترک را تقویت می کند، از پیشنهادات برای توسعه استقبال می کند، و حس همبستگی و مالکیت مشترک را در میان کارکنان تقویت می کند. (Rothwell, Hohns & King, 2012)

تعریف اصطلاحات

چشم انداز

سازمان ها می توانند دیدگاه های خود را به طرق مختلف توسعه دهند:

- ما طرفدار چه و کی هستیم؟
- چه چیزی خلق می کنیم و به چه چیزی اعتقاد داریم؟
- هدف شرکت ما چیست؟
- باورهای اساسی که ما از آن حمایت می کنیم چیست؟
- چگونه با یکدیگر تعامل کنیم؟
- چگونه با مصرف کنندگان نهایی یا مشتریان خود تعامل داشته باشیم؟

تعریف اصطلاحات

بیانیه ماموریت

- بیانیه ماموریت، توصیف مختصری از هدف یک سازمان ارائه می دهد. این هدف و هدف کلی سازمان را مشخص می کند. (Rothwell, Stavros & Sullivan, 2016)
- بیانیه ماموریت با هدف انتقال قصد و تمرکز به ذینفعان از جمله کارگران، مشتریان، تامین کنندگان و مصرف کنندگان است و از چشم انداز حمایت می کند. (Rothwell, Stavros & Sullivan, 2016)

تعریف اصطلاحات

ماموریت

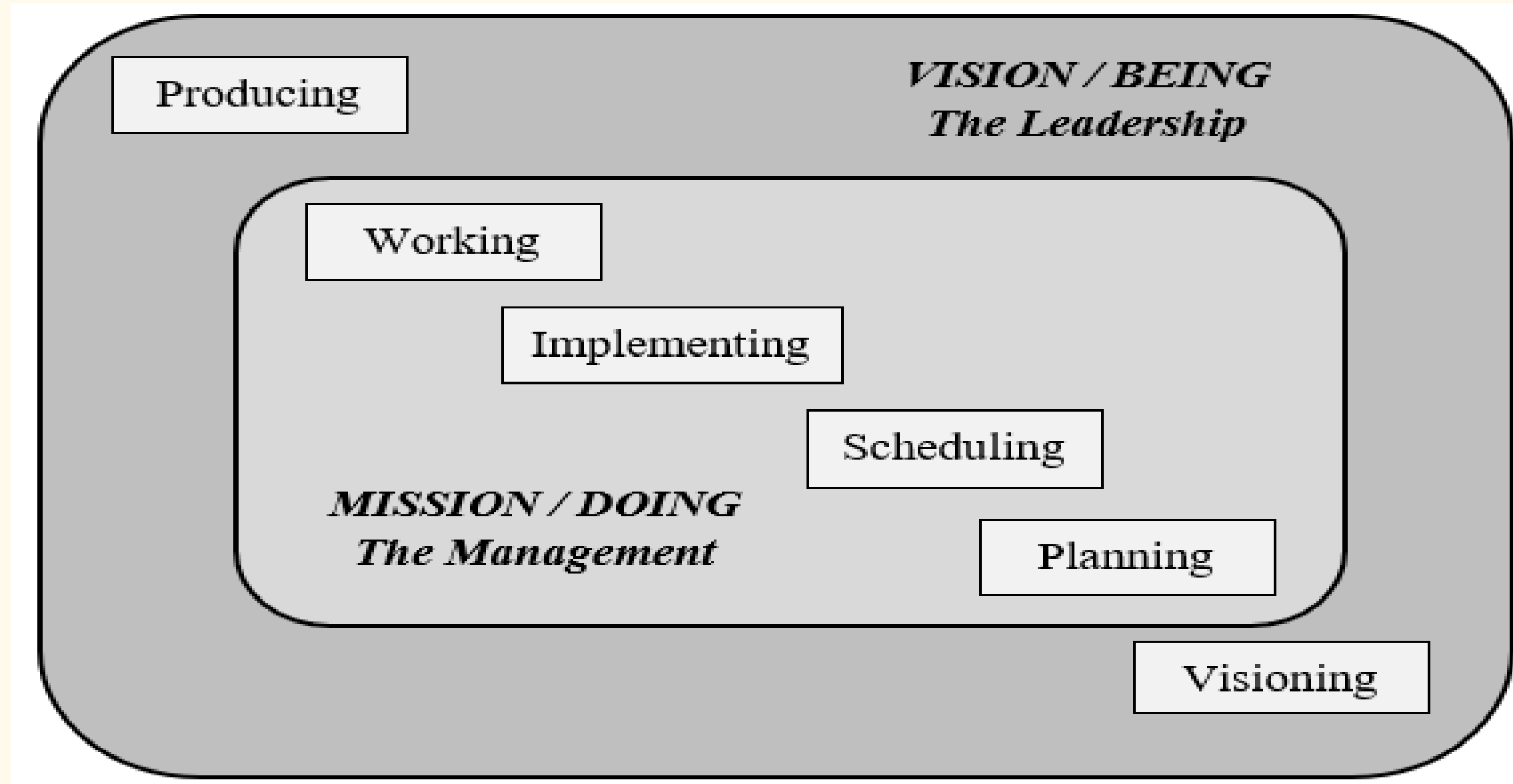
- هویت سازمان، محصول، بازار هدف، و تاکید خاص بر تکنیک یا فناوری، همگی در بیانیه ماموریت توضیح داده شده است.
- ویژگی‌های متمایز سازمان، از جمله اندازه، دامنه فعالیت، تعداد و تنوع شرکتهای بازارها و مشتریان آن، همگی در بیانیه مأموریت گنجانده شده است، که اهداف سازمان را برای موفقیت نیز مشخص می‌کند. (Alkhafaji, 2003)

برنامه ریزی استراتژیک موثر سازمان

برنامه ریزی استراتژیک جامع و مؤثر سازمانی دارای استراتژی های ذکر شده در زیر است:

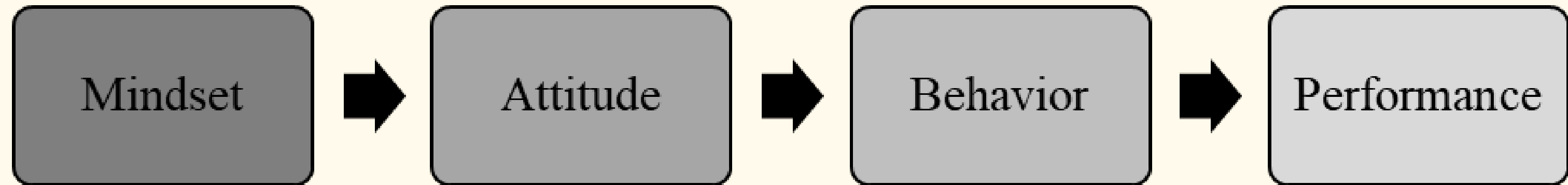
- تاکید بر ارزش ها و اصول اصلی
- بیانیه چشم انداز متمایز
- تعریف بیانیه مأموریت
- ایجاد نتایج مطلوب
- داشتن اهداف روشن و دقیق
- نمایش ساختار مدیریت
- ابراز مسئولیت های قطعی
- تعیین شاخص های کلیدی عملکرد برجسته.

نش جنبه اصلی یک عملیات تجاری



Bakhshandeh & Rothwell (2024)

طرز فکر، نگرش، رفتار و عملکرد:
رابطه مستقیم با ایجاد فرهنگ کوچینگ
در سازمان



Bakhshandeh & Rothwell (2024)

بخش سوم

حمایت از رهبران سازمان به عنوان بنیاد فرهنگ

ایجاد مشارکت با رهبران سازمان

- تعامل ما با مردم و رفتار ما به عنوان یک فرد همیشه فرهنگ را ایجاد و شکل می دهد.
- با این حال، به گفته ادگار شاین، یک جنبه جذاب فرهنگ این است که قوی ترین تأثیرات در زیر سطح است .
- رهبران سازمان شما در شکل دادن به محیط برای محیط فرهنگی جدید و تقویت شده نقش کلیدی دارند.
- به طور کلی، نقش رهبران سازمانی شما در ایجاد فرهنگ کوچینگ بسیار مهم است، زیرا آنها لحن را برای سازمان شما تعیین می کنند، رفتارهای کوچینگی را مدل سازی و پشتیبانی می کنند و منابع را تخصیص می دهند.

نقش رهبران سازمانی در فرهنگ مربیگری



Bakhshandeh & Rothwell (2024)

رویکرد رهبری

- راه‌های بی‌شماری برای رهبری وجود دارد، همان‌طور که متغیرهای زیادی برای تصمیم‌گیری در مورد مؤثرترین استراتژی وجود دارد.
- رهبرانی که نتایج را اولویت‌بندی می‌کنند معمولاً وظیفه‌محور هستند، به این معنی که بر دستیابی به نتایج و اهداف خاص تمرکز می‌کنند.
- از سوی دیگر، کسانی که به دل‌بستگی نیاز دارند، از یک رویکرد رابطه‌مند عمل می‌کنند. این رویکرد بر ایجاد تعاملات مثبتی تمرکز می‌کند که به نیازها و احساسات دیگران اهمیت می‌دهد.
- تحقیقات نشان می‌دهد که هر دو جهت‌گیری مهم هستند.

(Henkel et al., 2019; Vesso & Alas, 2016)

رویکرد رهبری

رویکرد فرمان-کنترل

- بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه شرکت‌های سلسله‌مراتبی، به یک سبک رهبری سفت و سخت متمایل هستند که در آن مدیران دستور می‌دهند، سیاست‌ها را اجرا می‌کنند و از ورودی کارمندان خودداری می‌کنند.
- این نوع سازمان‌ها تمایل دارند که ایستا و با قابلیت انطباق یا تغییر محدود باشند.
- آنها رویکرد کنترل فرمان را برای رهبری به عنوان یک دستور از بالا به پایین اجرا می‌کنند، جایی که رهبران تصمیم می‌گیرند، دیگران را هدایت می‌کنند و بازخورد را محدود می‌کنند.
- این رویکرد اجازه ورود کارمندان زیادی را نمی‌دهد.
- مکالمه فوری است، طول تأثیر کوتاه است، عمق تأثیر کم است، و وسعت تأثیر محدود است.
- این می‌تواند یک فرهنگ سلسله‌مراتبی ایجاد کند که در آن کارکنان ممکن است احساس ناتوانی و بی‌انگیزگی کنند.

رویکرد رهبری

رویکرد توانمندسازی

- در مقابل، رویکرد رهبری توانمند شامل دادن استقلال بیشتر به کارکنان و مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری است.
- رهبرانی که از این رویکرد استفاده می کنند، اختیارات را تفویض می کنند و کارکنان را تشویق می کنند تا مالکیت کار خود را بر عهده بگیرند.
- تمرکز بر ایجاد یک فرهنگ مشارکتی است که در آن کارکنان درگیر و با انگیزه برای دستیابی به اهداف هستند.
- این رویکرد می تواند منجر به رضایت بیشتر کارکنان و عملکرد بهتر شود.
- رویکرد کنترل فرماندهی ممکن است در شرایط اضطراری مناسب باشد، اما رویکرد توانمند معمولاً در دراز مدت موثرتر است.
- این رویکرد می تواند به سازمان ها کمک کند تا کارکنان با استعدادی را که می خواهند مهارت های خود را رشد دهند، جذب و حفظ کنند.

پرسی و پاسخ

سپاس از توجه شما!



بهنام بخشنده

✉ Behnam@PrimecoEducation.com

🌐 www.PrimecoEducation.COM

📷 @CoachBehnam

هفته کوچینگ ایرانی

 Primeco
EDUCATION