

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیر در نقش

کوچ
Coach

راهکاری جدید

برای کسب نتایج مطلوب در کسب و کارها و سازمانها

مترجمان

علیرضا مسچی، رضا حبیبیان، مریم کیانی، ایمان بهنام

سرشناسه	: راجرز، جنی، ۱۹۳۹ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: Rogers, Jenny مدیر در نقش کوچ : راهکاری جدید برای کسب نتایج مطلوب در کسب و کارها و سازمانها/ اجنی راجرز، اندرو گیلبرت، کارن ویتلورث]؛ مترجمان علیرضا مسچی ... او دیگران].
مشخصات نشر	: تهران: علیرضا مس چی نظامی، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۱ ص.: جدول(رنگی)، نمودار(رنگی)، ۵/۱۴ × ۵/۲۱ س.م.
شابک	: ۴-۱۴۲۹-۰۰-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: مترجمان علیرضا مسچی، رضا حبیبیان، مریم کیانی، ایمان بهنام.
یادداشت	: عنوان اصلی: Manager As Coach: The New Way To Get Results.
موضوع	: کارکنان -- مربیگری
موضوع	: Employees -- Coaching of
موضوع	: گروه‌های کار -- مدیریت
موضوع	: Teams in the workplace -- Management
موضوع	: کارکنان -- توانمندسازی
موضوع	: Employee empowerment
شناسه افزوده	: ویتلورث، کارن
شناسه افزوده	: Whittleworth, Karen
شناسه افزوده	: گیلبرت، اندرو، ۱۹۶۳ - م.
شناسه افزوده	: Gilbert, Andrew
شناسه افزوده	: مس چی نظامی، علیرضا، ۱۳۵۳ - مترجم
رده بندی کنگره	: /م۴۵٫۲ ۱۳۹۷۵/۵۵۴۹HF
رده بندی دیویی	: ۳۱۲۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۳۹۰۲۱۴

کتاب: مدیر در نقش کوچ (Coach)

مترجمان: علیرضا مس چی، رضا حبیبیان، مریم کیانی، ایمان بهنام

ناشر: مس چی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مس چی

نوبت چاپ: نخست / ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۵۰۰۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است

مؤسسه تخصصی کوچینگ حامین

آدرس: تهران، خیابان انقلاب، بین خیابان دانشگاه و ابوریحان، ساختمان فروردین، طبقه هشتم، واحد ۳۳

تلفن: ۴-۰۳-۶۶۹۶۸۰۰۳-۲۱

info@hamincoach.com

www.hamincoach.com

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۳
مقدمه.....	۱۴
چگونه مدل کوچینگ OSCAR اثرگذار است؟.....	۱۶
فصل اول - موانع پیشرفت کدامند؟ حقایق و افسانه‌ها.....	۱۹
ایرادهای سیستم ارزیابی عملکرد.....	۳۱
تنبیه.....	۳۳
تعریف و تمجید.....	۳۴
تأثیر سیاست هویج و چماق بر مدیران.....	۳۵
تأثیر بر رفتار.....	۳۵
اثر متقابل سازنده.....	۳۸
پیدایش کوچینگ.....	۳۹
خلاصه فصل اول.....	۴۰
فصل دوم - کوچینگ چگونه بسیاری از مشکلات مدیریتی را حل می‌کند؟.....	۴۱
رابطه بین کوچینگ و تعهد کاری کارکنان.....	۴۱
چگونه می‌توان میزان تعهد کاری خود را بررسی کرد؟.....	۴۴
تئوری‌های X و Y در مدیریت: آیا برای کار کردن، باید تحت فشار باشیم؟.....	۴۶
کوچینگ چیست؟.....	۴۸
کوچینگ رسمی و غیر رسمی.....	۵۰
اهمیت انگیزه.....	۵۰
کوچینگ و سایر خدمات مشابه آن.....	۵۱
سایر تفاوت‌ها.....	۵۲
مثالی از کاربرد عملی کوچینگ.....	۵۳
تفاوت‌های شیوه مدیریت سنتی و مدیریت با کوچینگ.....	۵۶

۵۸.....	کوچینگ به معنی واگذار کردن کارها به دیگران یا یک گزینه ساده برای مدیریت نیست
۵۹.....	خلاصه فصل دوم
۶۱.....	فصل سوم - ذهنیت کوچینگ
۶۱.....	همه ما احساسات و رفتار خود را انتخاب می کنیم
۶۴.....	کشف باورهای پنهان
۶۷.....	چگونه با باورهای محدودکننده برخورد کنیم
۷۰.....	موضوع کوچینگ ارائه توصیه و راهکار نیست
۷۰.....	اصرار به یک کار موجب ایجاد مقاومت می شود
۷۰.....	گفتن اینکه چه کاری انجام دهید یک چرخه معیوب ایجاد می کند
۷۲.....	وقتی انجام دادن کاری را به خودمان می گوئیم چرخه مثبتی شکل می گیرد
۷۳.....	اگر مخاطب درخواست دریافت توصیه و کارها کند
۷۴.....	سایر تاکتیک های کارآمد
۷۴.....	چه زمانی می توان توصیه و راهکار ارائه کرد
۷۵.....	ارائه اطلاعات به سبک کوچینگ
۷۶.....	کسب اجازه
۷۸.....	تأکید بر آزادی مخاطب در ابراز مخالفت
۷۸.....	ارائه چند گزینه در صورت امکان
۷۹.....	تجربه سایر افراد در مقابل شنیدن اطلاعات جدید را بیان کنید
۸۰.....	پنج اصل بنیادی در کوچینگ اثرگذار
۸۲.....	خلاصه فصل سوم
۸۳.....	فصل چهارم - چگونه شنونده توانمندی باشیم؟
۸۳.....	گوش دادن به معنای واقعی
۸۴.....	ارتباط هماهنگ
۸۵.....	نشانه های ظاهری ایجاد ارتباط هماهنگ

۸۶	موانع گوش دادن واقعی و ارتباط هماهنگ
۸۹	نشانه‌های درونی ارتباط هماهنگ
۸۹	منظور از ارتباط هماهنگ موافقت با مخاطب نیست
۹۰	نشان دهید که گوش می‌دهید
۹۱	اهمیت کلمات مورد استفاده در گفتگو
۹۲	شفافیت کلمات
۹۳	کلمات غیر شفاف
۹۴	روش کلمات شفاف
۹۵	کلمه سازی
۹۸	خلاصه فصل چهارم
۹۹	فصل پنجم - ایجاد مسیر تفکر جدید: پرسشگری و بازخورد
۹۹	تله‌های پرسشگری
۱۰۰	پرسش‌های حاوی توصیه
۱۰۲	سایر تله‌های پرسشگری
۱۰۳	پرسش‌هایی که با چرا شروع می‌شوند
۱۰۵	جمع‌آوری اطلاعات و حقایق بی‌پایان
۱۰۵	پرسش‌های اثرگذار
۱۰۷	پرسش‌های بسته
۱۰۸	سبک‌های پرسش
۱۰۸	پرسش‌های حمایتی
۱۰۸	پرسش‌های چالشی
۱۰۹	پرسش‌های احساسی
۱۱۰	نحوه برخورد با احساسات پررنگ
۱۱۲	ارائه بازخورد
۱۱۳	چرا مایل به ارائه بازخورد و یا دریافت آن نیستیم؟

تفاوت بین بازخورد و انتقاد	۱۱۳
پنج گام اساسی برای ارائه بازخوردی که از طرف مخاطب شنیده شود	۱۱۷
تکرار یک پیام منفی	۱۲۰
تفاوت نیت انجام یک کار و تأثیر آن کار	۱۲۱
سناریوی کابوس‌وار	۱۲۲
ارائه بازخورد در زمان و مکان مناسب	۱۲۵
درخواست بازخورد در مورد عملکرد خود	۱۲۶
عذر و بهانه	۱۲۸
مراحل درخواست برای دریافت بازخورد	۱۲۹
خلاصه فصل پنجم	۱۳۲
فصل ششم - مدیریت گفتگوی کوچینگ: مدل اسکار (OSCAR)	۱۳۳
نتایج	۱۳۶
پرسش‌های دیگری که به شفاف سازی نتایج مطلوب کمک می‌کنند	۱۳۹
شرایط حال حاضر	۱۴۰
نقاط کور	۱۴۳
انتخاب‌ها و پیامدها	۱۴۳
طوفان ذهنی	۱۴۴
بررسی پیامدها	۱۴۶
حرکت یا دست به کار شدن	۱۴۹
مرور گام‌های عملی	۱۵۲
خلاصه فصل ششم	۱۵۴
فصل هفتم - استفاده کاربردی از مدل اسکار	۱۵۵
چرخ ارزیابی عملکرد	۱۵۶
استفاده فردی کارکنان از چرخ عملکرد	۱۵۸

۱۶۱ پنج دقیقه گفتگوی کوچینگ در راهرو
۱۶۳ جلسه کوچینگ برنامه‌ریزی شده با مخاطب مشتاق و آگاه
۱۶۵ جلسه کوچینگ برنامه‌ریزی شده با مخاطبی که آگاهی لازم را ندارد
۱۶۸ اگر مخاطب گزینه‌هایی ناکارآمد مطرح کند چه می‌شود؟
۱۷۰ جلسه کوچینگ برنامه‌ریزی شده با موضوع عملکرد سطح پایین کارمندی که خود این موضوع را می‌داند
۱۷۳ گفتگوی کوچینگ با افرادی که خود را قربانی شرایط می‌دانند
۱۷۶ راهکارهایی که می‌توانند مفید باشند
۱۷۹ خلاصه فصل هفتم
۱۸۱ فصل هشتم- کاربرد مدل کوچینگ اسکار در سازمان‌ها
۱۸۱ اثر کوچینگ بر تیم کاری
۱۸۳ استفاده از مدل اسکار در جلسات
۱۸۷ کوچینگ و تغییرات سازمانی
۱۸۸ پیشرفت مداوم
۱۹۱ مراحل منحنی تغییر و صلاحیت
۱۹۱ مرحله اول: عدم صلاحیت ناخودآگاه
۱۹۲ مرحله دوم: عدم صلاحیت خودآگاه
۱۹۴ مرحله سوم: صلاحیت خودآگاه
۱۹۵ مرحله چهارم: صلاحیت ناخودآگاه
۱۹۷ خلاصه فصل هشتم

فهرست جداول

- جدول ۲-۱- میزان تعهد کاری نسبت به شغل خود..... ۴۶
- جدول ۲-۲- تفاوت‌های کوچینگ با سایر خدمات مشابه ۵۱
- جدول ۲-۳- مقایسه تفاوت‌های مدیریت سنتی و مدیریت با دیدگاه کوچینگى ۵۷
- جدول ۳-۱- نمونه پیامدهای منفی حاصل از عدم پذیرش مسئولیت رفتار از طرف فرد و نتایج آن ۶۳
- جدول ۳-۲- در کوچینگ تنها زمانی می‌توان توصیه ارائه کرد که حداقل پاسخ یکی از این پرسش‌ها مثبت باشد. ۷۵
- جدول ۵-۱- نمونه پرسشهای بسته ۱۰۸
- جدول ۵-۲- پنجره جوهری ۱۱۶
- جدول ۵-۳- بازخورد در زمان و مکان مناسب ۱۲۶
- جدول ۵-۴- نمونه بهانه‌های مختلف برای عدم دریافت بازخورد ۱۲۸
- جدول ۶-۱- نمونه سؤال‌ها در هر مرحله از مدل اسکار ۱۳۵
- جدول ۶-۲- شفاف سازی و نمونه موضوع‌های مخاطب در ابتدای گفتگوی کوچینگى ۱۳۷
- جدول ۶-۳- نمونه موضوع‌های مخاطب درشرایطی که خود از آن آگاه نیست ۱۴۴
- جدول ۷-۱- نمونه یک مکالمه کوتاه کوچینگى ۱۶۲
- جدول ۸-۱- نمونه استفاده از مدل کوچینگ اسکار برای یک جلسه کوچینگ یک ساعته ۱۸۵

فهرست اشکال

- شکل ۳-۱- چگونه باورها بر رفتارها تأثیر می‌گذارند..... ۶۶
- شکل ۳-۲- ارائه توصیه موجب ایجاد مقاومت می‌شود..... ۷۱
- شکل ۳-۳- وقتی برای خودم تصمیم می‌گیرم..... ۷۳
- شکل ۷-۱- چرخ عملکرد..... ۱۵۷
- شکل ۷-۲- چرخ عملکرد ویکی..... ۱۶۰
- شکل ۷-۳- چرخ عملکرد سوزان..... ۱۷۲
- شکل ۸-۱- منحنی تغییر و صلاحیت..... ۱۹۶

پیشگفتار

مدیران امروز، تمایل بسیاری به تغییر شیوه‌های مدیریت سنتی و ارتقاء مهارت‌های رهبری خود دارند. دیگر مثل گذشته نمی‌توان به کارمندان دستور داد تا عملکرد مناسبی داشته باشند؛ چرا که دستور دادن دیگر، اثرگذاری لازم همچون گذشته را ندارد و بیشتر موجب ایجاد مقاومت در آن‌ها می‌شود. باورهای اشتباه و نیمه اشتباه متعددی در تفکر مدیریتی وجود دارد. این باورها منتهی به نتایجی می‌شوند که دقیقاً بر خلاف انتظارات بوده است. این دیدگاه‌ها موجب اتلاف منابع در سازمان‌ها می‌شود و از طرف دیگر، ترس و وابستگی در محیط سازمان را رواج می‌دهد.

امروزه یکی از این روش‌های خلاقانه و نوآورانه جهت بقاء کسب و کارها و سازمان‌ها، کوچینگ است که یکی از ابزارهای قدرتمند در راستای توسعه مهارت‌های رهبری برای مدیران، به شمار می‌آید. کتاب مدیر در نقش کوچ را به جرأت می‌توان یکی از بهترین کتاب‌ها در حوزه یادگیری مهارت‌های کوچینگ برای افراد و بویژه مدیران برشمرد که شما را قادر می‌سازد که با تقویت مهارت‌هایی همچون گوش شنوا، قدرت سؤال، بازخورد، تشویق، تبریک و... و در سایه استفاده از آن‌ها ارتباطی مؤثر و حمایتی با کارکنانتان برقرار سازید؛ روند یادگیری کارکنان خود را تسهیل کرده و خود زمان بیشتری برای پرداختن به کارهای دیگر داشته باشید. ظرفیتهای بالقوه آن‌ها را شناخته و مسئولیت‌پذیری را در آن‌ها افزایش دهید؛ وقتی کارکنان مسئولیت‌پذیری بالایی داشته و فرهنگ کوچینگ در فضای سازمان حاکم باشد، جدی‌تر و پر تلاش‌تر کار می‌کنند، بدون اینکه فشار یا اجباری به آن‌ها تحمیل شود. در این صورت است که کارکنان شادتر و با بهره‌وری بیشتری خواهید داشت. در سراسر این کتاب ارزشمند مثال‌های متعددی بر اساس شواهد و حقایق دنیای مدیریت، تجربیات ارزشمند نویسندگان آن وجود دارد که در سایه مطالعه و عمل به آن‌ها خواهید توانست با گذر زمان جعبه ابزار کوچینگ را در کنار دیگر مهارت‌های مدیریتی خود اضافه کرده و فرهنگ حاکم بر سازمان خود را به سمت فرهنگی شاد و رو به رشد تبدیل نمایید.

این کتاب بر اساس یک اشتیاق جمعی در تیم تخصصی کوچینگ حامین و با عشق به مردمان عزیز ایران زمین ترجمه شده است. کتاب حاضر به مدیران و صاحبان کسب و کارها، هم به اساتیدی که به فعالیت‌های آموزشی اشتغال دارند و هم به تمامی علاقه‌مندان به حوزه رشد و تغییر اکیداً توصیه می‌شود. مترجمین ادعایی بر بی‌عیب و نقص بودن ترجمه این کتاب ندارند، لذا از خوانندگان عزیز تقاضا می‌گردد ما را از طریق آدرس ایمیل و یا شماره تماس با نظرات اصلاحی خود آگاه و خشنود سازید.

مترجمان کتاب، ۱۳۹۷

مقدمه

مدیر بودن کار راحتی نیست. این موضوع دو دلیل اصلی دارد که این دو دلیل تناسب چندانی با هم ندارند: ۱- **تعریف استانداردهای سطح بالا و تحت کنترل داشتن کارها:** امروزه حرفه مدیریت سخت‌تر از گذشته است. چرا که شما بعنوان یک مدیر مسئول عملکرد کارکنان خود هستید و اگر آن‌ها عملکرد نامطلوبی داشته باشند، این موضوع برای شما به یک چالش تبدیل می‌شود.

۲- **داشتن رفتار مناسب با کارکنان و دوری از زورگویی:** با رفتار تند نمی‌توانید افراد را مجبور به عملکرد بهتر کنید. چرا که معمولاً کارکنان رفتار تند و دستورالعمل‌های تحمیل شده را تحمل نمی‌کنند. این وظیفه شما به عنوان مدیر است تا کارکنان را تشویق، ترغیب و دلگرم کنید تا عملکرد بهتری داشته باشند.

حال سؤال اینجاست که این دو موضوع نامتناسب چگونه می‌توانند در کنار هم عمل کنند؟ اگر رفتار شما به عنوان یک مدیر تند و سختگیرانه باشد، ممکن است به عنوان یک مدیر خشن شناخته شوید و شکایت‌هایی را در این زمینه دریافت کنید. اگر رفتار شما بیش از حد نرم و انعطاف‌پذیر هم باشد، شما را مدیری ساده لوح و بی‌اثر می‌پندارند که به راحتی می‌توان چنین مدیری را دور زد و از زیر بار مسئولیت‌ها در رفت. چرا که فکر می‌کنند اگر عملکرد مطلوبی هم نداشته باشند، مدیری هست که مسئولیت تمام مسائل را بر عهده بگیرد. پس جای تعجب نیست که می‌بینیم بیشتر مدیران، یکی از دو مورد فوق را بیشتر انجام داده و دیگری را نادیده می‌گیرند و یا ما بین دو مورد سردرگم بوده و در رفت و آمد هستند. کمتر مدیری یافت می‌شود که توانسته باشد، بین این دو موضوع تعادلی برقرار کند. به نظر می‌رسد مدیر رده بالا بودن یا تجربه زیادی در مدیریت داشتن هم تأثیر چندانی در برقراری تعادل ما بین این دو موضوع ندارد. بطوری که حتی بسیاری از مدیران شناخته شده رده بالایی که مشتری خدمات کوچینگ مدیران هستند به اندازه مدیران تازه کار در این زمینه دچار مشکل می‌شوند. در این کتاب توضیح می‌دهیم که چگونه کوچینگ می‌تواند یک راه حل اساسی برای این چالش باشد. شروع کتاب با نقد و به چالش کشیدن باورهای سنتی در زمینه مهارت‌های مدیریت است. مانند سیستم‌های ارزشیابی که برای مدیریت عملکرد کارکنان استفاده می‌شود و بر اساس نتایج تحقیقات مشخص شده است که کارایی لازم را ندارد. تعریف ساده‌ای از کوچینگ را ارائه می‌کنیم و نشان می‌دهیم که چگونه کوچینگ علاوه بر ایجاد انگیزه برای کارکنان، راهکاری برای مدیریت عملکرد آن‌ها نیز می‌باشد. در این کتاب راهنمای قدم به قدم مهارت‌های کوچینگ ارائه شده و مثال‌های متعددی در مورد نحوه استفاده از این مهارت‌ها در رویدادهای روزمره مدیریتی مطرح می‌شود. هر موضوعی که

رواج بیشتری پیدا می‌کند، از میزان ارزش و اهمیت آن کاسته می‌شود. کوچینگ نیز از این امر مستثنا نیست. بسیاری از مدیرانی که تحت آموزش مهارت‌های کوچینگ قرار می‌گیرند، صادقانه باور دارند که قبلاً از این مهارت‌ها در مدیریت کارکنان خود استفاده می‌کرده‌اند. هر چه جایگاه این مدیران بالاتر باشد، بیشتر مایل هستند که فکر کنند موضوع جدیدی در رابطه با مدیریت برای یادگیری وجود ندارد و آن‌ها همه چیز را در مورد مدیریت می‌دانند و کمتر تمایل دارند که در این زمینه از طرف افرادی که تجربه و سابقه کمتری نسبت به آن‌ها دارند، به چالش کشیده شوند. برخی از آن‌ها با بی‌میلی در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند و یا در باور خود با حس ترحم نسبت به مدرس، کوچ و شرکت‌کنندگان در جلسه حاضر می‌شوند تا تجربیات گران قیمت خود را با افراد بی‌تجربه به اشتراک بگذارند تا شاید این بینوایان از دانش و تجربیات وی بهرمند شوند!

"اختصاص زمان برای شرکت در چنین رویدادی، برای من بسیار سخت بود اما چون مدیر آموزش و توسعه سازمان باور داشت که عدم حضور من می‌تواند تأثیر منفی بر کیفیت کل جلسه داشته باشد، تصمیم گرفتم که در این جلسه حضور داشته باشم. از قبل باور داشتم که همه آنچه در مورد مهارت‌های کوچینگ نیاز است را می‌دانم و تصمیم داشتم، در پایان روز اول بهانه‌هایی در مورد بیماری خودم مطرح کنم و جلسه‌ها را ادامه ندهم. اما در پایان روز اول متوجه شدم که هرگز بطور صحیح نقش کوچ را برای کارکنانم ایفا نکرده‌ام و همه آنچه به اسم کوچینگ انجام داده‌ام کوچینگ نبوده و موضوع جدی‌تر و پیچیده‌تر از چیزی است که در ذهن داشتم. قدرت و اثرگذاری کوچینگ فراتر از چیزی بود که تصور می‌کردم."

این‌ها صحبت‌های مدیرعامل یک شرکت بسیار بزرگ بود که ابتدا موضوع کوچینگ را دست کم می‌گرفت. سپس از آنچه در مورد اثرگذاری کوچینگ دیده بود شگفت‌زده شد. با فروتنی احساسات واقعی خود را بازگو کرد و در نهایت جذب اثرگذاری بالقوه کوچینگ شد و برای شرکت در دوره آموزشی کوچینگ ثبت‌نام کرد. این فرد مثالی اثرگذار برای تیم مدیریتی خود و سایر مدیران رده بالا می‌باشد.

تجربه این مدیر به عنوان یک شرکت‌کننده در جلسه معرفی کوچینگ، یادآور این موضوع مهم است که برای اثرگذاری مناسب کوچینگ، این مهارت‌ها باید در دسترس کل سازمان باشد و نه اینکه بصورت یک دانش محرمانه در دسترس برخی افراد محدود در سازمان باشد. در این کتاب در مورد نحوه ایجاد فرهنگ کوچینگ در سازمان صحبت می‌کنیم که با جا افتادن این فرهنگ در سازمان، مهارت‌های کوچینگ در کل سازمان و در هر گفتگو، جلسه و پروژه‌ای استفاده خواهد شد. ایجاد فرهنگ کوچینگ در سازمان مسئولیت بزرگی است که کمتر سازمانی تا به امروز به طور کامل به این

دستاوردها ارزشمند دست یافته است. اما سازمان‌های بسیاری مشغول پیاده کردن این فرهنگ در مجموعه خود هستند و از مزایای متعدد چنین فرهنگی بهرمنده شده و اثر آن را در عملکرد و نتایج خود می‌بینند.

توجه به اثرگذاری کوچینگ بر نتایج، اهمیت بسیاری دارد. کوچینگ یک مهارت یا موضوع لوکس یا غیر ضروری نیست که داشتن آن خوب باشد. استفاده از کوچینگ موجب افزایش تعهد کاری کارکنان می‌شود و افزایش تعهد کاری کارکنان موجب بهبود نتایج کل سازمان می‌گردد. نتایج سازمان شاید در هیچ دوره‌ای به اندازه عصر حاضر حائز اهمیت نبوده است. چرا که تحولات اقتصادی جامعه، حتی بقاء سازمان‌های سالم و قدرتمند را تهدید می‌کند.

چگونه مدل کوچینگ OSCAR اثرگذار است؟

بر اساس تجربه حاصل از آموزش کوچینگ برای مدیران، متوجه شدیم که این مدیران نیاز به مدل کوچینگ دارند که بتواند به قلب مشکلات غیرقابل حل مدیران وارد شود. از جمله:

- چگونه می‌توان به نتایج پایدار دست یافت؟
- چگونه می‌توان بدون زورگویی و تحمیل کار یا فقط امیدوار بودن برای تغییر شرایط بدون اقدام عملی، سطح عملکرد کارکنان را بهبود بخشید؟

در این روند متوجه شدیم کوچ‌های حرفه‌ای می‌توانند از مدل‌های مختلف کوچینگ به راحتی استفاده کنند. با این وجود، برخی مدیران که تمایل دارند از مهارت‌ها و اصول کوچینگ استفاده کنند، ولی نمی‌خواهند کوچ حرفه‌ای باشند، در استفاده از مدل‌های گوناگون کوچینگ دچار مشکل می‌شوند. به بیان شفاف‌تر، مدیران ارزیابی ضعف‌ها و مدیریت عملکرد کارکنان را متفاوت از کوچ‌های حرفه‌ای انجام می‌دهند. لذا مدل و راهکاری برای به خاطر سپردن راحت‌تر چارچوب روند کوچینگ برای استفاده از مهارت‌های کوچینگ در هر گفتگوی کاری تعریف کردیم. نام این مدل OSCAR است. نام این مدل از حرف اول کلمات زیر تشکیل شده است:

O (Outcome) : نتایج مطلوب

S (Situation) : شرایط فعلی

C (Choices and Consequences) : گزینه‌ها و پیامدها

A (Action) : گام‌های عملی

R (Review) : بررسی پیشرفت

مفهوم حروف O و S در اینجا مشابه مدل کوچینگ GROW می‌باشد. اما حرف C در این مدل سازگاری بیشتری با موضوع مدیریت دارد. با ارزیابی جوانب مختلف و پیامدهای هر راهکار، ریسک‌های احتمالی انتخاب هر راهکار را بهتر می‌شود شناسایی کرد. منظور از ریسک، هر چیزی است که مانع از رسیدن شما به نتایج مطلوب می‌گردد. هر تصمیمی یک انتخاب است و ما باید بتوانیم تا جای ممکن پیامدهای تصمیم‌های خود پیش‌بینی کنیم تا ریسک‌ها را به حداقل برسانیم. مدل OSCAR کمک می‌کند تا بتوانیم با ارزیابی نقاط ضعف و قوت هر گزینه، انتخاب آگاهانه‌ای داشته باشیم.

مدل OSCAR کمک می‌کند تا مدیران به جای ورود مستقیم به چالش‌ها، بتوانند مسائل را از چند قدم دورتر ارزیابی کنند. مدیر، مسئول اصلی سطح عملکرد کارکنان است. حرف R در این مدل که مربوط به بررسی پیشرفت و حرکت در مسیر هدف و کیفیت گام‌هایی برداشته شده است، یکی از مهمترین نقاط قوت این مدل است. توافق بر سر اینکه چه زمانی و به چه شکلی گام‌های برداشته شده مورد بررسی و ارزیابی قرار خواهد گرفت، یکی از مؤثرترین کارها در مسیر پیشگیری از عدم حرکت و انجام کارها است. وقتی تیم کاری می‌داند که بصورت هفتگی یا ماهانه باید گزارشی از پیشرفت‌های خود را ارائه دهد و این گزارش‌ها مورد تحلیل قرار خواهد گرفت، عدم دست به کار شدن منتفی خواهد شد. وقتی تیم کاری موافق انجام کاری است، اعضای آن با صداقت و تعهد بیشتری دست به کار می‌شوند. اما معمولاً کارکنان در محیط‌هایی کار می‌کنند که اولویت‌های کاری با هم در رقابت هستند. یعنی کارها بر اساس اولویت‌ها انجام می‌شوند و بیشتر اوقات اولویت‌ها بر این اساس تعیین می‌شود که چه کارهایی مورد توجه قرار می‌گیرند و چه کارهایی نادیده گرفته می‌شوند. چرا برخی از مدیران متوجه می‌شوند که کارکنان آن‌ها به جای انجام صحیح کارها، بیشتر تملق و چرب زبانی می‌کنند ولی برخی مدیران در صورت وجود چنین رفتاری هرگز متوجه آن نمی‌شوند؟ در این زمینه، مهمترین مهارت مدیران، مهارت مرور و ارزیابی عملکرد کارکنان است. مدیرانی که از راهکارهای کوچینگ در سیستم مدیریت خود استفاده می‌کنند و برنامه شفاف برای مرور و ارزیابی عملکرد کارکنان دارند و به این برنامه پایبند هستند، نتایج بهتری در زمینه کیفیت عملکرد کارکنان بدست می‌آورند.

این کتاب بر اساس یک اشتیاق در زمینه اهمیت کوچینگ به عنوان یک رفتار یا مجموعه مهارت‌ها برای مدیران نوشته شده است. مجموعه مهارت‌هایی که مدیران با استفاده از آن‌ها می‌توانند به نتایج بهتری در مجموعه خود برسند و کارکنان را در جهت نیازهای سازمان هماهنگ‌تر کنند. مطالب این کتاب بر اساس شواهد و حقایق دنیای مدیریت، تجربیات مدیران و سال‌ها آموزش مهارت‌های کوچینگ برای مدیران نوشته شده است. هدف ما عمل کردن به جمله معروف آلبرت انیشتین بوده است:

"کارها را تا جای ممکن ساده کنید، ولی در این کار زیاده روی نکنید."

در این کتاب مثال‌های متعددی از رویدادهای واقعی مطرح شده است که بر اساس تمایل افراد، با نام واقعی یا غیر واقعی آن‌ها بیان گردیده است.

استفاده مداوم از مدل OSCAR شما را به مدیری تبدیل می‌کند که وظایف واگذار شده به کارکنان شما سر وقت انجام می‌شوند. شما مدیری می‌شوید که اعضای تیم شما بسیار متعهد و وفادار هستند. در جریان رویدادهای محیط کار و نحوه پیشرفت کارها قرار خواهید گرفت؛ چرا که به دلیل ارتباط مؤثری که در سایه استفاده از مهارت‌های کوچینگ با تیم کاری خود ساخته‌اید، آن‌ها بدون ترس و نگرانی مسائل مختلف را با شما در میان خواهند گذاشت. خواهید توانست در شرایط لازم، اقدامات قاطعی انجام دهید و از طریق تعریف اهداف مشترک با تیم کاری، موجب ایجاد انگیزه و اشتیاق برای عملکرد بهتر در آن‌ها شوید.

با مطالعه این کتاب متوجه می‌شوید که چگونه می‌توانید این کارها را انجام دهید.

فصل اول – موانع پیشرفت کدامند؟ حقایق و افسانه‌ها

در این فصل از کتاب در باب باورهای رایج صحیح و غلط در مورد ملزومات تبدیل شدن به یک مدیر اثرگذار صحبت می‌کنیم و منشاء و ریشه این باورها را مورد بررسی قرار می‌دهیم. مانند این باور رایج که پاداش دادن موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد. درباره این موضوع صحبت می‌کنیم که با وجود شواهد متعدد در زمینه عدم کارایی برخی از باورها در زمینه مدیریت مؤثر کارکنان، چرا بسیاری از این باورهای ناکارآمد پایدار هستند و تغییر نمی‌کنند. چه عواملی مانع از دستیابی به راهکارهای مطلوب و مناسب برای حل این مشکل می‌شود که چگونه می‌توان بدون زورگویی و تحمیل کارها به افراد و یا انعطاف‌پذیری بیش از حد، سطح عملکرد آن‌ها را بهبود بخشید؟ باور ما بر این است که تعدادی از مقصرهای اصلی این موضوع برخی از دیدگاه‌ها و باورهای رایج در زمینه مدیریت است که معمولاً هم مورد توجه قرار نمی‌گیرند و از این رو به چالش کشیده نمی‌شوند.

قدمت مدیریت به عنوان یک حرفه حدود یک صد سال است. پیش از سال‌های ابتدایی قرن بیستم، شرکت‌های صنعتی، نسبت به امروز بسیار کوچک‌تر بودند و محدود به یک منطقه مشخص بودند. توسعه، شکوفایی و رشد اقتصادی به معنی آن بود که دیگر روش‌های قدیمی و سنتی سازماندهی نیروی کار مؤثر نخواهد بود.

دو موضوع در این رابطه نقش اصلی را داشتند:

۱- فرهنگ پادگانی

در قرن نوزده و اوایل قرن بیستم تشکیلاتی که شکل یک سازمان داشتند، بسیار محدود بودند که ارتش‌ها یکی از این نمونه‌های انگشت شمار به حساب می‌آمدند. ارتش‌های آن دوره آشفته بازاری بودند که از سربازان کم‌سواد یا مأموران حقوق‌بگیر تشکیل می‌شدند که وفاداری قابل اعتمادی هم به ارتش‌ها نداشتند. وقتی شرایط اضطراری پیش می‌آمد، کل نیروها با شکست یا خطر مرگ روبرو بودند. لذا برای کسب نتیجه مطلوب، دادن دستورات شفاف و دقیق یک ضرورت بود و روشی قابل اعتماد برای مدیریت بحران به حساب می‌آمد. روش رایج این کار هم بکارگیری زور و اجبار بود. به عنوان مثال روایت‌های زیادی در مورد جنگ جهانی اول وجود دارد

که بر اساس آن‌ها سربازانی که از دستورات فرماندهان خود سرپیچی می‌کردند، مورد هدف تیراندازی نیروی‌های خودی قرار می‌گرفتند. این رهبری ضعیف با جمله معروف "نادان‌ها رهبر قهرمان‌ها شده‌اند" همراه بود که بیانگر پیامدهای اسفبار آن جنگ بود و به طور طبیعی این نگرش از رهبری و مدیریت ارتش نتایج مطلوبی در پی نداشت. اما همچنان غالب قوانین زورگویانه و اجباری بود. شاید باورکردنی نباشد اما ریشه بسیاری از رفتارهای حرفه‌ای و سازمانی افراد در دنیای امروز نیز به فرهنگ نظامی‌گری برمی‌گردد. وقتی به یک جلسه مهم یا مصاحبه کاری می‌رویم، تلاش می‌کنیم تا لباس رسمی و اتو شده‌ای بر تن کنیم. کفش‌ها واکس خورده و براق باشند و بسیار مقید به آداب و حتی خشک رفتار می‌کنیم. این موضوع تا حدی جدی است که نداشتن این پوشش یا رفتار، می‌تواند موفقیت ما را در آن جلسه به خطر بیندازد. این‌ها همه الگوهای رفتاری محیط نظامی می‌باشد. با وجود اینکه ارتش‌های مدرن امروزی، فرهنگ و الگوهای رفتاری متفاوتی نسبت به گذشته دارند، اما انگار این رفتارها در ناخودآگاه جمعی ما نهادینه شده و به بسیاری از رفتارهای ما از جمله رفتارهای مدیریتی ما جهت داده‌اند و باورهای پایداری هستند. مانند: دستور دادن به جای گفتگو یا مذاکره کردن، اهمیت دادن زیاد به سلسله مراتب جایگاه افراد در سازمان، همواره مشغول بودن، حتی با کارهای غیرضروری، اجباری کردن پوشیدن لباس فرم حتی برای افرادی که برای آن‌ها ضروری نیست، وضع قوانین سخت‌گیرانه و گاهی دست و پاگیر به نام نظم و انضباط محیط کار. وقتی توجه می‌کنیم متوجه می‌شویم که حتی برخی اصطلاح‌های نظامی نیز وارد محیط سازمانی شده‌اند. مثلاً کارکنان، نیروهای سازمان هستند، رقابت در محیط کسب و کار یک جنگ است، استراتژی‌ها سلاح‌های سازمان در میدان نبرد هستند.

۲- مدیریت علمی به سبک Frederick Taylor

بخش دیگری از باورهای رایج و پایدار امروزی در زمینه مدیریت، مربوط به الگوی مدیریتی است که Frederick Taylor در اواخر قرن نوزده در صنعت فولاد آمریکا پیاده‌سازی کرد و با وجود تأثیر پررنگی که در این زمینه داشت، کمتر کسی نام او را شنیده است. این شخص به مشاهده رفتار کارگرانی می‌پرداخت که مسئول پر کردن زغال سنگ در کوره‌های کارخانه فولاد بودند. او متوجه شد که برخی از افراد این کار را با کیفیت بهتر و با سرعت بالاتری انجام می‌دهند. سپس با استفاده از یک ساعت کرنومتر و اشتیاق فراوان برای تحت‌نظر گرفتن رفتار کارگران به

این نتیجه رسید که روش و مدت زمان بهینه‌ای برای کاری که کارگران انجام می‌دهند وجود دارد. توصیه‌های او برای رؤسا صنعت فولاد موجب کاهش ۷۲٪ از نیروی کار کارخانه‌ها و کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری این صنعت شد. امروزه کاری که وی انجام داده است یک امر ساده و بدیهی به نظر می‌رسد. او با تحلیل منطقی مشاهدات خود، موجب این تغییرات شده است! تیلور به استفاده از اصول علمی در مدیریت نیروی کار اعتقاد داشت. او باور داشت که:

- تغییرات باید به فضای کار تحمیل شود، چرا که کارگران قادر به درک موضوع نیستند و نمی‌توان برای انجام صحیح کارها به آن‌ها اعتماد کرد.
- او این الگوی مدیریتی خود را "مدیریت علمی" می‌نامید و معتقد بود که با نیروی کار باید مانند یک ماشین رفتار کرد. باور داشت که تنها یک روش صحیح وجود دارد و عملکرد مطلوب نیروی کار وابسته به کنترل مرکزی بدون خطا می‌باشد و وقتی یک روش صحیح از طرف شخصی که نقش جدیدی به اسم مدیر دارد و خودش به طور مستقیم وارد کار نمی‌شود، به محیط کار تحمیل یا اجبار شود، نتایج مطلوب بدست خواهد آمد. مدیر با سازماندهی کارگران و نظارت بر عملکرد صحیح آن‌ها کمک می‌کند تا نیروی کار وظایفی که از آن‌ها خواسته شده است را به شکل مطلوبی انجام دهند.

مدل معرفی شده توسط این فرد به Time and motion شهرت یافت که بیانگر فاکتورهای مدت زمان انجام کارها و کیفیت انجام کارها بوده است. این مدل مقدمه‌ای برای مدل دیگری شد که جنبه‌های انسانی بیشتر داشت و بازآفرینی فرآیندها کسب و کار (Business Process Re-engineering) نامیده شد. اما این مدل نیز همچنان نگرش ماشینی به سازمان‌ها و نیروی کار داشت. مدل بازآفرینی فرآیند کسب و کار در اواخر قرن بیستم پا گرفت و این مدل جدید نیز مانند مدل قبلی کارایی لازم را نداشت!

ایده کلی مطرح شده برای صاحبان صنایع جذاب بود. اما آنچه نیروی کار از آن راضی نبود، افزایش تولید محصول در کنار کاهش هزینه‌ها بود. با اجرایی کردن مدل تیلور، موجی از اعتراض‌ها و اعتصاب‌ها شکل گرفت که تا آن زمان بی‌سابقه بود.

تأثیر تیلور بر روی حرفه مدیریت، گسترده و عمیق بود. وقتی مدل تیلور اثرگذاری لازم را کسب نکرد، صاحبان صنایع تصور کردند که شاید این مدل را با شدت و جدیت لازم اعمال نکرده‌اند و باید با فشار بیشتری این مدل را پیاده‌سازی کنند که در واقع انجام دادن بیشتر کاری بود که اثرگذار نبود. اگر در مورد میزان تأثیر مدل تیلور بر سیستم مدیریت خودتان تردید دارید، با پاسخ دادن به پرسش‌های زیر این موضوع را بررسی کنید:

- آیا سازمان شما اهدافی تعریف می‌کند و انتظار دارد که این اهداف از بالا تا پایین سازمان را طی کرده و به نتیجه ختم شوند؟
- آیا رئیس شما اهداف کاری شما را تعریف می‌کند؟
- آیا به طور مرتب عملکرد شما از طرف سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؟
- آیا در سپردن کارها به دیگران دچار مشکل هستید؟
- آیا ساعت کار طولانی دارید و بیشتر آخر هفته‌ها را نیز کار می‌کنید؟
- آیا اهداف مشخصی برای راندمان کاری دارید؟
- آیا پاداش عملکرد فردی مطلوب دریافت کرده‌اید؟

هرچه پاسخ‌های مثبت بیشتری به پرسش‌های مطرح شده داده باشید، بیانگر این است که شما وارث سبک مدیریت فردریک تیلور یا به بیان بهتر میراث مدیریت علمی او بوده‌اید.

در کنار دیدگاه‌های مدیریتی ناشی از مدل تیلور و الگوی پادگانی، در زمینه مدیریت، باورهای ریشه‌دار دیگری نیز وجود دارند که وقتی مورد تحقیق و بررسی قرار می‌گیرند مشخص می‌شود که در بهترین حالت تنها بخشی از آن‌ها صحت داشته و کارآمد هستند. در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

باور: انسان‌ها موجوداتی منطقی هستند و از این رو می‌توان با عقلانیت آن‌ها را مدیریت کرد.

نتایج حاصل از تحقیقات علوم اعصاب (neuroscience) تحول عظیمی در درک ما از عملکرد انسان ایجاد کرده و برخی از مهمترین باورهای قبلی در این زمینه را رد می‌کند. مغز انسان ساختار منحصر به فردی دارد که متفاوت از تمامی جانداران است. یک قسمت منحصر به فرد در مغز انسان، این امکان را به ما می‌دهد که بتوانیم طرح و نقشه داشته باشیم، از مهارت گویش و زبان استفاده کنیم، تفکر استراتژیک داشته باشیم، یک ایده را به دیگری ترجیح دهیم و از منطق در کارها استفاده کنیم. اما اگر فکر کنیم این بخش از مغز انسان غالب است و بیشتر کارها از طریق آن انجام می‌شود، در اشتباه هستیم. چرا که اینطور نیست. عملکرد مغز انسان منطقی کردن مسائل است و نه اینکه فقط بر اساس اصول منطقی کار کند. بخش غالب در مغز انسان بخشی است که مسئول احساسات و حافظه است. همچنین بخشی از عملکرد مغز انسان خارج از آگاهی و هوشیاری فرد است که این بخش مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها را بر عهده دارد. اگر در این زمینه تردید دارید، در مورد مهمترین تصمیم‌های زندگی خود فکر کنید. تشکیل خانواده، سرمایه‌گذاری در یک پروژه، شرکت در یک دوره آموزشی، یک شغل جدید، ترک کردن شغل فعلی، تغییر محل زندگی، خریدن یک خودروی جدید. تصمیم‌گیری‌ها ابتدا بر اساس احساسات است و سپس آن تصمیم را در قالب منطقی قرار می‌دهیم. این موضوع در

زمینه مدیریت نیز صدق می‌کند و نمی‌توان فقط با تکیه بر منطق و عقلانیت افراد و عملکرد آن‌ها را به شکل مطلوب مدیریت کرد. به عنوان مثال وقتی در مورد کاهش نیروی کار توسط سازمان‌ها صحبت می‌کنیم، اولین و پررنگ‌ترین واکنش ما یک واکنش احساسی است. مدیران موفق اشخاصی هستند که این موضوع را می‌دانند و بر این اساس کار مدیریت را انجام می‌دهند. آن‌ها می‌توانند احساسات خود و سایر افراد را با اعتمادبه‌نفس بالا مدیریت کنند.

باور: زندگی شخصی مربوط به خانه است و نه محیط کار.

این باور به شکل‌های بسیار متعددی وجود دارد. مانند: درست نیست که مدیر وارد موضوعات شخصی و خانوادگی کارکنان شود یا در مورد مسائل شخصی و خانوادگی خود در محیط کار صحبت کند. در بیشتر مواقع مدیران می‌گویند که احساسات خود را وارد محیط کار نمی‌کنند. درحالی‌که بیشتر اوقات احساسات مدیر در محل کار حضور دارد و با سختی‌های بسیار سرکوب شده و یا در پشت یک نقاب آرام یا جدی مخفی می‌شود.

تا اوایل قرن بیستم محل کار و محل زندگی قابل جداسازی نبودند. خانه محل کار بود و کار وارد محل زندگی افراد شده بود. اما امروزه باور بر این است که مسائل شخصی افراد نباید وارد محیط کار شود. در برخی سازمان‌ها انتظار می‌رود که شما بطور کامل بر روی نیازهای سازمان متمرکز باشید و مسائل شخصی خود را در محیط کار فراموش کنید. انجام کارهای مربوط به امور شخصی در محیط کار می‌تواند پیامدهای منفی، جریمه و توبیخ به همراه داشته باشد. در کنار این باور که مسائل شخصی و کاری جدا از هم هستند، انتظار هست که افراد بتوانند ساعت‌های طولانی مشغول به کار باشند. در ادامه به نمونه تجربه یک وکیل جوان در زمینه شیوه کار در یک مؤسسه حقوقی اشاره می‌شود:

"اگر سن شما زیر سی سال باشد و صلاحیت‌های لازم را داشته باشید، کارهای زمان بر به شما محول می‌شود. شانزده ساعت کار روزانه برنامه عادی من است و گاهی از شدت خستگی توان رفتن به منزل را هم ندارم. به همین دلیل یک کیسه خواب در دفتر دارم و برخی شب‌ها در شرکت می‌خوابم."

در مورد این شخص بهتر است بگوییم که زندگی شخصی او تحت تأثیر کارش قرار گرفته است. آنچه در زندگی شخصی ما روی می‌دهد بر روی زندگی کاری ما تأثیر مستقیم دارد. اگر مشکلی جدی در محیط خانه برای فردی پیش آمده باشد، به احتمال زیاد آن فرد نمی‌تواند در محیط کار تمرکز لازم را داشته و نگران نباشد. حالت برعکس این موضوع نیز صدق می‌کند. اگر در محیط کار با یک همکار جر و بحثی داشته باشیم به احتمال زیاد آن احساسات منفی را به خانه منتقل خواهیم کرد. بر خلاف باور رایج اگر یک مدیر بداند که بخشی از وظایف او درک احساسات کارکنان است و این موضوع

کمک می‌کند تا کارکنان اعتماد بیشتری به وی داشته و در صورت لزوم بتوانند مسائل مهم شخصی خود را که بر روی عملکرد آن‌ها در محیط کار اثرگذار است، با وی مطرح کنند، پیامدهای مثبتی برای همه خواهد بود. حتی گفته می‌شود بهترین حالت این است که مدیر نیز بتواند چنین مسائلی را با کارکنان مطرح کند.

اگر در محیط کار رفتار شما با خود حقیقی شما متفاوت باشد و وانمود کنید که شخصی متفاوت از آنچه در زندگی شخصی خود هستید، این موضوع می‌تواند پیامدهای سنگینی داشته باشد: "بعد از اتمام دانشگاه چون شغل دیگری پیدا نکردم، وارد شغل فروش تلفنی شدم. همه مکالمات از طرف کارفرما ضبط می‌شود و نظارت سختگیر آن‌ها در مورد مدت زمان هر تماس تلفنی و میزان موفقیت در فروش انجام می‌شود. میزان تلاش ما برای تحقق اهداف روزانه برای کارفرما بسیار مهم است. بعد از اتمام کار، بیشتر اوقات با خستگی زیاد و احساسات منفی ناشی از رفتار بد برخی مخاطبان تلفنی به خانه می‌روم و برای آرام شدن مشغول خوردن خوراکی‌های مختلف می‌شوم. همین موضوع باعث افزایش بیش از حد وزن من شده است. احساس می‌کنم از همه مسائلی که در زندگی دوست دارم و برای من مهم هستند، دور شده‌ام. می‌دانم که بیش از چند ماه دیگر نمی‌توانم به این شرایط ادامه دهم. بیشتر اوقات به ترک کردن این کار فکر می‌کنم و این موضوع باعث شده تا عملکردم روز به روز افت کند."

برخلاف موضوع فوق، امروزه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق مانند 3M کارکنان خود را تشویق می‌کنند که در محیط کار شخصیت حقیقی خود را بروز دهند و در واقع بر این اساس افراد را استخدام می‌کنند. بخشی از موفقیت فوق‌العاده شرکت‌هایی مانند خطوط هوایی Southwest در سایه عدم مرزبندی بین زندگی شخصی و کاری کارکنانشان است. آن‌ها به طور مرتب کارکنان خود را به همراه خانواده به رویدادهای اجتماعی دعوت می‌کنند و اهمیت دادن به تعادل بین کار و زندگی شخصی افراد بخشی از ارزش‌های سازمانی آن‌ها می‌باشد. شرکت‌های خلاق مثل Google معروف هستند که محیط‌های کاری خود را به شکلی طراحی می‌کنند که امکان فعالیت تفریحی نیز در آن وجود داشته باشد. این موضوع نقطه مقابل محیط‌های کاری خاکستری رنگ با دفاتر کاری بسیار کوچک و تک نفره است که در اواخر قرن بیستم رایج بود. امروزه نیروی کار جوان در حالی وارد محیط کار می‌شود که استفاده از تکنولوژی بخشی از زندگی روزمره آن‌ها شده است. آن‌ها کارهای مربوط به شغل خود را در محیط خانه انجام می‌دهند و از محیط کار نیز انتظار انعطاف‌پذیری مشابهی دارند. برخی از شرکت‌هایی که به نوآوری شهرت دارند، مانند Pixar که تولیدکننده انیمیشن‌های بسیار

موفقی مانند Toy Story و ده‌ها مورد فوق‌العاده موفق و سودآور بوده‌اند، یونیفرم محیط کار تعریف نمی‌کنند و افراد می‌توانند با پوشش رسمی و غیر رسمی در محل کار حاضر شوند. مجله New Yorker در یکی از مقالات خود به آنچه در محیط چنین شرکت‌هایی دیده است، اینچنین اشاره می‌کند:

- تعدادی از توانمندترین و شاید خاص‌ترین کارمندان این شرکت در واقع یک خانه در محیط کار درست کرده‌اند که مشوق اصلی آن‌ها هم کارفرما بوده است.
 - محیط کار شرکت Pixar بیشتر شبیه یک محله تخیلی است که حدود ۱۲۰ سازنده انیمیشن در آن زندگی می‌کنند و محیط کمک می‌کند تا قوه تخیل شکوفایی داشته باشند. هر دفتر که بیشتر شبیه یک لانه است، بر اساس رویپردازی و یا ایده خیالی ساکنین آن ساخته شده است. یکی با تم بومی‌های آمازون طراحی شده و دیگری با پوستر فیلم‌های ژاپنی پوشیده شده است. برخی نیز در فضایی مانند زیر درختان باغ ساخته شده است.
- بدون شک در زمینه موضوعاتی که یک مدیر می‌تواند درباره آن‌ها با کارکنان خود صحبت کند، محدودیت‌هایی وجود دارد. اما در نهایت آگاهی داشتن از شرایط زندگی کارکنان در خارج از محیط کار برای مدیر مفید خواهد بود.

باور: رهبران و مدیران ارشد می‌توانند کنترل همه امور را در دست داشته باشند.

سازمان‌های سالم و موفق نیازمند سیستم‌های کنترل هستند. چون بدون این سیستم‌های کنترل ممکن است دچار بحران‌های مختلف گردند. اما این موضوع بدین معنی نیست که کنترل همه امور باید در دست یک فرد یا یک گروه از افراد باشد. سیستم کنترل وقتی بهترین اثرگذاری را دارد که بطور صحیح در سازمان توزیع شده و بر اساس ارزش‌های مشترک باشد.

کنترل و داشتن تسلط بر همه امور در بیشتر اوقات یک سراب یا امر خیالی است. اما همین موضوع می‌تواند یک باور مشترک بین کارکنان و مدیران ارشد باشد. در این زمینه Peter Senge استاد رشته مدیریت دانشگاه MIT و متخصص سیستم‌های سازمانی، توضیح روشنی در مورد عدم امکان کنترل کامل یک سازمان مطرح می‌کند:

"یک جفت کفش اسکیت را تصور کنید که توسط یک فنر به هم متصل شده باشند. از یک کفش اسکیت برای کنترل حرکت کفش دیگر استفاده می‌کنید. کمی سخت به نظر می‌رسد ولی قابل انجام است. حالا یک کفش اسکیت سوم هم به ماجرا اضافه کرده و آن را نیز با فنر به بقیه متصل کنید. حال تنها با حرکت دادن کفش اسکیت اول، تلاش کنید تا کفش اسکیت سوم را کنترل کنید. به اضافه کردن کفش‌های اسکیت ادامه دهید و آن‌ها را با فنر به بقیه متصل کنید. چندان طول

نمی‌کشد که از تلاش برای کنترل کردن کفش‌های اسکیت منصرف می‌شوید و دست از این کار می‌دارید. جالب این است که سازمان‌ها ساختاری بسیار پیچیده‌تر از این مثال دارند. بر همین اساس می‌توانید درک کنید که چرا وقتی یک فرد از بالاترین نقطه سازمان دستوری را به کارکنان دیکته می‌کند، این دستور نمی‌تواند کل رویدادهای پیچیده سازمان را کنترل کند (Senge 1990: 290).

آنچه این نویسنده بیان می‌کند این است که مسائلی مانند دستور دادن و کنترل امور را در دست داشتن، دریافت حقوق و مزایای سطح بالا در پست‌های رده بالا و توانایی اثرگذاری بر رویدادهای درون سازمان با هم اشتباه گرفته می‌شوند. تجربه ما به عنوان کوچ و مشاور در زمینه کار کردن با مدیران عامل شرکت‌های مختلف نشان داده است که این مدیران بعد از مدتی متوجه شده‌اند که میزان اثرگذاری قدرت و جایگاه آن‌ها در حدی نیست که تصور می‌کردند. به عنوان مثال، یکی از این مدیران عامل می‌گفت که با وجود اینکه دستورات شفافی در مورد محتوای پذیرایی از مهمان‌ها به مسئول تدارکات و پذیرایی شرکت داده است، اما همچنان برخی از موارد رعایت نمی‌شود. چون برخی از وسایل پذیرایی پیشنهاد شده فقط برای شخص مدیرعامل جذاب است. دلیل این موضوع این بود که خود این مدیرعامل دستور داده است که در مورد خرید وسایل غیر ضروری، حتماً باید حداقل ۳ نفر از مدیران ارشد درخواست را تأیید کنند تا آن خرید انجام شود! بر همین اساس نامه درخواست خرید محتوای پذیرایی موردپسند مدیرعامل جایی در پیچ و خم‌های سازمان گم می‌شده یا تأیید نمی‌شده است.

تصورات اشتباه زیادی در موضوع رهبری در کتاب‌ها و مقالات مدیریت وجود دارند. از "رازهای Jack Welch مدیر General Electric" تا کتاب‌های موفقیت‌مانند "هفت عادت انسان‌های موفق". موضوع اثرگذاری رهبران سازمانی معمولاً با شاخص‌هایی بیان می‌شوند که جای تفکر دارد. به عنوان مثال گفته می‌شود که روئسا پانصد شرکت اول در لیست FTSE (Financial Times Stock Exchange) در مجموع میلیون‌ها پوند درآمد دارند و این رقم هزاران برابر حقوق دریافتی کارکنان آن‌هاست. اثرگذاری این افراد در سازمان خود می‌تواند مثبت یا منفی باشد و ارزیابی این موضوع از جنبه مالی همیشه بیانگر حقیقت ماجرا نیست. همچنین شواهد نشان می‌دهد که رابطه اثرگذاری رهبری سازمان و عملکرد سازمان معمولاً به چشم نمی‌آید. شاید حدود ۱۰٪ از تفاوت‌های بین یک سازمان موفق و یک سازمان در حال سقوط مربوط به شاخص‌های خارج از کنترل رهبران سازمانی باشد. مانند آب و هوا، تحولات سیاسی، قیمت نفت، قیمت ارز و موارد دیگر.

داشتن قدرت می‌تواند در زمینه باور کردن تصورات غیر واقعی شخصی، افراد را گمراه کند و موجب شود که افراد ضررهای ناشی از رفتار اشتباه خود را درک نکنند. چنین موضوعی معمولاً در سازمان‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد ولی به چالش کشیده نمی‌شود.

احساس فریبنده اجازه انجام هر کاری را داشتن که معمولاً پیامدهای منفی نیز برای شخص به دنبال دارد، در پشت پرده این داستان خوشایند قرار دارد که متأسفانه بیش از حقیقت، جنبه غیر واقعی دارد و موجب شرایطی مانند زیر می‌گردد:

یک کشتی جنگی در راه انجام مأموریت خود است که در میان مه غلیظی قرار می‌گیرد. کاپیتان کشتی در میان مه نور چراغی را می‌بیند و متوجه می‌شود که این چراغ باید چراغ کشتی دیگری باشد که در مسیر حرکت آن‌ها قرار دارد.

- کاپیتان کشتی جنگی خطاب به کشتی دیگر می‌گوید: سریع مسیر حرکت خودت را ده درجه به سمت شمال تغییر بده تا از برخورد جلوگیری شود!
- طرف دیگر پاسخ می‌دهد: شما باید مسیر خود را ده درجه به جنوب تغییر دهید تا از برخورد جلوگیری شود!
- کاپیتان کشتی جنگی پاسخ می‌دهد: تو اجازه نداری با من اینطور صحبت کنی. من کاپیتان بزرگترین کشتی نیروی دریایی هستم که سلاح‌های جنگی سنگین روی عرشه دارد. به تو دستور می‌دهم که همین الان مسیر کشتی خودت را ده درجه به سمت شمال تغییر بدهی، در غیر این صورت مسئول پیامدهای بعدی خواهی بود.
- طرف مقابل پاسخ می‌دهد: این یک فانوس دریایی است و من نمی‌توانم جای آن را تغییر دهم! شما باید مسیر خود را تغییر دهید.

واقعیت این است که ما نمی‌توانیم همه افراد را کنترل کنیم. بهترین کاری که می‌توانیم انجام دهیم، کنترل کردن خودمان است. پس اگر کنترل کردن همه افراد سازمان امکان‌پذیر نیست، پس کار اصلی یک رئیس یا رهبر یا مدیر ارشد در یک سازمان چیست؟ در کنار نقش‌های متعددی که برای این افراد تعریف می‌شود، ایجاد وفاداری و تعهد در کارکنان مهمتر از بقیه نقش‌ها است. وفاداری و تعهد در سایه احترام و ارزش قائل شدن متقابل ایجاد می‌شود. این وفاداری و تعهد همراه با اشتیاق بوده و ریشه آن به نوع رفتار شما با دیگران و در واقع رفتار انسانی بین انسان‌ها برمی‌گردد. به همین دلیل موفق‌ترین مدیران ارشد، افرادی با اعتمادبه‌نفس و در عین حال فروتن هستند. در جای مناسب رفتار غیررسمی و دوستانه دارند و در جمع کارکنان حضور پیدا می‌کنند. همچنین اقتدار شخصی

داشته و آرام هستند، ضعف‌های خود را انکار نمی‌کنند. در کنار مهارت‌های حرفه‌ای لازم در زمینه کاری خود، دارای هوش هیجانی بالایی هم هستند و احساسات دیگران را بخوبی درک می‌کنند.

باور: زور و اجبار نتیجه می‌دهد.

استفاده از زور، چه بصورت فیزیکی و چه روانی، حد نهایت تلاش برای کنترل کردن امور است. این روش در کوتاه مدت می‌تواند تاحدودی اثرگذار باشد، بخصوص اگر از تهدید استفاده شود. اما در بلند مدت شرایط تغییر می‌کند. استفاده از ابزار زور و اجبار در شرایط پرتنش و جنگ اثرگذار است. اما استفاده از این ابزار تأثیر و پیامدهای منفی سنگینی خواهد داشت. اگر با تکیه به قدرت ناشی از جایگاه خود این کار را انجام می‌دهید، با چنین رفتاری، غیرمنطقی و سلطه‌جویانه به نظر خواهید رسید. این رفتار می‌تواند به طور موقت مقاومت و مخالفت را کاهش دهد. در واقع شما فقط واکنش طرف مقابل را به تعویق می‌اندازید. همچنین نباید تأثیر منفی و تحلیل برنده چنین رفتاری را بر روی طرف مقابل دست کم گرفت. نمونه‌های تاریخی چنین رفتارهایی نشان داده است که قرار گرفتن معرض چنین رفتارهایی، پیامدهای جسمی و روانی طاقت فرسایی دارند.

باور: همه چیز باید سنجیده شوند.

سنجش و اندازه‌گیری فاکتورهای کلیدی مدل مدیریت فدریک تیلور بودند و بدون سنجش و اندازه‌گیری برخی شاخص‌ها، سازمان‌ها دچار مشکل خواهند شد. اما مهمترین فاکتورهای مؤثر در موفقیت یا شکست یک سازمان، غیر قابل اندازه‌گیری هستند. از جمله:

- **خلاقیت و نوآوری:** خلاقیت و نوآوری برای موفقیت مداوم ضروری هستند، اما نمی‌توان بطور شفاف این فاکتورها را اندازه‌گیری کرد.
- **مسیر بازار آینده:** بیشترین مطالعات در سطح جهان بر روی بازار سهام و شرایط آب‌وهوایی انجام می‌شود و جالب این است که آینده بلند مدت هیچ یک از این دو را نمی‌توان با دقت بالا پیش‌بینی کرد. تا چه حد می‌توان پیش‌بینی کرد که آیا یک محصول آینده موفق خواهد داشت یا نه و یا بازار معینی رشد خواهد کرد یا کوچک خواهد شد؟
- **انگیزه:** چه چیزی انسان‌ها را در اول صبح وادار به برخاستن از رختخواب می‌کند؟ چگونه می‌توانید کارکنان با انگیزه و بی‌انگیزه را از هم تشخیص دهید؟ آن چیست که انگیزه‌ای ایجاد می‌کند تا کارکنان برای رسیدن به نتیجه مورد نظر تلاش بیشتری به خرج دهند، بدون اینکه از آن‌ها خواسته شود؟

- **مدیریت و رهبری:** مهمترین شاخصی که موجب تمایز یک مدیر اثرگذار از یک مدیر معمولی یا یک مدیر ضعیف می‌شود چیست؟ حتی با استفاده از بهترین ارزیابی‌های صلاحیت مدیران و یا بازخوردهای ۳۶۰ درجه (بازخورد همکاران به یک فرد با استفاده از پرسش‌نامه) نیز نمی‌توان واقعاً چنین شاخص‌های را شناسایی کرد.
- **مزایای تحصیلات و آموزش:** ما باور داریم که تحصیلات و آموزش فرآیندهای ارزشمند و مفیدی هستند، اما سنجش‌های دقیق انجام شده بر روی اثرگذاری این موارد، بخصوص اثرگذاری بلندمدت آن‌ها نتایج روشنی در پی نداشته است. چرا که همواره متغیرهای دیگری وارد ماجرا می‌شوند و بر روی نتایج تأثیر می‌گذارند. اما همچنان این موضوع نباید مانع از استفاده کردن ما از پیش‌بینی‌های دانش محور شود (در ادامه کتاب در بخش ارزش‌آفرینی کوچینگ درباره این موضوع بیشتر صحبت خواهیم کرد).

باور: اهداف تعریف شده در بالاترین سطح سازمان تا پایین‌ترین سطح سازمان قابل اجرا است.

در طی ده‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی در مدیریت، سبکی وجود داشت که به مدیریت بر پایه اهداف (Management By Objectives) معروف بود. ایده این سبک مدیریت این بود که رده بالاترین تیم مدیریت سازمان، برای کل سازمان اهداف تعریف می‌کرد. یعنی، تعریف اهداف شفاف با جدول زمانی و امکانات لازم برای رسیدن به هدف. اهداف بصورت آبشاری و وظایف کل سازمان را از بالا تا پایین پوشش می‌داد تا اطمینان حاصل شود که تک تک افراد اهداف شخصی خود را دارند و همسو با اهداف کلان سازمان هستند. ایده اصلی این سبک منطقی به نظر می‌رسید، اما اجرای چنین ایده بسیار دشوارتر از تئوری آن بود. کلیات این ایده بر این اساس بود که مدیران رده بالای سازمان بهترین تصمیم‌ها و راهکارها را می‌دانند و می‌توانند همه افراد زیرمجموعه خود را کنترل کنند. اما همانطور که قبلاً گفته شد، این موضوع قابل اتکاء و اطمینان نخواهد بود. اگر جدی‌تر به موضوع نگاه کنیم، می‌بینیم که در این سبک مدیریت، هدف‌گذاری بیشتر به صورت حدس و گمان است و پیش فرض این سبک، ثابت بودن شرایط و فاکتورهایی مانند رقبا، تنظیم‌کننده‌های بازار و فناوری در طول زمان انجام کارهای تعریف شده جهت رسیدن به اهداف است، حتی اگر این موضوع یک سال طول بکشد. با توجه به سرعت تغییر و تحول در دنیای امروز، موفقیت چنین سبک مدیریتی امکان‌پذیر نیست و تحت تأثیر عواملی که خارج از کنترل سازمان است، اهداف تعریف شده قبل از موعد، منقضی می‌شوند.

اهداف می‌توانند بر روی کیفیت تأثیر منفی داشته باشند. یکی از معروف‌ترین جملات در مورد سبک مدیریت فوق این است که "آنچه که قابل اندازه‌گیری باشد، قابل انجام است". مشکل اینجاست که آنچه انجام می‌شود شاید همیشه مهمترین کاری نیست که در بلند مدت باید انجام شود. در این مدل رفع ایرادها معمولاً محدود به رفع علائم می‌شود و در ریشه مشکلات دست نخورده باقی می‌مانند. جمله معروف زیر بیانگر این شرایط است:

"مشکلات امروز، راه‌حل‌های دیروز هستند."

باور: ارزیابی عملکرد ابزاری ضروری برای مدیریت است.

کنفرانسی را تصور کنید که جمعی پرتعداد از مدیران سازمان‌های مختلف در آن حضور دارند. سخنران جلسه از حاضرین خواست، افرادی که ابزارهای ارزیابی عملکرد تأثیر مثبتی بر روی عملکرد شخصی آن‌ها داشته است، دست خود را بالا ببرند. پنج نفر از جمع ۲۵۰ نفره حاضرین دست خود را بالا بردند و باقی افراد به سختی جلوی خنده خود را گرفته بودند! هر بار این تجربه انجام شده است، نتایج تغییر نکرده است.

اینکه چگونه می‌توان سطح عملکرد افراد را بهبود بخشید، ارتباط مستقیم به احساسات افراد دارد و یک موضوع منطقی نیست. اما احساسات افراد نظم و الگوی مشخصی ندارد، بیشتر اوقات قابل مشاهده نیست و بدون شک قابل اندازه‌گیری نیز نیست. وقتی انسان‌های اطراف ما با مشکلات احساسی روبرو می‌شوند، بطور ناخودآگاه تلاش می‌کنیم تا بطور سیستماتیک شرایط را مدیریت کنیم و سپس میزان موفقیت خود را بسنجیم. این کار مانند شرح دادن یک موضوع غیر قابل شرح است. چرا همچنان باید به روش‌های ارزیابی عملکرد امیدوار باشیم، درحالی‌که کاملاً روشن است که این روش‌ها اثرگذار نیست، نبوده و نخواهد بود؟ وقتی عدم مفید بودن مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد روشن است، چرا تلاش می‌شود که با اختراع مدل‌های جدیدی از همان روش‌های قبلی، برای رفع مشکلات مدل‌های قبلی راه‌حلی پیدا کرد؟ در برخی از سازمان‌ها دیده می‌شود که در طی بیست سال گذشته حداقل شش مدل مختلف از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده شده است و هیچ یک از آن‌ها نسبت به مدل‌های قبلی موفق‌تر نبوده‌اند.