

کوچینگ و منتورینگ



تکنیک‌ها و روش‌های عملی
مربیگری اشخاص و تیم‌ها

کوچینگ و منتورینگ

عرفان مرزبان

الهه پروانه‌وار

سمیرا گلشن

ساجده مختارپور

بهار سال ۱۴۰۲

ابرایانش دیدار

فروش و بازاریابی

عنوان

مترجم

به سرپرستی

گرافیک

صفحه‌آرا

زمان انتشار

ناشر

موضوع

کلیه‌ی حقوق مادی و معنوی این کتاب متعلق به شرکت ابررایانش دیدار می‌باشد. انتشار این کتاب بدون دستکاری در محتوای آن و فقط به صورت آنلاین، نه تنها مجاز بلکه باعث خشنودی است.

توجه!

با توجه به اینکه کتاب‌های رایگان منتشرشده توسط دیدار دوره‌ای به‌روزرسانی می‌شوند، اگر این کتاب را از مسیر دیگری جز سایت ما دانلود کرده‌اید، برای دریافت آخرین نسخه‌ی کتاب «کوچینگ و منتورینگ» روی لینک زیر کلیک کنید.

لینک دریافت این کتاب از سایت دیدار

مقدمه ۵

دقیقاً منظور از کوچ و کوچینگ چیست؟ ۶

درک عملکرد ضعیف ۳۹

ویژگی‌های کوچ موفق ۶۸

مبانی مدیریت عملکرد ۹۱

روش‌های مربیگری برای افراد ۱۲۹

روش‌های کوچینگ تیم‌ها ۱۷۰

مقدمه

این باور از دوران باستان وجود داشته که آموزش افراد از ارزشمندترین و انسانی‌ترین کارهای ممکن است. با انجام این کار می‌توانید شاهد رشد و پیشرفت فرد یا کسب‌وکار باشید و به آن‌ها کمک کنید پتانسیلی را که درونشان دارند، شکوفا کنند. اگر به دنبال پاسخ این سؤال هستید که کوچینگ چیست، شاید بهترین پاسخ ممکن همین باشد: کوچینگ یعنی آزادسازی توانایی‌های بالقوه‌ی انسان‌ها یا مجموعه‌ها.

دقیقاً منظور از کوچ و کوچینگ چیست؟

در پاسخ به این سؤال که کوچینگ چیست باید بگوییم به زبان ساده، کوچینگ فرایندی است که هدف آن بهبود عملکرد افراد است. کوچینگ به جای گذشته یا آینده دور، بر «اینجا» و «اکنون» تمرکز دارد. اگرچه مدل‌های مختلفی از کوچینگ وجود دارد، اما تقریباً در همه‌ی این مدل‌ها «مربی» (Coach) به عنوان «متخصص» (Expert) در نظر گرفته نمی‌شود. بلکه کوچ نقش تسهیل‌کننده‌ی فرایند یادگیری را دارد. به یاد داشته باشید تفاوت زیادی بین آموزش دادن به کسی و کمک به او برای یادگیری وجود دارد. اساساً کوچ به فرد کمک می‌کند تا خودش عملکرد خودش را بهبود بخشد. به عبارت دیگر، کوچ به افراد کمک می‌کند تا به‌طور بهینه یاد بگیرند.

کوچ خوب همواره بر این باور است که افراد همیشه خودشان پاسخ مشکلات خودشان را دارند، اما همزمان می‌داند که برخی افراد ممکن است برای یافتن پاسخ به کمک نیاز داشته باشند. به این ترتیب، کوچینگ یعنی کمک به افراد برای اینکه خودشان به حداکثر پتانسیل خودشان برسند.

اما از آنجایی که تمرکز اصلی نویسنده روی کوچینگ و منتورینگ است، ابتدا کار را با بررسی تفاوت بین این دو اصطلاح شروع می‌کنیم.

* تفاوت بین کوچینگ و منتورینگ

در ابتدا ممکن است نتوانید تفاوت بین کوچینگ و منتورینگ را تشخیص دهید. این عدم تشخیص تا حدی به این دلیل است که کوچینگ و منتورینگ در برخی موارد مشترک هستند. آن‌ها هر دو ابزاری برای کمک به رشد و توسعه‌ی فردی به‌شمار می‌روند و برای پیشبرد اهداف از روابط بین فردی استفاده می‌کنند.

هر دوی آن‌ها می‌توانند در میزان رسمی‌بودن، مدت‌زمان، اهداف و نتایج موردنظر متفاوت باشند. در واقع، بعضی کوچ‌ها ممکن است نقش منتور را هم داشته باشند. اگرچه منتورها تا زمانی که نقش رسمی‌تری در رابطه با کارمند نداشته باشند، هیچ‌وقت تبدیل به یک کوچ نخواهند شد.

اگر ممکن است از شما بخواهند نقش منتور یا کوچ را ایفا کنید، باید تفاوت‌های مهم این دو را درک کنید. چراکه این تفاوت‌ها بر آنچه از شما انتظار می‌رود تأثیر می‌گذارند. به زبان ساده‌تر، اگر این تفاوت‌ها را درک نکنید، دقیقاً نمی‌دانید چطور باید عمل کنید.

کوچینگ و منتورینگ هر دو برای کمک به رشد فرد طراحی شده‌اند، اما آن‌ها به روش‌های مختلفی عمل می‌کنند و روی جنبه‌های متفاوتی از انسان تمرکز دارند؛ بنابراین اغلب نتایج متفاوتی نیز از آن‌ها انتظار می‌رود.

کوچینگ	منتورینگ	دیدگاه
حرفه‌ای	شخصی	شکل روابط
حرفه‌ای (فقط وقتی روی مسائل شخصی تمرکز می‌کند که به مسائل حرفه‌ای مرتبط باشد.)	شخصی و حرفه‌ای	تمرکز
با تمرکز بر الزامات شغلی	اهداف مرتبط با زندگی	اهداف
رسمی	غیررسمی	ارزیابی عملکرد
بهبود عملکرد	رابطه	نتیجه

اولین جنبه یا دیدگاهی که در جدول ذکر شد، منبع ارتباط یک کوچ یا منتور است. منتورینگ ممکن است یک رابطه‌ی حرفه‌ای باشد و شما با منتورها در محل کار ملاقات کنید. در چنین حالتی، آنها موافقت می‌کنند از نظر شغلی از شما حمایت کنند و به قول معروف شما را زیر بال و پر خود بگیرند. با این حال روابط منتورینگ می‌تواند در حوزه‌های دیگر زندگی نیز شکل گیرد.

می‌توانید یک منتور داشته باشید که به شما کمک کند توانایی نوشتن، قابلیت‌های ورزشی یا مهارت‌هایتان را توسعه دهد. حتی خیلی وقت‌ها ممکن است یک مربی شخصاً به شما مراجعه کند و پیشنهاد دهد در زمینه‌ی خاصی به شما کمک کند. یا در مقابل، ممکن است خودتان اقدام کنید و به دنبال یک منتور باشید، زیرا می‌دانید که می‌توانید از کمک او بیشترین بهره را ببرید.

روابط منتورینگ زمانی شروع می‌شود که فردی موافقت کند شما را زیر
بال و پر خود بگیرد. اما روابط کوچینگ بخشی ذاتی از شغل یا موقعیت
فعلی شما در زندگی است. چنین رابطه‌ای توسط ساختار گزارش‌دهی
روابط تعیین می‌شود.

از سوی دیگر، یک کوچ به عنوان بخشی از مسئولیت شغلی یا حرفه‌ای شما منصوب می‌شود. خیلی وقت‌ها مدیر، سرپرست یا مافوق مستقیمتان نقش یک کوچ را برایتان ایفا می‌کند. در چنین حالتی، آن‌ها مسئول اطمینان از اجرای معیارهای عملکرد موردنیاز هستند. آن‌ها برای برآورده شدن انتظاراتشان می‌توانند اقدامات اصلاحی یا انضباطی انجام دهند. اقداماتی که بر عملکرد شما تأثیرگذار خواهند بود.

در مقابل، عملکرد آن‌ها نیز اغلب بر اساس نحوه‌ی عملکرد شما و سایر اعضای تیم قضاوت می‌شود. بنابراین وقتی درباره‌ی روابط کوچینگ صحبت می‌کنیم، قرار نیست یک‌طرفه به قاضی برویم و صرفاً به عملکرد متقاضی نگاه کنیم، بلکه نتایج و شیوه‌ی کاری کوچ‌ها نیز همواره زیر ذره‌بین است. (منظور از متقاضی شخصی است که کوچ در حال مربیگری و راهنمایی اوست. در این کتاب وقتی از واژه متقاضی استفاده می‌شود، هدف همان کارمند یا عضو تیم است.)

علاوه بر بستر روابط، تمرکز منتورها و کوچها نیز معمولاً متفاوت است. رابطه‌ی شما با یک منتور می‌تواند بر زمینه‌های شخصی یا حرفه‌ای زندگیتان متمرکز باشد. در ضمن، نباید فراموش کنیم که تمرکز رابطه می‌تواند در طول زمان تغییر کند. به عنوان مثال، آنها ممکن است در ابتدا به شما کمک کنند فروشنده‌ی بهتری شوید، اما پس از مدتی تشخیص دهند شما هنوز در زمینه‌ی مهارت‌های ارتباطی نیاز به پیشرفت دارید. به طور کلی، رابطه‌ی منتورینگ سازگار و انعطاف‌پذیر است. این رابطه می‌تواند هر وقت که دو طرف موافق بودند شروع شود یا پایان یابد.

روابط منتورینگ ممکن است بر حوزه‌های مختلفی متمرکز باشد و تمرکز آن در طول زمان قابل تغییر است. اما روابط کوچینگ بر عملکرد شغلی شما متمرکز است و سراغ موضوعات غیر شغلی نمی‌رود.

کوچها تمرکز خود را به حوزه‌ی حرفه‌ای و عملکرد شغلی افراد معطوف می‌کنند. البته بعضی وقتها ممکن است کوچ تصمیم بگیرد بر جنبه‌های مختلف عملکرد شغلی تمرکز کند. با این حال، همچنان تمرکز اصلی آنها بر بهبود عملکرد کلی افراد در زمینه‌ی شغل یا حرفه‌ی آنهاست. (منظور از کلمه‌ی شغل یا حرفه می‌تواند رشته‌ی ورزشی، موسیقی یا... هم باشد. یعنی فقط به مشاغلی مانند حسابدار، مدیر یا کارمند منابع انسانی اشاره نمی‌کنیم.)

به طور کلی این امکان برای کوچها وجود دارد که به مسائل شخصی افراد رسیدگی کنند، اما به شرطی که بر روابط حرفه‌ای آنها تأثیرگذار باشند.

برای مثال، مسائل مربوط به سلامتی، ذهنیت، نگرش یا مهارت‌های نرم، همگی بر توانایی شما برای انجام کارتان تأثیر می‌گذارد. بنابراین به حوزه کاری کوچ مربوط خواهند شد.

منتورها می‌توانند برای شما در زمینه‌های مختلف زندگی شخصی و حرفه‌ای اهدافی تعیین کنند. این اهداف ممکن است به طور رسمی بیان شوند یا صرفاً به طور غیررسمی به اطلاع شخص برسند.

بعضی وقت‌ها هدف‌ها خاص و قابل اندازه‌گیری هستند؛ مثل افزایش تعداد روابط شغلی شما با پنجاه شخص جدید. بعضی وقت‌ها هم کلی هستند، مثل ملاقات با افراد جدید.

اهدافی که منتورها تعیین می‌کنند، ممکن است رسمی یا غیر رسمی
یا مرتبط با زندگی حرفه‌ای یا شخصی شما باشد. در حالی که کوچ‌ها
اهدافی رسمی دارند که با عملکرد شغلی افراد مرتبط است.

کوچ‌ها اهدافی مرتبط با عملکرد شغلی در نظر می‌گیرند. طبیعتاً چنین اهدافی باید واضح، مشخص و قابل اندازه‌گیری باشند. چرا؟ چون قرار است به عنوان معیار ارزیابی عملکردتان استفاده شوند. اهداف تعیین‌شده توسط کوچ‌ها باید رسمی، مورد توافق، روشن و کاملاً مستند باشند.

در واقع وقتی یک کوچ استخدام می‌کنید و با او درباره‌ی هدف موردنظر صحبت می‌کنید، آن لحظه دقیقاً باید تشخیص دهید آیا به اهداف خود می‌رسید یا خیر. به عبارت دیگر، اصلاً نباید در مورد موضوع سردرگمی وجود داشته باشد. (در فصل‌های بعدی درباره‌ی ماهیت اهداف و شیوه‌ی هدف‌گذاری بیشتر صحبت خواهیم کرد.)

در بیشتر روابط منتورینگ، نحوهٔ سنجش عملکرد و بهبود یک موضوع، غیررسمی است. به احتمال زیاد هیچ ابزار یا سند رسمی و مشخصی برای اندازه‌گیری نتایج وجود نخواهد داشت. رابطه منتورینگ به این صورت است که متقاضی در مورد موفقیت‌ها و ناکامی‌هایش به منتور گزارش می‌دهد و نسبت به وضعیتش بازخورد دریافت می‌کند. هیچ سیستم رسمی و دقیقی وجود ندارد که درباره مجازات‌ها و پاداش‌های این رابطه صحبت کند. تنها چیزی که باعث پیشبرد رابطه می‌شود، تمایل منتور و متقاضی برای ادامه دادن فرایند است.

در روابط منتورینگ، سندی برای سنجش عملکرد وجود ندارد یا اگر وجود داشته باشد، غیررسمی است. اما در روابط کوچینگ، مدیریت عملکرد کاملاً رسمی و مستند انجام می‌گیرد.

در فرایند کوچینگ، سنجش عملکرد یک اصل رسمی محسوب می‌شود. این ماهیت رابطه است که چنین چیزی را ایجاب می‌کند. چراکه قطعاً شغل شما به اهداف عملکردی دقیق و خاص نیاز دارد. از آنجا که در زمینه‌ی شغلی، به نتایجی دقیق و قابل اندازه‌گیری نیاز دارید و نسبت به اهداف مشخصی ارزیابی خواهید شد. رابطه‌ی کوچینگ نیز باید چنین خصوصیتی داشته باشد.

به همین دلیل در فرایند کوچینگ، اسنادی برای پیگیری دانش و درک افراد تدوین می‌شود تا میزان نزدیک شدنشان به اهداف کاملاً مستند باشد.

فرایند کوچینگ بدون ثبت ارزیابی عملکرد توسط کوچ، موجودیت خود را از دست می‌دهد و تفاوتی با منتورینگ نخواهد داشت. برای پیشبرد رابطه‌ی کوچینگ، طرفین به جریمه‌ها و پاداش‌هایی کاملاً رسمی نیاز دارند که بر اساس نتایج لحاظ خواهند شد.

در مقابل، نتایجی که در فرایند منتورینگ به دست می‌آید، ریشه در رابطه‌ای دارد که متقاضی و منتور با یکدیگر برقرار کرده‌اند. خیلی وقت‌ها پاداش‌ها و جوایز ممکن است اجتماعی باشند؛ مثل بهبود موقعیت اجتماعی. یا حرفه‌ای باشند، مثل بهبود عملکرد شغلی.

در هر صورت، مسئله اینجاست که متقاضی با عمل کردن به دستورالعمل‌های منتور به این اهداف می‌رسد و باید از او سپاسگزار باشد. منتور وقتی می‌بیند متقاضی توانسته با کمک‌هایش جایگاه بهتری کسب کند، احساس خوبی پیدا می‌کند و این می‌تواند برایش یک پاداش عالی باشد.

در مقابل، متقاضی با حمایت و تأیید شخصی که از منتور می‌گیرد، پاداشش را دریافت می‌کند. این رابطه احتمالاً تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که چنین تجربه‌ای از دریافت پاداش در هر دو طرف وجود داشته باشد. پس از پایان یافتن پاداش‌ها، یکی از طرفین رابطه را خاتمه می‌دهد.

در روابط منتورینگ، پاداش‌ها از رابطه‌ی دوطرفه‌ای که بین مربی و متقاضی برقرار شده حاصل می‌شود. اما در کوچینگ، پاداش‌ها بر اساس نتایج عملکردی لحاظ می‌شوند.

از سوی دیگر، پاداش در یک رابطه‌ی کوچینگ کاملاً رسمی و خاص است. چراکه شما دقیقاً می‌دانید چه پاداشی برای بهبود عملکردتان خوب است. پاداش‌ها می‌توانند پول، فرصتی برای ایفای نقش رهبری یا یک پروژه جدید و چالش‌برانگیز باشند یا شاید چندین مورد از مزایای مختلف را دربر گیرد.

پاداشی که در رابطه‌ی کوچینگ دریافت می‌کنید، ممکن است وابسته به دریافت رتبه‌ای رضایت‌بخش در یک معیار خاص از عملکردتان باشد. حتی خیلی وقت‌ها همین که بتوانید شغل خود را حفظ کنید هم یک پاداش کوچینگ موفق است. اگر تاکنون رابطه‌ی دوطرفه بین شما و مدیرتان قوی بوده باشد، حتماً برخی مزایای رابطه کوچینگ را حس کرده‌اید.

* منتورینگ و کوچینگ به عنوان یک سیستم مدیریت عملکرد

درست است که روابط منتورینگ و کوچینگ ممکن است خارج از محیط حرفه‌ای و شغلی اتفاق بیفتند، اما راهنمایی‌های این کتاب به مدیرانی اختصاص دارد که با تیمی از کارمندان در ارتباط هستند.

برای سهولت استفاده، ما از اصطلاح کوچینگ بیشتر از اصطلاح منتورینگ استفاده خواهیم کرد، اگرچه همان‌طور که قبلاً در مورد آن بحث کردیم، منتورینگ نیز می‌تواند بخشی از سیستم مدیریت عملکرد باشد.

کوچینگ بیشتر از این که یک علم باشد، هنر است. برای برقراری رابطه‌ی کوچینگ موفق باید میان «ارتباط» (Communication) و «مشارکت» (Partnership) تعادلی هنرمندانه ایجاد کنیم.

وقتی در حال کوچینگ دیگران هستید، باید بدانید انجام این کار فقط بر اساس اصول علمی نیست، بلکه یک هنر نیز محسوب می‌شود. اگر فکر می‌کنید کوچینگ جلسه‌ای است که یک بار در سال برای بررسی وضعیت کارمندان برگزار می‌شود، یا فکر می‌کنید منظور از کوچینگ همان جلسات آموزشی است که گاه‌به‌گاه در شرکت برگزار می‌شود، امیدواریم این کتاب الکترونیکی دیدگاه شما را در مورد معنای کوچینگ تغییر دهد. اینجا تعریف کامل‌تری از این مفهوم آورده‌ایم:

«کوچینگ هنر الهام بخشیدن، انرژی‌دادن و تسهیل عملکرد، یادگیری و توسعه‌ی کارکنان شماست.»

بیایید هر بخش از تعریف را با جزئیات بیشتری بررسی کنیم. یک کوچ حرفه‌ای باید:

- **الهام‌بخش باشد.** یعنی به هر کارمند کمک کنند برای رسیدن به پتانسیل واقعی خود از جان و دل مایه بگذارد. کوچ‌ها می‌توانند به کارمندان چشم‌اندازی عالی هدیه دهند. یعنی به آن‌ها کمک کنند ببینند چه چیزی در آینده‌ی شغلی آن‌ها امکان‌پذیر است. یک کوچ حرفه‌ای باید این را بفهمد که چه چیزی می‌تواند باعث الهام‌بخشیدن به هر فرد شود و او را با انگیزه‌تر کند.

- به کارمندان انرژی بدهد. کوچها باید با استفاده از ارتباطات مؤثر به حفظ سطح انرژی فرد و تیم در جهت پیگیری اهدافش کمک کنند. انرژی دادن به یک فرد مستلزم در نظرگرفتن چشم اندازها، پیشنهاداتش است. کوچ حرفه‌ای به جای تمرکز روی نقص‌های افراد، سعی می‌کند به آنها نشان دهد که «می‌توانند» بهتر شوند و در مسیر شغلی خود پیشرفت کنند.

- کارها را ساده‌تر کند. کوچینگ به تنهایی انجام نمی‌گیرد. این فرایند کاملاً با مشارکت کارمند پیش می‌رود. نقش کارمندان به اندازه‌ی نقش کوچ مهم است. همین مشارکت باعث می‌شود مسیر پیشرفت ساده‌تر و واضح‌تر شود.

- سبب بهبود عملکرد شود. منظور ما از بهبود عملکرد، دستیابی به اثربخشی و کارایی بیشتر است. اینکه دقیقاً چگونه به این هدف دست پیدا می‌کنید، به نوع کاری که انجام می‌دهید و کوچی که با آن کار می‌کنید بستگی دارد. با این حال، فرایند بهبود عملکرد به طور کلی شامل یادگیری و توسعه‌ی مداوم می‌شود.

- روی یادگیری تمرکز کند. در اغلب موارد، فرایند بهبود عملکرد مستلزم یادگیری روشی جدید برای انجام کارها یا کسب یک رویکرد جدید نسبت به یک مشکل قدیمی است. به یاد داشته باشیم یادگیری همیشه به برنامه‌های آموزشی رسمی و کلاسیک نیاز ندارد. اگرچه دوره‌های آموزشی کلاسیک راهی مطمئن و معتبر برای افزایش دانش هستند. اما با حضور یک کوچ حرفه‌ای، شما به‌سادگی می‌توانید مهارت یا عادت جدیدی را به کارمندان خود بیاموزید تا به کمک آن، به اهداف خود برسند.

- سبب توسعه‌ی سازمان شود. اگر کوچ بتواند به شکل مؤثر به کارمندان کمک کند توانایی‌ها، اعتمادبه‌نفس، درک یا خودآگاهی خود را افزایش دهند، مطمئناً باعث توسعه و پیشرفت سازمان خواهند شد. حالا که کاملاً تعریف کوچینگ و منتورینگ را بررسی کرده‌ایم، در ادامه به این خواهیم پرداخت که چه چیزی بیشتر از همه در تبدیل شدن به یک کوچ موفق دخیل است.

درک عملکرد ضعیف

* مقدمه

اولین قدم برای کوچینگ کارمندان این است که بفهمید چرا در حال حاضر در سطح ایدئال عمل نمی‌کنند. در چنین شرایطی، ابتدا فرض می‌کنیم هر کارمند، در اعماق قلبش دوست دارد عملکرد خوبی داشته باشد. در صورتی که چنین نیتی وجود داشته باشد، مطمئناً کوچ می‌تواند با کمک فرد، او را به قله‌های موفقیت برساند. حتی اگر نیت کارمند توسط نگرش نادرست و ضعفش آسیب دیده باشد، توانایی کوچ در شناسایی دلایل عملکرد ضعیف باعث می‌شود با استفاده از پتانسیل آن فرد، او را به مسیر پیشرفت بکشاند. در واقع همین ویژگی است که یک مدیر خوب را از یک مدیر عالی متمایز می‌کند.

قبل از اینکه بتوانید کارمند را تا بهترین سطح عملکردی اش راهنمایی کنید، باید بدانید چه موانعی در مسیرش وجود دارد. این موانع افراد را از عملکرد در سطح مطلوب باز می‌دارند.

کوچ حرفه‌ای به کارمند کمک می‌کند مسئولیت عملکرد ضعیفش را به عهده بگیرد. در واقع تا زمانی که افراد بهانه‌جویی می‌کنند و کم‌کاری‌هایشان را تقصیر عوامل بیرونی می‌اندازند، خبری از پیشرفت نخواهد بود. این عملکرد ضعیف، می‌تواند به صورت ناتوانی در ارائه‌ی برخی اطلاعات، مثال آوردن، تشویق یا عملکردهای دیگر باشد.

کوچ حرفه‌ای و باتجربه این را می‌داند که عملکرد ضعیف، عملکرد خوبی است که هنوز به آن پتانسیل‌های ایده‌آلش نرسیده است.

با چنین نگرشی، کوچ می‌تواند برنامه‌ای برای کوچینگ آن کارمند تا پتانسیل نهایی‌اش طراحی کند. زمانی که یک کوچ به این تشخیص برسد که مشکل اصلی خود کارمند است، در نتیجه خواهد فهمید که خودش هم بخشی از راه‌حل است.

البته بعضی وقت‌ها عملکردهای ضعیفی وجود دارند که ممکن است قابل حل نباشند. در چنین شرایطی، شاید باید به یک رابطه‌ی شغلی سمی پایان داد.

* دلایل رایج عملکرد ضعیف افراد

عملکرد ضعیف کارمندان ممکن است ریشه در عوامل متعددی داشته باشند. با این حال، یک سری دلایل رایج وجود دارد که در ادامه به آنها اشاره خواهیم کرد. اگرچه موقعیت و خصوصیات روان‌شناسی هر فردی متفاوت است، اما در هر شرایطی، تنها راه برای رسیدن به اوج پتانسیل، شناسایی و درک موانع است. در ادامه به برخی از متداول‌ترین دلایل عملکرد ضعیف کارمندان اشاره می‌کنیم.

- فاقد توانایی‌های لازم هستند.

وقتی کارمند قابلیت‌های لازم را برای انجام کارش ندارد، می‌توان برای چنین شرایطی دو دلیل اصلی پیدا کرد. اول اینکه ممکن است کارمند درخواست کمک نکرده باشد. یا در حالت دوم، ممکن است درخواست کرده باشد، اما به دلایل نامعلوم کمکی دریافت نکرده باشد.

بسیاری از کارمندان در این وضعیت سعی می‌کنند بدون توانایی‌های موردنیاز به کار خود ادامه دهند. حتی اگر حسی در آن‌ها وجود داشته باشد که بگویند یک جای کار می‌لنگد.

نباید فراموش کنیم که بهبود عملکرد شغلی ممکن نخواهد بود مگر اینکه بتوانیم به این کارمند کمک کنیم قابلیت‌های موردنیاز را به دست آورد.

برای رفع این مشکل، شاید لازم باشد فرد در دوره‌های آموزشی شرکت کند یا انفرادی از کارمند دیگری کمک بگیرد. یا از کوچ کمک بگیرد تا بتواند در نهایت به سطح مناسب برسد. در هر صورت، نکته‌ی مهمی که باید حواسمان به آن باشد این است که اگر این مانع اصلاح نشود، سطح ناامیدی کارمند افزایش پیدا می‌کند و عملکرد شغلی‌اش آسیب بیشتری خواهد دید.

- کار به اندازه‌ی کافی چالش‌برانگیز نیست.

خیلی از کارمندان وقتی کارشان خسته‌کننده می‌شود، بی‌حوصلگی و خمودگی سراغشان می‌آید. شاید آن‌ها قابلیت‌های بیشتری داشته باشند و حس کنند استعدادهایشان در این موقعیت شغلی به هدر می‌رود. بی‌حوصلگی می‌تواند خودش را به طرق مختلفی نشان دهد. حضور نامنظم، نگرش بد و عملکرد ضعیف، همگی می‌توانند از عوارض خسته‌شدن از کار باشند. برای بهبود عملکرد این شخص باید راهی پیدا کنیم که خستگی‌اش کمتر شود. مثلاً می‌توانید از آن‌ها بخواهید به آموزش کارکنان جدید کمک کنند یا از آن‌ها در پروژه‌های تیمی سایر بخش‌های شرکت استفاده کنید.

خیلی وقت‌ها خمودگی در فضای شغلی باعث ایجاد نگرش‌های شغلی ضعیفی می‌شود. در اغلب موارد، کارمندانی که حس می‌کنند کارشان چالش‌برانگیز نیست، از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنند.

- کارمندان حس می‌کنند از آن‌ها قدردانی نمی‌شود.

هیچ‌کس نمی‌خواهد احساس بی‌ارزش بودن کند. بیشتر انسان‌ها دوست دارند در ازای کارشان نوعی تأیید دریافت کنند. در واقع، بخشی از موتور محرکه‌ی عزت نفس انسان بر اساس دریافت همین تأییدها روشن می‌شود.

کارمندانی که حس می‌کنند به‌درستی از آن‌ها قدردانی نمی‌شود (چه با پول، چه ترفیع یا...) در نهایت با مشکلات عملکردی مواجه خواهند شد. این مشکل، یکی از آن مسائلی است که قطعاً می‌توانید به عنوان مدیر اقدامات مؤثری در آن انجام دهید.

از خود بپرسید: «آیا به اندازه‌ی کافی بازخورد مثبت ارائه کرده‌ام یا خیر؟»

شاید لازم باشد از بعضی کارمندان قدردانی بیشتری کنید. اگر فکر می‌کنید مشکل این است که آن‌ها احساس ارزشمند بودن ندارند، در مورد بهترین پاداش ممکن بحثی صریح داشته باشید. ببینید دقیقاً چه پاداش و قدردانی‌ای مدنظر است؟ واضح صحبت کنید و در نهایت فقط قول‌هایی بدهید که مطمئنید می‌توانید به آن‌ها عمل کنید.

- کارمندان احساس می‌کنند نادیده گرفته شده‌اند.

این وضعیت مشابه حالت قبلی است با این تفاوت که اینجا کارمند حس می‌کند فرصت‌های خاصی برایش فراهم نشده است. در چنین شرایطی، کارمند این‌طور فکر می‌کند که از قطار پیشرفت جا مانده است. انگار او در ایستگاه نشسته بوده و قطار امتیازات و ترفیع رفته و حالا او بدون هیچ دستاوردی در ایستگاه باقی مانده.

اینجا هم شما فرصتی پیدا می‌کنید که از ماهیت نگرانی باخبر شوید. آیا مسئله‌ی ذهنی کارمند واقعاً معتبر است یا خیر؟ آیا واقعاً کارمند را نادیده گرفته‌اید؟

به عقب برگردید و افکارتان را در مورد توانایی‌ها و مهارت‌های آن شخص بررسی کنید. آیا به هر دلیلی نتوانسته‌اید همان فرصت‌هایی که به دیگران داده‌اید را به او بدهید؟

اگر چنین است، سعی کنید به دلیل ماجرا پی ببرید. آیا تعصبی از جانب شما وجود داشته؟ یا کارمند کم‌کاری کرده است؟ بررسی صادقانه‌ی این وضعیت به شما کمک می‌کند تا مراحل بهبود عملکرد را به‌درستی طی کنید.

- کارمند با همکارانش کنار نمی‌آید.

وقتی تمام وقت در یک شغل شروع به کار می‌کنیم، بیشتر زمانمان را با همکارانمان می‌گذرانیم. بنابراین اگر با آنها کنار نیاییم، بخش زیادی از زندگی ما در موقعیت‌های ناخوشایند سپری می‌شود. اگر کارمندی حس کند در جمع حل نشده یا بقیه دوستش ندارند، مطمئناً عملکرد مطلوبی نخواهد داشت.

کارمندی که احساس می‌کند هیچ حمایتی از سوی اعضای تیمش ندارد، برای انجام کار در بهترین حالت ممکن، فاقد منابع فکری و همراهی تجربی لازم خواهد بود.

شما به عنوان رهبر تیم مسئولیت دارید که یک محیط تیمی و حمایتی خلق کنید.

در چنین محیطی، همه‌ی کارکنان به یکدیگر احترام می‌گذارند و به یکدیگر توجه می‌کنند. حتی اگر واقعاً یکدیگر را دوست نداشته باشند، به این درک می‌رسند که برای بهبود روحیه‌ی کاری، باید در کنار یکدیگر باشند و از هم حمایت کنند. تحقیقات بسیاری نشان می‌دهند در چنین محیطی کل اعضای تیم بهتر کار می‌کنند و طبیعتاً نتایج کلی بهتری نصیب شرکت خواهد شد. برای ریشه‌یابی و رفع این مشکل، ممکن است لازم باشد تیم را گرد هم بیاورید و با یافتن علت مشکلات، هر گونه رنجشی که وجود دارد را از بین ببرید.

- کارمندان مشکلات شخصی دارند.

جدای از فعالیت در فضای شغلی، ما انسان هستیم و زندگی حتی در محل کار هم ادامه دارد. همه‌ی ما موقعیت‌هایی را تجربه کرده‌ایم که شغل‌مان از زندگی شخصیمان تأثیر می‌پذیرد. در چنین مواقعی، عملکردمان به دلیل عصبی بودن، حواس‌پرتی یا ناراحتی، از حالت ایده‌آلش فاصله می‌گیرد.

خبر خوب این است که این نوع مشکلات عملکردی اغلب موقتی هستند. یعنی پس از رفع مشکل شخصی، آسیبی که به توانایی‌های کارمند وارد شده نیز برطرف می‌شود. به عنوان یک مدیر، باید ببینید آیا راه‌حلی وجود دارد که در این موقعیت به کارمندان کمک کند یا خیر.

مثلاً بعضی شرکت‌ها خدمات مشاوره‌ی موقت ارائه می‌دهند یا حتی کمک مالی در نظر می‌گیرند. منتظر نمانید کارمندی به مشکل برخورد و بعد ببینید چه منابعی در سازمان در دسترس است. قبل از اینکه به مشکلاتی برخوردید، آماده شوید و اطلاعات لازم را پیدا کنید.

البته بعضی مشکلات شخصی وجود دارند که نمی‌توان در محل کار به آن‌ها رسیدگی کرد. برای مثال، شاید بعضی کارمندان مشکل اعتیاد مواد مخدر یا الکل داشته باشند. در هر صورت، باید مطمئن شوید از گزینه‌ها و مسئولیت‌هایتان آگاه هستید تا در صورت بروز چنین شرایطی آمادگی لازم را داشته باشید.

- ذهنیتی منفی به وجود آمده است.

وقتی ذهنیت منفی در محل کار وجود داشته باشد، انگار یک جای کار می‌لنگد. اگر فهمیدید کارمندی با نگرش منفی در سازمانتان دارید، قبل از هر چیز هدفتان باید کشف ریشه و علت این نگرش باشد. در پایان این فصل بیشتر در مورد برخورد با کارمندی با نگرش ضعیف صحبت خواهیم کرد.

- کارمندان انگیزه‌ی کافی ندارند.

اگر کارمندی در سطح ایده‌آل سازمان فعالیت نکند، انتظارات شما را برآورده نخواهد کرد.

فقدان انگیزه به این معنی است که کارمند انگیزه‌ی لازم برای اجرای بهترین عملکرد ممکن را ندارد. در اغلب موارد، فقدان انگیزه نشانه‌ی مشکل دیگری است. مثلاً اگر کارمندی احساس کند از او قدردانی نمی‌شود، چرا باید بیشتر و بهتر تلاش کند؟ یا اگر کارمندی حس کند تلاش‌های قبلی‌اش نادیده گرفته شده، چرا باید به تلاش ادامه دهد؟

در چنین شرایطی، باید بررسی کنید و بفهمید چه چیزی به کارمندان انگیزه می‌دهد. اگر در نهایت کارمند بتواند در مورد کارش هیجان‌زده و مشتاق شود، مشکل عملکردی حل خواهد شد. در فصل بعد بیشتر درباره‌ی انگیزه‌دادن به کارکنان صحبت خواهیم کرد.

- کارمند برای آن کار ساخته نشده است.

بعضی وقت‌ها نبود عملکرد صحیح از این ناشی می‌شود که کار و کارمند برای یکدیگر مناسب نیستند. در چنین شرایطی هرچه سعی کنید با کارمند کار کنید و عملکردش را بهبود ببخشید، باز هم به نظر می‌رسد کار جلو نمی‌رود. در این موارد، باید بپذیرید شغل موردنظر برای کارمند مناسب نیست.

اینجا چندین گزینه پیش روی خود دارید. می‌توانید برای آن کارمند به دنبال موقعیت دیگری در سازمان بگردید. یا سراغ صورت مسئله بروید و وظایف شغلی‌اش را مجدداً سازمان‌دهی کنید تا کار برای او مناسب‌تر شود.

دلایلی که تا اینجا بررسی کردیم، علل اصلی مشکل عملکردی کارمندان در شرکت است. اما به یاد داشته باشید همیشه موارد دیگری هم وجود دارد. در ضمن، بیشتر اوقات مشکلی که در نگاه اول آن را تشخیص می‌دهید، مسئله‌ی اصلی افراد نیست. برای شناسایی علت اصلی، باید با کارمند خود ارتباط صمیمانه برقرار کنید. بدیهی است که اگر متوجه نشوید چرا کارمند در اجرای استانداردهای شغلی مشکل دارد، نمی‌توانید به او کمک کنید تا به حد ایده‌آل برسد.

* بحث بیشتر در مورد مشکلات ذهنیت و نگرش

وقتی کارمند نگرش بدی دارد، معمولاً مشکل از جای دیگری است. یعنی داشتن ذهنیت منفی، خودش یک مشکل نیست بلکه عواقب مشکل دیگری است. در این وضعیت، شما مطمئن هستید که این کارمند نه تنها قادر به انجام کارش هست، بلکه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را هم دارد، اما به دلایل نامعلوم در حال حاضر این کار را انجام نمی‌دهد.

بزرگ‌ترین مشکل نگرش بد، واگیردار بودنش است. اگر یک نفر بر جنبه‌های منفی یک موقعیت تمرکز کند و در مورد اهداف شرکت و تلاش‌های مدیران، رفتار کنایه‌آمیزی داشته باشد، با تفکر منفی‌اش بر اعضای دیگر تیم نیز تأثیر خواهد گذاشت.

بنابراین عملکرد کل بخش آسیب خواهد دید. حواستان باشد، اگر با یک ذهنیت منفی برخورد نکنید، به زودی ذهنیت‌های منفی بیشتری در شرکت خواهید داشت. ماجرا وقتی خطرناک‌تر می‌شود که در بیشتر موارد، فردی که نگرش بد دارد، آن را نمی‌پذیرد یا حتی تشخیص نمی‌دهد.

بعضی از پاسخ‌هایی که ممکن است از فردی بگیرید که درباره‌ی نگرش منفی‌اش با او صحبت می‌کنید:

- من نگرش بدی ندارم فقط واقع‌بین هستم.
- من این طوری‌ام! می‌خواهید بخوابید، نمی‌خواهید نخوابید!
- من همان چیزی را می‌گویم که در فکر دیگران هم می‌گذرد...

- دلیل اصلی این نگرش، اطرافیانم، این سازمان یا خودِ شما به عنوان مدیر مجموعه هستید.

- خب، نمی‌فهمم این ذهنیت چه ربطی به کارم دارد؟

- دیگران هم این چیزها را می‌گویند و شما هیچ برخوردی با آنها نمی‌کنید.

نکته‌ی کلیدی در برخورد با یک نگرش ضعیف این است که به تأثیرات عمومی‌اش بپردازید. یعنی روی رفتارهایی تمرکز کنید که تأثیرات خاصی روی تیم می‌گذارند. در پاسخ به آن کارمند فقط بگویید: «نگرش شما تأثیر منفی بر تیم دارد.»

اما با این حال، این پاسخ در نوع خودش سازنده نیست و انگیزه‌ی خاصی برای اصلاح به کارمند نمی‌دهد. در عوض، باید دقیقاً به رفتارهای خاص آن کارمند اشاره کرده و نتیجه‌ی آن رفتارها را بازگو کنید.

برای مثال، می‌توانید بگویید:

- وقتی با آن لحن صحبت می‌کنید، خیلی تهاجمی به نظر می‌رسد و باعث ناراحتی هم‌تیمی‌هایت می‌شود. درست است آن‌ها تمایلی به بیان نظرات خود ندارند، اما این دلیل نمی‌شود تو به رفتارت ادامه دهی.

- وقتی در مورد یکی از اعضای تیمت نظرات منفی می‌دهی، او حس می‌کند عضو ارزشمندی نیست و این موضوع بر عملکردش تأثیر منفی خواهد گذاشت.
- لحن کنایه‌آمیزت این احساس را به من می‌دهد که برای من به عنوان رهبر تیم احترام قائل نیستی. مطمئناً این لحن به رابطه‌ی ما آسیب می‌زند. در حالی که می‌توانیم با حمایت از هم، تلاش‌هایمان را تکمیل کنیم.

گام بعدی این است که چشم‌انداز تغییرشان را برایشان ترسیم کنید. یعنی دقیقاً به آن‌ها بگویید در صورت تغییر آن رفتار، چه تفاوتی ایجاد خواهد شد. مثلاً برای شروع از آن‌ها بخواهید لحن صدایشان را در جلسه تغییر دهند و بعد ببینند چه اتفاقی می‌افتد.

وقتی تفاوت شرایط، واکنش‌ها و عکس‌العمل‌ها را ببینند، به احتمال زیاد رفتارشان را در آینده تعدیل خواهند کرد.



تنها دانشگاه رایگان فروش ایران

<https://didar.me/didar-university/>

ویژگی‌های کوچ موفق

* مقدمه

اکثر ما تجربه‌ی کار با یک کوچ بزرگ را داشته‌ایم. این کوچ قطعاً به ما انگیزه و الهام بخشیده و کمک کرده تا در مسیر رشد، ماهرتر و توانمندتر از قبل شویم. برای تبدیل شدن به یک کوچ موفق، باید این را قبول کنیم که زمان و صبر زیادی لازم است. ما به مجموعه‌ی خاصی از مهارت‌ها نیاز داریم که کسب هر کدام نیازمند تلاش و انرژی زیادی است.

قبل از هر چیز، یک مربی باید بفهمد بهترین زمان برای ورود به میدان چه زمانی است. همچنین به این تشخیص برسد که چه زمانی موقع خروج فرا رسیده.

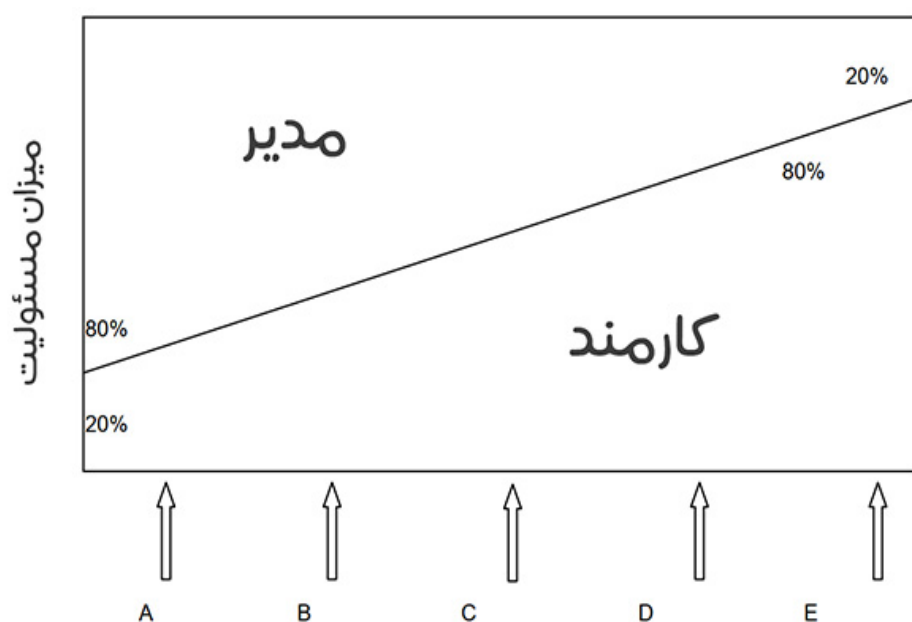
بسته به اینکه متقاضی چقدر تازه‌کار است یا چقدر در یک شغل سابقه دارد، این زمان‌بندی ورود و خروج می‌تواند متفاوت باشد.

کوچ حرفه‌ای به‌درستی تشخیص می‌دهد چه نوع فرایند کوچینگ در این موقعیت لازم است. آیا باید دوش‌به‌دوش کارمند کار کند؟ یا فقط هر از چند گاهی او را چک کند و گزارش بخواهد؟ کوچ باتجربه به این درک و پذیرش رسیده که مسئول عملکرد تیمش است. با این حال، برای کارمند نیز سطوح مختلفی از مسئولیت وجود دارد که باید به عهده بگیرد.

در این فصل، به راه‌هایی برای تشخیص سطح موردنیاز کوچینگ و همچنین برخی از مهارت‌های خاص که می‌تواند به شما کمک کند کوچ موفق باشید، خواهیم پرداخت.

* پیوستار مربیگری (The Coaching Continuum)

برای بحث در مورد اینکه چطور سطح موردنیاز کوچینگ را تشخیص دهیم، ابتدا از مفهومی به نام پیوستار کوچینگ استفاده می‌کنیم. قبل از هر چیز، به شکل دو نگاهی بیندازید و چند دقیقه‌ای سعی کنید از آن سر در بیاورید.



این شکل نشان‌دهنده‌ی درصد مسئولیتی است که مدیر و کارمند دارند.

در سمت چپ وضعیتی داریم که در آن مدیر بیشترین مسئولیت را در وظیفه یا شغلی که کارمند قرار است انجام دهد، بر عهده دارد. به عبارت دیگر، برای اینکه نتیجه‌ی مثبت حاصل شود، مدیر مدام باید درگیر کار باشد.

در سمت راست، وضعیت کاملاً برعکس است. اینجا مسئولیت نتیجه با کارمند است. بنابراین سطح موردنیاز کوچینگ خیلی شدید نخواهد بود. در این حالت، کوچ به کارمند اجازه می‌دهد مسئولیت را بپذیرد و با آن جلو برود. توجه داشته باشید که کارمند هرگز مسئول ۱۰۰ درصد عملکرد یا نتایج حاصل نیست. چرا؟ چون مدیر همیشه در قبال کیفیت کار کارمندش مسئول است.

اگر قرار است کوچ وظایفش را به درستی انجام دهد، نباید کاملاً دست و پا بسته باشد. علاوه بر بحث اختیارات، باید از کارهایی که کارمندان انجام می‌دهند نیز مطلع باشد.

در سمت چپ، شرایط کاملاً برعکس است. در این وضعیت، سطح مورد نیاز کوچینگ بالاتر و فشرده‌تر است. به زبان ساده، نقش هدایتی کوچ در سمت چپ نمودار بیشتر است.

در این حالت، کوچ (یا مدیر) دقیقاً باید به کارمند بگویند چه کاری انجام دهد. دلایل مختلفی برای این سطح از آموزش و هدایت وجود دارد:

- کارمند جدید است.

- کارمند تازه‌وارد نیست، اما وظیفه‌ای که از او خواسته‌اید جدید است.

- کارمند به طور مستقل مجموعه مهارت‌های موردنیاز برای تکمیل کارش را ندارد.

- نتیجه‌ی موردنظر آن‌قدر اهمیت دارد که کوچ (یا مدیر) شخصاً باید درگیر باشند.

- کارمند مشکلات عملکردی دارد.

در سمت راست، تمرکز کوچینگ روی توانمندسازی و انگیزه دادن به کارمند است. شما پیشنهاد ارائه می‌دهید و درگیر حل مسئله می‌شوید، اما باز هم به کارمند اجازه می‌دهید خیلی از تصمیمات را خودش بگیرد.

در سمت راست نمودار، وضعیت معمولاً به صورت زیر است:

- کارمند در شغل موردنظر تجربه بالایی دارد.

- کار اهمیت و اولویت پایینی دارد.

- نتیجه‌ی پروژه از اهمیت کمی برخوردار است.

مدیر توانایی‌های کارمندش را هدفمند برای مستقل کارکردن آزمایش می‌کند.

به غیر از سمت راست و چپ، در این میان وضعیت‌های مختلفی هم وجود دارد که با حروف الفبا مشخص شده‌اند:

نقطه ی A: در این نقطه، به کارمند بگویید چه کاری انجام دهد و در مقابل، چه کاری انجام ندهد. بنابراین کارمند امنیت و اطمینان خاطر خواهد داشت. چراکه دقیقاً می‌داند همان کاری را انجام می‌دهد که شما می‌خواهید.

نقطه ی B: در این سطح، به‌صراحت به کارمند نمی‌گویید دقیقاً چه کاری انجام دهد، بلکه بیشتر روی مشاوره‌دادن تمرکز می‌کنید. در ضمن، ممکن است به موقعیت‌هایی در گذشته اشاره کنید که با داشتن وضعیتی مشابه، نتایج خاصی گرفتید.

نقطه‌ی C: در این نقطه‌ی میانی شما پیشنهاد می‌دهید، در مورد مسائل صحبت می‌کنید و همچنان بی‌طرف می‌مانید. اگر کارمند قرار است تصمیم‌گیری خاصی انجام دهد، مرزها را به او یادآوری می‌کنید. با این حال، هیچ‌وقت به جای او تصمیم نمی‌گیرید.

نقطه‌ی D: اینجا به کارمند کمک می‌کنید طوفان فکری کند، با صدای بلند فکر کند و راه خود را برای انجام کار بیابد. وقتی مربی باتجربه‌تری شوید و کارمندان هم باتجربه‌تر شوند، زمان بیشتری را در نقطه‌ی D یا فراتر از آن صرف می‌کنید.

نقطه‌ی E: اینجا وظیفه‌ی شما این است که مطمئن شوید کارمند با میزان مسئولیتی که به عهده گرفته، راحت است. کوچ یا مدیر در حوالی نقطه‌ی E فرایند شغلی کارمند را تسهیل می‌کنند با تشویق و حمایت، او را در انجام مسئولیت نهایی‌اش کمک می‌کنند.

وقتی با کارمندان جدید کار می‌کنید، طبیعتاً زمان بیشتری را در سمت چپ پیوستار می‌گذرانید. اما همان‌طور که زمان می‌گذرد و طرفین تجربه کسب می‌کنند، کم‌کم با سرعت بیشتری به سمت راست نمودار حرکت خواهید کرد. حرکت به سمت راست نمودار، رفته‌رفته باعث ایجاد تیم مؤثرتری می‌شود.

وقتی با کارمندان جدید کار می‌کنید، طبیعتاً زمان بیشتری را در سمت چپ پیوستار می‌گذرانید. اما همان‌طور که زمان می‌گذرد و طرفین تجربه کسب می‌کنند، کم‌کم با سرعت بیشتری به سمت راست نمودار حرکت خواهید کرد. حرکت به سمت راست نمودار، رفته‌رفته باعث ایجاد تیم مؤثرتری می‌شود. در این وضعیت، شما زمان لازم را برای کوچینگ افراد خواهید داشت و این فرصت را دارید که تیم خود را از همه‌ی جهات توسعه دهید.

در هر شرایطی که تشخیص دادید کارمندی نیاز به راهنمایی دارد، ایده‌آل‌ترین کار ممکن این است که با توجه به نکات گفته‌شده وارد عمل شوید و کارهایی را که برای قرارگیری کارکنان در مسیر موفقیت لازم است، انجام دهید و در آخر، دوباره کنار بروید. فراموش نکنید که وقتی وارد عمل شدید:

- چشم‌انداز مناسبی برای کارمند تعیین کنید.
- انتظارات شغلی را به‌وضوح روشن کنید.
- محصولات و خدماتی را که باید تحویل داده شوند، به همراه جدول زمانی تکمیل آن‌ها ارائه دهید.

- منابعی را که در دسترس تیم است مشخص کنید.

- با روش‌های درست در آن‌ها انگیزه ایجاد کرده و تشویقشان کنید با انرژی و روحیه‌ی بالا سرکارشان بروند.

همان‌طور که گفتیم، پس از تکمیل این مراحل، شما باید از فرایند راهنمایی خارج شوید و اجازه دهید کارمند به طور مستقل به کارهایش بپردازد. در ضمن، همیشه باید این آمادگی را داشته باشید که کارمندان با سؤالات و ابهاماتشان به شما مراجعه کنند. باید آن‌ها را تشویق کنید در موقعیت‌ها و تنگناهای مختلف، در هوشمندانه‌ترین شکل ممکن قضاوت کنند و تصمیم بگیرند.

اگرچه از آن‌ها حمایت می‌کنید، اما همیشه باید با این میل که خودتان وارد عمل شوید و کنترل اوضاع کارمند را در دست بگیرید، مقابله کنید. همان‌طور که پیشرفت افراد را زیر نظر گرفته‌اید، اگر کارها به‌خوبی پیش می‌روند، باید به حمایت از کارمند خود ادامه دهید، کارهای انجام‌شده را ارزیابی کنید و اصلاحاتی که لازم است را انجام دهید. همه‌ی این موارد در کنار هم باعث می‌شود نگرش و بینش کارمندان برای کسب نتایج مطلوب تقویت شود. در مقابل، اگر متوجه شدید اوضاع خیلی خوب پیش نمی‌رود، باید نوع و میزان حمایت خود را دوباره بررسی کنید و ببینید آیا همه چیز آن‌طور که باید و شاید انجام گرفته یا خیر.

با این حال، هر احتمالی ممکن است درست باشد. شاید لازم بوده شما بیشتر از آنچه فکر می‌کردید در کارها درگیر باشید. یا شاید شما در مسیر درستی بوده‌اید و این کارمندان بوده که توانایی اتخاذ تصمیمات را نداشته است. در این حالت، بالأخره باید احتمالی که قوی‌تر است را انتخاب کنید و در آن مسیر پیوسته حرکت کنید.

این حرکت تا زمان بهبود اوضاع ادامه خواهد داشت. وقتی دیدید کارمند دوباره به مسیر مناسب برگشته است، شما کارتان را درست انجام داده‌اید.

* مهارت‌های یک کوچ بزرگ

آگاهی از سطح موردنیاز کوچینگ که باید در موقعیت‌های خاص برای کارمندان اجرا کرد، تنها یکی از مهارت‌های اساسی کوچینگ است. در واقع مهارت‌های زیادی وجود دارد که برای به تبدیل شدن به یک کوچ حرفه‌ای به آن‌ها نیاز دارید. اما خبر خوب این است که تمام این مهارت‌ها قابل آموختن هستند.

- یک کوچ بزرگ هم در پرسش سؤالات صحیح و هم در گوش دادن عالی است. کوچ‌های حرفه‌ای موقع صحبت کردن با کارمندان، سعی می‌کنند با پرسیدن سؤالات درست، مشکلات و دغدغه‌های فرد را شناسایی کنند. به جای اینکه نگرش قضاوتی داشته باشند و قبل از هر چیز فکر کنند تمام نکات لازم را می‌دانند، انسان‌هایی کنجکاو هستند. کوچ‌های بزرگ وقتی شروع به صحبت با یک متقاضی می‌کنند، انگار به یک سفر اکتشافی بزرگ می‌روند و پاسخ‌هایی که از طرف مقابل می‌گیرند، مثل گنج‌هایی است که در این سفر پیدا می‌کنند.

- کوچ‌های بزرگ برای روشن کردن و طبقه‌بندی آنچه در ذهن طرف مقابل می‌گذرد، از بازنویسی و یادداشت‌برداشتن کمک می‌گیرند. بیان مجدد آنچه کارمند می‌گوید، به شکل دادن ایده‌ها و دسته‌بندی آن‌ها کمک می‌کند. این استراتژی ساده، در نهایت به کوچ کمک می‌کند بفهمد کارمند دقیقاً چه می‌گوید و ریشه‌ی مشکل کجاست.
- یک کوچ حرفه‌ای می‌تواند به کارکنان خود کمک کند تا از یک منظر خاص به موقعیت‌ها نگاه کنند. این چارچوب‌بندی مجدد موقعیت‌ها به کارمندان کمک می‌کند تا شرایط را برچسب‌گذاری و قضاوت نکنند. بلکه در کنار یکدیگر قرار بگیرند و در حل مسئله، طوفان فکری و تصمیم‌گیری مفید باشند.

- کوچ باید آنچه مهم است را شناسایی کرده و به وضوح بیان کند. این قابلیت، به ویژه در شرایطی که جزئیات گیج کننده‌ی زیادی وجود دارد، خودش را بیشتر نشان می‌دهد. طبیعتاً در چنین موقعیت‌هایی هر یک از کارمندان ممکن است مشکلاتی در عملکرد خود پیدا کنند. به هر حال سطح اطلاعاتی که با آن سروکار دارند بسیار زیاد است و احتمال سردرگم شدن خیلی بالاست. یک کوچ عالی وقتی با چنین وضعیتی مواجه شود، به کارمندان کمک می‌کند اولویت‌ها را شناسایی کنند و برای جزئیاتی که چندان مهم نیستند وقت نگذارند.

- کوچ خوب به کارمند کمک می‌کند دیدگاهش را گسترده‌تر کند و فرصت‌هایی را که قبلاً ندیده بود، ببیند. یک کوچ عالی چشم‌انداز خوبی از آینده ترسیم می‌کند و به کارکنانش کمک می‌کند با توجه به این چشم‌انداز، در مسیر هدف قدم بردارند و در نهایت به اهداف خود برسند. حتی اگر رسیدن به مقصد غیرممکن جلوه کند.
- کوچ‌ها باید نوع رفتار، میزان تعهد به چشم‌انداز و سطح عملکردی را که انتظار دارند، دقیقاً بیان کنند. فقط در این صورت است که کارمندان یک الگوی رفتاری و شغلی خواهند داشت.

مبانی مدیریت عملکرد

* مقدمه

وقتی وارد فرایند کوچینگ می‌شوید، احتمالاً مسئولیت‌های زیادی به عهده‌ی شما خواهند گذاشت. کوچ یک رهبر، الگو، ارتباط‌دهنده و یک همکار است. البته یکی دیگر از وظایف اصلی کوچ که نباید از آن غافل شویم، «مدیریت عملکرد» (Performance Management) است. منظور از مدیریت عملکرد این است که هر یک از اعضای تیم دقیقاً باید درک کنند مسئولیت‌هایشان چیست و چه انتظاراتی از آنها می‌رود. طبیعتاً وظیفه‌ی کوچ است که در کنار کارمندان برای رسیدن به این اهداف تلاش کند.

یکی از وظایف اصلی کوچ، مدیریت عملکرد تیم و تک تک اعضای آن است. اگرچه بعضی کوچ‌ها مدیریت عملکرد را دشوار یا ناخوشایند می‌دانند، اما اگر آن را به‌درستی انجام دهند، شاهد این خواهند بود که سطح مشارکت و انگیزه در تیم چقدر بالا رفته است.

بعضی کوچ‌ها فکر می‌کنند مدیریت عملکرد کار دشواری است. اما وقتی همه چیز به درستی مشخص باشد و دیدگاهی خاص با کارمندان به اشتراک گذاشته شود، مدیریت عملکرد به عنوان یک ابزار قدرتمند برای هدایت افراد ظاهر خواهد شد.

* مزایای مدیریت عملکرد

قبل از اینکه به روش‌های خاص مربیگری و مدیریت عملکرد بپردازیم، بیایید مطمئن شویم از مزایای اصلی مدیریت عملکرد آگاهی‌م:

- وقتی نقش‌ها و مسئولیت‌ها مشخص باشند، انگیزه‌ی افراد افزایش پیدا می‌کند. اگر اعضای تیم دقیقاً بدانند قرار است چه کاری انجام دهند، هیچ‌وقت دچار سردرگمی یا عدم اطمینان نخواهند شد. در عوض، به عنوان فردی با انگیزه وارد عمل می‌شوند. فراموش نکنید وقتی یک تیم پر از افراد با انگیزه و پرشور باشد، هر یک از اعضا از دیگری انرژی می‌گیرند و به تداوم این انگیزه کمک خواهند کرد.

- وقتی انتظارات واضح باشند، کارکنان مالکیت و مسئولیت کار خود را به‌عهده می‌گیرند و به نتایج مورد انتظار کارشان متعهد می‌شوند. در چنین شرایطی، افراد مشکلی با ریسک کردن ندارند، بیشتر تلاش می‌کنند و مسئولیت خود را به عنوان بخشی از یک گروه یا مجموعه در نظر می‌گیرند.

- وقتی اهداف واضح و دقیق مشخص هستند، اعضای تیم شما، هر کدام به شکل جداگانه می‌توانند به اثربخشی تیم کمک کنند. قطعاً بدون مدیریت عملکرد نمی‌توان از یک تیم انتظار داشت کارآمد باشد. تیم‌هایی که بدون مدیریت عملکرد اداره می‌شوند، معمولاً در باتلاق سردرگمی دست و پا می‌زنند و متأسفانه امیدی هم به نجاتشان نیست.

- مدیریت عملکرد به شما کمک می‌کند مهارت هر یک از کارکنان را توسعه دهید. در واقع این سبک مدیریتی در گسترش توانایی‌های افراد عالی عمل می‌کند. مدیریت عملکرد می‌تواند اعضای تیم را به چالش بکشد تا بالأخره از حاشیه‌ی امن خود خارج شوند. طبیعتاً در چنین شرایطی فرصت‌های زیادی برای رشد فردی فراهم خواهد شد. فرصت‌هایی که به نوبه‌ی خود به تقویت اشتیاق افراد برای پیگیری شغلشان کمک شایانی می‌کند.

- کمک به اعضای تیم برای رشد و توسعه‌ی فردی، به شما کمک می‌کند شرکتی داشته باشید که برای رشد افرادش اهمیت قائل است. چه چیزی بهتر از این که کارمندان در محیط شرکت هم از نظر شغلی و هم از نظر فردی رشد کنند؟
- فرایند مدیریت عملکرد خوب و مستحکم ابزار قدرتمندی برای رسیدگی به مشکلات عملکردی در اختیارتان قرار می‌دهد. اگر شما و کارمندان در مورد وظایف و مسئولیت‌ها به توافق رسیده باشید، زمانی که وظیفه‌ای درست انجام نمی‌شود، طرفین باخبر می‌شوند. حالا که ضوابط مشخص هستند، جای بحث و جدل باقی نمی‌ماند.

مزایای فوق از دیدگاه مربی است. اما به همان اندازه، مدیریت عملکرد برای کارمندان نیز مفید است. فراموش نکنید یکی از وظایف اصلی شما این است که این مزایا را برای تیم خود بازگو کنید.

برخی مزایای مدیریت عملکرد برای کارمندان عبارت‌اند از:

- امنیت خاطر در دانستن روند انجام کارها
- وجود درک روشن از انتظارات و پاداش‌ها یا پیامدهای مربوطه
- وجود چارچوبی برای سنجش عملکرد
- قابلیت گفتگوی مداوم با مدیران در مورد چگونگی بهبود مهارت‌ها و عملکردها
- امنیت خاطر در این باره که با پیروی از برنامه‌ی عملکردی، قطعاً شرایط موفقیت وجود خواهد داشت

این مزایا برای همه‌ی اعضای تیم، فارغ از سابقه و روحیات شخصی، کاملاً قابل دستیابی است. اما شرط‌هایی نیز وجود دارد. مزایای مدیریت عملکرد به این شرط خودشان را نشان می‌دهند که پایه و اساس آن منصفانه، سازگار، روشن و قابل دستیابی بنا شده باشد.

حال این سؤال وجود دارد که نقش کوچ در پیاده‌سازی مزایای مدیریت و ارزیابی عملکرد چیست؟ چه اقداماتی از سوی کوچ می‌تواند جلوی بروز این مزایا را بگیرد؟ فراموش نکنید این اقدامات شماست که نگرش اعضای تیم شما را نسبت به فرایند مدیریت عملکرد تعیین می‌کند.

این مزایا زمانی برای تیم شما قابل دستیابی است که یک برنامه‌ی مدیریت عملکرد منصفانه، منسجم، واضح و قابل دستیابی داشته باشید.

قبل از هر چیز باید ثبات را حفظ کنید. هنگامی که اهداف عملکردی را تعیین کردید، واقعاً باید بر اساس آن‌ها عمل کنید و بین مسیر اصطلاحاً جا نزنید. اگر به کارمندان بگویید انتظار یک چیز خاص را دارید اما بعداً آن‌ها را بر اساس چیز دیگری ارزیابی کنید، طبیعتاً آن‌ها اعتماد خود را به شما به عنوان کوچ خود از دست می‌دهند. علاوه بر این، اعتبار فرایند مدیریت عملکرد شما نیز از دست خواهد رفت.

البته مطمئناً بعضی وقت‌ها ماهیت شغل یا اهداف سازمانی ممکن است تغییر کند و لازم باشد اهداف عملکردی نیز مجدداً تدوین شوند. بحث ما چنین مواردی نیست. اما به طور کلی، هر تغییری که رخ داد، دلیلش باید روشن شود. اگر برنامه مدیریت عملکرد ثبات نداشته باشد، در آینده اعتبارش را از دست می‌دهد.

تنها راه برای تجربه‌ی مزایای ذکرشده در محیط کار این است که هر فرایند مدیریت عملکرد را قبل از پیاده‌سازی، دقیق بررسی کنید. ثبات را حفظ کنید. اهدافی که برای تیم خود تعیین می‌کنید، باید همان انتظاراتی باشد که بعداً برای ارزیابی افراد استفاده می‌کنید.

در مرحله‌ی بعد، باید به زمان‌بندی فرایند مدیریت عملکرد پایبند باشید. اگر به تیم خود می‌گویید ارزیابی عملکرد سه‌ماهه خواهید داشت، حتماً در این مدت آن را انجام دهید. در ضمن، اگر یادگیری مهارت جدیدی را به عنوان هدف برای کارمندان در نظر گرفته‌اید، آموزش یا منابع لازم را در اختیارش قرار دهید. اگر برنامه‌ی خود را جدی نگیرید و بر اساس صحبت‌هایتان عمل نکنید، قطعاً نمی‌توانید از کارمند خود انتظار داشته باشید این کار را انجام دهد.

اگر به فرایند مدیریت عملکرد پایبند نباشید، نمی‌توانید از تیم خود چنین انتظاری داشته باشید.

اگر نگرش شما نسبت به مدیریت عملکرد بر مزایای آن تمرکز دارد و اقداماتتان منعکس کننده‌ی چنین نگرشی است، در این صورت کارمندان نیز از این فرایند قدردانی خواهند کرد. در این صورت، آن‌ها متوجه می‌شوند مدیریت عملکرد فقط تنبیه یا انتقاد نیست؛ بلکه هدف از به‌کارگیری آن، رشد، بهره‌وری و موفقیت تیم است.

اما یک سؤال وجود دارد؛ نحوه‌ی تدوین و تنظیم فرایند مدیریت عملکرد به چه صورت است؟ ما در فصل بعدی به چند مدل خاص کوچینگ خواهیم پرداخت، اما توجه داشته باشید قبل از اینکه بتوانید کسی را در مسئولیتش مربیگری کنید، باید انتظاراتتان را بشناسید و نسبت به آنها مطمئن باشید. تنها در این صورت است که می‌توانید پایه و اساس یک فرایند کوچینگ موفق را بنا کنید. ما در فصل بعدی به چند مدل خاص کوچینگ خواهیم پرداخت، اما توجه داشته باشید قبل از اینکه بتوانید کسی را در مسئولیتش مربیگری کنید، باید انتظاراتتان را بشناسید و نسبت به آنها مطمئن باشید. تنها در این صورت است که می‌توانید پایه و اساس یک فرایند کوچینگ موفق را بنا کنید.

* پایه‌گذاری و پیاده‌سازی فرایند مدیریت عملکرد

وقتی به عنوان یک کوچ شروع به فعالیت می‌کنید، خواسته یا ناخواسته نوعی برنامه‌ی مدیریت عملکرد در پشت صحنه وجود خواهد داشت. ما انسان‌ها عادت داریم به حافظه و دانسته‌های پیشین خود تکیه کنیم. بنابراین در اغلب موارد ترجیح می‌دهیم همان عملکرد پیشین خود را اجرا کنیم. به هر حال همه‌ی ما در کارمان به قدری تحت فشار زمان هستیم که انجام کاری مثل بررسی اصول اولیه‌ی مدیریت عملکرد مثل یک کابوس به نظر می‌رسد.

اما اگر به چنین موقعیتی رسیدید، چند لحظه به مزایایی که در بخش گذشته به آن‌ها اشاره کردیم برگردید. تنها راهی که از طریق آن می‌توانید مطمئن شوید شما و تیمتان مزایایی که گفتیم را تجربه خواهید کرد، این است که روند موجود را بررسی کنید و مطمئن شوید آن را تا حد امکان کنترل و اصلاح کرده‌اید.

آیا سیستمی که حالا در محیط کار خود استفاده می‌کنید، در به وجود آوردن مشارکت و پیشرفت موفق بوده است؟ یا هنوز از کوچینگ و مدیریت عملکرد تصورات منفی زیادی پابرجاست؟ وقتی برای بررسی مبانی فرایند مدیریت عملکرد خود زمان مناسبی صرف کنیم، آن وقت می‌توانیم از تمام مزایای احتمالی آن بهره‌مند شویم.

حال، فرض کنیم به ضرورت انجام این کار پی برده‌ایم، چگونه می‌توانیم مطمئن شویم پایه و اساسی قوی برای فرآیند مدیریت عملکرد خود داریم؟ برای رسیدن به این سطح از اطمینان باید یک سری مراحل را طی کنیم. قبل از هر چیز، لازم است کار خود را دقیق ارزیابی کنید. طبیعتاً نمی‌توانید اگر انتظارات خود را تعریف نکنید، نمی‌تواند گردش کار مناسبی برای کارمندان تعریف کنید.

- هدف از کار، وظایف و مسئولیت‌های بخش را مشخص کنید. برای تعیین هدف، باید به وضوح تشخیص دهید کارکنان چطور و بر اساس کدام معیار عملکردشان سنجیده می‌شوند. تنها در این صورت است موفق می‌شوید انتظارات موجود را به روشنی مشخص کنید.

- مسئولیت‌های اعضای فعلی تیمتان یا دیگر مسئولیت‌های مشابه در دیگر بخش‌های سازمان را بررسی کنید.
- آیا سازمان شما برای این مسئولیت، شرح شغلی (Job Description) خاصی دارد؟ وظایف و انتظاراتی که فعلاً مطرح است، چقدر با آنچه که شغل در واقع مستلزم آن است مطابقت دارد؟ آیا انتظارات نیاز به ویرایش و اصلاح دارند؟
- آنلاین در مورد شرح شغلی موقعیت‌های مشابه تحقیق کنید. هم داخل سازمان و هم شرکت‌های رقیب خود را مورد بررسی قرار دهید. آیا اطلاعاتی که از این تحقیقات گرفته‌اید به شما در به‌روزرسانی شرح شغلی کمک می‌کند؟

- به جای اینکه به شخصی که ممکن است در حال حاضر در آن وظیفه باشد فکر کنید، توجهتان به خود «وظیفه» باشد. به عبارت دیگر، صرفاً به این فکر کنید که در این موقعیت شغلی، چه کارهایی باید انجام شود. نه اینکه آیا کارمند فعلی می‌تواند از پس کارها بربیاید. در نهایت، درباره‌ی مهم‌ترین نتایجی که از این مسئولیت انتظار دارید تصمیم بگیرید.

پس از تکمیل فرایند آماده‌سازی، حالا دقیقاً می‌دانید چه انتظاراتی از این موقعیت شغلی دارید. بعد از این مرحله، برای برآورده کردن این انتظارات، باید ببینید کدام فرایند کوچینگ بهتر است. در فصل‌های بعدی، مدل‌های خاص کوچینگ و مدیریت عملکرد را برای افراد و تیم‌ها بررسی خواهیم کرد.

با این حال، صرف نظر از مدلی که انتخاب می‌کنید، یک سری مراحل اساسی وجود دارد که باید در هر فرایند مدیریت عملکرد گنجانده شود. به کمک این مراحل، می‌توانید مطمئن شوید فرایند کوچینگ شما به نتایج موردنظر منجر خواهد شد. در این صورت، تیم‌تان مزایای این فرایند را تجربه می‌کند و شما می‌توانید به آن‌ها کمک کنید تا در حین حرکت رشد کنند.

- اهداف عملکردی را با نتایج قابل اندازه‌گیری تعریف کنید. وقتی می‌گویید: «این کارمند باید در زمینه‌ی خدمات مشتری خوب باشد»، یک هدف قابل اندازه‌گیری را بیان کرده‌اید. خوب، وقتی کسی در خدمات مشتری خوب باشد، قرار است دقیقاً چه شکلی به نظر برسد؟ چه کارهایی باید انجام دهد که بتوانیم بگوییم او در زمینه‌ی خدمات مشتری خوب است. مثلاً اگر شغل شخص این است که به تلفن‌ها پاسخ دهد، حالا می‌توانید اهداف شغلی قابل اندازه‌گیری و خاصی برای او تعیین کنید.

چنین اهدافی به شما کمک می‌کنند حین مشاهده‌ی عملکرد فرد، تعیین کنید آیا آن اتفاق مدنظر شما در حال رخ دادن است یا خیر. مثلاً چند مورد از انتظاراتی که می‌توانید از این فرد داشته باشید عبارت‌اند از:

۱. همیشه پس از سه زنگ به تلفن پاسخ می‌دهد.
۲. همیشه با روی باز و برخورد عالی به تلفن پاسخ می‌دهد.
۳. هیچ‌وقت مشتری را بدون ذکر دلیل به فرد دیگری واگذار نمی‌کند.

- اولویتهای هر مسئولیت شغلی را تعریف کنید. چه بخواهیم چه نخواهیم، زمانی فرامی‌رسد که کارمندان سر دوراهی قرار می‌گیرند و باید یکی را انتخاب کنند. با تعیین اولویت‌ها در هر مسئولیت شغلی، می‌توانید مطمئن شوید که آن‌ها انتخابی را که شما انتظار دارید انجام می‌دهند. اولویت‌ها باید واضح و روشن باشند و با پیش‌آمدن موقعیت‌های جدید تقویت شوند.

- برای حوزه‌های عملکرد کلیدی استانداردهای مشخصی تعریف کنید. کارمندان باید بدانند که برآورده کردن استانداردهای حداقلی، آن چیزی نیست که شما انتظار دارید. به عبارت دیگر، قبل از هر چیز آن‌ها باید استانداردهای شما را بدانند و ملزومات برآورده کردن هر استاندارد را بشناسند. مطمئناً نمی‌توانید برای هر حوزه‌ی عملکردی سطح دقیقی از استانداردها را مشخص کنید، اما باید بتوانید آنچه را برای حوزه‌های کلیدی مدنظر دارید را به تفصیل بیان کنید.

- منظم بحث و گفتگو کنید و در مورد عملکرد کارکنان بازخورد ارائه دهید. مدیریت عملکرد فرایند مقطعی نیست که قرار باشد طی دو روز یا یک هفته به اتمام برسد. فرایند مدیریت عملکرد باید در تمام طول سال جاری باشد و همه‌ی کارمندان به آن عمل کنند. اما توجه داشته باشید که بررسی سیستم مدیریت عملکرد نباید سالانه انجام گیرد.

اگر قرار باشد کارمندان بهترین عملکرد خود را به نمایش بگذارند، در هر زمان دقیقاً باید بدانند چقدر خوب کار می‌کنند. یا اگر از سطح انتظارات شما فاصله دارند، به‌وضوح باید بدانند روی چه چیزی قرار است کار کنند تا بهتر شوند.

در بهترین حالت، لازم است روزانه، هفتگی و سه‌ماهه به کارمندان خود بازخورد عملکردی ارائه دهید. این جلسات باید منظم انجام شوند تا وقتی زمان بررسی عملکرد سالانه رسید، هیچ غافلگیری و چیز عجیبی برای کارمندان وجود نداشته باشد.

- با ذخیره‌ی گزارش‌های بازخورد، نوعی سابقه‌ی عملکرد را هم برای خودتان و هم برای کارمندان بایگانی کنید. در طول سال، در مورد مشارکت‌ها یا مشکلاتی که می‌بینید یادداشت‌برداری کنید تا در جلسه‌ی بازخورد بعدی به آن‌ها رسیدگی شود.

از گزارش‌های سالانه می‌توانید برای نشان‌دادن رشد کارمندان در طول زمان و شناسایی هر گونه روند بهبود استفاده کنید. با مراجعه به این گزارش‌ها، دقیقاً می‌توانید بفهمید تلاش‌های کوچ باید روی چه مواردی متمرکز شود.

علاوه بر اینکه خودتان به فکر یادداشت‌برداری و گزارش نوشتن هستید، کارمندان خود را تشویق کنید که مشارکت‌ها و دستاوردهایشان را ثبت کنند. این کار به آن‌ها کمک می‌کند نقاط قوت خود را بشناسند و روی برطرف کردن نقاط ضعفشان تمرکز کنند. فراموش نکنید که بعد از مشاهده این اطلاعات، ارزشی که برای آن‌ها قائل هستید را ابزار کنید.

این کار شما، کارمندان شما را تشویق می‌کند به گونه‌ای رفتار کنند که قدردانی بیشتری دریافت کنند.

دلیل دیگری برای گزارش‌نویسی و بایگانی عملکردها وجود دارد. اگر زمانی احساس کنید باید به یک کارمند ترفیع دهید یا شخصی را اخراج کنید، این سوابق مکتوب به کمک شما خواهند آمد. به کمک این سوابق می‌توانید موارد زیر را بررسی کنید:

۱. روندهای مربوط به عملکرد کارمندان

۲. مسائلی که در یک دوره‌ی زمانی با کارمند مطرح شده

۳. تلاش‌هایی که برای بهبود کارمند انجام شده (آموزش‌های اضافی،

جلسات کوچینگ و...)

۴. اثبات اینکه مشکلات عملکردی علی‌رغم تلاش کوچ ادامه یافته است

با داشتن این اطلاعات، اگر نیاز به دفاع از تصمیم خود داشته باشید،

در موقعیت بسیار بهتری خواهید بود.

- یک سیستم بازخورد در نظر بگیرید. سیستم بازخورد می‌تواند اطلاعات مهم هم‌تایان، مشتریان، زبردستان یا هر فرد دیگری که کارکنان شما منظم با آن‌ها در تعامل هستند را شامل شود. وقتی در پروژه‌ای خاص با کارمند خود کار می‌کنید، فقط عملکردشان در آن پروژه را می‌بینید. در این شرایط، تصویر کاملی از عملکرد کلی آن‌ها در سازمان، دریافت نخواهید کرد.

وقتی از سیستم بازخورد رسمی استفاده کنید و کارمندان را بر اساس همان انتظاراتی که بالاتر گفتیم رتبه‌بندی کنید، در هر لحظه به سوابق آن‌ها دسترسی خواهید داشت.

در شرایطی که استفاده از سیستم‌های کلاسیک دشوار است و اجازه نمی‌دهند اطلاعات شفافی دریافت کنید، این سیستم‌های بازخورد به شما این امکان را می‌دهند که اطلاعاتی دقیق‌تر و نمونه‌های بهتری از عملکرد مناسب یا ضعیف کارمندان به دست آورید.

- در صورتی که کارمندان انتظارات عملکردی را برآورده نمی‌کند، فرایند کوچینگ و بهبود عملکرد را تدوین و اجرا کنید. برنامه‌ی بهبود عملکرد باید اهدافی مشخص و قابل اندازه‌گیری داشته باشد. در فصل بعدی در مورد برنامه‌های بهبود عملکرد بیشتر صحبت خواهیم کرد.



کتاب واقعیت‌های جدید

در دنیای کسب و کار

اگر کسب و کاری دارید و یا قصد راه اندازی کسب و کاری دارید، آب دست‌تان است زمین بگذارید و خواندن این کتاب را شروع کنید! این کتاب کسب و کارهای زیادی را در دنیا متحول کرده، شاید اکنون وقت شما رسیده است. مهمترین چیزی که این کتاب به شما می‌آموزد این است:

راه ساده‌تر و متفاوت‌تری نیز وجود دارد!



برای دانلود رایگان کتاب واقعیت‌های جدید روی لینک زیر کلیک کنید و یا کد را اسکن کنید.

دانلود رایگان <

روش‌های مربیگری برای افراد

* مقدمه

در این فصل، ما چند روش خاص برای مربیگری افراد را بررسی خواهیم کرد. این مدل‌ها را می‌توان به شکل اصلاح‌شده برای «کوچینگ اصلاحی» (Corrective Coaching) به کار برد. با این حال، دو مدلی که بررسی می‌کنیم برای هدایت کارمندان حرفه‌ای به سطوح بالاتر عملکرد نیز مناسب‌اند.

توجه داشته باشید که هیچ راه درست و اثبات‌شده‌ای برای کوچینگ وجود ندارد.

تا زمانی که شما و کارمندانان به مزایای مدیریت عملکرد و ابزارهای کوچینگ توجه داشته باشید، خوب جلو خواهید رفت. البته همیشه می‌توانید مدل‌ها و تکنیک‌های جدید را امتحان کنید. درست همان‌طور که کارمندان می‌توانند مستمر در مسئولیت خود پیشرفت داشته باشند و رشد کنند، شما هم می‌توانید به عنوان یک مربی همین کار را انجام دهید.

* مدل GROW

مدل GROW اولین بار توسط «گراهام الکساندر» و «جان ویت مور» توسعه داده شد.

این نام مخفف بوده و هر حرف آن مربوط به فاز متفاوتی از این مدل کوچینگ است.

GROW مخفف:

G: هدف (Goal)

R: واقعیت (Reality)

O: گزینه‌ها (Options)

W: راه رو به جلو (Way Forward)

- هدف (Goal)

هدف یعنی چشم‌انداز یا مقصدی که اعضای تیم باید به سمت آن حرکت کنند. تعیین هدف، به سادگی تهیه‌ی فهرستی از اهداف شغلی سابق نیست. اینجا باید چشمان خود را بازتر کنید و اهداف جدیدی پیش روی خود ببینید.

چشم‌اندازی که در نهایت حاصل می‌شود، باید مورد توافق دوجانبه باشد. گفتگویی که برای توافق دوجانبه صورت می‌گیرد، به کارمندان کمک می‌کند دقیقاً اهدافشان را بفهمند.

در مسیر تعیین هدف، می‌توانید به برخی رفتارهای حال یا گذشته‌ی کارمندان بپردازید؛ با این حال، تمرکز اصلی باید روی این باشد که کارمند قرار است از این نقطه‌ی خاص که فعلاً در آن قرار دارد به کجا برود. این امکان وجود دارد که هر کارمند نتواند اهدافش را دقیقاً بیان کند. اینجاست که شما باید با پرسش و پاسخ صحیح، اهداف شخصی آن‌ها را شناسایی کنید. خیلی وقت‌ها همین پرسش و پاسخ می‌تواند اطلاعات جالبی را برایتان افشا کند. در ضمن، این گفتگوها به شما کمک می‌کنند مزایای سیستم مدیریت عملکرد را به کارمندان خود گوشزد کنید.

بعضی سؤالاتی که ممکن است از کارمندان در رابطه با معیارهای کلیدی عملکردشان بپرسید عبارت‌اند از:

۱. امیدوارید در این زمینه چه دستاوردی داشته باشید؟
۲. فکر می‌کنید چه زمانی به آن دست پیدا کنید؟
۳. رسیدن به هدف و موفقیت در این زمینه از نظر شما چگونه است؟
۴. چه نشانه‌هایی می‌تواند نشان دهد که شما در این زمینه مشکل دارید؟
۵. چطور می‌توانم به شما کمک کنم از این مشکلات اجتناب کنید؟
۶. خودتان ترجیح می‌دهید فرایند کوچینگ شما به چه شکل باشد؟

بعضی اوقات مرحله‌ی هدف می‌تواند فراتر از عملکرد کارمند در موقعیت فعلی‌اش باشد. همچنین می‌توانید آنچه را که در درازمدت از زندگی حرفه‌ای خود آرزو دارند را شناسایی کنید. چند سؤال وجود دارد که می‌توانند به شما در این گفتگو کمک کنند:

۱. دوست دارید در یک سال آینده در این پست یا سازمان چه دستاوردهایی داشته باشید؟ دو سال دیگر؟ پنج سال بعد؟
۲. آیا فرصت‌هایی در سازمان وجود دارد که می‌دانید در دسترس هستند اما هنوز از آن استفاده نکرده‌اید؟ آیا می‌خواهید در سال آینده این فرصت‌ها را دنبال کنید؟

۳. آیا مهارت‌های شغلی خاصی وجود دارد که بخواهید در سال آینده آن را توسعه دهید؟ من در این زمینه می‌توانم به شما کمک کنم؟

همین مکالمات به ظاهر ساده انگیزه‌ی زیادی به کارمندان می‌دهد. اینجا ممکن است بفهمید یکی از کارمندان آرزو دارد در جلسات عمومی بهتر صحبت کند. یا شاید متوجه شوید یکی از کارمندان سعی دارد با آموزش صحیح وظیفه‌اش را بهتر انجام دهد.

در هر حال، شما به عنوان رهبر باید به کارمندان خود نشان دهید علاوه بر اهمیت اهداف شرکت، اهداف کارمندان نیز برایتان مهم است.

بعد از توسعه‌ی این نگرش در شرکت، متوجه این خواهید شد که همه‌ی کارکنان شریک عملکرد یکدیگر شده‌اند و در جهت اهداف سازمانی و شخصی خود تلاش می‌کنند.

- واقعیت (Reality)

برای تعیین واقعیت‌ها، باید توضیح دقیقی از جایی که اکنون هستید تهیه کنید. موقعیت فعلی کارمندان با اهدافی که در مرحله‌ی قبل تهیه کرده‌اید رابطه‌ی تنگاتنگی دارند. با تعیین این موقعیت، آنچه برای تکمیل سفرتان نیاز دارید، مشخص خواهد شد. فراموش نکنیم بعضی وقت‌ها واقعیت می‌تواند مفهومی فریبنده باشد.

شاید یکی از کارمندان تصویری کاملاً متفاوت از سطح عملکردش داشته باشد؛ ممکن است حس کند در سطحی بالاتر از انتظارات عمل کرده است، یا شاید دیدگاهش این باشد که نمی‌تواند خودش را با انتظارات تعیین‌شده سازگار کند.

بنابراین قبل از شروع برنامه‌ریزی برای حرکت به سمت اهداف، باید دیدگاه خود را در مورد سطح عملکرد فعلی کارمند توضیح دهید و همه چیز را دقیقاً مشخص کنید. حواستان باشد که قرار نیست این گفتگو یک‌طرفه باشد. باید به دیدگاه او نیز در مورد عملکردش گوش دهید. این کار باعث می‌شود موقع شناسایی واقعیت فعلی سوءتفاهمی پیش نیاید.

تعیین واقعیت لزوماً یک گام منفی‌نگرانه نیست. شاید مجبور شوید بعضی از تصورات نادرستی که در مورد عملکرد فعلی وجود دارد، اصلاح کنید. شاید این کار از شما انرژی زیادی ببرد. اما اگر نیمه‌ی پر لیوان را ببینید، همین کار می‌تواند فرصتی باشد برای قدردانی از سطوح بالای عملکرد و بهبود روندهای سابق شغلی.

یکی از مواردی که در مرحله‌ی تعیین واقعیت باید به آن دقت کنید، مسیری است که کارمند تا اینجا طی کرده. به این سؤال پاسخ دهید که چگونه سطح عملکرد کارمند به نقطه‌ی فعلی رسیده است؟ شما به عنوان کوچ چه اقداماتی می‌توانید برای بهبودش انجام دهید؟

قبل از اینکه هر سؤال را از کارمند بپرسید، مطمئن شوید پاسخ سؤال قبلی‌اش را به‌درستی فهمیده باشید. یکی از مواردی که در مرحله‌ی تعیین واقعیت باید به آن دقت کنید، مسیری است که کارمند تا اینجا طی کرده. به این سؤال پاسخ دهید که چگونه سطح عملکرد کارمند به نقطه‌ی فعلی رسیده است؟ شما به عنوان کوچ چه اقداماتی می‌توانید برای بهبودش انجام دهید؟ قبل از اینکه هر سؤال را از کارمند بپرسید، مطمئن شوید پاسخ سوال قبلی‌اش را به‌درستی فهمیده باشید.

- گزینه‌ها (Options)

منظور از گزینه‌ها، روش‌های مختلفی است که می‌توانند شما را از مرحله‌ی واقعیت، به مرحله‌ی هدف برسانند. وقتی قرار است به گزینه‌ها بپردازید، در ابتدا باید تکلیف یک شکاف یا به اصطلاح تخصصی **Gap** را مشخص کنید. اما منظور از شکاف چیست؟ مطمئناً جایی که فعلاً هستید و جایی که می‌خواهید به آن برسید با هم یکسان نیستند. به عبارت دیگر، بین مبدأ و مقصد شما شکاف وجود دارد. حال باید به این سؤال پاسخ دهید که این شکاف چگونه قرار است پر شود؟ پاسخی که به این سؤال می‌دهید، همان گزینه‌ها یا **Options** هستند.

هریک از کارکنان و اعضای تیم می‌توانند با بحث در مورد گزینه‌های در دسترس، در مورد اینکه کدام یک مؤثرتر هستند تصمیم بگیرند. بعضی گزینه‌هایی که شکاف بین مبدأ و مقصد را پر می‌کنند و می‌توانند مثل آذوقه‌ای برای سفرتان عمل کنند عبارت‌اند از:

۱. آموزش
۲. کوچینگ بیشتر
۳. منتورینگ
۴. مطالعه یا تحقیق شخصی
۵. افزایش سطح تحصیلات

۶. افزایش سطح تجربه

۷. پیشرفت‌های شغلی (مانند افزایش مسئولیت)

البته توجه داشته باشید که این‌ها فقط چند نمونه هستند. گزینه‌های دقیقی که انتخاب می‌کنید، تا حد زیادی به کارمندان و سوابقی که با هم داشتید بستگی دارد. وقتی تصمیم گرفتید چه گزینه‌هایی برایتان بهتر هستند، آماده‌ی رفتن به آخرین مرحله‌ی مدل GROW هستید.

- راه رو به جلو (Way Forward)

در این مرحله، شما و یکی از اعضای تیم، برای نحوه‌ی اجرای دقیق گزینه‌های انتخاب‌شده، برنامه‌ای عملیاتی ارائه می‌کنید. طی این فرایند، شما باید در مورد موارد زیر به توافق برسید:

۱. جدول زمانی و مهلت‌های مشخص
۲. زمان دقیق تحویل و انتظاراتی که وجود دارد
۳. منابعی که ارائه شده‌اند یا بعداً در دسترس قرار خواهند گرفت
۴. چه سطحی از کمک و نظارت از طرف کوچ ارائه خواهد شد؟
۵. اطلاع‌رسانی زمان و چگونگی پیشرفت

وقتی مرحله‌ی نهایی به پایان رسید، کارمند آماده حضور در میدان عمل خواهد بود. اینجا باید در مورد اینکه چه هدفی، چه زمانی و چگونه محقق خواهد شد تصمیم گرفته باشید و انتظارات زمانی موردنظر کاملاً مشخص باشند. اگر این کارها انجام شده باشند، به احتمال زیاد می‌توانید مطمئن باشید که کارها طبق برنامه پیش می‌روند. اینجا اگر نیاز باشد اصلاحاتی در عملکرد افراد انجام شود، قبلاً در برنامه‌ی پشتیبانی شما لحاظ شده و موارد مربوط به آن مشخص هستند. بنابراین نگرانی و دغدغه‌ی شما به حداقل میزان خودش خواهد رسید.

* مدل نتایج (The Outcomes Model)

شباهت‌هایی بین مدل OUTCOMES و مدل GROW وجود دارد. اما همان‌طور

که خواهیم دید، اولی جزئیات بیشتری دارد. OUTCOMES مخفف:

O: اهداف

U: درک

T: بررسی

C: شفاف‌سازی

O: تولید گزینه‌ها

M: انگیزه برای اقدام

E: اشتیاق و تشویق

S: پشتیبانی

- اهداف (Objectives)

این مرحله مشابه G در مدل GROW است. در این مرحله، باید به این درک برسید که اعضای تیم دقیقاً برای چه چیزی تلاش می‌کنند. در جلسات کوچینگ، هرچقدر به ایده‌ی دقیق‌تر و واضح‌تری از اهداف برسید بهتر است. فراموش نکنید که این مکالمه مثل فرایند یادگیری است؛ نه فقط دستورالعملی ثابت که قوانین سفت و سختی برای آن وضع شده باشد.

- درک (Understand)

منظور از مرحله‌ی درک این است که دلایل رسیدن به هدف را بدانیم. چرا میل داریم به آن هدف خاص برسیم؟ پشت انگیزه‌ی ما برای دستیابی به اهدافمان، چه چیزی نهفته است؟ درک دلایل و علت‌ها گامی بسیار ضروری و حیاتی است.

در اغلب موارد، کارمندان دلیلی که پشت اهدافشان هست را درست درک نمی‌کنند. به عنوان مثال، فرایند فروش را در نظر بگیرید. یکی از زیرساخت‌های اصلی فروش این است که در تماس‌های اول سعی کنیم به‌سادگی ارتباط برقرار کنیم و واقعیت‌های لازم را شناسایی کنیم.

اما خیلی از کارمندان فکر می‌کنند در اولین جلسه قرار است محصول را بفروشند. اینجا اگر هدف را بشناسید (برقراری ارتباط) و دلایل پشت آن را درک کنید، مطمئناً تصمیمات نادرستی نخواهید گرفت.

- بررسی (Take Stock)

این مرحله مشابه مرحله‌ی واقعیت در مدل GROW است. اینجا هدف شما بررسی وضعیت فعلی است. این خیلی مهم است که برای آنالیز وضعیت فعلی خود وقت بگذارید تا بتوانید به عنوان مدیر، یک سیستم عملکرد پایه تعیین کنید. سپس از آن سطح پایه، برای تغییر در عملکرد و میزان تصمیم بگیرید.

- شفاف‌سازی (Clarify)

اگر خاطرتان باشد، کمی بالاتر درباره‌ی شکافی که بین مبدأ و مقصد وجود دارد صحبت کردیم. در این مدل و در این مرحله، کارمندان باید شکاف بین جایی که در حال حاضر هستند و جایی که باید به آن برسند را به‌درستی بشناسند. گاهی اوقات در مدل GROW کوچ یا مدیر بی‌تجربه می‌تواند بدون اینکه از شکاف درک روشنی داشته باشد، از مرحله‌ی واقعیت به مرحله‌ی گزینه‌ها بپرد. در حالی که این کار درست نیست و عواقب خوبی هم نخواهد داشت.

اما در این مدل، در ابتدا به درک کاملی از چپستی شکاف می‌رسیم و همه چیز را به درستی شفاف‌سازی می‌کنیم. در جلساتی که با کارمندان برگزار می‌کنید مطمئن می‌شوید طرفین در مورد اینکه دقیقاً چه تغییر، پیشرفت یا توسعه‌ای لازم است به توافق برسند.

- تولید گزینه‌ها (Options Generation)

مشابه مرحله‌ی Options در GROW اینجا باید تمام گزینه‌ها و روش‌های ممکن برای حرکت رو به جلو را مشخص کنیم. حواستان باشد که همیشه اولین گزینه‌ها بهترین به نظر می‌رسند، اما مطمئن باشید اگر طوفان فکری کنید و وقت بیشتری بگذارید، گزینه‌های بهتری هم به ذهنتان خواهد رسید.

مدیر موفق همیشه از خودش می‌پرسد: «اگر روش دیگری وجود داشته باشد که بتوانم آن را انجام دهم، آن روش چه بود؟»

مزایا و معایب هر گزینه باید دقیقاً مورد بحث قرار گیرند. توجه داشته باشید که این مرحله می‌تواند زمان‌بر باشد. برای همین خیلی از مدیران مراحل را سرسری طی می‌کنند یا سعی می‌کنند صرفاً گزینه‌هایی که به ذهن خودشان رسیده را به کارمندان تحمیل کنند. این استراتژی به هیچ‌وجه درست نیست. وقت مناسبی به این مرحله اختصاص دهید و تمام گزینه‌های ممکن را بررسی کنید.

- انگیزه برای اقدام (Motivation To Action)

وقتی گزینه‌ها مورد بحث قرار گرفتند و بهترین راه برای پیشرفت مورد توافق قرار گرفت، مدیر باید انگیزه‌ی فرد را برای حرکت به سمت اهداف بررسی کند. اینجا نیز سؤالاتی وجود دارد که باید به آن‌ها پاسخ دهید. آیا آن‌ها با اقدامات موافق هستند؟ دلیل موافقتشان چیست؟ آیا صرفاً جوابی که مدیر می‌خواهد بشنود را بیان می‌کنند؟ یا واقعاً انگیزه دارند به اقدامات مؤثر بپردازند؟ مدیر (یا کوچ) باید این توانایی را داشته باشد که این موضوع را دقیق بررسی کند و هرگونه بی‌انگیزگی را به چالش بکشد.

- انگیزه و اشتیاق (Enthusiasm and Encouragement)

این مرحله و مرحله‌ی بعد از آن فرایندهایی هستند که در همه‌ی مراحل کوچینگ ادامه دارند. مدیر باید همیشه برای اهداف پیش رو اشتیاق نشان دهد و کارمندش را تشویق کند که کارهایش را در بهترین شکل ممکن انجام دهد. اگر در انگیزه و اشتیاق خود دچار تزلزل شوید، خطر بی‌انگیزه‌شدن اعضای تیم رو به افزایش خواهد بود.

- پشتیبانی (Support)

مدیر همیشه باید از اعضای تیمش در کارهایی که مورد توافق قرار گرفته حمایت کند.

مدیر همواره باید از آن‌ها بپرسد آیا به کمک و حمایتی نیاز دارند یا خیر. حواستان به این نکته باشد که بعضی وقت‌ها برنامه‌ی عملکردی که آن را به کارمند خود آموزش می‌دهید، با تغییر فرایندهای سازمانی باید تغییر کنند. این وظیفه‌ی شماست که اعضای تیمتان را با نیازها و اولویت‌های جدید هماهنگ کنید.

- برنامه‌ی توسعه‌ی شخصی (PDP)

در این بخش، ما به بعضی اقدامات خاص که می‌توانید در جلساتتان با یکی از اعضای تیم انجام دهید اشاره می‌کنیم.

البته ممکن است این اقدامات برای برخی مسئولیت‌های شغلی خاص نیاز به تغییر داشته باشند. با این حال، می‌توانید از این لیست اقدامات به عنوان یک طرح کلی برای جلسات واقعی (سه‌ماهه یا سالانه) برای بحث در مورد پیشرفت و عملکرد شخصی استفاده کنید.

- در یک جلسه‌ی خصوصی با فرد موردنظر ملاقات کنید و مطمئن شوید که هر دو ارتباط ذهنی عمیقی با هم دارید.
- در مورد هدف جلسه بحث و توافق کنید. به این درک متقابل برسید که طراحی یک برنامه توسعه عملکرد چه مزایای مهمی دارد و در دستیابی به یک هدف خاص چقدر مؤثر است.

- از اعضای تیمتان بخواهید در مورد دستاوردها و موفقیت‌هایی که در طول سه‌ماه (سال یا...) داشته‌اند صحبت کنند. زیرا ممکن است اطلاعاتی داشته باشند که شما ندارید.
- به آن‌ها اجازه دهید خودشان روش‌های توسعه‌ی عملکردشان را تعیین کنند. (آموزش، تکالیف، چالش‌های شغلی یا...)
- سپس عملکرد سه‌ماهه را موردبحث قرار دهید و راه‌هایی را پیشنهاد دهید که فرد از طریق آن‌ها می‌تواند عملکردش را در آینده توسعه دهد. ۸۰ درصد از تمرکز جلسه باید روی آینده باشد. فقط ۲۰ درصد از انرژی و زمان جلسه را به مسائل فعلی و گذشته اختصاص دهید.

- افکارتنان را روی فرصت‌های بهبودی که فرد انتخاب کرده متمرکز کنید. به کارمندان نشان دهید که مایلید به او کمک کنید تا در زمینه‌های موردعلاقه‌اش رشد کند.
- در مورد زمینه‌هایی که توافق کرده‌اید یا در آن‌ها اختلاف دارید بحث کنید تا به توافقی نهایی برسید.
- با استفاده از شرح شغلی یا برنامه‌های توسعه‌ی عملکرد قبلی، مسئولیت‌های شغلی مهم را برای سه ماه آینده فهرست کنید. شاید بعضی برنامه‌ها نیاز به تغییر داشته باشند یا شاید لازم باشد اقدامات و انتظارات جدیدی را به برنامه‌های قلبی اضافه کنید. همه‌ی مشاغل به طور طبیعی در طول زمان تکامل می‌یابند. تغییر اصلاً ترسناک نیست.

- با استانداردهای عملکردی که برای مسئولیت‌های شغلی کلیدی وجود دارد موافقت کنید. چراکه این استانداردها هستند که به شما می‌گویند چگونه موفقیت را اندازه‌گیری کنید. بسیاری از مدیرانی که نمی‌توانند موفقیت را با معیارهایی دقیق اندازه‌گیری کنند، ارزیابی خود از عملکرد کارمندان را به مشاهدات ذهنی خود واگذار می‌کنند. بدیهی است که این مشاهدات به هیچ‌وجه دقیق نیستند.
- اهداف سه‌ماهه تعیین کنید. بعد از مستندسازی اهداف، شیوه‌ی اندازه‌گیری عملکرد کارمند را تعیین کنید. اگر کارمند بداند شما چگونه میزان دستیابی به هر هدف را اندازه‌گیری می‌کنید، عملکرد دقیق‌تری خواهد داشت.

- در این باره بحث کنید که اهداف مشخص شده، چگونه از طرح تجاری و اهداف تیم یا شرکت پشتیبانی می‌کنند. وقتی کارمند بفهمد مسئولیتش چقدر در بخش و فراتر از آن در کل سازمان مهم است، انگیزه‌ی بیشتری برای کار خواهد داشت. خیلی از مدیران این کار را با پرسش از کارمندان انجام می‌دهند. اگر آن‌ها کارشان را انجام ندهند چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر اعضای دیگر تیم به اهداف خود نرسند چه تأثیری بر آن‌ها می‌گذارد؟ انجام این بحث، میزان تعهد کارمندان را به اهداف تعیین شده بیشتر می‌کند و اعضای تیم را تشویق می‌کند مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند.

- در مورد جدول زمانی دستیابی به اهداف و مقاصد شغلی توافق کنید. وقتی تصمیم می‌گیرید پیشرفت افراد را بررسی کنید، می‌توانید از این جدول استفاده کنید و نقاط عطف شغلی افراد را تعیین کنید. طبیعتاً این نقاط عطف می‌توانند مثبت و منفی باشند.
- با فرض اینکه عملکرد اعضای تیم رضایت‌بخش است، یک نقشه‌ی توسعه ایجاد کنید که به رشد حرفه‌ای افراد کمک کند. چه فرصت‌ها یا منابعی را می‌توانید برای افراد فراهم کنید؟

- اگر عملکرد اعضای تیم رضایت‌بخش نیست، بازخوردهای دقیقی ارائه دهید. یک برنامه‌ی بهبود عملکرد مکتوب تهیه کنید و هشدارهای لازم را در مورد عواقب عملکرد ضعیف ارائه دهید. زمان ملاقات مجدد برای پیگیری و بررسی پیشرفت افراد تعیین کنید.
- به اعضای تیم این فرصت را بدهید که در مورد بازخورد شما بحث کنند و به آن‌ها پاسخ دهند. سپس این فرصت را به آن‌ها بدهید تا تجربیات و مشاهدات سازنده‌ی خود را مطرح کنند. در حین شنیدن صحبت‌های کارمندان، همچنان با ذهن باز برخورد کنید. شاید اطلاعاتی که به شما می‌دهند، در مورد آینده‌ی فرایند کوچینگ مفید باشد.

- در مورد مراحل بعدی توافق کنید. وقتی هر دوی شما جلسه را ترک می‌کنید، دقیقاً باید بدانید قرار است روی چه چیزی تمرکز کنید و چه کاری قرار است انجام دهید.
- در ادامه‌ی جلسه می‌توانید در مورد هر چیز دیگری که به خلق یک محیط مثبت و سازنده ختم می‌شود بحث کنید. قانون ۸۰-۲۰ را که یادتان هست؟ ۸۰ درصد از تمرکز جلسه باید روی آینده باشد و فقط ۲۰ درصد از جلسه به مسائل فعلی و گذشته اختصاص دارد.

- ابزار توسعه عملکرد را به طور متقابل امضا کنید. وجود یک صورت جلسه رسمی نشان دهنده این است که درباره مسائل عملکردی بحث و گفتگو صورت گرفته است. اگر کارمند می‌خواهد نظری را به صورت جلسه اضافه کند، حتماً این اجازه را به او بدهید.
- چارچوب زمانی برای پیگیری رسمی تعیین کنید. دوره‌های زمانی که برای پیگیری تعیین می‌شوند، باید زمان کافی برای سنجش پیشرفت را در اختیار طرفین قرار دهد. در این صورت، اگر نیاز به انجام هرگونه اصلاحی در برنامه باشد، طرفیت فرصت دارند این اصلاحات را انجام دهند.

* بازخورد

صرف نظر از مدل انتخاب شده یا مراحل طی شده، باید با ارائه‌ی بازخورد به کارمندان خود راحت باشید. بیشتر مدیران وقتی چنین چیزی را می‌شنوند، به نظرشان چالش برانگیز می‌رسد. مخصوصاً اگر قرار باشد بازخورد منفی ارائه دهند. شاید از رویارویی با کارمند خود بترسند یا سبک مدیریتی و شخصیتی آن‌ها به گونه‌ای باشد که ارائه‌ی بازخورد برایشان ناراحت‌کننده است.

با این حال، روش‌هایی وجود دارد که می‌توانید موقع ارائه بازخورد از آن‌ها استفاده کنید و به نتیجه دلخواهتان برسید.

قبل از هر چیزی، باید این نگرش را داشته باشید که قرار است عملکرد شرکت خود را بهبود ببخشید و به کارمندان کمک کنید تا موفق شود. همین نگرش خیلی از مسائل را حل می‌کند. با این حال، بهتر است اطمینان حاصل کنید که اعضای تیم هم این را درک می‌کنند.

چند نکته‌ی کاربردی درباره‌ی ارائه‌ی بازخورد به کارمندان:

- زمان مناسبی برای ارائه‌ی بازخورد انتخاب کنید. مثلاً اگر شما و کارمندان از قبل درباره‌ی مسئله‌ی دیگری استرس دارید، زمان مناسبی برای بازخورد دادن نیست. به این فکر کنید که آیا از نظر احساسی به اندازه‌ی کافی آرام هستید؟ شرایط این را دارید که بتوانید بازخورد را به روشی سازنده ارائه دهید؟ اگر نمی‌توانید بلافاصله پس از عملکرد ضعیف کارمند بازخورد ارائه دهید، اطلاعات مهم را یادداشت کنید تا بعداً سر فرصت به آن مراجعه کنید و جلسه‌ای سازنده باشد.

- مطمئن شوید که بازخوردتان توصیفی باشد، نه ارزشی. یکی از ویژگی‌های بازخورد مؤثر این است که بر رفتارهای خاص متمرکز است و از کلی‌گویی اجتناب می‌کند. عمل به این توصیه باعث می‌شود اعضای تیم تمایلی به گرفتن حالت تدافعی نداشته باشند و گفتگو به دقیق‌ترین شکل ممکن پیش برود.
- بازخورد عملی ارائه دهید. به عبارت دیگر، مطمئن شوید کاری وجود دارد که فرد واقعاً بتواند برای بهتر شدن آن را انجام دهد.
- به جای دستوردادن، (در صورت امکان) پیشنهاد ارائه دهید. وقتی کارمندان احساس می‌کنند خودشان در امر پیشبرد پروژه کنترل دارند، به احتمال زیاد بازخورد را عملی می‌کنند.

روش‌های کوچینگ تیم‌ها

* کوچینگ تیم

کوچینگ تیم با کوچینگ فردی متفاوت است. با این حال، نقطه‌ی مشترکی وجود دارد و آن این است که نگرش کوچ به کوچینگ تیمی، مشابه با حالت فردی است. یعنی اینجا هم همان بحث اهداف، مقاصد، انتظارات عملکرد و نیاز به مدیریت عملکرد را داریم. با این تفاوت که کوچینگ تیمی کمی پیچیده‌تر است و به مجموعه‌ای از مراحل مختلف نیاز دارد.

مرحله ۱: تعیین هدف و اولویت‌ها

درست مانند کوچینگ فردی، تیم‌ها نیز باید بدانند که برای رسیدن به چه چیزی و چرا تلاش می‌کنند. تعیین هدف باید قبل از اینکه اعضای تیم توجه و تلاش کامل خود را متمرکز کنند انجام شود. شما می‌توانید این کار را با پرسیدن چند سؤال انجام دهید. سؤال‌هایی که غیرمستقیم به نگرش اعضای تیم به هدف باز می‌گردد.

- چطور می‌توانیم سهم تیم خود را در اهداف کلی سازمان به حداکثر برسانیم؟

- هدف ما از کسب‌وکار چیست؟

- هدف ما از کسب‌وکار چیست؟

- اگر ما اینجا نبودیم کسی متوجه می‌شد؟

همان‌طور که این بحث جلو می‌رود، به فکر خلق یک مأموریت و چشم‌انداز برای تیم خود باشید. بدون داشتن مأموریت و چشم‌انداز، الهام‌بخشیدن به تیم و حفظ انگیزه‌ی آن‌ها کاری دشوار خواهد بود.

مرحله‌ی ۲: درک محیط

وقتی به ماهیت یک «تیم» دقت می‌کنیم، نمی‌توانیم نقش محیط اجتماعی‌ای را که تیم در آن شکل گرفته (یعنی سازمان)، انکار کنیم.

در ضمن، باید به این نکته توجه داشته باشیم که یک تیم، به دلیل اعضایش است که وجود دارد. حال اگر انتظارات، اهداف یا باورهای این دو نیرو (یعنی سازمان و اعضای تیم) در تضاد باشند، کارها به خوبی پیش نخواهد رفت.

در چنین شرایطی، کوچ می‌تواند به شناسایی ریشه ناسازگاری کمک کند و تأثیر این تعارضات را به اعضای تیم گوشزد کند. تنها در این صورت است که تیم به راه‌های عملی و کارآمدی برای حل یا خنثی کردن تعارضات خواهد رسید. برای حل و فصل این کشمکش‌ها می‌توانید سؤالاتی از این قبیل بپرسید: چگونه می‌توانیم همه ما در کنار هم برای ایجاد ارزش و توسعه کسب و کارمان کار کنیم؟

مرحله ۳: شناسایی و مقابله با موانع عملکرد

وقتی مشخص شد تیم قرار است به کجا برسد و چه چیزی را به دست آورد، باید به این فکر کنید که چه موانعی بین تیم و مقصدش وجود دارد. قبلاً درباره‌ی این موضوع صحبت کردیم و دیدیم که فاصله‌ی تیم و هدفش «شکاف» نام دارد. شکافی که باید با راهکارهای درست پر شود. حالا اینجا وقتی بحث تیم مطرح می‌شود، ممکن است به اندازه‌ی اعضای تیم مانع و شکاف داشته باشید. بنابراین لازم است دلایل هریک از شکاف‌ها را شناسایی کرده و روی آن‌ها کار کنید.

در عمل، این کار به زمان زیادی نیاز دارد؛ چراکه تعیین موانع، بدون جمع‌آوری داده‌ها و آنالیز بازخوردها امکان‌پذیر نیست. برای تعیین موانع، هر فرد را باید از دو دیدگاه بررسی کرد. یکی عملکرد اجتماعی‌اش که به تعامل با تیم منجر می‌شود و دیگری مسائل فردی‌اش که می‌تواند عملکرد شغلی‌اش را تحت‌تأثیر قرار دهد.

به عنوان مثال، «کمبود مهارت» یکی از موانع عملکردی مهم است که می‌تواند به ساختارهای ذهنی، سیستم شغلی، کمبود دانش فنی یا اختلالات رفتاری مربوط شود. خوشبختانه تمام این شکاف‌ها قابل برطرف شدن هستند. البته اگر درست و در زمان مناسب شناسایی شوند!

اما اینجا کوچ چه نقشی دارد؟ وظیفه‌ی کوچ تسهیل «گفتگوی یادگیری» (Learning Dialogue) است. در این گفتگو، همه‌ی مسائل و موانع موجود در مسیر تیم بررسی می‌شوند تا مشکلات به رسمیت شناخته شوند و آشکارا با آن‌ها برخورد شود. کوچ در این گفتگوها به اعضای تیم کمک می‌کند که تشخیص دهند چه زمانی باید به عنوان یک گروه فکر کنند، نه به عنوان یک فرد مستقل.

مرحله ۴: ساختن طرح توسعه‌ی تیم

طرح توسعه‌ی تیم دقیقاً این را مشخص می‌کند که تیم و اعضای آن به چه چیزی نیاز دارند و قرار است چه آموزش‌هایی ببینند.

در ضمن، نکته‌ی دیگری که باید در طرح توسعه تیم لحاظ شود، این است که هر یک از نیازهای تیم، چگونه به انجام مسئولیت‌های تجاری و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند. این سند، دقیقاً مانند یک برنامه‌ی تجاری سازمانی مهم است. چراکه برای رسیدن به اهداف، روش‌های عملی مطرح کرده و مسیر بهبود قابلیت‌های تیم را به وضوح ترسیم می‌کند.

مرحله ۵: افزایش اعتماد به نفس

یکی دیگر از وظایف کوچ این است که با رهبر تیم (در صورت وجود رهبر) و جداگانه با اعضای تیم (بدون رهبر) همراهی کند تا اعتماد به نفس و انگیزه‌ی آنان را بیشتر کند.

در این مرحله نیز یک سری اقدامات ضروری وجود دارد که در ادامه به آنها اشاره خواهیم کرد.

- خلق شایستگی برای وظایف شغلی (این کار با ارزش‌گذاری برای مشارکت شروع می‌شود و در نهایت به پذیرش وظایف شغلی در بهترین حالت ممکن ختم می‌شود).
- درک فشارهای متفاوتی که رهبر تیم در مقایسه با اعضای تیم متحمل می‌شود
- درک نقش رهبر در محافظت از تیم وقتی فشارهای خارج بیشتر و بیشتر می‌شوند

- توسعه‌ی فرایندهای بازخورد منظم که دستاوردهای روزانه را مشخص می‌کنند.

مرحله‌ی ۶: حفظ تعادل

کوچ تیم نقشی چندوجهی در حفظ تعادل مطلوب در تیم دارد. کوچ در این مرحله نیز باید اقدامات خاصی انجام دهد:

- اعضای تیم را تشویق کند که در عین تمرکز روی وظایف، گسترده‌تر فکر کنند.

- به اعضای تیم کمک کند تا بین عملکرد کوتاه‌مدت، کسب مهارت‌ها و قابلیت‌های میان‌مدت و بلندمدت تعادل ایجاد کند.
 - از رهبر تیم بدون جانبداری و تعصب حمایت کنید. اینجا حفظ تعادل دشوار، اما بسیار ضروری است.
- از نظر تاریخی، رشد کوچینگ فردی نسبت به کوچینگ تیمی سرعت زیادتری داشته است. مخصوصاً به این دلیل که کوچینگ تیمی دشوارتر است، هنوز وضوح کمتری دارد و مفهومی در کسب‌وکارهای مختلف درست درک نشده است.

با این حال، تا پنج سال آینده انتظار می‌رود کارفرمایان بیشتری از کوچینگ تیمی استفاده کنند و کوچ‌های بیشتری در این زمینه مشغول به کار شوند. مطمئناً در چنین شرایطی، مدیران و رهبران بیشتری متوجه تأثیر شگرف این مداخلات در بهبود کسب‌وکار خود خواهند شد.

* ساخت تیمی با عملکرد عالی

وقتی به عنوان یک مدیر به نقش خود در محل کار فکر می‌کنید، این ایده را در نظر بگیرید: «اگر سازمان را به هر دلیلی ترک کنید، اعضای تیمتان از شما به خوبی یاد خواهند کرد و شما را به عنوان یک مدیر تمام‌عیار خواهند شناخت؟»

اگر قصد دارید یک تیم با عملکرد بالا بسازید، همواره باید روی مهارت‌های کوچینگ فردی و تیمی خود کار کنید.

یکی از روش‌هایی که در این مسیر می‌تواند به شما کمک کند، شناخت عواملی است که به از بین رفتن عملکرد مثبت تیم منجر خواهند شد. اگر از قبل مراقبت چنین عواملی باشند، در صورت بروزشان می‌توانید با واکنش سریع جلوی اتفاقات بد را بگیرید و از ایجاد یک مشکل بزرگ جلوگیری کنید. بعضی مواردی که می‌توانند شانس شما را برای ساخت تیمی با عملکرد بالا از بین ببرند عبارت‌اند از:

تضادهای شخصیتی: اعضای تیم درست با هم کار نمی‌کنند.

رهبری بد: شیوهی رهبری، ناسازگار، ضعیف یا نامشهود است.

چشم‌انداز نامشخص: رهبر مأموریتی نامشخص و غیرمتمرکز برای تیمش معین کرده است.

فرهنگ ضد تیمی: شما (یا تیمتان) واقعاً به ایده‌ی کار تیمی متعهد نیستید .

ارائه‌ی بازخورد و اطلاعات ناکافی به اعضای تیم: عملکرد اعضای تیم اندازه‌گیری نمی‌شود و آن‌ها در تاریکی مطلق سردرگم هستند.

عدم تطابق نیازها: هر یک از افراد تیم برنامه‌های خصوصی خود را دارند. برنامه‌هایی که با اهداف و مقاصد تیم در تضاد هستند.

اهداف نامشخص یا درهم‌ریخته هستند: در چنین شرایطی، اعضای تیم دقیقاً نمی‌دانند باید چه کاری انجام دهند یا چه چیزی را در اولویت قرار دهند.

مسئولیت‌های نامشخص: اعضای تیم دقیقاً مطمئن نیستند مسئولیت خاص آن‌ها چیست.

تصمیم‌گیری‌های بد: تیم ممکن است تصمیمات درستی بگیرد، اما آن‌ها را به روشی اشتباه اتخاذ کند. (یعنی خود تصمیم درست باشد، اما راهی که برای انجام آن در نظر گرفته شده است، مناسب نباشد.)

خط‌مشی‌های بد یا رویه‌های ضعیف: اعضای تیم از یک راهنما پیروی می‌کنند که در مورد آن‌ها صدق نمی‌کند یا برایشان بی‌معنی است. (توجه داشته باشید که اصول مشخص شده همواره باید از اعضای تیم پشتیبانی کند.)

بنابراین اولین قدم برای ایجاد یک تیم با عملکرد بالا این است که تشخیص دهید هر یک از مسائل بالا در تیم شما اتفاق می‌افتد یا خیر. قبل از اینکه به ارزیابی تیم خود یا هدایت آن به سمت هدف بپردازید، باید این اشکالات را حل و فصل کرده و از مسیرتان حذف کنید.

* ارزیابی تیمی

منظور از ارزیابی تیمی، تمرینی برای یادگیری نقاط قوت و زمینه‌های بهبود در تیم شماست. هدف از ارزیابی تیمی این است که اعضای تیم به شما بگویند چطور می‌توانید بهترین عملکرد را از آن‌ها استخراج کنید.

در گفتگوهایی که برای ارزیابی تیمی انجام می‌شود، افراد باید این را بیان کنند که برای اجرای بهترین عملکرد ممکن، چه انتظاراتی از مدیر یا رهبر گروه دارند.

سؤالاتی که اینجا باید از خود و تیمتان بپرسید عبارت‌اند از:

- تیم ما چه زمانی بهترین عملکرد را خواهد داشت؟

معمولاً وقتی مدیران چنین سؤالی را می‌پرسند، از پاسخ‌ها تعجب می‌کنند. آنچه اعضای تیم در پاسخ به این سؤال به شما می‌گویند، اطلاعاتی را در مورد دیدگاه‌ها، اهداف، برنامه‌هایشان و آنچه برای آنها مهم است در اختیارتان قرار می‌دهد.

در واقع با شنیدن پاسخ‌ها می‌توانید به نقص‌های سبک کار تیمی یا سبک کوچینگتان پی ببرید.

- چه زمانی تیم عملکرد ضعیفی دارد؟

هدف از پرسش این سؤال این است که تجربیات ضعیف اعضای تیم را درک کنید و ببینید کدام استراتژی برای آن‌ها کار نمی‌کند. سؤالات دیگری هم می‌توان زیرمجموعه‌ی سؤال اصلی پرسید. چه چیزی مانع عملکرد خوب شما می‌شود؟ چه زمانی در کارتان متوقف می‌شوید؟ کدام استراتژی از پویایی تیم شما حمایت نمی‌کند؟

- چه انتظاراتی از هم‌تیمی‌های خود دارید؟

بسیاری از کارمندان وقتی چنین سؤالی را می‌شنوند، در پاسخ خود به تعامل و ارتباط مؤثر اشاره می‌کنند. پیشنهاد ما این است که پس از شنیدن این پاسخ، از آن‌ها بخواهید منظورشان از تعامل و ارتباط مؤثر را مشخص کنند. آیا حس می‌کنند باید بیشتر به آن‌ها گوش داده شود؟ یا معتقدند اطلاعات کافی را در گروه دریافت نمی‌کنند؟ آیا می‌توانند مثال‌هایی بیاورند که در آن ارتباط و تعامل گروه مناسب نبوده و پروژه با شکست مواجه شده؟

برای دو سؤال آخر سعی کنید جزئیات بیشتری دریافت کنید.

اگر این‌طور پاسخ دادند که اعضای تیم واقعاً در کمک‌کردن به یکدیگر قوی ظاهر شدند، از آن‌ها بخواهید یکی از تجربیات این‌چنینی خود را برایتان بازگو کنند یا اگر گفتند تیم در ارائه‌ی خدمات به مشتریان ضعیف است، از آن‌ها بخواهید موقعیتی که این اتفاق افتاده را تعریف کنند و بگویند در نتیجه‌ی این عملکرد، چه اتفاقاتی افتاده است؟

- نقاط قوت تیم ما چیست...؟

- چه چیزهایی باید تغییر کنند یا بهبود داده شوند...؟

وقتی پاسخ همه‌ی این سؤالات را دارید، پایه و اساس تیمتان را درک کرده‌اید. یعنی زمینی که تیمتان روی آن ایستاده را می‌شناسید و این خیلی خوب است. سعی کنید در طول بحث‌هایتان، از اظهارات کلی و جامع دوری کنید. اعضای تیم را وادار کنید دقیقاً منظورشان را به شما بگویند. در غیر این صورت با ابهام مواجه خواهید شد و فهمیدن خیلی چیزها را باید به تخیل خود واگذار کنید! اگر توضیحات دقیقی بخواهید، شاهد این خواهید بود که اقدامات دقیقی برایتان وجود دارد و به طور مشخص می‌دانید قرار است روی چه چیزی تمرکز کنید.

* دوازده ویژگی تیمی با عملکرد فوق‌العاده

تا اینجای کتاب، درباره‌ی موانع عملکرد موفق تیم صحبت کردیم و ابزاری برای ارزیابی وضعیت فعلی کارمندان ارائه دادیم. در ادامه، شرایطی را بررسی خواهیم کرد که در هر تیم موفق وجود دارد. به عبارت دیگر، بدون وجود این شرایط، احتمالاً تیمی با عملکرد سطح بالا نخواهید داشت.

توجه داشته باشید که این‌ها ایده‌های کلی هستند که برای اغلب تیم‌ها کاربرد دارند. اما با توجه به حوزه‌ی تخصصی و صنعتی که در آن کار می‌کنید، ممکن است شرایط بیشتری هم برای تیم خاص شما وجود داشته باشد.

به طور کلی دوازده شرط اساسی برای یک تیم با عملکرد فوق‌العاده وجود دارد که می‌توانید آن‌ها را به عنوان اهداف خود نیز در نظر بگیرید:

- سطح بالای همبستگی و وابستگی متقابل بین اعضای تیم
- مهارت‌های ارتباطی قابل قبول رهبر تیم
- تمایل بالای هر فرد به مشارکت در کارها
- وجود فضایی آرام برای برقراری ارتباط
- اعتماد متقابل بین اعضای گروه
- ریسک‌پذیری بودن افراد و احساس راحتی در تصمیمات ریسکی
- اطلاع کامل از هدف

- مشخص بودن مسئولیت و وظایف هر فرد
 - آگاهی افراد نسبت به نقاط قوت و ضعف خود
 - قابلیت اندازه‌گیری نتایج
 - انگیزه‌ی افراد برای خلق ایده‌های جدید
 - آگاهی به این موضوع که هر کسی می‌تواند بر نتایج کل تیم تأثیرگذار باشد
- اگر این شرایط را به عنوان اهداف کوچینگ خود در نظر گرفته‌اید، برای تحقق آن‌ها نیاز به برنامه‌ریزی دارید. در ادامه به این موضوع می‌پردازیم که چگونه می‌توان به این اهداف دوازده‌گانه رسید.

* دستیابی به تیمی با عملکرد فوق‌العاده

ابتدا مطمئن شوید که همه‌ی اعضا به هدف تیم متعهد هستند. آن‌ها دقیقاً بدانند که این هدف چیست. رهبر تیم نیز وظیفه دارد که آن‌ها را روی هدف متمرکز نگه دارد و دائماً آن هدف را در جلسات و به‌روزرسانی‌های منظم یادآوری کند. فقط در این صورت است که رهبر تیم به هر یک از افراد کمک می‌کند تا نیازهای خود را برآورده کنند و در عین حال در خدمت هدف کلی تیم باشند.

در مرحله‌ی بعد باید اهداف انگیزشی برای هر یک از اعضای تیم تعیین کنید. رهبر تیم باید مطمئن شود علاوه بر هدف کلی که مربوط به کل مجموعه است، هر یک از اعضا برای خودشان اهداف مشخصی دارند.

چنین اهدافی معمولاً توسط مدیریت ارشد تعیین می‌شود. توجه داشته باشید که این اهداف باید به وضوح مورد بحث قرار گیرند. اعضای تیم باید بدانند شغلشان چگونه از اهداف تعریف شده پشتیبانی می‌کند. اگر مسئولیت افراد فرصتی برای توسعه‌ی اهداف فردیشان فراهم کند و برنامه‌های عملی آنها را پیش ببرد، در این صورت آنها به موفقیت کل سازمان کمک شایانی خواهند کرد.

علاوه بر هدف، شما باید اطمینان حاصل کنید اعضای تیم انتظارات مشخصی هم دارند. در عین حال، باید بدانند مسئولیت‌هایشان در گروه با مسئولیت دیگری مرتبط است.

اگر اعضای تیم در سایر مسئولیت‌ها نیز آموزش دیده باشند، در صورت نیاز همه می‌توانند از یکدیگر حمایت کنند. رهبر تیم باید خیالش از این موضوع جمع باشد که علاوه بر اجرای مسئولیت‌های فردی، یک زبان مشترک در گروه وجود داشته باشد و اعضا واقعاً به عنوان یک تیم عمل کنند. طبیعتاً به وجود آوردن چنین شرایطی، بدون داشتن فرایندها و رویکردهای مشترک بین اعضای گروه امکان‌پذیر نیست.

در بهترین تیم‌ها، اعضای تیم حلال مشکلات یکدیگر هستند، با هم ارتباط برقرار می‌کنند و چالش‌های فعلی یا مسائل نوظهور را به رهبر گروه اطلاع می‌دهند. اما در تیم‌های ضعیف، یا ارتباط یک‌طرفه وجود دارد (از رهبر تیم به اعضای تیم) یا دوطرفه (بین رهبر تیم و کل افراد).

در چنین تیم‌هایی، هیچ‌گونه ارتباطی بین اعضا وجود ندارد و منشأ همه‌ی ارتباطات رهبر است. در حالی که خیلی وقت‌ها اعضای تیم می‌توانند شروع‌کننده‌ی ارتباط باشند و مدیرشان را در جریان مسائل قرار دهند. رهبران ماهر همیشه بر توسعه‌ی ارتباطات چندجهته تمرکز می‌کنند و مطمئن می‌شوند خطوط ارتباطی مختلف همیشه باز باشند.

اگر می‌خواهید تیمی با عملکرد بالا داشته باشید، سطح اختیارات و مالکیتی را که اعضای تیم می‌توانند داشته باشند، تعیین کنید. البته تیم‌هایی که هدف، فرایندها و اولویت‌های خود را درک می‌کنند، قطعاً از این موضوع مطلع هستند.

با این حال، رهبران باتجربه صرف‌نظر از استعداد و قدرت تیمشان، سعی می‌کنند با اعمال قدرت هوشمندانه، سطح اختیارات همه اعضا را تعیین کنند. در چنین شرایطی، اعضای تیم دقیقاً می‌دانند چگونه و چه زمانی باید برای تصمیم‌گیری‌های خود تأییدیه بگیرند. در ضمن، زمانی که در برابر مشتری قرار می‌گیرند، نسبت به مسئولیت‌ها و حد و حدود خود آگاه‌اند. در مقابل، تیم‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند، باید به طور مداوم قبل از اقدام تأییدیه دریافت کنند. این کار به طور قابل‌توجهی سرعت و اثربخشی کارشان را کاهش می‌دهد و بر حس مشارکت آن‌ها در تیم تأثیر منفی می‌گذارد.

به تنوع استعدادها احترام بگذارید. رهبران عالی به اعضای تیمشان کمک می‌کنند که نقاط قوت، استعدادها و همچنین ضعف‌های منحصر به فرد خود را بشناسند. هیچ انسانی کامل نیست؛ به همین دلیل، بهترین رهبران همیشه به اعضای تیم خود گوشزد می‌کنند که تفاوت‌های فردی، هدایای طبیعی و تجربیات شخصی خود را درک کنند و برایشان ارزش قائل شوند. در چنین شرایطی، تیم‌ها تشویق می‌شوند به جای داشتن لحن انتقادی و قضاوت مداوم، از زبان پذیرش و قدردانی استفاده کنند.

رهبران باتجربه، اعضای تیمشان را آگاهانه استخدام می‌کنند و مجموعه‌ای از مهارت‌های مکمل، تجربیات منحصربه‌فرد و دیدگاه‌های متنوع را به خدمت می‌گیرند.

روی افزایش حس «حمایت» و «اعتماد» کار کنید. هیچ رهبری نمی‌تواند این دو حس را به‌زور و به‌اجبار وارد تیمش کند. حمایت و اعتماد نتایج طبیعی مسئولیت‌پذیری، مشارکت، موفقیت‌های مشترک و احترام متقابل است. به نظر شما چه تیم‌هایی می‌توانند به بالاترین حس حمایت و اعتماد دست پیدا کنند؟ تیم‌هایی که سابقه‌ی همکاری برای دستیابی به نتایج عالی را دارند. این تیم‌ها با چالش‌ها روبرو شده‌اند، بر موانع غلبه کرده‌اند و در مواقع سختی و آسانی حامی یکدیگر بوده‌اند. همین می‌شود که اعضای یک تیم می‌توانند اعتماد یکدیگر را جلب کنند.

این توصیه‌ها به شما و تیمتان کمک می‌کند مداوم رشد کنید، به سطوح عملکرد بالاتر بروید و شرایط لازم برای حفظ آن سطح از عملکرد را به دست آورید. اگر نتوانستید ارزیابی دقیقی از تیم خود داشته باشید، می‌توانید از همان ابزار عمومی استفاده کنید که برای برنامه‌ی توسعه‌ی شخصی بیان کردیم. با این تفاوت که آن برنامه باید برای کل تیم (به عنوان یک مجموعه‌ی واحد) پیاده‌سازی شود.

بر اساس نتایج ارزیابی و بعد از بیان اهداف به اعضای تیم، همه در کنار هم، به عنوان یک تیم تصمیم بگیرید قرار است روی چه چیزی کار کنید.

این را دقیقاً مشخص کنید که هر یک از می‌توانند به چه اهدافی متعهد شوند؟ حال برای رسیدن به آن اهداف قرار است چه اقداماتی انجام دهند؟ شما به عنوان رهبر تیم باید حس تعهد و موافقت افراد را نسبت به اقداماتشان جلب کنید. چراکه همین حس توافق و پذیرش است که نحوه‌ی تعامل آن‌ها با سایر اعضای تیم (یا سازمان) را مشخص می‌کند. درست مانند ابزارهای مدیریت عملکرد فردی، باید راه و روشی برای سنجش موفقیت تیم داشته باشید. پاسخ این سؤال باید مشخص باشد: «اعضای تیم چطور متوجه شوند به هدف خود رسیده‌اند؟»

این را به یاد داشته باشید که همچنان باید به ارزیابی ادامه دهید و پیشرفت تیمتان را در مسیر آنچه توافق کرده‌اید، بررسی کنید. موقعیت‌هایی را که آن‌ها به قول خود عمل نمی‌کنند، شناسایی کنید و طبق توافقات به این موارد رسیدگی کنید. به اعضای تیم خود بگویید همان‌طور که مسئولیت عملکرد بدشان با آن‌هاست، باید مسئولیت موفقیت تیم و موفقیت خودشان را نیز به‌عهده گیرند و در این مسیر پشتکار ویژه‌ای به‌خرج دهند. در آخر، یادتان نرود که موفقیت تیم و همچنین موفقیت خودتان را در فرایند کوچینگ جشن بگیرید.

★★★★★
به صرفه ترین راهکار!

★★★★★
بیشترین رضایت مشتری!

★★★★★
نهایت سادگی!

نرم افزار CRM دیدار

می تواند فروش شما را تا ۳۰۰٪ افزایش دهد!

استفاده از نرم افزار CRM دیدار، علاوه بر ایجاد تحول در فروش و ارتباط شما با مشتریان با گزارشات خود به شما کمک می کند که تصمیمات هوشمندانه و دقیقی برای توسعه کسب و کارتان بگیرید.

اکنون ۹۱ درصد کسب و کارهای کوچک و متوسط در دنیا برای مدیریت بخش فروش شان از CRM استفاده می کنند.

بعد از شروع به استفاده از دیدار

چه اتفاقی می افتد؟



یک ساعت بعد از شروع :

پیگیری جاری شما منظم، دقیق و سریع شده و دیگر شما هیچ پیگیری را از دست نخواهید داد. هیچ دقیقا یعنی هیچ



یک هفته بعد از شروع :

داده‌های قدیمی مشتریان شما وارد دیدار شده و شما یک پایگاه داده‌ای متمرکز + به روز از مشتریان و خریدهای آنها خواهید داشت.



یک ماه بعد از شروع :

حداقل (حداقل) روزی بین ۱ تا ۲ ساعت در زمان کارمندان فروش شما که قبل صرف جستجوی اطلاعات بین فایل‌ها، یادداشت‌ها و حافظه‌شان می‌شد صرفه‌جویی می‌شود.



سه ماه بعد از شروع :

می‌توانید یک شب دل‌انگیز با یک چای تازه دم در آرامش گزارشات ۳ ماه را در CRM دیدار بررسی و پیشنهادهای هوشمندانه از اطلاعات جمع‌آوری شده به تیم‌تان بدهید.



شش ماه بعد از شروع و استفاده درست از دیدار:

نرخ تبدیل‌تان تا ۳۰۰ درصد افزایش پیدا می‌کند.
پروسه پیگیری و ارتباط با مشتریان کامل مستقل از افراد می‌شود.
شما دقیقا می‌دانید کدام تبلیغات شما بهتر کار می‌کند، پروسه فروش شما چگونه است؟ کدام کارمند فروش بهتر تبدیل می‌کند و ...
از این که کسب و کارتان در کنترل شما به شدت احساس آرامش می‌کنید.



برای استفاده ۱۵ روز رایگان از دیدار روی دکمه زیر کلیک کنید
یا QR کد را اسکن کنید.

۱۵ روز رایگان <