

مدیریت و بررسی چگونگی استفاده از مربیگری (کوچینگ) به منظور کمک به دیگران در انجام بهتر وظایف و نقش‌هایشان

آذر سادات خادم

کارشناس ادبیات فارسی دانشگاه آزاد اسلامی کرج البرز_ایران

چکیده

هدف از این مقاله ای است که کوچینگ چه تاثیری بر افزایش توانایی و تصمیم گیری افراد دارد. فردی که به عنوان مربی (کوچ) نوعی گفتگو را با فرد یا افرادی انجام می دهد که به سود طرف مقابل است، که یادگیری پیشرفت را برای او به دنبال دارد. گفتگو های مربیگری گفتگوی غیر دستوری است که افراد را تشویق می کند خودشان فکر کنند تصمیم بگیرند. یک مربی از سطوح بالایی از مهارت های کلیدی نظیر گوش دادن، سوال کردن و باز خورد استفاده می کند. وقتی مدیران کارکنان را به طور موثری مربیگری (کوچ) می کنند تاثیر مثبتی بر عملکرد انگیزش پیشرفت مداوم آن ها خواهند گذاشت. از مزایای مربیگری برای مدیران می توان از آزاد سازی زمانی اشاره کرد که آن ها صرف مدیریت کردن جزئیات کارهایی می کردند که دیگران هم قادر به انجام آن بودند. در این صورت آنها می توانند تمرکز بیشتری بر مسائل استراتژیک و خلاقانه داشته باشند. کوچینگ برای تمام کسانی که می خواهند توانایی خود را در مسائل فزایش دهند مفید است. توانایی مربیگری افراد در محیط کار برای هر مدیری صلاحیت کلیدی است.

واژگان کلیدی: مربیگری، کوچینگ، مدیران، مدیریت، گفتگو، توانایی، محیط کار

۱- مقدمه

در این مقاله سعی شده است مربیگری را در بستر سازمان یا محیط کار تشریح کند. به تعاریف روشنی از مربیگری دست خواهید یافت. همچنین مفهوم رهبر یا مدیری که دیگران را مربیگری می کند بررسی خواهیم کرد. این که چگونه طرز فکر و نگرش شما تغییر کند، اگر در جایی کار می کنید که مرتباً در حال گفتگو با دیگران هستید مهارت های مربی گری می تواند برای شما مفید باشد. اگر در نقشی هستید که به دیگران کمک می کنید. مطمئن هستیم مربیگری به شما کمک زیادی می کند. در اینجا لازم است که مهارت ها و توانایی خودتان را پرورش دهید. مهارتهایی مثل این که چطور سوالات و بازخوردهای موثری داشته باشید. بسیاری از این مهارت ها با عنوان مهارت های زندگی اجتماعی یا بین فردی خارج از محیط های مدیریتی و موقعیت های مربیگری نیز کارایی دارند. به اصول و ساختارهایی می پردازیم که به استفاده از مهارت های مربیگری در محیط کارتان کمک می کند. روش های مربیگری در انجام کارهای روزمره مورد بررسی قرار می گیرد. مشخص می شود که مربی گری واکنشی سریع برای پیشرفت در یک کار یا مسئله است و همزمان به افراد یاد می دهد که خودشان فکر کنند و تصمیم بگیرند. در کنار ارزش هایی که سنگ بنای مدیر بودن در نقش مربی است نگاهی به الگوهای سنتی و دستوری مدیریت خواهیم انداخت. و همچنین به کنترل کیفیت کوچ سازمانی اشاره خواهیم کرد. و مربیگری بیل کمپیل را مورد بررسی قرار خواهیم داد. و همچنین انواع مربیگری مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲- ادبیات پژوهش

تعریف مربیگری:

مربیگری نوعی روش گفتگوی غیر دستوری است که افراد را تشویق می کند. خودشان تصمیم بگیرند. یک مربی موثر از سطوح بالایی از مهارت های کلیدی نظیر گوش دادن، سوال کردن و باز خورد استفاده میکند. وقتی مدیران کارکنان را به موثری مربیگری میکنند، تاثیر مثبتی بر عملکرد، انگیزش و پیشرفت مداوم آن ها خواهد گذاشت. از مزایای مربیگری برای مدیران می توان به آزاد سازی زمانی اشاره کرد که آن ها که آن ها صرف مدیریت کردن جزئیات کارهایی می کردند که دیگران هم قادر به انجام آن بودند. در این صورت آنها می توانند تمرکز بیشتری بر مسائل استراتژیک و خلاقانه داشته باشند. مربیگری برای هر کسی که می خواهد توانایی های خود را برای تاثیرگذاری در گفتگوها افزایش دهد، مفید است توانایی مربیگری افراد در محیط کار برای هر مدیری یک صلاحیت کلیدی است.

چرا مربی گری در محیط کار موثر است ؟

مربیگری موثر عملکرد افراد را اصلاح می کند. همچنین آنها را ترغیب می کند که خودشان بیندیشید اقدام کنند، و در نهایت چیزی یاد بگیرند در مقام یک مدیر یا رهبر، اینکه فردی خبره و با استعداد باشید، کافی نیست. برای ایجاد نتایج پایدار، مدیران باید بتوانند استعدادها و خروجی های افراد را گسترش دهند، اما نه با افزایش کنترل و نظارت دقیق تر بر آنها بلکه مدیر باید بتواند کاری کند که افراد بهترین خودشان باشند، مثلاً با کم کردن میزان اعمال کنترل بر آنها، در مقام یک مدیر در نقش مربی در مدت گفتگو ها می توانید بر فرد یا وظیفه یا موقعیتی که

در باره آن صحبت می کنید، تمرکز داشته باشید، بدین ترتیب شما قادر خواهید بود به جای این که خودتان موضوع را حل و فصل کنید برای پیشبرد اوضاع به توانایی های فرد تکیه کنید. ممکن است در ابتدا احساس خوبی نداشته باشید، ولی باید بدانید که چنین پاسخ های ساده ای شمارا برای چنین کاری مجهز میکند. مدیرانی مربیگری می کنند دقیق تر گوش می کنند، بیشتر سوال می کنند و دیگران را ترغیب میکنند که خودشان بیندیشید و به آن عمل کنند. با این رفتارهای ساده به دیگران کمک می کنند که موثر باشند، علاوه بر این با تشویق به یادگیری آن هارا توانمند می کنند. این یک راه حل دائمی است؛ تقریباً شبیه یاد دادن ماهیگیری به فردی گرسنه. چگونه مربیگری در محیط کار موثر است؟ وقتی کسی را مربیگری می کنیم، این نکته را مد نظر قرار می دهیم که آن ها به واسطه ی تشویق های ما توانایی توانایی انجام کارهای خودشان را پیدا می کنند؛ بنابراین سوالاتی نظیر این را مطرح می کنیم: گزینه های شما چیست؟ چه چیزی باید اتفاق بیفتد؟ شما می خواهید چه کاری انجام دهید؟ این تغییر ساده، یعنی حرکت از مشاوره دادن به پرسیدن درباره ی این که آن ها می خواهند چه کاری انجام دهند، در کانون شیوه مدیریت بر مبنای مربی گری قرار دارد.

مشارکت تعهد می آفریند

یکی از مزایای این تغییر این است که وقتی افراد کاری را خودشان انجام می دهند، بیشتر در گیر آن می شوند. برعکس اگر به کسی بگوییم کاری انجام دهد و نتواند از عهده آن بر بیاید احتمالاً احساس مسئولیت کمتری در قبال این شکست خواهد داشت. برای مثال از جف بخواهید که برای رسیدن به توافقی همه جانبه در باره ی کاری، همه افرادی را که در انجام آن دخیل هستند به جلسه ای دعوت کند. وقتی جف می خواهد این جلسه را ترتیب دهد، می بیند که خیلی سخت است که بتواند همه این افراد را در یک روز دور هم جمع کند. اگر پیشنهاد اولیه ی این جلسه از طرف خود جف نباشد، طبیعتاً دوست ندارد که باخبر برگزار نشدن جلسه بازگردد. در عوض به جای این که این کار غیر ممکن این کار غیر ممکن است یا همه خیلی در گیر هستند، به دنبال راه هایی برای غلبه بر موانع احتمالی می گردد. در واقع وقتی شما افراد را ترغیب می کنید که مسئولیت پذیر باشند، به تدریج اعتماد به نفس و احساس توانمندی آن ها، یعنی قدرت عملشان افزایش پیدا می یابد. شما در عین اینکه به صورت خودکار از کمک کردن به افراد دست می کشید آن هارا توانمند می کنید. مربیگری در محیط کار به این معناست که شما انتخاب می کنید که کمتر توصیه کنید. جواب های کمتری بدهید و به این حس اعتماد کنید که مردم خودشان بهتر می دانند به چه چیزی نیاز دارند و میتوانند خودشان را هدایت کنند. با استفاده از برخی رفتارها و ایده های ساده مانند کمتر حرف زدن و بیشتر گوش دادن می توانید افراد را ترغیب کنید تا به افکار دید گاه های خود در باره ی موضوعی شکل دهند. وقتی مدیری همکارانش را مربیگری می کند، آن هارا ترغیب می کند که تاملتی به خود باشند. این امر مستلزم آن است که شما بخواهید از مجموعه اصول متفاوتی استفاده کنید؛ مثلاً گاهی به جای من می دانم کارها چگونه باید انجام شود؛ به اینکه آن ها می دانند کارها چگونه باید انجام شود اعتماد کنید. شیوه ی دستوری مستقیم اشکالی ندارد و حتی گاهی بهترین رویکرد است. به خاطر داشته باشید که شما نمیتوانید دانش را مدیریت کنید. شاید همکاران شما هیچ اطلاعات یا تجربه ای برای حل مسائل خودشان نداشته باشند. شاید لازم است بدانند که داده های مورد نیازشان را در کجای سیستم می توانند پیدا کنند، اینکه از خودشان پرسید فکر می کنند کجا می توانند آن ها را پیدا کنند، کار بی فایده ای است. این که گاهی از کسی بخواهیم خودش فکر کند و تصمیم بگیرد

امکان پذیر نیست. شاید فرایند استاندارد باشد که آن‌ها باید از آن تبعیت کنند. وقتی از کسی که مضطرب یا تحت فشار است، بخواهیم تصمیمی برای خودش بگیرد. ممکن است اوضاع بدتر شود. در حالت عادی وقتی در معرض خطر قرار می‌گیریم، کمتر می‌توانیم شفاف بیندیشیم و آنچه نیاز داریم دلگرمی و راهنمایی بیشتر است تا فشار بیشتر سوال چالشی کردن از کسی که مضطرب است موثر نخواهد بود. بلکه سوال کردن از آنچه به آرامش او کمک می‌کند مفید است. اینکه دائماً از روش مستقیم استفاده شود، روش غیر منعطفی است که به مرور زمان مشکلاتی را برای مدیر به وجود می‌آورد. افرادی که همیشه باید به آن‌ها گفته می‌شود چه کارهایی را انجام دهند، چیز موثری یاد نمی‌گیرند، به طور بالقوه بی‌حوصله، بی‌انگیزه و راکد می‌شوند. از آنجایی که به فکر کردن تشویق نمی‌شود، ممکن است وابسته و حتی تنبل شوند و دائماً از مدیر خود بخواهند که آن‌ها را راهنمایی کند؛ مادامی که احساس توانمندی کارکنان کاهش می‌یابد، مرددتر می‌شوند و اعتماد به نفس لازم را برای اقدام کردن از دست می‌دهند. اما ممکن است علاقه‌ای به راه حل‌های مدیرشان نداشته باشند، یکی دیگر از پیامدهای روش مستقیم این است که کارمندان بر انگیزه نمی‌شوند که خودشان فکر کنند، در نتیجه خلاقیت و فرایندهای تفکر آن‌ها راکد می‌شود. حل کردن مسائل و مشکلات وظیفه مدیر است، چرا کارمندان به خود زحمت دهند و در رابطه با راه حل‌های احتمالی بیندیشند؟ وقتی مدیری دائماً در حال ارائه راه حل است، رابطه او و کارمندش به رابطه والد و فرزند تبدیل می‌شود؛ یعنی مدیر به جای این که آن‌ها را تشویق کند که مسائلشان را خود حل کنند، با ارائه دستورالعمل‌ها و راه حل‌های دقیق و با جزئیات کامل نقش والد را برای کارمندان خود دارد. به مرور زمان این شیوه موجب وابستگی کارمندان به مدیر می‌شود. به مرور انتظارات کارمندان از مدیر بیشتر می‌شود و آن‌ها انتظار می‌رود که تمام مسائل را حل کنند و همه راه حل‌ها را داشته باشند، در صورتی که اغلب چنین چیزی غیر ممکن است؛ در نتیجه مدیران زمان کمتری برای تمرکز بر وظایف اصلی خود خواهند داشت؛ چرا که وقت آن‌ها از سوی کارمندی که خواستار راهکار هستند گرفته شده است. اگر مدیران می‌توانستند وقت خود را آزاد کنند، می‌توانستند در موقعیت‌های مدیریتی سطح بالاتری از مشارکت و همکاری را، که لازمه‌ی نقش‌های مدیریتی است، داشته باشند. وقتی مدیر کارمندان را تشویق می‌کند که خودشان فکر و عمل کنند و یاد بگیرند، رابطه‌ی آن‌ها بالغ، بالغ می‌شود. در عین حال که کارمندان واکنش‌های مدیر در نقش مربی را پیش‌بینی می‌کنند. اغلب دیدگاه‌ها، ایده‌ها و پیشنهادهای خود را آماده می‌کنند. به مرور زمان، کارمندان نیز احساس مشارکت بیشتر و همچنین احساس مالکیت بر موقعیتهای مربوط به خود را پیدا خواهند کرد. (starr_2016)

انواع مدل‌های مربیگری

سازمانهای متعددی برای مربیگری اثر بخش وجود دارد که برخی از مربیان برای ساختار دادن به جلسات مربی‌گری خود از آن‌ها استفاده می‌کنند و آن‌ها را برای هدایت افراد تحت مربیگری خود در یک توالی منطقی مناسب می‌دانند.

استفاده از یک مدل برای مربیگری می‌تواند به چند دلیل مفید باشد استفاده از مدل باعث می‌شود که در آغاز جلسه، برای هدف و نتیجه‌ای وضع شود و از تبدیل شدن جلسه به یک جلسه محاوره بدون هدف مشخص جلوگیری شود. همچنین استفاده از مدل باعث می‌شود که مطمئن شویم جلسه در مسیر درست خود قرار دارد

مهارت یک مربی این است که بداند فردی که نزد او می‌آید در این لحظه به چه چیزی احتیاج دارد. در نتیجه، مجموعه‌ای از مدل‌های متفاوت می‌توانند مفید باشند.

شناخته شده‌ترین مدلی که مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل GROW است. این مدل به مربی کمک می‌کند تا افراد تحت مربیگری خود را از هدف‌گذاری در شروع جلسه، تا جستجوی گزینه‌هایی که می‌توانند برای حرکت به سمت هدف در پیش بگیرند، و خاتمه دادن به جلسه با ایجاد تعهد هدایت کند.

مدل‌های دیگری نظیر مدل TGROW ایجاد شده‌اند که در راستای رویکرد‌های مختلف مربیگری می‌باشد. مثال دیگر مدل OSKAR است که به عنوان بخشی از رویکرد مربیگری متمرکز بر راه حل توسعه داده شده است. برخی از رویکردهای مربیگری اصلاً از هیچ مدلی استفاده نمی‌کنند و برخی از مربیان معتقدند از مدل، آنها را محدود می‌کند. آنها معتقدند که به جای مدل باید بر واکنش و پاسخ مربی به افراد تحت مربی‌گری و نیازهای آن‌ها تأکید شود و بر خود فرایند مربیگری؛ یعنی افزایش آگاهی، عمق بخشیدن به یادگیری و ایجاد مسئولیت‌باور شخصی فرد تحت مربیگری تمرکز بیشتری داشته باشد. مدل مربیگری GROW شناخته شده‌ترین مدل مربیگری است که توسط ویتور معرفتی شده است. مدل GROW از چهار مرحله در مکالمه‌های مربیگری استفاده می‌کند: هدف، واقعیت، گزینه‌ها و خاتمه، این چهار مرحله، نحوه به کارگیری آن‌ها سوالات متداولی که مربیان در هریک از مراحل این مدل می‌پرسند در ادامه توضیح داده شده‌اند.

هدف

منطقی است که در شروع هر جلسه مربیگری مشخص کرد که فرد تحت مربیگری می‌خواهد چه چیزی به دست بیاورد. همانند افراد موفق که برای کارها و زندگی شخصی خود هدف دارند، هدف‌گذاری در ابتدای جلسه مربیگری به جلسه حسی از هدف می‌دهد و این اطمینان را می‌دهد که این جلسه یک مکالمه با معنا است نه یک مکالمه بی هدف. در این مرحله، هدف نشان دهنده تصویر بزرگی از چیزی است که فرد تحت مربی‌گری می‌خواهد از فرایند مربیگری یاد بگیرد مثل رشد کسب و کار، یا لاغر شدن.

واقعیت

پس از این که مشخص شد فرد تحت مربیگری به دنبال رسیدن به چه چیزی است. قدم بعد مشخص کردن این است که فرد در حال حاضر نسبت به هدف در کجا قرار دارد یعنی اینکه در جهت رسیدن به هدف چه قدر پیشرفت داشته است؛ مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های او چیست؟ این یک فرصت واقعی است که به فرد این امکان را می‌دهد که از نقاط قوت خود آگاهی پیدا کند و اعتماد به نفسش افزایش پیدا کند، و مهارت‌هایی را که دارد و باعث می‌شود در آینده جایگاه خوبی پیدا کند شناسایی کند.

گزینه‌ها

در این مرحله از مربیگری، مربی به فرد تحت مربیگری کمک می‌کند تا گزینه‌هایی که برای پیشرفت به سمت هدف وجود دارد شناسایی کند. فرد ممکن است خیلی راحت اولین گزینه‌ای که به ذهنش می‌رسد را اتخاذ کند

وبه سمت مرحله خاتمه و نتیجه گیری برود. وظیفه مربی است که با پرسیدن سوالات به فرد کمک کند خارج از محدوده فکر کند و خلاق باشد و تا زمانی که هردوی آن‌ها راضی شوند و به جستجوی گزینه‌های مختلف بپردازد تا به بهترین راه حل برسد و متعهد به اجرای آن شود. سوالاتی نظیر این که در گذشته چه روش‌هایی خوب بوده و عمل کرده؟ بقیه آن را چه طور آنرا انجام می‌دهند؟ معیارهای نسبی هریک از این راه‌حل‌ها چیست؟ در این مرحله می‌تواند مطرح شود.

خاتمه دادن

- در این مرحله اختتام جلسه مربیگری است. پس از این که فرد خودش تمام گزینه‌های مختلف برای پیشرفت به سمت هدف هدف را بررسی کرد می‌تواند مناسب‌ترین گزینه را انتخاب کند و به اقدامات مشخصی متعهد شود. در این مرحله مربی باید تعهد فرد به اقدامات خاص را روشن سازد و اطمینان حاصل کند که فرد در باره کاری که در حال حاضر انجام می‌دهد و چه کسی، چه زمانی و در کجا به او کمک خواهند کرد آگاهی دارد. با وجود اینکه مدل مربیگری GROW به صورت یک فرایند خطی تعریف شده است اما لازم نیست که از این مدل به صورت خطی استفاده کرد بلکه می‌توان در طول فرایند مربیگری، بسته به نیاز فرد برگشت به هر مرحله‌ای که لازم است، به عنوان مثال، ممکن است پس از مشخص کردن وضعیت فعلی و واقعی فرد، مشخص شود که فرد تحت مربیگری می‌خواهد هدفی که قرار داده است را تعدیل کند. و یا هنگامی که می‌خواهد در آخرین مرحله متعهد به انجام اقدامات مشخصی شود به این نتیجه برسد که گزینه‌های بیشتری وجود دارد که هنوز آنها را بررسی نکرده است. نکته مهمی که باید به خاطر داشت این است که مدل GROW یک چارچوب مفید است اما برای اثر بخش بودن لازم است که در هر مرحله از مکالمه مربیگری، نیازهای فرد را درک کرد. مدل مربیگری TGROW نوعی از مدل مربیگری GROW است که توسط (Myles Downey) توسعه داده شده است. حرف T نشان دهنده عنوان یا موضوع است که بیانگر زمینه وسیع‌تری از چیزی است که فرد تحت مربیگری می‌خواهد بیان کند در ابتدای مکالمه منطقی به نظر می‌رسد که موضوع مکالمه و مقیاسش به خوبی شفاف شود و تصویر کامل و جامع آن در قالب اینکه چرا این موضوع برای فرد و شاید چشم‌انداز بلند مدت او مهم است در نظر گرفته شود. در این مرحله ممکن است مربی پی به مسایلی ببرد که با مسایلی که فرد به خاطر آن‌ها به پای میز مربیگری آمده است متفاوت است و در نتیجه ممکن است نقطه تمرکز مکالمه مربیگری تغییر کند. داشتن این مرحله (موضوع) و جدا و قبل از مرحله هدف بودن آن به ایجاد تمایز بین تصویر جامع موضوع از اهداف مشخصی که از دل این موضوع خارج می‌شوند کمک میکند. همچنین این کار به ایجاد یک بنیان قوی کمک می‌کند و این اطمینان را به وجود می‌آورد که اهداف قبل از مشخص شدن موضوع به صورت ناقص وضع نشده‌اند. به عنوان مثال اگر مربی قبل از هدف‌گذاری از انگیزه‌ی پشت آن اطلاع حاصل نکند باعث وضع کردن اهداف بی‌ربطی می‌شود که فرد به آن‌ها متعهد نخواهد شد بعضی از سوالاتی که در این مرحله پرسیده می‌شود.
- می‌خواهید راجع به چه چیزی صحبت کنید؟
- چه چیزی برای شما مهم است؟

- دوست دارید چه زمینه‌هایی را مورد هدف قرار دهید؟
- چه چیزی پشت این موضوع است؟
- این موضوع چه معنایی برای شما دارد؟
- بقیه مدل مربیگری TGROW همانند ساختار GROW است. بنابراین میتوان به طور خلاصه مدل TGROW را این گونه تعریف کرد:
- موضوع (T): بررسی و شفاف کردن موضوع
- هدف (G) وضع کردن اهداف مشخص، بلند، مبای و کوتاه مدت و هدف از خود جلسه
- واقعیت (R): درک اینکه در حال حاضر فرد تحت مربیگری نسبت به تغییر کجاست.
- گزینه (O) بررسی گزینه‌ها برای حرکت به سمت هدف
- خاتمه (W): شناسایی و توافق بر سر اقدامات مشخص
- مدل مربیگری OSKAR که از رویکرد متمرکز بر راه حل گرفته شده است. چارچوب قدرتمندی است که کمک می کند جلسات مربیگری بیشتر بر راه حل متمرکز شوند تا مشکل. مدل اسکار از پنج مرحله در مکالمه های مربیگری استفاده می کند که عبارتند از نتیجه (outcome)، مقیاس بندی (Scaling)، دانسته ها (Know how)، تایید و اقدام (Affirm and Action) و بررسی (Review). در این اولین مرحله از مدل مربیگری Oskar مربی یک سکو ایجاد می کند که از آنجا مربی تایید می کند که فرد تحت مربیگری مشتری تغییر است. به عبارت دیگر مربی بیان می کند که مربی گری آن ها در این نقطه در جهت کمک کردن به فرد است. همچنین در این مرحله ابتدایی مشخص می کند که:
- افراد مربیگری می خواهند چه چیزی به دست بیاورند (هدفشان چیست) که می تواند کوتاه، میان، بلند مدت باشد.
- هدف آنها از این جلسات چیست و از کجا می دانند که این جلسات مفید است.

"آینده ایده آل" یا سناریوی ایده آلی که مد نظر فرد است چیست؟ شاید در این مرحله لازم باشد سوالاتی پرسیده شود که در مجسم کردن و توصیف مفصل نتیجه اش کمک می کند.

مقیاس بندی

بعد از این که فرد تصویر واضحی از نتیجه ای که مطلوبش است و می خواهد به آن برسد بدست آورد، میتوان بررسی کرد که الان نسبت به آن نتیجه مطلوب چه وضعی دارد و در کجای آن قرار دارد. تکنیک درجه و مقیاس بندی روش مناسبی است که به کمی کردن این کار کمک میکند. به عنوان مثال، در یک مقیاس ۱۰ تا ۱، که ۱۰ نشان دهنده X و ۱ نشان دهنده Y، در کجای مسیر رسیدن به هدف هستید؟

دانسته ها (k): تعیین دانش، مهارت، و ویژگی هایی فرد

تایید و اقدام (K): تایید نقاط قوت و توانایی های فرد و مشخص کردن اقدامات آتی وی

بررسی (R): بررسی میزان پیشرفت ناشی از اقدامات

مدل مربیگری CLEAR در اوایل دهه ۱۹۸۰ توسط (Peter Hawkins) توسعه داده شد و مخفف قرار داد بستن (C)، گوش کردن (L) کاوش کردن (E)، اقدام (A)، و بررسی (R) می باشد. نه این که این مدل شبیه مدل GROW نباشد، اما این مدل دو مولفه دیگر را هم در جلسه مربی گری مطرح می کند که در مدل GROW نیست.

قرارداد بستن

در این مرحله، مربی نه تنها آن دسته از اهدافی را که فرد می خواهد در نتیجه ی جلسه مربیگری به دست بیاورد مرور می کند بلکه بایان حدود مربی گری و وضع مقررات پایه ای کار کردن با یکدیگر بحث را شروع می کند.

گوش دادن

در این مرحله تماماً با حس همدردی به صحبت‌های فرد گوش می دهد تا او کمک کند درکی از وضعیت و بینش شخصی خود به دست بیاورد.

کاوش کردن

این مرحله از دو مولفه تشکیل شده است: کاوش ۱: کمک به فرد در درک اثرات شخصی که این وضعیت بر او دارد و کاوش ۲: به چالش کشیدن فرد برای جستجوی اقدامات احتمالی آتی برای برطرف کردن این وضعیت.

اقدام

در این مرحله، مربی به فرد در انتخاب یک راه برای حرکت به سمت هدف و تصمیم گیری در باره ی قدم بعد کمک می کند.

بررسی

در این مرحله مربی با تقویت حوزه هایی که پوشش داده اند، تصمیماتی که اتخاذ کرده اند و ارزش افزوده هایی که ایجاد کرده اند، جلسه را خاتمه می دهد. همچنین باید فرد را تشویق کند که دوباره چیزهایی که در فرایند مربیگری مفید بوده اند، چیزهایی که دشوار بوده اند، و چیزهایی که می خواهد در جلسات بعدی مربی گری متفاوت باشند باز خورد دهد.

بنابراین میتوان به طور خلاصه مدل CLEAR را اینگونه تعریف کرد:

قرارداد بستن (C) بیان اهداف جلسه مربی گری

گوش کردن (L): گوش دادن به صحبت‌های فرد و درک وضعیت بینش و درک او

گوش کردن (E): کمک به فرد در درک اثرات بینش و تلاش برای اتخاذ اقدامات آتی

اقدام (A): انتخاب یک راه برای حرکت به سمت هدف و تصمیم‌گیری درباره‌ی قدم بعد

بررسی (R): بررسی میزان پیشرفت ناشی از اقدامات و ارزش افزوده (شامی زنجانی _ ۱۳۹۴)

طرز فکر یک مدیر در نقش مربی چگونه است؟

در حالی که مهارت‌ها اقدامات مربیگری در محیط کار را پرورش می‌دهد مهم است به این موضوع بیندیشید که چه طور میتوانید در نقشی که بر عهده گرفتید ارزش بیافریند، چیزهایی که برای تان اهمیت دارد اقدامات و واکنش‌های معمول شما را تحت تاثیر قرار میدهد. اگر می‌خواهید در نقش یک متخصص یا کسی که حلال مسائل است شناخته شوید، طبیعتاً اقداماتی مانند کم حرف زدن و بیشتر سوال کردن کمرنگ می‌شود. در نقش یک متخصص یا ناجی بیشتر شبیه کسی هستید که با ارائه ایده‌ها نظرها و راه حل‌ها، روش دستوری مستقیم را به کار می‌گیرد. وقتی از باورها ارزشهایی که محرک رفتارهای شماست آگاه باشید، میتوانید خودتان را اصلاح کنید. ممکن است به همین سادگی باشد که صرفاً به یاد داشته باشید که پرورش توانایی فکر کردن کارکنان از کمک کردن به آن‌ها با ارائه تعدادی راه حل مهم تر است. وقتی روی باورهای مدیر در نقش مربی متمرکز شوید احتمال اینکه دست از هدایت کردن دیگران بردارید و در عوض آن‌ها را مربیگری کنید، بیشتری شود. (Starr_2016)

فرق مدیریت اجرایی و سنتی با مدیریت کوچینگ

- مدیریت اجرایی و سنتی
- کمبود وقت برای برنامه ریزی
- برنامه ریزی کوتاه مدت
- وارد عمل نمی‌شوند مگر در مواقع بحرانی
- هدف گذاری با مدیر هست و کارمندان مجری
- کارمندان تمرکز شان به هدف نیست تمرکز شان روی شرح وظیفه هست
- فیدبک داده نمی‌شه
- در مدیریت اجرایی تنبیه می‌کنند
- در مدیریت سنتی جریمه کارمندان وجود دارد و تمرکز شون روی اجتناب از مشکل هست .
- در مدیریت سنتی نه استقلال دارند نه حمایت می‌شوند (پرفسور عمرایی _ ۱۴۰۰)
- مدیریت کوچینگ
- برای برنامه ریزی وقت می‌گذارند
- همه همکاران را به شرکت دعوت می‌کنند
- همه کارمندان نظر می‌دهند
- همه احساس مسئولیت می‌کنند

- در مدیریت کوچینگ تمرکز روی راه حل است
- به ارتقاء کارمندان اهمیت می دهند
- به کارمندان انگیزه میدهند و آنها را تشویق می کنند
- هدف گذاری بسیار مهم است (پرفسور عمرایی _ ۱۴۰۰)

کنترل کیفیت کوچ سازمانی

باید در سازمانها بتوانید کنترل کیفیت داشته باشید:

اول باید هدف گذاری کنید یک کوچ باید هدف داشته باشد ، هدف گذاری یعنی اینکه نتیجه کار گروه بعد شش ماه به کجا می خواهد برسد .تلاش هر انسانی(کوچی)که به نتیجه برسد می شود هدف گذاری .این هدف گذاری باید استاندارد باشد .استانداردی که تعیین می کنید باید در راستای هدف باشد .در سازمانها شرکت ها و بانکها باید سیستم درست باشد .سیستم یعنی این که همه چیز تعریف شده باشد ؛واین تعریف هایی که می شود باید یک هدف را دنبال کند .وقتی خوب تعریف شود کارمند کار خود را خوب انجام می دهد. ارباب رجوع که مراجعه می کند تکلیفش مشخص هست .وقتی سیستم تعریف بشود همه به رضایت می رسند. بنابراین وقتی کوچ به سازمان یا اداره ای وارد می شود باید سیستمی عمل کند .اول سیستم را تعریف کند کارمندان آموزش ببینند و به آنها بگوید که شما موظفید یک هدف را دنبال کنید. در این جا شرح وظیفه مشخص شده وجهت مخالف هم حرکت نمی کنند .(پرفسور عمرایی _ ۱۴۰۰)

کوچینگ سازمانی بستر بسیار ارزشمندی برای توسعه فردی مهیا می کند .مدیران گاهی اوقات با کارمندانی مواجه می شوند که از کمبود اعتماد به نفس رنج می برند .قدیمی ترین رویکرد ممکن در مواجهه با چنین افرادی فرستادن آنها به دوره ها و کارگاههای افزایش اعتماد به نفس است .افرادی که در این دوره ها شرکت می کنند استراتژی جدیدی برای ارتباط برقرار کردن با دیگران می آموزند .اعتماد به نفس خود را افزایش دهند .متأسفانه این دوره ها ماندگار نیست ، شاید رفتارهای فرد به ظاهر تغییر کند اما باید نحوه نگرش و تفکر اونیز متحول شود.این جاست که کوچینگ سازمانی تاثیر و کارایی خود را نشان می دهد .مدیران نباید تاثیر کوچینگ را بر روی افراد کسب و کارها دست کم بگیرند .باید رویکرد کاری خود را تغییر دهند .به عنوان مثال وقتی اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش می دهید، آنها بیشتر برای کارشان مایه می گذارند، شاهد رشد و پیشرفت سازمان و کارکنان و دل بستگی و تعهد بیشتر کارکنان به سازمان خواهیم بود .(مسچی)

مربی تریلیون دلاری

بیل کمیل مربی تریلیون دلاری بود .در حقیقت یک تریلیون دلار درمقابل ارزشی که او خلق کرد ناچیز است .اوشانه به شانه با استیو جابز برای رشد اپل کار میکرد تا از یک شرکت نزدیک به ور شکستگی به شرکتی دارای ارزش چندین هزار میلیارد دلار تبدیل شود.او برای رشد گوگل(آلفابت کنونی) از یک استارتاپیه شرکتی دارای ارزش بازار چندین هزار میلیارد دلار شانه به شانه لری پیج، سرگی برین واریک کار کرد.بنابر این دقیقاً بیشتر از یک تریلیون دلار باعث سود آوری آن ها شده است ؛البته به جز شرکت های بی شماری که بیل به آن ها مشورت می داد .با

آن شاخص، بیل تا کنون فوق العاده ترین کوچ اجرایی در کل جهان بوده است؛ نه از آن ها که در قالب روش های سنتی گیر افتاده اند و فقط بر پیشینه کردن عملکرد افراد تمرکز دارند. بیل تیم هارا پرورش می داد. گوگل بعد از فوت بیل از طریق سمینارهای داخلی، تدریس اصول شرکت به سرپرستان آینده خود شروع کرد. بنا براین وقتی با انگیزه‌های که فلیپ در ما ایجاد کرده بود. به نوشتن کتاب درباره بیل فکر کردیم، به هیچ وقت نخواستیم آن را همانند کتابهای سرگذشت مقدسین بنویسیم. هرچه باشد، همان طور که بیا (بی ادبانه تر) می گفت، چه کسی می خواهد زندگی به فرد احمقار هومستد پنسیلوانیا را بخواند؟ نمی دانیم! اما مطمئنیم که رویکرد رویکرد بیل در کوچینگ یک ترلیون دلار موفقیت به همراه داشته است. چیزی که او آموزش می دادو نحوه ی آن هردو منحصر به فرد و باور نکردنی بود. ما همه به به این رویکرد نیاز داریم، به ویژه در دنیای امروز کسب و کار که موفقیت به سرعت در حرکت است و ابداع مداوم قابلیت‌ها و محصولات و خدمات نوآورانه ی جدید ضروری است. شرکت ها برای موفق بودن باید به صورت مداوم، محصولات بی نظیر تولید کنند و برای این کار لازم است افراد باهوش و خلاق را جذب کنند و فضای لازم برای موفقیت آن هارا فراهم کنند. عامل دیگری وجود دارد که به همان میزان در موفقیت شرکتها نقش دارد؛ تیم هایی که همانند یک **اجتماع** عمل می کنند منافع خود را یکی می دانند، تفاوتها را کنار می گذارند و به طور فردی و جمعی دائما در این فکرند که چه چیزی برای شرکت سود مند است. تحقیق نشان می دهد زمانی افراد احساس کنند در محل کار جزو اجتماع حامی هستند، بیشتر در گیر شغل خود می شوند و پر بازده تر کار می کنند. در مقابل نبود اجتماع مهم ترین عامل در فرسودگی شغلی است. اما هر کسی تا کنون عضو تیم های اثر بخش بوده است، به شما می گوید که تیم ها همیشه این گونه عمل نمی کنند. چنین تیم هایی پر از افراد باهوش، جسور، بلند پرواز، با اراده، صاحب نظر و با عزت است. این افراد با یکدیگر کار می کنند؛ اما برای به پیش رفتن می توانند رقیب هم باشند یا اگر مدیرند، می توانند برای دست یافتن به ابتکار و سربلندی بیشتر، کارکنان خود را در مواقع مشاجره باهم یا با افراد دیگر بخش های شرکت رود رو کنند. کارمندان در کنار هدفمندی برای موفقیت تیم، می خواهند خودشان هم به درجات بالاتری ارتقا پیدا کنند. دستیابی به اهداف شخصی بسیار وسوسه انگیز است. اکثر اوقات، رقابت داخلی جدی می شود و حقوق، پاداش، تقدیر و حتی اندازه دفتر و محل کار به شیوه هایی برای حفظ امتیاز تبدیل می شود. این موضوع مشکل آفرین است. در چنین محیطی، افراد خود خواه معمولا به افراد نوع دوست ضربه می زنند. نوعی کشمکش در تیم ها به وجود می آید که بر اساس مطالعه و (عقل سلیم) تاثیرات منفی روی باز دهی خواهد گذاشت. تیم هایی که اعضای آن عملکرد فردی را تابع عملکرد گروهی می دانند، نسبت به تیم های دیگر به نتایج بهتری می رسند. هنر این است که چنین تیم هایی با اعضای رقابت طلب را به یک اجتماع تبدیل کنیم و آن هارا در مسیر یک هدف مشخص قرار دهیم. مقاله در سال ۲۰۱۳ یک سری "اصول طراحی" برای انجام کار تعریف کرد؛ از جمله ایجاد روندی مستحکم برای تصمیم گیری و حل مشاجرات، رعایت این اصول سخت است و با وجود چنین مسائلی سخت تر هم می شود، صنعت‌های به سرعت در حرکت، مدل های کسب و کار پیچیده، تغییرات ناشی از تکنولوژی، انتظارات مشتریان، توسعه جهانی و هم تیمی های پر توقع؛ به عبارت دیگر واقعیت مدیریت کسب و کار امروزه. همان طور که همکاران پاتریک پیچت، مدیر مالی سابق گوگل می گوید، هنگامی که همه عوامل بازی و یک تیم از افراد بلند پرواز و صاحب نظر، رقابت طلب و باهوش را در اختیار داشته باشید، تنش به وجود می آید که البته مفید است. نبود تنش در ارتباط در تیم، شمارا به پایین می کشاند. وجود آن هم از طرفی، ساختن اجتماع، یعنی عامل ضروری موفقیت را سخت می کند. برای متعادل کردن تنش

و تشکیل دادن اجتماع از تیم، به کوچ احتیاج دارید؛ کسی که نه تنها با افراد، بلکه به صورت تیمی نیز برای کاهش مداوم آن‌ها کار می‌کنند و مدام اجتماع را آموزش می‌دهند و اطمینان حاصل می‌کند که یک دیدگاه مشترک و مجموعه‌ای از اهداف دارند. گاهی ممکن است کوچ فقط با سرپرست تیم یا مدیر مسئول کار کند؛ اما برای تاثیر گذار بودن باید مانند بیل با کل تیم کار کند. بیل در گوگل فقط با اریک ملاقات نمی‌کرد؛ او با جاناتان و چندین فرد دیگر نیز کار می‌کرد و به طور منظم در جلسات گروهی از یک شرکت می‌کرد. پذیرش حضور کوچ در جلسات با کارمندان و چیزهای دیگری که به نظر می‌رسد نشانه‌ی کمبود اعتماد به نفس است، احتمالا برای مدیر سخت است. مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۴ نشان داد دیگران بیشتر به مدیرانی مشورت می‌دهند که به قدر کافی اعتماد به نفس ندارند؛ کوچ داشتن در واقع نشانه‌ی اعتماد به نفس است. مقاله‌ای در سال ۲۰۱۰ اشاره کرد "کوچینگ گروه" تاثیر گذار است؛ اما معمولاً از آن برای بهبود عملکرد تیم (تغییرات هدف محور) کمتر استفاده شده است. در گوگل، بیل برای شناختن کارمندان، در راهرو قدم می‌زد و با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کرد. حدود مسئولیت فقط مختص اریک و چند فرد خاص نبود؛ بلکه مختص تیم بود. او کل تیم را بهتر می‌کرد. زمانی که به آنچه بیل انجام داد فکر می‌کنید، در می‌یابید که هیچ مربی ورزشی دیگری در دنیای کسب و کار به شهرت نرسیده و این شگفت‌انگیز است. کتاب‌های بسیاری از مربی‌های ورزشی وجود دارد؛ که در آن‌ها آموزش درس‌هایی خارج از ورزش وجود دارد؛ اما بیشتر مربی‌های ورزشی موفق کار گزاران خوبی در تجارت نبوده‌اند. تصادفی نبود که هم تیمی‌ها در یک تیم فوتبال، باهم خوب کار نکنند. نه تنها تیم شکست می‌خورد، بلکه ممکن است بازی‌کنان صدمه ببینند. بیا در طول سال‌ها بازی و مربیگری یاد گرفت که تیم‌های قوی باید هماهنگ کار کنند و همچنین متوجه شد که چگونه یک دستی را نه تنها در زمین، بلکه در دفترها، و اتاق‌های کنفرانس به وجود آورد. اودر شناسایی تنس‌ها میان هم تیمی‌ها خبره شده بود و پی برده بود که چگونه آن‌ها را حل کند. هر تیم ورزشی به مربی احتیاج دارد بهترین مربی‌ها تیم‌های خوب را به عالی تبدیل می‌کنند. همین امر در کسب و کار نیز صدق می‌کند. کوچینگ تیم باید بخشی از فرهنگ هر شرکتی باشد که خواستار موفقیت است؛ آن هم در زمانی که تکنولوژی، همه صنایع و بیشتر جنبه‌های زندگی مشتریان را در بر گرفته است و سرعت نوآوری در آن اولویت دارد. کوچینگ بهترین راه برای انتقال دانش افراد موثر به تیم‌های قوی است. استخدام کوچ برای همه تیم‌ها ممکن یا عملی نیست. راه حل درست برای حل مشکل نیست؛ زیرا بهترین کوچ برای هر تیمی مدیری است که آن را هدایت می‌کند، برای مدیر و سرپرست خوب شدن باید در ابتدا کوچ خوبی باشید. کوچینگ دیگر تخصص نیست. اگر کوچ خوبی نباشید، مدیر خوبی نخواهید بود. طبق مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۴، برای ایجاد فضای تعامل، احترام، بازخورد و اعتماد باید "از تصور رایج از مدیریت که روی کنترل، نظارت و ارزیابی و پاداش یا تنبیه متمرکز است" فراتر بروید. همه‌ی این‌ها از طریق کوچینگ به دست خواهد آمد. بسیاری از مهارت‌های مدیریت را می‌توان به دیگران منتقل کرد؛ کوچینگ را نه در نهایت بیل این را به ما آموخت. مسیر موفقیت در دنیای امروز کسب و کار که به سرعت در حال پیشرفت است و بسیار رقابتی و مبتنی بر تکنولوژی است. تشکیل تیم‌های فعال در اختیار گذاشتن منابع و آزادی به آن‌هاست تا اینکه شاهکار کنند جزء مهمی از تیم‌های کارا، سرپرستی است که هم مدیر دانا هم کوچی دلسوز و مهربان است. در این خصوص بیل کمپیل بهترین کوچی بود که تا کنون وجود داشته است. بیل کمپیل می‌دانست چگونه گاهی با اعضای هیئت مدیره خوش بگذراند؛ اما با رابطه با چگونگی رفتار مدیر عامل‌ها با هیئت مدیره برای گرفتن بهترین عملکرد از آن‌ها، مجموعه دستورالعمل‌های محکمی برای خود تدوین کرده بود. هیئت مدیره خوب و موثر

سرمایه‌ی فوق‌العاده‌ای برای شرکت است. در حالی که هیئت‌مدیره ضعیف فقط زمان را هدر می‌دهد، درست متوجه شدن این موضوع اهمیت دارد و به هر حال مدیر عامل و مدیریت هیئت‌مدیره را بر عهده دارید. رویکرد بیل دیدگاه‌های خوبی برای مدیریت هر نوع جلسه‌ی بزرگی که در آن کارمندان وقت تلف کن و خود پسند حضور دارند در اختیار می‌گذارد. دیدگاه بیل در هیئت‌مدیره‌ها این طور شروع شد. او مشاهده کرد مدیر عامل، مدیر عامل هیئت‌مدیره و جلسات را مدیریت می‌کند و آن‌ها تسلطی بر مدیر عامل ندارند. اگر مدیر عامل بر طبق دستور جلسه پیش نمی‌رفت، جلسات هیئت‌مدیره به نتیجه نمی‌رسید. دستور جلسه همیشه با به روز رسانی‌های عملیاتی شروع می‌شود. هیئت‌مدیره باید بداند که شرکت چطور کارها را پیش می‌برد؛ شامل گزارشات مالی و فروش؛ وضعیت محصول؛ معیارهای نظم و دقت عملیاتی چون استخدام، روابط عمومی، بازاریابی پشتیبانی اگر هیئت‌مدیره با کمیته‌ای با حسابرسی؛ مسائل مالی یا حقوق و مزایا نظارت می‌کند، پیش از جلسه مشخصا با آن مدیر دیدار کنید یا تلفنیرمکالمه کنید یا حتی از ویدیو کنفرانس اطلاعات به روز را در جلسات هیئت‌مدیره ارائه دهید. اولین دستور جلسه در کسب و کار باید گفتگوی صادقانه، آزاد و مختصر از عملکرد شرکت باشد. شرکتی که با هیئت‌مدیره خود صادق است، به خودش هم صادق است، کارمندان یاد می‌گیرند که به اشتراک گذاشتن اخبار بد به طور صادقانه نه تنها اشکال ندارد، بلکه جز این هم انتظاری نمی‌رود. مشخص کردن ضعف‌ها وظیفه مهمی است و باید به افراد ی سپرده شود که کسب و کار اداره می‌کنند؛ نه آن‌ها که فعلیت پشتیبانی مانند امور مالی یا روابط عمومی را برعهده دارند. (کتاب مربی تریلیون دلاری دستور العمل‌های رهبری بیل کمپیل از سیلیکون ولی - اریک اشمیت - جاناتان روزنبرگ - آلن ایگل - نشر هور مزد)

۳- نتیجه‌گیری

در پایان می‌خواهم به این مورد اشاره کنم که کوچینگ چگونه می‌تواند به افراد یا سازمان‌ها کمک کند. کوچینگ باعث می‌شود که اهدافی را ایجاد کند تا سازمان یا فرد طبق اهدافی که مورد نظرش هست پیش برود. کوچینگ باعث می‌شود که فرد یا سازمان اهداف خود را واقع‌بینانه تر انتخاب کنند و سپس فعالانه در جهت رسیدن به اهداف تلاش کنند. کوچینگ سطح تعاملات را افزایش می‌دهد. کوچینگ افراد را با باز خورد صحیح و تشویق فراوان همراهی می‌کند، وقتی فرد با محل کار خود درگیر می‌شود، می‌تواند به طر موثرتری به افراد یا سازمان‌ها کمک کند. این تعامل همچنین به افزایش بهره‌وری فرد در شغل کمک می‌کند که برای سازمان‌ها مفید است. کوچ به فرد امنیت می‌دهد تا بتواند از طریق موضوعات که قابل بیان نیست به گفتگو بپردازد. یک مربی می‌تواند راه و روش‌هایی برای کارمندان و افراد به کار ببرد که به بهبود وضعیت موجود بیانجامد. چون خیلی از افراد نقاط کور خود را نمی‌بینند و وظیفه کوچ این است که افراد را به نقاط کور آگاه کند. نقاط قوت را تقویت کند. یک راه بسیار عالی ارزیابی شخصی هست که افراد می‌توانند نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل کنند. آگاه شدن از خود تقویت کننده عزت نفس است و برای رشد استعداد بسیار مهم می‌باشد. ارزیابی مهارت‌ها، درک بازار کار و درک فرایند‌های سازمانی، شناسایی فرصت‌های شغلی به افراد کمک می‌کند تا به دنیای کار بیایند و رشد شخصی خود را افزایش دهند و در این جا مربی به فرد در افزایش توانایی فرد کمک می‌کند.

مراجع

- ✓ کتاب کوچینگ جولی استار، مترجم علی رضا سهرابی، مربیگری درخشان، نشر هورمزد
- ✓ کتاب مربی تریلیون دلاری دستور العمل‌های بیل کمپیل از سیلیکون ولی، اریک اشمیت، جان اتان روزنبرگ و آلن ایگل، انتشارات هورمزد
- ✓ جزوات پرفسور رضا عمرایی، آکادمی بین‌المللی پرفسور عمرایی ۱۴۰۰
- ✓ توضیحات علی مسیحی گوگل
- ✓ RendL.Executive coaching for professional organizations.[PhD Thesis].London,UK:School of Humanities , Th American University,2005.
- ✓ WhitmorvJ.Coaching for performance.LondonUK: NicholasBrealey Publishing, 2003.
- ✓ ParsloeE.The manager as coach and mentor.London, UK: Institute of Personnel &Development, 1999.
- ✓ International Coach Federation:ICF[Online][Cited2012],Avaliable from:URL:http://WWW.coachfederation.org
- ✓ Safarzadeh H, Ahmadi Sharif M, ZakeriA.Principles of coaching unloading organizations.Tehran, Iran: Raja Martyr Teacher Training University Press, 2010.
- ✓ Maynard S.Personal and professional coaching: literature review.[Thesis]Minneapolis,MN:Department of Psychology,Walden university,2006.
- ✓ Farzadnia F.Managment coaching process models.Journal of Tabriz 2009,212.