

## کوچینگ سازمانی و تفاوت آن با منتورینگ

کوچینگ سازمانی همانند منتورینگ، در نهایت باعث رشد و پیشرفت یک مجموعه و کارکنان آن می‌شود. تفاوت‌های بین کوچینگ و منتورینگ زیاد و اساسی است و نمی‌توان گفت که سازمان همیشه به یکی از این دو نیاز دارد؛ چراکه هر دو آن‌ها نیاز است. اما درک تفاوت‌های بین این دو می‌تواند دید شما را برای انتخاب شیوه مدیریت درست در سازمان گسترده‌تر کند. البته که پیش‌تر درباره [منتورینگ](#) به‌طور مفصل صحبت کردیم، اما در ادامه این مقاله کوچینگ سازمانی در [سیمپل اچ آر](#)، سعی داریم به بررسی این مفهوم و تفاوت آن با منتورینگ اشاره کنیم.

## دلیل اهمیت کوچینگ سازمانی چیست؟

پیش از هرچیزی به دلیل اهمیت کوچینگ سازمانی می‌پردازیم که اصلاً چرا باید کوچینگ و [منتورینگ منابع انسانی](#) در سازمان وجود داشته باشد؟ چرا افراد را از داخل یا خارج سازمان وارد می‌کنیم و از آن‌ها می‌خواهیم که با عده‌ای شروع به صحبت کردن و مشاوره دادن کنند؟ اگر هدف ما آموزش دادن پرسنل است، خوب برای آنان کلاس‌های آموزشی برگزار می‌کنیم و یا آن‌ها را به کارگاه‌های مختلف می‌فرستیم. اما برنامه‌های کوچینگ سازمانی و منتورینگ از این جهت اهمیت دارند که در آموزش، ما از قانون ۱۰/۲۰/۷۰ پیروی می‌کنیم؛ به این معنی که ۱۰ درصد، از طریق شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی یاد می‌گیریم، ۲۰ درصد یادگیری از معاشرت و هم‌صحبتی با دیگران ایجاد می‌شود و ۷۰ درصد آن نیز از طریق تجربه و کار کردن ایجاد می‌شود. ما با برگزاری برنامه‌های کوچینگ سازمانی و منتورینگ، در واقع تلاش داریم وارد آن قسمت ۲۰ درصد از آموزش بشویم. (در مقاله [آموزش سازمانی](#)، با استراتژی مدیریت آموزش و توسعه در سازمان آشنا خواهید شد.)

## چگونه می‌توان از برنامه منتورینگ و کوچینگ سازمانی استفاده کرد؟

برای اینکه از برنامه‌های منتورینگ یا کوچینگ سازمانی استفاده کرد، لازم است ابتدا بدانیم که استراتژی آموزش سازمان ما چیست. اگر [استراتژی منابع انسانی در سازمان](#) و مجموعه شما، رویکرد سنتی یا همان منابع انسانی متمرکز است، به این معنی که سازمان، مسئول ۱۰۰ درصدی آموزش پرسنل است و برای هر شغل، یک مسیر شغلی و مسیر آموزشی طراحی کرده است. در چنین رویکردی، استفاده از برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ سازمانی خیلی مفهومی ندارند؛ چون همه چیز از قبل مشخص است و جایی برای اکتشاف و ماجراجویی بین افراد وجود ندارد. برای مثال، کسی که می‌خواهد در سازمان، مدیر مالی شود، به او گفته می‌شود که ابتدا باید در قسمت حسابداری جاری فعالیت کنی، سپس باید دوره‌های حسابداری را یادگیری و سپس... و به همین ترتیب، سلسله‌مراتب از پیش تعیین شده و مشخص هستند.

اما در رویکرد غیرمتمرکز منابع انسانی، که سازمان مسئولیتی برای آموزش پرسنل ندارد، تنها تلاش می‌کند که اگر خود پرسنل درخواست یادگیری داشتند، آنان را راهنمایی کند. در این سازمان، می‌توان به بهترین شکل از برنامه‌های منتورینگ استفاده کرد. البته ممکن است در سازمان، مشاغلی باشند که به دلیل وابستگی بالایی که محیط دارند، همچنان از رویکرد سنتی تبعیت کنند؛ مانند مسیری که پزشکان، ارگان‌های نظامی، خلبانان یا مدیران مالی باید طی کنند. برای مثال، خیلی بعید از که از برنامه‌های منتورینگ در ارگان‌های نظامی استفاده شود؛ زیرا مسیر پیشرفت و ارتقای سازمانی در آنان کاملاً مشخص است. اما برای مثال، در یک پروژه منتورینگ در فروشگاه خرده‌فروشی زنجیره‌ای، مدیران فروشگاه، که به‌عنوان افراد موفق سازمان دیده می‌شوند، مورد بررسی قرار گرفتند و مشخص شد که مسیر شغلی که آنان داشتند، کاملاً با یکدیگر متفاوت بوده است. حال با برگزاری برنامه منتورینگ، افراد می‌توانند با دیدن این تفاوت‌ها و امکان‌های رشدی که در مسیرهای گوناگون برایشان وجود دارد تا به مدیریت فروشگاه برسند، مسیر خود را پیدا کنند و با آن افرادی که احساس می‌کنند شباهت بیشتری دارند، ارتباط بیشتری بگیرند و از منتورینگ و کوچینگ سازمانی بهره ببرند.

در رویکرد مدرن منابع انسانی باور داریم که مسیرهای متنوع و زیادی برای موفقیت در هر موقعیت شغلی وجود دارد. ما برای پرسنل خود در سازمان، شفافیت و راهنمایی از

تجربیات گذشته افراد آماده می‌کنیم و در اختیارشان قرار می‌دهیم (برنامه‌های کوچینگ و منتورینگ، تمرکز بر روی ۲۰ درصد آموزش یادگیری «از» و «با» دیگران) و به پرسنل این اختیار را می‌دهیم که خودشان مسیر پیشرفت شغلی خودشان را طراحی کنند.

### تفاوت منتورینگ و کوچینگ سازمانی چیست؟

منتورینگ و کوچینگ سازمانی هر دو در مجموعه‌های امروزی به کار می‌روند و طرفدار دارند. اما لازم است بدانید که این دو مفهوم، با یکدیگر تفاوت‌هایی نیز دارند که در ادامه آن‌ها را بررسی می‌کنیم.

- در فرآیندهای منتورینگ، منتور معمولاً شخصی است که از موقعیت سازمان و شغلی بالایی برخوردار است؛ شخصی مثل مدیران ارشد و معاونین در سازمان. شخصی که منتور می‌شود، علاوه بر اینکه سن کمتری دارد، تخصص کمتری نیز در آن حوزه دارد. منتورها افراد خود را توصیه و نصیحت می‌کنند. در حالی که یک کوچ در پروسه کوچینگ سازمانی، نصیحت نمی‌کند؛ بلکه او کاری می‌کند که شما را وادار به فکر کردن می‌کند. برای مثال، منتور به شما می‌گوید که: «در فلان پروژه وارد نشو؛ برایت خوب نیست. تو متوجه دلیلش نیستی ولی کاری که می‌گم رو انجام بده که برات خیلی بهتره.»
- منتور شبکه ارتباطی شما را بهبود می‌بخشد و شما را به افراد مختلفی معرفی می‌کند. برای مثال، می‌گویند: «فردا یک جلسه درباره مارکتینگ هست که تو هم حتماً بیا. اون جا آقای فلانی هست که اگر باهاش ارتباط بگیری، در آینده برات مفیده.»
- منتور باید به منتورشونده‌اش داشته باشد و برعکس. قسمتی از مسئولیت اتفاقی که می‌افتد، برعهده منتور است و اگر توصیه اشتباه کند، باید پاسخگو باشد.



### توجه داشته باشید که:

منتور نباید از مدیران مستقیم بالادستی باشد که پروسه منتورینگ شما را تحت تأثیر قرار دهد؛ بلکه باید شخصی باشد که رابطه مستقیم کاری با آن نداشته باشید یا حتی می‌تواند در سازمان شما نباشد. منتورینگ تنها در شرایطی کار می‌کنند که هر دو شخص، هم منتور هم متورشونده، از همکاری‌ای که با یکدیگر دارند، سود ببرند؛ حال این سود می‌تواند این باشد که متورشونده در آینده از مدیران ارشد سازمان شود، سازمان را بهبود بخشد، کاری برایش انجام دهد یا حتی انتفاع مالی داشته باشد.

### وظایف کوچ در کوچینگ سازمانی

در ادامه به بررسی وظایف کوچ در کوچینگ سازمانی می‌پردازیم.

- کوچ هیچ وقت به شما نمی‌گوید که چه کاری انجام دهید یا چه کاری انجام ندهید؛ در عوض از شما سؤال می‌پرسد. برای مثال، یک کوچ ممکن است به شما بگوید که: «فکر می‌کنی که در شرایط سختی گیر کردی. به نظرت چرا شرایط سخت هست؟ چه گزینه‌هایی برای راه حل این مشکل داری؟ چرا این راه حل رو می‌خواهی انتخاب کنی؟» در واقع در پروسه کوچینگ سازمانی، کوچ هیچ مسئولیتی قبول نمی‌کند و تمام کاری که انجام می‌دهد، پرسیدن سؤال

است و با این کار، قصد دارد کوچ شونده را به فکر عمیق و بازبینی مسیری که می‌رود، فرو برد.

- قدرت فرایند کوچینگ سازمانی، به دلیل حضور کوچ در آن لحظه در مقابل فرد و فشاری که بر او برای فکر کردن به وی وارد می‌کند، است. حضور کوچ در آن لحظه بسیار اهمیت دارد؛ برای مثال، شما ممکن است ساعت‌ها در تنهایی به این سؤال فکر کنید که: «بزرگترین نقطه قوت من چیست؟» اما شرایطی را تصور کنید که شخصی روبه‌روی شما بنشیند و این سؤال را چشم در چشم از شما بپرسد (و این فرد قابل اعتماد باشد). در این شرایط، احتمال اینکه شما پاسخی فکر شده و عمیق بدهی، بسیار بیشتر از شرایطی است که به تنهایی به این سؤال جواب دهید. چرا؟ چون یک نفر مقابل شما نشسته، گوش می‌کند و تمام توجه‌اش به شماست.

هر شخصی می‌تواند کوچ شما شود، می‌تواند همکار شما باشد یا حتی دوست شما. نیازی نیست که حتماً از شما بالاتر و با موقعیت شغلی بهتری از شما باشد.

**توجه داشته باشید که:** مهم‌ترین مهارت کوچ، توانایی حضور، توجه و گوش کردن فعال اوست. کوچ شما را قضاوت نمی‌کند. باید کاملاً قابل اعتماد باشند، به نحوی که شما بتوانید عمیق‌ترین ترس‌ها و نگرانی‌هایتان را با آنان در میان بگذارید.

### منابع انسانی، کوچ سازمان یا منتور؟

با توجه به تعاریف و تفاوت‌هایی که از کوچینگ سازمانی و منتورینگ ارائه شد، توقع عمل کردن به‌عنوان «منتور» در سازمان از **منابع انسانی**، توقعی نابه‌جا و نشدنی است. منابع انسانی از افراد سازمان بالاتر نیست، تخصص فنی به اندازه افراد واحدهای دیگر ندارند که بخواهد به آنان مسیر شغلی پیشنهاد دهند. علاوه بر این، به دلیل اینکه هدف منابع انسانی، بهبود عملکرد سازمان است، در نصیحت‌هایی که در منتورینگ انجام می‌دهد، اولویت اول «سازمان» و سپس «منتور شونده» است که ممکن است در بعضی اوقات، با یکدیگر همخوانی نداشته باشد. اما با قرار دادن واحد منابع انسانی به‌عنوان «کوچ» در سازمان، اول اینکه مسئولیتی بر دوش این واحد به‌جز پرسیدن سؤال درست، خوب گوش کردن و حضور به موقع نیست. همچنین خودش را در موضع بالاتری نسبت

به افراد نمی‌بیند و صرفاً تلاش می‌کند افراد را به فکر فرو برد و در آخر، دغدغه‌های خود فرد را بدون اینکه بخواهد او را نصیحت یا قضاوت کند، می‌شنود.

### **به سادگی، منتورینگ و کوچینگ سازمانی برگزار کنید**

مسلم است که برگزاری دوره‌های کوچینگ سازمانی و منتورینگ، هر دو ارزشمند است و در قسمت ۲۰ درصد آموزش قرار می‌گیرند (آموزش «از» و «با» دیگران)؛ اما راه‌اندازی جلسات کوچینگ به همراه آموزش‌های لازم آن برای سازمان، معمولاً راحت‌تر می‌تواند باشد. آن هم به این دلیل که مسئولیتی در قبال یکدیگر ایجاد نمی‌کنند. همچنین پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های لازم برای برگزاری فرآیندهای منتورینگ نیز مشخص شد و می‌دانیم که برگزاری جلسات منتورینگ، حساسیتی به مراتب بالاتر از جلسات کوچینگ دارند.