



## نقش مدیر به عنوان کوچ در پدیده «فلات زندگی شغلی» در کارکنان

آرمین خوشوقتی

شیمای جعفرزاده

مدیرعامل شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

مدیر اجرایی پروژه‌های توسعه منابع انسانی شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

اندازه‌گیری موفقیت شغلی می‌داند احساس می‌کنند دیگر فرصتی برای توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های خود نخواهند داشت. اکثر کارکنان فلات شغلی را تجربه می‌کنند، لیکن این تجربه برای کارکنانی که به دنبال رشد و ارتقاء در مسیر شغلی هستند ناگوارتر است. این دسته از کارکنان اگر دائماً در حال پیشرفت نباشند، احساس می‌کنند در حالت سکون و یکنواختی قرار گرفته‌اند و از آنجایی که بازگویی این احساس برایشان شرم‌آور است معمولاً با همکارانشان در خصوص این احساس صحبت نمی‌کنند.

به عنوان یک رهبر در نقش کوچ، وظیفه شما این است که اولاً بتوانید با سرعت تشخیص دهید کارکنان چه زمانی در وضعیت فلات شغلی قرار می‌گیرند و ثانیاً چگونه از فلات شغلی به عنوان نقطه عطفی برای تغییر، تحول و بهبود مسیر شغلی کارکنان استفاده نمایید.

«فلات زندگی» کلمه‌ای است که شاید هیچ کوچ یا رهبری هرگز نمی‌خواهد بشنود. به احتمال زیاد، همه ما (در نقش مدیر یا کوچ) فلات شغلی را با کارکنان یا مراجعان خود تجربه کرده‌ایم و به احتمال زیاد دوباره این تجربه را خواهیم داشت اما به دلیل تشابه بسیار زیادی که بین آثار پدیده فلات شغلی، با فرسودگی شغلی وجود دارد در اغلب موارد ممکن است تصور شود که کارکنان فلات زده، دچار فرسودگی شغلی شده‌اند.

فلات شغلی موقعیتی است که در آن ادامه مسیر ارتقاء یا پیشرفت شغلی کارکنان به طور موقت متوقف می‌شود و موجب بروز احساس ناامیدی و ناکامی روانی آنها می‌شود. کارکنان عموماً پس از توقف دائم یا موقت در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای، کار خود را غیر چالشی می‌بینند و از آنجا که ارتقاء و پیشرفت در مسیر شغلی را، شاخصی برای

### فلات شغلی چیست؟

اغلب افراد حرفه خود را با انتظار خاص برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می‌کنند و اکثر آنها به رشد و ارتقاء، به دست آوردن قدرت و رسیدن به پست‌ها و مسئولیت‌های بالاتر و دریافت پاداش اهمیت می‌دهند. اما در شرایط فعلی پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار شده است. در نتیجه بسیاری از کارکنان قبل از رسیدن به اهداف خود در مسیر شغلی، فلات زندگی شغلی را تجربه می‌کنند. فلات شغلی نقطه‌ای در مسیر شغلی است که در آن امکان حرکت عمودی رو به بالا جهت ارتقاء اندک باشد (۷). موقعیتی است که در آن، کارکنان بعد از یک دوره رو به رشد یا پیشرفت، خود را در وضعیتی می‌بینند که احساس می‌کنند روند رو به رشد آن‌ها متوقف

شده یا سرعت ترقی آنها کم شده است. فلات زندگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر شغلی و حرفه‌ای خود آن را تجربه می‌کنند (۴). در تعریفی دیگر فلات شغلی، موقعیتی است که در آن کارکنان کار خود را غیر چالشی می‌بینند و فرصت کمتری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (۵). کارکنان می‌توانند در هر مقطعی از دوران کاری خود یک فلات شغلی را تجربه کنند اما آنچه اهمیت توجه به این پدیده را دوچندان می‌کند این است که کارکنانی که دچار فلات شغلی می‌شوند معمولاً نشانه‌هایی از عدم رضایت را از خود بروز می‌دهند، هر چند که در برخی از موارد ممکن است این پدیده نامحسوس باشد و عملکرد فرد کاملاً مناسب و بدون تغییر باقی بماند. برخی از نشانه‌های فلات

نخواهد بود. تمایل به ترک خدمت در پژوهش‌های بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است و به صورت فکرتکران، برنامه‌ریزی و قصد ترک شغل تعریف شده است. در بسیاری از تعاریف، تمایل به ترک خدمت به صورت تمایل آگاهانه و عمدی به ترک محل کار تعریف شده است. اعتقاد بر این است که نارضایتی فرد از شغل و سازمان باعث می‌شود به گزینه‌های جایگزین فکر کند و اندیشه ترک سازمان در وی قوت بگیرد. لذا تمایل به ترک سازمان در میان کارکنان فلات‌زده بیشتر است (۲). به همین دلیل شناسایی اثرات فلات‌زدگی شغلی، به مدیران ارشد و منابع انسانی کمک می‌کند تا راه‌حل مناسبی جهت تعدیل آثار این پدیده اتخاذ نمایند.

فلات شغلی را به طور کلی به دو صورت دسته‌بندی می‌کنند: در دسته‌بندی اول، فلات‌زدگی را در دو دسته ساختاری و محتوایی مورد بررسی قرار می‌دهند. در فلات‌زدگی ساختاری (سلسله مراتبی) فرد شانس کمی برای حرکت عمودی در سلسله مراتب سازمانی دارد. در حقیقت هر چه فرد به رده‌های بالاتر سازمانی می‌رسد، موقعیت‌های کمتری وجود دارد و یا وی تمامی شایستگی‌های لازم را برای ارتقاء به رده بالاتر ندارد و در برخی موارد نیز اصلاً موقعیت بالاتری در سازمان وجود ندارد. در فلات‌زدگی محتوایی (ماهیتی) در صورتی که مسئولیت‌ها و وظایف کارمند تکراری شوند شغل برای فرد چالش و جذابیتی نخواهد داشت لذا هر فردی می‌تواند این پدیده را تجربه کند. (۱)

در دسته‌بندی دوم، فلات‌زدگی را در دو دسته شخصی و سازمانی بررسی می‌کنند. فلات شخصی در شرایطی ایجاد می‌شود که فرد با وجود دارا بودن شایستگی‌های لازم برای ارتقاء، تمایلی به پیشرفت شغلی ندارد و نمی‌خواهد مسئولیت بیشتری را بپذیرد، این در حالی است که فلات شغلی سازمانی در شرایطی شکل می‌گیرد که فرد تمایل دارد پیشرفت کند ولی سازمان یا مدیر وی اعتقاد دارند که وی توانایی لازم را جهت ارتقاء ندارد و به همین دلیل نیز مانع پیشرفت شغلی وی می‌شوند. (۳)

### چگونه کسی را که دچار فلات شغلی است کوچ کنیم؟

مدیران و رهبران می‌توانند تاثیر بسیار مؤثری در کوتاه کردن مسیر فلات شغلی داشته باشند. با کوچینگ مناسب، می‌توان از مخرب بودن یک فلات جلوگیری نمود تا برای افراد درگیر در این پدیده کمتر خسته‌کننده باشد، و تبدیل به فرصتی برای توسعه کارکنان گردد. به همین دلیل در این گونه موارد توصیه می‌شود:

۱. **مسئولیت‌های آنها را تغییر دهید:** اگر تیم شما احساس یک نواختی می‌کند، احتمالاً آنها با کاری که انجام می‌دهند ارتباط مؤثری برقرار نکرده‌اند. تغییر مسئولیت‌های یک کارمند به او فرصت‌های بیشتر و متفاوتی برای توسعه می‌دهد و از سکون شغلی جلوگیری

شغلی، تعامل کمتر با همکاران و سایر اعضا تیم، افت عملکرد، انجام دادن سطحی و عجولانه وظایف، عدم تمرکز، کمبود انرژی، استرس و احساس ناامیدی است. برخی از تحقیقات، فلات شغلی را با مدت زمان تصدی شغل مرتبط دانسته‌اند، یعنی تصدی شغل به مدت پنج سال و عدم امکان ارتقای ساختاری یا دانشی، از جمله عوامل فلات‌زدگی است. در برخی از منابع نیز تصدی به مدت ۳ تا ۵ سال و عدم ارتقا را موجب ورود به فلات شغلی دانسته‌اند (۶).

در صورتی که دامنه وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های کارمند در مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند، تصویری مبهم از آینده شغلی برای وی ایجاد خواهد شد و بر رضایت شغلی و عملکرد او اثر منفی خواهد داشت و این عدم رضایت از شغل، به تدریج باعث خواهد شد که کارکنان احساس کنند هدف مشخصی ندارند و نهایتاً منجر به فقدان انگیزه و عدم همبستگی سازمانی می‌شود. هنگامی که فرد به این مرحله برسد احتمالاً عملکرد وی افت خواهد کرد. اگر بعد از ورود به فلات شغلی، اقدامی جهت اصلاح و تغییر شرایط صورت نگیرد و کارمندی که دچار این پدیده شده است احساس کند ارتقاء و پیشرفت شغلی برای وی غیر قابل دستیابی است، پیشرفت را در سازمان‌های دیگر جستجو خواهد کرد و در نتیجه، تمایل وی به ترک سازمان افزایش خواهد یافت.

### چرا فلات شغلی اتفاق می‌افتد؟

رشد و توسعه شغلی همواره به صورت یک نمودار خطی نیست. از دید دیگران مسیر رشد مانند یک نمودار خطی به سمت بالا با شیب مایل به سمت راست به نظر می‌رسد اما این مسیر از درون مانند کلافی درهم تنیده و توأم با افت و خیز است که امیدواریم برآیند آن رو به رشد باشد. توقفگاه‌های شغلی موقت و کوتاه معمولاً نگران‌کننده نیستند و حتی می‌توانند مولد باشند، به همین دلیل مدیر در نقش کوچ باید از تبدیل شدن یک فلات شغلی موقت به یک سکون طولانی مدت ممانعت کند و آن را به بهترین شکل هدایت نماید. در این مرحله می‌توان این موقعیت را به فرصتی تبدیل نمود تا فرد فلات‌زده به ارزیابی موقعیت گذشته و برنامه‌ریزی برای آینده بپردازد. لذا نقش مدیر در این مرحله بسیار حیاتی است چراکه می‌تواند به کارمند فلات‌زده کمک کند تا دوباره تجدید قوا نماید. به همین دلیل باید بدانیم که همه فلات‌های شغلی مولد نیستند و گاهی اوقات کارمندان می‌توانند به دلایلی مانند: فقدان تنوع شغلی، نبودن چالش یا علاقه در کار، وجود اصطکاک با اعضا تیم یا عدم برقراری ارتباط مناسب با مدیر، فقدان فرصت رشد یا ارتقاء در شغل، کوچینگ ناکافی، تردید در خصوص ارزش کار خود در سازمان و عدم همسویی بین نگرش کارمند با اهداف سازمان، به فلات شغلی برسند که پیامدهایی را در پی خواهد داشت که نه برای کارکنان و نه برای سازمان مطلوب

را در دوره‌های طولانی‌تر (مانند بررسی و جمع‌بندی عملکرد به صورت هفتگی) بررسی کنید و یا حتی امکان به صورت روزانه تنها از وی گزارش عملکرد دریافت نمایید. با دادن استقلال بیشتر به اعضای تیم خود، استقلال بیشتری برای خودتان نیز ایجاد می‌کنید.

**۲. در مورد به رسمیت شناختن کارکنان بازنگری کنید:** به رسمیت شناختن کارکنان فرآیند پیچیده‌ای نیست. شکوفایی کارکنان زمانی رخ می‌دهد که احساس کنند شنیده می‌شوند و گاهی اوقات، این تنها چیزی است که نیاز دارند. مشارکت خواهی از کارکنانی که وارد فلات شغلی شده‌اند می‌تواند با یادآوری به اعضای تیم شما که کار و مشارکت آنها بسیار ارزشمند است، در آنان انگیزه ایجاد نماید.

برای جلب مشارکت بیشتر، همه اعضای تیم را تشویق کنید در جلسات مشارکت کنند. از تیم خود بخواهید موضوعات دستور کار جلسات را پیشنهاد کنند. اجازه دهید کارمند شما به عنوان حل‌کننده مشکل و تصمیم‌گیرنده اصلی به طور واقعی خودش را با وظایف محوله درگیر نماید. برنامه‌ریزی برای جلسات مشترک و مشارکتی، اولاً موجب می‌شود که ایده‌های متنوعی را از کارکنان دریافت نمایید و ثانياً به کارکنان نشان می‌دهد که همه آنها فرصتی برای مشارکت در کار دارند و تعهد را در آنان افزایش می‌دهید.

گاهی اوقات، کارکنان به این دلیل که نمی‌دانند کجا ایستاده‌اند یا وضعیتشان دقیقاً چگونه است، سرگردان می‌شوند. همه کارکنان علاقه دارند بدانند که کارشان چگونه به موفقیت تیم کمک می‌کند لذا بازخورد عملکرد به صورت سالانه (یا دوره‌های بلندمدت) کافی نیست و بازخورد عملکرد به صورت مستمر، بسیار مؤثرتر خواهد بود.

به منظور ارائه بازخورد مستمر، به سیستمی برای جمع‌آوری ایده‌های ارزش‌آفرین و قابل اجرا نیاز دارید. این رویکرد به مدیر در نقش رهبر فرصت می‌دهد که عملکرد عالی را تایید کند و هر زمان که لازم باشد عملکرد تیم را دوباره بازنگری کند. با دادن بازخورد مستمر و بازخورد گرفتن، فلات‌های شغلی زودتر شناسایی می‌شوند و سریع‌تر رفع می‌شوند.

**۳. همکاری بین اعضای تیم را بهبود دهید:** همکاری بین تیم‌ها، به تازگی و تنوع وظایف می‌افزاید و برای افزایش انگیزه اعضای تیم بسیار ضروری است. اما تأثیر اصلی آن این است که اعضای تیم جرات پیدا می‌کنند که از منطقه امن خود خارج شوند. هنگامی که کارمندی با تیم‌های دیگر کار می‌کند، ممکن است مهارت‌های جدیدی را برای توسعه دادن یا علاقه به مسئولیت‌های تازه، شناسایی کند. مثلاً یک تکنسین فنی ممکن است احساس کند که وقتی به مشتریان برای حل مشکلات آنها کمک می‌کند، حس بهتری از کار خود دریافت می‌کند که می‌تواند او را به سوی مدیریت محصول سوق دهد و یا ممکن است یک کارشناس اداری متوجه شود که از حضور یافتن در جلسات باطراحی فرآیند جبران خدمات شرکت، لذت می‌برد که این

می‌کند. به عنوان یک مدیر، یکی از مؤثرترین راه‌هایی که می‌توانید به واسطه آن کارکنان را از فلات شغلی خارج کنید این است که مسئولیت‌های درست را به افراد مناسب واگذار کنید.

برای انجام این کار، حوزه‌های وظایف و مسئولیت‌های شغلی را با استعدادها و علایق کارکنان هماهنگ کنید. در گفتگوی رو در رو، از کارمند خود بپرسید که برای انجام کدام یک از وظایف شغلی خود شوق دارد و کدام یک از وظایف به او انرژی می‌دهد و کدام یک از وظایف، خسته‌کننده به نظر می‌رسد. گاهی اوقات، انجام یک وظیفه ۵ ساعته می‌تواند نیروبخش‌تر از انجام وظیفه‌ای باشد که ۱۰ دقیقه طول می‌کشد اما احساس نامطلوبی را ایجاد می‌کند. فراموش نکنید ایجاد یک نواختی و فلات‌زدگی شغلی لزوماً به میزان کار ارتباط ندارد، بلکه مرتبط با احساسی است که آن کار برای کارمند ایجاد می‌کند.

برای تغییر مسئولیت‌ها، ممکن است حتی مجبور شوید چند نفر از اعضای تیم را نیز درگیر کنید، به این صورت که جلسات کوچینگ را با حضور هم‌تیمی‌های کارمند فلات‌زده برگزار کنید و در جلسه مذکور، حتی در مورد تغییرات ماهیتی شغل وی نیز صحبت کنید تا او این فرصت را داشته باشد که در مورد آن بخش از وظایف شغلی خود که به آنها علاقه‌مند است و بخشی که مورد علاقه وی نیست صحبت کند. در این‌گونه مواقع چه بسا که یکی از همکاران این فرد، از میزان اشتیاقش در خصوص انجام وظیفه‌ای صحبت کند که برای کارمند فلات‌زده، مطلوب نبوده است و لذا آن فعالیت به همکار وی واگذار شود. این روند شاید منجر به تغییرات شغلی بزرگ نشود، لیکن گاهی اوقات نتایج غیر قابل باوری به همراه خواهد داشت.

فراموش نکنید وقتی مسئولیتی را به کارمندان واگذار می‌کنید می‌بایستی اهدافی که از انجام آن وظایف دنبال می‌کنید را نیز به صورت دقیق و شفاف به وی توضیح دهید. اطلاع از اهداف نباید تنها منحصر به مدیران باشد بلکه باید با کارمندی که مسئول انجام کار است نیز در میان گذاشته شود. اگر کارمندی در خصوص اهداف کاری که انجام می‌دهد، اطلاعات محدودی داشته باشد بعید است که از اهمیت آن کار مطلع شود، لذا انجام آن وظیفه را در اولویت‌های خود قرار نخواهد داد و در نهایت نتیجه رضایت‌بخشی نیز حاصل نخواهد شد، چراکه منابع لازم به آن تخصیص نیافته است. کارمندان زمانی بهترین عملکرد را دارند که احساس کنند ارتباطی قوی بین وظایف آنها با اهداف وجود دارد.

ضمناً شما می‌توانید به عنوان یک مدیر در نقش کوچ، حضور خود را در انجام کارها کم رنگ‌تر کنید یا به عبارت دیگر تفویض اختیار نمایید.

از ورود به جزئیات غیر ضروری، مانند دیکته کردن گام به گام وظایف یا درخواست رونوشت از هر ایمیل خودداری کنید و در عوض، خطوط ارتباطی غیرتهاجمی را باز کنید. به عنوان مثال عملکرد کارمند

مستندسازی وقایع مذکور دارد این است که فرصتی برای مرور تجارب کاری گذشته فراهم می‌کند. بنابراین تیم خود را تشویق کنید تا آشکارا و صادقانه موقعیت‌های چالش برانگیز را مرور کنند، به‌عنوان مثال می‌توانید از آنها بخواهید که به طور خلاصه بنویسند از انجام چه کارهایی احساس نشاط می‌کردند و نسبت به انجام چه وظایفی احساس خوبی نداشته‌اند. ضمناً از آنها بخواهید که خلاصه‌های خود را با شما و در صورت لزوم (و تمایل) با هم تیمی‌های خود به اشتراک بگذارند. جمع‌بندی منظم گزارش عملکرد، مزایای گسترده‌ای هم برای رهبر و هم برای کارمند دارد. برای کارمند، این فرصت را فراهم می‌کند تا ببیند چه وظایفی انجام داده است و چه زمینه‌هایی برای یادگیری و رشد داشته است؟

مستندسازی وقایع، این زمینه را ایجاد می‌کند که کارمند در فرصت مناسب آنها را مرور نماید و فاصله خود را با هدف به صورت مستمر بررسی نماید. ضمن این که این امکان را مهیا می‌کند که کارمند زمینه‌های بهبود خود را شناسایی کند، این روش منجر به تلاش برای بهبود عملکرد با انگیزه بیشتر، نسبت به زمانی خواهد بود که زمینه‌های بهبود توسط شخص دیگری پیشنهاد شود. در این صورت به‌عنوان مدیر در نقش کوچ، مشاهده خواهید کرد که تیم شما چگونه انگیزه بیشتری برای بهبود عملکردش از طریق تشخیص بهترین راه رشد و توسعه، پیدا می‌کند.

همچنین شما متوجه خواهید شد که آنها برای انجام چه نوع کاری شوق بیشتری دارند، و از انجام چه وظایفی استقبال می‌کنند، یا در مواقعی که یک ایده جدید ارائه می‌شود می‌توانید با بررسی پیشینه موضوع متوجه شوید که آیا این ایده، یک نوآوری شخصی است که کارمند به تنهایی به آن دست پیدا کرده یا اینکه تحت مدیریت فرآیندهای شرکت ارائه شده است؟ کدامیک از کارکنان تمایل به یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید خود دارد؟ کدام یک از آنها تمایل به همکاری با بقیه دارد؟ از کار انفرادی بیشتر انرژی می‌گیرد؟ کاری که انجام می‌دهد مبتنی بر استعدادهای اوست یا از انجام کارهای تکراری و روتین لذت می‌برد؟

چه کاری می‌توانید انجام دهید تا به آنان انرژی مضاعف بدهید و کارهای طاقت‌فرسا را حذف کنید؟ با این روش شما در می‌یابید که در تیم شما، چه بخشی از کارها در به صورت روان پیش می‌رود، چه بخشی از کارها به صورت ناخودآگاه و بدون اینکه تحت مدیریت شما باشد (تنها به دلیل عدم تمایل کارکنان) از چرخه حذف می‌گردد. چه کارهایی تنش‌زا هستند، چه کسانی یا چه عواملی مانع رشد و توسعه کارکنان می‌شوند؟ توجه به این موارد، نگرش شما را به‌عنوان یک مدیر شکل خواهد داد و شما را به مدیری آگاه‌تر تبدیل خواهد کرد و فرصتی شگفت‌انگیز برای ارائه بازخورد بهتر در اختیار شما قرار خواهد داد. بدیهی است که برای درک نیازها، انگیزه‌ها و چالش‌هایی

امر می‌تواند منجر به علاقه‌مندی وی به حوزه مدیریت منابع انسانی شود.

کار در کنار تیم‌های دیگر، طرز تفکرات متفاوت و رویکردهای جدید برای حل مسئله را در معرض دید کارکنان قرار می‌دهد و در نهایت، همکاری بین واحدهای سازمان، فعالیت‌های تکراری و زائد غیر ضروری را حذف می‌نماید. در هر سازمانی، یافتن زمان مناسب برای ارزیابی اینکه آیا رویکرد بهتری برای یک فرآیند وجود دارد یا خیر، می‌تواند بسیار دشوار باشد. نگاهی تازه به فرآیندهای قدیمی می‌تواند این سوال را ایجاد کند که «آیا راه بهتری برای انجام این فعالیت وجود دارد؟». فرصت دادن به کارکنان برای پرسیدن این سوالات و ایجاد تغییراتی که فرآیندهای سازمان را بهبود می‌بخشد، خطر فلات‌زدگی را برای کارکنان و سازمان‌ها کاهش می‌دهد.

نحوه ایجاد تعامل و همکاری بین واحدی و بین تیمی، بسته به نوع کسب‌وکار و صنعت بسیار متفاوت است ولی ظرفیت بسیار خوبی برای کمک به اعضای تیم و سازمان جهت جلوگیری از فلات‌زدگی دارد. **۴. فرصت‌های جدید برای توسعه ایجاد نمایید:** رکود، منتهی به فلات خواهد شد. این مسئولیت شماست که به کارکنان خود کمک کنید تا راه‌هایی را برای جلوگیری از ورود به فلات بیابند. به‌عنوان یک کوچ، نقش شما این است که کارکنان را تشویق کنید تا در مورد آینده شغلی خود صحبت کنند. جلسات هفتگی رو در رو را با بحث در مورد اهداف شغلی آنها شروع کنید. اگر از اهداف کاری آنها مطلع باشید می‌توانید آنها را برای رسیدن به اهداف خود راهنمایی کنید. برای ایجاد فرصت‌های جدید، منابعی که به شما کمک کرده‌اند تا سایر کارکنان وارد فلات نشوند، یا با کمک آن منابع، از فلات خارج شوند را به آنها معرفی کنید. به آنها کمک کنید دوره‌های آموزشی مرتبط را پیدا کنند و ضمناً در صورت امکان، بودجه‌ای برای بهره‌مندی از این دوره‌های آموزشی تخصیص دهید. نهایتاً وقتی که راه‌هایی را با هم پیدا کردید، آن راهکارها را به صورت یک برنامه عملیاتی و قابل اجرا در بیاورید و سپس کارکنان مذکور را متعهد کنید که به اجرای آن برنامه پایبند باشند، و نهایتاً اجرای آن را پیش‌نمایید. اما قبل از همه این موارد باید مطمئن شوید که کارکنان شما را به چشم یک همراه می‌بینند. همراهی در توسعه یک کارمند باعث ایجاد اعتماد متقابل می‌شود و یک بار دیگر به آنها ثابت می‌کند که شما روی رشد و توسعه آنها سرمایه‌گذاری کرده‌اید.

**۵. بازخوردهای مکتوب ارائه نمایید:** گزارش‌های عملکرد کارکنان، خلاصه‌ای کتبی از عملکرد فرد است. خلاصه گزارش عملکرد باید به طور منظم و مستمر ارائه شود، مثلاً به صورت روزانه یا هفتگی (در پایان روز یا در ابتدای روز بعد و در مواعید مشخص). این گزارش‌ها فقط به این موضوع نمی‌پردازند که کارمند چه کاری انجام داده است و قصد دارد در آینده چه کاری انجام دهد، یکی از منافی که

چه یک روش جایگزین و چه پیشرفت در مسیر، به هر حال اتفاق می‌افتد و کارمند احساس نو شدن، رهایی از کسالت و یکتاخوانی و دنبال کردن آنچه برایش نشاط‌آور است را تجربه می‌کند.

بر اساس تحقیقات انجام شده فلات شغلی پیامدهای فردی و سازمانی زیادی دارد که از جمله آن کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی، کاهش عملکرد سازمانی، کاهش رفتار شهروند سازمانی و افزایش تمایل به ترک خدمت، افزایش استرس و افسردگی کارکنان و افزایش فرسودگی شغلی است.

لذا شما در جایگاه مدیر یا کوچ، فلات شغلی را یک فرصت یا موقعیت پیشرفت و سکوی پرتاب در نظر بگیرید زیرا وقتی کارمند شما یک فلات شغلی را تجربه می‌کند به این فکر می‌کند که آیا من برای کار خود مفید هستم؟ و فراتر از شیوه‌های آسان و همیشگی، خود را به سمت آرزوی خود برای خدمت به طور کامل و دقیق، و مولد بودن سوق می‌دهد. این در شرایطی است که می‌تواند باور کند که در حاشیه امنیت و آرامش است و همیشه در همان حاشیه امنیت و آرامش بماند. کوچینگ مؤثر در حقیقت عملکرد افراد را اصلاح می‌کند، آنها را ترغیب می‌کند خودشان بیندیشند، اقدام کنند و در نهایت چیزی یاد بگیرند.

#### منابع

- Burke, R. J., & Mikkelsen A. (2006). Examining the career plateaus among police officers. *International Journal of Police Strategies and Management*, 29(4), 691-703.
- Chan, E. Y., Morrison, P.A. (2000). Factors influencing the retention and turnover intention of registered nurses in Singapore hospital. *Nursing & Health Science*, 2(2), 113-121.
- Clark, J. W. (2005). Career Plateaus in retail management. *Proceeding of the annual meeting of the association of collegiate marketing educators*, 77-84.
- Foster P.B.; Shastri, T., & Withane, S. (2004). The Impact of mentoring on career Plateaus and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-42.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career Plateau: using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management Development*, 22(6), 538-551.
- Miles, S.; Gordon, J., & Storlie, C. (2013). Job Satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: a correlational study. *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 1-9.
- Sani Hassan, M.; Ismail M., & Uli, j. (2006). Moderating role of job performance on the relationship between career plateauing and work outcomes among administrative and diplomatic officer in Malaysia. *University Putra Malaysia*.

که فرد-فرد اعضای تیم‌تان با آن‌ها مواجه است، نمی‌توانید از یک رویکرد ثابت برای همه استفاده کنید بلکه باید برای هر مورد، روش مستقلی اتخاذ نمایید، با پرسیدن سوال شروع کنید و سپس بسته به موضوع شروع به راهنمایی کنید.

#### نتیجه‌گیری

به‌عنوان یک فرد بزرگسال، اغلب فراموش می‌کنیم که بهترین آموخته‌های دوران کودکی ما، مرهون ریسک کردن و زمین خوردن و بلند شدن بوده است. پس ریسک نمی‌کنیم و از تصویر زیبای «شایستگی» محافظت می‌کنیم. اما برای بعضی از ما ماندن در محدوده امن باعث ایجاد تلنگری می‌شود و گویی ندایی درونی دائماً می‌گوید که «من فراتر از این شرایط و احساساتی هستم که در آن قرار دارم. من از زندگی و حرفه‌ام چیزی فرای این شرایط می‌خواهم» و آن لحظه است که سعی می‌کنیم از قدرت اراده و شجاعت خود استفاده کنیم، انتخاب کنیم، عمل کنیم و از محدوده امن خارج شویم و رؤیای دیگری را دنبال نماییم. انگار از یک خواب طولانی بیدار شده باشیم، این درست همان موقعی است که ایده‌های جدید، توأم با خشم و عصبانیت ظاهر می‌شوند و نبض آدرنالین را احساس می‌کنیم. شروع می‌کنیم و آنقدر از هنجارهای کلیشه‌ای قبلی خارج می‌شویم تا از محدوده گروه و همکاران خود دور شویم، شغل و محل کارمان را عوض می‌کنیم، از دیگری که همراهمان بوده‌اند جدا می‌شویم و ریسک می‌کنیم و ریسک می‌کنیم. برخی از افراد این مسیر را ادامه می‌دهند اما برای برخی دیگر، در بخشی از مسیر ناگهان یادگیری، رؤیایپردازی و ستاره شدن خطرناک به نظر می‌رسد یا مسیر پیشرفت به بن بست بر می‌خورد. آنها در این لحظه همه چیز را رها می‌کنند، به عقب بر می‌گردند، از مسیر پیشرفت خارج می‌شوند و مجدداً به منطقه امن خود پناه می‌برند، به دور از دیگران و به دور از رؤیایی که برای خود ساخته بودند فرصت‌های تغییر را از دست می‌دهند و اجازه می‌دهند زندگی‌شان بدون پیچیدگی و در گوشه‌ای امن ادامه یابد.

احتمالاً شما در جایگاه کوچ با مراجعین و کارمندان، تجربه بخشی از سناریوی فوق یا تمام آن را داشته‌اید. البته این تجربه‌ها معمولاً با این دقت با کوچ در میان گذاشته نمی‌شوند و کوچ می‌بایست از میان برخی نشانه‌ها به آن دست یابد. به‌عنوان مثال افراد دچار فلات‌زدگی شغلی معمولاً احساس ناکامی، ناامیدی، بی‌تفاوتی، خستگی، اضطراب، عصبانیت، غمگینی و افسردگی دارند.

به‌عنوان یک کوچ آنچه بیشترین اهمیت را دارد سفر توسعه انسانی است. در این سفر همه ما درگیر تلاش‌های حرفه‌ای می‌شویم تا برای طرف مقابل مفید باشیم و رابطه‌ای ایجاد نماییم که به ایجاد آگاهی و بینش و درکی منجر شود که فرد را تشویق می‌کند تا راهی برای حرکت رو به جلو انتخاب نماید. چه آن راه یک طرز فکر باشد،