

به نام خدا

کوچینگ نسل Z: هنر رهبری خلاق در عصر دیجیتال

زینب اسماعیلی

۱-مقدمه

در عرصه مدرن کسب و کار، سازمان‌ها نه تنها با چالش جذب و حفظ استعدادها، بلکه با هدایت یک بازار جهانی به شدت رقابتی نیز روبه‌رو هستند. پیچیدگی‌های جهانی شدن، با ویژگی‌های چندوجهی و چندملیتی، از جمله عوامل اصلی این چالش‌ها محسوب می‌شوند. سنگ بنای موفقیت سازمانی، هم‌افزایی میان رهبران آینده‌نگر و تیم‌های آن‌هاست؛ رهبران در این زمینه نقش محوری دارند و از ابزارهای متنوعی برای تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمان بهره می‌گیرند.

محیط کسب و کار امروز، به دلیل تحولات جمعیت‌شناختی نیروی کار و پیشرفت‌های فناوری، دستخوش تغییرات سریعی شده است. مدیریت و الهام بخشی به نسل Z (متولدان اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰) یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی است. بر پایه برآوردهای موجود، این نسل تا سال ۲۰۳۰ سهم قابل توجهی از نیروی کار جهانی را تشکیل خواهد داد.

در مقایسه با نسل‌های پیشین (هزاره‌ها، نسل X و بی بی بومرها)، نسل Z که در عصر دیجیتال پرورش یافته، ویژگی‌ها و ترجیحات نسبتاً متمایزی دارد؛ از جمله انتظار بازخورد مکرر، اهمیت دادن به تعادل کار و زندگی، و اولویت‌دهی به ارتباطات دیجیتال (Seemiller & Grace, 2017; Deloitte, 2023).

اهمیت این پژوهش به دو دلیل اصلی برجسته می‌شود. نخست نسل Z به سرعت در حال تبدیل شدن به بزرگ‌ترین گروه نیروی کار جهانی است و به گفته‌ی سیمیلر و گریس (۲۰۱۷)، این نسل در آستانه‌ی دگرگون کردن دنیای حرفه‌ای قرار دارد. دوم، ویژگی‌های این نسل که تحت تأثیر فناوری و تحولات اجتماعی شکل گرفته، با نسل‌های پیشین تفاوت معناداری دارد.

گزارش‌های نهادهای معتبر بین‌المللی نکات تأمل‌برانگیزی را نشان می‌دهند: پژوهش‌های گالوپ حاکی از سطح پایین‌تر مشارکت شغلی^۱ در میان نسل Z، نسبت به سایر نسل‌ها هستند (Galluo, 2023). بررسی‌های دیلویت نشان می‌دهند بخش قابل توجهی از این نسل بازخورد مکرر و سازنده را به ارزیابی سالانه ترجیح می‌دهند و محیط کاری منعطف را در اولویت بالاتری نسبت به افزایش صرف حقوق قرار می‌دهند (Deloitte, 2024).

^۱ Engagement

این یافته‌ها پیامی روشن دارند: مدل‌های سنتی رهبری دیگر کارایی کافی ندارند و سازمان‌هایی که خواهان موفقیت در رقابت برای جذب استعدادها هستند، باید به سمت «رهبری خلاق مبتنی بر کوچینگ» حرکت کنند و سبک رهبری خود را با ویژگی‌های نسل Z هم‌راستا سازند.

۲- نسل Z: ویژگی‌ها و ترجیحات

نسل Z، که معمولاً شامل متولدان اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰ می‌شود، به‌عنوان نخستین نسلی شناخته می‌شود که در جهان دیجیتال متولد شده و رشد یافته است. این نسل، که گاه با عنوان «iGen» نیز از آن یاد می‌شود، در فضای آنلاین و همراه با گوشی‌های هوشمند، اینترنت پرسرعت، شبکه‌های اجتماعی و اپلیکیشن‌های ارتباطی پرورش یافته است. این تجربه‌ی زیسته دیجیتالی، به شکل‌گیری ترجیحات و انتظارات شغلی نسبتاً متمایزی نسبت به نسل‌های پیشین (نسل Y یا X) انجامیده است (Seemiller & Grace, 2017). یکی از بارزترین ویژگی‌های این نسل، گرایش به فناوری و ارتباطات دیجیتال است؛ برای آن‌ها استفاده از پیام‌رسان‌ها و بسترهای آنلاین، نه تنها امری طبیعی بلکه ترجیحی استراتژیک برای سرعت، راحتی و کنترل بیشتر بر ارتباطات محسوب می‌شود.

نسل Z همچنین بازخورد فوری و مداوم را به بازبینی‌های سالانه ترجیح می‌دهد. بررسی‌های دیلویت نشان می‌دهند سهم قابل توجهی از این نسل ترجیح می‌دهند به جای ارزیابی‌های دیر هنگام، به صورت منظم و سازنده بازخورد دریافت کنند (Deloitte, 2023)؛ این نیاز، برخاسته از فرهنگی است که در آن رشد کرده‌اند — فرهنگی که تعاملات لحظه‌ای و اطلاع رسانی‌های آنی نقش پررنگی در شکل‌گیری رفتار آن‌ها داشته‌اند.

اصالت^۲ یکی دیگر از ارزش‌های کلیدی نسل Z است. این نسل توانایی بالایی در تشخیص پیام‌های ساختگی و بازاریابی اغراق‌آمیز دارد و تنها با برندها، رهبران و سازمان‌هایی که صداقت، شفافیت و یکپارچگی دارند ارتباط برقرار می‌کند؛ سازمان‌هایی که در ارزش‌های خود صادق نیستند، در جذب و نگهداشت استعداد‌های این نسل با چالش مواجه می‌شوند. همچنین، تعادل کار و زندگی برای این نسل اهمیت بالایی دارد. برخلاف نسل‌های پیشین که شغل را هسته‌ی اصلی هویت خود می‌دانستند، نسل Z به دنبال انعطاف‌پذیری در زمان کار، فرصت دورکاری، و توجه به رفاه ذهنی و شخصی است. این نسل همچنین به تنوع، شمول و مسئولیت اجتماعی اهمیت زیادی می‌دهد و خواهان محیط‌های کاری است که در آن‌ها برابری جنسیتی، فرهنگی، نژادی و فکری رعایت شود.

در نهایت، نسل Z به یادگیری مستمر، توسعه‌ی مهارت‌های جدید و مسیرهای رشد شغلی شفاف علاقه‌مند است و محیط‌هایی را ترجیح می‌دهد که کوچینگ، منتورینگ و فرصت‌های یادگیری تعاملی را در اختیارش قرار دهند. در مجموع، این ویژگی‌ها سازمان‌ها را به

^۲ Authenticity

بازنگری جدی در سبک رهبری، نظام‌های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دعوت می‌کنند؛ چرا که پاسخگویی به انتظارات این نسل، هم به حفظ سرمایه‌ی انسانی و هم به نوآوری و رقابت پذیری پایدار کمک می‌کند.

۳- کوچینگ: ابزار کلیدی رهبری نسل Z

کوچینگ در محیط کار به فرآیندی یادگیری محور و سفارشی اشاره دارد که از رابطه‌ای مشارکتی، تأملی و هدف‌محور برای دستیابی به نتایج حرفه‌ای ارزشمند برای کوچینگ‌شونده استفاده می‌کند (Kilburg, 1996; Passmore & Fillery-Travis, 2011). این فعالیت یادگیری تجربی به افراد اجازه می‌دهد آنچه را می‌آموزند در محیط کار به کار گیرند. فراتحلیل‌های اخیر نشان می‌دهند کوچینگ راهبردی ارزشمند برای توسعه‌ی مهارت‌های نرم و بهبود پیامدهای شناختی، رفتاری و روان‌شناختی در محیط کار است (Jones, Woods, & Guillaume, 2016; Grant, 2017).

با این تعاریف، رهبران چگونه می‌توانند از کوچینگ برای هدایت نسل Z بهره بگیرند؟ در ادامه هفت رویکرد کوچینگ متناسب با ویژگی‌های این نسل ارائه می‌شود.

جدول ۱- هفت رویکرد کوچینگ متناسب با ویژگی‌های نسل Z

منبع	Z کارکرد اصلی برای نسل	رویکرد کوچینگ	ردیف
سلیگمن (۲۰۱۱)؛ ویتنور (۲۰۱۷)	افزایش تفکر انتقادی و مالکیت راه‌حل به جای وابستگی به دستور	کوچینگ گفت‌وگو محور (سؤال محور)	۱
سلیگمن (۲۰۱۱)؛ لینلی و هریگتون (۲۰۰۶)	پرورش استعداد ذاتی به جای اصلاح صرف ضعف؛ همسو با روان‌شناسی مثبت‌گرا	کوچینگ متمرکز بر نقاط قوت	۲
RedThread Research (۲۰۲۴)	تبادل تجربه میان هم‌تایان و تقویت حس تعلق سازمانی	کوچینگ جمعی / گروهی	۳
مک‌کینزی (۲۰۲۴)؛ کشاورز و همکاران (۲۰۲۳)	پیوند فعالیت شغلی با هدف و اثر اجتماعی؛ افزایش رضایت شغلی	کوچینگ معنا محور	۴
گرنٹ (۲۰۱۷)؛ الیور و همکاران (۲۰۲۱)	بازخورد فوری و مسیر رشد شخصی‌سازی‌شده از طریق ابزارهای دیجیتال	کوچینگ مبتنی بر فناوری	۵
مرفی (۲۰۱۲)؛ چاودری (۲۰۱۱)	انتقال دانش دیجیتال از کارکنان جوان به مدیران ارشد؛ هم‌افزایی بین‌نسلی	کوچینگ معکوس	۶
دراگو-سورنسن (۲۰۱۷)	کمک به بازتوسسی هویت شغلی و مسیر آینده از طریق داستان‌گویی	کوچینگ روایت‌محور	۷

۱. گفت‌وگوی کوچینگ

به جای دستور دادن، رهبران می‌توانند از سؤالات قدرتمند استفاده کنند؛ برای نمونه: «به نظر تو چه راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای این چالش وجود دارد؟» این رویکرد با اصول کوچینگ سؤال‌محور ویت‌مور (۲۰۱۷) هم‌راستاست.

۲. تمرکز بر نقاط قوت

بر اساس نظریه‌ی روان‌شناسی مثبت‌گرای سلیگمن، پرورش استعداد‌های ذاتی معمولاً مؤثرتر از تمرکز صرف بر اصلاح ضعف‌هاست (Seligman, 2011; Linley & Harrington, 2006).

۳. تمرکز بر کوچینگ جمعی

ایجاد گروه‌های کوچینگ میان کارکنان نسل Z، با تسهیلگری رهبران، می‌تواند به تبادل تجربه و نوآوری منجر شود (RedThread Research, 2024).

۴. کوچینگ معنامحور

پژوهش‌های اخیر مک‌کینزی نشان می‌دهند بخش قابل‌توجهی از کارکنان نسل Z زمانی احساس رضایت شغلی بالاتری دارند که فعالیت‌هایشان دارای «معنا» و تأثیر اجتماعی باشد (McKinsey & Company, 2023, 2024). این یافته‌ها اهمیت کوچینگ معنامحور را دوچندان می‌کند؛ رهبران باید فراتر از آموزش مهارت، به بازنگری هویتی نسل Z کمک کنند — با پرسش‌هایی مانند «چه داستانی درباره‌ی آینده‌ی شغلت می‌نویسی؟»

۵. کوچینگ مبتنی بر فناوری

کوچینگ فناورمحور — از جمله استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال کوچینگ، هوش مصنوعی و چت‌بات‌های تعاملی — می‌تواند به بازخورد فوری، مسیرهای رشد شخصی‌سازی‌شده و تجربه‌ای منعطف کمک کند.

۶. کوچینگ معکوس

در کوچینگ معکوس نیز، کارمندان جوان نسل Z به رهبران ارشد، به‌ویژه در حوزه‌ی فناوری و رسانه‌های اجتماعی، آموزش می‌دهند؛ این رویکرد ضمن توانمندسازی نسل Z، رهبران را به درک عمیق‌تری از چالش‌های دیجیتالی مجهز می‌سازد.

۷. کوچینگ روایت‌محور

رهبران می‌توانند از تکنیک‌های روایت‌محور استفاده کنند تا به نسل Z کمک کنند. داستان شغلی و هویتی خود را بنویسند و بازنویسی کنند؛ برای نمونه، طراحی جلساتی با محوریت «نوشتن داستان شغلی آینده».

۴- کاربردهای عملی برای کوچ‌ها و مدیران

- در جلسات ارزیابی عملکرد، حداقل یکبار در ماه (نه صرفاً سالانه) گفت‌وگوی کوتاه بازخورد برگزار شود؛ سؤال‌محور باشد، نه دستوری.
- پیش از طراحی برنامه کوچینگ، نقاط قوت هر کارمند از طریق ابزارهای استاندارد (مانند ارزیابی نقاط قوت) شناسایی و پایه‌ی برنامه‌ی توسعه قرار گیرد.
- گروه‌های کوچینگ متناظر^۳ در سطح واحدهای کوچک (۴ تا ۶ نفره) با تسهیل‌گری یک مدیر یا کارشناس ارشد تشکیل شود.
- در معرفی نقش‌ها و پروژه‌ها، پیوند میان وظیفه‌ی فردی و اثر آن بر مأموریت سازمان یا ذی‌نفعان (مشتریان، جامعه) به‌صراحت بیان شود.
- برای مدیرانی که با ابزارهای دیجیتال کمتر آشنا هستند، برنامه‌ی کوچینگ معکوس کوتاه (مثلاً یک ساعت در هفته) با کارکنان جوان طراحی شود.
- پیش از تعمیم هر رویکرد کوچینگ به کل سازمان، یک دوره آزمایشی^۴ در یک واحد کوچک اجرا و با شاخص‌های مشخص (رضایت شغلی، نرخ ماندگاری) ارزیابی شود.
- مستندسازی جلسات کوچینگ و بازخوردها در یک سامانه‌ی ساده (حتی یک فایل مشترک) برای پیگیری روند رشد هر کارمند در طول زمان.

۵- نتیجه‌گیری:

کوچینگ یکی از مؤلفه‌های کلیدی رهبری خلاق در عصر دیجیتال است و می‌تواند به توسعه‌ی فردی، انگیزش و ماندگاری نسل Z در سازمان کمک کند. با این‌همه، شواهد موجود عمدتاً غربی، همبستگی‌محور و فاقد شاخص سنجش‌اند؛ از این‌رو کاربرد آن‌ها در سازمان‌های ایرانی نیازمند بومی‌سازی، آزمایش تجربی محدود (پایلوت) و تعریف معیارهای ارزیابی مشخص است. رهبرانی که کوچینگ را نه به عنوان شعار بلکه به‌عنوان قابلیت سازمانی قابل سنجش در فرهنگ کاری خود نهادینه کنند، شانس بیشتری برای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای نسل Z در دنیای ناپایدار و پیچیده‌ی امروز خواهند داشت.

گام نخست برای هر سازمان، نه اجرای هم‌زمان همه‌ی رویکردهای کوچینگ، بلکه انتخاب یک یا دو مدل متناسب با بلوغ فرهنگ سازمانی و آزمون آن‌ها در مقیاس کوچک است. موفقیت این مسیر در گرو سه عامل به‌هم‌پیوسته است: آموزش مدیران میانی برای گذار از نقش «دستوردهنده» به «مربی»، بازطراحی تدریجی نظام ارزیابی عملکرد به سمت بازخورد مستمر، و پایش منظم شاخص‌های ملموس مانند رضایت شغلی و نرخ ماندگاری کارکنان. تنها در این صورت است که کوچینگ از یک الگوی ترجمه شده به یک قابلیت سازمانی پایدار و بومی شده تبدیل خواهد شد.

۶-منابع

- 1.Deloitte. (2023). Gen Z and millennial survey 2023: Living and working with purpose in a transforming world. Deloitte Global.
- 2.Deloitte. (2024). Gen Z and millennial survey 2024: A generation disrupted. Deloitte Global.
- 3.Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup Press.
- 4.Gallup. (2022). Generation disconnected: Data on Gen Z in the workplace. Gallup, Inc.
- 5.Grant, A. M. (2017). The third generation of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53.
- 6.Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- 7.Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.
- 8.Kim, S., & Kang, H. (2022). Coaching leadership and employee outcomes: A meta-analytic review. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 45–68.
- 9.Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
- 10.Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 37–46.
- 11.McKinsey & Company. (2024). Gen Z and the future of work: What leaders need to know. McKinsey Global Institute.

12. McKinsey & Company. (2023). Making work meaningful for Gen Z. McKinsey & Company.
13. Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88.
14. Pew Research Center. (2023). On the cusp of adulthood and facing an uncertain future: What we know about Gen Z so far. Pew Research Center.
15. RedThread Research. (2024). Coaching in the flow of work: Trends shaping organizational learning. RedThread Research.
16. Seemiller, C., & Grace, M. (2017). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
17. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
18. Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.