

به نام خدا

دوره آموزشی

# مدیر در نقش کوچ (۱)

ارائه شده برای مدیران کارخانه نیان الکترونیک

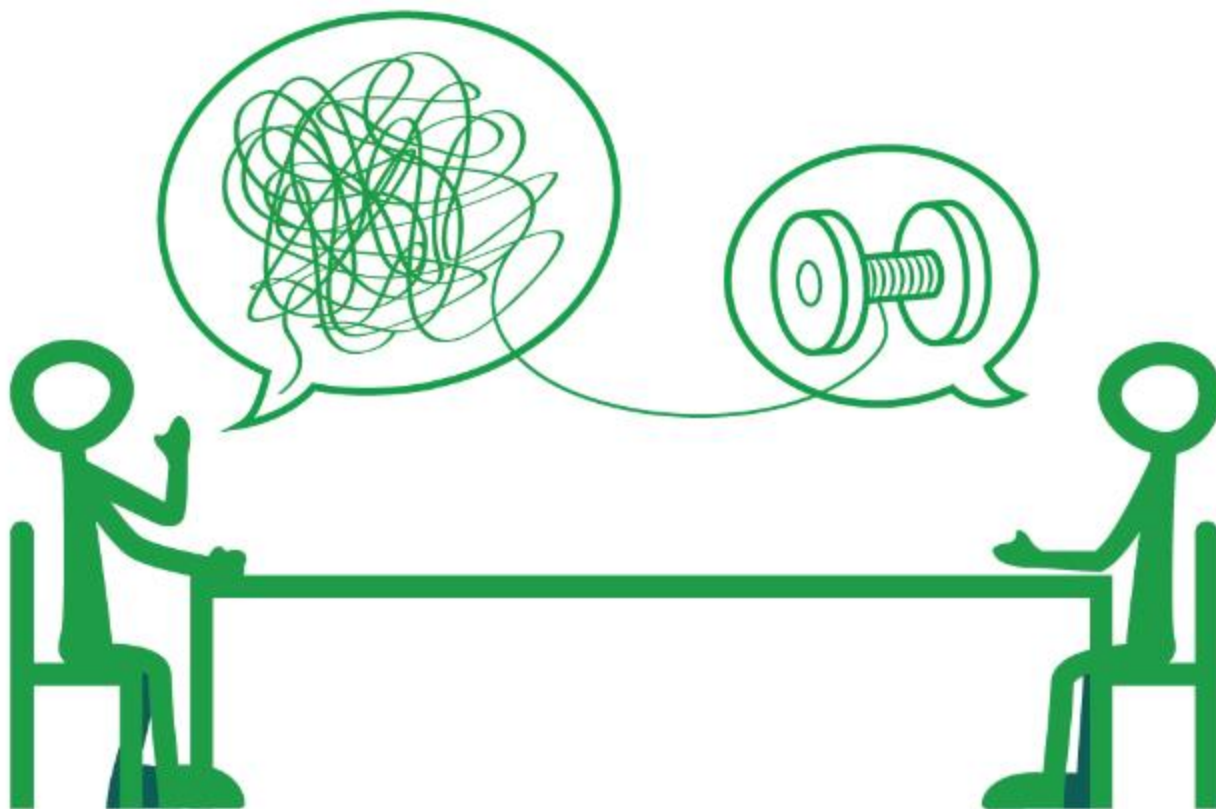
مصطفی جهانگیر (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[mjahangirf@gmail.com](mailto:mjahangirf@gmail.com)

[https://t.me/management\\_po](https://t.me/management_po)

تیر ۱۳۹۷



کوچینگ چیست؟

## کارکردهای کوچینگ

- مدیر در نقش کوچ
- پدر یا مادر در نقش کوچ
- برادر یا خواهر یا دوست در نقش کوچ
- Self Coaching

## اجرای یک جلسه کوچینگ سریع

# کوچینگ چیست؟

## نوعی رابطه:

- فرد به فرد،
- تعاملی،
- حمایتی،
- و همراهی مستمر است

## که به کارکنان

- در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شغلی سریعتر از آنچه خود قادر به انجام آن هستند،
- بهبود عملکرد فردی و کاری،
- و توسعه مهارت ها و شایستگی های شغلی کمک می کند.

# ریشه های کوچینگ

## ریشه کلمه کوچینگ

- واژه Kocsi، به معنای انتقال افراد به سلامت طی یک مسیر پرمخاطره از مبدا به سوی مقصد است.
- شغل کسانی بوده است که با نوعی کالسکه به همین نام مسافران را جابجا می کردند.

## ریشه های علمی کوچینگ

- روان شناسی و رفتار سازمانی مثبت نگر
- ورزش حرفه ای
- ورزش پهلوانی
- استاد - شاگردی

# چرا کوچینگ؟

## رویکرد قدیمی مدیریت: مدیریت نظامی

- استراتژی
- سلسله مراتب
- مدیر در نقش فرمانده، رییس و کنترل کننده

## رویکردهای جدید مدیریت

- مدیر در نقش رهبر
- مدیر در نقش کوچ و رشد دهنده و حمایت کننده

## مهمترین نقش های مدیران

- انگیزش کارکنان: خواستن و ترغیب
- پرورش کارکنان: توانستن و توانمندسازی

# شیوه های اجرای کوچینگ در سازمان

## کوچینگ داخلی

- با استفاده از ظرفیت داخلی سازمان با محویت مدیران و کوچ های داخلی

## کوچینگ خارجی

- استفاده از موسسات کوچینگ بیرونی

# پندارهای نادرست در مورد کوچینگ

کوچینگ فقط در مورد کارکنان ضعیف کاربرد دارد.

کوچینگ به درد همه می خورد و در همه زمینه ها کاربرد دارد.

کوچینگ همان منتورینگ است.

کسی نمی تواند کوچ خود باشد.

کوچ ها خود نیازی به کوچ ندارند.

کوچینگ فقط به صورت چهره به چهره یا حضوری انجام می شود.



چگونه به عنوان مدیر، نقش کوچ را ایفا  
کنیم و کوچ چه نقش ها و وظایفی بر  
عهده دارد؟؟؟

# پرسش گری موثر

## پرسشگری موثر

- مدیریت فرآیند کوچینگ از طریق پرسش
- مهم ترین ابزار کوچ
- سقراط از طریق پرسش و پاسخ به شاگردانش آموزش می داد.

# پرسش‌گری موثر

## بایدهای پرسشگری

- استفاده از پرسش‌های عمیق و تحریک‌کننده فکر
- حداقل استفاده از سوالات هدایت‌کننده و جهت‌دهنده
- پرده برداشتن از حقایقی که کارمند در سطحی آگاهانه از آن بی‌خبر است و سوق دادن وی به دستیابی به ذهن ناخودآگاه
- بیان پرسش‌ها با زبان ساده پرهیز از اصطلاحات فنی و دشوار
- در انتهای جلسه برای خود بنویسید که از کارمند چه سؤالاتی را باید می‌پرسید که سودمندتر هستند.
- بمباران نکردن گوینده با سؤالات پی‌در پی

## پرسش هایی برای مدیری که کارمندش با وی با تندی و حاضر جوابی برخورد می کند.

وقتی کارمندان با شما با تندی و حاضر جوابی برخورد می کند، شما چه احساسی خواهید داشت؟

برای تغییر رفتار کارمندان لازم است چه چیزی را در خودتان تغییر دهید؟

مانع اصلی در ارتباط شما و کارمندان چه چیزی است؟

چطور می توانید آن را برطرف کنید؟

برای بهبود این رفتار کارمندان چه پیشنهاداتی دارید؟

کارمندی که می خواهد از روش جدیدی در کارش استفاده کند.

چه چیز باعث شد که تصمیم بگیرید از این روش استفاده کنید؟

چه اطمینانی دارید که این روش کارآمدست؟

بدترین اتفاقی که می تواند در صورت استفاده از این روش روی دهد چیست؟

فرد دیگری را می شناسید که بتواند کمکتان کند؟

## مدیر فروش شرکت که می خواهد با شرکت الف مذاکره نموده و قراردادی را منعقد کند.

به نظرت برای اینکه بتوانی شرایط خوبی برای عقد قرارداد ایجاد کنی، چگونه می توانی به خواسته ها و نیازهای مدیر بازرگانی شرکت الف در این قرارداد پی ببری؟

اگر در جلسه با مدیر بازرگانی شرکت الف متوجه شدی که همه مدارک لازم را برای عقد قرارداد همراه نداری، فکر می کنی بهترین کار در آن موقعیت چه باشد؟

با توجه به تجربه ای که این دفعه کسب کردی، فکر می کنی که بار بعدی بهتر است قبل از عقد قرارداد با شرکت الف به چه نکات متفاوتی توجه کنی تا بتوان نتیجه بهتری گرفت؟

## مدیر فروش شرکت که با کاهش میزان فروش مواجه شده است

گفتی که شرکت ب به دلیل تغییر تکنولوژی اش دیگر علاقه مند به خرید تجهیزات تولیدی شرکت ما نیست. چگونه متوجه این موضوع شدی؟

تا به حال فکر کردی که چرا میزان رضایت مشتریان از محصولات ما طی سه ماهه گذشته پایین آمده است؟

با توجه به مطالبی که گفتی به نظر می رسد که پیشنهاد می کنی باید پروژه ای برای بهبود روابط با مشتریان تعریف کنیم. آیا درباره زمان بندی و مراحل انجام کار هم فکر کرده ای و پیشنهادی داری؟

# گوش سپاری فعال

ما با گوش‌های خود می‌شنویم، اما با مغزمان گوش می‌دهیم.

گوش دادن فعال به اندازه حرف زدن و یا حتی بیشتر از آن انرژی مصرف می‌کند در حالیکه شنیدن انرژی مصرف نمی‌کند.

گوش دادن قلب کوچینگ

ویلیام اوسلر پدر پزشکی نوین: به مراجعه‌کننده خود گوش کنید؛ او تشخیص را به شما می‌گوید.

در رابطه بین افراد می‌تواند صمیمیت ایجاد کند و به تداوم آن کمک نماید.

تعهدی برای فهمیدن و رسیدن به درک توأم با همدلی



# اجزای گوش دادن چیست؟

- گوش کردن به
- به معنای گوش دادن به محتوای کلامی و غیر کلامی گوینده است.
- محتوی (Content)
- گوینده چه پیامی را منتقل می کند؟

- گوش کردن به
- زمین (Context)
- توانایی گوش دادن به زمینه‌های احساسی، اجتماعی و تجربیات گوینده است.
- گوینده چگونه فردی است
- گوینده چگونه ارتباط برقرار می کند؟

- گوش کردن به
- نیت (Intent)
- توانایی گوش کردن به احساس ابراز شده توسط گوینده است.
- او چرا این پیام را منتقل کرد؟

# گوش دادن موثر چگونه است؟

## استفاده از زبان بدن و توجه به زبان بدن وی

- برقراری ارتباط چشمی، سر تکان دادن، لبخند زدن، بدنی مایل به جلو
- توجه به زبان بدن گوینده

## بازخورد دادن و خلاصه کردن

- اعلام درک و برداشت خود از گفته‌های طرف مقابلمان
- «استنباط من از حرف تو این است که...»
- «بین آیا درست متوجه شده‌ام...»
- «منظور تو این است که...»

# گوش دادن موثر چگونه است؟

## تصدیق صحبت های گوینده

- «بله»، «درسته»، «همینطور است که شما می گویند» و «اهوم»

## تحسین

- «آفرین!»، «چه جالب!»، «ادامه بده»، «عالیه»

## یادداشت برداری

# موانع گوش دادن موثر چیست؟

## قضاوت و پیش داوری

- از ابتدا در مورد شخصیت گوینده داوری می کنیم و با زدن برچسبی به او، به خودمان اجازه می دهیم به صحبت های او اهمیتی ندهیم.
- حتی اگر به حرف هایش گوش می دهیم، مدام به فکر پیدا کردن دلایلی برای اثبات آن برچسب از میان صحبت های خودش هستیم.
- سعی کنیم در طول صحبت طرف مقابل، مشغول قضاوت کلام او در ذهن خودمان نباشیم.
- بدون پیش داوری و فارغ از شنیده های قبلی مان به سخنان طرف مقابل گوش کنیم.

# موانع گوش دادن موثر چیست؟

## فیلتر کردن

- بخشی از حرف‌های گوینده را می‌شنویم و از کنار بقیه صحبت‌هایش عبور می‌کنیم.

## توجه به جواب دادن

- او صحبت می‌کند و ما در ذهن خود مرور می‌کنیم چه جوابی بدهیم.

## قطع کردن صحبت گوینده

- تا حد امکان سخن گوینده را قطع نکنیم.

## عوامل مزاحم محیطی

- تلویزیون، تلفن، موبایل
- بازی کردن با کلید و سکه، ضرب گرفتن روی میز با انگشتان، جابجا شدن مکرر، سر تکان دادن به عابرین، روزنامه خواندن

کوچ افکار و رویکردهای کارمند را به خودش بازتاب می دهد تا:

- کمک می کند تا با نوع نگاهش به مسائل آشنا شود،
- قابلیت‌ها و ضعف‌های خود را ببیند،
- امکانات و فرصت‌ها را بیاید،
- تا بتواند بهترین تصمیم‌ها را در جهت رشد خود بگیرد.

## نکات بازخورد

- نباید ناسازگار به نظر بیاید.
- بایستی متعادل باشد. بازخورد خیلی مثبت و خیلی منفی، اعتبار آن را از بین می برد.
- نباید فرصتی برای کوییدن کوچی شمرده شود.

توانایی ورود به دنیای فردی دیگر

به احساسات، نیازها، تقاضاهای دیگران توجه داشتن و احترام گذاشتن

پذیرش آنها همانگونه که هستند.

توان فهم عقاید و باورهای دیگران.

بتوانیم احساسات او را در آن لحظه درک کنیم و بتوانیم به روشی با او ارتباط برقرار کنیم که او احساس کند درک شده است.

بتوانیم معنای سطحی کلمات و معنای زیرین آنها همزمان با احساسات همراه با پیام، را شناخته و درک کنیم.



## همدلی یعنی پرهیز از:

- قضاوت کردن
- نصیحت کردن
- سرزنش کردن
- برچسب زدن
- به رخ کشیدن

## مراحل همدلی:

- عملیات فراهم سازی یک اتمسفر سالم و غیر تهدید کننده که در آن افراد بتوانند افکار و احساساتی را که برایشان اهمیت دارد، به راحتی بیان کنند.
- توجه کردن و نشان دادن اینکه می خواهید گوش کنید.
- پذیرش کارمند و اینکه به وی به عنوان یک فرد احترام بگذارید. دقت کنید پذیرش به معنی موافق بودن نیست.
- احساسات آنها را بازپردازی کرده و به آنها انعکاس دهید.

# حمایتی، پشتیبانی و همراهی مداوم

چرا ما انتظار داریم همه کارها را خودمان انجام دهیم و مسیر بهترین شدن را بدون کمک و به تنهایی طی کنیم؟

هیچ بازیکن یا تیم فوتبالی بدون همراهی مربی خود به حداکثر پتانسیل و توانایی های خود نرسیده است.

حمایت و پشتیبانی از کارمند در تصمیمات کاری

پشتیبانی از ریسک پذیری کارمند

حمایت از کارمند تا بتواند در مسیر دستیابی به اهداف ثابت قدم بماند.

قرار گرفتن در کنار کارمند در فرایند رشد و تحول

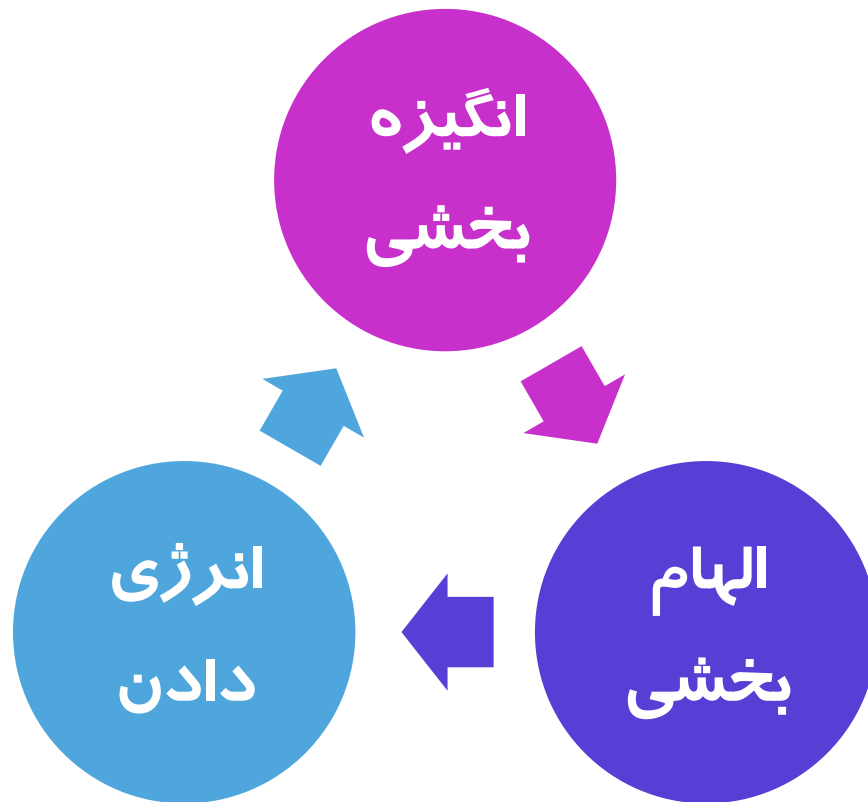
# تسهیل‌گری و سرعت بخشی

## کمک به کارمند

- تا در مسیر رسیدن به اهداف خود، سریع‌تر حرکت کند.
- تا در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شغلی سریع‌تر از آنچه که خود قادر به انجام آن است پیش برود.

مدیر کوچ نباید ترمز پیشرفت کارمند باشد.

# انگیزه بخشی



## شفاف سازی نوع نگاه کارمند به:

- مسائل
- ارزش ها، باورها و نگرش ها

# تشویق گری و قدردانی

تشویق و قدردانی از کارمند در: رفتارهای مثبت، موفقیت ها، توانمندی ها و نقاط قوت

احساس گناه، مقصر بودن، به اندازه کافی خوب نبودن و اشتباه کردن، دیدگاه های رایجی هستند که معمولا کارکنان به آن مبتلا هستند.

وقتی کارمندان نمی توانند خودشان را باور کنند، ما آنان را باور کنیم.

داستان زندگی مردان و زنان بزرگ پر از مواردی است که وقتی حتی خودشان توانایی هایشان را باور نداشتند، فردی پیدا شده که آنان را باور کرده است.

همه ما آرزو داریم که دیده بشویم و کارکنان نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

# تشویق گری و قدردانی

## چگونه تشویق کنیم؟

- تبریک و قدردانی در مورد رفتارها و مهارت هایی است که برای کارمند ارزشمند است و نه برای ما.
- تشویق باید از درون و واقعی باشد. در صدا و حس شما باید احساس شود که صادقانه می باشد.
- تشویق کردن باید دقیق و مربوط به جزییات باشد و نه مربوط به کلیات.
- تبریک فقط در مورد اقدامات انجام شده صورت نمی گیرد بلکه می توان از شخصیت خود کارمند نیز در طول این اقدامات تمجید نمود.
- وقتی به کسی تبریک می گوئیم از به کار بردن کلمه اما، بعد از گفتن جملات دلگرم کننده خودداری کنیم.



# تشویق‌گری و قدردانی

## نمونه جملات تشویق‌کننده

- من باور دارم که این تصمیم درستی است و در انجام آن کمکت می‌کنم.
- بهتر است این کار را الان انجام دهی، آفرین که چنین برنامه‌ای را ریختی.
- تو از آن دسته از افرادی هستی که می‌توانی از عهده چنین مسائلی بر بیایی، پیگیرش باش.
- اگر فکر می‌کنی این راه درست است و به تو انرژی می‌دهد، پس برو جلو.
- تصمیم درستی است. آفرین.
- واقعا روش خوبی در مورد این موضوع در پیش گرفته‌ای.
- در مسیر درستی هستی.
- می‌خواهم به خاطر ..... به شما تبریک بگویم.

کوچ با به چالش  
کشیدن کارمند کمک  
می کند گستره  
دیدش افزایش یابد.

کوچ در صورت  
لزوم منابعی را برای  
مطالعه و یا دوره  
های آموزشی برای  
یادگیری به کارمند  
معرفی می کند.

در مواردی که لازم  
باشد کارمند را به  
مشاور و متخصص  
بیرونی ارجاع می  
دهد.

# اعتماد بخشی

## تضمین

- محرمانگی گفتگوهای صورت گرفته در جلسات کوچینگ

## چگونه اعتماد کارمند را جلب کنیم؟

- داشتن اعتماد به نفس
- با صلابت و متانت سخن گفتن و پرهیز از سستی در کلام
- پرهیز اظهار شک و تردید
- به کار نبردن واژگانی نظیر اگر و اما و چه بسا و شاید
- از این شاخه به آن شاخه نپریدن
- پرهیز از پرگویی بیش از حد و سکوت بی مورد و مکث های طولانی و بی فایده
- ثبات شخصیت، قابل پیش بینی بودن
- نقش بازی نکردن

# مراجع محوری

کوچینگ یک فرایند مراجع محور است

کوچینگ بیشتر از همه چیز درباره خود کوچی است.

تمام توجه و تمرکز خود را بر روی کارمند متمرکز کنید.

تمرکز آن بر روی کارمند به عنوان خالق و تصویرگر زندگی شخصی و کاری اس است.

کوچ سعی دارد راه حل ها، استراتژی ها و پاسخ ها را از درون خود کارمند کشف نموده و بیرون بکشد و از دادن راهکارهای مستقیم پرهیز کند.

**کوچینگ چیست و چه دستاوردهایی  
دارد و با کوچینگ قرار است چه تغییراتی  
در کارکنان ایجاد شود؟**

# توسعه خودآگاهی

کمک به شناخت موارد زیر در کارمند:

- خواسته ها و نیازها
- ارزش ها، باورها و اولویت ها
- چشم انداز، آرزوها و رویاهای شخصی

سوالات

- چه چیزهایی برای تو مهم هستند؟

# شناسایی و پرورش استعدادها و توانمندی ها

## اینشتین

- همه نابغه‌اند. اما اگر بخواهیم در مورد نبوغ یک ماهی به وسیله‌ی توانایی پریدنش روی شاخه درخت قضاوت کنیم، در تمام زندگی خودش را یک احمق خواهد دانست

## علاقه، استعداد و توانمندی

- چه بسا ما به حوزه‌ای علاقه داشته باشیم اما در آن زمینه استعداد نداشته باشیم.
- چه بسیار استعدادهایی که به علت برنامه ریزی نامناسب یا صرف نکردن زمان و انرژی، به توانمندی تبدیل نشده‌اند.
- چه توانمندی‌هایی که با ضرب و زور و فشار و تحمیل، به دست آورده‌ایم، اما استعدادمان در آنها چندان زیاد نیست.
- استعداد چیزی است که وقتی در یک حوزه خاص در ما ضعیف است، به سادگی نمی‌توان سطح آن را افزایش داد.



# تمرکز بر نقاط قوت به جای نقاط ضعف

## بیشتر افراد

- از نقاط ضعفشان آگاه هستند اما خیلی درباره نقاط قوتشان فکر نکرده اند.

## پیتر دراگر

- رهبران هنگامی که بر قوت ها بیش از ضعف ها متمرکز می شوند، اثربخش تر خواهند بود.

## بر مبنای یک همه پرسی

- تنها ۲۰ درصد کارکنان در سازمان های بزرگ اظهار می دارند، فرصت انجام کارهایی را دارند که در آن بهترین هستند.

# تمرکز بر نقاط قوت به جای نقاط ضعف

## شرکت سونی

- از کارکنان درخواست شد تا فعالیت هایی را که در آن برتر هستند و کارهایی را که از انجام آن لذت می برند و احساس راحتی می کنند، مشخص کنند.
- به طور مثال عملکرد یکی از کارکنان پس از انتقال به قسمت فروش تنزل یافت، شرکت سونی پیش از آنکه این کارمند را به ارائه عملکرد عالی در شغل جدید وادار نماید، علیرغم الزامات شغلی به مقایسه نقاط قوت وی اقدام نمود.
- شرکت دریافت که نقطه قوت این کارمند در ارتباطات رخ به رخ است، در حالیکه شغل جدیدش مستلزم تعاملات اجتماعی بسیار اندکی بود. شرکت سونی نقش جدیدی برای این کارمند ایجاد نمود که باعث بهبود نقاط قوت وی می شد. طی یک سال، تیم این کارمند رکورد فروش را به دست آورد و با هزینه های کمتر، سود را افزایش داد.

# تمرکز بر نقاط قوت به جای نقاط ضعف

## شرکت راک اسپیس هاوستینگ

- این شرکت فرصتی را برای کارکنان خود فراهم آورده است تا بیش از آنکه آنها را ملزم سازد بر کارهایی که به آن علاقه مند نیستند و در آن استعدادی ندارند، متمرکز شوند، نقاط قوت خود را توسعه بخشند.

## کارکنان را طوری کوچ کنید که

- با استفاده از تکنیک طوفان مغزی، یک لیست از نقاط قوت خود بسازند.

## توسعه یادگیری

درگیر کردن کارمند در فرایند یادگیری (یادگیری غیر  
مستقیم)

ایجاد علاقه، انگیزه و نگرش مثبت نسبت به یادگیری در  
کارمند

سرعت بخشیدن به فرایند یادگیری کارمند

ارتقای قابلیت های کارمند در استفاده از آموخته ها

# توسعه مهارت تصمیم‌گیری و حل مساله

کمک به کارمند در:

- تبدیل مشکلات به مساله
- شناخت دقیق مساله و ابعاد آن
- شناسایی گزینه‌های ممکن برای حل مساله
- فراهم کردن زمینه‌های فکر کردن به گزینه‌های خلاقانه
- انتخاب مناسب‌ترین گزینه از بین گزینه‌های موجود

# توسعه مهارت هدف گذاری و برنامه ریزی

کمک به کارمند در:

- تعریف اهداف بلندمدت و کلان
- تعریف اهداف کوتاه مدت و عملیاتی
- اولویت بندی اهداف
- برنامه ریزی و تدوین نقشه راه
- متعهد و ثابت قدم ماندن در راه رسیدن به اهداف
- تمرکز بر اهداف و بیرون آمدن از سردرگمی و پراکندگی

# افزایش کیفیت زندگی

کمک به کارمند در:

- افزایش رضایت شغلی
- افزایش تاب آوری یعنی توان مقابله با چالش ها و عوامل استرس زا
- افزایش اعتماد به نفس و خودباوری
- تعادل بین کار و زندگی

# مدیریت تغییرات فردی

## کمک به کارمند در:

- پذیرش تغییرات و عدم مقاومت در برابر آن
- شناسایی شکاف موجود بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب و پر کردن شکاف

## کمک به تغییر:

- الگوهای فکری، باورها و نگرش های مانع پیشرفت
- ترس ها، بهانه تراشی ها و توجیه گری ها



# تقویت تفکر

کوچینگ فرایند برانگیزاننده تفکر

تقویت رویکرد فکر کردن قبل از اقدام

تقویت انواع تفکر در کارمند:

- تفکر انتقادی
- تفکر سیستمی
- تفکر جانبی، واگرا و خلاقانه

# تقویت اعتماد به نفس

اگر کارمند در جلسه بیان کند که شاید از عهده این کار برنیایم نشان دهنده این است که کوچی از زبان منفی استفاده کرده است.

این زبان منفی، آنها را به سمت یک پیشگوییِ خودخواسته منفی پیش می برد.

در اینجا لازم است اعتماد به نفس و خودباوری کوچی بهبود یابد.

وقتی فکرهای منفی مان را با مثبت عوض می کنند، شروع می کنند به نتایج مثبت گرفتن.

# تقویت اعتماد به نفس

لازم است زبان منفی کارمند تحلیل شود:

- من نمی توانم: چرا نمی تواند؟ ضعف مهارتی، ترس، پيشداوری، فرار از مسئولیت و عمل، بهانه جویی
- من شکست خوردم: او باید آن موقعیت را به عنوان تجربه ای ببیند که می تواند در آینده به وی کمک کند.
- من هرگز؛ من همیشه؛ که نوعی تعمیم نادرست است.
- من تلاش خواهم کرد. من سعیم رو می کنم: این که به مغز بگویند تلاش کند، یک جمله خیلی مفید برای فرار است. ما در واقع داریم خود را برای شکست تنظیم می کنیم: «اگر من موفق نشوم، حس خیلی بدی نخواهم داشت، چون من فقط گفته ام که تلاش خواهم کرد».

# اقدام کردن و عملیاتی بودن

برای ایجاد حرکت،  
کارمند باید اول  
دلیل اصلی  
اقدامات را پیدا  
کند.

وظیفه یک کوچ،  
برانگیختن کارمند  
به اقدام و عمل  
است.

به عمل کار برآید  
به حرف نیست.

# ایجاد عادت های رفتاری خوب و تغییر عادت های رفتاری بد

## خودداری از بازگشت به عادت های قدیمی

- در حالی که کارمند در مسیر اهداف پیش می رود، ممکن است وسوسه شود و قبل از حرکت رو به جلو، به عقب بردارد.