

به نام خدا
دوره آموزشی

مدیر در نقش کوچ (۲)

ارائه شده برای مدیران کارخانه نیان الکترونیک

تیرماه ۱۳۹۷

مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

<http://www.mjahangir.ir>

مدیر در مقابل کارمندانش چه نقش هایی می تواند ایفا کند؟

موضوع	مدیر در نقش کوچ Manager as a coach	مدیر در نقش منتور Manager as a mentor	مدیر در نقش مشاور Manager as a consultant	مدیر در نقش سرپرست Manager as a supervisor
تمرکز	کمک به کارمند در تحقق اهداف سازمانی	انتقال تجربه به کارمند	ارائه راهکار به کارمند	ارجاع کار و دادن دستور به کارمند
منبع	تکنیک کوچینگ	تجربه مدیر	دانش مدیر	جایگاه سازمانی مدیر
ارائه دهنده راهکارها	خود کارمند	بیشتر مدیر	بیشتر مدیر	بیشتر مدیر
تاکید بر نقاط قوت/ضعف	بیشتر بر نقاط قوت	بیشتر بر نقاط ضعف	بیشتر بر نقاط ضعف	نقاط قوت و ضعف
جایگاه نسبت به مخاطب	همراه و همگام	داشتن تجربه بیشتر	داشتن دانش بیشتر	رئیس و مرئوس و جایگاه سازمانی بالاتر
سبک رهبری	کارمندگرا	کارمندگرا	وظیفه گرا	وظیفه گرا
توجه به عواطف	زیاد	زیاد	کم	کم
ابزارها	پرسشگری، گوش دادن، بازخورد، همدلی	گفتن	گفتن	گفتن

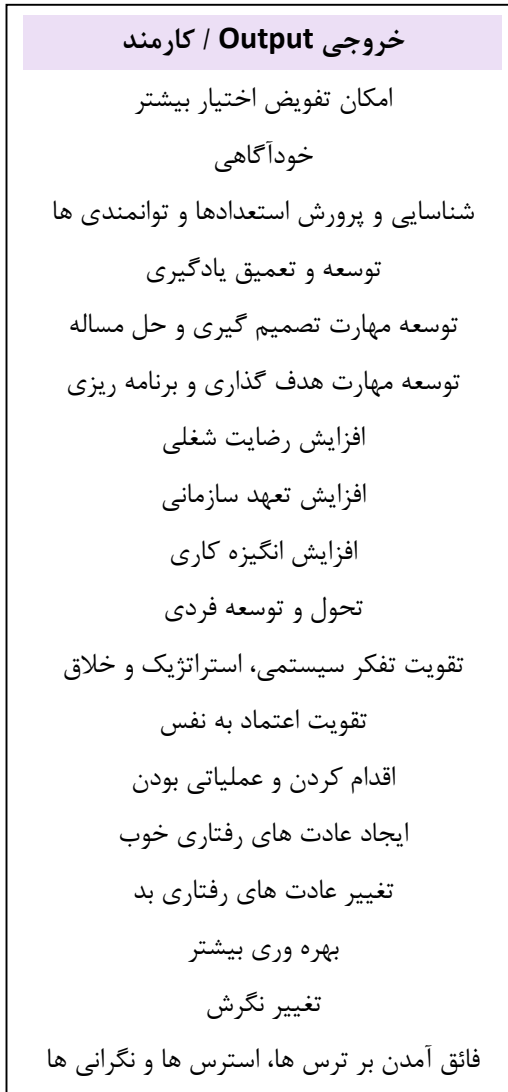
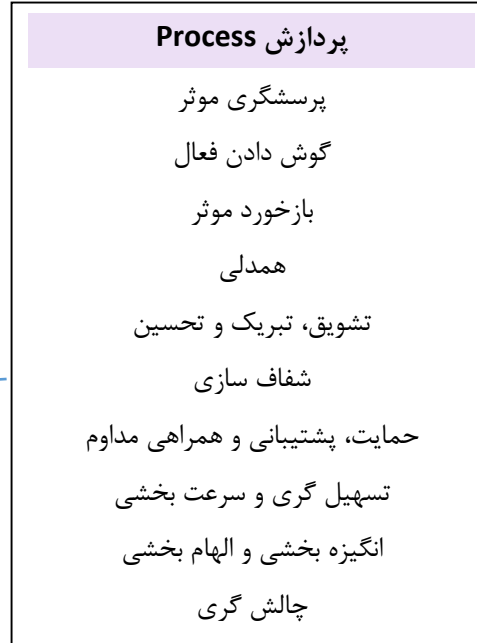
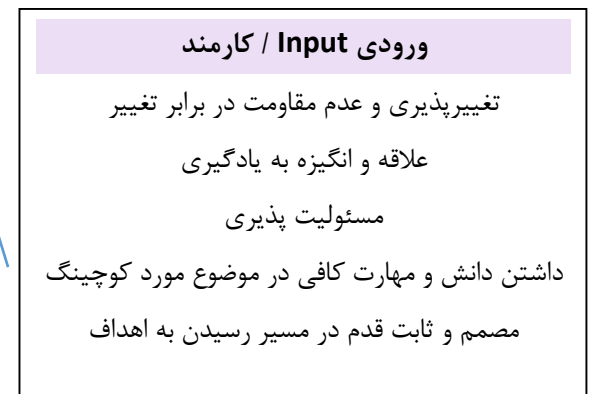
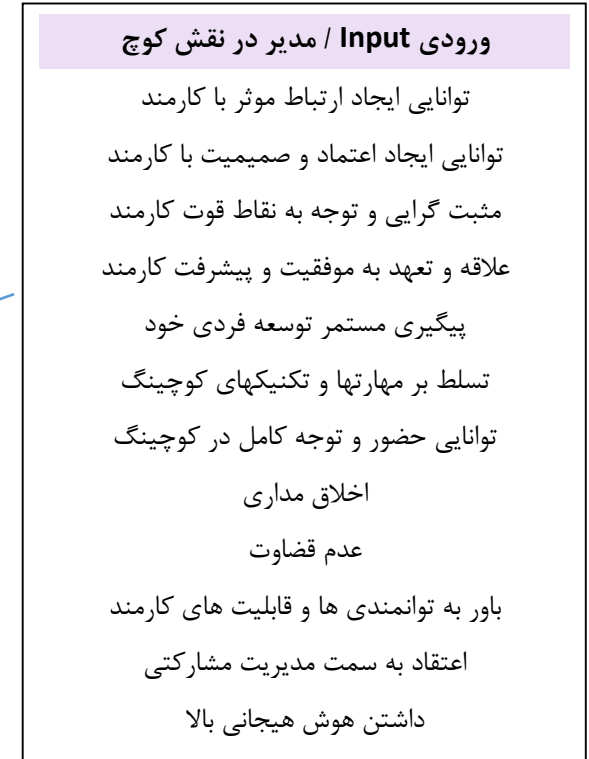
موارد استفاده هر یک از نقش های مدیریتی چیست؟

<ul style="list-style-type: none"> • مواردی که کارمند در آن ها دانش و مهارت ندارد • مواردی که نیاز به ابلاغ دستور است • نبود فرصت کافی برای حل مساله • زمانی که فرصت و شرایطی برای ریسک کردن وجود ندارد • وقتی کارمند توان و حوصله فکر کردن ندارد 	<p>مدیر در نقش سرپرست</p>	<ul style="list-style-type: none"> • زمان ارزیابی عملکرد و زمان بازخورد عملکرد • داشتن فرصت کافی برای حل مساله • مواردی که کارمند در آن ها دانش و مهارت دارد • مواردی که مدیر در آن ها دانش و تجربه ندارد • در زمان تفویض اختیار به کارمند • در زمان مصاحبه شغلی با متقاضی همکاری • زمانی که قرار است کارمند توانمند شده و پرورش یابد • مواردی که نیاز به خلاقیت و نوآوری کارمند است 	<p>مدیر در نقش کوچ</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مواردی که کارمند در آن ها دانش و مهارت ندارد • نبود فرصت کافی برای حل مساله • وقتی کارمند توان و حوصله فکر کردن ندارد 	<p>مدیر در نقش مشاور</p>	<ul style="list-style-type: none"> • در زمان جانشین پروری • مواردی که در آن ها کارمند تجربه ندارد • زمانی که کارمند تازه کار است • نبود فرصت کافی برای حل مساله 	<p>مدیر در نقش منتور</p>

نمونه مسائل و موضوعاتی که می توان برای آن ها از کوچینگ استفاده کرد

اثربخش تر کردن جلسات کاری	مدیریت تعارض با سایر همکاران	کنترل استرس کاری	کنترل خشم	تعامل با مشتریان	مدیریت زمان
متقاعد کردن مدیران در جلسات کاری	ادامه تحصیل در جهت ارتقای شغلی	یکنواختی وظیفه شغلی	بیان دغدغه ها به مدیر	افزایش دقت کاری	تعادل بین کار و زندگی

سیستم کوچینگ چگونه است؟



چگونه جلسات کوچینگ را اداره کنیم؟ (بر اساس مدل ORACLE)

	<ul style="list-style-type: none"> • اهداف مدنظر شما در این زمینه چیست؟ در پایان می خواهید به چه نتیجه و خروجی برسید؟ • این اهداف را چگونه تصور می کنید؟ • زمان موردنظر شما برای رسیدن به این هدف چه میزان است؟ 	<p>۱</p> <p>Outcome</p> <p>تعیین نتیجه و خروجی موردنظر</p>
<p>مسأله و ابعاد آن چیست؟ دلایل بروز مسأله چیست؟</p> <p>برای حل مسأله با چه موانعی در خودتان (نبود مهارت و دانش، انگیزه پایین و ...)، در دیگران (مشتری عصبی، مدیر مضطرب و ...) و در محیط پیرامون (منابع ناکافی، تغییر کردن زمان در دسترس و ...) روبرو هستید؟</p> <p>در مورد این موضوع چه فاکتورهایی از اهمیت بیشتری برخوردار هستند؟</p>		<p>۲</p> <p>Real Issue</p> <p>بررسی واقعیت ها</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • تاکنون چه اقداماتی انجام داده است؟ چه موفقیت هایی داشته است؟ • راهکارهای شما کدامند؟ گزینه های ممکن چیست؟ • چه راه حل های دیگری وجود دارد؟ 	<p>۳</p> <p>Alternatives</p> <p>شناسایی و تعیین گزینه ها</p>
<p>آزادانه راهکارهای خلاقانه ای برای حل مسأله پیشنهاد دهید.</p> <p>چطور می توان ایده های موجود را اصلاح کرد و یا درباره راهکارهایی که تاکنون امتحان نشده اند، اندیشید؟</p>		<p>۴</p> <p>Creative Idea</p> <p>شناسایی ایده های خلاقانه</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • مزایا و معایب همه راهکارهایی را که در دو مرحله قبل ارائه شده اند را برشمردید؟ • معیارهای مدنظر شما برای ارزیابی گزینه ها چیست؟ • تمام گزینه ها را از ۱ تا ۱۰ امتیازدهی کنید. 	<p>۵</p> <p>Likelihood of Success</p> <p>تعیین احتمال موفقیت گزینه ها</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • طرح و نقشه و اقدامات اجرایی شما چیست؟ • چه کسانی می توانند در اجرا به شما کمک کنند؟ • چه زمان بندی برای اجرا مدنظر دارید؟ • چه موانعی در مسیر اجرا پیش روی شماست؟ برای غلبه بر این موانع چه پیشنهاداتی دارید؟ 	<p>۶</p> <p>Execute</p> <p>تعریف اقدامات اجرایی</p>

چند نمونه سوال در موقعیت های مختلف

<ul style="list-style-type: none"> • ویژگی های یک کارمند خوب چیست؟ • چه چیز این سازمان برایتان مهم است؟ • با چه نوع مدیری بهتر می توانید کار کنید؟ • چرا این کار را انتخاب کردید؟ • چشم انداز و اهداف فردی و شغلی شما در آینده چیست و به کجا می خواهید برسید؟ • اگر در کار خود نیاز به دانشی داشتید یا در مهارتی نیاز به بهبود داشتید، چه می کنید؟ • رؤیای شغلی شما چیست؟ اگر می توانستید هر کاری که بخواهید در زندگی بکنید چه می کردید؟ 	<p>کوچینگ مصاحبه شغلی</p>
<ul style="list-style-type: none"> • اهداف شما در این پروژه چیست؟ • چه مواردی در این پروژه برای شما بسیار خوب بوده است؟ به چه دلیل؟ • در این پروژه با چه موانعی مواجه شدید؟ • احساس می کنید چه پشتیبانی یا منابعی نیاز دارید؟ • موفقیت این پروژه را چگونه اندازه گیری خواهید کرد؟ • در این پروژه چه مواردی را آموخته اید؟ • من متعجبم که چرا این پروژه دو ماه طول کشیده است. ما نیاز داریم که این پروژه را در یک ماه، ببندیم. چگونه می توانم به شما کمک کنم که به آن دست پیدا کنید؟ 	<p>کوچینگ پروژه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • برای اینکه در شغل خود موفق شوید به چه مهارت هایی نیاز دارید؟ در این مهارت ها از ۰ تا ۱۰ چه امتیازی به خود می دهید؟ برای تقویت مهارت های خود چه برنامه ای دارید؟ • به چه جنبه هایی از شغل بیش تر علاقه مند هستید؟ • شما امیدوارید در یک سال بعد/ پنج سال بعد به چه جایگاه دست یابید؟ • کجا/چه زمانی احساس می کنید که در بهترین حالت شغلی خود قرار دارید؟ • به طور خاص چه چیزهایی باعث احساس رضایت/عدم رضایت در مورد کار شما می شوند؟ • زمانی که از کار خود ناراضی بودید برای بهتر شدن شرایط چه کارهایی انجام دادید؟ • اگر قرار بود امروز یکی از مسئولیت هایی که دارید از دوستان برداشته می شد کدام را انتخاب می کردید؟ • چه چیزی برای رسیدن به هدف شغلی که تا الان به آن نرسیده اید نیاز دارید؟ • چه چیزی در شغل شما وجود دارد که به شما انگیزه می دهد؟ • در چه کارهایی بیشتر کارآمد هستید؟ کجا می توانید بیشترین تأثیر را بگذارید؟ 	<p>کوچینگ شغلی</p>

کوچینگ تصمیم گیری کاری

- چه چیزهایی نیاز دارید بدانید تا یک تصمیم خوب بگیرید؟
- یک تصمیم خوب چه مشخصاتی دارد؟
- معمولاً شما چگونه تصمیم می گیرید؟
- مزیت ها و معایب دنبال کردن هر کدام از گزینه ها چیست؟ چه چیزی بیشترین مزیت را دارد؟
- حس شما به شما چه می گوید؟ انجام چه کاری احساس درستی در شما بوجود می آورد؟
- انجام این اقدامات روی افراد اطراف شما چه تأثیری می گذارد؟ به نفع چه کسانی و به ضرر چه کسانی است؟
- نظر اعضای تیم شما چیست؟ اگر به عنوان یک تیم تصمیم بگیرید چطور است؟
- چه ترس ها و حس های درونی روی واکنش شما تأثیرگذار هستند؟ چگونه می توانید آن ها را از فرایند تصمیم گیری حذف کنید تا بتوانید بهتر تصمیم بگیرید؟
- آیا این تصمیم شما را به جایی که می خواهید می رساند یا راه بهتری وجود دارد؟ (چالش گری مثبت)
- معمولاً وقتی شما در مورد این تصمیم صحبت می کنید کلماتی مانند «شاید»، «احتمالاً»، «باید» و «ممکن است» زیاد می شنوم. فکر می کنید چه چیزی پشت آن کلمات است؟