

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مدیریت تغییر و تحول

کوچینگ (Coaching)

ابزاری برای تسهیل تغییر و تحول ۱

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

قبل از تعریف کوچینگ
نیم نگاهی به ریشه کلمه
کوچ

کالسکه های کاکس Kocks

اختراع روستایی به نام کاکس در مجارستان در قرن ۱۵

نامگذاری کالسکه های
کاکس به عنوان **کوچ** در
انگلستان



حمل کالا بین دو شهر وین و بوداپست/متداول شدن در اروپا در قرن ۱۶

دانشگاه آکسفورد



کوچ یک اصطلاح عامیانه برای معلمان بود که با تدریس در منزل،
دروس سخت را به زبانی ساده برای دانشجویان توضیح می دادند تا
برای امتحانات آماده شوند.



بر اساس ریشه های کلمه
کوچ، تعریف شما از
کوچینگ چیست؟

کوچینگ چیست؟

کالسکه کاکس

کالسکه رسیدن به مقصد را راحت تر می کند.

معلمان خصوصی آکسفورد کوچ

باعث می شوند دانشجویان راحت تر در امتحانات موفق شوند.

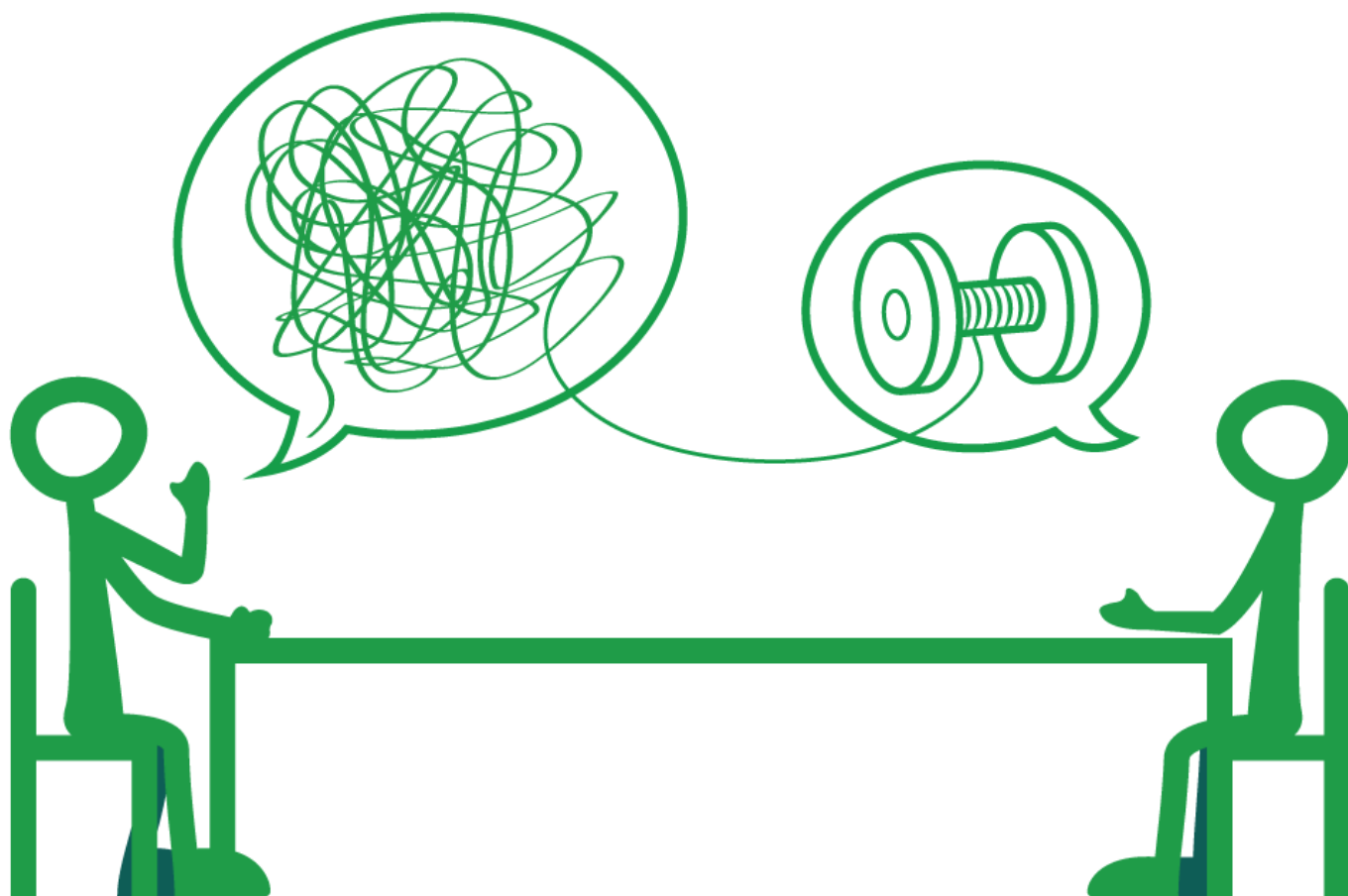


به مرور زمان، عنوان کوچ به کسی اطلاق می شد که به دیگران کمک می کند تا کاری را از ابتدا تا پایان با موفقیت به انجام برساند.

کوچینگ (Coaching) چه هست؟

- کمک کردن به فرد، گروه یا سازمان برای رفتن از محل کنونی به جایی است که دوست دارد در آنجا باشد.
- کوچ یک وسیله و یک همراه برای پیشبرد و رسیدن به اهداف
- فرآیندی تعاملی که در آن گفتگویی میان کوچ و کوچی انجام می شود که هدف این گفتگو، کمک به کوچی در جهت دستیابی به اهداف شغلی و بهبود عملکردش
- کوچ، همراه کوچی در مسیر تغییر و تحول

کوچینگ نوعی شراکت است



کوچ حرفه ای
استخدام شده
در داخل
سازمان



کوچینگ در
محیط
سازمانی



مدیری که
مهارت
کوچینگ را فرا
گرفته است.



کوچ حرفه ای
از بیرون
سازمان

پیشکسوتان کوچینگ

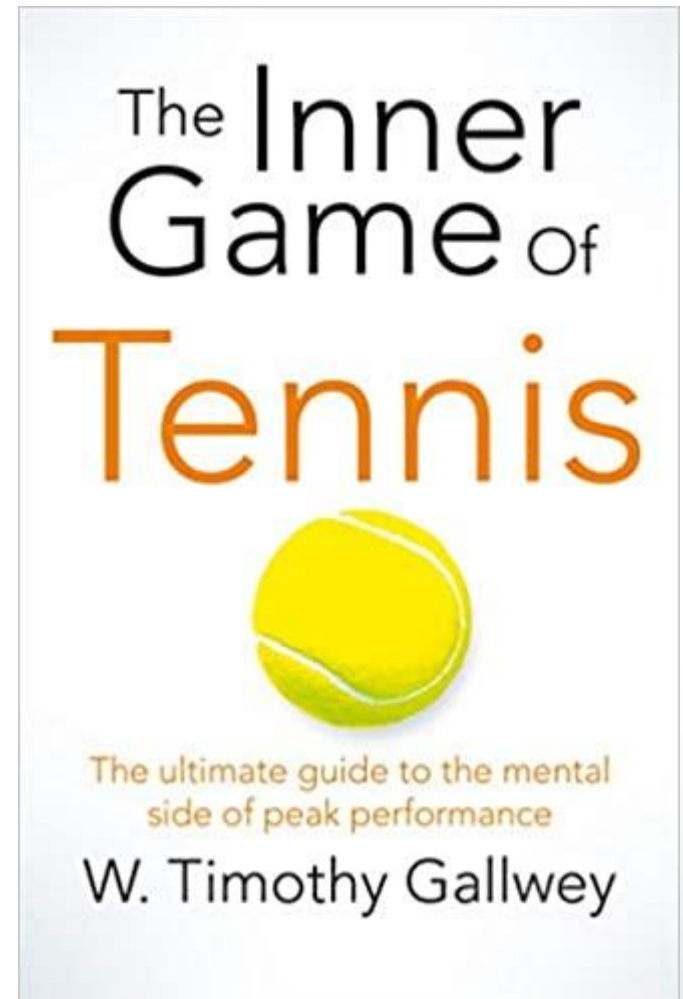
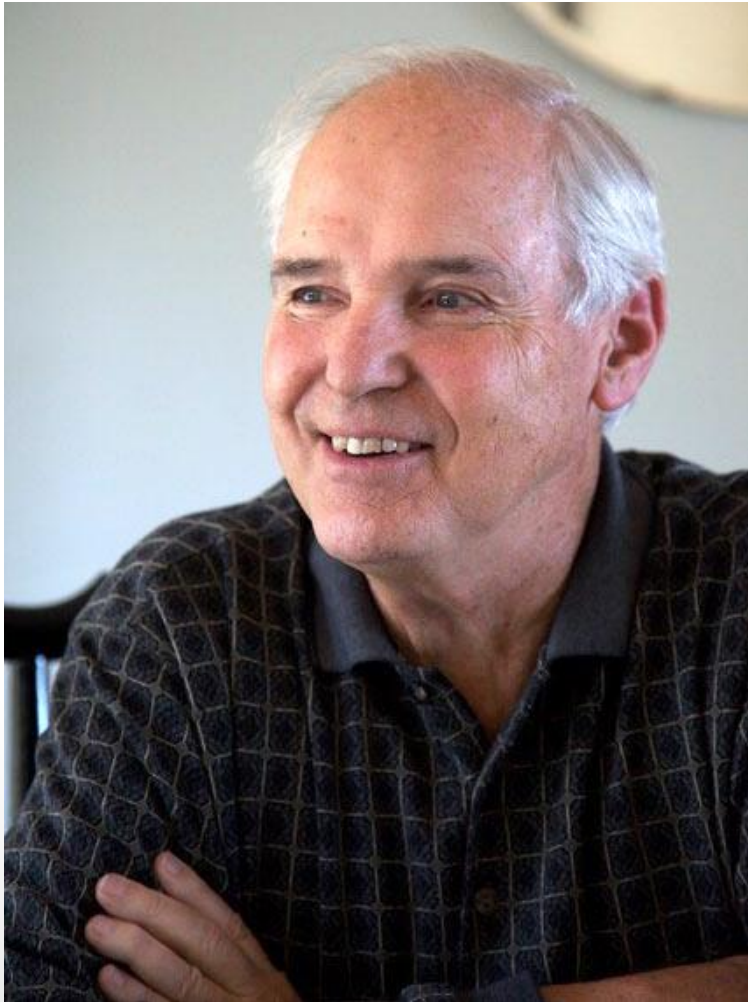
Thomas Leonard



Thomas Leonard

- معرفی کوچینگ به مفهوم امروزی در اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط Thomas Leonard در آمریکا
- به عنوان یک مشاور مالی، متوجه شد اغلب افرادی که برای گرفتن مشاوره های مالی به او مراجعه می کنند، مسائل مالی تنها بخش کوچکی از مشکلاتشان محسوب می شود.
- آن چه که آن ها واقعاً به دنبال آن هستند؛ مشاوره های عمیق درباره مسائل زندگی است.
- ارائه خدمات در زمینه **کوچینگ زندگی** توسط Leonard

Timothy Gallwey



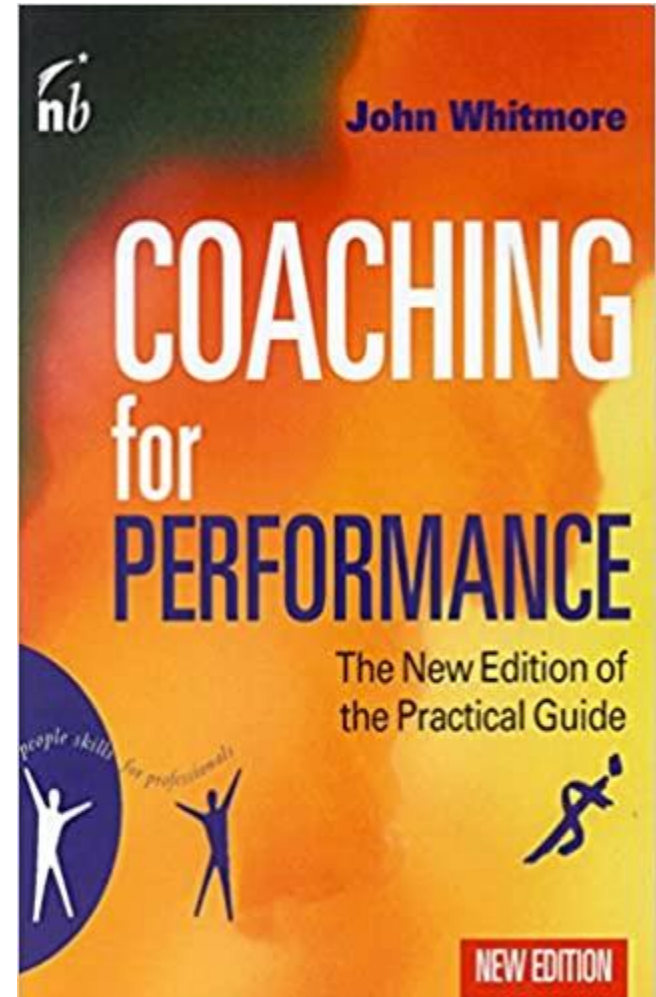
Timothy Gallwey

- کتاب «بازی درونی تنیس» در سال ۱۹۷۴ توسط تیموتی گالوی، آغازی بر توسعه کوچینگ به شکل امروزی
- گالوی (مربی تنیس) در حین آموزش با عمیق شدن روی رفتارهای شاگردانش توانست سبک جدیدی در بازی تنیس خلق کند که اسمش را **بازی درونی** گذاشت.
- حریف درونی که در بازی تنیس، به حریف آن طرف تور، اضافه می شود. این حریف، صدایی درونی است که قضاوت و انتقاد می کند، حریفی که ساخته و پرداخته ذهن اوست و معمولا موجب تضعیف او می شود.

Timothy Gallwey

- این حریف در گوش بازیکن می‌خواند که «حریفت بسیار قوی است و امکان شکست دادنش برای تو غیرممکن است» و یا می‌گوید که «تو بسیار قوی هستی و امکان شکست خوردن از این حریف خیلی کم است».
- این جملات بازیکن را شکست می‌دهد. در واقع بازیکن به خودش باخته است نه حریفی آن طرف زمین.
- بزرگ‌ترین مانع بر سر راه موفقیت در درون فرد قرار گرفته است.
- **کوچ** بر روی موانع ذهنی مخاطب کار می‌کند و مسیر را برای رسیدن به اهداف و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه‌ی او هموار می‌سازد.

John Whitmore



John Whitmore

- راننده حرفه ای مسابقات بود و پس از اتمام دوره ورزشی اش تبدیل به یک تاجر موفق گردید.
- در سال ۱۹۷۲ میلادی گالوی را ملاقات و به او کمک کرد تا به ترویج اصول بازی درونی بپردازد.
- در سال ۱۹۹۲ ایده های تیموتی گالوی در زمینه کوچینگ کسب و کار را، در کتابی به نام «کوچینگ برای عملکرد» منتشر کرد.

'Unlocking a person's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them' (Whitmore 2002).

مزایای کوچینگ از دیدگاه
بزرگان کسب و کار

مزایای کوچینگ از دیدگاه بزرگان کسب و کار

“ هر فردی به یک کوچ نیاز دارد

**EVERYONE
NEEDS
A COACH.**

— BILL GATES



مزایای کوچینگ از دیدگاه بزرگان کسب و کار

همیشه وقتی کاری را شروع می کنی، توصیه های مختلفی از دیگران می شنوی. یکی از این توصیه ها که به من مربوط می شود داشتن کوچ است. در یکی از خاطرات جلسات هیئت مدیره مان در سال ۲۰۰۲، جان دوئر به من گفت که تو به یک کوچ احتیاج داری. در پاسخ گفتم: ولی به من به کوچ احتیاج ندارم. من یک مدیر عامل با تجربه هستم. چرا به کوچ نیاز داشته باشم؟ مگر اتفاقی افتاده است؟ او گفت: فقط تو نیستی که به کوچ احتیاج داری. همه به کوچ نیاز دارند. بنابراین بیل کمپل کوچ من شد و خیلی خوب به گوگل خدمت کرد.



Google

اریک اشمیت مدیر عامل پیشین گوگل

**چرا در فرایند تحول باید از
کوچینگ استفاده کنید؟**

چرا در فرایند تحول باید از کوچینگ استفاده کنید؟

مسیر تغییر و تحول مسیری دشوار و پر مانع



اهمیت نیروهای انسانی و همراهی آنان در فرایند تحول



کوچینگ ابزاری نوین و موثر در تسهیل فرایند تحول با تاکید بر کارکنان

**صلاحیت‌های مورد نیاز
مدیر تحول در نقش کوچ**

شایستگی‌های مورد نیاز مدیر تحول در نقش کوچ

کمتر بگویید و بیشتر پرسید

گوش شنوا داشته باشید

همدلی کنید

بدون قضاوت و نصیحت بازخورد دهید

حمایت کنید و همراه باشید

اعتماد و صمیمیت ایجاد کنید

بر استعدادها و نقاط قوت کارمندان تاکید کنید

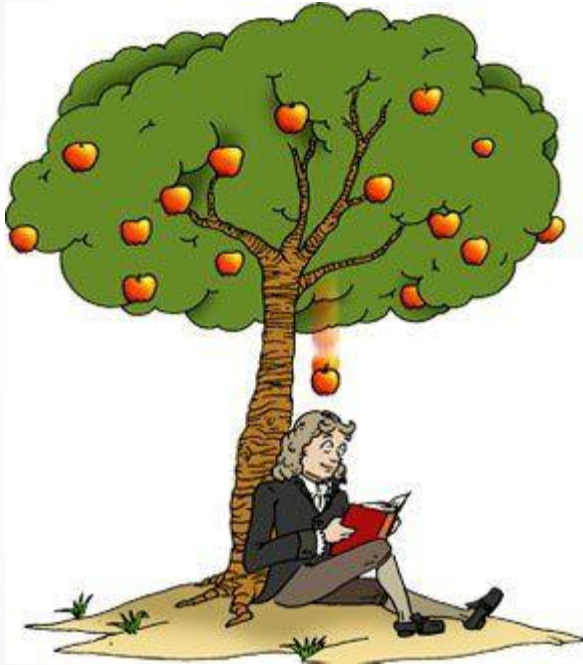
تشویق کنید و تبریک بگویید

چالش‌های مثبت ایجاد کنید

برنامه ریزی و اقدام را تشویق کنید

کمتر بگویند و بیشتر برسند

کمتر بگویید و بیشتر پرسید



- برنارد باروک
- میلیون ها نفر دیدند که سیب از درخت افتاد ولی فقط نیوتن پرسید چرا افتاد؟
- چرا پرسشگری؟
- هدف شما از گفتگوی کوچینگ این است که کارمندان به فکر وادار شود و بتواند برای مسائل کاری راهکارهای مناسب و نویی پیدا کند.
- برای اینکه بتوانید فکر کارمند را برانگیخته کنید، باید ذهن او را قلقلک دهید.
- پرسش، ابزار بسیار موثری برای این کار است.

کمتر بگویید و بیشتر پرسید

- فرایند کوچینگ از طریق پرسش مدیریت می شود
- شما سوالاتی را می پرسید و کارمندان پاسخ ها را می دهد.
- پرسشگری باعث تحریک ذهن ناخودآگاه کارمند می شود.
- پرسش های عمیق و تحریک کننده به اعماق ذهن او نفوذ می کند به طوری که به او کمک می کند که در مساله و موضوع مورد گفتگو عمیق شود
- به پاسخ ها و راهکارهای جدیدی برسد که پیش از این به آن ها فکر نمی کرده و به ذهنش خطور نکرده بود.



چرا کمتر بگویید و بیشتر پیرسید؟



- اطلاعات در اختیار کارمند است
- پرسش باعث ایجاد انگیزه می شود
- کلید تغییر، دانستن این که چه باید کرد نیست بلکه داشتن انگیزه کافی برای تغییر است.
- افراد ترجیح می دهند از ایده ها و راهکارهای خود استفاده کنند.
- حتی یک راهکار معمولی که به وسیله خود کارمند مطرح شده است نسبت به راه حل خوبی که شما پیشنهاد داده اید، به احتمال بیشتری اجرا خواهد شد.

چرا کمتر بگویید و بیشتر برسید؟

- پرسش اعتماد به نفس ایجاد می کند
- زمانی که شما نظر کارمندان را می پرسید و به آن اهمیت می دهید در واقع این پیام قوی را می فرستید که «شما ایده های بسیار خوبی دارید. می دانم که از پس این کار بر می آید».



بایدهای پرسشگری موثر

- از پرسش های عمیق استفاده کنید: تا فکر کارمند را درگیر کرده و تحریک کنید. مثلاً:
- چرا فکر می کنی باید در شرکت به سمت بازاریابی در شبکه های اجتماعی حرکت کنیم؟
- چگونه به این ضرورت رسیدی؟
- آیا این دلایل به اندازه کافی قانع کننده هستند؟

بایدهای پرسشگری موثر

- پرسش های بسته نپرسید
- آیا با روش دیگری می توانی این مساله را حل کنی؟
- نیت و فرضیات فکر کارمندان را بشناسید
- هر فکری، انعکاس یک نیت است. برای فهم اندیشه کارمندان باید نیتی که سرمنشأ آن اندیشه است را بشناسید.
- فرضیات تو در این باره که نمی توانی از عهده مسئولیت جدید بر بیایی چیست؟
- چگونه به این فرضیات رسیدی؟
- پیامدهای این فرضیات چیست؟
- چگونه می توانی این فرضیات را ارزیابی کرده، تایید و یا رد کنی؟

نمونه پرسش ها در موقعیت های مختلف

- وقتی کارمندان از برخورد تند همکاری با او شکایت می کند:
- وقتی همکاری با تو با تندی برخورد می کند، چه احساس و رفتاری خواهی داشت؟
- برای تغییر رفتار همکاری لازم است چه چیزی را در خودت تغییر دهی؟
- مانع اصلی در ارتباط تو و همکاری چیست؟
- چطور می توانی آن را برطرف کنی؟

نمونه پرسش ها در موقعیت های مختلف

• وقتی کارمندان می خواهد در شغل خود پیشرفت کند:

• برای این که در این شغل موفق شوی به چه مهارتهایی نیاز داری؟

• در این مهارت ها از ۰ تا ۱۰ چه امتیازی به خود می دهی؟

• برای تقویت مهارت های خود چه برنامه ای داری؟

• امیدوار هستی در یک سال و پنج سال بعد به چه جایگاه شغلی

دست پیدا کنی؟