

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

# مدیریت تغییر و تحول

## کوچینگ (Coaching)

### ابزاری برای تسهیل تغییر و تحول ۲

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

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

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

**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

**گوش شنوا داشته باشید**

# اهمیت گوش دادن فعال

- داستان کشتی، تعمیرکار، گوش دادن به صدای موتور کشتی، صورتحساب ۱۰/۰۰۰ دلاری، ۱ دلار برای ضربه، ۹۹۹۹ دلار برای شنیدن و تشخیص درست مشکل



# اهمیت گوش دادن فعال

- اکثر افراد خوب گوش نمی‌دهند
- هر فرد معمولی تنها از یک چهارم ظرفیت شنیداری خود بهره می‌گیرد.
- بقیه را صرف آماده شدن برای پرسیدن سؤال و یا اندیشیدن درباره راه‌حل‌های ممکن می‌کند.
- بیشتر افراد از کودکی آموزش‌هایی را برای گوش ندادن دریافت می‌کنند.

# چرا گوش دادن فعال مهم است؟



- شنیدن کی بود مانند گوش دادن
- مهم ترین پل ارتباطی میان شما و مخاطب
- گوش دادن همچون قلب کوچینگ
- ویلیام اوسلر پدر پزشکی نوین
- به مراجعه کننده خود گوش کنید؛ او تشخیص را به شما می گوید.
- سام والتون، موسس فروشگاه های زنجیره ای وال مارت
- علیرغم مشغله های کاری زیاد، زمانی را به گوش دادن به کارکنانش اختصاص می دهد.
- یکبار با هواپیمای شخصی خود به تگزاس سفر کرده بود، سپس بقیه راه را با کامیون وال مارت طی کرد تا به حرف های راننده کامیون گوش کند.

# چرا گوش دادن فعال مهم است؟

- الکس فرگوسن سرمربی سابق منچستر یونایتد

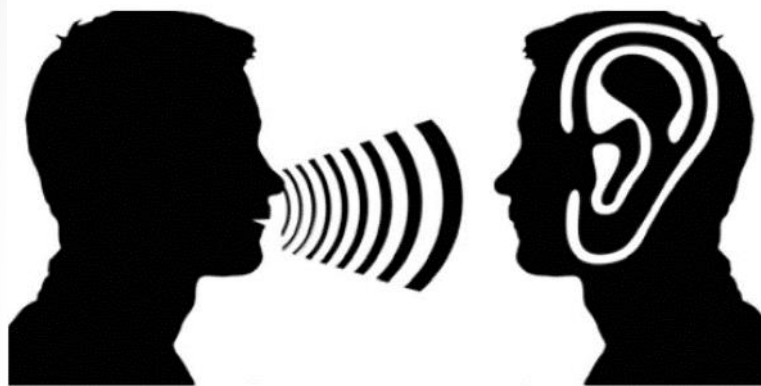
- اگر شما افرادی را هدایت می کنید، بهتر است درکی از شرایط آن ها داشته باشید.

- تنها روش برای پی بردن به این امر، استفاده از دو فعالیت مرتبط به هم است: گوش دادن و تماشا کردن.





## گوش دادن فعال چگونه است؟



- گوش دادن با تمرکز
- تایید با سر
- برقراری ارتباط چشمی
- مطرح کردن پرسش از صحبت‌های کارمند
- بازخورد دادن صحبت‌های کارمند
- کنار گذاشتن دغدغه‌ها، ایده‌ها، قضاوت‌ها و نظرات شخصی خودتان
- و گوش دادن به مخاطب با یک ذهن خالی

# گوش دادن فعال چگونه است؟

When people talk, listen completely.  
Most people never listen.

– Ernest Hemingway



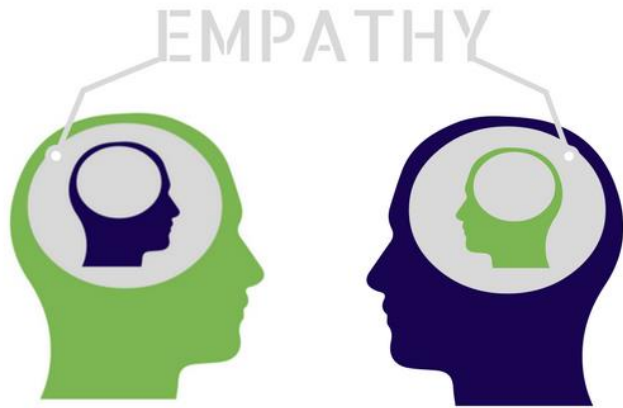
Buzzle.com

- تصدیق و تحسین
- همدلی
- قضاوت نکردن
- عدم مرور پاسخ
- فیلتر نکردن
- قطع نکردن صحبت
- حذف عوامل مزاحم محیطی

همدلی کنید

# چرا همدلی؟

- احتمالاً گاهی خواسته اید با کسی مشورت یا درددل کنید ولی این جملات را از طرف مقابل شنیده اید:



- «به نظرم ...»
- «آخه چرا تو این کار رو کردی؟»
- «خب اشتباه کردی که ...»
- «فکر می کنم تو باید...»
- عبارتهایی پر از قضاوت و نصیحت کردن یا زیاده‌روی در بیان احساسات

## همدلی چیست؟

- بتوانید، احساسات مخاطب و معنای آن را در لحظه درک کنید
- بتوانید با روشی با او ارتباط برقرار کنید که احساس کند درک شده است
- اگر بتوانید خودتان را جای مخاطب بگذارید و درک کنید او در یک شرایط مشخص چه احساسی دارد و چطور فکر می‌کند و دنیا را از دریچه چشم او ببینید و احساساتش را درک کنید.

**بدون قضاوت و نصیحت  
بازخورد دهید**

## بازخورد چیست؟

- شما بر اساس آن چه کارمندان در گفتگوی کوچینگ بیان می کنند، افکار، دیدگاه ها و نگرش هایش را به او بازخورد می دهید.
- بازخورد سوختی است که موتور بهبود عملکرد افراد را به حرکت در می آورد.
- با بازخورد دادن به کارمندان به او کمک می کنید تا با نوع نگاهش به مسائل آشنا شود
- قابلیت ها و نقاط قوت خود و امکانات و فرصت ها را بیابد
- فضاهایی که از دیدش پنهان مانده است را ببیند.

# چرا بازخورد؟

## • تحقیقات موسسه گالوپ

- از هر ۴ کارمند تنها یک نفر کاملاً موافق آن است که مدیر به او بازخورد موثر و درستی می‌دهد و یا بازخوردهای ارائه شده به رشد و ارتقای او کمک می‌نماید.

## • در پژوهش های دیگر

- اکثر افراد معتقدند که در سازمان آن ها، بازخورد کافی وجود ندارد یا بازخورد بیش از حد وجود دارد (مدیریت ذره بینی یا مدیریت خرد حاکم است).
- بیان کردند که بیشتر بازخوردها منفی است و بازخورد مثبت به اندازه کافی وجود ندارد.
- تعدادی نیز بر این باورند که اکثر بازخوردها گمراه کننده، مبهم یا باعجله هستند.

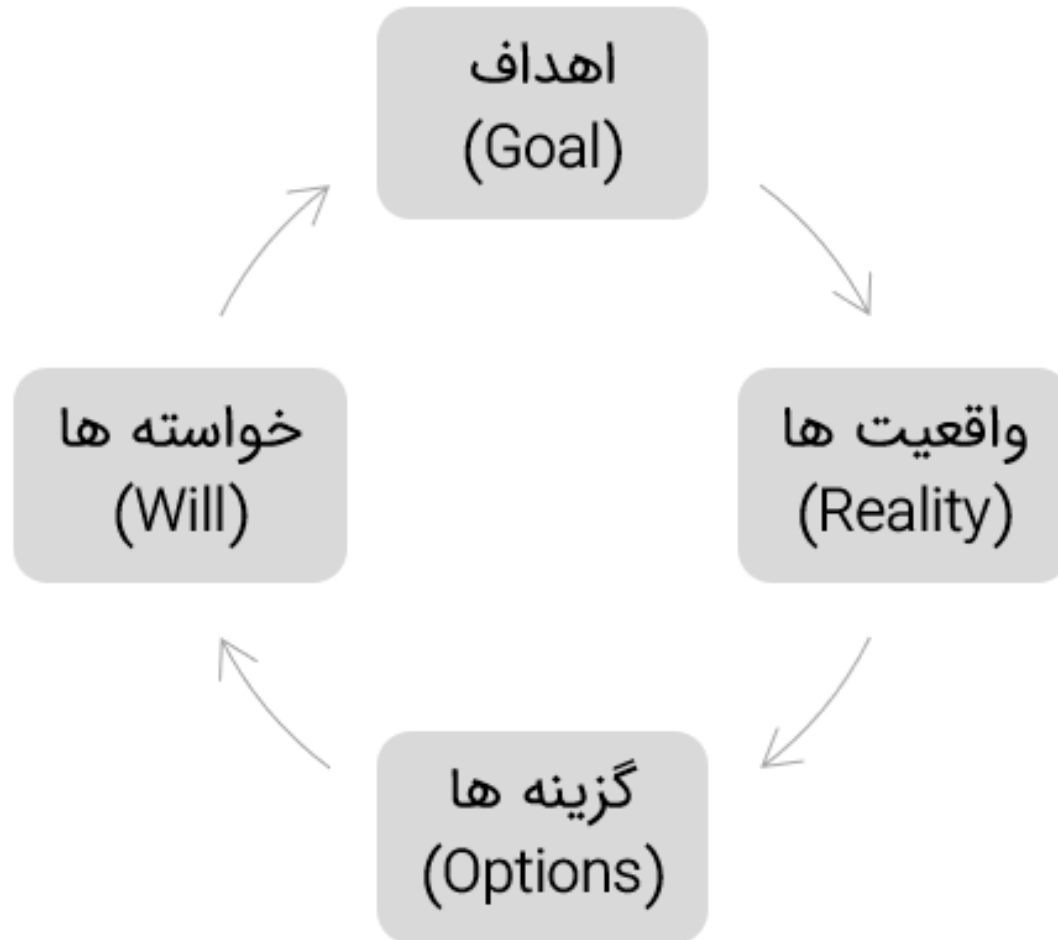


## بازخورد موثر چگونه است؟

- بر روی قوت های کارمند و نه ضعف های او متمرکز شود.
- به جای تمرکز بر شخصیت، بر کار او متمرکز شوید. از برجسب زدن خودداری کنید. مثلا به جای بیان جمله «تو کند هستی» بگویید: «برای من این سوال پیش آمده است که چرا پروژه X دو هفته طول کشیده است. نیاز است که پروژه در یک هفته، بسته شود. چگونه می-توانم به شما کمک کنم که پروژه زودتر تمام شود؟».

**مدل کوچینگ GROW**

# معرفی مدل Grow توسط جان ویتنور



## هدف (Goal)

- به چه هدفی می‌خواهی برسی؟
- چطور متوجه می‌شوی که به هدف رسیده‌ای؟
- رسیدن به این هدف چقدر برای تو اهمیت دارد؟ چه چیز رسیدن به این هدف، برای تو مهم است؟
- دوست داری کی به این هدف برسی؟

# واقعیت (Reality)

- به طور دقیق‌تر جزئیات موقعیت فعلی چیست؟
- اقدامات برای این مساله چي بوده؟
- بزرگ‌ترین موفقیت تو در این زمینه تاکنون چه بوده است؟
- بزرگ‌ترین مانع تو در این زمینه تاکنون چه بوده است؟

## گزینه ها (Options)

- اگر قادر باشید فهرستی از اقداماتی که می‌توانی انجام دهی را تهیه کنی در لیست چه چیزهایی خواهد بود؟
- چطور این لیست را اولویت‌بندی می‌کنی؟
- مزایا و معایب هر یک از این گزینه‌ها چیستند؟
- در گذشته چه روش‌هایی خوب بوده و عمل کرده؟
- اگر هیچ چیزی سد راهت نباشد، آن وقت چکار می‌کنی؟

## خواستہ (Will)

- چه کاری می‌خواهی انجام بدی؟
- کدام گزینه را انتخاب کرده‌ای؟
- کی می‌خواهی آن را انجام بدی؟
- لازم است چه موانعی را پشت سر بگذاری تا به هدف برسی؟
- چگونه می‌خواهی پیشرفت خود را ارزیابی کنی؟