به نام خدا

دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مدیریت تغییر و تحول سازمان

کوچینگ (Coaching)

ابزاری برای تسهیل تغییر و تحول

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 معلمانی بود که با تدریس در منزل، دروس سخت را به زبانی ساده برای دانشجویان توضیح می دانند 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 راحت‌تر می کند.

معلمان خصوصی آکسفورد کوچ

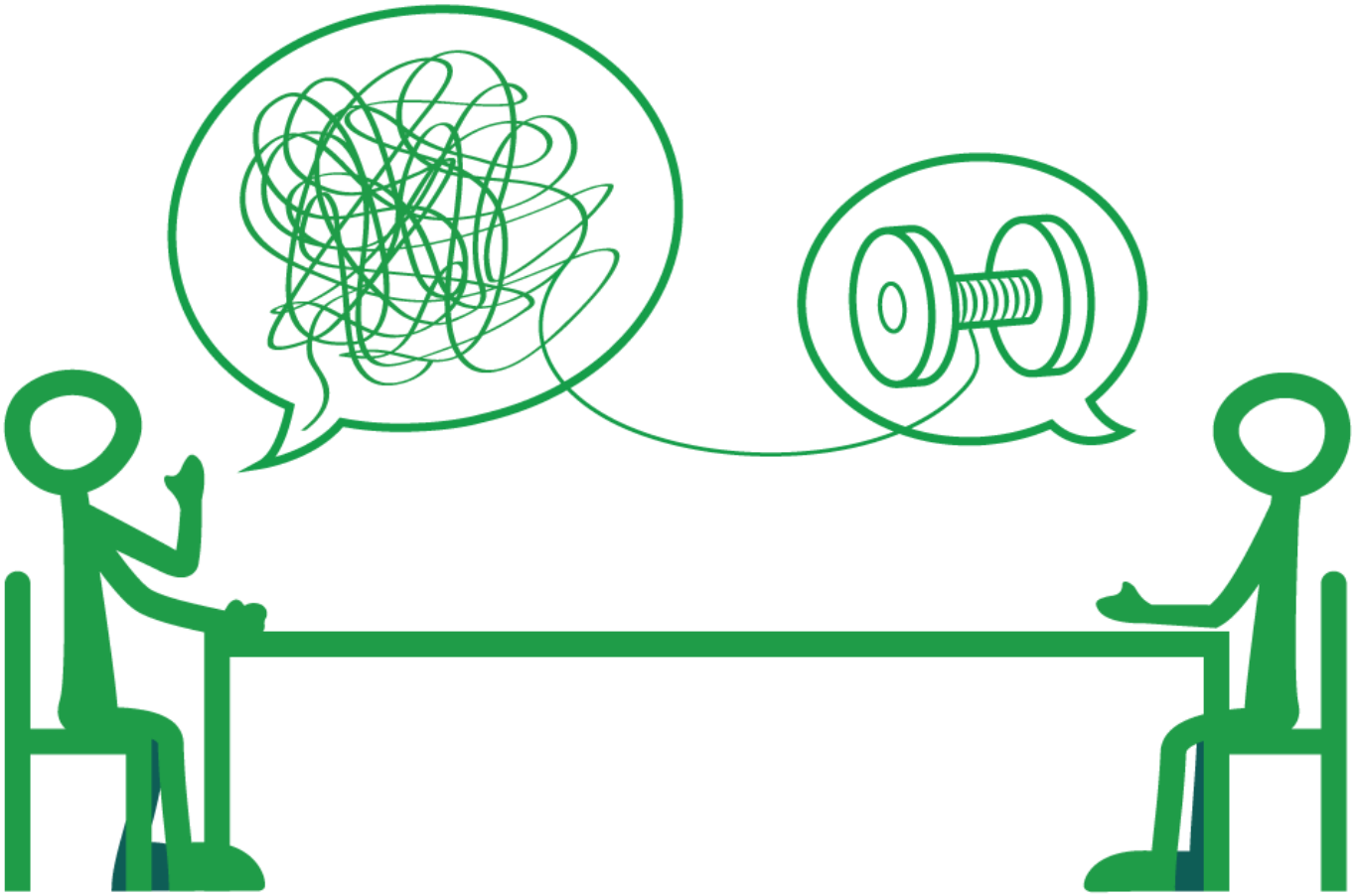
باعث می شوند دانشجویان راحت‌تر در امتحانات موفق شوند.

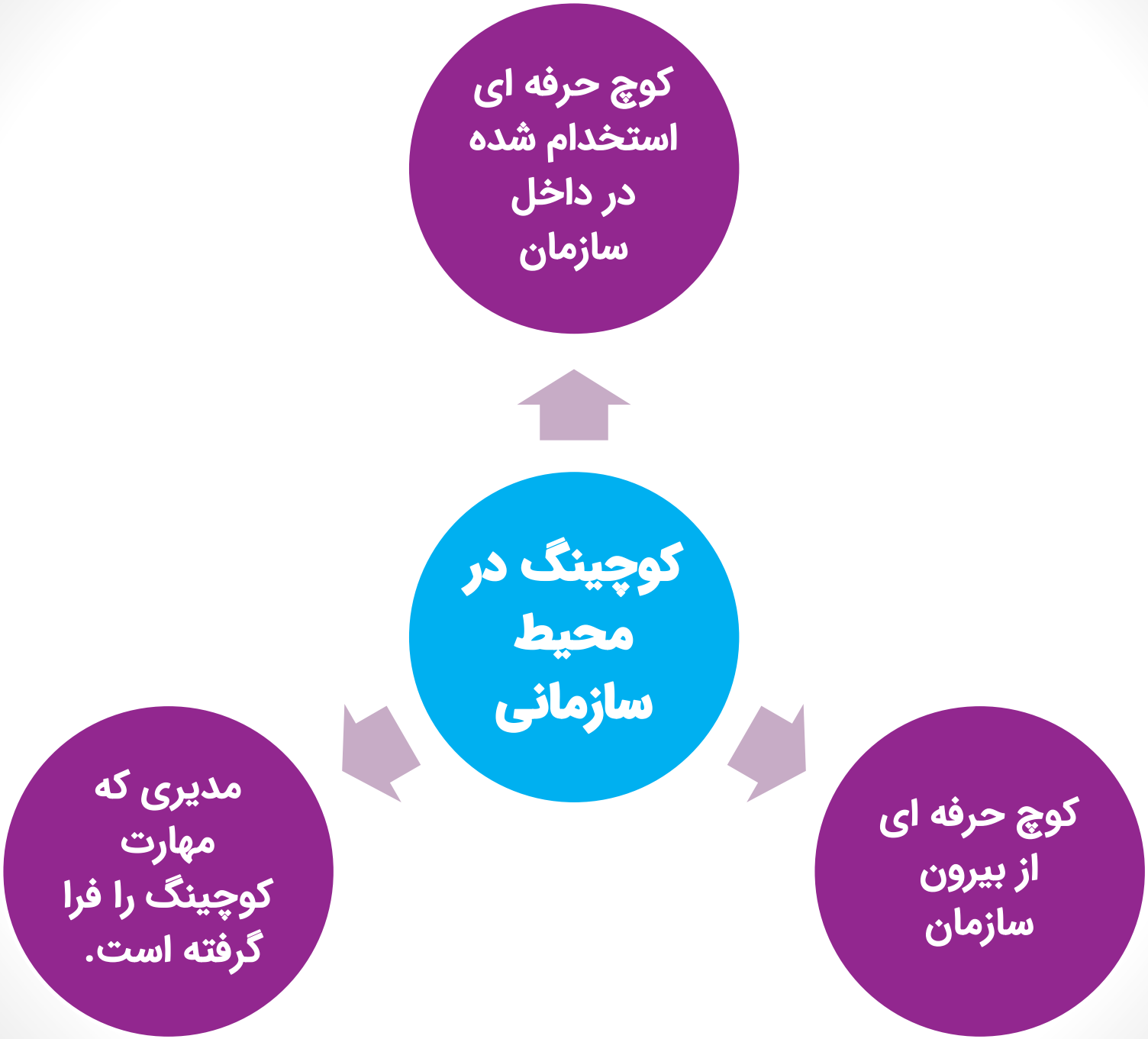
به مرور زمان، عنوان کوچ به کسی اطلاق می شد که به دیگران کمک می کند تا کاری را از ابتدا تا پایان با موفقیت به انجام برساند.

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

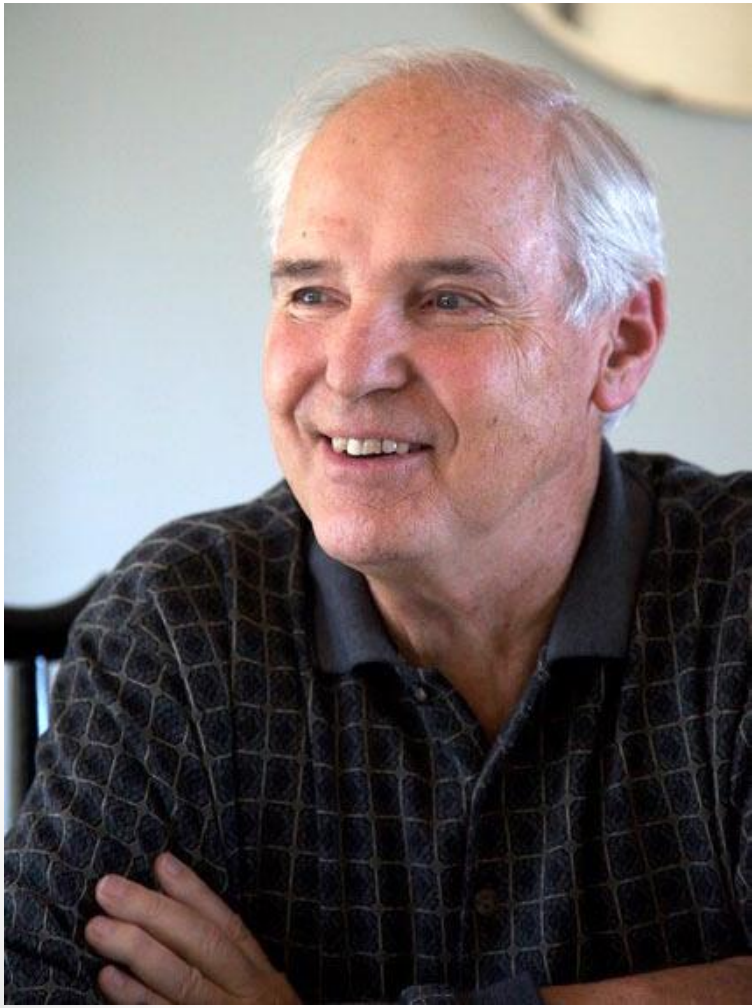
پیشکسوتان کوچینگ

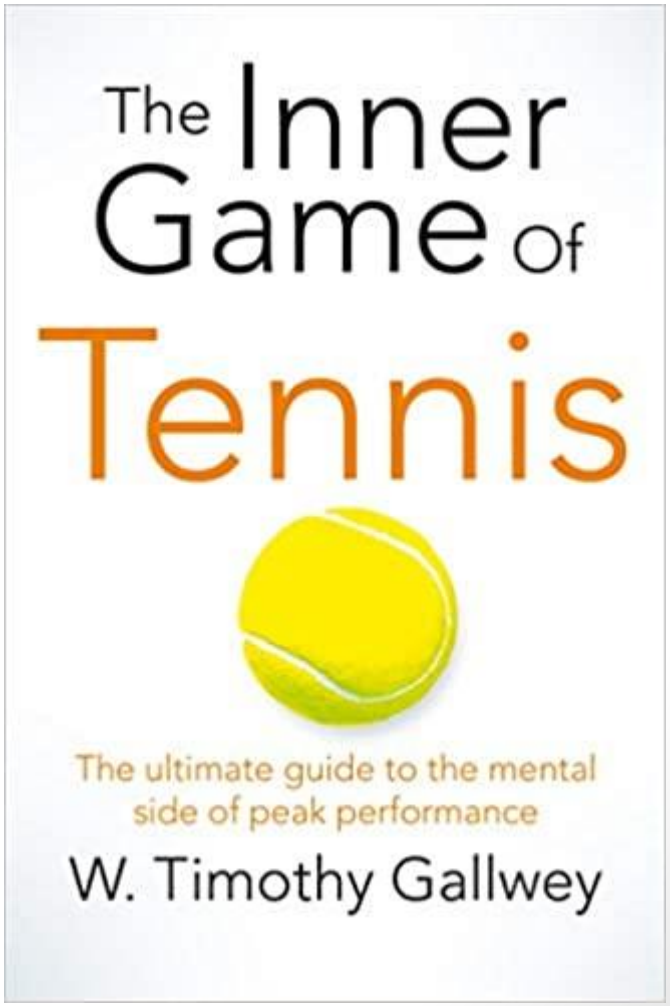
Thomas Leonard

Thomas Leonard

- معرفی کوچینگ به مفهوم امروزی در اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط Thomas Leonardدر 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





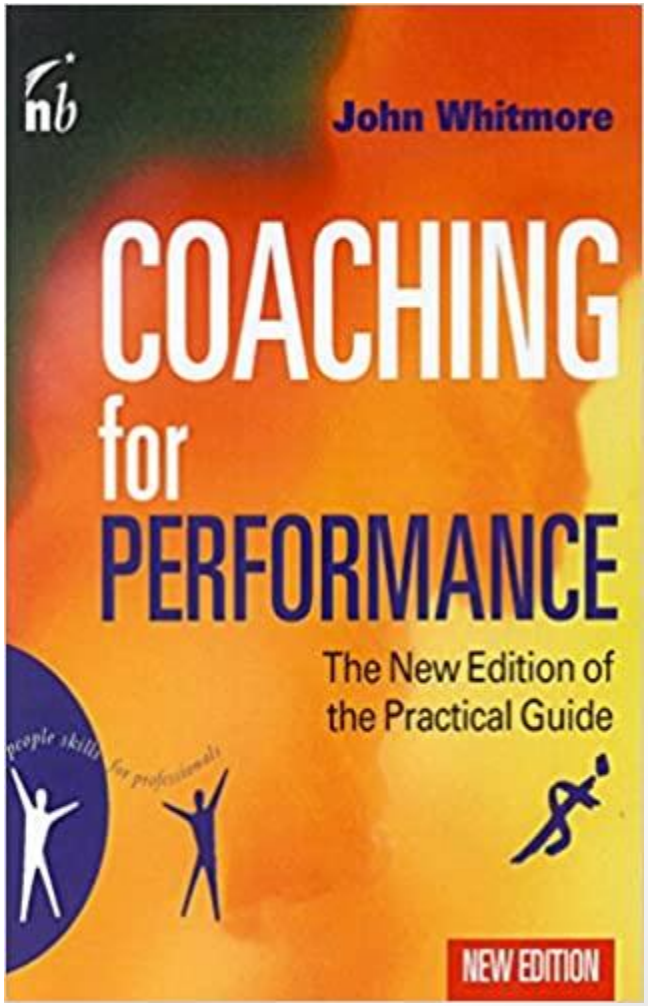
Timothy Gallwey

- 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 بازي دروني گذاشت.
- حریف درونی که در بازی تنیس، به حریفِ 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.
- بزرگ ترین 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.

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

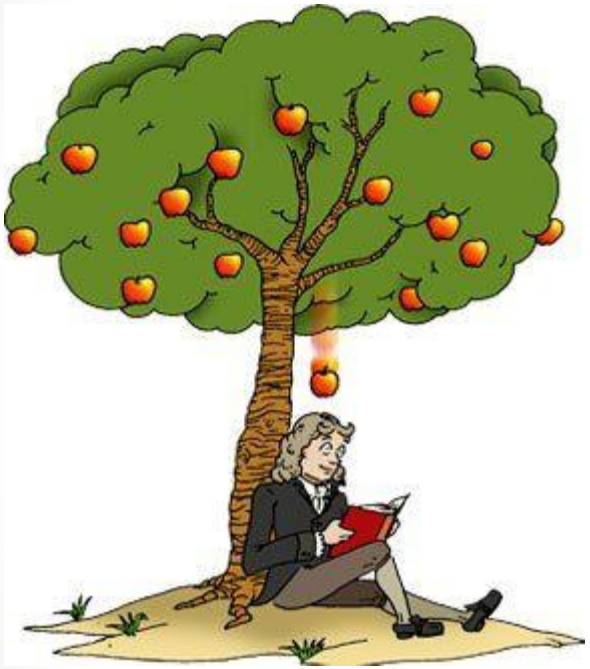
صلاحیت‌های مورد نیاز
مدیر تحول در نقش کوچ

شایستگی‌های مورد نیاز مدیر تحول در نقش کوچ

- کمتر بگویید و بیشتر بپرسید
- گوش شنوا داشته باشید
- همدلی کنید
- بدون قضاوت و نصیحت بازخورد دهید
- حمایت کنید و همراه باشید
- اعتماد و صمیمت ایجاد کنید
- بر استعدادها و نقاط قوت کارمندتان تاکید کنید
- تشویق کنید و تبریک بگویید
- چالش های مثبت ایجاد کنید
- برنامه ریزی و اقدام را تشویق کنید

کمتر بگویید و بیشتر بپرسید

کمتر بگویید و بیشتر بپرسید



- **برنارد باروک**
  - میلیون ها نفر دیدند که سیب از درخت افتاد ولی فقط نیوتن پرسید چرا افتاد؟
- **چرا پرسشگری؟**
  - هدف شما از گفتگوی کوچینگی این است که کارمندتان 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 بپرسید

- **فرایند کوچینگ از طریق پرسش مدیریت می شود**
  - شما سوالاتی را می پرسید و کارمندتان 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 بپرسید؟

- **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 بپرسید؟

- **پرسش اعتماد به نفس ایجاد می کند**
- زمانی که شما نظر کارمندتان 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 آیید».

بایدهای پرسشگری موثر

- **از پرسش های عمیق استفاده کنید: تا فکر کارمند را درگیر کرده و تحریک کنید. مثلا:**
  - 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 کارمندتان را بشناسید**
  - هر فکری، انعکاس یک نیت است. براي فهم اندیشه کارمندتان باید نیتی که سرمنشأ آن اندیشه است را بشناسید.
  - فرضیات تو در این باره که نمی توانی از عهده مسئولیت جدید بربیایی 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 کارمندتان از برخورد تند همکارش با او شکایت می کند:**
- وقتی همکارت با تو با تندی برخورد می کند، چه احساس و رفتاری خواهی داشت؟
- برای تغییر رفتار همکارت لازم است چه چیزی را در خودت تغییر دهی؟
- مانع اصلی در ارتباط تو و همکارت چیست؟
- چطور می توانی آن را برطرف کنی؟

نمونه پرسش ها در موقعیت های مختلف

- **وقتی کارمندتان 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؟

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 آموزش هایی را براي گوش ندادن دریافت مي‌کنند.

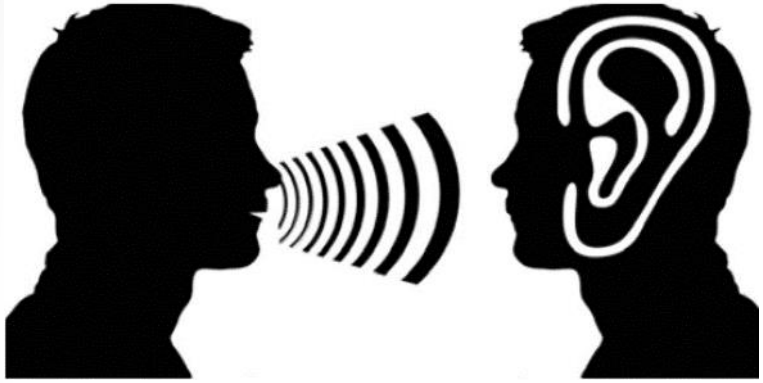
چرا گوش دادن فعال مهم است؟

- **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 حرف‌های 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 صحبت های کارمند
- کنار گذاشتن دغدغه ها، ایده‌ها، قضاوت‌ها و نظرات شخصی خودتان و گوش دادن به مخاطب با یک ذهن خالی

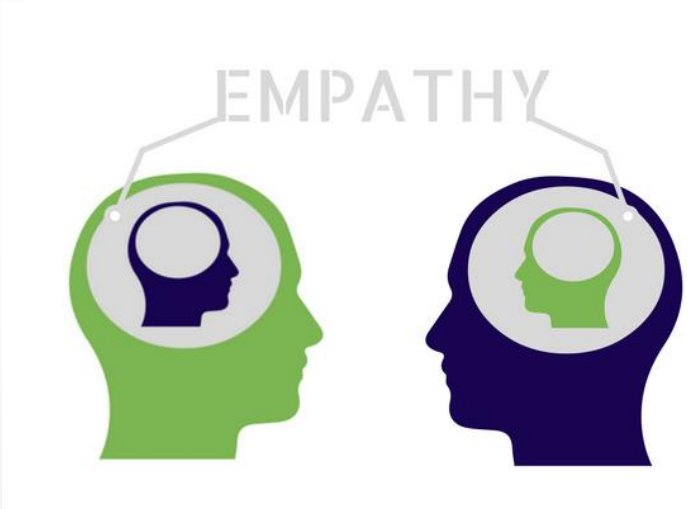
گوش دادن فعال چگونه است؟

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

همدلی کنید

چرا همدلی؟

- احتمالا 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 کارمندتان در گفتگوی کوچینگی بیان می کند، افکار، دیدگاه ها و نگرش هایش را به او بازخورد می دهید.
- بازخورد سوختی است که موتور بهبود عملکرد افراد را به حرکت در می‌آورد.
- با بازخورد دادن به کارمندتان به او کمک می کنید تا با نوع نگاهش به مسائل آشنا شود
- قابلیت‌ها و نقاط قوت خود و امکانات و فرصت‌ها را بیابد
- فضاهایی که از دیدش پنهان مانده است را ببیند.

چرا بازخورد؟

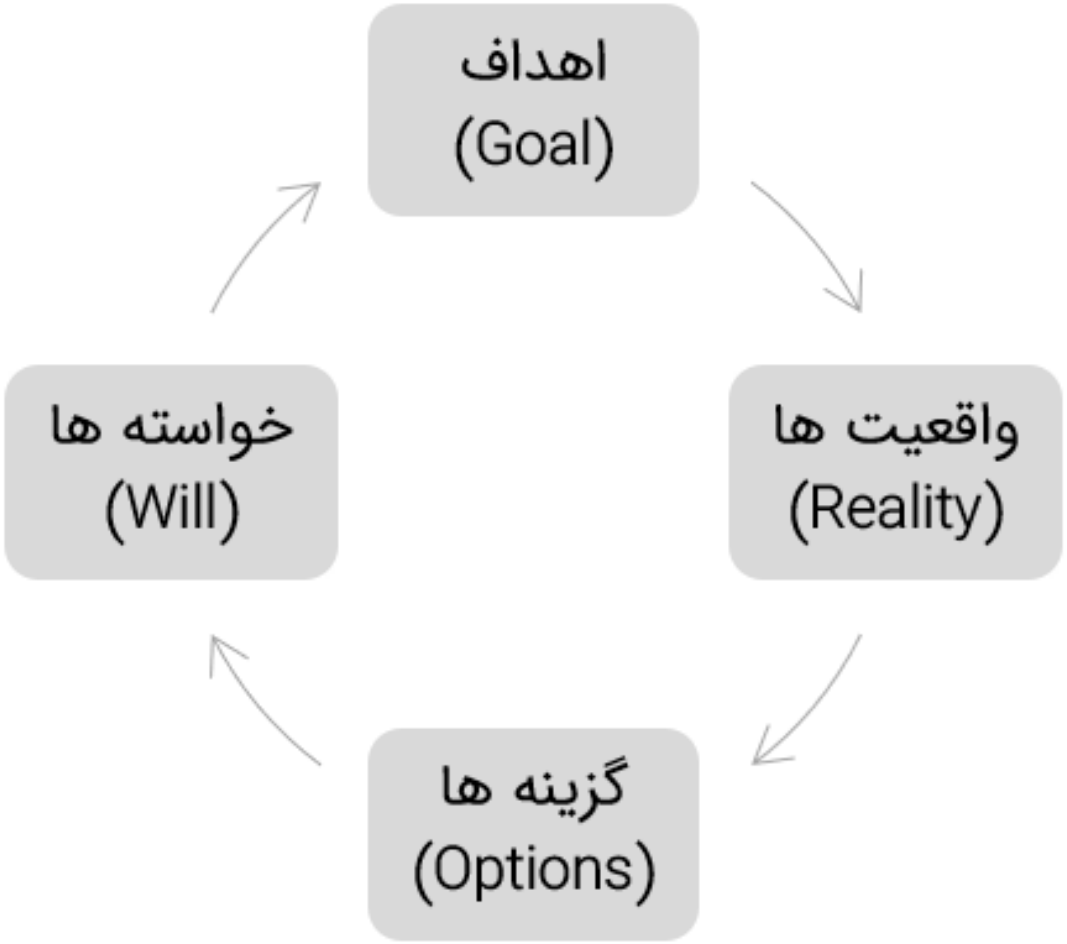
- **تحقیقات موسسه گالوپ**
  - از هر ۴ کارمند تنها یک نفر کاملاً موافق آن است که مدیر به او بازخورد موثر و درستی می‌دهد و یا بازخوردهای ارائه شده به رشد و ارتقای او کمک می‌نماید.
- **در پژوهش های دیگر**
  - اکثر افراد معتقدند که در سازمان آن ها، بازخورد کافی وجود ندارد یا بازخورد بیش از حد وجود دارد (مدیریت 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 برچسب زدن خودداری کنید. مثلا به جای بیان جمله «تو کند هستی» بگویید: «برای من این سوال پیش آمده است که چرا پروژه Xدو 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 ویتمور



هدف (Goal)

- به چه هدفی مي‌خواهي برسي؟
- چطور متوجه مي‌شوي که به هدف رسيده‌اي؟
- رسيدن به اين هدف چقدر براي تو اهميت دارد؟ چه چيزِ رسيدن به اين هدف، براي تو مهم است؟
- دوست داري کي به اين هدف برسي؟

واقعیت (Reality)

- به‌طور دقیق‌تر جزئیات موقعیت فعلي چیست؟
- اقداماتت براي 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 اقداماتي كه مي‌تواني انجام دهي را تهيه كني در ليست چه چيزهايی خواهد بود؟
- چطور اين ليست را اولويت‌بندی مي‌كني؟
- مزايا و معايب هر يك از اين گزينه‌ها چي هستند؟
- در گذشته چه روش‌هايی خوب بوده و عمل كرده؟
- اگر هيچ چيزي سد راهت نباشد، آن وقت چكار مي‌كني؟

خواسته (Will)

- چه كاري مي‌خواهي انجام بدی؟
- کدام گزینه را انتخاب کرده‌اي؟
- كي مي‌خواي آن را انجام بدي؟
- لازم است چه موانعي را پشت سر بگذاري تا به هدف برسي؟
- چگونه می خواهی پیشرفت خود را ارزیابی کنی؟