

به نام خدا



کالج دانشگاه فردوسی مشهد

## مدیریت تغییر و تحول

# کوچینگ (Coaching) ابزاری برای تسهیل تغییر و تحول ۲

Mostafa Jahangir (PhD)

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

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

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

بدون قضاوت  
و نصیحت  
بازخورد دهید

همدلی کنید

گوش شنوا  
داشته باشید

کمتر بگویید  
و بیشتر  
پرسید

تشویق کنید  
و تبریک  
بگویید

بر نقاط قوت  
کارمندان  
تاکید کنید

اعتماد و  
صمیمیت  
ایجاد کنید

حمایت کنید  
و همراه  
باشید

برنامه ریزی و  
اقدام را  
تشویق کنید

چالش‌های  
مثبت ایجاد  
کنید



کمتر بگویند و بیشتر برسند

## کمتر بگویید و بیشتر پرسید

برنارد باروک

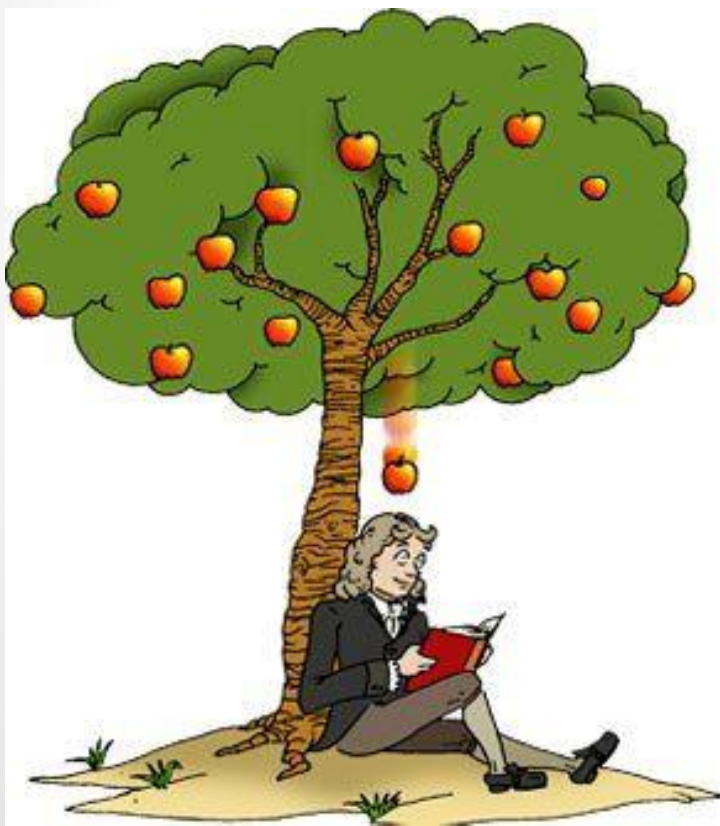
میلیون ها نفر دیدند که سیب از درخت افتاد ولی فقط نیوتن پرسید چرا افتاد؟

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 برسید؟

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. مثلا:  
چرا فکر می کنید 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 بریایی 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 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، صورت حساب 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

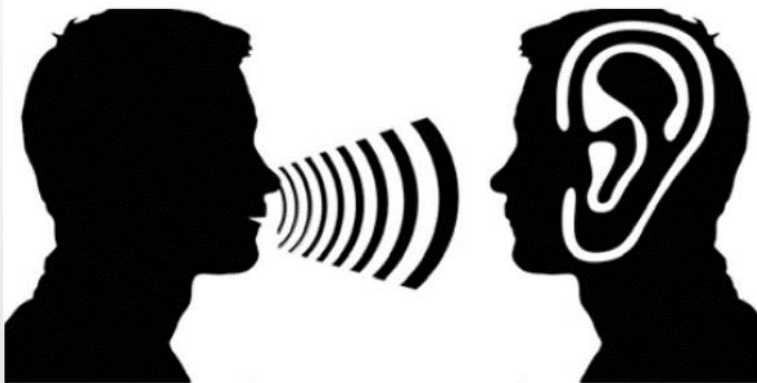
برقراری ارتباط چشمی

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؟



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:

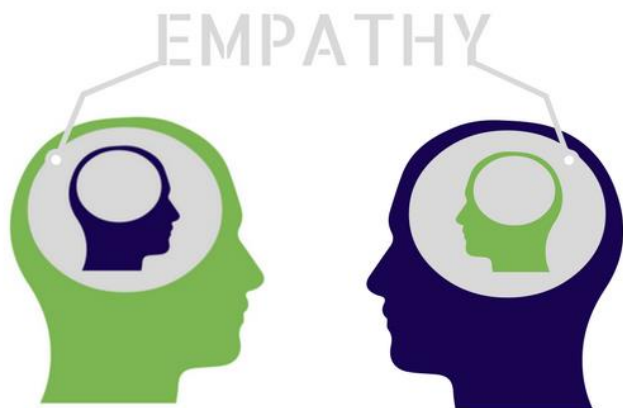
«به نظرم ...»

«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 کوچینگ 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 می آورد.

با بازخورد دادن به کارمندتان 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 پژوهش‌های دیگر

اکثر افراد معتقدند که در سازمان آن‌ها، 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؟

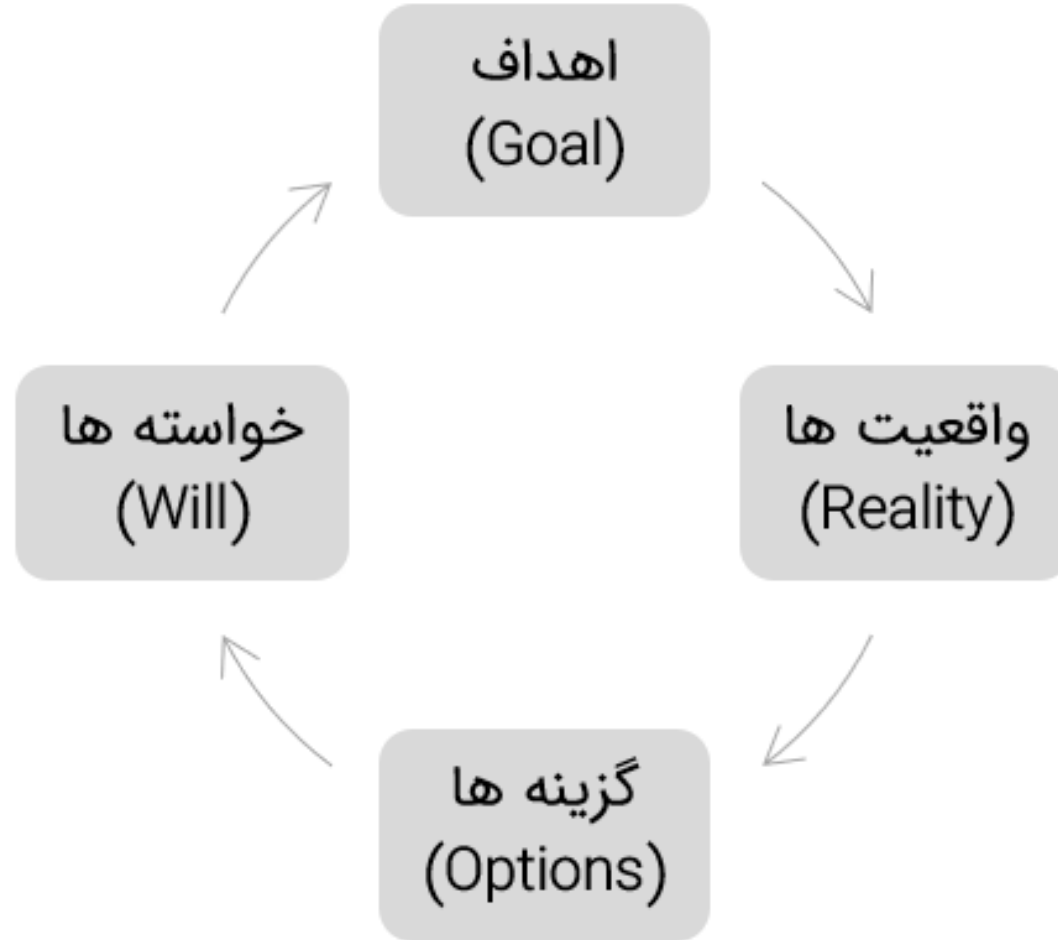
بر روی قوت های کارمند و نه ضعف های او متمرکز شود.

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 ویتمور



## 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 چه 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 راحت 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؟