

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت!



مدرس دانشگاه

کارشناس بیش از ۲۰۰ برنامه در صدا و سیما

هیئت علمی مدرسه عالی کسب و کار ماهان

مشاور ارشد مرکز مشاوره ماهان

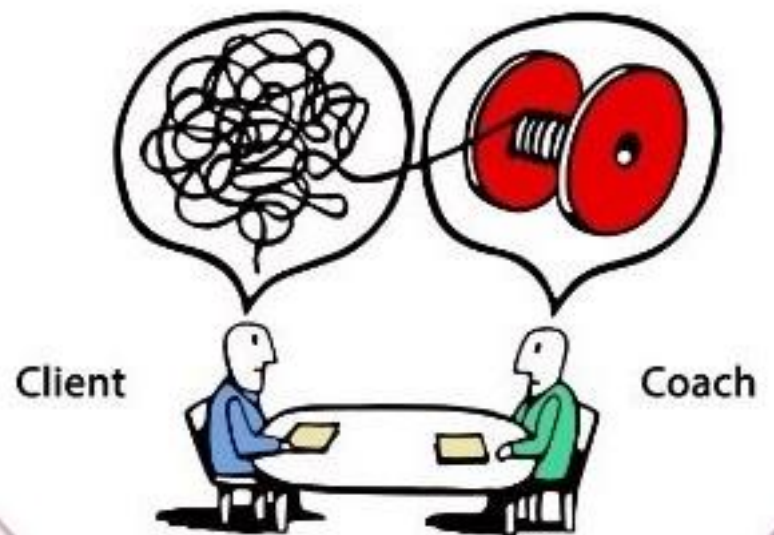
(DBA) دکترای حرفه ای کسب و کار از دانشگاه تهران

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی

کارشناس ارشد روانشناسی - گرایش صنعتی سازمانی

نویسنده کتاب مدیریت سرمایه های انسانی

کوچینگ چیست؟







فلسفه کوچینگ

■ اساسی ترین باور و دیدگاه در کوچینگ این است که هر شخص، متخصص زندگی و مسأله خویش است

■ فدراسیون بین المللی کوچینگ ICF

■ همکاری و مشارکت بین کوچ و مراجع که در طی آن، مراجع با استفاده از تفکر عمیق و خلاقیت خود، تواناییهای شخصی و حرفهای خود را افزایش میدهد

■ کوچینگ هنر تسهیل یادگیری، عملکرد و بهسازی است و پیرامون تحقق نتایج بحث میکند. کوچینگ به فرد کمک میکند تا موانع را از راه بردارد، آنچه را که میخواهد مشخص سازد، اهداف را بر اساس مقاصد و ارزش آنها تنظیم نماید



■ یک فرآیند مشارکتی، متمرکز بر راه حل، مبتنی بر نتیجه و سیستماتیک که در آن کوچ به تسهیل بهبود عملکرد کاری، تجربه ی زندگی، یادگیری خودمحور و رشد شخصی مراجع میپردازد.

کوچینگ:

- در کوچینگ با فرد سالم و توانا کار میشود.
- فرد خلاق، توانمند و کامل است.
- در این فرآیند تمرکز بر هدفگذاری و تشویق مراجع به دستیابی موفقیت‌های فردی و حرفه‌ای با تکیه بر تواناییها و شکوفایی پتانسیلها است.
- حرکت کوچینگ بسوی آینده است.
- تمرکز به حال و خواسته‌ها و تغییراتی که مراجع مشتاق به ایجاد آن است.
- کوچ در کنار فرد است برای کمک به حل مسأله توسط خود او و نه کوچ

- ☐ راه حل ارائه نمیشود، راه هر شخص مختص او است و کوچ کمک میکند به یافتن آن راه.
- ☐ فرد توانمند و متخصص است.
- ☐ ممکن است کوچ در رابطه با موضوع مراجع تخصص نداشته باشد.
- ☐ فرد بدنبال رفع مشکلات روانشناختی نیست.
- ☐ فرد به کوچ تکیه نمیکند.
- ☐ ارتباط بین کوچ و مراجع شراکت بین طرفین است.
- ☐ راهبر درونی مراجع پیشبرنده جلسات است.
- ☐ فرد سالم به سطوح بالای عملکرد میرسد.
- ☐ دستور کار توسط فرد به عنوان مراجعکننده تنظیم میشود. نقل است که میگویند فرمان جلسات دست مراجع است

منتورینگ

- □ در منتورینگ با فرد سالم و توانا کار میشود.
- □ مراجع در رابطه با موضوع مطرح شده، کم تجربه است.
- □ انتقال تجربه به مراجع و آموزش بصورت عملی و غیررسمی.
- □ از سمت منتور یا رایزن، ارائه تجربه و پیشنهاد، نصیحت و راهنمایی بر اساس تجربه منتور انجام میگردد.
- □ منتور فردی معتمد، اغلب مسنتر از مراجع، باتجربه و هدایتگر است.
- □ منتور در زمینه‌های خاص تبحر و تجربه و دانش دارد.
- □ دستور کار توسط منتور تنظیم میشود و مبتنی بر تجربه منتور است

آموزش

- ☐ به فرد سالم و توانا آموزش داده میشود.
- ☐ تمرکز بر انتقال مجموعه‌های از دانش و اطلاعات (محتوای آموزشی) به دانش-پذیر است.
- ☐ آموزش در رشته و موضوع خاصی انجام میگیرد.
- ☐ دانش نزد مدرس است و مدرس متخصص محسوب میشود.
- ☐ دستور کار توسط آموزشدهنده (استاد، معلم و ...) تنظیم میشود

مشاوره Counselling یا روانشناسی:

- ☐ با فرد سالم و توانا و یا فردی که دارای مشکلی است کار میشود.
- ☐ مراجع آسیب دیده و نیازمند کمک است.
- ☐ مشورت تخصصی.
- ☐ تمرکز بر رفع مشکلاتی است که ریشه در گذشته فرد دارد.
- ☐ تمرکز بر اتفاقات، احساسات و تجربیات گذشته است.
- ☐ ارائه راهکارهای تخصصی و حل مشکل.
- ☐ فرد از حالت زیر نرمال به نرمال تبدیل شود.
- ☐ مشاور دانش تخصصی و متخصص و صاحب نظر محسوب میشود.
- ☐ دستور کار توسط مشاور تنظیم میشود



Coaching Models

GROW

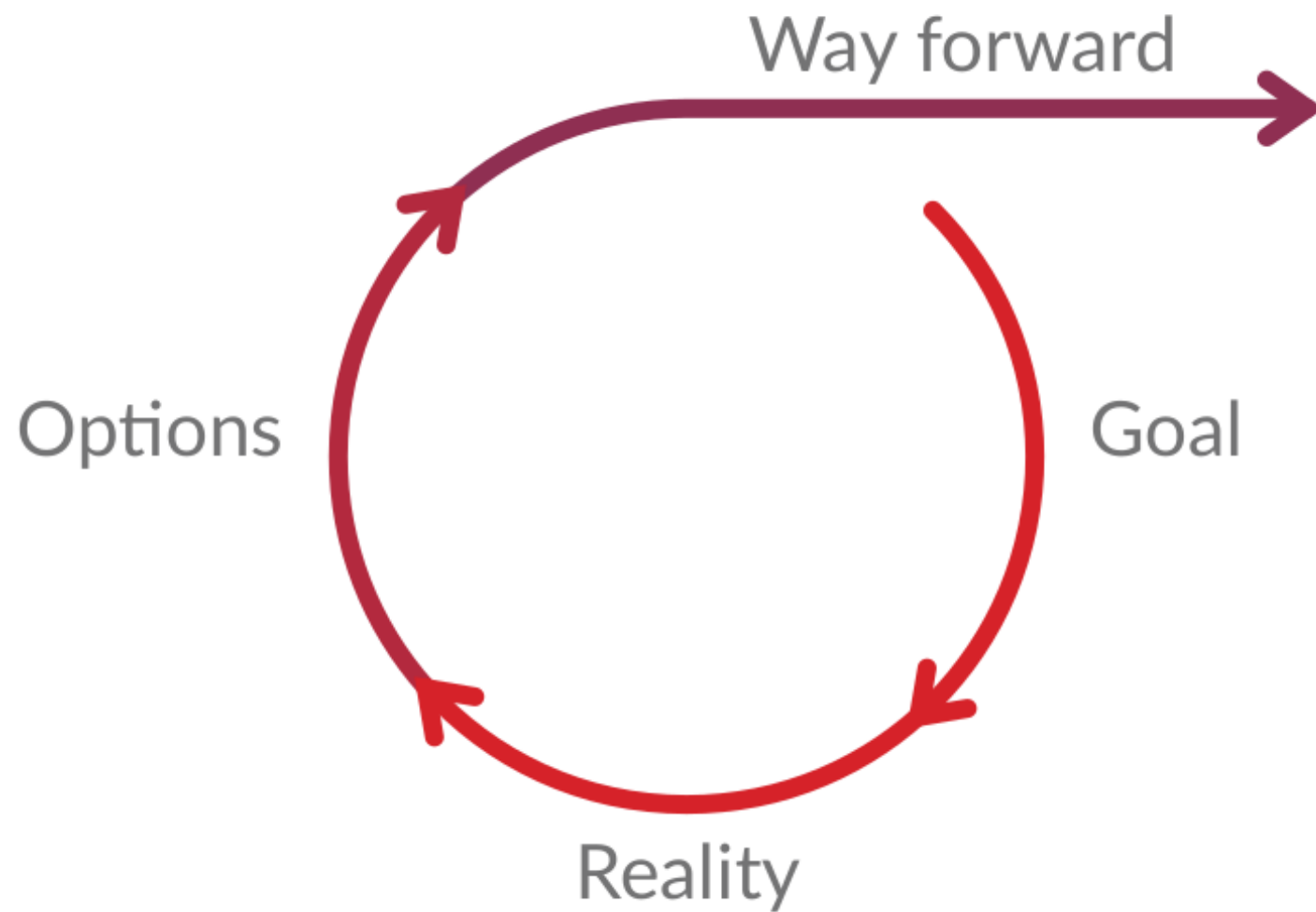
CLEAR

SOLVE

FUEL

ACHIEVE

OSKAR



چگونه یک
مشاور خوب
انتخاب کنیم؟!

تفاوت کوچ، منتور و مشاور





کوچینگ	منتورینگ	مشاوره	
چگونه؟	چه چیزی؟	چرا؟	پرسش
حال	آینده	گذشته	تمرکز
بهرتر شدن مهارت ها	رشد و پیشرفت فرد و تعهد داشتن به اهداف یادگیری	غلبه کردن بر مشکلات روانی	مقصود
ارتقای صلاحیت و شایستگی	گسترده تر کردن دیدگاه	خود را درک کردن	هدف

یادگیری شیوه	کوچینگ	مشاوره	منتورینگ
پرسش	چگونه ؟	چرا ؟	چه چیز ؟
تمرکز	حال	گذشته	آینده
هدف	تکمیل مهارت ها	تخلیه بر موانع روان شناختی	پیشرفت و تعهد در حال اهداف آموزشی
ماهوریت	انگیزش شایستگی	تعشق خود آگاهی	افتخار گشایی

ASK THE RIGHT QUESTIONS



هدفگذاری

■ سوالاتی که در هدف گذاری باید از خودمان بپرسیم:

- ۱- من دقیقاً، چه چیزی می‌خواهم؟
- ۲- در کجا و با چه کسی من این را می‌خواهم؟
- ۳- چه زمانی به این هدف دست یابم؟
- ۴- زمانی که به این هدف دست یابم، چه چیزی تغییر میکند؟
- ۵- چگونه متوجه میشوم که به سمت این هدف در حال حرکت هستم؟
- ۶- اگر از مسیر هدفم خارج شدم، چگونه متوجه می‌شوم؟
- ۷- چه منابعی را میتوانم فعال کنم تا به نتایج این هدف دست یابم؟
- ۸- برای رسیدن به نتایج این هدف، ممکن است به چه منابعی نیاز داشته باشم؟
- ۹- چه کسانی می‌توانند مرا حمایت کنند و لازم است آنها چه کاری انجام دهند؟

- 1. سه نکته مثبت فرد کناری
- 2. مذاکره تلفنی (سوال مطرح کنین)
- 3. یک صندلی بیشتر (مایلم فلانی به دلیل این ویژگی هایش کنار من بنشیند) نوبتی
- 4. من این کار را ویژه انجان می دهم (پرزنت خود)
- 5. من شبیه فلان فرد معروف هستم
- 6. من در جایگاه مدیرعامل این پیام را برایتان دارم (توصیه)
- 7. همه نام مستعار انتخاب می کنند. (فرد با چشم بند با صدا باید تشخیص بده)

اهداف

سوالاتی برای کوچینگ:

- -چه هدفی برای شما الهام بخش خواهد بود که به سمت آن حرکت کنید؟
- -به طور خاص می خواهید به چه چیزی برسید؟
- -چگونه می توانید این هدف را طوری تعریف کنید که فقط به خودتان بستگی داشته باشد نه به دیگران؟
- -کار برای رسیدن به این هدف چگونه کار/زندگی شما را تغییر می دهد؟
- -چگونه هدف خود را قابل اندازه گیری تر می کنید تا زمانی که به آن دست یافته اید مشخص شود؟
- -تا چه زمانی می خواهید به این هدف برسید؟

واقعیت



سوالات کوچینگ برای پرسیدن:

- امروز در رابطه با آن هدف در کجا ایستاده اید؟
- چه چیزی قبلاً به دست آورده اید؟
- چه چیزی را امتحان کردید، چه چیزی کار کرد/ کار نکرد؟
- چه اتفاقات و تصمیماتی شما را به اینجا رساند؟
- چه کسی و چگونه درگیر این وضعیت است؟

احتمالات:

- در این شرایط چه گزینه هایی دارید؟
- به پنج راه دیگر فکر کنید که بتوانید به هدف خود نزدیک شوید.
- اگر زمان نامحدودی داشتید و پول مشکلی نداشت، چه کار می کردید؟
- اگر این مانع برداشته شود چه می کنید؟
- چه کسی می تواند در این مورد به شما شفافیت بیشتری بدهد؟ چه کسی می تواند به شما برای رسیدن به این هدف کمک کند؟
- چه چیزی در دیگران دیده اید که ممکن است برای شما نیز مفید باشد؟

راه رو به جلو: ((آخرین گام، راه رو به جلو یا اراده است))

- می‌خواهید با کدام گزینه‌ها مقابله کنید؟
- چگونه می‌توانیم این کار را به یک کار عملی تبدیل کنیم؟
- اولین قدمی که می‌خواهید به آن متعهد شوید چیست؟
- تا کی می‌خواهید این کار تکمیل شود؟
- در مقیاس 1-10، چقدر احتمال دارد که این مرحله در این بازه زمانی کامل شود؟
- چگونه می‌توانیم آن را 10 کنیم؟
- آیا برای اطمینان از انجام این مرحله باید بر موانعی غلبه کنیم؟

سوالات کوچینگ برای تعیین هدف جلسه

- امروز چه چیزی در شما زنده است؟
- چه چیزی این مکالمه امروز را به یک مکالمه تاثیرگذار تبدیل می کند؟
- چگونه از زمان امروز خود به بهترین شکل استفاده کنیم؟
- دوست دارید برای جلسه امروز چه هدفی در نظر بگیرید؟
- امروز چه چیزی در ذهن شماست؟
- بیشتر دوست دارید در مورد چه چیزی صحبت کنید؟
- دوست دارید چه چیزی را از زمان با هم بودنمان کم کنید؟



سوالات کوچینگ برای به پایان رساندن جلسات خود:

- چه چیزی از گفتگوی امروز برداشت می کنید؟
- آیا می توانید نکات کلیدی خود را از گفتگوی امروز خلاصه کنید؟
- آیا چیز دیگری هست که بخواهید به ما بگویید اما امروز نتوانستید انجام دهید؟
- بزرگترین فایده این جلسه برای شما چه بود؟
- مایلید قبل از جلسه بعدی به کدام مرحله اقدام بپردازید؟

سوالات کوچینگ برای تعمیق:

- میتوانی در مورد آن بیشتر توضیح دهی؟
- به نظر شما چه چیزی می تواند پشت این موضوع باشد؟

سوالات کوچینگ برای کمک به افراد برای حل مسائل خود:

- این چگونه برای شما کار می کند؟
- چگونه برای شما کار کرده است؟
- اگر همه چیز ثابت بماند چقدر برای شما هزینه خواهد داشت؟
- چه عکس العمل دیگری نسبت به این وضعیت نشان می دهید؟
- چه چیزی سد راه شماست؟
- اگر این مانع را برداریم، اوضاع چگونه تغییر می کند؟
- اگر یک عصای جادویی داشتید و می توانستید چیزی را در این وضعیت تغییر دهید، آن چه بود؟
- به نظر شما چه چیزی برای حرکت رو به جلو کم است؟
- اکنون کوچکترین قدمی که می توانید بردارید چیست؟



سوالات کوچینگ برای تصور آینده:

- چه آینده ای برای شما الهام بخش خواهد بود که به سمت آن حرکت کنید؟
- اگر بتوانید به هر چیزی که می خواهید برسید، کار/ زندگی شما در یک سال چگونه خواهد بود؟
- بهترین نتیجه ممکن که می تواند رخ دهد چیست؟
- آیا دوست دارید این رویا را کشف کنید و دریابید که آیا این یک امکان واقعی است؟

موضوع کلی سوالات

- وضعیت فعلی
- رویاهای بزرگ و کوچک
- شکست ها و موفقیت ها
- ارزش ها و اعتقادات
- موانع و مشکلات
- راهکارها و اقدامات
- اهداف و خواسته ها



■ 1- چه چیزی سد راهت شده؟

■ 2- در حال حاضر به چه چیزی بیشتر نیاز داری؟



- در گذشته برای مقابله با این چالش چه کرده اید؟
- آیا کار انجام شده موثر است؟
- برای یافتن راه حلی برای این چالش چه کاری می توانید انجام دهید؟
- الان باید چیکار کنید؟
- چگونه اقدام قبلی را با موفقیت انجام دادید؟

- ■ به نظر شما چرا این چنین است؟
- این یعنی چی؟
- گزینه های شما برای حل مشکل چیست؟
- میشه دقیق تر بگی؟
- چه کسی درگیر است؟
- سهامداران اصلی چه کسانی هستند؟
- چه چیزی باید مورد توجه قرار گیرد؟
- آیا گزینه ای وجود دارد که هنوز به آن فکر نکرده اید؟
- چگونه توانسته اید با این شرایط کنار بیایید؟
- یک ناظر عینی چگونه این وضعیت را توصیف می کند؟
- در این شرایط چه چیزی بیشتر مورد علاقه شماست؟
- نگرانی شما چیست؟



هدف

هدف این مرحله این است که به ارزش‌های شخصی که زیربنای خواسته‌های مشتری شماست و ایجاد شفافیت در مورد آنچه که می‌خواهند به دست آورند، کمک کند.

سوال اصلی این مرحله اول این است که هدف بلندمدت شما چیست؟

1. در مورد این حوزه ارزش/زندگی چه چیزی برای شما مهم است؟
2. مایلید از طریق این سکانس/جلسه مربیگری شخصی به چه چیزی برسید؟
3. دوست دارید چه اتفاقی بیفتد؟
4. به طور خاص می خواهید به چه چیزی برسید؟
5. نتیجه ایده آل خود را از این مربیگری شرح دهید...
6. در مورد این نتیجه عالی بیشتر به من بگویید؟
7. چرا می خواهید به این هدف برسید؟
8. معنای عمیق تر یا اهمیت شخصی این هدف برای شما چیست؟
9. چه چیزهای مثبتی احساس می کنید اگر آنچه را که می خواهید به دست آورید به انجام برسانید چه اتفاقاتی می افتد؟
10. به من بگویید چگونه متوجه می شوید که آیا به نتیجه دلخواه خود رسیده اید یا خیر؟

این سوال اصلی در اینجا این است که زمینه یا موقعیت شما در حال حاضر چیست؟

- در این مرحله بعدی، هدف اصلی شما به عنوان یک کوچینگ زندگی این است که به فرد کمک کنید تا از وضعیت موجود خود آگاهی بیشتری کسب کند. سوالات «واقعیت فعلی» همچنین به شما کمک می‌کند تا کمی بیشتر درباره اینکه از کجا شروع می‌کنید، بدانید تا بتوانید در حین پیشرفت به آنها کمک کنید.
- سوالات مربوط به مدل GROW در این مرحله برای تسهیل ارزیابی خود طراحی شده اند و به مشتری شما کمک می‌کنند تا بفهمد چه چیزی ممکن است مانع از دستیابی به هدفش شده باشد. گوش دادن فعال در این مرحله نقشی حیاتی ایفا می‌کند - همانطور که بیشتر در پاسخ‌های فرد تحقیق می‌کنید، کشف الگوهای فکری یا طرح‌واره‌هایی که ارزش به چالش کشیدن دارند، غیر عادی نیست.

1. در این مرحله، در حال حاضر چه اتفاقی برای شما می افتد؟ این چه تأثیر یا تأثیری دارد؟
2. در این مورد بیشتر به من بگویید ... با چه کسی؟ جایی که؟ چه زمانی؟
3. آیا تا به حال سعی کرده اید برای رسیدن به هدف خود کاری انجام دهید؟
4. من کنجکاو هستم که چه کار کردید ... چگونه برای شما پیش رفت؟ چند نمونه را با من در میان بگذارید...
5. فکر می کنید اکنون در مورد هدف زندگی خود کجا هستید؟ آیا می توانید این رتبه را از 10 رتبه بندی کنید؟
6. تاکنون چه چیزی به پیشرفت شما کمک کرده است؟ چه چیزی شما را عقب نگه داشته است؟ آخرین باری که این اتفاق افتاد به من بگو...
7. فکر می کنید برای رسیدن به هدفتان به چه چیزی نیاز دارید؟
8. اگر این منبع را بخواهید، چه اتفاقی می افتد؟
9. این بار چه کاری می توانید متفاوت انجام دهید؟
10. آیا کسی که می شناسید به همین هدف رسیده است؟ آنها چگونه مدیریت کردند؟

■ سوال اصلی در اینجا این است که گزینه ها یا فرصت های شما برای اقدام چیست؟

■ سوالات مدل GROW در مرحله گزینه ها بر این متمرکز است که کوچی را قادر می سازد تا مسیرها، راه حل ها یا مسیرهای ممکن مختلف را برای دستیابی به هدف خود بررسی کند. ممکن است در اینجا هنگام همکاری و ارائه ایده های خود در صورت لزوم، یک رویکرد طوفان فکری در پیش بگیرید.

گزینه ها

1. اولین قدم برای رسیدن به هدفتان چیست؟
2. بعد از آن چه کاری می توانید انجام دهید تا شما را به شما نزدیک کند؟
3. آیا می توانید چند جایگزین فکر کنید؟ آیا راه دیگری هست؟
4. از چه کسی می توانید کمک بخواهید؟ کی دیگر؟
5. در گذشته، چه چیزی برای شما مفید بوده است؟ از آن چه آموختید؟
6. به من بگو اگر این کار را بکنی، فکر می کنی چه اتفاقی می افتد؟
7. مزایا و معایب این گزینه چیست؟
8. کدام مسیر ممکن را برای پایین آمدن احساس می کنید؟
9. اگر زمان/پول/منابع مشکلی نبود چه می کردید؟
10. چگونه پیشرفت خود را با استفاده از این گزینه اندازه گیری می کنید؟

سوالات کلیدی این مرحله این است که بعداً چه خواهید کرد؟ راه پیش رو چیست؟

■ با ایجاد چندین مسیر برای پیگیری فرد، زمان آن رسیده است که آن را به یک گزینه واقعی محدود کنید و تعهد خود را نسبت به آن جلب کنید. پرسیدن سوالات درست در این مرحله به مشتری شما کمک می کند تا یک برنامه اقدام را تقویت کند و برای شروع به دنبال آن انگیزه داشته باشد.

اراده/چه خواهد بود/راه رو به جلو

■ در اینجا چند سوال وجود دارد که ممکن است کمک کند:

1. کدام فرصت را دنبال می کنید؟
2. چه اقدامات خاصی برای رسیدن به هدف خود انجام خواهید داد؟ چارچوب زمانی شما چیست؟
3. مرحله‌ای که قرار است بردارید چیست؟ اولین کاری که خواهی کرد چیست؟
4. سه مرحله بعدی چیست؟ چه چیز دیگری؟
5. آیا موانع احتمالی را در نظر گرفته اید؟
6. به من بگویید چگونه برای غلبه بر این موانع برنامه ریزی می کنید...
7. از چه کسی می خواهید در این راه به شما کمک کند؟ چه چیز دیگری نیاز خواهید داشت؟
8. چقدر نسبت به این فرصت خاص، از 10، احساس تعهد می کنید؟
9. چند راه برای رسیدن به 10 وجود دارد؟
10. چگونه می خواهید بفهمید که موفق شده اید؟

■ اگر رویکردهای قبلی موفقیت آمیز نبودند، رهبران می توانند با تشویق همکار خود به تفکر خارج از چارچوب کمک کنند.

1. اگر منابع نگران کننده نبود چه می کردید؟
2. به چه چیز دیگری می توانید فکر کنید؟
3. چگونه می توانید خط فکری فعلی خود را گسترش دهید؟

تشویق مسئولیت پذیری، تعهد و اقدام انگیزشی

1. برای دستیابی به این هدف چه اقدامات مشخصی می توانید انجام دهید؟

2. چگونه می توانید این مراحل را به یک برنامه تبدیل کنید؟

3. موفقیت چگونه خواهد بود؟ چگونه متوجه خواهید شد که به هدف خود رسیده اید؟

4. چگونه برای هر مرحله آماده خواهید شد؟

5. وقتی موانعی پیش می آیند، چگونه می خواهید به خودتان انگیزه بدهید؟ چند راه برای ایجاد انگیزه برای شروع چیست؟

■ بسیار مهم است که به یاد داشته باشید که این سؤالات برای ایجاد یک بحث هدایت شده و گوش دادن نقش مهمی در مکالمه مربیگری ایفا می کند. همیشه نکاتی در مکالمه وجود خواهد داشت که در آن یک رهبر باید جایگزین هایی را پیشنهاد کند، تفکر کارمند را به چالش بکشد، یا منابعی را برای کمک به آنها برای توسعه یک برنامه قابل اجرا ارائه دهد.

■ اولین نقش مربی این است که به افراد کمک کند تا با پرسیدن سوالات *Situate* مانند:

1. آنچه را که می توانید مشاهده کنید توصیف کنید...
2. در آن لحظه به خودت چه گفتی یا به خودت گفتی؟
3. اونوقت چیکار کردی؟
4. چگونه تمام شد؟

1. چه چیزی را می خواهید تغییر دهید و چرا؟
2. چه چیزی شما را به انجام آن به روشی متفاوت سوق می دهد؟
3. ترجیح می دهید چه پایانی برای این داستان داشته باشید؟
4. برای دستیابی به آن نتیجه جایگزین، چه چیزی باید در دیدگاه شما تغییر کند؟

1. احساس می کنید چه چیزی در راه ایجاد این تغییر وجود دارد؟
2. برای شروع به چه چیزی نیاز دارید؟
3. از چه تجربیات گذشته می توانید استفاده کنید تا به شما در ایجاد این محور کمک کند؟
4. به جای [کاری که قبلا انجام داده اید] چه کاری می توانید انجام دهید؟

1. فکر می کنید چه موانعی می تواند سر راه شما قرار بگیرد؟
2. چگونه می توانید با این چالش ها کار کنید و روایت جدید خود را تجربه کنید؟
3. این داستان چگونه از شما برای تغییر حمایت می کند؟

بیشتر بدانید:

- سوالات کوچینگ به عنوان یکی از ابزارهای مهم در هدایت و راهبری افراد به سمت رسیدن به اهدافشان، می‌توانند در چند حوزه مختلف مورد استفاده قرار گیرند. در زیر نمونه‌ای از سوالات کوچینگ در هر حوزه آورده شده است:

1-اهداف شخصی:

- چه چیزی باعث شده شما به دنبال تحقق این هدف باشید؟
- چرا برای شما این هدف مهم است؟
- چه چیزی شما را از رسیدن به این هدف باز می‌دارد؟
- چه گام‌هایی باید بردارید تا به این هدف برسید؟
- چه مهارت‌هایی باید به دست بیاورید تا به این هدف برسید؟

2- روابط شخصی:

- از چه افرادی در زندگی‌تان حمایت می‌گیرید؟
- با چه نوع افرادی رابطه دوستانه دارید؟
- چه چیزی در روابط شما با دیگران مشکل ساز است؟
- چه راهکارهایی می‌توانید برای بهبود روابط شما با دیگران پیشنهاد دهید؟

کار و شغل:

- چه چیزی برای شما در کار مهم است؟
- چه مهارت‌هایی می‌توانید به کارتان اضافه کنید؟
- چه انگیزه‌هایی برای شما در کار مهم است؟
- با چه چالش‌هایی در کار دست و پنجه نرم می‌کنید؟
- چه راهکارهایی برای بهبود کارتان می‌توانید ارائه دهید؟

4- توسعه شخصی:

- چه چیزی شما را به یادگیری و توسعه خود ترغیب می‌کند؟
- چه مهارت‌هایی را می‌خواهید به دست آورید؟
- چه کارهایی را می‌توانید برای بهبود خودتان انجام دهید؟
- با چه موانعی در توسعه خودتان مواجه هستید؟
- چه راهکارهایی برای پیشرفت در توسعه شخصی می‌توانید ارائه دهید؟

5-سلامتی:

- چه چیزی برای شما در حفظ سلامتی مهم است؟
- با چه مشکلاتی در سلامتی مواجه هستید؟
- چه راهکارهایی برای بهبود سلامتیتان پیشنهاد می‌دهید؟
- چه فعالیت‌هایی را می‌توانید برای حفظ و بهبود سلامتیتان انجام دهید؟

انواع مربی گری



- مربی گری در زندگی
- مربی گری در تجارت
- مربی گری شخص
- مربی گری در سلامت
- مربی گری در آموزش
- مربی گری در ورزش
- مربی گری در تعارض
- مربی گری در ارتباط



مربي گري چيست؟

- مکالمه اي که به يادگيري کمک مي کند.
- فرآيندي که فرصت هائي را براي بهبود و تغيير فراهم مي کند.
- راهکاري که کمک مي کند بهترين راه حل را پيدا کنند.
- مجموعه اي از ابزارها و روشها که فرآيند يادگيري را پشتيباني مي کند.

مربی‌گری چیست؟

- مربی‌گری هنر بهسازی عملکرد دیگران است. مدیرانی که روش مربی‌گری را برای هدایت اعضای گروه خود به کار می‌گیرند در واقع آنها را تشویق می‌کنند که با انجام کارهای چالش برانگیز به تجربیات خود بیفزایند. کارمندان را در تعیین و تحقق اهداف یاری کنید تا شرایط مناسب برای توسعه مستمر آنها مهیا شود.



تعريف مربى گري

- هنر تسهيل كاري ، يادگيري و توسعه يك فرد ديگر
- كليد واژه ((تسهيل)) است .
- فرض اصلي: راهنمائي شونده توانائي در ك مطالب را از طريق خودشان دارد.
- مربى پتانسيل نهفته را استخراج مي كند.

مدل مربی گری



▲ نگرش های مربی گری

مربی گری روشی است که به کمک آن می توان یک سری ارزش ها و نگرش های خوب را در کارکنان پرورش داد. زمانی که شخصاً این ویژگی ها را از خود نشان دهید الگوی خوبی برای سایر اعضای گروه خواهید بود.

يك مربى...

• "كسى است كه به ديگرى
(آموزش گيرنده) كمك ميكند
تا چيزى را ياد بگيرد كه در
حالت معمول آهسته تر و نا
مطلوب تر ياد ميگرفت، يا
اصلا ياد نميگرفت."



ویژگیهای یک مربی

خواستن

تعلیم طبیعی

صداقت/صراحت

نرمش

اشتیاق

صبر

پاسخگویی

تعلیم

يك مربى خوب اعضاي گروهش را به تبادل
نظر و طرح پيشنهاداتشان تشويق مي‌كند.



تصميم بگيريد كه مربى شويد

- مربى گري به شكل هاي مختلف شروع مي شود. شما مي توانيد اين كار را از جانب خود يا به هنگام دريافت درخواست كمك از جانب ديگران آغاز كنيد. مربى گري در مورد مسائلي مانند:



- حل مشكل
- توسعه شغل
- رفع بي انگيزگي
- كار گروهى
- عملکرد نامناسب
- ايجاد مهارت
- غلبه بر تعارضات

اصول شش گانه مربیگری



اصل اول : فراگیر فردی کاردان است.

- فراگیر تخصص و دانش و مهارت لازم برای حل مسئله را داراست.
- قرار نیست مربی چیزی به دانش و معلومات او بیفزاید. بلکه مربی کمک می کند تا تمامی استعداد خود را برای حل مشکل به کار گیرد.



اصل دوم :

نقش مربی تحریک و بهره برداری از کاردانی فراگیر است.

- اصل اول تاکید بر مشاوره و نصیحت گری ندارد؟! وقتی مربی توضیح می دهد به این معنی است که بهتر از فراگیر می داند. در حالی که چنین نیست؟! و فراگیر به احتمال زیاد در این خصوص بیشتر از مربی می داند.
- اگر مربی وارد فرآیند ارائه توصیه شود در دام مکالمات بی فایده می افتد.
- مربی می خواهد استعداد درونی فراگیر بیدار و شکوفا شود و توصیه کردن و دادن راه حل بر خلاف این جریان است.
- کار اصلی مربی پرسیدن سئوال های تحریک کننده تفکر است. با این کار کاردانی و استعداد و دانش و مهارت فراگیر به کار می افتد.

اصل سوم :

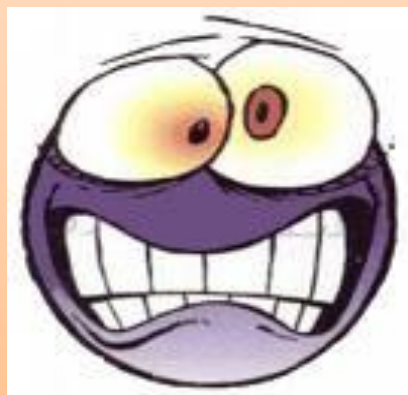
مربی باید کل گذشته، حال و آینده فراگیر را در نظر داشته باشد

- مشکلاتی که فراگیر در کار دارد به موازات مشکلاتی است که او در زندگی شخصی و گذشته خود دارد. مربی یک روان شناس نیست اما تا زمانی که او چیزی از زندگی گذشته و حال او نداند به طور کامل نمی تواند برای فراگیر مفید واقع شود.



اصل چهارم : فراگیر دستور کار را تعیین می کند

- این اصل تفاوت مهم دیگری با تدریس را نشان می دهد. در مربیگری یک دستور کار از قبل مشخص شده وجود ندارد.
- دستور کار از فراگیر شروع می شود.
- وقتی دستور کار فراگیر به پایان رسید مربیگری باید متوقف شود.



اصل پنجم: مربی و فراگیر برابر هستند.

- مربی و فراگیر به طور برابر و مانند دو شریک با هم کار می کنند..
- از مدل همکار – همکار تبعیت می کنند زیرا این مدل مبتنی بر احترام کامل به همدیگر است. (خودداری از قضاوت نقش مهمی در موفقیت دارد)



اصل ششم :

مربیگری در مورد تغییر و اقدام است.

- فراگیر برای این به سراغ مربی می آید که می خواهد چیزی را تغییر دهد.
- اساسا او می خواهد آدم موثری باشد.
- نقش مربی این است که به آنان کمک کند اثر بخشی خود را افزایش دهند.



چرا خوب گوش نمی‌کنیم؟ (موانع خوب نشنیدن)



- - فکر می‌کنیم خودمان مطالب بهتری برای گفتن داریم.
- - گوینده، انگیزه‌ای برای شنیدن برایمان تدارک ندیده است.
- - تصور می‌کنیم که آنچه را گفته خواهد شد از قبل می‌دانیم.
- - محیط گفت و شنود محیط نامناسبی است و باعث حواس‌پرتی می‌شود. (سر و صدا و رفت و آمدهای مکرر).
- - ذهنمان بسته است.
- - گوینده و پیامش را دوست نداریم.
- - در نتیجه‌گیری مطلب شتاب به خرج می‌دهیم.
- - ترجیح می‌دهیم خودمان حرف بزنیم.
- - شنیدن عامل مهمی در درک کردن دیگران است و در عین حال موانع، فیلترها و تفاوت‌های ارتباطی را فرو می‌پاشد. 90% از پاسخها حکایت از آن دارد که افرادی که خوب گوش می‌کنند موفق‌ترند.

زبان بدن – Body Language



توجه به علائم غیر کلامی



توجه به علائم غیر کلامی



توجه به علائم غیر کلامی



نگاه کردن به
ساعت حاکی از
بی‌قراری
است

اجتناب از نگاه
مستقیم
علامت طفره
رفتن است

▲ علائم بی‌علاقگی

بی‌قراری، نگاه کردن به ساعت، و اجتناب از تماس چشمی
مستقیم ممکن است از علائم بی‌علاقگی شناگردد به موضوع
باشند. از وی پرسید که چگونه می‌توان جلسه را به مسیر اصلی
برگرداند.

توجه به علائم غیر کلامی



Body Language – زبان بدن

بازوان گشوده:

✓ بی آلاشی پر حرارت و شاید حس آسیب پذیر
✓ روش مناسبی برای نشان دادن صمیمیت به خصوص اگر با کف دست باز
همراه باشد.

کف دست به بالا و دستان باز

✓ تسلیم

✓ خوش قلبی و صمیمیت

کف دست روی سینه – هرگاه فردی دستان خود را باز نگه می دارد و
گاه گاه تخت سینه را لمس می کند نشان دهنده ابراز صداقت وی می
باشد.



زبان بدن – Body Language

- بازوان گره خورده (دست به سینه)
 - بیانگر یک مکانیزم دفاعی است مبنی بر اینکه فرد مورد نظر نسبت به موضوع مورد بحث رضایت نداشته و هم عقیده نیست.
 - ممکن است به معنای رد کردن نظر گوینده باشد.
- حس سرمای بدنی.
 - لجاجت و سماجت در نظریه خودشان.
- دستان بسته – بد دل و نفوذ ناپذیر.
- ایجاد سرو صدا – کسل شدن.
- باز و بسته کردن دستان رو به بالا – بیان کننده یک پیام خوب و مثبت است.



زبان بدن – Body Language



- مشت کردن دستان:
 - عصبانیت و طفره رفتن
 - حس سرمای بدنی.
 - بسیار عصبی و هیجانزده.
 - بی اعتنا و بد گمان یا پیروز و فاتح وقتی در هوا نگه داشته شود.
- نگاه به اطراف
 - نیاز به ترک محیط
 - فکر کردن به موضوعی دیگر
 - کسل از موضوع یا بحث
- خیره شدن
 - لجبازی و به مبارزه طلبیدن
 - نشان پرخاشگری
- پاها زیر صندلی – علامتی برای اشتیاق

زبان بدن – Body Language

- چگونه لک لکی و جمع شده – در حال ارزیابی
- خمیازه کشیدن
 - کسل شدن
 - خستگی و این که ممکن است ارتباطی با شرایط و بحث نداشته باشد.
- کشیدن گوش
 - تردید یا فریب احتمالی
- حرکت روبه عقب
 - رد کردن
 - فرار کردن
- با انگشت نشان دادن
 - نشان جرأت
 - نشان...



زبان بدن – Body Language



- انگشتان طبل زن
– بي تابي و ناشکيبايي
- دهان باز
– شما حرفي بيداد گرانه زده ايد فکشان
از فرط شک باز مانده است
- شخصي سعي نموده تا بحث را قطع
کند که مهلتي براي صحبت يابد ولي
هنوز موفق نشده است
- شايد علامتي براي کشش و جاذبه
باشد.
- تکان سر - تکان سرگاهگاه شنونده به
گوينده بيانگر پيامي مثبت است که
نشان مي دهد که آنها در حال شنيدن
هستند و جذب موضوع شده اند.
- تکان سر بيش از حد- نشان مي دهد که
شنونده علاقه خود را به موضوع از دست
داده و ممکن است کسل شده باشد، ممکن
است حتي سر در جهت به خواب رفتن
فرد باشد.
- تکان دست به سمت پائين- اين حرکت
تهاجمي و پرخاشگرانه است که در جهت
ستيزه و کشمکش به کار مي رود.

پرسیدن سوالات خوب

????????????????????????????????????

- مربی آموزش گیرنده را وادار به حرف زدن میکند.
- توجه را کنترل می کند، زیرا به يك جواب نیاز است.
- به آموزش گیرنده در فکر کردن کمک می کند.

????????????????????????????????????

انواع سوال

- سوالات بسته

- سوالات باز



سوالات بسته



- معمولاً به يك جواب بلي يا خير منتهي ميشود.
- معمولاً با اين كلمات شروع ميشود:
آيا ...، ممكن است...، ميشود... و...
- بايد از آنها پرهيز شود.
- مثال:

“آيا آماده ايد به مرحله ي بعد برويم؟ ”

سوالات باز

- کمک میکند میزان درك آموزش گیرنده از مطلب سنجیده شود.
- توانایی ها و نگرانی ها(فرصت ها و تهدید ها)ي آموزش گیرنده را روشن می کند.
- معمولاً با این کلمات شروع میشود:
چرا ... ، چگونه ... ، چه زمانی... و ...
- مثال:

”برای رفتن به مرحله ی بعد به چه اطلاعات دیگری نیاز دارید؟

سوالات بسته را به سوالات باز
تبدیل کنید

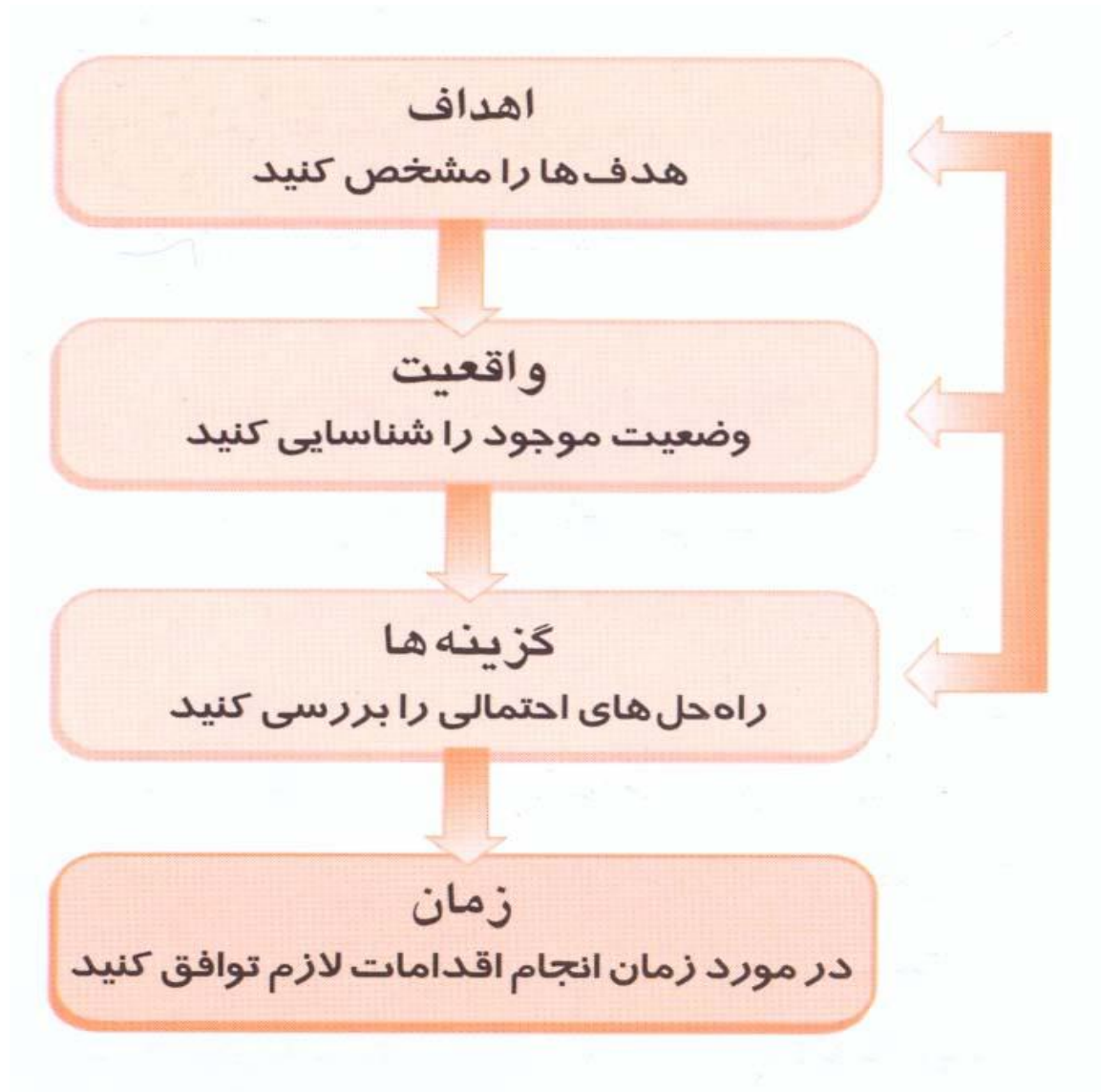


پرسیدن سوالات خوب

- سوالات بومرنگی

- يك سوال آموزش گیرنده را به خود او برگردانید
- مثال: ”سوال خوبی است. شما در این موقعیت چه میکردید:

مدل گرو (GROW)



جستجوی گزینه ها

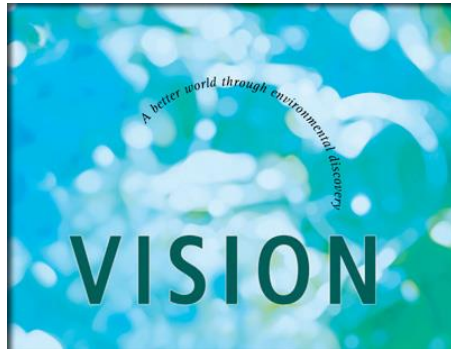
- ایده‌ها و راه‌حل‌های فرد را از ذهن او بیرون بکشید. شما می‌توانید با خارج شدن از دیدگاه فعلی فرد و نگاه به موضوع از يك منظر جديد و مفيدتر فرصت‌هاي تازه‌اي را كشف كنيد.

ایجاد دیدگاه‌های جدید

- هنگام جستجو راه حل‌های مختلف لازم است موقعیت یا «چارچوبی» را در نظر بگیرید که بتوانید مسئله را از یک منظر متفاوت بررسی کنید. یا می‌توانید از نیروی خلاقیت خود استفاده کنید تا بتوانید افراد را در جهت توسعه چارچوب‌هایی که مشوق تفکر خلاق و حلال مشکلات هستند یاری دهید.

ایجاد چارچوب

- لئوناردو داوینچی لکه های رنگ را به شکل منظره روی دیوار می کشید تا از نقاشی های خود ایده بگیرد. به همین ترتیب، یک کارگزار تبلیغاتی نیز می تواند یک اسباب بازی جدید را از دید یک کودک درک کند تا بتواند آن دسته از ویژگی های محصول که در تبلیغات قابل تاکید هستند را بشناسد.



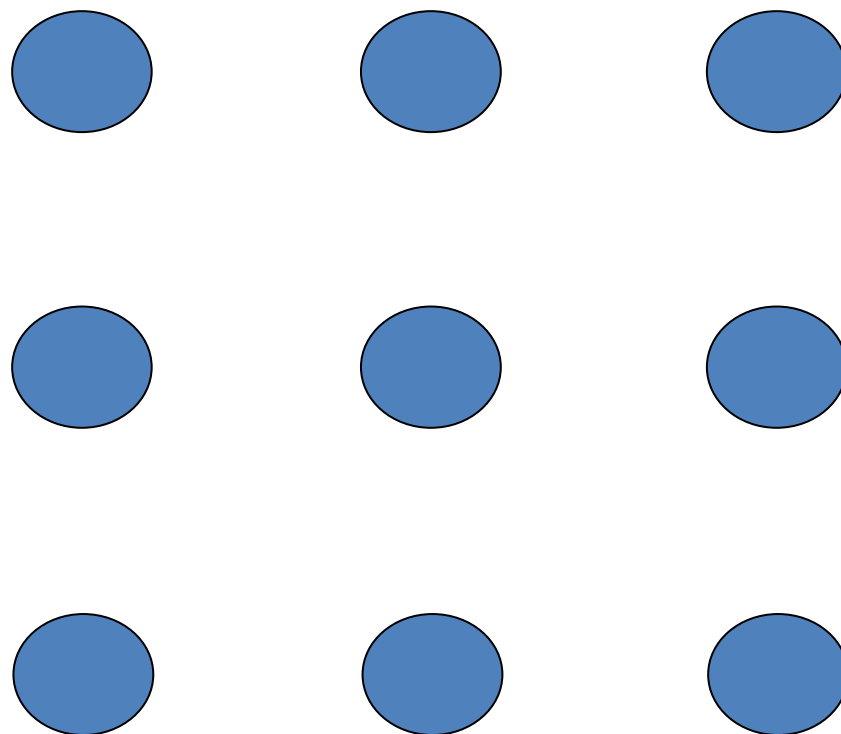
تعریف چارچوب‌ها

تعریف	نوع چارچوب
زمانی که به همه چیز به دید مشکل نگاه می‌شود.	چارچوب مشکل
زمانی که به همه چیز به دید فرصت یادگیری نگاه می‌شود.	چارچوب یادگیری
زمانی که تنها به یکی از ابعاد مسئله توجه می‌شود.	چارچوب جزئی
زمانی که توجه معطوف کل مسئله است	چارچوب تصویر بزرگ

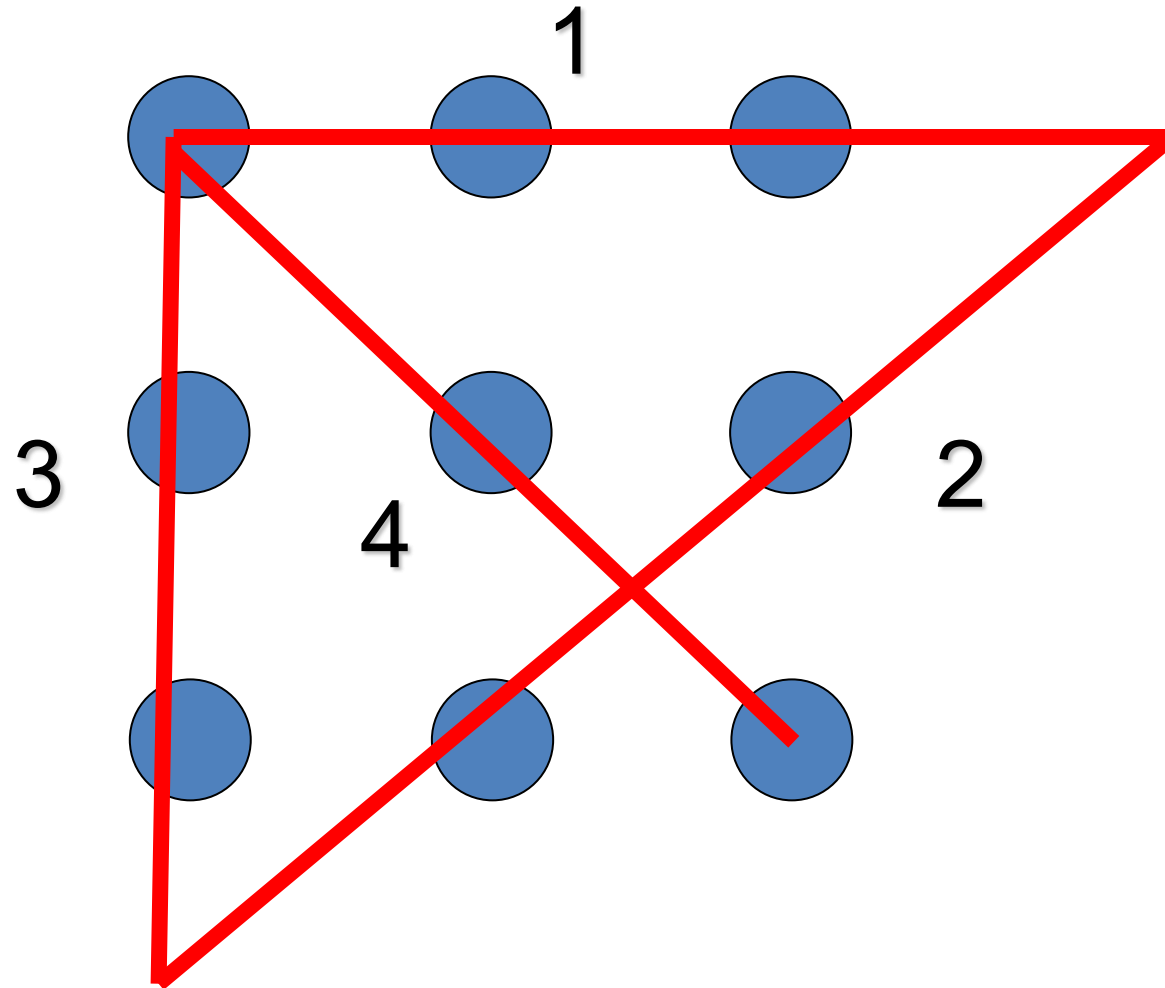
تعریف چارچوب‌ها

تعریف	نوع چارچوب
زمانی که فقط به چیزی که برای شما اتفاق می‌افتد توجه دارید.	چارچوب فردی
زمانی که به تأثیر وقایع بر گروه توجه دارید.	چارچوب گروهی
زمانی که توجه معطوف مخالفت‌ها است.	چارچوب تعارض
زمانی که توجه معطوف حل تعارض است.	چارچوب مذاکره

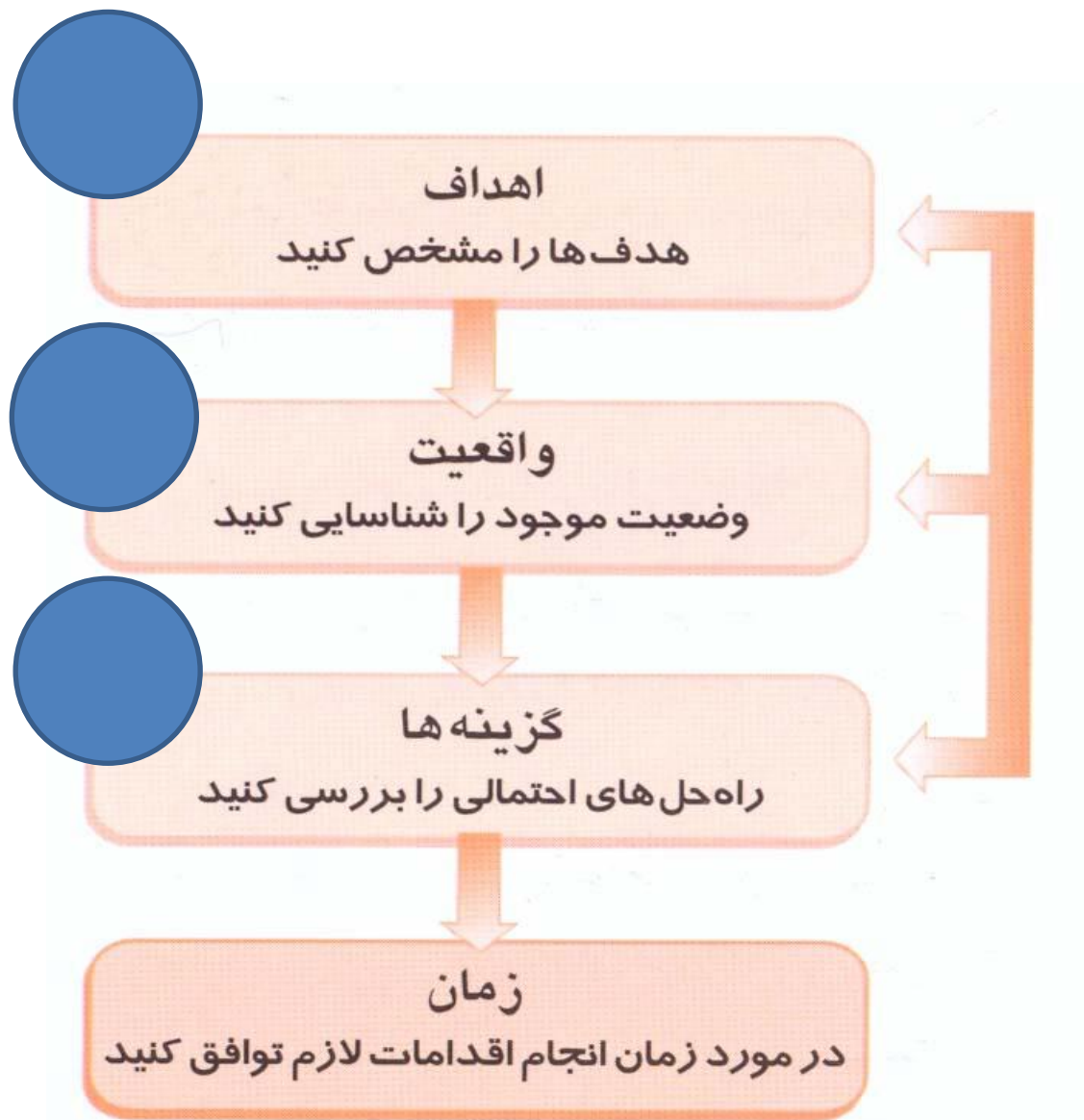
معمای 9 نقطه برای درک
نقش باورهای محدود کننده



یک راه حل از میان دهها راه حل !



مدل گرو (GROW)



تصميم گيري در مورد زمان



- جلسه مربی گري بايد با تعهد شاگرد نسبت به انجام يك اقدام مشخص در مدت زماني معين خاتمه يابد
- زمان جلسه بعدي را تعيين كنيد تا شاگرد بتواند نتايج بدست آمده را گزارش كند.

بازنگري مربی گري

- هدايت شونده در شروع جلسه در چه موقعيت روي بود و در طول مربی گري چگونه تغيير کرد؟
- من در شروع جلسه چه حسي داشتم و اين حس چگونه تغيير کرد؟
- هدايت شونده در طول و بعد از جلسه چه باز خوردي ارائه کرد؟
- چه اتفاقات خوبي افتاد؟
- چه چيز در دفعه ي بعد تغيير خواهد کرد؟
- چه چيز ياد گرفتم؟
- چگونه مي توانم مهارت هاي من را بهبود دهم؟



اقدام و پیگیری
جلسات مربی گری

فرایند مربی‌گری

تعیین اهداف

تجزیه و تحلیل

بررسی راه‌های مختلف

زمان انجام اقدام

انجام اقدامات توافق شده

باز خورد

اقدام كردن

هدف اصلي از تشكيل جلسات مربى گرى، مشخص كردن دقيق مسائل و برنامه ريزى يك سري اقدامات مثبت (مشمول بر تعدادى وظايف خاص) است.

1. تعيين وظايف
2. جلب موافقت
3. ارزيابى ميزان تعهد
4. حمايت كردن
5. برنامه ريزى اقدامات
6. مديريت ريسك

اقدام کردن

- 1- تعیین وظایف:
- وظایفی که در مورد آنها توافق شده باید شاگرد را به سمت هدف تعیین شده سوق دهند.
- وظایفی را انتخاب کنید که با توانایی و سطح اعتماد به نفس شاگرد همخوانی داشته باشند.
- در مورد وظیفه ای با او به توافق برسید که بالاتر از سطح توانایی وی باشد، اما نه آنقدر که احتمال شکستش را بیش از حد افزایش دهد.
- آمادگی حمایت از او را داشته باشید.

اقدام کردن

- 2- جلب موافقت
- هنگامی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و با انجام وظایف موردنظر موافقت داشته باشند به احتمال زیاد احساس مالکیت بیشتری خواهند داشت

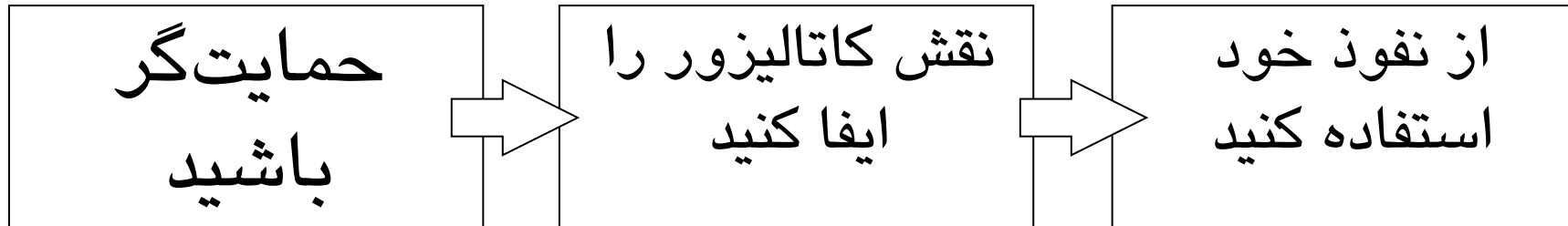
اقدام کردن

- 3- ارزیابی میزان تعهد
- بحث در مورد يك برنامه عمل آرمانی مستلزم تعهد فراوان است که اجرای آن احتمالاً به تغییرات شدید رفتاری نیاز خواهد داشت

اقدام کردن

۴- حمایت کردن

هنگامی که فرد برای اقدام کردن آماده می شود او را مورد حمایت قرار دهید. این کار را به گونه ای انجام دهید که موجب تضعیف احساس مسئولیت در وی نشود



پشتیبانی تا موفقیت

- شناسایی کنید چه مدیریت ارشدی می تواند موفقیت مربی گری را پشتیبانی کند.
- مربی گری را با رسیدن به اهداف شغلی همسو کنید.
- راجع به گسترش فرهنگ مربی گری صحبت کنید.
- يك الگوي مناسب براي مربی گری باشید.



اقدام کردن

- 5- برنامه‌ریزی اقدامات
- وظایفی که در مورد آنها به توافق رسیده‌اید را به يك برنامه عملی مطمئن و قابل بازنگری تبدیل کنید

اقدام کردن

- 6- مدیریت ریسک

- گرچه افزایش توانمندی‌های کارکنان باید جزو اهداف شما باشد اما در عین حال لازم است به نحوی شکست در انجام کارها را نیز بیمه کنید



محور	هدف استراتژیک	سنجش	اهداف کمی	اقدام های عملی	توضیحات
مالی	بازنشتگی مالی	افزایش درآمد ماهیانه	افزایش 15٪ هر فصل	اضافه کاری/ارتقاء شغلی/	

فرایند مربی‌گری

تعیین اهداف

تجزیه و تحلیل

بررسی راه‌های مختلف

زمان انجام اقدام

انجام اقدامات توافق شده

باز خورد

ارائه بازخورد با مدل FEED

- **Frame the discussion : چارچوب زمانبندی بحث**

- بحث را مرزبندی کنید: تمرکز بر روی چیست، محتوي، زمانبندی، (مثال: آیا این يك گپ 5 دقیقه ایست یا يك صحبت 30 دقیقه ای) که در این دستور جلسه نیست.

- **Evidence: مشاهده**

- دقیقاً توصیف کنید چه چیزی دیده یا شنیده اید یا واقعه را همانطور که برای شما توصیف شده توصیف کنید. اثر به خصوص رفتار را توصیف می کند.

- **Evaluation : ارزیابی**

- قضاوت: نتایج خود را در مورد عملکرد، چه آنهایی که خوب هستند و چه مواردی که باید تغییر کنند خلاصه کنید.

- **Discussion : بحث**

- سوالاتی بپرسید که تمام داستان را مشخص می کند یا دور نما های دیگری مطرح می کند.

بازخورد (پیگیری)

- همانند دیگر فرایندهای یادگیری، مربی‌گری نیز فرایندی مستمر است.
- پیگیری‌های بعد از جلسه
- نظارت بر تغییر
- تعیین اهداف جدید
- القای نگرش‌های مربی‌گری

(پیگیری)

- پیگیری‌های بعد از جلسه
- انگیزه یادگیری را زنده نگه دارید.
- در پایان هر جلسه، زمان و مکان جلسه بعدی را مشخص کنید.
- تصریح کنید که جلسه بعدی با توضیحات مختصر شاگرد در مورد نحوه اجرای برنامه عمل و نتایج حاصله آغاز خواهد شد.

(پیگیری)

- نظارت بر تغییر
- اگر کارمند کم تجربه باشد پروژه‌های کوچک‌تر برای او مفید خواهند بود.
- بگذارید کارکنان احساس کنند که در صورت لزوم همیشه برای مشورت با آن‌ها در دسترس هستید
- پس از آن که از تحقق اهداف خود مورد نظر مطلع شدید (موفقیت به دست آمده) از فرد تعریف و تمجید کنید.

(پیگیری)

- تعیین اهداف جدید
- مربی‌گری مستلزم آن است که فرد به طور مستمر تحت فشار قرار بگیرد و با چالش‌هایی تازه روبه‌رو شود تا بتواند عملکرد خود را نسبت به گذشته بهبود بخشد
- در مدتی که به مربی‌گری مشغول هستید هر چند وقت یکبار مجدداً اهداف عملکردی تازه‌ای برای شاگرد خود تعیین کنید.
- اگر شاگرد ایده‌ای در مورد نحوه تعیین اهداف عملکردی بعدی خود نداشت، مسئولیت‌های جدیدی به وی محول کنید

(پیگیری)

- القاي نگرش‌هاي مربی‌گري
- به عنوان مدیری که در مقام مربی قرار می‌گیرد هدف نهایی شما باید این باشد که يك گروه مربی‌گري تشکیل دهید
- در یک گروه مربی‌گری کلیه اعضای گروه باید نقش مربی را برای خود و برای یکدیگر ایفا کنند
- کارکنان را تشویق کنید تا چهار مرحله مربی‌گري (GROW) را استفاده کنند
- آنها را تشویق کنید که مربی خود باشند

بهترین تمرین هنگام بازخورد



- بازخورد را هرچه نزدیکتر به واقعه ارائه دهید.
- روی رفتار های جزئی افراد تمرکز کنید و در مورد آنها کلی گویی نکنید.
- هنگام ارائه بازخورد منفی، شما باید اعمال مثبتی که فرد انجام داده را نیز ارائه دهید.
- بازخورد را متمرکز بر یکی دو نکته کلیدی متمرکز نگه دارید.
- مطمئن شوید فرد پیام مورد نظر شما را دریافت کرده است.
- بر سر اتفاق بعدی به توافق برسید.