مدیر موفق و متمایز با نگاه کوچینگ

ویژه‌ی مدیران عالی

مولف: تیمور میری

پیاده‌سازی و بازنگری: سمانه سادات کاظمی

© Farsi Coaching Academy. January 2020

© انتشار توسط آکادمی کوچینگ FCA انگلستان. دی ماه ۱۳۹۸

FCA
Farsi Coaching Academy

مدیـر موفق و متمایز
بـا نگـاه کـوچـینگ
ویـــژه‌ی مـدیـــــران عـالی

مـولـف: تیـمـــور مـیـــــری

پیاده‌سازی و بازنگری: سمانه‌السادات کاظمی

ایـن ای‌بـوک بـر اسـاس وبینـار «نقـش کوچینـگ در ایجـاد تمایـز و دسـتیابی بـه موفقیـت» کـه در آذرمـاه سـال ۱۳۹۵ توسـط تیمـور میـری برگـزار شـده پیاده‌سـازی و تدویـن شـده اسـت.

انتشـار توسـط آکادمی کـوچـینگ FCA انگلسـتان
دی ماه ۱۳۹۸

FCA
Farsi Coaching Academy

آکادمی بین‌المللی کوچینگ فارسی‌زبانان
برگزاری دوره‌های بین‌المللی تربیت کوچ حرفه‌ای
International coach training Courses

icoachtraining.com دانشجویانی از پنج قاره

- مدرسین مورد تأیید ICF + کلاس‌های آنلاین
- مدرک معتبر بین‌المللی + شروع کسب‌وکار کوچینگ
- شبکه‌ی کوچ‌های حرفه‌ای + توسعه فردی و توسعه سازمانی

مشاوره رایگان دوره‌ها: ۹۰ ۲۲۲ ۷۰ ۹۸۹۱۰+

مدرسین و دوره‌های آموزشی مورد تأیید فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ICF

برگزاری دوره های آموزشی آنلاین تربیت کوچ همراه، تربیت کوچ حرفه‌ای، دوره‌ی مهارت‌های کوچینگ و دوره فاندامنتال کوچینگ؛ و دوره‌های درخواست شده ی سازمانی از قبیل آموزش مهارتهای کوچینگ (Coaching Skills)، مدیر به‌عنوان توسعه دهنده (Manager as Developer) و اثربخشی مدیر (Manager Effectiveness) و ... به صورت حضوری و آنلاین

پریسا پوران

عزیز میردار

تیمور میری
بنیان‌گذار آکادمی FCA

آیسان بنی‌هاشمی

نازنین ملک بیکلو

اولین آکادمی تربیت کوچ به زبان فارسی تحت نظارت فدراسیون بین‌المللی کوچینگ ICF

CCE Continuing Coach Education International Coach Federation
ACSTH Approved Coach Specific Training Hours International Coach Federation
ACTP Accredited Coach Training Program International Coach Federation
ICF International Coach Federation
MTMI LEADERSHIP

FarsiCoachingAcademy icoachtraining.com

فهرست

مفهـوم کارمند دل‌بسـته، مشـتاق Engaged Employee ۳
اهمیـت نقـش مدیـران در سـازمان‌ها ۳
چگونـه به‌عنـوان بـه مدیـر موفـق شکسـت نخوریـم ۶
پنـج اسـتعداد مدیـران عالـی ۸
کوچینـگ چه نقشـی بـرای بـه دسـت آوردن موفقیـت مدیـران دارد ۱۱
مدیـران متمایـز چـه می‌کننـد؟ ۱۳
مهم‌تریـن چیـزی کـه همـه مدیـران عالـی اجـرا می‌کننـد؟ ۱۳
پنجـره‌ی جوهـری (Johari Window) ۱۴
مهارت‌سـؤال پرسـیدن ۱۵

این ای‌بوک به ۲ موضوع و سؤال مهم می‌پردازد؛

۱- چه چیزی مدیران عالی را متمایز می‌کند؟

۲- کوچینگ چه نقشی برای به دست آوردن موفقیت‌ها دارد؟

آمار و تحقیقات ارائه‌شده در این ای‌بوک از وب‌سایت گلوپ (www.gallup.com) ارائه‌شده است. شرکت گلوپ حدود ۸۰ سال سابقه کاری دارد؛ کار و نقطه قوت شرکت گلوپ، جمع‌آوری اطلاعات و آنالیز آن برای کمک به شرکت‌ها برای رسیدن به نتایج بهتر از تیم‌ها، مدیران و رهبرانشان می‌باشد.

منبع اطلاعاتی شرکت گلوپ بر روی رفتار و شخصیت‌های کارمندان، دانشجویان، خریداران در سراسر دنیا است. هدف این ای‌بوک ایجاد آگاهی و اطلاعات در رابطه با شناخت تفاوت مدیران قوی و نحوه کارکردن با آن‌ها به‌عنوان مدیر می‌باشد.

چه چیزی مدیران عالی را متمایز می‌کند ؟

در این بخش به‌صورت جزئی به موضوعات زیر اشاره می‌شود:

- اهمیت نقش مدیران در سازمان‌ها
- چهار مهارت پایه و مهم مدیران چیست؟
- پنج توانمندی و استعداد مدیران عالی
- مشخصات مدیران اثرگذار
- نقش اصلی مدیران چیست؟

مفهوم کارمند دل‌بسته Engaged Employee:

کسی که مشتاق کارش است و به‌طور کامل مجذوب آن شده است و قدم‌های مثبتی را برای پیشبرد اعتبار و منافع سازمانش برمی‌دارد.

Employment Engagement به این توجه می‌کند که کارمندان یک شرکت چه قدر در کار خود اشتیاق دارند. چه قدر جذب محیط کار خود شده‌اند، چه قدر احساس می‌کنند که کارهایی که انجام می‌دهند برای خودشان، شرکت و جامعه اثرگذار است، انرژی کارمندان کجاست و به چه میزان داوطلب می‌شوند.

اهمیت نقش مدیران در سازمان‌ها:

در تحقیقی که در سال ۲۰۱۵ در سراسر جهان باهدف تعیین وضعیت و ذهنیت کارمندان و نیز مشخص شدن میزان استفاده از توانمندی آن‌ها در محیط کار توسط شرکت گلوپ انجام شد مشخص گردید که درصد اشتیاق کارمندان از سال ۲۰۱۲ تا سال ۲۰۱۵ حدود ۱۳ درصد بوده و طی این سال‌ها این درصد افزایش نیافته است، از یک دید می‌توان بیان نمود که مطابق این درصد افراد بسیاری در محل کار خود خاموش هستند و از توانمندی‌شان استفاده نمی‌شود وازدید دیگر می‌توان گفت با این اطلاعات می‌توان توانمندی شرکت را با شناخت توانمندی کارمندان و افزایش آن بالا برد.

شرکت گلوپ با شرکت‌هایی که طی چند سال کارکرد توانست اشتیاق کارکنان را از ۱۳ درصد به ۶۳ درصد افزایش دهد. از مزایای افزایش اشتیاق کارکنان می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- کمک به مدیران برای شناخت بهتر نقش خودشان.
- شناخت و درک بهتر کارمندان و استعدادهایشان.
- کمک به کارمندان در جهت تبدیل استعدادها به نقطه قوت.
- تعیین نقش برای کارمندان متناسب بااستعدادهایشان.

اهمیت نقش مدیران آن است که کمک می‌کنند استعداد فرد را به نتیجه‌ای تبدیل نمایند که سازمان به دنبال آن است (منافع سازمان)، در صورت شناسایی استعدادها، تعیین نقش مناسب کارمند با توجه به استعدادهایش، شفاف بودن نتایج موردنظر مدیران از کارمندان برای آن‌ها به مدیران کمک می‌نمایند تا کارمندان استعدادهایشان را به نقاط قوت خود تبدیل نموده و مرتب نتایج خوبی بگیرند.

معنی استعداد:
شرکت گلوپ استعداد را رفتار، طرز فکر، حس طبیعی و اتوماتیک افراد تعریف می‌نماید.

شرکت گلوپ، آزمون اینترنتی شناسایی استعدادها و نقطه قوت را طراحی نموده است که با پاسخ‌گویی به سؤالات ۵ گروه استعداد اصلی ما و ترتیب آن در ۳۴ گروه استعداد مشخص می‌شود، ترکیب پنج استعداد اول هر فرد، نشان می‌دهد که از سی و سه میلیون نفر یک نفر این ترکیب استعداد را دارا است.
چهار گروه استعداد کلی به شرح زیر هست:

۱-افرادی که در اجرا قوی هستند:

این افراد در پروژه‌ها و انجام باکیفیت آن موفق هستند یا چند پروژه همزمان را می‌توانند به‌خوبی انجام دهند.

۲-گروه ارتباطی:

افرادی که به راحتی در گروه، حس و تفاوت اعضای تیم را درک کرده یا خصوصیات افراد را سریع متوجه می‌شوند یا افراد تیم را به‌راحتی جمع کرده و حس مثبت بودن را در تیم ایجاد می‌نمایند.

۳-گروه اثربخش:

بعضی از افراد در این گروه استعداد داستان گفتن و ارائه کردن دارند، برخی به‌راحتی و سریع منظور خود را بیان کرده، بعضی برایشان مهم است که دیده شوند، بعضی ارتباط و شبکه‌سازی بالایی دارند.

۴-گروه تفکر و استراتژی:

این گروه افرادی هستند که ایده‌های جدید ارائه می‌کنند، برخی از افراد این گروه، قدرت آنالیز داشته، بعضی خلاقیت و اطلاعات بالا دارند.

ما از سن پایین گرایش و استعداد به سمت خاصی داریم.

نقاط قوت:

توانایی انجام‌وظیفه بدون نقص و همواره به دست آوردن نتایج مثبت.

برای شناسایی نقاط قوت می‌توان استعدادهای فرد را شناسایی کرد و با پرسیدن یکسری سؤال‌ها مشخص نمود که افراد به چه سمتی گرایش دارند، یک فرد تمایل دارد به‌تنهایی کار کند و یک فرد در یک تیم کوچک و یک فرد در تیم بزرگ و ...

وقتی گرایش‌ها را شناختیم می‌توانیم با کسب دانش، مهارت و تمرین، استعدادها را به نقاط قوتمان تبدیل کنیم.

وقتی کاری را که فرد انجام می‌دهد نتیجه آن بالای ۹۵ درصد اوقات مثبت است بدین معنی است که آن فرد در نقطه قوت خود قرارداد.

استعداد، گرایش ماست که وقتی تمرین کنیم، دانش و مهارت کسب کنیم و از طرف مدیرانمان حمایت شویم و در آن کار منتور و کوچ داشته باشیم درنتیجه از کارمان دائماً نتیجه خواهیم گرفت.

پس استعداد را بامهارت و دانش و تمرین می‌توان جایی برد که مدام از آن نتیجه گرفت و به نقطه قوت تبدیل نمود. اگر بخواهیم مجدد به اهمیت نقش مدیران در سازمان برگردیم می‌توان گفت کارمندان بر اساس علاقه و گرایششان وارد یک شرکت و محیط کاری می‌شوند و در اکثر موارد به خاطر مدیران، آن شرکت را ترک می‌کنند.

مطابق آمار گلوپ، در سازمان‌ها بیشترین عامل در درصد اشتیاق؛ (۱۳ درصد) کارمندان و (۷۰ درصد) مدیران هستند، درنتیجه برای یک کوچ و مدیر بسیار اهمیت دارد تا توجه کند که در نگاه و عملکردش چه‌کاری انجام داده که باعث این نتیجه شده است.

طبق آمار، ۵۰ درصد کارمندانی که در یک مقطع زمانی، عامل اصلی ترک سازمان را مدیران خود اعلام نمودند همچنین (۵۹ درصد) کارمندانی که مدیرانی با Engagement بالایی در کار داشتند، گرایش و حسی که در شرکت داشتند (Employee Engagement) بالاتر بوده است، پس احتمال اینکه مدیران مشتاق (Engaged)، کارمندان مشتاق داشته باشند بالاتر است.

در برخی تیم‌ها نداشتن مدیریت مؤثر منجر به آمار اشتیاق پایین ۱۳ درصد شده است؛ طبق توضیحات اعلامی عملکرد مدیران در سازمان در این آمار پایین بسیار مهم است و لازم است ببینیم مهارت‌های پایه‌ای و اولیهٔ موردنیاز یک مدیر مؤثر چیست ؟

چگونه به‌عنوان به مدیر موفق شکست نخوریم:

چهار مهارت مؤثر مدیران به شرح زیر می‌باشد:

۱- مدیر، توانایی انتخاب افراد بااستعداد و متناسب با نقش و پروژه را داشته باشد و حمایتشان کند. روی استعدادهای افراد تمرکز کرده تا آن‌ها را توسعه داده و به نقطه قوت تبدیل نماید.

۲- تعریف و شفاف کردن نتیجه مورد انتظار از کارمند (Define clear expectation) و عدم ارائه‌ی راه رسیدن به نتیجه (اجازه دهیم خود او روش شخصی برای رسیدن به نتیجه موردنظر را بیابد) که از این مهارت در کوچینگ هم استفاده می‌شود و یکی از پایه‌های اصلی کوچینگ است.

اگر نتیجه معلوم نباشد چگونه می‌توان به سمت آن رفت؟ مشخص نبودن نتیجه مانند آن است که در تاریکی شلیک می‌کنیم. اول لازم است ببینیم به کجا می‌خواهیم برویم، برخی از مدیران می‌خواهند کارمندان راهی را برای رسیدن به نتیجه انتخاب کنند که خودشان انتخاب کرده‌اند. ما می‌دانیم هنگامی‌که فردی

در کاری استعداد دارد می‌تواند راه خودش را پیدا کند و اگر اجازه ندهیم راه خودش را پیدا کند دل‌بستگی و اشتیاقش (Engagement) پایین می‌آید. اجازه دهید کارمند راه رسیدن را خودش پیدا کند و اگر هم در این رابطه سؤال می‌پرسد به او کمک کنیم که خودش فکر کند و مسئولیت کار را بپذیرد چون ممکن است هنوز عادت استفاده از استعداد خود را نداشته باشد و موارد گفته‌شده از مهارت‌های یک مدیر موفق باشد.

۳- یک مدیر مؤثر مهارت خود را افزایش داده تا بفهمد که عامل اصلی افزایش انگیزه هر کارمند چیست؟ چه عواملی باعث افزایش دل‌بستگی و اشتیاق (Engagement) کارمندان می‌شود؟ (درآمد، دیده شدن، جایزه گرفتن و ...) گرایش‌های افراد متفاوت است، پس اگر گرایش هر کارمند را نفهمیم و با هر کارمند به‌صورت اختصاصی آشنا نشویم فکرمی‌کنیم که آن‌ها را می‌شناسیم و با همه کارمندان یکسان برخورد می‌کنیم. ما مدیران لازم است سؤال بپرسیم که انگیزه هر کارمند کجاست و بعد موقعیت مناسب برای افزایش اشتیاق و هیجان آن‌ها را در محیط کار ایجاد نماییم. درنتیجه اگر برعکس توضیحات گفته‌شده انجام شود نتیجه بیرون رفتن کارمندان و درصد اشتیاق و دل‌بستگی پایین خواهد بود.

۴- به کارمندان کمک کرده تا آن‌ها بتوانند مهارت لازم و متناسب بااستعداد خود را کسب نمایند.

مدیران مؤثر به کارمندان خود توجه نموده و آن‌ها را تشویق می‌کنند که درزمینهٔ نقطه‌های قوتشان توسعه و ارتقا یابند و این‌یکی از نقش‌های مدیران است. وقتی محیط ساخته شد و کارمند، آموزش‌های موردنیاز را دید، او را در نقشی قرار دهند که نقطه قوت آن فرد در آن نقش و جایگاه است. در اینجا می‌توانند از راه کوچینگ، آموزش و منتورینگ به کارمندان کمک کنند.

با دانستن استعداد مدیران، می‌توان کارایی سازمان را پیش‌بینی کرد.

در مورد نقش مدیر در Engagement توضیحاتی ارائه شد. از بعد نقش مدیر در رسیدن به نتایج شرکت مطابق آمارمی‌توان بیان کرد که مدیران بااستعداد و مؤثر، سودآوری شرکت را ۴۸ درصد، کارایی را ۲۲ درصد و اشتیاق را ۳۰ درصد افزایش داده‌اند و حتی باعث افزایش ۱۷ درصدی دل‌بستگی و اشتیاق (Engagement)

مشتریان شده‌اند و ترک شرکت را در بین کارمندان ۱۹ درصد کاهش داده‌اند. مدیرانی که استعداد بالایی دارند به‌احتمال‌زیاد اشتیاق بیشتری هم در مقایسه با همکاران هم‌سطح خود دارند. درزمانی که مدیر مناسب هر کاری انتخاب می‌شود این منافع افزایش می‌یابد.

پنج استعداد مدیران عالی:

۱- انگیزه‌بخشی و ایجاد تعهد در کارمندان

مدیران با استعداد بالا که تمرکز بیشتری بر روی Engagement کارمندان خود دارند وقتی یک کارمند نتیجه‌های مختلفی به شما به‌عنوان مدیر ارائه می‌کند شما اولین نگاهتان به کدام طرف است؟ آن نتیجه‌هایی که به‌دست آورده است و یا به آنچه دست نیافته است؟ آمار نشان می‌دهد که تمرکز ما از کودکی بر روی چیزهایی بوده است که آن را به دست نیاوردیم و آنچه نداریم و چیزهایی که داریم را خیلی زود فراموش کرده و یا به آن توجه نمی‌کنیم.

اگر با این دید به استعدادهای مدیران عالی نگاه کنیم، اولین مورد همان انگیزه می‌باشد. این استعداد یک مدیر عالی است؛ که توانایی بالا بردن انگیزه هر کارمند را دارد، تا عملکرد کارمند با نتایج مورد انتظار ، مأموریت و چشم‌انداز شرکت همسو باشد؛ همچنین آن کارمند خود را ذینفع دانسته و انگیزه‌اش آن‌قدر بالا باشد که مشتاق نتیجه گرفتن گردد. زمانی مدیر این توانایی را دارد که از کارمند سؤال بپرسد و بتواند ارتباط خوبی با او برقرار نماید.

مثال: من (مدیر) می‌بینم که تو (کارمند) خیلی فوق‌العاده می‌توانی ارتباط برقرار کنی و پیام‌ها را منتقل کنی، پس تو را در پستی قرار می‌دهم که بتوانی این مهارت را افزایش دهی.

مدیری که این استعداد را دارد، به‌صورت خودکار توانایی ایجاد انگیزه و تعهد در کارمندان را داراست.

۲-تصمیم‌گیری بر اساس بهره‌وری و نه سیاست‌ها:

برخی از مدیران به‌طور عادی بر اساس سیاست تصمیم می‌گیرند و برخی نیز کاملاً برعکس عمل می‌نمایند و این استعداد است که تصمیم‌گیری مدیران بر

اساس میزان بهره‌وری کارمندان باشد.

۳-ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری در خود (مدیر) و کارمندان:

مدیر وقتی در فردی استعداد مسئولیت‌پذیری را می‌بیند به آن توجه کرده و به دنبال ایجاد این فرهنگ در سازمان است.

۴-ایجاد روابط بر اساس اعتماد:

مدیر بااستعداد، اعتماد را ایجاد نموده و گفتگویی صادقانه و با نیت مثبت انجام داده و نگاه برد-برد هم برای خود، هم برای کارمند و هم برای سازمان دارد و گرایش و استعداد او به این سمت است.

ارتباط مؤثر یکی از پایه‌های اصلی کوچینگ است و پیش‌فرض آن این است که محیط امن و اعتمادسازی با آن فرد را ایجاد کرده باشیم. در نقش مدیر توجه نمایید که گفتگویتان با کارمندانی که به شما اعتماد دارند چگونه است، حتی در مواردی که شما اشتباه می‌کنید و برعکس آن، اگر شما مدیر دارید و اعتماد ایجادشده است و اشتباه می‌کنید، مدیر با شما چه رفتاری می‌کند؟! چه قدر تفاوت دارد؟

شفاف‌سازی هم مهم است تا کارمندان بدانند که سازمان به چه سمتی درحرکت است و آیا با سازمان همسو هستند یا خیر؟

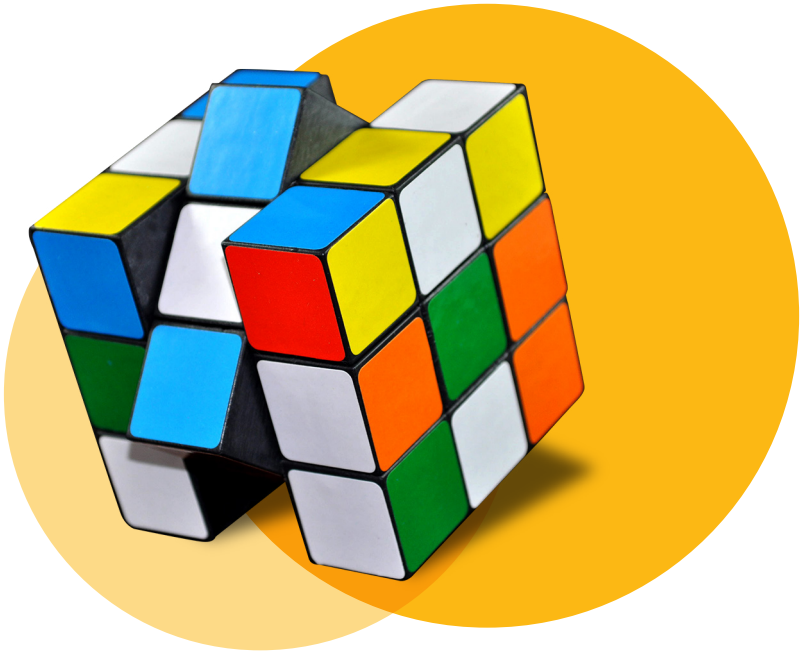
۵-ابراز وجود برای رسیدن به نتایج:

نتیجه باید گرفته شود! ما مدیران مدام با چالش روبه‌رو می‌شویم و در محیط سخت کار اگر استعداد رسیدن به نتایج در وجود ما نباشد در مواقع فشار راه‌حل ارائه نمی‌دهیم.

این پنج استعدادی است که وقتی در مدیران وجود داشته باشد؛ مدیران مطابق آمار در کارشان نتایج و جواب بهتری خواهند گرفت. در اینجا نقش کوچینگ آن است که تنها ۱۰ درصد نیروی کار سازمان‌ها تمام پنج استعداد را به‌طور طبیعی دارند و پس از شناختن این مدیران از طریق گفتگو و ... (از طرز فکر، حس و رفتار فرد) می‌توان به آن‌ها در کسب مهارت‌های لازم کمک نمود.۲۰ درصد کارمندان در سازمان‌ها برخی از این استعدادها (۵ استعداد) رادارند و درصورتی‌که با یک کوچ کارنمایند می‌توانند استعداد خود را بالا ببرند.

۷۰ درصد نیروی کار در سازمان‌ها به‌طورمعمول استعداد مدیریتی ندارند و مهم

است که ما بر اساس چه عاملی مدیران را انتخاب می‌نماییم. معمولاً انتخاب مدیران بر اساس میزان تجربه و سابقه ایشان و ... است.
بر اساس آمار گلوپ افرادی که استعداد دارند بهتر از افرادی که تجربه‌دارند کار می‌نمایند. پس قدرت استعداد از تجربه بیشتر بوده و سرمایه‌گذاری و توجه به آن حائز اهمیت می‌باشد.
آمار دیگری مرتبط با کوچینگ نشان می‌دهد که تنها ۱۸ درصد مدیران موجود استعدادهای بالایی دارند. (از ۵ استعداد ۳ استعداد و بالاتر دارند.) یعنی بقیه مدیران استعداد کاری ندارند. آیا می‌توان روی مدیران موجود سرمایه‌گذاری کرد؟ بله می‌توان؛ می‌توان از طریق کوچینگ مدیران و آموزش مهارت‌های پایه روی آن‌ها سرمایه‌گذاری نمود و طبیعی است که سرمایه‌گذاری کمتری برای افرادی که استعداد بالاتری دارند نیاز است. به‌طور مثال در شرکتی، گروه مدیران ۸ نفر است؛ که ۳ مدیر متناسب با جایگاهشان در حال کار بوده و سریع‌تر رشد می‌نمایند و بقیه دچار چالش هستند چون برخی از آن‌ها چندین سال است که در آن شرکت مشغول کارند. برای این ۵ نفر جلسات کوچینگ، آموزش و تغییرجایگاهی که کار می‌کنند انجام شده؛ مدیرعامل برای گرفتن نتایج، برخی از این افراد را تغییر می‌دهد و این کار بسیار سخت است.



کوچینگ چه نقشی برای به دست آوردن موفقیت مدیران دارد؟

کوچ‌ها هنگامی‌که با مدیران کار می‌کنند لازم است تشخیص دهند که این ۵ استعداد آن‌ها کجا کار می‌کند. همه مدیران می‌توانند ارتقا یابند اما طبق آمار، مدیرانی که استعداد بالایی دارند درصد ارتقا آن‌ها بین ۲۰۰ تا ۵۰۰ درصد می‌باشد؛ در مقابل مدیرانی که استعداد پایینی دارند درصد ارتقایشان ۳۰ درصد است.

اگر بخواهیم جمع‌بندی نماییم، می‌توان گفت دوعاملی که از مدیران عالی انتظار می‌رود اول پاسخگو بودن برای رسیدن به دستاوردها است؛ مدیران عالی هم؛ کاری که باید انجام شود را انجام می‌دهند، وهم بابت تیمشان پاسخگو هستند.

اگر توجه نماییم که مدیران عالی از کجا آمده‌اند، آن‌ها ازجایی آمده‌اند که خود را به‌عنوان یک فرد توانمند نشان داده‌اند، آن فرد سابقه دارد که توانسته با عملکرد و رفتارش شرکت را به نتیجه برساند، اگر مشکلی بوده است برای آن راه‌حل پیداکرده است.

و دوم آن است که مدیران عالی کارمندها و تیمشان را ارتقا می‌دهند. سؤالی که در این بخش مدیران مطرح می‌نمایند آن است که من به‌عنوان مدیر چه قدر می‌توانم وقت بگذارم که با تک‌تک افراد تیم صحبت کنم و به کارهای دیگر هم برسم؟!

طبق آمار درصد بالایی از مدیران، وقت گذاشتن برای اعضای تیم را جزء شغل خود نمی‌دانند. خیلی از مدیران اعلام می‌کنند که به احساسات افراد کاری ندارند و کارمندان در برابر حقوقی که می‌گیرند کار می‌نمایند و وظیفه ایشان است و اگر کارمند مشکل شخصی خود را به سرکار آورده است، به مدیر مرتبط نمی‌باشد.

کارمند باید بداند که در هنگام کار نباید به مسائل و مشکلات شخصی خود توجه نماید. این طرز فکر مناسب دنیای واقعی نیست. در دنیای واقعی ما احساسات، گرایش و استعداد خاصی داریم؛ دوست داریم دیده شویم، دوست داریم تشویق شده و رشد نماییم، دوست داریم مسئولیتمان بیشتر شده و نتیجه بگیریم و یکی از نقش‌های مدیران آن است که به این موارد توجه نمایند و درصورتی‌که استعداد داشته باشند این موارد را به صورت خودکار می‌بینند.

وقتی‌که یک فرد موفق به جایگاه مدیر ارتقا می‌یابد لازم است دیدگاه و یکسری مهارت‌های موردنیاز را کسب نماید. نشان داده‌شده است هنگامی‌که ارتقا صورت می‌گیرد سازمان‌ها برای مدیر جدید سرمایه‌گذاری لازم را انجام نداده تا مهارت‌های پایه را آموزش ببینند و استعدادهای مدیریتی آن‌ها شناسایی شود. اتفاقی که از بعد از ارتقا به مدیریت رخ می‌دهد آن است که آن فرد با همان دیدگاه قبلی (مثلاً فروشنده بودن) نقش مدیریتی را ایفا می‌کند درصورتی‌که مشخص است این دو نقش با یکدیگر متفاوت‌اند و شکست همین‌جا است. ۵۰ درصد مدیران ارشد مطابق توضیحات ارائه‌شده در نقش جدیدشان (مدیریت) شکست می‌خورند چون با همان دیدگاه قبلی به سطح مدیریتی ارتقا یافته‌اند. یک کوچ کمک می‌نماید که افراد دیدگاه خود را بشناسند و دیدگاه جدید را تقویت نموده و با آن کار کنند.

طبق اعلام انجمن مدیریت آمریکا، کار مدیران آن است که کارشان را انجام دهند و نیروی انسانی را در روند کار رشد دهند.

انیشتین می‌گوید: «هیچ مشکلی از همان‌جایی که مشکل را ساخته، حل نخواهد شد.» که این همان طرز فکر و دیدگاه در انسان است. وقتی من مشکلی در ذهنم ساخته‌ام ارائه راه‌حل به یک طرز فکر و دیدگاه جدید نیاز دارد و اینجا نقش کوچ حمایت از تغییر عادات و رفتار آن مدیر است.

مشخص است که کار مدیران به دلیل کار کردن با چند گروه ذینفع (مدیران ارشد، سرمایه‌گذاران، هیئت‌مدیره و ...) پیچیده است تا استراتژی و اهداف اصلی سازمان را پیاده نمایند. مدیر با مدیران هم‌سطح، تیم خود و مشتریان سازمان نیز در ارتباط است. مدیر نقش پل ارتباطی را دارد. به‌طور خلاصه می‌توان گفت موفقیت یک مدیر از توانمندی ایشان برای مدیریت ارتباطات با همه گروه‌های ذینفع به دست می‌آید.

و وقتی از مدیران سؤال می‌شود بیان می‌کنند درکنار نیاز به ایجاد روابط بین گروه‌های ذی‌نفع، انتظارات همه این گروه‌ها نیز با یکدیگر متفاوت است و من به‌عنوان یک مدیر لازم است که ابتدا این انتظارات را شناسایی کرده و سپس بتوانم انتظارات آن‌ها را برآورده نمایم. در این صورت می‌توان به نتیجه رسید. در اینجا به کوچ‌ها پیشنهاد می‌شود که ببینند که آیا برای مدیران واضح است

که چه روابطی وجود دارد؟ چه گروه‌ها و ارتباط‌هایی هست که لازم است ایجاد شود؟ انتظارات آن‌ها را شناخته‌اند؟ سپس بررسی کنند که چه قدر انتظارات خاص هر گروه ارتباطی را درک کرده و با آن‌ها همسو هستند؟ و بعد بررسی شود که چه قدر در راستای آن در حال حرکت هستند و آمار و بازخورد بگیرند.
مشخص است که انجام این کارها برای مدیر پیچیده است و درصورتی‌که مدیر استعدادهای لازم را داشته باشد می‌تواند به‌خوبی این کارها را انجام دهد.
هر چه قدر استعداد مدیر بیشتر باشد کاری که لازم است کوچ انجام دهد و آموزشی که ارائه می‌گردد کمتر است و با صرف کمترین زمان بیشترین جواب به دست می‌آید. برای افراد بااستعداد کمتر، صرف زمان بیشتری لازم است و احتمال رسیدن به نتیجه نیز کمتر خواهد بود. انتظار نداشته باشید که مدیری که استعداد پایین‌تری دارد بعد از یک سال کار کردن با یک کوچ، رشد ۲۰۰ درصدی داشته باشد. میزان استعداد مدیر را بشناسید تا رشد معقول و متناسبی از آن مدیر انتظار داشته باشید.

مدیران متمایز چه می‌کنند؟

مدیر متمایز کسی است که به‌راحتی می‌توان با ایشان وارد گفتگو شد، اولویت‌ها را می‌شناسد و در مورد آن با کارمندان صحبت می‌نماید. هدف‌ها را شناسایی می‌کند، استعداد کارمندان را شناخته و کمک می‌نماید که کارمندان بر اساس استعدادهای خود نقاط قوت بسازند و رشد دهند و نقاط ضعف خود را شناخته و آن را مدیریت نمایند.
بنیاد و پایه یک مدیر اثرگذار نقاط قوت اوست. تمرکز او به اشتیاق افراد به کارشان است و این کار هرروزه اوست و توجه او به رسیدن به نتیجه است و اینکه آیا کارمندان در جای مناسب خود هستند. آیا انتظارات سازمان برآورده می‌شود؟

مهم‌ترین چیزی که همه مدیران عالی اجرا می‌کنند؟

اگر بخواهیم فقط یک مورد را برای مدیران انتخاب کنیم آن کشف استعدادهای

خاص هر کارمند برای رسیدن به نتایج مورد انتظار سازمان است و لازمه این کار داشتن استعدادهای مدیریتی است.
راجع به ۳۴ گروه استعدادها صحبت شد. لازم است کوچ ابتدا پررنگ‌ترین استعدادهای یک مدیر را بشناسد و بعد مدیر استعدادهای تیمش را بشناسد، درک و تفسیر نموده و به سمت نقطه قوت سوق دهد. کوچ کمک نماید مدیر نقاط ضعف (نقاط کور) خود را شناسایی کرده و نسبت به آن آگاهی داشته باشد و آن را مدیریت نماید. در این حالت وقتی استعدادها را به سمت نقاط قوت می‌بریم می‌توانیم در مورد رشد فردی و نتایجی که به آن دست‌یافتیم از خودمان (حسمان)، سازمان و مدیر و اعضای هم تیمی خود بازخورد بگیریم.
درصورتی‌که ۸۰ درصد وقت جلسات کوچینگ را به شناسایی نقاط قوت مدیر برای سرمایه‌گذاری روی آن و شناسایی نقاط ضعف مدیران صرف نمود بالاترین جواب را مدیر خواهد گرفت.
ما کوچ‌ها باید به مدیران به‌عنوان یک فرد نگاه کنیم، هر فردی با یک فیلتری کارمی‌کند و به آن‌ها کمک نماییم که نقششان را ببیند و ببینند چگونه نقطه قوتشان به آن‌ها کمک می‌نماید و چگونه نقاط ضعفشان مانع آن‌هاست.
هر مدیری بر اساس استعداد خود در برخی موقعیت‌ها به‌عنوان کاتالیزور عمل می‌نمایند و به‌سرعت به نتیجه می‌رسند که اگر ما کوچ‌ها کمک کنیم که مدیر این موقعیت را بشناسد، به تیم و سازمانش بیشتر کمک خواهد نمود.
در برخی موارد قدرت یک مدیر ارائه راه‌های متفاوت و میانبر است و در برخی موضوعات و موقعیت‌ها هم نقطه‌ضعف (نقاط کور) دارد.

پنجره‌ی جوهری (Johari Window):

یکی از الگوهای موردتوجه در تصویر کردن سطوح آگاهی در رفتار انسانی پنجرهٔ جوهری است. این نام از ابتدای اسامی کوچک دو روانشناس - جوزف لوفت و هری اینگهام که مدل را طراحی کرده‌اند گرفته‌شده است.
Public knowledge: آنچه دیگران در مورد من می‌دانند و من هم می‌دانم.
Blind Spots: آنچه دیگران در مورد من می‌دانند و من نمی‌دانم. در اینجاست

کـه بازخـورد نقـش کلیـدی دارد و از مهارت‌هـای کوچینـگ اسـت. کـوچ می‌توانـد بـه مدیـر کمـک کننـد تـا Blind Spots خـود و تیمـش را بشناسـد.

Private knowledge: آنچه فقط من در مورد خودم می‌دانم و دیگران از آن بی‌خبرند.

Unknowable: آنچه نه من در مورد خودم می‌دانم و نه دیگران.

Blind Spots	Public knowledge
Unknowable	Private knowledge

مهارت سؤال پرسیدن

از ابزارهـای دیگـر کوچینـگ پرسـیدن سـؤال اسـت. یادگرفتـن این‌کـه چـه سـؤال‌هایی را به‌عنـوان کـوچ و مدیـر از کارمنـد بپرسـیم بااهمیـت اسـت. چنـد سـؤال مهـم جهـت پرسـیدن از اعضـای تیـم بـه شـرح زیـر اسـت:

۱- چگونه و در چه شرایطی می‌توانند بهترین خودشان باشند؟

۲-هر عضو چه ارزش‌افزوده‌ای به تیم اضافه می‌نماید؟

۳-چه چیزی از هم تیمی و مدیر خود انتظار دارد تا بهترین خودش باشد؟

۴- روی چه چیزهایی می‌توان روی هر عضو تیم حساب کرد؟

در ایـن گفتگـو اعضـا می‌تـوان بـه نقـاط قـوت کارمنـدان پـی ببرنـد و مدیـر کارمنـدان را در نقـش مناسـب بااستعدادهایشـان قـرار دهـد. وقتـی صحبت‌هـا و پاسـخ اعضـای تیـم را در کنـار گـزارش آزمـون اسـتعدادیابی گلـوپ قـرارداد می‌تـوان تصمیم‌هـای بهتـری بـرای مدیـر و اعضـای تیـم گرفـت. بازخـورد و گـوش دادن نیـز از ابزارهـای دیگـر کوچینـگ اسـت. بازخـورد لازم اسـت دائمـی و در لحظـه صـورت گیـرد و ماهیانـه و در زمان‌هـای تعیین‌شـده انجـام نگیـرد.

ای‌بوک‌های منتشر شده در آکادمی کوچینگ FCA انگلستان

دانلود

دانلود

دانلود

دانلود

ای‌بوک‌های منتشر شده در آکادمی کوچینگ FCA انگلستان

دانلود

دانلود

دانلود

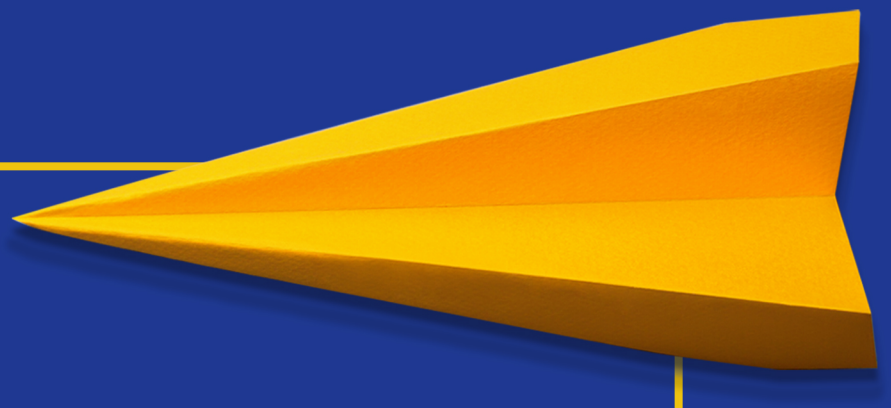
دانلود

اشتراک مجله‌ی دنیای گوچینگ

اشتراک رایگان مجله و دانلود شماره اول

خانواده بزرگ آکادمی کوچینگ FCA انگلستان ❤

شروع
ثبت‌نام



دوره کوچینگ برای مدیران

یک مدیر موفق و متمایز باش

مشاوره دوره‌ها در واتساپ ۹۸۹۱۰۷۰۲۲۲۹۰+

برای دریافت اطلاعات بیشتر و ثبت نام اینجا کلیلک کنید

CCE
Continuing Coach Education
International Coach Federation

ACSTH
Approved Coach Specific Training Hours
International Coach Federation

ACTP
Accredited Coach Training Program
International Coach Federation

اولین آکادمی تربیت کوچ به زبان فارسی تحت نظارت ICF امریکا

FCA
Farsi Coaching Academy