



راهنمای کوچینگ مدیران اجرایی



ناشر	:	الماس دانش
عنوان کتاب	:	راهنمای کوچینگ مدیران اجرایی
نویسندگان	:	انیس، گودمن، هادگتس، هانت، منزفیلد، اوتو و استرن
مترجم	:	محبوبه مظاهری
شمارگان	:	۵۰۰ جلد
نوبت چاپ	:	اول ۱۳۹۹
قیمت	:	۷۰۰۰۰ تومان
شابک	:	۷-۱۸۹۲۲۵-۶۰۰-۹۷۸

مفاهیم و دستورالعمل‌هایی برای اجرای کوچینگ

گردهمایی کوچینگ اجرایی

محبوبه مظاهری

عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای کوچینگ مدیران اجرایی: مفاهیم و دستورالعمل‌هایی برای اجرایی کوچینگ/ گردهمایی کوچینگ اجرایی؛ نویسنده [صحیح مترجم] محبوبه مظاهری.
مشخصات نشر	: تهران: الماس دانش، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۷۹ ص.: مصور، جدول.
شابک	: ۳۰۰۰۰۰ ریال : ۷-۱۸۹۲۲۵-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership, ۶th ed, ۲۰۱۵.
عنوان دیگر	: مفاهیم و دستورالعمل‌هایی برای اجرایی کوچینگ .
موضوع	: مربیگری اجرایی -- دستنامه‌ها
موضوع	: Executive coaching -- Handbooks, manuals, etc
موضوع	: مربیگری اجرایی
موضوع	: Executive coaching
موضوع	: رهبری
موضوع	: Leadership
شناسه افزوده	: مظاهری، محبوبه، ۱۳۵۸-، مترجم
شناسه افزوده	: انجمن مربیگری اجرایی
شناسه افزوده	: Executive Coaching Forum
رده بندی کنگره	: ۴ /HD۳۰
رده بندی دیویی	: ۴۰۷۱۲۴ /۴۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۲۷۸۰۴۴

کلیه حقوق این کتاب برای نویسنده محفوظ است و استفاده از تمام یا بخشی از متن، انواع چاپ و فروش حضوری و مجازی این کتاب فقط با اجازه کتبی نویسنده میسر می‌باشد و تخطی پیگرد قانونی دارد"

فهرست

پیشگفتار

مقدمه

نیاز به یک راهنمای ۴

تاریخچه و آینده این راهنمای و مدل توانمندی ۶

ساختار راهنمای ۷

تعریف کوچینگ اجرایی ۸

کوچینگ اجرایی چیست؟ ۸

همکاری کوچینگ؟ **Error! Bookmark not defined.**

سه سطح یادگیری **Error! Bookmark not defined.**

چه چیز متفاوتی در رابطه با کوچینگ اجرایی وجود دارد؟ **Error! Bookmark not defined.**

مفاهیم فراگیر کوچینگ اجرایی **Error! Bookmark not defined.**

۱. چشم انداز سیستم‌ها.....**Error! Bookmark not defined.**

۲. جهت‌گیری نتایج.....**Error! Bookmark not defined.**

۳. تمرکز کسب و کار.....**Error! Bookmark not defined.**

۴. همکاری.....**Error! Bookmark not defined.**

۵. شایستگی.....**Error! Bookmark not defined.**

۶. امانت‌داری.....**Error! Bookmark not defined.**

۷. قضاوت.....**Error! Bookmark not defined.**

Error! Bookmark not defined. دستورالعمل اجرا

۱. مدیریت محرمانگی.....**Error! Bookmark not defined.**

۲. فعالیت‌های پیش از کوچینگ.....**Error! Bookmark not defined.**

۳. بستن قرارداد.....**Error! Bookmark not defined.**

۴. ارزیابی.....**Error! Bookmark not defined.**

۵. تنظیم اهداف.....**Error! Bookmark not defined.**

۶. کوچینگ.....**Error! Bookmark not defined.**

۷. انتقال به توسعه طولانی مدت.....**Error! Bookmark not defined.**

Error! Bookmark not defined. توانمندی‌های اصلی کوچ اجرایی

چرایی مدل توانمندی.....**Error! Bookmark not defined.**

تعریف کوچینگ اجرایی.....**Error! Bookmark not defined.**

مروری بر توانمندی‌های توصیف شده.....**Error! Bookmark not defined.**

Error! Bookmark not defined. توانمندی‌های اصلی دانشی

Error! Bookmark not defined. وظایف و مهارت‌های کوچینگ

Error! Bookmark not defined. خصوصیات و توانایی‌ها

سخن آخر

معرفی کتاب

شما نمی‌توانید همه چیز را به یک انسان آموزش دهید
شما فقط می‌توانید به وی کمک کنید آن را در درون خویش کشف کند.

گالیلئو گالیله



این کتاب را تقدیم می‌کنم به:

اسپانسر: مجموعه کتابهای تخصصی کوچینگ، موسسه حسابداری آبان ارقام پارس

به نام خداوند مهربان و بهترین حامی همراه

پیشگفتار مترجم:

مدیر ارشد سازمان تعیین کننده استراتژیهای تمام واحدهای کاری و مسوول نظارت، پیاده سازی و پیگیری بر استراتژی ها در سازمان می باشد. موفقیت، رشد و توسعه سازمان به عملکرد صحیح و عکس العمل های مناسب مدیر ارشد در قبال تغییرات محیطی کسب

و کار بستگی دارد. چه سازمان ساختار سنتی داشته باشد یا ساختار مدرن و فلت، در هر شرایطی مدیر ارشد نقش مهمی در پیشبرد توسعه کسب و کار و تجارت را دارا است.

در اغلب شرکتهای مدیر ارشد اجرای مدیر عامل شرکت یا رهبر سازمان است. مدیر اجرایی نیز مانند سایر کارکنان شرکت دچار مسایل در تضادهایی در زندگی فردی، شغلی و سازمانی خود شده و به کمک یک کوچ نیاز دارد و از آنجایی که جایگاه شغلی خاص و کلیدی دارد، حال خوب او بصورت به دیگران منتقل شده و از مدیران ارشد تا کارگران سازمان از آن بهره می برند.

کوچ مدیران اجرایی می بایست مدرک تحصیلی کوچینگ، مدرک تحصیلی مدیریت، سابقه کاری و تجربه پست مدیریت را داشته باشد تا بتواند بعنوان کوچ یک شغل کلیدی در سازمان، پرسش عمیق را متناسب با شرایط مراجع مطرح نماید.

بدون شک هر شاخه تخصصی کوچینگ متخصص کوچ خود را می طلبد و کوچ عمومی نمی تواند در همه شاخه ها فعالیت نماید.

اگر در مورد تکنیک کوچینگ اطلاعاتی ندارید، لطفا کتاب " آشنایی با کوچینگ " را مطالعه نمایید تا با بیانی ساده با این تکنیک آشنا شوید.

اینجانب با چند سال سابقه کار در حیطه کوچینگ فردی و سازمانی تکنیک کوچینگ را مهم، موثر و ضروری برای رشد و توسعه نیروی انسانی که جزو سرمایه های نهان و آشکار سازمان محسوب می شوند، می دانم و یادگیری و مطالعه آن را به مدیران سازمان و البته همه مردم توصیه می کنم.

خوشحالم که با مدارک تخصصی در سه رشته مدیریت منابع انسانی، روانشناسی و کوچینگ و با ۱۵ سال سابقه کار مرتبط می توانم به شما کمک کنم تا در "مدیریت سازمان یا واحد کاری" خود موفق باشید.

محبوبه مظاهری

مدرس مهارت های کوچینگ / منتور منابع انسانی

مرداد ماه ۱۳۹۹

مقدمه نویسندگان

نیاز به یک راهنما

تاریخچه و آینده این راهنمای و مدل توانمندی

کوچینگ اجرایی در توسعه رهبری در ایالات متحده و جهان مورد توجه قرار گرفته است. این به عنوان اهرمی ارزشمند در ارتقا توانایی‌های بالا، بدست آوردن استعدادهای بالا، آمادگی مجری برای نقش‌های درخواستی بیش‌تر و ایجاد چهارچوب رهبری می‌باشد. سازمان‌هایی که از کوچینگ بهره برده‌اند، گزارش داده‌اند که در سال‌های پیش‌رو تمایل بیش‌تری به این استفاده دارند.

اعتبار و معروفیت کوچینگ اجرایی در حال رشد است. در ۲۰ سال گذشته، پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در شفاف‌سازی تعاریف و دستورالعمل‌های اجرا انجام گرفته است ولی هنوز توافق گسترده‌ای بر روی تعاریف و دسته استانداردهای حرفه‌ای وجود ندارد. در سال ۱۹۹۹ که گروهی از کوچ‌های اجرایی، مشاوران ارتقا رهبری و متخصصان منابع انسانی منطقه بوستون برای چهارچوب‌بندی فعالیت‌ها و سازمان‌های خود به صورت منظم دیدار داشتند، ما فهمیدیم که منابع ارزشمندی در این زمینه ایجاد کرده‌ایم و مسیری برای پرش به سوی گفت و گو در رابطه با استانداردهای حرفه‌ای را شروع کرده‌ایم.

در سال ۲۰۰۰، گردهمایی کوچ‌های اجرایی را آغاز کردیم و ویرایش اول راهنمای کوچینگ اجرایی: مفاهیم و دستورالعمل‌هایی برای جلسه کوچینگ موفق را منتشر کردیم. این راهنما به عنوان آغازی بر گفت و گو در این زمینه در مورد چیستی کوچینگ اجرایی، زمان و چگونگی بهره‌گیری موثر و اخلاقی آن و چگونگی اندازه‌گیری بازده آن می‌باشد. سپس، دریافتیم که روش‌های زیادی برای آموزش کوچ‌های اجرایی وجود دارد ولی روش توافق‌شده برای کیفیت‌سنجی آن‌ها وجود ندارد.

در سال ۲۰۰۵، مدل توانمندی‌ها اضافه شد که به تعریف حوزه دانسته‌ها، وظایف و مهارت‌ها، رفتارها و توانایی‌ها کمک می‌کند و برای کوچ‌های اجرایی برای ارتقا و نشان دادن تجربه‌های موثر به مراجعه‌کنندگان ضروری است. تحقیقات در زمینه کوچینگ اجرایی با ورود موسسه کوچینگ مک‌لین/مدرسه پزشکی هاروارد به صورت قابل ملاحظه‌ای پیشرفت کرد.

ماموریت موسسه بنا کردن مبانی علمی و بهترین فعالیت‌های رهبری، تندرستی و کوچینگ فردی بود. در زمینه کوچینگ اجرایی، این موسسه رهبر تشویق و حمایت تحقیقات برای بهترین فعالیت در این زمینه می‌باشد. چون می‌دانستیم این موسسه رسم ایجاد سوالات کلیدی در این زمینه را انجام خواهد داد و جایی برای بحث در مورد آن‌ها برای شنوندگان جدید و قدیمی به وجود خواهد آورد، در پاییز ۲۰۱۵ ویرایش ششم این راهنمای را منتشر کردیم و برای توزیع آتی به این موسسه حواله کردیم. امیدواریم که ویرایش ششم این بحث را ادامه و گسترش دهد.

نویسندگان: سوزان انیس، رابرت گودمن، ویلیام هادگتس، جیمز هانت، ریچارد منزفیلد، جودی اوتو و لو استرن

ساختار راهنما

راهنمای کوچینگ اجرایی در چهار بخش دسته‌بندی شده است:

تعریف کوچینگ اجرایی کوچینگ اجرایی، همکاری لازم برای رسیدن به بیش‌ترین موفقیت را توضیح می‌دهد. باور داریم که کوچینگ اجرایی در صورت روابط سه‌گانه بین کوچ، مجری و سازمان مجری بیش‌ترین موفقیت را خواهد داشت. هر همکار وظایف و مسئولیت‌هایی در سهیم بودن در موفقیت فرایند کوچینگ به عهده دارد. اگر چه کار اصلی بین کوچ و مجری است، کوچینگ همیشه یک مداخله سازمانی است و در نتیجه باید درون مفاهیم اهداف سازمانی اجرا شود.

قوانین فراگیر کوچینگ اجرایی دسته‌ای از ارزش‌ها و اهداف هدایت‌کننده کوچینگ اجرایی را توضیح می‌دهد. این قوانین راهنمایی برای کوچ، مجری و دیگر افراد سازمان می‌باشد که می‌تواند برای تنظیم، حفظ و تصحیح عملکرد آن‌ها به کار گرفته شود.

دستورالعمل فعالیت کمک روندی برای همکاری کوچینگ را ارائه می‌کند. این دستورالعمل اجزای فرایند را تعریف می‌کند و تعهدات لازم اجرای هر همکار را اشاره می‌کند.

توانمندی‌های اصلی کوچ اجرایی چهار حوزه مبنایی دانش برای کار کوچینگ اجرایی را دسته‌بندی می‌کند: توانمندی‌های روان‌شناختی، کسب و کار، سازمانی و کوچینگ. وظایف و مهارت‌ها در شش مرحله در فرایند کوچینگ دسته‌بندی شده‌اند و ۱۰ مشخصه و توانایی که موجب بهبود عملکرد می‌شود. هر کدام از این حوزه‌های توانمندی در دو بخش پایه‌ای و پیشرفته دسته‌بندی شده‌اند.

تعریف کوچینگ اجرایی

کوچینگ اجرایی چیست؟

کوچینگ اجرایی رشته‌ای در حال رشد است. به همین دلیل، تعریف این مفهوم هنوز بین متخصصان، محققین و مصرف‌کنندگان در حال بحث و گفت و گو است. کوچینگ اجرایی شامل یک کوچ و مجری و مفاهیم سازمانی (که بر اساس سلايق سازمان و سرپرست او می‌باشد و شامل عملی است که سازمان معمولاً برای سرویس‌دهی کوچ پول پرداخت می‌کند) او است. همه این‌ها ذی نفعان کلیدی در این فرایند هستند. این عمل موجب متمایز شدن کوچینگ اجرایی از دیگر افراد دخیل مانند مشاور شغلی و کوچ زندگی می‌شود. اگر چه کوچ مسيرشغلی و کوچ زندگی تخصصی، مفاهیم و مهارت‌های تمرینی مورد استفاده کوچینگ اجرایی را ایجاد می‌کنند، آن‌ها فقط بر روی یک مورد مشخص و نیازها و اهداف او متمرکز می‌شوند. از دیدگاه ما، کوچینگ اجرایی بر روی نیازها و اهداف مجری و سازمان حامی متمرکز می‌شود. بر این اساس، ما بدین گونه کوچینگ اجرایی را تعریف می‌کنیم.

کوچینگ اجرایی فرایند شخصی‌سازی شده یک-به-یک است که به رهبر و سازمان او منفعت می‌رساند. در کنار به کارگیری اهداف تعیین شده توسط رهبر و سازمان، یک کوچ کارا و مورد اعتماد از روش‌های کوچینگ مختلف و اطلاعات بازخوردی استفاده می‌کند تا ظرفیت رهبر را برای رهبری حال و آینده رشد دهد. این کوچینگ توسط یک همکاری کوچینگ هدایت می‌شود تا بیش‌ترین تاثیر و بالاترین سطح یادگیری بدست آید.

تعریف اصطلاحات

شخصی‌سازی: اهداف و فعالیت‌های خاص که بر اساس جنبه‌های منحصر بفرد شخص (اشخاص) و سیستم سازمانی تطبیق داده شده باشد.

رهبر: ما این اصطلاح را به صورت گسترده برای شخصی (اشخاصی) استفاده می‌کنیم که قابلیت ایجاد سهمی قابل ملاحظه در پیشبرد ماموریت و اهداف سازمان داشته باشند.

یک-به-یک: عملکردهای اصلی کوچینگ که بین رهبر (رهبران) خاص و کوچ انجام می‌گیرد.

رشد دادن ظرفیت: رشد دادن راه‌های جدید تفکر، احساس، عمل، یادگیری، رهبری و راه‌های مربوط به دیگران است که موجب اثر بخشی سازمانی و شخصی می‌شود.

اطلاعات باز خوردی: روش‌های متنوع جمع‌آوری داده که برای شناسایی عوامل کلیدی و مهارت‌های ضروری در مفاهیم سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا مجری و ذی‌نفعان اصلی‌اش اهداف کوچینگ مناسب را درک کنند، شفاف‌سازی کنند و به اجرا گذارند. به کارگیری مناسب مصاحبه‌ها و تجهیزات استاندارد، موجب تضمین دقت و اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده می‌شود که نشان دهنده طیفی از دیدگاه‌های درون سازمان است.

کوچ کارا: با توجه به این که مدرک رسمی برای کوچینگ اجرایی وجود ندارد، مهم است که سازمان و مجری بدانند که چه توانمندی‌های در سطوح پایه و پیشرفته برای کوچینگ نیاز است تا به موفقیت دست یابد. در واقع کوچ اجرایی کسی است که مدرک معتبر کوچینگ عمقی و مدرک تحصیلی مدیریت و سابقه کار مدیریت در سازمان را دارد و شاخه تخصصی کوچینگ اجرایی را انتخاب کرده است.

کوچ مورد اعتماد: کوچ اعتبار را با یک مجری و یک سازمان با استفاده از روش‌های اخلاقی و محرمانگی بدست می‌آورد. کوچ مرتبه برابر با مجری را با مشورت دادن و هدایت کردن خارج از محدودیت‌های سلسله مراتبی حفظ می‌کند.