

www.ketab.ir

فرهنگ کوچینگ

راهنمایی برای مدیران عامل، رهبران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی

سوزان ناولز

ترجمه یاسر خوشنویس

www.ketab.ir

مدرسنامه: نولز، سوزان Knowles, Susanne

عنوان و نام پدیدآور: فرهنگ کوچینگ: راهبردهایی برای مدیران عامل، رهبران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی / سوزان ناولز؛

مترجم: پامیر خوشنویس.

مشخصات نشر: تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاروش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۳۳۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۴۸-۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: Coaching Culture: Strategies for CEOs, Organisational Leaders, and HR Professionals, 2022.

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: مربیگری اجرایی [Executive coaching]

رهبری [Leadership]

شناسه افزوده: خوشنویس، پامیر، ۱۳۶۱-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۰/۴

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۲۰۷۱۲۴

شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۷۹۷۶۰

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیا



مؤسسه فرهنگی دوکسا

عنوان: فرهنگ کوچیک
راهنمایی برای مدیران عامل، مدیران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی

نویسنده: سوزان ناولز

مترجم: یاسر خوشنویس

طراح جلد: غزل بیضاوی نژاد

صفحه آرا: سیده سمانه حسن زاده

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۳

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۳۱۰,۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۳۸-۸

مؤسسه دیدگاه کاوش و سازندگی (دکسا)

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

Email: publication@doxa-v.org

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۴۲۲۲۲

 doxa vision

www.doxa-v.org

فهرست

- تاریخچه فلسفه مهارت ۱
- یادداشت مترجم ۵
- قدردانی ۷
- درباره این کتاب ۹
- درباره نویسنده ۱۱
- فصل ۱: مقدمه ۱۳
- فصل ۲: تحقیقات درباره کوچینگ و فرهنگ کوچینگ ۳۹
- فصل ۳: مدل فرایندی برای توسعه فرهنگ کوچینگ ۹۱
- فصل ۴: مرحله ۱: کوچینگ همچون مداخله ۱۰۵

فصل ۵: مرحله ۲: کوچینگ همچون کارکرد منابع انسانی	۱۲۹
فصل ۶: مرحله ۳: کوچینگ همچون ظرفیت رهبران	۱۶۳
فصل ۷: مرحله ۴: کوچینگ همچون فرهنگ	۲۰۳
فصل ۸: گذرکردن میان مراحل	۲۴۵
فصل ۹: گذار از مرحله ۱ به مرحله ۲	۲۵۵
فصل ۱۰: گذار از مرحله ۲ به مرحله ۳	۲۶۹
فصل ۱۱: گذار از مرحله ۳ به مرحله ۴	۲۸۷
فصل ۱۲: نتایج	۳۱۳

تاریخچه فلسفه مهارت

دانش بدون مهارت و مهارت بدون دانش در دنیای به سرعت در حال تغییر امروز از مشکلات زندگی ماست. تقدم و تأخر، و نسبت دو مفهوم «مهارت» و «دانش» همواره میان فیلسوفان و اندیشمندان در شرق و غرب مورد مناقشه بوده است. از بودا، دانش افلاطون، ارسطو، کانت، مندلسون، تارایل، آنسکامپ، و دریفوس در دوران معاصر با رویکردهای مختلفی به موضوع مهارت پرداختند. در فلسفه شرق همچون افلاطون عمدتاً مهارت را در نسبت با امر اخلاقی و فضیلت در نظر می گرفتند. اما در ارسطو رویه قدری تغییر کرد، او مطابق با نظریه‌ی عمل از مفهومی با عنوان فرونیسیس استفاده می نمود. ارسطو می گفت دانستن و معرفت ما در خصوص موضوعی لزوماً به معنای عمل کردن و انجام آن نیست. اما در افلاطون مفهوم تخته دامنه‌ی گسترده‌ای چون صنعت، حرفه، تخصص و مهارت را در بر می گرفت. او حتی بر این باور بود فضیلت نیز چون مهارتی مانند نجاری قابل اکتساب است. این مناقشه در مندلسون و کانت نیز به شکلی دیگر وجود داشت. البته رایل با ارائه مفهوم «دانش به چگونگی» موضوع مهارت را مقدم بر معرفت تلقی می کرد و معرفت را نوعی از دانش به چگونگی می دانست. در رویکردهای معاصر آنسکامپ با ارائه مفهوم «معرفت کاربردی» و دریفوس مبتنی بر رویکرد بدنمندی از مفهومی با عنوان «هوش بدنمند و کاربردی» به موضوع

مهارت پرداختند. علاوه بر مباحث تاریخی و معرفت‌شناسی، به وضوح نسبت مهارت با مفاهیمی همچون عامل، هوش، ادراک، هیجان، شناخت اجتماعی، زبان و مباحث هنجاری نیز در فلسفه مهارت مهم به نظر می‌رسند.

مهارت در جهان امروز

جدا از مباحث نظری و فلسفی، امروزه موضوع مهارت به لحاظ کاربردی نیز محل بحث و مناقشه‌های جدی است. دردنیای به سرعت در حال تغییر و با عوامل روبه گسترشی چون هوش مصنوعی، اتوماسیون، تغییرات اقلیمی، و همه‌گیری‌های احتمالی پیش رو به نظر می‌رسد با مسئله‌های جدیدی روبرو شویم که پیش از این تجربه آن را نداشتیم. برای مواجهه با این موضوع نه تنها نیازمند آگاه شدن و دانستن شرایط جدید هستیم که نیازمند چیزی بیش از آن نیز هستیم. در این شرایط به‌غیر از دانایی ضروری است بر توانایی خود برای مواجهه با این مسائل بفرماییم. اما توانایی در چه چیزی؟ به طور کلی می‌توان این توانایی‌ها را به دو دسته مهارت‌های نرم و مهارت‌های سخت تقسیم کرد. منظور از مهارت‌های سخت، تخصص‌های شغلی چون جوشکاری، نوازندگی، مهندسی عمران، پزشکی و است که مداخل کسب این قبیل مهارت‌ها مشخص است.

اما دسته دوم نیز بسیار متکثر و متنوع است. مهارت‌های نرم با دسته‌بندی‌ها و سرفصل‌های متنوعی ارائه شده است ولی در دکسا این مهارت‌ها را در سه دسته کلی عرضه نموده‌ایم. مهارت‌های نرم در محیط کاری، مهارت‌های نرم در زندگی روزمره، و مهارت‌های نرم برای کودک و نوجوان. این کتاب در دسته مهارت‌های نرم در محیط کاری تعریف شده است. در مؤسسه دکسا در طرحی پژوهشی مهارت‌های نرم در محیط کاری را به شکل زیر دسته‌بندی نموده‌ایم و به فراخور آن برای افراد و سازمان‌ها، آموزش‌های کارگاهی (مبتنی بر شواهد علمی و مبانی نظری) ارائه می‌کنیم.

ردیف	نام دوره	توصیحات
۱	مهارت‌های ارتباطی	(مهارت‌های ارتباطی، و کار تیمی)
۲	مهارت‌های انعطاف‌پذیری	(تاب‌آوری، پشتکار، سازگاری، خلاقیت)
۳	مهارت خودکنترلی و تنظیم هیجان	(خودآگاهی، مهار استرس و خشم)
۴	مهارت‌های تحلیلی	(حل مسأله، تفکر نقاد، تصمیم‌گیری)
۵	مهارت‌های راهبردی	(مدیریت زمان، تفکر راهبردی، رهبری)
۶	مهارت‌های اخلاق کاری	(مسئولیت‌پذیری، تعهد، انضباط، هماهنگی، حرفه‌ای‌گری)

فعالیت‌های مؤسسه با تأکید بر افزایش انعطاف‌پذیری افراد برای تطبیق خود در شرایط جدید و به هنگام مواجهه با مسئله‌های جدید ناشناخته متمرکز است. در چنین شرایطی لازم است با خلاقیت راه‌های متنوع و بدیلی ارائه کنیم و سپس نقادانه مناسب‌ترین گزینه‌ها را برگزینیم. این مهارت‌ها به‌خلاف مهارت سخت از هر موقعیتی به هر موقعیت دیگری قابل انتقال‌اند. مهارت‌ها هم ذاتی و هم اکتسابی هستند و با ملاحظات که گفته شد نیازمند پرورش و ارتقاء آن نزد خود و اطرافیان خود هستیم.

خود را برای جهان در حال تغییر آماده کنیم.

میلاد حسینیان

یادداشت مترجم

کوچینگ یکی از تخصص‌های در حال گسترش در حوزه کسب‌وکار، توسعه فردی و مشاوره سازمانی است. به رغم اثرگذاری مثبت کوچینگ در حوزه‌های مذکور، این تخصص در دهه‌های گذشته عمدتاً بر اساس تجارب فردی کوچ‌ها بسط یافته است و هنوز از بنیان نظری استواری برخوردار نیست. سوزان ناولز، نویسنده کتاب که سابقه‌ای طولانی در زمینه کوچینگ دارد و از اعضای کلیدی «مؤسسه کوچ‌های حرفه‌ای استرالیا» به شمار می‌رود، پایان‌نامه دکترای خود در رشته مدیریت را به صورت‌بندی مفهومی کوچینگ و مدل‌سازی فرایند توسعه فرهنگ کوچینگ در سازمان‌ها اختصاص داده است. وی سعی می‌کند ارتباطی را میان سرفصل کوچینگ با مدل‌ها و نظریه‌های مرسوم در حوزه مدیریت سازمان و فرهنگ سازمانی برقرار کند و بنیانی نظری برای کوچینگ فراهم آورد.

کتاب حاضر نسخه ویراسته پایان‌نامه دکترای ناولز است و همچنانکه وی اشاره می‌کند، می‌توان آن را گامی برای تبدیل کردن کوچینگ به یک رشته دانشگاهی در نظر گرفت. از همین رو، کتاب فارغ از کاربردپذیر بودنش برای سازمان‌ها، می‌تواند از حیث تطور دانش‌های بشری نیز جالب توجه باشد و به ما نشان دهد که چگونه حوزه‌ای به کلی مبتنی بر تجربه می‌تواند به تدریج و در گام‌هایی کوچک اما پیاپی، در قالب دانشی نظری تطور یابد.

کتاب‌هایی که تا کنون ترجمه کرده‌ام، عمدتاً در حوزه‌هایی چون فلسفه، مطالعات علم و فناوری و تاریخ اندیشه جای می‌گیرند و ترجمه کردن کتابی در زمینه کوچینگ شاید عجیب به نظر برسد. با این حال، با توجه به تجربه‌های کاری‌ام در تعامل با شرکت‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی، در سال‌های اخیر به حوزه کوچینگ علاقه‌مند بوده‌ام. هنگامی که موضوع ترجمه متونی در زمینه کوچینگ مطرح شد، استقبال کردم و این کتاب را برای ترجمه پیش نهادم. امیدوارم که ترجمه این کتاب به گسترش درک ما از چیستی کوچینگ، نحوه جای گرفتن آن به عنوان یک رویه در سازمان‌ها و همچنین در سطحی دیگر، به درک ما از تطور دانش‌های بشری کمک کند.

یاسر خوشنویس

خرداد ۱۴۰۲

www.ketab.ir

درباره این کتاب

کوچینگ رهبران سازمانی، مدیران، و کارمندان طی چند دهه اخیر بسط و رواج یافته است. در این مدت، محققان اثربخشی کوچینگ را به عنوان یک رویه سازمانی معتبر در بهبود عملکرد، ترغیب کارمندان به مشارکت، و ارتقای بهزیستی نشان داده‌اند. در نتیجه، رهبران و دست‌اندرکاران در این حوزه اشاره کرده‌اند که می‌توان مزایای کوچینگ انفرادی را به نحوی گسترده‌تر به کار بست تا نوعی فرهنگ کوچینگ را درون سازمان‌ها بسط داد، به نحوی که اثربخشی و زایایی تیم‌ها افزایش یابد و این فرهنگ در مزیت رقابتی و تاب‌آوری سازمان‌ها سهیم باشد. به رغم علاقه گسترده دست‌اندرکاران، هنوز شواهد تجربی کمی در این خصوص وجود دارد که چگونه می‌توان از طریق کوچینگ به تغییرات فرهنگی دست یافت. مطالعه تحقیقاتی من این پرسش را مورد بررسی قرار می‌دهد: سازمان‌ها چگونه فرهنگ کوچینگ را درون خود بسط می‌دهند؟ در این کتاب، ابتدا، رویکردهای انفرادی و سازمانی موجود برای توسعه فرهنگ کوچینگ شرح داده شده‌اند و سپس استدلال‌هایی در این خصوص مطرح شده که چرا این رویکردها برای هدایت کردن رهبران سازمانی و دست‌اندرکاران در اجرای تغییرات فرهنگی دگرگون‌کننده از طریق کوچینگ فاقد کفایت‌اند. سپس، بر اساس یافته‌های تحقیقاتی‌ام، یک مدل فرایندی پویا و نظری را برای توسعه فرهنگ کوچینگ

در چهار مرحله ارائه می‌کنم. این مدل که یافته اصلی مطالعات من است راهبردها و سازوکارهایی را مشخص می‌کند که گذارها میان مراحل مذکور را پیش می‌برند و نیز راهبردها و سازوکارهایی را مشخص می‌کند که مانع این پیشرفت می‌شوند یا آن را به عقب باز می‌گردانند. این کتاب در رشد کوچینگ به عنوان یک حرفه و ظهور کوچینگ به عنوان رشته‌ای مستقل سهیم خواهد شد. طرحی اولیه از یک برنامه اجرایی برای هدایت کردن مدیران عامل و مدیران اجرایی ارشد، رهبران سازمانی، و متخصصان منابع انسانی در زمینه توسعه فرهنگ کوچینگ پایان‌بخش این اثر است.

درباره نویسنده

سوزان ناولز^۱ روان‌شناس فعال در حوزه آموزش، کوچینگ، سازمان، و مشاوره است. او رئیس و بنیان‌گذار مؤسسه کوچ‌های حرفه‌ای استرالیا است. سوزان دارای مدرک دکترای مدیریت و سه مدرک کارشناسی در آموزش، روان‌شناسی، و مدیریت کسب‌وکار است. وی بر کمک به افراد برای دست‌یافتن به اهداف شخصی و حرفه‌ای، انگیزش تیم‌ها برای بهبود عملکرد و پشتیبانی از سازمان‌ها برای افزایش مشارکت کارمندان، حفظ استعدادها، و بهبود سودآوری تمرکز دارد. سوزان در مدرسه کسب‌وکار دانشگاه کوئینزلند، مدرسه کسب‌وکار دانشگاه فناوری کوئینزلند، و مدرسه روان‌شناسی کاربردی دانشگاه گریفیث^۲ تدریس کرده است. علاوه بر این، او سمت مدیر اجرایی ارشد را در دولت و سازمان‌های بخش خصوصی به‌عهده داشته و به‌عنوان عضو هیئت مدیره در نهادهای دولتی، نهادهای غیرانتفاعی، و شرکت‌های خدمات حرفه‌ای فعالیت داشته است. تجربه او در زمینه کوچ اجرایی^۳ که از بیست سال مشاوره به سازمان‌های ملی و بین‌المللی حاصل شده بر تسهیل جهت‌گیری راهبردی شرکت‌ها متمرکز است. پایان‌نامه دکترای سوزان که در دانشگاه کوئینزلند به‌انجام رسیده به

1. Sussane Knowles

2. Griffith University

3. executive coach

این امر می‌پردازد که سازمان‌ها چگونه فرهنگ کوچینگ را برای دست‌یافتن به مزیت رقابتی و تغییرات فرهنگی در خود توسعه می‌دهند و تثبیت می‌کنند. برای ارتباط برقرارکردن با وی می‌توانید با نشانی‌های الکترونیک زیر تماس بگیرید:

susanne.knowles@uq.net.au

chair@professionalcoachtraining.com.au

www.ketab.ir