



به نام خدا



## مدیرعامل سرآمد با کوچینگ مدیرعامل

مؤلفان:

دکتر غلامحسین رادمرد قدیری

دکتر مصطفی جهانگیر



مؤسسه فرهنگی هنری  
دیب‌اگران تهران

هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

## ◀ عنوان کتاب: مدیر عامل سرآمد با کوچینگ مدیر عامل

◀ مولفان: دکتر غلامحسین رادمرد قدیری - دکتر مصطفی جهانگیر

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: هانیه نظری مقدم

◀ صفحه آرای: فرناز عبدالهی

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۴۰۰

◀ چاپ و صحافی: صدف

◀ تیراژ: ۳۰۰ جلد

◀ قیمت: ۵۰۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۴۳۳-۹

◀ نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱-تلفن: ۰۴۶-۶۶۴۱۰۰۴۶-۲۲۰۸۵۱۱۱

◀ فروشگاه‌های اینترنتی دیباگران تهران :

[WWW.MFTBOOK.IR](http://WWW.MFTBOOK.IR)

[www.dibagarantehran.com](http://www.dibagarantehran.com)

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

◀ نشانی تلگرام: @mftbook

◀ نشانی اینستاگرام دیبا: [dibagaran\\_publishing](https://www.instagram.com/dibagaran_publishing)

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید شغلی و علمی.

هر گوشی همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتهای دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

# فهرست مطالب

## فصل ۱: کوچینگ مدیرعامل درباره‌ی چیست؟ ..... ۱۱

- ۱۱..... مدیرعامل کیست و چرا مهم است؟  
۱۳..... منظور از کوچینگ مدیرعامل چیست؟  
۱۵..... ریشه‌ی کلمه‌ی کوچینگ به کجا برمی‌گردد؟  
۱۵..... پیشگامان کوچینگ  
۲۱..... مقایسه‌ی کوچینگ با مشاوره، آموزش و منتورینگ

## فصل ۲: چرا مدیرعامل به کوچ نیاز دارد؟ ..... ۲۵

- ۲۶..... چرا مدیرعامل باید کوچ داشته باشد؟  
۲۷..... مدیرعامل‌های برجسته‌ی جهانی درباره‌ی کوچینگ چه نظری دارند؟  
۲۹..... با کوچینگ مدیرعامل به چه دستاوردهایی می‌رسید؟  
۳۱..... آیا مدیران عامل موفق هم نیاز به کوچ دارند؟  
۳۲..... آیا همه‌ی مدیران عامل می‌توانند از کوچینگ استفاده کنند؟

## فصل ۳: اصول بنیادین در کوچینگ مدیرعامل ..... ۳۵

- ۳۶..... در کوچینگ، شما محور هستید  
۳۷..... کوچینگ نوعی شراکت است  
۳۸..... کوچ مدیرعامل به حمایت از شما متعهد است  
۳۸..... کوچ مدیرعامل شما را مورد قضاوت قرار نمی‌دهد  
۳۹..... کوچ مدیرعامل شما را نصیحت نمی‌کند  
۳۹..... رابطه‌ی کوچ مدیرعامل و شما براساس صداقت و اعتماد شکل می‌گیرد  
۴۰..... شما خود مسئول نتایجی هستید که به دست می‌آورید  
۴۱..... کوچینگ مدیرعامل قوت محور است  
۴۱..... کوچ مدیرعامل چالش‌های مثبت ایجاد می‌کند  
۴۲..... کوچ مدیرعامل، شما را به اقدام کردن تشویق می‌کند  
۴۲..... کوچینگ مدیرعامل، اخلاق مدار است

## فصل ۴: نقش کوچینگ در تقویت مهارت‌های فردی مدیران عامل ..... ۴۵

- ۴۶..... کوچینگ، تصمیم‌گیری و انتخاب آگاهانه  
۴۹..... کوچینگ، خودشناسی و خودآگاهی  
۵۱..... کوچینگ و شناسایی و پرورش استعدادها

۵۳.....	کوچینگ و اعتماد به نفس و خودباوری
۵۴.....	کوچینگ و برقراری ارتباط موثر
۵۵.....	کوچینگ و مدیریت هیجانات
۵۹.....	کوچینگ و یادگیری
۶۱.....	کوچینگ و تاب‌آوری در مقابل چالش‌ها و بحران‌ها
۶۴.....	کوچینگ و تفکر سیستمی
۶۴.....	کوچینگ و هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی
۶۵.....	کوچینگ و خلاقیت و نوآوری
۶۶.....	کوچینگ و تفویض اختیار
۶۷.....	کوچینگ و مدیریت بهینه‌ی زمان
۶۸.....	کوچینگ و تعادل بین زندگی و کار

#### فصل ۵: نقش کوچینگ در تقویت مهارت‌های مدیریتی مدیران عامل ..... ۷۵

۷۶.....	کوچینگ و مدیریت تغییرات پرشتاب
۷۸.....	کوچینگ و مدیریت سرمایه‌های انسانی
۸۰.....	کوچینگ و استراتژی
۸۱.....	کوچینگ و مدیریت بازاریابی
۸۱.....	کوچینگ برای مدیرعامل‌های غیرمالک (انتصابی)
۸۳.....	کوچینگ برای مدیران عامل استارت‌آپ‌ها

#### فصل ۶: شایستگی‌های حرفه‌ای کوچینگ مدیرعامل ..... ۸۵

۸۷.....	الف) اصول پایه‌ای
۸۸.....	ب) به وجود آوردن رابطه‌ی مشترک
۸۹.....	ج) برقراری ارتباط موثر
۹۱.....	د) پرورش آموزش و رشد
۱۰۱.....	چگونه یک کوچ مدیرعامل انتخاب کنید؟

#### فصل ۷: مهارت‌های پایه‌ی کوچینگ مدیرعامل ..... ۹۳

۹۴.....	با شما ارتباط موثری برقرار می‌کند
۹۵.....	از شما پرسش‌های قدرتمندی می‌پرسد
۹۶.....	فعالانه‌ی به شما گوش می‌دهد
۹۷.....	با شما همدلی می‌کند
۹۸.....	بازخوردهای سازنده به شما ارائه می‌دهد
۹۹.....	شما را تشویق می‌کند

**فصل ۸: نحوه‌ی اداره‌ی جلسات کوچینگ مدیرعامل ..... ۱۰۱**

۱۰۱..... شیوه‌های برگزاری جلسات کوچینگ مدیرعامل

۱۰۴..... اداره‌ی جلسات کوچینگ مدیرعامل براساس مدل ARNA

۱۰۹..... چگونه می‌توانید موفقیت جلسات کوچینگ مدیرعامل را بسنجید؟

**فصل ۹: کوچینگ شرکتی ..... ۱۱۱**

۱۱۳..... کوچینگ شرکتی چه دستاوردهایی برای شرکت شما دارد؟

۱۱۷..... نمونه‌هایی از دستاوردهای کوچینگ شرکتی

۱۱۸..... فرهنگ کوچینگ

**منابع ..... ۱۲۲**

خط‌مشی انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی با کیفیت عالی است که بتواند  
خواسته‌های به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.  
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی و آموزشی گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و سرعت توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه، نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش برجسته نموده است.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران و محققان در زمینه‌های گوناگون و مورد نیاز جامعه تلاش نموده برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهد.

کتابی که در دست دارید با همت "دکتر غلامحسین رادمردقدیری-دکتر مصطفی جهانگیر" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

**با نظرات خود مشوق و راهنمای ما باشید**

با ارائه نظرات و پیشنهادات و خواسته‌های خود، به ما کمک کنید تا بهتر و دقیق‌تر در جهت رفع نیازهای علمی و آموزشی کشورمان قدم برداریم. برای رساندن پیام‌هایتان به ما از انواع رسانه‌های دیباگران تهران شامل سایتهای فروشگاهی و صفحه اینستاگرام و شماره‌های تماس که در صفحه شناسنامه کتاب آمده استفاده نمایید.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران  
bookmarket@mft.info

## ◆ پیش‌گفتار ◆

شما به عنوان مدیرعامل، بالاترین مقام اجرایی در شرکت هستید و مسئولیت بیشتری نسبت به سایر افراد شرکت دارید. شما هر روزه با مسائل و تصمیم‌گیری‌های آسان و دشوار و کوچک و بزرگی مواجهید. احتمالاً نیاز دارید کسی در این تصمیم‌گیری‌ها به شما کمک کند. شما مسئول اصلی تعیین چشم‌انداز و اهداف شرکت هستید. شاید کسی را می‌خواهید داشته باشید که در رسیدن به این اهداف، شما را همراهی کند. گاهی اوقات ممکن است احساس کنید انگیزه‌ی شما کم شده است. در این صورت، شاید تمایل داشته باشید که کسی در حفظ انگیزه‌تان به شما کمک کند. این فرد، می‌تواند کوچ مدیرعامل باشد.

کوچ مدیرعامل، به شما کمک می‌کند تا حرکت در مسیر رسیدن به اهداف برای شما آسان‌تر شود؛ از شما حمایت می‌کند تا به دستاوردها و نتایجی برسید که در ابتدا خارج از تصور شما بوده است. کوچینگ مدیرعامل، باز کردن قفل توانایی‌های شما برای به حداکثر رساندن عملکرد مدیریتی شماست. در این صورت است که با همراهی یک کوچ، تبدیل به یک مدیرعامل سرآمد می‌شوید.

کتاب حاضر، در ۹ فصل سامان یافته است. در فصل اول، خواهیم گفت کوچینگ مدیرعامل درباره‌ی چیست؟ در فصل دوم به این موضوع اشاره خواهد شد که چرا مدیرعامل به کوچ نیاز دارد؟ در فصل سوم، به اصول بنیادین در کوچینگ مدیرعامل می‌پردازیم. هدف از فصل چهارم، تبیین نقش کوچینگ در تقویت مهارت‌های فردی مدیران عامل است. فصل پنجم، به نقش کوچینگ در تقویت مهارت‌های مدیریتی مدیران عامل اشاره می‌کند. فصل ششم، به معرفی شایستگی‌های حرفه‌ای کوچینگ مدیرعامل اختصاص یافته است. موضوع فصل هفتم، مهارت‌های پایه‌ی کوچینگ مدیرعامل است. ماموریت فصل هشتم، بیان نحوه‌ی اداره‌ی جلسات کوچینگ مدیرعامل می‌باشد. و نهایتاً، محور فصل نهم، معرفی کوچینگ شرکتی است.

می‌دانیم که وقت و زمان شما به عنوان مدیرعامل، بسیار محدود است و احتمالاً فرصت خواندن کتاب‌های حجیم و طولانی را ندارید. به همین علت، سعی کردیم در این کتاب پرگویی نکنیم و مطالب را به صورت خلاصه و در عین حال گویا به شما منتقل کنیم. در پایان، از شما خوانندگان گرامی که با پیشنهادات ارزشمند خود، ما را در ارتقای این کتاب یاری می‌کنید سپاس‌گزاریم.

**نویسندگان**

**دکتر غلامحسین رادمرد قدیری، دکتر مصطفی جهانگیر**

## ◆ سخن با مدیران عامل ◆

تنها با رشد و بالندگی، می توان سرآمد شد.

مدیر عامل عزیز،

از آنجا که در زمان وقوع بحران های اقتصادی، تمام چشم ها به شما دوخته می شود و این شما هستید که برای پیدا کردن راه خروج شرکت از بحران، به داشتن یک دید متفاوت و قاطعیت یا به عبارتی پرهیز از دودلی و تردید نیاز دارید. بنابراین لازم است قبل از هر اقدام عملی با آینده نگری، زوایای مختلف مسئله را بررسی و امکانات و مقدمات لازم را پیش بینی کنید تا تصمیمات آگاهانه تر بگیرید. به خاطر داشته باشید که به دلیل پذیرفتن مسئولیت مدیریت شرکت، در جایگاه بزرگی قرار گرفته اید.

امروزه مدیران عامل تراز اول جهان برای اجرای رضایت بخش مسئولیت هایشان از جلسات کوچینگ استفاده می کنند. تصمیم گیری برای مدیران عامل هیچ وقت ساده نبوده به ویژه که در دنیای پیچیده کنونی و رقابت شدیدی که بین شرکت ها وجود دارد، سخت تر هم شده است. یک کوچ حرفه ای می تواند تسهیلگر بسیار خوبی برای فرآیند تصمیم گیری شما باشد. وی به شما کمک می کند تا همه جوانب مسائل پیش روی خود را ببینید و هر گونه ابهام را برطرف نمایید.

**مدیرعامل سرآمد** با استفاده از کوچینگ مدیرعامل، به عنوان فردی **بینادل و خردمند**، پابان راه را می بیند و پستی بلندی های مسیر را می شناسد. در این شرایط مدیران میانی و کارکنان فارغ از تردید و بدون سردرگمی، با اطمینان کامل همراه وی می شوند تا به کمک هم **شرکت سرآمد** را بسازند.

با استفاده از جلسات کوچینگ بیشتر از خودتان یاد می گیرید و اینکه چگونه با شرایط جدید و دشوار در شرکت روبرو شوید تا به بهره وری بیشتر، عملکرد بهتر و سودآوری چشمگیر و پایدار منجر شود.

یک کوچ حرفه ای، با مهارتی که آموخته است می تواند بدون قضاوت کردن، با پرسش های عمیق و قدرتمندش شما را به چالش بکشد. پرسش هایی همچون :

- برای داشتن چه ویژگی هایی تحسین می شوید ؟

- کدام مسائل، خواب راحت را از شما گرفته است ؟

- آن چنان که می خواهید، هستید ؟

- مدیران میانی، کارکنان و مشتریانان در مورد شما چه می گویند ؟

- معمولاً روی چه مواردی ایستادگی می کنید ؟



هنگام پاسخ دادن به چنین سئوالاتی، شما با مراجعه به درون خود، به خودآگاهی های جدیدی می رسید که برایتان بسیار جالب و تعمق برانگیز خواهد بود. چرا که با علاقه مندی ها و توانمندی های خودتان بیشتر آشنا می شوید. رویارویی شما با ریشه مسائل، موجب می شود که حل آن ها برایتان ساده شود تا جایی که مسائل را با راهکارهای خودتان حل خواهید کرد.

جلسات کوچینگ، در واقع یک فضای گفتگوی امن و آرام و البته پویاست که شما بسیار فعالانه به شناخت بیشتر از خودتان و مسائل تان خواهید پرداخت.

شما در جایگاه مدیرعامل، برای بقیه الگو هستید. پس شایسته است همانند یک الگو فکر کرده و رفتار نمایید. دوراندیشی و آینده نگری با شناسایی چالش های آتی نتیجه اولیه برگزاری جلسات کوچینگ است که در ادامه به چاره اندیشی و طراحی راه حل های مناسب می انجامد.

شما مدیر عامل عزیز با استفاده از جلسات کوچینگ، ضمن کشف استعداد های خودتان، می توانید توانایی هایتان را در زمینه تیم سازی، ایجاد انگیزه در کارکنان، مدیریت افراد دشوار و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افزایش داده و این گونه با رشد و بالندگی به سرآمدی خواهید رسید.

*به امید روزهای سرشار از تصمیمات آگاهانه تر*

**غلامحسین رادمرد قدیری**

**مدیرعامل شرکت دانش بنیان آرنا**

**و بنیانگذار آرنا کوچینگ**