

گسترش افق دید

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

ارائه دهنده: الهام روشنیان

مدرس دانش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



عنوان دوره:

«کوچینگ و مربی‌گری در مدیریت دانش»





بخش اول: مبانی کوچینگ و تفاوت آن با مربی‌گری



مقدمه:

کوچینگ در دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از رویکردهای مؤثر در توسعه فردی، سازمانی و حرفه‌ای مورد توجه گسترده پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. این رویکرد که ریشه در روان‌شناسی مثبت‌گرا، نظریه‌های یادگیری بزرگسالان و توسعه منابع انسانی دارد، فرایندی ساختارمند و هدفمند است که طی آن فرد با کمک کوچ (Coach) توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و منابع درونی خود را شناسایی کرده و برای دستیابی به اهداف شخصی یا حرفه‌ای از آنها بهره می‌گیرد.



ضرورت و اهمیت:

کوچینگ به عنوان رویکردی علمی و توسعه محور نقش مهمی در ارتقای **خودآگاهی، بهبود عملکرد و توانمندسازی افراد در مسیر دستیابی به اهداف فردی و حرفه‌ای** دارد. این فرایند از طریق **گفت‌وگوی هدفمند، پرسشگری مؤثر و ایجاد فضای تفکر**، به افراد کمک می‌کند توانایی‌ها و منابع درونی خود را بهتر شناسایی کرده و برای حل مسائل و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه از آنها بهره بگیرند. در دنیای پیچیده و متغیر امروز، کوچینگ به عنوان ابزاری مؤثر برای **افزایش یادگیری مستمر، سازگاری با تغییرات، توسعه مهارت‌های رهبری و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی** شناخته می‌شود و به همین دلیل جایگاه مهمی در حوزه‌های آموزش، مدیریت و توسعه منابع انسانی یافته است.



۱. تعریف کوچینگ (Coaching)

کوچینگ یک فرایند تسهیل‌گرانه است که کمک می‌کند فرد:

- آگاهی بیشتری از توانایی‌ها و تجربیات خود پیدا کند .
 - بتواند دانش خام خود را به ***بینش قابل استفاده*** تبدیل کند.
 - **راه‌حل** را از **درون خود استخراج** کند، نه اینکه از بیرون دریافت کند.
- در مدیریت دانش، کوچ کمک می‌کند فرد ***دانشی که دارد*** را بشناسد، سازمان‌دهی کند و بتواند آن را منتقل یا ثبت کند.



تعریف علمی کوچینگ مدیریت دانش

کوچینگ مدیریت دانش فرایندی تعاملی است که طی آن یک متخصص یا کوچ، با استفاده از پرسشگری ساختاریافته، بازخورد، تسهیل‌گری و روش‌های یادگیری سازمانی به افراد و تیم‌ها کمک می‌کند تا:



- ۱ دانش ضمنی (Tacit Knowledge) خود را آشکار کنند
- ۲ از دانش موجود در تصمیم‌گیری و نوآوری استفاده کنند
- ۳ دانش را به صورت مؤثر مستندسازی و انتقال دهند
- ۴ فرهنگ تسهیم دانش را در سازمان تقویت کنند



به بیان دیگر، کوچ دانش نقش تسهیل‌کننده جریان دانش در سازمان را ایفا می‌کند.

۱. تعریف کوچینگ مدیریت دانش (Knowledge Management) Coaching

رویکردی تخصصی در حوزه مدیریت دانش است که در آن یک کوچ دانش به افراد، تیم‌ها یا سازمان‌ها

کمک می‌کند تا توانایی‌های خود را در

خلق، تسهیم، مستندسازی، استفاده و یادگیری از دانش بهبود دهند. برخلاف مشاوره سنتی که معمولاً

راه‌حل ارائه می‌دهد، کوچینگ بیشتر بر توانمندسازی، تسهیل یادگیری، و توسعه قابلیت‌های درونی

افراد و سازمان تمرکز دارد.

۲. تعریف مربی‌گری (Mentoring)

مربی‌گری بر پایه انتقال تجربه، هدایت و راهنمایی مستقیم است.

مربی کسی است که قبلاً مسیر را رفته و می‌تواند:

- ❖ نقشه راه بدهد .
- ❖ الگو ارائه کند .
- ❖ تجربه‌های مشابه خود را بیان کند.
- ❖ مسیر صحیح ثبت تجربه را نشان دهد .



۲. تفاوت کوچینگ و مربی‌گری

❖ **کوچینگ:** پرسش‌محور، فردمحور، کشف پاسخ از درون فرد

❖ **مربی‌گری:** انتقال‌محور، تجربه‌محور، ارائه راهنمایی مستقیم

در طرح شما هر فرد منتخب باید ترکیبی از این دو نقش را ایفا کند.





بخش دوم: نقش کوچ دانش



وظایف اصلی کوچ دانش در سازمان:

۱. کمک به کارکنان در استخراج تجربیات مهم

۲. راهنمایی در ساختاردهی تجربه‌ها برای ثبت رسمی

۳. کمک به تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح

۴. ایجاد انگیزه و اعتماد برای اشتراک‌گذاری تجربه .

۵. آموزش روش‌های درست ارائه پیشنهاد به سازمان

۶. رفع ابهام‌ها و هدایت کارکنان در مسیر تولید محتوا

۱. تسهیل‌گر یادگیری (Learning Facilitator)

- کمک به افراد و تیم‌ها برای استخراج و به اشتراک گذاشتن تجربیات و درس‌آموخته‌ها. کمک به افراد و تیم‌ها برای استخراج و به اشتراک گذاشتن تجربیات و درس‌آموخته‌ها.

۲. توسعه‌دهنده فرهنگ دانش

- تقویت اعتماد، همکاری و تمایل به اشتراک دانش در سازمان.

۳. راهنمای فرایندهای دانش

- کمک به طراحی و بهبود فرایندهایی مانند
- مدیریت درس‌آموخته‌ها، انجمن‌های خبرگی (Communities of Practice)، مستندسازی تجربیات

۴. پیونددهنده دانش و عملکرد سازمانی

- کمک به استفاده عملی از دانش در حل مسئله، نوآوری و تصمیم‌گیری.

دانش تخصصی مدیریت دانش

یک کوچ دانش باید درک عمیقی از مفاهیم مدیریت دانش داشته باشد، از جمله:





بخش سوم: مهارت‌های حرفه ای کوچ دانش





۱. مهارت پرسشگری قدرتمند (Powerful Questioning)



☐ چه دانشی در تیم وجود دارد که هنوز مستند نشده است؟



توانایی طرح سوالاتی که افراد را به تفکر عمیق و استخراج تجربه و دانش خود هدایت کند.



☐ چه توصیه‌ای برای دیگران داری؟



☐ چه تجربه‌ای در این پروژه می‌تواند برای پروژه‌های آینده مفید باشد؟

این پرسش‌ها به استخراج «دانش ضمنی» کمک می‌کنند.



۲. مهارت گوش دادن فعال

درک عمیق صحبت‌های افراد،

نه فقط کلمات بلکه:

احساسات

تگرانی‌ها

دانش ضمنی



ارائه بازخورد سازنده

برای بهبود یادگیری

ارائه بازخورد سازنده بر او عملکرد تیم. و عملکرد تیم.



۳. مهارت های ارتباطی و بین فردی

از آنجا که دانش در ذهن افراد قرار دارد، کوچ دانش باید در تعاملات انسانی
توانمند باشد:



- ایجاد اعتماد
- مدیریت تعارض
- شبکه سازی سازمانی
- ایجاد همکاری بین تیمها

ارائه بازخورد سازنده برای بهبود یادگیری و عملکرد تیم.

۴. مهارت تسهیل‌گری:

➤ انجمن‌های خبرگی

➤ مرور پس از اقدام

➤ جلسات درس آموخته‌ها

در این جلسات کوچ باید بتواند:

- بحث را هدایت کند
- مشارکت افراد را افزایش دهد
- دانش ضمنی را استخراج کند



۵. مهارت بازفریم کردن (Reframing)

گاهی فرد نمی‌داند دانش
ارزشمند دارد.

کوچ باید بتواند آنچه فرد عادی
می‌بیند را به عنوان دانش قابل ثبت*
بازتعریف کند.

مثال:
پرسنل: من فقط کار روزانه ام
رو انجام دادم.

کوچ: همین «کار روزانه» ممکن است تجربه‌ای باشد که برای ۲۰ نفر دیگر حکم میان‌بر دارد.



۶. مهارت ساده‌سازی و ساختاردهی دانش



دانش پراکنده را ساختاردهی کند

الگوهای دانشی را شناسایی کند

تجربه‌ها را به دانش قابل استفاده سازمانی تبدیل کند

ابزارهای رایج در این حوزه:

- نقشه دانش
- تحلیل شکاف دانش
- طبقه‌بندی دانش



۷. مدیریت احساسات و اعتمادسازی

بسیاری از کارکنان ترس دارند:

- از نوشتن
- از اشتباه
- از قضاوت
- از اینکه تجربه‌شان کافی نباشد.

درک عمیق صحبت‌های افراد،

نه فقط کلمات بلکه:

احساسات، نگرانی‌ها، دانش ضمنی

کوچ باید فضایی امن ایجاد کند.



بخش چهارم: چارچوب عملی استخراج و ثبت تجربه

توضیح موقعیت

S: Situation ➤

وظیفه یا هدف

T: Task ➤

اقداماتی که انجام شد

A: Action ➤

نتایج

R : Result ➤

درس آموخته‌ها و دانش قابل انتقال

K: Knowledge ➤

این مدل بسیار مناسب کوچ‌های دانش
است.

➤ **وضعیت:** دستگاه دچار توقف اضطراری شد

➤ **وظیفه:** راه‌اندازی سریع برای جلوگیری از تأخیر

➤ **اقدام:** بررسی سنسورها، تعویض قطعه معیوب

➤ **نتیجه:** کاهش ۲ ساعته زمان توقف

➤ **دانش:** سنسور شماره X معمولاً هر ۷ ماه نیاز به سرویس دارد.



بخش پنجم: مهارت‌های ارائه پیشنهاد مؤثر

کوچ باید به کارمند یاد بدهد پیشنهاد برای سازمان باید:

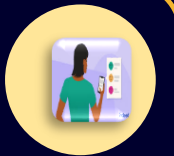
۱. ۱. مسأله را دقیق بیان کند



۲. راه‌حل مشخص ارائه کند



۳. منافع سازمان را نشان دهد



۴. هزینه — فایده تقریبی دارد



۵. قابلیت اجرا داشته باشد

چارچوب ساده:

Better
Knowledge
Sharing



- مشکل چیست؟
- علت آن چیست؟
- چه راه‌حلی پیشنهاد می‌شود؟
- چه مزایایی دارد؟
- چه شرایطی برای اجرای آن لازم است؟

بخش ششم: مسیر ارتباطی بین کارکنان و کوچها

کوچ باید بداند چگونه فرایند مراجعه کارکنان را مدیریت کند:

جلسه اول: استخراج مسئله و تجربه

جلسه دوم: ساختاردهی و تکمیل محتوا

جلسه سوم: نهایی سازی، ثبت در سامانه مدیریت دانش

پیگیری: بررسی ثبت نهایی و بازخورد





بخش هفتم: اخلاق حرفه‌ای کوچینگ دانش

کوچ باید به موارد زیر پایبند باشد:

- حفظ محرمانگی
- صداقت
- پرهیز از تحکم و قضاوت
- بی‌طرفی
- احترام کامل به تجربه فرد
- رعایت عدالت در زمان و توجه به همه کارکنان



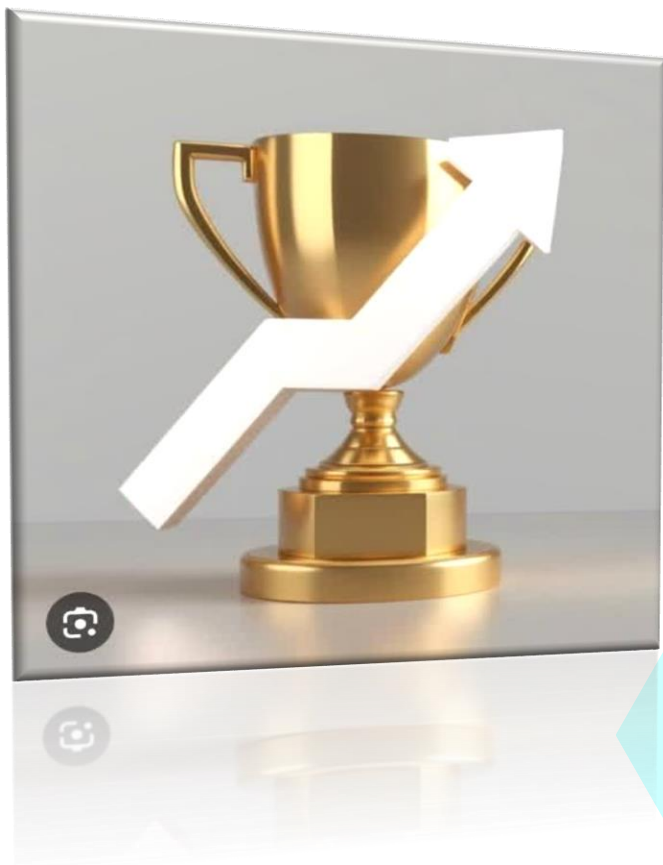
بخش هفتم: اخلاق حرفه‌ای کوچینگ دانش

کوچ باید به موارد زیر پایبند باشد:

- حفظ محرمانگی
- صداقت
- پرهیز از تحکم و قضاوت
- بی‌طرفی
- احترام کامل به تجربه فرد
- رعایت عدالت در زمان و توجه به همه کارکنان

شاخص‌های موفقیت کوچینگ مدیریت دانش

اثر بخشی کوچ دانش معمولاً با شاخص‌هایی مانند زیر سنجیده می‌شود:



نتیجه گیری :

کوچینگ مدیریت دانش یک رویکرد نوین برای توسعه قابلیت‌های دانشی سازمان است

که در آن کوچ دانش با استفاده از مهارت‌های کوچینگ، تسهیل‌گری، مدیریت دانش و

مدیریت تغییر، به افراد و تیم‌ها کمک می‌کند تا دانش خود را به صورت مؤثر خلق، تسهیم

و به کار گیرند. موفقیت در این نقش نیازمند ترکیبی از دانش نظری مدیریت دانش،

مهارت‌های انسانی، توانایی تسهیل یادگیری و تفکر سیستمی است.



طراحی و استقرار چک‌لیست ارزیابی تجارب و پیشنهادات

نظر به اینکه شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی تجارب و پیشنهادات به صورت تخصصی و دقیق طراحی شده‌اند و به منظور ارتقای کیفیت ثبت و یکپارچگی داده‌ها، پیشنهاد می‌شود فرآیند ارزیابی پیش از ثبت نهایی، با بهره‌گیری از یک چک‌لیست استاندارد و ساختارمند ساماندهی گردد.





انتظارات

- ❑ تفهیم و درک مفهوم کوچ و مربی گری
- ❑ معرفی کوچ بالینی و پشتیبانی
- ❑ آموزش کوچ بالینی توسط رابط
- ❑ شناسایی افراد مشمول ارتقا رتبه در هر مرکز به صورت فصلی و انجام مکاتبه رسمی با آنها (ضمناً چک لیست نحوه ی نگارش تجربه و پیشنهاد ضمیمه شود)

چک‌لیست ارزیابی تجارب و پیشنهادات

ردیف	شاخص	توضیحات	دارد	ندارد
۱	ارائه نمودار، جداول و داده‌های اثرگذاری و سایر مستندات مرتبط	استفاده از ابزارهای بصری و داده محور		
		مقایسه قبل/بعد و نمودارهای تحلیلی		
		داده ها معتبر، مرتبط و مستند باشند.		
۲	ارائه پیشنهادات و توصیه‌های کاربردی در راستای تجربه	راهکارهای عملی و قابل اجرا ارائه شود		
		مرتبط با تجربه و ارزشمند برای سایر واحدها		
		اولویت بندی توصیه ها مفید است		
۳	مشخص کردن هدف، محدوده، مخاطبان و کاربران	هدف نهایی اقدام به وضوح بیان شود		
		محدوده اجرایی (دامنه) و گروه های مخاطب مشخص شود.		
		کاربران نهایی که از نتیجه تجربه بهره مند می شوند تعیین شوند		
۴	نوآوری یا تجدید نظر در شیوه اجرا	تجربه شامل راهکار جدید، خلاقانه و قابل الگوبرداری باشد.		
		نوآوری می تواند در فرایند، ابزار یا نگرش باشد.		
		تغییرات جزئی یا ظاهری نوآوری واقعی محسوب نمی شوند.		

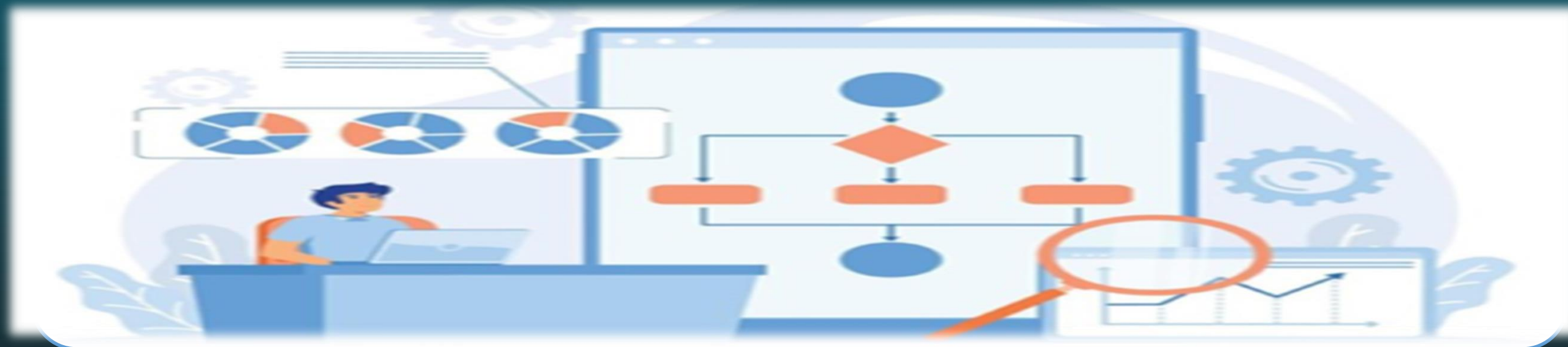
چک‌لیست ارزیابی تجارب و پیشنهادات

ردیف	شاخص	توضیحات	دارد	ندارد
۵	اشاره به روش‌های نظارت و اصلاحات حین اجرا	پایش مداوم در طول اجرای تجربه		
		اصلاحات بر اساس بازخوردها		
		نظام پایش شفاف و مستند		
۶	ارائه شدن تجربه در راستای چالش‌های حوزه سلامت	ارتباط مستقیم با اولویت‌های نظام سلامت کیفیت، عدالت، پاسخگویی، کاهش هزینه‌ها، ایمنی		
		ارجاع به اسناد بالا دستی یا برنامه عملیاتی وزارت		
		هدف‌گیری مسائل واقعی و اولویت‌دار حوزه سلامت		
۷	قابلیت تعمیم و گسترش تجربه	توان بالقوه اجرا در محیط‌ها یا سازمان‌های دیگر با شرایط مشابه		
		توضیح محدودیت‌ها و شرایط تعمیم (نیاز به تجهیزات، منابع انسانی).		
۸	اشاره به علل بوجود آورنده مشکل یا چالش	تحلیل علل ریشه‌ای مشکل		
		نگاه سیستماتیک، نه صرفاً سطحی		
۹	تبیین روش بکار گرفته شده و گام‌های اجرایی با رویکرد علمی	ارائه روش اجرا به صورت مرحله به مرحله		

چکلیست ارزیابی تجارب و پیشنهادات

ردیف	شاخص	توضیحات	دارد	ندارد
۱۰	اشاره به زمان و مکان اجرای تجربه	بازه زمانی اجرای تجربه مشخص باشد. شروع و پایان		
		موقعیت سازمانی و جغرافیایی دقیق ذکر شود		
		در صورت اجرای چند فاز، هر فاز ذکر شود		
۱۱	تبیین ضرورت اجرایی با اشاره به وضعیت قبلی	توضیح واضح و مستند از وضعیت قبل از اجرای تجربه		
		ارائه دالیل قانع کننده برای ضرورت اقدام		
		نشان دادن نیاز واقعی و ملموس به تغییر		
۱۲	ارائه نتایج اجرای تجربه و میزان تاثیر بر کیفیت مراقبت یا خدمات	مستندسازی نتایج اجرای تجربه		
		تأثیر بر بهبود کیفیت خدمات، رضایت ذی نفعان یا کارایی عملکردی		
		استفاده از داده ها و شواهد معتبر عدد، فرم نظرسنجی، سیستم مطالعاتی		
۱۳	مقرون به صرفه بودن تجربه اجرا شده	ارزیابی تأثیر تجربه نسبت به هزینه و منابع مصرف شده		

نمونه ارزیابی محتوای تجربه



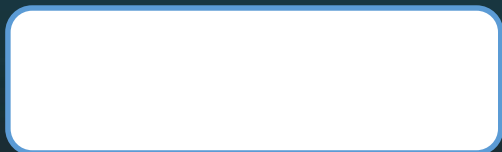
عنوان تجربه: کاهش خطای تجویز دارو در بخش داخلی بیمارستان امام رضا

خلاصه: با هدف کاهش خطاهای تجویز دارو، یک فرآیند جدید ثبت و بررسی دارو با استفاده از چکلیست و نرم‌افزار الکترونیک ایجاد شد که منجر به کاهش ۵۰٪ خطاهای ثبت دارو شد.

رویداد یا مشکل منجر به کسب تجربه: بررسی پرونده‌ها با استفاده از روش..... نشان داد میانگین خطای تجویز دارو در بخش داخلی بیمارستان بالای ۱۲٪ است و عمده خطاها ناشی از اشتباهات انسانی و نبود کنترل دو مرحله‌ای بوده است.

شرح تجربه (نحوه حل مشکل):

۱. تشکیل تیم اجرایی: شامل سرپرست بخش، داروساز مسئول، کارشناس آی‌تی، و دو پزشک داخلی.
۲. شناسایی علل خطا: با استفاده از نمودار Fishbone و مصاحبه با پرستاران و پزشکان، علل اصلی مشخص شد: آموزش ناکافی، عدم کنترل دو مرحله‌ای، و نبود نرم‌افزار ثبت دارو.
۳. طراحی فرآیند جدید: ایجاد چکلیست دو مرحله‌ای برای تأیید تجویز دارو - پیاده‌سازی نرم‌افزار الکترونیک ثبت دارو - آموزش کادر پزشکی و پرستاری برای استفاده از نرم‌افزار و چکلیست
۴. نظارت و اصلاحات: پایش هفتگی خطاها توسط سرپرست بخش - اصلاح چکلیست و دستورالعمل‌ها بر اساس بازخوردها - برگزاری جلسات ماهانه با تیم اجرایی برای بهبود مستمر



نتایج اجرای تجربه:

- کاهش خطای تجویز دارو از ۱۲٪ به ۶٪ در سه ماه
- افزایش رضایت پرستاران و پزشکان از فرآیند جدید با انجام نظرسنجی
- امکان الگوبرداری فرآیند برای بخش‌های دیگر بیمارستان

مخاطبان و کاربران و موارد کاربرد این تجربه:

- کاربران: پزشکان و پرستاران بخش داخلی
- ذی‌نفعان: بیماران و مدیریت بیمارستان
- موارد کاربرد: پیاده‌سازی در سایر بخش‌ها و مراکز درمانی

پیشنهاد حاصل از تجربه (درس‌آموخته‌ها):

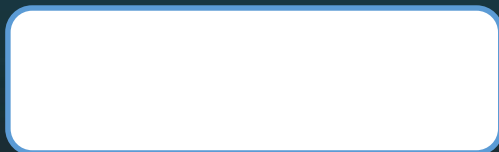
- استفاده از کنترل دو مرحله‌ای و نرم‌افزار الکترونیک توصیه می‌شود
- آموزش مستمر پرستاران و پزشکان برای کاهش خطا ضروری است
- اگر این تجربه دوباره انجام شود، توصیه می‌شود تیم آی‌تی از ابتدا در طراحی نرم‌افزار مشارکت داشته باشد و جلسات بازخورد هفتگی دقیق‌تر برگزار شود
- ثبت دقیق داده‌ها و تحلیل آن‌ها برای بهبود مستمر الزامی است

• بازه زمانی و مکان وقوع تجربه:

- فروردین تا تیر ۱۴۰۲، بخش داخلی بیمارستان امام رضا، شهر اصفهان

مستندات:

- چک‌لیست دو مرحله‌ای تجویز دارو
- گزارش کاهش خطای دارو قبل و بعد از اجرای تجربه
- دستورالعمل استفاده از نرم‌افزار ثبت دارو
- صورتجلسات تیم اجرایی



سپاس از حسن توجه شما بزرگواران

«ثبت تجربه، سرمایه‌گذاری برای فردایی بهتر»

با مدیریت تجربه و انتقال دانش، به ساخت سازمانی

یادگیرنده و پویا کمک می‌کنیم.

