

ناجی در طوفان یا هزینه اضافی؟

نقش بیزینس کوچینگ در کسب و کارهای ایران



درست در حین جلسه با آن مدیر، که داشت از تعدیل نیرو حرف می‌زد، با خودم فکر کردم: **اگر تو جای او بودی، آیا به کوچینگ اعتماد می‌کردی؟**

یه روز خیلی پرتنش توی سال ۱۴۰۴، رفتم دفتر مدیر یه شرکت تولیدی. حالش اصلاً خوب نبود! همش از تعدیل نیرو و کم کردن هزینه‌ها حرف می‌زد. وقتی گفتم "کوچینگ و منتورینگ چطور؟" یه نگاهی بهم کرد و با یه لبخند تلخ گفت: "آقا، توی این شرایط دنبال کم کردن هزینه‌هام، کوچینگ دیگه چیه؟! اینا همون حرف‌های خودمونن، فقط با کلمات قلمبه سلمبه!"

وای! این حرفش یه جرقه توی ذهنم زد و متوجه شدم این فقط مشکل اون مدیر نیست، بلکه ریشه در یک باور غلط عمومی دارد: کوچینگ، یک هزینه اضافی است، نه یک سرمایه‌گذاری حیاتی! به همین دلیل تصمیم گرفتم این مقاله را بنویسم و به این سؤال مهم جواب بدهم:

"یه بیزینس کوچ توی شرایط سخت ایران، چطور می‌تونه به سازمان‌ها کمک کنه، اون هم وقتی که کوچینگ رو یه هزینه الکی می‌دونن؟"

این مقاله، یه جورایی جواب به اون مدیر و همه مدیراییه که دنبال راه نجات کسب‌وکارشونن. توی ده فصل، با هم بررسی می‌کنیم که مدیرها توی شرایط عادی و بحرانی چطور رفتار می‌کنن و می‌بینیم که چطور با کنجکاوی و سؤال پرسیدن، می‌تونیم از این شرایط سخت رد بشیم.

فصل اول: «وقتی همه جا تاریکه، دنبال جواب نگرد! دنبال یه چراغ باش!»

وقتی بحران همه رو توی یه مسیر می‌اندازه، راه نجات از کجا میاد؟

توی شرایط بحرانی، مغز ما فقط یک راه رو میبینه: بقا! به همین دلیل، مدیرها مثل یک ربات، همون کارهای تکراری رو انجام میدن: کم کردن هزینه‌ها، اخراج کارمندا و...

یاد یه سازمان ایرانی افتادم که کارش تولید قطعات صنعتی بود. مدیرعاملش، آقای نادری، توی بحران نوسانات دلار حسابی کلافه شده بود. تیش مدام بهش میگفتن: "آقا! باید مواد اولیه رو وارد کنیم و موجودی انبار رو ببریم بالا!" آقای نادری هم با همین منطق، تصمیمات سریع می‌گرفت. اما هر بار، نوسانات بازار تمام محاسباتش رو بهم می‌ریخت و ضرر می‌کرد. این دقیقاً همون رویکردی بود که همه انجام می‌دادن، یک راه حل تکراری!

بعد از چند ماه، آقای نادری تصمیم گرفت با یه بیزینس کوچ کار کنه. کوچ به جای اینکه راه حل بده، یه سؤال ساده ازش پرسید: "آقای نادری، اگر فرض کنیم نمی‌تونید مواد اولیه رو از خارج وارد کنید، چه راه‌حلهای دیگه‌ای به ذهنتون می‌رسه؟" این سؤال، ذهن آقای نادری رو از اون چرخه تکراری خارج کرد. با فکر کردن به این سؤال، تیمشون به این نتیجه رسید که می‌تونن از تأمین‌کننده‌های داخلی استفاده کنن، حتی اگه کیفیتشون کمی پایین‌تر باشه. اونا به این فکر کردن که با یک تغییر کوچیک در فرآیند تولید، می‌تونن کیفیت اون مواد داخلی رو بالا ببرن و حتی محصول جدیدی رو وارد بازار کنن!

درست مثل اونطور که جیم کالینز توی کتاب معروفش، «از خوب به عالی»، میگه، رهبرهای واقعی (همون رهبرهای نسل پنجم) با سؤال پرسیدن، تیمشون رو از این چرخه تکراری نجات میدن. اونا نمی‌گن «چی کار کنیم؟»، می‌پرسن «چرا این کار رو می‌کنیم؟ مگه راه بهتری نیست؟»

ببینید! واقعیت اینه که توی دل بحران، جواب پیش خود شماست. فقط باید پیداش کنید! کوچینگ همون چراغ قوه است که ذهن مدیرها رو روشن می‌کنه تا به جای تمرکز بر جواب‌های تکراری، سؤال‌های جدید پیدا کنن. همین سؤال‌ها کلی راه جدید جلوی پای سازمان می‌ذاره که توی شرایط عادی حتی بهشون فکر هم نمی‌کردید! اینجا دیگه کوچینگ یه هزینه نیست، یه ابزار نجاته!

فصل دوم: «اگه تنها بری، شاید زودتر برسی! ولی اگه همراه داشته باشی، خیلی دورتر میری!»

مدیری که توی بحران تنهایی پیش میره، آخرش به کجا می‌رسه؟

مدیرها توی شرایط سخت، اغلب دوست دارن همه چیز رو خودشون حل کنن. فکر می‌کنن هرچی سریع‌تر تصمیم بگیرن، سریع‌تر از بحران رد میشن. ولی یادت باشه: سرعتِ تنها، به درد نمی‌خوره! رهبرهایی که تنها هستن، سازمانشون رو مثل یه جزیره دورافتاده می‌کنن که با هر موج بزرگ‌تری، احتمال غرق شدنش بیشتر میشه.

اجازه بدید داستان یک کارخانه فولادسازی به اسم «فولاد ...» رو تعریف کنم. مدیرعامل این شرکت، آقای احمدی، فردی فوق‌العاده باهوش و باتجربه بود. وقتی قیمت مواد اولیه ناگهان چند برابر شد، او برای اینکه سریع مشکل رو حل کنه، خودش شبانه‌روز با تأمین‌کننده‌ها تماس می‌گرفت، با بقیه رقبا

مذاکره می‌کرد و سعی داشت راهی پیدا کند. اون فکر می‌کرد فقط خودش می‌تونه این کشتی رو نجات بده. نتیجه‌اش چی بود؟ خستگی مفرط، تصمیمات عجولانه و تیمش که کاملاً بی‌انگیزه شده بودن، چون هیچ نقشی در حل مشکل نداشتن!

بعد از اینکه آقای احمدی با یک کوچ کار کرد، یاد گرفت که چطور به جای «تنهایی رفتن»، یه «تیم قوی» بسازه. کوچ بهش یاد داد که به جای دستور دادن، به تیمش گوش بده و سؤال بپرسه. با اولین جلسه‌ای که آقای احمدی با این رویکرد جدید برگزار کرد، یک اتفاق جالب افتاد: یه مهندس جوان توی تیم، که سال‌ها بود ایده‌ای رو توی ذهنش داشت، پیشنهاد داد که با یه تغییر کوچیک توی ترکیب آلیاژها، می‌تونن یک محصول جدید و سبک‌تر برای صنایع خودرو بسازن. ایده‌ای که قبلاً به خاطر ترس از شکست مطرح نشده بود. آقای احمدی با کمک تیمش، این ایده رو اجرا کرد و در کمال ناباوری، نه تنها از بحران نجات پیدا کرد، بلکه یک بازار جدید رو فتح کرد.

کوچینگ به مدیر یاد میده که چطور «تفکر جمعی» رو جایگزین «تصمیم‌گیری تنها» کند. با این کار، تیم هم دیگه منفعل نیست، فعال و متعهد و توی بحران، شونه به شونه مدیر می‌جنگه. در این شرایط، هزینه‌ای که برای کوچینگ میدی، در مقابل هزینه‌های بزرگ اشتباهات استراتژیک و خروج ناگهانی نیروهای کلیدی، هیچی نیست!

فصل سوم: «توی دل هر بحران، یه بذر فرصت هست! هنر اینه که بتونی بزرگش کنی!»

بحران فقط تهدیده؟ یا فرصت‌های پنهان هم داره؟

وقتی بحران میاد، ذهن مدیرها فقط تهدیدها رو میبینه و نمی‌تونه فرصت‌ها رو ببینه. «عصاره عمر به ما میگه» که خیلی از شرکت‌های بزرگ، از همین بحران‌ها به وجود اومدن! اونا به جای اینکه بپرسن «چطور از این تهدید فرار کنیم؟»، می‌پرسیدن «این بحران چه نیازی توی بازار ایجاد کرده که ما می‌تونیم برطرفش کنیم؟»

می‌خوام داستان شرکت «فناوران ...» رو بگم. این شرکت، کارش تولید تجهیزات پزشکی بود. توی سال‌های اخیر، با کمبود مواد اولیه و تحریم‌ها، حسابی به مشکل خورده بودن. مدیرعامل شرکت، خانم مهندس رویا، مدام به تیمش می‌گفت: "باید هزینه‌ها رو کم کنیم و از بازار خارج نشیم!" تیم هم همین رویکرد رو ادامه می‌داد. اما یه روز، خانم رویا در یک جلسه کوچینگ، با یک سؤال ساده مواجه شد: "فرض کنید هیچ محدودیتی توی تأمین مواد اولیه ندارید، چه محصول جدیدی رو می‌تونستید تولید کنید؟"

تیم اولش شوکه شد، اما بعد از چند ساعت بحث، یکی از اعضا پیشنهاد داد که از مواد پلیمری جدیدی که توی ایران تولید میشه، برای ساخت قطعات استفاده کنن. این ایده، قبلاً به خاطر کیفیت پایین‌تر این مواد، به ذهن کسی نرسیده بود. اما با کوچینگ، اونا شروع به تحقیق کردن و فهمیدن که می‌تونن با یه تغییر کوچیک توی فرآیند تولید، کیفیت این مواد رو بالا ببرن و حتی با قیمت پایین‌تر، قطعات رو به بازار عرضه کنن. این بحران، براشون تبدیل به یک فرصت بزرگ شد. اونا نه تنها از بحران نجات پیدا کردن، بلکه

یه محصول جدید و پرترفدار رو وارد بازار کردن و سهم بازارشون رو افزایش دادن!

ببینید! کوچینگ، به مدیرها یاد میده که از این قیدوبند فکری رها بشن. با سؤالاتی مثل «اگه می‌تونستید یه محصول جدید با کمترین هزینه بسازید، اون محصول چی بود؟» یا «مشتري‌های شما توی این شرایط، واقعاً به چی نیاز دارن؟» مدیر رو راهنمایی می‌کنه تا از دل مشکل، راه‌حل خلاقانه پیدا کنه. این رویکرد، نه تنها به سازمان کمک می‌کنه که زنده بمونه، بلکه اونو برای آینده آماده می‌کنه. پس کوچینگ دیگه هزینه نیست، یه ابزار «فرصت‌سازیه»!

فصل چهارم: «تغییر اجباریه! ولی انعطاف، یه انتخابه!»

میشه فقط با کم کردن هزینه، توی بحران دووم آورد؟

خیلی از مدیرها دوست دارن توی بحران همون کاری رو بکنن که همیشه می‌کردن. به جای اینکه انعطاف‌پذیر باشن، در برابر تغییرات مقاومت می‌کنن. «عصاره عمر به ما می‌گه» که اگه در برابر جریان آب مقاومت کنی، در نهایت شکست می‌خوری! پروفیسور جان کاتر هم می‌گه که اولین قدم برای هر تغییری، اینه که حس فوریت رو درک کنی. یه کوچ به مدیر کمک می‌کنه این حس رو درک کنه و به جای مقاومت، انعطاف‌پذیر باشه.

یاد شرکت "توسعه‌گران پارس" افتادم که کارش تولید نرم‌افزارهای حسابداری بود. مدیرعاملش، خانم کریمی، سال‌ها بود که فقط روی فروش حضوری تمرکز داشت و به تیم فروش می‌گفت: "مشتري باید محصول رو ببینه تا بخره!" اما وقتی شرایط اقتصادی سخت شد و رفت‌وآمدها کم شد، فروش شرکت افت کرد. خانم کریمی به جای تغییر روش، به تیمش فشار

می‌آورد که بیشتر کار کنن، بیشتر تماس بگیرن و هزینه‌های بازاریابی رو هم کم کنن!

کوچ، با خانم کریمی شروع به کار کرد و بهش گفت: "خانم کریمی، بیاید فرض کنیم فروش حضوری کاملاً غیرممکنه. در این شرایط، چطور می‌تونید فروش رو بالا ببرید؟" این سؤال، ذهن خانم کریمی رو به سمت ایده‌های جدید برد. با مشورت کوچ، تصمیم گرفتند یک پلتفرم آنلاین بسازند که مشتریان بتوانند به صورت مجازی با نرم‌افزار کار کنند. این تغییر، در ابتدا برای تیم فروش سخت بود، اما با کمک کوچ، آن‌ها یاد گرفتند که چگونه با مشتریان به صورت آنلاین ارتباط برقرار کنند و محصول را به آن‌ها معرفی کنند. نتیجه‌اش باورنکردنی بود! آن‌ها نه تنها از بحران فروش نجات پیدا کردند، بلکه به خاطر پلتفرم آنلاین، به مشتریانی در شهرهای دیگر هم دسترسی پیدا کردند و بازارشان چندین برابر بزرگ‌تر شد.

توی این شرایط، کوچینگ به مدیرها یاد میده که چطور سازمانشون رو به یه «سیستم یادگیرنده» تبدیل کنن. سیستمی که زود به تغییرات واکنش نشون میده. با این کار، سازمان می‌تونه از منابع محدودش به بهترین شکل استفاده کنه و به جای اینکه فقط دنبال زنده موندن باشه، دنبال پیشرفت توی مسیرهای جدید. یه کوچ با سؤال پرسیدن درباره آینده بازار، ذهن مدیر رو از امروزِ پرمشغله رها می‌کنه و اونو به سمت برنامه‌ریزی برای آینده می‌بره.

فصل پنجم: «توی باغ سازمان، مهم نیست چی می‌کاری! مهم اینه چطور بهش آب میدی!»

سرمایه اصلی یه سازمان فقط پوله؟

توی بحران، مدیرها فقط به پول و دارایی‌های مادیشون نگاه می‌کنن و بزرگ‌ترین سرمایه‌شون رو فراموش می‌کنن: «نیروی انسانی!» «عصاره عمر به ما می‌گه» که ارزش یه کارمند با انگیزه و ماهر، از هر سرمایه دیگه‌ای بیشتره! کارول دوک توی کتابش، «ذهنیت»، می‌گه که رهبرهایی که «ذهنیت رشد» دارن، به تیمشون باور دارن و اونارو تشویق به یادگیری و پیشرفت می‌کنن.

یادمه یک مدیر دیگه که کارش تولید قطعات الکترونیکی بود، آقای توکلی، به دلیل نوسان قیمت ارز، مجبور شده بود تعداد زیادی از کارمنداهاش رو اخراج کنه. او با ناراحتی می‌گفت: "چاره‌ای نداشتم، باید هزینه‌ها رو کم می‌کردم تا شرکت ورشکست نشه." اما این کار باعث شده بود که انگیزه و روحیه تیم باقی‌مانده هم به شدت افت کنه.

بعد از چند جلسه کوچینگ، آقای توکلی به این نتیجه رسید که اخراج، آخرین راه حل است. با کمک کوچ، او یک جلسه با تیمش گذاشت و به آن‌ها گفت: "ما یک خانواده‌ایم و باید با هم از این شرایط سخت عبور کنیم. من می‌خوام به جای اخراج کردن، به شما پیشنهاد بدم که به صورت موقت، ساعات کاری رو کم کنیم و حقوق رو هم به همون نسبت کاهش بدیم. این کار باعث میشه کسی بیکار نشه و ما هم از این بحران عبور کنیم." تیم از این پیشنهاد استقبال کرد و حتی داوطلب شدن تا در اوقات فراغت، به دنبال راه‌های جدید برای کاهش ضایعات در خط تولید باشن.

اینجاست که کوچینگ به مدیر کمک می‌کند که به جای اخراج کردن، به فکر پرورش تیمش باشد. با کوچینگ، مدیر یاد می‌گیرد که چطور با سؤالات باانگیزه و ایجاد یه فضای امن، «فرهنگ سؤال پرسیدن» رو توی سازمانش ایجاد کنه. این فرهنگ، باعث میشه که هر کارمند، خودش رو به رهبر ببینه و برای حل مشکلات تلاش کنه. این کار نه تنها باعث افزایش بهره‌وری میشه، بلکه انگیزه تیم رو هم توی سخت‌ترین شرایط بالا نگه می‌داره.

فصل ششم: «شخصیت و مرام یه بیزینس کوچ: همراهی کن! استادی نکن!»

یه کوچ فقط یه مشاور یا معلم نیست!

درسته که یه بیزینس کوچ کلی دانش و تجربه داره، اما کارش فراتر از یه مشاور یا معلمه! یه کوچ توی بحران، مثل یه قطب‌نما عمل می‌کنه، نه یه نقشه راه! اون نقشه رو بهت نمیده، بهت کمک می‌کنه خودت نقشه رو پیدا کنی. ویژگی‌های یه بیزینس کوچ توی شرایط بحرانی ایناست:

- همدلی واقعی: یه کوچ خوب، اول خوب به حرفای مدیر گوش میده. اون شرایط سخت ایران رو درک می‌کنه و هرگز مدیر رو قضاوت نمی‌کنه. وقتی مدیر میگه "اینا همون حرفای خودمونه"، یه کوچ به جای اینکه از کوچینگ دفاع کنه، می‌پرسه: "حق با شماست! ولی اگه بخوایم فقط یه سؤال کلیدی رو بررسی کنیم، اون سؤال چیه؟"
- کنجکاوی باهوش: کوچ به جای جواب دادن، سؤال می‌پرسه. با سؤال‌های درست، مدیر رو مجبور می‌کنه که خودش به عمق مشکلات فکر کنه. همین کار، اون باور غلط "حرف‌های خودمون" رو نابود می‌کنه، چون مدیر خودش به جواب می‌رسه.

- انعطاف‌پذیری و عمل‌گرایی: یه کوچ توی بحران، روی حرفای تئوری پافشاری نمیکنه. اون میدونه که مدیرها دنبال راه‌حل‌های عملی و سریع هستن. پس کوچینگ رو با منتورینگ ترکیب می‌کنه تا مدیر هم راهکار عملی داشته باشه و هم خودش قدرتمند بشه.
- تمرکز روی ارزش، نه قیمت: یه بیزینس کوچ به مدیر کمک می‌کنه که کوچینگ رو یه سرمایه‌گذاری ببینه. با مثال‌های واقعی و نشون دادن ارزش‌های پنهان (مثل افزایش بهره‌وری و کم شدن ریسک تصمیمات غلط)، ارزش کوچینگ رو بهش نشون میده.

«عصاره عمر به ما میگه» که یه کوچ واقعی، بهت ماهی نمیده! ماهیگیری رو یادت میده!

فصل هفتم: «اصول هشتگانه کوچینگ: از اخلاق تا خلق آگاهی!»

این اصول چطور سازمان‌ها رو از بحران نجات میدن؟

اولین بار که توی دوره بیزینس کوچینگ با خانم چگینی آشنا شدم و این هشت تا اصل رو ازش شنیدم، با خودم می‌گفتم: "واقعاً این حرف‌ها توی شرایط پر از استرس کسب‌وکار ایران به دردمون می‌خوره؟" راستش رو بخواهید، شک داشتم. فکر می‌کردم توی این شرایط، فقط باید دستور داد و کار رو سریع پیش برد. اما بعد از اون، وقتی این اصول رو توی کارم با مدیرها پیاده کردم، دیدم چقدر تأثیرشون معجزه‌آساست!

انجمن جهانی کوچینگ (ICF) برای اینکه کار کوچینگ درست و اخلاقی باشه، هشت تا اصل مهم رو تعریف کرده. یه بیزینس کوچ توی شرایط بحرانی، با این اصول به مدیرها کمک می‌کنه:

۱. اخلاق و محرمانگی: کوچ به محیط امن و محرمانه ایجاد می‌کند تا مدیر بدون ترس، همه مشکلاتش رو بگه. این کار به مدیر کمک می‌کند به خودش مسلط بشه و با اعتماد به نفس تصمیم بگیره.
۲. توافق مشخص: از همون اول، کوچ و مدیر هدف‌ها و انتظاراتشون رو واضح مشخص می‌کنن. این کار کوچینگ رو از یه «چت دوستانه» به یه فرآیند هدفمند تبدیل می‌کند.
۳. رابطه دوستانه و صمیمی: کوچ با ایجاد یه رابطه دوستانه و پر از اعتماد، کاری می‌کند که مدیر راحت باشه. توی بحران، مدیر به کسی نیاز داره که بتونه باهاش درد و دل کنه و احساس تنهایی نکنه.
۴. خلق آگاهی: قلب کوچینگ همینیه! کوچ به جای جواب دادن، سؤالات باحال و قوی می‌پرسه تا مدیر خودش عمیقاً فکر کنه و به جواب برسه. همین کار، اون باور "حرف‌های خودمون" رو نابود می‌کند!
۵. گوش دادن با دقت: کوچ با تمرکز کامل به حرفای مدیر گوش میده، حتی به سکوت‌هاش! این کار به مدیر کمک می‌کند که ریشه اصلی مشکلات رو پیدا کنه.
۶. ارتباط مستقیم: کوچ از کلمات ساده و واضح استفاده می‌کند. به جای حرفای پیچیده، شفاف و رُک حرف می‌زنه تا مدیر بتونه راحت تصمیم بگیره.
۷. برنامه‌ریزی عملی: کوچ به مدیر کمک می‌کند که بعد از رسیدن به آگاهی، یه برنامه عملی و واقع‌بینانه طراحی کنه. این کار کوچینگ رو از یه گفتگو، به یه فرآیند اجرایی تبدیل می‌کند که نتیجه میده!
۸. مسئولیت‌پذیری: کوچ مدیر رو تشویق می‌کند که به برنامه‌هاش پایبند باشه. این مسئولیت‌پذیری، مدیر رو از حالت «بی‌خیالی» خارج می‌کند و تبدیلهش می‌کند به یه «آدم عمل‌گرا»!

«عصاره عمر به ما میگه» که این اصول، فقط یه سری قانون نیستن، ابزارهای قوی‌ای هستن برای تبدیل مدیرها به رهبرهای خفن و انعطاف‌پذیر.

فصل هشتم: «توی هیاهوی بازار، صدای آروم خودت رو بشنو! این بزرگ‌ترین هنره!»

توی بحران، صدای مشتری و کارمندها شنیده میشه؟

توی شرایط بحرانی، مدیرها حسابی درگیر هیاهوی رقبا و بازار میشن و صدای آروم مشتری و کارمندهاشون رو نمی‌شنون. اونا به جای اینکه بپرسن «چی برات مهمه؟»، فقط دنبال اینن که «چطور بفروشیم؟». «عصاره عمر به ما میگه» که گوش دادن، اول همه کاره!

یادمه مدیرعامل شرکت "تولیدی بهمن"، آقای کیانی، توی دوران سخت اقتصادی به شدت نگران بود. اون مدام به فکر این بود که چطور با تخفیف‌های سنگین، مشتری‌های رقبا رو جذب کنه. تمام وقت و انرژی‌اش صرف رصد بازار، کاهش قیمت و اجرای کمپین‌های تبلیغاتی پر سر و صدا شده بود. اونقدر درگیر این "همهمه" بود که به شکایات تیم پشتیبانی درباره کیفیت محصول و نارضایتی مشتریان توجه نمی‌کرد.

وقتی به عنوان کوچ وارد داستانش شدم، دیدم که تیم پشتیبانی کلی اطلاعات ارزشمند از نارضایتی مشتریان دارن، ولی کسی بهشون گوش نمی‌ده. از آقای کیانی پرسیدم: "آقای کیانی، اگه برای یک روز، می‌تونستید تمام سروصدای بازار رو قطع کنید، فکر می‌کنید اولین صدایی که از مشتری‌هاتون می‌شنیدید چی بود؟" این سؤال باعث شد برای اولین بار، مکث کنه.

با این سؤال، آقای کیانی متوجه شد که باید به جای جنگیدن با رقبا، به صدای مشتری‌های خودش گوش بدهد. او یک جلسه "شنیدن فعال" با تیم پشتیبانی و فروش برگزار کرد. نتیجه‌اش باورنکردنی بود! آن‌ها فهمیدند که مشکل اصلی مشتریان، قیمت نیست، بلکه کیفیت پایین خدمات پس از فروش است. با تمرکز بر روی بهبود این بخش و ایجاد یک تیم پشتیبانی قوی، نه تنها مشتریان قدیمی راضی شدند، بلکه با تبلیغات دهان به دهان، مشتریان جدیدی هم جذب کردند.

یه کوچ به مدیرها کمک می‌کنه که «گوش دادن فعال» رو یاد بگیرن. این مهارت کاری می‌کنه که مدیرها توی اون هیاهو، صدای واقعی نیازهای سازمان (یعنی مشتری و کارمند) رو بشنون. با این کار، رابطه با مشتری بهتر میشه و تیم هم احساس ارزشمند بودن می‌کنه.

فصل نهم: «به جای واکنش نشون دادن، استراتژی داشته باش! بذار کشتیت رو خودت کنترل کنی!»

توی بحران، هر تصمیمی فقط یه واکنشه؟

مدیرها توی بحران، معمولاً فقط واکنش نشون میدن. به جای یه برنامه بلندمدت، هر روز یه مشکل جدید رو حل می‌کنن. این کار، سازمان رو مثل یه کشتی بدون ناخدای توی طوفان رها می‌کنه. «عصاره عمر به ما میگه» که اگه برنامه‌ای نداشته باشی، میشی بخشی از برنامه بقیه!

می‌خوام داستان یک صاحب شرکت آموزشی به اسم «آکادمی ...» رو براتون تعریف کنم. مدیرعامل این آکادمی، آقای رحمانی، متخصص دوره‌های مدیریت و رهبری بود. اما توی شرایط سخت اقتصادی، حالش اصلاً خوب نبود! او مدام از تیمش ناراضی بود و می‌گفت: "اینا بی‌کیفیت هستن!"

مشتری‌ها از کارشون راضی نیستن! فقط دارن هزینه می‌سازن!" آقای رحمانی هر بار که تیمش اشتباه می‌کرد، فوراً واکنش نشون می‌داد و به جای اینکه به دنبال ریشه مشکل باشه، فقط دنبال راه حل‌های موقتی بود. این کارش، یک دور باطل بود که تیمش رو هم بی‌انگیزه کرده بود.

بعد از اینکه آقای رحمانی با یک کوچ کار کرد، فهمید که مشکل اصلی تیم، بی‌کفایتی نیست، بلکه نبود یک استراتژی روشن و چشم‌انداز مشخصه. کوچ بهش گفت: "آقای رحمانی، اگر بخواهیم از این وضعیت خارج شویم، باید به جای تمرکز بر گذشته و اشتباهات، به فکر آینده باشیم. چشم‌انداز شما برای یک سال آینده آکادمی چیه؟"

این سؤال، ذهن آقای رحمانی رو تغییر داد. او با کمک کوچ و تیمش، یک چشم‌انداز روشن برای آکادمی تعریف کرد: "ما می‌خواهیم تبدیل به مرجع آموزش آنلاین مدیریت در ایران شویم." این چشم‌انداز، به تیم انگیزه داد و آن‌ها را از حالت انفعالی خارج کرد. آن‌ها شروع به برنامه‌ریزی برای ساخت دوره‌های جدید آنلاین کردند و در نهایت، به یک بازار بزرگ‌تر دست پیدا کردند.

یه کوچ به مدیرها کمک می‌کنه که از این دایره «واکنش‌های روزانه» بیان بیرون و یه «استراتژی درست و حسابی» داشته باشن. با کوچینگ، مدیر یاد می‌گیره که چطور با سؤالات درست، یه چشم‌انداز روشن برای تیمش بسازه. این چشم‌انداز کاری می‌کنه که سازمان توی دل طوفان هم مسیرش رو گم نکنه و با هر تصمیمی، یه قدم به هدفش نزدیک بشه. اینجا دیگه کوچینگ یه هزینه نیست، یه ابزار نجاته که سازمان رو جلو میندازه!

فصل دهم: «ارزش، توی چیزایی که میبینی نیست! توی چیزاییه که میسازی!»

تأثیر کوچینگ رو میشه فقط با پول سنجید؟

یکی از دلایلی که مدیرها کوچینگ رو هزینه می‌دونن، اینه که تأثیرش رو همیشه با عدد و رقم نشون داد. اونا فقط سود و ضرر رو میبینن و ارزش‌های بزرگ و پنهان کوچینگ رو نادیده می‌گیرن. ولی ببینید! عصاره عمر به ما می‌گه که همه چیزای باارزش رو همیشه با پول خرید!

توی یکی از جلسات با مدیر یه شرکت بزرگ، یه مهمان ناخوشایند هم بود. اون آقا که در کار دلالتی و خریدوفروش سودهای کلان به دست آورده بود، مدام با لحنی تمسخرآمیز می‌گفت: "این کوچینگ هم شده یه در و دکون! این‌ها یه مشت آدم بیکارن که میان حرفای خودت رو به خودت تحویل میدن و پول میگیرن. اینا فقط می‌خوان تیغ‌تون بزَن!"

اون مدیر هم که توی شرایط سخت بود، تحت تأثیر حرف‌های این آقا قرار گرفته بود و به حرفای من شک داشت. اما من به جای اینکه با اون آقا بحث کنم، رو به مدیر شرکت کردم و پرسیدم: "آقای ...، اگه فرض کنیم این آقا درست می‌گه و کوچینگ فقط یه حرفه، آیا ارزش‌های ناملموسی مثل افزایش خلاقیت تیم، کاهش استرس شما، و رشد مهارت‌های رهبریتون، هزینه محسوب میشه یا سرمایه‌گذاری؟"

مدیر چند لحظه فکر کرد و بعد گفت: "راستش... اینا رو همیشه با پول سنجید. وقتی تیمم خلاق‌تر میشه، می‌تونیم محصول بهتری بسازیم. وقتی استرس کم‌تر میشه، تصمیمات بهتری میگیرم."

ببینید! یک کوچ واقعی به مدیرها کمک می‌کند که معیارهای سنجششون رو فراتر از پول ببرن. اونا یاد می‌گیرن که چطور «ارزش‌آفرینی» رو توی سازمانشون اندازه بگیرن. معیارهایی مثل: خلاقیت تیم، روحیه بالا، توانایی حل مشکلات و کم شدن تعداد کارمندهایی که میرن. این معیارها، توی درازمدت، خیلی بیشتر از سودهای کوچیک و مقطعی، باعث رشد و پایداری سازمان میشن.

فصل یازدهم: «میراث واقعی، چیزیه که بعد از رفتنت هم زنده می‌مونه!»

بزرگ‌ترین میراث یه رهبر، آخرش چیه؟

آخرش برمی‌گردیم به سؤال اول: مهم‌ترین میراث یه رهبر چیه؟ «عصاره عمر به ما میگه» که میراث واقعی یه رهبر، پول و دارایی‌هاش نیست، بلکه فرهنگی هست که می‌سازه. همونطور که پروفیسور پیتر سنگه توی کتاب «انضباط پنجم» میگه، رهبرهای بزرگ، سازمان‌هایی می‌سازن که «یادگیرنده» هستن. این سازمان‌ها، حتی بعد از رفتن رهبر هم به رشدشون ادامه میدن.

کوچینگ همون ابزاریه که به رهبرها کمک می‌کنه این فرهنگ رو بسازن. با کوچینگ، مدیرها از یه «رییس خوب» به یه «مربی عالی» تبدیل میشن! اونا به جای اینکه همش دنبال جواب باشن، سؤالاتی می‌پرسن که ذهن تیم رو برای همیشه باز می‌کنه. این میراث، توی کنجکاوی، توی توانایی حل مشکلات و توی عشق به یادگیری مداومه. میراثی که توی شرایط سخت، سازمان رو نجات میده و توی شرایط خوب، باعث رشد و موفقیتش میشه.

پس بیایید از همین امروز، به میراث از جنس کنجکاوی بسازیم! چون بزرگ‌ترین میراث ما، توی جواب‌هایی که میدیم نیست، بلکه توی سؤال‌هایی هست که از خودمون و بقیه می‌پرسیم!

نتیجه‌گیری

حالا که تا اینجا با من بودید، دوباره اون سؤال رو ازتون می‌پرسم: آیا اگه جای اون مدیر بودید، به کوچینگ اعتماد می‌کردید و با یک کوچ همراه می‌شدید؟ فکر می‌کنم حالا دیگه جواب شما، مثل جواب من، فرق کرده باشه! کنجکاوی و سؤال پرسیدن، فقط به ویژگی شخصی نیستن؛ اونا شالوده اصلی پایداری به سازمان توی شرایط بحرانی و عادی هستن. کوچینگ و منتورینگ، توی جامعه ایران که مدیرها فقط به کم کردن هزینه فکر می‌کنن، نه به هزینه اضافی، که به سرمایه‌گذاری فوق‌العاده مهمه! به بیزینس کوچ با هدایت مدیرها به سمت تفکر استراتژیک، پرورش فرهنگ پرسشگری و قوی کردن تیم، سازمان رو از به کشتی بی‌ناخدا به به ناوگان قدرتمند تبدیل می‌کنه که میتونه از هر طوفانی رد بشه!

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور تابستان ۱۴۰۴

منابع و مآخذ

- *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Simon Sinek
- *Mindset: The New Psychology of Success*, Carol S. Dweck
- *Practice of The Learning & The Fifth Discipline: The Art*, Peter M. Senge
- *Leading Change*, John P. Kotter
- *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Jim Collins