

رقص توسعه با کوچینگ

هماهنگی نهادها و تحول سازمانی



پیش‌گفتار

در یک روز آفتابی از ایام عید نوروز، شهر کتاب فرهنگ و هنر اصفهان با قفسه‌هایی که از کتاب‌های ارزشمند سرشار بود، میزبان دیداری الهام‌بخش شد. فضایی که هر سوی آن، گنجینه‌ای از خرد را به نمایش می‌گذاشت؛ در یک گوشه، «رهبری در آرامش» خودنمایی می‌کرد، در سوی دیگر، آثار کامو سکوتی عمیق را زمزمه می‌کردند، و در آن‌سوتر، اوراق مثنوی معنوی مولانا به رقص واژه‌ها جان می‌بخشیدند.

در این میان، دیداری داشتم با افشین، کوچ درجه‌یکی که دنیایی از تجربه در کار با سازمان‌های بزرگ داشت. با صورتی بشاش و روحیه‌ای سرشار از انرژی، همان‌گونه که همیشه بود، با تکه‌کلام‌های خاص خود و آوازهایی که گهگاه زمزمه می‌کرد، گفت‌وگوی ما را به تجربه‌ای ناب بدل کرد. اما آنچه این گفتگو را فراتر از یک دیدار دوستانه برد، **درد مشترکمان** بود؛ پرسشی که سال‌ها ذهن ما را به خود مشغول کرده بود :

چرا کشور ما توسعه نمی‌یابد؟

چرا با همه تلاش‌هایش در حداقل دویست سال گذشته،
همچنان در آرزوی توسعه‌ای پایدار است؟

و آیا کوچینگ می‌تواند دریچه‌ای به سوی تحقق این آرزو
باشد؟

این پرسش‌ها مرا به تأمل واداشت، آن‌چنان که پس از
این گفتگو، جرقه‌ای در ذهنم شعله‌ور شد؛ باید بنویسم!
باید از رقص توسعه با کوچینگ بگویم. اما چرا «رقص»؟
در دوره بیزینس کوچینگ که در آکادمی استاد عزیزم،
منیر چگینی گذراندم، روزی صحبت از رقص کوچینگ
شد. در همان لحظه، یاد داستان شگفت‌انگیز مولانا و
شمس افتادم؛ همان رقصی که مولانا را در بازار بلخ به
سماع واداشت و از دل آن، اشعاری جاودان زاده شد:

دی شیخ با چراغ همی گشت گرد شهر
از دیو و دد ملولم و انسانم آرزوست...
یافت می‌نشود جسته‌ایم ما

آنکه یافت می‌نشود، آنم آرزوست...
و رقصی چنین میانه میدانم آرزوست...

و چنین شد که این مقاله، با الهام از این لحظه ناب،
شکل گرفت. آیا کوچینگ، آن حلقه‌ی مفقوده‌ای است
که می‌تواند توسعه را به رقص درآورد؟ آیا می‌توان با
کوچینگ، ملودی جدیدی برای رشد و تحول نواخت؟
این سفر را با من همراه باشید...

بنیان‌های توسعه و نقش اقتصاد در تحول جوامع

در مسیر توسعه‌ی جوامع، بنیان‌ها و نهادها نقش حیاتی
ایفا می‌کنند. تاریخ نشان داده است که بدون نهادهای
کارآمد و سیستم‌های اقتصادی پویا، هیچ جامعه‌ای قادر
به دستیابی به توسعه‌ی پایدار نیست. در این میان،
اقتصاد همواره به‌عنوان موتور محرکه‌ی توسعه عمل کرده
است؛ نیرویی که اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند
یک کشور را از فقر و رکود به سمت پیشرفت و شکوفایی
هدایت کند.

آمریکا چگونه آمریکا شد؟ نقش کارآفرینان در توسعه‌ی یک ابرقدرت

برای درک بهتر این موضوع، نگاهی به تاریخ آمریکا می‌تواند روشن‌گر باشد. سریال "چطور آمریکا، آمریکا شد" به خوبی نشان می‌دهد که چگونه کشوری که روزگاری یک مستعمره‌ی دورافتاده بود، توانست به یک ابرقدرت جهانی تبدیل شود. در قلب این تحول، نه فقط سیاست‌مداران، بلکه کارآفرینان، مخترعان و صاحبان کسب‌وکارها ایستاده بودند.

داستان شکل‌گیری آمریکا داستان کارآفرینانی است که با نوآوری، ریسک‌پذیری و سرمایه‌گذاری، صنایع جدیدی خلق کردند. نام‌هایی مانند اندرو کارنگی در صنعت فولاد، جان دی. راکفلر در صنعت نفت، و هنری فورد در خودروسازی، تنها چند نمونه از رهبرانی هستند که چرخ‌های توسعه را به حرکت درآوردند. آن‌ها فقط صاحبان سرمایه نبودند؛ بلکه معماران توسعه‌ای بودند که به‌مرور ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورشان را متحول کردند.

فقر؛ زنجیری بر پای توسعه‌ی جوامع

اما در نقطه‌ی مقابل، جوامعی که از فقر مزمن رنج می‌برند، توانایی حرکت به سوی توسعه را از دست می‌دهند. کتاب "فقر چطور آدم‌ها را احمق می‌کند" با زبانی علمی توضیح می‌دهد که چگونه فقر، تنها به معنای کمبود پول نیست، بلکه باعث کاهش توانایی شناختی، تصمیم‌گیری ضعیف و گرفتار شدن در چرخه‌های معیوب اقتصادی و اجتماعی می‌شود.

در جوامعی که افراد مجبورند همواره برای بقا تلاش کنند، فرصت اندیشیدن به نوآوری، رشد و توسعه از آن‌ها گرفته می‌شود. چنین جوامعی در دام روزمرگی گرفتار شده و ظرفیت ایجاد تغییرات بنیادین را از دست می‌دهند. این همان نکته‌ای است که در جامعه‌شناسی نخبه‌کشی نیز به آن اشاره شده است: جامعه‌ای که فرصت رشد و تأثیرگذاری را از نخبگان و کارآفرینان خود می‌گیرد، محکوم به عقب‌ماندگی خواهد بود.

مشروطه، صاحبان کسب و کار و توسعه‌ی ناقص ایران

تاریخ معاصر ایران نیز نمونه‌ای از این چالش را به تصویر می‌کشد. در دوران مشروطه، ایران در آستانه‌ی یک تغییر بنیادین قرار داشت؛ اما ساختارهای اقتصادی و اجتماعی کشور آن‌چنان ضعیف بود که این جنبش نتوانست مسیر توسعه را هموار کند.

در همان دوران، برخی از صاحبان کسب و کار و تجار نقش مهمی در پیشبرد مشروطه داشتند. سرمایه‌داران و بازرگانانی چون حاج محمدحسن امین‌الضرب و برادران تومانیانس تلاش کردند تا با ایجاد زیرساخت‌های اقتصادی، ایران را به سمت توسعه هدایت کنند. اما عدم وجود نهادهای حمایتی، ساختارهای اقتصادی ضعیف و درگیری‌های سیاسی، این تلاش‌ها را عقیم گذاشت.

کوچینگ؛ حلقه‌ی مفقوده‌ی توسعه‌ی پایدار

در این میان، کوچینگ می‌تواند همان ابزار کلیدی باشد که مسیر توسعه را تغییر دهد. اگر توسعه را به یک رقص

هماهنگ و ریتمیک تشبیه کنیم، کوچینگ همان موسیقی و مربی رقصی است که افراد، سازمان‌ها و حتی دولت‌ها را به حرکت درست و همگام با تحولات جهانی هدایت می‌کند.

کوچینگ در توسعه‌ی فردی و سازمانی به تغییر ذهنیت، افزایش مهارت‌های رهبری، توانمندسازی افراد برای تصمیم‌گیری‌های بهتر و خروج از چرخه‌ی فقر فکری و اقتصادی کمک می‌کند. همان‌طور که کارآفرینان آمریکا با ذهنیت رشد، پذیرش تغییر و شجاعت در تصمیم‌گیری، کشورشان را متحول کردند، کوچینگ می‌تواند مدیران، صاحبان کسب‌وکار و رهبران جامعه را برای ایجاد تغییرات بنیادین آماده کند.

رقص توسعه با کوچینگ، رقصی است که می‌تواند کشورها را از ایستایی و عقب‌ماندگی به سوی پویایی و پیشرفت هدایت کند. این رقص، تنها زمانی زیبا و تأثیرگذار خواهد بود که همه‌ی بازیگران آن - از دولت و کارآفرینان گرفته تا نخبگان و مردم - نقش خود را به درستی ایفا کنند.

نقش نهادها و کوچینگ به عنوان یک توسعه گر

نهادهای کارآمد و توسعه محور، بر سه اصل کلیدی استوار هستند که به طور مستقیم با کوچینگ همخوانی دارند:

۱. توانمندسازی افراد (Empowerment)

- در جوامع توسعه یافته، نهادها افراد را توانمند می کنند تا خودشان تصمیم گیری کنند، مسئولیت بپذیرند و رشد کنند.
- کوچینگ نیز همین نقش را ایفا می کند: به جای ارائه راه حل، به افراد کمک می کند تا راه حل را درون خود بیابند و مسئولیت تصمیمات خود را بپذیرند.

۲. ایجاد ساختارهای شفاف و پاسخگو

(Accountability & Transparency)

- نهادهای موفق، شفافیت و پاسخگویی دارند؛ یعنی فرآیندهای تصمیم گیری واضح است و مردم و کسب و کارها می توانند به سیستم اعتماد کنند.

◦ کوچینگ نیز به رهبران کمک می‌کند تا سازمان‌های خود را شفاف‌تر کنند، فرهنگ مسئولیت‌پذیری را گسترش دهند و از مدل‌های تصمیم‌گیری آگاهانه استفاده کنند.

۳. رشد مستمر و یادگیری (Continuous Learning & Adaptability)

◦ جوامع توسعه‌یافته، همواره در حال یادگیری و سازگاری با تغییرات هستند. نهادهایشان نیز تغییرپذیر و به‌روز هستند.

◦ کوچینگ نیز فرآیند یادگیری مداوم را تسهیل می‌کند، افراد و سازمان‌ها را به رشد ترغیب کرده و ذهنیت یادگیرنده را تقویت می‌کند.

کوچینگ و نهادهای توسعه‌گرا، یک هدف مشترک دارند: توانمندسازی انسان‌ها برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و موثر.

بدون نهادهای کارآمد، کوچینگ تنها یک ابزار فردی خواهد بود. اما زمانی که این رویکرد در نهادهای

آموزشی، اقتصادی و اجتماعی نهادینه شود، تحول واقعی رخ می‌دهد.

در نهایت، همان‌طور که عجم‌اوغلو و رابینسون در کتاب "چرا ملت‌ها شکست می‌خورند" نشان می‌دهند: "توسعه، نه از منابع طبیعی، نه از فناوری، بلکه از نهادهای انسانی و تفکر توسعه‌محور سرچشمه می‌گیرد." و اینجاست که کوچینگ، به‌عنوان یک تسهیل‌گر تحول نهادها و سازمان‌ها، نقشی حیاتی ایفا می‌کند.

رقص کوچینگ؛ هنر اجرای صلاحیت‌ها

چندی پیش، در یکی از جلسات کوچینگ، با مدیری روبه‌رو شدم که در ابتدا نسبت به فرآیند کوچینگ شک و تردید داشت. اما وقتی با سؤالات قدرتمند شروع کردم و تمام توجه خود را معطوف به شنیدن کردم، اتفاق جالبی رخ داد. صلاحیت‌های دیگر خود به‌خود در جریان گفتگو جاری شدند. کوچینگ مانند یک رقص موزون و هماهنگ است، رقصی که قواعد مشخصی دارد، اما در

عین حال، نیاز به حضور، آگاهی و انعطاف‌پذیری کوچ دارد.

می‌توان صلاحیت‌های کوچینگ را مانند نت‌های موسیقی دانست؛ ابتدا باید آن‌ها را یاد بگیریم، سپس با تمرین مداوم آن‌ها را به بخشی از وجود خود تبدیل کنیم. زمانی که این نت‌ها در درون ما نهادینه شوند، آنگاه قادر خواهیم بود با آزادی و مهارت، "رقص کوچینگ" را در میدان اجرا کنیم.

کوچینگ؛ موتور محرکه توسعه سازمانی و اجتماعی

در یکی از قسمت‌های مستند "چگونه آمریکا، آمریکا شد"، جمله‌ای شنیدم که ذهنم را به شدت درگیر کرد: "آمریکا را افرادی بزرگ که شرکت‌های بزرگ را ساختند، ساخته‌اند. این شرکت‌ها فرهنگ رشد و توسعه را آوردند."

این جمله مرا به فکر فرو برد که چگونه برخی جوامع توانسته‌اند مسیر پیشرفت را طی کنند، در حالی که بسیاری دیگر همچنان در چرخه‌ای از مشکلات و عدم توسعه گرفتارند؟ آیا تنها داشتن منابع طبیعی یا فناوری پیشرفته برای توسعه کافی است؟ یا اینکه توسعه از جایی عمیق‌تر، از ساختارهای ذهنی، فرهنگی و نهادی آغاز می‌شود؟

جواب این سؤال را در کوچینگ می‌توان یافت. کوچینگ نه تنها یک ابزار تحول فردی، بلکه موتور محرکه نهادهای انسانی است. اگر توسعه را به یک ساختمان تشبیه کنیم، کوچینگ مانند فونداسیونی است که پایه‌های آن را مستحکم می‌سازد. این مستحکم‌سازی، نه فقط در افراد، بلکه در سازمان‌ها و جوامع نیز رخ می‌دهد.

کوچینگ و شکل‌گیری نهادهای تحول‌گرا

یکی از موفق‌ترین افرادی که مفهوم کوچینگ را (حتی پیش از رایج شدن این اصطلاح) در کسب‌وکار خود به

کار برد، جان دی. راکفلر بود. او که یکی از بنیان‌گذاران صنعت نفت آمریکا محسوب می‌شود، در یکی از معروف‌ترین نقل‌قول‌هایش می‌گوید:

"موفقیت در کسب‌وکار، فقط در داشتن سرمایه و فناوری نیست. بلکه در داشتن انسان‌هایی است که بتوانند فراتر از مشکلات بیندیشند."

راکفلر از همان ابتدا به دنبال راهی بود تا ذهنیت کارکنان و مدیرانش را از تفکر صرفاً واکنشی به تفکری پیش‌نگر و فرصت‌ساز تغییر دهد. او جلسات متعددی را با مدیرانش برگزار می‌کرد و آن‌ها را وادار می‌ساخت تا درباره چالش‌ها و فرصت‌ها به‌طور عمیق بیندیشند، نه اینکه صرفاً به دنبال راه‌حل‌های کوتاه‌مدت باشند.

در واقع، او چیزی را به کار می‌گرفت که ما امروزه آن را کوچینگ سازمانی می‌نامیم؛ فرآیندی که در آن، مدیران و رهبران از طریق سوالات قدرتمند، مشاهده‌های عمیق و بازخوردهای سازنده، به بینش‌های جدیدی دست می‌یابند.

مثالی از یک جلسه کوچینگ در صنعت

در یکی از جلسات کوچینگ که با مدیر یک شرکت صنعتی داشتم، او از چالشی صحبت کرد که سال‌ها سازمانش را گرفتار کرده بود. تیم او در مواجهه با مشکلات، بیشتر واکنشی رفتار می‌کرد تا تحلیلی. این باعث شده بود که همیشه درگیر حل بحران‌های پیش‌آمده باشند، بدون اینکه برای پیشگیری از مشکلات فکری کنند.

پس از گفت‌وگوی اولیه، او گفت: "مشکل اینجا است که ما فقط زمانی اقدام می‌کنیم که بحران رخ داده باشد. چطور می‌توانیم از این چرخه خارج شویم؟"

اینجا بود که یکی از اصول کلیدی کوچینگ را وارد بحث کردم.

برانگیختن آگاهی. (Evokes Awareness)

به جای اینکه به او راه‌حل بدهم، سوالی مطرح کردم: "اگر از امروز تیم شما یاد بگیرد که قبل از هر تصمیم، یک

گام به عقب بردارد و بپرسد "این تصمیم در بلندمدت چه تأثیری خواهد داشت؟"، چه تغییری رخ خواهد داد؟" و به او خواندن مقاله زوم این و زوم اوت را در سایت خودم را پیشنهاد کردم و در آنجا کامل تر به موضوع پرداخته ام و از یک رویکرد واکنشی به رویکرد کنشی می پردازم. در ادامه او مدتی سکوت کرد، سپس گفت:

"احتمالاً بسیاری از تصمیمات عجولانه ما دیگر گرفته نمی شود!"

این لحظه، نقطه تحول بود. در جلسات بعدی، او یاد گرفت که چگونه با استفاده از کوچینگ، فرهنگ سازمانی اش را تغییر دهد و کارکنانش را به تفکر تحلیلی و آینده نگر تشویق کند.

نقش کوچینگ در شکل گیری سازمان های یادگیرنده

یکی دیگر از کارآفرینانی که مفهوم کوچینگ را به شکلی ناخودآگاه در سازمان خود نهادینه کرد، جیمز دایسون، بنیان گذار شرکت دایسون، بود. او که بیش از ۵۰۰۰

نمونه اولیه از جاروبرقی بدون کیسه خود را قبل از رسیدن به موفقیت طراحی کرد، معتقد است:
"هر شکست، فرصتی برای یادگیری است، اما فقط اگر درست تحلیل شود."

این جمله نشان می‌دهد که چرا کوچینگ می‌تواند در سازمان‌ها معجزه کند. بسیاری از سازمان‌ها، شکست‌های خود را به‌عنوان یک نقطه پایان در نظر می‌گیرند، در حالی که سازمان‌هایی که فرهنگ کوچینگ دارند، شکست را فرصتی برای رشد و یادگیری می‌دانند.

صلاحیت‌های هشت‌گانه کوچینگ و نقش آن‌ها در توسعه سازمانی و اجتماعی

هر سازمانی که می‌خواهد به یک نهاد یادگیرنده و توسعه‌گرا تبدیل شود، باید کوچینگ را در فرهنگ خود نهادینه کند. همان‌طور که بخش هشت صلاحیت توضیح دادم، این فرآیند بدون پایبندی به صلاحیت‌های هشتگانه کلیدی کوچینگ ممکن نیست:

۱. پایبندی به اخلاقیات = ایجاد اعتماد در سازمان
۲. تجلی ذهنیت کوچینگ = نهادینه‌سازی تفکر تحلیلی و
رشد

۳. برقراری توافق = هم‌راستا کردن اهداف تیمی و فردی

۴. ایجاد رابطه اعتماد و امنیت = ساخت محیطی که افراد
بتوانند ایده‌های خود را بدون ترس مطرح کنند

۵. حضور کامل و آگاهانه = تمرکز بر تعاملات با کیفیت در
جلسات مدیریتی

۶. گوش دادن فعال = درک واقعی مشکلات پیش از ارائه
راه‌حل

۷. برانگیختن آگاهی = کمک به اعضای تیم برای پیدا
کردن پاسخ‌های درونی خود

۸. تسهیل رشد = تبدیل سازمان به یک نهاد توسعه‌محور

نتیجه‌گیری: کوچینگ، تسهیل‌گر نهادهای انسانی

هنگامی که کوچینگ را به‌عنوان یک ابزار توسعه انسانی و سازمانی در نظر بگیریم، درمی‌یابیم که این مهارت، نه تنها در سطح فردی، بلکه در سطح کلان اجتماعی و اقتصادی نیز تأثیرگذار است.

همان‌گونه که راکفلر شرکت‌هایش را به کمک تفکر تحلیلی و کوچینگ درونی متحول کرد، و همان‌گونه که ادیسون فرهنگ یادگیری از شکست را در سازمانش نهادینه ساخت، سازمان‌های امروز نیز می‌توانند با استفاده از کوچینگ و صلاحیت‌های آن، به نهادهایی قدرتمند برای رشد و پیشرفت تبدیل شوند.

در نهایت، توسعه یک جامعه از نهادهای آن شکل می‌گیرد، و نهادها توسط افراد و فرهنگ درون آن‌ها ساخته می‌شوند. اگر می‌خواهیم به توسعه واقعی دست یابیم، باید کوچینگ را نه به‌عنوان یک ابزار، بلکه به‌عنوان یک فرهنگ و نهاد در سازمان‌ها و جامعه خود بپذیریم.

زیرا نهادهای آینده را، انسان‌هایی می‌سازند که فراتر از مشکلات می‌اندیشند. باز در پایان دوباره این متن را تکرار می‌کنم چون به نظر مهم است و اینکه :

کوچینگ نه تنها یک ابزار تحول فردی، بلکه موتور محرکه نهادهای انسانی است. اگر توسعه را به یک ساختمان تشبیه کنیم، کوچینگ مانند فونداسیونی است که پایه‌های آن را مستحکم می‌سازد. این مستحکم‌سازی، نه فقط در افراد، بلکه در سازمان‌ها و جوامع نیز رخ می‌دهد.

درانتها برخورد می‌دانم از آقای افشین وزیریان کوچ درجه یک بخاطر این گپ و گفتگو تشکر کنم .

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور بهار ۱۴۰۴