

از استقبال گرم تا درهای بسته

چالش‌های پنهان کوچینگ سازمانی



مقدمه

بیزینس کوچینگ یکی از ابزارهای قدرتمند برای تحول سازمانی و بهبود عملکرد کسب‌وکارهاست. اما همیشه مسیر کوچینگ هموار نیست. در این مقاله، داستان یک بیزینس کوچ را بررسی می‌کنیم که در یک سازمان جدید با چالش‌های جدی روبه‌رو شد و در نهایت به نتیجه مطلوبی رسید. سپس از این تجربه، نکات مهمی را برای سایر بیزینس کوچ‌ها استخراج می‌کنیم.

داستان یک بیزینس کوچ و چالشی که به شکست انجامید

امیر، یک بیزینس کوچ باتجربه، از طریق یکی از دوستانش که به مدیرعامل یک شرکت صنعتی مشاوره می‌داد، برای همکاری معرفی شد. مدیرعامل در جلسه اول برخوردی بسیار مثبت داشت و گفت:

"ما همیشه دنبال رشد هستیم، تیم ما نیاز به تغییر داره، خیلی خوشحالیم که شما اومدید!"

اولین جلسه معارفه برگزار شد. تمام مدیران ارشد در جلسه حضور داشتند و فضای جلسه پر از هیجان و امید بود. همه با اشتیاق حرف می‌زدند، از چالش‌های سازمانی می‌گفتند و

تأکید می‌کردند که چقدر نیاز به یک کوچ دارند. مدیرعامل در پایان جلسه گفت:

"کار را شروع کنید، ما کاملاً از این مدل استقبال می‌کنیم!"

امیر با انگیزه بالا کارش را آغاز کرد. جلسات کوچینگ را برای مدیران ارشد ترتیب داد و تلاش کرد به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک کند. اما به‌مرور، شرایط تغییر کرد.

در هفته‌های بعد، برخی از مدیران که ابتدا از کوچینگ استقبال کرده بودند، شروع به ابراز نارضایتی کردند. در یکی از جلسات، یکی از مدیران گفت:

"شما که فقط حرف‌های خودمون رو تحویل خودمون می‌دید! ما این چیزها رو خودمون می‌دونستیم!"

امیر متوجه شد که بخشی از مشکل، عدم اجرای تغییرات در عمل است. او بیشتر بر روی جلسات گفتگو و تحلیل وضعیت تمرکز کرده بود، اما راهکاری عملی ارائه نداده بود. علاوه بر این، او جلسات شفاف‌سازی برای رفع سوء تفاهم‌ها و مدیریت انتظارات برگزار نکرده بود. این باعث شد که مدیران حس کنند نتایج مشخصی دریافت نکرده‌اند و کوچینگ فقط یک گفت‌وگوی بی‌اثر بوده است.

اما این همه ماجرا نبود. در لایه‌های پایین‌تر سازمان، مقاومت شدیدی در برابر تغییر وجود داشت. بسیاری از کارکنان که از مدیران ارشد ناراضی بودند، تصور می‌کردند که کوچینگ ابزاری برای تحمیل تغییرات از بالا به پایین است. آن‌ها به جای همکاری، شروع به تخریب این مدل کردند.



به طور پنهانی، جلسات را بی‌اهمیت جلوه می‌دادند، از اجرای پیشنهادها سرباز می‌زدند و حتی گاهی با مدیرعامل درباره ناکارآمدی کوچینگ صحبت می‌کردند.

با گذر زمان، این نارضاایتی‌ها به مدیرعامل رسید. او که در ابتدا حمایت صددرصدی داشت، حالا دچار تردید شده بود. کم‌کم جلسات کوچینگ را کمتر جدی گرفت و در نهایت، در یکی از جلسات، با لحنی سرد گفت:

"من فکر نمی‌کنم این کوچینگ برای ما مفید بوده باشه. ما دیگه نیازی به خدمات شما نداریم و پرداختی هم انجام نخواهد شد."

امیر، که برای تغییر سازمان آمده بود، حالا باید بدون نتیجه مشخصی از این همکاری خارج می‌شد.

درس‌هایی از این تجربه

چرا این پروژه بیزینس کوچینگ شکست خورد؟



این تجربه نشان داد که حتی اگر مدیران ارشد از ابتدا با اشتیاق از کوچینگ استقبال کنند، اگر روند کوچینگ

به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند به شکست منجر شود. عدم شفافیت، نبود راهکارهای عملی، و مقاومت‌های داخلی از جمله عواملی بودند که باعث شدند این همکاری به نتیجه نرسد. اما این شکست به معنی بی‌فایده بودن کوچینگ نیست؛ بلکه نشان می‌دهد که اجرای کوچینگ در سازمان‌ها نیازمند استراتژی‌های مشخصی است.

راهکارهایی برای جلوگیری از شکست در کوچینگ سازمانی

برای اینکه بیزینس کوچ‌ها در سازمان‌ها موفق باشند و با چنین چالش‌هایی مواجه نشوند، رعایت چند اصل کلیدی ضروری است:

۱. **شفافیت از ابتدا:** اهداف و انتظارات را مشخص کنید

یکی از اشتباهات امیر این بود که انتظارات طرفین از کوچینگ را به‌طور دقیق مشخص نکرده بود. برای جلوگیری از چنین مشکلاتی، کوچ باید:

- . در همان ابتدا با مدیرعامل و مدیران ارشد درباره اهداف مشخص کوچینگ گفتگو کند.
- . تفاوت کوچینگ، منتورینگ و مشاوره را شفاف‌سازی کند تا سوء برداشت پیش نیاید.
- . نتایج مورد انتظار را به‌طور کمی و کیفی مشخص کند.

۲. قراردادهای محکم و چارچوب مالی مشخص داشته باشید

یکی از مشکلات این پروژه این بود که در نهایت، مدیرعامل از پرداخت هزینه خودداری کرد. برای جلوگیری از این وضعیت:

- . از ابتدا قرارداد رسمی و محکم تنظیم کنید که شامل برنامه زمانی پرداخت‌ها باشد.
- . خروجی‌های هر مرحله از کوچینگ را مشخص کنید تا بعدها ادعای "ما چیزی دریافت نکردیم" پیش نیاید.

- پرداختی‌ها را به مراحل کوچینگ وابسته کنید، نه به برداشت‌های ذهنی مدیران از پیشرفت کار.

۳. مقاومت‌های سازمانی را پیش‌بینی کنید

در این سازمان، مقاومت‌های داخلی تأثیر زیادی بر شکست پروژه داشتند. بیزینس کوچ‌ها باید قبل از ورود، ساختار قدرت و شبکه‌های غیررسمی سازمان را بشناسند. برخی راهکارها برای مقابله با این مقاومت‌ها:

- در ابتدا جلساتی با کارکنان رده‌های مختلف برگزار کنید و نگرانی‌های آن‌ها را بشنوید.
- حمایت مدیران میانی را جلب کنید تا آن‌ها نیز سفیر کوچینگ در سازمان شوند.
- برای تیم‌های عملیاتی توضیح دهید که کوچینگ به نفع آن‌هاست و فقط ابزاری برای مدیران نیست.

۴. علاوه بر تحلیل، راهکارهای عملی ارائه دهید

یکی از انتقادهای مدیران این بود که جلسات کوچینگ فقط تکرار حرفهای خودشان بود. کوچینگ نباید صرفاً به گفتگوهای تئوری محدود شود، بلکه باید خروجی‌های کاربردی داشته باشد:

- در هر جلسه، اقدامات عملی مشخصی برای اجرا تعیین کنید.
- به مدیران کمک کنید تا تغییرات را در سازمان اعمال کنند.
- پیشرفت‌ها را اندازه‌گیری کنید و در جلسات بعدی درباره نتایج آن‌ها بحث کنید.

۵. همراهی مداوم مدیرعامل را حفظ کنید

در طول پروژه، مدیرعامل که ابتدا بسیار مشتاق بود، به مرور سرد شد. این نشان می‌دهد که کوچ باید ارتباط خود را با تصمیم‌گیرنده اصلی حفظ کند و او را در روند کوچینگ نگه دارد. برای این کار:

- جلسات منظم با مدیرعامل داشته باشید و به او گزارش دهید.

- او را در فرآیند کوچینگ دخیل کنید، نه اینکه فقط در ابتدا و انتهای پروژه حضور داشته باشد.
- از او بخواهید که نقش حمایتی خود را در سازمان تقویت کند تا کارکنان و مدیران میانی نیز جدی‌تر عمل کنند.

جمع‌بندی: کوچینگ بدون مدیریت انتظارات و استراتژی، می‌تواند شکست بخورد

این داستان نشان می‌دهد که کوچینگ سازمانی صرفاً ارائه جلسات نیست، بلکه یک فرآیند پیچیده از مدیریت روابط، شفاف‌سازی اهداف، شناخت مقاومت‌ها، و ارائه راهکارهای عملی است. اگر بیزینس کوچ‌ها این موارد را رعایت کنند، احتمال موفقیت پروژه‌هایشان بسیار بیشتر خواهد شد.

نظر شما چیست؟ آیا تاکنون در پروژه‌ای با چنین چالش‌هایی روبه‌رو شده‌اید؟ شما چگونه آن‌ها را مدیریت کرده‌اید؟

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور ۱۴۰۳