

زمین بازی اشتباه: چرا کوچینگ در وسط آتش‌سوزی و بحران عملیاتی، سازمان را نابود می‌کند؟



مقدمه: صحنه‌ای از یک اتاق کنترل در بحران

ساعت ۱۱:۴۵ شب است. فشار خط لوله اصلی انتقال سیال غلیظ در یکی از واحدهای بحرانی کارخانه به شدت افت کرده است. آمپر الکتروموتور پمپ اصلی به محدوده قرمز رسیده و ارتعاشات شاسی، صدای غیرعادی و لرزش‌های شدیدی در سازه ایجاد کرده است. هر ۱۰ دقیقه توقف این خط، چند صد میلیون تومان خسارت مستقیم به بار می‌آورد و سلامت تجهیزات چندمیلیاردی پایین‌دستی را تهدید می‌کند.

در این میان، سرپرست شیفت با اضطراب وارد دفتر مدیر عملیات می‌شود. مدیر عملیات که تازه از یک دوره فشرده «کوچینگ سازمانی و رهبری تسهیل‌گر» فارغ‌التحصیل شده، صندلی خود را عقب می‌کشد، آرام به پشتی تکیه می‌دهد و با لحنی متین می‌پرسد:

«خب... خودت فکر می‌کنی چه حسی نسبت به این افت فشار داری؟ به نظرت چه راهکارهایی از درون خودت می‌جوشه که بتونی این مسئله رو بازآفرینی کنی؟»

این صحنه اگرچه شبیه به یک طنز تلخ صنعتی است، اما واقعیت ملموس و کشنده‌ای دارد که در بسیاری از سازمان‌ها رخ می‌دهد. اشتباه گرفتن «موقعیت بحران» با «موقعیت توسعه»، یکی از مهلک‌ترین خطاهای مدیریتی است. ابزارهای توسعه فردی و رهبری منبع‌محور مانند کوچینگ و منتورینگ، زمین بازی مشخصی دارند. اگر این ابزارها را وارد معرکه آتش‌سوزی عملیاتی کنید، نه تنها



ماتریس تصمیم‌گیری و انتخاب سبک رهبری

تعیین هوشمندانه سبک مدیریت بر اساس سطح اضطراب، ریسک بحران و زمان در دسترس

فرماندهی مستقیم	کوچینگ و منتورینگ	تفکر استراتژیک	واگذاری و فرآیند
-----------------	-------------------	----------------	------------------

www.alimontazer.com & www.alimontazerolzhour.ir & www.farbodsanatco.com

مسئله‌ای حل نمی‌شود، بلکه سازمان را مستقیماً به مسلخ خسارت‌های مالی، جانی و افت عملیاتی می‌برد.

۱. مسئله اصلی: تداخل سبک‌های رهبری با سطح بحران

مشکل از آنجا آغاز می‌شود که بسیاری از مدیران، «سبک رهبری» را یک پوسته ثابت و همیشگی فرض می‌کنند. زمانی که موج آموزش‌های کوچینگ و منتورینگ وارد یک سازمان می‌شود، جوی هیجانی ایجاد می‌کند که گویی «فرماندهی مستقیم و دستور دادن» نشانه عقب‌ماندگی مدیریتی است و یک مدیر حرفه‌ای باید در هر شرایطی فقط «پرسش‌گر و تسهیل‌گر» باشد.

اما حقیقت سیستمی چیز دیگری است: ابزار باید تابع مسئله باشد، نه تابع مد روز.

وقتی سازمان در وضعیت قرمز قرار دارد، عنصر «زمان» نایاب‌ترین دارایی سیستم است. در این شرایط، کوچینگ که فرآیندی زمان‌بر، اکتشافی و مبتنی بر تامل خودفردی است، دقیقاً برعکس هدف سیستم عمل می‌کند.



ماتریس تصمیم‌گیری و انتخاب سبک رهبری



۲. کالبدشکافی تضاد: کوچینگ در برابر فرماندهی مستقیم

برای درک اینکه چرا کوچینگ در وسط آتش‌سوزی کار نمی‌کند، باید ذات دو رویکرد را در کنار هم قرار دهیم و مقایسه کنیم.

جدول مقایسه پارادایم بحران در برابر پارادایم توسعه

مؤلفه	فرماندهی مستقیم (Control & Command)	کوچینگ و منتورینگ سازمانی (Coaching)
متغیر حاکم	زمان محدود، ریسک بالا، خطرات ایمنی/مالی	زمان کافی، یادگیری عمیق، رشد پایدار
هدف اصلی	توقف آنی خسارت و تثبیت وضعیت	توسعه الگوی فکری و توان مسئله‌حلی فرد
ابزار اصلی	دستور شفاف، ابلاغ مسئولیت، پایش لحظه‌ای	پرسش‌های باز، گوش دادن فعال، بازخورد
مرجع تصمیم	مدیر/فرمانده عملیات	فرد کوچ‌شونده/تیم
ریسک کلیدی	ایجاد وابستگی در بلندمدت	اتلاف زمان و فاجعه عملیاتی در کوتاه‌مدت

وقتی خانه در حال سوزش است، هیچ‌کس از مامور آتش‌نشانی انتظار ندارد جلسه‌ای تشکیل دهد و بپرسد: «به نظرت آب را از کدام زاویه بپاشیم تا رشد شخصیتی بیشتری تجربه کنی؟» در آن لحظه فقط یک چیز اهمیت دارد: «شیلنگ را بگیر، شیر را باز کن، آتش را خاموش کن!»

۳. بررسی سیستمی: چه چیزی در زمان بحران خراب می‌شود؟

نگاه سیستمی به ما یاد می‌دهد که هر مداخله مدیریتی در یک نقطه، تأثیراتی در سراسر شبکه سازمان به جای می‌گذارد. اگر در زمان بحران به‌جای فرماندهی مستقیم از کوچینگ استفاده کنید، سه زنجیره خرابی در سیستم فعال می‌شود:

۳.۱. فلج تصمیم‌گیری (Decision Paralysis)

پرسشگری کوچینگ، ذهن فرد را وارد فرآیند واکاوی و تحلیل گزینه‌ها می‌کند. در شرایط استرس شدید، مغز انسان تحت فشار هورمون کورتیزول قرار دارد. افزودن بار شناختی با سوالات باز، منجر به قفل شدن کامل ذهن سرپرست یا مهندس خط می‌شود.

۳.۲. ابهام در مسئولیت و سقوط مرزهای قدرت

در بحران، افراد به دنبال «تکیه‌گاه محکم» می‌گردند. وقتی مدیر ارشد مسئولیت تصمیم‌گیری را شانه خالی می‌کند و آن را تحت پوشش «کوچینگ» به زیردست کم‌تجربه‌تر پاس می‌دهد، حس بی‌پناهی و رهاشدگی در بدنه اجرایی ایجاد می‌شود. پیام غیرمستقیم مدیر این است: «من مسئولیت ریسک این تصمیم را نمی‌پذیرم.»

۳.۳. تسری خسارت به حلقه بعدی سیستم

تأخیر ۱۰ دقیقه‌ای در تصمیم‌گیری برای یک پمپ، ممکن است باعث داغ شدن سیلینگ، گیرپاژ شفت، سوختن سیم‌پیچ الکتروموتور و در نهایت قطع برق کل پُست کارخانه شود. یک مسئله کوچک عملیاتی به علت عدم ورود مستقیم، به یک بحران ملی یا سازمانی تبدیل می‌شود.

۴. چه زمانی باید سوئیچ کرد؟ «ماتریس تصمیم‌گیری حالت عملیاتی»

یک رهبر هوشمند، قابلیت تغییر دنده (Shift) بین سبک‌های مدیریت را دارد. او می‌داند در چه ثانیه‌ای باید لباس فرمانده را بپوشد و در چه زمانی پشت میز منتورینگ بنشیند.

جدول ۴ منطقه‌شناسی ماتریس سبک رهبری عملیاتی

سطح ریسک / بحران	زمان در دسترس: کم (بحران)	زمان در دسترس: زیاد (عادی)
ریسک بالا	منطقه ۱: فرماندهی مطلق • دستور مستقیم و قاطع • عدم ورود به بحث و تحلیل	منطقه ۲: هدایت مستقیم + توضیح • دستور اجرا همراه با بیان دلیل کوتاه • پایش دقیق فرآیند
ریسک پایین	منطقه ۴: تفویض کامل • واگذاری کامل مسئولیت به فرد • نظارت دوره‌ای	منطقه ۳: زمین بازی کوچینگ • پرسشگری و توسعه توانمندی • تحلیل علت ریشه‌ای حادثه

قانون ۴ مرحله‌ای سوئیچ از فرماندهی به متورینگ

۱. فاز ۱: تثبیت وضعیت (Stabilization) – [فرماندهی مستقیم]

تا زمانی که خطر منقطع نشده، آمپرهای به محدوده امن نرسیده و خط تثبیت نشده است، فقط دستور شفاف و یک‌طرفه صادر کنید.

۲. فاز ۲: ارزیابی خسارت و ایمن‌سازی – [کنترل عملیاتی]

بررسی کنید که آیا امکان تکرار آنی حادثه وجود دارد یا خیر.

۳. فاز ۳: تنفس و کاهش استرس سیستم – [انتقال]

پس از عبور از شرایط اضطراری، به تیم فرصت دهید تا فشار عصبی را تخلیه کند.

۴. فاز ۴: کالبدشکافی و یادگیری (Post-Mortem) – [زمین بازی کوچینگ و متورینگ]

حالا وقت جلسات کوچینگ و تحلیل علت ریشه‌ای (Root Cause Analysis) است. اینجا است که می‌پرسید: «چه نشانه‌هایی را قبل از افت فشار ندیدیم؟ دفعه بعد چطور می‌توانیم فرآیند پایش را اصلاح کنیم؟»

۵. داستان یک تجربه صنعتی: وقتی یک تصمیم ۵ دقیقه‌ای، کارخانه را نجات داد

در یکی از پروژه‌های بزرگ صنعتی در سال‌های گذشته، خط تغذیه یک دیگ بویلر دچار افت شدید دبی شد. دماسنج‌های بدنه افزایش ناگهانی دما را نشان می‌دادند؛ وضعیتی که اگر بیش از ۷ دقیقه ادامه می‌یافت، خطر انفجار تیوپ‌ها و توقف چند ماهه کل واحد را به همراه داشت.

مهندس شیفت که جوانی بسیار با استعداد اما کم‌تجربه بود، دستپاچه شده بود و بین چند دستورالعمل متناقض تردید داشت. مدیر ارشد واحد که فردی با بیش از ۲۵ سال تجربه عملیاتی بود،

وارد اتاق کنترل شد. او می‌توانست نقش یک منتور صبور را بازی کند و بپرسد: «به نظرت استاندارد در این شرایط چی می‌گه؟»

اما او یک فریم کامل فرماندهی اجرا کرد:

۱. **صدا را رسا اما بدون داد زدن تنظیم کرد:** «سیستم بای‌پاس شماره ۲ رو دستی باز کن. همین الان!»

۲. **اجرا را چک کرد:** «بای‌پاس باز شد؟ آمپر رو بخون!»

۳. **مرحله بعدی را ابلاغ کرد:** «پمپ رزرو رو زیر بار ببر، پمپ اصلی رو تریپ بده.»

کل این فرآیند ۳ دقیقه طول کشید. خط نجات یافت، دما پایین آمد و خطر بویلر مرتفع شد.

فردای آن روز، همان مدیر ارشد، مهندس جوان را به اتاقش دعوت کرد. دو استکان چای ریخت، پشت میز نشست و گفت: «دیروز عالی عمل کردی که سریع دستور رو اجرا کردی. حالا بیا با هم بررسی کنیم: چرا پمپ اصلی دچار افت دبی شد؟ چه داده‌ای رو روی اسکادا ۲۰ دقیقه قبل ندیده بودیم؟ اگر من دیروز توی اتاق کنترل نبودم، تو چه فرضیه‌هایی توی ذهنت داشتی؟»

این همان **تفکیک زمین بازی** است: فرماندهی در دقیقه بحران، منتورینگ در روز پس از بحران.

۶. اقدامات عملی برای مدیران (Mentor Actionables)

اگر می‌خواهید سازمان شما در تله «کوچینگ نابجا» یا «فرماندهی همیشگی» نیفتد، این ۶ اقدام عملی را همین امروز در سیستم خود پیاده‌سازی کنید:

۱. پروتکل‌های وضعیت قرمز (Red Code Protocols) را تعریف کنید:

مشخص کنید در هر واحد، چه شرایطی «بحران حاد» محسوب می‌شود. در وضعیت قرمز، صحبت از اختیارات شناور یا جلسات مشورتی ممنوع است و زنجیره فرماندهی (Chain of Command) باید ۱۰۰٪ خطی و مستقیم باشد.

۲. سواد سبک رهبری را به مدیران آموزش دهید:

به مدیران ارشد یاد بدهید که کوچینگ یک ابزار است، نه هویتی که باید به پیشانی خود بچسبانند. مدیری حرفه‌ای است که بداند کجای ماتریس ایستاده است.

۳. ارزیابی آمادگی (Coachability Check) انجام دهید:

قبل از شروع هر فرآیند کوچینگ، پرسید: «آیا مسئله فعلی ما یک بحران عملیاتی/زیرساختی است یا یک مسئله رشد رفتاری؟» اگر پاسخ گزینه اول است، کوچینگ را متوقف کنید.

۴. تکنیک «فرماندهی آموزنده» را تمرین کنید:

در زمان بحران، دستور دهید اما لحن شما تحقیرکننده نباشد. صریح، قاطع، آرام و بدون ابهام صحبت کنید.

۵. جلسات Post-Mortem زنده بگذارید:

به محض خروج از بحران، در کمتر از ۴۸ ساعت، جلسه تحلیل و منتورینگ برگزار کنید. اجازه ندهید تجربه بحران بدون استخراج دانش (Lesson Learned) بایگانی شود.

۶. مرز مسئولیت ریسک را شفاف کنید:

در زمان بحران، مسئولیت ریسک تماماً بر عهده ارشدترین فرد حاضر در صحنه است. این بار را روی دوش فرد تحت کوچینگ قرار ندهید.

۷. جمع‌بندی و درس اصلی

کوچینگ و منتورینگ مدیریت و رهبری، ابزارهای فوق‌العاده پرقدرتی برای اهرم کردن دانش، جانشین‌پروری و ساختن سازمان‌های خودران و یادگیرنده هستند. اما هیچ ابزاری در تمام شرایط کاربرد ندارد. آوار کردن سوالات توسعه‌ای بر سر مدیری که در میان آتش خسارت و بحران در حال غرق شدن است، نه تنها نشانه روشنفکری مدیریتی نیست، بلکه نشان‌دهنده عدم درک عمیق از منطق عملیات و تفکر سیستمی است.

درس اصلی:

در بحران، **سرعت و صراحت** نجات‌دهنده است؛ در توسعه، **پرسش و صبوری**. هنر یک رهبر بزرگ، شناخت دقیق مرز میان این دو جهان است.

سوال پایانی برای تفکر

یک لحظه به هفته گذشته در سازمان یا واحد تحت مدیریت خود فکر کنید:

چند بار در وسط یک آتش‌سوزی عملیاتی، به جای صراحت و دستور مستقیم، وقت سیستم را با ابهام و جلسات بی‌نتیجه گرفتید؟ و برعکس، چند بار در شرایط آرامش، به جای کوچ کردن و یاد دادن، با دستورات ریز و میکرومدیریت (Micromanagement)، فرصت رشد را از تیم‌تان گرفتید؟

پرسش‌های متداول (FAQ)

۱. آیا منظور مقاله این است که کوچینگ در سازمان‌های صنعتی ابزار کارامدی نیست؟

خیر، کوچینگ و منتورینگ برای ارتقای تفکر سیستمی، جانشین‌پروری و توسعه مدیران فوق‌العاده است. بحث مقاله صرفاً بر سر «زمان‌بندی و موقعیت استفاده» از این ابزار است. کوچینگ متعلق به زمان توسعه و تحلیل است، نه ثانیه‌های بحران حاد.

۲. اگر در زمان بحران دستور مستقیم بدهیم، آیا استقلال و اعتمادبه‌نفس تیم آسیب نمی‌بیند؟

اگر این کار به رویه همیشگی شما تبدیل شود (میکرومدیریت)، بله آسیب می‌بیند. اما اگر تیم بداند که دستور مستقیم فقط مخصوص شرایط قرمز و اضطراری است، اتفاقاً احساس امنیت و داشتن تکیه‌گاه محکم می‌کند.

۳. چطور بعد از پایان بحران، دوباره فضای اعتماد برای جلسات منتورینگ ایجاد کنیم؟

با شفافیت. در جلسه Post-Mortem صادقانه توضیح دهید که چرا در آن چند دقیقه مجبور به صراحت و دستور مستقیم شدید. سپس توپ را به زمین آن‌ها بیندازید تا با پرسش‌های تحلیلی، علت ریشه‌ای حادثه را کشف کنند.

نویسنده : علی منتظرالظهور پاییز ۱۴۰۵

منابع و مراجع (References)

۱. Harvard Business School Press. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. (۲۰۰۲). Linsky, M & R. A. Heifetz.

۲. Harvard Business Review, 78(2), 78-90. *Leadership That Gets Results*. (۲۰۰۰). Goleman, D.

۳. Doubleday/Currency. *Practice of the Learning Organization & The Fifth Discipline: The Art*. (۲۰۰۶). Senge, P. M.

۴. Financial Times/Prentice Hall. *The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking*. (۲۰۰۹). Minto, B.