

# چالش یا چاله؟

ارزیابی سازمان؛ مسیری برای رشد یا سقوط



در دنیای کسب‌وکار، بسیاری از مدیران زمانی متوجه بحران می‌شوند که سازمانشان در چاله‌ای عمیق گرفتار شده است. این چاله می‌تواند ناشی از مشکلات مالی، ضعف مدیریتی، افت فروش، یا ناکارآمدی فرآیندها باشد. اما سوال اساسی این است: آیا این چالش‌ها فرصتی برای رشد هستند یا سقوطی حتمی؟

برای پاسخ به این سوال، بیاید عملیات نجات یک تیم آتش‌نشانی را بررسی کنیم. زمانی که فردی در چاله‌ای سقوط می‌کند، آتش‌نشان‌ها طبق یک فرآیند اصولی و مرحله‌به‌مرحله برای نجات او اقدام می‌کنند. آن‌ها عجله نمی‌کنند، بی‌گدار به آب نمی‌زنند و بدون بررسی وضعیت، اقدامی انجام نمی‌دهند. ابتدا شرایط را ارزیابی می‌کنند، سپس راهکارهای مختلف را بررسی کرده و در نهایت، به بهترین و کم‌خطرترین روش فرد گرفتار را از چاله بیرون می‌آورند.

جالب اینجاست که این فرآیند، شباهت زیادی به ارزیابی و اصلاح سازمان‌ها دارد. بیزینس کوچ، مانند یک آتش‌نشان ماهر، گام‌به‌گام سازمان را از بحران خارج کرده و به سمت رشد هدایت می‌کند. اگر این مراحل به‌درستی انجام نشود، نه‌تنها کمکی به سازمان نخواهد کرد، بلکه ممکن است آن را در شرایطی دشوارتر از قبل قرار دهد. بیاید ببینیم که این مراحل چگونه اجرا می‌شوند.

# مرحله ۱

## ایجاد امنیت - جلب اعتماد و آرامسازی فضا

هنگامی که تیم امداد به صحنه حادثه می‌رسد، اولین اقدام آن‌ها ایجاد امنیت روانی و فیزیکی برای فرد گرفتار است. آتش‌نشان با فرد سقوط کرده صحبت می‌کند، اطمینان می‌دهد که تیم نجات در حال کمک‌رسانی است و از او می‌خواهد که بی‌حرکت بماند. این گفت‌وگو باعث می‌شود که فرد اعتماد کند و اضطرابش کاهش یابد، زیرا حرکات اضافی و رفتارهای شتاب‌زده می‌توانند نجات را دشوارتر کنند.

حال، این وضعیت را به دنیای کسب‌وکار بیاوریم. فرض کنید مدیر یک سازمان که دچار بحران شده است، با نگرانی‌ها، استرس‌ها و فشارهای فراوان روبه‌رو است. در این شرایط، اگر بیزینس کوچ بدون ایجاد حس اعتماد و امنیت، مستقیم به سراغ تحلیل مشکلات برود، مدیر ممکن است مقاومت کند، اطلاعات دقیق ارائه ندهد و در نهایت، فرآیند کوچینگ بی‌نتیجه بماند.

به همین دلیل، بیزینس کوچ در جلسه‌ی صفر، دقیقاً مانند یک آتش‌نشان، ابتدا روی ایجاد امنیت و آرامش تمرکز می‌کند. او با استفاده از گوش دادن فعال، طرح سوالات کلیدی و ایجاد فضایی امن، تلاش می‌کند تا مدیر را از حالت دفاعی خارج کند. هدف این

مرحله، ایجاد یک رابطه مبتنی بر اعتماد است، نه ورود به بحث‌های فنی و عمیق مدیریتی.

نتیجه این مرحله چیست؟ مدیر احساس امنیت می‌کند، مقاومت‌های اولیه کاهش می‌یابد و ذهن او برای بررسی مشکلات



و پذیرش راهکارها آماده می‌شود. این مرحله، زیرساختی حیاتی برای شروع فرآیند ارزیابی است.

## مرحله ۲

### بررسی محیط و جمع‌آوری داده‌های قابل اطمینان

پس از ایجاد امنیت، تیم امداد چاله را بررسی می‌کند. آن‌ها ابعاد چاله، شرایط محیطی، میزان استحکام زمین و خطرات احتمالی را ارزیابی می‌کنند. بدون این اطلاعات، هیچ استراتژی نجاتی کارآمد نخواهد بود. یک اشتباه کوچک در ارزیابی محیط می‌تواند جان فرد گرفتار را به خطر بیندازد.

در سازمان‌ها نیز، بیزینس کوچ قبل از ارائه هر پیشنهادی، باید اطلاعات لازم را جمع‌آوری کند. این داده‌ها معمولاً در پنج حوزه کلیدی بررسی می‌شوند:

#### ۱. مدیریت و رهبری

کوچ به بررسی سبک مدیریتی سازمان، فرهنگ سازمانی، میزان اعتماد میان مدیران و کارکنان، و کیفیت تصمیم‌گیری‌ها می‌پردازد. آیا مدیران سازمان بیشتر واکنشی عمل می‌کنند یا رویکردی

پیشگیرانه دارند؟ آیا ساختار مدیریتی انعطاف‌پذیر است یا گرفتار بوروکراسی پیچیده؟

## ۲. منابع انسانی

عملکرد کارکنان، انگیزه‌های آنان، سطح رضایت شغلی، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، و وجود یا عدم وجود تعارضات درون‌سازمانی بررسی می‌شود. آیا تیم‌ها کارآمد هستند؟ آیا فرآیند استخدام و نگهداشت نیرو به‌درستی انجام می‌شود؟

## ۳. مدیریت مالی

وضعیت نقدینگی، سودآوری، نسبت‌های مالی، ساختار هزینه‌ها، و سیستم‌های حسابداری تحلیل می‌شوند. آیا سازمان در حال سودآوری است یا گرفتار مشکلات مالی؟ آیا مدیریت هزینه‌ها بهینه است؟

## ۴. بازاریابی و فروش

جایگاه برند در بازار، روند فروش، استراتژی‌های بازاریابی، و رقابت با سایر شرکت‌ها بررسی می‌شود. آیا مشتریان از خدمات یا محصولات راضی هستند؟ آیا استراتژی‌های جذب مشتری به‌درستی اجرا می‌شوند؟

## ۵. امور قراردادهای و حقوقی

وضعیت قراردادهای، تعهدات قانونی، ریسک‌های حقوقی و مسائل مرتبط با قوانین کسب‌وکار بررسی می‌شود. آیا سازمان درگیر دعوی حقوقی است؟ آیا قراردادهای فعلی سازمان، سودآور و کم‌ریسک هستند؟

هدف این مرحله چیست؟ تبدیل اطلاعات پراکنده به داده‌های قابل استناد و اتکا تا بر اساس آن بتوان استراتژی مناسبی تدوین کرد. بدون این ارزیابی، هر راهکاری ممکن است ناکارآمد یا حتی مخرب باشد.

## مرحله ۳

### طراحی استراتژی خروج - آماده‌سازی برای نجات

اکنون که داده‌ها جمع‌آوری شده‌اند، زمان آن رسیده که تیم امداد بهترین روش نجات را انتخاب کند. آیا باید از طناب استفاده کنند؟ آیا نیاز به تجهیزات خاصی هست؟ آیا فرد گرفتار نیاز به کمک پزشکی دارد؟ همه‌ی این تصمیمات باید بر اساس اطلاعات دقیق گرفته شوند.

در دنیای کسب و کار، بیزینس کوچ نیز پس از ارزیابی، طرح پیشنهادی و استراتژی خروج را در جلسه‌ای با مدیر کسب و کار ارائه می‌دهد. این مرحله دقیقاً همان فاز برنامه‌ریزی در چرخه‌ی PDCA دکتر دمینگ و مدل بهبود مستمر کایزن در ژاپن است.





در این جلسه، بیزینس کوچ:

- ✓ راهبردهای پیشنهادی را توضیح می‌دهد.
- ✓ چالش‌ها و فرصت‌های هر مسیر را بررسی می‌کند.
- ✓ به سوالات مدیر پاسخ می‌دهد و نگرانی‌ها را رفع می‌کند.
- ✓ فرآیند اجرایی را برای تأیید نهایی کارفرما آماده می‌کند.

در این مرحله، هنوز عملیات اجرایی شروع نشده است. بلکه مانند تیز کردن تبر قبل از قطع درخت، تیم مدیریتی باید آماده اجرای تغییرات شود. این آمادگی می‌تواند شامل آموزش کارکنان، بهبود فرآیندها، یا حتی تغییر نگرش مدیران باشد.

## نتیجه‌گیری

### از چاله‌ی ناامیدی تا مسیر رشد و پیشرفت

حالا بیایید به صحنه‌ی نجات برگردیم. فردی که در چاله گرفتار شده بود، لحظاتی قبل تصور می‌کرد که دیگر راه نجاتی ندارد. او از شدت ترس، حتی فکر می‌کرد که اگر کسی بخواهد کمکش کند، شاید روش او کارساز نباشد. اما آتش‌نشانان با دقت و مهارت، او را نجات دادند. حالا که از چاله بیرون آمده، با چهره‌ای پر از شگفتی و قدردانی، به تیم امداد نگاه می‌کند و می‌گوید:

"فکر نمی‌کردم بتوانم از این وضعیت بیرون بیایم... اما شما نه تنها مرا نجات دادید، بلکه روش شما، حتی بهتر از چیزی بود که خودم تصور می‌کردم!"

این دقیقاً همان احساسی است که بسیاری از مدیران پس از کار با بیزینس کوچ تجربه می‌کنند. در ابتدا، شاید فکر کنند "من خودم بهتر از هر کسی می‌دانم چطور سازمانم را مدیریت کنم". اما زمانی که نتیجه‌ی کار را می‌بینند، با شگفتی می‌گویند:

"من فکر می‌کردم بیزینس کوچ فقط برای گرفتن پول است، اما حالا که نتایج را می‌بینم، متوجه شده‌ام که این سرمایه‌گذاری بهترین تصمیمی بود که گرفتم. این تجربه را به همه توصیه می‌کنم!"

بیزینس کوچ در پایان این مسیر، نه تنها از همکاری مدیر تشکر می‌کند، بلکه نتایج به دست آمده را بررسی کرده و زمینه‌ی همکاری مستمر را فراهم می‌کند. این تنها یک پروژه‌ی گذرا نیست، بلکه آغازی برای رشد پایدار و موفقیت مداوم سازمان است.

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور ۱۴۰۳