

کیس شماره چهار:

۵ درصد سهام؛ فرصت رشد یا آغاز یک بحران؟



هستی مدیرتوسعه محصول یک شرکت نفتی است. هستی در تعاملات بین المللی موفق شده است تا جایگاه خوبی بواسطه تخصص، دانش و اعتبار خودش بدست آورد.

همسر هستی در این شرکت بعنوان مدیر ارشد منابع انسانی فعالیت دارد. این شرکت در سه سال، علاوه بر افزایش فروش و ارتقای اعتبار بین المللی توانسته است بهای تمام شده خدمات را بسیار کاهش داده و بهره وری در شرکت را نیز افزایش دهد.

اخیرا هیات مدیره اعلام کرده است هستی باید در سفرهای خارجی همراه مدیرعامل باشد همچنین به مدیر منابع انسانی پیشنهاد افزایش حقوق و مزایای هستی را داده اند بعلاوه برای هستی پنج درصد سهام شرکت را نیز اختصاص داده اند.

همسر هستی هم مخالف سفرهای هستی است و هم با این تصمیم هیات مدیره مخالف است و اعلام کرده است در صورت افزایش حقوق استعفا می دهد و به هستی هم گفته است مخالف سفر است!

مشکل کجاست؟

این کیس برای دوره تربیت مشاور خیلی ارزشمند است، چون **یک تصمیم ظاهراً کاملاً منطقی کسب‌وکاری، در اثر ورود هم‌زمان خانواده، قدرت، اعتماد، منافع مالی، منابع انسانی و روابط بین‌الملل تبدیل به یک تعارض پیچیده شده است.**

نکته مهم این است که مشاور نباید از ابتدا بگوید «هستی درست می‌گوید» یا «همسرش حسود است». باید **پرده‌ها را کنار بزند و مسئله واقعی را کشف کند.**

کیس هستی؛ وقتی موفقیت شغلی تبدیل به تعارض خانوادگی و سازمانی می‌شود

اول: مسئله ظاهری چیست؟

هستی عملکرد بسیار خوبی داشته است:

- توسعه محصول
- موفقیت در تعاملات بین‌المللی
- افزایش اعتبار شرکت

- افزایش فروش
- کاهش بهای تمام‌شده
- افزایش بهره‌وری

هیات‌مدیره هم بر اساس همین عملکرد:

- سفرهای خارجی بیشتری به او محول کرده؛
- افزایش حقوق و مزایا پیشنهاد داده؛
- و ۵٪ سهام برای او در نظر گرفته است .

اما همسر هستی که مدیر ارشد منابع انسانی همان شرکت است، با این تصمیم مخالف است و تهدید به استعفا کرده و با سفرهای خارجی هستی نیز مخالف است.

پس سؤال:

مشکل کجاست؟

پاسخ حرفه‌ای:

هنوز نمی‌دانیم.

و این دقیقاً نقطه شروع مشاوره است.

زاویه اول: خانواده و رابطه زوجین

ممکن است مسئله واقعاً خانوادگی باشد.

اما «مخالفت با سفر» را نباید بلافاصله به حسادت یا خیانت تعبیر کرد.

باید پرسید:

- همسر هستی دقیقاً از چه چیزی نگران است؟
- سفر خارجی یا نوع سفر؟
- تعداد سفرها؟

- همراهی با مدیرعامل؟
- نوع ارتباط کاری هستی با مدیرعامل؟
- مدت سفر؟
- سابقه‌ای در رابطه وجود داشته؟
- آیا اعتماد بین زوجین قبلاً آسیب دیده؟
- آیا مسئله تقسیم مسئولیت‌های خانه و خانواده است؟
- آیا فرزند دارند و بار خانوادگی روی همسر افزایش پیدا می‌کند؟
- آیا همسر احساس می‌کند زندگی مشترک تحت تأثیر شغل هستی قرار گرفته؟
- آیا از رشد شغلی هستی احساس تهدید می‌کند؟

مشاور نباید از یک رفتار، انگیزه بسازد.

مخالفت همسر ممکن است حسادت باشد؛
ممکن است نگرانی خانوادگی باشد؛
ممکن است ناامنی عاطفی باشد؛
ممکن است تجربه قبلی باشد؛
و حتی ممکن است یک نگرانی واقعی درباره محیط کاری باشد.

تا سؤال نپرسیده‌ایم، هیچ‌کدام را نمی‌دانیم.

زاویه دوم: خیانت و اعتماد

این یکی از حساس‌ترین پرده‌های کیس است.

همراهی هستی با مدیرعامل در سفرهای خارجی می‌تواند از نگاه همسر حساسیت ایجاد کند.

اما مشاور نباید بگوید:

پس حتماً همسرش شکاک یا حسود است.

بلکه باید بپرسد:

آیا شواهدی برای بی‌اعتمادی وجود دارد یا فقط نگرانی ذهنی است؟



این تفاوت بسیار مهم است.

اگر هیچ سابقه‌ای وجود ندارد، ممکن است مسئله بیشتر **برداشت و ناامنی** باشد.

اما اگر سابقه‌ای از رابطه نامناسب، پنهان‌کاری، پیام‌های شخصی یا نقض مرزهای حرفه‌ای وجود داشته باشد، تحلیل کاملاً تغییر می‌کند.

پس مشاور نباید قاضی شود.

باید **واقعیت را از تفسیر جدا کند.**

زاویه سوم: کسب‌وکار

از نگاه شرکت، تصمیم هیات‌مدیره می‌تواند کاملاً منطقی باشد.

اگر هستی:

- اعتبار بین‌المللی دارد؛
- تخصص دارد؛
- در مذاکره خارجی موفق است؛
- در توسعه محصول مؤثر بوده؛

طبیعی است که شرکت بخواهد او را در مذاکرات خارجی به کار بگیرد.

۵٪ سهام هم می‌تواند ابزار:

+ Retentionانگیزش + هم‌راستایی منافع

باشد.

اما یک سؤال مهم داریم:

آیا این تصمیم براساس عملکرد هستی گرفته شده یا براساس رابطه او با مدیرعامل؟



اگر عملکردی است، تصمیم کاملاً قابل دفاع است.

اما اگر فرآیند تصمیم‌گیری شفاف نباشد، حتی یک تصمیم درست می‌تواند از نظر سازمانی مشکل‌ساز شود.

زاویه چهارم HR :و تعارض منافع

اینجا کیس بسیار حرفه‌ای می‌شود.

همسر هستی **مدیر ارشد منابع انسانی** است.

یعنی خودش در جایگاهی قرار دارد که باید درباره حقوق، مزایا، ساختار جبران خدمات و عدالت سازمانی تصمیم بگیرد.

در عین حال، همسر او ذی‌نفع مستقیم این تصمیم است.

پس سؤال:

آیا اصلاً درست است که مدیر منابع انسانی در تصمیم مربوط به حقوق و سهام همسر خودش نقش داشته باشد؟

از نظر حاکمیت سازمانی، اینجا باید **Conflict of Interest**را جدی گرفت.

بهتر است تصمیم مربوط به هستی:

- توسط کمیته مستقل؛
- هیات‌مدیره؛
- یا کمیته جبران خدمات

بررسی شود و همسر هستی از فرآیند تصمیم‌گیری کنار گذاشته شود.

این کار نه به معنی بی‌اعتمادی به همسر هستی است و نه اتهام.

یک سازوکار سالم باید حتی افراد سالم را هم از موقعیت تعارض منافع دور کند.

زاویه پنجم: قدرت و جایگاه هستی



یک سؤال دیگر:

اگر هستی ٪۵ سهام بگیرد، چه اتفاقی برای قدرت او در سازمان می‌افتد؟

آیا:

- مدیر توسعه محصول باقی می‌ماند؟
- اختیار بیشتری می‌گیرد؟
- عضو هیات‌مدیره می‌شود؟
- سهام مشروط است؟
- Vestingدارد؟
- اگر استعفا دهد چه می‌شود؟
- اگر شرکت را ترک کند سهام چه وضعیتی دارد؟

٪۵ سهام فقط «پاداش» نیست.

می‌تواند **ساختار قدرت و انگیزه سازمان** را تغییر دهد.

زاویه ششم: مسئله ممکن است خودِ مدیرعامل باشد!

این سؤال را هم باید پرسید.

چرا هیات‌مدیره گفته:

هستی باید در سفرهای خارجی همراه مدیرعامل باشد.

آیا دلیلش:

تخصص هستی است؟

یا اینکه مدیرعامل شخصاً ترجیح می‌دهد هستی همراهش باشد؟

این دو کاملاً متفاوت‌اند.

اگر سازمان به این نتیجه رسیده که حضور تخصصی هستی ضروری است، باید این نقش را **تعریف و رسمی** کند:

- مأموریت مشخص
- شرح وظایف
- برنامه سفر
- گزارش سفر
- قواعد ارتباط حرفه‌ای
- سیاست تعارض منافع

هرچه نقش شفاف‌تر باشد، فضای تفسیر کمتر می‌شود.

زاویه هفتم: آیا مخالفت همسر خودش یک مشکل سازمانی است؟

این قسمت خیلی مهم است.

همسر هستی گفته:

اگر حقوق او افزایش پیدا کند استعفا می‌دهم.

اینجا باید پرسید:

چرا؟

آیا معتقد است حقوق غیرمنصفانه است؟

آیا احساس می‌کند خودش نادیده گرفته شده؟

آیا نگران جایگاه خودش است؟

آیا فکر می‌کند هستی به دلیل رابطه خانوادگی امتیاز گرفته؟

آیا از اینکه همسرش در سازمان از او بالاتر دیده شود ناراحت است؟

یا مسئله شخصی است؟

تا علت مشخص نشود، تصمیم گرفتن اشتباه است.

سؤال‌های کلیدی مشاور

اگر من مشاور این کیس باشم، جلسه اول را با راهکار شروع نمی‌کنم.

سؤال می‌پرسم:

از هستی:

۱. خودت درباره این تصمیم چه احساسی داری؟
۲. آیا سفرها را می‌خواهی؟
۳. آیا با مدیرعامل صرفاً رابطه حرفه‌ای داری؟
۴. آیا قبلاً همسرت نسبت به این موضوع نگرانی داشته؟
۵. آیا این سفرها واقعاً برای شرکت ضروری است؟
۶. آیا حاضر هستی برای حفظ زندگی مشترک بخشی از سفرها را نپذیری؟
۷. آیا احساس می‌کنی همسرت از موفقیت تو ناراحت است؟

از همسر:

۱. دقیقاً با کدام قسمت تصمیم مخالفی؟
۲. سفر یا ارتقای شغلی؟
۳. حقوق بیشتر یا سهام؟
۴. نگرانی‌ات درباره چیست؟
۵. آیا دلیل مشخصی برای بی‌اعتمادی داری؟
۶. اگر هستی با یک مدیر زن یا تیم چندنفره سفر می‌کرد، باز هم مخالف بودی؟
۷. اگر این تصمیم درباره فرد دیگری بود، باز هم همین اعتراض را داشتی؟
۸. آیا نگرانی تو خانوادگی است یا سازمانی؟

این سؤال آخر فوق‌العاده مهم است.

سؤال طلایی مشاور

من از همسر هستی می‌پرسم:

»اگر هیچ رابطه‌ای بین شما وجود نداشت و هستی فقط یکی از مدیران شرکت بود، آیا باز هم با این تصمیم مخالف بودید؟ چرا؟«

و از هستی:

»اگر همسرت مدیر منابع انسانی شرکت نبود، آیا فکر می‌کنی همین تصمیم درباره تو گرفته می‌شد؟«

این دو سؤال می‌تواند بخش بزرگی از پرده را کنار بزند.

تشخیص احتمالی

در این کیس ممکن است **چهار مسئله هم‌زمان وجود داشته باشد:**

۱ .موفقیت شغلی هستی

در برابر

۲ .ناامنی یا نگرانی همسر

در برابر

۳ .تعارض منافع HR

در برابر

۴ .ضعف حاکمیت سازمانی در طراحی و توضیح تصمیم

و هیچ‌کدام را نباید بدون بررسی، علت قطعی بدانیم.

نقش مشاور چیست؟

مشاور نباید بگوید:

» ❌ هستی سفر نرود.

» ❌ همسرت حسود است.

» ❌ اگر شوهرت ناراحت است استعفا بده.

» ❌ هیات‌مدیره درست تصمیم گرفته.

» ❌ ۵٪ سهام حق هستی است.

مشاور باید **مسئله را از چند لایه تفکیک کند.**

لایه اول:

رابطه زوجین

لایه دوم:

مسیر شغلی هستی

لایه سوم:

حاکمیت شرکتی

لایه چهارم:

تعارض منافعHR

لایه پنجم:

سیاست سفر و روابط بین‌الملل

لایه ششم:

جبران خدمات و سهام

راهکار حرفه‌ای احتمالی

اگر بعد از بررسی مشخص شود مشکل صرفاً نگرانی خانوادگی است، راهکار می‌تواند **مرزبندی حرفه‌ای** + **شفافیت** + **گفت‌وگوی زوجین** باشد.

اگر تعارض منافع سازمانی وجود دارد، همسر هستی باید از تصمیم‌گیری درباره حقوق و سهام او کنار گذاشته شود.

اگر سفرها ضروری‌اند، شرکت باید سیاست مشخصی برای مأموریت‌های خارجی داشته باشد.

اگر نگرانی درباره رابطه هستی و مدیرعامل وجود دارد، باید **مرزهای حرفه‌ای و سازمانی** روشن شود، نه اینکه بدون شواهد اتهام ایجاد شود.

و اگر مسئله عمیقاً زناشویی است، مشاور کسب‌وکار نباید نقش مشاور خانواده را بازی کند؛ باید **مرز تخصص خودش را بشناسد و در صورت نیاز ارجاع دهد.**

و یک درس بسیار مهم برای دانش‌پذیران

در این کیس ممکن است همه چیز از بیرون خیلی ساده به نظر برسد:

»هستی موفق است؛ پس حق دارد ارتقا بگیرد.

اما مشاور حرفه‌ای باید بپرسد:

آیا موفقیت هستی واقعی است؟
آیا تصمیم هیات‌مدیره عادلانه است؟
آیا تعارض منافع وجود دارد؟
آیا نگرانی همسر واقعی است؟
آیا اعتماد در زندگی مشترک آسیب دیده؟
آیا شرکت مرزهای حرفه‌ای را تعریف کرده؟
آیا سهام به‌درستی طراحی شده؟
و آیا هستی اصلاً می‌خواهد این مسیر را ادامه دهد؟



و اینجا همان اصل مهم مشاوره دوباره خودش را نشان می‌دهد:

ما برای پاسخ دادن به سؤال مراجعه‌کننده وارد نمی‌شویم؛ برای کشف سؤال واقعی وارد می‌شویم.

ممکن است مراجعه‌کننده بپرسد:

»آیا هستی باید به سفر خارجی برود؟

اما سؤال واقعی شاید این باشد:

»چرا یک تصمیم حرفه‌ای درباره یک مدیر موفق، به بحران اعتماد در خانواده و تعارض منافع در سازمان تبدیل شده است؟«

و وقتی سؤال واقعی را پیدا کردیم، تازه **مشاوره** شروع می‌شود