



کیس شماره یک : وقتی رشد کسب و کار به بحران تبدیل می شود



آناهیتا ۱۱ سال است، مدیرعامل شرکتی است در زمینه واردات کالا و از صبح ساعت ۶ تا ۸ شب سرگرم کار و تلاش است. دختر آناهیتا ۱۶ ساله است و اخیراً به واسطه مصرف مشروبات در یک میهمانی و تجاوز گروهی، دارای شرایط روحی و جسمی بدی است و در بیمارستان بستری است. یک تیم از کشور فنلاند در حال ورود به کشور هستند و آناهیتا باید با این تیم همراهی کند تا مذاکرات راه اندازی کارخانه در ایران نهایی شود....
آناهیتا باید چه کار کند؟

کیس آناهیتا؛ جایی که مشاور نباید عجولانه راهکار بدهد

این کیس را عمدهً برای شما مطرح کردم تا یک نکته مهم را در مشاوره کسب و کار تمرین کنیم:

مشاور قرار نیست اولین کسی باشد که راهکار می دهد؛ مشاور باید اولین کسی باشد که مسئله واقعی را می بیند.

آناهیتا ۱۱ سال است مدیرعامل یک شرکت وارداتی است. از ساعت ۶ صبح تا ۸ شب درگیر کسب و کار است. همزمان دختر ۱۶ ساله او در شرایط بسیار سختی قرار گرفته و در بیمارستان بستری است. از طرف دیگر، یک تیم فنلاندی برای نهایی کردن مذاکرات راه اندازی کارخانه وارد کشور شده و آناهیتا یکی از افراد کلیدی این مذاکره است.

حالا سؤال ظاهری این است:

آناهیتا چه کار کند؟

اما من از شما می خواهم قبل از پاسخ دادن، شش پرده را کنار بزنید.

پرده اول؛ دختر

آیا حضور مادر در کنار دختر ضروری است؟

آیا مراقبت تخصصی بیمارستان کافی است؟

آیا فرد قابل اعتمادی می تواند کنار دختر باشد؟

آیا آناهیتا در شرایط روحی مناسبی برای مذاکره است؟





کیس شماره یک : وقتی رشد کسب و کار به بحران تبدیل می شود



اینجا مشاور نباید بگوید «مادر باید حتماً بماند». این یک قضاوت ارزشی است. باید سؤال بپرسیم و واقعیت را بفهمیم.

پرده دوم: تیم فنلاندی

آیا واقعاً اگر آن‌هایتا در جلسه نباشد، پروژه از بین می‌رود؟
آیا فرد دیگری نمی‌تواند مذاکره را ادامه دهد؟
آیا بخشی از مذاکرات می‌تواند آنلاین باشد؟
آیا می‌توان برنامه جلسات را جابه‌جا کرد؟

گاهی ما چیزی را «بحرانی و غیرقابل جایگزین» تصور می‌کنیم، در حالی که فقط چون سؤال درست نپرسیده‌ایم، آن را این‌گونه دیده‌ایم.

پرده سوم: خوشحال کردن طرف خارجی

اگر آن‌هایتا تصمیم بگیرد در مذاکره حاضر شود، چقدر از شرایط شخصی خود را باید برای طرف فنلاندی توضیح دهد؟

اینجا بحث شفافیت، حرفه‌ای‌گری و محرمانگی مطرح می‌شود.

شفاف بودن به معنای افشای اطلاعات خصوصی نیست.

گاهی یک جمله مثل:

به دلیل یک شرایط اضطراری خانوادگی، ممکن است نیاز به انعطاف زمانی داشته باشم.

کاملاً کافی است.

پرده چهارم: خود آن‌هایتا

اینجا یک سؤال مهم‌تر داریم:

چرا شرکتی که ۱۱ سال فعالیت کرده، برای یک بحران شخصی مدیرعامل این‌قدر آسیب‌پذیر است؟





کیس شماره یک : وقتی رشد کسب و کار به بحران تبدیل می شود



اگر همه تصمیم ها، ارتباطات و مذاکرات به آناهیتا وابسته باشد، مشکل فقط این کیس نیست.

ما با یک سازمان شخص محور مواجهیم.

پس یک بحران خانوادگی، ضعف سازمانی شرکت را آشکار کرده است.

پرده پنجم: آینده

ممکن است آناهیتا امروز کار را انتخاب کند و پروژه را جلو ببرد، اما بعداً دخترش این برداشت را داشته باشد که:

در سخت ترین روز زندگی من، مادرم کارش را به من ترجیح داد.

از طرف دیگر، اگر آناهیتا همه چیز را رها کند، ممکن است بعداً احساس شکست، خشم یا پشیمانی کند.

بنابراین مسئله، «کار یا خانواده» نیست.

مسئله طراحی تصمیمی است که کمترین آسیب را به هر دو حوزه وارد کند.

پرده ششم: خود مشاور

از همه مهم تر، شما به عنوان مشاور نباید بگویید:

اگر جای تو بودم، می ماندم.

یا:

من بودم پروژه را از دست نمی دادم.

این دیگر مشاوره نیست؛ تحمیل تجربه و ارزش های شخصی مشاور به مشتری است.

کار شما این است که کمک کنید آناهیتا خودش ببیند:

- چه گزینه هایی دارد؟





کیس شماره یک : وقتی رشد کسب و کار به بحران تبدیل می شود



- هزینه هر گزینه چیست؟
- چه چیزی قابل واگذاری است؟
- چه چیزی غیرقابل معامله است؟
- بزرگ ترین ریسک کدام است؟
- چه تصمیمی برگشت پذیر و چه تصمیمی برگشت ناپذیر است؟
- و چگونه می توان آسیب تصمیم را کاهش داد؟

یک نکته مهم برای شما

من همیشه می گویم:

مشاور خوب کسی نیست که برای هر مسئله ای سریع راهکار داشته باشد؛ مشاور خوب کسی است که بتواند مسئله

پنهان پشت مسئله را کشف کند.

در این کیس، مسئله ظاهری «دختر یا کارخانه» است.

اما مسئله های عمیق تر می توانند اینها باشند:

بحران روانی + تعارض نقش + وابستگی سازمان به مدیرعامل + مدیریت بحران + تصمیم گیری تحت فشار +

محرمانگی + اخلاق حرفه ای.

و این همان جایی است که مشاور کسب و کار از یک «راهکاردهنده» به یک تسهیل گر تصمیم گیری حرفه ای تبدیل می شود.

پس در جلسه مشاوره، قبل از اینکه بگویید:

چه کار باید بکنی؟

از خودتان بپرسید:

چه چیزی را هنوز ندیده ایم؟

این، یکی از مهم ترین مهارت هایی است که می خواهیم در این دوره یاد بگیرید.

