



کیس شماره ۳: سرمایه گذاری هفت میلیاردی



مراجعه کننده در سال ۱۳۹۳ در حوزه پسماند شروع به فعالیت کرده است. قرارداد اول ایشان با شهرداری نیشابور و بواسطه دوستشان بوده است.

بعد از سه ماه از شروع کار و پیشرفت ملموس کار، شهرداری شروع به آزار کرده و درخواست کنسل شدن قرارداد را دارد. راحت میشود قرارداد را حقوقی پیگیری کرد و مراجعه کننده به این دلیل که شهردار دوست رفیق ایشان است امتناع میکند. کار با هشتصد میلیون ضرر تمام میشود.

کار دوم ایشان با شهرداری اصفهان شروع میشود و یا دو نفر شریک میشوند. پس از سرمایه گذاری مشترک، یکی از شرکا درخواست دریافت پول خود را میکند.

ایشان هم میپذیرند و با خروج پول ایشان و کمبود نقدینگی، شرکت نمیتواند به تعهدات خود عمل کند و قرارداد کنسل میشود. در این قرارداد هم یک میلیارد ضرر میکنند. حالا میخواست کار سوم را شروع کند و برای شروع کار از من نظر خواست

در این کیس، عزت نفس پایین یک فرضیه جدی و قابل بررسی است؛ چون الگو فقط «یک تصمیم اشتباه» نیست: در برابر آزار قراردادی سکوت کرده، از حق خود به دلیل رابطه گذشته، و در پروژه دوم نیز برای جلوگیری از تعارض با شریک، خروج او را پذیرفته؛ یعنی باید احتمال تعارض گریزی، رودربایستی، ناتوانی در مرزبندی و ترجیح رابطه بر منفعت اقتصادی را بررسی کرد.

اما برای یک مشاور حرفه‌ای، هنوز نباید تشخیص روان‌شناختی قطعی بدهیم. باید آن را به عنوان الگوی رفتاری قابل آزمون بررسی کنیم.

من کیس را در ۵ زاویه این‌طور می‌بینم:

۱. زاویه شخصیت، عزت نفس و تعارض گریزی

نشانه‌های مهم:

- سختی در «نه» گفتن
- سکوت در برابر رفتار ناعادلانه
- عبور از حق خود برای حفظ رابطه
- اجتناب از گفت‌وگوی سخت
- تحمل زیان برای جلوگیری از تنش





کیس شماره ۳: سرمایه گذاری هفت میلیاردی



اگر این الگو در سایر روابط کاری و شخصی هم تکرار شود، مسئله فقط مهارت مذاکره نیست؛ احتمالاً با ضعف عزت نفس، مرزبندی ضعیف و تعارض گریزی مواجهیم.

نکته مهم: اعتماد به نفس و عزت نفس یکی نیستند. ممکن است فرد در تخصص خودش بسیار توانمند و حتی با اعتماد به نفس باشد، اما در مطالبه حق، مذاکره سخت و مواجهه با افراد قدرتمند، عزت نفس و جرئت مندی کافی نداشته باشد.

۲. زاویه تصمیم گیری

دو شکست را کنار هم بگذارید:

پروژه اول:

قرارداد نقض/تهدید به لغو → امکان پیگیری وجود دارد → به دلیل رابطه شخصی اقدام نمی کند → ۸۰۰ میلیون زیان.

پروژه دوم:

شریک درخواست خروج می کند → بدون طراحی پیامدهای خروج، پول پرداخت می شود → نقدینگی شرکت آسیب می بیند → قرارداد از بین می رود → یک میلیارد زیان.

وجه مشترک چیست؟

تصمیم کوتاه مدت برای حل یک تنش، بدون محاسبه هزینه بلندمدت آن.

این برای مشاور بسیار مهم است.

۳. زاویه شراکت و ساختار مالی

در پروژه دوم، مشکل فقط «شریک بد» نیست.

اگر خروج یک شریک بتواند شرکت را زمین بزند، باید پرسید:

- قرارداد خروج چه می گفت؟
- حق خروج چگونه تعریف شده بود؟
- آیا دوره اخطار وجود داشت؟





کیس شماره ۳: سرمایه گذاری هفت میلیاردی



- آیا پرداخت می توانست مرحله ای باشد؟
- آیا شرکت امکان خرید سهم او را داشت؟
- آیا ارزش گذاری مشخص بود؟
- آیا ذخیره نقدینگی وجود داشت؟
- آیا سرمایه در گردش از سرمایه شراکت تفکیک شده بود؟

پس مشاور باید از فرد بپرسد:

چرا تصمیم یک شریک توانست سرنوشت کل شرکت را تعیین کند؟

۴. زاویه مدل کسب و کار و ریسک شهرداری

از سال ۱۳۹۳ در حوزه پسماند فعالیت کرده؛ بنابراین باید بررسی شود آیا تجربه او واقعاً به مزیت رقابتی تبدیل شده یا فقط تجربه اجرایی جمع شده است.

در پروژه های شهرداری، ریسک های خاصی وجود دارد:

- تغییر مدیران
- تغییر سیاست ها
- تأخیر پرداخت
- فسخ یا تغییر قرارداد
- وابستگی به افراد
- فرآیندهای اداری
- ریسک حقوقی
- تمرکز مشتری

بنابراین پروژه سوم نباید فقط بر اساس «من این کار را بلدم» شروع شود.

باید یک مدل ریسک قراردادی و مالی برای آن ساخته شود.





کیس شماره ۳: سرمایه گذاری هفت میلیاردی



۵. زاویه خود مشاور

مهم ترین سؤال:

آیا مراجعه کننده برای گرفتن نظر آمده یا برای گرفتن تأیید؟

ممکن است بعد از دو شکست، ناخودآگاه به دنبال کسی باشد که بگوید:

این بار انجام بده، درست می شود.

اما کار مشاور این نیست.

مشاور باید اول الگوی دو شکست را استخراج کند و بعد درباره پروژه سوم صحبت کند.

من حتی پروژه سوم را تا زمانی که این پنج سؤال پاسخ داده نشده باشد، وارد مرحله تصمیم نمی کنم:

۱. در پروژه اول دقیقاً چه چیزی را از دست دادیم؟
۲. در پروژه دوم دقیقاً چه چیزی را اشتباه کردیم؟
۳. وجه مشترک دو تصمیم چه بود؟
۴. کدام رفتار یا ساختار باید قبل از پروژه سوم تغییر کند؟
۵. اگر همان الگوی رفتاری دوباره تکرار شود، پروژه سوم چه سرنوشتی خواهد داشت؟

و حالا متنی که به نظرم برای دانش پذیران شما بسیار مناسب تر است:

کیس پسماند؛ وقتی شکست را باید در خود تصمیم گیرنده جست و جو کرد

این کیس را برای یک سؤال ساده مطرح می کنم:

آیا مراجعه کننده واقعاً از دو پروژه شکست خورده، یا دو پروژه فقط یک الگوی پنهان در تصمیم گیری او را آشکار کرده اند؟





کیس شماره ۳: سرمایه گذاری هفت میلیاردی



مراجعه کننده از سال ۱۳۹۳ در حوزه پسماند فعالیت کرده است. در پروژه اول با شهرداری نیشابور، پس از سه ماه و با وجود پیشرفت کار، شهرداری درخواست لغو قرارداد می کند. امکان پیگیری حقوقی وجود داشته، اما به دلیل رابطه دوستانه با شهردار، مراجعه کننده وارد تقابل حقوقی نمی شود و پروژه با حدود ۸۰۰ میلیون تومان زیان تمام می شود.

در پروژه دوم با شهرداری اصفهان، با دو شریک وارد کار می شود. یکی از شرکا درخواست خروج و دریافت سرمایه می کند. مراجعه کننده می پذیرد؛ خروج سرمایه باعث کمبود نقدینگی می شود، شرکت نمی تواند به تعهداتش عمل کند و قرارداد لغو می شود. این بار نیز حدود یک میلیارد تومان زیان ایجاد می شود.

حالا برای پروژه سوم از من نظر می خواهد.

اگر من مشاور باشم، نباید بلافاصله درباره پروژه سوم نظر بدهم.

ابتدا باید دو شکست قبلی را کالبدشکافی کنم.

در پروژه اول یک سؤال جدی دارم:

آیا مراجعه کننده برای حفظ یک رابطه، از حق اقتصادی خودش عبور کرده است؟

در پروژه دوم سؤال من این است:

آیا برای جلوگیری از تعارض با شریک، تصمیمی گرفته شده که هزینه آن را کل شرکت پرداخته است؟

اگر این دو اتفاق در کنار هم قرار بگیرند، یک فرضیه مهم شکل می گیرد:

ممکن است مسئله اصلی فقط ضعف کسب و کار نباشد؛ ممکن است الگوی شخصیتی و رفتاری تصمیم گیرنده نیز در نتایج کسب و کار مؤثر باشد.

شاید با فردی مواجه باشیم که در برابر تعارض، سکوت می کند؛ در مطالبه حق خجالت می کشد؛ برای حفظ رابطه کوتاه می آید؛ «نه» گفتن برایش دشوار است و ترجیح می دهد از یک موقعیت عبور کند تا وارد تنش شود.

اگر این الگو وجود داشته باشد، باید احتمال ضعف عزت نفس، جرئت مندی پایین و تعارض گریزی را جدی بررسی کنیم.





کیس شماره ۳: سرمایه گذاری هفت میلیاردی



توجه کنید که عزت نفس پایین الزاماً به این معنا نیست که فرد خودش را ناتوان می‌داند. ممکن است فرد در تخصصش بسیار قوی باشد، اما در مواجهه با فرد قدرتمند، شریک، مدیر دولتی یا مطالبه حق، نتواند از منافع خودش دفاع کند.

اینجا تفاوت مهمی بین اعتماد به نفس و عزت نفس وجود دارد.

اعتماد به نفس می‌گوید:

من این کار را بلدم.

عزت نفس سالم اجازه می‌دهد بگوییم:

من حق دارم محترمانه از منافع خودم دفاع کنم.

از طرف دیگر، در پروژه دوم باید ساختار شراکت را بررسی کنیم. اگر با خروج یک شریک، کل شرکت دچار بحران نقدینگی می‌شود، نمی‌توانیم همه تقصیر را متوجه شریک بدانیم. باید ببینیم قرارداد خروج، نقدینگی، سرمایه در گردش، ارزش گذاری و مکانیزم خروج چگونه طراحی شده بوده است.

بنابراین در مشاوره، ما فقط رفتار آدم‌ها را تحلیل نمی‌کنیم؛ سیستم تصمیم‌گیری آنها را هم تحلیل می‌کنیم.

حالا به پروژه سوم می‌رسیم.

من نه می‌گویم «حتماً انجام بده» و نه «اصلاً انجام نده.»

اول باید مطمئن شوم که نسخه سوم کسب و کار، تکرار نسخه اول و دوم نیست.

پروژه سوم باید حداقل با چند تغییر اساسی شروع شود:

قرارداد قبل از اجرا از نظر حقوقی بررسی شود؛

رابطه شخصی جایگزین حق قراردادی نشود؛

شراکت بدون مکانیزم خروج شکل نگیرد؛

سرمایه در گردش پیش‌بینی شود؛

سناریوی بدبینانه نوشته شود؛

و مهم‌تر از همه، خودِ مراجعه‌کننده روی مهارت مرزبندی، مذاکره، مطالبه حق و مدیریت تعارض کار کند.





کیس شماره ۳: سرمایه گذاری هفت میلیاردی



و اینجا نقش مشاور بسیار مهم می شود.

من مشاور نیستم که فقط بگویم پروژه سوم خوب است یا بد.

باید ببینیم آیا صاحب کسب و کار، بعد از دو شکست، چیزی در شیوه تصمیم گیری خودش تغییر داده است یا نه.

چون اگر آدم همان آدم باشد، قرارداد همان قرارداد باشد، شریک همان الگو را داشته باشد و شیوه تصمیم گیری همان باشد، پروژه سوم احتمالاً فقط سومین تجربه با همان ریشه و با یک نتیجه جدید خواهد بود.

اما اگر از دو شکست، دانش استخراج شده باشد و رفتار، ساختار و سیستم تصمیم گیری اصلاح شده باشد، آن وقت شکست های قبلی می توانند به سرمایه ای برای موفقیت پروژه سوم تبدیل شوند.

یک مشاور حرفه ای فقط ریسک پروژه را بررسی نمی کند؛ ریسک تصمیم گیرنده را هم بررسی می کند.

و شاید مهم ترین سؤال این کیس همین باشد:

آیا مراجعه کننده برای پروژه سوم آماده شده، یا فقط پروژه سوم آماده شروع شدن است؟

