

## رابطه دنیای کسب و کار و معدن طلا!



برای آنکه رهبران کارآمدی باشیم، نیازمند مشورت با سایرین هستیم، اما مشکل اینجا است که مشورت کردن به سادگی آنچه به نظر می رسد نیست.

«دیوید گاروین» و «جاشوا مارگولیس» شرح می دهند: در دنیای کسب و کار توصیه خوب مثل معدن طلا است.

شاید شما هم جزو آن دسته از مدیرانی باشید که هنگام برخورد با چالش های مدیریتی دست و پای خود را گم می کنند؛ اما نگران نباشید. گاهی یک مشورت سازنده با یکی از همکاران شما را به قدری آرام می کند که این آرامش خاطر نهایتاً به تصمیم گیری های استراتژیک و عاقلانه تر منجر خواهد شد. در ضمن، مشورت دادن به سایرین نیز یکی از شاخصه های یک مدیر کارآمد است.

معمولاً مردم دچار اعتماد به نفس کاذبند و همین امر موجب می شود کمتر مشورت کنند. مدیران غالباً از پتانسیل های مشورت آگاهی ندارند، اما گاروین و مارگولیس شرح می دهند که برای درست مشورت کردن نیازمند مهارت هایی هستیم که کاملاً قابل یادگیری هستند.

این استادان مدرسه کسب و کار هاروارد در مقاله ای تحت عنوان «هنر مشورت» که نتیجه تحقیقات و گفت و گوهایشان با متخصصان مشاوره است، توضیح می دهند که مشاوران خبره نه تنها به چگونگی مشورت که به نوع مشورت مورد نیاز نیز توجه دارند.

اما رد و بدل کردن مشورت به این سادگی ها نیست. همیشه این احتمال وجود دارد که یکی از طرفین مشورت مرتکب یک اشتباه ساده شود و در نتیجه رابطه میان طرفین خدشه دار شده یا آسیب ببیند.

اما اگر پروسه مشورت خوب پیش رود چه اتفاقی می افتد؟ ما ممکن است تنها از زاویه ای خاص به مشکلات خود بنگریم. مشورت درست، باعث می شود از نقطه ای کاملا متفاوت مساله خود را بررسی کنیم. همیشه ده ها راه پیش پای ما قرار دارد و مشورت مثل چراغی است که این راه ها را بر ما نمایان می کند.

مقاومت در برابر درخواست کمک از دیگران

برخی از مدیران اجرایی در درخواست کمک از دیگران بسیار محتاطند، شاید به این علت که پیش فرض بیشتر مردم این است که راه حل تمام مشکلات را می دانند. گاروین در این رابطه می گوید: «همین اعتماد به نفس کاذب میزان تبادل افکار را کمتر می کند، اما برای خود من جای سوال است که چگونه مدیران تصمیمات بحرانی سازمانی را بدون درخواست کمک از دیگران و به تنهایی می گیرند.»

به علاوه بسیاری از مدیران تصور می کنند که اگر از دیگران مشورت یا کمک درخواست کنند، وجهه آنها و توانایی شان در تصمیم گیری زیر سوال می رود.

از سوی دیگر تحقیقات نشان می دهد که افرادی که زیادی به دنبال مشورت با دیگرانند و پیش از هر تصمیم گیری جزئی نظر ده ها نفر را جویا می شوند، از نگاه دیگران افرادی وابسته اند و در ارزشیابی عملکرد از سوی مدیران رتبه بالایی دریافت نمی کنند. افرادی که هیچ گاه مشورت نمی کنند نیز از این قاعده مستثنی نیستند. تنها کسانی که تعادل را رعایت کرده و در مواقع ضرورت به دنبال مشورت با دیگران هستند، بالاترین رتبه را در ارزشیابی ها دریافت می کنند.

مشورت عاری از اشتباه نیست

اگر به دنبال مشورت هستید ممکن است مرتکب این اشتباهات متداول شوید: مشورت با افراد نامناسب: چرا که معمولا به دنبال مشورت با افرادی هستیم که عقاید و نظرهایشان با ما مشابه است و کمتر به دنبال نظر افرادی هستیم که متفاوت فکر می کنند.

شکست در تعریف مساله: معمولا در نتیجه حذف اطلاعات کلیدی و پرداختن به حاشیه ها حاصل شده و به گمراهی مان منجر می شود.

کم ارزش پنداشتن نظر دیگران: یکی از اشتباهاتی که معمولا پس از دریافت مشاوره از فردی مرتکب می شویم، کم ارزش یا کم اهمیت پنداشتن نظر او یا زیر سوال بردن آگاهی اوست. خودمحموری عامل اصلی این اشتباه است که باعث می شود فقط نظرات خود را درست بپنداریم و حتی از راه مشورت با دیگران نیز به دنبال اعتبار بخشیدن به عقاید و راه حل های خودمان باشیم.

تجربه نشان داده است که افراد قدرتمند و در رده های بالای سازمانی معمولا این اشتباه را بیشتر مرتکب می شوند و به خاطر حس رقابتی که میان خود و فرد مشورت دهنده احساس می کنند، هیچ گاه از نظرات او استفاده نمی کنند. به باور گاروین این افراد مشورت را تهدیدی برای جایگاه و عقاید خود قلمداد می کنند.

اما از سوی دیگر فرد مشورت دهنده نیز نقش مهمی را در موفقیت یا شکست فرآیند مشورت ایفا می کند. گاروین در این باره می گوید: «اگر به دنبال مشورت کردن با دیگران هستید، احتمالا در شرایطی بحرانی به سر می برید. ممکن است تمام گزینه ها را ده ها بار بررسی کرده باشید اما مشاور به شما کمک می کند که راه مناسب تر را انتخاب کنید. در این شرایط شما با دو فرآیند کاملا مجزای استدلال مواجه می شوید که یکی فرآیند استدلال خودتان است که کاملا شفاف و قابل فهم است و دیگری فرآیند استدلال فرد مشورت دهنده است که معمولا غیر شفاف و نامفهوم است. انسان معمولا به سمت شفافیت گرایش دارد، به همین علت است که در بیشتر مواقع ما استدلال دیگران را رد می کنیم، چرا که استدلال فرد مشورت دهنده را به درستی یا اصلا درک نکرده ایم.» بنابراین مهم است که فرد مشورت دهنده پیشنهادهای مناسبی ارائه کند و به صورتی کاملا شفاف توضیح دهد که این پیشنهادهای چگونه به ذهنش رسیده اند. مشاور هم اشتباه می کند

فرد مشورت دهنده نیز ممکن است مرتکب خطا شود. ممکن است صلاحیت لازم را دارا نبوده یا حد و مرزها را رعایت نکرده و در رابطه با مسائلی اظهار نظر کند که به او مربوط نیست.

نخستین سوالی که به عنوان یک مشورت دهنده لازم است از خود پرسید این است که: آیا من برای کمک در این زمینه فرد مناسبی هستم؟ مارگولیس در این رابطه چنین می گوید: «اگر کسی برای مشورت به سراغ شما آمد و شما می دانستید که توانایی لازم را برای کمک کردن به او ندارید، اشکالی ندارد اگر درخواست او را رد کنید. در چنین شرایطی هرگز کمک نکردن بهتر از آن است که ناآگاهانه مشورت دهیم.» او در ادامه می گوید: «طبیعتا دوست دارید برای طرف مقابل خود مفید باشید یا ممکن است توانایی «نه گفتن» نداشته باشید؛ اما به هر حال اگر برای مشورت دهی مناسب نیستید، بهتر است او را به فردی ارجاع دهید که صلاحیت لازم را دارا باشد.»

فرد مشورت دهنده همچنین ممکن است نتواند پیشنهاد خود را به درستی منتقل کند یا مساله را به درستی درک کند. قضاوت یا راهنمایی جانبدارانه نیز از جمله اشتباهاتی است که ممکن است حین مشاوره دیگران مرتکب شویم. گاروین تاکید می کند که اگر با جمله «اگر جای تو بودم...» مواجه شدید، بدانید که فرد مناسبی را برای مشاوره انتخاب نکرده اید. به باور گاروین، یک مشاور باید شرایط و محدودیت های فرد مشورت گیرنده را در نظر بگیرد، نه اینکه با توجه به شرایط، تجربیات یا مهارت های خود بگوید که «اگر جای تو بودم، این گونه رفتار می کردم». یک مشاور خبره در عوض می گوید: «نظر من درباره مساله این است و اینها فاکتورهایی هستند که باید در نظر داشته باشی.»

یکی از مشکلات اساسی فرآیند مشورت این است که طرفین با دقت به یکدیگر گوش نمی دهند. باید پیش از آنکه قضاوت کنید، عمیقا به صحبت های طرف مقابل خود گوش کنید.

گاروین می گوید که وقتی به کسی مشورت می دهد، به احساس و لحن فرد مقابل نیز توجه می کند چرا که از این طریق می توان به عمق مساله فرد پی برد، او همچنین به نکاتی که طرف مقابل عمدا یا از روی خجالت از قلم انداخته است نیز توجه دارد.

«مثلا وقتی کسی شکوه می کند که در محیط کار نمی تواند با سایرین درست ارتباط برقرار کند و هر مثالی که می آورد، حاکی از مشکلاتش با همکاران هم رده یا رده بالاتر از اوست و صحبتی از کارکنان رده پایین تر به میان نمی آورد، باید کمی مکث کنیم و جويا شویم که آیا داستان ناگفته ای وجود دارد یا خیر. بخش مهمی از مشکل معمولا در همین ناگفته ها نهفته است. یکی از دلایلی که دیگران از شما درخواست کمک می کنند این است که خود به تنهایی قادر به درک تمامی ابعاد مساله نیستند.» به

همین سبب است که هر دو طرف فرآیند مشورت باید بتوانند به راحتی از یکدیگر سوال کنند. یکی از مشاوران خبره ما همیشه تاکید می کند که نخستین تفسیر شما از داستانی که می شنوید همیشه و لزوما درست نیست. فراموش نکنید که هدف، درک مساله و ارائه راه حل به گونه ای است که قابل فهم باشد.

مارگولیس در ادامه گوشزد می کند: «تصمیم گیری عجولانه همیشه مشکل ساز است. به مشورت به عنوان یک فرآیند نگاه کنید. فرآیندی که در آن شما سوال می پرسید، گوش می کنید و مساله را به بحث می نشینید و زمانی به بررسی راه حل های ممکن می پردازید که مساله را از تمامی جوانب بررسی کرده باشید».

مارگولیس از اینکه این پروژه را با همکاری گاروین به پایان رسانده خوشحال است چرا که از نظر او گاروین مشاوری خبره است. او درباره چگونگی این همکاری می گوید: «یک روز در رابطه با یک مساله کاری از گاروین کمک خواستم و او به خوبی توانست مرا راهنمایی کند. توانایی او در مشاوره کنجکاوی من را برانگیخت و از خود پرسیدم که چه مهارت ها و روش هایی او را در امر مشاوره خبره ساخته است.»

اما وقتی از خود گاروین پرسیدیم که هنگام مواجهه با یک مساله از چه کسی کمک می خواهد او در جواب گفت: «همسرم چرا که نه تنها او مرا بهتر از هر کسی می شناسد، بلکه مسائلی را به من یادآوری می کند که شنیدن آنها شاید برای من خوشایند نباشد. تجربه نشان داده که وقتی توصیه های او اصلا به مذاق من خوش نمی آید، اگر به آنها عمل کنم حتما موفق خواهم شد».