



انجمن مشاوران مدیریت ایران

پیوست یک - چارچوب شایستگی‌های محوری

کد جدید مستند	CMC-B-01-A1
عنوان سند	چارچوب شایستگی‌های محوری
شماره ویرایش	۰۳
تاریخ اجرا	۱۴۰۲/۰۲/۱۱
تاریخ آخرین بازنگری	۱۴۰۴/۰۳/۲۷
کد قبلی مستند	CMC-006
وضعیت	تایید شده
توضیحات	بازنگری کامل بر اساس نسخه جدید چارچوب شایستگی‌های محوری . نسخه ۴
نام و امضا: تهیه‌کننده (دپارتمان CMC)	نام و امضاء تایید / تصویب‌کنندگان: کمیسیون CMC / اعضای هیات مدیره

شماره صفحه	تاریخ ویرایش	شماره ویرایش	شرح / علت تغییر
کل مدرک	۱۴۰۲/۰۲/۱۱	۰۲	بازنگری کامل مدرک بر اساس نسخه جدید چارچوب شایستگی‌های محوری . نسخه ۴
کد مدرک	۱۴۰۴/۰۳/۲۷	۰۳	تغییر کد مدرک طبق ویرایش جدید روش اجرایی کنترل مستندات (CMC-P-01) و تغییرات مرتبط با آن

CMC-B-01-A1

www.imca.ir

فهرست مطالب:

مقدمه‌ای بر چارچوب شایستگی CMC

۱. بینش و شایستگی کسب‌وکار

۱.۱. دانش مشتری، تخصص و حوزه‌های فعالیت

۱.۲. بینش نسبت به حرفه مشاوره و کسب‌وکار مشاوره‌ای

۲. توانمندی‌های حرفه‌ای (اجرایی)

۲.۱. توانمندی‌های مدیریت پروژه‌ها و مأموریت‌های مشاوره‌ای

۲.۲. توانمندی‌های مشاوره‌ای (تعامل و تحلیل)

۳. رفتار مشاوره‌ای

۳.۱. توانمندی‌های فردی – مبتنی بر رهبری، مسئولیت‌پذیری، امانت‌داری و کار تیمی

۳.۲. رفتار فردی

۴. اخلاق حرفه‌ای و رفتار شغلی

۴.۱. مسئولیت در قبال جامعه

۴.۲. مسئولیت در قبال مشتری

۴.۳. مسئولیت در قبال حرفه مشاوره مدیریت

مقدمه‌ای بر چارچوب شایستگی CMC

چارچوب شایستگی CMC که بر اساس چارچوب شایستگی‌های شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت (ICMCI) تدوین شده است، ابزاری است برای تضمین بالاترین استانداردها در حرفه مشاوره مدیریت، به عنوان حرفه‌ای جهانی که نقشی موثر در پیشبرد موفقیت اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کند.

این چارچوب، ارزش‌های بنیادین ICMCI شامل حرفه‌ای‌گرایی، شفافیت و درستکاری را در بر گرفته و در عین حال بر توسعه حرفه‌ای مستمر تاکید دارد تا مشاوران مدیریت بتوانند سازمان‌ها را در مسیر رشد، تحول و بهره‌برداری از فرصت‌های نوین یاری دهند.

چارچوب شایستگی CMC به صورت مجموعه‌ای از سطوح شایستگی ساختاریافته است که به عنوان نقاط مرجع برای ارزیابی مشاوران مدیریت به کار می‌روند. این سطوح شایستگی بر پایه‌ی توانایی‌ها، اصول، تعهدات، دانش، مهارت‌ها و تجربیاتی بنا شده‌اند که یک مشاور مدیریت شایسته در عمل از خود نشان می‌دهد تا بتواند مأموریت مشاوره‌ای را به صورت مستقل و بدون نظارت، با موفقیت به انجام رساند.

این چارچوب همچنین سطوح بلوغ در حرفه مشاوره مدیریت را در سه سطح تعریف می‌کند:

۱. پایه (Foundation)

۲. CMC (مشاور دارای گواهی صلاحیت)

۳. رهبر حرفه (Profession Leader)

مشاور باید به سطح CMC دست یابد تا واجد شرایط دریافت گواهی‌نامه CMC باشد.

سطح رهبر حرفه بر پایه‌ی تداوم و تکامل سطح بالاتر (CMC) بنا شده است؛ به این معنا که تحقق الزامات سطح CMC، پیش‌شرط احراز الزامات سطح رهبر حرفه است. برای دستیابی به سطح رهبر حرفه، مشاور باید افزون بر دارا بودن گواهی CMC، رهبری در حرفه مشاوره مدیریت را نیز اثبات کند. شرایط دستیابی به سطح رهبر حرفه به تفصیل در آیین‌نامه CMC تشریح شده است.

سبک نگارش چارچوب شایستگی‌ها توصیفی است، بدین معنا که به جای ارایه‌ی دستورالعمل درباره‌ی چگونگی رفتار مشاور، رفتارها و اقداماتی را توصیف می‌کند که از یک مشاور مدیریت شایسته انتظار می‌رود در عمل نشان دهد. شرح کامل چارچوب صلاحیت‌های CMC، به عنوان مبنای ارزیابی شایستگی مشاوران، در ادامه ارایه شده است.

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P ro f e s s i o n a l
۱- درک و توانمندی کسب و کار						
۱,۱ دانش مشتری، تخصص و بخش‌های صنعتی						
A1	درک عمیق یا بینش از کسب‌وکار مشتری	A.1.1	فهم مشتری	درک ساختارها، فرایندها، مدیریت و حوزه‌های اصلی کسب‌وکار. برخوردی حرفه‌ای دارد که نشان‌دهنده احترام به احساسات، باورها، تنوع فرهنگی و ارزش‌ها است. و این‌ها زمینه‌ساز ایجاد رابطه مثبت و پایدار در کسب‌وکار آینده هستند.	تحقیق و شناخت کامل از کسب‌وکار مشتری، حوزه فعالیت وی و ذی‌نفعان مرتبط	دارای دانش عمیق و معتبر در زمینه‌های مختلف، بخش‌ها و محیط‌های کسب‌وکار گوناگون است
		A.2.1	دانش کسب‌وکار مشتری	تحقیق درباره کسب‌وکارهای مشابه و بهترین روش‌ها (Best Practices)	فرهنگ کسب‌وکار، ساختار، فرایندها، مدیریت و معیارهای عملکرد را بر اساس دامنه کاری و در سطح مناسبی تحلیل می‌کند تا بتواند پروژه محوله را به‌طور کامل انجام دهد	با الگو بودن، اصول و مهارت‌های مدیریتی و کسب‌وکار را در فعالیت‌های حرفه‌ای خود به کار می‌گیرد
		A.2.2	درک محیط بیرونی	با بهره‌گیری از یک فرایند مشخص، تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، حقوقی و زیست‌محیطی بر مشتری را شناسایی می‌کند	اکوسیستمی را که مشتری در آن فعالیت می‌کند شناسایی کرده و تحلیلی برای مشتری ارائه می‌دهد که شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، حقوقی، زیست‌محیطی و رقابتی جاری است که ممکن است بر انجام پروژه اثر گذار باشند	تخصص مشاور از سوی نهادهای بیرونی مورد درخواست قرار می‌گیرد تا در زمینه مسائل مؤثر بر بخش (صنعت/حوزه فعالیت) ارائه مشاوره نماید
	A2	A.2.1	تخصص، دانش و تجربه در حوزه‌های تخصصی و صنعتی	تخصص در حوزه تخصصی و صنعتی را از طریق آموزش، مدارک حرفه‌ای و تجربه کاری توسعه می‌دهد	دارای سابقه کاری حداقل ۳ ساله در مشاوره مدیریت در حوزه تخصصی اصلی اعلام‌شده است، به‌علاوه: * دارای مدرک دانشگاهی یا گواهینامه حرفه‌ای مرتبط با حوزه تخصصی، یا * حداقل ۵ سال تجربه کاری تخصصی در همان حوزه تخصصی	دارای حداقل ۷ سال تجربه مشاوره است. به عنوان رهبر، مشاور یا مربی در حوزه تخصصی خود ایفای نقش می‌کند. نشان می‌دهد که چگونه تخصص عملکردی خود را در بیش از یک بخش کسب‌وکار به کار گرفته است. درک می‌کند که چگونه تخصص خود را می‌توان برای مقابله با چالش‌های آینده بازیگران اصلی صنعت، بخش یا حوزه عملکرد به کار برد.

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P ro f e s s i o n a l
۲-۱ توانمندی‌های مدیریت پروژه و تعامل						
C1	مدیریت پروژه مشاوره‌ای (فرآیند مشاوره)	C.1.1	فرآیندهای مدیریت پروژه (در مشاوره)	اثبات می‌کند که یک فرآیند ساختارمند برای قراردادبندی، اجرا و خاتمه مطابق با استاندارد ISO ۲۰۷۰۰:۲۰۱۷ دنبال می‌کند. در تهیه پیشنهادات مشتری مشارکت دارد	اثبات می‌کند که فرآیندی ساختارمند همراه با مشتری ایجاد می‌کند که شامل تعیین دامنه، قراردادبندی، شرایط و ضوابط، مدیریت ریسک، برنامه‌ریزی، رویکرد، سازمان‌دهی، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، توانمندی‌های نیروی انسانی و روش‌های عملیاتی تاکتیکی است. همچنین می‌تواند انطباق با دستورالعمل‌های مندرج در ISO ۲۰۷۰۰:۲۰۱۷ را نشان دهد	در زمینه مدیریت پروژه به دیگران مشاوره، راهنمایی و آموزش می‌دهد. ممکن است دارای مدرک رسمی در مدیریت پروژه باشد. بر توسعه و ارائه پیشنهادات مشتری نظارت می‌کند
		C.1.2	تمرکز بر محتوای فرآیندهای مدیریت پروژه	deliverableهای باکیفیت بالا به مشتری ارائه می‌دهد که با موارد توافق شده در پیشنهاد (شامل پیشنهادهای اصلاح‌شده) یا قرارداد رسمی سازگار باشد	اثبات می‌کند که توانایی کار در تمام مراحل پروژه از ارائه پیشنهاد تا خاتمه را دارد. نتایج یک پروژه را ارزیابی کرده، اطمینان می‌دهد که استانداردهای حرفه‌ای رعایت شده‌اند و هرگونه اقدامات اصلاحی لازم را با مشتری توافق می‌کند. دانش ایجاد شده را ثبت و به کار می‌گیرد و بهبودهای کیفیتی در شایستگی‌های مشاوره‌ای و کسب‌وکار برای پروژه‌های آینده آغاز می‌کند. دارای دانش در زمینه‌های مدیریت پروژه، ریسک و کیفیت است	از دامنه وسیعی از رشته‌ها در حوزه‌های مدیریت دیگر از جمله مدیریت پروژه، مدیریت ریسک و کیفیت، مدیریت تیم و مشتری، تأمین کالا و ارتباطات استفاده می‌کند. مسئولیت کلی پروژه‌ها را بر عهده گرفته و فرآیندهای موثری برای اطمینان از رسیدگی به تمام مسائل قانونی و قراردادی به‌موقع و کارآمد، مطابق با توافق ایجاد می‌کند. حرفه مشاوره را از طریق شبکه‌ای از ارتباطات با مشتریان ترویج می‌دهد.
	تمرکز بر روابط و تعامل	C.2.1	در تعیین دامنه نیازهای مشتری، مدیریت بخش مربوط به ارتباط با مشتری، همکاری و شبکه‌سازی مشارکت می‌کند. نیازهای مشتری را درک می‌کند	مدیریت تعیین دامنه نیازهای مشتری و ارتباط با مشتری، همکاری و شبکه‌سازی را بر عهده دارد. مشتری را در انتخاب گزینه‌ها درگیر کرده و مسئولیت آن‌ها را به عهده می‌گیرد. نیازهای مشتری را می‌فهمد و تعریف می‌کند که این موضوع با توافق مشتری اثبات می‌شود. انتظارات مشتری و ذینفعان را مدیریت می‌کند.	مدیریت تعیین دامنه نیازهای مشتری و ارتباط با مشتری، همکاری و شبکه‌سازی را بر عهده دارد. مشتری را در انتخاب گزینه‌ها درگیر کرده و مسئولیت آن‌ها را به عهده می‌گیرد. نیازهای مشتری را می‌فهمد و تعریف می‌کند که این موضوع با توافق مشتری اثبات می‌شود. انتظارات مشتری و ذینفعان را مدیریت می‌کند.	در جنبه‌های ارتباطی مشاوره به دیگران مشاوره، راهنمایی و آموزش می‌دهد. همه رشته‌ها، فرآیندها و اصول را به چالش می‌کشد. بر محتوا و زمینه تمرکز دارد. راحل‌های پیچیده و دشوار را همراه با مشتریان مدیریت می‌کند

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P r o f e s s i o n a l
C2	ایجاد و حفظ روابط (مدیریت تعامل)	C.2.2	رویکردی راهبردی و جامع و فرهنگ کاری را در یک محیط ایجاد می‌کند تا خروجی و نتایج را به‌صورت مؤثر و کارآمد به‌دست آورد	روش‌های کاری مختلف را می‌فهمد و چندین روش و ابزار را که از بهره‌وری حمایت می‌کنند، به‌کار می‌گیرد. درباره پیشرفت (کار انجام شده، زمان باقی‌مانده، مشکلات و ریسک‌ها) گزارش می‌دهد	پروژه‌ها را با دید کلان شروع می‌کند و تعیین می‌کند که چه بخش‌هایی باید ابتدا انجام شود، چگونه گلوگاه‌ها و موانع در فرآیند اجرا را مدیریت کند. دامنه، زمان‌بندی، ریسک‌ها، کیفیت و منابع را برای تضمین موفقیت مدیریت می‌کند. رویدادها و فرصت‌های تغییر و توسعه را شناسایی کرده و دانش لازم برای پیشبرد تغییر را دارد	در پروژه‌های مشتری و در داخل سازمان خود، به افرادی که به شکل متفاوت فکر می‌کنند، ارزش می‌دهد، روش‌های نوآورانه برای حل مشکلات و مسائل پیشنهاد می‌کند و محیط کاری را که بر بهبود مستمر تمرکز دارد، ترویج می‌دهد. رویکردها و تاکتیک‌های انتخاب شده برای پروژه خاص را به چالش می‌کشد. فرهنگ تفکر راهبردی و جامع را در سازمان خود تقویت می‌کند.»
		C.2.3	داشتن خلاقیت و نوآوری نوآور بودن	انعطاف‌پذیری لازم برای پذیرش روش‌های کاری جدید را دارد	نوآوری و تفکر خلاقانه، چه در چارچوب و چه فراتر از آن، به‌ویژه در حل مسئله و رفع تعارض‌ها را تشویق می‌کند.	فضایی ایجاد می‌کند که به دیگران امکان می‌دهد خلاق، چابک، نوآور باشند و به کیفیت ارزش قائل شوند.
C3	تعهد شخصی	C.3.1	رهبر بودن در پروژه و تعامل	ارزش‌افزایی برای مشتری از طریق رعایت رفتار حرفه‌ای و اخلاقی	آگاهی نسبت به تفکر چابک در رویکرد کاری را توسعه می‌دهد	نشان می‌دهد که در عمل، نظرات، دیدگاه‌ها و تجربیات متنوع افراد از زمینه‌ها و پیشینه‌های مختلف را در نظر گرفته و شامل می‌کند. روش‌های چابک را به‌کار می‌گیرد. از سناریوها برای مدیریت نتایج متعدد و افزایش نرخ موفقیت استفاده می‌کند.
		C.4.1	ارزش‌افزایی برای مشتری از طریق رعایت رفتار حرفه‌ای و اخلاقی	پیشتازی در مدیریت پروژه و تعامل	از کد رفتار حرفه‌ای و مبنای اخلاقی برای ایجاد بنیانی مبتنی بر ارزش‌ها در سیستم ارائه خدمات استفاده می‌کند. آگاهی نسبت به رفتار مناسب در مداخله و ارائه خدمات را نشان می‌دهد	تأثیر مثبتی در زمینه عوامل زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی ایجاد می‌کند. سیستم ارائه ارزش را به‌گونه‌ای طراحی می‌کند که اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را متوازن سازد و برنده سه‌جانبه برای

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P r o f e s s i o n a l
C4	ویژگی متمایزکننده مشاوره – ارزش افزایی	C.4.2	ایجاد تصویر و شهرت خوب در بخش مربوطه که آن را برای مشتریان جدید جذاب می‌کند. افزودن ارزش به مشتریان موجود، هم در گستره و هم در عمق، به منظور حفظ رابطه بلندمدت	ایجاد تصویر و شهرت مطلوب در حوزه فعالیت، به گونه‌ای که برای مشتریان جدید جذاب باشد. افزودن ارزش به مشتریان فعلی، هم از نظر گستردگی و هم عمق، برای حفظ روابط بلندمدت	از تحقیقات درباره مشتری یا بخش مربوطه حمایت می‌کند تا فعالیت‌های توسعه مشتریان جدید و موجود را به انجام برساند.»	فعالانه مشتریان جدید بالقوه را در حوزه تخصصی و بخش صنعتی خود شناسایی می‌کند. پیشنهادهای سازمان را به‌وضوح بیان کرده و روابط بالقوه در سازمان‌های هدف را توسعه می‌دهد. نیت‌های پشت پروژه را از زوایای مختلف درک می‌کند و تأثیرات و پیامدهای احتمالی که ممکن است دیده نشده و کمتر مطرح شده باشند را بررسی می‌کند
۲-۲ توانمندی‌های مشورتی						
D1	روش‌ها و فنون فرآیند مشاوره	D.1.1	استفاده مناسب از ابزارها و روش‌ها	دانش و درک خود را از سبک‌ها، مهارت‌ها، ابزارها و فنون مختلف توسعه می‌دهد. آموزش‌های لازم در تمامی روش‌هایی که در یک پروژه به‌کار می‌روند را دریافت می‌کند	استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب را برای تحلیل و تشخیص مشکلات نشان می‌دهد و راه‌حل‌های جایگزین را برای انتخاب، تطبیق و اجرا به مشتریان ارائه می‌دهد. در حالی که به دنبال ابزارها، فنون و روش‌های مشاوره‌ای جدید مرتبط با کارهای کنونی و آینده است. تفکر نوآورانه و راه‌حل‌ها و پیشنهادات خلاقانه‌ای را به مشتریان ارائه می‌کند که از نظر هزینه و فایده آزمایش و ارزیابی شده‌اند. همگام با فناوری‌های نوظهور مانند دیجیتالی شدن، هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی به‌روزرسانی می‌ماند	به دیگران در تمامی روش‌ها و ابزارهای پایه‌ای برای انجام کار به‌صورت دقیق، ساختارمند و منضبط مشاوره، راهنمایی و آموزش می‌دهد. روش‌های جاری را به چالش کشیده و روش‌ها و ابزارهای نوآورانه‌ای برای استفاده در مشاوره توسعه می‌دهد. در استفاده از فناوری‌های نوظهوری مانند دیجیتالی شدن، هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی مشارکت می‌کند.
	روش‌ها و فنون فرآیند مشاوره	D.1.2	توانایی تدوین راه‌حلی عملی و مؤثر	در حال توسعه درک از حدود و محدودیت‌های عملی تخصص‌ها، دانش فنی و روش‌های خود است	از توانمندی‌های مشاوره‌ای خود در یک پروژه آگاه است. اطمینان حاصل می‌کند که رویکرد و تاکتیک‌های انتخاب شده قابل اجرا بوده و منجر به نتیجه مطلوب می‌شوند. تضمین می‌کند که راه‌حل‌های حاصل از تحلیل، عملیاتی باشند و محدودیت‌های فنی، اجرایی، بودجه‌ای و منابع مشتری را مد نظر قرار دهند	مطالعات امکان‌سنجی انجام می‌دهد و توسعه راه‌حل‌های فنی، فرآیندها، مشارکت مشتری، ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها، امور مالی، اخلاقیات، جنبه‌های قانونی و عملیات را مدیریت می‌کند

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P r o f e s s i o n a l
		D.1.3	توانمندی‌های تحول	«می‌داند چگونه محدوده و برنامه‌ریزی تحول و تغییر را تعیین کند و در صورت نیاز، به‌طور فعال از اجرای آن حمایت می‌کند و از نقش مورد انتظار خود در این فرآیند آگاه است.	در چارچوب کلی، قادر است برنامه‌های تحول و تغییر را به فعالیت‌هایی در پروژه‌های مرتبط با مشتری و درون سازمان خود ترجمه کند. به‌طور فعال، کار خود را برای حمایت از اجرای تحول و تغییر تطبیق می‌دهد و دیگران را نیز به تعهد نسبت به این تحول تشویق می‌کند	فرآیندهای تحول و تغییر را رهبری و تسهیل می‌کند. برنامه‌های عملیاتی برای اجرای موفق طراحی می‌کند. از تأثیرات تحول آگاه است و برای آن‌ها برنامه‌ریزی می‌نماید و سیستم‌هایی را پیاده‌سازی می‌کند تا به افراد در سازگاری با تغییر کمک کند. افراد را به پذیرش مسئولیت در فرآیندهای تغییر تشویق و توانمند می‌سازد
D2	قابلیت‌های فردی و روابط انسانی	D.2.1	درک بستر، فرایند و نتایج ابزارها و تکنیک‌های مشاوره برای اطمینان از کاربرد	دانش خود را نسبت به ابزارها و تکنیک‌های مناسب توسعه می‌دهد. از یک روش نظام‌مند توسعه مستمر برای تقویت شایستگی‌های فردی استفاده می‌کند. به‌طور مستمر عملکرد فردی	به‌صورت مستمر عملکرد خود را هم به‌عنوان یک فرد و هم به‌عنوان عضوی از تیم ارزیابی می‌کند و به‌طور پیوسته حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی می‌نماید.	در زمینه استفاده از طیفی از ابزارها، روش‌ها و تکنیک‌ها بر اساس اطلاعات بازار و تجربیات خود مشاوره ارائه می‌دهد.
		D.2.2	روابط و شبکه‌سازی: توسعه و مدیریت فعالانه‌ی مجموعه‌ای از روابط و فعالیت‌های شبکه‌سازی	در نظر دارد چگونه روابط متقابل با مخاطبان موجود ایجاد کند و شروع به برنامه‌ریزی برای گسترش و توسعه این روابط می‌نماید.	زمانی را به بررسی و توسعه روابط و شبکه‌ها اختصاص می‌دهد. روابط متقابل و دوطرفه ایجاد می‌کند. با افراد بالقوه، چه در داخل و چه در خارج از سازمان خود، ارتباط برقرار می‌نماید و در صورت نیاز، از تخصص دیگران در کنار تخصص خود بهره می‌گیرد.	رویکردی سنجیده و ساختاریافته برای حفظ و گسترش شبکه حرفه‌ای اتخاذ می‌کند. برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد که به حفظ و توسعه روابط کمک می‌کند و هم‌زمان دامنه و وسعت شبکه‌ها را افزایش می‌دهد.
۳- رفتار مشورتی						
۱-۳ توانمندی‌های فردی – مبتنی بر رهبری، مسئولیت‌پذیری، امانت‌داری و کار تیمی						
		E.1.1	مدیریت خود	با دیگران به‌طور مؤثر تعامل می‌کند. در انجام وظایف محول‌شده در چارچوب محدوده کار و زمان مسئولیت‌پذیر است. نمونه‌های رفتار مشاوره‌ای خوب را شناسایی و به‌کار می‌گیرد. مدیریت مسئولانه‌ای دارد که شامل پاسخگویی، وفاداری، اختیار و حفاظت، پرورش و بازسازی منابع طبیعی می‌باشد.	از اهمیت خودآگاهی هیجانی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی آگاه است و در پرورش دیگران در زمینه گرایش به خدمت و ارتباطات دقت و مسئولیت‌پذیری نشان می‌دهد. می‌داند چگونه سبک رهبری مناسب را متناسب با موقعیت انتخاب کند. با موضوع تنوع و قدرت موجود در تنوع آشنا است.	ویژگی‌های رهبری شامل اعتماد به نفس، گرایش به دستیابی به اهداف، ابتکار عمل و قدرت نفوذ را نشان می‌دهد. به عنوان محرک تغییر عمل می‌کند. الگوی دیگران بوده و به همکاران در رفتار و عملکرد رهبری مشاوره و آموزش می‌دهد.

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P ro f e s s i o n a l
E1	رهبری	E.1.2	مدیریت دیگران	در تیم به‌طور مؤثر با دیگران همکاری می‌کند و در صورت لزوم از دیگران حمایت می‌طلبد. قادر است منابع تعارض را شناسایی کرده و راه‌حلهایی برای آن‌ها پیشنهاد دهد. در نگهداری و مدیریت تجربیات تمامی ذینفعان، مسئولیت‌پذیری (Stewardship) نشان می‌دهد. زمان خود و دیگران را به‌طور مؤثر مدیریت می‌کند.	هدف، جهت‌گیری، چارچوب‌های وظیفه‌ای، نقش‌ها، مسئولیت‌ها، احترام و ارزش‌های مشترک را به‌وضوح تعیین می‌کند. دیگران را توسعه داده و حمایت می‌کند، اعتماد را الهام می‌بخشد و به مشارکت دیگران ارزش می‌نهد. رهبری تیم و مهارت‌های ارتباطی را به نمایش می‌گذارد و از رفاه و تعادل زندگی کاری همکاران حمایت می‌کند.	به عنوان الگوی رفتاری برای دیگران عمل می‌کند. افراد را در تیم‌ها، سازمان و پروژه‌های مشتری تحت تأثیر قرار داده، مشارکت می‌دهد و متقاعد می‌کند تا نقش خود را در تحقق هدف و جهت‌گیری سازمان مدنظر قرار دهند. دیگران را به بازنگری در شیوه‌های کاری خود ترغیب می‌کند تا عملکرد و رفاه شخصی‌شان بهبود یابد. افراد را به انجام فعالیت‌های توسعه‌ای تشویق می‌کند، منابع لازم را فراهم می‌آورد و موانع یادگیری آن‌ها را برمی‌دارد.
		E.1.3	مدیریت پروژه، نتایج و دستاوردها	با موفقیت وظایف محول‌شده را تحت نظارت مستقیم یا غیرمستقیم انجام می‌دهد.	پروژه‌ها را بدون نیاز به نظارت با موفقیت به پایان می‌رساند. بر زمینه پروژه با مدیریت ذینفعان و مدیریت ریسک تمرکز دارد. مهارت‌های تیم‌سازی را نشان می‌دهد. مسئولیت خود در قبال مشتری را حفظ کرده و اطمینان می‌دهد که خروجی مورد انتظار، محدوده کار، زمان‌بندی و هزینه رعایت شود. مسائل خارج از محدوده کار را شناسایی کرده و در صورت لزوم به همکاران اطلاع می‌دهد.	عملکرد خود را به‌عنوان الگو برای دیگران نشان می‌دهد و در مدیریت پروژه‌ها به همکاران مشاوره و راهنمایی می‌دهد.
		E.1.4.	اشتراک گذاری دانش	از تجربه و بازخورد برای ارتقای شایستگی استفاده می‌کند.	دانش و تجربیات کسب‌شده را به روش‌های مناسب با دیگران به اشتراک می‌گذارد تا برای مشتری ارزش ایجاد کند. در صورت نیاز، همکاران یا کارکنان مشتری را آموزش داده و راهنمایی می‌کند.	حمایت و بازخورد لازم را فراهم می‌کند و در صورت نیاز، هدایت و مربی‌گری انجام می‌دهد تا تیم بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد.

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P ro f e s s i o n a l
		E.1.5	تحويل نتایج و دستاوردها	وظایف را در چارچوب خروجی مورد انتظار، محدوده کار، زمان‌بندی و بودجه تحويل می‌دهد.	دارای اراده و تمرکز قوی برای تحقق خروجی و نتایج مشترک است. ایده‌ها را به‌صورت قانع‌کننده به مشتری ارائه می‌دهد تا اهداف مشخص شده محقق شوند. عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های عملکرد پروژه را می‌شناسد و تضمین می‌کند که عملکرد خود و دیگران مطابق استانداردهای لازم باشد	مسئولیت سازمانی مدیریت انتظارات مشتری و ذی‌نفعان را بر عهده می‌گیرد و تمرکز خود را بر دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز می‌گذارد که عوامل حیاتی موفقیت و استانداردهای عملکرد را برآورده کند.
E2	توانمندی‌های مداخله (Intervention capabilities)	E.2.1	مدیریت مداخلات برای دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز که به مشتری ارزش افزوده می‌دهد	اصول مداخله را درک می‌کند. در مشارکت در آماده‌سازی و اجرای مداخلات آگاه است. از تحلیل ریشه‌ای علت‌ها برای رفع ابهامات استفاده می‌کند.	با دقت رویکرد و چارچوب مداخله‌ی مناسب را انتخاب و به کار می‌برد. به اقداماتی که مداخله محسوب می‌شوند آگاه است و ضرورت تفکر پیش از عمل را نشان می‌دهد. توانایی شناسایی و مدیریت «لحظات حساس» (Moments of Truth) در طول مداخله را دارد. ابهامات را با استفاده از تحلیل ریشه‌ای علت‌ها و پرسش‌های باز مبتنی بر ۶ سؤال کلیدی — چه کسی، چه چیزی، کجا، کی، چرا و چگونه — برای کسب دانش، برطرف می‌کند.	راهنمایی و مربیگری دیگران در نحوه اجرای مرحله‌بندی مداخله و استراتژی‌ها، مدل‌ها، روش‌ها و تکنیک‌های مرتبط با فرآیندهای مداخله انجام می‌دهد. نشان می‌دهد چگونه می‌توان با انطباق‌پذیری و قاطعیت، از میان ابهام و عدم قطعیت عبور کرد.
	توانمندی در اجرای عملیاتی	E.3.1	کارکرد مؤثر در محیط‌های پیچیده	به‌خوبی و تحت نظارت، وظایف محوله را انجام می‌دهد.	در محیط‌های پیچیده‌ای که شامل تضادهای ارزشی و عدم قطعیت‌ها است، با حداقل نظارت غیرمستقیم، به‌طور مؤثر فعالیت می‌کند.	به‌عنوان یک مرجع آگاه و متخصص در مدیریت موقعیت‌های پیچیده شناخته می‌شود و به دیگران مشاوره و راهنمایی می‌دهد.
		E.3.2	ابراز مهارت‌های ارتباطی	در برقراری ارتباطی روشن و صادقانه درباره وضعیت، رخدادها و ریسک‌ها مشارکت می‌کند.	مهارت‌های ارتباطی خود را در موقعیت‌های رسمی و غیررسمی نشان می‌دهد؛ اطلاعات را به‌صورت واضح و متمرکز با استفاده از تکنیک‌های مؤثر کلامی و غیرکلامی منتقل می‌کند و به‌طور بهینه از فناوری به‌عنوان ابزار کمکی ارتباط بهره می‌برد. همچنین، پیشنهادهای کتبی روشن و جامع ارائه می‌دهد	به‌عنوان یک مرجع آگاه و متخصص در تکنیک‌های ارتباطی مؤثر شناخته می‌شود و به دیگران مشاوره و آموزش می‌دهد. دانش عمیقی از ابزارهای فناورانه مرتبط با بهبود ارتباط دارد و به‌خوبی می‌داند چگونه از آن‌ها برای ارتقاء کیفیت ارتباط استفاده کند.

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	foundation	C M C	P r o f e s s i o n a l
E3	توانایی انجام موثر و کارآمد فعالیت‌ها و وظایف عملیاتی	E.3.3	توانایی متقاعدسازی	آگاه به ذی‌نفعان و تکنیک‌های تاثیرگذاری است	مهارت‌های تاثیرگذاری را نشان می‌دهد و ایده‌ها را به‌گونه‌ای قانع‌کننده به مشتری ارائه می‌دهد تا به نتایج مشخصی برسد.	افرادی که تأثیرگذار و تأثیرپذیر در زنجیره ارزش هستند را تحلیل می‌کند و بر عدالت در نیت، عمل و نتیجه تمرکز دارد.
		E.3.4	آگاهی از تأثیر	به تفاوت بین خروجی و نتیجه آگاه است و تشخیص می‌دهد که همه اقدامات تأثیرگذار هستند	از تأثیر اقدامات یا عدم اقدامات خود آگاه است.	تحلیل‌های تأثیر را در سطح سازمانی انجام می‌دهد.
		E.3.5	درک اهمیت بی‌طرفی و عینیت	خودش را بی‌طرف نگه می‌دارد	اهمیت بی‌طرفی و عینیت در انجام پروژه مشاوره را درک می‌کند و هر گونه تعارض منافع را اعلام می‌نماید.	اطمینان حاصل می‌کند که در انجام هر گونه فعالیت بعدی مربوط به تأیید، ارزیابی و صحت‌سنجی، بی‌طرفی حفظ شود. هر گونه جانبداری یا شک در مورد بی‌طرفی را شناسایی و مدیریت می‌کند.
		E.3.6	مدیریت تعارض	قادر است موقعیت‌های تعارض را شناسایی کند و در حال یادگیری روش‌های مدیریت آن است	قادر است موقعیت‌هایی که احتمال بروز تعارض وجود دارد را پیش‌بینی کرده و اقدامات پیشگیرانه مؤثر را آغاز کند. همچنین توانایی حل تعارض با استفاده از تکنیک‌های اثبات‌شده را دارد	ارزش‌ها و رفتارهایی را در سازمان خود ترویج می‌دهد که به کاهش بروز تعارض کمک می‌کند. تعارض‌های احتمالی در پروژه‌های مشتری را شناسایی کرده و در صورت بروز، اقدام به پیشگیری یا کاهش آن می‌کند.
۲-۳ رفتار فردی						
F1	رفتار حرفه‌ای مشاور	F.1.1	نشان دادن رفتار حرفه‌ای در تعامل با مشتری، ذی‌نفعان و همکاران	از فرآیندهای شناخته‌شده برای شناسایی نیازهای مشتری پیروی می‌کند و تحت نظارت، در حال توسعه توانایی ارائه مشاوره برای رفع آن نیازها است.	ویژگی‌های شخصی و رفتارهای حرفه‌ای یک مشاور را به نمایش می‌گذارد. نمونه‌هایی از ویژگی‌های شخصی: صداقت، احترام، درستکاری، استقلال، بی‌طرفی، پاسخگویی، تعهد، استحکام.	به‌عنوان الگو عمل می‌کند و دیگران را در توسعه ویژگی‌های شخصی و رفتارهای حرفه‌ای راهنمایی می‌نماید. قواعد تعامل را تعیین کرده و دیگران را در زمینه رفتار حرفه‌ای مشاوره آموزش می‌دهد.
F2	آگاهی از نقش مشاور	F.2.1	آگاهی و اهمیت انتخاب و پیروی از نقش مناسب برای پروژه محول‌شده	پیش از آغاز فعالیت در پروژه، نسبت به نقش و اختیارات و آگاه‌شده شفافیت دارد. از انتظارات مرتبط با نقش تخصیص‌یافته آگاه است و اطمینان حاصل می‌کند که توانمندی‌های فردی‌اش با آن نقش هم‌خوانی دارد.	با نشان دادن درک حرفه‌ای از نقش‌ها و محتوای مرتبط با آن‌ها، و همچنین تخصیص نقش‌های مسئولیت‌پذیر (Responsible)، پشتیبان (Support)، مشورت‌شونده (Consulted) و آگاه‌شونده (Informed) در پروژه، و اطمینان از درک و توانمندی مرتبط، اعتماد مشتری را جلب می‌کند.	به‌عنوان الگو عمل می‌کند و دیگران را در زمینه نقش‌ها و مسئولیت‌ها راهنمایی می‌نماید. بازمینی‌های کلی پروژه‌ها را انجام می‌دهد تا از تخصیص صحیح و مناسب نقش‌ها اطمینان حاصل شود.

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب و کار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P r o f e s s i o n a l
F3	رفتار شخصی و تعامل	F.3.1	پذیرش مسئولیت	مسئولیت اقدامات خود را می‌پذیرد و در کار تیمی مشارکت مؤثر دارد.	مسئولیت اقدامات خود و افراد تحت نظارتش را در اجرای پروژه با توجه به اهداف زمانی و بودجه‌ای می‌پذیرد و پاسخ‌گوست. و اطمینان حاصل می‌کند که این اقدامات به‌طور مستقیم در ارائه راه‌حلی مبتنی بر ارزش مؤثر هستند. به‌صورت پیش‌گیرانه، مسائل نگران‌کننده و راه‌حل‌های پیشنهادی را به مدیران جریان کاری یا تیم اطلاع می‌دهد.	رهبری موقعیتی را به نمایش می‌گذارد و مسئولیت‌ها را با بهره‌گیری از ابزارهایی نظیر واگذاری (Delegation)، مذاکره (Negotiation)، پذیرش (Acceptance)، تضمین (Guarantee)، تحقق (Realisation)، کنترل (Control) و اقدام اصلاحی (Corrective Action) مدیریت می‌نماید. به‌صورت فعال و مستمر، اجرای پروژه را پایش و مدیریت می‌کند تا اطمینان حاصل شود که پروژه در چارچوب محدوده، زمان‌بندی و بودجه تعیین‌شده انجام شده. معیارهای کیفی تعریف‌شده را برآورده می‌سازد و ارزش‌افزوده ایجاد می‌کند.
		F.3.2	ابراز احترام	با شنیدن فعال و همدلی، به همکاران و مشتری احترام می‌گذارد.	رفتاری از خود نشان می‌دهد که موجب کسب احترام همکاران حرفه‌ای و مشتریان می‌گردد. به مشتری و سایر ذی‌نفعان در پروژه احترام می‌گذارد.	در تمامی ابعاد به‌عنوان الگویی شناخته می‌شود که نشان می‌دهد چگونه احترام و اعتماد متقابل منجر به بهترین همکاری و تعامل می‌شود. این سه نکته کلیدی را در نظر می‌گیرد: • آیا فردی به دیگری با احترام رفتار می‌کند یا خیر • آیا فردی شایسته یا مستحق احترام است یا خیر درک خود را به رفتار تبدیل می‌کند.
		F.3.3	اتخاذ تصمیم‌های منصفانه از طریق رفتار بی‌طرفانه و عینی	در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کند و بر اساس تصمیمات اتخاذ شده عمل می‌نماید.	تصمیم‌گیری‌های منصفانه انجام می‌دهد و با رفتار بی‌طرفانه و عینی، اطمینان حاصل می‌کند که تصمیمات عاری از منافع شخصی متعارض، تعصب و جانبداری هستند.	فلسفه حقیقت و واقعیت را درک می‌کند و می‌داند که تفسیر حقیقت می‌تواند در فرهنگ‌های مختلف متفاوت باشد.

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P ro f e s s i o n a l
G1	پایداری و مسئولیت‌پذیری شرکتی و اجتماعی	G.1.1	توصیه راه‌حل‌هایی (هم از نظر خروجی و هم از نظر پیامد) که با اصول توسعه پایدار سازگار باشند.	الزامات مربوط به پایداری را در تمامی راه‌حل‌ها درک می‌کند.	تنوع در زمینه فرهنگ، مذهب، نژاد و جنسیت را درک کرده و مدیریت می‌نماید. در تمامی پروژه‌ها، به کاربرد اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد توجه دارد.	دانش عمیقی درباره ۱۷ هدف توسعه پایدار سازمان ملل متحد نشان می‌دهد. به‌ویژه اهداف شماره ۳، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳ و ۱۶. دیدگاهی جامع و کل‌نگر نسبت به پایداری ارائه می‌دهد.
		G.1.2	شان دادن مسئولیت‌پذیری شرکتی و اجتماعی در سازمان خود و سازمان مشتری	اصول مسئولیت‌پذیری شرکتی و اجتماعی را درک کرده و می‌فهمد که این اصول چگونه در سازمان قابل اجرا هستند، و مسئولیت فردی خود را برای عمل در چارچوب این اصول می‌پذیرد.	اصول مسئولیت‌پذیری شرکتی و اجتماعی را در فعالیت‌های روزمره به کار می‌گیرد. مسئولیت فردی خود را برای عمل در چارچوب این اصول می‌پذیرد و به‌طور فعال اهمیت آن‌ها را در سازمان ترویج می‌دهد.	با توجه به جنبه‌های اخلاقی مسئولیت‌پذیری شرکتی (CSR) در توسعه راه‌حل‌ها برای مشتریان، به بهبود تعهد CSR مشتری به‌صورت مثبت کمک می‌کند و در صورت لزوم، به‌عنوان بخشی از همکاری با مشتری، توصیه‌هایی برای توسعه اخلاقی ارائه می‌دهد.
G2	قانون‌مداری و تطابق‌پذیری (رعایت الزامات قانونی و مقرراتی)	G.2.1	رعایت قوانین و مقررات مرتبط در کشور یا کشورهایی که کار در آن‌ها انجام می‌شود. پذیرش مسئولیت در قبال «منشور اخلاقی حرفه‌ای» (Code of Conduct) قابل اجرا.	اصول اخلاق کسب‌وکار را درک می‌کند و بر اساس منشور اخلاق حرفه‌ای مشتری و منشور اخلاقی سازمان خود عمل می‌نماید.	به منشور اخلاق حرفه‌ای مشتری توجه می‌کند. از جمله هر گونه مشکل در رعایت آن یا دشواری در تفسیر آن. معیارهای حرفه‌ای و اخلاقی را به کار می‌گیرد و در صورت آشکار شدن یا ایجاد فعالیت غیرقانونی، از همکاری کناره‌گیری می‌نماید. به بهبود اخلاقی مشتری به‌طور مثبت کمک می‌کند.	مسئولیت سازمانی صحت قانونی پروژه‌ها را بر عهده می‌گیرد. به‌عنوان الگویی در ایجاد، اجرا و رعایت منشور اخلاقی و دستورالعمل‌های اخلاقی عمل می‌کند.
۲-۴ مشتری						
G3	حرفه‌ای‌گری در مشاوره، مشاوره‌دهی و مشاوره	G.3.1	رسیدگی به پروژه‌ها با دقت، درستکاری و وجدان کاری	در راستای منافع مشتری عمل می‌کند و کیفیت خدمات، محصولات تحویلی و نتایج را تضمین می‌نماید.	پروژه‌ها را با دقت، درستکاری و وجدان کاری انجام می‌دهد. اطمینان حاصل می‌کند که مشاوره حرفه‌ای ارائه شده، معتبر و مرتبط با نیازهای مشتری باشد. استانداردهای شخصی بالایی را رعایت کرده، با صداقت	استانداردهای شخصی بالایی برای سازمان خود تعیین می‌کند و به‌عنوان الگویی از صداقت، حفظ محرمانگی، ادب، قابل‌اعتماد بودن و پاسخگویی عمل می‌نماید.
		G.3.2	تضمین شفافیت در تمامی مراحل پروژه	با مشارکت در تعیین دامنه، زمان‌بندی، فرضیات، برآوردها، خروجی‌ها، پیشرفت، موانع، ریسک‌ها، مسائل و زمان و منابع باقی‌مانده، به شفافیت کمک می‌کند.	شفافیت را در تمامی مراحل پروژه—از قراردادگذاری، اجرا تا خاتمه—تضمین می‌کند.	نظارت بر اجرای شفافیت در سطح سازمانی را بر عهده دارد و اطمینان حاصل می‌کند که از مرحله خاتمه و بازبینی پروژه‌ها، درس‌آموزی صورت گیرد.

توانمندی و بینش فرد در زمینه کسب‌وکار و درک محیط تجاری						
شماره	توصیف	شماره	شایستگی	founda tion	C M C	P r o f e s s i o n a l
		G.3.3	درک و انجام نقش(های) مورد نیاز در پروژه	از نقش و پروژه خود آگاه است، به‌ویژه هر گونه تغییر در نقش و انتظار مشتری را در نظر می‌گیرد.	نقش(های) مورد نیاز در پروژه را درک و انجام می‌دهد و اطمینان حاصل می‌کند که ذی‌نفعان پروژه از این نقش‌ها مطلع باشند. تنها نقش‌هایی را بر عهده می‌گیرد که در حوزه صلاحیت او قرار دارند و به‌طور مستمر توانمندی خود را از نظر کیفیت و گستردگی توسعه می‌دهد.	به‌عنوان مرجعی آگاه و متخصص در زمینه نقش‌های مختلفی که مشاوران می‌توانند ایفا کنند شناخته شده و به دیگران راهنمایی و آموزش ارائه می‌دهد.
۳-۴ حرفه مشاوره						
G4	ارزش‌های شخصی	G..4.1	داشتن ارزش‌های شخصی قوی	مجموعه‌ای از ارزش‌های شخصی را مطابق با چارچوب صلاحیت‌های ICMCI و منشور اخلاق و رفتار حرفه‌ای توسعه می‌دهد.	دارای ارزش‌های شخصی قوی است که نظر شخصی را شکل می‌دهد، تفکر را هدایت می‌کند و اقدامات را به‌وجود می‌آورد. ارزش‌های شخصی منعکس‌کننده چارچوب صلاحیت‌های ICMCI و منشور اخلاق و رفتار حرفه‌ای است. در توسعه تنوع و شمول در تیم و سازمان خود تلاش می‌کند.	ارزش‌ها، اصول و سیاست‌های قوی‌ای را برای سازمان خود بیان می‌کند که بر نگرش و رفتار در بازخورد به همکاران متمرکز است. به کدهای اخلاقی انجمن‌ها و سازمان و چارچوب حاکمیتی مندرج در سیاست‌ها پایبند است. رعایت اصول تنوع و شمول را در سازمان تضمین می‌کند. اطمینان حاصل می‌کند که سیاست‌های مرتبط (مانند مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، حفاظت از داده‌ها، حقوق مالکیت فکری، بهداشت، ایمنی و محیط زیست، و اهداف توسعه پایدار سازمان ملل) رعایت می‌شوند.
G5	توسعه صلاحیت در مشاوره. مشاوره‌دهی و مشاور	G.5.1	برنامه‌ریزی و انجام توسعه فردی صلاحیت‌ها در استفاده از ابزارها، تکنیک‌ها و روش‌های مشاوره و نشان دادن سابقه رشد شخصی.	دانش خود را درباره ابزارها، تکنیک‌ها و روش‌های مشاوره حرفه‌ای توسعه می‌دهد و می‌آموزد چگونه موارد مرتبط با کارهای فعلی و آینده را انتخاب کند. اهداف شخصی برای یک برنامه توسعه حرفه‌ای مستمر (CPD) سفارشی تعیین می‌کند.	به‌طور فعالانه به دنبال فرصت‌هایی برای پیشبرد توسعه خود است و بر اساس اصول توسعه حرفه‌ای مستمر (CPD) به توسعه فردی می‌پردازد. اهداف شخصی خود را در برنامه توسعه حرفه‌ای مستمر سفارشی تعیین می‌کند. از بازخوردهای مشتریان، رهبران حرفه و اعضای تیم استقبال کرده و بر اساس آن‌ها اقدام می‌کند تا توسعه شخصی خود را ارتقا دهد. از پروژه‌های گذشته خود و دیگران درس می‌گیرد.	دانش خود را در مجامع مختلف به اشتراک می‌گذارد و دیگران را به چالش می‌کشد. در سطح سازمانی، روش‌های مناسب برای راه‌حل‌های پیچیده و دشوار با ریسک بالا را توسعه داده و انتخاب می‌کند و به همکاران راهنمایی ارائه می‌دهد. رهبری توسعه استفاده از فناوری‌های نوین در عملیات مشاوره را بر عهده دارد.