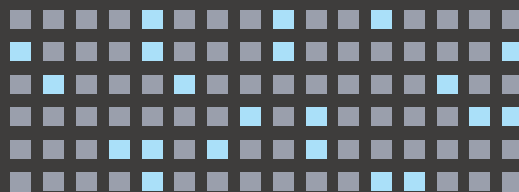




Iran Management Consultants Association No.51, autumn, 2021



منتزاور

انجمن مشاوران مدیریت ایران

فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی، پاییز ۱۴۰۰، شماره پیاپی ۵۱، شماره جدید ۲۵، قیمت ۵۰۰۰ تومان

مشاوره شغلی: آیا مشاوره،
برای شما شغل مناسبی است؟

چگونه ارائه‌های
بهتری داشته باشیم؟

اولین تجربه مدیریت:
مطالب مورد علاقه ما

بهترین راه برای استاد شدن
در یک مهارت چیست؟



چگونه مفیدتر واقع شویم: موضوعات مورد علاقه‌ی ما

فهرست

سخن دبیر انجمن / ۴

مقاله

بهترین راه برای استاد شدن در یک مهارت چیست؟ / ۵

مشاوره شغلی: آیا مشاوره، برای شما شغل مناسبی است؟ / ۹

موضوعات مورد علاقه‌ی ما: چگونه مفیدتر واقع شویم؟ / ۲۰

مطالب مورد علاقه ما: اولین تجربه مدیریت / ۲۲

مقالات مورد علاقه‌ی ما: چگونه ارائه‌های بهتری داشته باشیم؟ / ۲۴

بررسی تفاوت نقش‌های مشاور، مربی، استادشاگرد و راهنما با رویکرد کمک به مدیران در انتخاب و واگذاری نقش مورد نظر / ۲۶

معرفی کتاب

۱۰ مقاله‌ای که برای مدیریت در شرایط رکود باید بخوانید / ۳۴

BE

CAPABLE EFFECTIVE UNIVERSAL

TAKE YOUR SKILLS TO THE NEXT LEVEL

صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران
شورای سردبیری: محمد علی محمدی،
سعید احمدیان، رضا عرب عامری، حسن فروزان
فرد، علی پاکدوست
مدیر اجرایی: مژده علیدوستی
طراح و صفحه‌آرا: سیده بهاره میرفتحی بازکیانی
آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآرا،
خیابان چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک
۷۰، واحد ۳
تلفن: ۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹



انجمن مشاوران مدیریت ایران
(IMCA)
عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت
(ICMCI)

فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی
پاییز ۱۴۰۰، شماره پیاپی ۵۱ - شماره جدید ۲۵



بهترین راه برای استاد شدن در یک مهارت چیست؟

از این شیوهی خلاقانه استفاده کنید.

تهیه شده توسط:
سارا اشتاین گریببرگ
سوم نوامبر ۲۰۲۱



باید برای یک سخنرانی عمومی جوری تمرین کنید که بتوانید ارائه‌ی خود را که وقت زیادی برای جمع آوری آن صرف کرده‌اید.

به بهترین و موثرترین شکل ارائه دهید. یا حتی ممکن است به شکل اندوختن مهارتی خاص مانند یک روش جدید تحقیق یا فن و تکنولوژی است باشد. اینها آزمون‌هایی هستند که شما به انتخاب خودتان با آنها یا به شکل خلاقانه یا منفعل برخورد می‌کنید.

در مدرسه‌ی طراحی استانفورد، ما به دانشجویان مان آموزش می‌دهیم که چگونه با گسترش توانایی‌های خلاقانه‌شان در جهت طراحی راه‌حل‌ها برای مشکلات دنیای واقعی - که همه‌ی آنها می‌توانند بیش از یک راه حل داشته باشند به مراحل بالاتر صعود کنند. مشابه به چالش‌های یادگیری، ممکن است با یک کارمند جدید مواجه شوید، که مشخص نیست از کجا باید شروع کرده و از چه منابعی باید استفاده کند تا به اهدافش برسد به همین خاطر است که ما دانشجویان مان را تشویق می‌کنیم تا با استقبال از پروسه‌ی آزمایش و آزمون، یاد بگیرند.

خلاصه

مهارت در عهده‌ی هر کاری بر آمدن روندی است که بالا و پایین زیاد دارد. هر دو حالت این فرصت را به شما می‌دهند تا باز خوردی نسبت به روند آموزش خود پیدا کنید. اکثر ما می‌دانیم چگونه بهترین حالت بازخورد نسبت به یک ارائه‌ی جدید را تفسیر کنیم...

ممکن است شما از کالج فارغ التحصیل شده باشید، اما از آخرین روزهای تحصیلتان مدت زمان زیادی می‌گذرد. در طول زمان اشتغالتان - حال می‌خواهید سال قبل مدرک خود را گرفته یا در سده‌ی قبل، شما با موقعیت‌های بسیاری مواجه می‌شوید که نیاز به یادگیری را به شما یادآوری می‌کنند تنها تفاوتش با زمان تحصیل این است که هیچ سرفصل درسی و امتحانی وجود ندارد. موقعیت‌های یادگیری در عرصه‌ی شغلی شکل متفاوتی دارد. این موقعیت‌ها از زمانی که اولین سمت خود را به عنوان مدیر به عهده می‌گیرید و باید بدانید چگونه تحلیل عادلانه و مفیدی ارائه دهید سراغ شما می‌آیند. این نیاز برای یادگیری زمانی فرا می‌رسد که به طور مثال



سعید احمدیان

نایب رئیس هیئت مدیره
و دبیر انجمن مشاوران مدیریت ایران

بر عهده گرفت و در نتیجه در هزینه پرداخت حقوق دبیر صرفه‌جویی شد. همچنین با دور کاری و همکاری پاره‌وقت با برخی از همکاران دبیرخانه، هزینه‌های انجمن کمتر شد.

ب- اجرای فعالیتهای آموزشی تکلیف شده از سوی

شورای بین‌المللی موسسات مشاور مدیریت

در ارزیابی‌های سال‌های اخیر شورای بین‌المللی موسسات مشاور همواره بر ارتقای مهارت‌های مشاوران با برگزاری دوره‌های آموزشی تأکید شده بود. به‌رغم محدودیت‌های به‌وجود آمده، دبیرخانه انجمن توانست بر ایجاد آموزشگاه مشاوره مدیریت متمرکز شود که پس از تعامل‌ها و اجرای توصیه‌های شورای بین‌المللی موسسات مشاور مدیریت گواهی شورا اخذ و تاکنون پنج دوره مهارت‌آموزی برگزار شده است.

اکنون که در روزهای پایانی فعالیت هفتمین دوره هیات مدیره هستیم، خوشبختانه با اجرای دو راهبرد بالا نه تنها بحران مالی انجمن را از سر گذرانده‌ایم، بلکه در هماهنگ‌سازی و ارتقای مهارت‌های مشاوره مدیریت بین همکاران موفق بوده‌ایم. همچنین بسیاری از بخش‌های جامعه که پیش از این از انجمن شناختی نداشته‌اند با ما آشنا شده و بسیاری از آنها به عضویت انجمن درآمده‌اند.

در پایان با آرزوی توفیق برای هیات مدیره جدید باید از تلاش همه همکاران در دبیرخانه انجمن که در این فرایند نهایت همکاری را با بنده کرده‌اند و همچنین اعضای هیات مدیره که در این مسیر حامی و پشتیبان بوده‌اند تشکر کنم.

در روزهای پایانی فعالیت سه ساله هفتمین دوره هیات مدیره «انجمن مشاوران مدیریت ایران» نگاهی اجمالی به شرایط و عملکرد انجمن در این مدت می‌اندازیم.

طی این دوره دو چالش بزرگ پیش روی فرایند هدایت انجمن وجود داشت:

۱. تحریم و رکود اقتصادی

در مدت سه سال گذشته افزایش تورم و کاهش ارزش پول ملی سبب افزایش چشم‌گیر هزینه‌های دبیرخانه انجمن شده بود، بخصوص که انجمن باید هزینه‌های مربوط به «شورای بین‌المللی موسسات مشاور مدیریت» را با واحد پولی اروپا پرداخت می‌کرد. از سوی دیگر، رکود و وضعیت نامناسب اقتصادی اعضای انجمن افزایش حق عضویت را هم غیرممکن کرده بود.

۲. همه‌گیری ویروس کووید ۱۹

با شیوع ویروس کووید ۱۹ فعالیت‌های اقتصادی در کشور محدود شده و به همین دلیل بسیاری از سازمان‌های دولتی، شرکت‌ها، نهادها و تشکلهای فعالیت‌های خود را کم کردند و در نتیجه انجمن نیز در تعامل و تقویت شبکه همکاری دچار محدودیت شد. این شرایط، هیات مدیره را در اداره امور انجمن و حضور فعال در جامعه و توسعه فعالیت‌ها با مشکلاتی روبه‌رو کرد، در نتیجه دو راهبرد زیر را برای ادامه فعالیت‌های خود در نظر گرفت:

الف- کاهش هزینه‌های دبیرخانه انجمن:

یکی از اعضای هیات مدیره مسئولیت دبیری انجمن را



رویکرد خلاقانه نسبت به یادگیری

برای مواجهه‌ی خلاقانه به جای داشتن رویکرد و ذهنیتی منفعل ما به دانشجویان مان یک پروسه‌ی سه مرحله‌ای را پیشنهاد می‌کنیم: با یک چیز کوچک شروع کرده، نتایج را مشاهده کنید و همچنان که نسبت به منبع مشکل و راه‌حل‌های بالقوه‌ی آن آگاه شدید آن را تغییر دهید.

این رویکرد در مورد هر کار خلاقانه و موقعیت‌های یادگیری دیگر نیز صادق است. به طور مثال، فرض کنید می‌خواهید در ارائه‌تان بهتر عمل کنید.

با یک چیز کوچک شروع کنید:

ارائه‌ی شخص دیگری را ارائه دهید و بازخورد آن را ببینید. این یک تلاش کم‌خطر است.

یک راه برای درک زمان‌های سخت و در مضیقه‌ی یادگیری (و خلاقیت) چیزی است به نام "درگیری و مبارزه‌ی سازنده".



نتایج را مشاهده کنید: مراقب

بازخوردهای غیرمنتظره باشد چرا که اینها در چیزی که باید یاد بگیرید به شما کوچکترین کمکی نمی‌کنند. به جای آماده‌سازی و حفظ کردن بیشتر، بهتر است سرعت تحویل خود را کاهش داده و یا برای زنده کردن ارائه‌تان داستان‌های بیشتری برای بازگو کردن داشته باشید.

تغییراتی بدهید: این روند را

ادامه دهید و ببینید که چه اندازه

به نتایج دلخواهتان نزدیک شده و مطمئن هستید که مهارت‌هایتان به حدی که باید برسند، رسیده‌اند. هرچند ممکن است ساده به نظر بیاید، ما می‌دانیم که یکی از سخت‌ترین جنبه‌های این رویکرد مابین مرحله‌ی دوم و سوم اتفاق می‌افتد. این جا جایی است که افراد به اصطلاح گیر می‌کنند. مهارت پیدا کردن در عهده‌داری هر روندی که بالا و پایین زیاد دارد، هر دو حالت مینیمم و ماکسیمم بازخورد مهمی از روند یادگیری شما ارائه می‌دهند. اکثر ما می‌دانیم که چگونه بهترین بازخورد یک ایده‌ی جدید را تحلیل کنیم، غروری که به واسطه‌ی آن بازخورد به ما دست می‌دهد، و یا مراحل و نشانه‌های اولیه‌ی انجام صحیح یک کار. اینها غالباً نشانه این هستند که "من کاری را درست

انجام داده‌ام."

اما عده‌ی قلیلی از ما ابزار کمتری برای درک زمان‌های سخت‌تر داریم، زمانی که در حال مبارزه برای درک یک ایده هستیم و اینکه آیا کارمان مطابق استاندارد‌ها هست یا خیر و یا اینکه آیا می‌توانیم از عهده‌ی یک کار سخت برآییم. ما فراموش می‌کنیم که زحمت و سختی بخش اساسی کشف است و زمانی که ما حس گم‌شدگی می‌کنیم، دقیقاً زمانی است که باید بیشتر یاد بگیریم.

در این لحظات، شما چگونه خود را می‌رهانید و به سمت جلو مسیریابی می‌کنید؟

مبارزه‌ی سازنده

یک راه برای درک زمان‌های سخت و در مضیقه‌ی یادگیری (و خلاقیت) چیزی است به نام "درگیری و مبارزه‌ی سازنده". این کلمه در تحقیق و تمرین ریاضی (و یا هر نوع دیگری از آموزش ریشه دارد. به نظر می‌آید که دانشجویانی که با زحمت کمتری یک مسئله را حل می‌کنند نسبت به دانشجویانی که زمان بیشتری را صرف یک مسئله می‌کنند، در مواجهه با مسائل مشابه در آینده به جواب‌های درست کمتری می‌رسند.

نکته و درس این مسئله در این است که در گروه دوم یادگیری عمیق‌تر است و زمانی که افراد وقت و زحمت بیشتری را صرف درک و حل مسائل می‌کنند به آگاهی بیشتری به این ضرب‌المثل بباندیشید که می‌گوید "دریای آرام هیچ وقت ملوان ماهر پرورش نمی‌دهد."

در کتاب جدیدم "رفتارهای خلاقانه برای افراد کنجکاو"، من تعدادی

از تکالیفی را که از آنها در مدرسه به عنوان تمرینی برای "مبارزه‌ی سازنده" می‌دهیم که هدف آن آشنایی دانشجویان با بالا و پایین‌های روند یادگیری است، به اشتراک گذاشته‌ام.

یکی از روش‌ها و تکالیف مورد علاقه‌ام "نقشه‌ی راه یادگیری" است. این تمرین به شما کمک می‌کند تا تجربه‌ی خود را در طول زمان جدول بندی کرده و لحظاتی را که با کمترین زحمت پیش رفته و همچنین زمان‌هایی که با چالش‌ها برخورد کردید را شناسایی کنید. این به شما کمک می‌کند تا چیزی را که درونی‌تر و مخفی‌تر است. یعنی یادگیری‌تان را بیرون آورده و آن را منطقی‌تر مورد بررسی قرار داده، نقاط قوت خود را کشف کنید و نقاط چالش برانگیز خود را شناسایی کرده و روی آنها کار کنید.

بار بعدی که در یادگیری به چالش برخوردید این روش را امتحان کنید:

نقشه‌ی راه یادگیری

مرحله‌ی اول: آن را بنویسید

آخرین تجربه‌ی یادگیری خود را در نظر بگیرید و روی جزئیات آن منعکس شوید.

در یک دفترچه یادداشت تمام چیزهایی که از تجربه‌ی خود به یاد دارید، چه کوچک و چه بزرگ، یادداشت کنید. این کار به شما کمک می‌کند، تا به اتفاقی که در روز و یا لحظه‌ی اول افتاد به خوبی فکر کنید. زمانی که برای اولین بار از در وارد شدید و پروژه و یا وظیفه‌ی محوله‌ی خود را انجام دادید چه حسی داشتید؟

سپس از خود بپرسید که پس از آن چه اتفاقی افتاد. و همین‌طور پس از آن. در مورد اینکه آیا چیزهایی که به ذهنتان می‌رسد به یادگیری شما و چگونگی آن مربوط می‌شود ارتباط دارد یا نه نگران نباشید. فقط مهم این است که به حافظه‌ی خود جهت یادآوری وقایع رجوع کنید.

مرحله‌ی دوم: نقشه‌ی خود را تهیه کنید

سمت چپ یک کاغذ بزرگ خطی عمودی بکشید. آن خط نشانگر یک مقیاس است، که از منفی‌ترین حالت در پایین شروع شده و به مثبت‌ترین حالت در بالا می‌رسد.

از وسط اولین خط یک خط افقی بکشید تا آن را نصف کند و آن را تا انتهای راست صفحه ادامه دهید. خط افقی نشانگر. طول زمان تجربه‌ی یادگیری شما بر روی

نقشه است. که این زمان می‌تواند یک روز، یک ماه و یا چندین سال باشد. در طول خط افقی در فواصل منظم مرحله بندی کرده که این به شما کمک می‌کند این فضا را به ساعت، هفته و یا ماه. تقسیم بندی کنید. بر اساس طول زمان یادگیری تصمیم بگیرید به چه میزان نقطه بگذارید.

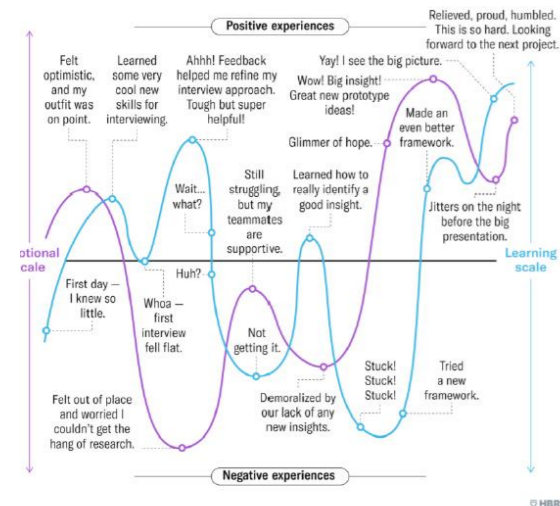
نقشه‌ی یادگیری

در زیر نمونه‌ای از نقشه‌ی یادگیری شخصی فردی را می‌بینید که بالا و پایین تجربه‌ی یادگیری خود را طراحی کرده یک خط خمیده‌ی جدید بکشید که بالا و پایین‌های مسیر یادگیری شما را نشان دهد. به این نحو که منفی‌ترین حالت در پایین و بهترین حالت در بالا قرار می‌گیرد از خودتان بپرسید کجا یادگیری شما بیشتر بود؟ چه زمانی کامل متوقف شد؟ از یادداشت‌های خود در دفترچه یادداشت خود کمک بگیرید تا شما را بهتر راهنمایی کنند.

بعضی اوقات بهتر است برای تنظیم نقشه‌ی خود با مقیاسی که با تجربه‌ی شما مرتبط است از بالاترین و یا پایین‌ترین حالت شروع کنید.

روی همان نقشه یک خط دیگر با یک رنگ دیگر بکشید. این خط نمایانگر مسیر احساسی شما در روند یادگیری‌تان است. اینکه چه زمانی شادتر و هیجان زده تر بودید. چه زمانی ناامید و عصبی بودید؟

زمانی که بالا و پایین‌ها را نام گذاری کردید، سعی کنید به خاطر بیاورید در آن زمان‌ها چه اتفاقاتی افتاده. اینها نقاط عطف بحرانی هستند. که نشانگر زمان‌های





نوشته کلسی آلبانو

مشاوره شغلی: آیا مشاوره، برای شما شغل مناسبی است؟

این تصویری است که من در مورد مشاور بودن داشتم: به سراسر جهان سفر می‌کنی، در هتل‌های مجلل سکونت می‌کنی و هزینه تمام وعده‌های غذایی را از کارت اعتباری یک شرکت پرداخت می‌کنی. حقوق عالی است، حتی بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه. خلاصه که عملاً بهت پول میدن تا برایشون صحبت کنی.

کاشف به عمل آمد که، من کاملاً در اشتباه بودم. کریستینا کانگ، یک مشاور ارشد در زمینه مدیریت تغییر به من گفت که کار کردن در این زمینه، واقعاً از چه قرار است. در مورد اینکه واژه "مشاوره" به چه معناست و در این رشته چه مسیرهایی را می‌توانیم انتخاب کنیم، به چه مهارت‌هایی برای موفقیت نیاز داریم و از لحاظ حقوق و مزایا در ابتدای مسیر باید چه انتظاراتی داشته باشیم، صحبت کردیم.

این مهم‌ترین چیزی است که یاد گرفتم: مهم نیست به چه چیزی علاقه دارید، به هر حال یک نوع مشاور برای آن چیز وجود دارد. کار کردن با مشتریان می‌تواند چالش‌برانگیز باشد، ایجاد تعادل بین کار و زندگی می‌تواند سخت باشد و حتی فرآیند مصاحبه هم ممکن است تنش‌زا باشد - اما در نهایت امر، مشاوره تنها چیزی است که در تمام این مشکلات، به مردم کمک می‌کند. بخشی از مصاحبه ویراستاری شده ما در ادامه آمده است.

گویای تجربه‌ی احساسی بود در نقاط پایینی قرار داشت. شاید شما با چنین حالتی بر روی نمودار خود برخورد کرده باشید. در این لحظات دانشجویان من یادگیری بالایی داشتند اما با این حال استرس زا و چالش برانگیز بود. حال به مثال سخنرانی عمومی برگردیم و همین دیدگاه را روی آن اعمال می‌کنیم. اگر شما جهت پیشرفت در نحوه‌ی ارائه‌تان مسیر یادگیری خود را به نمودار منتقل کرده باشید با بالا و پایین‌هایی مواجه می‌شوید. جلسات تمرینی مفید در لحظات افتی که از کار متوقف شده و هیچ پیشرفتی نکرده‌اید، و یا انتقادهای مستقیمی که با اینکه اذیت‌تان کرد اما کمک کرد نقاط ضعف خود را شناسایی کنید. اگر متوجه چنین لحظاتی شدید که در آن سختی کشیدید اما یاد گرفتید آن لحظات تقلاي شما سازنده بوده است.

به شرایطی فکر کنید که تحت آنها آن لحظات پدید آمدند و سعی کنید بهره‌وری بیشتری از آنها در تلاش‌های مشابه آینده جهت یادگیری مهارت‌های بیشتر داشته باشید. این مسئله استقامت شما را بالا می‌برد و شما را در مسیر کشمکش‌های سازنده‌ی آینده‌ی زمانی که یادگیری و ناامیدی به یک میزان بالاست هدایت کرده و کمک می‌کند به بهترین نحو از آن استفاده کنید. لحظه‌ی افت خوب به شما بیشتر می‌آموزد. به عنوان یک رهبر نوپا این تمرین همچنین به شما کمک می‌کند تا یکدلی بیشتری نسبت به کشمکش‌های سازنده‌ی هم تیمی‌هایتان پیدا کنید.

بیش از همه به یادگیری شما در مسیر اشتغال‌تان استمرار می‌بخشد که این نقطه‌ی کلیدی در حرکت شما از نقطه‌ای که در حال حاضر در آن قرار دارید به جایی که می‌خواهید باشید است.

این تجربیات برای برخورد با یک مسئله‌ی خلاق و بلندپروازانه استفاده کنید.

اگر می‌توانید نقشه‌ی خود را با دیگران خصوصاً افرادی که تجربه‌ی مشابهی با شما داشته‌اند و یا نقشه‌ی شخصی خود را دارند به اشتراک بگذارید. به این ترتیب شما بینشی نسبت به تشابهات و تفاوت‌های خودتان با افراد دیگر پیدا می‌کنید. زمانی که ابتدا من این راه به ذهنم رسید و ایده‌ی آن را در ذهن پروراند، آن را با دانشجوی خود مورد استفاده قرار دادم تا روی تجربه‌ی یادگیری خود در طول ده هفته کلاسی که با من داشت منعکس شود. من شاهد یک الگوی جالب در این روند شدم. برای اکثریت در روی نقشه نقطه‌ای بود که خطی که گویای یادگیری بود در آن مقیاس در روی نمودار در یکی از بالاترین نقاط و خطی که

مواجهه‌ی شما با تغییرات یا زمان‌هایی است که شما آن‌ها را بوجود آوردید.

مرحله‌ی سوم: تحلیل کنید

حال عقب بایستید و مشاهده کنید این نقشه چه چیزی در مورد تجربه‌ی کلی شما نشان می‌دهد؟ چه چیزی بالاترین و پایین‌ترین‌ها را به وجود آورده؟ چه شرایط و چه کارهای شما و یا دیگران به نقاط چرخش و عطف منجر شده. به نقاطی که خطوط از همه فاصله گرفته و یا نزدیک می‌شوند دقت کنید. در تقاطع‌ها و فواصل چه اتفاقاتی افتاده؟ سعی کنید درکی از آنها پیدا کنید. از خودتان بپرسید که چگونه تجربه‌ی یادگیری شما به تجربیات احساسی شما مربوط بوده و چگونه می‌توانید دفعات بعدی از

سارا اشتاین گرینبرگ مدیر اجرایی مدرسه‌ی طراحی استنفورد است. او گروهی از طراحان، استادان دانشگاه و دیگر متفکران خلاق را که به افراد کمک می‌کنند تا توانایی‌های خلاقشان را شکوفا کنند و در زندگی خود اعمال می‌کنند اداره می‌کند. کتاب جدید او "رفتارهای خلاق برای افراد کنجکاو" چگونه به روش‌های غیر متعارف "فکر و تولید کنیم" است.





عبارتند از: در مدرک ارشد مدیریت، معمولاً دانشجویان تجربه کاری کمتری نسبت به دانشجویان مشغول به تحصیل در رشته MBA دارند. به طور متوسط، یک دانشجوی MBA ممکن است ۵ سال سابقه کار داشته باشد. اما یک دانشجوی ارشد رشته مدیریت، ممکن است چیزی بین صفر تا سه سال سابقه کار داشته باشد. یک تفاوت دیگر، این است که بسیاری از طرح‌های ارشد مدیریت که لااقل من پیش رویم داشتیم، خیلی کوتاه هستند. طول مدت آنها یک سال یا نهایتاً دو سال است. و همچنین، طرح‌های ارشد مدیریت در اروپا و انگلستان خیلی مرسوم و محبوب‌تر هستند. بنابراین، از این لحاظ هم در خارج از وطنم، آپشن‌های زیادی پیش رو داشتیم.

فرآیند وارد شدن به یک طرح شبیه به طرح خودتان به چه صورت است؟

ملزومات هر طرح متفاوت است و بستگی به طرح دارد. بر همین اساس، برخی از آنها به GMAT نیاز دارند، برخی دیگر هم به GRE نیاز دارند. برخی هم به هیچکدام نیاز ندارند. من در نهایت GRE گرفتم چون می‌خواستم در طرح‌های مختلفی تحصیل کنم. وقتی برای امتحان می‌خواندم، هنوز مطمئن نبودم که می‌خواهم در یک طرح کسب و کار شرکت کنم یا نوع متفاوتی از مدرک ارشد مد نظرم هست. فقط می‌دانستم که دوست دارم کمی انعطاف‌پذیری داشته باشم.

فکر می‌کردم که کار کردن با خبرنگاران و رسانه‌ها کار جالبی است. بنابراین حدود دو سال و در چند صنعت مختلف، در بخش روابط عمومی کار کردم. حدود یک سال و نیم در این رشته کار کردم و داشتم خودم را نشان می‌دادم و بررسی می‌کردم که در آینده کاری‌ام دوست دارم به کجا برسم و به چندین دلیل مختلف، متوجه شدم که روابط عمومی اصلاً جایی نیست که بخواهم در آن باقی بمانم.

من به مشاوره علاقه داشتم، چون می‌دانستم که مشاوره یعنی با انواع مختلف مشتریان در صنایع مختلف وارد کار شدن و کمک کردن به آنها در حل مسائل و مشکلات مختلفشان. من دوست داشتم کاری انجام دهم که خودم را به چالش بکشم و همچنین فرصت‌های زیاد دیگری را پیش رویم قرار دهد. در نهایت امر، تصمیم گرفتم که مدرک ارشدم را در رشته مدیریت بگیرم. من به یک مدرک کسب و کار نیاز داشتم و باید پیش‌زمینه‌ای از آن به دست می‌آوردم، چون در دوران لیسانسم هیچ مطالعه و پیش‌زمینه‌ای از آن رشته نداشتم. بنابراین تصمیم گرفتم ارشدم را بگیرم که در دانشگاه لندن مشغول به تحصیل شدم، چون همچنین دوست داشتم به مدت یک سال در خارج از وطنم زندگی کنم. و از آنجا به بعد، فرآیند کارایی‌ام را شروع کردم.

آیا مدرک ارشد مدیریت، مشابه با MBA است؟

با MBA متفاوت است. برخی از تفاوت‌های کلیدی آن

جمع‌آوری کنیم. اینجاست که مشاور به میدان می‌آید.

بیشتر راجع به شغل به من بگو و اینکه زندگی روزمره‌ات به چه شکل است؟

چگونه به سمت فعلی‌ات دست یافتی؟ آیا همیشه می‌دانستی که دوست داری مشاور باشی؟

چیزی که مسلم است، این است که مسیر پر فراز و نشیب و ناهمواری داشتم تا به مشاور تبدیل شدم. در دانشگاه، رشته من زبان و ادبیات انگلیسی بود و تنها دلیل اینکه آن رشته را انتخاب کردم، این بود که انگلیسی را دوست داشتم و عاشق نویسندگی بودم. بنابراین، با خودم گفتم خب بهترین کار این است که رشته‌ای را بخوانم که به آن علاقه دارم و از لذت می‌برم. و وقتی فارغ‌التحصیل شدم، تصمیم گرفتم به روابط عمومی روی بیاورم، فقط به این دلیل که شنیده بودم می‌توانم از مهارت‌های نویسندگی و برقراری ارتباطم در آن به خوبی استفاده کنم.

کلسی آپایو: خب، مشاوره دقیقاً چیست؟

کریستینا کانگ: این سؤال بسیار بسیار خوبی است. فکر می‌کنم خیلی از مردم این سؤال را داشته باشند. چند روش مختلف برای نگاه کردن به مشاوره وجود دارند. در بالاترین سطح، یک مشاور در واقع شخصی است که در زمینه‌ای متخصص است و به افراد دیگر در آن زمینه کمک می‌کند - حالا چه صرفاً به یک نفر کمک کند یا به یک سازمان بزرگ کمک کند. یک مشاور مدیریت، یا مشاور فنی، شخص یا شرکتی است که به یک شرکت دیگر که ممکن است با مشکلات مختلفی مواجه شود، کمک می‌کند. و آن مشکلات می‌توانند با مشکلات شرکت‌های دیگر متفاوت باشند.

بنابراین می‌توانیم ادامه دهیم و بیشتر و بیشتر در خصوص اینکه آن شخص یا آن سازمان با چه نوع مشکلاتی مواجه است و چگونه به کمک ما نیاز دارد، اطلاعات





خب، عاشق چه چیز کرات هستی؟

چیزی که بیش از همه چیز عاشقت هستم، این است که کاری که انجام می‌دهم به بهبود زندگی کاری مردم کمک می‌کند. یکی از دلایلی که داشتم در مورد تغییر شغلم فکر می‌کردم و تصمیم گرفتم رشته و شغلم را تغییر دهم، این بود که در محل کارم، آنقدر که دلم می‌خواست با کار درگیر نبودم. نمی‌تونم بگم به خاطر کار در بخش روابط عمومی بود. به نظرم دلیل اصلی خودم بودم که می‌خواستم تأثیر مثبتی بر محیط کار بگذارم، چون محیط کار، بخش کلیدی و مهمی از زندگی تمام افراد

شرکت را درک می‌کنم و می‌دانم که چه نقشی در این راستا دارم. این طرز تفکر، معنای خیلی بهتری به زندگی کاری ما می‌بخشد.

به نظرتان چه چیزی چالش برانگیزترین بخش شغل شماست؟

برای خودم، چالش برانگیزترین بخش شاید سر و کله زدن با تمام بخش‌های پویا و متفاوت کار است. در سمتی که من دارم، و همچنین سبک ساختاری شرکتی که در آن کار می‌کنم، در آن واحد چندین پروژه رو به صورت همزمان انجام می‌دهیم. در روش معمول مشاوره یا در شرکت‌های "چهار بزرگ"، هر

کرونا است، بیشتر در رفت و آمد بودیم و همیشه هم یک مسافت و مقصد یکسان به پروژه خاصی که مسئولش بودیم داشتیم. برای مثال برای سرکشی، یا برای برقراری یک جلسه کاری یا تست کردن چیزی مرتب به آنجا می‌رفتیم. خب این بدان معناست که می‌بایست مدام بین انواع مختلف پروژه‌ها رفت و آمد می‌داشتیم، چون ممکن بود بین سه تا هشت پروژه در اختیار من قرار می‌گرفت.

چالش دیگر این بود که اطمینان حاصل کنم که همه در پروژه همکاری لازم را داشته باشند. درون یک تیم پروژه، معمولاً مشاورانی



است. ما حداقل ۴۰ ساعت از هفته را در محل کارمان می‌گذرانیم. این زمان، بیشتر از مقدار زمانی است که صرف دوستان یا خانواده‌مان می‌کنیم. من عاشق این هستم که کاری که انجام می‌دهم، به مردم کمک می‌کند احساس مفید بودن در کارشان داشته باشند و حس کنند که "من دیدگاه و اهداف

مشاور به مدت سه الی شش ماه یا چیزی در همین حدود، مسئول یک پروژه خاص می‌شوند. و آنها همیشه در حال رفت و آمد به محل مشتری خود هستند.

بر اساس ساختار شرکتی که من در آن کار می‌کنم، ما همزمان چندین پروژه انجام می‌دهیم. و قبلاً، منظورم پیش از همه‌گیری

حضور دارند که فقط با مشتری کار می‌کنند، اما ما همچنین منابع داخلی هم داریم که باید با آنها هم کار کنیم و این منابع، هیچ تعاملی با مشتری ندارند. پس باید اطمینان حاصل می‌کردم که آنها هم در پروژه همراه شوند. پس باید بر همه نظارت می‌کردم و همچنین بین تمام پروژه‌های مختلف

هم تعادل برقرار می‌کردم، می‌توانم بگویم که این چالش برانگیزترین بخش کارم بود.

شما در مورد "BIG 4" صحبت کردید-آیا می‌توانید کمی بیشتر در مورد اینکه این اصطلاح در دنیای مشاوره به چه معناست صحبت کنید؟

بله. چهار بزرگ در واقع چهار شرکت حسابداری و مشاوره به نام‌های "دلوییت"، "ارنست و یانگ"، "پی ام جی" و "پی، دبلیو سی" هستند. اینها چهار تا از بزرگترین شرکت‌های حسابداری هستند که در عین حال بازوهای دنیای تجارت هستند. زمانی که کلمه "مشاوره" را می‌شنوم و زمانی در دوران کالج این کلمه به گوش من خورد، اینها شرکت‌های کلیدی ای بودند که افراد سعی می‌کردند به آنها وارد شوند. آنها در ابتدای سال تحصیلی برای امتحان کردن و محفوظ کردن جایگاه خود در پیشنهادات کاری که شامل کارآموزی‌های تابستانی و یا کارهای تمام وقت می‌شد، در رویدادهای استخدامی شرکت می‌کردند.

MBB مخفف نام سه شرکت "مک کینزی"، "بین" و گروه مشاوره ی بوستون است. که اینها سه شرکت از بزرگترین شرکت‌های مشاوره هستند که تمرکزشان بر روی مدیریت مشاوره علی‌الخصوص مشاوره ی استراتژیک است. در حالی که "چهار بزرگ" شرکت‌های بزرگ حسابداری هستند که خدمات مشاوره ایی نیز ارائه

می‌دهند. من از روش توضیحی "چتر" استفاده می‌کنم به گونه ایی که عموماً همه‌ی موضوعات را پوشش دهد، به همین دلیل تفاوت‌های ظریفی نیز وجود دارد، که اصل مطلب نیز همین است.

برخی تصورات غلط در مورد فعالیت در زمینه‌ی مشاوره چیست؟

یک نمونه از این تصورات غلط این است که مشاورین کار زیادی انجام نمی‌دهند. ریشه ی این تصور در این است که اکثر مشاورین کار خود را با نرم افزار پاورپوینت انجام می‌دهند. اگر به طور مثال شما در زمینه ی مشاوره ی استراتژیک کار می‌کنید، شما به مشتری خود کمک می‌کنید تا استراتژی منحصر به خود را بسازد. و بهترین راه برای اشتراک مشاوره تان از طریق پاورپوینتی است که شامل صدها اسلاید با جزئیات مختلف و نمودارها و همه چیز می‌شود. پس تصور می‌کنم دلیل

یک نمونه از این تصورات غلط این است که مشاورین کار زیادی انجام نمی‌دهند. ریشه ی این تصور در این است که اکثر مشاورین کار خود را با نرم افزار پاورپوینت انجام می‌دهند.





دوره‌ی مدیریت شما را تامین می‌کند. در عین حال افرادی هستند که سالها در شرکت مشاوره‌ای خود کار می‌کنند و پله‌های ترقی را طی می‌کنند. رویکرد من به این شکل بود که به شکلی هدفمند با مدیرم و مسئول منابع انسانی در رابطه با ترفیع ارتباط برقرار می‌کردم. در واقع من در زمان‌هایی که صلاح می‌دیدم در مطرح کردن تقاضای ترفیع و پرداخت با جدیت برخورد می‌کردم. در شرکت‌های بزرگتر داشتن مدافعین بیشتر سخت‌تر است و همچنین شما باید در جهت پیشرفت خود فعال باشید. در دفاتر کوچکتر این کار می‌تواند راحت‌تر باشد. علاوه بر آن گاهی محدودیت‌هایی در رابطه با چرخه‌ی ترفیع وجود دارد-مثلا سالی یکبار- با این حال شما می‌توانید برای بیشتر به چشم آمدن و ارائه‌ی شیوه‌ی کارتان بیشتر تلاش کنید. به این شکل

شرکت است شروع به کار کردم و هدفم رسیدن به مقام مشاوره بود. من توانستم به کمک مدیرم، مربی همکارم و مسئول منابع انسانی، جایگاه خودم را به عنوان کاندید در این رتبه مستحکم کنم. ولی در حقیقت اصل مطلب پیگیری تمام کارهایی که انجام می‌دادم و نشان دادن پیشرفت در طول زمان بود. و من موفق شدم در طول مدت زمان کوتاهی آن را نشان دهم. زمانی بود که من تقاضای تعدیل حقوق کردم. برای طرح این مساله گرافیک تهیه کردم و در آن تفاوت افزایش حقوقم را از حقوق فعلی با حالتی که اگر با حقوقی متفاوت شروع به کار می‌کردم مقایسه کردم. من تمام این مقایسه‌های مختلف را با در نظر گرفتن ارزش بازار حساب کردم. من همچنین از نمونه‌های واقعی کار، رشد و پیشرفتم استفاده کردم تا پشتوانه‌ای قوی بر تقاضایم باشد. اخیرا نیز در ماه ژوئن تقاضای ترفیع خودم



بر اساس تجربه‌ی شخصی همه چیز مبتنی بر همکاری است.

زمانی که وقت مطرح کردن این درخواست فرا می‌رسد شما از لحاظ موقعیت در وضعیت مناسبی برای طرح این تقاضا - افزایش حقوق و ترفیع - می‌باشید.

را به مقام مشاور ارشد ارائه دادم. من قصدی بر انجام این کار نداشتم ولی مدیرم من را ترغیب به این کار کرد در نتیجه تصمیم به انجامش گرفتم. به نظر من این کار خوب است چون در بدترین حالت ممکن است با تقاضای ترفیع شما موافقت نشود ولی افرادی که مسئولیت پذیرش تقاضای ترفیع شما را به عهده دارند، نسبت به انگیزه و علاقه‌ی شما آگاه می‌شوند، پس در هر صورت به نفع شما خواهد بود.

چقدر جالب! پس شما فقط شما در زمان‌های بخصوصی می‌توانید تقاضای ترفیع کنید؟

شما به چه شکل با جدیت تقاضای ترفیع را مطرح می‌کردید؟

در شرکتی که من کار می‌کنم شما برای این هدف خودتان را به عنوان کاندیدای ترفیع معرفی می‌کنید. من در ژانویه‌ی سال ۲۰۱۸ به این شرکت ملحق شدم و در اکتبر همان سال خودم را کاندیدای ترفیع اعلام کردم. به عنوان دستیار مشاور که ابتدایی‌ترین مقام



شما از مزایای بیشتری چون خدمات بهداشتی و تعطیلات برخوردار خواهید بود. همچنین اگر شما در نیویورک زندگی می‌کنید، حقوق شما با فردی که در شهر "آستین" ایالت تگزاس زندگی می‌کند تفاوت خواهد کرد.

امکان پیشرفت در حرفه‌ی مشاور چقدر است؟

مسیر معمولی که افراد در این حرفه متصور هستند کار کردن در یک شرکت مشاوره به مدت دو سال و سپس انجام هر کاری که می‌خواهند، از شروع کار در یک استارت‌آپ و یا حتی شروع کار درون سازمانی در یک موسسه‌ی بزرگ به عنوان مشتری است. بنابراین مسیری که وجود دارد این است که فرد تجربه کسب می‌کند، با شرکت‌های مختلف کار می‌کند و سپس سراغ کار دیگری می‌رود.

شما حتی می‌توانید چند سال در یک شرکت کار کنید، سپس مدرک مدیریت خود را بگیرید و مجدداً به کار در همان شرکت مشغول شوید. و به این ترتیب آن شرکت هزینه‌ی

همچنین طراحان گرافیک داریم. در نتیجه ما تلاش می‌کنیم تجربیات و روش‌های خیره‌کننده‌ای برای افراد رقم زده تا متوجه استراتژی و اهداف شرکت خود بشوند. حال این راه می‌تواند شامل فیلم، کارگاه‌های آموزشی و یا روش‌های تعاملی دیگر بشود که این همان چیزی است که من بر روی آن کار می‌کنم. درست است که این کارها را من خودم انجام نمی‌دهم اما پروژه را مدیریت کرده و با سایر مشاورین داخلی و خارج شرکت تعامل دارم.

به نظر شما حداقل حق الزحمه‌ی یک مشاور چقدر می‌تواند باشد؟

به اعتقاد من برای شروع ۶۰ هزار دلار رقم مناسبی است. اما اساس این رقم اطلاعات من در زمان کالج است، پس ممکن است از آن زمان تغییر کرده باشد. حقوق پایه نیز بسته به مکان جغرافیایی شما در آمریکا و در دنیا متفاوت است. به طور مثال اگر شما در بریتانیا زندگی می‌کنید این رقم تا حدی کمتر است. با این حال در بریتانیا

این تصور غلط که مشاورین حق الزحمه‌ی بالا در ازای انجام "هیچ" دریافت می‌کنند از این موضوع نشأت می‌گیرد که آنها درآمد خوبی در ازای کار تنها بر روی نرم افزار پاورپوینت را دارند.

ولی در حقیقت این موضوع بر حسب نوع مشاوره متفاوت است. به طور مثال، اگر شما یک مشاور تکنولوژی هستید، احتمالاً تعداد ارائه‌های زیادی ندارید. شما به یک شرکت کمک می‌کنید نرم افزاری را پیاده‌سازی کرده یا به افراد آموزش می‌دهید و یا به آنها کمک می‌کنید تا به یک برنامه یا نرم افزار مسلط شوند.

آیا شما در سمت خود بر روی اسلایدهای زیادی کار می‌کنید؟

من به ندرت با اسلایدها کار می‌کنم. شرکتی که من برایش کار می‌کنم شرکتی است که مشاوره کوچکی بود، که توسط یک شرکت بزرگتر مشاوره‌ای خرید شده. شرکت ما شامل دپارتمان‌های خلاق متفاوتی است. ما یک دپارتمان فیلم، یک دپارتمان هنرهای زیبا و



فارغ التحصیل کارشناسی، هدف شما باید شرکت در رویدادهای استخدامی باشد که شرکت‌های مشاوره برگزار می‌کنند و همین طور ارتباط گیری با همین شرکت‌ها باشد. در ادامه شما می‌توانید در دوره‌های کارآموزی شرکت کنید. به این ترتیب می‌توانید در یک شغل تمام وقت استخدام شوید. شاید هم بتوانید در همان شرکتی که کارآموزی کردید مشغول به کار شوید. اگر نه می‌توانید هنگام ارسال درخواست کار به شرکت‌های دیگر از تجربه‌ی کارآموزی خود استفاده کنید. این یک روش معمول خصوصاً برای کسانی است که از ستین پایین می‌دانند که در آینده می‌خواهند وارد عرصه‌ی مشاوره شوند.

راه دیگری برای ورود به عرصه‌ی مشاوره ورود به عنوان کارمندی با تجربه با سابقه کار تمام وقت است. اگر شما به عنوان فردی با تجربه به یک شرکت ملحق می‌شوید، شما احتمالاً سابقه کار مختصری در زمینه‌ی ای غیر از مشاوره دارید. با این حال مهارت‌هایی دارید که قابل انتقال و اجرا به حرفه‌ی مشاوره نیز می‌باشند. در این حالت شما وارد روند طبیعی تقاضای کار و درخواست آنلاین کار می‌شوید. اگر شما بتوانید با فردی که در آن شرکت کار می‌کند ارتباط بگیرید، یک مرحله جلوتر هستید. افرادی نیز هستند که تجربه‌ی زیادی در یک زمینه‌ی شغلی پیدا می‌کنند، مدرک مدیریت خود را می‌گیرند و سپس در یک شرکت مشاوره استخدام می‌شوند.

به کار شما خواهد آمد. حرفه‌ی مشاوره تماماً مربوط به تامین نیازهای مشتری و کمک کردن به آنهاست. پس اگر شما تجربه‌ی ای در این حیطه دارید، من اگر بودم از آن کمک می‌گرفتم. من همچنین فکر می‌کنم توانایی تحلیل سریع مسائل بسیار مهم است. به عنوان یک مشاور، حجم اطلاعات و داده‌های شما برای جذب و ترکیب بالانست. به طور مثال، فرض کنید که من در حال کمک به یک شرکت در حال ادغام و یا مالکیت هستم. نقش من در این حالت این است که سوال‌هایی مانند چرا ادغام می‌شویم، معنی آن چیست، "چه نفعی برای من دارد؟" پاسخ دهم. پس برای انجام این کار من باید تمام پیش زمینه‌های نهفته در این استراتژی را بدانم. امکان ندارد من بتوانم تک تک کلمات را با سرعت و در عین حال با دقت بررسی کنم. پس توانایی جذب و تحلیل سریع و نتیجه‌گیری حائز اهمیت است.

بهترین مسیر برای وارد شدن به حرفه‌ی مشاوره چیست؟ آیا این کار مستلزم رفتن به مدرسه‌ی بازرگانی است؟

راه‌های مختلفی برای ورود به عرصه‌ی مشاوره وجود دارد. به اعتقاد من مستقیم سراغ مقطع کارشناسی بروید. این کاری است که افراد موفق و نامدار در بازرگانی و اقتصاد انجام می‌دهند. ولی صادقانه بگویم شما با تخصص در هر زمینه‌ی ای می‌توانید به حرفه‌ی مشاوره وارد شوید. به عنوان یک



وجود دارد. نکته‌ی جالبی که در رابطه با محل کار من وجود دارد این است که صرف نظر از مرتبه‌ی شغلی، همه چیز یکدست و ساده است. یعنی اگر شما تازه شروع به کار کردید و هنوز در حال یادگیری هستید، بلافاصله مسئولیت هدایت یک پروژه به عهده‌ی شما قرار داده خواهد شد. بر اساس تجربه‌ی شخصی همه چیز مبتنی بر همکاری است. اما با این حال رسم شرکت ما بر این است. اساس کار بر بالا رفتن از پله‌های ترقی نیست بلکه

سایت کمک گرفتیم. دیده بودم که افراد اطلاعات خود را به شکل گرافیکی و Squarespace تصویری ارائه می‌دهند. راه‌های مختلفی برای تهیه‌ی طرح ترفیع وجود دارد.

روند معمول طی کردن پله‌های ترقی به عنوان مشاور درون یک شرکت چگونه است؟

هر شرکتی در این زمینه تفاوت‌های کوچکی دارند. اما در مورد شرکت ما این روند شامل دستیار مشاور، مشاور،

بله در طول سال دو بار یکبار در اکتبر و یک بار در آوریل ترفیع انجام می‌شود. و یک ماه مانده به آن هر کسی که می‌خواهد تقاضای ترفیع کند درخواست خود را به مدیر خود اعلام کرده و طرح موضوع می‌کند. پس به ما سرفصل‌هایی از مواردی که باید انجام دهیم تا بتوانیم به رتبه‌ی ای بالاتر ترفیع بگیریم ارائه می‌شود. این کار به عنوان راهنما برای شما عمل می‌کند تا بدانید چه مواردی را در طرح موضوع خود لحاظ کنید و مطمئن شوید تمام



در مصاحبه‌های موری هدفشان دریافت روند فکری شماست. مهم جوابی که به آن می‌رسید نیست بلکه روند فکری شماست.

همکاری گروهی و سپس کار کردن با مشتری است.

سه مهارتی که من در زومه‌ی خود برای جلب نظر مدیران استخدامی در این حیطه نیاز دارم چیست؟

اگر شما تجربه‌ی برخورد با مشتری را دارید، این تجربه خیلی

مشاور ارشد، مدیر و شریک می‌شود. و از طرف دیگر مقام‌های مدیریتی دیگری چون، رئیس کل، مدیر عامل، و غیره نیز شامل این ترفیع‌ها می‌شوند. در شرکت‌های مشاوره‌ای دیگر، شما در ابتدا به عنوان تحلیلگر شروع به کار می‌کنید، و سپس تحلیلگر ارشد و در نهایت دستیار مشاور خواهید شد. پس روش‌های مختلفی برای این کار

گزینه‌ها را تحت پوشش قرار داده‌اید. من برای اولین تقاضای ترفیع از دستیار به مشاور، یک ویدئو درست کردم. در این ویدئو من بر روی یک وایت برد تمام مواردی که به موضوع ترفیع من مربوط بود کشیدم. برای ترفیع دوم خودم از مشاور به مشاور ارشد، من تصمیم به ساخت یک وبسایت گرفتیم. از



روند مصاحبه در دنیای مشاوره چگونه است؟

بر اساس تجربه‌ی شخصی خودم در شرکتی که در آن مشغول به کار هستم من تعدادی مصاحبه‌ی رفتاری داشتم. به این دلیل که زمانی که این مصاحبه‌ها شروع شدند هنوز در سفر بودم این مصاحبه‌ها از راه دور انجام شدند. بعد از آن من یک مصاحبه‌ی حضوری داشتم که تمام روز زمان برد. من از صبح تا غروب آنجا بودم. من می‌توانم آن را به مبارزه‌ای تشبیه کنم که در آن افراد مختلف می‌آمدند و من باید فعالیت‌ها و آزمایشات مختلفی را انجام می‌دادم. یکی از آنها آزمایش نوشتن یک متن نمونه بود.

من طی این مصاحبه با همکار مشاور خود صحبت کردم که بیشتر شبیه یک مکالمه‌ی معمولی و روزمره بود. که در آن من در رابطه با کاری که می‌کردند از آنها سوال کردم.

پیش از مصاحبه به من یک مورد پژوهی دادند که باید از روی آن ارائه تهیه می‌کردم. در چنین مواردی به نظر من بهتر است که روند فکری خود را نشان دهید چرا که این چیزی است که آن‌ها به دنبال فهمیدنش هستند. این موضوع بیش از اینکه مربوط به یافتن بهترین راه حل و استراتژی باشد به این مسئله مربوط است که دریافت شما از این مورد پژوهی چیست و به چه شکل می‌خواهید روند فکری خود را روی آن اعمال کنید.

همچنین دقتی که من برای آن کار می‌کردم خلاق بود و به همین جهت برای بخشی از ارائه ام یک ویدئو تهیه کردم. تلاش من بر این بود که تمام مهارت‌های خود را

به کار بندم تا نشان دهم تا چه اندازه می‌توانم اهرم نادر و ارزشمندی برای آن شرکت باشم. نصیحت دیگر من در رابطه با این است که چگونه می‌توانید در این مصاحبه‌ها از سایرین متمایز باشید؟ میان افراد متعددی که مورد مصاحبه قرار می‌گیرند چگونه می‌توانید در مصاحبه و واکنش متفاوت عمل کنید؟ داستان شما چیست؟ چگونه می‌توانید آن را به گیراترین شکل ممکن ارائه دهید؟ چگونه به صورت هدفمند داستان خود را پردازید چه بخواهید در مورد خودتان صحبت کنید و چه در رابطه با ارائه‌ی یک نمونه‌ی پژوهشی. در مورد شرکت‌های دیگر انتظار یک آزمون پیش و یا حین درخواست کار داشته باشید.

که این آزمون مهارت‌های کمی و کیفی شما را مورد آزمایش قرار می‌دهد. این آزمون‌ها می‌توانند شامل مسائل ریاضی، سوالات درک مطلب و مواردی شبیه به این باشد. این یک مکانیسم محک زدن مشابه آزمون استاندارد است. شما همچنین می‌توانید انتظار آزمون‌های رفتاری را نیز داشته باشید، علاوه بر آن در مصاحبه‌های موردی هدفشان دریافت روند فکری شماست. مهم جوابی که به آن می‌رسید نیست بلکه روند فکری شماست.

به عنوان یک مشاور آیا تعادلی بین کار و زندگی وجود دارد یا شما دائماً در هر حال کار هستید؟

به نظرم این مسئله متغیر است. من دوستانی دارم که در دفاتر مشاوره‌ای کار کرده و ساعت‌های زیادی تا دیروقت مشغول به کار بوده‌اند. دوستانی داشته‌ام که با هم قرار

شام داشته‌ایم و ناگهان به دلایل کاری مجبور به لغو قرار شده‌اند. جنبه‌ی سفر نیز مطرح است. زمانی که فواصل سفر کمتر بود، شما از دوشنبه تا پنج‌شنبه جای بودید و فقط تعطیلات آخر هفته را داشتید. پس احتمالاً شما وقت برای فعالیت‌های شخصی یا مراقبت از خود ندارید.

برای من، تعادل بین کار و زندگی شخصی برقرار است. من برای فعالیت‌هایی که دوست دارم طی تعطیلات انجام دهم برای خودم محدودیت تعیین می‌کنم.

سعی می‌کنم کار نکنم و ترجیح می‌دهم شب‌ها اصلاً کار نکنم. ولی اگر کار زیادی روی سرم ریخته باشد صبح‌ها زود از خواب بیدار می‌شوم. این از نظر من جنبه‌ی خوب حرفه‌ی مشاوره است. تا زمانی که شما کار خود را انجام می‌دهید، شما زمان خود و نحوه‌ی انجام آن را مدیریت می‌کنید. در نتیجه من تلاش می‌کنم که در کار خود مفید باشم و به این نتیجه رسیده‌ام کارایی من صبح‌ها از هر زمانی بیشتر است.

آیا قبل از کووید ۱۹ از دوشنبه تا پنج‌شنبه سفر می‌رفتید؟

من زیاد سفر می‌کردم. شاید به طور متوسط هفته‌ای دو بار به یک ایالت، شهر و یا کشور دیگر سفر می‌کردم. این قضیه خیلی قابل پیش‌بینی نبود و کاملاً بستگی به پروژه‌های مختلفی داشت که در دست داشتم.

فرض را بر این بگیریم من در حال کار بر روی چهار پروژه بودم و برای یکی از آنها جلسه‌ی طراحی داشتم و برای آخر هفته بازمینی نهایی یکی دیگر از آنها.

همه چیز بستگی به این داشت که هر کدام از آنها در چه مرحله‌ای بودند و چگونه پیش می‌رفتند. هفته‌هایی بود که هیچ سفری در کار نبود، در عین حال هفته‌هایی بود که من برای ملاقات با مشتریان به سه شهر سفر می‌کردم.

سوال آخر: فرد مورد علاقه‌ی شما در زمینه‌ی کاری‌تان کیست؟

من @TheRedHeadAcademic را در اینستاگرام دنبال می‌کنم. او داستان جالبی دارد. اون دانشجویی است که به دانشگاه UCLA به عنوان یک دانشجوی کارشناسی منتقل شد. سپس برای تحصیل فوق لیسانس به دانشگاه آکسفورد رفت. در حال حاضر مشغول تحصیل دکترای خود در دانشگاه Yale است.

داستان او از این جهت جالب است که او نمرات بالایی در دبیرستان نگرفته اما با تلاش زیاد موفق به تحصیل در این موسسات سرشناس شده است. در حال حاضر او شرکت مشاوره‌ای خود را که در آن به افرادی که قصد اقدام برای پذیرش در دبیرستان را دارند یاری می‌رساند و به آنها در روند تنظیم درخواست‌ها حال می‌خواهد دبیرستان باشد یا در مقطع دکترا کمک می‌کند.

من از مشاهده‌ی رشد و پیشرفت او لذت می‌برم. و می‌دانم من به عنوان یک شخص شاغل در کنار آن کانال یوتیوب خودم را نیز اداره می‌کنم. من فعلاً قصد تغییر شاخه و مسیر کاری ام را ندارم. ولی ایده‌ی داشتن کسب و کار شخصی و گسترش آن مرا به وجد می‌آورد. مشاهده‌ی مسیر پیشرفتش به من انگیزه‌ی زیادی می‌دهد.

تهیه‌ی گزارش: کلسی آلپایو - دستیار ویرایش در نشریه‌ی کسب و کار هاروارد





باشد افزایش دهیم. اول از همه، نباید بگذارید اولویت‌های دیگران برنامه‌ی روزمره شما تحت الشعاع قرار دهد و مسئولیت زمان خود را به عهده بگیرید.

☑ من به چهار روش نوشتن برنامه روزانه را امتحان کردم: این روشی است که جواب داد.

تهیه شده توسط: کلسی آلیپو
راه‌های زیادی برای منظم بودن وجود دارد. اما کدام یک از آنها برای شما بهتر است؟ همه‌ی این بستگی به عادات و قلق‌های شما و این که چه هدفی دارید، دارد. پس آزمایش کنید. این چهار روش را امتحان کنید.

☑ چرا مغز شما روی کارهای انجام نشده قفل می‌کند؟

تهیه شده توسط: واسوندهارا ساونی
آیا تا به حال روزهایی را تجربه کرده‌اید که لیست کارهایی که باید انجام دهید شما را تسخیر کرده‌اند؟ اینکه در حال انجام هر کاری باشید نمی‌توانید به ایمیلی که باز نکردید و یا پروژه‌ای که مهلت آن هفته‌ی آینده است فکر نکنید. دلیل این مسئله چیزی به اسم اثر زایگرائیک می‌باشد. اما نگران نباشید شما می‌توانید از آن به نفع خود استفاده کنید.

مقالات پیشنهادی:

☑ اولین ابزار موثر واقع شدن چیست؟ برای من تنظیم محدوده‌ی زمانی است.

تهیه کننده‌ی مقاله: نها کیرپالانی
تعیین محدوده‌ی زمانی به معنی ترجمه‌ی لیست کارهایی که باید انجام دهید به بلوک‌های زمانی بر روی تقویم‌تان و برنامه‌ریزی آن و عمل کردن به آن برنامه‌ریزی است. به طور ساده این به شما برنامه‌ای جهت اینکه چه کاری را در چه زمانی انجام دهید می‌دهد.

☑ کریستین در برابر کار: چگونه موثرتر واقع شویم

تهیه شده توسط: کریستین لیو
استراتژی‌های بسیاری در رابطه با سیستم‌های مفید و موثر واقع شدن و مدیریت زمان وجود دارد. اما کدام یک واقعا جواب می‌دهند. در این ویدیو، ویرایشگر ما، کریستین لیو به آزمایش روش‌های امیدوارکننده‌ای می‌پردازد: تکنیک پومودورو و دو برنامه‌ی آنلاین - کیودی و فوکوس میت.

☑ چهار راه برای انجام دادن کار بیشتر در زمان کمتر

تهیه شده توسط: کلسی آلیپو
چگونه می‌توانید میزان مفید واقع شدن خود را به روشی که حس خوبی به ما بدهد و قابل مدیریت



من دریك رابطه‌ی عشق - نفرت با موثر واقع شدن هستم.

اول با اینکه چرا دوستش دارم شروع می‌کنم. حس موفقیتی که به من دست می‌دهد زمانی که کاری را از لیست کارهایی که باید انجام دهم خط می‌زنم و از هدفی که برای خود تعیین کرده بودم پیشی می‌گیرم بسیار لذت بخش است. برای یک لحظه حس اغنا به من دست می‌دهد. ماده‌ی شیمیایی به نام دوپامین که در مغز ترشح می‌شود مسئول این حس است. گاهی حتی کارهایی را که انجامشان داده‌ام را به لیستم اضافه می‌کنم تا بتوانم آنها را نیز خط بزنم.

ولی در عین حال فکر می‌کنم مفید واقع شدن می‌تواند بدترین باشد.

دلیل من این است: در طول زندگی ام میزان موثر واقع شدن خودم را با ارزش فردی و شخصی‌ام برابر دانسته‌ام. وقتی که به یک فعالیت خلاقانه‌ی جدید بر میخورم اولین فکری که با خود می‌کنم این است که چگونه می‌توانم از این طریق کسب درآمد کنم. اگر در آخر روز خسته نباشم به سرعت فکر می‌کنم که شاید بهتر است کمی بیشتر کار کنم. این بهترین راه برای از پا در آمدن است.

اگر شما مانند من با این قضیه ارتباط برقرار می‌کنید بهتر است این را به شما یادآوری کنم:

موثر و مفید واقع شدن مهم است ولی همه چیز نیست. سلامت ذهنی

شما از همه چیز مهمتر است. تعادل را در همه‌ی کارها رعایت کنید. ایرادی ندارد که یک فعالیت جانبی که خیلی نسبت به آن علاقه دارید داشته باشید. و حتی اشکالی ندارد چهار پنج ساعت مشغول بازی‌های ویدیویی شوید. همینطور اصلا مسئله‌ای نیست که شما دیروز تا دیروقت کار کرده تا ۲۰ کار را از لیست کارهایتان خط بزنید و به هیچ عنوان اشکالی ندارد امروز تنها پنج تا را خط زدید. پیدا کردن آن تعادل گفتنش از انجام دادنش سختتر است. مثل همیشه مهم این است که شما برای اینکه دریابید چه روشی برای شما بهتر کار می‌کند زمان بیشتری صرف کنید.



وجود دارند، حرف می‌زنیم. به خصوص وقتی رئیس قبلی هنوز حضور دارد و دخالت می‌کند. اگر رئیس قدیمی همچنان به دخالت کردن در تیم شما ادامه دهد، باید چه کار کرد؟

❑ چگونه (مؤدبانه) به سمت مدیریت "ته" بگوییم؟
◀ نوشته آنه شوگار

زمان امتحان است! درست یا غلط: تنها روش رسیدن به موفقیت در شغل، مدیر شدن است. این غلط است! روش‌های زیاد و مختلفی برای پیشرفت در حرفه وجود دارند - مدیر شدن تنها یکی از این روش‌هاست، اما علاوه بر آن، روش‌های دیگری همچون تمرکز بر فعالیت و وظایف خودمان و افزایش مهارت‌ها و بهبود نقاط قوتمان نیز وجود دارند. اگر رئیس‌تان موقعیت شغلی‌ای را به شما پیشنهاد دهد که آن را نمی‌خواهید، چند روش وجود دارند که می‌توانید بدون از بین بردن اعتبارتان برای پیشرفت، دست‌رده سینه آنها بزنید.

❑ وقتی با رئیس‌تان دوست می‌شوید، باید چه کار کنید؟

◀ نوشته بن لیکر، چارمی پاتل، آشیش مالیک و پاوان بودوار

دوستان کاری، بهترین دوستان هستند. چون با وجود آنها، نه تنها کار برایتان لذت‌بخش‌تر می‌شود، بلکه همچنین آنها می‌توانند به افزایش رضایت شما از شغل، بهبود عملکرد و حتی کارایی شما نیز کمک کنند. اما همانطور که روابط دوستی در محل کار مزایای خاص خودشان را دارند، نقاط ضعف و معایبی نیز دارند، به خصوص اگر مجبور باشید از رابطه دوستی با یک همکار هم‌رده، آن رابطه را به دوستی با رئیس تبدیل کنید. در ادامه، پنج روش برای ایجاد تعادل مناسب بین رئیس بودن و دوست بودن را معرفی می‌کنیم.



خودم کنار نیامده‌ام. حالا که کمی از آن فاصله گرفتم، گاهی دلم برای مدیریت تنگ می‌شود. دلم برای کمک کردن به کارمندان جدید و نشان دادن مسیر درست به آنها، اطمینان حاصل کردن از اینکه بقیه زیردستانم خوشحال هستند و بی‌کار نمی‌مانند و ارائه بازخوردهای مثبت یا تشویق کردن افراد تنگ می‌شود.

اگر شما هم هنوز در تقلا هستید تا بفهمید چه مسیری برای شما مناسب‌تر است، هیچ اشکالی ندارد. چه تازه در سمت مدیریت قرار گرفته باشید، یا مشتاق رسیدن به ریاست هستید یا هیچ علاقه‌ای به رئیس بودن ندارید، به هر حال ما قصد داریم به شما کمک کنیم

مقالات پیشنهادی

❑ ۳ روش افزایش قدرت نفوذ در یک شغل جدید
◀ نوشته لوییس و لاسکوئز و جنی فرناندز

وقتی در یک سمت مدیریتی جدید قرار می‌گیرید یا به تازگی به ارتقاء شغلی دست یافته‌اید، تمرکز کردن روی دستیابی به یک برد دیگر از طریق ایجاد ارتباط با همکاران و ارائه گزارش مستقیم به رؤسا کار آسانی است. بهترین مدیران، آنها می‌باشند که هر دو کار را انجام می‌دهند و ارتباطات قوی ایجاد می‌کنند. نحوه انجام کار به این صورت است.

❑ "خودتان را منزوی نکنید" و توصیه‌های دیگر برای مدیران تازه کار

◀ نوشته ایان دالی

تغییر از یک کارمند جزء به یک رهبر تیم، می‌تواند چالش‌برانگیز باشد، به خصوص اگر سمت جدید شما همچنین شامل مدیریت غیرمستقیم یا مدیریت رؤسا نیز باشد. مدیران خبره آموزه‌هایشان در ارتباط با بزرگ‌ترین موفقیت‌ها و شکست‌هایشان را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند تا به افراد دیگری که تجربه کمی دارند، کمک کنند اعتماد به نفسشان را افزایش دهند.

❑ وقتی رئیس قبلی تیم قصد رها کردن سمتش را ندارد، باید چه کار کرد؟

◀ نوشته هرپسون مونارث

ما گاهی راجع به چالش‌های یک مدیر تازه کار بودن صحبت می‌کنیم، اما به ندرت در مورد سخت‌هایی که در به دست آوردن ریاست تیم یک نفر دیگر

مطالب مورد علاقه ما: اولین تجربه مدیریت



افراد و واگذاری کار به آنها است. دیگر خودم هیچ بازده و تولیدی نداشتم و برای من، این حس باعث شد رسیدن به حس رضایت بسیار مشکل‌تر شود. به همین دلیل فکر کردم که هیچوقت دیگر نمی‌خواهم مدیر باشم - که البته، این تصمیم هیچ اشکالی هم ندارد. این تصور که برای پیشرفت کردن در یک حرفه حتماً باید به سمت ریاست برسیم یک افسانه است و راستش را بخواهید، این تصور دیگر از مد افتاده است. روش‌های زیادی برای رشد کردن و مفید بودن در یک سمت وجود دارند، حتی اگر آن سمت یک سمت تک‌نفره باشد و با کسی در ارتباط نباشید. قسمت سخت کار، این است که بفهمید کدام مسیر شما را خوشحال می‌کند. در حقیقت، من هنوز هم در این مورد با

به دیگران می‌سپردم، انجام می‌دادم. همیشه سعی داشتم که تصمیماتی که باید می‌گرفتم را از روابط دوستی که پیش از مدیر شدنم، با هم‌رده‌هایم برقرار کرده بودم، جدا کنم. و گاهی برای سخت بود که بازخوردهای منفی به دوستانم بدهم.

الان متوجه هستم که تجربه من، یک تجربه همگانی و مرسوم است. مدیریت افراد کار بسیار سختی است و من در حین مدیریت، چیزهای زیادی یاد گرفتم: اینکه چطور وضعیت‌های معذب و ناراحت را کنترل کنم، چطور برای خودم و دیگران حامی باشم و چطور روزهایم را به شکل حرفه‌ای برنامه‌ریزی کنم. اما زمانی که آن شغل را رها کردم، این حس را داشتم که انگار تنها کاری که داشتم انجام می‌دادم مدیریت بقیه

"من دیگر هیچوقت نمی‌خواهم مدیر باشم."

این چیزی است که بعد از رها کردن اولین شغلم به خودم گفتم. در آن موقع، من برای یک استارت‌آپ کار می‌کردم. با این که یک کارمند جدید بودم، خیلی سریع رشد کردم و مسئولیت نظارت بر کارآموزان به من سپرده شد. وقتی شرکت رشد کرد، من شروع به مدیریت یک کارمند تمام وقت کرده بودم و وقتی که از آن شرکت بیرون آمدم، یعنی حدود سه سال بعد، یک تیم کوچک تحت مدیریت من بود.

در ابتدا، اصلاً نمی‌دانستم که دارم چه کار می‌کنم. همیشه این فکر اشتباه عذاب می‌داد که: "اگر خودم کار را انجام دهم، سریع‌تر انجام می‌شود"، چون خودم کارهای بسیاری بیشتر از آنچه



◀ **نوشته کریستین لیو** وقتی اولین شغل خود را به دست می‌آورید، در نهایت از شما خواسته می‌شود که یک سخنرانی همراه با اسلاید داشته باشید - این سخنرانی ممکن است در مورد یک ایده جدید، خلاصه دستاوردهای شما یا گزارشی در مورد معیارهای یک پروژه باشد. در ادامه، به شما می‌گویم که چگونه می‌توانید یک نمایش اسلایدی عالی ارائه دهید که بر همه تأثیر بگذارد.

◻ **ایده بعدی خود را همانند یک کم‌دین استند آپ ارائه دهید**

◀ **نوشته پاپا سی جی** بیان کردن یک ایده برای سهامداران، تفاوت چندانی با ارائه یک استند آپ کم‌دین ندارد. بستن یک معامله، ضرورتاً به این بستگی ندارد که شما در کارتان چقدر خوب عمل کرده‌اید، بلکه به این بستگی دارد که چقدر خوب بتوانید داستانتان را عنوان کنید. تسلط یافتن روی این نکات می‌تواند به شما کمک کند.

◻ **چگونه یک ارائه ترکیبی خوب داشته باشیم؟**

◀ **نوشته سارا گرشمان و رارینگل** زمان آن رسیده که ارائه‌های ترکیبی را اثرگذارتر و موفقیت آمیزتر کنیم. در ادامه، روش‌هایی برای اطمینان پیدا کردن از اینکه تمام شرکت کنندگان (چه آنهایی که به صورت مجازی هستند چه آنهایی که حضور فیزیکی دارند) نه تنها حس کنند که در سخنرانی شما دخیل هستند و مورد خطاب قرار می‌گیرند، بلکه همچنین به صورت کامل در ارائه شما همکاری کرده و به بهترین شکل ممکن به بحث مورد نظر شما، ارزش اضافه کنند.

بزنم عذرخواهی کرده، به خودم می‌خندم و به کارم ادامه می‌دهم. اینها مطالبی هستند که با آزمون و خطا به آنها رسیدم. ولی می‌توانم بر حسب تجربه بگویم، هر چه بیشتر ارائه دهید، به مرور در آن بهتر شده و پیشرفت خواهید کرد. پس نترسید اعصاب چیز خوبی هستند چون به این معناست که به کارتان اهمیت می‌دهید!

مقالات پیشنهادی

◻ **آیا مهارت لازم برای ارائه یک سخنرانی عالی را دارید؟**

◀ **نوشته مایکل فولی**

بسیاری از سخنرانان، نمی‌توانند بر مخاطب تأثیر بگذارند، نه به خاطر موضوعی که در حال سخنرانی راجع به آن هستند، بلکه به خاطر نحوه و سبک ارائه دانشان. سخنرانی عالی، فقط به این موضوع بستگی دارد که چقدر خوب می‌توانید مخاطب خود را درگیر کنید. در ادامه سه روش برای این موضوع ارائه می‌دهم.

◻ **چگونه در یک تریبون مجازی بدرخشیم؟**

◀ **نوشته سواتی آپته و دکتر سانگیتا راجان**

وقتی صحبت از سخنرانی یا ارائه دادن می‌شود، می‌توانیم چیزهای زیادی از هنرمندان نمایشی یاد بگیریم، چون این افراد استاد به بازی گرفتن فضا، صدا و صحنه هستند تا بتوانند بر هر کسی که در آن محیط قرار دارد، مسلط شده و تأثیر بگذارند. از این نکات برای درخشیدن در تریبون مجازی استفاده کنید.

◻ **کریستین در برابر کار: چگونه یک مجموعه اسلاید**

◀ **ایجاد کنیم که جلوه بدی نداشته باشد؟**



مقالات مورد علاقه ما:

چگونه ارائه‌های بهتری داشته باشیم؟

◀ **تهیه شده توسط: واسوندراساونی**

می‌کنم، کمتر حواسم پرت می‌شود و اعتماد به نفس بیشتری دارم.

◻ **مهم نیست اسلایدهای من چقدر سرگرم کننده باشند، من به این نتیجه رسیده‌ام که هیچ تصویر متحرک و جلوه‌های ویژه ایی بیننده را به اندازه بیان یک داستان خوب درگیر نمی‌کند. در گذشته وقتی که من در ارائه ناموفق بودم به این خاطر نبود که ارائه نمی‌دادم بلکه به نحوه‌ی ارائه ی من مربوط می‌شد. به طور مثال روایتگری جذاب و گیرایی نداشتم. پنج: یاد می‌ماند که من نیز انسان هستم و هیچ اشکالی ندارد اگر اشتباه کنم. اگر اشتباه کنم یا تپق**

پیدا کرده‌ام. ◻ سخنرانی خود را بلند بلند رو به آینه اجرا می‌کنم می‌دانم این یک روش کلاسیک است. ◻ در طول ارائه تعدادی گیره ی کاغذی را در جیبم می‌گذارم. به این ترتیب می‌توانم استرس خود را با بازی کردن با آنها در جیبم کم کنم. ◻ من به سه ترفند برای ارائه مجازی دست پیدا کرده‌ام. من از مقالاتی که می‌خواهم ارائه دهم نسخه‌ای فیزیکی که کسی آن را نمی‌بیند تهیه کرده و به همراه یادداشت‌هایی کنار دستم می‌گذارم. به همین جهت من کمتر به این که چه شکلی هستم توجه

در دوران کالج من از ارائه مقاله متنفر بودم. درست است که اولین کسی بودم که دستش را برای ارائه بالا می‌برد ولی بعد از آن زمانی که افراد گروه در حال مباحثه جهت انتخاب فردی بودند که باید مقاله را ارائه می‌داد، وانمود می‌کردم می‌خواهم از روی زمین چیزی را بردارم. احساسات من نسبت به ارائه هنوز تغییری نکرده اما در ارائه مقالات بسیار پیشرفت کرده‌ام. اگر چه ارائه از کارهایی است که من در حرفه ام بسیار انجام می‌دهم با این حال هنوز در زمان ارائه عصبی می‌شوم. خوشبختانه من برای مقابله با این حالت به استراتژی خاصی دست



بررسی تفاوت نقش‌های مشاور، مربی، استادشاگرد و راهنما با رویکرد کمک به مدیران در انتخاب و واگذاری نقش مورد نظر

نگارندگان: مسعود یازندی، مصطفی شاهی نصرت آباد

چکیده

در دنیای کنونی ما افراد با تجربه و صاحب نظری به عنوان مشاور در شرکت‌های مختلف مشغول به کارند که نقش آن‌ها با برخی ویژگی‌های مشاور، مربی، استاد شاگرد و راهنما انطباق دارد و نمی‌توان آن‌ها را فقط مشاور نامید.

در این مقاله ضمن بررسی مطالعات پیشین در مورد ویژگی‌های این چهار نقش و مطرح ساختن تعاریف آن‌ها با تکی چند از افراد صاحب نظر که سال‌ها عهده‌دار وظایف و نقش‌های چهارگانه بوده‌اند، به تدوین نتایج کاربردی هریک از نقش‌های یاد شده پرداختیم که می‌تواند ابزاری برای کمک به مدیران در انتخاب و واگذاری نقش مورد نظر به افراد با تجربه و صاحب صلاحیت برای توسعه کسب و کار و توانمند سازی کارکنان آن‌ها باشد.

واژه‌های کلیدی: مشاور، مربی، استاد شاگرد، راهنما، مدیران

مقدمه:

درباره تفاوت‌های مفهومی و معنا شناختی مشاوره (Consulting)، مربیگری (Coaching)، استاد شاگردی (mentoring) و راهنمایی (Advising) و نقش‌های برخاسته از این مفاهیم مطالب بسیاری نوشته و گفته شده است. در برخی از این جستارها کوشش شده تا تعریف نسبتاً دقیقی از هریک به دست دهند، اما به باور ما اغلب این کوشش‌ها با موفقیت همراه نبوده‌اند زیرا تعریف باید از دو ویژگی مهم برخوردار باشد، نخست: جامع بودن که تمام موارد آن مفهوم یا نقش را در بر بگیرد و دیگری: مانع بودن که مرز میان دو یا چند مفهوم و نقش را به گونه‌ای تعیین کند که هم‌پوشانی نداشته باشند و مانع ورود موارد نقض به تعریف شود.

در برخی دیگر از جستارها برای هریک از نقش‌های چهارگانه بالا، ویژگی‌هایی برشمرده شده که به مدد آن‌ها بتوان هر کدام را از دیگری بازشناخت. در این عرصه هم از ویژگی‌هایی به طور نمونه در مشاوره نام برده شده که یا در آن مصداق ندارد یا همان ویژگی در سایر نقش‌ها هم دیده شده است و تمایزی بین آن‌ها ایجاد نمی‌کند.

مقاله پیش رو، حاصل یک پژوهش توصیفی تحلیلی کتابخانه‌ای است که بخش نخست آن به پیشینه مطالعات، شامل برخی تعاریف و برشماری ویژگی‌های هریک از نقش‌های چهارگانه می‌پردازد. بخش دوم به نقد و ارزیابی مطالعات پیشین اختصاص یافته است. بخش سوم که نتایج به دست آمده از مطالعه نام دارد حاصل مطرح ساختن تعاریف و ویژگی‌های یاد شده با تکی چند از صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران نقش‌های چهارگانه است که در ادامه آن نتایجی برای کاربرد، استخراج و ارائه شده است؛ به امید آنکه بتواند در انتخاب هریک از این نقش‌ها برای موارد خاص، یاری‌رسان مدیران باشد.

بخش نخست: پیشینه مطالعات

تعاریف و ویژگی‌های چهار نقش مورد بررسی

راجرز (۲۰۰۴) منتور را به عنوان رفیق دوران کاری معرفی می‌کند، کسی که سازمان را می‌شناسد و به عنوان حامی عمل می‌کند اما مربی را فردی می‌داند که می‌کوشد تمام پتانسیل‌های مشتری خود را به فعل تبدیل نماید. دوال (۲۰۰۵) بر این نکته تأکید نموده که مشاوران، الزامی به دخالت در کار اجرایی ندارند اما مربی باید در اجرا دخالت کرده و به همین خاطر مسئول نتیجه کار است در حالی که مشاور هیچ مسئولیتی در قبال نتیجه کار برعهده ندارد. از دید او مربی آینده‌سازی می‌کند، منتور تجاربش را انتقال می‌دهد و یک مشاور، مشکلات گذشته را حل می‌کند.

به باور دوال ضروری است که مربی در محیط کار حضور داشته باشد اما منتور می‌تواند به طور غیر رسمی و با برگزاری جلسات، مشاوره و راهنمایی‌های لازم را به شاگردان خود ارائه دهد. استار (۲۰۱۴) معتقد است که مربی به افراد مهارت‌هایی را آموزش می‌دهد که بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند (۱)

اکاباسی (۲۰۱۶) بر پایه جدول مقایسه‌ای ارائه شده از سوی جیمز اسکات تفاوت بین منتور و مربی را چنین بیان می‌کند: منتور به فردی که قبلاً مسیری را طی نکرده و یا حرفه‌ای را نمی‌داند، مسیر را نشان می‌دهد و به او کمک می‌کند که از توانایی کنونی خود به سطح توانایی منتور برسد. اما مربی به فردی که قبلاً در کاری مشغول بوده و می‌خواهد به شرایط جدیدی برسد کمک می‌کند تا فعالیت او متحول شود (۲).

مقاله تفاوت‌های کوچینگ و منتورینگ منتشر شده در مجله تخصصی آموزش و توسعه منابع انسانی (تیرماه ۱۳۹۷) بر آن است که: منتورینگ یا استاد شاگردی به فرایندی اتلاق می‌شود که در آن، فرد کم تجربه‌تر در کنار فردی باتجربه یا منتور قرار می‌گیرد تا مهارت‌های خود را در یک زمینه

مشاور به شما دستورالعمل می‌دهد که خودتان فعالیت‌های را انجام دهید و مربی شما را هدایت می‌کند و به همراه شماست که اعتماد به نفس لازم را برای ادامه مسیر به دست آورد.





منتورینگ این سایت به چند عامل متمایز کننده اشاره شده است از جمله: مدت فعالیت، تمرکز بر هدف، ساختار، تجربه، دستور کار، پرسشگری و نتیجه. به طور نمونه گفته شده که منتورینگ یک رابطه بلندمدت است، اما کوچینگ رابطه کوتاه‌مدتی است که با توجه به اهداف تعیین شده ممکن است طولانی شود. یا گفته شده: مربی را به خاطر تجربه او استخدام می‌کنند تا عملکرد شاگردان را بهبود بخشد در حالی که منتور فرد باتجربه در یک زمینه خاص است که شاگردان از تجارب او یاد می‌گیرند. یا در تعریف دیگری آمده: دستور کار مربی توسط او و شاگرد تعیین می‌شود تا بتواند نیازهای شاگردان را برآورده نماید اما دستور کار منتور توسط شاگرد او تعیین می‌شود و منتور از دستور کار حمایت می‌کند (۸).



مقاله منتشر شده در سایت Valueprop. com (۲۰۲۱) می‌نویسد: هدف مربی و مشاور کمک به کسب و کارهاست اما با دو رویکرد متفاوت، مربی با رویکرد انجام کار به همراه شما و مشاور با رویکرد انجام کار برای شما. مربی شما را به سمت رهبری بهتر کسب و کارتان هدایت می‌کند در حالی که مشاور راه‌حل‌ها را به شما نشان می‌دهد. در این مقاله نیز مربیگری یک فرایند بلند مدت و مشاوره یک فرایند کوتاه مدت توصیف شده و می‌افزاید که در یک شرکت، با توجه به نوع کسب و کار، ممکن است یک نفر هم نقش مشاور و هم نقش مربی را ایفا نماید (۹).
غیابی در ماهنامه تدبیر (۱۴۰۰) مشاور را چنین تعریف کرده: مشاور با داده‌ها کار می‌کند، ورودی را از کارفرما می‌گیرد و

الهلالی و همکاران (۲۰۲۰) به تسری کوچینگ و منتورینگ در رشته‌های مختلف مانند آموزش بزرگسالان (آندرا گوژی)، علوم رفتاری، پرستاری، روانشناسی و ورزش اشاره کرده‌اند و معتقدند که کارکرد این نقش‌ها در راستای توسعه منابع انسانی افزایش یافته است. آن‌ها به عوامل یا وجوه تمایزی مانند رابطه دوطرفه مربی با شاگردانش، ایجاد اعتماد متقابل، ارائه بازخورد و افزایش اعتماد به نفس شاگردان و همچنین سطح پرسش‌هایی که آن‌ها می‌توانند از مربی خود بپرسند توجه ویژه کرده‌اند. از دید آن‌ها هدف مربی، ارتقای کارایی و بهبود عملکرد افراد با تجربه است و هدف منتور کمک به یک فرد کم تجربه و جوان برای بهبود فعالیت اوست و هدف مشاور را نیز راهنمایی و نشان دادن مسیر عنوان کرده‌اند (۶).
سایت Pushfar. com (۲۰۲۱) می‌نویسد: منتور کسی است

که دانش، مهارت‌ها و تجارب خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهد تا آن‌ها بتوانند رشد و توسعه پیدا کنند و مربی کسی است که مسیر را به شما نشان می‌دهد که به اهداف خود برسید و کمک می‌کند که از حداکثر پتانسیل خود بهره ببرید و می‌افزاید که منتور یک فرد دستوردهنده یا Directive است در حالی که مربی، نقش یک فرد غیر دستوردهنده یا Nondirective را بازی می‌کند (۷).
طبق تعریف "فدراسیون جهانی مربیگری"، مربی در یک فرایند خلاق و برانگیخته شده سبب می‌شود که فرد به حداکثر توان فردی یا حرفه‌ای خود دست یابد. در سایت www.business dictionary. com منتور، یک مشاور قابل اعتماد و با تجربه تعریف شده است. در جدول مقایسه‌ای کوچینگ و

علت عدم کارکرد تفکر و رویکرد خود شوید و اضافه می‌کند که ۸۵ درصد از تصمیم‌های شما در ضمیر ناخودآگاه و مطابق الگوهای قدیمی زندگی یا کسب و کار شما شکل می‌گیرد، یک مربی به شما کمک می‌کند این الگوهایی که نمی‌گذارند به تصمیم درست برسید را بشناسید. از دید او مشاوران با مقوله تغییر عادت و تفکر مشتری درگیر نمی‌شوند بلکه خودشان آستین‌ها را بالا زده و برای گرفتن خروجی مورد نیاز، هرکاری را که لازم باشد انجام می‌دهند.

چاوز راهنماها را منبع بزرگی از اطلاعات می‌داند که باید از تجارب آن‌ها استفاده کرد همانگونه که خود وی در زمینه خرید یا فروش سهام شرکت‌ها، رهنمای بسیاری از مدیران بوده است. و اما در مورد منتور یا مرشد معتقد است که او یک یا همه ویژگی‌های مربی، مشاور و راهنما را دارد اما معمولاً به صورت رایگان خدمت خود را انجام می‌دهد و این کار برای او یک ارزش تلقی می‌شود (۵).

تا چالشی خاص در کسب و کارشان را حل کنند. یا مثلاً عنوان شده است: هنگامی که مربی هستید به جستجو و کشف فرصت‌ها می‌پردازید و هنگامی که مشاوره می‌دهید همه گزینه‌های محتمل و فرصت‌های موجود برای حل مشکل یا رشد را به مشتری خود ارائه می‌کنید. در جای دیگر گفته شده که مربی‌ها معتقدند که مشتری آن‌ها بهترین متخصص در کسب و کارشان هستند اما مشاوران رویکرد متفاوتی دارند و خود را متخصص در یک رشته خاص می‌دانند (۴).

دیوید چاوز (۲۰۱۹) با اشاره به معنی و تعریف این چهار نقش در فرهنگ لغات مریام وبستر نتیجه می‌گیرد که این‌ها تعاریف ساده‌ای هستند که یا هیچ ارزشی برای مدیران کسب و کار که در جستجوی یک مربی، مشاور، رهنما یا مرشد هستند ندارد یا واجد ارزش کلی هستند. او می‌کوشد هر یک را به نحو کاربردی‌تری تبیین کند. به طور مثال معتقد است که مربی به شما کمک می‌کند که متوجه

خاص افزایش دهد و می‌نویسد که: منتورینگ یک رابطه بلندمدت است و یک عملکرد توسعه‌ای است اما مربیگری فرایندی است که در آن مربی با مدیر یا کارکنان همراه می‌شود تا بر روی بهبود عملکرد آن‌ها و دستیابی به اهدافشان کار کنند. از دید این مقاله، مربیگری یک رابطه کوتاه‌مدت و دارای عملکرد اجرایی است (۳).

در مقاله نشریه معتبر فوربس (۲۰۱۸) که حاصل گفتگو با سیزده صاحب نظر است و ترجمه آن در سایت گروه پژوهش صنعتی آریانا منتشر شده بر چند تفاوت زیر تاکید شده است: مربی، پاسخ‌ها را از خود مشتری می‌گیرد اما مشاور به مشتری خود می‌گوید که چه کاری را باید انجام دهد. مشاور به شما دستورالعمل می‌دهد که خودتان فعالیتی را انجام دهید و مربی شما را هدایت می‌کند و به همراه شماست که اعتماد به نفس لازم را برای ادامه مسیر به دست آورد. مربی به خلق ظرفیت‌ها و افزایش توانمندی‌ها می‌پردازد اما مشاور به مشتریانش کمک می‌کند





ردیف	ویژگی‌ها	consulting	coaching	mentoring	advising
۱	هدف	حل مساله یا بهبود عملکرد	افزایش توانمندی‌ها	مهارت‌آموزی	راهنمایی و کمک فکری
۲	زمان وقوع	پیش از اجرا	حین تمرین	حین انجام کار	پیش از اخذ تصمیم
۳	طول مدت همکاری	محدود و موقت	طولانی مدت	بسیار طولانی	بسیار کوتاه
۴	مهمترین ویژگی ایفاکننده نقش	داشتن دانش و تجربه طولانی	داشتن تجربه راهبری و کارباز	داشتن مهارت و تجربه طولانی	داشتن اطلاعات و تجربه کافی
۵	مهمترین ویژگی مخاطب (علت نیاز)	فقدان زمان برای کسب دانش	نیاز به هدایت و هماهنگی	فقدان مهارت کافی	نیاز مقطعی برای انتخاب
۶	نیاز به برنامه‌ریزی و هدف گذاری	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۷	نیاز به صدور دستورات و اعمال مدیریت	ندارد	دارد	دارد	ندارد
۸	اهمیت سنجش نتایج به صورت نظام یافته	زیاد	بسیار زیاد	کم	بسیار کم
۹	نحوه جبران خدمات (دریافت حق الزحمه)	غالباً ساعتی یا پروژه‌ای	اغلب ثابت ماهانه یا سالانه	غالباً بدون دستمزد	اغلب به صورت موردی
۱۰	چند نمونه از زمینه‌های کاربرد (مقال‌های مشخص)	طرح‌های ایجاد و توسعه طراحی نظام‌های منابع انسانی امور حقوقی، مالی و مالیاتی برنامه ریزی بلند مدت برنامه ریزی عملیاتی سیستم مدیریت کیفیت امور مربوط به سرمایه‌گذاری امور فنی و تکنولوژیک بازاریابی و فروش امور بهداشت و درمان سیستم‌های نرم افزاری شناخت مشکلات سازمان طراحی و اصلاح فرایندها	توسعه راهبران و کارکنان ارتقای توان اجرایی سازمان‌ها ارتقای بهره‌وری و کیفیت امور هنری و ورزشی حرفه‌ای توسعه محصول و توسعه بازار بازمهندسی سازمانها احیا و تجدید حیات سازمانها امور پزشکی و پیراپزشکی روانشناسی و رواندرمانگری برون رفت از بحران‌های دیرپا ارتقای فرهنگ سازمانی تغییرات تکنولوژیکی و کالت حقوقی	صنایع دستی و کارگاهی فعالیت‌های حرفه‌ای و پیشه‌امور ساختمان سازی تعمیرات وسایل و لوازم امور هنری و ورزشی آماتوری فروش و خدمات فروشگاه خرید و تدارکات خدمات شهری حرف و پیشه خانگی امور کشاورزی و باغداری خدمات درمانی	خرید و فروش سهام انتخاب کشور برای مهاجرت ارائه آموزش بدو استخدام برای انجام کارهای ساده انتخاب رشته درسی جستجو برای یافتن کار یافتن وسایل مورد نیاز معاملات ملک و خودرو نحوه کار با وسایل ساده انتخاب وسایل خانگی گردشگری و تفریح

جدول مقایسه ویژگی‌های چهار نقش مورد بحث

بخش دوم: نقد و ارزیابی تعاریف در مطالعات پیشین

برخی ویژگی‌های گفته شده در متون آموزشی و ادبیات تحقیق از جمله اینکه مشاوره به جمع داده می‌شود و مربیگری به فرد، مصداق ندارد و موارد نقض آن به وفور دیده شده است. اینکه گفته شده مربی فرد را به فکر و می‌دارد، ویژگی متمایز کننده‌ای نیست و سه نقش دیگر هم فرد را کمابیش به فکر و می‌دارند. هر چهار نقش موضوع بحث ما به درجات گوناگون در فرایند انتقال اطلاعات، مفاهیم، دانستنی‌ها و فنون دخالت دارند. اینکه گفته می‌شود مشاور به ما ماهی می‌دهد و مربی ماهیگیری می‌آموزد، تمثیل یا بیان ساده شده‌ای است که تا حدودی به درک تفاوت این دو نقش کمک می‌کند.

در منتورینگ که در زبان فارسی، استاد شاگردی ترجمه شده مصادیق فراوانی برخلاف نظر دو ال وجود دارد که می‌گوید

منتور می‌تواند در محل انجام کار حضور نداشته باشد. در حالی که استاد شاگردی در فرهنگ ما دقیقاً ملازم با حضور استادکار در محل کار است. بنابراین چنانچه تعریف دو ال را بپذیریم باید بلافاصله قبول کنیم که استاد شاگردی معادل درست و دقیقی برای منتورینگ نیست یا اگر باشد منتور نیز بر اساس تعریف و خصوصیات آن در فرهنگ ما باید همانند مربی در محیط کار حضور داشته باشد. بد نیست بدانیم که برخی منابع فارسی به جای استاد شاگردی، واژه مرشد را به عنوان معادل منتور به کار برده‌اند، یا شاید بتوان واژه مهارت‌آموز را برای آن پیشنهاد کرد مانند علم‌آموز برای معلم و فن‌آموز برای مربی.

برخلاف نظر راجرز که معتقد است مشاور هیچ مسئولیتی در قبال نتایج کار برعهده ندارد، شواهد بسیاری هست که نشان می‌دهد مشاور در قبال نتیجه کار فارغ از مسئولیت نیست و

خروجی آن تحلیل‌هایی است که ارائه می‌نماید. او بر این عقیده است که مشاوران بر روی پروژه‌های مشخص کار می‌کنند که زمان کوتاهی را شامل می‌شود و پرداخت به آن‌ها معمولاً بر اساس پروژه است.

او برخی از مشاوران که در گروه‌های کوچک و تخصصی‌تر کار می‌کنند را (Advisor) نامیده و می‌افزاید که آن‌ها در چند رشته عمیق می‌شوند، بیشتر

منتورینگ یا استاد شاگردی به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن، فرد کم تجربه‌تر در کنار فردی باتجربه یا منتور قرار می‌گیرد تا مهارت‌های خود را در یک زمینه خاص افزایش دهد.

به صورت حضور در جلسات و کمک در مذاکرات قراردادی خود را نشان می‌دهند و پرداخت به آن‌ها غالباً به صورت ثابت ماهانه است (۱۰). می‌کند اما مشاور راه حل یک مساله را ارائه می‌نماید. آن‌ها معتقدند که: در مواردی مشاور-راهنما حتی می‌تواند منتور باشد (۱۱).





coach, Consultant, advisor or mentor

6- AL HILALI, KHALID SAID. AL MUGHA. R. BADAR MOHAMMED. WAHIKIAN, MOOI. KARIM, ASIF MAH-BUB. Coaching and Mentoring concept and practices in development of competencies: A theoretical perspective. international journal of academic research in accounting finance and management science, Vol. 10- No1, Jan 2020

7- Mentoring Vs coaching: the key differences and benefits, pushfar. com (2021)

8- ZUST, CHRISTINE. Know the differences between coaching and mentoring, the center for corporate and professional development. Kent state university (2017) kent. edu. com

9- valueprop. com (2021) the differences between a Business coach and consultant which do I need ?

11- Indeed editorial team, advisory Vs consultancy: what is the difference? indeed. com (2021)

12- GREEN STREET, KARY. How to be a small business consultant, passion for business. com (2021)

بر اساس نتیجه‌گیری پیش گفته، هدف و تلاش ما بر این قرار گرفت که ویژگی‌های واقعا متمایز کننده و نه ذهنی و خود خواسته را از میان انبوه ویژگی‌ها بیابیم و ابتدا با صاحب ظران و سپس با خوانندگان در میان نهیم تا مورد نقد و قضاوت آنان قرار گیرد. همچنین کوشیدیم که به جای تعریف به شرح ویژگی‌های هر یک پردازیم زیرا تعریف واژگانی در دیکشنری‌ها و لغت نامه‌ها هست و کمک چندان به درک تفاوت این چهار نقش و توصیه‌های کاربردی نمی‌کند، کما اینکه تا کنون نکرده است. با این استدلال که اگر چنین کرده بود آیا نیازی به این همه کند و کاو می‌داشتیم؟ از دید مامهمترین موضوع این است که بدانیم برای هر مورد خاص کدام یک از این نقش‌ها را نیاز داریم با علم به این که نقش مورد نظر در فرد انتخاب شده باید بر سه نقش دیگر وی غالب باشد و بدانیم که آن نقش‌های مغلوب هم کم و بیش در عمل و در کنار نقش غالب وجود دارند.

با توجه به معادل‌هایی که در زبان فارسی برای این چهار مفهوم و چهار نقش پیشنهاد شده و مورد پذیرش قرار گرفته و باتوجه به وجود مصداق‌های بومی برای مشاور، مربی، استاد شاگرد و راهنما در فرهنگ ما که از دیرباز مورد توجه بوده است کوشیدیم تا تفاوت آن‌ها را بر اساس مهم‌ترین ویژگی‌ها و به اختصار در جدول زیر نشان دهیم و در انتهای جدول برای موارد کاربرد هر یک چند نمونه یا مثال ارائه کنیم. با یادآوری و تاکید بر این نکته که مثال‌های ارائه شده تنها چند نمونه از مصداق‌های بی‌شماری است که مدیران سازمان‌ها یا صاحبان حرفه‌ها و مشاغل با آن سروکار دارند.

منابع مورد استفاده

- ۳- تفاوت‌های کوچینگ و منتورینگ، مجله تخصصی آموزشی و توسعه منابع انسانی، ۱۳۹۷/۴/۱۳
- ۱۰- غیابی رضا، مقاله مشاور، ماهنامه تدبیر ۱۴۰۰
- ۱۳- نقش مربی کسب و کار در رشد و توسعه کسب و کارها چیست؟ وبلاگ مدیران avidone. ir دی ۱۳۹۹
- ۱۴- مشاوره و مربیگری چیست؟ مشاور و مربی عملکرد سازمانی یعنی چه؟، سایت مدیران نواندیش modirno. org

- 1- NHS Education of Scotland, (2021) what are the Similarities and differences between Coaching and Mentoring
- 2- AKABUSI KRISS, (2016) Coaching and mentoring what is the differences?
- 4- Key differences between Coaching and Consulting (and how to decide what your business needs). Forbes (2018)
- 5- CHAVEZ DAVID, (2019) what is the differences between a

به همه آن‌ها از حجم و حوصله این مقاله بیرون است.

بخش سوم: نتایج به دست آمده از مطالعه حاضر یکی از مهمترین نتایج مطالعه حاضر این است که هیچکدام

از نقش‌های چهارگانه: مشاور، مربی، استاد شاگرد و راهنما در عمل به صورت خالص وجود ندارد. آنچه این چهار نقش را تا حدودی از هم متمایز می‌سازد، مقوله گرایش مسلط است که نشان می‌دهد در هر مورد خاص، سهم و وزن کدام نقش بیشتر است. به

باور ما شاید بشود این نقش‌ها را مجزا از هم فرض کرد اما در عمل و در عالم واقعیت، نوع جدا از هم و خالص آن‌ها وجود ندارد که بتوان ویژگی‌های آن را استخراج کرد و در معرض دید وانهاد، همانطور که می‌توانیم دو روی سکه را جدا از هم فرض کنیم اما جدا کردن آن در عمل ممکن نیست و اگر ممکن شود دیگر سکه نیست.

برخی از تعاریف یا بسیار بهم نزدیک است یا به این دلیل که مصداق و مثال مشخصی برای آن ارائه نشده، تفاوت آن‌ها را چندان که انتظار می‌رود آشکار نمی‌کند.

در بیشتر این تعاریف دو جنبه متناظر با هم مقایسه نمی‌شود به طور نمونه و فراوان گفته شده که مربی به شما کمک می‌کند که به هدف‌تان برسید اما مشاور راه حل مساله را به شما نشان می‌دهد. این به آن معنی است که مربی راه حل نشان نمی‌دهد؟ و

یا مگر مشاور با نشان دادن راه حل مساله سبب نمی‌شود که شما هم به هدف‌تان برسید؟ مثال واضح تر از مقایسه دو مقوله نامتناظر و حتی نامرتب چنین است: نوشیدن قهوه در نیمروز سطح انرژی شما را بالا می‌برد اما ورزش از اضافه وزن پیشگیری می‌کند. مقایسه‌های اینچنینی در بعضی از مقالات مشاهده شد که اشاره

در مواقع بسیاری نیز مشاوران تنها به حل مشکلات گذشته اشتغال ندارند بلکه در خلق آینده بهتر یا بهبود امور نیز ایفای نقش می‌کنند. به عقیده ما بسیاری از این تعاریف و مثال‌ها به جای آنکه فهم تفاوت را آسان کند، بر پیچیده‌تر شدن آن می‌افزاید. پاره‌ای از معادل‌های فارسی با بعضی از تعاریف و واژگان رایج در منابع معتبر، زاویه و حتی تباین دارد از جمله در مقاله غیابی، راهنما به عنوان معادل فارسی منتور، آورده شده است.

از سوی دیگر تاکید چاوز بر رایگان بودن کار منتور، دقیقا با آنچه که ویژگی استاد شاگردی در فرهنگ ماست، مطابقت دارد و معمولا استادکار دستمزد کار خود را دریافت می‌کند و در حین کار مهارت‌های لازم را به فرد مبتدی می‌آموزد بدون اینکه بابت مهارت‌آموزی، وجه جداگانه‌ای دریافت کند. به باور ما وجه تمایز





۱۰ مقاله‌ای که برای مدیریت در شرایط رکود باید بخوانید

HBR's 10 Must Reads on Managing in a Downturn

این مجموعه شامل مقالات زیر است:

1. "Seize Advantage in a Downturn," by David Rhodes and Daniel Stelter;
2. "How to Survive a Recession and Thrive Afterward: A Research Roundup," by Walter Frick;
3. "How to Bounce Back from Adversity," by Joshua D. Margolis and Paul G. Stoltz;
4. "Rohm and Haas's Former CEO on Pulling Off a Sweet Deal in a Down Market," by Raj Gupta;
5. "Leadership in a (Permanent) Crisis," by Ronald Heifetz, Alexander, Grashow, and Marty Linsky;
6. "How to Be a Good Boss in a Bad Economy," by Robert I. Sutton; "Layoffs That Don't Break Your Company," by Sandra J. Sucher and Shalene Gupta;
7. "Getting Reorgs Right," by Stephen Heidari-Robinson and Suzanne Heywood;
8. "Reigniting Growth," by Chris Zook and James Allen;
9. "Reinvent Your Business Model Before It's Too Late," by Paul Nunes and Tim Breene;
10. "How to Protect Your Job in a Recession," by Janet Banks and Diane Coutu.

انعطاف‌پذیرترین شرکت‌ها چگونه در طول رکود دوام می‌آورند - و حتی رشد می‌کنند؟

اگر تا بحال در مورد دوام آوردن در یک موقعیت اقتصادی سخت و با بازگشتی قوی‌تر، مطالعه‌ای نکرده‌اید خواندن این کتاب را به شما پیشنهاد می‌کنیم.

مجله کسب و کار هاروارد - Harvard Business Review صد‌ها مقاله را مورد بررسی قرار داده و در این کتاب ۱۰ مقاله برتر را انتخاب کرده تا به شرکت‌ها کمک کنند در مواجهه با شرایط بحران و چالش‌های اقتصادی دوام بیاورند و درحالی‌که رقبا با مشکلاتی مواجه هستند حتی به رشد خود ادامه دهند.

این کتاب به شما کمک می‌کند:

- ▶ منابع خود را برای عبور از شرایط بحران مدیریت کنید
- ▶ از رکود و بحران‌های اقتصادی قبلی بیاموزید
- ▶ صدمات ناشی از کاهش هزینه‌ها و مدیریت ریسک را به حداقل برسانید
- ▶ فرهنگ سالم را در مواقع بحران پرورش دهید
- ▶ برای محافظت از شغل خود هوشمندانه قدم بردارید
- ▶ فرصت را برای نوآوری و خلق مجدد کسب و کار خود غنیمت شمارید

هتل پارسیان اوپن

★★★★★



www.evinhotel.ir

۰۲۱-۲۷۴۰۰

@parsian_evin_hotel

CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT (CMC)

TRAINING COURSE

