

اشاره:

مدیریت دنیای امروز امری دشوار و پیچیده است. شاید کمتر مدیری را پیدا کنیم که این جمله را بنویسد و این قولی است که خیلی برآند.

مدیرانی که بر بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی نوین مدیریت می‌کنند و اداره آنها را بر عهده دارند، همواره با مسایل و مقوله‌های تازه‌ای رودررو می‌شوند که باید برای آنها راه‌حل بیابند. به‌ویژه که امروز به موسسه‌ها به‌عنوان موجودات زنده مگر بسته می‌شود، موجوداتی که همواره در حال تغییر و دگرگونی بوده، از محیط بیرون خود تأثیر پذیرفته و بالاخره بر روی محیط بیرون نیز تأثیر می‌گذارد.

بنابراین عجیب نیست اگر مدیری نتواند همه این تغییر و تحولات را پیش‌بینی کند و نتواند خود از پس حل همه تارسایی‌ها برآید و بهترین تصمیم‌ها را بگیرد. پس چه باید کرد؟ یکی از راه‌حل‌هایی که امروزه در دنیا پذیرفته شده است و بسیار نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد استفاده از مشاوره است.

مشاوران بسته به نیاز مدیران و بسته به نوع مشکل به یاری آنان می‌شتابند تا پس از بررسی موضوع به مدیران پیشنهاد کنند که چه راه‌هایی برای رفع مشکل و ادامه موفقیت آمیز کار وجود دارد.

مشاوره اگر چه به معنای عام کلمه از دیرباز وجود داشته است، اما به معنای علمی و خاص آن که امروز مورد استفاده است - به‌ویژه مشاوره مدیریت - با پا گرفتن مدیریت علمی در دنیا آغاز شد که از اواخر قرن نوزدهم پا گرفت و در قرن بیستم رشد کرد و همچنان به رشد و گسترده‌گی خود ادامه می‌دهد.

در ایران نیز این نوع مشاوره از سال‌های ۱۳۳۰ شروع شد و در سال ۱۳۴۱ در موسسه‌ای با عنوان «مرکز راهنمایی صنایع و معادن» که هسته اولیه سازمان مدیریت صنعتی فعلی است، منسجم شد. و اینک نیز علاوه بر سازمان مدیریت صنعتی دهها موسسه دیگر نیز به کار مشاوره مدیریت مشغولند.

مشاوره مدیریت اگر چه بیش از ۳۰ سال در ایران سابقه دارد، اما هم‌پای رشد و تنوع بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی رشد کرده، جایگاه شایسته خود را نیافته و آن چنان که باید و شاید شناخته نشده است. شاید کم نباشد مدیرانی که هنوز به‌درستی نمی‌دانند مشاوره مدیریت چیست؟ مشاوره چیست؟ و چه زمانی باید از مشاوره مدیریت یاری خواست؟ و سرانجام اینکه مشاوره یار و همکار مدیر است یا شخصی اوراقگیر که می‌آید تا ناتوانی‌های مدیریت را به رخ بکشد و با دادن پیشنهادهایی که بیشتر رویایی هستند تا اجرایی، پولی بگیرد و پرونده سزاخ موسسه دیگری را باز هم همین برنامه را اجرا کند.

مجموعه این عوامل سبب شد تا ایران شویم که مشاوره مدیریت و نقش و جایگاه آن را در یک میزگرد به بحث بگذاریم. باشد که طرح این مسئله و بررسی برخی جنبه‌های آن به فراگیر شدن امر مشاوره و یافتن جایگاه شایسته و بایسته آن به سهم خود کمک کند، که در واقع کمک به پیشرفت مدیریت نوین در کشور است.

مسایل مورد نظر در قالب چند سؤال مطرح شد که هر یک به ترتیب مورد بحث و بررسی قرار گرفت. چکیده این بحث‌ها در دو شماره از نظر گرانی شما خواهد گذشت.

میزگرد این شماره تدبیر درباره نقش مشاوره در مدیریت - ۱

مشاور نظر می‌دهد مدیر تصمیم می‌گیرد



شرکت کنندگان در میرگرد:

- ۱ - آقای فرهاد آزاد: لیسانس جامعه‌شناسی - تحصیلات مدیریت در سوئیس و آمریکا - کارشناس نیروی انسانی و سازماندهی در سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲ - آقای کیوان امامی: فوق لیسانس مهندسی مکانیک - فوق لیسانس تحقیق در عملیات - مدیر عامل موسسه مشاور صنعت و مدیریت.
- ۳ - آقای رحمت اله حسین بر: دکترای مهندسی صنایع از انگلستان - مدیر عامل شرکت مهندسیین پردازش.
- ۴ - آقای حسین شفیعی فر: مهندسی راه و ساختمان از پلی تکنیک - رئیس دفتر امور مشاوران و کارشناسان سازمان برنامه و بودجه.
- ۵ - آقای ابوالقاسم فخاریان: فوق لیسانس حسابداری از دانشکده شرکت نفت - عضو انجمن حسابداران خبره انگلستان - مدیر عامل موسسه مشاوره مدیریت نوآوران.
- ۶ - آقای احمد کاووسی: فوق لیسانس مدیریت از آمریکا - مدیر عامل شرکت مهندسیین مشاور کارآوران.
- ۷ - آقای تقی ناصر شریعتی: فوق لیسانس جامعه‌شناسی - فوق لیسانس علوم سیستم‌ها - مدیر گروه تحقیق سازمان مدیریت صنعتی.

شریعتی: همان طور که آگاه هستید در اثر تحولات روزافزونی که در زمینه‌های مختلف از جمله در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک، در یکی دودهه اخیر رخ داده مدیریت امروز با مدیریت ۲۰ یا ۳۰ سال پیش بسیار تفاوت دارد.

پیچیدگی روزافزون و تغیرات درونی و بیرونی سازمان‌های اقتصادی و صنعتی سبب شده است که یک مدیر به تنهایی نتواند بهترین تصمیم‌ها را بگیرد و مناسب‌ترین روش‌های مقابله با مشکلات و نارسایی‌ها را بیابد. از این رو استفاده از مشاوران برای پیشبرد بهتر کارها هر روز بیشتر می‌شود و شاخه‌های مختلف حرفه مشاوره و به‌خصوص مشاوره مدیریت هر روز اهمیت و جایگاه مهم‌تری پیدا می‌کند.

علت برگزاری این میزگرد نیز همین است. و شاید بهتر بود که در کنار مشاوران، کارفرمایان هم حضور داشتند تا بحث کامل‌تر می‌شد. اما به دلیل محدودیت‌های موجود از جمله محدودیت زمان برگزاری میزگرد، این امر امکان‌پذیر نشد و انشاءالله بتوانیم میزگردی نیز در آینده با مدیران راجع به مشاوره مدیریت برگزار کنیم.

به هر حال برای شروع بحث بدنیست ابتدا مشاوره مدیریت را تعریف کنیم تا در پی آن بقیه مسایل را مورد بحث قرار دهیم.

امامی: به نظر من مشاوره مدیریت ارائه نظر و نشان دادن راه به منظور حل مسائل مدیریت از طریق برخورد علمی با یک مسئله است که سلسله مراحل دارد. اول مشخص کردن مسئله است. بعد تشخیص راه‌حل‌ها و انتخاب راه‌حل مناسب. مرحله بعد هم پیاده کردن راه‌حل و ارزیابی نتایج است، این یک تعریف کلی از مشاوره مدیریت می‌تواند باشد.

آزاد: اگر بخواهیم تعریفی از مشاور و مشاوره ارائه کنیم، می‌گوییم فرد یا موسسه مشاوره صاحب یک سری دانش است که از طریق آکادمیک و همچنین از طریق تجربی به آن دست یافته است. این دانش و تجربه باید دارای تنوع نیز باشد تا بتواند برای سازمان‌های مختلف الگوهای مناسب را طراحی کند و به‌عنوان راه‌حلی مناسب ارائه دهد.

یک نکته دیگر که در تعریف مشاور حائز اهمیت است بحث مدل منطقی (Conceptual) Model است یعنی آن خلاقیت ذهنی و ادراکی که مشاور از تعریف یک مسئله دارد چیست و آن مدل ذهنی منطقی که برای خود از مسئله می‌سازد چگونه است. به عبارت دیگر آیا برای مشاوره یک مدل از پیش تعیین شده دارد و یا نسخه پیچیده شده نزد کارفرما یا مشتری می‌روم، یا آنکه مراجعه می‌کند، مسئله را می‌شناسد و بعد نسخه را می‌پیچد. به عقیده من تمام ظرافت تعریف مشاوره در این نکته است. قسمت دوم تعریف این است که اگر مشاور تنوع تجربه

و تنوع دانش داشته باشد. خود به خود قادر خواهد بود آن را به کارفرما انتقال دهد.

کارفرما در برخورد با چنین مشاور، از مجموعه‌ای از تمام دانش‌ها و تجارب موفق و ناموفق قبلی سایر موسسات و مدیران از طریق مشاور آگاهی خواهد یافت و این امر سرمایه بسیار ارزشمندی برای یک کارفرما به هنگام اخذ تصمیمات و یا انتخاب اهداف بلند مدت و کوتاه مدت وی می‌تواند باشد.

کاووسی: برداشت من از تعریف مشاوره به صورت ساده این است: تشخیص جریان کار مناسب در ارتباط با هدف تعیین شده و تمیز آن از جریان کار نامناسب. به عبارت دیگر تشخیص فرآیند عملیاتی خوب از بد و بر آن مبنای ارائه سلسله راه‌حل‌هایی برای رفع فرآیند نامناسب. به این مطلب یک نکته هم اضافه می‌کنم و آن اینکه احاطه مشاور به علوم پیشرفته و دانش‌های روز مرتبط با مسئله مورد مشاوره و تجربه مداوم و تنوع از الزامات کار است و به همین دلیل می‌گویند که مشاور باید همیشه خود را به روز نگه‌دارد و راجع به جریاناتی که در حیطه تخصصی او اتفاق می‌افتد آگاهی داشته باشد.

شفیعی فر: مشاوره عبارت است از به‌کارگیری اشخاص حقیقی یا حقوقی آگاه و با تجربه که با استفاده از اطلاعات و داده‌ها و تجارب مسایل را تجزیه و تحلیل می‌کند، راه‌حل‌های مناسب را برمی‌گزیند، آنها را با هم مقایسه می‌کند و بهترین راه‌حل را ارائه می‌دهد. البته هرچه آگاهی‌ها و اطلاعات بیشتر باشد و مشاور توان تجربه



● **شریعتی: استفاده از مشاوران برای پیشبرد بهتر کارها هر روز بیشتر می شود و شاخه های مختلف حرفه مشاوره و به خصوص مشاوره مدیریت هر روز اهمیت و جایگاه مهم تری پیدا می کند.**

فرصت و مجال مکتوب کردن آن آگاهی ها و دانش را ندارد. علاوه بر این معمولاً کسی که به عنوان مشاور از بیرون به داخل موسسه می آید، برخی ملاحظات انسانی که برای مدیران اجرایی در داخل موسسه هست، ندارد و راحت تر و سریع تر عمل می کند.

شبیعی فر: من می خواستم دونکته را اضافه کنم که یکی از آنها را آقای آزاد بیان کردند و نکته دوم راجع به تغییر است. من پیشنهاد می کنم به جای تغییر بگوئیم «فعالیت» چون کارفرما برای یک فعالیت مشاوره می گیرد. حالا ممکن است این فعالیت منتج به تغییر در یک دستگاه شود یا اطمینان حاصل شود که روش فعلی درست است و یا روش جدیدی را ارائه کند.

شریعتی: به این ترتیب عناصر عمده در تعریف مشاوره را برشمرديم و طبیعی است که می توان تعاریف متفاوتی ارائه داد اما همه آن تعاریف دربرگیرنده تمام و یا برخی از عناصری خواهد بود که ذکر شد و حالا مناسب است که اشاره مختصری هم به تاریخچه مشاوره مدیریت در جهان و ایران داشته باشیم و خواهش می کنم یکی از آقایان این تاریخچه را به کوتاهی بیان فرمایند. چرا که اگر بخواهیم به تاریخچه دقیق بپردازیم احتیاج به یک تحقیق دارد و در این جلسه مجال این کار را نداریم.

امامی: همان طور که اشاره کردید، بررسی تاریخچه مشاوره مدیریت لازمه اش تحقیق و مطالعه است که در این فرصت نمی گنجد. اما به عنوان اشاره ای به موضوع عرض می کنم که نفس مشاوره از قدیم وجود داشته است و موضوع تازه ای نیست که ما بخواهیم بایک خط زمانی تاریخ آن را مشخص کنیم و بگوئیم از این زمان مشاوره مدیریت به وجود آمد و قبل از آن وجود نداشت.

لیکن در مورد مشاوره مدیریت به صورت علمی، باید گفت که این رشته از زمانی که مدیریت علمی پا گرفت و آغاز شد، کم کم به وجود آمد. یعنی از اواخر قرن نوزدهم شروع شد و در قرن بیستم که رشد و جای خود را در کنار مدیریت پیدا کرد. در مورد مشاوره مدیریت در ایران هم تا آنجا که من اطلاع دارم، مشاوره به صورت علمی و سازمان یافته از دهه ۱۳۳۰ شروع شد و در اوایل دهه ۴۰ در مرکز راهنمایی صنایع و معادن که در حقیقت همان هسته اولیه و اصلی سازمان

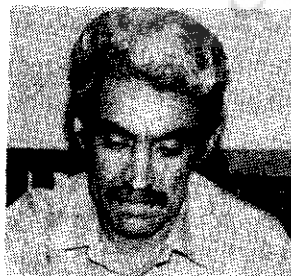
بیشتری داشته باشد راه حلی که ارائه می دهد مناسب تر و بهتر خواهد بود. حسین بو: من می خواهم تعریف را از معنی این لغت شروع کنم. مشاوره در عربی به معنای شور است که جمع شدن برای تبادل نظر و تبادل اطلاعات است. در این مورد همن مشاوره مدیریت یعنی جمع شدن برای تبادل نظر و اطلاعات. بنابراین دو طرف دارد مثل همه فعل هایی که از باب مفاعله هستند نظیر مکاتبه و... در واقع یک طرف کسی است که مشاور گفته می شود و یک طرف کسی است که مشاوره را می گیرد و حاصل کار نیز مشاوره دو طرف است. پس مشاوره زمانی مشاوره است که خود مدیریت هم یک طرف قضیه باشد. بنابراین هرگونه خدماتی اعم از مطالعاتی، تحقیقاتی و تلاش های حرفه ای برای دستیابی به اهدافی که مدیریت در نظر گرفته است شامل مشاوره می شود.

حال این مشاوره می تواند شکل های گوناگونی داشته باشد یعنی فردی باشد، گروهی باشد، سازمان یافته باشد یا انواع دیگر. نکته مهم دو طرفه بودن مشاوره است و در اینجا فرض بر این است آن کسی که مشاوره می دهد در آن زمینه پیش از کارفرما صلاحیت دارد. چرا که اگر کارفرما در این مورد خاص به اندازه او کفایت داشت که دیگر به مشاور مراجعه نمی کرد. و فرض بر این است که چون کارفرما نمی تواند این کار را انجام دهد مشاور می گیرد که برای این کار پیش از او صلاحیت دارد. شریعتی: اگر بخواهیم عناصر مشترک را در تعریف های شما از

مشاوره پیدا کنیم به این جمع بندی می رسیم که:

- ۱ - مشاوره حتماً دو طرف دارد، کارفرما و مشاور
 - ۲ - حتماً تغییری می خواهد اتفاق بیفتد.
 - ۳ - مشاور به تصمیم گیرنده (کارفرما) کمک می کند.
 - ۴ - مشاور دارای ویژگی هایی است که تصمیم گیرنده این خصوصیات را در آن زمینه ندارد مثل تجربه، دانش و قدرت تجزیه و تحلیل.
- امامی: اگر چه کاری که مشاور انجام می دهد معمولاً همراه با تغییرات اما لزوماً نباید با تغییر همراه باشد. یعنی مشاوره می تواند منجر به این شود که بهترین راه حل ادامه همان روال موجود باشد و تغییری هم داده نشود. بنابراین کار مشاوره انجام می شود و تغییری هم اتفاق نمی افتد.

آزاد: به عقیده من لزوماً مشاور در پاره ای موارد پیش از کارفرما دانش و آگاهی و تجربه ندارد. ممکن است در مواردی مدیر پیش از او بداند اما



● **حسین بو: استفاده از خدمات مشاوره دو جنبه دارد که یکی جنبه تخصصی و تکنیکی کار است و دیگری ویژگی های هر موسسه.**

مدیریت صنعتی است پانگرفت وادامه یافت. پس از دهه پنجاه هم موسسه‌های دیگری به‌صورت خصوصی کار مشاوره مدیریت را شروع کردند که تا به حال هم ادامه دارد.

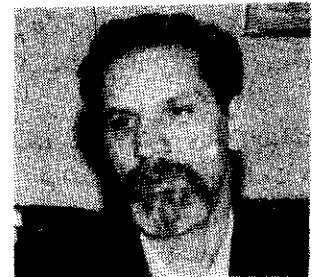
شریعتی: همان‌طور که اشاره شد، بحث درباره تاریخچه مدیریت طولانی است و احتیاج به پژوهش دارد. ای‌کاش کسانی که علاقه به کارهای تحقیقی دارند، پژوهشی در این باره انجام دهند تا به عنوان یک سند در تاریخ توسعه مدیریت ایران بماند.

بنابراین ما به همین اندازه بسنده می‌کنیم و می‌پردازیم به بحث بعدی که جایگاه مشاوره مدیریت در ایران کجاست، چه اهمیتی دارد و در چه مواردی از مشاوره مدیریت استفاده می‌شود یا باید استفاده شود؟

فخاریان: تعریفی که در ابتدای بحث از مشاوره مدیریت کردیم، کمک می‌کند که بتوانیم جایگاه و اهمیت مشاوره مدیریت را بهتر مشخص کنیم. اگر چه دستیابی به تعریف دقیق و جامع مشاوره احتیاج به کار بسیار جدی دارد تا تعابیر نادرستی که گاهی از این واژه در جامعه می‌شود، برطرف و تعریف دقیق و درست آن از جنبه‌های گوناگون روشن شود.

من امیدوارم که این بحث سرآغازی باشد برای ادامه کوشش‌ها و این تلاش و اهتمام تداوم یابد. مشاوره مدیریت در واقع از آنجا آغاز می‌شود که در خدمت یک سازمان قرار می‌گیرد و در ارتباط با بررسی و حل معضل یک سازمان مطرح می‌شود. سازمان هم از نظر من یک پدیده زنده و پویا به‌شمار می‌رود که دائماً در حال تحول است و این تغییر و تحول لازمه رشد و زنده ماندن یک سازمان است. جهان امروز ما جهان تغییر و تحولات شگرف و بی‌مانند توام با پیچیدگی‌های بی‌شمار است. این پیچیدگی‌ها و دشواری‌ها که هم در زمینه تکنولوژیک وجود دارد و هم در زمینه مسایل انسانی و روبروی مدیریت قرار دارد و امر مدیریت را روزبه‌روز دشوارتر می‌سازد. بنابراین مدیریت موسسات ناچار هستند تغییر و تحول را بپذیرند، شرایط محیط را درک کنند و سازمان را با این تحولات هماهنگ سازند تا از قافله باز نمانند.

بنابراین مسئولیت‌هایی که مدیران امروز دارند با مسایلی که مدیران در سال‌های پیش داشتند متفاوت است. در عین حال پیچیدگی‌هایی که



● **فخاریان:** امروزه مدیری موفق است که پذیرفته باشد عنصر آگاهی یک عنصر تعیین‌کننده در هدایت درست و مطلوب امور است.

به آن اشاره شد، اجازه نمی‌دهد که مدیریت به‌تنهایی بتواند بار همه مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را به‌دوش بکشد. پس باید از نیروهایی که فارغ از مسایل روزمره اجرایی هستند، می‌توانند با تکیه بر تجربه و دانش غنی خود به یافتن راه‌حل و ارائه طریق پردازند، یاری بگیرند در این جاست که استفاده از خدمات مشاور گریز ناپذیر است.

مطلب بعدی تحولات شدید و روزافزونی است که در زمینه تکنولوژی اطلاعات رخ می‌دهد و گستره ربه افزایش و شتابان بهره‌برداری از اطلاعات است. امروزه مدیری موفق است که پذیرفته باشد عنصر آگاهی یک عنصر تعیین‌کننده در هدایت درست و مطلوب امورات و باید برای مجهز شدن به اطلاعات سیستم مطلوب پردازش اطلاعات را در اختیار داشته باشد. در اختیار گرفتن این سیستم و استقرار آن هم نیاز به مشاور دارد و با کمک مشاور میسر است. البته مشاوره که از تجربه و توان کافی برخوردار باشد.

نکته بعدی گرایش مدیران و اساساً علم مدیریت به تفکر سیستمی است. این نوع گرایش در جهان سال‌هاست که شروع شده‌است و در ایران نیز خوشبختانه مدیران به این سمت گرایش پیدا کرده‌اند و تفکر سیستمی جای خود را باز می‌کند. واز آنجا که مشاور خود به دلیل حرفه‌ای که دارد بناگزر سیستمیک فکر می‌کند. می‌تواند به کمک مدیران بیاید و مدیران می‌توانند به‌طور فزاینده‌ای از مشاوران برای این امر کمک بگیرند. چون آنان فارغ از مسایل اجرایی و روزمره می‌توانند فکر کنند و راه‌حلی ارائه دهند.

شفیعی‌فر: مطالب مشروحو گفته شد و من هم یک نکته اضافه می‌کنم. اهمیت مشاوره و جایگاه مشاوره تقریباً همانند جایگاه مغز در بدن انسان است. در واقع مشاور که طرف مقابلش را ارشاد می‌کند، به او دید می‌دهد و راهنمایی می‌کند، با توجه به تعاریفی که از مشاوره کردیم جایگاهش همانند مغز است که کار ارشاد و راهنمایی بدن را برعهده دارد.

شریعتی: اجازه بدهید یک نکته هم من اضافه کنم. اطلاعات موجود نشان می‌دهد که همراه با توسعه اقتصادی، اهمیت و میزان استفاده از مشاوران هم افزایش پیدا می‌کند. مثلاً آمار موجود در کشور ژاپن حاکی از این است که ۷۳ درصد از موسسات مشاوره مدیریت کمتر از ۲۰ سال سابقه دارند و این نشان دهنده جوان بودن این رشته است و نشان می‌دهد که همراه با توسعه صنعت در ژاپن، استفاده از مشاوران هم در حال افزایش است. همین آمار نشان می‌دهد که در طول ۲ سال یعنی از ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۰ تعداد کارکنان موسسات مشاوره‌ای یا به‌تعبیری مشاوران ۱۶ درصد افزایش پیدا کرده‌است که این رقم نسبت به سایر حرفه‌ها از رشد بالایی برخوردار بوده‌است.

چنین روندی را ما در ایران هم شاهد هستیم. البته من آمار دقیقی در مورد ایران ندارم که ارائه کنم ولی شاید آقای شفیع‌فر بتوانند آمار بدهند.

شفیعی‌فر: من آمار دقیق را همراه ندارم چون از قبل حدس نمی‌زدم که بحث عدد ورقم پیش بیاید. ولی تقریباً می‌شود گفت الان حدود ۴۰۰ شرکت مهندسی مشاور داریم که در ۷۰۰ گرایش یا رشته مختلف کار می‌کنند. تعداد کارشناسان این موسسات هم بالغ بر ۲ هزار نفر است که به وسیله سازمان برنامه تشخیص صلاحیت شده‌اند ولی مشاورینی هم هستند که چون کارهای عمرانی انجام نمی‌دهند شامل این



آمار نیستند.

نکته قابل توجه دیگر این است که ما در بسیاری از رشته‌ها که قبل از انقلاب از وجود کارشناسان خارجی استفاده می‌کردیم، در حال حاضر خودکفا هستیم. مثلاً در رشته‌های راه، ساختمان، ژئوتکنیک، نقشه‌برداری، شبکه‌های آبیاری و سدسازی به جز سدهای بزرگ یا رشته‌های مربوط به نفت و گاز.

شریعتی: به همین ترتیب شاید بتوان قیاسی کرد که رشته‌های مشاوره مدیریت هم بعد از انقلاب از رشد قابل توجهی برخوردار بوده‌است. اما باز هم در قیاس با سایر انواع مشاوره تعداد شرکت‌ها و کارشناسان شاغل در امر مشاوره مدیریت درصد قابل توجهی نیست که انشاءالله در آینده تعدادشان به حدکافی خواهد رسید و در خدمت رشد اقتصاد و صنعت کشور قرار خواهند گرفت.

آزاد: در مورد آمار و ارقام شرکت‌های مشاوره اجازه بدهید من هم اشاره‌ای به یک کشور آسیایی در حال توسعه یعنی هندوستان بکنم. در این کشور یک موسسه به نام «تاتا» وجود دارد که در سال ۱۹۶۸ تاسیس شده‌است. این شرکت در حال حاضر بیش از ۳۰ شعبه و دفتر بین‌المللی دارد که در خارج از هند فعالیت می‌کنند. مثلاً ۱۸ دفتر در انگلستان دارد، ۱۲ دفتر در آمریکا دارد، و در ژاپن و سوئیس هم هر کدام چند دفتر دارد. این آمار به نظر من دارای یک پیام است و آن اینکه همه ساله مقدار قابل توجهی ارز از این طریق (ارائه خدمات بین‌المللی و برون‌مرزی) نصیب هندوستان می‌شود. پیام دیگر این آمار هم این است که یک موسسه مشاوره متعلق به یک کشور جهان سومی توانسته‌است در کشورهای پیشرفته صنعتی فعالیت کند و کار بگیرد و مورد پذیرش، احترام و قبول واقع شود.

شریعتی: مطلب بعدی که در ادامه می‌گردد به بحث و بررسی جوانب گوناگون آن خواهیم پرداخت، زمینه‌های فعالیت مشاوران مدیریت در ایران است یا به عبارتی مدیران و کارفرمایان در چه مواردی به مشاور مراجعه می‌کنند؟

حسین بو: اگر ما بررسی کنیم که عوامل اجرایی یک واحد اقتصادی چه هستند و این عوامل چه مراحل را طی می‌کنند تا قابل استفاده باشند، می‌توانیم به راحتی این زمینه را بیان کنیم. به طور کلی یک واحد اقتصادی، به خصوص اگر صنعتی باشد، یک سری ساختمان و تجهیزات و وسایل دارد که مابقی آنها سخت‌افزار می‌گوئیم. یک سری هم سیستم و اطلاعات و... نیاز دارد که به آنها هم نرم‌افزار می‌گوئیم.

در واقع نرم‌افزارها تمام تکنیک‌ها و روش‌هایی هستند که برای استفاده درست سخت‌افزارها به کار می‌روند. مشاوره مدیریت هم با توجه به تعریفی که در ابتدا کردیم، در این قسمت کاربرد دارد. نرم‌افزارها عمدتاً سیستم هستند و باید با دید سیستمی به آنها نگاه کرد. حال چه به شکل یک طبقه‌بندی مشاغل باشد یا به شکل یک سیستم اطلاعاتی یا انواع دیگر. این است که مشاوره مدیریت در این قسمت فعال است و برای استفاده بهینه از عوامل اجرایی آنها را به کار می‌گیرد.

○ آزاد: مشاورانی که در آغاز یک پروژه، نقش مشاوره خود را شروع کرده‌اند، توانسته‌اند بسیار کارساز باشند و نقش موثری ایفا کنند.

حالا اینکه سیستم‌ها چگونه طبقه‌بندی می‌شوند مثلاً فنی، مالی، اداری هستند یا به صورت عملیاتی، اطلاعاتی و کنترلی طبقه‌بندی می‌شوند بحث جداگانه‌ای است. سیستم‌های اطلاعاتی نیز در اصل نوعی سیستم‌های عملیاتی هستند که برای تأمین یک سری اطلاعات که باید در جایی مصرف شوند، طراحی و مستقر می‌شوند.

بنابراین من عوامل را در دو گروه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری طبقه‌بندی می‌کنم و آن چیزی که فعلاً تحت عنوان مشاوره مدیریت مورد نظر ماست، سازماندهی و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و امثال آن است و از دوستان خواهش می‌کنم که بحث را تکمیل کنند.

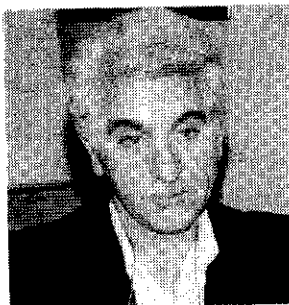
فخاریان: اشاره‌هایی که شما داشتید و بحث‌هایی که از ابتدا تا اینجا می‌گردد شد، ممکن است ذهن را به این سمت متوجه کند که مدیرزمانی یا مشاور تماس می‌گیرد که با مشکلی روبرو شده‌است و زیر بار مشکلات قرار دارد. اما من می‌خواهم نکته‌ای را اضافه کنم و آن اینکه یک جای اساسی و کلیدی که باید از مشاور مدیریت استفاده کرد و کمک گرفت، شروع کار است.

باتفکیکی که آقای دکتر حسین بر از سخت‌افزار و نرم‌افزار به عمل آوردند، ما متوجه می‌شویم که مدیران ما در ابتدا به بخش سخت‌افزاری خیلی توجه می‌کنند. یعنی شتاب دارند که هر چه زودتر ساختمان‌های لازم را بسازند، ماشین‌آلات را بخرند، نصب کنند و... اما کمتر اتفاق می‌افتد که هم‌زمان با شروع کار سخت‌افزاری و همان زمانی که سنگ بنای واحد اقتصادی را می‌گذارند به فکر بخش نرم‌افزاری باشند و به آن فکر کنند.

در حالی که اگر از ابتدا به فکر باشند، مشکلات روی هم انباشته نمی‌شود و مشکلات به راحتی قابل حل خواهد بود. و این جایی است که یک مشاور با تجربه و کارشناس می‌تواند جلوی بخش اعظم مشکلات بعدی مدیریت را بگیرد. این امر بسیار مهمی است که متأسفانه کمتر به آن بها داده می‌شود.

کاووسی: من فکر می‌کنم خدماتی که مربوط به مشاوره مدیریت می‌شود، سه محور اصلی دارد.

- ۱ - همراه کارهایی می‌بایست ارائه شود و در حقیقت بررسی و تعیین گرفتاری
- ۲ - با چه روش‌هایی این راه‌کارها قابل اجرا است. یعنی تعیین بهترین



○ کاووسی: مشاوره در امور استراتژیک، زیربنایی و برنامه‌ریزی الان بسیار کم‌رنگ است.

مدیریت انجام می‌شود، بیشتر طراحی سیستم است، مثلاً در زمینه سیستم‌های پرسنلی یا مالی یا اطلاعاتی و تولید و... مشاوره می‌دهند. اما با توجه به مسایلی که این روزها در دنیا می‌گذرد و تغییراتی که در مدیریت شاهد آن هستیم و تغییرات سریع و همه‌جانبه‌ای که در محیط فضای بیرونی موسسات رخ می‌دهد، شاید بتوان گفت مدیران، بیش از آنچه که گرفتار سیستم‌های عملیاتی باشند، گرفتار سیاست‌های کلی‌شان هستند.

به عبارت دیگر من فکر می‌کنم جای نوعی مشاوره تحت عنوان مشاوره عمومی یا مشاوره استراتژیک مدیریت خالی است. زمینه این نوع مشاوره هم خیلی گسترده است. مثلاً یک موسسه می‌خواهد تصمیم بگیرد که با فلان کشور برای خرید یا فروش اصلاً وارد مذاکره شود یا نشود. فلان خط تولید را ایجاد بکند یا نکند. با شرکت دیگری همکاری بکند یا نکند، ادغام بشود یا نشود و...

در حقیقت می‌خواهد استراتژی‌های مدیریت را تعیین کند. پس یک زمینه دیگر مشاوره مدیریت، مشاوره در استراتژی‌های مدیریت است که جایش هم خالی مانده و امیدوارم در این زمینه هم شاهد فعالیت همکاران باشیم.

شفیعی‌فر: پیش از ادامه بحث من یک توضیح در مورد خودکفایی در امر مشاوره در زمینه مسایل ساختمان دارم. مادر این مورد ضعف و قوت‌هایی داریم. یعنی اگر کار را به سه مرحله تقسیم کنیم اول دانش انجام فعالیت، دوم بهینه کردن روش‌ها و سوم اجرای دقیق طرح، به نظر من در مرحله اول ما توانمند هستیم. اما در مرحله دوم و سوم است که ضعف داریم و به خصوص در مرحله سوم.

امامی: به نظر من کلیه مواردی که مربوط به اداره یک موسسه است، می‌تواند زمینه کار مشاوره مدیریت باشد. در بحث‌هایی که داشتیم عنوان شد که بهتر است همگام با شروع کار ساخت‌افزایی، مسایل نرم‌افزاری هم مورد توجه قرار گیرد تا هم‌زمان با پایان کار ساخت‌افزایی، نرم‌افزارهای مورد نیاز هم آماده باشد. یا گفته شد چون به دلایل گوناگون مدیران نمی‌توانند در حین کار مشکلات اساسی خود را حل کنند به مشاوران مدیریت مراجعه می‌کنند تا به کمک آنان مشکل را حل کند و عوارض را برطرف سازد. اینها همه نشان می‌دهد که زمینه‌های کار مشاوره در همه موارد اداره موسسه است.

روش اجرایی با توجه به اینکه در هر زمان و مکانی نمی‌توان یک راه حل مشخص را مورد استفاده قرار داد.

۳ - نظارت بر روش کار تعیین شده.

این بخش سوم به نظر من مکمل مشاوره مدیریت است. من قبول دارم که مشاور مجری نیست. اما اگر بر آن مطلبی که توصیه کرده است نظارت کند، می‌تواند در حین اجرا نظرهای ارائه شده‌اش را پالایش کند و متوجه مشکلات اجرایی آن بشود. مابه‌طور مکرر تجربه کرده و دیده‌ایم آن چیزی که مکتوب شود، در عمل عیناً قابل اجرا نیست و با انحرافات در اجرا روبرو می‌شود. چرا که نمی‌توان مشکلات اجرایی را به‌دقت در حین طراحی پیش‌بینی کرد.

فایده بعدی نظارت این است که چون مشاور به مشکلات خود در حین اجرا آگاه می‌شود، می‌تواند این تجربه را در کارهای بعدی مورد استفاده قرار دهد و به او در موارد آینده کمک می‌کند.

آزاد: من در ادامه مطالب آقایان حسین‌بر و فخاریان چند نکته را اضافه می‌کنم. ما اگر سازمان را به عنوان یک موجود زنده نگاه کنیم که هست. مثلاً مثل بدن یک انسان آن وقت می‌توانیم سیستم اطلاعاتی را همانند سلسله اعصاب فرض کنیم. پس همان‌طور که یک بدن سالم باید یک سلسله اعصاب سالم و هشیار داشته باشد، هر سازمانی هم برای اینکه بتواند پویا باشد و به‌طور مطلوب کار کند باید سیستم اطلاعاتی مناسبی داشته باشد که با توجه به تعریف‌های قبلی کار مشاوره مدیریت است.

نکته دیگر در مورد زمان ورود مشاور به صحنه و در واقع آغاز کار مشاوره است. تجربه‌ای که ما در سازمان مدیریت صنعتی داریم، نشان می‌دهد مشاورانی که این توفیق را داشته‌اند که در شروع یک پروژه نقش مشاوره‌شان را شروع کنند، توانسته‌اند بسیار کار ساز باشند و نقش موثری ایفا کنند.

یک نکته هم در مورد فرمایش آقای شفیی‌فر که گفتند ما در مورد کارهای ساختمانی مشکلی نداریم و خودکفا هستیم، می‌گویم. به نظر من مادر بحث تکنولوژی ساختمان اگر وارد شویم و بحث کنیم آن وقت متوجه می‌شویم که هنوز باید راه درازی را طی کنیم. یا در مورد بانک اطلاعاتی که اصولاً جایش در این مقوله‌ها خالی است. البته این زمینه‌هایی بود که به کار مشاوره مربوط می‌شود و من وارد بحث سخت‌افزاری اصلاً نشدم.

در مورد جایگاه مشاوره مدیریت یک نکته دیگر هم هست که به نظر من نباید نادیده گرفت. و آن هم توانمندی‌های مشاوران مدیریت در ایران است. مثلاً اگر یک کارفرما بخواهد در تمام ابعاد و زمینه‌ها برای مشاوره به یک موسسه مراجعه کند آیا این توان در موسسه وجود دارد که جوابگوی نیازها باشد؟

بنابراین شاید لازم باشد که توانمندی‌های مشاوران مورد تحلیل قرار گیرد و مشخص شود که چه طرح‌هایی به صورت فردی قابل اجراست. چه طرح‌هایی را باید جمعی اجرا کرد. از این گذشته با توجه به موقعیت خاص کشورمان برای گذر از تنگناها و مشکلات، نیاز به کار دسته‌جمعی روز به روز بیشتر می‌شود و باید در این زمینه تلاش کرد این مطلب را شاید من از زبان کارفرمایان و مدیران گفته باشم و در واقع بخشی از انتظارات آنان است.

شریعتی: با توجه به بحث‌هایی که شد و شناختی که من از مشاوره مدیریت دارم، به نظر می‌رسد که آنچه در ایران تحت عنوان مشاوره



● **امامی: مشاوره مدیریت ارائه نظر و نشان دادن راه به منظور حل مسائل مدیریت از طریق برخورد علمی با یک مسئله است که سلسله مراتبی دارد.**

مطلبی هم که آقای شریعتی مطرح کردند، به نظر من جای تاکید بسیار دارد. در واقع مشاوره در امور استراتژیکی، زیربنایی و برنامه ریزی الان خیلی خیلی کم رنگ است. اگرچه در سال های اخیر موسسات صنعتی دارند به این موضوع توجه می کنند و اهمیت آن را درک کرده اند، اما هنوز راه درازی مانده تا به جایگاه واقعی خود برسد.

یک علت آن هم شاید کمبود مشاور متخصص در این زمینه است که باید تلاش کنیم تا کمبود تخصص را برطرف سازیم. ولی اگر کمبود تخصص هم به فرض در کوتاه مدت برطرف شود تایک باور در کارفرمایان ایجاد نشود، باز هم مشکل خواهیم داشت.

بیشتر مدیران و کارفرمایان هنوز باور ندارند که یک مشاور همواره می تواند در کنار آنان باشد، نه فقط زمانی که با مشکل حادی روبرو می شوند. در واقع یک نقش مهم مشاور مدیریت به عنوان نگهدارنده و محافظ مجموعه است که می توان از او در مقوله هایی مثل برنامه ریزی های استراتژیک هم بهره گرفت. خوشبختانه این مطلب اخیراً در جای خود را بازی کند و برخی از مدیران دارند به آن اعتقاد پیدا می کنند.

شریعتی: مطلب دیگری که به نظر می رسد در ادامه این بحث قابل طرح است، قالب های ارائه خدمات مشاوره است، به بیان دیگر خدمات مدیریت باید چگونه ارائه شود که حاصل مطلوب داشته باشد، مثلاً کارفرما بهتر است برای خدمات مشاوره به مشاوران بیرون از سازمان مراجعه کند یا بهتر است یک هسته مشاوره در درون سازمان داشته باشد و همواره به آنان مراجعه کند؟

کاووسی: به نظر من این موضوع بستگی به مورد و طبیعت کار دارد. بنابراین از هر دو روش می شود استفاده کرد. گاهی تعبیر این است که مشاوره یک کار دائمی نیست که در این مورد معمولاً به مشاور بیرونی مراجعه می کنند.

اما گاهی نوع فعالیت موسسه و پویایی آن ایجاب می کند که یک هسته مشاوره دائمی در داخل وجود داشته و این هسته همواره یک جنبه نظارتی روی کارها داشته باشد.

فخاریان: من هم فکر می کنم که هم اکنون از هر دو روش استفاده می شود و هر یک نیز ویژگی ها، مزایا و محدودیت های خاص خود را

اما در این جا یک نکته مهم وجود دارد و آن این است که آیا مسئله ای که مدیر به خاطر آن به مشاور مراجعه کرده، همان مشکل واقعی است یا خود ناشی از مشکل دیگری است که از دید مدیر پنهان مانده است. در واقع تشخیص زمینه ای که باید روی آن کار کرد، بسیار مهم است. بنابراین یک مرحله بسیار مهم از کار مشاور تشخیص مسئله واقعی و یافتن اصل موضوع است عارضه عنوان شده ممکن است خود ناشی از مشکل دیگری باشد که اگر درست شناسایی نشود، سبب می شود که راه حل ارائه شده به وسیله مشاور کارساز نباشد.

به این دلیل است که من معتقدم زمینه های مشاوره مدیریت مجموعه ای است از مواردی که به مدیریت و در نتیجه اداره موسسه مربوط می شود.

فخاریان: آقای امامی به نکته مهمی اشاره کردند. مطالعه دقیق صورت مسئله و تشخیص مشکل واقعی، یک کار اساسی مشاوره است. به عبارت دیگر اینکه از کجا آغاز کنیم، خود می تواند یک موضوع مشاوره باشد.

در واقع اینجا مشاور مثل پزشک عمل می کند. در مسایل پزشکی وقتی که بیمار می گوید مثلاً قلب من درد می کند، پزشک با معاینه دقیق مشخص می کند که درد ناحیه قلب واقعاً مربوط به اعضایی که در این ناحیه قرار دارند نیست و علت را باید در عضو دیگری جستجو کرد. در مورد مشاوره مدیریت هم همین طور است. مدیر براساس برداشتهای خودش، مشکل را در یک نقطه ای تشخیص می دهد و از مشاور می خواهد که مشکل آن نقطه را برطرف کند. در حالی که ممکن است معلول را به جای علت گرفته باشد و راه حل مبتنی بر معلول هم مشخص است که کارساز نیست.

بنابراین بررسی و پیدا کردن صورت مسئله هم می تواند یک زمینه مهم کار مشاوره باشد.

کاووسی: من هم روی تشخیص صورت مسئله تاکید می کنم. مابه طور مکرر با مدیرانی برخورد می کنیم که برای حل یک مشکل در یک قسمت مثلاً مالی یا اداری به مشاوران مراجعه می کنند و خواهان تغییر سیستم و طراحی سیستم جدیدی هستند.

در این حالت اگر مشاور سطحی به مسئله برخورد کند، بدون پرس و جوی کافی و تحقیق و بررسی عمیق، سراغ تغییر سیستم می رود. اما اگر صورت مسئله را دقیق بررسی کند شاید به این نتیجه برسد که سیستم خوب و مناسب است، اما بد اجرا می شود.

پس به نظر من اگر این طرز تفکر جای خود را باز کند که هیچ عمل مشاوره ای بدون شناخت دقیق مشکلاتی که کارفرما به عنوان عارضه تشخیص می دهد، اتفاق نیافتد بخشی از مشکلات کار برطرف می شود. البته قانع کردن کارفرما در این موارد شاید کمی مشکل باشد چون ممکن است این تصور برای کارفرما پیش بیاید که مشاور با عنوان کردن این مسایل خیال دارد هزینه ها را بالا ببرد و در واقع دارد خرج تراشی می کند تا خودش هم حق مشاوره بیشتری بگیرد. در حالی که مشاور قصد خدمت دارد و می خواهد مشکل را به طور ریشه ای حل کند.



● شفيعی فر: مشاوره عبارت است از به کارگیری اشخاص حقیقی یا حقوقی آگاه و باتجربه که با استفاده از اطلاعات و داده‌ها و تجارب، مسائل را تجزیه و تحلیل می‌کند.

مدیر به مشاور بیرونی مراجعه می‌کند یا با استفاده از نیروهای داخلی سازمانش کار را انجام می‌دهد.

مثلاً ممکن است اشل کار آنقدر بزرگ و دارای ابعاد گوناگون باشد که موسسه ناچار است از مشاور یا مشاوران بیرونی استفاده کند. نکته دیگر هم مسایل مربوط به تکنولوژی انجام کار است. یعنی با توجه به انقلاب انفورماتیک و تحولاتی که در این زمینه رخ داده است، کارفرما ممکن است اصولاً تکنولوژی انجام کار را در اختیار نداشته باشد و یا پرسنل لازم در موسسه اش نیستند یا همان‌طور که گفته شد ممکن است فرصت کافی نداشته باشد.

به هر حال، هر کدام از فرض‌ها را در نظر بگیریم، همکاری مشاور بیرونی، کارفرما و کارکنانی که در درون سازمان هستند یک ضرورت است و این ضرورت در همه مراحل از جمله شناخت، ارزیابی، طراحی و استقرار وجود دارد.

شریعی: به این ترتیب به نظر می‌رسد که همه بر این باوریم که تضاد و تناقضی در استفاده از خدمات مشاوران درون سازمان و خارج از سازمان موجود نیست و حتی گاهی این دو مکمل یکدیگرند و مهم آن است که مدیریت تشخیص دهد که در چه مواردی از کدام مشاور استفاده کند و مشاوران خود در این مورد هم توصیه‌های لازم را به کارفرما بکنند. اما نکته دیگر این است که مشاور اعم از آنکه از درون سازمان باشد و یا از بیرون دعوت شده باشد، باید مقید به اصول و اخلاق حرفه‌ای خاصی باشد. این اصول کدام است

شفيعی فر: در مورد اینکه کلاً مشاور چه روالی را دنبال کند و چه خصوصیات اخلاقی را باید داشته باشد، دو جنبه وجود دارد. یکی طولی و یکی هم عرضی.

در جنبه طولی به طور خلاصه عرض می‌کنم که مشاور باید ابعاد موضوع را شناسایی کند. یعنی ابعاد و اهداف موضوع را شناخته باشد. نیازها را شناخته باشد یعنی کل خواسته‌ها و مسایل برایش روشن شود. مطالب و اطلاعاتی را که در این مورد وجود دارد، جمع‌آوری کند. بعد اینها را تجزیه و تحلیل کند، و هماهنگی کارفرما را هم داشته باشد. سپس با توجه به اطلاعات موجود و دانش و تجربیاتی که دارد و آمیزش اینها با هم، به یک سری راه‌حل و گزینه‌های مختلف برسد که پس از مقایسه

دارند. مثلاً وقتی که از یک مشاور خارج از سازمان برای همکاری دعوت می‌شود، چنین نیرویی چون دارای تجارب متنوع و گسترده و توانایی‌های مطلوبی است. می‌تواند این تجربه‌ها و توانمندی‌ها را به درون سازمان بیاورد و به آن عرضه کند.

اما یک مشاور درون سازمانی از این ویژگی برخوردار نیست چون جزئی از سازمان است. همچنین امکان دارد از استقلال رای نیز به اندازه یک مشاور بیرونی برخوردار نباشد. اما در عین حال این امتیاز را دارد که به خوبی با سازمان آشناست و زیربوم کارها را می‌داند.

مشاور درون سازمانی می‌تواند درحالی که از مشاور بیرونی استفاده می‌کنیم هم موثر باشد. چون قبلاً گفتیم که ما سازمان را همواره در حال تحول و تغییر می‌بینیم. بنابراین درحالی که مشاور بیرونی هم وجود دارد، مشاور درون سازمانی می‌تواند نظارت بر کارها داشته باشد، مسایل را هماهنگ کند و تفسیرات اندک را اعمال کند تا نیاز به مراجعه مجدد به مشاور بیرونی وجود نداشته باشد.

در واقع اگر نوع فعالیت و اندازه سازمان اجازه بدهد، بهترین حالت تلفیق این دو می‌باشد.

آزاد: بخشی از مطالب را آقایان گفتند و من اضافه می‌کنم که در این مورد باید خود را جای کارفرمایان عزیز می‌گذاریم که جایشان خالی است. یعنی ببینیم که او چه انتظاری از مشاور دارد که از بیرون سازمان می‌آید و چه انتظاری از مشاور در درون سازمان دارد؟

یک نکته دیگر هم توجه به مسئله تحقیق و اجرا در موسسات است. یعنی اگر یک محقق خود را درگیر کارهای اجرایی کند، دیگر نمی‌تواند به امر ابداع و خلاقیتش برسد. پس باید یک تلفیقی بین این دو امر به وجود بیاید. همچنین بحث‌های ما تا به اینجا به شکلی بود که شاید این استنباط به وجود آمده باشد که مشاور صرفاً هدف و نقطه نظرش مدیریت شرکت است. درحالی که پیچیده‌ترین و حساس‌ترین بخش امر مشاوره، سطوح میانی یک سازمان است که می‌باید به امر تحقیق و مشاوره اعتقاد پیدا کند و اجرای کار را برعهده گیرد.

چون اگر نهایت حمایت را از جانب مدیریت شرکت داشته باشیم باز زمانی مشاوره موفق است که نظر سطوح میانی نیز در ابعاد و موضوعات مورد مشاوره جلب شده باشد.

نکته دیگر این است که گاهی اوقات یک مشاور می‌تواند از بیرون سازمان بیاید اما به تدریج به مشاور درون سازمان تبدیل شود. چون گاهی ایده آل یک سازمان این است که مشاور کار اجرای طرح پیشنهادی را برعهده گیرد.

مابحثی در امر مشاوره داریم مبنی بر اینکه اگر مشاور دائماً کار اجرا را برعهده گیرد، ممکن است در سطوح میانی هیچگاه احساس مسئولیت و یادگیری و انتقال اتفاق نیافتد. درحالی که این اتفاق باید به صورت تدریجی صورت گیرد و مشاور از یک زمانی باید ثابت کند که قدرت اجرای این امر را دارد. در هر حال ایجاد اطمینان یک اصل مهم است و هنگامی که تفاهم به وجود آمد و راه‌حل پیشنهادی پذیرفته شد، مسایل مربوط به یادگیری و انتقال هم از صدر تاذیل سازمان اتفاق می‌افتد.

حسین پور: من به عنوان تکمیل صحبت‌ها می‌خواستم اشاره کنم که به نظر من استفاده از خدمات مشاور بیرونی یا داخلی دو جنبه دارد: یکی جنبه تخصصی و تکنیکی کار است و دوم ویژگی‌هایی که آن موسسه دارد. و در واقع ماهیت و حجم کار است که مشخص می‌کند کارفرما و



شفیعی فر: ما در اصول مشاوره یکی از مسایل مهم را امین و معتمد بودن ذکر کردیم. بنابراین اگر کارفرما مشاور را امین خود بداند و مشاور بتواند این را ثابت کند، بقیه مسایل همه قابل حل است.

شریعی: بحث در همین جاست، کارفرما کیست؟ مدیر است یا سیستم؟

شفیعی فر: سیستم است. چون اصلاً بحث در مورد سیستم است. در واقع ما ممکن است مدیر را به عنوان یک شخص تلقی کنیم و یک موقع هم مدیر را در دل سیستم می بینیم و می گوئیم باید بررسی کرد که این سیستم چگونه کار می کند.

○ حسین بز: مشاوره مدیریت در قسمت نرم افزارها کاربرد دارد و آنچه فعلاً تحت عنوان مشاوره مدیریت مورد نظر ما است سازماندهی و طراحی سیستم های اطلاعاتی و امثال آن است.

○ آزاد: پیچیده ترین و حساس ترین بخش امر مشاوره، سطوح میانی یک سازمان است.



بنابراین اگر دیدگاه دوم را داشته باشیم، هدف ما شخص مدیر نیست، بلکه هدف این است که کل سیستم را به نحو احسن بچرخانیم. ما باید صلاح کل سیستم را در نظر بگیریم، حتی اگر جایی با شخص مدیر در تضاد قرار گیرد.

در مورد راه حل هم که قبلاً گفته شد که مشاور باید روی حرف خودش بایستد و با استدلال مدیر را قانع سازد که منافع موسسه او کدام است. در موارد نادر اگر مدیر باز هم قانع نشد، به نظر من مشاور باز هم نباید کوتاه بیاید و باید نظرش را به عنوان یک فرد آگاه و مطلع ابراز کند.

کاوسی: من با حفظ اصول مثل همه شما کاملاً موافق هستم. چون اگر بقیه در صفحه ۶۳

راه حل ها و گزینه بهترین روش یا روش ها را انتخاب کند. مسئله مهمی هم که وجود دارد، عملی بودن راه حل است و سهولت در اجرا و بهره برداری که باید رعایت شود.

مسایلی هم که در عرض باید مورد توجه مشاور قرار گیرد و رعایت کند، این است که مشاور باید معتمد و امین کارفرما باشد. یعنی کارفرما این موضوع را احساس کند. بعد سعی کند کاری را بر عهده گیرد که دانش و آگاهی و توانایی انجام آن را داشته باشد. موضوع بعدی هم رعایت امانت و صداقت در کار است که جزء بدیهیات مشاوره به شمار می رود.

آزاد: قسمت اعظم مطلب گفته شد و من هم یک نکته اضافه می کنم. یکی از جنبه های ظریف یا ظریف ترین قسمت کار یک مشاور به نظر من نشان دادن آینده به کارفرما است آن طور که خود می بیند. در این مورد همیشه کار به آسانی پیش نمی رود و مشاور باید با بحث و تبادل نظرهای فراوان کارفرما را مجاب کند. مثلاً اگر مشاور متوجه شود که ۹۹ درصد ایرادهای یک موسسه مربوط به نیروی انسانی آن سازمان است، گفتن این مطلب به کارفرما شاید آسان نباشد. چون غیر مستقیم باید بگوید که «خودشکن آینه شکستن خطا است». این مطلب را مشاور باید طوری بگوید که نه تنها کارفرما را از خود دور نکند بلکه او را به خود نزدیک و همدل کند.

بنابراین یکی از اصول اخلاقی مشاور، گفتن حقایق است اما به صورتی که نتیجه دلخواه حاصل شود و بتواند راست را درست بگوید.

فخاریان: در باب اصول یک مسئله مهم این است که ما خودمان به عنوان مشاور، وظیفه خطیرمان را به خوبی درک کنیم. حرفه مان را کار پرارزشی بدانیم. و در برخورد هایمان با کارفرما حریم و حرمت کار را به دقت نگه داریم. در واقع باید مثل یک پزشک عمل کنیم که وقتی بیماری را تشخیص می دهد و دارو تجویز می کند، پای حرف خودش می ایستد.

ما هم باید وقتی که به یک مطلب و راه حل اعتقاد و ایمان آوردیم باید ثابت رای و ثابت نظر بمانیم و با استدلال آن را ثابت کنیم و به طرف بقبولانیم. البته انعطاف پذیری از جمله ویژگی های مشاور است. اما نباید به قیمت نادیده گرفتن اصول باشد.

شریعی: يك سوال به نظر می رسد که فکر می کنم جای طرح آن همین قسمت بحث است گاهی پیش می آید که بین مصالح یک موسسه و برداشت هایی که مدیر از مصالح آنجا دارد، تضادهایی به چشم می خورد که قطعاً علت های گوناگونی دارد و من نمی خواهم وارد بحث علت ها شوم. اما سوال من این است که در این موارد چه باید کرد؟ چون به هر حال این مدیر است که باید هزینه مشاوره را قبول کند و پردازد. بنابراین گاهی ممکن است مشاور فکر کند که اگر من خواسته های مدیر را بیشتر در نظر بگیرم کار راحت تر پیش می رود، در اینجا اصول مشاوره چه می گوید و چه باید کرد؟

مشاور نظر می دهد مدیر تصمیم می گیرد

بقیه از صفحه ۱۶

ملاحظات و شرایط ناظر بر سازمان را هم مورد توجه قرار داده است. یعنی فکر می کند که این راه حل قرار است موسسه را به کعبه مقصود برساند. اما اگر مدیر راه دیگری را برمیگزیند که ممکن است موسسه را به ترکستان برساند، دلیلی ندارد که مشاور در به کج راه رفتن مدیر را همراهی کند. به خصوص که پذیرش حرف مدیر ممکن است عوارض خود را در کوتاه مدت نشان ندهد، اما در دراز مدت عوارض سوء و نامطلوبی خواهد داشت که به طور یقین در معرض قضاوت قرار می گیرد.

آزاد: به نظر من در این موارد نمی شود خیلی قاطع نظر داد و هر مورد را باید جداگانه بررسی کرد. از این گذشته باید دید که در این موارد قاضی کیست؟

قاضی مدیر است یا کارشناس یا سازمان یا دراز مدت آیندگانی که به آن سازمان می آیند؟ بنابراین بحث اینکه مشاور کار را ادامه دهد یا کنار بگذارد احتیاج به بررسی خیلی موارد دارد و باید روی آن دقت شود تا مشخص شود که حق به جانب کیست.

تدبیر: بخش اول میزگرد از نظر گرمی شما گذشت. به امید اینکه این بحث اثرات مثبتی در گسترش امر مشاوره مدیریت داشته باشد و بتواند به نوبه خود در استفاده بیشتر و مطلوب تر مشاوره در سازمان ها موثر واقع شود، این بخش را در همین جا به پایان می بریم و از شما دعوت می کنیم قسمت دوم و پایانی میزگرد را در شماره آینده مطالعه بفرمایید. □

اصول حفظ نشود، چیزی از حرفه باقی نمی ماند. اما در عین حال معتقدم باید آن قدر طناب را نکشیم که پاره شود.

من راه چاره را در آن می بینم که مشاور از ابتدا مسئله را به خوبی مشخص کند و از ابتدا با مدیریت سازمان همراه و همگام باشد تا مشکل پدید نیاید. اگر باز هم دیدیم که این مشکل پدید آمده است، باید حداکثر تلاش را بکنیم تا نظر مدیر را مورد توجه قرار دهیم و در همان حال اصول اساسی کار را هم حفظ کنیم. چون اگر این طور نباشد و بخواهیم بخاطر این مسایل کار را کنار بگذاریم، حرفه مشاوره با مشکلات عدیده ای روبرو خواهد شد که فکر می کنم الان هم با آن مواجه هستیم.

فخاریان: من با نکته ای که آقای کاوسی فرمودند زیاد موافق نیستم. به نظر من مشاور برای رفع مشکل و حل مسایل است که به یک موسسه می رود و در خدمت مدیریت قرار می گیرد. بنابراین وقتی که به راه حلی می رسد، این راه حل بر دانش و آگاهی و تجربه او استوار شده و تمام

راهنمای اشتراک

- ۱- بنای اشتراک سالانه مجله برای داخل کشور (برای ده شماره در سال) بابت عادی مبلغ ۶۵۰۰ ریال و بابت سفارشی مبلغ ۷۵۰۰ ریال و برای خارج از کشور ده دلار خواهد بود.
- ۲- اشتراک سالانه برای اسنادان دانشگاهها، دانشجویان و معلمان با ارسال کپی کارت معتبر یا بنجاء در صد تخفیف همراه خواهد بود.
- ۳- حق اشتراک سالانه مجله را به حساب ۷۱۷۰۳ بانک ملت شعبه جام جم (قابل پرداخت در کلیه شعب بانک ملت) واریز نمایند.
- ۴- برای اشتراک ماهنامه تدبیر، اصل یا کپی فرم زیر را پس از تکمیل به همراه اصل فیش بانکی به آدرس تهران - خیابان ولی عصر، نبش جام جم، سازمان مدیریت صنعتی، دفتر مجله تدبیر ارسال دارید.

فرم اشتراک

در قسمت جری نویسد

شماره اشتراک

به پیوست فیش بانکی شماره به مبلغ ریال بابت حق اشتراک یکساله مجله تدبیر (برای ده شماره) ارسال میشود. خواهشمند است مجله را برای مدت یکسال از شماره به نشانی زیر بفرستید.

ضمناً قبلاً مشترک بوده ام نیوده ام

نام و نام خانوادگی نام شرکت / موسسه

نام شرکت	<input type="text"/>
نام خانوادگی	<input type="text"/>

سن تحصیلات حرفه

نشانی

کد پستی صندوق پستی تلفن