

مشاوره مدیریتی و چالش های آن

اشرف لاجوردی*

چکیده

امروزه مدیران و سازمان های موفق متکی به مشاوران سطح بالا، مجرب و دانشمند هستند. توفیق در این حرفه مستلزم کسب مزیت هایی مانند مهارت های تاثیرگذاری و مهارت های میان فردی، انجام موفق فرآیندهای خاص مشاوره و به طور کلی پرورش مهارت های مشاوره ای (علمی - تجربی و شخصیتی) است. به علاوه شناخت راهکارهای تبدیل دانش به اقدام عملی در انواع مشاوره از اهمیت زیادی برخوردار است. رشد قابل توجه تقاضا برای خدمات صنعت مشاوره مدیریت، به بروز برخی چالش های اساسی در این بخش، از جمله روش های قانونمند انتصاب و ارتقا، ارزیابی عملکرد مشاوران و... منجر شده است. در این مقاله ضمن برشمردن انواع مشاوره، شامل مشاوره دوردور و تنگاتنگ، مشاوره برون سازمانی و درون سازمانی، مشاوره براساس رفتار مشکل مدار و رفتار راه حل مدار، مشاوره در نقش متخصص و نقش کل نگر، مشاوره با الگوی علمی انتصاب و الگوی کارنگی و... نتایجی از تحقیق میدانی^۱ در خصوص مهارت های مورد نیاز مشاوران مدیریت آورده شده است. همچنین راه کارهایی برای مقابله با چالش های

* کارشناس ارشد موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و پژوهشگر علوم اجتماعی دانشگاه شهید بهشتی
۱. در این مقاله، نتایجی از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده به راهنمایی دکتر سید مهدی الوانی با عنوان «بررسی نقش مشاوره مدیریت در اثربخشی سازمان» ارایه شده است.

مشاوره از جمله تاخیر در توسعه ظرفیت، بهبود و کنترل کیفیت، اعتماد سازی بازار، جذب مشتری و ... معرفی شده است.

واژه های کلیدی: مشاوران مدیریت، چالش های مشاوره، انواع مشاوره، شایسته گزینی

Faculty of Admin. Sciences & Econ. Journal,
University of Isfahan.
Vol.17, No.4, 2006

Challenges of Management Consulting

A. Lajevardi *

Abstract

Nowadays, successful managers and organizations rely on high class, experienced, and expert consultants. Achieving success in this business needs impression and inter-personal skills, ability to perform special processes of consulting as well as other consulting skills. Knowing the methods of changing knowledge to action in different types of consulting has great importance for management consultants. The drastic increase in the demand for management consulting services has led to some fundamental challenges in this industry such as merit-based recruitment and merit-based selection, systematic methods for the appointment and promotion and also the evaluation of consultant performance. In this article, different types of consulting such as external organization and internal organization consulting, consulting based on problem-based behavior and solution-based behavior, the role of consultant as an expert or as a generalist, scientific model of selection and Carnegie model are described, along with the findings of a field research on required skills of management consultants.

Keywords: Management consultant, Consulting challenges, Types of consulting, Merit-based recruitment

* Senior Personnel at Institute for Management Research & Training

۱- مقدمه

بل و فرنچ تاکید می کنند که هر چه تجربه و تخصص مشاور بیشتر باشد، انتخاب و طراحی برنامه های تغییر مناسب تر و مستلزم زحمات کمتری است. به نحوی که می توان گفت: کمیت و کیفیت مشاوران مدیریت، نه تنها تعیین کننده رشد صنعت است، بلکه در سطح کلان نیز ارایه الگوها و مدل های توسعه بر اساس شناسایی تحولات جهانی و روندهای موجود، تعیین کننده موفقیت مدیران و اثر بخشی سازمانها است (بل و فرنچ^۱، ۱۳۷۹، ص ۳۲۷). شرکت های دولتی، شبه دولتی و خصوصی، کوچک و متوسط یا بزرگ و همچنین سطوح مختلف مدیران این شرکتها (از سطوح راهبردی تا عملیاتی) به خدمات مشاوره، ضرورت برخورداری مشاور از خصوصیات و ویژگی های علمی و تخصصی، تجربی و شخصیتی را اجتناب ناپذیر می سازد.

یک موسسه کانادایی با سی هزار نفر کارمند به دلیل کاربرد روش های مشاوره و روانشناسی در سازمان توانست هفت میلیون دلار صرفه جویی هزینه داشته باشد. مشاوران مدیریت می توانند با ایجاد ارتباطات سازنده موثر بین کارکنان و مدیریت به افزایش خشنودی شغلی، کاهش مناقشات کارکنان و... به بهره وری سازمان کمک کنند (ادیب زاده، ۱۳۸۲، ص ۷). این بررسی ها نشان دهنده اهمیت مساله در خصوص انواع مشاوره، روشها، ابزار و فنون انتخاب و شایسته گزینی، بررسی میزان اثرگذاری مشاوران در بهره وری سازمان، افزایش مهارتهای مورد نیاز مشاوران و... است.

۲- تعریف مشاوره مدیریتی

واژه «مشاوره» همیشه دلالت بر دادن پند و اندرز داشته است. مفهوم ضمنی سستی آن اشاره به برخی از افراد دارد که دارای دانش تخصصی بوده و در هنگام ضرورت، می توانند در قبال هزینه ای دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۱۱). مشاور فردی فرهیخته و دانشگر است که بنا به ماهیت حرفه ای خود تولید فکر و نوآوری می کند و با کسب نظریه ها و تفکرات جدید، آنها را به صورت اقتضایی و کاربردی، با توجه به مشکلات سازمانها، در خدمت مأموریت و اهداف هر بنگاه قرار می دهد (آذرهوش، ۱۳۸۱).

۳- مشاوره مدیریتی اثربخش

صنعت مشاوره در کشورهای رشد یافته، اگرچه روند کندو تدریجی داشته، اما از رشدی خودجوش برخوردار بوده است. همچنین در این کشورها رشد صنعت مشاوره همگام با رشد پژوهش و آموزش مدیریت و ... پیش رفته است. با توجه به اینکه مشاوره با ذخیره تجربیات و در طول زمان شکل می یابد (و کمتر مانند آموزش قابل انتقال است. در آموزش مدلها در حد تئوری و کاربرد آن بحث می شود اما در مشاوره، هر مدل باید با شرایط کشور تطبیق داده شود و به یک برنامه عملی تبدیل شود که همه مراحل آن به تخصص و کار زیاد نیاز دارد) با این حال برای رشد مشاوره باید شرایط رقابتی وجود داشته باشد و از آنجا که مشاوره مدیریت، به نبوغ و خلاقیت برای کاربرد تئوریهها نیاز دارد، بررسی چگونگی وضعیت مشاوره در ایران از اهمیت زیادی برخوردار است.

اثربخشی مشاوره مستلزم تحقق اهداف سازمان و موفقیت مدیران است. این مشاوره به گونه ای است که عملکرد رضایتبخش همه اعضای سازمان را در بردارد، افزایش روابط غیررسمی و تعامل میان وظیفه ای و بین سازمانی، انعطاف پذیر شدن بیشتر ساختار و ایجاد فرآیندهای متفاوت و جدید، افزایش هم افزایی و ... از تجلیات آن است. این سؤال که آیا مشاوره داخلی اثربخش تر عمل می کند یا خارجی، به میزان پیچیدگی مساله سازمان بستگی دارد. اما مسلماً مشاوره اثربخش دارای ویژگی ها و مشخصه های معینی است اگرچه در کشور این مشخصه ها کاملاً ساخت یافته و شناخته شده نیست اما با سیاست های نهادهای مرتبط، می توان به تدوین هرچه جامع تر آن امید داشت.

در یک دوره مشاوره ای از شرکت کنندگان خواسته شد مواردی از رفتارهای قابل قبول مشاور را دسته بندی کنند (جدول ۱) سازگاری و همگرایی پاسخ های بدست آمده محقق را متعجب کرده بود. این امر تأییدی است براین باور که برای رفتار قابل قبول و غیر قابل قبول مشاور رایزن نوعی استاندارد فرهنگی وجود دارد (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۸).

جدول (۱) استاندارد های فرهنگی رفتارهای مشاوران مدیریت

مشاور اثربخش

- گوش می دهد تا درک کند
- بدون تناقض با آنچه مشتری در نظر دارد، داده های اطلاعاتی را می پذیرد.
- فی البداهه قضاوت نمی کند
- بر مأموریت محوله به عنوان یک اولویت متمرکز می شود.
- برای ارزیابی مسایل وقت اختصاص می دهد
- در پی آگاهی نسبت به مشکل یا فرصت است
- آنچه را که مشتریان می گویند به طور صحیح خلاصه می کند
- از طریق ایما و رفتار، نوعی اعتماد به مشتریان ارایه می دهد
- به قول خود وفا می کند
- رویکرد مبتنی بر نگرش مثبت در پیش می گیرد
- برای تسهیل در بهبود کارها کار می کند.

مشاور نائربخش

- خود را عقل کل می داند
- آنچه را که به زعم مشتری اهمیت ندارد، توصیف می کند
- مشتری را سرزنش می کند و به باد انتقاد می گیرد
- نوعی ناشکیبایی و بی صبری نشان می دهد
- راه حلهایی تجویزی و لایتغیر ارایه می دهد
- به دیدگاه های خود و نه مشتریان تأکید می کند
- در دیگران ایجاد اعتماد نمی کند
- در تحقق وعده های خود قصور می کند
- فقط بر آنچه اشتباه است انگشت می گذارد
- کار می کند ولی هیچ گونه تغییر مثبت رخ نمی دهد.

منبع: مارگریسون، ۱۳۸۳ ص ۸۸

۴- مهارتهای مشاوران مدیریت

نقشهای متفاوت در انواع مشاوره، مسایل فنی مختلفی دارند، اما اجزا و عناصر مشاوره بسیار مشابه هستند. از جمله وظایف مشاوران مدیریت ترکیبی از شناخت و درک نیازهای متقاضی مشاوره، ارایه اطلاعات، تشخیص روشهای حل مساله و ارایه پیشنهاد و راه حل ها، کمک به اجرای راه حل ها، ایجاد فضای همکاری برای اقدامات اصلاحی، تسهیل فرآیند یادگیری، اتخاذ روشها و اصول متناسب با اهداف سازمانها، ایجاد شبکه های ارتباطی قوی داخلی و خارجی، مهارتهای میان فردی، کاهش هزینه ها، افزایش بهره وری و... است که در انواع مشاوره مشاهده می شود. همچنین انواع مختلفی از فعالیت مشاوره ای وجود دارد که همگی از طریق ماهیت اطلاعات جمع آوری شده و شیوه مورد استفاده اطلاعات، مشخص می شوند.

ممکن است مشاوران در فرآیند ارایه خدمات، نقش یک متخصص را ایفا کنند و یا نقش یک کل نگر یا ترکیبی از هر دو. مشاوران متخصص^۱ بیشتر در جهت تشخیص و حل

مساله به مدیر کمک می کنند، ولی مشاوران کل نگر^۱ بیشتر به تسهیل فرآیند یادگیری مشتری می پردازند (آذرهوش، ۱۳۸۱). بیر و نوری^۲ به نقش مهم مشاوران در مراحل اولیه تغییر سازمان اشاره کرده اند و آنها را تامین کنندگان دانش تخصصی و مهارت حرفه ای مورد نیاز سازمان بر شمرده اند (بیر و نوری، ۲۰۰۳، ص ۱۳۷).

اسکافر^۳ موفقیت مشاوران را به عوامل «طراحی پروژه ها متناسب با انگیزه و توانایی متقاضی مشاوره»، «تقسیم پروژه های بزرگ به پروژه های فرعی»، «توسعه مشارکت بین مشاور و متقاضی مشاور» و ... بر می شمارد (اسکافر، ۲۰۰۲، ص ۱۷). کاکا^۴ مشاوران موفق را کسانی معرفی می کند که مهارت حرفه ای زیاد (تجربه و تحصیلات) داشته، علاقه مند، برخوردار از قدرت اقتصادی زیاد، برخوردار از مولفه های ظاهری مانند اهمیت دادن به طرز صحبت کردن، تن صدا، سبک نوشتن، نگاه و احساس درباره خود و ... هستند (کاکا، ۲۰۰۳، ص ۲۴).

سازمان بین المللی کار به افزایش رقابت در بیست سال گذشته اشاره می کند و می افزاید که علاوه بر بهبود کیفیت، مشاوران مدیریت حرکت تهاجمی خود را هم در جهت یافتن مشتری و هم در جهت متقاعد ساختن مشتریان بالقوه در مورد قابلیت های خود در مقایسه با دیگران تشدید کرده اند. این موضوع موجب شده که در تبلیغات و بازار یابی خدمات مشاوره تغییرات زیادی به وجود آید. امروزه می توان حرفه مشاوره مدیریت را در هر نوع و مقیاس سازمانی و در مورد هر نوع مساله قابل طرح، مورد استفاده قرار داد. از سوی دیگر تلاشهای متعددی انجام گرفته تا زمینه های مشاوره مدیریت فهرست و مشخص شوند. انجمن های حرفه ای مشاوران به این قبیل فهرستها، به صورت روز افزونی علاقه مند شده اند تا از یک سو تعریف مناسبی برای پذیرش عضو جدید پیدا کنند و از سوی دیگر انواع مختلف اطلاعات قابل عرضه توسط اعضا را ازایه نمایند (سازمان بین المللی کار، ۱۳۷۳، صص ۳۴-۳۸). کالینز توانایی مشاوران را ابزاری برای شناخت موقعیت سازمان هنگام مواجهه با موضوعات مهم بر شمرده و درخصوص ویژگی های تیم مشاوره می آورد که هر

2. Generalist
3. Beer & Nohria
4. Schaffer
5. Cucka

یک از اعضای تیم مشاوره قادر به مباحثه و گفتگو به منظور شناخت واقعیت هستند مشروط بر اینکه این توانایی ناشی از نیاز خودخواهانه فرد برای رسیدن به یک هدف یا حفظ علایق کوتاه بینانه نباشد، دارای طیفی از دیدگاه ها هستند اما هر یک از آنان نسبت به بخش خاصی از سازمان یا محیط خود، دانش عمیق تری دارند هیأت مشاوره یک گروه دایمی است، نه کمیته ای برای موارد خاص که برای یک پروژه خاص گردآوری شده باشند و ... (کالینز^۱، ۱۳۸۳، ص ۱۶۱ - ۱۶۲).

اهمیت و اولویت مهارت‌های مشاوران مدیریت شامل مهارت‌های علمی، تجربی و شخصیتی در یک تحقیق میدانی به دست آمده است. در این تحقیق با عنوان نقش مشاوران مدیریت در اثربخشی سازمان، ابتدا مهارت‌های مورد نیاز مشاوران بررسی و شناسایی شد و مؤلفه های آنها در قالب پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که رابطه متوسط و ضعیفی بین متغیرهای تحقیق (رابطه مهارت‌های علمی، تجربی و شخصیتی مشاوران مدیریت و اثربخشی سازمان) وجود دارد. همچنین در این تحقیق پس از بررسی های علمی برای شناسایی مهارت‌های مورد نیاز مشاوران مدیریت، اولویت و اهمیت مهارت‌ها از دیدگاه مدیران عالی سازمان های موفق بررسی و با آزمون فریدمن معنی داری اولویت بندی تایید شد که ترتیب اهمیت آنها عبارتند از:

۱. ارتباطات کلامی
۲. تعهد به اخلاق حرفه ای
۳. درک مشکلات واحدهای مختلف
۴. داشتن ارزشهای اخلاقی
۵. توانایی آسیب شناسی مشاور از سیستم های درون سازمان
۶. توسعه اعتماد و اطمینان در مدیران و اعضای سازمان
۷. مهارت‌های ارتباطاتی موثر
۸. خود تنظیمی^۲
۹. شناخت عمیق از ابعاد مختلف سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت
۱۰. توانایی تلخیص و تنظیم مطالب
۱۱. دارا بودن سوابق و تجربه در زمینه مورد مشورت
۱۲. بکارگیری شیوه مناسب ایجاد تغییر

1. Collins

۲. رفتار و عمل همزمان مبتنی بر عاطفه، قواعد، عقلانیت و فعالیت است (تسبیق پتانسیل عاطفی و میل به تامین انتظارات اجتماعی براساس محاسبه عقلانی پیامد عمل) (چلبی، ۱۳۷۵، ص ۵۱).

۱۳. آشنایی با فنون و دانش تخصصی مشاوره مدیریت
 ۱۴. بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل مساله(الوانی و لاجوردی ۱۳۸۳، ص ۱۲۱)
 اولویت و اهمیت مهارتهای فوق از توزیع تعداد ۴۵ پرسشنامه برای پاسخگویان از جامعه آماری (مدیران عالی و مشاوران مدیریت) در دو سازمان نمونه و مقایسه به دست آمده که از بین آنها تعداد ۳۹ پرسشنامه تکمیل و دریافت شده است. از مدیران عالی سازمانهای موفق (دارای رتبه اول تا سوم) که مشاوران خود را مورد سنجش قرار داده بودند، تعداد ۱۴ پرسشنامه و از سازمانهای کمتر موفق نیز تعداد ۱۰ پرسشنامه دریافت شده است. برای متغیر مداخله گر مهارت ارتباطات موثر مدیر- مشاور (هم افزایی) نیز تعداد ۱۵ پاسخگو از مشاوران و مدیران در سازمانهای موفق و سازمانهای کمتر موفق، وابسته به وزارت نیرو به پرسشنامه ها پاسخ داده اند. از جمله نتایج تحقیق عبارتند از:

۱-۴- توزیع فراوانی برخی از شاخص های مربوط به ویژگی های تجربی مشاوران مدیریت:

جدول (۲) توزیع فراوانی ارزش شاخص «شناخت عمیق از ابعاد مختلف سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت»

انحراف معیار	میانگین	نتایج طیف لیکرت					گویه های مهارت شناخت عمیق از ابعاد مختلف سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت
		۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۹۹۲	۳/۵۶	۲	۱۴	۳	۳	۱	۱- توجه به آداب و سنن جامعه و فرهنگ سازمان
		۸/۷	۶۰/۹	۱۳	۱۳	۴/۳	فراوانی درصد
۰/۹۹۲	۳/۵۶	۲	۱۴	۳	۳	۱	۲- قدرت درک جنبه های مختلف مسئله (نگرش سیستمی)
		۸/۷	۶۰/۹	۱۳	۱۳	۴/۳	فراوانی درصد
۰/۸۷۵	۳/۷۰	۳	۱۲	۷	۰	۱	۳- مستندسازی فرآیند طراحی دستورالعمل های کاری
		۱۳	۵۲/۲	۳۰/۴	۰	۳/۴	فراوانی درصد
۰/۹۹۸	۳/۷۸	۶	۸	۸	۰	۱	۴- تعریف و مستندسازی ابعاد پروژه در قالب روش و تکنیک قابل درک و اجرا
		۲۶/۱	۳۴/۸	۳۴/۸	۰	۴/۳	فراوانی درصد

نتایج گویه های مهارت شناخت عمیق از ابعاد مختلف سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت بیانگر آن است که میانگین نتایج متوسط و بالاتر است و انحراف معیار حدود (۱) می باشد. بطور کلی مولفه های ذکر شده در وضعیت مناسب و مورد توجه بوده و انحراف معیار کمتر از یک و در حد مناسبی می باشد که بیانگر پراکندگی کم نظرات است.

جدول (۳) توزیع فراوانی ارزش شاخص «توانایی آسیب شناسی مشاور از سیستم های درون سازمانی»

انحراف معیار	میانگین	نتایج طیف لیکرت					گویه های مهارت آسیب شناسی مشاور از سیستم های درون سازمانی	
		۵	۴	۳	۲	۱	فراوانی	درصد
۰/۹۵۴	۳/۵۶	۳	۱۱	۵	۴	۰	فراوانی	۱- توانایی تعریف دقیق و طبقه بندی شده موضوع و حدود خدمات هر پروژه
		۱۳	۴۷/۸	۲۱/۷	۱۷/۴	۰	درصد	
۰/۸۹۵	۳/۵۶	۳	۱۰	۷	۳	۰	فراوانی	۲- تشخیص سریع در انتخاب علانم و نشانه های مربوط به مساله
		۱۳	۴۳/۵	۳۰/۴	۱۳	۰	درصد	

در بررسی تحلیلی از آمار توصیفی، فراوانی های طیف لیکرت بیانگر میزان فراوانی و درصد پاسخ پاسخ دهندگان است. میانگین به دست آمده در مورد مؤلفه «توانایی تعریف دقیق و طبقه بندی شده موضوع و حدود خدمات هر پروژه» بیانگر این نکته است که میانگین نتایج از متوسط بالاتر و انحراف معیار ۰/۹۵۴ عدد مناسبی است در واقع نتایج مؤلفه های بدست آمده گویه های «مهارت آسیب شناسی مشاوران سیستم های درون سازمانی» بالاتر از میانگین و انحراف معیار حدود (۱) است که میزان مناسبی است.

نتایج جدول (۴) و بررسی گویه های مهارت بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل مساله (جدول ۵) بیانگر آن است که میانگین نتایج متوسط و بالاتر است و انحراف معیار حدود (۱) می باشد. بطور کلی مؤلفه های ذکر شده در وضعیت مناسب و مورد توجه بوده و انحراف معیار کمتر از یک و در حد مناسبی می باشد که بیانگر پراکندگی کم نظرات است.

جدول (۴) توزیع فراوانی ارزش شاخص «بکارگیری شیوه مناسب ایجاد تغییر»

انحراف معیار	میانگین	نتایج طیف لیکرت					گویه های مهارت بکارگیری شیوه مناسب ایجاد تغییر	
		۵	۴	۳	۲	۱	فراوانی	درصد
		۴	۱۴	۲	۳	۰	فراوانی	۱- توانایی و تمایل صرف

۰/۸۸۶	۳/۸۲	۱۷/۴	۶۰/۹	۸/۷	۱۳	۰	درصد	زمان برای ایجاد نظامنامه کیفیت
۰/۹۳۶	۳/۸۲	۶	۹	۶	۲	۰	فرآوانی	۲- توجه و شناخت
		۲۶/۱	۳۹/۱	۲۶/۱	۸/۷	۰	درصد	آمدگی ، توانایی قابلیت ها و انگیزه های شما
۰/۹۲۶	۳/۳۰	۲	۸	۸	۵	۰	فرآوانی	۳- وجود نیروی انسانی
		۸/۷	۳۴/۸	۳۴/۸	۲۱/۷	۰	درصد	حرفه ای برای ارایه خدمات
۱/۰۱	۳/۷۴	۵	۱۰	۶	۱	۱	فرآوانی	۴- تشکیل جلسات طوفان مغزی صحبت با افراد کلیدی سازمان برای طراحی پروژه
		۲۱/۷	۳۴/۵	۲۶/۱	۴/۳	۴/۳	درصد	
۱/۱۱	۳/۳۴	۴	۶	۸	۴	۱	فرآوانی	۵- تقسیم پروژه به پروژه های فرعی
		۱۷/۴	۲۶/۱	۳۴/۸	۱۷/۴	۴/۳	درصد	

جدول (۵) توزیع فرآوانی ارزش شاخص «بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل مساله»

انحراف معیار	میانگین	نتایج طیف لیکرت					گویه های مهارت بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل مساله	
		۵	۴	۳	۲	۱		
۰/۹۴۹	۳/۰۸	۱	۷	۹	۵	۱	فرآوانی	۱- داشتن مجموعه وسیعی از مدل های مفهومی و فنون مداخله
		۳/۴	۳۰/۴	۳۹/۱	۲۱/۷	۳/۴	درصد	
۱/۲۶۶	۳/۱۷	۳	۸	۵	۴	۳	فرآوانی	۲- استفاده از پرسشنامه و مصاحبه باز (تحقیق در عمل) بازخوردهای دقیق
		۱۳	۳۴/۸	۲۱/۷	۱۷	۱۳	درصد	
۱/۰۳	۳/۵۶	۵	۷	۷	۴	۰	فرآوانی	۳- ترغیب کارشناسان برای انجام کارها
		۲۱/۷	۳۰/۴	۳۰/۴	۱۷/۴	۰	درصد	

۲-۴- شاخص های مربوط به ویژگی های تجربی مشاوران مدیریت:

این بخش از سئوالات پرسشنامه نیز مانند مهارتهای علمی مشاوران مدیریت مشاوران شامل موضوعات کلی است که عبارتند از: «درک مشکلات واحدهای مختلف» «توسعه اعتماد و اطمینان در سازمان»، «قدرت تلخیص و تنظیم مطالب»، «کافی بودن سوابق و تجربه در زمینه مورد مشورت».

از جمله نتایج بررسی تحلیلی مهارت توسعه اعتماد و اطمینان در سازمان که شامل

مؤلفه های :

✓ ضرورت ارتباط با نمایندگان ساختار قدرت در سازمان (تیم مدیریت عالی - رییس کل اجرایی - معاونت نیروی انسانی و معاونان و ...)

✓ جلب مشارکت شما و افراد سازمان در همه مراحل کار
 ✓ کمک برای استفاده بهتر از مهارتها و استعدادها موجود در سازمان
 ✓ آگاهی از توانایی ها و محدودیت های خود در پرسشنامه می باشد، بیانگر این نکته است که میانگین نتایج از متوسط بالاتر و انحراف معیار حدود یک و عدد مناسبی است.

۳-۴- شاخصهای مربوط به ویژگیهای شخصیتی مشاوران مدیریت:

نتایج گویه های «تعهد به اخلاق حرفه ای» نیز که در برگیرنده مولفه های «راز دار بودن و حفظ مصالح افراد»، «حفظ منابع و مصالح سازمان (پرهیز از استفاده نادرست از داده های اطلاعاتی، پرهیز از نادرست نمایی و تبانی)»، «اعتمادپذیری و اطمینان»، «تامین و در قضاوت ها و تصمیم گیری ها»، «داشتن نگاه نقادانه و قابلیت پذیرش نقد» است بیانگر پراکندگی کم نظرات در پرسشنامه توزیع شده بین مدیران و مشاوران در شرکتها و سازمانهای رتبه اول و دوم و سوم بود.

گویه های «دقت در انتخاب بعضی کلمات کلیدی عبارات و صفات»، «توجه به بروز احساسات و هیجانات»، «درک گفته ها و اعمال دیگران»، در بررسی شاخص توانایی تلخیص و تنظیم مطالب مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته بود. همچنین در بررسی شاخص کافی بودن سوابق و تجربیات در زمینه مورد مشورت، گویه های «داشتن شهرت در زمینه مورد نظر»، «داشتن مشتریان برجسته (و تعداد سازمان هایی که مشاور با آنها کار کرده است)»، «آگاهی از نتایج فعالیت مشاور با سازمانهای قبلی»، «قرار داشتن در وضعیتهای مسأله دار مختلف» در پرسشنامه ها مطرح شده بود.

۴-۴- بررسی تحلیلی از شاخص های ویژگی های علمی مشاوران مدیریت:

ارتباط شاخص «آشنایی با فنون و دانش تخصصی مشاوره مدیریت» با اثربخشی سازمانی: از آنجا که در این تحلیل $\alpha = 0.5 < P-V =$ بدست آمده، بنابراین

ارتباط معنی داری بین آشنایی با فنون و دانش تخصصی مشاوره مدیریت و اثربخشی وجود دارد و میزان این ارتباط ($r = 0/71$) است که همبستگی بسیار زیاد را نشان می دهد.

• ارتباط شاخص « شناخت عمیق از ابعاد مختلف یک سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت » با اثر بخشی سازمانی: از آنجا که سطح معنی داری (Significant) (Level=P-Value) از حدود خطای $\alpha = 5\%$ بزرگتر است ($P-V = 0/8$) لذا

ارتباط معنی داری بین شاخص فوق و اثربخشی سازمانی وجود ندارد.

• ارتباط شاخص « توانایی آسیب شناسی مشاور از سیستم های درون سازمانی » با اثربخشی سازمانی: سطح معنی داری برای این شاخص، ($P-V = 0/01$) است و میزان ارتباط ($r = 0/5$) است بنابراین همبستگی (ارتباط) متوسط با اثربخشی وجود دارد.

• ارتباط شاخص « بکارگیری شیوه مناسب ایجاد تغییر » با اثر بخشی سازمانی: با توجه به ($P-V = 0/23$) و ($r = 0/25$) همبستگی معنی داری بین دو متغیر وجود ندارد.

• ارتباط شاخص « بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل مساله » با اثر بخشی سازمانی: در این تحلیل از آنجا که ($P-V = 0/006$) است و ($r = 0/54$) ارتباط متوسط بین دو متغیر وجود دارد.

۵-۴- بررسی تحلیلی از شاخص های ویژگی های تجربی مشاوران مدیریت:

• ارتباط شاخص « درک مشکلات واحدهای مختلف » با اثر بخشی سازمانی: در این شاخص با توجه به ($P-V = 0/551$) و ($r = 0/131$) ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود ندارد.

• ارتباط شاخص « توسعه اعتماد و اطمینان در شما و اعضای سازمان » با اثربخشی سازمانی: از آنجا که ($r = 0/557$) بوده و ($P-V = 0/005$) است، بنابراین همبستگی متوسطی بین این دو متغیر وجود دارد.

- ارتباط شاخص « قدرت تلخیص و تنظیم مطالب » با اثربخشی سازمانی: در این تحلیل با توجه به $(r = 0/443)$ و $(P-V = 0/034)$ ارتباط کمتر از متوسط را نشان می دهد بنابراین ارتباط وجود دارد اما ضعیف است.
- ارتباط شاخص « کافی بودن سوابق و تجربه در زمینه مورد مشورت » با اثربخشی سازمانی: وجود ارتباط بسیار بالا بین این متغیر با اثربخشی با توجه $(r = 0/594)$ و $(P-V = 0/002)$ در تحلیل آنها دیده می شود.

۶-۴- بررسی تحلیلی از شاخص های ویژگی های شخصیتی مشاوران مدیریت:

- ارتباط شاخص « داشتن ارزشهای اخلاقی » با اثربخشی سازمانی: از آنجا که سطح معنی داری $(\text{Significant Level} = P\text{-value})$ از حدود خطای $\alpha = 5\%$ بزرگتر است $(\alpha = 5\% > P-V = 0/64)$ و $(r = 0/392)$ می باشد، بنابراین ارتباط معنی داری بین دو متغیر وجود ندارد.
- ارتباط شاخص « تعهد به اخلاق حرفه ای » با اثربخشی سازمانی: در این تحلیل با $(P-V = 0)$ و $(r = 0/6)$ ارتباط بسیار بالایی بین دو متغیر را نشان می دهد.
- ارتباط شاخص « ارتباطات کلامی » با اثربخشی سازمانی: با توجه به $(P-V = 0/005)$ و $V = 0/56$ و $r = 0/56$ ارتباط متوسطی بین دو متغیر وجود دارد.
- ارتباط شاخص « خودتنظیمی » با اثربخشی سازمانی: در تحلیل $(P-V = 0/18)$ و $(r = 0/478)$ بدست آمده است بنابراین ارتباط معنی دار بین دو متغیر، کمتر از متوسط است.

۷-۴- بررسی تحلیلی از ارتباط شاخص « مهارتهای ارتباطات موثر مشاوران مدیریت » با اثربخشی سازمانی:

- از آنجا که $(P-V = 0/177)$ ، $(r = 0/293)$ است بنابراین ارتباط معنی داری بین متغیر فوق و اثربخشی وجود ندارد.
- ۸-۴- بررسی تحلیلی از ارتباط شاخص « مهارتهای ارتباطات موثر مدیران » با اثربخشی سازمانی: با توجه به وجود $(P-V = 0/003)$ و $(r = 0/695)$ ارتباط بسیار بالایی بین دو متغیر وجود دارد.

۹-۴- بررسی تحلیلی لز ارتباط کل ویژگیها و مهارتهای مشاوران مدیریت با اثربخشی سازمانی:

با توجه به ($P-V=0/004$) و ($r = 0/562$) ارتباط متوسطی بین متغیرها وجود دارد. بطور کلی با بررسی گروه نمونه (سازمانهای دارای رتبه اول تا سوم) و گروه مقایسه (سازمانهای کمتر موفق) نمی توان ادعا کرد که ارتباط معنی داری بین این دو گروه وجود دارد. از آنجا که آماره t بدست آمده از t جدول کوچکتر است و با استناد به سطح معنی دار بدست آمده ($P-V$) که از حدود خطای ($\alpha = 5\%$) بزرگتر است، لذا تفاوت معنی دار بین دو گروه فوق دیده نمی شود. یعنی به طور کلی مشاوران مدیریت سبب تفاوت دو سازمان نشده است. در این ارتباط آزمون برابری واریانس نیز انجام شده است (جدول ۶) ولی با توجه به یکسان بودن نتایج می توان هرکدام از آنها را مدنظر قرار داد.

جدول (۱۲) الف- نتایج آزمون واریانس ها

	آماره F	سطح معنی داری آماره F	درجه آزادی	سطح معنی داری آماره ها
فرض برابری واریانس ها			۲۲	۰/۴۴۷
فرض عدم برابری واریانس ها	۲۹	۰/۹۸	۲۹/۱	۰/۳۹۶

جدول ب- نتایج آزمون واریانس ها

	سطح معنی داری	درجه آزادی	T	سطح معنی داری	F
فرض برابری واریانس	۰/۴۴۷	۲۲	۰/۷۷۴		
فرض عدم برابری واریانس	۰/۳۹۶	۲۹/۱	۰/۸۶۹	۰/۹۸	۲/۹

بنابراین با توجه به شناخت وجوه اشتراک مهارتهای مشاوران مدیریت که از بررسی ادبیات علمی تحقیق به دست آمد، در انواع مشاوره، افزایش مهارت های علمی، تجربی و شخصیتی مشاوران از مهمترین عوامل اثربخشی سازمان و موفقیت مدیران محسوب می شود. اساس طرح مطالب فوق به عنوان نتایج تحقیق پژوهشی ارایه مکانیزم مفید برای انتخاب افراد مناسب (مشاوران کارآمد و ...) و پیش بردن فرآیند مشاوره در سازمانها است. در نظر داشتن مهارتهای مورد نیاز مشاوران مدیریت که به اهمیت آنها اشاره شده است، می تواند به عنوان خط مشی همه سازمانها در گزینش ها قرار گیرد که البته ممکن است

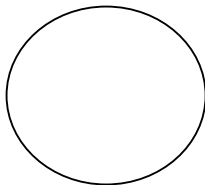
تفاوت در اهمیت و اولویت آنها وجود داشته باشد. بنابراین با در نظر داشتن مهارتها و ویژگی های شناسایی شده، ابتدا به بررسی انواع به کارگیری مشاوران می پردازیم. اینکه چگونه می توان به عنوان یک ضرورت، وجود مهارتهای مشاوران را در انواع مشاوره مورد توجه قرار داد، دشوار و زمان بر است، اما قابل دستیابی و ارزشمند.

بنابراین با در نظر داشتن این پیش فرض ها، ابتدا به انواع مشاوره که از «میزان تغییرات در سازمان»، «نحوه به کارگیری مشاوره داخلی و خارجی سازمان»، «رابطه تعاملی مدیر و مشاور»، «چگونگی استفاده از اصول و روشهای تغییر» و ... می پردازیم و سپس نتیجه می گیریم که در هر شرایط، آنچه برای هر سازمان اثربخشی اهمیت دارد، برخورداری مشاوران آنها (با توجه به اهمیت اهداف و استراتژیهای هر سازمان) از ویژگی و مهارتهایی است که متناسب با شرایط و نیازهای سازمان و تغییرات و ... است. در اینجا می توان به ویژگی های تیم مشاوران که کالینز در کتاب خود آورده، اشاره کرد. وی تاکید می کند، باید افراد مناسبی که به طور جدی در مورد مسایل بحث و گفتگو می کنند انتخاب کرد، کسانی که حقایق ناخوشایند را می دانند و بر مبنای سؤالاتی که در سه محور فکری مطرح می شوند، حرکت می کنند: آیا ما واقعا می دانیم در کدام زمینه می توانیم در دنیا حرف اول را بزنیم، نه این که ببینیم فقط در چه کاری موفق هستیم؟ آیا واقعا محرک های موتور اقتصادی خود از جمله معیار اقتصادی خود را می شناسیم؟ آیا واقعا می دانیم چه چیزی به بهترین نحو اشتیاق ما را بر می انگیزد؟

وی در ادامه می آورد که یک مکانیزم مفید برای پیش بردن این فرآیند، ابزاری است که ما آن را هیأت مشاوره نامیدیم. این هیأت متشکل از افرادی شایسته است که به طور مکرر و حتی پس از اوقات کار در چارچوب این سه محور فکری، در گفتگوها و مباحثی که به موضوعات و تصمیمات اساسی سازمان مربوط می شوند، شرکت می جویند... اگر به تعداد دفعات کافی و به گونه ای مصمم این سه محور را مرور کنید، به تدریج مفاهیم به نحو بسیار عمیقی درک خواهد شد. این کار یک شبه صورت نمی گیرد. اما به تدریج حاصل می شود (کالینز، ۱۳۸۳، ص ۱۶۱ - ۱۶۰).

پرسیدن سؤال در چارچوب

سه محور فکری



بحث و گفتگو در
چارچوب سه محور فکری

هیأت مشاوره

نقد و ارزیابی دقیق در
چارچوب سه محور فکری

تصمیمات اجرایی در
چارچوب سه محور فکری

۵- میزان تغییرات در سازمان و انتخاب مشاور

درخصوص نوع مشاوره، مصاحبه ای با استاد دانشگاه تیلبرگ (هلند) و عضو موسسه مهندسان (IIE) بعمل آمد که به سه روش برای چگونگی به کارگیری مشاوران مدیریت اشاره شد. این روشها عبارتند از:

۱. در روش اول مدیریت عالی سازمان، برنامه تغییر را انجام داده است و برای رفع موانع و خنثی کردن مقاومت ها در مقابل تغییر، از برخی مشاوران شرکتهای بزرگ و معتبر - که اطلاعات کلیشه ای دارند - استفاده می کند. در این نوع مشاوره حتی اگر تغییر و چگونگی آن مورد توافق مشاوران نباشد اما آنها موظف اند باوجود موفق نبودن تصمیمات مدیر، آن را تسهیل و اجرا کنند. بنابراین در واقع مدیریت عالی به گونه ای تلویحی و نه آشکار برنامه ها و راه حل ها را ارایه می کند و مشاور خواسته یا ناخواسته عملی انجام می دهد که مورد تایید مدیریت عالی سازمان باشد.
۲. در نوع دیگری، مدیران ارشد که توانایی تصمیم گیری دارند و حوزه تغییر نیز فقط در یک زمینه تخصصی است و یک مورد خاص را در بر می گیرد، مشاوران به کارگرفته می شوند. این مشاوران ضمن دارا بودن شرایط (بند ۱) در آن زمینه خاص نیز از تخصص بهره مندند.
۳. در نوع سوم، مدیران عالی به مشاورانی که اعتماد و اطمینان زیادی دارند، کارت سفید ارایه می کنند (این کارت سمبل سابقه درخشان و کارایی زیاد آنان و به منزله تایید و اعتماد کامل به برنامه های مشاوران مدیریت است) و اطمینان دارند که آن مشاوران، عملکرد سازمان را به نحو چشمگیری تغییر می دهند. مزیت این کارت

– که فقط از سوی مدیر عالی سازمان داده می شود – استقلال مشاور در چگونگی ایجاد تغییر با روش های علمی و صحیح است ، نه آنچه فقط مدیر می پسندد (عشایری^۱، ۱۳۸۲، مصاحبه).

۶- انواع به کارگیری مشاوران

۶-۱- مشاوران داخل و خارج سازمان

سکاران مرحله مشترک برای انواع مشاوره را با مشخصه زیر مطرح می کند: مدیر مشکلی را احساس می کند یا با مساله ای روبرو است و به ندرت فرصت دارد به یک بررسی کاملاً علمی دست بزند ، به ویژه اگر مساله ابعاد گسترده ای داشته باشد. بنابراین مدیر ناگزیر خواهد بود محقق را بیابد تا نقش مشاور را برای وی ایفا کند و اطلاعات مفید و راه کارهای مختلف را به او ارایه کند (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۰).

به طور کلی برای اینکه مدیر بتواند مساله سازمان را به گونه ای علمی حل کند مجبور به استفاده از مشاوران داخلی و خارجی است. مشاوران داخل سازمان با بازنگری و مفهوم سازی فرآیند تحول و تجارب حاصل از آن، کار مدیریت و رهبری تحول را که بیشتر کارآفرینی و رهبری اجرایی است مورد ارزیابی قرار می دهند و با ارایه بازخور به مدیریت کمک می کند تا به موقع اصلاح مسیر کنند. مشاوران خارج از سازمان علاوه بر همکاری با مشاوران داخل در زمینه های ارزیابی ، بازنگری و مفهوم سازی ها با تحول، در مقایسه و جمع بندی تجارب حاصل از تحول در سازمانهای مختلف به یادگیری آنها از تجارب یکدیگر نیز کمک می کنند. همچنین تحلیل گران نظام به صورت کارشناسان داخلی یا مشاوران خارج از سازمان در خدمت مدیران صف که وظیفه آنان سامان دادن به کوششهای انسانی و فنی در جهت ارتقای سطح کارایی سازمان است، قرار می گیرند (آذر هوش، ۱۳۸۱).

بنابراین مدیر ابتدا با توجه به برنامه استراتژیک، سازمان را در به کارگیری این تحلیل گران (با دانش رفتاری، با دانش سیستم ها برای پژوهش عملیاتی ، و...) سپس با در نظر گرفتن اولویتها عمل می کند. برای نمونه سکاران قوت ها و ضعف ها را اولویت داده

۱. نویسنده مقاله مصاحبه فوق با دکتر جلال عشایری را با هدف شناخت روش های به کارگیری مشاوران، در تابستان ۱۳۸۲ و در موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت انجام داده است.

است. وی می گوید که هر مدیری باید در مورد استفاده از مشاوران داخل و خارج از سازمان تصمیم بگیرد. برای اخذ چنین تصمیمی، وی باید از قوت ها و ضعف های هر دو آگاه باشد تا بتواند برتریها و کاستیهای استفاده از هریک را بسنجد (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۳).

۱-۱-۶ - مشاوران درون سازمانی (داخلی) و ویژگی های آنان

برخی از سازمانها واحد مشاوره و تحقیق دارند و آن را با بخش خدمات مدیریت، بخش سازمان و روشها، بخش تحقیق و توسعه و نظایر آن نام گذاری کرده اند. کارکنان این بخش برای واحدهای دیگر سازمان که با مشکلی مواجه هستند و نیاز دارند، به منزله مشاوران داخل عمل می کنند (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۳). مشاوران داخلی که در اغلب شرکت ها و حتی در ساختار سازمانی آنها وجود دارند و یکی از موثرترین تصمیم سازان در فرآیند انتخاب مشاوره مدیریت محسوب می شوند، دارای ویژگی هایی هستند که برخی از آنها عبارتند از:

۱. از معتمدین یا خویشان یا مدیر عامل یا اعضای هیات مدیره هستند.
 ۲. وظیفه خاص بر عهده آنها نیست و در مواقع مختلف فعالیت های متنوعی به آنها ارجاع می شود. فعالیت های که نوعا مسوول مشخصی در داخل سازمان ندارد.
 ۳. از مدیران و کارکنان ارشد شرکت هستند.
 ۴. به صورت نیمه وقت در شرکت حضور دارند ولی مانند کارکنان تمام وقت محسوب می شوند (شاه کرمی، عیاری، شاه محمدی، ۱۳۸۰، ص ۱۹).
- امروزه اکثر سازمانها مشاوران داخلی را به کار می گیرند. حسابدار نمونه یک مشاور داخلی است اما تعداد این مشاوران رو به فزونی است. از مشاوران داخلی یک شرکت نفتی بزرگ خواسته شد تا نقش هایی را که ایفا می کنند، فهرست نمایند. دامنه کارهایی که آنها انجام می دادند بسیار مؤثر بود از جمله:

- رایزن توسعه بازرگانی که اطلاعاتی در مورد فرصت های موجود در بازار فرآهم می کرد.
- بازرس داخلی که فرآیندهای کارایی و اثربخشی را بررسی می کرد.
- رایزن سیستم اطلاعاتی که مایحتاج کاربران را برای تولید مطرح و ارایه می داد.

- متخصص بهداشت و ایمنی حرفه ای که به بهبود فعالیت های کاری و ارائه توصیه در باب مسایل بهداشتی توجه داشت.
- وجود هماهنگ کننده ای برای واحد اطلاعات رایانه ای که به ایجاد اطمینان برای به روز بودن ترتیبات شبکه و استفاده صحیح از آنها کمک می کرد.
- رایزن توسعه مدیریت که به فعالیت در زمینه های برنامه های مدیریت و برنامه ریزی کارراه می پرداخت.
- رایزن روابط عمومی که مسؤول فراهم کردن اطلاعات صحیح در مجله شرکت برای رسانه ها بود.
- رایزن روابط صنعتی که در زمینه ایجاد یا تدوین خط مشی کلی سازمان در زمینه مشاوره و مذاکره فعالیت می کرد.
- مشاور مهندسی که در خصوص فرآیندهای کاری و سیستم های تولید فعالیت می کرد (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۸).

یکی از کاستی های مدیریتی در کشور ایران ، موضوع استفاده از مشاور داخلی است. در آموزش مدیریت ، سرمایه گذاری های نسبتاً خوبی شده است ، اما همگام با آن به آموزش کادر ستادی سازمان ها ، یعنی مشاوران داخلی چندان اهتمام نشده است. قسمتی از این بی توجهی به الگوهای ذهنی مدیران ارتباط دارد که میان فرآیند های تصمیم سازی و تصمیم گیری تفاوتی قابل نمی شوند (میزگرد، آذرهوش ۱۳۸۰).

✓ برتریهای مشاوران درون سازمانی (داخلی)

- با سهولت و سرعت بیشتری از سوی کارکنان سازمان پذیرفته می شوند .
- برای درک ساختار ، فلسفه و فرهنگ سازمان و نیز وظایف و نظامهای کاری به وقت کمتری نیاز دارند.
- در هنگام اجرا، پس از پذیرش یافته های تحقیقات در سازمان ، آنان خودشان برای اجرای توصیه ها ایشان در دسترس هستند. این امر اهمیت بسیار دارد زیرا هرگونه مشکلی که هنگام اجرا پدید آید آنان کمک خواهند کرد تا برطرف شود. همچنین برای ارزیابی اثر بخشی دگرگونیهای دیگر در دسترس هستند.

- ممکن است برای واحدی که از خدمت آنان بهره مند می شود، هزینه کمتری را به بار آورند. به ویژه برای مسایلی که چندان پیچیده نیستند مناسبترند (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۳).

✓ کاستیهای مشاوران درون سازمانی (داخلی)

- به دلیل اینکه مدت زیادی در سازمان حضور داشته اند، ممکن است به مسایل آن به شکل قالبی (کلیشه ای) نگاه کنند. این امر از ورود هر گونه دیدگاه یا چشم انداز جدید جلوگیری می کند و نیز در مواردی که مسایل جدی و مشکلات پیچیده برای پژوهش وجود داشته باشد آنها را با کندی مواجه می کند.
- برخی ائتلافهای قدرتمند در سازمان وجود دارند که ممکن است با نفوذ خود آنان را وادار کند تا واقعیات را پنهان یا تحریف کنند یا درباره آنها گزارش ناروا بدهند.
- امکان دارد مدیریت و کارکنان حتی برجسته ترین گروه تحقیقاتی خودی را «متخصص» به شمار نیاورند که در نتیجه به یافته هایشان نیز توجه لازم نمی شود (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۴).

۲-۱-۶- مشاوران خارجی (برون سازمانی) و ویژگی های آنان

نقش مشاوره خارجی بسیار تثبیت شده و شناخته شده است. مشاوران خارجی برای ارائه توصیه های فنی مهارتهای زیادی دارند. اما همه آنها به حفظ روابط خوب با مشتری و ارائه الگوی رفتاری مناسب نیاز دارند. ترکیب این مهارتها با مهارتهای فنی یک مشاوره سطح بالا (مجرب و دانشمند) می سازد.

مهارتها و دانش فنی مورد نیاز در زمینه های قانون شرکت، برنامه ریزی مالی، حسابداری، بازاریابی، بهداشت و ایمنی، آموزش و توسعه، روابط عمومی، تحقیق علمی، برنامه ریزی مهندسی، مدیریت عملیات، استخدام و انتخاب، عامل جذب مشاوران خارجی به سازمان است. این موارد کامل نیست و شاهدی بر گستردگی نقش مشاوره مدیریتی است (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۸).

✓ برتریهای مشاوران برون سازمانی

- به دلیل همکاری با سازمانهای مختلفی که مسایل مشابهی داشته اند، تجربه فراوان به دست آورده اند. چنین دامنه گسترده ای از تجربه آنها را قادر می سازد به جای آنکه به راه حلی فوری و توأم با تعصب برسند، تفکر همگرا و واگرا داشته باشند.
- از آنجا که مسایل را از زوایای مختلف نگریسته اند (تفکر واگرا)، می توانند نکات را منتقدانه ارزیابی کنند، گزینه هایی را که قابلیت دسترسی کمتری دارند، حذف کنند و به راه حل های عملی تمرکز کنند و آنها را برگزینند (تفکر همگرا).
- گروه های خارجی به ویژه آنها که به موسسات پژوهشی و مشاوره ای شناخته شده ای تعلق دارند، شاید به خاطر گذراندن دوره های آموزشی مستمر (آنچه که برای گروههای درون سازمانی چندان میسر نیست) دانش گسترده تری در زمینه الگوهای پیشرفته حل مشکل کسب کرده اند.
- از آنجا که کهنگی دانش تهدید بزرگی در قلمرو مشاوره به شمار می آید، موسسات تحقیقاتی تاکید دارند که اعضای آنها از طریق برنامه های آموزشی سازمان یافته در جریان جدیدترین نوآوری ها باشند (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۴).

✓ کاستیهای مشاوران برون سازمانی

- هزینه بهره گیری از خدمات گروه محققان خارجی اغلب زیاد است و همین مساله به جز در موارد بسیار بحرانی مانع به کارگیری آنها می شود.
- افزون بر وقت فراوانی که آنها نیاز دارند تا سازمان درخواست کننده را بشناسند، کارکنان سازمان نیز به ندرت پذیرای آنها هستند. بنابراین، بی بهره ماندن از کمک و همکاری کارکنان، مطالعه تحقیقاتی را برای چنین پژوهشگرانی بسیار وقت گیر و مشکل می سازد.
- آنان به هنگام همکاری در اجرا و ارزیابی پروژه ها، هزینه بیشتری را وارد می کنند (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

۷- انواع مشاوره براساس نقش و وظایف

انواع دیگر مشاوره که بیشتر براساس نوع رابطه ای که مشاور در حوزه های سه گانه عمل دارد، تقسیم بندی می شود. بدین ترتیب مشاور در طراحی برنامه مشاوره ای خود با تکیه بر نوع رابطه خود با متقاضی مشاوره و با تکیه بر حوزه های مختلف «تحقیق در عمل»، «برنامه های کنش» و «اجرای عمل» مشاوره ای متفاوت را انجام می دهد.

۱-۷- مشاوره دورادور^۱

مشاوره دورادور (سبک قدیمی) مبتنی بر پیش فرض رویکرد عقلانی فنی و مبتنی بر واقعیت است. در مشاوره دورادور، مشاور خلاصه ای از مسأله مورد نظر مشتری دریافت می کند سپس بدون اینکه مشتری متعهد به دادن زمان بیشتری به او باشد، به انجام مأموریت مشاوره ای خود می پردازد. از جهتی مشاور می تواند بگوید «مرا با این مختصر اطلاعات (مختصری از مسأله) رها سازید، با پاسخ به سوی شما خواهم آمد».

مشتری نسبت به شیوه های مورد استفاده در مشاوره نگران نبود، تأکید مشتری روی نتایج بود. مشابه این حالت در مشاوره مدیریتی هنگامی است که مشتری از مشاوره می خواهد حوزه ای را مورد بررسی قرار دهد و آنگاه مشاور را به حال خود رها می کند. نتیجه این امر معمولاً گزارشی است که چند هفته بعد تهیه می شود. در زمان بررسی مشکل، ممکن است مشتری و مشاور با هم ملاقات کنند. اما فقط در مورد محتوی مأموریت بحث می کنند نه فرآیند. آنچه اهمیت دارد گزارش نهایی است.

۲-۷- مشاوره تنگاتنگ^۲

مشاوره تنگاتنگ مدلی است که رویکرد آن تلاش مشترک برای حل مساله است. این نوع مشاوره مستلزم رابطه ای مبتنی بر اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه است و مستلزم وضعیتی است که در آن هم مشتری و هم مشاور از یکدیگر می آموزند. در این مشاوره مشتری در حد ممکن خلاصه ای از مشکل ارائه می دهد. مشاور رابطه ای ایجاد می کند که می تواند به بهترین وجه چنین خلاصه شود: «با هم روی مسأله کار می کنیم». این حالت

1. Arm's Length Consulting

1. Arm in Arm Consulting

بیانگر رابطه ای است که در آن فرآیند انجام مأموریت مانند محتوا حایز اهمیت خواهد بود. در این نوع مشاوره، مشتری و مشاور برای تعیین موضوعات، شیوه ها، اطلاعات، تحلیل و اقدام عملی لازم، با هم کار می کنند. ممکن است هرگز گزارش نهایی در کار نباشد و اگر هم وجود دارد به سختی نشان می دهد که چه کسی آن را تعیین کرده است.

البته شیوه کار به گونه ای نیست که مشتری و مشاور به طور پیوسته در سازمان با یکدیگر کار کنند بلکه حین کار از طریق تماس های تلفنی، مبادله یادداشت ها و برگزاری جلسات مرتب و منظم ارتباط تنگاتنگی با هم دارند. بر این اساس، آنها ممکن است برای اجرای جوانب برنامه ریزی اقدام عملی، اقدام به تشکیل یک کارگاه نمایند، طوری که رسالت و اهداف بازیگران کلیدی واضح شود. مشاور می تواند در تدوین طرحی برای کارگاه و شیوه هدایت آن، نقش رهبر را ایفا کند اما در همه مراحل آن، گاه نوعی مشارکت توأمان وجود داشته باشد. بر این اساس در مرحله تحقیق در عمل، به احتمال زیاد مشتری در گردآوری اطلاعات دقیقاً شبیه مشاور درگیر می شود و بصورت مشترک به تحلیل می پردازند. نوعی یکپارچگی تنگاتنگ بین برنامه ریزی، تحقیق و اجرا از طریق گروه وجود دارد. مشاور برای برقراری ارتباط با وضعیت های سیاسی به مهارتهای فرآیندی و برای غلبه بر ابهامات وضعیت، به مهارتهای متقابل تخصصی نیاز دارد.

در همه مأموریت ها نکته مهم این است که مشاور بداند روی چه موضوعی باید متمرکز شود. مشاور باید از یک حوزه به حوزه دیگر به موازات ایجاد وضعیت های مختلف حرکت کند. در هر مأموریتی از مشاور خواسته می شود تا با سطوح مختلفی کار کند و توصیه های شخصی و فنی ارائه دهد. اگر چه مشاور فقط برای ارائه توصیه های فنی دعوت می شود اما ممکن است کسی از مشاور در مورد موضوعات قابل بحث شخصی نیز اظهار نظر بخواهد. بنابراین در فرآیند انواع مشاوره، کسانی که مشکل یا مساله دارند، اطلاعات دارند، نتایج را اجرا می کنند، و کسانی که باید با آنها مشاوره شود، به عنوان بازیگران کلیدی در فرآیند مشاوره، وجود دارند. در این فرآیند باید با هر کسی که نسبت به حل موضوع قابل بحث، مسئولیت دارد، ملاقات شود. آنها، مشتری، مشتریان یا مراجع مشاور هستند. مشاور باید مطمئن شود نه تنها از ورود و دلیل حضور وی آگاهند بلکه با

آنچه، یادداشت می کند نیز موافقت. به علاوه، به موازات پیشرفت در کار، با آنها نزدیک تر شود چون می توانند اطلاعات خوبی به مشاور دهند.

گاهی پی برده می شود که افراد دارای اطلاعات بندرت با هم ملاقات می کنند. یکی از اقداماتی که مشاور می تواند انجام دهد، گردآوری آنها در یک مکان، است. این امر بیشتر موجب طی کردن بخش عظیمی از راه حل مسأله می شود. مشاوران باید با تخصیص زمان و پرس و جو از افراد مختلف که اطلاعات کافی دارند و در بخشهای مختلف سازمان هستند، به این مهم دست پیدا کنند. همچنین مشاور باید با افرادی مشاوره کند که ممکن است هر نوع اطلاعات خاص، جهت ارایه را نداشته باشند، اما از لحاظ سیاسی تأثیر گذار باشند. توجه به آنها و حفظ حضور آنها در صحنه، برای مشاور امری حیاتی است. مشاور باید اجازه دهد بدانند، چه کاری انجام می دهد و چگونه آن را انجام خواهد داد. بدین طریق آنها می توانند بگویند که در خلال فرآیند مورد مشورت قرار گرفته اند و ممکن است در زمان لازم، اطلاعات خوبی ارایه دهند. اگر مشاوران می خواهند موفق باشند باید در ابتدای کار، افرادی که مسئولیت اجرای نتایج کار را به عهده دارند، مشخص کنند و با دریافت نظرات آنها در مورد دشواریهایی که در انجام تغییر، پیش بینی می کنند، تا حد ممکن آنها را مشارکت داده و درگیر سازند. به آنها کمک کنند تا نحوه کار با سیستم جدید را بیاموزند نه اینکه فقط آن را تحمیل نمایند. همینطور بدانند که در مأموریت آتی چه افرادی در فهرست قرار دارند؟ چگونه می توان از آنها کسب اطلاعات و حمایت کرد؟ برای اطمینان از انجام مشاوره اثربخش، به چه اقدامی دست زده می شود؟ (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۲۹-۲۶).

۸- مشاوره براساس رفتار مشکل مدار و رفتار راه حل مدار

شناخت نیاز متقاضی مشاوره (مشتری) دو نوع متفاوت از ارتباط را برای مشاور به وجود می آورد. متقاضیان مشاوره بیشتر به دنبال راه حل هستند و ترجیح می دهند به جای تمرکز بر مشکل بر راه حل متمرکز شوند قبل از ارایه هر گونه راه حل باید زمانی را برای شناسایی و تعیین مشکل در نظر گرفت. زمان مورد نیاز برای شناسایی مشکل به عوامل متعددی بستگی دارد (هرچه اطلاعات مفیدتری در اختیار باشد، زمان کمتری برای شناسایی مشکل مورد نیاز است). توجه به رویکردهای دوگانه «رفتار مشکل مدار و رفتار راه حل

مدار» و دقت در شرایط موجود (شناسایی مشکل)، برای انتخاب رویکرد مناسب، ضرورت دارد.

مارگریسون می گوید که «رفتار مشکل مدار^۱ شامل دو گام اساسی: تحقیق و بررسی است، عدم توجه به این مراحل، مشاور را در گام های بعدی با مشکلات زیادی روبرو خواهد کرد. در شرایطی که مشکل باز و نامحدود است و متقاضی مشاور باید فرآیندی که از طریق آن راه حل حاصل می شود، را بشناسد و نیز مستقیماً درگیر با پیامدهای حاصل از اجرای راه حل باشد و همچنین در شرایطی که اجرای موفقیت آمیز راه حل بستگی به کسب اطلاعات کامل درباره مشکل دارد و مشاور فقط یک عضو موقت بوده و در هنگام اجرای راه حل در سازمان حضور ندارد، مشاور باید بر رفتار مشکل مدار متمرکز شود. در رویکرد راه حل مدار^۲ ارایه هر گونه راهنمایی و پیشنهاد، منوط به شناخت مشکل خواهد بود. تعیین مسایل و مشکلات سازمانی به دلیل پیچیدگی های بیشتر مستلزم صرف زمان بیشتری است، لذا مشاوران مدیریت باید شکلیا و صبور باشند در غیر این صورت ممکن است مشکلات را به خوبی شناسایی نکنند. تحقیقات نشان داده است، اگر مشاوران بلافاصله به ارایه راه حل بپردازند، راه حل های پیشنهادی آنها کم اهمیت جلوه خواهد کرد. رویکرد راه حل مدار برای موقعیت هایی مناسب تر است که مشکل به خوبی شناسایی شده است و همچنین متقاضی بیشتر علاقه مند و قادرند، عمل تشخیص مشکل را به خوبی انجام دهند و تمایل چندانی به فرآیندهایی که از طریق راه حل ها شناسایی شده اند، ندارد و همچنین مشاور اطمینان دارد راه حل پیشنهادی مورد موافقت قرار گرفته و اجرا می شوند.

۹- مشاوره با الگوی علمی انتخاب (عوامل عقلایی) و الگوی کارنگی

براساس یافته های تحقیقی در کشور، مدیران و تصمیم گیرندگان با افزایش قطعیت نحوه اجرای طرحهای مشاوره (که متناسب با دانش فنی موجود، تعداد عرضه کنندگان خدمات مربوطه، تفاهم کامل بر ضرورت انجام کار و ... می باشد)، معمولاً به سمت الگوهای علمی انتخاب سوق پیدا می کنند و به عوامل عقلایی (نظیر قیمت، شرح خدمات، زمان و سایر شرایط قرارداد) اولویت بیشتری می دهند. مدیران و تصمیم گیرندگان با افزایش عدم

1. Problem-Centred Behavior
2. Solution-Centred Behavior

قطعیت نحوه اجرای طرحهای مشاوره (یعنی در شرایطی که دانش فنی موجود و تعداد عرضه کنندگان خدمات کم هستند و نتایج کار از پیش قابل لمس نیست) معمولاً به سمت الگوهای کارنگی، گام به گام و نظام ناشناخته ها سوق پیدا می کنند. در این حالت تعداد افراد اثرگذار در تصمیم گیری بیشتر می شود و به عوامل زیر توجه بیشتری می شود:

- ✓ شناخت قبلی از شخص مشاور، سازمان مشاور و تخصص وی
- ✓ توانایی اثبات قابلیت ها از سوی مشاور در صورت عدم شناخت قبلی
- ✓ مهارتهای رفتاری مشاور
- ✓ توصیه ها
- ✓ توانایی جلب اعتماد

اگر دو حالت فوق را دو سر یک طیف در نظر بگیریم حالت های بینابینی زیادی وجود دارد. اما آنچه مسلم است در تمامی نقاط این طیف، مشتری به دنبال حداقل ریسک است و در نتیجه: «داشتن ارتباط بلندمدت با مشتری و تخصص و تجربه ویژه در اولویت قرار خواهد گرفت». چرا که در شرایط رقابتی و زمانی که مشتری به عوامل عقلایی توجه زیادی می کند، داشتن ارتباط می تواند درک واقعی از شرایط کارفرما ایجاد کرده و طبعاً شرایط پیشنهادی در قرارداد معقول تر و قابل قبول تر (از نظر کارفرما) خواهد بود. در شرایط غیر رقابتی نیز کارفرما به دنبال کسی است که بتواند به او اعتماد کند و نکته قابل توجه آنکه به دلیل گروهی بودن تصمیم گیری، همه بدنه کارفرما باید این اعتماد را داشته باشند و این اعتماد تنها در سایه «ارتباط قبلی» میسر است. ارتباطی که با تکیه بر تخصص و تجربه ایجاد شده باشد نه

روش های معمول در فروش کالاها (نظیر تبلیغات)... اگر یک مشاور بتواند خدمات انحصاری ارایه دهد (حداقل برای مدت محدود و بصورتی پیشرو) موفق به عقد قرارداد خواهد شد چرا که مشتریان انتخاب دیگری ندارند، لذا تصمیم گیری آنها فاقد ریسک است و می توانند این تصمیم گیری را برای ذینفعان توجیه کنند. اما به محض ایجاد رقابت و تعدد عرضه کنندگان، مسأله ریسک تصمیم گیری و توجیه ذینفعان سازمان مطرح می شود. در این شرایط عوامل ذکر شده اهمیت می یابند و «ارتباط» عاملی است که در همه شرایط ریسک تصمیم گیری را برای مشتری کاهش می دهد (شاه کرمی، عیاری و شاه محمدی، ۱۳۸۰). با توجه به

مطالب فوق، تاکید بر ارتباطات موثر در انواع مشاوره، مشاهده می شود، به طوری که «مدیریت روابط» را به عنوان یک چالش اصلی مطرح می کند. در این خصوص، مهارت‌های گفتگو یکی از عوامل موثر در ارتباط موثر است. در اینجا به چهار مهارت گفتگو که برای تاثیر گذاری بیشتر مشاوران و مدیران معرفی شده است، می پردازیم.

۱۰- مهارت‌های گفتگو در مشاوره

یکی از نکات مهم در خصوص کار مشاوره، تلاش مستمر برای گردآوری، جذب، تحلیل و کمک به دیگران جهت درک اطلاعات مربوط به مشکلشان است. بنابراین بهترین ابزاری که هر مشاور می تواند داشته باشد، تدوین چارچوبی منطقی و محکم برای گفتگو و تحلیل اطلاعات اولیه است. مارگریسون مهارت‌های گفتگو در مشاوره را به عنوان یک شاخص ارتباط موثر شناخته و این مهارت را به خصوص برای مشاوران مدیریت و همچنین مدیران^۱ از جایگاه ویژه ای بررسی می کند. ایشان آورده است که، برای ایجاد هم افزایی باید قدرت انتقال احساسات و مطالب و یا دانش کسب شده و بطور کلی مهارت های گفتگو وجود داشته باشد، این مهارت‌ها شامل «درک پویایی های زمان در اظهارات مشاور و مدیر»، «درک موضوع مورد بحث و موقعیت های رقابتی»، «رفتار مشاور هنگام ارایه مطالب و قدرت پیش بینی واکنش ها» و «اطمینان از درک جنبه های مختلف مساله» است که توضیح هر یک از موارد فوق، عبارتند از:

۱۰-۱- درک پویایی های زمان

اظهارات مشاور در یکی از سطوح سه گانه آینده، حال و گذشته قرار می گیرد. درک نکردن پویایی های زمان، اثربخشی فرآیند مشاوره را کاهش خواهد داد. اگر مشاور در مورد آینده (چه خواهد شد) و متقاضی در مورد گذشته (چه بوده است) صحبت کنند، شاید گفتگو با شکست روبرو خواهد شد. شناخت دقیق پویایی های زمان ارتباط بیشتری بین مشاور و متقاضی مشاور برقرار می کند و گاهی لازم است مشاور بین سطوح سه گانه زمان ارتباط برقرار کند.

۱. در یک پژوهش علمی در کشور، مهارت‌های سه گانه (علمی، تجربی و شخصیتی مشاوران)، به عنوان متغیر مستقل تحقیق در نظر گرفته شده است که از طریق متغیر مداخله گر، مهارت‌های ارتباطات موثر (هم افزایی)، اثربخشی سازمانی را پدید می آورد (الوانی و لاجوردی، ۱۳۸۳). در این تحقیق به نقش مهم هم افزایی و ارتباط موثر، تاکید شده است.

۲-۱۰- درک موضوع مورد بحث و موقعیت های رقابتی

شناخت سریع و تمرکز بر موضوع اصلی مورد نظر متقاضی مشاوره برای یک گفتگوی موفق ضرورت دارد برای به وقوع پیوستن بهترین حالت در گفتگو، مشاور باید روابط حاکم بر گفتگو را رابطه برنده - برنده به وجود آورد. البته همیشه این رابطه مقدر یا مطلوب نیست، چون گاهی مشاور مجبور می شود بر دیدگاه های خود پافشاری کند حتی اگر دیگران آنرا نپذیرند. با این وجود رابطه برنده - برنده در بیشتر موارد مطلوب ترین گزینه است.

۳-۱۰- رفتار مشاور و نوع واکنش دیگران

نه تنها آنچه مشاور می گوید بلکه روش گفتن آن نیز برای متقاضیان مشاوره، حایز اهمیت است و رفتار آنها تابع رویکردی است که مشاور انتخاب می کند. رویکردی که دیگران را «تشویق» به ارائه اطلاعات مفید کند، رویکردی موفق است. همچنین مشاور باید در زمان مناسب موضوعات را بسط داده تا به ایده جدیدی در مورد مشکل دست یابد. اگر مشاوران بسیار سریع و به طور محدود روی موضوعات متمرکز شوند، ممکن است قادر نباشند همه اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری کنند، لذا تاکید شده از تفکر خطی و محدود پرهیز شود و برای دستیابی به ایده های جدید، بسایند حیطه تفکر بسیار وسیع باشد (تفکر جانبی) و راه حل های غیر محتمل تری را نیز در بر گیرد.

۴-۱۰- اطمینان از درک جنبه های مختلف مساله

اطمینان مشاور به جنبه های احساسی و عقلانی مسایل و جمع آوری اطلاعات مربوط به هر دو جنبه مشکل، همچنین آگاهی از موضع گیری های شخصی و احساسی متقاضیان مشاوره نسبت به مشکلات مورد بحث می تواند مشاوران را در دستیابی به راه حلها و ایده های نوین یاری دهد (مارگریسون ۱۳۸۲، ص ۶۱-۵۶).

۱۱- انواع پاسخگویی مشاوره به مشتری

همچنانکه در انواع مشاوره داخلی، خارجی، دورادور، تنگاتنگ و... آورده شده است در هر یک خصوصیات و ویژگی هایی مشاهده می شود که در این نوع تقسیم بندی نیز با عنوان انواع پاسخگویی مشاور به مشتری، ترکیبی از رویکردهای « پرسش»، « مدل

پیشنهادی « ، آموزش دادن و آگاهی» و «انجام اقدام عملی» وجود دارد. در ادامه بررسی جزئیات انواع مشاوره ، مارگریسون تعریف جامع تری را ارائه داده است. بطوری که ترکیبی از رویکردهایی که مشاور به مشتری ارائه می دهد، انواع پاسخگویی را شکل می دهد که از دیدگاه مارگریسون عبارتند از:

- «پرسش»: هنگامی که مشاور دیدگاه روشنی از مسأله یا فرصت ندارد و موقعی که از مشتری درخواست می شود در مورد ماهیت موضوعات مسأله ساز بیندیشد.
- «نشان دادن مدل»: زمانی که احساس می کند قادر است آنچه ضروری است شرح دهد.
- «آموزش دادن و آگاهی»: مشاور احساس می کند درکی از موضوعات مسأله ساز داشته و اطلاعات مربوط در اختیار دارد.
- «انجام اقدام عملی»: مشاور احساس می کند آنچه لازم است می داند(مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۳۳).

۱۲- اثرات منفی رفتارهای مشاور

رفتارهایی با اثرات منفی وجود دارد که مشاور باید آنها را مورد توجه قرار دهند. مارگریسون در این زمینه نیز به جزئیات این رفتارها اینگونه اشاره دارد:

- اظهارنظرهای مشتری را مورد ارزیابی و قضاوت نادرست قرار ندهد.
- معنای نهفته درکلمات او را تفسیر نکند.
- به مشتری یا دیگران برچسب نزند.
- صحبت های مشتری را رد نکند.
- مشتری را به نوعی مسیر گفتگو که مورد علاقه مدیر است اما مورد علاقه مشتری نیست، مجبور نکند.
- آنچه مشتری در مورد دیگران می گوید با عمل یا گفتار، تأیید یا رد نکند.
- تا زمانی که مشتری از مشاور نخواهد یا به وی اجازه نداده راه حل ارائه ندهد.

- مشاور ناشکیبایی یا بی علائقی از خود نشان دهد (مارگریسون، ۱۳۸۲، صص ۲۶-۳۱).

۱۳- فرآیندهای کلیدی مشاوره

درخصوص فرآیندهای کلیدی مشاوره که باید از طریق مشاور مدیریت شوند و برخی عناصر حاکم بر روابط بین مشاور، مدیر و مشتری، در منابع علمی مختلف مطالبی از صاحب‌نظران آورده شده است اما مارگریسون آنها را در سه حوزه طبقه بندی می کند و می گوید که مشاور باید در هر مأموریتی حوزه های سه گانه اصلی فعالیت را مدنظر قرار دهد. هر سه این حوزه (شکل ۲) مستلزم نوعی اقدام عملی است. ترکیب « برنامه ریزی اقدام عملی»، «تحقیق در عمل» و «اجرای عملی» است که مشاور را به انجام یک مأموریت مشاوره ای قادر می سازد. آنها نباید فعالیت‌هایی جدا از هم باشند. آنهایی که مجبور به اعمال تغییری خواهند شد باید در حد ممکن در ابتدای امر در مراحل برنامه ریزی و تحقیق درگیر شوند (مارگریسون، ۱۳۸۲، صص ۲۶). بنابراین چگونگی و میزان ترکیب حوزه های سه گانه به عنوان یک چالش دیگر برای یک مشاوره اثر بخش اهمیت پیدا می کند.

اتخاذ تدابیری برای توانمندسازی کارکنان که به عنوان یکی از برنامه های مشاور در حوزه اجرای عمل (شکل ۲) تعریف شده است، ضروری است. در تحقیقی در زمینه استراتژی توسعه، به چالش های توسعه منابع انسانی اشاره شده است، از جمله:

- ضرورت طراحی استراتژی های پویایی فردی توسعه (فراگیری فردی)
- طراحی و توسعه پویایی سازمان
- مدیریت دانش و آگاهی های کارکنان
- چگونگی توسعه سرمایه معنوی
- توسعه و پرورش مدیران
- توسعه و پرورش آگاهی عاطفی
- توسعه قابلیت‌های استراتژیک (خاکی، ۱۳۸۲، صص ۵۳).

چالش های فوق می تواند به عنوان چالش های مشاوره در توانمندسازی کارکنان نیز در نظر گرفته شود و طراحی برنامه و ارایه راهکارهایی را از سوی مشاور الزامی سازد.

شکل ۱- فرآیندهای کلیدی مشاوره (حوزه های سه گانه عمل)



منبع: مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۲۵.

۱۴- چالش های مشاوره

رویارویی با چالش ها از جمله، طراحی بهترین برنامه های تغییر، افزایش وفاق در سازمان ها، وضعیت حرفه مدیریت در کشور، نهادینه نشدن رایزنی مدیران برای تصمیم گیری، انتظارات نادرست مدیران از مشاوران (برای ارایه راه حل نهایی)، عدم ثبات شغلی مدیران عالی و تاثیر منفی آن برای استفاده مطلوب از مشاور و... به وجود شایستگی ها، توانمندی ها و کارآمدی مشاوران نیاز دارد. شناخت توانمندی ها و ویژگی های موثر و کارآمد و اهمیت آن، در دوره های پیش نیز مورد توجه بوده است. ارسطو در شایستگی و تبیین کمال مطلوب می گوید که برای شناخت آدمی باید نخست در (حال) کسی باریک بین شویم که تن و روانش هر دو در بهترین وضع ممکن باشند و اصلی که یاد شد (یعنی فرمانروایی روان بر تن) در او صدق کند (ارسطو، ۱۳۷۱، ص ۱۱).

ارسطو به مفاهیم فوق عمیق تر پرداخته و آورده است که بهره هر فرد از سعادت، برابر است با اندازه بهره او از فضیلت، خرد و کار فضیلت آمیز و خردمندانه او. دلیل این دعوی، آفریدگار است که سعادت و برکت را نه به سبب سرمایه های مادی بلکه به گوهر

خود و به حکم صفات اساسی خویش داراست (ارسطو ۱۳۷۱، ص ۲۸۵). همچنین ایشان در تبیین کمال مطلوب می گوید که پیش از ساختن بهترین حکومتها، باید دانست، دلپذیرترین نوع زندگی برای حکومتها و در زمان کدام است (ارسطو، ۱۳۷۱، ص ۲۷).

تعاریف فضیلت، شایستگی، تعالی روانی، کارفضیلت آمیز و خردمندانه و... از نگرش های مختلف اهمیت متفاوتی پیدا می کند. خاتمی فضیلت را یک تعریف شایسته سالاری دانسته و می گوید که شایستگی به نوع نگرش ما به جامعه و نوع حکومت بستگی دارد. با توجه به اینکه چه نوع حکومتی را بپذیریم، شایستگی متفاوت می شود. اگر حکومت با مردم نسبتی نداشته باشد، فضیلت نیز با مردم نسبتی نخواهد داشت (خاتمی ۱۳۸۴، ص ۲). منابع اسلامی در ویژگی های شایستگان مطالب و نکات بسیاری آورده است. از جمله در نهج البلاغه ضمن برشمردن خصوصیات و نشانه های افراد شایسته مناصب، به ویژگی های ناشایستگان اشاره دارد. از جمله به تضاد اندیشه و عمل آنان پرداخته و می آورد: مردی که پشتوانه ای از نادانی فراهم ساخته و خود را در میان مردم انداخته... آدم نمایان او را دانا نامیده اند و او نه چنان است. چیزی را بسیار فراهم آورده که اندکش بهتر از بسیار آن است. تا آنگاه که از دانش بیهوده سیر شود و دانش بیهوده اندوزد و دلیر شود. پس میان مردمان، خود را عهده دار گشودن مشکل دیگری ببیند و اگر کار سربسته ای نزد او ببرند. سخنان باطل و بیهوده چند، از رای خود آماده گرداند و آن را صواب داند. کارها بر او مشتبه گردیده. نداند که برخطاست یا به حقیقت رسیده. اگر به صواب رفته باشد، ترسد که راه خطا پیموده و اگر به خطا رفته، امید دارد، آنچه گفته صواب بوده، نادانی است که راه جهالت پوید، کوری است که در تاریکی، گمشده خود جوید. آنچه گوید از قطع و یقین نیست... به خدا سوگند، نه راه صدور حکم را دانسته است و نه منصبی را که به عهده اوست. شایسته است. آنچه را خود نپذیرد. مهم به حساب نیاورد و جز مذهب خویش، مذهبی را حق نشمارد. اگر حکمی را نداند، آن را بپوشاند تا نادانی اش نهفته بماند (نهج البلاغه، ۱۳۷۳، خطبه ۱۷، ص ۱۹).

صاحب نظران هر تغییر مهمی در نظام اداره کردن را، فرآیند بسیار دشوار معرفی می کنند و مدیران را ناگزیر از به کارگیری مشاوران می دانند و تاکید دارند که حتی مدیران عامل که به امر آنان سازمان دهی مجدد انجام می گیرد، اگر بخواهند در طرح و عملکرد

نظام اداری تغییری شگرف بدهند، یعنی توزیع قدرت را تغییر دهند. با مشکلات فراوانی روبرو می شوند. سنگه در این خصوص می گوید که توسعه نظام اداری وفاق ایجاد می کند. در توسعه نظام اداره کردن بر مبنای چشم انداز، بدون این وفاق، اداره کار بسیار مشکل است. این وفاق همان تعادل، همکاری، همدلی و همبستگی گروهی است. شروع این کار بدون همکاری چند نفر بی فایده است. همراهان مدیرعامل، گروه مشاوران است که به وی کمک می کند به مسایل طراحی فکر کند و نگرش خود را گسترش دهد (سنگه، ۱۳۸۳، ص ۳۹۳ و ۱۴۷). وی مشاوره را نوعی سرمایه گذاری در بهبود می داند، نه مداوای یک اشتباه و از تعلق خاطر، به مفهوم «وفاق» یاد می کند.

چاتمن نیز در مقاله خود با عنوان «اهرم فرهنگ در خدمت رهبری» به اهمیت شایسته‌گزینی و وفاق اشاره نموده و می گوید، وقتی بازار نیروی کار در مضیقه است، شرکت‌ها برای حفظ نیرو به شیوه معاشرت و جامعه پذیری متوسل می شوند و در زمان گشادگی بازار، بر فرآیند گزینش تاکید می کنند و کمتر از ابزار جامعه پذیری از جمله وجود پیوستگی و وفاق بین افراد، استفاده می کنند (چاتمن و آینونگ چیا، ۲۰۰۳، ص ۷).

به طور کلی و با در نظر گرفتن تمام موارد در انتخاب مشاوران مدیریت و توجه به شایسته‌یابی و شایسته‌گزینی ... هنوز این سوال مطرح است که در مشاوره مدیریت آیا توصیه‌ها و راهکارها در نظر گرفته می شود یا نادیده گرفته شده است؟ گاه ممکن است در چالشی، هر دو ساختار قدرت، یعنی اختیار از بالا به پایین (رسمی، سلسله مراتب مدیریت) و اختیار پایین به بالا (غیررسمی) مانند پروژه‌های پیشاهنگ^۱ که فرآیندهای کاری جدید اختراع می کنند، با هم در نظر گرفته شوند و از هیچ یک آنها صرف نظر نشود. در این خصوص سنگه از تیم‌های میان‌وظیفه‌ای که تحت حمایت سلسله مراتب قرار دارند، نام می برد. وی می گوید که «تیم‌های میان‌وظیفه‌ای» مکانیسم بسیار خوبی برای نشان دادن ارزش شکل‌های جدید اداره کردن است. مثال وی از بانک معروفی در بروکسل (۱۹۹۰) است که برای بازنگری در فرآیندهای اعتبار بانک، کادر داخلی عظیمی به نام «تیم هسته» به روش گروه پیشاهنگی تشکیل دادند که در کنار دو تیم دیگر (گروه تصمیم‌متشکل از مدیریت

۱. سنگه در کتاب رقص تغییر، به گروه‌ها و پروژه‌های پیشاهنگ و ابعاد مهم آن، به تفسیر پرداخته است.

ارشد و گروه بررسی که نقش مشاوره ای میان وظیفه ای را به عهده داشتند) به تصمیم گیری کمک می کردند. بروز برخی مشکلات سبب شد که برای حل مساله هر دوساختار را با هم در نظر گرفته شود (سنگه، ۱۳۸۳).

مشایخی در پیش گفتار کتاب سنگه، ضمن معرفی پیچیدگی تغییر در جوامع انسانی، به اهمیت درک و کنترل پدیده دینامیکی که از تعامل متقابل عوامل مختلف ناشی می شوند اشاره می کند و تشخیص تغییر مناسب در جهت ایجاد آن را چالش بزرگ می خواند که به سادگی قابل دسترسی نیست و در این خصوص برای تحول سازمانی به اهمیت هم افزایی و ارتقاء دانش، مهارت و تجربه بین چند گروه تاکید می کند که این گروه ها شامل: محققان، مشاوران، مدیران و مجریان است. سنگه در این کتاب به ده چالش تغییر برای این گروه های پیشرو اشاره کرده است (سنگه، ۱۳۸۳، ص ۳).

از دیگر چالش ها، اجرای تصمیم به عنوان یک گام های حیاتی مشاوره، در مرحله کاربرد است که اگر فقط با موافقت مشاور و مشتری، وظیفه انجام یا اجرای تصمیم (نه وظیفه پیشنهاد) به عهده گرفته شده است، باید مشاور از مرز ظریف بین آن دو آگاه باشد و در مرحله ارزیابی باید به منظور آموختن تجربه از مداخله خود، نوعی ارزیابی از مأموریت محوله، هم از لحاظ عینی (در قالب نتایج واقعی) و هم از لحاظ ذهنی (در قالب احساسات افراد) انجام دهد (مارگریسون، ۱۳۸۱). آذرهوش مشکلات مشاوره مدیریت را به چند دسته تقسیم کرده است که برخی از آنها به مشکلات صنعت مشاوره ناشی از حرفه ای نبودن مشاوران و برخی به مشکلات ناشی از روابط مدیران و مشاوران مدیریت و مشکلات محیطی موثر بر صنعت مشاوره اشاره دارد (آذرهوش، ۱۳۸۰، ص ۱۲-۱۴). ایشان در تحقیق دیگری با عنوان «بازار صنعت مشاوره در ایران»، به چالش های ظرفیت سازی و گسترش بازار خدمات مشاوره مدیریت، از جمله احساس ضرورت در بنگاهها و مشاوران. تاخیر در توسعه ظرفیت، رشد کمی و سریع ریزها و کو چکها، کنترل کیفیت و اعتماد سازی بازار و جذب نیرو، پرداخته است و در توضیح هر یک از چالش ها مطالبی را آورده است؛ برای مقابله با چالش احساس ضرورت، «تشدید رقابت در محیط کسب و کار (تحلیل و انتشار اطلاعات بنگاه ها)»، «ترویج شایسته گزینی در انتصابها»، «ایجاد آگاهی از طریق آموزش»، «ایجاد رقابتهای داخلی (ضرایب بهسازی)»، «وضع استانداردهای بین المللی»، «جوایز

تعالی»، « کمک به تدوین مدل‌های خود ارزیابی بنگاه (ارزیابی متوازن)»، مورد توجه قرار گرفته است. برای مقابله با چالش های کیفیت و اعتماد، «وابستگی به موسسات معتبر دانشگاهی^۱ و موسسات شناخته شده، کنترل‌های درونی شبکه ها، ترویج تعالی حرفه ای از طریق تشکل ها، تأیید برخی صلاحیت ها از طریق موسسات دولتی، انتشار بازخور مشتریان، انتشار اطلاعات ظرفیتها در پورتال مدیریت» معرفی شده است. برخی نتایج این تحقیق عبارتند از:

- حمایت از توسعه صنعت مشاوره مدیریت در گرو سیاستهای همگام ظرفیت سازی، هم افزایی ظرفیتها، ترویج و بازار گردانی است.
- برای تحقق نظام حمایت باید از همه منابع علمی کشور بهره گرفته شود.
- موسسات مجرب مشاوره مدیریت در نظام حمایت نقشی اساسی دارند.
- دانشگاهها ستون علمی ظرفیت سازی بلندمدت را تشکیل می دهند.
- جهت گیری نظام حمایت، تقویت تشکلهای حرفه ای مشاوران و تحقق خودگردانی و بالندگی درون زا و پایدار است.
- دولت در نظام حمایت، نقش طراح، تامین کننده منافع و نگاهبان نظام را دارد و در جزییات اجرا دخالت ندارد (آذرهوش، ۱۳۸۴، ص ۲۴-۲۸).

۱۵- نتیجه گیری

برای ظرفیت سازی و گسترش بازار خدمات مشاوره در ایران باید نهاد یا نهادهایی با افزایش منزلت حرفه مشاوره، نخبگان بیشتری را به این حرفه وارد نمایند. مشاوران مدیریت می توانند با شناخت ساز و کارها و با افزایش هم افزایی در سازمانها ... که جز با مهارتها، صلاحیت ها و شایستگی های آنان امکان پذیر نیست در حل مشکلات عمیق نقش مهمی را ایفا کنند. اگرچه وجوه اشتراک در مهارتها و توانمندیهای انواع مشاوره وجود دارد، اما چالش های آنها با تفاوتی همراه است. در برخی از فرآیندهای مشاوره گام های حیاتی

۱. در این خصوص آمده است که باید دانشگاه ها با روش Action Research آموزش هایی برای تقویت شبکه های بزرگ به وجود آورند و برای رسیدن به درک منافع متقابل، هوشمندانه از فضای تعاملی استفاده کنند. همچنین برای اجرای تغییر موفق در سازمان، از گروه های پیشرو (پیشاهنگ) به عنوان اولین اقدام کنندگان موفق یاری گیرند. برای اعتماد سازی نیز، تعامل فشرده و استفاده از واسطه های مهم (مورد اعتماد دو طرف) توصیه شده است.

وجود دارد که مشاور باید از مرز ظریف بین آنها آگاه باشد. براساس تحقیق بعمل آمده، مشاوران مدیریت در ایران از مهارت‌های سه گانه علمی، تجربی و شخصیتی متوسط و ضعیفی برخوردار بوده اند، لذا شایسته است به این مهم بیشتر و جدی تر توجه شود.

مشاوره تنگاتنگ و دورادور، مشاوره برون سازمانی و درون سازمانی، مشاوره براساس رفتار مشکل مدار و رفتار راه حل مدار، مشاوره در نقش متخصص و نقش کل نگر، مشاوره با الگوی علمی انتخاب و الگوی کارنگی و ... از جمله انواع مشاوره است که به طور کلی باید به « بهبود کیفیت»، « متقاعد ساختن مشتریان بالقوه»، « درک پویایی زمان»، « درک موقعیتهای رقابتی»، « اطمینان از درک جنبه های متفاوت مساله»، « ظرفیت سازی»، « گسترش بازار خدمات مشاوره» و ... اهمیت داده شود. در عین حال باید برای مقابله با چالش های مشاوره، از جمله چالش « تاخیر در توسعه ظرفیت (ظرفیت سازی)»، « چالش « کنترل کیفیت»، « اعتماد سازی بازار و جذب نیرو» و... تدابیری اندیشیده شود، از جمله این تدابیر، انتشار بازخور مشتریان (بازار مشاوره، باید موفق ها را متمایز سازد و ارزیابی مشتری و بازار، واقعیت ها را نمایان سازد)، ترویج تعالی حرفه ای از طریق تشکل ها، وضع استانداردهای بین المللی و ... است. حمایت همه جانبه از توسعه صنعت مشاوره از طریق سیاستهای همگام ظرفیت سازی، هم افزایی ظرفیتهای بهره گیری از همه منابع علمی کشور و موسسات مجرب مشاوره مدیریت و ... می تواند مقابله با چالش ها را در انواع مشاوره مدیریت امکان پذیر سازد از جمله دانشگاه ها می توانند با ظرفیت سازی و اجرای طرح ها در این خصوص با همکاری نخبگان و موسسات مجرب مشاوره مدیریت، نقش اساسی در مقابله با چالش های مشاوره داشته باشند.

منابع

- ۱- آذرهوش، فریدون (۱۳۸۰). «نقش مشاوره مدیریت و مهندسی در توسعه»، نشریه تدبیر، شماره ۱۱۵.
- ۲- آذرهوش، فریدون (۱۳۸۴). «بازار صنعت مشاوره در ایران»، نخستین همایش مشاوران مدیریت و توسعه ملی، تهران، مرکز همایش های رازی.

- ۳- ادیب زاده، نسترن (۱۳۸۲). «مشاوره سازمانی و توسعه منابع انسانی» خلاصه مقالات اولین کنفرانس منابع انسانی، تهران، انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- ۴- الوانی، سید مهدی و اشرف لاجوردی (۱۳۸۳). «بررسی نقش مشاوران مدیریت در اثربخشی سازمان»، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت توسعه منابع انسانی، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۵- ارسطو (۱۳۷۱). سیاست، ترجمه حمید عنایت، تهران، انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی.
- ۶- خاتمی، سید محمد (۱۳۸۴). پیام رئیس جمهور در همایش ملی شایسته سالاری در سازمانها، خبرنامه اولین همایش ملی شایسته سالاری در سازمان ها، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران.
- ۷- چاتمن، جنیفر، ای. و ساندرآ اینونگ چیا (۲۰۰۳). «اهرم فرهنگ در خدمت رهبری»، ترجمه فضل اله امینی، گزیده مدیریت دولتی، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۸- چلیپی، مسعود (۱۳۷۵). جامعه شناسی نظم، تهران نشر نی.
- ۹- خاک، غلامرضا (۱۳۸۲). «چالشهای توسعه منابع انسانی در بنگاه های ایرانی»، خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، نشر صاحب کوثر.
- ۱۰- سازمان بین المللی کار (۱۳۷۳). مشاوره در مدیریت، ترجمه و تلخیص غلامرضا نصیرزاده و بهمن رستگار، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ایران.
- ۱۱- سکاران، اوما (۱۳۸۰). روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۲- سنگه، پیتر ام (۱۳۷۷). پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی ایران، چاپ دوم.

- ۱۳- سنگه، پیتر و همکاران (۱۳۸۳). *رقص تغییر*، ترجمه علینقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران، انتشارات گروه پژوهشی آریانا.
- ۱۴- شاه کرمی، اکبر، علی عیاری و فرامرز شاه محمدی (۱۳۸۰). «بررسی عوامل موثر در تصمیم گیری مشتریان در انتخاب عرضه کنندگان خدمات مدیریت در زمینه مشاوره، طراحی سیستم و پژوهش»، کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی (چاپ نشده)، تهران، دانشکده مدیریت سازمان مدیریت صنعتی ایران.
- ۱۵- فرنچ، وندل و سسیل بل (۱۳۷۹). *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار.
- ۱۶- کارل، الکسیس (۱۳۵۴). *راه و رسم زندگی*، ترجمه پرویز دبیری، تهران، انتشارات ایران اصفهان.
- ۱۷- کالینز، جیم، چارلز (۱۳۸۳). *از خوب به عالی*، چرا برخی شرکتها جهش می کنند و برخی دیگر خیر، ترجمه ناهید سپهرپور، تهران، انتشارات پیک آوین.
- ۱۸- مارگریسون، چارلز (۱۳۸۲). *مهارتهای مشاوران مدیریت*، ترجمه حسن دانایی فرد، مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران، فصل ۵-۳-۱ (چاپ نشده).
- 19- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, May- June.
- 20- Margerison, Charles, J. (1988). *Managerial Consulting Skills*. London: Cower Publishing Co.
- 21- Schaffer, R. H. (2002). High-impact consulting achieving extraordinary results, *Consulting to Management*, Vol. 13, No. 2.
- 22- Cucka, M. (2003). To brand the consultancy or to brand its constituents? *Consulting to Management*, Vol. 14, No. 2.