

عوامل محدود کننده و گشاینده

فعالیت مشاوران

عوامل محدود کننده و گشاینده فعالیت مشاوران

بمانند علوم فیزیکی جهان شمول تلقی می کنند و با مشتی مدرک و سوابق استادی و غیره وارد میدان شده و با گران فروشی خاص خود وارد میدان می شوند. آنها معمولاً در کنار یک متفکر خارجی، ترجیحاً آمریکایی - اروپایی، یک دکان دو نیش برای خود فراهم کرده و بالاخره ارتزاق می کنند.

فضاهای کاری را می شناسیم که یک دو جین گزارش مشاوران را در اتاق مدیران خود برای تزئین گذرانده اند. مدیرانی که اغلب حتی لای صفحات این گزارش ها را باز نکرده اند.

مدیرانی می شناسیم که دوست دارند مشاوران آنچه را که آنان می خواهند انجام دهند. معمولاً این مدیران اول نتیجه را به مشاور می گویند و از مشاور می خواهند برای آنها یک دو جین مدرک جهت اثبات آن نتیجه تدارک کند. کادراهایی را می شناسیم که مشاور را نوعی رقیب تلقی می کنند.

آنان تحمل هیچ مشاوره را در محیط کار ندارند و معمولاً برای دفع وی، اطلاعات غلط در اختیارش قرار می دهند. خلاصه کاری می کنند که مشاور عطای مشاوره را به لقایش بخشیده و بگریزد. مشاورانی می شناسیم که متخصص پیچیده تر کردن موضوعات اند. آنان بیش از آن که برای مدیران سکویی در جهت حل مسائل باشند هزار تویی از سرگردانی می آفرینند.

مدیرانی می شناسیم که هنوز نمی دانند میدان ارتباط خلاق آنها با مشاوران در چه حوزه هایی از مدیریت تحقق پیدا می کند. آنها معمولاً از آن دسته از مدیرانی هستند که می خواهند به هر سوراخی سرک بکشند و از این رو تصورشان از مشاور نیرویی

در کشور ما و شاید در دیگر کشورها می توان نمونه های زیادی از مشاوران، سوژه های مشورت و استفاده کنندگان متاع آنها ملاحظه کرد. از جمله گروهی مشاوره را نوعی قسمت کردن قدرت تصمیم گیری خود با شخص یا اشخاص دیگر تلقی می کنند. مشکل این گروه آن است که نمی دانند بیش از آن که به مشاوره روی آورند، قدرت آنها توسط ضعف در تصمیم گیری مناسب به چالش گرفته شده است. عاقبت این گونه مدیران روشن است. فروپاشی میدان امن اطراف خود، آن هم در التهاب مدام ماندنی ناپایدار.

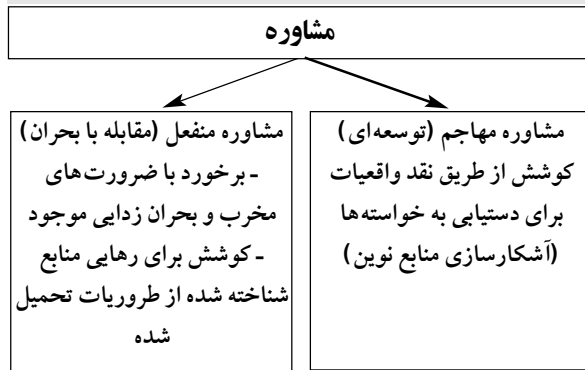
گروهی دیگر مشاوره را نوعی وکالت تلقی می کنند. مثلاً دولت به شرکت هایی که بر امور مقاطعه کاران از طرف وی نظارت می کنند، می گوید مشاور. بدین ترتیب در پدیدارشناسی مفهوم مشورت تأثیری مخرب می گذارد.

گروهی دیگر دوست دارند مشاور از دری مخفی آمده و از همان در خارج شود. در نظر آنها مشاور کسی است که باید به جای آنان تصمیم بگیرد و مخفیانه تصمیم را به دهانشان بگذارد، تا مبادا قدرت مدیریت آنها مورد پرسش قرار گیرد.

گروهی دیگر هستند که مشاوره برایشان یک نمایش است. آنان ترجیح می دهند مشاوران را از میان آشنایانی ناتوان انتخاب کنند. آشنایانی که توانایی هنرپیشگی داشته باشند و بتوانند نقش یک مشاور را، آن گونه که آنها می خواهند بازی کنند.

مشاورانی هستند که فکر می کنند مشاوره یعنی ارائه دروسی که خوانده اند. آنها بیشتر نقش یک معلم در نظام آموزشی مدرسی بازی می کنند. این گروه معمولاً علوم اجتماعی را نیز

نمایی از مشاوره و تصمیم آن



انسانی دانست که در فضایی از ارتباطات و مبادلات متقابل این مجموعه را قادر می سازد تا منطق های لازم برای برخورد با ضرورت ها یا دستیابی به هدفی خاص را پیدا کنند. بدین ترتیب مشاوره فضای آزادی است که در آن عوامل مشاوره (مشاوره و طرف آن) قادر می گردند از طریق نیروی نقد، منطق های مقابله با ضرورت را پیدا و یا منطق های لازم برای دستیابی به خواسته ها را پیدا کنند. بر این اساس می توان به دو نوع مشاوره یا بهتر بگوییم دو فضای مختلف برای مشاوره اشاره کنیم.

۱- مشاوره برای برخورد با ضرورت ها یا مشاوره در فضایی منفعل (مدیریت بحران).

۲- مشاوره برای دستیابی به هدفی خاص یا مشاوره در فضایی توسعه ای و تهاجمی (مدیریت توسعه).

مدیرانی هستند که تصورشان از کار مجموعه ای از تکرارهاست. آنها هنگامی که مواجه با بحران می شوند، معمولاً همه را جز خود مقصود قلمداد می کنند. آنها همیشه در هنگامی شروع به تحرک واقعی در سازمان کار خود می کنند که با بحران روبه رو شوند که طبیعتاً همیشه پیش می آید. یعنی آن مدیری که نگاه به آینده ندارد، طبعاً آینده خود را به صورت معضل به او تحمیل می کند. در این شرایط آنها به دنبال مشاورانی می گردند تا آنها را از این بحران رها بخشند. معمولاً این مدیران منتظرند که مشاوران برایشان معجزه کنند. یعنی منطق های برخورد با بحرانی که آنها با آن روبه رو شده اند را فوراً در اختیارشان گذارند. طبعاً تحقق این کار غیرممکن است، چرا که منطق های ویژه هیچ گاه نمی توانند از کتاب ها بیرون آیند. کتاب ها تنها می توانند اصول را بیان کنند، نه منطق های ویژه در سازمان کار را. البته کتاب هایی هم هستند که حاصل فعالیت برای دستیابی به منطق های ویژه یک حوزه کار را در خود دارند. این کتاب ها به شدت گول زنده اند. چرا که ممکن است موجب این توهم شوند که گویا می توان این

است که برایش خبرهای جالب از محیط کارش تدارک می کند. آنها فکر می کنند مشاور چیزی مثل یک جاسوس است.

مدیرانی هم هستند که اصولاً قدرت را در مفهومی بسته و غیرقابل دسترس قرار داده و به اصطلاح می خواهند تنها خودشان در این بستر غلت زنند. آنان معمولاً مشاور را نوعی مهمان ناخوانده بر سفره ای می بینند که باید تنها از آن خودشان باشد. آنها می خواهند همه افتخاری را که معمولاً در چنین فضای به ظاهر بزرگ به نظرشان بزرگ می نماید، از آن خودشان کنند. این گونه مدیران معمولاً زبان خاصی دارند. همه پرسش ها را با پرسشی دیگر پاسخ می دهند برای آنها مشاور مهمان فضولی است که بهتر است از شرش خلاص شد.

مدیرانی دیگر را هم می شناسیم که از حوزه مشاوره فضایی برای ایجاد کارهای بی مزاحمت برای دیگرانی می سازند که بنا به ضرورتی باید برایشان شغلی در سازمان خود تدارک کنند. در این شرایط معمولاً این گونه مشاوران ماهی یک بار برای گرفتن حقوق سروکله شان پیدا می شود.

در صحنه داخلی به خصوص شرکت های دولتی و نیمه دولتی، برای مثال آنها که از آن بانک ها و از این قبیل نهادهاست، می توان مشاورانی را ردیابی کرد که موضوع حضور آنها تنظیم روابط مدیر با انتخاب کنندگان است.

به هر صورت ملاحظه می فرمایید که در قلمرو آسیب شناسی مشاوره می توان میدانی از نوعی بازی سینمایی تا نوعی فضای سرشار از ناتوانی طرفین و فقدان زبان مشورت را ردیابی کرد که ظاهراً هر یک می توانند علل مختلف داشته باشند اما واقعیت آن است که ریشه تمامی این آسیب ها آن است که مدیر قابلیت درون زایی قدرت در سازمان خود را به وابستگی و برون گیری یا جذب قدرت تبدیل کرده است. بنابراین ما ناچاریم برای دستیابی به آسیب هایی که فضای مشاوره را به ویژه در کشور ما پیچیده کرده در آغاز ساختار طبیعی مشاوره را مورد تحلیل قرار دهیم و سپس عوامل بازدارنده ظهور این فضا را شناسایی کرده و میدانی برای تحقق نیروهای درون زای قدرت در سازمان کار پدید آوریم. برای این منظور باید به چند پرسش زیر پاسخ دهیم:

۱- مشاوره چیست؟

۲- فضای مشاوره چگونه فضایی است؟

۳- نتایجی که می توان از مشاوره به دست آورد چگونه نتایجی است؟

ساختار مشاوره

مشاوره را می توان نوعی مکانیسم نقد میان واحدهایی

منطق‌ها را عیناً در جای دیگر به کار برد.

علت اصلی و مهمی که این سازمان‌ها را اسیر بحران می‌کند، فقدان نیروی پژوهش در درون آنهاست. هر سازمانی که فاقد نیروی پژوهش باشد طبعاً قادر به مقابله با قانون افت کیفیت کار و محصول خود نخواهد شد و در نتیجه دچار کاهش نسبت آگاهی می‌شود.

همین کاهش است که مدام سازمان را به نقطه بحرانی نزدیک می‌کند. این نقطه بحرانی نقطه‌ای است که میزان انرژی ترمیم شده توسط سیستم درست به اندازه انرژی تولیدی آن می‌شود. در این حال افزایش تعدادی ناچیز به انرژی مورد لزوم موجب فروپاشی یا مرگ سازمان می‌شود. بنابراین مدیران ناچارند به هر صورت ممکن از کاهش نسبت آگاهی یا افزایش میزان انرژی لازم برای بقا جلوگیری کنند. در سازمان‌های دارای پژوهش اصولاً شرایط به گونه‌ای است که نه تنها نسبت آگاهی کنترل می‌شود، بلکه شرایط برای تنظیم استراتژی‌های توسعه و تهاجمی فراهم می‌شود. به هر صورت فرهنگ مشاوره تنها در فضایی پژوهشی پدید می‌آید. پدیدارشناسی مشاوره به شدت با پدیدارشناسی پژوهشی پیوند دارد و جزئی مهم از آن است.

اکنون درمی‌یابید که اصولاً مشاوره نوعی روند پژوهشی است. یعنی در مشاوره نیز باید اطلاعات جمع‌آوری و سپس با اطلاعات موجود منطق‌های ذخیره‌ای موجود در سازمان، روند نقادی آغاز شده تا منطق‌های ویژه جدید ردیابی شوند. تنها تفاوت مشاوره با پژوهش‌های درون سازمان آن است که معمولاً نیروی پژوهشی تجربیات و آزمون‌های لازم برای تحول را خود انجام می‌دهد. در حالی که مشاوران فعالیت را معمولاً از طریق اخذ اطلاعات لازم آغاز می‌کنند. به هر حال نمی‌توان تمایز دیگری میان مشاور با پژوهشگر پیدا کرد. مگر آن که بگوییم؛ حضور اولی در سازمان موقت و حضور دومی دائمی است.

بدین ترتیب بهتر است به فضای پژوهشی- مشاوره پرداخته و توضیح دهیم که این فضا چگونه پدید می‌آید؟

فضای مشاوره و پژوهش

مدیران دارای دو نوع قدرت‌اند. اول قدرت اقتصادی- سیاسی که از چارت تشکیلاتی اخذ می‌کنند و دوم قدرت اقتصادی- فرهنگی "یا قدرت اقتصادی- توسعه‌ای" که از توان درونی مدیر و قدرت ایجاد جوی از نقد پدیدارها حاصل می‌شود.

قدرتی که از چارت حاصل می‌شود قدرتی است محدود که

مصرفی بوده و تمام می‌شود. اما قدرت دوم چنین نیست، چرا که خود را مدام افزایش می‌دهد. قدامی گفتند: "شرف امکان با الامکین". یعنی شرف هر مکانی مربوط به آن آدمی است که آن را اشغال می‌کند یا هدایت کننده‌اش است. ارزش هر مکانی را آن کس که در آن حضور دارد یا حضور داشته تعیین می‌کند. به عبارت دیگر این درست است که هر شغلی اقتداری تعریف شده دارد و می‌تواند توسط صاحب آن به کار گرفته شود. اما اگر مدیر توان نوزایی قدرت را نداشته باشد، به تدریج آن شغل را از هویت و قدرت خود تهی می‌کند. به طوری که همان قدرت تعریف شده نیز ضعیف شده و قادر به عملکرد و ظهور نخواهد شد.

شخصیت هر مدیر و توانایی نگاه به آینده وی که از صبر و دانایی ناشی می‌شود همان شرفی است که در ضرب‌المثل فوق‌الذکر آمده است. بنابراین هر مدیر عاقل کوشش می‌کند، به هر طریق ممکن، بر توان دوم خود بیفزاید. او این کار را از طریق دو نیروی پژوهشگری در محیط داخلی خود همچنین استفاده از مشاوران ردیابی می‌کند. این تفاوت که مشاوره، خود نیز به عنوان نیروی پژوهشگر نقش بازی می‌کند.

برای آن که مدیر بتواند بر قدرت دوم خود یا قدرت درون‌زایی خود و سازمان خود بیفزاید باید مدام از فرامین اجرایی خود کاسته و بر فرامین تبدیلی خود بیفزاید. اما این دو، دو فضای متضاد ایجاد می‌کنند که فقدان درک آنها توسط مدیر ممکن است او را از هدفی که دارد بازدارد. این درست است که فرامین اجرایی از طریق درونی کردن منطق‌ها و اتوماسیون عادت، کاهش پیدا می‌کنند، با این حال روندی به نام عادت پدیدار می‌آید. عادت خود موجب بروز نیروی مقاومت در برابر تغییر می‌شود. نیرویی که در برابر دومین قابلیت مدیر ایستادگی می‌کند. در مقابل فرامین تبدیلی فرامینی هستند که براساس آن چیزی یا پدیده‌ای به چیزی یا پدیده‌ای دیگر تبدیل می‌شود. به هر صورت هر مدیری تا نتواند فضایی از تحرک خودجوش تکراری بیافریند قادر به تحرک فرامین تبدیل نخواهد شد. اما چگونه می‌توان در عین حال که کوشش در جهت ایجاد نیروی عادت متمرکز شده است، نیرویی به کار برد که در پی تغییر عادت است.

مدیر از طریق دو نیروی آموزش و تحریک انگیزه‌های افراد تحت هدایت خود، آنها را به سوی جریان عادت هدایت می‌کند. او منطق‌ها را به آنها می‌آموزد و آنها را تحریک می‌کند که خود در حد وظایف خود به کارهای اجرایی بپردازند. اما بسته به اینکه این روند را چگونه بیاموزد می‌تواند عادت یا خلاقیت را در فضای کار خود حاکم کند.

آموزش بر دو نوع است

یکی اجرایی و دیگر دانایی است. در آموزش اجرایی، تنها کاری که استاد می‌کند، آن است که مشتی دستورالعمل را به کادرها یاد می‌دهد تا آنها عملی خاص را انجام دهند. اما آنها فاقد دانایی لازم برای درک چرایی این اعمال اند. طبیعی است که این روند به سرعت به سوی جریانی از افت نسبت به آگاهی و عادت پیش می‌رود. عادت خود موجب افت آگاهی به نفع عمل فیزیکی می‌شود که صورتی هیچ انگارانه پیدا کرده است. اما اگر آموزش از طریق نظام سه بعدی باشد و بتواند به بازسازی دانایی در افراد از طریق اندیشیدن آنها به پدیده‌ای که درباره‌اش آموزش می‌بینند فرجام یابد. در آن صورت شرایطی پدید می‌آید که فرد آموزش دیده از این طریق می‌تواند خود را در میدان‌های جدید زایا و نقش گذار احساس کرده و توان قبول تغییر و درک آن را پیدا کند. در این شرایط گاه خود پیشنهاداتی برای اصلاح و تغییر می‌دهد.

پارادوکس عادت- تغییر پارادوکس همیشگی یک سازمان کار در حال توسعه است. بنابراین مدیر از یکسو باید برای گریز از تسلط عادت فرآیندهای کاهش فرامین اجرایی خود را از طریق آموزش سه بعدی دنبال کند و برای آن که بتواند به فرامین تبدیلی بیفزاید ناچار است مشاوران و پژوهشگران را تبدیل به نیروهای فعال و توسعه‌یابنده سیستم خود کند. مشاوره تنها در فضای فرامین تبدیلی است که ضرورت پیدا می‌کند. چرا که چیزی به چیزی دیگر تبدیل می‌شود. در ایران که معمولاً نوعی گریز از پژوهش به دلیل فقدان نظام آموزش سه جزئی (مبتنی بر دانایی) است. این مقاومت البته برجسته نیز می‌شود و حتی سعی می‌کند برای خود نیرو بسیج کند. در این حالت معمولاً مدیران فکر می‌کنند که مدیریت عبارت است از اعمال همان فرامین اجرایی و به همین دلیل است که آنها ضرورت حضور پژوهشگر و مشاور را احساس نمی‌کنند.

فرامین اجرایی نه تنها ضرورت فوق را پدید نمی‌آورد بلکه برای فرمان‌گیران نیز فضایی آزاد و برای تحرک خلاق به وجود نمی‌آورد. معمولاً هنگامی که یک فرمان تبدیلی اعمال می‌شود، به سرعت در محدوده آن فرمان تبدیلی روابط مدیر از روابطی چارتری و عمودی به روابطی افقی و درون‌زا تبدیل می‌شود که می‌تواند در فضایش از نیروی مشاور بهره‌برد. فرامین تبدیلی فرامینی هستند که موضوعشان تبدیل حالتی به حالتی دیگر است.

مثلاً اگر مدیر شرکتی به مدیر فروش خود فرمان دو برابر کردن فروش را دهد، در چنین زمانی نه تنها موجب تغییر حالت ارتباطی خود با مدیر فروش شده و فضایی از نقد متقابل پدید

می‌آورد بلکه موجب بروز تحول در ارتباط او با بخش‌های دیگر نظیر تولید، خدمات، مالی، انبار، تدارکات و فنی نیز می‌شود. براین اساس او ناچار می‌گردد در تمامی این میدان‌ها نه تنها از نیروهای داخلی خود به عنوان مشاور بهره‌جوید بلکه از مشاوران خارج از محیط کار نیز استفاده کند. گاه حتی اعمال یک فرمان تبدیلی نیاز به مشاوره دارد. مثلاً همین دو برابر کردن فروش نیاز دارد تا یک سیستم مشاوره‌ای برای آن که این فرمان اعمال شود یا نه و یا تا چه درجه‌ای اعمال شود، پدید آید. بنابراین فرامین تبدیلی حوزه فعالیت مشاوران اند. اما باید به محدوده‌های زایش آنها هم توجه کرد. بر این اساس حوزه فعالیت مشاوران به شرح زیر می‌باشد:

۱- چگونگی اعمال فرامین اجرایی به صورتی که آنها درونی یعنی به آگاهی و توان نقد درونی برای شناخت منطق‌های اجرایی‌شان فرجام یابند.

۲- مشاوره بر روی ایجاد شرایط برای مقابله با نیروهای مقاوم در برابر تغییر.

۳- مشاوره برای تعیین فرامین تبدیلی اصلی و فرعی و نوع و مقدار آنها.

۴- مشاوره برای زایش منطق‌های لازم برای اجرای فرامین تبدیلی از حوزه‌های شخصی و ویژه تا حوزه‌های کلان و چند بخشی.

بدین ترتیب مشاوران می‌توانند به گروه‌های مختلفی تقسیم شوند. اما می‌توان عمدتاً آنها را به دو شاخه بیرونی و درونی تقسیم کرد. آنچه که نهادهای مشاوره می‌نامند، آن نهادهایی هستند که هدفشان دستیابی به یک سیستم قوی توسعه‌ای در سازمان تحت مشورت‌شان است. این روند می‌تواند حوزه‌های انسانی-انگیزشی (سیاسی-اقتصادی و فرهنگی)، حوزه‌های علمی-فنی را دربر گیرد.

نتیجه این که سه عامل عمده را می‌توان از چالش‌های مهم در برابر فرهنگ مشورت در ایران نامید:

۱- اقتصاد سیاسی واژگون که موجب تمرکز قدرت سیاسی و اقتصادی در دولت‌ها شده و بر روی روندهای درون‌زایی قدرت در سازمان‌های کار تأثیر مخرب گذارده، به طوری که مشاور را تبدیل به نوعی نیروی ایجادکننده روابط خاص کرده است.

۲- نظام آموزشی دوجزئی که طبعاً مانع فعال شدن نیروی نقد و زایش در مشاوران می‌شود.

۳- ناتوانی مدیران در بالندگی از سوی فرامین اجرایی به سوی فرامین تبدیلی. ■

سرمدی