



اخبار و گزارش‌ها

درگردهم آئی مشاوران مدیریت مطرح شد

مشاوره مدیریت در ایران؛ چرا و چگونه؟

محدود حرفه‌هایی است که می‌تواند تاثیر زیادی بر محیط خود گذاشته و متقابلاً به شدت از طرف محیط تاثیرپذیر است. تشخیص درست روند تلاطم‌های محیط به ما در اتخاذ استراتژی مناسب کمک می‌کند و دقت زیادی را در این راه باید مبذول داشت. در غیر این صورت افت و خیزهای مقطعی ما را به خود مشغول داشته و نیرو و انرژی‌مان صرف اموری فاقد تداوم و با ضریب تاثیر پائین در جامعه خواهد شد.

دگرگونی‌های محیط اقتصادی و نقش مشاوران

از جمله عوامل اساسی موثر بر حرفه ما، محیط اقتصادی است. قرار است نظام اقتصادی براساس مکانیزم بازار به تعادل‌های اساسی رسیده و انحصارات شکسته شود. در این راه موانع زیادی وجود داشته و این عدم تعادلها در مقابل تغییر نظام اقتصادی ایجاد اینرسی می‌کند. از جمله آنها می‌توان به توزیع ناهنجار اقتصاد بین سه بخش صنعت، کشاورزی و خدمات - آن هم نه از نوع خدماتی که سهم عمده اقتصاد کشورهایی نظیر سوئد را تشکیل می‌دهد - اشاره کرد. این عدم تعادل قطعاً باید بهم بریزد و قصد هم بر این است که بهم بریزد و یکی از شاخص‌های اساسی در تصمیم‌گیریهای اقتصادی محسوب می‌شود. در صورت حاکم شدن مکانیزم بازار انتظار عقلایی شدن توزیع منابع می‌رود اما همچنان که گفته شد عدم



میزان حضور به مفهوم حجم فعالیت مشاوران مدیریت در عرصه‌های مختلف مدیریت کشور و کیفیت حضور به مفهوم سطحی از تصمیمات کشوری است که مشاوران مدیریت در آن تاثیرگذار باشند. تحقق ضریب تاثیر بالا در گرو طراحی استراتژی مناسب است. برای مثال یک استراتژی می‌تواند این باشد که در وهله اول میزان حضور را افزایش داده بعد به کیفیت حضور پرداخت و در این فاصله تلاش بر تجهیز جهت جهش کیفی نمود. استراتژی دیگر می‌تواند این باشد که از ابتدا عزم و جزم را بر

حضور در عرصه‌های تصمیم‌گیری با بهترین کیفیت نمود و یا ترکیبی از این دو استراتژی می‌تواند به عنوان استراتژی مطلوب و مورد نظر برگزیده شود. اتخاذ استراتژی مناسب راهبر حرفه در تلاطم‌های دوران انتقال خواهد بود.

رسالت حرفه ما کمک به بهبود رابطه مبادله (TERMS OF TRADE)، افزایش سهم صادرات و بهبود بهره‌وری است و دستیابی به ضریب تاثیر بالا در مملکت در گرو اثربخشی در تحقق این اهداف است. حرفه ما یکی از

گردهمایی مشاوران مدیریت با هدف بررسی و تحلیل نقش مشاوره مدیریت در ایران، آشنایی کامل و درازمدت با امکانات و توانایی‌های بالقوه و بالفعل مشاوران مدیریت، بررسی مشکلات و ننگنهای این حرفه در کشور و چگونگی تبادل نظر و مشارکت موثر مشاوران برای کمک به مدیران در انجام برنامه‌های اقتصادی اجتماعی، در محل سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد.

به گزارش خبرنگار تدبیر «آقای سلیمانها» عضو هیأت مدیره سازمان مدیریت صنعتی به عنوان اولین سخنران پیرامون نقش حرفه مشاوره مدیریت، عوامل محیطی موثر و روندهای حاکم بر آن اظهار داشت:

«اولین سؤالی که مطرح می‌شود این است که چرا چنین تشکلی ضرورت دارد و تداوم آن باید وجه همت، همه دست‌اندرکاران این حرفه باشد. با حاکم شدن مکانیزم بازار بر نظام اقتصادی، آیا این تصور که سرنوشت این حرفه باید صرفاً به اتکاء نظام بازار تعیین شود تصور

درستی خواهد بود و یا بالعکس باید آن را تحت مدیریت راهبری نموده و قادر به ایفای مسئولیت‌های خود نمود؟! اینها سوالاتی است که تلاش می‌شود در این فرصت محدود با تجزیه و تحلیل‌های لازم برایشان پاسخی یافت. بحث را از نقش مشاوره آغاز می‌کنم. حرفه مشاوره در جامعه ما در سطحی از ضریب تاثیر قرار داشته که می‌توان آن را برداری مرکب از دو مؤلفه میزان حضور و کیفیت حضور دانست.

تعدایهای گسترده به صورت یک مانع جدی در این راه به شمار خواهند آمد. سطح عمومی قیمت‌ها روندی مثبت خواهد داشت اما متأسفانه نه متناسب با کاهش پذیری این حرفه - این حرفه هنوز در جامعه آنقدر جا باز نکرده که همان افزایش قیمتی که برای فرضاً اتومبیل سواری پذیرفته می‌شود برای خدمات این حرفه نیز قابل شود - و این مشکلی برای ما خواهد بود چرا که از طریق افزایش قیمت قادر به مقابله با آن نبوده و باید به راههای دیگری متوسل شویم.

نکته حائز اهمیت دیگر اولویت امر نوسازی در مقابل گسترش است. بار عمده‌ای چه از نظر تکنولوژیکی و چه از نظر مدیریتی باید به نوسازی تخصیص داده شود و توجه به این مساله نوید بازار گسترده‌ای برای خدمات این حرفه خواهد بود.

در حال حاضر استراتژی مشخصی بر نظام اقتصادی ما حاکم نیست. این مهم بر دوش تصمیم‌گیران بنگاههای اقتصادی سنگینی می‌کند که آثار و پیامدهای جهت‌گیریهایی اقتصادی بر روی صنعت متبوعشان را پیش‌بینی کنند. اما متأسفانه برای اغلب آنان که عموماً در جرگه مدیران دولتی قرار دارند، اصولاً انگیزه و دلیلی برای بررسی و تجزیه و تحلیل این مسائل وجود نداشته و منافعشان درگیر توجه به این جهت‌گیریهایی نمی‌باشد و این امر باعث فقدان توانمندی لازم در تصمیم‌گیری به موقع و ایجاد ساختار مطلوب و مناسب برای بهره‌برداری هرچه بیشتر از تحولات خواهد شد. توجه به این مساله و تأکید ضرورت آن نیز از جمله رسالت‌های ما مشاوران مدیریت خواهد بود.

رسیدن به دوران افول سیادت نفت و پذیرفتن آن به عنوان یک واقعیت، مساله‌ای است که شدیداً باید مدنظر قرار گرفته و چاره‌جویی برای برخورد با این مساله و رهیافتهای تازه در این باب، از حرفه مشاوره مدیریت طلب خدمات تازه‌تری را می‌نماید.

با بجاری شدن خصوصی‌سازی، تقاضا برای خدمات کارشناسان مدیریت افزایش می‌یابد. اغلب سازمان‌های ما به دلیل غلبه نگرش تولید مداری - توجه صرف به تولید - و عدم توجه به بازار، اصولاً تخصص‌های لازم را در خود ایجاد نکرده‌اند. واحدهای تحقیق و توسعه، مدیریت تکنولوژی، سیستم‌ها و روشها، صادرات و غیره برخوردار نبوده و در عین روند

حرفه مشاوره در جامعه ما در سطحی از ضریب تاثیر قرار داشته که می‌توان آن را برداری مرکب از دو مؤلفه میزان حضور و کیفیت حضور دانست.

حرفه‌هایی است که می‌تواند تاثیر زیادی بر محیط خود گذاشته و متقابلاً به شدت از طرف محیط تاثیر پذیر است.

بسیار بطئی عرضه نیروی متخصص در این زمینه نیز راه را دشوارتر می‌کند. بر ماست که ضرورت ایجاد واحدهای سازمانی لازم را به سازمانها با توجه به تغییر شرایط و حساسیت ایجاد توانمندیهای بقا گوشزد کنیم.

بررسی دولت به عنوان یک عامل عمده محیطی و موثر بر حرفه مشاوره مدیریت، در ترسیم هرچه بهتر وضع موجود و روند آینده لازم است. موفقیت جهت‌گیریهایی آینده دولت در گرو تحول کمی و کیفی تشکیلات اجرایی است که این به مفهوم دولتی به مراتب کوچکتر و در عین حال کیفی‌تر خواهد بود. این مساله آثار مثبت و منفی متعددی بر حرفه ما خواهد داشت که بررسی آن مورد توصیه است. عدم موفقیت میان مدت بسیاری از سیاست‌گذارها، دولتمردان را متقاعد کرده که پشتوانه کارشناسی سیاست‌گذارها باید افزایش یابد و این به مفهوم بازارهای تازه برای خدمات ما خواهد بود. از سوی دیگر توجه روزافزون به شکافهای نرم‌افزاری - برای مثال عدم تحقق شتابی که برای خصوصی‌سازی پیش‌بینی شده بود حاکی از اشکالات زیرساختی به خصوص در زمینه نرم‌افزاری است. در حال حاضر تأکید زیادی بر جذب پتانسیل نرم‌افزاری وجود دارد و این نمونه‌ای از توجه دولتمردان به این شکاف اساسی است.

بررسی محیط بین‌المللی حاکی از روند بهبود موفقیت ایران در محافل و مجامع بین‌المللی نظیر سازمان بهره‌وری آسیایی، یونیدو، اسکاپ، کنفرانس اسلامی، بانک جهانی، بانک توسعه اسلامی، دفتر بین‌المللی کار و ... است. اینها همه می‌تواند برای ما موقعیتهای متعددی را چه از نظر بازار و تقاضا و چه از نظر منابع ایجاد کند. برای مثال برای بانک توسعه اسلامی بسیار مفید خواهد بود اگر

از امکانات ما برای رفع نیازهای مدیریتی کشورهای عضو استفاده کند.

مشاوران مدیران و فرصت‌ها

ساختار رقابت در حرفه مشاوره مدیریت نیز از عوامل مورد تجزیه و تحلیل ماست. مشتریان عمده ما در صنایع دست به ایجاد هسته‌های مشاوره مدیریت می‌زنند که با برخورد درست می‌توان آن را به یک فرصت تبدیل کرده و آن را در حکم حلقه مفقوده ارتباط با صنعت تلقی کرد. دانشگاهها به عنوان عمده‌ترین منبع تامین نیروی انسانی مورد نیاز ما، مبادرت به تشکیل نهادهایی جهت ارائه خدمات مشاوره مدیریت نموده‌اند. به دلیل اشتراک فرهنگی بین ما و آسیای میانه، رقابای خارجی علاقمند به اتحاد استراتژیک با ما جهت تسلط بر این بازارها هستند که می‌توان از آن به عنوان یک فرصت یاد کرد و در صورت عدم برخورد درست نیز تهدیدی بشمار آمده و موجب تخلیه نیروی انسانی لازم گردد. با یک نرخ شدن ارزا، هزینه استفاده از مشاوران خارجی به سهولت گذشته نبوده و این مساله موجب ایجاد توقعاتی از حرفه شده که اصولاً برای آن پرورش نیافته و عکس‌العمل نامناسب می‌تواند محیط نامناسب ایجاد کند.

در گزینش مشتریان نیز اعوجاج موجود در بازار سبب وجود قدرت خرید از طرف صنایعی شده که احتمالاً در شرایط پایدار اصولاً وجود نخواهند داشت، این تله‌ها و سرباهی در پیش روی حرفه ما بوده و سبب گسیختگی منابع و حداقل ضریب تاثیر خواهد شد.

تحقیق و توسعه در مشاوره مدیریت نیز به مانند سایر حرفه، متأثر از ضعف قوانین حمایت از مالکیت معنوی است و این از ضعفهای فاحش درون این صنعت است که قویاً جانبداری از گسترش قوانین حمایت از مالکیت معنوی توصیه می‌گردد. حجم بازار در حال گسترش است. ما با مساله تنوع محصولات مورد تقاضا روبرو خواهیم بود و دلیل آن نیز این است که اهدافی نظیر کیفیت بالا، هزینه پایین، زمان تحویل کوتاه، خدمات بعد از فروش مناسب و... اصولاً مدنظر مدیران ما نبوده ولی در آینده ضرورتها توجه به این سیستم‌ها را به مدیران تحمیل کرده و به همان نسبت سطح پیچیدگی محصولات مورد تقاضا از مشاوران مدیریت نیز افزایش می‌یابد.

توسعه مدیریت و ضرورت مشاوره

در عرضه تکنولوژی، قابلیت تکنولوژی انفورماتیک از سطح عملیاتی به سطح تاکتیکی و استراتژیکی در حال تغییر است. و باعث افزایش قابلیت‌های مدیریت و پیچیده شدن نیازهای آنان می‌شود. این یک چرخه است. توسعه انفورماتیک سبب توسعه معرفت مدیریت شده و پیامد آن گسترش نیاز به خدمات مشاوره خواهد بود. ما باید از توسعه تکنولوژی انفورماتیک در سازمانها حمایت کنیم. از این رهگذر مدیریتها ارتقاء یافته و قابلیت برخورد فعال و موثر با حرفه ما را پیدا می‌کنند. قابلیت آموزش به وسیله کامپیوتر بالارفته و با توجه به محدودیت منابع آموزشی می‌تواند عاملی در افزایش بهره‌وری این رشته به شمار آید. آموزش تاثیر مستقیم در افزایش تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت دارد.

توسعه قابلیت‌های اتوماسیون اداری به مادر ارتقاء ظرفیت مشاوره در زمینه‌های پژوهشی کمک می‌کند. توسعه تکنولوژی انفورماتیک بر روی محصولات حرفه نیز تاثیر می‌گذارد. اکنون زمانی رسیده که نیاز بسیاری از سازمانها با سیستم‌های دستی برآورده نشده و سیستم‌های مکانیزه مورد تقاضا است.

بررسی محیط فرهنگی نشانگر احیای مدیریت حرفه‌ای است. بتدریج بین مالکیت و مدیریت تفکیک ایجاد شده و از نقش مدیر در جامعه تلقی بهتری بوجود خواهد آمد. ساختار تشکیلاتی بنگاههای اقتصادی نیز در حال دگرگونی است. به عنوان مثال در لایه مدیریت میانی واحدهایی در حال احیاست که قبلاً هرگز مورد توجه اساسی قرار نمی‌گرفته نظیر مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت سیستم‌ها و روشها، مدیریت استراتژیک و غیره. روز بروز وجه استراتژیکی مسائل بر وجه تاکتیکی آنها غلبه پیدا کرده و اینها در مجموع سبب تلقی هرچه عمیق‌تر از ضرورت نیاز به خدمات مشاوره مدیریت خواهد بود.

سخنران بعدی آقای شریعتی مدیر گروه تحقیق سازمان مدیریت صنعتی بود که نتایج حاصل از بررسی و تحقیق انجام شده توسط سازمان مدیریت صنعتی و با همکاری ۵۳ شرکت مشاوره‌ای کشور را ارائه داد. آقای شریعتی گفت: «در ادامه هدف از این تحقیق بررسی وضعیت شرکتهای مشاوره‌ای در ایران بود. مشکل اول تعریف دقیق و درستی از



«عمده‌ترین مسایل و مشکلات، عدم وجود فرهنگ مشاوره در جامعه، کمی تجربه مدیران سازمانها و تعویض دائمی آنها عنوان شده است.»

شرکتهای مشاوره بود. به چند لیست سازمان برنامه و بودجه، جامعه مشاوران و موسسه انفورماتیک مراجعه و حدود ۲۰۰ شرکت تحت عنوان شرکت مشاوره که در زمینه‌های مختلفی فعالیت داشتند شناسایی شد. جمعاً با ۷۰ موسسه مصاحبه شده که به طور مشخص ۵۳ موسسه در زمینه خاص مشاوره فعالیت داشته و بقیه در زمینه‌هایی نظیر آموزش و یا تحقیق فعالیت داشته‌اند. در اینجا بد نیست به تعریفی از موسسه مشاوران مدیریت انگلستان پیرامون مشاوره مدیریت اشاره کنیم. از نظر این موسسه، مشاوره مدیریت خدمات ارائه شده توسط فرد یا افراد شایسته جهت شناخت و بررسی مسائل مربوط به روشها و خط‌مشی سازمانها و ارائه پیشنهادات عملی و مناسب و کمک به عمل کردن به این پیشنهادات است.»

وضعیت کنونی مشاوره مدیریت در ایران

آقای شریعتی سپس با ارائه آماری فراوانی موسسات بر حسب سابقه کار و به تفکیک زمینه فعالیت را نشان داده و خاطر نشان ساختند. «نتایج حاصل از این تحقیق نشان دهنده جوان بودن حرفه مشاوره مدیریت در ایران است. کارشناسان این حرفه نیز از نظر سابقه جوان هستند. این موسسات علاقمند به آموزش کارشناسان خود به وسیله موسسات آموزشی داخلی بوده و اصولاً نیاز جدی به آموزش جدی در این موسسات به چشم می‌خورد. در زمینه نحوه عملی بازاریابی قریب به ۹۰ درصد عنوان کردند که حسن شهرت گذشته سبب مراجعه کارفرمایان به آنان می‌شود. ۶۴ درصد کارفرمایان این شرکتهای مشاوره دولتی و ۷/۲ درصد را موسسات خصوصی تشکیل می‌دهند. ۴۶ درصد شرکتهای اقرار به بهتر شدن وضع مشاوره در ایران داشتند و در زمینه

سیاستهای آینده نیز ۲۹ درصد پاسخها دلالت بر ادامه فعالیت‌های فعلی داشته. ۲۷ درصد علاقمند به فعالیت در زمینه مکانیزاسیون سیستم‌ها و توسعه فعالیت‌های کامپیوتری بوده‌اند. عمده‌ترین مسائل و مشکلات نیز عدم وجود فرهنگ مشاوره در جامعه، کمی تجربه مدیران سازمانها و تعویض دائمی آنها عنوان شده است.»

آقای فخاریان مدیرعامل شرکت نوآوران سخنران بعدی بود که درباره مسائل و مشکلات مشاوره مدیریت در کشور و نقش مشاوره مدیریت در بهبود تحقیق و توسعه گفت: «مشاور دارای دانش و تجربه عمیق نسبت به کار خود است. دارای استقلال موضع و رأی است. آنچه که به عنوان تغییر می‌شناسیم عبارتست از پدید آمدن الگوهای جدید از باورها، تلقیات و اقدامات عملی.»

سازمانها به عنوان مجموعه‌ای از عناصر بهم پیوسته یک سیستم باز محسوب شده و به تبع این خصوصیت در تاثیر متقابل از محیط قرار دارند. هر تغییری در الگوی مصرف، قدرت خرید، سیاستهای پولی و بانکی، تحولات اجتماعی، عوامل زیست محیطی، تغییرات تکنولوژیکی، قوانین و مقررات گوناگون و غیره همه بر آنها موثر است. عامل موثر دیگر محیط درونی آنها نظیر شیوه مدیریت و راهبری سازمان، تغییر در الگوی رفتار کارکنان و ... می‌باشد. بنابراین هیچ سازمانی مصون از تغییرات نیست و هیچ چیز به اندازه تغییر دائمی نیست. تغییر به دو صورت عمده رخ می‌دهد. یکی تغییر مقطعی که عبارت از پیدا کردن راه‌حل‌های کوتاه مدت است و دیگری تغییرات پدیده یا توسعه سازمانی که تغییری ساختاری به شمار می‌آید، نظیر تغییر تکنولوژیکی، تغییر در شیوه‌های آموزش و ... تغییر مستلزم فرآیند پیچیده و پرفراز و نشیبی است و مراحل آن عبارتند از: رهاشدن از الگوی موجود، حرکت به سمت الگوی جدید و توسعه یا تثبیت الگوی جدید. دو نگرش عمده در مدیران نسبت به تغییر به چشم می‌خورد. یک دیدگاه حاکی از بی‌تفاوتی و گریز از واقعیت است و دیدگاه دیگر دلالت بر برخوردی منطقی و خردمندانه نسبت به آن می‌باشد. حکمی کلی وجود دارد یا باید تغییر را مهار کرد و یا تغییر ما را مهار می‌کند. نگرش دوم، نگرش سودجستن از عامل تغییر است.

رئیس جمهور از مدیران به عنوان عوامل اساسی توسعه نام برد

رئیس جمهور در پایان درمورد حمایت و پیگیری دولت از برنامه‌های آموزش مدیریت اظهار داشت: «آموزش مدیریت دولتی باید به‌طور همه جانبه و جدی‌تر پیگیری شود و دولت نیز ضمن حمایت از اجرای آن کمک‌های لازم را ارائه خواهد کرد.»

پیش از سخنان رئیس جمهور «مهندس رضوی» معاون رئیس جمهور و دبیرکل سازمان امور اداری و استخدامی کشور طی گزارشی درمورد نتایج دوره‌های آموزش مدیریت اظهار داشت: «در طول چهار سال گذشته بیش از ۱۴۰۰ دوره آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی برای مدیران دستگاه‌های دولتی برگزار شده‌است. هم‌اکنون نیز بیش از ۸۰۰ نفر از مدیران دستگاه‌های اجرایی درحال گذراندن دوره‌های بلندمدت در سطوح عالی هستند.» □

* بسیاری از تحولات صنعتی و تحقیقاتی در سایه حضور مدیران شایسته تحقق پیدا می‌کند.

صنعتی و تحقیقاتی در سایه حضور مدیران شایسته تحقق پیدا می‌کند و کشورها بدین وسیله توسعه می‌یابند.

وی اضافه کرد: «به‌صرف اینکه نظام اسلامی از مدیران پاکدامن برخوردار است نباید از آموزش مدیریت دولتی غافل شویم و اگر مدیران دوره‌های علمی را طی کنند قطعاً در اجرای طرح‌های بازسازی و توسعه کشور تسریع خواهد شد و سود زیادی را عاید کشور می‌کنند.»

رئیس جمهور بر نقش چشمگیر مدیران در اجرای طرح‌های بازسازی و توسعه کشور تاکید کرد.

حجت‌الاسلام هاشمی رفسنجانی رئیس جمهور کشورمان که در جمع انجمن فارغ‌التحصیلان مدیریت دولتی سخن می‌گفت از صلاحیت‌های معنوی و دلسوزی به‌عنوان عوامل موثر در اداره کشور توسط مدیران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی نام برد و افزود: «یکی از امتیازات نظام جمهوری اسلامی داشتن مدیران است که دارای امتیازات روحی و معنوی هستند که باید با آموزش مدون، مدیریت آنها به‌کمال مطلوب برسد.»

رئیس جمهور آنگاه پیرامون اهمیت نقش مدیران در پیشبرد برنامه سازندگی و توسعه اظهار داشت: «امروز علوم مدیریت از علوم جدی دنیاست بطوری که بسیاری از تحولات

- لزوم ایجاد بستر متناسب جهت ارائه خدمات مشاوره مدیریت

- تلاش جهت تحقق شکل حرفه‌ای مشاوران
- تلاش جهت تشکیل مرکز اطلاعات خدمات مدیریت و مرکزی جهت تحقیقات در زمینه مشاوره مدیریت

- ارتقاء کیفیت فعالیت‌های مشاوره و آموزش هرچه بیشتر مشاوران، استفاده و انتقال تجربه بین مشاوران

- تلاش جهت شناساندن فعال حرفه مشاوره مدیریت به موسسات و سازمانها
- فراهم ساختن ارتباط لازم بین مشاوران و مراکز عالی آموزشی و تلفیق مسائل تئوریک و عملی

در پایان سمینار از حضار دعوت به‌عمل آمد که در استخراج نتایج حاصل از این گردهمایی و جمع‌بندی آنها همکاری نموده و به‌وسیله آن، حاصل بحث و گفتگوی این گردهمایی در اختیار کلیه علاقمندان قرار گرفته و مبنای ادامه این جلسات در آینده قرار گیرد. □

گزارش از: سیما هاشمی

بیرونی تاثیر پذیرفته، هر سازمان برای بقا نیاز با به همسازی با تغییرات را احساس می‌کند. تغییر امر اجتناب‌ناپذیر است که فارغ از نظر مدیریت اتفاق می‌افتد. وظیفه اساسی مدیریت پذیرفتن تغییر به‌عنوان یک واقعیت و اتخاذ استراتژی مناسب است. استراتژی مناسب عبارت است از سودجستن از تغییر و بهره‌برداری از آن و مدیر در این راه باید از خدمت مشاوران بهره جوید. مشاوره در ایران با مشکلات عدیده‌ای روبروست که گاه ذاتی است و گاه معلول نگرش مدیران و گاه ناشی از برخورد خود مشاوران است. درچنین موقعیتی لازم است که مشاوران تمام توان خود را بکار گرفته و جایگاه مناسبی برای این حرفه در جامعه بیابند.

بخش بعدی گردهمایی بررسی و تبادل نظر و انتخاب موضوعاتی مورد علاقه حضار بود که در ادامه آن تنی چند از شرکت‌کنندگان به ارائه سخنرانی پیرامون موضوعات مورد نظر پرداخته و پس از بحث و گفتگو و تبادل نظر در جهت یافتن رهیافت‌های لازم، جمع‌بندی زیر از مجموعه مباحث ارائه شد:

- ارائه تعریف دقیق از مشاوره مدیریت و مشخص نمودن ماهیت و ویژگیهای آن

رسالت مشاوره مدیریت ایجاد تغییرات بنیانی و اساسی است و درجهت تحقق آن با مشکلاتی روبرو است که گاه سهم عمده آن بر دوش مدیران بوده و گاه خود مشاور در ایجاد مشکل موثر بوده‌است. نبود تعریف مشخص از کار مشاوره در اذهان جامعه و فقدان شکل‌های حرفه‌ای لازم از جمله عواملی مشکل‌زا در راه ارائه خدمات مشاوره است. مدیران مان نیز با عدم سرمایه‌گذاری‌های لازم برای رویارویی و برخورد با مشکلات، به پیچیده شدن اوضاع کمک می‌کنند. در اغلب اوقات در مقابل جنبه‌های سخت‌افزاری از خود انعطاف‌پذیری لازم را نشان می‌دهند ولی در برخورد با جنبه‌های نرم‌افزاری مسائل غفلت‌های زیانباری از طرف آنان به چشم می‌خورد.

مشاوران نیز به‌دلیل عدم استفاده از متدلوژی مناسب برای کار مشاوره و استقرار مکانیسم‌های مناسب برای پیشبرد کار متحمل شکست‌هایی می‌شوند و فرصت کافی جهت تبادل تجارب را نیز نمی‌یابند.

آقای فخاریان در پایان جمع‌بندی‌ای از سخنان خود به این شرح ادامه داد: «سازمانها به‌عنوان سیستم باز و پویا از محیط درونی و