

تأثیر روش‌های تحول در کار مشاوران مدیریت

منبع: 1996 - ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS

ترجمه: اسماعیل مردانی گیوی



روش‌های ایجاد تحول، ما پنج شرکت مشاوره را از طریق انجام مصاحبه مورد بررسی قرار داده‌ایم. چهار شرکت از این پنج شرکت، شرکت‌های بزرگ مشاوره مدیریت وابسته به ایالات متحده آمریکا هستند که در سوئد فعالیت دارند (اندرسون، مک کینزی، گروه مشاوران بوستن، ارنست اندینگ...) و پنجمی یک شرکت مشاوره سوئدی وابسته به ABB است که یک شرکت عمده صنعتی بین‌المللی است. (شرکت مشاوران مدیریت و فرآیند ABB). این شرکت‌های مشاوره همگی جزو ۱۵ شرکت بزرگ مشاوره مدیریت در سوئد هستند (که به ترتیب رتبه‌های اول، دوم، سوم، دوازدهم و سیزدهم را با توجه به کل فروش سالانه در بین شرکت‌های مشاوره مدیریت سوئد در سال ۱۹۹۵ حائز شده‌اند). شاخص‌های انتخاب این شرکت‌ها ارائه تحول بر مبنای «دیدگاه فرآیند کار» سازمان بوده است.

پنج شرکت مورد مطالعه به‌رغم تمرکز بر روی مساله مشترک یعنی بهبود فرآیندهای کسب و کار از لحاظ نوع شرکت و سابق کاری کاملاً متفاوت هستند. بزرگترین تفاوت این شرکت‌ها بطور سنتی در نوع مشتریان آنها، نوع ماموریت‌ها و در دسترس بودن و کاربرد روش‌ها است. در توصیف دستوری و استفاده از روش‌ها برای بهبود فرآیند در شرکت‌های مورد مطالعه، مساله وجود یا عدم وجود تشابه و همگرایی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

شباهت‌ها و تفاوت‌های مشاهده شده در بین شرکت‌های مشاوره

کاربرد روش‌ها در شرکت‌های مشاوره مورد مطالعه نشان‌دهنده وجود شباهت‌ها در قلمرو بهبود فرآیندها از نظر محتوا و ساختار بدون توجه به رویکردهای سنتی جداگانه هریک از این شرکت‌ها بوده است. «نیس» و «گراینر» در سال ۱۹۸۵ به این شباهت خدمات و رویکردها در حرفه مشاوره مدیریت به صورت کلی اشاره کرده‌اند. آنها بازارگرایی در بخش مشاوره را وجه مشترک این تشابه ذکر کرده‌اند.

مطالعه ما از طرز تلقی شرکت‌ها از روش‌ها و کاربرد این روش‌ها از سوی شرکت‌ها نشان می‌دهد که روند شباهت‌ها با توجه به ارزش‌ها و رفتار شرکت‌ها، احتمالاً با هم بیشتر خواهد شد. در مطالعه ما ویژگی‌های زیر در زمینه مشترک در حال ظهور، مشخص شده‌اند:

● دیدگاه کل‌گرایی نسبت به سازمان

یکی از اجزای مهم در پیدایش ارزش‌های

رایج‌ترین این عبارات‌ها، واژه «رویکرد» است که دید کلی بر روی یک پدیده تحول و چگونگی ایجاد آن را بیان می‌کند. رویکرد اجتماعی-فنی به مساله تحول، مثالی در این زمینه است. «روش‌های» تحول به‌نظر ما تابعی از یک «رویکرد» هستند. در حالی که «رویکرد» ارزش‌های نهفته در تحول را توضیح می‌دهد، «روشها» به مساله نحوه انجام تحول-اغلب در شکل الگوهای قدم به قدم - می‌پردازند به این معنی که چه کاری در چه زمانی، چگونه، چرا و توسط چه کسی باید انجام شود.

در حالی که روش ایجاد تغییر، ساختار کلی یک فرآیند تحول را مشخص می‌کند، در برخورد با مسائل خاص در یک فرآیند چندان کارساز نیست. در اینجاست که ما نقشی را برای «ابزار» پیدا می‌کنیم. از این رو تمرکز «ابزارها» بر روی حل مسائل خاص است. ابزارها ممکن است ارتباط خودشان را با الگوهای خاصی از دست بدهند. از همان ابزارها می‌توان در فرآیندهای تحول از پیش طراحی شده توسط الگوهای مختلف استفاده کرد. تمرکز اصلی این مقاله بر روی روش‌های فوق‌الذکر است.

وجود و کاربرد روش‌ها در پنج شرکت مشاوره مدیریت

به منظور درک عمیق‌تر مشاوران از کاربرد

شرکت‌های مشاوره مدیریت با زمینه‌های حرفه‌ای متفاوت از روش‌های تفصیلی در یک رویکرد فرآیند جامع در امر تحول، استفاده می‌کنند. این روش‌ها وسیله‌ای برای ذخیره و انتقال دانش فراهم می‌کنند که با آسان‌سازی ارتباطات و یادگیری، به ایجاد زمینه مشترک برای رویارویی با فرآیند تحول، بین کارفرمایان و مشاوران مدیریت کمک می‌کنند.

روش‌های تفصیلی و ابزارهای ایجاد تحول هم در ادبیات مدیریت و هم در عملکرد مشاوران همان‌طور که در نقد و بررسی کتابها توسط منتقدان در مجلات علمی و مدیریتی ملاحظه می‌شود، حالت فراگیر به خود گرفته است. یک بررسی تلفیقی از ۳۰ شرکت عمده مشاوره مدیریت در سوئد نشان داد که ۸۰ تا ۹۰ درصد این شرکت‌ها از روش‌ها و ابزارهای ساخت یافته در کار ایجاد تحول، استفاده می‌کنند.

به نظر می‌رسد که اعتقادی راسخ به ارزش روش‌ها و ابزارهای ساخت یافته در کار ایجاد تحول وجود دارد. این اعتقاد در بین اغلب مشاوران مدیریت وجود دارد که مهارت و تجربیات شخصی مشاوران بیشتر از روش‌ها، در فرآیند مشاوره مدیریت، از اهمیت برخوردار است. هدف این مقاله دستوری به توضیحات قانع‌کننده درخصوص نفوذ و اعتبار روش‌های تفصیلی از طریق پاسخ مبتنی بر آزمون به این سوال است که: «عملکرد روش‌های ساخت یافته در کار مشاوران مدیریت چیست؟»

رویکردها، روشها و ابزار

کلمات: «رویکردها»، «روشها» و «ابزارها» اغلب به صورت مترادف بکار برده می‌شوند. در این مقاله ما از این شیوه استفاده نخواهیم کرد و به هریک از آنها مفهومی ویژه خواهیم داد.

مشترک سستی شرکت‌های مختلف مشاوره، دیدگاه کل‌گرای نسبت به سازمان است که با مفهوم فرآیند کسب و کار ارتباط نزدیکی دارد. فرآیندهای کسب و کار به صورت بین‌کارکردی در کل کسب و کار، تمام سطوح سازمانی از مدیریت عالی گرفته تا کارکنان منفرد را شامل می‌شود.

● زمان به عنوان هدف بهبود

تمرکز بر فرآیند همراه با تمرکز بر روی زمان نخستین هدف در اقدامات بهینه‌سازی است. در تمام شرکت‌های مورد مطالعه، زمان یک سنجه مهم در فرآیند طرح‌ریزی و شناخت مساله است. کاهش سیکل زمانی، هدف اغلب پروژه‌های بهبود فرآیند است. مشاوران می‌گویند که فایده زمان به عنوان یک هدف برای تحول، آن است که اندازه‌گیری آن آسان است، مهم نیست و تاثیر زیادی بر روی سودزبان نهایی شرکت از طریق کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت، بهادادن به مشتری و کاهش سرمایه مورد نیاز در تولید، می‌گذارد.

● تمرکز بر یادگیری

مطالعه شرکت‌های مشاوره نشان‌دهنده تشابه زیاد روی تاکید به یادگیری کارفرما در ارتباط با فرآیند تحول است. این تحول در تاکید مشاوران بر انتقال توان و قابلیت حرفه‌ای در ارتباط با فرآیند تحول و اهمیت مشارکت کارفرما در تمام مراحل فرآیند تحول، نشان داده می‌شود. نقش فعال کارفرما در فرآیند تحول، وسیله‌ای برای انتقال دانش و مهارت از مشاور به کارفرما است. مشارکت کارفرما اغلب از طریق تیم‌های پروژه‌های مختلط کارفرما و مشاور یعنی جایی که دو طرف با اشتیاق در تمام مراحل فرآیند تحول از جمع‌آوری اطلاعات تا تجزیه و تحلیل و کارکرد اطلاعات باهم کار می‌کنند، تضمین می‌شود.

بحث سنتی مشارکت کارفرما این بوده که مالکیت پیش شرط قبول نتایج حاصل از دخالت مشاور است. مشارکت در فرآیند تحول، این

مالکیت را با کاربرد آسان‌تر نتایج به کارفرما انتقال می‌دهد. بحث دوم که اغلب از آن غفلت شده یا کاملاً در مقالات قبلی نامکشوف مانده، این است که نتایج مداخله مشاور نباید تنها در محتوای تحول بلکه در عبارت مهارت و صلاحیت فنی و بهبود در سیستم کارفرما به عنوان نتیجه فرایند، اندازه‌گیری شود. اغلب مشاورانی که با آنها مصاحبه شده، بحث آموزش را مهم‌ترین جنبه مشارکت مشاوران گران‌قیمت در اجرای غالباً وقت‌گیر روشها، مورد تاکید قرار داده‌اند. پیش‌بینی شده است که هزینه مشاوران بطور روزافزونی در مقابل آموزشهای انجام شده در سازمان کارفرما به عنوان نتیجه فرآیند تحول اندازه‌گیری خواهد شد. همانطور که در اغلب مصاحبه‌های ما اشاره شده، نمی‌توان درگیر شدن مشاور را در کاربرد روش‌ها به عنوان یک سرمایه‌گذاری سودمند مورد ملاحظه قرار داد مگر اینکه بتوان ارزش والایی به آموزش سیستم کارفرما نسبت داد.

علاوه بر تمرکز روی انتقال صلاحیت و مهارت فنی از مشاور به کارفرما، مشاورانی که با آنها مصاحبه شده تسهیل امر انتقال صلاحیت فنی به سازمان کارفرما را به عنوان یک وظیفه مهم تلقی کرده‌اند. رویکرد مورد استفاده کلیه شرکت‌های مشاوره، کار با تیم‌های چند منظوره است. هدف از این کار دسترسی به نقطه نظر و دیدگاه کل‌گرای در سازمان به عنوان اساس فرآیند بهبود سازمانی است و اغلب گفته می‌شود که مشارکت‌کنندگان در این تیم‌ها ادراک عمیقی از حرفه‌ای که در آن هستند بدست می‌آورند.

آنچه در بخش فوق‌الذکر گفتیم، اشاره به شباهت‌های جالب در فرمول‌بندی اهدافی است که باید در حل مسائل توسط مشاوران به صورت کاهش سیکل زمانی، افزایش ارزش مشتری و افزایش آموزش در شرکت کارفرما حاصل گردد.

ولی شباهت در میان شرکت‌های مشاوره مدیریت نه تنها شامل محتوای روش‌های تحول می‌شود، بلکه به شکل این روش‌ها نیز مربوط می‌گردد که در بخش بعدی بطور عمیق‌تر بررسی خواهیم کرد.

● روش‌های کاملاً ساخت یافته

مطالعه ما درخصوص روش‌های مشاوران برای بهبود فرایندها نشان می‌دهد که این روشها کاملاً ساخت یافته و تفصیلی است. آنها قدم‌هایی را در فرآیند تحول مشخص کرده‌اند. مثلاً در شرکت ABB*MAC بیش از ۶۷ قدم مشخص شده است. هر قدم نیز حداقل در عبارت‌هایی نظیر اهداف آن قدم، محتوای آن قدم (چه کارهایی مشاور و کارفرما باید انجام بدهند)، و نتایج آن قدم (مدارک و غیره) تشریح شده است. برای حمایت از قدم‌های مختلف، اغلب خطوط راهنما برای تجزیه و تحلیل و چک لیست‌هایی تهیه می‌شود. موارد مطالعه شده همچنین نشانگر شباهت‌هایی در میان شرکت‌های مشاوره درخصوص تداخل نسبی مراحل در روش‌ها و توالی قدم‌ها است. (جدول شماره یک)

مشاوران مختلف دارای «فرهنگ‌های متفاوت تحول» هستند. مثلاً دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به فرآیند تحول، نسبت به مفاهیم مهم در آن و نسبت به ابزارهای موجود و لازم برای حمایت از فرآیند تحول دارند. ویژگی‌های فرهنگ‌های تحول توسط مسائلی که باید حل شوند، تعیین می‌گردند (برای مثال طراحی و کاربرد سیستم تکنولوژی اطلاعات یا طراحی استراتژی) و نوع تکنولوژی که در زمینه حرفه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. (تکنولوژی اطلاعاتی و آموزش پویای گروهی) با این وجود، فرهنگ تحول همچنین مشخص می‌کند که چه نوع مسائلی مورد توجه قرار می‌گیرند.

براساس این بحث، تعجب‌آور نیست که شباهت در تمرکز بر روی حل مساله و تغییر

مراحل اصلی پروژه‌های بهبود فرآیند در شرکت‌های مشاوره مدیریت

| ای اندوای E&Y روش (هادی) | اندروکنز Andersen روش (مهندسی مجدد مبتنی بر ارزشها) | تیم‌های مشاوره | تیم‌های مشاوره |
|------------------------------|---|-------------------|-------------------|
| ۱- تحلیل پورتفولیوی «بهبود» | ۱- پیش‌مشتری | ۱- تیم‌های مشاوره | ۱- تیم‌های مشاوره |
| ۲- تعریف وضعت آینده | ۲- ارزیابی اجلب حمایت | ۲- تیم‌های مشاوره | ۲- تیم‌های مشاوره |
| ۳- پروژه پیلوت با نمونه اجرا | ۳- برنامه اصلی | ۳- تیم‌های مشاوره | ۳- تیم‌های مشاوره |
| ۴- اجرا | ۴- طراحی | ۴- تیم‌های مشاوره | ۴- تیم‌های مشاوره |
| ۵- تعریف زیر ساختار | ۵- پیلوت (پروژه نمونه) | ۵- تیم‌های مشاوره | ۵- تیم‌های مشاوره |
| | ۶- اجرا | ۶- تیم‌های مشاوره | ۶- تیم‌های مشاوره |

جدول شماره یک

فرايند کار به روش‌های مشابه برای ایجاد تحول مستج می‌شوند. تفاوت‌ها در تکنولوژی‌های مورد استفاده با توجه به توسعه تکنولوژی و افزایش اهمیت تکنولوژی اطلاعات در انواع ماموریت‌های مشاوره‌ای که منجر به تشابه بیشتر پیش‌شرط‌ها برای مشاوران مختلف می‌شود، روبه کاهش است.

این امر نشانگر منطق تشابه در شکل روش‌ها است، لیکن به این سوال که «چرا همگرایی و نزدیکی به سوی روش‌های تفصیلی ساخت یافته در فرایند تحول متمایل است؟» پاسخی نمی‌دهد. امید می‌رود که بررسی از توضیحات احتمالی برای این مشاهده با بررسی دقیق‌تر روش‌های کارکردی توسط مشاوران ارائه گردد.

کارکرد روش‌ها در مشاوره مدیریت

اطلاعات جمع‌آوری شده طی مصاحبه‌ها با مشاوران، این اعتقاد را در ما بوجود آورد که روش‌های ساخت یافته و تفصیلی برای ایجاد تحول، نقش مهمی در سهولت یادگیری ایفا می‌کنند. یادگیری دارای دوجه است، یادگیری کارفرما در طی فرایند تحول توسط مشاور تسهیل می‌شود و یادگیری در داخل شرکت مشاوره‌ای از فرایند تحول پشتیبانی می‌کند. نقطه عزیمت قسمت بعدی این مقاله بررسی عمیق‌تر موضوع از منظر ادراکی است. سبک آموزش که معمولاً در یک بستر سازمانی به آن اشاره می‌شود، آموزش تجربی است - آموزش از طریق عمل و ارزیابی نتایج عمل مربوطه. حتی نقطه شروع بررسی عمیق ساختارهای ادراکی، نوعی از تجربه شخصی را طلب می‌کند.

عملکرد روش‌ها در سازمان کارفرما

● تسهیل ارتباطات و انتقال صلاحیت

انتقال نقشه و طرح مشاور درخصوص فرایند تحول همانطوری که به صورت کاملاً ساده شده در طرح شناختی وی از تحول معلوم است، با روشی که به کار می‌برد، مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد. این روش مشخص می‌کند که چه چیزی یک شرکت خوب را بوجود می‌آورد، چه متغیرهایی ممکن است برای تبدیل شدن به یک شرکت خوب به‌طور ماهران‌دای بکار گرفته شود، چه ابزارهایی برای حمایت از تحول در دسترس می‌باشند و نظایر اینها. از این‌رو انتقال روش تفصیلی اولین قدم در انتقال دانش به کارفرما است.

قدم مهم بعدی تشریح دقیق طرح کارفرما از طریق تلفیق تجربه با آن است. لازمه این امر مشارکت فعال کارفرما در فرایند تحول است. همانطور که قبلاً ذکر شد، تمام شرکت‌های مورد مطالعه، از طریق کار نزدیک و توأمان مشاور و کارفرما به این مشارکت در فرایند تحول اندیشیده‌اند. حتی در این صورت و در حمایت از اقدام کارفرما و تعامل مشاور با کارفرما - روش‌ها به‌صورت بالقوه دارای نقش اساسی هستند.

● تسهیل همکاری و اقدام هماهنگ شده در داخل شرکت کارفرما

روش فوق درخصوص ایجاد طرح مشترک برای فرایند تحول نه تنها تعامل مشاور با کارفرما بلکه تعامل در درون شرکت را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. همانطور که گفته شد، امروزه اغلب پروژه‌های تحول دارای عملکرد چندبعدی است. نتیجه اینکه فرایند تحول، همکاری افراد در بخش‌های مختلف، عملکردها و زیرمجموعه‌ها و نظایر آن را طلب می‌کند. تمام این افراد دارای طرح‌های مختلف از سازمان و از فرایند تحول هستند. از این‌رو، می‌توان روش‌ها را به‌عنوان نقطه عزیمت برای بحث درخصوص تفاوت‌های موجود بین طرح‌ها و سرانجام برای ایجاد یک طرح مشترک در میان افرادی که با فرایند تحول سروکار دارند، مورد توجه قرار داد.

چنین طرح مشترکی و با دست‌کم آگاهی از تفاوت‌های موجود بین طرح‌های گروه‌های مختلف، برای اقدام هماهنگ شده، اساسی است زیرا که به انسجام و یکپارچگی برداشت‌ها و تفسیرها از داده‌های مشترک منجر شده و از این‌رو در یک وضعیت پیچیده، نوعی قابلیت پیش‌بینی ایجاد می‌کند. اغلب مشاورانی که با آنها مصاحبه شده گفته‌اند که روش‌ها به‌عنوان یک رویکرد «بی‌طرف» نقش پیونددهنده بین پاره‌فرهنگ‌های سازمانی، کارکردی و حرفه‌ای در ایجاد یک اقدام یکپارچه داشته‌اند. این کارکرد روش‌ها در پیوند دادن خرده فرهنگ‌های مختلف از طریق تنظیم و تطبیق آنها و با دست‌کم واضح و آشکار ساختن آنها، نه تنها برای ایجاد اقدام یکپارچه و منسجم برای پیدا کردن راه‌حل‌ها مهم است، بلکه برای انتقال راه‌حل‌ها از یک زمینه به زمین دیگر نیز دارای اهمیت است.

کارکردهای داخلی حرفه مشاوره

مصاحبه‌های انجام شده نشان می‌دهد که روش‌های انجام کار نه تنها در تعامل بین مشاور و کارفرما نقش دارند، بلکه در امور داخلی

شرکت‌های مشاوره نیز موثرند. ارزش افزوده برای مشاوره که نه‌باخودش بلکه با یک شرکت مشاوره کار می‌کند دارای دو جنبه است. اولین نتیجه بالقوه برای مشاورینی که عضو یک شرکت مشاوره هستند، علاوه بر کارکردن برای خودشان، دسترسی به مجموعه تجربیات گروه وسیعی از مشاوران است. یک مشاور منفرد در یک شرکت مشاوره می‌تواند از مزایای یادگیری دائمی از صدها مشاور برخوردار باشد. فایده دوم، دسترسی به دانش کاملاً تخصصی در تعدادی از زمینه‌های مختلف است که می‌تواند به‌آسانی با طرح‌های مختلف پیوند داشته باشد. فواید فوق‌الذکر فقط در اثر مساعی خود مشاور حاصل نمی‌شود بلکه به‌صورت آگاهانه از طریق شرکت مشاوره، سازمان می‌یابد. دانش و آگاهی فردی باید به دانش جمعی تبدیل شده و شکل‌های آن بایستی در مجمع تیمهای پروژه‌ای و براساس تخصص‌های مورد نیاز و بدون توجه به ملیت مشاوران و یا تجربیات قبلی مربوط به باهم کارکردن همان افراد با یکدیگر و نظایر آنها ایجاد شود. روش‌ها به ادراک فواید در هر دو زمینه کمک می‌کنند.

● حمایت ادراکی و معرفی از مشاور

مشاور منفرد زمانی که نه مسائل و نه راه‌حلهای آن مشخص نباشند با موقعیتهای پیچیده و ساخت نیافته مواجه می‌شود. متدولوژی یا «روش‌شناسی» چهارچوبی را ارائه می‌دهد که ممکن است در آن فرایند خلاقیت بوقوع پیوندد. متدولوژی می‌تواند یک راهنمای روشمند، باثبات و قابل ارزیابی ایجاد نماید که از اندیشیدن در خصوص قدمهای مهم در فرایند تحول حصول اطمینان نموده و یک نوع شامل ادراکی و معرفی در جهت حمایت از خلاقیت بوجود آورد.

از طرف دیگر همان‌طور که تمام مشاوران اشاره کرده‌اند، از روش‌ها نباید به‌صورت خشک و غیرمنعطف استفاده کرد. انطباق با وضعیتهای مختلف به‌عنوان حاصل و نتیجه خلاقیت، اساس موفقیت است. کاربرد غیرمنعطف روش‌ها ممکن است کاملاً مخاطره‌آمیز باشد، زیرا که انواع راه‌حلهای عملی یا مرتبط ممکن است در متدولوژی ملحوظ شده باشد. استفاده دائم از یک روش خاص ممکن است به‌صورت کاهش خلاقیت و ایجاد رفتارهای معمولی حل مشکل، به‌آموزش منفی منجر شود. از این‌رو عملکرد هر روش منفرد به‌عنوان یک ابزار مفهومی برای

مشاور بایستی از طریق توانایی مشاور در انتخاب رویکردهای جایگزین از میان مجموعه روشها و ابزارها، متوازن گردد.

● حافظه سازمانی

یکی از راههای تبدیل تجارب فردی به تجارب جمعی به هنگام کردن این تجارب با استفاده از روشهای مشترک است. از اینرو این روش را می توان به عنوان شکلی از حافظه سازمانی قلمداد کرد که نمایانگر توان عملی شرکت های مشاوره است. این عملکرد در خصوص روشها به روشنی توسط رویکرد شرکت E&Y در به هنگام کردن هر از چندگاه روشهای آن شرکت با تجربیات حاصل از پروژه های تکمیل شده، نشان داده شده است. چنین رویکردی توسط شرکت «مک کینزی» با جمع آوری پیشنهادات از سراسر جهان برای بهبود مستمر روشها بکار گرفته می شود و بهبود در فضای کار با نظارت مراکز صلاحیتداری که مسئول حفظ و توسعه روشها هستند، انجام می پذیرد. بدین لحاظ به هنگام کردن روشها را می توان به عنوان تجلی روشن یادگیری سازمانی قلمداد کرد.

● سهولت در میادله تجارب

نقش روشها در ارائه یک طرح مشترک در فرایند تحول و به عنوان زبان مشترک در خصوص تحول، حتی در داخل شرکت های مشاوره از اهمیت زیادی برخوردار است. تبادل و انتقال تمام تجربیات از طریق «روشها» انجام نمی گیرد بلکه، اغلب یادگیریهای فردی نتیجه مباحثات مشاوران در خصوص پروژهها است. براساس گفته مشاوران شرکت های ABB-MAC و E&Y در این مباحثات، افکار و ایده های بکاررفته در روشها، قدمهای مختلف، مدارک و نظایر آنها بطور گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرند. بویژه قدمهای مختلف در یک «روش»، ساختار اصلی مباحث در خصوص یک فرایند خاص تحول را تشکیل می دهد.

● انعطاف در استخدام مشاوران

نتیجه یا فایده دوم کارکردن در یک شرکت مشاوره دسترسی به عده زیادی از متخصصان است. بمنظور استفاده موثر از این کارشناسان و متخصصان، طرحها یا روشهای مشترک فرایند تحول در کل شرکت بسیار حائز اهمیت است زیرا انعطاف لازم را در ایجاد گروههای کاری بوجود می آورد. از آنجاکه کار مشترک به درجاتی نیازمند روشهای مشترک است، وجود یک روش

شرکتی (یا روش مختص به شرکت) امکان ایجاد تیمهای جدیدی که هریک وظیفه خاصی را برعهده بگیرند، به سرعت فراهم می سازد. نتیجه:

سوال اصلی در این مقاله عبارت بود از: تاثیر روشهای ساخت یافته در تعیین و تشخیص فرایندهای عمده حرفه مشاوره چیست؟ ما همچنین سوال کردیم تا چه حد و چگونه شرکت های عمده مشاوره ای از روشهای ساخت یافته در این نوع پروژهها استفاده می کنند؟ آیا روشها خودبخود مهم هستند یا این تجربه خود مشاور است که در موفقیت فرایند مشاوره، نقش تعیین کننده ای دارد؟

یکی از نتایج مهم تحقیق این است که روشهای ساخت یافته برای هماهنگی فرایندهای تحول مهم هستند. این هماهنگی بطور گسترده ای یک هماهنگی اداری و معرفتی است که ارتباط بین مشاور و سیستم کارفرما و نیز بین مشاوران مختلف و بین نقش آفرینان در سیستم کارفرما را تسهیل می کند. ویژگیهای فراگیر سیستم در تحولاتی که ما آنها را مورد بررسی دقیق قرار دادیم، نیاز فراوان به قابلیت های اداری و ارتباطی مشاوران را در رابطه با فرایند تحول، نمایان کرد. (ارتباط مشاور با کارفرما، کارفرما با کارفرما، مشاور با مشاور). روشهای ساخت یافته منابع شناخت و معرفت را مقرون به صرفه نموده و از ارتباطات بین بازیگران در فرایند تحول، حمایت می کند.

● روشهای ساخت یافته و یادگیری

تشابه و نزدیکی مسائل و روشهای بکارگرفته شده توسط شرکت های مختلف مشاوره ارتباط نزدیکی با تاکیدات روزافزون در خصوص توسعه صلاحیت حرفه ای دارد. با این وجود، تاثیر مثبت روشهای ساخت یافته در یادگیری بی نیاز از اثبات نیست. روشهای تفصیلی همچنین ممکن است از اقدامات معمولی که بستنی بر دیدگاه کاملاً ساده انگارانه از مدیریت و سازمان است، حمایت کنند.

ممکن است این بحث پیش بیاید که تمام روشها نوعی ساده سازی هستند. از اینرو در زمینه یادگیری، مهمترین جنبه، خود روش نیست بلکه نوع نگرش یا رویکرد نسبت به روش است. یادگیری در خلال تلاقی دیدگاه ساده انگارانه «روش» و «واقعیت» پیچیده، اتفاق می افتد. روشها اغلب در عبارات و مفاهیم مجرد، فرموله می شوند (مثل عبارت «فرایند»). این مفاهیم

مجرد بایستی به هنگام کاربرد روشها، جهت انطباق با وضعیت خاص، جنبه واقعی به خود بگیرند. شکاف بین مفاهیم ساده مجرد و واقعیت های پیچیده نشانگر فقدان دانش در سازمان کارفرما است. تلاش برای برطرف کردن این فقدان دانش، منجر به بحث های روشنگرانه در خصوص شخصیت و خصوصیات ویژه سازمان کارفرما می گردد. این شکاف همچنین منجر به انعکاس بهبود دائمی روشها می شود.

روشها همچنین از طریق طرحهایی که برای تفسیر و ایجاد ارتباط بین تجارب موجود در فرایند تحول بوجود می آیند، به یادگیری کارفرمایان کمک می کنند. این طرح مشترک کمک می کند تا کارفرما به جای اعتماد و پیروی از «کشف و شهود» مشاور، به طور فعال در فرایند تحول مشارکت نماید. این طرح مشترک، تعامل و انتقال دانش را بین افرادی که در پروژه تحول درگیر هستند، تسهیل می کند.

اهمیت روش به عنوان فصل مشترک با فرایند تحول نه فقط در شرکت کارفرما، بلکه در شرکت مشاوره مدیریت نیز با ارزش تلقی شده است. در اینجا فصل مشترک برای حمایت از تبادل تجربه و انعطاف در استخدام و بکارگیری متخصصان لازم برای تشخیص ایجاد ارزش اضافی در سطح سازمانی شرکت مشاوره در مقایسه با مشاور منفرد، دارای اهمیت است. روشها، بخشی بسیار عادی از نهادی کردن صلاحیت حرفه ای در شرکت های عمده مشاوره است. این نهادی کردن دارای کارکردی دوگانه در تسهیل معرفی و پذیرش مشاوران جدیدالاستخدام و افزایش سهم جدید سازمانی (نه سهم فردی) در فروش محصولی است که به کارفرما عرضه می شود. از اینرو کارشناس را به شرکت مشاوره وابسته می کند. برای یک کارشناس غیرممکن است که تجارب قابل دسترسی و نهادینه شده در «حافظه سازمانی» را به صورت انفرادی توسعه داده و در ذهن خود ذخیره کند.

مطالعه ما بینشهایی را درباره کارکرد روشها در فرایند مشاوره بوجود آورده است. اغلب کارکردهای مشخص شده با انتقال و توسعه دانش مرتبط بوده اند. از طرف دیگر، ما در این بخش پایانی برخی از اثرات بالقوه منفی روشهای تفصیلی را در توسعه دانش تبیین کردیم. □