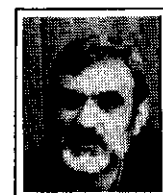




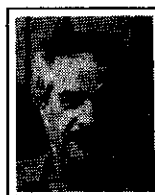
مشاوره مدیریت

تنگناها

وراهکارهای اثربخش



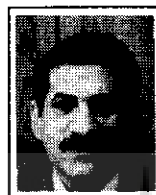
نصرا... محمدحسین
للاج



داود محبعلی



ولا خفاریان



شلامحسین دورانی



جلال بهبهانی



فرهاد آژاد

شرکت‌کنندگان

در

میزگرد



فوق‌لیسانس
مستأوی، دارای
سوابق طولانی
مدیریت در
واحدهای صنعتی
کشور، مدیرعامل
گروه صنعتی سپاهان

دکترای مدیریت،
عضو هیات علمی و
مدیر گروه آموزش
مدیریت جهانگردی
دانشگاه علامه
طباطبایی، دبیر
انجمن علوم
مدیریت ایران

لیسانس مهندسی
الکترونیک،
فوق‌لیسانس مدیریت
سیستم و بهرموری،
مدیرعامل صنایع
الکترونیک ایران
(صاپران)

فوق‌لیسانس مدیریت
عالی اجرایی، مدرس
دانشگاه، عضو
شورای عالی انجمن
حسابداران خبره
ایران، مدیرعامل
شرکت خدمات
حسابرسی و
مدیریت پتروشیمی
(حسام)

فوق‌لیسانس
مدیریت، عضو
شورای اجرایی شبکه
مشاوران مدیریت،
عضو شورای
مدیریت جامعه
مهندسان مشاور
ایران، رئیس هیات
مدیره انجمن
کارشناسان طبقه‌بندی
مشاغل ایران و دارای
تجارب طولانی در
ارائه خدمات مشاوره
مدیریت

کارشناس ارشد
مدیریت عالی
اجرایی از دانشکده
IMD سوئیس،
گذراننده دوره
تخصصی «انگیزش
سازندگی» در
دانشگاه هاروارد و
APO در ژاپن و
هنه دارای سوابق
طولانی کارشناسی،
مشاوره و مدیریت،
عضو «مشاور» -
مدیر و مدرس
سازمان مدیریت
صنعت

مشاوره علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

آ اشاره

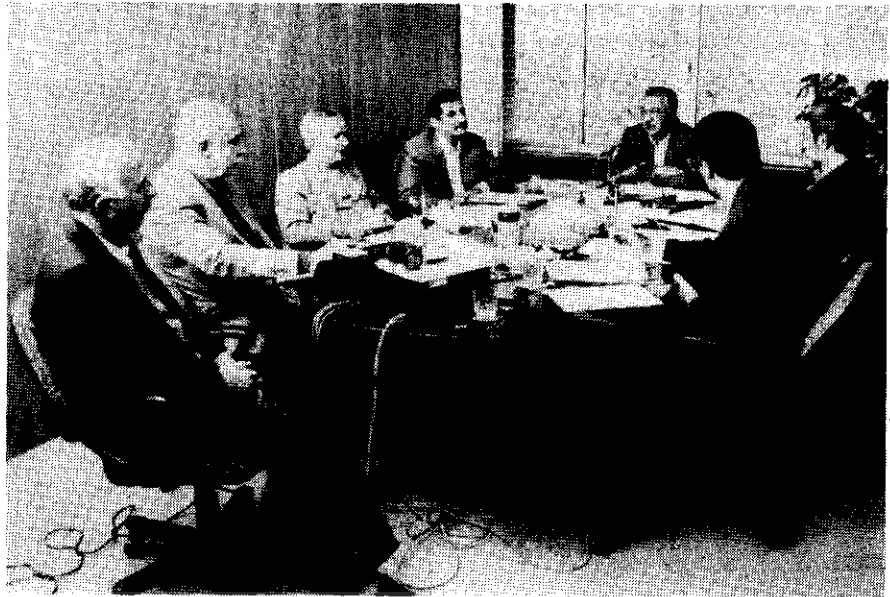
قرون بیستم را قرن تغییر و تحول نامیده‌اند. بشر در هیچ عصری این همه در فشار تغییر نبوده است. آهنگ فزاینده این تغییرات و شتاب تصاعدی آن در قرن بیست و یکم و پیچیدگی فرایند تغییر و تلاش در جهت همراهی با آن، موجب اشغال مستمر ذهن متفکران مدیریت و رشد فرایند مشاوره مدیریت شده است. این پیشرفت، روشهای انجام مشاوره از جهت گستردگی، تخصص و شکل بنگاههای مشاوره، استراتژیهای اتخاذ شده توسط بنگاهها، طیف و ترکیب خدمات ارائه شده، روشهای همکاری مشاور و مشتری، یکپارچگی مشاوره و آموزش را در بر می‌گیرد.

مجموعه این عوامل موجب شده است که مشاوره مدیریت به‌عنوان یک خدمت تخصصی مفید برای مدیران در جهت بررسی و رفع مسائل عملی که پیش رو دارند و فراگیری تجارب مدیران سازمانهای دیگر شناخته شود، به‌طوری که امروزه هزاران موسسه خصوصی و دولتی در کشورهای پیشرفته و در حال توسعه از خدمات مشاوره مدیریت به‌تنهایی و یا همراه با آموزش، مطالعه امکان‌سنجی، طراحی سیستم، تحقیقات کاربردی، مشاوره مهندسی و دیگر خدمات تخصصی سود می‌برند. می‌گذرد حاضر با توجه به اهمیت و نقش گسترده خدمات مشاوره مدیریت در برنامه سوم توسعه و کمکهای اثربخش و سازنده آن در این مهم فراهم آمده است. ضمن سپاس از مدیران و صاحب‌نظران محترمی که دعوت تدبیر را برای شرکت در این نشست مدیریتی پذیرفتند حاصل این گفت و شنود را از نظر می‌گذرانید.

کلان است. من اطلاع دارم تعدادی از گروههای مشاوره با همت و کوشش خود مساله مشاوره مدیریت را در قالب صدور خدمات فنی و مهندسی دنبال می کنند. رعایت استانداردها در مباحث سخت افزاری روشن و مشخص است ولی در مسایل نرم افزاری سوالانی را می توان مطرح کرد. در نهایت اینکه در هر دو گروه مشاوران و کارفرمایان چه نوع نکات و نظراتی اعم از مثبت و منفی قابل طرح است. البته ناگفته نماند قصد ما از طرح این نکات بیشتر نقد است تا فرافکنی نارسایی ها. باتوجه به اینکه خوشبختانه بحث مشاوره در برنامه سوم توسعه نیز جایگاه و اهمیت خود را حفظ کرده است امید است به امید حق چنین بحث هایی، موجب گسترش فرهنگ مشاوره در کشور شود و هم کارفرما و هم مشاور با همکاری و همفکری یکدیگر به صورت ید واحد بتوانند خدمت مشاوره را به پیش ببرند.

حال باتوجه به اینکه آقای دکتر محب علی در زمینه فرهنگسازی تلاشهای زیادی انجام داده اند و نیز مسئولیت کمیته فرهنگ مشاوره را در شبکه مشاوران مدیریت برعهده دارند از ایشان درخواست می شود در زمینه پرسش اول یعنی چگونگی غنی سازی فرهنگ مشاوره مدیریت مطالبی را بیان فرمایند.

محب علی: با تشکر از آقای آزاد که با مقدمه جامع و درعین حال موجز خود مساله را بسیار خوب باز کردند. در ابتدای سخن باید بگویم در تعریف مشاوره مدیریت، تاکید بر حرفه ای بودن آن شده است. مشکل مشاوره آن طور که در مشاوره مدیریت مطرح است قطعاً در رشته های مهندسی و حقوق و بخصوص مهندسی ساختمان مطرح نیست. بنابراین این سوال پیش می آید که چرا مقوله مشاوره در مهندسی ساختمان و مسایل حقوقی جا افتاده است، ولی در مشاوره مدیریت مشکلات عدیده ای برای آن وجود دارد. شاید بتوان پاسخ را این گونه داد که ابتدا باید در مورد واژه و مفهوم مدیریت به عنوان یک «حرفه» صحبت کنیم. آیا مدیریت در سازمانهای ما به عنوان یک علم یا یک حرفه پذیرفته شده است؟ تصور می کنم که اشکال از همین نقطه آغاز شود. یعنی مدیریت را به عنوان یک علم یا حرفه مستقل هنوز نپذیرفته ایم و لذا این علم یا حرفه جایگاه خودش را پیدا نکرده است. بنابراین در ابتدا باید تکلیف خودمان را با مقوله مدیریت روشن کنیم و بعداً به سراغ



استراتژی، سازمان دهی، آموزش مدیریت، مدیریت پروژه، تکنولوژی اطلاعات، امور مالی و حسابداری، فنی و مهندسی و سایر خدمات حرفه ای و تخصصی مورد نیاز سازمانها، به کارفرمایان و سازمانها، خدمات مشاوره ای مورد نیاز آنان را ارائه می نمایند.

باتوجه به این تعریف مشاوره یک سرویس کاملاً حرفه ای است که به مدیران کمک می کند مسایلمان را بهتر حل کنند و از سوی دیگر مشاور کسی است که دارای تجارب حرفه ای است و این تجارب را از یک موسسه به موسسه دیگر و از یک کارفرما به کارفرمای دیگر کسب و منتقل می کند. پرسش اول پیرامون نظرخواهی از دوستان در مورد فرهنگسازی مشاوره مدیریت و چگونگی غنی سازی آن است. شایان ذکر است که در این قالب، در انجمن مشاوران مدیریت ایران و همچنین شبکه مشاوران مدیریت ایران کمیته هایی ایجاد شده است که در آن کمیته ها بحث فرهنگ مشاوره طی جلسات عدیده ای مورد گفتگو بوده است. بنابراین پرسش اول در زمینه فرهنگ مشاوره است. آیا مشاوران و کارفرمایان به فرهنگ مشاوره و منافع آن آگاهی و باور دارند.

از سوی دیگر باتوجه به اینکه ما به مشاوره امین ناصح و عقل منصف کارفرما می گوئیم، باور داریم که در خیلی از موارد ممکن است که مدیر، توانمندی و دانش مشاوره را نداشته باشد ولی وقت آن را نداشته باشد. مشاور خوب و توانمند به هیچ وجه این باور را ندارد که کارفرما نمی داند. بحث دیگر طرح قضیه در مقیاس خرد و

آزاد: با نام و یاد خدا. ضمن تشکر فراوان از حضور عزیزان و سروران گرامی در این جلسه، همان طوری که ملاحظه می شود ترکیب این میزگرد به گونه ای است که خوشبختانه هم از مدیران صنعت که به امر مشاوره باور دارند و هم از مشاوران و هیات علمی دانشگاهها دعوت شده است تا دربارہ ابعاد مختلف مشاوره مدیریت به عنوان یکی از مقوله های مهم مدیریتی که روز بروز اهمیت آن برای مدیران بنگاهها و سازمانهای ما روشن تر می شود به بحث و تبادل نظر بپردازند. توالی بحث به گونه ای است که سعی شده است ابتدا یک توافق مشترک در مورد مفهوم مشاوره مدیریت صورت گیرد. برای این منظور کتاب MANAGEMENT CONSULTING که از انتشارات ILO را در نظر گرفتیم که از معتبرترین منابع مشاوره مدیریت در جهان است. در این کتاب مفهوم و معنی مشاوره چنین بیان شده است.

مشاوره مدیریت در طول عمر مدیریت علمی، همواره به عنوان یک خدمت و سرویس حرفه ای و تخصصی مفید شناخته شده است که به مدیران برای تجزیه و تحلیل و حل کاربردی مسائلی که مدیران در سازمان خویش با آن مواجه هستند کمک می کند.

مشاوران مدیریت، آموخته های علمی و تجربی خویش را که از مراکز علمی و دیگر سازمانها و مدیران کسب نموده اند به سازمانها و مدیران مشورت گیرنده ارائه و منتقل می نمایند. مشاوران مدیریت در قالب شخصیت های حقیقی و یا حقوقی در زمینه های برنامه ریزی

مشاوره را به صورت عام در نظر بگیریم. فرهنگ مشاوره باید در اجتماع نهادینه شود و ارزش مشورت دادن و مشورت گرفتن شناخته شود. متأسفانه در جامعه ما برای این نوع مسایل جایگاه مناسبی وجود ندارد. علی‌رغم تأکیدات زیاد در اسلام از جمله آیاتی چون «و مشاورهم فی الامر» و یا «امرهم شوراً بینهم»، مقوله مشاوره شناخته شده نیست. نکاتی که آقای دکتر محب علی در مورد مشاوره مدیریت و مشاوره مهندسی فرمودند کاملاً صادق است. علت اصلی هم این است که در مهندسی با علوم دقیقه و در نهایت راه‌حل‌های روشن مواجه هستیم. اما در علوم اجتماعی با توجه به جنبه فرهنگی آن هر راه‌حلی مطابق با سنن، آداب، رسوم و فرهنگ خاص خود مورد توجه قرار می‌گیرد.

البته این نکته را هم عرض کنم که متأسفانه مشاوران صنعتی ما هم مواجه با مشکل هستند. اما چون نتایج بسیاری از نظرات مشاوره‌ای آنها مبنی بر علوم دقیقه است و نتایج آن سریعتر به عینیت دیده می‌شود کمتر کسی به خودش اجازه می‌دهد که در درون این تخصص‌ها وارد شود و اظهارنظرهای غیرتخصصی کند. در یک سازمان وقتی راجع به موضوعی مدیریتی صحبت می‌شود از ذیل تا راس سازمان، خود را صاحب‌نظر می‌دانند. آقای دکتر محب علی درست فرمودند که در مشاوره مدیریت با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و بستر موجود دنبال بهینه‌سازی هستیم.

دو اقدام اساسی

بنابراین به اعتقاد من دو کار اساسی باید در کشور صورت گیرد: ۱ - تلاش در نهادینه کردن فرهنگ مشاوره که به نظر می‌رسد بهترین مراکز برای انجام این امر دانشگاهها و مدارس هستند تا در آنها به صورت نظری و عملی محاسن و فواید مشاوره مورد بررسی و تحلیل و توسعه قرار گیرد. از آنجا که در آینده نزدیک جوانان مدیریت موسسات را به‌عهده خواهند گرفت لذا باید ذهن آنان را آماده کرد تا بعداً از مشاوره و مشاور استفاده کنند. بنابراین باید زمینه فرهنگ مشاوره را به‌طور کلی و مشاوره مدیریت را به‌طور خاص توسعه دهیم.

۲ - استفاده از رسانه‌های جمعی، باید با استفاده از بحث‌ها و مناظرات تلویزیونی، میزگردها و استفاده از رسانه‌های گروهی فرهنگ مشاوره مدیریت را توسعه داد. خوشبختانه با تشکیل شبکه مشاوران مدیریت، قدمهای اولیه در این



آزاد:

مشاوران به نوعی دو دسته‌اند: مشاور فرایند که در پروژه، حضوری مستمر دارد و مشاوری که فقط در مورد مسایل نظری و مدل‌سازی با مدیر تبادل افکار می‌کند.



راهگشا باشد. ارتباطی که یک طرف بگوید من می‌فهمم، او نمی‌فهمد و طرف دیگر بگوید من می‌فهمم، او نمی‌فهمد ارتباط اثربخش نیست و نمی‌تواند نتیجه مطلوب داشته باشد. بنابراین نخستین اصل در ارتباطات مدیر - مشاور این است که نگاه باید به صورت افقی باشد تا دو طرف پذیرای یکدیگر باشند. دو طرف هر دو می‌دانند ولی به یکدیگر نیاز دارند و می‌توانند مکمل هم باشند.

آزاد: در یک جمع‌بندی خیلی کوتاه از فرمایشات آقای دکتر محب علی باید بگویم که ایشان میان مشاوره سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تفاوت قائل بودند. علاوه بر این اعتقاد دارند که یک باور واحد نسبت به مقوله مدیریت وجود ندارد. با توجه به این باور باید بررسی کرد که مشاور و مدیر هریک نسبت به هم چه نگرش و دیدگاهی دارند. همچنین تأکید داشتند که در مدیریت برخلاف ریاضی راه‌حل قطعی وجود ندارد و آنچه که در مدیریت مطرح است رسیدن به یک نقطه بهینه است که لازمه تحقق این امر هم نگاه افقی طرفین به مسایل است.

بهبهانی: در ابتدای بحث بی‌مناسبت نیست

مشاوره مدیریت به‌عنوان حرفه‌ای کاملاً مستقل که قصد کمک به مدیران برای حل مسائلمان دارد برویم.

فرهنگسازی

در مورد فرهنگسازی مشاوره مدیریت علاوه بر نکته فوق چند نکته دیگر مطرح است. نخست اینکه هنوز در مورد ضوابط مشاوره مدیریت کار چندانی صورت نگرفته است. دیگر اینکه ما در زمینه مشاوره مدیریت مشکل ارتباطات داریم که یک مشکل فرهنگی است و مشکل فرهنگی نمی‌تواند یک‌سویه مورد بررسی قرار گیرد. در یک طرف مدیر قرار دارد که دارای تجربه و حتی دانش حل مساله است، ولی فرصت کافی ندارد و نیازمند کسب فکر بیرونی یعنی مشاوره است. در طرف دیگر مشاور قرار دارد که او نیز صاحب تجربه و دانش است و حرفه‌اش قاعدتاً این است که مشاوره بدهد. آیا ارتباط این دو اثربخش است. در تعریف ارتباط اثربخش گفته می‌شود ارتباط وقتی اثربخش است که آنچه مورد نظر فرستنده پیام است با برداشت مخاطب نزدیک شود. این دو هرچقدر نزدیکتر شوند ارتباطات اثربخش‌تر است. در مواردی که اشکال وجود دارد اگر از زاویه ارتباط اثربخش به مقوله مشاوره مدیریت نگاه کنیم می‌بینیم که بر سر راه آن موانعی وجود دارد که یکی از آنها نگاه هریک از این دو به دیگری است. در این موارد نگاه مشاور به مدیر این است که مدیر نمی‌داند و یا نمی‌خواهد که بفهمد. از طرف دیگر نگاه مدیر این است که مشاور فقط مسایل تئوریک را می‌داند و دستش توی کار نیست. یا مدیر انتظار دارد که صورت مساله را که مطرح می‌کند مشاور بلافاصله مشکل را حل کند. درحالی که اصولاً مسایل و مشکلات مدیریتی راه‌حل قطعی ندارند. بنابراین، این مساله نخست به تعریف مقوله مدیریت بازمی‌گردد.

مشکل این است که گاهی اوقات مسایل مدیریتی را مانند مسایل ریاضی می‌بینیم. درحالی که ما در مسایل مدیریت با قطعیت سروکار نداریم بلکه با واژه بهینه که جنبه نسبی دارد مواجه هستیم. مشاوره کاری یک طرفه نیست که یک مشاور به تنهایی انجام دهد. من تفاوت مقوله مشاوره مدیریت را با مشاوره فنی در این می‌بینم که در مشاوره فنی ممکن است مشاور بتواند به تنهایی کار را انجام دهد، ولی در مشاوره مدیریت اگر به دنبال حل مساله‌ای هستیم ترکیب «مدیر - مشاور» است که می‌تواند

نکته سوم این است که مشاوران ما در سازمان مشاوره گیرنده و نیز در سطح کشور فاقد سیستم‌های پشتیبانی‌کننده هستند. معمولاً افرادی که به‌عنوان مشاور وارد سازمان می‌شوند درخواست آمار، اطلاعات و شاخصها را می‌کنند که به صورت مدون در سازمانها و در کشور وجود ندارد. وقتی بخواهیم از مشاوران بازاریابی خارجی استفاده کنیم، پایگاهی در کشور نیست که اطلاعات موثر راجع به بازارهای حتی کشورهای خلیج فارس را در اختیار مشاور قرار دهد. مشاوران ما در مدیریت معمولاً امکان تشکیل تیم‌های تخصصی را هم ندارند. همان چیزی که شبیه آن در پزشکی و حتی حقوق می‌تواند به‌راحتی انجام شود. در مجموع می‌توانم بگویم که یکی از دلایل عدم اثربخشی مشاوره مدیریت در ایران فقدان سیستم‌های پشتیبانی‌کننده است.

نکته دیگر اینکه نگرش سازمانها به امر مشاوره معمولاً به‌عنوان یک کار کم‌هزینه است. این باور باید عوض شود. مشاوره خوب یک نوع سرمایه‌گذاری است و نه هزینه. در موردی که اخیراً با یک شرکت مشاوره خارجی داشتیم برای یک بررسی و تحلیل نسبتاً ساده در زمینه صادرات یک محصول جدید به کشورهای منطقه مبلغ یکصد و پنجاه هزار دلار درخواست شد. باید این نکته را در نظر داشت که مشاور هم باید هزینه کند. تیم تشکیل دهد، پاره‌ای اطلاعات را بخرد و وقت صرف کند، تمام این موارد نیاز به هزینه دارد و لذا یکی از موانع مشاوره اثربخش این است که مشاوره یک امر کم‌هزینه پنداشته می‌شود. مشاوران هم احساس می‌کنند مبالغ واقعی برای ارائه یک مشاوره اثربخش را دریافت نمی‌کنند و لذا آنها هم خود را در سطح توقعات سازمانها قرار داده‌اند. بعضاً مشاورانی می‌بینیم که در زمان واحد به سازمانهای متعددی مشاوره می‌دهند. این مساله باید برعکس باشد، یعنی مشاوران متعددی به یک سازمان واحد مشورت بدهند. این نگرش‌ها باید عوض شود. نگرش که عوض شد اثربخشی هم تغییر می‌کند و متقابلاً اثربخشی که تغییر کرد، نگرش هم عوض خواهد شد.

فلاح: من از فرموده‌های دوستان و نگرش اجرایی عمیق آقای مهندس عفران بسیار استفاده کردم. آقای دکتر محب علی نیز اشاره‌ای درست به مساله فرهنگ مدیریت داشتند.



محب‌علی:

مشاوره یک فرایند است و آنچه به‌عنوان پاسخ برای حل مساله به‌دست می‌آید حاصل همکاری مشترک مدیریت و مشاوران است، نه محصول کار مشاور.



هم نسبت به مسایل سازمان حساسیت دارند. نکته دوم که شاید از نکته اول ناشی شده این است که در برخی موارد، شکل و صورت کار به‌جای جوهره کار اصالت پیدا می‌کند. آقای دکتر محب علی اشاره بجایی داشتند که ما در موضوعات مدیریتی با راه‌حل‌ها و جوابهای قطعی و صددرصد مواجه نیستیم. من هم قبول دارم، حل مسایل مدیریتی مانند حل مسایل ریاضی نیست. ولی از طرف دیگر باید در نظر گرفت که در مشاوره باید به مدیر کمک شود تا مشکلاتش حل شود. من شاهد و ناظر بودم که بعضاً کار مشاوره به کتابچه‌هایی که معمولاً کمتر از پانصد صفحه نیست ختم می‌شود و با ارائه این کتابچه، مشاور کار خود را در سازمان پایان‌یافته احساس می‌کند. من فکر می‌کنم که در اینجا طرفین جوهره کار را نگرفته‌اند. اگر مدل پزشکی را یک بار دیگر در ذهن خود مرور کنیم، متوجه می‌شویم که در این قسمت، کار به صورت ناقص انجام شده است، زیرا معمولاً مراجعه فرد به پزشک آن‌قدر ادامه پیدا می‌کند تا معالجه صورت پذیرد. بنابراین برای اثربخشی بیشتر در مشاوره مدیریت باید بیش از شکل و صورت قضیه به جوهره و ماهیت کار توجه کرد.

زمینه برداشته شده و امید است که بتوان به اهداف موردنظر دست یافت.

عفران: من از فرمایشات دوستان استفاده کردم و مایلم چند نکته دیگر اضافه کنم. بحث فرهنگ مشاوره مدیریت در ایران همان‌گونه که به حق اشاره شد در مقایسه با سایر زمینه‌های مشاوره‌ای مانند مشاوره حقوقی، پزشکی و سایر مشاوره‌های فنی کم‌سابقه‌تر و کم‌عمق‌تر است. بحث فرهنگسازي یا توسعه فرهنگی مشاوره رابطه‌ای تنگاتنگ و معنی‌دار با اثربخشی آن دارد. به میزانی که اثربخشی فرایند مشاوره محسوس‌تر و ملموس‌تر باشد به عمق بیشتری از فرهنگ مشاوره‌گیری و مشاوره‌دهی دست پیدا خواهیم کرد و بالعکس.

دوستان به برخی از موانع اثربخشی مشاوره مدیریتی اشاره کردند که بیشتر به ماهیت مشاوره و نوع ارتباطاتی که باید برقرار باشد بازمی‌گردد. این صحیح است که ماهیت پیچیده مشاوره مدیریتی ناشی از ماهیت پیچیده مدیریت است. عدم قطعیت و درگیری با مفاهیم نیروی انسانی از جمله این پیچیدگیهاست.

نحوه نگرش به موضوع

برخی از این موضوعات به ماهیت بازنمی‌گردد، بلکه به تلقی و نگرش ما از موضوع مربوط می‌شود و در اینجا به چند نکته اشاره می‌کنم.

یکی از مواردی که سبب کاهش اثربخشی مشاوره مدیریت شده این است که طرفین به این امر به عنوان یک رابطه کوتاه‌مدت نگاه می‌کنند. شاید این مساله الهام گرفته از مشاوره فنی و نیز مشاوره حقوقی باشد، ولی مشاوره مدیریتی از این جنبه خیلی شبیه مشاوره پزشکی است. بعضی افراد پزشک خانواده دارند، پزشک خانواده به تدریج فرد را می‌شناسد، سوابق، خلقیات، سبک تغذیه و نحوه نگرش او به موضوعات را می‌داند و لذا می‌تواند بسیار اثربخش عمل کند. مشاور مدیر باید قبل از ارائه مشاوره، سازمان، اهداف، سبک مدیریت، بافت نیروی انسانی و نقاط ضعف و قوت سازمان را بشناسد. بدیهی است که این اطلاعات عمیق و دقیق در یک دوره همکاری کوتاه حاصل نمی‌شود. طرزتلقی ما نسبت به مشاوره‌گیری باید عوض و به رویکرد مشاوره‌های بلندمدت و مادام‌العمر تبدیل شود. مدیر باید بداند که مشاورینی دارد که هم سازمانش را می‌شناسند و

اول جلسه فرمودند که ما چون تعریف مشخصی از مدیریت در ایران نداریم بالطبع تعریف روشن هم از مشاوره نداریم و به همین دلیل هرکس در جامعه می‌تواند خود را مدیر بنامد. کسانی هستند که در مجامع خود را مشاور معرفی می‌کنند ولی دارای هیچگونه دانش تخصصی که قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و راه حل مسائل آن‌را داشته باشند، نیستند. در واقع چون «مشاوره مدیریت» ضابطه مند نیست لذا مشکلات خاصی در این ارتباط به وجود آمده است.

دو روی یک سکه

به نظر من مشاوره و مشارکت دو روی یک سکه‌اند یعنی تا زمانی که مشارکت در کشور نهادینه نشده به نظر می‌رسد مشاوره هم دچار همین مشکل خواهد بود. مثلاً در دانشگاهها ما رشته مشاوره تعلیم و تربیت هم داریم، اما در زمینه «مشاوره مدیریت» که کمتر از آن نیست رشته ویا حتی درس هم نداریم. در درس دبیرستانی علوم دقیقه دارای حدود ۸ کتاب است، ولی در علوم انسانی که روابط انسانی و مدیریت از آن منتج می‌شود شاید یک کتاب هم نداشته باشیم. به طور مشخص کتب دوره‌های دبیرستانی پراز تاریخ جنگها است، اما در همین ارتباط هم هیچگاه گفته نشده که پیروزی در این جنگها مرهون مشاوره با چه کسانی بوده است. در حالی که مشاوره از ابزار شهرنشینی و

جامعه مدنی تلقی می‌شود، درک درستی از آن در ایران وجود ندارد. در فرانسه هر رئیس جمهوری که تغییر می‌کند، بلافاصله به عضویت شورای نگهبان از قانون اساسی که یک نهاد مشورتی است درمی‌آید. متأسفانه حتی در سطوح بالای جامعه ما چنین مسأله‌ای دیده نمی‌شود، بلکه عناصری که قرار است از پست یا مقامی طرد یا کنار گذارده شوند به‌عنوان «مشاور» معرفی می‌شوند. توگویی که جایگاه مشاوره این‌گونه است.

مشکل دیگر این است که در ارتباط با «مشاوره مدیریت» الزامات قانونی وجود ندارد همان‌طوری که نظام پزشکی، کانون وکلا، کانون کارشناسان، نظام مهندسی و جامعه حسابداران رسمی در جامعه وجود دارند و ضابطه‌مند شده‌اند، باید «مشاوران مدیریت» در همه رشته‌ها نیز تحت یک قاعده و نظم در چارچوب منشورهای «مشاوران مدیریت» فعالیت کنند، در حالی که فعلاً ما چنین موضوعی نداریم. نکاتی هم که یکی از دوستان فرمودند که



بهبانی:

کار مشاوره مدیریت، ساختن یک بنای فیزیکی نیست، مشاور برای پیدا کردن راه حل مناسب نیاز به همفکری با مدیر دارد.



توانسته نشان دهد که عملکرد چه شاخصی را به چه میزان بهبود بخشیده است.

از سوی دیگر در بحث آسیب‌شناسی حرفه مشاوره مدیریت در ایران نیز باید گفت که این حرفه جذابیت لازم را ندارد و بسیاری مشاورین مشاوره را حرفه دوم خود معرفی می‌کنند و این درحالی است که شرف‌ترین حرفه است، زیرا در ذات خود باید تخصص، تجربه، حفظ اسرار و بلوغ فکری را داشته باشد. اما چرا این شایستگی‌ها بروز نیافته است؟ به نظر من دلیل اصلی این بوده که پالایش حرفه‌ای و عملی نیز در این حرفه وجود نداشته است. برای رسیدگی به سلامت عملکرد مشاوران مدیریت، چون کانون وکلا یا سازمان نظام پزشکی، مرجعی وجود ندارد. اگر یک مدیر مصونیت پیدا کرد و توانست اولاً با شاخص‌هایی نشان دهد که کار او در استفاده از مشاور صحیح بوده و در مجامع نیز با تهدید خاصی درمورد هزینه کردن در باب مشاوره مواجه نباشد و از طرف دیگر هم ایمن باشد که خدمات خریداری شده از مشاور فاسد نیست، در آن صورت طبیعی است که به استفاده از خدمات مشاوره اقبال پیدا خواهد کرد.

دوای: آقای دکتر محب علی «اصل قضیه» را در

فضای بی‌ثباتی

مدیریت امروز، واقماً تعریف و جایگاه مشخصی ندارد و کافی است به تجربه بیست ساله خودمان نگاه کنیم و ببینیم که مدیریت کار همه کس بوده است و بسیاری از مدیران به کسی حساب پس نداده‌اند. از سوی دیگر بسیاری نهادها می‌توانسته‌اند در کار مدیران دخالت کنند، حیثیت آنها را به بازی بگیرند و یا آنها را از مدار خارج کنند. رشته تحصیلی، تجربه و چگونگی عملکرد ملاک قطعی گزینش یا ابقاء نبوده است و بلکه وابستگی‌ها نقش بیشتری بازی کرده است. در مجامع نیز غالباً با ابهام‌آفرینی‌های حساب‌رسان تحمیلی به مجامع روبرو شده‌ایم که مثلاً برای این موسسه معلوم نیست که در فلان خرید مصالح شرکت رعایت شده است یا خیر؟ در چنین فضای بی‌ثباتی چگونه یک مدیر می‌تواند از تصمیم خرید خدمات مشاوره‌ای که آثارش هم ملموس نیست دفاع کند؟

عامل دیگری که رابطه مشاور و مدیر را قربانی خود کرده است و به‌سادگی هم قابل اصلاح نیست فضای پراز رانت اقتصادی ماست. وقتی یک مدیر می‌خواهد بهره‌وری و شاخصهای عملکرد خود را ارتقا دهد و دانش خود را کافی نمی‌بیند به مشاور روی می‌آورد. حال اگر بتوانید با بهره‌گیری از فرصتهای اقتصادی مثلاً با جایجایی کالا سود کلان ببرید به‌عنوان یک مدیر خردمند چه خواهید کرد؟ آیا سعی می‌کنید با کمک مشاور زحمت بکشید و راندمان کار را اندکی بالا ببرید و یا آنکه تلاش می‌کنید در یک بازی اقتصادی چند برابر سود حاصل کنید؟ ما در مجموعه اقتصادمان فضایی ایجاد کرده‌ایم که در آن بهبود تدریجی که ما حاصل فعالیت مشترک مدیر و مشاور است، جایگاه تجلی ندارد و برای فرصتهای از دست رفته ارزش قائل نیستیم. گزارش بازارسان به مجامع نیز به فرصتهای از دست رفته نمی‌پردازد تا مدیر هم به استناد آن بگوید من با استفاده از خدمات مشاوره، فرصتی را احیا کردم و برای آن مورد قدردانی قرار گیرم.

مکرر شاهد این بوده‌ایم که مدیری فعالیت مشاوره‌ای را آغاز کرده است. او تغییر یافته و مدیر بعدی این تلاش را متوقف کرده است. و در مجمع هیچ‌کس از این فرصت از دست رفته سوال نکرده است. و برعکس هم بوده که مدیری با استفاده از خدمات مشاوره‌ای فرصتی را احیا کرده است ولی حسابداری مناسب نداشته

ندهید.

رابطه تفکیک‌ناپذیر

مشکل مهم دیگر این است که نظام مدیریتی ما شاکله اصولی ندارد. به نظر من رابطه مدیر با مشاور تفکیک‌ناپذیر است. یعنی تا زمانی که مدیر درست حسابی وجود ندارد، مشاور قوی هم نخواهیم داشت. فرمایش دوستان را هم من قبول دارم که خود مشاوران هم در گسترش فرهنگ مشاوره کم‌کاری کرده‌اند. تجربه شخصی خود من حکایت از آن دارد که چنانچه در یک زمینه‌ای کار مشاوره خوبی صورت گرفته اعتبار خاصی را به‌وجود آورده است. سازمانها و افراد مشاور زیادی هستند که موفق نبوده‌اند، زیرا نتوانسته‌اند در یک پروژه کاری - عملیاتی آن‌چنان «نظام مشاوره‌ای» ایجاد کنند که موردپذیرش کارفرمایان باشد. البته نباید این نکته مهم که قبلاً ذکر شد فراموش کنیم تا زمانی که الزامات قانونی خاص مشاوران به‌وجود نیاید، این مشکل تداوم خواهد داشت. زیرا اگر همین امروز نظام پزشکی کشور را منحل کنیم از فردا هرکسی ادعای طبابت خواهد داشت.

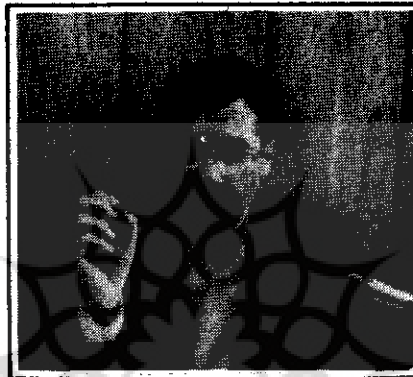
موضوع مهم دیگر این است که «مشاوره» یک حرفه و یک شغل است. اینکه فکر کنیم در بازنشستگی مشاور می‌شویم و یا شغل دوم را برای آن اختیار می‌کنیم باعث خواهد شد که متأسفانه با عنوان «مشاور اجرایی» در کشور سواجه شویم. این دو عنوان یعنی «مشاوره» و «اجرا» دو مقوله کاملاً منفک و جدا هستند، زیرا مشاور نمی‌تواند اجرایی باشد و اگر «اجرایی» است مشاور نیست. البته تا زمانی که مشاور به‌عنوان یک حرفه درنیا آمده همین‌آش و همین کاسه است. مشاوره دانش خاصی است که باید از زمان آموزش ابتدایی پرورش پیدا کند تا منجر به یک نتیجه بهتر و تجربه عملی‌تر شود که این مهم برعهده وزارت فرهنگ و آموزش عالی است.

مورد دیگر اینکه تصور می‌شود بعضی از مشاوران می‌توانند مدیر باشند و یا بعضی از مدیران مشاور شوند لزوماً این‌طور نیست. بهترین مشاوران دنیا افراد اجرایی نبوده‌اند، بلکه کسانی هستند که حداکثر به‌خاطر ارتقاء دانش خود و زنده‌نگهداشتن آن در دانشگاهها تدریس می‌کنند. تا آنجا که من می‌دانم پیترو دراکر تجربه کار اجرایی نداشته و دانش خود را از طریق دانشگاهها و ارتباط با مدیران ارتقاء داده است. آزاد: ضمن تشکر از اظهار محبت دوستان



غفاریان:

مشاور قبل از ارائه مشاوره باید سازمان، اهداف، سبک مدیریت، بافت نیروی انسانی و نقاط ضعف و قدرت سازمان را بشناسد و بدیهی است که این اطلاعات در یک دوره همکاری کوتاه حاصل نمی‌شود.



به‌وجود آوریم مثل همان نظام پزشکی و نظام مهندسی یا جامعه حسابداران رسمی که در بالا ذکر شد. زیرا اگر در رشته‌های پزشکی و مهندسی و حسابداری هم قانون و الزام وجود نمی‌داشت سرنوشت این رشته‌ها و مشکلات آن بیشتر از «مشاوره مدیریت» بود. الان هرکسی می‌خواهد خانه‌ای بسازد باید برود سراغ یک مهندس ناظر تا نقشه ساختمان را امضا و تایید کند، ولی قانونی وجود ندارد که چنانچه بخواهند در این مملکت یک طرح میلیارد دلاری سرمایه‌گذاری شود باید حتماً یک گزارش توجیهی فنی، مالی و اقتصادی علمی هم کنارش وجود داشته باشد که این وظیفه «مشاوران مدیریت» است. به‌همین علت شاهد آتیم یک سرمایه‌گذاری عظیم صورت می‌گیرد و در آخر کار هنگام بهره‌برداری گفته می‌شود که طرح فاقد توجیه اقتصادی است!!

شاید یک علت مسئله فارغ از فقدان الزامات قانونی یادشده این است که ما همیشه از مشاوران انتظار پاسخ مثبت داریم، در حالی که شما ممکن است مسئله‌ای را بررسی و هزینه‌هایی هم پرداخت کنید، اما به جواب منفی برسید. در خارج ممکن است میلیون‌ها دلار هزینه کنند و مشاور بگوید این کار را انجام

برخی اوقات مشاور کتابچه‌ای تحویل می‌دهد و ارتباط وی با کارفرما قطع می‌شود، درحالی که هزینه‌ای پرداخت شده و هیچ اتفاقی هم در شرکت روی نمی‌دهد و در نتیجه مدیریت مورد سوال مجمع شرکت قرار می‌گیرد، ناشی از همین کمبود است.

رابطه متقابل و مداوم

رابطه مشاور و مشتری یک رابطه متقابل و مداوم باید باشد که نقش مشاور در آن، برجسته‌تر است. درواقع مشاور با بررسی و طرح مسئله واقعی می‌تواند در تعریف موضوع و شناخت مسئله به مشتری (اعم از دولت و موسسات بزرگ در سطح کلان و بنگاههای اقتصادی و موسسات غیرانتفاعی در سطح خرد) کمکهای ذی‌قیمتی نماید، مشاور در ارتباط با مشتری می‌تواند هر دو نقش ابزاری و فرآیندی را توأم با جداگانه ایفا کند که در نقش ابزاری، وظیفه مشاور ارائه پیشنهاد و راه‌حل دربار پدیده‌هایی که باید تغییر کند و در نقش فرآیندی دربار چگونگی این تغییرات مسئولیت دارد که نقش دوم عموماً ماموریتی مداوم تلقی می‌شود.

به نظر من نمی‌توان گفت که «مشاور» مسئولیت ندارد و می‌تواند بر راه‌حلی ارائه دهد. زیرا «مشاوران مدیریت» باید متخصصانی باشند که در کاربرد دانش و تجربه شغلی مهارت داشته و بتوانند این تخصص را در جهت حل و فصل مسائل مدیریتی به‌کار ببرند و نقش آنها در پدیده «تصمیم‌سازی» اساسی و غیرقابل انکار است. براین اساس اگرچه مشکلات علوم انسانی راه‌حل‌های متعدد دارند، اما در هر زمان و مکان حتماً یک راه حل مطلوب و بهینه است، یعنی مشاور نمی‌تواند از این‌گزینه‌ها داشته باشد که راه‌حلی ارائه ندهد، چون حتی اگر بخواهیم اقتضایی هم فکر کنیم بنابراین در لحظه خاصی یک راه‌حل باید وجود داشته باشد که مشاور موظف به یافتن آن است، زیرا اگر مدیران می‌توانستند یا فرصت آن را داشتند که خود راه‌حل مطلوب را به‌دست آورند دیگر نیاز به «مشاوران مدیریت» نداشتند.

ایجاد الزامات قانونی

به اعتقاد من یکی از راههای غنی‌کردن فرهنگ مشاوره این است که باید از همان دوره‌های دبستان و دبیرستان این موضوع در دستور کار متولیان آموزش کشور قرار گیرد. راه دیگر این است که برای این رشته فعالیت که پیچیده و گسترده هم شده الزامات قانونی

نکته بسیار زیبایی را مطرح کردند که مشاوره یک نوع سرمایه‌گذاری است و نباید نگاه هزینه‌ای به آن داشته باشیم. به نظر بنده فرهنگ مشاوره در سطح کلان جامعه مشکل دارد. نگاه مدیریت کلان کشور، نگاه سخت‌افزاری است و نه نرم‌افزاری. مساله بسیار ملموس آن کامپیوتر است. ما به راحتی کامپیوتر می‌خریم چون مقوله سخت‌افزاری است، فاکتور دارد و قابل مشاهده است. ولی وقتی می‌خواهیم از این کامپیوترها استفاده کنیم مقوله نرم‌افزاری مطرح می‌شود. در اغلب سازمانها در زمینه قراردادهای نرم‌افزاری به شدت مشکل وجود دارد. نرم‌افزار برای کسانی که می‌خواهند مدیر را زیرسوال ببرند ابزار خوبی است چون نرم‌افزار ملموس نیست و لذا بهترین بهانه برای زیرسوال بردن مدیر است.

به مقوله مدیریت اشاره کردند که اصولاً ارزیابی عملکرد مدیریت در نظام مدیریتی ما جایگاهی ندارد. مدیران براساس عملکردشان بالا و پایین نمی‌روند. در چنین شرایطی اصولاً نیازی به مشاوره احساس نمی‌شود.

به نکته بسیار مهمی اشاره کردند و آن رانتهای اقتصادی است. ذرواقع بسیاری از موقعیت‌ها به نوعی ریشه در رانته‌ها دارد. مدیر خوب کسی است که تشخیص دهد رانت کجاست و یا از ابزارهای دسترسی به رانته‌ها بهره‌مند باشد. این مساله احتیاج به مشاوره ندارد. من مدیران را به دو گروه تقسیم می‌کنم: مدیرانی که اصولاً نیازی به مشاور نمی‌بینند و خود را عقل کل می‌دانند. گروه دیگری که مدیر هستند و نیاز احساس می‌کنند ولی دستشان بسته است. از نگاه سیستمی همه اینها به یکدیگر مرتبط است. چرا مشاور آن جایگاه و پرستیژ لازم را ندارد؟ چرا وقتی که فرد می‌خواهد خود را معرفی کند اول می‌گوید رئیس هیات مدیره و سپس مشاور. اینها مسایل اقتصادی است و با یکدیگر ارتباط دارند. اگر مشاور بداند که زندگی‌اش از طریق حرفه‌اش تامین می‌شود طبیعی است که مشاوره شغل اول او می‌شود. ولی وقتی که مشاوره در سطح جامعه جایگاه لازم را ندارد و زندگی مادیش نیز از این راه تضمین نمی‌شود طبیعی است که شغل دوم می‌شود و در این صورت نه پرستیژ دارد و نه به‌عنوان یک حرفه به آن نگاه می‌شود.

ما اصولاً هیچ مدیری را بابت کارهای نکرده موردسوال قرار نمی‌دهیم. اتفاقاً مدیران را به‌خاطر کارهای انجام شده موردسوال قرار می‌دهیم و اگر پشتیبان نداشته باشد به قصد سرکوب یا او برخورد می‌کنیم.



فلاح: ما در مجموعه اقتصادمان فضایی ایجاد کرده‌ایم که در آن بهبود تدریجی که ماحصل فعالیت مشترک مدیر و مشاور است جایگاه تجلی ندارد.



درآمد موسسه مشاوره‌ای تاتا در زمینه نرم‌افزاری سالانه از درآمد نفت کشور ما بیشتر است. بنابراین بحث ضابطه‌مندی و فرهنگ یک مقوله درازمدت است. اما تاکید من با توجه به نگرش مثبت من به مساله، به‌روز شدن دانش حرفه‌ای مشاوران برای دادن مشاوره به مدیران موفق و علاقه‌مند به تکنولوژی‌های جدید است که امید است مورد توجه جدی قرار گیرد.

محب علی: از صحبت‌های دوستان بخصوص آقایان مهندس غفاریان و مهندس فلاح استفاده زیادی کردم. نکاتی که فرمودند نکات کلیدی بود. یکی از نکات این بود که مشاوره را کوتاه‌مدت می‌بینیم. دیگر اینکه به جوهره مشاوره توجه نداریم و بیشتر آن را امری صوری تلقی می‌کنیم و در نهایت یک گزارش چندصد صفحه‌ای از نتیجه مشاوره تهیه می‌شود. نکته دیگری که اشاره شد سیستم پشتیبانی مشاوره است. اولین صحبت‌های ما در شبکه مشاوران تجهیز مشاور به مسایل علمی است تا مدیر احساس کند که مشاور مجهز است. در ارتباط مدیر با مشاور، مجهز بودن یا مجهز نبودن مشاور از همان ابتدا مشخص می‌شود.

بی‌مناسبت نیست چند نکته را یادآور شوم. استنباط من براساس تجربه شخصی و سازمانی این است که ما در حال حاضر در خیلی از پروژه‌ها مدیرانی را می‌بینیم که برای یادگیری و بهنگام کردن دانش خود بسیار مشتاقند. لذا مشاور در خیلی از اوقات احساس می‌کند که دانش حرفه‌ای مدیر در موضوع خاص نه تنها از مشاور کم نیست بلکه بیشتر هم هست. سوال این است که آیا مشاور اطلاعات خود را بهنگام می‌کند؟ مشاور هم برای بهنگام کردن دانش خود وقت، انرژی، هزینه، مطالعه و آموزش و منابع قابل رجوع نیاز دارد.

حال اگر با نگرش مثبت به مساله نگاه کنیم مشاهده می‌کنیم که مدیرانی هستند بسیار فرهیخته و علاقه‌مند به امر مشاوره و استمرار آن. استنباط بنده این است که موقمی که اعتماد متقابل صورت گیرد این فرایند به راحتی اتفاق خواهد افتاد. بنده تجربه‌ای را در سازمان مدیریت صنعتی دارم. ما با گروه صنایع داروسازی کشور بیشتر از بیست پروژه کار کرده‌ایم. این گروه در طی سالهای گذشته بهترین معرف برای گروه مشاوران این سازمان بوده‌اند.

انواع مشاور

ازسوی دیگر درواقع به نوعی دوگونه مشاور وجود دارد: ۱ - مشاور فرایند که در پروژه حضور مستمر دارد و کار اجرایی هم می‌کند. ۲ - مشاوره‌ای که فقط مسایل نظری و مدل‌سازی مساله را با مدیر تبادل افکار می‌کند. این دو مقوله اصولاً در حرفه مشاوره دارای تقسیمات جداگانه است و برای هرکدام از اینها یک نوع مشاوره می‌گیرند.

اما درمورد بحث فرهنگ، حوشبختانه در سازمان مدیریت صنعتی این توفیق را داشتیم که چندین بار بحث برون‌مرزی مشاوره را در کشورهای نظیر هندوستان و ژاپن دنبال کنیم. در ژاپن که مهد مشاوره است فرهنگ مشاوره کاملاً جاافتاده است. در هندوستان امر مشاوره از کارهای کشاورزی و بهداشت خانواده شروع شده است و فرایند آن در مشاوره مدیریت نمایان شده است. در آن کشور حتی عالی‌قدرترین مدیر اجرایی نمی‌تواند مشاور شود مگر اینکه دوره‌های آموزشی مربوط را طی کرده و سپس برای مشاوره گواهینامه دریافت کند. هندوستان یک فایل بسیار منظمی از مشاوران منفرد تا موسسات عظیم مشاوره‌ای مانند تاتا را دارد.

است که مدیر هم به روز باشد. در آن صورت زبان همدیگر را بهتر می فهمند.

مشاور برای کسی که هیچ نمی داند اگر بخواهد مشاوره بدهد قطعاً سعی می کند خیلی مختصر و مفید قضا یا را تمام کند. آقای مهندس فلاح فرمودند مشاوره یک تخصص است و هرکس نمی تواند مشاور باشد. نظر ایشان کاملاً مورد تایید است، علاوه بر آن من عقیده دارم یک مشاور خوب کسی است که مسایل مدیریت را همان طوری که مدیریت می بیند، ببیند و درک کند و این مستلزم آن است که مشاور هم از جوهر و مسایل مدیریت مطلع باشد و چه بهتر که او هم روزی خودش مدیر بوده باشد. تبادل اطلاعات و جایگزینی جایگاهها بین دانشگاهها و صنعت و مشاور همیشه لازم است. بر اثر تجربه دیدم استادانی که دستی در اجرا داشتند، کلاسشان جالبتر بوده است و مطالبی را که در کلاس بیان می کردند، هم بیشتر به دل می نشست است و هم مستمع احساس کرده است که عملی است. استاد خوب کسی است که خودش در مسایل اجرایی دستی داشته باشد. متقابلاً فکر می کنم که مشاور خوب کسی است که خودش مسایل اجرایی را درک و لمس کرده باشد و تبادل بین مشاور و مدیریت و دانشگاه باید همیشه سیال باشد.

نکته دیگری که اشاره شد این است که مشاوران معمولاً مشاوره را به عنوان حرفه دوم بیان می کنند. این حقیقت است و این به نظر بنده زاییده مسایل اقتصادی است. مشاوره ای که نمی تواند زندگی اش را در حد معمول از راه درآمد مشاوره تامین کند، بنابراین به دنبال جایگاه دیگری است. به نظر بنده هنوز مشاوره مدیریت در بین موسسات و مدیران ما جنبه لوکس و تجملی دارد. یعنی خیلی وقتها مدیران ما مشاور را می گیرند تا بگویند مشاور داریم، نه اینکه اعتقاد دارند که مشاور می تواند کمک کند. بسیاری از مدیران ما نه مشاوره مدیریت را می شناسند و نه اعتقاد دارند و علت هم نبودن فرهنگ مشاوره است.

نکته دیگر اینکه تعدادی از مدیران و کارفرمایان پس از اینکه مشاور را در خدمت گرفتند و قرارداد بسته شد متأسفانه حالت تقابل را با مشاور دارند. کار مشاوره مدیریت، ساختن یک بنای فیزیکی نیست. مشاور برای پیدا کردن راه حل مناسب نیاز به همکاری با مدیر دارد. این مساله شاید در سطوح پایین تر قابل

چند خبر مثبت حالا من چند خبر مثبت خدمت دوستان دارم. فرمودند پالایش حرفه ای وجود ندارد. کاملاً درست است. اگر پزشکی پالایش پزشکی دارد ابزارش نظام نامه پزشکی است. وکلا، ابزارشان نظام نامه شان است، حسابسان هم همین طور. ما در مدیریت هنوز آن نظام نامه لازم را نداریم و مشاوره دیگر جای خود دارد. من این مزده را خدمت دوستان می دهم که در انجمن علوم مدیریت ایران، چند ماه است که این مساله در دستور کار قرار دارد. ما به دنبال تدوین منشور مدیران دانش آموخته مدیریت هستیم. به این ترتیب، مدیری که دانش آموخته مدیریت نباشد با این نام گذاری زیر سوال می رود. البته به صورت دگم هم برخورد نشده است. دانش آموخته مدیریت کسی نیست که مدرک لیسانس مدیریت به بالا دارد دانش آموخته مدیریت می تواند کسی باشد که مثلاً دوست ساعت دوره های تخصصی مدیریت را گذرانده است. لذا مشغول نوشتن یک نظام نامه هستیم.

از سوی دیگر شبکه مشاوران مدیریت هم تلاش می کند. باتوجه به تاکیدی که روی تجهیز علمی مشاوران می شود هدف شبکه این است که سیستم پشتیبانی را ایجاد یا تقویت کند، مشاوران با یکدیگر ارتباط داشته باشند و اطلاعات مبادله کنند، مشاوره را حرفه ای کند و جذابیت لازم را به وجود آورد. منشور حرفه ای مشاوره هم ضرورت دارد که ایجاد شود.

اصلاح نگاه کلان

اما به اعتقاد من همه این کارها در یک نگرش سیستمی به اصلاح نگاه کلان نیاز دارد. وقتی می گوئیم نگاه کلان، به نظام حسابرسی کشور هم باز می گردد. مدیری که قرارداد ده میلیونی مشاوره بسته است. دیده می شود مثلاً دوست صفحه پرسشنامه ها را برمی دارند مجلد می کنند تا ضخامت گزارش بیشتر شود. آن نگاه اشکال دارد. آن مدیر گناهی ندارد. با چنین نگاهی هرچقدر به ظاهر و حجم گزارش توجه کردیم خود به خود از جوهره کاسته می شود.

خلاصه کلام اینکه تاکید من نگرش سیستمی است. دانش مشاوره، مستقل شدن حرفه مشاوره، نیاز مدیریت به مشاوره به عنوان ابزار کار، پرداخت به مشاوره، نظام پرداخت به مشاوره، صوری بودن گزارشها و جوهره نداشتن، کوتاه مدت بودن و نبود تشکیلها همه با یکدیگر رابطه متقابل دارند. توصیه من این است که همه



دوایی:

بهترین مشاوران دنیا افراد اجرایی نیستند، بلکه کسانی هستند که حداکثر به خاطر ارتقای دانش خود در دانشگاهها تدریس می کنند.



باید دست به دست هم بدهیم و تلاش کنیم که فرهنگی را به وجود آوریم که نگاه به نرم افزارها را اصلاح کند.

آزاد: آقای دکتر محب علی صحبت کردند و تقریباً از قسمتهای بحث فرهنگ هم جمع بندی مختصر ارائه کردند، خلاصه فرمایش ایشان بحث نگرش سیستمی، نقش مشاور، نیاز به مشاوره، پرداخت به مشاور، نوع گزارشها و بحث تشکیلها بود و در نهایت به این نتیجه رسیدند که همه باید دست به دست هم بدهیم تا بتوانیم فرهنگ و نگاه به مشاوره را تغییر دهیم.

بهبهانی: به نظر بنده مطالب خوبی عنوان شد و نتایج خوبی از آن می توان گرفت. شک نیست همان طور که مشاوران نقطه نظرات و مشکلاتی در دادن مشاوره دارند و فکر می کنند که از جانب مشاوره گیرنده موانع و محدودیتهایی وجود دارد در خود مشاوران هم کمبودهایی وجود دارد.

ویژگیهای مشاور

مسلم است مشاور باید به روز باشد. مشاوره ای که اطلاعاتش کهنه باشد قطعاً نمی تواند مشاور خوبی باشد. برای مشاور خیلی ارزنده

پذیرش باشد. یک کارمند ممکن است احساس کند وجود مشاور برایش ایجاد مشکل می‌کند. اما در سطح مدیران چنین انتظاری نیست. شک نیست هرچقدر اطلاعات و آگاهی مدیران بالاتر باشد ضمن اینکه برای مشاور کار سخت‌تر است لذت‌بخش‌تر است.

ممکن است اطلاعات بسیاری از مدیران از مشاور بیشتر باشد، اما به دلیل درگیر بودن مسائل اجرایی روزمره فرصت نمی‌کنند از دید یک فرد خارجی (مشاور) به مسائل نگاه کنند.

یکی از کارهای مشاور این است که وقتی وارد موسسه‌ای می‌شود ضمن شناخت مسائل موسسه، یک نگرش از بیرون به مسائل داشته باشد و در بسیاری از موارد مشاور مشکلات و مسائل ساده‌ای را که از دید مدیران پوشیده مانده مشاهده می‌کند. یکی از مسائلی که می‌تواند مشاوره مدیریت را پربار کند همکاری مشاور و مدیر است. مشاوره مدیریت محصول فیزیکی چندانی ندارد. بیشتر محصول فکری است. شاید لازم باشد مشاور هم توجهات فیزیکی برای کارش ارائه کند، اما با درک متقابل مشکلات مشاوره مدیریت این امر می‌تواند قابل قبول باشد.

محب علی: در پاسخ به این سوال مجله که برای مقابله مدیران با چالشها، مشاوران مدیریت چه نوع کمکهایی می‌توانند در اختیار مدیران بنگاهها قرار دهند باید بگویم دوستان به بعضی از مسائل نظیر دانش و تجربه کافی مدیران اشاره کردند. نکته این است که استفاده از مشاور به معنای نداشتن تجربه و دانش مدیریت نیست. در روانشناسی هم این مساله دیده می‌شود. بعضی افراد به علت مسایل پیچیده امروز نیاز به مشاوره روانی دارند. ولی وقتی به آنها توصیه می‌شود که نزد روانشناس بروند به آنها برمی‌خورد. مشاوره نه تنها به معنای ضعف مدیریت نیست، بلکه به عنوان قدرت و قوت مدیریت هم تلقی می‌شود. به گفته آقای هیده‌نورا رئیس هیات‌مدیره اسبق هوندا در کنگره بین‌المللی بهره‌وری، مسایل و مشکلات مدیریت، امروز آنقدر پیچیده است که از عهده یک نفر یا یک گروه برنمی‌آید. یعنی اینکه وقتی صحبت از فرایند تصمیم‌سازی است، این کار، کار گروهی و مشاوره است.

در واقع نقش اساسی مشاور در کمک به مدیران بنگاهها این است که به مقوله تصمیم‌سازی یعنی برای حل یک مساله کمک کند تا آلترناتیوها یا گزینه‌های بیشتری ساخته شود.

**آزاد:
مشاور خوب
و توانمند
به هیچوجه این باور را
ندارد که
کارفرما
نمی‌داند.**

**بهت
ضابطه مندی
و فرهنگ
در مشاوره مدیریت
یک مقوله
دراز مدت است.**

**محب علی:
در مشاوره مدیریت
ترکیب
«مدیر - مشاور»
می‌تواند
راهگشا باشد.**

**ما در زمینه
مشاوره مدیریت
مشکل ارتباطات
داریم
که یک مشکل
فرهنگی است.**

طبیعی است که این گزینه‌ها نباید فقط از جانب مشاور ساخته شود و به همکاری مشترک مشاور و مدیر نیازمند است. کار مدیر و مشاوران این است که با همکاری یکدیگر سبب بزرگتر و جامع‌تری از گزینه‌ها را ایجاد کنند. طبیعی است که پس از تدوین گزینه‌ها، مقوله بعدی تصمیم‌گیری است که از وظایف مدیر است. مشاوره یک فرایند است، مشاور در فرایند تصمیم‌گیری‌ها حضور دارد و در نهایت آنچه که به عنوان پاسخ برای حل مساله به دست می‌آید حاصل همکاری مشترک مدیریت و مشاوران است، نه محصول کار مشاور. مشاور باید خود را عضوی از سازمان بداند و

با همکاری مدیر برای بهینه‌یابی، گزینه‌سازی کند تا بهینه بتواند کیفیت بهتری را عرضه کند. تاکنون بخش بزرگی از صحبتها جنبه فرهنگی داشت: نگاه مشاور، نگاه مدیر، شرایط محیطی و مسائلی که فراتر از مدیر و مشاور بود. فرض کنیم مشاور و مدیر هر دو شرایط لازم را دارند. سوال این است که از کجا باید شروع کرد؟

فلاح: من از طریق تدبیر مطلع شدم که رشد صنعت مشاوره در جهان از دهه ۹۰ به بعد دورقمی بوده و رقم جالبی است. در کشورهای پیشرفته صنعتی به خاطر شرایط اقتصادی متحولی که دارند، مشاوره هم به عنوان یکی از ملزومات مدیریت باید رشد کند. ولی در ایران وضعیت مشاوره مدیریت خیلی شکننده است. مهمترین عامل شکنندگی، عدم درک وظایف مدیریت و نبود حساسیت نسبت به شاخص‌های رشد کم است. علت هم این است که در محیط تلاطم‌های فراوانی پیدا می‌شود که همواره عملکرد موسسه را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اما از کجا می‌توان شروع کرد؟ من فکر می‌کنم مشاوره هم مثل صنایع دیگر منطق بازاریابی خودش را دارد. در حال حاضر مشاوران مدیریت در ایران به غیر از مدیرعامل و هیات‌مدیره به دیگر مدیران میانی کمتر خدمات ارائه دهند.

خیلی هوشمندانه‌تر است که سطح بازار مشاوره گسترش یابد. چگونه می‌توان این سطح را افزایش داد؟ بسیاری از خدمات در زمینه‌های اجرایی امروزه از طریق مشاوران داده می‌شود. مثلاً لازم نیست که واحد حسابداری در همه شرکتها وجود داشته باشد. شرکت‌های مشاور مالی می‌توانند با پرسنل محدود این خدمات را به دهها شرکت بفروشند، حتی دسترسی به حسابهای شرکت داشته و فقط چک را برای امضا در مقابل مدیر قرار دهند.

در گزینش‌ها به مهارتها مثلاً داشتن مدرک حسابداری برای حرفه حسابداری توجه می‌شود، اما خصوصیات روانشناختی در گزینش‌ها مدنظر قرار نمی‌گیرد. انتخاب نیرو و ویژگیهای روانی و رفتاری آنها از جمله خدماتی است که شرکت‌های مشاور می‌توانند عرضه کنند. اما تقاضا برای این خدمات را چگونه می‌توان ایجاد کرد؟ شاخص‌های موفقیت در دریافت مشاوره باید تبلیغ و معرفی شود. در ایران نمونه‌های موفق در عرضه خدمات مشاوره کم نیست. علی‌رغم همه کاستی‌ها، شرکت‌های

آنالیز مشکلات هم می‌کنند. این مشاوران در جوار یا همراه در جلسات مدیران و کمیته‌های مختلف راهبردی، تدارکات، کیفیت و... شرکت می‌کردند.

این موسسات مشاوره‌ای افراد ثابتی را در مدت طول عمرشان با شرکت خریدار خدمات حرکت می‌دهند که پس از اطلاع از وضع، مسائل را در کادر فنی خود تحلیل می‌کنند و سپس به‌عنوان یکی از مدیران مجموعه، برای حل آنها نظر می‌دهند. علاوه بر این خدمات فنی هم ارائه می‌دهند. لذا اگر مدیر غیراز مسایل مدیریتی خریدار مشاوره‌های فنی هم بود از این «مشاور جوار» خدمات مزبور را دریافت می‌کند. در این صورت هم موسسه مشاور برای خودش کار ایجاد کرده است و هم نگرش یکپارچه به مسایل محفوظ مانده است. یعنی فردی خدمات مشاوره‌ای فنی در زمینه‌های حسابداری، بازاریابی، استخدام و... به مدیر می‌دهد که بقیه مسایل آن مدیریت هم آشناست.

من فکر می‌کنم با توجه به ویژگی‌های مدیران ایرانی، موسسات مشاوره در ایران هم می‌توانند پیشنهاد مشاوره‌ای بلندمدت یا در جوار را به مدیران بدهند و با استقبال هم مواجه خواهند بود.

غفاریان: من فقط چند نکته را در تکمیل فرمایشات دوستان عرض می‌کنم. ما امروز شرایطی داریم که قابل نفی نیست. برای خروج از این شرایط و آماده‌شدن برای شرایط مطلوبتر، اولین گام این است که شرایط مطلوب در فضای مشاوره‌گیری و مشاوره‌دهی را ترسیم کنیم. باید دید جایگاه مناسب مشاوره‌گیری و مشاوره‌دهی در سازمان کجاست؟ باید الگویی برای کار تعریف کنیم که اگر با شرایط کار ما و شرایط بومی سازمانها تطابق کامل ندارد، حداقل تضاد نداشته باشد. در اینجا ذکر چند نکته برای بهبود شرایط مشاوره‌دهی و مشاوره‌گیری و در جهت افزایش اثربخشی و تحقق فرهنگ مشاوره و خور کردن سازمانها به‌اینکه هیچ مدیری به‌تنهایی تصمیم نگیرد مطرح می‌شود.

ترسیم شرایط مطلوب

اشاره شد که در پیچیدگی‌های جهان کسب‌وکار امروز، تصمیم‌گیری فردی یک جسارت و شجاعت نیست، بلکه یک ساده‌انگاری به‌شمار می‌رود. مدیرانی که احساس می‌کنند می‌توانند به‌تنهایی در شرایط پیچیده

بهبهانی:
تلاش
در نهادینه کردن
فرهنگ مشاوره
و استفاده از
رسانه‌های گروهی
برای توسعه فرهنگ
مشاوره مدیریت
دو اقدام اساسی برای رسیدن به
اهداف مورد نظر است.

بسیاری از مدیران ما
نه مشاوره مدیریت را می‌شناسند
و نه اعتقاد دارند
و علت آن هم نبودن فرهنگ
مشاوره است.



غفاریان:

در پیچیدگی‌های
جهان کسب‌وکار امروز
تصمیم‌گیری فردی
یک جسارت
و شجاعت نیست
بلکه یک
ساده‌انگاری است.

مساله اخلاق مشاوره
هم در مشاوره‌گیری
و هم در مشاوره‌دهی
قواعد خاصی خود را
دارد
و هر دو طرف مشاوره
باید آن را رعایت
کنند.

به عقیده من
مهمترین این قواعد
«صداقت» است.

عملکردهای موفق نباید به‌صورت اطلاعات خصوصی برای موسسات مشاوره‌ای باقی بماند. باید آنها را به سطح جامعه عرضه کنند. عده‌ای متقاضی این محصولات هستند و باید حجم اطلاعاتی را که به جامعه می‌دهیم بیشتر کنیم. آخرین توصیه من به دوستان مشاور که در واقع بهره‌گیری از فرمایشات آقای غفاریان است این است که فرهنگ عرضه خدمات مشاوره‌ای در جوار را توسعه دهیم.

در ژاپن شاهد این بودم که بنگاهها و موسسات ژاپنی مشاوران درجوار دارند. این گروه از مشاوران در تصمیم‌سازها همیشه همراه موسسه حرکت می‌کنند و علاوه بر این برایشان

برجسته‌ای داریم که می‌توان این شرکتها را با اجازه مدیران آنها تبلیغ کرد. در همین قسمت نیز نکته‌ای وجود دارد: نشریات اقتصادی و مدیریت

ما به شخصی اینکه بخواهند اسم یک شرکت موفق را اعلام کنند از اسم مجهول استفاده می‌کنند. گویی موفقیت جرم و گناه است، چرا مطبوعات و سایر رسانه‌ها اسامی هنرپیشه‌ها و هنرمندان موفق را بیان می‌کنند. ولی به‌محض برخورد با نام یک مدیر و مشاور موفق آن را آسانسور می‌کنند؟ درحالی که مطرح شدن، عطر و اسانس زندگی است.

در هر حال تبلیغ در مورد شاخصهای موفقیت بایستی در زمینه‌های مختلف از جمله بخش مشاوره شروع شده و گسترش یابد. من توصیه می‌کنم مشاوران ما از اینجا شروع کنند که به هرینگاه و موسسه می‌روند درخواست کنند تا یک سیستم بهای تمام شده درست شود، زیرا برای اینکه بتوانیم به‌زبان امروز از موفقیت‌ها صحبت کنیم باید بتوانیم شاخص مالی بدهیم.

اگر قرار باشد خود من مشاور باشم اولین سوال من از مدیران شرکتی که وارد آن می‌شوم این است که اگر روزی کار ما به موفقیت رسید آیا می‌توانید نشان دهید که چقدر به سود شرکت اضافه شده است؟ اگر جواب منفی بود شرکت را باید ترک کرد. زیرا در آن صورت وسیله‌ای نیست که بگویید چه کارهایی انجام داده‌اید.

در جهان امروز شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ای سابقه در حسابداری دارند. به‌بیان دیگر اغلب آنها مشاوران برجسته مالی بودند که با منطق قابل اثبات مالی توانستند ابتدا مدیر و سپس جامعه را در مقیاس کلان قانع کنند که خدماتشان باارزش است. در واقع اثربخشی خدمات این گروه در کاهش قیمت تمام‌شده و توسعه بازار با شاخص‌های مشخص نشان داده شده است.

طرح موفقیتها

مطالعه بیشتر در مشاوره‌های داده شده موفق و طرح آن در ادبیات و نوشته‌های مدیریتی و مشاوره‌ای امری ضروری است. تجربه من از آموزشهای مدیریت این بوده است که دستاورد یک مدیر از یک دوره آموزش طولانی می‌تواند خلاصه در آشنایی با یک مورد عملکرد مدیریتی باشد که با ویژگی‌های سازمان او منطبق است. این مورد را شناخته و جذب کند و احتمالاً به راهکارهایی هم در موسسه خود دست بزنند. طرح این‌گونه موفقیت‌ها می‌تواند منجر به انتقال تجربه شود.

امروز و در ابعاد مختلف، قضاوت صحیح داشته باشند و این قضاوتها را به تصمیم و عمل تبدیل کنند از شرایط امروز آگاهی ندارند.

اولین نکته برای مشاوره اثربخش این است که مشاور باید حتماً به خصوصیات سازمان توجه داشته باشد. فرض بر این است که وقتی یک مشاور وارد سازمان می‌شود علم، تجربه و آگاهی‌هایش نسبت به آن موضوع بیش از مدیر است، اما این علم و تجربه عام است، خاص آن موضوع و سازمان نیست. اگر مشاور می‌خواهد راهکارهایش اثربخش و مفید باشد اولین کار این است که تجربه و دانش خود را در قواره خصوصیات سازمان قرار دهد و این امر یعنی اینکه راهکارهای پیش‌ساخته قطعاً کارساز نخواهد بود، حتی اگر از ماموریت‌های مشابه حاصل شده باشد. تفاوت سازمانها به میزان تفاوت‌های آحاد مردم است. تفاوت‌های انسانها بیشتر از شباهتهاست. سازمانها هم همین‌گونه‌اند. بنابراین اولین توصیه این است که اگر می‌خواهیم راهکارها اثربخش باشد باید آن را باتوجه به خصوصیات سازمان طراحی کنیم.

نکته دوم این است که در مشاوره نباید از ابتدا پاسخ مساله را دانسته فرض کنیم و بعد راه‌حل پیدا کنیم. این غیرصادقانه‌ترین برخوردی است که از سوی طرفین نسبت به امر مشاوره می‌توان داشت. البته حساسیت‌های مدیر نسبت به موضوع را نباید در نظر گرفت. هر سازمان حساسیت‌ها و مطلوبیت‌های خود را دارد. حساسیت‌ها، مطلوبیت‌ها و ضریب ارجحیت سازمانها با یکدیگر متفاوت است و بنابراین یک راهکار خوب علاوه بر اینکه نباید پیش‌ساخته باشد باید باتوجه به حساسیت‌ها و مطلوبیت‌های سازمان طراحی شود.

نکته سومی که می‌تواند ما را از وضع موجود به وضع رضایت‌بخش‌تری برساند این است که مشاوران ما مکانیسم‌هایی برای به‌روز نگه‌داری خود داشته باشند. ممکن است مکانیسم، مشاوره‌دهی به سازمانها باشد، هیچ اشکالی ندارد. همان‌طور که در ابتدای جلسه در تعریف مشاوره ذکر شد مشاوران حامل دانش سازمانها برای همدیگر هستند، این‌گونه نیست که فرایند غنی‌سازی مشاوره حتماً فرایند مستقلی از مشاوره باشد. ولی به هر صورت باید همیشه مدیر احساس کند فردی که در کنارش نشسته است و می‌خواهد به او در تجزیه و تحلیل و حل مساله کمک کند احاطه بیشتری نسبت به مساله

فلاح:
هلت اصلی
نداشتن جذابیت لازم
در حرفه
مشاوره مدیریت
در ایران
آن است که پالایش
حرفه‌ای و عملی
در این حرفه
وجود نداشته است.

تبلیغ
در مورد شاخصهای موفقیت
بایستی در زمینه‌های
مختلف از جمله
بخش مشاوره
شروع شده
و گسترش یابد.

دوانی:
رابطه مشاور
و مشتری
باید یک رابطه متقابل
و مشترک باشد
که البته
نقش مشاور در آن
برجسته‌تر است.

نقش
مشاوران مدیریت
در پدیده
«تصمیم‌سازی»
اساسی و غیر قابل
انکار است.

دارد. اگر نتوانیم این مفهوم را به‌عنوان پیش‌فرض مساله داشته باشیم، فلسفه مشاوره را نقض کرده‌ایم.

مشاوران حتماً باید فرایندهایی برای غنی‌سازی خود داشته باشند و این مساله صرفاً به افراد باز نمی‌گردد، بلکه به تشکلهای صنعتی، تخصصی، دانشگاهها، ساختار زیربنایی کشور نیز مربوط می‌شود. اگر تلاطم، تغییرات و غیرمترقبه‌ها را باور داریم و مشاوره را یک اصل مهم می‌دانیم حتماً باید ساختار زیربنایی لازم فراهم گردد تا همیشه مشاوران بتوانند خود را در یک مقیاس فایده‌بخش قرار دهند. به ساختارهای آموزش‌دهنده روش مشاوره اشاره شد که امری

بسیار مهم است. مشاوره یک نوع مهارت و علم است و به متدولوژی خاص خود نیاز دارد. همان‌گونه که یک پزشک با استفاده از فرایندهای کلینیکی و پاراکلینیکی نسبت به بیماری مریض پی می‌برد، مشاور هم باید با متدولوژی‌های علمی تجربه‌شده وارد سازمان شود و به حل مشکلات سازمان کمک کند. بدون متدولوژی و علم مشاوره نمی‌توانیم در انتظار یک مشاوره‌دهی و مشاوره‌گیری اثربخش باشیم.

نکته دیگری که بیشتر به ساختار زیربنایی برمی‌گردد و نه خود مشاوران، این است که مشاوران حتماً باید امکان کارگروهی و ایجاد گروههای مشاوره را داشته باشند. بدون چنین قابلیت‌هایی مسایل پیچیده سازمانها حل نخواهد شد. مشاوره اصولاً باید در عمل و اجرا به‌عنوان یک راه‌حل جامع نگریسته شود. مشاوران باید بتوانند سریع، شبکه‌ای از قابلیت‌های مشاوره را به هم پیوند بزنند، با توانمندی کامل وارد سازمان شوند و به تشخیص و تجزیه و تحلیل مسایل پردازند.

اخلاق مشاوره

نکته آخر اخلاق مشاوره است. این مساله هم در مشاوره‌گیری و هم در مشاوره‌دهی قواعد خاص خود را دارد و هر دو طرف مشاوره باید آن را رعایت کنند. به‌عقیده من مهمترین این قواعد رعایت صداقت است. مدیری که می‌خواهد مشاوره بگیرد مثل فردی است که نزد پزشک می‌رود. اگر نخواهد این صداقت را داشته باشد قطعاً نمی‌تواند منتظر یک نسخه اثربخش باشد. این وضع در مورد مشاوره‌دهنده نیز حاکم است. او باید صداقت داشته باشد. اگر جایی توانمندی وجود ندارد عذرخواهی کرده و از ارائه مشاوره پرهیز کند. این جزئی از اخلاق مشاوره است. اصل دومی که در اخلاق مشاوره باید رعایت شود رازداری است. سازمانهای مشاوره‌دهنده باید مثل پزشک خود را حافظ اسرار سازمان بدانند. من با مشاورانی برخورد داشتم که وقتی راجع به سازمان دیگری سوال می‌شود حاضر نیستند پاسخ بدهند و صراحتاً هم این مساله را عنوان می‌کنند. این امر برای مشاوره‌گیرنده این اطمینان خاطر را ایجاد می‌کند که اسرار سازمان آنها هم در جای دیگر مطرح نخواهد شد.

ما باید کدهای اخلاق مشاوره را یک بار دیگر مرور کنیم و نسبت به آنها متمهد باشیم. اگر بتوانیم شرایط مذکور برای مشاوره‌دهنده و مشاوره‌گیرنده «خوب» را در یک الگو تبیین و

مطلب مهم این است که تشکلهای نباید یک طرفه باشد. برای مثال ایجاد شبکه مشاوران مدیریت نباید به این معنا باشد که فقط مشاوران در آن حضور داشته باشند. باید تشکلهای مانند جلسه امروز فرایند مبادله را هم در نظر بگیرند. مسایل و مشکلات امروز به قدری پیچیده و زیاد است که فرصتی برای تقابلها و اشکالگرفتن از یکدیگر نیست.

اگر خدای نخواستہ بخوایم به این تقابلها ادامه بدهیم به هیچ جا نخواهیم رسید. بنابراین باید همه تشکلهای به سمت حذف تقابلها حرکت کند و در جستجوی سبتری و هم افزایی باشد و نه تشکلهای یک سویه.

فرهنگ مشاوره

آخرین نکته مربوط به فرهنگ مشاوره است. دنیای امروز، دنیای تغییر است. حجم کتابهایی که درباره مدیریت تحول و تغییر منتشر می شود بیش از سایر کتابهاست.

مسایل به شدت پویا هستند. مساله ای که امروز در یک سازمانی تعریف می شود تا بخواند حل شود، شکل و صورت مساله تغییر پیدا کرده است و بلافاصله مسایل جدید دیگری پیش می آید. به بیان دیگر مسایل حالت شروع و انتها ندارند. اینجاست که به اعتقاد من پیشنهاد آقای مهندس فلاح در مورد مشاوره از جمله کلیدی ترین مساله ای است که در این جلسه مطرح شده است. اگر این نوع مشاوره را که مشاوره فرآیندی است در سازمانها مورد توجه قرار دهیم مقرراتی نظیر حرفه ای شدن مشاوره، پستیژی شدن مشاوره و شغل اول بودن مشاوره به این مساله باز می گردد. برای مثال اگر یک استاد دانشگاه و فردی که تجربه مدیریتی دارد به صورت مشاور در جوار یک سازمان قرار گیرد، ضمن شش ساعت تدریس در دانشگاه، بقیه وقت خود را می تواند در اختیار سازمان قرار دهد. اما امروز مشاور با استاد دانشگاه است، هفته ای سسی ساعت تدریس دارد و مشاور چندین سازمان نیز هست، آن وقت انتظار معجزه داریم، چنین معجزه های هرگز رخ نخواهد داد.

تدبیر: ضمن سپاس فراوان از حضور سازنده و اثربخش میهمانان ارجمند، امید است مباحث، نظرات و پیشنهادهای مطرح شده، مورد استفاده خوانندگان تدبیر بویژه مشاوران مدیریت و مدیران بنگاهها و سازمانها قرار گیرد. □

پزشکی، کانون وکلا و جامعه حسابداران رسمی دارای همین خصوصیات هستند به طور مشخص حسابرسی دارای شاخه مختلفی همچون حسابرسی عملکرد، حسابرسی و مدیریت، حسابرسی داخلی و... است که این شاخه ها هم می تواند به مدیران در زمینه خدمات مشاوره ای حسابداری و حسابرسی یاری رسانند.

تجهیز به تکنولوژی روز

بنده اعتقاد دارم که چنانچه «مشاوران مدیران» بخواهند کمک جامعی به مدیران نمایند که این کمکها منجر به «تصمیم سازی بهینه» شود باید حتماً به علم روز، تکنولوژی روز، کارکرد با کامپیوتر و اینترنت و آشنایی با بزرگراههای اطلاعاتی مجهز شوند. مگر می شود در جهان گسترده امروز، مشاوری بدون استفاده از اینترنت و اخبار جهانی بتواند مشاوره خوبی ارائه دهد. در بسیاری کشورها دولتها نیاز به مشاوره خارجی دارند که خود قادر به پرداخت حق الزحمه ارزی آنها نیستند که مشاوران داخلی قوی می توانند این امکان را برای دولتها فراهم نمایند که هزینه کمتری را پرداخت کنند و به خدمات مورد نیاز نیز دسترسی یابند.

در آستانه عصر جدیدی قرار داریم و قرن آینده را عصر فراتکنولوژی نام نهاده اند. می گویند تکنولوژی رویای بینوایان، سرگرمی توانگران و کلید دست خردمندان است. این عصر فقط به گفتگوی تمدنها ختم نخواهد شد بلکه تحولات عمیق ساختاری در همه کشورها به وجود خواهد آمد که نقش «مشاوران مدیریت» در این تحولات بسیار برجسته است.

محب علی: چند نکته در تکمیل فرمایشات خوب دوستان عرض کنم. خوشبختانه مشاهده می شود که مدیریت به عنوان یک حرفه در سطوح عالی مدیریت جایگاه خود را پیدا کرده است، ولی این مساله شامل سطوح پایین تر مدیریت نمی شود. برای مثال یک مدیر فروش هنوز دیدگاه درستی در مورد مدیریت ندارد و فکر می کند خودش باید به تنهایی تصمیم بگیرد. این فرد نمی داند که مدیریت فروش دارای چه پیچیدگیهایی است و نیازمند آن است که از فیلتر تصمیم سازی عبور کند. بنابراین باید تلاش شود تا مقوله مدیریت علمی در تمام سطوح مدیریت جا بیفتد.

نکته دوم تاکید دوستان به مقوله تشکلهای بود. همه این بحثها نیازمند تشکل است. اما

تعریف کنیم آن وقت این سوال آقای دکتر به خوبی معنا پیدا می کند که روش پیمودن از وضعیت امروز به وضعیت مطلوب چگونه است.

دوانی: مدیریت و تغییر دو پدیده هم عرض هستند. چون دنیا در تغییر مداوم است مدیر با تغییرات گسترده مواجه می شود و ناچار مسائل مشاوره هم پیچیده می شود. امروزه مشاوره مدیریت و انفورماتیک قابل تفکیک از یکدیگر نیستند، زیرا طرح مسائل مشاوره و ارائه راه حل های آن باید مکانیزه باشد و به سرعت جواب دهد. کسانی که با دیدگاههای سنتی و ابزارهای دستی قدیمی می خواهند خدمات مشاوره انجام دهند طبیعی است که نمی توانند پاسخگوی نیازهای مدیران باشند.

برای عصر فراتکنولوژی یک سری خصوصیات بیان شده است از جمله اینکه ممکن است تا ما آماده شویم راه مسله ای را پیدا کنیم خود مسله دچار تغییر شود و در واقع صورت مسله عوض شود، به همین علت در آینده مدیران و مشاورانی را خواهیم داشت که بتوانند در آن واحد تصمیم گیری و تصمیم سازی نمایند.

مشاوران باید بستر تصمیم سازی مناسب را برای دولتها، نهادها و موسسات بزرگ فراهم کنند تا جامعه بتواند در اهداف خود موفق شود. ما امروز از جامعه مدنی و گفتگوی تمدنها صحبت می کنیم. اساس جامعه مدنی اطلاع رسانی است. در بخش اقتصادی اطلاع رسانی همان طوری که آقای فلاح فرمودند موانع زیادی وجود دارد. اگر نتوانیم آمار و ارقام مورد نیاز را تهیه کنیم که بهبود یا عدم بهبود مناسب وضعیت را نشان دهد هرگز نمی توانیم تصمیم گیری بهتر انجام دهیم.

آقای فلاح نکته مهمی را بیان داشتند که حسابداری به علت استفاده از ارقام و آمار می تواند نتایج عملکرد خود را بهتر توصیف کند. ما هم باید بتوانیم موفقیت های مشاوره را با عدد و ارقام نشان دهیم. من شخصاً اگر چه مشاوره را در زمره «خدمات نرم افزاری» می دانم، اما مشاور باید بتواند در پایان کار بگوید چه کردم و راه حل های پیشنهادی من به کدام نتایج منجر شد که البته لزوماً این نتایج نمی تواند مثبت باشد.

اشاره شد رشته هایی که با مدیریت کلان ارتباط دارند دارای آیین رفتار حرفه ای هستند. به عبارتی در هر آیین رفتار حرفه ای، اخلاق آن حرفه هم لحاظ شده است، کما اینکه نظام