

# ضوابط و مقررات جدید مشاوره

نوشته باربارا سولومون<sup>۱</sup>

ترجمه مهدی نعیمی

## چکیده

روابط بین مشاوران و مشتریان آنها در شرایط امروزی متفاوت با گذشته است. مشاوران، شانه به شانه کارکنان و در ارتباط نزدیک با آنها، مشغول به کار و فعالیت اند تا به نتایج و اهداف مورد نظر دست یابند.

نگارنده این مقاله معتقد است که مشاوران باید تغییرهای چشمگیری در شیوه‌های کار و کسب سازمان به وجود آورند و به اجرای استراتژیهای خاص سازمان و آموزش کارکنان آن کمک کنند.

در این مقاله به عوامل تغییر نقش مشاوره و قوانین مربوط به آن اشاره شده است. این عوامل عبارت است از: تغییر شرایط اقتصادی، دگرگونیهای سریع فن‌شناختی و افزایش شمار دست‌اندرکاران فن مشاوره و دگرگونیهای اجتناب ناپذیر و سریع در شرایط رقابت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

استخدام مشاور؟ ابتدا مطمئن شوید که می‌دانید صنعت مشاوره چگونه در حال پیشرفت و تکامل است و چگونه این تغییرات می‌تواند برای شما مفید و مؤثر باشد.

1. Barbara Solomon, " The New Rules of Consulting ", Management Review, February 1998, PP.59-61

تصور قدیمی و همیشگی از گزارش قطور و غیر قابل درکی که مشاوران آن را تهیه کرده و در قفسه کتاب اتاق مدیر گرد و خاک می خورد به تاریخ پیوسته و فراموش شده است. امروزه دیگر مشاوران به ندرت نقدهای عریض و طویل می نویسند. آنها اغلب همراه و در کنار کارکنان دیده می شوند و جهت دستیابی به هدفهای عینی سازمان دوشادوش کارکنان کار می کنند. این خبر خوبی برای شرکتهایی است که از نتایج عملی حاصل از اقدامهای مشاوره ای ناامیدند. اگر برای حل مسئله ای مهم و جدی، تصمیم به استخدام مشاوران از خارج از سازمان دارید، باید بدانید که مدل جدید مشاوره مستلزم این است که شما نیز تدابیری برای آماده کردن زمینه انجام دهید.

## دیدگاه جدید نسبت به مشاوره

مشاوران و مشتریان آنها بر این عقیده اند که روابط امروزی بین آنها مشخصاً با روابط سالیان گذشته متفاوت است. بسیاری از قراردادهای مشاوره ای امروزی ویژگیهای در پی آمده را در بردارند که در مدل های قبلی کمتر نمود آشکار داشته یا حتی وجود نداشته است:

● **پاسخگویی مشاور:** شرکتهای مشاوره ای امروزی عموماً باید دگرگونیهای قابل توجهی در سازمان ایجاد کنند. مثلاً جریان کارها را تسریع و یا نظام رایانه ای جدیدی را نصب کنند. مدت مدیدی است که دیگر ارائه توصیه ها بدون توجه به توان اجرایی شرکتها کافی نیست. تام تیرنی<sup>۱</sup> مدیر عامل شرکت مشاوره ای بین المللی «بین و شرکاء آ» واقع در بوستن می گوید: هر جا که ما هستیم باید چیزی اتفاق بیفتد. حتی هنگامی که مشاور در اتخاذ تصمیمهای راهبردی، مانند

تملك شركتى ديگر و يا ورود به بازار محصولى جديد به مديران كمك مى كند، نتايج قابل محاسبه اى به دست مى آيد. تيرنى گفته است: ما اندازه هاى مانند قيمت يا رشد سهام بازار را در نظر مى گيريم.

## ● تلاش شفاف

اين ويژگى به همراه پاسخگويى، تأكيد جديدى بر شفافيت در محيط كار را دربردارد. كار مشاوران، ديگر مثل گذشته چشم دوختن به گوشه و كنار و يادداشت برداشتن و سپس ناپديد شدن نيست. امروزه آنها به اجراى راهبردهاى خاص و اداره نظامها يا سازمانها كمك مى كنند و اغلب كاركنان را به منظور كسب مهارتهاى لازم براى حفظ يا بهبود كارشان آموزش مى دهند. ديويد كاسيدى<sup>۳</sup> مدير كارخانه شركت توليدى نابيسكو<sup>۴</sup> واقع در ايالت تگزاس معتقد است كه امروزه ديگر مشاوران نقش جانبي و نمادين ندارند، بلكه ما نقشهايشان را تغيير داده ايم. در بسيارى از موارد، مشاوران افرادى مهم در حل مسائلى اند و ما مى توانيم كار آنها را مشاهده كنيم تا درسهاى بيشتري بياموزيم.

## ● چارچوبهاى زمانى کوتاه مدت

امروزه شركتها نه تنها در پى نتايج سنجش پذيرند، بلكه مى خواهند سريعتر از پيش به آن نتايج دست يابند. جيمز تيد<sup>۵</sup> معاون اداره آمارزيستى جهاني و داده هاى درمانگاهى مؤسسه تحقيقات دارويى جانسون - يكي از بخشهاى شركت جانسون و جانسون - واقع در شهر «راديتان» ايالت نيوجرسي گفته است: ما تلاش مى كنيم از هدفهاى بلند مدتى مثل هدفهاى شش يا هفت ساله دورى كنيم و در پى تعيين و دستيابى به هدفهاى کوتاه مدت باشيم. تيد كار كردن در يك

3. David Cassidy

4. Nabisco

5. James Tiede

شرکت مشاوره‌ای، به منظور افزایش کارایی و کیفیت و همزمان برای کاهش فشارهای محیط کاری و واحد خودش نیز، فعالیت می‌کند. او گفته است: «ما می‌کوشیم منافع قابل‌سنجشی در دوره زمانی ۳ تا ۶ ماهه را مورد توجه قرار دهیم. ما می‌خواهیم محیطی توسعه‌یابنده و مؤثر داشته باشیم.»

## ● تدابیری جهت پرداخت بر پایه نوآوری

برنامه‌های زمانی پرداختی که پرداخت بر پایه عملکرد در آنها بازتاب پیدا می‌کند موجب تقویت تمرکز بر دستیابی به نتایج واقعی می‌شود. برخی شرکتها « صدور صورتحسابهای بر پایه موفقیت» را به کار می‌برند که طرحهای پرداخت به مشاوران در آنها بر پایه دستیابی به هدفهای تعیین شده انجام می‌شود؛ یا بخشی از پاداش خدمات را به روشهای مختلف محاسبه سود و زیان، (P & L) مرتبط می‌سازند.

شرکتهایی وجود دارند که رهیافتی نوآورانه‌تر را به کار می‌گیرند و مشاوران را در درآمد حاصل از راهبرد طراحی شده‌شان سهیم می‌کنند. به‌عنوان مثال، او را در سهام شرکت‌های فرعی خود شریک می‌سازند. چوک کالان<sup>۶</sup> معاون اول شرکت مشاوره‌ای سی اس سی ایندکس، واقع در کامبریج ماساچوست گفته است: « ادغام هر چه افزونتر سازمانها با یکدیگر وجود دارد.»

## نیروهای ایجادگر تغییر

دگرگونیهای پدیدآمده در صنعت مشاوره از کجا سرچشمه می‌گیرد؟ بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که اقتصاد، عاملی مهم در ایجاد این دگرگونیهاست. براساس نظر تام رودن هاوزر و براستار شرکت کانسالتانتز نیوز، واقع در فیتز

ویلیام.ان.اچ.<sup>۷</sup> شرکت‌هایی که اندازه سازمانی خود را جهت کم کردن هزینه‌ها کاهش داده‌اند اکنون آسیب‌پذیر شده‌اند. او گفته است که بسیاری از شرکتها از این حد نیز فراتر می‌روند و کاهش زیادی در نیروی انسانی خود انجام داده‌اند. امروزه وضعیت اقتصادی خوب است و بسیاری از شرکتها اجباراً به سوی گزینش مشاوران تغییر گرایش داده‌اند تا به منظور تعیین راه‌هایی برای افزایش رشد سازمان از آنها کمک بگیرند. این مشاوران باید برنامه‌های کوتاه مدت و قابل اجرایی را جهت افزایش رشد سازمان طراحی کنند و پی‌بگیرند. پیشرفت فن‌آوری اطلاعاتی نیز تغییر در فعالیتهای مشاوره‌ای را موجب شده است. مایک آلبرشت<sup>۸</sup> مدیرگروه مشاوران خدمات جهانی آی‌بی‌ام در آمریکای شمالی که مرکز آن در شیکاگو است می‌گوید: شرکتها نیاز به توسعه راهبردی تجاری در زمینه فن‌آوری اطلاعاتی دارند. به عنوان مثال، ما در حال حاضر در یک سازمان بزرگ برنامه‌ریزی و تأمین مالی فعالیت می‌کنیم که نیاز به تصمیم‌گیری درباره اینکه داده‌ها باید در کجا - در دفتر مرکزی یا در شعب و نمایندگیا استقرار یابد؟ چگونه از این داده‌ها محافظت شود؟ ساختار داده‌ها و برنامه‌های فن‌آوری اطلاعاتی چگونه باشد تا کار حمایت از سازمان را به عهده گیرد؟ در بسیاری از موارد، شرکتها مهارتها و تواناییهای داخلی لازم جهت پاسخگویی به این پرسشهای راهبردی یا اجرای تصمیمها را در اختیار ندارند.

عامل دیگر دگرگونی در فعالیتهای صنعت مشاوره، افزایش تعداد کسانی است که در این صنعت فعالیت می‌کنند. این عامل خود ناشی از افزایش درآمدهای سالم این مشاوران بوده است. (براساس گزارش مجله اخبار مشاوران، صنعت مشاوره درآمد سالانه‌ای معادل ۶۲ میلیارد دلار و رشد سالانه‌ای معادل ۱۶ درصد دارد).

7. Consultants News, Fitzwilliam, N.H.

8. Mike Albrecht

در این وضعیت که تعداد زیادی مشاور وجود دارد مشتریان می‌توانند بهترین مشاوران را به کار گمارند. چارلز فربانک<sup>۹</sup> رئیس ام.سی.تی.<sup>۱۰</sup> شرکت تولیدی انرژی واقع در لومباردایلینویز گفته است که بعضی از مشاوران تجربه نظری و برخی دیگر نیز تجربه عملی و کاربردی دارند. ما مشاورانی را به کار می‌گیریم که از هر دو جنبه تجربه برخوردار باشند.

سرانجام اینکه شرکتها تنها در انتظاراتشان از مشاوران آگاهتر شده‌اند و این تغییر ناگزیر در دنیای دگرگونیهای سریع امروزی و شرایط رقابتی شدید را قبول کرده‌اند. چون شرکتها در هشت تا ده سال گذشته اندازه سازمانی خود را کاهش داده‌اند: فرصتی برای اشتباه کردن ندارند. وقتی شما هزینه زیادی را صرف مشاوره می‌کنید انتظار نتایجی را دارید.

اگر چه امروزه تأکید بر مسؤلیت‌پذیری و نتایج قابل اندازه‌گیری مفید به نظر می‌رسد، این موضوع دشواریهای جدیدی را نیز برای شرکتها به وجود آورده است. مطابق مدل جدید مشاوره، مشتریان دقت زیادی در بررسی گزارشهای طولانی یا به تعویق انداختن فعالیتهایی که از آمادگی کامل بی‌بهره‌اند ندارند. امروزه کارکردن با یک مشاور به معنی ایجاد دگرگونیهای واقعی است که می‌تواند آینده یک مدیر را در پیش‌روی او قرار دهد.

براساس نظر رابرت شفر<sup>۱۱</sup>، رئیس شرکت مشاوره رابرت شفر و همکاران، واقع در استنفورد، ترس از تغییر ممکن است موجب مقاومت مدیران رده بالا در برابر انعقاد قراردادهای مشاوره‌ای شود که هدفها و نتایج را روشن می‌کند و مورد توجه قرار می‌دهد. او گفته است: «برای مدیران آسان است که بگویند من به فلان و بهمان مأموریت داده‌ام که بررسی را انجام دهند، بدین ترتیب، مدیر هیچ‌گونه تعهدی در قبال دستیابی به نتایج واقعی ندارد.»

علاوه بر این، وقتی که از مدیران خواسته شود که اجازه دهند شخصی از خارج از سازمان در جهت ایجاد دگرگونیهای اساسی با کارکنان کار کند مشکوک و بدگمان می‌شوند. جیمز تید از شرکت جانسون و جانسون گفته است: «مدیران احساس تهدید می‌کنند. آنها با نگرانی می‌پرسند: اینجا واقعاً چه چیزی اتفاق می‌افتد؟»

## نتیجه‌گیری

شرکتها می‌توانند گامهایی را در جهت مقابله با همه مشکلات بردارند و نتایج بسیار خوبی نیز از قراردادهای مشاوره حاصل کنند. برای مدیرانی که می‌خواهند در عصر جدید مشاوره، موفق باشند متخصصان رعایت نکته‌های در پی آمده را پیشنهاد کرده‌اند:

- از پیش به انجام تغییر متعهد باشید

اگر در ایجاد نظام جدید یا سازماندهی مجدد فرایند مردد باشید بهتر است قبل از اینکه از خارج از سازمان کمک بگیرید، هدفهای خود را روشن کنید. مشاور برای دستیابی به موفقیت در پروژه نیاز به تعهد قوی شما دارد.

- چارچوبی روشن برای پروژه تدوین کنید

مسائل مخاطره‌آمیز، فعالیت‌های جاری و در دست اقدام و نتایج مورد انتظار را شناسایی و در مورد شناخت و درک مشاور از آنها اطمینان حاصل کنید. فرضهای بیان نشده راههای متفاوتی را پیش پای کارکنان می‌گذارد و موجب ناهماهنگی و ناهمسویی آنها می‌شود.

بنابراین، بیان مسیر روشن و بحث‌های مستمر کمکی مؤثر در به دست آوردن دیدگاههای مرتبط به هم خواهد بود. این مطلب بخصوص زمانی مهم است که

پروژه هدفهایی پیچیده داشته باشد. به عنوان مثال، می‌توان از اجرای نظام جدید فن‌آوری اطلاعاتی و در زمینه‌ای دیگر از آموزش تعیین راهبردها فن‌آوری اطلاعاتی به مدیران نام برد.

### ● همه منابع مورد نیاز را مشخص و تعیین کنید

آنچه را که هر مشاور لازم است برای انجام کارش در اختیار داشته باشد، از دفتر کار و دستگاه دورنگار تا اطلاعات، را تعیین کنید. به منظور دسترسپذیر کردن اطلاعات، از قبل تدابیر لازم را اتخاذ و اقدام کنید.

### ● کار را با هدفهای دسترسپذیر و کوتاه مدت شروع کنید

با شناسایی هدفهای به سرعت دسترسپذیر در پروژه می‌توانید شرایط و جو مناسب برای کسب موفقیت را ایجاد کنید و روحیه افراد را ارتقا دهید.

### ● مشاور را به ایجاد ارتباطات در کل سازمان تشویق کنید

مشاوری که همیشه حضور دارد و دسترسپذیر است می‌تواند بدگمانی و مقاومت را در میان کارکنان کاهش دهد. اگر کارکنان شما با مشاور هم‌رأی و سازگار نیستند، به سرعت در جهت حل مسئله اقدام کنید. حتی اگر شخص دیگری را از همان شرکت مشاوره‌ای بیاورید.

### ● انعطاف‌پذیر باشید

شفافیت و نتیجه‌گرایی، امروزه به مشاوران اجازه می‌دهد که پیشرفت‌های خود را به طور مداوم پیگیری کنند، تغییر جهت‌های دقیق را به سرعت پدید آورند و فعالیتها را در صورت نیاز اصلاح کنند. با حمایت از چنین تجربه‌ها و



تجدید نظرهایی می‌توانید کمک کنید تا شرکتتان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود.

## نقصهای سنتی مشاوره

مدل جدید مشاوره که از ویژگیهای مسؤولیت‌پذیری، چارچوبهای زمانی کوتاه مدت و نتایج قابل اندازه‌گیری برخوردار است، مدلی مطلوب و مرجح است، زیرا نقایص موجود در مدلواره مشاوره سنتی را ندارد. رابرت شفر، رئیس شرکت مشاوره «رابرت شفر و همکاران» نویسنده کتاب مشاوره اثربخش (ژوسی - باس، ۱۹۹۷) نیز همین عقیده را دارد.

مطابق نظر «شفر»، مشاوره سنتی به طور عادی مانع از این است که شرکتهای نظریه‌های مشاوره‌ای بزرگ را به نتایج و پیامدهای عملی تبدیل کنند زیرا پنج مشکل دارد. که عبارت است از:

- عموماً مشاوره به جای اینکه به سان نتایج کسب شده توسط مشتری تعریف شود. به سان محصول کار او تعریف می‌شود. مشاور هیچ تعهدی نسبت به ایجاد دگرگونیهای واقعی در شرکت ندارد.
- بر مباحث و موضوعهای دسترس‌پذیر تمرکز دارد و هیچ توجهی به آمادگی مشتری ندارد. به عنوان مثال، برنامه کاهش هزینه ممکن است مشکلاتی را که مانع اجرای آن می‌شود نادیده بگیرد.
- به تجزیه و تحلیل‌های بلندمدت و جامع تکیه دارد که اغلب اطلاعاتی بیش از آنچه مشتری می‌تواند بفهمد و استفاده کند، دربردارد.
- مشاور عموماً بدون توجه به وضعیت محیطی کار می‌کند. بدین معنی که او نمی‌تواند چیزی درباره طرز فکر مشتریان که مانع از اجرای نگرش یا روش

خاص می‌شود یاد بگیرد.

● بسیار کاربر و پرهزینه است، این دو ویژگی با نیازهای سازمانهای امروزی

که کم حجم و کوچک است و رشد سریعی دارد سازگار نیست . ۱۱



شهرستان گیلان  
پرتال جامع علوم انسانی  
مطالعات فرسنگی