



## مشاوره مدیریت

دکتر خدایار ابیلی، دانشیار دانشگاه تهران  
abili@ut.ac.ir abili@imi.ir

خدمات توسط اشخاصی ارائه می‌شوند که در یک رشته خاص، آموزش تخصصی دیده‌اند و یا در یک زمینه مشخص مانند تغییر سازمانی یا فناوری اطلاعات، از مهارت و دانش کافی برخوردارند و نهایت تلاش خود را برای ارائه توصیه‌های عملی به سازمان‌ها و شرکت‌ها به عمل می‌آورند. مشاور عموماً از خارج سازمان می‌آید، جایگزین مدیر سازمان نمی‌شود، و از قدرت و اختیار رسمی برخوردار نیست.

حرفه مشاوره از اوایل دهه ۱۹۰۰ وجود داشته است و افرادی مانند «آرتور د. لیتل»<sup>۱</sup> و «هارینگتون امرسان»<sup>۲</sup> نقش مهمی در ایجاد سنگ بنای این حرفه ایفا نموده‌اند. در سال‌های اولیه پس از جنگ جهانی، و شاید به دلیل تجربیات حاصل از جنگ، توسعه حرفه مشاوره

مدیریت، چنانچه از نامش پیداست، با اداره کردن صحیح کارها در ارتباط است، اما به راستی توانایی یک مدیر یا یک سازمان در اداره صحیح امور مختلف و گاه پیش‌بینی نشده تا چه اندازه است؟ تجربه نشان داده در طول حیات سازمان‌ها، همواره مواقعی پیش می‌آید که نیاز به استفاده از مشاور در سازمان احساس می‌شود. مشاوره مدیریت، عموماً به توافقاتی اطلاق می‌شود که برای ارائه خدمات مشاوره‌ای به منظور مشخص کردن مشکلات مدیریت و تحلیل آنها، پیشنهاد راه‌حل، و در صورت نیاز، کمک به اجرای راه‌حل‌های پیشنهادی صورت می‌گیرد. گرچه انجام مشاوره مستلزم برخورداری از یک سری شروط لازم حرفه‌ای و آموزشی است، اما در حالت ایده‌ال، این

مشاور عموماً از خارج سازمان می‌آید؛ جایگزین مدیر سازمان نمی‌شود و از قدرت و اختیار رسمی برخوردار نیست



## نقش مشاور

«ادگار اچ. شاین»<sup>۴</sup> نقش مشاور مدیریت را به سه بخش تقسیم‌بندی نموده است: نقش «خرید تخصص»<sup>۵</sup> که یک روش «عدم مداخله» محسوب می‌شود و طی آن مشاور، دیدگاه‌ها و نظرات خود را وارد موقعیت می‌کند؛ نقش «پزشک-بیمار»<sup>۶</sup> که یک رابطه شخصی‌تر میان مشاور و مشورت‌گیرنده است و طی آن مشاور، تهدیدهای پیش روی سازمان را تحلیل و ارزیابی می‌کند؛ و نقش «مشاوره فرایندی»<sup>۷</sup> که در آن مشاور بیشتر نقش تسهیل‌کننده را ایفا می‌کند. مشورت‌گیرنده، اطلاعات لازم را در اختیار مشاور قرار می‌دهد و مشاور مشکلات را مشخص و راه‌حل‌های احتمالی را پیشنهاد می‌کند، اما تصمیم‌گیری نهایی با مشورت‌گیرنده است.

«دی. بی. نیز»<sup>۸</sup> و «ال. ای. گراینر»<sup>۹</sup> نیز پنج نقش مشابه را برای مشاور در نظر گرفته‌اند: «ماجرای ذهنی»<sup>۱۰</sup> که با استفاده از مدل‌های اقتصادی و تجربیات شخصی به ارزیابی سناریوهای بلند مدت می‌پردازد؛ «هدایت‌گر استراتژیک»<sup>۱۱</sup> که بر اساس داده‌های کمی

با تأسیس شرکت‌های مختلف مشاوره، شدت و سرعت بیشتری به خود گرفت. در دهه ۱۹۶۰ شرکت‌های حسابداری متوجه رشد بازار مشاوره شدند و در حوزه فعالیت خود، به ارائه خدمات مشاوره پرداختند. همزمان با این مسئله، شرکت‌های مشاوره‌ای با تشکیل «مؤسسه تحقیقاتی و مرکز تحلیل مدیریت کمبریج»<sup>۱۲</sup>، گامی در جهت ادغام روش‌های شرکت‌های بزرگ‌تر و یکپارچه‌سازی رویه‌ها برداشتند.

## حوزه‌های مختلف صنعت مشاوره

در یک تقسیم‌بندی می‌توان صنعت مشاوره را به چهار حوزه اصلی تقسیم کرد:

**مشاوره مدیریت:** توجه به سازمان‌دهی شرکت به منظور ارزیابی توان آن در تحقق اهداف خود.

**مشاوره استراتژیک:** تمرکز بر جهت‌گیری و اهداف یک شرکت در یک صنعت خاص.

**مشاوره تکنولوژی اطلاعات (IT):** ارائه توصیه‌های تکنولوژیک به سازمان با هدف بهبود اثربخشی و کارایی.

**مشاوره خاص یک صنعت:** تزریق دانش تخصصی در کسب و کارهای بسیار تخصصی.

و موارد آخری نشان دهنده وظایف جدید و تکامل یافته مشاور هستند. هر چند که این رابطه روز به روز پخته‌تر و پیچیده‌تر شده، اما تا رسیدن به حالت ایده‌آل، راه زیادی در پیش رو دارد. هنوز مدیران اجرایی زیادی وجود دارند که تحت تأثیر احساسات و برداشتهای شخصی خود یا تحت تأثیر توصیه‌های واحد برنامه‌ریزی، هیئت مدیره، یا سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرند و به همین خاطر توصیه‌های مشاور مدیریت، نمی‌تواند در آنها تأثیرگذار باشد.

## چند نکته برای استفاده بهتر از مشاوره

### ۱- چه وقت باید مشاور بگیریم؟

گرچه انتظار می‌رود که دست‌کم در سازمان‌های بزرگ بسیاری از مشکلات به صورت داخلی حل و فصل شوند، اما در شرایط زیر سازمان‌ها ناگزیرند از خدمات مشاور استفاده کنند:

- ♦ سازمان هیچ تخصصی در حوزه نیاز خود ندارد.
- ♦ مدت زمان نیاز، کوتاه و گذرا است.
- ♦ تلاش‌های قبلی سازمان برای تأمین نیازهایش موفق نبوده است.
- ♦ اعضای سازمان همچنان در مورد رفع نیاز با هم اختلاف نظر دارند و ناگزیر از مراجعه به مشاور می‌شوند تا با استفاده از تخصص و مهارت‌های تسهیل‌گری او به اتفاق نظر برسند.
- ♦ رهبر سازمان، به شخصی نیاز دارد که به دور از هر گونه تعصب، در مورد مسائل گذشته و جاری سازمان نظر بدهد.

صنعت، تصمیم‌گیری می‌کند و بدون دریافت درونداد از طرف مشورت‌گیرنده دست به انتخاب می‌زند؛ «پزشک مدیریت»<sup>۱۲</sup> که بر اساس دانش سازمان (در مقابل کل صنعت) تصمیم‌گیری می‌کند؛ «معمار سیستم»<sup>۱۳</sup> که مشورت‌گیرنده را با تعریف مجدد و بهسازی کارهای روزمره و فرایندهای سازمان هدایت می‌کند؛ و نهایتاً «کمک‌خلبان مهربان»<sup>۱۴</sup> که به عنوان ریزن مدیریت ارشد عمل می‌کند و هیچ ایده یا دانش تازه‌ای را به مشورت‌گیرنده نمی‌دهد.



## وظایف مشاور

در طول زمان رابطه میان مشورت‌گیرنده و مشاور به نوعی مشارکت نزدیک و دوستانه تبدیل شده است. «ای. ان. ترنر»<sup>۱۵</sup> چند گروه وظیفه را برای توصیف روش‌های مشاوره مدیریت در نظر گرفته است: تأمین اطلاعات برای مشورت‌گیرنده؛ کشف مشکلات مشورت‌گیرنده؛ آسیب‌شناسی مشکل؛ تهیه پیشنهادات بر اساس آسیب‌شناسی؛ کمک به اجرای اقدامات توصیه شده؛ آموزش مشورت‌گیرنده؛ و بهسازی مستمر اثربخشی سازمانی.

اولین گروه‌ها، نشان دهنده نقش‌های سنتی

♦ با سایر شرکت‌ها یا سازمان‌ها، به ویژه آنهایی که در حوزه فعالیت شما کار می‌کنند، مشورت کنید.

♦ با دانشگاه‌ها یا دانشکده‌های اطراف خود تماس بگیرید و با مسئول دپارتمان منابع انسانی، آموزش و توسعه یا مدیریت بازرگانی مشورت کنید.



♦ مشاور می‌تواند کاری را انجام دهد که سایر افراد سازمان مایل به انجام آن نیستند.

♦ سازمان به مشاور نیاز دارد که بتواند روی تصمیمی که از قبل گرفته شده صحه بگذارد و به آن اعتبار ببخشد (که البته این مورد از نظر بسیاری از مشاوران باتجربه، کاری غیر اخلاقی است).

### ۳- چه کنیم که مشاوره، بیشترین بهره‌وری را داشته باشد؟

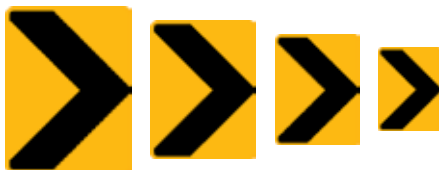
♦ قبل از هر چیز باید بدانید که چه می‌خواهید و مطمئن شوید که سازمان شما آمادگی گرفتن مشاور را دارد.

♦ با هیئت مدیره و کارکنان خود در باره لزوم مشاوره به توافق برسید.

♦ خودتان را به مشاور وابسته نکنید.

♦ در صورت امکان، کار مشاور را صرفاً به توصیه کردن محدود نکنید. اگر می‌توانید او را شخصاً در اجرای توصیه‌هایش درگیر کنید.

♦ علت‌ها را درمان کنید، نه علائم را.



### ۲- از کجا مشاور بگیریم؟

♦ با انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی مانند کانون وکلا یا سازمان مهندسان مشاور تماس بگیرید.

♦ در روزنامه‌ها یا دفاتر راهنمای تلفن، در ستون مربوط به «مشاوران» یا «خدمات مشاوره‌ای» جستجو کنید.

### ۴- چگونه مشاور مناسب را گزینش کنیم؟

♦ اطلاعات مربوط به حوزه نیاز خود را از طریق یک «فرم پیشنهادات» در اختیار افراد علاقه‌مند قرار دهید و از آنها بخواهید پیشنهاد خود را کتباً اعلام کنند.

هنوز مدیران اجرایی زیادی وجود دارند که تحت تأثیر احساسات و برداشت‌های شخصی خود یا تحت تأثیر توصیه‌های واحد برنامه‌ریزی، هیئت مدیره، یا سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرند و توصیه‌های مشاور مدیریت نمی‌تواند در آنها تأثیرگذار باشد



## ۵- چگونه می‌توان کارایی پروژه مشاوره را افزایش داد؟

♦ به مشاور کمک کنید تا سازمان شما را بشناسد.

شما می‌توانید با روش‌های زیر مشاور را در شناخت بهتر سازمان خود یاری کنید:

**الف) به او کمک کنید خدمات، بازار و سهامداران شما را بشناسد.** به عنوان مثال،

نسخه‌ای از برنامه‌های استراتژیک، بودجه، خط‌مشی‌ها، آخرین گزارشات

سالانه، چارت سازمانی، و مجموعه کارهای انجام شده

تبلیغاتی/ترویجی و فروش را در اختیار او بگذارید.

**ب) ماهیت و فضای حاکم بر سازمان خود را برای مشاور روشن کنید.**

به عنوان مثال، آیا کارکنان شما مستقل هستند و به تنهایی کارشان را انجام می‌دهند یا در قالب تیم کار می‌کنند؟ آیا تصمیم‌گیری‌ها در

سازمان شما هر قدر هم که زمان‌گیر باشد از طریق اجماع انجام می‌شود یا ترجیح می‌دهید

تصمیم‌گیری‌ها سریع باشند؟

**ج) اولویت‌های کلی سازمان خود را برای مشاور مشخص کنید.** برای این کار مثلاً

می‌توانید مراحل زندگی سازمان خود را برای او مشخص کنید: مرحله شروع، توسعه،

سازندگی، تثبیت، افول، و غیره. این مرحله نشان دهنده اولویت‌های کلی شما نیز هست:

مثلاً آیا باید تا می‌توانید کمک جلب کنید، یا سهم بازار یا مشتریان بیشتری را بگیرید؟

♦ از آنها بخواهید هزینه انجام کار را به شما اعلام کنند.

♦ کلیه پیشنهادات را به دقت بررسی کنید.

♦ بهترین گزینه‌ها را انتخاب و با آنها مصاحبه کنید. معرفان آنها را به دقت کنترل کنید.

♦ میزان تخصص، مهارت‌های گوش کردن، توانایی سازگار شدن با ماهیت سازمان شما، و توانایی آنها را

در مری‌گیری بررسی کنید.

♦ هرگز میزان دستمزد را ملاک انتخاب مشاور قرار ندهید.

♦ یک قرارداد خوب با مشاور تنظیم کنید.



**قرارداد مشاوره باید حاوی موارد ذیل باشد:**

✓ فهرستی از «کارهای قابل تحویل»<sup>۱۶</sup> توسط مشاور.

✓ تاریخ تکمیل پروژه.

✓ جدول پرداخت حق‌الزحمه مشاور.

✓ «نقاط بازرسی»<sup>۱۷</sup> برای ارزیابی برنامه‌ها.

✓ شرایط «متوقف کردن» احتمالی پروژه.

✓ نام شخصی که در سازمان شما مجاز است هزینه‌ها و کارها را تأیید کند.

✓ توافق در مورد هزینه‌های قابل بازپرداخت به مشاور.

✓ توافق در مورد این که کار مشاوره عملاً توسط چه کسی انجام خواهد شد.

♦ پروژه را به طور مستمر ارزیابی و پیگیری کنید.

میزان مشارکت مشاور و سازمان در ارزیابی پروژه، شاخصی است که نوع نگاه آنها به یکدیگر را از نظر پذیرش مسئولیت کلی و کیفیت پروژه مشخص می‌کند. در خصوص ارزیابی پروژه به موارد زیر دقت کنید:

**الف) پروژه مشاوره را به طور منظم مورد ارزیابی قرار دهید.** این کار را می‌توان در انتهای هر جلسه (در مورد کیفیت برگزاری جلسه)، در زمان برنامه‌ریزی، یا در انتهای پروژه انجام داد.

در قرارداد مشاوره، مشخص کنید که

برخی از کارهای مشاور (محصولات ملموس مانند گزارشات، ارائه‌ها، و غیره) باید در حین انجام پروژه تحویل شوند. در حالت ایده‌آل، پروژه باید در فاصله‌های سه و شش

ماه بعد از اتمام پروژه، مورد ارزیابی قرار گیرد، به‌ویژه از این نظر که آیا توصیه‌های مشاور به کار گرفته شده‌اند یا خیر و آیا اهداف پروژه تحقق پیدا کرده‌اند یا خیر.

**ب) در همان ابتدای کار، معیارهایی را مشخص کنید که بتوان کل پروژه مشاوره را در میانه و انتهای پروژه ارزیابی کرد.** شما و مشاور، باید معیارهای خود را در مورد یک پروژه و فرایند مشاوره موفق مشخص کنید.

این کار را با دقت تمام انجام دهید تا در پایان بدانید که آیا پروژه واقعاً موفق بوده است یا خیر.

**ج) احساسات خود را در ارزیابی‌ها دخالت ندهید.** برای

این که دچار این اشتباه نشوید، تا می‌توانید «رفتارهایی» را که نشان دهنده یک پروژه مشاوره موفق هستند، مشخص کنید.

در شماره بعدی نشریه به بحث «متدولوژی مشاوره و یادگیری عملی مشارکتی» که بر مشاوره همزمان با یادگیری و اقدام با رویکرد مشارکتی و تلاش جمعی استوار است خواهیم پرداخت. این نوع مشاوره با توجه به

ماهیت خود در مرحله شناخت

بر پتانسیل‌ها و توانایی‌ها و تقویت هر چه بیشتر آنها تأکید دارد.



1. Arthur D. Little
2. Harrington Emerson
3. Cambridge Research Institute and Management Analysis Center
4. Edgar H. Schein
5. purchase of expertise
6. doctor-patient
7. process consultation
8. D. B. Nees
9. L.E. Greiner
10. mental adventurer
11. strategic navigator
12. management physician
13. system architect
14. friendly copilot
15. A.N. Turner
16. deliverables
17. checkpoints

**WRONG WAY**

