



● نوشته علی عیاری

ده اصل کلیدی در به کارگیری مشاوران مدیریت

راهکارهایی برای جلوگیری از فاجعه‌آفرینی در مشاوره مدیریت



مقدمه

ایده نوشتن این مقاله از درد دلی آغاز شد که یکی از مدیران با من داشت. او از اتفاقات نه‌چندان دلچسبی صحبت می‌کرد که در اثر همکاری با یک مشاور مدیریت پیش آمده بود. از دید او همه ایرادات و تقصیرها متوجه مشاور بود. طبیعی است که در هر مشکلی نمی‌توان تمامی تقصیرها را به گردن یک طرف انداخت. آیا واقعا ناکامی‌های یک مشاور در ضعف فنی و تخصصی او نهفته است؟ آیا مدیران در این بین بی‌تقصیر هستند؟ تعاریف گوناگون و متنوعی در مورد مفهوم مشاوره مدیریت وجود دارد. در جست‌وجویی در بین منابع معتبر به نقاط مشترکی از مفهوم مشاور مدیریت می‌رسیم که در تعریف زیر آورده شده است.

مشاور مدیریت فردی است که در یک زمینه مشخص و تعریف‌شده اقدام به ارائه فکر یا راه‌کارهای راهبردی یا عملیاتی می‌نماید. این راه‌کارها با در نظر گرفتن شرایط درونی و بیرونی حاکم بر شرکت باید قابل پیاده‌سازی باشند تا نتایج ملموس آن موجب بهبود عملکرد یا رفع مشکلات شرکت شود. مدیران بنگاه‌ها با پیچیده‌تر شدن مناسبات تجاری، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر شرکت‌ها و کسب‌وکارها گاه با مسائلی مواجه می‌شوند که با کمک تجربه و توانمندی‌های خود قادر به حل آن‌ها نیستند. این‌جاست که مشاوران و از جمله مشاوران مدیریت یکی از راه‌کارهای متعارف برای یافتن پاسخ برای این معضلات هستند.

**مشاور
مدیریت
فردی است
که در یک
زمینه
مشخص و
تعریف‌شده
اقدام به
ارائه فکر یا
راه‌کارهای
راهبردی
یا عملیاتی
می‌نماید.
این
راه‌کارها
با در نظر
گرفتن
شرایط
درونی و
بیرونی
حاکم بر
شرکت
باید قابل
پیاپیاده‌سازی
باشند
تا نتایج
لموس
آن موجب
بهبود
عملکرد
یا رفع
مشکلات
شرکت
شود.**

بازار خدمات مشاوره در یک نگاه

مشاوران مدیریت در کشورمان به دو صورت اشخاص حقیقی و حقوقی فعالیت دارند. در اوایل دهه چهل با هدف توسعه ظرفیت مدیریت کشور اولین نهاد متمرکز مشاوره در ایران تاسیس شد که بعدها سازمان مدیریت صنعتی نام گرفت. این سازمان اولین، قدیمی‌ترین و باسابقه‌ترین سازمان مشاوره مدیریت در کشور است که به‌رغم تمامی دشواری‌ها هنوز به فعالیت خود ادامه می‌دهد. سایر اشخاص حقوقی فعال در این زمینه معمولاً شرکت‌های کوچک هستند که موسسان آنها بیش‌تر استادان دانشگاه‌ها، کارشناسان و مدیران اجرایی باسابقه و یا فارغ‌التحصیلان مقاطع کارشناسی ارشد و دکترا هستند. این شرکت‌ها به‌علت پایین بودن جذابیت اقتصادی فعالیت مشاوره معمولاً این خدمات را در کنار سایر خدمات نظیر آموزش ارائه می‌نمایند.

در این بین برخی خدمات مشاوره نظیر مشاوره تبلیغاتی به‌دلیل فوق‌به‌عنوان خدمات مکمل از سوی موسسات و آژانس‌های تبلیغاتی ارائه می‌شوند. این موسسات گاه خدمات تحقیقات بازار هم ارائه می‌نمایند. اگرچه چند موسسه مستقل تحقیقات بازار نیز هستند که خدمات مشاوره بازار هم ارائه می‌کنند.

برخی از خدمات تخصصی مشاوره که به نوعی آنها را هم می‌توان جزو خدمات مشاوره مدیریت محسوب کرد در کشور دارای سابقه طولانی‌تری هستند. این خدمات در زمینه‌های مشاوره‌های حسابرسی، قوانین مالیاتی، قوانین کار و تامین اجتماعی ارائه می‌شوند و به‌علت سودآور بودن معمولاً به‌صورت مستقل از سوی افراد حقیقی یا حقوقی ارائه می‌شوند.

اشخاص حقیقی بی‌شماری در خدمات مشاوره مدیریت فعالیت دارند ولی به‌علت بالا نبودن جذابیت اقتصادی این فعالیت، آنها معمولاً این کار را به‌صورت پاره‌وقت و یا در کنار فعالیت‌های اصلی خود انجام می‌دهند. لازم‌به‌ذکر است که به‌علت شرایط خاص حاکم بر کشور هنوز شاهد فعالیت رسمی

موسسات خدمات مشاوره مدیریت بین‌المللی در ایران نیستیم.

ده اصل برای ایجاد فاجعه

مدیران بنگاه‌ها در به‌کارگیری مشاوران دچار خطاهایی می‌شوند که در نهایت موجب افت کارایی و عملکرد مشاور و نتایج نامطلوب برای شرکت‌ها می‌شود. ضمن این‌که گاهی مشاوران هم در این مسیر دچار خطا می‌شوند. در ادامه به ده اصل اشاره می‌شود که زمینه‌ساز فاجعه هستند.

اصل اول: بی‌دقتی در انتخاب مشاور

انتخاب مشاور مناسب اولین قدم در مسیر موفقیت است. به‌هنگام انتخاب مشاور حتماً سوابق و رزومه وی را مورد بررسی دقیق قرار دهید. منظور از سوابق فقط فعالیت‌های دانشگاهی و علمی وی نیست. این سوابق بی‌شک پیش‌نیاز ارائه خدمات مشاوره تخصصی است. ولی داشتن سوابق اجرایی و عملیاتی در بازه زمانی قابل قبول شرط مکمل است.

مدیران در شرایط پرتلاطم حاکم بر شرکت‌ها دیگر به‌دنبال «بایدها و نبایدها» نیستند. زیرا بیش‌تر مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی در مقاطع گوناگون تحصیلی بوده و ضمناً در سمینارها و کنفرانس‌های علمی به‌وفور درمورد «بایدها و نبایدها» آموخته‌اند. آنها در پشت میز خود و در رویارویی با مشکلات به‌دنبال «چگونگی» هستند. و بی‌شک مشاورانی میتوانند «چگونگی» پیاده‌سازی «بایدها و نبایدها» را بگویند که علاوه‌بر اندوخته‌های علمی، فضای فعالیت در محیط بومی را تجربه کرده و یافته‌های علمی‌شان را با این شرایط تطبیق داده باشند.

در این حالت است که مشاور علاوه‌بر درک شرایط واقعی کارفرما و محدودیت‌های وی، قادر خواهد بود تا راه‌حل قابل پیاده‌سازی ارائه کرده و در کنار کارفرما به اجرای راه‌حل‌ها و رفع موانع استقرار آنها بپردازد. به‌طور مثال

در صورت
عدم
پایبندی به
راه کارهای
پیشنهادی
از سوی
مشاور و
تعمیل و
بی تابی
در رسیدن
به نتایج
فاجعه رخ
خواهد داد.
به همین
دلیل معمولاً
توصیه
می شود
ارتباط
مشاور و
کارفرما
در مرحله
پیاده سازی
حتماً ادامه
یابد.



و زمینه های مشاوره را در کنار تحصیلات و سن با هم مقایسه کنید. این موارد باید با هم تناسب داشته و بالاترین هماهنگی را با زمینه مشاوره ای داشته باشد که شرکت به مشاور می سپارد.

سومین شاخص یک مشاور حرفه ای این است که نتایج کارش در شرکت های قبلی ملموس، مشخص و قابل اندازه گیری باشد. بنابراین باید با کارفرمایان قبلی مشاور تماس گرفته شده و در مورد صورت مساله و نتایج حاصله صحبت کنند. دقت کنید که کارفرمایانی را باید برای مذاکره انتخاب کنید که ماهیت فعالیت و یا خدمات مشاوره ای که دریافت کرده اند با شرکت شما هماهنگ باشد. در این بین لازم به ذکر است که نتایج مذاکرات را با مشاور در میان بگذارید و نظرات و دفاعیات احتمالی وی را هم گوش کنید.

اصل دوم: انتظارات غلط از مشاور

برخی از مدیران انتظار دارند که مشاور همان راهی را پیشنهاد کند که شرکت رفته و یا برای شرکت قابل قبول تر است. آن ها نقش مشاور را به مجری تغییر می دهند. در این حالت اگر

مشاور می تواند مسائل منابع انسانی یک شرکت را در استان خوزستان حل و فصل کند که علاوه بر دانش مدیریت منابع انسانی، سال ها در سمت اجرایی به اداره کارکنان پرداخته و علاوه بر اشراف به قوانین، به زوایای فرهنگی اقوام مختلف نیز آشنا باشد.

داشتن تجارب عمیق مشاوره در یک زمینه تخصصی مشخص و معین، دومین شاخص برای یک مشاوره خبره است. در سوابق برخی از مشاوران مشاهده می شود که آن ها در زمینه های متنوع خدمات مشاوره ارائه کرده اند. اجازه دهید یک نمونه واقعی از سوابق مشاوره فردی را بدون ذکر نام برایتان ارائه کنم. زمینه های تخصصی این فرد که در رزومه وی آمده عبارت است از: مدیریت بازاریابی، مهارت های مدیریت، تحول و رفتار سازمانی. بی شک امکان اشراف به تمام این زمینه ها در حد آموزش و سخنرانی وجود دارد، ولی برای ارائه مشاوره با تعریف بالا نیاز به عمق بیش تری در هر یک از این زمینه ها وجود دارد. گاه نگاه همزمان به دو مورد بالا در رزومه های کاری مشاوران نیز می تواند به کارفرمایان کمک کند. یعنی سوابق اجرایی

شناسایی دلایل مقاومت و اتخاذ رویکرد تعاملی و نه تهاجمی برای شکستن مقاومت از نشانه‌های تدبیر و بصیرت مشاور است.

مشاور حرفه‌ای انتخاب شده باشد، به‌طور یقین مدت همکاری وی با شرکت چندان طولانی نخواهد بود. ولی اگر شرکت مشاوره را انتخاب کرده باشد که از نظر شخصیتی فردی مطیع و آرام است، نتیجه کار مشاور افزایش سرعت حرکت شرکت در مسیر نادرست خواهد بود.

گاهی نیز انتظار شرکت از مشاور به‌شکل دیگری غیرواقعی است. برخی از مدیران شرکت‌ها انتظار دارند مشاور با یک چوب جادو در مدت قرارداد در سازمان تحول ایجاد کند و به‌عبارتی از فردای اتمام قرارداد همه‌چیز متحول شود. در حالی که واقعیت این است که مشاور در طول قرارداد خود زمینه‌ها و زیرساخت‌ها را ایجاد می‌کند و ادامه حرکت تحول در به‌کارگیری پیشنهادات و راه‌کارهای او از طرف کارفرما وابسته است.

به‌بیان دیگر، فاز عارضه‌یابی در فرایند مشاوره نظیر اعزام بیمار به آزمایشگاه است. فاز طراحی، مرحله تحلیل نتایج آزمایش، تشخیص بیماری و تجویز دارو است. حال این‌که تحول واقعی زمانی اتفاق خواهد افتاد که بیمار متعهد به استفاده از داروهای تجویز شده و رعایت محدودیت‌ها و ضوابط تعیین شده از سوی پزشک باشد. در صورت عدم پایبندی به راه‌کارهای پیشنهادی از سوی مشاور و تعجیل و بی‌تابی در رسیدن به نتایج فاجعه رخ خواهد داد. به همین دلیل معمولاً توصیه می‌شود ارتباط مشاور و کارفرما در مرحله پیاده‌سازی حتماً ادامه یابد.

اصل سوم: مدیریت نامناسب روابط مشاور با بدنه سازمان

در برخی از موارد انتظارات کارفرما به‌شکل بالا نیست، ولی زمینه‌های جذب و همکاری مشاور در داخل سیستم فراهم نیست. به این مفهوم که مدیریت ارشد با هدف تحول و تغییر وضع موجود از مشاور کمک می‌گیرد. اما بدنه سازمان با این حرکت هماهنگ و همسو نیست.

گاهی دلیل عدم هماهنگی بدنه سازمان با برنامه تحول، ناآگاهی آن‌ها است. گاهی عادت به وضع موجود و حتی ناامیدی از امکان تغییر، و گاهی نیز منافع فردی و گروهی برای حفظ وضع موجود موجب مقاومت در مقابل تغییر می‌شود. عدم ارائه اطلاعات، عدم همکاری با مشاور، ارائه اطلاعات نادرست، منحرف کردن مشاور به موضوعات فرعی نمونه‌هایی از این مقاومت‌ها هستند.

در این حالت همکاری و هماهنگی بین مشاور و کارفرما برای ادامه کار حیاتی است. البته مشاور نیز باید علاوه بر تخصص دارای تدبیر بالا برای رویارویی با این سد باشد. شناسایی دلایل مقاومت و اتخاذ رویکرد تعاملی و نه تهاجمی برای شکستن مقاومت از نشانه‌های تدبیر و بصیرت مشاور است.

اصل چهارم: قرارداد مبهم و قابل تفسیر

این ایراد بیش‌تر به مشاور بر می‌گردد. اگرچه کارفرما هم در صورت برخورد با قرارداد مبهم و گنگ وظیفه دارد ایراد را به مشاور گوشزد کرده و درخواست کند تا مورد اصلاح شود. داشتن شرح خدمات کلی و قابل تفسیر در قرارداد، طرفین را در میانه راه دچار مشکل می‌کند. زیرا هر یک از طرفین یعنی مشاور و کارفرما با دیدگاه‌های خود مفاد و نتایج قرارداد را تفسیر خواهند کرد و همین موجب بروز ناهماهنگی و اختلاف‌های آتی خواهد شد.

در حالت بروز مشکل دو راه‌کار وجود دارد: نخست، نیمه‌تمام گذاشتن قرارداد که برای دو طرف مشکل‌زا است. برای کارفرما که وقت، پول و انرژی گذاشته و نتیجه نگرفته است و برای مشاوره که علاوه بر این موارد، سابقه بدی است که در پرونده فعالیت‌هایش ثبت خواهد شد. این سوء سابقه فارغ از این‌که چه کسی مقصر بوده است هیچ‌گاه قابل پاک شدن نیست. کارفرمایان بعدی می‌توانند به همین دلیل و حتی بدون وارد شدن به جزئیات امر در مورد مشاور تفسیر و تعبیر خود را داشته باشند.

راه‌کار دوم، انطباق مشاور با تفسیر و تعبیر کارفرما است. نتیجه متداول این راه‌کار نیز طولانی شدن قرارداد و در نتیجه غیراقتصادی شدن آن برای مشاور است. اگرچه برای یک مشاور حرفه‌ای اتخاذ این راه‌حل منطقی‌تر است. برای پرهیز از این مشکلات توصیه می‌شود در قرارداد علاوه بر شرح خدمات دقیق، اقلام قابل تحویل و خروجی‌های خدمات مشاوره در هر مرحله نیز دقیقاً مشخص شوند. مکمل این موارد، زمان دقیق رسیدن به این نتایج، وظایف و مسئولیت‌های دقیق و مشخص کارفرما و مشاور است.

اصل پنجم: عدم رعایت برنامه زمان‌بندی

در اصل چهارم تأکید شد که علاوه بر مشخص کردن خروجی‌های دقیق باید زمان رسیدن به خروجی‌ها هم مشخص شود. ریشه‌ی عدم تعهد به برنامه زمان‌بندی پروژه می‌تواند نزد دو طرف قرارداد باشد.

مشاور می‌تواند به دلیل بی‌نظمی داخلی سیستم خود موجب طولانی شدن انجام تعهداتش شود. گاهی نیز دلیل این امر کثرت قراردادهای منعقدشده و شلوغی بیش‌ازحد زمان مشاور و تیمش است. گاهی نیز ریشه این تاخیرها در بی‌نظمی سازمان کارفرما نهفته است. حتی گاهی تاخیرهای عمدی در اجرای پروژه از سوی بدنه سازمان به‌عنوان راهی برای مقاومت در مقابل تغییر است. دلیل این تاخیرها هرچه که باشد، متأسفانه همیشه مسئولیت هرگونه تاخیر برعهده مشاور است و جزو امتیازات منفی برای وی محسوب می‌شود.

برخی از مشاوران برای پرهیز از تاخیر، زمان اجرای پروژه را طولانی‌تر از چیزی که باید باشد برآورد کرده و به تأیید کارفرما می‌رسانند تا هم تاخیرهای ناشی از تعلل کارفرما را جبران کنند و هم شاید بتوانند از فاصله‌های زمانی خالی استفاده کرده و پروژه‌های جدید بگیرند. گاهی نیز آن‌ها تصور می‌کنند با افزایش طول زمان قرارداد قادر هستند قیمت بالاتری درخواست کنند.

دادن بازه زمانی طولانی چند خطر بالقوه دارد. این موارد عبارت هستند از: خستگی و بی‌انگیزه شدن کارفرما برای ادامه کار، تغییر شرایط حاکم بر کارفرما و تأثیرگذاری آن بر سرنوشت همکاری دوطرف و ایجاد فرصت برای افزایش مقاومت بدنه سازمان در مقابل تغییر.

اصل ششم: تیمی کار نکردن طرفین

به دلیل ابعاد متنوع نیازهای کارفرما و وسعت کار در دنیای امروز ضروری است مشاوران نه به صورت انفرادی، بلکه به صورت تیمی کار کنند. برای مثال، در ترکیب تیم مشاور معمولاً افرادی حضور دارند که قادر هستند مشکلات را به خوبی شناسایی و ریشه‌یابی کنند، برخی دیگر توان تحلیل موضوعات خرد را دارند، برخی هم از ترکیب مشکلات شناسایی شده و تحلیل‌ها می‌توانند به راه‌کارهای کلان برسند. برخی می‌توانند جلسات پر تنش را خوب مدیریت کنند و برخی نیز باید در سکوت کامل به تحلیل داده‌ها پردازند. به همین دلیل داشتن تیم مشاوره‌ای که اعضای آن مکمل هم بوده و قادر هستند نیازهای کارفرما را به خوبی پوشش دهند، حیاتی است. اگرچه تیم مشاور باید رهبری منسجم و کل‌نگری داشته باشد که بتواند تیم خود را به صورت هماهنگ راهبری کند.

روی دیگر سکه در سمت کارفرما است. مشاورانی که در طی انجام پروژه ارتباطات خود را محدود به جلسه با مدیران ارشد می‌کنند، نمی‌توانند ارزیابی درستی از شرایط کارفرمای خود داشته باشند. به قول دوستی که به درستی اعتقاد داشت که هم باید خطوط کتاب را مطالعه کرد و هم سطور لابلای خطوط را دید.

به همین دلیل تیم مشاور باید با بدنه تیم کارفرما ارتباط عمیق گرفته و از طریق جلب اعتماد آن‌ها و با حفظ حریم شخصی افراد و رعایت اصول رازداری، به جمع‌آوری اطلاعات رسمی و غیررسمی بپردازد. بسیاری از خصوصیات فرهنگ کار و مدیریتی شرکت‌ها

داشتن تیم مشاوره‌ای که اعضای آن مکمل هم بوده و قادر هستند نیازهای کارفرما را به خوبی پوشش دهند، حیاتی است. اگرچه تیم مشاور باید رهبری منسجم و کل‌نگری داشته باشد که بتواند تیم خود را به صورت هماهنگ راهبری کند.



برخی از مشاوران برای پرهیز از تاخیر، زمان اجرای پروژه را طولانی‌تر از چیزی که باید باشد برآورد کرده و به تایید کارفرما می‌رسانند تا هم تاخیرهای ناشی از تعلل کارفرما را جبران کنند و هم شاید بتوانند از فاصله‌های زمانی خالی استفاده کرده و پروژه‌های جدید بگیرند.

اصل هفتم: عدم جلب همکاری و غیر منعطف بودن مشاور مشاوره یکی از نمونه‌های کامل خدمات است که در آن تمام خصوصیات خدمات در حد کمال وجود دارد. غیر قابل لمس بودن، شهودی بودن نتایج و تاثیر آن بر ارزیابی کارفرما و بالا بودن نقش قضاوت فردی در ارزیابی کیفیت خروجی‌ها نمونه‌هایی از این خصوصیات هستند.

در جلسات غیر رسمی، به هنگام بازدید از خط تولید، صرف ناهار در ناهارخوری کارکنان و گپ و گفت دوستانه با کارکنان و گوش دادن به مکالمات غیر رسمی افراد باهم به‌دست می‌آیند. در این حالت است که بسیاری از دستورالعمل‌های مشاور می‌توانند با خصوصیات و عادات فرهنگی شرکت تطبیق داده شوند. این نیز ضمانت اجرایی پیشنهادها و راه‌کارهای جدید را افزایش می‌دهد.

**تیم مشاور
باید با بدنه
تیم کارفرما
ارتباط
عمیق گرفته
و از طریق
جلب اعتماد
آن‌ها و با
حفظ حریم
شخصی
افراد و
رعایت
اصول
رازداری، به
جمع‌آوری
اطلاعات
رسمی و
غیررسمی
بپردازد.**

یک بررسی می‌توان به‌سادگی متوجه شد که مشاور در کارهای قبلی خود چگونه کار کرده است. آیا او در ارتباطش با کارفرمایان قبلی محاسبه‌گر صرف بوده یا انجام درست کار در اولویتش بوده و بعد دستیابی به منافع اقتصادی؟ به همین دلیل در بخش‌های قبلی به ضرورت بررسی رزومه مشاور قبل از انعقاد قرارداد اشاره شد.

مشاوران محاسبه‌گر در سوابق خود معمولاً چند نشانه از خود به جا می‌گذارند. آن‌ها کارفرما را با توجه به بزرگی و توان مالی‌اش انتخاب کرده و متناسب با آن (و نه حجم کار) قیمت پیشنهاد می‌دهند. شرایط پرداخت کارفرما را به گونه‌ای تنظیم می‌کنند که بخش اعظم دریافتی را قبل از ارائه نتایج دریافت کرده باشند، و بالاخره در صورت بروز مشکل در فرآیند کار هدف اصلی‌شان اتمام قرارداد جاری و دریافت مطالبات و موکول نمودن موارد مورد اختلاف به متمم قرارداد است. البته در موارد نه‌چندان رایج برخی از مشاوران کم‌تجربه گاهی نیمه‌تمام گذاشتن کار را ترجیح می‌دهند.

مشاوران حرفه‌ای به هر شکل تعهدات خود را به پایان می‌رسانند. حتی به‌بهای غیراقتصادی شدن پروژه. زیرا اعتقاد دارند سود در بلندمدت و حسن شهرت آن‌ها نهفته است. آن‌ها در این راه به دنبال یافتن مقصر نیستند. اگرچه آن‌ها از این تجربه تلخ در قراردادهای بعدی می‌آموزند تا دیگر دچار زیان‌های اقتصادی نشوند.

اصل نهم: انتخاب کارفرمای نامناسب

برخی از افراد به هر دلیل باور ندارند که در مسیر حرکت سازمانشان ممکن است به کمک افراد بیرونی نیاز داشته باشند. گاهی موفقیت‌های گذشته سازمان، تجربه طولانی مدیریت، اطمینان حاصل از قوی بودن شرکت در محیط کسب‌وکار، نادیده گرفتن، گذرا تلقی کردن یا کوچک شمردن تاثیر عوامل محیطی بر سرنوشت شرکت جزو این دلایل هستند. البته گاهی نیز ویژگی‌های فردی و مشورت‌پذیر

به همین دلیل همان‌گونه که در بالا نیز به آن اشاره شد برای رسیدن به نتایج نهایی علاوه‌بر توجه به ضرورت ایجاد و حفظ روابط فردی با تیم کارفرما (با رعایت حفظ حریم شخصی افراد)، نشان دادن انعطاف در طول اجرای پروژه نیز ضروری است. البته منظور از نشان دادن انعطاف نادیده گرفتن اصول و ضوابط حرفه‌ای نیست. برای این امر مشاور باید دقت کند که عدم انعطاف، معمولاً مقاومت و عدم مشارکت تیم کارفرما را زیاد می‌کند. جنبه دیگر انعطاف‌پذیری مشاور، جسارت وی در اعتراف به اشتباهات خود است. او باید به‌میزان زیادی منصف و منعطف باشد تا در صورت اشتباه اول آن را قبول کرده و سپس آن را جبران نماید.

به همین دلیل تیم مشاور باید بداند که در چارچوب رعایت اصول حرفه‌ای، هدف اصلی رسیدن به نتایج تعریف شده است، ولی می‌توان مسیر و نحوه رسیدن به هدف را در طول سفر بازنگری کرد. تجربه بالای مشاور معمولاً مانع انعطاف‌پذیری در مسیر حرکت است. متأسفانه برخی از مشاوران با تجربه راه خود را بهترین راه‌حل تلقی کرده و انعطاف لازم را در مقابل نظرات کارفرما ندارند. توجه داشته باشیم که گاهی بهترین راه‌حل از طریق تعامل و هم‌افزایی عقاید به‌وجود می‌آیند. یعنی تلفیق اصول علمی و تجربی مشاور با واقعیت‌های کاری و فرهنگی کارفرما.

اصل هشتم: محاسبه‌گر بودن مشاور

فعالیت مشاوره مدیریت ماهیت اقتصادی دارد. به این معنی که تیم مشاور در ازای انجام این فعالیت انتظار دارد تا منافع اقتصادی کسب کند. تفاوت مشاوران حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای در بازه زمانی است که انتظار دارند این منافع محقق شوند.

متأسفانه کارفرمایان در نگاه اول نمی‌توانند این دو گروه را از این نظر ارزیابی کنند. ولی خوش‌بختانه راه‌حل خوبی برای آن وجود دارد. آن هم رزومه قبلی مشاور است. با

کار نیمه تمام در رزومه یک مشاور بدترین نشانه است. متاسفانه اشخاص ثالث هم بیش تر به نظر کارفرمای ناراضی اعتماد می کنند و کم تر به این نکته توجه دارند که ممکن است راه را برای حرکت مشاور فراهم نیاورده باشد.

نبودن مدیر ارشد می تواند جزو سایر دلایل باشند.

به همین دلیل به مشاوران خصوصا مشاوران جوان تر توصیه می کنم که قبل از شناخت این موارد هیچ پیشنهادی را به کارفرما ارائه نکنید. زیرا حاکمیت این شرایط گاه سبب می شود تا کار آغاز شده نیمه کاره باقی بماند و کار نیمه تمام در رزومه یک مشاور بدترین نشانه است. متاسفانه اشخاص ثالث هم بیش تر به نظر کارفرمای ناراضی اعتماد می کنند و کم تر به این نکته توجه دارند که ممکن است کارفرما راه را برای حرکت مشاور فراهم نیاورده باشد. اما چگونه باید این کارفرمایان را شناخت. متاسفانه شناسایی این موارد هم چندان ساده نیست و راه مشخصی برای آن وجود ندارد. ولی شاید پاسخ در این سوالات باشد. آیا شرکت قبلا (حتی در سایر زمینه ها) مشاور داشته است؟ اگر بله. نظر آن ها در مورد تعامل با شرکت چیست؟ آیا کار به سرانجام رسیده است؟ دلایل انجام نشدن کار چه بوده است؟ از سوی دیگر در جلسات اولیه و قبل از تبادل قرارداد باید جدیت و انتظارات کارفرما در به کارگیری مشاور را دقیقا تثبیت کنید؟ نحوه تعامل وی در جلسات و سوالات وی می تواند راهنمای مناسبی باشد.

اصل دهم: شاید مشاور مناسب این کار نباشد

پیش نیازهایی برای ایفای نقش مشاور وجود دارند که در صورت نبود آن ها، دانش و تجربه مشاور هم در موفقیت وی رنگ خواهند باخت. اعتقاد به داشتن روابط بلندمدت با مشتریان، اجتماعی بودن، داشتن مهارت های ارتباطی و رفتاری بالا، انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری، تمایل به حل مسالمت آمیز مشکلات، صبور بودن، توانایی پرهیز از ایجاد استرس و تنش، داشتن روحیه حمایت کننده، توانایی تاثیرگذاری بر سایرین، توانایی ایجاد اعتماد و اطمینان در دیگران و شنونده ماهر بودن نمونه هایی از این خصوصیات هستند. اگر فردی در حد معقول

این خصوصیات را نداشته باشد بی شک از ارائه خدمات مشاوره به اندازه کافی لذت نخواهد برد. زیرا اساس ارائه این خدمات به توانایی تعامل با سایرین استوار است.

پایان سخن

همان گونه که اشاره شد خدمات مشاوره مدیریت شاید به عنوان یک فعالیت تمام وقت و مستقل جذابیت اقتصادی زیادی در مقایسه با سایر فعالیت ها نداشته باشد، اما بخشی از این جذابیت در لذت فردی و حرفه ای است که یک مشاور از آن به دست می آورد. من مشاور را به فرد نقاشی تشبیه می کنم که با تمام وجود یک تابلو و یا پرتره را تمام می کند و از خلق آن لذت می برد و شاید هیچ گاه تمایل به فروش تابلو را هم نداشته باشد. خدمات مشاوره حرفه ای نیز همین لذت را به یک مشاور می دهد و بالا نبودن جذابیت اقتصادی کار را جبران می نماید. رعایت این اصول ده گانه موجب می شود تا روابط مشاور و کارفرما به خوبی آغاز و تداوم یافته و مشاوران بتوانند زمان خود را صرف لذت بردن از حرفه شان بکنند و بی دلیل درگیر موضوعات پرتنش نشوند.

در روی دیگر سکه مدیران هستند که با انبوهی از موضوعات خرد و کلان مواجه هستند و نیاز دارند بار برخی از مشکلات را روی دوش افراد حرفه ای نظیر مشاوران مدیریت بگذارند تا با کمک آن ها بتوانند مشکلاتشان را حل کرده و به حرکت ادامه دهند. رعایت این اصول به مدیران نیز کمک خواهد کرد تا هزینه فرصت های ازدست رفته ناشی از به کارگیری اشتباه مشاوران را کاهش داده و توان خود را با توان مشاوران گره زده و در راستای اعتلای شرکت خود گام بردارند. در پایان امید است با رعایت این ده اصل مشاوران و کارفرمایان بتوانند موانع ایجاد و حفظ ارتباط حرفه ای را از میان برداشته و با تعامل یکدیگر به حل مشکلات شرکت ها پردازند. ▣