

تجربه موفق در مشاوره کاربردی :

مورد کاوی شرکت مدیران ۲۱

مقدمه

از آن زمان که بشر دریافت قوه ادراک و بینش او به تنهایی گره گشای مشکلات نیست، به مشورت گرفتن و مشاوره در همه زمینه ها روی آورد. با توجه به پیشینه تاریخ بشر و تمدن های اولیه، نمی توان تاریخ خاصی را به عنوان زمان آغازین مشاوره نام برد، اما بی شک مشاوره به خصوص در زمینه های سیاسی، سابقه ای بیش از دو هزار سال دارد. علم مشاوره مدیریت به دنبال تخصصی شدن حوزه های مشاوره، ظهور و رشد یافت و مشاور مدیریت فردی در نظر گرفته شد که دانش پژوه و در عین حال هنرمندی است که به سبب تسلطش بر دانش مدیریت و چند و چون محیط اجرایی سازمان ها و نیز تحت تأثیر ویژگی های فردی، بتواند با بهره گیری مطلوب و بهینه از کلیه امکانات موجود و آینده از قبیل؛ نیروی انسانی، سرمایه، اختیارات سازمانی و ... سازمان متبوع خود را جهت تحقق اهداف تعیین شده هدایت کند. به قول آدام اسمیت: "هدف مشاور، به کارگیری بهینه منابع اقتصادی، جهت به دست آوردن منابع اجتماعی است." مشاوره مدیریت مفهومی عام دارد اما هر یک از شرکت های ارائه کننده این خدمات به شیوه ای خاص خود، همکاری با سازمان های طرف مشاوره را تعریف می کنند. بنابراین شرکت مدیران ۲۱ نیز از سال ۱۳۷۹ به منظور ارائه خدمات مشاوره ای به شرکت های کوچک و متوسط با سبکی خاص، فعالیت خود را آغاز نمود. مقاله حاضر قصد دارد پس از بیان اجمالی مفهوم مشاوره مدیریت، به تشریح دیدگاه و رویکرد مدیران ۲۱ در ارائه اینگونه خدمات بپردازد.

تعاریف رایج مشاوره مدیریت

"لری گرینر و رابرت متزگر" می گویند مشاوره مدیریت یک خدمت مشورتی است که توسط افراد آموزش دیده و واجد شرایط به سازمان ها ارائه می شود که این افراد از موضعی عینی و مستقل با سازمان ها همکاری می کنند تا مشکلات مدیریتی آنها را دریابند، این مشکلات را تجزیه و تحلیل کنند، راه حل هایی را برای حل این مشکلات ارائه و در صورت نیاز و درخواست، در اجرای این راه حل ها کمک کنند.

"پیتر بلاک" بیان می کند که شما به عنوان مشاور، هر بار که مشاوره ای ارائه می کنید، سعی در تغییر یا بهبود شرایط سازمان دارید، اما در حقیقت کنترل مستقلی بر آنچه انجام می شود، ندارید. اگر به دو تعریف فوق الذکر یا تعاریف بیشتری از مشاوره مدیریت توجه کنیم، با ابهام هایی مواجه می شویم که سؤال هایی را در ذهن ایجاد می کنند :

- ۱- آیا مشاوره مدیریت صرفاً بیان توصیه های دقیق و علمی به سازمان هاست ؟
- ۲- مشاور مدیریت تا چه اندازه در تصمیم گیری های اصلی سازمان نقش دارد ؟
- ۳- مشاور مدیریت در اجرای راه حل ها و توصیه های ارائه شده نیز درگیر می شود ؟
- ۴- مسئولیت نتایج راهکارهای پیشنهادی مشاور، بر عهده اوست یا مدیران سازمان ؟

و

با توجه به ابهام موجود در تعریف مشاوره مدیریت به نظر می رسد که تعامل میان مشاوران و سازمان ها به شکل های مختلفی برقرار می شود ولی در قالب یک واژه مشاوره تعریف می شود. بنابراین در ادامه، تعبیر شرکت مدیران ۲۱ از مشاوره مدیریت و تعریف آن به عنوان مبنای فعالیت مشاوره ای مدیران ۲۱ در سازمان های کوچک و متوسط، بیان می شود.

الگوی مشاوره از نگاه مدیران ۲۱

به اعتقاد تیم مدیران ۲۱، مشاوره مدیریت فرآیندی تعاملی است که درگیری همزمان مشاور و مدیران سازمان را می طلبد. با این تعبیر مشاور درمان گر قطعی سازمان نیست که با ارائه مجموعه ای از راهکارها همانند نسخه ای دقیق، بهبودی سازمان و حصول به نتیجه ای خاص را تضمین کند. زیرا اعضاء سازمان به عنوان مجریان این راهکارها سهم بسیار مهمی در تحقق نتایج مورد نظر دارند. اما مشاور باید به عنوان موتور فکری سازمان و با نگاهی نتیجه مدار، عملیاتی شدن راهکارها و تصمیمات اتخاذ شده را هدایت کند.

برای انجام این امر، مشاور باید کل سازمان را به عنوان پیکره ای یکپارچه مورد تحلیل و عارضه یابی قرار دهد. زیرا نگاه های بخشی و جزیره ای که تنها موضوعی خاص در سازمان را تحلیل کرده و یا به اجرای تکنیکی مشخص در سازمان می پردازد، پیچیدگی ارتباط اجزاء و بخش ها را نادیده گرفته و در نهایت به راهکارهای عملیاتی نائل نمی شود.

از طرف دیگر مدیران سازمان اغلب به دلیل درگیر شدن در حل موضوعات اجرایی روز مره، نمی توانند از بالا به حرکت کل سازمان و ارتباط اجزای آن نگاه کنند و به عارضه یابی ریشه ای بپردازند.

مشاور با نگاه همه جانبه به سازمان، در عارضه یابی ریشه ای، همراه مدیران عالی شده و راهکارهای عملیاتی ارائه می دهد. مشاور باید در این تعامل دو سویه به اجرای این راهکارها کمک کند بنابراین نمی تواند تنها به توصیه و ارائه راهکار بپردازد بلکه باید بر حسب موقعیت، خود در اجرای این راهکارها درگیر شود.

شرکت مدیران ۲۱ انجام عارضه یابی جامع مطابق با ۳ فاز ذیل را شروعی اجتناب ناپذیر برای ارائه خدمات مشاوره کاربردی خود به شرکت های کوچک و متوسط می داند و معتقد است با طی کردن این ۳ فاز می توان به هر شرکت کوچک و متوسط در صنایع متفاوت مشاوره داد.

زیرا اگرچه ماهیت فعالیت هر سازمانی، مشاوره ویژه خود را می طلبد و نمی توان مشاوره یک سازمان با ماهیت کاری معین را، عیناً در مؤسسه دیگری که ماهیت کاری متفاوتی دارد به کار برد اما علم مدیریت، دانش و تخصصی مستقل از حوزه فعالیت سازمان هاست و اصول آن در هر سازمان و با هر حیطه کار، قابل اجراء است. بنابراین به نظر می رسد سازمان های مختلف با حوزه های کاری به ظاهر متفاوت و حتی متضاد، درگیر موضوعات و مسائل مشترک قابل حل توسط علم و هنر مدیریت هستند. از اینرو در مشاوره مدیریت نیز ارائه راه حل به سازمان هایی با مسائل نسبتاً مشترک، امکان پذیر است. به عنوان مثال رفتارشناسی بازار در مورد هر سازمانی، با صرف نظر از فعالیت تخصصی اش باید در قالب پروژه های تحقیقات بازار انجام شود. تحقیقات بازار نیز جدا از موضوع خود بر پایه اصول علمی اجرا می شود که در هر سازمانی یکسان است. در این حالت موضوع از ماهیت و روحی یکسان برخوردار است.

شرکت مدیران ۲۱ با مد نظر قرار دادن این فلسفه کلی در فرآیند مشاوره مدیریت، قلمروی کسب و کار خود را در شرکت های کوچک و متوسط قرار داده و خدمات مشاوره ای ذیل را ارائه می دهد :

۱- اسکن و عارضه یابی جامع

شناخت دقیق اجزاء و ارتباط میان آنها در سازمان، تنها راه ارائه راه حل های عملیاتی برای بهبود سازمان هاست. پزشک تنها زمانی می تواند تشخیص های کلیدی و دقیق داشته باشد که نشانه های بیماری را از طریق آزمایشات مختلف بررسی کرده و در نهایت با تحلیل همزمان نتایج این آزمایش ها، نوع بیماری و راه درمان آن را ارائه می دهد. تیم مدیران ۲۱ نیز با مد نظر قرار دادن این پیش فرض کلیدی در بدو آشنایی با سازمان ها از طریق انجام پروژه عارضه یابی به شناسایی دقیق سازمان پرداخته و سپس با ترکیب تجربه و دانش مدیریتی اعضا خود به تشخیص دقیق مسأله سازمان و ارائه راه حل برای آن می پردازد. این پروژه شامل ۳ فاز است که ذیلاً تشریح می شود:

فاز (۱): شناخت سازمان

در این فاز موضوعات تخصصی مطروحه در واحدهای مختلف سازمان مانند؛ مالی، اداری، تولید، بازاریابی و ... در قالب جلسات مصاحبه عمیق بررسی می شود. این مصاحبه ها بر مبنای چک لیست هایی انجام می شود که از طریق آن هر کارشناس مدیران ۲۱، فرایند و فعالیت های تخصصی در هر واحد را به دقت شناسایی می کند. موضوعات کلان سازمان نیز از طریق برگزاری یک جلسه مصاحبه عمیق با مدیران عالی سازمان به دقت تحلیل می شود. برای آگاهی از جایگاه نسبی سازمان و محصولات آن در بازار، پروژه بررسی بازاری تعریف و توسط مدیران ۲۱ اجرا می شود. این نتایج در قالب گزارش جامع به شرکت ارائه شده تا در صورت عدم تطابق اصلاح شود تا در فاز بعدی ایجاد خلل نکند.

فاز (۲): عارضه یابی سازمان

در این فاز مشاوران مدیران ۲۱ با برگزاری جلسات داخلی به ارتباط دهی و تحلیل دقیق اطلاعات کسب شده در مصاحبه های فاز شناخت سازمان می پردازند. در این جلسات، کارشناسان مدیران ۲۱ به تحلیل همه جانبه اطلاعات حاصل از بررسی بازار و نتایج مصاحبه های فاز شناخت، مشکلات، مسائل، فرصت ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف سازمان پرداخته و به دقت و به صورت عملیاتی عارضه های کلی سازمان و واحدهای وظیفه ای شناسایی می کنند. این عارضه ها در قالب گزارشی مفصل برای هر واحد و یک گزارش برای کل سازمان تهیه و تنظیم می شود.

فاز (۳): ارائه پیشنهادات

پس از بیان دقیق و عملیاتی عارضه های سازمان در فاز قبل، تیم مدیران ۲۱ با توجه به تجربه مدیریتی و مشاوره ای کارشناسان خود در صنایع مختلف و همچنین با به کارگیری نظریه ها و تکنیک های مطرح در علم نوین مدیریت، به ارائه پیشنهادات قابل اجرا می پردازند. این پیشنهادات مسیر کلی حرکت سازمان را برای رفع عارضه ها و بهبود فرایندها نشان می دهد و در سطح دیگر به بیان فعالیت های تخصصی و اجرایی در هر یک از واحدها و موضوعات سازمان از قبیل؛ بازاریابی، اداری، مالی، تولید و ... می پردازد.

پس از اسکن و عارضه یابی جامع سازمان، در بخش پیشنهادات دو موضوع زیر مطرح می شود :

- حرکت ها و جهت گیری های کلان استراتژیک هر سازمان از قبیل تعریف کسب و کارهای جدید و بازنگری کسب و کارهای قبلی یا پروژه توسعه سخت افزاری و نرم افزاری سازمان که در قالب مراحل عملیاتی تعریف می شود.
- فرایندهای سازمان که در قالب روش های اجرایی و دستورالعمل های خاص هر واحد وظیفه ای تعریف می شود.

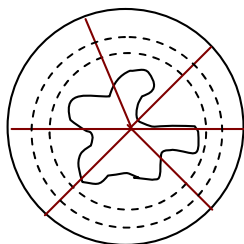
در تعریف حرکت ها و جهت گیری های کلان استراتژیک و فرایندهای موضوعی همانند بازایابی، تولید، تحقیق و توسعه و ... تیم مدیران ۲۱، سازمان را همانند بدن انسان می داند. اگرچه بدن متشکل از اعضاء و ارگانیزم های جداگانه است، اما نمی توان آنها را جدا و مستقل از یکدیگر در نظر گرفت زیرا نقش هر عضو در ارتباط با اعضای دیگر کامل می شود و بدن مجموعه ای واحد و منسجم است. در سازمان نیز با وجود اینکه فعالیت ها در میان بخش ها و واحدهای وظیفه ای و تخصصی تقسیم می شود، اما این بخش ها از هم جدا و منفک نیستند و به صورتی هماهنگ در قالب یک مجموعه و برای نیل به هدفی واحد تلاش می کنند. بنابراین برای آسیب شناسی و ارائه و اجرای پیشنهادات عملیاتی، باید نگاهی کل نگر و یکپارچه داشت زیرا در یک کل منسجم مانند سازمان، نگاه بخشی منجر به اصلاحات موضعی می شود و عمده تغییرات پایدار و اساسی در بر نخواهد داشت.

با چنین نگرشی تیم مدیران ۲۱، با توجه به ابعاد سازمان و مسائل و شرایط آن پس از در نظر گرفتن جهت گیری استراتژیک و ارتباط فرایندهای تخصصی آن و با رعایت اصول مطرح در استانداردهای سری ISO 9000 اقدام به تعریف روش های اجرایی و دستورالعمل ها می کند. این روش ها و دستورالعمل ها بسته به نیاز سازمان گاهی به بیش از ۹۰ تا رسیده و از موضوعات روتین مانند اداری، فروش، حراست و نگهداری تا موضوعات خاص تری که اغلب اجرای آنها برای سازمان ها ابهام برانگیز است همانند روش اجرایی انگیزش یا مدیریت مشارکتی را در بر می گیرد.

البته در تعریف روش ها و دستورالعمل های اجرایی هر سازمان باید به بهبود متوازن زیر سیستم های سازمان توجه کرد. زیرا هر سازمانی نقاط قوت و ضعفی دارد. این امر منجر به آن می شود که سازمان در برخی بخش ها رشد کند و در برخی دیگر از نقطه مطلوب فاصله زیادی داشته باشد. در این حالت سازمان شکل نامتقارنی پیدا می کند و هارمونی بین بخش ها و کل سازمان از بین می رود.

شکل فرضی (۲) نشان دهنده چنین حالتی است:

شکل (۱): سیستم های نامتوازن و متوازن سازمان فرضی



اگر دایره های بیرونی شکل (۱) را نماد یک سازمان متوازن و هارمونیک در نظر بگیریم، شکل نامنظم وضعیت واقعی سازمان را نشان می دهد. هر یک از قطاع ها را می توان نماینده یک واحد وظیفه ای سازمان در نظر گرفت. بنابراین شکل (۱) نشان می دهد که سازمان فرضی در بخش های مختلف، رشد ناهمگون و نامتوازی داشته است. این امر هماهنگی و تعامل سازنده میان واحدها و به تبع آن بهره وری سازمان را با مشکل مواجه می کند. مدیران ۲۱ با تشخیص عدم توازن سیستم ها، روش های اجرایی و دستورالعمل ها را در عمل به گونه ای تعریف می کند که سازمان به طور همه جانبه و گام به گام بر روی دایره های هارمونیک محاط بر سیستم های نامتوازن خود حرکت کند و سیستم های مدیریتی خود را ارتقاء دهد.

در مثالی دیگر، موتور ماشین، زمانی به طور منظم و با بیشترین توان خود کار می کند که اجزاء آن با ویژگی های فنی متناسب به هم متصل شده باشند. در غیر اینصورت وجود قطعاتی بسیار خاص و ایده آل در کنار قطعات معیوب یا کم توازن، کار آنها با مشکلاتی مواجه می کند. سازمان نیز اینگونه است. واحدها و زیرسیستم های سازمان از قبیل بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه، مالی، اداری و ... باید به طور متوالی و در سطحی متوازن در کنار هم ارتقاء یابند و رشد جهشی برخی از آنها و عقب ماندگی برخی دیگر نتایج مؤثر و مناسبی را در بر ندارد.

بنابراین با توجه به نگاه های جامع و متوازن مشاورین مدیران ۲۱ نسبت به تعریف و اجرای روش های اجرایی و دستورالعمل ها، Total system برای رسیدن سازمان به سطح اولیه توازن زیر سیستم های خود (اولین دایره داخلی شکل (۱))، در قالب پروژه ای یک ساله و مطابق با مراحل زیر طرح ریزی و اجرا می شود :

۲-۱- طرح ریزی چارت سازمانی و سازماندهی

در آغاز با در نظر گرفتن جهت گیری استراتژیک سازمان و ارتباط فرایندها، چارت سازمانی متناسب با استراتژی ها و کسب و کار سازمان، منابع انسانی، بودجه و ... به صورت عملیاتی و قابل اجرا طرح ریزی می شود.

سپس شرح وظایف و استاندارد مشاغل برای ایفای هر یک از BOX های چارت سازمانی توسط مشاورین مدیران ۲۱ و با توجه به تجربه مدیریتی و مشاوره ای آنها در سازمان های مختلف، تدوین می شود. در نهایت منابع انسانی سازمان با BOX های چارت سازمانی انطباق داده می شوند و پس از جایگزینی علمی و دقیق آنها، برای

Box های خالی نیز به مرور و بسته به شرایط سازمان استخدام هایی صورت می گیرد. در این مرحله سازماندهی فیزیکی نیز از قبیل Layout و چیدمان محیط کار مدنظر قرار می گیرد.

۲-۲- تدوین روش های اجرایی و دستورالعمل ها

روش ها و دستورالعمل های اجرایی هر سازمان بسته به ماهیت سازمان تدوین می شود. در مسیر تدوین روش ها، شاید بتوان یکی از مزیت های مدیران ۲۱ را توانایی در پیوند دادن تئوری و عمل دانست. بسیاری از تئوری ها و مفاهیم دانشگاهی و آکادمیک از واقعیت های اجرایی فاصله دارند و با وجود در برداشتن مفاهیم مفید و ارزشمند، کمتر قابل پیاده سازی و اجرا هستند. اما تیم مشاورین مدیران ۲۱ با تعامل دو گروه افراد اجرایی و افراد دانشگاهی، راهکارها و روش های عملیاتی پیاده سازی تئوری ها و مباحث علمی مدیریت را در تدوین روش ها و دستورالعمل های اجرایی خود به کار می بندد و با ترکیب علم و تجربه، گامی مهم در بومی سازی مفاهیم علمی بر می دارد. در این مسیر نه تنها موضوعات روتین شبیه دبیرخانه، حضور و غیاب، خزانه داری و ... در قالب روشی متناسب با آن سازمان تدوین می شود بلکه مفاهیمی چون انگیزش و مدیریت مشارکتی نیز در قالب فرایندهای اجرایی و بومی و به صورت کاملاً عملیاتی و قابل اجرا تعریف می شوند.

تدوین روش ها به صورت کامل توسط مشاوران مدیران ۲۱ صورت می گیرد زیرا سازمان های کوچک و متوسط ایرانی اغلب زمانی به مشاوره روی می آورند که یا در بحران بوده و یا با مسائل زیادی مواجه هستند و بنابراین فرصت زیادی برای تغییر ندارند و باید سریعترین راه را برای درمان آنها و گریز از مشکلات حاد انتخاب کرد. بنابراین در آغاز درگیر شدن مستقیم اعضاء سازمان در تدوین روش ها فرایند تغییر و بهبود را کند می کند.

۲-۳- آموزش روش ها و دستورالعمل های اجرایی

تدوین روش ها توسط مشاور جهت تسریع فرایند بهبود سازمان ها، ممکن است مانع توانمندی اعضاء سازمان شود. مشاوران تخصصی مدیران ۲۱ جهت جبران چنین نقیصه ای با برگزاری جلسات متعدد و بحث و مذاکره در مورد روش اجرایی و فلسفه و مراحل آن با متولیان مربوطه سازمان، آنها را به طور عملیاتی و در عمل آموزش می دهند. البته این آموزش ها به دو صورت اجرا می شود:

- آموزش مفاهیم پایه ای که در قالب کلاس های آموزشی صورت می گیرد تا مفاهیم کلی مورد نیاز جهت تفهیم فلسفه روش های اجرایی و مراحل عملیاتی کردن آنها آموزش داده شود. از قبیل کلاس های مدیریت استراتژیک، تحقیقات بازار و ...
- آموزش حین مشاوره که از طریق برگزاری جلسات هفتگی مشاورین تخصصی مدیران ۲۱ با اعضاء مرتبط سازمان انجام می شود و بر نحوه اجرا و یا بهبود روش های اجرایی هر واحد تمرکز دارد.

۲-۴ - تصویب روش ها و دستورالعمل های اجرایی

پس از آموزش های مستقیم و جلسات بحث و مذاکره در مورد روش های اجرایی و دستورالعمل ها و انجام بررسی های مفصل و اعمال اصلاحات مد نظر و مورد توافق مشاورین مدیران ۲۱ و اعضاء مربوطه سازمان، این روش ها جهت تسری و جاری شدن در سازمان توسط مدیریت عامل تصویب می شود تا الزامی بر عملیاتی شدن آنها باشد.

۲-۵ - نظارت بر اجرا

فرایند مشاوره در نتیجه تعامل دو طرف مشاوره دهنده و مشاوره گیرنده، انجام می شود. بنابراین موفقیت و اثربخشی این فرایند نیز ارتباط مستقیم با نحوه عمل دو طرف در این تعامل دارد. در این مرحله با توجه به عملکرد بودن مدیران ۲۱، بعد از آموزش و تصویب روش ها، مشاورین تخصصی در کنار اعضاء سازمان قرار می گیرند تا علاوه بر پیگیری موضوعات جدید مبتلابه هر واحد، اجرای موضوعات قبلی و روش های اجرایی را تسهیل کنند و در نهایت اطمینان حاصل شود که روش های مورد تصویب سازمان به درستی در حال اجرا شدن است. برای نظارت دقیق تر، در سازمان ها ممیزی های ادواری مطابق با چک لیست هایی دقیق صورت می گیرد تا کمیت و کیفیت اجرای روش ها، اندازه گیری شده و راهکارهای بهبودی تجویز شود. الگوی کلی مدیران ۲۱ برای اجرای مراحل فوق الذکر اینگونه است که مشاورین تخصصی در هر موضوع مثلاً بازاریابی، تولید، مالی، اداری و ... به طور هفتگی جلساتی را با مدیران و کارشناسان واحدها تشکیل داده و به بررسی اجرای روش ها و موضوعات جدید می پردازند. مشاورین مدیران ۲۱ برای در نظر گرفتن ارتباط یکپارچه میان فرایندها و ارائه راهکارهای پایه ای و همه جانبه در انتهای هر هفته، جلسه ای را میان خود تشکیل داده و در آن در مورد موضوعات سازمان های مشاوره گیرنده به طور مجزا بحث و تفکر می کنند تا مجدداً در هفته آتی برای ارائه راهکارهای عملیاتی و همه جانبه با مدیران و کارشناسان سازمان های مشاوره گیرنده جلسه تشکیل دهند.

۳ - استقرار مدیریت استراتژیک

استقرار سیستم مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله اصلی؛ تدوین استراتژی ها، اجراء استراتژی ها و ارزیابی و ب روزسازی استراتژی ها توسط مدیران ۲۱، به طور موازی با استقرار Total system و رشد سازمان ها صورت می گیرد. در سال اول با کمک اطلاعات اولیه ای که از عارضه یابی جامع سازمان به دست آمده است، جهت گیری استراتژیک سازمان مشخص خواهد شد اما ممکن است، مدون سازی استراتژی ها صورت نگیرد و از آنجایی که اعضاء سازمان هنوز در مفهوم و اجرای سیستم مدیریت استراتژیک آموزش ندیده و توانمند نشده اند، هدایت

سازمان به طور مستقیم توسط مشاوران مدیران ۲۱ به عنوان استراتژیست سازمان صورت گیرد. اما به مرور سیستم مدیریت استراتژیک مطابق مراحل زیر در سازمان ها اجرا می شود :

۱-۳- آموزش

در مراحل نخست با تشکیل کلاس های آموزشی، مفاهیم پایه ای و تکنیکی مدیریت استراتژیک به مدیران و کارشناسان سازمان آموزش داده می شود.

۲-۳- سازماندهی اطلاعات

اطلاعات شرط لازم اجرای سیستم مدیریت استراتژیک است. در شروع کار جریان اطلاعاتی از طریق انجام تحقیقات بازار و ارتباط مشاورین با واحدهای داخل سازمان و بررسی محیط رقابتی و کلان حاصل می شود و از آنجایی که عمر اطلاعات کم است و نمی شود استفاده از آن را به دوره های بعدی که مدیریت استراتژیک به طور رسمی در حال اجرا شدن است، واگذار کرد، در آغاز این اطلاعات به استراتژیست های مدیران ۲۱ برای هدایت سازمان کمک می کند. اما کم کم واحد مدیریت استراتژیک بررسی تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات و رسمی سازی فرایند مدیریت استراتژیک شکل می گیرد. به مرور تجزیه و تحلیل و رسمی سازی اطلاعات در این واحد صورت می گیرد که خود پیش زمینه رسمی سازی فرایند مدیریت استراتژیک است.

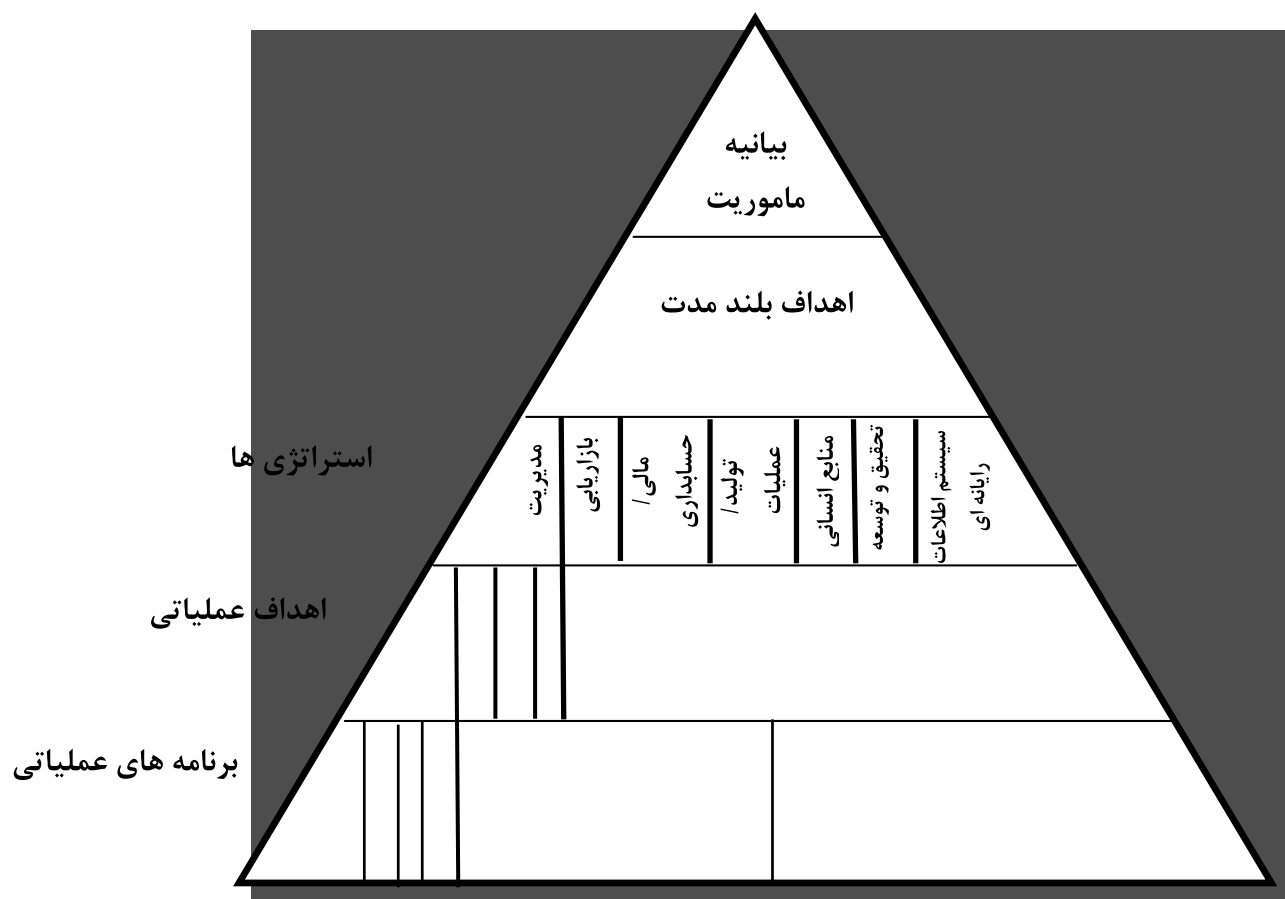
در نهایت واحد مدیریت استراتژیک به طور دائم اطلاعات را که شامل اطلاعات درونی و بیرونی سازمان است، به داخل واحدهای سازمان تزریق و تدوین استراتژی را امکان پذیر می کند. به عنوان مثال در یک سال در جلسات بازنگری مدیریت و یا دوره های ماهانه، حدود ۳۰۰ تا ۴۰۰ سرفصل اطلاعاتی استخراج و تحلیل می شود.

۳-۳- تدوین استراتژی ها

همانطور که در آغاز نیز اشاره شد استراتژی های منطبق با جهت گیری استراتژیک سازمان در ابتدا به صورت غیر مکتوب و غیر مدون صرفاً توسط استراتژیست های مدیران ۲۱ و از طریق برگزاری جلسات مشترک اجرا می شود. زیرا تدوین رسمی استراتژی ها نیازمند یک سطح دانش و مهارت و زمان نسبتاً زیادی است که در مراحل اولیه ای که سازمان در بحران یا در مشکلات به سر می برد امکان اجرایی شدن ندارد. بنابراین مشاورین مدیران ۲۱ برای اینکه زمانی را از دست ندهند خود با توجه به اطلاعات پروژه های عارضه یابی و جریان اطلاعاتی که به مرور ایجاد می کنند، استراتژی ها را به طور غیر رسمی به موازات بهبود سیستم ها اجرا می کنند. اما کم کم تدوین استراتژی ها با مشارکت مشاورین و مدیران سازمان صورت می گیرد. البته در شروع این حرکت مشارکتی نیز، مدیران ۲۱ خود را مسئول و عامل مستقیم تدوین و مدون سازی استراتژی ها می داند و مطابق شکل (۲) ابتدا صرفاً زمان بندی و سپس تدوین برنامه های

عملیاتی به مدیران سازمان واگذار می شود و هر چه زمان می گذرد سهم مشارکت این مدیران در سطوح بالاتر هرم مدیریت استراتژیک بیشتر می شود.

شکل (۲): هرم مدیریت استراتژیک



۴-۳- تخصیص منابع

پس از تدوین استراتژی ها، با تشکیل جلساتی با حضور مشاورین مدیران ۲۱ و مدیران سازمان، میان استراتژی ها و منابع مورد نیاز و موجود تطبیق داده می شود. در این مرحله ممکن است استراتژی ها با توجه به منابع واقعی سازمان تعدیل شود و در نهایت استراتژی های قابل اجرا و منابع قابل تأمین و چگونگی تأمین آنها تعیین می شود.

۵-۳- اجرای استراتژی ها

پس از تدوین استراتژی و تخصیص منابع به آن، مشاوران مدیران ۲۱ اجرای برنامه های زمانبندی شده معطوف به استراتژی ها را، به طور هفتگی و در هر واحد دنبال و در عملیاتی شدن آنها مشارکت می کنند. مثلاً اگر در موضوع منابع انسانی، برگزاری جلسات گفتگو یکی از استراتژی های منابع انسانی است، در آغاز خود مشاورین به اجرای این موضوع در سازمان می پردازند و در مراحل بعد به تداوم آن کمک می کنند.

در مورد اجرای استراتژی ها می توان گفت که هدایت و راهبری سازمان چه به شکل کلی و چه به شکل جزئی به عهده مشاوران است و در این حالت تیم مدیران ۲۱، نقش مدیر عامل غایب را بازی می کند ولی به مرور و در سال های بعد مشارکت سازمان در این هدایت و راهبری بیشتر می شود. البته این نوع هدایت همه جانبه و عملیاتی، با چالش منابع سازمان مواجه است و مشاورین تا زمانی می توانند نقش اجرایی خود را به درستی اجرا کنند که منابع لازم و تصویب شده، توسط مدیران ارشد سازمان تأمین شود.

۶-۳- کنترل و بروزرسانی

کنترل و به روزسازی استراتژی ها در ابتدا به طور غیر رسمی و در قالب جلسات هفتگی پیگیری اجرای روش ها و دستورالعمل ها، صورت می گیرد ولی به مرور که تجزیه و تحلیل اطلاعات در واحد مدیریت استراتژیک تقویت شد، میزان پیشرفت اهداف ۳ ساله و استراتژی های سالانه، برای هر استراتژی، واحد و کل سازمان در قالب نمودارهایی مشخص می شود.

البته در حین اجرای استراتژی ها، مشاورین بر ماهیت استراتژی ها با توجه به شرایط سازمان نظارت دائمی دارند تا در صورت نیاز تغییراتی را در آنها ایجاد کنند و استراتژی ها را متناسب با جریان اطلاعات، بروز کنند.

از مصداق های عملیاتی و نتایج استقرار سیستم مدیریت استراتژیک می توان به شرکت نیلپر اشاره کرد. شرکت نیلپر، شرکتی در حال رشد بود که به کارگیری سیستم مدیریت استراتژیک توانست تعریف محصولات خود را در بازار تغییر دهد. این شرکت که در آغاز صرفاً چند محصول در گروه صندلی اداری عرضه می کرد، امروز توانسته چند محصول در گروه های مختلف صندلی با برندی صاحب نام به بازار عرضه کند و کسب و کار خود را از صندلی اداری به صندلی و سپس مبلمان گسترش دهد.

شرکت نیلپر همچنین توانست در زمینه سیستم های مدیریتی و نرم افزارها و تحقیق و توسعه به حدی از رشد برسد که توانایی ارائه اینگونه خدمات را به رقبای خود در این صنعت داشته باشد. نتایج کمی و ملموس تر استقرار سیستم مدیریت استراتژیک در این شرکت، خود را در رشد شاخصه های مالی نشان داد.

دیگر مصداق عملیاتی اجرای سیستم مدیریت استراتژیک، شرکت حلوی عقاب است. در زمانی که محصول حلوا شکری عقاب به مرور در حال حذف از سبد تغذیه ای خانوارها بود، عملیاتی کردن مدیریت استراتژیک منجر به بازآفرینی برند عقاب در بازار و توسعه تنوع محصولات آن تا حدی شد که مطابق با نتایج تحقیقات بازار، به عنوان پیشگام از آن الگوبرداری می شود.

۴- برگزاری دوره های آموزش

شرکت مشاور مدیران ۲۱ در جهت اجرای مشاوره عملگرا و نتیجه مدار، سعی در اجرای دوره های کاربردی علم مدیریت کرده است. برای این کار، خلأ آموزش کاربردی که در حین فرایند مشاوره احساس می شود و برای آن دوره ای در مؤسسات علمی آموزش مدیریت تعریف نشده، تشخیص داده می شود. برای راه اندازی چنین دوره های آموزشی، واحد تحقیق و توسعه شرکت مدیران ۲۱ با ترکیب افراد دانشگاهی و اجرایی، پس از مرور منابع موجود، سرفصل های مرتبط را استخراج و محتوای آن را با لحاظ کردن شرایط بومی تدوین می کنند. از این دوره ها می توان به دوره آموزشی تحقیقات بازار، مدیریت مشارکتی، دوره های مدیریت استراتژیک و رضایت شغلی اشاره کرد که مثلاً در مورد تحقیقات بازار و مدیریت مشارکتی می توان گفت با لحاظ کردن شرایط عملیاتی و بومی ایران، راهکار دقیق اجرای این دو موضوع را به دقت در سازمان ها نشان می دهد.

مشاوران مدیریت در سازمان ها نقش های مختلفی بر عهده می گیرند و نقش آنها در سازمان های متفاوت تابعی از عوامل زیر است:

- خواسته کارفرما
- توانایی های مشاور
- مشکلات سازمان طرف مشاوره و نیاز آن
- راه حل های پیشنهادی جهت بهبود وضعیت سازمان طرف مشاوره

در این رابطه شاید بتوان نقش های مشاوران را به ۸ گونه مطرح در جدول (۱)، تفکیک نمود. البته به نظر می رسد که این نقش ها به طور معمول مانع الجمع نیستند و مشاور می تواند در یک زمان چند نقش از نقش های مذکور را بر عهده بگیرد. از طرف دیگر این نقش ها در عالم واقع دارای همپوشانی هستند و تعیین مرزهای دقیق بین آنها امکان پذیر نیست. نقش ها بر روی طیفی قرار می گیرند که یک طرف آن رویکرد تشخیصی و تجویزی قرار دارد و طرف دیگر آن رویکرد تسهیل گری است. در رویکرد تشخیصی و تجویزی، مشاور نقش یک فرد خبره را بازی می کند و توصیه و راه حل های حرفه ای به مشتری ارائه می کند. این در حالی است که در رویکرد تسهیل گر، مشاور صرفاً به هدایت جریان دستیابی به راه حل ها، انتخاب و تصمیم سازی می پردازد و خود نقش مستقیمی در ارائه راه حل و تصمیم سازی ندارد.

شرکت مدیران ۲۱ نیز برای عملیاتی کردن هر یک از مؤلفه های مدنظر در فرآیند مشاوره خود، در موقعیت های متفاوت و بسته به شرایط نقش های ذیل را ایفا می کند.

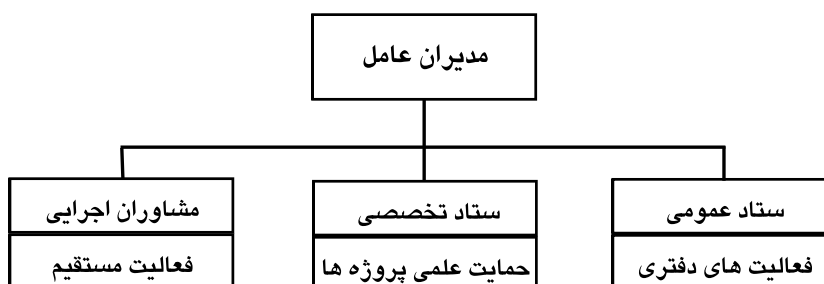
جدول (۱): نقش های مشاوران مدیریت *

ردیف	نقش	مشاهده ها
۱	مرشد	مرشدیت می تواند به صورت یک رابطه بلند مدت و مشخص تعریف شود که بر قابلیت کارفرما تأثیر می گذارد. مرشد برای کارفرما اعتماد و اتکا به نفس به ارمغان می آورد. تشویق به تغییر بینشی و عادت های رفتاری، تذکر درباره رفتارهای نامناسب گوش فراسپردن به مشکلات کارفرما، آموزش به وسیله مثال ها و تجربه های دیگر سازمان ها، ارائه فهم دقیق از مکانیزم های کار سازمان، مربی گری، همیاری در شرایط استثنایی و بحرانی و از مشخصه های یک مرشد است.
۲	چالش گر	چالش گری نقشی است که مشاوران در برابر کارفرمای خود بر عهده می گیرند و ایده ها، تصمیم ها، سیاست ها، اهداف، استراتژی ها و قواعد گذشته، حال و آینده پیشنهادی و یا در حال اجرای کارفرما اعم از شفاف و تصریحی و غیر شفاف و تلویحی را زیر سؤال می برند. این مشاوران به عبارتی نقش وکیل مدافع شیطان را بازی می کنند. این نقش خود ایجاد کننده محتوا (مانند خبره صنعت) نیست و همچنین روش کار را به کارفرما نشان نمی دهد (مانند تسهیل گر) بلکه به دنبال نقد و قاعده شکنی و تغییرهای پارادیمی یا یادگیری درجه دوم کارفرما است.
۳	پیش برنده	در این نقش مشاور بیشترین نقش را دارد؛ به عبارتی در این نقش مشاور به عنوان یک عامل تغییر وارد سازمان می شود و با اقتداری خاص، پیش برنده پروژه خواهد بود. با توجه به اینکه فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک فرایند فنی، سیاسی و روان شناسی است، مشاور هر سه وجه فرایند را با هم در نظر می گیرد و مدیریت می کند. آغازگری، انگیزش، متعهد کردن سازمان و اجزای آن به پی گیری فرایند برنامه ریزی و اجرای برنامه ها، لابی و برطرف کردن موانع سیاسی و روان شناسی در سازمان از جمله فعالیت های مشاور در این نقش است .
۴	تسهیل گر	یک تسهیل گر، مدیریت فرایند تصمیم گیری و تصمیم سازی را بر عهده دارد. تسهیل گر خود تصمیم سازی و تصمیم گیری نمی کند. ارایه متدولوژی (نشان دادن مسیر و نه مقصد) و مدیریت تعامل های انسانی (در جهت افزایش مشارکت و خلاقیت) و تبادل اطلاعاتی (در جهت افزایش کیفیت داده ها و عقلانیت تحلیل ها) بر عهده تسهیل گر است. در این نقش مشاور بیشتر نقش ماما را دارد تا جراح.
۵	خبره موضوعی	در این نقش مشاور به عنوان یک خبره صنعت و یک متخصص موضوعی درباره محتوای تصمیم گیری نظر می دهد، برخلاف نقش تسهیل گر که بر فرایند تصمیم گیری متمرکز است. خبره موضوعی کسی است که دانایی، بصیرت، دیدگاه و خرد، ارزانی کارفرمای خود می کند.
۶	تحقیق گر	در این نقش مشاور با توجه به تجربه های قبلی خود و تسلط به منابع دانشی به طور هوشمندانه، وظیفه جمع آوری و جمع بندی داده ها را بر عهده می گیرد. جمع بندی و تحلیل تا مرز تصمیم سازی و ارایه گزینه های مربوط به سیاست در حیطه وظایف مشاور قرار دارد و مشاور تصمیم گیرنده نیست و همچنین به مانند راهنمای اجرایی به محتوای صنعت تسلط مفهومی ندارد و تسلط بیشتر آن در زمینه تعیین داده های مورد نیاز، تعیین روش های معتبر سازی داده ها و روش های تحلیل داده ها است. به عبارتی می توان گفت که در این راستا مشاور یک محقق است تا یک مشاور تمام عیار.
۷	آموزگاری	در این نقش مشاوران نه در زمینه محتوا حرف می زنند و نه کارفرما را در مسیر فرایند برنامه ریزی یاری می رسانند، بلکه بیشتر به کارفرما کمک می کنند تا با داشتن درک درست از ماهیت مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، این مسیر را با بصیرت بیشتر و غیر کورکورانه طی کند.
۸	ارزیاب	در این نقش مشاور در انتهای کار برنامه ریزی که به طور معمول ماحصل کار مدیر و یا گروه کارشناسان داخلی برنامه ریزی استراتژیک است، آنرا مورد بررسی، ارزیابی و قضاوت قرار می دهد و پیشنهادهای و اصلاحات محتوایی، روشی و ساختاری را ارائه می کند. یکی از تفاوت های این نقش با چالش گر، در زمان به کارگیری آن هاست. در نقش ارزیاب، مشاور بعد از برنامه ریزی وارد کار می شود، در حالی که در نقش چالش گر، مشاور در حین برنامه ریزی استراتژیک وارد عمل می شود.

* این جدول از مقاله گونه شناسی نقش مشاوران مدیریت در سازمان ها، مجله چشم انداز مدیریت شماره ۱۵، آبان و آذر ۸۶ اقتباس شده است.

پرسنل شرکت مدیران ۲۱ را می توان در دو بخش اصلی ستاد و صف تقسیم بندی کرد. بخش ستاد خود شامل دو گروه ستاد عمومی و ستاد تخصصی است. ستاد عمومی شامل کارمندان دفتری است که به انجام فعالیت های روتین و مورد نیاز شرکت مدیران ۲۱ می پردازند. پرسنل ستاد تخصصی شامل افراد دانشگاهی است که به حمایت علمی پروژه های مشاوره ای از طریق جمع آوری و تحلیل مبانی علمی و نظری مربوطه و پشتیبانی علمی و تخصصی مشاوران اجرایی می پردازند. بخش صف شامل مشاوران اجرایی است که فعالیت مستقیم مشاوره را انجام می دهند. تیم مشاوران اجرایی را افرادی تشکیل می دهند که هر یک در موضوعی خاص از زیر سیستم های سازمان از قبیل؛ اداری و منابع انسانی، تولید، تحقیق و توسعه، بازاریابی، فروش و دارای سوابق و تجربه های مدیریتی و اجرایی هستند. (شکل (۲))

شکل (۲): ارتباط بخش ها و فعالیت های مدیران ۲۱



سخن آخر

فرآیند مشاوره، فرآیندی پویا است که هر چه زمان می گذرد، تجربه و مهارت مشاوران در تشخیص مساله و ارائه راه حل بیشتر می شود. ما در مدیران ۲۱ به لحاظ تجربه ۸ ساله و با تعمق و تفکر بر کیفیت فعالیت سازمان ها و عوامل کیفیت ساز، به حدی از مهارت اندیشیدن رسیده ایم که می توانیم موتور فکری و اندیشه ای سازمان ها باشیم. می توانیم با نگاهی عمیق و جامع نگر سازمان را بشناسیم و در کنار سازمان ها قرار بگیریم و آنها را به جهت مناسب هدایت کنیم.

ما ۳ رأس دانش، تجربه و منطق را با انرژی ذهنی قابل توجه جهت تشخیص دقیق مسائل سازمان ها و ارائه راه حل صحیح و بهینه پیوند می دهیم.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.