**مشاوره حرفه‌ای اصول و روشها**



**پديدآورنده: محمد شلیله**

**بخش دوم**

**فرایند مشاوره**

این نوشته که بخش نخست آن در مجله حسابرسِ شماره 53 (خرداد-تیر 1390) به چاپ رسید، ترجمه همراه با تلخیص قابل توجه، و به اقتضای آن، برخی جابجایی‌ها در تنظیم متن کتاب اصول و روشهای مشاورهِ حرفه‌ای با مشخصات زیر است:
Stryker Steven, Principles and Practices of Professional Consulting, Government Institutes, USA, 2011
با اینکه شالوده و مضمون کتاب یادشده در نوشته حاضر دنبال می‌شود، به‌دلیل تلخیص و تغییرات ِ قابل توجه پیشگفته، مسئولیت کامل آن با نگارنده به عنوان مترجم است. این رویکرد با این هدف پیش گرفته شد که از میان موضوعهای متنوع و تفصیلی کتاب که بیشتر به کار پژوهشگران این رشته می‌آید، تنها موضوعهایی که پیوند مستقیم‌تری با کار کسانی که به شغل مشاوره اشتغال دارند و از جمله با نیازهای حسابداران و حسابداران حرفه‌ای در مقام ارائه‌کنندگان خدمات مشاوره در دسترس قرار گیرد. با این وجود هنوز هم بخشهایی از این نوشته ممکن است با نیازهای خوانندگان پیش‌بینی شده مجله حسابرس انطباق کامل نداشته باشد؛ دلیل این چگونگی آن است که کوشیده ایم چارچوب منبع اصلی را تا حد امکان حفظ کنیم.
در بخش نخست این مقاله به «معرفی و پیشینه» مشاوره پرداختیم. در این بخش نخست شرحی کوتاه درباره «دلائل استفاده از خدمات مشاوره» عرضه می‌شود؛ پس از آن «مبانی فرایند مشاوره» مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ با شرحی در زمینه «مبانی سامان گرفتن خدمات مشاوره» ادامه می‌یابد؛ و با اشاره کوتاهی به «ارزیابی خدمات مشاوره» به پایان می‌رسد.

**دلایل استفاده از خدمات مشاوره**
کارفرمایان تنها به عقل سلیم و معرفت عمومی مشاوران برای کاویدن موضوعها و مشکلات پیچیده و مبهم سازمان متبوع‌شان و عرضه رهنمود و راه‌حل روی نمی‌آورند. کارفرمایان مادام که از فرایند مشاوره آگاه نگردند و بر نقشی که مشاور در بررسی طرحهای توسعه، بهبود روشها و حل مسئله و برطرف کردن مشکل سازمان و انجام تغییرات مورد نیاز ایفا می‌کند، وقوف نیابند به استفاده از خدمات مشاوره تن نمی‌دهند. در این راستا کارفرمایان مشاورانی را بر می‌گزینند که:
• فرایندی ویژه توسعه، بهبود روشها و یا حل مسئله‌ای که برای کارفرما دشواری آفریده است، طراحی کنند.
• چشم‌اندازی صادقانه و بیطرفانه از نتایج پیش‌بینی‌پذیر خدمات پیش‌بینی شده عرضه کنند.
• به سازمان در به‌کار گرفتن مهارتها و فراهم آوردن منابع مورد نیاز ِانجام خدمات مشاوره به نحو موثر یاری دهند.
• در مورد انجام خدماتی که می‌پذیرند تجربه مشابه و قبلی داشته باشند1.
فرضهایی نیز پسِ پشتِ انتظاراتِ رسمی کارفرمایان از مشاوران مطرح است؛ از جمله اینکه مشاور رویکردی عینی به مسائل کارفرما داشته باشد، کار مشاوره را با سرعت هر چه بیشتر به سرانجام رساند و بر پایه دانش و تجربه گسترده و روزآمدی که در زمینه موضوع مشاوره دارد، خدماتی اثر‌بخش ارائه دهد. از همین‌رو شناخت و وقوف بر درک کارفرما از نقش مشاور برای پیشبرد کار مشاور نقش اساسی دارد. اهمیت این موضوع در کار مشاوران چنان است که منابع بسیاری در این زمنیه تالیف و منتشر شده است. آشکار است در میان نقشهای متعددی که مشاوران ایفا می‌کنند برخی اهمیت تاثیرگذارتری دارند؛ از جمله نقش مشاور در شناخت مسئله یا مشکلی که باید برطرف گردد.
انتظارات کارفرمایان از مشاوران از جمله معیارهای سنجش و ارزیابی خدمات مشاور از سوی آنان نیز هست. اگر چه خدمات مشاوره بدون همکاری مسئولانه کارفرما به نتیجه نمی‌رسد. منتها بنا به تجربه، ممکن است کارفرما و مشاور در طول انجام خدمات مشاوره و تداوم آن از مرحله‌ای به مرحله دیگر بیشتر با هم نزدیک شوند و بر سر ارزیابی مشکلات و دلائل آنها و راه‌حلهای مربوط به توافق بیشتری برسند و ابهامهای احتمالی از میان برداشته شود. نگرش تحول‌خواه کارفرما در این میان نقش تعیین‌کننده ایفا می‌کند.

**مبانی فرایند مشاوره**
اساس کار مشاوره بر طراحی «فرایند» استوار است. مبنای روش‌شناختی طراحی فرایند مشاوره بر چارچوب روش علمی2 و پژوهش عملیاتی3 استوار است؛ و ساماندهی و پیشبرد آن در سازمانها بر اساس مکانیسمهای رفتاری4 و تکنیکهای ارتباطی5 در مورد برقراری ارتباط کارفرما- مشاور6 و مراقبت از آن انجام می‌گیرد. هر کار مشاوره با سود جستن توامان از روشهای رفتاری و روشهای تکنیکی به سرانجام می‌رسد. فرایند مشاوره به نوع و موضوع مشاوره بستگی ندارد؛ الگو و کاربردی عام دارد؛ و چند‌منظوره است؛ چه در مشاوره‌ای فردی و چه در مشاوره‌هایی که به صورت گروهی انجام می‌گیرد. رونالد لی پت7 (1959) معتقد است فرایند مشاوره از خلال ارتباط مشاور با کارفرما، در جریان سامان دادن تغییر در سازمان کارفرما شکل می‌گیرد. از نظر او سامان‌دهی فرایند ِمشاوره مراحل زیر را در بر می‌گیرد:
• سامان دادن ارتباط دو‌سویه‌ی مشاور - کارفرما در جهت تداوم بخشیدن به انجام تغییر،
• تبیین (روشن گردانیدن) مسئله یا مشکل سازمان،
• گسترش احساس نیاز به تغییر در سازمان،
• وارسی گزینه‌های راه‌حل و هدف،
• جلب همکاری نیروی انسانی سازمان،
• انتقال قصد تغییر واقعی به جریان فعالیتها،
• تثبیت نظمهای جدید عملکرد یا ساختار سازمانی مربوط.
پَت نُد8 (1979) نیز برخی مرحله‌ها را به مرحله‌های پیشین افزوده است؛ از جمله:
• شناخت مسئله یا مشکل،
• تشریح ویژگی‌ها و جزئیات خدمات مشاور،
• تلفیق و ترکیب خدمات مشاور و سازمان کارفرما.
چنانکه پیش از این گفته شد، طراحی فرایند ِاثربخش مشاوره چونان هر جزء دیگر پروژه حل مسئله و ایجاد تغییر، به مشارکت فعالانه و هماهنگ کارفرما و مشاور بستگی دارد. مسئولیتهای دو طرف قرار داد مشاوره (کارفرما و مشاور) در فرایند مشاوره در نمایشگری با همین عنوان به اختصار نمایش داده شده است:

**نمایشگر مسئولیتهای کارفرما و مشاور در فرایند مشاوره**

|  |  |
| --- | --- |
| **کارفرما**  | **مشاور**  |
| • آماده ايجاد تغيير |  • پدیدآوردن فضای مناسب تغییر پیش‌بینی‌پذیر |
| • قبول و اعتماد به مشاور  | • قابلیت برقراری ارتباط ِ متقابل ِ حمایت‌گرانه با کارفرما |
| • آماده فرا گرفتن مهارتهای جدید و بکار گرفتن آنها در عمل | •  تجربه موثر قبلی در یاری دادن به کارکنان کارفرما در زمینه قبول و حمایت از تغییر مورد نیاز |
| • وقوف بر طبیعت فرایند خدمات مشاوره  | •  تجربه موثر در انتقال اطلاعات در زمینه ویژگیهای خدمات مشاوره به کارفرما و گروههای کاری درسازمان |
| • توانایی تصمیم‌گیری  | •  توجه مسئولانه و اهمیت دادن به نظرات کارفرما و همکارانش |
| • آمادگی بررسی وضعیت موجود سازمان و مشکلات و نگرانیها به صورت باز  | •  آمادگی به مرحله اجرا درآوردن خدمات مشاوره پیش‌بینی‌شده به صورت اثربخش در زمان ِپیش‌بینی‌شده |
| • آمادگی تامین اطلاعات مورد نیاز مشاور به‌نحو مقتضی   | • دارای انگیزه به سرانجام رساندن صادقانه کار مشاوره در چارچوب ضوابط اخلاقی |
| • آمادگی ارزیابی و نقد تحلیلی اثربخشی تغییرات ایجاد شده به وسیله مشاور و درخواست کمک در صورت نیاز  | • توانایی ایجاد فضایی که در آن بازخوردها و تضادهای سرچشمه گرفته از فرایند مشاوره در سازمان مورد بحث و بررسی قرارگیرد |
| • آگاه ساختن مشاور از هر گونه تغییر موثر در انجام کار مشاوره  | •  استقبال از دادن کمکهای بیشتر به کارفرما در صورت نیاز |
| • آماده‌ی آموختن نحوه‌ی تعریف مسئله یا مشکل در سازمان و پیرامون آن و چاره جویی درباره آنها   | • جمعبندی تجربه کار پایان‌یافته از جهت میزان موفقیت در بر قراری ارتباط موثر با سازمان و کارکنان آن |

**مبانی سامان گرفتن خدمات مشاوره**
شناخت مسئله از تعیین‌کننده‌ترین مرحله‌های مشاوره است. وجود «مسئله» در قالب ِمشکل، به‌طور معمول به‌صورت تنش بین سازمان و پیرامون آن نمود می‌یابد. اگر چه «مسئله» ضرورتا زاده مشکل نیست، بلکه می‌تواند موضوع آن نیاز به توسعه سازمان یا بهبود روشها باشد که در هر دو صورت نیازمند تغییر دادن برخی از کارکردها و عملکردها، روشهای انجام کار یا ساختار سازمانی و یا هر دوی آنهاست. حدود این تغییرات به ابعاد مسئله و به توافق مشاور و کارفرما بر سر انتخاب گزینه حل مسئله که بوسیله مشاور پیشنهاد می‌شود بستگی دارد. اجرای گزینه حل مسئله و تغییر به پشتیبانی تدارکاتی، تامین مالی و تعیین سایر منابع مربوط از سوی کارفرما نیازمند است و به همکاری نیروی انسانی سازمان با مشاور و با جریان تغییر بستگی دارد و نیازمند ساماندهی است. تصمیم‌گیری در این موارد نیازمند بحث و بررسی مشاور و کارفرما و حتی انجام اصلاحات ِبه‌دفعات در مورد برخی تصمیم‌گیری‌ها در این زمینه‌هاست.
مجموعه این اقدامات به تعیین راهبرد‌های اساسی حل مسئله منتهی می‌شود. در این مرحله مشاور به واکاوی عمقی علتهای پیدایش و ریشه‌های مسئله یا مشکل، و یا نیاز به توسعه و بهبود روشها از طریق مشاهده جریان امور و گردش کارها، ارزیابی عملکردها و آثار آنها و مصاحبه با کارکنان، بررسی اسناد و مدارک و داده‌های مرتبط با مسئله که در درون و از بیرون سازمان قابل دسترس‌اند می‌پردازد و یافته‌های خود را در این زمینه با کارفرما در میان می‌گذارد و در مورد انجام مراحل بعد تصمیم‌گیری و مسئولیتهای مشاور و کارفرما تفکیک و تعیین می‌شود. اگر چه این وظیفه مشاور است که به طور پیوسته بر جریان انجام تغییر یا حل مسئله نظارت مسئولانه داشته باشد.
وظیفه و مسئولیت دیگر مشاور تعیین و تنظیم ترتیبات انجام تغییرات و پیش‌بینی برنامه زمانبندی گزینه برگزیده حل مسئله و انجام تغییر است؛ که با روشنگری ضرورت انجام آنها در سازمان و بین اعضاء آن آغاز می‌شود. ترتیبات اجرای تغییرات که به‌وسیله مشاور با همفکری و تصویب کارفرما فراهم می‌گردد در برگیرنده پیش‌بینی پیوند تغییرات با فضای سازمان و پیش‌بینی در مورد احتمال روبه‌رو شدن اجرای برنامه تغییر با مقاومت از درون سازمان نیز هست. با انجام اینگونه بررسیها، پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ریزی‌های انجام تغییرات در مرحله اجرا قرار می‌گیرد؛ در حالی که در جریان عرضه خدمات مشاوره و انجام تغییرات نیز همواره ممکن است تغییرات دیگری در سازمان پیش بیاید یا سازمان با تحولات پیرامونی روبه‌رو شود که ضرورت تغییر در ترتیبات و برنامه‌ریزی‌ها را ایجاب نماید. واکنش مشاور به این گونه تغییرات در صورتی که تاثیر عمده و با اهمیت بر پیش‌بینی‌های قبلی داشته باشد نیازمند دنبال کردن فرایند بالا در همکاری با کارفرماست.
مشاور به‌صورت مستمر باید گزارش پیشرفت کارها و دشواری و موانع کار را به کارفرما ارائه دهد. این گزارشها جدا از گزارشی است که مشاور از نتیجه کار و ارزیابی چگونگی پا گرفتن تغییرات و آثار آنها در پایان به کارفرما عرضه می‌کند.

**ارزیابی خدمات مشاوره**
با پایان گرفتن هر پروژه مشاوره، فرصتی برای مشاور و همکاران مشاور فراهم می‌آید که تجربه‌ها و آموخته‌های خود را در مورد مشاوره پایان‌گرفته ارزیابی، و کاستیها و برجستگیهای آن را در زمینه‌هایی مانند نحوه انجام کار، روابط با کارفرما و کارایی گزارشهایی را که در طول عرضه خدمات و در پایان به کارفرما ارائه کرده‌اند را جهت ترسیم دورنمای آینده کارشان بررسی نمایند. افزون بر این مناسب است که به صورتی روشمند ارزیابی و میزان رضایت کارفرما را خواستار شوند.

**پانوشتها**
1. Kindred 1973; Gottfried 1969a ; Haslett 1971; Hollander 1963, Shay 1974; Kubr, 1976
2. Scientific Method
3. Operations Research (OR)
4. Behavioral Mechanisms
5. Interactive Techniques
6. Client-Consultant Relationship
7. Ronald Lippitt (1914-1986)
8. Richard L. Pattenaude

**منابع**
• Haslett J. W., Decision Table for Engaging a Consultant, Journal of System Management, July 12-14, 1971
• Hollander Stanley C., Business Consultants and Clients, MSU Business Studies, East Lansing: Michigan State University Press, 1963
• Gottfried Ira S., Consulting Consultants, Data Management, June 44-45, 1969
• Kindred Alton B., Data System and Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973
• Kurb M., Management Consulting: A Guide to the Profession, Geneva: International Labour Office, 1976
• Lippitt Ronald, Dimensions of a Consultant’s Job, Journal of Social Issues 15, No. 2: 5-12, 1959
• Pattenaude Richard L., Consultants in the Public Sector, Public Administration Review, May/June, 1979
• Shay Philip W., How to Get the Best Results from Management Consultants, New York: Association of Consulting Management Engineers, 1974