

## چگونه مشاوره بگیریم!؟

به طعنه می گفت: در همان مدتی که ما نیروهای اجرایی کارهایی متعددی را انجام می دهیم، حاصل کار مشاورین ما در سازمان تنها یک صفحه نوشته است که هیچ ارتباطی به کار واقعی ما در سازمان ندارد!

این کنایه تنها یکی از سختی های کار مشاورین است. مشاور عموماً در حال انجام دادن کار محسوسی نیست. طبیعی است که از سوی کسانی که مرتباً مشغول رفت و آمد و برداشتن و گذاشتن و ورق زدن اوراق و خواندن و امضاء کردن و دستور دادن و یا توضیح دادن هستند، تا حد زیادی بی کار به نظر آیند.

با این حال احساس نیاز به حضور مشاورانی که دارای تجربه و تخصص در موضوع کار سازمان ها هستند، روز به روز در حال گسترش است. گاهی این احساس نه صرفاً به دلیل درک تاثیر مثبت استفاده از مشاور، بلکه به دلیل تبدیل شدن "داشتن مشاور" به الگوی معمول ایجاد می شود. بدون آنکه به واقع بدانیم که از حضور مشاور چه می خواهیم، او را استخدام می کنیم چون همه سازمان ها، به خصوص سازمان های امروزی تر، چنین می کنند.

اضافه شدن هر فرد به سازمان دو اثر معکوس ایجاد می کند. یک اثر معطوف به بخشی از وظایفی است که فرد با انجام دادن آنها به حرکت سازمان کمک می کند و آن را سرعت می دهد. اثر دیگر که تا حد زیادی برعکس اثر اول است، به زمان و کاری مربوط می شود که باید صرف مدیریت فرد شود. اضافه شدن هر فرد فقط هزینه سازمان را بالا نمی برد. تعیین وظایف فرد، تسهیل رابطه فرد با افراد دیگر، نظارت بر عملکرد فرد، ارزیابی از نتایج حاصله از کار فرد، حل مشکلات ارتباطی فرد با دیگر افراد سازمان، ایجاد انگیزه در فرد برای انجام کار با کیفیت، از جمله تاثیراتی است که بار سازمان را زیاد می کند و در جهت کند شدن حرکت سازمان است. این پارادوکس نقطه بهینه ای دارد. درک اینکه با اضافه کردن نیروی انسانی الزاماً سرعت سازمان در نیل به اهدافش بیشتر نمی شود، مهم است. انجام بیشترین کارها با کمترین نیروی انسانی قطعاً بهترین گزینه است. واضح است که درخواست هر نوع و مقدار کار از هر فردی ممکن نیست و لذا این اصل نمی تواند تا هر جا که بخواهیم، نیروی انسانی را کاهش دهد.

مشاور به عنوان شغلی خاص می تواند از موضوع فوق تاثیر بیشتری بگیرد. سازمان ها همواره با کارهای بسیار زیاد ولی نه الزاماً مهم مواجه هستند. بیشترین وقت نیروهای سازمان برای امور روزمره صرف می شود. اموری که بسیار ضروری هستند و نمی توان آن ها را به تاخیر انداخت ولی در ارتقاء و تحول و تغییر و بهبود سازمان نقش ندارند. کارهای معمولی که سازمان موظف به انجام آن است و اصل سازمان را حفظ می کند ولی انجام این کارها باعث رشد و تکامل سازمان نیستند ولی برای بقا آن لازم هستند. نقش مشاور، ارتباطی با این گونه کارهای لازم ولی غیرمهم ندارد. بنابراین، زمانی سازمان می تواند از مشاور بهره ببرد که وقتی برای انجام کارهای مهم داشته باشد. اگر سازمان به این نقطه نرسیده باشد و هنوز انجام کارهای معمولی و ضروری روزمره مدیران سازمان را درگیر کند، استخدام مشاور می تواند تاثیر کند کردن سازمان را بیش از سرعت بخشیدن به آن داشته باشد و یا حداقل سرعت را زیاد نمی کند. زیرا مخاطب مشاور عموماً مدیران و رهبران سازمان ها هستند. وقتی مدیران درگیرهای روزمره دارند، زمانی برای استفاده از مشاوران ندارند.

حال فرض کنیم مدیران زمان کوتاهی برای صرف کردن با مشاور دارند. یک دام این جا وجود دارد. مدیرانی که ذهنشان درگیر در اجرا است، علیرغم زمانی که با مشاور صرف می کنند، خود را در جریان اجرا می بینند. بنابراین تلاش می کنند که مشاور را هم به کمکی برای انجام امور جاری تبدیل کنند. اگر مشاور به این کار تن دهد، از وظیفه اصلی خود جدا شده است و اگر تن ندهد، به ناتوانی در اجرا و یا بی فایده بودن متهم می شود.

مدیرانی که سازمانی آماده برای ارتقاء و تغییر ندارند، به تدریج حضور مشاور را مزاحم می بینند. بین مسایلی که ذهن آنها را درگیر کرده و دیدگاههای مشاور دره ای عمیق می بینند و قضاوتشان این است که مشاور تنها به تئوری هایی می پردازد که هیچ نتیجه عملی ندارند. بدیهی است که منظور آنها عمل موجود و صحنه اجرای حال حاضر سازمان است.

مشاوران قدرت اجرایی ندارند و نباید داشته باشند. وقتی سازمان آمادگی تغییر ندارد و زمانی برای پرداختن به مسایلی مهم ندارد و در عین حال مشاور هم دارد، تلاش می کند به نوعی نقش اجرایی به مشاور بدهد. مثلاً مشاور را در کنار یکی از مسئولین قرار می دهد و می خواهد مسئول را ملزم کند که مشاوره های مشاور را به کار گیرد. بدیهی است که التقاط این دو نقش میوه ای ندارد.

گاهی رهبران سازمان واقعاً به تغییر می اندیشند و زحمت لازم برای پرداختن به امور مهم را هم ایجاد کرده اند. اما می خواهند راه ارتقاء و بهبود را از روشی که به نظر سریع ولی در عمل ناممکن است، بپیمایند؟ بنابراین وقتی مشاور می یابند که به او اطمینان دارند، از مدیرشان می خواهند که در موضوع خاصی از مشاور تبعیت کند. بنابراین بخشی از حوزه اختیار مدیر را به نوعی به مشاور می دهند. اما مشاور، مشاور است و مدیر، مدیر. نمی توان مدیر را از بخشی از حوزه اختیاراتش خلع کرد. در این صورت مدیر پاسخگوی آن بخش از مسئولیت ها نخواهد بود. اختیار و مسئولیت دوکفه یک ترازو هستند. اگر حتی مانند روز برایمان روشن است که اگر مدیری در موضوعی از مشاوریت تبعیت کند، سازمانش بهبود می یابد، باز هم نمی توان مدیر را ملزم به این تبعیت کرد. گرفتن اختیار از بخشی از مسئولیت، خود خسرانی جبران ناپذیر است. زیرا این مدیر، احساس قدرت و کفایت را از دست می دهد و انگیزه اش کم می شود. این آسیب به نسبت بهبودی که تبعیت صرف از مشاور بدست می دهد، بسیار بزرگتر است.

هنر مدیر، استفاده درست از مشورت مشاور است. اما نتیجه و خروجی سازمان حاصل کار مدیر است و نه مشاور. همان طور که مدیر کارآمد از معاونش و مسئول بخش و کارمندان دیگر در جهت ارتقاء سازمان بهره می برد، از مشاور هم بهره خاص خود را می برد.

گاهی مشاور را برای ایجاد نشدن یک تغییر که به نظر مدیران ارشد، ضروری می رسد، مورد نقد قرار می دهند. در این که مشاور خوب نقش موثری در ایجاد تغییرات مثبت می تواند داشته باشد، شکی نیست. ولی به ظهور رسیدن این نقش به عهده مدیری است که وی مشاورش می باشد. حتی اگر مشاور مانند روز برایش روشن است که یک تغییر ضروری است، آن تغییر را باز هم از طریق دادن مشاور به مدیر می تواند تسهیل کند و امکان اجرای آن برای مشاور نیست و نباید باشد.

اگرچه به ظاهر این تحلیل ها به نوعی مشاور را از هر گونه امکان نقد عملکرد مصون می کند، ولی نمی توان این موضوع که انجام شدن یا نشدن یک موضوع در سازمان به عهده مدیران است را نادیده گرفت. در واقع مشاور و کار وی نیز قابل نقد است. اما آنچه باید ملاک نقد مشاور قرار گیرد، اتفاقاتی که در سازمان می افتد نیست زیرا همه اتفاقات با مسئولیت مدیر است. نقد مشاور با مقایسه مشاوره های داده شده و اجرا شده با نتایج حاصل از آن امکان پذیر است. البته مسئولیت نتایج به عهده مدیر است ولی مشاور می تواند به دلیل مشاوره هایش ارزیابی می شود. اگرچه ممکن است به این ترتیب نقد عملکرد مشاور سخت به نظر رسد، ولی به همان نسبت موفقیت های سازمان هم حتی اگر مشاور سهم زیادی در آن داشته باشد، به مدیر نسبت داده می شود.

همچنین مشاور می تواند تا حدی از طریق توانمندی هایی که مدیر از طریق مشاوره ها یافته، ارزیابی شود. البته واقعیت این است که نقد مشاور به صورت معتبرتها از راه بررسی مستقیم توانمندی ها و شیوه های مشاوره اش قابل ارزیابی است و بسیار کمتر می توان از خروجی های عملکردی ارزیابی داشت.

در سازمانی که عمل کردن بر فکر کردن غلبه دارد، اغلب، کارهای اجرایی بر مشاوره پیشی می گیرد. مسایل پیش می آید، تصمیم گرفته می شود، تصمیم ها اجرا می شود و تنها وقتی که آتش کارهای توفنده فرو نشست، مشاور به صحنه آورده می شود. به جای آنکه مشورت گرفته شود، به مشاور گزارش داده می شود! اغلب حتی ممکن است در این زمان ترجیح داده شود که مشاور در کار نباشد چون در عمل کارهایی انجام شده است و قابل برگشت نیست. ولی از طرفی مشاور هم هست و نمی توان به کل چشم را به حضور وی بست. لذا یا به خواست مشاور و یا به حکم عقل، فشاری برای تبیین کار انجام شده برای مشاور و توجیه و تا حدی تلاش برای گرفتن تایید کارهای انجام شده برای افراد پیش می آید، و مشاور هم در این وضعیت دچار فشار می شود. مشاور برای دادن مشاوره به دانستن جزئیات کار دارد. اصرار بر گرفتن اطلاعات از جزئیات کار انجام شده، باعث فشار بر اجرا کنندگان می شود. از طرفی اصرار نکردن برای گرفتن اطلاعات، نوعی حس بی مسئولیتی را برای مشاور القاء می کند. نقد کار انجام شده و احیاناً نادرست دانستن آن، احساس بدی در تصمیم گیرندگان ایجاد می کند. تایید کاری که از نظر وی درست نیست می تواند عواقب آن کار را به عهده وی بگذارد. سکوت مشاور هم می تواند علامت قهر و ناراحتی از به بازی نگرفتن باشد. به همین سیاق اگر مشاور درخواست و اصرار بر در جریان قرار گرفتن امور قبل از اجرا داشته باشد، نوعی مداخله و پا گذاشتن بیرون از محیط مسئولیت تلقی می شود. اگر اصرار نداشته باشد و موضوع را پی گیری نکند، نشانه بی انگیزگی و نداشتن روحیه کاری تلقی می شود.

شاید بهتر باشد که سازمان ساختاری را تعریف و اجرا کند که امور، قبل از اجرا به مشاور برسد و قبل از آن امکان اجرا نداشته باشد. این به معنی اجازه گرفتن از مشاور برای انجام کار نیست. صرفاً دانستن آنچه قرار است اجرا شود و گرفتن مشورت مهم است. در اجرا آنچه که مدیر مربوط نهایتاً تصمیم می گیرد اجرا می شود. نقش مشاور باید همواره در حد مشاور باقی بماند. نه تنها خود مشاور نباید در حوزه تصمیم گیری وارد شود، مدیران ارشد هم نباید این نقش را از مشاور برای مدیر مربوط به وی بخواهند.

گاهی نحوه مشاوره افراد و مشاور به مدیر، از نوع مشورت نیست، بلکه نوعی تحمیل و یا القاء است. نه تحمیل و نه القاء یک تصمیم از طرف مشاور ولو این تصمیم در نهایت معلوم شود که به صلاح بوده، در مجموع، به نفع سازمان نیست. خلع ید کردن از مدیر و ناتوان کردن و بی انگیزه کردن مدیر، صدمه جدی تری از انجام دادن یک کار غلط در حوزه مدیریت و یا انجام ندادن یک کار درست است. تحمیل و القاء به توانمند سازی مدیر نمی انجامد. تحمیل در اینجا چیزی غیر از زور گفتن مثلاً از نوع دستور دادن است. بدیهی است که مشاور نمی تواند دستور دهد اما این تحمیل می تواند با قرار دادن مدیر در برابر استدلالاتی باشد که وی علیرغم آنکه قلباً قانع نشده ولی جوابی هم ندارد، باشد.

اصرار مشاور به اینکه مدیر در برابر استدلالات مشاور جواب منطقی دهد، می تواند عملاً مدیر را وادار کند که کاری را انجام دهد که قبول ندارد. اگر این نوع برخورد با مدیر در جمع باشد تاثیر تحمیلی قوی تری هم دارد. القاء هم عمدتاً وقتی رخ می دهد که مشاوره با استفاده از مهارت های کلامی و با اتکاء به سوابق و تحصیلات و موقعیت ها و ارجاع دادن نظراتش به بزرگان حوزه مربوطه، عملاً مدیر را مهتوت کند و تحت تاثیر قرار دهد. در این روش مدیر به دلیل هیبت ایجاد شده و نه به دلیلی عقلی، موضوعی را می پذیرد.

در تحمیل مدیر دلگیر می شود و از مشاوره و مشاور می گریزد و در القاء به تدریج دچار احساس درماندگی و ناتوانی در مدیریت می شود و همواره نیاز به یک فرد دارد که به او تکیه کند و به تدریج مسئولیت کارهایشان را نمی پذیرد.

دکتر یداله سعید نیا - خرداد ۱۳۹۳