

راهنمای مشاوره

مدیریت

تشریح فازهای مختلف مشاوره مدیریت مشارکتی
همراه با معرفی ابزارهای کاربردی مشاوره مدیریت

ترجمه و تألیف: مرضیه شاوردی، محمدرضا محمدعلی خلج

با همکاری: مهدی باقرزاده نیری، مزدک جباری

سرشناسه: شاوردی، مرضیه، ۱۳۶۰

عنوان و نام پدیدآور: راهنمای مشاوره مدیریت؛ تشریح فازهای مختلف مشاوره مدیریت مشارکتی همراه با معرفی ابزارهای کاربردی مشاوره مدیریت

مشخصات نشر: تهران: آینده پژوه، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۴۲۶ ص.

شابک: ۲۵۰۰۰۰ ریال: ۸-۲۰-۷۲۶۵-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپای مختصر

یادداشت: فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی <http://opac.nlai.ir> قابل دسترسی است

شناسه افزوده: محمدعلی خلیج، محمد رضا، ۱۳۶۳

شناسه افزوده: باقرزاده نیری، مهدی، ۱۳۶۳

شناسه افزوده: جباری، مزدک، ۱۳۵۵

شناسه افزوده: گروه مشاوران مدیریت و مطالعات راهبردی تدبیر.

شماره کتابشناسی ملی: ۳۸۵۵۸۴۵



گروه مشاوران مدیریت و مطالعات راهبردی تدبیر

عنوان کتاب: راهنمای مشاوره مدیریت

ترجمه و تألیف: مرضیه شاوردی، محمدرضا محمدعلی خلیج

همکاران: مهدی باقرزاده نیری، مزدک جباری

طرح جلد: سعید شاوردی

ناشر: آینده پژوه

نوبت چاپ: اول (بهار ۱۳۹۴)، ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۸-۲۰-۷۲۶۵-۶۰۰-۹۷۸

همه حقوق این اثر متعلق به گروه مشاوران مدیریت و مطالعات راهبردی تدبیر است. تکثیر از آن به هر شکل، اعم از کاغذی و الکترونیکی بدون مجوز کتبی گروه مشاوران مدیریت و مطالعات راهبردی تدبیر ممنوع است.

فهرست

۱	پیشگفتار.....
۳	بخش یک: مبانی مشاوره مشارکتی.....
۴	درباره مشاوران.....
۴	مشاوران چه می کنند؟.....
۵	چرا سازمان ها با مشاور کار می کنند؟.....
۶	انواع مشاوران.....
۸	نقش های اصلی مشاوران.....
۹	مهم ترین اهداف مشاوران.....
۱۰	پیش فرض های کاری برای مشاوران.....
۱۰	مشاور درونی و بیرونی.....
۱۳	مشاوره مدیریت به شیوه مشارکتی و توسعه سازمان.....
۱۳	مشکلات رویکردهای سنتی به مشاوره.....
۱۶	قدرت مشاوره مدیریت مشارکتی.....
۱۸	مشاوره گیرنده کیست؟ از کجا باید فهمید مشاوره گیرنده فعلی چه کسی است؟.....
۱۹	مشاوره گیرنده چقدر باید درگیر مشاوره شود؟.....
۲۲	مشاوره مدیریت مشارکتی با کارفرماهای پرمشغله.....
۲۵	چطور بفهمیم نقش مشاور در هر لحظه چیست؟.....
۳۰	مرور فازهای مختلف مشاوره مدیریت مشارکتی.....
۳۱	فازهای چرخه مشاوره مدیریت مشارکتی.....
۳۳	حوزه توسعه سازمان.....
۳۸	اصول حرفه ای در مشاوره.....
۳۸	اصول مشاوره اثربخش.....
۴۰	اصول اخلاقی مشاوره.....
۴۴	تشخیص و حل مسائل اخلاقی.....
۴۵	چگونه حدود مرزهای مناسب را رعایت کنیم.....
۴۸	چگونه ریسک ها و مسئولیت های قانونی را کاهش دهیم.....
۴۹	چگونه مهارت های مشاوره ای خود را به طور مستمر بهبود دهید.....
۵۳	مشاوره؛ وسیله ای برای تغییر.....

۵۳	شناخت پیش فرض ها
۵۴	درباره «مشکلات» صحبت می کنید یا «فرصت ها»؟
۵۴	درک سبک مشاوره
۵۵	درک واکنش های طبیعی خود به بازخورد و تعارض
۵۶	درک رویکردهای طبیعی خود برای حل مسئله و تصمیم گیری
۵۸	درک «منظر» مطلوب برای بررسی سازمان ها
۵۹	درک حوزه تمرکز مطلوب در سازمان ها
۶۰	نحوه تهیه فهرست مهارت های خود به عنوان مشاور توسعه سازمانی
۶۵	نحوه تشریح مأموریت و ارزش های حرفه ای
۶۸	ایجاد اعتماد، تعهد و همکاری با مشاوره گیرندگان
۶۸	چگونه در محیط های چند فرهنگی کار کنیم
۷۴	چگونه با خود و دیگران صادق باشیم
۷۷	چگونه به صحبت های مشاوره گیرندگان گوش دهیم؟
۸۱	مربی گری برای حل مسئله و یادگیری عمیق
۸۹	نحوه ارائه بازخورد مفید و محترمانه
۹۰	واقع بین بودن؛ مدیریت برای داشتن انتظارات واقع بینانه
۹۳	مواجهه با مقاومت افراد
۹۳	مقاومت چیست؟ چه مسائلی باعث ایجاد مقاومت می شود؟
۹۳	چگونه مقاومت دیگران را تشخیص دهیم؟
۹۴	چگونه به مقاومت دیگران پاسخ دهیم؟
۹۶	چگونه مقاومت خود را مدیریت کنیم؟
۹۹	مدیریت تعارض بین فردی
۱۰۱	مهارت های اجرایی مشاور
۱۰۱	طراحی برنامه های نظام مند و منعطف برای پروژه
۱۰۳	تهیه گزارش های پروژه
۱۰۴	دیگر مهارت های ضروری مشاور
۱۰۵	بخش دو: مدیریت عملکرد، تغییر و یادگیری
۱۰۶	مدیریت عملکرد
۱۰۶	عملکرد چیست؟ چرا اهمیت دارد؟
۱۰۶	مروری بر فرایند مدیریت عملکرد
۱۱۰	مزایای دیدگاه مدیریت عملکرد

۱۱۲.....	نمونه‌هایی از سیستم‌های مدیریت عملکرد.....
۱۱۴.....	مدل‌های مدیریت عملکرد سازمانی.....
۱۱۷.....	حداکثر عملکرد؛ معانی متفاوت برای افراد متفاوت.....
۱۲۱.....	تغییر سازمانی و ایجاد توانمندی.....
۱۲۱.....	درک ماهیت تغییر و ایجاد توانمندی.....
۱۲۲.....	انواع اصلی تغییر سازمانی.....
۱۲۳.....	چرا اجرای تغییر و ایجاد توانمندی دشوار است؟.....
۱۲۵.....	الزامات تغییر سازمانی موفق.....
۱۲۸.....	مدل‌های مختلف تغییر سازمانی.....
۱۳۲.....	نقش‌های اصلی در طول اجرای تغییر و ایجاد توانمندی.....
۱۳۳.....	مشارکت هیئت‌مدیره در پروژه تغییر.....
۱۳۷.....	ارزشیابی عملکرد و تغییر.....
۱۳۷.....	ارزشیابی و ارزیابی؛ ابزاری برای عملکرد و یادگیری.....
۱۳۸.....	مزایای ارزشیابی و ارزیابی.....
۱۳۸.....	تصورات نادرست درباره ارزشیابی و ارزیابی.....
۱۳۹.....	ابعاد و طبقات اصلی ارزشیابی.....
۱۴۱.....	انواع ارزشیابی و سؤال‌های ارزشیابی.....
۱۴۳.....	سطوح اصلی ارزشیابی.....
۱۴۴.....	موانع ارزیابی و ارزشیابی و نحوه غلبه بر آن‌ها.....
۱۴۵.....	رهنمودهایی برای ارزشیابی و ارزیابی موفق.....
۱۴۸.....	چگونه طرح‌های موفق برای ارزیابی و ارزشیابی طراحی کنیم؟.....
۱۵۱.....	هدایت یادگیری.....
۱۵۱.....	یادگیری، تغییر و عملکرد.....
۱۵۱.....	اجزای یادگیری.....
۱۵۲.....	موانع یادگیری در طول پروژه.....
۱۵۳.....	انواع یادگیری (حلقه‌های یادگیری).....
۱۵۴.....	اصول کلیدی یادگیری بزرگ‌سالان.....
۱۵۵.....	انواع یادگیری از هم‌تایان برای پروژه‌های مشاوره‌ای.....
۱۵۶.....	در نظر داشتن یادگیری در پروژه‌ها.....
۱۵۷.....	بخش سه: چرخه مشاوره مدیریت مشارکتی.....
۱۵۸.....	مقدمه.....

- ۱۵۸..... مروری بر چرخه مشاوره مدیریت مشارکتی
- فاز اول: آغاز اندیشیدن مشتری..... ۱۶۰**
- ۱۶۱..... تشخیص نیاز به تغییر
- ۱۶۶..... استخدام و به کارگیری مشاور
- فاز دوم: توافق و درگیر شدن در کار..... ۱۶۷**
- ۱۶۸..... اهداف و مقاصد
- ۱۶۹..... برنامه ریزی اولین ملاقات با مشتری بالقوه
- ۱۷۲..... برداشت مشتری از نیاز به تغییر را درک کنید
- ۱۷۲..... از مهارت‌های بین فردی برای گوش دادن به اولویت‌های ارائه شده استفاده کنید
- ۱۷۳..... ابتدا روی شنیدن صحبت‌های مربوط به اولویت حاضر تمرکز کنید، نه روی حل آن
- ۱۷۴..... با پرسیدن سؤال‌های مفید به روشن کردن اولویت حاضر بپردازید
- ۱۷۵..... نتایج مطلوب، زمان و منابع را مشخص کنید
- ۱۷۶..... مشخص کنید که پروژه چگونه هماهنگ شده و اجرا می‌شود
- ۱۷۸..... به کارفرما کمک کنید درباره ارزشیابی پروژه فکر کند
- ۱۸۱..... یادگیری شما و مشتری درباره یکدیگر
- ۱۸۶..... آمادگی کارفرما برای پروژه را ارزیابی کنید
- ۱۸۹..... مشخص کنید که آیا شما و کارفرما باید باهم کار کنید یا خیر
- ۱۹۵..... پیشنهاد پروژه، قراردادهای و توافق نامه‌ها
- فاز سوم: کشف و بازخورد..... ۲۰۱**
- ۲۰۲..... اهمیت برنامه ریزی پژوهش در ابتدای گام کشف و بازخورد
- ۲۰۳..... اهداف و مقاصد
- ۲۰۴..... سازمان دهی و استقرار تیم پروژه
- ۲۰۸..... انتخاب مدل عارضه یابی سازمانی
- ۲۱۲..... تمرکز روی گردآوری اطلاعات
- ۲۱۳..... فعالیت‌های هیئت مدیره، برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی کسب و کار
- ۲۱۸..... به چه اطلاعاتی نیاز دارید و چگونه آن‌ها را جمع‌آوری خواهید کرد؟
- ۲۲۷..... مثال هایی از منابع و روش‌های گردآوری داده‌ها در سطح سازمان
- ۲۳۱..... ملاحظات مربوط به وضعیت سازمان
- ۲۳۳..... چه کسی باید گردآوری داده‌ها را انجام دهد؟
- ۲۳۴..... اجرای آزمایشی طرح پژوهش در عمل
- ۲۳۵..... گردآوری داده‌های معنادار

۲۳۸	اگر شناسایی و ارائه بازخورد دچار رکود و توقف شد
۲۳۹	شناسایی مسائل و ارائه پیشنهاد بر اساس داده‌های گردآوری شده
۲۴۶	خلق و ارائه پیشنهادها
۲۵۰	دریافت بازخورد از دیگران
۲۵۸	فاز چهارم: برنامه‌ریزی اقدام‌ها، هماهنگی و یکپارچه‌سازی
۲۵۹	برنامه‌ریزی مشارکتی برای تدوین برنامه‌های مناسب، واقع‌بینانه و منعطف
۲۶۴	آیا اکنون باید چشم‌اندازی برای تغییر تدوین کرد؟
۲۶۶	تدوین برنامه‌های اقدام
۲۷۱	تدوین برنامه‌های اقدام را خاتمه دهید؛ بررسی واقعیت، همسویی و یکپارچگی
۲۷۳	تعیین شاخص‌های عملکردی موفقیت
۲۷۵	تدوین برنامه ارزشیابی برای سنجش کیفیت نتایج نهایی
۲۷۶	تدوین برنامه یادگیری
۲۷۹	برنامه‌ای برای انگیزش و پاداش تدوین کنید
۲۸۰	ایجاد برنامه ارتباط و اطلاع‌رسانی
۲۸۲	ایجاد برنامه کلان مدیریت تغییر
۲۸۷	اگر برنامه‌ریزی اقدام‌ها متوقف شد به عقب برگردید
۲۸۹	فاز پنجم: اجرا و مدیریت تغییر
۲۸۹	مقصود و اهداف
۲۹۰	یکپارچه‌سازی برنامه مدیریت تغییر در سراسر سازمان
۲۹۲	یادآوری: مؤلفه‌های کلیدی ایجاد تغییرهای موفق
۲۹۳	مربی‌گری مشاور برای حفظ انگیزه و نیروی حرکتی
۲۹۵	تفویض اختیار مشاوره‌گیرنده برای حفظ انگیزه
۲۹۷	یادآوری‌های مهم برای مشاوران طی فاز اجرای تغییر
۲۹۹	ابزارهایی برای پیگیری وضعیت اجرای پروژه
۳۰۲	وقتی واقعاً ضروری است، برنامه را به‌صورت نظام‌مند اصلاح کنید
۳۰۳	اگر اجرا متوقف شد به عقب برگردید
۳۰۴	فاز ششم: تطابق و ارزشیابی
۳۰۴	موانع متداول پیش روی اجرای پروژه
۳۰۵	شاخص‌هایی برای ارزیابی تطابق مشاوره‌گیرنده با سیستم‌های جدید
۳۰۶	ارزشیابی نتایج پروژه
۳۰۸	فاز هفتم: اتمام پروژه

۳۰۸	جلوگیری از وابستگی و خزش محدوده پروژه
۳۰۹	تعریف گام‌های بعدی برای ادامه همکاری
۳۱۰	رسمیت دادن به پایان پروژه
۳۱۱	بخش چهار: ابزارهای مشاوره مدیریت
۳۱۲	ابزارهای مدیریت گروه
۳۱۲	تشکیل تیم و گروه
۳۱۶	طراحی و مدیریت جلسه‌ها
۳۱۹	ساماندهی اطلاعات و تصمیم‌گیری در تیم‌ها
۳۲۷	چالش‌های عمومی تمهیلگری
۳۳۴	روش‌های گردآوری داده‌ها
۳۳۴	مروری بر روش‌های اصلی گردآوری داده‌ها
۳۵۲	نحوه انتخاب از بین ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها
۳۵۵	ابزارهای تحلیل و تغییر سیستم
۳۵۵	تحلیل سیستم‌ها
۳۵۵	تفکر سیستمی چیست؟
۳۵۵	نحوه تحلیل مدل‌های ذهنی؛ افراد چگونه فکر می‌کنند؟
۳۶۰	چگونه سیستم‌ها را به تصویر کشیده و تحلیل کنیم؟
۳۷۲	تغییر سیستم‌ها
۳۷۵	رهنمودهایی برای تغییر سازمانی موفق
۳۸۵	چند نمونه ابزار کاربردی در پروژه‌های مشاوره مدیریت
۳۸۵	ابزار ارزیابی ارتباط اثربخش مشاور با کارفرما
۳۸۷	ابزار ارزیابی برنامه راهبردی
۴۰۰	ابزار اندازه‌گیری عملکرد
۴۰۲	راهنمای گام‌به‌گام بهبود عملکرد
۴۰۹	چهار ابزار ارزیابی موقعیت سازمان
۴۱۱	راهنمای برگزاری جلسه‌های اثربخش
۴۱۵	منابع و مراجع

پیشگفتار

صنعت مشاوره مدیریت ایران در اواخر دهه ۱۳۸۰ شمسی سال‌های سختی را پشت سر گذاشت. رکود اقتصادی در کنار بی‌اعتمادی سازمان‌ها به مشاوره مدیریت، تقاضا برای پروژه‌های مشاوره مدیریت را به شدت کاهش داد. به گونه‌ای که بسیاری از شرکت‌های کوچک، دست از فعالیت در این صنعت کشیدند. چنانچه اقتصاد از رکود خارج شود می‌توان به بهبود وضعیت تقاضا امیدوار بود؛ اما بی‌اعتمادی همچنان پابرجاست و به کل صنعت مشاوره مدیریت لطمه می‌زند. نمی‌توان کارفرماها را مقصر دانست. به بیان دیگر، مشاوران مدیریت سهم بیشتری در شکل‌گیری و دوام این بی‌اعتمادی داشته‌اند. ریشه این بی‌اعتمادی را می‌توان در رویکرد اشتباه غالب مشاوران جست‌وجو کرد. رویکرد سنتی به مشاوره مدیریت، کارفرما را در برابر مشاور قرار می‌دهد. عنصر سومی به اسم ناظر از طرف کارفرما مسئول بررسی کیفیت کار مشاور است. همکاری مناسبی بین کارفرما و مشاور با هدف بهبود وضعیت سازمان صورت نمی‌گیرد. در رویکرد سنتی، قرار نیست به مسائل سازمان و توسعه آن پرداخته شود. بلکه راه‌حلی از پیش تعیین شده گام به گام اجرا می‌شود. کمتر مشاهده شده است که سازمانی پیش از تعریف پروژه مشاوره مدیریت اقدام به عارضه‌یابی سازمانی و شناسایی مسائل خود کند. مشاوران موظف می‌شوند تعهدات مندرج در قرارداد را مویه‌مو اجرا کنند و کارفرما نیز موظف است بر این اساس به آن‌ها پرداخت کند. بنابراین تیر بسیاری از این پروژه‌ها به خطا رفته است؛ زیرا از ابتدا به جای مسائل کلیدی سازمان جای دیگری را نشانه رفته‌اند.

یکی از عوامل ایجاد این رویکرد غلط، آموزش نامناسب نیروی انسانی در دانشگاه است. جایی که دانشجویان رشته‌های مدیریت و مهندسی صنایع به جای یادگیری فنون حل مسئله، راه‌حل و ابزار یاد می‌گیرند. کسی که چکش در دست بگیرد، لاجرم دنیا را به شکل میخ می‌بیند! این رویکرد در محیط کار نیز اصلاح نمی‌شود. نوپا بودن شرکت‌های فعال در صنعت مشاوره مدیریت و نرخ بالای جابه‌جایی منابع انسانی در این صنعت، فرصت یادگیری مشاوره مدیریت با رویکرد حل مسئله و مشارکت را از افراد و شرکت‌ها می‌گیرد.

از این رو افراد و شرکت‌هایی که رویکرد توسعه سازمان و مشارکت را زودتر از دیگران اتخاذ کنند، از منافع پیشرو بودن در صنعت نوسازی شده مشاوره مدیریت بهره‌مند خواهند شد. بنابراین کتابی مانند آنچه در دست دارید می‌تواند

با افزایش دانش کارفرمایان به بهبود نگاه آنان به مشاوره مدیریت نیز کمک کند. با افزایش آگاهی کارفرما در زمینه نحوه اجرای صحیح و اصولی پروژه‌های مشاوره مدیریت با رویکرد حل مسئله و مشارکت، در کنار عملکرد صحیح فعالان صنعت مشاوره مدیریت، می‌توان امید داشت این صنعت آبروی رفته خود را بازیابد.

اما، برای اصلاح این رویکرد و معرفی رویکرد جایگزین، تلاشی فراگیر و چشم‌گیر صورت نگرفته است. تنها چند کارگاه و چند کتاب فارسی برای معرفی مشاوره مدیریت به علاقه‌مندان ارائه شده است. اقدام‌هایی مانند برگزاری کارگاه، انتشار کتاب یا برپایی دوره‌های رسمی مشاوره مدیریت در دانشگاه‌ها برای ارتقای دانش مشاوره مدیریت و نوسازی این صنعت اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، مهم‌ترین هدف برای تهیه کتاب «راهنمای مشاوره مدیریت» تلاش در راستای کاهش این خلأ دانشی است. با این منظور، در تدوین این کتاب، علاوه بر مطالعه و بررسی کتاب‌ها و منابع خارجی مشاوره مدیریت، هم در مرحله طراحی و هم در مرحله نگارش، سعی شده است توجهی جدی به مسائل و تجارب مشاوره مدیریت در ایران شود.

این کتاب در چهار بخش به معرفی رویکرد مشارکتی در مشاوره مدیریت می‌پردازد. در بخش اول مبانی مشاوره مدیریت و در بخش دوم اصول و مدیریت عملکرد، تغییر و یادگیری بیان می‌شود. در بخش سوم فرایند مشاوره مدیریت با رویکرد همکاری و توسعه سازمان معرفی می‌شود. بخش چهارم به معرفی چند ابزار برای مدیریت گروه، گردآوری اطلاعات و تحلیل و تغییر سیستم می‌پردازد و ابزارهای کاربردی از قبیل ارزیابی برنامه راهبردی، سنجش و بهبود عملکرد و... را معرفی می‌کند. این ابزارها و روش‌ها از بین تعداد زیادی ابزار و با توجه به درک مؤلفان کتاب از نیازهای دانشی مخاطبان انتخاب شده است. امید است این کتاب بتواند مشاوران درون سازمانی و برون سازمانی را در تلاش مداوم خود برای بهبود عملکرد سازمان‌ها یاری کند.

در پایان بر خود لازم می‌دانیم از همکاران ارجمند در گروه مشاوران مدیریت و مطالعات راهبردی تدبیر، به‌ویژه دکتر قریب، دکتر سیفلو و مهندس آقاجانی که بستر لازم برای تدوین کتاب را فراهم ساختند و بدون یاری و همراهی آنان این مهم امکان‌پذیر نبود، تشکر و قدردانی کنیم.

مرضیه شاوردی، محمدرضا محمدعلی‌خلج