

The Sixth Form of Art  
In The Business World



SHAPARAK

# هنر ششم دنیای کسب و کار

صنعت نمایش و صنعت مشاوره مدیریت،  
«شباهتی اتفافی» یا «الگویی تعریف شده و قابل تکرار»؟



# هنر ششم، بهانه یک مقایسه

اسفندماه ۱۴۰۰، در بحبوحه روزهای پایانی و شلوغ سال در شرکت مشاوره مدیریت شاپرک. از خیابان فرمانیه و برج بام برند سنتر به خیابان کریمخان و تماشاخانه سپند. از دنیای جلسات کاری با مشتریان کسب و کارهای کوچک، متوسط و بزرگ، تهیه اسلایدهای پرزنتیشن و حل مسائل کسب و کاری پیچیده به عنوان امری روزمره، به قلب تهران. منطقه‌ای که سالن‌های نمایش و کافه‌های دنج، میزبان ذهن‌های خسته از یک روز کاری پرفشار است. حالا تیم مشاورین مدیریت شاپرک، به تماشای نمایش «چخوف خوانی زیر نظر نماینده فدراسیون روسیه»، به طراحی و کارگردانی اشکان خطیبی نشست است؛ بدون آنکه بداند در آنسوی شهر و در فضایی کاملاً متفاوت، اتفاقی با شباهت زیاد به فعالیت‌های روزانه این تیم، در حال نمایش و درخشش است.



## صنعت نمایش و صنعت مشاوره مدیریت، «شباهتی اتّفاقی» یا «الگویی تعریف شده و قابل تکرار»؟

طبقه مهم هنرهای هفتگانه را می‌توان طبقه ششم آن تعریف کرد. نمایش، هنری است که از هنرهای طبقات پایین‌تر از خود به خوبی استفاده کرده است. در طول تماشای یک نمایش، شما با حاصل ذهن نویسنده بعنوان هنرمند طبقه پنجم، یعنی ادبیات روبرو هستید. موسیقی از طبقه اول، روحی تازه در کالبد صحنه‌ها می‌دمد. صحنه، خود حاصل تلاش هنرمند طبقه چهارم است. و در خارج از نمایش، عکاسی که سعی می‌کند قاب‌های کم‌نظیر جزئیات بازی بازیگران را از دل تاریکی سالن به ثبت برساند، نماینده‌ای از طبقه سوم هنرهای هفت‌گانه است. گویا نمایش، تمامی هنرهای طبقات پیشین خود را برای یک هدف مشخص، یعنی «اثرگذاری از فاصله نزدیک روی مخاطب» به خط کرده است.

در عین حال نمایش، پایه محکم طبقات بالاتر از خود است. هنر هفتم، سینما و هنرهای جدید مدرنی همچون هنرهای تعاملی و چندرسانه‌ای از دل این طبقه ساخته و رشد یافته‌اند. حتماً این جمله کلیشه‌ای را شنیده‌اید که بزرگترین بازیگران سینما، خاک صحنه تئاتر را خورده‌اند. خاکی غنی، پروزن و شخصیت‌ساز.

گویا نمایش در نقطه‌ای از ساختمان هنر قرار گرفته که هم شامل و جامع است و هم آبشخوری کلاسیک برای هنرهای مدرن است. نقطه‌ای که قدمت و شأنیت دارد.

در آن سوی این ساختمان، ساختمان دنیای کسب و کار قرار دارد. دنیایی بی‌انتهای که شاید بیشتر شبیه به آسمان خراش باشد تا یک ساختمان عادی. بنظر می‌رسد

آسانسور شیشه‌ای و پرسرعت این آسمان خراش که انبوه طبقات و واحدهای اداری را بهم متصل می‌کند، صنعت مشاوره مدیریت باشد. حرکت در این آسمان خراش بدون این آسانسور، مختل می‌شود و جریان خود را از دست می‌دهد.

بنظر می‌رسد نقطه مهم دنیای کسب و کار، صنعت مشاوره مدیریت باشد. صنعتی که می‌تواند در نقش هنر ششم دنیای کسب و کار در تعاملی نزدیک با رهبران و مدیران ارشد کسب و کارها، اثرگذار باشد.

بنظر می‌رسد نقطه مهم دنیای کسب و کار، صنعت مشاوره مدیریت باشد. صنعتی که می‌تواند در نقش هنر ششم دنیای کسب و کار در تعاملی نزدیک با رهبران و مدیران ارشد کسب و کارها، اثرگذار باشد.



# تمرکز بر سرمایه‌های انسانی، الگویی تکرارپذیر برای اثرگذاری در دنیای کسب‌وکار

کیفیت بالا، به منبع حیاتی غیرقابل مقایسه در شرکت‌های نوظهور متمرکز بر سرمایه‌های انسانی (\*\*HCI) تبدیل شده‌اند.

شرکت‌های HCI تمامی اقداماتشان را حول افراد و نوآوری‌های سازمانی خود قرار داده و افراد را در خالصانه‌ترین فرم آن‌ها در سازمان، به کار می‌برند. عمده تمرکز این شرکت‌ها، ایجاد یک تجربه کاربری بهتر بر روی اصلی‌ترین سرمایه خود (منابع انسانی)، و در عین حال آموزش و توسعه ایشان با کم‌ریسک‌ترین حالت ممکن معطوف است. تمرکزی که مسیر تاب‌آوری بیشتر و افزایش ظرفیت‌های شخصی را در افراد شرکت هموار می‌کند.

هزینه‌هاست. شاید بارزترین مثال آن این است که امروزه، شرکت‌هایی مانند مایکروسافت، گوگل، اوراکل، کی‌پی‌ام‌جی و مکینزی به واسطه تمرکز بر مدل کسب‌وکار نوین خود، با دیگر شرکت‌های سنتی متمرکز بر سرمایه‌های فیزیکی (\*PCI) دارای تفاوت‌های بسیاری هستند.

نگرش به سرمایه‌های انسانی، عامل اصلی تفاوت بین مدل‌های کسب‌وکار این شرکت‌ها و در نتیجه عامل اصلی تفاوت در میزان موفقیت حاصل شده است. سرمایه‌های فیزیکی که شرکت‌های سنتی به آن وابسته هستند دیگر نمی‌توانند به عنوان مزیت رقابتی ایفای نقش کنند. در مقابل، حجم عظیمی از سرمایه‌های انسانی با

در ساختمان هنرهای هفتگانه و آسمان‌خراش دنیای کسب‌وکار همه چیز در یک دارایی مشترک تعریف می‌شود؛ «سرمایه‌های انسانی!»

بر کسی پوشیده نیست که موفقیت در کسب و کار در دنیای امروز، حول افراد می‌چرخد، و نه سرمایه‌های فیزیکی. در بیشتر صنایع، هزینه‌هایی که صرف منابع انسانی می‌شود بسیار بیشتر از سایر



# Human Capital Intensive

## شرکت‌های متمرکز بر سرمایه‌های انسانی

کسب‌وکارهایی که هسته اصلی آن‌ها سرمایه‌های انسانی است، اصول زیر را به صورت فعالانه در ساختارهای اجرایی خود به کار می‌برند:



#### اصل اول: تمرکز بر اثرگذاری و نتیجه

هر فعالیتی که شرکت انجام می‌دهند، برای ایجاد تجربه بهتر برای کاربران، مشتریان و جامعه متمرکز است.

- به جای چارچوب‌بندی فرصت‌ها و ساختارهای سازمانی حول عوامل داخلی، شرکت‌های انسان‌محور آنها را از بیرون به درون، و بر پایه نیاز کاربر یا مشتری چارچوب‌بندی می‌کنند.
- به جای سنجش موفقیت با معیارهای داخلی شرکت، موفقیت را با معیارهای مربوط به کاربران، مشتریان یا جامعه گسترده‌تر دینفعان اندازه‌گیری می‌کنند.

#### اصل دوم: تیم‌های متنوع و قدرتمند

شرکت‌ها به همان اندازه که روی کاربران، مشتریان و جامعه سرمایه‌گذاری می‌کنند، روی تجربه کارمندان، سهامداران و تأمین‌کنندگان خود نیز سرمایه‌گذاری می‌کنند.

- به جای سرمایه‌گذاری روی آنچه مشتریان می‌بینند، سرمایه‌های انسانی خود را با تجربیاتی توانمند می‌سازند که به آنها کمک می‌کند تا نیازهای پنهان مشتریان خود را هدایت کنند.
- به جای ایجاد تیم‌های همگن و همخوان، تیم‌های متنوع از تخصص‌ها، رویکردها و سلیقه‌های متنوع می‌سازند.
- به جای این که تیم‌ها را مجبور به کسب تأییدیه برای هر تصمیم جزئی کنند، آنها را در حین اجرایی و عملی‌سازی تصمیماتشان توانمند می‌کنند.

#### اصل سوم: بازآفرینی‌های بی‌پایان

شرکت‌ها از طریق تکرار و یادگیری مداوم، انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کنند و ریسک‌های مربوط به نیازمندی شرکت به گونه‌های خاصی از نوآوری را از بین می‌برند.

- به جای توجه به راه‌حل‌های از پیش مشخص شده برای پاسخگویی به نیاز مشتریان، توجه خود را به نیازهای اساسی ناشی از آن معطوف می‌کنند.
- به جای برنامه‌ریزی و پایش صرف پروژه‌ها، با توسعه مکرر ایده‌ها، تصمیم‌گیری بر روی آنها و ارائه نتایج، ریسک را به حداقل می‌رسانند.

# چگونه شرکتی با این رویکرد داشته باشیم؟

اغلب دیده می‌شود که شرکت‌ها برای تبدیل شدن به شرکت‌های متمرکز بر سرمایه‌های انسانی، «تفکر طراحی» - Design Thinking - را در رویه‌های خود به کار می‌گیرند: رویکردی ساختاریافته به منظور کمک به تیم‌ها با هدف ارائه نتایج «انسان‌محور» - Human Centered - . از سوی دیگر، اغلب شرکت‌هایی که با تحولات تفکر طراحی این مسیر را آغاز می‌کنند، موفق نمی‌شوند! البته این بدان معنا نیست که روح این تلاش‌ها و رویکرد زیرین آن باعث گمراهی آنها شده است. آنچه گمراه‌کننده است، باور رایجی است که اگر سرمایه‌های انسانی متخصص در رویکرد و تخصص تفکر طراحی داشته باشیم، آنگاه در تبدیل شدن به شرکتی انسان‌محور موفق خواهیم بود!

در حالیکه واقعیت این است که باید در نظر گرفت که از ایجاد بینش تفکر انسان‌محور به عنوان فرهنگ سازمانی، به چنین رویکردی خواهیم رسید.



# تجربه چه می‌گوید؟

## از منظر تمرکز روی سطح اجرایی فعالیت‌ها

فعالیت در سطح تیم  
فعالیت در سطح سازمان

## از منظر تمرکز روی توانایی‌ها و نتایج

تمرکز بر نتایج بیرونی  
تمرکز بر توانایی داخلی

کارگردان نمایشی را در نظر بگیرید برای اجرای یک نمایش آماده می‌شود. جلسات هدایت و آمادگی تیمی و اجراهای تمرینی نمایش همان قدر اهمیت دارد که اجراهای بی‌نقص در شب‌های رسمی نمایش اهمیت دارد. کارگردان باید در نوبت‌های تمرین بازیگرانش را به طرز رهبری کند که آنها در اجراهای

اصلی و بدون حضور وی، هر کدام نقش رهبری برای پیشبرد شخصیت خود را به عهده بگیرند و نمایش به عنوان حاصل کار تیمی و هم‌چنین تک‌تک بازیگران بعنوان هویت‌هایی مستقل، در کنار هم بدرخشند. از سویی دیگر، سرپرست این گروه نمایشی بایستی انسجام این تیم را برای پروژه‌های مشترک دیگر حفظ کند و از تجربه این کار تیمی و هماهنگی بوجود آمده، برای پروژه‌های بعدی این گروه استفاده کند.

حاصل مشاهده هزاران متفکر طراحی نیز همین تجربه را تأیید می‌کند. در صدها جایگاه شغلی متفاوت، از دو منظر مشابه با آنچه در نمایش به آن اشاره شد، رفتارهای موفق جهت تحول شرکت به شرکتی با تمرکز به سرمایه‌های انسانی در چهار شیوه تقسیم می‌شوند. در حالی که تفکر طراحی

انسان محور نقش کلیدی در این میان ایفا می‌کند، ایجاد یک فرهنگ پایدار از نتایج انسان محور به هر چهار شیوه از این رفتارها نیاز دارد. مهمتر از آن، درک این موضوع است که این شیوه‌ها باید یکدیگر را متعادل کنند. تعهد بیش از حد به یکی از این چهار شیوه، باعث کاهش بازدهی شده و فقدان هریک از چهار مورد، توانایی شرکت را برای اجرای مؤثر سایر شیوه‌ها نیز تضعیف می‌کند. این شیوه‌ها از دو منظر قابل مشاهده‌اند:



تمرکز بر نتایج بیرونی

**ارائه نتایج:**

فراهم آوردن شرایط برای ارائه نتایج افراد، با سرعت بالا. افراد برای اینکه بتوانند مشروعیتی پیدا کنند باید با سرعت بیشتری به نتایج ملموس برسند.

**سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها:**

استفاده از فرصت‌ها به جهت استقرار و هدایت تیم‌ها برای دیدن نتایج همسوی آن‌ها با اهداف شرکت.

تمرکز بر توانایی داخلی

**هدایت تیم:**

اطمینان از تمرین یک تیم به طور موثر و کارا برای حصول نتایج پایدار. این موضوع مستلزم ارتباط مستمر با رهبر اصلی تیم است تا از گفتگوی مناسب با افراد در زمان مناسب اطمینان حاصل شود.

**تغییر شرایط در سطح کلان سازمان:**

ایجاد شرایط سازمانی پایدار در جهت ایجاد شرایط رشد افراد.

شرکت‌ها عمدتاً در برابر تغییر مقاوم هستند. برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی پایدار که در آن نتایج و رشد افراد اهمیت بالایی دارد نیاز است رهبران اصلی سازمان توانایی ایجاد تغییر در کل سازمان را داشته باشند.



## ارتباط هم‌افزاین این چهار شیوه

### ارائه نتایج

- ارائه نتایج مسیری مشخص می‌کند تا هدایت تیم مؤثر باشد.
- ارائه نتایج نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها را افزایش می‌دهد.
- ارائه نتایج ارزش تغییر شرایط در سطح کلان سازمان را ثبات می‌بخشد.

### هدایت تیم

- هدایت تیم کمک می‌کند تا ارائه نتایج یکپارچه شوند.
- هدایت تیم نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها را افزایش می‌دهد.
- هدایت تیم به ارائه راهکارهای اجرایی در پاسخ به تغییر شرایط در سطح کلان سازمان کمک می‌کند.

### سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها

- سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها المان‌های اساسی پیشرفت پروژه جهت ارائه نتایج را مشخص می‌کند.
- سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها المان‌های اساسی پیشرفت پروژه جهت هدایت تیم را مشخص می‌کند.
- سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها میزان اهمیت تغییر شرایط در سطح کلان سازمان را مشخص می‌کند.
- تغییر شرایط در سطح کلان سازمان می‌تواند در افزایش سهولت ارائه نتایج مؤثر باشد.

### تغییر شرایط در سطح کلان

- تغییر شرایط در سطح کلان سازمان به ارائه راهکارهای اجرایی در پاسخ به هدایت تیم کمک می‌کند.
- تغییر شرایط در سطح کلان سازمان ریسک سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها را کاهش می‌دهد.



# دو صنعت، ویک رویکرد

به مقایسه نمایش و دنیای مشاوره مدیریت برگردیم. آنچه در هر دو فضا موجب درخشش سرمایه‌های انسانی می‌شود «پرفورمنس» افراد تیم روی صحنه‌ایست که مشتری نظاره‌گر آن است. خواه مشتریان تماشاچی‌های نشست‌ها بر صندلی‌های سالن نمایش باشند، خواه مشتریان، مدیران ارشد کسب‌وکارها نشست‌ها بر صندلی‌های اداری، دور تا دور میز کنفرانس یک شرکت مشاوره مدیریت، برای شنیدن گزارش تیم مشاورین باشند. در ادامه به بررسی شیوه‌ها و نمونه‌هایی می‌پردازیم که می‌توان به کمک آن‌ها، بهترین نرخ بازگشت سرمایه را از اصلی‌ترین سرمایه‌های کسب‌وکارهای HCl بر اساس پرفورمنس افراد به دست آورد. این بخش با بررسی نگرشی مشابه در نحوه بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی از دو صنعت متفاوت و برقراری تناظر بین این دو صنعت پیش خواهد رفت.





## شباهت‌های این دو صنعت

در زیر، فهرستی از مهارت‌های مشترک فعالان این دو صنعت از حیث توانمندی‌های مورد نیاز سرمایه‌های انسانی آورده شده است. این فهرست به شما کمک خواهد کرد تا بدانید چه میزان از این مهارت‌ها و ویژگی‌ها در فعالان این دو صنعت، منجر به تبدیل شدن این صنایع، به صناعی متمرکز بر سرمایه‌های انسانی - HCI - شده است.

- مهارت‌های ارتباط کلامی
- توانایی حل خلاقانه مسئله
- انگیزه و تعهد
- تمایل به همکاری
- توانایی کار مستقل
- مهارت‌های بودجه بندی زمان
- ابتکار عمل
- رعایت تعهدات زمانی و عمل بی‌درنگ
- پذیرش قوانین
- توانایی یادگیری سریع و صحیح
- سازگاری و انعطاف پذیری
- توانایی کار تحت فشار
- انضباط شخصی
- رویکرد هدف‌گرا به کار
- تمرکز
- فداکاری
- تمایل به پذیرش مسئولیت
- مهارت‌های رهبری
- اعتماد به نفس
- لذت بردن از کار
- پذیرش ناامیدی و توانایی بازگشت به عقب





# صنعت مشاوره مدیریت

شرکت‌های بزرگ مشاوره مدیریت دنیا به طور متداول سعی بر این داشته‌اند تا با جذب افراد دارای تجربه در شرکت‌های بزرگ و دارای سابقه مدیریت ارشد، پروژه‌های خود را پیش ببرند و آن را به موفقیت برسانند. این صنعت به واسطه نیازهای اساسی و ابتدایی خود، از ابتدا از جمله صنایع HCI به شمار می‌رود. اما شیوه هدایت تیم و همچنین سرمایه‌گذاری روی فرصت‌های مطرح در این صنعت، با جذب و به کارگیری افراد دارای عناوین آکادمیک گره خورده است. شرکت‌های فعال در این صنعت، به پشتوانه‌ی عناوین و سوابق آکادمیک نیروی‌های انسان خود، پروژه‌های مشاوره مدیریت را برای مشتریان خود تعریف و به اجرا می‌رسانند.





تا زمان انتشار این گزارش، بیش از ۴۰۰ نفر، در این دوره آموزشی- عملیاتی شرکت کرده و فارغ التحصیل شده‌اند.

## شرکت تجربه‌ی شاپرک آبی افتخار همکاری با تعداد زیادی از فارغ التحصیلان مدرسه شاپرک را دارد.

از طرفی دیگر، با توجه به خصوصیات این صنعت، جذب و به کارگیری سرمایه‌های انسانی مناسب، در جای مناسب، یکی از بزرگترین چالش‌های فعالان این صنعت است. افرادی که دارای زبان مشترک، روحیه‌ای مناسب برای ارائه خدمات به مشتریان، حل خلاقانه مسائل، روحیه کار تیمی و فرهنگ متناسب با شرکت باشند. در سال‌های اخیر، شرکت مشاوره

مدیریت شاپرک، شیوه‌ای جدید در صنعت مشاوره مدیریت ایران بنیان‌گذاری کرده و رویکردی خلاقانه برای پاسخ به این نیاز اساسی در صنعت ارائه نموده است. پاسخی که علاوه بر شرکت شاپرک، به تمامی افراد فعال در این صنعت، و به تبع آن تمامی کسب و کارهای ایران سود رسانده و تا حد مناسبی به احیاء صنعت مشاوره مدیریت ایران کمک کرده است. از سوی دیگر، رویکرد سنتی گونه‌ی وابستگی به سرمایه‌های انسانی با سوابق آکادمیک را بازتعریف کرده است.

مدرسه شاپرک، با برگزاری دوره‌های آموزشی، نسبت به پرورش مشاوران حرفه‌ای در بازار ایران اقدام نموده و افراد علاقمند به این صنعت را با ادبیات صنعت، بایدها و نبایدها و شیوه‌های عملیاتی و حرفه‌ای آن آشنا می‌کند. این

مدرسه ضمن بازتعریف نوع صحیح نگاه کردن به مسائل کسب و کار، ارائه ابزارهای خلاقانه و انعطاف‌پذیر برای حل مسائل مدیریتی، ارائه راهکارهای عملیاتی و در نهایت شیوه به اجرا رساندن این راهکارها، رسالت خود را انجام می‌دهد.

در این بین، در داخل شرکت نیز با ورود فارغ التحصیلان دوره‌های مختلف مدرسه، تعریف پروژه‌های مشاوره مدیریت به سبکی جدید صورت پذیرفت. این شیوه جدید عملیاتی که «پروژه‌های چند هدفه MOE\*» نام دارد؛ نگاهی جدید در چگونگی به انجام رساندن پروژه‌های مشاوره مدیریت است. شاپرک با کمک افراد تازه‌کار و فارغ التحصیلان مدرسه شاپرک، نتایج خیره‌کننده‌ای را برای مشتریان خود به ارمغان آورده است. این

رویکرد جدید، به شرکت شاپرک کمک کرده است تا به شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) برای تبدیل کسب و کار خود به کسب و کاری مقیاس‌پذیر مشاوره اجرایی ارائه دهد. نتیجه اجرایی‌سازی رویکرد MOE، رشد چشمگیر و تبدیل این کسب و کارها به کسب و کاری مقیاس‌پذیر است.



# NMEE

صنعت مشاوره مدیریت، حرکتی رفت و برگشتی در تمام طبقات دنیای کسب و کار است. هم دنیای مالی را می‌شناسد هم بازاریابی و فروش را. هم منابع انسانی و هم مدیریت سازمانی. هم برندسازی و هم زنجیره تأمین. تمامی متخصصان و مشاورین حوزه‌های ذکر شده بارها از این آسانسور استفاده کرده‌اند و هنرمندانه جریان دنیای کسب و کار را در این آسمان خراش زنده نگه داشته‌اند.

برخلاف شرکت‌های بزرگ و هلدینگ‌ها که طی سال‌ها ساختار

یافته و دارای واحدهای سازمانی با تخصص‌های مشخص و تعریف شده‌اند، شرکت‌های کوچک و متوسط (که اغلب به صورت خانوادگی اداره می‌شوند) ساختار اجرایی مشخصی نداشته و یا ساختار اجرایی محدودی دارند. در ارتباط با این شرکت‌ها، حضور مشاورین در تخصص‌های مختلف به الزام تبدیل شده است.

پس از مطالعه‌ی بسیار در شرکت شاپراک، دو موضوع ذیل به عنوان نقاط اصلی تمرکز برای رشد این دسته از کسب و کارها مشخص گردید که اساس اجرایی ساختار پروژه‌های MOE بر آن استوار گردیده است:

۱- ایجاد زیرساخت مقیاس پذیری

۲- رشد درآمد و سودآوری

شرکت مشاوره مدیریت شاپراک با تعریف پروژه‌های MOE، سناریوی رشد و مقیاس پذیری شرکت‌ها را به صورت همزمان، با تعریف پروژه‌های زیرساختی طراحی کرده و با فرآیندی که برای اجرای این پروژه‌ها تعریف می‌نماید، طی مدت زمان کوتاهی (۱ تا ۲ سال بسته به نقطه اولیه کسب و کار مورد بررسی) به صورت موازی زیرساخت‌های شرکت را توسعه داده و بر درآمد و سودآوری آنها می‌افزاید. به این ترتیب بردو عامل اصلی رشد مقیاس پذیر در این شرکت‌ها پاسخ اجرایی ارائه می‌دهد.



## فرصت درخشیدن

در اغلب پروژه‌های مشاوره مدیریت، ساختار تیم اجرایی مشخصی وجود دارد که به شرح زیر است:

◆ **مدیر ارشد پروژه (ED\*)** که مسئولیت ارائه راهکار اصلی را بر عهده دارد.

◆ **مدیر پروژه (EM\*\*)** که مسئولیت اداره تیم و مدیریت مشتری را بر عهده دارد و تمام ارتباطات اصلی بین ذی‌نفعان پروژه از طریق این فرد اتفاق می‌افتد.

◆ **تیم مشاوران (Consultants and Associates)** نقش گردآوری اطلاعات و تهیه مستندات را بر عهده دارند و تأثیری مستقیم در روند حل مسئله ندارند. علاوه بر آن معمولاً این تیم در پشت

صحنه حضور دارند و خروجی نهایی آنان توسط مدیر پروژه به مشتری ارائه می‌گردد.

در شرکت شاپراک نیز این ساختار وجود دارد، با این تفاوت که در پروژه‌های MOE نقش مشاوران تغییر کرده و این افراد فرصت درخشیدن پیدا می‌کنند.

شرکت مشاوره مدیریت شاپراک با تعریف پروژه‌های MOE، سناریوی رشد و مقیاس‌پذیری شرکت‌ها را به صورت همزمان، با تعریف پروژه‌های زیرساختی طراحی کرده‌است.





# ساختاری که برای این پروژه‌ها توسط شاپرک تعریف شده به شرح زیر است:

## مدیر ارشد پروژه

مسئولیت طراحی راهکار و تعریف پروژه‌های رشد و مقیاس‌پذیری بر عهده اوست. این فرد، دارای تجربه اجرایی و مدیریتی متعددی است که کمک می‌کند ابعاد مختلف کسب‌وکار مشتری خود را تحلیل و مناسب‌ترین پروژه‌ها را برای وی تعریف نماید. این مسئولیت، بسته به نوع و حجم پروژه، توسط شرکا و یا مشاورین ارشد شرکت هدایت می‌شود.

## مدیر تضمین کیفیت و خروجی پروژه (DQAM\*)

این فرد تمام پروژه‌ها را می‌شناسد و می‌داند خروجی‌های هر پروژه از چه جنس بوده و موقعیت تیم پروژه در تحویل این خروجی چیست. هدف مدیر تضمین کیفیت و خروجی‌های پروژه، حصول اطمینان از تحقق اهداف کلان پروژه است. بر اساس اهداف تعیین شده برای هر پروژه، مدیران پروژه را به کمک مدیر ارشد پروژه انتخاب می‌کند و نقش و محدوده وظایف هر یک را تعیین می‌نماید. این فرد مسئولیت مدیریت تمام عوامل اجرایی پروژه را در راستای تحقق اهداف پروژه بر عهده دارد.

\* Delivery and Quality Assurance Manager

## مدیران پروژه

هر یک یا چند پروژه ممکن است به یک مدیر پروژه تفویض گردد. مدیران پروژه مسئولیت هدایت تیم مشاوران را بر عهده دارند و آن‌ها را در جهت تحقق اهداف تعریف شده راهنمایی می‌کنند. در یک پروژه با ساختار MOE، تعداد زیادی زیرپروژه تعریف می‌شود که توسط تیم‌های موازی پیش می‌روند. یک فرد می‌تواند در نقش‌های مختلف در پروژه‌های متفاوتی از یک MOE ایفای نقش کند. در این ساختار، مسئولیت خروجی نهایی هر پروژه بر عهده مدیر پروژه است.

## تیم مشاوران

در این پروژه‌ها، اگرچه راهکار کلان و صورت مسئله اصلی در اختیار تیم قرار گرفته، اما تیم با هدایت مدیر پروژه علاوه بر گردآوری اطلاعات و تهیه مستندات، در فرآیند حل مسئله نیز نقش دارد و می‌تواند طی فرآیند حل مسئله، فرضیات خود را ارائه و آن‌ها را بررسی نماید. مشاوران نتیجه کار خود را تحت نظارت مدیر پروژه و مدیر تضمین کیفیت و خروجی به مشتری ارائه می‌نمایند.



حالا تیم مشاورین مدیریت شاپراک، به تماشای نمایش «چخوف خوانی زیر نظر نماینده فدراسیون روسیه»، به طراحی و کارگردانی اشکان خطیبی نشست است؛ بدون آنکه بداند در آنسوی شهر و در فضایی کاملاً متفاوت، اتّفاقی با شباهت زیاد به فعالیت‌های روزانه این تیم، در حال نمایش و درخشش است.

#### MOE سبکی مقیاس پذیر؛ برای ارائه نتایج شگفت آور با افراد معمولی

ساختار پروژه‌های MOE راهکاری مقیاس پذیر برای تمام صنایع است. در هر شرکت و صنعتی می‌توان با حضور چند فرد با سابقه و جذب نیروهای جوان و تازه کار و هدایت صحیح آن‌ها نتایج غیرقابل باور ساخت. این مسئله به طور چشمگیری موضوع منابع انسانی را در صنایع مختلف حل می‌کند و به میزان چشمگیری در هزینه ثابت سازمان‌ها اثرگذار است.

در شرکت شاپراک اگرچه مسئولیت بر عهده مدیران خواهد بود اما بستر به نحوی برای مشاوران تعریف می‌شود که بتوانند فضای رشد را تجربه کنند، چالش‌های پروژه را درک نمایند و با حمایت مدیر پروژه، بهترین توانمندی خود را ارائه نمایند. مشاوران در این سبک از پروژه‌ها، ممکن است به طور هم‌زمان در چند پروژه درگیر شوند و در هر یک نقشی متفاوت ایفا کنند. مشاوران با هدایت مدیر ارشد هر پروژه به سرعت با فضای پروژه هم‌راستا می‌شوند و نتیجه مطلوب بر مبنای هدف پروژه را خلق می‌نمایند.



# چخوف خوانی: زیر نظر خواننده فدراسیون روسیه

چندی پیش نمایشی به روی صحنه رفت که دقیقاً از همین الگو پیروی می کرد. بازیگران این تئاتر همه افرادی تازه کار و در عین حال مستعد بودند که با هدایت صحیح در صحنه های متعدد ظاهر شده و به خوبی درخشیدند. در ادامه به بررسی تطابق این نگرش خاص به سرمایه های انسانی در صنایع HCI می پردازیم.



## ساختار پروژه چخوف خوانی زیر نظر نماینده فدراسیون روسیه

نمایش چخوف خوانی زیر نظر نماینده فدراسیون روسیه به تهیه کنندگی، کارگردانی و طراحی اشکان خطیبی، در فروردین ماه ۱۴۰۱ برای بار سوم تمدید، و به اجرا درآمد. نمایشی بر اساس نمایش نامه‌هایی از مایکل فرین، و به نویسندگی مشترک اشکان خطیبی و امید سهرابی با ترجمه شهرام زرگر. این نمایش با گروهی جوان و بدون حضور بازیگران حرفه‌ای تأثیر بر روی صحنه رفته و عملکردی درخشان از خود بر جای گذاشته است.

این گروه جوان حاصل نزدیک به چهار سال آموزش و تمرین اشکان خطیبی با هنرپژوهان و علاقمندان به تأثیر در قالب مؤسسه‌ی چارپایه بوده است. اشکان خطیبی در پاسخ به دلیل عدم استفاده از بازیگران حرفه‌ای تأثیر می‌گوید: «آنچه در ذهن داشتم تنها با بهره‌گیری از

بچه‌های گروه میسر بود. این دو نمایش از اساس به همین شیوه باید پیش می‌رفت و فکر می‌کنم نتیجه مطلوب و مورد نظر هم به دست آمده است.»

آنچه مشخص است این است: دغدغه‌های اشکان خطیبی در خصوص نسل جوان و یافتن افراد مستعد و علاقمند به نقش‌آفرینی در این صنعت که خود از صنایع متمرکز بر سرمایه‌های انسانی به شمار می‌رود. حال با توجه به متمرکز بر سرمایه‌های انسانی به شمار می‌رود. حال با توجه به داشتن تیمی از افراد مستعد و توانمند، هرچند تیمی نه‌چندان حرفه‌ای و مسلط بر صحنه، چگونه می‌توان نتیجه را در قالب نمایشی بی‌نقص و موفق به صحنه آورد؟ بررسی‌های ما بر روی نحوه نقش‌آفرینی افراد در این نمایش و شیوه ارائه خروجی یکپارچه بر روی

صحنه، شباهت‌های جالبی را با رویکرد شاپرک در نقش‌آفرینی در پروژه‌های مشاوره مدیریت نمایان می‌کند.

نمایش چخوف خوانی زیر نظر نماینده فدراسیون روسیه را یک

MOE تصور کنید که در آن زیر پروژه‌های مختلف و گوناگونی وجود دارد؛ پروژه‌هایی چون طراحی چند رسانه‌ای، تبلیغات و غیره. هدف این MOE بصورت مشخص اجرای نمایشی بی‌نقص به کمک تیم

صحنه، دراماتورژی نمایش، طراحی لباس، بازیگردانی، تأمین و لجستیک، ساخت محتوی اجرایی مستعد خود است. ترجمه این هدف به پروژه‌های کوچک‌تر به سهولت هرچه بیشتر و اجرایی‌تر شدن این هدف کمک می‌کند.



Photography By:  
Mostafa Pirhadi



# ساختاری که در صنعت نمایش و توسط اشکان خطیبی تعریف شده است:

## کارگردان و نویسنده

فرض کنید نویسنده و کارگردان این اثر در حکم مدیر ارشد پروژه، داری سوابق اجرایی و تجربه‌های پیشین، وظیفه طراحی راهکارهای اجرایی و حل مسائل اصلی جهت رسیدن به هدف والای تعریف شده را دارد. مدیر ارشد پروژه مانند یک کارگردان و نویسنده عمل می‌کند و سناریوهای اصلی را طراحی می‌نماید. در این ساختار، کارگردان نمایش، با تعیین زیر پروژه‌ها و مشخص کردن افرادی که باید مسئولیت هر کدام از این زیرپروژه‌ها را دارا باشند، نسبت به چگونگی پیشرفت پروژه برنامه‌ریزی می‌کند.

## دراماتورژ\*

دراماتورژ در حقیقت یک مترجم محتوای متن نمایش است. دراماتورژ با شناخت درست از نمایشنامه و حتی نویسنده، یک متن نمایشی را برای نیاز و دغدغه‌های کارگردان آماده می‌کند و در طول مسیر از همخوانی هر یک از اجزای تحت کنترل با خواسته‌های کارگردان و با در نظر گرفتن منابع موجود اطمینان حاصل می‌کند. این نکته که زمان و مکان در دراماتورژی تغییر کند هم در حقیقت به آنچه کارگردان می‌خواهد بستگی دارد. باید این را شفاف بگوییم که دراماتورژی در متن و اجرا اتفاق می‌افتد و با اتفاقاتی مثل بازنویسی صرف تفاوت دارد.

\* Dramaturg

## طراحان

گروه طراحان با توجه به نیازهای تعریف شده از سوی کارگردان، نویسنده، و یا دراماتورژ پروژه‌های عملیاتی را تعریف می‌کند. این پروژه‌ها در راستای دستیابی به اهداف اصلی تعریف، و هر یک توسط افراد متخصص در آن حیطه به پیش می‌روند. از نمونه‌های این پروژه‌ها می‌توان به طراحی صحنه، طراحی لباس، طراحی نور، طراحی حرکت، و حتی طراحی نمایش اشاره کرد. تمامی این عملیات به صورت موازی و توسط تیم‌های مرتبط پیش می‌رود.

## بازیگران و عوامل اجرایی

بازیگران، گروه طراحان صحنه، لباس و ... همگی می‌توانند در بخش‌های مرتبط با فعالیت‌های خود، نظرات و خطوط فکری خود را با توجه به خواسته‌های طراح اصلی بیان و به مرحله اجرا برسانند؛ اما وظیفه نهایی موفقیت و ارائه خروجی متناسب با خواسته‌های کارگردان به عهده طراحان است. خروجی تمام فعالیت‌های این تیم‌های موازی، در قالب یک نمایش کامل، توسط کارگردان و با استفاده از ابزارهای کنترلی دراماتورژ به صحنه می‌رود.



با توجه به تعاریف مسئولیت‌ها در دو صنعت، می‌توان تناظر یک به یک آنها را به خوبی مشاهده کرد:

بازیگران و عوامل اجرایی  
تیم مشاوران

طراحان  
مدیران پروژه‌ها

دراماتورژ  
مدیر تضمین کیفیت و خروجی پروژه (DQAM)

کارگردان و نویسنده  
مدیر ارشد پروژه





# پرده آخر

آنچه در این گزارش مرور شد، مقایسه‌ای بین دو صنعت متمرکز بر سرمایه‌های انسانی بود. دو صنعتی که در ظاهر تفاوت بسیار زیادی دارند اما شباهت‌های آنها و ساختار انجام پروژه‌ها در آنها طبق آنچه بررسی کردیم، نشان از این دارد که چنین صنایعی قابلیت سرمایه‌گذاری جهت درخشش و اثرگذاری روی محیط پیرامون خود را دارند.



شرکت مشاوره مدیریت شاپرک آبی، از سال ۱۳۹۰ فعالیت خود را آغاز کرد. این شرکت از سال ۱۳۹۶ با تأسیس مدرسه مشاوره مدیریت شاپرک آبی، تلاش کرد سهم خود را برای به بلوغ رساندن این صنعت داشته باشد.

امروز شرکت شاپرک آبی، در قالب سه بخش مشاوره مدیریت، مدرسه شاپرک، و کاربرد به مشتریان خود ارائه خدمت می‌کند.

The Sixth Form of Art  
In The Business World



دستیاران تهیه گزارش:

حامد نیاوند  
فائزه نصراللهی  
محمد شیخیان



یوسف شیروانیان دهکردی  
مدیربرند شاپرک



احسان کریمیان راوندی  
مشاور ارشد شاپرک



مجید کیان‌پور  
بنیان‌گذار و مدیر ارشد شاپرک

هنر ششم  
دنیای کسب‌وکار

تیم گزارش