

کاوشی بر شایستگی‌های مشاوران مدیریت و سازمان

حامد دهقانان^{۱*}، حسین رحمان‌سرشت^۲، وحید خاشعی و رنامخواستی، محمد وکیلی

- ۱- استادیار، گروه مدیریت و بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت و بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت و بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۴- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

پذیرش: ۹۹/۸/۸

دریافت: ۹۹/۲/۲۸

چکیده

هدف این پژوهش، ارائه الگویی برای شایستگی‌های مشاوران راهبردی مدیریت و سازمان است. روش پژوهش، رویکرد ظاهرشونده گلنر نظریه داده‌بنیاد است. خبرگان این پژوهش را ۲۱ نفر از متخصصان حوزه مشاوره مدیریت تشکیل می‌دهند که با نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله برفی انتخاب شده‌اند. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به منظور گردآوری داده‌ها و از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ و کدگذاری سه‌گانه برای تجزیه تحلیل یافته‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد شایستگی‌های مشاور مدیریت شامل پنج دسته شایستگی‌ها است که به صورت یک هرم تقسیم‌بندی می‌شوند. جمع شدن این شایستگی‌ها در یک مشاور راهبردی شرط لازم برای موفقیت طرح مشاوره است. در پایین‌ترین سطح، شایستگی‌های شخصیتی قرار دارند؛ این شایستگی‌ها به نوعی برای موفقیت هر فردی مؤثر هستند، اما برای مشاور مدیریت یک ضرورت محسوب می‌شوند. در سطح دوم شایستگی‌های عمومی مدیریت و مشاوره قرار دارند که برای هر مدیر و مشاور الزامی است. در بالاترین سطح هرم نیز دو دسته شایستگی‌های تخصصی مدیریت راهبردی و مشاوره مدیریت وجود دارد. شایستگی‌های مدیریت راهبردی برای همه کسانی که دست‌اندرکار تدوین، اجرا یا کنترل راهبردهای سازمان هستند، مشترک



است و شایستگی‌های مشاوره مدیریت نیز بین همه کسانی که در سطح مدیریت ارشد سازمان به امر مشاوره اشتغال دارند، مستقل از اینکه زمینه مشاوره چه حوزه‌ای از مدیریت باشد، مشترک می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: صنعت مشاوره مدیریت، مشاوره مدیریت، مشاوره مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی، نظریه داده‌بنیاد گلنزر.

۱- مقدمه

صنعت مشاوره مدیریت با مجموع ارزش جهانی حدود ۲۸۵ میلیارد دلار، یکی از بزرگ‌ترین و بالغ‌ترین بازارها در صنعت خدمات حرفه‌ای است. تحلیلی از پنج دهه گذشته نشان می‌دهد که توسعه صنعت مشاوره مدیریت با تحولات اقتصاد جهانی ارتباط تنگاتنگی دارد [۱]. در طول سال‌های گذشته مشاوره مدیریت به‌عنوان یکی از زیرشاخه‌های خدمات کسب‌وکار دانش‌محور، رشد بالاتری را نسبت به سایر زیرشاخه‌های این حوزه داشته است [۲]. در ایالات متحده آمریکا مشاوره مدیریت یک صنعت رو به رشد است و از سال ۲۰۱۲ تعداد مشاوران مدیریت هرساله افزایش یافته و در سال ۲۰۱۸ به ۶۸۴۴۷۰ مشاور رسیده است [۳]. علاوه بر این، از آنجایی که سازمان‌ها به دنبال کارآمدتر کردن درآمدهای خود هستند، انتظار می‌رود که تقاضا برای به‌کارگیری مشاوران افزایش پیدا کند. اداره کار آمریکا (۲۰۱۹) افزایش ۱۴ درصدی اشتغال مشاوران مدیریت را از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ پیش‌بینی کرده است که از متوسط تمامی مشاغل سریع‌تر است و در ایالات متحده آمریکا، درآمد خدمات مشاوره در معنای عام آن و از جمله مشاوره مدیریت، علمی و فنی در سال ۲۰۱۸، حدود ۲۷۴/۱ میلیارد دلار بوده است که نسبت به ۲۶۱ میلیارد دلار سال ۲۰۱۷ رشد خوبی داشته است [۴]. براساس اعلام اداره کار آمریکا، مشاوران مدیریت در سال ۲۰۱۵ به‌طور متوسط حدود ۳۲۰ هزار دلار درآمد سالیانه داشته‌اند. این مقدار درآمد به عوامل مختلفی مانند تجربه، تحصیلات و موقعیت جغرافیایی بستگی داشته و ممکن است بالاتر یا پایین‌تر باشد. امروزه خدمات مشاوره از خدمات تخصصی ارائه توصیه به مدیران و کارکنان گرفته تا کمک به تسهیل تغییرات سازمانی و تغییر موقعیت شغلی برای کارکنان اخراجی است [۵].



از طرفی مطالعات شایستگی یکی از بااهمیت‌ترین زمینه‌های پژوهشی و مهم‌ترین راه‌های تشخیص صلاحیت‌های شغلی یک حرفه است و هدف اصلی آن، تشخیص دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و هر چیز دیگری است که در اجرای بهینه یک شغل نقش دارد. نبود الگوی مناسب از شایستگی‌های مشاور راهبرد سازمان باعث شده است تا هزینه‌های گزاف شرکت‌های بزرگ دولتی و خصوصی در مسیر مشاوره مدیریت اثربخشی کمی داشته باشد. پژوهش کنونی به منظور مرتفع کردن خلأ نظری و عملی در زمینه شایستگی‌های مشاور مدیریت به صورت مشخص به دنبال پاسخگویی به این مسئله است که چه الگویی برای شایستگی‌های مشاور مدیریت راهبردی وجود دارد؟ و این الگو چه اجزا و مؤلفه‌هایی دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه شایستگی به معنای مناسب بودن است. الگوهای شایستگی‌ها از حدود ۴۰ سال پیش به عنوان یک جریان مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت [۶]. سازمان‌ها به ندرت ساکن باقی می‌مانند و باید به صورت مستمر به بررسی دیدگاه، هدف، مزیت رقابتی، فرهنگ و شیوه سازمان بپردازند [۷]. اونک (۲۰۱۶) می‌نویسد موفقیت طرح مشاوره مدیریت به شدت تحت تأثیر مهارت مشاور، درک و عملکرد آنهاست. به باور دیگر پژوهشگران، این موضوع به درک مشتری و در نظر گرفتن شرایط اقتضایی او هم وابسته است. بنابراین گفته می‌شود طرح مشاوره مفید خواهد بود اگر دانش به دست آمده در نهایت نتایج مورد انتظار را حاصل کند [۸]. مطالعه ایوبانک و همکاران (۱۹۹۰) با موضوع «شایستگی‌های رفتاری ضروری برای مشاوران» یکی از اولین مطالعاتی است که در آن به بررسی شایستگی‌های مشاوران مدیریت در زمینه توسعه سازمانی با قصد ارائه یک مقیاس مشاهده رفتار برای ارزیابی مهارت‌ها و اثربخشی عملکرد مشاوره پرداخته است [۹]. همچنین کومار، سایمون و کیمبرلی (۲۰۰۰) در پژوهش خود در کشور استرالیا به بررسی قابلیت‌های راهبردی پرداختند که باعث می‌شود مشاوره مدیریت موفق شود. در نهایت این پژوهش نشان داد که شرکت‌های مشاوره باید مشاورانی چندمهارته، زیرک (مطلع) و باتجربه را به خدمت بگیرند. به طور ایده‌آل سه مورد از مهم‌ترین وظایفی که باید اجرا شوند، عبارت است از ارائه خدمات با کیفیت، تنظیم



اهداف به‌روشنی و حل مسئله. از طرفی سه مهارت/ ارزش حیاتی که باید احراز شوند عبارت است از صداقت و درستی، برقراری ارتباط مؤثر با کارفرما و ایجاد اعتبار [۱۰]. شایستگی‌های مشاوران کسب‌وکار از دیدگاه کابر (۲۰۰۳) در دو مقوله کلی ویژگی‌های شخصیتی (ازجمله توانایی‌های فکری، توانایی فهمیدن دیگران و کارکردن با آنها، توانایی برقراری ارتباط، ترغیب و تشویق، بلوغ فکری و عاطفی، ابتکار عمل و محرک‌های فردی، اخلاقیات و سلامت جسمی و روانی) و دانش و مهارت (شامل تمایل به مشاوره کسب‌وکار، آشنایی با فرایند مشاوره، مهارت تحلیل و حل مسئله و مهارت‌های رفتاری، ارتباطات و مدیریت تغییرات) جای می‌گیرد [۱۱]. هارگو (۲۰۰۳) پنج شایستگی پایه‌ای را برای مشاوران تعریف کرده است که عبارت است از مشارکت (در همکاری با مشتری از ساختار سلسله مراتبی استفاده نکند و تعهدی کامل نسبت به موفقیت‌های مشتری از خود نشان دهد)، آینده‌گرا (کمک به مشتریان برای تنظیم و دستیابی به اهداف‌شان و ایجاد فرهنگ امکان‌پذیری)، بازسازی (توانمندسازی مشتریان به‌منظور انجام تغییرات موردنظر و ترویج تحولات شخصی)، شناخت (تفکر روشن و راهبردی همراه با مشتری، نگرستن به مسائل خارج از میدان و داشتن تصویر کلی) و توسعه (تشویق مشتریان به دستیابی به نیازها و خواسته‌هایشان و تشویق آنها برای تعریف چشم‌انداز) [۱۲]. همچنین در مطالعه انیس و همکاران (۲۰۰۵) چهار شایستگی ضروری دانش روان‌شناختی، تیزهوشی در کسب‌وکار، دانش سازمانی، دانش مشاوره و مهارت‌های مربیگری به‌منظور انجام وظایف مشاوره و نیز مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی ذکر شد [۱۳]. در پژوهش بالتر (۲۰۱۴) نیز ۱۴ فاکتور مربوط به شایستگی مشاوران مدیریت درون‌سازمانی تعیین شده است [۱۴]. برون‌مایر، ویرتز و گوتل (۲۰۱۶) عوامل موفقیت در مشاوره مدیریت را در قالب یک الگو استخراج کرده‌اند. در این الگو عواملی مانند داشتن دیدگاه مشترک، میزان همکاری، اعتماد، تجربه مشاوران و حمایت مدیران عالی، بر موفقیت مشاوره مدیریت اثرگذار است و درنهایت به انطباق طرح با بودجه و برنامه، دسترسی به هدف، سودآوری و توسعه می‌انجامد [۱۵]. نیکولاس و برگولز (۲۰۱۳) نیز با توجه به تجربیات خویش یک الگوی کلی و ابتدایی را با نام حلقه شایستگی مشاوره ارائه کردند. براساس نظریه حلقه شایستگی مشاور، مشاوران مدیریت باید در سه حوزه مختلف مهارت‌هایشان را توسعه دهند: تکنیکی، مشاوره و کسب‌وکار. مشاوران باید سعی کنند تا به‌صورت متعادل در هر سه نوع شایستگی خود را تقویت کنند.



براساس نظر نویسندگان دو گروه شایستگی‌های کسب‌وکار و مشاوره برای همه مشاوران مدیریت یکسان است. اما مهارت‌های تکنیکی وابسته به زمینه کار مشاوره و گرایش تخصصی او می‌باشد [۱۶].

انجمن بین‌المللی سازمان‌های مشاوره مدیریت^۱ (۲۰۱۴) برای اینکه به یک مشاور گواهی‌نامه مشاوره مدیریت اعطا کند، تسلط او را در سه زمینه شایستگی‌های مشاوره، رفتار حرفه‌ای، دانش و توانمندی بازار ضروری می‌داند. براساس تحقیق انجمن مشاوران مدیریت درون‌سازمانی ۱۴ شایستگی وجود دارند که یک مشاور مدیریت درون‌سازمانی موفق را تشریح می‌کنند که عبارت است از (۱) مهارت‌های مشاوره مدیریت؛ (۲) تمرکز بر خدمت (موردنیاز) کارفرما؛ (۳) برخورد حرفه‌ای؛ (۴) مدیریت تحول؛ (۵) ایفای نقش مربیگری؛ (۶) هوش کسب‌وکار؛ (۷) مدیریت طرح؛ (۸) بهینه‌سازی فرآیند کسب‌وکار؛ (۹) چشم‌انداز ارتباطی؛ (۱۰) تصمیم‌گیری؛ (۱۱) تیم‌سازی؛ (۱۲) برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکار؛ (۱۳) همکاری بین واحدی، (۱۴) به‌کارگیری و توسعه نیروی انسانی [۱۷]. عزیزی و حاتمی (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند که شایستگی‌های «انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی»، محرمانه‌پنداشتن اطلاعات کارآفرینان و حفظ حقوق مالکیت فکری آنان»، «توانایی مربیگری، تسهیل‌گری و مدیریت بحث‌ها در کارگاه‌های آموزشی»، «هوشیاری نسبت به فرصت‌های جدید کاری»، «توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرینان»، «قدرت تجزیه و تحلیل مسائل»، «تخصص و دانش عمیق در یک صنعت یا بازار هدف»، «استفاده از ابزار شبکه‌سازی به‌منظور ایجاد و حفظ روابط حرفه‌ای»، «توانایی تهیه طرح کسب‌وکار» و «هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط» شایستگی‌هایی هستند که دارای بیشترین اولویت موردنیاز مشاوران کارآفرینی بوده و نیاز به تقویت و توجه ویژه دارند [۱۲]. اونک در سال ۲۰۱۶ جمع‌بندی بسیار جامعی درخصوص قابلیت‌های مشاوران مدیریت در مطالعات و پژوهش‌های پیشین انجام داد و به این نتیجه رسید که قابلیت‌های مشاوران مدیریت به شش دسته تقسیم می‌شوند: (۱) مهارت ارتباطات؛ (۲) ایفای نقش مختلف؛ (۳) ویژگی‌های فردی؛ (۴) مدیریت طرح؛ (۵) دانش و (۶) حل مسئله [۸]. این

1. International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)



مطالعه از این جهت اهمیت دارد که کامل‌ترین جمع‌بندی از شایستگی‌های مشاوران مدیریت به حساب می‌آید.

۳- روش پژوهش

در این پژوهش، براساس هدف نهایی پژوهشگر درجهت ارائه الگوی شایستگی مشاوران مدیریت از روش پژوهش کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. «گراند تئوری» یا نظریه مبنایی یک روش «استقرایی» با رویکرد کاملاً «کیفی» و یک شیوه پژوهشی «اکتشافی» است [۱۸] و این امکان را برای پژوهش‌گر فراهم می‌کند تا در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، به‌جای استفاده از نظریه‌های از پیش تعریف‌شده، شخصاً به تدوین یک تئوری جدید اقدام کند، اما این تئوری جدید نه بر مبنای ایده شخصی پژوهشگر، بلکه براساس داده‌های فراهم آمده از محیط و شرایط واقعی تدوین می‌شود. امروزه سه رهیافت مسلط در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، قابل تمیز است: «رهیافت نظام‌مند» که با اثر استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شناخته می‌شود، «رهیافت ظاهرشونده» که مربوط به اثر گلیزر (۱۹۹۲) است و «رهیافت ساختارگرایانه» که توسط چارمز (۲۰۰۰) حمایت می‌شود [۱۸]. نوع کدگذاری و مراحل آن از تفاوت‌های اصلی میان این رهیافت‌هاست. در رهیافت نظام‌مند مراحل کدگذاری شامل باز، محوری و انتخابی است اما در رهیافت ظاهرشونده یا کلاسیک مراحل کدگذاری باز، انتخابی و نظری است. در پژوهش حاضر ضمن اتخاذ رویکرد فلسفی عمل‌گرایی، به‌صورت کلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده یا کلاسیک گلیزر مبنای قرار دارد.

۳-۱- برآزش اعتبار نظریه

در رویکرد گلیزری، اعتبار نظریه از مبنایی‌بودن داده‌ها و داشتن مبنایی در داده‌ها حاصل می‌شود. به توصیه گلیزر، رویه‌های اعتباربخشی به نظریه، به‌صورت زیر انجام شده است:

- تناسب نظریه با داده‌ها: در این مرحله به‌طور مستمر تناسب مقوله‌ها و نظریه با داده‌های پژوهش سنجیده شده است.



- مرتبط بودن نظریه: در این گام، باید بررسی می‌شد که آنچه در واقع روی می‌دهد، در نظریه انعکاس پیدا کرده باشد.
- مؤثر واقع شدن و کاربردی بودن نظریه: در این گام باید بررسی می‌شد که نظریه علاوه بر نشان دادن آنچه روی می‌دهد، بتواند نشان دهد که از این پس نیز درباره این موضوع چه پیش خواهد آمد و همچنین آنچه را در واقعیت پیش می‌آید، تفسیر کند.
- قابلیت اصلاح نظریه: نظریه باید به گونه‌ای باشد که با کسب داده‌ها و نشانه‌های جدید، بتواند اصلاح شود [۱۹].

۳-۲- روش نمونه‌گیری و گردآوری داده

داده‌های این پژوهش، با انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان مشاوران مدیریت و مدیرانی که سابقه کار با این مشاوران را داشته‌اند، گردآوری شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری نظری و نیز ارجاعی زنجیره‌ای یا گلوله برفی استفاده شده است. زمانی از نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود که افراد محدودی از اطلاعات و دانش موردنیاز برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهشگر برخوردار باشند. در این شیوه از نمونه‌گیری، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنیاز پژوهشگر، در بهترین موقعیت قرار دارند. در نمونه‌گیری نظری، مراجعه به شرکت‌کننده بعدی تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اشباع نظری صورت گیرد. منظور از اشباع نظری، رسیدن به مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند.

در این مطالعه به‌طور عمده مشاوران مدیریت که حائز شرایط زیر بودند، مشارکت داده شدند: تخصص در زمینه مشاوره راهبردی مدیریت، حداقل ده سال فعالیت در مشاوره مدیریت و داشتن تجربه در صنایع مختلف. در ضمن از چند مدیرعامل یا مدیر ارشد سازمان دارای تجربه همکاری با مشاور راهبردی در سازمان خود و پایبند به برنامه راهبردی تدوین شده هم دعوت به مشارکت شد تا این شایستگی‌ها از دو منظر مشاوره‌دهنده و مشاوره‌گیرنده استخراج شود. از میان ۲۱ نفر مصاحبه‌شوندگان، ۱۸ نفر مشاور مدیریت بودند که ۳ نفر از این افراد در



سمت مدیرعامل یا مدیر ارشد سازمان نیز تجربه گسترده‌ای داشتند. غیر از این سه نفر، یک نفر دیگر هم مدیرعامل یک هولدینگ با حدود ۳۵۰ نفر نیروی انسانی بود. در ضمن دو نفر هم به‌طور تخصصی بر موضوع مدیریت بر مبنای شایستگی و کانون‌های ارزیابی تسلط داشتند و از تجربه عملی چند ساله در این حوزه برخوردار بودند. علاوه بر این دو نفر، برای ارزیابی اعتبار نتایج پژوهش، بعد از کدگذاری از نظرها و پیشنهادهای اصلاحی برخی خبرگان حوزه شایستگی نیز استفاده شد. زمان صرف‌شده برای هر یک از مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۱۵۰ دقیقه بوده است. البته دو مورد از مصاحبه‌ها به جلسه دوم و یک مورد تا جلسه سوم به طول انجامید. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان به‌صورت خلاصه در جدول ۱ آورده شده است. همچنین از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا نسخه ۱۰ برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. شایان ذکر است که ابزارهای مذکور، وظیفه تحلیل داده را بر عهده ندارند و تنها در مدیریت کارآمد داده‌ها به پژوهشگر یاری می‌رسانند.

۴- یافته‌های پژوهش

در این قسمت، مراحل کدگذاری‌ها و سپس الگوی نهایی پژوهش ارائه می‌شود. در رویکرد گلگیری یا ظاهرشونده، دو فرایند اصلی برای کدگذاری تشخیص داده شده است که یکی کدگذاری واقعی (معادل کدگذاری باز و انتخابی) و دیگری کدگذاری نظری (معادل کدگذاری محوری) است [۲۰].

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مفهوم	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۲۱	٪ ۱۰۰
تحصیلات		
دکتری	۱۴	٪ ۷۰
دانشجوی دکتری	۲	٪ ۵
کارشناسی ارشد	۵	٪ ۲۵



مفهوم	فراوانی	درصد
نوع فعالیت		
مشاوره مدیریت	۱۲	۵۵٪
عضو هیأت علمی	۵	۲۵٪
مدیرعامل یا رئیس	۴	۲۰٪

۴-۱- کدگذاری واقعی

در بخش کدگذاری باز پژوهشگر با در نظر گرفتن حساسیت نظری و سؤال‌های مصاحبه، متن را تحلیل می‌کند. بنابراین، نخست بخشی از متن را انتخاب کرده و در جدول قرار می‌دهد. سپس کلمه به کلمه و خط به خط متن را تحلیل و کوچک‌ترین واحد معنایی در مصاحبه را که فرض می‌کند پاسخ به پرسش در نظر گرفته شده است، به‌عنوان کد اولیه انتخاب و در ستون مربوط یادداشت می‌کند. پس از هر مصاحبه، بلافاصله کدگذاری داده‌ها انجام می‌شود. باتوجه‌به آموزه‌های کدگذاری باز در رویکرد گلیزری، این کدگذاری تا زمانی که نشانه‌های پیدایش مقوله محوری، نمایان شود، ادامه پیدا می‌کند. مقوله محوری توضیح می‌دهد که دغدغه اصلی مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با مسئله اصلی پژوهش چیست [۲۱]. در مجموع ۹۹۴ کد در مرحله نخست حاصل شد. بیشتر این کدها در ارتباط با اجزای شایستگی‌های مشاور مدیریت (سؤال اصلی پژوهش) بود. سایر کدها در مورد عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مشاور مدیریت، ملاحظات مشاوره مدیریت در سطح راهبردی و عوامل مؤثر بر موفقیت طرح مشاوره مدیریت بود. در مرحله کدگذاری انتخابی، کدهای حاصل از مرحله کدگذاری باز، فشرده و مترکم می‌شود. در واقع مقولات (مفاهیم) با قرار گرفتن کدهای باز ظهور پیدا می‌کنند. پژوهشگر با روندی استقرایی، کدهای مشابه و مرتبط را در کنار هم قرار داده و عنوان و برجستگی را در سطح انتزاعی بالاتری برای آنها انتخاب (تولید) می‌کند تا مفاهیم اولیه (مقولات) نتیجه شود. پژوهشگر بار دیگر، مقولات اولیه را باتوجه‌به تکمیل‌کنندگی، کنار یکدیگر قرار داده و در سطح انتزاعی بالاتر دسته‌بندی می‌کند تا مقوله‌های اصلی ظهور پیدا کنند. در این مرحله بارها و بارها کدگذاری تکرار شد تا ترکیب گویاتری از کدها و الگوی تقسیم‌بندی مناسب‌تری



حاصل شود. باتوجه به فراوانی کدها و مفاهیم شناسایی شده، نمونه‌ای از کدگذاری‌های انجام شده در جدول ۲ آورده شده است.

در این پژوهش، شش بار فرایند کدگذاری، بازنگری و سازمان‌دهی کدها تکرار شد تا جمع‌بندی نهایی حاصل شود. ۹۹۴ کد حاصل از فرایند کدگذاری باز، پس از چند بار بررسی به ۲۰ مقوله اولیه (مفاهیم) خلاصه شد که این مفاهیم هم به پنج دسته اصلی (مقولات اصلی) تقسیم شدند که عبارت است از «شایستگی‌های شخصیتی»، «شایستگی‌های عمومی مدیریتی»، «شایستگی‌های مدیریت راهبردی»، «شایستگی‌های عمومی مشاوره» و «شایستگی‌های مشاوره مدیریت» (جدول ۳).

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری انجام شده

مضمون	مقوله اصلی	کد استخراج شده	متن
شایستگی‌های مشاور مدیریت	تقسیم بندی شایستگی‌ها	شایستگی‌های عمومی	ببینید شاید بشود بگویم این شایستگی‌ها می‌توانند چند دسته باشند، حداقل دو دسته. یکی <u>شایستگی‌های عمومی</u> و یکی هم شایستگی‌های مرتبط با آن حوزه‌ای که می‌خواهد استراتژی بدهد؛ یعنی فرض کنید در یک صنعت خاصی یا در یک مقوله خاص یک کسی اگر بخواهد راجع به استراتژی حرف بزند و نظر بدهد باید یک شناختی درمورد آن صنعت، فضای عمومی آن، روندهای آن و اتفاقاتی که در آن می‌افتد، داشته باشد؛ یعنی ممکن است یکی آن مهارت‌های عمومی را داشته باشد ولی اگر بخواهد مشاور استراتژی در یک صنعت خاصی باشد، تا یک مقداری در آن صنعت خاص هم اطلاعات و شناختی نداشته باشد، نمی‌تواند به صرف داشتن آن قابلیت‌های عمومی در آنجا نظرات مناسب یا سنجیده‌ای بدهد.
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	اشراف بر محیط	شناخت سکونر یا صنعت	
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	تفکر راهبردی	تفکر سیستمی	به‌طور معمول کسی که استراتژیک می‌خواهد مشورت بدهد و فکر بکند، باید بتواند در طول زمان فکر کند، چون <u>استراتژی</u> مربوط به تغییر جهت دادن سازمان یا تبیین یک <u>vision</u> برای سازمان است در آینده، به‌طوری که به آینده مرتبط می‌شود.
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	تفکر راهبردی	آینده‌نگری	



مضمون	مقوله اصلی	کد استخراج شده	متن
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	مدیریت تحول	ایجاد اجماع	آینده سازمان را باید بتوان شکل داد، در نتیجه این باید یک آدمی باشد که بتواند vision و تصویری را در طول زمان در آینده نگاه کند و فکر کند. کسانی که در مقاطع فقط فعلی زمانی فکر می‌کنند، نمی‌توانند استراتژیک باشند، ممکن است آنها مسائل و تنگناهای عملیاتی روزمره را بتوانند حل بکنند ولی نمی‌توانند بدون فکر کردن در طول زمان، به‌خصوص برای آینده، استراتژیک فکر کنند.
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	تفکر راهبردی	آینده‌نگری	نکته دوم اینکه استراتژیک فکر می‌کند، باید توانایی یک جور کلان‌نگری داشته باشد؛ یعنی باید بتواند جزئیاتی که در سازمان‌ها و یا در دوروبر است، چه محیط، چه سازمان، این جزئیات را یک‌جوری aggregate کند، یک‌جوری به اصطلاح کلی‌اش کند، یک‌جور معنی‌داری کلی‌اش کند که ذهنش درگیر جزئیات متعدد و زیاد نباشد، بلکه بتواند conceptها و مفاهیم کلی و کلیدی را انتخاب و aggregate کند.
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	تفکر راهبردی	کل‌نگری	
شایستگی‌های عمومی مدیریت	جامع‌نگری	مهارت ترکیب	

جدول ۳. شایستگی‌های مشاور مدیریت

فراوانی	خبرگان	مضمون نهایی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
۲۲	I2,I3,I5,I8,I9,I13,I14,I15,I16,I17,I19,I20	شایستگی‌های شخصیتی	کامیابی	مثبت‌اندیشی
				نتیجه‌گرایی
				جاه‌طلبی
				تحمل ابهام
				مهارت ارائه
۶	I1,I2,I5,I7,I9,I10,I11,I13,I16,I17		دانایی	بازاریابی شخصی
				ثبات رأی
				کنجکاوی
				تعمق
				شکوفایی فردی



فراوانی	خبرگان	مضمون نهایی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
۱۲	11, 14,17,113,115, 118, 119, 120		تسلط بر خویشین	انضباط فردی
				رازداری
				بردباری
				شرح صدر
				مهارت نه گفتن
۴	15, 17,110,113,116,118		خودآگاهی	اعتماد به نفس
۴	17,19,116,120		محبوبیت	شوخی طبیعی
				خوش رویی
				تواضع علمی
				ادب
				آراستگی
۶	12,16,17,18,19, 111,112,114, 115,117, 120		جامع نگری	دانش عمومی مدیریت و سازمان
				دانش عمومی علوم اجتماعی
				مهارت ترکیب
۶	11,13,15,16,111,113, 114,116, 120	شایستگی‌های عمومی مدیریتی	حل مسئله	داشتن جعبه ابزار حل مسئله
				پژوهش و جستجوی اطلاعات
				جسارت تصمیم‌گیری
				تفکر تحلیلی و کتی
				بهره هوشی
				شهود و خلاقیت
۱	12,111,113,114,120		شم مالی	هوش مالی
				دانش مدیریت مالی
۷	12,13,15,110, 112,113, 118, 120		رهبری	تیم‌سازی و کار گروهی
				مدیریت تنوع فرهنگی
				کاریزما
۳	15,17,120		مدیریت طرح	مدیریت طرح
۱۷	12,13,15,16,17,18,19,110,111, 112,114,115,118,119,120	شایستگی‌های مدیریت راهبردی	دانش تخصصی مدیریت (مدیریت راهبردی، بازاریابی...)	مبانی فلسفی و مبنایی نظریه‌ها
				متد و متدولوژی
				تسلط بر الگوها
				ابزارهای پیاده‌سازی

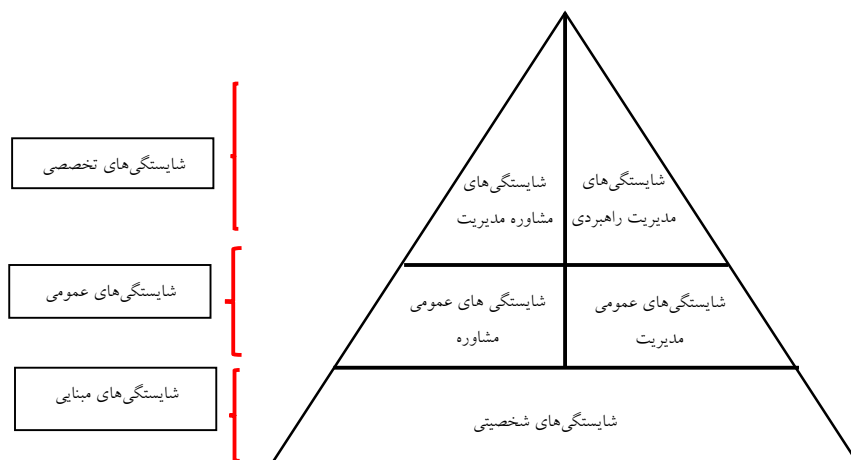


کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز	مقولات اولیه (مفاهیم)	مضمون نهایی	خبرگان	فراوانی
تفکر سیستمی	تفکر راهبردی		I1,I5,I6,I8,I11,I12,I13,I14,I15,I16,I19,I20	۱۴
کل‌نگری				
آینده‌نگری				
شهود و خلاقیت				
تفکر عمل‌گرا	مدیریت تحول		I1,I2,I3,I4,I5,I7,I9,I10,I12,I13,I15,I18,I20	۱۸
تعریف مسئله				
ایجاد فوریت				
ایجاد اجماع و همدلی				
چابکی	اشراف بر محیط		I1,I3,I4,I5,I6,I7,I8,I9,I11,I13,I15,I16,I17,I18,I20	۱۸
مربی‌گری				
شناخت دقیق سازمان				
شناخت محیط خارجی خرد	برقراری ارتباط مؤثر	شایستگی‌های عمومی مشاوره	I1,I2,I3,I5,I6,I7,I8,I9,I10,I12,I13,I14,I15,I18,I19,I20	۲۴
شناخت محیط خارجی کلان				
گوش دادن مؤثر				
همدلی	موقعیت‌سنجی		I1,I2,I6	۱
هوش هیجانی				
مربی‌گری	وجدان کاری		I7,I8,I11,I17	۱
اقتناع				
درك موقعیت	تخلّی در تطبیق		I1,I2,I3,I4,I5,I7,I8,I9,I14,I12,I13,I14,I15,I18,I19,I20	۳۶
وجدان کاری				
شهود				
خلاقیت در تطبیق				
داشتن جعبه‌ابزار گسترده	رهبری رهبران	شایستگی‌های مشاوره مدیریت	I1,I2,I12,I13,I18,I20	۷
موقعیت‌سنجی				
تسهیل‌گری				
مدیریت تعارض	همزیستی سازمانی		I4,I5,I7,I8,I13,I18	۲۴
توانمند ساز				
مدیریت جلسه‌ها				
اعتمادسازی	برقراری ارتباط مؤثر		I4,I5,I7,I8,I13,I18	۲۴
بیش روانشناسی				
شناخت و ارتباط با منابع قدرت				



۴-۲- کدگذاری نظری

پس از کدگذاری واقعی که به شناسایی مقوله‌های اصلی منتهی می‌شود، مرحله کدگذاری نظری شروع می‌شود که به پژوهش‌گر اجازه می‌دهد تا به تفکر درباره مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از احتمال‌های ذهنی منتهی شود، بپردازد و به صورت تحلیلی به پیوند ممکن بین مقوله‌ها بیندیشد. کدهای نظری عبارت است از الگوهای انتزاعی که مقوله‌های به دست آمده را در جهت یک نظریه ترکیب می‌کند [۲۱] و مانند کدهای واقعی (کدگذاری باز و انتخابی) ظهور یافته و خودجوش هستند و داستان‌های تکه تکه شده را دوباره بهم‌بافته و متصل می‌کنند [۱۹]. برخلاف رویکرد استراوس، در رویکرد گلیزری بدون تعیین چگونگی ارتباط میان مقوله‌ها، پژوهش‌گر این اختیار را دارد که خود اقدام به تلفیق کدها کند. در این مرحله یک الگو برای طبقه‌بندی مقولات اصلی براساس شکل ۱ به دست آمد که بر مبنای آن شایستگی‌های مشاوران راهبرد سازمان به صورت یک هرم و با سلسله مراتب مشخص طبقه‌بندی می‌شوند. مشاور راهبرد سازمان باید شایستگی‌های مربوط به تمام بخش‌ها و سطوح این هرم را داشته باشد. اما این الگو به ما کمک می‌کند تا مبنا و ریشه شکل‌گیری این شایستگی‌ها را به درستی درک کنیم. این یکی از مهم‌ترین نقاط قوت این الگو محسوب می‌شود.



شکل ۱. سلسله مراتب شایستگی‌های مشاور راهبرد سازمان



۵- نتیجه گیری

هدف این پژوهش دستیابی به الگویی برای دسته‌بندی شایستگی‌های مشاوران راهبرد سازمان بود. با مصاحبه با جمعی از مشاوران سطح راهبردی و نیز مدیران ارشدی که سابقه کار با این مشاوران را دارند و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، ۹۹۴ کد شایستگی استخراج شد که بعد از مرور متعدد این کدها و بررسی ارتباط میان آن‌ها، درنهایت این کدها به ۲۰ مقوله اولیه (مفاهیم) خلاصه شدند. این مقوله‌ها در پنج دسته اصلی قرار گرفتند که در واقع مضامین پژوهش هستند و مبنای منشأ شکل‌گیری شایستگی‌های مشاور مدیریت را به ما نشان می‌دهد.

براساس الگوی حاصل، مشخص شد که شایستگی‌های مشاور مدیریت تشکیل یک هرم سلسله مراتبی می‌دهند که در پایین‌ترین سطح آن، شایستگی‌های شخصیتی قرار گرفته‌اند که شامل کامیابی، خودآگاهی، تسلط بر خویشتن دانایی و محبوبیت می‌شود. اینها شایستگی‌هایی هستند که به‌نوعی برای موفقیت در هر کار و زمینه‌های فعالیتی مؤثر هستند، اما برای مشاور مدیریت ضرورت مضاعف دارند که مطابق با پژوهش‌های [۱۰؛ ۱۲؛ ۱۶] است. در سطح دوم هرم شایستگی‌ها، دو گروه شایستگی‌های عمومی مدیریتی و مشاوره‌ای را داریم. شایستگی‌های مدیریتی برای همه فعالان حوزه کسب‌وکار و مدیریت موضوعیت دارند و شامل شایستگی‌های جامع‌نگری، حل مسئله، ششم مالی، راهبری و درنهایت مدیریت طرح می‌شود که همراستا با پژوهش‌های [۱۱-۱۳؛ ۱۶] است. شایستگی‌های مشاوره‌ای هم برای همه کسانی که به کار مشاوره اشتغال دارند، اعم از مشاوره روان‌شناسی، حقوقی، تحصیلی، مدیریت و... مشترک است و شامل شایستگی‌های برقراری ارتباط مؤثر، موقعیت‌سنجی و درنهایت وجدان کاری می‌شود. این نتایج با پژوهش‌های [۱۰-۱۳؛ ۱۶] سازگار است. در بالاترین سطح هرم نیز دو دسته شایستگی‌های مدیریتی راهبردی و مشاوره مدیریت را داریم. شایستگی‌های مدیریتی راهبردی برای همه کسانی که دست‌اندرکار تدوین، اجرا یا کنترل راهبردهای سازمان هستند، مشترک است (مدیران راهبردی، مشاوران داخلی و خارج سازمان) و عبارت است از دانش تخصصی مدیریت، تفکر راهبردی، مدیریت تحول، اشراف بر محیط. این موضوعات با پژوهش‌های [۱۰؛ ۱۲؛ ۱۵-۱۶] سازگار است. شایستگی‌های مشاوره مدیریت نیز بین همه کسانی که در سطح ارشد سازمان به امر مشاوره اشتغال دارند، مستقل از اینکه زمینه مشاوره



چه حوزه‌ای از مدیریت باشد، مشترک است و شامل خلاقیت در تطبیق، رهبری رهبران و همزیستی سازمانی می‌شود. این موضوعات با پژوهش‌های [۱۲؛ ۱۶] سازگار است. بنابراین الگوی پیشنهادی ۲۰ شایستگی کلیدی را برای مشاوران مدیریت در بر می‌گیرد.

الگوی سلسله مراتبی پیشنهادی چند مزیت قابل توجه دارد.

- نخست به ما کمک می‌کند تا مبنا و منشأ این شایستگی‌ها را درک کنیم که این از عنوان پنج مقوله اصلی مشخص می‌شود.
- دوم اینکه تا حدودی امکان مقایسه شایستگی‌های مشاوران راهبردی مدیریت را با گروه‌های دیگری از افراد که از جنبه‌هایی با ایشان مشترکاتی دارند، فراهم می‌سازد، مانند مدیران راهبردی، مشاوران مدیریت در سایر سطوح، مشاوران و مدیران عمومی.
- سوم اینکه سلسله مراتبی بودن این پنج مقوله اصلی شایستگی، خود معنای مهمی دارد و در عمل به ما نشان می‌دهد که کدام دسته از شایستگی‌ها زیربنایی‌تر هستند. براساس این الگو چنین نتیجه می‌گیریم که مشاور راهبردی، پیش از هر چیز باید شایستگی‌های شخصیتی را در وجود خود توسعه بدهد. سپس باید در زمینه مدیریت و مشاوره شایستگی‌های پایه و مبنایی را احراز کند که در نهایت نوبت به شایستگی‌های تخصصی مشاوره مدیریت و مدیریت راهبردی می‌رسد. در واقع می‌توان براساس سطوح هرم، شایستگی‌های مشاور راهبردی مدیریت را به سه دسته شایستگی‌های مبنایی، عمومی و تخصصی تقسیم کرد. شایستگی‌های مبنایی همان شایستگی‌های شخصیتی هستند. در سطح دوم، شایستگی‌های مدیریتی و مشاوره‌ای، شایستگی‌های عمومی هستند و در بالاترین سطح، شایستگی‌های مشاوره مدیریت و مدیریت راهبردی، شایستگی‌های تخصصی را تشکیل می‌دهند.



۵-۱- کاربردهای عملی

برآوردها نشان می‌دهد که در حال حاضر حدود ۴۰۰ شرکت مشاوره مدیریت در ایران ثبت شده است که اغلب آنها غیرفعال هستند و تعداد شرکت‌هایی که طرح‌های میلیارد تومانی دارند، از عدد انگشتان دست تجاوز نمی‌کند. در ضمن چند هزار نفر مشاور مدیریت هم به صورت انفرادی به ارائه این نوع خدمات می‌پردازند (متن مصاحبه). در بعد عملی، این پژوهش می‌تواند مبنای بسیار مناسب و کاربردی برای دوره‌های تربیت مشاوران حرفه‌ای مدیریت باشد. امری که ضرورت آن در سطح جهانی و نیز در کشور ما بسیار احساس می‌شود. از آنجایی که مشاوره مدیریت، شغلی بسیار حساس و پیچیده است، تربیت مشاوران مدیریت هم امری به غایت مهم و البته پیچیده است. نقطه آغازین طراحی دوره‌های تربیت مشاور، استخراج شایستگی‌های مشاور و ارائه آن در قالب یک الگوی جامع و قابل درک است. این امر در این پژوهش میسر شده است. از طرفی از نتایج این پژوهش می‌توان برای ارزیابی مشاوران مدیریت در نظام‌های صلاحیت حرفه‌ای بهره برد. هم‌اکنون ضرورت ایجاد یک نظام ارزیابی مشاوران برای رتبه‌بندی و اعطاء گواهینامه به مشاوران فعال در این زمینه در کشور ما به وضوح احساس می‌شود. در سطح جهانی نیز سازمان‌هایی نظیر انجمن بین‌المللی مشاوره مدیریت اقدام به ارزیابی صلاحیت مشاوران مدیریت و ارائه گواهینامه به مشاوران واجد صلاحیت می‌کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند به افزایش دقت این نظام‌ها منتهی شود. کاربرد مهم دیگر نتایج این پژوهش، کمک به مدیران سازمان‌ها در ارزیابی هرچه بهتر گزینه‌های خود برای دریافت مشورت و انتخاب بهترین مورد است. در حال حاضر یکی از مسائل جدی و مبتلابه مدیران در بهره‌برداری از مشاوران مدیریت، سردرگمی آنها در شناسایی مشاوران حرفه‌ای است. نتایج این پژوهش به خصوص تا زمان تدوین نظام‌های صلاحیت حرفه‌ای به صورت رسمی می‌تواند دست‌کم به مدیران دید جامع و مناسبی ارائه دهد.



۵-۲- پیشنهادها

- پیشنهاد می‌شود با کمک یک پژوهش کمی معتبر، میزان اهمیت هریک از شایستگی‌های شناسایی‌شده در این پژوهش مشخص شود تا معلوم شود اولویت کدام موارد بیشتر است و بیشترین حساسیت در امر توسعه یا ارزیابی بر کدام موارد باید باشد.
- جا دارد پژوهش دیگری درخصوص شایستگی‌های مدیران راهبردی انجام شود و نتایج آن با پژوهش حاضر مقایسه شود تا به این سؤال جالب که چه تفاوتی بین شایستگی‌های مدیران و مشاوران راهبردی وجود دارد؟ بتوان پاسخ داد و اینکه تا چه حد الگوی سلسله مراتبی که در این پژوهش به دست آمد و براساس آن قاعدتا از میان پنج گروه شایستگی‌های شناسایی‌شده برای مشاوران راهبردی مدیریت، چهار مورد آن باید با مدیران راهبردی مشترک باشد، تأیید می‌شود.
- تعیین الگوی شایستگی مشاوران مدیریت در هر گرایش تخصصی نظیر مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی و... نیز از پژوهش‌های مفید و کاربردی دیگری است که می‌تواند به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد داد.

۶- منابع

- [1] <https://www.consultancy.uk/>
- [۲] کوزه‌چی ه؛ عطائیان ا. بررسی نظام نوآوری صنعت مشاوره مدیریت ایران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا، ۱۳۸۶.
- [3] <https://www.statista.com>
- [4] www.plunkettresearch.com
- [۵] حقیقت‌جو ف، ثنایی ذاکر ب، شکرکن ح. «مشاوره سازمانی»، تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، شماره ۱۲، ۱۳۸۳.
- [۶] رضایت غ، یمنی‌دوزی سرخابی م، کیامنش ع، نوه‌ابراهیم ع. «معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی»، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۳(۲). ۱۳۹۰. ۸۱-۴۹.



- [۷] لینچ ر. مدیریت/استراتژیک، ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران. تهران: نشر فوژان. چاپ اول. ۱۳۹۷.
- [8] Oonk H. W. "A better understanding of which factors influence the success of a management consulting project (mémoire de maitrise inédit)", Pays-Bas: University of Twente. 2016.
- [9] Eubanks J. L., O'Driscoll M. P., Hayward G. B., Daniels J. A., Connor, S. H. "Behavioral competency requirements for organization development consultants", *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1): 1990. 77-97, doi:10.1300/j075v11n01_06.
- [10] Kumar V., Simon A., Kimberley N. "Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia", *Management Decision*, 38(1):2000. 24-35.
- [11] Kubr M. "Management consulting: A guide to the profession", *International Labour Office*, Fourth edition. 2003.
- [۱۲] عزیزی م.، حاتمی، ف. «شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کسب‌وکار»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۷(۲۴):۱۳۹۴. ۱۰۲-۱۱۹.
- [13] Ennis S., Goodman T., Hodgets W., Hunt, J. "Core competencies of the executive coach". Retrieved from: [http://www. Executive coaching forum. com/](http://www.Executive coaching forum. com/). Acessado em, 11(10). 2005.
- [14] Balter R. "What are the common factors among consulting competency models?" Retrieved [insert date] from Cornell University, 2014. ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/62>
- [15] Bronnenmayer M. W. "Success factors of management consulting", *Review Management Science*, 10: 2016. 1-34.
- [16] Nickolas F., Bergholz H. "The consultants' competency circle", https://www.nickols.us/The_Consulting_Competency_Circle.pdf. 2013.
- [17] International council of management consulting institutes (ICMCI), "Management consultancy competence framework", www.iconsulting.org.uk. 2014.
- [۱۸] دانایی فرد ح.، امامی س. م. «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، اندیشه مدیریت، ۱(۲): ۱۳۸۶. ۶۹-۹۷.
- [۱۹] ساغروانی س.، مرتضوی س.، لگزیان م.، رحیم‌نیا ف. «تحمیل نظریه به داده‌ها یا (ظهور) نظریه از داده‌ها: نظریه‌پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد». پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت، ۴(۱): ۱۳۹۳. ۱۵۱-۱۷۰.
- [20] Glaser B. G. *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA: The Sociology Press. 1978.



- [21] Glaser B. G., Holton J. "Remodeling grounded theory, historical social research/historische sozialforschung", *Supplement*, 19 (32): 2007. 47-68.