



قرارداد روان‌شناختی و نقش آن در پروژه‌های توسعه سازمانی

سعید حسینی پور

Saeed_hosseinipour@yahoo.com

محمد شهبازی

Shahbazimohammad1982@gmail.com

مسلم صالحی

salehimoslem@gmail.com



چکیده

در دهه‌های اخیر، توجه به مشاوره به عنوان یک صنعت افزایش یافته است. این موضوع سبب ایجاد گونه‌های مختلف مشاوره شده است. یکی از این نوع مشاوره‌ها، مشاوره فرایند است که بیشتر توسط متخصصان توسعه سازمانی ارائه می‌شود. ما در این مقاله به یکی از مهم‌ترین مراحل این نوع مشاوره که قرارداد روان‌شناختی نامیده می‌شود، می‌پردازیم تا مشاوران با بذل توجه به موارد ذکر شده در این مقاله بتوانند قراردادهای خود را با متقاضیان به درستی منعقد کنند و به خاطر ضعف در قرارداد در انجام پروژه‌هایشان با شکست مواجه نشوند.

تغییرات اساسی که در سیاست، اقتصاد و تکنولوژی به وجود آمده، سبب شده است که محیط کسب و کار بیش از هر زمان دیگر پیچیده شود. این پیچیدگی سبب شده است که دیگر مدیران به تنهایی قادر به تجزیه و تحلیل اوضاع محیطی و حل مشکلات سازمانی نباشند و این امر نیز به نوبه خود سبب شده است تا مدیران دست نیاز به سمت مشاوران دراز کرده و از آنان برای انجام کارهایشان تقاضای کمک کنند. صد سال پیش، صنعت مشاوره مدیریت وجود نداشت، اما امروزه صنعت مشاوره یک صنعت بین المللی و چند بیلیون دلاری است و به بسیاری از خطوط تولید و مدیران کمک می کند. در سال های اخیر بنگاه های مشاوره گسترش یافته اند و هزاران مشاور، پروژه های بسیار بزرگ و فرایندهای برون سپاری شده را انجام می دهند. در حالی که در همین زمان گروه زیادی از فعالان منحصر به فرد و بنگاه های کوچک خدمات مشاوره به مشتریانشان ارائه می دهند (Markham, 2004).

امروزه ساختار کسب و کار به شدت نسبت به سی سال گذشته تغییر کرده است. در حالی که شرکت های بزرگ می توانند تیم هایی متخصص در شرکت داشته باشند تا به آنها در مواردی که لازم است کمک کنند، اما صرفه جویی در هزینه ها سبب شده است که بسیاری از این بخش ها تعطیل شوند و در واقع کارشناسان متخصص و مشاوران امروزه منابعی خارجی محسوب می شوند که در مواقع ضروری از خارج سازمان قابل تامین هستند. می توان گفت فعالیت هایی که برای کسب و کار محوری و حیاتی نیستند، به صورت قرارداد مقاطعه کاری واگذار می شوند. چارلز هندی در کتابش عصر غیر عقلایی توسعه این روند و تاثیر بسیار زیاد آن بر ساختار سازمان ها را بیان می کند و نتیجه می گیرد که اصول استفاده از متخصصان خارجی در سازمان ها جا افتاده است. (Adamson, 2000).

انواع مشاوره

واژه مشاوره امروزه برای امور متنوعی به کار برده می شود. دلایل متفاوت و متعددی را برای کاربرد گسترده این واژه

مشاوره فرایند بر این فرض استوار است که مشکلات سازمان ها بسیار پیچیده هستند و اطلاعات مربوط به آنها پنهان است

می توان نام برد. به عنوان مثال فردی که از خارج سازمان پا به درون آن می گذارد، نگاه بی طرفانه تری نسبت به کسی که در داخل سازمان فعالیت می کند، دارد و یا اینکه مشاور می تواند به عنوان متخصص در یک زمینه خاص با تبحر بیشتری مشکلاتی خاص را که سازمان با آن دست و پنجه نرم می کند را حل کند (Markham, 2004). این دلایل سبب شده اند تا امروزه مشاوران مورد اقبال شدید سازمان ها قرار گیرند و سازمان ها برای حل مشکلاتشان به آنها مراجعه کنند. البته مشاوره انواع گوناگونی دارد. بر اساس طبقه بندی ادگار شاین سه نقش اساسی یا مدل های کمکی برای مشاوره وجود دارد. این سه نقش عبارتند از: متخصص، پزشک و مشاوره فرایند. این سه نقش یا مدل بر مبنای پیش فرض های بسیار متفاوتی درباره مشاوره کارفرما استوارند و کاربردهای کاملاً متفاوتی برای کارفرمایان دارند. تفاوت این سه مدل مشاوره ای با تاکید نسبی آنها بر محتوا در مقابل فرایند مشخص می شوند. محتوا مشکل واقعی است که باید حل شود، در حالی که فرایند، حالتی است که در آن روابط با مشتری شکل می گیرد و چگونگی ارائه خدمات مشخص می شود (Schine, 1993).

ما در این مقاله، مدل سوم مشاوره یا مشاوره فرایند را مد نظر داریم. در این مدل تحلیل ما بر اساس اطلاعات بالینی است؛ به این معنا که وقایع در بافت واقعی مشتری - مشاور مشاهده می شوند؛ جایی که در آن خدمات به ازای دریافت حق الزحمه ارائه می شود. تفاوت اساسی بین این مدل و دو مدل دیگر در این است که توانایی

مشاور در این مدل به توانایی او در مشارکت دادن کارفرما در تعریف مشکل و در ساختار دهی به روابط، چنانکه به ارائه رابطه واقعی مشکل با نیازهای کارفرما منجر شود، بستگی دارد. این مدل بر این پیش فرض که مشکلات در سازمان ها بسیار پیچیده هستند و اطلاعات مربوط به آنها پنهان است، استوار است و در نتیجه یک تشخیص درست تنها زمانی به دست می آید که کارفرما خودش به طور کامل در فرایند تشخیص مشارکت کند.

مدل متخصص و پزشک هر دو فرض می کنند که کارفرما می تواند اطلاعات را بدون تاثیر بر سازمان جمع آوری کند، اما اگر بخشی از این اطلاعات مربوط به اعضای سازمان باشد مانند، پیمایش های کارکنان، این پیمایش اثر مشخصی بر روی کارکنان مدت ها قبل از این که اطلاعات تحلیل شوند، می گذارد.

پس موضوع مورد بحث در ارتباط با مشاوره فرایند، چگونگی ساختار روابط و فرایند کمک به کارفرماست. بنابراین با اطمینان از اینکه کارفرما و مشاور به صورت یک تیم خواهند بود، هر دو به طور کامل به عواقب مداخلات تشخیصی توجه می کنند و برای روشن کردن این مطلب که چگونه اطلاعات به درستی جمع آوری و تفسیر می شوند، بحث می کنند. با توجه به اینکه اطلاعات تشخیصی مربوط، اغلب شامل اطلاعاتی می شوند که عمداً مخفی هستند یا به صورت تدافعی بیان می شوند، پس کار تشخیص مشترک بسیار دشوار است و زمان زیادی برای درک آن توسط کارفرما صرف می شود (Schine, 1993).

مشاور فرایند فرض می کند که درک کاملی از مشکل واقعی به دست نخواهد آمد، مگر اینکه عوامل مخفی یا غیر عمدی، آگاهانه درک شوند و این امر مستلزم این است که کارفرمایان احساس امنیت کافی در رابطه با افشای آنچه واقعاً در جریان است داشته باشند. علاوه بر این از آنجا که سازمان ها فرهنگی متغیر دارند، تنها اعضای سازمان قادر خواهند بود تعیین کنند چه نوعی از درمان با فرهنگشان متناسب است. این نکات به همراه مفروضات این مدل در زیر به طور خلاصه بیان شده است:

۱. کارفرمایان معمولاً می دانند چه هنگام

صدمه دیده اند، اما به طور معمول نمی دانند که مشکل چیست و بنابراین نیاز دارند که در تعریف مشکل به آنها کمک شود.

۲. کارفرمایان قادرند مشکلات خود را حل کنند، اما برای پی بردن به مشکلات نیاز به کمک مشاور دارند.

۳. فرایند مشاوره به وسیله اهداف و ارزش های مشترک و مورد قبول بین کارفرمایان و مشاوران، شکل می گیرد و جهت می یابد.

۴. کارفرمایان اغلب نمی دانند که چه نوع کمکی در دسترس است و چه مشاوره ای می تواند آنها را بهتر قادر به انجام کار کند.

۵. در بیشتر مشکلات سازمانی، منفعت کارفرما از مشارکت در فرایند تشخیص، این است که او یاد می گیرد چگونه مشکلی که در آینده به وجود می آید را تشخیص دهد.

۶. کارفرما خود صاحب مشکل است، بنابراین او تنها کسی است که در نهایت می داند چه نوعی از درمان مناسب است (Schine, 1993).

از این دیدگاه، مهم ترین نقش مشاور در فرایند این است که به کارفرما کمک می کند که به اندازه کافی از مشکلات بالقوه خود آگاه شود و تصمیم بگیرد که

چه نوعی از اطلاعات تخصصی یا درمانی مورد نیازش است.

توسعه سازمانی و مراحل انجام پروژه توسعه سازمانی

وقتی توسعه سازمانی در اواسط دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ به اوج دوران شکوفایی خود رسیده بود، چند تعریف عمده از آن وجود داشت که راهنمایی برای عاملان اولیه بود. آن تعاریف عبارت بودند از: «تلاشی برنامه ریزی شده و مدیریت شده در سراسر سازمان، توسط مدیر عالی برای افزایش اثربخشی و سلامت سازمان از طریق مداخلات برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمانی که از دانش علوم رفتاری استفاده می کند». «یک تلاش بلند مدت در جهت بهبود فرایندهای حل مشکل سازمانی و تجدید یادگیری به طور ویژه از طریق مدیریت اثربخش و مشارکتی فرهنگ سازمان - با تأکید ویژه بر فرهنگ تیم های کاری رسمی - با کمک عامل تغییر یا کاتالیزور و استفاده از تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی شامل تحقیق عملی».

(Edmonton and Havergal, 1995)

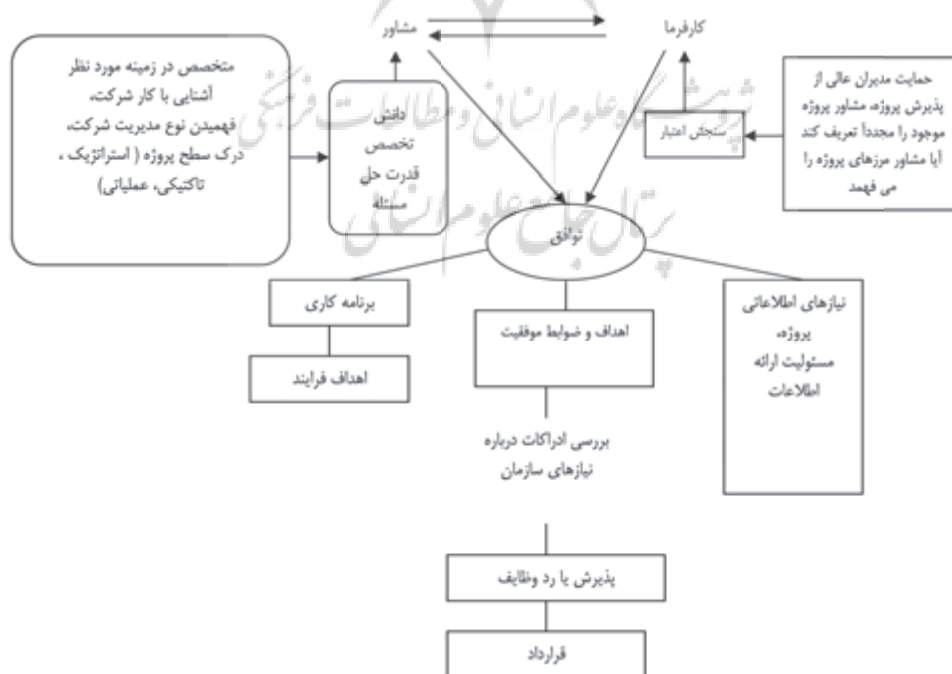
بر طبق تقسیم بندی انواع مشاوره، ادگار شاین معتقد است که مشاوره فرایند نوعی توسعه سازمان است، یعنی مشارکت

و همکاری کارفرما در این پروژه حساس و ضروری است. انجام یک پروژه توسعه سازمانی طبق آنچه فرنچ و بل گفته اند، هفت مرحله دارد: بستن قرارداد، جمع آوری اطلاعات؛ تشخیص، بازخورد، طراحی برنامه عملی، مداخلات تغییر، ارزیابی.

فرنچ و بل، قرارداد روان شناختی را بخشی از مرحله اول تلقی می کنند و آن را در کنار و همتراز با قرارداد مالی قرار می دهند (French and Bell, 2003)، اما به نظر نویسندگان، قرارداد روان شناختی منحصر به مرحله ورود نمی شود و اثرشان در بقیه مراحل هفت گانه نیز دیده می شود.

قرارداد روان شناختی

قرارداد روان شناختی، موافقت نامه ای نانوشته بین مشاوران و مدیران اجرایی است که در آن، هر یک از طرفین، انتظارات و تعهدات خودشان را برای دوره پروژه توسعه سازمانی بیان می کنند. اساس این قرارداد بر اعتماد است. نقطه قوت این قرارداد در این است که هر بخش می داند که هیچ کار با ارزشی انجام نمی شود؛ مگر اینکه در مورد هدف یا شیوه آن توافق کامل وجود داشته باشد و اینکه هر دو طرف اعتقاد داشته باشند که طرف دیگر نیاز دارد و می خواهد که پروژه توسعه



شکل ۱: مدل قرارداد روان شناختی (Benet, 1995)

سازمانی با موفقیت انجام شود. نقطه ضعف این قرارداد در این است که احتمال ادراک نادرست و یا فریب طرفین وجود دارد. البته باید توجه داشت که یک قرارداد روان‌شناختی خوب، تضمینی برای موفقیت به حساب نمی‌آید، اما در طرف دیگر ابهام یا حقه بازی، شکست را تضمین می‌کند. برای آغاز کار، قرارداد بسیار رسمی و جدی است، اما قرارداد روان‌شناختی بسته شده را می‌توان در صورت لزوم اصلاح یا تصدیق کرد. عواملی که منجر به یک قرارداد روان‌شناختی خوب می‌شوند - صداقت، واقع‌گرایی، دقت، توجه به جزئیات، حساسیت‌های بین‌فردی - یک پروژه توسعه سازمانی را موفق می‌کنند. قرارداد اولیه مشکل را از منظر مشتری تعریف می‌کند. هر دو طرف می‌دانند که مشاور ممکن است بعداً اطلاعاتی را کشف کند که این تعریف را اصلاح کند، اما صداقت بیشتر و واقع‌گرایی کارفرما درباره مشکل، احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد. همچنین قرارداد نشان می‌دهد که انتظارات هر طرف مشاوره باید برآورده شود و اینجا دوباره واقع‌گرایی و روراست بودن طرفین، ضروری است. در نهایت، قرارداد روان‌شناختی بیان می‌کند که انتظارات هر طرف از دیگری و تعهدات هر طرف نسبت به طرف دیگر و تعهداتی که هر یک از طرفین انتظار انجامش را دارند، چه مواردی هستند. برای هر دو طرف توجه به جزئیات روابط کاری مهم است و مخصوصاً برای مشاوران آگاه بودن از اولویت‌های برنامه‌ها و رابطه زیردست - بالادست و نوع رفتار بین فردی کارفرما مهم است. در اینجا چک لیست هائی تهیه می‌شوند که کمک می‌کند هر دو طرف مشاوره، درک متقابلی در مورد همه نکات در گفت و گوی اولیه به دست آورند.

در مدلی که توسط بنت ارائه شده است، نمایی کلی از قرارداد روان‌شناختی مشخص شده است (شکل ۱). در این مدل مشاور باید در زمینه‌ای که شرکت مد نظر دارد، متخصص باشد و با آن نوع کسب و کار آشنا باشد تا بتواند دانش، تخصص و قدرت حل مسئله را داشته باشد و از آن سو مدیران باید بر سر انجام این پروژه توافق داشته باشند تا این پروژه قابل انجام

باشد. نکته‌ای که در مشاوره فرایند یا یک پروژه توسعه سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، این است که از آنجا که در این نوع مشاوره، کارفرما باید ایفای نقش کند و با مشارکت او این پروژه انجام شود، حمایت بی‌دریغ مدیران ارشد سازمان و موافقت آنها برای انجام این پروژه می‌تواند زمینه‌ساز انجام موفق پروژه باشد، در غیر این صورت تردید و یا شک در انجام این پروژه پس از آغاز پروژه می‌تواند مقدمات شکست را برای سازمان مهیا کند. یکی از موارد مهم همکاری مدیران با مشاور در ارائه کامل اطلاعات درباره سازمان به آنهاست تا مشاور براساس این اطلاعات برنامه کاری خود را به کارفرما بدهد و زمینه‌ای برای انعقاد قرارداد فراهم شود. در ادامه به تفصیل در مورد هر یک از موارد بحث می‌شود.

گفت و گوی اولیه

در طول اولین گفت و گو با کارفرمای احتمالی، هدف مشاور نباید فروش تخصص خودش باشد. بلکه هدف مشاور باید تصمیم‌گیری در مورد این موضوع باشد که آیا این پروژه برای مشاور مناسب است یا خیر؟ اگر این طور نیست و یا مشاور علاقه‌ای به این نوع خاص از مشکل یا سازمان موجود ندارد یا اگر مشاور و کارفرما تعارض واضح شخصیتی دارند یا به هر دلیل دیگر، که به نظر می‌رسد پروژه شکست می‌خورد، برای هر دو طرف بهتر است که پروژه ادامه پیدا نکند.

برای آغاز، مشاور سوالات زیر را باید مطرح کند:

- شما چگونه نام من را پیدا کردید؟ (این سوال چارچوبی مرجع برای کمک به مشاور در درک دیدگاه اولیه مشتری می‌دهد).

- هدف از تماس شما چیست؟ (در جست و جوی اطلاعات اضافی برای چگونگی نگاه به مشکل هستند؟ سوال از مشاور برای معرفی فردی دیگر؟)

- آیا شما تصمیم دارید پروژه‌ای را آغاز کنید یا شما تنها به دنبال کسی هستید که کاری کرده باشید؟ کمی درباره سازمانتان توضیح بدهید (اندازه، موقعیت، ماهیت کاری که انجام می‌دهید و محصولاتتان).

- با چه نوع مشکلی در سازمانتان روبرو

هستید؟ (دلیل مشکلاتان را چه می‌دانید؟ چه راه حلی برای مشکلاتان متصور هستید؟)

- شما به دنبال چه نوع مهارت‌هایی هستید؟

- چرا فکر می‌کنید به توسعه سازمانی نیازمندید؟

- ماهیت پروژه تان چیست؟
- ماهیت کاری که می‌خواهید برای شما انجام بدهم چیست؟ آیا پیشنهاد خاصی دارید؟

- از آخرین پروژه توسعه سازمانی تان چقدر می‌گذرد؟ پروژه‌ای بلندمدت بود یا کوتاه مدت؟

- چه میزان بودجه دارید؟

- چه کسی متقاضی انجام این پروژه است؟ همه افراد درگیر باید درک کنند که متقاضی مدیر ارشد اجرایی، کل سازمان یا سیستم است.

- چه کسی مسئولیت نهایی در مورد استخدام مشاور را دارد؟ آیا او می‌داند که شما با من تماس گرفته‌اید؟

در طول مذاکره اولیه، کارفرما دوست دارد درباره قیمت سوالاتی بپرسد؛ در حالی که بسیاری از سوالات بالا مربوط به مشکلات موجود، ماهیت آن، دوره پروژه پیشنهادی و اندازه سازمان است که بر اساس آن مشاور می‌تواند مبلغی را بگوید.

کارفرما باید بداند که این مبلغ مربوط به نوع کار و میزان کاری است که مشاور باید انجام بدهد و این امر بدون تشخیص رسمی مشکل سازمان، عملی نیست. علاوه

بر این، مشاور حق دارد افراد و کسانی که با آنها کار می‌کند را نیز در نظر بگیرد و به هر حال او به صورت فردی نسبت به ارزش‌ها و اهداف کارفرما و سازمانی که با مشکل دست به گریبان است و همچنین به تجربه حرفه‌ای اش یا کمک به توسعه سازمانی به عنوان یک رشته، متعهد است (Boss, 1998).

اگر مذاکره اولیه از چند بعد رضایت بخش باشد، مشاور و کارفرما به صورت طبیعی ترتیب یک مذاکره بلندمدت‌تر و رسمی‌تر را می‌دهند که در آن بتوانند تصمیم بگیرند که آیا پروژه را ادامه بدهند یا نه، برنامه ریزی اولیه را انجام دهند و شرایطی را برای تعاملات بیشترشان - در

کوتاه مدت - ایجاد کنند. قبل از اینکه با این مذاکره و ملاقات موافقت شود، مشاور باید سوالات بیشتری در این مورد بپرسد.

● شما هدف از این ملاقات را چه می‌دانید؟

● نشست کجا برگزار می‌شود؟

● نشست کی برگزار می‌شود؟

● چه قدر طول می‌کشد؟ (مشاور باید مطمئن شود که زمان کافی برای مذاکره در مورد قرارداد وجود دارد ۱۵ تا ۳۰ دقیقه زمان کافی برای چنین نشستی، نیست).

● چه کسی مایل است این نشست انجام شود؟ نقشش در این پروژه چیست؟ چه کسی تمایل دارد این نشست برگزار نشود؟

● انتظارات آنها از من چیست؟

● آنها چه اطلاعاتی می‌خواهند؟

● آیا در این جلسه کسی این صلاحیت را دارد تا تصمیم نهایی درباره استخدام مشاور را بگیرد؟ اگر نیست، چه وقت می‌توانم این شخص را ملاقات کنم؟

● آیا می‌توانم یک کپی از ساختار سازمانی و گزارش عملکرد سال گذشته شرکت را داشته باشم؟

در نهایت قبل از اینکه گفت و گوی اولیه به پایان برسد، مشاور باید خلاصه بحث را مشخص کند و دقیقاً مشخص کند که در آینده می‌خواهد چه کاری را، چه وقت و کجا انجام بدهد. این توضیح نه تنها به مشاور، یک شروع درست را نوید می‌دهد، بلکه به کارفرما نشان می‌دهد که مشاور تعهداتش را نسبت به او انجام خواهد داد (Boss, 1998).

دوره قرارداد

اولین مصاحبه رودرو نشان می‌دهد که هر دو طرف تصمیم دارند یا ندارند که یک پروژه توسعه سازمانی را انجام دهند. مشاور باید به کارفرما یادآوری کند که ضرورتی ندارد که همه مشکلات سازمان توسط توسعه سازمانی حل شود.

از آنجا که هدف از این دوره این است که تعیین کند آیا پروژه توسعه سازمانی ادامه پیدا کند یا نه، برای مشاور ضروری است با کسانی که تصمیم‌گیرنده هستند ملاقات کند. این افراد معمولاً مدیران ارشد اجرایی یا مدیران ارشد در شعبه‌هایی هستند که قرار

است پروژه توسعه سازمانی در آنجا انجام شود و یا حتی می‌توانند افرادی باشند که صلاحیت پایان دادن به پروژه مشاوره را دارند. به علاوه، این افراد نقش تعیین‌کننده ای در موفقیت و شکست پروژه توسعه سازمانی دارند. مشاور باید آگاه باشد که کارفرما می‌تواند مسئولیت این ملاقات اولیه را به زیر دستانش تفویض کند.

پیش فرض قرارداد روان‌شناختی در مورد تعریف اولیه از مشکل سازمان (از دیدگاه مدیر ارشد اجرایی) و موافقت‌نامه‌ای در مورد آنچه هر طرف از دیگری انتظار دارد، بر این اصل استوار است که کارفرما می‌خواهد پروژه توسعه سازمانی را به طور کامل انجام دهد (Boss, 1989).

تشخیص مدیر ارشد اجرایی

مدیران ارشد اجرایی می‌توانند مشکل سازمان را به صورتی واقعی و روشن درک کنند و این مشکلات را به طور کامل و صادقانه با مشاور در میان بگذارند. البته ممکن است که مدیر، درک روشنی از مشکلات سازمان نداشته باشد و یا نخواهد این مشکلات را با مشاور در میان بگذارد که در نتیجه ممکن است ابهاماتی به وجود آید. این ابهامات چندان مهم نیستند، زیرا اگر انجام این پروژه عملی شود، مشاور این شانس را خواهد داشت تا اطلاعات را به صورت سیستماتیک جمع‌آوری و تشخیص خود را اعلام کند.

در نشست اول، مشاور باید تشخیص مدیر اجرایی را با دیدگاه اکتشافی دنبال کند، نه اینکه به دنبال نوع دقیق مداخله‌ای که سازمان نیاز دارد، باشد. اما خواه این پروژه ادامه پیدا کند یا نه، مشاور باید از فرایندی استفاده کند که به کارفرما نشان دهد چه میزان از صداقت در پروژه توسعه سازمانی مورد نیاز است و جوی از اعتماد بین خودش و کارفرما ایجاد کند. بنابراین بهتر است سوالات کوتاه پرسیده شود و کارفرما مجبور شود که به سوالات با جزئیات پاسخ دهد.

مشاور باید برای مقابله با جملات مبهم در مورد رفتارهای مطلوب و نامطلوب آماده باشد. برای مثال در مورد ورود به کار جدیدش، یک مدیر اجرایی به کارمندش گفت که می‌خواهد آنها با مشاور راحت

باشند. تفسیر این عبارت این است که او از کارمندان می‌خواهد با مشاور بی‌پرده صحبت کنند. کارکنان مشاور را در عرض چند هفته غرق در اطلاعات منفی درباره سازمان کردند؛ مسائلی که آنها درباره سازمانشان دوست نداشتند یا آنچه فکر می‌کردند که مشکل سازمان است.

وقتی مدیر ارشد اجرایی کسانی که از سازمان انتقاد می‌کنند را تهدید به اخراج می‌کند، کارکنان به صورت طبیعی صدمه می‌بینند. در حقیقت همه چیز به هم می‌ریزد. اما آنهایی که ساکت مانده‌اند و از روی احتیاط با تغییرات سازمانی هماهنگ بوده‌اند، افراد موفق‌تری به حساب می‌آیند. پس اگر آنها به عقب برگردند و مدیر ارشد اجرایی از آنها بخواهد که با مشاوران راحت باشند، آنها به جای اینکه در انتقاد کردن راحت باشند، به آسانی تغییر را می‌پذیرند. چنین کج فهمی می‌تواند در یک قرارداد روان‌شناختی بین مشاور و کارفرما مصیبت بار باشد.

در این هنگام، سوالات چک لیست زیر باید توسط مشاور پرسیده شود و این سوالات با شرایط خاص کارفرما انطباق داده شود. اگر کارفرما بیش از یک مشکل داشته باشد باید مشکلات به صورت جداگانه شناسایی شوند (با تفسیر مشاور و تعریف کارفرما برای حصول اطمینان از این که دو طرف مطالب کارفرما را درست می‌فهمند). در زیر فهرست سوالاتی که باید درباره هر مشکل به صورت جداگانه‌ای پرسیده شوند، ارائه شده است:

- چه نوع مشکلاتی را تجربه می‌کنید؟
- منظور شما از این جملات چیست؟
- چگونه فهمیدید که مشکلاتان چیست؟ اطلاعاتی که از حدستان در مورد مشکلات سازمان حمایت می‌کند، چیست؟
- بیشترین مشکل را در چه قسمتی از سازمانتان احساس کرده‌اید؟
- چند وقت است که این مشکل را دارید؟
- آخرین بار چه زمانی این مشکل را احساس کرده‌اید؟ دقیقاً این مشکل چه زمانی رخ داد؟
- چه افراد دیگری در این مشکل درگیرند؟ نام هایشان چیست؟
- آیا شما درباره اینکه چرا این مشکل روی

داده است، نظری دارید؟

حتی اگر تشخیص مدیران، شایستگی‌های فنی کارکنان سازمان را به چالش نکشد، مشاور همیشه باید این امکان را در نظر بگیرد:

شما شایستگی‌های فنی افرادی را که مستقیماً به شما گزارش می‌دهند چگونه ارزیابی می‌کنید؟ اگر آنها افراد نالایقی هستند آیا موجودیت سازمان را تهدید می‌کنند؟

یک پروژه توسعه سازمانی می‌تواند شایستگی‌های مدیریتی افراد را افزایش دهد، اما به آنها مهارت فنی نمی‌دهد. افراد فاقد صلاحیت باید دوباره آموزش ببینند، پس مدیران ارشد باید به این افراد فوراً این شانس را بدهند. اگر این افراد برای سازمان مشکل ساز باشند، باید فوراً و قبل از اینکه پروژه آغاز شود، جایگزین شوند. زیرا هیچ جایی برای صرف هزینه در مورد افرادی که اساساً فاقد صلاحیت هستند، به منظور اینکه بتوانند با هم کار کنند، وجود ندارد.

همچنین مشاور باید مجموعه‌ای از مشکلات و موضوعات بحث انگیز در مورد پروژه را قبل از اینکه آغاز شود، بیان کند. تقریباً نیمی از نشست باید به اظهارات و تشخیص‌های مدیران ارشد اجرایی صرف شود. مهم است که انتظار برای راه حل را به تعویق بیندازیم، تا اینکه هر دو طرف احساس روشنی از مشکلاتی که توسعه سازمانی قرار است آن را حل کند، داشته باشند. اما این هم در عین حال مهم است که هر دو طرف زمان کافی را برای بیان عقاید مربوط به چگونگی انجام این پروژه و مسئولیت‌هایی که هر یک از طرفین برای آن دارند، داشته باشند (Boss, 1998).

انتظارات مدیران ارشد اجرایی از مشاور

کارفرماها بویژه آنهایی که تجربه پروژه توسعه سازمانی را ندارند، عمدتاً انتظارات غیر واقعی از مشاور دارند که برای آنها کار می‌کند. حتی ممکن است آنها از میزان انتظاراتی که از مشاور دارند، آگاه نباشند. بنابراین مشاور باید با طرح سوالاتی آنها را مجبور کند تا آن چه را در ذهن دارند، تعریف کنند.

مشاور باید سوالات زیر را بپرسد:
● آیا شما قبلاً با یک مشاور کار کرده‌اید؟

مشاور باید مجموعه‌ای از مشکلات و موضوعات بحث انگیز در مورد پروژه را قبل از اینکه آغاز شود، بیان کند

اگر جواب مثبت است چه نوع خدماتی را به شما ارائه کرده است؟

● رابطه‌تان با آن فرد چگونه بود؟

● اگر رابطه‌تان بسیار مثبت بود، آیا از من انتظار دارید به همان شیوه رفتار کنم؟

● آیا شما رابطه دوستی نزدیکی با مشاور ایجاد می‌کنید؟ بنابراین آیا شما انتظار مشابهی دارید؟

● آیا شما از خدماتی که دریافت کرده‌اید، راضی هستید؟

● آیا شما آن فرد را بار دیگر استخدام می‌کنید؟

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

● آیا مشاور رفتار حرفه‌ای داشت؟ منظور از حرفه‌ای بودن چیست؟ آیا شما می‌توانید مثال‌هایی درباره رفتار غیر حرفه‌ای برای من بزنید؟

● همان‌طور که مشاور می‌خواهد درباره سوابق مشاوره کارفرما مطالبی بداند، کارفرما هم می‌خواهد درباره تجربه مشاور در مورد سازمان‌های مشابهی که به آنها مشاوره داده است، چیزهایی بداند. ساده‌ترین راه برای فهمیدن اینکه انتظارات کارفرما چیست، سوال مستقیم است.

● مشاور چه کارهایی باید انجام دهد تا موثرتر باشد؟

را برای اجرای این توصیه‌ها استفاده کند و یا اینکه مشاور یا کارفرما هر دو در تشخیص و اجرا با هم مشارکت کنند.

رابطه فردی بین کارفرما و مشاور

برای موفقیت پروژه ضروری است، اما لازم نیست آنها یکدیگر را به صورت فردی دوست داشته باشند، بلکه آنها باید به یکدیگر احترام بگذارند و به یکدیگر اعتماد داشته باشند و قواعد روشنی برای ارتباط با یکدیگر داشته باشند. در این شرایط، مشاور می‌تواند نظرات مخالفش در مورد موضوعات اساسی یا انتقادات از رفتارهای میان فردی مدیران ارشد اجرایی را بدون به زحمت انداختن مدیران ارشد در مقابل زیر دستان، به راحتی مطرح کند.

مشاور باید این سوالات را بپرسد:

● انتظارات شما از من به صورت فردی چیست؟

● از چه معیارهایی برای تعیین اثربخشی من استفاده می‌کنید؟

● چه میزان صداقت از من درباره رفتارتان انتظار دارید؟

● اگر من در نشست کار نادرستی را از شما دیدم، می‌خواهید آن را چگونه به شما انتقال دهم؟ آن را در همان لحظه به شما تذکر دهم؟ صبر کنم و در اولین وقفه در نشست درباره آن بحث کنیم، یا صبر کنم بعد از نشست مطرح کنم یا آن را فراموش کنم. دوست دارید از چه جملاتی برای تذکر این مطالب استفاده کنم؟

● اگر من و شما توافق نداشته باشیم، چقدر به من فرصت می‌دهید تا دیدگاهم را برای شما روشن کنم؟ می‌خواهید چگونه من عدم توافق به وجود آمده با یکی از کارکنان در نشست را حل و فصل کنم؟ اگر این عدم توافق با فردی از خارج سازمان باشد چه؟

در رابطه با اطلاعات جمع‌آوری شده توسط مشاور، مدیران اجرایی، همواره این ترس را دارند که مشاور به حریم خصوصی کارکنان نفوذ کند و اطلاعاتی را کشف کند که به سازمان صدمه بزند. در مورد اطلاعات جمع‌آوری شده و نحوه استفاده از آنها و محدودیت‌های احتمالی مشاور سوالات زیر را باید بپرسد:

● چه کسی باید از این اطلاعات آگاه باشد؟ هر چند وقت یکبار باید این کار

انجام شود؟

● چه انتظاراتی درباره اطلاعات محرمانه‌ای که من جمع آوری کرده‌ام، دارید؟

● آیا شما منابع اطلاعاتی را بر حسب این که آنها مربوط به افراد خاص، واحد کاری خاص، بخش خاص، سطوح سازمانی خاص باشند، طبقه بندی کرده‌اید؟

● آیا شما انتظار دارید که من همه اطلاعات را با شما در میان بگذارم؟ حتی انتقادات شدید از سازمان، رهبری، یا انتقادات که به صورت شخصی مطرح می‌شوند؟

● واکنش شما در برابر آگاه شدن از این موضوع که فرد محبوب شما مسبب مشکلات جدی که سازمان شما با آن مواجه است، چه خواهد بود؟

● واکنش شما در برابر اطلاع از اینکه رفتار شما مهم‌ترین دلیل مشکلاتی است که با آن مواجه‌اید، چه خواهد بود؟

● آیا شما قصد دارید برنامه عملی برای مواجهه با مشکلات شناسایی شده، پیاده کنید؟

● چگونه می‌خواهید از اطلاعات استفاده کنید؟ آیا آنها برای حل مشکل استفاده می‌شوند؟ آیا این اطلاعات برای تنبیه افراد به کار گرفته می‌شوند؟ در چه مرحله‌ای شما می‌خواهید اطلاعات بی‌نام باشد؟

● آیا شما گزارش مکتوب می‌خواهید؟ چه جزئیاتی باید در گزارش مکتوب ذکر شود؟ با این گزارش‌ها چه خواهید کرد؟ چه کسی آن را خواهد دید؟ آیا احتمال اینکه از این گزارش سوء استفاده شود، وجود دارد؟ اگر چنین است چه اقداماتی برای جلوگیری از این کار انجام می‌شود؟ (Appelbaum and Steed, 2005)

انتظارات مشاور از کارفرما

همچنین مشاور باید در آغاز آماده شود که نیازها و خواسته‌های کارفرما را پاسخ دهد. اگر کارفرما از قبول چیزهایی که برای موفقیت پروژه لازم است، امتناع کند، مشاور باید کار را رها کند. این جملات نشان می‌دهند که بعضی از چیزهایی که مشاور می‌تواند تقاضا کند، ضروری‌اند و بعضی دیگر ضرورت کمتری دارند.

اول: مشاور به دنبال حمایت کامل مدیران ارشد از پروژه است. در طول دوره قرارداد مشاور باید به نشانه مخالفت حساس

باشد. بسیاری از سوالات چک لیست برای این طراحی شده‌اند که ضعف تعهد مدیر ارشد را نشان دهند. همچنین در طول دوره قرارداد، مشاور برای کارفرما روشن می‌کند که رفتارش برای انجام پروژه چقدر مهم است. اگر مدیر ارشد با صداقت رفتار کند، پروژه با موفقیت انجام می‌شود و رهبر ارتقا می‌یابد. اما اگر او اعتماد کارکنانش را از دست بدهد پروژه شکست می‌خورد و ممکن است وضع سازمان نسبت به قبل از انجام پروژه نیز بدتر شود. مدیر باید قبول کند به مشاور حقیقت را بگوید. اگر کارفرما عمداً از رسیدن اطلاعات مهم به مشاور جلوگیری کند، مشاور باید استعفا بدهد.

بخشی از حمایت مدیر ارشد اجرایی، ضمانت دسترسی به مدیر رده بالای سازمان برای مشاور در مواقع اضطراری و بی‌درنگ است. البته یک مشاور باهوش از این امتیاز ویژه فقط در مواقع بسیار ضروری استفاده می‌کند، اما مشاور باید در مورد اینکه چه موقعیتی ضروری است، آزاد باشد. بیشتر اوقات مشاور و مدیر ارشد از طریق تلفن صحبت می‌کنند. مشاور باید وضعیت موجود خودش را برای کارفرما تشریح کند. اگر مشاور برنامه زمان بندی برای دیگر کارفرماها دارد یا تعهد خصوصی در طول دوره دارد کارفرما باید صریحاً از او بخواهد به آن تعهدات وفادار باشد. اما به هر حال کارفرما حق دارد که انتظار داشته باشد زمانی که او نیاز دارد، با مشاور صحبت کند، مشاور با او تلفنی صحبت کند (Boss, 1998).

مدیر ارشد باید موافقت کند که سازمان را به مشاور معرفی کند؛ به صورت دقیق و مبسوط و به طوری که تعهدش را نسبت به پروژه توسعه سازمانی نشان دهد. وقتی مدیر اجرایی با مشاور صحبت می‌کند، کارکنان به طور کلی آماده هستند تا ابراز ناراحتی و ناخشنودی کنند. مدیر اجرایی باید به آنها دقیقاً بگوید که مشاور کیست، چرا استخدام شده است، پروژه‌ای که باید انجام شود چیست، چه اتفاقی می‌افتد، چه مدت طول می‌کشد، به علاوه مدیر اجرایی باید مشاور را به صورت خصوصی به رهبران سازمان معرفی کند، به خصوص آنهایی که توانایی صدمه زدن به پروژه توسعه سازمانی را دارند. مشاور باید به صورت خاص بخواهد که به

مدیران ارشد، مدیران و سرپرستان کلیدی، رهبران غیررسمی و رهبران دسته‌های داخلی سازمان معرفی شود.

در نهایت مشاور چند نفر را به عنوان رابط برای مشاوره انتخاب می‌کند. از آنجایی که مداخلات توسعه سازمانی نوعاً نیازمند ترتیبات بسیار جزئی در دسترس هستند، این افراد باید دارای قدرت بالایی در سیستم باشند تا بتوانند کارهایشان را انجام بدهند و مشخص است که این افراد باید کارکنان سازمان را بشناسند، سیاست‌های سازمان را بدانند و آماده پذیرش مسئولیت در توسعه سازمانی باشند.

نکته مهم دیگر، شیوه اجرای قرارداد است. مشاور باید بداند آیا مدیر می‌خواهد نشست‌های منظمی را برای ارزیابی پیشرفت پروژه داشته باشد یا نه. حداقل این جلسات باید بعد از هر مداخله مهم برگزار شود. این مداخلات عبارت‌اند از: جمع‌آوری اطلاعات، نشست‌های تیم‌سازی، برنامه‌های آموزشی ویژه.

به علاوه در صورتی که هر کدام از بخش‌ها تقاضایی برای گفت و گوی مجدد داشته باشند، مدیر اجرایی باید علاقه‌مند به برگزاری نشست باشد.

نکاتی که از اهمیت کمتر و تغییر بیشتری برخوردارند، شامل میزان تعهد کارفرما به پروژه، شکل جمع‌آوری اطلاعات و توسعه منابع داخلی برای تغییر، دسترسی به مدیران، تقسیم قرارداد به دو بخش **ترتیباتی برای پرداخت حق مشاوره و هزینه‌ها و ابزاری برای تعیین پایان قرارداد**، طول یک پروژه توسعه سازمانی بسته به اندازه سازمان، مشکلات رهبری هستند. در مورد دیگر عوامل، بدون یک تشخیص رسمی و کامل براساس اطلاعات جمع‌آوری شده نمی‌توان پیش‌بینی درستی انجام داد. اما اگر سازمان بزرگ باشد و کارفرما پروژه توسعه سازمانی کامل را بخواهد با مشکل جدی همچون زمان زیاد برای ایجاد پروژه توسعه سازمانی و زمان زیادی که برای حل مشکل صرف خواهد شد، روبرو خواهیم شد. مشاور باید مراقب باشد که کارفرما انتظار بهبود یک شبه را نداشته باشد و باید حتی اگر لازم باشد، صریحاً چند تعهد را خواستار شود. مشاور حق دارد- به علاوه وظیفه حرفه‌ای که دارد- به صورت مستقل

قضایوت هایی را درباره مشکل داشته باشد و بنابراین نیاز به دسترسی به اطلاعات دارد و احتمالاً بسته به طول پروژه و پیچیدگی پروژه مشاور نیازمند حضور در نشست‌ها، توزیع پرسش‌نامه و مصاحبه با کارکنان در آغاز و پایان پروژه است و شاید مجبور به مصاحبه در طول پروژه نیز شود. شاید برای کارفرما سخت باشد که بپذیرد که مشاور به حریم خصوصی شرکت وارد شود. این سوالات عباراتی هستند که به نظر می‌رسد در مرحله تشخیص توسعه سازمانی و اطمینان از اینکه مشاور به طور حتم در انجام وظایف حرفه‌ای اش آزاد است، توسط کارفرما به کارگرفته می‌شود:

● آیا شما برای صحبت با همه افراد در سازمان آزاد هستید؟ اگر نه چه محدودیتی وجود دارد؟
● چرا آنها از صحبت با شما امتناع می‌کنند؟

● کدام یک از کارکنان به نظر شما برای سازمان مهم هستند؟
● شما فکر می‌کنید مخالف سرسخت این پروژه کیست؟ نظر شما درباره این که من با او صحبت کنم چیست؟

این موضوع به این ترتیب توجیه می‌شود که کارفرما سعی می‌کند از این طریق هزینه پروژه را برای رؤسایش کاهش دهد و به تصمیماتی که اطلاعات به خاطر آن جمع‌آوری می‌شود، کمک کند. اگر اطلاعات با اهداف تحقیقاتی جمع‌آوری می‌شود، مشاور باید اجازه کارفرما را کسب کند و توضیح دهد که جمع‌آوری او با حفظ ناشناس بودن افراد و شرکت‌ها انجام می‌شود. مشاور باید توضیح دهد که هیچ کاری بدون اجازه کارفرما انجام نمی‌شود (Boss, 1989).

مشاور در بسیاری از پروژه‌ها باید بدانند کارفرما می‌خواهد که بعضی از کارکنان شرکت را آموزش دهد یا خیر؟ از آنجا که این آموزش برای مستقل شدن کارفرماست بسیاری از کارفرمایان از کلیت این پیشنهاد استقبال می‌کنند، اما شاید در جزئیات و نحوه اجرای آن مشکلاتی به وجود آید.

برای یک پروژه کامل توسعه سازمانی، مشاور باید از متقاضیان بخواهد یک قرارداد دو مرحله‌ای به طور جداگانه برای تشخیص و مداخله منعقد کند.

خواهد رسید و اگر این پروژه به درستی انجام شده باشد، کارفرما مستقل خواهد شد و در مواردی مشابه مجبور به استخدام مشاور نخواهند بود (Boss, 1989).

نتیجه‌گیری

با توجه به موارد گفته شده در این مقاله، کارفرما و مشاور می‌توانند شناخت خوبی نسبت به یکدیگر پیدا کنند که موجب برقراری اعتماد، نسبی بین طرفین می‌شود. از آنجا که مشاوره فرایند، نیازمند همکاری نزدیک کارفرما و مشاور است، اعتماد اصلی اساسی برای موفقیت این نوع مشاوره است که اغلب توسط فعالان توسعه سازمانی به کار گرفته می‌شوند. در عین حال افزایش شناخت سبب می‌شود که انتظارات طرفین از یکدیگر تعدیل شود و درخواست‌های افراطی از مشاور کمتر شود. □

منابع

1. Markham, Calvert (2004) The Top Consultant: Developing Your Skills For Greater Effectiveness, 4th Edition. Kogan Page.
2. Adamson, Lavana (2000). Management consultant meets a potential client for the first time, Vol 3. No 1, pp 17-26.
3. Schine, Edgar (1993) Models of consultation, Vol, 9, Number. 1, pp. 261-275.
4. Edmonstone, John, Maggie Havergal (1995), The death (and rebirth?) of organization development, Vol 21, Number 1, pp. 28-33.
5. French, Wendell, Bell, Cecil, (2003). Organization development, Sixth edition, Prentice hall. New delhi.
6. Boss, Wayne (1998) The psychological contract: A key effective OD consultation, Organization development journal, Vol 3, No. 2, pp 18-29.
7. Bennet, R (1990) Choosing and using management consultant, Kogan press London.
8. Boss, R. Wayne (1989) Organization development in health care, Advison-Wesely, Reading, Massachusetts.
9. Appelbaum, Steven, Anthony, J. Steed (2009). The critical success factor in the client- consultant relationship. Vol 24. No 1. pp 68-93.

سعید حسینی پور، محمد شهبازی و مسلم صالحی: کارشناسان ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه علامه طباطبائی

مدیر ارشد باید موافقت کند که سازمان را به مشاور معرفی کند؛ به صورت دقیق و مبسوط، را نسبت به پروژه توسعه سازمانی نشان دهد.

هزینه تشخیص در اوایل تقریباً به صورت قطعی تخمین زده می‌شود، اما هزینه مداخله بسیار متغیر است و تا تشخیص انجام نشود حتی نمی‌توان تخمین اولیه‌ای در مورد آن زد.

در این مرحله مشاور باید هزینه مشاوره‌اش را تا آنجایی که ممکن است درست تخمین بزند و دقیقاً توضیح دهد که هزینه مشاوره در برگیرنده چه مواردی است و چگونگی محاسبه آن را نیز توضیح دهد. در عوض او باید از اطلاعات اولیه‌ای در مورد رویه‌های سازمان و برنامه‌های پرداخت هزینه مشاور آگاه شود. مشاور باید روشن کند که او انتظار دارد پرداخت‌ها تا آنجایی که ممکن است بدون معطلی و طبق رویه‌های پرداخت انجام شود (Appelbaum, Steed, 2005).

سرانجام مشاور و کارفرما باید در مورد رویه‌ای برای پایان قرارداد در زمان مورد نظر هر کدام از طرف‌ها توافق کنند. اگر هر دو طرف بدانند که آنها آزاد هستند تا در هر زمان به روابطشان خاتمه بدهند، احتمالاً کمتر دچار رنجش یا وابستگی ناسالم می‌شوند و به احتمال زیاد به استفاده از نقاط قوت یکدیگر تشویق می‌شوند. مکانیزم‌ها می‌توانند متنوع باشند. برای مثال، کارفرما می‌تواند ۲۴ ساعت قبل او را با خبر کند، یا اینکه به صورت کتبی او را در جریان قرار دهد. اما مشاور باید قطعاً در یک نشست رو در رو با مدیر ارشد تصریح کند که چرا این تصمیم را گرفته است و پس از انجام این نشست، اگر طرفین به این نتیجه برسند که همکاری دیگر تداوم نداشته باشد قرارداد به پایان