

مشاوره فرایند

نقش آن در توسعه سازمان

ادگار ایچ. شاین

ترجمه

سید علیرضا فیض بخش

امیر اخلاصی

با همکاری:

مریم طیبزاده

آمنه عبدالحی

زهرا وحدت زاد



مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف



مؤسسه انتشارات علمی

دانشگاه صنعتی شریف

*Process Consultation:
Its Role in Organization Development*

by: Edgar H. Schein
Addison-Wesley Co., 1988

مشاوره فرایند: نقش آن در توسعه سازمان

تألیف ادگار اچ. شاین

ترجمه سیدعلیرضا فیض بخش، امیر اخلاصی

(با همکاری: مریم طیب زاده، آمنه عبدالحی، و زهرا وحدت زاد)

تصویرگر: ندا کیان مهر

مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، تهران

چاپ اول: ۱۳۸۸

شمارگان: ۱۰۰۰

بها: ۵۰۰۰۰ ریال

حق چاپ برای مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف محفوظ است.

ISBN 978-964-208-005-2

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۰۸-۰۰۵-۲

یادداشت: کتابمسی. ۲۰۲	سرشناسه: شاین، ادگار اچ. ۱۹۸۸ - Schein, Edgar H.
موضوع: کسب و کار - مشاوران	عنوان و نام پدیدآور: مشاوره فرایند: نقش آن در توسعه سازمان / ادگار اچ. شاین
موضوع: روان‌شناسی اجتماعی	[مترجمین] علیرضا فیض بخش، امیر اخلاصی
شناسه افزوده: فیض بخش، علیرضا. ۱۳۸۱ - مترجم	مشخصات نشر: تهران: دانشگاه صنعتی شریف، مؤسسه انتشارات علمی. ۱۳۸۸
شناسه افزوده: اخلاصی، امیر - مترجم	مشخصات ظاهری: ۲۱۷ ص: مصور، نمودار.
شناسه افزوده: دانشگاه صنعتی شریف، مؤسسه انتشارات علمی.	شابک: 978-964-208-005-2
رده بندی کنگره: ۱۴۸۸ ۲۲ م/۴۸۷ HD	یادداشت: فید
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۲۶	یادداشت: کتاب حاضر ترجمه اول با عنوان: Addison wesley series: organization است
شماره کتابشناسی ملی: ۱۷۶۸۲۹۲	development است Process consultation از کتاب development.
	یادداشت: وژنامه

تلفن: ۰۶۶۰۱۳۱۲۹-۰۶۶۱۶۴۰۷۰-۰۶۶۱۶۴۰۷۲-۰۶۶۱۶۴۰۷۳

دفتر مرکزی: خیابان آزادی - دانشگاه صنعتی شریف

دفتر فروش: میدان انقلاب - خیابان شهید منیری جاوید (آردیبهشت) - ساختمان ۲۵۲ - طبقه چهارم - واحد ۴۰۲

تلفن: ۰۶۶۴۰۵۱۳۲-۰۶۶۹۶۷۸۹۶ - پست الکترونیکی: publication@mehr.sharif.edu

به نام خدا

فهرست مطالب

هفت	پیشگفتار
۱	بخش اول: تعریف مشاوره فرایند
۳	فصل ۱ مشاوره فرایند چیست؟
۷	مدلهای مشاوره
۱۱	تعریف مشاوره فرایند
۱۳	بخش دوم: فرایندهای انسانی و چگونگی مداخله در آنها
۱۷	فصل ۲ فرایندهای انسانی در سازمانها: برداشت کلی
۱۸	ساختار در مقابل فرایند: نکته‌ای تاریخی
۲۵	فصل ۳ فرایندهای ارتباطی
۲۶	چه کسی ارتباط می‌گیرد؟ چند وقت یکبار؟ برای چه مدت؟
۲۷	چه کسی با چه کسی ارتباط می‌گیرد؟
۲۸	چه کسی بعد از چه کسی صحبت می‌کند؟ چه کسی حرف چه کسی را قطع می‌کند؟
۳۰	سبک ارتباط
۳۰	ارتباط‌های حرکتی (حرکت‌شناسی)
۳۱	سطوح ارتباط
۳۶	تصفیه
۳۹	خلاصه

۴۱	فصل ۴ فرایند ایجاد و حفظ گروه
۴۴	مرحله ۱. مسائل ورود به یک گروه جدید: رفتار خودمحورانه
۵۰	مرحله ۲. نقشهای وظیفه‌ای و نگهداری گروه
۵۸	خلاصه
۶۱	فصل ۵ حل مسئله و تصمیم‌گیری گروهی
۶۱	حل مسئله
۶۸	تصمیم‌گیری گروهی
۷۲	کلام پایانی
۷۳	خلاصه
۷۷	فصل ۶ رشد و توسعه گروه: هنجارها و فرهنگ
۸۰	رشد گروه
۸۱	خلاصه
۸۷	۷ رهبری و تأثیرگذاری
۹۰	منابع قدرت یا مبانی مشروعیت
۹۱	رهبری و سبک تصمیم‌گیری
۹۴	خلاصه
۹۷	۸ ارزیابی عملکرد و دادن بازخورد
۹۷	چرا افراد و عملکرد آنها ارزیابی می‌شود؟
۹۸	ارزیابی چیست؟
۹۹	چه چیزهایی ارزیابی می‌شوند؟
۹۹	دادن و گرفتن بازخورد عملکرد
۱۰۱	دادن بازخورد: مشکلات، دامها، و رهنمودها
۱۰۵	مشاوره فرایند به عنوان مدیریت بازخورد
۱۰۹	فصل ۹ فرایندهای میان گروهی
۱۱۰	بررسی فرایندهای میان گروهی
۱۱۵	فرایندهای دیگر سازمانی
۱۱۶	خلاصه

۱۲۱	فصل ۱۰ برقراری تماس و تعریف رابطه
۱۲۱	تماس اولیه با مشتری
۱۲۴	جلسه کاوش
۱۲۶	قرارداد روانی
۱۳۰	خلاصه
۱۳۲	فصل ۱۱ شرایط و روش انجام کار
۱۳۳	شرایط کاری
۱۳۵	روش کار
۱۳۹	خلاصه
۱۴۳	فصل ۱۲ مداخله‌های آسیب‌شناسانه
۱۴۳	گردآوری اطلاعات از طریق مداخله‌های آسیب‌شناسانه
۱۴۸	خلاصه
۱۵۱	فصل ۱۳ فرایند اثرگذاری از طریق مداخله‌های تقابل‌گرانه: ...
۱۵۱	فرایند تغییر آگاهانه از طریق مداخله تقابل‌گرانه
۱۵۲	مداخله در مدیریت دستور جلسه
۱۵۹	خلاصه و تحلیل
۱۶۳	فصل ۱۴ رویارویی با استفاده از بازخورد
۱۶۳	بازخورد مشاهده‌گریها یا اطلاعات دیگر به گروه
۱۶۶	دادن بازخورد به افراد
۱۶۸	خلاصه
۱۷۱	فصل ۱۵ مربیگری، مشاوره، و پیشنهادهای ساختاری
۱۷۱	مربیگری یا مشاوره
۱۷۵	پیشنهادهای ساختاری
۱۷۸	خلاصه

۱۸۱	فصل ۱۶ ارزیابی نتایج و رهایی
۱۸۱	ارزشهایی که باید از طریق مشاوره فرایند تغییر کنند
۱۸۳	مهارتهایی را که باید آموخت
۱۸۷	نتیجه‌گیری
۱۸۷	رهايي: کاهش مشارکت با سازمان مشتری
۱۹۰	خلاصه
۱۹۳	فصل ۱۷ دورنمای مشاوره فرایند
۱۹۳	چرا مشاوره فرایند؟
۱۹۴	آیا همانندهایی برای مشاوره فرایند وجود دارد؟
۱۹۷	پیوست (الف): یادداشت ۱: اظهارنظر درباره ارزیابی داخلی و برنامه‌های کنترل
۱۹۹	پیوست (ب): یادداشت ۲: سازمان
۲۰۱	پیوست (ج): یادداشت ۳: افول عقلانیت: یکی از خطرهای رقابت درونی برای برنامه‌ریزی تولید
۲۰۳	مراجع
۲۰۵	واژه‌نامه انگلیسی – فارسی
۲۰۹	واژه‌نامه فارسی – انگلیسی
۲۱۳	فهرست راهنما

پیشگفتار مترجمان

کتاب حاضر در برگیرنده تجربیات بیست ساله آقای ادگار شاین مشاور فرایند در سازمان‌های مختلف است. وی این کتاب را به منظور انتقال تجربیات خود به همکاران دانشگاهی، مشاوران مدیریت، و مدیران سازمان‌ها نوشته است.

با توجه به سوءتفاهم‌های زیادی که نسبت به مشاوره مدیریت در میان مدیران و حتی خود مشاوران در کشور ما وجود دارد، به نظر می‌رسد کتاب حاضر بتواند راهگشا باشد و انتظارات طرفین را از یکدیگر واقعی‌تر سازد.

فرض است که مراتب تشکر و سپاس بی‌شائبه خود را به حضور جناب آقای مهندس روحانی‌مشهدی مدیر محترم انتشارات دانشگاه صنعتی شریف و همکاران دقیق و گرامی‌شان که زحمت و دقت مبذول داشتند تا کتاب به‌صورت مرغوب چاپ شود تقدیم داریم.

جناب آقای مسعود رضا شاکری در ویرایش این کتاب سعی مبذول داشته‌اند، به حکم وظیفه دوستی و انسانیت از ایشان نیز متشکریم. تقدیم تشکر به هنرمند گرامی سرکار خانم ندا کیان‌مهر که در تصویرسازی برای کتاب تلاش بسیار کرده‌اند، وظیفه‌ای است اخلاقی که ادای آن همواره بر ما لازم است. همچنین از سرکار خانم زهره برزگر نیز که در ویرایش اولیه کتاب کمک کرده بودند سپاسگزاریم. بدون هیچ‌گونه ریا و خودنمایی در ضمن شکسته نفسی، که نزد بعضی متداول است، به قصور و تقصیر خود با کمال صمیمیت اعتراف داریم. بسیار خوشحال خواهیم شد اگر اساتید و دانشجویانی که این کتاب را مطالعه می‌کنند و مورد استفاده قرار می‌دهند نظرات اصلاحی خود را به ما منتقل کنند.

سیدعلیرضا فیض‌بخش

امیر اخلاصی و همکاران

بهار ۱۳۸۸