

مهارت‌های مشاوره ای برای مدیران و سرپرستان

ایرج هاشمی

مشاوره و راهنمایی، در تاریخ بشریت، دانش تازه ای محسوب نمی شود. اگر بخواهیم تاریخچه این دانش را بررسی کنیم، مشاوره و راهنمایی تقریباً از بدو پیدایش بشر وجود داشته است. در جوامع اولیه، پدر، راهنمای فرزندان و رئیس یا ریش سفیدان قبیله، راهنمای افراد قوم خود و مشکل گشای گرفتاری های آنان بودند. با پیشرفت تدریجی جوامع اولیه و ایجاد مشاغل و حرف متعدد و متنوع، امر راهنمایی و مشاوره از وظایف پدر و رئیس قبیله به مربی و معلم و رهبران دینی و مذهبی منتقل شد و یا در مکتب خانه ها از وظایف ملا ها به شمار می رفت که علاوه بر خواندن و نوشتن، به راهنمایی و ارشاد شاگردان نیز می پرداختند.

با پیشرفت علوم و فنون در جنبه های مختلف و با توجه به مقتضیات دنیای امروز و نیازهای روز افزون و اعتقاد مردمان به برخورداری از نظرات پیش کسوتان و صاحب نظران، امر مشاوره و راهنمایی به دانش وسیعی مبدل شد که در همه شئون زندگی آدمی نفوذ پیدا کرد. مشاوره امروزی دیگر فقط پند و اندرز و نصیحت نیست بلکه دارای مکاتب فلسفی و نظریه های علمی و روانشناختی و اصول و فنونی است که کاربرد عملی آنها به ثبوت رسیده و از صدها تحقیق و پژوهش مایه گرفته است. روشهای نوین مشاوره دارای ارزشها، اسلوبها و مراحل عملی و اجرایی نظام مند و علمی است. اکنون مشاوره در هر جایی که انسان زندگی می کند، تحصیل می کند، کار می کند و یا بر کار دیگران نظارت و مدیریت دارد، می تواند مفید و مؤثر واقع شود.

مدیر و سرپرست امروزی آگاه است که همچنانکه عدم توجه به مشکلات فنی و تخصصی زیردستان می تواند موجبات کندی روند کارها و کاهش بهره وری را فراهم آورد، بی توجهی به مشکلات شخصی، عاطفی و خانوادگی کارکنان نیز اثرات منفی بی شماری بر پیشرفت مؤثر امور خواهد داشت. از این رو می توان گفت که آشنایی با شیوه های علمی مشاورو کارکنان از الزامات مشاغل مدیریت و سرپرستی و حتی ازدواج و مدیریت خانواده و فرزندان در کار و زندگی امروزی است.

شما به عنوان مدیر یا سرپرست در این باره چگونه عمل می کنید. آیا به مسائل و مشکلات روحی و روانی و شخصی افراد خود تا چه اندازه توجه می کنید؟ آیا با تکنیکهای علمی مشاوره آشنایی دارید؟ آیا لازم می دانید که در اینگونه موارد، مطالب بیشتری بیاموزید یا دانش و مهارت خود را در این زمینه محک زده یا مرور کنید؟ اگر چنین قصدی دارید این نوشتار به همین منظور تدارک دیده شده و حاوی مطالب زیر است :

- جلوه هایی از درخواست کمک
- روشهای کمک رسانی
- فواید استفاده از روش مشاوره
- ویژگیهای شخصی مشاوران مؤثر
- انتظارات مراجعین
- طبقه بندی مسائل و مشکلات کارکنان

- یک الگوی فرایندی برای سازمان دادن به وظایف مشاوره ای
- مسائل شخصیتی
- مسائل و مشکلات برون سازمانی
- مسائل و مشکلات درون سازمانی
- عناصر مشاوره
- چهار اسلوب رفتاری سرپرست با زیردستان
- مرور نکات کلیدی

فرد ارزیابی (پیش آزمون – پس آزمون)

بررسی تشخیصی برای سنجش میزان مهارت‌های مشاوره ای

گام نخست: پیش از آنکه مطالب این مبحث را بخوانید، لطفاً عبارتهای مربوط به خود ارزیابی را مطالعه نموده و در ستون (پیش آزمون)، با نوشتن یکی از اعداد (۱ تا ۶) با توجه به مقیاس های ارائه شده زیر پاسخ دهید. پاسخهای شما باید نگرش و رفتارتان را آن گونه که هم اکنون هست، منعکس کند نه آن چنان که می خواهید باشد. صادق باشید. این ابزار برای آن طراحی شده است که به شما کمک کند تا سطح تبحر خود را در مهارت‌های مشاوره ای کشف کنید؛ به گونه ای که بتوانید برنامه یادگیریتان را متناسب با نیازهای ویژه خود طراحی کنید. وقتی که بررسی را تکمیل کردید، کلید امتیاز دهی که در پایان آمده است را به کار ببرید تا میزان مهارتی که در این نوشتار مورد بحث قرار می گیرد و تسلط بر آن برای شما اهمیت بسیار دارد را مشخص کنید.

مقیاس سنجش	
۱- کاملاً مخالف	۴- اندکی موافق
۲- مخالف	۵- موافق
۳- اندکی مخالف	۶- کاملاً موافق

گام دوم: بعد از مطالعه کامل مباحث، به همین عبارتها، این بار در ستون (پس آزمون) پاسخ دهید. وقتی که بررسی را به پایان رساندید، کلید امتیازدهی را برای اندازه گیری پیشرفت خود به کار ببرید. اگر امتیاز شما در عرصه های مشخصی از مهارت پایین بماند، مطالب را مجدداً مرور نموده و از رهنمودهای رفتاری آن ، برای تمرین بیشتر استفاده کنید.

ردیف	عقاید و اعمال من در هنگام مشاوره	پیش آزمون	پس آزمون
۱	همواره حالات و روحیات زیردستانم را مورد توجه قرار داده و مواقعی که به کمک نیازدارند را تشخیص می دهم.		
۲	معتقدم که مسائل خانوادگی و گرفتاریهای شخصی کارکنان می تواند تأثیر زیادی بر راندمان کار و بهره وری آنان داشته باشد		
۳	با شیوه های کمک رسانی آشنا هستم و می دانم که در چه مواقعی و چگونه از شیوه مراجع- محوری و دخالت دادن مراجع در حل مشکل(مشاوره) استفاده کنم.		
۴	فقط برای حل مشکلات فنی و آنهم در مواقعی که زیردست به سادگی توان حل مشکل را ندارد، می گویم که راه حل مشکل چیست.		
۵	هنگام کمک به زیردست برای حل مسائل شخصی او، خود را همه چیزدان نمی دانم و برای او نسخه نمی پیچم.		
۶	معتقدم که مشاوره راه خوبی برای توانمند سازی زیردستان جهت حل مسائل شخصی آنان است، بنا بر این هیچگاه حل مشکل را جدا از خود فرد و به تنهایی به عهده نمی گیرم.		
۷	می دانم که مشاوره در مورد کسانی که خود خواستار کمک باشند مؤثرتر است. بنابر این سعی میکنم از روشهایی استفاده کنم که خود زیردستان متقاضی مشاوره باشند.		
۸	اسرار مراجعین را محرمانه تلقی کرده و خود را نسبت به حفظ آنها متعهد می دانم.		
۹	شنود مؤثر را رکن اساسی یک مشاوره می دانم و هنگام مشاوره شنونده خوبی هستم.		
۱۰	معتقدم که انتقاد از مراجع تواند قطع و گسیختگی مشاوره میشود، بنا بر این در طول مشاوره از انتقاد به هر شکل و صورتی خود داری می کنم.		

جلوه هایی از درخواست کمک

به عنوان مدیر یا سرپرست در طول دوران خدمت خود مسلماً با شیوه های مختلفی از درخواست کمک توسط زیردستانتان مواجه شده یا می شوید :

- ممکن است فردی ناگهان نزد شما بیاید و بگوید که به خاطر رضای خدا هم که شده به داد من برسید.
- ممکن است زیردستی از شما در خواست ملاقات رسمی داشته باشد و از شما بخواهد که زمانی را برای شنیدن مشکلاتش مشخص کنید.

- ممکن است درخواست یآوری، به طور رسمی و صریح با شما مطرح نشود و هنگامی که با فردی مشغول گفتگو هستید، ظاهر مضطرب و غمگین او به شما نشان دهد که ناگفته طلب یاری دارد و به او بگوئید که : "خسته به نظر می رسید. می توانم به شما کمک کنم ؟ "

- ممکن است در جریان یک مصاحبه ارزیابی، برخی از جنبه های عملکرد زیردست، شمارا نگران کند و شما از وی بخواهید که چنانچه مشکلی دارد با شما در میان بگذارد.

بسیاری از مدیران و سرپرستان، به اینگونه موارد توجه چندانی ندارند و یا آنچنان گرفتار و مشغولند که احساس می کنند فرصتی برای چنین کارهایی ندارند. و یا اینکه با زیردستان احساس همدلی نمی کنند و معتقدند که هرکس باید مشکلات و مسائل شخصیش را خودش حل و فصل کند. سرپرستی را دیدم که وقتی مشکلات مالی و تأخیر در دریافت مطالبات زیردستش را می شنید، اظهار می داشت که: "من سرپرست تولید هستم، سرپرست حقوق که نیستم!" علاوه بر اینها ممکن است در حالی که از اضطراب و پریشانی زیردست آگاهی کامل دارید، تمایلی به درگیر شدن با مسائل شخصی او را نداشته باشید. بنابر این حتی فرصت و شهامت مطرح کردن مشکلات را نیز به او ندهید. اما همیشه این را به یاد داشته باشید که مشکلات شخصی افراد به احتمال زیاد تأثیر قابل توجهی بر راندمان کار آنان و بهره وری واحد شما خواهد داشت.

روشهای کمک رسانی

فرض ما بر این است که شما مدیر یا سرپرستی هستید که اعتقاد راسخ دارید که کارکنان گرفتار و پریشان، نمی توانند تولید مناسب و بهره وری چندانی داشته باشند. از این رو می خواهید به درخواست کمک آنان پاسخ مثبت بدهید. در چنین حالتی شما با دو گزینه مهم در نوع یاری رسانی خود رو به رو هستید:

- تمرکز توجه بر روی مُراجع و یا تمرکز توجه بر روی مشکل.

- دخالت دادن و یا کنار گذاشتن مُراجع در حل مشکل.

۱- تمرکز توجه بر روی مُراجع و یا تمرکز توجه بر روی مشکل. برای مثال وقتی زیردست در موارد فنی که شما در آن تخصص دارید با مشکل پیچیده ای مواجه شده و به شما مراجعه می کند، تمام توجه و علاقه شما به مشکل جلب می شود و به مراجعه کننده توجه کمتری دارید. در این حالت، شما از روش "مشکل - کانونی" استفاده می کنید، "مُراجع - کانونی" یعنی سعی در ایجاد روابط دوستانه، مناسب چنین وضعیتی نیست. اما چنانچه زیردست برای ابراز گرفتاری شخصی و احساسی به شما مراجعه کند، از شما انتظار دارد که برای حل مشکل، خودش به عنوان شخصیتی انسانی مرکز توجه و ابراز لطف شما قرار گیرد. در این وضعیت، "مُراجع - کانونی" اثربخش تر است.

۲- دخالت دادن و یا کنار گذاشتن مُراجع در حل مشکل. وقتی مدیر یا سرپرست با درخواست کمک مواجه می شود، هم می تواند با مُراجع همکاری نموده و او را در حل مشکل دخالت دهد، و هم می تواند مُراجع را کنار گذاشته و خود به حل مشکل بپردازد. هر یک از این دو شیوه در انواع مختلفی از کمک رسانی مؤثر بوده و کاربرد دارند.

پس به طور خلاصه شیوه سرپرست در پاسخگویی به طلب یاری از طرف زیردستان، عمدتاً بر دو عامل مبتنی است :

(۱) جائیکه بیشترین توجه را نشان می دهد می تواند : الف- بیشترین توجه به مشکل باشد.

ب- بیشترین توجه به مراجع باشد.

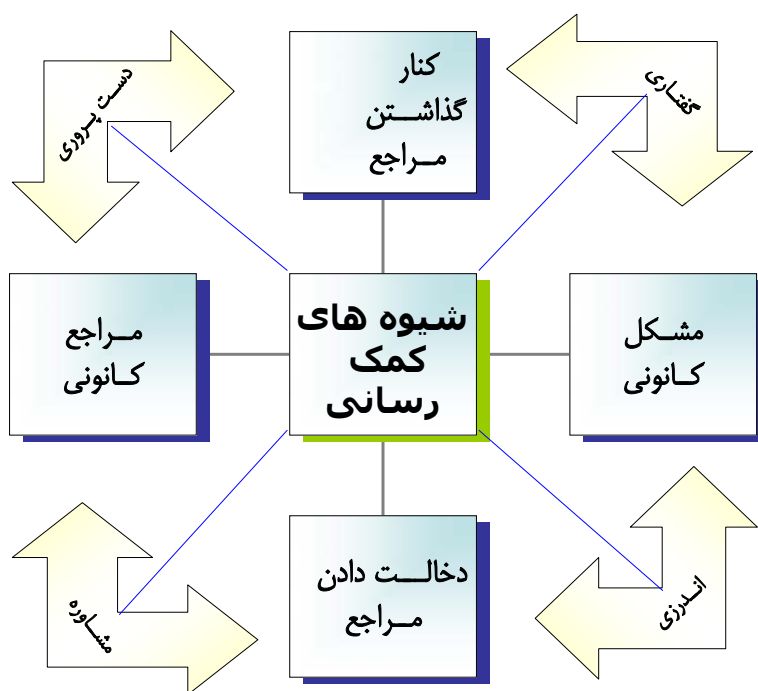
الف- کنار گذاشتن مراجع در حل مشکل باشد.

(۲) نحوه کار با مراجع می تواند :

ب- دخالت دادن مراجع در حل مشکل باشد.

ترکیب عوامل بالا نشان می دهد که سرپرست در یاری رساندن به زیردست، می تواند یکی از چهار شیوه زیر

را برگزیند : ۱- گفتاری، ۲- اندرزی، ۳- دست پروری، ۴- مشاوره



۱- گفتاری. مشاور یا سرپرستی که از روش گفتاری استفاده می کند، بیشتر به مشکل توجه دارد تا مراجع و

مراجع را در حل مشکل کنار می گذارد.

این روش معمولاً در مواقعی که در مشکلات تکنیکی (که مراجع هنوز آمادگی فراگیر و مداخله در آنها را

ندارد) یاری خواسته می شود کاربر مناسب تری دارد. برای مثال، حقوقدانان، مشاوران مالیاتی، و پزشک ها،

نوعاً این شیوه را اختیار می کنند. آنان نه فرصتی برای توانمند سازی مراجعان خود دارند و نه وظیفه ای.

شاید وابسته بودن مراجعان، برای مراجعه مجدد به صلاح صاحبان این حرف نیز باشد. به این دلیل آنان با گفتار با مراجعان که چه باید بکنند، به کار پایان می دهند.

۲- اندرزی. مشاور یا مدیر و سرپرستی که روش اندرزی را بر می گزیند، به مشکل توجه بیشتری دارد تا به مراجع، اما مراجع را در فرایند حل مشکل دخالت می دهد.

در این روش، پند دهنده سعی می کند همه حقایق و جزئیات را در باره مشکل به دست آورد. سپس همه مهارت‌ها و تجرب‌خویش را به کار می گیرد تا به تعدادی از چاره‌ها و راه حل‌ها دستیابی پیدا کند. آنگاه، چاره‌ها و گزینه‌ها را به مراجع معرفی می کند و نقاط قوت و ضعف هر یک از آنها را تشریح می نماید؛ و در پایان از مراجع می خواهد که یکی را که از همه مناسبتر می داند برگزیند. محور توجه قراردادن مشکلات کاری و درعین حال دخالت دادن زیردستان در حل اینگونه مشکلات، روش مناسبی برای آموزش و ارتقاء مهارت‌های زیر دستان در حل مسائل تکنیکی و کاری است.

۳- دست پروری. مشاور یا سرپرستی که از این روش استفاده می کند، ظاهراً به مراجع بیش از مشکل توجه دارد اما مراجع را از فرایند حل مشکل کنار می گذارد.

این روش، استفاده غیر منصفانه از قدرت و نفوذ است و معمولاً چنین معنی می دهد که یاری دهنده بهتر از هر کس دیگری می داند چه چیز برای مراجع بهترین است. واقعیت این است که اینگونه یاری کنندگان، خود بیشتر به کمک نیازمندند. آنها تحت لوای یاری رساندن، مراجع را به منظور ارضاء تمایلات خود دست پرورده می سازند. کسانی که این روش را به کار می برند، غالباً دچار این توهم هستند که یاری کننده زاییده شده اند، بنا براین در جستجوی مردمی هستند که به اعتقاد آنان به برخی ناراحتی‌ها دچارند. کسانی که در زندگی خصوصی دیگران کنجکاوی کرده و برای آنان نسخه می پیچند، عموماً از این دسته افرادند. آنها به این طریق شناخته می شوند که به عرضه کمک می پردازند بدون اینکه از آنها کمک خواسته شود.

۴- مشاوره. یاری کننده ای که روش مشاوره را اختیار می کند به مراجع بیش از مشکل توجه دارد و مراجع را در حل مشکل در گیر می کند. بین این روش و سه روش دیگر (گفتاری، اندرزی، و دست پروری) چند اختلاف عمده وجود دارد :

○ نخستین اختلاف این است که مشاور نیازی ندارد که در باره مشکلی که به او مراجعه شده است، تخصص گسترده ای داشته باشد. او باید برای طرح پرسشهای هوشمندانه، بجا و مناسب، آگاهی و دانش کافی داشته باشد. توفیق مشاور (مدیر یا سرپرست) در تهیه و تدارک کمک به مراجع، نهایتاً به معرفت او از طبیعت آدمی و همدلی و همنوایی با مراجعش مربوط می شود تا به دانش و تخصصوی درباره مشکلی که به وی ارجاع شده است.

○ دومین اختلاف آن است که مشاور نیازی به فرموله کردن راه حل ندارد. وقتی شروع به مشاوره می کند نباید پیامد قطعی برای آن پیش بینی کند و در واقع باید با این اعتقاد مشاوره را شروع کند که شاید نتواند کمکی برساند.

○ سومین تفاوت مهم مشاوره این است که هدف مشاوره، توانا کردن مراجع در یافتن راه حل برای مشکلش می باشد. سرپرستی که به مشاوره می پردازد، به هیچ عنوان حل مشکل را جدا از مراجع خود عهده دار نمی شود. در واقع او را یاری می دهد تا تمام مسئولیت را در قبال مشکل به عهده بگیرد و خوشحال می شود که به سرعت از آن بیرون آید. مشاور بیش از گفتار، گوش فرا می دهد و مهارتهای پرسشی خود را در کمک کردن به مراجع برای کشف و تجزیه و تحلیل مشکل در تمامی جنبه های آن به کار می برد.

○ چهارمین تفاوت بین مشاوره و شیوه های دیگر کمک رسانی این است که مشاور (مدیر یا سرپرست) می خواهد مراجع (زیردست) هر چه بیشتر از طریق فرایند حل مشکل به فراگیری و یادگیری بپردازد تا اگر باز هم با مشکلی رو به رو شود، خود به خود برای پرداختن به آن مجهز باشد.

برای مشاور، مُراجش به عنوان یک انسان ارزشمند است و به احساسات و عواطف او که می داند درست مانند حقایق عینی، با مشکل در ارتباط هستند، توجه دارد. پرسشهایی که ممکن است مشاور از مُراجش بپرسد، احتمالاً از این دست هستند:

- مشکل را چگونه می بینی؟
- چرا نگران می کنی؟
- چی فکر می کنی؟
- چی باعث می شه که اینطوری احساس کنی؟
- می خواهی در باره اش صحبت کنی؟
- اگر این کار را بکنی، فکر می کنی چی بشه؟

فواید استفاده از روش مشاوره

○ مشاوره راهی مؤثر برای یاری رساندن به فردی است که با مشکلات شخصی مواجه شده است. مشکلات فنی به ندرت افراد را برای مدت طولانی نگران می کند. معمولاً کارشناس یا متخصصی در دسترس است که با صرف وقت و منابع می تواند به پاسخ درست برسد و به آنان بگوید که چه باید بکنند.

اما مشکلات شخصی متفاوتند و نیازمند نوع دیگری از کمک می باشند. برای مثال، فردی را در نظر بگیرید که در آستانه سن ۵۰ سالگی است و می داند که ترفیع بیشتری نخواهد یافت. ممکن است اندیشه کارکردن در همان شغل را برای ۱۰ سال دیگر بسیار نومید کننده و تأسف آور بیابد. و یا پیشرفت شغلی خود را با همردیفان خویش مقایسه کند و احساس کند زندگی کاری سختی را بی نتیجه پشت سر گذاشته است. این فکر، مشکلی واقعی است که در کارکرد او اثر می گذارد. بنابر این ممکن است آن را با سرپرست خود در میان بگذارد و یا اینکه دلسردی و نومیدی وی توجه سرپرست دقیق و هشیار را جلب کند.

در چنین مواردی سرپرست باید از چه روشی برای یاری رسانی استفاده کند؟ احتمال کمی وجود دارد که روشهای گفتاری، اندرزی، ویا دست پروری بتواند کمکی طولانی و پایدار برای غلبه این فرد بر یأس و نا امیدیش باشد. آنچه این فرد در جستجوی آن است، کسی است که به درد دلش گوش فرا دهد و به او فرصت بدهد تا ترسها و غمهایش را بیرون بریزد. او کسی را می خواهد که درکش کند، به وی علاقه نشان دهد تا خود را دریابد و قدرت و شجاعت واقعی خود را به دست آورد. سپس یاری می طلبد تا به کشف فرصتهایی که برای حل مشکلش وجود دارد نایل آید به طوری که بتواند در باره آنچه باید انجام دهد، تصمیم بگیرد.

مشاوره راهی برای کمک به افرادی است که با مسائل و مشکلات شخصی دست به گریبانند اما از طریق روشهای گفتاری و اندرزی پیشرفتی حاصل نمی کنند.

○ مشاوره در مورد کسانی که معتقد به دریافت کمک در تصمیم گیری هستند کاربرد بیشتری دارد.

وقتی مدیر یا سرپرست قصد دارد به زیردستانش کمک کند، آنان به چهار طریق زیر ممکن است واکنش نشان دهند :

الف- ممکن است کمک را رد کنند.

ب- ممکن است اجباراً کمک را بپذیرند، زیرا می ترسند که اگر نپذیرند با نارضایی کمک دهنده(سرپرست) مواجه شوند و مورد نوعی تحریم قرار گیرند.

پ- ممکن است کمک را فقط به دلیل علاقه و احترامی که برای یاری کننده قائل است و یا به علت تمایل به همانندسازی با او بپذیرد.

ت- ممکن است یاری شما را بپذیرند یا از شما یاری بخواهند زیرا به این باور رسیده اند که دریافت کمک برای کشف راه حل های بهتر مورد نیاز است. اما در گیر شدن در فرایند حل مشکل و اخذ تصمیم نهایی را به عهده بگیرند و خود را در نتایج حاصل از آن مسئول بدانند. در این حالت، آنها تصمیمات را درونی می کنند و آنها را به درستی به اجرا در می آورند چون مجبور به انجام این تصمیمات نیستند بلکه خود شخصاً آنها را اتخاذ کرده اند. فرایند درونی ساختن، از مشاوره ناشی می شود چون مراجع، مصمم به اجرای راه حلی می شود که خود بدان رسیده است.

○ مشاوره، قوای فکری و روانی مراجع را توسعه می بخشد.

وقتی به کسانی که در جستجوی کمک هستند، همیشه گفته شود که چه باید بکنند و یا اندرز داده شود، هرگز نمی توانند رشد یابند. همه آنچه یاد می گیرند این است که از چه کسی برای یاری استمداد کنند. اما مشاوره که مراجع را وامی دارد که به خویشتن بیندیشد، می تواند فرصتهایی را برای رشد او فراهم کند و مهمتر از آن، فرصتهایی را برای تغییر و دگرگونی او فراهم نماید. سرپرستانی که می توانند با زیردستانشان اینگونه ارتباط برقرار کنند و یاری رسانی را از طریق مشاوره فراهم سازند، کارکنان را به گونه ای رشد و توسعه می دهند که هیچ درس آموزشی هرگز نمی تواند بدان نایل آید.

○ مشاوره، نگرش زیردستان را در مورد مدیران و سرپرستان، دگرگون ساخته و بهبود می دهد.

در جوامع پیشرفته از حدود یک قرن پیش و در جوامع در حال رشد، از حدود چند دهه قبل، دوران دست



دوم بودن انسانها به تدریج در حال افول است. اکنون رهبران سیاسی احتمالاً بیش از تحسین، در معرض انتقاد قرار دارند. درخواست بیشتر برای شرکت و درگیر بودن در تصمیم گیری ها در همه سطوح

جامعه وجود دارد و افراد به طور روز افزونی با اقتدار در مبارزه اند. این نگرشها از طریق نظام آموزشی که به افراد یاد می دهند که به خود فکر کنند و فکر خود را به کار اندازند، نیز ترغیب می شوند.

اهداف مشاوره

با وجود نظریات گوناگون در مورد اهداف مشاوره، کلی و مبهم بودن نظریات و اختلاف نظر در این زمینه ها، پنج هدف زیر در اغلب متون مشاوره ذکر شده است:

- ۱- آسان کردن تغییرات رفتاری.
 - ۲- افزایش توانایی مراجع در ایجاد و حفظ رابطه با دیگران.
 - ۳- کمک به بالا بردن اثربخشی و توانایی سازگاری مراجعین.
 - ۴- بهبود فرایند تصمیم گیری در مراجعین.
 - ۵- تسهیل شکوفایی استعدادهای بالقوه مراجعین.
- این اهداف از نظر اهمیت در یک سطح نیستند و بعضی از آنها مورد تأکید بیشتر نظریه پردازان، قرار دارند.

ویژگیهای شفصی مشاوران مؤثر

اغلب روانشناسان بر این باورند که تکنیکهای مشاوره به منزله ابزار است و بیش از هر عامل دیگر، خود مشاور و ویژگیهای شخصی او تسهیل کننده اصلی رشد مثبت در مراجعین است. به نظر آنها مشاوران مؤثر ویژگیهای زیر را دارا می باشند:

- راز دار و قابل اعتمادند.
- از ارزشها و باورهای خود آگاهی دارند.
- قادرند با دیگران رابطه ای گرم و عمیق ایجاد کنند.
- خود را به صورتی که واقعاً هستند به دیگران نشان می دهند.
- مسئولیت شخصی رفتار خود را می پذیرند.

انتظارات مراجعین

مشاوره، خدمات مشورتی و تجربیات مشاور، زمانی از نظر مراجع ارزشمند به نظر می رسد که انتظاراتش برآورده شود. مشکل بزرگی که در این زمینه وجود دارد عدم آمادگی کافی مراجعین برای برخورد با مشکلات و فقدان درک کافی از ماهیت مشاوره است. مراجع باید علاوه بر آگاهی از اطلاعاتی مانند طول مدت مشاوره و تعداد جلسات لازم (تصور اغلب مراجعین این است که ظرف چند دقیقه مشاوره، باید مشکلاتشان برطرف شود)، از امکانات و محدودیتهای مشاوره نیز آگاهی یابد. علاوه بر این، مشاور باید از انتظارات خود اطلاع داشته باشد و مراجعان را نیز تشویق کند تا انتظارات خود را از تجربه مشاوره بیان کنند.

بیشتر مراجعان انتظار دارند مشاور برای آنها راه حلها را مشخص کند. افرادی که در حالت فشار روانی شدید قرار گرفته باشند، انتظار دارند مشاوره برای آنها آسودگی به بار بیاورد. کسانی که در مورد مسائل به خصوصی قادر به تصمیم گیری نیستند، انتظار دارند مشاور تصمیمات مناسبی را به آنها پیشنهاد کند. آنهایی که در موردی در آستانه شکست قرار دارند، از مشاور انتظار دارند که راه پیروزی را پیش پایشان بگذارد. و یا در مشاوره شغلی مراجعین انتظار دارند که راه و روش استخدام فوری یا ارتقاء سریع و یا راه حل غلبه بر موانع و مشکلات به طور واضح و صریح در اختیار آنان قرار گیرد.

تعریف مشورت : مشورت، رابطه داوطلبانه بین یک کمک کننده (مشورت دهنده) و سازمان یا فردی نیازمند کمک (مراجع) است که در آن مشورت دهنده سعی می کند تا به مراجع، در حل مشکلات جاری یا بالقوه کمک کند و هر دو طرف این ارتباط را موقتی می دانند.

فرایند مشاوره با وجود یک مشاور و یک مراجع شکل می گیرد، اشخاص وقتی مراجع محسوب می شوند که طلب یاری می کنند، یا وقتی مسائشان را با دیگران در میان می گذارند که آنها مایل به شنیدن و کمک کردن باشند. بنا بر این تا مراجعی وجود نداشته باشد مشاوره ای هم در کار نیست. این تمایل یا عدم تمایل و مراجعه یا عدم مراجعه به مشاور، مسلماً به فرهنگ و انتظارات مراجعین نیز بستگی دارد. درست مانند ارتباط فرهنگ

مشتریان با خرید یک کالا. در یکی از کلاسهای درس، از اصول مشاوره سخن می‌گفتم و تأکید می‌کردم که مشاور متبحر کسی است که ضمن توجه کامل به مراجع، به نحوی عمل کند که مراجع، خود مشکلش را بر طرف نماید. در پایان کلاس مراجعی داشتم که بدون مقدمه صحبتش را با این خواهش شروع کرد که اگر امکان دارد اصول مشاوره را به کنار گذاشته و شسته و رفته به وی راهنمایی کنم که برای رفع مشکلش باید چه کاری انجام دهد. یعنی صریحاً از من نسخه می‌خواست و خود تمایلی به قبول مسئولیت در تصمیم‌گیری برای حل مشکلش نداشت.

هنگام مشاوره باید جنبه‌های فرهنگی مراجعین از نظر دور نباشد اما توصیه می‌شود مراجع را برای درک و پذیرش موازین علمی مشاوره آماده ساخته و فرهنگ برخورداری از مشاوره مؤثر را در مراجعین ارتقاء دهیم. بسیاری از مراجعین انتظار دارند به عنوان قسمتی از فرایند مشاوره، برای آنها یا به خاطر آنها کاری انجام شود. مشاور یا سرپرستی که در نقش مشاور ظاهر می‌شود باید مراجعین را متوجه سازد که خود آنها نهایتاً عمل می‌کنند، تصمیم می‌گیرند، تغییر می‌کنند، و از حالتی به حالت دیگر در می‌آیند.

بسیاری از بزرگسالان، در رها ساختن الگوهای رفتاری که از دوران کودکی در آنها ایجاد شده است با مشکل رو به رو هستند. آنها در جستجوی یاری‌کنندگانی هستند که مانند والدین با آنان رفتار کنند و یا مانند کودکان با محبت و تحسین یا انتقاد و تنبیه آنها به انجام کاری وادار کنند. مشاور، سرپرست یا مدیر باید این الگوها را بشکند و افراد را قادر سازد که به خود بیندیشند و تصمیماتی را که برایشان درست است اتخاذ کنند.

طبقه بندی مسائل و مشکلات کارکنان

نیاز به مشاوره، چه از طرف مراجع و چه از طرف سرپرست، عمدتاً موقعی احساس می‌شود که مشکلی وجود داشته باشد. منظور از مشکل، وجود تفاوت و فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است. مسائل و مشکلات، ممکن است فنی و یا انسانی باشند. در بحث مشاوره، شیوه کمک‌رسانی برای برطرف کردن

مسائل انسانی مورد نظر است و یافتن پاسخ و کمک رسانی برای حل مشکلات فنی، بیشتر باید از تخصصها و مهارتهای فنی استفاده شود.

چنانچه مشکلاتی را که از طریق کاربرد مهارتهای فنی قابل حل اند نظیر شکست و نقص و خرابی یک ماشین، بد کار کردن دستگاه کامپیوتر و همانند آنها را کنار بگذاریم مسائل و مشکلات افراد را می توان در سه طبقه دسته بندی کرد: مسائل شخصیتی- مسائل درون سازمانی - مسائل برون سازمانی

۱- مسائل شخصیتی

برخی از افراد ممکن است در اثر بی اعتمادی یا احساس بدبینی نسبت به دیگران و یا عدم اعتماد به نفس و احساس بی ارزش بودن، نگران و افسرده باشند. حالتی که آنها را دائماً خسته و کسل می کند و موجب ناسازگاری و نزاع و دعوا با دیگران می شود.

اینگونه مشکلات به اینکه فرد در چه سازمانی کار می کند یا چه کاری انجام می دهد مربوط نمی شود بلکه از فرد پدید می آیند و افراد آنها را با خود به سازمانها می برند. از جهات بسیاری، این نوع مسائل و مشکلات شخصیتی، بزرگترین دشواری را در کار سبب می شوند و حل آنها نیز بسیار مشکل است.

- تصویر ضعیفی از خود و اعتقاد زیاد به دیگران
- تخمین زیاد از توانایی و استعداد خود
- تصویر ضعیف از خود و اعتقاد کم به دیگران

۲ - مسائل و مشکلات برون سازمانی

برای کارکنان در هر سازمان و در هر سطح، کار بخشی از سه قسمت عمده زندگانی یعنی کار، خانواده و تفریح است. هریک از این بخشهای حیاتی اثری عمیق در کل شخص و رفتار او دارد، تفاوتی ندارد که فرد در کجا باشد و یا چه کاری را انجام دهد. وقتی فرد به کاری مشغول است، با خود به طور اجتناب ناپذیری عواطف و احساساتی را همراه می آورد که در خارج زائیده شده اند و البته وقتی اداره یا کارخانه را ترک می

کند با خود اثرات این تجارب کاری را نیز همراه می برد. این بازی درونی مداوم و مبادله داخلی، گاه به جایی می رسد که به تشریح و بیان مسائل و مشکلات متنوع و فوق العاده ای نیازمند است که افراد آنها را با سرپرستان خود در میان می گذارند.

اینکه سرپرست تا چه حد باید در مسائل شخصی افراد پیش رود یا همدلی نشان دهد، به شخص سرپرست و ارتباطی که با زیردستش دارد بستگی پیدا می کند. اما سرپرستان ماهر باید مسائلی که می توانند با آنها مقابله کنند و یا مشکلاتی را که باید به دیگران (افراد متخصص) احاله دهند را بشناسند. برخی از مهمترین مسائل برون سازمانی که زیردستان عوارض ناشی از آنها را با خود به سازمان می آورند عبارتند از: ازدواج - تعداد کثیری از مسائل و مشکلات خارج از محیط کار مربوط به ازدواج و تاهل اند. هر مشاور نیازمند شناخت این نکته است که فقط در داستانهاست که هر زوج می توانند "برای همیشه شادمان باشند" و هر ازدواجی احتمالاً روزگار سخت و خوب را یکسان دارد. مشاور همچنان باید بداند که همیشه این گونه مسائل دو روی دارند و او به یکی از آنها گوش فرا می دارد. مشاور وقوف می یابد که با "گرفتن هر دو روی" می تواند به ترکیب و تلفیق مشکل پردازد. کار او بیشتر کمک کردن به فرد است تا وی به کشف و درک وضعیت کلی خود برسد. نگاهداری این رهیابی دوستانه و اساساً بیطرفانه دشوار است. مخصوصاً اگر مدیر نگرانی خانواده را بشناسد و با آنها رابطه دوستانه داشته باشد. اما بر مبنای تجارب شخصی من، این طریق، موثرترین نحو کمک است. بدترین رهیابی برای مدیر، هرچند بهترین انگیزه را داشته باشد آن است که با همه مطالبی که فرد می گوید موافق باشد و با او به سازش و مماشات پردازد. این رویه در تحریف وضعیت بسیار کارآمد است.

داغدیدگی - مرگ یک دوست نزدیک یا یکی از بستگان، به ویژه مرگ همسر و فرزند یکی از سخت ترین مصیبتهایی است که فرد می تواند آن را تحمل کند. بسیاری از افراد، وقتی شخصی را که به تازگی داغدار گردیده ملاقات می کنند، خود را در زحمت و پریشانی می یابند. آنها به داغدار چیزی را می دهند که

در نظرشان نصیحت نیکوئی است زیرا او را ترغیب می کنند که به کار بپردازد تا با سرگرم شدن ، غمهایش را فراموش کند. اما در واقع، آنچه انسان داغدار نیاز دارد آن است که در ماتم از دست دادن فرد محبوب خود سوگواری و عزاداری کند. جوامعی که همانند جوامع ما به حقیقت این موضوع واقفند، آداب و مراسمی دارند که به داغداران اجازه می دهد و یا آنان را تشویق می نماید که به طور بارز و آشکار غم و درد خود را نشان دهند. شواهد بسیاری وجود دارد که نشان می دهد مردمی که قادر به سوگواری و عزاداری نیستند و یا از اجرا و انجام آن منع می شوند انواع مسائل و مشکلات روانی را برای آینده ذخیره می نمایند. داغدیدگی انواع احساسات و عواطف نظیر غم و اندوه، خشم و گناه را در بر دارد. این عواطف به زمان نیاز دارند تا بازگوئی شوند و یا روی آنها کار شود.

مشاوره مدد کننده به فرد داغدار اجازه می دهد که درباره شخص متوفی و در صورت امکان اوضاع و احوال منجر به مرگ گفتگو کند. غالباً احساس خشم از مرگ تنها به علت از دست دادن فرد محبوب و دلبنده نیست بلکه خشم بر دنیایی است که مقید نیست و توجهی ندارد.

مشاوره می تواند به شخص داغدار فرصتی بدهد که درباره داغ خود، در محیط و رابطه ای مانوس و تقویت کننده صحبت کند، با ارزش ترین کمک و یاری را به وی عرضه داشته است.

این نوع مشاوره مستلزم داشتن استعداد گفتگو از مرگ است بی آنکه سرپرست خود از آن خسته شود و یا از شنیدن رنج و غم فرد، مضطرب و پریشان گردد. در یک مشاوره ای، سرپرستی از دفتر کار خویش سراسیمه بیرون می آید و در حالیکه بسیار آشفته به نظر می رسد می گوید " کمک کنید، سامان از پای درآمده!". آنچه اتفاق افتاده بود تنها این بود که سامان گریه و زاری می کرد. مشاور ورزیده و موثر از بی قراری و گریه کردن مراجع آشفته و پریشان نمی شود، بلکه می داند که این عمل خوب است و فرد داغدار را قادر می سازد که با درد و غم خویش بسازد شود و به تدریج با آن کنار بیاید.

افسردگی - افسردگی انواع حالات عاطفی و رنج آور زیادی را شامل می شود که ممکن است گذرا و یا نسبتاً پایدار باشند. همه احساس افسردگی را گاهی تجربه می کنند اما برای بعضی از افراد، وقایعی رخ می دهد که با غم و افسردگی شدید تری همراه است. داغدیدگی، از دست دادن شغل، شکست در ارتقاء و ترفیع و یک ازدواج ناموفق و همانند آنها ممکن است افسردگی شدید ایجاد نمایند. مشاوره با فردی که از این نوع افسردگی ها متاثر است نیازمند مهارت و حساسیت گسترده است.

مشاوره در این موارد مشکل است زیرا وقتی افراد بسیار افسرده اند نظر کلی آنان نسبت به خودشان و نیز دنیای اطراف منفی و با بدگمانی و بدبینی توأم است. هر چیز به صورت شکست و تیرگی و تاریکی تفسیر می شود و حتی شادترین رویدادها در قالب غم و اندوه تجربه می شوند. مشاور باید با دقت و همدلی و همنوایی گوش فرا دارد و با پرسشهای حساس خود به مراجع امکان دهد تا عواطف و احساسات خویش را کشف نماید. هر قدر که به مراجع کمک شود تا به حقیقت مسائل خود وقوف یابد به همان اندازه زودتر شروع به بیان و اظهار عواطف خود می نماید و به اقدام و انجام کارهایی درباره آنها دست می یازد. تحت هیچ شرایطی مشاور نباید به مراجع بگوید "این شکل حل شدنی نیست". البته افسردگیهای شدید و مزمن نیازمند کمک تخصصی است و باید افرادی را که به اینگونه افسردگی ها دچارند، به مشاور و روانکاو ارجاع دهید.

۳- مسائل و مشکلات درون سازمانی

بسیاری از مسائل و مشکلات افراد نتیجه مستقیم زندگی کردن و کار کردن آنها با هم در یک سازمان است. هر فردی که مسئله یا مشکل سازمانی دارد می تواند به سادگی این پرسش را از خود بنماید که اگر من این سازمان را ترک کنم آیا باز همین مشکل را خواهم داشت؟ هرگاه پاسخ "نه" باشد باید گفت که آن مشکلی سازمانی است. مسائلی از این نوع را می توان بر اساس تجارب گذشته همراه با برخی از اندیشه ها و تئوریها به خوبی پیش بینی نمود. این مسائل احتمالاً از منابع اقتدار، روابط و مناسبات ضعیف بین افراد، حقوقهایی

که متعادل احساس نمی شوند، کار بیش از حد، خستگی، فقدان پیشرفت و ترقی و نظایر آنها ناشی می گردند.

این مسائل به سازمان مربوط می شوند و باید در داخل سازمان نیز حل و فصل شوند اما متأسفانه به ندرت چنین است. بسیاری از سازمانها چنان به سرعت رشد یافته اند و آنچنان به پیشرفت خود مشغول گشته اند، و یا اینکه آنگونه بد اداره می شوند که از تدارک مکانیسم خود-اصلاحی غافل اند. پویایی و سلامت یک سازمان غالباً از دیدگاه معیارهای خاصی نظیر سوددهی یا پیشرفتهای تکنولوژیکی داوری می شود، اما برای موفقیت در دراز مدت، سازمانها باید راههایی را تدارک ببینند تا مسائل سازمانی افراد در داخل سازمان حل شود یا افراد حد اقل کمکهایی در این باره دریافت نمایند.

در تحقیقات به عمل آمده در مورد مشکلات سازمانی و تجزیه و تحلیل گزارشهای مربوط، معلوم گردید که جلسات مشاوره عمدتاً شامل پنج نوع نگرانی مستخدمان به شرح زیر است:

- حفظ و نگهداری شغل یا از دست دادن آن (آینده نامطمئن)
- روابط کاری ناخوشایند و ناخشنودی
- احساس بی عدالتی
- روابط ناخشنود و ناخوشایند با اقتدار یا مقامات (شیوه سرپرستی و رهبری)
- توسعه و گسترش کار (کار یکنواخت- کار طاقت فرسا- کار کم- کار زیاد)
- نداشتن صلاحیت فنی

هر فردی اضطراب خود را به طریق خاصی آشکار می دارد، اما تا حدی امکان دارد که آنرا تعمیم داد.

یک الگوی فرایندی برای سازمان دادن به وظایف مشاوره ای

هنگامی که مدیر یا سرپرست به رابطه مشورتی وارد می شود، باید فرایند مشورت را بر پایه های قابل تشخیصی سازمان دهی کند. اگر چه تشابه زیادی بین فعالیتهای مشاوران وجود دارد، اما تمام مشاوران کارهایشان را به طریقی مشابه سازمان دهی نمی کنند. هر سرپرست باید یک «الگوی فرایندی» برای سازمان

دادن به وظایف مشاوره ای خود داشته باشد. الگوی زیر، فرایندی هفت مرحله ای است که توسط "بلاچر" پیشنهاد شده است:

مرحله ۱- ایجاد یک رابطه صمیمانه و آسان سازنده

مرحله ۲- مشخص کردن وضعیت زندگی مراجع، شامل مشکلات، علائق، و آرزوها

مرحله ۳- توافق کردن بر سر اهداف و مقاصد کلی

مرحله ۴- بازسازی طرز فکر مراجعین

مرحله ۵- مشخص کردن تغییرات مورد نیاز در رفتار مراجع

مرحله ۶- ایجاد تغییر در مراجع در شرایط زندگی حقیقی

مرحله ۷- ارزیابی نتایج و فرایند مشاوره

عناصر مشاوره

نخستین هدف مشاوره کمک کردن به فرد است تا راه حل هایی برای مسائل و مشکلات خویش کشف کند. این روش ممکن است با تمایل طبیعی برای پند و اندرز دادن، به ویژه در رابطه بین رئیس و مرئوس، مغایر باشد. مدیران و سرپرستان، هنگام انتخاب شیوه کمک رسانی باید بر این تمایل غلبه کرده و روشهای مؤثرتر را برای یاری رسانی انتخاب کنند.

زیردستان شما اگر به کار یا روشی معتقد شوند، نسبت به انجام آن متعهد خواهند شد و آن را بهتر انجام خواهند داد. زیربنای یک مشاوره مؤثر این نگرش است که آنچه از نظر من درست و مهم است ممکن است برای دیگری درست و مهم نباشد. بنابر این در مشاوره بین سرپرست و زیردست، بهتر است موضع اقتدار را به کنار بگذاریم و کمک کنیم تا زیردست از انرژیهای بالقوه ای که خود دارا می باشد برای حل مشکلاتش استفاده کند.

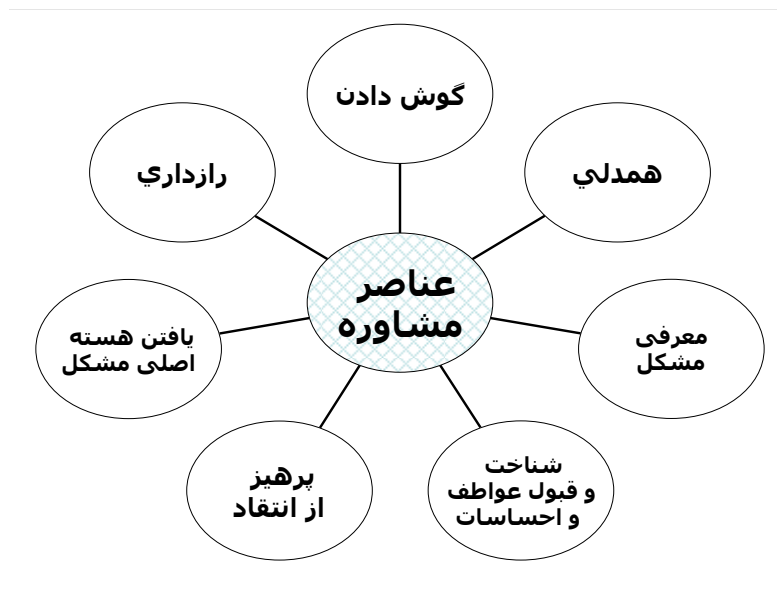
جنبه های مهم یک مشاوره مفید و مؤثر عبارتند از: شنیدن، همدلی، رازداری، معرفی کردن مشکل، یافتن هسته اصلی مشکل، شناخت و قبول عواطف و احساسات، پرهیز از انتقاد

گوش دادن

گوش دادن یک فعالیت منفی نیست و "کارل راجرز" روانشناس مشهور، توصیف و تعریف « شنیدن فعال» را برای آن ابداع کرده است. این عبارت بیشتر به معنای انجام کار مثبت است نه به سادگی خود داری کردن از گفتار و صحبت. شنیدن فعال نگرشی فکری و بدنی است که مرتباً پیامهای غیر کلامی از این دست را برای مراجع می فرستد: " در این لحظه شما مهمترین فرد در دنیای من هستید " ، "آنچه می گوئید برای من جالب توجه و علاقه است " ، "شما همه دقت مرا به خود معطوف می دارید " . ممکن است افراد مختلف این جملات را به صورت کلامی به کار برند اما مشاور با استفاده از روشهای زیر به این مفاهیم معنا می بخشد. نگاهی که کاملاً با مراجع در تماس است، تا زمانی که مراجع آشکارا سخن گفتن را تمام ننموده است به قطع گفتار مبادرت نمی کند، جسماً چابک و هوشیار است و به آنچه گفته می شود توجه اساسی و اصلی خود را معطوف می دارد.

شاید بزرگترین مانع در شنیدن فعال در مشاوره، تمایل به فکر کردن و طرح سؤال بعدی از طرف سرپرست باشد. در این حالت علائم بسیاری ظاهر می شوند که همگی می گویند: " من حالا می خواهم صحبت را قطع کنم ". مشاور یا سرپرست، توجه خود را از آنچه مراجع می گوید بازداشته و به سؤالی که در ذهن خود شکل می دهد معطوف می دارد.

شنیدن فعال حداقل دو فایده مثبت در مشاوره دارد: نخستین و آشکارترین، آن است که اطلاعاتی را برای بحث و فعالیت بیشتر تهیه و تدارک می بیند. دومین فایده آن است که بدون تردید اثر درمانی دارد. گفتگو داشتن با شنونده ای که توجه دارد، افراد را قادر می سازد که مشکلات را از درون به برون سوق دهند که خود نخستین گام در راه چیره شدن بر آنهاست و می تواند رهائی عاطفی بزرگی را در پی داشته باشد. ضمن اینکه شنونده دقیق و پر توجه، خود به خود به گوینده نشان می دهد که برای او به عنوان یک فرد ارزش و اهمیت زیادی قائل است.



همدلی

همدلی مستلزم این است که مشاور خود را به جای فرد قرار دهد. با مراجع احساس مشترک ایجاد کند و خواسته ها و نیازها، موفقیت ها، و شکست های او را درک نماید؛ به نحوی که گوئی با او زندگی کرده و وی را از زاویه درونی خودش می شناسد.

رازداری

ارتباط مشاوره ای یک رابطه خصوصی بر اساس اعتماد است. رازداری به معنی محرمانه نگهداشتن تمام اطلاعات مربوط به مراجع که در جریان مشاوره بیان کرده است می باشد. اغلب مراجعین ناچارند به افشای اطلاعاتی در باره حال و گذشته خود بپردازند، بنابراین باید اطمینان داشته باشند که این اسرار محرمانه تلقی شده و حفظ خواهند شد.

معرفی کردن مشکل

آغاز یک مصاحبه مشاوره ای می تواند دشوار باشد. محیطی که در آن این دشواری رخ می دهد بستگی به ارتباطی دارد که از قبل بین سرپرست و زیردست او وجود داشته و همچنین مسائل و مشکلاتی که هر دوی آنها امیدوارند یا در هراسند که مورد بحث قرار گیرند. به هر حال از نقطه نظر زیردست هر قدر بحثی

که او به میان آورد جدی تر و ظریفتر و حساس تر باشد، به همان اندازه بروز دادن و آشکار ساختن آن دشوارتر است. احتمال کمی وجود دارد که نخستین کلمات او بیان کامل مشکل باشند. برای مراجع آسانتر است که مسائل و مشکلات را با عبارات گسترده به طرز بیانی دارد که عکس العمل تند رئیس را باعث نشود. مراجع آگاهانه یا ناخودآگاه به قدر کفایت صحبت می نماید تا بتواند به تدریج امکان توضیحات بیشتر را ارزیابی کند و در صورت لزوم بی آنکه بسیار دور رفته باشد بتواند صحبت را خاتمه دهد.

سرپرست در این وضعیت باید با قصد و اراده به گفتار زیردست گوش فرا دهد و او را یاری نماید تا وی درون خود را گشوده بدارد و مشکلاتش را بازگو نماید.

یافتن هسته اصلی مشکل

این کار طبیعتاً از ادراک سختی و دشواری بیان و معرفی مشکل حاصل می شود. جملات و عباراتی که زیردست در آغاز جلسه مصاحبه بکار می برد همیشه دریچه ها یا اتصالاتی به اصل و اساس مشکلی دارند که او را در آن لحظه نگران و متوجه ساخته است. جملاتی از قبیل " من از لحاظ نامه ها و گزارشها در اداره نگران هستم " یا " من نگران ارتباط ضعیف در اداره کل می باشم " بسیار کلی و تعمیم یافته اند و هرگاه آنها را بیان کامل مشکل بدانیم به عملی غیر موثر پرداخته ایم. مشاور خوب دلیل بیان کلی را به نیکوئی می داند و با سوالات بجا و مناسب فرد را توان می دهد که از هسته اصلی مشکل سخن به میان آورد. این روش همیشه برای آن است که در وضع شخصی او در زمان حال کاری انجام گیرد و معمولاً فرد یا افراد دیگری نیز در آن دخیل و درگیر می باشند.

شناخت و قبول عواطف و احساسات

هر مشکلی که به جلسه مشاوره آورده می شود با عواطف و احساسات مراجع ارتباط دارد. مسائلی که جنبه فنی و تکنیکی محض دارند نیازی به مشاوره نخواهند داشت، اما می توانند با پاسخهای حقیقی حل و

فصل شوند (به هر حال باید یادآوری کرد که مشکلی که به عنوان یک مسئله فنی محض معرفی می شود ممکن است جنبه های عاطفی را نیز غالبا در بر داشته باشد).

کشف و شناخت عواطف می تواند برای مدیر فوق العاده سخت باشد. قسمتی از مشکل زیردست ممکن است ترس از عدم ابقاء در شغل یا بیم و هراس از اخراج و کاهش کارکنان باشد. یا اینکه از دورنمای ترقی و پیشرفت و یا سطح حقوق و مزد احساس اضطراب و پریشانی نماید. مشکل به هر صورتی که باشد مشاور کارآمد می داند که آنرا نمی توان کاملا حل کرد مگر آنکه عواطف همراه با آنرا نیز ملحوظ بدارد. به مراجع نه تنها باید فرصت داد تا عواطف و احساسات خود را که معمولا در عادت کتمان و اختفا قرار دارند بیان کند بلکه باید او را کمک کرد تا خود به کشف و تصریح ذات و کنه آنها نائل گردد. این نوع مشاوره مستلزم داشتن حساسیت است. اما بر اساس تجربه من، کلید موثر و مفید بودن است که در حل و فصل مشکلات، رشد و تکامل شخصی و بینش درونی نیز نتیجه بخش است.

پرهیز از انتقاد

چیزی که می تواند قطع و گسیختگی مشاوره موثری را تضمین کند انتقاد است. وقتی افراد در جلسه مشاوره مورد انتقاد قرار گیرند احساس تهدید و ارباب می نمایند و پاسخهای روانی خود دبه خود آنان جنگ و گریز است.

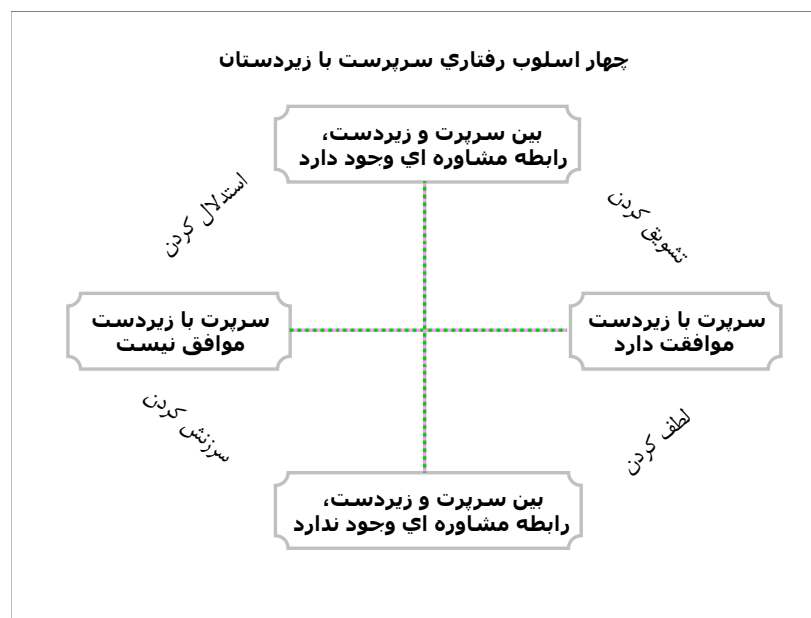
به هر طریقی که از فرد انتقاد شود، مکانیسمهای دفاعی خود را به کار می گیرد تا خویشتن را از تهدید حمایت کند. در این حال جو اعتماد و گشودگی که لازمه مشاوره موثر است از بین می رود و برای استقرار مجدد آن به زمان طولانی نیاز است. ممکن است مصاحبه ادامه یابد اما کار مفید بیشتری در آن صورت نمی گیرد. برخی مدیران باور این مطلب را مشکل می دانند و معتقدند انتقاد از زیردست بجا و مناسب است. انتقاد ممکن است منافع خود را داشته باشد اما در رابطه مشاوره ای، انتقاد به سادگی با بازدهی و سودمندی در تضاد است.

چهار اسلوب رفتاری سرپرست با زیردستان

روابط سرپرست-زیردست، در قلب کارایی هر سازمان قرار دارد و هر قدر روابط بهتر باشد سازمان سالمتر خواهد بود. یک طریق بسیار سودمند در این فرایند، اندیشه مشاوره است. رابطه نیکوی سرپرست-زیردست را می توان با عنوان "رابطه مشاوره ای" تعریف کرد. اما مدیران و سرپرستان در ایجاد اینگونه رابطه با مشکلات و تضادهایی نیز رو به رو هستند. مشاور خوب، در نقش و وظیفه خود اقتدار و قدرت نمایی را به کار نمی برد و نیازی بدان ندارد. اما سرپرست ضمن حفظ رابطه مشاوره ای باید به اهداف سازمانی و محدودیت بودجه ها و زمان بندی ها، که بار برنامه های زیردست و خود او را افزایش می دهد و لازمه تحقق آنها به کارگیری اقتدار است نیز نظر داشته باشد.

اینها قیودی واقعی هستند و باید شناخته شوند اما نباید مانع از استقرار رابطه مشاوره ای بین سرپرست و زیردست که در آن امتیازی برای هر دو طرف وجود دارد شوند. توصیف روشنی از معنای این مطلب را در عمل می توان از رفتار سرپرستی که با زیردست خود رابطه مشاوره ای دارد بدست داد:

الف - وقتی او با عمل و برنامه های زیردست موافقت دارد. ب - زمانی که او موافقت ندارد.



این وضع را می توان با سرپرستی مقایسه کرد که در همین وضع رابطه مشاوره ای ندارد. شکل زیر چهار اسلوب رفتاری اساسی را نشان می دهد که مدیری ممکن است با زیردستان خود بکار برد اعم از آنکه رابطه مشاوره ای با آنان داشته باشد و یا فاقد باشد.

در رابطه غیر مشاوره ای با زیردست، وقتی سرپرست موافق باشد "لطف" خواهد کرد و زمانیکه موافق نباشد "سرزنش" خواهد کرد. اما در رابطه مشاوره ای، سرپرست وقتی موافق است "تشویق و ترغیب" می نماید و زمانیکه موافق نیست "استدلال" خواهد کرد.

لطف کردن

مدیر یا سرپرستی که لطف می کند کسی است که با طرز کار زیردست موافقت دارد اما فاقد رابطه مشاوره ای با اوست، در نتیجه از کاری که زیردست انجام می دهد خشنود است اما نه چندان. خشنودی او در این حقیقت نهفته است که زیردست را با خود موافق ساخته است. این امر، خیالپردازی او را در داشتن قدرتهای خداگونه برای خلق فردی بنا به میل و تصور خود مهر تأیید می زند، (به ویژه در مورد فرزند پسر یا دختری که به وجود آنها افتخار می کند). مدیر صاحب لطف فقط به پاداشها و تنبیه ها فکر می کند و وقتی که راضی است می خواهد تأیید و تصویب خود را با دادن پاداش نقدی بیشتر یا اعطاء مرخصی نشان دهد. به هر طریق، زیردست مشروط و مجبور به این نوع رفتار می شود و دائماً می کوشد تا نظر لطف رئیس را افزونتر کند. روشن است که زیردست کاری را بیشتر انجام می دهد که مطلوب طبع مدیر است. نتیجه آن است که زیردست نه تنها تصویر رنگ پریده ای از مدیر می شود بلکه کم کم خویشتن خویش را از دست می دهد و به شدت به رئیس وابسته می گردد. تنها هدف او خشنود ساختن است، او یاد نمی گیرد که چگونه یک انسان مفید و موثر باشد بلکه فقط می داند چگونه رئیس را وا دارد تا به او پاداش دهد.

سرزنش کردن

سرپرست سرزنش کننده کسی است که با کار زبردست موافقت ندارد و فاقد رابطه مشاوره ای با اوست. وی اصولاً خشمگین است چه به صورت ظاهر و چه به صورت آرام و کنترل شده، زیرا اندیشه های او درباره اینکه چه چیز خوب است و چه چیز بد رعایت نشده اند. در نتیجه زبردست باید احساس گناه کند و ناملايمات زیادی را تجربه نماید تا از در پوزش درآید و اعمال ناپسندش را جبران سازد. مدیر یا سرپرست سرزنش کننده هر جا که بتواند تنبیه می کند و در جائیکه وسائل تنبیه آشکاری در دست ندارد از خشم و غضب استفاده می کند یا به صورت دیگری دوستی و عاطفه خود را ترک می گوید. استقرار مجدد رابطه با زبردست نشانه آن است که او را بخشیده است اما به منزله هشدار است که چه اتفاق خواهد افتاد هرگاه در آینده خطائی از او سرزند. نتیجه وجود زبردستی است که اوقات زیادی را برای کسب اطمینان صرف می کند تا بداند که کار و رفتار او در مسیر انتظارات رئیس و شامل نگرشها و عقاید کلی او درباره جهان است. وابستگی حاصل از این روش، ابتکار را خفه و شهامت را خاموش می سازد و توجه بیش از حدی را به قواعد و مقررات و روشهای کار معطوف می دارد.

استدلال کردن

مدیر یا سرپرست استدلال کننده کسی است که با برنامه ها و عملکرد زبردست موافقت ندارد اما با او رابطه مشاوره ای دارد. به جای سرزنش کردن، دلایل عدم موافقت خود را تشریح می نماید و از طریق پرسشهای مستقیم، به زبردست کمک می کند تا با حقایق اوضاع مواجه شود و نتایج احتمالی اجرای پیشنهادها را دریابد. مدیر استدلال کننده صاحب تواضعی است که نشان می دهد او مخزن همه حقایق و دانسته ها نیست و مصون از خطا و لغزش نیز نمی باشد. در نتیجه وقتی با زبردست به ارائه دلیل می پردازد شخصا برای قبول حقیقت آماده است و حتی ممکن است فکر و اندیشه خود را نیز تغییر دهد یا نظرات و دیدگاههای خویش را اصلاح کند. لیکن اگر در پایان همه دلایل، هردو متقاعد نگردیده اند و زبردست هنوز

در روش کاری اصرار می ورزد که مدیر با آن موافقت ندارد، مدیر استدلال کننده به یکی از دو طریق زیر عمل می کند:

- ممکن است اجازه دهد که زیردست آن روش را مجری دارد و این حساب را می نماید که به خطر موجود در آن با توجه به اینکه زیردست امکان اشتباه و خطا دارد وزن بیشتری ندهد.
- ممکن است بگوید "نه" و دلایل خود را تکرار نماید و اقتدار قانونی خود را به کار گیرد. حق وی در استفاده از این روش ناشی از این حقیقت است که در آخرین تجزیه و تحلیل، او مسئول عملکرد زیردست است.

در اینگونه برخورد، زیردست یاد می گیرد چگونه تصمیمات خود را ارزیابی کند و نتایج کار را تجزیه و تحلیل نماید. یاد می گیرد چگونه برای بیان مورد و نظر خود دلیل و برهان آورد. می آموزد چگونه به گفتار دیگری و نظرات متفاوت گوش فرا دهد، و دیدگاه خود را تغییر دهد یا اصلاح کند بی آنکه از "از دست دادن وجهه خود" رنج برد. نکته مهمتر آن است که از سرپرست خود می آموزد چگونه باید اقتدار خود را در آینده، اگر ارتقاء مقامی یافت، اعمال کند. او تشویق و ترغیب می شود که خویشن خویش باشد و از تمام ظرفیت اندیشه ها و مهارت‌های خویش در عین حال استفاده برد. وی به اصالت اقتدار رئیس خود پی می برد بی آنکه مرعوب گردد و بیهوده تحت نفوذ قرار گیرد. بالاخره یاد می گیرد چه نوع اندیشه هایی برایش جنبه حیاتی دارند و در کجا باید محکم بایستد و در دیدار با مقام برتری پا فشاری کند.

تشویق و ترغیب کردن

- سرپرست مشوق کسی است که با دید مثبت و موافق به کارهای زیردست نگاه می کند و با او رابطه مشاوره ای دارد.

- او تأیید و تحسین می کند و زبردست را کمک می نماید تا به حد اکثر توفیق نائل آید. همچنین احتمال پاداشهای مادی خاص برای چنین کوششهایی را یادآور می شود و در عین حال اشتیاق خود را برای ایجاد فرصتهای بیشتر برای پیشرفت زبردست نشان می دهد.
 - او می کوشد رشد شخصی و تخصصی زبردست را از طریق ازدیاد کار تلاشگرانه و ایجاد تعادل بین مسئولیتهای جدید با سرپرستی و کارآموزیهای مناسب، افزون سازد.
 - او اعتماد و اطمینان خود را به زبردست با واگذاری کارهای بیشتر به او و درگیر ساختن او در تصمیم گیریها و مشورت های زیادتر نشان می دهد.
 - بالاخره اگر احساس کند که شغل کنونی زبردست برایش کوچک است او قویا ارتقاء مقام زبردست را توصیه می کند حتی اگر به بهاء از دست دادن وی باشد. به هرحال معتقد است که در اطراف او افراد خوب دیگری هستند که می تواند توانائیها و ظرفیتهای آنانرا رشد دهد. همچنین احتمال دارد که مدیر یا سرپرست مشوق، خود نیز ارتقاء مقام یابد چه او اینک جانشین بسیار مناسبی را پرورش داده است.
- درحالیکه مشاوره در مواقع محدودی در طول سال ممکن است صورت گیرد اما سودمندی و کارائی مشاوره به کیفیت رابطه ای که در تمامی سال وجود دارد بستگی پیدا می کند. سرپرستی که مشاور کارآمدی نیز هست نگرشی نسبت به زبردستان دارد که موجد اعتماد و اطمینان و باز بودن ارتباط در همه اوقات می شود. هدف سرپرست باید استقرار رابطه ای باشد که ضمن توجه به تفاوتهای واقعی بین رئیس و مرئوس وابستگیهای متقابل دو نقش را ارتقاء داده و سطح همکاری و یآوری طرفین را افزایش دهد.

مرور نکات کلیدی

حل مسائل و مشکلات جزء جدا نشدنی مشاغل مدیریت و سرپرستی است. اندیشه‌ها و تئوریهای سودمندی که در این موارد وجود دارند می‌توانند سرپرستان را در پیش بینی اوضاع و احوال و کمک به کارکنان در حل مشکلاتشان یاری نمایند.

مسائل و مشکلات افراد در سه طبقه قرار دارند: شخصیتی، برون سازمانی، و مسائل و مشکلات درون سازمانی. مسائل شخصیتی از سرشت و طبیعت فرد ناشی می‌شوند و از طریق رفتار او آشکار می‌گردند. تفاوتی ندارد که فرد در کجا و در چه محیط یا سازمانی است. مسائل و مشکلات برون سازمانی مشکلاتی هستند که از خارج سازمان ناشی می‌شوند و آشکارا می‌توانند در عملکرد افراد موثر باشند. اینگونه مشکلات می‌توانند بسیار زیاد و متنوع باشند اما غالباً شامل موارد زیر هستند: ازدواج، داغدیدگی، و افسردگی. مسائل و مشکلات درون سازمانی مسائل و مشکلاتی هستند که مستقیماً در نتیجه کار کردن و زندگی نمودن انسانها با هم در یک سازمان ایجاد می‌شوند بنا بر این باید در داخل سازمان نیز حل و فصل شوند و مشاوره یکی از راههای انجام آن است.

پنج نگرانی اصلی کارکنان که موجب احساس نیاز به مشاوره در آنان می‌شود عبارتند از: نگرانی یا از دست دادن شغل، روابط کاری ناخوشایند یا ناخشنودی، احساس بی‌عدالتی، روابط ناخشنود با اقتدار و مقامات برتر، توسعه و گسترش کار. علاوه بر اینها، عدم کفایت فنی، کار کم (شغل کم کار)، کار زیاد (شغل پر کار)، آینده نامطمئن، و روابط و مناسبات نیز از دیگر مشکلات سازمانی به شمار می‌روند.

فرایند مشاوره شامل هفت مرحله به این ترتیب است: ایجاد یک رابطه صمیمانه و آسان سازنده - مشخص کردن وضعیت زندگی مراجع، شامل مشکلات، علائق، و آرزوها - توافق کردن بر سر اهداف و مقاصد کلی -

بازسازی طرز فکر مُراجعین - مشخص کردن تغییرات مورد نیاز در رفتار مُراجع - ایجاد تغییر در مُراجع در شرایط زندگی حقیقی - ارزیابی نتایج و فرایند مشاوره.

عناصر مهم یک مشاوره عبارتند از: گوش دادن، همدلی، رازداری، معرفی مشکل، یافتن هسته اصلی مشکل، شناخت و قبول عواطف و احساسات، پرهیز از انتقاد.

مدیران و سرپرستان در ایجاد رابطه مشاوره ای با مشکلات و تضادهایی رو به رو هستند. مشاور خوب، در نقش و وظیفه خود اقتدار و قدرت نمایی را به کار نمی برد و نیازی بدان ندارد. اما سرپرست ضمن حفظ رابطه مشاوره ای باید به اهداف سازمانی و محدودیت بودجه ها و زمان بندی ها، که بار برنامه های زیردست و خود او را افزایش می دهد و لازمه تحقق آنها به کارگیری اقتدار است نیز نظر داشته باشد.

چهار اسلوب رفتاری اساسی که ممکن است سرپرست با زیردستان خود بکار برد اعم از آنکه رابطه مشاوره ای با آنان داشته باشد و یا فاقد باشد عبارتند از: رابطه غیر مشاوره ای ("لطف کردن" هنگام موافقت و "سرزنش" در موقع عدم موافقت). رابطه مشاوره ای ("تشویق و ترغیب" در هنگام موافق بودن و "استدلال" در زمان عدم موافقت).

کلید امتیاز دهی

بررسی تشخیصی برای سنجش میزان مهارتهای مشاوره ای

امتیاز هر سؤال را با حد اکثر امتیاز ممکن (۶ امتیاز) مقایسه کنید.

پس از آن، امتیازات را (در ستون پیش آزمون) باهم جمع کرده و یادداشت کنید؛ و در پایان طبق دستورالعمل زیر به مقایسه داده ها پردازید.

مقایسه داده ها

امتیازات خود را با دو معیار تطبیق مقایسه کنید:

- (۱) - امتیاز خود را با حداکثر ممکن (۶۰) مقایسه کنید.
- (۲) - امتیازی را که کسب کرده اید، با امتیازات دیگر همکاران مقایسه کنید.

منابع و مأخذ :

۱- مهارت‌های مشاوره ای	نویسنده: روبرت دو بورد	مترجم: یوسف اردبیلی
۲- روان شناسی مشاوره	نویسنده: ریکی ال جورج	مترجم: رضا فلاحی
۳- مشاوره(مهارت‌های حل مسئله)	نویسنده: آن مانرو	مترجم: فریده کمالی
۴- آنچه یک سرپرست باید بداند	نویسنده: لستر بیتل	مترجم: ایرج هاشمی

فروردین ماه ۱۳۸۷
تلفن همراه :
ایرج هاشمی
۰۹۱۲۴۲۲۸۵۷۰
e-mail : iraj.hashemi2006@yahoo.com