

مشاوره و مدیریت

منبع: اینترنت

مترجمان: سیدمحسن یارندی و علی اصغر بیشمار

@yahoo.com ۲۰۰۲ali_bis

چکیده

مؤسسه ای که علاقه مند به دگرگونی است، لاجرم دست نیاز به سوی مراکزی دراز خواهد کرد که او را در این راه یاری دهند و به این ترتیب مشاوره مدیریت ضرورت و حقانیت می یابد. همچنین مدیران ارشد برای حفظ بالندگی سازمان ضروری است که جلساتی را برای دادن مشاوره به مدیران جزء برنامه ریزی کنند. اجرای مشاوره ها به منظور آگاه کردن مدیران از وظایف خویش، بیان روشهای برخورد با استانداردهای مورد نیاز و بیان عملکردهای واقعی است. داشتن دانش و معلومات در مورد فنون و مهارت‌ها و تکنیک های مشاوره ای، همچنین قابلیت‌ها و توانائی به کارگیری آنها برای مدیران، به منظور انجام دادن وظایفشان ضرورت دارد. روشهای استفاده شده در مشاوره شامل روشهای دستوری، روش غیر دستوری و در حد وسط روش ترکیبی هستند. در یک تقسیم بندی کلی مشاوره ها را می توان به دو دسته مشاوره شخصی و مشاوره های شغلی تقسیم بندی کرد. در این مقاله به بررسی و تشریح انواع خدمات مشاوره ای که در یک سازمان و موسسه انجام می شوند خواهیم پرداخت.

اهداف مشاوره

هدف کلی مشاوره، یاری دادن به مدیران و کارکنان است تا قادر باشند در فضای اعتماد به نفس، تفاهم و توانائی برای کار اثربخش، رشد و پرورش یابند. انجام اقدامات مشاوره ای به کارکنان یاری می دهد تا از عهده حل دشواریها و مشکلات خود بر آیند و در نهایت به بهتر شدن کارکرد سازمانی می انجامد. اجرای مشاوره ها به منظور آگاه کردن مدیران از وظایف خویش، بیان روشهای برخورد با استانداردهای مورد نیاز و بیان عملکردهای واقعی هستند. مشاوره و مدیریت: مشاوره و راهنمایی جزء ذات مدیریت در هر زمان و در هر مکانی است. به گونه ای که مشاوره صحیح و موثر یک مدیر، می تواند بسیاری از سوء تفاهمها را حل کند، همچنین باعث افزایش و بهبود انگیزه های شخصی و گسترش و پیشرفت کارهای گروهی شود. مشاوره فرصتی را برای مدیران ایجاد می کند تا با کارکنان خویش صحبت کرده و بیشتر از نگرانیها و مشکلاتی که آنها در سازمان با آن روبه رو هستند آگاهی یابند. کارکنان و مدیران جزء در سازمانها و ادارات هر روز با مشکلات مختلفی دست به گریبان خواهند بود که راهنمایی و مشاوره موثر و به موقع می تواند در حل مشکلات به آنها کمک کرده تا بتوانند قابلیت‌ها و ظرفیت کاری خود را به مرحله اجرا در آورند. این مشاوره ها و رهنمودها لزوما نیاز به صرف ساعات زیادی ندارند، بلکه در برخی از مواقع با صرف چند دقیقه می تواند موثر و اثربخش باشد و مشکلات زیادی را حل کند. مشکلات دارای ابعاد مختلفی نظیر، تنفرو بیزاری از مسئولیت خود، مشکلات روحی و روانی، مشکلات خانوادگی و مالی هستند.

به طور کلی دلایل برگزاری یک جلسه مشاوره و راهنمایی برای مدیران جزء و کارمندان از طرف مدیران ارشد عبارتند از:

بیان و توضیح روشهای گسترش کارهای گروهی؛

دادن آگاهی لازم به کارمندان در مورد عملکردهای عالی و خوب و اقدامات نامطلوب آنها؛

کمک کردن به کارکنان برای هماهنگ ساختن خویش با استانداردها و قوانین سازمانی؛

کمک کردن به کارمندان برای حل مشکلات شخصی؛

تشویق کارکنان به دلیل کارایی و عملکردهای خوب آنها.

در هنگام راهنمایی و مشاوره، مدیر بایستی نشان دهد که او احساسات و عملکردهای زیردستان خود را درک می‌کند. او بایستی خود را در موقعیت مدیران جزء و با آن آمادگی و تجربه آنها در نظر بگیرد. او بایستی تلاش کند تا مواردی را درک کند که برای کارکنان مهم و حساس است. مدیران هنگام پذیرش کارکنان برای انجام مشاوره، بایستی به گونه ای رفتار کنند که آنها بتوانند احساسات واقعی خود را بیان کنند. به عبارت دیگر، مشاوره و راهنماییهای موثر می‌تواند یک کارمند را از فشارهایی که هم برای خودش و هم برای آن سازمان مضر است، آزاد سازد. برای انجام مشاوره های موثر و کارآمد،

مدیران بایستی یک سری قواعدی را رعایت کنند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

داشتن تخصص و مهارت در زمینه مشاوره؛

مسئولیت طلبی و مسئولیت پذیری در وظایف واگذار شده؛

تصمیم گیریهای به موقع و صحیح؛

شناخت دقیق خود و جستجوی راههای اصلاح خود؛

شناخت کارکنان انجام اقدامات مراقبتی برای بهزیستی و آرامش آنها؛

آگاه سازی کارکنان (در مورد زمان، مکان و دلایل مشاوره)؛

گسترش حس مسئولیت پذیری در کارمندان؛

انجام وظایف و مسئولیتهای خویش که شامل سرپرستی، آگاه ساختن و وفاداری است؛

تربیت و آموزش کارمندان؛

استفاده و به کارگیری مدیران جزء با در نظر گرفتن قابلیتها و تواناییهای آنها.

محدودیتهای مدیران در مشاوره

انجام یک مشاوره صحیح و مطلوب به عوامل مختلفی وابسته است. داشتن دانش و معلومات در مورد فنون و مهارتها و تکنیکهای مشاوره ای، همچنین قابلیتها و توانایی به کارگیری آنها برای مدیران، به منظور انجام دادن وظایفشان ضرورت دارد. هر چه مدیران معلومات و تجارب بیشتری را کسب کنند، در انجام مسئولیتهای مشاوره ای خود بهتر و توانا تر عمل می‌کنند. مدیران به عنوان یک مشاور بایک سری محدودیتهایی روبرو خواهند بود. آنها به هر شخصی و در هر شرایطی نمی‌توانند کمک کنند. حتی مشاوران حرفه ای که دارای درجات و مقامی در زمینه مشاوره نیز هستند، همگی آنها توانایی حل مشکلات و کمک رسانی به هر کارمندی را ندارند. مدیران بایستی برای شناخت محدودیتهایشان، آموزش و مهارت لازم را ببینند تا بتوانند کمک موثرتری را به زیر دستان برسانند. رفتار مدیر در مشاوره: برای اینکه مشاور اقدامات موثرتری را انجام دهد وی باید در تمامی امور شخصی و حرفه ای، اصول اخلاقی و رازداری را رعایت کند. همچنین باید، احتیاجات شغلی و محدودیتهای و قابلیتهای کارکنان سازمان را شناخته و بهترین روش مشاوره را که کارکنان با آن راحت هستند، تشخیص دهد.

روشهای مشاوره: به تعداد مشاوران، راههای مختلفی برای مشاوره وجود دارد. مدیران موثر و کارآمد هرگز از روشهای یکسان برای مشاوره کارکنان استفاده نمی‌کنند. روشهای استفاده شده در مشاوره شامل روشهای دستوری، روش غیر دستوری و در حد وسط روش ترکیبی هستند. انتخاب این روشها به نیازهای مدیران بستگی دارد. در طول جلسه مشاوره، مدیران برای انتخاب روش مورد نظر خود باید انعطاف پذیر باشند. نوع مشکلات، شخصیت کارکنان، محیط فیزیکی و زمان در انتخاب روش مورد نظر تاثیر می‌گذارند.

الف) روش دستوری: روش دستوری در مشاوره، مشاور محور است. این یک روش ساده و سریع برای حل مسائلی است که احتیاج به راه حل کوتاه مدت دارند. در این روش فرض می شود که مدیر مهارتها و دانش لازم را برای حل یک مشکل وارائه پیشنهادهاى مربوطه را دارد. در این روش مدیر بیشتر صحبت می کند، مشکلات را بیان می دارد، دلایل را مشخص می سازد، پیشنهاداتی را ارائه می دهد و موارد موجود را لیست می کند. همچنین او نصیحت می کند، راه حل پیشنهاد می دهد و به کارکنان می گوید که چه اقداماتی را باید انجام دهند. این روش در صورتی مناسب است که یک کارمند مهارت لازم را برای حل مشکل نداشته باشد یا اینکه او بی تجربه بوده و احتیاج به هدایت و مشاوره داشته باشد. اغلب کارکنان این روش مشاوره را ترجیح می دهند.

ب) روش غیر دستوری: روش غیر دستوری برای مشاوره کارمند محور است. مشاور به گونه ای عمل می کند که کارمند مسئولیت حل مشکل را به عهده گیرد. این روش ساده تر است و بیشتر بر خود شناسی متمرکز است بنابراین به زمان بیشتری نیاز دارد.

انواع مشاوره

در یک تقسیم بندی کلی مشاوره هارا میتوان به دو دسته مشاوره شخصی و مشاوره های شغلی تقسیم بندی کرد. در مشاوره های شخصی هدف رفع مشکلات روحی و روانی و... یک شخص میباشد. در مشاوره های شغلی هدف رفع مشکلاتی به منظور افزایش کارایی و اثربخشی یک سازمان می باشد. در اینجا به بررسی انواع خاص مشاوره هایی که در یک سازمان و موسسه انجام میشوند خواهیم پرداخت.

الف) مشاوره های مربوط به پذیرش و یکپارچه سازی: این نوع مشاوره ها به منظور خوشامدگویی به کارکنان جدید و بلافاصله بعد از ورود آنها انجام می شود. این اقدامات یکی از مهمترین مراحل برای آشناسازی کارکنان تازه وارد است. مدیران وظیفه دارند که قبل از اینکه کارکنان مشکلات خود را توسط دیگران حل کنند، با کسب اطلاعات مفید و واقعی، مشکلات آنها را حل کنند

این امر به تحقق هدفهای ذیل منجر خواهد شد:

حل مشکلات شخصی افراد؛

معرفی و شناساندن کارکنان جدید به مدیران و سایر سرپرستان بخشها؛

شرح تمامی دستورالعملها و روشهای موجود برای انجام یک عمل و انجام برنامه ریزی و زمان بندیهای لازم برای اجرای آنها؛

شرح تاریخچه و مقررات سازمان، ماموریتها و فعالیتهاى کارکنان؛

شرح و توضیح کارها و وظایفی که برای یک سازمان و برای انجام ماموریتهاى آن سازمان مهم و حساس هستند؛

بیان کردن سیاستها و خط مشی سازمانها در زمینه حضور، عبور و مرور، فهرست وظایف، پیشرفت و ارزیابی سطح عملکرد وظایف و مسئولیتهاى کارکنان؛

شرح فرصتها، مهارتها و امکانات لازم برای اصلاح و پیشرفتهای حرفه ای و شخصی؛

آگاه ساختن کارکنان جدید از امکانات و تسهیلاتی که برای برآوردن نیازمندیهای معنوی، رفاه و آسایش آنها تدارک دیده شده اند؛

آگاه ساختن ورودیهای جدید از دستورالعملها و موقعیت دواير همکاری و مراکز مشاوره خارج از سازمان برای مشاوره بیشتر و موثرتر؛

شرح آداب و رسوم و قوانین داخلی و مناطق ممنوعه سازمان.

ب) مشاوره های شخصی: مشاوره های شخصی برای کمک به کارکنان یک سازمان باهدف حل مشکلات شخصی او است. مشکلات ممکن است متنوع باشند، از مشکلات مالی گرفته تا مشکلات زناشویی و خانوادگی. هدف از این مشاوره، کمک کردن به کارکنان برای گسترش ابتکار عمل، سازماندهی کردن مشکلات و حل مشکلات آنهاست. در مشاوره های شخصی، مشاور و راهنما بایستی همواره به نقطه نظر و دیدگاه کارکنان توجه داشته باشد. به کارمندان بایستی فرصت داده شود تا به مشکلات خویش اندیشیده و احساسات او را درباره آن مشکلات بررسی کرده و در نهایت بتوان کمکهایی موثری که او خواهان آن است را انجام داد. کارکنان نیز بایستی با مشاوران خود احساس راحتی کنند.

برای اجرای مشاوره های شخصی موثر مدیران بایستی:

کارمندان را بشناسند و آنها را درک کنند؛

از نگرشها، انگیزه ها و مهارتهای کارکنان آگاه باشند؛

اختیارات و خصیصه های وجودی آنها را بشناسند؛

باضوابط و ملاکهای مربوط به استخدام نیروهای جدید آشنا باشند.

ج) مشاوره های انضباطی (تربیتی): مشاوره با کارکنانی که آئین نامه ها، قوانین یا دیگر استانداردهای تنظیمی را نقض کرده اند، به عنوان بخشی از ماموریت های ضروری مدیران است. مشاوره های انضباطی برای بهبود و اصلاح عملکرد کارکنان از طریق اصلاح رفتارهای ناهنجار و اقدامات نامناسب آنها صورت می گیرد و در نهایت باعث بهبود و اثربخشی کارائی سازمانها می شود. هدف از این نوع مشاوره ها، انجام اقدامات اصلاحی است نه انجام اقدامات تنبیهی. مشاوره های انضباطی در مواقعی که کارکنان هیچ پیشرفتی در امور خود نداشته باشند، انجام می گیرد.

د) تشویق و تمجید: مدیر موفق کسی است که از تشویقهای موثر و مطلوب استفاده کند. شناسایی ضعفها و کمبودها و سپس مطرح کردن راههای پیشرفت و اصلاح رفتار کارکنان جزء مسئولیتهای مدیران است. همچنین تشویق کردن آنها به دلیل پیشرفت و اصلاحاتشان و عملکرد شایسته و مناسب آنها بسیار حایز اهمیت است. تشویقهای صمیمی باعث می شود که کارکنان قدر و ارزش مدیرانشان را بیشتر درک کرده و اقدامات خود را رانیز به منظور قدردانی از آنها به بهترین نحو ممکن انجام دهند. تشویق زیر دستان امر بسیار ساده ای است که مزایای زیادی دارد.

گامهای اصلاح و بهبود مشاوره ها

موارد زیر گامهایی هستند که قبل، در هنگام و بعد از جلسه مشاوره اتخاذ می شوند.

الف) قبل از جلسه مشاوره: گام (۱): شناسایی کارکنانی که به مشاوره نیاز دارند؛

گام (۲): طرح ریزی و برنامه ریزی مربوط به جلسه مشاوره.

مشاوران بایستی خلاصه برداری و طرح ریزی لازم برای مواردی که می خواهند در مورد آن بحث و صحبت کنند را انجام دهند. این طرحها بایستی انعطاف پذیری لازم را داشته باشند تا بتوانند در مقابل تغییر شرایط و وضعیت در طول یک جلسه، واکنش لازم را نشان دهند. این طرحها بایستی مانع بحثهای با اهمیت کارکنان شود.

برنامه ریزی را برای نیم ساعت انجام دهید؛

تشخیص آنکه جلسه مشاوره شخصی به زمان بیشتری نسبت به جلسه مشاوره اجرائی نیاز دارد؛

انتخاب تاریخ و زمان مناسبی که اطمینان داریم مدیر و کارمندان در دسترس می‌باشند.

گام (۳): انتخاب محل مناسب

محل خلوت

محل دور از حواس پرتی و ایجاد وقفه در حین صحبت. در مواردی از مشاوره های انضباطی و شخصی، مشاوره بایستی در محل ویژه ای دور از انظار سایرین (مانند اتاق جلسات) انجام گیرد، خصوصاً مواقعی که مطالب ردوبدل شده می‌تواند موجب تخریب شخصیت مشاوره شونده شود.

گام (۴): پیش بینی و انتخاب بهترین زمان

مدت زمان مطلوب و مناسب برای جلسه مشاوره کمتر از نیم ساعت است. اگر یک جلسه نیازمند زمانی بیش از نیم ساعت باشد، برای افزایش کارایی و اثربخش بودن آن، می‌توان دو جلسه را طرحریزی کرد. جلسات طولانی بی‌فایده بوده و باعث دور شدن از موضوع اصلی می‌شوند. موضوعهای پیچیده غالباً در یک جلسه قابل حل نیستند و یک جلسه تنها برای طرح مشکل کافی است، اما برای دستیابی و حصول موفقیت کافی نیست. مشکلات پیچیده و بغرنجی که به زمانی بیش از یک ساعت نیاز دارند، مهارتهای ویژه ای می‌طلبد.

گام (۵): مطلع ساختن کارمندان

به طور معمول آگاه ساختن و مطلع سازی از طریق سلسله مراتب مدیریتی انجام می‌شود.

آگاه سازی در مورد مسائلی نظیر زمان، مکان و اهداف جلسه است.

گام (۷): سازماندهی اطلاعات کسب شده تا در طول جلسات مشاوره از آنها استفاده شوند.

تهیه یک سرفصل کلی در مورد موضوعهای مورد بحث. خلاصه ای از طرحهای کلی برای هدایت و اجرای جلسات مشاوره.

گام (۸): شناسائی قابلیتها و محدودیتهای مربوطه در مشاوره و شرایط مشاوره.

گام (۹): انتخاب تکنیک ها و روشهای مناسب مشاوره و همچنین آماده بودن برای تغییر روشها و تکنیک ها در طول جلسه مشاوره.

گام (۱۰): بررسی و بازبینی مسئولیتهای، عملکردها، قابلیتها و محدودیتهای آژانس های ارجاعی در شرایط مشاوره های شخصی.

ب) در طول جلسه مشاوره: گام (۱): برقراری تفاهم و توافق

ایجاد یک جو باز که برای ارتباطات دوجانبه مفیدند.

پایان دادن به هرگونه تنش و عصبانیت.

نشان دادن اینکه صادقانه و خالصانه نگران کارکنان هستید.

گام (۲): بیان کردن اهداف و مقاصد جلسه مشاوره

گام (۳): گسترش و ادامه دادن جلسه مشاوره.

کسب نقطه نظرات کارکنان و مشخص ساختن شرایط و موقعیتهای.

تشویق و تمجید در زمینه اصلاحات یا انجام اقدامات.

گوش دادن و مشاهده کردن .

تشخیص و شناسایی واکنشهای غیر شفاهی (غیر کلامی) کارکنان.

تغییر و اصلاح زمانهای اختصاص داده شده به منظور پیشرفت در جلسات مشاوره.

تعیین اهداف مطلوب و روشهای واکنش.

گسترش طرحها به منظور کسب موفقیت.

برنامه ریزی برای جلسات کمکی اگر نیاز باشد.

گام (۴): شناسایی و انجام اقدامات پیگیرانه.

گام (۵): اطمینان از اینکه جلسه تکمیل شده است.

گام (۶): ختم به موقع جلسه مشاوره و اجتناب از شروع مباحث جدید یا بحث بیشتر درباره موارد قبلی.

ج) بعد از جلسه مشاوره: گام (۱): انجام ارجاعاتی به آژانس های مناسبی که مورد نیازند.

گام (۲): انجام تعقیب و پیگیریهای برای اطمینان از اینکه اقدامات ضروری انجام شده اند و اینکه کارکنان پیشرفتهایی را در اقدامات خویش داشته اند.

گام (۳): آگاه ساختن سلسله مراتب مدیریتی از نتایج جلسات مشاوره.

گام (۴): رازدار بودن در مورد مشاوره.

گام (۵): انجام اقدامات مداوم برای ارزیابی شرایط و موقعیتهای به منظور اطمینان از اینکه به نتایج مطلوب رسیده ایم.

گام (۶): شناسایی و تشخیص نتایج و اثرات مثبت. پاداش دادن و تشویقهای مداوم در هنگام پیشرفتها و انجام اصلاحات.

گام (۷): تصحیح نتایج ضعیف. برنامه ریزی مجدد برای جلسات کمکی به منظور تعیین راهکارهای دیگر تا بر مشکلات غلبه پیدا کنند.

هدایت و اجرای جلسات مشاوره

یک جلسه مشاوره به سه مرحله تقسیم می شود: افتتاح (گشایش) جلسه، بحث و مناظره و ختم جلسه.

الف) افتتاح جلسه: روشها و اقداماتی که در موقع افتتاح جلسات مشاوره انجام می شود تا حد زیادی اثربخشی و کارایی آن جلسه را تعیین می کند.

ب) بحث و مناظره: در این مرحله مدیر بایستی از برقراری ارتباط دوطرفه و موثر اطمینان حاصل کند. همچنین دلایل مشاوره بایستی مشخص شود و هر دوطرف مشاوره (مشاور و مشاوره شونده) یک تفاهم کاملی را باهم داشته باشند.

ج) ختم جلسه: در ختم کردن جلسات مشاوره، مدیر بایستی آنچه را که در طول جلسه بحث شده است را به طور مختصر بیان کند. (جمع بندی مطالب بحث شده در طول جلسه) مشاور بایستی اطمینان حاصل کند که هر دو طرف اقداماتی را که بایستی انجام دهند به خوبی درک کرده اند.

پیگیریهای مربوط به مشاوره

وظایف مدیران به طور کلی بعد از پایان جلسات مشاوره به پایان نمی‌رسد. اختصاص زمانهایی برای انجام پیگیریهای لازم، به اثربخشی و کارایی جلسات مشاوره کمک کرده و در نهایت باعث افزایش کارایی سازمانها می‌شود.

اصول موثری که در مشاوره ها حائز اهمیت هستند عبارتند از:

مدیران بایستی با شناخت کارکنان خود و آگاهی از مسئولیتهای خویش، آمادگی لازم برای انجام مسئولیت خود در زمینه مشاوره کسب کنند. مدیران بایستی از نظر روحی و روانی برای واکنش در مقابل نیازمندیهای کارکنان در شرایط بحرانی، همچنین برای انجام راهنماییها و تشویقهای سریع و به موقع آمادگی لازم را داشته باشند. طراحی و هدایت جلسات مشاوره ای بر اساس اهداف ویژه ای که در ذهن است بایستی انجام شود. روشهایی که مدیران برای بحثها و مذاکره انتخاب می‌کنند، (نحوه افتتاح و شروع جلسات مشاوره) به طور قابل توجهی رفتارها و واکنشهای کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مدیران بایستی همچنین بعد از پایان یافتن جلسات مشاوره ای، پیگیری لازم را انجام داده تا اطمینان حاصل کنند که تمامی اقدامات مطرح شده به مرحله اجرا درآمده‌اند. مدیران بایستی در طول جلسات، آمادگی لازم را برای واکنش کارکنان داشته باشند و سپس یک واکنش مناسبی را از خود نشان دهند. کسب دانش و آگاهی از خطرات و آفات مشاوره، به مدیران در دور کردن این خطرات کمک می‌کند.

آفات مشاوره

الف) تفاوت های شخصی؛

ب) قضاوت‌های عجولانه (پیش داوری)؛

ج) تصورات و قضاوت‌های کلیشه ای؛

د) کنترل نکردن احساسات؛

ه) روشهای یکسان و انعطاف ناپذیر در مشاوره‌ها؛

و) پیگیریهای نامطلوب و نامناسب؛

ز) بیزاری و بی میلی برای مشاوره.

اصطلاحات کارساز

الف) منعکس کردن گفته ها و نظرات: گوش کردن فعال به معنای تمرکز کردن بر گفته های یک کارمند است به گونه‌ای که به او بفهمانیم که به صحبت های او گوش می‌دهیم و آنها را درک می‌کنیم. مدیر با توجه به برداشتهایی که از مقاصد و احساسات کارکنان دارد به نوع دیگری مواردی را که شخص آنها را بازگو کرده است توضیح و تفسیر می‌کند. با ارائه این چنین توضیحات و تفاسیری مدیر نشان می‌دهد که او کارمند را درک کرده و لذا مانع از هرگونه آشفتگی و اغتشاش می‌شود.

برخی از این اصطلاحات و تعابیری که برای منعکس کردن گفته‌ها به کار می‌روند عبارتند از:

آنچه شما گفتید این بود که...؛

شما گفتید که...؛

به نظر می‌آید که شما مایلید تا...؛

در اصل شما می گوئید که...؛

از دیدگاه شما...؛

به عبارت دیگر آنچه که شما گفتید این است که...؛

شما معتقدید که... .

ب) راهنمائیهای عمومی و کلی: اینها اصطلاحات و تعابیری هستند که مدیر با به کارگیری آنها باعث تشویق و دلگرم کردن کارکنان برای ادامه کار می شوند، همچنین باعث می شود که آنها مشکلات خویش را شرح داده یا چگونگی احساسات خود را در آن مورد بیان کنند.

برخی از این اصطلاحات و تعابیر عبارتند از:

اطلاعات بیشتری در آن مورد به من بگو؛

بیشتر به من بگو؛

حالا وقت آن شده که هرچه در سینه داری بیرون بریزی. (سبک شوی)؛

فهمیدم. (صحیح است)؛

اگر شما مایلید که راجع به آن صحبت کنید، خوشحال می شوم که گوش کنم؛

من مایلم که مطالبی راجع به آن رابشنوم؛

می دانم که سخت است که راجع به آن صحبت کنی؛

آیا مایلید که بیشتر راجع به آن توضیح دهید؟

ج) سکوت: طی جلسات مشاوره، ممکن است که در ارتباطات کلامی یک سری مکث و توفقاتی اتفاق بیفتد. (به عبارت دیگر در جلسه سکوت حاکم شود) این سکوت و توفقات ممکن است بین چند ثانیه تا چند دقیقه متغیر باشند. در مکث ها و توفقات آنچه که حائز اهمیت است این است که در چه مواردی اتفاق افتاده است و چه کسی آن را شروع کرده است. مدیر بایستی دلایل مکث و سکوت در جلسات را شناسایی و طبق آن واکنش لازم را انجام دهد.

نتیجه گیری

خدمات مشاوره ای به شکل موثر نقش زیادی در کاهش مشکلات روحی و روانی کارکنان دارد و بسترو زمینه های لازم برای توسعه یافتگی و پیشرفت سازمان را فراهم می کند. زمانی که کارکنان از تخصصهای لازم برخوردار باشند، اما ذهن و فکر آنان به دلیل مسائل روحی و روانی و نارضایتی شغلی، درگیر کار نشود، کارایی لازم را نخواهد داشت.

موارد زیر جزء تعدادی از نکات کلیدی هستند که بایستی به خاطر سپرد:

مشاوره و راهنمائی:

یکی از مسئولیتهای اصلی مدیران در تمامی رده ها است.

یکی از موارد مهم برای مراقبت کردن و توجه به کارکنان است.

محدوده آن از جملات مختصر تشویقی تا جلسات طولانی و ساخت یافته است.

به کارمندان نشان می دهد که مدیرانشان واقعا نگران و دلواپس آنها هستند.

پیامد آن، توسعه و پیشرفتهای شخصی و گروهی موثر است.

پیامد آن، حفظ و ابقای کارکنان عالی و خوب در سطح سازمان است.

مشاوره های مربوط به یکپارچه سازی و پذیرش موجب پرورش دادن و پیشرفت کارکنان و پیشرفتهای گروهی از طریق اجتماع مناسب اعضای جدید سازمان یا نیروهایی که بعد از یک غیبت طولانی بازگشته اند می شود. مشاوره های تخصصی (شخصی) به منظور کمک کردن به کارکنان برای حل مشکلاتشان یا به منظور ارجاع دادن آنها به کسانی است که می توانند در حل مشکلات به آنها کمک کنند و سپس انجام پیگیریهای لازم برای حصول اطمینان از انجام کمک به کارمندان است. راهنمائیها و مشاوره های شخصی باهدف راهنمائی و هدایت زیر دستان برای پیشرفتهای حرفه ای و آگاه کردن آنها از فرصتهای لازم برای خدمات آتی انجام می گیرد.

منابع

۱ – www.surp/ustuss.com/field.html

۲ – HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE "LEADERSHIP COUNSELING ۱۰۱-۲۲FM
ARMY WASHINGTON, DC, JUNE ۳ ۱۹۸۵.

۳ – PERSONAL AND PERFORMANCE ۸۰-COMMON CORE BRANCH. LHR- ANCOC
COUNSELING. FORTBLISS, TX : US ARMY SERGEANTS MAJOR ACADEMY, ۱۹۸۳.

۴ – COUNSELING BUENING, C.R. : THE #AYRES, D.D. MONOGRAPH
SUPERVISORS. READING, COMMUNICATING ON THE JOB: A PRACTICAL GUIDE FOR
MA: ADDISON – WESLEY PUBLISHING CO., ۱۹۷۴.

۵ – FOURNIES, FERDINAND F. COACHING FOR IMPROVED WORK PERFORMANCE.
NOSTRAND REINHOLD CO., NEW YORK: VAN ۱۹۷۸.

۶ – YORK: MCGRAW – HILL BOOK HILL, N.C. COUNSELING AT THE WORKPLACE. NEW
CO., ۱۹۸۱.

۷ – STATED MILITARY A CADEMY. A OFFICE OF MILITARY LEADERSHIP, UNITED
STACKPOLE BOOKS, :STUDY OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. HARRISBURG, PA
۱۹۷۶.