

مشاوره و مدیریت

منبع: اینترنت

مترجمان: سیدمحسن یارندی و علی اصغر بیشمار

ali_bis2002@yahoo.com

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 حقایقیت 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 برآیند 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، تفرو 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 می کند. 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 می تواند 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 می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- داشتن تخصص و مهارت در زمینه مشاوره؛
- مسئولیت طلبی و مسئولیت پذیری در وظایف و واگذار شده؛
- تصمیم گیریهای به موقع و صحیح؛
- شناخت دقیق خود و جستجوی

که در یک سازمان و موسسه انجام میشوند خواهیم پرداخت.

الف (مشاوره‌های مربوط به پذیرش و یکپارچه‌سازی: این نوع مشاوره‌ها به منظور خوشامدگویی به کارکنان جدید و بلافاصله بعد از ورود آنها انجام می‌شود. 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 برنامه‌ریزی و زمان‌بندیهای لازم برای اجرای آنها؛

- شرح تاریخچه و مقررات سازمان، ماموریتها و فعالیتهای کارکنان؛

- شرح و توضیح کارها و وظایفی که برای یک سازمان و برای انجام ماموریتهای 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 مسئولیتهای کارکنان؛

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

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

- آگاه ساختن و رودیهای جدید از دستورالعملها و موقعیت دوا بر همکاری و مراکز مشاوره خارج از سازمان برای مشاوره بیشتر و موثرتر؛

- شرح آداب و رسوم و قوانین داخلی و مناطق متنوع سازمان.

ب) مشاوره‌های شخصی: مشاوره‌های شخصی برای کمک به کارکنان یک سازمان با هدف حل مشکلات شخصی او است. مشکلات ممکن است متنوع باشند، از

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 انعطاف‌پذیر 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 می‌شود که مدیر مهارتها و دانش لازم را برای حل یک مشکل ارائه پیشنهادها را دارد. در این روش مدیر بیشتر صحبت می‌کند، مشکلات را بیان می‌دارد، دلایل را مشخص می‌سازد، پیشنهاداتی را ارائه می‌دهد و موارد موجود را لیست می‌کند. همچنین او نصیحت می‌کند، راه حل پیشنهاد می‌دهد و به کارکنان می‌گوید 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 می‌دهند.

ب) روش غیر دستوری: روش غیر دستوری برای مشاوره کارمند محور است. مشاور به گونه‌ای عمل می‌کند که کارمند مسئولیت حل مشکل را به عهده گیرد. این روش ساده تر است و بیشتر بر خودشناسی متمرکز است بنابراین به زمان بیشتری نیاز دارد.

انواع مشاوره

در یک تقسیم بندی کلی مشاوره‌ها را میتوان به دو دسته مشاوره شخصی و مشاوره‌های شغلی تقسیم بندی کرد. در مشاوره‌های شخصی هدف رفع مشکلات روحی و روانی و... یک شخص میباشد. در مشاوره‌های شغلی هدف رفع مشکلاتی به منظور افزایش کارایی و اثربخشی یک سازمان می‌باشد. در اینجا به بررسی انواع خاص مشاوره‌هایی

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 مشاوره‌ای، 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 مشاوره‌ای خود بهتر و تواناتر 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 حرفه‌ای 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 حرفه‌ای، 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

- انتخاب تاریخ و زمان مناسبی که اطمینان داریم مدیر و کارمندان در دسترس می باشند.
- گام (۳): انتخاب محل مناسب
- محل خلوت
- محلی 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 رد و بدل شده می تواند 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، می توان دو جلسه را طرحریزی کرد. جلسات طولانی بی حاصل و بی فایده بوده و باعث دور شدن از موضوع اصلی می شوند.

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 بخرنجی که به زمانی بیش از یکساعت نیاز دارند، مهارتهای ویژه ای می طلبد.

- گام (۵): مطلع ساختن کارمندان
- به طور معمول آگاه ساختن و مطلع سازی از طریق سلسله مراتب مدیریتی انجام می شود.
- 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): شناسایی 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 و راهنمایی جزو ذات مدیریت در هر زمان است.

مشاوره می تواند بسیاری از سوء تفاهمها را حل کند.

مدیران کارآمد هرگز از روشهای یکسان استفاده نمی کنند.

تشویقهای صمیمی باعث می شود که کارکنان قدر و ارزش مدیرانشان را بیشتر درک کرده و اقدامات خود را نیز 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): طرحریزی و برنامه ریزی مربوط به جلسه مشاوره.

مشاوران بایستی خلاصه برداری و طرحریزی 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 اجرایی نیاز دارد؛

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 در باره آن مشکلات بررسی کرده و در نهایت بتوان کمکهای 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؛
- با ضوابط 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 ماموریتهای 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.

مشاوره.

گام (۱۰): بررسی و بازبینی مسئولیتها، 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 جوایز که برای ارتباطات دو جانبه 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 موقعیتها.

• 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 موقعیتها 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 کارائی 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 با هم 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 نمی رسد. اختصاص زمانهایی برای انجام پیگیریهای لازم، به اثربخشی و کارائی جلسات مشاوره کمک کرده و در نهایت باعث افزایش کارایی سازمانها می شود.

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 می کنند، (نحوه افتتاح و شروع جلسات مشاوره) به طور قابل توجهی رفتارها و واکنشهای کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد.

• 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 درآمده اند.

• 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 می کنند.

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 مشاوره ها؛

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 گونه ای که به او بفهمانیم که به صحبت های او گوش می دهیم و آنها را درک می کنیم.

- محدودده 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.
- راهنماییها و مشاوره های شخصی باهدف راهنمایی و هدایت زیر دستان برای پیشرفتهای حرفه ای و آگاه کردن آنها از فرصتهای لازم برای خدمات آتی انجام می گیرد.

منابع

- 1 - www.surp.ustuss.com/field.html
- 2 - FM 22-101 "LEADERSHIP COUNSELING" HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY WASHINGTON, DC, 3 JUNE 1985.
- 3 - ANCOC COMMON CORE BRANCH. LHR-80: PERSONAL AND PERFORMANCE COUNSELING. FORTBLISS, TX: US ARMY SERGEANTS MAJOR ACADEMY, 1983.
- 4 - AYRES, D.D. MONOGRAPH #11: THE COUNSELING BUENING, C.R. COMMUNICATING ON THE JOB: A PRACTICAL GUIDE FOR SUPERVISORS. READING, MA: ADDISON - WESLEY PUBLISHING CO., 1974.
- 5 - FOURNIES, FERDINAND F. COACHING FOR IMPROVED WORK PERFORMANCE. NEW YORK: VAN NOSTRAND REINHOLD CO., 1978.
- 6 - HILL, N.C. COUNSELING AT THE WORKPLACE. NEW YORK: MCGRAW - HILL BOOK CO., 1981.
- 7 - OFFICE OF MILITARY LEADERSHIP, UNITED STATES MILITARY ACADEMY. A STUDY OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. HARRISBURG, PA: STACKPOLE BOOKS, 1976.



در جلسه سکوت حاکم شود) این سکوت و توقفات ممکن است بین چند ثانیه تا چند دقیقه متغیر باشند. در مکث ها توقفات 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 راهنمایی:
- یکی از مسئولیتهای اصلی مدیران در تمامی رده ها است.
- یکی از موارد مهم برای مراقبت کردن و توجه به کارکنان است.

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 می کند. با ارائه این چنین توضیحات و تفاسیری مدیر نشان می دهد که او کارمند رادری کرده و لذا مانع از هرگونه آشفتنگی و اغتشاش می شود.

برخی از این اصطلاحات و تعابیری که برای منعکس کردن گفته ها به کار می روند عبارتند از:

- آنچه شما گفتید این بود که...!
- شما گفتید که...!
- به نظر می آید 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) راهنماییهای 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 رادر 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 را بشنوم!
- 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 توقفاتی اتفاق بیفتد. (به عبارت دیگر