
مشاوره و حل مشکل کارکنان

احمد طاهری

مقدمه:

مشاوره به یک معنی تجربه‌ی کهن نسل آدمی است و از سوی مبحثی نوین است. انسان در طول قرون و اعصار دریافته است که به هنگام مشکل و اخذ تصمیم، گفتگو داشتن با یک دوست صمیمی، معلم، روحانی، همسر، والدین و یا پزشک می‌تواند فکر را روشنی بخشد، اخذ تصمیم کند و دلواپسی و اضطراب را تسکین دهد بنابراین مشاوره و راهنمایی، دانش تازه‌ای نیست که از فرهنگ غرب سرچشمه گرفته و همانند بسیاری از علوم و فنون جدید به شرق رسوخ یافته باشد، بلکه از بدو تمدن آدمی در جوامع وجود داشته است. پیغمبر اکرم (ص) کلیه مسلمانان را به تحصیل علم ترغیب می‌نمود و طلب دانش را بر همه‌ی مسلمانان واجب می‌شمرد و مشاوره را بهترین معاضدت می‌دانست. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید «و مشاورهم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی الله» در کارها مشورت فرما پس وقتی تصمیم گرفتی با توکل به خدا، کار را انجام بده. (سوره آل عمران، آیه ۱۵۹).

امروزه پیشرفت تکنولوژی موجب گردیده است که انسان کارها را سریع‌تر به انجام

برسانند. این سرعت مشکلاتی را برای انسان پدید آورده است. برای بررسی انسان در یک جامعه‌ی صنعتی این سؤال مطرح می‌شود که آیا پیشرفت تکنولوژی موجب غلبه‌ی انسان بر مشکلاتش شده است؟ در جواب باید گفت: بلی و خیر. از طرفی سرعت و دقتی که در انجام امور بر اثر پیشرفت تکنولوژی عاید بشر شده باعث غلبه‌ی او بر برخی از مشکلات کاری‌اش شده و از طرفی همین دقت و سرعت در انجام امور موجب بروز برخی بیماری‌ها و ناراحتی‌های روانی و تضعیف روابط و ارزش‌های انسانی گردیده است. عواملی نظیر احساس تنهایی، احساس بوجی و بی‌ارزشی و اشتغال به کارهای یکنواخت که از ارمغان‌های زندگی صنعتی است، موجب خستگی و تقلیل کارآمدی فرد است. اینجاست که یک مشاور ماهر و با تجربه می‌تواند افراد را برای غلبه بر این مشکلات و سایر مشکلاتی که ممکن است در محیط کاری و حتی محیط خانوادگی برایشان به وجود آید کمک نماید. برای آن که بیشتر با مفهوم مشاوره و مشکل آشنا شویم، ابتدا تعاریفی از مشاوره و مشکل آورده می‌شود.

تعریف مشاوره و مشکل:

مشاوره به کار بردن فنون تخصصی است به منظور مساعدت به افراد در درک مشکلاتشان و پیدا کردن مستقلاً راه‌حلی برای آن مشکلات.

فريتس استیل^۱ مشاوره را هر نوع کمکی می‌داند که به محتوی، قرآیند و ساختار یک وظیفه یا یک سری از وظایف اطلاق می‌شود.

پاترسون^۲ مشاوره را جریان یاری دهنده‌ای می‌داند که به ارتباط خاص بین دو نفر نیاز دارد و از طریق ایجاد ارتباط خاص مشاوره‌ای، مشاور به مراجع کمک می‌کند تا راه حلی برای مشکلش بیابد.

شرترز و استون^۳ مشاوره را یک روند تعاملی که شناخت یا معنای خود و محیط را تسهیل می‌کند و به ایجاد یا تصریح اهداف و ارزش‌های مربوط به رفتار آینده منجر می‌شود، تعریف می‌کنند.

رابینسون^۴ مشاوره را عبارت از کمک به افراد برای کسب سازش بهتر با خود و دیگران، افزایش بلوغ عاطفی، استقلال و قبول مسئولیت می‌داند.

مسئله یا مشکل پدیده‌ای را گویند که بر کارکرد فردی و اجتماعی مشخص، بر کارکرد

گروه و یا یک جامعه‌ی معین اثر می‌گذارد و یا از آن متأثر می‌شود.

میچل میکس^۵ مشکل را شفاف بین موقعیت حال و موقعیت مطلوب‌تر می‌داند.

مایکل استیونز^۶ مسائل یا مشکلات را موقعیت‌هایی می‌داند که در آنها با عدم قطعیت یا

دشواری در راه رسیدن به آنچه که می‌خواهیم به دست آوریم، مواجه هستیم.

بالاخره این که مسئله یا مشکل از دیدگاه روان‌شناسی به انگیزه‌ای گفته می‌شود که

شخص نمی‌تواند با پاسخ‌های آموخته‌اش، آن انگیزه را ارضا کند.

مشاوره کارمند چیست؟

مشاوره کارمند نرآیند کمک به کارکنان است در حل مشکلات مربوط به کارشان.

مشاوران از طریق به کار گرفتن فنون گوناگون به کارکنان کمک می‌کند تا مشکلات خود را درک

کنند و خودشان برای رفع آن به دنبال راه حلی بگردند. نقش مشاوران در کمک به کارکنان برای

درک مشکلات خود و پیدا کردن راه‌حل‌هایی برای آن، شامل ارائه‌ی اطلاعات، پیش‌بینی

راه‌حل‌های دیگر، گوش دادن به آن‌ها، منعکس کردن و روشن کردن افکار و عواطف آنان است و

تصمیم‌گیری نهایی به عهده خود کارمندان است.

هدف مشاوره کارمند، ارتقای قابلیت و شایستگی برای توفیق در زندگی گروهی است.

بهترین کمک واقعی که مشاوران کارکنان می‌توانند در حق افراد نیازمند مشاوره، انجام دهند، این

است که به آن‌ها کمک کنند تا خودشان برای حل مشکلات محل کار خود، راه‌حل‌های معتبری

کشف کنند.

بنابراین با توجه به مطالب فوق نقش مشاور این نیست که مستقیماً به ارائه راه حل برای

مشکلات کارمند بپردازد، بلکه وظیفه‌ی او این است که کارمند مشکل‌ناز را کمک کند تا خودش

به دنبال حل مشکلات خود باشد و تنها به عنوان راهنمای او باشد تا بهترین راه حل را انتخاب

کند. به عبارتی مشاور باید طی فرآیند مشاوره به ایجاد تغییرات و دگرگونی‌هایی در نگرش و

بیش کارمند بپردازد تا او را قادر سازد ضمن حل مشکلات آتی خودش، بتواند تصمیمات عاقلانه

و فرزانه‌ای برای آینده خود بگیرد.

فنون مشاوره

برای آن که یک مشاور، بتواند فرآیند مشاوره را به گونه‌ای مثبت و مفید انجام دهد لازم است تا به فنون مشاوره آشنایی کامل داشته باشد و با توجه به شرایط روحی و روانی کارمند مشکل دار و نوع شکل او، بتواند از فن مناسب و یا ترکیبی از فنون مشاوره استفاده نماید. اینک به تشریح برخی از فنون مشاوره که توسط "سینگر"^(۷) ارائه شده می‌پردازیم.

۱- روش سکوت و اشاره:

گوش دادن فعال مستلزم آن است که مشاوران، کارکنان را ترغیب و تشویق کنند که تا جایی که ممکن است حرف بزنند (هرچه می‌خواهد دل تنگت بگو)، روش متداولی که مشاوران، به ویژه مشاوران اطلاع رسان برای ترغیب کارکنان برای ادامه صحبت به کار می‌گیرند، روش زمان‌بندی مناسب برای سکوت و اشاره است. وقتی مشاوران احساس کنند که کارکنان تمام افکارشان را بیان نکرده‌اند، یا موضوع صحبت مستلزم ذکر جزئیات بیشتری است ممکن است یا سکوت را برگزینند و یا از ارتباط غیر کلامی استفاده کنند. مثلاً با یک اشاره سر یا بالا بردن ابرو یا حالتی از چهره ممکن است کارکنان را به ادامه‌ی گفتگو ترغیب کرد. در این وضعیت مشاوران در حین این که به حالت گوش دادن باقی مانده‌اند، افکار مضاعفی را از درون کارمند بیرون می‌کشند.

۲- روش انعکاسی:

جلسات مشاوره اغلب مستلزم رهاسازی احساسات هیجانی کارکنان است. این راه تخلیه احساسات که به تخلیه هیجانی معروف است، فرآیندی سالم و مفید است که مشاوران با تکرار احساسات ابراز شده‌ی کارمند، با عباراتی متفاوت، کارمند را بر آن تشویق می‌کنند. برخی از فواید فرآیند انعکاسی عبارتند از:

الف - مشاوران را قادر می‌سازد که توجه خود را بر احساسات متمرکز کنند نه بر مضمون.
ب - به مشاور این فرصت را می‌دهد تا به کارمند نشان دهد که احساسات او را درک می‌کند.

ج - به کارمند این فرصت را می‌دهد که اگر مشاور تفسیر نادرستی از احساس او داشته

است. مجدداً آن را تصریح نماید.

استفاده از این تکنیک به ویژه، در طی مراحل اولیه جلسات مشاوره یعنی زمانی که کارمندان صرفاً مشغول ابراز احساسات هستند، بسیار سودمند است. اظهارانی از این قبیل «من استنباط می‌کنم که شما از کسب امتیاز کمتر از متوسط، قدری آشفته و افسرده هستید» یا «شما احساس می‌کنید که سایر کارکنان به شما اعتماد ندارند» نمرنه‌هایی از روش انعکاسی است.

۳- روش بازگویی:

اظهارات بیان شده کارمندان در خلال جلسات مشاوره، اغلب مستلزم توضیح و تصریح است. مشاوران به خاطر جلوگیری از تعبیر نادرست از منظور کارمند و برای دریافت روشن مقصود او، درست همان عبارات او را بازگو یا بیانات او را تأویل و تفسیر می‌کنند. معمولاً نتیجه بازگویی اظهار نظر، منجر به روشن شدن و تکمیل تر شدن مطلب به وسیله خود گوینده اصلی می‌شود.

۴- روش سؤال باز:

استفاده از فنون سؤال باز، قسمت اعظمی از جلسات مشاوره است. مشاوران با سئوالات ویژه کارمند را به زمینه‌های مناسب تحلیلی سوق می‌دهند. سئوالات باز مستلزم توضیح است و نمی‌توان به طریق بلی یا خیر به سادگی به آن‌ها پاسخ داد.

مراحل فرآیند مشاوره برای حل مشکل

برای آن که مشاور بتواند کارمند را در حل مشکلش یاری نماید باید مراحل حل را طی فرآیند مشاوره طی نماید تا مشاوره به طور مؤثر و مفیدی صورت گیرد و در نهایت کارمند بتواند خودش بهترین راه حل ممکن را برای حل مشکلش برگزیند.

رابرت گیبسون و ماریال میشل^۸ مراحل فرآیند مشاوره را برای حل مشکل به شرح زیر

بیان می‌دارند.

۱- برقراری رابطه:

از آنجایی که مشاوره یک رابطه‌ی یاورانه است، مشاور باید در شروع مصاحبه اقدام به ایجاد شرایطی بنماید که نتیجه‌ی آن احترام و اعتماد متقابل، آزادی و «ارتباط باز» و تفاهم کلی در مورد محتوای فرآیند مشاوره باشد. در این مرحله فرآیند مشاوره عمدتاً بر عهده‌ی مشاور است. از جمله فنونی که مشاور در این مرحله به کار می‌گیرد فنون رفع تنش و ایجاد ارتباط باز است. نگرش مشاور و ارتباط کلامی او، هر دو برای ایجاد یک رابطه‌ی مطلوب مهم است. در مورد دومی تمام مهارت‌های ارتباط مشاور از جمله گوش دادن، درک کردن و احساس کردن توأم با توجه دخیل‌ند.

۲- شناسایی و کاوش مشکل:

وقتی رابطه‌ی مناسب ایجاد شد مراجع برای بحث و کاوش عمیق در مشکلات و نگرانی‌های خود، آمادگی و حالت پذیرش بیشتری پیدا می‌کند. در این مرحله مراجع مسئولیت بیشتری می‌پذیرد زیرا مشکل او و آمادگی او برای طرح کردن ماهیت مشکل با مشاور است که میزان کمک مشاور را تعیین می‌کند.

مشاور در خلال این مرحله، مترصد آن است که مشکلات سطحی را از مشکلات پیچیده‌تر متمایز کند. همچنین مشاور بر آن است که معین کند آیا مشکل ابراز شده در واقع همان مسئله‌ای است که مراجع را به مشاور کشانده است یا نه؟ این مرحله زمان گردآوری اطلاعات هم می‌تواند باشد.

۳- برنامه‌ریزی برای حل مشکل:

وقتی نام اطلاعات مربوط به نگرانی مراجع کسب و درک شده باشد و مراجع نیاز به اقدام در مورد یک مشکل خاص را پذیرفته باشد، هنگام تدبیر برنامه‌ی رفع یا التیام نگرانی مراجع رسیده است.

در این مرحله مشاور و مراجع به برنامه‌ریزی برای حل مشکل می‌پردازند که غالباً مراجع به سرعت مشاور به بینش و معنا و احتمالات اساسی نمی‌رسد. آماج این فرآیند آن است که مراجع بتواند حداکثر راه حل‌های ممکن را بشناسد و عواقب راه حل‌ها را حدس بزند و بالاخره

بهترین راه حل ممکن را برگزیند.

۴- کاربرد راه حل و اختتام:

مسئولیت مراجع به کارگیری راه حل تعیین شده و مسئولیت مشارر تعیین زمان اختتام است. مشاور در رابطه با مراجع مسئول است که او را به اقدام در مورد راه حل تعیین شده، تشویق کند. معمولاً در خلال زمانی که مراجع فعالانه درگیر به کارگیری راه حل است، مشاور به عنوان یک منبع حمایت و تشویق متعاقب مشاوره، تماس خود را با مراجع حفظ می‌کند و هنگامی که مشخص می‌شود مشاور و مراجع تا حد ممکن و عملی به نگرانی یا مشکل مراجع پرداخته‌اند لازم است روند مشاوره متوقف شود.

توصیه‌هایی برای مشاوره مؤثر کارمندان

گری دسلر^۱ توصیه‌هایی جهت مفید و مثرنمر افتادن فرآیند مشاوره به مشاوران کارمندان به شرح زیر بیان می‌دارد:

۱- به خاطر داشته باشید که دفاع امری عادی است.

۲- فقط سعی نکنید عقاید خود را بقبولانید به گفته‌های کارمند خود به دقت گوش فرا دهید، احساسات وی را به دقت بازگو و منعکس کنید، به نحوی که او بتواند با عینیت بیشتری آن‌ها را تجزیه و تحلیل کند.

۳- احساسات خود را منعکس کنید.

۴- انتقاد نکنید، کوشش کنید از نقادی پرهیزید، به ویژه موقعی که سعی دارید در رفتار کارمند تحوّل‌ی سازنده ایجاد کنید. در صورتی که انتقاد سازنده ضرورت پیدا کرد، از نظریه‌های فین برگ «روانشناس» (چه کارهایی باید انجام داد و چه کارهایی نباید انجام داد) استفاده کنید.

۵- بکوشید هدف شما سازندگی باشد، به خاطر داشته باشید، منظور از مشاوره، ایجاد تحوّل سازنده است. بنابراین مسأله را با کارمند حل و فصل کنید، و کارهای او را با نظر خودش مرور کنید (هدف‌های مشترک برقرار کنید) و موانعی را که ممکن است در سر راهش باشند، مشترکاً مورد بحث قرار دهید.

۶- مشورت را سرلوحه‌ی کار روزانه خود نرار دهید. در انتقاد از روش کلی گویی

بیرهزید و یلافاصله بازخورد ارائه دهید. روش «بیان و عرضه» را با روش در حل مشکل و پرورش در نیامیزد. بنابراین برای آن که مشکلات رری هم انبار نشود، با مشورت روزانه موارد جزئی را رفع کنید تا متراکم و دست و پاگیر نشود.

۷- سعی کنید به عنوان متخصص عمل کنید، کارمند خود را روان‌کاوی نکنید، به ویژه سعی نکنید او را به خودش بشناسانید. این کار را به روانشناس واگذار کنید توجه خود را روی هدف‌های مشترک و تجدید نظر در عملکردها متمرکز کنید.

خلاصه

مشاوره کارمند، فرآیند کمک به کارکنان برای حل مشکلات مربوط به کارشان می‌باشد. مشاوران در فرآیند مشاوره مستقیماً به حل مشکل کارمند نمی‌پردازند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کنند تا مشکلاتشان را درک کنند و خودشان به دنبال راه حلی منطقی بگردند. یک مشاور برای آن که بتواند مشاوره‌ای مؤثر انجام دهد باید به فنون مشاوره آشنا باشد، برخی از فنون مشاوره عبارتند از:

۱- روش سکوت و اشاره: این روش هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که مشاور احساس می‌کند مراجع تمام افکارش را بیان نکرده و یا لازم است جزئیات بیشتری در مورد موضوع صحبت ارائه کند. در این روش مشاور ممکن است بعد از صحبت اولیه مراجع سکوت کند و یا از ارتباط غیر کلامی مثلاً با اشاره سر و یا بالا بردن ابرو به مراجع بفهماند که منتظر صحبت کردن بیشتر او در مورد موضوع است.

۲- روش انعکاسی: در این روش مشاور به تکرار احساسات ابراز شده مراجع، با عباراتی متفاوت می‌پردازد.

۳- روش بازگویی: در این روش مشاور جهت روشن شدن مطلب و جلوگیری از تعبیر نادرست خودش از منظور مراجع، درست همان عبارات کارمند را بازگو و یا بیانات او را تأویل و تفسیر می‌کند.

۴- روش سؤال باز: در این روش مشاور از طریق سئوالات ویژه کارمند (مراجع) را به زمینه‌های مناسب تحلیلی سوق می‌دهد.

فرآیند مشاوره برای حل مشکل شامل مراحل به شرح زیر می‌باشد:

۱- برقراری رابطه با مراجع: در این مرحله مشاور به ایجاد شرایط مساعد برای فرآیند مشاوره اقدام می‌کند.

۲- شناسایی و کاوش مشکل: در این مرحله مشاور و مراجع به کند و کاو در مورد مشکل به وجود آمده می‌پردازند.

۳- برنامه‌ریزی برای حل مشکل: در این مرحله پس از جمع‌آوری اطلاعات لازم در مورد مشکل، راه‌حل‌های موجود برای حل مشکل بررسی می‌شود و بهترین راه‌حل توسط مراجع انتخاب می‌شود.

۴- کاربرد راه‌حل و اختتام: مراجع مسئولیت به کارگیری راه‌حل را به عهده می‌گیرد و مشاور نیز به عنوان ناظر و مشوق او را همراهی می‌کند و هنگامی که احساس شد تا حد ممکن مشکل برطرف شده است فرآیند مشاوره پایان می‌پذیرد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

پانوشته‌ها:

- 1- Fritze Steale
- 2- Paterson
- 3- Shertzer and Stone
- 4- Rabinson
- 5- Michel Hicks
- 6- Maycle Stiunse
- 7- Singer
- 8- Robert Gibson and Marial Mishel
- 9- Gerry Dessler



منابع:

- ۱- مارک. ج. سینگر. مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل آقا، تهران: انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۲- سلطانی. ایرج. نقش خدمات مشاوره‌ای در سازمان‌های صنعتی و تولیدی (تدبیر شماره ۸۷، آبان ۱۳۷۸).
- ۳- نصیرزاده. غلامرضا. و رستگار. بهمن. مشاوره در مدیریت، تهران، مؤسسه انتشاراتی کمال علم، ۱۳۷۳.
- ۴- رابرت گیبسون و ماریال میشل. مبانی مشاوره و راهنمایی، ترجمه باقر ثنائی، تهران: ناشر ویراستار، ۱۳۷۳.
- ۵- ضرابی. مهدی. مبانی مشکل شناسی، تهران: نشر فردا، ۱۳۶۵.
- 6- Michel, Hicks. Problem Solving in Bussiness and Management Chap men of Hall. 1991, P:21.
- ۷- مایکل استیونز. چگونه مسائل خود را حل می‌کنید. ترجمی جهاننا معینی، تهران: نشر دانش، ۱۳۷۲.
- ۸- صافی. احمد. در جستجوی شناخت مسائل آموزش و پرورش، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱، بهار ۱۳۶۸.
- ۹- گری دسلر. مبانی مدیریت، (جلد دوم)، ترجمه داود مدنی، تهران: نشر آریز، ۱۳۶۸.