

## مشاوره ی کارکنان

به عنوان یک مدیر ، بعضی اوقات باید مشاور یکی از کارکنانتان باشید . لازم است به فردی در حل مشکلش کمک کنید. ممکن است مشکل درباره ی شغل یا روابط بین همکاران یا مربوط به زندگی شخصی وی باشد. ممکن است به دلیل اینکه خودتان مشکل را تشخیص داده اید یا اینکه فرد در یک جلسه هنگام بحث پیرامون مسائل دیگر از ما درخواست کرده نقش مشاور را به عهده بگیرید. افرادی که نگران مسائل حل نشده ی خود هستند غالباً کارآیی کمتری دارند ، بنابراین اگر بتوانید مشاور مفیدی باشید در جهت دو هدف مهم یک مدیر کار کرده اید. یعنی هم به کارکنان اطمینان میدهند که به آنها توجه میشود و هم اینکه از انجام کار مطمئن میشوند.

تعریفی که در فرهنگ لغتها از مشاوره شده راهنمایی و نصیحت است. مدیران همیشه راهنمایی کرده و اندرز داده اند که البته محدود به نقش آموزش حین کار نمیشود. شما اغلب هنگام مشاوره با افراد به آنها اندرز داده و راهنمایی میکنید. حتی ممکن است برای حل مشکل افراد دست به اقدام بزنید - مثلاً جدا کردن دو همکار که با هم سازش ندارند.

چنین روش مستقیمی همیشه مناسب نیست. آنچه امروز مطلوب است بیشتر روش «غیر مستقیم» یا «مراجع مرکزی»<sup>1</sup> است. در این روش به جای اینکه شما راه حلی برای مشکل وی پیدا کرده به او بدهید ، اجازه میدهند خودش بیشتر درباره ی آن صحبت کند و شناخت بیشتری از مسئله بیاید و در نهایت راه حل را تشخیص دهد. همانند سایر ابزار های مدیریت ، بهترین راه مشاوره وجود ندارد. هر دوره یعنی مشاوره ی مستقیم و مشاوره ی غیر مستقیم در شرایط مختلف فوایدی دارند. شما باید تشخیص دهید کدام راه با مشکل فرد به خصوصی که با او مشاوره میکنید مناسب است.

## آماده شدن برای مصاحبه

هرگز به خود اجازه ندهید بدون آمادگی مشاوره را شروع کنید. مگر اینکه از وقت کافی ، محل مناسب و شناخت فردی که به شما مراجعه کرده مطمئن شوید. در غیر این صورت تاریخی را برای ملاقات مجدد تعیین کنید تا در این فاصله آمادگی پیدا کنید.

| خیر                      | آری                      |  |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا میدانید یا حدس میزنید مشکل چیست؟  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا فرد میدانند یا حدس میزند مشکل چیست؟   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. اگر نمیدانند آیا تشخیص خواهد داد که مسئله ای وجود دارد؟   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. آیا فرد به آنچه که شما برای مشاوره بدان توجه کرده اید ابراز علاقه کرده است؟                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. اگر جواب شما به پرسشهای ۳ و ۴ نه است، آیا فرد میلی به انجام مصاحبه دارد؟                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا او میدانند چه مدت زمان به مصاحبه اختصاص داده شده است؟   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. آیا وقت کافی به مصاحبه اختصاص داده شده است؟   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۸. آیا میتوانید برای مصاحبه جایی پیدا کنید که آرام، خلوت، وبدون ایجاد مزاحمت از طرف سایر افراد باشد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۹. آیا به فرد گفته اید که تا چه حدی مطالب محرمانه نگه داشته خواهند شد؟                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱۰. آیا رابطه و احساس اطمینان بین شما و فرد از قبیل وجود داشته است؟                                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱۱. اگر نه، آیا لازم است ببینید ضمن مصاحبه چگونه باید این رابطه را برقرار کنید؟                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱۲. آیا از پرونده ی پرسنلی فردی که مشاور او خواهید بود اطلاعاتی به دست آورده اید؟                    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱۳. چه کسی از مصاحبه استفاده ی بیشتری خواهد برد؟   |

<sup>1</sup> توضیح مترجم : منظور از «مراجع» فردی است که مشکل دارد

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

• شما؟

• فرد؟

• گروه؟

• سازمان؟

۱۴. آیا انتظار دارید مشاوره اساساً :

• مستقیم باشد؟

• غیر مستقیم باشد؟

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

۱۵. آیا کارکنان شما انتظار چنین کمکی دارند؟

## فرآیند مشاوره

در اینجایم مواردی که باید هنگام مصاحبه به خاطر آورده شوند ذکر شده است.

۱. آیا برای احساس راحتی فرد، آنچه میتوانستم انجام داده ام؟
۲. آیا به فرد گفته ام که چه مدت زمانی برای حرف زدن داریم؟
۳. آیا لازم است یادداشت برداریم یا اینکه این کار ممنوع است؟
۴. نظر خود فرد چیست؟

## دستور کار

۱. آیا ما موضوع مشاوره را روشن کرده ایم؟
۲. آیا ما مشکل و علائم آن را از هم تمیز داده ایم؟
۳. آیا پشت مشکلی که درباره ی آن صحبت میکنیم، مشکل دیگری پنهان شده است؟
۴. آیا فرد داشتن مشکل (مشکلات) را قبول دارد؟
۵. آیا وی از من انتظار حل مشکل را دارد؟
۶. آیا قصد من ارائه ی یک راه حل است یا اینکه در پیدا کردن راه حل او به دست خودش به او کمک کنم؟
۷. به نظر من کدام راه بهتر است؟
۸. اگر راه پیشنهادی من، راه مورد انتظار فرد نباشد چگونه میتوانم از ایجاد دلگیری جلوگیری کنم؟

## بحث کردن

۱. اگر قصد من مشاوره ی غیر مستقیم است آیا میتوانم ساکت باشم و اجازه دهم او بیشتر صحبت کند؟
۲. آیا میتوانم از پرسشهای نامحدود<sup>۲</sup> (یا مکث) استفاده کنم، برای اینکه فرد بتواند بیشتر در موردی که با تردید مطرح کرده صحبت کند؟
۳. آیا میتوانم شنونده ی خوبی باشم و وقتی لازم است آنچه فرد گفته به وی برگردانم؟ (چک لیستهای مربوط به گوش دادن را ببینید)
۴. آیا میتوانم بازخوردی به فرد بدهم که تا آنجا که لازم میبند صحبت را ادامه دهد؟
۵. آیا در گوش کردن به آنچه قبلاً بیان شده ولی گفتن دوباره ی آنها برای فرد مهم است شکیبیا هستم؟

<sup>2</sup> پرسشهایی که پاسخ محدودی ندارند.

۶. اگر بعضی چیزها را متوجه نشدم میتوانم درخواست کنم توضیح بیشتری بدهد بدون اینکه به صورت یک بازپرس یا فرد بی توجه جلوه گر شوم؟
۷. آیا توان آن را دارم که هر چه فرد میگوید گوش دهم بدون اینکه ناراحتی خود را ظاهر سازم یا او را دستپاچه کنم؟
۸. آیا میتوانم از قضاوت کردن یا نشان دادن عکسالعملهای شخصی که فرد را وادار به سکوت میکند خودداری کنم؟
۹. تا چه حدی باید یا میتوانم ارزشها و معیارهای خود را کنار بگذارم و ارزشها و معیارهای فرد را مدنظر قرار دهم؟
۱۰. اگر نسبت به فرد احساس منفی دارم میتوانم آن را بروز ندهم؟
۱۱. تا چه حدی باید بپذیرم که احساسات فرد مهمتر از حقایق مربوط به مسئله است؟
۱۲. آیا میتوانم موضع نگیرم؟
۱۳. اگر گفته های فرد متناقض هستند یا مطالبی که میگوید درست نیستند آیا بهتر است اجازه دهم صحبت خود را ادامه دهد یا نظر خود را درباره ی گفته هایش ابراز کنم؟
۱۴. اگر فرد نسبت به آنچه در گذشته اتفاق افتاده حالت دفاعی دارد آیا میتوانم او را متقاعد سازم که به آینده با دید مثبت فکر کند؟ (نه، کاش داشتم...، بلکه میخواهم در آینده...).
۱۵. اگر فرد موضع خصمانه ای گرفت آیا میتوانم او را آرام کنم تا بتوانم کمک کننده و مشوق باشم؟
۱۶. آیا میتوانم از عصبانی شدن (یا حداقل نشان دادن آن) اجتناب کنم؟
۱۷. آیا میتوانم خاطر نشان کنم که هدف از ملاقات جایزه دادن یا سرزنش کردن نیست بلکه حل مشکل است؟
۱۸. آیا اگر درباره ی مشکل مشابهی که خود (یا فرد دیگری که او را میشناسم) داشته ام صحبت کنم مفید خواهد بود یا نتیجه ی معکوس خواهد داشت؟
۱۹. آیا مواظبم اعترافاتی نکند که بعدا باعث ناراحتی او شود؟
۲۰. آیا لازم است در مواقعی صحبتهای گذشته را خلاصه کنم؟

### در جهت راه حل

۱. آیا لازم است خط دهنده باشم و روی یک راه حل به خصوص اصرار کنم؟
۲. آیا فرد میخواهد چند راه حل دیگر به او پیشنهاد کنم؟
۳. آیا اگر فرد راه حلی غیر از آنچه من به او پیشنهاد کرده ام انتخاب کند، برایم مهم است؟
۴. آیا لازم است در به کار گرفتن راه حل به او کمک کنم؟
۵. آیا حس میکنم باید فرد را پیش شخص دیگری که از من متخصص تر است بفرستم مثل یک دکتر، مشاور حقوقی، کارشناس پرسنلی یا هر متخصص دیگر؟

### ارزیابی مصاحبه

۱. آیا فرد از نتایج راضی به نظر میرسد؟
۲. آیا خودم از نتایج راضی هستم؟
۳. آیا لازم است دوباره یکدیگر را ملاقات کنیم؟
۴. آیا فرد راه حل را به کار گرفته است؟
۵. آیا او خوشحالتتر به نظر میرسد یا کارایی بیشتری دارد؟
۶. آیا بهبود حاصله ادامه دار است؟
۷. من از فرآیند مشاوره چه چیزهایی را یاد گرفته ام؟

توجه : ممکن است برایتان مفید باشد که به چک لیستهای ۲ در مصاحبه ی استخدامی و ۹ در اجرای سیستم ارزیابی کارکنان و چک لیستهای مربوط به گوش کردن نگاه کنید.

پیشنهاد: اگر حس میکنید که درباره ی مشکل فرد به طور مفصل صحبت کرده اید ولی به نتیجه ای نرسیده اید ناراحت نشوید- گاهی مفصل صحبت کردن خود راه حل است.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی