

## مشاوره و مهارت‌های مشاوره‌ای برای مدیران

نوشته یوسف اردبیلی

### نیاز به خدمات مشاوره‌ای

تردیدی نیست که آدمی نیازی شدید و جدی به مشاوره دارد. این نیاز تنها به مسائل و مشکلات روزانه و ناشی از زندگانی کنونی مربوط نیست بلکه احتیاجی است که آدمی به مشورت‌های فکری و معنوی برای آینده‌نگری نیز دارد. کثرت مسائل و مشکلات و ناسازگاریهای عاطفی و روانی در خانواده، مدرسه، محل کار، جامعه و نیز مشکلات مادی، خانوادگی، انتخاب رشته تحصیلی، انتخاب شغل و کار، انتخاب همسر، عدم انطباق استعدادها و مهارت‌ها با رشته تحصیلی و بویژه با کار و شغل، تضاد و تعارض با والدین، همسر و فرزندان، معلمان، رؤسا و مدیران و همکاران و همقطاران، عقده‌ها و بیم‌ها، مشکل تصمیم‌گیری و تغییر شغل، هراس از اخراج و بیکاری و دهها مسئله و مشکل دیگر همگی شواهدی روشن در تأیید نیاز افراد به راهنمایی و مشاوره است. بدیهی است مواجهه بودن با هر مشکلی دلیل بر ضعف و نابهنجاری فرد مبتلا به آن نیست. افراد سالم و قوی، حتی دانشمندان و متخصصان و سیاستمداران، خصوصاً دانش‌آموزان، دانشجویان و کارکنان سازمانها و وزارتخانه‌ها و شرکتها در همه رده‌ها و طبقات، به راهنمایی و مشاوره نیازمندند. اینک دانش‌آموزان و دانشجویان مایلند به مشاوران کارآموده مراجعه کنند و از آنان در مسائل شخصی، تحصیلی، خانوادگی و بالخصوص کار و شغل کمک گیرند. تردیدی وجود ندارد که کارکنان و کارمندان که مسائل و مشکلات بزرگتر و مسئولیتهای گسترده‌تری را درقبال عائله و خانواده، اداره و سازمان، رؤسا و مدیران، اجرای کار یا تولید در کارخانه و شرکت را برعهده دارند با مسائل و مشکلات حادث‌تری مواجهند که نیاز آنان را به راهنمایی و مشاوره مؤکد می‌دارد.

تعریف مشاوره: صاحب‌نظران، مشاوره را از دیدگاه‌های مختلفی نگریسته‌اند. این اختلاف تنها ناشی از اعتقاد و پیروزی یکی از نظریه‌ها یا مکاتب فلسفی این دانش بر دیگری نیست بلکه از تطورات و تغییرات تاریخی که همزمان با تحولات جامعه ظاهر می‌شوند نیز متأثر است. «گود»<sup>۲</sup> مؤلف فرهنگ آموزش و پرورش<sup>۳</sup> مشاوره را در سال ۱۹۴۵ چنین تعریف نموده است: «مشاوره کمک به فرد در مسائل شخصی، تربیتی و شغلی است که در آن همه حقایق و دانسته‌ها<sup>۴</sup> و اطلاعات<sup>۵</sup> لازم تحت مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند تا راه حل مناسبی برایشان یافته شود. اغلب با کمک متخصصان و استفاده از منابع مدرسه و جامعه و با انجام دادن مصاحبه‌های فردی به مراجعان<sup>۶</sup> آموخته می‌شود که خود با توجه به جوانب امر به اخذ تصمیم مبادرت کنند.» تعریف مذکور را اینک بیانی می‌دانند که در آن تنها به یک جنبه از مشاوره توجه شده است. یعنی تأکید در وسایل شناخت آدمی و اخذ تصمیم فوری با استفاده از منابع خارجی.

تعریف دیگر بیانی است از «انگلیش»<sup>۷</sup> و همکار همنام او که در سال ۱۹۵۸ در فرهنگ خویش آورده‌اند؛ به عقیده اینان «مشاوره رابطه‌ای است بین دو فرد که در آن یکی می‌کوشد تا دیگری را در درک و حل مسائل سازگاری و انطباقی کمک کند. زمینه مشاوره انطباقی غالباً شامل مشاوره تحصیلی، مشاوره حرفه‌ای و اجتماعی و نظایر آنهاست.» به عقیده این دو «مشاوره رابطه‌ای متقابل است که در آن مشاور و مراجع هردو درگیر هستند.»  
تعریف دیگر از «پینسکی»<sup>۸</sup> است که بیشتر به جنبه روانی و روانشناسی توجه دارد. وی می‌نویسد: مشاوره عبارت است از:

الف - تشخیص و درمان ناسازگاریهای عملی یا کنشی (غیر عضوی) ضعیف.  
ب - رابطه‌ای معنوی و اساساً رویاروی بین دو فرد یکی مشاور و دیگری مراجع. اما تعریف بینابین را «رن»<sup>۹</sup> گفته است: «مشاوره ارتباطی فعال و معطوف به هدف بین دو فرد است که در آن شیوه‌های کار با توجه به طبیعت و ماهیت نیازمندیهای مراجع دگرگون می‌شوند، اما

2 - Good.

3 - Dictionary Of Education.

4 - Facts.

5 - Informations.

6 - Clients.

7 - English.

8 - Pepinsky.

9 - Wrenn.

شرکت و فعالیت متقابل مشاور و مراجع در آن ضرور است و بر خویشتن شناسی و خود تصمیم‌گیری مراجع متکی است.<sup>10</sup> توجه بدین تعریف معلوم می‌دارد که «رن» در این تعریف جنبه‌های قدیم و جدید را به هم آمیخته است. تعاریف فوق اساساً ناظر به مشاوره از نظر کلی است که همه جنبه‌های مشاوره را دربر می‌گیرند. اما در سالهای اخیر، امر مشاوره بخصوص در سازمانها و شرکتهای خارجی اهمیت فراوانی یافته است. «روبرت دو بورد»<sup>11</sup> در دیباچه کتاب «مهارتهای مشاوره‌ای»<sup>11</sup> که در سال ۱۹۸۷ منتشر گردیده، می‌نویسد: «کار می‌تواند احساسات گسترده‌ای از خشنودی و پیشرفت فراهم آورد اما می‌تواند مشکلات چندی را نیز موجب شود تا افراد احساس غمگینی و تیره‌بختی کنند و یا در برخی دیگر اضطراب و فشار ایجاد کند. بسیاری از اشخاص می‌توانند راههایی را برای مقابله با روزگار سخت خود بیابند و این امر معمولاً گفتگو داشتن با فردی را دربر دارد که غالباً همسر، دوست نزدیک، پزشک محرم یا کشیش می‌تواند باشد، اما من اعتقاد دارم افرادی که در کار مشکلات دارند باید بتوانند در همین کار و بویژه از مدیر و سرپرست خود یاری بگیرند.» وی اضافه می‌کند: «اعتقاد من آن است که اینک توانایی انجام دادن مشاوره و برقراری رابطه مشاوره‌ای ضرورتی اضافی بر نقش مدیریت است و شیوه‌ای از مدیریت را می‌آفریند که با روح عصر ما هماهنگی دارد. مفهوم امروزی مشاوره تحولی تازه یافته است و درحقیقت از فرهنگهای لغات که مشاوره را معمولاً دادن پند و اندرز تعریف کرده‌اند گامی فراتر نهاده است. طبق نظر «انجمن مشاوره انگلستان»، «وظیفه مشاوره، دادن فرصتی به مراجع است برای کاویدن، کشف کردن و روشن ساختن راهها و روشهای زندگانی مدبرانه‌تر و در جهت رفاه و وجود انسان نیکوی بزرگتر».

باری، تعاریف فوق نشان می‌دهند که مشاوره رابطه انسانی نیکو و معنوی بین دو فرد مشاور و مراجع است که غرض از آن کمک و یاری دادن به مراجع است تا بهترین و شایسته‌ترین راهها را انتخاب کند و عاقلانه‌ترین تصمیمات را بگیرد. در بطن چنین تصمیم‌گیری، فراگیری، درک خویشتن داشتن رفتاری مؤثر و بالاخره عضو مفید بودن برای خود، خانواده و جامعه نهفته است.

10 - Robert De Board.

11 - Counselling Skills.

\* این کتاب وسیله نگارنده این مقاله ترجمه شده و توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی قریباً چاپ و منتشر خواهد شد.

در راهنمایی و مشاوره از نظریه‌ها و مکاتب متعددی نام می‌برند که در هریک، صاحب‌نظران نظریه‌های مکملی را با پیروی از مکتب اصلی ابراز داشته‌اند. از بین نظریه‌ها و مکاتب راهنمایی و مشاوره می‌توان به نظریه‌های روان‌تحلیلی «فروید»، نظریه «یونگ»، نظریه فرویدین‌های جدید نظیر «آدلر»، «رانک» و «هورنسی»، نظریه «سولیوان»، نظریه «فروم»، نظریه میدانی یا حوزه‌ای «کورت لوین» و فضای حیاتی او، نظریه عضوی، نظریه نمودشناسی، نظریه محرک و پاسخ اشاره کرد و از مکاتب عمده مشاوره سه مکتب مهم را - که تأثیر فراوانی در روش راهنمایان و مشاوران از لحاظ نحوه تفکر و اجرای وظایف مشاوره‌ای و بالاخص مصاحبه مشاوره‌ای دارند - بیان کرد: این سه عبارتند از:

- ۱- مشاوره مستقیم یا مشاور-کانونی.<sup>۱۲</sup>
  - ۲- مشاوره غیرمستقیم یا مراجع-کانونی.<sup>۱۳</sup>
  - ۳- مشاوره انتخابی یا گلچینی.<sup>۱۴</sup>
- الف - مشاوره مستقیم یا مشاور-کانونی:

مشاوره مستقیم نوعی از مشاوره است که از تعالیم یکی از برجستگان و پیشقدمان این دانش به نام «ویلیامسون»<sup>۱۵</sup> متأثر شده است. «ویلیامسون» این نوع مشاوره را مشاوره کلینیکی نامیده و آن را متفاوت از پند دادن و درمان کردن می‌داند. به نظر وی مشاوره کلینیکی، نظامی از مشاوره است که شش مرحله اساسی دارد:

- ۱- تجزیه و تحلیل: یعنی بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعاتی که از منابع مختلف و با اجرای روشها و فنون خاص به منظور شناخت مراجع گردآوری شده‌اند. منابع و فنون مزبور عبارتند از: پرسشنامه، مشاهده، واقعه نویسیها، مقیاسهای رتبه‌بندی، گروه‌سنجی، انواع مصاحبه‌ها با مراجع، با والدین، با کارکنان، با دوستان؛ انواع مختلف آزمونها نظیر آزمونهاى هوش، معلومات، استعداد، شخصیت، رغبت، شرح حال و سوابق تحصیلی و شغلی و تجربی و روشها و شیوه‌های دیگری که بحث درباره‌ی هریک از آنها به کتاب و مقالات مفصلي نیاز دارد.<sup>۱۶</sup>

12 - Direct Counseling or Counselor - Centred.

13 - Indirect Counseling or Client - Centred.

14 - Eclectic Counseling.

15 - Williamson.

۱۶ - فنون مذکور در چاپ چهارم کتاب «اصول و فنون راهنمایی و مشاوره در آموزش و پرورش» تألیف نویسنده این مقاله به طور تفصیل مورد بحث قرار گرفته‌اند.

- ۲ - ترکیب: یعنی تلخیص و تنظیم و ترکیب اطلاعات مرحله نخست به نوعی که تصویر روانی مراجع و تواناییها و محدودیتها و سازگاریها و ناسازگاریهای وی آشکار شود.
- ۳ - تشخیص: یعنی تعیین ماهیت و تبیین علل اصلی و واقعی مسائل و مشکلات مراجع.
- ۴ - پیش‌بینی: یعنی پیش‌بینی نحوه گسترش مسائل و رفتارهای مراجع در آینده.
- ۵ - مشاوره: یعنی کار و وظیفه مشاور در ایجاد انطباق و سازگاری مجدد مراجع و رفع مسائل و مشکلات وی با توجه به مراحل قبلی و کمک وی در اخذ تصمیمات نهایی.
- ۶ - پیگیری: پیگیری نتایج راهنمایی و مشاوره از طریق مصاحبه یا مکاتبه و یا هر نوع وسیله ممکن دیگر.

زمانی که مشاور از طریق فنون و منابع و آزمایشهای تستی در تشخیص و پیش‌بینی مسائل مراجع توفیق یابد با استفاده از مصاحبه می‌کوشد تا وی را به حداکثر سازگاری و خشنودی برساند و این امر در جریان مرحله پنجم یعنی مشاوره صورت می‌گیرد.

برای آنکه مراجع به خودشناسی برسد، مشاور باید اطلاعات و حقایقی را که در مرحله تجزیه و تحلیل بدست آورده است به زبان مراجع و در خور فهم و درک او باز گوید. اما سطح بازگویی نباید چنان تنزل یابد که مراجع تصور کند که مشاور از لحاظ تشخیص قوا و محدودیت‌های وی غافل یا جاهل است. مشاور به مراجع توصیه می‌کند و با کمک او برنامه کار و عمل را می‌ریزد. در برنامه‌ریزی مشاور دلایل و شواهد موافق و مخالف را ارائه می‌دهد تا معلوم دارد، چرا توصیه می‌کند مراجع هدفهای خود را تغییر دهد یا از رفتار و اعمال خاصی دست کشد.

در روش مستقیم احاله کردن و گسیل داشتن مراجع به مراکز و اشخاص ذیصلاح نیز وجود دارد و مشاور خود نیز می‌تواند در تشخیص مسائل و طریق رفع آنها از مشاوران دیگر و صاحب‌نظران مدد گیرد.

بکار بستن روشهای فوق که در آن مشاور نقش فعال دارد، موجب شده است که روش مستقیم را روش مشاور-کانونی بنامند. چه در آن مشاور، بیش از مراجع در تشخیص مسائل و ارائه توصیه‌ها و یا دادن اطلاعات فعالیت دارد و در واقع در کانون و مرکز مشاوره قرار می‌گیرد.

#### ب - مشاوره غیرمستقیم یا مراجع-کانونی

ریشه‌های تاریخی مشاوره غیرمستقیم را باید در کار «فروید» و شاگردان وی جستجو کرد. شیوه اصلی «فروید» در روانکاوی جنبه غیرمستقیم می‌داشت. «فروید» مراجع یا بیمار

خویش را ترغیب می‌کرد که خود را چنانکه هست بنمایاند. بیشتر صحبت کند و همچنان به گفتار خویش ادامه دهد. از زوایا و خفایای ضمیر خود خاطره‌ها، افکار، احساسات، عواطف، هیجانها و خلجانهایی را که سالیان متمادی سرکوب و مطرود شده‌اند بیرون کشد و بر آنها بنگرد. نقش عمده روانکاو و تحریک مراجع به بیان اندیشه‌های درونی است. مراجع بیش از روانکاو فعال است و صحبت می‌دارد. اعتراف و عقده‌گشایی،<sup>۱۷</sup> عنصری مهم در اسلوب روانکاو «فروید» بود. هدف عمده «فروید» از واداشتن مراجع به اعتراف و عقده‌گشایی و بیان افکار و عواطف نهانی به دست آوردن روزنه‌ها<sup>۱۸</sup> و دریچه‌هایی بود که به تشخیص علل اصلی مسائل و مشکلات و یا بیماری و رنجهای درونی بینجامد.

افکار و روشهای فروید در میان علاقه‌مندان و روانشناسان بزودی نفوذ یافت و با سنجش و اندازه‌گیری استعدادها، پیشرفته‌ها، خصوصیات خلقی و شخصیتی تکوین و گسترش پیدا کرد. همچنین بر پایه اندیشه‌های فروید، شاگردان و پیروان او نظیر «یونگ»، «آدلر»، «رانک» و «هورنی» هر یک نظریه‌هایی ارائه داده‌اند که با نظریات «فروید» در برخی موارد گاه موافق و گاه مخالف‌اند. باری در تمام این مراحل باز مشاور نقشی فعال از لحاظ اجرا و تعبیر و تفسیر و ارائه اطلاعات و توصیه‌ها بر عهده داشت. اما با انتشار کتاب «کارل راجرز»<sup>۱۹</sup> به نام «مشاوره و روان‌درمانی»<sup>۲۰</sup> در سال ۱۹۴۲ اثری عمیق و نفوذی شگرف در اصول و روشهای مشاوره برجای ماند. در تاریخ نهضت راهنمایی و مشاوره هرگز رخدادی همانند این کتاب در دگرگونی نگرشها و نظرات نسبت به مراجع مؤثر نبوده است. «راجرز» در کتاب مذکور، کار و شیوه مشاوره را غیرمستقیم توصیف کرده است. لیکن در کتاب بعدی خود به نام «درمان مراجع-کانونی»<sup>۲۱</sup> مشاوره غیرمستقیم را به نام «مشاوره مراجع-کانونی» نامیده است. بحثی عالی و خلاصه‌ای از فلسفه مراجع-کانونی را در مقاله دیگر راجرز تحت عنوان «آسان‌سازی رشد شخصی»<sup>۲۲</sup> می‌توان مطالعه کرد.

ابتکار برجسته «راجرز» آن است که مشاوره مشاور-کانونی را به مشاوره مراجع-کانونی تغییر داده است، یعنی مراجع به جای مشاور در کانون عطف و توجه و فعالیت

17 - Catharsis.

18 - Outlets.

19 - Carl Rogers.

20 - Counseling and Psychotherapy.

21 - Client - Centred Therapy.

22 - Facilitation of Personal Growth.

و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد.

تئوری و فلسفه مراجع-کانونی «راجرز» بر این اصول استوار است:

- ۱ - هر فرد فی نفسه با ارزش است. از این رو باید مورد احترام قرار گیرد.
  - ۲ - هر فرد کفایت آن را دارد که برای خود قبول مسئولیت کند و تحت شرایط خاصی بهترین و درست‌ترین تصمیمات را بگیرد.
  - ۳ - هر فرد حق خود-رهبری انتخاب هدفها و برگزیدن ارزشهای لازم را برای خویشتن دارد و می‌تواند شخصاً در زندگانی و سرنوشت خویش مؤثر باشد.
- پس مشاور، مراجع را به‌عنوان شخصی یگانه، قائم به‌ذات و با ارزش قبول دارد و به‌او احترام می‌گذارد. مشاور حقوق مراجع را در آزادی انتخاب شغل، رشته تحصیلی، تعیین نحوه رفتار و زندگانی به‌نوعی که خود می‌خواهد، محفوظ و محترم می‌دارد.

#### مراحل مشاوره غیرمستقیم

«راجرز» در کتاب خود روش مشاوره غیرمستقیم یا مراجع-کانونی را به‌تفصیل بیان

داشته است، خلاصه روش مذکور از این قرار است:

- ۱ - مراجع برای اخذ کمک به‌مشاور رجوع می‌کند. هرگاه مراجع به‌حد کافی برای شناخت نیازمندیهای خود در فشار نباشد، مشاوره احتمالاً قرین موفقیت نخواهد شد. مشاور باید با مراجع به‌طریقی رفتار کند که مراجع خویشتن را در محیطی آزاد و خالی از اجبار و ارباب احساس کند و بتواند در اخذ تصمیم مختار باشد.
  - ۲ - موقعیت مشاوره برای مراجع تصریح می‌شود. مشاور توضیح می‌دهد که وی پاسخ همه پرسشهای او را ندارد اما می‌تواند محیطی به‌وجود آورد که مراجع خود به‌یافتن پاسخ پرسشهای خود توفیق یابد. هرگاه رابطه مشاوره‌ای به‌نحو مطلوب حاصل آید، زمان رهایی از عواطف ملال‌آور و هیجانها و رنجها و دردهای درون‌فرا می‌رسد.
  - ۳ - مشاور مراجع را با رفتاری صمیمانه و دوستانه در بیان عواطف و احساسات و مسائل و مشکلات ترغیب می‌کند. بیان مراجع در ابتدا مبهم و منفی است و بروز عواطفی نظیر خصومت، اضطراب، نگرانی، گناه و تردید در آن محتمل است.
- «راجرز» می‌نویسد: مراجع چیزهایی را که دوست ندارد و از آنها منتفر و خشمگین است و یا او را نگران می‌سازند، فاش می‌کند. زمانی که از عواطف و احساسات منفی رهایی یابد، احساس می‌کند که از فشار و خلجانها و تنشهای پیشین آزاد شده است. دیگر لزومی ندارد که در کتمان و پنهان داشتن آنها بکوشد. اینک با آنها بدرستی مواجه

می‌شود و درمی‌یابد که عواطف مزبور رنگ گناه و خجلت و حقارت خود را از دست داده‌اند.

۴ - مشاور، مراجع را با پذیرش آرام خود به بیان و قبول این گونه عواطف ترغیب می‌کند.  
 ۵ - بروز و بیان کامل عواطف منفی ظهور آزمایشی و تدریجی عواطف مثبت را به همراه دارد. مشاور عواطف مثبت را می‌پذیرد و گاه بگاه مراجع را در تصریح عواطف و حالات کمک می‌کند.

۶ - زمان‌هایی یا بیان آزاد عواطف با تکوین تدریجی بینش درونی<sup>۲۳</sup> همراه است. مراجع گاه در قبال خواسته‌های جامعه بسیاری از عناصر بروز و ظهور عواطف را در خود فرو پوشانیده و تصویری مبهم از خود می‌سازد. و حتی درکی سهوآمیز از نوع انسانی که می‌خواهد باشد، دارد. در محیط آزاد مراجع می‌تواند قدرتها و ضعفهای خویش را از دیدگاهی دیگر بنگرد و به‌درک و قبول حقیقت و واقعیت برسد.

۷ - وقتی مراجع، از لحاظ عاطفی و معنوی، حالات و تمایلات و علل رفتار خود را دریافت بینشی تازه از وضع خویش بدست می‌آورد و راههایی را که بر وی باز شده‌اند و تصمیماتی را که باید اتخاذ کند، بروشنی درک می‌کند.

۸ - مراجع بینش را به عمل و اقدام تبدیل می‌کند و گامهای مثبتی به سوی حل مسائل و مشکلات برمی‌دارد، هر قدر به بینش درونی و ذاتی مراجع اضافه شود به همان اندازه پیشرفت او در کار افزون می‌شود.

تفاوت مشاوره مستقیم با غیرمستقیم یا به عبارت دیگر اختلاف بین نظریات «ویلیامسون» با «راجرز» در سه نکته مهم است: تشخیص، دادن اطلاعات، و تلقین ارزشها.  
 - «راجرز» مرحله تشخیص مسائل را از مسئولیتهای مراجع می‌داند نه از وظایف مشاور. وی عمل مشاوره را تشخیص می‌داند، اما عملی که در نهاد مراجع است نه در مشاور.  
 - «راجرز» دادن اطلاعات را در برخی موارد نظیر تصریح انتخاب رشته تحصیلی، شغل و کار یا اجرای تصمیم و دریافتن مشکل اساسی و واقعی مراجع قبول دارد.  
 - در تلقین ارزشها «راجرز» با «ویلیامسون» موافق است که مشاور هرگز نمی‌تواند از تلقین ارزشها در مراجع اجتناب کند. زیرا مشاور با پیروی از فلسفه و عقیده خود، خواه ناخواه برخی از ارزشهای اساسی خود را به مراجعان تلقین می‌کند.

البته عده‌ای از صاحب‌نظران از مشاوره مراجع - کانونی انتقادهایی کرده‌اند از آن

جمله است امکان اشتباه مراجع در تشخیص مسائل و مشکلات خود به علت عدم توجه و دقت یا فقدان مهارت و تجربه در مشاور و وقت زیاد در هر مصاحبه. با وجود این نمی توان ارزش و فایده سرشار مشاوره مراجع - کانونی را در درک گفتار مراجع، قبول و انعکاس افکار و درک تضادهای درونی و ارزشهای او و بالاخره تصریح و اصلاح حالات و رفتار مراجع منکر شد.

### ج - مشاوره انتخابی

برخی از صاحب نظران مشاوره نظیر «هاتسون»<sup>۲۴</sup> معتقدند که تجزیه و تحلیل روشهای مستقیم و غیرمستقیم مشاوره نشان می دهد. که آن دو روش در حقیقت ادامه یا مراحل سیر یک روش واحدند. از این روی باید از سیر یک روش واحد پا فراتر گذارند و موضوعات سه گانه زیر را در برگیرند.

- میزان مسئولیتی که به مراجع در حل مسائل و مشکلات واگذار می شود.
  - میزان دقت یا حساسیتی که مشاور در قبال نظریات و عواطف مراجع دارد.
  - میزان انگیزه عقلی و منطقی در برابر پاسخها و عکس العملهای عاطفی خود.
- مشاوره انتخابی روشی است که به نحو آزادی از موضوعات فوق کمک می گیرد و خود را پای بند روشی واحد، خواه مستقیم و خواه غیرمستقیم، نمی داند. به عقیده ثورن<sup>۲۵</sup> روش انتخابی یا گلچینی یکی از اسلوبهای مشاوره است که هم از لحاظ نظری و هم از جنبه عملی قابل دفاع است. مشاوره در این روش می تواند در مصاحبه بین روشهای مستقیم و غیرمستقیم در نوسان باشد بی آنکه حتی در رابطه مشاوره، انقطاعی پدید آید.

### روش کلی

مباحثات و مناقشات مربوط به فواید و آثار مشاوره مستقیم و غیرمستقیم اینک بسیار کمتر از گذشته است و در امتیاز و اختلاف بین این دو چندان مبالغه نمی شود. اینک صاحب نظران معتقدند که انتخاب روش بستگی به دانش و مهارت و تجربه و شخصیت مشاور دارد. به عقیده کورسینی<sup>۲۶</sup> اگر این نظر را بپذیریم که بهترین روش برای هر فرد شیوه ای

24 - Hutson.

25 - Thorne.

26 - Corsini.

است که با طبیعت او وفق دهد و هر کس می‌تواند با روشی که در نزد او طبیعی است، بهترین کار را انجام دهد، می‌توانیم خود را از قید پیروی از یک مکتب یا نظریه خاص برهانیم. در حقیقت تجربه و مهارت و هوشیاری مشاور، بیش از پیروی از یک مکتب خاص در امر مشاوره مؤثر است.

از مباحث فوق می‌توان نتیجه گرفت که هر مشاور می‌تواند با توجه به نیازمندیهای مراجعان و توانایی و دانش خویش و امکانات محیط، روش یا روشهایی را برگزیند که در رفع مسائل و مشکلات و نیل به مقصود مراجعان سودمندترند.

#### مدیر و مهارت‌های مشاوره‌ای:

در تعریف مشاوره دیدیم که «روبرت دو بورد» مؤلف کتاب «مهارت‌های مشاوره‌ای» یادآوری می‌کند: «افرادی که در کار مشکلات دارند باید بتوانند در حین کار و بویژه از مدیر و سرپرست خود یاری دریافت دارند.» تردیدی نیست که مدیران تحصیل کرده و باتجربه‌ای که با محیط و خصوصیات سازمان، افراد و کارکنان، مسائل و مشکلات سازمان و مستخدمان آشنایی دارند، هرگاه با روانشناسی کار و افراد و مشاوره و راهنمایی نیز آشنا باشند، می‌توانند در حل مسائل و مشکلات با اجرای روشهای مناسب مشاوره و بویژه ایجاد رابطه مشاوره‌ای پسندیده مفید و مؤثر افتند. اینک سعی می‌شود این ضرورت اضافی بر نقش مدیریت تا حدی گشوده‌تر شود.

#### ۱ - پیش‌بینی مسائل و مشکلات افراد

همه مدیران باید مسائل و مشکلات را حل کنند. تجربه و تحصیل تخصصی آنها غالباً درگیر پیشرفت توانایی و استعداد آنان برای مشکل‌گشایی خواهد بود. مشکل در اصطلاح مدیریت هر وضعی است که در آن حقیقت امر از انتظارات و انتظارات از حقیقت بدور و متفاوت است. برای مثال وقتی وصول مالیات و درآمد از میزان انتظار کمتر باشد در جریان پولی مشکلی بروز خواهد کرد و هنگامی که محصول از مقدار پیش‌بینی کمتر گردد در تولید معضلی وجود دارد و زمانی که عرضه کالاها کمتر از حد تقاضا باشد، مشکلی در کار است. باید انتظار داشت وقتی مهارت‌های مدیریتی در حل مشکلات افزایش یابند و به مجموع تجارب سازمانی اضافه شوند مشکلات کمی پدید آیند و معضلات پدید آمده آسانتر حل شوند. اما چنین نیست. بسیاری از مدیران استدلال می‌کنند که در حقیقت، مسائل و معضلات آنان چه از نظر تعداد و چه از لحاظ پیچیدگی در حال افزایش است. یکی از راههای پاسخ

دادن به این موضوع، نظر افکندن به انواع مسائلی است که در برابر مدیران قرار دارد؛ به اعتقاد «دو بورد» مسائل سازمانی در دو گروه اصلی قرار دارند: الف - مسائل فنی (تکنیکی)، ب - مسائل انسانی. این دو جنبه‌های توأمان هر شغل مدیریت است. نکته جالب آن است که توجه به مسائل و مشکلات انسانی در دنیای واقعی کار بسیار ضعیف‌تر و در مرحله ثانوی است. هر چند انفجاری از کتب روانشناسی و دروس درباره علوم رفتاری وجود دارد اما جنبه‌های فنی کار هنوز وظیفه اصلی مدیریت در بسیاری از کارخانه‌ها و ادارات بسنظر می‌رسد و ارتقاء به پستهای مدیریت بر مبنای معیاری از استعداد فنی صورت می‌گیرد. در مشاغل تخصصی نیز این اندیشه چیره است. دانشمندان، مهندسان، به طور مثال کارآموزیهای طولانی و خستگی‌آوری را می‌گذرانند و در نتیجه تمایل دارند که عملکرد افراد را فقط از دیدگاه مهارت فنی داوری کنند. معهذاً تجربه‌ای عمومی وجود دارد که وقتی فرد در سازمانی ارتقاء می‌یابد در کار فنی کمتر درگیری دارد و بیشتر گرفتار مسائل انسانی رهبری نظیر همکاری و هماهنگ‌سازی کار و رفتار افراد خواهد بود.

آیا می‌توان مسائل انسانی را در سازمانها پیش بینی کرد؟ پیش‌بینی‌های اساسی آنهایی هستند که از طریق تجربه حاصل می‌شوند. مدیر هوشمند الگوی حوادث و وضعیاتی را که سبب ایجاد مسائل و مشکلات هستند می‌شناسد لذا به اجتناب از آنها می‌پردازد. اما کسب تجربه به زمان نیاز دارد و بر اساس تعریف، در دسترس جوان و مدیر انتصابی تازه کار نیست. بعلاوه هر کس تمایل یا استعداد فراگیری و عبرت‌آموزی از تجربه را ندارد. همانند تجربه، تعدادی از اندیشه‌ها و تئوریه‌ها وجود دارند که در پیش‌بینی مسائل انسانی کمک کننده‌اند. به نظر «الیوت جک»<sup>27</sup> سه منبع وجود دارند که می‌توانند موجب مسائل و مشکلات سازمانی گردند:

الف - وقتی افراد احساس کنند که حقوق آنان برای کاری که انجام می‌دهند و مسئولیتهایی که بر عهده دارند، متعادل نیست.

ب - طبیعت و محتوای اصل کار (آیا کار بسیار آسان یا بسیار سخت و تقاضامند فعالیت است یا نه؟)

ج - توانایی و ظرفیت فرد برای اجرا و انجام دادن کاری که به او واگذار شده است. «الیوت جک» با بکارگیری این سه مفهوم توانسته است دوازده وضع ممکن را که می‌توانند موجب شوند که فرد در کار احساس نارضایی کند و در نتیجه مسئله و مشکل

27 - Elliott Jacques.

شخصی داشته باشد، توصیف نماید.

«دوبورد» منبع سودمند دیگری را که می‌تواند در پیش‌بینی مسائل افراد کمک کند نوشته «فروید» می‌داند. «فروید» در کتاب «روانشناسی گروه و تجزیه و تحلیل من»<sup>۲۸</sup> دو عامل رهبری و روابط بین افراد را تجزیه و تحلیل می‌کند «دوبورد» با توجه به این نظریات و بر مبنای تجارب ممتد خود در کار مشاوره با گروه‌ها و افراد در سازمانها معتقد است، زمانی که معضلات جدی وجود دارند که مانع کار گروه از کار کردن می‌شوند که یا از اقتدار<sup>۲۹</sup> رهبر ناشی است و یا از روابط بد و نامطلوب بین اعضا.

اگر مشکلاتی را که از طریق کاربرد مهارت‌های فنی قابل حل نظیر نقص یک ماشین، بدکار کردن دستگاه کامپیوتر و جز آنها حل شدنی است، کنار بگذاریم، مسائل و مشکلات افراد را حداقل می‌توان در سه طبقه قرار داد. ۱- مسائل شخصی ۲- مسائل سازمانی ۳- مسائل خارجی:

#### ۱- مسائل شخصی:

برخی از افراد مسائلی دارند یا می‌توانند آنها را بسادگی از طریق رفتاری که دارند یا همان‌گونه که هستند بوجود آورند. آنها ممکن است به لحاظ فقدان اعتماد یا احساس بی‌ارزشی، نگران و افسرده باشند؛ لذا دائماً موجب نزاع و دعوا و ایجاد کسالت و خستگی شوند. «بورد» این گونه مسائل را در جدولی فراهم آورده است که در یک ستون مشکل و در ستونهای مقابل آن هر مشکل را در سه صورت کمترین، جدی‌ترین و حاد یا مزمن‌ترین وضع گنجانیده است که بیش از یکصد مسئله و مشکل انسانی را در ضمن کار ارائه می‌دهد؛ در ستون مشکلات به موارد زیر اشاره دارد:

تصویر ضعیف از خود و اعتقاد زیاد به دیگران، تخمین زیاد از توانایی و استعداد خود، تصویر ضعیف از خود و اعتقاد کم به دیگران. برای نمونه ما به دو مورد از جدول مذکور اشاره می‌کنیم:

در تصویر ضعیف از خود و اعتقاد زیاد به دیگران در کمترین صورت آن به این خصوصیات اشاره دارد: تواضع، کمرویی، اضطراب هنگام درخواست و خواهش، عدم اطمینان به آینده، بیشتر کمک میطلبد تا کار کند، از سهو و اشتباهات گذشته خود وقایعی را

28 - Group Psychology and the Analysis of the Ego.

29 - Authority.

اظهار می‌دارد، به آسانی تحت نفوذ قرار می‌گیرد، همیشه در جستجوی یک دوست «واقعی» است. در تخمین زیاد از توانایی و استعداد خود در حادثه‌ترین صورت آن این حالات را بیان می‌دارد: زیر دست آزار و تشرزن است، پرنخوت و متکبر است، منکر حقایق است، به تمسخر دیگران می‌پردازد، به افراد دیگر اهانت می‌کند، از غلبه و تسلط بر دیگران لذت می‌برد، در برابر انتقاد تسامح و بردباری ندارد و به فشارخون بالا مبتلاست.

مشکلات ناشی از این گونه رفتارها برخاسته از سازمان نیستند بلکه از فرد پدید می‌آیند. از جهات بسیاری حل این گونه مشکلات شخصیتی، سخت‌ترین اقدام است و بزرگترین دشواریها را در کار سبب می‌شوند.

## ۲ - مسائل و مشکلات سازمانی:

بسیاری از مسائل و مشکلات افراد نتیجه مستقیم زندگی و کار کردن آنها با هم در یک سازمان است. مسائل سازمانی را می‌توان به نیکویی بر اساس تجارب گذشته همراه با برخی از اندیشه‌ها و نظریه‌هایی که از آنها یاد کردیم، پیش بینی نمود. این مسائل احتمالاً از منابع اقتدار، روابط و مناسبات ضعیف بین افراد، حقوق‌هایی که متعادل احساس نمی‌شوند، کار بیش از حد، خستگی، فقدان پیشرفت و ترقی و نظایر آنها ناشی می‌شوند.

برخی شواهد متقن در باب مشکلاتی که افراد در کار دارند، موجود است از آن جمله «تجارب هاترن»<sup>۳۰</sup> که در شیکاگو در «کمپانی الکتریک عربی» از ۱۹۳۶ تا ۱۹۵۵ بطول انجامید و در آن تا ۵۵ مشاور با ۲۱۰۰۰ نفر از نیروی کار آن کمپانی با استفاده از مصاحبه و رعایت همه جنبه‌های آن من جمله محرمانه بودن مشاوره و به تحقیق و تدقیق مشکلات افراد پرداختند. بر اثر تجزیه و تحلیل گزارشها معلوم گردید که حاصل جلسات مشاوره شامل پنج نگرانی عمده به شرح ذیل است:

- ۱ - حفظ و نگهداری شغل یا از دست دادن آن.
- ۲ - روابط کاری ناخوشایند و ناخشنودی.
- ۳ - احساس بیعدالتی.
- ۴ - روابط ناخوشایند با اقتدار یا مقامات.
- ۵ - توسعه و گسترش کار.

«دو بورد» معتقد است که بر مبنای تجارب ممتد وی علل اصلی اضطراب در داخل

سازمانها را می‌توان در موارد زیر طبقه‌بندی کرد:

- ۱ - نداشتن صلاحیت فنی.
- ۲ - کار کم (شغل کم کار).
- ۳ - کار زیاد (شغل پرکار).
- ۴ - آینده نامطمئن.
- ۵ - روابط و مناسبات.

بر مبنای همین مسائل وی جدولی نظیر جدول پیشین ترتیب داده که هر مشکل فوق را در سه صورت کمترین، جدی‌ترین و حادّ یا مزمن‌ترین کیفیت تعیین نموده است. به طور مثال مشکل روابط و مناسبات در جدی‌ترین صورت آن شامل این مشکلات است: احساس می‌کند که منزوی و فراموش شده است، در اقدام به دوستی شکست خورده است، از خود تصویری ضعیف دارد و از فقدان شرایط لازم نگران است. عارضه پارانوئیا یا توهم در او متزاید می‌شود آیا همه با او «طرف هستند».

### ۳ - مسائل و مشکلات خارجی

وقتی فرد بکاری مشغول است با خود عواطف و احساساتی را به طور اجتناب ناپذیری همراه می‌آورد که در خارج زاینده شده‌اند و وقتی اداره یا کارخانه را ترک می‌کند با خود آثار این تجارب کاری را نیز همراه می‌برد. این بازی درونی مداوم و مبادله داخلی به راهی می‌رود که به تشریح و بیان مشکلات متنوعی که افراد آنها را با مدیران خود در میان می‌گذارند، منجر می‌گردد. برخی از این مسائل عبارتند از زناشویی، داغدیدگی، افسردگی و نظایر اینها.

۱ - زناشویی: تعداد کثیری از مشکلات خارج از محیط کار به زناشویی و تأهل مربوط است. هر ازدواج و تأهلی روزگار سخت و خوب را یکسان دارد. مشاور باید بداند که مسائل زناشویی و خانوادگی دو روی دارند و او فقط به یکی از آن دو روی گوش فرا می‌دهد. کار مشاور در این گونه مسائل کمک به فرد است تا وی به کشف و درک وضعیت کلی خود برسد. این طریقه مؤثرترین نحوه کمک است.

۲ - داغدیدگی: مرگ یک دوست یا یکی از بستگان بویژه مرگ همسر یا فرزند یکی از سخت‌ترین مصیبت‌هایی است که فرد می‌تواند آن را تحمل کند. داغدیدگی انواع

احساسات و عواطف نظیر غم و اندوه، خشم و گناه را در بردارد. این عواطف برای بازگویی نیازمند زمان است.

۳ - افسردگی: افسردگی چتری است برای در بر گرفتن انواع حالات عاطفی و رنج آور. افسردگی ممکن است از یک حالت بیش و کم گذرا تا حالتی پایدار از بسینوایی و نگون بختی را مشتمل باشد. افسردگی می تواند منبعث از داغدیدگی، از دست دادن شغل، شکست در ارتقاء و ترفیع، ازدواج ناموفق و همانند آنها باشد. مشاوره با فرد افسرده نیازمند مهارت و حساسیت گسترده و دانش روانشناسی و مشاوره است و مدیر ممکن است احساس نماید که برای مقابله با آن مجهز نیست. در این صورت می تواند از افراد متخصص کمک گیرد و یا مراجع را به مراکز خاص گسیل دارد.

#### شیوه های کمک رسانی مدیر

وقتی فردی از مدیری درخواست کمک دارد مدیر چه عکس العملهایی نشان می دهد؟ مدیر این گزینه را دارد که کمکی نرساند. ممکن است به قدری مشغول باشد که نخواهد رشته کار او گسیخته شود و یا با فردی که از او استمداد می طلبد، احساس همدلی نکند و چنان پندارد که وظیفه خود اوست که مشکلاتش را حل و فصل کند بی آنکه او را درگیر دارد، یا کاملاً آگاه باشد که زیر دست مضطرب و پریشان است اما نخواهد درگیر مسائل شخصی او شود لذا بدو فرصت یا شهادت در میان نهادن مشکلات را ندهد. اما فرض کنیم مدیری به درخواست کمکی به طور مثبت پاسخ دهد. در این صورت گزینه های او چیستند؟

دو عامل مهم وجود دارند که در نوع یاری رسانی او مؤثرند: عطف توجه او به مراجع یا عطف توجه او به مشکل: توجه مدیر به مشکل غالباً در باب مسائل و مشکلات فنی یا تکنیکی و یا اداری است به همین لحاظ همه دانش و تخصص خود را برای حل آن بکار می گیرد و شاید به مراجع هم چندان توجهی نکند. این نوع مشکل گشایی را «مشکل - کانونی» نیز نامیده اند که در برابر «مراجع - کانونی» قرار دارد. اما اگر مدیر به مسائل و مشکلات شخص مراجع توجه داشته باشد، می تواند یکی از دو راه را انتخاب کند، یا مراجع را در حل مشکل دخیل سازد و یا او را از حل مشکل کنار نهد. «دو بورد» با توجه به این دو راه چهار اسلوب اساسی مشاوره توسط مدیران را ارائه می دهد:

- ۱ - اسلوب گفتاری<sup>۳۱</sup>      ۲ - اسلوب اندرزی<sup>۳۲</sup>      ۳ - اسلوب دست پروری<sup>۳۳</sup>  
۴ - اسلوب مشاوره<sup>۳۴</sup>

### ۱ - گفتاری:

وقتی مدیر اسلوب گفتاری را اختیار می‌کند بیشتر به مشکل توجه دارد تا مراجع؛ و مراجع را در فرایند حل مشکل کنار می‌نهد. این شیوه‌ای است که بیشتر مورد قبول کارشناسان فنی است که از آنان در مسائل و مشکلات تکنیکی یاری خواسته می‌شود. یاری کننده مشکل را خود عهده‌دار می‌گردد و در حالی که به قدر امکان اطلاعات گرد آورده، تخصص خود را نیز در حل آن بکار می‌گیرد و آنگاه به مراجع می‌گوید که چه باید بکند؟ در مجموع، یاری کننده‌ای که به مراجع می‌گوید که چه کار باید بکند؟ قصد دارد او را در حالت وابستگی نگه دارد و امید دارد که اگر در آینده باز هم مشکلاتی پیش آید، از او برای یاری درخواست شود.

### ۲ - اندرزی

وقتی یاری کننده اسلوب اندرزی، دادن پند و نصیحت را اختیار می‌کند به مشکل بیشتر توجه دارد تا مراجع اما می‌خواهد وی را در فرایند حل مشکل دخیل سازد. پند دهنده می‌خواهد که همه حقایق و جزئیات را درباره مشکل بدست آورد و در حالی که همه مهارت‌ها و تجارب خویش را نیز بکار می‌گیرد، معمولاً به تعدادی از گزینه‌ها یا چاره‌کارها می‌رسد. او گزینه‌ها و چاره‌ها را به مراجع معرفی و نقاط قوت و ضعف آنها را تشریح می‌کند و از مراجع می‌خواهد یکی را که از همه مناسبتر می‌داند برگزیند.

### ۳ - دست پروری

وقتی یاری دهنده اسلوب دست پروری را اختیار می‌کند، ظاهراً به مراجع بیش از مشکل توجه دارد اما مراجع را از فرایند حل مشکل کنار می‌گذارد. این اسلوب اساساً استفاده غیر منصفانه از نفوذ و قدرت است و چنین معنی می‌دهد که یاری کننده یا مدیر

31 - Telling.

32 - Advising.

33 - Manipulating.

34 - Counseling.

می‌پندارد چه چیز برای مراجعان بهترین شمرده می‌شود. در این موارد خودیاری کننده است که بیشترین کمک را نیاز دارد. تحت لوای یاری کردن، وی مراجع را در راه ارضای نیازمندیها و تمایلات خویش آلت دست می‌سازد. دست پرور نیاز دارد که مراجع خود را در حال وابستگی نگه دارد. و با وسایل ظریف و متنوعی مراجع را به این فکر وا می‌دارد که واقعاً به او محتاج است.

#### ۴ - مشاوره

یاری کننده‌ای که اسلوب مشاوره را اختیار می‌کند به مراجع بیش از مشکل توجه دارد و مراجع را در حل مشکل دخیل می‌دارد. بین این اسلوب با سه اسلوب دیگر اختلافهای معنی‌داری وجود دارد: نخستین اختلاف آن است که مدیر نیازی ندارد که دربارهٔ مشکلی که بدو عرضه می‌شود، دانش تخصصی گسترده‌ای داشته باشد. عقل سلیم پیشنهاد می‌کند که وی باید آگاهی و دانش کافی برای سوالات هوشمندانه و بجای و مناسب داشته باشد.

دومین اختلاف آن است که مدیر نیازی ندارد راه حل را القاء یا تلقین کند. وقستی شروع به مشاوره با فردی می‌کند، ممکن است از بی‌آمدن اندیشه‌ای نداشته و در واقع خود را فاقد یاری بدانند.

سومین اختلاف مهم آن است که هدف مدیر توانا کردن مراجع در یافتن راه حل برای مشکلی می‌باشد. مدیری که به مشاوره می‌پردازد به هیچ طریقی مشکل را جدا از مراجع، خود عهده‌دار نمی‌شود. در واقع او را یاری می‌کند تا مسئولیت تمامی را در قبال مشکل بر عهده گیرد و خوشحال می‌شود که به قدر امکان از آن سرعت بیرون آید. مدیر در مشاوره هرگز پند نمی‌دهد و انتقاد نمی‌کند. مشاور بیشتر از گفتار و صحبت، گوش فرا می‌دهد و مهارت‌های پرسشی خود را در کمک کردن به مراجع برای کشف و تجزیه و تحلیل مشکل در تمامی جنبه‌های آن به کار می‌برد.

چهارمین اختلاف آن است که مشاور می‌خواهد مراجع هر چه بیشتر از طریق فرایند حل مشکل به فراگیری و یادگیری بپردازد تا اگر باز مشکلی دارد خود بخوبی برای پرداختن به آن مجهز باشد.

#### چرا باید مشاوره را بکار برد؟

دو روش گفتاری و اندرزی در مواقعی که مسائل و مشکلات جنبه فنی (تکنیکی) دارند می‌توانند راه‌های مؤثر کمک‌رسانی به افراد توسط مدیران باشند اما مشاوره مزیت‌های

ویژه‌ای بر اسلوب‌های دیگر یاری‌رسانی دارد.

۱ - مشاوره کمک مؤثر برای مسائل و مشکلات شخصی است. وقتی کارمندی مشکل شخصی دارد، نخست در جستجوی فردی است که او را مدد کند تا کشف نماید چه چیز او را به زحمت و تنگنا در انداخته، سرانجام بدو یاری دهد که خود تصمیم گیرد که چه باید بکند. مسائل و مشکلات حل نشده نه تنها موجب غم و اندوه‌اند بلکه بازدهی کار را نیز کاهش می‌دهند.

۲ - مشاوره در تصمیماتی که «گیر» افتاده‌اند نتیجه‌بخش است. شخص به هنگام کار، فقط وقتی در رفتار یا نگرش خود اقدام به دگرگونی می‌کند که خود شخصاً به این فکر رسیده باشد که مشکل از طریق اخذ تصمیم توسط خود او گشوده می‌شود. مشاوره نیکو، فرایند درونی یا باطنی ساختن را نیرو می‌دهد و در زیر دست برای مصمم بودن در اجرای دگرگونی‌هایی که خود آنها را برگزیده است، مؤثر و نتیجه‌بخش است.

۳ - مشاوره در رشد آدمی و کمال او مؤثر است. این اسلوب افراد را یاری می‌دهد و ترغیب می‌کند که به خویش‌من بیندیشند. مراجع از طریق درگیر بودن در فرایند حل مشکل، مطالب بسیاری را درباره خود فرا می‌گیرد. منابع روانی و استعداد‌های خود را رشد می‌دهد و برای مقابله با مشکلات آتی خویش، به طور بهتری مجهز می‌گردد.

۴ - مشاوره با نگرش‌های اجتماعی کنونی هماهنگی دارد. در عصری که اقتدار در معرض پرسش و استفهام است، در جایی که نظام آموزش و پرورش نگرش «خود تصمیم گیرید» را ترغیب می‌کند هنوز نیازی واقعی به رهبری وجود دارد. مشاوره راهی است که مدیر می‌تواند از آن طریق اقتدار یا وظایف قانونی خود را مؤثر بکار برد اما به شیوه‌ای عاری از قدرت‌نمایی و زورمداری.

## منابع و مأخذ

منابع و مأخذ این مقاله عبارتند از: تألیفات و ترجمه‌های نویسنده مقاله شامل:

- ۱ - دو جلد کتاب اطلاعات شفلی در راهنمایی حرفه‌ای و امور استخدامی، تألیف «روبرت هاپاک» ترجمه نویسنده مقاله، ۱۳۵۲.
- ۲ - کتاب مشاوره و راهنمایی در مدارس، تألیف سی. اچ. پاترسون، ترجمه نویسنده مقاله چاپ دوم ۱۳۵۶.
- ۳ - چاپ چهارم کتاب اصول و فنون راهنمایی و مشاوره در آموزش و پرورش، تألیف نویسنده مقاله ۱۳۷۰.
- ۴ - مهارت‌های مشاوره‌ای، تألیف «روبرت دو بورد» ترجمه نویسنده مقاله ۱۳۷۰.

5 - Consultation, by Robert Blake 1987.

6 - The Consultinc, Process in Action, by Lippett, Gordonal, 1981.

7 - Theories of Counseling, and Psychotherapy By C.H.Patterson 1980.