

## آموزش با نگرش مربیگری

### مقدمه:

آموزش همیشه به عنوان مهم ترین ابزار در جهت بهبود کلی عملکرد کارکنان در نظر گرفته می شود. برنامه های آموزشی به منظور درک تغییرات رفتاری مطلوبی که در نگرش ها، مهارت ها و دانش انعکاس می یابد، طراحی شده اند. از دیدگاه نوئه آموزش، به تلاش برنامه ریزی شده ای اشاره دارد که توسط یک سازمان در جهت تسهیل یادگیری کارکنان از شایستگی های مرتبط شغلی بکار گرفته می شود. (Shad,2008) با توجه به نقش آموزش، امروزه سازمان ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه های توسعه و بهسازی کارکنان شان می کنند و تلاش می کنند تا از استراتژی ها و روش های آموزشی نوین و کارآمدی بهره گیرند. یکی از این روش ها و استراتژی ها، مربیگری است. مربیگری یکی از روش های آموزش ضمن خدمت کارکنان است که همانند دیگر روش های آموزشی (همچون سخنرانی، آموزش کارگاهی و غیره) برای رشد و بالندگی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می گیرد. مربیگری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که می تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و هم چنین می تواند مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان ها به ارمغان آورد (Renard,2005)

در دهه اخیر ابزار مربیگری محبوبیت چشم گیری میان رهبران و کارکنان سازمان ها یافته است، به گونه ای که سازمان ها و کارکنانشان به مربیگری توجه زیادی مبذول داشته و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه گذاری می کنند. در واقع سازمان ها از مربیگری بعنوان روشی جهت مقابله با چالش های پیش رویشان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود استفاده می کنند چرا که مربیگری روشی است که در آن نیازی نیست که فرد از محیط کارش جدا گردد بلکه اساسا روشی است که فرد در حین انجام کار و وظیفه خود آموزش می بیند.

### تعریف مربیگری:

مربیگری بعنوان فرایندی تعریف شده است که در آن یک فرد از ارتقای عملکرد یادگیری فرد دیگری، با کمک سوالات تعاملی و ارائه کمک های لازم پشتیبانی می نماید. مربی فعالیت های کارآموز را مشاهده می کند و در صورت لزوم به شیوه ای مثبت به او کمک نموده و بازخورد می دهد. مربیگری در گروه آموزش های ضمن خدمت قرار دارد و می تواند توسط یک کارمند ارشد، مدیری دیگر، مربی سازمان یا فرد دیگری که با افراد کار می کند، هدایت شود تا به افراد در تعیین اهداف یادگیری شان کمک کند و آن ها را تشویق نماید تا روش های جدید رفتاری را در راستای تحقق اهدافشان شناسایی نمایند. (Wales,2003)

مربیگری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعداد های بالقوه است. مربیگری افراد را تشویق می کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و این در تضاد با دیدگاه سنتی است دیدگاهی که به افراد توصیه می کند نقاط ضعف خود را بشناسد و آنها را برطرف کنند و اینکه هر چه نقاط ضعف فردی بیشتر باشد فضای بیشتری برای رشد دارد. یافته ها نشان می دهد تاکید بر نقاط قوت افراد باعث کاهش ترک اختیاری کار و افزایش بهره وری و رضایت مشتریان می شود بنابراین با تاکید زیاد بر مربیگری نقاط قوت می توانیم از توسعه و رشد افراد، از راه آگاهی آنان از خود و محیطی که در آن کار می کنند حمایت کنیم و این سبب رشد استعدادها و توانایی های افراد می شود و فرصتهایی را خلق می کند که تاثیر آنان در سازمان به حداکثر برسد (Baker,2009)

در واقع نگاه مربی به آموزش مانند نگاه سقراط است؛ یعنی پاسخ دادن به پرسش از طریق طرح پرسش. به این ترتیب می توان گفت که در رابطه مربیگری، بر خلاف مشاوره معمولی، مسئولیت پیدا کردن پاسخ و راه حل به عهده خود فرد است که باید این کار را با راهنمایی و تسهیلگری مربی انجام دهد.

## مزایای مربیگری:

- پیتر جابسون مزایای مربیگری را به دو گروه تقسیم کرده است: مزایای فردی و مزایای سازمانی.
- مزایای فردی: یاد بگیرند تا مشکلاتشان را حل کنند، مهارت‌های میان فردی و مدیریتی را ارتقا دهند، با همکارانشان روابط بهتری داشته باشند، یاد بگیرند تا نیازهای بهسازی خود را شناسایی کنند، اعتماد به نفس بالایی بدست آورند، تاثیری مثبت بر عملکرد داشته باشند، مهارت‌ها و توانایی جدیدی کسب کنند، سازگاری بیشتری در برابر تغییرات داشته باشند و استرس را کاهش دهند.
- مزایای سازمانی: بهره‌وری، کیفیت، خدمت‌رسانی به مشتری را بهبود بخشند، تعهد و رضایت کارکنان را بالا می‌برند که منجر به بهبود حفظ و نگهداشت آنان می‌گردد، حمایت کردن از کارکنانی که مسئولیت‌های جدیدی را بر عهده گرفته‌اند، کارکنان را در حل مسائل شخصی‌ای که ممکن است بر عملکرد آنان در کار تاثیر بگذارد کمک نمایند، به فرایندی رضایت بخش برای توسعه دست یابند، از دیگر اقدامات آموزش و بهسازی حمایت نمایند، به کارکنان نشان دهند که سازمان به امر بهسازی آن‌ها توجه دارد و به آنها در ارتقاء مهارت‌هایشان کمک می‌کند و مشکلات و انتظارات را روشن سازند.
- تحقیقات نشان می‌دهد که مربی‌گری به رضایت شغلی بالاتر، پیشرفت کاری، موفقیت شغلی و جبران خسارت آتی منجر می‌گردد. کارکنانی که دارای مربی هستند، تمایل کمتری به ترک سازمان دارند. همچنین مربی‌گری نقش قدرتمندی در سرعت‌دهی به کارمندان جوان جهت دریافت فرهنگی سازمانی، تقویت کارایی و شتاب‌دهی جذب آنها در سازمان بازی می‌کند.
- مربی‌گری شاگردان جوان، پنجره شبکه‌های غیررسمی تازه‌ای را به روی واحدهای عملیاتی و ستادی باز می‌کند و دید شما را به اعماق سازمان تقویت می‌کند. مربی‌ها از طریق رابطه با شاگردان، اطلاعات کاری و سازمانی جدیدی به دست می‌آورند.
  - کارمندان جوان در حوزه‌ی فناوری بیشتر با تکنولوژی روز و آتی در ارتباط هستند. مربی‌گری به شما نشان می‌دهد که در ذهن نسل جوان در مورد محصولات جدید، نوآوری‌ها و الهامات کاری چه می‌گذرد. بعضی از شرکت‌ها به خوبی این مزیت را درک کرده‌اند و مدیران اجرایی خود را به برقراری روابط بیشتر با کارمندان جوان ترغیب می‌کنند.
  - مربی‌ها با تامل درباره‌ی مسیری که تا جایگاه فعلی پشت سر گذاشته‌اند و بیان دیدگاه خود درباره‌ی گام بعدی در حرفه‌شان، از مزایای یادگیری بیشتر بهره‌مند خواهند شد.
  - مربیان از طریق مربی‌گری به سازمان خود در تقویت نیروی کار کمک می‌کنند. اشاره به نقش خودتان در طول بررسی عملکردتان ارزشمند خواهد بود.
  - مربی‌ها از طریق فرایند مربی‌گری مهارت‌های ارتباطی بین فردی ارزشمندی به دست می‌آورند.

## تفاوت مربیگری و مهارت آموزی (منتورینگ)

شاید فعالیتی که فرض می شود بیشترین شباهت را با مربیگری داشته باشد، مهارت آموزی باشد. بسیاری از مهارت ها و رویکردهایی که توسط یک منتور در فرایند منتورینگ استفاده می شود همانند همان هایی است که مربیان در فرایند مربیگری استفاده می کنند. (Beevers & Rea, 2010) مربیگری و مهارت آموزی هر دو دربردارنده یک رابطه فرد به فرد هستند و فرصتی را برای افراد جهت دریافت بازخورد، یادگیری و رشد و بهسازی فراهم می آورند، با این حال تفاوت هایی میان این دو روش وجود دارد (Spencer, 2011)

واژه منتورینگ از اساطیر یونانی نشأت می گیرد. زمانیکه یکی از شخصیت های کتاب افسانه اودیسه فرزند خود را برای آموزش به دوستش سپرد و او را منتور نامید. او از دوستش خواست که هر چه از فنون جنگ و سیاست می داند به فرزندش یاد دهد. (Garvey, 2004) از آن زمان به بعد این واژه به افراد مورد تأییدی اطلاق شد که حاضر هستند دانش و تجربایشان را با افراد کم تجربه به اشتراک بگذارند. منتور کسی است که دانش و تجربه ارزشمندی در یک موضوع دارد و در طی فرایند منتورینگ آن را به کارآموز منتقل می کند. کارگر باتجربه ای که نحوه کار کردن با یک دستگاه را به یک فرد تازه استخدام آموزش می دهد یک منتور است. در واقع می توان گفت منتورینگ همان فرایند آموزش است با این تفاوت که گاهی اوقات بسیار کوتاه تر از یک دوره آموزشی است به گونه ای که گاهی شکل غیر رسمی به خود می گیرد و دیگر اینکه به طور عملی انجام می شود. منتور به طور عملی یک دانش و مهارت را منتقل می کند. نحوه کار کردن را آموزش می دهد (Beevers & Rea, 2010)

مهارت آموزی بیانگر یک رابطه است نه یک اقدام و عمل. منتور فردی باتجربه، هدایتگر و قابل اطمینان است که خواهان ایجاد موفقیت در فرد است. منتوران در یک رابطه منتورینگ، تجارب کاری زیادی را ارائه نموده و مجموعه ای از دیگر وظایف را انجام می دهند. در واقع منتورینگ فرایندی است که در آن یک فرد باتجربه و آگاه، فرد دارای تجربه کمتر را کمک و حمایت می کند (Swaan & Ramsay, 2008)

در مربیگری دانش نزد فراگیر است نه مربی. قرار نیست مربی به فراگیر دانشی را منتقل کند. تفاوت دیگر مکالمه بین مربی و فراگیر است. سخن مربی برخلاف مدرس و منتور که در قالب جملات خبری همراه با بار دانش و تجربه است به صورت سوال است. سخن مربی این است: شما چه کاری را تاکنون امتحان کرده اید؟ این کار چه نتیجه ای داشته است؟ چه کارهای دیگری می توانید انجام دهید؟ (سلطانی، ۱۳۸۹)

## مدیر به مثابه مربی

افرادی که تحت مربیگری قرار می گیرند باید یاد بگیرند، پرسش کنند، نقاط ضعف خود را آشکار نمایند، از اشتباهات خود درس آموزی داشته باشند، کمک و مشورت طلب کنند، ریسک کنند و در حوزه شغلی و حرفه ای ذی ربط به پرورش خود بپردازند؛ در حالی که در روابط سلسله مراتبی و وقتی با مافوق خود روبرو می شوند، معمولاً از پرسش اجتناب می کنند، نقاط ضعف خود را پنهان می کنند، اشتباهاتشان را می پوشانند، موفقیت هایشان را نمایش میدهند و به رخ دیگران میکشند، از اشتباه کردن و ریسک کردن احتراز می کنند و فقط به انجام وظایفی اهتمام دارند که به آنها محول می شود. به همین دلیل مافوق مستقیم معمولاً مربی خوبی نیست، مگر آنکه از سبک مدیریت حمایتی استفاده کند، پرورش دهنده باشد، از شکست و ناکامی منجر به یادگیری مرئوسان خود استقبال کند و مورد اعتماد کامل آنها باشد.

مهمترین کارکرد رابطه مربیگری تسهیل یادگیری است. ما در موضوع آموزش و یادگیری نظریه ای به نام یادگیری اجتماعی داریم که مهمترین نوع یادگیری انسان را یادگیری مشاهده ای می داند که همان تقلید از الگوها و سرمشق هاست. افرادی که دارای موفقیت مهم، موفقیت زیاد، دانش و تخصص بالا یا تعالی معنوی هستند، از شانس بیشتری برای آنکه مورد تقلید قرار گیرند برخوردارند.

الگو باید از سه عنصر مقبولیت، محبوبیت و موفقیت برخوردار باشد. مربی نیز باید الگو باشد و برای الگو بودن باید مقبول، محبوب و موفق باشد. علاوه بر این سه خصوصیت اصلی، فهرست کامل تری از مهارت ها و ویژگی های یک مربی موفق به قرار زیر است. مدیرانی که میخواهند مربی هم باشند یا از مربیان مناسبی برای پرورش مدیران جوان خود بهره گیری کنند، باید این ویژگی ها و مهارت ها را در خود تقویت کنند یا افرادی با این ویژگی ها و توانایی ها را به عنوان مدیر منصوب و مشغول به کار کنند.

مربی باید:

- ❖ به طور مرتب در حال یادگیری و به روز آوری دانش، اطلاعات و مهارت هایش باشد.
- ❖ در انتقال دانش و اطلاعات سخاوتمند باشد.
- ❖ خیر خواه باشد.
- ❖ در تدریس و تفهیم مطالب به دیگران ماهر باشد.
- ❖ شفاف، روراست، صریح و قابل اعتماد باشد.
- ❖ با حوصله و صبور باشد.
- ❖ قدرت ریشه یابی، تحلیل و حل مسئله داشته باشد.
- ❖ پر انرژی، سخت کوش، موفق و انرژی دهنده باشد.
- ❖ در استدلال، اقناع و تحت تاثیر قرار دادن دیگران قدرت و مهارت داشته باشد.
- ❖ استعدادیاب باشد.
- ❖ آینده نگر باشد، پیش بینی های دقیق داشته باشد، تصویر کلان مسائل و پدیده ها را ببیند.

ایمان کفعمی / مدیر امور اداری و منابع انسانی

منابع و ماخذ:

- ابوالعالی، بهزاد - ۱۳۹۳ - کلینیک مدیریت منابع انسانی، پاسخ به سوالها و مسئله های مدیران ایرانی
- اسلامبول چی، مصطفی - ۱۳۹۴ - مقاله مدلی برای پرورش مدیران کارآفرین بر مبنای مربیگری. ارائه شده در چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری - سلطانی، منوچهر؛ ۱۳۸۹ مربیگری در مدیریت، چاپ اول، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
- Baker Alison. (2009). Talent Management. training journal. Ely: Mar 2009. pg. 25
- Beevers, Kathy & Rea, Andrew. (2010), Learning and Development Practice, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Garvey, B. (2004), The mentoring /counseling/coaching debate Development and Learning in organizations, Vol 18, No 2 .
- Renard, Laurent. (2005), Executive Coaching for professional organizations, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
- Shad, Ikramullah. (2008), Influence of Organizational Work Environment on Transfer of Training in Banking Sector. PHD thesis in Human Resource Development to Faculty of Advanced Integrated Studies and Research National University of Modern Languages, Islamabad.
- Spencer, Linda. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training – coaching programmes, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue. No. 5, pp. 1-18
- Swaan, Alan & Ramsay, Ros. (2008), mentoring and Coaching. Royal College of Psychiatrists London, ۲۰۰۸. From: <http://www.rcpsych.ac.uk/files/pdfversion/OP66x.pdf>
- Wales, Suzy. (2003), Why coaching? Journal of change ment, Vol. 3, 3, 275-282-2003