

مربی گری روشی موثر در آموزش کارکنان

طیبه سعیدی^۱، مجتبی بذرافشان مقدم^۲، محمود سعیدی رضوانی^۳

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲- استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

۳- دانشیار دانشگاه گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد

Ta_saeedi@yahoo.com

چکیده

رشد و ارتقای یادگیری نیروی انسانی، یکی از مهم ترین مسایل کشورهای در حال توسعه می باشد، از آنجایی که آموزش نقش عمده ای در ارتقای یادگیری دارد، امروزه سازمان ها به منظور توسعه افراد، هزینه زیادی را صرف برنامه های آموزشی می کنند. مربی گری یکی از جدیدترین روش های توسعه نیروی انسانی است که موجب رشد و توسعه کارکنان می شود. این مقاله به بررسی اهمیت مربی گری در ارتقای عملکرد و یادگیری افراد می پردازد و قصد دارد تا اثرات و مزایای آنرا در افراد و سازمان ها مورد بحث قرار دهد. روش شناسی تحقیق مروری است و به بسط مطالعات در این زمینه می پردازد. مطالعات انجام شده در این تحقیق نشان می دهد که مربی گری روشی موثر و موفق در ارتقای یادگیری نیروی انسانی است و موجب بهبود و افزایش یادگیری، ارتقای عملکرد کارکنان، اعتماد به نفس بیشتر، کاهش استرس در سازمان ها و افراد می شود.

کلمات کلیدی: مربی گری، توسعه نیروی انسانی، ارتقاء یادگیری، بهبود عملکرد

۱. مقدمه

در حال حاضر ارزشمندترین دارایی هر سازمانی نیروی انسانی است و توسعه انسان از طریق آموزش، فرایندی است برای بهبود و اعتلای قابلیت ها، توانایی ها، افزایش دانش و نگرش انسان ها که نقش تعیین کننده ای در سازمان ایفا می کند (سید جوادین، ۱۳۸۷: ص ۴۳۰). امروزه مربی گری به عنوان یکی از روش هایی است که هم به افراد و هم سازمان ها کمک می کند تا به منافع و اهداف خود دست یابند. هنگامی که در سازمان ها مربی گری به خوبی انجام می شود کل سازمان قصد دارد تا چیزهای جدید را سریع تر فراگیرد به همین دلیل به طور موثر با تغییرات، وفق پیدا می کند. مدیریت با استفاده از مربی گری پتانسیل کارکنان خود را به حداکثر می رساند. علاوه بر این برای افزایش کارایی کارکنان، مربی گری می تواند یکی از ابزارهای کمک به کارکنان باشد که موجب بهبود پایدار در فرد، گروه و سازمان می شود (ابومنصور و همکاران، ۲۰۱۲: ص ۴۸۵). مربی گری را می توان به عنوان فرایند به حداکثر رساندن پتانسیل و استعداد عملکرد کارکنان توصیف کرد. فرایند مربی گری، کارکنان را به ادامه توسعه شخصی و حرفه ای، افزایش خلاقیت و نوآوری، بهبود مهارت های حل مساله و بالا بردن کیفیت و استانداردها تشویق می کند (همان، ۲۰۱۲: ص



۴۸۶). در واقع مربی گری یکی از موثرترین مهارت‌هایی است که می‌توان در نیروی کار خود پرورش داد. به عقیده تورن^۱، مربی گری اساس و زیربنای تمام پیشرفت‌های عظیم عصر حاضر است که توانایی منحصر به فرد به اشتراک گذاشتن دانش، به شیوه‌ای که یادگیرنده حق مالکیت داشته باشد و به حرکت ادامه دهد را تشکیل می‌دهد (تورن، ۱۳۸۸:ص:۲۷). فلمینگ^۲ بیان کرده است که مربی گری موثر باید برای رسیدن به موفقیت و دستیابی به نتایج مطلوب، در تمامی سطوح سازمانی وجود داشته باشد (فلمینگ، ۱۳۹۰:ص:۱۳). مدیران می‌توانند از طریق مربی گری، عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشند و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. افراد می‌توانند از این طریق، به راحتی اشتباهات را مشخص و رفع کنند و مهارت‌های خود را برای ارائه کار با کیفیت مطلوب مورد استفاده قرار دهند، در نتیجه بهره‌وری بیشتری حاصل می‌شود. در واقع مربی گری مرحله تکمیلی آموزش است، بکارگیری ترکیبی از آموزش و مربی گری می‌تواند برای "بیرون کشیدن" توان بالقوه افراد بسیار مفید باشد (همان، ۱۳۹۰:ص:۱۲). بارتلت^۳ معتقد است که مربی گری یکی از سریع‌ترین تکنیک‌های در حال رشد برای توسعه منابع انسانی است (بارتلت، ۲۰۰۷:ص:۹۱). در سال ۲۰۰۳ اقتصاد دانان پیش‌بینی کردند که سازمان‌های سراسر جهان بیش از یک میلیارد دلار صرف آماده کردن مربیان برای کارکنان خود می‌کنند. پالمر^۴ ادعا کرده است که بین ۲۵ تا ۴۰ درصد از دارایی ۵۰۰ شرکت برای مربی گری استفاده شده و شوویت^۵ عنوان کرده است که کسب و کار مربی گری در ایالات متحده هر ساله یک میلیارد دلار افزایش می‌یابد. بررسی‌های اخیر در انگلستان نشان داده‌اند که مدیران تقریباً در ۹۰ درصد از ۶۶۴ سازمان مورد مطالعه، به‌طور منظم از مربی گری استفاده کرده‌اند (هاملاین الینگر و بی‌یاتی^۶، ۲۰۰۹:ص:۱۳). موسسه رسمی مربی گری کارکنان و توسعه در انگلستان بیش از ۱۳۰ هزار عضو دارد که حرفه اصلی آن‌ها در ارتباط با شرکت‌های بزرگ منابع و توسعه انسانی است. در این موسسه نظرسنجی‌های متعددی با استفاده از شاخص‌های معتبر درباره مربی گری انجام شده است. در سال ۲۰۰۴ این موسسه اعلام کرد که طبق نظرسنجی انجام شده ۷۸ درصد از پاسخ‌دهندگان بیان کردند که در حال حاضر از مربی گری به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های یادگیری و توسعه استفاده می‌کنند و ۵۷ درصد به افزایش استفاده از آن در طول چند سال گذشته اذعان کرده‌اند (پارسلو^۷، ۲۰۰۹:ص:۷). در سال ۲۰۰۵ این موسسه اعلام کرد که حدود ۸۸ درصد از سازمان‌ها مربی گری را به‌عنوان تکنیکی برای توسعه کارکنان خود استفاده کرده‌اند (بارتلت، ۲۰۰۷:ص:۹۱). در نظر-سنجی سال ۲۰۰۶، حدود ۷۲ درصد شرکت‌کنندگان ادعا کردند که مربی گری منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود. نظرسنجی‌های بعدی شواهد قوی و محکمی درباره مربی گری نشان داد و اعلام کرد که هرچند مربی گری به عنوان داروی همه دردها در نظر گرفته نمی‌شود، اما به‌عنوان یک ویژگی ارزشمند و ضروری برای یادگیری در سازمان‌های مدرن است. علاوه بر این شواهد محکمی درباره مربی گری وجود دارد که در حال حاضر مربی گری جزو فعالیت‌های اصلی، نه حاشیه‌ای محسوب می‌شود (پارسلو، ۲۰۰۹:ص:۷). با توجه به اهمیت مربی گری در فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی، لازم است به جهت افزایش و بهبود عملکرد کارکنان در سازمان‌ها به این موضوع توجه بیشتری شود. در این مقاله سعی بر آن شده تا مفهوم و تاریخچه مربی گری مورد بررسی قرار گیرد و به تفاوت آن با دیگر واژه‌ها، انواع مربی گری، مهم‌ترین مهارت‌های مربی گری، فرایند مربی گری و منافع مربی گری برای سازمان‌ها و افراد پرداخته شود.

۲. هدف پژوهش

بررسی اهمیت مربی گری در بهبود عملکرد و افزایش یادگیری سرمایه انسانی سازمان‌ها

۳. سوال‌های پژوهشی

- انواع مربی‌گری کدامند؟
- مهم‌ترین مهارت‌های مربی گری در یادگیری و توسعه سرمایه انسانی چیست؟
- فرایند مربی گری چیست؟
- مربی گری چه مزایایی برای افراد و سازمان‌ها دارد؟

^۱ Thorn
^۲ Fleming
^۳ Bartlett
^۴ Palmer
^۵ Shuit
^۶ Hamlin, Ellinger&Beattie
^۷ Parsloe



۴. مبانی نظری

تاریخچه و تعریف مربی گری

کلمه مربی از واژه عربی رب به معنی پروردگار گرفته شده، بنابراین نقش مربی در ادامه نقش خداوند در پرورش و رشد انسان است. جایگاه مربی در علم مدیریت کارآمد به مانند مربی در جهان ورزش است. بدین معنی که تعلیم دهنده (مربی) در ورزش، بدون شرکت در فعالیت های فیزیکی به بهترین نحو شاگردان خود را چه به صورت جمعی و چه به صورت انفرادی هدایت می کند (رفیعی، ۱۳۸۶: ص ۲). با این حال اصطلاح "کوچ" از "کوکس"، روستایی در مجارستان که در آن کالسکه هایی با کیفیت عالی ساخته می شد نشأت می گیرد (ویلسون، ۲۰۰۴: ۹۶)، این واژه به نوعی از کالسکه که افراد را از یک مکان به مکان دیگر انتقال می داد اشاره می کند (زنوس و اسکفینتن، ۲۰۰۲: ص ۶)، در واقع مربی گری به معنای واقعی و قدیمی آن برای حمل و نقل استفاده می شد یعنی آنچه شما را از جایی که در آن آن هستید به جایی که می خواهید بروید منتقل می کند (کندی، ۲۰۰۹: ص ۳). در قرن ۱۹ دانشجویان انگلیس شروع به استفاده از این واژه به عنوان یک اصطلاح عامیانه برای معلمان خود کردند (ویلسون، ۲۰۰۴: ص ۹۶) و این واژه به معنای اشاره داشت که به دانشجویان کمک می کند تا برای امتحانات آماده شوند، امروزه ایده مربی گری به معنای انتقال اشخاص کاملاً منتفی شده و فلسفه اساسی و بنیادی مربی گری بر اساس یک مشارکت همکارانه و فعال است (زنوس و اسکفینتن، ۲۰۰۲: ص ۶). استرن^۶ عنوان کرده است که اصطلاح مربی گری در طول قرن ها توسعه یافت تا به شکل امروزی مربی گری افراد رسیده است (بوتما^۷، ۲۰۱۲: ص ۶).

در نگاهی کوتاه به تغییر معانی مربی گری درمی یابیم که اصطلاح مربی در سال ۱۶۱۰ به معنای "حمل و نقل توسط یک کالسکه"؛ در سال ۱۸۶۱ در معانی ورزشی؛ در ۱۸۳۱ دانشگاه آکسفورد این واژه را به عنوان معنای معلمی که دانش آموز را از طریق آزمون به مراحل بعدی انتقال دهد و در سال ۱۸۴۹ به معنای آماده کردن فردی در یک آزمون بکار رفته است (ترون^۸، ۲۰۱۲: ص ۱۱). در واقع تا قرن ۱۸ اصطلاح مربی گری با بهبود عملکرد ورزشکاران مرتبط می شد و این واژه تا قرن بیستم بیستم که مربی گری با محل کار به خصوص آموزش نیروی کار جوان و کارآموزان مرتبط می شد، وجود نداشت (جونز^۹، ۲۰۱۱: ص ۱۰). هر چند اصطلاح مربی گری نسبتاً جدید است و هنوز یک تعریف استاندارد از آن وجود ندارد و برای افراد مختلف، معانی مختلفی دارد (کندی، ۲۰۰۹: ص ۳) اما اغلب پدیده های یکسانی توصیف شده است. برخی از تعاریف مناسب مربی گری عبارتند از:

- شکوفا کردن استعداد بالقوه فرد و به حداکثر رساندن عملکرد وی. مربی گری به افراد بیشتر از تدریس کمک می کند (وایت مور^{۱۰}، ۲۰۰۳).
- یک فرایند همکارانه، راه حل محور و نتیجه محور و سیستماتیک که در آن مربی به ارتقاء عملکرد کاری، تجربه زندگی، خود محور بودن در یادگیری و رشد شخصی فراگیر کمک می کند (گران^{۱۱}، ۱۹۹۹).
- هنر تسهیل کردن عملکرد، یادگیری و توسعه دیگری (داون^{۱۲}، ۲۰۰۳).

در نتیجه این تعاریف، روشن است که هدف مربی گری ارتقاء ویژگی های اعتماد به نفس، خودمستولیتی و اعتماد افراد است. مربی گری، فراگیر را قادر می سازد تا یک رویکرد برای حل مشکلات و دستیابی به موفقیت بیابد و توسعه دهد. مربی فراهم کننده همه پاسخها، حل کننده همه مشکلات، تعلیم دادن و آموختن نیست، بلکه یک تسهیل کننده است (جونز، ۲۰۱۱: ص ۱۰). یکی از مواردی که بیشتر تعاریف مربی گری در آن اشتراک دارند این است که شخص به عنوان یک کل به - رسمیت شناخته می شود و اعتقاد بر این است که فراگیر تمام ویژگی ها و منابع مورد نیاز برای توسعه را در اختیار دارد و این کار مربی است که استعداد بالقوه فراگیر را بیابد و بالفعل سازد (کوانن و دان^{۱۳}، ۲۰۱۰: ص ۲).

^۱ Coach
^۲ Kocs
^۳ Wilson
^۴ Zeus & Skiffington
^۵ Kennedy
^۶ Stern
^۷ Botma
^۸ Theron
^۹ Jones
^{۱۰} Whitmor
^{۱۱} Gran
^{۱۲} Downen
^{۱۳} Kovanen & Dunn

تفاوت مربی‌گری با دیگر واژه‌های مشابه

منتورینگ^۱:

در بسیاری از زمینه‌ها مربی‌گری و منتورینگ اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند. بدون شک هر دوی آن‌ها فرایندهای باارزشی هستند. هرچند مرز بین آن‌ها تا حدودی نفوذپذیر است و اغلب افراد یکسانی در هر دو فرایند شرکت می‌کنند، یا آن‌را انجام می‌دهند (لافدوز، لیت، تاولر^۲، ۲۰۱۰: ص ۷) با این حال زمانی که مربی - مربی‌گری را با منتورینگ مقایسه می‌کنیم برخی تفاوت‌های کلیدی قابل مشاهده است. برخی از این تفاوت‌ها را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

منتورینگ، رابطه مداومی است که ممکن است برای مدت زمان زیادی طول بکشد؛ می‌تواند غیر رسمی باشد و جلسات در زمانی که فراگیر نیاز به مشاوره، راهنمایی، نصیحت دارد برگزار می‌شود؛ منتورینگ بلند مدت است و یک تصویر جامع‌تر از شخص ارائه می‌دهد؛ منتور معمولاً باتجربه‌تر و باصلاحیت‌تر از فراگیر است، وی اغلب یک شخص باتجربه در سازمان است که می‌تواند دانش و تجربه را انتقال دهد. در مربی‌گری، رابطه عموماً دارای یک مدت زمان مشخص است؛ بیشتر ماهیت سازمان‌یافته دارد و جلسات به صورت منظم و برنامه‌ریزی شده اجرا می‌شود؛ کوتاه‌مدت است و بر توسعه و رشد یک موضوع خاص تمرکز می‌کند؛ مربی‌گری عموماً نیاز به تجربه مستقیم از نقش حرفه‌ای فراگیر ندارد (جارویس، ۲۰۰۴: ص ۱۹).

درمان^۳:

مربی‌گری یک قرارداد سه نفره بین فراگیر، ماموریت سازمان و مربی است، معمولاً کوتاه مدت می‌باشد و بر بهبود عملکرد تمرکز می‌کند. درحالی‌که درمان برگزیده تأکید می‌کند، یک رابطه دوفره محرمانه است که بر سلامت شخصی و بهبود آسیب‌های روانی تمرکز می‌کند و معمولاً دراز مدت می‌باشد (مکسول^۴، ۲۰۰۹: ص ۸۲). در واقع روان‌درمانی به سلامت روانی مرتبط می‌شود. روان‌درمان براساس گذشته راه درمان را پیدا می‌کند، اما مربی‌گری عمدتاً با بررسی در حال و آینده سر و کار دارد (کندی، ۲۰۰۹: ص ۲۶).

آموزش^۵:

مدرسان معمولاً در اتاق‌های آموزشی با گروه‌هایی از کارآموزان کار می‌کنند. آموزش روند ارائه مهارت‌های ضروری، نگرش‌ها و دانش موردنیاز برای انجام موثرتر شغل خود است (هورن^۶، ۲۰۰۸: ص ۲۱). یک مدرس مجموعه‌ای از برنامه درسی را در اختیار دارد که به طور صحیح باید آن‌را ارائه دهد، وی در رشته خود یک متخصص محسوب می‌شود. بعضی از مدرسین مانند سخنرانان رفتار می‌کنند و به طور کلی آن‌ها بیشتر از مربیان صحبت می‌کنند. در مقابل یک مربی قطعاً هیچ مجموعه برنامه درسی تعریف شده‌ای ندارد و بندرت بیش از چند دقیقه در یک زمان صحبت می‌کند، اما ممکن است در موضوع خود متخصص باشد (راجرز^۷، ۲۰۰۸: ص ۲۱).

مشاوره^۸:

مشاوران به مهارت‌ها، تجارب و فرایندهای تحلیلی خاصی نیاز دارند. آن‌ها برای درک مشکل و ارائه راه‌های عملی برای مشکل، پول دریافت می‌کنند. فردی که نقش مشاور را ایفا می‌کند باید صلاحیت و توانایی مشاوره را داشته و مجاز به ارائه خدمت باشد یعنی پروانه یا گواهینامه این کار را کسب کرده باشد (وایت ورد و همکاران^۹، ۲۰۰۷: ص ۱۷۹). مشاور در یک زمینه خاص دارای تخصص است و به مشتری خود توصیه‌های تخصصی ارائه می‌دهد. در فرایند مشاوره دانش نزد مشاور است و با تکیه بر دانشی که دارد توصیه ارائه می‌دهد، اما در مربی‌گری مربی به فراگیر دانش منتقل نمی‌کند (سلطانی، ۱۳۸۹: ص ۲۰).

۵. روش پژوهش

روش پژوهش در این مطالعه توصیفی از نوع مطالعه کتابخانه‌ای است. در این مقاله تاریخچه و مفهوم مربی‌گری بررسی شده و سپس به تفاوت آن با واژه‌های دیگر، انواع مربی‌گری، فرایند مربی‌گری، مهارت‌های مربی‌گری و مزایای مربی‌گری برای سازمان‌ها و افراد بررسی شده است.

^۱Mentoring
^۲Lofthouse & Leat & Towler
^۳Therapy
^۴Maxwell
^۵Training
^۶Horn
^۷Rogers
^۸Consulting
^۹Whitworth

۶. یافته ها

در این بخش با توجه به مطالعات انجام شده سوالات پژوهش بررسی می شود:

۱- انواع مربیگری کدامند؟

هالمین، الینگر و بی یاتی (۲۰۰۹)، چهار نوع مربیگری را شناسایی کرده اند:

- ۱- مربیگری (در معنای عام): فرایند کمک و تسهیلی است که افراد، گروه ها، تیم ها و سازمان ها را قادر به دستیابی به مهارت های جدید، بهبود مهارت های موجود، شایستگی عملکرد و افزایش کارایی شخصی یا توسعه شخصی یا رشد شخصی می سازد.
 - ۲- مربیگری اجرایی^۱: فرایندی است که عمدتاً (اما نه منحصر) برای کمک و تسهیل ارتباط بین یک مربی و یک مدیر (یا یک کارفرما) صورت می گیرد و مدیر (یا یک کارفرما) را قادر می سازد تا به اهداف مربوط به سازمان، کار و شخص با قصد بهبود عملکرد سازمانی برسد (هالمین، الینگر و باتیل، ۲۰۰۹: ۱۸). مریان اجرایی بر مسائلی مانند استرس، فرسودگی شغلی، پیدا کردن یک کار جدید، مهارت های مصاحبه، مسائل شغلی و مالی رسیدگی می کنند (راجرز، ۲۰۰۸: ۱۲).
 - ۳- مربیگری کسب و کار^۲: یک فرایند مشارکتی در کسب و کار برای کمک به کارفرما/مدیران و کارکنان برای رسیدن به اهداف شخصی و کسب و کار با اطمینان از موفقیت بلند مدت است.
 - ۴- مربیگری زندگی^۳: فرایند کمک و تسهیل - معمولاً درون یک ارتباط نفر به نفر بین یک مربی و فراگیر - که بهبود در کیفیت زندگی و رشد شخصی فراگیر را به ارمان می آورد (هالمین، الینگر و بی یاتی، ۲۰۰۹). در این نوع مربیگری مریان بر معضلات و مشکلات زندگی از جمله ارتباطات شخصی، برنامه ریزی برای آینده، طلاق، بازگشت به کار پس از تولد فرزند تمرکز می کنند (راجرز، ۲۰۰۸: ۱۱).
- فرایند مربیگری در هر چهار نوع، از طریق تسهیل فعالیت و مداخله به اشخاص و سازمان ها کمک می کند. در مورد مربیگری اجرایی و زندگی، مربیگری در درجه اول (اما نه منحصر) در یک رابطه کمک نفر به نفر انجام می شود، همچنین درجه بالایی از نقاط مشترک مربیگری در مورد اهداف آن ها وجود دارد. در تمام مدل ها یک نیت و قصد صریح و ضمنی از کمک به افراد برای بهبود عملکردشان در حوزه های مختلف و منظور ارتقاء اثربخشی شخصی، توسعه شخصی و رشد شخصی وجود دارد. در مورد "مربیگری زندگی" هدف های رشد شخصی ممکن است برای تغییر تجارب زندگی گسترش یابد. تنها تفاوت قابل توجه بین چهار نوع مربیگری، بطور مشخص مرتبط به اشخاص، گروه ها و یا سازمان ها برای رسیدن به مهارت های جدید و بهبود مهارت های موجود بیان شده است (هالمین، الینگر و بی یاتی، ۲۰۰۹).

۲- مهم ترین مهارت های مربیگری در یادگیری و توسعه سرمایه انسانی چیست ؟

- مهارت های متعددی برای مربیگری در نظر گرفته شده است. در یک جمع بندی می توان پرکاربردترین و مهم ترین مهارت ها را می توان به شرح زیر طبقه بندی کرد:
- اعتماد سازی^۴:
- اولین و مهم ترین مرحله از فرایند مربیگری، اعتماد سازی است. مربی نیاز به ایجاد فضای اعتماد و صداقت دارد. اگر وی موفق به ایجاد چنین جو و فضایی نشود، کل فرایند مربیگری به خطر می افتد (دان و کوانن، ۲۰۱۰: ۱۳). از آنجایی که مربیگری در اصل یک رابطه بین مربی و فراگیر است، مربی ابتدا باید قبل از اقدام برای حل مشکل یک رابطه مبتنی بر اعتماد ایجاد کند (هورن، ۲۰۰۸: ۹۳). در واقع اعتماد هم اساس و هم نتیجه مربیگری است، بهترین مریان قادر به ایجاد اساس اعتماد از همان اولین جلسه مربیگری هستند (مورگان^۵، ۲۰۰۵: ۴۸). در رابطه با مربیگری، افرادی که تحت تعلیم و آموزش قرار می گیرند، باید اطمینان کامل به مربی داشته و به نصایح و پیشنهاداتی که ارائه می دهد گوش دهند.

^۱ Coaching Executive
^۲ Business Coaching
^۳ Life Coaching
^۴ Building Trust
^۵ Morgan



گوش دادن^۱

یکی از مهم ترین اجزای مربی گری موثر، گوش دادن است. در مطالعه ای که از سوی دانشگاه لویولا انجام شده است، از کارمندان صدها شرکت تجاری پرسیده شد: «مهم ترین خصیصه ی رفتاری یک مدیر خوب چیست؟» و بیشترین مهارت امتیاز گرفته گوش دادن بود (فلمدن^۲، ۱۳۹۱: ۵۸). گوش دادن تنها به معنای شنیدن آنچه گفته شده نیست، مریبان باید به ایده های اصلی، نکات کلیدی، تغییرات در تن صدا، مکث های غیرطبیعی نیز توجه کنند (کو، زرندر، و کین لو^۳، ۲۰۱۳: ۱۳۲).

هنگامی که مربی گری اتفاق می افتد، ما می توانیم سه سطح برای مربی گری در نظر بگیریم.

۱. گوش دادن سطحی^۴: گوش دادن سطحی زمانی است که شما به آنچه گفته می شود گوش فرا می دهید اما ذهن شما درگیر سوالات و افکار دیگری است.

۲. گوش دادن فعال^۵: زمانی است که شما در مکالمه درگیر هستید و ممکن است علایمی مانند سر تکان دادن، بالا بردن چشم و ابرو که نشان از توجه به سخنران است را انجام دهید.

۳. گوش دادن عمیق^۶: زمانی است که شما کاملاً با فرد صحبت کننده درگیر هستید، تمرکز شما کاملاً بر روی کلمات، افکار، و صحبت هایشان است، شما آگاهانه از زبان بدن خود استفاده می کنید. بسیاری از فراگیران احساس می کنند که این بهترین قسمت مربی گری است، زیرا احساس می کنند برای اولین بار واقعا شنیده می شوند و افکار و ایده های آن ها با ارزش شمره می شود (ارنولد^۷، ۲۰۰۹: ص ۸۶). مدیر با برقراری ارتباط چشمی با فراگیر، حساس بودن به حرکات بدن، اجتناب از اموری که مزاحم توجه می شود و قطع نکردن صحبت فراگیر، باید تمام توجه خود را به فراگیر دهد (مک منس، ۲۰۰۶: ص ۲۱) آنچه در مکالمات مربی-گری مهم است گوش دادن عمیق می باشد.

سوال کردن^۸

یکی از اساسی ترین و مهم ترین مهارت هایی که مدیر در مربی گری به آن احتیاج دارد سوال پرسیدن است (رفیعی، ۱۳۸۶: ص ۴). سوال پرسیدن ابزاری ارزشمند برای فهمیدن دیگران و پی بردن به دیدگاه آن ها می باشد (مک منس، ۲۰۰۶: ص ۲۲). سوالات باید مثبت و بصورت ادامه دار باشند و کارکنان را ترغیب به درک ایده ها و پیشنهادها کند. در طی فرآیند مربی گری مدیر برای به دست آوردن اطلاعات، ایجاد تفاهم، تفکر، خلاقیت و احترام سوالاتی می پرسد (رفیعی، ۱۳۸۶: ص ۴). برای اجرای موفقیت آمیز مهارت سوال کردن مربی باید دیدگاه خود را تغییر دهد، وی باید تعصبات و تجارب خود را کنار بگذارد در غیر این صورت ممکن است این تمایل وجود داشته باشد که فراگیر را به سوی خود هدایت کند. سوال پرسیدن درباره هدایت فراگیران به راهی است که خودشان فکر می کنند، مریبان این کار را با پرسیدن سوالات البته نه هر سوالی، بلکه سوالاتی اکتشافی، مهم و اساسی انجام می دهند. سوالات مربی گری از نوع سوالات اکتشافی و باز پاسخ هستند، این سوالات نه فراگیر را محدود به یک یا دو پاسخ می کنند و نه اینکه آنان را محدود به فهم نظرات و تعصبات مربی می کند. سوالات مربی گری به فراگیر اجازه می دهد تا اطلاعات را هنگامی که به سوالات مربی پاسخ می دهد، پردازش کند (کو، زرندر، و کین لو، ۲۰۱۳: ص ۱۳۲).

بازخورد^۹

ارائه بازخورد موثر یک تکنیک بسیار توانمند است. یک مدیر یا رهبر باید مقدار زیادی از زمان خود را صرف ارائه بازخورد کند. در یک جلسه مربی گری بازخورد باید مناسب و متناسب با واقعیت باشد (ارنولد، ۲۰۰۹: ۹۲). بازخورد سازنده تصویری از اهدافی که مدیر از عملکرد کارکنانش انتظار دارد برای پرسنل بیان می کند. هدف بازخورد سازنده از نظر مدیر کمک به متمرکز بودن کارکنان در سازمان و بالا بردن آگاهی شخصی آن ها با در نظر گرفتن فضاهای نیازمند توسعه و بهبود است. در نهایت این بازخورد باعث ایجاد تفاهم بیشتر بین مدیر و کارکنان می گردد، در این حالت هدف بازخورد تغییر مثبت است (رفیعی، ۱۳۸۶: ص ۴).

برخی از تکنیک های بازخورد موثر به شرح زیر است:

- تکرار کلمات کلیدی و عباراتی که بوسیله فراگیر استفاده شده است.

^۱ Listen
^۲ Feldman
^۳ Coe, Zehnder & Kinlaw
^۴ Superficial Listening
^۵ Active Listening
^۶ Deep Listening
^۷ Arnold
^۸ Asking
^۹ Feedback

- تکرار رفتار، احساسات و افکار فعلی فراگیر
- بازگرداندن تفکر فراگیران برای کمک به آن‌ها به منظور روشن ساختن افکارشان (ارنولد، ۲۰۰۹: ص ۹۲)

۳- فرایند مربیگری چیست؟

در منابع این حوزه فرایندهای مختلفی برای مربی‌گری پیشنهاد شده است، مانند پاردي^۱ (۲۰۰۷) که در کتاب "مربی‌گری و آموزش تیم کاری خود" به شش مرحله (شناسایی نیاز برای مربی‌گری، توافق با مهارت‌های مورد نیاز، تمرین مهارت‌ها توسط اعضا، ارائه بازخورد سازنده، نظارت بر پیشرفت، ارزیابی اثربخشی مربی‌گری)، هال و برگر^۲ (۲۰۰۶) در کتاب "مربی‌گری همکاران: راهنمای عمل برای آموزش نفر به نفر" هفت مرحله (ایجاد یک پیمان و قرارداد مربی‌گری، ایجاد و حفظ رابطه، افزایش آگاهی، اصلاح تعهد، تسهیل تغییر، ادغام، بررسی و ارزیابی و خاتمه) را برای فرایند مربی‌گری معرفی کرده است و فلدمن^۳ (۱۳۹۱) فرایند مربی‌گری را شامل مراحل (جمع‌آوری اطلاعات، ایجاد شرایط، تشویق خودارزیابی، تعیین اهداف، بررسی دیدگاه، ایجاد چرخه بازخورد، دانستن زمان مناسب برای ادامه) می‌داند.

ژئوس و اسکفینتن نیز فرایند مربی‌گری را به چهار مرحله اصلی، که هر مرحله، خود نیز به مراحل تقسیم می‌شود، بیان می‌کنند. در یک جمع‌بندی این فرایند شاید از دیگر فرایندهای مربی‌گری جامع‌تر باشد:

۱. ایجاد مشارکت در مربی‌گری (۱. ملاقات، تحلیل نیازهای مربی‌گری، موافقت مقدمات ۲. پیشنهاد خدمات ۳. قرارداد و پیمان مربی‌گری ۴. تماس مقدماتی با فراگیر ۵. اولین نشست مربی‌گری، توافق مربی‌گری ۶. دومین نشست مربی‌گری، ارزیابی گزارش)
 ۲. برنامه ریزی (۱. شکل‌گیری ارزش‌ها، چشم اندازها و هدف‌های خاص ۲. توسعه استراتژی‌های عمل)
 ۳. چرخه مربی‌گری (۱. بازبینی ۲. ارزیابی مجدد ۳. بازخورد)
 ۴. ارزیابی و پیگیری (۱. ارزیابی ۲. جلسات نهایی - خاتمه ۳. پیشگیری از افت و تاخیر در انجام کارها ۴. پیگیری برنامه‌ها)
- مدت زمانی که در هر مرحله سپری می‌شود بستگی به فراگیر و پیچیدگی موضوع مربی‌گری دارد. تشخیص، صلاح‌دید و تجربه مربی در تعیین سرعت و زمان مربی‌گری موثر است. گاهی مربی تیم مجبور می‌شود نقش مستقیم‌تری ایفا کند به خصوص در زمانی که تغییر و بهبود فوری مورد نیاز است، در زمان دیگر مربی ممکن است، تشخیص دهد که مراحل را باید با سرعت و حرکت کندتر انجام داد (ژئوس و اسکفینتن، ۲۰۰۲).

۴- مربی‌گری چه مزایای برای سازمان‌ها و افراد دارد؟

مزایای مربی‌گری هر چند شناخته شده است اما با این حال مدیریت تا حد زیادی این مزایا را نادیده گرفته است. برخی از آمارهای تحقیقات نشام می‌دهد که حدود ۶۸٪ یا بیشتر، مربی‌گری موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری شده است. دریک مطالعه، ۱۰۰ مدیر در سال‌های ۲۰۰۰-۱۹۹۶ برنامه‌های مربی‌گری را اجرا کردند، آنها دریافتند که بازگشت سرمایه‌گذاری حدود ۵/۷ برابر مبلغ سرمایه‌گذاری اولیه بود. در یک مطالعه بر روی ۵۰۰ شرکت، مشخص شد که مربی‌گری موجب بازگشت سرمایه‌گذاری حدود ۳۲۹٪ (هورن، ۲۰۰۸: ص ۵۶). کوک و مارشال ۱۹۹۸ منافع مربی‌گری را شامل توسعه شایستگی و قابلیت‌های کارکنان، کمک به شناسایی و تشخیص مشکلات مربوط به عملکرد و بازخورد اثربخش معرفی می‌کند (به نقل از دان و کوانن، ۲۰۱۰: ص ۵). منافع بی‌شماری از مربی‌گری بیان شده است که بهبود عملکرد کارکنان و توسعه شخصی و حرفه‌ای شامل آن می‌باشد (خاکوانی^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ص ۲۵۸). در یک جمع‌بندی جسیکا جارویس منافع مربی‌گری را شامل دو گروه منافع سازمانی و فردی تقسیم می‌کند که در جدول زیر نشان داده شده است.

مزایای سازمانی	مزایای فردی
بهبود بهره‌وری، کیفیت و خدمت‌رسانی به مشتریان	یادگیری حل مشکلات خود

^۱ Pardey
^۲ Hann & Burger
^۳ Khakwani



افزایش رضایت و تعهد کارکنان که این امر موجب حفظ کارکنان در سازمان می- شود	بهبود مهارت‌های مدیریتی و فردی
حمایت و پشتیبانی از کارکنان به منظور برعهده گرفتن وظایف جدید	داشتن روابط بهتر با دیگران
کمک به کارکنان در حل مسائل شخصی به منظور جلوگیری از اثرگذاری مشکلات در کار	اعتماد به نفس بیشتر
دستیابی به فرایند رضایت بخش برای توسعه خود	تاثیر مثبت بر عملکرد
حمایت از دیگر آموزش‌ها و توسعه استعدادها	کسب توانایی و مهارت‌های جدید
	موثرتر بودن و قاطع تر بودن در مواجهه با افراد
	سازگاری بیشتر با تغییرات
	کاهش استرس

۷. نتیجه‌گیری

مرور ادبیات موضوع نشان داد که مربی‌گری یکی از مهم‌ترین و موثرترین عوامل برای توسعه و رشد افراد و سازمان‌ها می‌باشد. هر چند مربی‌گری در ابتدا در ورزش بکار برده می‌شد اما امروزه ما شاهد بهره‌گیری بسیاری از سازمان‌ها و موسسات از آن هستیم. اهمیت این روش بخصوص در دنیای امروزی به خاطر پیشرفت شتابان فناوری‌های مختلف و گسترش و توسعه روزافزون دانش بشری بیش از پیش نمایان می‌شود. در واقع امروزه محیط رقابتی کسب و کار همراه با افزایش انتظارات مشتریان باعث می‌شود سازمان‌ها به طور مستمر عملکرد خود را بهبود بخشند، یادگیری مستمر در سازمان‌ها راهی همیشگی برای بهبود عملکرد است که این امر بوسیله ترویج و تحریک یادگیری افراد به دست می‌آید و مربیگری فرصت‌های بهینه‌ای را برای دستیابی برای این امر ارائه می‌دهد. بسیاری از موسسات و سازمان‌های برخوردار از روش مربی‌گری به اثربخش بودن و تاثیر بسزا داشتن در عملکرد سازمان‌ها اذعان کرده‌اند، همچنین کارایی و اثربخشی مربی‌گری به تجربه ثابت شده است. شاید مهم‌ترین دلیل بر این ادعا رشد و توسعه مربی‌گری در سازمان‌های متعدد و صرف هزینه‌های هنگفت این سازمان‌ها برای مربی‌گری منابع انسانی باشد. مدیر یا کارفرما یا هر فردی که نقش مربی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند با برقراری رابطه مربی‌گری با کارکنان خود، می‌تواند استعداد کارکنان را شکوفا و عملکرد آنان را به حداکثر برساند. مربی معتقد است که کارکنان تمام ویژگی‌ها و منابع مورد نیاز برای توسعه را در اختیار دارد و می‌توان آن‌را شناسایی و کشف کرد. به دلیل اهمیت و مزایای این روش در توسعه افراد و سازمان‌ها، توجه مسئولان در سازمان‌ها به این امر می‌تواند موجب افزایش یادگیری و بهبود عملکرد افراد و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان‌ها شود.

۸. فهرست منابع

- ایتون، جان؛ جانسون، روی (۱۳۸۵). مربی‌گری. ترجمه سعید علمیرزایی، چاپ اول، تهران: انتشارات سارگل
- تورن، کی (۱۳۸۸). مربی‌گری تغییر. ترجمه رضایی زاده و پناهی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- رفیعی، غلامحسین (۱۳۸۶). نقش مربی‌گری مدیر در بهبود کارکنان واحد بهره‌وری شبکه فاضلاب شهر شیراز. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران
- سلطانی، منوچهر (۱۳۸۹). مربی‌گری در مدیریت، چاپ اول، تهران: یادواره کتاب.
- سید جوادین، رضا (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. چاپ پنجم، تهران: نگاه دانش
- فلدمن، دانیل (۱۳۹۱). مربیگری در محیط کار. ترجمه هومن اهرامی. چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- فلمنینگ، ایان (۱۳۹۰). مهارت‌های کاربردی مربی‌گری. چاپ اول، ترجمه دنیادیده، تهران: انتشارات آریا

Bartlett, James, E. (۲۰۰۷). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. *Journal of Business Research*, ۶۰(۱), ۹۱-۹۳.

Botma, Francois Johannes. (۲۰۱۲). Development of a coaching framework for the business manager acting in an informal coaching role in the workplace (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).

Coe, Cindy, Amy Zehnder, and Dennis C. Kinlaw.(۲۰۰۸). *Coaching for commitment: Achieving superior performance from Individuals and teams*. John Wiley & Sons.

Hamlin, Robert G., Andrea D. Ellinger, and R. S. Beattie. (۲۰۰۹). Toward a profession of coaching? A definitional examination of 'coaching,' 'organization development,' and 'human resource development'. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, ۱(۱), ۱۳-۲۸.

Horne, K. A. (۲۰۰۸). An analysis of the coaching competencies of managers in the Eastern Cape.

Haan, E. de, and Y. Burger. (۲۰۰۵). Coaching with colleagues. An action guide for one-to-one learning.

Jarvis, Jessica. (۲۰۰۴). Coaching and buying coaching services: A guide. Chartered Institute of Personnel and Development.

Jones, Micheal. (۲۰۱۱). practice of coaching by line managers as a tool to improve employee performance, learning and development at cardiff council. (master dissertation, Cardiff business school).

Kennedy, Julie. (۲۰۰۹). A definition of Coaching. *Potsdam.-June*, ۲۶.

Khakwani, Sherish, et al. "Coaching and mentoring for enhanced learning of human resources in organizations:(rapid multiplication of workplace learning to improve individual performance)." *Journal of Educational and Social Research Vol. ۲ (۱) January ۲۰۱۲*(۲۰۱۲).

Kovanen, Anne, and Dunn, Katriina. (۲۰۱۰). Coaching Methods for SME's.(Bachelor's Thesis)

Theron, Ernest Abraham Joseph. (۲۰۱۲). Exploring the need and use for management coaching to develop senior management competencies within the Provincial Government Western Cape (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).

Lofthouse, Rachel, David Leat, and Carl Towler. (۲۰۱۱). Coaching for teaching and learning: a practical guide for schools.

Mansor, NN Abu, Abd Rahim Syafiqah, A. Mohamed, and N. Idris. (۲۰۱۲). Determinates of Coaching Culture Development: A Case Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۴۰, ۴۸۵-۴۸۹.

Maxwell, A. (۲۰۰۹). The co-created boundary: negotiating the limits of coaching. *International Journal of Evidenced Based Coaching and Mentoring*, ۳, ۸۲-۹۴.

McManus, Patty. (۲۰۰۶). Coaching people: expert solutions to everyday challenges. Harvard Business Press.

Morgan, Howard. (۲۰۰۵). *The art and practice of leadership coaching*. TransMedia.

Pardey, David . (Ed.).(۲۰۰۷).Coaching and training your work team. Routledge.

Parsloe, Eric. (۲۰۰۹). Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning. Kogan Page Publishers.

Rogers, Jenny. (۲۰۰۸). *Coaching skills: A handbook*. McGraw-Hill International.



Whitworth, Laura. Kimsey, Karen., Kimsey, Henry., Sandahl, Phillip.(۲۰۰۷). Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life. Davies-Black Publishing.

Wilson, Carol. (۲۰۰۴). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and commercial training*, ۳۶(۳), ۹۶-۹۸.

Zeus, Perry, and Suzanne Skiffington. (۲۰۰۲). The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices. McGraw-Hill Book Company Australia.