

مجله مربی گری



مرکز آموزش علمی کاربردی فرهنگ و هنر واحد ۱۴ تهران

مفهوم مربی

مفهوم مربی گری

تعاریف مختلف مربی گری

مربی گری و روش های دیگر

مربی گری یا مرشدی

تفاوت مربی گری و آموزش

مربی گری و مشاوره

مربی گری یا مهارت آموزی

مقایسه مربی گری

مدیر اجرایی: دکتر حمید حسین لو

هیئت تحریریه: نسرين پیران ، زهرا مهري ،
کرار انصاری منش ، سحر احمدی

طراحی جلد و صفحه آرایی: بهادر زرگران

دبیر اجرایی: تارا امیری

با تشکر از دکتر حسین گوهری

آینده شما ممکن است

هیچ

شباهتی به گذشته شما نداشته باشد

افزون سازمان ها گریز ناپذیر شده است. سازمان های امروزی آگاهی بیشتری از فشار رقابتی دارند و به تبع آن سازمان های موفق و پویا در تلاش اند تا تدوین بکارگیری راهبردهای آموزشی و کسب و کار مانند مربی گری به نتایج کارآمدتری دست یابند. مربی گری یکی از روش های آموزش کارکنان است که مانند روش های دیگر آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می شود. مربی گری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که می تواند بر سود و زیان سازمان تاثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان ها به ارمغان آورد.

امروزه با دنیایی متفاوت و دگرگونی روبرو هستیم که نشان از تحولات سریع در زمینه های مختلف می باشد. با توجه به این تغییرات و نمو آن در زندگی فردی افراد می توان چنین نتیجه گرفت که تنها راه همراهی با چنین تغییراتی یادگیری، یادگیری و یادگیری خواهد بود و این یادگیری در سایه آموزش های مستمر و پیوسته حاصل خواهد شد. بنابراین آموزش همیشه مهم ترین ابزار در بهبود کلی عملکردی و یادگیری افراد در نظر گرفته شده و خواهد شد. در این زمینه برنامه های آموزشی به منظور درک تغییرات رفتاری مطلوبی که در نگرش، مهارت ها و توانایی ها و دانش انعکاس می یابد طراحی شده اند.

همان طور که می دانیم آموزش به نوعی تلاش برنامه ریزی شده ای است که سازمان ها جهت تسهیل یادگیری کارکنان از شایستگی مرتبط شغلی نیز به کار می گیرد. بنابراین عامل انسانی و آموزش برای آن از اهمیت های بسزایی برخوردار است در این میان امروزه حداکثر بهره برداری از سرمایه های انسانی برای سازمان ها به دلایلی از جمله پیشرفت شتابان فناوری و رقابت های روز

دوستی، تاییده، تصدیق و مدل نقش می باشد که با هدف بالا بردن خودباوری^۴، توسعه شخصی، اثربخشی هویت و نقش کاری صورت می گیرد



واژه مربی از کلمه یونانی منتور گرفته شده است. برای منتور معادل فارسی دقیق یافت نشده است. زیرا این کلمه نام و فردی است که در یکی از افسانه های یونان قدیم به نام ادیسه ی هومر آمده است.

در این داستان اوری سیوس هنگام عزیمت به شهر و جنگ باترویانژ مسئولیت حفاظت و پرورش فرزند خود تلماکوس را به منتور که از دوستان خود بود سپرد و از آن پس کلمه ی منتور به فردی که مسئولیت پرورش دیگری را عهده دار شود اطلاق شده است. به گفته ی مربی از کوکس^۱ به معنای روستایی در کشور مجارستان که در آنجا کالسکه های با کیفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می شده است، نشات گرفته است. منتور(مربی) فردی است با تجربه که قادر است به توسعه شغلی شاگرد کمک کند. عموماً مربی ها از نفوذ سازمانی شان استفاده می کنند تا فرصت های دیده شدن را برای شاگرد ایجاد کنند. از دیدگاه کرام(1998) مربی عملکرد گسترده در رابطه مربی گری در خصوص شاگرد انجام می دهد، توسعه شغلی و حمایت روانی^۲. عملکرد توسعه شغلی^۳ که مربی با هدف کمک به پیشرفت شغلی شاگردها از طریق مسئولیت پذیری، تعلیم، واگذاری تکالیف چالشی و گشودگی انجام می دهد و عملکرد روانی شامل مشاوره،

^۴ . self-efficacy

^۱ . kocs

^۲ . psychosocial support

^۳ . career development

مفهوم مربی‌گری

میلر (2004) ابزاری برای کمک به افراد در کسب نتایج بهتر در زمینه‌های غیر ورزشی از منابع متعددی مانند فلسفه هستی‌شناسی، روانشناسی‌های سازمانی، اجرای تئاتر، انسان‌شناسی اجتماعی، علم اعصاب و سایر رشته‌هایی که به نحوی با کمک به انسان‌ها برای پرورش خود، ارتباط با دیگران و کسب بهتر اهداف تغییر به افزایش ذخیره عظیم دانش بشری کمک می‌نمایند، اشاره نمود.

یک فردی که از لحاظ سنی یا تجربه اندوزی برتر است حمایت‌ها و راهنمایی‌هایی را به فردی با تجربه و یا سن کمتر (مربی⁵) ارائه می‌دهد. اگر چه ممکن است مربی از رابطه مربی‌گری سود ببرد اما هدف اصلی از یک رابطه رشد و توسعه شاگرد است.

آنچه دارای اهمیت است اینکه در تعریف‌های ارائه شده از محققان مختلف اختلاف نظرهای زیادی وجود دارد و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد. که برخلاف تفاوت ظاهری، همه آن‌ها مفهوم مربی‌گری را در قالب جملاتی خاص بیان کرده‌اند

لغت مربی به گفته استرن و ونزل (1999) ابتدا در محیط ورزش به کار رفته، سپس در محیط‌های آموزشی و پس از آن‌ها در سایر محیط‌ها از جمله سازمان‌ها مطرح گردیده است. به گفته مرکورینو (2004) مربی‌گری فقط مختص ورزش نیست و از نظر هومان و در قرن نوزدهم، دانشجویان دانشگاه‌های برخی استادانی که در، درس‌ها به آن‌ها کمک می‌کردند و دروس مشکل‌را به زبان ساده برای آنها تدریس می‌کردند، به کار گرفتند. آن‌ها استدلال کردند خودشان در کالسه افرادی که به آن‌ها درس کمک می‌کردند، سوار شده‌اند.



بنابراین مربی‌گری از دیدگاه دابس و اسکارچر در سال 2005 فرایندی است که به یک ارتباط دوتایی یا دوطرفه اشاره دارد که در آن

⁵. protege

تعاریف مختلف مربی گری

Renard, 2005

مربی گری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که می تواند بر سود و زیان سازمان تاثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوس را برای افراد و سازمان ها به ارمغان آورد.

Kennedy, 2009

مربی گری هنر تسهیل یادگیری، عملکرد و بوسازی است و پیرامون تحقق نتایج بحث می کند مربی گری به خود کمک می کند موانع را از راه بردارد، آن چه را که می خواهد مشخص کند، اهداف را بر اساس مقاصد و ارزش آن ها تنظیم کند.

Goldsmith, 2010

مربی گری استقرار مجموعه ای از
رفتارهاست و به رهبران موفق در جهت
رفتار مثبت و پایدار خود، کارکنان و
سازمان کمک می کند

International Coach Federation, 2012

فدراسیون بین المللی مربی، مربی گری را همکاری با افراد در
یک فرایند فکری و خلاق تعریف می کند که افراد را به افزایش
دادن توانایی شخصی و حرفه ای خود ترغیب می کند. مربی
گری، فرد را به عنوان متخصصی در زندگی و کارش محترم
می شمارد و بر این باور است که مشتری خلاق، مدبر و کاردان
است.

بنابراین با توجه به تعاریفی که از محققان در پژوهش های پیشین ارائه گردید می توان چنین نتیجه گرفت که مربی گری و مربی و یا آنچه که در معنای مربی گری معنا پیدا می کند یک رابطه دو سویه را مطرح می کنند در این زمینه نیز می توان نظریه دیگر محققان را نیز مطرح نمود که با تعاریف ارائه شده فوق همراستا بوده و در تکمیل شدن مفهوم مربی گری کمک شایانی می نماید. در این مورد تعریف گرانت (۲۰۱۲) چنین بیان می نماید که یک فرآیند گروهی که بر راه حل تمرکز دارد، نتیجه گرا و همچنین سیستماتیک که طی آن مربی، بهبود اجرای کار، تجربیات زندگی، یادگیری خودکار و رشد شخصی متربی را آسان می کند.

برگ و کیلی (۲۰۰۸) می گویند مربی گری، یک رابطه حمایتی میان مربی و فرد تحت مربی گری است که سطح گسترده ای از مهارت های رفتاری و روش ها و تکنیک ها را برای کمک به فرد در کسب اهداف تعیین شده متقابل به منظور توسعه عملکرد حرفه ای، رضایت شخصی و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمانی و در چارچوبی توافق شده فراهم می کند.

لوبانس (۲۰۰۹) تعریف متفاوتی از مربی گری ارائه می دهد که در آن مربی گری یعنی هنر راهنمایی یک فرد به منظور شناسایی و توسعه ی نقاط قوت فردی، کشف جبران و مدیریت نقاط نیازمند توسعه ی فردی، برنامه ریزی برای مسیر شغلی و توسعه ی فردی و بهبود ارتباط اثربخش، است. مربی گری فرآیند همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میان بر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی های اساسی است.

از طرفی سانگ خاون (2009) مربی گری را چنین تعریف می کند که در آن مربی گری به معنای این است که کار کردن در رابطه ای میان مربی و فرد جهت فراهم آوردن ساختار، راهنما و حمایتی برای افراد در راستای:

- داشتن نگاه کاملی به وضعیت فعلی شان، از جمله مفروضات و دیدشان نسبت به کارشان، خودشان و دیگران.
- تنظیم اهدافی مرتبط و، واقعی برای خودشان، براساس ماهیت و نیازشان.
- برعهده گرفتن اقداماتی مرتبط و، واقعی نسبت به تحقق اهدافشان.
- یادگیری از طریق تداوم انعکاس نسبت به اقداماتشان و به اشتراک گذاشتن بازخورد با دیگر افراد.

به ویژه مربی گری میتواند برای کمک به افراد، گروه ها و سازمان ها جهت رسیدگی به مسائل بغرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه، مفید باشد

والس (2003) مربی گری 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.

بکر (2009) مربی گری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعداد های بالقوه است. مربی گری 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 بر طرف کنند و اینکه هرچه نقاط ضعف فردی بیشتر باشد فضای بیشتری برای رشد دارد.

لارسون (2003) در یک تعریف استعاری مربی گری را فرایند انتخاب دانه، شناخت محیط کشت و رشد، ارزیابی نمونه ها، مهیا نمودن مواد غذایی برای رشد، اندازه گیری رشد، هرس و پیوند در صورت لزوم، تشخیص موانع و چالش های موجود در محیط، جمع آوری محصول و مراقبت از دانه هایی که باید به دقت انتخاب شوند و پرورش یابند می داند.

استنر (2007) مربی گری به عنوان فرآیندی 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

Keren , 2010

یک فرآیند سیستمی جامع ارتباطی که طی آن رابطه بین دوطرف بسیار حائز اهمیت است که در این میان مربیان، بازخورد عملکرد را برای اشخاص تحت تعلیم فراهم می کنند. موضوعات شامل ابعاد عملکردی آشکار و مربوط به کار می شوند (شخصی، بین فردی، تکنیکی) که بر توانایی و رغبت مربی به شرکت کردن در اهداف معنادار سازمانی و شخصی تاثیر می گذارند.

مربی گری و روش های دیگر

دیگر روش های آموزش و بهسازی منابع انسانی همچون؛ آموزش، مشاوره و مرشدی اشتباه گرفته می شود تفاوت اصلی میان مربی گری و دیگر روش ها در این است که در مربی گری دستیابی به اهداف خاص و تعهد قوی به فعالیت برنامه ریزی شده مطرح است

بسیاری از افراد بر این باورند که مربی گری یک حرفه است، در حالی که برخی دیگر بر این باورند که یک رشته است بدین معنا که هنوز به یک رویکرد استاندارد دست نیافته است. اما بطور کلی اغلب اوقات، مربی گری با



مربی گری یا
مرشدی!

در محدود بسیار وسیعی کاربرد دارد. از طرفی مرشدی به عنوان یکی از روش های آموزشی از دیدگاه پارسل و شیونز (2015)، رابطه ای تغییر دهنده در زندگی و الهام بخش رشد، یادگیری و توسعه دوجانبه است. در تعریفی دیگر، استیوارت و هارکوپ (2013) مرشدی را فرایندی می دانند که در آن فردی با تجربه، به یک فرد کم تجربه کمک می کند تا یاد بگیرد و رشد کند. همچنین موری (1991) مرشدی را نوعی انطباق و برقراری ارتباط میان افراد باتجربه و ماهر با افراد کم تجربه یا بی تجربه می داند که به واسطه آن بر اهداف

مربی گری روشی اثربخش در دستیابی به بهبود و پیشرفت شخصی است که ممکن است در حوزه کسب و کار، مدیریتی، زندگی، ورزشی و آموزشی همراه با نتایج بسیار رضایت بخش اجرا شود. در واقع، مربی گری

معینی توافق می شود تا فرد کم تجربه از فرد ماهر دانش و مهارت های لازم را فراگیرد، رشد کند و شایستگی های ویژه های را در خود توسعه دهد. بنابراین بین مربی گری و دیگر روش های آموزشی تفاوت وجود دارد، که در آن مرشدی و مربی گری اصولی یکسان دارند، اما تفاوت دو رویکرد یاد شده در این است که مرشدی بر حمایت افراد برای مدیریت یادگیری آن ها و به منظور حداکثر

سازی توانمندی های بالقوه آن ها و توسعه مهارت ها، بهبود عملکرد ها و کمک به آنچه می خواهند بشوند، تمرکز دارد، در حالی که که مربی گری اصولاً بر تعاملات کوتاه مدت با هدف بهبود عملکرد یا توسعه شایستگی های ویژه تمرکز دارد. تفاوت دیگر دو مفهوم مزبور این است که مرشدی موقعیت محور است و مربی گری فرایند محور و به دنبال ایجاد یک ساختار حمایتی است.

بر همین اساس می بایست تمایزی باید بین مربی گری کارآفرینی و مرشدی کارآفرینی بیان شود. گرچه روش یادگیری اساساً یکسان است (مثلاً شیوه استدلال سقراطی)، مرشد گری به دنبال تامین مهارت های خاص برای مدیران در راستای رفع نیازهای بخصوص نمی باشد. در واقع آن به کارآفرینان کمک می کند تا بعنوان انسان هایی رشد کنند تا افق های دید فردی خود را توسعه داده و کمک می کند

تا بعنوان فرد کارآفرین در حوزه های تصمیم گیری، مدیریت تغییر، تشخیص فرصت های جدید، مهارت های شبکه سازی و غیره مهارت کسب کنند. از سوی دیگر مربی گری دارای یک رابطه کسب و کار است و مربیان از نظر مالی به خاطر فعالیت های انجام گرفته پاداش دریافت می کنند. با این حال، از آنجایی که فرآیندهای یادگیری برای هر دو، ساختار حمایتی، یکسان است.



1. به طور عمومی، مرشدی یک برنامه ریزی بلند مدت و چشم اندازی گسترده و وسیع دارد، اما مربی گری یک برنامه ریزی کوتاه مدت است که چشم انداز محدود اما تخصصی دارد.

2. مرشدی یک رابطه شناختی، کسب و کاری و توام با انتظارات و نتایج رسمی نیست، بلکه رابطه ای داوطلبانه و عاطفی توام با همدلی، اعتماد و احترام طرفین است. همچنین، هدف از مرشدی کمک به افراد برای رشد گسترش افق دید آن هاست. به طور کلی می توان تفاوت مربی گری و مرشدی را به شکل خلاصه در جدول زیر نشان داد.



مربی گری در یک قاب



مرشدی در یک قاب



تفاوت مربی‌گری و آموزش

کارآموز منتقل می‌کند. مکالمه مدرس در قالب جملات خبری است. همانند مربی‌گری، آموزش مبتنی بر یک رابطه فرد به فرد /یک به یک است که شامل دو فردی است که با هدف توسعه دادن کارآموز با یکدیگر کار می‌کنند. آموزش می‌تواند شامل مجموعه متفاوتی از فنون ارتباطی همچون سوال پرسیدن، مشاوره و پند دادن، آموزش دادن یا دادن بازخورد باشد. در مقایسه با مربی‌گری، آموزش فرد به فرد بیش‌تر بصورت مستقیم است و عموماً فرض بر این است که مربی صرفاً در مورد موضوعی که آموزش داده می‌شود، مطلع و آگاه خواهد بود

بسیاری از افراد براین باورند که مربی‌گری متفاوت از آموزش است و آموزش را فرایندی می‌دانند که در آن فرد متخصص (مدرس) وظیفه انتقال یک موضوع مشخص به فراگیر را دارد تا فراگیر وظیفه فعلی را به نحو موثرتری انجام دهند. این دسته از افراد ممکن است اظهار کنند که آموزش همانند یک رابطه مربی‌گری نمی‌باشد. مدرس فرایند تدریس را انجام می‌دهد آن عبارت است از انتقال مجموعه‌ای از دانش که تحت عنوان محتوای آموزشی تدوین شده است. دانش نزد مدرس است که براساس برنامه تعریف شده آن را به



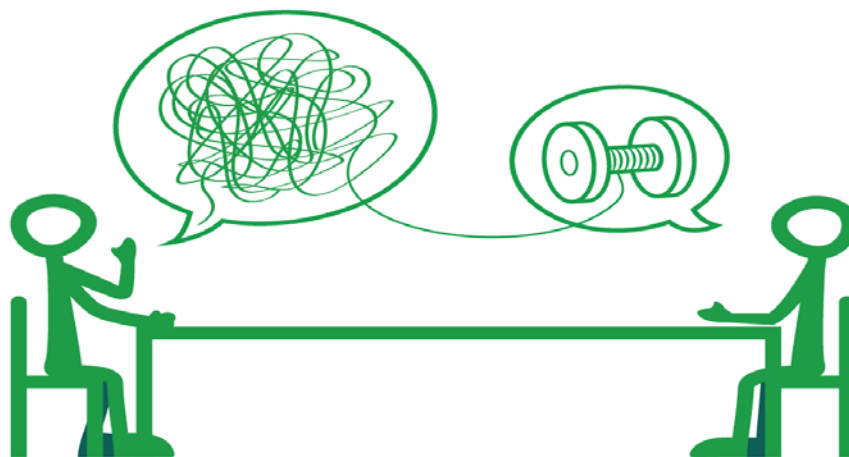
شناسی بکار گرفته می شود. زمانی که کارکنان قادر به رفع مشکلات روانی و ایجاد تغییراتی در رفتارشان در طی جریان مربی گری نباشند، مشاوره می تواند روشی مفید و مؤثر باشد.

مربی گری و مشاوره

مربی گری نوعی مشاوره است ولی مربی برخلاف مشاور در زمینه کمک به اجرای مهارت های جدید و اهداف و تغییراتی که باید به وجود بیاید همواره با فرد خود باقی می ماند. رابطه بین مربی و فرد مانند رابطه دو شریک است نه رابطه بین یک فرد با یک متخصص یا صاحب نظر. مربی هر فرد، شریک او محسوب می شود و به او کمک می کند تا به تمایلات و اهداف مورد نظرش دست پیدا کند، نه اینکه بر مربی تکیه کند.

هم چنین بسیاری از افراد ممکن است بر این باور باشند که مربی گری از مشاوره متفاوت است. چرا که مشاور فرد متخصصی است که به دیگر افراد، تیم یا سازمان کمک می کند تا یک مشکل را حل کنند. مشاوره کردن بر مسائل شخصی مبتنی است، اغلب اوقات برای مواردی است که در آن فردی که تحت مشاوره قرار می گیرد، دست خوش تجارب دشواری قرار گرفته است و به دنبال یک مداخله درمانی است یا در مواردی است که افراد برای مقابله با یک واقعیت به کمک نیاز دارند

شبهات های آشکاری میان مربی گری و مشاوره وجود دارد. بخش عمده ای از محتواهای تئوریک، الگوها و فنون مربی گری از رشته هایی همچون روان شناسی و دیگر رشته های مرتبط برگرفته شده است و در زمینه های سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. با این حال علی رغم اینکه مربی گری و مشاوره هر دو در حوزه های مشابهی بکار می روند، ولی هرگز یک امر یکسانی نیستند. مشاوره یک مداخله بسیار ماهرانه است که جهت رسیدگی به مشکلات دارای زمینه روان



مشاوره

مربیگری



- تمرکز گسترده تر و عمیق تر است
- هدف کمک کردن به افراد است تا عامل اصلی و ریشه ای مشکلات عملکردی طولانی مدت در کارشان را شناسایی کنند
- مداخله بر حسب وسعت مسائل و مشکلات می تواند متغیر باشد.
- می تواند جهت رسیدگی به مشکلات روانی- اجتماعی همچون عملکرد بکار گرفته شود.

- حوزه تمرکز محدودتر است
- هدف ارتقا دادن عملکرد کاری فرد است
- تمایل به مداخله کوتاه مدت دارد.
- به دنبال رفع مشکلات روان شناختی نمی باشد. مربیگری بر این فرض مبتنی است که فرد نیاز به مداخله روانی- اجتماعی ندارد.

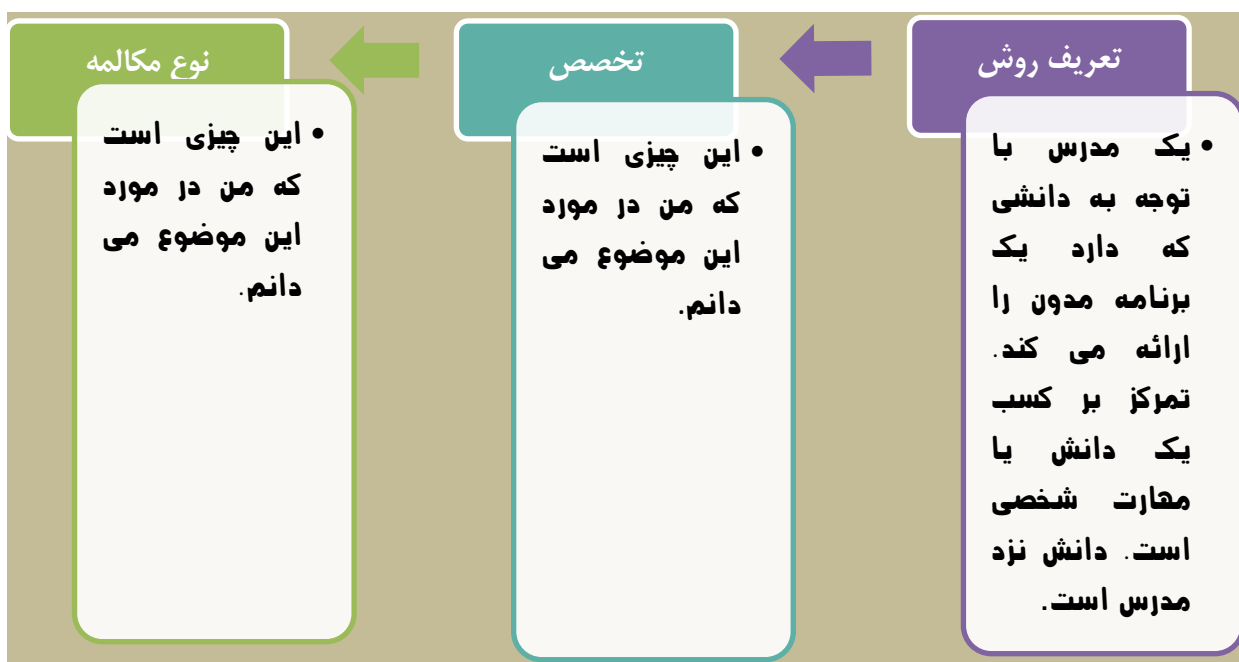
مربی‌گری یا مهارت‌آموزی

این حال تفاوت‌هایی میان این دو روش وجود دارد.

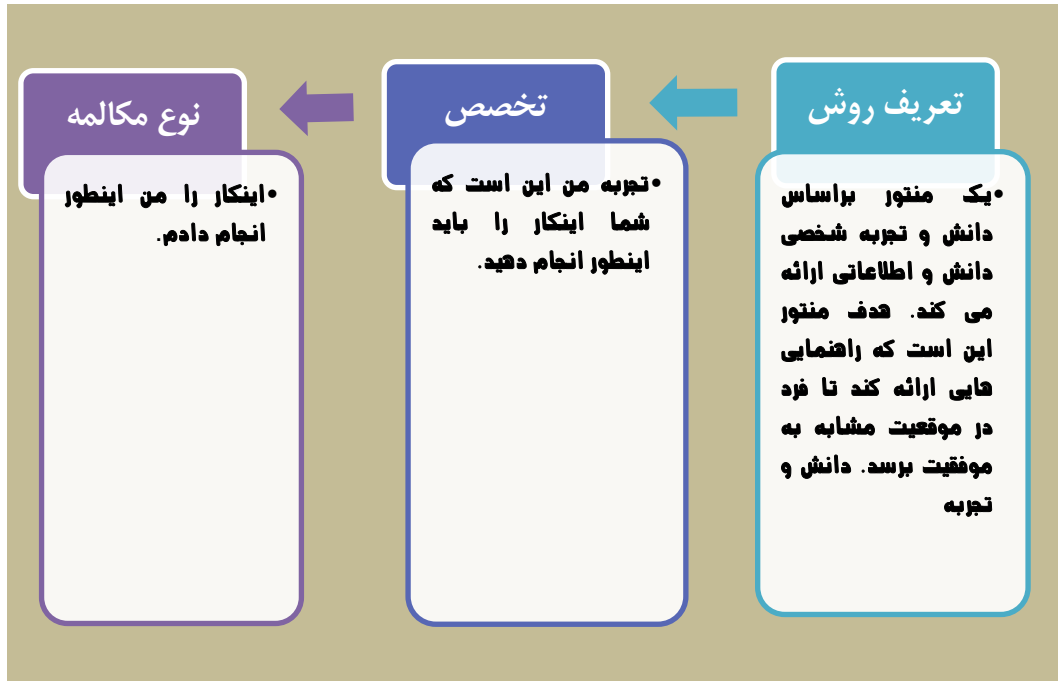
مهارت‌آموزی بیانگر یک رابطه است نه یک اقدام و عمل. منتور فردی باتجربه، هدایتگر و قابل اطمینان است که خواهان ایجاد موفقیت در فرد است. مرشدها در یک رابطه مرشدی، تجارب کاری زیادی را ارائه نموده و مجموعه‌ای از دیگر وظایف را بسیار کوتاه‌تر از یک دوره آموزشی است به گونه‌ای که گاهی شکل غیر رسمی به خود می‌گیرند و دیگر اینکه به طور عملی انجام می‌شود. در از هم متفاوت شوند، اشتباه است. شباهت زیادی بین آن‌ها وجود دارد و در نتیجه تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام نوع مناسب‌ترین است، دشوار و سخت است. در حالی که مربی‌گری یک اقدام موثر و مفید برای بسیاری از موقعیت‌ها است، برخی اطلاعات همچون اطلاعات فوق‌حاکمی از آن است که مربی‌گری همیشه بهترین و تنها راه حل نمی‌باشد. دیگر رویکردهای آموزشی همچون مرشدی، مشاوره، مدیریت عمومی عملکرد گاهی اوقات در بهبود و ارتقاء دادن عملکرد کاری موثرتر خواهند بود.

شاید فعالیتی که فرض می‌شود بیشترین شباهت را با مربی‌گری داشته باشد، مهارت‌آموزی باشد. بسیاری از مهارت‌ها و رویکردهایی که توسط یک شاگرد در فرایند مرشدی استفاده می‌شود همانند همان‌هایی است که مربیان در فرایند مربی‌گری استفاده می‌کنند. مربی‌گری و مهارت‌آموزی هر دو دربردارنده یک رابطه فرد به فرد هستند و فرصتی را برای افراد جهت دریافت بازخورد، یادگیری و رشد و بهسازی فراهم می‌آورند، با واقع‌مرشدی فرایندی است که در آن یک فرد باتجربه و آگاه، فرد دارای تجربه کمتر را کمک و حمایت می‌کند.

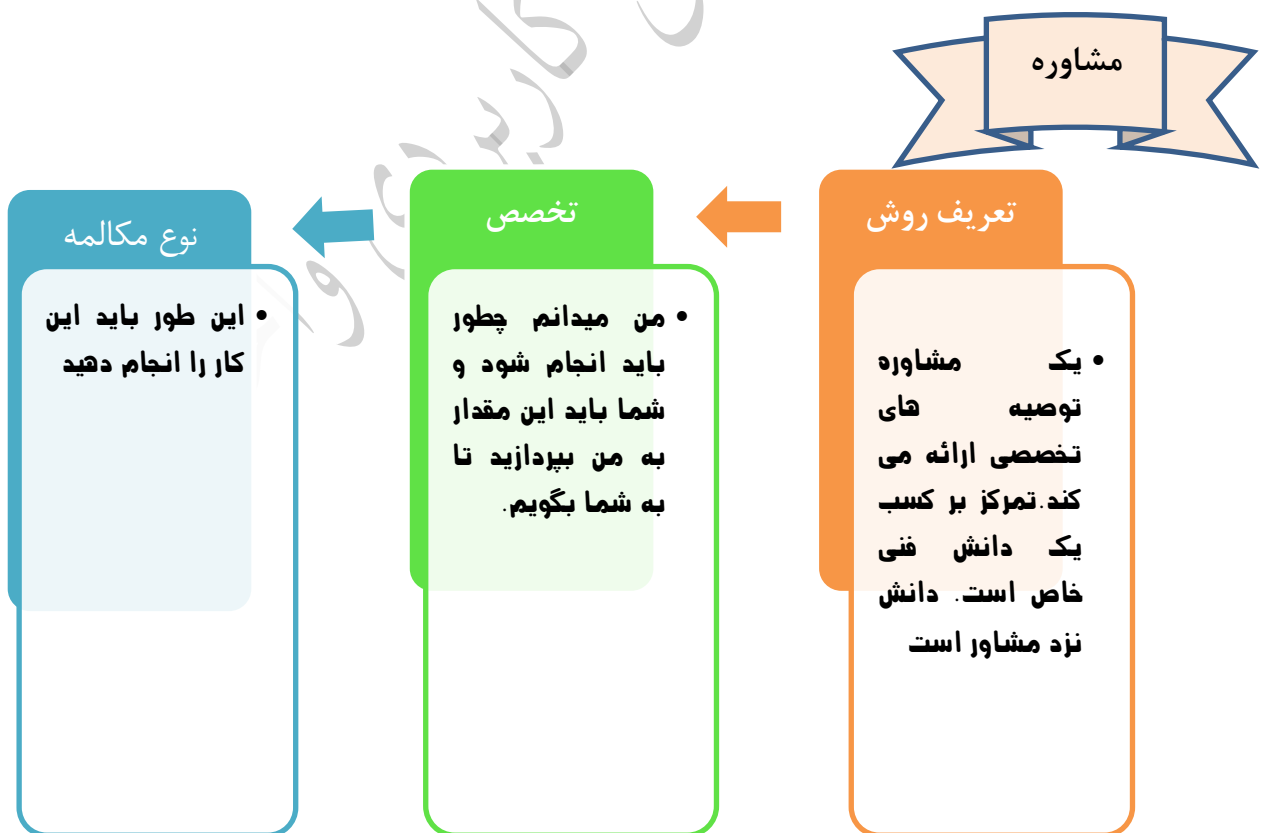
در مربی‌گری دانش نزد فراگیر است نه مربی. قرار نیست مربی به فراگیر دانشی را منتقل کند. تفاوت دیگر مکالمه بین مربی و فراگیر است. سخن مربی برخلاف مدرس و منتور که در قالب جملات خبری همراه با بار دانش و تجربه است به صورت سوال است. سخن مربی این است: شما چه کاری را تاکنون امتحان کرده‌اید؟ این کار چه نتیجه‌ای داشته است؟ چه کارهای دیگری می‌توانید انجام دهید؟ گفتن اینکه این تفاوت‌ها باعث می‌شود تا آموزش، مربی‌گری، مرشدی و مشاوره کاملاً



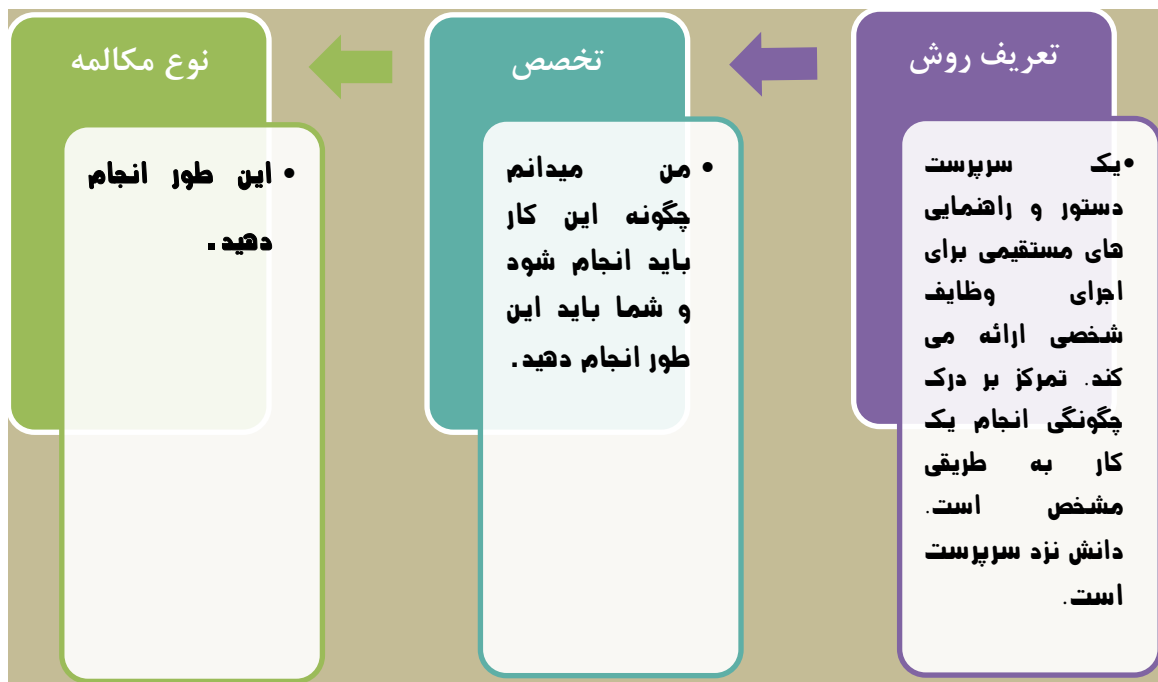
منتورینگ



مشاوره



سرپرستی



مربی گری

