



مرکز آموزش علمی کاربردی فرهنگ و هنر واحد ۱۴ تهران

مجله مربیگری جلد دوم

مدیر اجرایی: دکتر حمید حسین لو

صفحه آرایی: تارا امیری

هیئت تحریره: نسرین پیران، زهرا مهری،

کرار انصاری منش، سحر احمدی

فهرست مطالب:

انواع مربیگری

مربیگری شرکتی

مربیگری کسب و کار

مربیگری اجرایی

مربیگری روانی

مربیگری گروهی

مربیگری کارآفرینانه

با تشکر از دکتر حسین گوهری

انواع مربی گری

*مربی گری شرکتی

حمایت کند و یا ممکن است با تمام تیم برای

حمایت از آن در دستیابی به اهداف آن کار کند.



این نوع از رابطه مربی گری را می توان به مربی

گری یک تیم فوتبال تشبیه کرد. مربی منافع کل

تیم را در نظر دارد و به دنبال حمایت از تیم برای

رسیدن به اهداف آن است. هر یک از بازیکنان و

دیگر اعضا باید با اهداف تیم همراستا باشند و

اهدافشان هماهنگ با آنها باشد تا تیم به اهدافش

برسد. مربی ممکن است با هر یک از افراد در تیم

کار کند تا از آنها برای رسیدن به اهداف خود

آنها و اهداف سازمانی هستند. مربیان شرکتی نیاز

به درک درستی از ابعاد عملیاتی سازمان دارند، هر

چند آنها بر روی دو عنصر افراد و رهبری تمرکز

دارند

در سازمان، مربی شرکتی اهداف شرکت را مد نظر

دارد و ممکن است با اشخاص و یا با تیم در درون

سازمان برای حمایت از آنها در دستیابی به اهداف

کار کند. و به دنبال ایجاد همراستایی بین اهداف

*مربی گری کسب و کار

تعریف مربی گری کسب و کار؛ در واقع آنچه ضرورت به کارایی مربیان را در حوزه کسب و کار آشکار می سازد آن است که کارآفرینان توسعه ایده هایشان به برنامه کسب و کار بسیار مشکل است عموماً آن ها در توسعه ی این مسیر با چالش اساسی روبرو هستند :

1. چگونه ایده هایشان را به وضوح توضیح دهند.

2. چگونه ایده هایشان را عملی کنند

افرادی که در فرایند راه اندازی کسب و کار به کارآفرینان کمک می کنند عبارتند از: مشاوران، مربیان و مرشدان که در این بین مربیان در کمک به ارزیابی عملکرد کارآفرینان با دادن بازخورد عمیقی به آن ها و کمک به آن ها در دستیابی به اهدافشان موثر واقع می شوند. مربیان کسب و کار باعث افزایش مهارت، بهبود عملکرد، یادگیری و توسعه شخصی فرد می شود. و همانند راهنمای با تجربه در زمینه کسب و کار عمل می کنند. مربیان کسب و کار با استفاده از رویکرد راه حل محور و تحریک کننده فکری به دنبال تغییر و تحول در افراد هستند و به کارآفرینان کمک می نمایند تا مشکلات را بجای مهار کردن به عنوان فرصتی برای یادگیری ببینند. مربیان کسب و کار شایسته، زمینه ساز کسب و کارهای جدید، چشم اندازهای وسیع تر، مهارت حل مساله بهتر و در نهایت بهبود عملکرد را برای کارآفرینان فراهم می سازند، هم چنین مربی گری کسب و کار براساس همکاری آموزش و توانمندسازی همراه با تعامل مربی و کارآفرین احتمال دستیابی به نتایج رضایت مندی را افزایش می دهد.

بکارگیری رویکردها و شیوه های راه حل محور، استفاده از سوالات تحریک کننده ی فکری فضایی حمایتی و چالشی برای خلق، پیاده سازی ایده های جدید و موثر فراهم می سازد و مربی کسب و کار با دادن بازخورد عینی به کارآفرین در ارزیابی عملکرد او و دستیابی به اهداف مطلوب به امور کمک می کند. یک مربی کسب و کار می تواند به عنوان راهنما با تجربه ی قبلی راه اندازی کسب و کار و به عنوان یک کاتالیزور به کارآفرین کمک می کند که مشکلات پیش روی خود را نه به صورت موانع حرکت رو به جلو بلکه به عنوان فرصت هایی برای بهره مندی و یادگیری موثر و مطلوب از آن ها ببیند

حوزه کسب و کار یک مربی، نیمی مشاور و نیمی برانگیزند و محرک است که به کارآفرین در دستیابی به اهدافشان کمک می کند. برخلاف یک درمانگر که گذشته نگر، درون نگرا و به دنبال چرایی اتفاق فعالیت ها است یک مربی آینده نگر، عمل گرا و به دنبال چگونگی اتفاق افتادن فعالیت ها می باشد همچنین برخلاف مشاوران، مربی به جای اینکه به مشتری بگوید چه کاری را انجام دهید به مشتری کمک می کند که خود به راه حل را بیابد(همان منبع). یک مربی کسب و کار می تواند نقش های مختلفی را از جمله افزایش مهارت، بهبود عملکرد، یادگیری و توسعه، کمک به کارآفرین در پاسخگویی به چالش ها و درک نقاط کور کسب و کار ایفا می کند، همچنین مربیان کسب و کار به عنوان راهنما و حامی منجر به کاهش احساس انزوا و تنهایی کارآفرین در مواجهه با چالش ها می گردد. و از طریق ایجاد فضایی برای بحث و گفتگو،



کسب و کار با برداشتن چهارگام زیر به موقعیت
کارآفرین کمک می نمایند 1. تجزیه و تحلیل
عملکرد جاری، 2. خلق برنامه یادگیری مناسب، 3.
پیاده سازی عملیاتی برنامه، 4. ارزیابی عملکرد.



حوزه مربی نقش راهنما را بازی می کند در واقع
هدف مربی، ترویج و ارتقاء تغییرات استراتژیک از
طریق تشخیص موقعیت های کسب و کار و کمک
برای راهنمایی فرد در فرایند تصمیم گیری با هدف
انطباق و سازگاری با کسب و کار در قالب تغییرات
محیطی است. ضرورتاً یک مربی به کارآفرین کمک
می کند که نه تنها از چگونگی پاسخ موثر به
تغییرات محیطی آگاه شود، بلکه آن ها را نیز از
پتانسیل های درونی خود آگاه می سازد و در واقع
با تجربه و دانش خود، کارآفرین را از موقعیت ها و
نقص های آگاهانه سوق می دهد. که این امر منجر
به آگاهی کارآفرین از موقعیت ها و کمبودها، خود
برای پیاده سازی و ارزیابی اصلاحات بسیار
ضروری است. طبق نظر پارسل (2009) مربیان

طبق نظر بلکمن^۱ یک مربی کسب و کار فردی است که با پرسیدن سوالات چالشی، شاگرد را برای یافتن پاسخ توسط خودش تحریک می نماید. در واقع نقش مربی، فراهم کردن بازخورد درباره ی رفتارهای کارآفرینان و تاثیراتی است که این رفتارها روی اشخاص داخل و خارج سازمان دارند و در واقع دریافت این بازخوردها توسط صاحبان کسب و کار و مدیران منجر به افزایش عملکرد افراد، عملکرد تیمی، خودآگاهی، اعتماد به نفس و ارتباطات بهتر با همکاران به نوبه خود افزایش روحیه، بهره وری و سوددهی بالا می گردد. گرانت (2005) در شکل (1-2) یک مدل مربی گری موقعیتی ارائه می دهد که بیانگر گونه های مختلف قوانین و رویکردهایی است که یک مربی ممکن است بسته به موقعیت های مختلف به پذیرد.



شکل شماره ۲-۱- مربی گری موقعیتی گرانت (Grant. 2005)

^۱. Blackman

الف. مربی به عنوان مشاور: در حالی که سطح رفتارهای دستورالعملی بالا اما سطح رفتارهای حمایتی پایین

است. مربی به عنوان مشاور دیده می شود در این سطح مربی عوامل و برنامه مربی گری را طراحی کرده و بر اساس تخصص و تجارب خود به ارائه پیشنهادات می پردازد. در این سطح هدایت فرایند مربی گری با مربی می باشد.

ب. مربی به عنوان استاد: در حالی که سطح رفتارهای دستورالعملی بالا و سطح رفتارهای حمایتی بالا باشد.

مربی به عنوان معلم ایفای نقش می کند و در این سطح مربی به ارائه رویکردهای آموزشی پرداخته، مدل ها و روش های تغییر را توضیح و آموزش می دهد.

ج. مربی به عنوان تسهیل گر فردی؛ در حالی که رفتارهای دستورالعملی پایین اما رفتارهای حمایتی بالا

است مربی به عنوان تسهیل گر فردی دیده می شود. در این سطح ایده ها و تفکرات مربی-کارآفرین به اشتراک گذاشته می شود. طوفان مغزی و ایجاد فضای حمایتی همراه با ارائه بازخورد تفکر و تامل بر راه حل ها در برابر مشکلات از ویژگی های این سطح است

چ. مربی به عنوان مرشد؛ در حالی که سطح رفتارهای دستورالعملی و حمایتی پایین است اتفاق می افتد در

این سطح حداقل هدایت توسط مربی انجام می گردد تعداد جلسات کم است و در جه بالایی از یادگیری خودهدایتی توسعه توسط شاگرد اتفاق می افتد.

صاحب کسب و کار / مدیر وابسته است به طور معمول مربی کسب و کار صاحب تجربه در آن کسب و کار است و نقش یک مربی را دارد، که راهنمایی و مشاوره را همراه با استفاده از مهارت های مربی گری برای کمک به مالک / مدیر کسب و کار برای شناسایی راه حل ها ارائه می دهد.

مدیران اجرایی را برای مقابله با چالش هایی که ممکن است از تغییر در یک سازمان بوجود آیند حمایت کند در مربی گری اجرایی بیشترین توجه به فقدان مهارت های رهبری مدیران هست تا مهارت های فنی آنان. در ادبیات مدیریت فلد من سه عنصر کلیدی برای ارتباطات مربی گری اجرایی شناسایی کرده است: مشاوره فردی در مورد مسایل مربوط به کار، استفاده از بازخورد 360 درجه برای نقاط قوت و ضعف مدیران اجرایی در نقطه شروع، و افزایش اثر بخشی مدیر در موقعیت فعلی وی.

تفاوت بین مربی گری شرکتی و مربی گری کسب و کار در اندازه سازمان مورد نظر و همچنین پشتیبانی از جانب مربی است. مربی گری کسب و کار به طور معمول مربی گری فردی با صاحبان کسب و کار و یا مدیران است. تمرکز مربی گری موفقیت کسب و کار است، که معمولاً به عملکرد

*مربی گری اجرایی

مربی با مدیران اجرایی (یا مدیر با پتانسیل بالا) کار می کند. مربی به اهداف مدیران اجرایی متعهد است. آن مسئول مدیر اجرایی و سازمان است تا اطمینان حاصل شود که اهداف آنها هم راستا می باشد. به عنوان مثال، ممکن است این مربی گری در حوزه خاصی از توسعه رهبری، مانند ارزیابی سبک رهبری، استعدادها و چشم انداز آنها و یا در حوزه توسعه مهارت، مانند مدیریت زمان، اعتماد به نفس، تاثیر و نفوذ باشد. علاوه بر این، مربی می تواند یک سیستم حمایت خارجی را ارائه دهد که

*مربی گری روانی

روانی مواردی همچون مربی گری رفتار شناختی و برنامه ریزی زبان عصبی می باشد. مربی گری روانی تنها باید توسط مربیان واجد شرایط مناسب انجام شود.

مربی گری روانی یک ابزار مورد استفاده برای کمک به کارآموزان برای غلبه بر موانع روانی است. این سبک از مربی گری به عنوان یک ابزار مربی گری تحت شرایط لازم در تمام انواع مربی گری ها می تواند استفاده شود. حالت های مربی گری

*مربی گری گروهی

گری گروهی ممکن است فرآیندهای خاص مانند حل مسئله، تصمیم گیری، ارتباطات، و غیره را به تیم نشان دهد.

مربی گری گروهی روش مربی گری برای تیم و توسعه تیمی استفاده می شود، به عنوان مثال با تیم های عملیاتی و یا گروه های همگن است. مربی



* مربی گری کارآفرینانه

استفاده می کنند. منطقی است که فکر کنیم مربی گری می تواند به همه افراد در تمامی سطوح اتفاق بیافتد به ویژه به کارآفرینان جدیدی که با استعداد خود خیلی آشنا نیستند کمک کند.

بدین منظور از میان عوامل موثر(بازاریابی، استراتژی، اندازه سازمان و ..) بر رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط، عامل نیروی انسانی نسبت به دیگر عوامل دارای اهمیت بسزایی می باشند. بدین منظور نتایج برخی از تحقیقات نشان می دهد که رشد شرکت ها از طریق افراد خلاقیتی صورت می گیرد که منابع را به طور موثر و کارآمد اختصاص می دهند و مسئولیت پرورش و آموزش سایر افراد را جهت رسیدن به اهداف مشترک بر عهده می گیرند.

اساساً مربی گری یک رویکرد رشد است که فرد تمایل به پیشرفت مهارت های خود به کمک فرد دیگری دارد. این مفهوم در حوزه های ورزشی، آموزشی و روانشناسی بسیار مورد بررسی قرار گرفته است. مربی گری اساساً یعنی ساختار پشتیبان مبتنی بر رابطه نزدیک بین فردی که منجر به یادگیری و رشد توانایی بالقوه در بستر خاصی از تغییر می گردد. مفهوم یادگیری توسط کار کردن با فردی که کسب و کار را می شناسد، جدید نیست.

بعنوان مثال، یعنی چگونه فرد معماری، مجسمه سازی می کند و سنگ تراش چگونه کلیساهای قرون وسطی را که از طریق کسب و کارش آموخته، ساخته است. بسیاری از حرفه ها و معاملات از این فرمول بعنوان ابزار انتقال تخصص

مگ دوگال (2012) بیان می‌کند که افراد نوآور
عنصری کلیدی در دستیابی به رشد هستند، با این
حال برخی از آنان فاقد تجربه کافی در صنعت
خاص و فاقد آموزش و مهارت های لازم برای انجام
امور محوله هستند. از منظر وی، آموزش های
استاندارد پاسخگوی چالش ها و پیچیدگی شرکت
ها در دستیابی به موفقیت نمی باشد. در این میان
بندر (2007) نشان داد که افراد خلاق و کارآفرین
تحت فشار صاحبان کسب و کار و ذی نفعان
هستند و برای کاهش این فشارها، آنان می بایست
برای دستیابی به اهداف کسب و کار به دنبال
مربیان با تجربه، شایسته و مناسب باشند. همچنین

افراد کارآفرین در مراحل اولیه کسب و کار و در
مواجهه با چالش های پیش رو، به توصیه و
راهنمایی ها در مورد برنامه ریزی کسب و کار و
اجرای کردن راهبرد های بازاریابی و رقابتی برای
رشد پایدار نیازمندند. مشکلات و موانع سر راه افراد
کارآفرین موجب از بین رفتن تمرکز و توجه آن ها
می شود. در این راستا، مربی گری کسب و کار یک
تکنیک برای کسب بینش نسبت به علل مشکلات
در محدوده زمانی کمتر و تمرکز بر گام ها، راه حل
ها، اقدامات و عملیات امکان پذیر است (در مورد
مربی گری کارآفرینی در شماره بعدی بیشتر
بدانید).

5 دلیل که افراد به سطح موفقیت مورد نظر خود نمی رسند

برایان تریسی

1. سرزنش دیگران

بهانه گیری هم گفته می شود.

قبل از اینکه بتوانید مسئولیت زندگی خود را به عهده بگیرید و به سمت اهداف خود حرکت کنید، باید مسئولیت وضعیت فعلی خود را بپذیرید. اگرچه در هر جنبه ای از زندگی و وضعیت فعلی شما ده ها عامل دخیل هستند، اما این حقیقت وجود دارد که شما توانایی تغییر این اوضاع را دارید و هیچ کس نمی تواند شمارا از موفقیت شخصی تان بازدارد. اکنون زمان آن است که از سرزنش کردن رئیس، همسران یا نادانی که در ترافیک، جلوی شما پیچیده، دست بردارید و ره هایی برای کار با ابزارهایی که برای پیشرفت به جلو، در دست دارید پیدا کنید.

***داشتن رؤیاهای و اهداف والا آسان است ولی تحقق آن رؤیاهای و اهداف خیلی آسان نیست.**

واقعیت این است که بسیاری از ما بیشترین تلاشمان را صرف تکرار کارهای روزمره می کنیم که بیشترین نتیجه را در موفقیت یا عدم موفقیت ما دارد. ارزش دارد که کمی وقت بگذارید و عمیق تر فکر کنید تا بفهمید که چه چیزی شما را از رسیدن به سطح بعدی موفقیت باز می دارد؟ به محض این که نسبت به مانع رسیدن به موفقیت خود آگاه شدید، شانس دارید که از آن فراتر رفته و پیشرفت کنید. در طی سال ها تجربه ی من در زمینه ی راهنمایی و هدایت دیگران به سمت اهداف خود 5 عادت خود تخریبی را یافتیم که مدام تکرار می شوند.

2. غفلت از سلامتی

ممکن است به نظر برسد که با اهداف شغلی ، مالی و توسعه شخصی شما بی ارتباط باشد؛ اما غفلت از سلامتی تاثیر عمیقی بر هر حوزه ی زندگی شما دارد و اگر گرسنه هستید نمی توانید بهترین تصمیم را برای آینده خود بگیرید. در این حالت ، تصمیمانی در حالت خستگی گرفته و بهترین خود نیستید، خود را برای موفقیت و پذیرفتن مسئولیت سلامتی تان آماده کنید، تغذیه و خواب کافی مداوم داشته باشید . از حالا با ایجاد عادات سالم و سازگار کوچک، شروع کنید.

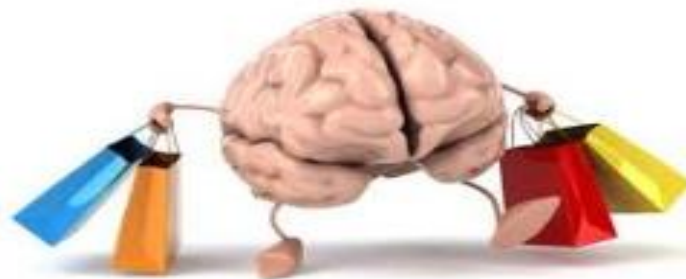


3. ماندن در منطقه امن

امن ماندن در منطقه ی امن، راحت است. وقتی در این حالت هستید هیچ چیز شما را مجبور به حرکت نمی کند، ماندن در منطقه ی امن پاها را دراز کردن و گذراندن روز بسیار آسان است . این کار را نکنید. رویاها و اهداف شما محقق نمی شوند، مگر اینکه بلند شوید و به امکان هایی ناشناخته بروید، جایی که ممکن است احمق به نظر برسید، با موقعیت های ناخوشایند روبرو شوید یا شرایط چالش برانگیز غیر منتظره ای را در انتظار خود ببیند. روش پیدا کردن شجاعت ، برای خروج از من طقه ی امن خود را بیاموزید.

4. ترک یادگیری

افرادی که دائما کنجکاو و در حال یادگیری هستند، خشنود و موفق ترین ند، در رشته ی خود یا هر موضوعی که مورد علاقه شماست عمیق تر شده و با اهداف و برنامه های خود هم سو می شوید و تمرکز تا بر موضوعی که مورد نظرتان است خواهد بود. لحظه ای که احساس کنید به اندازه کافی یاد گرفته اید . لحظه ای است که شروع به رکود خواهید کرد. دانش آموز مادام العمر باشید یادگیری را بخشی جدایی ناپذیر از زندگی خود قرار دهید، مغز شما به این علت از شما تشکر می کند.



5. عدم تعیین هدف

داشتن یک نقش ی راه مبهم ذهنی از جایی که م یخواهید در پنج یا ده سال آینده آنجا باشید، یک موضوع و نوشتن کامل اهداف مشخص که قابل اندازه گیری و قابل اجراست و همین حالا می توانید آن ها را شروع کنید موضوع دیگری است . پس قلم را بردارید و با اعتماد به نفس اهداف خود را SMART بنویسید.

