

مربی گری و نقش آن در مدیریت عملکرد سازمانی

نویسنده اول^{*}، سولماز اریمی

نویسنده دوم^۲، رجاء قربانی

^۱ دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، آموزگار

^۲ کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی، معاون آموزشی

^{*} نویسنده مسئول:

آدرس: آموزگار، ساری ناحیه ۲، ایران.

ایمیل: arimisolmaz964@gmail.com

چکیده

مربیگری شغلی به عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریت منابع انسانی و توسعه فردی در سازمان‌ها به شهرت رسیده است. این فرآیند که به انتقال دانش، مهارت‌ها و تجربیات از فردی به فرد دیگر با هدف بهبود عملکرد و توسعه حرفه‌ای می‌پردازد، اخیراً در بسیاری از صنایع و شرکت‌ها به عنوان یک ابزار حیاتی شناخته شده است. در این پژوهش به تعریف مربیگری و نقش آن بر مدیریت عملکرد، تاریخچه مربی‌گری و انواع مدل‌های فرآیند مربی‌گری و مزایای آن از طریق مطالعه منابع و مقالات معتبر به روش کتابخانه‌ای پرداخته شد. نتایج حاصل از مطالعه منابع متعدد نشان داد که استراتژی‌های مربیگری بر بهبود مهارت‌ها و عملکرد افراد متمرکزند. مهارت‌های مربیگری رهبر یک سازمان تأثیر بسزایی در بهبود روحیه‌ی کارکنان دارد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود دست پیدا کنند. مهارت‌های مربیگری رهبران به طور مستقیم بر بهره‌وری و موفقیت نهایی تیم یا سازمان تأثیر می‌گذارند همچنین برای معلمان نیز مربی‌گری می‌تواند کمک کند تا کلاس‌هایشان را بهتر مدیریت کنند. این کار باعث می‌شود دانش‌آموزان بیشتر در فعالیت‌ها شرکت کنند و معلمان هم بتوانند بر روی تدریس، که در آن مهارت بیشتری دارند، تمرکز کنند.

کلمات کلیدی: مربی‌گری، مدیریت، عملکرد، منابع انسانی

۱ مقدمه

آموزش همیشه به عنوان مهم‌ترین ابزار در جهت بهبود کلی عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود. برنامه‌های آموزشی به منظور درک تغییرات رفتاری مطلوبی که در نگرشها، مهارت‌ها و دانش انعکاس می‌یابد، طراحی شده‌اند. از دیدگاه نوئه آموزش، به تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای اشاره دارد که توسط یک سازمان در جهت تسهیل یادگیری کارکنان از شایستگی‌های مرتبط شغلی بکار گرفته می‌شود. (Shad, 2008). با توجه به نقش آموزش، امروزه سازمانها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنانشان می‌کنند و تلاش می‌کنند تا از استراتژیها و روشهای آموزشی نوین و کارآمدی بهره‌گیرند. یکی از این روشها و استراتژیها، مربی‌گری است. مربیگری یکی از روشهای آموزش ضمن خدمت کارکنان است که همانند دیگر روشهای آموزشی (همچون سخنرانی، آموزش کارگاهی و غیره) برای رشد و بالندگی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مربیگری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که میتواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و همچنین میتواند مزایای محسوسی را برای افراد و سازمانها به ارمغان آورد (Renard, 2005). در دهه اخیر ابزار مربیگری محبوبیت چشم‌گیری میان رهبران و کارکنان سازمانها یافته است، به گونه‌ای که سازمانها و کارکنانشان به مربیگری توجه زیادی مبذول داشته و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری میکنند.

۱.۱ تاریخچه مربی‌گری:

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که زمان دقیق شروع مربیگری مشخص نیست. اما تاریخچه مربیگری را می‌توان به زمان سقراط حکیم (۴۴۷ تا ۴۲۷ قبل از میلاد) نسبت داد. سقراط اعتقاد داشت افراد هنگامی به بهترین وجه یاد می‌گیرند که مسوولیت کارهایی که به آنها واگذار شده است را بر عهده گیرند. واژه‌ی "مربی" از کوکس (kocs) نام روستایی در مجارستان که در آنجا کالسکه‌های باکیفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می‌شده است نشأت گرفته است و مربیگری که در زبان انگلیسی به آن مربیگری coaching گفته می‌شود اولین بار در قرن پانزدهم در انگلستان مورد استفاده قرار گرفت. یعنی ابزاری و وسیله‌ای که شمارا از جایی که هم اکنون در آن هستید به جایی که میخواهید باشید می‌برد. بکارگیری مربیگری در مدیریت و آموزش در اواسط سال ۱۹۸۰ میلادی توسط توماس لئونارد در ایالت متحده آمریکا ایجاد شد. از آن پس رشد و گسترش آن در بریتانیا

ژاپن کانادا استرالیا سنگاپور و نیوزلند ادامه داشت. به طور ویژه، مربیگری در حدود سال ۲۰۰۰ در قالب مربیگری آکادمیک وارد آموزش عالی شد. امروزه در بسیاری از دانشگاه‌های معتبر آمریکایی کانادایی و اروپایی به عنوان یک سبک در مدیریت و آموزش سازمانها در راستای کمک به افراد برای کسب دستاوردهای بهتر مورد استفاده قرار می‌گیرد (اثنا عشری، نرگس، ۱۴۰۳).

۱.۲ مربی‌گری چیست؟

گرچه تعاریف متعددی از این مفهوم وجود دارد، اما شاید بتوان وجوه مشترکی را در تعاریف برای آن یافت. در مجموع، مربی‌گری فرایندی است که طی آن فرد اول در نقش مربی زمینه یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی اش از طریق رشد قابلیت‌های کلیدی مانند مهارت حل مسئله فراهم می‌آورد، به گونه‌ای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره‌گیری از آن قابلیت‌ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد. البته مربی‌گری می‌تواند به صورت گروهی هم انجام شود.

با توجه به این نوع تعریف شاید لازم باشد تفاوت مربی‌گری با سایر مفاهیم مشابه مشخص شود. مربی‌گری و منتورینگ در خیلی از منابع علمی به جای یکدیگر استفاده شده‌اند. اما به طور خاص برخی محققان هدف از منتورینگ را علاوه بر دستیابی به موفقیت‌های شغلی کوتاه و میان مدت (هدف اصلی مربی‌گری)، ارتقای وضعیت روانی-اجتماعی فرد که موضوعی شخصی تر و بلند مدت‌تر بوده و بر زندگی فرد اثرات عمیق تری دارد می‌دانند. مربی‌گری و رهبری سازمانی نیز ممکن است دارای جنبه‌های مشترکی باشند. اما بر اساس برخی الگوهای نظری، مربی‌گری فقط یکی از رفتارهای کلیدی در برخی سبک‌های رهبری سازمانی است (مانند رهبری رابطه مدار و رهبری تحولی). شاید برخی تفاوت اصلی این دو را در کارکردهای بلند مدت‌تر و استراتژیک‌تر رهبری سازمانی و تاکید آن بر جهت دهی کلان سازمانی، خلق چشم انداز، و هدایت تغییرات سازمانی بدانند. با این تاکید، مربی‌گری فرایندی کوتاه مدت‌تر و عملیاتی‌تر از رهبری سازمانی می‌تواند باشد. تفاوت مربی‌گری و مدیریت نیز قابل بررسی است. مربی‌گری بر جنبه پرورشی و یادگیری تاکید دارد، در حالیکه در مدیریت، کارکردهای دیگری مانند نظارت و کنترل، بودجه ریزی، گزارش گیری، و هماهنگی نیز مورد تاکید است. شاید مربی‌گری را نیز بتوان یکی از کارکردهای مدیریت در هدایت و رشد منابع انسانی دانست. از اینرو یکی از نقش‌های مدیران می‌تواند مربی‌گری باشد (Downey, 1999).

ضرورت و اهمیت پژوهش

برای توسعه سرمایه انسانی شیوه ها و رویکرد های مختلفی وجود دارند که در سال های اخیر از میان آن ها به مربیگری اهمیت و توجه بیشتری شده است. ریشه کوچینگ به پیش از دهه ۱۹۶۰ بازمیگردد که به منظور بهبود عملکرد افراد در محل کار به وجود آمده است.

کوچینگ به طور رسمی به عنوان یک مهارت توانمندسازی توسط انجمنهای مختلف در کشورهای کانادا و استرالیا پذیرفته و تایید شده است. مربیگری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که میتواند بر سود زیان سازمان تاثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد سازمانها به ارمغان آورد. دلایل خوبی برای مربیگری کارکنان و پروسه ها و مهارتهای اثبات شده برای انجام این کار مؤثر وجود دارد. به مدیران توصیه میشود که مربیگری را به عنوان یک ابزار مدیریت در نظر بگیرند تا بتوانند با موفقیت به آموزش بپردازند. به گفته صاحب نظران، تمایل به تغییر رویکرد مدیریت کارکنان (گفتن آنها) به یکی از کارکنان مربیگری (درخواست از آنها) روند را آغاز میکند که پس از آن میتواند به مدیران فردی و سازمانهای آنها متصل شود همچنین در پژوهشی بیان شده؛ توسعه حرفه ای معلمان در چهار بُعد فردی، سازمانی، برنامه ای و چالشهای توسعه حرفه ای مورد بررسی قرار گرفته است. هر بعد شامل چندین عامل و مقوله است که نشاندهنده ی جنبه های مختلف توسعه حرفه ای معلمان هستند. بعد فردی شامل انگیزش، ابعاد فردی، تعاملات و ویژگی مدرسان است که نشاندهنده ی نقش عوامل داخلی و روانشناختی معلمان در توسعه حرفه ای آنها هستند.

بعد سازمانی شامل نظارت و ارزیابی، مدیری، پشتیبانی و کارراهه شغلی است که نشاندهنده ی نقش عوامل خارجی و ساختاری محیط کار معلمان در توسعه حرفه ای آنها هستند و بعد برنامه ای شامل مدیریت دانش، رویکردهای خودگردان و فردگرا، رویکردهای مشارکتی، ویژگیهای برنامه و استفاده از چندرسانه ایها است که نشاندهنده ی نقش عوامل آموزشی و فناورانه در توسعه حرفه ای معلمان هستند، درنهایت بعد چالشهای توسعه حرفه ای شامل چالشهای ضعف در نیازسنجی، چالش برنامه ای، چالش اقتصادی، چالش دسترسی پذیری، چالش فردی و ساختاری است که نشان دهنده ی موانع و محدودیتهایی هستند که معلمان در راه توسعه حرفه ای خود با آنها مواجه میشوند(عالیشان و پورشافعی، ۱۴۰۲)

عوامل زیر از جمله موضوعاتی هستند که ضرورت پرداختن به نقش مربی‌گری مدیران را در سازمان‌های امروزی افزایش داده است:

- افزایش پیچیدگی‌های محیطی و در نتیجه افزایش مسایل و چالش‌های کاری؛
- عدم پاسخگویی قابلیت‌های ثابت افراد در پاسخگویی به محیط دینامیک و متنوع؛
- گسترش بخش خدماتی (service) در کسب و کارها و ایجاد شرایط کاری متنوع با توجه به ویژگی‌های این حوزه و اهمیت توجه به افزایش مستمر کیفیت فرایندها؛
- نیاز به بهره گیری بلافاصله از یادگیری حاصله از تجارب محیط کار برای دستیابی به عملکرد مطلوب؛
- افزایش اهمیت مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی به کارکنان در طی فرایندهای کاری؛
- قوی شدن گرایش کارکنان به رشد و پرورش قابلیت‌های خود در مسیر شغلی مطلوبشان و نیاز به روشهای متنوع در افزایش دانش و مهارتهای شغلی.

۲ مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

۲.۱ مبانی نظری:

مربیگری به عنوان "تمرین بین المللی سازمان" در نظر گرفته میشود که در آن کار مربی، بهبود عملکرد فردی است که در نهایت به نفع سازمان است. مربی کار خود را با تشویق کارآموزی انجام میدهد، او را با توسعه مهارت لازم برای کار، و در نهایت با ارزیابی عملکرد و بازخورد دادن، تسهیل میکند. واژه مربیگری در ادبیات آموزشی کشورها سابقه دیرینه ای دارد، روش آموزش استادشاگردی را شاید بتوان بدیهی ترین و ابتدایی ترین شیوه مربیگری در آموزش قلمداد نمود؟ موضوعی که در ایران به قرن‌ها پیش باز میگردد و نیاکان ما از این روش برای انتقال تجربه، فن و تخصص به نسلهای بعد خود استفاده کرده اند؟ نگاه مختصری به فعالیتهای جاری و کسب و کارهای مرسوم در قرون و اعصار گذشته کشور ما بیانگر این واقعیت است که خواسته یا ناخواسته الگوی مربیگری در فرهنگ و ادبیات مفهومی آموزش منابع انسانی در سطح خرد و کلان برای ما شناخته شده است؟ اما در ادبیات امروز آموزش، مربیگری فرایندی است آگاهانه و مبتنی بر مذاکرات حساب شده باهدف تسهیل شرایط محیطی برای رشد افراد و حصول پیشرفت مداوم و پایداری باشد. کوچینگ تعاریف فراوانی دارد؛ اما آن را میتوانیم در این عبارات خلاصه کنیم: کوچینگ کمک به افراد برای تغییردادن آرزوها و حرکت در مسیر مطلوب است. کوچینگ حمایتی همیشگی از افراد است و به آنها کمک میکند به شخصیت ایده ال خود تبدیل شوند. کوچینگ خودآگاهی، قدرت تصمیم گیری و توان تحول را در افراد پرورش میدهد(عالیشان و پورشافعی، ۱۴۰۲).

ماکرا و رهودا (۲۰۱۰) معتقدند مربیگری میتواند برای کمک به افراد، گروهها و سازمانها برای رسیدگی به مسائل بگرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد. فدراسیون بین المللی مربیگری، مربیگری را به عنوان روشی در همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف و افراد را به افزایش توانایی شخصی و حرفه ای خود ترغیب میکنند.

همچنین عوامل کلیدی شکل دهی و رابطه مربیگری از دیدگاه پروین و پالمر :

۱- ارتباط و تعامل،

۲- ویژگیها و نگرشهای مربی،

۳- همکاری و مشارکت (عالیشان و پورشافعی، ۱۴۰۲).

فدراسیون بین المللی مربی (ICF) مربیگری را به عنوان همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف میکند که افراد را به افزایش دادن توانایی شخصی و حرفه ای خود ترغیب میکند. مربیگری فرد را به عنوان متخصصی در زندگی و کارش محترم میشمارد و بر این باور است که مشتری خلاق، مدبر و کاردان است (فدراسیون بین المللی مربیان ۲۰۱۲)

مربیگری یک ابزار قدرتمند برای یادگیری و تغییر شخصی است. در هسته رویکرد مربیگری، تسهیل یادگیری با استفاده از شنود فعال و پرسشگری، ایجاد یک محیط چالشی مناسب و حمایتگری است. در مربیگری یک تغییر نقش از معلمی (استادی) به تسهیلگر یا کاتالیزور است. در این رویکرد مربی به صرف به دنبال آموزش به مربی نیست؛ بلکه هدف اصلی آن چگونگی یادگیری مربی است (Devine, M., Meyers, R., & Houssemand, 2013).

۲.۲ مبانی تجربی:

ژانگ (۲۰۰۸) در سازمان های مختلف چینی، نقش مربیگری مدیریتی را برای بهبود عملکرد شغلی مورد بررسی قرار داد. در تحقیقات این محقق، چهار رفتار مربوط به مربیگری مدیریتی بر اساس نمونه ای از ۳۴۰ مدیر مربوط به ۳۸ سازمان شناسایی شد. چهار رفتار عبارتند از: "روشنفکری خودآگاهی، حمایت روانشناختی، توسعه پیشه ای و مدل سازی نقش". تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که این چهار رفتار مربیگری مدیریتی، به طور مثبت بر کارایی زمینه ای کارکنان تاثیر می گذارد. این مفهوم که مربیگری مدیریتی برای بهبود عملکرد شغلی ضروری است، توسط این تحقیق تقویت شد.

ارتباط مربیگری مدیریتی با یادگیری شخصی کارکنان، تعهد سازمانی و قصد ترک کار توسط پارک و همکاران قرار گرفت. اندازه نمونه شامل ۱۸۷ کارگر شاغل در سازمان مرکزی سازمان فناوری واقع در ایالات متحده بود. موسسه منتخب از میان سازمان های جهانی پیشرو در زمینه فناوری بود. یافته های مطالعه این محققان نشان داد که مهارت های مربیگری مدیریتی مدیر بر یادگیری شخصی و تعهد سازمانی کارمند تاثیر مثبت داشته و همچنین رابطه منفی با قصد ترک کار دارد. بر اساس زمینه نظریه ای بازخورد و مدل سازی رفتار، آگروال و همکاران (۲۰۰۹) تاثیر مربیگری مدیریتی را بر عملکرد شغلی زیردستان خود در سطوح مختلف سلسله مراتبی سازمانی بررسی کردند. زتا، یک سازمان چند ملیتی در بخش تولیدی است که در ایالات متحده فعالیت می کند که برای انتخاب شدن لحاظ گردید. آگروال و همکاران داده ها را از ۳۲۸ نماینده فروش که تحت نظارت ۱۱۴ مدیران میانی بوده و از ۹۳ مدیر میانی که تحت نظارت ۳۲ مدیر ارشد برای آزمایش فرضیه های تحقیقاتی کار می کردند، جمع آوری کردند. داده ها با استفاده از مدل سازی خطی سلسله مراتبی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج نشان داد که شدت مربیگری مدیریتی، عملکرد شغلی کارکنان را افزایش می دهد. علاوه بر این، این تاثیر در سطح سلسله مراتبی بالاتر، تضعیف شد.

نرگس اثناعشری (۱۴۰۳)، در مقاله ای با عنوان مروری بر مربیگری در آموزش و بهسازی منابع انسانی و کاربردهای آن در آموزش عالی، به مروری بر مربیگری و تاریخچه آن در آموزش و به ویژه در آموزش عالی پرداخت. بر این اساس، ابتدا تاریخچه مربیگری مورد بررسی قرار گرفت و سپس به تعاریف مفهومی، انواع و اهداف مربیگری اشاره شده است. در ادامه به مدل هایی که در حوزه مربیگری از سال ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۳ مانند مدل های Clear (هاوکینز، ۱۹۸۰)، Grow (سرجان وایت مور، ۱۹۸۶)، Achieve (آلدريج و دمکو فسکی، ۲۰۰۳) اشاره شده و سپس مدل های مربیگری در سازمانهای آموزشی و دانشگاهها مانند مدل مربیگری مستقیم، غیر مستقیم و مشارکتی پرداخته شده و سرانجام نقش های مربیگری در سیاست گذاری های آموزشی مورد

بحث و بررسی قرار گرفته است . بر این اساس می توان گفت مربیگری در آموزش عالی معمولا دو هدف اصلی دارد: (۱) افزایش عملکرد دانشجو در وظایف مرتبط با پیشرفت تحصیلی و (۲) توسعه سطح تفکر و مهارت‌های دانشجویان. شیوه‌های کوچینگ معمولا از سوالات قدرتمندی استفاده می کنند که تفکر تاملی را تحریک می کنند. یک مربی آکادمیک می تواند با ارزیابی عملکرد و کمک به آنها در تعیین اهداف، ایجاد برنامه ها و پاسخگو ماندن، فراگیران را برای دستیابی به حداکثر پتانسیل خود هدایت کند. مربیان می توانند به یادگیرندگان کمک کنند تا بیشتر درباره خود کشف کنند و در عین حال آنها را برای بهبود و ایجاد راه حل برای چالش های درک شده یا ارائه شده راهنمایی کنند.

کویستان کشاورزی و همکارش (۱۴۰۲)، در مقاله ای با عنوان بررسی سبک مدیریت کوچینگ (مربیگری) و تاریخچه آن، سعی کردند تعاریف مختلفی از صاحب نظران مختلف در طول تاریخ در رابطه با مدیریت مربیگری بررسی کنند و به صورت یک مقاله مروری و توصیفی گوشه ای از تاریخچه و پیشینه ی این سبک از مدیریت که یک سبک نوین است آورده شود. همچنین با استفاده از مراجع و منابع مختلف سعی شده مزایا، معایب ، موانع و عناصر و مدل‌های مختلف مربیگری به صورت کوتاهی تشریح شود و به این نتیجه رسیدند مربیگری یکی از روش های آموزش و بهسازی عملکرد کارکنان است که مانند دیگر روش های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می شود. مربیگری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که میتواند بر سود و زیان سازمان تاثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان ها به ارمغان بیاورد. مربی گری یکی از روش هایی است که می تواند ضمن برداشتن فاصله بین نظر و عمل، دغدغه صاحبان صنایع، خدمات و بازار کار را که مدعی هستند فارغ التحصیلان دانشگاهی مهارت لازم را برای اشتغال در بدو ورود دارا نیستند پاسخ دهد. از این رو نتایج حاصل از مربیگری می تواند شامل بهبود عملکرد، بهبود روابط کار، کار تیمی موثرتر و کاهش تعارضات، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد گردد.

ملیکا عالیشان و همکارش (۱۴۰۲)، در مقاله ای با عنوان توسعه حرفه ای معلمان با رویکرد مربیگری، باهدف مروری بر ضرورت مربیگری و توسعه فردی در آموزش و پرورش پرداخته است. روش تحقیق در این پژوهش به صورت توصیفی- تحلیلی و از نوع کتابخانه ای و اسنادی است . با آنکه جایگاه و منزلت شغل معلمی در مقام حرفه بر همگان آشکار است و نقش معلم همواره شناخته شده بوده است ، معلمان نیز باید مانند سایر گروه‌های حرفه ای با این واقعیت روبه رو شوند که آموزش‌های اولیه آنان در جهان امروز چندان مفید نخواهد بود و آنان باید در سرتاسر عمر خود، دانش خویش را روزآمد کنند. اینجاست که بحث توسعه حرفه ای به میان می آید. برای توسعه سرمایه انسانی شیوه ها و رویکردهای مختلفی وجود دارند که در سالهای اخیر از میان آنها به مربیگری اهمیت و توجه بیشتری شده است. نتایج این تحقیق بیانگر این است که استفاده از روش مربیگری در توسعه حرفه ای معلمان بسیار موثر است و این کار در آموزش و پرورش می تواند از طریق مربیگری به هنگام، مربیگری برای آموزش معلمان، مربیگری همتا و با استفاده از مدل‌های مختلف مربیگری صورت گیرد.

۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با روش کتابخانه‌ای نگارش شده است و از طریق یادداشت‌برداری و همچنین جستجو در پایگاهها و منابع اطلاعات علمی اینترنتی گردآوری شده است. ابزاری که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته بر اساس کلیه کتابها، مدارک، اسناد، مقاله‌ها، فصلنامه‌ها، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های در دسترس پژوهشگران که به بررسی مفاهیم پرداخته‌اند، مورد مطالعه قرار گرفته است.

۴ یافته‌های پژوهش

۴.۱ مدل‌های فرایند مربیگری

تمامی مدیران (مربیان) بر اساس یک مدل نظری عمل می‌کنند. چهار مدل رایج و متداول مربیگری به این قرار است:

1-مدل بالینی (Clinical)

2-مدل رفتاری (Behavioral)

3-مدل سیستمی (Systemic)

4-مدل ساختگرایی اجتماعی (Socio Structural)

مربیان برحسب باورشان به چگونگی ایجاد و رهبری تغییر در افراد و نیز براساس تجربیاتشان دریک مدل مربیگری قرار میگیرند. هیچ یک از این چهار مدل بر دیگری برتری ندارد و هر یک دارای فوائد ویژه ای است و چشم انداز منحصر به فردی از تغییر در فرد و سازمان ارائه میدهند. در این مدلها، فرض بر این است که مربی، یک فرد خارج از سازمان است که سازمان کارکنان را برای حل مشکل به او ارجاع می‌دهد در ادامه به طور مختصر به هر مدل میپردازیم (فرزادینیا، ۱۳۸۸).

مدل بالینی: هدف مدل بالینی، کمک به افراد است تا به یک بصیرت در مورد خود برسند و رهبری تغییر خود را به عهده بگیرند. در این مدل مربیان بر روی درون افراد کار می‌کنند و جهت فعالیت آنان از درون افراد به بیرون است. آنان فرد را به خود افشاگری تشویق می‌کنند. در این مدل، مربیان باید درباره گذشته فرد، ارتباطات بین فردی، مدیریت هیجانات و فشارهای روزانه و ویژگیهای شخصیتی افراد، اطلاعات کافی داشته باشند. در این مدل، مربیان نقش مشاور و درمانگر (روان درمانگر) را بر عهده دارند. اما ممکن است عدم اطلاعات کافی آنان از روانشناسی، سبب شود مشکلات عمیق شخصیتی و احساسی افراد را در فرایند مربیگری تشخیص ندهند. برخی از مربیان، تنها بر اساس برخی رفتارهای افراد در موردشان قضاوت و با برچسبهایی آنان را توصیف می‌کنند. چنین برچسبهایی، قضاوت مدیران، اعضای گروه و سایر ذینفعان سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و باعث می‌شود، فرد در برابر تغییر مقاومت کند و آن را نپذیرد.

مدل رفتاری: در این مدل، مربیان می‌توانند بهترین حمایت کنندگان تغییر در افراد باشند و این کار را از طریق تشویق آنان به درک و آگاه شدن از تاثیر رفتارشان بر خود و دیگران انجام می‌دهند. مربیان افراد را تشویق می‌کنند تا رفتار خود را با انتظارات سازمان منطبق کنند. مربیان رفتار محور به فرد کمک می‌کنند تا رفتارهای مشکل‌زای خود را تغییر دهد و شایستگی‌ها و توانایی‌های مرتبط با کارش را بهبود بخشد. آنان از تکنیک‌های سنجش مانند ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های ساختاریافته یا مصاحبه‌های ساختار یافته، برای جمع‌آوری اطلاعات دقیق برای تعیین حوزه تغییر استفاده می‌کنند. در این مدل، مربیان در جستجوی پاسخگویی به این پرسش هستند که: کدام تغییر رفتاری به افراد کمک می‌کند که در کار خود، بالاترین و اثربخش‌ترین عملکرد را داشته باشند؟ مربیان رفتار محور، برای ایجاد تغییر به رهبری رفتار افراد می‌پردازند.

مدل سیستمی: از نظر این رویکرد، رهبران، نقش مهم و پیچیده ای در سیستمهای سازمانی بر عهده دارند. در رویکرد سیستمی، مربیان در ابتدا باید زمینه سازمانی که رفتار افراد در آن شکل می گیرد را بشناسند. این مدل در جستجوی دستیابی به پاسخ این پرسش است که "چگونه در سیستمهای سازمانی، موضوعات مرتبط با رهبری کارکنان فهمیده می شود؟ مربیان سیستمی تاکید می کنند که مربیگری فرایند تغییر، نیازمند حمایت مدیران و سایر ذی نفعان کلیدی سازمان است. مربیان سیستمی، نقش مدل ساز سیستم را بر عهده دارند. آنان به رمزگشایی و توضیح الگوها و حلقه های بازخوردی تاثیرگذارو غیر تاثیرگذاری میپردازند که تعیین کننده تعاملات فرد با سایر اعضای سازمان و فرایندهای سیستمی هستند. در این مدل، مربیان، مدیران و ذینفعان سازمان را از چگونگی تعاملات اجتماعی کارکنان آگاه می سازند. در این مدل، تاکید بر رهبران و ذی نفعان کلیدی است؛ به این معنا که برای ایجاد تغییر در سیستم یا باید رفتارها و مهارتهای رهبری تغییر یابند و یا رهبران و ذی نفعان مهم و کلیدی از تغییرات حمایت کنند، ولی ایجاد تغییر به طور موثر در سیستم تنها با تغییر یک جزئی و منفرد ممکن نیست و چالشی که مربیان سیستمی با آن روبرو هستند، این است که همراهی همه ذی نفعان کلیدی که "اهرمهای تغییر سیستم" نامیده می شوند، با فرایند مربیگری بسیار مشکل است. این ذی نفعان، سرپرستان، اعضای تیم، مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد هستند. چالش دیگری که این رویکرد با آن روبروست، انتظار مدیران از مربیان است. آنان متوقع اند که مربیان به تنهایی مشکلات کارکنان را حل کنند و در افراد ایجاد تغییر کنند، اما سهم و نقش موثر خود را در ایجاد تغییر نمی پذیرند و متقاعد کردن آنان کاری بسیار دشوار است. نکته قابل توجه دیگر آن است که ممکن است مربیان به تبانی و همدستی با کارکنان متهم شوند، زیرا آنان به جای تمرکز بر افراد به عنوان عامل اصلی و راهبر تغییر، بر عوامل خارجی سیستم سازمانی تاکید می کنند. در این حالت، کارکنان نیز احساس می کنند که عدم بهبود عملکردشان ناشی از مسائل و مشکلات سازمانی است. مربیان باید بدانند که این بسیار مهم است که کارکنان بر نقش محوری و مهم خودشان در ایجاد تغییر در سیستم سازمانی مرتبط با حوزه عملکردشان آگاه باشند.

مدل ساخت گرایی اجتماعی: این مدل جدیدترین و بحث برانگیزترین رویکرد مربیگری اجرایی است. بر طبق این مدل، هویت اجتماعی افراد از طریق تعاملات اجتماعی در چارچوب های نمادی شکل می گیرد. این رویکرد در پی یافتن پاسخ این پرسش است که "داستان هر فرد چیست؟ و چقدر روایت هر فرد با روایتی که سازمان از او دارد متفاوت است؟" مفهوم کلیدی دیگر این مدل، آن است که زبانی که ما استفاده می کنیم، قادر نیست دقیقا حقایق اساسی را توصیف کند، بلکه تنها به آن حقیقت، شکل، چارچوب و قالب می بخشد. برای مثال، مفاهیمی مانند "رهبران بزرگ" و "تیمهای اثربخش" وابسته به آن فرهنگ سازمانی هستند که این مفاهیم در آن جا شکل گرفته و ساخته شده اند. فرایند ارزیابی، شامل گردآوری اطلاعات از مشتری و ذینفعان است. در طول فرایند ارزیابی، مربی با دقت به داستان هر فرد گوش میکند تا چارچوب تفسیری او را بشناسد؛ چارچوبی که هدایت کننده باورها، عقاید و کارهای اوست. مربی، سپس داستان ذینفعان کلیدی که مرتبط با هر فرد است، را می شنود. مربیان باید بتوانند تشخیص بدهند که بر کدام قسمتهای خاص از داستان توسط فرد یا ذی نفعان کلیدی، تاکید شده، کدام قسمتها کوچک جلوه داده شده و یا کاملا حذف شده است و راوی داستان، توالی رویدادها را برای نشان دادن رابطه علیت، چگونه بیان می کند و چه درکی از نقش خود در حوادث دارد.

در این رویکرد، مربیان باید مراقب باشند که تفسیرشان، تعبیر کارکنان را تحت الشعاع قرار ندهد و اطلاعاتی را که برای آنها مهم است، نادیده نگیرند و اطمینان و اعتماد آنان را از دست ندهند. در نتیجه احترام به داستان فرد فرد کارکنان، یک اصل مهم است. در اینجا ضروری است که مربیان، افراد را متوجه تاثیر داستانشان بر نقش و عملکردشان نکنند و مورد آخر اینکه مربیان وظیفه دارند بین انتظارات افراد و سازمان سازگاری برقرار کنند. برای دستیابی به این هدف، آنان باید عناصری از داستان کارکنان را با پیامدهای عملکرد مطلوب مورد نظر سازمان، در هم بیامیزند.

۴.۲ مزایای مربیگری:

پیتر جارویس 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، تأثیری 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 تأثیر بگذارد کمک نمایند، به فرایندی رضایت‌بخش 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 بین‌فردی ارزشمندی به دست می‌آورند.

مربی باید:

- به طور مرتب در حال یادگیری و به روز آوری دانش، اطلاعات و مهارت‌هایش باشد.
- در انتقال دانش و اطلاعات سخاوتمند باشد.
- خیرخواه 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.

۴.۳ مدیریت کلاس به روش مربیگری برای معلمان

یکی از عناصر مهمی که در ارتقای کیفیت توسعه حرفه ای معلمان موثر است، مسئله آموزش و فرایند یادگیری بوده است. مربیگری آموزشی یکی از روش های نوین توسعه حرفه ای است که مانند دیگر روش های آموزشی برای رشد، بالندگی و بهسازی عملکرد معلمان به کار گرفته می شود. مربیگری، پتانسیل بالقوه معلمان را به فعلیت و شکوفایی می رساند. ویژگی منحصر به فرد مربیگری آموزشی آن است که به جای ارائه راه حل و توصیه آموزشی، متناسب با روش و سبک خاص هر معلم، با استفاده از ابزارهای مربیگری، سعی می کند که معلمان را رشد و توسعه دهد و جهت تجدید برنامه های آموزش، یک سیستم پشتیبانی جامع برای معلمان ارائه می دهد و آنها را حمایت می کند. مدیریت صحیح کلاس با ایجاد محیطی امن، حامی و پرمحتوا، به بهبود فرایند یادگیری کمک می کند. همچنین استرس و خستگی معلمان را کاهش می دهد. اما متأسفانه، بسیاری از معلمان هیچ آموزش خاصی برای این موضوع در دوره های آموزشی خود نمی بینند. معلمان با شرکت در دوره های مربیگری می توانند این مهارت را در خود تقویت کنند. مربیان می توانند روش های آزمایش شده ای را برای بهبود مدیریت کلاس در اختیار معلمان قرار بدهند. علاوه بر این، آنها می توانند به معلمان کمک کنند تا اتفاقات کلاس را با دیدگاهی متفاوت ببینند. مربی و معلم با همکاری یکدیگر می توانند راه حل های جدیدی پیدا و اجرا کنند.

مربیگری می تواند به معلمان کمک کند تا کلاس هایشان را بهتر مدیریت کنند. این کار باعث می شود دانش آموزان بیشتر در فعالیت ها شرکت کنند و معلمان هم بتوانند بر روی تدریس، که در آن مهارت بیشتری دارند، تمرکز کنند. مدیریت کلاس به روش مربیگری، فرایندی است که در آن مربیان و معلمان با یکدیگر همکاری می کنند تا با استفاده از اطلاعات به دست آمده از نظارت بر کلاس، روش های بهتری برای مدیریت کلاس طراحی و اجرا کنند. (این کار به آنها کمک می کند تا فضای یادگیری مؤثرتر و منظم تری ایجاد کنند).

معلمان جدید اغلب نگرانی هایی در مورد چگونگی مدیریت کلاس دارند. آنها می دانند برای اینکه دانش آموزان به خوبی یاد بگیرند، باید کلاس را به درستی مدیریت کنند و آنها می خواهند از ابتدا، این کار را درست انجام دهند. البته، گاهی اوقات معلمان جدید به قدری نگران مدیریت کلاس هستند که نمی توانند مطالب را به خوبی ارائه دهند و توجه دانش آموزان را به اندازه ای دلخواه به یادگیری جلب کنند. مربیگری یک ابزار عالی است که معلمان را در رفع این عدم تعادل کمک می کند. مربیان با ارائه بازخورد به معلمان کمک می کنند تا با مشکلات رفتاری دانش آموزان بهتر برخورد کنند. این کار باعث می شود که آنها بتوانند وقت و توان بیشتری صرف تدریس مؤثر و یادگیری دانش آموزان کنند.

۵ بحث و نتیجه گیری

برای آموزش و توسعه سرمایه های انسانی رویکردهای مختلفی وجود دارد که در میان آن ها مربیگری توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. مربیگری یا کوچینگ به عنوان یک فرآیند تعاملی و هدفمند بین مربی (کوچ) و مشاوره (کوچی) با هدف بهبود عملکرد، کشف و توسعه استعدادها، افزایش توانمندی ها و رسیدن به اهداف شخصی و حرفه ای شناخته می شود. در مدیریت آموزشی، کوچینگ به عنوان ابزاری موثر واکنشگرا برای حل مسائل و بهبود عملکرد افراد و تیم ها به کار گرفته می شود در آموزش و پرورش نیز، معلمها در صورتی که بتوانند نقش خود را از راه مهارت آموزی، تولید دانش، خلاقیت و داشتن نگاه فرایندی به موضوع آموزش ارتقا دهند و به جایگاه مربیگری برسند، می توانند باعث تحول در دانش آموزان، مدارس و کلاس ها شوند.

۶ منابع

Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. Online Submission.

Zhang, L. Y. (2008, September). Multidimensional managerial coaching behavior and its impact on employee performance. In Management Science and Engineering, 2008. ICMSE 2008. 15th Annual Conference Proceedings., International Conference on (pp. 977-983). IEEE.

Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. The International Journal of Human Resource Management, 20(10), 2110-2134.

Macrae, Rhoda.(2010), Coaching and consolidating the practice of Newly Qualified social Workers: A Brief Literature Review. A Report prepared for Social Work Resources, South Lanark shire Council.

Devine, M., Meyers, R., & Houssemand, C. (2013). How can coaching make a positive impact within educational settings?. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 93, 1382-1389.

Downey, M. (1999) Effective Coaching. London: Orion Business Books.

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.

Renard, Laurent.(2005), Executive Coaching for professional organizations, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.

فصیحی آذر، جواد و سهرابی، شهلا (۱۳۸۹)، نقش مربی گری در مدیریت سازمان، پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، شماره ۱۳، ص ۲۵-۱.

اثنا عشری، نرگس(۱۴۰۳)، مروری بر مربیگری در آموزش و بهسازی منابع انسانی و کاربردهای آن در آموزش عالی، اولین کنفرانس بین المللی فناوری اطلاعات، مدیریت و کامپیوتر، ساری.

کشاوری، کوستان و نصیری ولیک بنی، فخرالسادات(۱۴۰۲)، بررسی سبک مدیریت کوچینگ (مربیگری) و تاریخچه آن، هشتمین همایش ملی پژوهش های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران، تهران.

عالیشان، ملیکا و پورشافعی، هادی(۱۴۰۲)، توسعه حرفه ای معلمان با رویکرد مربیگری، دومین کنفرانس ملی تازه های روانشناسی تکاملی و تربیتی، بندرعباس.

فرزادنیا، فرزانه(۱۳۸۸)، مدل های فرآیند مربیگری در مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی تدبیر، شماره ۲۱۲