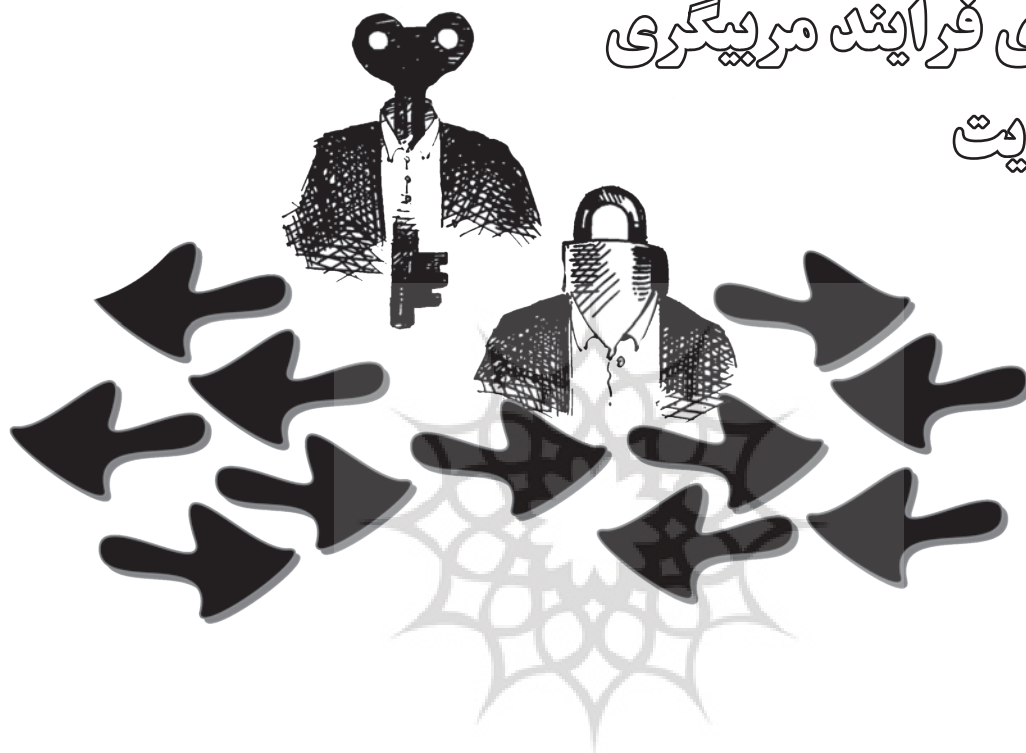


مدل‌های فرایند مربیگری

در مدیریت



شوریه‌شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

فرزانه فرزادنیا

Farzadnia2009@gmail.com

چکیده

در نظریه‌های سازمان و مدیریت و نیز در عمل، انسان هر روز نقش محوری‌تری نسبت به گذشته می‌گیرد و سازمانها در رقابت، ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین‌تری به مبحث نیروی انسانی هستند.
«مربیگری» (Coaching) از جمله این رویکردهاست و در حال حاضر مدیران سازمانهای پیشرو به نقشهایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاشند نقش یک «مربی» را بازی کنند و از این راه سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه و ارتقای اخلاق و کاهش ترک اختیاری کار را موجب شوند. این مقاله به طور اجمال به معرفی مفهوم مربیگری و مدل آن پرداخته است.

تبلیر

مقاله

شماره ۳۱۲ - دی ۸۸

۲۰

بسیاری از مفاهیم مدیریت، برگرفته از مدیریت نظامی بوده است. سالها، نقش مدیر در یک سازمان را مانند یک فرمانده برای لشکر تحت فرماندهی اش می دیدند. با تغییر نگرش مدیریت، امروزه مدیر یک فرمانده یا یک کنترل کننده نیست، بلکه نقش مدیر شبیه نقش یک مربی (coach) در یک تیم ورزشی، یک مرشد برای مریدان یا یک معلم برای دانشجویانش است. مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی - سرریعتر از آنچه که خود قادر به انجام آن هستند - کمک می کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگیهای اصلی شغل نیز می انجامد. مربیگری، فرایند همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میانبر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگیهای مهم و اساسی است. به بیان دیگر، مربیگری، هنر تسهیل کردن اجرای فعالیتهای فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می کند (Lubans, 2009).

اهداف مربیگری در محیط کار

برای اولین بار «کن بلانچارد»، واژه مربیگری و مدیر به عنوان مربی را به کار برد. آشنایی او با «دان شولا» (Dan Sho-la) مربی صاحب نام فوتبال و چگونگی کار او، بلانچارد را به این نتیجه رساند که در دنیای پر تلاطم امروز، برای بقای سازمانها و به حداکثر رساندن بازده انسانها، بهترین راه مدیریت، مربیگری است. هر حرف واژه Coach در زبان انگلیسی،

آغازگر عنوان یکی از کیفیتهایی است که بیانگر رهبر کارآمد است:

عقیده مندی (Conviction-Driven): هیچگاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید.

یادگیری فراوان (Overlearning): آنقدر تمرین کنید تا کامل شوید.

گوش به زنگ بودن (Audible-Ready): بهنگام دگرگون شوید.

پایداری (Consistency): هشیارانه به کنشها واکنش نشان دهید.

راد مردی (Honesty-Based): گفتارتن را کردار کنید. (بلانچارد و شولا، ۱۳۸۴)

در مربیگری تمرکز بر روی فرد است. مربیگری قادر است بین اهداف سازمانی و نیازهای فردی کارمندان برای رشد و پیشرفت تعادل برقرار کند و سبب برقراری یک رابطه مبتنی بر منفعت بین فرد و سازمان شود. ضروری نیست که یک مربی، به طور حتم تجربه مستقیم کاری فردی که به او مراجعه کرده است را داشته باشد، مگر در مواردی که مربیگری در رابطه با یک مهارت ویژه باشد. یک مربی به دنبال آن نیست که به موضوعات عمیقی مانند اعتماد به نفس پایین و عملکرد شغلی ضعیف بپردازد، بلکه بیشتر به موضوعات کاربردی مانند تنظیم هدفها و دستیابی به نتایج در یک محدوده زمانی مشخص می پردازد. یک مربی خوب باید قادر باشد با افراد ارتباط برقرار کند و به آنها انگیزه و روحیه بدهد. آنها می توانند به افراد کمک کنند که خلاقیت و مهارت‌های حل مسئله را در خود تقویت کنند؛ مهارتهایی که در زندگی کاری روزانه از دست رفته‌اند و فراموش شده‌اند. فرایند مربیگری به افراد کمک می کند که خود را سریعتر با تغییرات محیطی وفق دهند و به آنها کمک می کند که ظرفیتهای و تواناییهایشان را بشناسند (Sweeney, 2008).

مربیگری چگونه عمل می کند؟

فرایند مربیگری، خلاء موجود میان سطح عملکرد فعلی و سطح عملکرد مطلوب یک فرد یا گروه را شناسایی و پر می کند. این کار ممکن است، تنها در یک جلسه یا در طول جلسات متعدد انجام شود. در مقام یک مربی، می توان از طریق ارزیابی دوسویه عملکرد، گفتگو در مورد وضعیت موجود، مشخص کردن اهداف قابل حصول و ارائه حمایت‌های لازم در جهت اجرای برنامه عملی به فرد یاری داد. مربیگری علاوه بر برخورداری از مهارت‌های تعاملی خاص (که هم در موقعیتهای روزمره و هم در جلسات رسمی تر کاربرد دارند)، مستلزم تشویق به یادگیری بلندمدت نیز هست. جدول (۱) مراحل برنامه ریزی مربیگری را نشان می دهد (صنعت خودرو، شماره ۱۲۳).

مربیگری؛ مدیریت استعدادها

مربیگری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه است. مربی، 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 تا نقاط ضعف خود را بشناسد و آنها را برطرف کند. در مقابل، 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 راه آگاهی افراد از خود و محیطی که در آن کار می کنند، از توسعه و رشد آنان حمایت کنیم و این امر، سبب رشد استعدادها و تواناییهای افراد می شود و فرصتهایی را خلق می کند که تاثیر آنان در سازمان به حداکثر برسد (Baker, 2009).

تعیین اهداف	تجزیه و تحلیل	بررسی	اقدام	یادگیری	بازخورد
اهداف عملکردی را مشخص کنید	واقعتهای موجود را بشناسید	راههای مختلف رسیدن به اهداف را بررسی کنید	زمان انجام کارها را مشخص کنید	اقدامات توافق شده را انجام دهید	در جلسه بعدی میزان پیشرفت کار را بررسی کنید

جدول ۱: برنامه ریزی مربیگری

نکات کلیدی در مربیگری اثربخش

در دنیای امروز، مربیگری به عنوان فعالیت حمایت کننده پیشرفت فردی و اثربخشی سازمانی پذیرفته شده است و اکثر سازمانها تمایل دارند در جهت آموزش مربیگری به مدیران، سرمایه گذاری کنند؛ بویژه مدیرانی که کار آنان دارای اهمیت است، زیرا مربیگری اثربخش، تاثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارد (Lubans, 2009). اگر مدیران می خواهند به خوبی و اثرگذار نقش یک مربی را بر عهده بگیرند، باید به پنج نکته مهم توجه کنند:

۱. به مسائل و مشکلات کارکنان توجه نشان دهند و سعی کنند که آنها را درک کنند؛ اگرچه این مشکلات به نظر کوچک و پیش افتاده باشند. برای مثال نگرانی یک کارمند در مورد تداخل ساعت کاری اش با ساعت تعطیلی مهد کودک فرزندش.
۲. از سعی و تلاش کارکنان قدردانی کنند، اگرچه ممکن است بعد از یک کار طولانی، سازمان به اهداف خود دست نیابد، ولی مدیر باید سپاسگزار تلاش کارکنان خود باشد.
۳. نظرات کارکنان را جویا شوند و آنها را درگیر کار کنند. این روش سبب رشد خلاقیت در کارکنان می شود.
۴. به کارکنان کمک کنند که برای ایجاد تغییر در خود، طرح و نقشه ای داشته باشند تا کمتر تحت تاثیر استرس در محل کار و زندگی قرار گیرند و بهره وری خود را افزایش دهند.

۵. از کارکنان بپرسند که کدام یک از اهداف و فعالیتهای سازمان از نظر آنان مهم هستند و به کدام یک می توانند متعهد باشند، زیرا کارکنان بر اموری بیشتر متمرکز می شوند که کنترل بیشتری بر آنها دارند (Reynolds, 2009).

مدل های فرایند مربیگری

تمامی مدیران (مربیان) بر اساس یک مدل نظری عمل می کنند. چهار مدل رایج و متداول مربیگری به این قرار است: (Barner, 2007).

۱- مدل بالینی (Clinical)؛

۲- مدل رفتاری (Behavioral)؛

۳- مدل سیستمی (Systemic)؛

۴- مدل ساخت گرایی اجتماعی (Socio-Structural).

مربیان برحسب باورشان به چگونگی ایجاد و رهبری تغییر در افراد و نیز براساس تجربیاتشان در یک مدل مربیگری قرار می گیرند. 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 می دهند. 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 می دهد.

در ادامه به طور مختصر به مفروضات نظری، محدودیتهای و نکات قابل توجه هر مدل می پردازیم و چهار مدل را با هم

مقایسه می کنیم.

مدل بالینی

مفروضات: 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 می کنند و جهت فعالیت آنان از درون افراد به بیرون است. آنان فرد را به خود افشاگری تشویق می کنند. در این مدل، مربیان باید درباره گذشته فرد، ارتباطات بین فردی، مدیریت هیجانات و فشارهای روزانه و ویژگیهای شخصیتی افراد، اطلاعات کافی داشته باشند.

فرایند ارزیابی: سوال اساسی در این مدل، این است: کدام ویژگی شخصیتی فرد بر عملکرد او تاثیر بسزایی دارد و آن را تحت تاثیر قرار می دهد؟ برای پاسخ به این سوال از آزمونهای روانشناسی مانند شاخص تیپ مایرز و بریگز (MBIT) استفاده می شود. این ابزارها به ما کمک می کنند که شخصیت فرد را بهتر بشناسیم و باورها و افکار غالب او که هدایت کننده کارهای او هستند را به خوبی دریابیم.

نکات قابل توجه: 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

ساخت گرایی اجتماعی	سیستمی	رفتاری	بالینی	هدف مربیگری چیست؟
کمک به فرد برای درک واقعیات اجتماعی جدید بر اساس تجربیات و نقش او در سازمان	کمک به فرد برای برقراری سازگاری بین اهداف خود و سازمان	کمک به فرد برای تغییر رفتار و رفع مشکلات رفتاری	کمک به فرد برای تغییر ادراک از خود و شخصیتش	

جدول ۲: دیدگاه چهار مدل نسبت به اهداف مربیگری

ساخت گرایی اجتماعی	سیستمی	رفتاری	بالینی	منشاء تغییر کجاست؟
تغییر در روایت شرح متداول فرد از خودش	تغییر در تعامل بین افراد و سازمان در متن سیستم سازمانی	رفتار و افکاری که منشاء رفتارند	درون فرد، تغییرات اغلب حوزه کاری و محل کار فرد را هم در بر می گیرد	

جدول ۳: دیدگاه چهار مدل درباره مربیگری فرایند تغییر

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

مفروضات: در این مدل، مربیان می‌توانند بهترین حمایت‌کنندگان 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 سنچس 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.

فرایند ارزیابی: 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.

نکات قابل توجه: هدف، تغییر مشکلات رفتاری است، اما چه کسی این مشکلات

را مشخص خواهد کرد؟ خود فرد یا سازمان؟ ممکن است انتظارات سازمان از تغییر رفتاری در افراد با اهداف کارکنان در تضاد باشد، بنابراین مربیان باید بتوانند تعادلی بین این دو برقرار کنند. دومین نکته این است که این احتمال وجود دارد که مربی به جنبه‌های خاصی از رفتار کارکنان توجه ویژه کند و از سایر رفتارهای آنان، گذشته‌شان و تاثیر عوامل سازمانی بر رفتار افراد غافل بماند، برای مثال اگر کارمندی را به مربی ارجاع می‌دهند، به این دلیل که او نمی‌تواند با مدیر جدیدش کار کند و با او به بحث و جدل می‌پردازد، یک مربی در چنین موقعیتی باید بررسی کند که آیا این کارمند، در گذشته و با سایر مدیران نیز چنین رفتاری از خود نشان داده است؟ اگر پاسخ مثبت است، آیا رفتار او، نادیده گرفته شده یا تنبیه و یا حتی تشویق شده است؟ نکته آخر اینکه بعضی از مربیان بالینی معتقدند در این رویکرد، مربیان در فرایند تغییر تنها در پی کمک به مشتری در جهت کسب رفتارهای جدید هستند، در حالی که ممکن است مشکلات رفتاری ناشی از مسائل و مشکلات روان‌شناختی عمیق‌تر و نهفته‌ای باشد که مربیان رفتار - محور به آن توجهی نمی‌کنند.

مدل سیستمی

مفروضات: از نظر این رویکرد، رهبران، نقش مهم و پیچیده‌ای در سیستم‌های سازمانی بر عهده دارند. در رویکرد سیستمی، مربیان در ابتدا باید زمینه سازمانی که رفتار افراد در آن شکل می‌گیرد را

بشناسند. این مدل در جستجوی دستیابی به پاسخ این پرسش است که "چگونه در سیستم‌های سازمانی، موضوعات مرتبط با رهبری کارکنان فهمیده می‌شود؟ مربیان سیستمی تاکید می‌کنند که مربیگری فرایند تغییر، نیازمند حمایت مدیران و سایر ذی‌نفعان کلیدی سازمان است.

فرایند ارزیابی: مربیان سیستمی، نقش مدل ساز سیستم را بر عهده دارند. آنان به رمز گشایی و توضیح الگوها و حلقه‌های بازخوردی تاثیرگذار و 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 می‌سازند. مربیان سیستم - محور در فرایند ارزیابی و سنچس از رویکردهای گسترده‌تری استفاده می‌کنند، برای مثال برای شناسایی رفتارهای مشکل ساز در کنار استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه، به جمع‌آوری اطلاعات از رهبران می‌پردازند تا مشخص کنند که آیا رفتار فرد به سایر اعضای تیم انتقال یافته است و یا فقط در سطح واحد مربوطه دیده می‌شود؟

نکات قابل توجه: در این مدل، تاکید بر رهبران و ذی‌نفعان کلیدی است؛ به این معنا که برای ایجاد تغییر در سیستم یا باید رفتارها و مهارت‌های رهبری تغییر یابند و یا رهبران و ذی‌نفعان 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

نقش مربی چیست؟	بالینی	رفتاری	سیستمی	ساخت گرایی اجتماعی
	مشاور و درمانگر	رایزن و مربی	مدل ساز سیستم	قوم نگار و تحلیلگر روایتی

جدول ۴: دیدگاه چهار مدل به نقش مربی

مربیان در پی کشف چه هستند؟	بالینی	رفتاری	سیستمی	ساخت گرایی اجتماعی
	ساختار اصلی و نهفته شخصیت فرد	رفتارهای مکرر غیر موثر	الگوها و حلقه‌های بازخورد بی اثر	داستان و روایت هر فرد

جدول ۵: دیدگاه چهار مدل در مورد موضوع اصلی مربیگری

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 متوقعاند 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 تباری 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

مفروضات: این مدل جدیدترین و بحث برانگیزترین رویکرد مربیگری اجرایی است. بر طبق این مدل، هویت اجتماعی افراد از طریق تعاملات اجتماعی در چارچوبهای 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 دقیقاً 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.

اصل مهم دیگر در دیدگاه ساخت گرایی اجتماعی این است که شکل ظهور زبان، به شکل روایی و داستانی است، همانطور که کارل ویک (۱۹۹۶)



هیچ یک از چهار مدل مربیگری، بر دیگری برتری ندارد و هر یک در موقعیتی ویژه کاربرد دارد

چارچوبی که هدایت کننده باورها، عقاید و کارهای اوست. مربی، سپس داستان ذی نفعان 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 کاملاً 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.

نکات قابل توجه: در این رویکرد، مربیان باید مراقب باشند که تفسیرشان، تعابیر کارکنان را تحت الشعاع قرار ندهد و اطلاعاتی را که برای آنها مهم است، نادیده بگیرند 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 بکنند 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.

در جداول ۲، ۳، ۴ و ۵، تفاوت چهار مدل مربیگری به ترتیب از لحاظ اهداف، رهبری تغییر، نقش مربی و موضوع اصلی مربیگری بیان شده است.

به کارگیری چهار مدل در یک موقعیت فرضی

برای مقایسه چهار رویکرد، یک مورد مربیگری فرضی را مطرح می کنیم: "بیل" شش ماه قبل به عنوان مدیر فروش استخدام شده است، پیش از این، او در شرکت رقیب کار می کرد و بسیار موفق بود، اما در حال حاضر با اینکه استراتژی فروش او بسیار عالی است، اما با کارمندان و زیردستان خود نمی تواند کار کند و با آنان دچار تناقض شده است. مدیر سازمان برای رفع مشکل او را به یک مربی در خارج از سازمان ارجاع می دهد، حال به طور خلاصه انواع ارزیابی با توجه به چهار مدل مربیگری بررسی می شود.

مدل بالینی: "بیل" یک شخصیت پرخاشگر

بیان می کند: "افراد با نگرستن و توجه به گذشته، حوادث و اتفاقات مهم را در ذهنشان بازسازی و سپس آن را به صورت داستانی روایت می کنند و با تکرار و تکرار این داستانها آنان به باورهایی در مورد نقششان در سازمان می رسند که این باورها می توانند چالش برانگیز یا اطمینان بخش باشند". بر طبق این رویکرد، ما هم تحت تاثیر داستان خودمان و هم داستان دیگران در مورد خودمان قرار می گیریم.

باید توجه کنیم که روایتها، توصیف ساده ای از دنیا نیستند، بلکه دیدگاههای انتخابی و ویرایش شده ما از دنیا هستند. روایت کارکنان متفاوت از مدیران است، حتی اگر یک داستان باشد، آنان هر کدام به نوعی بعضی اطلاعات و حقایق را نادیده می گیرند یا کوچک جلوه می دهند. مربیان، با توجه به تفاوت روایتها می توانند به نتایجی برسند و شخصیتهای اصلی و حاشیه ای داستان را بشناسند. مربیان به افراد کمک می کنند تا دریابند که چگونه به تجربیاتشان شکل بخشند و به مدیران کمک می کنند که حقایق جدیدی در مورد نقششان به عنوان عضو و رهبر سازمان بیافرینند. همچنین مربیان به ذی نفعان کلیدی سازمان کمک می کنند تا تاثیر نقش خود را در داستان کارکنان (فردی که به مربی ارجاع داده شده) بفهمند.

فرایند ارزیابی: فرایند ارزیابی، شامل گردآوری اطلاعات از مشتری و ذی نفعان است. در طول فرایند ارزیابی، مربی با دقت به داستان هر فرد گوش می کند تا چارچوب تفسیری او را بشناسد؛

و ستیزه جو دارد، بنابراین تمایل زیاد به کنترل و اعمال سلطه بر زیردستان دارد. به نظر می رسد که نیاز به کنترل دیگران، ریشه در زندگی خانوادگی او دارد. پرخاشگری و اعمال سلطه او به این دلیل است که احساس عدم امنیت می کند، در واقع این رفتارهای او پوششی است برای پنهان کردن حس بی اعتمادی و عدم امنیت. او می خواهد در محیط جدیدش موقعیت خود را به عنوان رهبر تثبیت کند. بیل باید یاد بگیرد که با نقش رهبری راحت تر برخورد کند و اینکه نیاز قوی به کنترل دیگران به طور نامطلوبی زندگی کاری و شخصی او را تحت تاثیر قرار می دهد.

مدل رفتاری: "بیل" نیاز به کنترل فوران و طغیان عصبانیت خود به خصوص در دو موقعیت دارد: ۱. در جلسات گروهی، زمانی که زیردستان به او بازخور می دهند و ۲. زمانی که او شدیداً با زیر دستان خود مخالف است. در طول دوره مربیگری، برای او فرصتهایی فراهم می شود که به تمرین نقش خود بپردازد و از طریق این تکنیک، او یاد می گیرد که رفتارهای مناسب رهبری را جایگزین رفتارهای مشکل آفرین کند.

مدل سیستمی: "بیل" در یک بازخورد منفی گیر افتاده است، بنابراین برای دستیابی به اهداف عملکردی، نیاز به افزایش کنترل و اعمال سلطه دارد. دیگران در چنین موقعیت تحت فشاری خود را کنار می کشند و به طور منفعل عمل می کنند، پس او مجبور به اعمال کنترل بیشتر می شود که در نهایت منجر به یک سیکل زیان بار و مضر می شود.

مدل ساخت گرایی اجتماعی: داستان "بیل" اینگونه است که او به سازمان آورده شده بود که تغییرات اساسی در عملکرد به وجود آورد. او مانند یک قهرمان افسانه‌ای وارد شرکت شد تا پایه گذار یک چالش عملکردی جدی باشد، اما گروه از او حمایت نکردند و وقتی او به آنان فشار آورد، آنها "بیل" را دور زدند و به مدیر سازمان شکایت کردند. او توصیف می کند که با مجموعه ای از واکنشهای وحشتناک زیردستان خود مواجه شده است، آنان از زیر بار مسئولیت، شانه خالی کردند و او را در طوفان تنها گذاشتند و تلاشهای او را برای بهبود عملکرد، نادیده گرفتند. اما

زیردستان او داستان متفاوتی را می گویند. آنان از تغییرات ویرانگر سخن گفتند و اینکه ورود بیل به شرکت مانند وزش یک طوفان بوده، او تلاشهای کارکنان را بی اهمیت جلوه داده است و اصرار دارد همیشه خودش را مطرح کند.

هر دو این داستانها بیان کننده این واقعیت هستند که "بیل" به عنوان یک رهبر مستقل، برای هدایت تغییرات به سازمان آمده است، اما تفاوت دو داستان در دیدگاهشان به نقش بیل به عنوان عامل تغییر است. بیل خودش را قهرمانی می داند که او را نشناخته اند و نه تنها او را حمایت نکرده اند، بلکه تمامی مسئولیتها را نیز بر عهده اش گذاشته اند. اما تیم معتقد است که بیل از آن دسته مدیرانی است که تنها در پی پیاده کردن برنامه‌های تغییر خودشان هستند و تلاشها و نظرات دیگران را نادیده می گیرند و نیازی به کمک دیگران حس نمی کنند (Barner, 2007).

تسهیل کننده‌های فرایند مربیگری

صرف نظر از اینکه مدیران کدام مدل فرایند مربیگری را به کار می گیرند، همواره در سازمانها افرادی هستند که تسهیل کننده این فرایند و تغییرات هستند. کار این افراد به شمعهای مولد جرقه در موتور ماشین تشبیه شده است. اینان افرادی با انرژی، خوش مشرب، دارای مهارتهای اجتماعی و ارتباطی بالا هستند که به مربیان کمک می کنند تا موضوعات مهم را درک کنند. آنها تسهیل کننده و تسریع کننده تغییرات هستند و بدون آنها بسیاری از تلاشهای مربیان منجر به شکست می شود. این افراد قادرند به دیگران روحیه بدهند و از آنجا که به دنبال کسب مقام نیستند و به خود و جاه طلبی های خود نمی اندیشند، تنها از انجام کار خود لذت می برند و دیگران را نیز به تجربه کردن تشویق می کنند. بدون این افراد، پویایی گروه دچار تغییر می شود (Lubans, 2009) مربیان بزرگ باشناسایی این افراد و به کار گیری آنان قادرند به اهداف خود دست یابند و فرایند مربیگری را به خوبی هدایت کنند.

نتیجه گیری

امروزه بیش از هر زمانی نیاز است که

مدیران در همه سطوح و به طور واقعی درگیر مربیگری کارکنان خود شوند، بویژه در شرایط بحران اقتصادی کنونی که بر همه جوامع و سازمانها تاثیر گذاشته است. مطالعات جهانی بیانگر افزایش فشارهای شغلی است. یک تحقیق که اخیراً بر روی ۵ هزار کارگر در انگلستان انجام شد، نشان داد که ۴۵ درصد از پاسخ دهندگان از استرس‌های شغلی، سی و سه درصد از دست نیافتن به اهداف، سی و هشت درصد از مدیریت ضعیف و چهل و یک درصد از عدم تعادل بین زندگی شخصی و زندگی کاری رنج می‌برند (Reynolds, 2009). اکنون مدیران باید بدانند چه عواملی بر بهره‌وری تاثیر دارند و چگونه اثرات آنها را می‌توان مربیگری کرد؟ مدیران به عنوان مربی، باید بتوانند اهداف فرد را در راستای استراتژی سازمانی قرار دهند، با تاکید بر نقاط قوت در آنها احساس مسئولیت برای رشد، پیشرفت، به فعلیت رساندن استعدادها و یادگیری بیشتر را بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آنان را بالا ببرند. مدیر-مربی قادر است به کارکنان کمک کند که خودشان را سریعتر با تغییرات محیطی وفق دهند و به سازمانها کمک می‌کند از طریق افراد به رشد و توسعه دست یابند (Baker, 2009).

منابع

1. Baker, Alison (2009) Talent Management, training journal, pp,25
2. Barner R, Higgins J. (2007) Understanding Implicit Model That Guide The Coaching Process, journal of management, Vol. 76, pp,25
3. Sweeney T. (2008) Coaching Your Way to The Top, development and learning in organization. Vol.39, No.3, pp170-3
4. Reynolds Chuck (2009). Managers Who Coach Well In Crisis. canadian HR reporter. TORONTO. vol.22. Iss.2. Pp,23
5. Lubans John. (2009). The Spark Plug: A Leaders Catalyst for Change. Library leadership and management. Chicago. Vol.23. Iss.2. pp88
6. بلانچارد، کن، شولا، دان (۱۳۸۴) مدیر در نقش مربی، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، فرا.
7. قرایی پور، رضا، فرهنگ نژاد، مجید و سالاری، ملیحه، مربیگری، صنعت خودرو، شماره ۱۲۳

فرزانه فرزادنی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی در دانشگاه علامه طباطبائی