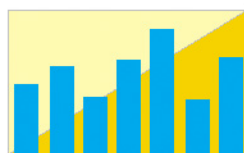


مربی‌گری



همدلی



تمرکز

اهداف

راه‌حل‌ها

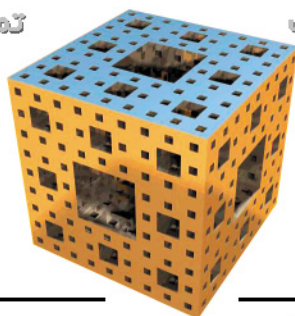
استعدادها

توان بالقوه

اعتماد

بازخورد

مهارت‌ها



حمایت

گوش کردن

توان افزایی



بهبود روش مربی‌گری

۵۶ مربی‌گری گروهی

۵۸ مربی‌گری از راه دور

۶۰ مربی‌گری و ارزیابی

۶۲ مربی‌گری از طریق تفویض اختیار

۶۶ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید

۳۲ بررسی واقعیت‌های موجود

۳۶ جستجوی گزینه‌ها

۳۸ ایجاد دیدگاه‌های جدید

۴۰ اقدام کردن

۴۴ پیگیری

معرفی مربی‌گری

۴۶ نگرش‌های مربی‌گری

۴۸ رفع موانع مربی‌گری

۵۰ رفع اشکال

۵۴ رفع موانع سازمانی



انتخاب سبک مربی‌گری

در صورت لزوم در طول جلسه مربی‌گری سبک خود را تغییر دهید.

۱۸

گاهی اوقات افراد مایلند با رهنمودهای روشن و پاسخ‌های قطعی به سؤالات آنها پاسخ داده شود. گاهی اوقات نیز می‌خواهند در مورد پیشرفت خود و اهدافشان به گفت‌وگو بنشینند. سبک مربی‌گری خود را متناسب با نوع شاگرد و با توجه به هدف مربی‌گری انتخاب کنید.

«هل دادن» و «کشیدن»

سبک‌های مربی‌گری را می‌توان در طول طیفی که یک سر آن «هل دادن» و سر دیگر آن «کشیدن» است تقسیم‌بندی کرد. «هل دادن» با دستورالعمل در ارتباط است؛ بدین معنا که شما پاسخ‌های روشنی به شاگرد می‌دهید یا نحوه به‌کارگیری یک مهارت را برای او مشخص می‌کنید. در انتهای دیگر طیف، «کشیدن» است که طی آن شما توانایی‌های بالقوه شاگرد را استخراج می‌کنید. در سبک اول باید بیشتر صحبت، و در سبک دوم بیشتر گوش کنید. هر دو سبک مذکور در مربی‌گری کاربرد دارند و یک مربی ماهر می‌تواند خیلی راحت از سبک اول به سبک دوم و برعکس تغییر جهت دهد.

سؤال پرسید و به صحبت شاگرد گوش کنید. اگر لازم

شد، پیشنهاد بدهید و مهارت‌های لازم را نیز به او بیاموزید.



انطباق سبک

سبک «هل دادن» در مربی‌گری بیشتر در مراحل اولیه توسعه مفید واقع می‌شود چرا که در این مراحل معمولاً کارکنان از توانمندی و اعتماد به نفس لازم برخوردار نیستند. از جمله مزایای این سبک می‌توان به سرعت بیشتر، فراهم کردن پاسخ‌ها، و آموزش گام به گام روش انجام کار اشاره کرد. اشکال آن در این است که شاگرد برای یافتن پاسخ مشکلات خود به شما متکی می‌شود. در سبک «کشیدن» مربی نقش یک کاتالیزور را دارد و صرفاً شاگرد را در یافتن پاسخ‌ها کمک می‌کند. برای استفاده از این سبک لازم است به پاسخ‌ها گوش کنید و به تدریج وارد جزئیات شوید تا بتوانید شاگرد را در رسیدن به راه‌حل مناسب یاری کنید. اتخاذ این رویکرد در مربی‌گری باعث می‌شود که شاگرد احساس مسئولیت بیشتری در قبال نتایج داشته باشد و رأساً برای انجام امور پیشقدم شود.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- استفاده از سبک «کشیدن» ممکن است برای کسانی که عادت به دریافت پاسخ‌های حاضر و آماده دارند اندکی آزار دهنده باشد.
- سبک «کشیدن» زمان‌بر و مستلزم مهارت فراوان مربی در امر مربی‌گری است، اما از طرفی چون تعهد بیشتری در کارکنان ایجاد می‌کند به زحمتش می‌ارزد.
- اگر شاگردان خودشان به راه‌حل مورد نظر برسند انگیزه بیشتری برای دست‌یابی به اهداف خواهند داشت.
- اگر از سبک «هل دادن» استفاده می‌کنید مطمئن شوید که شاگرد می‌تواند مهارت یا رویه مورد نظر را به تنهایی مورد استفاده قرار دهد.



▲ تغییر سبک

سبک مربی گری خود را با سطح مهارت و انگیزش کارکنان منطبق کنید. تا آنجا که ممکن است از سبک «کشیدن» استفاده کنید. سبک «هل دادن» رادر مورد کسانی به کار ببرید که در ابتدای کار از مهارت کمتر و اتکا به نفس پایین تری برخوردارند. هم زمان با افزایش اعتماد به نفس آنها به تدریج سبک خود را به «کشیدن» تغییر دهید.

۲۰ در سبک «کشیدن» باید به جای پاسخ دادن، بیشتر سؤال کنید.

انطباق سبک مربی گری با سطح انگیزش کارمند

انگیزه کم / مهارت زیاد	انگیزه کم / مهارت کم
<ul style="list-style-type: none"> ● برای پی بردن به نیازهای انگیزشی و آرزوهای کارمند از سبک «کشیدن» استفاده کنید و راههایی برای تمرکز بر چالش ها و اهداف جدید بیابید. ● برای فهمیدن این که آیا مهارت های لازم بالاتر از سطح مهارت های فعلی کارمند هستند یا خیر از سبک «کشیدن» استفاده، و به تدریج اعتماد ایجاد کنید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● دلایل کارمند برای انتخاب شغل حاضر را «بیرون بکشید». ● یک نیاز انگیزشی پیدا کنید و مسئله یادگیری را به این نیاز ربط دهید. ● «هل بدهید» و از دستورالعمل های فراوان استفاده کنید. برای او وقت بگذارید و از او حمایت کنید.
انگیزه زیاد / مهارت زیاد	انگیزه زیاد / مهارت کم
<ul style="list-style-type: none"> ● سبک «کشیدن» را از طریق تعیین چالش هایی که فرصت توسعه فردی و شغلی را فراهم می کنند به کار بگیرید. ● سبک «کشیدن» را از طریق گوش کردن به ارزیابی ها، ایده ها، و راه حل های کارمند به کار بگیرید. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ابتدا «هل بدهید» و جهت ها را مشخص کنید. سپس بگذارید کارمند به تدریج راه خود را پیدا کند. ● برای آموزش مهارت های جدید «هل بدهید» برای افزایش اعتماد به نفس، برای او اهداف دست یافتنی تعیین کنید.

رفع موانع مربی گری

مربی گری در مدیریت یک روش جدید است و می تواند موجب نگرانی یا عدم اطمینان کسانی شود که با آن آشنایی ندارند. با تشریح مزایای مربی گری سعی کنید برداشت های نادرستی که از این روش وجود دارد را تصحیح، و سوء تفاهمات احتمالی را رفع کنید.

۶۷ بدگمانی رانه به عنوان انتقاد از حال، بلکه به عنوان انتقاد از گذشته در نظر بگیرید.

رفع بی اعتمادی

مربی گری تنها در صورتی مؤثر واقع می شود که میان طرفین درگیر اعتماد متقابل وجود داشته باشد. مربی باید اطمینان حاصل کند که کارمند صادقانه و باز صحبت می کند و شاگرد نیز باید به نوبه خود از وفاداری و تمایل مربی به درک صحبت هایش مطمئن شود. احساس این که سازمان یا مدیریت، خود به آنچه می گویند عمل نمی کنند موجب بدگمانی و بی اعتمادی می شود. بنابراین، لازم است شواهدی دال بر اعتقاد عملی خود و سازمان به نگرش های مربی گری ارائه کنید.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- تشویق کارکنان به ابراز نگرانی هایشان آنها را به برخورد باز ترغیب می کند.
- مربی گری باید با سرعتی پیش برود که شاگرد احساس ناراحتی نکند.
- تفاوت آرا و نظرات باید مورد توجه و بررسی قرار گیرد.
- با عمل کردن به آنچه موعظه می کنید از رنجش خاطر و عصبانیت کارکنان جلوگیری کنید.

۶۸ همواره برای حل و فصل آشکار تعارضات گذشته آماده باشید.

غلبه بر بی میلی

سوء تفاهم متداول ترین دلیل اجتناب از مربی گری است. ببینید آیا کارکنان شما می دانند که مربی گری برای کمک به آنها در جهت کسب موفقیت است یا خیر. بر مزایای مربی گری و نقش آن در ارتقای وجهه شاگرد در سازمان تأکید کنید. همچنین لازم است ضرورت نیاز به مربی گری را نیز بررسی کنید. اغلب اوقات، کارمندان توانا و بانگیزه فکر می کنند در انجام کارهای جاری خود نیازی به مربی ندارند. در آن صورت، از آنها بخواهید فهرستی از اهداف بلند مدت شغلی خود تهیه کنند تا بتوانید از آن به عنوان مبنای اهداف توافق شده مربی گری استفاده کنید.

۶۹ ببینید کارکنان مایلند روش مربی گری به چه شکل در مورد آنها اعمال شود تا بتوانید روش خود را با خواسته آنها منطبق کنید.

مقابله با سوء برداشت‌ها

پاسخ	سوء برداشت
<ul style="list-style-type: none"> ● مربی‌گری برای کسانی است که می‌خواهند کارشان را بهتر انجام دهند و با چالش‌های تازه روبه‌رو شوند. این روش به آنها کمک می‌کند توان بالقوه خود را در ورای کارهایی که در حال انجام آنها هستند کشف کنند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● «مربیگری برای کارمندانی است که در کارشان موفق نیستند.» ● مربی‌گری مایه ننگ است و حالت تأدیبی دارد. مربی‌گری نوعی بازآموزی برای کسانی است که نمی‌توانند کارشان را درست انجام دهند.
 <ul style="list-style-type: none"> ● مشاوره حالت واکنشی دارد. مربی‌گری برعکس آن است. به عبارت دیگر، مربی‌گری پیش‌فعال، هدف‌گرا، و در پی بیسازاری عملکرد فرد و سازمان است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● «مربی‌گری نوعی مشاوره است.» ● مربی‌گری نوعی عذر و بهانه برای کسانی است که می‌خواهند مشکلات یا شکایات خود را تخلیه، و درباره احساسات و عواطف فردی صحبت کنند.
<ul style="list-style-type: none"> ● مربی‌گری مزایای بالقوه‌ای برای کارکنان، گروه، و مدیر دارد. استفاده از این روش ربطی به تجربیات قبلی افراد ندارد و می‌تواند برای همه آنها مفید باشد. ● زمانی که کارکنان بهترین عملکرد را داشته باشند راحت‌تر کار می‌کنند و احساس رضایت بیشتری دارند. مربی‌گری می‌تواند به حوزه‌هایی از کار که در آن مایل به حل مشکلات، ساده‌سازی مسائل، و کارایی بیشتر هستید بپردازد. 	 <ul style="list-style-type: none"> ● «مربی‌گری یک هوس تازه مدیریتی است.» ● دلیل رونق گرفتن مربی‌گری این است که سایر اقدامات با شکست روبه‌رو شده‌اند. ● «مربی‌گری به معنای کار بیشتر در قبال پول کمتر است.» ● مربی‌گری باعث افزایش حجم کار می‌شود، بدون آن که پاداشی در قبال آن به کارکنان داده شود.

بایدها و نبایدها

با اشاره به الگوهای موفق به دیگران نشان دهید که مربی‌گری مفید است.

۷۰

- شخصاً به آنچه موعظه می‌کنید عمل کنید.
- از دید افراد به مشکلات نگاه کنید.
- بر مزایای مربی‌گری تأکید کنید.
- هنگام رویارویی با مخالفت دیگران خونسردی خود را حفظ کنید.
- از کوره در نروید- عادات قدیمی به راحتی از بین نمی‌روند.
- نگذارید سوء تفاهات رشد کنند- فوراً در صدد رفع آنها برآیید.
- اگر شرایط مناسب نیست از روش مربی‌گری استفاده نکنید.
- در صورت کندی پیشرفت کار نگران نشوید.