

مربی‌گری سازمانی چیست؟

مربی‌گری سازمان *Organizational coaching* هنر پرورش سازنده و نظام‌مند نیروی انسانی جهت دستیابی به اهداف والای سازمانی است. مربی‌گری ویژگی مدیران و رهبران سازمان‌های پیشرو است که به عملکرد بهتر، [اثربخشی](#) و [بهره‌وری سازمانی](#) منجر می‌شود. آموزش نیروی انسانی زمانی موثر خواهد بود که مدیر بتواند نقش مربی را به‌خوبی در سازمان ایفا کند. این مفهوم از قرابت معنایی زیادی با مفهوم [مرشدیت سازمانی](#) برخوردار است.

هر سازمانی برای رسیدن به موفقیت باید دارای خلاقیت جمعی، خودکفایی، اطلاعات و دانش وسیع‌تر و همچنین ابتکار عمل باشد. در واقع در اکثر موارد سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که در زمینه‌ای خاص، دارای تجربه، دانش و اعتماد به‌نفس باشند. افرادی که توانمندی خود را باور داشته باشند و همواره برای رسیدن به اهداف بزرگ تلاش کنند. اگرچه با پیشرفت علم، در بسیاری از زمینه‌ها نیاز به نیروی انسانی وجود ندارد اما نیروی انسانی کارآمد همواره از بزرگترین دغدغه‌های هر سازمانی بوده‌است. البته این رویکرد به مرور زمان دچار تغییراتی شده است. اگرچه در گذشته سازمانها و شرکت‌ها به دنبال نیروی کار با تجربه و ماهر بودند، امروزه وجود مدیران توانمند و خلاق اهمیت بیشتری یافته است.

در برخی سازمان‌ها از مدیران ماهر نه‌تنها به عنوان رهبری موفق بلکه به عنوان یک مربی پیشرو کمک گرفته می‌شود. یک مربی می‌تواند سبب افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها شود. بنابراین استفاده از فرایند مربیگری در سازمانها می‌تواند سبب افزایش بازدهی شود. مربیگری در سازمانها فرایندی دو جانبه و مبتنی بر روابط یک شخص یک تشکیلات است. نظر به اهمیت موضوع در این مقاله به تشریح مربیگری سازمانی پرداخته شده است.

اهمیت مربی‌گری سازمانی

در تئوری‌های مدیریت، مدیران هر روز نقش اساسی تری نسبت به گذشته پیدا می‌کند. شرکت‌ها و سازمان‌ها در رقابت، ناگزیر به اجرای رویکردهای نوین تری در بحث نیروی انسانی هستند. مربی‌گری یا Coaching از جمله این رویکردها است. در حال حاضر مدیران سازمانهای پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند نقش یک مربی را بازی کنند. آنها از این راه سبب افزایش بهره‌وری، انگیزش نیروی انسانی و تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت کارکنان شوند.

رهبرانی که خواهان توسعه سازمان‌ها و مؤسسات هستند، باید اصول مربی‌گری را اجرا کنند. برای رهبرانی که به پیشرفت افراد در سازمان‌هایشان علاقه مند هستند، مربی‌گری می‌تواند فرایندی اثربخش باشد. 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 سازمانها داشته باشد.

در دنیای پر تلاطم امروز، برای بقای یک بیزینس و به حداکثر رساندن بازدهی انسانها، بهترین راه مدیریت، مربی‌گری است. در طی بیست سال گذشته، مربی‌گری یکی از موثرترین ابزارها برای تغییر در سازمانها و همچنین بهبود عملکرد مدیران در انجام امور مدیریت منابع انسانی‌شان است. 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.

وظایف مربی

اگر مدیران می‌خواهند 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 پا افتاده باشند. برای مثال نگرانی 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 باید سپاسگزار تلاش کارکنان خود باشد.
- ۳- نظرات کارکنان را جویا شوند و آنها را درگیر کار کنند.
- ۴- به کارکنان کمک کنند که برای تغییر در خود، طرح و نقشه‌ای داشته باشند. به این ترتیب کارکنان کمتر تحت تاثیر استرس در محل کار و زندگی قرار گرفته و بهره‌وری آنها افزایش پیدا می‌کند.
- ۵- از کارکنان بپرسند که کدام یک از اهداف و فعالیت‌های سازمان از نظر آنان مهم هستند و به کدام یک می‌توانند متعهد باشند. زیرا کارکنان بر اموری بیشتر متمرکز می‌شوند که کنترل بیشتری بر آنها دارند.

انواع مربی‌گری سازمانی

مربی‌گری درون‌سازمانی شامل مواردی است که تعدادی از کارکنان یک سازمان قادر به یادگیری مربی‌گری سازمانی باشند. در واقع این امر علاوه بر وجود افراد مستعد نیازمند شرایطی ویژه می‌باشد. تأمین این شرایط برعهده‌ی سازمان است. مربی‌گری درون‌سازمانی دارای معایب و مزایایی است. به عنوان مثال برخورداری از آگاهی کافی در مورد روابط داخلی سازمان را می‌توان به عنوان نمونه‌ای از محاسن مربی‌گری درون‌سازمانی نام برد. از طرفی یک مربی درون‌سازمانی به تمامی سیاست‌های کاری سازمان اشراف دارد و این امر می‌تواند سبب جهت‌گیری فکری وی شود.

مربی‌گری برون‌سازمانی

مربی‌گری درون‌سازمانی در واقع استخدام کردن فردی با تجربه و دارای مهارت‌های لازم در زمینه‌ی مربی‌گری از خارج شرکت است. بزرگترین مزیت مربی برون‌سازمانی، تلاش کردن برای رسیدن به تنها یک هدف است. در واقع مربی برون‌سازمانی تنها وظیفه‌ی مربی‌گری را بر عهده دارد و مسئولیتی درون سازمان ندارد. بزرگترین عیب مربی برون‌سازمانی هزینه‌ی بالای دستمزد وی می‌باشد.

مربی‌گری اجرایی

در این مدل از مربی‌گری سازمانی، مربی با مدیران اجرایی رابطه برقرار می‌کند. مربی موظف است تا اهداف مدنظر مدیران سازمان را تحقق بخشد. به علاوه تأمین برخی منابع پشتیبانی نیز بر عهده‌ی مربی است. در واقع اهداف جدید توسط مدیران انتخاب می‌شود و مربی روش‌های بهینه‌ی رسیدن به این اهداف را شناسایی می‌کند. کسب تجربه، از مهم‌ترین بخش‌های این روند محسوب می‌شود.

مربی‌گری شراکتی

این نوع رابطه در واقع مشابه فرایندی است که در یک تیم ورزشی رخ می‌دهد. هدف تمام کارکنان و بخش‌های سازمان باید همسو با اهداف سازمان باشد. در حقیقت روابط بین اهداف سازمان و کارکنان باید به نحوی برنامه‌ریزی شود که موفقیت هر یک، منجر به موفقیت دیگری شود. این نوع مربی‌گری بر تعیین اهداف مشترک متمرکز است.

مربی‌گری گروهی

این نوع مربی‌گری با تشکیل اتاق فکر و جلسات هم‌اندیشی سعی بر شناسایی مشکلات سازمان دارد. در گام بعدی با استفاده از خرد جمعی بهترین شیوه‌ی برطرف کردن معضل به وجود آمده شناسایی می‌گردد. این معضل می‌تواند بلند مدت و یا کوتاه مدت باشد.

شیوه‌های مربی‌گری سازمانی

کیفیت منابع انسانی

در این مدل از مربی‌گری، مربی موظف است با ترویج سخت‌کوشی و ابتکار عمل، استعدادهای فردی همه‌ی کارکنان را شناسایی کند. سپس با توجه به استعداد افراد تغییرات لازم را اعمال کند. اگرچه ممکن است برخی افراد کار خود را از دست بدهند اما هدف اصلی توانمندسازی نیروها و بکارگیری بهینه‌ی آنها است. همچنین در این فرایند ظرفیت‌های تمامی افراد و شرکت‌هایی که به نحوی با سازمان در ارتباط اند شناسایی می‌شود. متریان و شرکت‌های مربوطه، معمولاً دارای استعدادها و ظرفیت‌های پنهان

هستند. با استفاده از این ظرفیت‌ها می‌توان بهره‌وری سازمان را افزایش داد و روابط برون سازمانی را بر اساس منفعت، سازماندهی کرد.

مدل کسب و کار

این نوع مربی‌گری به منافع صاحبان اصلی سرمایه و کسب و کار می‌پردازد. به عنوان مثال با انتخاب شیوه‌های درست تبلیغاتی سبب افزایش مشتری می‌گردد. از طرفی با بهبود کیفیت کالاها و خدمات رضایت مشتری را جلب می‌کند. در واقع مربی تمام امکانات را در جهت طرح‌ریزی بک معامله‌ی برد-برد بکار می‌گیرد.

مبتنی بر عملکرد

این نوع مربی‌گری متنی بر بررسی عملکرد تمام اجزای سازمان است. در واقع این نوع مربی‌گری تأکید فراوانی بر نتیجه دارد. مربی ابتدا با شناسایی تمامی نقاط ضعف و قوت کارکنان، مدیران و همچنین صاحبان سرمایه الگوی اصلی توانایی‌های سازمان را ثبت می‌کند. سپس با تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، نتایج را پیش‌بینی می‌کند در صورت عدم تطابق نتایج واقعی و پیش‌بینی شده با بررسی و کاشناسی‌های دقیق علت مشکلات را یافته و آنها را حل می‌نماید.

خلاصه و جمع‌بندی

مربی سازمان اغلب به عنوان کارشناسی تلقی می‌شود که رفتار افراد یا تیم‌ها را بر مبنای دانش و تجربه بیشترش هدایت و راهنمایی می‌کند. مربیان سازمانی دارای کیفیت‌های ویژه‌ای هستند. اما تجربه و دانش فرد یا تیم است که جهت را تعیین می‌کند. در مربی‌گری سازمانی، بر روی رفتارهایی که بصورت ضعیف و نادرستی اجرا می‌شوند، تمرکز نمی‌شود. بلکه تمرکز آن متوجه شناسایی فرصت رشد براساس قابلیت‌ها و قوت‌های فرد می‌باشد. مربی‌گری، یک روند فعال‌کننده فکر و ساختاربندی شده است که برای اجرا و عمل در اوج توانایی، با افراد یا تیم‌ها همکاری کرده، تا آنها را زودتر با وضوح فزاینده به اهداف و خواسته‌هایشان برساند.

استفاده از یک مربی چه در سطح برون‌سازمانی و چه درون‌سازمانی کمک‌های شایانی به موفقیت یک سازمان می‌کند. علاوه بر موارد مذکور، انواع دیگری از مربی‌گری سازمانی مبتنی بر مهارت و تخصص مربی وجود دارد. به‌طور کلی وجود یک مربی برون‌سازمانی مؤثرتر خواهد بود. به علاوه با برگزاری جلسات ماهانه و فصلی عملکرد مربی نیز باید بررسی شود. با وجود یک مربی حرفه‌ای و با تجربه سازمانها از مشاوران مختلف بی‌نیاز خواهند شد. بنابراین به وظایف سنتی مدیریت سازمان باید مربی‌گری نیز اضافه شود.