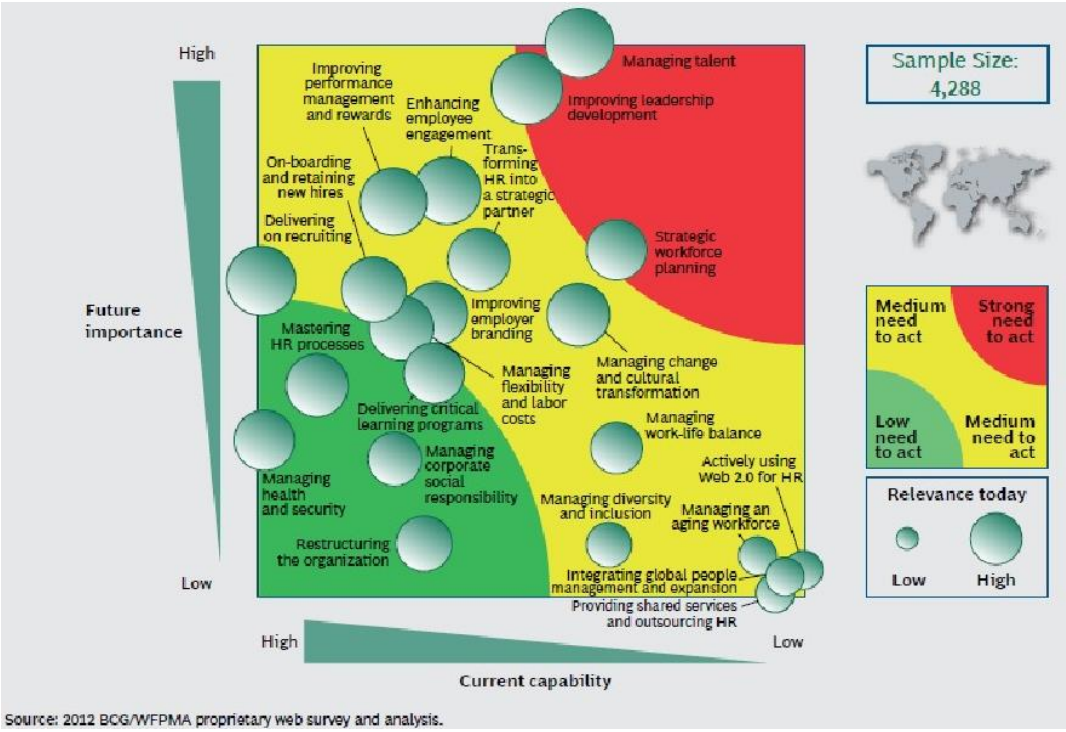
مربیگری استعدادهای مدیریتی سازمان؛ چرا و چگونه؟

تشریح دو مدل GROW وWIN BIG [1]

مهدی وفایی‌زاده [2]

مقدمه

آیا تا به حال به این موضوع فکر کرده‌اید که مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمانها با آنها روبرو هستند و خواهند بود چه مواردی می‌باشند؟ در پژوهشی که توسط مؤسسه BCG به عنوان یکی از مهم‌ترین مراکز مشاوره مدیریت در سطح جهان انجام شده است، این سؤال مبنای کار بوده است. در این پژوهش از مدیران ۴۲۸۸ سازمان در پهنه گیتی این سؤال شده است که مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان شما بر این اساس را نام ببرید که تا چه حد قدرت مقابله با آن چالش را دارید و تا چه حد آن چالش در آینده اهمیت خواهد داشت. همان طور که تصویر زیر نشان می دهد مهم‌ترین چالش سازمان ها از نظر مدیران عبارتند از: توسعه ویژگی‌های رهبری و مدیریت استعدادهای سازمان. مخرج مشترک هر دو چالش ذکر شده توسعه افراد است. زیرا چه در توسعه ویژگی‌های رهبری افراد و چه در مدیریت استعدادهای سازمان لازم است تا شما به دنبال توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان خود باشید. با در نظر گرفتن این پیش‌فرض حال سؤالی که مطرح می‌شود آن است که برای توسعه افراد چه رویکردها و چه روش‌هایی وجود دارد؟



رویکردها و روش‌های توسعه کارکنان

[1] . مدل GROW به عنوان معتبرترین مدل مربیگری و مدل WIN BIG به عنوان مدل انجمن مدیریت آمریکا (AMA) به عنوان معتبرترین مرجع مدیریت در دنیا.

[2] – دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی M_Vafayizadeh@sbu.ac.ir

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

توسعه کارکنان در سازمان در قالب یکی از چهار رویکرد سنجش و ارزیابی، آموزش سازمانی، توسعه مبتنی بر رابطه، و توسعه مبتنی بر تجربه صورت می گیرد (نوئه، ۲۰۱۷). به بیان دقیق تر، آموزش مجموعه فعالیت های برنامه‌ریزی شده ای است که هدف آنها تسهیل یادگیری دانش، مهارت، نگرش، شایستگی‌ها و رفتارها می‌باشد. سنجش و ارزیابی عبارت است

رویکرد	تعریف	روشها

از: گردآوری اطلاعات و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد رفتار، سبک ارتباطی، ارزش‌ها و مهارتهای گوناگون آنها که در این فرایند خود فرد، همکاران، مدیران و مراجعان او به عنوان منابع اطلاعاتی جهت دستیابی به اطلاعات مورد نظر مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیشترین کاربرد فرایند سنجش و ارزیابی، شناسایی در سازمان و تعیین نقاط ضعف و قوت مدیران فعلی سازمان می‌باشد و علاوه بر این از فرایند سنجش و ارزیابی جهت شناسایی مدیرانی که پتانسیل ارتقاء به پست‌های مدیریت عالی سازمان را دارد استفاده می‌شود. توسعه مبتنی بر رابطه نیز اشاره به ارتقای دانش و مهارت از طریق ارتباط با افراد باتجربه‌تر دارد و توسعه مبتنی بر تجربه نیز بیانگر روابط بین فردی، مسائل پیش‌آمده حین کار، الزامات شغلی و سایر مواردی است که فرد در زمان انجام کار با آنها مواجه می‌شود. نتایج مطالعات انجام شده حاکی از آن است که سازمان‌های پیشرو مجموعه اقدامات توسعه‌ای خود را پس از مرحله سنجش در قالب یک الگوی ۱۰:۲۰:۷۰ ارائه می‌دهند. بدین معنا که ۱۰ درصد توان خود را صرف دوره‌های آموزشی معمول، ۲۰ درصد منابع خود را صرف توسعه مبتنی بر روابط بین فردی (مربیگری و منتورینگ)، و ۷۰ درصد توان خود را صرف توسعه مبتنی بر تجربه می‌کنند.

رویکردها و روش‌های توسعه کارکنان

در تقسیم‌بندی چهار گانه فوق ابتدا افراد از نظر شایستگی‌های مورد نظر سازمان مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرند تا وضعیت فعلی آنها مشخص شود. سپس بر اساس قانون ۱۰:۲۰:۷۰ در فرآیند توسعه قرار می‌گیرند. بر اساس این قانون سازمانها حداکثر ۱۰ درصد ظرفیت‌ها و بودجه خود را صرف آموزش سازمانی می‌کنند. ۲۰ درصد توان خود را صرف توسعه افراد مبتنی بر روابط با دیگران کرده و ۷۰ درصد انرژی خویش را به توسعه افراد بر پایه تجربه اختصاص می‌دهند.

روش‌های موجود در بخش ۲۰ درصد

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سنجش و ارزیابی[3]	سنجش و ارزیابی شامل گردآوری اطلاعات و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد رفتار، سبک ارتباطی، ارزشها و مهارتهای گوناگون آنها می باشد. در این فرایند خود فرد، همکاران، مدیران و مراجعان او به عنوان منابع اطلاعاتی جهت دستیابی به اطلاعات مورد نظر مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیشترین کاربرد فرایند سنجش و ارزیابی، شناسایی در سازمان و تعیین نقاط ضعف و قوت مدیران فعلی سازمان می‌باشد علاوه بر این از فرایند سنجش و ارزیابی جهت شناسایی مدیرانی که پتانسیل ارتقاء به پست‌های مدیریت عالی سازمان را دارد استفاده می‌شود.	• آزمونهای شخصیت (DISC / MBTI / NEO) • آزمونهای تواناییهای ذهنی • کانون ارزیابی (AC) • Benchmark • ارزیابی عملکرد
آموزشهای رسمی[4]	مجموعه فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده که هدف آنها تسهیل یادگیری دانش، مهارت، نگرش، شایستگی‌ها و رفتارها است	-
روابط بین فردی[5]	ارتقای دانش و مهارت از طریق ارتباط با افراد باتجربه تر	• منتورینگ • مربیگری
تجارب شغلی[6]	منظور از تجارب شغلی روابط بین فردی، مسائل پیش‌آمده حین کار، الزامات شغلی و سایر مواردی است که فرد در زمان انجام کار با آنها مواجه می‌شود.	• توسعه شغلی • غنی سازی شغلی • انتقال • ماموریت کاری • گردش شغلی • ارتقاء شغلی • جابجایی پایین سو • کارآموزی برون سازمانی

ذیلِ رویکرد توسعه مبتنی بر روابط با دیگران امروزه ۲ برنامه مشخص توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مختلف طراحی و اجرا می‌شوند. این برنامه ها عبارتند از: منتورینگ و مربیگری.

مربیگری چیست؟ چرا؟ چه موقع؟

یک مدیر خوب باید در استفاده از روش‌ها و ابزارهای گوناگون جهت مدیریت کارکنان خود تسلط داشته و بداند چه موقع از یک روش خاص استفاده نماید . مربیگری تنها یکی از این روش‌ها به شمار می‌رود. در اینجا قصد آن را نداریم که این تصور را به شما تلقین کنیم که اگر یک مدیر بخش عمده وقت خود را صرف مربیگری کارکنان خود نماید، عمده مشکلات او حل خواهد شد؛ بلکه بر این نکته تأکید داریم که یک مدیر موفق باید بداند چه موقع و چگونه از مربیگری استفاده کرده و

[3] Assessment
[4] - Training
[5] - Interpersonal Relationships
[6] - Job Experiences

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در چه مواقعی از سایر روشها که تناسب بیشتری با موقعیت دارند بهره ببرد. یک مثل قدیمی می گوید: «وقتی تنها ابزار در دست شما چکش باشد، همه چیز میخ به نظر می رسد[7]». برای درک بهتر موضوع به مثال زیر توجه کنید:

تصور کنید که وارد آشپزخانه شده اید و متوجه می شوید که سینک ظرفشویی در حال چکه کردن است. سریعاً جهت حل این مشکل به سراغ جعبه ابزار خود می‌روید. وقتی در جعبه ابزار را باز می‌کنید، می‌بینید که تنها یک چکش داخل آن قرار دارد. قبل از آنکه چکش را بردارید از از خود می پرسید که «چگونه می‌توانم با استفاده از این چکش جلوی نشت آب را بگیرم ؟» با شنیدن مجدد صدای چکه آب و بدون اینکه هیچ تصوری از چگونگی حل نشت آب داشته باشید به سراغ سینک ظرفشویی می‌روید. به محل نشت نگاهی می‌کنید و با چکش ضربه‌ای به آن قسمت می‌زنید . با این کار نه تنها چکه کردن آب قطع نمی‌شود، بلکه میزان بیشتری آب شروع به نشت می‌کند. اگر چه این مثال بسیار غیرمحتمل به نظر می‌رسد؛ اما همچون این مثال بی‌شک مدیران زیادی را دیده‌اید که برای حل یک مشکل کوچک متوسط به اجرای روش‌های پیچیده‌ای می‌شوند که نه تنها مشکل را حل نمی‌کند، بلکه شرایط را بغرنج‌تر نیز خواهد کرد. مدیران جهت موفقیت نیازمند جعبه ابزاری هستند که در آن انواع مختلف ابزارها وجود داشته باشد و علاوه بر این آنها باید قادر به تشخیص این باشند که در چه شرایطی از کدام ابزار استفاده کنند. اگر چه مربیگری تنها ابزار و یا الزاماً بهترین آنها برای یک مدیر نیست؛ با این حال، چنانچه این ابزار در جای مناسب و به طور سنجیده به کار گرفته شود موفقیت آن تضمین شده است. حال پیش از آن که بخواهیم ابزار مربیگری را به جعبه ابزار مدیریت خود اضافه کنیم، لازم است نسبت به چند موضوع آگاهی داشته باشیم:

- مربیگری چیست و چه می‌کند؟
- چرا فکر می‌کنیم که مربیگری ابزاری است که باید در جعبه ابزار یک مدیر وجود داشته باشد؟
- چه موقع باید و چه موقع نباید از آن استفاده کرد؟
- چگونه از این ابزار استفاده کنیم؟

مربیگری چیست ؟

همان‌طورکه گفتیم مربیگری تنها ابزار مدیریت نیست. کارکنان زمانی به مربیگری نیاز دارند که در حوزه نگرش (انگیزش ، اعتماد بنفس، تمرکز و غیره) با مشکل مواجه شده باشند . شاخصه‌های اصلی که نشانگر لزوم استفاده از مربیگری در وضعیتی خاص هستند عبارتند از :

- وقتی فرد در اجرای کاری که پیش از این آن را به راحتی قادر به انجام آن بود با مشکل روبرو شود (مشکل استعداد نداشته باشد) .
- وقتی فرد نیازمند کمک جهت فائق آمدن بر درماندگی و ناکامی ناشی از کمبود منابع برای اجرای کار باشد (مشکل در منابع که منجر به مشکل در نگرش شده است)

در رویارویی با چنین وضعیت‌هایی فرد نیازمند کمک است. او به کسی نیاز دارد که به وی کمک کند تا خود را از بحبوحه شرایط رها کرده و از منظری مناسب به آن بنگرد و از این طریق تصمیمات مناسبی اتخاذ کند. اینجا است که مربیگری به کار می‌آید . مدیران باید از مربیگری زمانی استفاده کنند که فرد مهارت و توانایی لازم جهت انجام امور را دارد؛ اما به دلایلی اعتماد بنفس، تمرکز، انگیزش و سایر نگرش‌های وی دچار مشکل شده باشد. همواره این نکته را به خاطر داشته

1. When the only tool you have is a hammer, everything looks like a nail

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

باشید که مسائل مربوط به نگرش معمولاً بیش از موارد مربوط به استعداد برای کارکنان روی می دهد. برای تأیید این ادعا می‌توانید آزمایش زیر را انجام دهید:

- کارکنان و همکاران خود را در نظر بگیرید .
- فهرستی از انواع مسائل کاری تهیه کنید که ایشان معمولاً با آن دست و پنجه نرم می‌کنند.
- این فهرست را بررسی کنید .
- چه تعداد از این مسائل مربوط به حوزه استعداد می‌شود؟ به عبارتی چه تعداد از آنها مربوط به نقص در دانش / مهارت / توانایی فرد در اجرای امور می شود ؟
- چه تعداد از این مسائل مربوط به حوزه نگرش (انگیزش، درماندگی، تمرکز، اعتماد بنفس و غیره) می‌شوند؟

به طور معمول، اکثر موارد چنین فهرستی مربوط به مسائل نگرشی می‌شود. اگر مدیران می‌خواهند که کارکنانی کارآمد داشته باشند، می‌بایست بتوانند آنها را در رویارویی با مسائل نگرشی کمک کنند . مربیگری فراهم آوردن پشتیبانی و راهنمایی لازم برای کارکنان جهت پرداختن به این مسائل نگرشی است . بر این اساس در پاسخ به سؤال مربیگری چیست باید گفت :

«مربیگری فرایندی است که طی آن مربی با ایجاد یک مکالمه که منجر به آگاهی فرد و انجام اقدام از سوی وی می شود به او کمک می کند تا به سطوح بالاتر عملکرد دست یابد». برای فهم بهتر این تعریف آن را به اجزاء تشکیل دهنده تقسیم می‌کنیم :

مکالمه[8]

مکالمه، گفت و گویی[9] است که در آن طرفین به دنبال درک و فهم[10] هستند . هدف از مکالمه اثبات یک موضوع توسط یک طرف، آموزش یا برانگیختن طرف مقابل نیست. مربیگری مکالمه ای است که در قالب آن مربی سعی دارد تا بفهمد و به متربی نیز کمک کند تا بفهمد که چه چیز و چگونه در متربی مانع رسیدن او به موفقیت می‌شود . این مکالمه را مربی با هدف کمک به متربی و با استفاده از مهارت هایی چون گوش کردن.

آگاهی[11]

دلیل آنکه یک مربی به هنگام مربیگری سعی در حل مشکل ندارد؛ آن است که وقتی متربی خود یک موضوع را می‌فهمد بیشتر یاد می‌گیرد تا وقتی که شخصی دیگر به حل مشکل او بپردازد. این قضیه زمانی‌که متربی به این موضوع آگاهی پیدا می‌کند که چگونه نگرش او مانع کسب موفقیت شده است، نمود بیشتری پیدا می‌کند .

انجام اقدام[12]

پایان مکالمه مربیگری می‌باید به انجام اقدام از سوی متربی ختم شود. بدون اقدام، مکالمه تنها یک گفت و گوی معمولی است که بین فرد با شهصی دیگر صورت گرفته است.

سطوح بالاتر عملکرد

1. Dialogue
2. Conversation
3. Understanding
4. Awareness
5. Action

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

هدف نهایی مربیگری بهبود عملکرد متربی است. البته باید به خاطر داشت که جهت تحقق این هدف، مربیگری فرایندی است گام به گام که نیازمند صرف زمان می‌باشد . چنانچه این روش در موقع مناسب و به شکل صحیح مورد استفاده قرارگیرد باعث تسهیل کار مدیر خواهد شد .

چرا فکر می‌کنیم که مربیگری ابزاری است که به درد جعبه ابزار یک مدیر می‌خورد ؟

چه چیزی باعث می‌شود تا مربیگری ابزار مدیریتی مناسبی به شمار آید؟ پاسخ به این سؤال را به صورت خلاصه می‌توان این گونه داد؛ چون مربیگری بر آگاهی و انجام اقدام تمرکز دارد. این دو عامل، دو اصل اساسی مفهوم هوش هیجانی[۱۳] به شمار می‌روند. امروزه هوش هیجانی به عنوان یکی از اصلی‌ترین پیش بایست‌های موفقیت فرد در زندگی عادی و کاری به شمار می‌رود . هوش هیجانی عبارت است از: آگاهی فرد از تفکرات و احساسات خود و دیگران و استفاده از آن جهت انجام اقدام مناسب در راستای بهره‌برداری حداکثری از هر تعامل. علت اهمیت آگاهی این است که بدون وجود آن احتمال انجام اقدام مؤثر کاهش می‌یابد. برای درک بهتر این موضوع به مثال زیر توجه کنید. شرایطی را در نظر بگیرید که در داخل یک اتومبیل نشسته و به داشبورد آن نگاه می‌کنید. کلیه نشانگرهای روی داشبورد جهت آگاهی شما از قسمتهای مختلف اتومبیل تعبیه شده‌اند . به عنوان نمونه: آمپر بنزین، شما را از میزان بنزین موجود در مخزن سوخت آگاه می‌کند چنانچه شما ازکم بودن بنزین اتومبیل آگاهی نداشته باشید چه لزومی دارد که شما اقدامی انجام دهید. یعنی چرا باید به فکر توقف در یک پمپ بنزین و سوخت‌گیری باشید. همچون این مثال، چنانچه فرد از تأثیر اقدامات، افکار و احساسات خود آگاهی نداشته باشد دلیلی برای انجام اقدام و یا تغییر رویه در روال موجود زندگی کاری و عادی خویش نخواهد دید. از سوی دیگر، معمولاً افراد نسبت به موقعیت‌های گوناگون به صورت واکنشی[۱۴] عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، افراد بدون بررسی دقیق شرایط صرفاً به آن واکنش نشان می‌دهند. اما درصورت آگاهی از شرایط موجود، فرد می‌تواند به گزینه‌های مختلف جهت واکنش نشان دادن پی ببرد. دلیل دیگر اهمیت آگاهی به این موضوع مربوط می‌شود که لازمه اصلاح نگرش (به عنوان مهم‌ترین مؤلفه معادله موفقیت) آگاهی از شرایط فعلی و انجام اقدام مناسب جهت اصلاح آن است. اگر چه آگاهی به خودی خود در زندگی عادی دارای ارزش و اهمیت است؛ اما آگاهی بدون عمل در حوزه سازمان ارزشی ندارد. مربیگری متضمن این امر است که فرد پس از آگاهی نسبت به خود و شرایط پیرامون متعهد به انجام اقدام لازم جهت بهبود شرایط خواهد شد. بسیاری از مدیران اعتقاد دارند که می‌توان مستقیم به کارکنان گفت که چگونه شرایط فعلی خود را بهبود بخشند و نیازی به ایجاد آگاهی در آنها نسبت به شرایط نیست؛ چرا که مدیران وقت کافی برای اینکه صرف ایجاد آگاهی در آنها کنند را در اختیار ندارند. در پاسخ به چنین مدیرانی باید گفت که لازم است تا خود فرد به این نتیجه برسد که آیا واقعاً می‌خواهد در شرایط فعلی خود تغییر ایجاد کند یا نه. اگر فرد چنین قصدی نداشته باشد، شاید بتوان به فرد گفت که چه اقدامی انجام دهد؛ اما در دراز مدت جز از طریق افزایش خود آگاهی نمی‌توان تغییر لازم را در او ایجاد کرد. صرف تجویز راه حل از سوی مدیر، در واقع بدین معناست که او خود را به جای طرف مقابل می‌گذارد و به این فکر می‌کند که خودش در آن شرایط چه اقدامی انجام خواهد داد .

رویکردهای مربیگری

الف) دسته‌بندی استوبر و گرنت[۱۵]

6. Emotional Intelligence
1. Reactive
2. Stober and Grant

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مربیگری به دلیل بهره بردن از حوزه‌های مختلف مطالعاتی شامل رویکردهای متنوعی نیز می باشد. استوبر و گرنت (۲۰۰۶) مجموعه رویکردهای موجود در مربیگری را به صورت کامل تبیین و تشریح نموده اند. در این بخش به صورت اجمالی این رویکردها را مورد بررسی قرار می دهیم.

رویکرد انسانگرایانه[۱۶]

این رویکرد بر اساس انگاره های روانشناسی انسان گرایانه و به ویژه با توجه به آرای کارل راجرز[۱۷] ، نگاه مثبت[۱۸] و خودشکوفایی[۱۹] را نیروهای پیشران روان انسان می داند (استوبر ، ۲۰۰۶). دراین رویکرد اساس مربیگری گرایش ذاتی انسان به خودشکوفایی بوده و بر این اساس مربی سعی دارد تا پتانسیل ذاتی رشد فرد را تحریک نماید. رویکرد انسان گرایانه به تاسی از روان درمانگری[۲۰] که بر رابطه درمانگر- مراجع تأکید دارد، این رابطه را مورد تأکید قرار داده و صمیمیت[۲۱] و نگاه مثبت به آن را عنصر اصلی رشد فرد تلقی می‌کند. علاوه بر این، رویکرد انسان‌گرایانه بر اتخاذ یک نگاه کلی[۲۲] تأکید داشته و مربی را موظف می‌داند تا تمام ابعاد فرد را مورد توجه قرار دهد .

رویکرد رفتار محور[۲۳]

از جمله پیشگامان این رویکرد می‌توان به پترسون[۲۴] (۲۰۰۶) اشاره کرد. رویکرد رفتار محور علاوه بر پیچیدگی[۲۵] فرد، بر پیچیده بودن محیط نیز اذعان دارد. اما با این حال تأکید اصلی آن در مربیگری بر فرد و تغییر رفتار او متمرکز می باشد. این رویکرد اقدام‌محور[۲۶] و آینده‌نگر بوده و سعی دارد تا از طریق مربیگری در رفتار فرد تغییر ایجاد کرده و این تغییرات را به زندگی واقعی فرد انتقال دهد. در مجموع این رویکرد نیز بیشتر به رشد فرد گرایش داشته و بر نیاز فرد برای یادگیری توجه دارد و رابطه مربیگری را کمتر دارای جنبه درمانی[۲۷] می‌داند.

رویکرد رشد بزرگسالان[۲۸]

این رویکرد مبتنی بر نظریه‌های رشد- ساختن گرایی[۲۹] می‌باشد . بر اساس نظریه‌های رشد ساختن‌گرایی با رشد فرد آگاهی وی از اختیار[۳۰] و مسئولیت بیشتر شده و تمایل بیشتری به برعهده گرفتن آنها از خود نشان می‌دهد. از سوی دیگر، این نظریه ها اعتقاد دارند که با رشد فرد، انعطاف‌پذیری در برابر ابهام محیط نیز افزایش می یابد. از نظر این رویکرد مربیگری ایده چهار سطحی رشد را مبنا قرار داده و در هر مرحله نیازمند تمرکز بر موضوعات خاص آن مرحله می‌باشد (برگر[۳۱] ، ۲۰۰۶).

---

3. Humanist perspective
4. Carl Rogers
5. Positive regard
6. Self-actualization
7. Psychotherapy
8. Warmth
9. Holistic approach
10. Behavior based approach
11. Peterson
12. Complexity
13. Action focused
14. Therapeutic
1. Adult-development approach
2.Constructive-developmental theories
3. Authority
4. Berger

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

رویکرد شناختی[۳۲]

از جمله نظریه‌پردازان این رویکرد می‌توان به آرباخ[۳۳] اشاره داشت. وی اعتقاد دارد که اگر چه مربی می‌بایست ابعاد گوناگون فرد را مد نظر خود قرار دهد؛ اما در مجموع مربیگری روشی شناختی[۳۴] محسوب می شود. با این دید پیش فرض اصلی مربیگری آن است که احساسات و عواطف فرد نتیجه افکار، ادراک، تفسیر، نگرش و اعتقادات او هستند. این رویکرد را می‌توان وامدار شناخت درمانی[۳۵] دانست که وظیفه خود را جایگزینی شناخت‌های ناسازگار نامناسب[۳۶] می‌داند (الیس[۳۷] ، ۱۹۷۹ ؛ برنز[۳۸] ۱۹۸۰). آرباخ بر این عقیده است که وظیفه اصلی مربی کمک به مراجع در جایگزینی ادراکات ناسازگار وی است.

رویکرد یادگیری بزرگسالان[۳۹]

این رویکرد قصد دارد تا از مربیگری به عنوان ابزاری برای ایجاد یادگیری عمیق‌تر استفاده نماید. اساس این رویکرد نظریه‌های یادگیری بزرگسالان مثل آندراگوژی[۴۰] (ناولز[۴۱] ، ۱۹۸۰). و یادگیری تجربی[۴۲] (کلب[۴۳]، ۱۹۸۴)می باشد. انواع مختلف این نظریه‌های یادگیری همگی بر این عقیده اند که یادگیری بزرگسالان از طریق تامل و تعمق آنها در تجربیات[۴۴] خود حاصل می‌شود. رویکرد یادگیری بزرگسالان نیز هم صدا با این نظریه‌ها ، مربیگری را نوعی یادگیری تلقی می کند که هدف آن پرورش یادگیرندگانی هدف مدار و خود محور[۴۵] است که سعی دارند تا با استفاده از تجربیات خود به حل مسائل زندگی واقعی بپردازند. گری[۴۶] (۲۰۰۵) که از جمله نظریه پردازان این رویکرد می باشد با تأکید بر یادگیری تحولی[۴۷] اعتقاد دارد که مربیگری به دنبال افزایش تفکر انتقادی[۴۸] فردی برای زیر سؤال بردن مفروضات است. به‌زعم وی مربیگری ابزاری برای حرکت به سوی یادگیری غیررسمی و خود محور در سازمان می‌باشد.

رویکرد روانشناسی مثبت نگر[۴۹]

کافمن[۵۰] (۲۰۰۶) به عنوان یکی از طرفداران این رویکرد اعتقاد دارد که مربیگری می‌بایست به دنبال شناسایی نقاط قوت در مراجع بوده و در وی حس امید را ایجاد نماید. این رویکرد بر پایه روانشناسی مثبت نگر شکل گرفته است که به دنبال تشویق افراد به یافتن نکات مثبت خود است و سعی دارد تا از این طریق احساسات مثبت در آنها را تقویت کند. این

---

5. Cognitive approach
6. Auerbach
7. Cognitive method
8. Cognitive therapy
9.Maladaptive and inaccurate cognitions
10. Ellis
11. Burns
12. Adult learning approach
13. Andragogy
14. Knowles
15. Experiential learning
16. Kolb
17. Reflecting on experiences
18.Goal-focused and self-directed
19. Gray
20. Transformative learning
21. Critical reflection
22. Positive psychology
23. Kauffman

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

احساسات مثبت در نهایت دسترسی به توانایی‌های عقلانی و روانی فرد را راحت‌تر نموده و از این راه باعث افزایش عملکـرد او خواهد شد.

رویکرد مبتنی بر ماجراجویی[۵۱]

به اعتقاد کمپ[۵۲] (۲۰۰۶)، اساس مربیگری آموزش مبتنی بر ماجراجویی[۵۳] می‌باشد؛ چرا کـه هـر دو آنهـا بـه دنبـال گـذار از محدوده مرزهای موجود و رسیدن به افق‌های تازه هستند. به‌زعم وی هر دو مورد بـا تحلیـل شـرایط فعلـی شـروع شـده و سپس به ترسیم وضعیت ایده‌آل اقدام می‌نمایند. و در ادامه ابزار مناسب جهت تحقق وضع مطلوب را تدوین می کنند. کمـپ اعتقاد دارد دو مؤلفه اصلی ماجراجویی ریسک و عدم اطمینان[۵۴] هستند. در این رویکرد مربیگری همچون آموزش مبتنی بـر ماجراجویی شامل سطحی از ریسک و عدم اطمینان است و فرد با کمک این دو بـه سـوی مـرز فیزیکـی و روانـی منطقـه آسایش[۵۵] خود حرکت کرده و از آن عبور می‌کند و بدین طریق رشد فـردی روی مـی‌دهـد.کمپ بـر ایـن عقیـده اسـت کـه مربیگری ماجراجویی محور[۵۶] فرد را بر آن می دارد تا مهارتهای عاطفی، رفتاری و شناختی خود را مورد آزمون قـرار داده و از طریق خلق پاسخهای جدید مناسب به شرایط پیرامون خود، در خود تغییر ایجاد کند. در این رویکرد ماجراجویی بـیش از آن که یک فعالیت[۵۷] باشد، یک فرآیند محسوب می شود (پریست[۵۸] ، ۱۹۹۹).

رویکرد سیستمیک[۵۹]

در این رویکرد مربی سعی دارد تا به مراجع در شناسایی الگوهای رفتاری[۶۰] و انواع بازخورد کمک کند. ایـن رویکـرد نگـاهی کل نگر[۶۱] داشته و تلاش می کند تا تمامی ابعاد مؤثر بر موضوع را مورد نظر قراردهد. بر اسـاس انگـاره هـای ایـن رویکـرد انسان سیستم پیچیده انطباق پذیر[۶۲] محسوب می‌شود که توانایی پاسخگویی به محیط تغییر یافته پیرامون خود را دارد .

رویکرد هدف محور[۶۳]

این رویکرد که از آن تحت عنوان رویکرد راه‌حل محور[۶۴] نیز یاد می شود، رسـالت اصـلی مربیگـری را افـزایش تـوان خـود تنظیمی[۶۵] فرد می‌داند. به عبارت دیگر، طرفداران این رویکرد اعتقاد دارند که اساساً موضوع مربیگری کمک به افـراد جهـت تنظیم منابع فردی و بین فردی آنها در راستای تحقق اهداف مورد نظر می‌باشد (گرنت ، ۲۰۰۶). بدین منظـور روش اصـلی مورد استفاده در این رویکرد کمک به مراجع جهت شناسایی و تعیین اهداف مناسب و تدوین برنامه عمل بـرای دسـتیابی بـه این اهداف است. بر این اساس وظیفه مربی کمک به خلق ایده‌های مناسب و حصول اطمینان از این مورد است کـه اهـداف تعیین شده هم راستای ارزش‌ها و علایق زندگی فرد می‌باشند. در این رویکرد، مربیگری به جای توجه مسـتقیم بـه افکـار و

24. Adventure-based
25. Kemp
26. Adventure education
27. Risk and uncertainty
1. Comfort zone
2. Adventure-based coaching
3. Activity
4. Priest
5. Systemic approach
6. Patterns of behavior
7. Holistic view
8. Complex adaptive system
9. Goal-oriented approach
10. Solution-driven approach
11. Self-regulation

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

احساسات، افزایش عملکرد را مد نظر قرار می‌دهد (گرنت ، ۲۰۰۳). از آنجا که این رویکرد بر تحقق اهداف خود در زمان کوتاه تأکید دارد، گاهی اوقات از آن تحت عنوان مربیگری موجز[۶۶] نیز یاد می‌شود.

رویکردهای مربیگری (استوبر و گرنت ، ۲۰۰۶)

رویکرد	هدف مربیگری
انسان‌گرایانه	مربیگری پیش و بیش از هر چیز دیگری درباره تغییر و رشد انسان است. (استوبر ، ۲۰۰۶:۷۱)
رفتارمحور	هدف مربیگری تغییر رفتار است. (پترسون ، ۲۰۰۶:۵۱)
رشد بزرگسالان	مربیگری کمک به فرد در افزایش میزان بلوغ[۶۷] اوست.
شناختی	مربیگری قبل از هرچیز افزایش افکار سازگار و انطباق پذیر فرد است.
هدف‌محور	مربیگری فرآیندی هدف محور و راه حل محور است. (گرنت ، ۲۰۰۶ :۱۵۶)
روانشناسی مثبت نگر	مربیگری باید نگاه خود را از علت ایجاد مشکل به آنچه افراد را به سوی جلو می راند تغییر دهد (کافمن ، ۲۰۰۶ : ۲۲۰)
مبتنی بر ماجراجویی	مربیگری رشد فرد از طریق وارد کردن وی در یک موقعیت چالش برانگیز و یادگیری ناشی از این موقعیت است.
یادگیری بزرگسالان	مربیگری یک رویکرد یادگیری است که به یادگیرندگان خود محور کمک می کند تا درتجارب خودتامل و تعمق کرده و با استفاده از آن ها رشد کنند.
سیستمیک	مربیگری سفری در جستجوی الگوهاست. (کاونا ، ۲۰۰۶ :۳۱۳)

ب) دسته بندی ایوس[۶۸]

اگر چه ماهیت چندوجهی[۶۹] رویکردهای فوق ما را از تقسیم بندی دقیق و مقایسه آنها باز می دارد، ایوس (۲۰۰۸) اعتقاد دارد که می‌توان بر پایه سه پیوستار به دسته بندی این رویکردها پرداخته و آنها را با هم قیاس نمود. از نظر او این سه پیوستار عبارتنداز :

۱) هدایتی یا غیر هدایتی[۷۰]

۲) مبتنی بر رشد فردی یا مبتنی بر هدف[۷۱]

۳) درمانی یا عملکردی[۷۲]

هدایتی یا غیرهدایتی

به‌زعم کاکس[۷۳] (۲۰۰۶) بهره بردن از تجارب و دانش مربی در یک رابطه مربیگری نه تنها به فهم درست ما از موقعیت کمک می‌کند، بلکه باعث می‌شود تا بتوانیم روش مناسب جهت رویارویی با آن موقعیت را نیز اتخاذ کنیم. به عبارت دیگر از

12. Brief coaching
13. Maturity
14. Ives
15. Multifaceted
16. Directive or non-directive
17.Personal-developmental or goal-focused
1. Therapeutic or performance-driven
2. Cox

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نظر وی مربی می‌بایست با استفاده از دانش و تجربه خود مسیر مناسب را به فرد نشان داده و نقشی هدایتی را ایفا کند. پترسون و هیکس[۷۴] (۱۹۹۶) حتی نقشی هدایتی‌تر را برای مربی قائل شده و اعتقاد دارند که مربیگری فرآیند تجهیز فرد به ابزارها و دانش مورد نیاز جهت رشد و خلق فرصتهایی برای رشد اوست. با این حال همان طور که گرنت و استوبر (۲۰۰۶) نیز بدان اشاره دارند، مسأله مربی به عنوان کسی که به مراجع خود توصیه هایی را ارائه می‌دهد (مربی به عنوان توصیه گر[۷۵]) از جمله موارد مورد بحث میان نظریه پردازان مربیگری است. در این راستا آنها به تعاریف ارائه شده توسط برخی از صاحب نظران پرداخته و اشاره می کنند که این تعاریف در ابتدا نقش هدایتی و توصیه گرایانه را برای مربی قائل بودند؛ اما رفته رفته این نقش جای خود را به برداشتی غیرهدایتی از مربیگری داده است. به عنوان مثال پارسول[۷۶] (۱۹۹۵) اعتقاد دارد که مربیگری بر بهبود آنی عملکرد فرد و توسعه مهارتهای او از طریق آموزش تأکید دارد . و یا هادسون[۷۷] (۱۹۹۹) که مربی را علاوه بر تسهیل گر، یک راهنما[۷۸] می‌داند. این برداشت‌های تقریباً هدایتی به مرور زمان جای خود را به برداشتی کاملاً غیرهدایتی از مربیگری همچون تعاریف ویتیمور (۲۰۰۳) و یا تعریف جدید پارسلو (۲۰۰۰) دادند . پارسلو و ری[۷۹] (۲۰۰۰) با در پیش گرفتن نگاهی غیرهدایتی، در تعریف جدید خود از نوعی مربیگری با عنوان مربیگری غیرمداخله‌ای[۸۰] یاد می‌کند. وی اعتقاد دارد هر چه مربی بتواند با سرعت بیشتری از مربیگری مداخله‌ای[۸۱] به غیرمداخله‌ای حرکت کند، زودتر به بهبود عملکرد دست خواهد یافت .

به اعتقاد وی دلیل این امر آن است که لازمه بهبود عملکرد، تفویض کنترل و پاسخگویی از مربی به متربی است. استوبر(۲۰۰۶) نیز با تکیه بر رویکرد انسان‌گرایانه اعتقاد دارد که مربیگری تسهیل رشد مراجع است و نه هدایت و جهت‌دهی این رشد . به اعتقاد وی وظیفه مربی مدیریت فرآیند مربیگری است، نه محتوای آن .

علی‌رغم این تغییر تأکید از هدایتی به غیرهدایتی طی سالهای آغازین قرن بیست و یک، در سالهای اخیر شاهد آن هستیم که تعاریف مربیگری بازگشتی نسبی به سوی تعاریف هدایتی داشته اند. به عنوان مثال کاونا[۸۲] (۲۰۰۶) اعتقاد دارد که دانش تخصصی[۸۳] مربی، اساس فرآیند مربیگری است و بدون آن مربی چیزی بیش از یک آماتور خیر خواه[۸۴] نیست. چپمن ، بست و کاسترن[۸۵] (۲۰۰۳) نیز اعتقاد دارند که مربی باید مدلها و الگوهای مورد استفاده خود را در اختیار مراجع قراردهد. اگر چه انتظار نقش هدایتی از یک مربی در رویکردهای یادگیری یا رشد بزرگسالان (که مربی محور هستند)رایج است؛ اما چنین برداشتی در رویکردهای هدف محور یا مراجع محورتر نامناسب به نظر می‌رسد. استوبر و گرنت (۲۰۰۶) معتقدند که دسته بندی رویکردها به مراجع محور و مربی محور در چارچوب یک پیوستار انجام می شود و به اقتضای شرایط باید از هر یک از رویکردها در دو سر پیوستار استفاده شود. به بیان دیگر، یک مربی خوب باید با توجه به موقعیت نسبت به اتخاذ روش‌های هدایتی و غیر هدایتی اقدام کند. استوبر و گرنت (۲۰۰۶) اعتقاد دارند که مربیگری بیشتر پرسیدن سؤالات درست است تا

3. Peterson and Hicks
4. Coach as advice giver
5. Parsloe
6. Hudson
7. Guide
8. Parsloe and Wray
9. Hands-off
10. Hands-on
11. Cavanagh
12. Expert knowledge
13. Well meaning amateur
14.Chapman, Best and Van Casteren

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

گفتن اینکه مراجع چه کاری را انجام دهد [۸۶]. از نظر این دو اتخاذ یک رویکرد غیر هدایتی صرف باعث می‌شود تا مربیگری کاملاً به پرسیدن سؤال محدود شده و نقش هدایتی خود را از دست بدهد.

در نهایت، ایوس اعتقاد دارد مهم‌ترین سؤالاتی که در حوزه پیوستار هدایتی- غیرهدایتی مربیگری مطرح است عبارتند از :

۱) آیا مربی الزاما یک تسهیل گر است (نقش غیر هدایتی) یا می تواند نقش راهنما را نیز داشته باشد (نقش هدایتی)؟

۲) آیا مربی مجاز به ارائه توصیه نیز هست و یا صرفاً باید نقش پرسشگر را داشته باشد ؟

۳) آیا لازم است که مربی دارای دانش و تخصص در زمینه ای خاص باشد ؟

مبتنی بر توسعه فرد یا مبتنی بر هدف (مبتنی بر راه‌حل)

اگر چه برسر این موضوع که مربیگری فرآیندی رو به جلو[۸۷] است که رشد فرد را در نظر دارد، میان رویکرد های مختلف اجماع وجود دارد؛ اما در این که تا چه حد باید در راستای این رشد به بررسی و کاویدن ابعاد پنهان مراجع پرداخت بین رویکردهای مختلف تفاوت فاحشی دیده می‌شود. به عنوان مثال: برخی از مربیان صرفاً مسأله مراجع را مد نظر قرارداده و به بررسی آن می‌پردازند به دنبال یافتن راه حلی برای آن بر می‌آیند . حال آنکه عده‌ای دیگر از مربیان با در پیش گرفتن رویکردی اکتشافی به دنبال یافتن دلیل مسأله در درون فرد از طریق کاویدن فرد هستند. در این باره می‌توان گفت که رویکردهای توسعه فردی و یادگیری بزرگسالان بیشتر در پی بررسی ابعاد عمیق تر شخصیت مراجع هستند. به عنوان مثال پارسلو و رای (۲۰۰۰) اشاره دارند که مربیگری زمینه‌سازی وقوع یادگیری و رشد فردی است و از این طریق باعث افزایش عملکرد می‌شود. از سوی دیگر، پیروان رویکرد رفتاری اعتقاد دارند که سؤالات روان کاوانه اساس مربیگری نیستند (پترسون ، ۲۰۰۶) . به عنوان نمونه گرانت(۲۰۰۶) به این نکته اشاره دارد که وظیفه مربی تدوین و ایجاد راه حل است، نه تحلیل مسأله. چرا که تحلیل مسأله امری درمانی است که مربوط به روان درمانگر است . طرفداران مربیگری مبتنی بر هدف (یا مبتنی بر راه‌حل) اعتقاد دارند که مربیگری روشی برای کمک به مراجع است تا بتواند با بازبینی مشکلات لاینحل خود آنها را در قالب مسائلی تبدیل کند که قابل حس هستند.

تمامی رویکردهای مربیگری به نوعی بر اهمیت محیط پیرامون در فرآیند مربیگری تأکید دارند. اما آنچه باعث تفاوت این رویکردها در حوزه محیط می‌شود شعاع این محیط از نظر هر رویکرد است. در برخی از این رویکردها منظور از محیط توجه به تمامی ابعاد فرد در کنار مسأله مورد نظر است. به اعتقاد طرفداران این دیدگاه لازمه تغییر پایدار در رفتار، داشتن یک نگاه جامع به تمامی مسائل است. از جمله رویکردهایی که قائل به این نوع نگاه هستند می‌توان به رویکرد روانشناسی مثبت‌نگر و سیستماتیک اشاره نمود. در روانشناسی مثبت‌نگر شعاع محیط شامل سعادت مراجع و در رویکرد سیستماتیک در برگیرنده تمامی لایه‌های خرده سیستم‌ها می‌باشد. در جبهه مقابل این دیدگاه، رویکردهایی قراردارند که محیط را محدودتر در نظر گرفته و صرفاً شامل رفتارهای روزمره می‌دانند. رویکرد هدف محور را می‌توان از جمله نمونه‌های این طیف به حساب آورند. این نوع نگاه‌های متفاوت به محیط و شعاع آن باعث می‌شود تا هر یک از رویکردها چارچوب زمانی خاص خود را برای اجرای فرآیند مربیگری را درنظر بگیرند. به عنوان مثال رویکردهایی که بعد درمانگری[۸۸] مشهودتری دارند تمایل به اختصاص زمان بیشتری را برای مربیگری از خود نشان می‌دهند. از سوی دیگر پیروان برخی از رویکردها مثل رویکرد توسعه بزرگسالان اعتقادی به اختصاص چارچوب زمانی از پیش تعیین شده برای فرآیند مربیگری ندارند (برگر ، ۲۰۰۶ ؛

15. Ask not tell
1. Forward-focused
2. Therapeutic

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

کاکس ، ۲۰۰۶). آنها اعتقاد دارند که یادگیری فردی را نمی‌توان در قالب اهداف عینی مشخص و از پیش تعیین شده تحقق بخشید. به عبارت دیگر به‌زعم آن‌ها وظیفه مربیگری ایجاد شرایط روانی مناسب جهت یادگیری تعمقی[۸۹] است. البته اعتقاد پیروان رویکرد توسعه بزرگسالان بر عدم تعیین اهداف عینی و مشخص، مغایر تفکر مرسوم در حوزه مربیگری است که بر تعیین چنین اهدافی تأکید دارد (مثلاً در مدل GROW ، و یتمور ۲۰۰۳).

ایوس (۲۰۰۶) مهم‌ترین سؤالاتی را که در حوزه پیوستار مربیگری مبتنی بر توسعه فرد یا مبتنی بر هدف (راه‌حل) مطرح است؛ به شکل زیر بیان می‌کند:

۱) استراتژی مورد استفاده مربی تا چه حد باید جامع باشد ؟(میزان گستردگی[۹۰])

۲) مربی تا چه حد باید به بررسی مسائل عمیق بپردازد ؟(عمق[۹۱])

۳) آیا مربیگری مسأله محور است یا راه حل محور؟ آیا در مربیگری تأکید بر مواردی است که مانع پیشرفت فرد شده‌اند یا مواردی که می‌توانند باعث پیشرفت او شوند؟

۴) آیا مربیگری جهت تحقق اهداف مشخص[۹۲] طراحی شده است یا رشد کلی[۹۳] فرد ؟

۵) آیا مربیگری کوتاه مدت است یا بلندمدت ؟

مربیگری درمانی در برابر عملکرد بنیان

تمامی رویکردهای مربیگری قائل به این امر هستند که مدیریت مؤثر رابطه بین مربی و متربی از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است (وتیمور ، کیسمی- هوس و ساندال[۹۴] ، ۲۰۰۷). چنانچه در یک رابطه مربیگری فرد مراجع احساس کند که مجبور به قرار گرفتن در این رابطه است و یا اینکه نسبت به این قضیه که رابطه مربیگری جهت کمک به او طراحی شده است تردید داشته باشد احتمال موفقیت مربیگری بسیار کم خواهد بود (لاتهام ، آلموست ، مان و مور[۹۵] ، ۲۰۰۵). با وجود این واقعیت، رویکردهای مختلف از نظر میزان توجه به اهمیت رابطه و سطح مهارتهای ارتباطی مورد نیاز برای یک مربی باهم تفاوت دارند. به عنوان حداقل مهارت ارتباطی لازم مربی باید قادر به نشان دادن علاقه خود به مراجع در مورد این رابطه بوده و مهارتهای پایه ارتباطی همچون گوش دادن و مهارتهای کلامی را به درستی به کار برد. از این طریق مربی قادر خواهد بود تا به بررسی نقاط ضعف، قوت و اهداف و خواسته های مراجع بپردازد (اسکینینگتن و زئوس[۹۶] ، ۲۰۰۳). در این راستا به ویژه رویکردهایی که سوگیری درمانگرایانه بیشتری دارند تأکید بیشتری بر این رابطه داشته و مربیگری را نوعی رابطه درمانی می دانند. به عنوان مثال: استوبر (۲۰۰۶) طرفدار وجود سطح بالایی از همدلی، توجه مثبت و پذیرش مراجع از سوی مربی است. در مقابل این دیدگاه افرادی چون پترسون (۲۰۰۶) بر این عقیده‌اند که اگر چه وجود یک رابطه سازنده پیش بایست مربیگری خوب محسوب می‌شود؛ اما ماهیت رابطه به این اندازه اهمیت ندارد. صاحب نظران و پژوهشگران حوزه مربیگری اعتقاد دارند که تفاوتهای فاحشی بین روان درمانگری و مربیگری وجود دارد. از نقطه نظر آنها اگر چه هر دو حوزه هدف خود را رشد فرد و بالفعل کردن توان بالقوه وی می‌دانند با این حال تفاوتهایی را نیز دارا هستند.

---

3. Reflective learning
4. Breadth
5. Depth
6. Specific aims
7. General development
8.Whitworth, Kimsey-House, Sandahl
1.Latham, Almost, Mann and Moore
2. Skiffington and Zeus

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

به عنوان مثال: هدف غایی روان درمانگری بهبود عملکردهای منفی[97] فرد است در حالی که مربیگری به دنبال رشد فـرد در آینده است (گرنت ، ۲۰۰۳). از سوی دیگر، اگر چه روان درمانگری عمدتاً تغییر در احساسات فـرد را در کـانون توجـه خـود قرار می‌دهد؛ اما مربیگری به تغییر رفتار توجه بیشتری دارد. کاوانا (۲۰۰۶) نیـز بـا اسـتفاده از نظریـه سیسـتم‌هـای پیچیـده انطباق پذیر[98] به تبیین یکی دیگر از تفاوتهای مربیگری و روان درمانگری می‌پردازد. بـه اعتقـاد وی هـدف مربیگـری هـل دادن فرد به سوی مرز بی ثباتی[99] کنترل شده است. شرایطی که احتمال رشد فرد در آن بسیار زیاد است. بـه عبـارتی نقـش مربی مطمئن شدن از این مورد است که متربی به ورطه بی‌ثبـاتی و آشـوب – کـه در آن سیسـتمها فـرو مـی‌پاشـند- فـرو نمی‌رود. این نقش مربی از نظر کاوانا کاملاً مغایر نقش یک روان درمانگر است که تلاش دارد تا افرادی را کـه وارد شـرایط هرج و مرج شده‌اند بیرون کشیده و به یک حالت ثبات[100] برساند. کاوانا اعتقاد دارد که وظیفه روان درمانگر بازگرداندن ثبات و نقش مربی ایجاد مقداری بی‌ثباتی است.

در مجموع ایوس (۲۰۰۶) اعتقاد دارد که مهم‌ترین سؤالاتی که در پیوستار مربیگری درمانی یا عملکرد بنیان مطـرح اسـت شامل موارد زیر می‌باشد:

۱) آیا هدف مربیگری تغییر احساسات است یا تغییر رفتار و عملکرد ؟

۲) در فرآیند مربیگری رابطه بین مربی و متربی تا چه اندازه اهمیت دارد؟

۳) آیا هدف از مربیگری ایجاد ثبات است یا بی ثباتی ؟

در پایان ایوس این گونه نتیجه می‌گیرد که هیچ یک از رویکردهای مربیگری را نمی‌توان به طور کامل بـه هـر یـک از دو ا نتهای این سه پیوستار نسبت داد و همه آنها در میانه این پیوستارها قرار دارند. به عبارتی همه رویکردها تـا انـدازه از ویژگـی های دو انتهای هر پیوستار بهره می‌برند.

رویکردهای مختلف مربیگری ایوس (۲۰۰۶)

رویکرد مربیگری	هدایتی / غیرهدایتی	مبتنی رشد فردی/مبتنـی برهدف راه حل	درمانی /عملکردی
انسان گرایانه	غیرهدایتی	مبتنی بر رشد فرد	درمانی
رفتار گرایانه	هدایتی	مبتنی بر راه حل	عملکردی
رشد بزرگسالان	هدایتی	مبتنی بر رشد فرد	درمانی
شناختی	هدایتی	مبتنی بر رشد فرد	درمانی
سیستمیک	غیرهدایتی	مبتنی بر رشد فرد	درمانی
روانشناسی مثبت نگر	هدایتی	مبتنی بر رشد فرد	درمانی
ماجراجویانه	هدایتی	مبتنی بر رشد فرد	عملکردی
یادگیری بزرگسالان	غیرهدایتی	مبتنی بر رشد فرد	درمانی
هدف محور	غیرهدایتی	مبتنی بر راه حل	عملکردی

3. To ameliorate dysfunction
4.Complex adaptive systems theory
5. Edge of chaos
6. Stability

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مدل‌های مربیگری[۱۰۱]

هر یک از رویکردهای مربیگری شامل انواع مختلف مدل‌ها هستند. منظور از یک مدل مربیگری فرآیند از پیش تعیین شده‌ای است که از شما به عنوان یک مربی انتظار می‌رود تا در طول یک جلسه مربیگری دنبال کنید. هر مدل مربیگری در پی تحقق دو هدف عمده است :

الف. تهیه چارچوبی جهت هدایت یک جلسه مربیگری

ب. ارائه ابزاری جهت اصلاح خطاهای احتمالی در طول جلسه

ذکر این نکته خالی از لطف نیست که شما مجبور به استفاده از یک مدل خاص در تمام جلسات مربیگری نیستید. مربی می‌تواند به اقتضای شرایط و با توجه به مراجع، مدل مناسب جهت هر جلسه را انتخاب کرده و بکار گیرد. البته باید به این مسأله نیز توجه داشته باشید که مدلهای مربیگری انواع مختلفی دارند. اما شما باید در پی یافتن گزینه‌ای باشید که دارای پشتوانه علمی کافی باشد. چرا که امروزه بسیاری از شرکت‌ها و مؤسسات فعال در حوزه منابع انسانی صرفاً جهت درآمدزایی اقدام به تدوین مدل خاص خود می کنند که بعضا اساس علمی معتبری نیز ندارد. در ادامه پر کاربردترین و معتبر ترین مدلهای مربیگری ارائه می شوند.

مدل GROW

هدف گذاری[۱۰۲]

همواره یک جلسه مربیگری با تعیین هدف برای آن جلسه شروع می‌شود. چنانچه متربی متقاضی چنین جلسه‌ای باشد بی‌شک خود او نیز باید آنچه را که می‌خواهد در پایان جلسه به آن دست یابد را مشخص کند. با این حال حتی اگر مربی یا مدیر نیز به منظور حل مشکلی از فرد بخواهند تا در یک جلسه مربیگری شرکت کند، باز هم می توان نظر متربی در مورد اهداف را جویا شد. جهت تعیین هدف جلسه می توان از سؤالات زیر استفاده نمود :

- در پایان این جلسه می‌خواهی به چه چیزی دست پیدا کنی؟
- من نیم ساعت برای این جلسه وقت اختصاص داده ام . در پایان این زمان می خواهی به کجا برسی؟
- به نظرت مفید ترین موضوعی که در پایان این جلسه به آن واهی رسید ، چیست ؟

طرح چنین سؤالاتی از سوی مربی ، با پاسخهایی همچون موارد زیر از جانب متربی همراه خواهد بود :

- یک تصمیم در ارتباط با اینکه کدام راه حل را انتخاب کنم .
- درک این مطلب که مهم‌ترین موضوع در این شرایط برای من چیست .
- رسیدن به یک برنامه عملی برای شش ماه آینده که بتوانم آن را عملیاتی کنم.

حال به هدف یا اهداف خود دست یافته ایم . مرحله بعد تبدیل هدف اولیه تعیین شده به هدف نهایی[۱۰۳] و هدف عملکردی[۱۰۴] می‌باشد .

هدف نهایی

1. Coaching models
2. Goal setting
1. End goal
2. Performance goal

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

هدف پایانی است و به ندرت درکنترل کامل فرد می‌باشد . چرا که وی قادر به کنترل و یا آگاهی از آنچه رقبا انجام خواهند داد نیست. از جمله مصادیق این شکل از هدف می‌توان به موارد اشاره داشت :

- یک مدیر فروش نمونه شدن
- کسب مدال طلا در یک رشته ورزشی
- بهترین برند حوزه فعالیت خود شدن

هدف عملکردی

هدفی است که سطحی از عملکرد که فکر می کنیم به احتمال قریب به یقین باعث تحقق هدف نهایی خواهد شد را مشخص می‌نماید. این گونه از اهداف تا حد بسیار زیادی در کنترل فرد هستند و از آنها به عنوان معیاری برای سنجش میزان پیشرفت کار استفاده می‌شود. از جمله نمونه‌های این نوع از هدف عبارتند از :

- ۹۵ درصد محصولات با موفقیت تست کنترل کیفیت را پشت سر بگذارند .
- فروش ۱۰۰ دستگاه از محصولات طی ماه آینده .
- دویدن فاصله ۱۰۰۰متر طی زمان ۵ دقیقه تا پایان دی ماه .

در مقایسه به اهداف نهایی می‌توان گفت که فرد بسیار راحت‌تر می‌تواند خود را به یک هدف عملکردی مقید و متعهد کرده و مسئولیت ناشی از آن را به عهده بگیرد؛ چرا که هدف عملکردی بر خلاف هدف نهایی در کنترل فرد می‌باشد . از این رو می‌بایست تا حد امکان برای یک هدف نهایی، اهداف عملکردی مرتبط تعیین شود. در مجموع باید گفت که هدف نهایی الهام بخش[۱۰۵] بوده و انگیزه لازم را در فرد ایجاد می‌کند. حال آنکه هدف عملکردی دستورالعمل و چگونگی تحقق هدف نهایی را مشخص می‌کند.

اهمیت اهداف عملکردی

نبود هدف عملکردی مشخص می‌تواند تبعات جبران ناپذیری در پی داشته باشد . برای درک بهتر این موضوع به مثال زیر توجه کنید . در مسابقات پرش طول المپیک ۱۹۶۸ مکزیکوسیتی[۱۰۶] ، نماینده بریتانیا که در المپیک ۱۹۶۴ توکیو[۱۰۷] موفق به کسب نشان طلا شده بود بخت اول قهرمانی به شمار می‌رفت. پس از وی نماینده اتحاد جماهیر شوروی[۱۰۸] و آمریکا از شانس بیشتری برای تصاحب نشانهای نقره و برنز برخوردار بودند. با این حال و برخلاف پیش بینی های اولیه ورزشکار دیگری از کشور آمریکا (باب بیمان[۱۰۹]) با پرشی حدود ۶۰ سانتیمتر بیش از رکورد جهانی تمام معادلات را بر هم زد و موفق به کسب نشان طلا شد. ثبت این رکورد با در نظر گرفتن این موضوع که طی سالهای ۱۹۳۶ تا ۱۹۶۸ رکورد پرش طول فقط ۱۵ سانتیمتر افزایش یافته بود، دستاوردی شگفت انگیز به شمار می رفت. این موضوع باعث تضعیف شدید روحیه نمایندگان بریتانیا، شوروی سابق و نماینده دیگر ایالات متحده شد . در نتیجه نماینده بریتانیا در پایان بدون کسب مدال ، نماینده ایالات متحده برنز و نماینده شوروی سابق مسابقات را ترک نمودند . نماینده بریتانیا که حدود ۳۰ سانتیمتر کمتر از رکورد تمرینی خود پریده بود ، اذعان داشت که به دلیل تمرکز صرف بر مدال طلا دچار این شکست شده است. او اعتقاد

3. Inspiring
4. Mexico city
5. Tokyo
6. the Soviet union
7. Bob Beamon

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

داشت اگر برای خود یک هدف عملکردی حدود ۸ متر و ۲۰ سانتیمتر و یا بهترین رکورد خود را در نظر می گرفت دچار چنین شکستی نمی‌شد.

اهداف بالاتر از نهایی و پایین تر از عملکردی

گاهی اوقات بالاتر از هدف نهایی و زیرمجموعه هدف عملکردی نیز اهدافی تعیین می شود. به اهدافی که از هدف نهایی کلی تر هستند هدف آرمانی[۱۱۰] و به اهداف زیر مجموعه هدف عملکردی، اهداف کاری[۱۱۱] (فرایندی[۱۱۲]) گفته می شود. به این مثال توجه کنید . خانم استیونز[۱۱۳] یکی از اولین بانوانی بود که موفق به فتح قله اورست شده است. «می‌خواهم اورست را فتح کنم» این عبارت آرمان و آرزوی خانم استیونز و به عبارتی هدف آرمانی او به شمار می رفت که او را برای حرکت تهییج می‌نمود. هدف آرمانی، هدفی است که ما را به شروع کار و یا ادامه حرکت در راستای آنچه می خواهیم به آن برسیم تحریک می‌کند . در بیان تمایز این نوع هدف از هدف نهایی باید گفت که این اهداف گاهی برای فرد غیر معقول[۱۱۴] و در سطح آرزو می‌باشند . خانم استیونز با انجام تمرین های بسیار و صعود به قله های مختلف صعود به اورست را به یک هدف معقول برای خود تبدیل کرد . به بیان دیگر وی هدف آرمانی را به یک هدف نهایی تبدیل نمود. با این حال برای صعود موفق به اورست هنوز تمرین های جسمانی، تطبیق شرایط بدنی، هم هوا شدن و بسیاری دیگر از آمادگی های ضروری می بایست توسط وی انجام می شد (اهداف عملکردی). حال سؤال این است که اگر او مشتاق به انجام این اقدامات و فرآیندها نبود آیا باز هم می توانست موفق به فتح آن قله شود ؟ «چقدر مشتاق و علاقه‌مند به سرمایه گذاری در فرآیندی هستید که منتج به تحقق هدف می شود ؟» . این سؤالی است که پاسخ آن را هدف فرآیندی یا کاری می‌نامند.

ویژگی‌های یک هدف خوب

یک هدف خوب ، هدفی است که SMART[۱۱۵] CLEAR[۱۱۶]، PURE[۱۱۷] باشد.

ویژگی های یک هدف خوب

SMART	PURE	CLEAR
۱) خاص و مشخص	۱) به صورت مثبت بیان شوند	۱) چالش برانگیز
۲) قابل اندازه گیری	۲) طرفین درک مشترکی از آن داشته باشند	۲) قانونی
۳) مورد توافق طرفین	۳) مرتبط با هم	۳) متناسب با شرایط کلی زندگی فرد
۴) واقع بینانه	۴) اخلاقی	۴) متناسب با شخصیت و تواناییهای فرد
۵) دارای محدوده زمانی مشخص		۵) مستنند شود

8. Dream goal
9. Work goal
10. Process goal
11. Rebecca Stevens
1. Reasonable
2.Specific, Measurable. Achievable, Realistic, Time bounded
3.Challenging, Legal, Environmentally sound, Appropriate, Recorded
4. Positively stated, Understood, Relevant, Ethical

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

یک هدف هر چه بیشتر از ویژگی‌های بالا برخوردار باشد هدف مناسب‌تری به شمار می‌رود. اگرچه بسیاری از این ویژگی‌ها نیازی به تشریح ندارند؛ اما در ادامه به بررسی چند مورد از آن ها می‌پردازیم. اگر هدفی واقع بینانه[118] نباشد، فرد امیدی به تحقق آن نخواهد داشت .از سوی دیگر چنانچه هدفی چالش برانگیز[119] نباشد انگیزش لازم جهت تحقق آن در فرد ایجاد نمی شود . نکته مهمی که در ادبیات بیان یک هدف باید به آن توجه داشت این است که هدف باید به صورت مثبت بیان شود. به عنوان مثال: اگر هدف خود را این گونه بیان کنیم که «ما نباید در انتهای جدول تولید کنندگان باشیم » به نظر شما چه نکته ای در این هدف بیش از هر چیز دیگری توجه شما را جلب می کند؟ بدون شک «در انتهای جدول تولید کنندگان بودن» مهم‌ترین نکته ای است که توجه ها را به سوی خود می کشاند. به عنوان مثالی دیگر: اگر به شما گفته شود که «درباره یک گل سرخ فکر نکن» تنها چیزی که به ذهن شما می آید یک گل سرخ است . اشکال اهداف منفی این است که به سادگی به اهداف مثبت مخالف خود تبدیل می شوند.

یک نمونه جلسه مربیگری برا ی مرحله هدف گذاری :

کارمندی را در نظر بگیرید که طی چند سال اخیر به دلیل افزایش وزن با مشکلات زیادی روبرو شده است. او برای رفع این مشکل بارها رژیم‌های غذایی مختلف و انواع ورزشها را امتحان کرده است؛ اما به دلایل گوناگون در ا ین راه شکست خورده است. حال وی قصد دارد تا با در میان گذاشتن مسأله خود با یک همکار که در اینجا نقش مربی را بازی می کند به حل مشکل بپردازد ؛

مربی : بسیار خوب؛ دوست داری آخر این جلسه نیم ساعته به چی برسی؟

متربی : راستش یه برنامه برای تناسب اندام .

مربی: منظورت یه برنامه تناسب اندام برای ادامه زندگیته ؟

متربی : نه بابا ... برنامه برا بقیه عمرم خیلی دیگه زیاده. یه برنامه واقع بینانه . مثلا برای ۶ ماه آینده .

مربی : اجازه بده به این مسأله تو یه مقدار فراتر نگاه کنیم. هدف تو از تناسب اندام چیه ؟

متربی : راستش این چاقی باعث شده تا حس خوبی درباره خودم نداشته باشم. کارم هم تحت تأثیر این قضیه قرار گرفته. میخوام باز به شرایط عادیم برگردم .

مربی : بسیار خوب. چند کیلو میخوای لاغر بشی؟در چه مدت زمانی ؟

متربی : دوست دارم ۶ کیلو یا همین حدودا کم کنم. میخوام طی چند ماه نه تنها دیگه در ورزش کردن(دویدن) نفس کم نیارم، بلکه به راحتی بتونم به دویدن ادامه بدم .

مربی : دقیقا میخوای وزنت چقدر بشه و تا کی؟

متربی : می خوام تا آخر زمستون ۸۰ کیلوگرم بشم. یعنی ۶ کیلو لاغر کنم.

مربی : دقیقا تا چه تاریخی ؟

متربی : تا ۲۰ اسفند.

مربی : امروز ۱۹ شهریوره . یعنی ۷ ماه وقت داری.

متربی : یعنی تقریباً ماهی یک کیلو یا شایدم اولش یک کم بیشتر .

---

5. Realistic
6. Challenging

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مربی: میخوای تا اول دی چند کیلو کم کرده باشی؟
متربی : تا اون موقع ۴ کیلو .
در پایان این جلسه متربی دارای یک هدف نهایی و یک هدف عملکردی است. این اهداف ویژگی های لازم برای یک هدف مناسب را نیز دارا هستند.

بررسی واقعیت[۱۲۰] (شرایط فعلی متربی)

پس از تعیین اهداف جلسه، حال نوبت آن رسیده است که واقعیت (شرایط فعلی متربی) مشخص شود. شاید این استنباط وجود داشته باشد که تا زمانیکه شرایط فعلی مشخص نشده باشد نمی توان به تدوین اهداف پرداخت. در نتیجه ابتدا باید شرایط فعلی متربی معین شود. به‌زعم ویتمور (۲۰۰۹) اهداف به موضوع جهت و ارزش[۱۲۱] می دهند. از این رو، حتی اگر اهداف اولیه گنگ و مبهم نیز باشند باز هم باید در گام نخست به تدوین آنها پرداخت. البته ویتمور به این نکته اذعان دارد که صرفاً پس از بررسی و تعیین شرایط فعلی متربی است که می توان اهداف گنگ اولیه را به صورت دقیق تر بیان نمود. هدف اصلی بررسی واقعیت (شرایط فعلی متربی)، ایجاد خود آگاهی[۱۲۲] در وی می‌باشد. اما نکته‌ای که نباید از آن غافل شد این است که واقعیت برای ما آن چیزی است که درک می کنیم[۱۲۳]. به عبارت دیگر، واقعیت از فیلتر اعتقادات، باورها، امید ها و ترسها، انتظارات و قضاوتهای ما می گذرد. در نتیجه آنچه ما درک می کنیم به نوعی واقعیت تحریف شده است. از این رو پیش بایست اصلی بررسی واقعیت (شرایط فعلی) خنثی بودن و عدم سوگیری است . البته باید توجه داشت که خنثی بودن و عدم سوگیری هرگز به صورت صد در صد محقق نخواهد شد؛ اما تا حد ممکن باید سعی کنیم تا به سوی تحقق این مهم حرکت کنیم. بر این اساس وقتی مربی برا ی پی بردن به واقعیت (شرایط فعلی متربی) اقدام به سؤال کردن از وی می کند، او بر اساس برداشت و ادراک خود اقدام به پاسخگویی می نماید این امر بدان معناست که مربی به یک واقعیت تحریف شده از متربی دست می‌یابد .

سؤال : چگونه در فرد ایجاد خودآگاهی کنیم ؟

پاسخ :

۱) ترغیب متربی به استفاده از ادبیات عینی[۱۲۴]
۲) ایجاد خود آگاهی عمیق در متربی
۳) اصل قراردادن متربی
۴) اصل قرار دادن عواطف متربی
۵) سنجش نگرش متربی

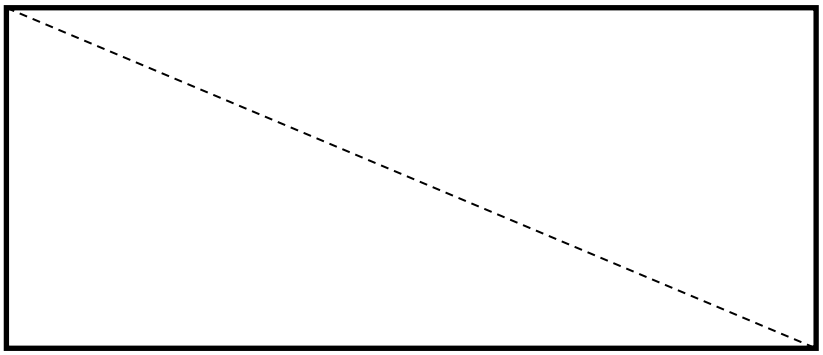
1. Reality
2. Value and direction
3. Self-awareness
4. Perception
5. Objective

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۱. ترغیب متربی به استفاده از ادبیات عینی

مربی باید همواره به جای ادبیات ذهنی[۱۲۵] از ادبیات عینی استفاده کرده و تا حد امکان متربی را نیز به این امر تشویق کند. استفاده از واژگان عینی کمک می‌کند تا هم مربی و هم متربی عدم سوگیری[۱۲۶] خود را حفظ کرده و از این طریق میزان تحریف واقعیت کاهش پیدا کند .

عینی ذهنی



مشخص و خاص گنگ و مبهم

به طور معمول واژگان مورد استفاده درمحاورات روزمره سازمان به سمت قضاوتی بودن[۱۲۷] تمایل دارند؛ با این حال در جلسه مربیگری سعی بر آن است که تا حد امکان مکالمه به سمت استفاده از واژگان توصیفی[۱۲۸] گرایش پیدا کند. هرچه کلمات مورد استفاده در جلسه مربیگری خاص و مشخص باشد، برداشت و تفسیر کمتری بر آنها وارد خواهد بود. به عنوان مثال: اگر به فردی بگویید که «در جلسه امروز ارائه بدی داشتی» منظور شما از بد چیست ؟ حال اگر به همان فرد بگویید «ساختار ارائه خوب نبود، از مثال های خوبی استفاده نکرده بودی و مطالب در سطح فهم مخاطب نبود» وی دقیقاً به منظور شما پی خواهد برد . البته باید توجه داشته باشید که برخی کلمات عینی‌تر هستند؛ مثل رنگ؛ اما برخی دیگر همواره دارای بار ارزشی بوده و قابل تفسیرند؛ مثل ضعیف.

۲. ایجاد خود آگاهی عمیق در متربی

چنانچه مربی صرفاً به طرح سؤالات در سطح ضمیر خود آگاه[۱۲۹] فرد بسنده کند، اگر چه به فرد در سازماندهی افکارش کمک می کند؛ اما بی‌شک هیچ تلاشی برای حرکت به سوی سطوح عمیق تر خود آگاهی نکرده است. خود آگاهی عمیق تر زمانی حاصل می شود که متربی در برابر سؤال مربی به فکر فرو رفته و سپس پاسخ دهد. به عبارت دیگر، در خودآگاهی عمیق متربی تلاش می‌کند تا با کاوش در درون خود به پاسخ سؤال دست یابد . در چنین شرایطی و با یافتن پاسخ سؤال، در واقع فرد قسمتی از وجود خود را از سطح ناخودآگاه به سطح خودآگاه منتقل می کند.

1. Subjective
2. Detachment
3. Judgmental
4. Descriptive terminology
5. Self- conscious

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۳. اصل قراردادن متربی

مربی خوب کسی است که در پی علایق و تفکرات متربی باشد . با تبعیت از افکار متربی به جای تحمیل نظرات خود، مربی به متربی اعتماد بنفس می دهد؛ چرا که در این شرایط متربی احساس می‌کند که افکار و گفته‌هایش مورد احترام هستند. به عنوان مثال وضعیتی را در نظر بگیرید که در آن مدیری می خواهد مشکل پیش آمده در بخش حسابداری را حل کند. بدین منظور وی جلسه‌ای را با رئیس حسابداری ترتیب می‌دهد. اگر این مدیر در ابتدای امر و بدون هیچ مقدمه‌ای به طرح مشکل بپردازد، به احتمال زیاد رئیس حسابداری به دلیل احساس تهدید حالت تدافعی به خود خواهد گرفت . به عبارت دیگر، در چنین شرایطی رئیس حسابداری سعی می‌کند تا واقعیت مشکل مورد نظر را با ارائه برداشت خود به مدیر تعریف کرده و آن را بهتر از آنچه که هست ترسیم نماید. حال، اگر این مدیر زمان کافی را به رئیس حسابداری بدهد تا خود بحث را هدایت کرده و به مشکل مورد نظر برسد آیا باز هم وی به تحریف واقعیت خواهد پرداخت؟ اگر در این جلسه احساس امنیت لازم را داشته باشد خیلی بعید به نظر می رسد که به کتمان واقعیت بپردازد. فرهنگ ملامت و سرزنش[۱۳۰] که امروزه در بسیاری از سازمان ها رایج است دقیقاً برعکس آنچه گفته شد عمل می‌کند. چنین فرهنگی باعث ایجاد سندرم واقعیت دروغین[۱۳۱] در سازمان می‌شود. به عبارت دیگر، در صورتی که جلسه مربیگری با سرزنش و نکوهش متربی توسط مربی همراه باشد، درچنین شرایطی متربی به جای آنکه مشکل واقعی را بیان کند به گفتن «آنچه مربی دوست دارد بشنود» و یا «آنچه که منجر به دردسر برای او نشود» می‌پردازد . در نتیجه هر گونه راه‌حل احتمالی که بر پایه چنین پاسخ‌هایی از سوی متربی به دست می آید عملاً فاقد اعتبار خواهد بود.

ارائه گزینه‌ها[۱۳۲]

هدف مرحله سوم از مدل GROW که همانا مرحله گزینه‌ها می‌باشد، یافتن بهترین راه‌حل برای مشکل پیش آمده نیست؛ بلکه در این مرحله سعی بر آن است که فهرستی از گزینه‌های ممکن برای حل مشکل تهیه شود. آنچه باید در تهیه چنین فهرستی به آن توجه کرد این است که کمیت گزینه‌های پیشنهادی از کیفیت و میزان عملی بودن[۱۳۳] آنها مهم‌تر است. به عبارت دیگر، مربی باید به متربی کمک کند تا جایی که می‌تواند برای مشکل مورد نظر راه‌حل (گزینه) ارائه بدهد. نکته دیگر که می‌بایست در این مرحله مورد توجه مربی باشد استفاده از روش طوفان مغزی جهت تهییج متربی به ارائه راه حلهای بیشتر است. همان طور که می‌دانید در استفاده از روش طوفان مغزی حتی فرد می‌تواند به ارائه راه‌حلهایی بپردازد که نه تنها دور از ذهن و غیر عملی هستند، بلکه ممکن است نامعقول نیز باشند. آنچه دراجرای این روش مهم است، آن است که نباید مسخره کردن، سانسور کردن و یا توجه به خوب بودن راه‌حل مانع متربی برا ی ارائه راه‌حلی شود که به ذهنش خطور کرده است. سه اصل مهم که در مرحله ارائه راه‌حل‌ها (گزینه‌ها) باید به آنها توجه کرد عبارتند از :

۱) ارائه حداکثر گزینه
۲) توجه به مفروضات منفی[۱۳۴]
۳) اولویت بندی گزینه ها[۱۳۵]

---

6. Blame culture
7. False reality syndrome
1. Options
2. Feasibility
3. Negative assumptions
4. Sorting options

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

ارائه حداکثر گزینه

مربی باید تمام تلاش خود را برای ارائه حداکثری راه حل ها از سوی متربی انجام دهد. بدین منظور مربی باید فضایی را ایجاد کند که در آن متربی بتواند بدون ترس از قضاوت دیگران به ارائه افکار و ایده های خود بپردازد. به این موضوع نیز توجه داشته باشید که تمامی راه‌حلهای پیشنهادی باید توسط مربی یادداشت شوند؛ چرا که ممکن است هر یک از آنها در سایه پیشنهادها و صحبت‌های بعدی به بن‌مایه تدوین یک راه‌حل مناسب تبدیل شوند.

توجه به مفروضات منفی

شاید بتوان گفت که مهم‌ترین مانع خلق و بروز راه حل‌های خلاقانه چه درحوزه سازمان و چه در زندگی روزمره مفروضات منفی است که در ذهن ما وجود دارند و ما به ندرت از وجود آنها اطلاع داریم . برای مثال می‌توان به مفروضاتی ازجمله نمونه‌های زیر اشاره نمود:

- شدنی نیست.
- نمی‌توان به آن شکل انجامش داد.
- هیچ وقت با این موضوع موافق نبودم.
- وقت کافی نداریم.

یک مربی خوب به متربی کمک می‌کند تا با طرح سؤال «چه می‌شد اگر ... ؟» به رفع این گونه مفروضات منفی بپردازد . به عنوان نمونه :

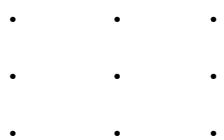
- چه می‌شد اگر بودجه کافی دراختیار داشتم؟
- چه می‌شد اگر کارکنان بیشتری داشتم؟
- چه می‌شد اگر آن مانع وجود نداشت؟

استفاده از این ترفند باعث می‌شود فرایند خودسانسوری ذهنی[۱۳۶] را که توسط مفروضات منفی انجام می‌شود، موقتاً کنار گذاشته و ایده‌های خلاقانه‌تری را مطرح کند .

تمرین ۹ نقطه :

در راستای فهم بهتر پدیده خودسانسوری ذهنی که توسط مفروضات منفی انجام می‌شود، در این قسمت به توضیح تمرین نُه نقطه می‌پردازیم.

تمرین ۹ نقطه



- نه نقطه بالا را صرفاً با چهار خط راست به هم وصل کنید.

5.Censorship of the rational mind

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

- شما نباید قلم را از روی کاغذ بردارید .
- شما نباید از روی خط کشیده شده دوباره بگذرید.

اولویت‌بندی گزینه‌ها

مربی می‌تواند با استفاده از دو روش به متربی در اولویت بندی راه‌حل‌های (گزینه های) ارائه شده کمک کند.

الف. تحلیل هزینه – فایده[۱۳۷]

مربی به فرد کمک می کند تا با اختصاص نمره یک تا ده به هر راه حل با توجه به فواید و هزینه‌های آن، نسبت به رتبه بندی آنها اقدام کند. بدین طریق فرد می‌تواند از میان فهرست راه‌حل‌ها موردی را که بیشترین مزایا و کمترین هزینه‌ها را برای وی به دنبال دارد، انتخاب کند .

ب. کمک اطلاعاتی

چنانچه مربی درباره مشکل متربی دارای دانش، مهارت یا تجربه مفیدی باشد می‌تواند در قالب پیشنهاد به او عرضه کند. نکته مهم در اینجا آن است که مربی باید طوری این کار را انجام دهد که متربی حس دخالت از سوی او را نداشته باشد. از سوی دیگر، مربی باید صرفاً زمانی این کار را انجام دهد که دیگر متربی درباره راه‌حل مسأله پیشنهادی نداشته باشد. برای انجام این کار مربی می تواند به متربی بگوید «چند راه‌حل پیشنهادی برای این مشکل دارم . دوست داری بگم ؟» کمتر اتفاق می‌افتد که متربی در واکنش به این سؤال جواب «خیر» بدهد. نکته‌ای که باید در اینجا به آن توجه داشته باشید آن است که پیشنهادها مربی نباید اهمیت و وزن بیشتری از گزینه های پیشنهادی متربی پیدا کند.

ارائه نمونه‌ای از مکالمه مربیگری در مرحله ارائه گزینه‌ها

مربی : به نظرت برای اینکه لاغرتر بشی چه کارهایی می‌تونی انجام بدی؟

متربی : می‌تونم تعداد روزهایی که میرم برای دویدن، یا مسافت دویدنم و یا سرعت اون رو افزایش بدم .

مربی : دیگه چی؟

متربی : می تونم از غذایی که میخورم کم کنم.

مربی : دیگه؟

متربی : می‌تونم خوراکی‌های پرچرب کمتری استفاده کنم .

مربی : بجز دویدن، دیگه چه ورزش های میتونی انجام بدی؟

متربی : فکر کنم وقت داشته باشم باشگاه هم برم .

مربی : دیگه چه ورزشی؟

متربی : می‌تونم شنا برم، یا برم تنیس. یه مدت برنامه داشتم برم کوهپیمایی.

مربی : دیگه چه ورزشی میتونی انجام بدی که هزینه زیادی هم برات نداشته باشه ؟ نیازی به باشگاه رفتن هم نباشه ؟یعنی درجریان عادی زندگیت باشه ؟

متربی : راستش چیزی به ذهنم نمی‌رسه . شاید دوچرخه سواری. اما من دوچرخه ندارم.

مربی : چی می‌شد اگه یه دوچرخه داشتی؟

1. Cost benefit analysis

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

متربی : می‌تونستم باهاش برم سر کار. خودش یه ورزشه .
مربی : دوست داری یه پیشنهاد هم من بهت داشته باشم ؟
متربی : آره، حتماً .
مربی : نظرت راجع به یه رژیم غذایی خوب چیه ؟
متربی : عالیه.
در پایان مربی و متربی فهرست راه‌حلهای ارائه شده را بررسی کرده و مزایا و هزینه‌های ناشی از هر یک را مشخص می‌کنند.

قصد انجام چه اقدامی را دارید ؟[138]

هدف این مرحله که به نوعی گام آخر در مدل GROW محسوب می‌شود، تبدیل ما حصل مکالمه بین مربی و متربی به یک تصمیم و یا همان برنامه عمل[139] است. تدوین یک برنامه عمل به متربی کمک می‌کند تا در مسیری مشخص به سوی حل مشکل و رسیدن به اهداف و خواسته‌های خود که در مرحله اول به آنها اشاره داشت حرکت کند. به منظور تهیه این برنامه عمل ده سؤال که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد در موقعیتهای مختلف مربیگری می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد . البته این سؤالات به منزله ستون فقرات این مرحله محسوب می‌شوند و مربی می تواند بنا به صلاحدید نسبت به اضافه کردن سؤالات دیگر اقدام نماید. این سؤالات عبارتند از :

۱) قصد دارید چه اقدامی انجام دهید ؟
۲) قصد دارید چه زمانی این اقدام را انجام دهید ؟
۳) آیا این اقدام منجر به تحقق هدف مورد نظر شما خواهد شد ؟
۴) فکر می کنید در مسیر اجرای این اقدام، احتمالا با چه موانعی روبرو خواهید شد ؟
۵) چه کسانی لازم است تا از این تصمیم شما آگاه باشند ؟
۶) به چه حمایتهایی نیاز دارید ؟
۷) قصد دارید چطور و چه موقع این حمایتها را دریافت کنید ؟
۸) چه موضوع دیگری هست که دوست دارید در این مرحله مورد بررسی قرار دهیم ؟
۹) چقدر مطمئن هستید که اقدام مورد توافق را اجرایی خواهید کرد؟ (از یک تا ده به خود نمره دهید)
۱۰) چه عامل یا عواملی مانع این می شوند که شما به خود نمره ده بدهید؟

قصد دارید چه اقدامی انجام دهید ؟

این سؤال با سؤالاتی همچون «چه اقدامی می توانید انجام دهید ؟» ، «به فکر انجام چه اقدامی هستید ؟» و یا «کدامیک این اقدامات را ترجیح می‌دهید ؟» متفاوت است. چرا که در هیچ یک از سؤالات اشاره‌ای هر چند تلویحی به تصمیم قاطع فرد جهت انجام اقدام نشده است. زمانی که مربی این سؤال را از متربی می پرسد به این معناست که دیگر زمان تصمیم گیری فرا رسیده است. تا این مرحله گزینه‌های ارائه شده به عنوان راه‌حل احتمالی معمولاً به صورت دقیق و با جزئیات بیان

1. What will you do?
2. Action plan

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نشده‌اند. از اینجا به بعد مربی با طرح سؤالات خود نسبت به تصریح و تعیین جزئیات راه‌حل انتخابی متربی اقدام می‌کند . در این گام به احتمال بسیار زیاد مربی از سؤالاتی همچون مواردی که در ادامه می آیند استفاده خواهدنمود.

قصد دارید چه زمانی این اقدام را انجام دهید ؟

این سؤال را می‌توان به نوعی دشوارترین مورد از بین سؤالات مورد اشاره دانست. همه ما ایده‌های بسیار خوبی درباره اقدامی که دوست داریم انجام دهیم و یا قصد انجام آن را داریم در ذهن خود می پرورانیم؛ اما تا زمانی که به اقدام مورد نظر خود چارچوب زمانی ندهیم، آن ایده هرگز رنگ و بوی واقعیت به خود نخواهد گرفت. به بیان دیگر اگر قصد انجام اقدامی را داریم می بایست زمان دقیق اجرای آن مشخص نماییم. چنانچه راه حل مورد نظر صرفاً یک اقدام خاص[140] است زمان بندی می تواند به صورت مثلا «دوازدهم ماه بعد، سه شنبه، ساعت ۱۰ صبح » باشد. علاوه بر این باید زمان شروع و پایان نیز مشخص شود. اما چنانچه راه حل مورد نظر اقدامی مکرر و دارای تناوب[141] باشد، باید فواصل زمانی اجرای آن نیز مشخص شود. به عنوان مثال «چهار شنبه اول هر ماه ساعت ۱۰ صبح با هم جلسه خواهیم داشت«. مربی باید این نکته را نیز در نظر داشته باشد که برخی از متربیان به شیوه های گوناگون از قبول زمان بندی دقیق شانه خالی می کنند. بنابراین مربی باید با کاردانی خود از این کار آنها جلوگیری کند.

آیا این اقدام منجر به تحقق هدف مورد نظر شما خواهد شد ؟

حال که اقدام مورد نظر و زمان‌بندی اجرای آن مشخص شده است، پیش از هر کار دیگری باید مطمئن شویم که آیا اقدام مورد نظر در مسیر تحقق اهداف تعیین شده قرار دارد یا نه؟

فکر می‌کنید در مسیر اجرای این اقدام احتمالاً با چه موانعی روبرو خواهد شد ؟

بسیار مهم است که متربی از قبل نسبت به موانع احتمالی بر سر راه اجرای اقدام مورد نظر آگاهی داشته باشد. این موانع هم می‌توانند خارجی باشند و هم مربوط به خود فرد. رایج‌ترین شکل این موانع را می توان موارد داخلی همچون کاهش تدریجی تعهد فرد به اجرای اقدام دانست. به عبارت دیگر، گرچه فرد در پایان جلسه مربیگری مصمم به انجام اقدام و ادامه آن است؛ اما بسیاری از متربیان در مسیر اجرای اقدام رفته‌رفته علاقه و انرژی اولیه خود را از دست می‌دهند. مربی وظیفه دارد تا با ایجاد تعهد به روش‌های گوناگون مانع بروز این مشکل شود.

چه کسانی لازم است تا از این تصمیم شما آگاه باشند ؟

شاید بسیار با این موقعیت روبرو شده باشید که تحت تأثیر تغییر در برنامه‌ای قرار گرفته باشید که مربوط به شما بوده؛ اما هیچ اطلاعی از این تغییر به شما داده نشده است و شما پس از مدتی متوجه آن شده‌اید. به عنوان مثال: این نمونه را در نظر بگیرید که محل تشکیل دوره‌های ضمن خدمت سازمان تغییر نموده و شما تا دو هفته در جریان این موضوع قرار نداشته اید. قطعا این وضعیت شرایط خوبی به نظر نمی‌رسد. مربی باید از این موضوع اطمینان حاصل کند که تمامی افرادی که تحت تأثیراجرای اقدام متربی قرار خواهند گرفت، توسط وی آگاه می‌شوند.

به چه حمایت‌هایی نیاز دارید ؟

3. Single action
4. Repetitive action

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

حمایت می‌تواند اشکال متنوعی داشته باشد. می‌تواند به شکل استفاده از افراد دیگر، منابع و یا حتی حمایت معنوی یک دوست باشد. گاهی فقط آگاه کردن یک دوست از اقدامی که می‌خواهید انجام دهید به شما این دلگرمی را می‌دهد که کسی هست که پیشرفت من برا ی او مهم باشد.

قصد دارید چطور و چه موقع این حمایت‌ها را دریافت کنید؟

جهت دریافت حمایت می‌بایست مراحل لازم از سوی متربی انجام شود؛ مثلاً اگر برای اقدام خود نیاز به حمایت و کمک فکری شخصی دیگر دارید باید تمهیدات این کار را از قبل در نظر بگیرید. مربی باید به متربی کمک کند تا اقدامات لازم جهت دستیابی به حمایت مورد نظر را به صورت واضح و روشن مشخص نماید.

چه موضوع دیگری هست که دوست دارید در این مرحله مورد بررسی قرار دهیم؟

این سؤال که از جمله موارد الزامی است، تمامی موضوعات احتمالی را که مربی از توجه به آن غفلت کرده در بر می‌گیرد. با طرح این سؤال دیگر متربی نمی‌تواند ادعا کند که مربی مسأله یا موضوعی را نادیده گرفته است. با پرسیدن چنین سؤالی حال دیگر وظیفه متربی است که دقت کند مبادا موضوعی از نظر درو مانده باشد .

چقدر مطمئن هستید که اقدام مورد توافق را اجرایی خوهید نمود ؟(از یک تا ده به خود نمره دهید)

جواب این سؤال میزان تعهد و مسئولیت پذیری فرد نسبت به اجرای کامل راه‌حل مورد نظر را مشخص می‌کند.

چه عامل یا عواملی مانع این می شوند که شما به خود نمره ده بدهید؟

اگر متربی به خود نمره پایین هشت بدهد از او بپرسید که آیا با کوچک‌تر کردن حوزه اقدام مورد نظر یا افزایش زمان لازم برای اجرای آن می‌تواند نمره خود را به هشت یا بالاتر برساند. اگر همچنان نمره پایین هشت بود از اجرای آن راه حل خودداری کنید .

ارائه نمونه یک جلسه مربیگری در مرحله چهار

مربی : بسیار خوب ... فهرستی از راه حل های ممکن برای لاغرتر کردن تو را داریم . گزینه هامون اینها هستند:

دویدن (روزها ی بیشتر در طول هفته، مسافت بیشتر، سرعت بیشتر)، کم کردن غذا، حذف خوراکی‌های پرچرب، رفتن به باشگاه، شنا، تنیس، کوه‌پیمایی، دوچرخه سواری و رژیم غذایی). قصد داری کدام یک از این راه‌حل‌ها را انتخاب کنی؟

متربی : قصد دارم وقت بذارم برای دویدن . حداقل سه روز در هفته . روزی بیست دقیقه .

مربی : از کی می‌خوای شروع کنی؟

متربی : هفته بعد، سه شنبه .

مربی : چه روزهایی و چه ساعتی می‌خوای بری برای دویدن؟

متربی : سه شنبه و پنج شنبه به محض این که رسیدم خونه، جمعه ها صبح، دوشنبه ها هم دم غروب .

مربی : دیگه چه اقدامی قصد داری انجام بدی؟

متربی : دیگه نمی‌خوام چیپس و شکلات بخورم .

مربی : در مورد نوشیدنی‌ها چی ؟

متربی : نوشابه رو از برنامه غذاییم حذف می‌کنم. از این به بعد فقط دوغ .

مربی : به نظرت این تصمیمت تا چه حد اواقع بینانه است؟ مثلاً وقتی با دوستات برید بیرون دیگه چیپس و نوشابه تعطیل؟

متربی : راستش ... فکر نکنم !

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مربی : یه پیشنهاد دارم . بگم ؟
متربی : چی ؟
مربی : حداکثر هفته‌ای ۱ وعده از این ها استفاده کن. اگه رعایت نکردی هفته بعدش برای جبران اصلاً نباید استفاده کنی.
متربی : به نظر روش بهتریه .
مربی : از کی این قضیه رو اجرایی می‌کنی ؟
متربی : از یکشنبه هفته بعد .
مربی : ورزش‌های دیگه چطور ؟
متربی : برنامه دارم شروع کنم برم کلاس تنیس.
مربی : از کی؟
متربی : برنامه باشگاه رو گرفتم. ازهفته بعد .
مربی : دیگه چه برنامه‌ای داری؟
متربی : راستش برای دوچرخه سواری که صحبتش رو کردیم .... این ماه برنامه ندارم. می‌خوام از ماه دیگه شروع کنم .
مربی : خیلی خوبه. حتما یادت می‌اندازم (مربی تقویم جیبی خود را بیرون آورده و یادداشت می کند) .
متربی : فکر کنم وسط این برنامه‌ها، هر روز چند تا نرمش هم در منزل انجام بدم .
مربی : حالا فکر می کنی برای اجرایی کردن این تصمیمات با چه موانعی روبرو بشی؟
متربی : تعطیلات عید برای خوردنی ها، هوای بد برای دویدن ... و البته تنبل بودن خودم.
مربی : چه جوری می‌خوای این موانع رو بر طرف کنی ؟
متربی : هفته او ل عید رو برای منع خوراکیها به خودم تعطیلی می‌دم؛ اما مجبورم هفته بعدش تنبیه بشم ... چاره ای نیست .
مربی : برای دویدن چی ؟ هوا بد بشه چی کار می‌کنی؟
متربی : به جاش میرم شنا .
مربی : د رمورد تنبلی میخوای چیکار کنی؟
متربی : فکرکنم نیاز دارم یه نفر همیشه ازم حمایت کنه ...
مربی : چه نوع حمایتی و از طرف کی؟
متربی : برای رعایت رژیم غذایی و عمل به برنامه ورزشیم به حمایت همسرم احتیاج دارم. امشب اون رو هم در جریان برنامه قرار میدم .
مربی : دیگه به حمایت کی نیاز داری؟
متربی : راستش به حمایت تو هم نیاز دارم. فکر کنم لازمه هر دو هفته یک بار یه تماسی با من بگیری.
مربی : باشه ... حتماً. به نظر برای اجرای اقدامات مورد نظرت خیلی جدی و مصمم هستی. فکر می کنی طی شش ماه آینده چقدر پایبند این برنامه باشی؟ به خودت از یک تا ده چند میدی؟
متربی : سؤال سختیه ! اما فکر کنم به خودم هفت بدم .
مربی : به نظرت چه تغییری در این برنامه باعث میشه که حداقل به خودت هشت بدی؟

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

متربی : فکر کنم یه مقدار تراکم برنامه بالاست . شک دارم برسم برم تنیس و کوهپیمایی. این دو تا نباشند به خود نه میدم .

مربی : به عنوان جمع بندی صحبتامون ... به نظرت این برنامه مشکلت رو حل میکنه ؟ چیزی مونده که راجع به اون صحبت نکرده باشیم ؟

متربی : اگر چه یه مقدار از تراکمش کم کردیم؛ اما فکر می کنم هنوز هم عالیه و مطمئنم که موفق میشم. خیالت راحت؛ راجع به همه موضوعات هم صحبت کردیم .

شاید برخی از جلسات مربیگری به سادگی و وضوح مثال مورد استفاده ما نباشند؛ اما چارچوب اصلی همه آنها حول همین مسائلی است که در مثال فوق مورد اشاره قرار گرفت.

مدل مربیگری WIN BIG[۱۴۲]

طرح سؤالات مناسب از ضروریات مربیگری موفق به شمار می‌رود؛ اما از سوی دیگر طرح مجموعه‌ای از سؤالات تصادفی الزاماً به معنای انجام مربیگری نیست. همان طور که پیش از این نیز گفته شد مکالمه مربیگری از سه مرحله اصلی تشکیل شده است:

۱) تعیین اینکه آیا موقعیت مورد نظر نیازمند مربیگری است.
۲) طرح سؤالاتی برای ایجاد مکالمه و در نتیجه رسیدن به آگاهی
۳) حرکت متربی به سوی انجام اقدام

فرآیند مربیگری

در ادامه قصد داریم تا با تشریح این مدل کلی در قالب یک مدل شش مرحله ای با عنوان WINBIG شما را با چگونگی اجرای فرآیند مربیگری آشنا کنیم .

مدلWIN BIG

تعیین اینکه آیا لازم است در این موقعیت از مربیگری استفاده شود ؟ (مرحله ۱)	ایجاد آگاهی (مرحله ۲)	حرکت به سوی انجام اقدام (مرحله ۳)
این مسأله مربوط به استعداد است یا نگرش ویا منابع؟	۱-به دنبال علت اصلی مشکل باشید. ۲-خواسته‌های مراجع را بررسی کنید . ۳-راه حل های ممکن را مشخص کنید .	۴-برای انجام اقدام لازم برنامه ریزی کنید . ۵-از اجرای برنامه توسط متربی اطمینان حاصل کنید . ۶-حرکت متربی به سوی اهداف برنامه

1. Wonder, Investigate, Name, Build, Insure, Give affirmation

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

را تائید خود همراهی کنید .

ایجاد مکالمه‌ای که در چارچوب این مدل شش مرحله‌ای جریان پیدا کرده و ادامه یابد، به شما کمک می‌کند تا یک مربیگری خوب و موفق را تجربه کنید.

ایجاد آگاهی (WIN)

زمانی که افراد با مسأله‌ای روبرو می‌شوند، اکثر آنها علاقه دارند تا به سرعت با ارائه راه‌حلی نسبت به رفع آن اقدام نمایند. به عبارت دیگر، این افراد علاقه‌ای به بررسی آنچه روی داده وآگاهی از شرایط موجود ندارند. در حالی که ایجاد آگاهی در هر روش حل مسأله می‌تواند مفید باشد؛ اما در روش مربیگری که هدف بهسازی نگرش متربی است نقشی انکار ناپذیر ایفا می‌کند . از این رو مطمئن شوید که جلسه مربیگری را با ایجاد آگاهی از طریق اجرای سه مرحله زیر آغاز می‌کنید :

۱) به دنبال علت اصلی مشکل باشید[۱۴۳]

۲) خواسته های مراجع را بررسی کنید[۱۴۴]

۳) راه حل های ممکن را مشخص کنید[۱۴۵]

به دنبال علت اصلی مشکل باشید

در ۹۹٪ مواقع ما به جای بررسی علت اصلی مشکل به اثرات ناشی از آن می‌پردازیم. ما برگهای در حال خشک شدن درخت را می بینیم؛ اما به ریشه‌های در حال خشک شدن آن توجهی نمی‌کنیم. تلاش می‌کنیم تا با استفاده از آفت‌کش، برگها را به حالت عادی خود برگردانیم. غافل از آنکه این تنها یک چاره موقتی است. همین شرایط در هنگام مواجهه با مسائل کاری نیز صادق است. به عنوان مثال: با مشاهده کاهش میزان فروش، سریعاً آن را به کارکنان بخش فروش نسبت می دهیم. اما در کسوت یک مربی ، وظیفه شما تأمل و تعمق در مشکل ایجاد شده و دستیابی به علت اصلی وقوع آن است . به عبارت دیگر، در مورد مثال کاهش میزان فروش شما باید از خود بپرسید چرا فروش کاهش یافته است؟ چه اتفاقات دیگری در سازمان همزمان با این کاهش روی داده است؟ آیا خدمات مشتریان مناسبی ارائه می‌شود؟ آیا محصولات از کیفیت لازم برخوردار هستند؟ شرایط رقابتی بازار چگونه است؟ آیا زمان تحویل محصول به مشتریان مناسب است؟

در گام اول مربیگری به دنبال علت اصلی مشکل باشید . در این مرحله مربی وظیفه دارد تا با طرح سؤالات مناسب متربی را به بازبینی و نگاه عمیق‌تر نسبت به موضوع وا دارد . این مرحله از مربیگری به چند دلیل برای مدیرانی که می‌خواهند به مربیگری کارکنان خود بپردازند چالش‌برانگیز است. به عنوان این مرحله از مربیگری توجه کنید. در عنوان آمده است که به دنبال علت اصلی مشکل باشید. نمی‌گوییم مشکل را حل کنید یا آن را کنترل کنید و یا هیچ گونه فعل عمل محور دیگری به کار نبرده‌ایم. صرفاً به جستجوی علت اصلی بپردازید. این ادبیات برای بسیاری از مدیران قابل درک نیست . مدیران عادت کرده اند که در برخورد با مسائل سریعاً به فکر حل آن باشند و این گونه استدلال می‌کنند که «من حقوق نمی گیرم که چیزی را جستجو کنم ، من حقوق می گیرم تا مشکلات را حل کنم»؛ اما باید توجه داشت که جستجو برای یافتن علت اصلی مشکل اولین گام از یک مربیگری موفق است . چرا؟ چون مربیان نه اجازه ارائه راه حل مشکل را دارند و نه اساساً توانایی آن را دارند که به تمامی راه حل های ممکن برای حل مشکل آگاهی داشته باشند . فراموش نکنید که متربی بسیار

1. Wonder about Root Cause
2. Investigate Wants
3. Name Possible Solutions

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بیشتر از مربی در مورد خود و شرایطش می‌داند . اگر شما به عنوان مدیر همواره خودتان را برای مشکلات افراد راه‌حل ارائه می‌دهید ، دیگر مربیگری نمی‌کنید . بلکه در بهترین حالت می‌توان شما را یک مدیر معمولی دانست که صرفاً راه حل مورد نظر خود را به دیگران توصیه و یا تحمیل می‌کنید . از این رو، اگر می خواهید از شما به عنوان یک مدیر موفق یاد شود که کارکنان او حداکثر عملکرد را دارند ، می‌بایست نسبت به توانمندسازی[۴۶] آنان با استفاده از روش مربیگری و کمک به آنان در حل مسائل خود اقدام نمایید . لازمه این کار آن است که شما به کارکنان کمک کنید تا به این موضوع پی ببرند که چگونه خود مانع موفقیت خویش می‌شوند . برای شناسایی علت اصلی مشکل ابتدا باید کنجکاو باشید . به عنوان مثال: شما می دانید که فرد پیش از این عملکرد مناسبی داشته است . حال، چه روی داده که سطح عملکرد اوکاهش یافته است؟ آیا مشکل انگیزشی دارد؟ نباید به قضاوت در مورد فرد و عملکرد او بپردازید . صرفاً با کنجکاوی خود به دنبال دلیل اصلی کاهش عملکرد او باشید . همزمان با کنجکاوی خود ، از متربی نیز بخواهید تا در مورد مسائل مربوط کنجکاو باشد . با استفاده از این کنجکاوی شروع به طرح سؤالات مناسب نمایید . سعی کنید به لایه‌های زیرین مسائل بروید . از جمله سؤالات مناسب که در این مرحله می توان از آنها استفاده کرد می توان به موارد زیر اشاره داشت:

۱) چه چیز در باره این موقعیت باعث نگرانی شما شده است؟
۲) اگر موقعیت فعلی شما را همچون یک پیاز فرض کنیم، مشکلی که در لایه زیرین قرار دارد چیست؟
۳) به نظر شما عامل واقعی ایجاد چنین موقعیت چیست؟
۴) اگه همه مسائلی که گفتید را همچون برگ در حال خشک شدن درخت بدانیم ، چه مشکلی در ریشه وجود دارد؟
۵) بزرگترین مانعی که در این شرایطی با آن روبرو هستید، چیست؟
۶) چه عاملی شما را ازحل این مشکل باز می دارد ؟ پشت این عامل چه عامل دیگری قراردارد ؟
۷) چه چیزی باعث شده است تا نتوانید این مسأله را آن طور که می خواهید مدیریت کنید؟
۸) در این شرایط بیش از هر چیز از چه عاملی بیم دارید؟
۹) پشت پرده این شرایط چیست؟
۱۰) حس درونی شما د رباره این وضعیت چه می‌گوید؟
۱۱) موضوع اصلی چیست؟
۱۲) رفع این وضعیت چه پیامدهایی را برای شما درپی خواهد داشت؟
۱۳) چه چیز دیگری درباره این شرایط وجود دارد که گفته نشد؟

سر درگم عمل نکنید . نیازی نیست که برای رسیدن به علت اصلی از متربی بخواهید تا همه جزئیات را برای شما بازگو کند. صرفاً به دنبال اطلاعات و جزئیاتی باشید که مهم هستند . به عنوان مثال: وقتی یکی از کارکنان پس از مشاجره با همکار خود با حالتی آشفته پیش شما می‌آید، نباید ریز به ریز قضایای پیش آمده را از او جویا شوید . به عبارت دیگر، نباید دنبال این باشید که در این مشاجره چه کسی چه چیزی گفته و یا چه زمانی مشاجره روی داده است. این کار صرفاً اتلاف وقت و انرژی است و هیچ فایده ای ندارد . در عوض می‌توانید به این کارمند بگویید که برافروخته به نظر می‌رسد و از او بخواهید تا دلیل این حالت را توضیح دهید . از او بخواهید تا بگوید چه چیزی باعث برآشفتگی وی شده است و مشکل اصلی او چیست . به محض آن که این کارمند شروع به صحبت کردن می کند ، متوجه می شوید که این کارمند از همکار

4. Empowerment

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

خود که با دیر آمدن سر کار باعث می شود تا نتوانند کارهای بخش خود را به موقع تحویل دهند، ناراحت است . بنابراین مشکل مشاجره بین این دو کارمند نمی باشد . مشکل اصلی آن است که متربی احساس می‌کند که تمام کارهای بخش بر دوش او گذاشته شده است و مورد استثمار قرار گرفته است. این حس باعث شده است تا وی عملکرد مناسبی نیز در شغل خود نداشته باشد . اگر شما به عنوان مربی با کنجکاوی خود به دلیل اصلی پی نبرده بودید، بی شک صرفاً بر مشاجره بین متربی و همکارش تمرکز می‌کردید . با این وجود چون شما به متربی کمک کردید تا نسبت به اصل قضیه آگاهی پیدا کند، حال می توانید با استفاده از ادامه فرآیند مربیگری به او کمک کنید تا روابط بهتری با همکار خود قرار کرده و محیط کاری مناسبی را ایجاد کند. بنابراین برای اینکه متربی بتواند به علت اصلی مشکل خود پی ببرد، زمان کافی را در یک جلسه مربیگری به این موضوع اختصاص دهید . پس از شناسایی علت اصلی مشکل، در گام بعد باید به بررسی خواسته های مراجع بپردازید.

خواسته‌های مراجع را بررسی کنید

هر چه بهتر و روشن تر بدانید که واقعاً چه چیزی می‌خواهید، احتمال دست یافتن به آن هدف افزایش خواهد یافت . هر چه بیشتر بتوانید خواسته‌های خود را در زندگی واضح‌تر و مشخص‌تر بیان کنید ، به نتایج بهتری نیز دست خواهید یافت. ما معمولاً هر چه را که واقعاً بخواهیم به دست می‌آوریم . مشکل از آنجایی آغاز می‌شود که ما در بسیاری از مواقع خودمان هم واقعاً نمی دانیم چه می خواهیم و به دنبال چه هستیم . در نتیجه به نتایجی می‌رسیم که باب میل ما نیستند. به عنوان مثال: فردی را در نظر بگیرید که می‌خواهد شغل جدیدی پیدا کند. پس از مدتی جستجو شغل تازه ای پیدا می‌کند . با گذشت چند ماه ازکار کردن در شغل جدید، احساس می کند دچار همان رخوتی شده است که در شغل قبل از آن رنج می برده است . چرا؟ چون آنچه این فرد واقعاً می‌خواسته به طور مثال: داشتن فرصت برای خلاقیت و انجام کار تیمی با یک برنامه کاری انعطاف پذیر بوده است. اگر این فرد پیش از شروع جستجو برای یافتن شغلی جدید، به این نتیجه می رسید که از تغییر شغل خود واقعاً به دنبال چه هدفی است ، احتمال بیشتری داشت که شغل مورد علاقه خود را پیدا کند. این مسأله در بیشتر تصمیم گیری های ما مشهود است. برای درک بهتر این موضوع به زمانی فکر کنید که یک اتومبیل و یا تلفن همراه جدید خریده اید . چند بار شده که به خود بگویید «ای کاش قبل از خریدش در مورد فلان ویژگی آن فکر کرده بودم» و یا «اگر یک بار دیگر بخواهیم آن را بخرم ، به دنبال فلان نوع خواهم رفت». هر چقدر آنچه که به دنبال آن هستید برای شما روشن‌تر و مشخص‌تر باشد احتمال رسیدن به آن برای شما بیشتر خواهد بود . هدف مرحله دوم از مدل WIN BIG کمک به مراجع در تعیین آن چیزی است که وی واقعاً به دنبال آن است (خواسته واقعی او) . در این مرحله مربی به دنبال آن است که مشخص کند مراجع انتظار دارد چه اتفاقی روی دهد، شرایط چگونه پیش برود و در نهایت چه نتیجه‌ای حاصل شود و به چه چیزی برسد. لازمه این کار آن است که مربی اقدام به طرح سؤالاتی نماید که به مراجع کمک کنند تا تصویر روشنی از آنچه می‌خواهد ترسیم کند. از جمله سؤالاتی که می‌توان درا ین مرحله از آنها استفاده نمود می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱) معیار موفقیت در این شرایط برای شما چیست؟

۲) دراین شرایط چه چیزهایی را نتیجه مورد نظر می‌دانید؟

۳) چشم انداز شما برای دوسال آینده چیست؟ بر اساس این چشم انداز چگونه می خواهید این مسأله را حل کنید؟

۴) در این شرایط خواسته‌های شما چیست ؟

۵) پایان این وضعیت به چه شکل باعث خشنودی شما خواهد شد؟

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۶) تصویری از شرایط مطلوب مسأله مورد نظر برای من ترسیم کنید .
۷) پیامدهای مورد انتظار شما از این موقعیت چه مواردی هستند؟
۸) تعریف شما ازموفقیت در این شرایط چیست ؟
۹) راه‌حل واقعی این وضعیت چه ویژگی هایی دارد ؟
۱۰) اگر فرض کنیم آنچه ازاین وضعیت می خواستید را به دست آورده‌اید ، دستاوردهای شما چه مواردی هستند ؟
۱۱) دوست دارید در پایان این وضعیت چه اتفاقی روی دهد؟
۱۲) چگونه متوجه خواهید شد که با موفقیت این مسأله را حل کرده اید؟

راه‌حل‌های ممکن را مشخص کنید

دلیل مشخص و محکمی وجود دارد که چرا در عنوان این مرحله گفتیم راه‌حل های ممکن را مشخص کنید و نگفتیم راه‌حل مسئله را مشخص کنید . به یاد داشته باشید که شما به عنوان یک مربی ، کماکان سعی دارید تا در متربی آگاهی ایجاد کنید . بنابراین هدف این مرحله آگاه کردن مراجع از انواع مختلف راه‌حلهایی است که می تواند با استفاده از آنها بر مشکل خود فائق آمده و به سوی خواسته خود حرکت کند. معمولاً اگر اختیار با ما باشد ، سعی می کنیم تا با استفاده از یک راه حل مشخص که درگذشته برای ما جواب داده است به رفع انواع گوناگون مشکلات بپردازیم . حتی اگر بدانیم که راه حل های مؤثرتری نیز وجود دارد که می توان با استفاده از آن مسأله خاصی را حل نمود ، به دلیل محافظه کاری ترجیح می دهیم از روش هایی که قبلا امتحان خود را پس داده اند استفاده کنیم . هر چند این روشها منطبق با شرایط مشکل فعلی ما نیز نباشد . شاید بسیاری از ما علاقه ای به پذیرفتن این موضوع نداشته باشیم اما باید گفت که «ما انسان ها بنده عادت خود هستیم[۱۴۷] ». برای پی بردن به این واقعیت ، تعداد فراوان افرادی را در نظر بگیرید که برای رفتن به سر کار صرفاً از یک مسیر استفاده می‌کنند و حتی اگر از این موضوع که ترافیک سنگین باعث مسدود شدن آن مسیر شده است آگاه باشند، حاضر نیستند تا از مسیر جایگزین استفاده کنند. چنین افرادی به طور تقریباً ناخودآگاه وقت خود را در ترافیک تلف می‌کنند ، بی آنکه حتی کوچک ترین تلاشی برای یافتن مسیری دیگر انجام دهند . این موضوع در مورد اکثر ما به هنگام رویارویی با مسائل مختلف نیز صادق است. به همین دلیل در این مرحله از مدل WINBIG تأکید بر آن است که به فرد کمک کنیم تا مسیرهای جایگزین را نیز مشخص نموده و پیش از انتخاب روشی خاص برای انجام اقدام و حل مشکل، روش‌های ممکن دیگر را نیز مورد بررسی قرار دهد. این مرحله برای مدیرانی که نقش مربی را ایفا می کنند بسیار وسوسه‌انگیز است. آنها علاقه دارند که وارد گود شده و بگویند که کدام راه حل بهتر است . چنین مدیرانی فکر می کنند که این کار باعث صرفه جویی در وقت شده و موفقیت فرد را نیز تضمین خواهد کرد. اما باز باید بر این نکته تأکید داشت که مربیگری صرفاً کمک به مراجع در یافتن پاسخهای احتمالی است. مربیگری به معنای گفتن راه حل به مراجع و یا حل مشکل او نیست . مربی باید دراین مرحله از طریق طوفان مغزی[۱۴۸] به مراجع کمک کند تا حداکثر راه حل های ممکن را مشخص کند. البته مربی باید توجه داشته باشد که در جریان ایجاد طوفان مغزی پیشنهادهای خود را به مراجع دیکته نکند. ممکن است در طول ایجاد طوفان مغزی مراجع با برخی از پیشنهادات شما مخالفت کند . بنابراین باید خود را برای شنیدن نه آماده کرده و دربرخورد با آن جبهه گیری نکنید . استفاده از سؤالاتی همچون موارد زیر می‌تواند شما را در اجرای این مرحله یاری رساند.

۱) چند مورد از راه‌حل های ممکن برای این مسأله را نام ببرید:

1. we are creatures of habit
2. Brainstorming

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۲) یک فرد کم تجربه چگونه به حل این مشکل خواهد پرداخت ؟
۳) یک فرد مجرب با چه روشی این مسأله را حل خواهد کرد ؟
۴) فکر می‌کنید چگونه بتوانید این مشکل را حل کنید؟
۵) سریع‌ترین یا ارزانترین و یا بهترین روش حل این مسأله چیست؟
۶) راه حل برد – برد برای این وضعیت چیست ؟
۷) برای اینکه همه چیز را به شکل اول بازگردانید ، چه کاری می توانید انجام دهید ؟
۸) چنین مشکلی را پنج سال پیش چگونه حل می کردید ؟ مهم‌ترین ویژگی راه حل آن زمان شما چه بود؟
۹) اگر هشتاد سال داشتید ، راه حل پیشنهادی شما برای این مسأله چه بود ؟
۱۰) برای حل این مشکل از چه روشی استفاده کرده اید که ارزش ادامه را دارد ؟
۱۱) چه راه حلی وجود دارد که از به کار بردن آن هراس دارید ؟
۱۲) آیا کسی را می شناسید که قبلاً با موفقیت این مسأله را حل کرده باشد ؟ او از چه روشی استفاده کرد؟
۱۳) حس درونی شما درمورد راه حل این مشکل چه می گوید ؟
۱۴) برای حل این مسأله از چه راه حلی استفاده نکرده اید که فکر می کنید مفید خواهد بود ؟
۱۵) اگر زندگی شما به حل این مسأله بستگی داشت ، از چه روشی برای حل آن استفاده کردید ؟

در این مرحله استفاده از سؤالات تعقیبی[۱۴۹] از اهمیت فوق‌العاده ای برخوردار است. به یک راه‌حل اکتفا نکنید. حتی اگر فکر می کنید که این راه حل بهترین گزینه است، باز هم مراجع را به ارائه گزینه های دیگر ترغیب کنید . برای این کار از سؤالات تعقیبی همچون موارد زیر استفاده کنید:

- ایده خوبیه ... دیگه چی ؟
- عالیه . بیا در مورد چند تا راه حل دیگه هم فکر کنیم

پس از تعیین انواع مختلف راه حل برای یک مسأله، باید نسبت به تعیین میزان اثرات چند گزینه که از بقیه بهتر هستند اقدام نمود . بهترین روش برای تعیین اثرات هر گزینه و اینکه آیا این اثرات به میزان مورد انتظار مراجع است یا خیر ، یادآوری خواسته‌های مراجع است که در نتیجه مرحله دوم حاصل شده اند . مطمئناً هر یک از راه حل های ممکن تا حدی مشکل فرد را حل می کنند. اما آیا این حد در سطح خواسته‌های مراجع است یا خیر . برای تعیین بهترین راه‌حل از بین گزینه های موجود، طرح سؤالات زیر می تواند راهگشا باشد:

- کدام یک از راه‌حل‌ها بیشتر باعث تحقق خواسته های شما می‌شوند؟
- گزینه انتخابی شما چه اثراتی را در پی خواهد داشت؟
- امکان اجرایی شدن راه حل انتخابی شما چقدر است؟

برای درک بهتر مرحله سوم مربیگری در مدل WIN BIG به مثال زیر توجه کنید. کارمندی را در نظر بگیرید که به دلیل بارکاری[۱۵۰] زیاد دچار فرسودگی شغلی[۱۵۱] شده است. حجم بالای کاری وی باعث شده است تا سطح عملکرد وی کاهش یافته و تعادل کار و زندگی[۱۵۲] او به هم بخورد . به همین دلیل او می‌خواهد تا با کم کردن فشار کاری خود این

1. Follow-up questions
2. Workload
3. Job burnout
4. Work life balance

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مشکلات را مرتفع نماید . به نظر شما برای حل این مسأله چه راه‌حل‌هایی برای این کارمند وجود دارد ؟ همان طور که گفتیم بهترین روش برای تعیین راه‌حل‌های ممکن استفاده از طوفان مغزی است. همان طور که می‌دانید طوفان مغزی روشی است که در آن فرد خارج از چارچوبهای رایج وحتی منطقی شروع به ارائه گزینه می‌کند . بنابراین در اینجا نیز می‌توان با استفاده از طوفان مغزی گزینه‌های غیر منطقی را نیز ارائه داد . از جمله راه‌حل‌هایی که می‌توان به این کارمند ارائه داد می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- رأس ساعت ۵ اداره را ترک کرده و راهی خانه شود.
- از منابع انسانی سازمان درخواست یک نیروی اضافی کند.
- از منابع انسانی سازمان درخواست جذب یک کارآموز برای بخش خود کند.
- از دورکاری[۱۵۳] استفاده کند.

سپس سؤالی که مطرح می‌شود این است که کدامیک از روش‌های فوق بیشتر می تواند خواسته‌های کارمند را برآورده سازد؟

حرکت به سوی انجام اقدام (BIG)

پس از آنکه به متربی کمک کردید تا به آگاهی لازم در مورد خود و شرایط دست یابد، می‌بایست نسبت به برنامه‌ریزی انجام اقدام مقتضی و ایجاد تعهد در فرد نسبت به اجرای این برنامه تمهیدات لازم اندیشیده شود. در این قسمت از مدل WIN BIG مرحله انجام اقدام از مراحل سه‌گانه اصلی مربیگری درکانون توجه قرار دارد . به این نکته توجه داشته باشید که شما تا هر زمان که بخواهید می‌توانید به ایجاد آگاهی در متربی ادامه دهید؛ اما چنانچه این آگاهی منجر به حرکت به سوی انجام اقدام نشود ، شما جز یک گفت و گوی ساده و زیبا کار دیگری انجام نداده اید . در این قسمت از مربیگری هدف انجام اقدامی مشخص است . سه گام اصلی که جهت حرکت به سوی انجام اقدام لازم باید طی شود عبارتند از :

- برای انجام اقدام لازم برنامه‌ریزی کنید
- از تعهد فرد نسبت به اجرای برنامه تدوین شده اطمینان حاصل کنید
- حرکت متربی به سوی اهداف برنامه را با تأیید خود همراهی کنید

برای انجام اقدام لازم برنامه ریزی کنید

در این مرحله بالاخره متربی وارد مرحله عمل می‌شود. در اینجا نیز باید به خاطر داشته باشید که اکثر تصمیمات لازم جهت تدوین برنامه توسط متربی گرفته می‌شود نه مربی . مهم‌ترین سؤال که در این مرحله باید به آنها پاسخ داده شود عبارت است از اینکه :

- گام‌های مشخصی که باید برای تغییر وضعیت فعلی برداشته شود کدامند ؟

وظیفه اصلی مربی در این مرحله آن است که به متربی کمک کند تا با تدوین یک برنامه واقع بینانه و عملی به سوی خواسته‌های خود حرکت کنند. این مرحله جایی است که مربی باید وارد جزئیات شود . ایده‌های کلی و مبهم در این مرحله کاربردی ندارند . در این مرحله به اقدامات مشخصی نیاز است که به کمک آن متربی راه‌حل انتخابی خود را به مرحله اجرا در می آورد. جهت تدوین یک برنامه عمل مناسب استفاده از سؤالات زیر مفید خواهد بود :

همواره سؤالات این مرحله با دو سؤال زیر آغاز کنید :

5. Teleworking

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۱) کدامیک از راه‌حل‌های پیشنهادی شما را بیشتر به اهدافتان نزدیک می‌کند ؟
۲) فکر می‌کنید شما باید کدام یک از این راه‌حلها را مورداستفاده قرار دهید ؟

سپس از مواردی چون نمونه های زیر استفاده کنید :

۳) برای اجرای این راه‌حل به چه اطلاعاتی نیاز دارید ؟
۴) درباره راه حل انتخابی نیاز به چه اطلاعاتی دارید که به آن آگاهی ندارید ؟
۵) برای اجرای این گزینه به کمک چه کسی نیاز دارید ؟
۶) مهم‌ترین بخش برنامه‌ای که قصد اجرای آن را دارید چیست ؟
۷) بزرگترین مانع پیش روی برنامه شما چیست ؟
۸) چه چیزی درباره تدوین یک برنامه وجود دارد که شما از توجه به آن غفلت می‌کنید ؟
۹) چگونه می‌خواهید ازکمک دیگران برای اجرای برنامه خود استفاده کنید ؟
۱۰) برای اجرای برنامه خود به چه منابعی نیاز دارید ؟
۱۱) برای شروع اجرای برنامه، قصد انجام چه کاری را دارید ؟
۱۲) میزان پیشرفت اجرای برنامه را چگونه ارزشیابی خواهید کرد ؟
۱۳) در صورت شکست در نیمه راه، برنامه جایگزین شما چیست ؟
۱۴) جدول زمانی اجرای این برنامه به چه شکل است ؟
۱۵) از چه زمانی شروع به اجرای برنامه خواهید کرد ؟

هنگامی که متربی قصد تدوین برنامه عمل را دارد، به او کمک کنید تا اقدامی SMART[۱۵۴] تهیه کند . به عبارت دیگر، اقدام تعیین شده جهت اجرا باید مشخص و خاص، قابل اندازه‌گیری ، قابل دستیابی ، و واقع بینانه و دارای محدوده زمانی مشخص باشد . وقتی می‌گوییم اقدام مورد نظر باید خاص و مشخص باشد بدین معناست که نباید مبهم و کلی باشد . سعی کنید اقدام مورد نظر قابل اندازه‌گیری باشد . اقدام مورد نظر باید قابل دستیابی توسط متربی باشد . از سوی دیگر، اقدام باید واقع بینانه و منطبق با شرایط متربی باشد. در پایان باید گفت که برای اقدام مورد نظر باید موعد زمانی مشخص مقرر نماییم .

از اجرای برنامه توسط متربی اطمینان حاصل کنید

یکی از مهم‌ترین وظایف یک مربی آن است که متربی را نسبت به آنچه متعهد به اجرای آن شده است، پاسخگو نگهدارد . به محض اینکه متربی جلسه مربیگری را ترک می‌کند آگاهی‌های حاصل از این جلسه را رفته‌رفته از دست داده و به شرایط پیش از جلسه باز می‌گردد . در چنین وضعیتی اگر متربی به حال خود رها شود، تمام تلاش‌های مربی به هدر رفته است . به همین دلیل این مرحله از مربیگری دارای اهمیت زیادی است . وظیفه مربی در این مرحله آن است که نسبت به انجام اقدام از سوی متربی مطمئن شود. از جمله سؤالاتی که می توانند یاری رسان مربی دراین راه باشند عبارتند از :

۱) چگونه از اینکه شما در حال اجرای برنامه هستید اطلاع پیدا کنم؟
۲) اگر در اجرای برنامه با مشکل مواجه شوید چه چیزی به ادامه آن انگیزه خواهد داد ؟

1. Specific, Measurable, Achievable (Attainable), Realistic, Time-bounded

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۳) چگونه در خاطرتان خواهد ماند که طبق برنامه پیش بروید ؟
۴) به نظرتان در کدام مرحله از برنامه انگیزه خود را از دست خواهید داد ؟ چه خواهید کرد ؟
۵) بهترین راه برای اینکه من را در اطلاع روند امور قرار دهید، چیست ؟
۶) اگر متوجه شوم که طبق برنامه پیش نمی‌روید چه اقدامی انجام دهم ؟
۷) اگر طبق تعهدتان عمل نکنید چه مسائلی برای شما به وجود خواهد آمد ؟
۸) چگونه می‌توانیم در طول اجرای برنامه از شما حمایت کنم ؟
۹) چه عاملی باعث خواهد شد تا در صورت بروز مشکل در اجرای برنامه به من مراجعه نکنید ؟
۱۰) هر چند وقت یکبار با هم جلسه داشته باشیم؟
۱۱) بهترین راه برای ایجاد انگیزه در شما چیست ؟

پس از طرح این سؤالات باید با متربی به این توافق برسید که درصورت عدم انجام اقداماتی که متعهد به اجرای آن شده است چه برخوردی با او خواهید داشت. در این راستا استفاده از سؤالات زیر مفید خواهد بود:

- اگر برای جلسه بعدی مربیگری به من مراجعه نکنی چه اقدامی انجام دهم ؟
- در صورت عدم مراجعه شما برای جلسه بعد دوست دارید چگونه به شما اطلاع دهم ؟
- اگر مطابق برنامه تدوین شده پیش نروید، دوست دارید چگونه شما را به روال برنامه بازگردانم ؟

برای یادآوری مراحل مختلف برنامه تهیه شده جهت انجام اقدام برخی علاقه دارند تا از طریق ایمیل آگاه شوند و برخی دیگر دوست دارند تا به صورت حضوری نزد مربی آیند .

حرکت متربی به سوی اهداف برنامه را با تأیید و تصدیق خود همراهی کنید

گام نهایی در فرآیند مربیگری، در واقع مرحله ای است که می توان از آن در سایر مراحل نیز استفاده نمود. با وجود اهمیت بالای این مرحله بسیاری از مربیان آن را فراموش می‌کنند. اگر چه شاید اجرای آنچه متربی متعهد به انجام آن شده است برای مربی راحت باشد؛ اما مطمئناً برای متربی چالشی بزرگ محسوب می‌شود، چرا که اگر این طور نبود دیگر از یک مربی کمک نمی‌خواست. بنابراین ضروری است به تلاشهای آنها ارج نهاده و از آن تقدیر کنیم. در این مرحله وظیفه مربی تأیید و تصدیق اهداف، تلاشها و برنامه تعیین شده توسط فرد است . به منظور انجام این مهم استفاده از عباراتی چون موارد زیر مفید خواهد بود :

- می‌خواهم به شما بگویم که طی دو هفته گذشته پیشرفت بسیار خوبی داشتید . شما آدم باهوشی هستید و برنامه بسیار خوبی برای خود تدوین کرده‌اید .
- شکی ندارم که شما می‌توانید به خوبی این کار را انجام دهید ، اراده و پشتکار شما مثال زدنی است .

همانطور که اشاره شد، نیازی نیست که منتظر بمانید تا به مرحله آخر فرآیند مربیگری برسید و سپس به تأیید و تقدیر متربی بپردازید . در سراسر این فرآیند شما می‌توانید این کار را انجام دهید . تأیید و تصدیق متربی باعث می‌شود تا متربی با شور و اشتیاق بیشتری در جریان مکالمه مربیگری شرکت داشته باشد . متربی نیاز دارد که از اعتقاد مربی به توانایی‌هایش اطمینان پیدا کند . این سؤالات را مربی باید از خود بپرسد :

۱) چه توانایی هایی در متربی می‌بینید ؟
۲) چه ویژگی در متربی باعث می‌شود که فکر کنید او موفق خواهد شد ؟
۳) در چه مواردی متربی باید به خود افتخار کند ؟

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۴) اگر می‌خواستید برای متربی یک پارچه نوشته آماده کنید، روی آن چه می‌نوشتید ؟
۵) فکر می‌کنید متربی چه کاری انجام داده است که قابل تقدیر می‌باشد ؟
۶) متربی چه رفتاری را نسبت به گذشته به شکل متفاوتی انجام می‌دهد ؟
۷) چه عادت جدیدی در متربی نمایان شده است ؟
۸) متربی چه نگرشی مثبتی را فرا گرفته است ؟
۹) پیشرفت متربی در جهت تحقق اهداف چگونه است ؟
۱۰) چه ویژگی هایی در متربی او را در راه اجرای برنامه یاری بیشتری می‌کنند ؟
۱۱) متربی نسبت به گذشته چه تغییری کرده است ؟
۱۲) چه ویژگی متربی را از سایرین متمایز می‌کند ؟
۱۳) شاهد چه تلاش‌هایی از سوی متربی بوده‌اید ؟
۱۴) شاهد برداشتن چه موانعی توسط متربی بوده‌اید ؟

پی‌نوشت: شاکله اصلی مقاله فوق برگرفته از کتاب "A Manager's Guide to Coaching" اثـر بـرین امرسـون و آنه لور می‌باشد.

منابع و مأخذ

- BCG/WFPMA, (2012), properiatery web survey and analysis.
- Emerson, B;Loehr, A. (2008). A Manager's Guide to Coaching,AMACOM.
- Noe, R. (2017). Employee training and development.7th edition, Newyork, Mc-graw Hill.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]