



اصول منتورینگ (مربی‌گری): راهنمای مربی‌ها به سوی موفقیت

ترجمه: کامران فرنیان همدانی و افشین محمد

با یادگیری بیشتر درباره‌ی منتورینگ (مربی‌گری) و ویژگی‌ها و فعالیت‌های یک منتور (مربی)، خود را برای مربی‌گری آماده کنید. یاد بگیرید که چرا زنان فنی به مربی نیاز دارند و چگونه می‌توان شاگردی با آینده درخشان پیدا کرد. ببینید چگونه از رابطه‌ی مربی‌گری سود خواهید برد و بایدها و نبایدهای مربی‌گری را یاد بگیرید.

مربی‌گری چیست؟

مربی‌گری فرایندی است که طی آن یک فرد، تخصص حرفه‌ای به همراه پشتیبانی خود را به یک همکار کم‌تجربه‌تر ارائه می‌کند. یک مربی مانند یک معلم، رایزن و حامی شاگرد عمل می‌کند. مربی‌گری با گذر زمان منجر به یک رابطه‌ی سودمند متقابل و حرفه‌ای می‌شود.

هدف از مربی‌گری اصلاح عملکرد ضعیف نیست، بلکه شکل دادن به حرفه‌ای است که آینده‌دار باشد. به خودتان و آنهایی که می‌خواهند بدانند، یادآور شوید که مربی‌گری فرصتی برای جبران زحمات شرکت و صنعت‌تان از طریق آموزش نسل بعدی رهبران و نوآوران است.

کار مربی چیست؟

مربی در دو سطح پشتیبانی از شاگرد در انجام وظایف مهم شغلی و کمک به پیش‌بینی و گام برداشتن به سوی حرفه‌ی مورد نظر او، عمل می‌کند.

مربی آموزش رفتار و وظایف حرفه‌ای را با پشتیبانی عاطفی ترکیب می‌کند.



مربی می‌تواند همه نقش‌های زیر یا ترکیبی از آنها را برعهده گیرد:

- وکالت: حمایت مالی و کمک به دیده شدن در سازمان
- جلب منابع: جلب توجه شاگرد به منابع، فرصت‌ها و تجربیات
- الگو بودن: دادن بینش به شاگرد درباره‌ی چگونگی موفقیت خود در سازمان
- توصیه: درمیان گذاشتن بصیرت و تدبیر سازمانی و حرفه‌ای، نقد عملکرد، ارائه‌ی پیشنهاد
- کوچ کردن (رهیاری): کمک به شاگرد در یادگیری مهارت‌های جدید و تمرین رفتارهای نو
- حمایت: کمک به شاگرد در یافتن فرصت‌های جدید و چالشی در سازمان و درعین حال محافظت از او در برابر نیروهای مخالف و وظایف شغلی بی‌نتیجه
- پشتیبانی: دلسوزانه گوش سپردن به شاگرد، توضیح دادن قواعد نانوشته و اذعان به شکست‌ها و موفقیت‌ها

چرا باید مربی‌گری کنم؟

این کار از نظر کسب و کار کاملاً منطقی است. تقاضا برای افراد حرفه‌ای و ماهر در بخش IT از سال ۲۰۰۰ روز به روز افزایش یافته است. شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند از پس هزینه‌های از دست دادن نیروهای ماهر خود برآیند. مربی‌گری با حفظ و ارتقاء بهترین کارمندان، برای قابلیت شرکت در رقابتی ماندن حیاتی است. تحقیقات نشان می‌دهد که مربی‌گری به رضایت شغلی بالاتر، پیشرفت کاری، موفقیت شغلی و جبران خسارت آتی منجر می‌گردد. کارکنانی که دارای مربی هستند، تمایل کمتری به ترک سازمان دارند. همچنین مربی‌گری نقش قدرتمندی در سرعت‌دهی به کارمندان جوان جهت دریافت فرهنگی سازمانی، تقویت کارایی و شتاب‌دهی جذب آنها در سازمان بازی می‌کند.

جوایز شغلی و رهبری را درو خواهید کرد

- مربی‌گری شاگردان جوان، پنجره شبکه‌های غیررسمی تازه‌ای را به روی واحدهای عملیاتی و دپارتمان باز می‌کند و دید شما را به اعماق سازمان تقویت می‌کند. مربی‌ها از طریق رابطه با شاگردان، اطلاعات کاری و سازمانی جدیدی به دست می‌آورند.
- کارمندان جوان در حوزه‌ی فناوری بیشتر با تکنولوژی روز و آتی در ارتباط هستند. مربی‌گری به شما نشان می‌دهد که در ذهن نسل جوان در مورد محصولات جدید، نوآوری‌ها و الهامات کاری چه می‌گذرد. بعضی از شرکت‌ها به خوبی این مزیت را درک کرده‌اند و مدیران اجرایی خود را به برقراری روابط بیشتر با کارمندان جوان ترغیب می‌کنند.
- مربی‌ها با تامل درباره‌ی مسیری که تا جایگاه فعلی پشت سر گذاشته‌اند و بیان دیدگاه خود درباره‌ی گام بعدی در حرفه‌شان، از مزایای یادگیری بیشتر بهره‌مند خواهند شد.



- شما از طریق مربی‌گری به سازمان خود در تقویت نیروی کار کمک می‌کنید. اشاره به نقش خودتان در طول بررسی عملکردتان ارزشمند خواهد بود.
- مربی‌ها از طریق فرایند مربی‌گری مهارت‌های ارتباطی بین‌فردی ارزشمندی به دست می‌آورند.

در این کار پاداش فردی را تجربه خواهید کرد. بسیاری از مربی‌ها در صدر شغل حرفه‌ای خود از طریق مربی‌گری و بر جای گذاشتن میراث به عنوان رهبر حس هدفمندی بیشتری می‌یابند. به علاوه، مربی‌ها می‌گویند که در تعامل با همکاران جوان خود، احساس جوانی و انرژی بیشتری دارند.

این پاداش‌ها ارزش سرمایه‌گذاری را دارند. برخلاف باور عمومی، مربی‌گری نیازی به سرمایه‌گذاری زیاد و نامتناسب ندارد. تحقیقات نشان می‌دهند افرادی که مربی می‌شوند مزایایی قابل توجه و هزینه‌ی اندکی گزارش می‌کنند. مربی‌گری اشکال متفاوتی دارد. اگر فرصت ندارید به طور مرتب در جلسات رسمی شرکت کنید، می‌توانید بر سر جلسات راهنمایی خودمانی‌تر با شاگردان توافق کنید.

چرا زنان فنی باید مربی داشته باشند؟ به خاطر حضور اندک زنان در رده‌های بالاتر، زنان در حوزه‌ی فناوری دسترسی چندانی به الگوها و مشاورهای مناسب نداشته و به همین خاطر از شبکه‌های غیررسمی که برای پیشرفت شغلی حیاتی هستند حذف می‌شوند. عدم دسترسی زنان به مربی‌ها منجر به کاهش بازدهی و کارایی آنها، نارضایتی شغلی و از دست رفتن استعدادهای سازمانی می‌شود.

مربی‌گری یک روش کارآمد برای افزایش حضور زنان در حوزه‌ی فناوری محسوب می‌شود و برنامه‌های مربی‌گری در شرکت‌های تکنولوژیک پیشگام، با موفقیت اجرا می‌شوند.

چه کسی باید مربی باشد؟

هر زن یا مردی که در موقعیت مسوول یا تاثیرگذار قرار دارد، می‌تواند یک مربی خوب برای یک زن فنی باشد. مهم است که مربی به بهره‌برداری از استعداد و پیشرفت شغلی شاگرد خود متعهد باشد. یک مربی خوب باید:

- بداند که چگونه نیروی کار متنوع "استخر ژنی" سازمان را غنی می‌سازد که خود در عوض به سرمنشاء خلاقیت و نوآوری بدل می‌شود.
- آگاه است که زنان در حوزه‌ی فناوری با موانع بیشتری برای پیشرفت مواجه بوده و خود را وقف شکستن این سدها کند.

باید مربی چه کسی باشم؟

در شناسایی شاگرد خود فرصت‌ها و شرایط زیر را در نظر بگیرید. شاگرد شما باید:



- کسی باشد که کمک شما را می‌خواهد. ممکن است فردی از شما بخواهد مربی او باشید، اما بیشتر خواستار کمک شما برای یک پروژه باشد و یا از شما می‌خواهد یک فرایند سازمانی را برای او توضیح دهید. شما باید روی نوآوری او سرمایه‌گذاری کرده و به او بگویید که چگونه مربی‌گری پیوسته به بهترین شکل ممکن به او کمک خواهد کرد.
- هر کسی که عضو کارگروه شما یا خارج از آن باشد. یک شاگرد با آینده می‌تواند همان اتاق بغلی شما نشسته باشد یا در یک کارگروه یا ساختمان دیگری کار کند. از همکاران، پرسنل منابع انسانی، یا مدیران سوال کنید که چه کسی خواستار کمک یک مربی است. شما نباید در سلسله مراتب مدیریتی مستقیم این شاگرد باشید (مثلاً نباید مدیر شاگرد به شما گزارش دهد).
- رهبر بالفطره باشد. به زنانی که در جلسات شرکت می‌کنند یا کارشان مورد توجه شما قرار گرفته دقت کنید. از خودتان بپرسید ایده‌های کدام یک از آنها خلاقانه هستند، کدام یک بهتر همکاری می‌کنند و چه کسی با استعداد و سازنده است و بیش از همه می‌تواند از آنچه شما ارائه می‌کنید، سود ببرد. زنانی با این ویژگی‌ها خود را منتخب داشتن یک مربی نمی‌دانند اما اگر به آنها پیشنهاد دهید، از این ایده استقبال گرمی خواهند کرد.
- پیش‌برنده کارها باشد. شاید خیلی از زنان توانمند در کنار همکاران پرمدعا و با اعتماد به نفس خود چندان به چشم نیایند. حواس‌تان باشد که بعضی از زنان از جمله آنهایی که از فرهنگ متفاوتی می‌آیند، در ارتباطات خود چندان متظاهر نباشند. پس چشم‌هایتان را خوب باز کنید تا زنان با استعداد و کارآمدی را بیابید که می‌توانند با راهنمایی شما وارد موقعیت‌های تاثیرگذار و رهبری شوند.
- کسی باشد که با تغییر مواجه است. تغییر در سازمان یا وظایف کاری، بهترین زمان برای گام برداشتن به عنوان یک مربی است. حواس‌تان به زنانی باشد که با تغییر شرایط مواجه شده‌اند، مانند سازماندهی مجدد. این دقیقاً همان زمانی است که شاگرد به راهنمایی و تدبیر مربی نیاز دارد.

به علاوه همیشه از نقطه نظر متفاوت به مربی‌گری نگاه کنید. برای یافتن یک کارمند در حوزه‌ای متفاوت، در یک دپارتمان دیگر یا حتی نیم‌کره‌ی دیگر زمین باید فراتر از کارگروه خودتان را جستجو کنید. تکنولوژی ارتباطات دوربرد کار برقراری ارتباط مجازی را به اندازه‌ی جلسات رو در رو کارآمد و نتیجه‌بخش ساخته و اطلاع از موقعیت‌های دیگران می‌تواند به نفع هر دوی شما باشد.

برای مربی‌گری افرادی را انتخاب کنید که در شرکت شما شغل متفاوتی دارند. به این ترتیب می‌توانید مهارت‌هایتان را تبادل کرده و مکمل هم باشید. این شرایط امکان شبکه‌سازی را نیز فراهم ساخته، دیدگاه‌های شما درباره حوزه‌های تخصصی مختلف را گسترده و موجب تحسین نقش شما در تحقق رسالت‌های سازمان می‌شود.



به مربی‌گری موقتی هم فکر کنید. برای آن که یک شاگرد بتواند بهترین توصیه‌ها و مشاوره را دریافت کند، می‌توانید به او پیشنهاد کنید از چند نفر از کارمندان ارشد کمک بگیرید. به این ترتیب هزینه‌ی مربی‌گری سرشکن شده و دیگر شما تنها تکیه گاه شاگردتان نخواهید بود. گپ و گفت‌های خودمانی با کارمندان ارشد به شاگردان کمک می‌کنند تا شبکه‌های حرفه‌ای ساخته و به چشم بیایند.

با این که رایج است اما مربی‌گری نباید محدود به دو نفر در مراحل متفاوت شغلی باشد. ابتدا یک رابطه‌ی مربی‌گری با فردی هم پایه‌ی خودتان را شروع کنید. تجربیات مشترک و اهداف مشابه نقطه‌ی مرجع خوبی برای شروع گام‌های بعدی شغلی هستند.

آیا شاگرد من آمادگی دارد؟

شاگرد شما در صورتی آمادگی دارد که:

- رویای پیشرفت و آرزوی نقش داشتن در سازمان را در سر داشته باشد.
- به مربی داشتن علاقمند باشد.
- فعالانه خواهان بازخورد سازنده و عمل کردن برپایه‌ی آن باشد.
- تعهد زمانی و اقدامی به رشد حرفه‌ای داشته باشد.
- به بررسی رفتارها و مهارت‌های جدید علاقمند باشد.

بهترین نتایج رابطه‌ی مربی‌گری زمانی ایجاد می‌شود که شاگرد "صاحب" این فرایند بوده و فعالیت‌ها را به سوی نتایج هدایت کند. اگر شاگرد شما نتواند به صراحت هدف خود را از این رابطه بیان کند یا قادر به تعیین برنامه‌ی ملاقات نباشد، قبل از شروع مربی‌گری رسمی، او را آماده کنید.

"بایدهای" مربی‌گری کدامند؟

با کمک این نکات با ماهیت مربی‌گری آشنا می‌شوید. در "راهنمای فعالیت‌های مربی‌گری" بهترین روش‌های این حرفه را بیاموزید.

باید: خط بین مسوولیت‌های خودتان و مسوولیت‌های مدیر را مشخص کنید.

باید: از همان شروع کار بر سر اهداف رابطه‌ی مربی‌گری توافق کرده و آنها را کتبی کنید. (برای این کار یک مجموعه الگوی "آماده سازی" ارائه شده است.) برای بررسی روند پیشروی، به طور مرتب به این اهداف مراجعه کنید.



باید: اول از همه مانند یک همکار رفتار کنید و در وهله‌ی دوم به عنوان یک متخصص. رویکرد همه‌چیزدانی (من می‌دانم و تو نمی‌دانی) در مربی‌گری دلپره‌آور بوده و موفقیت‌های شما را محدود می‌سازد. با صدای گرم و باز با شاگردتان صحبت کنید تا او هم به راحتی سوال‌های سخت خود را بپرسد و ریسک کند. به همان اندازه که گوش می‌کنید حرف بزنید تا سوالات و ایده‌های شاگرد همیشه در کانون اصلی قرار داشته باشد.

باید: انتظارات واقع‌گرایانه تنظیم کنید. شما می‌توانید دسترسی به منابع و افراد را برای شاگردتان فراهم کنید و درعین حال به او بگویید که قرار نیست از روابط خود با دیگران استفاده کنید. شاید یک مدیر ارشد باشید اما به این معنی نیست که همه‌ی مشکلات او را برطرف می‌کنید. شما تا جایی که بتوانید رهیاری می‌کنید اما کار اصلی را شاگرد انجام می‌دهد.

باید: به عنوان بخشی از هدف، مهلت زمانی تعیین کنید و روند پیشرفت خود را به صورت دوره‌ای ارزیابی کنید. هر رابطه‌ی مربی‌گری فازهای مختلفی دارد، از جمله پایان مربی‌گری رسمی. این پایان ضرورتاً به معنای پایان رابطه نیست بلکه یک تغییر در چگونگی تعامل شما و تعداد دفعات آن محسوب می‌شود.

باید: فراموش نکنید که مربی‌گری یک فرایند هدفمند است. باید یک رابطه‌ی سرگرم‌کننده داشته باشید اما نباید از مسیر اصلی خارج شده و هدف‌تان را گم کنید.

باید: از شاگرد انتظار عملکرد بالا داشته باشید و یادگیری او را تسهیل کنید. تحقیقات نشان داده‌اند که بیشتر مربی‌گری‌های موفق بر پایه‌ی یادگیری متقابل، مشارکت فعالانه و تلاش برای ارتقاء توانمندی‌ای رهبری شاگردان است.

باید: گوش بدهید، گوش بدهید و باز هم گوش بدهید. قبل از توصیه کردن و مشورت دادن به نگرانی‌ها و دغدغه‌های شاگردتان گوش کنید. از همان ابتدا یک رابطه مبتنی بر اعتماد و گشاده‌ذهنی بسازید.

باید: برای حمایت از شاگرد خود در برابر خطاهای حرفه‌ای محافظت کنید و درعین حال فضا را باز بگذارید تا او از تجربیات و اشتباهات خود یاد بگیرد. فراموش نکنید که یک رابطه‌ی مربی‌گری موفق رابطه‌ای است که در آن شاگرد بالاخره پیشرفت کرده و دیگر نیازی به پشتیبانی شما نداشته باشد. پس دقت کنید که شاگردتان بیش از حد به توصیه و راهنمایی شما وابسته نشود.

باید: درک کنید که اهداف شاگرد برای خود اوست و او ممکن است اهداف شغلی متفاوتی به نسبت آنچه شما انتخاب کرده‌اید داشته باشد. نقش شما به عنوان یک مربی هدایت کردن است؛ وظیفه‌ی شاگرد است که تصمیم بگیرد چه چیز را در حرفه‌ی خود اعمال کند.



باید: بدانید که زنان و دیگر اقلیت‌ها در سازمان‌ها با موانع بیشتری برای پیشرفت مواجه هستند. اطلاعات و دانش خود را در این باره گسترش دهید. اگر به مشکلی برخوردید از تنوع و گوناگونی درون شرکت درخواست منابع و پشتیبانی کنید.

باید: همیشه ذهن‌تان باز باشد. اگر شما مردی هستید که یک زن را مربی‌گری می‌کنید یا شاگردتان از یک گروه قومیتی متفاوت است به تجربیات، ایده‌ها و اهداف او احترام بگذارید. روابط مربی‌گری میان فرهنگی و جنسیتی، موفقیت‌آمیز و بالنده هستند اما به ایجاد جریان آزاد دیالوگ درباره تاثیر جنسیت و فرهنگ روی کار شاگردتان در سازمان و خود رابطه‌ی مربی‌گری بستگی دارند.

باید: به افراد دیگر در سازمان درباره‌ی پیشرفت زنان آموزش دهید. سراغ مدیران و افراد ارشد رفته و به آنها توصیه کنید که برای زنان فنی مدیران کارآمدی باشند. یک برنامه "مربی‌گری معکوس" راه بیاندازید که در آن به رهبران سالمند درباره‌ی مسایل مختلف رو در روی پرسنل جوان و موضوعات گوناگون مانند نژاد و جنسیت آموزش دهید. باید: به شاگردتان یاد دهید چگونه خودش یک مربی شود: با مثال و با تشویق.



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

تابستان ۱۳۹۶