

اصول و مبانی

مربیگری در سازمانهای پیشرو

ترجمه و تألیف:

دکتر حسین صفرزاده

محمود احمدی شریف

دکتر علیرضا ذاکری

سر شناسه : صفرزاده، حسین، ۱۳۵۴ -
 عنوان و نام پدید آور : اصول و مبانی مریبگری در سازمانهای پیشرو/ترجمه و تالیف حسین صفرزاده،
 محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری،
 مشخصات نشر : تهران : دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ۱۳۸۹.
 مشخصات ظاهری : ۲۲۰ص: مصور، نمودار. ۱۷×۲۴ س م .
 شابک : 978-964-2651-66-5
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 یادداشت : کتابنامه .
 موضوع : رفتار سازمانی - مدیریت
 موضوع : مدیریت
 شناسنامه افزوده : احمدی شریف، محمود، ۱۳۵۸ -
 شناسنامه افزوده : ذاکری، علیرضا، ۱۳۴۸ -
 رده بندی کنگره : ۱۳۸۹ الف ۷ ص / HD۵۸
 رده بندی دیویی : ۳۰۲/۳۵
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۱۰۰۸۶۱
 تاریخ درخواست : ۱۳۸۹/۰۵/۲۷
 تاریخ پاسخگویی : ۱۳۸۹/۰۶/۱۷
 کد پیگیری : ۲۱۰۰۴۲۳



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

عنوان : اصول و مبانی مریبگری در سازمانهای پیشرو
 تالیف : حسین صفرزاده، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری
 نوبت چاپ : اول - ۱۳۸۹
 انتشارات : دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
 طرح جلد : محمدرضا ناطقی
 لیتوگرافی : رضا
 چاپ : ناطقی
 ناظر فنی : غلامرضا کارگریان مروستی
 شمارگان : ۱۰۰۰ جلد
 قیمت : ۳۶۰۰ تومان
 شابک : ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۲۶۵۱ - ۶۶ - ۵

ISBN: 978-964-2651-66-5

کلیه حقوق این اثر برای مولفین و دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی محفوظ است.

نشانی: تهران، لویزان - کد پستی ۱۶۷۸۸ - صندوق پستی ۱۶۲ - ۱۶۷۸۵ - تلفن: ۲۲۹۷۰۰۶۰ - ۹

نمابر: ۲۲۹۷۰۰۷۰ پست الکترونیک sru@sruttu.edu

تقدیم به:

**تمامی مربیان و کسانی که در امر تعلیم و
تربیت و آموزش همت می‌گذارند.
به پاس تعبیر عظیم و انسانی‌شان از کلمه ایثار
و از خود گذشتگی بی‌درغشان که هرگز فروکش
نمی‌کند.**

فهرست مطالب

مقدمه مترجمین

- بخش اول: اصول اولیه مربیگری سازمانی ۹
- فصل ۱: تاریخچه و چارچوب مربیگری ۱۱
- فصل ۲: ایجاد فضای آموزشی در سازمان ۲۱
- فصل ۳: مدیریت مربیگری ۵۷
- فصل ۴: اندازه گیری موفقیت برنامه های مربیگری در سازمان ۶۷
- بخش دوم: مهارت ها و روش های مربیگری ۷۹
- فصل ۵: فرآیند و مهارت های مربیگری ۸۱
- فصل ۶: مربیگری برای حمایت از یادگیری ۱۰۹
- فصل ۷: مربیگری برای عملکرد ۱۲۱
- فصل ۸: مربیگری برای توسعه رهبری ۱۳۱
- فصل ۹: مربیگری تیم و گروه ۱۶۱
- فصل ۱۰: توسعه مهارت های اصلی مربیگری ۱۷۷

مقدمه مترجمین:

آموختم از علم فزاینده تو با واژه به واژه اش شدم بنده تو
چیزی نبود در خور تحسین تولیک جان و تن و دیده هست شرمنده تو

ضرورت وجود و تأثیر نقش و سهم مربیان در اجتماع و هر نهاد اجتماعی از جمله سازمان انکارناپذیر است. وابستگی شیرازه اجتماع به این عنصر حیاتی به حدی است که امیرمؤمنان می فرماید:

«هر کسی به من کلمه‌ای بیاموزد مرا بنده خود کرده است»

به گونه‌ای که وجود مربیان را برای اجتماع آدمیان گریز ناپذیر می‌داند:

«لابد للنساء من امیر براو فاجر»

حد تأثیرگذاری مربیان نیز چنان ژرف و دامن‌گستر است که می‌توان برای سنجش موفقیت یا ناکامی یک اجتماع یا نهاد اجتماعی همچون سازمان، آینه مربیان را فرآیند نهاد و فراز و فرود جمع را در چهره او جستجو کرد.

از همان ابتدا مهم‌ترین موضوع در حوزه مربیگری، در این سؤالها خودنمایی کرده است که آیا مربیگری امری ذاتی است یا اکتسابی؟ آیا مربیان داده می‌شوند یا ساخته می‌شوند؟ مربی، خود یک انسان است و موضوع مربیگری در جمع انسانها و برای انسانها و تعامل آنها با یکدیگر معنا و مفهوم می‌یابد. از این رو با توجه به پیچیدگی و اسرارآمیز بودن شخصیت انسانها و اهمیت نهادهای اجتماعی، بدیهی است که پاسخ به آن پرسش، بسیار دشوار و گاه خرد سوز می‌باشد، به گونه‌ای که آدمی را در یک دور باطل گرفتاری کند.

برخی از پژوهشگران و نکته سنجان علوم انسانی و اجتماعی، از زاویه دیگری به این منشور نگریسته‌اند و پرسیده‌اند: آیا با ژرف اندیشی و بررسی در فکر و عمل مربیان، می‌توان مبانی و بنیان‌های رهبری را در ساختن مربیان مؤثر به دست آورد؟

کتاب پیش رو در پاسخ به چنین پرسشی تدوین شده است. نویسنده پژوهشگر و فهیم کتاب، با در هم آمیختن چارچوب، ابزار، فرآیند و مطالعات مربیگری، مؤلفه‌های مختلفی را که در هر مکان و هر زمان، مربیان مؤثر باید در آن سرآمد باشند کشف کرده و این قواعد را اصول و مبانی مربیگری در سازمانها نام نهاده است.

این کتاب مشتمل بر دو بخش است. بخش اول اصول اولیه مربیگری سازمانی را شامل می‌شود که چهار فصل را در بر می‌گیرد: تاریخچه و چارچوب مربیگری، ایجاد فضای آموزش در سازمان، مدیریت مربیگری، اندازه‌گیری موفقیت برنامه‌های مربیگری در سازمان.

بخش دوم مهارتها و روشهای مربیگری را شامل می‌شود که شش فصل را در بر می‌گیرد: فرآیند و مهارتهای مربیگری، برای حمایت از یادگیری، مربیگری برای عملکرد، مربیگری برای توسعه رهبری، مربیگری تیم و گروه و نهایتاً توسعه مهارتهای اصلی مربیگری.

در این میان، آنان که آرامش خاطر به ما بخشیده‌اند و فضایی از اعتماد و احترام فراهم آورده‌اند که در دشواری‌های زندگی همواره فانوس درخشان امید را پیش رو ببینیم، همسرانمان هستند. آنان مربیان معنوی زندگی ما هستند. ترجمه این کتاب پیش‌کش است به آنان.

دکتر حسین صفرزاده

محمود احمدی شریف

دکتر علیرضا ذاکری

بهار ۱۳۸۹ - تهران

بخش اول

اصول مربیگری سازمانی

فصل اول

تاریخچه و چارچوب مربیگری

تاریخچه و چارچوب مربیگری

هر روزه در هر شرکتی، اشخاص استخدام می‌شوند، ترفیع می‌گیرند و از یک موقعیت به موقعیت دیگر می‌روند. هر روزه، در هر شرکتی، افراد به عنوان قسمتی از رشد حرفه ایشان، نیاز به پیشرفت دارند. هر روزه، در هر شرکتی اشخاص به عنوان یکی از مؤثرترین راه‌ها برای یاد دادن مهارت‌ها و روشهایی به افراد در سازمان‌ها، آموزش می‌بینند؛ اما آموزش فقط یک راه برای رسیدن به پیشرفت می‌باشد.

فراگیری، پیشرفت و حفظ افراد خوب توسط بسیاری از سازمان‌های خوب جزء امتیازهای رقابتی محسوب می‌شود. مربیگری، به عنوان رشته قدرتمندی پدیدار گشته است که سازمان‌ها آن را به شیوه‌های گوناگونی به کار می‌گیرند تا افرادشان را بسازند و حفظ کنند. مربیگری، یک تازه وارد منسوب به سازمانها می‌باشد. تا اواخر دهه ۱۹۸۰، تعلیم دادن عمدتاً بر ورزشهای انفرادی و ورزشهای تیمی، تمرکز داشت. مربیگری به عنوان ابزاری برای کمک به اشخاص در کسب دستاوردهای بهتر در مواردی به غیر از ورزش به طور همزمان در علوم مختلف، مطرح شد:

فلسفه هستی‌شناسی، که سؤال‌هایی درباره طبیعت هستی است.

روانشناسی سازمانی، سؤال‌هایی را درباره اینکه مردم چگونه در گروه‌ها کار می‌کنند، چگونه افراد یاد می‌گیرند و تغییر می‌کنند و چه چیزی باعث می‌شود افراد احساس خوشحالی و رضایت کنند، را مطرح می‌کند.

اجرای تئاتر، که ممکن است به عنوان توانایی برای نشان دادن یک واقعیت ساختگی تعریف شود و نشان دهنده برتری هنر وجود است.

الگوهای کارشناسی تجارت، که به مدیران و رهبران، اصول تجارت موفق را می‌آموزد.

مردم شناسی اجتماعی، که بررسی می‌کند چگونه فرهنگ‌های مختلف، موفقیت را تعریف می‌کنند و رهبران چگونه انتخاب می‌شوند.

علم عصب شناسی، که بررسی می‌کند چگونه ساختار خواص شیمیایی مغز بر روی توانایی فرد برای تغییر و رشد تأثیر می‌گذارد.

و در نهایت می‌توان، علومی را که به اثر گذاری منبع وسیع اطلاعاتی کمک می‌کند اضافه کرد. همه این موارد هدف یکسانی دارد. راهی که از طریق آن انسان پیشرفت می‌کند، با دیگران ارتباط برقرار کرده و برای رسیدن بهتر به اهدافش رشد و تغییر می‌کند.

امروزه، حداقل نیمی از سازمان‌ها در حال فراهم کردن زمینه‌های آموزش برای کارمندان در اشکال مختلف هستند. در یک نظر خواهی از اعضای یک انستیتو برای پیشرفت اجرایی، ۵۹ درصد از پاسخ دهندگان گفتند که بودجه اختصاص داده شده برای تعلیم دادن در سازمان‌هایشان می‌تواند سالانه بیش از ۱۰ درصد رشد داشته باشد و به رغم آن فقط ۷ درصد بیان کردند که آنها یک فرآیند رسمی برای اندازه گیری و محاسبه نرخ بازگشت سرمایه (ROI) بر مربیگری دارند.

مطلبی در روزنامه «لندن تایمز» نشان داد که کابینه وزیران انگلیس و سایر خدمتگزاران شهری در چندین دپارتمان حکومتی در حال آموزش دیدن در دریافت هزینه از مالیات دهندگان هستند. آموزش، می‌تواند به رهبران حکومتی کمک کند تا مسائل پیچیده را تجزیه و تحلیل کنند، خلاقانه‌تر فکر کنند و تعادل بین زندگی و کار را به طور مؤثرتری مدیریت کنند. البته سر و صداهای زیادی از طرف اشخاص مخالف شنیده می‌شد که باعث استهزاء و ریش خند در میان مردم بود و این مسأله تا حد زیادی به دلیل عدم آگاهی درباره ماهیت مربیگری بود.

این مباحث ادامه یافت تا در میان مربیان با مهارت‌های مختلف این سؤال مطرح شد که مربیگری واقعاً چیست؟ چگونه باید انجام شود؟ این بلا تکلیفی برای منابع انسانی^۱ و متخصصان توسعه سازمانی^۲ و مدیران در سازمان‌ها، تشخیص زمینه‌های آموزش پیدا کردن یک مدل منطقی برای آموزش و کاربرد استفاده از آموزش در سازمان‌هایشان را بسیار مشکل ساخت چون اغلب، سازمان‌ها فرصتی برای آزمون و خطا نداشتند.

1- HR: Human Resources

2- OD: Organization Development

مربیگری در سازمان‌ها، برای به اشتراک گذاشتن تجربیات در اثر کار کردن با حرفه‌ای‌ها، طراحی شده است تا تعلیم و آموزش را به آسانی، به طور مؤثر و مهم‌تر از آن با تأثیر فراوان، به کار بگیریم.

مقصود این کتاب، مرور جامعی بر تمام آموزش‌هایی است که ما با کار کردن به عنوان یک مربی در آن سازمان یاد گرفته‌ایم. این کتاب برای مدیران منابع انسانی، اشخاص حرفه‌ای که کارشان مدیریت معرفی کردن و اندازه‌گیری تأثیرات مربیگری در سازمانها می‌باشد، نوشته شده است.

تعریف مربیگری

ما در هفته چند تماس از دوستان و متقاضیان دریافت می‌کنیم که می‌گویند: "من نیاز به یک دوره آموزشی برای نیروی فروش شرکت دارم، از کجا باید شروع کنم؟ از من خواسته شده تا تمام آموزش‌هایی را که در سازمان در حال انجام آن است سازماندهی کنم و مطمئن شوم که منطقی و اصولی است. آیا شما پیشنهادی دارید؟ هیأت مدیره ما می‌خواهد بداند که سرمایه‌گذاری ما در آموزش فایده‌ای دارد یا خیر؟ من ایده‌هایی دارم ولی می‌خواهم بدانم افراد شما چه کار می‌کنند؟"

بهترین نقطه شروع به پاسخ این سؤال‌ها، تعریف واژه مربیگری برای از بین بردن ابهامات است. اگر کسی ده نفر از متخصصان مربیگری متفاوت تعریف خواست باید حداقل ده پاسخ دریافت کند. جدول ۱-۱ شامل تعدادی از انواع متفاوت است.

جدول ۱-۱: تعاریف مربیگری

تعاریف مختلف مربیگری	سازمان ها/ اشخاص
شخصی که به قهرمانان یا تیم‌های ورزشی آموزش می‌دهد یا آنها را هدایت می‌کند، شخصی که دستورالعمل می‌دهد، مثلاً در آواز خواندن یا نمایش، یک مربی خصوصی برای آماده کردن دانش آموزان برای امتحان	دیکشنری هریتیج آمریکا ^۱
کمک کردن به رهبران موفق برای رسیدن به تغییرات مثبت ماندگار در رفتارشان، خودشان، مردمشان و تیم هایشان	مارشال گلد اسمیت ^۲
یک مذاکره (گفت و شنود) آگاهانه که هدف آن ساده سازی مهارت‌های جدید، امکانات و فهم علایق شخصی و پیشرفت سازمانی است	تری بیکن و کوین اسپیر ^۳
یک فرآیند جامع ارتباطی که طی آن مربیان، بازخورد عملکرد را برای اشخاص تحت تعلیم فراهم می‌کنند موضوعات شامل ابعاد عملکردی آشکار و مربوط به کار می‌شوند (شخصی، بین فردی یا تکنیکی) که بر توانایی و رغبت مربی به شرکت کردن در اهداف معنادار سازمانی و شخصی تأثیر می‌گذارند.	توماس کرین ^۴
یک فرآیند گروهی که بر راه حل تمرکز دارد، نتیجه‌گرا و همچنین سیستماتیک که طی آن مربی، بهبود اجرای کار، تجربیات زندگی، یادگیری خودکار و رشد شخصی متربی را آسان می‌کند.	آنتونی ام. گرانت ^۵
بالفعل ساختن پتانسیل‌های فردی برای افزایش کارایی آنها	جان وایت مِر ^۶
هنر آسان کردن و آزادسازی قابلیت های فردی برای رسیدن به اهداف معنادار و مهم.	فیلیپ روسینسکی ^۷

به بیان دقیق‌تر، تعریف زیر برای اهداف این کتاب استفاده خواهد شد. این تعریف از طریق اجرای تعلیم آموزش در طول پنج سال در سازمان‌های مختلف به دست آمده است.

1- The American Heritage Dictionary

2- Marshall Goldsmith

3- Terry Bacon and Kevin Spear

4- Thomas Crane

5- Anthony M. Grant

6- John Whitmore

7- Philipe Rosinski

مربیگری، یک فرایند آگاهانه است که از مذاکرات (گفت و شنود) حساب شده در جهت ایجاد محیطی برای رشد اشخاص، اعمال هدفمند و پیشرفت مداوم و پایدار استفاده می‌کند.

این تعریف به قدر کافی گسترده است که چندین نوع استفاده را ممکن می‌سازد و آن قدر هم محدود است که اجزای کلیدی یک رابطه موفق آموزشی را شناسایی می‌کند. بسیاری از افراد تصور می‌کنند که مهارت‌های خوب گوش دادن، تمام کاری است که باید انجام دهند. مطمئناً خوب شنیدن مهارت کلیدی برای یک مربی خوب است؛ ولی فقط یکی از مهارت‌هاست. مربیگری خوب، یک مجموعه تصادفی از فعالیتها نیست، بلکه شامل استفاده از مکانیزم‌های مشابه برای هر نوع از مذاکرات (اجرا، هدف‌گذاری، توسعه مسیر شغلی، رهبری، چشم‌انداز، راهبردی) می‌شود؛ زیرا تعدادی از مکانیزم‌ها به هم پیوسته‌اند و به صورت منسجم خوب کار می‌کنند.

تمام مربیگری، نوعی از ارتباط (مذاکره) است. مثلاً می‌تواند از طریق پست الکترونیک، پست صوتی و یا چهره به چهره به طور همزمان یا در یک مدت زمان خاص رخ دهد. مسئولیت مربی این است که محیطی ایجاد کند تا در آن مربی یاد بگیرد، رشد کند، عمل کند و طوری متفاوت برخورد کند تا به طور چشمگیری امکان موفقیت فرد را در رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، افزایش دهد. اینکه چطور یک مربی این محیط را فراهم می‌کند برای هر شخص کاملاً متفاوت است و در رأس اموری است که فرآیند مربیگری را در بر می‌گیرد. علاوه بر مکانیسم‌های فوق‌الذکر، هنر رسیدن به این امر برای هر شخص، هر روز و هر سال وجود دارد. در نهایت مربیگری یک خدمت است. مربیان موفق، علاقمند و مشتاق هستند و می‌توانند هنر خود را نشان دهند و برای هر شخص کاملاً در دسترس باشند، در برنامه‌های کاری مستقل باشند و شخصیت و نیازهای خودشان را تعدیل کنند. مربیان متوسط، آنهایی هستند که به عقایدشان می‌چسبند و احساس می‌کنند که این عقاید درست و یا حتی مفید هستند.

توجه: شایستگی‌های لازم برای مربیگری با جزئیات در فصل ۱۰ بیان خواهد شد.

چرا امروزه از مربیگری استفاده می‌شود؟

پیدایش مربیگری به عنوان یک خدمت حرفه‌ای برای کارمندان در سازمان‌ها، حاصل چندین گرایش است:

مربیگری، یک ابزار کامل برای یادگیری دقیق و به موقع است و زمان بسیار کمتری می‌گیرد و می‌تواند به اختیار کارمندان برنامه ریزی شود. همچنین مربیگری، یک راه عالی برای افزایش آنچه آموزش انجام داده است، می‌باشد. به همین صورت، افرادی که آموزش دیده‌اند پس از آموزش، به شدت تمایل دارند که دانشن را به کار گرفته و رفتارهای جدیدی اتخاذ کنند، جایگاه مدیر میانی ناپدید شده، و اما واژه جدیدی که در این میان به وجود آمده، مدیر مؤثر و کارآمد است. بدین معنی که کارمندان مسئول جمع‌آوری مقادیر مناسبی از اطلاعات، پاسخگویی، هدایت، پشتیبانی و تمام صلاحیت‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی (HR) برای تعدادی زیادی از افراد هستند در حالی که کار تمام وقت خودشان را هم انجام می‌دهند. این روند، در اکثر سازمان‌ها رایج است. مربیان، می‌توانند آنچه مدیران نمی‌توانند یا نمی‌خواهند که انجام دهند، همچون بهبود مهارت‌های خاص، تمرکز مستمر و پایدار، مکانی امن برای تفکر و تأمل شخصی ژرف و گاهی اوقات فضای همدلی و توجه را فراهم کنند. مربیان، فضاهایی که توسط مدیران کم تجربه و پرمشغله خالی می‌ماند را پر می‌کنند.

سرعت افزوده تجارت. سرعتی که امروزه تجارت در آن رخ می‌دهد سریع‌تر شده است و همچنان ادامه می‌یابد. این پیش بینی در دهه ۱۹۷۰ که اعلام می‌کرد، فناوری جدید می‌تواند به طور مؤثری کار کنند و برای افراد اوقات فراغت بیشتری فراهم کنند، اکنون خنده‌دار است. تمام این فناوری‌های که به وجود آمده‌اند، یک شخص را قادر می‌سازد تا کار چند نفر را انجام دهد. و همچنان که سرعت کار افزایش می‌یابد، سرعت تغییرات نیز افزایش می‌یابد؛ بنابراین، نیاز مردم برای این که بتوانند زندگی شخصی خود را مدیریت کنند و با تغییرات سازگاری پیدا کنند، حیاتی و ضروری است. مربیان، می‌توانند چشم اندازهایی را پیشنهاد کنند و به کارمندان کمک کنند تا زمانشان را سازماندهی کنند و فعالیت هایشان را به طور مؤثرتری هماهنگ نمایند.

رهبر توریو (تقویت کننده پیشرفت): که مربوط می‌شود به سرعت تجارت و زمانی که برای استعداد‌های جوان طول می‌کشد تا به موقعیت مدیریت و رهبری برسند، که معمولاً زمان لازم برای اینکه آنها بتوانند تجربه‌هایشان را منعکس سازند و آنها را با هم ترکیب کنند، طولانی

است. مربیان می‌توانند با کارهای هدفمند در موارد بحرانی و حساس از طریق ارائه طرز فکر، هدف و دانش خود، کمک کنند.

نسل من: افراد جوان، در سازمان‌ها احساس می‌کنند که خاص و منحصر به فرد هستند. آنها با تمایل زیاد به خدماتی که به طور خاص برای آنها طراحی شده اند، پاسخ می‌دهند. کارمندان، به مسأله مربیگری به عنوان نوعی پاداش و قدردانی می‌نگرند بدین معنی که آنها برای سرمایه گذاری بسیار ارزشمند هستند.

برنامه‌های آموزشی مربی

چگونه شخصی می‌تواند بگوید که یک مربی خوب آموزش دیده است؟ به آسانی! در ابتدا، به عنوان ناظر، فقط سه دقیقه در یک جلسه مربیگری پای بحث یک مربی بنشینید. شرکت‌هایی که مربیان را به کار می‌گیرند، با هم توافق دارند که مشاوران و روانشناسانی که به عنوان مربی کار می‌کنند، تصور می‌کنند که سطوح کنونی آنها در تجربیات و دانش، بدون هیچ گونه آموزش مربی بیشتر کفایت می‌کند و این کار را دشوارتر می‌کند. حتی تجربیات کاری تجاری، درجات پیشرفته و دانش گسترده در حوزه روانشناسی و مشاوره برای آماده کردن اشخاص برای مشقات و دشواریهای کار مربیگری در یک سازمان، کافی نیستند. تقاضا برای نتایج واقعی بسیار جدی است و مربیان باید دقیقاً بدانند که در تمام مواقع چه کار می‌کنند. آموزش مربی اختیاری یا انتخابی نیست. دو منبع فوق العاده، ریز برنامه‌های آموزشی مربی را با جزئیات کاملی دربارهٔ اساس فلسفه و روش شناسی، بیان می‌کنند. بررسی و ادغام این دو منبع باعث می‌شود که یک نگرش کلی پیدا کنید.

(۱) وب سایت شبکه منابع همانند^۱ که برای شبکهٔ وسیع مربیان و سایر متخصصان کمک‌کننده، در این حوزه طراحی شده است و شامل مقادیر حیرت آوری از اطلاعات مفید است. در هنگام این نوشته، ۲۲۵ برنامه آموزش مربی در آن آورده شده است.

(۲) فدراسیون بین‌المللی مربیگری^۲ که بیش از چهل برنامه آموزشی مربیگری معتبر را در خود جای داده است؛ این موارد معتبر، دقیق و همه جانبه هستند و نشان دهندهٔ اینست که این برنامه‌ها استانداردهای واضحی را نشان داده‌اند. این سایت همچنین ساعت پخش برنامه‌های مؤثر آموزشی را ارائه می‌دهد.

1- Peer Resource Network, to learn more, go to www.peer.ca/coaching school.html

2- International Coach Federation (ICF), to learn more, go to www.coachfederation.org

انجمن‌های مربیگری

با جستجوی واژه سازمان مربیگری، بیش از ۶,۵۰۰,۰۰۰ مورد مرتبط می‌یابیم. در طول پنج سال گذشته، سازمانهای مربیگری مانند قارچ به سرعت رشد کرده‌اند و به سختی می‌توان روی یکی از آنها تمرکز کرد. ما سه مورد زیر را بر اساس سابقه کار طولانی، ثبات مدیریت و خدمات پشتیبانی آنها معرفی می‌کنیم:

فدراسیون بین‌المللی مربیگری (ICF) انجمن مربیان حرفه‌ای و مشاوران^۱ (PCMA) و انجمن جهانی مربیان تجاری^۲ (WABC).

این سازمان‌ها، اطلاعات، منابع و مجامع آگاه و فعال و در بعضی موارد، اعتبارات و امتیازات را در اختیار می‌گذارند. در ذیل مطالب به بررسی مختصر این سه سازمان می‌پردازیم.

فدراسیون بین‌المللی مربیگری (ICF)

در سال ۱۹۹۳ زمانی که فدراسیون بین‌المللی مربیگری تشکیل شد، عموم مردم به اینترنت دسترسی نداشتند و مطمئناً «گوگل» هنوز وجود نداشت. فدراسیون بین‌المللی مربیگری (ICF) توسط توماس لئونارد ارائه شد. و به صورت یک سازمان با تفکرات آینده‌نگر، باز و کلی شکل گرفت. هدف آن پاسخ به درخواست مربیان شاغلی بود که به یک انجمن نیاز داشتند تا به عنوان یک مجمع، منبعی از اطلاعات، استانداردها و اصول اخلاقی حرفه‌ای را در اختیارشان قرار دهد. چندین سازمان حرفه‌ای دیگر نیز، در همین حدود زمانی آغاز به کار کردند. برخی با یکدیگر ترکیب شدند و برخی دیگر تا امروز به طور انفرادی به کار خود ادامه می‌دهند. امروزه، ICF بزرگترین انجمن حرفه‌ای جهان برای مربیگری است. قسمت‌هایی از حوزه‌های فعالیت خدماتی آن عبارتند از:

- تعیین استانداردها و اصول اخلاقی برای مربیان؛
- دادن اعتبار به موسسات آموزشی مربیگری با اصول مشخص؛
- دادن گواهی نامه به مربیان در سه مرحله: مربی رسمی همکار، مربی رسمی یا متخصص و مربی رسمی استاد؛
- برگزاری سالانه کنفرانس‌های بین‌المللی مربیگری، دوره‌های سالانه اجرایی مربیگری، و سمپوزیوم‌های سالانه تحقیقاتی؛

1- Professional Coaches and Mentors Association (PCMA)

2- World wide Association for Business Coaches (WABS)

- حمایت و سازمان دهی شبکه جهانی که برای پشتیبانی مربیان از طریق تحقیقات مداوم، طراحی شده اند.

اگر چه، برخی مربیان گله می‌کنند که هیچ استاندارد سازی در حرفه مربیگری وجود ندارد، اعتبارات، اصول اخلاقی و استانداردهای تعیین شده از سوی ICF برای مهارت‌های اساسی مربیگری، بسیار دقیق و معتبر هستند. آموزش برای پیشرفت مدیران، رهبران و مدیران اجرایی دارای ضوابط مشکلی است. در حقیقت، تلاشهای ICF برای اعتبار دادن به سازمان‌های آموزش مربیان و تعیین استانداردهایی برای مربیان، این انتقادات را به وجود آورده است که، سازمان براساس طرز تفکر اولیه‌اش در ابتدای کار، انحصاری شده است. فقط زمان می‌تواند بگوید که آیا ICF در کار خود موفق خواهد ماند یا نه. به هر حال هنوز، درصد بالایی از سازمانها تمایل دارند که گواهینامه مربیان آنها از ICF صادر شده باشد.

انجمن مربیان و مشاوران حرفه‌ای (PCMA)

انجمن مربیان و مشاوران حرفه‌ای^۱ که در اوایل دهه ۱۹۹۰، به وجود آمد مأموریت مشابهی با ICF دارد؛ ولی چون این سازمان هم فعالیتهای مربیگری و هم مشاوره‌ای را انجام می‌دهد، دارای مخاطبان بیشتری است. PCMA، در مأموریت و رسالت اصلی خودش به لحاظ گستردگی و کلیت، باقی مانده است. در کالیفرنیا این سازمان میزبان سالانه کنفرانس‌ها می‌باشد.

انجمن جهانی مربیان تجاری (WABC)

انجمن جهانی برای مربیان تجاری^۲ که در سال ۱۹۹۷ به وجود آمد، کاملاً بر حوزه مربیگری تجاری^۳ تمرکز دارد و هدفش این است که تنها انجمن بین‌المللی باشد که صرفاً در خدمات مربیگری تجاری کار می‌کند. جالب است که، این انجمن یکی از چند انجمن مربیگری و انتفاعی است و یک مدیر با جاذبه به نام وندی جانسون^۴ دارد. این سازمان، در برپایی کنفرانس‌های جهانی و اخیراً در اعطای مجوز به برنامه‌های آموزشی فعالیت می‌کند.

1- To learn more about the (PCMA), go to www.pcmaonline.com

2- To learn more about the (WABC), go to www.wabccoaches.com/index.htm

3- To learn more about the business coaching niche

4- Wendy Johnson

همچنان که سازمان‌ها از منافع مربیگری آگاه می‌شوند، به دنبال مربیان آموزش دیده حرفه‌ای می‌گردند تا در آنجا کار کنند. بسیاری از آنها قبلاً در خواست گواهی ICF را کرده‌اند و متعهد شده‌اند با مربیانی کارکنند که به عنوان مربیان ماهر سازمانی شناخته شده‌اند.