





تفاوت رهبر مربی و رهبر مرشد در سازمان ها

تحلیل علمی نقش Mentor و Coach

تحلیلی از دو سبک اثرگذار هدایت انسان ها در مسیر رشد

نویسنده : حمیدرضا میلانی نیا



مقدمه

رهبری سازمانی دیگر یک مهارت لوکس نیست؛ یک ضرورت است. اما در سال های اخیر برداشت ما از نقش رهبر دچار تحول جدی شده است. رهبر فقط «تصمیم گیر» یا «مالک قدرت» نیست. رهبر امروزی باید توانایی رشد دادن انسان ها را داشته باشد؛ توانایی ساختن، توانایی الهام دادن و توانایی آزاد کردن پتانسیل پنهان افراد.

اما وقتی صحبت از رشد انسان ها میشود، دو نقش بسیار مهم به میان می آید :

رهبر مربی (Coach) و رهبر مرشد (Mentor)

این دو نقش شباهت هایی دارند، اما در حقیقت دو مسیر کاملاً متفاوت و دو تاثیر کاملاً متمایز بر سازمان ایجاد میکنند.

در این مقاله، این دو نقش را از هم تفکیک میکنیم، اثرشان بر فرهنگ سازمانی را میسنجیم، نمونه های واقعی از هر مورد ارائه میکنیم و در نهایت مشخص میکنیم هر سازمان در چه شرایطی باید به دنبال کدام سبک رهبری باشد.



۱- تفاوت بنیادی میان مربیگری و مرشدی

برای شروع، یک تعریف دقیق و ساده:

مربی (Coach):

فردی است که با پرسیدن، چالش ایجاد کردن، باز کردن ذهن و ساختن رفتار جدید، به فرد کمک میکند مهارت ها و ظرفیت های درونی خود را کشف کند.

مربی پاسخ نمیدهد؛ سوال درست میپرسد.

مرشد (Mentor)

فردی است که تجربه، مسیر طی شده، شکست ها و درس های زندگی خود را در اختیار فرد میگذارد.

مرشد پاسخ دارد؛ تجربه میدهد.

به عبارت دیگر:

- مربی، آینه است.

- مرشد، چراغ است.

مربی به فرد کمک میکند خودش را ببیند.

مرشد به فرد کمک میکند مسیر را ببیند.

هر دو نقش ارزشمند هستند، اما اثرشان بر رشد کارکنان و عملکرد سازمان کاملاً متفاوت است.



۲- رهبر مربی (Leader as Coach)

رهیافتی مدرن برای ساخت سازمان های یادگیرنده

رهبر مربی کسی است که باور دارد کارکنان ظرفیت های بسیار بیشتری از آنچه خود فکر میکنند دارند. وظیفه او آزاد کردن این پتانسیل است.

ویژگی های رهبر مربی

۲-۱- سوال محور است نه پاسخ محور

پرسش هایی مانند:

به نظر خودت بهترین راه حل چیست؟

به نظرت چه چیزی مانع پیشرفت کار شده؟

اگر از صفر شروع کنی چه میکنی؟

۲-۲- به افراد کمک میکند خودشان تصمیم بگیرند

نه اینکه تصمیم را به آنها دیکته کند.

۲-۳- بازخورد میدهد اما با ساختن، نه تخریب

بازخورد مربی بر رفتار متمرکز است نه بر شخصیت.

۲-۴- رشد فردی را بالاتر از خروجی کوتاه مدت میبیند

۲-۵- به استقلال اعضا اعتقاد دارد

و همین استقلال، خلاقیت و نوآوری بیشتری ایجاد میکند.



یک مثال واقعی از رهبر مربی

مثال از یک مدیر جوان در شرکت فناوری ایرانی

در یکی از شرکت های بزرگ نرم افزاری، مدیر جوانی وجود داشت که تیمش همیشه خروجی های بالاتر از میانگین شرکت داشت. نکته جالب این بود که او کمترین میزان دستور مستقیم را در میان مدیران داشت. وقتی یکی از اعضای تیمش با مشکل جدی در طراحی محصول مواجه شد و از او راه حل خواست، مدیر فقط سه سوال پرسید:

- (۱) از نگاه کاربر مشکل دقیقاً چیست؟
 - (۲) خودت اگر جای کاربر بودی چه تغییری میدادی؟
 - (۳) چه راه حلی هست که نیاز به کمترین تغییر کد داشته باشد؟
- عضو تیم بعد از ۳۰ دقیقه نه تنها راه حل پیدا کرد، بلکه نسخه بهینه تر آن را هم ساخت.
- این مدیر کار بزرگی نکرد، اما **محیط فکری درست** ایجاد کرد.
- او یک مربی بود، نه یک مدیر فرمان دهنده.



۳- رهبر مرشد (Leader as Mentor)

نقش عمیق، تجربه محور و تاثیرگذار در مسیرهای حرفه ای

مرشد کسی است که مسیر را رفته، سختی ها را چشیده، شکست را لمس کرده و حالا بر اساس تجربه واقعی، هوشمندانه راهنمایی میکند.

ویژگی های رهبر مرشد

۳-۱- تجربه محور است

- درس ها را میگوید.
- اشتباهات گذشته را آشکار میکند.
- مسیرهای موثر را معرفی میکند.

۳-۲- از نگاه کلان کمک میکند نه جزئی

مرشد مسیر شغلی فرد را شکل میدهد، نه فقط مهارت های روزمره را.

۳-۳- الهام بخش است

حضورش خود به خود انگیزه ایجاد میکند.

۳-۴- شبکه ارتباطی خود را در اختیار فرد میگذارد

۳-۵- شفافیت و صداقت بی پرده دارد

مرشدها معمولاً رک حرف میزنند.



یک مثال واقعی از رهبر مرشد

مثال از یک مدیر ارشد بازنشسته در صنعت مالی

در یک شرکت بازرگانی، مدیر ارشد بازنشسته بانک یکی از اعضای هیئت مشاوران بود. او سال ها تجربه مالی، بحران، مدیریت نقدینگی و عبور از پیچ های خطرناک اقتصادی را داشت.

وقتی مدیر مالی جوان شرکت با رشد سریع هزینه ها مواجه شد، مرشد او اینگونه راهنمایی کرد:

« هزینه ها را کاهش نده؛ ساختار هزینه را تغییر بده. هزینه های ضروری را ثابت نگه دار، اما هزینه های ایجاد

ارزش را تقویت کن. بحران مالی از کمبود پول نیست؛ از نداشتن سیستم شروع میشود »

این توصیه، مسیر مالی شرکت را در سه سال آینده کاملاً تغییر داد.

او به مدیر جوان «یاد نداد چگونه هزینه ها را کاهش دهد»؛

بلکه «یاد داد چگونه نگاهش را تغییر دهد.»

این دقیقاً نقش مرشد است.



۴- تفاوت های کلیدی میان رهبر مربی و رهبر مرشد

موضوع	رهبر مربی (Coach)	رهبر مرشد (Mentor)
نگاه اصلی	پرسش و کشف	تجربه و انتقال
هدف	رشد مهارت های فردی	جهت دهی بلندمدت
تمرکز	عملکرد امروز	مسیر فردا
ابزار	سوال، بازخورد، چالش	مشاوره، تجربه، شبکه
رابطه	رسمی و ساختارمند	صمیمی و بلندمدت
نقش در سازمان	توانمندسازی	شکل دهی هویت حرفه ای
خروجی	افزایش خود آگاهی	افزایش آگاهی مسیر



۵- اثر این دو سبک رهبری بر فرهنگ سازمان

رهبر مربی چه فرهنگی ایجاد میکند؟

- فرهنگ یادگیری مداوم
- فضای باز برای خطا
- افزایش خلاقیت
- کاهش وابستگی به مدیر
- تقویت انگیزه درونی

رهبر مرشد چه فرهنگی ایجاد میکند؟

- فرهنگ انتقال تجربه
- وفاداری بلندمدت
- کاهش اشتباه های استراتژیک
- بلوغ سریعتر تیم های جوان
- افزایش اعتماد

هر دو سبک ضروری هستند اما هر کدام در جای خود.



۶- کدام مدیر برای کدام سازمان مناسب تر است؟

رهبر مربی مناسب است اگر:

- سازمان در حال تغییر یا تحول است
- تیم ها جوان هستند و نیاز به استقلال دارند
- نوآوری اولویت اصلی است
- وابستگی به دانش فردی مدیر باید کم شود

رهبر مرشد مناسب است اگر:

- سازمان تازه تاسیس است و مسیر مشخص نیست
- کارکنان کم تجربه اند
- صنعت پرخطر و پیچیده است
- نیاز به انتقال دانش دنیا واقعی وجود دارد



۷- جمع بندی

هیچکدام بهتر از دیگری نیست.

رهبر مربی باعث میشود افراد **توانمند شوند**.

رهبر مرشد باعث میشود افراد **جهت پیدا کنند**.

رهبر بزرگ، کسی نیست که یکی از این دو نقش را انتخاب کند؛

رهبر بزرگ کسی است که میداند «در چه زمانی مربی باشد و در چه زمانی مرشد.»

در تجربه مشاوره ای من در سازمان های ایرانی، بسیاری از مدیران ناخواسته وارد نقش مرشد میشوند، بدون

آنکه بستر رشد واقعی را ایجاد کرده باشند؛ نتیجه این میشود که افراد به مدیر وابسته میمانند.

در مقابل، برخی هم صرفاً مربی هستند، اما تجربه لازم برای جهت دهی را ندارند.

تعادل این دو، همان نقطه طلایی است که هر سازمان برای خروج از اثر حباب رضایت به آن نیاز دارد.



۷- منابع

۷-۱- کتاب ها

- ۱) Whitmore, J. (2017). [Coaching for Performance](#).
کتاب مرجع جهانی در موضوع مربیگری حرفه ای.
- ۲) Clutterbuck, D. (2004). [Everyone Needs a Mentor](#).
شناخته شده ترین کتاب درباره مرشدی سازمانی.
- ۳) Goldsmith, M., & Reiter, M. (2010). [What Got You Here Won't Get You There](#).
کتابی برای رهبرانی که نیاز به تحول سبک رهبری دارند.
- ۴) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). [The Leadership Challenge](#).
مرجع مهم رهبری تحول آفرین.
- ۵) Collins, J. (2001). [Good to Great](#).
تحلیل رفتار رهبران موثر و نقش آنها در رشد سازمان.

۷-۲- مقالات علمی

- ۱) Grant, A. M. (2007). "[Enhancing coaching skills and emotional intelligence](#)."
- ۲) Passmore, J. (2010). "[A grounded theory of leadership coaching](#)."
- ۳) Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). "[Mentorship behaviors and mentorship quality](#)."
- ۴) Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). "[Mentoring and transformational leadership](#)."
- ۵) Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). "[The handbook of mentoring at work](#)."