



برنامه منتورشیپی گروه زنان و زایمان دانشگاه علوم پزشکی تهران

تهیه و تدوین: دکتر بتول حسین رشیدی



برنامه منتورشیپی گروه زنان و زایمان دانشگاه علوم پزشکی تهران

تهیه و تدوین: دکتر بتول حسین رشیدی

استاد گروه زنان، دانشگاه علوم پزشکی تهران، بیمارستان ولیعصر

آبان ماه ۱۴۰۰

فهرست مطالب:

پیشگفتار:	۳
مقدمه	۶
منتورینگ آنساید (ONSIDE) چیست؟	۸
بخش اول: چگونه منتورینگ آفلاین را توسعه دهیم؟	۱۰
بخش دوم: چگونه منتورینگ بدون پیش داوری را برقرار کنیم؟	۱۴
بخش سوم: چگونه منتورینگ حمایتی را توسعه دهیم؟	۱۹
بخش چهارم: چگونه منتورینگ وابسته به فرد را گسترش دهیم؟	۲۳
بخش پنجم: چگونه منتورینگ تکامل دهنده داشته باشیم؟	۲۹
بخش ششم: چگونه برنامه منتورینگ باعث توانمند سازی افراد می شود؟	۳۵
فصل هفتم: جمع بندی	۴۱
پیوست یک: روش منتورینگ شما چگونه است؟	۴۲
پیوست دو: فرم پیشنهادی توافقنامه منتور و منتهی	۴۴
رفرنس ها:	۴۶

پیشگفتار:

گروه زنان دانشگاه علوم پزشکی تهران چند وظیفه مهم به عهده دارد:

۱- تربیت نیرو ۲- تمرین مهارت ها ۳- نظارت بر کیفیت مراقبت.

متخصصین زنان موفق وقتی به مراحل که در این راه گذرانده اند نگاه می کنند، در دوران کاری و حرفه ای خود منتورهایی را به یاد می آورند که در طول این مسیر سخت، آن ها را کمک کرده اند. اما این ارتباط معمولاً غیر رسمی و تابع شرایط محیط بوده است. مانند ارتباط با استادان، رزیدنت های همسال و سال بالا، دانشجویان و همکارانی که با هم در یک دوره آموزش دیده اند. ما با برنامه ی منتورشیپی قصدمان این است که این ارتباط را رسمی کنیم.

اهداف برنامه:

۱- کمک به اعضا برای سهیم شدن مهارت ها دانش و تجربه

۲- خوش بین و با انگیزه بودن نسبت به رابطه منتورو منتی

۳- یادگیری و رشد دائمی

۴- فراهم آوردن فیدبک سازنده و هدایت گر

۵- کمک به اعضا جهت تنظیم اهداف فردی و حرفه ای

۶- کمک به اعضا در جهت قدردانی از دستاوردها

تیم منتورشیپ گروه زنان، با کمک دفتر منتورینگ دانشکده پزشکی، انجام برنامه

های زیر را در دستور کار خود قرار داده است:

- ۱- آموزش چگونگی موفقیت در برنامه ی منتورینگ
- ۲-ارتباط دادن منتور و منتهی متناسب با هم
- ۳- پیشنهاد فرم های ارتباطی و فعالیت هایی در جهت استحکام روابط منتور و منتهی
- ۴- میزبانی در کنفرانس های زنان و زایمان با برنامه ها و مناسبتهای منتورشیپی
- ۵- تعیین چهارچوب، گایدلاین ها، مزایا و محدودیت های منتورشیپی
- ۶- کمک به افراد جهت تشخیص اهداف و نیاز های بالقوه در رابطه با برنامه منتورینگ
- ۷- پایش و ارزیابی فعالیت های برنامه برای تغییرات و بهبود آن

حوزه های فعالیت و تمرکز ما :

- ✓ انتقال از رزیدنتی به دنیای کار و پرکتیس
- ✓ چالش های روزانه طب
- ✓ سوالات خاص در رابطه با طب و جراحی
- ✓ تعادل برقرار کردن بین کار و زندگی
- ✓ معرفی شرایط بازار شغل و حرفه

✓ مدیریت زمان، مهارت های سازمانی و کارآمدی طبابت

✓ حفظ و پایداری اعتبار کاری

اساتید گرامی و همکاران عزیز آنچه در صفحات آتی مطالعه می کنید خلاصه ای از به روز ترین مطالب در مورد یک برنامه منتورینگ می باشد. اینجانب امیدوارم ، همانطور که گروه زنان و زایمان دانشگاه همواره در کلیه برنامه های آموزشی تخصصی و فوق تخصصی در سطح کشور پیشگام بوده است، با اجرای هر چه بهتر برنامه منتورشیپی و با همکاری نزدیک با یکدیگر در این بعد مهم آموزش هم قدم های موثر و مفیدی بردارد.

دکتر بتول حسین رشیدی

مسئول برنامه منتورشیپی گروه زنان دانشگاه علوم پزشکی تهران

آبان ماه ۱۴۰۰

چارچوب منتورینگ و راهنمای منتورها

منتورینگ یکی از موثرین انواع (CPD) Continuous Professional Development توسعه مداوم شغلی، برای معلمان و فراگیران است. این راهنما سه قسمت مربوط به منتور، منتهی و مسئولین گروه دارد، که هر سه مکمل همدیگر هستند و با هدف برقراری یک تفاهم متقابل از منتورینگ برای پزشکان و فراگیران طراحی شده است که منجر به بهبود شرایط و کیفیت منتورینگ خواهد شد و در نتیجه باعث افزایش کارآمدی افراد اعم از منتور ها و منتهی ها میشود. این چهارچوب با مشورت و تحقیق در مورد گیرندگان خدمت از بخش های مختلف، ترسیم شده به طوری که بتواند منتورینگی موثر ایجاد کند که هم مرتبط به گروه ها و موسسات آموزشی باشد و هم قابل استفاده و آسان. این امر خود منجر به بهبود کیفیت منتورینگ می شود.

باید توجه داشت که این چهارچوب و راهنماهای همراه، یک نسخه ی یکسان برای همه نیست، بلکه یک راهنما برای ایده بخشی، حمایت از اعضا و ارتقای عملکرد شما می باشد.

شما ممکن است یک عضو جدید در برنامه منتورینگ باشید و یا ممکن است مراحل و دوره های مختلف منتورشیپی را گذرانده باشید. پزشکان در تمامی مراحل شغلی خود از منتور های ورزیده و با تجربه بهره مند می شوند تا بتوانند برای اتفاقات روزمره کاری خود بهترین واکنش را داشته باشند، از طرفی همه ما میدانیم که منتورینگ میتواند یک اثر مثبت روی حال خوب و رضایت شغلی فراگیران داشته باشد، خصوصا وقتی که منتورینگ جزئی از برنامه آموزشی کلی گروه و نیز جزئی از فرهنگ آن سازمان باشد.

هرچند به این نکته هم توجه داریم که اگر این پروسه تحت شرایط غیر استاندارد و با عملکرد ضعیف باشد، اثر معکوس خواهد داشت و باعث می شود که فراگیران تمایلی به مشارکت به دلیل ترس از انگشت نما شدن و انگ خوردن نداشته باشند. امیدوارم که این جزوه به شما کمک کند که برای توسعه و پیشرفت گروه در جهت آموزش و یادگیری حرفه ای به نحوی همکاری و ارتباط داشته باشید که منتورینگ به عنوان مرکز و قلب این آموزش در گروه باشد. لذا بهتر است در ابتدا از تجربه ی منتورینگ شما شروع کنیم و با یادآوری سه پرسش در این ارتباط قدری تامل کنیم.

سوالات منطقی:



۱. تجربه ی شما تا به حال در مورد منتورینگ دیگران چه بوده؟ (اگر بوده)
۲. تجربیات شما در مورد منتی شدن توسط دیگران چه بوده؟
۳. به نظر شما هدف منتورینگ در بخش شما چیست؟

منتورینگ آنساید (ONSIDE) چیست؟

این مدل یک چهارچوب جامع از منتورینگ است که برای کمک موثر به آموزش ها، یادگیری حرفه ای، توسعه و بهبود زندگی افراد در سازمان ها طراحی شده است و نتیجه اش بهبود عملکرد منتور و منتهی و سازمان و تعهد و درگیر شدن با اهداف سازمان است. تعاریف بسیار متعددی برای منتورینگ وجود دارد که گاهی مشابه و گاهی حتی مغایر هم اند، ولی این چندان مهم نیست. آنچه مهم است، این است که ما باید تعریف خودمان را از منتورینگ برای برنامه ی منتورشیپی گروه مشخص کنیم. ما معتقدیم که یک منتور آموزش دیده و متبحر قادر است دامنه ی وسیعی از روش های کمک کننده و حمایتی را بر حسب نیاز های فردی منتهی در یک محیط پویا، طراحی و پیاده کند.

Offline

خارج از سیستم مدیریتی و از بالا به پایین

Non-judgmental

بدون پیش داوری و ارزیابی

Supportive

حامی نیاز های سایکوسوشال و بهزیستی

Individualized

با رویکردی متناسب با نیاز های خاص فردی منتهی

Developmental

با هدف ارتقا یادگیری و فراهم کردن درجاتی از چالش

های متناسب آنها

Empowering

خود کفا کردن منتهی با کم کردن تدریجی حمایت

مستقیم

نقش منتور:

نقش شما به عنوان منتور این است که همانطور که بهبود آموزش حرفه ای و پیشرفت کاری رزیدنت را حمایت می کنید، کیفیت زندگی و پیشرفت شغلی او را هم در نظر داشته باشید. رزیدنت شما ممکن است بر حسب اینکه در چه مرحله و سالی از دوران کاری خود باشد، به کمک های مختلف و متنوعی نیاز داشته باشد و همین طور که از نظر کاری پیش می رود و مسئولیت های جدیدی به دست می آورد، نیاز هایش هم تغییر می کند. پس نقش شما این است که بررسی کنید و حمایت خود را متناسب با شرایط و نیازهای او هماهنگ کنید.

" همیشه لازم است که شما مانند یک شاخص و نمایی از سازمانتان باشید."

بخش اول: چگونه منتورینگ آفلاین را توسعه دهیم؟

سوالات منطقی:



۱- matching منتور و منتهی را چگونه انجام می دهید؟

۲- آیا منتهی ها در این پروسه دخیل بوده اند؟

۳- تا چه حد قضیه منتورینگ از مدیریت و ریاست بخش جدا بوده و یا تحت تاثیر بوده است؟

منتورینگ آفلاین چیست و چرا اهمیت دارد؟

منتورینگ آفلاین یعنی منتورینگی که تحت تاثیر و زیرمجموعه قدرت نباشد، به عبارت دیگر، منتور مسئول و رییس منتهی هایش نباشد. تحقیقات نشان داده است که این نوع منتورینگ موثرترین روش در توسعه و تکامل فردی و یک ارتباط همراه با روراستی و شفافیت است.

در موردی که منتور مسئول گروه و یا رییس بخش باشد ارتباط سلسله مراتبی و از بالا به پایین، باعث می شود، که فرد از موضع قدرت روی دیگری عمل کند. چنین رابطه ای در منتهی ایجاد استرس و اضطراب میکند که مبادا اشتباهی صورت بگیرد و خطایی از او سر بزند، بنابراین ممکن است از خطر کردن بترسد و نخواهد چیزهای نو و تازه را امتحان کند و تمایلی به بیان افکار و احساساتش به منتور ندارد و در بدترین حالت و سناریو احساس بی پناهی میکند و در طولانی مدت آموزش و تکامل فردی او دچار اختلال و عدم رشد میشود.

چگونه من به عنوان منتور می توانم به صورت آفلاین عمل کنم؟

اولا سعی کنید اگر مسئول یک رده رزیدنتی هستید، آنها را منتورینگ نکنید. برای رسیدن به این هدف، اصول منتورینگ آنساید را برای خودتان ترسیم کنید و به رزیدنت خود کمک کنید که با مشاهده این اصول متوجه شود این رابطه یک رابطه از بالا به پایین نیست بلکه ساختن ارتباطی است که یک همکار با همکار دیگر پایه ریزی میکند. تحقیقات نشان میدهد که آنچه اهمیت زیاد دارد این است که منتورها برای منتهی دارای اعتبار باشند و همچنین از دانش و تجربه ی مناسب و رای موضوع یا مطالب و تجربیات تخصصی خود برخوردار باشند.

برخی مواقع ممکن است احساس کنیم که برای استحکام اعتبار و ارتباط شغلی نیاز به سهمیم شدن موضوعی داریم. باید توجه داشت که در منتورینگ سهمیم شدن، بخشی از ارتباط دو طرفه است و به منتهی هم اجازه سهمیم شدن بدهیم و اصولا اولین و مهم ترین چیزی که شما در ارتباط با دیگران (منتهی یا رزیدنت) می سازید این است که او احساس کند شما با هم برابرید. در مواقعی باید بررسی کنید که چه مواقعی منتهی احساس امنیت میکند که با شما سهمیم شود؟ چگونه او را تشویق میکنید که با شما سهمیم شود؟ سهمیم شدن در موضوعی یا موردی مثل معرفی یک کیس و درمان او، که فکر میکنید مناسب رزیدنت است ممکن است بهترین انتخاب شما باشد. نکته ای که دائما باید مراقب باشیم این است که برای شفاف بودن ارتباط از هرگونه تمایل به هدایت گفتگو جلوگیری کنیم. سعی کنیم فقط در پاسخ به نیاز و درخواست منتهی سهمیم بشویم. خیلی مهم است که به دقت ارزیابی کنیم که چه موقع و چه چیزی

را سهیم شویم. چه زمانی بیشتر کمک کننده است؟ چه زمانی نامناسب است و ارتباط از بالا به پایین را تداعی میکند؟

چگونه منتورینگی توسعه دهیم که آفلاین باشد؟

در یک منتورینگ غیر سلسله مراتبی، هم منتور و هم منتهی در ارتباط ایجاد شده یادگیری و تکامل پیدا میکنند. در اینجا مشخصات یک منتور موثر مثل قابل دسترس بودن و مستمع خوب بودن، باعث تقویت این ارتباط دو طرفه خواهد شد. یادمان باشد این یک ارتباط همکاری است و بر اساس اعتماد و شفافیت پایه گذاری می شود. هنگامی که منتهی با شما موضوعی را سهیم می شود، علاقه مند و کنجکاو باشید و به یاد داشته باشید که هر کدام از شما با یک زمینه فردی، کاری، تجربی و قدرت ادراکی متفاوت هستید. در جهت یادگیری مشترک، روراست باشید. برای روشن شدن درک شما از ادراک و تفکر دیگران، باید از همدیگر سوال کنید. در خلال یک رابطه ایمن و غیر سلسله مراتبی است که منتهی شما می تواند نسبت به توانایی های خودش، اعتماد به نفس بیشتری به دست آورد و عملکرد مستقلی داشته باشد و نهایتاً این که گفتگوهای شما یک گفتگوی آموزنده است و باید باعث رشد و تغذیه هر دوی شما شود.

توصیه های کلیدی



- ۱- با منتی خود در مورد روشی که فکر میکند بیشتر موثر است بحث کنید.
- ۲- شنونده ی فعال باشید تا به شما کمک کند که حقیقت را مشخص کنید و هر نقطه ای که نیاز به وضوح دارد را پایش کنید.
- ۳- فقط به واقعیت هایی که شنیده اید استناد کنید.
- ۴- به توافقنامه ی منتورینگ، هر زمان نیاز بود برگردید و دوباره مذاکره کنید.
- ۵- دائم در حال تفکر نقادانه باشید و از خودتان بپرسید آیا این رویکردی که من در پیش گرفته ام مفید است؟ آیا مدل هایی دیگری هم وجود دارد؟ و با منتی خودتان این ها را سهیم شوید.

در این قسمت باید توجه داشته باشیم که ما چه شیوه و روشی را برای منتورینگ به کار می بریم.

برای تمرین بیشتر در این مورد به پیوست یک مراجعه کنید.

بخش دوم: چگونه منتورینگ بدون پیش داوری را برقرار کنیم؟

سوالات منطقی:



۱- چطور میتوانید مطمئن شوید که منتهی شما احساس میکند قادر است در مورد نیاز های

توسعه ی شغلی خود راحت صحبت کند؟

۲- چگونه مطمئن می شوید که منتهی احساس نمی کند که قضاوت میشود؟

۳- چگونه از ارزیابی نقاط قوت و ضعف آنها خود داری میکنید و به جای آن مهارت ها و تفکرات فردی

آنها را تشویق میکنید؟

در این بخش، اهمیت و شرایط اولین جلسه شما با منتهی مورد بحث قرار می گیرد. لازم است بدانید که اولین نشست منتورینگ شما برای ساختن یک رابطه مطمئن بسیار مهم است و بازتاب یک دیالوگ فردی، توسعه گر، باز و صادقانه است. برای شروع، توافقنامه ی منتورینگ، نقطه ی خوبی است که فرم های مختلف دارد و نمونه ای از آن که حداقل انتظارات مورد توافق و حد و حدود مسئولیت های مشترک بین شما را مشخص میکند، در آخر کتاب آورده شده است. (پیوست دو)

توصیه های کلیدی



- ۱- قدری از اتوبیوگرافی خودتان بگویید. این کمک میکند که منتهی احساس راحتی بیشتری کند.
- ۲- در مورد منتهی با سوالات زیر به یکسری از مسائل آگاهی پیدا کنید، سوالاتی مانند: آموزش ها و تجربیات قبلی شما چه بوده است؟ چه توانایی هایی داری؟ نقاط قوت شما چیست؟ در این مرحله و این نقطه ای که هستید چه زمینه های رشدی دارید؟ به عنوان یک پزشک آرمان و آرزوهایت چیست؟
- ۳- انتظار منتهی شما از هر یک از نقش های منتور و منتهی چیست؟
- ۴- سپس (اگر لازم است) نقش و مسئولیت خودتان را توضیح بدهید و آن را به عنوان منتور شفاف سازی کنید.
- ۵- در مورد طول مدت جلسات توافق کنید (این موضوع باید در توافق نامه باشد).
- ۶- توافق در مورد اینکه چه زمانی و کجا ملاقات میکنید و حتی اینکه در فاصله بین جلسات ارتباطات چگونه باشد؟ (تلفن، پیام، ایمیل،...)
- ۷- توافقنامه منتورینگ را باز کنید، امضا کنید و تاریخ بگذارید.
- ۸- از او در مورد اینکه آیا موضوعات مهم و فوری چه در ارتباط با منتورینگ و چه از دیگر جنبه های کاری مد نظرش هست یا نه سوال کنید.
- ۹- در مورد مراحل بعدی گفتگو کنید.
- ۱۰- دیدار بعدی را برنامه ریزی کنید، اطلاعات تماس را به همدیگر بدهید و مطمئن شوید که تناوب و فرکانس ارتباط در توافقنامه آمده و مورد توافق واقع شده است.

منتورینگ بدون پیش داوری و قضاوت چیست؟

تحقیقاتی وجود دارد که نشان میدهد یک نسخه خاص منتورینگ به نام Judgementoring در بیشتر موسسات آموزشی وجود دارد، یعنی نقش منتور ارزیابی و بررسی منتهی است؛ برای اینکه اطمینان پیدا کند حداقل استاندارد ها دیده شده است. منتور تصمیمات کلیدی مثل جلسات و بحث ها را به عهده دارد و تصمیم می گیرد نیاز های منتهی برای بهبود و پیشرفت چیست، در صورتی که منتورینگ بدون قضاوت کاملا رویکرد متفاوتی دارد به نحوی که ترقی دهنده و مبتنی بر همکاری است.

توصیه های کلیدی



۱- استراتژی های گوش دادن فعال را به کار ببرید. این استراتژی های مهم شامل تمرکز بر گفتگوی منتهی، خودداری از قطع صحبت ها و در اختیار قرار دادن زمان مناسب برای بیان افکار و ایده ها هستند.

۲- به حرکات بدنی و غیر زبانی منتهی هم توجه کنید.

۳- از حدس و گمان پرهیزیم.

۴- فراهم آوردن محیطی با تفاهم بیشتر، مثلا سوال از منتهی برای توضیح دیدگاه او.

به عنوان منتور، چگونه منتورینگ بدون پیش داوری را اجرا کنم؟

نکته ی مهم این است که این جمله را که " منتهی چگونه چیزها را تغییر دهد" کنار بگذاریم باید از نظراتی که ارزیابی کننده است خصوصا نظرات انتقادی اجتناب کرد مثل:

"این کار را خوب انجام ندادی."

"باید این مورد را بهتر کنی."

بهتر است منتهی را دعوت به تفکر نقادانه کنیم. فقط در مواقعی که منتهی از ما میخواهد قضاوت و ارزیابی خود را ارائه دهیم. مثلا زمانی که منتهی قواعد و قوانین سازمان را زیر پا گذاشته است. حتی در اینگونه موارد هم در حقیقت او را به فکر کردن راهنمایی میکنید و اینکه خودش قضاوت کند.

عمل به منتورینگ بدون قضاوت قبلی، آسان نیست برای همین باید تمرین شود تا با ممارست، مهارت کافی را به دست آوریم.

چگونه منتورینگ بدون قضاوت و پیش داوری را توسعه دهیم؟

به این منظور با منتور خودتان مدل GROW را تمرین کنید.



بخش سوم: چگونه منتورینگ حمایتی را توسعه دهیم؟

سوالات منطقی:



۱- چگونه خوشی (well being) منتهی را کنترل میکنید؟

۲- در بخش و دانشگاه شما، چه حمایت هایی در دسترس است؟

۳- چگونه منتهی را به بخش های حامی مربوطه هدایت و راهنمایی میکنید؟

هدف اصلی، کمک و حمایت از نیاز های سایکوسوشیال، خوشی و بهزیستی منتهی است.

منتورینگ حمایتی چیست؟

منتورینگ حمایتی، سعی میکند تغییرات احساسی و روحی منتهی را هم متوجه شود. همچنین، به نیاز های سایکولوژیک او پاسخگو باشد. هر کدام از ما شخصیت کاری و هویت حرفه ای مان در ارتباط نزدیک و متصل به شخصیت فردی، زمینه ها و ذهنیت های شخصی مان می باشد و به همین دلیل احتمالاً در اثر مسائل مختلف، گاهی روزهای بدی را تجربه میکنیم. یک منتور خوب و حمایتگر، در مورد وضعیت احساسی و روانی منتهی کنجکاو خواهد بود.

چرا منتورینگ حمایتی مهم است؟

اگر منتهی شما در مورد شرایط و مسائلی که با آن درگیر است نتواند با شما روراست و راحت باشد، شما نمیتوانید او را حمایت کنید. یک منتور حمایت گر، تنها به جنبه های شغلی و کاری منتهی توجه نمیکند،

بلکه کل وضعیت زندگی او را مورد توجه قرار میدهد. منتورینگ در حقیقت این است که به منتهی یاد دهیم که در زندگی کاری خود تعادل به وجود آورد.

چگونه مطمئن باشیم که منتورینگ من حمایتی است؟

همه میدانیم که افرادی که در موسسات پرکار و حساس مانند رشته ی پزشکی کار میکنند کاملاً درگیر زندگی شغلی خود میشوند. از این رو به دلیل نقش های متعددی که دارند زندگی پر استرسی را تجربه میکنند، ما به عنوان منتور باید گوش شنوا داشته باشیم، فشار کاری را مدیریت کنیم و دلسوزانه عمل کنیم.



توصیه های کلیدی

- ۱- انعطاف پذیر باشیم و به آنچه نگرانی فوری منتهی است پاسخگو باشیم.
- ۲- مستمع فعال باشیم، یعنی بیشتر گوش بدهیم تا حرف بزنیم.
- ۳- سایر واحد های حمایتی، همکاران و سرویس های مشاوره ای را بشناسیم.
- ۴- برای آرامش و کاهش استرس منتهی با او قدم بزنیم و حرف بزنیم.
- ۵- از تغییر دادن عنوانی که از لحاظی احساسی منتهی به خودش میدهد خود داری کنید، مثلاً میگوید: "من حساسم، زود رنجم". نگوییم: "نه، خیلی مقاومی!"
- ۶- به روش های حمایتی دیگر او را دعوت کنید که فکر کند و از او بپرسید: "فکر میکنی چه کاری بکنیم بهتر است؟"
- ۷- او را تشویق کنید به اینکه در مورد اقدامات بهتر فکر کند و نظر بدهد.

اهمیت حمایت های خارج، داخل گروه و دانشگاه:

مهم است به خاطر داشته باشید که ما به عنوان منتور نه مسئول اعمال منتهی خودمان هستیم و نه اینکه این مسئولیت را تنها انجام می دهیم. در این نقش شما باید با دیگران صحبت کنید، مثلاً با فرد هماهنگ کننده برنامه منتورینگ و یا با دیگر همکاران منتور خود. برنامه ی منتورینگ در مراکز و بخش هایی که حمایت سازمانی وجود دارد و یا در موسسات و سازمان هایی که فرهنگ این برنامه وجود دارد موفق تر است و زمانی که سازمان حامی برنامه است کار منتور ها دیده شده و به آن، ارزش و بها داده میشود.

تئوری کارول وک:

این تئوری، دو نوع طرز فکر را معرفی کرده است: ۱- طرز فکر در حال رشد، ۲- طرز فکر ثابت. افراد با طرز فکر در حال رشد، معتقدند که استعداد آن ها از طریق کار سخت و استفاده از استراتژی های خوب و مناسب و بازخورد از دیگران توسعه می یابد. بر عکس عده ای معتقد اند که با یک میزان ثابتی از هوش و استعداد به دنیا آمده اند که خانم کارل به این ها طرز فکر ثابت میگوید. افراد دسته ی اول برای یادگیری انرژی زیادی مصرف می کنند و نگران این نیستند که دیگران در موردشان اینطور قضاوت کنند که کم هوش و کم استعدادند و برای همین تلاش زیادی می کنند و عملکرد بهتری هم دارند. ولی به هر حال توجه کنید که هر فردی مخلوط و ترکیبی از طرز تفکر رشد و ثابت است، یک فرد در مورد یک موضوع خاص ممکن است طرز فکر ثابت داشته باشد و در مورد یک موضوع دیگر طرز فکر رشدی داشته باشد.

ما به عنوان منتور باید مشوق این باشیم که طرز فکر در حال رشد توسط منتی برای مقابله با چالش هایی که با آن مواجه میشود به کار رود.

توصیه های کلیدی



- ۱- کوشش هایی که منجر به یادگیری و پیشرفت منتی میشوند را افزایش دهید.
- ۲- کمک کنید منتی، استراتژی ها و پروسه هایی که به یادگیری و پیشرفت او کمک میکند را تشخیص دهد.
- ۳- تشویق کنید آگاهانه و عاقلانه خطر کند.
- ۴- حمایت کنید که از اشتباهاتش یاد بگیرد.

بخش چهارم: چگونه منتورینگ وابسته به فرد را گسترش دهیم؟

سوالات منطقی:



۱- چگونه منتورینگ خود را هدایت میکنید تا بتوانید نیاز های فردی منتی را برآورده کنید.

۲- چه سوالاتی را میپرسید تا بتوانید بفهمید تجربیات منتی شما چیست؟

۳- چه موقع و چگونه پروسه ی منتورینگ را با منتی باز نگری میکنید؟

منتورینگ وابسته به فرد چیست؟

رویکرد منتورینگ فردی شده یعنی اینکه، منتی و نیاز های او در مرکز و نقطه عطف این منتورینگ قرار دارد.

چرا منتورینگ وابسته به فرد مهم است؟

اولا، هیچ دو منتی ای مشابه به هم نیستند. آن ها نقاط قوت متفاوت و زمینه های متفاوتی هم برای حمایت دارند. در نتیجه، حمایت آن ها در این زمینه های خاص، کلید کمک به آنهاست برای اینکه به طور موثرتری باعث رشد و تکامل آن ها بشود.

چگونه میتوانم مطمئن شوم که منتورینگ من متناسب با نیاز های فردی است؟

گفتگو های منظم و بحث های مرتبط باعث عمیق تر شدن شناخت شما از نیاز های فردی و شغلی منتی می شود. به طوری که شما میتوانید رویکرد خود را طوری تنظیم کنید تا هرچه بهتر بتوانید در پاسخ به

نیاز های او بیشتر یا کمتر نقش دستوری داشته باشید. به طور دائم از نظرات منتهی آگاه شوید، در مورد اینکه از این ارتباط چه قدر راضی است و پیشرفت کار را چگونه ارزیابی میکند.

منتهی با به دست آوردن مهارت های جدید ممکن است دیدگاه جدیدی راجع به نیاز های خودش پیدا کند و به همین نسبت ارتباط شما هم رشد میکند و تغییر خواهد یافت.

توصیه های کلیدی



۱- سعی کنید منتهی را خوب بشناسید و در طول منتورینگ نیز در صدد شناختن او باشید.

۲- با انواع رویکرد های مختلف منتورینگ آشنا باشید و با صرف وقت تکنیک هایش را

تمرین کنید، به طوری که یک مجموعه ای از ترند ها را برای پاسخگویی در اختیار داشته باشید.

۳- اینکه چه تکنیکی یا تکنیک های خاصی مفید تر است را کشف کنید و آماده باشید که در طول منتورینگ و در هر نشست، رویکردتان را تغییر دهید (مثلا اگر منتهی شما خلقش، mood، پایین است، شما جملات مثبت به کار ببرید).

۴- شما ممکن است برای یک مدتی با آن ها کار کنید. آن ها هم ممکن است مسئولیت های دیگری داشته باشند و یا تجربیات دیگری که به آن سمت کشیده شوند. این گفتگو را باز کنید که الان کی هستند.

۵- به آن ها کمک کنید که گفتگو های داخلی خودشان را توسعه دهند به طوری که بتوانند منعکس کننده ی تجربیات خود با دیگران باشند.

۶- مثل صحبت های روتین منتورینگ، برای بحث های غیر منتظره که یک دفعه پیش می آید آماده باشید.

اصول گفت و گو

گفتگو اساس ارتباط است و در آموزش زیربنای تئوری های یادگیری اجتماعی محسوب میشود. زمانیکه افراد با یکدیگر تعامل داشته باشند و در یک پروسه با احساس مبتنی بر همکاری، دانش موجود خود را به اشتراک بگذارند و بکار ببرند علاوه بر خلق دانش جدید، یادگیری هم اتفاق می افتد.

دیالوگ و گفتگو یعنی وجود صداها و روش های متفاوت و متعدد، در این حالت است که همزمان با انجام گفتگو، دانش و آگاهی هم اتفاق می افتد. هرچند این مهارت لزوماً بطور طبیعی و عادی بدست نمی آید و منتور باید گفتگوی انتقادی را به منتی خود آموزش بدهد.

تئوری های یادگیری متعددی وجود دارند که میتوانید با آنها عمق منتورینگ خود را توسعه دهید.

چگونه منتورینگ شخصی را توسعه دهیم؟

از دیدگاه و چشم انداز **آندراگوژیک** در منتورینگ شخصی شده و فردی، حمایت های ما بر اساس نیازهای منتی شکل می گیرد و نکته اساسی این است که منتی یک آموزش گیرنده بالغ است. بنابراین انگیزه یادگیری او را بدانیم و از او بپرسیم که چه چیزهایی را و چگونه یاد می گیرد؟ چگونه این یادگیری هایش را در جهت توسعه و تکامل خود به کار می برد.

اصول یادگیری بالغین:

۱- بالغین نیاز دارند بدانند که چرا موضوعی را یاد می گیرند و یا لازم است یاد بگیرند.

۲- بالغین نیاز دارند که در یادگیری مستقل باشند و در عین حال مسئول تصمیم گیری های خود

۳- بالغین علاوه بر اینکه از تجربیات وسیعی برخوردارند، که می تواند منبع غنی برای خود و دیگران باشد، ولی لازم است سوگیری های رفتاری و ذهنی خود را بشناسند.

۴- بالغین آماده یادگیری مسائلی هستند که در زندگی عملی و موقعیت های واقعی میتوانند به کار برند.

۵- بالغین انگیزه یادگرفتن چیز هایی را دارند که به آن علاقه دارند و یا برایشان مهم است، بنابراین برای یادگیری انگیزه های درونی دارند.

اصول سازنده:

یک پزشک خلاق و سازنده، به دانشجوی خود کمک خواهد کرد که خودش بتواند بین یادگیری های جدید و تجربه و دانش قبلی خود ارتباط به وجود آورد. یادگیری یک پروسه ی فعال است و دانشجو باید بتواند برای توسعه دانش و فهم خود ارتباطات جدید را بسازد. در این رابطه میتوان از دو الگو و نظر استفاده کرد.

۱- **فرم حمایت داربستی**، یعنی شما به تدریج با آموزش منتهی حمایت خود را کم و کم تر می کنید ، (مثلا در عمل جراحی). چگونگی این حمایت داربستی، تحت تاثیر آگاهی شما از مسائل زیر است:

الف- وضعیت موجود منتهی چگونه است؟

ب- در کدام زمینه ها نیاز به حمایت بیشتری دارد؟

ج- در کدام زمینه ها بیشتر متکی به خود است؟

۲- روش یادگیری فعالانه:

با استفاده از روش یادگیری فعالانه، منتی را تشویق می کنید که از دیگران یاد بگیرد که حتما باید زیر نظر و کنترل و آموزش تیمی باشد (سال یک از دو، دو از سه و...) و در جلسات منتور از آن ها بخواهید که تجارب خود را بیان کنند از اینکه چگونه هم از اشتباهات و هم از موفقیت هایشان آموزش دیده اند.

یادگیری در وضعیت های اجتماعی:

تحقیقات نشان داده است که افراد تازه وارد(هیئت علمی ها، رزیدنت ها و فلو های تازه)، باید به دیگران معرفی شوند و محیط برایشان شرح داده شود و قوانین بخش هم برایشان توضیح داده شود. تا از یک فرد تازه کار به فرد ماهر و مسلط تبدیل شوند و در پازل اجتماع موجود جایگاه خود را پیدا کنند.

فعالیت های تکمیلی مرتبط با توسعه یادگیری

اگر ما گروه، دانشکده و دانشگاه را به عنوان یک جامعه در نظر بگیریم، لازم است بدانیم منتهی ما چه قدر خود را وابسته به آن جامعه می داند؟ برای این منظور، پرسیدن سوالات زیر مفید می باشد:

۱- در مورد گروه زنان چه آموخته ای؟

۲- این گروه را چگونه می توانی توصیف کنی؟

۳- چه ارزش هایی در این گروه به اشتراک گذاشته می شود؟

۴- در حال حاضر چه نقشی در گروه داری و دوست داری در آینده چه نقشی داشته باشی؟

۵- چگونه میتوانی در جهت نقش آینده خود حرکت کنی؟

بخش پنجم: چگونه منتورینگ تکامل دهنده داشته باشیم؟

سوالات منطقی:



۱- در چه نقاطی با منتهی خود همکاری میکنی؟

۲- این همکاری شبیه چیست؟

۳- چه موقعی از منتهی خود یاد میگیری؟

منتورینگ تکاملی یک استراتژی با رویکرد و در جهت رشد است و زمانی امکان بروز پیدا می کند که منتهی بعنوان یک همراه همکار و آگاه در نظر گرفته شود همچنین در این نوع منتورینگ برنامه ریزی و کنترل از منتوربتدریج به منتهی انتقال پیدا می کند.

چرا منتورینگ تکاملی مهم است؟

رویکرد این نوع منتورینگ کاملاً برعکس رویکرد قضاوتی و با پیشداوری است و اهمیت آن از این جهت است که بر عکس جاجمنتورینگ، که قدرت و توانایی شما را به عنوان منتور جهت حمایت موثر از منتهی خدشه دار می کند، در اینجا ارتباط شما با منتهی در جهت یادگیری دو طرفه حرکت کرده و هر دو از هم یاد می گیرید. منتورینگ تکاملی این حقیقت را تایید و حمایت میکند که منتهی هم سرشار از ایده ها و توانایی هاست و بر اساس آن رابطه شما دو نفر ساخته می شوید.

در روز های اول که با منتهی های کم تجربه کار می کنید ممکن است احساس کنید تمام قابلیت های یک منتور را که تا به حال در موردش صحبت کرده ایم دارا هستید و منتهی ها هم تصور میکنند که عاشق منتورینگ هستند و دوست دارند حمایت شوند.

چگونه میتوانیم به صورت یک منتورینگ تکاملی عمل کنیم؟

در این نوع منتورینگ منتهی قادر است یادگیری خود را مدیریت کند.

به دانش و آگاهی منتهی اعتماد کنید سپس متوجه می شوید چه زمانی نیاز است راهنمایی کنید و چه موقع باید قدم به عقب بگذارید و فقط حمایت کنید.

اصول منتورینگ تکاملی

۱- منتور و منتهی با هم برابرند.

۲- منتورینگ یک فعالیت تکاملی است.

۳- رابطه ی منتورینگ یک رابطه ی روراست و باز و غیر دستوری است و از روابط رسمی بخش جدا است.

۴- توجه کنیم که خود کلمه منتهی اشاره به برابری و مشابهت در رابطه منتورینگ دارد.

در نتیجه با قبول اصول فوق:

منتور از منتهی حمایت میکند تا پروسه توسعه و یادگیری خود را مدیریت کند
منتور به عنوان عامل انتشار عقاید منتهی عمل میکند.

منتور شرایطی و راه‌هایی فراهم میکند که منتهی خودش در مورد موضوعات مهم فکر کند.

منتور تشویق میکند که منتهی مسئولیت تصمیم‌گیری را به عهده بگیرد.

چگونه منتورینگ تکاملی را برقرار میکنیم؟

در این رابطه رویکرد‌های متعدد مشابه وجود دارد مثل منتورینگ آموزشی که در آن منتور تلاش میکند رابطه‌ای دو طرفه با همکاری و ارزش‌گذاری دوطرفه شکل دهد.

چگونه میتوان رابطه منتورینگ را به سمتی هدایت کنیم که برنامه‌ریزی و هدایت این

ارتباط را منتهی بتواند شروع کند و به عهده بگیرد؟

منتورینگ آموزشی با رویکرد سازندگی

در اینجا منتور وارد یک رابطه همکاری با منتهی می‌شود.

- تمرکز بر افزایش آگاهی، علم
- منتور با منتهی همکاری میکند. به او گوش می‌دهد و مشوق رشد، اتکا به خود و ابتکار اوست
- با تشویق و حمایت در کلاس، به او بازخورد می‌دهد
- همکاری در برنامه‌ریزی با منتهی - سهیم شدن اطلاعات با منتهی از اصول ارتباط موثر است.

در یک منتورینگ بر اساس رشد و دلسوزی منتور علی‌رغم اینکه می‌داند منتهی بازتابی از دانش و تجربیات خودش می‌باشد ولی در ارتباط با او آرامش و حمایتگر بودن خود را حفظ می‌کند.

به علاوه منتهی را تشویق می‌کند که داستان‌های خودش را بگوید، دیدگاه و اهداف خود را بیان کند و این کلید یک رویکرد رشد محور است. این داستان‌ها بیان‌کننده بسیاری از مسایل مرتبط با منتهی می‌باشد که به شما کمک می‌کند چگونه و کجا نیاز به حمایت دارد. این طور بیان می‌شود که در این حالت و در منتورینگ مبتنی بر رشد و دلسوزی منتور بجای **احساس با منتهی احساس برای منتهی** را مورد توجه قرار می‌دهد. بر اساس نوروساینس تمرکز این نوع منتورینگ بر اهداف منتهی شکل می‌گیرد. بجای اینکه بر اساس استاندارد‌های تعریف شده، موفقیت منتهی را ارزیابی کند. تحقیقات نشان داده‌اند که این روش در ایجاد تغییرات رفتاری مثبت بسیار موثر بوده است. بنابراین منتور یک محیط آرام و حمایتگرانه در روابط را توسعه می‌دهد، به داستان‌های منتهی گوش می‌دهد، بر روی نقاط قوت، اهداف آرزوها و توسعه فردی منتهی تمرکز می‌کند.

چگونه با استفاده از شنوایی فعال و سئوالات قدرتمند رویکرد تکاملی داشته

باشیم؟

رویکرد تکاملی، خیلی به مهارت منتور بستگی دارد که سوال مناسب را در موقعیت و زمان مناسب بپرسد. راهنمایی‌های متعدد برای سئوالات قدرتمند وجود دارند مثل راهنمای **OTLA** در کوچینگ و منتورینگ.

هرچند به عنوان منتور، یکسری سوالات از پیش طراحی شده برای هر درس داریم، ولی در خلال شنوایی فعال است که سوالات جدید خلق می شود. (در مورد گفت و گوی منتورینگ هم صادق است.)

چه قدر شنونده خوبی هستید؟ گاهی منتهی فقط میخواهد شنیده شود تا بتواند که اولویت خود را انتخاب کند که بعدا چه کند.

وقتی گوش می دهید، منتهی احساس می کند که شنیده شده اما وقتی شنوایی فعال دارید احساس میکند که شنیده و دیده شده است.

توصیه های کلیدی



۱- به سخنان منتهی علاقه نشان دهید.

۲- در مواقع لزوم با سوال و تکرار کردن جملات او چک کنید آیا درست فهمیدید.

۳- صحبت منتهی ها را فقط در زمان و مکان مناسب قطع کنید

۴- به حرکات بدنی او توجه کنید.

۵- از او بخواهید خلاصه کند. در صورت لزوم برداشت خود را از صحبت های او در سه جمله بیان کنید.

فعالیت های تکمیلی در جهت توسعه رابطه:

با توجه به یکی از آخرین محاوره های منتورینگ شما ممکن است (بر اساس قرارداد توافقنامه) یکی از صحبت ها و جلسات را ضبط کنید. با توجه به این گفتگو نکات زیر را یادداشت کنید.

۱- چه موقع من یک سوال را بعد از سوال دیگر می پرسم؟

۲- چه موقع سوال من مانع گفت و گو می شود؟

۳- هدف من از گفت و گو کردن چیست؟

۴- بنابراین کدام سوال من در اولویت بحث ما است؟

۵- میتوانم سوالات کمتری پرسم؟

۶- میتوانم سوالات بازتری پرسم؟

۷- چطور و از چه روش های دیگری میتوانم سوالاتم را منطبق بر اهداف کنم؟

بخش ششم: چگونه برنامه منتورینگ باعث توانمند سازی افراد می شود؟

سوالات منطقی:



۱- چگونه منتهی خود را حمایت میکنید که بیشتر متکی به خود شود؟ (اتونوم)

۲- چگونه او را کمک می کنید که هویت شغلی خود را به دست آورد

که ممکن است با شما متفاوت باشد؟

۳- چگونه شما و منتهی شما پیشرفت حاصله را تشخیص می دهید؟

منتورینگ توانمند ساز چیست؟

این نوع منتورینگ از یک نظر می توان گفت رابطه ای است که هر چه بیشتر تمایل به این دارد که کمتر بطور مستقیم دستوری باشد.

در این مرحله از منتورینگ حالا دیگر ما فهمیدیم که چه مقدر لازم است من حرف بزنم و چه مقدار منتهی.

همانطور که در بخش قبل گفتیم، صحبت های ما باید طوری باشد که تشویق کنیم تا منتهی حرف بزند و آغاز کننده باشد و برنامه را تعریف کند و تعیین کند که بعد از آن چه خواهد شد. بدین ترتیب منتهی شما مسئولیت آموزش، یادگیری و رشد و توسعه خود را به عهده خواهد گرفت.

چرا این موضوع مهم است؟

اگر به عنوان منتور به نحوی عمل کنیم که منتهی مسئولیت یادگیری شغلی خودش را به عهده بگیرد، خودکار و متکی به خود می شود و همین باعث افزایش اعتماد به نفس و بهتر شدن حال کلی او می شود.

برعکس، هرچه ما بیشتر دستوری عمل کنیم، منجر به این می شود که منتهی کاملاً به قضاوت ما تکیه کند و این نه تنها مانع پیشرفت او میشود بلکه موقعی که این رابطه قطع میشود دچار شوک مواجهه با واقعیت میشود. یعنی بدون کمک ما توان انجام کاری را ندارد.

حالا چگونه میتوانیم به صورت منتور توانمند ساز عمل کنیم؟

باید به تدریج دستوری بودن را کاهش دهیم و منتهی را کمک کنیم قدم هایی برای مستقل شدن بردارد. منتور باید کمک کند که منتهی در حقیقت راه حل های خودش را طور واقعی پیدا کند. ممکن است شما قبلاً هرم نیاز مازلو را شنیده باشید. در مدل اصلی هرم مازلو ۵ سطح وجود دارد که همه آن ها نیاز های منتهی شماست.

تا به حال قدم هایی که به عنوان منتور برداشتید آیا کمک به منتهی کردید که احساس تعلق به تیم و به گروه بکند؟

حالا چه کار باید بکنید که عزت نفس آنها را تقویت کنید؟

چه موقع پیشرفت های آن ها را تشویق کردید. بیان کردید و توضیح دادید؟

در راس این هرم نیاز به خود شکوفایی است. نیاز به خود شکوفایی به معنای فهمیدن پتانسیل ها، و درک آن احساس در زمانی که با کوشش ها و انگیزه به اهداف و آرزوهایمان میرسیم است. در اینجا مروری کنید که خودتان چه احساسی کردید وقتی به هدفی در زندگی رسیدید؟

توانمند ساختن منتهی یعنی اجازه بدهید او بفهمد که میتواند هدف گذاری کند و بعد خودش و همتایانش را برای رسیدن به هدف راهنمایی کند.

هرم مازلو

خود شکوفایی

احساسات، داستان ها، موضوع

عزت نفس

اطمینان، برخورداری از احترام دیگران

نیاز به تعلق داشتن به دیگران و دوست داشته شدن

دوستان، اقوام، حس ارتباط

امنیت و سلامت

ثبات شغلی، خانوادگی، اجتماعی، اقتصادی

نیاز های فیزیولوژیک

هوا، غذا، آب، سرپناه، پوشاک

توصیه های کلیدی



۱- با آنها تجربیاتتان را سهیم شوید تا آنها هم بتوانند در جایگاه رهبری قرار بگیرند.

از او بخواهید به شما کمک کند که چه کار کنید، نظرش چیست.

۲- نقاط قوت منتهی را در یک نشست و کنفرانس با او مطرح کنید و مطمئن شوید که

تا چه حد از پیشرفت خود آگاه است؟

۳- از او بخواهید به دیگران، همکاران خود و پرسنل آموزش داشته باشد

۴- آیا قادرند در یک زمینه خاص منتور غیر رسمی یک نفر بشوند؟

چگونه برنامه منتورینگ باعث توانمند سازی افراد می شود؟

برنامه کاری

این بخش میتواند یک مرحله ی حساس باشد چراکه برنامه کاری معمولاً با پیشرفت دیگر

مکانیسم های عملکردی منتورینگ در ارتباط مستقیم می باشد.

بنابراین برنامه کاری عنصر بسیار مفیدی از گفتگو های منتورینگ می باشد، به این علت که

میتواند منتهی شما را تشویق کند، آینده را ارزیابی و قدم های بعدی را تشخیص دهد. در این

قسمت نکات زیر مهم است:

چه زمانی شما احساس می کنید که عملکرد باید مشخص شود و به چه علت؟

چه کسی باید آن را برنامه ریزی و تعیین کند؟

البته باید توجه داشت که همه صحبت ها لزوما به فعالیت خاصی ختم نمی شود. اغلب فعالیت ها از طرف منتهی و بر اساس نیاز او در آن موقعیت خاص انجام می شود. و یکی از مهمترین بحث ها و چالش ها الویت دادن به نوع فعالیت است. بهر حال شما به عنوان منتور بایستی در کنار منتهی و حامی او باشید تا احساس امنیت بیشتری کند.

توصیه های کلیدی



• در یک رابطه منتورینگ غیر دستوری:

✓ پرسیم چرا این موضوع مهم است؟

✓ یا چرا این موضوع برایت مفید است؟

❖ مشوق باشیم و با ایجاد اطمینان و اعتماد برای او انگیزه ایجاد کنیم.

• در یک رابطه کمتر دستوری منتورینگ:

✓ به بازخورد منتقدانه منتهی گوش کنید و جایی که لازم است حمایت کنید.

✓ به میزانی که لازم است با منتهی ها کار کنید تا فعالیت های اصطلاحا اسمارت مشخص شوند.

❖ **Specific- Measurable- Achievable- Realistic- Time bound: (SMART)**

❖ فعالیت های خاص – قابل اندازه گیری – قابل حصول – واقعی – در محدوده زمانی خاص

✓ آماده باشید که تجربیات خود را در صورت لزوم سهیم شوید.

فصل هفتم: جمع بندی

چگونه در رویکرد های منتورینگ خودمان احساس اطمینان بیشتری کنیم؟

سوالات منطقی:



- ۱- برای پیشرفت منطقی خودتان چگونه برنامه ریزی میکنید؟
- ۲- چه موقعیت هایی برای توسعه فعالیت منتورینگ خود دارید؟
- ۳- چه زمانی در دسترس دارید؟ (همکاران، مواد، زمان و ..)

به منظور تاثیر حداکثری منتورینگ نیاز به بعد وسیعی از مهارت و رویکرد مناسب دارید.

توصیه های کلیدی برای مراحل بعدی:



- ۱- با یک منتور دیگر راجع به تجربیات منتورینگ صحبت کنید و از او بخواهید نظرات و انتقادات خود را بگوید.
- ۲- یک مصاحبه با منتهی را با اجازه ضبط کنید و ببینید تا چه حد گفتگو را شما هدایت کردید و چه نوع سوالاتی را پرسیدید؟ پاسخ های منتهی شما میتواند راهنمایی باشد برای بهتر کردن روش و رابطه و برنامه
- ۳- زمانی را مشخص کنید که منتهی در مورد رابطه منتورینگ شما حتی اگر شده کوتاه نظر بدهد.
- ۴- ممکن است گزارش جلسات و تجربیات منتورینگ مفید باشد .
- ۵- آموزش مداوم منتورینگ
- ۶- جلسات ماهانه منتورها

پیوست یک: روش منتورینگ شما چگونه است؟

لطفا سوالات زیر پاسخ دهید:

۱- وقتی برای اولین بار با منتهی خود ملاقات می کنید چه می کنید؟

الف: از او در مورد تجارب قبلی او می پرسم.

ب: در مورد خودم و تجربیاتم می گویم.

ج: در مورد سیاست ها و خط مشی های گروه صحبت می کنم.

۲- منتهی دو جلسه ملاقات با منتور را غیبت کرده و شما متوجه شده و نگرانید رویکرد شما با این قضیه چگونه

است؟

الف: از او می خواهید که مجددا برنامه را بررسی و باز نگری کرده و برای زمان های بهتر و مناسب تر به توافق

برسید.

ب: به مسئول اصلی رده مربوطه مثلا مسئول سال یک یا دو یاسه و چهار گزارش می دهید.

ج: درخواست تغییر منتهی و گرفتن منتهی جدید می کنید.

۳- رزیدنت شما خوب و فعال است ولی هنوز نشان نمی دهد که به آموزشی که بطور خاص از شما فراگرفته

است مثلا نحوه اپروچ به بیماران قبل، حین و بعد از عمل متعهد است و آن را لحاظ می کند و بکار می برد ،

نحوه رویکرد شما چیست؟

الف: در آن موضوع خاص چند سوال تکنیکی از او می پرسم.

ب: از او می خواهیم در کلاسی که راجع به این موضوع برگزار می شود شرکت کند.

ج: اشکالات و عدم پیشرفت او را به او متذکر خواهیم شد.

۴- رزیدنت شما در مورد یکی از همکاران گله و نقدی دارد و ان را با شما در میان می گذارد، چگونه با این

موضوع روبرو می شوید؟

الف: شما هم در این مورد احساس ناراحتی و نگرانی خود را بیان می کنید.

ب: با مسئول کنترل کیفی برنامه منتورینگ صحبت می کنید.

ج: با همکار مورد نقد در این مورد صحبت می کنید.

۵- رزیدنت از کار زیاد ابراز و احساس خستگی می کند چگونه او را حمایت می کنید؟

الف: با هم کارها را مرور می کنید تا مشخص کنید کدام کار در حال حاضر اولویت بیشتری دارد.

ب: از او می خواهید با مسئول لاین مربوطه صحبت کند.

ج: به او یادآور می شوید که یک پزشک متعهد و درگیر خصوصا در رشته زنان همینگونه باید باشد.

۶- رزیدنت شما به بازخوردها اهمیت نمی دهد چه می کنید؟

الف: از او می خواهیم که برداشت خودش را از بازخورد داده شده بنویسد.

ب: به او در مورد این رفتار غیر حرفه ای تذکر می دهیم.

ج: به مسئول مربوط رئیس بخش و گزارش می دهیم.

پیوست دو: فرم پیشنهادی توافقنامه منتور و منتی

این قرارداد محدوده زمانی زیر را شامل می شود: از تاریخ..... لغایت.....

نام و نام خانوادگی منتور: شماره تماس: ایمیل:

نام و نام خانوادگی منتی: شماره تماس: ایمیل:

۱- دو طرف توافق می کنند که جهت رسیدن به اهداف و پیشنهادات مشخص شده توسط مدیر گروه و مسئول مستقیم اجرای برنامه , تلاش صادقانه همراه با عملکرد داشته باشند.

۲- دو طرف متعهد و متذکر می شوند که رابطه منتورینگ آنها بر اساس اصول و کد اخلاقی و حرفه ای مورد قبول دانشگاه علوم پزشکی تهران و گروه زنان است.

۳- طرفین توافق میکنند که گروه زنان هیچگونه نمایندگی و تضمینی در مورد نوع و کیفیت راهنمایی و توصیه هایی که از دیگر اعضا برنامه میگیرند ندارد.

۴- دو طرف اذعان میدارند که این برنامه برای اهداف استخدامی و جذب نباید به کار رود.

۵- طرفین توافق می کنند که در فواصل زمانی مشخص و از پیش برنامه ریزی شده و به صورت منظم ملاقات حضوری داشته باشند. عالوه بر این سایر روشهای ارتباط , با ترجیح طرفین برنامه ریزی خواهد شد.

۶- انتظارات طرفین بر اساس اصول و ضوابط تعریف شده در برنامه منتورینگ مشخص می گردد و طرفین متعهد می گردند که در چهارچوب این اصول بهترین عملکرد را داشته باشند

۷- نحوه مدیریت محدودیت هایی که می تواند بر این ارتباط تاثیرگذار باشد از جمله محدودیت زمانی ، در دسترس نبودن به علت مرخصی و ... بر اساس توافق مکتوب صورت می گیرد.

۸- نحوه ارائه بازخورد عملکرد منتهی با مشورت او تعیین و نوشته میشود و منتور بر این اساس و با اتخاذ روش مناسب جهت دستیابی به بهترین عملکرد تلاش خواهد کرد.

۹- با در نظر گرفتن اصول رازداری و اعتماد متقابل و پس از اطلاع طرفین ، جلسات می تواند ثبت و ضبط شده و جهت ارزیابی عملکرد اعضاء در اختیار مسئول مستقیم اجرای برنامه قرار گیرد.

۱۰- طرفین چالش های پیش رو در این ارتباط را مشخص کرده و روشهایی را که می توان در حل مساله از آنها بهره گرفت تعریف می نمایند.

۱۱- اعضاء متعهد می گردند که گزارشی از میزان پیشرفت در برنامه منتورینگ و نیز گزارشی از محدودیت ها و موانع را جهت دستیابی به بهترین راهکار به صورت دوره ای در اختیار مسئول مستقیم اجرای برنامه قرار دهند.

۱۲- انتهای توافق نامه توسط منتور . منتهی امضاء میشود.

References:

- 1-American College of Obstetrics & Gynecology, Mentorship in Obstetrics and Gynecology,(2021)
- 2-Mindtools. GROW model. Mindtools. [accessed 26 May 2021].
- 3- Roberts, A. ‘Mentoring revisited: a phenomenological reading of the literature’. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, (2000).
- 4-Scales, P. Teaching in the lifelong learning sector. Glasgow: Bell & Brain, Ltd, (2008).
- 5-Thedham, J. Using coaching and mentoring to support colleagues: core principles and techniques. Education and Training Foundation, (2018).
- 6- Whitmore, J. Coaching for performance: GROWing human potential and purpose - the principles and practice of coaching and leadership. 5th ed. Boston: Nicholas Brealey, (2017).
- 7- Willis, J. The Value of Active Listening. Edutopia, (2018).



***The Mentorship Program in
Obstetrics and Gynecology
Department***

Tehran University of Medical Sciences

Author: Dr. Batool Hossein Rashidi, M.D.

Editor: Dr. Mitra Ghazizadeh Ahsaie, DDS, MSc, MPH



