



An Ethnographic Approach to Antecedents in Coaching Process

Seyed Abbas Moradi Shirazi

Ph.D Candidate, Department of Human Resources Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Marjan Fayyazi

*Corresponding Author: Assistant Prof, Department of Human Resources Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mfayyazi@ut.ac.ir

Ali Heidari

Assistant Prof, Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Mohammad Ali Babaei Zakliki

Associate Prof, Department of Management, University of Alzhra, Tehran, Iran.

Abstract

The fundamental condition of any construct architecture is attention to its cornerstone. Because not paying attention to cornerstone causes a faulty structure. In coaching process, antecedents can be regarded as cornerstone, influential factors that must be taken into consideration before doing coaching action. The purpose of this study has been identification of antecedents in coaching process. Research orientation was descriptive-exploratory and its approach is inductive. ethnography research strategy for collecting data and thematic analysis and MAXQDA software and for data analysis were applied. Study population was knowledge-based firms and the field of study for the implementation of ethnography strategy was Asan Pardakht company, as a leading company in payment industry. After data analysis, 198 codes, 12 sub-themes and 3 main themes (Problem finding and context preparing, Planning and Provisioning, informing and empowering) were identified as antecedents of coaching process. Finally, according to the results, some researches with different topics were proposed for future studies.

Keywords: Antecedents, Coaching, Ethnography, Thematic Analysis.

Citation: Moradi Shirazi, S. A., Fayyazi, M., Heidari, A. & Babaei Zakliki, M. A. (2019). An Ethnographic Approach to Antecedents in Coaching Process. *Public Organizations Management*, 7(2), 106-124.
(DOI): 10.30473/IPOM.2019.44566.3493

Received: (19/Feb/2019)

Accepted: (18/Jul/2019)

رویکرد قوم نگارانه به پیشایندها در فرایند مریبگری

سید عباس مرادی شیرازی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مرجان فیاضی

*نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. E-mail: mfayyazi@ut.ac.ir.

علی حیدری

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

محمدعلی بابایی زکلیکی

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

چکیده

شرط اساسی معماری هر سازه ای، توجه به سنگ بنای آن است؛ چرا که نتیجه بی توجهی به سنگ بنا، چیزی جز سازه ای معیوب نخواهد بود. سنگ بنای فرایند مریبگری را می توان پیشایندها دانست و عوامل تأثیرگذاری که قبل از ورود به فعل یا عمل مریبگری باید به آن ها توجه اساسی کرد. هدف از این پژوهش شناسایی پیشایندها در فرایند مریبگری بوده است. جهت گیری پژوهش از نوع پژوهش های توصیفی- اکتشافی به شمار می رود و رویکرد آن، استقرایی بود. به منظور گردآوری داده ها، استراتژی پژوهش های قوم نگاری و جهت تجزیه و تحلیل داده ها، تکنیک تحلیل تم و نرم افزار MAXQDA مورد استفاده قرار گرفتند. جامعه پژوهش، شرکت های دانش بنیان و میدان مطالعه برای پیاده سازی استراتژی قوم نگاری نیز، شرکت دانش بنیان آسان پرداخت به عنوان یکی از شرکت های پیشرو در صنعت پرداخت بود. پس از تحلیل داده ها، ۱۹۸ کد، ۱۲ تم فرعی و ۳ تم اصلی (مسئله یابی و بستر سازی، طرح ریزی و فراهم سازی و آگاهی بخشی و آماده سازی) به عنوان پیشایندهای فرایند مریبگری شناسایی شدند. در نهایت با توجه به نتایج، پژوهش هایی با موضوعات مختلف برای مطالعات آتی پیشنهاد شد.

واژه های کلیدی: پیشایندها، مریبگری، قوم نگاری، تحلیل تم.

استناد: مرادی شیرازی، سید عباس؛ فیاضی، مرجان؛ حیدری، علی و بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۹۸). رویکرد قوم نگارانه به پیشایندها در فرایند مریبگری. مدیریت سازمان های دولتی، ۷(۳)، ۱۰۶-۱۲۴. (DOI): 10.30473/IPOM.2019.44566.3493

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۱۱/۳۰)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۴/۲۷)

مقدمه

بررسی پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که مربیگری در ادبیات علمی و عملی حوزه یادگیری و توسعه، توجه قابل‌ملاحظه‌ای را به خود اختصاص داده است (بانی‌ول^۱، ۲۰۱۷؛ آی سی اف و پی دبلیو سی^۲، ۲۰۱۶؛ سجرز و دیگران^۳، ۲۰۱۱؛ گرت و دیگران^۴، ۲۰۱۰؛ شارما^۵، ۲۰۱۷؛ آی سی اف^۶، ۲۰۰۹؛ مورگان و راجفورد^۷، ۲۰۱۷). هم‌راستا با رشد تقاضا برای مربیگری در سال‌های اخیر (الینجر و کیم^۸، ۲۰۱۴)، افزایش انتشارات مرتبط با مربیگری و به‌کارگیری آن در حوزه‌های توسعه منابع انسانی، روانشناسی، مدیریت و حوزه‌های مرتبط، شاهدی بالقوه از ارزش مربیگری برای افراد و سازمان‌ها است (دگلی^۹، ۲۰۱۰). اثبات صدق این مدعا تحقیقی است که از سوی مؤسسه خبره پرسنل و توسعه^{۱۰} در سال ۲۰۱۵ در رابطه با به‌کارگیری روش‌های مختلف یادگیری و توسعه انجام شد و این نتیجه به دست آمد که بالاترین درصد استقبال مربوط به روش مربیگری و کمترین درصد مربوط به دوره‌های آموزشی رسمی و استادمحور بوده است.

اگرچه در سال‌های اخیر تزریق تکنیک‌ها و ایده‌های جدید باعث غنی‌تر شدن حوزه مربیگری شده است، اما این موضوع سردرگمی فزاینده‌ای را در رابطه با ماهیت دقیق مربیگری در پی داشته (استوبر و گرت^{۱۱}، ۲۰۰۶) و عدم شفاف‌سازی و کم‌توجهی به عوامل تأثیرگذار بر آن از سوی سازمان‌ها از یک‌سو و عدم درک مربیگری از طرف کارکنان از سوی دیگر، طراحی و پیاده‌سازی پروژه‌های مربیگری را با مشکل مواجه ساخته است. چرا که اگر مربیگری در یک سازمان به‌خوبی تعریف نشود و بستر لازم برای پیاده‌سازی آن نیز مهیا نشود، تبدیل به مانعی بالقوه شده و به عدم مشارکت اثربخش افراد منتج می‌شود (ویلیامز^{۱۲}، ۲۰۱۷). باید دانست که مربیگری اقدامی ساده نیست و پیچیدگی

آن نشأت گرفته از مجموعه‌ای از عوامل مهم و تأثیرگذار بر فرایند و نتایج مربیگری است (باچیروا^{۱۳}، ۲۰۱۶). جو^{۱۴} (۲۰۰۵) نیز به این موضوع اذعان دارد و معتقد است قبل از ورود به فعل مربیگری که در آن مربی و شاگرد در قالب یک رابطه با عنوان رابطه مربیگری، دست به عمل مربیگری می‌زنند، ماهیت مربیگری باید به‌خوبی شفاف شده و عوامل مختلفی را که بر این فعل تأثیرگذار هستند در قالب پیشایندهای^{۱۵} مربیگری، شناسایی و مدیریت شوند (جو، ۲۰۰۵) تا درنهایت بتوان کیفیت تعاملات در فرایند مربیگری را که تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون عوامل زمینه‌ای است، ارتقا داد و به نتیجه مطلوب دست پیدا کرد (باچیروا، ۲۰۱۶).

اگرچه پژوهش‌های پراکنده‌ای در رابطه با عوامل تأثیرگذار بر مربیگری همچون شفاف‌سازی مفهوم و فرایند مربیگری (ویلیامز، ۲۰۱۷)، تعیین اهداف و حوزه‌های به‌کارگیری مربیگری و شناخت بازدارنده‌ها و تسهیل‌کننده‌های فرایند مربیگری (واجارگاه و دیگران، ۱۳۹۳؛ کری، فیلیپین و کامینگز^{۱۶}، ۲۰۱۱)، بررسی فرهنگ مربیگری (راث^{۱۷}، ۲۰۱۷؛ اسمیت^{۱۸}، ۲۰۱۸)، بررسی آمادگی شاگرد (کرشمار^{۱۹}، ۲۰۱۰؛ تاکنونیس^{۲۰}، ۲۰۱۸)، تعیین رویکرد مربیگری (گرت، ۲۰۱۶)، تعیین نقش مربیان (کری، فیلیپین و کامینگز، ۲۰۱۱؛ نیکلایدو، کاراجیورجی و پتریدو^{۲۱}، ۲۰۱۶)، تعیین کاندیداهای مربیگری و شناخت مزایا و معایب مربیان خارجی در برابر داخلی (کری، فیلیپین و کامینگز، ۲۰۱۱) و تعیین ویژگی‌های مربی و شاگرد و جلب حمایت سازمانی (فتحی واجارگاه و دیگران، ۱۳۹۳؛ جو، ۲۰۰۵؛ باچیروا، ۲۰۱۶؛ کری، فیلیپین و کامینگز، ۲۰۱۱) انجام شده است، اما هر کدام از این پژوهش‌ها به جزئی از عوامل تأثیرگذار در سطح تشریح چستی و چرایی اشاره داشته‌اند و خلأ پژوهشی که به بررسی چگونگی اجرای این پیشایندها در عمل بپردازد، به چشم می‌خورد؛ پژوهشی که به صورت جامع و یکپارچه به بررسی پیشایندهای ضروری جهت پیاده‌سازی فرایند مربیگری پرداخته و براساس نتیجه

13. Williams

14. Joo

15. Antecedents

16. Carey, Philippon & Cummings

17. Roth

18. Smith

19. Kretzschmar

20. Taconis

21. Nicolaidou, Karagiorgi & Petridou

1. Bonneywell

2. ICF and PWC

3. Segers & et al.

4. Grant & et al.

5. Sharma

6. ICF

7. Morgan & Rochford

8. Ellinger & Kim

9. Dagley

10. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

11. Stober & Grant

12. Williams

گرفتند (ویلسون^۷، ۲۰۰۴).

اگرچه تعاریف مربیگری متفاوت هستند، اما پایه‌ریزی اکثر آن‌ها با این دیدگاه به مربیگری بوده است که مربیگری یک رابطه مشارکتی شکل گرفته بین مربی و شاگرد است و هدف آن دستیابی به پیامدهای^۸ توسعه شخصی یا حرفه‌ای است که به وسیله شاگرد ارزیابی و ارزش‌گذاری می‌شود (گرنث و دیگران، ۲۰۱۰) و ماهیت آن به گونه‌ای است که از رفتارهای کمک‌کننده و یاری‌گر^۹ بهره می‌برد (ویلیامز، ۲۰۱۷).

وایت‌مور^{۱۰} (۲۰۰۹) مربیگری را «بهینه‌سازی پتانسیل و عملکرد افراد» توصیف می‌کند. اورد و سلمن^{۱۱} (۱۹۸۹) معتقدند، مربیگری «انتقال یک همکار ارزشمند و برجسته از جایی که هست به جایی که می‌خواهد باشد» است. پارس‌لو و ری^{۱۲} به‌طور خلاصه مربیگری را «متمرکز کردن، برانگیختن و حمایت از دیگران در دستیابی به اهدافشان» می‌دانند. براساس این تعاریف، مربیگری اقدامی است که با هدف کمک به شاگرد جهت تمرکز و دستیابی به اهداف به‌روشنی تعریف شده‌اش، ترتیب داده می‌شود.

مؤسسه خبره پرسنل و توسعه نیز تعریف جامعی از مربیگری ارائه داده که شامل ابعاد زیر است:

- شکلی غیرمستقیم از توسعه است؛
- متمرکز بر بهبود عملکرد کاری و توسعه مهارت‌های مرتبط است؛
- به‌طور دوجانبه هم بر فرد و هم بر سازمان تمرکز می‌کند.
- بازخورد را فراهم می‌کند، آگاهی را ارتقا می‌بخشد و بر مسئولیت شخصی جهت اقدام تأکید می‌کند. اقدامات ماهرانه‌ای^{۱۳} توسط کسانی ارائه می‌شود که مهارت‌های مربیگری را فرا گرفته‌اند (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۰۷).

به‌طور کلی می‌توان گفت مربیگری می‌تواند روی اهداف مختلفی همچون افزایش عملکرد در یک نقش کاری ویژه، توسعه شخصی و رهبری، معرفی نقش جدید، جانشین‌پروری و مربیگری کارراهه تمرکز کند و این‌ها از جمله دلایلی هستند که استقبال از مربیگری را افزایش داده است و متقاضی استفاده از آن در شرکت‌های مختلف روزبه‌روز در حال فزونی است (مورگان و راجفورد، ۲۰۱۷).

پیاده‌سازی عملیاتی یک نمونه موفق مربیگری در یک سازمان باشد. از این‌رو، با توجه به نقش با اهمیتی که مربیگری به‌عنوان یک شاخه توسعه منابع انسانی می‌تواند در شرکت‌های مختلف ایفا کند، این خلأ پژوهش‌ها نباید نادیده گرفته شود (نولان و گاروان^۱، ۲۰۱۶). به‌طور کلی، از جمله دلایلی که اهمیت پژوهش حاضر را مشخص می‌کند، نقش با اهمیت پیشایندهای مربیگری در موفقیت فعل مربیگری (جو، ۲۰۰۵) از یک‌سو و کمبود پژوهش‌های جامع انجام گرفته به‌ویژه پژوهش‌های داخلی در این زمینه از سویی دیگر است. نتایج این پژوهش که حاصل از تجربه زیسته محقق است، راهنمایی خواهد بود برای واحدهای منابع انسانی که در صورت به‌کارگیری مربیگری، چه عواملی را در آغاز مسیر و پیش از ورود به فعل مربیگری مورد توجه قرار دهند تا مانع از شکست زودهنگام این فرایند و تبدیل‌شدن مربیگری به یک مُد زودگذر شوند. بنابراین، در این پژوهش در پی بررسی و شناسایی پیشایندهای فرایند مربیگری هستیم.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منشأ کلمه مربیگری به بیش از ۵۰۰ سال قبل باز می‌گردد. زمانی که «مربیگری یک فرد» به معنی حمل افراد در زمین‌های ناهموار و انتقال آنان به نقطه مقصد بوده است (کاکس، باچپروا و کلاترباک^۲، ۲۰۱۰). بررسی ادبیات نیز نشان می‌دهد که اولین استنادها در رابطه با مربیگری در حوزه سازمانی به گزارش گُربی^۳ در سال ۱۹۳۷ در پایگاه چکیده ادبیات درزمینه روانشناسی^۴ و مقاله بیگلوه^۵ در سال ۱۹۳۸ بر می‌گردد که به ترتیب به مربیگری کارکنان جوان از سوی کارکنان ارشد در رابطه با چگونگی جلوگیری از اتلاف منابع و به چگونگی اجرای یک برنامه مربیگری فروش به بهترین شکل پرداخته‌اند (گرنث و دیگران، ۲۰۱۰). وایتراسپون و وایت^۶ (۱۹۹۶) معتقدند واژه Coach اولین بار در انگلیس در دهه ۱۵۰۰ مورد استفاده قرار گرفت و در قرن نوزدهم، دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان واژه مربیگری را برای توصیف برخی از استادانی که در درس‌ها به آن‌ها کمک کرده و دروس مشکل را به زبانی ساده برای آن‌ها تدریس می‌کردند، به کار

7. Wilson
8. Outcomes
9. 'Helping' behaviours
10. Whitmore
11. Evered & Selman
12. Parsloe and Wray
13. Skilled intervention

1. Nolan & Garavan
2. Cox, Bachkirova & Clutterbuck
3. Gorbey
4. PsycINFO
5. Bigelow
6. Witherspoon and White

ناملموس مربیگری دست پیدا کرده‌اند. نکته قابل‌توجه در رابطه با نتایج این پژوهش این بوده است که اثرات ناملموس (مثل روابط بهبودیافته با مدیران مستقیم به میزان ۷۷٪، کار تیمی بهبودیافته به میزان ۶۷٪، رضایت شغلی بهبودیافته به میزان ۶۳٪) بالاتر از اثرات ملموس (مثل بهره‌وری به میزان ۵۳٪، کیفیت به میزان ۴۸٪ و خدمات مشتری به میزان ۳۹٪) ارزیابی شده است.

بررسی پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد دست‌یابی به نتایج و مزایای ملموس و ناملموس مربیگری در گرو توجه به عوامل مختلفی است که بر فرایند و نتایج مربیگری تأثیرگذار است (جو، ۲۰۰۵). در همین راستا، مؤسسات و محققان مختلفی در سال‌های متمادی به این موضوع پرداخته‌اند که خلاصه‌ای از آن‌ها در جدول ۱ قابل مشاهده است.

فدراسیون بین‌المللی مربیگری در پژوهش خود در سال ۲۰۰۹ نشان داد که ۷۰ درصد کسانی که به‌عنوان شاگرد در فرایندهای مربیگری شرکت کرده بودند، بهبود در عملکرد شغلی، ۷۲ درصد بهبود مهارت‌های ارتباطی و ۶۱ درصد بهبود در مدیریت کسب‌وکار خود را گزارش کرده‌اند. علاوه‌بر این، ۸۶ درصد گزارش کردند که بازگشت سرمایه مثبت داشته‌اند و ۹۶ درصد خاطر نشان کردند که فرایند مربیگری را تکرار خواهند کرد (آی سی اف، ۲۰۰۹). گرت و همکارانش (۲۰۱۰) در پی پژوهش خود به این موضوع پی بردند که درآمد سالیانه از هزینه‌های انجام شده روی مربیگری سازمانی، چیزی حدود ۱/۵ میلیارد دلار آمریکا تخمین زده شده است. مک گاورن و همکارانش (۲۰۰۱) نیز طی پژوهش‌شان که در ۵۶ سازمان با اندازه‌های مختلف و با همکاری ۱۰۰ مدیر انجام شد، به نتایج ملموس و

جدول ۱. پیشایندهای مربیگری بر اساس پژوهش‌های پیشین

محقق/مؤسسه	موضوع	توضیحات
وایلمن ^۱ ، ۲۰۱۳؛ وایتمور، ۲۰۰۹؛ ای سی آی ^۲ و آی سی اف، ۲۰۱۴؛ اندرسون ^۳ ، ۲۰۱۳؛ دیکسی ^۴ ، ۲۰۱۴؛ کمپیل و ایوانز ^۵ ، ۲۰۱۵؛ اسمیت، ۲۰۱۸	سنجش فرهنگ	یکی از موضوعات بسیار مهمی که قبل از اجرای مربیگری باید به آن پرداخته شود، بررسی فرهنگ سازمان با هدف سنجش پذیرش مربیگری است. فرهنگ یک سازمان می‌تواند حامی، خنثی یا مانع در برابر اقدامات مربیگری باشد و به‌طور گسترده این توافق وجود دارد که فرهنگ مربیگری، بهترین و حمایتی‌ترین محیط را برای مدیران به‌منظور مربیگری فراهم می‌کند.
آی ال ام ^۶ ، ۲۰۱۱؛ جو، ۲۰۰۵؛ اشتراوس و دیگران ^۷ ، ۲۰۱۳	تعیین شاگرد و ویژگی‌های آن	موضوع مهم دیگری که در مربیگری باید به آن توجه کرد این است که در سازمان، مربیگری را به چه کسانی به‌عنوان شاگرد باید پیشنهاد داد و به چه دلیل؟ همچنین بعد از تعیین جامعه موردنظر، باید مشخص کرد که افراد برای ورود به فرایند باید دارای چه ویژگی‌هایی باشند؟ برای مثال از ویژگی‌های مهم شاگرد می‌توان به عوامل شخصیتی و انگیزشی اشاره کرد. عامل شخصیتی مانند فعال و عملگرا-

1. Wileman
2. HCI
3. Anderson
4. Dixey
5. Campbell and Evans
6. ILM
7. Straus & et al.

بودن ^۱ و عامل انگیزشی مانند هدف‌گرا بودن ^۲ .		
شخصیت شاگردان یکی دیگر از مهم‌ترین عواملی است که باید به همراه ویژگی‌های شاگرد، قبل از ورود به فرایند مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از تحقیقات گسترده نشان می‌دهد که شخصیت ^۴ پیش‌بینی‌کننده تعدادی از پیامدهای مهم زندگی است.	تعیین ویژگی شخصیتی مطلوب	آلان و دیگران ^۳ ، ۲۰۱۸
متخصصان مربیگری به‌طور صریح خاطر نشان می‌کنند که عزم و آمادگی ^۵ شاگرد برای موفقیت مربیگری بسیار حیاتی است. از این‌رو، توجیه کردن، شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به مربیگری ^۶ موضوعی مهمی است که قبل از ورود به فرایند مربیگری، باید مدنظر قرار گیرد.	آماده‌سازی شاگرد	تاکونیس، ۲۰۱۸؛ باچیروا، ۲۰۱۱؛ کاکس، باچیروا و کلاترباک، ۲۰۱۴
تعیین مربی و ویژگی‌های آن نیز از مهم‌ترین عواملی است که باید به‌عنوان پیش‌نیاز مربی‌گری در نظر گرفت. نقش مربی در فرایند مربیگری، تسهیل‌سازی حرکت شاگرد از طریق یک چرخه خودتنظیمی و کمک به او در ایجاد برنامه‌های خاص اقدامی و سپس پایش و ارزیابی پیشرفت به سوی آن اهداف است. طیفی از رفتارها، مهارت‌ها و ویژگی‌ها برای مربیگری وجود دارد که شامل مهارت‌های همدلی به‌ویژه مهارت شنیدن مؤثر است. سایر عوامل مؤثر در اثربخشی مربیان عبارت‌اند از سطح اعتبار و اعتمادبه‌نفس مربی، انسجام شخصیتی و اصالتی که مربی از خود به نمایش می‌گذارد و اشتیاقی که جهت بررسی و به چالش کشیدن شاگرد از خود نشان می‌دهد.	تعیین مربی و ویژگی‌های موردنیاز	گرنث و دیگران، ۲۰۱۰؛ گونزالز ^۷ ، ۲۰۰۴، گروور و فرنهام ^۸ ، ۲۰۱۶؛ اشتراوس و دیگران، ۲۰۱۳
موضوع اساسی دیگر، تعیین نوع مربی است؛ یعنی این که آیا از مربی داخلی استفاده شود یا مربی خارجی؟ تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها معمولاً ترکیبی از رویکردهای مربی-گری داخلی و خارجی را استفاده می‌کنند. از این‌رو، لازم است قبل از ورود به فعل مربی‌گری این موضوع به‌خوبی شفاف شود.	تعیین مربی داخلی یا خارجی	کیوبیسک ^۹ ، ۲۰۰۲؛ آی ال ام، ۲۰۱۱، موخرجی ^{۱۰} ، ۲۰۱۲؛ ریدل، هول و گولت ^{۱۱} ، ۲۰۱۵؛ باچیروا، ۲۰۱۶

1. Proactivity
2. Goal orientation
3. Allan & et al.
4. Personality
5. Intention and readiness
6. Opening up to coaching
7. Gonzalez
8. Grover & Furnham
9. Kubicek
10. Mukherjee
11. Riddle, Hoole & Gullette

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ جهت‌گیری از نوع پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی و رویکرد آن استقرایی^۱ است و از پارادایم تفسیرگرایی اجتماعی برای تدوین چارچوب مفهومی بهره برده است. جامعه پژوهش، شرکت‌های دانش‌بنیان و روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و قضاوتی بوده است. گردآوری داده‌ها، با استفاده از استراتژی پژوهش قوم‌نگاری یا مردم‌نگاری^۲ (نیومن^۳، ۲۰۱۳) و تجزیه و تحلیل داده‌ها، با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل تم (تحلیل مضمون)^۴ (براون و کلارک^۵، ۲۰۰۶) انجام شد. به‌منظور افزایش دقت تحلیل داده‌ها، نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی «مکس کیو-دی‌ای»^۶ مورد استفاده قرار گرفت. روایی پژوهش نیز مبتنی بر چهار معیار ارائه‌شده توسط گوبا و لینکلن^۷ یعنی قابلیت اعتبار^۸، قابلیت انتقال^۹، قابلیت اتکا^{۱۰} و قابلیت تأیید^{۱۱} مورد بررسی قرار گرفت (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲: ۲۱۷). جهت افزایش قابلیت اعتبار، تکرار ابزار گردآوری داده‌ها (مشاهده، مصاحبه و مطالعه اسناد و گزارش‌ها) مدنظر قرار گرفت و نتایج پژوهش با مالک فرایند مربی‌گری و یکی از خبرگان این حوزه، در میان گذاشته شد و صحت داده‌ها و تم‌های استخراجی از سوی آنان تأیید گردید. در رابطه با قابلیت انتقال، جامعه و بستر انجام پژوهش تشریح شد و به‌منظور تأمین قابلیت اتکا سعی شد هریک از مراحل گردآوری و ثبت و ضبط داده‌ها، تحلیل آن‌ها و استخراج تم‌های نهایی به‌طور مجزا و مستمر موردبازنگری و صحت‌سنجی قرار گیرند و مستندسازی دقیقی انجام شود. درنهایت قابلیت تأیید از طریق مقایسه و تحلیل نتایج و یافته‌های تحقیق با تحقیق‌های پیشین حاصل شد.

به‌منظور اطمینان از پایایی نتایج پژوهش نیز از پایایی بین دو کدگذار^{۱۲} بهره گرفته شد که در بخش مربوط به کدگذاری تشریح شده است.

دلیل انتخاب شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان جامعه مطالعه به-واسطه اهمیت بالای فرایند مربیگری در آن‌ها است و موارد زیر را می‌توان جز عواملی به شمار آورد که ضرورت پرداختن به مربیگری را در شرکت‌های دانش‌بنیان افزایش داده است:

- افزایش پیچیدگی‌های محیطی و در نتیجه افزایش مسائل و چالش‌های کاری.

- عدم پاسخگویی قابلیت‌های ثابت افراد در پاسخگویی به محیط دینامیک و متنوع.

- نیاز به بهره‌گیری بلافاصله از یادگیری حاصله از تجارب محیط کار برای دستیابی به عملکرد مطلوب.

- افزایش اهمیت مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی به کارکنان در طی فرایندهای کاری.

- قوی‌شدن گرایش کارکنان به رشد و پرورش قابلیت‌های خود در مسیر شغلی مطلوبشان و نیاز به روش‌های متنوع در افزایش دانش و مهارت‌های شغلی (علوی، ۱۳۹۷).

برای انتخاب نمونه محقق نیاز به شرکتی داشت که در آن فرایند مربیگری از قبل اجرا نشده باشد و سازمان با احساس نیاز به این فرایند در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی برای اجرای آن بوده تا امکان استخراج پیشایندهای فرایند مربی‌گری برای محقق فراهم باشد. از این‌رو، مبتنی بر روش نمونه‌گیری هدفمند، از میان جامعه انتخابی، شرکت دانش‌بنیان آسان‌پرداخت که یک شرکت در حوزه خدمات پرداخت^{۱۳} است و از شرایط موردنیاز برای انجام تحقیق برخوردار بود، به‌عنوان نمونه انتخاب شد.

دلیل انتخاب استراتژی قوم‌نگاری جهت گردآوری داده‌ها، هدف تحقیق بود که دستیابی به درک عمیقی از چگونگی فراهم‌سازی و اجرای پیشایندهای اساسی فرایند مربیگری در بستر واقعی سازمان را ضروری می‌ساخت. مزیت اصلی این روش نسبت به سایر روش‌ها، روایی بالای اکولوژیک^{۱۴} آن است. زیرا پدیده‌های اجتماعی را در بستر طبیعی‌شان مورد مطالعه قرار می‌دهد. در راستای اجرای این استراتژی نیز، نوع مشارکت محقق، بر اساس طبقه‌بندی چهارگانه^{۱۵} ارائه شده توسط گلدنر^{۱۶}

13. Payment services

۱۴. Ecological validity: یعنی تا چه حدی امکان تعمیم‌پذیری نمونه مورد بررسی در پژوهش به یک جامعه وسیع‌تر از افراد وجود دارد.

۱۵. مشاهده کامل، مشاهده‌گر کامل، مشارکت‌کننده به عنوان مشاهده‌گر و مشاهده‌گر به عنوان مشارکت‌کننده

16. Gouldner

1. Inductive approach
2. Ethnography
3. Neuman
4. Thematic analysis
5. Braun & Clarke
6. MAXQDA
7. Guba and Lincoln
8. Credibility
9. Transferability
10. Dependability
11. Conformability
12. Inter-coder reliability (ICR)

که در روش قوم‌نگاری باید به آن توجه کرد، مدت‌زمان حضور مشارکت‌کننده در جامعه موردنظر است. در انجام گرفت. حاضر محقق به مدت ۱۸ ماه در واحد منابع انسانی شرکت آسان پرداخت مشغول به کار بوده و به‌نوعی در جامعه موردنظر زندگی کرده است و اشراف نسبتاً کاملی نسبت به استراتژی، ساختار، فرایندها و فرهنگ‌سازمانی و همچنین مسائلی در رابطه با مباحث آموزشی و توسعه‌ای کارکنان شرکت به دست آورده است. همچنین از آغاز تا پایان مرحله اول فرایند مربیگری که به مدت ۶ ماه از خرداد تا آبان سال ۱۳۹۷ طول کشید، عضو اصلی تیم مربیگری بوده و فعالیت‌های اصلی فرایند توسط ایشان و مالک فرایند مربیگری که مدیر توسعه‌های سرمایه انسانی شرکت بوده است به همراه مشاور بیرونی، پیش رفته است.

• در گام هفتم کلیه داده‌ها در نرم‌افزار واژه‌پرداز^۱ پیاده‌سازی شد و با استفاده از مراحل تکنیک تحلیل تم و از طریق ابزار مکس کیودی‌ای، به تحلیل داده‌ها اقدام کرده و درنهایت گزارش پژوهش را تدوین کرد.

مراحل پیاده‌سازی تکنیک تحلیل تم براساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) نیز به شرح ذیل انجام گرفت.

در گام اول آشنایی با داده‌ها صورت گرفت. در رابطه با این موضوع، از آنجا که غالب داده‌ها ضبط شده بودند، محقق برای پیاده‌سازی آن‌ها ابتدا به صوت‌ها گوش داده، سپس روی کاغذ پیاده‌سازی کرده و درنهایت در نرم‌افزار واژه‌پرداز به تایپ آن‌ها پرداخت و قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند، کل داده‌های پیاده‌سازی شده را خوانده است. به نحوی که داده‌ها چندین مرتبه از نگاه محقق گذرانده شد و با خواندن مکرر و همچنین خواندن به شیوه‌ای فعال و با جستجوی معانی و الگوهای نهفته در آن‌ها، غوطه‌ور شدن محقق در داده‌ها به صورت کامل محقق شد. در گام دوم محقق پس از خواندن و آشنایی با داده‌ها، شروع به ایجاد کدهای اولیه کرد. همان‌طور که در بخش قبل ذکر شد، برای افزایش سرعت و دقت، کار کدگذاری را از طریق برنامه نرم‌افزاری مکس کیودی‌ای انجام داد. از درون داده‌ها، ۱۹۸ کد اولیه استخراج شد که نمونه‌هایی از آن‌ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

(۱۹۶۲)، از نوع «مشارکت‌کننده به‌عنوان مشاهده‌گر» بود. چرا که هم پژوهش آشکار بود و هم این‌که محقق قصد داشت به‌منظور افزایش روایی پژوهش به‌طور عمیق در بستر انجام فرایند پژوهش نفوذ نماید و به‌عنوان تماشاچی صرف نباشد و به صورت آشکار و از نزدیک با سایر مشارکت‌کنندگان در ارتباط باشد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲، ص. ۶۰-۶۲)

تفصیل به‌کارگیری استراتژی قوم‌نگاری مبتنی بر الگوی نیومن (۲۰۱۳: ۴۳۹) در فرایند اجرای پژوهش به صورت زیر بوده است:

• در گام اول محقق پس از تعیین موضوع موردعلاقه خود که در حوزه مربیگری بود، به طرح این سؤال کلی پرداخت که پیش‌نیازها و پیشایندهای طراحی و اجرای فرایند مربیگری چه عواملی هستند؟

• در گام دوم می‌باید برنامه‌ریزی‌های اولیه و کسب مجوزهای لازم جهت ورود محقق به میدان مطالعه صورت می‌گرفت. از آنجا که محقق خود از کارکنان شرکت میدان مطالعه بود، با هماهنگی معاونت و مدیر مربوطه، کار خود را آغاز کرد.

• در گام سوم به‌عنوان یک مشاهده‌گر فعال و عضوی از فرایند تعریف شده وارد میدان پژوهش شد.

• در گام چهارم به ثبت و ضبط داده‌ها پرداخت و کلیه فعالیت‌ها، رویدادها، امور و مسائل مرتبط با موضوع پژوهش را مورد توجه قرار داد و از ثبت و ضبط هیچ رویداد و موضوعی اغماض نکرد. مطالعه گزارش‌ها و اسناد سازمانی مکتوب که مرتبط با حوزه مربیگری بود و همچنین حضور در کلیه جلسات مربیگری، منابع دیگری برای جمع‌آوری داده بودند و به‌منظور دسترسی به داده‌های باکیفیت‌تر مصاحبه‌هایی نیز با مشاور مربیگری شرکت، مالک فرایند مربیگری و همچنین به صورت گروهی مصاحبه‌ای با ۵ تن از رؤسای شرکت انجام گرفت که در رابطه با فرایند مربیگری اطلاعات داشتند.

• در گام پنجم محقق یادداشت‌های تحلیلی و استنباطی خود را نگاشته و پس از مرور و بررسی‌های مجدد، جایی را که حس می‌کرد برحسب سؤال انجام گرفت، داده‌های موردنظر را جمع‌آوری نکرده است، دوباره از افراد دست‌اندرکار پیگیر شده و به گردآوری داده‌های موردنیاز می‌پرداخت.

• در گام ششم محقق پس از آنکه به اطمینان کامل رسید که کلیه داده‌های مرتبط را جمع‌آوری کرده است، از میدان مطالعه، خارج و شروع به تحلیل داده‌ها کرد. یکی از نکاتی

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراجی

منبع عبارت	کدهای اولیه استخراجی	نمونه عبارت یا گزاره کلامی
مشاهده	چرایی استفاده از مربی‌گری	می‌خوایم با کوچینگ کمک کنیم که این سیستم‌ها شکل بگیره، تقویت بشه و کمک کنیم قابلیت‌ها برای مواجهه با این مسائل هم در وجود افراد شکل بگیره.
مصاحبه با مشاور بیرونی	جلب مشارکت مشتریان داخلی	در نظر داشته باشید که اگر مشتری توی تیمتون باشه، خوب حرف میزنه، مثلاً میگه این مسألمون حل نشد، اینجاشا مشکل داریم، این مربیمون خوب نیست، این مربیمون خوب هست. ببینید نیازها رو خوب میگه. پس مشتریان داخلی رو خوب برجسته کنید.
مشاهده	تعریف نقش‌های مختلف و وظایف آنان	توی مرحله اول که شایستگی هستش و فاز اول مقدماتیه، یادتون باشه نقش‌ها رو اونجا تعریف کنید. مثلاً نقش متولی این فرایند، نقش مربیان، نقش شاگردان، نقش مدیریت ارشد توی این فرایند. نقش مشاور رو هم باید توجه کنید. در اجرای این برنامه، نقش واحدها، نقش مدیر واحد، نقش مربی و شاگرد رو باید برجسته کنید. به بیانی اینجا یه ماتریس مسئولیت در اجرای برنامه تغییر می‌خوایم.
مصاحبه با مشاور بیرونی	تعیین گروه هدف	حالا وقتی وارد اجرا میشیم ازتون یه سؤال می‌پرسن. میگن اون گروه هدفتون چه کسانی هستند و با چه هدفی اونا رو انتخاب کردید؟
مصاحبه با مشاور بیرونی	تعیین منبع انتخاب مربی (داخلی یا خارجی)	زمانی که می‌گید ابزارها، باید از قبیلش مشخص کرده باشید که اون کوچ‌ها تون کیا هستن؟ internal هستن یا external؟ اگر internal هستن مافوقه، سرپرسته، مدیره، یا یک همسطحه یا زیردسته؟
مشاهده	ضرورت داشتن مدل مربی - گری	بعد از پیوند شاگرد-مربی، انتخاب مدل مربی‌گری پیش می‌آید؛ یعنی رابطه بین دو فرد بر اساس چه مدل تنظیم میشه؟ بعد از اینکه مربی انتخاب شد، مربی باید برای خودش یه مدل مربی‌گری داشته باشه. انواع مدلها وجود داره و برای توسعه هم مدل آقای کوهن هستش.
مصاحبه با مربی	ویژگی‌ها و شایستگی‌های شاگرد	توی این بحث‌ها حتماً علاقه به یادگیری ^۱ یا انگیزه شاگردی استفاده شود. توی این دوره‌هایی که ما برگزار کردیم این انگیزه خیلی مهمه. یکی دیگه از مقولاتی که کنار این مهمه پشتکاره؛ یعنی آدمی که انگیزه و پشتکار داشته باشه، موفقه.
مشاهده	تعیین آداب مربیگری	کسی که کار ارزیابی و بازخورد را انجام می‌دهد باید معتبر باشد؛ کسی که دیگران از او برداشت و تصور مثبتی داشته باشند؛ خبره باشد؛ از لحاظ خانواده، قومیت و جایگاه سازمانی دارای مقبولیت باشد و همچنین سازمان را خوب بشناسد. کسی باشد که وقتی توصیه می‌کند، خودش به آن توصیه عمل کند.
مشاهده و بررسی اسناد سازمانی	تدوین مدل شایستگی استاندارد متناسب با گروه هدف	شما باید بتونید توی مربیگری این رو نشون بدید که ما یه سری شایستگی‌هایی رو برای مدیران مورد توجه قرار می‌دیم که این شایستگی‌ها مرتبط با نوآوری و توسعه بازاره. این شایستگی‌ها، شایستگی‌هایی هستش که مرتبط با رشد بازار و تجاری‌سازی محصولات شرکت. مرتبط با نوآوری هستش. بعداً میتونید این رو مطرح کنید که ما شایستگی‌هایی رو طراحی کردیم که مرتبط با این دغدغه هستش؛ یعنی کمک کنیم به رشد بازار شرکت، رشد سازمان و آن هم سودآوری رو در پی داره.
مصاحبه با مالک فرایند	آگاهی بخشی به شاگرد	آگاهی بخشی بحث برقراری ارتباط با آدم‌هاست از لحاظ آگاهی. بهشون آگاهی بدیم از این فرایند. حالا چگونه؟ باید در قالب فعالیت تعریف کنیم. پوستر، کلاس، مدیر عامل توی جلسه صحبت کنه

داده‌های حاصل از مشاهدات مربوط به سه جلسه مربیگری که با کدهای M1، M2 و M3 مشخص شدند را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی

به‌منظور اطمینان از پایایی کدگذاری‌ها، از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه این نوع پایایی، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی که با مباحث مربیگری و کدگذاری، آشنایی کافی داشت درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش حاضر مشارکت کند؛ سپس محقق به همراه این همکار پژوهش،

تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد (وال، ۱۹۹۶):

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

کد جلسه	تعداد کدگذاری محقق	تعداد کدگذاری همکار	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
M1	۴۳	۳۷	۸۰	۳۳	۱۴	۸۳٪
M2	۳۱	۲۶	۵۷	۲۴	۹	۸۴٪
M3	۲۹	۳۴	۶۳	۲۸	۷	۸۹٪
کل	۱۰۳	۹۷	۲۰۰	۸۵	۳۰	۸۵٪

الف: انتزاعی و کلی باشد و بتواند هریک از تم‌ها را تا حد امکان از نظر معنایی پوشش دهد.

ب: قدرت تحلیلی داشته باشد و تنها یک تم توصیفی و ساده نباشد.

ج: به فراوانی در داده‌های اولیه از سوی مشارکت‌کنندگان تکرار شده و مورد تأکید قرار گرفته باشد.

د: جریان طبیعی مشاهدات، مصاحبه‌ها و ... عمدتاً به سمت آن معطوف شده باشد (بوستانی و محمدپور، ۱۳۸۸).

در ادامه، محقق با بازنگری تم‌های ایجاد شده و همچنین رفت و برگشت بین تم‌ها، سعی کرد تا به یک نقشه تم رضایت-بخش برسد و در پایان به تعریف و نام‌گذاری نهایی تم‌ها پرداخت. حاصل مراحل طی شده، استخراج ۱۲ تم فرعی و ۳ تم اصلی به شرح جدول ۴ است.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار پژوهش به ثبت رسیده است برابر ۲۰۰، تعداد کل توافقات بین این کدها ۸۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۳۰ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۵ درصد است. با توجه به این‌که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (وال، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش مناسب است.

در گام بعدی محقق به دسته‌بندی و مرتب کردن کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه پرداخت. جهت تعیین این تم‌ها سعی شد به معیارهای خاص گزینش تم‌های اصلی و فرعی به شرح زیر توجه شود:

جدول ۴. تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	دسته‌بندی کدها [تعداد کدها]
مسئله‌یابی و بسترسازی	شناسایی مسئله و چرایی	شناسایی و شفاف‌سازی مسئله [۹]
	استفاده از مربیگری	چرایی استفاده از مربیگری [۸]
		کاربردهای مربیگری [۵]
	کسب حمایت مدیران ارشد	پیوند مربیگری با دیگر فرایندها [۸]
	فرهنگ‌سازی و جلب حمایت کارکنان	ضرورت جلب حمایت مدیریت ارشد [۲]
		شیوه‌های جلب حمایت مدیران ارشد [۳]
		توجه به تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر مربیگری [۲]
		جلب مشارکت مشتریان داخلی [۳]

تعریف نقش‌های مختلف و وظایف آنان [۲۱]	تعیین نقش‌ها و وظایف و تشکیل کارگروه	طرح‌ریزی و فراهم‌سازی مربی
تشکیل کارگروه [۴]		
مشارکتی‌بودن فرایند مربیگری [۳]		
تعیین گروه هدف [۵]	تعیین جامعه شاگردان	
دلایل انتخاب گروه هدف [۵]		
ویژگی‌ها و شایستگی‌های شاگرد [۱۵]	تعیین آداب شاگردی و انتخاب شاگرد	
ابزار سنجش آداب شاگردی [۵]		
انتخاب شاگرد [۲]		
تعیین منبع انتخاب مربی (داخلی یا خارجی) [۶]	تعیین جامعه مربیان	
تربیت مربی داخلی [۱]		
تعیین آداب مربیگری [۵]	تعیین آداب مربیگری و انتخاب مربی	طرح‌ریزی و فراهم‌سازی مربی
چرایی تعیین آداب مربیگری [۵]		
ویژگی‌ها و شایستگی‌های مربی [۳]		
ضرورت داشتن مدل مربیگری [۳]	تعیین مدل مربیگری	
تنظیم رابطه بین یک مربی و شاگرد [۱]		
تدوین مدل شایستگی استاندارد متناسب با گروه هدف [۱۷]		
تعیین ویژگی‌های شخصیتی پایه هر شایستگی [۱۱]	تعیین چارچوب ارزیابی	
روش‌ها و ابزارهای ارزیابی [۱۴]		
منطق انتخاب ابزارها [۱]		
تکثر ابزار ارزیابی [۴]		
دقت ابزارهای سنجش [۷]		آگاهی‌بخشی و آماده‌سازی
آگاهی بخشی به شاگرد [۷]	آگاهی بخشی به مشارکت‌کنندگان	
آگاهی بخشی به مربی [۶]		
آگاهی بخشی به سایر مشارکت‌کنندگان [۲]		
روش‌ها و مدل‌های آگاهی بخشی [۲]	شیوه‌های آگاهی بخشی	
ابزارهای آگاهی بخشی [۳]		

مسئله و چرایی استفاده از مربیگری، کسب حمایت مدیران ارشد و فرهنگ‌سازی و جلب حمایت کارکنان.

شناسایی مسئله و چرایی استفاده از مربیگری

موضوع بسیار مهمی که در گام اول و قبل از طراحی و اجرای برنامه مربیگری باید به آن توجه کرد این است که چرا باید از مربیگری استفاده کرد؟ باید مشخص شود که در فرایندهایی مانند فرایند آموزش و توسعه یا مدیریت عملکرد چه مسئله‌ای وجود دارد که اگر فرایند مربیگری فعال شود، می‌توان آن مسئله را کاهش داد. در یکی از جلسات اولیه مربی‌گری مشاهده شد که

یافته‌های پژوهش

براساس نتایج حاصل از تحلیل‌های پژوهش حاضر، پیشایندهای مربیگری شامل سه تم اصلی «مسئله‌یابی و بسترسازی»، «طرح‌ریزی و فراهم‌سازی» و «آگاهی‌بخشی و آماده‌سازی» است که از ادغام ۱۲ تم فرعی حاصل شده‌اند. در ادامه به تشریح هریک از ۳ تم اصلی به همراه ۱۲ تم فرعی پرداخته می‌شود.

مسئله‌یابی و بسترسازی

تم‌های فرعی تشکیل‌دهنده این تم اصلی عبارت‌اند از: شناسایی

مشاور بیرونی فرایند گفت:

«... از شما می‌پرسن که کدوم یک از مسائل ما رو می‌خوااین حل کنید؟ آقای جان کاتر میگه که شرکت‌های موفق توی برنامه تحولی‌شون اونایی بودن که حتماً مسئله داشتند. پس معلوم کنید که مسئله‌تون چیه؟ مشکل چیه که به سمت مربی‌گری حرکت کردید؟ اسمش رو می‌تونید بذارید پیش مرحله. مثلاً اگر می‌خواهید این رو به‌عنوان یک فرایند آموزش و یادگیری ارزش استفاده کنید، بگید چه مشکلی در فرایندهای یادگیری و آموزش وجود داره».

با توجه به نقل قول مذکور، پاسخ این سؤال را می‌توان از طریق شفاف‌سازی مسئله یا مسائلی را که می‌توان از طریق مربیگری حل کرد، شناسایی کرد تا کاربرد مربیگری قابل توجیه شود. در شرکت موردنظر که پژوهش در آن انجام شد، سه هدف به‌عنوان کاربرد اصلی فرایند مربیگری شناسایی شد که عبارت بودند از: ۱. به‌کارگیری در فرایند آموزش و توسعه به‌دلیل این‌که اکثر مدیران و رؤسا از دوره‌های آموزشی^۱ به سبک سنتی فاصله گرفته بودند و نسبت به این روش استقبال خوبی نشان دادند، ۲. تربیت رؤسا و مدیران به‌عنوان مربی تا بتوانند از این مهارت در فرایند جامعه‌پذیری و آموزش‌های بدو استخدام استفاده نمایند و همچنین ۳. در فرایند مدیریت عملکرد به‌منظور شفاف‌سازی انتظارات و ارائه بازخورد به کارکنان بهره ببرند.

کسب حمایت مدیران ارشد

بعد از اینکه مسئله موردنظر شناسایی و استفاده از فرایند مربیگری مورد توجیه قرار گرفت، نوبت به آماده‌سازی بستر برای طراحی و پیاده‌سازی این فرایند می‌رسد. در این مرحله مهم‌ترین اقدام آماده کردن مدیران ارشد به‌منظور حمایت از مربیگری است. یکی از خبرگان مربیگری که در یکی از جلسات به‌عنوان مهمان شرکت کرده بود، اذعان داشتند:

«یکی از بحث‌های جدیدی که در حوزه منابع انسانی وجود داره اینه که اجرای استراتژی‌های منابع انسانی شدیداً تحت تأثیر شخصیت تیم مدیریتی قرار داره. اگه یک استراتژی خوب داشته باشید اما با شخصیت تیم مدیریتی هم‌راستا نباشه، شکست می‌خورید. یعنی شخصیت تیم مدیریتی باعث می‌شه که یک سیستمی جذب یا دفع بشه. به همین خاطر اگه مدیران رو مشارکت ندین توی این کار و

حمایت‌شون رو جلب نکنین، کارتون پیش نمیره».

پس مدیران ارشد به‌دلیل این‌که فراهم‌کننده منابع و امکانات خواهند بود، اخذ تأییدیه آنان از موضوعات بسیار مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. در رابطه با این، نکته بسیار مهمی که باید به آن توجه کرد این است که مدیر ارشد با چه انگیزه‌ای باید از این برنامه حمایت نماید؟ به همین خاطر باید برای او به‌خوبی تشریح کرد که چه مسئله‌ای از شما را حل خواهیم کرد. یعنی باید ارزش پیشنهادی برجسته‌ای برای او داشت. در شرکت آسان پرداخت، نیاز به افرادی برای تشخیص و بهره‌برداری از رشد بالقوه بازار، ایجاد نوآوری و تجاری‌سازی آن‌ها و همچنین نیاز به افرادی برای مدیریت و به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید دغدغه اصلی مدیران ارشد بود که سعی شد در فرایند مربیگری مورد توجه قرار گیرد.

فرهنگ‌سازی و جلب حمایت کارکنان

بعد از جلب حمایت مدیران ارشد، باید کارکنان و بدنه سازمان را با خود همراه کرد که این کار نیاز به فرهنگ‌سازی صحیح در رابطه با مربیگری و همچنین جلب اعتماد این افراد وجود دارد، چرا که حضور و همراهی دلسوزانه آن‌ها به همراه بازخوردهای مناسبی که خواهند داشت، تیم مربیگری را در برطرف کردن هر چه بهتر ضعف‌های فرایند و اجرای اثربخش آن یاری‌رسان خواهند بود. در مصاحبه‌ای که محقق این پژوهش با مشاور فرایند داشت، ایشان معتقد بودند:

«... فرض کنید تا حالا فرهنگ سازمانی شما بدین گونه بوده که وقتی افراد رو ارزیابی می‌کردید، نتایج ارزیابی‌شونو به پرداخت‌های مادی و مالی وصل می‌کردید. خب فردا با این افراد هر چه نشست برگزار کنید، چون به تجربه دریافتند که هر چه ارزیابی تا بحال در این سازمان انجام شده، به جایی ثبت شده یا در رشد آدم‌ها یا در وضعیت مالی آدم‌ها اثر خودشو گذاشته، شک نکنید اونا وانمودسازی میکنن. این اثر فرهنگ سازمانه. چجوری باید مدیریتش کرد؟ اینجا باید خیلی در فرهنگ‌سازی، اعتمادسازی و ... قول بدید که این برای توسعه فردی هستش. باید بگید که در کجاها می‌خواهید از آن استفاده کنید و چرا و در کدوم فرایند و به هیچ وجه این رو به وضعیت مادی انسان-ها و پست آن‌ها وصل نکنید».

طرح‌ریزی و فراهم‌سازی

دومین تم اصلی، طرح‌ریزی و فراهم‌سازی است. تم‌های فرعی این تم اصلی عبارت‌اند از: تعیین نقش‌ها و وظایف و تشکیل کارگروه، تعیین جامعه شاگردان، تعیین آداب شاگردی و انتخاب شاگرد، تعیین

جامعهٔ مربیان، تعیین آداب مربیگری و انتخاب مربی، تعیین مدل مربیگری و تعیین چارچوب ارزیابی.

تعیین نقش‌ها و وظایف و تشکیل کارگروه

بعد از اینکه بسترسازمانی برای طراحی و پیاده‌سازی فرایند مربیگری، از طریق کسب حمایت مدیریت ارشد و همچنین جلب حمایت و اعتماد کارکنان از طریق فرهنگ‌سازی، آماده شد، با توجه به مشارکتی بودن فرایند مربیگری، این موضوع مطرح می‌شود که این فرایند با مشارکت هدفمند چه کسانی باید طراحی و اجرا شود. به همین خاطر در این مرحله نیاز به تعیین و تعریف نقش‌های مختلف به همراه تعیین وظایف تک‌تک آن‌ها و درنهایت تشکیل یک کارگروه تخصصی احساس می‌شود. چرا که این فرایند انفرادی نبوده و همراهی افراد مختلف با نقش‌ها و تخصص‌های گوناگون را می‌طلبد. بعد از تصمیم به تشکیل کارگروه، باید توجه کرد افرادی که به‌عنوان اعضای کارگروه انتخاب می‌شوند اهل برقراری ارتباط و روابط حسنه با دیگران بوده و همچنین قدرت اثرگذاری داشته باشند؛ یعنی آدم‌هایی رو باید عضو کارگروه کرد که در صورت بروز مشکل، بتوانند از تیم مربی‌گری دفاع و حمایت نمایند. تیم مذکور باید تخصصی باشد و ایجاد همدلی، همراهی و موج‌آفرینی مثبت را سرلوحه کار خود قرار دهد. در یکی از جلسات مربی‌گری در رابطه با همین موضوع، مشاور مربیگری اذعان کرد:

«... توی مرحلهٔ اول، یادتون باشه نقش‌ها رو اونجا تعریف کنید. مثلاً نقش متولی این فرایند، نقش مربیان، نقش شاگردان، نقش مدیریت ارشد توی این فرایند. نقش مشاور رو هم باید توجه کنید. توصیه می‌شه مشاور داخلی هم داشته باشید. مشاور داخلی مثلاً مدیران واحدها هستند. اینکه از مدیریت چه کسی باشد آقای جان کاتر می‌گه ببینید چه کسی بیشتر قدرت داره و می‌تونه این کارها رو پیش ببره. مهم نیست جایگاهش کجاست. از این کار مراقبت می‌کنه. میشه leader این قلمرو. یک نفر باید بیاد پشت کار. به یاد داشته باشید که مشاور الزاماً مربی نیست».

«در کارگروه به عمد و آگاهانه، افراد مختلف از مدیر و کارشناس دعوت کنید. حتی بعضی از افرادی که دشمن هم بودند به سبب این‌که ذهنشون آگاه بشه و همراه بشن، دعوت کنید و آهسته‌آهسته بعد از مدتی همراه می‌شوند».

تعیین جامعه شاگردان

یکی از سؤالاتی که در فرایند مربیگری پیش خواهد آمد این است که

گروه هدف برای مربیگری یا به عبارتی شاگردان این فرایند چه کسانی هستند و با چه هدفی انتخاب می‌شوند؟ به همین خاطر تعیین گروه هدف و مشخص کردن چرایی و معیارهای انتخاب آن‌ها یکی از نکات مهمی است که باید آن را مدنظر قرار داد.

در شرکت آسان پرداخت گروه هدف رؤسا و مدیران میانی بودند چرا که حلقه واسط بین سطوح عالی و عملیاتی بوده، طیفی وسیعی از کارکنان را مدیریت می‌کردند و به‌نوعی منتقل‌کننده انتظارات مدیران ارشد به سطوح پایینی بودند و نقش فراوانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان داشتند.

در یکی از جلسات که این سؤال مطرح شد، مدیر سرمایه‌های انسانی به‌عنوان مالک فرایند پاسخ داد:

«این گروه در بدنه مدیریتی هستند. اثرگذارترین بدنه هستن در اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان و اثرگذارترین بدنه در تعامل با همکاران. اینها هستن که می‌تونن همکاران را شاد یا سرافکنده کنن».

تعیین آداب شاگردی و انتخاب شاگرد

بعد از تعیین جامعه شاگردان، لازم است مربیگری را از افرادی که روحیه شاگردی دارند، شروع کرد. بدین منظور می‌توان با تعیین معیارهایی با عنوان آداب یا روحیه شاگردی، چارچوبی رو برای دسته‌بندی شاگردها استخراج و با تهیه و پیاده‌سازی مقیاس‌های مربوط به هر کدام از آداب، افرادی که از معیارهای تعیین شده برخوردار هستند، به‌عنوان شاگرد انتخاب و وارد فرایند مربی‌گری کرد. متن زیر نیز برداشت محقق در یکی از جلسات مربی‌گری است که در رابطه با ویژگی‌های یک شاگرد مناسب بحث شده است:

«... کسانی که می‌خواهند شاگرد باشند باید یکدست باشند. مثل یک زمین کشاورزی. این افراد باید از خصوصیات همچون سپاسگزاربودن، شاکر بودن، مغرور نبودن، جهالت نداشتن، ناامید نبودن، صبور بودن، خشم نداشتن، گوش شنوا داشتن، میل به یادگیری داشتن، تفکر تحلیلی داشتن، خوشبین بودن و ... برخوردار باشند. افرادی که دارای ویژگی‌های مثبت هستند کار با آن‌ها آسان‌تر است و مستقیم می‌توان سراغ ارزیابی و توسعه آنان رفت ولی افرادی که دارای ویژگی‌های منفی هستند ابتدا باید آن‌ها را آیش و زه‌کشی کرد ...».

در شرکت آسان‌پرداخت، ۸ ویژگی شنیدن مؤثر، خودباوری، پشتکار یا اراده، قدردان بودن، تأمل یا تعمق، آمادگی برای تغییر شخصی، روحیه عمل‌گرایی و ابتکار عمل برای رشد شخصی به‌عنوان آداب شاگردی تعیین شدند و با تهیه و پیاده‌سازی مقیاس استاندارد

داشته، خبره، خیرخواه و امین باشد؛ از لحاظ خانواده، قومیت و جایگاه سازمانی دارای مقبولیت باشد و همچنین سازمان را خوب بشناسد. کسی باید باشد که وقتی توصیه می‌کند، خودش به آن توصیه عمل کند».

در میدان موردنظر که پژوهش در آن انجام شد، از آنجایی که افراد داخل سازمان از مهارت مربیگری برخوردار نبودند، سعی شد در فاز اول از مربیان خارجی استفاده شود و در حین اجرای فرایند مربیگری، مربیان داخلی نیز تربیت شوند. از این رو، هم برای انتخاب مربیان خارجی و هم تربیت مربیان داخلی، آداب مربیگری، براساس مراحل مدل منتخب مربیگری که در ادامه تشریح آن آورده شده است، تعیین و با تهیه مقیاسی برای هر یک از ابعاد آن، پیاده‌سازی شد و مربیان خارجی و همچنین کاندیداهای مربیگری داخلی نیز انتخاب شدند.

تعیین مدل مربیگری

بعد از اینکه مربی انتخاب شد، مربی باید برای خودش یک مدل مربیگری داشته باشد. مدلی که فلسفه آن تنظیم رابطه بین یک مربی و شاگرد است.

«انواعی از مدل‌ها وجود دارد و بعد از انتخاب مربی، ممکن است خودِ مربی مدلی را پیشنهاد داده یا اینکه مدلی از قبل تعیین شده و به مربی پیشنهاد می‌شود که براساس مدل تعیین شده کار کند».

در میدان پژوهش حاضر مدل شش مرحله‌ای کوهن (ایجاد اعتماد، شناخت شاگرد، تسهیلگری، رویارویی مؤثر، انگیزه‌بخشی و هدایت تغییر) برای بهره‌گیری پیشنهاد شد.

تعیین چارچوب ارزیابی

ماهیت مربیگری به گونه‌ای است که مربی به‌منظور هدایت شاگرد لازم است شناخت نسبتاً کاملی را نسبت به او به دست آورد. این کار امکان‌پذیر نخواهد بود مگر از طریق ارزیابی هدفمند شاگرد و به‌وسیله ابزارهای معتبر مختلف که دارای اعتبار و دقت بالا بوده و فرایند ارزیابی هم از کمترین خطا برخوردار باشد.

بدین منظور بحثی در این رابطه پیش خواهد آمد با عنوان تعیین چارچوب ارزیابی که از ابعاد مختلفی تشکیل می‌شود و عبارت‌اند از: تدوین مدل شایستگی استاندارد متناسب با گروه هدف، تعیین ویژگی‌های شخصیتی پایه هر شایستگی، روش‌ها و ابزارهای ارزیابی، منطق انتخاب ابزارها، تکرار ابزار ارزیابی و دقت آن‌ها و درنهایت نقش مربی و شاگرد در ارزیابی.

برای هر کدام از آداب، مدیران و رؤسای که از روحیهٔ شاگردی برخوردار بودند، انتخاب و وارد فرایند شدند.

تعیین جامعه مربیان

یکی دیگر از مباحث مهمی که در مربیگری مطرح می‌شود این است که مربیان شما چه کسانی خواهند بود؟

این که مربی چه کسی است بحث‌های مختلفی وجود دارد. مربی ممکن است از داخل سازمان اعم از زیردست، مافوق یا هم‌سطح و یا از بیرون سازمان باشد که به مربی خارجی^۱ معروف است. از این رو، تعیین این که مربیان چه کسی باشند، از داخل سازمان باشند یا از بیرون، نکته مهمی است که باید در نظر داشت و برنامه‌ریزی‌های لازم جهت آماده‌سازی آن‌ها را انجام داد.

«این که کوچ‌ها چه کسانی هستند، بحث وجود دارد. مثلاً می‌گن به زمانی کوچ مافوقه، پس باید اون فرد رو آماده کنید که بتونه از ابزار استفاده کنه. به زمانی کوچ همکاره. به زمانی کوچ یک فرد بیرونیه که بهش می‌گن external coach به زمان می‌گن کوچ تیمی. به زمانی دو نفر با هم عمل کوچ رو برای یک نفر انجام میدن که براشون مهمه. ولی وقتی می‌گن کوچ تیمی یعنی به نفر هست که شما به گروهی شاگرد بهش میدین. به کوچ دارید چهارتا کوچی دارید. ممکنه مافوق باشه، گروهی باشه یا بیرونی باشه گروهی باشه، یا همکار باشه گروهی باشه. به دونه کوچ هم هست که توی صنعت IT/ازش استفاده شده که بهش می‌گن کوچینگ معکوس. یعنی کارشناس میشه کوچ مافوق. اما موضوعش اینه که در مسائل فنی عمل کوچینگ رخ میده. چون معمولاً مدیران، دانش فنی‌شون از کارشناس‌ها ضعیفتره».

تعیین آداب مربیگری و انتخاب مربی

همان‌طور که برای انتخاب شاگردان ویژگی‌هایی با عنوان آداب شاگردی تعریف شد، برای انتخاب مربیان نیز می‌توان از این قاعده بهره برد و ویژگی‌هایی را با عنوان آداب مربیگری تعریف و مربیان را براساس آن انتخاب کرد. براساس مشاهده صورت گرفته و برداشت محقق از جلسات مربیگری، از جمله این آداب را می‌توان به نکات زیر اشاره کرد:

«کسی که کار مربیگری را انجام می‌دهد باید معتبر بوده و دیگران از او برداشت و تصور مثبتی داشته باشند؛ شخصیت مربی‌گری

مربیان خواسته می‌شود در کرانه‌های مشخص شده حرکت کنند. در رابطه با نقش مربی و شاگرد هم می‌توان گفت که تعیین می‌شود که چه بخشی از ارزیابی‌ها توسط مربی و چه بخش‌هایی توسط خود شاگرد انجام خواهد شد».

آگاهی بخشی و آماده‌سازی

آگاهی بخشی به مشارکت‌کنندگان با استفاده از شیوه‌های مختلف

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های پیشایندهای فرایند مربیگری، آگاهی-بخشی و آماده‌سازی کلیه افراد مشارکت‌کننده در فرایند مربیگری اعم از شاگردان، مربیان، مدیران و ... خواهد بود. یعنی به شیوه‌های گوناگون در رابطه با مراحل و اهداف مختلف فرایند مربیگری به آن‌ها آگاهی داده و برای ایفای نقش‌های متفاوت آماده سازیم. از این‌رو، جهت آگاهی‌بخشی و آماده‌سازی، افراد مختلف گروه‌بندی شدند. گروه شاگردان، گروه مربیان، گروه تیم مدیریتی و گروه افرادی که نه شاگرد بودند و نه مربی (مافوق‌ها). برای تمام این‌ها برنامه آماده‌سازی تعریف شد. مثلاً اگر مربیان از ابزارها اطلاعی نداشتند، برای آن‌ها نشست برگزار کرده و ابزارها به‌خوبی تشریح شدند. در این راستا یکی از مدل‌های خوبی که برای آگاهی‌بخشی و همراه کردن ذی‌نفعان مورد استفاده قرار گرفت، مدل پنجره جوهری بود که از طریق آن به‌خوبی هدف به‌کارگیری و چگونگی پیاده‌سازی فرایند مربیگری تشریح شد.

درنهایت، پیشایندهای استخراجی برای فرایند مربیگری، در قالب شکل ۱ آورده شده است.

بحث اولی که در رابطه با چارچوب ارزیابی مطرح خواهد شد این است که چه شایستگی‌هایی قرار است مبنای مربیگری قرار گیرد؟ به همین خاطر تدوین یک مدل شایستگی استاندارد (شامل عنوان و تعریف شایستگی، مصادیق رفتاری و سطوح خبرگی) متناسب با جامعه شاگردان از الزامات فرایند به شمار می‌رود.

«شایستگی‌ها باید طوری تعریف شوند که هم با سازمان و هم با برنامه‌های توسعه‌ای که بعداً پیاده‌سازی خواهند شد، هم‌راستا باشند. همچنین ضرورت دارد در این مرحله بسته‌های توسعه‌ای پیش‌فرض متناسب با هر شایستگی در نظر گرفته شود»

در شرکت آسان پرداخت، یک مدل شایستگی استاندارد متناسب با رؤسا و مدیران شرکت تدوین و متناسب با هریک از شایستگی‌ها، بسته‌های توسعه‌ای اولیه‌ای طراحی شد.

با توجه به این که هدف اصلی مربی‌گری توسعه رؤسا و مدیران بوده است، یکی از ضروریاتی که باید به آن توجه کرد، تعیین ویژگی‌های شخصی پایه هر شایستگی است که با سنجش آن می‌توان دریافت آیا زمینه و بستر لازم و به‌نوعی حاصلخیز برای کشت یا تقویت شایستگی‌های مدنظر وجود دارد یا خیر؟ به همین منظور برای تک‌تک شایستگی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی پایه نیز شناسایی شد.

در رابطه با ابزارهای ارزیابی نیز می‌توان گفت ابزارهای مختلفی باید برای سنجش و شناخت افراد تعیین گردد که از جمله آن‌ها را می‌توان به پرسشنامه شایستگی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی پایه، مصاحبه با خود فرد، مافوق و حداقل یکی از همکارانش در صورتی که حساسیت ایجاد نشود، آزمون‌های روان‌شناختی و در برخی موارد دسترسی به کارتابل شاگرد اشاره کرد.

«در این فاز باید مراقب بود که ابزارها به‌گونه‌ای انتخاب شوند که دقت شناخت بالا رود. بنابراین ترکیبی از ابزارها انتخاب شده و از



شکل ۱. چارچوب مفهومی پیشایندهای فرایند مربیگری

مربیان و شاگردان باید قادر باشند که مربیگری را در محیطی نسبتاً امن عملیاتی کنند.

روی باورها، ارزش‌ها و بینش‌های افراد تمرکز شود و به علاقه و اشتیاق‌شان نسبت به مربی و از این‌که تحت مربیگری قرار می‌گیرند، توجه شود.

به‌منظور حداکثرسازی تأثیر مربیگری و رفتارهای توسعه‌ای دیگر، این نیاز وجود دارد که با سیستم‌ها و فرایندهای موجود منابع انسانی مرتبط شوند.

افراد در سازمان‌ها باید احساس راحتی در رابطه با این موضوع داشته باشند که می‌توانند آزادانه درباره مربیگری صحبت کنند.

در تم اصلی دوم که «طرح‌ریزی و فراهم‌سازی» بود موارد مختلفی همچون تعیین شاگردان و مربیان و ویژگی‌های آنان و همچنین تعیین مدل مربیگری و چارچوب ارزیابی مطرح شدند.

در رابطه با تعیین شاگردان در شرکت آسان پرداخت، رؤسا و مدیران میانی به‌عنوان شاگرد انتخاب شدند که با پژوهش‌های مؤسسه رهبری و مدیریت همخوانی دارد. نتیجه بررسی این مؤسسه در سال ۲۰۱۱ نشان داد ۸۵ درصد سازمان‌ها اظهار داشتند که مربیگری برای مدیران میانی و بالاتر هدف‌گذاری می‌شود (آی ال ام، ۲۰۱۱)؛ همچنین شباهت‌هایی بین ویژگی‌هایی که برای شاگردان در این پژوهش یافت شد با نتایج پژوهش‌های دیگر، وجود دارد. ویژگی‌هایی همچون خودباوری، هدف‌گرا و عملگرا بودن، شونده فعال بودن و میل به تغییر داشتن که محققانی مانند گروور و فرنهام^۴ (۲۰۱۶) و جو (۲۰۰۵) نیز به این ویژگی‌ها دست یافتند.

در رابطه با تعیین مربیان نیز از آنجایی که در شرکت آسان پرداخت فردی که دارای مهارت مربیگری باشد، وجود نداشت و همچنین به‌دلیل درخواست رؤسا به‌عنوان شاگردان فرایند مربیگری، از مربی خارجی دعوت به همکاری شد. پژوهشی که توسط ریدل و همکارانش (۲۰۱۵) انجام شد، آن‌ها نیز به این نتیجه رسیده‌اند که به‌منظور مربیگری سطوح مدیریتی سازمان می‌توان از مربیان خارجی بهره برد (ریدل، هول و گولت، ۲۰۱۵: ۱۱). در رابطه با ویژگی‌های مربی نیز در پژوهش حاضر، خیرخواه و امین بودن، اعتمادپذیر بودن، برخورداری از مهارت بازخورد، تسهیلگر بودن، الهام‌بخش و انگیزه‌بخش بودن و همچنین هدایت‌کننده تغییر بودن ازجمله ویژگی‌هایی بود که برای یک

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش شناسایی پیشایندهای فرایندهای مربیگری بود که به سه تم اصلی دست یافت: مسئله‌یابی و بسترسازی، طرح‌ریزی و فراهم‌سازی و آگاهی‌بخشی و آماده‌سازی که هر کدام تم‌های فرعی مختلفی را به خود اختصاص دادند.

براساس تم اصلی اول، پس از شناخت مسئله دو موضوع اساسی مورد توجه قرار گرفت که اولی جلب حمایت مدیران ارشد و دومی فرهنگ‌سازی و جلب حمایت کارکنان بوده است. در رابطه با این موارد، هاوکینز^۱ (۲۰۱۲) معتقد است که فرایند مربیگری باید به فرایندهای تغییر فرهنگی و استراتژیک سازمانی پیوند بخورد. مربیگری نباید یک فعالیت جدا باشد و این نیاز وجود دارد که با توسعه کل سازمان یا سیستم همراه شود. در سطح استراتژیک نیز این توصیه وجود دارد که به‌منظور پرورش یک فرهنگ مربیگری با عملکرد بالا، رویکرد سه‌جانبه زیر به کار گرفته شود:

- تلاش‌های هدفمند توسط رهبران ارشد؛
- ایجاد محیطی سودمند و مساعد برای مربیگری جهت رشد؛ و
- سنجش تأثیر فرهنگ مربیگری (برسین و اسوشیتز آل ال سی^۲، ۲۰۱۱).

در شرکت آسان پرداخت نیز سعی شد قبل از طراحی و اجرای فرایند مربیگری، با چند نفر در معاونت‌های مختلف مصاحبه و با شناسایی انتظارات آن‌ها، فرهنگ مربیگری سنجیده شود. پس از جمع‌آوری اطلاعات مختلف، گزارش‌هایی در رابطه با تأثیر مربیگری و همچنین هم‌راستایی آن با فرایندهای مختلف منابع انسانی به معاون‌ها و مدیریت ارشد شرکت ارائه و همکاری آن‌ها جلب شد. همچنین سعی شد به‌منظور فرهنگ‌سازی، از مدیرانی که قبلاً تجربه مربیگری داشتند نیز به‌عنوان اعضای اصلی کارگروه مربیگری دعوت به همکاری شود. به‌طور کلی نتیجه این قسمت از پژوهش با پژوهشی که کلاترباک و مگینسون^۳ (۲۰۰۵: ۲۲-۲۳) در رابطه با شرایط لازم برای ایجاد فرهنگ مربیگری انجام دادند، همپوشانی نسبی دارد. آن‌ها معتقدند:

تجربه قبلی مربیگری افراد بر انتظارات آن‌ها از مربیگری خیلی مهم خواهد بود و این موضوع باید مدنظر قرار گیرد.

1. Hawkins
2. Bersin & Associates LLC
3. Clutterbuck & Megginson

پژوهش حاضر نیز ۸ شایستگی به همراه ویژگی‌های شخصیتی پایه هر کدام از شایستگی‌ها تعیین شدند.

تکثر و منطق انتخاب ابزار و همچنین نقش‌های مربی و شاگرد از دیگر موضوعاتی بود که در رابطه با چارچوب ارزیابی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر در شرکت آسان پرداخت، نقش مربی به گونه‌ای بود که سعی نمی‌کرد راه‌حل را به شاگردان نشان دهد، بلکه ارائه راه‌حل را به خود شاگرد واگذار می‌کرد و خود نقشی تسهیل‌کننده داشت. در این رابطه اشتراوس و همکارانش (۲۰۱۳) نیز معتقدند در فرایند مربیگری، مربی بجای این که به عنوان یک سرپرست دستور دهد و بر فعالیت‌های شاگردان نظارت کند، بیشتر نقش یک راهنما را ایفا می‌کند و شاید مهم‌ترین نکته‌ای را که می‌توان در مورد اقدام مربی گفت این است که او سعی نمی‌کند که مشکلات شاگردان را حل کند بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا خودشان راه‌حل‌ها را پیدا کنند.

آخرین موضوعی که بدان پرداخته شد و از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، بحث آگاهی‌بخشی و آماده‌سازی بود. این کار در شرکت آسان پرداخت به شیوه‌های مختلف برای افرادی که نقش‌های مختلف در فرایند مربیگری برای آن‌ها تعریف شده بود، انجام شد. برای مثال برای همراه کردن معاونین شرکت، گزارش‌های مختلف در رابطه با مربیگری و اهداف آن به صورت حضوری به آنان ارائه شد. همچنین طی چند جلسه، از رؤسا و مدیرانی که قرار بود نقش شاگردی را ایفا نمایند، دعوت و چرایی و چگونگی مربیگری برای آنان تشریح شد. نتایج پژوهش‌های پیشین هم نشان می‌دهد که عزم و آمادگی کلیه مشارکت‌کنندگان به‌ویژه شاگردان قبل از اجرای فرایند مربیگری از عواملی است که باید به آن توجه کرد چرا که برای موفقیت مربیگری بسیار حیاتی است (باچیروا، ۲۰۱۱؛ کاکس، باچیروا و کلاترباک، ۲۰۱۴؛ تاکونیس، ۲۰۱۸). باید در نظر داشت که توجیه کردن، شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به مربی‌گری موضوع مهمی است که قبل از ورود به فرایند مربیگری، باید به آن توجه اساسی شود. این انتظار وجود دارد که مشارکت‌کنندگان جهت حضور در مربیگری آگاه و آماده شده و اهداف مربیگری به‌طور شفاف برای آن‌ها تشریح گردد. تأثیر مثبت حمایت مدیریت ارشد و رفتار مثال‌زدنی آن‌ها را نباید در این مرحله نادیده گرفت و می‌تواند کمک‌کننده باشد؛ به‌ویژه مدیری که خود مربیگری را تجربه کرده باشد (تاکونیس، ۲۰۱۸).

مربی شناسایی شد. اشتراوس، جانسون، مارکز و فلدمن^۱ (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی که انجام دادند چند ویژگی یک مربی مؤثر را شناسایی کردند. از نظر آن‌ها، یک مربی مؤثر باید نوع‌دوست^۲، صادق، قابل‌اعتماد و شنونده فعال^۳ باشد. شنونده فعال بودن مستلزم این است که مربی در طول هر جلسه با شاگرد همراه، روی مسائلی که توسط شاگرد شناسایی می‌شود متمرکز و اگر هر نوع سردرگمی وجود دارد، سعی نماید شاگرد را نسبت به آن شفاف نماید. همچنین از طریق شنیدن فعال، هدف‌گذاری را برای شاگرد تسهیل سازد. مقایسه نتایج دو پژوهش همپوشانی بالایی را نشان می‌دهد.

تعیین مدل مربیگری نیز یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش بود. به‌منظور ساختاردهی به جلسات مربیگری لازم است از یک مدل مربیگری^۴ بهره گرفته شود. مدل‌هایی که جهت‌دهنده بوده و مانع از بیراهه رفتن فرایند مربیگری می‌شوند. در میدان پژوهش حاضر از مدل کوهن^۵ (۱۹۹۹) استفاده شد. مدل کوهن به این نکته اشاره می‌کند که یک مربی اگر بخواهد به‌منظور توسعه شایستگی‌ها با یک شاگرد رابطه بین فردی ایجاد کند، باید شش نوع رفتار را مورد استفاده قرار دهد. این مدل به ترکیب دو مؤلفه اصلی متکی است: ۱. ایجاد گفت‌وگو معنادار و ۲. طراحی اقدامات ملموس.

در رابطه با تعیین چارچوب ارزیابی نیز موضوعات مختلفی شناسایی شد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها را می‌توان به تعیین شایستگی و ویژگی‌های شخصیتی پایه هر شایستگی اشاره کرد. شخصیت شاگردان یکی از مهم‌ترین عواملی است که باید به همراه ویژگی‌های آن، قبل از ورود شاگرد به فرایند مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از پژوهش‌های گسترده نشان می‌دهد که شخصیت^۶ پیش‌بینی‌کننده تعدادی از پیامدهای مهم زندگی است و می‌تواند در موقعیت‌های مختلف پیامدهای مثبت و منفی متعددی را به همراه داشته باشد (آلان و دیگران، ۲۰۱۸). در

1. Straus, Johnson, Marquez & Feldman

2. altruistic

3. honest, trustworthy, and active listeners

۴. در این زمینه مدل‌های مختلفی وجود دارد مانند مدل GROW ارائه‌شده توسط

John Whitmore (1990) Skilled Helper توسط Gerard Egan،

مدل CLEAR توسط Peter Hawkins (1980s)، مدل

ACHIEVE توسط Dembowski and Eldridge (2003) و مدل

OSKAR توسط Jackson and McKergow (2006).

5. Cohen

6. Personality

پیشنهاها

پروژه‌های مربیگری و همچنین ارائه یک گونه‌شناسی به‌منظور انتخاب شاگرد مناسب جهت حضور در فرایند مربیگری انجام شوند.

با توجه به نتایج حاصل‌شده، پیشنهاد می‌شود برای پژوهش‌های آتی پژوهش‌هایی با موضوعات دلایل شکست یا موفقیت فرایندهای مربیگری، چگونگی جلب مشارکت ذی‌نفعان برای

منابع

- بوستانی، داریوش و محمدچور، احمد (۱۳۸۸). «بازسازی معنایی جهت‌گیری جنسیتی پسران نسبت به دختران (ارائه یک نظریه زمینه‌ای)». *مطالعات راهبردی زنان (کتاب زنان)*، ۱۱ (۴۴)، ۱۴۲-۱۷۲.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- علوی، سید بابک (۱۳۹۷، ۲۷ آذر). مربیگری در مدیریت عملکرد؛ رویکردها و مهارت‌ها. بازیابی شده از <http://babak-alavi.ir/weblog/103>
- فتیحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباضلت؛ دانشمندی، سمیه و آرمان، مانی (۱۳۹۳). «بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲ (۳)، ۳۷۵-۳۹۸.
- Allan, J., Leeson, P., Fruyt, F. D. & Martin, S. (2018). "Application of a 10 week coaching program designed to facilitate volitional personality change: Overall effects on personality and the impact of targeting". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 80-94.
- Anderson V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266 In Smith, S. (2018). Is it possible for managers to coach effectively in a hostile culture?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12, 51-60.
- Bachkirova, T. (2011). *Developmental coaching: Working with the self*. Maidenhead: Open University Press.
- Bachkirova, T. (2016a). Developing a Knowledge Base of Coaching: Questions to Explore, in Bachkirova, T., Spence, G. & Drake, D. (eds.) *The SAGE Handbook of Coaching*. sage Publications Ltd.
- Bersin & Associates LLC. (2011). *High impact performance management: Maximising performance coaching*. Oakland, CA: Author.
- Bonneywell, S. (2017). How a coaching intervention supports the development of female leaders in a global organization. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S11, 57-69.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Campbell P. & Evans P. (2015). "Reciprocal benefits, legacy and risk. Applying Ellinger and Bostrom's model of line manager role identity as facilitators of learning". *European Journal of Training and Development*. 40(2), 74-89.
- CIPD (Chartered Institute for Personal Development) (2007) *Coaching Factsheet*. [online] available from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development> [9 November 2011].
- Carey, W., Philippon, D. J. & Cummings, G. G. (2011). "coaching models for leadership development: an integrative review". *journal of leadership studies*, 5(1), 51-69.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2005). *Making coaching work: Creating a coaching culture*. London: CIPD.
- Cohen, N. H. (1999). *The Manager's Pocket Guide to Effective Mentoring*. Published by HRD Press.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London, England: Sage Publications Limited.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). "Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory". *Advances in Developing Human Resources*, 16 (2), 139-160.

- Dagley, G. R. (2010). "Exceptional executive coaches: Practices and attributes". *International Coaching Psychology Review*, 5, 63-80.
- Dixey A. (2014) How Managers experience their role as coach: An Interpretive phenomenological analysis. Oxford Brookes University,
- Ellinger, A. D. and Kim, S. (2014). "Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice". *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138.
- Gonzalez, A. L. (2004). "Transforming conversations: Executive coaches and business leaders in dialogical collaboration for growth". *Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Science*, 65, 1023.
- Gouldner, A. W. (1962). "Anti-minataur: the myth of a value-free sociology". *Social problems*, 9(2), 199-213.
- Grant, A. M., Passmore, J. Cavanagh, M. & Parker, H. (2010). "The state of play in coaching". *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 3(25), 125-168.
- Grover, S. & Furnham, A. (2016). "Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It". *PLoS ONE*, 11(7) e0159137.
- Human Capital Institute & International Coach Federation. (2014). *Building a Coaching Culture*. Report.
- International Coaching Federation (2009). *Benefits of using a coach*. Retrieved from <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747&navItemNumber=565>
- ICF and PWC (2016). ICF Global Coaching Study *Final Report*. <http://coachfederation.org/2016study:ICF>.
- Institute of Leadership and Management (2011) *Creating a coaching culture*. London: ILM.
- Joo, B. (2005). "Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research". *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kretzschmar, I. (2010). Exploring Clients' Readiness for Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. S4, 1-20.
- Kubicek, M. (2002). Is coaching being abused? *Training*, 12-14.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, M. & Rochford, S. (2017). *Coaching and Mentoring for Frontline Practitioners*. Centre for Effective Services, Dublin.
- Mukherjee, S. (2012). "Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching". *International Journal of Evidenced Coaching and Mentoring*, 10(2), 76-87.
- Neuman, L. (2013). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. seventh Edition. London: Allyn and Bacon.
- Nicolaidou, M., Karagiorgi, Y. & Petridou, A. (2016) "Feedback-based coaching towards school leaders' professional development: Reflections from the PROFLEC project in Cyprus." *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(1), 20-36.
- Nolan, C. T. & Garavan, T. N. (2016). "Problematising HRD in SMEs: A "Critical" Exploration of Context, Informality, and Empirical Realities". *human resource development quarterly*, 27(3), 407-442.
- Riddle, D. D., Hoole, E R. & Gullette, E. C. D. (2015). *The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations* (1st edition). USA, Jossey-Bass publication.
- Roth, A. (2017). "Coaching a client with a different cultural background - does it matter?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S11, 30-43.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understand- ing the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 204-221.

- Sharma, P. (2017). "How coaching adds value in organisations – The role of individual level outcomes". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S11, 1-17.
- Smith, S. (2018). "Is it possible for managers to coach effectively in a hostile culture?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12, 51-60.
- Stober, D. & Grant A. M. (2006) Toward a contextual approach to coaching models in Stober, D. and Grant A. M. (eds) *Evidence-Based Coaching Handbook*, Wiley, New York, N.Y.
- Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C. & Feldman, M. D. (2013). *Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers*, 88(1), 82–89.
- Taconis, M. (2018) "How high potential coaching can add value – for participants and the organisation". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S12, 61-72. DOI: 10.24384/000541 (Accessed: 2 September 2019).
- Wileman G. (2013) 'Encouraging Managers to coach their employees' In: Forman D, Joyce M. and McMahon G. (2013) *Creating a coaching culture for managers in your organisation*. Routledge Taylor and Francis Group. London and New York.
- Smith, S. (2018). "Is it possible for managers to coach effectively in a hostile culture?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12, 51-60.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Williams, P. (2017). "What are the challenges of introducing internal coaching in a VUCA context?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S11, 18-29.
- Wilson, C. (2004). "Coaching and coach training in the workplace". *Industrial and Commercial Training*, 36(3), 96-98.

مقدمه

بررسی پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که مربیگری در ادبیات علمی و عملی حوزه یادگیری و توسعه، توجه قابل‌ملاحظه‌ای را به خود اختصاص داده است (بانی‌ول^۱، ۲۰۱۷؛ آی سی اف و پی دبلیو سی^۲، ۲۰۱۶؛ سجرز و دیگران^۳، ۲۰۱۱؛ گرت و دیگران^۴، ۲۰۱۰؛ شارما^۵، ۲۰۱۷؛ آی سی اف^۶، ۲۰۰۹؛ مورگان و راجفورد^۷، ۲۰۱۷). هم‌راستا با رشد تقاضا برای مربیگری در سال‌های اخیر (الینجر و کیم^۸، ۲۰۱۴)، افزایش انتشارات مرتبط با مربیگری و به‌کارگیری آن در حوزه‌های توسعه منابع انسانی، روانشناسی، مدیریت و حوزه‌های مرتبط، شاهدی بالقوه از ارزش مربیگری برای افراد و سازمان‌ها است (دگلی^۹، ۲۰۱۰). اثبات صدق این مدعا تحقیقی است که از سوی مؤسسه خبره پرسنل و توسعه^{۱۰} در سال ۲۰۱۵ در رابطه با به‌کارگیری روش‌های مختلف یادگیری و توسعه انجام شد و این نتیجه به دست آمد که بالاترین درصد استقبال مربوط به روش مربیگری و کمترین درصد مربوط به دوره‌های آموزشی رسمی و استادمحور بوده است.

اگرچه در سال‌های اخیر تزریق تکنیک‌ها و ایده‌های جدید باعث غنی‌تر شدن حوزه مربیگری شده است، اما این موضوع سردرگمی فزاینده‌ای را در رابطه با ماهیت دقیق مربیگری در پی داشته (استوبر و گرت^{۱۱}، ۲۰۰۶) و عدم شفاف‌سازی و کم-توجهی به عوامل تأثیرگذار بر آن از سوی سازمان‌ها از یک‌سو و عدم درک مربیگری از طرف کارکنان از سوی دیگر، طراحی و پیاده‌سازی پروژه‌های مربیگری را با مشکل مواجه ساخته است. چرا که اگر مربیگری در یک سازمان به‌خوبی تعریف نشود و بستر لازم برای پیاده‌سازی آن نیز مهیا نشود، تبدیل به مانعی بالقوه شده و به عدم مشارکت اثربخش افراد منتج می-شود (ویلیامز^{۱۲}، ۲۰۱۷). باید دانست که مربیگری اقدامی ساده نیست و پیچیدگی آن نشأت گرفته از مجموعه‌ای از عوامل مهم و تأثیرگذار بر فرایند و نتایج مربیگری است (باچپروا^{۱۳}،

۲۰۱۶). جو^{۱۴} (۲۰۰۵) نیز به این موضوع اذعان دارد و معتقد است قبل از ورود به فعل مربیگری که در آن مربی و شاگرد در قالب یک رابطه با عنوان رابطه مربیگری، دست به عمل مربیگری می‌زنند، ماهیت مربیگری باید به‌خوبی شفاف شده و عوامل مختلفی را که بر این فعل تأثیرگذار هستند در قالب پیشایندهای^{۱۵} مربیگری، شناسایی و مدیریت شوند (جو، ۲۰۰۵) تا درنهایت بتوان کیفیت تعاملات در فرایند مربیگری را که تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون عوامل زمینه‌ای است، ارتقا داد و به نتیجه مطلوب دست پیدا کرد (باچپروا، ۲۰۱۶).

اگرچه پژوهش‌های پراکنده‌ای در رابطه با عوامل تأثیرگذار بر مربیگری همچون شفاف‌سازی مفهوم و فرایند مربیگری (ویلیامز، ۲۰۱۷)، تعیین اهداف و حوزه‌های به‌کارگیری مربیگری و شناخت بازدارنده‌ها و تسهیل‌کننده‌های فرایند مربیگری (واجارگاه و دیگران، ۱۳۹۳؛ کری، فیلیپین و کامینگز^{۱۶}، ۲۰۱۱)، بررسی فرهنگ مربیگری (راث^{۱۷}، ۲۰۱۷؛ اسمیت^{۱۸}، ۲۰۱۸)، بررسی آمادگی شاگرد (کرشمار^{۱۹}، ۲۰۱۰؛ تاکونیس^{۲۰}، ۲۰۱۸)، تعیین رویکرد مربیگری (گرت، ۲۰۱۶)، تعیین نقش مربیان (کری، فیلیپین و کامینگز، ۲۰۱۱؛ نیکالایدو، کاراجیورجی و پتریدو^{۲۱}، ۲۰۱۶)، تعیین کاندیداهای مربیگری و شناخت مزایا و معایب مربیان خارجی در برابر داخلی (کری، فیلیپین و کامینگز، ۲۰۱۱) و تعیین ویژگی‌های مربی و شاگرد و جلب حمایت سازمانی (فتحی واجارگاه و دیگران، ۱۳۹۳؛ جو، ۲۰۰۵؛ باچپروا، ۲۰۱۶؛ کری، فیلیپین و کامینگز، ۲۰۱۱) انجام شده است، اما هر کدام از این پژوهش‌ها به جزئی از عوامل تأثیرگذار در سطح تشریح چستی و چرایی اشاره داشته‌اند و خلأ پژوهشی که به بررسی چگونگی اجرای این پیشایندها در عمل بپردازد، به چشم می‌خورد؛ پژوهشی که به صورت جامع و یکپارچه به بررسی پیشایندهای ضروری جهت پیاده‌سازی فرایند مربیگری پرداخته و براساس نتیجه پیاده‌سازی عملیاتی یک نمونه موفق مربیگری در یک سازمان باشد. ازاین‌رو، با توجه به نقش با اهمیتی که مربیگری به‌عنوان یک شاخه توسعه منابع انسانی می‌تواند در شرکت‌های مختلف ایفا کند، این خلأ پژوهش‌ها نباید نادیده گرفته شود (نولان و گاراوان^{۲۲}،

1. Bonneywell
2. ICF and PWC
3. Segers & et al.
4. Grant & et al.
5. Sharma
6. ICF
7. Morgan & Rochford
8. Ellinger & Kim
9. Dagley
10. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
11. Stober & Grant
12. Williams
13. Williams

14. Joo
15. Antecedents
16. Carey, Philippon & Cummings
17. Roth
18. Smith
19. Kretzschmar
20. Taconis
21. Nicolaidou, Karagiorgi & Petridou
22. Nolan & Garavan

۲۰۱۰) و ماهیت آن به‌گونه‌ای است که از رفتارهای کمک‌کننده و یاری‌گر^۸ بهره می‌برد (ویلیامز، ۲۰۱۷).

وایت‌مور^۹ (۲۰۰۹) مربیگری را «بهینه‌سازی پتانسیل و عملکرد افراد» توصیف می‌کند. اورد و سلین^{۱۰} (۱۹۸۹) معتقدند، مربیگری «انتقال یک همکار ارزشمند و برجسته از جایی که هست به جایی که می‌خواهد باشد» است. پارس‌لو و ری^{۱۱} به‌طور خلاصه مربیگری را «متمرکز کردن، برانگیختن و حمایت از دیگران در دستیابی به اهدافشان» می‌دانند. براساس این تعاریف، مربیگری اقدامی است که با هدف کمک به شاگرد جهت تمرکز و دستیابی به اهداف به‌روشنی تعریف شده‌اش، ترتیب داده می‌شود.

مؤسسه خبره پرسنل و توسعه نیز تعریف جامعی از مربیگری ارائه داده که شامل ابعاد زیر است:

- شکلی غیرمستقیم از توسعه است؛
- متمرکز بر بهبود عملکرد کاری و توسعه مهارت‌های مرتبط است؛
- به‌طور دوجانبه هم بر فرد و هم بر سازمان تمرکز می‌کند.
- بازخورد را فراهم می‌کند، آگاهی را ارتقا می‌بخشد و بر مسئولیت شخصی جهت اقدام تأکید می‌کند. اقدامات ماهرانه‌ای^{۱۲} توسط کسانی ارائه می‌شود که مهارت‌های مربیگری را فرا گرفته‌اند (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۰۷).

به‌طور کلی می‌توان گفت مربیگری می‌تواند روی اهداف مختلفی همچون افزایش عملکرد در یک نقش کاری ویژه، توسعه شخصی و رهبری، معرفی نقش جدید، جانشین‌پروری و مربیگری کارراه تمرکز کند و این‌ها ازجمله دلایلی هستند که استقبال از مربیگری را افزایش داده است و متقاضی استفاده از آن در شرکت‌های مختلف روزبه‌روز در حال فزونی است (مورگان و راجفورد، ۲۰۱۷).

فدراسیون بین‌المللی مربیگری در پژوهش خود در سال ۲۰۰۹ نشان داد که ۷۰ درصد کسانی که به‌عنوان شاگرد در فرایندهای مربیگری شرکت کرده بودند، بهبود در عملکرد شغلی، ۷۲ درصد بهبود مهارت‌های ارتباطی و ۶۱ درصد بهبود در مدیریت کسب‌وکار خود را گزارش کرده‌اند. علاوه بر این، ۸۶ درصد گزارش کردند که بازگشت سرمایه مثبت داشته‌اند و ۹۶ درصد خاطر نشان کردند

۲۰۱۶). به‌طور کلی، ازجمله دلایلی که اهمیت پژوهش حاضر را مشخص می‌کند، نقش با اهمیت پیشایندهای مربیگری در موفقیت فعل مربیگری (جو، ۲۰۰۵) از یک‌سو و کمبود پژوهش‌های جامع انجام گرفته به‌ویژه پژوهش‌های داخلی در این زمینه از سویی دیگر است. نتایج این پژوهش که حاصل از تجربه زیسته محقق است، راهنمایی خواهد بود برای واحدهای منابع انسانی که در صورت به‌کارگیری مربیگری، چه عواملی را در آغاز مسیر و پیش از ورود به فعل مربیگری مورد توجه قرار دهند تا مانع از شکست زود هنگام این فرایند و تبدیل شدن مربیگری به یک مُد زودگذر شوند. بنابراین، در این پژوهش در پی بررسی و شناسایی پیشایندهای فرایند مربیگری هستیم.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منشأ کلمه مربیگری به بیش از ۵۰۰ سال قبل باز می‌گردد. زمانی که «مربیگری یک فرد» به معنی حمل افراد در زمین‌های ناهموار و انتقال آنان به نقطه مقصد بوده است (کاکس، باچپروا و کلاترباک^۱، ۲۰۱۰). بررسی ادبیات نیز نشان می‌دهد که اولین اسنادها در رابطه با مربیگری در حوزه سازمانی به گزارش گُربی^۲ در سال ۱۹۳۷ در پایگاه چکیده ادبیات در زمینه روانشناسی^۳ و مقاله بیگلوی^۴ در سال ۱۹۳۸ بر می‌گردد که به ترتیب به مربیگری کارکنان جوان از سوی کارکنان ارشد در رابطه با چگونگی جلوگیری از اتلاف منابع و به چگونگی اجرای یک برنامه مربیگری فروش به بهترین شکل پرداخته‌اند (گرنِت و دیگران، ۲۰۱۰). وایتراپون و وایت^۵ (۱۹۹۶) معتقدند واژه Coach اولین بار در انگلیس در دهه ۱۵۰۰ مورد استفاده قرار گرفت و در قرن نوزدهم، دانشجویان دانشگاه‌های انگلستان واژه مربیگری را برای توصیف برخی از استادانی که در درس‌ها به آن‌ها کمک کرده و دروس مشکل را به زبانی ساده برای آن‌ها تدریس می‌کردند، به کار گرفتند (ویلسون^۶، ۲۰۰۴).

اگرچه تعاریف مربیگری متفاوت هستند، اما پایه‌ریزی اکثر آن‌ها با این دیدگاه به مربیگری بوده است که مربیگری یک رابطه مشارکتی شکل گرفته بین مربی و شاگرد است و هدف آن دستیابی به پیامدهای^۷ توسعه شخصی یا حرفه‌ای است که به-وسیله شاگرد ارزیابی و ارزش‌گذاری می‌شود (گرنِت و دیگران،

8. 'Helping' behaviours

9. Whitmore

10. Evered & Selman

11. Parsloe and Wray

12. Skilled intervention

1. Cox, Bachkirova & Clutterbuck

2. Gorby

3. PsycINFO

4. Bigelow

5. Witherspoon and White

6. Wilson

7. Outcomes

که فرایند مربیگری را تکرار خواهند کرد (آی سی اف، ۲۰۰۹).
گرنیت و همکارانش (۲۰۱۰) در پی پژوهش خود به این موضوع
پی بردند که درآمد سالیانه از هزینه‌های انجام شده روی مربیگری
سازمانی، چیزی حدود ۱/۵ میلیارد دلار آمریکا تخمین زده شده
است. مک گاوین و همکارانش (۲۰۰۱) نیز طی پژوهش‌شان که
در ۵۶ سازمان با اندازه‌های مختلف و با همکاری ۱۰۰ مدیر انجام
شد، به نتایج ملموس و ناملموس مربیگری دست پیدا کرده‌اند.
نکته قابل توجه در رابطه با نتایج این پژوهش این بوده است که
اثرات ناملموس (مثل روابط بهبودیافته با مدیران مستقیم به میزان
۷۷٪، کار تیمی بهبودیافته به میزان ۶۷٪، رضایت شغلی

بهبودیافته به میزان ۶۳٪) بالاتر از اثرات ملموس (مثل بهره‌وری
به میزان ۵۳٪، کیفیت به میزان ۴۸٪ و خدمات مشتری به میزان
۳۹٪) ارزیابی شده است. بررسی پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد
دستیابی به نتایج و مزایای ملموس و ناملموس مربیگری در گرو
توجه به عوامل مختلفی است که بر فرایند و نتایج مربیگری
تأثیرگذار است (جو، ۲۰۰۵). در همین راستا، مؤسسات و محققان
مختلفی در سال‌های متعددی به این موضوع پرداخته‌اند که
خلاصه‌ای از آن‌ها در جدول ۱ قابل مشاهده است

جدول ۱. پیشایندهای مربیگری بر اساس پژوهش‌های پیشین

محقق/مؤسسه	موضوع	توضیحات
وایلمن ^۱ ، ۲۰۱۳؛ وایتمور، ۲۰۰۹؛ اچ سی آی ^۲ و آی سی اف، ۲۰۱۴؛ اندرسون ^۳ ، ۲۰۱۳؛ دیکسی ^۴ ، ۲۰۱۴؛ کمپیل و ایوانز ^۵ ، ۲۰۱۵؛ اسمیت، ۲۰۱۸	سنجش فرهنگ	یکی از موضوعات بسیار مهمی که قبل از اجرای مربیگری باید به آن پرداخته شود، بررسی فرهنگ سازمان با هدف سنجش پذیرش مربیگری است. فرهنگ یک سازمان می‌تواند حامی، خنثی یا مانع در برابر اقدامات مربیگری باشد و به‌طور گسترده این توافق وجود دارد که فرهنگ مربیگری، بهترین و حمایتی‌ترین محیط را برای مدیران به‌منظور مربیگری فراهم می‌کند.
آی ال ام ^۶ ، ۲۰۱۱؛ جو، ۲۰۰۵؛ اشتراوس و دیگران ^۷ ، ۲۰۱۳	تعیین شاگرد و ویژگی‌های آن	موضوع مهم دیگری که در مربیگری باید به آن توجه کرد این است که در سازمان، مربیگری را به چه کسانی به‌عنوان شاگرد باید پیشنهاد داد و به چه دلیل؟ همچنین بعد از تعیین جامعه موردنظر، باید مشخص کرد که افراد برای ورود به فرایند باید دارای چه ویژگی‌هایی باشند؟ برای مثال از ویژگی‌های مهم شاگرد می‌توان به عوامل شخصیتی و انگیزشی اشاره کرد. عامل شخصیتی مانند فعال و عملگر بودن ^۸ و عامل انگیزشی مانند هدف‌گرا بودن ^۹ .
آلان و دیگران ^{۱۰} ، ۲۰۱۸	تعیین ویژگی شخصیتی مطلوب	شخصیت شاگردان یکی دیگر از مهم‌ترین

1. Wileman
2. HCI
3. Anderson
4. Dixey
5. Campbell and Evans
6. ILM
7. Straus & et al.
8. Proactivity
9. Goal orientation
10. Allan & et al.

عواملی است که باید به همراه ویژگی‌های شاگرد، قبل از ورود به فرایند مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از تحقیقات گسترده نشان می‌دهد که شخصیت^۱ پیش‌بینی‌کننده تعدادی از پیامدهای مهم زندگی است.		
متخصصان مربیگری به‌طور صریح خاطر نشان می‌کنند که عزم و آمادگی^۲ شاگرد برای موفقیت مربیگری بسیار حیاتی است. از این‌رو، توجه کردن، شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به مربیگری^۳ موضوعی مهمی است که قبل از ورود به فرایند مربیگری، باید مدنظر قرار گیرد.	آماده‌سازی شاگرد	تاکونیس، ۲۰۱۸؛ باچیروا، ۲۰۱۱؛ کاکس، باچیروا و کلاترباک، ۲۰۱۴
تعیین مربی و ویژگی‌های آن نیز از مهم‌ترین عواملی است که باید به‌عنوان پیش‌نیاز مربی‌گری در نظر گرفت. نقش مربی در فرایند مربیگری، تسهیل‌سازی حرکت شاگرد از طریق یک چرخه خودتنظیمی و کمک به او در ایجاد برنامه‌های خاص اقدامی و سپس پایش و ارزیابی پیشرفت به سوی آن اهداف است. طیفی از رفتارها، مهارت‌ها و ویژگی‌ها برای مربیگری وجود دارد که شامل مهارت‌های همدلی به‌ویژه مهارت شنیدن مؤثر است. سایر عوامل مؤثر در اثربخشی مربیان عبارت‌اند از سطح اعتبار و اعتمادبه‌نفس مربی، انسجام شخصیتی و اصالتی که مربی از خود به نمایش می‌گذارد و اشتیاقی که جهت بررسی و به چالش کشیدن شاگرد از خود نشان می‌دهد.	تعیین مربی و ویژگی‌های موردنیاز	گرنث و دیگران، ۲۰۱۰؛ گونزالز^۴، ۲۰۰۴، گروور و فرنهام^۵، ۲۰۱۶؛ اشتراوس و دیگران، ۲۰۱۳
موضوع اساسی دیگر، تعیین نوع مربی است؛ یعنی این‌که آیا از مربی داخلی استفاده شود یا مربی خارجی؟ تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها معمولاً ترکیبی از رویکردهای مربی‌گری داخلی و خارجی را استفاده می‌کنند. از این‌رو، لازم است قبل از ورود به فعل مربی‌گری این موضوع به‌خوبی شفاف شود.	تعیین مربی داخلی یا خارجی	کیوبیسک^۶، ۲۰۰۲؛ آی ال ام، ۲۰۱۱، موخرجی^۷، ۲۰۱۲؛ ریدل، هول و گولت^۸، ۲۰۱۵؛ باچیروا، ۲۰۱۶

1. Personality
2. Intention and readiness
3. Opening up to coaching
4. Gonzalez
5. Grover & Furnham
6. Kubicek
7. Mukherjee
8. Riddle, Hoole & Gullette

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ جهت‌گیری از نوع پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی و رویکرد آن استقرایی^۱ است و از پارادایم تفسیرگرایی اجتماعی برای تدوین چارچوب مفهومی بهره برده است. جامعه پژوهش، شرکت‌های دانش‌بنیان و روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و قضاوتی بوده است. گردآوری داده‌ها، با استفاده از استراتژی پژوهش قوم‌نگاری یا مردم‌نگاری^۲ (نیومن^۳، ۲۰۱۳) و تجزیه و تحلیل داده‌ها، با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل تم (تحلیل مضمون)^۴ (براون و کلارک^۵، ۲۰۰۶) انجام شد. به‌منظور افزایش دقت تحلیل داده‌ها، نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی «مکس کیودی‌ای»^۶ مورد استفاده قرار گرفت. روایی پژوهش نیز مبتنی بر چهار معیار ارائه‌شده توسط گوبا و لینکلن^۷ یعنی قابلیت اعتبار^۸، قابلیت انتقال^۹، قابلیت اتکا^{۱۰} و قابلیت تأیید^{۱۱} مورد بررسی قرار گرفت (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲: ۲۱۷). جهت افزایش قابلیت اعتبار، کثیر ابزار گردآوری داده‌ها (مشاهده، مصاحبه و مطالعه اسناد و گزارش‌ها) مدنظر قرار گرفت و نتایج پژوهش با مالک فرایند مربی‌گری و یکی از خبرگان این حوزه، در میان گذاشته شد و صحت داده‌ها و تم‌های استخراجی از سوی آنان تأیید گردید. در رابطه با قابلیت انتقال، جامعه و بستر انجام پژوهش تشریح شد و به‌منظور تأمین قابلیت اتکا سعی شد هریک از مراحل گردآوری و ثبت و ضبط داده‌ها، تحلیل آن‌ها و استخراج تم‌های نهایی به‌طور مجزا و مستمر موردبازنگری و صحت‌سنجی قرار گیرند و مستندسازی دقیقی انجام شود. درنهایت قابلیت تأیید از طریق مقایسه و تحلیل نتایج و یافته‌های تحقیق با تحقیق‌های پیشین حاصل شد.

به‌منظور اطمینان از پایایی نتایج پژوهش نیز از پایایی بین دو کدگذار^{۱۲} بهره گرفته شد که در بخش مربوط به کدگذاری تشریح شده است.

دلیل انتخاب شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان جامعه مطالعه

به‌واسطه اهمیت بالای فرایند مربیگری در آن‌ها است و موارد زیر را می‌توان جز عواملی به شمار آورد که ضرورت پرداختن به مربیگری را در شرکت‌های دانش‌بنیان افزایش داده است:

- افزایش پیچیدگی‌های محیطی و درنتیجه افزایش مسائل و چالش‌های کاری.

- عدم پاسخگویی قابلیت‌های ثابت افراد در پاسخگویی به محیط دینامیک و متنوع.

- نیاز به بهره‌گیری بلافاصله از یادگیری حاصله از تجارب محیط کار برای دستیابی به عملکرد مطلوب.

- افزایش اهمیت مدیریت دانش و انتقال دانش ضمنی به کارکنان در طی فرایندهای کاری.

- قوی‌شدن گرایش کارکنان به رشد و پرورش قابلیت‌های خود در مسیر شغلی مطلوبشان و نیاز به روش‌های متنوع در افزایش دانش و مهارت‌های شغلی (علوی، ۱۳۹۷).

برای انتخاب نمونه محقق نیاز به شرکتی داشت که در آن فرایند مربیگری از قبل اجرا نشده باشد و سازمان با احساس نیاز به این فرایند در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی برای اجرای آن بوده تا امکان استخراج پیشایندهای فرایند مربی‌گری برای محقق فراهم باشد. از این‌رو، مبتنی بر روش نمونه‌گیری هدفمند، از میان جامعه انتخابی، شرکت دانش-بنیان آسان‌پرداخت که یک شرکت در حوزه خدمات پرداخت^{۱۳} است و از شرایط موردنیاز برای انجام تحقیق برخوردار بود، به‌عنوان نمونه انتخاب شد.

دلیل انتخاب استراتژی قوم‌نگاری جهت گردآوری داده-ها، هدف تحقیق بود که دستیابی به درک عمیقی از چگونگی فراهم‌سازی و اجرای پیشایندهای اساسی فرایند مربیگری در بستر واقعی سازمان را ضروری می‌ساخت. مزیت اصلی این روش نسبت به سایر روش‌ها، روایی بالای اکولوژیک^{۱۴} آن است. زیرا پدیده‌های اجتماعی را در بستر طبیعی‌شان مورد مطالعه قرار می‌دهد. در راستای اجرای این استراتژی نیز، نوع مشارکت محقق، بر اساس طبقه‌بندی چهارگانه^{۱۵} ارائه شده توسط گلدنر^{۱۶} (۱۹۶۲)، از نوع «مشارکت‌کننده به‌عنوان مشاهده‌گر» بود. چرا که هم

1. Inductive approach
2. Ethnography
3. Neuman
4. Thematic analysis
5. Braun & Clarke
6. MAXQDA
7. Guba and Lincoln
8. Credibility
9. Transferability
10. Dependability
11. Conformability
12. Inter-coder reliability (ICR)

13. Payment services

۱۴. Ecological validity: یعنی تا چه حدی امکان تعمیم‌پذیری نمونه مورد بررسی در پژوهش به یک جامعه وسیع‌تر از افراد وجود دارد.

۱۵. مشاهده کامل، مشاهده‌گر کامل، مشارکت‌کننده به‌عنوان مشاهده‌گر و مشاهده-گر به‌عنوان مشارکت‌کننده

16. Gouldner

مدت زمان حضور مشارکت‌کننده در جامعه موردنظر است. در انجام گرفت. حاضر محقق به مدت ۱۸ ماه در واحد منابع انسانی شرکت آسان پرداخت مشغول به کار بوده و به‌نوعی در جامعه موردنظر زندگی کرده است و اشراف نسبتاً کاملی نسبت به استراتژی، ساختار، فرایندها و فرهنگ‌سازمانی و همچنین مسائلی در رابطه با مباحث آموزشی و توسعه‌ای کارکنان شرکت به دست آورده است. همچنین از آغاز تا پایان مرحله اول فرایند مربیگری که به مدت ۶ ماه از خرداد تا آبان سال ۱۳۹۷ طول کشید، عضو اصلی تیم مربیگری بوده و فعالیت‌های اصلی فرایند توسط ایشان و مالک فرایند مربیگری که مدیر توسعه-های سرمایه انسانی شرکت بوده است به همراه مشاور بیرونی، پیش رفته است.

• در گام هفتم کلیه داده‌ها در نرم‌افزار واژه‌پرداز^۱ پیاده‌سازی شد و با استفاده از مراحل تکنیک تحلیل تم و از طریق ابزار مکس کیودی‌ای، به تحلیل داده‌ها اقدام کرده و در نهایت گزارش پژوهش را تدوین کرد.

مراحل پیاده‌سازی تکنیک تحلیل تم براساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) نیز به شرح ذیل انجام گرفت.

در گام اول آشنایی با داده‌ها صورت گرفت. در رابطه با این موضوع، از آنجا که غالب داده‌ها ضبط شده بودند، محقق برای پیاده‌سازی آن‌ها ابتدا به صوت‌ها گوش داده، سپس روی کاغذ پیاده‌سازی کرده و در نهایت در نرم‌افزار واژه‌پرداز به تایپ آن‌ها پرداخت و قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند، کل داده‌های پیاده‌سازی شده را خوانده است. به نحوی که داده‌ها چندین مرتبه از نگاه محقق گذرانده شد و با خواندن مکرر و همچنین خواندن به شیوه‌ای فعال و با جستجوی معانی و الگوهای نهفته در آن‌ها، غوطه‌ور شدن محقق در داده‌ها به صورت کامل محقق شد. در گام دوم محقق پس از خواندن و آشنایی با داده‌ها، شروع به ایجاد کدهای اولیه کرد. همان‌طور که در بخش قبل ذکر شد، برای افزایش سرعت و دقت، کار کدگذاری را از طریق برنامه نرم‌افزاری مکس کیودی‌ای انجام داد. از درون داده‌ها، ۱۹۸ کد اولیه استخراج شد که نمونه‌هایی از آن‌ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

پژوهش آشکار بود و هم این که محقق قصد داشت به‌منظور افزایش روایی پژوهش به‌طور عمیق در بستر انجام فرایند پژوهش نفوذ نماید و به‌عنوان تماشاچی صرف نباشد و به صورت آشکار و از نزدیک با سایر مشارکت‌کنندگان در ارتباط باشد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲، ص. ۶۰-۶۲) تفصیل به‌کارگیری استراتژی قوم‌نگاری مبتنی بر الگوی نیومن (۲۰۱۳: ۴۳۹) در فرایند اجرای پژوهش به صورت زیر بوده است:

• در گام اول محقق پس از تعیین موضوع موردعلاقه خود که در حوزه مربیگری بود، به طرح این سؤال کلی پرداخت که پیش‌نیازها و پیشایندهای طراحی و اجرای فرایند مربیگری چه عواملی هستند؟

• در گام دوم می‌باید برنامه‌ریزی‌های اولیه و کسب مجوزهای لازم جهت ورود محقق به میدان مطالعه صورت می‌گرفت. از آنجا که محقق خود از کارکنان شرکت میدان مطالعه بود، با هماهنگی معاونت و مدیر مربوطه، کار خود را آغاز کرد.

• در گام سوم به‌عنوان یک مشاهده‌گر فعال و عضوی از فرایند تعریف شده وارد میدان پژوهش شد.

• در گام چهارم به ثبت و ضبط داده‌ها پرداخت و کلیه فعالیت‌ها، رویدادها، امور و مسائل مرتبط با موضوع پژوهش را مورد توجه قرار داد و از ثبت و ضبط هیچ رویداد و موضوعی اغماض نکرد. مطالعه گزارش‌ها و اسناد سازمانی مکتوب که مرتبط با حوزه مربیگری بود و همچنین حضور در کلیه جلسات مربیگری، منابع دیگری برای جمع‌آوری داده بودند و به‌منظور دسترسی به داده‌های باکیفیت‌تر مصاحبه‌هایی نیز با مشاور مربیگری شرکت، مالک فرایند مربیگری و همچنین به صورت گروهی مصاحبه‌ای با ۵ تن از رؤسای شرکت انجام گرفت که در رابطه با فرایند مربیگری اطلاعات داشتند.

• در گام پنجم محقق یادداشت‌های تحلیلی و استنباطی خود را نگاشته و پس از مرور و بررسی‌های مجدد، جایی را که حس می‌کرد برحسب سؤال انجام گرفت، داده‌های موردنظر را جمع‌آوری نکرده است، دوباره از افراد دست-اندرکار پیگیر شده و به گردآوری داده‌های موردنیاز می-پرداخت.

• در گام ششم محقق پس از آنکه به اطمینان کامل رسید که کلیه داده‌های مرتبط را جمع‌آوری کرده است، از میدان مطالعه، خارج و شروع به تحلیل داده‌ها کرد. یکی از نکاتی که در روش قوم‌نگاری باید به آن توجه کرد،

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراجی

منبع عبارت	کدهای اولیه استخراجی	نمونه عبارت یا گزاره کلامی
مشاهده	چرایی استفاده از مربی‌گری	می‌خوایم با کوچینگ کمک کنیم که این سیستم‌ها شکل بگیرد، تقویت بشه و کمک کنیم قابلیت‌ها برای مواجهه با این مسائل هم در وجود افراد شکل بگیرد.
مصاحبه با مشاور بیرونی	جلب مشارکت مشتریان داخلی	در نظر داشته باشید که اگر مشتری توی تیمتون باشه، خوب حرف می‌زنه، مثلاً می‌گه این مسألمون حل نشد، اینجاش مشکل داریم، این مربیمون خوب نیست، این مربیمون خوب هست. ببینید نیازها رو خوب می‌گه. پس مشتریان داخلی رو خوب برجسته کنید.
مشاهده	تعریف نقش‌های مختلف و وظایف آنان	توی مرحله اول که شایستگی هستش و فاز اول مقدماتیه، یادتون باشه نقش‌ها رو اونجا تعریف کنید. مثلاً نقش متولی این فرایند، نقش مربیان، نقش شاگردان، نقش مدیریت ارشد توی این فرایند. نقش مشاور رو هم باید توجه کنید. در اجرای این برنامه، نقش واحدها، نقش مدیر واحد، نقش مربی و شاگرد رو باید برجسته کنید. به بیانی اینجایه ماتریس مسئولیت در اجرای برنامه تغییر می‌خوایم.
مصاحبه با مشاور بیرونی	تعیین گروه هدف	حالا وقتی وارد اجرا میشیم ازتون یه سؤال می‌پرسن. میگن اون گروه هدفتون چه کسانی هستند و با چه هدفی اونا رو انتخاب کردید؟
مصاحبه با مشاور بیرونی	تعیین منبع انتخاب مربی (داخلی یا خارجی)	زمانی که می‌گید ابزارها، باید از قبلش مشخص کرده باشید که اون کوچ‌ها تون کیا هستن؟ internal هستن یا external؟ اگر internal هستن مافوقه، سرپرسته، مدیره، یا یک همسطحه یا زیردسته؟
مشاهده	ضرورت داشتن مدل مربی-گری	بعد از پیوند شاگرد-مربی، انتخاب مدل مربی‌گری پیش می‌آید؛ یعنی رابطه بین دو فرد بر اساس چه مدل تنظیم میشه؟ بعد از اینکه مربی انتخاب شد، مربی باید برای خودش یه مدل مربی‌گری داشته باشه. انواع مدلها وجود داره و برای توسعه هم مدل آقای کوهن هستش.
مصاحبه با مربی	ویژگی‌ها و شایستگی‌های شاگرد	توی این بحث‌ها حتماً علاقه به یادگیری ^۱ یا انگیزه شاگردی استفاده شود. توی این دوره‌هایی که ما برگزار کردیم این انگیزه خیلی مهمه. یکی دیگه از مقولاتی که کنار این مهمه پشتکاره؛ یعنی آدمی که انگیزه و پشتکار داشته باشه، موفقه.
مشاهده	تعیین آداب مربیگری	کسی که کار ارزیابی و بازخورد را انجام می‌دهد باید معتبر باشد؛ کسی که دیگران از او برداشت و تصور مثبتی داشته باشند؛ خبره باشد؛ از لحاظ خانواده، قومیت و جایگاه سازمانی دارای مقبولیت باشد و همچنین سازمان را خوب بشناسد. کسی باشد که وقتی توصیه می‌کند، خودش به آن توصیه عمل کند.
مشاهده و بررسی اسناد سازمانی	تدوین مدل شایستگی استاندارد متناسب با گروه هدف	شما باید بتونید توی مربیگری این رو نشون بدید که ما یه سری شایستگی‌هایی رو برای مدیران مورد توجه قرار می‌دیم که این شایستگی‌ها مرتبط با نوآوری و توسعه بازاره. این شایستگی‌ها، شایستگی‌هایی هستش که مرتبط با رشد بازار و تجاری‌سازی محصولات شرکت. مرتبط با نوآوری هستش. بعداً میتونید این رو مطرح کنید که ما شایستگی‌هایی رو طراحی کردیم که مرتبط با این دغدغه هستش؛ یعنی کمک کنیم به رشد بازار شرکت، رشد سازمان و آن هم سودآوری رو در پی داره.
مصاحبه با مالک فرایند	آگاهی بخشی به شاگرد	آگاهی بخشی بحث برقراری ارتباط با آدم‌هاست از لحاظ آگاهی. بهشون آگاهی بدیم از این فرایند. حالا چگونه؟ باید در قالب فعالیت تعریف کنیم. پوستر، کلاس، مدیر عامل توی جلسه صحبت کنه

همکار پژوهش، داده‌های حاصل از مشاهدات مربوط به سه جلسه مربیگری که با کدهای M1، M2 و M3 مشخص شدند را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد (وال، ۱۹۹۶):

به‌منظور اطمینان از پایایی کدگذاری‌ها، از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه این نوع پایایی، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی که با مباحث مربیگری و کدگذاری، آشنایی کافی داشت درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش حاضر مشارکت کند؛ سپس محقق به همراه این

$$= \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

درصد توافق درون موضوعی

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

کد جلسه	تعداد کدگذاری محقق	تعداد کدگذاری همکار	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
M1	۴۳	۳۷	۸۰	۳۳	۱۴	۸۳٪
M2	۳۱	۲۶	۵۷	۲۴	۹	۸۴٪
M3	۲۹	۳۴	۶۳	۲۸	۷	۸۹٪
کل	۱۰۳	۹۷	۲۰۰	۸۵	۳۰	۸۵٪

الف: انتزاعی و کلی باشد و بتواند هریک از تم‌ها را تا حد امکان از نظر معنایی پوشش دهد.

ب: قدرت تحلیلی داشته باشد و تنها یک تم توصیفی و ساده نباشد.

ج: به فراوانی در داده‌های اولیه از سوی مشارکت‌کنندگان تکرار شده و مورد تأکید قرار گرفته باشد.

د: جریان طبیعی مشاهدات، مصاحبه‌ها و ... عمدتاً به سمت آن معطوف شده باشد (بوستانی و محمدپور، ۱۳۸۸).

در ادامه، محقق با بازنگری تم‌های ایجاد شده و همچنین رفت و برگشت بین تم‌ها، سعی کرد تا به یک نقشه تم رضایت‌بخش برسد و در پایان به تعریف و نام‌گذاری نهایی تم‌ها پرداخت. حاصل مراحل طی شده، استخراج ۱۲ تم فرعی و ۳ تم اصلی به شرح جدول ۴ است.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار پژوهش به ثبت رسیده است برابر ۲۰۰، تعداد کل توافقات بین این کدها ۸۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۳۰ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۵ درصد است. با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (وال، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش مناسب است.

در گام بعدی محقق به دسته‌بندی و مرتب کردن کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه پرداخت. جهت تعیین این تم‌ها سعی شد به معیارهای خاص گزینش تم‌های اصلی و فرعی به شرح زیر توجه شود:

جدول ۴. تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	دسته‌بندی کدها [تعداد کدها]
مسئله‌یابی و بسترسازی	شناسایی مسئله و چرایی استفاده از مربیگری	شناسایی و شفاف‌سازی مسئله [۹]
		چرایی استفاده از مربیگری [۸]
		کاربردهای مربیگری [۵]
	کسب حمایت مدیران ارشد	پیوند مربیگری با دیگر فرایندها [۸]
		ضرورت جلب حمایت مدیریت ارشد [۲]
طرح‌ریزی و فراهم‌سازی	فرهنگ‌سازی و جلب حمایت کارکنان	شیوه‌های جلب حمایت مدیران ارشد [۳]
		توجه به تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر مربیگری [۲]
		جلب مشارکت مشتریان داخلی [۳]
	تعیین نقش‌ها و وظایف و تشکیل کارگروه	تعریف نقش‌های مختلف و وظایف آنان [۲۱]
		تشکیل کارگروه [۴]
	تعیین جامعه شاگردان	مشارکتی‌بودن فرایند مربیگری [۳]
		تعیین گروه هدف [۵]

دلایل انتخاب گروه هدف [۵]	
ویژگی‌ها و شایستگی‌های شاگرد [۱۵]	تعیین آداب شاگردی و انتخاب شاگرد
ابزار سنجش آداب شاگردی [۵]	
انتخاب شاگرد [۲]	
تعیین منبع انتخاب مربی (داخلی یا خارجی) [۶]	تعیین جامعه مربیان
تربیت مربی داخلی [۱]	
تعیین آداب مربیگری [۵]	تعیین آداب مربیگری و انتخاب مربی
چرایی تعیین آداب مربیگری [۵]	
ویژگی‌ها و شایستگی‌های مربی [۳]	
ضرورت داشتن مدل مربیگری [۳]	تعیین مدل مربیگری
تنظیم رابطه بین یک مربی و شاگرد [۱]	
تدوین مدل شایستگی استاندارد متناسب با گروه هدف [۱۷]	
تعیین ویژگی‌های شخصیتی پایه هر شایستگی [۱۱]	تعیین چارچوب ارزیابی
روش‌ها و ابزارهای ارزیابی [۱۴]	
منطق انتخاب ابزارها [۱]	
تکثر ابزار ارزیابی [۴]	
دقت ابزارهای سنجش [۷]	
آگاهی بخشی به شاگرد [۷]	آگاهی بخشی به مشارکت‌کنندگان
آگاهی بخشی به مربی [۶]	
آگاهی بخشی به سایر مشارکت‌کنندگان [۲]	
روش‌ها و مدل‌های آگاهی بخشی [۲]	شیوه‌های آگاهی بخشی
ابزارهای آگاهی بخشی [۳]	

آگاهی بخشی و آماده سازی

یافته‌های پژوهش

براساس نتایج حاصل از تحلیل‌های پژوهش حاضر، پیشایندهای مربیگری شامل سه تم اصلی «مسئله‌یابی و بسترسازی»، «طرح-ریزی و فراهم‌سازی» و «آگاهی بخشی و آماده‌سازی» است که از ادغام ۱۲ تم فرعی حاصل شده‌اند. در ادامه به تشریح هریک از ۳ تم اصلی به همراه ۱۲ تم فرعی پرداخته می‌شود.

مسئله‌یابی و بسترسازی

تم‌های فرعی تشکیل‌دهنده این تم اصلی عبارت‌اند از: شناسایی مسئله و چرایی استفاده از مربیگری، کسب حمایت مدیران ارشد و فرهنگ سازی و جلب حمایت کارکنان.

شناسایی مسئله و چرایی استفاده از مربیگری

موضوع بسیار مهمی که در گام اول و قبل از طراحی و اجرای برنامه مربیگری باید به آن توجه کرد این است که چرا باید از

مربیگری استفاده کرد؟ باید مشخص شود که در فرایندهایی مانند فرایند آموزش و توسعه یا مدیریت عملکرد چه مسئله‌ای وجود دارد که اگر فرایند مربیگری فعال شود، می‌توان آن مسئله را کاهش داد. در یکی از جلسات اولیه مربی‌گری مشاهده شد که مشاور بیرونی فرایند گفت:

«...از شما می‌پرسن که کدوم یک از مسائل ما رو می‌خواهین حل کنید؟ آقای جان کاتر میگه که شرکت‌های موفق توی برنامه تحولی‌شون اونایی بودن که حتماً مسئله داشتند. پس معلوم کنید که مسئله تون چیه؟ مشکل چیه که به سمت مربی-گری حرکت کردید؟ اسمش رو می‌تونید بنذارید پیش مرحله. مثلاً اگر می‌خواهید این رو به عنوان یک فرایند آموزش و یادگیری از شما استفاده کنید، بگید چه مشکلی در فرایندهای یادگیری و آموزش وجود داره».

با توجه به نقل قول مذکور، پاسخ این سؤال را می‌توان از طریق شفاف‌سازی مسئله یا مسائلی را که می‌توان از طریق مربیگری حل کرد، شناسایی کرد تا کاربرد مربیگری قابل توجیه شود. در شرکت موردنظر که پژوهش در آن انجام شد،

فرهنگ‌سازی و جلب حمایت کارکنان

بعد از جلب حمایت مدیران ارشد، باید کارکنان و بدنه سازمان را با خود همراه کرد که این کار نیاز به فرهنگ‌سازی صحیح در رابطه با مربیگری و همچنین جلب اعتماد این افراد وجود دارد، چرا که حضور و همراهی دلسوزانه آن‌ها به همراه بازخوردهای مناسبی که خواهند داشت، تیم مربیگری را در برطرف کردن هر چه بهتر ضعف‌های فرایند و اجرای اثربخش آن یاری‌رسان خواهند بود. در مصاحبه‌ای که محقق این پژوهش با مشاور فرایند داشت، ایشان معتقد بودند:

«... فرض کنید تا حالا فرهنگ‌سازمانی شما بدین گونه بوده که وقتی افراد رو ارزیابی می‌کردید، نتایج ارزیابی‌شونو به پرداخت-های مادی و مالی وصل می‌کردید. خب فردا با این افراد هر چه نشست برگزار کنید، چون به تجربه دریافتند که هر چه ارزیابی تا بحال در این سازمان انجام شده، به جایی ثبت شده یا در رشد آدم-ها یا در وضعیت مالی آدم‌ها اثر خودشو گذاشته، شک نکنید اونا وانمودسازی میکنن. این اثر فرهنگ سازمانه، چجوری باید مدیریتش کرد؟ اینجا باید خیلی در فرهنگ‌سازی، اعتمادسازی و ... قول بدید که این برای توسعه فردی هستش. باید بگید که در کجاها می‌خواهید از آن استفاده کنید و چرا و در کدوم فرایند و به هیچ وجه این رو به وضعیت مادی انسان‌ها و پُست آن‌ها وصل نکنید».

طرح‌ریزی و فراهم‌سازی

دومین تم اصلی، طرح‌ریزی و فراهم‌سازی است. تم‌های فرعی این تم اصلی عبارت‌اند از: تعیین نقش‌ها و وظایف و تشکیل کارگروه، تعیین جامعه شاگردان، تعیین آداب شاگردی و انتخاب شاگرد، تعیین جامعه مربیان، تعیین آداب مربیگری و انتخاب مربی، تعیین مدل مربیگری و تعیین چارچوب ارزیابی.

تعیین نقش‌ها و وظایف و تشکیل کارگروه

بعد از اینکه بسترسازمانی برای طراحی و پیاده‌سازی فرایند مربیگری، از طریق کسب حمایت مدیریت ارشد و همچنین جلب حمایت و اعتماد کارکنان از طریق فرهنگ‌سازی، آماده شد، با توجه به مشارکتی بودن فرایند مربیگری، این موضوع مطرح می‌شود که این فرایند با مشارکت هدفمند چه کسانی باید طراحی و اجرا شود. به همین خاطر در این مرحله نیاز به تعیین و تعریف نقش‌های مختلف به همراه تعیین وظایف تک‌تک آن‌ها و درنهایت تشکیل یک کارگروه تخصصی احساس می‌شود. چرا که این فرایند انفرادی نبوده و همراهی افراد مختلف با نقش‌ها و تخصص‌های گوناگون را می‌طلبد. بعد از تصمیم به تشکیل کارگروه، باید توجه

سه هدف به‌عنوان کاربرد اصلی فرایند مربیگری شناسایی شد که عبارت بودند از: ۱. به‌کارگیری در فرایند آموزش و توسعه به‌دلیل این که اکثر مدیران و رؤسا از دوره‌های آموزشی^۱ به سبک سنتی فاصله گرفته بودند و نسبت به این روش استقبال خوبی نشان دادند، ۲. تربیت رؤسا و مدیران به‌عنوان مربی تا بتوانند از این مهارت در فرایند جامعه‌پذیری و آموزش‌های بدو استخدام استفاده نمایند و همچنین ۳. در فرایند مدیریت عملکرد به‌منظور شفاف‌سازی انتظارات و ارائه بازخورد به کارکنان بهره ببرند.

کسب حمایت مدیران ارشد

بعد از اینکه مسئله موردنظر شناسایی و استفاده از فرایند مربیگری مورد توجه قرار گرفت، نوبت به آماده‌سازی بستر برای طراحی و پیاده‌سازی این فرایند می‌رسد. در این مرحله مهم‌ترین اقدام آماده کردن مدیران ارشد به‌منظور حمایت از مربیگری است. یکی از خبرگان مربیگری که در یکی از جلسات به‌عنوان مهمان شرکت کرده بود، اذعان داشتند:

«یکی از بحث‌های جدیدی که در حوزه منابع انسانی وجود داره اینه که اجرای استراتژی‌های منابع انسانی شدیداً تحت تأثیر شخصیت تیم مدیریتی قرار داره. اگه یک استراتژی خوب داشته باشید اما با شخصیت تیم مدیریتی همراستا نباشه، شکست می‌خورید. یعنی شخصیت تیم مدیریتی باعث می‌شه که یک سیستمی جذب یا دفع بشه. به همین خاطر اگه مدیران رو مشارکت ندین توی این کار و حمایتشون رو جلب نکنین، کارتون پیش نمیره».

پس مدیران ارشد به‌دلیل این که فراهم‌کننده منابع و امکانات خواهند بود، اخذ تأییدیه آنان از موضوعات بسیار مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. در رابطه با این، نکته بسیار مهمی که باید به آن توجه کرد این است که مدیر ارشد با چه انگیزه‌ای باید از این برنامه حمایت نماید؟ به همین خاطر باید برای او به‌خوبی تشریح کرد که چه مسئله‌ای از شما را حل خواهیم کرد. یعنی باید ارزش پیشنهادی برجسته‌ای برای او داشت. در شرکت آسان پرداخت، نیاز به افرادی برای تشخیص و بهره‌برداری از رشد بالقوه بازار، ایجاد نوآوری و تجاری‌سازی آن‌ها و همچنین نیاز به افرادی برای مدیریت و به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید دغدغه اصلی مدیران ارشد بود که سعی شد در فرایند مربیگری مورد توجه قرار گیرد.

تعیین آداب شاگردی و انتخاب شاگرد

بعد از تعیین جامعه شاگردان، لازم است مربیگری را از افرادی که روحیه شاگردی دارند، شروع کرد. بدین منظور می‌توان با تعیین معیارهایی با عنوان آداب یا روحیه شاگردی، چارچوبی رو برای دسته‌بندی شاگردها استخراج و با تهیه و پیاده‌سازی مقیاس‌های مربوط به هر کدام از آداب، افرادی که از معیارهای تعیین شده برخوردار هستند، به‌عنوان شاگرد انتخاب و وارد فرایند مربی‌گری کرد. متن زیر نیز برداشت محقق در یکی از جلسات مربی‌گری است که در رابطه با ویژگی‌های یک شاگرد مناسب بحث شده است:

«... کسانی که می‌خواهند شاگرد باشند باید یکدست باشند. مثل یک زمین کشاورزی. این افراد باید از خصوصیات هم‌چون سپاسگزاری‌بودن، شاکر بودن، مغرور نبودن، جهالت نداشتن، ناامید نبودن، صبور بودن، خشم نداشتن، گوش شنوا داشتن، میل به یادگیری داشتن، تفکر تحلیلی داشتن، خوشبین بودن و ... برخوردار باشند. افرادی که دارای ویژگی‌های مثبت هستند کار با آن‌ها آسان‌تر است و مستقیم می‌توان سراغ ارزیابی و توسعه آنان رفت ولی افرادی که دارای ویژگی‌های منفی هستند ابتدا باید آن‌ها را آیش و زه‌کشی کرد ...».

در شرکت آسان‌پرداخت، ۸ ویژگی شنیدن مؤثر، خودباوری، پشتکار یا اراده، قدردان بودن، تأمل یا تعمق، آمادگی برای تغییر شخصی، روحیه عمل‌گرایی و ابتکار عمل برای رشد شخصی به‌عنوان آداب شاگردی تعیین شدند و با تهیه و پیاده‌سازی مقیاس استاندارد برای هر کدام از آداب، مدیران و رؤسای که از روحیه شاگردی برخوردار بودند، انتخاب و وارد فرایند شدند.

تعیین جامعه مربیان

یکی دیگر از مباحث مهمی که در مربیگری مطرح می‌شود این است که مربیان شما چه کسانی خواهند بود؟ این که مربی چه کسی است بحث‌های مختلفی وجود دارد. مربی ممکن است از داخل سازمان اعم از زیردست، مافوق یا هم‌سطح و یا از بیرون سازمان باشد که به مربی خارجی^۱ معروف است. از این‌رو، تعیین این که مربیان چه کسانی باشند، از داخل سازمان باشند یا از بیرون، نکته مهمی است که باید در نظر داشت و برنامه‌ریزی‌های لازم جهت آماده‌سازی آن‌ها را انجام داد. «این که کوچ‌ها چه کسانی هستند، بحث وجود دارد. مثلاً می‌گن به زمانی کوچ مافوقه، پس باید اون فرد رو آماده کنید که بتونه از ابزار استفاده کنه. به زمانی کوچ همکاره. به زمانی کوچ

کرد افرادی که به‌عنوان اعضای کارگروه انتخاب می‌شوند اهل برقراری ارتباط و روابط حسنه با دیگران بوده و همچنین قدرت اثرگذاری داشته باشند؛ یعنی آدم‌هایی رو باید عضو کارگروه کرد که در صورت بروز مشکل، بتوانند از تیم مربی‌گری دفاع و حمایت نمایند. تیم مذکور باید تخصصی باشد و ایجاد همدلی، همراهی و موج‌آفرینی مثبت را سرلوحه کار خود قرار دهد. در یکی از جلسات مربی‌گری در رابطه با همین موضوع، مشاور مربیگری اذعان کرد:

«... توی مرحله اول، یادتون باشه نقش‌ها رو اونجا تعریف کنید. مثلاً نقش متولی این فرایند، نقش مربیان، نقش شاگردان، نقش مدیریت ارشد توی این فرایند. نقش مشاور رو هم باید توجه کنید. توصیه می‌شه مشاور داخلی هم داشته باشید. مشاور داخلی مثلاً مدیران واحدها هستند. اینکه از مدیریت چه کسی باشد آقای جان کاتر می‌گه ببینید چه کسی بیشتر قدرت داره و می‌تونه این کارها رو پیش ببره. مهم نیست جایگاهش کجاست. از این کار مراقبت می‌کنه. میشه leader این قلمرو. یک نفر باید بیاد پشت کار. به یاد داشته باشید که مشاور الزاماً مربی نیست».

«در کارگروه به عمد و آگاهانه، افراد مختلف از مدیر و کارشناس دعوت کنید. حتی بعضی از افرادی که دشمن هم بودند به سبب این که ذهنشون آگاه بشه و همراه بشن، دعوت کنید و آهسته‌آهسته بعد از مدتی همراه می‌شوند».

تعیین جامعه شاگردان

یکی از سؤالاتی که در فرایند مربیگری پیش خواهد آمد این است که گروه هدف برای مربیگری یا به عبارتی شاگردان این فرایند چه کسانی هستند و با چه هدفی انتخاب می‌شوند؟ به همین خاطر تعیین گروه هدف و مشخص کردن چرایی و معیارهای انتخاب آن‌ها یکی از نکات مهمی است که باید آن را مدنظر قرار داد.

در شرکت آسان پرداخت گروه هدف رؤسا و مدیران میانی بودند چرا که حلقه واسط بین سطوح عالی و عملیاتی بوده، طیفی وسیعی از کارکنان را مدیریت می‌کردند و به‌نوعی منتقل‌کننده انتظارات مدیران ارشد به سطوح پایینی بودند و نقش فراوانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان داشتند.

در یکی از جلسات که این سؤال مطرح شد، مدیر سرمایه‌های انسانی به‌عنوان مالک فرایند پاسخ داد:

«این گروه در بدنه مدیریتی هستند. اثرگذارترین بدنه هستن در اجرای برنامه‌های راهبردی سازمان و اثرگذارترین بدنه در تعامل با همکاران. اینها هستن که می‌تونن همکاران را شاد یا سرافکننده کنن».

در میدان پژوهش حاضر مدل شش مرحله‌ای کوهن (ایجاد اعتماد، شناخت شاگرد، تسهیلگری، رویارویی مؤثر، انگیزه‌بخش، و هدایت تغییر) برای بهره‌گیری پیشنهاد شد.

با توجه به این که هدف اصلی مربی گری توسعه رؤسا و مدیران بوده است، یکی از ضروریات، که باید به آن توجه

بعد از اینکه مرے، انتخاب شد، مرے، باید برای خودش، یک

آگاهی بخشی و آماده سازی

آگاهی بخشی به مشارکت کنندگان با استفاده از شیوه های مختلف

یکی از مهم ترین مؤلفه های پیشایندهای فرایند مربیگری، آگاهی بخشی و آماده سازی کلیه افراد مشارکت کننده در فرایند مربیگری اعم از شاگردان، مربیان، مدیران و ... خواهد بود. یعنی به شیوه های گوناگون در رابطه با مراحل و اهداف مختلف فرایند مربیگری به آن ها آگاهی داده و برای ایفای نقش های متفاوت آماده سازیم. از این رو، جهت آگاهی بخشی و آماده سازی، افراد مختلف گروه بندی شدند. گروه شاگردان، گروه مربیان، گروه تیم مدیریتی و گروه افرادی که نه شاگرد بودند و نه مربی (مافوق ها). برای تمام این ها برنامه آماده سازی تعریف شد. مثلاً اگر مربیان از ابزارها اطلاعی نداشتند، برای آن ها نشست برگزار کرده و ابزارها به خوبی تشریح شدند. در این راستا یکی از مدل های خوبی که برای آگاهی بخشی و همراه کردن ذی نفعان مورد استفاده قرار گرفت، مدل پنجره جوهری بود که از طریق آن به خوبی هدف به کارگیری و چگونگی پیاده سازی فرایند مربیگری تشریح شد.

در نهایت، پیشایندهای استخراجی برای فرایند مربیگری، در قالب شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پیشایندهای فرایند مربیگری

اساسی مورد توجه قرار گرفت که اولی جلب حمایت مدیران ارشد و دومی فرهنگ سازی و جلب حمایت کارکنان بوده است. در رابطه با این موارد، هاوکینز^۱ (۲۰۱۲) معتقد است که فرایند مربیگری باید به فرایندهای تغییر فرهنگی و استراتژیک سازمانی پیوند بخورد. مربیگری نباید یک فعالیت

کرد، تعیین ویژگی های شخصیتی پایه هر شایستگی است که با سنجش آن می توان دریافت آیا زمینه و بستر لازم و به نوعی زمین حاصلخیز برای کشت یا تقویت شایستگی های مدنظر وجود دارد یا خیر؟ به همین منظور برای تک تک شایستگی ها، ویژگی های شخصیتی پایه نیز شناسایی شد. در رابطه با ابزارهای ارزیابی نیز می توان گفت ابزارهای مختلفی باید برای سنجش و شناخت افراد تعیین گردد که از جمله آن ها را می توان به پرسشنامه شایستگی ها و ویژگی های شخصیتی پایه، مصاحبه با خود فرد، مافوق و حداقل یکی از همکارانش در صورتی که حساسیت ایجاد نشود، آزمون های روان شناختی و در برخی موارد دسترسی به کارتابل شاگرد اشاره کرد.

«در این فاز باید مراقب بود که ابزارها به گونه ای انتخاب شوند که دقت شناخت بالا رود. بنابراین ترکیبی از ابزارها انتخاب شده و از مربیان خواسته می شود در کرانه های مشخص شده حرکت کنند. در رابطه با نقش مربی و شاگرد هم می توان گفت که تعیین می شود که چه بخشی از ارزیابی ها توسط مربی و چه بخش هایی توسط خود شاگرد انجام خواهد شد».

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش شناسایی پیشایندهای فرایندهای مربیگری بود که به سه تم اصلی دست یافت: مسئله یابی و بستر سازی، طرح ریزی و فراهم سازی و آگاهی بخشی و آماده سازی که هر کدام تم های فرعی مختلفی را به خود اختصاص دادند.

براساس تم اصلی اول، پس از شناخت مسئله دو موضوع

موارد مختلفی همچون تعیین شاگردان و مربیان و ویژگی‌های آنان و همچنین تعیین مدل مربیگری و چارچوب ارزیابی مطرح شدند.

در رابطه با تعیین شاگردان در شرکت آسان پرداخت، رؤسا و مدیران میانی به‌عنوان شاگرد انتخاب شدند که با پژوهش‌های مؤسسه رهبری و مدیریت همخوانی دارد. نتیجه بررسی این مؤسسه در سال ۲۰۱۱ نشان داد ۸۵ درصد سازمان‌ها اظهار داشتند که مربیگری برای مدیران میانی و بالاتر هدف‌گذاری می‌شود (آی ال ام، ۲۰۱۱)؛ همچنین شباهت‌هایی بین ویژگی‌هایی که برای شاگردان در این پژوهش یافت شد با نتایج پژوهش‌های دیگر، وجود دارد. ویژگی‌هایی همچون خودباوری، هدف‌گرا و عملگرا بودن، شنونده فعال بودن و میل به تغییر داشتن که محققانی مانند گروور و فرنهام^۳ (۲۰۱۶) و جو (۲۰۰۵) نیز به این ویژگی‌ها دست یافتند.

در رابطه با تعیین مربیان نیز از آنجایی که در شرکت آسان پرداخت فردی که دارای مهارت مربیگری باشد، وجود نداشت و همچنین به‌دلیل درخواست رؤسا به‌عنوان شاگردان فرایند مربیگری، از مربی خارجی دعوت به همکاری شد. پژوهشی که توسط ریدل و همکارانش (۲۰۱۵) انجام شد، آن‌ها نیز به این نتیجه رسیده‌اند که به‌منظور مربیگری سطوح مدیریتی سازمان می‌توان از مربیان خارجی بهره برد (ریدل، هول و گولت، ۲۰۱۵: ۱۱). در رابطه با ویژگی‌های مربی نیز در پژوهش حاضر، خیرخواه و امین بودن، اعتمادپذیر بودن، برخورداری از مهارت بازخورد، تسهیلگر بودن، الهام‌بخش و انگیزه‌بخش بودن و همچنین هدایت‌کننده تغییر بودن ازجمله ویژگی‌هایی بود که برای یک مربی شناسایی شد. اشتراوس، جانسون، مارکز و فلدمن^۴ (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی که انجام دادند چند ویژگی یک مربی مؤثر را شناسایی کردند. از نظر آن‌ها، یک مربی مؤثر باید نوع‌دوست^۵، صادق، قابل‌اعتماد و شنونده فعال^۶ باشد. شنونده فعال بودن مستلزم این است که مربی در طول هر جلسه با شاگرد همراه، روی مسائلی که توسط شاگرد شناسایی می‌شود متمرکز و اگر هر نوع سردرگمی وجود دارد، سعی نماید شاگرد را نسبت به آن شفاف نماید. همچنین از طریق شنیدن فعال، هدف‌گذاری را برای شاگرد

جدا باشد و این نیاز وجود دارد که با توسعه کل سازمان یا سیستم همراه شود. در سطح استراتژیک نیز این توصیه وجود دارد که به‌منظور پرورش یک فرهنگ مربیگری با عملکرد بالا، رویکرد سه‌جانبه زیر به کار گرفته شود:

- تلاش‌های هدفمند توسط رهبران ارشد؛
- ایجاد محیطی سودمند و مساعد برای مربیگری جهت رشد؛

- سنجش تأثیر فرهنگ مربیگری (برسین و اسوشیتز آل ال سی^۱، ۲۰۱۱).

در شرکت آسان پرداخت نیز سعی شد قبل از طراحی و اجرای فرایند مربیگری، با چند نفر در معاونت‌های مختلف مصاحبه و با شناسایی انتظارات آن‌ها، فرهنگ مربیگری سنجیده شود. پس از جمع‌آوری اطلاعات مختلف، گزارش‌هایی در رابطه با تأثیر مربیگری و همچنین هم‌راستایی آن با فرایندهای مختلف منابع انسانی به معاون‌ها و مدیریت ارشد شرکت ارائه و همکاری آن‌ها جلب شد. همچنین سعی شد به‌منظور فرهنگ‌سازی، از مدیرانی که قبلاً تجربه مربیگری داشتند نیز به‌عنوان اعضای اصلی کارگروه مربیگری دعوت به همکاری شود. به‌طور کلی نتیجه این قسمت از پژوهش با پژوهشی که کلاترباک و مگینسون^۲ (۲۰۰۵: ۲۲-۲۳) در رابطه با شرایط لازم برای ایجاد فرهنگ مربیگری انجام دادند، همپوشانی نسبی دارد. آن‌ها معتقدند:

تجربه قبلی مربیگری افراد بر انتظارات آن‌ها از مربیگری خیلی مهم خواهد بود و این موضوع باید مدنظر قرار گیرد. مربیان و شاگردان باید قادر باشند که مربیگری را در محیطی نسبتاً امن عملیاتی کنند.

روی باورها، ارزش‌ها و بینش‌های افراد تمرکز شود و به علاقه و اشتیاق‌شان نسبت به مربی و از این‌که تحت مربیگری قرار می‌گیرند، توجه شود.

به‌منظور حداکثرسازی تأثیر مربیگری و رفتارهای توسعه‌ای دیگر، این نیاز وجود دارد که با سیستم‌ها و فرایندهای موجود منابع انسانی مرتبط شوند.

افراد در سازمان‌ها باید احساس راحتی در رابطه با این موضوع داشته باشند که می‌توانند آزادانه درباره مربیگری صحبت کنند.

در تم اصلی دوم که «طرح‌ریزی و فراهم‌سازی» بود

3. Grover & Furnham

4. Straus, Johnson, Marquez & Feldman

5. altruistic

6. honest, trustworthy, and active listeners

1. Bersin & Associates LLC

2. Clutterbuck & Megginson

نکته‌ای را که می‌توان در مورد اقدام مربی گفت این است که او سعی نمی‌کند که مشکلات شاگردان را حل کند بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا خودشان راه‌حل‌ها را پیدا کنند.

آخرین موضوعی که بدان پرداخته شد و از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، بحث آگاهی‌بخشی و آماده‌سازی بود. این کار در شرکت آسان پرداخت به شیوه‌های مختلف برای افرادی که نقش‌های مختلف در فرایند مربیگری برای آن‌ها تعریف شده بود، انجام شد. برای مثال برای همراه کردن معاونین شرکت، گزارش‌های مختلف در رابطه با مربیگری و اهداف آن به صورت حضوری به آنان ارائه شد. همچنین طی چند جلسه، از رؤسا و مدیرانی که قرار بود نقش شاگردی را ایفا نمایند، دعوت و چرایی و چگونگی مربیگری برای آنان تشریح شد. نتایج پژوهش‌های پیشین هم نشان می‌دهد که عزم و آمادگی کلیه مشارکت‌کنندگان به‌ویژه شاگردان قبل از اجرای فرایند مربیگری از عواملی است که باید به آن توجه کرد چرا که برای موفقیت مربیگری بسیار حیاتی است (باچیروا، ۲۰۱۱؛ کاکس، باچیروا و کلاترباک، ۲۰۱۴؛ تاکونیس، ۲۰۱۸). باید در نظر داشت که توجیه کردن، شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به مربیگری، موضوع مهمی است که قبل از ورود به فرایند مربیگری، باید به آن توجه اساسی شود. این انتظار وجود دارد که مشارکت‌کنندگان جهت حضور در مربیگری آگاه و آماده شده و اهداف مربیگری به‌طور شفاف برای آن‌ها تشریح گردد. تأثیر مثبت حمایت مدیریت ارشد و رفتار مثال‌زدنی آن‌ها را نباید در این مرحله نادیده گرفت و می‌تواند کمک‌کننده باشد؛ به‌ویژه مدیری که خود مربیگری را تجربه کرده باشد (تاکونیس، ۲۰۱۸).

پیشنهادهای

با توجه به نتایج حاصل‌شده، پیشنهاد می‌شود برای پژوهش‌های آتی پژوهش‌هایی با موضوعات دلایل شکست یا موفقیت فرایندهای مربیگری، چگونگی جلب مشارکت ذی‌نفعان برای پروژه‌های مربیگری و همچنین ارائه یک گونه‌شناسی به‌منظور انتخاب شاگرد مناسب جهت حضور در فرایند مربیگری انجام شوند.

تسهیل‌سازد. مقایسه نتایج دو پژوهش همپوشانی بالایی را نشان می‌دهد.

تعیین مدل مربیگری نیز یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش بود. به‌منظور ساختاردهی به جلسات مربیگری لازم است از یک مدل مربیگری^۱ بهره گرفته شود. مدل‌هایی که جهت‌دهنده بوده و مانع از بیراهه رفتن فرایند مربیگری می‌شوند. در میدان پژوهش حاضر از مدل کوهن^۲ (۱۹۹۹) استفاده شد. مدل کوهن به این نکته اشاره می‌کند که یک مربی اگر بخواهد به‌منظور توسعه شایستگی‌ها با یک شاگرد رابطه بین فردی ایجاد کند، باید شش نوع رفتار را مورد استفاده قرار دهد. این مدل به ترکیب دو مؤلفه اصلی متکی است: ۱. ایجاد گفتمان معنادار و ۲. طراحی اقدامات ملموس. در رابطه با تعیین چارچوب ارزیابی نیز موضوعات مختلفی شناسایی شد که ازجمله مهم‌ترین آن‌ها را می‌توان به تعیین شایستگی و ویژگی‌های شخصیتی پایه هر شایستگی اشاره کرد. شخصیت شاگردان یکی از مهم‌ترین عواملی است که باید به همراه ویژگی‌های آن، قبل از ورود شاگرد به فرایند مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از پژوهش‌های گسترده نشان می‌دهد که شخصیت^۳ پیش‌بینی‌کننده تعدادی از پیامدهای مهم زندگی است و می‌تواند در موقعیت‌های مختلف پیامدهای مثبت و منفی متعددی را به همراه داشته باشد (آلان و دیگران، ۲۰۱۸). در پژوهش حاضر نیز ۸ شایستگی به همراه ویژگی‌های شخصیتی پایه هر کدام از شایستگی‌ها تعیین شدند.

تکثر و منطق انتخاب ابزار و همچنین نقش‌های مربی و شاگرد از دیگر موضوعاتی بود که در رابطه با چارچوب ارزیابی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر در شرکت آسان پرداخت، نقش مربی به‌گونه‌ای بود که سعی نمی‌کرد راه‌حل را به شاگردان نشان دهد، بلکه ارائه راه‌حل را به خود شاگرد واگذار می‌کرد و خود نقشی تسهیل‌کننده داشت. در این رابطه اشتراوس و همکارانش (۲۰۱۳) نیز معتقدند در فرایند مربیگری، مربی بجای این‌که به‌عنوان یک سرپرست دستور دهد و بر فعالیت‌های شاگردان نظارت کند، بیشتر نقش یک راهنما را ایفا می‌کند و شاید مهم‌ترین

۱. در این زمینه مدل‌های مختلفی وجود دارد مانند مدل GROW ارائه‌شده توسط John Whitmore (1990)، مدل Skilled Helper توسط Gerard Egan, (1975)، مدل CLEAR توسط Peter Hawkins (1980s)، مدل ACHIEVE توسط Dembkowski and Eldridge (2003) و مدل OSKAR توسط Jackson and McKergow (2006).

2. Cohen

3. Personality

منابع

- علوی، سید بابک (۱۳۹۷، ۲۷ آذر). مربیگری در مدیریت عملکرد؛ رویکردها و مهارت‌ها. بازیابی شده از <http://babak-alavi.ir/weblog/103>
- فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباصلت؛ دانشمندی، سمیه و آرمان، مانی (۱۳۹۳). «بررسی و تبیین مدل مربیگری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده‌بنیاد». مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۳)، ۳۷۵-۳۹۸.
- Allan, J., Leeson, P., Fruyt, F. D. & Martin, S. (2018). "Application of a 10 week coaching program designed to facilitate volitional personality change: Overall effects on personality and the impact of targeting". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 80-94.
- Anderson V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266
- In Smith, S. (2018). Is it possible for managers to coach effectively in a hostile culture?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12, 51-60.
- Bachkirova, T. (2011). *Developmental coaching: Working with the self*. Maidenhead: Open University Press.
- Bachkirova, T. (2016a). Developing a Knowledge Base of Coaching: Questions to Explore, in Bachkirova, T., Spence, G. & Drake, D. (eds.) *The SAGE Handbook of Coaching*. sage Publications Ltd.
- Bersin & Associates LLC. (2011). *High impact performance management: Maximising performance coaching*. Oakland, CA: Author.
- Bonneywell, S. (2017). How a coaching intervention supports the development of female leaders in a global organization. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S11, 57-69.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Campbell P. & Evans P. (2015). "Reciprocal benefits, legacy and risk. Applying Ellinger and Bostrom's model of line manager role identity as facilitators of learning". *European Journal of Training and Development*. 40(2), 74-89.
- بوستانی، داریوش و محمدچور، احمد (۱۳۸۸). «بازسازی معنایی جهت‌گیری جنسیتی پسران نسبت به دختران (ارائه یک نظریه زمینه‌ای)». *مطالعات راهبردی زنان (کتاب زنان)*، ۱۱(۴۴)، ۱۴۲-۱۷۲.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- CIPD (Chartered Institute for Personal Development) (2007) *Coaching Factsheet*. [online] available from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development> [9 November 2011].
- Carey, W., Philippon, D. J. & Cummings, G. G. (2011). "coaching models for leadership development: an integrative review". *journal of leadership studies*, 5(1), 51-69.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2005). *Making coaching work: Creating a coaching culture*. London: CIPD.
- Cohen, N. H. (1999). *The Manager's Pocket Guide to Effective Mentoring*. Published by HRD Press.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London, England: Sage Publications Limited.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). "Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory". *Advances in Developing Human Resources*, 16 (2), 139-160.
- Dagley, G. R. (2010). "Exceptional executive coaches: Practices and attributes". *International Coaching Psychology Review*, 5, 63-80.
- Dixey A. (2014) How Managers experience their role as coach: An Interpretive phenomenological analysis. Oxford Brookes University,
- Ellinger, A. D. and Kim, S. (2014). "Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice". *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138.
- Gonzalez, A. L. (2004). "Transforming conversations: Executive coaches and business leaders in dialogical collaboration for growth". *Dissertation Abstract International Section A: Humanities and*

- Social Science*, 65, 1023.
- Gouldner, A. W. (1962). "Anti-minataur: the myth of a value-free sociology". *Social problems*, 9(2), 199-213.
- Grant, A. M., Passmore, J. Cavanagh, M. & Parker, H. (2010). "The state of play in coaching". *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 3(25), 125-168.
- Grover, S. & Furnham, A. (2016). "Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It". *PLoS ONE*, 11(7) e0159137.
- Human Capital Institute & International Coach Federation. (2014). *Building a Coaching Culture*. Report.
- International Coaching Federation (2009). *Benefits of using a coach*. Retrieved from <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747&navItemNumber=565>
- ICF and PWC (2016). ICF Global Coaching Study *Final Report*. <http://coachfederation.org/2016study>: ICF.
- Institute of Leadership and Management (2011) *Creating a coaching culture*. London: ILM.
- Joo, B. (2005). "Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research". *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kretschmar, I. (2010). Exploring Clients' Readiness for Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S4, 1-20.
- Kubicek, M. (2002). Is coaching being abused? *Training*, 12-14.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, M. & Rochford, S. (2017). *Coaching* S11, 1-17.
- Smith, S. (2018). "Is it possible for managers to coach effectively in a hostile culture?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12, 51-60.
- Stober, D. & Grant A. M. (2006) Toward a contextual approach to coaching models in Stober, D. and Grant A. M. (eds) *Evidence-Based Coaching Handbook*, Wiley, New York, N.Y.
- and Mentoring for Frontline Practitioners. Centre for Effective Services, Dublin.
- Mukherjee, S. (2012). "Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching". *International Journal of Evidenced Coaching and Mentoring*, 10(2), 76-87.
- Neuman, L. (2013). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. seventh Edition. London: Allyn and Bacon.
- Nicolaidou, M., Karagiorgi, Y. & Petridou, A. (2016) "Feedback-based coaching towards school leaders' professional development: Reflections from the PROFLEC project in Cyprus." *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(1), 20-36.
- Nolan, C. T. & Garavan, T. N. (2016). "Problematizing HRD in SMEs: A "Critical" Exploration of Context, Informality, and Empirical Realities". *human resource development quarterly*, 27(3), 407-442.
- Riddle, D. D., Hoole, E R. & Gullette, E. C. D. (2015). *The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations* (1st edition). USA, Jossey-Bass publication.
- Roth, A. (2017). "Coaching a client with a different cultural background - does it matter?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S11, 30-43.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 204-221.
- Sharma, P. (2017). "How coaching adds value in organisations – The role of individual level outcomes". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*,
- Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C. & Feldman, M. D. (2013). *Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers*, 88(1), 82-89.
- Taconis, M. (2018) "How high potential coaching can add value – for participants and the organisation". *International Journal of Evidence Based Coaching and*

- Mentoring*, S12, 61-72. DOI: 10.24384/000541 (Accessed: 2 September 2019).
- Wileman G. (2013) 'Encouraging Managers to coach their employees' In: Forman D, Joyce M. and McMahon G. (2013) *Creating a coaching culture for managers in your organisation*. Routledge Taylor and Francis Group. London and New York.
- Smith, S. (2018). "Is it possible for managers to coach effectively in a hostile culture?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12, 51-60.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Williams, P. (2017). "What are the challenges of introducing internal coaching in a VUCA context?". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S11, 18-29.
- Wilson, C. (2004). "Coaching and coach training in the workplace". *Industrial and Commercial Training*, 36(3), 96-98.