



Dimensions and Factors of Successful Executive Coaching: A Study in National Iranian Gas Company

Abbas Abbaspour*

Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abbas Nargesian

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Ziyad Dehghan

PhD Student, Department of Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran.

Received: 15/08/2021

Accepted: 22/11/2021

Abstract:

Executive coaching, as a one of the new ways of developing and fostering managers, basically focuses on behavior change, self-awareness, learning, and ultimately job excellence. Although this new approach has achieved increasing acceptance worldwide, its potential has not been fully achieved as expected by leading organizations. Especially, Iranian organizations have shown no interest in executive coaching and consequently there is no evidence on this topic in Iranian organizations. Accordingly, this paper, using qualitative research design, semi-structured interviewing with 18 experts, and applying thematic analysis method in MAXQDA software, explores the dimensions and factors of executive coaching in National Iranian Gas Company (NIGC). The research findings show that 21 factors of executive coaching can be conceptualized and categorized in five dimensions: manager characteristics, coach characteristics, organizational characteristics, relationship quality, and coaching practices. Also, the Implications of the research for managers, coaches and organizations are presented at the end.

Keywords: Developing Managers, Executive Coaching, Success Factors, National Iranian Gas Company.

Corresponding Author, Email: abbaspour1386@gmail.com

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2022.301269.1223

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

ابعاد و عوامل موفقیت مربیگری مدیریتی: مطالعه‌ای در شرکت ملی گاز ایران

عباس عباس پور*

استاد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

عباس نرگسیان

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

زیاد دهقان

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۱



انجمن علمی
مدیریت دولتی ایران

چکیده: مربیگری مدیریتی، به مثابه یکی از راه‌های نوین تربیت و پرورش مدیران، بر تغییر رفتار، خودآگاهی، یادگیری و نهایتاً موفقیت شغلی و عملکردی مدیران تأکید دارد. علی‌رغم آنکه این رویکرد در سازمان‌های پیشرو جهانی تاکنون با اقبال فزاینده‌ای مواجه شده است، اما در عمل همچنان فاصله چشمگیری بین دستاوردهای این رویکرد با انتظارات سازمان‌ها وجود دارد و به‌ویژه این رویکرد در سازمان‌های ایرانی نیز به‌ندرت در کانون توجه قرار گرفته است. بر این اساس، این مقاله با اتخاذ رویکرد پژوهشی کیفی، مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان موضوع و نیز کاربست روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار MAXQDA، می‌کوشد ابعاد و عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» را در شرکت ملی گاز ایران شناسایی کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که می‌توان ۲۱ عامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» را در پنج بُعد «ویژگی‌های مدیر، مربی، سازمان، کیفیت رابطه و اقدامات مربیگری» مفهوم‌سازی کرد و دلالت‌های ضمنی مشخصی برای دانش پژوهان، مربیان، مدیران و سازمان‌ها ارائه داد.

واژگان کلیدی: پرورش مدیران، مربیگری مدیریتی، عوامل موفقیت.

* نویسنده مسئول: abbaspour1386@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.301269.1223

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

مقدمه

در نقش و اهمیت مدیران برای سازمان‌ها هیچ شک و تردیدی نیست. بر این اساس، سازمان‌ها از دیرباز از طریق رویکردهایی چون پرورش شایستگی‌ها، بازخورد ۳۶۰ درجه، برنامه توسعه فردی، آموزش و مشاوره و مراکز ارزیابی و رشد، به فکر توسعه و بهبود گنجینه توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران خود بوده‌اند. یکی از رویکردهای نسبتاً نوظهور به پرورش و تربیت مدیران سازمان‌ها «مربیگری مدیریتی» است که «تغییر رفتار، خودآگاهی، یادگیری و نهایتاً توفیق شغلی و توفیق عملکرد سازمانی» را به عنوان اهداف خود دنبال می‌کند. به لحاظ ساختاری «مربیگری مدیریتی» سه ضلع دارد: مدیر، مربی و سازمان متقاضی. «مربی به فردی اشاره دارد که مربیگری یک‌به‌یک را تدارک می‌بیند. مدیر (تربیت‌شونده) به فردی اشاره دارد که خدمت حرفه‌ای دریافت می‌کند. نهایتاً سازمان متقاضی یا حامی مالی به ذی‌نفعان، از جمله مدیران ارشدتر یا نمایندگان منابع انسانی، اشاره دارد» (Joo, 2005).

آن‌طور که آرمسترانگ^۱ (۲۰۱۵) می‌گوید، «مربیگری مدیریتی در کمتر از سه دهه به رشد قابل ملاحظه‌ای رسیده است و بازار جهانی چند میلیارد دلاری در سراسر جهان دارد». دلایل متعددی برای گرایش سازمان‌ها به «مربیگری مدیریتی» وجود دارد. نخست، در مقایسه با سایر مداخله‌های رایج پرورش مدیران و رهبران (مانند کارگاه‌های آموزشی یا شبیه‌سازی‌های پرورش مدیر و رهبر)، «مربیگری مدیریتی، فن مداخله منعطف و شخصی‌شده‌ای به حساب می‌آید» (Peterson, 2006). دوم، «مربیگری مدیریتی بر چالش‌های کنونی پیش روی مدیران تمرکز دارد و بازخورد سریع و مستقیمی را درباره رفتار مدیر و تأثیر آن بر عملکرد شغلی ارائه می‌دهد» (Kapenberg, 2008). سوم، «مربیان، بازخورد مهمی در اختیار مدیران می‌گذارند که آن‌ها طبیعتاً هرگز درباره موضوعات بحث برانگیز فردی، عملکردی، شغلی و سازمانی به دست نمی‌آورند» (Hall et al, 1999).

فلدمن و لانکائو (۲۰۰۵) معتقدند با آنکه دانش موجود «مربیگری مدیریتی» رو به رشد است، اما هنوز چیزهای زیادی درباره «مربیگری مدیریتی» نمی‌دانیم. پژوهش‌های مربیگری مدیریتی هنوز در ابتدای چرخه عمر خود قرار دارند و «مربیگری مدیریتی» با وجود رشد کاربست و گردش مالی‌اش هنوز ابهامات زیادی درباره آن وجود دارد. پژوهش‌های این عرصه «غالباً با مبانی نظری مفقوده و محدودیت روش‌شناسانه دست‌وپنجه نرم می‌کند» (Passmore & Fillery-Travis, 2011). از نظر فلدمن و لانکائو (۲۰۰۵)، «یکی از عرصه‌های امیدوارکننده برای پژوهش‌های

1. Armstrong

آتی، شناسایی متغیرهای تعدیلگر مؤثر بر فرایند مربیگری است. سطح و نوع حمایت سازمانی چگونه بر فرایند اثر می‌گذارد؟ آیا انواع خاصی از جو سازمانی، بیش از بقیه، منجر به اثربخشی مربیگری می‌شود؟ آیا نوع فرایند مربیگری، رابطه بین مربیگری و نتایج سازمانی را تعدیل می‌کند؟» (De Haan et al, 2013). این نوع از مطالعات اثربخشی را چنین وصف می‌کنند: «مجموعه جدیدتر پژوهش‌ها فرض را بر اثربخشی عمومی مربیگری می‌گذارند و بعد شرایط تعیین کننده درجه اثرگذاری ابعاد متنوع مربیگری، مربی، یا مدیر بر نتایج را مقایسه می‌کنند». پسمور و فیلی تراویس (۲۰۱۱) نیز می‌نویسند «لازم است این را هم بفهمیم که کدام جنبه‌های مربیگری، جزء ویژگی‌های حیاتی هستند». با آنکه برخی از پژوهشگران (مثلاً جو، ۲۰۰۵؛ دی هان و همکاران، ۲۰۱۳؛ کاکس و همکاران، ۲۰۱۴؛ سونش و همکاران، ۲۰۱۵؛ بلکمن و همکاران، ۲۰۱۶) چارچوب‌هایی درباره ابعاد و عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» ارائه داده‌اند، اما همین پژوهشگران و بقیه معتقدند که این چارچوب‌ها هم به جرح و تعدیل ابعاد و هم به بررسی عوامل زیرمجموعه‌ای نیاز دارند. ساختار مقاله حاضر در راستای شناسایی ابعاد و عوامل موفقیت به این شکل است که ابتدا به ماهیت و فرایند «مربیگری مدیریتی» و بعد به چارچوب‌های مهم آن پرداخته می‌شود. بخش بعدی مقاله، به مشخصات طرح کیفی پژوهش اختصاص یافته است. در ادامه، یافته‌های مربوط به ابعاد و عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» به تفصیل تشریح می‌شود. این مقاله، با بحث درباره کلیت یافته‌ها و همچنین تبیین دلالت‌های نظری و عملی آن‌ها به پایان می‌رسد.

تعریف و فرایند مربیگری مدیریتی

مربیگری در قاموس سازمانی به معنای «فرایند تجهیز آدم‌ها به ابزارها، دانش و فرصت‌هایی است که آن‌ها برای پیشرفت خودشان و افزایش اثربخشی خود نیاز دارند» (Peterson & Hicks, 1995: 41). گرنه و پالم (۲۰۰۲) روانشناسی مربیگری را به این صورت توصیف کرده‌اند: «روانشناسی مربیگری درصدد ارتقای بهروزی و عملکرد در قلمروهای زندگی کاری و شخصی است و شالوده‌اش به آن دسته از مدل‌های مربیگری بازمی‌گردد که در یادگیری بزرگ‌سالان یا رویکردهای روانشناسانه ریشه دارند». اصطلاح «مربیگری مدیریتی»، یکی از اشکال مربیگری (مانند مربیگری زندگی، مربیگری کسب و کار و غیره) به شمار می‌آید و بیانگر «شکل‌گیری رابطه مساعدتی در قالب توافق رسمی مربیگری بین (۱) مدیر صاحب‌اختیار و مسئول سازمان و (۲) مشاور است که از انبوهی از فنون و روش‌های رفتاری استفاده می‌کند تا به مدیر در نیل به بهبود عملکرد حرفه‌ای و رضایت شخصی و متعاقباً بهبود اثربخشی سازمانی

یاری برساند» (Kilburg, 1996). تعریف مهم دیگری که پسمور و فیلری تراویس (۲۰۱۱) ارائه داده‌اند، به این شکل است: «گفتگوی سقراطی آینده‌نگر بین یک تسهیل‌کننده (مربی) و یک شرکت‌کننده (مدیر)، جایی که تسهیلگر از سؤالات باز، شنود فعال، یادداشت‌برداری‌ها و تأملات، در راستای تحریک خودآگاهی و خودمسئولیتی شرکت‌کننده استفاده می‌کند». لازم به ذکر است که باید «مربیگری مدیریتی» را متفاوت از «مدیر در نقش مربی» دانست. در این باره، جو (۲۰۰۵) می‌نویسد: «مدیر در نقش مربی، به تربیت دیگران مبادرت می‌کند؛ حال آنکه مدیر در مربیگری مدیریتی توسط یک مربی حرفه‌ای (عمدتاً خارجی) تربیت می‌شود».

آن‌طور که از نظرات صاحب‌نظران برمی‌آید (Feldman & Lankau 2005). فرایند «مربیگری مدیریتی» به این شکل است که ابتدا قرارداد رسمی بین مربی کارآموده و سازمان خاص جهت تربیت مدیر منعقد می‌شود. در برخی از مواقع، ممکن است مدیر مربوطه شخصاً و به درخواست خودش، قرارداد را منعقد کند و پرداخت هزینه‌ها و کنترل فرایند را بر عهده بگیرد. متقاضی «مربیگری مدیریتی» می‌تواند هدف از چرایی قرارداد، بازه قرارداد و انتظارات از نتیجه مربیگری را به سمع و نظر مربی برساند و حتی در متن قرارداد درج کند. به علاوه، برای اینکه اعتماد و احترام دوسویه‌ای بین مدیر و مربی ایجاد شود، جلساتی برای ایجاد همسویی و تناسب بین مدیر و مربی و با بحث درباره پارامترهای رابطه (رازپوشی، هنجارهای رفتاری در جلسات مربیگری و غیره) شکل می‌گیرد. در اینجا، برای اینکه مقاومت اولیه مدیر از بین برود یا اینکه مدیر به مربی ایمان بیاورد، مربی باید اعتبار و صلاحیت خود را با بیان مواردی چون بیان تجارب و پیش‌زمینه‌های خود نشان دهد.

در مرحله بعد، مربی به سراغ ارزیابی شرایط و مقتضیات مدیر و سازمان می‌رود و قوت‌ها، ضعف‌ها، چالش‌ها و نیازهای رشدی مدیر را ارزیابی می‌کند. مربی ممکن است بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای را از طریق پیمایش‌ها یا مصاحبه‌ها به دست آورد. همچنین، مربی ممکن است ارزیابی‌هایی درباره شخصیت مدیر، سبک رهبری، ارزش‌ها و نگرش‌های مدیر اجرا کند. مربی می‌تواند اطلاعات مورد نیاز را از مدیر، اسناد پرسنلی، اعضای تیم مدیریت ارشد، کارکنان سازمانی و یا هیئت‌مدیره بگیرد. پس از آنکه شناختی که درباره مدیر، نیازهای رشدی مدیر و مقتضیات سازمانی به دست آمد، مربی نتایج حاصل از داده‌ها را برای تأمل به مدیر ارائه می‌دهد. هدف از این مرحله، کمک به مدیر در هضم کردن بازخورد و تسهیل بحث درباره قوت‌ها و عرصه‌های بهبود مدیر در عملکرد شغلی است. در انتهای این مرحله، مربی و مدیر غالباً با یکدیگر اهداف رفتاری خاص را برای مداخله مربیگری مشخص می‌کنند. در مرحله ارزشیابی، مربی به همراه مدیر به بررسی اثرات «مربیگری مدیریتی» مبادرت می‌کنند. مربیان ممکن است

درباره تجارب یادگیری و نحوه اثرگذاری مربیگری بر اثربخشی مدیر در سازمان، اطلاعاتی را از خود مدیران اخذ کنند. در صورتی که سازمان خاصی طرف قرارداد «مربیگری مدیریتی» باشد، واحد منابع انسانی نیز ممکن است دست به ارزشیابی نتایج «مربیگری مدیریتی» بزند و در صورت رضایت و دستیابی به اهداف اولیه، خاتمه برنامه را اعلام کند.

پیشینه نظری موفقیت مربیگری مدیریتی

دی‌هان و همکاران (۲۰۱۳) سؤال چارچوب‌های موفقیت «مربیگری مدیریتی» را به این صورت مطرح می‌کنند: «کدام مدل‌های مربیگری، تطابق‌های شخصیتی، یا رفتارهای مربیگری، برای مدیران جواب می‌دهند؟». مهم‌ترین چارچوب‌های موفقیت «مربیگری مدیریتی» در جدول (۱) دیده می‌شوند. خیلی از چارچوب‌ها توسط کسانی تدوین شده‌اند که آثار متعددی را درباره مربیگری مدیریتی داشته‌اند یا از طریق فراتحلیل و فراترکیب به تجمیع پژوهش‌های پراکنده مبادرت کرده‌اند. به نظر می‌رسد این چارچوب‌ها همگی اتفاق نظر دارند که می‌توان عوامل موفقیت مربیگری مدیریتی را در پنج بُعد زیر خلاصه کرد: ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های سازمان، کیفیت رابطه و اقدامات مربیگری.

جو (۲۰۰۵) محرک‌ها و پیشایندهای موفقیت «مربیگری مدیریتی» را در سه دسته ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های مربی و حمایت سازمانی قرار می‌دهد و آن‌ها را مؤثر بر رویکرد مربیگری و رابطه مربیگری می‌داند. ماک (۲۰۰۷) موفقیت «مربیگری مدیریتی» را تابع ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های سازمان، متغیرهای رابطه‌ای و روش‌شناسی مربیگری، مفهوم‌سازی می‌کند. کاپنبرگ (۲۰۰۸) علاقه مدیر، حمایت سازمانی، اعمال مربیگری و اعتماد متقابل را چهار درون‌مایه اثربخشی معرفی کرده است. نظرخواهی کوتو و کافمن (۲۰۰۹) از ۱۴۰ مربی تراز اول و بین‌المللی به این نتیجه ختم شد که مربیان عموماً موفقیت را نه به حرفه‌ای بودن خود، بلکه به «انگیزه قوی مدیر برای تغییر، انطباق مدیر و مربی و حمایت قوی مدیریت ارشد» نسبت می‌دهند.

دی‌هان و همکاران (۲۰۱۱) با مطالعه‌ای بر روی ۱۵۶ زوج مدیر و مربی به این نتیجه رسیدند که ادراکات مدیران از نتیجه «مربیگری مدیریتی»، رابطه معناداری با ادراکات آن‌ها از میثاق کاری، خودباوری و ادراکات مدیر از طیف فنون مربی دارد و رابطه مدیر و مربی، در تأثیرگذاری خودباوری و ادراکات مدیر از طیف فنون مربی بر نتایج مربیگری، میانجی‌گری می‌کند. دی‌هان و همکاران (۲۰۱۳) اظهار داشتند که رابطه مدیر و مربی (در قالب توافق بر سر وظایف، توافق بر سر هدف و پیوند مستحکم)، عامل کلیدی در تعیین نحوه ادراک مدیران از نتیجه مربیگری است.

کاکس و همکاران (۲۰۱۴) نیز ساختار «مربیگری مدیریتی» را در چهار دسته خلاصه می‌کنند: مدیر، مربی، رابطه و فرایند و بستر. در اینجا، فرض می‌شود هر یک از این‌ها به یک اندازه در موفقیت «مربیگری مدیریتی» نقش ایفا می‌کنند.

چارچوب پیشنهادی سونش و همکاران (۲۰۱۵) چهار قسمت دارد: نهادهای مربی، نهادهای مدیر، متغیرهای رابطه مدیر و مربی، نتایج و دستاوردها. بلکمن و همکاران (۲۰۱۶) عوامل سهیم در اثربخشی «مربیگری مدیریتی» را در پنج بخش جا داده‌اند: ویژگی‌های و رفتارهای مربیان، ویژگی‌های مدیران، ویژگی‌های رابطه مربی و مدیر، عناصر فرایند مربیگری و ویژگی‌های بستر سازمانی. آتاناسوپولو و داپسون (۲۰۱۸) پس از مرور مطالعات موجود درباره محرک‌های اثربخشی «مربیگری مدیریتی»، به این نتیجه رسیدند که «شمار محدود اما رو به رشدی از مطالعات به چنین عواملی می‌نگرند ... برخی از این عوامل، مستقیم‌تر هستند (مثلاً مربیگری بلندمدت، مؤثرتر از مربیگری کوتاه مدت است)، در حالی که بقیه عوامل کمتر آشکار هستند (مثلاً استفاده مربی از فنون نفوذ در خلال مداخله، تعهد مدیران را افزایش می‌دهد)». آن‌ها محرک‌های اثربخشی را در پنج دسته قرار می‌دهند: مداخله یا فرایند مربیگری؛ سازمان؛ مدیر؛ مربی؛ و رابطه ذی‌نفعان. در نهایت، گان و همکاران (۲۰۲۰) عوامل موفقیت مربیگری را شامل حمایت سازمانی، مشخصات مدیر، کیفیت رابطه و مشخصات مربی می‌دانند.

جدول ۱. پیشینه نظری عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی»

عوامل موفقیت مربیگری مدیریتی	پژوهشگران
ویژگی‌های مربی: روراستی، اعتمادپذیری، تجربه، جایگاه پیشرفته، پیش‌زمینه دانشگاهی	جو (۲۰۰۵)
رابطه مدیر و مربی	
ویژگی‌های مربی: سن، جنسیت، آمادگی تغییر، مرحله شغلی، وضعیت روانی	ماکی (۲۰۰۷)
ویژگی‌های مربی: مهارت‌ها، تجربه، تحصیلات، سطح بلوغ و رشد	
رابطه مدیر و مربی: پیمان، تفاهم، اعتبار، همدلی	
ویژگی‌های مدیران: فعال بودن و علاقه‌مندی مدیران، جهت‌گیری یادگیرانه (نه عملکردی)	
ویژگی‌های مدیران: سن، جنسیت، آمادگی تغییر، مرحله شغلی، وضعیت روانی	
ویژگی‌های رابطه مدیر و مربی: مهارت‌ها، تجربه، تفاهم، اعتبار، همدلی	
ویژگی‌های بستر سازمانی: سطوح بالاتر حمایت سازمانی از جانب مدیریت ارشد و واحد منابع انسانی.	
ویژگی‌های سازمان: جو حامی، اعتماد، فرصت‌ها، چرخه تجاری	
فرایند مربیگری: روش مربیگری: رشد، عملکرد، گذار، مهارت ویژه، رهبری	

ادامه جدول ۱. پیشینه نظری عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی»

عوامل موفقیت مربیگری مدیریتی		پژوهشگران
حمایت سازمانی و ایمنی روانی	علاقه‌مندی مدیر	کاپنبرگ (۲۰۰۸)
اعتماد متقابل	اَعمال مربی (هدف‌گذاری، بازخورد، پیگیری)	
انطباق مدیر و مربی	انگیزه قوی مدیر برای تغییر	کوتو و کافمن (۲۰۰۹)
انتخاب مربی مناسب	تعهد قوی از جانب مدیریت ارشد	
شخصیت مربی	شخصیت مدیر	دی‌هان و همکاران (۲۰۱۳)
احساس خودباوری مدیر	تشابه شخصیتی مدیر و مربی	
طیف فنون و رفتارهای مربی	رابطه مدیر و مربی: توافق بر سر وظائف، توافق بر سر هدف، پایبندی	
فردیت مربی: نقش، تجربه، کیفیات فردی، اخلاق حرفه‌ای، سطح بلوغ و رشد	فردیت مدیر: نگرش‌ها و ارزش‌ها، قصد و نیت، تجربه، کیفیت علاقه‌مندی، سطح بلوغ و رشد	کاکس و همکاران (۲۰۱۴)
بستر: زمان و مکان، عوامل محیطی، دستور کار سازمانی، فرهنگ سازمانی، گفتمان‌های ذی‌ربط	رابطه و فرایند مربیگری: کیفیت رابطه مدیر و مربی، قدرت برابر در رابطه، یادگیری همیارانه، ارتباط، ابزارها و فنون	
نهادده‌های مدیر: خودباوری، نیل به هدف، شخصیت، انگیزه کاربست آموخته‌ها، چابکی در یادگیری و ...	نهادده‌های مربی: شخصیت، سن، پیشینه، تخصص، جایگاه شغلی، بازخورد، مهارت‌های برقراری رابطه و ...	سونش و همکاران (۲۰۱۵)
	متغیرهای رابطه مدیر و مربی: میثاق کاری، قوت رابطه، اعتماد	
ویژگی‌های و رفتارهای مربی: تجربه مربیگری، تجربه در بخش مربوطه، دوست‌داشتنی بودن، اعتمادبه‌نفس و ...	ویژگی‌های مدیر: خودباوری، انگیزش، کانون کنترل، اعتمادپذیری، تعهد، درگیرشدن، تلاش، توانایی و شایستگی	بلکمن و همکاران (۲۰۱۶)
بستر سازمانی: حمایت، همسویی هدف	رابطه مربیگری: تطابق مدیر و مربی، مراوده یک‌به‌یک، اعتماد، اصالت، چالش‌زایی، تعهد متقابل	
	فرایند مربیگری: تشویق اقدام مناسب، اولویت‌بندی و زمان‌بندی، ربط دادن اهداف فردی به اهداف سازمانی و ...	

ادامه جدول ۱. پیشینه نظری عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی»

عوامل موفقیت مربیگری مدیریتی		پژوهشگران(ان)
مدخله یا فرایند مربیگری: مدل مربیگری، وقوع لحظات کلیدی، استفاده از ابزارهای ارزیابی شخصیت و ...	سازمان: حمایت سازمانی، یکپارچگی مربیگری با توسعه رهبری، اندازه و نوع صنعت یا سازمان، فرهنگ سازمانی	آتاناسوپولو و داپسون (۲۰۱۸)
مدیر: شخصیت مدیر، انتظارات مدیر از نتایج، علاقه مدیر به مداخله، انگیزه مدیر در طول فرایند، جایگاه شغلی	مربی: پیش‌زمینه مربی؛ رفتار، مهارت‌ها، توانایی‌ها و کیفیت روش مربی	
رابطه ذی‌نفعان: رابطه و تناسب مدیر و مربی؛ همسویی و همیاری ذی‌نفعان درباره فلسفه، روش‌ها، معیارها و نتایج		
حمایت سازمانی	مشخصات مربی	گان و همکاران (۲۰۲۰)
مشخصات مدیر	کیفیت رابطه	

طرح پژوهش

پژوهش کیفی، به چند دلیل، استراتژی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. اول، خیلی از پژوهش‌های «مربیگری مدیریتی» در قالب مطالعات کمی هستند، اما گروور و فورنهام^۱ (۲۰۱۶) بر این باور هستند که مطالعات کیفی نیز اهمیت خاصی برای پژوهش‌های «مربیگری مدیریتی» دارند. دوم، آتاناسوپولو و داپسون (۲۰۱۸) می‌گویند «پیشرفت نویدبخش، به‌ویژه در پنج سال گذشته، استفاده از روش‌های آمیخته نظیر ترکیب نظرسنجی‌ها با مصاحبه‌های کیفی و مقایسه ارزیابی‌های قبل و بعد از مداخله مربیگری مدیریتی است». سوم اینکه، در اکثر چارچوب‌های موفقیت «مربیگری مدیریتی» قید شده است که برخی از مؤلفه‌ها ممکن است در چارچوبشان از قلم افتاده باشند. مطالعات کیفی می‌توانند گره‌گشای عوامل مفقوده در چارچوب‌های «مربیگری مدیریتی» باشند. در ادامه، به جزئیات بیشتری درباره طرح این پژوهش اشاره می‌شود.

سؤال‌های پژوهش

با تکیه بر اجماع نسبی که در چارچوب‌های «مربیگری مدیریتی» وجود داشت، موفقیت

1. Grover and Furnham

«مربیگری مدیریتی» در این پژوهش در پنج بُعد خلاصه شد: ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های سازمان، کیفیت رابطه و اقدامات مربیگری. بر این اساس، پنج سؤال به شکل زیر برای این پژوهش تدوین شده است:

- چه ویژگی‌هایی از مدیر در موفقیت برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» نقش دارد؟
- چه ویژگی‌هایی از مربی در موفقیت برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» نقش دارد؟
- چه ویژگی‌هایی از سازمان در موفقیت برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» نقش دارد؟
- چه مواردی از رابطه مدیر و مربی در موفقیت برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» نقش دارد؟
- چه مواردی از اقدامات مربیگری در موفقیت برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» نقش دارد؟

ابزار پژوهش

ابزاری که برای گردآوری اطلاعات ابعاد مزبور استفاده شد، مصاحبه به روش نیمه‌ساختاریافته بود؛ به این صورت که مشارکت‌کنندگان می‌توانستند هر مطلبی را درباره سؤال‌های اولیه بیان کنند و حتی دایره نظراتشان فراتر برود. روش کار به این شکل بود که پروتکل مصاحبه در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده شد تا آن‌ها نظرات خود را درباره سؤال‌های مورد نظر اعلام کنند.

مشارکت‌کنندگان پژوهش

آرمان این پژوهش در انتخاب مشارکت‌کنندگان، مصاحبه با کسانی بود که به‌تازگی در برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» (یا به‌عنوان مدیر یا به‌عنوان مربی) شرکت کرده باشند. از آنجا که چنین آرمانی قابل تحقق نبود، قرار شد (۱) کسانی که مدرک مربیگری دارند و با شرکت ملی گاز ایران همکاری مشاوره‌ای داشته‌اند، (۲) آن دسته از مدیران و روسای شرکت ملی گاز ایران که در مراکز ارزیابی و توسعه زیر نظر مشاوران مدیریتی کار کرده‌اند و (۳) آن دسته از مدیران و روسای شرکت ملی گاز ایران که مطالعاتی درباره «مربیگری» و «مربیگری مدیریتی» داشته‌اند، برای مصاحبه‌ها شناسایی و انتخاب شوند.

با این ذهنیت، در ابتدا به یکی از مربیانی که مدرک مربیگری از فدراسیون بین‌المللی مربیگری و تجربه همکاری با برخی از مدیران را داشت، مراجعه شد و بقیه مصاحبه‌ها با تکیه بر نفر پیشنهادی ایشان و تعقیب همین فرایند درباره بقیه مشارکت‌کنندگان به اجرا درآمد. بر این اساس، می‌توان گفت که روش این پژوهش برای انتخاب نمونه‌ها، «روش گلوله برفی» بود. تعداد مصاحبه‌ها نیز بر اساس «قاعده اشباع نظری» جلو رفت؛ به این معنا که وقتی آخرین مشارکت‌کننده‌ها (دو مصاحبه آخر) نتوانستند ارزش افزوده‌ای را به مطالب مصاحبه‌های قبلی

داشته باشند، فرایند مصاحبه متوقف و متعاقباً تحلیل نهایی اطلاعات کیفی شروع شد. با رعایت این قاعده، تعداد مصاحبه‌ها به ۱۸ مورد رسید. در راستای رعایت قواعد اخلاقی پژوهش، به افراد قول داده شد گمنامی آن‌ها محفوظ باشد. با رعایت این قاعده، مشخصات مشارکت‌کنندگان این پژوهش در جدول ۲- آورده شده است.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

مصاحبه	جنسیت	سن	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	حوزه کاری	سابقه کار	مدرک مربیگری
۱ م	مرد	۶۰	دکترا	مدیریت آموزشی	آموزش و توسعه منابع انسانی	۴۰ سال	ندارد
۲ م	مرد	۴۲	دکترا	مدیریت منابع انسانی	منابع انسانی و آموزش	۱۴	دارد
۳ م	مرد	۵۰	دکترا	مدیریت	مدیریت	۲۲	دارد
۴ م	مرد	۵۴	دکترا	مدیریت آموزشی	آموزش‌های سازمانی	۲۸	ندارد
۵ م	مرد	۴۱	فوق لیسانس	مدیریت منابع انسانی	منابع انسانی و مربیگری	۱۵	دارد
۶ م	مرد	۴۱	دکترا	مدیریت منابع انسانی	رفتار سازمانی و منابع انسانی	۱۷	ندارد
۷ م	مرد	۵۸	دکترا	مدیریت	منابع انسانی	۳۰	ندارد
۸ م	مرد	۴۰	فوق لیسانس	طراحی فرایند و شبیه‌سازی	آموزش منابع انسانی و مربیگری	۷	دارد
۹ م	زن	۳۵	فوق لیسانس	مدیریت اجرایی	مربیگری	۷	دارد
۱۰ م	زن	۴۵	دکترا	روانشناسی	مربیگری	۲۰	دارد
۱۱ م	مرد	۵۸	دکترا	مدیریت	مدیریت منابع انسانی	۲۰	ندارد
۱۲ م	مرد	۴۱	لیسانس	مهندسی مواد	آموزش و مربیگری	۱۲	دارد
۱۳ م	مرد	۳۷	پسادکترا	مدیریت دولتی	آموزش مدیریت	۱۳	ندارد

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

مصاحبه	جنسیت	سن	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	حوزه کاری	سابقه کار	مدرک مربیگری
م ۱۴	مرد	۴۱	دکترا	مدیریت دولتی	مدیریت استراتژیک	۱۵	ندارد
م ۱۵	مرد	۵۴	فوق لیسانس	مدیریت اجرایی	مربیگری	۳۰	دارد
م ۱۶	مرد	۳۸	دکترا	مدیریت منابع انسانی	رفتار سازمانی و منابع انسانی	۷	ندارد
م ۱۷	زن		فوق لیسانس	مدیریت	آموزش و مربیگری	۱۴	دارد
م ۱۸	مرد	۶۲	فوق لیسانس	مهندسی مواد	آموزش و توسعه کارکنان	۳۶	دارد

تعیین اعتبار پژوهش

اعتباریابی مصاحبه‌ها، به تاسی از استانداردهایی که کرسول^۱ (۲۰۰۷) برای تعیین اعتبار پژوهش‌های کیفی پیشنهاد داده است، به چند طریق دنبال شد. نخست، مرور عمیق و جامعی بر روی ادبیات نظری «مربیگری مدیریتی» صورت گرفت تا مهم‌ترین چارچوب‌ها و عوامل مربوط به موفقیت برنامه «مربیگری مدیریتی» شناسایی شوند؛ بنابراین روایی نظری این پژوهش، یعنی تطابق با ساختار عمومی دانش موجود، پیشاپیش محفوظ بود. دوم، پس از آنکه کدگذاری مصاحبه‌ها و تخصیص آن‌ها به ابعاد نظری پیشینی به پایان رسید، تطابق کدهای مشارکت‌کنندگان با ساختار عمومی ادبیات نظری تأیید شد که همین مهر تأییدی بر روایی میدانی این پژوهش است. سوم، برخی از کدها از نظر محتوایی به یک یا چند بُعد تعلق داشتند و همین امر باعث شد فرایند تخصیص کدها به ابعاد پنج‌گانه بعضاً به بن‌بست بخورد. برای اینکه ابهامات و کژفهمی‌های مربوط به تخصیص کدها از بین برود و همچنین چارچوب شناسایی شده تعیین اعتبار شود، از ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان (م ۱۳، م ۱۵، م ۱۸) خواسته شد تا درباره کدها و چارچوب اولیه این پژوهش اظهار نظر کنند. این افراد، جزء کسانی بودند که در مصاحبه‌های اولیه، نسبت به دیگران، نظرات پربرتر و کامل‌تری داده بودند و برای همکاری در ادامه پژوهش نیز

1. Creswell

اعلام آمادگی کرده بودند. نظرات این ۳ نفر پس از چند مرحله رفت و برگشت، منجر به اصلاح برخی از کدگذاری‌ها، توضیح تکمیلی برخی از کدها، اصلاح چارچوب نهایی و نهایتاً دستیابی به روایی اجماعی شد.

روش تحلیل اطلاعات

روش تحلیلی این پژوهش، روش «تحلیل مضمون» بود که بر شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنا (مضمون) در بین داده‌های کیفی تأکید دارد (Braun and Clarke, 2006). در این پژوهش، هر تکه از اطلاعاتی که مشارکت‌کنندگان ارائه داده بودند، جداگانه و بدون هرگونه دسته‌بندی کدگذاری می‌شد (کدگذاری باز). در ادامه، هر تکه از این اطلاعات به یکی از عوامل پنج‌گانه تخصیص داده می‌شدند (کدگذاری محوری). در اینجا، بارها به ادبیات نظری و حتی به برخی از مشارکت‌کنندگان رجوع شد تا هم ابهامات مربوط به تخصیص کدها از بین برود و هم به جای اصطلاحات مرسوم از اصطلاحات پرت استفاده نشود (معروف به «حساسیت نظری»).

تمام اقدامات تحلیل کیفی در قالب نرم‌افزار MAXqda انجام شد. فضای ظاهری این نرم‌افزار چهار بخش دارد: سیستم سند، سیستم کد، بازیابی تکه‌ها و مرورگر سند. فرایند کار با آن نرم‌افزار به این صورت است که ابتدا محتوای تایپ‌شده مصاحبه‌ها وارد سیستم سند می‌شود و با شماره یا رنگ به هر تکه از مصاحبه‌ها یک کد اختصاص می‌یابد (سیستم کد). کدگذاری اطلاعات جمع‌آوری شده می‌تواند هم به صورت کلمه‌ای و هم به صورت جمله‌ای باشد. پس از این‌ها، نوبت به بازیابی همه تکه‌هایی از اطلاعات می‌رسد که با یک واحد کدگذاری شده‌اند (بازیابی تکه‌ها). در پایان، پژوهشگر می‌تواند از مرورگر کد به منظور نمایش بصری همه کدها (در قالب رنگی و درختی) استفاده کند. با آنکه نرم‌افزار MAXqda سهولت خاصی برای تحلیل داده‌های کیفی دارد، اما همین روش را به صورت دستی می‌توان بر روی داده‌های نسبتاً کم استفاده کرد یا اینکه خروجی نرم‌افزار MAXqda را به قالب نرم‌افزار Excel درآورد.

یافته‌های پژوهش

از بررسی کدهای مستخرج از نظرات مشارکت‌کنندگان، در کنار تشخیص قرابت معنایی کدها و مشورت با ادبیات نظری موجود، نهایتاً ابعاد و عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» به شرح جدول ۳ شناسایی و دسته‌بندی شدند. در ذیل، هر یک از این ابعاد و عوامل مربوط به آن‌ها با نقل قول مستقیم به نظرات مشارکت‌کنندگان تشریح می‌شوند.

جدول ۳- عوامل و ابعاد شناسایی شده برای موفقیت «مربیگری مدیریتی»

ابعاد موفقیت				
ویژگی‌های مدیر	ویژگی‌های مربی	ویژگی‌های سازمان	کیفیت رابطه	اقدامات مربیگری
آمادگی	صلاحیت حرفه‌ای	پیوند با رویه‌های منابع انسانی	اعتماد دوسویه	ارزیابی
انگیزه	شناخت از حوزه کاری مدیر	حمایت مدیریت ارشد	تعهد دوسویه	بازخورد
شخصیت	سابقه خوب مربیگری	حمایت هم‌تایان و زیردستان	تفاهم (پیمان کاری)	هدف‌گذاری
	شایستگی‌ها	پشتیبانی واحد منابع انسانی	صمیمیت و دوستی	حمایت تاکتیکی
	شخصیت	فرهنگ قوی یادگیری و پیشرفت		

عوامل موفقیت

ویژگی‌های مدیر

سؤال اول مصاحبه این پژوهش، این بود: چه ویژگی‌هایی از مدیر در موفقیت برنامه‌های مربیگری مدیریتی نقش دارد؟ جواب این سؤال از روی نظرات مشارکت‌کنندگان، ذیل سه عامل خلاصه شده است: آمادگی، انگیزه و شخصیت. عامل «آمادگی» به معنای فرصت داشتن، توانایی یادگیری و آسایش فکری برای یادگیری و خودپرورشی است. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۵) گفته است: «مدیر باید وقت و زمان کافی برای شرکت فعال در جلسات مربیگری داشته باشد». همچنین، مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۳) درباره آمادگی مدیر برای شرکت در جلسات مربیگری به نکته ظریفی اشاره داشت: «مدیر باید قابلیت و توانایی یادگیری داشته باشد». در نهایت، دو تن از مشارکت‌کنندگان (م ۹، م ۷) بر ضرورت «آمادگی ذهنی مدیر» برای شرکت در جلسات مربیگری تأکید داشتند.

نیاز به یادگیری و رشد فردی، میل به انتقال آموخته‌ها به محیط کاری، باور به حل و فصل مشکلات کاری از طریق مربیگری و جدیت هدفمند، از نکات کلیدی عامل «انگیزه» بودند. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۲) درباره انگیزه مدیر چنین توضیح داده است: «مدیری که مربیگری مدیریتی را گره‌گشای مشکلات خود بداند». همچنین، یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۸) انگیزه مدیر برای حضور فعال در برنامه «مربیگری مدیریتی» را چنین توصیف کرده است: «مدیری که دغدغه رشد خود، سازمان و منابع انسانی را داشته باشد». در اظهار نظر جالبی، یکی

از مشارکت‌کنندگان (م ۱۸) نظر خود درباره انگیزه مدیر برای حضور فعال در برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» را چنین بیان کرده است: «مدیر باید پرسشگر و فعال در برابر مربی باشد. مدیر باید از ابتدا بگوید که به چه دلیل گام در این مسیر می‌گذارد، هدف او چیست و در چه زمینه‌هایی باید سؤال کند».

مهم‌ترین نکاتی که در مصاحبه‌ها درباره عامل «شخصیت» مدیر اشاره شدند، عبارتند از رشد عقلی، چابکی در یادگیری، اجتناب از پیش‌داوری، فروتنی و انتقادپذیری، برونگرایی، خودباوری و خودشناسی یا خودآگاهی. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۴) ضمن اشاره به خودباوری مدیر گفته است: «مدیر باید به توانایی‌ها و یادگیری خودش ایمان داشته باشد». البته، مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۸) تأکید داشت: «مدیر نباید فکر کند که من آخر خط یا مرکز دنیا هستم یا از شکم مادر مدیر زاییده شده‌ام». همچنین، یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۷) اظهار داشت: «در صورتی که ویژگی‌های شخصیتی مدیر با این نوع از یادگیری تناسب نداشته باشد، احتمال موفقیت مربیگری وجود نخواهد داشت».

ویژگی‌های مربی

سؤال دوم مصاحبه پژوهش حاضر، این بود: چه ویژگی‌هایی از مربی در موفقیت برنامه‌های مربیگری مدیریتی نقش دارد؟ جواب‌های مشارکت‌کنندگان به این سؤال، ذیل پنج عامل مفهوم‌سازی شدند: صلاحیت حرفه‌ای، شناخت از حوزه کاری مدیر، سابقه خوب مربیگری، شخصیت و شایستگی‌ها. «صلاحیت حرفه‌ای» مربی، معادل مدرک مربیگری و تحصیلات مرتبط است. در این باره، دو تن از مشارکت‌کنندگان (م ۱۳، م ۱۴) بر لزوم برخورداری مربیان از «مدرک مربیگری» و دو تن دیگر از آن‌ها (م ۱۴، م ۱۵) بر برخورداری مربیان از «تحصیلات روانشناسی و مدیریت» تأکید کرده بودند.

درباره عامل «شناخت از حوزه کاری مدیر»، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۴) گفته است: «مربی باید از محل کار و چالش‌های مدیر شناخت داشته باشد». مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۵) بر این باور بود که «مربی لازم است از سازمان و شرایط مدیر مطلع باشد یا اطلاعات را کسب کند». البته، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۷) نظر متفاوتی نسبت به بقیه درباره «شناخت از حوزه کاری مدیر» بیان کرد: «مدیر باید خاطرجمع شود مربی تجربه‌ای درباره سازمان دارد تا بدین‌وسیله درک سریع‌تری از مدیر پیدا شود، ولی نمی‌توان با قطعیت گفت که مربی فاقد تجربه با سازمان نمی‌تواند به جایی برسد».

یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۳) درباره اهمیت عامل «سابقه خوب مربیگری» گفته است:

«مشهور بودن مربی در صنعت مربوطه، عامل مهمی در اعتماد مدیر به مربی محسوب می‌شود». همچنین، مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۷) بر این باور بود که «تجربیات و پیشینه مربی باعث می‌شود اعتمادسازی زودتر اتفاق بیفتد». در توضیح «سابقه خوب مربیگری»، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۸) بر «تجربه و سابقه مربی» و یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۵) بر «آوازه و شهرت قبلی مربی» تأکید کرده‌اند. مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۱) با تجمیع نظرات دو مشارکت‌کننده قبلی گفته است: «سابقه مربیگری مربی باید مثبت و متنوع باشد».

مهم‌ترین نکات مشارکت‌کنندگان درباره عامل «شایستگی‌ها» عبارتند از به‌روز بودن دانش، پرسشگری، فن بیان و اقناع، شنود مؤثر، حل مسئله و خودآگاهی. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۶) در این باره گفته است که مربی باید «مهارت‌های برقراری ارتباط، شنودگی، حل مسئله و پرسشگری داشته باشد». مشارکت‌کننده دیگری (م ۷) توضیح داده است که «مربی باید توانایی برقراری ارتباط و اعتمادسازی و نیز کمک به فرد برای رشد در حل مسائل را داشته باشد». در مقابل، چند تن از مشارکت‌کنندگان نیز به تسلط و به‌روز بودن فنی و دانشی مربیان اشاره کرده بودند. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۵) گفت: «مربی [باید] به دانش روز مسلط باشد و از آن به‌خوبی بهره‌برداری کند».

در نهایت، عامل «شخصیت» مربی شامل صفاتی چون علاقه مدیر به یادگیری و یاددهی، خودکنترلی، اعتمادبه‌نفس، خودآگاهی، انصاف و پرهیز از قضاوت، دوست‌داشتنی بودن، رازداری و دلسوزی است. یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۸) در این باره گفته است: «مربی باید شخصیت اصیلی داشته باشد و این را به مدیر ثابت کند؛ نه اینکه تناقض داشته باشد». نظر یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۷) درباره آثار شخصیت مربی بر «مربیگری مدیریتی» به این صورت بود که «شخصیت دوست‌داشتنی و اعتمادبه‌نفس مربی می‌تواند باعث دلگرمی مدیر شود». نکته دیگری که دو تن از مشارکت‌کنندگان (م ۱۴، م ۱۸) درباره شخصیت مربی مطرح کرده بودند، عبارت است از رازداری و پرهیز از افشای اسرار مگوی مدیر.

ویژگی‌های سازمان

سؤال سوم مصاحبه پژوهش، این بود: چه ویژگی‌هایی از سازمان در موفقیت برنامه‌های مربیگری مدیریتی نقش دارد؟ بررسی ظاهری نظرات به ما می‌گفت که بیشترین حجم نظرات مشارکت‌کنندگان این پژوهش به «ویژگی‌های سازمان» اختصاص دارد. جواب‌های مشارکت‌کنندگان به این سؤال، در پنج عامل خلاصه شدند: پیوند با رویه‌های منابع انسانی، حمایت مدیریت ارشد، حمایت هم‌تایان و زیردستان، پشتیبانی واحد منابع انسانی و فرهنگ

یادگیری و پیشرفت. برنامه جامع شایستگی‌ها، رویه ارتقا و ترفیع شایسته‌سالارانه، برنامه جانشین‌پروری، برنامه توسعه فردی، رویه پرداخت پاداش، کانون ارزیابی و آموزش از نکات مورد اشاره درباره عامل «پیوند با رویه‌های منابع انسانی» بودند. به بیان دیگر، مشارکت‌کنندگان این پژوهش اعتقاد داشتند که شروع و پایان برنامه «مربیگری مدیریتی» باید به هر نحوی به سایر رویه‌های منابع انسانی سازمان‌ها در پیوند باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۶) توضیح داده است: «این برنامه [باید] به نظام پاداش و ارتقای سازمان پیوند زده و مکانیزم‌های تشویقی لحاظ شود. چون بعضی وقت‌ها، آن‌ها [مدیران] سرخورده می‌شوند اگر احساس کنند که دیده نمی‌شوند و این می‌تواند تأثیر مخربی داشته باشد». مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۳) درباره پیوند آموزش با مربیگری مدیریتی توضیح داده است: «واحد آموزش می‌تواند انواع و اقسام آموزش‌هایی که مدیر منتخب دیده است و یا نیازسنجی انجام شده برای آن مدیر را در اختیار واحد منابع انسانی و همچنین مربی قرار دهد».

دفاع و جانب‌داری، اشراف، علاقه‌مندی و در نظر گرفتن مصوبات حمایتی، از نکات مورد اشاره درباره عامل «حمایت مدیریت ارشد» بودند. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۷) می‌گفت: «جانب‌داری مدیران بلندپایه درباره اهمیت اجرای مربیگری مدیریتی را نباید دست‌کم گرفت». همچنین، مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۶) درباره حمایت مدیران ارشد از برنامه مربیگری مدیریتی گفته است: «مدیریت کلان سازمان باید در این برنامه، پای کار باشد و مربیگری را جزو واجبات بداند، حمایت‌های لازم را داشته باشد، مصوبات لازم و پیگیری‌های لازم و حتی جواب خواستن از واحدها را در دستور کار داشته باشد».

مشارکت‌کنندگان این پژوهش، علاوه بر اشاره به اهمیت «حمایت مدیریت ارشد» در موفقیت برنامه‌های «مربیگری مدیریتی»، به اهمیت «حمایت هم‌تایان و زیردستان» نیز اشاره کرده‌اند. در اینجا، صحبت از همراهی و همکاری سایر مدیران و زیردستان با مدیر و مربی در طی دوره‌ای است که برنامه «مربیگری مدیریتی» اجرا می‌شود. در این باره، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۳) گفته است: «همراهی و همدلی سایر مدیران و زیردستان می‌تواند قوت قلبی برای فعالیت و همکاری مدیر در طی جلساتی باشد که مدیر با مربی برگزار می‌کند. از این گذشته، سایر مدیران و زیردستان می‌توانند اطلاعات اولیه‌ای را برای ارزیابی صحیح مدیر در اختیار مربی قرار دهند».

به گفته مشارکت‌کنندگان پژوهش، «پشتیبانی واحد منابع انسانی» می‌تواند در قالب تشکیل ساختار و تیم اجرایی، تعیین ورودی‌ها و خروجی‌ها، تدارک امکانات و هماهنگی‌های لازم، زمان‌بندی مناسب برنامه، تأمین فناوری‌های پیشرفته یادگیری، پیگیری و گزارش‌گیری مستمر،

توجه به انتخاب مقتضیانه مربی داخلی و خارجی، ارائه اطلاعات اولیه سازمان و مدیر به مربی و تصمیم‌گیری درباره رازداری مربی نسبت به اطلاعات مدیر باشد. در این رابطه، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۶) توضیح داد که واحد منابع انسانی برای اجرای برنامه «مربیگری مدیریتی» باید «ساختار و برنامه‌ای داشته باشد، مسئولیت‌ها و نقش‌ها تعریف شده باشد و سیستم گزارش‌گیری داشته باشد». مشارکت‌کننده دیگر (م ۱۸) نیز گفته است که واحد منابع انسانی باید «اطلاعات را درباره سازمان و مدیر در اختیار مربی بگذارد تا ماده اولیه و سنگ بنای مربیگری باشد اگر اطلاعات زمینه‌ای در اختیار مربی نباشد، وقت جلسات برای شناخت مدیر تلف می‌شود». سرانجام، دو تن از مشارکت‌کنندگان (م ۱۴، م ۱۵) بر لزوم استفاده از مربیان داخلی و خارجی برحسب مقتضیات و شرایط سازمانی اشاره کرده بودند. در این باره، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۴) بر این باور بود که «استفاده از مربیان داخلی در صورت ضرورت، به فرهنگ‌سازی مربیگری مدیریتی یاری می‌رساند».

آخرین عاملی که مشارکت‌کنندگان درباره «ویژگی‌های سازمان» به آن اشاره کردند، «فرهنگ یادگیری و پیشرفت» بود. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۵)، «پرورش و یادگیری مهارت‌ها باید جزو فرهنگ سازمانی باشد». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۸) «جأفتادگی فرهنگ توسعه و موفقیت و ارزش‌گذاری به آن در سازمان» و مشارکت‌کننده دیگری (م ۹) «سازمان‌های معتقد به رشد پرسنل» را شرط موفقیت برنامه «مربیگری مدیریتی» دانسته‌اند. مشارکت‌کننده دیگر (م ۷) نیز اعتقاد داشت: «در سازمان‌هایی که سطح بلوغ [فردی و سازمان] را در فرایند خود فراهم نیاورده باشند، امکان پیاده‌سازی مربیگری وجود نخواهد داشت».

کیفیت رابطه

سؤال چهارم مصاحبه پژوهش حاضر، این بود: چه مواردی از رابطه مدیر و مربی در موفقیت برنامه‌های مربیگری مدیریتی نقش دارد؟ جواب‌های مشارکت‌کنندگان به این سؤال، در چهار عامل خلاصه شدند: اعتماد دوسویه، تعهد دوسویه، تفاهم و صمیمیت. مهم‌ترین نکاتی که مشارکت‌کنندگان درباره عامل «اعتماد دوسویه» مطرح کردند، عبارتند از تخصص و رازداری. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۶) گفته است: «هم مدیر و هم مربی باید شرایطی را فراهم آورند که به یکدیگر اعتماد کافی داشته باشند». مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۳) اعتماد را چنین توصیف کرده است: «مدیر بتواند روی توانایی و تخصص مربی‌اش حساب باز کند و مربی هم بتواند روی تلاش و همراهی مدیر حساب باز کند». در نهایت، مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۷)

ضمن اشاره به ضرورت رازداری، توضیح داده بود: «یجاد اعتماد بین مدیر و مربی، یکی از مهم‌ترین نیازهاست؛ از آنجا که مدیران این احتمال و نگرانی را در درون خود دارند که صحبت‌هایشان محرمانه نماند».

شکل‌دهی جو دوستانه با تلفیق عواطف و احساسات، نکات مورد اشاره مشارکت‌کنندگان درباره عامل «صمیمیت» بودند. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۶) عقیده داشت که «رابطه باید دوستانه، گرم، صمیمانه، دلی و دوطرفه باشد». مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۳) گفته است که بین مدیر و مربی باید «رابطه عمیق و دوستانه‌ای شکل بگیرد که فراتر از قرارداد کاری باشد و فرصت مربیگری به معنای فرصتی برای دوستی‌های بیشتر باشد». یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱) «یجاد جو دوستانه و همراه با مربی و فراهم شدن فضای انسانی برای یادگیری» و «میخته شدن یادگیری با عواطف و احساسات» و یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۸) «نارج کردن مربیگری از حالت رسمی» را به‌عنوان جلوه‌های واقعی «صمیمیت» معرفی کرده‌اند.

درک متقابل از فرایند مربیگری، همسان‌سازی الگوهای ذهنی و احساسی و توافق بر سر موضوعات و اهداف، از نکات مورد اشاره مشارکت‌کنندگان درباره عامل «تفاهم» بودند. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱) «یجاد شبکه ذهنی بین مدیر و مربی» و یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۱۱) «سعی در همسان‌سازی الگوهای ذهنی و احساسی» را مصداق تفاهم و همدلی دانسته‌اند. به‌علاوه، مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۴) گفته است: «مدیر و مربی درباره اهداف و موضوعاتی که باید با هم کار کنند، تفاهم حاصل کنند». در نهایت، مشارکت‌کننده دیگری (م ۳) «درک متقابل طرفین از فرایند مربیگری» را لازمه تفاهم و همدلی مدیر و مربی عنوان کرده بود.

آخرین عاملی که مشارکت‌کنندگان درباره «کیفیت رابطه» اظهار کرده بودند، «تعهد دوسویه» است. بنا به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۰)، «دو طرف به تعهدات خود پایبند باشند». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۱۳) در توضیح عامل «تعهد دوسویه» گفته است: «هر یک از طرفین مربیگری باید خود را برای موفقیت برنامه مسئول بدانند». بالاخره، مشارکت‌کننده دیگری هم گفته است که در اینجا بر «تعامل و همکاری کیفی مربی و مدیر» تأکید می‌شود.

اقدامات مربیگری

پنجمین و آخرین سؤال مصاحبه، این بود: چه مواردی از اقدامات مربیگری در موفقیت برنامه‌های مربیگری مدیریتی نقش دارد؟ جواب‌های مشارکت‌کنندگان به آخرین سؤال این پژوهش، در

چهار عامل خلاصه شدند: ارزیابی، بازخورد، هدف‌گذاری و حمایت تاکتیکی. «ارزیابی» به معنای تلاش مربی برای شخصیت‌شناسی، یافتن نقاط قوت و ضعف و آگاهی از نیازها و مشکلات مدیر است. در این باره، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۶) گفته است: «شناخت مدیر از نظر نیاز و مشکلات، شرط اساسی برای مربیگری موفق است». به گفته یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۲)، «مربی باید شناخت اولیه‌ای از مدیر کسب کند و بر آن اساس دست به اقدام بزند». مشارکت‌کننده دیگری (م ۸) نیز بر ضرورت اقدام مربی به تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده درباره مدیر تأکید داشت.

عامل «بازخورد» به سعی و تلاش مربی برای اظهارنظر درباره قوت‌ها و ضعف‌های مدیر و پیگیری نتایج حاصل از آن اظهارنظر و همچنین تلاش‌های مدیر اشاره دارد. همان‌طور که یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۲) اعتقاد داشت: «مربی مدرس نیست، بازخورددهنده است». به گفته یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۱۵) «مربی باید درباره نگرش‌ها و رفتارها و شرایط پیرامونی به مدیر بازخورد بدهد». همچنین، مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۳) گفته است که مربی باید «درباره فعالیت‌هایی که مدیر انجام می‌دهد یا تشخیص اولیه‌ای که از قوت‌ها و ضعف‌های او داشته است»، بازخورد بدهد. در نهایت، مشارکت‌کننده دیگری (م ۷) بر این باور بود که «مربی باید اقدامات قبلی مدیر را در هر جلسه پیگیری کند و نتایج را به سمع و نظر مدیر برساند».

«هدف‌گذاری» به معنای تجسم آینده مطلوب، تعیین اهداف و زمان‌بندی فعالیت‌هاست. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۹)، «مربی و مدیر باید در همان ابتدا درباره تغییرات ذهنی و رفتاری، هدف مشخصی را وضع کنند». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (م ۵) «اقدام مربی به هدف‌گذاری در ابتدای جلسه و در نظر گرفتن آن در تمام مراحل» را لازمه مربیگری موفق دانسته است. همین‌طور، مشارکت‌کننده دیگری (م ۱۳) معتقد بود: «هدف‌گذاری در ابتدای هر جلسه، مسیر حرکتی مدیر را نشانه‌گذاری می‌کند». در نهایت، دو تن از مشارکت‌کنندگان (م ۱، م ۸) نیز بر لزوم برنامه‌ریزی و زمان‌بندی فعالیت‌ها و اقدامات تأکید کرده بودند. در این باره، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۲) نیز گفته است: «مربی در هر جلسه باید وظیفه‌ای بر عهده مدیر بگذارد و آن را پیگیری کند».

وجه اشتراک نظراتی که مشارکت‌کنندگان درباره عامل «حمایت تاکتیکی» ارائه دادند، کمک مربی به مدیر در استخراج راهکارهاست؛ نه اینکه مربی سعی کند راهکارهای از پیش موجود را در اختیار مدیر قرار دهد. برای مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان (م ۱۴) درباره این عامل گفته است: «مربی باید راهکارها را از ضمیر و روان مدیر بیرون بکشد، نه اینکه راهکار از پیش آماده بدهد؛ بلکه راهکار را از زبان مدیر استنتاج و بیان کند». همین‌طور، یکی دیگر از

مشارکت‌کنندگان (م ۱۸) عقیده داشت: «جوهره مربیگری، کمک به یادگیری است؛ نه ارائه راهکارهای قبلی. مربی باید مدیر را به سمت پیدا کردن راهکارها سوق دهد».

بحث و نتیجه‌گیری

هدف غایی این مقاله، کمک به درک و اجرای بهتر برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» از طریق شناسایی عوامل موفقیت آن برنامه‌ها بود. این پژوهش با تکیه بر اجماع نسبی که بین صاحب‌نظران علمی درباره موفقیت «مربیگری مدیریتی» وجود داشت، پنج بُعد را برای موفقیت برنامه لحاظ کرد: ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های سازمان، کیفیت رابطه و اقدامات مربیگری. اما مهم‌ترین سهم نظری این پژوهش در دانش «مربیگری مدیریتی»، شناسایی عوامل مربوط به هر یک از ابعاد موفقیت از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان این موضوع در قالب رویکرد کیفی است. البته، محدودیت روش‌شناختی بزرگی در یافته‌های این پژوهش وجود داشت که همین، میزان تعمیم‌پذیری نتایج آن را محدود می‌کند. عوامل موفقیت، بنا به محدودیت‌هایی که در شناسایی مدیران و مربیان وجود داشتند و در طرح پژوهش نیز به آن‌ها اشاره شد، از روی جمیع نظرات مدیران و مربیان احراز شدند. به لحاظ آرمانی، بهتر بود کسانی در این پژوهش دخالت داده شوند که مستقیماً نقش مدیر یا مربی را در برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» ایفا کرده‌اند. با این اوصاف، در ادامه به کلیات نتایج این پژوهش و نیز حمایت‌های پژوهش‌های گذشته از نتایج این پژوهش اشاره می‌شود.

«ویژگی‌های مدیر» با سه عامل آمادگی، انگیزه و شخصیت مفهوم‌سازی شد. جو (۲۰۰۵) می‌گوید «افرادی که از قبل آماده باشند، به دنبال فرصت‌ها می‌گردند، ابتکار عمل نشان می‌دهند، دست به اقدام می‌زنند و در اجرای موفق تغییر از خود سازگاری نشان می‌دهند». حدود ۶۰ درصد از مربیان نظرسنجی کوتو و کافمن (۲۰۰۹) بیان کردند که آمادگی و علاقه‌مندی برای تغییر موجب تسهیل فرایند مربیگری می‌شود. نهایتاً، دی‌هان و همکاران (۲۰۱۳) مشاهده کردند که احساس خودباوری تأثیر مستقیم بر اثربخشی «مربیگری مدیریتی» دارد.

بُعد «ویژگی‌های مربی» شامل صلاحیت حرفه‌ای، شناخت از حوزه کاری مدیر، سابقه خوب مربیگری، شایستگی‌ها و شخصیت می‌شود. حاجتر^۱ (۲۰۰۲) سه معیار را برای انتخاب مربی مناسب پیشنهاد می‌کند و خطاهای انتخاب مربی را به غیبت یکی یا هر سه این‌ها نسبت می‌دهد: «(۱) مهارت‌های میان‌فردی که شامل خودآگاهی، شنود و همدلی، توانایی ارائه بازخوردهای دشوار و غیره می‌شود؛ (۲) ادراک مدیر از مربی به‌عنوان فرد شایسته و موثق؛ و (۳)

1. Hodgetts

درک کافی از کسب‌وکار و سیاست سازمانی». همین‌طور، مربیان شرکت‌کننده در نظرسنجی کوتو و کافمن (۲۰۰۹) اظهار داشتند که سازمان‌ها در انتخاب مربیان عمدتاً باید به تجربه مربیگری در شرایط مشابه، روش روشن، کیفیت مدیران قبلی هدایت‌شده توسط مربی و تجربه مربیگری، توجه داشته باشند.

ویژگی‌های سازمان، سومین بعد موفقیت «مربیگری مدیریتی» است و پیوند «مربیگری مدیریتی» با سایر رویه‌های منابع انسانی، حمایت مدیریت ارشد، حمایت هم‌تایان و زیردستان، پشتیبانی واحد منابع انسانی و فرهنگ قوی یادگیری و پیشرفت، عوامل تشکیل‌دهنده آن بُعد به شمار می‌روند. بنا به گفته نادسون^۱ (۲۰۰۲)، «مداخله واحد منابع انسانی شامل نظارت بر کل فرایند مربیگری، مشورت با طرفین درگیر درباره الزامات نتیجه موفق، تضمین همسویی مربیگری با نیازهای کسب‌وکاری، مدیریت امور مربیان، تأمین الزامات لجستیکی، انعقاد قرارداد صریح و تشریح نقش‌ها و رهگیری سیر اهداف و هزینه‌های تحمیلی است».

چهارمین بُعد موفقیت «مربیگری مدیریتی» که در مطالعات متعددی (کامپاکوکش و اندرسون، ۲۰۰۱؛ مک‌کینا و دیویس^۲، ۲۰۰۹؛ دی‌هان و همکاران، ۲۰۱۳؛ گرت، ۲۰۱۴) به آن اشاره شده، کیفیت رابطه مدیر و مربی است که در این پژوهش با چهار عامل اعتماد دوسویه، تعهد دوسویه، تفاهم و صمیمیت، مفهوم‌سازی شد. در این باره، دی‌هان و همکاران (۲۰۱۳) می‌گویند «اگر رابطه بد باشد، هیچ‌کدام از عوامل دیگر نمی‌تواند جای آن را پر کند. از سوی دیگر، رابطه قوی، اثرات سایر عوامل را تسهیل می‌کند». مک‌کینا و دیویس (۲۰۰۹)، ضریب تبیین عوامل رابطه‌ای در موفقیت «مربیگری مدیریتی» را ۳۰ درصد یافته‌اند.

پنجمین و آخرین بُعد موفقیت «مربیگری مدیریتی» که در این مقاله به آن پرداخته شد، «اقدامات مربیگری» است که با چهار عامل ارزیابی، بازخورد، هدف‌گذاری و حمایت تاکتیکی مفهوم‌سازی شد. «اقدامات مربیگری» شامل رویکرد، فعالیت‌ها، ابزارها و فنونی است که مربی منتخب در راستای افزایش خودآگاهی، یادگیری و تغییر رفتار مدیر مورد نظر به معرض نمایش می‌گذارد. به گفته گنتری و همکاران^۳ (۲۰۱۳) «حوزه علمی مربیگری، از دیدگاه هم علمی و هم عملی، فاقد استانداردهایی یا وضوح درباره بهترین اقدامات برای مربیگری موفقیت‌آمیز است. به بیان دیگر، این موضوع که کدام رویکردها یا فعالیت‌ها در خلال یک برنامه مربیگری به مربیگری اثربخش می‌انجامد، کمتر مطالعه شده است». علت این امر، شاید این باشد که «فرایند

1. Knudson

2. McKenna and Davis

3. Gentry et.al

و کانون مربیگری باید برحسب موقعیت‌ها و نیازهای مدیر تغییر کند» (جو، ۲۰۰۵). دی‌هان و همکاران (۲۰۱۳) نیز گفته‌اند که «هرچه طیف فنون مربیگری مریبان بیشتر باشد، نتیجه بهتری از نظر مدیران رقم می‌خورد».

پس از مشخص شدن ابعاد و عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» لازم است به چند نکته مهم درباره روابط و اهمیت عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» اشاره شود. اول، ابعاد با هم و عوامل با هم دارای رابطه منطقی هستند. دوم، آن‌طور که مشارکت‌کنندگان این پژوهش اظهار داشتند، ابعاد و عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» برهم‌کنش دارند: برای مثال، انگیزه مدیر در ابتدای برنامه ممکن است بعداً به واسطه حضور سایر ابعاد و عوامل (مثلاً تأثیرپذیری از شخصیت مربی، یا پیوند برنامه با سایر رویه‌های منابع انسانی) تغییر کند. آخرین نکته‌ای که درباره یافته‌های این پژوهش باید به آن اشاره کرد، تأثیرپذیری این عوامل از بستر سازمانی است. این پژوهش قصدی برای وزن‌دهی به عوامل و ابعاد موفقیت «مربیگری مدیریتی» نداشت، اما تردیدی نیست که وزن این عوامل و ابعاد ممکن است برحسب اقتضات سازمان‌ها فرق کند. برای مثال، اهمیت عامل «شناخت از حوزه کاری مدیر» ممکن است در برخی از سازمان‌ها مهم‌تر از سایر سازمان‌ها باشد.

یافته‌های این پژوهش، دلالت‌های نظری و عملی مهمی را دارد. از دیدگاه نظری، سکان حوزه «مربیگری مدیریتی» در سه دهه اخیر عمدتاً در دست کارشناسان و دست‌اندرکاران اجرایی بوده است، نه عالمان دانشگاهی. از این رو، پژوهش‌های علمی دانشگاهی درباره «مربیگری مدیریتی» به طور اعم و عوامل موفقیت آن به طور اخص، می‌تواند درک بهتری از آن موضوع را برای صاحب‌نظران و دانش‌پژوهان ایجاد کند. به‌ویژه، تلاش پژوهشگران برای شناسایی و دسته‌بندی عوامل موفقیت و حتی شکست «مربیگری مدیریتی» در آینده خالی از لطف نخواهد بود. اما به نظر می‌رسد ابعاد پنج‌گانه‌ای که در این پژوهش با الهام از پژوهش‌های گذشته تدوین و بعداً در مطالعه کیفی تأیید شد، چارچوب نسبتاً جامعی درباره عوامل موفقیت «مربیگری مدیریتی» باشد.

دلالت‌های عملی این پژوهش شامل حال مدیران، مریبان و سازمان‌های متقاضی «مربیگری مدیریتی» می‌شود. نخست، سازمان‌ها باید کسانی را در این برنامه شرکت دهند که آمادگی، انگیزه و شخصیت سالمی داشته باشند. دوم، انتخاب مریبان باید با لحاظ معیارهایی چون شناخت از حوزه کاری مدیر، صفات شخصیتی و شایستگی‌های مربیگری باشد. سوم، موفقیت این برنامه، مانند خیلی از برنامه‌های سازمانی، نیازمند حمایت و پشتیبانی کلیت سازمان و فرهنگ‌سازی برای یادگیری و پیشرفت اعضای سازمان است. چهارم، مدیران و مریبان در طول رابطه کاری باید

تعهد دوسویه، اعتماد دوسویه، تفاهم (بیمان‌کاری) و صمیمیت ایجاد کنند و در حفظ و ارتقای این‌ها بکوشند. پنجم، مربیان برای پیشبرد فرایند «مربیگری مدیریتی» بهتر است از فنونی مانند ارزیابی، بازخورد، هدف‌گذاری و حمایت تاکتیکی استفاده کنند. تردیدی نیست که توجه و رسیدگی به ابعاد و عوامل موفقیت می‌تواند میزان اثربخشی برنامه‌های «مربیگری مدیریتی» را افزایش دهد.

مآخذ

- Armstrong, S. J. (2011). From the editors: Continuing our quest for meaningful impact on management practice. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 181-187.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 70-88.
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Coutu, D., & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you?. *Harvard Business Review*, 87(4), 91-97.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139-160.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Canada: Sage Publications.
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching?. *Personnel Review*, 40(12), 24-44.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., and Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, Personality Match, and Self-efficacy. *Consulting Psychology Journal*, 65 (1), 40-57.
- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.

- Gan, G. C., Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Teoh, W. M., & Rahman, M. S. (2020). *Executive coaching effectiveness: towards sustainable business excellence*, *Total Quality Management & Business Excellence*, 5(4), 1-19.
- Gentry, W., Manning, L., Wolf, A., Broom, G., & Allen, A. (2013). What coaches believe are best practices for coaching. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 18-31.
- Grant, A. M. (2014). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: Which best predicts coaching success?. *Coaching: An International Journal of Theory*, 7(1), 18-38.
- Grant, A. M., & Palmer, S. (2015). Integrating positive psychology and coaching psychology into counselling psychology. *Counselling Psychology Review*, 30(3), 22-25.
- Grover, S., & Fumham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organization: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *Plos One*, 11(7), 1-41.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27 (3), 39-53.
- Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). In C. Fitzgerald & J. G. Berger (Eds.), *Executive Coaching: Practices and Perspectives*. 203-223. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(7), 205-228.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 134-144.
- Knudson, M. J. (2002). Executive coaching and business strategy. In C. Fitzgerald and J. G. Berger (Eds.), *Executive Coaching: Practices and Perspectives*. 185-201. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- MacKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be?. *Australian Psychologist*, 42(8), 310-318.
- Mckenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(7), 244-260.

- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: International Journal of Theory, Research, and Practice*, 4(2), 70-88.
- Peterson, D. B. (2006). People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching. In D. R. Stober and A. M. Grant (Eds.), *Evidencebased coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. 51-76. Hoboken, NJ: Wiley.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1995). *The leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. minneapolis, UK: Korn Ferry Leadership Consulting.
- Sonesh, S., Coultas, C., Marlow, S., Lacerenza, C., Reyes, D., & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 67(8), 189-217.