

## تأثیر روش‌های مربی‌گری بر رفتار کارآفرینانه کارآفرینان نوپا در مراکز شتاب‌دهی

بهاره مافی<sup>۱</sup> - قنبر محمدی الیاسی<sup>۲\*</sup> - مرتضی رضایی زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱/۲۴

### چکیده

تغییر رفتار، توانایی افراد در دستیابی به اهدافشان را تسهیل می‌کند. مداخله برای تغییر رفتار افراد عموماً از طریق آموزش‌های مختلف حاصل می‌شود. با رشد استفاده از نظام مربی‌گری در مراکز شتاب‌دهی، این سؤال مطرح می‌شود که آیا روش‌های مورد استفاده مربیان می‌تواند بر روی تغییر رفتار کارآفرینان نوپا اثرگذار باشد و رفتار آن‌ها را در جهت کارآفرینانه‌تر شدن تغییر دهد؟ در این مقاله، تلاش شده تا به این پرسش با استفاده از روش شبه‌آزمایشی جهت بررسی تغییر رفتار کارآفرینان نوپا پاسخ داده شود. به این منظور، ۱۸ مرکز شتاب‌دهی در استان تهران انتخاب شد که به ترتیب ۱۸۸ و ۱۱۴ کارآفرین نوپا در ابتدا و انتهای دوره شتاب‌دهی این مراکز به عنوان نمونه آماری مشارکت داشته‌اند. نتایج به دست آمده از داده‌های پرسشنامه بسته-پاسخ و برگرفته از ادبیات پژوهش و همچنین آزمون تی-زوجی نشانگر آن است که رفتار کارآفرینانه کارآفرینان نوپا در طی دوره شتاب‌دهی کارآفرینانه‌تر می‌شود. بعلاوه بر اساس نتایج آزمون رگرسیون مشخص شد، این تغییر رفتار در نتیجه روش‌های آموزش محور، رابطه محور و تجربه محور مورد استفاده مربیان حاضر در این مراکز بوده و میزان اثرگذاری روش‌های مذکور به ترتیب ۰/۲۷۸، ۰/۵۵ و ۰/۲۱۱ است. بنابراین روش‌های مربی‌گری بر تغییر رفتار کارآفرینان نوپا اثرگذار است و در این میان، روش‌های رابطه محور مربیان می‌تواند شدت اثرگذاری بیشتری را نسبت به روش‌های آموزش محور و تجربه محور بر روی کارآفرینان نوپا داشته باشند.

**واژه‌های کلیدی:** تغییر رفتار، رفتار کارآفرینانه، کارآفرینان نوپا، مربی‌گری کسب و کار، مراکز شتاب‌دهی

## مقدمه

رفتار، شامل کلیه اقدامات افراد است که می‌توان ابعاد مختلف آن نظیر فراوانی، تداوم و شدت آن را اندازه‌گیری کرده و آن را توصیف کرد (Miltenberger, 2012). تغییر رفتار نیز به فرآیندهای ایجاد دگرگونی‌ها و تعدیلات نسبتاً پایدار در رفتار (یا رفتار بالقوه) افراد براساس تجربه و تمرین گفته می‌شود (Olson & Hergenhahn, 2005). رفتار افراد در زمانی که تصور شود، متناسب با برنامه‌های اجرایی و یا تولید محصول موردنظر نیست، تغییر داده می‌شود (Glanz, Lewis & Lewis, 1990). یکی از بخش‌هایی که مبحث تغییر رفتار، در آن مورد توجه می‌باشد، حوزه کارآفرینی است. چرا که تشویق افراد به بروز رفتار کارآفرینانه، در نهایت می‌تواند راه توسعه اقتصادی جوامع را هموار نماید (Van Stel, Carree & Thurik, 2005). بنابراین در این پژوهش، مقصود از تغییر رفتار، میزان تغییرات رفتار کارآفرینان نوپا در جهت کارآفرینانه‌تر شدن می‌باشد. زیرا کارآفرینان نوپا، افراد با انگیزه‌ای هستند که با وجود قصد راه اندازی کسب‌وکار (Stam & Schutjens, 2006)، هیچ تجربه قبلی در راه‌اندازی کسب‌وکار ندارند (Birley & Westhead, 1993). نداشتن تجربه قبلی این دسته از کارآفرینان می‌تواند منجر به بروز رفتارهایی شود که احتمال شکست آن‌ها را در مقایسه با کارآفرینان کارکشته افزایش می‌دهد (Westhead, Ucbasaran & Wright, 2005). نرخ‌های بالای شکست این نوع از کسب‌وکارها مؤید این ادعا است. از نظر پارکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بین ۳۰ تا ۵۰ درصد کارآفرینان نوپا در سال اول فعالیت خود شکست می‌خورند. قطعاً شکست و خروج کارآفرینان، دلایل متعددی دارد که برخی از آن‌ها خارج از کنترل کارآفرین می‌باشد؛ اما آنچه قابل کنترل است، آن دسته از عواملی است که به سبب رفتارهای نادرست کارآفرین نوپا و به دلیل نداشتن تجربه و مهارت رخ می‌دهند. رفتارهای نادرستی نظیر خطاهای شناختی، اعتماد بیش از اندازه به موفقیت خود و غیره (Hayek, 2012) که اگر اصلاح و یا بهبود داده نشوند، می‌تواند منجر به شکست آن‌ها شود. یک راه‌حل نهادی که در سال‌های اخیر برای حل این مشکل کارآفرینان

نوپا شکل گرفته، مراکز شتاب‌دهی<sup>۱</sup> است (Cohen, 2013).  
 بنیاد کافمن<sup>۲</sup> مراکز شتاب‌دهی را سازمان‌هایی معرفی می‌کند که خدمات حرفه‌ای، مشاوره، مربی‌گری و فضای اداری را در قالب برنامه‌های رقابتی در اختیار کارآفرینان نوپا قرار می‌دهند (Fishback et al, 2007). مطالعات انجام شده درباره‌ی این مراکز با توجه به جدید بودن این مفهوم بسیار ضعیف است (Cohen & Hochberg, 2014). با این حال، آنچه مسلم است و در تعریف نیز بیان شد، یکی از خدمات اصلی این مراکز، مربی‌گری کسب‌وکار برای کارآفرینان نوپا است که با اهداف مختلفی نظیر دستیابی به دانش، توصیه‌های حرفه‌ای و حمایت ضمنی صورت می‌گیرد (Cohen, 2013). بنابراین مربیان این مراکز، با استفاده از روش‌ها و مهارت‌های خاص خود، نظیر تشخیص و حل مسائل کسب‌وکار، حمایت از نیازها و اهداف مخاطبان، انگیزه‌بخشی و اثرگذاری در یادگیری و غیره (Hill, 2001) در تلاش هستند تا کارآفرینان نوپا را به سمت ایجاد کسب‌وکاری جدید (Gartner, 1985) سوق دهند.

با وجود تعدد روش‌های مورد استفاده مربیان در حوزه‌های مختلف (De Haan et al. 2009)، تاکنون روش‌های خاص مورد استفاده مربیان مراکز شتاب‌دهی برای هدایت رفتار کارآفرینان نوپا جهت کارآفرینانه‌تر شدن، مورد بررسی قرار نگرفته است و مشخص نیست که آیا روش‌های مربی‌گری مورد استفاده در این مراکز می‌تواند منجر به رفتار کارآفرینانه شود یا خیر؟ بنابراین در این پژوهش برای پاسخ به این پرسش‌ها، تلاش شده تا در ابتدا مطالعات مرتبط با رفتار کارآفرینانه و تغییر رفتار مرور شده و بعد از آن انواع روش‌های مربیان جهت تغییر رفتار کارآفرینان بررسی شوند. در ادامه از طریق استفاده از روش تحقیق شبه آزمایشی، تلاش شده تا فرضیه‌های پژوهشی بررسی و آزمون شوند.

1 Accelerators

2 Kauffman Foundation

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش رفتار کارآفرینانه و تغییر رفتار

رفتار کارآفرینانه ترکیبی از «رفتار» و «کارآفرینی» است. رفتار، پاسخی به نظام<sup>۱</sup> یا اندامگام<sup>۲</sup> با محرک‌ها یا داده‌های مختلف است که می‌تواند آگاهانه یا ناخودآگاه، آشکار یا پنهان و ارادی یا غیرارادی باشد (Minton, 2013). کارآفرینی نیز به فرآیند شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها (Shane & Venkataraman, 2000) در قالب ایجاد کسب‌وکارهای جدید (Gartner, 1985)، مؤسسات کوچک و توسعه سازمان‌های بزرگ از طریق فعالیت‌های بازاریابی و فروش گفته می‌شود که موجب رشد، اشتغال‌آفرینی و خلق ارزش (Fayolle, 2007) خواهد شد. بنابراین رفتار کارآفرینانه را می‌توان پاسخ‌های کارآفرینان در برابر محرک‌ها/ فرصت‌های محیطی دانست (Brännback & Carsrud, 2017). در مواجهه با این فرصت‌ها، کارآفرینان به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه، آشکار یا پنهان، ارادی یا غیرارادی اقدام به فرآیند شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌کنند که ماحصل نهایی این کار می‌تواند در قالب ایجاد یک محصول جدید، تعریف بازارهای جدید، مشتریان و گروه‌های مشتری جدید، کسب مهارت‌ها و دانش جدید نمایانگر شود. هرچند که حد اعلای آن ایجاد سازمان جدید است (Gartner & Carter, 2003). از این‌رو، در این پژوهش مقصود از رفتار کارآفرینانه، اقداماتی است که کارآفرینان انجام می‌دهند تا در نهایت بتوانند کسب‌وکار جدیدی را راه‌اندازی کنند (Gartner, 1985). مور<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) سه دسته کلی از رفتارهای کارآفرینانه شامل نوآوری، اجرا و رشد را معرفی کرده است. البته هر کارآفرین در هر دوره کاری، رفتاری متمایز از خود نشان می‌دهد. لذا میان رفتارهای کارآفرینان نوپا و کارکشته تمایز وجود دارد (Middleton, 2010). به این ترتیب که کلیه اقدامات انجام شده تا پیش از مرحله راه‌اندازی کسب‌وکار، جزئی از رفتارهای کارآفرینانه نوپا بوده و اقداماتی که در جهت رشد کسب‌وکار انجام می‌شود، از جمله رفتارهای مرتبط با مرحله ایجاد کسب‌وکار است.

1 System  
2 Organism  
3 Moore

براساس نظر بریجز<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) بین تغییر و تحول تفاوت وجود دارد؛ تغییر زمانی رخ می‌دهد که شروع و یا تمام شدن چیزی قابل برنامه‌ریزی و یا مدیریت براساس یک مدل منطقی باشد، اما تحول یک فرآیند روانی است که قابلیت برنامه‌ریزی یا مدیریت شدن را ندارد. بنابراین در این پژوهش از عنوان تغییر رفتار استفاده شده است. در این پژوهش، مقصود از تغییر رفتار، تغییر رفتار کارآفرینان نوپا در جهت کارآفرینانه‌تر شدن می‌باشد. زیرا کارآفرینان نوپا افرادی هستند که با وجود قصد راه‌اندازی کسب‌وکار (Stam & Schutjens, 2006)، هنوز تجربه قبلی در راه‌اندازی کسب‌وکار ندارند (Birley & Westhead, 1993) و از آنجایی که ماحصل رفتار کارآفرینانه به زعم گارتنر (۱۹۸۵) ایجاد کسب‌وکار جدید است، این افراد نیازمند مراکز حمایتی نظیر مراکز شتاب‌دهی هستند تا توانایی‌هایشان برای انجام رفتار کارآفرینانه تسهیل گردد. از این رو، در این پژوهش به مطالعه کارآفرینان نوپایی پرداخته شده که با وجود داشتن قصد کارآفرینانه، هنوز غایت رفتار کارآفرینانه یعنی ایجاد کسب‌وکار جدید در آن‌ها مشاهده نشده است.

### مراکز شتاب‌دهی

مراکز شتاب‌دهی پدیده‌های به سرعت در حال رشدی هستند که از سال ۲۰۰۵ در دنیا مطرح شدند (Cohen & Hochberg, 2014). در واقع این مراکز، سازمان‌هایی هستند که خدمات حرفه‌ای، مشاوره، مربی‌گری و فضای اداری را در قالب برنامه‌های رقابتی در اختیار کارآفرینان نوپا قرار می‌دهند (Fishback et al, 2007). یکی از اثرگذارترین برنامه‌های مراکز شتاب، برنامه مرشدی یا مربی‌گری است. در برخی از متون با تأکید بر توجه شتاب‌دهنده‌ها به یادگیری غیرمستقیم، عنوان شده است که شتاب‌دهنده‌ها مکانیزم یادگیری غیرمستقیم را دستکاری می‌کنند تا آن را بالا ببرند. این فرآیند شامل انتخاب (گزینش بهترین کسب‌وکارهای مخاطره‌پذیر توسط شتاب‌دهنده‌ها) یا صلاحیت (فراهم آوردن سیگنال‌هایی از کیفیت مرتبط و مؤثر در جذب مشتری، ارتباطات شبکه و منابع در آینده) می‌شود (Mindruta et al, 2016). با

این حال پژوهش هالن<sup>۱</sup>، بینقام<sup>۲</sup> و کوهن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نشانگر آن است که یادگیری غیرمستقیم از طریق مربیان در مراکز شتابدهی رخ می‌دهد و آن تغییر و شتابی که در این مراکز دیده می‌شود، تنها به دلیل نحوه گزینش و انتخاب کسب و کارها نیست.

آموزش و شبکه اجتماعی سنگ بنای برنامه‌های شتاب‌دهنده‌ها بوده و می‌توانند مزایای رقابتی را برایشان ایجاد و آن‌ها را نسبت به سایر شتاب‌دهنده‌ها برای کارآفرینان جذاب‌تر نمایند (Clarysse, Wright & Van, 2015). محتوای برنامه آموزشی یا تربیتی شبیه دوره‌های آموزشی در مدارس کسب و کار است و طیف گسترده‌ای از موارد شامل مسائل مالی، بازاریابی، لجستیک تا موارد قانونی و منابع انسانی را شامل و بیشتر در قالب کارگاه حرفه‌ای و گفتگوهای الهام‌بخش توسط مربیان برگزار می‌شود. مربیان وظیفه هدایت کارآفرینان را بر عهده داشته‌اند؛ ایرادات آن‌ها را رفع می‌کنند، فرصت‌های جدید را برایشان بوجود آورده، شبکه‌سازی می‌کنند و این قابلیت را در آن‌ها به وجود می‌آورند که در آینده بتوانند خودشان سرمایه‌گذار و مشاور شوند (Clarysse et al, 2015).

### روش‌های مربی‌گری

مربی‌گری برای بهبود مهارت‌ها، شایستگی‌ها و عملکرد موجود و نیز ارتقای اثربخشی شخصی یا توسعه شخصی یا رشد شخصی طراحی شده است (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2008). بنابراین به طور کلی هدف از مربی‌گری بهبود شرایط فعلی فرد است. در این پژوهش، مقصود از روش‌های مربی‌گری، مجموعه تدابیر و روش‌هایی است که مربیان جهت تغییر رفتار کارآفرینان نوپا مورد استفاده قرار می‌دهند که در ادامه مهم‌ترین آن‌ها به صورت اجمالی معرفی می‌شود.

1 Hallen  
2 Bingham  
3 Cohen

◀ **روش‌های آموزش محور:** به روش‌هایی اشاره دارند که اطلاعات و دانش کسب‌وکار، از طریق مربیان به صورت مستقیم به شاگردان انتقال داده می‌شوند. این دسته از روش‌ها در متون در قالب موارد زیر عنوان شده‌اند:

۱. انتقال اطلاعات / مشاوره: مربیان با فراهم کردن منابع، اطلاعات و مواد لازم برای یادگیرنده‌ها، موانع موجود در راه یادگیری آن‌ها را برطرف می‌کنند (Ellinger & Bostrom, 1999). در پژوهش الینگر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) نیز که سرپرستان به عنوان مربیان کارکنان معرفی شده‌اند، وظیفه فراهم کردن منابع اطلاعاتی لازم بر عهده آنان می‌باشد. همچنین وظیفه فراهم کردن فیلم‌های آموزشی کوتاه و جزوه‌های آموزشی را نیز داشته‌اند (Chang et al, 2014).

۲. استفاده از مثال، تمثیل و استعاره: الینگر و بوستروم<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در بررسی نقش مربی‌گری مدیریتی دریافتند که یکی از رفتارهای تسهیل‌کننده آنان، استفاده از تمثیل‌ها، سناریوها و مثال‌ها است. در پژوهشی مشابه، الینگر و کلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) به بررسی رفتارهای مربی‌گری سرپرستان در صنایع پرداخته‌اند. در این پژوهش نیز مربیان با استفاده از تمثیل، سناریوها و مثال‌ها به یادگیری کمک می‌کرده‌اند. استفاده از استعاره نیز از جمله مهم‌ترین رفتارهای مربیان است (De Haan, Culpin & Curd, 2011; Parkin, 2009).

۳. داستان‌سرایی: داستان‌سرایی روش تعاملی و پیچیده‌ای است که علاقمندی به تغییر را در شاگرد پدید می‌آورد (Parkin, 2009). نتایج پژوهش اک<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) بیانگر آن است که داستان‌سرایی می‌تواند اثر قوی بر یادگیری داشته باشد. برای این منظور، مربی با ایجاد محیط امن برای روایت خود به شاگرد کمک می‌کند تا خود را با داستان هماهنگ نماید (Vogel, 2012).

1 Ellinger  
2 Bostrom  
3 Keller  
4 Eck

◀ **روش‌های رابطه‌محور:** به روش‌هایی اشاره دارند که مریبان از طریق ایجاد تعامل و گفتگو با شاگردان خود درصدد توسعه شایستگی‌های آنان گام برمی‌دارند. این دسته از روش‌ها در متون، در قالب موارد زیر عنوان شده‌اند:

۱. بازخورد: بازخورد شامل اطلاعاتی است که به فرد نحوه‌ی چگونگی عملکردش را می‌گوید. بازخورد زمانی اثربخش است که دارای ویژگی‌های متعاقب باشد ( Baker, 2010): (۱) مرتبط، (۲) دقیق، (۳) به موقع، (۴) خاص و (۵) قابل درک. اسمیتر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) با بررسی انواع بازخورد (Ellinger & Bostrom, 1999) در مریب‌گری در ۱۳۶۱ مدیر ارشد در یافتند که بازخورد مریبان بر عملکرد مدیران از تأثیر مناسبی برخوردار است.

۲. الگوی نقش: براساس نظر گیسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) اصطلاح الگوی نقش به دو مقوله نظری اشاره دارد: (۱) مفهوم نقش و تمایلی که افراد برای شناسایی افرادی که نقش برجسته‌ای در جامعه دارند؛ (۲) مفهوم مدل‌سازی، تطابق روانی مهارت‌های شناختی و الگوهای رفتاری بین یک فرد و سایر افرادی که می‌بینند. نتایج پژوهش ریچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) بیانگر آن است که ادراک از رفتار الگوی نقش مریبان می‌تواند از طریق ایجاد اعتماد سبب افزایش رضایت شغلی و عملکرد شود.

۳. مصاحبه‌های انگیزشی و بحث‌های تعاملی: صرف زمان و دادن اهمیت برای گفتگوی مریب با شاگرد از نظر گرنت<sup>۴</sup> و کاواناق<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) یکی از ویژگی‌های مریبان حرفه‌ای است. این گفتگوها می‌تواند به صورت مصاحبه‌های انگیزشی انجام شود که در این صورت، تغییرات سریع‌تر و اثربخش‌تری را در رفتارها به وجود می‌آورد.

1 Smither  
2 Gibson  
3 Rich  
4 Grant  
5 Cavanagh



« روش‌های تجربه‌محور: به روش‌هایی اشاره دارند که از طریق تجربه کردن شاگردان رخ می‌دهند. به این ترتیب که مربیان از طریق درخواست انجام اعمالی از شاگردان خود، سبب کسب تجربه و یادگیری آنان می‌گردند. این دسته از روش‌ها شامل موارد زیر هستند:

۱. ایفای نقش: در این شیوه، مربی فرد را در شرایط واقعی قرار می‌دهد تا شاگرد از این طریق شرایط و چگونگی عمل کردن در آن موقعیت را بیاموزد. الینگر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۳) و نیز دهان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) یکی از رفتارهای متداول سرپرستان را به عنوان مربیان، ایفای نقش اعلام کرده‌اند. وایت<sup>۳</sup> و آگنه<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی در حوزه مربی‌گری به این نتیجه رسیدند که ایفای نقش، هسته اصلی ارتباطات میان مربی و شاگرد است.

۲. تأمل کردن در کار: تأمل کردن به تشویق شاگرد در درک چگونگی و نحوه فکر کردن، احساس کردن و رفتار کردن خود می‌شود. اثربخشی این شیوه توسط نیکولایدو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) مورد تأیید قرار گرفته است. در این زمینه جکسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) یک مدل چهار بخشی (توازن، واقعیت، چشم‌انداز و قابلیت) را در خصوص تأمل کردن، ارائه کرده است.

۳. تکالیف چالشی - توسعه‌ای: استفاده از تکالیف چالشی به عنوان یک روش تربیتی در مطالعات متعددی اشاره شده است (Grant & Cavanagh, 2007; De Haan et al, 2009; Chang et al, 2014). این دسته از تکالیف از نظر درآگونی<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۹) می‌تواند دارای ابعاد متفاوتی باشند، نظیر دادن مسئولیت‌های ناآشنا به فرد، توسعه مسیرهای جدید کاری و توسعه حوزه کاری.

1 Ellinger

2 De Haan

3 White

4 Agne

5 Nicolaidou

6 Jackson

7 Dagoni

با توجه به مرور صورت گرفته در متون مراکز شتاب‌دهی، این طور به نظر می‌رسد که تنها تأکید مریبان این مراکز به استفاده از روش‌های یادگیری غیرمستقیم است. با این حال، براساس نتیجه مطالعه دهان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) می‌توان انتظار داشت که طیف گسترده‌ای از روش‌ها در مریب‌گری این مراکز اثرگذار باشند و از این رو نباید یک روش خاص مورد تأکید قرار گیرد. استفاده از انواع روش‌های مریب‌گری، احتمال اثرگذاری این روش‌ها را بر رفتارهای کارآفرینان و تغییر آن‌ها در جهت کارآفرینانه‌تر شدن بیشتر می‌کند. از این رو فرضیه‌های زیر جهت بررسی و آزمون تدوین شدند:

- ❖ فرضیه ۱: رفتار کارآفرینانه کارآفرینان نوپا در طی دوره شتاب‌دهی تغییر می‌کند.
- ❖ فرضیه ۲: بکارگیری روش‌های مریبان در مراکز شتاب‌دهی بر روی رفتار کارآفرینان نوپا اثرگذار است.
- فرضیه ۱-۲: بکارگیری روش‌های آموزش محور مریبان در مراکز شتاب‌دهی بر روی رفتار کارآفرینان نوپا اثرگذار است.
- فرضیه ۲-۲: بکارگیری روش‌های رابطه محور مریبان در مراکز شتاب‌دهی بر روی رفتار کارآفرینان نوپا اثرگذار است.
- فرضیه ۲-۳: بکارگیری روش‌های تجربه محور مریبان در مراکز شتاب‌دهی بر روی رفتار کارآفرینان نوپا اثرگذار است.

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات، شبه آزمایشی پیش‌آزمون-پس‌آزمون یک گروهی می‌باشد که در آن کارآفرینان نوپا در مراکز شتاب‌دهی به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. استفاده از طرح شبه‌آزمایشی در زمانی که قصد پژوهش بررسی تغییر در یک متغیر باشد، مورد استفاده قرار می‌گیرد و اگر اندازه متغیر مورد بررسی در پیش‌آزمون متفاوت از پس‌آزمون باشد، گفته می‌شود که تغییر رخ داده است (Campbell & Stanley, 2015). جامعه آماری این پژوهش، کارآفرینان نوپای حاضر در

مراکز شتاب‌دهی استان تهران است که در آن‌ها دوره‌های مربی‌گری برای کارآفرینان نوپا اجرا می‌شده است. این کارآفرینان افرادی بودند که با ارسال طرح پیشنهادی و موفقیت در دوره‌های انتخابی این مراکز، وارد دوره‌های شتاب‌دهی شده‌اند. به این ترتیب، در زمان شروع گردآوری داده‌ها، ۳۵ مرکز فعال شناسایی گردید و درخواست‌هایی جهت موافقت در همکاری در پژوهش برای تمامی مراکز ارسال گردید. از این تعداد، تقریباً نیمی از مراکز ۱۸ مرکز موافقت خود را برای حضور در پژوهش اعلام نمودند. به این ترتیب در ابتدای دوره ۱۸۸ کارآفرین نوپا در پیش‌آزمون حضور داشتند و در انتهای دوره از این تعداد ۱۱۴ کارآفرین نوپا در پس‌آزمون مشارکت داشتند. علت کاهش تعداد نمونه‌ها در برخی از موارد در پس‌آزمون عدم همکاری ایشان و در برخی موارد نیز خروج ایشان از مراکز شتاب‌دهی بوده است.

جدول ۱. متغیرها، منابع، پایایی و روایی پرسشنامه پژوهش

متغیرها	مصادیق	منابع	تعداد سوالات	طیف سوالات	آلفا کرونباخ	میانگین واریانس
رفتار کارآفرینانه	ایجاد کسب‌وکار جدید	راج و هالسینک (۲۰۱۵)	۲۱	بله/خیر	۰/۸۵۶	۰/۵۲۹
روش‌های آموزش‌محور	انتقال اطلاعات / مشاوره	نیکولایدو و همکاران (۲۰۱۷)	۳	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۸۹۲	۰/۵۱۷
	استفاده از مثال، تمثیل و استعاره	ریچ (۱۹۹۷)، الینگر و همکاران (۲۰۰۳)	۳			
	داستان‌سرایی	اک (۲۰۰۶)	۳			
روش‌های رابطه‌محور	بازخورد	اسمیتز و همکاران (۲۰۰۳)، الینگر و همکاران (۲۰۰۳)	۳	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۹۶۲	۰/۵۳۹
	الگوی نقش	ریچ (۱۹۹۷)	۳			
	مصاحبه‌های انگیزشی / بحث‌های تعاملی	الینگر و همکاران (۲۰۰۳)، گرت و کاواناق (۲۰۰۷)، دهان و همکاران (۲۰۰۹)	۳			
روش‌های تجربه‌محور	ایفای نقش	الینگر و همکاران (۲۰۰۳)، دهان و همکاران (۲۰۰۹)	۳	لیکرت ۵ گزینه‌ای	۰/۸۷	۰/۵۲۶
	تأمل کردن در کار	نیکولایدو و همکاران (۲۰۱۷)	۳			
	تکالیف چالشی توسعه‌ای	دراگونو و همکاران (۲۰۰۹)	۳			

در این پژوهش از پرسشنامه بسته-پاسخ و برگرفته از ادبیات پژوهش استفاده شده است. به این ترتیب برای اندازه گیری رفتار کارآفرینانه از مقیاس راج<sup>۱</sup> و هالسینک<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) که توصیف کننده رفتارهای مورد نیاز برای ایجاد کسب و کار جدید هستند، استفاده شده است. برای تخصیص نمره به این سؤالات از شیوه میانگین گیری استفاده شده است. همچنین برای اندازه گیری روش های مربی گری تلاش شد تا با ترکیب مطالعات مختلف (جدول ۱)، این مقوله مورد سنجش قرار گیرد. این سؤالات دارای طیف لیکرت بوده است.

همچنین در این پژوهش، جهت بررسی میزان پایایی و روایی پرسشنامه، به ترتیب آلفا کرونباخ (پایایی) و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> (روایی) آن ها محاسبه شده که در جدول ۱ قابل مشاهده است. حداقل مقدار قابل قبول برای ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۶ (Moss et al., 1998) و حداقل میزان مورد پذیرش میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ (Chin, 1998) است. از این رو، سؤالات از پایایی و روایی مطلوبی برخوردار است.

جهت تحلیل داده های گردآوری شده و بررسی میزان تغییر رفتار کارآفرینانه، از آزمون تی زوجی و جهت بررسی میزان اثر گذاری روش های مربی گری بر رفتار کارآفرینان، از آزمون رگرسیون خطی استفاده شده است.

## یافته ها

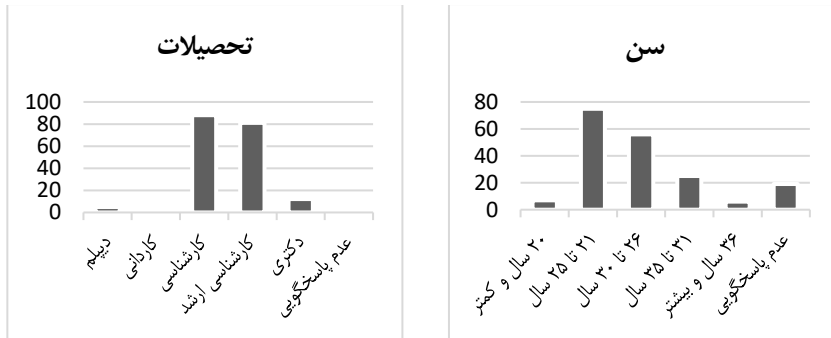
### توصیف جمعیت شناختی

بر اساس نتایج به دست آمده بیشترین کارآفرینان نوپای حاضر در مراکز شتاب دهی، کارآفرینان با سن ۲۱-۲۵ سال هستند. بیشتر از نیمی از این کارآفرینان (حدود ۵۵ درصد) را مردان تشکیل می دهند. حدود ۴۷ درصد مشارکت کنندگان دارای تحصیلات کارشناسی بوده که آن ها را در گروه اکثریت قرار داده است. در شکل ۱ توصیف جمعیت شناختی نمونه های مورد بررسی ارائه شده است.

1 Rauch

2 Hulsink

3 Average Variance Extracted (AVE)



شکل ۱. توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌های مورد بررسی

در جدول ۲ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش درج شده است. در این جدول تعداد پاسخ‌های معتبر ارائه شده برای هر متغیر به همراه حداقل و حداکثر امتیازی که هر متغیر کسب نموده ارائه شده است. جهت بررسی میزان گرایش امتیاز متغیرها به مرکز توزیع، شاخص میانگین ارائه شده و از شاخص انحراف معیار برای بررسی میزان پراکندگی امتیازات استفاده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

ردیف	عنوان متغیر	فراوانی	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز	میانگین	انحراف معیار
۱	رفتار کارآفرینانه پیش‌آزمون	۱۸۸	۰	۱	۰/۳۷۰۹	۰/۲۵۳
۲	رفتار کارآفرینانه پس‌آزمون	۱۱۴	۰/۳۳	۱	۰/۷۰۰۳	۰/۱۷
۳	روش‌های مربی‌گری آموزش‌محور	۱۱۴	۲	۴/۸۹	۳/۶۷۸۴	۰/۵۵۶
۴	روش‌های مربی‌گری رابطه‌محور	۱۱۴	۲	۵	۳/۶۰۱۴	۰/۵۴۵
۵	روش‌های مربی‌گری تجربه‌محور	۱۱۴	۲	۴/۶۷	۳/۴۶۶۹	۰/۴۸۴
۶	روش‌های مربی‌گری مربیان-کل	۱۱۴	۲	۴/۸۱	۳/۵۸۲۲	۰/۴۸۲

برای آزمون فرضیه اول دال بر تغییر رفتار کارآفرینانه‌ی کارآفرینان نوپا در طی دوره شتاب‌دهی، نمرات رفتار کارآفرینانه برای دو دوره قبل و بعد از قرار گرفتن در مراکز شتاب‌دهی، با استفاده از آزمون تی-زوجی<sup>۱</sup> مقایسه شد. جدول ۳ نتایج آزمون مذکور را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

1 Paired Sample T-test

جدول ۳. آزمون تی - زوجی (فرضیه اول)

سطح معناداری	درجه آزادی	T	تفاوت‌های زوجی				زوج متغیر مورد مقایسه	
			فاصله اطمینان ۹۵ درصد		میانگین خطای استاندارد	انحراف معیار		میانگین
			کران بالا	کران پایین				
۰/۰۰۰	۱۱۳	۱۶/۰۶	۰/۲۹۷	۰/۳۸۰	۰/۰۲۱	۰/۲۲۵	۰/۳۳۹	رفتار کارآفرینانه پیش‌آزمون-پس‌آزمون

با توجه به اینکه سطح معناداری برای آزمون تی-زوجی بین نمرات پیش‌آزمون و پس‌آزمون رفتار کارآفرینانه برابر با (۰/۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۰/۰۵) است، بنابراین میانگین امتیازات پیش‌آزمون و پس‌آزمون با یکدیگر برابر نیستند. به علاوه با توجه به مثبت بودن هر دو کران فاصله اطمینان، می‌توان گفت که با احتمال بالاتر از ۹۵ درصد، امتیاز رفتار کارآفرینانه پس‌آزمون، بیشتر از رفتار کارآفرینانه پیش‌آزمون می‌باشد. به عبارت دیگر، رفتار کارآفرینانه ی کارآفرینان نوپا در طی دوره شتاب‌دهی در جهت مثبت تغییر می‌کند. بنابراین فرضیه اول پژوهش مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد.

جهت تحلیل فرضیه دوم دال بر اثرگذاری روش‌های مربیان در مراکز شتاب‌دهی بر روی رفتار کارآفرینان نوپا، از روش رگرسیون خطی استفاده شده است. براساس نتایج این بررسی، ضریب همبستگی (R) برای ارتباط بین مجموعه روش‌های تغییر رفتار مربیان در مراکز شتاب‌دهی و رفتار کارآفرینان نوپا، برابر با ۰/۶۶۹ و ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای این رابطه برابر با ۰/۴۴۷ می‌باشد که در صورت تعدیل نمودن مقدار آن ۰/۴۴۲ می‌شود. به عبارت دیگر، ۴۴/۲ درصد از تغییرات رفتار کارآفرینان نوپا به واسطه به کارگیری روش‌های تغییر رفتار مربیان، قابل پیش‌بینی می‌باشد. برازش انجام شده در این آزمون، نشانگر آن است که سطح معناداری برابر با (۰/۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۰/۰۵) و میزان F برابر با ۹۰/۵۷۱ می‌باشد، از این رو مدل رگرسیونی پیش‌بینی کننده متغیر وابسته، معنادار است. ضرایب مدل در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون (فرضیه دوم)

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		$\beta$	خطای استاندارد B	
۰/۰۰۰	۳۳/۰۸۰		۰/۰۲۲	ثابت
۰/۰۰۰	۹/۵۱۷	۰/۴۵۹	۰/۰۰۸	روش های مربیان

برای تحلیل فرضیه های فرعی دوم نیز از روش رگرسیون خطی گام به گام استفاده شده است. بر اساس تحلیل صورت گرفته، ضریب همبستگی (R)، برابر با ۰/۶۱۷ و بنابراین ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای این رابطه برابر با ۰/۳۸ می باشد که در صورت تعدیل نمودن مقدار آن ۰/۳۵۴ می شود. از این رو، ۳۵/۴ درصد از واریانس متغیر رفتار کارآفرینان نوپا، توسط متغیرهای: روش های آموزش محور، روش های رابطه محور و روش های تجربه محور توضیح داده می شود. برازش انجام شده در این آزمون، نشانگر آن است که سطح معناداری برابر با (۰/۰۰۰) کوچکتر از میزان خطا (۰/۰۵) است و میزان F برابر با ۱۹۴/۲۴۱ می باشد، بنابراین مدل رگرسیونی پیش بینی کننده متغیر وابسته، معنادار می باشد. ضرایب مدل در جدول ۵ ارائه شده اند.

جدول ۵. ضرایب رگرسیون (فرضیه های فرعی)

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		$\beta$	خطای استاندارد B	
۰/۰۰۰	۶۸/۶۶۹		۰/۰۱۱	ثابت
۰/۰۰۰	۴/۶۷۴	۰/۲۷۸	۰/۰۱۸	آموزش محور ( $X_1$ )
۰/۰۰۰	۱۰/۰۷۵	۰/۵۵۰	۰/۰۱۶	رابطه محور ( $X_2$ )
۰/۰۰۰	۴/۲۰۹	۰/۲۱۱	۰/۰۱۷	تجربه محور ( $X_3$ )

علاوه بر این، میزان اثر گذاری روش های رابطه محور بیشتر از دو روش آموزش محور و تجربه محور می باشد. بر این مبنا، معادله نرمال شده رگرسیونی به شکل ذیل می باشد:

$$Y = 0.278 X_1 + 0.55 X_2 + 0.211 X_3 + 0.77$$

## بحث و نتیجه گیری

همان طور که یافته های پژوهش نشان می دهد، رفتار کارآفرینان نوپا در طی دوره حضور در مراکز شتاب تغییر کرده و کارآفرینانه تر می شود. ادعای مطرح شده در مراکز شتاب، بیانگر آن است که عامل اصلی این تغییر آموزش ها و امکاناتی است که این مراکز در اختیار کارآفرینان نوپا قرار می دهند (Clarysse, Wright & Van, 2015). از این رو، تلاش شد تا انواع روش های مربی گری شناسایی و جهت آزمون مورد استفاده قرار گیرد. یافته های حاصل از این بخش از بررسی نیز نشانگر آن است که روش های مورد استفاده مربیان در مراکز شتاب، می تواند عاملی در جهت کارآفرینانه تر شدن رفتار کارآفرینان نوپا باشد. بنابراین نتایج پژوهش حاضر، منطبق بر نتایج پژوهش کوهن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) می باشد که بیان کرده بود، یکی از مهم ترین راه های یادگیری کارآفرینان در مراکز شتاب، مربیان و متخصصان حاضر در این نوع از مراکز می باشند. بعلاوه این پژوهش تکمیل کننده پژوهش هالن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) می باشد که به یادگیری غیرمستقیم از مربیان در مراکز شتاب دهی اشاره کرده بودند. همچنین یافته های این پژوهش نشان می دهد که مربیان از انواع روش ها جهت آموزش کارآفرینان نوپا بهره می گیرند که این مورد نیز با ادعای دهان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) منطبق است و این موضوع نشان دهنده آن است که بهره گیری از طیف متنوعی از روش ها می تواند اثربخشی مربی گری را نیز افزایش دهد. با این حال، به دلیل آن که تا پیش از این پژوهش های مختلف به صورت پراکنده، انواع روش ها را مورد بررسی قرار داده بودند، میزان اثرگذاری آن ها در کنار هم مشخص نشده بود. براساس نتایج این پژوهش، میزان اثرگذاری روش های رابطه محور بیشتر از سایر روش ها بوده است.

1 Cohen

2 Hallen

3 De Haan



## محدودیت‌ها و پیشنهادها

با توجه به مشارکت محدود مراکز شتاب‌دهی، قدرت تحلیل آماری تضعیف شده است. این موضوع به ویژه به سبب کاهش مشارکت در طی دوره شتاب‌دهی (به سبب خروج از مرکز و یا عدم تمایل به مشارکت) بر پژوهش اثرگذار بوده است. با توجه به اینکه در این پژوهش، اطلاعات گردآوری شده براساس خوداظهاری مشارکت‌کنندگان بوده است، احتمال تمایل افراد به نشان دادن عملکردی بالاتری از واقعیت خودشان وجود داشته و از طریق گردآوری مجدد داده‌ها بر کاهش خطای این افراد تلاش شده است. محدودیت دیگر این پژوهش، عدم استفاده از گروه کنترل برای مطابقت و کنترل تغییر مشاهده در رفتار افراد بوده است. این امکان وجود دارد که بدون وجود گروه کنترل، تغییر مشاهده شده، به سبب عاملی غیر از عامل مورد پژوهش رخ داده باشد. با توجه به آن که برگزاری دوره‌های مربی‌گری از الزامات مراکز شتاب‌دهی بوده و گروه‌های کارآفرینان حاضر در این مراکز نمی‌توانند در این دوره‌ها حضور نداشته باشند، لذا امکان استفاده از گروه کنترل در شرایط محیطی مورد مطالعه وجود نداشته است. با این وجود در این پژوهش تلاش شد تا از طریق بررسی پس‌آزمون در انتهای دوره میزان اثرگذاری مربیان بررسی گردد.

پیشنهادهای حاصل از نتایج این پژوهش، در دو بخش قابل ارائه می‌باشند: پژوهشی و کاربردی. به لحاظ پژوهشی، پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌های آتی، برای حصول نتایج قابل اتکاتر، از گروه کنترل استفاده شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود در زمینه‌ی عوامل اثرگذار بر تغییر رفتار، سایر عوامل مهم، نظیر ویژگی‌های مرتبط با شاگرد، مربی، رابطه میان آنان و سایر عوامل محیطی مؤثر نیز مدنظر قرار گیرند. به لحاظ کاربردی نیز پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت و اثرگذاری روش‌های رابطه‌محور بر روی رفتار کارآفرینان نوپا، مربیان از این روش‌ها بیشتر استفاده کنند. به این ترتیب به مربیان پیشنهاد می‌شود به جای برگزاری کلاس‌های متداول آموزشی، از روش ارتباطات مؤثر و دادن بازخورد به کارآفرینان استفاده کنند. همچنین با توجه به یکی از گرایش‌های اصلی کارآفرینان نوپا در زمان گردآوری داده در خصوص نبودن دوره‌های منسجم مربی‌گری، به مدیران این مراکز پیشنهاد می‌شود با توجه به اثرگذاری این دوره‌ها، اهتمام و جدیت بیشتری را برای انتخاب مربیان و برگزاری دوره‌های مذکور داشته باشند.

## منابع

- Baker, N. (2010). Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International*, 13(4), 477-485.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Birley, S., Westhead, P. (1993). A Comparison of New Businesses Established by 'Novice' and 'Habitual' Founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, 12, 38-60.
- Brännback, M., & Carsrud, A. (2017). *Revisiting the entrepreneurial mind: Inside the black box*. Springer, Cham.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (2015). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Ravenio Books.
- Chang, S. J., et al. (2014). Intervention strategies based on information-motivation-behavioral skills model for health behavior change: A systematic review. *Asian Nursing Research*, 8(3), 172-181.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Clarysse, B., Wright, M., & Hove, J. Van. (2015). A look inside accelerators: building business. *Report for NESTA*. London: NESTA.
- Cohen, S. L. (2013). How to accelerate learning: Entrepreneurial ventures participating in accelerator programs (Ph.D.). *The University of North Carolina at Chapel Hill, United States -- North Carolina*.
- Cohen, S. G., Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2418000>.
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2009). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24-44.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731-743.
- Eck, J. (2006). An analysis of the effectiveness of storytelling with adult learners in supervisory management. (Unpublished master thesis). *University of Wisconsin-Stout, Menomonie, WI*.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and new value creation: the dynamic of the entrepreneurial process*. Cambridge university press.
- Fishback, Bo, Christine Gulbranson, Robert Litan, Lesa Mitchell, and Marisa Porzig. (2007). *Finding Business 'Idols': A New Model to Accelerate Startups*. Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, MO.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2003). *Entrepreneurial behavior and firm organizing processes*. In Handbook of entrepreneurship research (pp. 195-221). Springer US.

- Gibson, D. E. (2003). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134–156.
- Glanz, K., Lewis, F. M., & Rimer, B. K. (eds.). (1990). *Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings. *Social behavior and personality: an international journal*, 35(6), 751-760.
- Hallen, B. L., Cohen, S. L., Bingham, C. B. (2016). *Do accelerators accelerate? The role of indirect learning in new venture development*. Available at <https://papers.ssrn.com/abstract=2719810>.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. and Beattie, R. S. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11 (3), 287–305.
- Hayek, M. (2012). Control Beliefs and Positive Psychological Capital. *Journal of Management Research*, 13(1), 3-13.
- Hill, R. (2001). What is a Business Coach? How A Business Coach Can Enhance Your Business Success? *Academy for Business Success*, 7-8.
- Jackson, P. (2004). Understanding the experience of experience: a practical model of reflective practice for Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 57-67.
- Middleton, Williams, K. (2010). *Developing Entrepreneurial Behavior*. Chalmers University of Technology.
- Mindruta, D., Moeen, M., & Agarwal, R. (2016). A two-sided matching approach for partner selection and assessing complementarities in partners' attributes in inter-firm alliances. *Strategic Management Journal*, 37(1), 206-231.
- Minton, E. A. (2013). *Belief systems, religion, and behavioral economics: Marketing in multicultural environments*. Business Expert Press.
- Miltenberger, R. G. (2012). *Behavior modification: Principles and procedures*. Cengage Learning.
- Moore, C. F. (1986). Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. *Academy of Management*, 1, 66-70.
- Moss, S., Prosser, H., Costello, H., Simpson, N., Patel, P., Rowe, S. & Hatton, C. (1998). Reliability and validity of the PAS-ADD Checklist for detecting psychiatric disorders in adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42(2), 173-183.
- Nicolaidou, M., Karagiorgi, Y., & Petridou, A. (2017). Professional Learning through Reflection promoted by Feedback and Coaching in Cyprus. *International Journal of Leadership in Education*, 1-15.
- Olson, M. H. and Hergenbahn, B. R. (2005). *An introduction to theories of learning*. Pearson Prentice Hall.
- Parker, S. C. (2006). What Happens to Nascent Entrepreneurs? An Econometric Analysis of the PSED. *Small Business Economics*, 27(1), 81-101.
- Parkin, M. (2009). Stories and metaphors – the key to successful coaching. *Training Journal*, 65-69.

- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Rauch, A., & Hulsink, W. (2015). Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 187-204.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Smither, J. W., et al. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Stam, E. and Schutjens, V. (2006). Starting a new: Entrepreneurial intentions and realizations subsequent to business closure. *ERIM Report Series*, Reference No. ERS-2006-015-ORG.
- Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small business economics*, 24(3), 311-321.
- Vogel, M. (2012). Story Matters: An Inquiry into the Role of Narrative in Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 1-13.
- Westhed, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2005). Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ? *Journal of Small Business Management*, 43 (4), 393-417.
- White, C. H., & Agne, R. R. (2009). Communication practices of coaches during mediator training: Addressing issues of knowledge and enactment. *Conflict Resolution Quarterly*, 27(1), 83-105.