

کوچینگ (coaching)

جواد عبدی^{۱*}، سعید کاظمی^۲، آزاده احمدزاده قصاب^۳

۱- دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج

۲- دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

۳- دانشجوی دکترای سیاستگذاری سلامت دانشگاه علوم پزشکی تهران

Email: Javadabdi55@yahoo.com

1

چکیده

کوچینگ یا همان مربیگری به منظور ارتقاء "نیروی خودگردان" یک فرد برای کار مؤثر است. مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی شان سریع تر از آنچه که خود قادر به انجام آن هستند؛ کمک می کند. در حالیکه مربی دارای تخصص برای هدایت و نفوذ دیگران در یک راه مثبت است، که منجر به توسعه یک کارمند در یک سازمان می شود. در واقع آنها هر دو تاثیر مثبتی بر عملکرد فردی دارند که دلیل آن مربیگری است و مربیگری بخش مهمی از شیوه های جدید مدیریت است که با الهام بخشی و توانمند سازی کارکنان، کسب تعهد سازمانی، افزایش سطح بهره وری منجر به موفقیت سازمانی می شود. این مقاله با هدف سنجیدن مربیگری و تأیید تأثیر شیوه های آن بر عملکرد سازمانها و یادگیری کارکنان در محل کار است. پژوهش حاضر با بررسی اهداف و تمرکز مربیگری و تفاوت آن با مشاوره و همچنین رابطه آن با کسب و کار انجام شده است.

کلمات کلیدی: کوچینگ یا مربیگری، مربی، کارکنان، عملکرد سازمانی.

۱. مقدمه

ریشه ی کوچینگ به پیش از دهه ی ۱۹۶۰ بازمی‌گردد که به منظور بهبود عملکرد افراد در محل کار به وجود آمده است. کوچینگ به طور رسمی بعنوان یک مهارت توانمندسازی توسط انجمن های مختلف در کشورهای کانادا و استرالیا پذیرفته و تایید شده است (Pentland, 2012). در سالهای اخیر استفاده از کوچینگ در حوزه‌های مختلف برای تغییر در رفتار، عملکرد بهینه و سلامتی به کار رفته است نظریه یادگیری از مفاهیم اساسی در کوچینگ است؛ بویژه نظریه یادگیری انتقالی؛ این نظریه بر جنبه‌هایی از یادگیری بزرگسالان و دانشی تمرکز دارد که از راه آگاهی از ارزشها، پنداشتها و انتظارات منجر به معناداری در زندگی می‌شود. همانند اغلب حرفه‌های خدماتی، کوچینگ نیز پایه‌های خود را از حوزه‌هایی چون روانشناسی، رشد انسان، فلسفه و آموزش گرفته است (Pentland, 2014). در کوچینگ از راه پرسش‌های باز قوی، درمانگر کمک می‌کند تا مراجع از ارزشها، پنداشتها و انتظارات خود آگاه شده و با چگونگی انتخاب‌ها و مسائل خود آشنا گردد (Pentland, 2014). کوچینگ از فنون شناختی رفتاری و راه حل‌ها برای کمک به رسیدن به اهداف در بزرگسالان استفاده می‌کند و بر تساوی در روابط تاکید دارد که در آن استقلال یادگیرنده و تصمیم‌گیری توسط او بازده نهایی کار است (Graham, 2009).

۲. روش تحقیق

تحقیق حاضر در زمره پژوهش‌های توصیفی و از نوع تحلیلی - اسنادی قرار می‌گیرد. در تحقیق توصیفی به دنبال یافتن شرح تفصیلی پدیده ای که آن را می‌شناسیم که همه ابعاد آن را درک نکرده ایم، می‌باشیم. نظرات افراد و گروه‌ها در مورد یک پدیده نیز مصداقی از توصیف است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. از روش کتابخانه‌ای نیز جهت گردآوری اطلاعات استفاده گردیده، که از کتاب‌های تخصصی در زمینه مورد پژوهش، مقالات و مجلات معتبر استفاده شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۳).

۳. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۳.۱. مبانی نظری

۳.۱.۱. کوچینگ یا مربیگری

مربیگری به عنوان "تمرین بین المللی سازمان" در نظر گرفته می‌شود که در آن کار مربی، بهبود عملکرد فردی است که در نهایت به نفع سازمان است. مربی کار خود را با تشویق کارآموزی انجام می‌دهد، او را با توسعه مهارت لازم برای کار، و در نهایت با ارزیابی عملکرد و بازخورد دادن، تسهیل می‌کند (Cummins and Worley 2004). سازمانها برنامه‌های مربیگری را طبق الزامات سازماندهی می‌کنند. چنین برنامه‌های مربیگری با بهبود عملکرد مورد نیاز برای فردی و کارکنان مورد نیاز روانی و جسمی کارکنان و بازخورد لازم برای بهبود عملکرد همراه است. ممکن است در نظر گرفته شود که مربیگری به هدف منحصر به فرد است، اما در حقیقت، مربیگری نیز به افراد کمک می‌کند تا با چالش‌های فعلی مواجه شوند و به اندازه کافی شجاع باشند تا در آینده با آنها روبرو شوند.

از آنجا که مربی در ابتدا موقعیت فعلی فرد را «خودکفایی» یک فرد را تجزیه و تحلیل می‌کند و سپس تلاش می‌کند تا این سطح را بالا ببرد و آنها را به اندازه کافی مطمئن به چالش‌های آینده برساند (Chiaramonte and Higgings, 1993).

مربی هدف ارتقاء "نیروی خودگردان" فرد را به خوبی کار می‌کند. هی (۲۰۰۳) دو سبک از مربیگری "سبک کشیدن" و "سبک فشار" را برجسته کرده است. سبک کوک زدن زمانی اتفاق می‌افتد که قدرت اصلی با مربی صحبت می‌کند. در این مربی، رابطه‌ای را که در آن قدرت و قدرت تصمیم‌گیری دارد و از کارکنان برای انجام کاری که توسط مربی گفته می‌شود، غلبه می‌کند. اگرچه سبک کشش زمانی اتفاق می‌افتد که کار عمده مسئولیت یک کارمند به عنوان یادگیرنده است. در این سبک، مربی یک کارمند را قادر می‌سازد تصمیمات خود را پیدا کند، راه حل بهینه‌ای برای حل مشکلات فراهم شده با بازخورد هدایت شده و سازنده فراهم کند. مربیگری در حقیقت این است که سوالاتی را مطرح می‌کند که به مردم کمک می‌کند جواب‌هایی را که برای آنها مناسب است، پیدا کند. این تفکر مردم را گسترش می‌دهد. آنها در تصمیم‌گیری خلاقیت بیشتری دارند، مشکلات را به تنهایی حل می‌کنند و از وضوح و نوآوری بیشتری برخوردارند (Hail, 2011).

به عنوان یک مدیر، سرپرست یا رهبر، این به معنای شیوه مدیریت است که در ابتدا مشخص می‌شود با پرسیدن کارکنان سوالات مربوط به نیازها، منابع، اهداف و دستاوردهای آنها. این، به نوبه خود، به آنها کمک می‌کند تا مسئولیت‌های فوری خود را به طور موثر و به منظور توسعه خود به عنوان حرفه‌ای در طول زمان به انجام برسانند. مدیر از طریق گفتگو ساختار یافته و سازگار، یک شریک تفکر با کارمند می‌شود. در حالی که آموزش طول می‌کشد برای بهبود مهارت و عملکرد کارکنان، برجسب‌های مربیگری همراه با کارمند برای پیاده‌سازی و تکمیل آن مهارت در محل کار. تحقیقات نشان می‌دهد که به طور مداوم آموزش در محل کار در طول یک دوره پایدار، بهترین روش برای تجسم تغییرات یا روش‌های معرفی شده برای بهبود عملکرد، رفتار و اتحاد با دیگران است. مربیگری در مورد اصلاح کردن کسی نیست. این در مورد درمان یا مشاوره نیست. این مربی تضمین می‌کند که مربی همیشه هدایت به سوی هدف، موفقیت، بهبود و موفقیت است. اغلب مشخص شده توسط کارمند اما نه همیشه، بلکه توسط مربی یا مدیر تکمیل شده است (HBR Guide to Coaching Employees, 2015).

دلایل خوبی برای مربیگری کارکنان و پروسه‌ها و مهارت‌های اثبات شده برای انجام این کار موثر وجود دارد. در حالیکه این فرایندها در زیر شرح داده شده است، مدیران توصیه می‌شوند که مربیگری را به عنوان یک ابزار مدیریت در نظر بگیرند تا بتوانند با موفقیت به آموزش بپردازند. به گفته وی، تمایل به تغییر رویکرد مدیریت کارکنان (گفتن آنها) به یکی از کارکنان مربیگری (درخواست از آنها) روند را آغاز می‌کند که پس از آن می‌تواند به مدیران فردی و سازمان‌های آنها متصل شود (Sherpa Executive Coaching Survey, 2011).

مربیگری عبارت است از کار کردن در رابطه‌ای میان مربی و فرد جهت فراهم آوردن ساختار، راهنما و حمایتی برای افراد در راستای:

۱. داشتن نگاه کاملی به وضعیت فعلی‌شان، از جمله مفروضات و دیدشان نسبت به کارشان، خودشان و دیگران.
 ۲. تنظیم اهدافی مرتبط و واقعی برای خودشان، براساس ماهیت و نیازشان.
 ۳. برعهده گرفتن اقداماتی مرتبط و واقعی نسبت به تحقق اهدافشان.
 ۴. یادگیری از طریق تداوم انعکاس نسبت به اقداماتشان و به اشتراک گذاشتن بازخورد با دیگر افراد.
- بویژه مربیگری می‌تواند برای کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها جهت رسیدگی به مسائل بغرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد (Sungkhawan, 2009).

فدراسیون بین المللی مربی (ICF)، مربیگری را بعنوان همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف می‌کند که افراد را به افزایش دادن توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب می‌کند. مربیگری فرد را بعنوان متخصصی در زندگی و کارش محترم می‌شمارد و بر این باور است که مشتری خلاق، مدبر و کاردان است. (International Coach Federation, ۲۰۱۲)

۳،۱،۲. مفهوم کوچینگ (مربیگری)

واژه مربی از کوکس به روستایی در کشور مجارستان که در آن کالسکه هایی با یکفیت بسیار عالی و گران قیمت تولید می شود اطلاق می گردد (Joo,2005). در قرن نوزدهم میلادی واژه مربی گری در دانشگاه های کشور انگلستان از سوی دانشجویان برای توصیف روش آموزش برخی از اساتید به کار گرفته شد که به روشی بسیار ساده، تدریس و مسایل را برای دانشجویان تشریح و تبیین می کردند و استدلال آنها این بود که در کالسکه افرادی به آنها کمک می کنند. اما واژه مربی گری در ادبیات آموزشی کشورها سابقه دیرینه ای دارد، روش آموزش استاد شاگردی را شاید بتوان بدیهی ترین و ابتدایی ترین شیوه مربی گری در آموزش قلمداد نمود. موضوعی که در ایران به قرن ها پیش باز می گردد و نیاکان ما از این روش برای انتقال تجربه، فن و تخصص به نسل های بعد خود استفاده کرده اند. نگاه مختصری به فعالیت های جاری و کسب و کارهای مرسوم در قرون و اعصار گذشته کشور ما بیانگر این واقعیت است که خواسته یا ناخواسته الگوی مربی گری در فرهنگ و ادبیات مفهومی آموزش منابع انسانی در سطح خرد و کلان برای ما شناخته شده است. اما در ادبیات امروز آموزش، مربی گری فرآیندی است آگاهانه و مبتنی بر مذاکرات حساب شده با هدف تسهیل شرایط محیطی برای رشد افراد و حصول پیشرفت مداوم و پایداری باشد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۰).

ماکرا و رهودا (۲۰۱۰) معتقداند مربی گری می تواند برای کمک به افراد، گروه ها و سازمان ها برای رسیدگی به مسائل بغرنج و پیچیده و تحقق اهداف قابل توجه مفید باشد. فدراسیون بین المللی مربی گری، مربی گری را به عنوان روشی در همکاری با افراد در یک فرآیند فکری و خلاق تعریف و افراد را به افزایش توانایی شخصی و حرفه ای خود ترغیب میکند. الگوی مربی گری، فرد را به عنوان متخصص در زندگی و کار محترم شمرده و بر این باور است که مشتری خلاق، مدیر و کاردان است. عوامل کلیدی شکل دهی و رابطه مربی گری از دیدگاه پروین و پالمرا:

۱-ارتباط و تعامل

۲-ویژگی ها و نگرش های مربی

۳-همکاری و مشارکت

۳،۱،۳. ویژگی های اساسی مربیگری از دیدگاه رینارد در سال ۲۰۰۵ به شرح ذیل است:

- ❖ امکان ارایه بازخورد به افراد در باره نقاط قوت و ضعف روش بکارگرفته شده
- ❖ تمرکز بر بهبود عملکرد و ارتقای سطح مهارت های فردی
- ❖ پوشش اهداف فردی و سازمانی در روش مربی گری
- ❖ تاکید و استقرار بر فرض خودآگاهی افراد و یا امکان دست یابی به خود آگاهی افراد
- ❖ محدود بودن به زمان
- ❖ تاکید بر عملکرد کاری با امکان بحث در خصوص مسایل شخصی افراد

۳،۲. پیشینه پژوهش

آندرسون (۲۰۰۵) در تحقیق خود بیان می کنند مربیگری تغییری مثبت را ایجاد خواهد کرد که فراتر از تجربه ای است که فرد از مربیگری دریافت می کند و دربردارنده چهار ویژگی است. ۱- تغییر به منظور تحقق نیازهای بهسازی فرد و نیازهای استراتژیک

سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. هم مربی و هم کارآموز بایستی به هنگام تعیین اهداف مربیگری، یک نما و تصویر بزرگی را دنبال نمایند. از دیدگاه کارآموز، این تصویر عبارت است از انگیزه و تمایل به بودن در مسیری است که منجر به اثربخشی شخصی بیشتر می‌گردد. ۲- تغییری که در اثر مربیگری رخ می‌دهد، بسیار ماندگار و بادوام است. در مربیگری سطحی رفتار تغییر داده شده بسیار سطحی و موقتی است، به گونه‌ای که زمانیکه کارها بخوبی پیش روند به نظر می‌رسد که فرد مهارت و توانایی جدید را بدست آورده است اما زمانیکه کارها دشوار گردند و یا مشکلی پیش بیاید فرد به رفتار اولیه خود بازگشت خواهد کرد چراکه با آن رفتار احساس امنیت می‌کند و آشناست. برای آنکه تغییر ماندگار باشد مربیان بایستی بسیار زیاد کار کنند، آن‌ها را یاری کنند تا بینشی بدست آورند و آن بینش و دیدگاه‌ها را به اقداماتی خاص تبدیل نمایند. اقداماتی که در نظر گرفته می‌شود بایستی در راستای اهداف مورد نظر باشند. این فرایند باعث می‌شود تا تغییرات ماندگار و بادوام گردند. ۳- نتایج یک فرایند مربیگری زمینه توسعه و بهسازی مستمر را برای فرد، فراهم می‌آورد، زمانیکه مربیگری بخوبی انجام می‌شود افراد نه تنها مهارت‌های جدید و شیوه‌های برخورد با چالش‌ها و موقعیت‌ها را فرا می‌گیرند، بلکه نحوه یادگیری را هم یاد می‌گیرند. با این اقدام افراد یاد می‌گیرند تا زمانی را به دادن بازخورد بر اهداف و عملکرد خود صرف نمایند و راه‌های بهبود و پیشرفت را پیدا نمایند. ۴- تغییر تا جایی ادامه می‌یابد که به تکامل منجر شود و ارزش آن صرفاً برای فردیکه مربیگری را تجربه کرده‌اند، نمی‌باشد. چنانچه مربیگری تغییراتی را در افراد ایجاد می‌کند مانند؛ تغییراتی در نحوه تعامل با دیگران و شیوه برقراری ارتباط، افراد پیرامون آن‌ها نیز اغلب تحت تاثیر این تغییرات قرار می‌گیرند. برخی افراد زمان‌هایی را صرف می‌کنند تا آنچه را که یاد گرفته‌اند را با دیگران به اشتراک بگذارند. بررسی CIPD در سال ۲۰۰۷ نشان داد که ۹۹ درصد از افراد معتقد بودند که مربیگری توانسته به ایجاد مزایای ملموس هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها منجر گردد. هم چنین ۹۷٪ افراد توافق داشتند که مربیگری و منتورینگ مکانیسم‌های کلیدی و اصلی برای انتقال یادگیری دوره‌های آموزشی به محیط کار است. ۹۲ درصد افراد اذعان داشتند که مربیگری تأثیری مثبت بر سود و زیان داشته است ۹۶ درصد افراد بر این باور بودند که مربیگری روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری در سازمان است. (Jarvis, 2004)

اسپنسر (۲۰۱۱) در پژوهشی پدیدار شناختی به بررسی مربی‌گری و انتقال آموزش پرداخته است. این پژوهش، یک مطالعه پدیدارشناختی از تجارب ۷ مربی حرفه‌ای است که در زمینه مربی‌گری و برنامه‌های مهارت‌های مدیریتی کار می‌کردند. نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که: مربی‌گری از انتقال آموزش حمایت می‌کند اما لزوماً نه به همان شیوه‌ای که در مدل‌های انتقال آموزش پیشنهاد شده است. تأثیرات هم‌افزایی از تلفیق آموزش و مربی‌گری بوجود می‌آید. تعریف و تفسیر مربی از نقشش، تأثیر قابل توجهی بر اثرات انتقال دارد. از نظر فیلیپس (۱۹۹۵) برخلاف روش‌های معمولی یادگیری که مبتنی بر معلم یا ابزار است، مربیگری یک فن یادگیرنده محور ۵ است که از طریق الگودهی سلسله مراتب را می‌شکند، در نگاه کینگ وای تون (۱۹۹۹) مربیگری ترکیبی از همه مهارت‌های مدیریت است.

کاتلانکو (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان مربیگری یک مداخله مؤثر رهبری، حرکت ناگزیر سازمان‌ها از موضع صنعتی و وظیفه‌ای به موضع انسانی را مستلزم مهارت‌های متفاوت رهبری مانند مربیگری دانسته و سه مهارت مربی‌گری برای رهبری و مدیریت را شامل: القاء هدف تیمی، مهارت تیم‌سازی و بهبود اثربخشی سازمانی معرفی می‌کند.

هراستینسکی و استنبوم (۲۰۱۲) عنوان می‌کنند که در مربی‌گری سخن از چگونگی یادگیری است، آنها مربی‌گری هم‌ترازان را به عنوان یک فن عمومی برای یادگیری معرفی می‌کنند و ایجاد رابطه حمایتی را در مربی‌گری مهم برمی‌شمارند. علی لویز و آدامز

(۲۰۱۰) ضمن تاکید بر شاگرد محور بودن مربیگری عنوان می کند که مربیگری فنی برای موقعیت های خاص (یک بار مصرف) نیست؛ بلکه روشی از مدیریت، تفکر و زندگی کردن است.

در پژوهش باورمن (۱۹۹۹) درخصوص برنامه ریزی برای پرورش افراد در سازمان با اشاره به تفاوت پارادایم ها و تنوع اشکال مربی گری ضمن معرفی شنیدن به عنوان یک مفهوم مهم در مربی گری سه سطح استعاری شامل سر (تفکر)، قلب (احساس و انگیزش) و دست (عمل) برای آن معرفی شده است. او عنوان می کند که بیشتر یادگیری های سازمانی غیر رسمی در پارادایم سنتی منبعت از افکار تیلور « است، از نظر او ۵ مربی گری (اگر وجود داشته) ابزاری مدیریتی برای بهبود عملکرد (کارایی) است، اما در پارادایم هایی مثل تفسیری رابطه دوطرفه و گفتگو پتانسیل خیلی خوبی برای مربی گری به منظور ایجاد تحول در شخص و سازمان دارد و افراد خود را در گروه تعریف می کند؛ درخصوص رابطه مربی گری با مدیریت منابع انسانی در یک تحقیق (بابکین، ۲۰۰۲) برای بخش منابع انسانی به وجود، یک برنامه کلی برای مربی گری در سازمان توأم با پشتیبانی کامل اشاره شده است و البته همچنان که ماینارد (۲۰۰۶) میگوید تحقیقات میدانی که تأثیرگذاری مربی گری را حمایت کند کم است و لازم است که آنچه راجع به مربی گری می دانیم تبدیل به پیکرهای از دانش شود که منسجم و دارای اصطلاحات و زبان مخصوص به خود و پایه نظری شود.

عباس نظریان (۱۳۹۰) در پژوهشی تاثیر رفتارهای مربی گری بر کارایی کارآمدی مربی گری و پویایی تیمی را مورد بررسی قرار داده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که برخی از عناصر دوازده گانه مربی گری همچون تقویت، آموزش فنی اقتضایی اشتباه، و روابط عمومی و سازماندهی توان پیش بینی کارایی مربی گری و پویایی تیمی را دارند و هرچه بر میزان استفاده از این نوع الگوهای رفتاری افزوده می شود، بهبود بیشتری در میزان کارایی مربی گری مربی و پویایی تیمی مشاهده می گردد. از طرف دیگر، به کارگیری الگوهای رفتاری منفی همچون تنبیه و آموزش فنی تنبیهی تاثیر منفی بر میزان کارآمدی مربی دارد.

هاشمی (۱۳۹۳) پژوهشی با هدف شناسایی روابط ساختاری بین کارکردهای منتورینگ و عجین شدن شغلی در مرکز تحقیقات مخابرات انجام داده است. براساس تئوری تبادل اجتماعی، فرض بر این است که سطوح منتورینگ سرپرستی دریافتی کارکنان، سطح عجین شدن شغلی آنها را تحت تاثیر قرار خواهد داد و بنابراین، آنها میتوانند سطوح بالاتری از عجین شدن شغلی را به نمایش بگذارند. جامعه آماری پژوهش حاضر ۴۰۰ نفر از کارکنان این سازمان بوده و نمونه پژوهش مطابق با فرمول کوکران تقریباً شامل ۲۰۰ نفر از آنها میشود. روش تحقیق توصیفی همبستگی بوده و ابزار گردآوری دادهها پرسشنامه بوده است. آزمون فرضیههای تحقیق براساس روش مدلسازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاکی از آن است که در زوجهای سرپرست / مرئوس (منتور / کارآموز)، مرئوسینی که منتورینگ بیشتری از سرپرست دریافت می نمایند، عجین شدن شغلی بیشتری از خود نشان میدهند. علاوه بر این، یکی دیگر از نتایج این پژوهش این است که کارکردهای روانی اجتماعی و مدلسازی نقش، رابطه مثبتی با عجین شدن شغلی کارآموز مرئوس در سازمان دارند و نیز کارکردهای کارراه شغلی منتورینگ رابطه مثبتی با عجین شدن شغلی ندارد.

شاه بدقلو و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی مزایا و معایب حاصل از بکارگیری مربیگری در فعالیت های آموزش و بهسازی منابع انسانی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان رباط کریم، با بررسی ۷۱ نفر از مدیران مدارس رباط کریم با استفاده از روش های آمار پارامتریک t تک گروهی و t دو گروه مستقل، تحلیل واریانس یک راهه و آمار ناپارامتریک فریدمن به این نتیجه دست یافتند که بکارگیری مربیگری در مدارس مزایایی از قبیل بالا رفتن اثربخشی آموزش ها، بهبود تعاملات و ارتباطات سازمانی، پر شدن شکاف میان حوزه نظر و عمل آموزش های سازمانی، کاهش هزینه های آموزشی و تبدیل سازمان به سازمانی پویا و زنده را به ارمغان می آورد.

۴. فرآیند مربیگری

دلایل زیادی برای مربی وجود دارد، زیرا افرادی وجود دارند که مایل به تغییر هستند. به طور معمول روابط مربیگری قدرتمند نتایجی را در حوزه های زندگی حرفه ای فرد ایجاد می کند که بیشتر آنها مایل به بهبود هستند. آنها عبارتند از: مهارت های ارتباطی، مهارت های بین فردی، تکنیک های مدیریت، هوش هیجانی، مهارت های نظارتی، کاهش استرس، تعادل، اهداف شغلی، درگیری های ارتباطی، مهارت های ارائه، مانع از اعطای مجوز، مدیریت جلسه، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، رهبری، مشاغل با افراد دشوار، مهارت های تصمیم گیری، تفکر استراتژیک در حالی که سه مبانی مربیگری یک برنامه مربیگری موفق را تضمین می کنند، مراحل فرایند و نحوه اجرای هر کدام از آنها می تواند به تناسب سبک و رویکرد مناسب در هر وضعیت متفاوت باشد. به طور خلاصه، از لحاظ رابطه ی مربیگری هیچ اندازه ای نیست، اما با این تفاوت که مراحل زیر ثابت شده‌اند (Haill, 2011).

۴.۱. انتخاب

مدیران به خوبی می توانند یک یا دو نفر را برای شروع مربیگری انتخاب کنند، به همین جهت مدیر می تواند ارزش مربیگری را یاد بگیرد و همچنین ارزش مربیگری را ریشه یابی کند. از آنجا، آسانتر کردن افزودن افراد بیشتری به افرادی است که مدیر پیشنهاد می کند مربیگری را دریافت کند. در ابتدا، مدیر ممکن است کسانی را که در کارشان بوده و در موقعیت خود نسبتاً موفق بوده اند انتخاب کند و از برخی پیشرفت های پیشرفته بهره مند شوند. یا یک مدیر ممکن است استخدام جدیدی را انتخاب کند که وعده زیادی را نشان می دهد. اینها "ستارگان" هستند که تمایل دارند با برخی از مربیگری در مناطق خاصی که در آن آنها می دانند به بهبود نیاز دارند، سرعت می گیرند. اینها بهترین و راحت ترین روش هستند (Haill, 2011).

۴.۲. بازه زمان

یک چالش برای مدیران تغییر ذهن از نقش آنها به عنوان یک مربی است. به این ترتیب آنها باید به طور کامل درک کنند که چه چیزی برای آنها اهمیت دارد و چگونه در مورد آن احساس می کنند. وقتی پیشنهاد ایده مربیگری به کارکنان را می دهید، باید با اطمینان بودن از ارزش آن، به شیوه ای مثبت بیان شود تا کارمند به عنوان نشانه ای که اشتباه انجام داده است، بیان شود. فرصت هایی برای برخورد با کارکنان می تواند در زمان های مختلف باشد: مشاوره یک به یک، بررسی عملکرد، تغییر شرایط، کارمند که نیاز به یادگیری یک مهارت جدید داشته باشد یا موقعیت دیگری را به عنوان فرصت برای ارائه مربیگری در نظر گرفته است. برای یک مدیر مشاهده کارکنان مفید است که او را برای یک رابطه مربیگری در نظر داشته باشند و برای زمان بندی و فرصت هایی که در این مرحله به کار می روند راهکارهای مربیگری می توانند برای کارکنان مفید واقع شوند.

۴.۳. برقرار کردن روابط آموزشی

اگر توضیح و یا درک از مربیگری انجام نشده است زمانی که مدیر به یک کارمند به منظور ارائه مربیگری نزدیک می شود باید در جلسه اولیه روابط برقرار شود. مدیر نیاز به توضیح مفهوم مربیگری و به دست آوردن درک متقابل از مربی به عنوان آنچه که به معنی مربیگری است باید تلاش نماید. به طور خلاصه، هر دو نیاز به داشتن مهارت های مربیگری دارند. از آنجا، یک گام آسان برای مشخص

کردن پروتکل‌ها یا موافقت‌نامه‌ها در طی برنامه‌ریزی است. چند جلسه؟ چند وقت؟ چه مدت؟ چه پیش و پس از کار وجود دارد؟ چگونه ارتباط برقرار کنیم؟ چه زمانی؟ اینها توسط هر دو طرف مورد بحث و توافق قرار گرفته اند (Haill, 2011).

۵. مزایای مربیگری

مزایای بالقوه مربیگری بعنوان یک فرایند یادگیری، به میزان مشارکت افراد گسترده و متنوع است. مزایای اصلی را می‌توان به سه بعدی تقسیم کرد که یک مربی بایستی برای این فرایند به ارمغان آورد:

۱. حمایت: مربی، منبعی برای فرد است.
 ۲. سرعت: مربی می‌تواند به توسعه فردی و بهبود عملکرد سرعت ببخشد.
 ۳. راه حل‌ها: مربی دانش مرتبط داراست.
- ترکیب این‌ها می‌تواند به توسعه مهارت و دانش پیرفته سرعت ببخشد (درک، بینش و قضاوت بهتر) و آن‌ها را قادر می‌سازد تا در فرایند تصمیم‌گیری پیرامون مسائل و چالش‌هایی که افراد بایستی آن‌ها را تشخیص دهند و با آن مواجه شوند، همکاری و مشارکت نمایند. محیط رقابتی امروز به سازمان‌هایی نیاز دارد تا عملکردشان را ارتقا دهند. مربیگری کارکنان در تمامی سطوح سازمانی بایستی به تحقق قابلیت‌ها، دستیابی به نتایج بهتر یا بهبود مهارت‌ها در جهت مقابله با راه‌های خاص کمک کند. مربیگری یک فرایند باز است که وضعیت موجود را بررسی می‌کند، هدف عملکردی را تعریف نماید، منابع فردی، سازمانی و خارجی را ترکیب نماید و در نهایت برنامه‌ای را برای تحقق هدف اجرا نماید. مربیگری اثربخش، می‌تواند تأثیری مثبت بر فعالیت‌های یک سازمان داشته باشد. می‌تواند به ایجاد روابط خوب و تیمی میان کارکنان در سطوح مختلف منجر شود، رضایت شغلی کارکنان افزایش می‌یابد که منجر به بهبود بهره‌وری و کیفیت خواهد شد و بطور کلی امکان استفاده مؤثر از افراد، مهارت‌ها و منابع را در جهت ایجاد تغییری سازگار و انعطاف‌پذیر فراهم می‌آورد.

مربیگری به تنظیم عملکرد فردی با اهداف سازمانی و تیمی کمک کرده، نقاط قوت را افزایش می‌دهد، ارتباط میان مدیران و تیم‌ها را بالا می‌برد و به افراد کمک می‌کند تا مسئولیت رفتارها و اقدامات خودشان را برعهده بگیرند و افراد را تشویق حرکتی فراتر از ظرفیت‌های خود می‌نماید (International Coach Federation, 2012).

از آنجا که در یک رابطه مربیگری شرکت می‌کنند می‌توان انتظار داشت تا دیدگاه‌های جدید و تازه‌ای را نسبت به چالش‌ها و فرصت‌های فردی تجربه کنند، مهارت‌های تفکر و تصمیم‌گیری را ارتقا دهند، اثربخشی فردی را افزایش دهند و اعتماد و اطمینان در انجام نقش‌های کاری و زندگی را بالا ببرند. سازگاری و مطابقت همراه با تعهد منجر به ارتقا یافتن اثربخشی شخصی‌شان می‌گردد، هم‌چنین می‌توان از آن‌ها انتظار داشت تا نتایج قابل توجهی را در حوزه‌های بهره‌وری، رضایت شخصی از کار و زندگی و تحقق اهداف فردی مشاهده کنند (Stener, 2007).

پیتر جارویس در سال ۲۰۰۴ مزایای مربیگری را به دو گروه تقسیم کرده است: مزایای فردی و مزایای سازمانی. مزایای فردی: یاد بگیرند تا مشکلاتشان را حل کنند، مهارت‌های میان فردی و مدیریتی را ارتقا دهند، با همکاری‌انشان روابط بهتری داشته باشند، یاد بگیرند تا نیازهای بهسازی خود را شناسایی کنند، اعتماد به نفس بالایی بدست آورند، تأثیری مثبت بر عملکرد داشته باشند، مهارت‌ها و توانایی جدیدی کسب کنند، سازگاری بیشتری در برابر تغییرات داشته باشند و استرس را کاهش دهند.

مزایای سازمانی: بهره‌وری، کیفیت، خدمت‌رسانی به مشتری را بهبود بخشند، تعهد و رضایت کارکنان را بالا می‌برند که منجر به بهبود حفظ و نگهداشت آنان می‌گردد، حمایت کردن از کارکنانی که مسئولیت‌های جدیدی را برعهده گرفته‌اند، کارکنان را در

حل مسائل شخصی ای که ممکن است بر عملکرد آنان در کار تاثیر بگذارد کمک نمایند، به فرایندی رضایت بخش برای توسعه دست یابند، از دیگر اقدامات آموزش و بهسازی حمایت نمایند، به کارکنان نشان دهند که سازمان به امر بهسازی آن‌ها توجه دارد و به آنها در ارتقاء مهارت هایشان کمک می‌کند و مشکلات و انتظارات را روشن سازند.

۶. پایه و اساس تلاش‌های مربیگری موفقیت آمیز شامل این عناصر اساسی می‌شود:

۶.۱. رابطه / مشارکت:

تعهد به رابطه متقابل احترام آمیز و برابر. اگر رابطه برقرار شود، باید در زمینه روابط مربیگری تجدید نظر شود. اگر رابطه جدید با روابط مربیگری آغاز شود، هر دو طرف از این روابط آگاه و متعهد هستند (Creating a Coaching Culture, 2011).

۶.۲. اعتماد متقابل:

اعتماد متقابل که برای یک رابطه مربی موفق ضروری است. این را می‌توان از طریق ارتباطات، گوش دادن، رفتار مدل سازی، آسیب پذیری‌های مشترک و پاسخگویی متقابل ایجاد کرد. از طریق جلسات یک به یک، استراتژی‌های پرسش و پاسخ متقابل و به اشتراک گذاری مشترک از نقاط ضعف و یا سوء تفاهم، از جمله عذرخواهی، اعتماد می‌تواند به طور جامع ایجاد و حفظ شود (Creating a Coaching Culture, 2011).

۶.۳. آزادی برای برقراری ارتباط:

مدیر کارکنان را تشویق می‌کند تا به طور آشکارا صحبت کنند و همزمان به دریافت کارمندی که می‌گویند باز می‌گردد. در صورت لزوم، ارتباطات شفاف در مورد تصمیمات یا سیاست‌های سازمانی را می‌توان در مورد میزان مشارکت کارکنان مورد بحث قرار داد. باید این مورد را با توافق دو جانبه به دست آورد که مکالمات محرمانه در محدوده جلسات مربیگری قرار می‌گیرند (Creating a Coaching Culture, 2011).

۷. تفاوت مربیگری و مشاوره

بعضی از افراد براین باوراند که مربیگری از مشاوره متفاوت است. چراکه مشاور فرد متخصصی است که به دیگر افراد، تیم یا سازمان کمک می‌کند تا یک مشکل را حل کنند. مشاوره کردن بر مسائل شخصی مبتنی است، اغلب اوقات برای مواردی است که در آن فردی که تحت مشاوره قرار می‌گیرد، دست خوش تجارب دشواری قرار گرفته است و به دنبال یک مداخله درمانی است یا در مواردی است که افراد برای مقابله با یک واقعیت به کمک نیاز دارند (Beevers & Rea, 2010).

شبهات‌های آشکاری میان مربیگری و مشاوره وجود دارد. بخش عمده‌ای از محتواهای تئوریک، الگوها و فنون مربیگری از رشته‌هایی همچون روان‌شناسی و دیگر رشته‌های مرتبط برگرفته شده است و در زمینه‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این حال علی‌رغم اینکه مربیگری و مشاوره هر دو در حوزه‌های مشابهی بکار می‌روند، ولی هرگز یک امر یکسانی نیستند. مشاوره یک مداخله بسیار ماهرانه است که جهت رسیدگی به مشکلات دارای زمینه روان‌شناسی بکار گرفته می‌شود. زمانیکه کارکنان قادر به رفع مشکلات روانی و ایجاد تغییراتی در رفتارشان در طی جریان مربیگری نباشند، مشاوره می‌تواند روشی مفید و مؤثر باشد

(Reynolds, 2009). مربیگری نوعی مشاوره است ولی مربی برخلاف مشاور در زمینه کمک به اجرای مهارت‌های جدید و اهداف و تغییراتی که باید به وجود بیاید همواره با فرد خود باقی می‌ماند. رابطه بین مربی و فرد مانند رابطه دو شریک است نه رابطه بین یک فرد با یک متخصص یا صاحب‌نظر. مربی هر فرد، شریک او محسوب می‌شود و به او کمک می‌کند تا به تمایلات و اهداف مورد نظرش دست پیدا کند، نه اینکه بر مربی تکیه کند. تفاوت اصلی بین مربیگری و مشاوره:

➤ در ویژگی افرادی است که به آنها کمک میشود

➤ در نوع مشکلاتی است که حل میشود

در مشاوره مراجعه کننده، فردی آسیب دیده و نیازمند کمک است ولی در مربیگری متقاضیان افرادی خلاق، با تدبیر و کامل تلقی میشوند. مربیگری با افراد ورشکسته سروکار ندارد بلکه به افراد سالم کمک میکند تا عملکرد خود را در سطوح بالاتری، انجام دهند. در مشاوره به فرد کمک می شود تا از حالت زیر نرمال به حالت نرمال برسد ولی در مربیگری فرد از حالت نرمال به فردی دارای مهارت و عملکرد بالا تبدیل میشود (Swaan & Ramsay, 2008).

در نهایت مربی با حال و آینده فرد سروکار دارد نه با گذشته او. وی با استفاده از اطلاعات گذشته فرد، آیندهای برای او تعریف میکند اما اصرار و الزامی بر آن ندارد و مسئولیت نهایی اقدام با خود فرد است. مربیان افرادی خوشبین هستند و چیزی را اصلاح و یا جبران نمیکنند. مربیگری نگاهی رو به جلو و آینده دارد، بر استعدادها و قابلیت‌های فرد تمرکز میکند، نقاط ضعف را حذف کرده و نقاط قوت را تقویت میکند چرا که چشمانداز آتی، محور اصلی حرکت است. مربیان معمولاً به دنبال شاگردان و افراد خوش فکر هستند و تمایل دارند تا با افرادی کار کنند که به اندازه کافی نیرومند و سر حال باشند تا مربی و آموزش‌های او را برای دستیابی به آینده ای بهتر همراهی کنند (نظریان، ۱۳۹۰).

جدول شماره یک- تفاوت مربیگری و مشاوره

مشاوره	مربیگری
تمرکز گسترده تر و عمیقتر است.	حوزه تمرکز محدود تر است.
هدف کمک کردن به افراد است تا عامل اصلی و ریشه ای مشکلات عملکردی طولانی مدت در کارشان را شناسایی کنند.	هدف ارتقاء دادن عملکرد کاری فرد است.
مداخله بر حسب وسعت مسائل و مشکلات می تواند متغیر باشد.	تمایل به مداخله کوتاه مدت دارد.
مشاوره می تواند جهت رسیدگی به مشکلات روانی - اجتماعی همچون عملکرد بکار گرفته شود.	مربیگری به دنبال رفع مشکلات روانشناختی نمی باشد. مربیگری بر این فرض مبتنی است که فرد نیاز به مداخله روانی-اجتماعی ندارد.
دستور کار بطور کلی توسط افراد و مشاور تنظیم می گردد.	عمدتاً دستور کار توسط افراد اما با توافق سازمان تنظیم میگردد.

۸. مربیگری در کسب و کار

مک گوینز در سال ۲۰۰۸؛ مربیگری در کسب و کار را چنین توصیف می کند گفتگویی متمرکز که یادگیری را تسهیل کرده و عملکرد کاری را ارتقا می بخشد. مربی در حوزه کسب و کار هم می تواند مدیر آن کسب و کار باشد و هم اینکه از خارج سازمان استخدام شده باشد و مراجعان هم شامل هر فردی می شوند که می خواهد عملکرد کاری خود را بهبود دهد. همچنین، جان گرین و آنتونی گرت در سال ۲۰۰۷؛ این توضیح را در مورد مربیگری در کسب و کار ارائه می دهند: مربیگری فرآیندی مشارکتی، راهکار محور، نتیجه محور، و نظام مند است که از خلال آن مربی به بهبود عملکرد و کارایی شغلی مراجعان کمک می کند، (جان ویت مور، ۲۰۰۹) در مورد مربیگری در کسب و کار چنین می گوید: وظیفه مدیر ساده است؛ پیشبرد کسب و کار و ارتقاء سطح کارکنان. اما محدودیت های زمانی و مالی، اغلب اوقات وظیفه دوم را با دشواری مواجه می کند. مربیگری، فرآیندی است که تسهیل انجام هر دو وظیفه را ممکن می سازد (سلطانی، ۱۳۸۹).

(رز هیل، ۲۰۱۱) فعالیت ها و اقدامات مربی کسب و کار را در قالب چند نکته مطرح می کند:

- ✓ به شما کمک می کند که گستره دیدتان را نسبت به کسب و کار و زندگی تان گسترش دهید.
- ✓ شما را در مسیر ارتقاء مهارت های کسب و کار و پیشرفت فکری هدایت می کنند.
- ✓ در مورد نقاط ضعف و قوت شما، بازخوردهای صادقانه ای به شما می دهد
- ✓ به شما کمک می کند تا فرصت های موجود در کسب و کارتان را بشناسید
- ✓ متخصصان و سازمان هایی را که می توانند در حل مشکلاتتان به شما کمک کنند را معرفی می کند
- ✓ در دوره گذار مربوط به راه اندازی و توسعه شرکت های کوچک به شما کمک می کند
- ✓ به شما کمک می کند که بین شخصیت تان و زندگی شغلی تان تعادل برقرار کنید
- ✓ به مشکلات شما گوش می دهد، به شما کمک می کند تا اهدافی را تعیین کرده و برنامه مدونی را تنظیم کنید، و آموزش های لازم برای پیشبرد و تحقق برنامه های تنظیم شده را به شما می دهد
- ✓ شما را تشویق کرده و احساس اعتماد به نفس و ارزشمندی به شما می دهد.

۹. نتیجه گیری

مربیگری فرآیندی است که طی آن فرد اول در نقش مربی زمینه یادگیری فرد دوم را برای بهبود عملکرد و موفقیت شغلی اش از طریق رشد قابلیت های کلیدی، به گونهای که فرد دوم بعد از آن بتواند به صورت مستقل با بهره گیری از آن قابلیت ها به ایجاد شرایط لازم برای موفقیتش دست یابد. مربیگری، دوره ای برای توانمند کردن افراد است، تا آن ها حس آرامش و مفید بودن داشته و با رسیدن به موقعیت های موردنظر خود احساس رضایت کنند. مربیگری ضمن توجه به مشکلات و چالش های پیش روی مدیر و کارمند بر اهداف او تمرکز میکند و سعی دارد تا با فراهم کردن حمایت های لازم، او را در دستیابی به نتایج بهتر و سریعتر یاری رساند. امروزه سازمان ها سرمایه گذاری های بسیار گسترده ای را صرف برنامه های آموزش و بهسازی می کنند و این اقدام اغلب بعنوان بخشی از برنامه های توسعه منابع انسانی سازمان ها مشاهده می شود. به منظور اهداف توسعه حرفه ای، روش ها و تکنیک های مختلفی را می توان جهت حمایت از یادگیری و آموزش بکار گرفت. یکی از این روش های اثربخش که می تواند در آموزش و بهسازی بکار گرفته شود، مربیگری است. چرا که امروزه بهره برداری حداکثر از سرمایه های انسانی برای سازمان ها به دلایلی از جمله پیشرفت

شتابان فناوری های مختلف، رقابت روز افزون، تقاضا برای افزایش تولید و کاهش هزینه ها امری گریز ناپذیر شده است. سازمان های امروزی آگاهی بیش تری نسبت به فشار رقابتی داشته و به تبع آن سازمان های موفق و پویا در تلاشند با تدوین و بکارگیری استراتژی های آموزشی و کسب و کار همچون مربیگری به نتایج کارآمدتری نایل آیند.

منابع و مراجع

۱. سرمد؛ زهره بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۳)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دهم، نشر آگه، تهران.
۲. سلطانی، منوچهر؛ (۱۳۸۹)، مربیگری در مدیریت، چاپ اول، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
۳. شاه بدافلو، علی؛ قادری، نعمت الله؛ رضوی، حمیدرضا؛ (۱۳۹۴)، بررسی مزایا و معایب حاصل از بکارگیری مربیگری در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان رباط کریم، کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و سیستم های مالی، شرکت علمی پژوهشی پندار اندیش رهپو.
۴. صفرزاده، حسین و احمدی شریف، محمود و ذاکری، علیرضا، (۱۳۹۰). (اصول و مبانی مربی گری در سازمان های پیشرو) تهران ، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهیدرجایی.
۵. نظریان، عباس؛ (۱۳۹۰)، رفتارهای مربی گری بر کارآیی (کارآمدی) مربی گری و پویایی تیمی. دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ص ۱۱
۶. هاشمی، محمد؛ (۱۳۹۳)، تبیین نقش منتورینگ در عجین شدن شغلی، دوازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
8. Anderson, D., & Anderson, M.(2005), Coaching that counts. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
9. Baker Alison .(2009).Talent Managment.training journal.Ely:Mar 2009.pg,25
10. Beevers, Kathy & Rea, Andrew.(2010), Learning and Development Practice, Chartered Institute of Personnel and Development.
11. Babkin; Sandra (2002), Everything HR needs to know about executive coaching, Canadian HR Reporter, May 2002, 10-15: ABI IN form Global.
12. Bower man; Jenifer, Collins; Gordon (1999), The coaching net work: A program for individual and organizational Development, Journal of workplace Learning vol: 11, 155: 8,pp 281-297.
13. Creating a Coaching Culture. (2011). Institute of Leadership & Management, London, UK.
14. Graham F, Rodger S, Ziviani J. Coaching parents to enable children's participation: An approach for working with parents and their children. Australian Occupational Therapy Journal 2009 ; 56: 16–23.
15. HBR Guide to Coaching Employees. (2015). Harvard Business Review Press.
16. Hrastinski; Stefan, stnbom; Stefan (2012), student - student on Line coaching: conceptualizing and emerging Learning activity, Internet and higher education, doi 10, 1016 iheduc.
17. Hrastinski; Stefan, stnbom; Stefan (2012), student - student on Line coaching: conceptualizing and emerging Learning activity, Internet and higher education, doi 10, 1016 iheduc.
18. Hill, R. (20۱1). What is a business coach? How a business coach cam enhance your business success?, Academy for Business Success.
19. JOO, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research, Human Resource Development Review 2005, 4(4), 462-488.
20. Katelnikov, Vadim (2010), Coaching organization, unlocking the full potential of our people, your organizational and our self, <http://www.1000ventures.com/business-quad/im-coaching-org.html>.
21. International Coach Federation2012 From: ([/faqs-hfederation.org/clients/coachinghttp://www.coac](http://faqs-hfederation.org/clients/coachinghttp://www.coac)).

22. Jarvis, Jessica. (2004). Coaching and buying coaching services. Chartered Institute of Personnel and Development.
23. Macrae, Rhoda. (2010), Coaching and consolidating the practice of Newly Qualified social Workers: A Brief Literature Review. A Report prepared for Social Work Resources, South Lanark shire Council.
24. McGuinness, M. (2008). Creative managers for creative teams, Wishful thinking, London.
25. Maynard, sandy (2006), Personal and professional coaching: A Literature Review, Walden University.
26. Pentland W. Conversations for enablement: Using coaching skills in occupational therapy. Occupational Therapy Now 2012 ; (14): 14-16.
27. Pentland W. occupational therapy coaching. 2014. available at: www. occupational therapy coaching.com. Accessed August 6, 2014.
28. Reynolds Chuck (2009). Managers Who Coach Well In Crisis. canadian HR reporter. TORONTO .vol,22.Iss,2 .Pg,23
29. Renard, Laurent (2005). Executive Coaching for Professional Organization, PHD Thesis, School of Humanities, the American University of London.
30. Spencer, Linda. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training – coaching programmes, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue. No. 5, pp.1-18 .
31. Sherpa Executive Coaching Survey. (2011). Sherpa Coaching. Cincinnati, OH.
32. Stener, Liselott .(2007), The relevance of coaching for front line receptionists in the hotel industry. Master thesis in Tourism and Hospitality Management. School of business, economics and law, Gutenberg university, 2007.
33. Sungkhawan Jatuporn. (2009) Renewal Coaching: Sustainable Change for Individuals and Organizations. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Vol. 14, Iss. 4; pg. 76, 3 pgs
34. Swaan, Alan & Ramsay, Ros. (2008), mentoring and Coaching. Royal College of Psychiatrists London, ۲۰۰۸. From: <http://www.rcpsych.ac.uk/files/pdfversion/OP66x.p>