

## شناسایی و رتبه بندی مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بین مربیان ورزشی

ابریشم رشیدزاده دوان<sup>۱</sup>، محمد عطایی<sup>۲\*</sup>، سید مهدی الوانی<sup>۳</sup>، ناصر حمیدی<sup>۴</sup>

### چکیده

مربیگری سازمانی به عنوان شکل جدیدی از توسعه رهبری به سرعت در حال رشد است و به یکی از پرطرفدارترین ابزارهای توسعه فردی تبدیل شده است. درحالی که مربیگری سازمانی به عنوان استراتژی توسعه رهبری و بهبود عملکرد اخیرا توجه زیادی را از طرف محققان و دست اندرکاران مربیگری به خود معطوف کرده است، بحث جدی در مورد چگونگی تحت تاثیر قرار گرفتن یادگیرنده در رابطه مربیگری و عوامل مهم در تجربه مربیگری اثربخش، ناشناخته باقی مانده است.

---

۱. دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران  
۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران  
۳. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران  
۴. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران

## ۶۴ / شناسایی و رتبه بندی مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بین مربیان ورزشی

بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با تاکید بر رویکردهای پیشنگر، یادگیری و حل بحران است. در این مطالعه، برای توصیف تعاملاتی که از نظر مربی و یادگیرنده هدایتگر مربیگری اثربخش است، روش توصیفی (غیرآزمایشی) مورد استفاده قرار گرفته است. بدین منظور پرسشنامه مربیگری تعاملی طراحی شد و در اختیار خبرگان ورزشی قرار گرفت. در نهایت یافته ها اثربخش ترین مولفه های مربیگری تعاملی را در بستر شغلی با تاکید بر رویکردهای پیشنگر، یادگیری و حل بحران ارائه می دهد.

**واژگان کلیدی:** مربیگری، یادگیری، توسعه فردی، توسعه سازمانی، رهبری

مشخص نیست که مربیگری سازمانی<sup>۱</sup> از چه زمانی برای اولین بار شروع شد. مطابق تحقیقات ویترا سپون و وایت<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) کلمه "مربی"<sup>۳</sup> اولین بار در دهه ۱۵۰۰ در زبان انگلیسی مورد استفاده قرار گرفت. مربی به نوع ویژه‌ای از حمایت اشاره دارد. بنابراین ریشه فعل مربیگری کردن به معنی انتقال یک فرد با ارزش و مهم از جایی که بوده به جایی که می‌خواهد باشد، است-که امروزه یک معنی ایستا برای مدیران مربی است (ویتراسپون و وایت، ۱۹۹۶). از نظر توبیاس<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) لغت مربیگری سازمانی در اواخر دهه ۱۹۸۰ وارد دنیای کسب و کار شد. او همچنین اشاره می‌کند که مربیگری "بسته بندی مجدد اقداماتی معین است که قبلاً زیر مجموعه مفاهیم مشاوره کسب و کار<sup>۵</sup> یا مشاوره روانشناسی<sup>۶</sup> بوده است. در اواخر دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، مدیران ارشد برنامه‌ریزی‌های سازمان‌های بزرگ و دولتی را بر عهده داشتند. مدیران سطح عالی تصمیم‌گیری می‌کردند و مدیران میانی آنها را به سمت انجام شدن هدایت می‌کردند. اما در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ انعطاف‌پذیری بیشتری برای کامیابی سازمان‌ها مورد نیاز بود و کنترل سلسله‌مراتبی کارکنان راهی برای ایجاد اعتماد و همکاری با کارگران شد. دکتر دیک بروف<sup>۷</sup> اولین کسی است که لغت "مربیگری سازمانی"<sup>۸</sup> را بکار برد هنگامی که آموزش‌های رهبری خود را برای رهبران تجاری در ۱۹۸۵ توصیف می‌کرد. مجله فوربز<sup>۹</sup> بعداً مربیگری سازمانی را به عنوان پیوند بحث برانگیز مشاوره مدیریت و روان‌درمانی توصیف کرد (جاج، ۱۹۹۷). آموزش‌های گسترده برای کمک به کارگران مورد نیاز بود تا هر کاری مانند یک رهبر تفکر و رفتار کند. تأکید بر آموزش در همان زمان بر عملکرد کسب و کار به عنوان مدیریت کیفیت جامع مطرح<sup>۱۰</sup> بود. سپس فرهنگ بحث و تحقیق و برنامه‌های کار تیمی و توانمندسازی بوجود آمد نقطه تمرکز را فردی تر کرد اما آموزش هنوز بر مسائل و اهداف جاری و کوتاه مدت سازمان متمرکز بود (گلداسمیت، ۲۰۰۶). استفاده از مشاوران به جنبش مربیگری اضافه شد، آنها با جنبه‌های اصلی سازمان و مداخلات سیستم کار می‌کردند. بسیاری از مردم گمان کردند که اگر سازمان‌ها آخرین تغییرات را ایجاد می‌کنند پس افرادی که در

- 
1. executive coaching
  2. Witherspoon & white
  3. coach
  4. tobias
  5. consulting
  6. counseling
  7. Dr. dick borough
  8. Executive coaching
  9. forbes
  10. Total quality management

## ۶۶ / شناسایی و رتبه بندی مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بین مربیان ورزشی

این سازمان‌ها کار می‌کنند باید قبل از آنها تغییر کنند. استفان کاوی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) نویسنده کتاب "هفت عادت مردمان موثر"<sup>۲</sup> یکی از شخصیت‌های اصلی تغییر سخنرانی سازمانی به آموزش کارکنان بسیار موثر بود. در اواخر دهه ۱۹۸۰ حوزه حرفه ای مربیگری سازمانی متولد شد، حوزه‌ای که جهش و عملکرد مستمر در افراد و سازمان‌ها را ترویج داد.

در این زمان تاکید اصلی مربیگری بر کمک به سازمان‌ها در تدوین سناریوهای استراتژیک برای آینده در راستای محیط متغیر سازمان‌ها بود (توبیاس، ۱۹۹۶). ایده این بود که مربیان با افراد و سیستم‌های سازمانی یکپارچه در طول زمان کار کنند. مدیریت در جستجوی مربیانی برای انجام کار و ایجاد آخرین اثرگذاری بود. برخی از تاکیدات جدید که مربیان در آن‌ها همکاری داشتند آموزش رهبری الهام بخش و احیا مربیگری و کمک به مدیریت تغییر بود (بروتمن، ۱۹۹۸). نیروی اصلی که به تکامل و شکل‌گیری مربیگری سازمانی کمک کرد از حوزه رهبری، بویژه رهبری کارآفرینانه برخاسته بود.

جنبش مربیگری سازمانی از طریق نیاز به رویکردی با شهامت، در طول فراز و نشیب‌های دهه ۱۹۸۰ سازمان‌ها تسهیل گردید (وید، ۲۰۰۴). محققان مختلف مربیگری سازمانی، برای آزمون ماهیت مربیگری سازمانی و شناسایی عملکرد اثربخش مربیان جهت تعیین مهارت‌های اساسی و کاربرد آنها فراخوانده شدند. (کنی، ۲۰۱۴). هریس<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) عنوان می‌کند که متخصصین معدودی ترکیبی از توسعه سازمان<sup>۴</sup> و فنون روانشناسی را در کار با مدیران بکار برده‌اند، حتی قبل از این که این لغت ابداع شود.

شرمن و فریز<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که از نظر فکری مربیگری سازمانی بیشتر مدیون تعداد کمی از رشته‌ها از جمله مشاوره، مدیریت، توسعه سازمان و روانشناسی است. مک کالی و هزلت<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) مطرح کردند که مربیگری سازمانی ضرورتاً برای نجات افراد با استعدادی ایجاد شد که در خطر قصور ورزیدن در کار یا از دست دادن شغل به دلیل نقص خاصی در عملکردشان بودند. سایر گروه‌هایی که از مربیگری استفاده می‌کنند، مدیران و مجریان با پتانسیل بالا هستند که نیاز به توسعه بیشتر برای پیمودن پله های ترقی سازمان دارند. درحالی که مربیگری سازمانی اغلب برای پوشش طیف وسیعی از شکاف‌های عملکردی درون سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، همچنین به عنوان یک استراتژی توسعه رهبری پایدار،

- 
1. Stephen Covey
  2. Seven Habits of Highly Effective People
  3. harris
  4. Organization development(OD)
  5. Sherman and Freas
  6. McCauley and Hezlett

توجه فزاینده ای را به خود معطوف کرده است. بعلاوه، مربیگری سازمانی به موردی الزامی در جعبه ابزار رهبران تبدیل شده است، کسانی که خواهان توسعه بینش و مهارت های الزامی جهت هدایت سازمان ها در شرایط داینامتغیر هستند.

با این وجود، خلایق آشکار در تحقیقات مربیگری سازمانی وجود دارد که نشان دهنده عدم توجه کافی به نظر یادگیرنده و رابطه تعاملی (دو طرفه) مربی و یادگیرنده است. این موجب شده تا حوزه مربیگری سازمانی با پرسش های بی پاسخ فراوانی باقی بماند. لذا نیاز به مطالعات تحقیقاتی قویتری برای رشد مربیگری سازمانی به عنوان یک حرفه وجود دارد. بنابراین در این پژوهش مربیگری تعاملی رابطه ای دو طرفه در نظر گرفته شده است و تعامل بین مربی و یادگیرنده را برای اثربخشی مربیگری الزامی می داند.

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت بندی مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی بر اساس رویکردهای سه گانه پیشنگر، یادگیری و حل بحران و در بستر شغلی است. در این راستا پرسش های زیر مطرح و بررسی می شوند:

پرسش های تحقیق:

- ۱- مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد پیشنگر کدامند؟
  - ۲- مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد یادگیری کدامند؟
  - ۳- مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد حل بحران کدامند؟
- ابعاد بستر شغلی (مربیگری) بر اساس الگوی مربیگری اثربخش ابعاد ۱- هدفگذاری ۲- پیگیری و ۳- بازخورد تعیین شدند (کاپنبرگ، ۲۰۰۸) در نظر گرفته شد. رویکردهای سه گانه نیز برگرفته از سه رویکرد مربیگری سازمانی شناسایی شده توسط هارگرو در سال ۲۰۰۸ است:
- ۱- رویکرد دکتر/متخصص (حل بحران- معمولاً هنگامی استفاده می شود که یادگیرنده برای مشکلی که وی را تحت فشار گذاشته یک راه حل سریع می خواهد)،
  - ۲- رویکرد معلم مذهبی/سازمان دهنده (پیشنگر- وقتی بکار برده می شود که مردم می خواهند خود را جهت ایجاد آینده ای جدید احیا کنند)،
  - ۳- رویکرد آنزیم یادگیری ( یادگیری- وقتی استفاده می شود که افراد می خواهند دانش و مهارت های جدید را برای کسب سطوح بالاتر عملکرد فراگیرند) (هارگرو، ۲۰۰۸).

### انواع کلی مربیگری سازمانی

- مربیگری راه حل محور<sup>۱</sup>: فرآیند راه حل محور یک رویکرد قوی، کاربردی و ثابت شده

است برای تغییر مثبت افراد، تیم ها و سازمان ها. در این رویکرد از جستجوی دلایل مشکلات اجتناب شده است. تمرکز بر راه حل و نقاط قوت و چیزهایی است که خوب است. این فرآیند منجر به روشی عملگرا<sup>۱</sup> و مثبت برای پیشرفت می شود (آکسمیت، ۲۰۰۴).

- **جستجوی ارزشها<sup>۲</sup>**: مطابق گوردن (۲۰۰۸) جستجوی ارزش ها در دهه ۱۹۸۰ متولد شد و به عنوان رویکرد کاربردی و فلسفی مثبتی به تغییر سازمانی در نظر گرفته شده است. جستجوی ارزش ها بر اساس پنج اصل بنا شده است: ساختارگرا<sup>۳</sup>، شاعرانه<sup>۴</sup>، هم زمانی<sup>۵</sup>، پیش بینی<sup>۶</sup> و مثبت<sup>۷</sup>. اصول نوظهوری نیز وجود دارد: تمامیت<sup>۸</sup>، تصویب<sup>۹</sup>، انتخاب آزاد<sup>۱۰</sup>، آگاهی<sup>۱۱</sup> و روایت<sup>۱۲</sup>. گوردن بیان می کند که هدف تمرکز بر نقاط قوت و شایستگی مثبت سازمان است. مربیگری که از جستجوی ارزشها استفاده می کند یادگیرنده ها را بر حال مثبت و فرصت های آینده متمرکز می کند بیش از مشکلات حال و گذشته. محققان مطرح کردند که مربیگری جستجوی ارزشها به معنی کاربرد اصول اصلی جستجوی ارزشها با یادگیرنده به صورتی عملی است. در قلب جستجوی ارزشها این است که سیستم های انسانی رشد هدف دار<sup>۱۳</sup> دارند، آنها جذب عواملی می شوند که در درونی ترین بخش آنها ساکن است، که ارزشها، چشم انداز، دستاوردها و بهترین خود است. اورم، بینکرت و کلانسی<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۷) الگوی مربیگری جستجوی ارزشها را توسعه دادند و عناصر زیر را شامل می شود: الف- چیزی که برای هر جامعه، سازمان، گروه و فردی کاربرد دارد، ب- واقعیت از طریق چیزی که فرد روی آن متمرکز شده تعیین می شود، پ- واقعیت های متعددی وجود دارد و آنها در لحظه ایجاد می شوند، ت- پرسشگری یک سازمان، تیم یافرد، دیگری را به طرقی تحت تاثیر قرار می دهد، ج- اگر افراد بخش هایی از گذشته خود را به حال بیاورند، اینها باید بهترین های گذشته باشد، چ- واقعیت از طریق زبانی که فرد بکار می برد ایجاد می شود. اساس این الگو بر مبنای این فرض است که درون هر فرد چیزی فعال است و چیزی که فرد بر آن متمرکز است به واقعیت تبدیل می شود. برای تسهیل

- 
1. pragmatic
  2. Appreciative Inquiry
  3. constructionist
  4. poetic
  5. simultaneity
  6. anticipatory
  7. positive
  8. wholeness
  9. enactment
  10. free choice
  11. awareness
  12. narrative
  13. heliotropic
  14. Orem, Binkert, and Clancy

این مفهوم زیربنایی، در الگوی جدید بیشتر سوالات ارزشی پرسیده می‌شود تا سوالات حل مسئله (گوردون، ۲۰۰۸).

- **مربیگری هم‌ترازی**<sup>۱</sup>: مربیگری هم‌ترازی قصد کمک به یادگیرنده برای درک ارزش‌ها، باورها و انتظارات دارد (لازار و برگ کوئیست، ۲۰۰۴). این نوع مربیگری بر کمک به تفکر یادگیرنده درباره چگونگی تحت تاثیر قرار گرفتن ارزش‌ها یا همکاری در منعکس ساختن آنها در جهان با هدف درک چیزی که مهم است، تمرکز دارد. مربیگری هم‌ترازی به یادگیرنده ها کمک می‌کند در مورد تجانس یا عدم تجانس ارزش‌های یادگیرنده و سازمان آگاه شوند. مطابق تحقیقات لازار و برگ کوئیست<sup>۲</sup>، مربیگری هم‌ترازی در بر گیرنده چهار مقوله مربیگری است: روحانی<sup>۳</sup>، فلسفی<sup>۴</sup>، اخلاق<sup>۵</sup>، زندگی و حرفه<sup>۶</sup>. مربیگری روحانی بر تامل<sup>۷</sup>، فهم<sup>۸</sup> و تعمق<sup>۹</sup> در نیروهای متعالی<sup>۱۰</sup> تمرکز دارد. این همچنین بر معنی زندگی افراد تمرکز دارد. اگر چه مربیگری فلسفی مشابه است، هدف تمرکز بر باورها و مفروضات یادگیرنده و چگونگی تحت تاثیر قرار دادن ادراک است. مربیگری اخلاق برای روشن کردن دیدگاه‌ها و مواضع اخلاقی یادگیرنده بکار می‌رود. آن به یادگیرنده فرصت اکتشاف می‌دهد خواه برخلاف یا همسوبا ارزش‌ها و اخلاقیات فردی آنها باشد. مربی اخلاق از یادگیرنده هنگام جستجوی همسویی بین زندگی شخصی و حرفه‌ای، خانواده و جامعه، منافع شخصی و مسئولیت‌های اجتماعی جمعی حمایت می‌کند. در مربیگری زندگی و حرفه، مربیگری همه تجارب زندگی یادگیرنده را بررسی می‌کند. مسائل بسیاری را پوشش می‌دهد مانند اهداف مالی، دوستی<sup>۱۱</sup>، زمان اوقات فراغت<sup>۱۲</sup> و حرفه‌ای<sup>۱۳</sup>. ارزیابی‌های دوره‌ای، سوالات قوی، اقدامات برنامه‌ریزی شده در مربیگری زندگی و حرفه بکار می‌رود.

- **مربیگری هم‌کنشی**<sup>۱۴</sup>: ویتوورث<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۸) الگوی مربیگری هم‌کنشی را رویکردی اثبات شده بر اساس تجربه سالها کار با یادگیرنده‌ها توصیف می‌کند. چهار اصل اساسی آن

1. Alignment Coaching
2. Lazar and Bergquist
3. spiritual
4. philosophical
5. ethics
6. life and career
7. reflection
8. appreciation
9. contemplation
10. transcendent
11. friendship
12. time for leisure
13. career
14. Coactive Coaching
15. whiteworth

## ۷۰ / شناسایی و رتبه بندی مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بین مربیان ورزشی

عبارتند از: یادگیرنده ذاتا خلاق<sup>۱</sup>، مبتکر<sup>۲</sup> و کامل<sup>۳</sup> است، دستور جلسه<sup>۴</sup> را یادگیرنده می دهد، مربی در لحظه حرکت می کند<sup>۵</sup>، و مربیگری هم کنشی کل زندگی یادگیرنده را نشانی می دهد، این مشارکتی پویا و جمعی است بین مربی و یادگیرنده که همکاری کامل هر دو طرف را در بر دارد. اولین اصل یعنی یادگیرنده پاسخ و توانایی یافتن آن را دارد. در این مرحله مربی پاسخی ندارد و این یادگیرنده است که باید آن را ایجاد کند. مربی سوالات ساده ای می پرسد تا به پاسخگویی آن کمک کند. از این دیدگاه مربی برای اصلاح یادگیرنده ای که مشکل دارد، اینجا نیست.

بلکه به دلیل کمک به یادگیرنده برای آشکار ساختن و یافتن پاسخ هایی که وی می جوید، اینجا است. دومین اصل یعنی رابطه بر نتایجی تمرکز دارد که یادگیرنده می خواهد آن ها را تجربه کند. بعلاوه در رابطه مربی- یادگیرنده، یادگیرنده در زندگی خود تغییراتی ایجاد می کند و مربی به تمرکز بر کلیت دستور جلسه یادگیرنده برای اطمینان از منحرف نشدن، ادامه می دهد. بنابراین، مربی تضمین می کند که یادگیرنده در راستای تکمیل و تغییر جنبه های فکری هدایت می شود. سومین اصل یعنی مربی همیشه در برابر تجربه دستور جلسه یادگیرنده و جایی که باید باشد باز است. آخرین اصل ریشه در این باور دارد که همه انتخاب ها و رفتارهای یادگیرنده در جهت دستیابی به زندگی کاملتری است (ویتوورث، ۱۹۹۸).

- **مربیگری استراتژی؟** مربیان سازمانی بویژه در مربیگری استراتژی معمولاً استخدام می شوند تا همکار مورد اعتماد مدیر ارشد طی فرآیند ایجاد و استقرار استراتژی باشند. از چنین مربی سازمانی انتظار می رود که تجربه و دیدگاه فکری خارجی را به فرآیند توسعه استراتژی پیوند دهد. مربیان سازمانی که مربیگری استراتژی را انجام می دهند قابلیت های ویژه حل مسئله خود را هم در بعد فردی و هم در بعد سازمانی بکار می گیرند. بیش نیاز انجام چنین خدمتی فهم کامل استراتژی سازمان، نحوه تدوین آن و الگوها و تئوری های بنیادین آن است (مورگان و همکاران، ۲۰۰۴).

### رویکردهای مربیگری

در این جا به بررسی مهمترین رویکردهای مربیگری از جنبه های گوناگون می پردازیم:

1. creative
2. resourceful
3. whole
4. agenda
5. dances
6. Strategy Coaching

جدول ۱- انواع رویکردهای مربیگری بر اساس هدف (ای وس، ۲۰۰۸)

هدف مربیگری	نوع مربیگری
مربیگری کلا در مورد رشد و تغییر انسان است	انسان گرا <sup>۱</sup>
هدف مربیگری تغییر رفتار است	رفتارگرا <sup>۲</sup>
مربیگری در مورد کمک به یادگیرنده ها برای توسعه و رشد و رسیدن به کمال است	توسعه بزرگسال <sup>۳</sup>
مربیگری در درجه اول درباره توسعه تفکرات تطبیقی است	مربیگری شناختی <sup>۴</sup>
مربیگری فرآیندی هدف محور و متمرکز بر راه حل است	هدف محور <sup>۵</sup>
توجه را از چیزی که محرک و موجب درد و رنج است به چیزی که موجب انرژی دادن و پیشرفت شما می شود، جلب می کند	روانشناسی مثبت <sup>۶</sup>
یادگیرنده راز طریق قرارگیری در موقعیت های چالشی تحت فشار می گذارد و یادگیری ظهور می کند	مربیگری ماجراجویی <sup>۷</sup>
یک رویکرد یادگیری است که به یادگیرنده های خود هدایتگر امکان تفکر و رشد بر اساس تجاربشان را می دهد	یادگیری بزرگسال <sup>۸</sup>
مربیگری سفری برای کشف الگوهاست	مربیگری سیستمی <sup>۹</sup>

جدول ۲- انواع رویکردهای مربیگری بر اساس تمرکز (آی وس، ۲۰۰۸)

نوع مربیگری	دستوری / غیر دستوری <sup>۱۰</sup>	راه حل محور / توسعه محور <sup>۱۱</sup>	درمانی / عملکردی <sup>۱۲</sup>
انسان گرا	غیر دستوری	توسعه محور	درمانی
رفتارگرا	دستوری	راه حل محور	عملکردی
توسعه بزرگسال	دستوری	توسعه محور	درمانی
مربیگری شناختی	دستوری	توسعه محور	درمانی
مربیگری سیستمی	غیر دستوری	توسعه محور	درمانی
روانشناسی مثبت	دستوری	توسعه محور	درمانی
مربیگری ماجراجویی	دستوری	توسعه محور	عملکردی
یادگیری بزرگسال	غیر دستوری	توسعه محور	درمانی
هدف محور	غیر دستوری	راه حل محور	عملکردی

1. humanist
2. behaviorist
3. Adult development
4. Cognitive coaching
5. Goal-focused
6. Positive psychology approach
7. Adventure coaching
8. Adult learning
9. Systemic coaching
10. Directive/ non directive
11. Solution/ development focus
12. Therapeutic/ performance

پیشینه تحقیقات مربیگری سازمانی

در جدول زیر به مرور مهمترین تحقیقات کاربردی مربیگری سازمانی می پردازیم:

جدول ۳- تحقیقات مربیگری سازمانی

منبع	زمینه	خلاصه
والینگ <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۵	ایالات متحده آمریکا، مصاحبه با ۴ مربی سازمانی و ۱۰ یادگیرنده	تعامل گوش کردن، پرسشگری و اعتماد در رابطه مربیگری سازمانی بررسی شد و نقش آن ها در دستیابی یادگیرنده به برون داد نهایی، تشریح شد
کالکاوآن، کاترینلی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۴	ترکیه، مصاحبه با کارکنان صنعت بیمه	رفتار مربیگری سازمانی تاثیر مثبتی بر وضوح نقش، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، تعهد شغلی و عملکرد شغلی دارد.
کنی <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۴	ایالات متحده آمریکا، مصاحبه عمیق با ۱۰ مربی سازمانی	الگوی شایستگی های اساسی مربیگری سازمانی طراحی شد
بویسن-روتلی <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۳	ایالات متحده آمریکا، مصاحبه با ۱۵۷ مربی عضو فدراسیون جهانی مربی در ۱۶ کشور	اثربخشی مربیگری سازمانی مسئولیت مشترک هر دوی، مربی و یادگیرنده است. همچنین هفت شایستگی برتر از نظر مربی و یادگیرنده برای مربیگری موفق شناسایی شد
اسمیت <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۱	ایالات متحده آمریکا، مصاحبه با مربیان سازمانی و مدیران	موانع اثربخشی مربیگری سازمانی شناسایی شد
هیل <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۰	ایالات متحده آمریکا، مصاحبه با ۴ مربی و ۱۷ مدیر	عوامل اثربخشی مربیگری سازمانی شناسایی شد
بارون و مورین، ۲۰۰۹	ایالات متحده آمریکا، مطالعه ۷۳ مدیر و ۲۴ مربی (مدیران در نقش مربی) در سازمانی تولیدی	مربیگری سازمانی در خودکارآمدی مدیران مشارکت دارد
بارون، مورین <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۹	ایالات متحده آمریکا، مطالعه ۷۳ مدیر و ۲۴ مربی (مدیران در نقش مربی) در سازمانی تولیدی	اهمیت رابطه را در اثربخشی مربیگری اثبات کرد
موئن، الگود <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۹	نروژ، مطالعه ۱۲۷ مدیر در یک سازمان	مربیگری سازمانی اثر مثبت معناداری بر خودکارآمدی دارد

1. Walling
2. Kalkavan, katrinli
3. kenney
4. Boysen-rotelli
5. Smith
6. Hill
7. Baron, morin
8. Moen, allgood

## فصلنامه علوم رفتاری / ۷۳

میانگین هایی برای ارزیابی اثربخشی مربیگری مطرح می کند	ایالات متحده آمریکا، مرور مطالعات کاربردی مربیگری سازمانی	دمیوس، دی، لی <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۹
مربیگری سازمانی اعتماد به نفس، بینش، مهارت های مدیریت را بهبود می بخشد	استرالیا، پیش آزمون و پس آزمون ۴۱ مدیر در بخش دولتی سلامت	گرت، کرتین، بورتون <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۹
با وجود محدودیت های طراحی، مطالعه پنج زمینه تغییر مثبت قابل استناد به مربیگری را شناسایی کرد	ایالات متحده آمریکا، مطالعه ۱۱۴ مدیر تحت مربیگری و ۴۲ مربی در سازمانی چند ملیتی	کامباراکاران، یانگ، بیکر، فرناندز <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸
شش بعد مهم مربیگری سازمانی برای ارزیابی اثربخشی مربیگری شناسایی شد	ایالات متحده آمریکا، مطالعه ۱۸۸ مربی و ۳۲ مدیر	گتمن <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۸
عوامل کلیدی مربیگری سازمانی موفق شناسایی شد	ایالات متحده آمریکا، مصاحبه با ۳۶ مربی سازمانی	کاپنبرگ <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۸
داده هایی درباره پیشینه، آموزش و فرآیندهای مربیگری ارائه می کند	استرالیا، مصاحبه ۲۸ مربی سازمانی	گرت، ۲۰۰۷

## روش شناسی

در این مطالعه، برای توصیف تعاملاتی که از نظر مربی و یادگیرنده هدایتگر مربیگری تعاملی اثربخش است، روش توصیفی (غیر آزمایشی) مورد استفاده قرار گرفت. بدین منظور پرسشنامه ای از تعاملات اثربخش مربیگری بر اساس پیشینه و ادبیات طراحی شد و در اختیار ۶۰ نفر از خبرگان ورزشی از طریق روش نمونه گیری گلوله برفی، قرار گرفت. برای سنجش اعتبار، پرسشنامه توسط خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه نظرات خبرگان جمع آوری شد و مورد تحلیل آماری قرار گرفت. در این تحقیق روایی محتوا همان نظرات خبرگان است که دریافت و اعمال شده و در مورد روایی سازه نیز پرسشنامه به صورت آزمایشی توزیع و تحلیل شده است. در مورد پایایی یا قابلیت اعتماد با استفاده از ابزار فرمول کرونباخ میزان ضریب آلفا محاسبه شد و در مورد گویه های بستر شغلی با رویکرد پیشنگر ۰،۸۴۳، گویه های بستر شغلی با رویکرد یادگیری ۰،۸۳۸، گویه های بستر شغلی با رویکرد حل بحران ۰،۸۲۷ و در مورد کل گویه های پرسشنامه ۰،۹۷۹ بدست آمد.

1. De meuse, dai, lee
2. Grant, curtayne, burton
3. Kombarakaran, yang, baker, fernanades
4. Gettman
5. Kappenberg
6. non-experimental

یافته ها

جدول ۴- مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد پیشنگر

رتبه	درصد	فراوانی	ماخذ	تعامل
۳	۹۲٫۵	۴۹	والینگ، ۲۰۱۵	مربیگری برای یادگیرنده الهام بخش و توانمندساز است و وی را به تفکر خلاق دعوت می کند و یادگیرنده را برای تفکر در مورد دیدگاه ها و نظرات جدید به چالش بکشد
۲	۹۴٫۳	۵۰	استیونز، ۲۰۰۵	مربی فهرستی ده نفره از رئیس و همکاران و زیردستان یادگیرنده طبق نظر فرد برای مصاحبه ۳۶۰ درجه آماده می کند
۱	۹۶٫۱	۵۱	هارگرو، ۲۰۰۸	یادگیرنده باید قابل مربیگری باشد و نتایج بازخورد مربی، را بپذیرد. نظرات، اثرات و دیدگاه های مربی را در مورد موضوعات عملکردی و رفتاری در نظر بگیرد
۲	۹۴٫۳	۵۰	بویسن روتلی، ۲۰۱۳	مربی به یادگیرنده احساس امنیت می دهد و می تواند در مورد موضوعات محرمانه به او اعتماد کند
۲	۹۴٫۳	۵۰	موریس، ۲۰۰۸	مربی غیر قضاوتی و مراقبتی است و از موقعیت و نیاز های یادگیرنده حمایت و بر مسائل یادگیرنده تمرکز و به یادگیرنده گوش می کند

مطابق جدول بالا مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد پیشنگر شناسایی

و بر اساس میزان اثربخش رتبه بندی شده اند.

جدول ۵- مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد یادگیری

رتبه	درصد	فراوانی	ماخذ	تعامل
۳	۹۲٫۵	۴۹	هارگرو، ۲۰۰۸	مربی باید یادگیرنده را از عادات و ایده های قدیمی آگاه کند تا یادگیرنده از آنها بهره یزد
۳	۹۰٫۶	۴۸	هارگرو، ۲۰۰۸	یادگیرنده باید از اشتباهات و شکست ها برای یادگیری سریع استفاده کند
۳	۹۰٫۶	۴۸	استیونز، ۲۰۰۵	مربی باید شکست های عالی را تشویق کند و موفقیت های متوسط را مجازات کند، از شناسایی و بازتاب تلاش های من حمایت می کند و از موفقیت های من در این مسیر قدردانی می کند
۲	۹۲٫۵	۴۹	هیل، ۲۰۰۸	از روش های آموزشی نوآورانه برای ایجاد آگاهی و خودآگاهی یادگیرنده استفاده می کند، در پاسخ به نیازهای یادگیرنده منعطف است از طریق تطبیق رویکردها با پاسخ های یادگیرنده، نقش حمایت کننده و قهرمان را برای یادگیرنده ایفا می کند و از این طریق نشان می دهد که به پتانسیل یادگیرنده ایمان دارد
۱	۹۶٫۲	۵۱	هیل، ۲۰۰۸	مربی دانش حرفه ای را از طریق مشارکت در توسعه حرفه ای، گسترش

می‌دهد و بکار می‌گیرد، مربی‌گری سازمانی تکامل یافته‌تر و دانش مربی‌گری سازمانی گسترده‌تری را از طریق مطالعه کتب و مقالات پژوهشی مرتبط برای ایجاد پایگاه دانشی گسترده تر ایجاد می‌کند مربی باید تسهیل یادگیری و نتایج، طراحی اقدامات، برنامه‌ریزی والینگ، ۲۰۱۵ ۴۹ ۹۲،۵ ۲ و هدفگذاری و مدیریت پیشرفت و پاسخگویی را انجام دهد

مطابق جدول بالا مولفه‌های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد یادگیری شناسایی و بر اساس میزان اثربخشی رتبه بندی شده اند.

جدول ۶- مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد حل بحران

رتبه	درصد	فراوانی	ماخذ	تعامل
۳	۸۸،۷	۴۷	هارگرو، ۲۰۰۸	در زمان بحران مربی باید تیم یادگیرنده را تجهیز کند و به آنها انرژی دهد، افراد را آرام کند و سازمان دهی مجدد انجام دهد
۲	۹۲،۴	۴۹	موریس، ۲۰۰۸	یادگیرنده باید به تصمیمات متعهد باشد ولی در رویکرد منعطف باشد
۲	۹۲،۴	۴۹	هارگرو، ۲۰۰۸	یادگیرنده باید مطابق بازخوردهای مربی خود را اصلاح کند
۲	۹۲،۴	۴۹	موریس، ۲۰۰۸	یادگیرنده باید اهداف برجسته را به اقدامات ویژه ترجمه کند
۱	۹۴،۲	۵۰	بویسن روتلی، ۲۰۱۳	مربی باید یادگیرنده را به عنوان انسان کامل ببیند و به عنوان یک کل مربیگری کند و فرد را از تمرکز به زندگی کاری به سمت تمرکز بر زندگی کاری و شخصی ببرد و به تعامل بین زندگی حرفه ای و شخصی توجه کند
۳	۸۸،۷	۴۷	هارگرو، ۲۰۰۸	مربی باید در جلسات پیگیری موفقیت ها را تشویق کند و اگر مشکلی بود یادگیرنده را سرزنش نکند بلکه علت و کمبودها را شناسایی کند و بپرسد و فرد را مجددا متعهد کند

مطابق جدول بالا مولفه‌های اثربخش مربیگری تعاملی در بستر شغلی با رویکرد حل بحران شناسایی و بر اساس میزان اثربخشی رتبه بندی شده اند.

### نتیجه گیری

درحالی که مربیگری سازمانی به عنوان استراتژی توسعه رهبری و بهبود عملکرد اخیرا توجه زیادی را از طرف محققان و دست اندرکاران مربیگری به خود معطوف کرده است (گرن، ۲۰۰۷)، بحث جدی در مورد چگونگی تحت تاثیر قرار گرفتن یادگیرنده بوسیله مربیگری سازمانی و عوامل مهم در تجربه های مربیگری اثربخش، ناشناخته باقی مانده است و مرور پیشینه مربیگری سازمانی اطلاعات محدودی را در مورد عوامل مهم یک تجربه مربیگری اثربخش ارائه می دهد. بعلاوه این خلا تحقیقاتی نیازمند توجه بیشتر جهت یادگیری چگونگی

## ۷۶ / شناسایی و رتبه بندی مولفه های اثربخش مربیگری تعاملی در بین مربیان ورزشی

بهبود اثربخشی مربیگری است (گرن، ۲۰۰۱؛ کیلبرگ، ۲۰۰۰؛ لومن، ۲۰۰۵). این مطالعه در نظر دارد مربیگری اثربخش را به عنوان تعاملی بین مربی و یادگیرنده در نظر بگیرد برخلاف اغلب تحقیقات گذشته که تنها به ویژگی های مربی توجه می شد و این رابطه را در شغلی (مربیگری) مطالعه کند، خلا تحقیقاتی ذکر شده را پوشش داده و دانش بیشتری در مورد تعاملات مربیگری اثربخش ارائه دهد و هدف آن، مطالعه تعاملاتی است که به مربیگری اثربخش منجر می شود. با توجه به خلا تحقیقاتی ذکر شده، این مطالعه به دلایل متعددی اهمیت می یابد. اولاً، نتایج این مطالعه در رشد چارچوب دانش مربیگری سازمانی موثر است و از مربیگری به عنوان حوزه ای مطالعاتی و کاربردی حمایت می کند (دایدریچ، ۱۹۹۶). بویژه یافته های این مطالعه احتمالاً توسط محققان به عنوان راهی برای توسعه بنیاد نظری این مطالعه یا برای ایجاد ادراک نظری جدید و متفاوتی از مربیگری سازمانی بکار گرفته می شود. بعلاوه دست اندرکاران مربیگری بینش بیشتری در مورد الزامات افزایش اثربخشی مربیگری سازمانی کسب خواهند کرد و این به آنها در بهبود اجرای مربیگری سازمانی کمک می کند. این کار گامی فراتر برای اطمینان بخشی از رشد مربیگری سازمانی به عنوان حرفه ای قانونی بر می دارد (داچرم، ۲۰۰۴). دوماً، این مطالعه اهمیت بیشتری به ادراک و نظر یادگیرنده می دهد (دایدریچ، ۱۹۹۶؛ لومن، ۲۰۰۵) و مولفه های مهم اثربخش در مربیگری سازمانی را طی یک رابطه تعاملی از نظر یادگیرنده و مربی توصیف می کند. بعلاوه این مطالعه، طیف وسیعی از تعاملات ضروری برای اثربخشی یک تجربه مربیگری تعاملی را مورد بررسی قرار می دهد و میزان اثربخشی هر یک را تعیین می کند. با توجه به یافته های پژوهش می توان بیان کرد اگر هدف یادگیرنده احیا شدن برای آینده ای جدید باشد یعنی رویکرد مربی پیشنهادی باشد، برای ایجاد یک تجربه مربیگری تعاملی اثربخش در بستر شغلی، مربی باید به یادگیرنده احساس امنیت می دهد و یادگیرنده می تواند در مورد موضوعات محرمانه به او اعتماد کند، غیر قضاوتی و مراقبتی باشد و از موقعیت و نیازهای یادگیرنده حمایتی و بر مسائل یادگیرنده تمرکز و به یادگیرنده گوش کند، فهرستی ده نفره از همکاران و زبردستان یادگیرنده طبق نظر فرد برای مصاحبه ۳۶۰ درجه آماده می کند، برای یادگیرنده الهام بخش و توانمندساز باشد و وی را به تفکر خلاق دعوت کند و یادگیرنده را برای تفکر در مورد دیدگاهها و نظرات جدید به چالش کشد. یادگیرنده باید قابل مربیگری باشد و نتایج و بازخورد مربی را بپذیرد، نظرات و اثرات و دیدگاههای مربی را در مورد موضوعات عملکردی و رفتاری در نظر بگیرد. در زمینه ایجاد حس امنیت و اعتماد بین یادگیرنده و مربی، بویسن روتلی (۲۰۱۳)، شین (۱۹۹۶)، کاپنبرگ (۲۰۰۸)، کافمن (۲۰۰۶)، بروتمن و همکاران (۱۹۹۸)، جو (۲۰۰۵)، ویلکینز (۲۰۰۰) و

فدراسیون جهانی مربی (۲۰۱۱) ان را از عوامل مهم در مربیگری اثربخش معرفی می‌کنند که در این بخش نیز نتایج تحقیق با پیشینه همراستا است. از طرفی ائتلاف دانش آموختگان برای مربیگری سازمانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) مربیگری سازمانی را فرآیندی توسعه‌ای بر مبنای اعتماد متقابل تعریف می‌کند. هارگرو (۲۰۰۸) نیز تلاش می‌کند از طریق مراحل چهارگانه‌ای شرایط اعتماد در رابطه مربیگری را بهبود بخشد. بسیاری از محققان اهمیت شنود فعال در مربیگری را متذکر شده‌اند (ترنر، ۲۰۰۳؛ والینگ، ۲۰۱۵؛ فدراسیون جهانی مربی، ۲۰۱۱؛ هیل، ۲۰۰۸). کافمن (۲۰۰۶) در پیوند روانشناسی مثبت و مربیگری بر آن تاکید می‌کند. بروک (۲۰۰۸) رفتارهایی مانند گوش کردن به چیزهایی که گفته می‌شد و چیزهایی که گفته نمی‌شد، نصیحت نکردن، توجه به عواطف را رفتارهای مربیگری معرفی می‌کند. تینگ و سیسکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، کینگ و ایتان، (۱۹۹۹)؛ ویتوورث، (۱۹۹۸)، وازیلیشین (۲۰۰۳)، ویلکینز (۲۰۰۰)، کنی (۲۰۱۴)، بر مهارت‌های گوش کردن قوی تاکید می‌کنند. هارگرو (۲۰۰۸) شنود فعال را راهی برای شناسایی الگوهای ذهنی یادگیرنده می‌داند. بازخورد در مربیگری از طرف محققان مورد تاکید و اهمیت قرار گرفته است و نتایج تحقیق حاضر نیز این مساله را یادآوری می‌کند. کامپا کوکش و اندرسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) مربیگری را مداخله‌ای بازخوردی می‌داند، آنها مربیگری را ارائه بازخورد مثبت و منفی در یک رابطه مراد و مریدی می‌دانند. بازخورد مستمر و اثربخش از طرف کینگ و ایتان، (۱۹۹۹)؛ زویبیل، (۲۰۰۵)، داید ریچ، (۱۹۹۶)؛ انیل، (۲۰۰۰) به عنوان یکی از نقش‌های مربی معرفی می‌شود. کیلبرگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) مطرح می‌کند که بازخورد کلید اصلی موفقیت است. ترنر (۲۰۰۳)، هارگرو (۲۰۰۸)، هیل (۲۰۰۸)، انیل (۲۰۰۷)، بويسن روتلی (۲۰۱۳) و کاپنبرگ (۲۰۰۸)، جو (۲۰۰۵)، نیز بر آن تاکید می‌کنند. فلاهرتی (۲۰۰۵) بر توانمندسازی تمرکز می‌کند و مربیگری را حمایت از افراد برای شناسایی استعدادها و شایستگی‌های درونی و توانمند ساختن<sup>۵</sup> آنها با حداکثر توانایی‌های خودشان<sup>۶</sup> برای رسیدن به خودشکوفایی تعریف می‌کند. گونزالز، (۲۰۰۴)؛ مریام، (۲۰۰۱)؛ مزیرو، (۲۰۰۰) مربیگری را روشی برای توانمندسازی فرد شناسایی کرده‌اند. کافمن<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) رابطه مستقیمی بین روانشناسی مثبت و مربیگری را نشان داد از طریق این باور اساسی که بشر می‌تواند توسعه یابد، پیشرفت و رشد کند. مربیانی که اصول روانشناسی مثبت را می‌پذیرند استراتژی‌هایی رویایی برای اثبات این اصول ایجاد می‌کنند و به یادگیرنده‌ها جهت

1. Graduate school alliance for executive coaching(gsaec)

2. Ting and Scisco

3 Kampa-Kokesch and Anderson

4 Kilburg

5 Empowering

6 Self-fulfillment

7 Kauffman

ایجاد زندگی‌های توانمندتر و کامل‌تر کمک می‌کنند. رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) به طور مشابه بیان می‌کند، مهم است که مربی، یادگیرنده را فردی خوب و کامل بداند بیش از این که وی را فردی مشکل‌دار و نیازمند اصلاح ببیند. او اضافه می‌کند که موفقیت وقتی افزایش می‌یابد که افراد توانمند شوند و از قابلیت‌های خود آگاه شوند. اگر هدف یادگیرنده فراگیری دانش و مهارت جدیدی برای کسب سطوح بالاتر عملکرد می‌باشد، یعنی رویکرد مربی یادگیری باشد، در بستر شغلی، مربی باید دانش حرفه‌ای را از طریق مشارکت در توسعه حرفه‌ای، گسترش دهد و بکار گیرد، مربی‌گری سازمانی تکامل یافته‌تر و دانش مربی‌گری سازمانی گسترده‌تری را از طریق مطالعه کتب و مقالات پژوهشی مرتبط برای ایجاد پایگاه دانشی گسترده‌تر ایجاد کند، تسهیل یادگیری و نتایج، طراحی اقدامات، برنامه‌ریزی و هدفگذاری و مدیریت پیشرفت و پاسخگویی را انجام دهد، از روش‌های آموزشی نوآورانه برای ایجاد آگاهی و خودآگاهی یادگیرنده استفاده کند، در پاسخ به نیازهای یادگیرنده منعطف باشد از طریق تطبیق رویکردها با پاسخ‌های یادگیرنده، نقش حمایت‌کننده و قهرمان را برای یادگیرنده ایفا کند و از این طریق نشان دهد که به پتانسیل یادگیرنده ایمان دارد، یادگیرنده را از عادات و ایده‌های قدیمی آگاه کند تا یادگیرنده از آنها بپرهیزد. یادگیرنده باید از اشتباهات و شکست‌ها برای یادگیری سریع استفاده کند. پیترسون و هیکس<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) مربیگری را به عنوان "فرآیند تجهیز افراد با ابزارها، دانش و فرصت‌هایی که آنها برای توسعه خود و اثر بخشی بیشتر نیاز دارند" توصیف می‌کنند. ویتراسیون و وایت<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) آنها اعتقاد دارند مربیگری رابطه‌ای سفارشی سازی شده<sup>۴</sup>، فردی<sup>۵</sup>، یک به یک است که در آن "این شناخت وجود دارد که هیچ دو نفری مانند هم نیستند. هر فرد پایگاه دانشی، سرعت یادگیری و سبک یادگیری منحصر بفردی دارد." هیل (۲۰۰۸) بیان می‌کند که مربیگری دانش حرفه‌ای را از طریق مشارکت در توسعه حرفه‌ای گسترش می‌دهد و بکار می‌گیرد، مربیگری سازمانی تکامل یافته‌تر و دانش مربیگری سازمانی گسترده‌تری را از طریق مطالعه کتب و مقالات تحقیقی مرتبط برای ایجاد پایگاه دانشی گسترده‌تر ایجاد می‌کند. انیس (۲۰۰۴) با اشاره به اهمیت دانش برای مربیگری بر دانش روانشناسی، کسب و کار، سازمانی و مربیگری سازمانی اشاره می‌کند. هیل (۲۰۰۸)، ویلکینز (۲۰۰۰) و هارگرو (۲۰۰۸) بر اهمیت پاسخگویی در مربیگری تمرکز می‌کنند.

1 Wright

2. Peterson and Hicks

3. Witherspoon and White

4. customized

5. individualized

این تحقیقات همگرایی با نتایج را برجسته می‌کند. اما در حوزه یادگیری از شکست و اشتباهات گذشته تاکید چندانی در تحقیقات پیشین وجود ندارد که می‌تواند تمرکز جدیدی برای تحقیقات آتی باشد. اگر هدف یادگیرنده یافتن راه حلی سریع برای مشکلی است که وی را تحت فشار قرار داده است، یعنی رویکرد مربی حل بحران باشد، در بستر شغلی، مربی باید یادگیرنده را به عنوان انسان کامل ببیند و به عنوان یک کل مربیگری کند و فرد را از تمرکز به زندگی کاری به سمت تمرکز بر زندگی کاری و شخصی ببرد و به تعامل بین زندگی حرفه‌ای و شخصی توجه کند، در زمان بحران تیم یادگیرنده را تجهیز کند و به آنها انرژی دهد، افراد را آرام کند و سازمان دهی مجدد انجام دهد، در جلسات پیگیری موفقیت‌ها را تشویق کند و اگر مشکلی بود یادگیرنده را سرزنش نکند بلکه علت و کمبودها را شناسایی کند و بپرسد و فرد را مجدداً متعهد کند. یادگیرنده باید مطابق بازخوردهای مربی خود را اصلاح کند، اهداف برجسته را به اقدامات ویژه ترجمه کند. تاکید بر متعادل سازی کار و زندگی در مربیگری در کارهای لومن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، جو (۲۰۰۵) و ویلکینز (۲۰۰۰) و هارگرو (۲۰۰۸) به چشم می‌خورد. پیترسون (۱۹۹۶)، ترنر (۲۰۰۳) بر تاثیر و اهمیت تشویق در رابطه مربیگری اشاره می‌کنند.

## منابع

- Axmith, M. (2004, May/June). *Executive coaching: A catalyst for personal growth and corporate change*. Ivey Business Journal, 1-5
- Baron, L., Morin, L., (2009). *The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study*, Human Resource Development Quarterly, Wiley Online Librar
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K. M. (1998). *Executive coaching: The need for standards of competence*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 40(1), 40-46
- Brooks, I., Wright, S., (2007), *A Survey of Executive Coaching Practices in New Zealand*, Business and Law: Journal Articles, 177
- Boysen-rotelli, S. (2013). *Executive coaching effectiveness: a quantitative study*, Doctoral Dissertation. benedictin university
- Covey, S., (1986), *Seven habits of highly effective people*, Steven R. Covey & Associates
- De Meuse, K., Dai, G., & Lee, R., (2009), *Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?*, Pages 117-134

- Diedrich, R. C. (1996). *An iterative approach to executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 61–66
- Ducharme, M. J. (2004). *The cognitive-behavioral approach to executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56(4), 214–224
- Ennis, S., Stem, L. R., Yahanda, N., Vitti, M., Otto, J., Hodgetts, W., et al. (2004). *The executive coaching handbook*. Wellesley, MA: The Executive Coaching Forum.
- Flaherty, J., (2005). *Coaching: Evoking excellence in others* (2nd ed.). Amsterdam Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Gettman, H., (2008). *Executive Coaching As Developmental Experience: A Framework And Measure Of Coaching Dimensions*. Doctoral Dissertation , University of Maryland
- Goldsmith, M., & Lyons, L. (2006). *Coaching for leadership*. San Francisco: Wiley& Sons
- Gonzalez, A. (2004). Transformative conversations: *Executive coaches and business leaders in dialogical collaboration for growth*. In L. Belsten & I. Stein (Ed.), Proceedings of the First International Coaching Federation Coaching Research Symposium (pp. 94-103). Denver, CO: International Coach Federation
- Gordon, S. (2008). *Appreciative inquiry coaching*. International coaching psychology review, 1(1), 17-29
- Grant, A. M. (2007). *A languishing-flourishing model of goal striving and mental health for coaching populations*. International Coaching Psychology Review, 2(3), 250–264
- Grant, A., Curtayne, L., & Burton, G., (2009), *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study*. Pages 396-407
- Hale, D., (2008). *Development of a Validated Core Competency Skill Set for Executive Coaches*. Doctoral Dissertation. North central University
- Hargrove, R., (2008). *Masterful coaching*. United States of America: Jossey-Bass
- Harris, M. (1999). *Look, it's an I-O psychologist no, it's a trainer...no, it's an executive coach*. TIP, 36(3), 1–5

- Hill, G., (2010). *Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches*. Master dissertation. Queensland university of technology
- International Coach Federation. (2011). *What is coaching?* Retrieved June 25, 2011, from <http://www.Coachfederation.org/ICF/For+coaching+Clients/What+is+a+Coach/>
- International Coach Federation. (2013). *What is coaching?* Retrieved June 25, 2013, from <http://www.coachfederation.org/ICF/For+coaching+Clients/What+is+a+Coach/>
- Ives, Y. (2008). *What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6(2), 100-110
- Joo, B. (2005). *Integrative Literature Review- Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research*, University of Minnesota- Human Resource Development Review. 4(4), 462-488
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997, July/August). *The brave new world of executive coaching*. Business Horizons, 71-77
- Kauffman, C., (2006), *hand book of coaching: The Positive Psychology Approach to Coaching*, institute of coaching.
- Kalkavan, S. (2014). *The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 1137 - 1147
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). *Executive coaching: A comprehensive review of literature*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(4), 205-228
- Kappenberg, E. (2008). *A Model of Executive Coaching: Key Factors in Coaching Success*, California: Claremont Graduate University
- Kenney, J. (2014). *Identifying Executive Coaches' Competencies Through Lived Experiences: A Phenomenological Study Of The Executive Coaching Field*, Capella University
- Kilburg, R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 134-144

- Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association
- King, P., & Eaton, J. (1999). *Coaching for results*. Industrial and Commercial Training, 31(4), 145-148
- Kombarakaran, F., Yang, J., Baker, M., Fernandes, P., (2008) *Executive coaching: It works!*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 60(1), 78-90
- Lazar, J., & Bergquist, W. (2004). *Alignment coaching: A broader perspective on business coaching*. Performance Improvement, 43(10), 16-22
- Lowman, R. (2005). *Executive coaching: The road to do do Ville needs paving with more than good assumptions*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57(1), 90-96
- McCauley, C.D., & Hezlett, S.A. (2001). *Individual development in the workplace*. Human Resource Development Quarterly, 17, 245-267
- Merriam, S., (2001), *Andragogy and Self-Directed Learning: Pillars of Adult Learning Theory*, wiley online library
- Mezirow, J. (2000). *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. San Francisco: Jossey Bass
- Morse, J. (2008). *"construct"*. Merriam-Webster Online. Springfield, MA. Retrieved February 13, 2011, from <http://www.m-w.com>
- Morgan, H., Harkins, P., & Goldsmith, M. (Eds.). (2005). *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets*. Hoboken, NJ: Wiley and Sons
- Moen, F., Allgood, E., (2009), *Coaching and the Effect on Self-efficacy*, Organization Development Journal; Chesterland 27.4 : 69-82
- O'Neil, M. B. (2000). *Executive coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Orem, S. L., Binkert, J., & Clancy, A. L. (2007). *Appreciative coaching: A positive process for change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Peterson, D. & Hicks, M. (1996). *Development First: Strategies for Development*. Personnel Decisions International, USA

- Schein, E., (1996), *Organizational Learning: What Is New?*, MIT Sloanschool of management
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). *The Wild West of executive coaching*. HarvardBusiness Review, 82(11), 82–90
- Smith, I.,(2011). *Understanding Barriers To Measuring The Effectiveness Of Executive Coaching: Perspectives From Executive Coaches And Executives*. Doctoral Dissertation. The University of Tulsa Executives
- Stevens, J. H., Jr. (2005). *Executive coaching from the executive's perspective*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57(4), 274–285
- Ting, S., & Scisco, P. (2006). *The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Tobias, L. L. (1996). *Coaching executives*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 87–95
- Turner, C. E. (2003). *Executive coaching as a leadership development strategy*.P.hD. dissertation, University of Toronto [Canada], 2003). Dissertation Abstracts International, A64, 04
- Wade, H. (2004). *Managerial growth: A coaching case study*. Industrial and CommercialTraining, 36(2), 7378
- Walling, A. (2015). *Role OF Inquiry IN Executive Coaching: Perceived Interactions Between Relational and Conversational Competencies to Inform Client Outcomes*, Columbia University
- Wasylshyn, K. M. (2003). *Executive coaching: An outcome study*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55(2), 94–106
- Wilkins, B.,(2000). *A grounded theory study of personal coaching*. doctoral dissertation
- White, R., & Witherspoon, R. (1996). *Executive coaching: A continuum of roles*.Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 124-133. doi:10.1037/1061-4087.48.2.124
- Whitworth, L., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (1998). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life*. Palo Alto, CA: Davies- Black
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996a). *Executive coaching: A continuum of roles*.Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 124–133

- Wright, J. (2005). *Workplace coaching: What's it all about?* *Work*, 24(3), 325-328
- Zweibel, B. (2005). *A strategic coach*. *Training and Development*, 59(4), 62-64