



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT

Volume No.: 3, Issue No.: 31, Oct 2022

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour

Farahmand Sabetrasekh Dhaghi

Post DBA graduate of Tarjoman Oloom Higher Education Institute

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to examine the impact of a training intervention designed to develop and encourage the use of coaching skills in a small arts-based organisation and assess the factors that appear to have influenced this impact.

Design/methodology/approach – The programme, its effects and factors that influenced its impact were assessed through ongoing feedback and evaluation and through information gathered in a focus group and in one-to-one interviews with participants at the conclusion of the programme.

Findings – The programme had individual and organisational benefits, including improved skills in communication and problem-solving and a better understanding of a range of problems affecting the organisation. Factors enabling these benefits included participation of senior managers in the programme and coaching practice that focused on real workplace issues. Factors limiting these benefits included a lack of a clear statement about the purpose of the programme.

Research limitations/implications – This relates to a programme within a single organisation, and the findings may not be generalisable.

Practical implications – Through training individuals in coaching skills, it is possible to improve the skills needed for cooperative working and joint problem-solving. A corporate training programme in coaching skills can surface a range of organisational problems and enable progress to be made in tackling them.

Keywords: Organisational change, Problem-solving, Development, Organisational change, Coaching skills.

ارزیابی تأثیر آموزش مهارت های مربیگری بر رفتارهای سازمانی و فردی

فرهمنده ثابت راسخ دهقی

دانش آموخته Post DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

چکیده

هدف - مقاله بررسی تأثیر مداخله آموزشی، به منظور توسعه و ترغیب استفاده از مهارتهای مربیگری در یک سازمان غیر انتفاعی کوچک و ارزیابی عوامل مؤثر بر این تأثیر، می باشد.

طراحی / روش شناسی / رویکرد - این برنامه، به بررسی اثرات آن و عوامل مؤثر بر تأثیر گذاری آن از طریق ارزیابی و بازخورد مداوم و از طریق اطلاعات جمع آوری شده از یک گروه متمرکز و مصاحبه های یک به یک با شرکت کنندگان در مورد نتیجه برنامه، می پردازد.

یافته ها - این برنامه دارای مزایای فردی و سازمانی از جمله مهارتهای تقویت شده در برقراری ارتباط و حل مسئله و درک بهتر طیف وسیعی از مشکلات مؤثر بر سازمان است. عواملی که این مزایا را به وجود می آورند شامل مشارکت مدیران ارشد در برنامه و روش های مربیگری بود که روی مسائل واقعی محل کار متمرکز بودند. عوامل محدود کننده این مزایا شامل فقدان بیان شفاف در مورد اهداف برنامه است.

محدودیت ها / پیامدهای تحقیقاتی - این مطالعه مربوط به یک برنامه در یک سازمان خاص است و یافته ها ممکن است تعمیم پذیر نباشند.

مفاهیم عملی - از طریق آموزش مهارت های مربیگری به افراد، می توان مهارت های لازم برای مشاغل مشارکتی (تعاونی) و حل مسئله را تقویت کرد. یک برنامه آموزشی سازمانی در زمینه مهارت های مربیگری می تواند طیف وسیعی از مسائل سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد و توانایی کنترل این مسائل را ممکن می سازد.

ابتکار / ارزش - در زمینه ارزیابی تأثیر آموزش بر مهارت های مربیگری، مطالعات تجربی کمی وجود دارد. در این مقاله مشخص شده است که چگونه چنین آموزش هایی می تواند مهارتهای رهبری را توسعه دهد و عوامل کاربردی که ممکن است تأثیر آموزش را تقویت یا محدود کند را نشان می دهد.

کلمات کلیدی: تغییر سازمانی، حل مسئله، مهارت های مربیگری، توسعه سازمانی

مقدمه

این مقاله به ارزیابی یک برنامه آموزشی که برای کمک به افراد درون یک سازمان غیر انتفاعی برای توسعه مهارت های مربیگری طراحی شده است، می پردازد. سوال تحقیق این است: تأثیر یک برنامه مداخله ای که برای توسعه و تشویق استفاده از مهارت های مربیگری در یک سازمان کوچک طراحی شده است، چیست و چه عواملی بر این اثر، تأثیر گذار بوده است؟ در حالی که مطالعات منتشر شده زیادی در مورد مزایای سازمان هایی که دارای مربیان داخلی هستند و مدیران به عنوان مربی فعالیت می کنند، وجود دارد، با این حال اغلب شامل درخواست برای آموزش مهارت های مربیگری هستند، در مورد ارزیابی آموزش مهارت های مربیگری، مطالعات کمی منتشر شده است.

تیم اجرایی یک سازمان غیر انتفاعی منطقه ای تصمیم به ثبت نام مدیریت و کارکنان ارشد حرفه ای خود در یک برنامه آموزشی برای توسعه مهارت های مربیگری خود گرفت.

این تصمیم بعد از یک دوره سازماندهی مجدد گرفته شد، که شامل یک پروژه مقیاس بزرگ برای نوآوری بود و به صورت مقدماتی اصول سازمان را بازسازی کرد. علاوه بر این پروژه ساخت، که مشخص کننده رشد و توسعه بالقوه بود، همچنین این سازمان - مشترک با بسیاری از شرکت های هنری انگلیسی دیگر در این زمان - تهدیدهایی برای جریان های تامین مالی اش تجربه کرده است، و در نتیجه باعث تعدادی کاهش تولید، عدم قطعیت در مورد سهام آینده و ارتقا دهنده فعالیت های

بازاریابی و فروش بهبود یافته، شد. یکی از مدیران ارشد، این پرسنل را در این زمان به صورت حس کردن «کشش و تنش» توصیف کرده است.

قبلاً، سازمان به «سرمایه گذاران در مردم» به عنوان ابزاری برای حمایت و توسعه کارکنان، مشغول بوده است. در حال حاضر، تیم اجرایی به دنبال یک روش جایگزین برای توسعه و توانمندسازی است می گردد و تصمیم به ثبت نام 25 پرسنل مدیریت و حرفه ای - از جمله مدیر عامل و دیگر مدیران ارشد- در مهارت های مربی گری آموزش برنامه، گرفته شده است. این سازمان قادر به جذب بودجه از شریط اقتصادی محلی برای پوشش دادن مقداری از هزینه های دوره شد.

این برنامه توسط یک دانشگاه محلی ارائه شده است. و براساس یک ماژول از یک گواهی کارشناسی ارشد بوده است. شرکت کنندگان در دو گروه برای پنج کارگاه یک روزه در طول دوره هشت ماهه، جلسه برگزار کردند. با این انتظار صریح که آنها نیز فعالیت های یادگیری بین کارگاه ها را انجام می دهند، شامل اجرای مهارت های مربی گری خود با همدیگر و مشاهده، تفکر و خواندن.

شرکت کنندگان این برنامه، طیف گسترده ای از کارکردها درون سازمان انجام دادند، که شامل بازاریابی، خدمات مشتری، فعالیت های هنری و تولید، تغذیه، امور مالی و گسترش به مدارس و دانشکده ها، می باشند. تعداد کل استخدام شده توسط سازمان نوسان داشت، براساس بسیاری از پرسنل پاره وقت و فصلی، اما یک هسته منظم حدود 60 پرسنل تمام وقت وجود داشت: 25 شرکت کننده در برنامه استخدام شدند بنابراین بخش قابل توجهی از کل سازمان را تشکیل دادند.

این مقاله، توضیحاتی در مورد برنامه و ارزیابی اثراتش بر افرادی را ارائه می دهد که مشارکت کرده اند و همچنین در مورد به طور کل، سازمان، شرح می دهد. در ابتدا، یک مرور ادبی مختصر در مورد شیوه ها و رویکردهای مربی گری و در مورد آموزش مهارت های مربی گری، ارائه می شود- و هنگامی که برنامه مهارت های مربی گری به عنوان یک ابزار برای به ارمغان آوردن تغییر رفتاری در سازمان بکار گرفته شد- یک مرور ادبی مختصر در مورد ایده های مرتبط در مورد تغییر سازمانی حاصل گردید.

شیوه های مربیگری ، آموزش مربیگری و پشتیبانی از تغییر

شیوه های مربیگری طیف وسیعی از رویکردها ، سبک ها و تکنیک های مختلف را شامل می شود (کاکس و همکاران، 2014). با این حال ، بیشتر تعاریف مربیگری را ب این صورت تعریف می کنند کمک یک شخص به دیگری (یا بیش از یک شخص دیگر) برای یادگیری و توسعه است (کانر و پوکورا ، 2017 ؛ راجرز ، 2012). این یادگیری و پیشرفت ممکن است تمرکز خاصی بر بهبود عملکرد ، دستیابی یا بهسازی مهارت های خاص یا پیشرفت شخصی در طولانی مدت داشته باشد (گران و هارتلی ، 2013) ، یا ممکن است این مسئله مربوط به حمایت از شخصی باشد که برای تصمیم گیری مربی می شود و بنابراین توانایی تصمیم گیری خود را توسعه می دهد (ژئوس و اسکیفینگتون ، 2002).

در ادبیات مربیگری سازمانی، بر رفتار غیردستوری، تاکید شده که هم از افراد تحت آموزش حمایت می کند و هم آنها را به چالش می کشاند (کونور و پوکورا، 2017؛ ژئوس و اسکیفینگتون، 2002) و ترغیب می کند که افراد تفکر کنند و به پتانسیل خود دست یابند (راجرز، 2012). شیوه مربیگری غیردستوری بنابراین بر گوش دادن، گفتگو، پرسش و تفکر تاکید دارد.

در سالهای اخیر، افزایش تعداد شرکت های انگلیسی که طرح های مربیگری داخلی را توسعه می دهند بوجود آمده است (ریدلر، 2016) جایی که تعدادی از پرسنل در مورد مهارت ها و فنون مربی گری آموزش می بینند و در قسمت های دیگر کسب و کار، برای کارکنان مربی گری، مهیا می باشند. این مربیان داخلی می توانند در دستیابی به پیامدهایی سازمانی و نتایج فردی مثبت، بسیار موثر باشند (جونز و همکاران، 2016).

و همچنین کاربرد آنها در روابط مربیگری رسمی، «هارت ها و روش های مربیگری می تواند توسط مدیران خط برای توانمندسازی استفاده شود و کارکنان پشتیبانی فردی نیز از آن استفاده کنند (گران و هارتلی، 2013؛ گلن و همکاران، 2001، لیدیوشفسکی، 2010؛ مک کارتی و میلنر، 2013). گران و هارتلی (2013) نشان می دهند که اجرای مربیگری در محل کار ممکن است در یک طیف از رسمی، مربی گری ساخت یافته در یک طرف، تا غیررسمی، مربیگری محیط کار در حین کار در طرف دیگر، رخ دهد (صفحه 105) و اینکه اکثر مربی گری های که مدیران انجام می دهند، خارج از این نوع دوم است.

در اینجا، تمایل بین مدیران خط به استفاده از رویکردهای مربیگری غیردستوری برای کمک به اعضای تیمشان برای تصمیم‌گیری و اجرای سبک‌های مشارکتی رهبری وجود دارد (مک کارتی و میلنر، 2013). مسلماً، میل‌ها و تمایلات قوی بین استفاده از این رویکردهای مربی‌گری و شیوه‌های اجرایی رهبری توزیع شده وجود دارد (هاوکینز، 2012)، چه جایی که مدیر خط تصمیم می‌گیرد دیگران را در مسئولیت‌های رهبری شامل کند (مامفورد، و همکاران، 2012) یا جایی که اختیار رهبری طبیعتاً پراکنده شده است و افراد لازم است با همدیگر همکاری کنند تا اقدامات جمعی معنادار ایجاد کنند (اوهل بین، 2006؛ کانلیف و اریکسن، 2011).

جایی که مربی‌گری درون یک سازمان آنقدر پراکنده می‌شود که افراد همیشه به صورت یک قسمت طبیعی از جلسات، بازبینی‌ها و بحث‌های دو نفره، همدیگر را مربی‌گری می‌کنند (هاردینگهام و همکاران، 2004 صفحه 184، نقل شده در گورملی و وان نیووربورگ، 2014) محققان و متخصصان از توسعه «فرهنگ مربیگری» سخن می‌گویند (کلاترباک و همکاران، 2016، هاوکینز، 2012).

همانگونه که میلنر و همکاران (2018) اشاره کرده‌اند، ادبیات منتشر شده اندکی وجود دارد که آموزش مهارت‌های مربیگری را ارزیابی کرده‌اند. میلنر و همکاران (2018) خودشان، آموزش و حمایت مهیا شده برای مدیران به عنوان مربی در استرالیا را مورد بررسی قرار دادند، اما برنامه‌های آموزشی خاصی را ارزیابی نکردند.

پژوهش انجام شده توسط گران (2007) بیشتر بر مقایسه اثربخش بودن مدل‌های تحویل مختلف دروس آموزش مهارت‌های مربیگری تأکید کرده‌اند، اگرچه در کار بعدی، وی تغییرات رفتارهای مربیگری بعد از یک دوره آموزش توسعه رهبری را مورد مطالعه قرار داده است (گران، 2010). هانت و وینتروب (2004)، مداخله آموزشی طراحی شده برای توسعه مهارت‌های مربیگری دانشجویان MBA را ارزیابی کرده‌اند در حالی که مک کارتی (2010)، یک برنامه سطح فوق لیسانس را در مهارت‌های مربیگری ارزیابی کرده‌اند و لاورنس (2015)، کارگاه‌های مهارت‌های مربیگری را ارزیابی کرده‌اند. در همه این مطالعات، خوداظهاری به عنوان روش اصلی ارزیابی دروس و دوره‌ها از طریق پرسشنامه‌ها، استفاده شد.

وارد کردن رویکردهای مربیگری به درون یک سازمان، لزوماً مستقیم و سراسر نیست. نظریه پردازان تغییر از تغییر برنامه ریزی شده و نوظهور سخن گفته‌اند. تغییرات سازمانی برنامه ریزی شده، آن تغییراتی هستند که در آن شروع کنندگان تغییر ایده شفافی در مورد وضعیت نهایی که انتظار دارند به آن دست یابند و طرحی برای نحوه دستیابی به آن ندارند، تغییرات نوظهور، آن تغییراتی هستند که وضعیت انتهایی مشخص نیست یا جایی که یک سری تنظیمات و تعدیل‌ها با هم ترکیب می‌شوند تا یک تغییر را حاصل کنند (برنز، 2004). از لحاظ منطقی، هر تغییر خاص می‌تواند ترکیبی از فعالیت برنامه ریزی شده و نوظهور باشد.

بسیاری از نظریه‌های تغییر، بر نیاز به حصول ادراک و همکاری آن افراد تحت تأثیر تغییر قرار گرفته‌اند، بخصوص آن‌هایی که برای ایجاد تغییر موفق، لازم هستند (هایس، 2014). بکارگیری مهارت‌های مربیگری و با استفاده بیشتر از رویکردهای مربیگری، یک تغییر رفتاری بود که نیاز به مشارکت بیشتر از جانب آن افراد ثبت نام شده در برنامه دارد. نظریه‌هایی که رهبری تغییر را به صورت مانور دادن‌هایی در یک سری مراحل در نظر می‌گیرند، بر نیاز به آماده‌سازی ذینفعان برای آینده تغییر قریب الوقوع، تأکید کرده‌اند (لوین، 1951؛ کاتر، 1996؛ هایس، 2014). درگیر کردن آن ذینفعان در هر نقطه اولیه از تغییر، فهمیده شده که یک عامل تأثیرگذار در حفظ تغییر رفتاری بوده است (بوچانان و همکاران، 2007).

خلاصه اینکه، این ادبیات یک دامنه از مهارت‌های قابل استفاده در مربیگری سازمان غیردستوری را مشخص می‌کند. چنین مهارت‌هایی توسط مدیران خط در وضعیت‌های مربیگری غیررسمی و در شرایطی که مسئولیت‌های رهبری بین تعدادی افراد پراکنده شده‌اند، قابل استفاده هستند. درحالی که مطالعات اشاره می‌کنند که شیوه‌های مربیگری می‌توانند برای سازمان‌ها و افراد موثر باشند، اما پژوهش‌های منتشر شده بسیار اندکی وجود دارند که برنامه‌های ارائه‌دهنده آموزش در مورد مهارت‌های مربیگری را ارزیابی کرده باشند. از آنجایی که وارد کردن برنامه آموزش مهارت‌های مربیگری در یک سازمان، نوعی تغییر است که نیاز به همکاری افراد ثبت نام کرده در آن دارد، یک ارزش در ملاحظه ایده‌های ادبیات در مورد تغییر سازمانی مرتبط با حصول حمایت از ذینفعان وجود دارد.

توضیحات برنامه

پنج کارگاه یک روزه در این برنامه، ایده ها و فنون کلیدی مرتبط با مربیگری را معرفی کرد و زمان برای بحث، مشارکت و جلسات اجرایی، اختصاص داد. 25 شرکت کننده به دو گروه تقسیم شدند و به هر گروه، یک کارگاه ارائه شد. تعدادی از شرکت کنندگان بین دو گروه جابجا می شدند که این بخاطر مسائل روزانه و برنامه ریزی بود.

ایده ها و فنون معرفی شده در این کارگاه ها شامل شنیداری زیبا (کلاین، 1999)، پشتیبانی و چالش (کونور و پوکورا، 2017)، قرارداد بندی (مگینسون و کلاترباک، 2005)، پرسش، جمله بندی مجدد و انعکاس (راجرز، 2012؛ استار، 2016)، مدل GROW (وایتمور، 1992؛ وان نیوئربرگ، 2014)، مدل سه مرحله ای (ایگان، 2009؛ کونور و پوکورا، 2017)، محدود سازی فرضیه ها (کلاین، 1999؛ زئوس و اسکیفینگتون، 2002)، چارچوب بندی مجدد (بیسواس-دینر، 2010)، یادگیری تجربی (کولب، 1984)، تفکر برای یادگیری و توسعه (گیس، 1988؛ تامسون و تامسون، 2008)، برنامه ریزی اقدام (گران، 2013)، رویکردهای روانشناسی مثبت مرتبط با مربیگری (بونویل و همکاران، 2014؛ دراپور، 2011)، مربیگری مختصر (ایوسون و همکاران، 2012) و مربیگری تیمی (هاکمن و واگمن، 2005؛ هاوکینز، 2014) بودند.

در جلسات تمرینی در کارگاه ها، از شرکت کنندگان درخواست شد تا بدر گروه های دو و سه نفره همدیگر را مربیگری کنند، و نقش هایی را به نوبت به عنوان مربی، کمک مربی و مشاهده گر بر عهده بگیرند. در اکثر این جلسات، از شرکت کنندگان درخواست شد تا در مورد مسائل واقعی برعکس مسائل تخیلی برای فعالیت نقش بازی، بحث کنند. تاکید شده است که مسائل نیاز نیست بزرگ یا مهم باشند، بلکه باید برای شرکت کننده در آن زمان، واقعی باشند. قوانین صفر توسعه یافتند و مورد قبول شرکت کنندگان در ابتدای برنامه قرار گرفتند و اینها شامل توافق در مورد جنبه تایید کننده و متقابل بود.

توسط طراحان برنامه و توسط مدیران ارشد، شفاف سازی شد که از شرکت کنندگان انتظار می رود تا مقداری اجرا در مهارت ها و فنون مربیگری بین کارگاه ها، انجام دهند، تا مهارت های خود را توسعه دهند: یک طراحی توصیف شده به صورت یک «رویکرد یادگیری فضا دار» توسط گران (2007، صفحه 257) می باشد. اما، این موضوع به عنوان یک مسئله دشوار توسط چند نفر از شرکت کنندگان از همان مراحل اول مطرح شد، که کمبود زمان در زمان کار برای آماده شدن برای بحث های مربیگری را عنوان می کردند.

این برنامه در اصل بگونه ای برنامه ریزی زمانی شده بود که در 6 ماه اجرا شود، اما این شامل شلوغ ترین دوره سال برای سازمان بود؛ از تیم اجرایی بلافاصله تاریخ هایی جهت برنامه زمانی مجدد درخواست شد و برنامه بگونه ای تعمیم داده شد تا در هشت ماه اجرا شود. زمان بندی اصلی تاحدی تحت تاثیر فراهم شدن کمک های مالی در طی دوره زمانی انتخاب شده، قرار گرفت.

از 25 پرسنل استخدام شده، 19 نفر در چار یا همه پنج جلسه کارگاه، شرکت کردند. به شرکت کنندگان گزینه و اختیار انجام تکالیف کتبی متصل به ماژول و کسب اعتبارها یا کردیت های دانشگاهی داده شد و 7 نفر این کار را انجام دادند. سه نفر از افراد ثبت نام کرده در برنامه، در طی هشت ماه، سازمان را ترک کردند و سه نفر دیگر بلافاصله بعد از انتهای برنامه، سازمان را ترک کردند.

روش تحقیق

این پژوهش به دنبال درک برداشت ها از تاثیر برنامه های مهارت های مربیگری بر افراد و بطور کلی بر سازمان و شناسایی عواملی بود که بنظر می رسد بر این تاثیر، موثر بوده اند. این نوع جستجوی پژوهشی، یک موضوع مناسب برای یک مطالعه موردی است (یین، 2014). موردی که تحت پژوهش قرار گرفته است به عنوان نماینده همه چنین مواردی ارائه نمی شود اما یافته ها می توانند پدیده هایی را نشان دهند که ممکن است در محیط های دیگر دیده شوند (یین، 2014، صفحه 21). رویکرد پژوهشی در این مطالعه، تفسیرگرایی بود (برایمن، 2016)، زیرا به دنبال برداشت های شرکت کنندگانی بود که در این آموزش مشارکت کرده بودند.

یکی از روش های جا افتاده برای ارزیابی آموزش، مدل چهار سطحی کرکپاتریک-واکنش، افزایش دانش، افزایش رفتار ماهرانه و تاثیر سازمانی- می باشند. اطلاعات در هر چهار سطح گردآوری شد، از طریق شیت های بازخورد (واکنش ها) از طریق تکالیف انجام شده توسط افرادی که تصمیم گرفتن چینی کاری انجام دهند (دانش و مهارت ها) و از طریق یک گروه هدف و

مصاحبه های نیمه ساختار مند (مهارت ها و تاثیر سازمانی). این مقاله عمدتاً با یافته های استخراج شده از گروه هدف و مصاحبه ها ارتباط دارد.

اثرات برنامه بر افراد و بر سازمان ها از طریق ادراک شرکت کنندگان، در اشتراک با تعداد محدودی از مطالعات منتشر شده که برنامه های آموزش مربیگری را ارزیابی می کردند، ارزیابی شد. در حالی که گرانت (2007، 2010)، هانت و وینتروب (2004) و مک کارتی (2010) از پرسشنامه هایی برای گردآوری بازخورد شرکت کنندگان استفاده کردند، در این مطالعه، مصاحبه های گروه هدف و فردی استفاده شدند.

شرکت کنندگان برنامه را در نقطه نیمه راه، از طریق یک پرسشنامه تکمیل شده به صورت ناشناس، ارزیابی کردند. بیش از 75 درصد از ارزیابی ها یا پرسشنامه های بازگردانده شده، همه جنبه برنامه ها را «بسیار خوب» ارزیابی کردند. یکی از مشکلات بوجود آمدن بوسیله چندین ارزیابی (پرسشنامه)، اما، کمبود زمان خارج از جلسات کارگاه برای تمرین (و بنابراین رشد دادن) مهارت های مربیگری بود.

برای گردآوری ادراکات در مورد ارزش برنامه برای افراد و برای سازمان، یک گروه هدف از شرکت کنندگان دو ماه بعد از کارگاه نهایی، سازمان دهی و ترتیب داده شد. همه شرکت کنندگان که برنامه هنوز درون سازمان بودند (19) برای شرکت و حضور دعوت شدند: هفت نفر این کار را انجام دادند و سه ساعت برای بحث در مورد برنامه، گذراند. همه شرکت کنندگانی که شرکت نکردند، گروه هدف دعوت شد تا در یک مصاحبه یک به یک معتبر مشارکت کنند تا در مورد ارزیابی خود از برنامه بحث کنند و شش نفر موافقت کردند تا مصاحبه شوند. بنابراین، 19 شرکت کنندگان دعوت شد تا در این ارزیابی پس از برنامه شرکت کنند و 13 نفر این دعوت را قبول کردند. با موافقت سازمان، تایید اخلاق پژوهشی از دانشگاه کسب شد و با آن نویسندگان سروکار دارند، قبل از گروه هدف و مصاحبه ها. رضایت پژوهشی از همه شرکت کنندگان در گروه هدف و مصاحبه ها، کسب شد.

یک گروه هدف را می توان به عنوان ابزاری برای درگیر کردن پاسخگران در بیان برداشت هایشان از پدیده تجربه شده بطور مشترک و مقایسه دیدگاه ها و ایده ها استفاده کرد (گری، 2014).

در گروه هدف، ابتدا از شرکت کنندگان درخواست شد تا شخصاً ادراکات خود از تاثیرات مثبت و منفی برنامه، برای افراد و برای سازمان را بیان کنند و همچنین از آنها درخواست شد که بگویند فکر می کنند چه چیز دیگر می توان انجام داد تا یک تاثیر مثبت داشته باشیم. این قسمت از گروه هدف، 64 یادداشت جداگانه تولید کردند؛ اینها سپس تحلیل شدند و براساس اعضای گروه هدف به مضامینی گروه بندی شدند و سپس مورد بحث قرار گرفتند. پژوهشگران از همه این اطلاعات استفاده کردند - نکات ادراکات و خلاصه های فردی از تحلیل ها توسط گروه های هدف و مضامین کلیدی که شناسایی شده بودند - و یک تحلیل مضمومی دیگر از داده ها انجام دادند (براون و کلارک، 2013). این رویکرد، میزان زیادی داده تولید کرد و محققان را قادر ساخت که نه تنها نقاط توافق بین اعضای گروه را تحلیل کنند، مواردی که می توانند تحت تاثیر اعضای گروه غالب قرار گیرند، بلکه همچنین یادداشت های فردی ناشناس، نوشته شده در شروع جلسه را نیز شامل می شود.

همچنین از مصاحبه شونده ها در مورد تاثیرات مثبت و منفی برنامه، برای اشخاص و برای سازمان و اینکه چه کار دیگری می توان انجام داد، پرسیده شد. یک رویکرد مصاحبه نیمه ساختارمند، به عنوان روشی مناسب برای بررسی ادراکات مختلف، استفاده شد (برایمن، 2016). طول مدت میانگین مصاحبه ها 38 دقیقه بود.

مصاحبه ها ضبط و رونویسی شدند و در معرض تحلیل مضمومی قرار گرفتند (براون و کلارک، 2013).

پاسخ های گروه هدف و مصاحبه ها نشان دادند که شرکت کنندگان تعدادی تاثیر مثبت مشاهده کرده اند و همچنین عواملی را مشخص کردند که اثرات مثبت را محدود کرده اند.

بازخوردهای تجمعی با سازمان در یک گزارش ارزیابی در مورد برنامه به اشتراک گذاشته شد، که این توسط مدیریت مورد پذیرش قرار گرفت و به هیئت مدیره، گزارش شد.

یافته ها و بحث

تأثیرات مثبت: افراد

شرکت کنندگان تعدادی مزیت فردی، شامل رشد مهارت هایشان- مهارت های گوش دادن و پرسیدن سوالهای بهتر- و احساس اعتماد به نفس بیشتر و احساس ارزش بیشتر توسط سازمان را شناسایی کردند:

احساس می کنم یک گوش دهنده بهتر شدم.

مهارت های گوش دهی زیبا که یاد گرفته ام برای هر دوی مربی و شخص تعلیم داده شده، بسیار قوی بوده اند.

من سوالهای بهتری می پرسم

احساس می کنم که این دوره، مرا توانمند ساخته است.

یکی از مصاحبه شونده ها گفت که رشد مهارت آنها، باعث شده است احساس «بیشتر مثل یک رهبر» داشته باشد، چیز دیگری اینکه سبک رهبری مشارکتی وی توسط این برنامه اعتبار یابی شده است. دیگری گفته است «احساس می کنم به پشتیبانی از تیم خودم، بیشتر مجهز هستم». یک اظهار نظر در این گروه هدف که تایید دیگر اعضا را جلب کرد این بود: «این دوره آموزشی [به اعضای سازمان کمک کرد تا مهارت هایی را پیدا کنند که نمی دانسته اند داشته اند، مهارت هایی که می توانند از آن برای خودشان و توسعه مهارت استفاده کنند».

یکی رئیس های بخش گفت:

فکر می کنم، شاید فقط این باشد که قدری بیشتر آگاه شده ام و فکر می کنم آیا آن چیز که از من درخواست شده است چیزی است که می توانم کسی را از طریق آن، مربیگری کنم یا خیر [...] قطعاً آنرا بیشتر مورد تحلیل قرار می دهم.

این مهارت ها اساس مربیگری هستند و تعجب آور نیست که شرکت کنندگان، بهبود را گزارش داده اند. مهارت ها عمدتاً در زمینه هایی بجز وضعیت های مربیگری رسمی - در تعاملات روزمره، در مدیریت پرسنل، در کار با همکاران و در کار تیمی- استفاده شده اند، به بیان دیگر در وضعیت هایی که گرانت و هارتلی (2013، صفحه 105) آنرا «مربیگری در محیط کار غیررسمی و ضمن کار» نامیده اند، اما چیزی که بسیاری از مدیران و متخصصان شاید آنرا به سادگی کار مشارکتی یا همکاریانه بنامند.

شرکت کنندگان، مزیت های تجربه شده در سروکار داشتن با مسائل کاری به نحو موثرتر از طریق صحبت با آنها از طریق یک شرکت کننده همتا در مورد یک روش مربیگری، را مشخص کردند. یکی از آنها می گوید:

این اثری بزرگ بوده است. من به ته تعدادی از مسائل واقعاً بزرگ رسیده ام و با آنها اینگونه، رفتار کرده ام، مانند، اینکه واقعاً در مورد من حتی بدون تمرین، موثر بوده است [...].

شرکت کنندگان دریافته اند که درک خود از سازمان را بهبود بخشیده اند، و این با توانایی صرف زمان در مورد برنامه با افرادی از بخش های دیگر، صورت گرفته است. تعدادی دریافته اند که ارتباطات بهتری و روابط بهتری با اعضای دیگر برنامه، در بخش های مختلف، حاصل کرده اند. از نظر یکی از افراد، یکی از مزیت ها این بود که این دوره :

«ما را قادر ساخت با دیگر اعضای پرسنل که روزانه لزوماً با آنها همکاری نمی کنیم، کار کنیم».

تأثیرات مثبت: سازمان

شرکت کنندگان ارتباطات بهتر و درک بهتر در سراسر سازمان را به عنوان مزیت برنامه معرفی کردند. همانطور که یکی از مصاحبه شونده ها اظهار داشت: «من فکر می کنم این واقعاً به روابط ما، روابط بین بخش کمک کرده است، بسیاری از این بدان دلیل است که ما درک بیشتری از فشارهای یکدیگر کسب کرده ایم». یکی از اعضای گروه کانون اظهار داشت: «در این

دوره به ما توجه شد که باید ارتباطات بهتری بین ادارات برقرار شود. این شروع به پیشرفت می کند. « دیگری اظهار داشت: » ما توانستیم ببینیم که بین ادارات مسایل مشترکی داشتیم و می توانستیم برای رفع آنها تلاش کنیم. »
مصاحبه شونده گفت:

من فکر می کنم همه شروع به صحبت با یکدیگر کردند. و من فکر می کنم که ما با افرادی در بخش هایی صحبت می کردیم که معمولاً با آنها صحبت نمی کنیم. شما می توانید بگویید که افراد خاص [...] بودند که خیلی با بار کاری خود دست و پنجه نرم می کردند [...] همانطور که ما تمرین می کردیم و صحبت می کردیم [...] بسیاری از این موارد به سطح می آمدند.

شرکت کنندگان تصور می کردند که این کارگاهها فضای بیشتری برای گفتگو با یکدیگر از آنچه که در محل کار داشتند، به آنها می دهد و اجازه تفکر و تأمل بیشتر را می دهد. یکی از مصاحبه شوندهگان از داشتن امکان «مکالمه عمیق تر» با همکاران قدردانی کرد. تمرکز روی موضوعات واقعی در تمرین مربیگری در کارگاه ها بدون شک به این امر کمک کرده است: « [...] فرصتی برای صحبت در مورد موضوعات واقعی طی جلسات مفید بود و من احترام گذاشتم که مردم گوشوند و برای صحبت در مورد مشکلات زندگی واقعی باز بودند.

شرکت کنندگان متوجه شده بودند که همکارانشان در برنامه به طور مؤثر در جلسات در محل کار گوش می دهند و بنابراین ارتباطات را ترغیب می کنند:

شاید همه ما هنگام صحبت کردن با یکدیگر و برقراری ارتباط با یکدیگر در سراسر سازمان، کمی مراقب باشیم.

لحظاتی اتفاق افتاده است که من فکر کرده ام که ما به عنوان یک تیم بیشتر به یکدیگر گوش می دهیم.

[...] به طور قطع مواردی وجود داشت که افرادی که در این دوره شرکت می کردند بیشتر از هر کسی که بر سر یکدیگر صحبت می کردند، [...] گوش می دادند.

به نظر می رسد این برنامه موضوعات مختلفی را در مورد سازمان به نمایش می گذارد و منجر به طیف وسیعی از پیشنهادات در مورد آنچه می توان برای بهبود ارتباط و تعامل انجام داد، انجام داد. از این طریق، این برنامه فضایی را برای افراد فراهم می کند تا چیزهایی را بیان کنند که شاید در غیر این صورت گفته نشده باشد، و این به برخی از ناامیدی ها منجر شد، که می تواند پس از آن شروع شود. یکی از مصاحبه شونده ها گفت: «مردم به چیزهایی می رسیدند که شاید مدت مدیدی آنها را نگه داشته شده بودند.» بعضی اوقات این صحبت ها کاملاً داغ می شد. همانطور که یکی از مصاحبه شوندهگان گفت:

من فکر می کنم که [...] مدیریت مجبور شده است با تعداد زیادی از افراد به یکباره برخورد کند و [...] به نظر من این بسیار ناراحت کننده است که هر کس بیاید، هر کس که باشد - ارشدترین مدیر در اتاق [...].

از آنجا که این برنامه قرار بود تأثیر مثبتی بر سازمان (و همچنین افراد) داشته باشد، طبیعتاً بحث هایی را در مورد اینکه چه پیشرفت هایی در روش ها و سیستم ها می تواند انجام شود، ایجاد کرد.

یکی از مصاحبه شونده اظهار داشت:

از نظر نقاط مثبت، من فکر می کنم برخی از قوطی های کرم را باز کرده است - که برای باز کردن و بحث و گفتگو [مانند] جلسات ارزیابی درباره پروژه هایی که ما انجام می دهیم سالم (مناسب) است، و شبکه [جلسات] منظم تر در سراسر سازمان که آقایان داشتند، مجدداً راه را بازگرداند، بنابراین مردم شروع به انجام آنچه می دانند در گذشته با ارزش بود، اما به دلایل مختلفی که انتخاب کرده بودند ادامه ندهند، کردند.

دیگری گفت:

این کار، مجمعی برای بحث و گفتگو در سراسر بخش ها ایجاد کرد که مثبت است

سیستم ارزیابی، با برخی از تغییرات به وضوح تحت تاثیر روشها و روشهای مربیگری اصلاح شد. شرکت کنندگان فکر کردند که، در کل، این مؤثر بوده است. یکی گفت که به نظر می رسد کارکنان ارزیابی می شوند که به آنها گوش می دهند، دیگری گفت که این تغییرات باعث تأکید بر رفاه کارکنان می شود - که وی از آن استقبال کرد.

عوامل فعال کننده

با استفاده از مطالب گروه تمرکز، مصاحبه ها و ارزیابی های میان برنامه ای، به نظر می رسد عوامل زیر تاثیر مثبتی در تأثیر برنامه دارند:

- مدیر کل و یک مدیر ارشد دیگر در کل در برنامه شرکت کردند، همانطور که همه روسای ادارات (سطح بعدی ارشدیت) سیگنال هایی به دیگران در مورد درک خود از ارزش برنامه، ارسال کردند.
- محتوای برنامه توسط اکثر شرکت کنندگان رتبه بندی شد.
- جلسات تمرینی در کارگاه ها باعث افزایش مهارت و درک مهارت می شود.
- این جلسات عملی به موضوعات واقعی پرداخته و از این رو زمینه هایی برای توسعه سازمانی ظاهر شده است.
- محتوای برنامه ها و فرآیندهای انعطاف پذیر، پاسخگوی نیازهای درک شده شرکت کنندگان بود. و
- مشارکت فردی شرکت کنندگان متفاوت بود، اما میزان حضور زیاد در کارگاه ها زیاد بود، و آن دسته از افرادی که در محل کار بیشتر مطالعه می کردند (و بیشتر می خواندند و در بعضی موارد کارهای کتبی بیشتری انجام می دادند) از این برنامه بیشتر بهره مند شدند.

عوامل محدود کننده

بیشتر عوامل محدود کننده ای که در گروه تمرکز و مصاحبه ها مطرح شده است مربوط به مواردی است که تصور می شد تأثیرات مثبت بر سازمان را محدود کند، اما برخی نیز دارای تأثیرات مثبت بر افراد بودند.

یک برداشت مشترک این بود که هدف در نظر گرفته شده از برنامه شفاف نبوده و توضیح داده نشده است. چرا از آنها خواسته شده است که مهارت‌های مربیگری را بیاموزند؟ در چه محیط هایی ممکن است از آنها استفاده کند؟

یک مدیر ارشد در مصاحبه ارزیابی توضیح داد که وی امیدوار است این برنامه مدیران را ترغیب و فعال کند تا بیشتر از شیوه مربیگری رهبری استفاده کنند و با این کار سایر کارمندان را ترغیب کنند تا مسئولیت بیشتری را نسبت به فداکاری ها بپذیرند و آنها را از این راه دور نگه دارند. با این حال، این در ابتدا از ابتدای برنامه بیان نشده بود.

مصاحبه با مدیران ارشد حاکی از این بود که مفهوم مربیگری یک رویکرد مفید قبل از هرگونه تصویری روشن از چگونگی استفاده از آن بوده است. فقط در طول برنامه ایده هایی پیرامون چگونگی استفاده از مهارت های مربیگری ایجاد شد. به این معنا، تغییر به جای برنامه ریزی شده بودن، از نوع نوظهور بود (بومس، 2004).

برخی از شرکت کنندگان از این عدم شفافیت ابراز ناامیدی کردند. یکی گفت که برنامه به عنوان کاری که قرار بود انجام شود به ما ارائه شد. و هیچ توضیحی واقعی درباره این که چرا ما دوره را انجام می دادیم وجود ندارد. وی افزود که او با پیشرفت برنامه فهمیده است که منظور از کمک به سازمان کمتر سلسله مراتبی و توانمندتر شدن می باشد: احتمالاً این بزرگترین ناامیدی من از این دوره است، که این امر از اول مشخص نبوده است.

برخی از تئوری های تغییر بر اهمیت به دست آوردن همکاری ذینفعان در آغاز یک روند تغییر تأکید می کنند (هایز، 2014؛ بوکانان و همکاران، 2007)، و برخی از آنها ارزش تبلیغ یک دیدگاه از تغییر را که باید حاصل شود ارتقا می بخشند (کووتر، 1996) (میلنر و همکاران (2018) استدلال می کنند که وقتی سازمانها می خواهند که مدیرانشان سبک مربیگری را به کار گیرند، باید توضیح دهند که چرا این امر مفید خواهد بود. به نظر می رسد که در این مورد می توان کارآمدتر انجام داد.

عامل محدود کننده دیگر مطرح شده توسط مصاحبه شوندگان، نحوه جذب افراد به برنامه بود و آنها این ارتباط را به آنچه از نظر برخی از شرکت کنندگان به عنوان نگرشی منفی نسبت به برنامه مشاهده می شود، مرتبط کردند. یکی گفت:

من فقط فکر می کنم وقتی که چاره ای نیست و شما فقط این کار را می کنید زیرا مدیر شما [به شما می گوید به این و آن دلیل] نه دلیل دیگری، اگر شاید بهترین مکان برای شروع کاری نباشد زیرا همه آنچه انجام می دهید شما هستید با نگرش منفی مردم روبرو می شوم، که به نظر من می گوید افرادی که می خواهند در آنجا حضور داشته باشند و می خواهند از آن بیشترین بهره را ببرند، نسبت به نشان دادن اینکه می خواهید در آنجا باشند احساس ناراحتی می کنند.

دیگری این موضوع را به عدم بیان دقیق هدف در ابتدای برنامه پیوند داد:

[...] بنابراین اگر ما آن را بیان واقعی در مورد آنچه برای آن بود، و دلایل آن وجود دارد، می دانید، که ممکن است به افراد دیگر کمک کند تا سر خود را به اطراف خود برسانند و کمی مثبتتر به آن نزدیک شوند.

گران و هارتلی (2013) استدلال می کنند که شرکت کنندگان در یک برنامه تشویق مربیگری در سراسر سازمان باید بیشتر از طریق اجبار ثبت نام کنند و نه اجبار.

با این حال، یکی از مصاحبه شوندگان نظر متفاوتی ابراز کرد، و بیان داشت که برخی از مشکلات دشوار و در عین حال سازنده توسط شرکت کنندگان مورد مطرح شده است:

من فکر می کنم آنچه که جالب خواهد بود اگر این یک امر انتخابی بوده است [اما] شاید آن را به جهتی متفاوت پیش می برد، و شاید این چیز خوبی نباشد، زیرا نمی توانستیم باز کنیم. این لانه تمام زنبورها [و] بخشی از آن وسایل پخش می شود، کاری که ما باید انجام دهیم [...].

در طول برنامه، تعدادی از شرکت کنندگان ادعا کردند که وقت کافی برای تمرین مهارت ها و تکنیک های معرفی شده (و تا حدی تمرین) در کارگاه ها ندارند. طراحی این برنامه از ابتدا صریحاً شامل یادگیری تجربی (کلب، 1984) و تمرین توسط شرکت کنندگان در بین کارگاه ها به عنوان ابزاری برای پیشرفت مهارت های آنها بود. عدم ارزیابی تمرین موضوعی مهم در ارزیابی میان برنامه ها بود. این مسئله شاید با زمانبندی برنامه در شلوغ ترین زمان سال برای سازمان تشدید شده باشد. این برنامه ریزی تحت تأثیر در دسترس بودن بودجه برای برنامه بود. واضح است که برای توسعه مهارت های مربیگری تمرین لازم است (گران، 2010؛ میلر و همکاران، 2018). آن دسته از شرکت کنندگان که با اشتیاق به پذیرش این مفهوم پرداختند و وقت خود را برای مشارکت در مکالمه مربیگری بین جلسات تدریس کردند مهارت های خود را به طور قابل توجهی توسعه دادند و توانستند از دیگران در حل مسئله و تصمیم گیری پشتیبانی کنند و این مزایا را هم برای خود شخصاً و هم برای گزارش هایشان، و هم همکاران و مشاغل، همانطور که بسیاری از محققان در این زمینه پیش بینی کرده اند می دیدند. (گران و هارتلی، 2013؛ گلن و همکاران، 2001؛ لادایسوسکی، 2010).

شرکت کنندگان ابراز نگرانی کردند که ممکن است اعضای کارمندان که در این برنامه ثبت نام نکرده اند، احساس خارج از برنامه بودن بکنند یا واقعاً خارج شوند، و این می تواند عاملی برای محدود کردن تأثیر باشد. یک نظر در گروه تمرکز، موافقت همه اعضا را جلب کرد: «اگرچه بسیاری از کارکنان در این دوره شرکت کردند، اما اقدامات اندکی برای مشارکت سازمان گسترده تر انجام شده است، که می تواند [کسانی که درگیر این کار نشده اند] بیگانه شود.

اندکی پس از پایان برنامه خروج کارکنان نیز به عنوان یک عامل محدود کننده بالقوه در مورد تأثیر آموزش بر سازمان شناخته شد. همانطور که یکی از پاسخ دهندگان اظهار داشت: «تغییر بسیاری در کارکنان بوجود آمده است - اما مطمئن نیستید که آموزش / مفهوم ارائه شده است یا خیر». بوجانان و همکاران (2007) اظهار کردند که عوامل محدود کننده پایداری یک تغییر عبارتند از خروج کارمندان - با خروج کارکنان، درک تغییر ممکن است از بین برود و پایداری می تواند بویژه تحت تأثیر قرار گیرد اگر کسانی که شروع به ایجاد تغییر می کنند در جای دیگر حرکت کنند. در این حالت، دو نفر از کارکنانی که از سازمان خارج شده اند قهرمان برنامه مهارت های مربیگری بودند و تغییر کارمندان شامل یک مدیر ارشد جدید و دو رئیس جدید رئیس بود.

پیگیری

در مورد پشتیبانی بیشتر از طرف دانشگاه، در قالب کارگاه های آموزشی پیگیری کوتاه برای شرکت کنندگان در این برنامه، کارگاه های استقرایی کوتاه برای اعضای جدید کارمندان و در دسترس بودن مداوم پشتیبانی یا نظارت یک به یک، بحث و گفتگو صورت گرفت. برای کارمندان جدید و افرادی که نتوانسته اند در برنامه اصلی شرکت کنند، دو کارگاه نیم روزه ارائه شده است و تعداد کمی از جلسات یک به یک برگزار می شود، اما هیچ کارگاه پیگیری برای شرکت کنندگان در برنامه برگزار نشده است. گران (2010) اظهار داشت که توسعه مهارت های مربیگری برای کاربرد در محل کار می تواند حدود شش ماه به طول انجامد: پیگیری های بیشتر باعث تقویت یادگیری ارائه شده در این برنامه می شود.

نتیجه گیری

این برنامه آموزشی باعث توسعه مهارت ها و ادراک شده است به گونه ای که افراد می توانند در این ارزیابی شرکت کنند ، بیان کرده اند که توانایی گوش کردن موثرتر ، و پرسیدن سوالات بهتر در آنها تقویت شده است. آنها احساس می کردند که توانایی مقابله با مشکلات و کمک به دیگران در این زمینه را دارند. آنها توانستند در زمینه های غیررسمی به مربیگری مشغول شوند و در موقعیت های گروهی توانستند با یکدیگر همکاری بهتری داشته باشند. کسانی که در این زمینه وقت بیشتری صرف کردند و در فاصل زمانی بین کارگاه ها مهارت ها و فنون مربیگری را تمرین کرده اند ، پیشرفت بیشتری را نشان می دهند. افراد همچنین معتقد بودند که شناخت خود از سازمان را توسعه داده اند و با همکاران در بخش های مختلف روابط بهتری برقرار کرده اند.

در سطح سازمانی نیز مزایایی وجود داشت ، از طریق ارتباط بهتر ، گفتگوهای مؤثرتری در مورد تغییرات مداوم سازمان برقرار می گردد. کسانی که در ارزیابی شرکت کردند ، اظهار کردند که در ارتباطات و روابط با دیگران در سراسر سازمان پیشرفت هایی دیده شده است. ماهیت برنامه همچنین مشکلات جاری در سازمان را تسطیح می کند و انگیزه ای برای تغییرات بیشتر در سیستم ها و فرآیندها - از جمله سیستم ارزیابی و تعدادی از سیستم ها برای هماهنگی کار ، ایجاد می کند. با این حال ، با وجود بحث های مختلف در مورد ایجاد بانک مربیان داخلی ، این گزینه کاربرد زیادی نداشت و رویکردهای مربیگری از طریق پشتیبانی و جلسات پیگیری تقویت نمی شود.

به نظر می رسد تعدادی از ویژگی های طراحی تأثیر مثبتی بر مزایای برنامه داشته است ، از جمله استفاده از زمان در کارگاه ها برای تمرین مربیگری در موضوعات واقعی و مشارکت فعال مدیران ارشد در برنامه مربیگری.

عدم بیان شفاف اهداف آموزشی موجب اختلال در فرآیند تغییر شده است. در حالت ایده آل ، این امر در ابتدای برنامه مشخص می شود ، اما می توان بیانیه ای را در مراحل بعدی ارائه کرد ، زیرا تأثیر بالقوه استفاده از مهارت ها و تکنیک های مربیگری در طول تمرین پدیدار می شود. احتمالاً روند تغییر نیز توسط شرکت کنندگان که به اجبار در برنامه شرکت کرده اند و و درک برخی از شرکت کنندگان از کمبود وقت برای تمرین مهارت های مربیگری خود بین کارگاه ها. مختل شده باشد.

این مطالعه موردی نشان می دهد که آموزشهای سازمانی در زمینه مهارت ها و رویکردهای مربیگری می تواند مزایای گسترده تری برای یک سازمان داشته باشد تا اینکه فقط توانایی شرکت کنندگان را برای انجام مربیگری بهبود بخشد. چنین آموزش هایی می تواند مدیران را قادر سازد که یک سبک رهبری مربیگری بیشتر را در مواجهه با کارمندان خود اتخاذ کنند ، و همچنین می تواند فرآیندهای کاری گروهی و فعالیت های حل مسئله در سطح سازمانی را تسهیل کند. این مطالعه می تواند یک فضای امن برای شرکت کنندگان ایجاد کند تا موضوعاتی را که به نظر آنها به یک مشکل تبدیل شده اند مطرح کنند و با همکاری مشترک ، در جهت رفع آنها اقدام کنند.

منابع و مراجع

Boniwell, I., Kauffman, C. and Silberman, J. (2014), "The positive psychology approach to coaching", in Cox, E., Bachkirova, T. and Clutterbuck, D. (Eds), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, London, pp. 157-169.

Connor, M. and Pokora, J. (2017), *Coaching and Mentoring at Work*, Maidenhead, OU/McGraw Hill, England.

Grant, A.M. (2007), "Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 No. 5, pp. 257-266.

Milner, J., McCarthy, G. and Milner, T. (2018), "Training for the coaching leader: how organizations can support managers", *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 2, pp. 188-200.

Thompson, S. and Thompson, N. (2008), *The Critically Reflective Practitioner*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire.

Uhl-Bien, M. (2006), "Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 654-676.