

Identifying the Factors Influencing the Selection of Coaching Style by Managers of Fast-Growing Businesses

Maliheh Faramarzi¹  - Ghanbar Mohammadi Elyasi²  - Kambiz Talebi³ 

1. Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: m_faramarzi@ut.ac.ir

2. Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: elyasi@ut.ac.ir

3. Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: ktalebi@ut.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Paper

Article history:

Received:
September 23, 2022
Received in revised form:
December 08, 2022
Accepted: January
16, 2022

Keywords:

Business
Coaching style,
Coaching,
Entrepreneurship,
high growth firms

Being faced with a complex and uncertain business environment today, directors of enterprises, should, in addition to their struggle for the organization's survival, have the capability to pave the grounds for development and growth. Coaching is deemed a factor to facilitate the capacity for growth. From this angle, the objective of this research is to identify a framework for selecting a coaching style by managers of rapid growth businesses. This investigation is considered applied in terms of purpose in which a multiple case study method has been used with regard to the exploratory nature of research. In order to provide a conceptual framework, interviews have been carried out with 19 directors in a semi-structured arrangement and then the findings analysis has been coded in three stages. The findings illustrate that the managers choose their business coaching style based on contingency approach and the conceptual framework has been designed with respect to the goal, style and environmental conditions. The aim of coaching style is to bring about changes in the learner at the three levels knowledge, attitude, and behavior. To this end, the managers will apply challenging, exploratory, empowering and awareness-raising coaching styles. The factors affecting the choice of coaching style can be classified into 4 dimensions: coach, learner(student), coach-learner relationship and organization. As such, the managers may choose their coaching styles with a view to a number of factors and components which, inter alia, include: the learner's agile learning process, level of trust between instructor-student, organizational characteristics and dynamism of a manager.

Cite this article: Faramarzi, N; Mohammadi Elyasi, Gh & Talebi, K (2022). Identifying the Factors Influencing the Selection of Coaching Style by Managers of Fast-Growing Businesses, *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(3), 522-538. <http://doi.org/10.22059/JED.2022.319765.653616>

Published by University of Tehran, Faculty of Entrepreneurship

Article Type: Research Paper

© Authors



شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب و کارهای با رشد بالا

ملیحه فرامرزی^۱، قنبر محمدی الیاسی^۲ | کامبیز طالبی^۳

۱. گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: m_faramarzi@ut.ac.ir

۲. گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: elyasi@ut.ac.ir

۳. گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ktalebi@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	در محیط کاری پیچیده و مبهم امروزی، مدیران کسب و کارها علاوه بر تلاش برای بقا سازمان، باید بتوانند زمینه رشد و بالندگی را فراهم آورند. مربیگری ظرفیت رشد را در سازمان تسهیل می‌کند. از همین منظر، هدف پژوهش حاضر شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب و کارهای با رشد بالا است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۷/۱	این پژوهش از منظر هدف کاربردی بوده و با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، از روش مطالعه موردی چندگانه استفاده شده است. به منظور ارائه یک چارچوب مفهومی با ۱۹ مدیر، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت. برای تحلیل یافته‌های مصاحبه کدگذاری سه مرحله‌ای انجام شده است.
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۹/۱۷	یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که رویکرد مدیران در انتخاب سبک مربیگری، رویکردی اقتضایی است. چارچوب مفهومی ارائه شده در این پژوهش بر اساس هدف-شیوه - مولفه‌های موقعیتی طراحی شده است. هدف از انتخاب سبک مربیگری تغییر در یادگیرنده در سه سطح دانش، نگرش و رفتار است. به منظور ایجاد این نوع تغییرات مدیران از سبک‌های چالاشی، اکتشافی، توانمند سازانه و آگاهی‌بخشی استفاده می‌کنند. مولفه‌هایی که در انتخاب سبک مربیگری نقش دارند را می‌توان در ۴ بعد، مربی، یادگیرنده، رابطه مربی - یادگیرنده و سازمان دسته‌بندی نمود. مدیران سبک مربیگری خود را براساس برخی مولفه‌ها از جمله: یادگیری چابکانه یادگیرنده، میزان سطح اعتماد بین مربی - یادگیرنده، ویژگی‌های سازمان و پویایی مدیر، انتخاب می‌کنند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۶	
واژه‌های کلیدی: سبک مربیگری کسب و کار، کارآفرینی، کسب و کارهای با رشد بالا، مربیگری	

استناد: فرامرزی، ملیحه؛ محمدی الیاسی قنبر و طالبی، کامبیز (۱۴۰۱). شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران

کسب و کارهای با رشد بالا. توسعه کارآفرینی، ۱۵(۳)، ۵۲۲-۵۳۸

ناشر: دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی-پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

کسب و کارهای با رشد بالا نقش مهمی در اشتغالزایی، رقابت‌جویی و نوآوری دارند (Andersson, 2003; Buss, 2002; Hoxha & Capelleras, 2010) و آنچه که در مساله بنگاه‌ها با رشد بالا وجود دارد این است که دستیابی به رشد بالا و حفظ آن برای این نوع از کسب و کارها دشوار است. ادبیاتی که در این حوزه وجود دارد نشان می‌دهد که؛ سرمایه انسانی، استراتژی، مدیریت منابع انسانی، نوآوری و قابلیت‌ها به عنوان موثر بر رشد بالا محسوب می‌شوند که از میان این عوامل سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی اهمیت بیشتری دارند (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017). رشد کسب و کار، چالش‌ها و ابهامات جدیدی را به وجود می‌آورد (Zhou & van der Zwan, 2019) که برای غلبه بر این چالش‌ها، کسب و کارها به طیف وسیعی از صلاحیت‌های نیروی انسانی نیاز دارند (Eklund, 2020). شرکت‌های با رشد بالا، با توجه به ساختار سازمانی که اغلب پویا و به سرعت در حال تغییر هستند و همچنین با توجه به اقتضات محیط کاری، از روش‌های مختلفی برای توسعه نیروی انسانی خود استفاده می‌کنند. یکی از رویکردهای نوآورانه‌ای که توسط سازمان‌ها برای توسعه و مدیریت استعدادها استفاده می‌شود، مربیگری مدیریتی است (David & Matu, 2013). به طوری که طبق گزارش CIPD^۱ در سال ۲۰۲۱، مربیگری توسط مدیران در میان روش‌های توسعه‌ای به ترتیب در جایگاه دوم و سوم از حیث بیشترین استفاده و همچنین از نظر اثربخشی قرار گرفته است (McGurk, 2021). این نوع از مربیگری به عنوان امری حیاتی برای تسهیل در تغییر رفتار، رشد و بهبود عملکرد مداوم در کارکنان به اثبات رسیده است (Weiss & Merrigan, 2021). به همین دلیل مطالعات در این زمینه به سرعت در حال رشد است و شواهد هم افزایش اثربخشی مربیگری را تایید می‌کند (Jones, Woods, & Guillaume, 2016; Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014).

مطالعات در خصوص نقش مولفه‌های مختلف در اثربخشی مربیگری، موارد متعددی را نشان داده است که عبارتند از: تعهد مربی و یادگیرنده به توسعه، ماهیت مساله‌ای که یادگیرنده

با آن مواجه است، هدف مربیگری، رابطه مربی- یادگیرنده، محیط، سازمان، تکنیک مربیگری، خصوصیات مربی، خصوصیات یادگیرنده، ساختار حمایتی، نحوه شکل گیری رابطه، عوامل زمینه‌ای از جمله جو سازمانی و غیره می‌باشد (Matlay, Rae, Audet, & Couteret, 2012; Wang, Noe, Wang, & Greenberger, 2009; Rekalde, Landeta, & Albizu, 2015). همانطور که قبلاً گفته شد از آنجایی که این نوع از مربیگری از اهمیت بسزایی در رشد و بهبود عملکرد مداوم در کارکنان برخوردار است، پاسخ به سوالات در خصوص این نوع مربیگری می‌تواند راهگشای چالش‌های بسیاری برای مدیران در شرکت‌های با رشد بالا باشد، اما در پژوهش‌های قبلی پاسخ این سوالات مورد غفلت قرار گرفته است. از همین رو، واکاوی مولفه‌هایی که در انتخاب سبک مربیگری نقش دارند و اینکه مربیگری چگونه انجام می‌شود، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین شناسایی مولفه‌های انتخاب سبک مربیگری مدیران در کسب و کارهای با رشد بالا و در سطوح تغییری که در افراد ایجاد می‌کند، از اهداف این پژوهش می‌باشد. چرا که تا زمانی که ندانیم پیش‌نیازهای لازم برای انتخاب سبک مربیگری چه مولفه‌هایی هستند، نمی‌توانیم الگوی مناسبی را برای اتخاذ سبک مربیگری در نظر بگیریم. همچنین در مرور ادبیات حوزه مربیگری محققین با این نکته مواجه شده‌اند که برخی از ادبیات به شناسایی مولفه‌هایی که در انتخاب سبک مربیگری و شیوه مواجهه با یادگیرنده نقش دارند، نپرداخته‌اند. از طرفی مطالعاتی که به ارائه چارچوب انتخاب سبک مربیگری پرداخته‌اند، زمینه مورد بررسی کسب و کارهای با رشد بالا نبوده است. در مرحله رشد بالا نیازهای منابع انسانی کسب و کار متفاوت است و تغییر می‌کند. آنچه که این پژوهش را از سایر پژوهش‌ها متمایز می‌کند این می‌باشد که در پژوهش‌های قبلی پیوند شیوه-هدف-مولفه‌های موقعیتی را در طراحی چارچوب انتخاب سبک مربیگری ندیده‌اند. همچنین مولفه‌هایی که بر مربیگری رسمی نقش دارند را در نظر گرفته‌اند در حالی که مربیگری مدیریتی به صورت غیررسمی ارائه می‌شود. نکته قابل ذکر آن است که واکاوی مولفه‌ها در مربیگری غیررسمی به صورت دقیق مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است و نگارندگان پژوهش تلاش کرده‌اند تا با نگاهی عمیق به این موضوع، مولفه‌هایی که در این نوع مربیگری نقش دارند را مورد مذاقه قرار دهند. از جمله

مولفه هایی که در این پژوهش نگارنده به آن دست یافته است؛ پویایی مدیر، یادگیری چابکانه، میزان همسویی رویکرد مربی - یادگیرنده و روحیه کارآفرینانه می باشد که در بخش یافته ها به صورت مفصل مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق کسب و کارهای با رشد بالا

شرکت های با رشد بالا در ادبیات به روش های مختلفی تعریف شده است. یکی از معیارهای تعریف رشد بالا بر اساس رشد در فروش و یا استخدام می باشد. اما استخدام معیاری آینده نگرتر از فروش است، چرا که تغییرات در اشتغال نشان دهنده فروش های آینده شرکت است (Eklund, 2020). رشد بالا زمانی اتفاق می افتد که بنگاه با رویدادهای مهمی که "نقاط محرک" نامیده می شوند، روبرو شود که این نقاط محرک می تواند به صورت درونزا، برونزا و ترکیبی باشند (Brown & Mawson, 2013). این محرک های خاص شناسایی شده می تواند؛ فشارهای بازار، تولید محصولات جدید و مشکلات یا چالش های استخدام باشد (Antcliff, Lupton, & Atkinson, 2020). از سوی دیگر مرور ادبیات نشان داده است که، بیشترین عوامل موثر بر رشد بالا، سرمایه انسانی، استراتژی، مدیریت منابع انسانی، نوآوری و قابلیت ها است (Demir et al., 2017). در همین راستا، یافته های پژوهش های صورت گرفته در ایران نیز نشان می دهد، شایستگی های کارآفرین و مؤسس شرکت، شایستگی های مدیریت، ویژگی های تیم مدیریتی، فرآیندها و فناوری محصولات، استراتژی رهبری، سبک رهبری و عوامل محیط خارجی بر رشد بالا بنگاه های ایرانی اثرگذار است (Azizi & Shabani, 2017). نکته بسیار حائز اهمیت این است که کسب و کارهای نوپا به دلیل چالش های خاص کسب و کار جدید در شرایط عدم اطمینان، به صورت ویژه ای به کارکنان ماهر وابسته هستند (Bryson & Forth, 2016). به همین دلیل آموزش و توسعه کارکنان و ایجاد سیستم های پرداخت مناسب اهداف بسیار مهمی در مرحله رشد بالا است (Bryson & Forth, 2016).

مربیگری مدیریتی

مفهوم مربیگری مدیریتی در ادبیات مدیریت برای اولین بار در دهه ۱۹۵۰ مطرح شده است (Evered & Selman, 1989; McLean, Yang, Kuo, Tolbert, & Larkin, 2005). الینگر^۱ و همکاران (۲۰۱۰) مربیگری مدیریتی را به عنوان "مدیر یا ناظر در نقش مربی یا تسهیل کننده یادگیری در محیط کار تعریف کردند، که مدیر با ایفا رفتارهایی خاص کارکنان خود (یادگیرنده) را قادر به یادگیری و توسعه می کند". همانطور که در این تعریف دیده می شود، در حالی که عملکرد ممکن است نتیجه ثانویه مربیگری مدیریتی باشد، هدف اصلی یادگیری و توسعه است (Ellinger, Ellinger, Hamlin, & Beattie, 2010). دستاورد مربیگری مختص به سطح فردی نبوده و در سطح عملکرد سازمان نیز تاثیر گذار است. دستاوردهای بکارگیری مربیگری در کسب و کارهای کوچک و متوسط در سطح فردی شامل توسعه مهارت های کارکنان، تغییر نگرش افراد، مسئولیت پذیری، خودباوری و در سطح سازمانی شامل توسعه و بهبود محصولات، نشر دانش در سطح شرکت و جانشین پروری است (حسینلو و عزیزی، ۱۳۹۹).

ابعاد و مولفه های انتخاب سبک مربیگری

مربیگری فرایند بسیار شخصی و پیچیده است (Grant, 2013) و از منظرهای مختلف از قبیل اثربخشی، دستاوردها، ضرورت و چرایی، سبک ها و مولفه هایی که بر مربیگری نقش دارند، کانون توجه پژوهشگران می باشد. سبک مربیگری شیوه مواجهه و رویایی با افراد جهت توسعه آنهاست. گرت^۲ و گرین^۳ (۲۰۱۸) در مدل چارچوب مربیگری وضعیتی خود بیان کرده اند، مولفه هایی که در انتخاب سبک مربیگری نقش دارند، نوع رفتار و نقش مربی است. هانت^۴ Hannett (۲۰۰۳) چهار سبک مربیگری را معرفی می کند. این چهار سبک بر اساس شیوه مواجهه

۱ Ellinger

۲ Grant

۳ Green

۴ Hannett

مربی - میزان قاطعیت^۱ و بروز احساسات^۲ - ارائه شده است. همچنین در مدل چاپمن^۳ و همکاران (۲۰۰۳) مولفه‌هایی که در انتخاب سبک مربیگری نقش دارند، سطح دستیابی به وظیفه، سطح رابطه مربی و یادگیرنده، سطح خاصی از "پتانسیل" یادگیرنده (یعنی تمایل به یادگیری و توانایی تو سعه) است. کلاترباک^۴ (۱۹۹۸) نیز در مدل خود بیان می‌کند که سبک مربیگری بر اساس نوع رابطه، انگیزه و توانایی یادگیرنده انتخاب می‌شود. آنچه که از مرور ادبیات و بررسی مدل‌های مختلف که اندیشمندان این حوزه بیان کرده‌اند می‌توان گفت: مدلی جامع برای انتخاب سبک مربیگری ارائه نشده است یا به صورت محدود و بخشی از ابعاد مدل بیان گردیده است.

روش‌شناسی

هدف اصلی این تحقیق شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب و کارهای بارشد بالا است. تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است و از آنجا که الگوهای محدودی در مورد چگونگی انتخاب سبک مربیگری در دسترس است، از استراتژی مطالعه موردی چندگانه استفاده شده است، چرا که این استراتژی بررسی عمیق هر مورد و شناسایی الگوها (یا عدم وجود آن) را تسهیل می‌کند (Eisenhardt, 1989). همچنین مطالعه موردی چندگانه امکان مقایسه را فراهم می‌کند و مشخص می‌کند آیا یک یافته جدید در یک مورد خاص مشاهده یا به طور مداوم در چندین مورد تکرار شده است (Eisenhardt & Graebner, 2007). به منظور شناسایی مولفه‌هایی که در انتخاب سبک مربیگری نقش دارند، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. سوالات بر اساس تلفیق چارچوب مصاحبه از ترکیب سوالات پاتون^۵ (۲۰۱۴) و ریچی و لوییس^۶ (۲۰۱۳) نگارش شده‌اند. از آنجایی که

۱ Assertiveness

۲ Expressiveness

۳ Chapman

۴ Clutterbuck

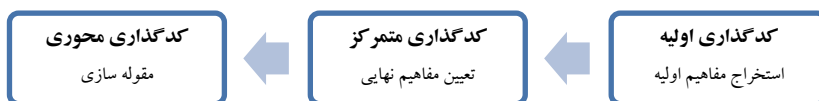
۵ Patton

۶ Ritchi & Lewis

هدف این پژوهش بررسی تجارب مدیران بوده است از سوالات رفتاری - تجربی برای طراحی سوالات اصلی استفاده شده است. همچنین مبنای طراحی سوالات لحظات سرنوشت ساز^۱ در مریگیری - تغییر در رفتار، نگرش و دانش کارکنان - و چالش‌های منابع انسانی پس از رخ دادن رویداد نقاط محرک بوده است. بدین منظور از مدیران خواسته شده است روابط فرد به فرد، خود را با کارکنان تشریح نمایند. انجام یک پژوهش بر اساس سطوح تحلیل مختلفی مانند، سطح فردی، گروهی، سازمان، فرایند و محیط می‌باشد که در این پژوهش سطح تحلیل، فردی است. به منظور گردآوری اطلاعات از مدیران فعال در کسب و کارهای بار شد بالا در حوزه فناوری اطلاعات در بین سالهای ۹۶ تا ۹۹ استفاده شده است که این کسب و کارها بر اساس شاخص‌های زیر تعیین شده‌اند: ۱. کسب و کارهای کوچک و متوسط تثبیت شده ۲. میانگین رشد سالانه ۲۰٪ در نیروی انسانی در یک بازه زمانی ۳ ساله، که نحوه شناسایی این کسب و کارها از طریق بررسی گزارش‌های سرمایه‌گذاری و روند استخدام و جذب نیرو بوده است. در ادامه به منظور انجام نمونه‌گیری از جامعه مورد پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. از آنجایی که تحقیق از نوع کیفی می‌باشد تعیین حجم نمونه از ابتدا مشخص نبوده و نمونه‌گیری تار سیدن به مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. این امر در تحلیل مصاحبه دوازدهم رخ داد، به منظور حصول اطمینان از کفایت داده‌های مورد نیاز، مصاحبه تا نمونه نوزدهم ادامه یافت. در این پژوهش ۱۹ مدیر (۱۱ نفر مدیر - مالک و هشت نفر مدیر میانی) انتخاب شدند که معیار انتخاب مدیران برای مصاحبه، برخورداری از رفتار مریگیری بوده است که توسط پرسشنامه سنجش رفتار مریگیری (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003) ارزیابی و برای مصاحبه انتخاب شده‌اند. همچنین به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش از دو روش شامل، استفاده از ابزار جهت نگارش سوالات و بازبینی سوالات از طریق انجام دو مصاحبه مقدماتی صورت گرفته است. تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری انجام شده است. لازم به ذکر است که روش تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری

۱ Critical moments

می باشد. چارمز^۱ (۲۰۰۶) معتقد است کدگذاری با توجه به نظر پژوهشگر و اهداف پژوهش می تواند دو مرحله کدگذاری اولیه و کدگذاری متمرکز باشد و یا کدگذاری محوری و کدگذاری نظری را شامل شود (Charmaz, 2006). تحلیل داده های مصاحبه ها از اولین مصاحبه آغاز شده است و پس از هر مصاحبه در صورت نیاز سوالات مصاحبه بازنگری شده است. تحلیل داده ها بر اساس منطق استنفهامی انجام گرفته است. هدف از این فرایند، توسعه درکی عمیق تر از پدیده جدید مشاهده شده و بسط تئوری است (Kovács & Spens, 2005). منطق استنفهامی، حرکت رفت و برگشتی بین داده های تجربی و الگوهای ذهنی اولیه به دست آمده از ادبیات است (Suddaby, 2006). تجزیه و تحلیل داده ها با روش کدگذاری باز با استفاده از نرم افزار تجزیه و تحلیل داده های کیفی اطلس تی^۲ انجام گرفته است.



شکل ۱. مراحل تحلیل داده ها (Charmaz, 2006)

یافته ها

الف) توصیف جمعیت شناختی

یافته های توصیفی پژوهش مورد مطالعه از نمونه ها نشان داد که افراد مورد بررسی همگی مرد بوده و از حداقل تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی برخوردار بوده اند (کارشناسی (۴۲٪) و کارشناسی ارشد (۵۸٪). میانگین سابقه کاری این افراد ۱۳ سال و میانگین سنی افراد ۳۵ سال بوده است. از لحاظ ویژگی های کسب و کارهای مورد بررسی، میانگین عمر کسب و کارهای مورد مطالعه ۸ سال بوده و میانگین رشد سالانه این نوع کسب و کارها در جذب نیرو در بین سال های ۹۶-۹۹، برابر ۳۳٪ بوده است.

^۱ Charmaz

^۲ Atlas.ti

ب) کدگذاری

همچنین بخش دوم یافته‌ها که براساس مصاحبه‌ها انجام شده از طریق کدگذاری انجام گرفته است که این کدگذاری شامل سه مرحله است:

مرحله مستندسازی روایت‌ها: برای تحلیل داده‌ها، پیاده‌سازی متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی صورت گرفت و سپس شواهد از متن مصاحبه‌ها استخراج شد

مرحله اول: کدگذاری اولیه: کدگذاری اولیه بر اساس شناسایی و دسته‌بندی شواهد در روایت‌ها صورت گرفت.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه

کد مصاحبه	روایت‌ها	کدگذاری اولیه
A8	۱۱۲ من بر اساس سبکی که از این آدم دیدم، ۱۱۳ میزان تلاش یعنی این آدم می‌آمد خودش سوال داشت یعنی من یک مدتی با این کار کردم که بیاد مسایلش رو برپرسه بعد دیدم رو غلنگ افتاد یعنی می‌آمد داغون بود پا می‌شد می‌آمد. این ویژگی خوبی بود تو این آدم که ۱۱۴ میاد مسائش رو مطرح می‌کنه دنبال راه حله.	سبک یادگیری روحیه یادگیری یادگیرنده خوداظهاری یادگیرنده
A10	۱۲۵ من با یک سری از آدم‌ها جواب گرفتم که اینها اهل کار بودن و خودشون بتانسیل اجرا داشتند یک نیمجه سوادى هم داشتند. على نمونه‌اش هست. ۱۲۶ على هيچي از مدیریت محصول نمی‌دونست الان من ولش می‌کنم بره پیش مدیریت محصول شرکت‌های بزرگ بین چیکار میکنه	مسئولیت پذیری اهل کار بودن میل به یادگیری
A19	اون واقعاً دلایلی مختلفی داشت و حالا بخوام عمده‌شو بگم اینه که ۱۲۷ استارت‌آپ محیطش یک مقدار ناشناخته-تره نسبت به سازمان‌های دولتی یا سازمان یافته ۱۲۸ نوع فعالیتیه که ازشون می‌خواستم به مقداری خارج از چارچوب بود گاهی اوقات یعنی یک چیز دیکته شده-ای نبود فعالیت دیکته شده-ای نبود	محیط استارت‌آپ ناشناخته بودن فعالیتها نیود رویه و چارچوبی از قبل

در این مرحله با توجه به مصاحبه عمیق صورت گرفته در مجموع ۲۶۰ کد شناسایی شده

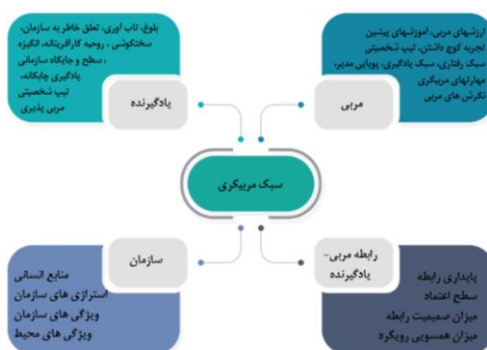
است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری ثانویه

ردیف	کد ثانویه	کد اولیه
۱	سطح اعتماد	اعتماد، اعتماد بین مدیر و کارکنان، پذیرش مدیر، داشتن مقبولیت و پذیرش در بین کارکنان
۲	استراتژی‌های سازمان	چشم انداز رشد داشتن در سازمان، مشخص بودن مسیر توسعه و رشد در سازمان، نوع هدفگذاری سازمان، هدف سازمان، حمایت سازمان از رشد کارکنان، استراتژی منابع انسانی
۳	ویژگی‌های سازمان	اندازه سازمان، اولویت‌ها و شرایط سازمان، بلوغ سازمان، مرحله رشد سازمان، رویه‌های کاری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، چالش‌های سازمان
۴	چالش‌های سازمان	ابهام و پیچیدگی فعالیتها، الزامات فعالیت در استارت‌آپ، فشار کاری بالا، فعالیت‌های پر ریسک و مبهم، ابهام و پیچیدگی فعالیتها، هزینه‌های بالا، محدودیت‌های مالی استارت‌آپ در جذب نیرو
۵	بلوغ یادگیرنده	سطح اعتماد به نفس، سطح دانش، مسئولیت پذیری، مهارت نرم یادگیرنده، میزان تجربه
۶	تعلق خاطر به سازمان	اهمیت به رشد سازمان، تعهد به سازمان، همراستا بودن چشم انداز فرد با موقعیت شغلی
۷	روحیه کارآفرینانه	جاه طلب، قدرت طلب بودن، ریسک پذیری، میل به استقلال، کارمند نبودن
۸	مربی پذیری	انعطاف پذیری، چالش پذیری، ذهنیت رشد، میل به موفقیت
۹	یادگیری چابکانه	آغاز گر بودن، تحمل ابهام، شناخت خود، میل به یادگیری، یادگیری از شکست
۱۰	ارزشهای مربی	اهمیت به ارتباطات انسانی، تناسب با ارزشهای مدیر
۱۱	پویایی مدیر	تجربه کاری، سطح دانش، ذهنیت رشد، مهارت ارتباطی مدیر
۱۲	سبک رفتاری	شفاف سازی اهداف، شفاف سازی مسیر رسیدن به هدف، شفافیت در کار
۱۳	مهارت‌های مربیگری	باز بودن، بازخورد دادن و پذیرش بازخورد، کنجکاو بودن مدیر، گوش دادن موثر

مرحله دوم: کدگذاری متمرکز: در مرحله دوم، کدهای اولیه بر مبنای میزان مشابهت دسته بندی و با حذف موارد تکراری، مفاهیم مورد نظر شناسایی شدند. در این مرحله ۳۱ مفهوم شناسایی شده است. در جدول شماره ۲ نمونه ای از این مفاهیم و کدهای اولیه مربوطه ارائه شده است.

مرحله سوم: کدگذاری محوری: در مرحله سوم پژوهش مولفه‌هایی که در انتخاب سبک مریگیری نقش دارند، شناسایی شده است و در قالب چهار بعد با توجه به ماهیت مولفه‌ها دسته‌بندی شده‌اند. نتایج در قالب شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. چارچوب مفهومی مولفه‌ها و ابعاد انتخاب سبک مریگیری در کسب و کارهای با رشد بالا
بعد اول. کارکنان در نقش یادگیرنده: بر اساس یافته‌های این پژوهش اولین بُعدی که در انتخاب سبک مریگیری توسط مدیران نقش بسزایی دارد، یادگیرنده است. بُعد یادگیرنده شامل مولفه‌هایی همچون؛ سطح انگیزه، بلوغ، تاب آوری، تعلق خاطر به سازمان، تپ شخصیتی، جنسیت، روحیه کارآفرینانه، مسائل و جایگاه سازمانی، مربی‌پذیری، هوش هیجانی و یادگیری چابکانه می‌باشد. بررسی فراوانی هر یک از مولفه‌ها نشان می‌دهد که سطح انگیزه، بلوغ و یادگیری چابکانه دارای بالاترین فراوانی بوده‌اند.

باید اضافه کرد که بلوغ شامل؛ سطح اعتماد به نفس، سطح دانش، مسئولیت پذیری، مهارت یادگیرنده و میزان تجربه است و یادگیری چابکانه از آغازگر بودن، تحمل ابهام، شناخت خود، میل به یادگیری و یادگیری از شکست تشکیل شده است. به عنوان مثال یکی از مدیران در مورد سطح انگیزه چنین گفته است:

مهم‌ترینش من فکر کنم تو موقعیت تیمی بیشتر قرار گرفت یعنی اگر بهار در سطح کارشناس تک کاره بود این اتفاق

براش نمی‌افتاد و چه جویری این موقعیت را برایش پیش آوردم این بود که خودش هم البته علاقمند بود یک شخصیتی بهار داشت که کار را بیشتر می‌خواست این خیلی خوب بود و این باعث می‌شد که کار بیشتر می‌خواهی تعاملش با آدم‌ها بیشتر می‌شود این را تمرین می‌کرد.

و یا مدیر دیگری در مورد آغازگر بودن و میل به یادگیری چنین بیان می‌کند:

تیپ دوم به خانمی بود که در واقع خیلی فعال بود، یعنی به جای اینکه من برم بهش یاد بدم اون همیشه از من سؤال می‌کرد، اون می‌پرسید، همیشه می‌رفت جستجو می‌کرد خودش و سؤال داشت، یعنی همیشه سؤال داشت و با سؤال می‌آمد و جواب سؤالاشو می‌گرفت.

بعد دوم. مدیر در نقش مربی: دومین بُعد شناسایی شده، مولفه‌های مربوط به مدیر بوده است که در نقش مربی، کارکنان خود را توسعه داده و ایفای نقش نموده است. در این بُعد، مولفه‌هایی که شناسایی شده‌اند عبارتند از: ارزش‌های مدیر، پویایی مدیر، تجربه کوچ داشتن، تیپ شخصیتی، سبک رفتاری، سبک یادگیری، مهارت‌های مربیگری و نگرش‌های مدیر می‌باشد. در این بُعد پویایی مدیر بیشترین فراوانی و تکرار را داشته است. در همین خصوص یکی از مدیران که مورد مصاحبه با محقق قرار گرفته است بیان می‌کند؛

"من خیلی خیلی خیلی به شدت علاقه به ساختن دارم، علاقه دارم به این که یک چیزی درست بشه، بک اتفاق مثبت و تأثیر مؤثر داشته باشم، از نیروی ضعیف‌تر نیروی خوب بسازم تأثیر داشته باشم تو زندگی یک سری افراد حتی به راه درستو بهشون نشون بدم که هنوز همین راهو دارم ادامه می‌دم".

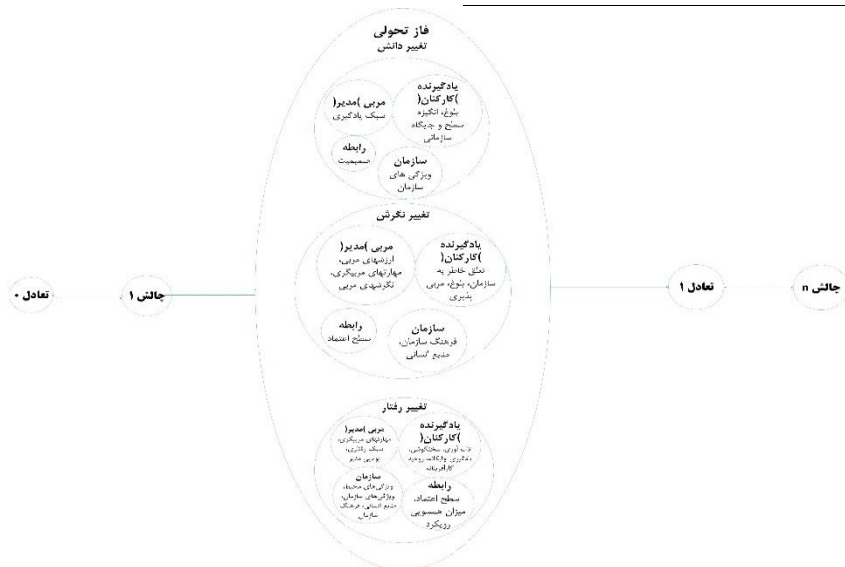
بعد سوم. سازمان: سومین بُعد که در انتخاب سبک مربیگری و شیوه مواجهه با کارکنان توسط مدیران نقش دارد سازمان است. این بُعد از مولفه‌های استرژیک‌های سازمان، منابع انسانی، ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های محیط تشکیل شده است. در این بُعد از میان مولفه‌های شناسایی شده، ویژگی‌های سازمان دارای بیشترین فراوانی بوده است. ویژگی‌های سازمان از اندازه سازمان، اولویت‌ها و شرایط سازمان، بلوغ سازمان، مرحله رشد سازمان، رویه‌های کاری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و چالش‌های سازمان تشکیل شده است. در مورد فرهنگ سازمانی یکی از مدیران بیان می‌کند؛

با من هم همین‌طوری برخورد شده یعنی من که از حوزه آفلاین اوادم این جا کار کردم روز مصاحبه گفتم من اطلاعاتی حوزه آنلاین ندارم و اون موقعیتی که گرفتم این بود که ما می‌خوایم همچین کاری کنیم اگر می‌تونی یا علی و بیا این کارو انجام بدیم استارت این بود و اعتماد بود، اعتماد کردن. من رفتم شروع کردم و بهم جسارت دادن که برو تو دل این کار برو بگو می‌خواهی چیکار کنی و انجام بده از انجام ندادن نترس این رفتاری بوده که مدیرای سازمان با خود من داشتن و من خیلی سعی کردم الگوبرداری کنم چون برای من خوشایند بوده

بعد چهارم. رابطه مربی - یادگیرنده: که در انتخاب سبک مربیگری توسط مدیران نقش

دارد، رابطه مربی- یادگیرنده بوده است. این بُعد از چهار مولفه پایداری رابطه، سطح اعتماد، میزان صمیمیت رابطه و میزان همسویی رویکرد برخوردار است که سطح اعتماد بیشترین فراوانی را در بین مولفه‌ها داشته است. در مورد سطح اعتماد از طرف یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان می‌گردد؛

علی استارت‌آپ داشت خودش. او مد مصاحبه کرد همین‌جور الکی. یعنی همون اولی که او مد گفت من سواد فنی ندارم. گفتم بیا میسازیم همدیگه رو. من هیچ کاری نکردم من نهایتاً یکی دو تا جلسه گذاشتم فقط سوادم رو به رخ کشیدم که آقا من می‌فهمم. بعد هم این‌جوری بریم. دیگه خود شون هستن واقعا. ادمها هم پتانسیل یادگیری دارن، دو تا اتفاق مهمه یک به تو اعتماد کنن، دو باهت حال کنن و سه اهل کار باشن.



شکل ۲. چارچوب مفهومی انتخاب سبک مربیگری بر اساس هدف

ج) مولفه‌های انتخاب سبک مربیگری در لحظات سرنوشت ساز

رشد بالا تغییراتی را در درون سازمان ایجاد می‌کند که این تغییرات توام با چالش و ابهام است. مدیریت تغییر از طریق تغییر در دانش، نگرش و رفتار کارکنان امکان پذیر است (Pathak, 2010) و از طرفی مربیگری قلب تغییر می‌باشد. مربیگری اثربخش در لحظات سرنوشت ساز رخ می‌دهد که این لحظات زمانی است که یادگیری جدیدی برای مراجع حاصل شود، این یادگیری جدید منجر به تغییر در دانش، نگرش و یا رفتار فرد می‌شود (de

Haan & Nieß, 2015). عبارتی هدف از مربیگری تغییر در کارکنان است. انتخاب سبک مربیگری معطوف به هدف است. بر این اساس پس از شناسایی ابعاد و مولفه‌های مرتبط با هر بعد، مصاحبه‌ها مجدد مورد بررسی قرار گرفت و لحظاتی که هدف مربیگری مدیران تغییر در دانش، نگرش و رفتار کارکنان رخ داده بود، شناسایی شد. پس از رخ دادن هر چالش، فاز تحولی ایجاد می‌شود که در این مرحله با توجه به نوع چالش، مدیران سطوح مختلف تغییر را در کارکنان ایجاد می‌کنند و پس از تغییر مجدداً تعادل در سازمان ایجاد می‌شود و این چرخه ادامه دارد. مطابق با شکل زیر مدیران در هر یک از سطوح تغییر بر اساس مولفه‌های مختلفی سبک مربیگری خود را انتخاب می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

مربیگری توسط مدیران در کسب و کارهایی که با رشد و تغییر مواجه هستند به امری اجتناب ناپذیر تبدیل شده است. این انتخاب برای اضافه کردن مربیگری به فهرست مسئولیت‌های مدیر می‌تواند به چندین روند سازمانی مهم نسبت داده شود. اول: پذیرش یادگیری و توسعه مداوم توسط سازمان‌ها نیاز به مدیرانی دارد که تسهیلگر یادگیری کارکنان خود باشند. دوم، تغییر در جایگاه مسئولیت توسعه کارکنان از مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی به مدیران گرایشی سازمانی است که منجر به افزایش مربیگری مدیریتی می‌شود. سوم، افزایش توجه به توسعه فرهنگ رهبری و مربیگری در سازمان‌های امروزی، گرایش دیگری است که منجر به مربیگری مدیریتی می‌شود. در نهایت، اقتصاد تغییر یافته و تمرکز بر منطقه‌ای شدن و جهانی شدن، مربیگری را به حوزه مدیریت سوق داده است (Fatien & Otter, 2015).

به طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که انتخاب سبک مربیگری و شیوه مواجهه با کارکنان توسط مدیران در کسب و کارهای با رشد بالا با رویکرد اقتضایی بوده است. رویکرد اقتضایی چارچوبی در تشخیص موقعیت و تعیین سبک‌های مربیگری مختلف را، در بالاترین احتمال موفقیت در یک وضعیت خاص قرار می‌دهد (Hersey & Chevalier, 2000). از دیگر یافته‌های پژوهش طراحی چارچوب انتخاب سبک مربیگری بر اساس سطوح مختلف تغییر است. کسب و کارهای با رشد بالا با چالش‌های مختلفی مواجه می‌شوند و برای

پاسخ به این چالش‌ها لازم است تغییراتی در سازمان ایجاد شود. تغییر در سازمان با تغییر در افراد رخ می‌دهد. چارچوب طراحی شده در این پژوهش بر اساس در نظر گرفتن هدف، سبک و مولفه‌های موقعیتی بوده است. سطوح تغییر ایجاد شده در کارکنان در قالب هدف مربیگری مدیران در نظر گرفته شده است. از طرفی مولفه‌های موقعیتی و شیوه مربیگری معطوف به هدف است. بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد ارتباط بین هدف (نوع تغییر) و مولفه‌های موقعیتی در قالب پژوهش کیفی کم رنگ دیده شده است.

از سوی دیگر مولفه‌هایی که در انتخاب سبک مربیگری نقش بسزایی دارند در این پژوهش در چهار بُعد مربی، یادگیرنده، رابطه مربی - یادگیرنده و سازمان دسته بندی شده است که طبق فراوانی‌های به دست آمده بیشترین نقش مربوط به یادگیرنده و سپس مربی است. همچنین جمع‌بندی پژوهش‌های ارائه شده در بخش پیشینه این تحقیق نشان می‌دهد، از میان مولفه‌های شناسایی شده در بُعد یادگیرنده در این پژوهش، ویژگی‌های شخصیتی (Rank & Gray, 2017) (Gregory, Levy, & Jeffers, 2008)، پتانسیل (Clutterbuck, 1998) (Kim & Egan, 2013)، وظیفه (Kim & Egan, 2013) (Hui, Sue-Chan, & Wood, 2013)، انگیزه (Clutterbuck, 1998)، سبک یادگیری (Mujtaba & Sungkhawan, 2009) و خودآگاهی (O'Broin & Palmer, 2010) در پژوهش‌های گذشته نیز شناسایی شده است اما چیزی که در مطالعات قبلی مورد بحث و بررسی قرار نگرفته یا محقق در مطالعات خود با آن برخورد نکرده است، روحیه کارآفرینانه، یادگیری چابکانه و مربی‌پذیری می‌باشد. از آنجایی که کسب و کارهای با رشد بالا توأم با چالش، تغییر و ابهام است نیاز است که برای مواجهه با این تغییرات مدیران بیشتر از سبک مربیگری چالشی برای رشد و توسعه کارکنان استفاده می‌کنند که مهمترین مولفه در انتخاب این سبک، مربی‌پذیری و یادگیری چابکانه یادگیرنده (کارکنان) است. در ادامه بررسی محقق در مطالعات پیشین بُعد مربی به تاثیر تجربه پیشین (Backus, 2018) (Robins & Robins, 2017) (Brand, 2017)، آموزش (Brand, 2017) و مهارت (Kim & Egan, 2013) (Dahling, Taylor,) (Chau, & Dwight, 2016) در مربیگری برخورد کرده است اما نگارندگان پژوهش‌های قبلی از مفاهیم همانند پویایی مدیر، سبک رفتاری غافل شده‌اند. پویایی مدیر از دانش، تجربه، مهارت‌های ارتباطی و ذهنیت رشد مدیر تشکیل شده است. دانش، تجربه و مهارت‌های ارتباطی

مدیر بر رشد و مقیاس پذیر نمودن کسب و کار اثر گذار است (Shepherd & Patzelt, 2021). همچنین ذهنیت رشد مدیران بر اتخاذ رویکرد مربیگری اثر گذار می‌باشد و با مربیگری کارکنان رابطه مثبت دارد (Heslin, Vandewalle, & Latham, 2006). همچنین در بعد سازمان به هدف سازمان (Pousa & Mathieu, 2010) (Schalk & Landeta, 2017)، فرهنگ سازمان (Ye, Wang, Wendt, Wu, & Euwema, 2016). در پژوهش‌های پیشین اشاره شده است.

در بعد رابطه مربی _ یادگیرنده، میزان اعتماد (O'Broin & Palmer, 2010) (Gyllensten & Palmer, 2007) (Palmer, 2007) (Smither & Reilly, 2001) در بسیاری از پژوهش‌ها اشاره شده است اما مفهوم پایداری رابطه مدیر با کارکنان خود و میزان همسویی رویکرد از نظر پژوهشگران مورد غفلت واقع شده است. آنچه که این پژوهش را حائز اهمیت می‌کند این است که یافته‌های این پژوهش به مدیران در کسب و کارهای با رشد بالا کمک می‌کند تا اثربخشی سبک مربیگری خود را با در نظر گرفتن موقعیت و اقتضائات موجود افزایش دهند.

محدودیت‌ها و پیشنهادها

با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نظر روش در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد، همانند سایر پژوهش‌های کیفی محدودیت‌هایی برای آن قابل تصور است، از جمله در این پژوهش به مطالعه نمونه ۱۹ نفره در صنعت IT و کسب و کارهای با رشد بالا پرداخته شد که نتایج حاصل از آن ممکن است قابلیت تعمیم به سایر صنایع و کل جامعه صنعت IT را نداشته باشد. همچنین یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از داده‌های مبتنی بر خود اظهاری و روایت مدیران بوده است.

پیشنهادهای ارائه شده در این بخش بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش ارائه شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد مربیان در هنگام انتخاب سبک مربیگری بر اساس مولفه‌های متفاوتی تصمیم‌گیری می‌کنند. از آنجایی که سبک‌های مربیگری متفاوتی شناسایی و تعریف شده است پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی سبک‌های مربیگری در کسب و کارهای با رشد بالا شناسایی و چارچوب ارائه شده در این پژوهش برای سبک‌های مربیگری مختلف به صورت خاص ارائه شود. در این پژوهش به سازه‌های روحیه کارآفرینانه، تاب‌آوری و چالش‌پذیری بیشترین نقش در انتخاب سبک مربیگری اشاره شده است. همچنین پیشنهاد می‌شود در

تحقیقات آتی این سه مولفه و نقش مربیگری بر تقویت و توسعه این ویژگی‌ها مورد بررسی قرار گیرد. نکته دیگری که نباید از آن غافل شد این است که در کسب و کارهای با رشد بالا، به واسطه رشد بالای که برای سازمان رخ می‌دهد، سازمان را با چالش‌هایی مواجه می‌کنند، این چالش‌ها می‌تواند مولفه‌های محرکی باشد که نیاز به استفاده از سبک مربیگری را توسط مدیران الزام می‌کند که پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی مولفه‌های محرک و زمینه‌ای شناسایی شود.

منابع

- حسینلو، ح.؛ عزیزی، م. (۱۳۹۹). "دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط". توسعه کارآفرینی، ۱۳(۳)، ۳۴۱-۳۵۹.
- Andersson, S. (2003). High-growth firms in the Swedish ERP industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 180-193.
- Antcliff, V., Lupton, B., & Atkinson, C. (2020). Why do small businesses seek support for managing people? Implications for theory and policy from an analysis of UK small business survey data. *International Small Business Journal*, 39(6), 532-553.
- Azizi, M., & Shabani, S. (2017). Designing a Conceptual Model for Transforming Small and Medium-Sized Enterprises into Gazelles. *Journal of Management and Development Process*, 30(1), 111-136.
- Backus, C. R. (2018). *The Nature of the Learning Experiences of Leadership Coaches That Lead to Coaching Competencies: A Phenomenological Study*. The George Washington University.
- Brand, C. (2017). *Coaches Working with Global Leaders to Support Change Management: A Case Study*. Capella University.
- Brown, R., & Mawson, S. (2013). Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 279-295.
- Bryson, A., & Forth, J. (2016). What Role Did Management Practices Play in SME Growth Post-Recession?
- Buss, T. F. (2002). Emerging high-growth firms and economic development policy. *Economic Development Quarterly*, 16(1), 17-19.
- Chapman, T., Best, B., Van Casteren, P., & van Casteren, P. (2003). *Executive coaching: Exploding the myths*. New York: Palgrave MacMillan.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*: sage.
- Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances: Tapping into talent*: CIPD Publishing.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does coaching matter? a multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894.
- David, O. A., & Matu, S. A. (2013). How to tell if managers are good coaches and how to help them improve during adversity? The managerial coaching assessment system and the rational managerial coaching program. *Journal of Cognitive & Behavioral Psychotherapies*, 13(2a), 259-274.
- de Haan, E., & Nieß, C. (2015). Differences between critical moments for clients, coaches, and sponsors of coaching. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 38-61.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: a review and theoretical conceptualization. *Long range planning*, 50(4), 431-456.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management Journal*, 50(1), 25-32.

- Eklund, C. M. (2020). Why do some SME's become high-growth firms? The role of employee competences. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 697-707.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2010). Achieving improved performance through managerial coaching. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 275-298.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Fatien, P., & Otter, K. (2015). Wearing multiple hats? Challenges for managers-as-coaches and their organizations. *International Leadership Journal*, 7(3), 24-35.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. In Jonathan Passmore, David B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *Handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 15-39). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Grant, A. M., & Green, R. M. (2018). Developing clarity on the coaching-counselling conundrum: Implications for counsellors and psychotherapists. *Counselling and Psychotherapy Research*, 18(4), 347-355.
- Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-56.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168-177.
- Hannett, S. M. (2003). *What's My Coaching Style?* United States: HRDQ Development Team.
- Hersey, P., & Chevalier, R. (2000). Situational leadership and performance coaching. *Coaching for Leadership*, 247-256.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). KEEN TO HELP? MANAGERS'IMPLICIT PERSON THEORIES AND THEIR SUBSEQUENT EMPLOYEE COACHING. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- Hoxha, D., & Capelleras, J.-L. (2010). Fast-growing firms in a transitional and extreme environment: are they different? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 350-370.
- Hui, R. T. y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2013). The Contrasting Effects of Coaching Style on Task Performance: The Mediating Roles of Subjective Task Complexity and Self-Set Goal. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 429-458.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Kim, S., & Egan, T. (2013). Invited Reaction: The Contrasting Effects of Coaching Style on Task Performance: The Mediating Roles of Subjective Task Complexity and Self-Set Goal. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 459-468.
- Kovács, G., & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), 132-144.

- Matlay, H., Rae, D., Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531.
- McGurk, J. (2021). *Learning and development, annual survey report* (C. I. o. P. a. Development Ed.). United Kingdom Chartered Institute of Personnel and Development.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Mujtaba, B. G., & Sungkhawan, J. (2009). Situational leadership and diversity management coaching skills. *Journal of Diversity Management—First Quarter*, 4(1), 1-12.
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124-143.
- Pathak, H. (2010). *Organizational change*: Pearson Education India.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. United States: SAGE Publications.
- Pousa, C. E., & Mathieu, A. (2010). Sales managers' motivation to coach salespeople: An exploration using expectancy theory. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(1), 34-50.
- Rank, J., & Gray, D. E. (2017). The role of coaching for relationship satisfaction, self-reflection, and self-esteem: Coachees' self-presentation ability as a moderator. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 187.
- Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677-1697.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*: sage.
- Robins, R. V., & Robins, R. V. (2017). Impact through coaching: does the use of models limit connectedness in coaching? *Journal of Work-Applied Management*, 9(2), 120-128.
- Schalk, M., & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(2), 140-156.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2021). *Entrepreneurial Strategy : Starting, Managing, and Scaling New Ventures*: Springer Nature.
- Simon Land, A. E., Malte Brettel. (2012). Top management's social capital and learning in new product development and its interaction with external uncertainties. *Industrial Marketing Management*, 41 521–530.
- Smither, J. W., & Reilly, S. P. (2001). Coaching in organizations. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (pp. 221-252). New York: Psychology Press.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. In: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Wang, S., Noe, R. A., Wang, Z.-M., & Greenberger, D. B. (2009). What affects willingness to mentor in the future? An investigation of attachment styles and mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 245-256.

- Weiss, J. A., & Merrigan, M. (2021). Employee Coachability: New Insights to Increase Employee Adaptability, Performance, and Promotability in Organizations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EVIDENCE BASED COACHING & MENTORING*, 19(1), 121-136.
- Ye, R., Wang, X.-H., Wendt, J. H., Wu, J., & Euwema, M. C. (2016). Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1791-1812.
- Zhou, H., & van der Zwan, P. (2019). Is there a risk of growing fast? The relationship between organic employment growth and firm exit. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1297-1320.