

تاریخ پذیرش ۱۴/۱۲/۹۸

تاریخ دریافت ۰۷/۱۰/۹۸

طراحی الگوی منش مربیگری برای مدیران صنعت گاز ایران

شیدا برجیان^۱- داریوش غلامزاده^۲- فریده حق‌شناس کاشانی^۳

چکیده

سازمان‌های امروزی برای باقی ماندن در عرصه رقابت ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین برای نگهداری و پرورش منابع انسانی خود به عنوان مهمترین سرمایه‌های سازمان هستند. در این پژوهش به ارائه الگوی منش مربیگری برای مدیران در صنعت گاز پرداخته شده است. روش پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به لحاظ هدف از نوع بنیادی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش مدیران و خبرگان صنعت گاز ایران بودند که پس از اشباع نظری و به صورت نمونه‌گیری هدفمند معیاری، از میان آنان ۱۲ نفر انتخاب گردید. گردآوری اطلاعات به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از طریق فن مضمون انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی شاخص‌های عدالت، انسانیت، پاسخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت به عنوان منش مربیگری مدیران صنعت گاز است که شاخص‌های شناسایی شده می‌تواند برای مدیران به عنوان مرتبی، در راستای رسیدن به اهداف سازمانی راهگشا و راهنمای باشد.

واژگان کلیدی: منش، مربیگری، مدیران، صنعت گاز

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. sheyda.borjian@gmail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. golamzadeh33@yahoo.com
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. fahaghshenaskashani_93@yahoo.com

مقدمه

مربیگری به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های رهبری مورد بحث است و در نتیجه یک موضوع رایج در ادبیات مدیریت به شمار می‌رود (Hunt & Weintraub, 2004). اگرچه نقش مدیر زمانی به عنوان ناظر یا دروازه‌بان دیده می‌شد، اما اکنون این موضوع در حال تغییر است و مدیر امروز به طور دقیق‌تر به عنوان مربی توصیف می‌شود (Gilley, Gilley & Kouider, 2010). چابکی سازمانی، تجدید حیات دوباره و رقباتی شدن بر کسانی تکیه می‌کنند که قادر به حذف موانع انسانی، ساختاری و فرهنگی باشند، درحالی که منابع فردی و سازمانی را نیز به کار می‌برند. این چالش‌ها به مدیرانی نیاز دارند تا مجموعه‌ای متفاوت از مهارت‌ها را از آنچه که در گذشته بوده، داشته باشند (Nyhan, 1999). در نتیجه مربیگری کارآمد یکی از مهمترین کارکردهای مدیریتی محسوب می‌شود (Mujtaba, 2007). تحقیقات قبلی بر روی نقش‌های مدیریتی نشان می‌دهد که مربیگری به عنوان ابزار مدیریتی برای اصلاح نقص عملکرد کارکنان شناخته شده است (Mintzberg, 1994). اخیراً، مربیگری و سیل‌های برای ارتقای یادگیری و کمک به پیشرفت کارکنان از عملکرد حاشیه‌های یا خوب به عملکرد عالی یا حد اعلای است (Ellinger & Bostrom, 1999). به طور ایده‌آل به هنگام درگیرشدن در فرآیند مربیگری، مدیرانی که همواره به نقش خود به عنوان یک مدیر مستقیم و کنترل‌کننده پرداخته‌اند، باید به نقش یک مربی که بر جمع‌گرایی و تعامل مشارکتی تاکید دارد، تغییر جهت دهند (Wenzel, 2000). مدیران و سازمان‌ها مربیگری را یک فعالیت با معنی اما وقت‌گیر می‌دانند (Zemeke, 1996). این ادراک از زمان بر بودن مربیگری که در سازمان‌ها بسیار متداول شده، سبب می‌شود که مدیران هر روز به آن نپردازند (Park, 2007). در صورتی که عدم اجرای فرآیند مربیگری توسط مدیران و دریافت بازخورد از کارکنان، ممکن است سبب نارضایتی، کاهش تعهد سازمانی و عملکرد غیر اثربخش کارکنان شود. اگرچه تعداد مقالات مربیگری در مجلات علمی افزایش چشمگیری داشته است (Grant, 2011). اما برخلاف مطالعه رهبری یا اثربخشی تیم، مطالعه مربیگری هنوز در دوران ابتدایی خود است (DiGirolamo & Tkach, 2019). علاوه بر درک جامع چارچوب‌های نظری اساسی که تحقیق و تمرین مربیگری را هدایت می‌کنند، تحقیقات بیشتری در رابطه با عواملی که در بحث مربیگری باید مورد توجه قرار گیرد، مورد نیاز است. یکی از این عوامل منش مربیگری است. منش نقشی است که نه تنها در مربیگری بلکه در جریان زندگی نیز برای قرن‌ها فیلسوفان به آن علاقمند بوده‌اند. ارسسطو، به عنوان مثال، استدلال کرد که دستیابی به منش عالی پیش‌نیازی برای دستیابی به خوشبختی و رفاه در زندگی است، این درحالی است که افلاطون تاکید کرد که منش مدیران، تفاوت بزرگی را در رابطه با اینکه آیا آن‌ها قادر به حاکمیت از طرف جامعه هستند یا نه، ایجاد می‌کند (Williamson, 2008). با اینکه منش، تاریخچه‌ای طولانی و عمیق در فلسفه و اخیراً روان‌شناسی دارد (Seligmann & Pitterson, 2004)، اما هنوز به طور واضح در کسب‌وکار مورد بحث قرار نگرفته است (Avalio, 2011).

سازمان‌های امروزی برای باقی‌ماندن در عرصه رقابت ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین برای نگهداری و پرورش منابع انسانی خود به عنوان مهمترین سرمایه‌های سازمان هستند. در دو دهه گذشته مربیگری مدیران در سازمان‌ها بسیار متداول شده است، اما با این وجود مستندات تجربی اندکی در خصوص نتایج حاصل از آن وجود دارد. در نظریه‌های سازمان و مدیریت و نیز در عمل، انسان هر روز نقش اساسی‌تری نسبت به گذشته می‌گیرد و سازمان‌ها در رقابت، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای نوینی در بحث نیروی انسانی هستند. در کتاب در جستجوی تعالی پیترز و اترمن در تمامی یا اکثریت قاطع سازمان‌ها به عنوان رمز موفقیت مشاهده کرده‌اند که مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه آن‌ها منابع انسانی بوده و به عنوان وجه تمایز سازمان به آن نگریسته شده است، لذا در همه ابعاد مادی، معنوی، پرورشی و انگیزشی به آن توجه خاص دارند و در واقع فلسفه مدیریت این سازمان‌ها بر ارج نهادن و توجه نمودن به سرمایه انسانی سازمان استوار است. در این راستا دارایی‌ها و تکنولوژی‌های مورد استفاده سازمان‌ها ملاک نیست بلکه از ویژگی‌های بارز سازمان‌های موفق توجه آن‌ها به آموزش، توسعه منابع انسانی و تحقیق و پژوهش می‌باشد که این مهم در نتیجه مربیگری مدیران تحقق می‌یابد. در حال حاضر مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاش هستند «نقش یک مربی» را بازی کنند و از این راه افزایش بهره‌وری و انگیزه و ارتقای اخلاق و کاهش ترک اختیاری کار را موجب شوند (فرزادنی، ۱۳۸۸). هر شخصی مربی نیست، تنها تعدادی از افراد استعداد لازم برای مربیگری اثربخش را دارند اما در بسیاری از موارد راه‌های کسب موفقیت در این حوزه متفاوت است. رهبرانی که خواهان توسعه سازمان‌ها و موسساتشان هستند، باید اصول مربیگری را اجرا کنند. برای رهبرانی که به پیشرفت افراد در سازمان‌هایشان علاقمند هستند، مربیگری می‌تواند فرآیندی اثربخش باشد. بسیاری از توسعه‌دهندگان سازمانی معتقدند که استعداد به بهترین نحو در تعامل با دیگران شکوفا می‌شود. مربیگری روشی موثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند بر سود و زیان سازمان تاثیر مثبت داشته باشد و مزایای محسوسی را برای افراد و سازمان‌ها به ارمغان آورد (Lubans, 2009).

مطالعات نشان داده است که تأکید بر نقاط قوت کارکنان موجب کاهش ترک خدمت، افزایش بهره‌وری و بهبود رضایت‌مندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شود. بر این اساس، مدیران با تأکید بر مربیگری، می‌توانند از توسعه و رشد کارکنان، اطمینان یابند که این امر سبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثرسازی کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (Baker, 2009). در واقع، مدیر به عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند رفتا رها و فعالیت‌هایی به مراتب اثربخش‌تر، کارآتر و نوآورتر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladyshewsky, 2010). از این‌رو، مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کارگروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی، به توسعه شایستگی‌های شغلی نیز می‌انجامد. سوالی که در اینجا پیش می‌آید این است که آیا همه مدیران این

کار را می‌کنند و یا اینکه آیا همه آن‌ها چنین کاری را دوست دارند؟ پس یک مری باید انسان بسیار خوبی باشد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای دیگران کوشای باشد و یا اینکه بخواهد افراد را پرورش داده و آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند. در موضوع انسان خوب بودن، بحث منش مطرح می‌شود و اینکه یک مدیر خوب باید منش خوب داشته باشد. رهبری خوب تابعی از شایستگی، منش و تعهد به کار است که از این سه مورد منش بهطور سنتی، - هم در تحقیقات و هم در گفتگوهای روزمره کمترین توجه را به خود جلب کرده است. برخی از پژوهشگران دریافتند که مدیران عاملی که در چهار جنبه از منش یعنی صداقت، مسئولیت، بخشش و شفقت امتیاز بالایی کسب کرده‌اند، میانگین بازگشت دارایی بالاتری نسبت به یک دوره دو ساله دارند، در مقابل، مدیران عاملی با رتبه‌های پایین، بازده کمتر داشتند (Kiel, 2015).

در حالی که پیشرفت در حرکت از مباحث انجام شده در کار پیترسون و سلیگمن (2004) و ادغام اخیر آن در تحقیقات مدیریتی فراتر رفته است (Quick & Wright, 2011)، شکاف قابل توجهی میان توضیح علمی منش و درک مشروعیت و کاربرد منش در عمل در کار حکمرانی و مدیریت وجود دارد. می‌توان تعریف منش را عادت‌های شناخت احساسات و رفتاری که دارای برتری انسانی و ایجاد بهبود اجتماعی است، در نظر گرفت (Bright, Cameron & Caza, 2006).

فیلسوفان در مورد نقش فضیلت و منش در جستجوی زندگی خوب که تاریخچه آن به هزاران سال قبل از جمله به دوران افلاطون و ارسطو بر می‌گردد، بحث کرده‌اند. چنان‌که می‌دانیم تحقیق بر روی منش رهبر بهتازگی در زمینه مدیریت ظهور نموده است، لذا تعجب‌آور نیست که توافق کمی رر مورد چگونگی تعریف رسمی و اعمال منش در میان افراد حرف‌های وجود داشته باشد (Internal Coach Federation, 2012) هان و همکاران (2013) و کوئیک و رایت (2011) در زمینه مبانی نظری منش رهبر بحث کردند و نتیجه گرفتند که منش رهبر چیزی است که در درون رهبر رخ می‌دهد و یک مولفه اخلاقی دارد که مرتبط با ارزش‌ها و شخصیت است و می‌تواند در افراد ایجاد شود. آن‌ها در مجموعه بحث خود دریافتند که کار بر روی منش رهبر در زمینه مدیریت در حد مقدماتی است و نیاز به پژوهش در این زمینه هست (Sison & Ferrero, 2015).

در تعریف منش، ما مفهومی را از منش مربیگری پایه‌ریزی می‌کنیم که با کار مک انتایر (2007) سازگار است. مکانتایر، منش را در عبارات نسبتاً باز باعنوان «مجموعه‌های از گرایش‌ها برای رفتار سیستماتیک در یک روش یا روش‌های دیگر، برای مربیگری یک نوع خاص از زندگی» تعریف می‌کند. مک انتایر در ادامه توضیح می‌دهد که منش می‌تواند خوب یا بد باشد. منش ترکیبی از فضیلت، ویژگی‌های منشی و ارزش‌هایی است که تعالی را ممکن می‌سازد. فضیلت‌گرایی به رفتارهای مناسب موقعیتی اشاره دارد که به طور گسترشده به عنوان نماینده رهبری خوب دیده می‌شوند. رفتار خوب و ویژگی‌های منش مانند حالت ارجاعی و باز بودن، دو متغیر با گرایش نسبتاً پایدار را شامل

می‌شوند. منش خوب نیز می‌تواند در ارزش‌ها، مانند رفتار یکسان، دیده شود (MacIntyre, 2007). پس با توجه به اینکه از یک طرف مربیگری در درجه اول مستلزم ارتباط با انسان‌ها و در رابطه با پرورش نیروی انسانی است و از طرف دیگر، با علم به اینکه یک مربی باید انسان خوب یا انسان بامنشی باشد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای زیرمجموعه خود کوشاید، افراد را پرورش داده و آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند، می‌توان چنین فرض کرد که منش می‌تواند در مربیگری کاربرد داشته باشد، لذا در این پژوهش سعی شده که الگوی مطلوبی برای منش مربیگری مدیران صنعت گاز طراحی شود. بنابراین سوال اصلی پژوهش را می‌توان چنین بیان کرد که الگوی منش مربیگری برای مدیران در صنعت گاز چیست؟

مربیگری دارای چندین تعریف است که این مسئله برای محققان و سازمان‌ها چالش ایجاد می‌کند. برخی نویسنده‌گان، مربیگری را فعالیت یا کارکردی با یک نتیجه خاص می‌دانند، درحالی که دیگران آن را به عنوان یک فرآیند و اغلب با مفاهیم گسترشده‌تری تلقی می‌کنند. فدراسیون مربیگری بین‌المللی^۱، مربیگری را به عنوان شراکت با مشتریان در یک فرآیند فکری و خلاقانه تعریف می‌کند که منجر به افزایش پتانسیل شخصی و حرفاًی آن‌ها می‌شود که این امر در محیط نامطمئن و پیچیده امروزی بسیار مهم است. مربیان به مشتری به عنوان متخصص در زندگی خود احترام می‌گذارند و باور دارند که هر مشتری خلاق، کاردان و کامل است (ICF, 2014).

با توجه به این که اهمیت منابع انسانی در عرصه کنونی بر کسی پوشیده نیست و نقش مربیگری به عنوان حرفاًی جهت پرورش و ارتقای کارکنان در سازمان مهم است و امروزه صنعتی رو به رشد در دنیا تلقی می‌شود و با توجه به این که در سازمان‌های امروزی جنگ بر سر استعدادهای لذا یکی از رویکردهای کلیدی در زمینه توسعه و بهبود استعدادها و به فعالیت رساندن استعدادهای بالقوه کارکنان، مربیگری است. مربیگری، افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند. مطالعات نشان داده است که تاکید بر نقاط قوت کارکنان موجب کاهش ترک خدمت، افزایش بهره‌وری و بهبود رضایتمندی آن‌ها در محیط‌های کاری می‌شود. بر این اساس، مدیران با تاکید بر مربیگری، می‌توانند از توسعه و رشد کارکنان اطمینان یابند که این امر سبب خلق فرصت‌هایی برای حداکثرسازی کارایی و نیز اثربخشی سازمان می‌شود (Baker, 2009). در واقع، مدیر به عنوان مربی به کارکنان کمک می‌کند تا باور کنند که می‌توانند ففتارها و فعالیت‌هایی به مراتب اثربخش‌تر، کارتر و نوآورانه‌تر نسبت به قبل، داشته باشند (Ladysh-ewsky, 2010). از این‌رو، مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی کمک نموده و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله،

1. International Coach Federation (ICF)

کارگروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی، به توسعه شایستگی‌های شغلی نیز می‌انجامد. بنابراین یک مربی زمانی می‌تواند به این مهم دست یابد که انسان خوبی باشد و منظور از انسان خوب بودن این است که منش خوب داشته باشد. منش خوب نیز برخورداری از صفاتی نظری انسانیت، عدالت، تواضع، میانه‌روی و مانند آن است (Peterson & Seligman, 2004). در جدول (۱) به خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفته در این حوزه، پرداخته شده است.

جدول ۱- خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی (تنظیم از پژوهشگران)

نویسنده	موضوع	روش	نتیجه
حسینی‌امینی و رضازاده (۱۳۹۷)	تأثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری همبستگی - نتایج عملکرد بانک با تأکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان	توصیفی - همبستگی	مربیگری مدیران ارشد تاثیر معناداری بر عملکرد رفتاری و خودکارآمدی کارکنان و نتایج عملکرد این بانک دارد.
احمدزاده، صیادی و مدیر به عنوان مربی سلاجمقه (۱۳۹۶) در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی	طراحی الگوی پرورش احمدزاده، صیادی و مدیر به عنوان مربی سلاجمقه (۱۳۹۶) در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی	توصیفی - همبستگی	رفتار مدیر به عنوان مربی بر نگرش‌های شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت تاثیر مستقیم دارد.
DiGirolamo & Tkach, 2019	شناسایی مهارت‌های مربیگری مدیران	توصیفی - تحلیلی	بهتر است استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران به عنوان یک سبک مدیریت مشارکتی با رهبری مفهوم‌سازی شود. همچنین نتایج نشان می‌دهد استفاده از مهارت‌های مربیگری توسط مدیران و رهبران، رابطه بهتر کاری و کاهش قصد ترک شغلی را به همراه دارد.
Boysen & et al, 2018	پیامدهای مربیگری سازمانی	توصیفی و فراتحلیل	زمانی که مربیگری و ویژگی‌های آن با اهداف و ارزش‌های سازمان مطابقت داشته باشد، نشانگر موفقیت مربیگری است.
Seijts, Crossan, & Carleton, 2017	بررسی برخورداری رهبر از شخصیت و منش خوب در راستای دستیابی به تعالی پایدار	توصیفی - تحلیلی	ابعاد منش مربیگری را برتری، قضاوت، شجاعت، تشریک مساعی، انسانیت، تواضع، صداقت، میانه‌روی، عدالت و پاسخگویی شناسایی کردند.
Peterso & Seligman, 2004	کمالات منشی و فضائل	توصیفی و فراتحلیل	ابعاد منش شامل موارد زیر است: ۱. خرد و دانش، ۲. شجاعت، ۳. انسانیت (شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی)، ۴. عدالت، ۵. احتمال (شامل بخشش و تواضع و دوراندیشه و مهار خود) و ۶. تعالی یا کمال جویی یا از خود فراتر رفتن.

بررسی پژوهش‌های پیشین در داخل کشور حاکی از آن است که تاکنون پژوهشی در راستای ارائه مدل منش مرتبگری صورت نگرفته که این امر نشان از خلاً مطالعاتی دارد. همچنین در پژوهش‌های خارجی نیز تنها در چند مورد به بررسی منش مرتبگری پرداخته شده و در این حوزه به صورت منسجم پژوهشی صورت نگرفته است. در مطالعات سیجتس، کراسان و کارلتون^۱ (۲۰۱۷) بعد انسان بودن به عنوان بعدی از ابعاد منش معرفی شده که شامل صفات منش انسانیت مانند دلسوز بودن، با ملاحظه بودن و سخاوتمند بودن است. پس با توجه به اینکه از یک طرف مرتبگری در درجه اول مستلزم ارتباط با انسان‌ها و در رابطه با پرورش نیروی انسانی بوده و از طرف دیگر، اینکه یک مربی باید انسان خوب یا انسان با منشی باشد که بخواهد در جهت رشد و ارتقای زیرمجموعه خود کوشای باشد و به افراد کمک نماید و آن‌ها را از حالت بالقوه به بالفعل برساند، می‌توان چنین فرض کرد که منش می‌تواند در مرتبگری کاربرد داشته باشد، لذا در کل پیشینه پژوهش حاکی از خلاً مطالعاتی و نظری با توجه به نو بودن آن است.

روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ ماهیت داده، جزء پژوهش‌های کیفی و به لحاظ هدف، از نوع بنیادی است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش را اسانید، کارشناسان و مدیران صنعت گاز به تعداد ۱۲ نفر تشکیل دادند که در پایان نمونه‌گیری با استفاده از تکنیک اشباع نظری تعیین شدند. این روش اساساً زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد برخوردار از ویژگی و شرایط لازم در زمینه مورد مطالعه، محدود باشد. بر اساس تکنیک مذکور، انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه‌تری را در اختیار محقق قرار ندهد و تقریباً تکراری باشد. روش انتخاب نمونه به صورت هدفمند معیاری (معیارها شامل: مدیران ارشد شرکت گاز، اعضای هیات علمی حوزه مدیریت با حداقل سابقه کاری ۵ سال و دارای مدرک دکتری) انجام شد و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. بهمنظور دستیابی به قابلیت اطمینان و پایایی و اعتبار مطالعه معیارهای اعتبارپذیری و اعتمادپذیری مورد توجه و استفاده قرار گرفت، به عبارتی با تأکید بر انتخاب بستر مناسب، همسوسازی داده‌های حاصل از نتایج مصاحبه با تحقیقات انجام شده در حوزه مرتبگری مدیران و همچنین مشارکت و تعامل نزدیک و مستمر مشارکت‌کنندگان و درگیر نمودن آنان در امر تفسیر، بررسی مجدد متن مصاحبه و مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان و نیز مشخص نمودن هرچه واضح‌تر مراحل و چگونگی فرآیندها به منظور سهولت بررسی و درک آن‌ها توسط دیگران به این مهم پرداخته شد تا هرچه بیشتر از اعتبار و صحت مطالعه اطمینان حاصل گردد. همچنین صحت، اعتبار

1. Seijts, Crossan, & Carleton

و اعتماد مدل طراحی شده با استفاده از شاخص‌های کوربین و اشتراوس مورد بررسی قرار گرفته و بعد از مدل نهایی تشریح شده است.

برای تحلیل مصاحبه نیمه ساختاریافته از تحلیل مضمون و از نرم‌افزار MAXQDA استفاده گردید. مراحل تحلیل مضمون از دیدگاه براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله به شرح جدول (۲) مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس این دیدگاه، فرآیند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر الگوهای معنی‌دار و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار دهد. این فرآیند شامل یک رفت و برگشت بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند (Brown & Clark, 2006).

بیان کردن منش‌های یک مریبی یا مدیر گرچه آسان است اما هرکس در این زمینه دیدگاه خودش را بیان می‌کند، به عبارتی هرکسی با عینک خود این مسئله را می‌بیند. به نظر من یکی از منش‌های خوب برای مدیر در درجه اول پاسخگویی به موقع و سریع به مشتریانش است. مدیر نباید کارکنان خود را سردرگم کند و لازم است که به طور دقیق پاسخگوی نیازها و خواسته‌های آنان باشد، لذا می‌تواند با اطلاع‌رسانی این کار را انجام دهد. از طرفی مدیر باید همیار و همدل کارکنان باشد. صبور بودن و احترام گذاشتن از ویژگی‌های دیگر یک مدیر است. صبور بودن و احترام گذاشتن به خصوص در شرایط سخت سازمانی بسیار مهم است. شاید مدت‌ها زمان ببرد تا فرد این گونه منش‌ها را کسب کند. روشنفکر بودن و هدفمند حرکت کردن نیز از دیگر منش‌های خوب یک مدیر است. روشنفکر بودن یعنی اینکه مدیر در لحظه غرق نشود و گذشته و آینده را نیز در نظر بگیرد. هدفمند حرکت کردن نیز یعنی اینکه حرکات و رفتار یک مدیر توأم با آگاهی و تفکر باشد.

طبق اطلاعات جدول (۴)، بعد از این که مفاهیم یا کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید، کدها در قالب یک مفهوم دسته‌بندی و مرتب شد و کدهای هم‌معنی و تکراری حذف گردید و طبق مفاهیم دسته‌بندی یک مفهوم معنادار برای کدهای مورد نظر انتخاب گردید و این روند منجر به شناسایی ۹ شاخص به عنوان شاخص‌های منش مربیگری مدیران صنعت گاز شد.

در مجموع ۱۹۵ کد از مصاحبه‌ها استخراج گردید که با حذف کدهای مشترک، ۱۶۷ کد باقی ماند که این کدها در قالب ۹ مقوله یا شاخص اصلی دسته‌بندی شدند. شاخص یا مقوله دانش و خردورزی با ۱۴ کد، عدالت با ۱۵ کد، اعتدال با ۱۶ کد، انسانیت با ۱۷ کد، جرات و شهامت با ۱۷ کد، تواضع با ۱۹ کد، تعالی و برتری با ۲۱ کد، پاسخگویی با ۲۲ کد و در نهایت خدمتگزاری با ۲۶ کد شناسایی شدند.

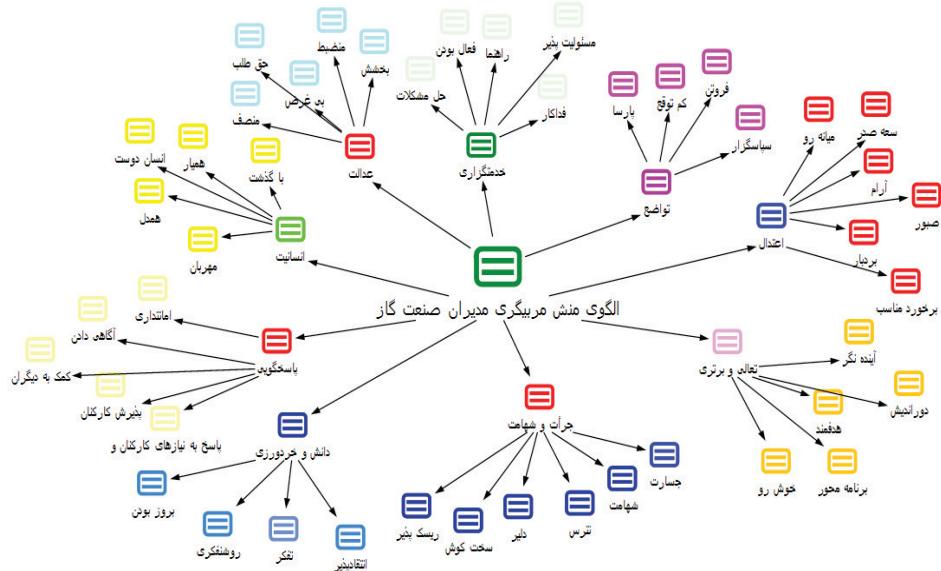
همان‌طور که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، در این پژوهش شاخص‌ها یا مضماین اصلی به دست آمده از تحلیل مضمون شامل دانش و خردورزی، پاسخگویی، انسانیت، عدالت، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت می‌باشد. همان‌گونه که بیان شد، در کل ۱۹۵ کد

جدول ۲- مراحل تحلیل مضمون به روش براون و کلارک (۲۰۰۶)

مرحله اول	گام	اقدام
۱- آشنا شدن با متن مورد بررسی		(الف: پیاده‌سازی داده‌ها (در صورت لزوم
	۲- ایجاد کدهای اولیه	ب: مطالعه و مطالعه مجدد داده‌ها
تجزیه متن		ج: نوشتن ایده‌های اولیه
۳- جستجو و شناسایی مضماین		(الف: پیاده‌سازی داده‌ها (در صورت لزوم)
	۴- ترسیم شبکه مضماین	ب: مطالعه و مطالعه مجدد داده‌ها
		ج: نوشتن ایده‌های اولیه
۵- تحلیل شبکه مضماین	تشریح متن	الف: تطبیق دادن کدها با مضماین بالقوه
		ب: استخراج مضماین از بخش‌های کدگذاری شده متن
		ج: پالایش و بازبینی مضماین
۶- تدوین گزارش	ترکیب متن	الف: بررسی و کنترل همخوانی مضماین با کدهای استخراج شده
		ب: مرتب نمودن مضماین
		ج: انتخاب مضماین پایه، سازمان دهنده و فرآگیر
		د: ترسیم نقشه‌های مضماین
		ه: اصلاح و تایید شبکه‌ها)
		الف: تعریف و نام‌گذاری مضماین
		ب: توصیف و توضیح شبکه مضماین
		الف: تلخیص شبکه مضماین و بیان مختصر و صریح مضماین
		ب: استخراج نمونه‌های جالب و مورد توجه داده‌ها
		ج: مرتبط نمودن نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبانی نظری

جدول ۳- نمونه‌ای از کدهای احصا شده از تحلیل مضمون به صورت کدگذاری باز
(منبع: یافته‌های پژوهش)

متن مصاحبه	نیانگرهای استخراج شده
- پاسخگویی سریع	یافتن کردن منش‌های یک مربی یا مدیر گرچه آسان است
- اطلاعات دقیق دادن	ما هرکس در این زمینه دیدگاه خودش را بیان می‌کند، به ببارتی هرکسی با عینک خود این مسئله را می‌بیند. به نظر من کسی از منش‌های خوب برای مدیر در درجه اول پاسخگویی موقع و سریع به مشتریانش است. مدیر نباید کارکنان خود!
- توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان	سردرگم کند و لازم است که به طور دقیق پاسخگویی نیازها خواسته‌های آنان باشد، لذا می‌تواند با اطلاع‌رسانی این کار انجام دهد. از طرفی مدیر باید همیار و همدل کارکنان باشد.
- اطلاع‌رسانی	صبور بودن و احترام گذاشتن از ویژگی‌های دیگر یک مدیر است. صبور بودن و احترام گذاشتن بهخصوص در شرایط سخت سازمانی بسیار مهم است. شاید مدت‌ها زمان ببرد تا
- همیار بودن	برد این گونه منش‌ها را کسب کند. روشنفکر بودن و هدفمند
- همدل بودن	حرکت کردن نیز از دیگر منش‌های خوب یک مدیر است.
- صبور بودن	روشنفکر بودن یعنی اینکه مدیر در لحظه غرق نشود و گذشته آینده را نیز در نظر بگیرد. هدفمند حرکت کردن نیز یعنی
- احترام گذاشتن	بنکه حرکات و رفتار یک مدیر توان با آگاهی و تفکر باشد.
- روش‌فکر بودن	
- هدفمند حرکت کردن	
- آینده‌نگر بودن	
- تفکر داشتن	
- آگاهی دادن	



شکل ۱- مدل استخراجی پژوهش از نرم افزار (منبع: یافته های پژوهش)

جدول ۴- کدگذاری محوری (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین اصلی	مضامین فرعی اصلی	مضامین فرعی اصلی	دانش و خردورزی
شجاعت	جرات و شهامت	آینده‌نگر بودن	پیروی از عقل
لیاقت داشتن		هدفمند بودن	خردورزی
شهامت		پیروی از قوانین	استقلال فکری
نترس		پیشرفت داشتن	تصمیم با تفکر
برخورداری از شجاعت	هدفمند حرکت کردن		تسهیم دانش
برخورداری از شور و اشتیاق	نگرش خوب		کسب اطلاعات عمومی
صادق بودن	مدارا داشتن		تفکر داشتن
جسارت	کار با برنامه		روشنفکر بودن
دلیر و شجاع بودن	جادب بودن		برخورداری از دانش
ریسک‌پذیر	رفتار خوش		برخورداری از دانش وسیع
غیرتمند	چهره گشاده		انتقادپذیر
نظرارت داشتن	دوراندیش		به روز بودن
سختکوش بودن			

اولیه یا مفهوم باز از متن مصاحبه با خبرگان به دست آمد که بعد از حذف مفاهیم و کدهای مشترک، ۱۶۷ کد باقی ماند که در ۹ مضمون اصلی یا شاخص دسته‌بندی شد و از طریق شاخص‌های کوربین و اشتراوس مورد اعتباریابی قرار گرفت که در ادامه به تشریح آن پرداخته شده است:

1. تناسب؛ آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان در این حوزه سازگاری و همخوانی دارد؟ به منظور تحقیق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر پس از ارزیابی توسط ۴ نفر از متخصصان حوزه مدیریت، به تایید رسید. همچنین نظرات پدیدار شده در اختیار ۸ نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال گردید.
2. کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها؛ آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم می‌سازد و یا اینکه کاربردی است؟ در این باره باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر در بعد عملی در زمینه منش مرتبگری در حوزه‌های مدیریتی زمینه‌ساز بهره‌وری سازمانی بوده و کاملاً کاربردی است.
3. مفاهیم؛ یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی داشته باشد. در این پژوهش مفاهیمی جدید و بومی منطبق با فرهنگ ایران از آرای مشارکت‌کنندگان و ادبیات پژوهش به دست آمد که این مبحث نوآوری پژوهش را نیز به همراه داشته است.

۴. زمینه مفاهیم؛ یافته‌هایی که بستر و زمینه مشخصی ندارند، ناقص‌اند. بدون زمینه مشخص، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. یافته‌های پژوهش حاضر برخاسته از تجارب، وقایع، ادبیات پژوهش و رویدادهای مربوط به تجارب مشارکت‌کنندگان بوده و مرتبط با الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز در طول زمان شکل‌گرفته است.

۵. منطق؛ آیا خطوط داستان جریان‌های منطقی‌ای ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار در فرآیند بیان تجربه الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز تلاش شد تا این پدیده از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسب برخوردار باشد و به همه ابعاد آن نیز پرداخته شود، لذا در این راستا محورهایی مانند هیات‌علمی، مدیران، ساختار، فرآیندها و مدیریت به‌طور متوازن در کنار یکدیگر مورد توجه واقع گردید.

۶. عمق؛ تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در پژوهش حاضر تلاش شد تا یافته‌های تحقیق در فرآیند روایت نظریه پدیدار شده به طور گستردۀ و همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد هم از منظر ادبیات پژوهش و هم از زبان مشارکت‌کنندگان ارائه شود.

۷. انحراف؛ آیا یافته‌ها انحراف دارد؟ در این رابطه باید گفت که در داده‌های حاضر تقریباً موردنی که منطبق با مسیر و هدف پژوهش نباشد، یافت نشد.

۸. بداعست؛ آیا پژوهش حاضر حرف جدیدی برای گفتن دارد یا اینکه همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ در خصوص این معیار باید اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر، برای ارائه مدل نسبتاً جامع و کاملی در حوزه الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز بهویژه در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها حرف‌های کاملاً تازه‌ای دارد به‌طوری که می‌توان ادعا کرد که تاکنون چنین الگویی در ادبیات سازمانی طراحی نشده است. شایان ذکر است که الگوی به دست آمده منطبق با فرهنگ ایرانی است.

۹. حساسیت؛ آیا پژوهشگران نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته‌اند؟ طی فرآیند پژوهش حاضر، پژوهشگران باور داشتند که این موضوع بسیار مهم است، لذا با جدیت تمام به اجرای پژوهش اقدام کردند. در این راستا تازه بودن موضوع الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز به جذابیت آن، بهویژه در حوزه مسائل سازمانی افزوده است و حساسیت آن نیز موجب شده که به طور دقیق به جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها اختصاص یابد.

۱۰. استناد به یادنوشت‌ها؛ از آن‌جا که هر پژوهشگری طی فرآیند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مبحث‌ها، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، لذا استفاده از یادنوشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این زمینه، پژوهشگران تلاش کرده‌اند که در بخش‌های مختلف فرآیند بیان پدیده الگوی منش مربیگری مدیران صنعت گاز از یادنوشت‌ها در این زمینه بهره گرفته شد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از یافته های پژوهش منجر به شناسایی ۹ شاخص عدالت، انسانیت، پاسخگویی، دانش و خردورزی، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت برای منش مربیگری مدیران صنعت گاز شد. یکی از شاخص های مهم شناسایی شده برای منش مربیگری مدیران «عدالت» است. اجرای عدالت در سازمان و به نوعی داشتن نگاه عادلانه در محیط شغلی برای یک مدیر به عنوان مربی، ضروری است. مربی ای که عدالت محور نباشد، در پیشبرد اهداف ناکام خواهد ماند، چرا که از نگاه تیزبین کارکنان چیزی مغفول نمی ماند. لذا رفتار عادلانه می تواند راهشگای بسیاری از مشکلات بوده و پیشبرد اهداف سازمانی را بهبود بخشد که این مسئله برای یک مربی به عنوان مدیر لازم است. سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) و همچنین، پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) در پژوهش خود یکی از شاخص های به دست آمده برای منش مربیگری را «عدالت» شناسایی کرده و بیان نمودند که بی طرف بودن، منصف بودن، بی غرض بودن و مسئولیت اجتماعی داشتن از جمله نشانه های عدالت محوری است.

«انسانیت» از دیگر شاخص های منش مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته است. مهربان، همدل، همیار، انسان دوست و باگذشت از جمله نشانه های انسانیت است که برای منش مربیگری لازم است. برخورداری از چنین ویژگی هایی می تواند اهداف پیش بینی شده مدیران به عنوان مربی را در محیط سازمانی تسهیل نموده و همچنین اعتماد لازم را در همکاری کارکنان با مدیران به عنوان مربی ایجاد نماید. پیترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) انسانیت را شامل عشق و مهربانی و هوش اجتماعی می دانند. سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) نیز انسانیت را همدل، دلسوز، بزرگوار و سخاوتمند بودن بیان می کنند، بنابراین هر چقدر مدیران بیشتر از ویژگی های مذکور برخوردار باشند، به همان اندازه نیز بیشتر می توانند پیشرفت اهداف خود را انتظار داشته باشند.

شاخص شناسایی شده دیگر برای منش مربیگری پاسخگویی مدیران است. پاسخگویی سریع، پذیرش کارکنان، ارتباط با کارکنان، امانت داری، توجه به نیازها و خواسته های مشتریان، اطلاع رسانی، همکاری با گروه و درک شخصیت ها از جمله نشانه های پاسخگویی مدیران است که می تواند افزایش اعتماد کارکنان به مدیران، رضایت آنان و نیز پذیرش همکاری با مدیران را به همراه داشته باشد. فدراسیون بین المللی مربیگری (۲۰۱۱) و سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) نیز پاسخگویی را از جمله شاخص های مربیگری دانسته اند.

«دانش و خردورزی» از یافته های دیگر پژوهش برای منش مربیگری است. برخورداری مدیران از دانش بالا می تواند در امر یاری رسانی به مشکلات کارکنان و پاسخگویی به مسائل

آن بسیار مهم باشد. هر چقدر مدیر به عنوان مربی از دانش تخصصی و سازمانی بیشتری برخوردار بوده و در حوزه فعالیت خویش به روزتر باشد، رفتارها و گفتارهای وی، نفوذ بیشتری در کارکنان و همکاران خواهد داشت.

«خدمتگزاری» از دیگر شاخص‌های منش مربیگری مدیران است. مدیری که نیت خدمتگزاری دارد، تمامی تمرکز خویش را معطوف به خدمتگزاری می‌کند، لذا مدیر به عنوان مربی، به دنبال منافع شخصی نیست، این مدیر به کارکنان راهکار نشان می‌دهد، راهنمای آنان است، رفتاری شایسته دارد، از کارکنان دیگر سوء استفاده نمی‌کند، فداکار، فعال و کاراست و از قوانین پیروی می‌کند. سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) خدمتگزاری را از شاخص‌های منش مربیگری دانسته و با وجود بودن و پذیرای عواقب کار بودن را نیز از نشانه‌های آن می‌دانند.

شاخص شناسایی شده دیگر برای منش مربیگری مدیران «تواضع» است. از ویژگی‌های متواضع بودن در این پژوهش می‌توان به فروتن بودن، گفتار مودبانه داشتن، کم توقع بودن، کلام نرم داشتن، عدم خودکامگی، سازگاری، دوری از غرور، دلسوز بودن، سپاسگزار بودن، پارسا بودن و برخورداری از احترام اشاره کرد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) و پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) همسو و منطبق می‌باشد.

«اعتدال» از جمله شاخص‌های دیگری است که در این پژوهش برای منش مربیگری مدیران صنعت گاز شناسایی شده است. زمانی که مدیر صبور باشد، بتواند خودش را کنترل کند، اسرار همکاران را فاش نکند، شخصیت میانه‌رویی داشته باشد، بجا سخن بگوید، آرام بوده و سعه صدر داشته باشد، می‌تواند آینده سازمان را با برخورداری از چنین ویژگی‌هایی تضمین نماید، زیرا کارکنان سازمان با چنین مدیری همکاری کرده و سازمان را در راه رسیدن به اهداف خویش یاری خواهند کرد. پترسون و سلیگمن (۲۰۰۴) و سیجتس و همکاران (۲۰۱۷) اعتدال را با عنوان میانه‌روی برای منش مربیگری ضروری دانسته و نقش آن را برای موفقیت سازمان مهم برشمرده‌اند.

«تعالی و برتری» از یافته‌های دیگر این پژوهش برای منش مربیگری است. آینده‌نگر بودن، هدفمند بودن، برنامه‌محور بودن، پیروی از قوانین، هدفمند حرکت کردن، نگرش خوب داشتن، مدارا داشتن، عملکرد مثبت داشتن، عبرت از اشتباها، خوشروی و دوراندیشی از جمله ویژگی‌های تعالی و برتری منش مربیگری است که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته است. شایان ذکر است که کمال‌جویی و از خود فراتر بودن و در حال نماندن از جمله

ویژگی های بارز منش مربیگری است که می تواند مدیران مربی را از سایر مدیران جدا کند. یافته های دیگر پژوهش حاکی از شناسایی شاخص «جرات و شهامت» به عنوان یکی دیگر از شاخص های مربیگری است. مدیری که جرات و شهامت مقابله با مشکلات را نداشته باشد و در مواجهه با مسائل سازمانی، سریع میدان را ترک کند، نمی تواند به عنوان مربی عمل نماید. در کل نتایج به دست آمده از این پژوهش را می توان این گونه تبیین کرد که شاید هر مدیری به عنوان مربی نتواند تمامی ویژگی های منشی مذکور را داشته باشد و لذا هر چقدر مدیران بیشتر خود را به چنین ویژگی هایی آراسته نمایند به همان نسبت نیز بیشتر می توانند در مربیگری موفق عمل نمایند. با توجه به کدهای شناسایی شده، نقش خدمتگزاری نسبت به سایر شاخص ها پررنگ تر بود. در کل می توان بیان کرد که مدل مربیگری باید دارای شاخص های دانش و خرد ورزی، پاسخگویی، انسانیت، عدالت، خدمتگزاری، تواضع، اعتدال، تعالی و برتری و جرات و شهامت باشد.

منابع

احمدزاده، سلیمان، صیادی، سعید، سلاجمقه، سنجر و شیخی، ایوب (۱۳۹۷). طراحی الگوی پژوهش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم افزایی، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۹(۱)، صص ۱۴۱-۱۱۷.

حسینی امیری، سید محمود و رضازاده، آمنه (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مربیگری مدیران ارشد بر عملکرد رفتاری و نتایج عملکرد بانک با تاکید بر نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان، همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، فرزادنیا، فرزانه (۱۳۸۸). مدل های فرآیند مربیگری در مدیریت، فصلنامه تدبیر، شماره ۲۱۲، صص ۲۵-۲۰.

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, 25–33.
- Baker, A. (2009). Talent management. *Training Journal*, 26.
- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W., & Takagawa, M. (2018). Organisational Coaching Outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 159.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and

- buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 71(3), 195-218.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management*, 18(9): 752-71.
- Gilley, A. Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53–70.
- Grant, A. M. (2011). Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Haan, E. D., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 40, 57–65
- Hackett, R. & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50 (5), 868 - 899
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39–53.
- Hellman, K. (2009). Sales Coaching: Making the Great Leap from Sales Manager to Sales Coach. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 24(7), <https://doi.org/10.1108/jbim.2009.08024gae.001>
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2004). Learning developmental coaching. *Journal of Management Education*, 28(1), 39–61.
- International Coach Federation (ICF) (2014). *Executive summary: 2014 ICF global consumer awareness study*. Retrieved from <http://coach-federation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3350&navItemNumb>

er=3351

- International Coach Federation (ICF) (2012). *Executive summary: 2012 ICF global consumer awareness study*. Retrieved from <http://www.coachfederation.org>
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review*, 4(4), 462-488.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53(4), 205–228.
- Kiel, F. (2015). *Return on Character*. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48, 134–144.
- Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development, *Leadership & Organization- Development Journal*, 31(4), 292-306.
- Lubans, J. (2009). The Spark Plug: A Leader's Catalyst for Change. *Library Leadership & Management*, 23(2), 88.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, application, skill development* (3rd Ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- MacIntyre, A. (2007). *After virtue*. (3rd Ed). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36, 11–26.
- Mujtaba, B. G. (2007). *Coaching and performance management: Developing and inspiring*. Davie, FL: ILEAD Academy, LLC.
- Nyhan, R. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations. *Review of Personnel Administration*, 19, 58–70.

- Park, S. (2007). Relationships among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Quick, J. C. & Wright, T. A. (2011). Character-based leadership, context and consequences. *Leadership Quarterly*, 22, 984-88.
- Seijts, G., Crossan, M., & Carleton, E. (2017). Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence. *Organizational Dynamics*, 46(1), 30-39.
- Sison, A. J. G. & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24, 78-98.
- Verrier, D., & De Braine, R. (2007). Leadership, character and its development: A qualitative exploration. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-10.
- Wenzel, L. H. (2000). *Understanding Managerial Coaching: The Role of Manager Attributes and Skills in Effective Coaching*. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University, Fort Collins.
- Williams, P. & Anderson, S. K. (2006). *Law and ethics in coaching: How to solve and avoid difficult problems in your practice*. Hoboken, NJ: Wiley.

-
- Williamson, C. R. (2008). Foreign aid and human development: The impact of foreign aid to the health sector. *Southern Economic Journal*, 75(1):188-207 .
- Witherspoon, R. & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124.
- Zemke, R. (1996). *The Corporate Coach. Training*, 33 (12), 24-28.

