

## نقش ارتباطات در مربیگری استارت‌آپ‌ها و توسعه کارآفرینی در حوزه سلامت

عباس قنبری باغستان<sup>۱</sup>، احسان چیت‌ساز<sup>۲</sup>، مینا راستی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۵/۰۳/۰۵، تاریخ تأیید: ۱۳۸۴/۰۹/۰۳

### چکیده

صنعت سلامت در حال حاضر یکی از بسترهای غنی کارآفرینی است و نقش مهمی در توسعه اقتصادی و ثروت‌افزایی دارد. مربیگری (کوچینگ) به‌عنوان یک گرایش نوین در عرصه کارآفرینی با استفاده از مهارت‌های ارتباطی نقش مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کند. هدف این پژوهش ارزیابی نقش مربیگری در ارتباطات درون‌گروهی استارت‌آپ‌های حوزه سلامت است و محقق به‌عنوان یک پژوهشگر حوزه ارتباطات تلاش کرده تا با چنگ زدن به حوزه کارآفرینی نقش مربیگری را در استفاده از دانش و مهارت‌های ارتباطی در استارت‌آپ‌های حوزه سلامت مطالعه کند. نوآوری این مطالعه در برقراری پیوند میان ارتباطات با حوزه کارآفرینی، به‌ویژه کسب‌وکارهای نوین فناورانه است. در این مطالعه از روش کیفی استفاده شده و جامعه هدف آن نیز استارت‌آپ‌های حوزه سلامت فعال در پارک‌های علم و فناوری بوده است. بر اساس اهداف و سؤالات تحقیق، از تکنیک «مصاحبه همراه با مشاهده» برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. برآیند تحلیل حاصل از ۱۵ مصاحبه با کنشگران اصلی استارت‌آپ‌های حوزه سلامت، شناسایی و احصای ۴ مقوله اصلی همراه با ۲۴ زیرمقوله است. همچنین مقایسه مقولات احصا شده از بطن مصاحبه‌ها که نماینده وضعیت فعلی کوچینگ در ایران می‌باشد، با ادبیات جهانی نشان از فقدان ۷ مقوله مهم در بدنه دانشی کوچینگ در ایران است که همگی دارای نشانه‌ها و دلالت‌های مهم ارتباطی می‌باشند و می‌توانند نقش مهمی در موفقیت این استارت‌آپ‌ها ایفا نمایند. این مطالعه نشان داده که بدنه دانشی مربیگری که نقش مهمی در هدایت کسب‌وکارهای نوین ایفا می‌کند، خود نیازمند غنی‌سازی بیشتر با مهارت‌های دانشی و کاربردی ارتباطی است.

**کلیدواژه:** مربیگری، ارتباطات درون‌گروهی، استارت‌آپ، ارتباطات سلامت، کارآفرینی، اکوسیستم نوآوری و فناوری

<sup>۱</sup>دانشیار گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه تهران، ghanbari.abbas@ut.ac.ir

<sup>۲</sup>دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، chitsaz@ut.ac.ir

<sup>۳</sup>دانشجوی دکتری علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه تهران، (نویسنده مسئول)، minarasti77@ut.ac.ir

امروزه کارآفرینی نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشورها داشته و نتایج مثبتی را برای جوامع و کشورهای مختلف به دنبال داشته است. در دوران جدید موتور محرکه توسعه، کارآفرینی با استفاده از روش‌های نوین و فناوری است و هم‌اکنون بیش از نیم‌قرن از تولد کارآفرینی به معنای جدید آن به‌ویژه حوزه کسب‌وکارهای نوین می‌گذرد.

از طرفی چون هدف غایی هر کشوری رسیدن به توسعه پایدار است، نمی‌توان از حوزه «سلامت» با کارکرد فراهم کردن زندگی سالم و افزایش رفاه برای افراد جامعه، غفلت کرد. به همین منظور تلاش برای ایجاد و حفظ سلامت افراد جامعه یک پیش‌نیاز مهم در تحقق امر توسعه تلقی می‌شود. در واقع سلامت و توسعه پایدار ارتباط وثیقی با یکدیگر داشته و دو مقوله به هم تنیده محسوب می‌شوند (سلطانی پور و دمازی، ۱۳۹۵: ۲). همچنین مطالعه تجارب و درس‌آموخته‌های ناشی از تجربه سایر کشورها نشان می‌دهد که «گذر از اقتصاد هزینه به ثروت در حوزه سلامت»، «توسعه صادرات خدمات و فرآورده‌های پزشکی» و «تبدیل بخش سلامت به یکی از محورهای توسعه اقتصاد کشور» از اهداف استراتژیک برای کارآفرینی در اقتصاد سلامت تمامی این کشورها بوده است (کولیوند، کاظمی، مختاری و خاکپور، ۱۳۹۲: ۹۷).

## طرح مسئله

با توجه به تصویب نقشه تحول نظام سلامت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت در اسفند ۱۳۹۰ و سیاست «ایجاد و تقویت زیرساخت‌های فرهنگی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فناوری و امنیتی لازم برای تولید فرآورده‌های سلامت (شامل فرآورده‌های دارویی، واکسن و محصولات زیستی، ملزومات و تجهیزات پزشکی) دارای کیفیت تضمین شده توسط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای برخورداری عادلانه مردم و مراقبت مداوم، نظام‌مند و ساختاریافته برای تداوم آن‌ها» (پایگاه ملی اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات کشور، معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات، ۱۳۹۰) و تصویب آیین‌نامه حمایت از تولید دانش‌بنیان و اشتغال آفرین در حوزه سلامت (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۱)، به نظر می‌رسد در ایران نیز محور توسعه اقتصاد کشور بر توسعه فرآورده‌های دارویی، واکسن و محصولات زیستی، ملزومات و تجهیزات پزشکی و به‌طور کلی صنعت سلامت بنا نهاده شد.

از طرفی در اقتصادهای جدید جهانی، استارت‌آپ‌ها به‌عنوان بازیگران کلیدی توسعه اقتصادی در نظر گرفته می‌شوند و دلیل آن، نقش استارت‌آپ‌ها در ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی در سطوح منطقه‌ای، ملی و صنعتی است (کین، ۲۰۱۰ نقل شده در تاری و پرلهم، ۱۳۹۹: ۳۱۶). نقش و اهمیت استارت‌آپ‌ها از آنجا دوچندان می‌شود که زندگی بشر در سال‌های اخیر با مسائل و چالش‌های گوناگونی مانند امنیت غذایی، رشد شهرنشینی، افزایش جمعیت، رشد الگوی مصرف‌گرایی، تغییرات آب و هوایی، کمبود آب و... مواجه شده است که همه این مسائل زمینه گسترش فعالیت استارت‌آپ‌ها و ضرورت استفاده از ظرفیت آن‌ها را فراهم می‌کند.

با این وجود، ورود استارت‌آپ‌ها به حوزه‌های چالشی از جمله حوزه سلامت، خیلی آسان نیست. آبراهام مازلو در کتاب دستیابی به اوج ماهیت انسانی<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) از مفاهیمی تحت عنوان «ترس از عظمت خویش»، «گریز از سرنوشت خویش» یا «فرار از بهترین استعدادهای خویش» نام می‌برد و معتقد است که انسان علاوه بر اینکه بر بدترین استعدادهای خود می‌ترسد، از بهترین آن‌ها نیز وحشت دارد. ترس از عظمت خویش در بسیاری از استارت‌آپ‌ها دیده می‌شود؛ به‌عبارت‌دیگر یکی از بزرگترین موانع در استارت‌آپ‌ها که منجر به شکست یا عدم موفقیت می‌شود، ترس از عظمت و ترس از گسترش و رشد است.

بر اساس تجارب و مطالعات قبلی، عوامل مختلفی در بقا و رشد استارت‌آپ‌ها دخالت دارد اما نکته مهمی که نباید از آن غافل شد، نقش «کوچینگ» و «کوچ» در هدایت استارت‌آپ‌ها برای خروج از بحران‌ها و برداشتن قدم‌های بزرگتر به‌سوی موفقیت و گام‌های بلندتر است. کوچینگ یا مربیگری که ریشه آن حدوداً به دهه ۱۹۶۰ بازمی‌گردد، به‌عنوان یک روش قدرتمند برای کمک به استارت‌آپ‌ها در تغییر، رشد، پیشرفت و عملکرد بهتر به‌ویژه در بستر تجارت ایجاد و تثبیت شده است. این بینش‌ها در هر حرفه‌ای به تغییر افراد و عملکرد بهتر کمک می‌کند که از آن جمله می‌توان به حرفه‌های آموزش، درمان و رهبری اشاره کرد (اوکانز و لاگاس، ۱۳۹۹: ۲۳-۲۴).

یکی از چالش‌های جدی ورود کسب‌وکارهای فناورانه، از جمله استارت‌آپ‌ها به حوزه سلامت، نرخ بالای شکست یا عدم موفقیت در بین آن‌ها است. به‌عبارت‌دیگر بر اساس سوابق و آمار موجود، بخش قابل‌توجهی از تلاش کارآفرینان و مبتکران برای ایجاد یک کسب‌وکار فناورانه در این حوزه به شکست ختم می‌شود. بر اساس آمار دقیق از هر ۱۰ استارت‌آپ ۹ مورد شکست می‌خورند و تعداد زیادی از همان استارت‌آپ‌های باقی‌مانده دچار تعارضات مختلف از جمله انواع

<sup>1</sup> The Farther Reaches of Human Nature

اختلال‌های ارتباطی هستند. در خصوص برخی از دلایل رایج شکست در میان استارت‌آپ‌ها باید گفت که به دلیل عدم وجود اطلاعات کافی و صحیح، عدم اطمینان بالا و نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع، بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها تا حد زیادی صرفاً به قوه ابتکاری و پیش‌فرض‌های فکری خود متوسل می‌شوند که ممکن است در بسیاری موارد اشتباه باشند (تاری و پرلم، ۱۳۹۹: ۳۱۶) و در چنین زمانی است که نقش کوچینگ و کوچ در هدایت استارت‌آپ‌ها برای خروج از بحران‌ها و حرکت به سوی موفقیت مشخص می‌شود.

مسئله اصلی این تحقیق ریشه در تجربه زیسته پژوهشگر در یکی از بزرگترین پارک‌های علم و فناوری کشور دارد. محقق پس از ۳ سال تجربه کار کردن در پارک علم و فناوری و کسب تجربه تعامل فراوان با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فناور مستقر در پارک متوجه شد که اعضای تیم‌های فعال در بیشتر شرکت‌های فناور که عمدتاً استارت‌آپ نیز هستند، دچار ناتوانی در برقراری ارتباط با یکدیگر هستند و آشکارا از فقدان مهارت‌های ارتباطی و نیز استفاده از ظرفیت‌های ارتباطی در پیشبرد اهداف خود رنج می‌برند.

مسئله ناتوانی در برقراری ارتباط اعضای تیم با یکدیگر باعث شد که محقق برای یافتن راه‌حل این مشکل به سراغ کارشناسان متخصص حوزه و از جمله اساتید راهنمای این مطالعه برود. پس از ارزیابی بیشتر یکی از اساتید که در حوزه کارآفرینی و مربیگری متخصص بود، به اهمیت استفاده از «مربیگری» به‌عنوان ابزاری که بر پایه برخی مهارت‌های ارتباطات حرکت می‌کند و فواید آن برای شرکت‌ها اشاره کردند. مربیگری به فرد یا تیم کمک می‌کند تا با استفاده از ابزارهای قدرتمند کوچینگ به اهداف و صلاحیت‌های لازم دست یابند. فعل کوچینگ عنوان می‌کند که آنچه منجر به رشد انسان می‌شود، کیفیت ارتباط با انسان‌هاست و بنابراین رشد تابع کیفیت ارتباط بین انسان‌هاست. اگر رابطه‌ای با این ویژگی‌ها شکل بگیرد، منجر به تغییر و تحریک در انسان‌ها می‌شود.

بر این اساس، مسئله اصلی این تحقیق مطالعه محتوای جعبه‌ابزار کوچینگ و نقشی است که مربی (کوچ) با تأکید بر مهارت‌های ارتباطی در هدایت کسب‌وکارهای نوین (استارت‌آپ‌ها) حوزه سلامت ایفا می‌کند. با توجه به اینکه مربیگری عمدتاً مبتنی بر ترکیبی از دانش و مهارت‌های بین‌رشته‌ای از جمله مدیریتی، روان‌شناختی، ارتباطات و... است، مسئله اصلی این تحقیق مطالعه نقش و جایگاه مهارت‌های ارتباطی در مربیگری (جعبه‌ابزار کوچ) در هدایت کسب‌وکارهای نوین است.

## سؤالات تحقیق

- با توجه به مسئله تحقیق، یک سؤال اصلی راهنمای محقق در این پژوهش بوده است: مربیگری چه نقشی در ارتباطات درون گروهی استارت‌آپ‌های حوزه سلامت دارد؟
- همچنین علاوه بر سؤال اصلی، پرسش‌های فرعی دیگری نیز در این تحقیق مورد توجه بوده‌اند:
- (۱) کوچ چه نقشی در تقویت و بهبود ارتباطات درون گروهی استارت‌آپ‌های حوزه سلامت ایفا می‌کند؟
  - (۲) کوچ از چه ابزارهایی برای هدایت تیم و بهبود عملکرد ارتباطی آن‌ها استفاده می‌کند؟
  - (۳) کوچ از چه مهارت‌هایی برای هدایت تیم و بهبود عملکرد ارتباطی آن‌ها استفاده می‌کند؟
  - (۴) چه مهارت‌های ارتباطی را می‌توان به جعبه‌ابزار کوچ برای هدایت تیم و بهبود عملکرد ارتباطی آن افزود؟

با توجه به آنچه که در بالا به آن اشاره شد، نوآوری این مطالعه در پیوند بین ارتباطات با حوزه کارآفرینی (کوچینگ) در حوزه سلامت است که خود یک گستره مطالعاتی جدید در علوم ارتباطات می‌باشد. در واقع نوآوری این مطالعه را می‌توان از ابعاد و زوایای ذیل با دو محور «بین‌رشته‌ای بودن» (کمک به توسعه دانش<sup>۱</sup>) و «کمک به استارت‌آپ‌ها» (کاربردی بودن آن‌ها<sup>۲</sup>) حائز اهمیت دانست:

(۱) ورود این مطالعه به مقوله کارآفرینی به‌طور کل و حوزه «مربیگری» به‌طور خاص است. در واقع ابتکار این مطالعه چنگ زدن به حوزه کارآفرینی از لنز و نگاه دانش ارتباطات است، با این هدف که بتوان از دانش و مهارت‌های ارتباطی برای غنی‌تر کردن بدنه دانشی مربیگری به‌عنوان یک گرایش جدید در توسعه کارآفرینی استفاده کرد.

(۲) ورود به حوزه ارتباطات سلامت به‌عنوان یک گرایش بین‌رشته‌ای جدید که به‌ویژه در سال‌های اخیر از جمله در ایران مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعه به‌طور هم‌زمان می‌تواند از طریق آسیب‌شناسی ضعف‌ها و چالش‌های ارتباطی بخش‌های صنعت سلامت، به‌خصوص با توجه به بافت و شرایط کشور، به غنای مباحث کاربردی در زمینه استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های ارتباطی در این حوزه کمک کند.

<sup>1</sup> Contribution to the body of Knowledge

<sup>2</sup> Contribution to the Practice

۳) کمک به استارت‌آپ‌های حوزه سلامت به‌عنوان اصلی‌ترین بازیگران اکوسیستم فناوری و نوآوری که بتوانند با استفاده از نتایج عملی و کاربردی این تحقیق، شانس بقا و موفقیت خود در بازار به‌شدت رقابتی و با ریسک بالای اکوسیستم مذکور را افزایش دهند.

## ادبیات نظری تحقیق

ارتباطات سلامت، به واسطه میان‌رشته‌ای بودن، آبشخور نظریه‌ها و رویکردهای نظری بسیار متعدد و متکثری است که این امر بر پیچیدگی‌های این حوزه افزوده است. یکی از این نظریات نظریه انطباق ارتباطی<sup>۱</sup> است. نظریه انطباق ارتباطی چهارچوبی گسترده را فراهم می‌کند که هدف آن پیش‌بینی و توضیح بسیاری از تنظیماتی است که افراد برای ایجاد، حفظ یا کاهش فاصله اجتماعی در تعامل انجام می‌دهند. این نظریه روش‌های مختلفی را که ما ارتباطات خود را تطبیق می‌دهیم، انگیزه‌هایمان برای انجام این کار و پیامدهای آن را بررسی می‌کند (Giles & Ogay, 2007: 293). نظریه تطابق ارتباطی بر این باور است که وقتی افراد از گروه‌های اجتماعی مختلف با هم تعامل دارند، ارتباطات کلامی و غیرکلامی خود را تنظیم می‌کنند تا با یکدیگر تطابق پیدا کنند. همه ما اعضای از گروه‌های اجتماعی مختلف بر اساس متغیرهایی همچون سن، نژاد، قومیت، پیشینه اجتماعی-اقتصادی، باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و علایق هستیم و همواره در معرض قضاوت در مورد سایر مردم مبنی بر اینکه آیا آن‌ها اعضای گروه‌های خودی (گروه‌هایی که ما خود را به آن‌ها متعلق می‌دانیم) یا اعضای گروه‌های غیرخودی (گروه‌هایی که ما احساس می‌کنیم به آن‌ها تعلق نداریم) هستیم، قرار داریم. نظریه تطابق ارتباطی پیش‌بینی می‌کند که درک ما از اعضای گروه‌های غیرخودی به شیوه‌های مختلف بر رفتار ارتباطی ما تأثیر می‌گذارد. وقتی ما ارتباطات کلامی و غیرکلامی خود را به شیوه‌ای می‌پذیریم که در آن بر شباهت‌های بین خود و سایرین (از نظر گفتارها، اشارات، موضوعات و...) تأکید می‌ورزیم، این شیوه هم‌گرایی یا تقارب<sup>۲</sup> نام دارد. برعکس، اگر ما بر اساس درک تفاوت‌های گروه اجتماعی به هنگام برقراری ارتباط بر تفاوت‌های بین خود و دیگران تأکید کنیم، این روش واگرایی یا انشعاب<sup>۳</sup> نام دارد (رایت، اسپارکز و اهیر، ۱۳۹۹: ۳۸-۳۹). همچنین در یک موقعیت ارتباطی این احتمال وجود دارد که ارتباط‌گران جنبه و یا کل سبک یا شیوه کنش ارتباطی خود را تغییر

<sup>1</sup> Communication Accommodation Theory

<sup>2</sup> Convergence

<sup>3</sup> Divergence

ندهند. اغلب در موقعیت‌های ارتباطی، جنبه‌های زیادی از سبک کنش‌های ارتباطی ثابت باقی می‌ماند؛ بنابراین، ثابت<sup>۱</sup> کنش ارتباطی زمانی اتفاق می‌افتد که یک ارتباط‌گر، کنش یا کنش‌های ارتباطی خاص خود را تغییر نمی‌دهد (Dragojevic, Gasiorok, Giles, 2016). نظریه دیگر که باید به آن اشاره کرد، نظریه نشر نوآوری<sup>۲</sup> است. انتشار نظریه نوآوری که در ابتدا توسط اورت راجرز<sup>۳</sup> توسعه یافت، به بررسی چگونگی انتشار عقاید، مفاهیم یا روش‌ها در یک جامعه یا انجمن یا از یک جامعه به جامعه دیگر می‌پردازد. در سال ۱۹۶۲ راجرز یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه جریان اطلاعات را با مطالعات انجام شده در مورد جریان اطلاعات و تأثیر اشخاص در زمینه‌های مختلف از جمله انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی و... را ترکیب کرد. وی نگرش خود را تحت عنوان نظریه اشاعه نام‌گذاری کرد. تلاش‌های راجرز در تلفیق پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه جریان اطلاعات با نظریه اشاعه چنان موفقیت‌آمیز بود که نظریه جریان اطلاعات با عنوان نظریه اشاعه اطلاعات<sup>۴</sup> شناخته می‌شود و هنگامی که بسط و گسترش مورد دیگری غیر از اطلاعات و فناوری‌ها مدنظر باشد، به آن نظریه اشاعه نوآوری‌ها<sup>۵</sup> گفته می‌شود (باران و دیویس، ۱۳۹۸: ۴۰۷). به‌طور کلی اشاعه «فراگردی است که به واسطه آن نوآوری از مجاری معین و در طول دوره زمانی خاصی در میان اعضای یک نظام اجتماعی رواج می‌یابد». نوآوری نیز «اندیشه، کردار یا چیزی است که فرد یا واحد اقتباس‌کننده آن را نو می‌داند» (ویندال، سیگنایزر و اولسون، ۱۳۹۷: ۸۸-۸۹). این نظریه پنج زیرگروه نوآوران، اقتباس‌گران اولیه، اکثریت اولیه، اکثریت متأخر و کندروها را بر اساس ویژگی‌های مخاطب و تمایل آن‌ها به پذیرش و اتخاذ نوآوری شناسایی و تعریف می‌کند. یکی از اصول آشکار ارتباطات انسانی، انتقال افکار و اندیشه‌ها بین منبع و گیرنده‌ای است که شبیه به هم و یا همگن<sup>۶</sup> باشند. همگنی عبارت است از شباهت در ویژگی‌هایی مانند باورها، ارزش‌ها، آموزش و منزلت اجتماعی بین دو فرد که در ارتباط با یکدیگر باشند. در موقعیتی که امکان‌پذیر است آزاد وجود دارد و منبع می‌تواند با تعدادی گیرنده رابطه داشته باشد، تمایل شدیدی به انتخاب گیرنده‌ای دارد که بیشتر به خودش شبیه است. نظریه همگنی معتقد است که ارتباط زمانی مؤثر است که منبع و گیرنده همگن باشند.

<sup>1</sup> Maintenance

<sup>2</sup> Diffusion of Innovation

<sup>3</sup> Everett Rogers

<sup>4</sup> Information Diffusion Theory

<sup>5</sup> Innovation Diffusion Theory

<sup>6</sup> Homophilous

هنگامی که هر دو دارای منظور، زبان فرهنگی و ویژگی‌های شخصی-اجتماعی مشترک باشند، ارتباط ایده‌ها دارای اثرات بیشتر در افزایش دانش، تغییر در گرایش و رفتار خواهد بود (شومیگر و راجرز، ۱۳۶۹: ۱۹-۲۰). به‌طور کلی عناصر اصلی نشر ایده‌های جدید عبارتند از نوآوری که به وسیله کانال‌های ارتباطی ویژه‌ای در طول زمان با سایر اعضای نظام اجتماعی در میان گذاشته شود. نوآوری، ایده و روش و یا موضوعی است که از نظر فرد جدید تلقی می‌شود. تا آنجا که به رفتار بشر مربوط می‌شود، جدید بودن ایده از نظر عینی<sup>۱</sup> نسبت به طول زمان، به اولین کاربرد و یا کشف آن بستگی ندارد بلکه برداشت و یا تازگی ذهنی ایده است که واکنش فرد را در مقابل آن تعیین می‌کند (شومیگر و راجرز، ۱۳۶۹: ۲۶). با توجه به بررسی نظریات این حوزه و تأکید آن‌ها بر تعامل افراد گروه و تنظیم ارتباطات کلامی و غیرکلامی خود به‌منظور ایجاد انطباق ارتباطی؛ اهمیت به اشتراک‌گذاری اطلاعات و رسیدن به یک درک و توافق مشترک در گروه به‌منظور ایجاد همگرایی و تلاش خود اعضا در خلق و انتقال اطلاعات میان یکدیگر برای رسیدن به یک درک مشترک (نشر نوآوری) فقدان توجه و عمل به این فرایندها حس می‌شود.

## مطالعات پیشین

به‌طور کلی پژوهش «نقش کوچینگ در ارتباطات درون‌گروهی استارت‌آپ‌های حوزه سلامت» به دلیل بین‌رشته‌ای بودن در ایران موضوعی جدید است و مطالعه تحقیقات پیشین در حوزه ارتباطات و کارآفرینی نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌های کمی در این حوزه انجام شده و کتاب‌های تدوین شده در این حوزه نیز بسیار محدود است. از جمله کتاب‌های نوشته شده در حوزه ارتباطات سلامت می‌توان به کتاب‌های «ارتباطات سلامت در قرن ۲۱»، «ارتباطات سلامت: مبانی و رویکردها» و «آشنایی با ارتباطات سلامت» اشاره کرد. متأسفانه کتابی با موضوع ارتباطات سلامت در حوزه کارآفرینی به رشته تحریر درنیامده است. به همین دلیل در این بخش تلاش شد تا پژوهش‌های مشابه مرتبط به این حوزه استخراج شود اما به دلیل محدود بودن این طیف از تحقیقات، پژوهش‌های دیگری که در دایره دورتری نسبت به پژوهش فعلی قرار دارند، معرفی می‌شوند. برای استخراج پیشینه پژوهش ۳۰۰۰ عنوان پایان‌نامه دانشجویان دانشگاه تهران بررسی شد که از این تعداد حدود ۱۰ پژوهش در حوزه ارتباطات سلامت و حدود ۷ پژوهش در حوزه کوچینگ و مربیگری انجام شده است.

<sup>1</sup> Objectively

نورمحمد نصرآبادی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها (مطالعه موردی: استارت‌آپ‌های حوزه سلامت)» درصد شناسایی عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها در حوزه سلامت بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان متغیرهای اصلی «استراتژی و سیاست‌گذاری»، «نیروی انسانی کارآمد»، «زیرساخت فنی و فرهنگی»، «مالی و بودجه»، «رضایت مشتری» و «بازاریابی و فروش» متغیرهای «نیروی انسانی کارآمد» تأثیرگذارترین و «استراتژی و سیاست‌گذاری» تأثیرپذیرترین عامل در بین ابعاد مختلف پژوهش هستند. پژوهش انجام شده تلاشی در جهت یاری‌رسانی به کارآفرینانی بود که سعی در کارآفرینی با رویکرد فرایند دارند و توانمندی ایجاد استارت‌آپ می‌تواند از اثرات آن باشد که حل این مسئله در بهبود کارآفرینی، اشتغال‌زایی و موفقیت استارت‌آپ‌های جدید مؤثر هستند.

استیری و مهرآیین (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و مدل‌سازی عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان» درصد پاسخ این سؤال که «چه عواملی سبب رشد و موفقیت این شرکت‌ها خواهند شد؟» بودند. از تجزیه و تحلیل داده‌ها پنج متغیر اصلی ویژگی‌های فردی (خلاقیت و نوآوری، شخصیت، انگیزش، تحصیلات، تجربه)، عوامل سازمانی (ساختار سازمان، فرهنگ سازمان، ارتباطات و مشارکت، موقعیت مکانی، توانمندی فنی، بازاریابی و تولید)، عوامل محیطی (محیط نهادی، محیط اقتصادی بازار، محیط سیاسی، محیط زیرساختی، محیط فرهنگی-اجتماعی)، استراتژی شرکت (مدیریت دانش، مدیریت تولید، توسعه و بازاریابی، مدیریت رقبا، مدیریت عملکرد و تعیین چشم‌انداز) و تأمین و تخصیص منابع (منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، منابع اطلاعاتی) استخراج شدند. بر اساس نتایج بررسی متغیرها، بعد از عوامل محیطی، تأمین و تخصیص منابع و نیروی انسانی مناسب از اهمیت بالاتری نسبت به سایر عوامل برخوردارند. البته ویژگی‌های فردی و عوامل سازمانی دارای تأثیر متقابل دوطرفه بودند.

تقی‌زاده هرات و هادیان پور (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار» شایستگی‌های لازم برای یک کوچ یا مربی را در چهار دسته ایجاد مبانی (تأمین استانداردها و رعایت اخلاق، تدوین توافق‌نامه مربیگری)، ایجاد ارتباط مؤثر (ایجاد اعتماد و صمیمیت، حضور در مربیگری)، ارتباطات مؤثر (گوش دادن فعال، سؤال کردن قوی و ارتباطات مستقیم)، تسهیل در یادگیری و نتیجه‌گیری (ایجاد بیداری و هوشیاری، طراحی اقدام، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مدیریت پیشرفت و پاسخگویی) تقسیم‌بندی کرده‌اند.

رحمان سرشت، دهدشتی، خاشعی و دوست محمدیان (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «مدل تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات» در تلاش برای پاسخ به سؤال «مدل تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران چه ابعاد و مؤلفه‌هایی (بازدارنده و پیش برنده) دارد؟» بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدل تاب‌آوری استارت‌آپ دارای سه بعد چالشی (با مؤلفه‌های چالش محصول، بازار، تیم، مالی و قانونی)، اقدام (با مؤلفه‌های چرخش، ارزش پیشنهادی، مشتری سازی ناب، ساخت پلتفرم، اقدام درونی و اقدام محیطی) و پیش‌رانه گذر (با مؤلفه‌های قابلیت‌های کلیدی تیم و استارت‌آپی زیست‌بوم) است. در حل چالش تیمی «حذف موانع ارتباطات کارا و مؤثر»، «تأکید بر ارتباطات در بستر اینترنت»، «برگزاری جلسات مستمر اعضای تیم» و «تأکید بر نظم و هماهنگی تیم» از جمله اقدامات ذکر شده است.

دستگردی، محمدی، یعقوبی و محمودزاده (۱۴۰۰) پژوهش «طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده بنیاد» را با هدف ارائه مدلی جامع برای کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده استخراج ۱۳۲ کد، ۶۶ مفهوم و ۱۷ مقوله اصلی بود که در قالب الگویی شامل کوچینگ سازمانی به‌منزله پدیده محوری، شرایط علی (شرایط و ویژگی‌های سازمان، شرایط و ویژگی‌های فرد)، عوامل زمینه‌ای (فرهنگ‌سازی کوچینگ، محیط سازمان، حمایت سازمانی)، عوامل مداخله‌گر (ویژگی‌های کوچ، ویژگی‌های مراجع، مدل‌های کوچینگ)، راهبردها (تغییر رفتاری، تغییر رویکرد، خودآگاهی، شفافیت نقش، چابکی سازمانی، اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی)، پیامدها (توسعه فردی و توسعه سازمانی) قرار گرفتند. در مقوله فرعی یادگیری سازمانی، مفهوم یادگیری تیمی و در مقوله فرعی توسعه فردی، مفهوم افزایش تعامل و ارتباط کارکنان و اعضای تیم قابل‌تأمل هستند.

داستانی، هادی پیکانی، غلام‌زاده و قلی‌زاده (۱۳۹۹) پژوهش «ارائه الگوی فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری کشور» را با هدف تدوین الگوی به‌کارگیری فرهنگ مربیگری در پارک‌های علم و فناوری کشور انجام دادند. «بروکراسی و سیاست‌های بالادستی، سیاست‌بازی و فرهنگ ملی» به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، «ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، بلوغ کارکنان، شیوه‌های رهبری و فضای سازمانی» به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و «تشکیلات و رویه‌ها، نظام جذب، انتخاب و استخدام، فرایند مدیریت عملکرد، فرایند آموزش و یادگیری، شناسایی

مسیر پیشرفت شغلی، شرایط نظام نگه‌داشت» به‌عنوان شرایط علی تعیین شدند. توسعه سازمانی، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، مربیگری و مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری محور، نگه‌داشت مبتنی بر مربیگری و توسعه ارتباطات (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی) به‌عنوان مقوله‌ها و محورهای راهبردی مشخص شدند.

آلدین<sup>۱</sup> و پرادیتا اوتاما<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) پژوهش «تحلیل اثر کوچینگ بر عملکرد کار تیمی» را با هدف بررسی تأثیر مربیگری بر کار تیمی با استفاده از رویکرد کمی انجام داده‌اند و به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که آیا تفاوت معناداری بعد کوچینگ وجود دارد یا خیر. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که همبستگی قبل و بعد از استفاده از کوچینگ بسیار قوی و معنادار است؛ به‌طوری‌که می‌توان گفت بعد از مربیگری تفاوت‌های قابل توجهی در کار تیمی مشاهده می‌شود.

پازوس<sup>۳</sup>، کارمن پرز لویز<sup>۴</sup> و جوسه گونزالس لویز<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش «بررسی شایستگی‌های کار تیمی و عملکرد تیمی در آموزش کارآفرینی تجربی: تضاد

درون‌گروهی به‌عنوان محرک یادگیری» به مطالعه شایستگی‌های کار تیمی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده عملکرد تیم کارآفرینی و اثر تعدیل‌کننده تعارضات تیمی (شناختی و بین فردی) به‌عنوان اهرم‌هایی در یادگیری کارآفرینی پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های کار تیمی تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد تیم دارد. همچنین تعارضات درون‌گروهی زمانی که سطوح بالای تعارض شناختی و سطوح پایین تعارض بین‌فردی ظاهر می‌شود، این رابطه را تقویت می‌کند.

شوبروک<sup>۶</sup>، کارملی<sup>۷</sup>، بهاتیا<sup>۸</sup> و پاز<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش «امکان یادگیری تیم زمانی که اعضا مستعد ارتباط مشاجره‌آمیز هستند: نقش مربیگری رهبر تیم» به مطالعه نقش مربیگری رهبر تیم در شرایطی که ارتباط مشاجره‌آمیز میان اعضای گروه وجود دارد، پرداخته‌اند.

<sup>1</sup> Neil Aldrin

<sup>2</sup> Andyan Pradipta Utama

<sup>3</sup> Pilar Pazos

<sup>4</sup> Maria Carmen Perez-Lopez

<sup>5</sup> Maria Jose Gonzalez-Lopez

<sup>6</sup> John Schaubroeck

<sup>7</sup> Abraham Carmeli

<sup>8</sup> Sarena Bhatia

<sup>9</sup> Etti Paz

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که کوچینگ تیم می‌تواند در بهبود عملکرد و ارتقای یادگیری تیمی که ارتباطات بین‌فردی مشاخره‌آمیزی دارند، مؤثر باشد.

کارنی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش «مطالعه ترکیبی-اکتشافی از تجربیات تیم‌های بین‌حرفه‌ای که برای طراحی مجدد آموزش مراقبت‌های اولیه و تمرین بالینی به‌طور همزمان کوچ دریافت کردند» که سه سال طول کشیده است، به این نتیجه رسیدند که اکثر شرکت‌کنندگان (۸۲٪ در پایان سال اول و ۷۶٪ در پایان مطالعه) موافق یا کاملاً موافق بودند که مربی آن‌ها رابطه کاری مثبتی با تیم خود ایجاد کرده است. همچنین شرکت‌کنندگان نشان دادند که مربیان به آن‌ها کمک کردند تا (۱) به‌عنوان تیم توسعه پیدا کنند، (۲) در وظیفه تعیین‌شده باقی بمانند و (۳) به مسائل محیطی پاسخ دهند.

مطالعه ادبیات نظری و تحقیقات مشابه پیشین نشان می‌دهد که به‌رغم غنای نظری موجود، تحقیقات و پژوهش‌های کاربری قابل‌توجهی در زمینه حوزه‌ها و موضوعاتی که بتواند بین دانش ارتباطات و کارآفرینی پیوند وثیقی ایجاد کند، صورت نگرفته است. به‌عبارت‌دیگر، عمده مطالعات صورت گرفته تک‌رشته‌ای بوده و بیشتر با تأکید و تمرکز بر یک حوزه انجام شده‌اند. بر این اساس، وجه افتراق و نوآوری این پژوهش نسبت به پژوهش‌های پیشین را می‌توان در چند مورد خلاصه کرد: اول آن‌که این پژوهش بر موضوعی تمرکز دارد که هم در ایران جدید است و هم اینکه رویکرد بین‌رشته‌ای دارد. دوم آن‌که پژوهش فعلی به‌طور خاص بر نقش کوچینگ در ارتباطات درون‌گروهی تأکید دارد اما سایر پژوهش‌ها صرفاً بر موفقیت یا عدم موفقیت استارت‌آپ‌ها در صورت استفاده از کوچینگ پرداخته‌اند.

## روش پژوهش

این پژوهش با توجه به بدیع بودن آن، از نوع اکتشافی است و بر همین اساس ذیل پژوهش‌های کیفی می‌گنجد. پژوهش کیفی مجموعه‌ای از فنون تفسیری است که به دنبال توصیف، رمزگشایی، ترجمه و درک معنا و نه فراوانی پدیدارها هستند که در محیط اجتماعی رخ می‌دهند (لیندلف و تیلور، ۱۳۹۷: ۵۵). به‌عبارت‌دیگر مجموعه فعالیت‌هایی (همچون مشاهده، مصاحبه، شرکت گسترده در فعالیت‌های پژوهشی) هستند که هرکدام به نحوی محقق را در کسب اطلاعات دست اول درباره موضوع مورد تحقیق یاری می‌دهند.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از دو تکنیک «مصاحبه» و «مشاهده» استفاده شده است. درحالی‌که داده‌های اصلی مبتنی بر مصاحبه با نمونه‌هایی از جامعه هدف بوده، از تکنیک مشاهده نیز برای غنی‌تر کردن داده‌ها و استفاده از آن‌ها در تحلیل نهایی، استفاده شده است. در این پژوهش همچنین از روش نیمه ساختاریافته برای طرح سؤال مصاحبه‌ها استفاده شده است. جامعه هدف در روش کیفی که معادل با جامعه آماری در روش کمی می‌باشد، در این پژوهش عبارت است از استارت‌آپ‌هایی که در حوزه سلامت (تجهیزات، دارو، خدمات، لجستیک و...) به فعالیت مشغول هستند و برای پیشبرد و بهبود امور شرکت از کوچ و خدمات کوچینگ استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر محقق در این پژوهش با «کوچ‌ها» و «مدیر-کوچ»‌های استارت‌آپ‌های حوزه سلامت در خصوص ارتباطات درون‌گروهی به گفت‌وگو پرداخته است. استراتژی نمونه‌گیری غیراحتمالی<sup>۱</sup> و هدفمند<sup>۲</sup> بوده و در انتخاب نمونه‌ها، خطمشی انتخاب به صورت گلوله برفی (زنجیره‌ای) و هم‌سنخ بودن<sup>۳</sup> پی گرفته شد. به این ترتیب در مکانیسم هم‌سنخ بودن از افراد و یا گروه‌های مشابه در خصوص موضوع مورد مطالعه که در این تحقیق استارت‌آپ‌های حوزه سلامت است، استفاده شده است. مکانیسم گلوله برفی نیز شامل درخواست از مصاحبه‌شوندگان برای معرفی افراد دیگری در حوزه مورد مطالعه است.

بر اساس آمار معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری ۸۸۳ شرکت دانش‌بنیان در کشور (بر اساس نوع مجوز فناوری، نوآور و نوپا) در حوزه دارو و فرآورده‌های پیشرفته حوزه تشخیص و درمان و وسایل، ملزومات و تجهیزات پزشکی به فعالیت مشغول هستند (سایت معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری، ۱۴۰۲). بنابراین ۸۸۳ شرکت به عنوان جامعه هدف این پژوهش شناسایی و انتخاب شدند. از آنجایی که تعداد شرکت‌هایی که در این حوزه به فعالیت مشغول هستند زیاد بودند، نمونه‌ها بر اساس ۲ معیار انتخاب شدند: اول اینکه از خدمت کوچینگ استفاده کرده باشند (کوچ و یا مدیر در نقش کوچ) و دارای تجربه زیسته موفق در این حوزه باشند و دوم اینکه از عمر تجربه زیسته آن‌ها در این حوزه ۳ تا ۵ سال گذشته باشد. اولین شرکت در حوزه سلامت که در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران مستقر بود را استاد راهنمای پژوهش معرفی کرد و فرایند مصاحبه آغاز شد. به دلیل استفاده از مکانیسم گلوله برفی در انتخاب نمونه‌ها، سایر نمونه‌ها نیز از طریق معرفی

<sup>1</sup> Non-probability Sampling

<sup>2</sup> purposeful sampling

<sup>3</sup> Homogeneous

مصاحبه‌شوندگان شناسایی شدند. در این فرایند محقق با ۷۰ شرکت در حوزه سلامت ارتباط برقرار کرد و موفق شد ۱۷ مصاحبه عمیق برای یافتن نقش کوچ در ارتباطات درون‌گروهی استارت‌آپ‌های حوزه سلامت انجام دهد. در طول فرایند پایش داده‌ها و رجوع مجدد به مصاحبه‌شوندگان، به دلیل عدم همکاری برخی از استارت‌آپ‌ها، تعدادی از مصاحبه‌ها حذف شدند و در نهایت پژوهش با ۱۵ مصاحبه ادامه یافت. گفتنی است که در زمان برقراری ارتباط با شرکت‌های فوق، محقق همچنین موفق شد با ۴۱ استارت‌آپ فعال در حوزه سلامت که از خدمات کوچینگ استفاده نمی‌کردند و در دایره این پژوهش قرار نمی‌گرفتند نیز گفت‌وگو کند و بر همین اساس، دلایل عدم استفاده آن‌ها از خدمت کوچینگ توسط شرکت‌های فوق نیز احصا شد. محقق فرایند مصاحبه را با سؤال‌های ابتدایی (به‌منظور آشنایی بیشتر با مصاحبه‌شونده) آغاز کرد و در ادامه سؤالات کلی مانند (برای برقراری ارتباط مؤثر میان اعضای گروه چه کارهایی انجام می‌دهی؟) یا (زمانی که ارتباط بین اعضای گروه دچار چالش می‌شود و تنش به وجود می‌آید، چه کارهایی برای برقراری مجدد تعامل و تعادل انجام می‌دهی؟) را از مصاحبه‌شونده پرسیده شد و به‌عنوان یک شنونده فعال اجازه داد تا مصاحبه‌شونده به‌صورت آزاد در خصوص سؤالات پرسیده شده صحبت کند. به همین ترتیب سؤال‌های مدنظر محقق پرسیده شد و در خلال فرایند مصاحبه، پرسش‌های جدیدی نیز استخراج شد تا بدین طریق ابعاد مختلف هدف پژوهش روشن شود. محقق در طول فرایند مصاحبه تلاش کرد تا از هرگونه جهت‌دهی به مصاحبه‌شونده برای پاسخ به سؤالات اجتناب کند.

محقق برای هماهنگی برخی از جلسات مصاحبه و آشنایی با آن‌ها، چندین بار به پارک دانشگاه تهران و پارک فناوری اطلاعات و ارتباطات مراجعه کرد و از نزدیک با فضای استارت‌آپ‌ها، مکانیسم‌ها و چهارچوب‌های تعاملی اعضا و کنشگران آن‌ها، زمینه و بستری که استارت‌آپ‌ها در آن به فعالیت و کنشگری می‌پردازند و... را به‌صورت هدفمند مشاهده کرده است. ضمن آن‌که سه سال تجربه زیسته پژوهشگر در فعالیت حرفه‌ای در بین شرکت‌های فناور در یکی از بزرگترین پارک‌های علم و فناوری کشور غنا و پشتوانه خوبی به این مشاهدات بخشیده بود.

محقق برای انجام مصاحبه‌های عمیق با نمونه‌های پژوهش، از ترکیب گفت‌وگو به‌صورت حضوری و آنلاین استفاده کرد. قبل از آغاز فرایند مصاحبه، پروتکل مصاحبه تدوین شد و ملاحظات روش‌شناختی ازجمله حقوق مصاحبه‌شونده برای ترک مصاحبه، محرمانه بودن اطلاعات و... در آن قید شد و در سراسر فرایند گفت‌وگو، فرد نسبت به حقوق خود آگاه بود و

می‌دانست که این مصاحبه صرفاً برای یک کار پژوهشی انجام می‌شود. بعد از اتمام گفت‌وگوها، تمامی صداهای ضبط شده از مصاحبه‌ها به‌دقت پیاده شدند. در ادامه توضیحاتی در خصوص شرکت‌ها و حوزه فعالیت‌شان و افراد مصاحبه‌شونده آورده شده است. البته به دلیل حفظ اطلاعات شخصی فرد مصاحبه‌شونده، نام مستعار ذکر شده است. ترکیب مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش عبارت است از: ۳ شرکت که به‌طور تخصصی در حوزه خدمات کوچینگ، منتورینگ و مشاوره فعالیت دارند و ۱۲ شرکت که در حوزه دارو و فرآورده‌های پیشرفته حوزه تشخیص و درمان و وسایل، ملزومات و تجهیزات پزشکی فعال هستند که مدیرعامل استارت‌آپ در دوره‌های آموزشی کوچینگ شرکت کرده است.

جدول ۳- اطلاعات شرکت‌ها و استارت‌آپ‌های حوزه سلامت

ردیف	شرکت	سال تأسیس	توضیحات
۱	شرکت اول	۱۳۹۵	تولید کیت‌های بیوشیمی
۲	شرکت دوم	۱۳۹۸	کیت‌های تشخیص طبی
۳	شرکت سوم	۱۳۸۸	تجهیزات پزشکی، مصرفی و آزمایشگاهی
۴	شرکت چهارم	۱۳۸۹	تولید داروهای طبیعی، طب سنتی و مکمل
۵	شرکت پنجم	۱۳۸۶	تولید دستگاه‌های تصویربرداری پزشکی و گوارش و آندوسکوپی
۶	شرکت ششم	۱۳۹۴	تولیدکننده سیستم‌های کنترل هوشمند و حفاظتی تجهیزات تصویربرداری پزشکی، گیت متال دتکتور ام آر آی، تولیدکننده دستگاه رادیوگرافی DC دندان
۷	شرکت هفتم	۱۳۹۷	حوزه آموزش بیمار و پیگیری (فالوآپ) درمان و ایجاد پل ارتباطی با پزشک
۸	شرکت هشتم	تأسیس سال ۱۳۸۱ تولید اولین محصول پزشکی: سال ۱۳۹۷	دستگاه تست قند خون
۹	شرکت نهم	۱۳۹۱	تولیدکننده میز تشریح، دستگاه یورین آنالایزر، اپلیکیشن آنالیزور ادرار خانگی، اپلیکیشن همیاری قاعدگی
۱۰	شرکت دهم	۱۳۹۸	تولید تجهیزات پزشکی و امدادی

ردیف	شرکت	سال تأسیس	توضیحات
۱۱	شرکت یازدهم	۱۳۹۸	لجستیک دارو
۱۲	شرکت دوازدهم	۱۳۹۳	طراحی و توسعه نرم‌افزارهای درمانی
۱۳	مدرسه سیزدهم	۱۳۹۶	یادگیری و آموزش مدیران
۱۴	شرکت چهاردهم	۱۳۹۵	ارائه‌دهنده خدمات کوچینگ و کارگاه‌های آموزشی و مهارت‌آموزی (دارای تجربه در کوچینگ استارت‌آپ‌های حوزه سلامت)
۱۵	شرکت پانزدهم	۱۳۹۹	ارائه‌دهنده خدمات کوچینگ، منتورینگ و مشاوره (دارای تجربه در کوچینگ استارت‌آپ‌های حوزه سلامت)

#### جدول ۴- مصاحبه‌شوندگان پژوهش

ردیف	نام مستعار	سن	سطح سمت در شرکت
۱	مسلم	۳۵	سطح مدیریت - کوچ
۲	حسن	۴۱	سطح مدیریت - کوچ
۳	افشین	۴۳	سطح مدیریت - کوچ
۴	مرضیه	۳۰	سطح مدیریت - کوچ
۵	امیر	۵۱	سطح مدیریت - کوچ
۶	مسعود	۴۱	سطح مدیریت - کوچ
۷	بهار	۲۹	سطح مدیریت - کوچ
۸	علی	۳۵	سطح مدیریت - کوچ
۹	پویا	۴۰	سطح مدیریت - کوچ
۱۰	سینا	۳۰	سطح مدیریت - کوچ
۱۱	حسین	۴۶	سطح مدیریت - کوچ
۱۲	ابوالفضل	۳۵	سطح مدیریت - کوچ
۱۳	مهدی	۳۲	سطح مدیریت - کوچ
۱۴	توحید	۴۲	سطح مدیریت - کوچ
۱۵	علیرضا	۴۶	سطح مدیریت - کوچ

پس از انجام مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌ها، باید چارچوب مناسبی برای تحلیل آن انتخاب شود. به همین منظور در این پژوهش تحلیل مضمون به‌عنوان روشی کارآمد برای تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. در تحقیق کیفی بحث ارزیابی بسیار مهم است و به مسئله پایایی و اعتبار توجه می‌شود. در پژوهش حاضر محقق در گام اول تلاش کرد تا کمترین سوگیری در فرآیند تحقیق و پرسش از مصاحبه‌شوندگان وجود نداشته باشد تا مصاحبه‌شوندگان بتوانند آزادانه و بدون موانع، روایت‌ها و تجربیات خود را بازگو و مطرح کنند. در گام دوم تلاش شد تا متغیرها و سؤالات زیر نظر استاتید راهنما طرح شود تا میزان دقت و بی‌طرفی آن‌ها تأیید شود. در گام سوم نیز محقق یافته‌ها و نتایج پژوهش را در اختیار سه نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار داد تا نکات و نظرات خود را درباره آن بیان کنند. همچنین در تمام فرایند پژوهش، محقق برای اطمینان حاصل کردن از انتقال درست معانی کنشگران میدان و برداشت منطبق بر آن به‌طور متناوب خودبازبینی را انجام داد، به این صورت که ابتدا متن پیاده شده مصاحبه‌ها با صوت ضبط شده و یادداشت‌های میدانی تطبیق داده شد و در ادامه محقق از یکی از دوستان پژوهشگر خود درخواست کرد تا مجدد تطابق صوت ضبط شده و متن پیاده شده را کنترل نماید. همچنین محقق به‌منظور پایایی پژوهش، ابتدا چند مصاحبه آزمایشی از ایده پردازان حوزه کوچینگ گرفته شد و پس از آن تلاش شد تا کم‌وکاستی‌هایی که در مصاحبه‌های آزمایشی یافت شد، در مصاحبه‌های بعدی تکرار نشود.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های نهایی این پژوهش مدلی مبتنی بر ۴ مقوله اصلی و کلان و ۲۴ زیرمقوله را در بر می‌گیرد که از تلفیق و تجمیع یافته‌های اولیه در مصاحبه‌ها به دست آمده است. این ۴ مقوله اصلی و کلان حول مضمون فراگیر «ارتباطات مؤثر میان اعضا در تیم‌ها و گروه‌ها در استارت‌آپ‌های حوزه سلامت» به سؤال اصلی این پژوهش پاسخ می‌دهد. به عبارت بهتر، وظیفه کوچ یا مدیر-کوچ‌ها این است که با استفاده از مفاهیم اصلی و زیرمفهوم‌های ذیل، برای ایجاد ارتباطات مؤثر و کارآمد تلاش کنند، چون اگر مدیران سازمان راه‌های ارتباطی مناسب با کارمندان خود را شناسایی نکنند، هرگز نمی‌توانند از توانایی و مهارت‌های آنان بهره‌مند شوند. در ادامه مفاهیم اصلی و کلان به تفکیک زیرمفهوم‌ها ارائه شده است:

جدول ۵- مفاهیم اصلی و زیرمفهوم‌های تحقیق

ردیف	مفاهیم اصلی و کلان	زیرمفهوم‌ها
۱	اعتمادسازی	احترام به تمامیت شخصیت افراد
		ایجاد محیط و بستر امن و حمایتی
		تقویت حس اعتماد به نفس
		همدلی کردن
		شفافیت و صراحت بیان
		قضاوت نکردن
۲	حضور مؤثر	تشخیص سبک گفتار و زبان بدن فرد
		نشان دادن کنجکاوی و علاقه
		مشارکت
		توجه
		اظهار نظر
		قدردانی
		استفاده از علائم غیرکلامی (لبخند زدن، تکان دادن سر، ارتباطات چشمی برقرار کردن)
		داشتن گوش شنوا
		داشتن ذهن آگاه و بیدار
		پرسشگری قدرتمند
۳	ترغیب کردن	استقلال عمل و مسئولیت داشتن
		بازخوردهای مؤثر و سازنده
		به چالش کشیدن اعضا
		هدف مشترک
۴	توجه به مسائل اخلاقی	صداقت و یکپارچگی
		استفاده از زبان مناسب و محترمانه
		حفظ اسرار و اطلاعات
		توجه به هویت، ارزش‌ها و باورها

این مدل در شکل کنونی آن مبین نقش مربیگری در هدایت استارت‌آپ‌ها در شرایط فعلی است. در واقع این مدل و مقولات مندرج در آن که از بطن داده‌های این تحقیق حاصل شده است، نشان‌دهنده مختصات ذهنی، نظری و عملی مقوله مربیگری است. مقولات برجسته شده در این

مدل در کنار دلایلی که بعداً در ارتباط با عدم استفاده استارت‌آپ‌ها از مربیگری به آن‌ها اشاره خواهد شد، بینش‌های روشنی از وضعیت فعلی مربیگری و انتظاراتی که از آن وجود دارد را به‌خوبی نشان می‌دهد.

مفاهیم احصا شده در این مدل در حوزه مطالعات ارتباطی دارای پشتوانه نظری غنی و متنوعی هستند که می‌توان از آن‌ها برای کاربردی‌تر کردن و نیز غنی‌تر کردن آن‌ها به‌هنگام استفاده در جعبه‌ابزارهای کوچینگ از آن‌ها استفاده کرد.

### مقایسه تطبیقی مدل احصا شده با مدل نظری

محقق پس از احصای مقوله‌های فوق و تدوین مدل پیشنهادی بر اساس داده‌های تجربی این تحقیق، دو کتاب «مربی شدن، راهنمای عملی مربیگری» و «کوچینگ و منتورینگ، راهنمای کاربردی مدیران و راهبران» را به‌عنوان منبع و مرجع انتخاب و با مطالعه آن‌ها مدل نظری و در واقع محورها و مقولات اصلی مربیگری (المان‌های جعبه‌ابزار کوچینگ) را استخراج کرد که مهم‌ترین آن‌ها در جدول ذیل آمده است:

جدول ۶- مهارت‌ها و ابزارهای کوچ برای کوچینگ بر اساس منابع چهارگانه فوق (مدل نظری)

مهارت‌ها و ابزارهای کوچ برای کوچینگ		ردیف
یکپارچگی و صداقت	رفتار اخلاقی	۱
توجه به محیط، تجربه، ارزش‌ها و باورهای مراجع		
زبان مناسب و محترمانه		
پایبندی به منشور اخلاقی فدراسیون بین‌المللی کوچینگ		
حفظ اسرار و اطلاعات		
فراهم‌سازی محیط امن و حمایتی	اعتمادسازی و پرورش حس امنیت	۲
احترام به سبک، لهجه و شخصیت مراجع		
همدلی		
شفافیت	حفظ حضور	۳
مشارکت		
توجه به مراجع		
کنجکاوی و علاقه		

مهارت‌ها و ابزارهای کوچ برای کوچینگ		ردیف
آزمون درک	مهارت‌های بازتابی	۴
خلاصه‌سازی		
به رسمیت شناختن	مهارت‌های حمایتی	۵
قدردانی		
اظهار کردن		
ذهن آگاهی		۶
گوش دادن فعال		۷
برانگیختن آگاهی و سؤال اثرگذار پرسیدن		۸
چالش		۹
بازنگرش		۱۰
بازخورد		۱۱

مقایسه ابزارها و مهارت‌های فوق (مدل نظری) با یافته‌های تحقیق و مقولات استخراج شده از مصاحبه‌ها (مدل احصا شده این تحقیق)، نشان داد که هفت مؤلفه جدید قابل‌شناسایی است که از دل مصاحبه‌ها احصا شده، اما در مدل نظری به دست آمده از منابع نظری حوزه کارآفرینی غایب است. این هفت مؤلفه در واقع نیازهای جدیدی هستند که عمدتاً بر محورهای ارتباطی متمرکز هستند و زمینه‌ساز ارتباطات مؤثر در میان اعضای گروه محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر این مؤلفه‌ها می‌تواند به‌عنوان ابزارهای جدید به جعبه‌ابزار کوچ‌ها که در حال حاضر استفاده می‌شوند، اضافه شود.

#### جدول ۷- متغیرهای جدید برای ایجاد ارتباط مؤثر

متغیرهای جدید	ردیف
تقویت حس اعتمادبه‌نفس	۱
صراحت بیان	۲
قضاوت نکردن	۳
تشخیص سبک گفتار فرد و زبان بدن	۴
اظهارنظر (تشویق فرد به بیان نظرات خود)	۵
استقلال عمل و مسئولیت داشتن	۶
هدف مشترک	۷

## تقویت حس اعتماد به نفس

داشتن اعتماد به نفس اساساً عامل مهمی در برقراری ارتباط با دیگران است؛ چراکه اگر این احساس وجود نداشته باشد افراد در گروه راحت نیستند، تمایل به انزوا دارند و صحبت در بین افراد برایشان دشوار است. همچنین در گفتگوها و بحث‌ها سریعاً گفته‌های دیگران را تأیید می‌کنند، چون نمی‌توانند دیگران را متقاعد کنند، حتی اگر برخلاف باور و ایده‌هایشان باشد. در چنین شرایطی کوچ یا مدیر-کوچ باید این مسئله را حل کرده و به فرد کمک کند تا موقعیت‌هایی را که منجر به کاهش اعتماد به نفس می‌شود را پیدا کند، چون زمانی که افراد گروه اعتماد به نفس کمی دارند، تیم نمی‌تواند به ظرفیت کامل خود دست یابد. همچنین کوچ یا مدیر-کوچ باید بیشتر بر توانمندی‌ها، نقاط قوت و کارهایی که فرد می‌تواند انجام دهد، توجه کند.

توی شرکت ما برای هر قسمتی تعدادی کارشناس در نظر گرفته شده و ملاک حضورشون در اون قسمت فقط و فقط بر اساس توانمندی‌ها و توانایی‌هاشونه، چون قلباً اعتقاد داریم که اگر کاری رو به فردی بسپاری که براش ساخته نشده، هم احساس بی‌کفایتی می‌کنه، هم در ارتباطش با بقیه اعضا دچار مشکل می‌شه و هم فعالیت کل تیم رو تحت تأثیر قرار می‌ده (سینا- ۳۰ ساله).

## شفافیت و صراحت بیان

شفافیت و صراحت بیان یکی دیگر از زیرمفهوم‌های اعتمادسازی است. کوچ یا مدیر-کوچ باید بتواند شفافیت را در فضای کاری ایجاد کند، چون موجب بهبود ارتباط میان اعضا و رفع سوء تفاهم می‌شود. اگر این عامل وجود نداشته باشد، اعضای تیم همیشه احساس می‌کنند مواردی وجود دارد که از آن بی‌خبرند و علاوه بر ایجاد شکاف میان اعضا و مدیر تیم، اعتمادشان را سلب می‌کند. البته موارد فوق به این معنا نیست که تمامی اطلاعات بدون حد و مرز در اختیار افراد قرار بگیرد اما انتشار همان اطلاعات محدود و دسته‌بندی شده باعث اعتمادسازی، ایجاد انگیزه و افزایش مشارکت می‌شود. در خصوص صراحت بیان نیز باید ذکر شود که مرز باریکی میان صراحت در کلام و رک‌گویی (گاهی همراه با توهین) وجود دارد. کوچ یا مدیر-کوچ باید بتواند این مرز را به درستی میان اعضای تیم مشخص کند. اگر صراحت در کلام وجود نداشته باشد، فرایندهای کار طولانی‌تر خواهد شد و ممکن است بحث‌های تکراری میان اعضا پیش بیاید. همچنین نشان‌دهنده فقدان اعتماد به نفس است. صراحت در کلام با رعایت تمام ضوابط یک مهارت ارتباطی مهم است و چه بسا امنیت روانی برای افراد ایجاد کند. درحالی‌که علیرضا از

نزدیک با اهمیت این مفهوم و عاقبت آن در شرکت‌ها آشنا بود و برای رفع آن تلاش کرد، حسن به‌عنوان مدیرعامل برای شفافیت تلاش می‌کند.

برای کوچ یک تیم در شرکتی حاضر شدم که همون اول متوجه شدم یکی از اعضای تیم نمی‌تونه مشکلاتی که می‌بینه رو به‌صورت رو در رو بگه و پشت سر بقیه پیش این و اون صحبت می‌کنه. خب نتیجه این رفتار هزینه زیادی رو به لحاظ معنوی تحمیل می‌کنه و یه جورایی امنیت روانی بقیه رو تحت تأثیر قرار می‌ده و ارتباط تیم رو متزلزل می‌کنه، چون پیش خودشون فکر می‌کردن اگر با بقیه هم صمیمی بشیم، شاید پشت سر ما هم حرف بزنن. یه جورایی بی‌اعتمادی بین اعضای تیم حاکم شده بود. با کمک مدیرعامل مجموعه چند جلسه با اون فرد صحبت کردیم و خوشبختانه این مشکل برطرف شد (علیرضا- ۴۶ ساله).

## قضاوت نکردن

یکی از زیرمفهوم‌های اعتمادسازی، قضاوت نکردن است و به نظر مصاحبه‌شوندگان از اهمیت بالایی برخوردار است. دیگران را قضاوت کردن، موجب ایجاد موانع ارتباطی می‌شود که نتیجه آن عدم شکل‌گیری ارتباط مؤثر است. کوچ یا مدیر-کوچ باید تلاش کند تا این فرهنگ به‌درستی در شرکت و در میان اعضا شکل بگیرد و خود به‌عنوان مدیرعامل نیز به آن پایبند باشد. اگر فرد در تیم بداند که توسط دیگران به خاطر کار یا رفتاری که انجام داده قضاوت نخواهد شد، امنیت روانی بالایی را تجربه خواهد کرد و اعتمادش به محیط بیشتر خواهد شد. افراد باید یاد بگیرند که به‌جای قضاوت کردن، سؤال بپرسند و به‌اصطلاح قصاص قبل از جنایت نکنند. توحید شرایطی را توصیف می‌کند که به‌طور ناخودآگاه در همه افراد وجود دارد:

واقعیت اینه همین الآن که من با شما صحبت می‌کنم، جفتمون تو ذهنمون داریم همدیگه رو قضاوت می‌کنیم. دست خودمونم نیست. توی ذهنمونه ولی اگه قرار باشه این قضاوت کردن توی ارتباطات ما با هم اثر بذاره، اتفاق خوبی نیست و روی افکارمون نسبت به هم تأثیر منفی می‌ذاره. حالا شما فکر کن تو جایی کار می‌کنی که اعضای تیم دائم همدیگه رو قضاوت می‌کنن یا مدیر مجموعه تا هر حرفی رو بهش می‌زنن قبول می‌کنه و به قضاوت توی ذهنش جامه حقیقت می‌پوشونه. می‌تونن به راحتی و با آرامش کار کنن؟ قطعاً نه. نصف انرژی و زمانت رو باید برای حل کردن و شفاف کردن اون افکار و قضاوت‌ها بذاری. به نظرم زمانی که چنین فضایی توی شرکت و بین اعضا وجود داره، مدیر باید یه کاری کنه. یعنی مدیر بیاد و از بچه‌ها توضیح بخواد و

بعد بررسی‌های لازم رو انجام بده. اون وقته که می‌تونه تصمیم درست بگیره. اعضای تیم هم وقتی ببینن که مدیر مجموعه به راحتی حرف‌ها رو نمی‌پذیره و دنبال منابع مستدل می‌گرده، قطعاً کمتر کسی به خودش اجازه می‌ده که قضاوت‌هاشو بیان کنه (توحید- ۴۲ ساله).

## تشخیص سبک گفتار و زبان بدن فرد

یکی از زیرمفهوم‌های حضور مؤثر، تشخیص سبک گفتار و زبان بدن فرد است. به‌طور کلی از طریق کلمات، نحوه گفتن کلمات و زبان بدن افراد با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و پیامی را منتقل می‌کنند. بنابراین کوچ یا مدیر-کوچ باید از تأثیراتی که به نحوه ارتباط میان افراد مربوط می‌شود، آگاه باشد. تغییر در لحن، تغییر در آهنگ گفتار، حالت چهره، وضعیت بدن و... همگی در انتقال پیام نقش مهمی را ایفا می‌کنند. مهدی در فرایند مصاحبه نکات جالبی را در مورد سبک گفتار افراد توضیح داد که عدم آگاهی از آن‌ها می‌تواند ارتباطات را دچار خلل کند:

اینکه ما بدونیم اعضای تیممون با چه سبک گفتاری ارتباط برقرار می‌کنن یا زبان بدنشون چجویه، به خودمون کمک می‌کنه که بتونیم ارتباط مؤثری برقرار کنیم. بعضی‌ها سبک‌شون شنیداریه و برای حفظ اطلاعات به حس شنوایی‌شون متکی هستن و معمولاً تو جاهای پر سروصدا تمرکزشون رو از دست می‌دن. بعضی‌ها سبک‌شون دیداریه و برای حفظ اطلاعات به حس دیداریشون متکی هستن و قدرت تجسم بالایی دارن. بعضی‌ها هم سبک‌شون لمسی-حرکتیه و برای حفظ اطلاعات به حس لامس متکی هستن و تحرک بالایی دارن و موقعی که صحبت می‌کنن دائم دستشون رو تکون می‌دن. اونایی که سبک‌شون دیداریه، خیلی سریع حرف می‌زنن. اونایی که سبک‌شون شنیداریه، معمولاً لحن صداشون موزونه. اونایی هم که لمسی-حرکتی هستن، زمانی که صحبت می‌کنن خیلی با آرامش همراهه و ممکنه بارها سکوت کنن. خب شما فکر کن مدیر مجموعه این موارد رو ندونه یا رعایت نکنه. فکر کنم می‌تونین تصور کنین که چه فاجعه‌ای تو ارتباطاتشون رخ می‌ده، مخصوصاً اگر آدم‌های صبوری نباشن! (مهدی می‌خندد) (مهدی- ۳۲ ساله).

## ترغیب فرد به بیان نظرات خود

یکی از زیرمفهوم‌های حضور مؤثر، ترغیب فرد به بیان نظرات خود است. کوچ یا مدیر-کوچ باید شرایطی را فراهم کند که اعضای تیم به‌صورت آزادانه بتوانند نظرات خود را بدون نگرانی از قضاوت دیگران بیان کنند. این عمل به‌جز اینکه منجر به تقویت اعتمادبه‌نفس در اعضای تیم

می‌شود، با هدف برقراری ارتباط نیز هست. البته باید توانایی تاب و تحمل شنیدن نظرات اعضای تیم وجود داشته باشد و اعضا از خود انعطاف نشان دهند، چون اگر این‌گونه نباشد، اعضای تیم سکوت را انتخاب کرده و منزوی می‌شوند. امیر و بهار تجربه خود را از تشویق کارکنان به بیان نظراتشان و اهمیت این کار برای شرکت توصیف می‌کنند:

اینکه شرایطی فراهم باشه که افراد بتونن نظرشون رو عنوان کنن خیلی خوبه. من دائم بچه‌ها رو تشویق می‌کنم که حرفاشون رو بزنن. در اتاقم همیشه به روی همه بازه اما گاهی اوقات پیش میاد که بچه‌ها می‌خوان ناشناس بمونن. برای این مشکل هم ما فکر کردیم و در سامانه مکاتباتمون قسمتی رو تعریف کردیم که اعضا به صورت ناشناس حرفاشونو بزنن. می‌خوام بگم مهم نیست چجوری گفته بشه، مهم اینه که گفته بشه (بهار- ۲۹ ساله).

## استقلال عمل و مسئولیت داشتن

استقلال عمل و مسئولیت داشتن یکی از زیرمفهوم‌های ترغیب کردن است به‌طور متوسط در پاسخ مصاحبه‌شوندگان شنیده می‌شد. کوچ یا مدیر-کوچ باید به اعضای تیم استقلال عمل و مسئولیت اعطا کند یا به‌اصطلاح تفویض اختیار کند، چون در این صورت انگیزه درونی برای اعضای تیم به وجود می‌آید که برای موفق بودن در مسئولیت واگذار شده، تمام تلاش خود را به کار گیرند و درک کنند که موفقیت حاصل شده، نتیجه تعهد و وفاداری آن‌ها به کار واگذار شده است. علی معتقد است که تقسیم وظایف در میان اعضای تیم باعث بالا رفتن انگیزه افراد و بهبود ارتباطات می‌شود:

من توی شرکت کارهای بزرگ رو به بخش‌های کوچکتر تقسیم کردم و مسئولیت انجام و راهبری اون‌ها رو بین اعضای تیمم پخش کردم. اینجوری دارم این پیام رو بهشون منتقل می‌کنم که من بهتون اعتماد دارم و برای همین مسئولیت انجام فلان کار رو بهتون واگذار کردم. اینجوری انگیزه بچه‌ها هم بالا میره و جالبه بدونین که چقدر روی ارتباطاتشون تأثیر می‌ذاره، چون بارها دیدم که با هم صحبت می‌کنن و از همدیگه راهنمایی و مشورت می‌خوان و بهم دیگه کمک می‌کنن (علی- ۳۵ ساله).

## هدف مشترک

یکی از زیرمفهوم‌های ترغیب کردن، هدف مشترک است. مهم است که اعضای تیم درباره هدف مشترک با یکدیگر صحبت کنند. تیم باید بداند که چه می‌خواهد، باید به کجا برسد و چطور به

آن دست خواهد یافت. زمانی که اعضای تیم بدانند که هدف مشترک چیست، ارتباط مؤثری بین آن‌ها شکل می‌گیرد که نتیجه آن نظم و عملکرد بهتر است. کوچ یا مدیر-کوچ وظیفه فراهم‌سازی چنین شرایطی را به عهده دارد؛ یعنی اگر قرار است تیم عملکرد مؤثر و متعهدانه‌ای داشته باشد، مدیر آن باید هدف و چشم‌انداز تیم را به‌روشنی یادآوری کند و تلاش کند ارتباط خوبی بین اعضای تیم برقرار شود. برای مثال ابوالفضل در این باره می‌گوید:

تیم باید بدونه که چه هدف مشترکی رو باید دنبال کنه. اساساً کار تیمی یعنی تلاش اعضا برای رسیدن به یه هدف مشترک. ما توی شرکت یه شعار داریم که برگرفته از هدف ماست و اونو تو جاهای مختلف شرکت نصب کردیم که همه اعضا چشمشون به شعار بخوره و توی ذهنشون نقش ببنده. کلاً اینکه بچه‌ها بدونن چه هدف مشترکی رو باید دنبال کنن زمانی خوبه که یه چالش یا مشکلی به وجود بیاد. اینجوری با یادآوری اون هدف دلگرم می‌شن و دنبال یه راه‌حلی می‌گردن (ابوالفضل - ۳۵ ساله).

### دلایل عدم استفاده از کوچ در استارت‌آپ‌های حوزه سلامت

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این تحقیق که ارزش و اهمیت آن کمتر از مفاهیم و زیرمفاهیم احصا شده از بطن داده‌های تحقیق نیست، دلایل عدم استفاده استارت‌آپ‌ها از «مربیگری» است. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، محقق در زمان برقراری ارتباط با استارت‌آپ‌های حوزه سلامت با ۴۱ استارت‌آپ فعال در حوزه سلامت که از خدمات کوچینگ استفاده نمی‌کردند، گفت‌وگو کرد تا علل عدم استفاده از خدمت کوچینگ را بفهمد. به‌عبارت‌دیگر تنها ۲۶ درصد (۱۵ شرکت) از استارت‌آپ‌های حوزه سلامت در جامعه هدف تحقیق با مفهوم کوچ و کوچینگ آشنا بودند و از آن استفاده کرده بودند. درحالی‌که عدم آشنایی استارت‌آپ‌های حوزه سلامت با مقوله کوچینگ خود مسئله مهمی است، دلایل عدم استفاده آن‌ها از کوچینگ که بر اساس داده‌های این مطالعه ذیل سه دسته «همسو نبودن تخصص کوچ با فعالیت‌های شرکت»، «گران بودن» و «زیاد شدن کوچ‌ها و غیرقابل اعتماد بودن» قرار می‌گیرند، آسیب‌های مهمی در حوزه کارآفرینی محسوب می‌شوند که می‌تواند در آینده به‌عنوان دستور کار مطالعاتی و پژوهشی مورد توجه قرار گیرند.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با رویکردی بین‌رشته‌ای به مقوله نقش کوچینگ در ارتباطات درون‌گروهی استارت‌آپ‌های حوزه سلامت پرداخته و به‌طور خاص، توانسته به مدلی مبتنی بر چهار مقوله اصلی و ۲۴ زیر مقوله فرعی دست یابد که به‌نوعی معرف جعبه‌ابزار کوچینگ در هدایت کسب‌وکارهای نو (استارت‌آپ‌ها) در حوزه سلامت در ایران است.

مقایسه مقولات برجسته شده در مدل احصا شده از بطن مصاحبه‌ها که نماینده وضعیت فعلی کوچینگ در ایران می‌باشد، نشان‌دهنده فقدان ۷ مقوله مهم در بدنه دانشی کوچینگ در ایران است که همگی دارای نشانه‌ها و دلالت‌های مهم ارتباطی می‌باشند و می‌توانند نقش مهمی در موفقیت این استارت‌آپ‌ها ایفا نمایند.

این فقدان و خلأهای مفهومی متناسب با بافت و شرایط موقعیتی ایران نیاز به پر شدن دارند و نشان می‌دهد که بدنه دانشی مریگیری (کوچینگ) در ایران که نقش مهمی در هدایت کسب‌وکارهای نوین ایفا می‌کند، خود نیازمند غنی‌سازی بیشتر با مهارت‌های دانشی و کاربردی ارتباطی است.

یکی از بهترین راهکارها برای غنی‌تر کردن جعبه‌ابزار کوچینگ در ایران، استفاده از ادبیات نظری غنی و مدل‌های ارتباطی توسعه‌یافته در علوم ارتباطات و زیرشاخه‌های علمی آن است. یک نمونه آن استفاده از تبیین‌های نظری ارتباطی در مواجهه با چالش‌ها و اختلال‌های ارتباطی در فرایند راه‌اندازی، رشد و توسعه استارت‌آپ‌ها در حوزه‌های مختلف است که برخی از آن‌ها همچون نظریه نشر نوآوری یا نظریه انطباق ارتباطی است که در بخش نظری این مطالعه به آن اشاره شد. فراتر از آن‌ها، تنها در حوزه نظریه‌های ارتباطی، جیمز آندرسون در سال ۱۹۹۶ حدود ۲۵۰ نظریه ارتباطی شناسایی کرد که با وجود گذشته نزدیک به سه دهه از آن زمان، هنوز بسیاری از آن‌ها مغفول باقی‌مانده و کمتر در حوزه‌های کاربردی همچون کارآفرینی مورد استفاده واقع شده‌اند (Anderson, J. A., 1996). بدیهی است وجود چنین بدنه و منابع غنی نظری از دانش ارتباطی و زیرشاخه‌های علمی آن همچون روابط عمومی، تبلیغات، اقناع، اطلاع‌رسانی و شبکه‌های اجتماعی و... می‌توانند نقش بسزایی در غنی‌تر کردن جعبه‌ابزار کوچینگ هم در بُعد نظری و هم در بُعد عملیاتی (مهارت‌ها) و... داشته باشد.

**قدردانی:** این مقاله برگرفته از پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد رشته علوم ارتباطات در دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران است که در اواخر سال ۱۴۰۲ دفاع شده است.

## منابع

مجید، استیری؛ محمد، مهرآیین. (۱۴۰۱). «شناسایی و مدل‌سازی عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان»، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال چهاردهم، شماره ۱: ۱-۲۸.

اوکانز، جوزف؛ لاگاس، آندریاس، (۱۳۹۹). *مرب‌گیری مغز؛ کاربرد عملی علوم اعصاب در مرب‌گیری*، مترجمان: چیت‌ساز احسان؛ لطفی، امیرمحمد. تهران: سازمان جهاد دانشگاهی تهران.

آیین‌نامه حمایت از تولید دانش‌بنیان و اشتغال آفرین در حوزه سلامت، برگرفته از سایت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در تاریخ ۶ فروردین ۱۴۰۲ به آدرس

<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/174745>

باران، استنلی‌جی؛ دیویس، دنیس‌کا، (۱۳۹۸). *نظریه‌های ارتباطات جمعی: اصول، بحران‌ها و آینده*. مترجم: نماینده جورابچی، تکتم. مشهد: مرن‌دیز.

تاری، غفار؛ پرلم، حمیدرضا، (۱۳۹۹). «مدل ساختاری عوامل مؤثر بر بقا و رشد استارت‌آپ‌ها در ایران»، *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*، سال دوازدهم، شماره ۲۳: ۳۱۵-۳۴۱.

تقی‌زاده‌هرات، علی؛ هادیان‌پور، مهدی، (۱۳۹۵). «شایستگی‌های مرب‌گیری کسب‌وکار»، *کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*.

داستانی، معصومه؛ هادی‌پیکانی، مهربان؛ غلام‌زاده، داریوش؛ قلی‌زاده، آذر، (۱۳۹۹). «ارائه الگوی فرهنگ مرب‌گیری در پارک‌های علم و فناوری کشور»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره هجدهم، شماره ۲: ۲۴۹-۲۷۲.

دستگردی، محسن؛ محمدی، محمد؛ یعقوبی، نورمحمد؛ محمودزاده، مهدی، (۱۴۰۰). «طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره نوزدهم، شماره ۳: ۵۲۹-۵۵۰.

رایت‌کوین، بردلی؛ اسپارکز، لیزا؛ اهیر، دن، (۱۳۹۹). *ارتباطات سلامت در قرن ۲۱*، مترجمان: قنبری باغستان، عباس؛ مهرابی، داود. تهران: دانشگاه تهران.

رحمان‌سرشت، حسین؛ دهدشتی، زهره؛ خاشعی، وحید؛ دوست‌محمدیان، شهیده، (۱۳۹۹). «مدل تاب‌آوری استارت‌آپ‌ها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات: مطالعه چند موردی با رهیافت تاریخی»، *فصلنامه علمی بهبود مدیریت*، دوره ۱۴، شماره ۲: ۱-۳۲.

سلطانی پور، فرزانه؛ دمازی، بهزاد، (۱۳۹۵). «وضعیت توسعه پایدار در ایران»، *مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی*، دوره چهارده، شماره ۴: ۱-۱۴.

شومیگر، فلویید؛ راجرز، اورت، (۱۳۶۹). *رسانش نوآوری‌ها: رهیافتی میان فرهنگی*. مترجمان: کرمی، عزت‌الله؛ فنایی، ابوطالب. شیراز: دانشگاه شیراز.

فهرست شرکت‌های دانش‌بنیان، برگرفته از سایت معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری در تاریخ ۲۹ مرداد ۱۴۰۲ به آدرس <https://pub.daneshbonyan.ir/dashboard>

کولیوند، پیرحسین؛ کاظمی، هادی؛ مختاری، ریحانه؛ خاکپور، مریم، (۱۳۹۲). *مدیریت کارآفرینی و نقش آن در حوزه سلامت*، تهران: میرماه.

لیندلف، تامس آر؛ تیلور، برایان سی، (۱۳۹۷). *روش‌های تحقیق کیفی در علوم ارتباطات*، ترجمه: عبدالله، گیویان. تهران: همشهری.

نقشه تحول نظام سلامت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، برگرفته از پایگاه ملی اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات کشور، معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات در تاریخ ۶ فروردین ۱۴۰۲ به آدرس <https://qavanin.ir/Law/PrintText/18552>

نورمحمد نصرآبادی، غلامرضا، (۱۳۹۹). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها (مطالعه موردی: استارت‌آپ‌های حوزه سلامت)»، *مطالعات مدیریت مالی و اقتصادی*، دوره دوم، شماره ۲: ۱-۲۶.

ویندال، سون؛ سیگنایزر، بنو؛ اولسون، جین تی، (۱۳۹۷). *کاربرد نظریه‌های ارتباطات*. ترجمه: دهقان، علیرضا. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.

- Abraham.H. Maslow, (1976). *The Farther Reaches of Human Nature*. England: Penguin Books.
- Aldrin, Neil & Utama, Andyan Pradipta, (2019). Analysis of the Effect of Coaching on Teamwork Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(3): 24-32.
- Anderson, J. A. (1996). *Communication theory: Epistemological foundations*. New York: Guilford Press.
- Baran, Stanley J. & Davis, Dennis K. (2019). *Mass Communication Theories: Principles, Crises, and the Future*. Translator: Nemaandeh Jorabchi, Taktam. Mashhad: Marandiz. (In Persian)
- Carney, Patricia A. & Dickinson, W. Perry & Fetter, Jay & Warm, Eric J & Zierler, Brenda & Patton, Jill & Kirschner, Greg & Crane, Steven & Shrader, Sarah & Eiff, M. Patrice, (2021). "An Exploratory Mixed Methods Study of Experiences of Interprofessional Teams Who Received Coaching to Simultaneously Redesign Primary Care Education and Clinical Practice", *Journal of Primary Care & Community Health*. Volume 12: 1-10.

- Dastani, Masoumeh & Hadi Peikani, Mehraban & Gholamzadeh, Dariush & Gholizadeh, Azar. (2020). "The Application of the Coaching Culture Model in the Science and Technology Parks of Iran." *Journal of Organizational Culture Management*, 18(2): 249-272. DOI: 10.22059/jomc.2019.275206.1007720. (In Persian)
- Dastgerdi, Mohsen & Mohammadi, Mohammad & Yaghoubi, Nourmohammad & Mahmoudzadeh, Mehdi. (2021). "Designing an Organizational Coaching Model in the Iranian Public Organizations Using a Grounded Theory Approach." *Journal of Organizational Culture Management*, 19(3): 529-550. DOI: 10.22059/jomc.2021.312662.1008163. (In Persian)
- Dragojevic, Marko & Gasiorek, Jessica & Giles, Howard, (2016). "Accommodative Strategies as Core of the Theory", In book: *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. United States: Wiley.
- Estiri, Majid & Mehraeen, Mohammad. (2022). "Identifying and modeling the key success factors for knowledge-based firms." *Journal of Transformation Management Research*, 14(1): 1-28. DOI: 10.22067/tmj.2022.69632.1077. (In Persian)
- Giles, Howard & Ogay, Tania, (2007). "Communication Accommodation Theory". In B. B. Whaley & W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (pp. 293–310). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kolivand, Pirhossein & Kazemi, Hadi & Mokhtari, Reyhaneh & Khakpour, Maryam. (2013). *Entrepreneurship Management and Its Role in the Health Sector*. Tehran: Mirmah. (In Persian)
- Lindlof, Thomas R. & Taylor, Bryan C. (2018). *Qualitative Communication Research Methods*. Translator: Abdollah Giviyani. Tehran: Hamshahri. (In Persian)
- List of Knowledge-Based Companies. Retrieved from the website of the Vice-Presidency for Science, Technology, and Knowledge-Based Economy on August 20, 2023, at <https://pub.daneshbonyan.ir/dashboard>. (In Persian)
- Noormohammad Nasrabadi, Gholamreza. (2020). "Identification and Prioritization of Key Success Factors of Startups (Case Study: Startups in the Health Sector)." *Journal of Financial and Economic Management Studies*, 2(2): 1-26. (In Persian)
- O'Connor, Joseph & Lages, Andreas. (2020). *Coaching the Brain: Practical Applications of Neuroscience in Coaching*. Translators: Chitsaz, Ehsan & Lotfi, Amir Mohammad. Tehran: Jahad University Organization of Tehran (In Persian)
- Pazos, Pilar & Carmen Perez-Lopez, Maria & Jose Gonzalez-Lopez, Maria, (2022). "Examining teamwork competencies and team performance in experiential entrepreneurship education: emergent intragroup conflict as a learning triggering event". Emerald Publishing Limited. Vol. 64, No. 4: 461-475.
- Rahmanseresht, Hossein & Dehdashti, Zohreh & Khashei, Vahid & Doostmohammadian, Shahideh. (2020). "Towards a model for startups' resilience in ICT industry (Case study approach)." *Journal of Management Improvement*, 14(2): 1-32. DOI: 10.22034/jmi.2020.113393. (In Persian)
- Regulations on Supporting Knowledge-Based Production and Job Creation in the Health Sector. Retrieved from the website of the Iranian Parliament Research Center on March 26, 2023, at <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1747458>. (In Persian)

- Schaubroeck, John & Carmeli, Abraham & Bhatia, Sarena & Paz, Etti, (2016) "Enabling team learning when members are prone to contentious communication: the role of team leader coaching", University of Birmingham, *Human Relations*, vol. 69, no. 8, pp. 1709-1727.
- Shoemaker, Floyd & Rogers, Everett. (1990). *Diffusion of Innovations: A Cross-Cultural Approach*. Translators: Karami, Ezzatollah & Fanaei, Abutaleb. Shiraz: Shiraz University. (In Persian)
- Soltanipour, Farzaneh & Damari, Behzad. (2016). "The Situation of Sustainable Development in Iran." *Journal of the Faculty of Health and Institute of Health Research*, 14(4): 1-14. (In Persian)
- Taqizadeh Herat, Ali & Hadianpour, Mehdi. (2016). "Business Coaching Competencies." *International Conference on New Research in Management, Economics, and Accounting*. (In Persian)
- Tari, Ghaffar & Parhelm, Hamidreza. (2020). " Structural Model of Factors Affecting Survival and Growth of Startups in Iran." *Journal of Executive Management Research*, 12(23): 315-341. DOI: 10.22080/jem.2020.17998.3096. (In Persian)
- The Transformation Plan of Iran's Health System Based on the Islamic-Iranian Progress Model. Retrieved from the National Legal Information Portal on March 26, 2023, at <https://qavanin.ir/Law/PrintText/185527>. (In Persian)
- Windahl, Sven & Signitzer, Benno & Olson, Jean T. (2018). *Applying Communication Theory*. Translator: Dehghan, Alireza. Tehran: Scientific and Cultural Publications. (In Persian)
- Wright, Kevin Bradley & Sparks, Lisa & O'Hair, Dan. (2020). *Health Communication in the 21st Century*. Translators: Ghanbari Baghestan, Abbas & Mehrabi, Davood. Tehran: University of Tehran. (In Persian)