



Conceptualization of Nudge-Focused Coaching

Alireza Ghezel 1 | Yaghoob Maharti 2* | Alireza Khorakian 3 | Ghasem Eslami 4

- 1- PhD Student in Organizational Behavior Management, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
2- Corresponding Author: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
maharati@um.ac.ir
3- Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran
4- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Volume info

Vol. 18
Series: 63
Spring 2026
P.P: 11-39

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
2026-01-05
Revised:
2026-01-29
Accepted:
2026-06-16
Published:
2026-06-17

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

This study aims to conceptualize nudge-focused coaching, articulate its core principles, and clarify its conceptual and functional distinctions from conventional coaching approaches. The significance of this research lies in the observation that many coaching interventions, while effective in fostering awareness and insight, face substantial limitations in translating awareness into sustained behavioral change. To address this gap, the present study integrates insights from nudge theory and behavioral sciences with the foundations of professional coaching to offer a novel perspective on organizational behavior change. Adopting an interpretive qualitative approach, this research employs Charmaz's constructivist grounded theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 22 professional coaches, managers with coaching experience, and experts in the field of nudging. Purposeful and theoretical sampling was applied, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis followed the logic of constructivist grounded theory and was conducted through three stages of open, focused, and theoretical coding. The findings indicate that nudge-focused coaching is a behavior-oriented approach that facilitates behavioral change through the design of decision environments, choice architecture, and the use of subtle, non-coercive, and evidence-based nudges. Three foundational principles underpin this approach: preservation of freedom of choice, contextual fit, and transparency of intent. Furthermore, nudge-focused coaching differs meaningfully from conventional coaching approaches across key dimensions, including theoretical foundations, tools and processes, scope of influence, measurability, nature of change, and the role of the coach. By conceptualizing nudge-focused coaching, this study provides a theoretical framework for examining coaching as a behaviorally informed intervention grounded in decision environment design and demonstrates its potential applications in leadership development, behavioral change program design, and the institutionalization of coaching culture within organizations.

Keywords: Coaching, Nudge, Behavioral Change, Behavioral Economics, Choice Architecture

Cite this Article: Ghezel, Alireza, Maharati, Yaghoob, Khorakian, Alireza, & Eslami, Ghasem. (2026). Conceptualizing Nudge-Based Coaching. *Research in Human Resource Management*, 18(1), 11–31.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.1.1.0](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.1.1.0)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



مفهوم‌پردازی مربیگری تلنگر محور

علیرضا قزل^۱ | یعقوب مهارتی^{۲*} | علیرضا خوراکیان^۳ | قاسم اسلامی^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۲- نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۳- استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

۴- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

maharati@um.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف مفهوم‌پردازی «مربیگری تلنگر محور»، تبیین اصول بنیادین آن و تشریح تمایزهای مفهومی و کارکردی‌اش با رویکردهای رایج مربیگری انجام شده است. اهمیت موضوع از آن‌جا ناشی می‌شود که بسیاری از مداخلات مربیگری، علی‌رغم ایجاد آگاهی و بینش فردی، در تبدیل این آگاهی به تغییر رفتاری پایدار با چالش‌های اساسی مواجه‌اند. در پاسخ به این شکاف، مطالعه حاضر می‌کوشد با ادغام ظرفیت‌های نظریه تلنگر و علوم رفتاری با بنیان‌های مربیگری حرفه‌ای، چارچوبی نوین برای تبیین تغییر رفتار در بستر سازمانی ارائه دهد. این پژوهش با رویکردی کیفی و تفسیری و با بهره‌گیری از استراتژی نظریه داده‌بنیاد ساخت‌گرای چارمزی انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ مربی حرفه‌ای، مدیران دارای تجربه مربیگری و خبرگان حوزه تلنگر گردآوری شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و نظری انجام گرفت و فرایند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها بر اساس منطق داده‌بنیاد ساخت‌گرا و از طریق کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، متمرکز و نظری صورت پذیرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد مربیگری تلنگر محور رویکردی رفتارمحور است که تغییر رفتار را از طریق طراحی محیط تصمیم، معماری انتخاب و به‌کارگیری تلنگرهای ظریف، غیرتحمیلی و مبتنی بر شواهد رفتاری تسهیل می‌کند. سه اصل بنیادین این رویکرد شامل حفظ آزادی انتخاب، تناسب بافتی و شفافیت نیت است. همچنین، مربیگری تلنگر محور در ابعادی همچون بنیان نظری، ابزار و فرایند، میدان اثرگذاری، سنجش‌پذیری، ماهیت تغییر و نقش مربی، تمایزهای معناداری با رویکردهای رایج مربیگری دارد. این پژوهش با مفهوم‌پردازی مربیگری تلنگر محور، چارچوبی نظری برای مطالعه مربیگری به‌عنوان مداخله‌ای مبتنی بر طراحی محیط تصمیم ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد یافته‌های آن می‌تواند در توسعه رهبران، طراحی برنامه‌های تغییر رفتار و نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: مربیگری، تلنگر، تغییر رفتار، اقتصاد رفتاری، معماری انتخاب

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۳

بهار ۱۴۰۵

صص: ۳۹-۱۱

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



استناد: قزل، علیرضا، مهارتی، یعقوب، خوراکیان، علیرضا و اسلامی، قاسم. (۱۴۰۵). مفهوم پردازی مربیگری تلنگر

محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۱)، ۳۱-۱۱. DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.1.1.0



ناشر: دانشگاه جام امام

نویسندگان.

حسین (ع).



مقدمه

در محیط‌های سازمانی امروز که با تغییرات سریع، رقابت فشرده و فشار برای نوآوری همراه است، «تغییر رفتار کارکنان» به یکی از چالش‌های محوری مدیران و متخصصان منابع انسانی تبدیل شده است. اگرچه رفتار کارکنان پیوند مستقیمی با عملکرد، نوآوری و تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد، اما تجربه‌های متعدد نشان می‌دهد که حرکت از آگاهی به عمل و از نیت به رفتار پایدار، فرآیندی دشوار، فرار و وابسته به زمینه است. در عین حال با توجه به پیچیدگی‌های فزاینده محیط‌های سازمانی، به کارگیری روش‌های نوین و نظام‌مند توسعه استعدادها نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای توانمندی کارکنان، پاسخ‌گویی به تحولات محیطی و تضمین پایداری عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند (حبیب‌پور، قلی‌پور و معمارزاده طهران، ۱۴۰۲). در این میان، مربیگری^۱ به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه و تغییر رفتار مطرح شده، اما مدل‌های رایج مربیگری در پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های زمینه‌ای و رفتاری تغییر، با محدودیت‌های جدی روبه‌رو هستند. اهمیت مسئله از آن‌جا ناشی می‌شود که بسیاری از برنامه‌های توسعه‌ای و مداخلات منابع انسانی، علی‌رغم صرف هزینه و زمان قابل توجه، در ایجاد «تغییر رفتاری پایدار» ناکام می‌مانند و کارکنان پس از مدتی به الگوهای قبلی بازمی‌گردند (رابینز و جاج، ۲۰۲۳). مدیران عموماً می‌دانند چه رفتارهایی باید تغییر کند و حتی در ارائه بازخورد احساس کفایت می‌کنند، اما زمانی که بحث به «چگونه تغییر دادن» و به‌ویژه «چگونه پایدار نگه‌داشتن تغییر» می‌رسد، سطح اطمینان و اثربخشی آن‌ها به‌طور چشمگیری کاهش می‌یابد (کینلی و بن‌هور، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، مربیگری طی دو دهه گذشته به یکی از پررشدترین حوزه‌ها در عمل و ادبیات مدیریت و منابع انسانی تبدیل شده است (فدراسیون بین‌المللی مربیگری، ۲۰۲۰). شواهد تجربی متعددی نشان می‌دهد که مربیگری می‌تواند بر انگیزش، یادگیری، خلاقیت و عملکرد فردی اثر مثبت بگذارد (آچی، ۲۰۱۶؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، مدل‌های غالب مربیگری عمدتاً بر گفت‌وگو، آگاهی و برنامه‌ریزی فردی متمرکزند و کمتر به طراحی محیط تصمیم و معماری رفتار در بافت واقعی کار توجه می‌کنند. در این شرایط، پیوند دادن ظرفیت‌های مربیگری با بینش‌های نظریه تلنگر، می‌تواند گامی مهم در جهت افزایش اثربخشی و پایداری تغییرات رفتاری در سازمان‌ها باشد. مسأله اصلی از

این‌جا آغاز می‌شود که تقریباً همه مدیران و رهبران سازمانی، به‌نوعی مسئول «تغییر رفتار دیگران» هستند، اما این مسئولیت در توصیف شغل آن‌ها دیده نمی‌شود و ابزارهای نظری و عملی کافی نیز در اختیارشان نیست (کینلی و بن‌هور، ۲۰۲۳). آن‌ها می‌دانند چه رفتارهایی باید اصلاح شود، می‌توانند بازخورد بدهند، برنامه عملکردی بنویسند و حتی از مدل‌های مختلف مربیگری استفاده کنند؛ اما زمانی که موضوع به «انتخاب تکنیک مناسب برای تغییر رفتار»، «تحریک افراد به تغییر» و «حفظ تغییر در طول زمان» می‌رسد، شکاف معناداری بین انتظار و توانمندی واقعی پدیدار می‌شود. بخش عمده‌ای از مدل‌های مربیگری رایج، بیشتر بر توالی مراحل (مثلاً بررسی وضعیت، تعریف هدف، برنامه‌ریزی) تأکید دارند تا بر سازوکارهای رفتاری و زمینه‌ای که تغییر باید در آن رخ دهد. تمرکز آن‌ها اغلب بر این است که «فرد چه چیزی باید بفهمد و چه کاری باید انجام دهد»، اما کمتر می‌پرسند «محیط و معماری تصمیم‌گیری او چگونه باید بازطراحی شود تا رفتار جدید دوام بیاورد». در نتیجه، حتی زمانی که آگاهی، بینش و نیت تغییر در جلسات مربیگری شکل می‌گیرد، محیط واقعی کار به‌مثابه «دستگاه حمایت زندگی برای رفتار جدید» عمل نمی‌کند و رفتارهای قدیمی دوباره فعال می‌شوند. در مقابل، نظریه تلنگر^۱ نشان داده است که تغییرات کوچک، غیرتحمیلی و مبتنی بر معماری انتخاب، می‌توانند در حوزه‌هایی مانند سلامت، مالی و آموزش، الگوهای رفتاری را به‌طور معناداری به سمت گزینه‌های مطلوب‌تر هدایت کنند (تیلر و سانس‌تین، ۲۰۰۸؛ مازار و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال، این دانش رفتاری به‌ندرت به‌شکل نظام‌مند در دل فرآیندهای مربیگری سازمانی تلفیق شده است. پرسش محوری از این‌جا شکل می‌گیرد که: آیا می‌توان رویکردی نوین از مربیگری صورت‌بندی کرد که هم اصول حرفه‌ای و انسان‌گرای مربیگری را حفظ کند و هم از منطق تلنگر برای طراحی محیط تصمیم و حمایت از تغییر پایدار رفتار در سازمان بهره‌گیرد؟ مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه درباره مربیگری، تغییر رفتار و نظریه تلنگر، هر یک به‌طور مستقل پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است، اما تلفیق نظام‌مند این سه حوزه در قالب یک مدل مفهومی واحد، بسیار محدود است. بیشتر مطالعات تلنگر در حوزه سیاست عمومی، اقتصاد رفتاری و رفتار شهروندی انجام شده و کاربرد آن در بستر رفتار سازمانی و روابط مربی-مراجع، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، پژوهشی که به‌طور خاص به

1- Nudge

«مفهوم‌پردازی مربیگری تلنگر محور» به عنوان رویکردی متمایز و مقایسه‌پذیر با مدل‌های سنتی مربیگری پیردازد، در ادبیات بین‌المللی و به‌ویژه در فضای سازمانی ایران شناسایی نشده است. بر این اساس، هدف این مقاله مفهوم‌پردازی «مربیگری تلنگر محور» به عنوان رویکردی نوین در مربیگری سازمانی و تبیین تمایزهای آن با مدل‌های رایج مربیگری است. در این مقاله، با اتکا به ادبیات نظری مرتبط و تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مربیان و مربی‌های خبره، تلاش می‌شود ابعاد مفهومی، اصول هنجاری و سازوکارهای کلیدی این رویکرد شناسایی و توصیف شود. ساختار مقاله به این صورت است: در بخش بعدی، چارچوب نظری مرتبط با مربیگری، تغییر رفتار و تلنگر مرور می‌شود. سپس روش‌شناسی پژوهش و نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها تشریح می‌گردد. در ادامه، یافته‌ها در قالب مقولات مفهومی مربیگری تلنگر محور، اصول بنیادین و تفاوت آن با رویکردهای سنتی مربیگری ارائه می‌شود. در پایان، دلالت‌های نظری و عملی، پیشنهادهایی برای سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی، و نیز مسیرهای پژوهشی آینده مطرح خواهد شد.

مبانی نظری

بررسی‌ها نشان می‌دهد مربیگری و تلنگر در کنار هم و در بستر سازمان مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. از همین رو در ابتدا مبانی نظری مربوط به مربیگری و به طور ویژه در بستر سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس در خصوص نظریه تلنگر، تعاریف و کاربرد آن در سازمان مواردی نگارش می‌گردد.

مبانی نظری مربیگری

مربیگری فرایند توسعه انسانی است که شامل تعامل ساختارمند و متمرکز و استفاده از استراتژی‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب به منظور ارتقاء تغییرات مطلوب و پایدار برای منافع مراجع و احتمالاً سایر ذینفعان می‌باشد. استفاده از مربیگری به عنوان یک روش تثبیت شده در بسیاری از زمینه‌های زندگی شناخته می‌شود. همچنین در تمام بخش‌های اقتصادی، تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها به استخدام مربی‌ها برای پشتیبانی از کارکنان خود در مراحل مختلف شغلی

می‌پردازند و همچنین افراد در مراحل مختلف زندگی خود از پشتیبانی یک مربی بهره می‌برند (کاکس و همکاران، ۲۰۲۳).

واژه شناسی مربی و مربی‌گری

از زمانی که مربی‌گری به عنوان یک رشته مستقل در اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز به توسعه کرد (بروک، ۲۰۱۰) تعاریف مربی‌گری بخشی از مباحث درون عمل و پژوهش مربی‌گری بوده است. تقریباً هر کتاب، مقاله و وبلاگ نگاهی به این موضوع داشته است که «مربی‌گری چیست؟» بسیاری از مربیان ممکن است جستجو برای تعریف رسمی مربی‌گری را یک وظیفه آکادمیک بدانند. در عین حال پسمور (۲۰۲۱)، معتقد است که حداقل سه دلیل وجود دارد که چرا فکر کردن درباره «مربی‌گری چیست» اهمیت دارد.

اولاً، یک تعریف روشن برای عمل مربی‌گری ضروری است. یک تعریف استاندارد شده به مشتریان نشان می‌دهد که از یک مربی چه انتظاری می‌توانند داشته باشند و اینکه همه ما در حال ارائه یک خدمت مشابه هستیم.

ثانیاً، تعریف مربی‌گری برای پژوهش حیاتی است. ما باید حوزه مربی‌گری را به‌طور واضح مشخص کنیم تا پدیده‌هایی که مورد مطالعه قرار می‌گیرند را درک کنیم. از آنجا که مربی‌گری هنوز یک حوزه پژوهشی نوظهور است، تعریف اجزای کلیدی آن برای تمایز مربی‌گری از دیگر مداخلات کمکی مشابه (مانند مشاوره یا مشاوره مدیریتی) و ارائه یک پلتفرم برای توسعه نظریه‌ها بسیار مهم است.

ثالثاً، یک تعریف همسان برای آموزش و صلاحیت‌های مربی‌گری حیاتی است. یک فهم مشترک از کاری که انجام می‌دهیم، به ما امکان می‌دهد تا یک بدنه دانش مشترک و استاندارد مورد توافق برای آموزش، با چارچوبی علمی برای پشتیبانی از روش‌های آموزشی آن، توسعه دهیم (پسمور و سینکلر، ۲۰۲۰).

واقعیت این است که نویسندگان مختلفی از تعاریف گوناگونی استفاده کرده‌اند که نشان‌دهنده تفاوت‌های ظریف در دیدگاه‌ها و تأکیدی است که نویسندگان، پژوهشگران و مربیان بر جنبه‌های مختلف کار خود داشته‌اند. جان ویت‌مور، که به عنوان یکی از بنیان‌گذاران فکری

1- Jonathan Passmore

مربیگری شناخته می‌شود، در کتاب مهم خود به نام «مربیگری برای عملکرد» تعریفی ارائه کرده است. برای ویتور، مربیگری به معنای «باز کردن پتانسیل فرد برای به حداکثر رساندن عملکرد خودش است. این به معنای کمک به یادگیری فرد است نه آموزش دادن به او، در حقیقت یک رویکرد تسهیل‌گری» (ویتور، ۲۰۰۹). در مرکزیت مربیگری برای جان ویتور این باور وجود داشت که هدف مربیگری کمک به افراد در توسعه آگاهی بیشتر و مسئولیت‌پذیری شخصی است و از طریق این آگاهی و مسئولیت‌پذیری، می‌توان عملکرد را بهبود بخشید: «مربیگری عملکرد بر اساس آگاهی و مسئولیت‌پذیری است» (ویتور، ۲۰۰۹). نویسندگان دیگر نیز تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند. لورا ویتورث به همراه توماس لئونارد یکی از پیشگامان مربیگری در ایالات متحده بود (بروک، ۲۰۱۰). ویتورث و همکاران مربیگری تعاملی^۱ را توسعه داد که آن را به عنوان «یک رابطه امکان‌پذیری... مبتنی بر اعتماد و حرمانگی» تعریف کرد (ویتورث، کینزی‌هاوس و ساندال، ۲۰۰۷). این تعاریف ماهیت فرآیند مربیگری و وابستگی آن به افراد، تعاملات بین فردی و همکاری را برجسته می‌کنند. پسمور و فیری-تراویس^۲ (۲۰۱۱) تعریفی مبتنی بر فرآیند ارائه کرده‌اند تا مربیگری را از منتورینگ، مشاوره روانشناختی و دیگر رویکردهای مبتنی بر گفتگو برای تغییر متمایز کنند، در حالی که ویتور (۲۰۰۹) مفهوم مربیگری را به هدف اساسی مربیگری، یعنی آگاهی شخصی و مسئولیت‌پذیری، مرتبط می‌کنند، آن‌ها مربیگری را به عنوان «یک گفتگوی مبتنی بر روش سقراطی بین یک تسهیل‌گر (مربی) و یک مشارکت‌کننده (مراجع) تعریف می‌کنند که در آن اکثریت مداخلات استفاده شده توسط تسهیل‌گر از طریق سوالات باز هستند که به تحریک آگاهی شخصی و مسئولیت‌پذیری مراجع هدف دارند» (پسمور و فیلری-تراویس، ۲۰۱۱). کاکس، یکی از محققان برجسته در حوزه مربیگری در انگلستان، پیشنهاد می‌کند که مربیگری «یک فرآیند توسعه انسانی است که شامل تعامل ساختاریافته، متمرکز و استفاده از استراتژی‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مناسب برای ترویج تغییرات مطلوب و پایدار به نفع مراجع... است» (کاکس و همکاران، ۲۰۲۳). در حالی که لای (۲۰۱۷) بیان می‌کند که مربیگری یک «فرآیند انعکاسی بین مربیان و مراجعان است که به مراجعان کمک یا آن‌ها را تسهیل می‌کند تا تغییرات رفتاری مثبت را از طریق گفتگوها و مذاکرات مداوم با مربیان تجربه کنند تا به اهداف

1- Co-Active

2- Annette Fillery-Travis

شخصی یا کاری خود برسند». بر اساس دیدگاه نصرتی، غلامزاده و مؤمنی (۱۴۰۰)، مربیگری فرایندی حمایتی و تعاملی است که با تسهیل یادگیری و تمرکز بر رشد فردی و حرفه‌ای، به بهبود عملکرد فرد و سازمان منجر می‌شود. در نهایت فدراسیون بین‌المللی مربیگری و تعریفی روشن از مربیگری ارائه کرده است:

"مربیگری شراکت با مراجعین در فرآیندی تفکربرانگیز و خلاقانه است که آن‌ها را تشویق می‌کند تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند."

مدل‌های مربیگری

برای اجرای فرایند مربیگری مدل‌های متعددی وجود دارد که برای ساختار دادن به جلسات مربیگری مناسب بوده و می‌توان از آن‌ها برای هدایت افراد تحت مربیگری در یک توالی منطقی استفاده کرد. شناخته‌شده‌ترین مدل‌هایی که در فرایند مربیگری مورد استفاده قرار می‌گیرند، به شرح ذیل می‌باشند:

الف) مدل مربیگری گرو

مدل گرو ۱ یکی از معروف‌ترین و پراستفاده‌ترین مدل‌های مربیگری است که برای هدایت مکالمات مربیگری در سازمان‌ها و محیط‌های کاری به کار می‌رود. این مدل از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است: هدف، واقعیت، گزینه‌ها، و اراده یا خاتمه. هدف این است که ابتدا مربی و مراجع به وضوح هدف نهایی را مشخص کنند. سپس وضعیت فعلی و واقعیت‌های موجود بررسی می‌شود. در ادامه، گزینه‌های مختلف برای رسیدن به هدف بررسی شده و در نهایت، برنامه‌ای برای اقدام عملی مشخص می‌شود. این مدل به دلیل سادگی و قابلیت کاربرد در موقعیت‌های مختلف به عنوان یکی از پایه‌های مربیگری در سازمان‌ها شناخته می‌شود (ویتنور، ۲۰۰۹).

ب) مدل مربیگری تی گرو

مدل تی گرو ۲ توسعه‌ای از مدل گرو است که مرحله‌ای به نام موضوع به آن اضافه شده است. این مدل برای جلسات مربیگری طراحی شده که نیاز به شفافیت بیشتر در ابتدا دارند. در این مدل، ابتدا موضوع اصلی مکالمه مشخص می‌شود تا متمرکزتر بر موضوع اصلی کار شود. سپس مانند

1- GROW (Goal, Reality, Options, Will)

2- TGROW (Topic, Goal, Reality, Options, Will)

مدل گرو، مراحل هدف‌گذاری، بررسی واقعیت‌ها، ارزیابی گزینه‌ها و برنامه‌ریزی برای اقدام عملی دنبال می‌شود. این ساختار به مربیان کمک می‌کند تا از ابتدا موضوعات گسترده را محدود کرده و بر یک هدف خاص متمرکز شوند، که این موضوع موجب کارآمدی بیشتر فرآیند مربیگری می‌شود (پسمور، ۲۰۱۶).

پ) مدل مربیگری اسکار

مدل اسکار ۱ بر اساس یک رویکرد راه‌حل‌محور در مربیگری طراحی شده است. این مدل شامل پنج مرحله است: نتیجه، مقیاس‌بندی، دانسته‌ها، تأیید و اقدام، و بررسی. در این مدل، مربی با مراجع در جهت تعیین نتیجه مطلوب همکاری می‌کند و از تکنیک مقیاس‌بندی برای اندازه‌گیری پیشرفت استفاده می‌شود. دانسته‌ها به منابع و توانمندی‌های موجود اشاره دارد که مراجع از آن‌ها برای رسیدن به اهدافش استفاده می‌کند. تأیید و اقدام به معنای تشویق و تأیید مراجع برای ادامه مسیر و برنامه‌ریزی برای اقدام‌های بعدی است. در نهایت، بررسی به ارزیابی نتایج و اصلاح برنامه‌ها می‌پردازد. این مدل به دلیل تأکید بر راه‌حل‌ها و توانمندی‌های موجود به‌ویژه در فرآیندهای سازمانی بسیار مؤثر است (جکسون و مک‌کرگو، ۲۰۰۷).

ت) مدل مربیگری کلیبر

مدل کلیبر ۲ شامل پنج مرحله کلیدی است: قراردادبستن، گوش کردن، کاوش کردن، اقدام، و بررسی. در مرحله قراردادبستن، مربی و مراجع با هم در مورد هدف و انتظارات جلسه به توافق می‌رسند. در مرحله گوش کردن، مربی فعالانه به مراجع گوش می‌دهد تا اطمینان حاصل کند که تمام نکات مهم در نظر گرفته شده‌اند. سپس در مرحله کاوش کردن، مسائل به‌طور عمیق‌تر مورد بررسی قرار می‌گیرند. بعد از آن، اقدامات عملی که مراجع می‌تواند برای بهبود وضعیت خود انجام دهد، تعیین می‌شود. در نهایت، مرحله بررسی به ارزیابی نتایج و تاثیرات اقدامات انجام‌شده اختصاص دارد. این مدل بر ارتباط مؤثر و فعالانه مربی با مراجع تمرکز دارد و در محیط‌های سازمانی که نیاز به شفافیت و تعامل بالا دارند، به خوبی کار می‌کند (هاو کینز، ۲۰۱۲). مدل‌های مربیگری موجود هر کدام ساختاری منطقی و کارآمد برای هدایت فرآیند مربیگری ارائه می‌دهند.

1- OSKAR (Outcome, Scaling, Know-How, Affirm & Action, Review)

2- CLEAR (Contracting, Listening, Exploring, Action, Review)

مدل گرو با چهار مرحله هدف‌گذاری، بررسی واقعیت، شناسایی گزینه‌ها و تصمیم‌گیری نهایی، از محبوب‌ترین مدل‌های مربیگری است و به دلیل سادگی و کاربرد در محیط‌های مختلف شناخته شده است (ویتنور، ۲۰۰۹). مدل تی گرو با افزودن مرحله‌ای به نام "موضوع" به مدل گرو، بر شفافیت در شروع جلسات تأکید بیشتری دارد (پسمور، ۲۰۱۶). مدل اسکار بر اساس رویکرد راه‌حل‌محور طراحی شده و بر نتایج ملموس و استفاده از توانمندی‌های موجود تمرکز دارد، که این مدل به‌ویژه در محیط‌های سازمانی موفقیت‌آمیز است (جکسون و مککرگو، ۲۰۰۷). مدل کلیر نیز بر اهمیت ارتباط موثر و گوش دادن فعال تأکید دارد و به مربی و مراجع کمک می‌کند تا اهداف و انتظارات خود را در ابتدای کار به وضوح تعریف کنند و در طول فرآیند به بررسی و ارزیابی نتایج بپردازند (هاوکنز، ۲۰۱۲). در عین حال اگرچه این مدل‌های مربیگری به خوبی در محیط‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته‌اند، اما هر کدام محدودیت‌هایی دارند که طراحی یک مدل جدید، به‌ویژه در زمینه "تلنگر محور" را ضروری می‌سازد. برای مثال، مدل‌های موجود عمدتاً بر ساختار و منطق فرآیند مربیگری تأکید دارند، اما بسیاری از آن‌ها به طور کامل از بینش‌های رفتاری و روان‌شناختی برای تغییر رفتارهای ناخودآگاه یا تقویت رفتارهای مطلوب استفاده نمی‌کنند. نظریه تلنگر که تمرکز آن بر تأثیرات کوچک و غیرمستقیم برای هدایت رفتار افراد است، در مدل‌های مربیگری فعلی به طور مؤثری گنجانده نشده است. به همین دلیل، نیاز به یک مدل جدید وجود دارد که بتواند اصول تلنگر را در فرآیند مربیگری ادغام کند، به نحوی که تغییرات رفتاری کوچکی اما تأثیرگذار را در کارکنان ایجاد کند. این مدل باید بتواند به طور ویژه به موانع روانی و محیطی که مانع از تغییر رفتار می‌شوند، بپردازد و با استفاده از تلنگرهای هوشمندانه، رفتار مطلوب را تقویت کند.

مبانی نظری تلنگر

هر جنبه‌ای از معماری انتخابی که باعث تغییر رفتار افراد، به روشی قابل پیش‌بینی و بدون ممانعت از گزینه‌ها یا تغییر چشمگیر مشوق‌های اقتصادی را تلنگر می‌گویند (تیلر و سانسستین، ۲۰۰۸). به عبارت عملیاتی، تلنگر به عنوان تکانه‌ای از فرد الف به فرد ب تعریف شده که دارای

ویژگی هایی از جمله برنامه ریزی شده و هدفمند بودن، اخلاقی بودن، موثر و اثربخش بودن باشد و باعث تغییر و هدایت رفتار شود.

معنی و مفهوم تلنگر

نظریه تلنگر در سال ۲۰۰۸ توسط تیلر و سانسیتین در کتاب معروفشان به نام "تلنگر: بهبود تصمیمات درباره سلامتی، ثروت و خوشبختی" معرفی شد. این نظریه بر اساس مفاهیم اقتصاد رفتاری و روانشناسی تصمیم‌گیری بنا شده است و به بررسی نحوه تغییر رفتار افراد از طریق مداخله‌های کوچک و غیرمستقیم در محیط‌های تصمیم‌گیری می‌پردازد. تلنگر به معنی تغییرات کوچک و ظریفی است که می‌تواند بر تصمیمات و رفتارهای افراد تأثیر بگذارد بدون اینکه محدودیتی اجباری یا تحمیلی بر آن‌ها اعمال شود (تیلر و سانسیتین، ۲۰۰۸). در واقع، تلنگر به نوعی "کالای عمومی" تبدیل شده است که هدفش ایجاد شرایطی است که در آن افراد تصمیمات بهتری برای خود و جامعه بگیرند. تلنگر در ادبیات علمی و کاربردی به شکل‌های مختلفی تعریف شده است، اما تعاریف مختلف به یک مفهوم اصلی اشاره دارند:

تعریف تیلر و سانسیتین (۲۰۰۸): تلنگر یک مداخله است که به منظور تغییر رفتار افراد بدون محدودیت‌ها یا اجبارها طراحی شده است. تلنگر با تنظیم محیط تصمیم‌گیری، انتخاب‌های افراد را هدایت می‌کند و آن‌ها را به سوی تصمیمات بهتر سوق می‌دهد.

تعریف هالپرن (۲۰۱۵): تلنگر روشی است برای کمک به افراد در انجام انتخاب‌هایی که به نفع خودشان است، با استفاده از تکنیک‌هایی که به نحوی طراحی شده‌اند که افراد را به سمت انتخاب‌های بهتر هدایت کنند بدون آنکه گزینه‌های دیگر حذف یا محدود شوند.

تعریف لی (۲۰۱۹): تلنگر به معنای تنظیم جزئیات کوچک در محیط یا نحوه ارائه اطلاعات است که می‌تواند انتخاب‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار دهد، در حالی که آزادی انتخاب افراد به طور کامل حفظ می‌شود.

پیدایش و چگونگی بسط نظریه تلنگر

نظریه تلنگر از ترکیب روانشناسی رفتاری و اقتصاد رفتاری پدید آمد. این نظریه تلاش می‌کند تا به جای تمرکز بر تصمیم‌گیری‌های عقلانی و ایده‌آل‌سازی شده، بر واقعیت‌های روانشناختی و

اقتصادی تصمیم‌گیری‌های روزمره انسان‌ها تمرکز کند. تیلر و سانستین با الهام گرفتن از مفهوم "معماری انتخاب" ۱ "که به معنای طراحی محیط تصمیم‌گیری برای تأثیرگذاری بر نتایج تصمیم‌گیری است، تلنجر را معرفی کردند. این نظریه به تدریج با تحقیقات و مطالعات تجربی در زمینه‌های مختلف از جمله سلامت عمومی، آموزش، مالیات و محیط زیست توسعه یافت (سانستین و رایش، ۲۰۱۴). پس از معرفی اولیه، نظریه تلنجر توسط محققان مختلفی در حوزه‌های گوناگون گسترش یافت. پژوهشگران دریافته‌اند که تلنجرها می‌توانند تأثیرات مثبتی بر تصمیمات و رفتارهای اجتماعی داشته باشند. این امر به گسترش استفاده از تلنجرها در سیاست‌گذاری عمومی و سازمان‌ها منجر شد.

اجزای کلیدی و اصول نظریه تلنجر

نظریه تلنجر مبتنی بر چند اصل و مؤلفه اساسی است که در طراحی و تغییر رفتار افراد در محیط‌های مختلف به کار گرفته می‌شود. یکی از مهم‌ترین این اصول، معماری انتخاب است. به‌طور خلاصه، معماری انتخاب به معنای تنظیم و ساختاردهی محیط است به شکلی که انتخاب‌های افراد به‌طور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار گیرد و آن‌ها به سمت رفتارهای مطلوب سوق داده شوند، بدون اینکه آزادی انتخاب آن‌ها محدود شود. این مفهوم در کتاب تیلر و سانستین (۲۰۰۸) به وضوح توضیح داده شده است و نقش مهمی در بهبود تصمیم‌گیری افراد بدون اجبار آن‌ها ایفا می‌کند.

یکی دیگر از اجزای مهم این نظریه، خودکارآمدی است. در این زمینه، تلنجرها به عنوان ابزاری عمل می‌کنند که افراد را در مسیر دستیابی به اهدافشان یاری می‌دهند، بدون اینکه تغییر عمده‌ای در سطح اراده یا تعهد لازم باشد. مادرین (۲۰۱۴) به‌خوبی توضیح داده که چگونه تلنجرها می‌توانند انگیزه‌های درونی افراد را بدون ایجاد فشار زیاد تغییر دهند.

اصل دیگری که در این نظریه برجسته است، کانون توجه است. تلنجرها از طریق جلب توجه افراد به برخی جنبه‌های خاص از یک انتخاب، می‌توانند آن‌ها را به سمت تصمیم‌گیری بهتر هدایت کنند. این اصل به نظریه "اثر لنگر" در روان‌شناسی تصمیم‌گیری (کانمن، ۲۰۱۱) وابسته

است، که نشان می‌دهد چگونه تمرکز بر یک جنبه خاص می‌تواند انتخاب‌های بعدی افراد را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

در نهایت، باید به اصل تغییرات کوچک، اثرات بزرگ اشاره کنیم که یکی از جذاب‌ترین بخش‌های نظریه تلنگر است. این اصل نشان می‌دهد که گاهی تغییرات بسیار کوچک در محیط یا نحوه ارائه اطلاعات می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر رفتار افراد داشته باشد.

به کارگیری تلنگر در سازمان و محیط کاری

تلنگرها به دلیل قدرت تغییر رفتار بدون ایجاد مقاومت یا الزام، ابزارهای مؤثری برای ایجاد تغییرات رفتاری مثبت هستند. آن‌ها با تأثیر بر عوامل محیطی و روانی می‌توانند افراد را به سمت رفتارهای مطلوب هدایت کنند. به عنوان مثال، در حوزه سلامت عمومی، تلنگرهایی مانند ارسال پیامک‌های یادآوری برای انجام معاینات پزشکی یا مصرف داروها می‌تواند به بهبود رفتارهای بهداشتی کمک کند (میلکمن و همکاران، ۲۰۱۱). در محیط‌های کاری، تلنگرها می‌توانند به مدیران کمک کنند تا رفتارهای مثبت و کارآمدی را در کارکنان تشویق کنند. به عنوان مثال، تلنگرها می‌توانند در تشویق کارکنان به استفاده از پله‌ها به جای آسانسور، شرکت در برنامه‌های آموزشی و یا بهبود همکاری و تیم‌سازی مؤثر باشند (تیلر و سانستین، ۲۰۰۸). یکی از روش‌های پرکاربرد، ارائه بازخوردهای ساده و مستمر به کارکنان درباره عملکردشان است که می‌تواند به بهبود رفتارها و افزایش بهره‌وری کمک کند (سانستین و رایش، ۲۰۱۴). به طور کلی سازمان‌ها نیز رفته رفته قدرت تلنگر زدن را درک کرده‌اند. آن‌ها به تکنیک‌هایی که با دست‌یابی به آن می‌توان رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار داد، علاقه‌مند شده‌اند. مثلاً تلاش‌ها برای افزایش تغذیه سالم و رفتار ایمن در کارمندان با استفاده از تلنگر زدن در سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای متداول شده است.

پیشینه تحقیق

همانطور که پیشتر نیز ذکر شد طی بررسی‌های انجام گرفته پژوهشی که کاربرد نظریه تلنگر در مربیگری را مورد بررسی قرار داده باشد در مطالعات داخلی و خارجی یافت نشد. از این رو به بررسی تحقیقاتی که در زمینه مربیگری در سازمان و همچنین کاربرد نظریه تلنگر در سازمان صورت پذیرفته پرداخته شد که نتایج بررسی‌ها در جدول شماره یک قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج به دست آمده
دستگردی و همکاران	۱۴۰۰	طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد	ارائه یک مدل جامع مربیگری سازمانی شامل شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، راهبردها، عوامل مداخله‌گر و پیامدها بر اساس مصاحبه با کوچ‌های حرفه‌ای؛ فراهم‌سازی چارچوبی بومی برای استقرار مربیگری سازمانی در بخش دولتی
واعظی و حسینی	۱۴۰۳	قابلیت تلنگرهای رفتاری برای کاهش پدیده ترک فعل در بخش عمومی	شناسایی ۱۹ سوگیری شناختی مؤثر بر ترک فعل و استخراج ۶ دسته تلنگر رفتاری؛ نتایج نشان داد تلنگرها قابلیت پیشگیری از ترک فعل را دارند اما اثربخشی آن‌ها وابسته به زمینه و رفتار هدف است
شمسی و همکاران	۱۴۰۱	طراحی الگوی مدیریت تلنگر در مراکز بهداشتی درمانی	دستیابی به مدل مدیریت تلنگر شامل علل، عوامل همبسته، عوامل میانجی، اقتضائات و پیامدها؛ کمک به فهم و به‌کارگیری صحیح تلنگر در سازمان‌های بهداشتی
موسوی و همکاران	۱۴۰۱	تعیین همبستگی بین تلنگر سازمانی و اوباشگری سازمانی با تنش شغلی کارکنان	نتایج نشان داد تلنگرهای سازمانی موجب کاهش تنش شغلی و رفتارهای خصمانه شده و مسیر رفتار کارکنان را در جهت اهداف سازمانی بهبود می‌دهد
کشاورز و همکاران	۱۳۹۹	بررسی نقش تلنگر سازمانی، هوش هیجانی و انگیزش درونی در ایجاد رفتار زیست‌محیطی کارکنان	تلنگر سازمانی اثر منفی و معنادار بر انگیزش درونی داشت، درحالی‌که هوش هیجانی اثر مثبت و معنادار بر انگیزش درونی کارکنان نشان داد
پرکینز	۲۰۰۹	بررسی چگونگی تغییر رفتار رهبران و بهبود اثربخشی جلسات از طریق مربیگری اجرایی: یک مطالعه اکتشافی	مربیگری اجرایی منجر به تغییرات مثبت در رفتارهای رهبری و افزایش اثربخشی جلسات شد؛ مربیگری به‌عنوان ابزاری تلنگری در بهبود رفتار رهبری مؤثر ارزیابی شد
هودک	۲۰۲۴	تلنگر در سازمان‌ها: چگونه از اقدامات نمایشی جلوگیری کنیم؟	تلنگرهای رفتاری در صورت طراحی و اجرای نامناسب می‌توانند به اقدامات نمایشی تبدیل شوند؛ تأکید بر توجه به ریسک‌های اجرایی در طراحی مداخلات تلنگری
میزر و همکاران	۲۰۲۱	آیا تلنگرهای رفتاری در سازمان‌ها مؤثر هستند؟	تلنگرهای رفتاری در تغییر رفتار سازمانی مؤثرند، اما میزان اثربخشی آن‌ها به نوع تلنگر، زمینه فرهنگی و شیوه اجرا وابسته است
مولر و همکاران	۲۰۲۳	پرداخت یا تلنگر برای تغییر کارکنان؟ یک بررسی نظری و تجربی از تأثیر تلنگرها برای تغییر سازمانی	تلنگرهای رفتاری در برخی موارد به‌اندازه یا حتی بیش از مشوق‌های مالی در تغییر رفتار سازمانی اثربخش هستند
ون د پل و همکاران	۲۰۲۲	تلنگر در تغییر رفتار کارکنان: یک رویکرد نوین در تحول سازمانی	تلنگرها به‌عنوان ابزاری مؤثر برای تغییر رفتار کارکنان شناسایی شدند و موجب افزایش پذیرش تغییر و بهبود کارایی سازمانی شدند

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر **نظریه داده‌بنیاد ساخت‌گرای چارمزی** انجام شده است. هدف پژوهش، مفهوم‌پردازی «مربیگری تلنگر محور» در بستر سازمانی بود؛ پدیده‌ای که در ادبیات نظری پیشین به‌طور مستقل و نظام‌مند مورد مطالعه قرار نگرفته و نیازمند کاوش عمیق تجربه زیسته و معناسازی‌های خبرگان این حوزه است. در این رویکرد روش‌شناختی، بر تفسیرهای مشارکت‌کنندگان، تعامل پویا میان پژوهشگر و داده‌ها، و هم‌ساختی مفاهیم تأکید می‌شود. استفاده از روش کیفی و نظریه داده‌بنیاد از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، امکان دستیابی به معناسازی‌های نهفته، منطق رفتاری مربی‌ها و سازوکارهای زیرین شکل‌گیری مربیگری تلنگر محور را فراهم ساخت و زمینه لازم برای استخراج مفاهیم و مقوله‌های نظری برآمده از داده‌ها را مهیا کرد. داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای، تحلیل متون مرتبط با مربیگری و تلنگر، و نیز مصاحبه‌های عمیق با افراد متخصص گردآوری شد. پرسش‌ها به‌صورت باز طراحی شدند تا اجازه داده شود مفاهیم به‌طور طبیعی در گفت‌وگو ظاهر شوند. گردآوری داده‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت و هنگامی که مصاحبه‌های جدید اطلاعات تازه‌ای به مدل اضافه نمی‌کرد، فرایند نمونه‌گیری متوقف شد. فرایند تحلیل داده‌ها براساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸). در مرحله کدگذاری باز، واحدهای معنایی استخراج و نام‌گذاری شدند. سپس این مفاهیم در مرحله محوری با یکدیگر مقایسه و در قالب مقوله‌های مرتبط سامان‌دهی شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله محوری پژوهش و ابعاد نظری آن مشخص گردید. نمونه‌گیری پژوهش به‌صورت هدفمند (قضاوتی) انجام شد تا اطمینان حاصل شود مشارکت‌کنندگان واجد تجربه و دانش کافی در زمینه مربیگری، تلنگر و تغییر رفتار باشند. جامعه پژوهش شامل مربیان حرفه‌ای، مربی‌های مدیران اجرایی، مدیرانی که در سازمان‌های خود تجربه پیاده‌سازی فرهنگ مربیگری داشته‌اند، و متخصصان حوزه رفتار و تلنگر بودند. از آنجا که هدف، «عمق» داده‌ها بود نه «نماینندگی آماری»، انتخاب مشارکت‌کنندگان براساس صلاحیت حرفه‌ای آن‌ها انجام شد. مربیان دارای مدارک حرفه‌ای معتبر و تجربه سازمانی کافی در نمونه گنجانده شدند تا کیفیت تحلیل‌ها ارتقا یابد. در مجموع ۲۲ نفر از خبرگان مورد مصاحبه قرار گرفتند و با آخرین مصاحبه، اشباع نظری محقق شد. برای اطمینان از کیفیت علمی یافته‌ها، معیارهای اعتبارپذیری پژوهش‌های کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد ساخت‌گرا مورد توجه

قرار گرفت. به منظور افزایش اعتبار، مقوله‌ها و تفسیرهای استخراج شده در چند مرحله در اختیار خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مربیگری قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس بازخوردهای آنان اعمال شد (تأیید خبرگان و بازبینی همتایان). برای تقویت وابستگی پذیری، فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها به صورت شفاف و مرحله به مرحله مستندسازی شد و مسیر شکل‌گیری مفاهیم از داده‌های خام تا مقوله‌های نظری به طور دقیق ثبت گردید. همچنین با ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش، مشارکت کنندگان و فرایند تحلیل، امکان انتقال پذیری یافته‌ها برای پژوهشگران و عمل‌ورزان فراهم شد. این اقدامات در مجموع به افزایش انسجام، شفافیت و اعتبار مفهومی نتایج پژوهش انجامید.

یافته‌های تحقیق

در این بخش، یافته‌های حاصل از پژوهش ارائه شده است. به منظور دستیابی به هدف پژوهش، ابتدا تحقیقات پیشین مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت و یافته‌های آن‌ها در این مرحله مرور و ثبت شد. پس از مطالعه متون و ادبیات گذشته، مصاحبه‌هایی در راستای موضوع تحقیق با جامعه آماری که شرح مشخصات جمعیت شناختی آن در جدول ۱ آورده شده است، انجام شد.

جدول ۲. مشخصات جمعیت شناختی خبرگان

ویژگی	طبقات	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۸	۳۶٪
	مرد	۱۴	۶۴٪
سطح حرفه‌ای مربیگری	سطح حرفه‌ای ۱	۱۵	۶۸٪
	سطح حرفه‌ای ارشد ۲	۵	۲۳٪
	سایر	۲	۹٪
سابقه مربیگری	۵-۰ سال	۳	۱۴٪
	۶-۱۰ سال	۴	۳۶٪
	۱۱-۱۵ سال	۵	۲۳٪
	۱۵ سال به بالا	۶	۲۷٪
نوع مربیگری	اجرایی	۱۵	۶۸٪
	مدیران اولیه	۴	۱۸٪
	سایر مربیگری‌ها	۳	۱۴٪

1- Professional Certified Coach (PCC)

2- Master Certified Coach

پس از مطالعه و بررسی اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، عناصری که دارای پیام بودند استخراج گردید تا کدهای باز حاصل شوند. سپس کدهای حاصل که به لحاظ مفهومی به یکدیگر شبیه داشتند، تحت عنوان یک دسته قرار گرفته‌اند و کدهای محوری حاصل شده است. در مرحله آخر، آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگ‌تری قرار گرفته و عنوان مشترکی را به خود اختصاص داده‌اند و کدهای انتخابی ایجاد شدند. لازم به ذکر است در هر مرحله، کدهای ایجادشده با یادداشت‌های به‌دست آمده از متون و ادبیات گذشته مقایسه شده و مجدداً مورد بازنگری قرار گرفته است. در ادامه کدهای استخراج شده بر اساس سوالات اساسی پرسیده شده در مصاحبه به محوریت چستی، ویژگی‌ها و تفاوت‌ها ارائه شده است. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده و کدهای استخراج شده در جدول ۳ آورده شده است. در ادامه نیز کدهای استخراج شده بر اساس سوالات اساسی پرسیده شده در مصاحبه به محوریت چستی، ویژگی‌ها و تفاوت‌ها ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه مصاحبه و کدهای استخراج شده

کدهای باز استخراج شده	گزیده‌ای از متن مصاحبه
مداخله ظریف، تحریک بینش، هدایت بدون دستور، عدم اجبار	«مربیگری تلنگر محور یعنی استفاده از مداخلات ظریف برای تحریک بینش در مراجع، بدون این که به او دستور بدهیم چه کاری انجام دهد.»
طراحی محیط تصمیم، هدایت غیرمستقیم، تسهیل انتخاب	«در این نوع کوچینگ، کوچ به جای هدایت مستقیم، محیطی را طراحی می‌کند که مراجع خودش به تصمیم درست برسد.»
آسان‌سازی انتخاب، طراحی ساختار تصمیم	«تلنگر یعنی طوری فضا را بچینیم که انتخاب بهتر، آسان‌تر و طبیعی‌تر به نظر برسد.»
شکاف دانستن-عمل، تبدیل آگاهی به رفتار، تمرکز بر عمل	«این مدل کمک می‌کند افراد از شکاف بین دانستن و انجام دادن عبور کنند، نه این که فقط بیشتر فکر کنند.»
سوگیری شناختی، اثر پیش فرض، گریز از زیان	«کوچ باید سوگیری‌هایی مثل گریز از زیان یا اثر پیش فرض را بشناسد تا بتواند مسیر تصمیم را اصلاح کند.»
آزادی انتخاب، شفافیت نیت	«تلنگر زمانی درست است که آزادی انتخاب فرد حفظ شود و احساس نکند کسی او را هدایت پنهانی کرده است.»
تغییر رفتاری پایدار، اثر بلندمدت	«هدف نهایی تلنگر ایجاد تغییر رفتاری پایدار است، نه یک هیجان یا انگیزه کوتاه‌مدت.»

تحلیل چستی مریگری تلنگر محور

این سؤال برای استخراج «هسته مفهومی» مریگری تلنگر محور از دید خبرگان طرح شد؛ یعنی تبیین گردد که وقتی مربی‌ها از مریگری تلنگر محور صحبت می‌کنند دقیقاً چه عناصری را در ذهن دارند: نقش مربی، جایگاه آزادی انتخاب، نوع مداخله‌ها، نسبت این رویکرد با علوم رفتاری و میزان تأکید آن بر پایداری تغییر رفتار. در جدول ۴ نتایج تحلیل مربوط به این سوال قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴. کدگذاری تعریف مریگری تلنگر محور

کدگذاری باز	مقوله سطح اول	مقوله سطح دوم
هدایت بدون دستور، مداخله غیرمستقیم، تحریک تصمیم، بدون اجبار، تسهیل انتخاب، هدایت نامرئی، جهت‌دهی رفتاری	هدایت غیرمستقیم رفتار	طراحی آزادانه تغییر رفتار
تلنگر، مداخله ظریف، نشانه محیطی، قاب‌بندی پیام، تنظیم بازخورد، تنظیم گفت‌وگو، محرک کوچک	استفاده از مداخلات رفتاری ظریف	
آزادی انتخاب، احترام به اختیار، اخلاق در مداخله، شفافیت نیت، پدرسالاری آزادی‌خواهانه، عدم دستکاری	پایبندی به آزادی انتخاب و اخلاق	
بینش درونی، خودآگاهی رفتاری، حفظ مالکیت رفتار، انتخاب داوطلبانه، تصمیم خودخواسته، تغییر از درون	فعال‌سازی بینش و مالکیت درونی مراجع	
طراحی محیط، معماری انتخاب، طراحی فضای گفتگو، طراحی محیط شناختی، طراحی محیط اجتماعی، تنظیم فضا، ساختار تصمیم	طراحی آگاهانه محیط تصمیم	مربی به‌عنوان معمار محیط تصمیم
طراحی مشترک، مشارکت فعال، معمار مشترک، تعامل مربی-مراجع، فرایند تعاملی	مشارکت مربی و مراجع در طراحی تغییر	
تلنگر، مداخله ظریف، تنظیم انتخاب، قاب‌بندی پیام، نشانه‌گذاری رفتاری	استفاده از مداخلات رفتاری ظریف	
علم رفتار، اقتصاد رفتاری، عقلانیت محدود، سوگیری شناختی، اثر پیش‌فرض، گریز از زیان، داده‌محور و علمی	اتکا بر علوم رفتاری و شناخت سوگیری‌ها	مریگری آگاه از علوم رفتاری
شکاف دانستن-انجام دادن، تبدیل بینش به رفتار، تسهیل عمل، رفتار واقعی، تصمیم عملی	تمرکز بر عبور از شکاف دانستن-عمل	
تلنگر، مداخله ظریف، نشانه محیطی، تنظیم شناختی، طراحی تصمیم	استفاده از مداخلات رفتاری ظریف	
تغییر پایدار، رفتار ماندگار، اثر بلندمدت، نه تغییر موقتی، پایداری تصمیم	هدف‌گیری تغییر رفتاری پایدار	تغییر رفتاری پایدار و معنادار
بینش درونی، مالکیت تصمیم، انتخاب داوطلبانه، تغییر از درون	فعال‌سازی بینش و مالکیت درونی مراجع	
شکاف دانستن-عمل، رفتار واقعی، تداوم رفتار، تصمیم آگاهانه	تمرکز بر عبور از شکاف دانستن-عمل	

بررسی داده‌های مصاحبه نشان می‌دهد که مربیان، مربیگری تلنگر محور را نه صرفاً به عنوان مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، بلکه به مثابه یک رویکرد طراحی شده برای تکمیل پیوند میان آگاهی، تصمیم و رفتار درک می‌کنند. تحلیل کدهای باز و تجمیع آن‌ها در مقوله‌های سطح اول و دوم نشان داد که این مفهوم حول چند محور معنایی پرتکرار و به هم پیوسته سازمان یافته است که ساختار مفهومی مربیگری تلنگر محور را شکل می‌دهد.

نخست، یافته‌ها نشان می‌دهد که مربیان به طور گسترده بر هدایت غیرمستقیم و بدون اجبار تأکید دارند. در نگاه آنان، مربیگری تلنگر محور به معنای تحمیل مسیر یا حتی توصیه صریح نیست، بلکه به طراحی شرایطی اشاره دارد که در آن «انتخاب مطلوب» برای مراجع آسان‌تر، قابل دسترس‌تر و طبیعی‌تر می‌شود. این الگوهای معنایی، هسته مقوله‌ای را شکل می‌دهد که می‌توان آن را «حفظ آزادی انتخاب در تغییر رفتار» نامید؛ اصلی که در آن مالکیت تصمیم همچنان در اختیار مراجع باقی می‌ماند.

دومین بُعد برجسته در تحلیل داده‌ها، طراحی رفتار و معماری انتخاب است. برخلاف نقش کلاسیک مربی به عنوان تسهیل‌گر گفت‌وگو، مربی در این رویکرد به عنوان «معمار محیط تصمیم» عمل می‌کند. استفاده آگاهانه از مفاهیم علوم رفتاری مانند عقلانیت محدود، سوگیری‌های شناختی، اثر پیش فرض و بار شناختی نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور پیوندی روشن میان مربیگری و علوم رفتاری برقرار می‌کند و فرآیند تغییر را به صورت طراحی شده و مبتنی بر شواهد پیش می‌برد. محور سوم یافته‌ها، نقش تلنگر در فعال‌سازی بینش درونی و عبور از شکاف دانستن-عمل را برجسته می‌کند. مربیان تلنگر را نه توصیه‌ای بیرونی، بلکه محرکی شناختی توصیف می‌کنند که توجه را در لحظه تصمیم بیدار کرده و امکان تبدیل آگاهی به عمل را فراهم می‌سازد. این یافته نشان می‌دهد که تلنگر در مربیگری تلنگر محور، ابزاری برای افزایش خودآگاهی رفتاری و تسهیل تصمیم‌سازی است، نه جایگزینی برای اختیار فرد.

در نهایت، مربیان بر پایداری تغییر و انتقال یادگیری به رفتار واقعی تأکید دارند. از منظر آنان، تلنگرها زمانی معنا دارند که به جای ایجاد هیجان یا بینش موقتی، به تثبیت رفتار در بستر واقعی زندگی فرد منجر شوند. این یافته نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور اساساً معطوف به تغییر رفتاری پایدار و بلندمدت است.

بر اساس ترکیب این محورهای تحلیلی، مربیگری تلنگر محور به صورت زیر قابل تبیین است:

مربیگری تلنگر محور فرایندی آگاهانه، تعاملی و مبتنی بر طراحی رفتار است که در آن مربی با اتکا بر یافته‌های علوم رفتاری و از طریق مداخلات ظریف، غیر تحمیلی و اخلاق محور، محیط تصمیم‌گیری و مسیر یادگیری را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که مراجع بتواند آزادانه، آگاهانه و با حفظ مالکیت تصمیم، به انتخاب‌ها و رفتارهایی پایدار و سازگار با اهداف و ارزش‌های خود دست یابد. نقش مربی در این رویکرد نه هدایت مستقیم، بلکه معماری انتخاب و تسهیل بینش در لحظه تصمیم است.

اصول مفهومی استخراج شده از داده‌ها

تحلیل کلی داده‌ها نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور در نگاه مربیان بر سه اصل بنیادی استوار است که ستون‌های مدل مفهومی را شکل می‌دهند:

۱. آزادی انتخاب

برآمده از الگوهای تکرارشونده مرتبط با عدم اجبار، حفظ مالکیت تصمیم و انتخاب داوطلبانه. داده‌ها نشان می‌دهد که احساس کنترل و اختیار مراجع، پیش شرط اثربخشی تلنگر است.

۲. تناسب بافتی

حاصل تأکید بر طراحی محیط تصمیم، توجه به شرایط شناختی، اجتماعی و فرهنگی فرد و حساسیت به موقعیت. تلنگر مؤثر همواره وابسته به بافت است و نسخه واحد ندارد.

۳. شفافیت نیت

برآمده از داده‌های مرتبط با اخلاق، صداقت و مرزبندی روشن با دستکاری. مربیان شفافیت در هدف و نیت مداخله را شرط مشروعیت تلنگر می‌دانند.

تحلیل تفاوت مربیگری تلنگر محور با سایر رویکردهای مربیگری

جهت شفاف کردن مفهوم این رویکرد و استخراج تفاوت آن با سایر رویکردهای رایج و سنتی از مربیان از پرسیده شد که «در صورت به کارگیری و کاربردی کردن تلنگر در مربیگری این رویکرد چه تفاوتی با رویکردهای رایج خواهد داشت؟». در حقیقت این سؤال برای روشن کردن «تفاوت هویتی» و «تمایز کارکردی» مربیگری تلنگر محور نسبت به مدل‌های رایج و سنتی مربیگری مطرح شد. به عبارت دیگر، می‌خواهد نشان دهد مربیگری تلنگر محور فقط یک تکنیک

اضافه بر مربیگری معمولی نیست، بلکه در چه ابعاد اساسی (ماهیت تغییر، نقش مربی، ابزارها، بنیان نظری، استمرار، سنجش‌پذیری و...) با مربیگری سنتی تفاوت دارد و چه ارزش افزوده‌ای ایجاد می‌کند. در جدول ۵ نتایج تحلیل مربوط به این سوال قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. تفاوت مربیگری تلنگر محور و سایر رویکردها

مقوله سطح دوم	مقوله سطح اول	کل‌گذاری باز (کلیدواژه‌ها و مفاهیم)
ابزار و فرایند	ابزارهای نرم برای تصمیم	تلنگرهای کوچک، یادآوری رفتاری، بازخورد رفتاری، ساده‌سازی تصمیم، کمک به تصمیم‌گیری، کاهش بار شناختی، تسهیل انتخاب، مداخله‌های ظریف، ابزارهای رفتاری
	حساسیت به ریزافت تصمیم	زمان تصمیم، ترتیب ارائه انتخاب‌ها، لحظه عمل، جزئیات محیطی، طراحی شرایط، بافت تصمیم، موقعیت تصمیم‌گیری، نحوه ارائه انتخاب، مداخله در لحظه
	جعبه ابزار رفتاری توسعه‌یافته	ابزارهای رفتاری، طراحی انتخاب، تنظیم انتخاب‌ها، مشاهده رفتار، اصلاح رفتار، محیط پاداش، سیستم بازخورد، طراحی کنش، مداخله رفتاری
بنیان نظری	حساسیت اخلاقی	مرز اخلاقی، استقلال مراجع، مراقبت اخلاقی، حفظ اختیار، عدم دستکاری، مسئولیت اخلاقی مربی، رعایت خودمختاری، تلنگر اخلاقی
	قابلیت تعمیق در سازمان	نهادینه شدن، فرهنگ سازمانی، ساختار پایدار، تعمیم‌پذیری، پیاده‌سازی سازمانی، مقیاس‌پذیری، مداخله سیستمی
	اعتماد به‌اضافه طراحی	اعتماد لازم اما ناکافی، فراتر از رابطه، اعتماد به‌همراه ساختار، اتکای صرف به اعتماد، طراحی مکمل اعتماد، محدودیت اعتماد، اعتماد به‌علاوه مداخله
	اتکا بر شواهد علمی رفتاری	علم رفتار، علم مغز، شواهد علمی، مبتنی بر داده، رویکرد علمی، سنجش‌پذیری، شناخت رفتاری، رویکرد نظام‌مند
	تلفیق علم و انسانیت	رابطه انسانی، حفظ انسانیت، علم و انسان، تعادل علم و رابطه، رویکرد انسانی-علمی، غیرمکانیکی، تعامل انسانی
میدان اثرگذاری	امتداد فرایند بعد از جلسه	بعد از جلسه، تداوم مداخله، خارج از جلسه، امتداد فرایند، پیگیری رفتاری، استمرار تغییر، حضور در زندگی واقعی
	تأکید بر رفتارهای کوچک تکرارشونده	رفتارهای کوچک، تکرار رفتار، تغییر تدریجی، یادگیری پایدار، عادت‌سازی، انباشت رفتار، مداخلات خرد
سنجش‌پذیری	سرعت و عینیت تغییر	تغییر سریع، مشاهده‌پذیری، عینیت تغییر، اثر فوری، نتیجه قابل دیدن، شتاب تغییر، کاهش زمان تغییر
	سنجش رفتار به‌جای احساس	رفتار واقعی، مشاهده رفتار، سنجش عملی، نه احساس ذهنی، معیار رفتاری، اثر در عمل، ارزیابی رفتاری
ماهیت تغییر	تفاوت در کانون توجه	تمرکز بر رفتار، تمرکز بر محیط، تمرکز بر گفت‌وگو، تغییر تمرکز، جابه‌جایی کانون، رفتار در برابر احساس
	توجه به شکاف دانستن – عمل	آگاهی ناکافی، دانستن بدون عمل، شکاف آگاهی-رفتار، محدودیت شناخت، نیاز به تغییر محیط، عبور از دانستن
	از شناخت صرف تا رفتار عینی	شناخت صرف، رفتار عینی، تغییر عملی، کنش واقعی، تجربه واقعی، عمل محوری
	نقطه شروع مداخله	رفتار به‌عنوان شروع، محیط به‌عنوان شروع، آغاز از بیرون، مداخله اولیه، شروع از عمل، نقطه ورود تغییر
	مسیر ذهن – رفتار	رفتار قبل از ذهن، ذهن دنباله‌رو رفتار، یادگیری از عمل، بازخورد رفتاری، مسیر معکوس تغییر
نقش مربی	نقش طراحی گر مربی	طراح تجربه، طراحی مداخله، معمار تغییر، فراتر از تسهیل گر، نقش فعال مربی، طراحی شرایط
	طراحی معماری انتخاب	معماری انتخاب، طراحی ساختار انتخاب، تنظیم انتخاب‌ها، ساختار تصمیم، طراحی مسیر تصمیم، محیط تصمیم
	تقسیم مسئولیت تغییر	مسئولیت مشترک، همراهی مربی، طراحی مشترک مسیر، مشارکت در تغییر، خروج از فردمحوری، مربی به‌عنوان شریک

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که از منظر مربیان، تمایز میان مربیگری سنتی و مربیگری تلنگر محور صرفاً در سطح تکنیک‌ها یا ابزارها قابل تبیین نیست، بلکه ریشه در تفاوت در منطق تغییر رفتار، میدان مداخله، و نقش مربی در فرآیند تغییر دارد. الگوی کدگذاری باز و تجمیع آن‌ها در مقوله‌های سطح اول و دوم نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور واجد یک ساختار مفهومی متمایز است که می‌توان آن را در قالب چند بُعد تحلیلی اصلی تبیین کرد.

۱. ماهیت تغییر: از شناخت ذهنی به مداخله رفتاری

یافته‌ها نشان می‌دهد که در تجربه مربیان، مربیگری سنتی عمدتاً بر افزایش آگاهی، درک ذهنی و خودشناسی مراجع تمرکز دارد، در حالی که مربیگری تلنگر محور به‌طور مستقیم به شکاف میان دانستن و عمل کردن می‌پردازد. کدهایی نظیر «آگاهی کافی نیست مگر محیط تغییر کند»، «رفتار نقطه شروع تغییر است» و «تلنگر در لحظه عمل وارد می‌شود» نشان می‌دهد که در این رویکرد، تغییر نه از ذهن بلکه از بازطراحی شرایط عمل آغاز می‌شود. در این چارچوب، رفتار نه پیامد نهایی تغییر، بلکه نقطه ورود مداخله تلقی می‌شود و با تکرار رفتارهای کوچک، مسیر ذهن - رفتار به تدریج بازسازی می‌گردد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور از منطق «تغییر ذهن برای تغییر رفتار» فاصله گرفته و به سمت منطق «تغییر رفتار برای بازسازی الگوهای ذهنی» حرکت می‌کند.

۲. نقش مربی: از تسهیل گر گفت‌وگو به طراح معماری انتخاب

تحلیل کدها نشان می‌دهد که نقش مربی در مربیگری تلنگر محور به‌طور معناداری دگرگون می‌شود. در حالی که مربی سنتی عمدتاً به‌عنوان تسهیل گر گفت‌وگو، شنونده فعال و پرسشگر توصیف می‌شود، مربی تلنگر محور به‌عنوان طراح تجربه و معمار انتخاب نقش ایفا می‌کند. مفاهیمی مانند «طراحی محیط تصمیم»، «تنظیم ساختار انتخاب» و «همراهی در طراحی مسیر تغییر» بیانگر این جابه‌جایی نقش هستند. در این رویکرد، مسئولیت تغییر صرفاً بر دوش مراجع گذاشته نمی‌شود، بلکه مربی و مراجع به‌صورت مشترک در طراحی مسیر تغییر مشارکت دارند. بنابراین، مربی تلنگر محور نه توصیه گر است و نه صرفاً همراه ذهنی، بلکه طراح شرایطی است که انتخاب مطلوب را محتمل تر می‌کند.

۳. ابزار و فرایند: از گفت‌وگو به طراحی رفتار

یافته‌ها نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور دامنه ابزارهای مربیگری را به‌طور قابل‌توجهی گسترش می‌دهد. در کنار ابزارهای کلاسیک مربیگری مانند گوش‌دادن و پرسشگری، ابزارهایی چون تلنگرهای کوچک، یادآوری‌های رفتاری، بازخورد لحظه‌ای، تنظیم پیش‌فرض‌ها و ساده‌سازی تصمیم به کار گرفته می‌شوند. کدهایی مانند «یک تغییر کوچک تصمیم را آسان‌تر می‌کند» یا «تلنگر به جای تحلیل زیاد عمل را تسهیل می‌کند» نشان می‌دهد که فرآیند مربیگری از گفت‌وگوی صرف فراتر رفته و به سمت طراحی کنش و محیط تصمیم حرکت می‌کند. در نتیجه، «جعبه ابزار مربیگری» از ابزارهای نرم گفت‌وگویی به جعبه ابزار رفتاری توسعه‌یافته ارتقا می‌یابد.

۴. بنیان نظری: از اعتماد صرف به تلفیق علم، اخلاق و طراحی

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور بر بنیان نظری متفاوتی نسبت به مربیگری سنتی استوار است. در حالی که مربیگری سنتی عمدتاً بر اعتماد، رابطه انسانی و رویکردهای شهودی تکیه دارد، مربیگری تلنگر محور اعتماد را لازم اما ناکافی می‌داند و آن را با طراحی ساختارمند و شواهد علمی تکمیل می‌کند.

مفاهیمی مانند «اتکا بر علم رفتار و مغز»، «سنجش‌پذیری مداخله» و «ترکیب علم و انسانیت» نشان می‌دهد که این رویکرد تلاش می‌کند میان رویکرد علمی مبتنی بر شواهد و حفظ رابطه انسانی تعادل برقرار کند. در عین حال، حساسیت اخلاقی به عنوان یک مؤلفه کلیدی مطرح می‌شود؛ به گونه‌ای که مربیان بر حفظ استقلال و خودمختاری مراجع در فرآیند تلنگر تأکید دارند.

۵. میدان اثرگذاری: از جلسه مربیگری به بستر زندگی و کار

یکی از تمایزهای برجسته در یافته‌ها، تفاوت در میدان اثرگذاری مربیگری است. مربیگری سنتی عمدتاً به عنوان مداخله‌ای محدود به فضای جلسه توصیف می‌شود، در حالی که مربیگری تلنگر محور ماهیتی امتدادی و فراتر از جلسه دارد. کدهایی نظیر «بعد از جلسه ادامه دارد» و «مداخله در لحظه واقعی تصمیم» نشان می‌دهد که تغییر در این رویکرد در بستر زندگی روزمره و محیط کار دنبال می‌شود.

این امتداد باعث می‌شود تغییر نه به صورت یک بینش مقطعی، بلکه از طریق رفتارهای کوچک تکرار شونده در زمان نهادینه شود و قابلیت تعمیم و پایداری بیشتری پیدا کند.

۶. سنجش‌پذیری: از تجربه ذهنی به تغییر قابل مشاهده

در نهایت، یافته‌ها نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور از منظر سنجش‌پذیری نیز تفاوت معناداری با مربیگری سنتی دارد. در حالی که اثربخشی مربیگری سنتی غالباً با شاخص‌های ذهنی و احساسی سنجیده می‌شود، مربیگری تلنگر محور بر مشاهده و اندازه‌گیری رفتار واقعی تأکید دارد. کدهایی مانند «اثر باید در عمل دیده شود» و «تغییر رفتار قابل اندازه‌گیری است» نشان می‌دهد که این رویکرد برای محیط‌های سازمانی و عملکرد محور مناسب‌تر است، زیرا امکان ارزیابی عینی، داده محور و مقایسه پذیر مداخلات را فراهم می‌کند.

چارچوب مفهومی مربیگری تلنگر محور

یافته‌های مذکور چارچوب مفهومی مربیگری تلنگر محور را ترسیم می‌کنند (شکل ۱) که در مرکز این چارچوب، «تغییر رفتار مبتنی بر انتخاب آزاد» قرار دارد؛ پیرامون آن، سه اصل بنیادین آزادی، تناسب و شفافیت به عنوان ستون‌های اخلاقی و نظری عمل می‌کنند؛ و در لایه بیرونی، تفاوت‌های کارکردی با مربیگری سنتی نشان می‌دهد که این رویکرد چگونه با تلفیق گفت‌وگو و طراحی رفتاری، فرایند مربیگری را از سطح مکالمه به سطح مهندسی رفتار و معماری تصمیم ارتقا می‌دهد. چنین چارچوبی نه تنها چابکی و منطقی این مدل را روشن می‌سازد، بلکه نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور می‌تواند یک پارادایم نوین در حوزه مربیگری سازمانی باشد که تغییر رفتار را از مسیرهای کوچک، تدریجی، اخلاقی و عمیق امکان‌پذیر می‌کند.



شکل ۱. مفهوم پردازی مربیگری تلنگر محور

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف مفهوم پردازی و تبیین «مربیگری تلنگر محور» در بستر سازمانی انجام شد؛ رویکردی که می‌کوشد شکاف مزمن میان «آگاهی» و «عمل» را که در بسیاری از مداخلات مربیگری و توسعه فردی گزارش شده است، کاهش دهد. نتایج این مطالعه نشان داد که مربیگری تلنگر محور، برخلاف رویکردهای سنتی مربیگری که عمدتاً بر گفت‌وگو، بینش و خودشناسی متمرکز دارند، به‌طور صریح بر تغییر رفتار واقعی در لحظه تصمیم‌گیری متمرکز است و از اصول علوم رفتاری برای تسهیل این تغییر بهره می‌گیرد. این یافته با ادبیات نوین تلنگر هم‌راستا است که بر نقش طراحی محیط تصمیم و نشانه‌گذاری موقعیت‌های انتخاب در هدایت رفتار تأکید دارد (تیلر و سانسین، ۲۰۰۸؛ فان درلیندن و همکاران، ۲۰۲۲). تحلیل ادراک مربی‌ها نشان داد که مربیگری تلنگر محور فراتر از یک گفت‌وگوی مربیگری عمل می‌کند و می‌توان آن را نوعی «معماری تصمیم» دانست؛ به این معنا که مربی نه تنها به محتوای گفت‌وگو، بلکه به طراحی محیط، پیام‌ها، بازخوردها و ترتیب انتخاب‌ها توجه می‌کند تا مسیر مطلوب برای مراجع ساده‌تر، شفاف‌تر و کم‌هزینه‌تر شود، بی‌آنکه آزادی انتخاب او نقض گردد. این برداشت با یافته‌های پژوهش‌هایی

هم‌خوان است که نشان می‌دهند تلنگرهای غیرتحمیلی و شفاف می‌توانند بدون ایجاد واکنش منفی، رفتار مطلوب را در محیط کار تقویت کنند (دکرینیس، ۲۰۲۴). بر اساس داده‌های کیفی این پژوهش، مربیگری تلنگر محور به عنوان یک فرایند گفت‌وگو محور و در عین حال رفتار محور مفهوم‌پردازی شد که در آن مربی با استفاده از تلنگرهای کوچک، اخلاق محور و بافت محور، مراجع را به سمت انتخاب‌های آگاهانه، خودمختار و پایدار هدایت می‌کند. در این چارچوب، سه اصل بنیادین به عنوان شالوده این رویکرد شناسایی شد. اصل نخست، «حفظ آزادی انتخاب» است که در اغلب مصاحبه‌ها به عنوان خط قرمز اخلاقی مربیگری تلنگر محور مطرح شد و با تأکید ادبیات تلنگر بر پرهیز از تحمیل هم‌خوانی دارد (تیلر و سانستین، ۲۰۰۸). اصل دوم، «تناسب بافتی» است که بر ضرورت هم‌سوئی تلنگر با هویت، زبان، ارزش‌ها و شرایط سازمانی یا فردی تأکید می‌کند؛ موضوعی که در مطالعات سازمانی تلنگر نیز به عنوان عامل کلیدی اثربخشی شناخته شده است (فان‌درلیندن و همکاران، ۲۰۲۲). اصل سوم، «شفافیت نیت» است که بر آشکارسازی هدف مداخله و اجتناب از هرگونه دست‌کاری پنهان تأکید دارد و نقش مهمی در جلوگیری از واکنش منفی و افزایش اعتماد مراجع ایفا می‌کند (دکرینیس، ۲۰۲۴). یکی از پرسش‌های بنیادین در تبیین مربیگری تلنگر محور، نسبت این رویکرد با اصل «عدم مداخله» در ادبیات کلاسیک مربیگری است. در بسیاری از رویکردهای رایج مربیگری، مربی به عنوان تسهیل‌گر گفت‌وگو تعریف می‌شود که از هرگونه تحمیل، هدایت مستقیم یا ارائه راه‌حل پرهیز می‌کند. در نگاه نخست، استفاده از تلنگر ممکن است به عنوان نوعی مداخله تلقی شود که این اصل را به چالش می‌کشد. در حالی که از منظر نظری، مربیگری به عنوان یک رویکرد توسعه‌ای ذاتاً ماهیتی غیرهدایتی^۱ دارد و بر خودمختاری، مسئولیت‌پذیری و مالکیت مراجع بر فرآیند تغییر تأکید می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور با وجود استفاده از مداخلات رفتاری، همچنان در چارچوب همین منطق غیرهدایتی باقی می‌ماند. در این رویکرد، مربی نه به عنوان هدایت‌گر تصمیم یا ارائه‌دهنده راه‌حل، بلکه به عنوان طراح شرایطی عمل می‌کند که امکان انتخاب آگاهانه و خودخواسته را برای مراجع تسهیل می‌سازد. اصول بنیادین استخراج‌شده از داده‌ها یعنی حفظ آزادی انتخاب، تناسب بافتی و شفافیت نیت نشان می‌دهد که تلنگر در این چارچوب، جایگزین

1 Indirective

اختیار مراجع نمی‌شود، بلکه آن را در لحظه تصمیم فعال می‌کند. از این‌رو، مربیگری تلنگر محور را می‌توان تداوم و تعمیق منطق توسعه‌ای و غیرهدایتی مربیگری دانست که به‌جای تمرکز صرف بر گفت‌وگو و بینش، شرایط لازم برای تبدیل بینش به رفتار پایدار را فراهم می‌آورد، بی‌آنکه از اصول اخلاقی و حرفه‌ای مربیگری فاصله بگیرد. یافته‌های این پژوهش در مقایسه با سایر مطالعات بین‌المللی اخیر نیز قابل تبیین است. برای مثال، پژوهش لاکرنزا و چنگ نشان داد که تلنگرها در مداخلات توسعه رهبری می‌توانند انتقال یادگیری به رفتار واقعی را افزایش دهند؛ نتیجه‌ای که با تأکید مصاحبه‌شوندگان این پژوهش بر «تداوم مربیگری تلنگر محور فراتر از جلسه مربیگری» هم‌راستاست (لاکرنزا و چنگ، ۲۰۲۳). همچنین هانسترپ و یسن نشان داد که تلنگرهای کوچک و زمان‌مند در لحظه تصمیم می‌توانند شکاف میان آموزش و اقدام را کاهش دهند (هانسترپ و یسن، ۲۰۲۴)، مفهومی که در این پژوهش در قالب «مداخلات خرد رفتاری» و «تلنگر در ریزلحظات تصمیم» بازتاب یافت. افزون بر این، پژوهش مولر و همکاران نشان داد که تلنگرها در برخی زمینه‌ها می‌توانند اثری هم‌سطح یا حتی فراتر از مشوق‌های مالی بر رفتار کارکنان داشته باشند (مولر و همکاران، ۲۰۲۳)؛ یافته‌ای که با نتایج این مطالعه درباره افزایش اثربخشی مداخلات مربیگری از طریق طراحی رفتاری سازگار است. در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مربیگری تلنگر محور می‌تواند چارچوبی معتبر، علمی و قابل کاربرد برای توسعه رفتارهای سازمانی باشد. این پژوهش از منظر آکادمیک به ادبیات مربیگری سازمانی و تغییر رفتار کمک می‌کند، زیرا مربیگری را نه صرفاً به‌عنوان فرایندی گفت‌وگو محور، بلکه به‌عنوان مداخله‌ای رفتار محور و مبتنی بر طراحی محیط تصمیم مفهوم‌پردازی می‌کند. مفهوم‌پردازی مربیگری تلنگر محور چارچوبی فراهم می‌آورد که می‌تواند مبنای توسعه مدل‌های نظری جدید، طراحی پژوهش‌های تجربی و آزمون نقش سازوکارهای رفتاری در اثربخشی مربیگری قرار گیرد. همچنین این رویکرد امکان مطالعه مربیگری را به‌عنوان واحد تحلیل معتبر در پژوهش‌های رفتار سازمانی فراهم می‌سازد و مسیر حرکت از توصیف تجربه‌های مربیگری به تبیین علمی تغییر رفتار پایدار را هموار می‌کند. از منظر کاربردی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای مربی‌های حرفه‌ای، مدیران منابع انسانی و طراحان برنامه‌های توسعه رهبری مفید باشد. مربیگری تلنگر محور این امکان را فراهم می‌کند که مداخلات مربیگری از سطح گفت‌وگو فراتر رفته و به طراحی آگاهانه شرایط تصمیم‌گیری در

محیط کار گسترش یابد. به‌ویژه در سازمان‌هایی که با چالش‌هایی مانند عدم پایداری تغییرات رفتاری، مقاومت کارکنان یا فاصله میان دانستن و عمل کردن مواجه‌اند، این رویکرد می‌تواند به‌عنوان چارچوبی عملی برای تقویت رفتارهای مطلوب به کار رود. با این حال، این پژوهش محدودیت‌هایی نیز دارد. نخست آنکه تحلیل‌ها مبتنی بر مصاحبه با مربی‌های حرفه‌ای بود و ممکن است دیدگاه کارکنان، مدیران یا سایر متخصصان رفتار سازمانی تصویری متفاوت ارائه کند. دوم، مفهوم‌پردازی انجام‌شده بر مبنای روش کیفی بوده و نیازمند آزمون تجربی و میدانی است تا میزان اثرگذاری واقعی آن سنجیده شود. سوم اینکه یافته‌ها در متن فرهنگی خاص مصاحبه‌شوندگان شکل گرفته است و باید در بسترهای فرهنگی گوناگون مجدداً اعتبارسنجی شود. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به آزمون تجربی مدل مربیگری تلنگرمحور در سازمان‌ها، سنجش اثر انواع تلنگرها بر رفتار کارکنان، طراحی ابزارهای ارزیابی کیفیت تلنگر، بررسی نقش فرهنگ در اثربخشی تلنگرها و مقایسه عملکرد این مدل با مدل‌های سنتی مربیگری بپردازند. همچنین می‌توان مطالعات طولی طراحی کرد تا میزان پایداری تغییر رفتار ناشی از این رویکرد را در دوره‌های زمانی مختلف بررسی کنند.

فهرست منابع

- دستگردی، مهدی؛ محمدی، مریم؛ یعقوبی، نرگس؛ و محمودزاده، محمد. (۱۴۰۰). طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده‌بنیاد. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۹، شماره ۳، ۵۵۰-۵۲۹.
- شمسی، فاطمه؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ خوراکیان، علیرضا؛ و زارعی‌متین، حسین. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت تلنگر در مراکز بهداشتی درمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، ۲۲-۱.
- حبیب‌پور، الهویردی؛ قلی‌پور، آرین؛ و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۲). بررسی و شناسایی روش‌های مؤثر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۵، شماره ۳، ۸۵-۴۵.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.3.1.3>
- کشاوری، محمد؛ دامغانیان، حسین؛ و ابراهیمی، سیدعلی. (۱۳۹۹). بررسی نقش تلنگر سازمانی، هوش هیجانی و انگیزش درونی در ایجاد رفتار زیست‌محیطی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۱، ۱۲۵-۱۰۳.
- موسوی، سیدعلی؛ غفاری‌آشتیانی، پرویز؛ و رستگاری، محمد. (۱۴۰۱). تعیین همبستگی بین تلنگر سازمانی و اوباشگری سازمانی با تنش شغلی کارکنان. مجله طب نظامی، دوره ۲۳، شماره ۳، ۱۱۳۹-۱۱۳۲.
- نصرتی، طاهره؛ غلام‌زاده، داریوش؛ و مؤمنی، ماندان. (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۳، شماره ۲، ۱۴۰-۱۰۷.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.2.4.0>
- واعظی، سیدکاظم؛ و حسینی، مهدی. (۱۴۰۳). قابلیت تلنگرهای رفتاری برای کاهش پدیده ترک فعل در بخش عمومی. مجله مدیریت دولتی، دوره ۱۶، شماره ۲، ۲۴۸-۲۲۱.
- Achi, S. E., & Sleilati, E. (2016). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: The case of the Lebanese banking sector. *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(2), 137-169.
- Blau, G., Hill, T. L., Snell, C., Atwater, C., Halbert, T., & Zuckerman, M. M. (2016). Testing the relationship of gender and business major to professional development behaviors and expected employment. *Journal of Education for Business*, 91(5), 274-279.
- Brock, V. (2010). The secret history of coaching. *European Mentoring and Coaching Council*, 18-20.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage Publications.
- Cox, E., Bachkikrova, T., & Clutterbuck, D. A. (Eds.). (2023). *The complete handbook of coaching* (4th ed.). SAGE Publications.
- Decrinis, L. (2024). Curbing unethical behavior at work: What role for nudging? *Academy of Management Perspectives*, 39(2), 312-329.
- Halpern, D. (2015). *Inside the nudge unit: How small changes can make a big difference*. Ebury Press.
- Haunstrup, J. S., & Jensen, U. T. (2024). Leadership training and just-in-time nudges: A field experiment on the transfer of learning into action. *International Public Management Journal*, 27(5), 684-708.
- Hawkins, P. (2012). *Creating a coaching culture: Developing a coaching strategy for your organization*. McGraw-Hill.
- Houdek, P. (2024). Nudging in organizations: How to avoid behavioral interventions being just a façade. *Journal of Business Research*, 167, 114050.
- International Coaching Federation. (2020). *ICF global coaching study*.

- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2007). The solutions focus: Making coaching and change SIMPLE. Nicholas Brealey.
- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Kinley, N., & Ben-Hur, S. (2023). Changing employee behavior: How to drive performance by bringing out the best in people (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Lacerenza, C. N., Cheng, B., Marlow, S. L., & Salas, E. (2023). Develop me—quickly! Introducing nudges as a way to boost positive leadership and sustainment of non-prototypical leaders. *The Leadership Quarterly*.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282.
- Madrian, B. C. (2014). Applying insights from behavioral economics to policy design. *Annual Review of Economics*, 6, 663–688.
- Mažar, N., Robitaille, N., & House, J. (2021). Do behavioral nudges work on organizations? *Harvard Business Review*.
- Milkman, K. L., Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2011). Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(26), 10415–10420.
- Müller, M. M., Böhm, K. L., & Renz, E. (2023). Pay or nudge employees into change? A theoretical and experimental investigation of the effect of nudging for organizational change. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 211, 488–507.
- Passmore, J. (2016). Excellence in coaching: The industry guide (3rd ed.). Kogan Page.
- Passmore, J. (2021). Coaching and mentoring research: A practical guide. Kogan Page.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of coaching research: What we know and what we need to know. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88.
- Passmore, J., & Sinclair, T. (2020). *Becoming a coach: The essential ICF guide*. Springer.
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298–318.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior: Global edition* (19th ed.). Pearson Education Limited.
- Sunstein, C. R., & Reisch, L. A. (2014). Automatically green: Behavioral economics and environmental protection. *Harvard Environmental Law Review*, 38, 127–158.
- Sunstein, C. R., & Thaler, R. H. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Van de Poll, J., Miller, M., & Herder, D. (2022). Nudging in changing employee behavior: A novel approach in organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(7), 1039–1056.
- Van der Linden, S., Maibach, E., & Leiserowitz, A. (2022). Nudging towards sustainability: A comprehensive review of behavioral interventions. *Sustainability*, 14(5), 2658.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose* (4th ed.). Nicholas Brealey.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H., & Sandhal, P. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life*. Davies-Black.

