

شناسایی موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی در یک واحد خدمات مرکز داده در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس

گل‌نوش شریفان^{۱*}

سید بابک علوی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۳۱)

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی «در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس» و مکانیزم‌های اثرگذاری آن موانع، در یک واحد سازمانی خدمات مرکز داده بود. پژوهش با راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان انجام شد. جمع‌آوری داده از طریق مصاحبه‌های انفرادی نیمه‌ساختاریافته با هجده نفر، متشکل از هشت مدیر و ده کارشناس، و با نمونه‌گیری نظری انجام گرفت. نتایج متشکل از پنج مانع می‌شود که یکی از آنها ویژگی زمینه‌ای صنعت مرکز داده است و در تحقیقات قبلی تأثیر آن بر مربی‌گری در این صنعت بررسی نشده بود. دو مانع دیگر از پنج مانع نیز در مطالعات قبلی معرفی نشده بودند. عامل اصلی پیوندهنده موانع یافت‌شده این است که مدیر و یا کارشناس در مواقعی، موقعیت عملکرد نامطلوب را به عنوان موقعیتی برای مربی‌گری در نظر نمی‌گیرند. مکانیزم‌های اثرگذاری موانع در مطالعات قبلی بررسی نشده بود و در این تحقیق سه مکانیزم اصلی شناسایی شده است. اول اینکه عوامل شناسایی شده مانع بروز رفتارهای مربی‌گری از جانب مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس می‌شوند. دوم اینکه برخی عوامل مانع یادگیری کارشناس با وجود بروز رفتارهای مربی‌گری مدیر می‌شوند. سوم اینکه موانع باعث تضعیف رابطه کاری مدیر و کارشناس با وجود بروز رفتارهای مربی‌گری مدیر می‌شوند. چند پیشنهاد به سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مرکز داده ارائه می‌شود. اول اینکه مدیران و کارشناسان با تقویت خودآگاهی و ذهن‌آگاهی خود، با تشخیص هوشیارانه در لحظه، از موقعیت‌های عملکرد نامطلوب تا حد امکان به عنوان فرصت مناسبی برای مربی‌گری بهره ببرند و نیز سازمان رویکردهای هیجانی حامیانه مدیران را در برقراری ارتباط با کارشناسان در مواجهه با عملکرد نامطلوبشان ترویج کند. دوم اینکه مدیران و کارشناسان منابع انسانی جهت آموزش قابلیت‌های غیرفنی مورد نیاز کارشناسان، اقدام کنند. سوم اینکه روش‌های انگیزشی برای یادگیری کارشناسان به مدیران آموزش داده‌شود و سازوکارهای انگیزشی نیز در جهت تقویت انگیزش یادگیری در حوزه‌های مورد نیاز طراحی شود.

واژه‌های کلیدی: مربی‌گری مدیریتی، موانع (مانع)، مرکز داده، عملکرد نامطلوب.

^۱- کارشناس ارشد MBA، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران، مسؤل مکاتبات: golnoosh.sharifan@gmail.com

^۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

۱- مقدمه

مربی‌گری هنر تسهیل عملکرد، یادگیری و توسعه شخص دیگر است (۱) که آن شخص را قادر می‌سازد تا مهارت‌ها و شایستگی‌های خود را جهت دستیابی به عملکردی مستقل بهبود بخشد (۲). اگر مربی‌گری به صورت اثربخش اجرا شود، می‌تواند دستیابی کارشناس به اهداف کاری‌اش را تسهیل کند، اما اگر به صورت اثربخش اجرا نشود، مدیریت عملکرد سازمان با چالش‌های فراوانی روبه‌رو خواهد شد (۳). در ادبیات مربی‌گری، انواع گوناگونی از مربی‌گری در سازمان نظیر مربی‌گری بیرونی، درونی و اجرایی معرفی شده است (۴-۷) اما منظور از مربی‌گری در این تحقیق، مربی‌گری از نوع مربی‌گری مدیریتی است. مربی‌گری مدیریتی فعالیت مدیریتی کوتاه‌مدتی است (۸) که از طریق ارائه راهنمایی، تشویق و حمایت به کارکنان کمک می‌کند که یاد بگیرند و در عملکرد مسائل کاری بهبود یابند (۹). تفاوت مربی‌گری مدیریتی با رویکرد سنتی مدیریت این است که مدیر به جای اینکه به‌سادگی از اقدامات و نتایج نامطلوب گذشته انتقاد کند، رفتارهای مطلوب در آینده را به صورت مشارکتی و با جهت‌گیری توسعه قابلیت‌ها برای کارشناس مشخص می‌کند (۱۰). رفتار کلیدی در مربی‌گری، ارائه بازخورد دقیق و عادلانه به پرورش‌یاب در مورد موضوعی خاص است (۳، ۱۰). در مربی‌گری با رویکرد مستقیم مربی مستقیماً راه‌حل‌ها و اقدامات را به فرد مقابل می‌گوید، اما در رویکرد غیرمستقیم مربی از مطرح کردن پیشنهاد مستقیم اجتناب می‌کند و زمینه یادگیری را در زمان مناسب برای فرد مقابل فراهم می‌کند تا فرد با داشتن و تقویت حس عاملیت خود در پی حل مسایل باشد (۱).

مربی‌گری رویکردی نوین در یادگیری و توسعه کارکنان ایجاد کرده‌است. در سال‌های اخیر مشاهده می‌شود که الگوی فعالیت‌های توسعه‌ای از «فراگیری از طریق دوره‌های آموزشی رسمی» به «توسعه به عنوان یک مدل مشارکت» تحول یافته‌است و مدل مشارکت مذکور تعاملات اجتماعی کارشناس را در قالب مربی‌گری و همچنین تجارب روزانه او را در فعالیت‌های چالشی مورد توجه قرار می‌دهد (۱۱). با وجود اینکه هدف اصلی دوره‌های آموزشی این است که تغییر رفتاری پایداری در کارشناس ایجاد شود، اما تحقیقات نشان می‌دهد که دوره آموزشی به‌تنهایی برای به‌کارگیری دانش و مهارت انتقال‌یافته در این دوره‌ها، کافی نیست (۱۲). همچنین با توجه به بالارفتن سرعت تغییرات محیطی، لازم است که سازمان‌ها مدیرانی داشته باشند که تحت مربی‌گری رشد کنند و بتوانند مربی دیگران نیز باشند تا بتوانند دانش درونی و مهارت‌های بارزترین منابع انسانی شرکت را به مدیران آینده منتقل کنند (۱۳).

با وجود شناخته‌شده‌بودن مربی‌گری به عنوان ابزاری توسعه‌ای در سازمان‌ها، بسیاری از مدیران فرصت بهره‌مندی مؤثر از آن را نمی‌یابند (۸، ۱۳). علی‌رغم پذیرش نقش مربی‌گری در مزیت رقابتی سازمان، مدیران به ندرت به این فعالیت می‌پردازند و معمولاً مهارت‌های لازم برای اجرای آن را نیز ندارند (۱۴). به طور مثال گروهی از مدیران دانمارکی، در بین وظایف مدیریت منابع انسانی خود، برای

مربی‌گری اهمیت کمتری نسبت به سایر وظایف قائل بوده‌اند (۱۵). به علاوه، مهارت‌های مربی‌گری ممکن است به درستی به کار نروند، یا مربی‌گری در موقعیت‌های نامناسبی و یا با نیت نامناسبی به کار گرفته شود (۱۶). حتی مدیران باتجربه نیز ممکن است در اجرای برخی مهارت‌های مربی‌گری با مشکل مواجه شوند (۱۷).

با توجه به اهمیت و اثربخشی مورد انتظار از مربی‌گری، به نظر می‌رسد که برطرف کردن موانع مربی‌گری جهت افزایش اثربخشی آن دارای اهمیت زیادی باشد. این تحقیق این موانع را در زمینه سازمانی خدمات مرکز داده^۱ بررسی کرده‌است. نمونه‌هایی از چنین مراکز داده را می‌توان در بانک‌ها، شرکت‌های فروش الکترونیکی و خدمات اینترنتی مشاهده کرد. در صنعت فناوری اطلاعات، مرکز داده محیطی است که اسباب و شرایط پردازش، ذخیره‌سازی، شبکه‌سازی، مدیریت و توزیع داده را در سازمان فراهم می‌کند (۱۸). به همین دلیل تقریباً هر نهاد یا کاروکسبی که داده تولید یا مصرف می‌کند، احتیاج به در اختیار داشتن یا دسترسی داشتن به مرکز داده دارد (۱۹). سیستم‌های مرکز داده، «حساس برای مأموریت سازمان^۲» هستند (۲۰)، به این معنی که عدم موفقیت آنها باعث اختلال در ارائه خدمات حیاتی به مشتریان خواهد شد (۲۱). از این رو ویژگی «دسترس‌پذیری» مرکز داده بسیار مهم است. دسترس‌پذیری به این معناست که مرکز داده در طول سال، چه درصد زمانی در دسترس باشد. مطابق یکی از استانداردها، مرکز داده تنها ۲۷ دقیقه در سال می‌تواند خاموش باشد (۲۲).

تحقیق در مورد مربی‌گری، به طور خاص در زمینه خدمات مرکز داده از دو جنبه حائز اهمیت است، اول اینکه، علی‌رغم پیشرفت تجهیزات فنی مرکز داده، دلیل اصلی بسیاری از اختلالات در خدمات مرکز داده خطای انسانی است و مقابله با آن شاید بسیار دشوار باشد (۲۳-۲۵) و هزینه اختلال در خدمات مرکز داده بالاست (۲۰، ۲۶). فقدان دسترسی سریع و قابل اطمینان به داده می‌تواند به معنی از دست دادن مشتری و درآمد برای کاروکسب باشد (۱۹).

دوم، تأثیر ویژگی‌های زمینه‌ای این صنعت بر مربی‌گری بررسی نشده‌است. برخی منابع مرتبط با صنعت مرکز داده به چالش‌های مدیریت منابع انسانی این صنعت اشاره کرده‌اند که از جمله آنها چالش آموزش کارکنان (۲۷) و مقابله با رخداد خطای انسانی در نگهداشت مرکز داده (۲۸) بوده‌است. به علاوه، بررسی مدیریت منابع انسانی در سازمان مکزیکی کیونت‌ورکس^۳ به عنوان یکی از الگوهای موفق^۴ خدمات مرکز داده، نشان می‌دهد که برخورداری از دانش فنی بالا برای ارائه خدمات باکیفیت کافی

1. Data center

2. Mission critical

3. KIO networks

4. Best practices

نیست بلکه لازم است کارکنان مرکز داده از قابلیت‌های کلیدی نظیر تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و کار تیمی برخوردار باشند و از آموزش و همچنین مربی‌گری بهره ببرند (۲۹). با این وجود در جست‌وجویی که در پایگاه داده گوگل اسکالر^۱ برای تأثیر ویژگی‌های صنعت مرکز داده یا خدمات پشتیبانی بر مدیریت منابع انسانی در این صنعت انجام شد، مقاله‌ای یافت نشد. همچنین در این پایگاه داده منبعی یافت نشد که مربی‌گری را در صنعت مرکز داده یا صنعت فناوری اطلاعات که اعم از صنعت مرکز داده است بررسی کرده باشد.

با مرور پیشینه تحقیقاتی این موضوع نیز این نتیجه حاصل شد که اشتباهات مربی‌گری، و عوامل و موانع مؤثر بر اثربخشی مربی‌گری نیازمند تحقیق و بررسی بیشتر است (۱۴) و موانع یادگیری و به‌کارگیری مهارت‌های مربی‌گری، چندان بررسی نشده‌است (۱۶). البته در جست‌وجو برای موانع و عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش مربی‌گری منابعی یافت شدند که در این بخش آورده شدند، اما اکثر این منابع حاصل تجربیات نویسندگانشان (نظیر ۳۰، ۳) و یا نتایج مطالعات کیفی (نظیر ۳۲، ۳۱) بودند که قابل تعمیم به زمینه‌های متفاوت با زمینه مورد بررسی در تحقیق نبود. لذا این تحقیق با هدف پاسخگویی به این خلاء تحقیقاتی انجام شده‌است. بنابراین با توجه به اهمیت جلوگیری از خطای انسانی در مراکز داده، هدف تحقیق یافتن موانع اجرای اثربخش مربی‌گری در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس و شناسایی مکانیزم‌های تأثیر آنها، در زمینه خدمات مرکز داده بود.

چارچوب نظری و سؤالات تحقیق

برخی محققان موافق به‌کارگیری چارچوب نظری در تحقیق کیفی نیستند اما برخی معتقدند به‌کارگیری چارچوب نظری در تحقیق کیفی مناسب است و نقش آن در تحقیق کیفی متفاوت با تحقیق کمی است بدین صورت که در تحقیق کیفی، چارچوب نظری که از ادبیات موضوع می‌آید، به طراحی سؤالات اولیه برای جمع‌آوری داده و تعیین مفاهیم اولیه برای نمونه‌گیری نظری کمک می‌کند (۳۳). در این تحقیق از چارچوب نظری برای طراحی سؤالات مصاحبه‌های ابتدای تحقیق کمک گرفته شد که هنوز نظریه‌ای از داده‌ها شروع به شکل‌گیری نکرده بود. البته با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، سؤالات اولیه به صورت کلی و باز طراحی شدند و محقق در طرح سؤالات پیگیرانه^۲ حین مصاحبه، خود را محدود به آنها نکرد. به علاوه، محقق در ادامه فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، چارچوب نظری را مد نظر قرار نداد و مطابق با مفاهیم یافت‌شده پیش رفت. در این بخش ابتدا پیشینه تحقیق که بر چارچوب نظری تأثیر گذاشته‌است با جزئیات بیشتری مرور می‌شود. سپس چارچوب نظری ارائه می‌شود.

^۱ Google scholar

^۲ Follow-up questions

در خصوص مفهوم اثربخشی مربی‌گری، نتایجی در سطح فردی و سازمانی برای مربی‌گری عنوان شده‌است. نتایج سطح فردی در تحقیقات بیشتر برای پرورش‌یاب ذکر شده‌است نظیر اینکه مربی‌گری منجر به بهبود عملکرد کاری فرد می‌شود و آگاهی بیشتری نسبت به نقص‌های عملکردی ایجاد می‌کند (۱۳)؛ به کارشناس در حل مسائل و برطرف کردن موانع عملکرد کمک می‌کند (۳،۳۴) و باعث تسریع یادگیری و توسعه می‌شود (۱،۳۴). به نتایج اندکی نیز درباره مربی اشاره شده‌است که شامل کسب محبوبیت مدیر میان کارشناسانش و سازمان (۳۰) و کمک به مدیریت زمان برای مدیر است. هرچند مدیر برای توسعه کارشناسش باید ابتدا وقت بگذارد، اما مدیر پس از حصول نتایج می‌تواند کارهای بیشتری به کارشناس واگذار کند (۱۳). نتایج سازمانی شامل بهبود عملکرد سازمانی (۳۴،۳۵)، کاهش مدت زمان انجام پروژه تیمی (۳۴) و افزایش یادگیری سازمانی (۱۳،۳۶) می‌شود. به علاوه، مربی‌گری هزینه آموزشی به سازمان تحمیل نمی‌کند و باعث کاهش هزینه‌های روش‌های غیراثربخش رشد و توسعه کارکنان می‌شود (۱۳).

در ادبیات مربی‌گری عوامل گوناگونی که می‌توانند بر بروز و اثربخشی مربی‌گری تأثیر بگذارند معرفی شده‌اند (۳۴). اولین باور مهم در بروز رفتار مربی‌گری، باور مدیر و کارشناس به مفیدبودن مدیریت عملکرد و تعاملات زیرمجموعه آن است (۳). به علاوه، هاگن^۱ در مروری که بر ادبیات مربی‌گری مدیریتی داشته‌است (۳۴)، ویژگی‌های مربی شامل ادراک مثبت از تغییر ویژگی‌های فردی، پذیرش ابهام، درک ارزش کار تیمی، احساس رضایت شخصی از کمک به توسعه کارکنان و ارزش قائل بودن برای افراد در تقدم بر وظایف را منجر به بروز رفتار مربی‌گری معرفی کرده‌است.

کمبود وقت اولین عاملی است که مانع بروز رفتارهای مربی‌گری از سوی مدیر می‌شود (۳۲،۳۷). مخصوصاً وقتی که تعداد زیردستان مدیر در ساختار سازمان زیاد می‌شود، مدیریت زمان ممکن است تبدیل به چالش بزرگی شود (۳،۸). به علاوه، بسیاری از مدیران علی‌رغم اینکه ممکن است مدیر خوبی ادراک شوند، اما با مربی‌گری ناآشنا هستند یا مهارت کافی برای انجام آن، خصوصاً برای ارائه بازخورد سازنده، را ندارند (۳۱،۳۷،۳۸). همچنین تمایل مدیر به استفاده از سبک رهبری کنترل‌کننده که در آن کارشناس همواره از مدیر تبعیت کند مانع از بروز رفتارهای مربی‌گری می‌شود (۳۰). مانع دیگر این است که در بعضی موارد با اینکه مدیر پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد به کارشناس ارائه می‌دهد، اما اظهارنظر و پیشنهادهای مدیر بیشتر مبتنی بر نظرات شخصی اوست تا اینکه بر مبنای شواهد عینی باشد (۳۱). میزان بازبودن کارشناس نسبت به دریافت بازخورد نیز می‌تواند واکنش‌های گوناگونی از قدردانی تا افسردگی و خشم او را ایجاد کند (۳). همچنین اگر کارشناسان نسبت به یادگیری یا تغییر مقاومت کنند، سبک مربی‌گری کارآمد نخواهد بود (۳۷).

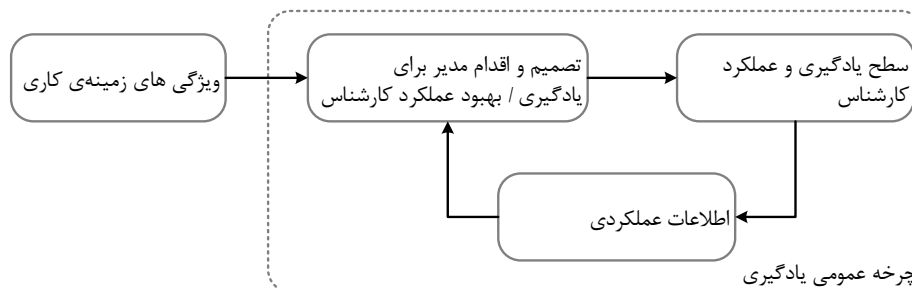
^۱. Hagen

کیفیت رابطه مربی‌گری نیز روی فرایند و اثربخشی مربی‌گری اثرگذار است (۳،۷) رابطه‌ای خوب بین مربی و پرورش‌یاب روی تعامل اثربخش و حصول نتیجه اثر می‌گذارد (۸). البته رابطه‌ای تعاملی با کیفیت بالا ممکن است منجر به مشارکت مربی در رفتارهای فعالانه مربی‌گری شود، اما این مربی‌گری منجر به کسب نتیجه نگردد (۷). مهم‌ترین عاملی که بیش از همه روی کیفیت رابطه مربی و پرورش‌یاب تأثیر مثبت دارد، اعتماد دوطرفه است (۳،۸،۱۳).

شرایط سازمانی نیز می‌تواند بر بروز و اثربخشی رفتارهای مربی‌گری مدیر تأثیر بگذارد. آموزش مربیان در مورد مهارت‌های مربی‌گری (۳،۳۴)، فرهنگ تمایل جمعی به یادگیری سازمانی (۳۴) و استقرار سیستم جبران خدمت مناسب برای مربی‌گری (۳۵) می‌تواند احتمال بروز این رفتارها را افزایش دهد. اما در شرایطی که نتایج اقتصادی مربی‌گری برای سازمان مشخص نیست، نسبت به اقدامات دیگری که تأثیرات مالی‌شان مشخص‌تر است، در اولویت کمتری قرار می‌گیرد (۳۲). درخصوص سازمان‌های ایرانی، در تحقیقی که در شرکت ملی نفت ایران انجام شده‌است، فقدان توجیه و آگاهی افراد، فرهنگ سازمانی، کافی نبودن حمایت مدیریت و ساختار سازمانی هرمی و سلسله مراتبی از موانع اصلی به کارگیری مربی‌گری شناسایی شده‌اند (۳۹). البته در آن تحقیق مربی‌گری مدیریتی به طور خاص مدنظر نبوده‌است و حوزه کلی‌تری را جهت استقرار مربی‌گری در سیستم آموزش شرکت دربرمی‌گرفته‌است.

با توجه به موضوع تحقیق و پیشینه آن، چارچوب نظری (شکل) مبتنی بر مدل پایه یادگیری (۴۰) طراحی شد که در آن تصمیم‌گیر، وضعیت فعلی دنیای واقع را با هدف مطلوب مقایسه و جهت نیل به هدف اقدام می‌کند و در صورت نرسیدن به نتیجه در بار اول، این چرخه تکرار می‌شود. این مدل می‌تواند چرخه ارتباط دهنده اشتباه کارشناس و اقدام مدیر را جهت اصلاح آن به‌خوبی مدل کند. مطابق مدل، مدیر برای یاددادن موضوعی به کارشناس «اقدام برای یادگیری» کارشناس می‌کند. اقدام او تأثیری را در دنیای واقع بر روی «سطح یادگیری و عملکرد کارشناس» می‌گذارد. او از وضعیت یادگیری و عملکردی کارشناس با توجه به «اطلاعات عملکردی» باخبر می‌شود و در صورتی که با توجه به این اطلاعات، با عملکرد نامطلوب کارشناس مواجه شده باشد، رفتاری دربرابر آن انجام می‌دهد تا یادگیری و عملکرد مورد نظرش برای کارشناس حاصل شود.

چارچوب نظری علاوه بر عناصر چرخه پایه یادگیری، عنصر دیگری هم دارد که «ویژگی‌های زمینه کاری» نظیر شرایط سازمانی است. این عنصر مطابق با پیشینه تحقیق می‌تواند روی «تصمیم و اقدام مدیر» تأثیر بگذارد. موانع اثربخشی رفتارهای مدیر دربرابر عملکرد نامطلوب کارشناس می‌تواند در همه بخش‌های این مدل وجود داشته باشد.



شکل ۱: چارچوب نظری تحقیق مبتنی بر مدل پایه یادگیری (۴۰)

سؤالات تحقیق به صورت زیر است:

- ۱) چه عواملی و چگونه مانع اجرای مربی‌گری در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس می‌شوند؟
- ۲) چه عواملی و چگونه مانع اثربخشی مربی‌گری در صورت اجرا، در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس می‌شوند؟

۲- روش پژوهش

با توجه به ویژگی‌های اکتشافی موضوع انتخابی و میزان ادبیات موجود مرتبط با آن، مناسب تشخیص داده شد که برای یافتن پاسخ به سؤال تحقیق، پژوهشی از نوع کیفی اکتشافی و با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان انجام پذیرد (۴۱). زیرا به نظر می‌رسید که برای تبیین اثربخشی فرایند مربی‌گری مدل جامعی که پشتوانه نظری و تجربی قوی داشته باشد و بتوان آن را مورد استفاده قرار داد ارائه نشده بود (۳۴). علاوه بر این، بخشی از سؤال تحقیق نیازمند بررسی مکانیزم‌های اثربخشی و عوامل تأثیرگذار بر رابطه بین رفتارهای مربی‌گری و حصول نتایج مورد انتظار آن است که نیازمند تحقیقی کیفی بود. اما تنها تحقیقات اندکی به بررسی عوامل تأثیرگذار بر رابطه بین رفتارهای مربی‌گری و اثربخشی آنها پرداخته‌اند و با اتکا بر آنها نمی‌شد فرضیه‌ای برای موانع اثربخشی فرایند مربی‌گری ارائه کرد (۳۴). همچنین این تحقیق در زمینه خدمات مرکز داده که زمینه کاری جدیدی است، انجام شده است که نیاز به رویکردی اکتشافی در بررسی موضوع داشت.

روش انتخاب شرکت کنندگان

داده‌ها از یک واحد خدمات مرکز داده جمع‌آوری شد. کارشناسان در واحد سازمانی مورد بررسی دانشور بودند که خصوصیات آنها عبارت‌اند از استفاده از فناوری اطلاعات در کار، داشتن تحصیلات رسمی سطح بالا و طبیعت غیرروتین کار (۴۲). مربی‌گری مدیریتی برای این واحد اهمیت داشت زیرا جذب، انگیزش و نگهداشت دانشوران با استعداد و لزوم انجام کارهای پیچیده و چالشی باعث اهمیت

مربی‌گری مدیریتی می‌شود (۴۳). واحد مورد بررسی متشکل از ۱۲ تیم تخصصی بود که هر کدام متشکل از کارشناسان و یک تیم‌لیدر به‌عنوان مدیر بود. تحقیق در رده سازمانی کارشناسان و مدیران رده اول انجام شد. زیرا پس از نمونه‌گیری‌های اولیه مشخص شد که به دلیل تفاوت نوع وظایف در رده‌های گوناگون سازمان، پدیده مربی‌گری و موانع آن در لایه‌های بالاتر مدیریتی با لایه‌های پایین‌تر فنی متفاوت هستند.

با توجه به رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان از نمونه‌گیری نظری بهره گرفته شد. در نظریه‌پردازی داده‌بنیان برای اشیاع مفاهیم و تبیین روابط بین آنها، نمونه‌گیری بر اساس نظریه‌ای که مبتنی بر تحلیل داده‌ها در حال شکل‌گرفتن است (۴۴) و از مفاهیم به دست آمده در داده‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد آنها انجام می‌شود (۴۵). به همین علت شرکت‌کنندگان همگی در ابتدای تحقیق مشخص نبودند، بلکه به تدریج و با تکمیل مفاهیم به دست آمده از داده‌ها مشخص شدند.

در نمونه‌گیری نظری در ابتدای تحقیق که هنوز مفاهیمی از داده‌ها به دست نیامده است، سراغ نمونه‌هایی می‌رویم که مفهوم مورد نظر ما را تجربه کرده باشند (۴۶)، بنابراین در گزینش کارشناسان، افرادی انتخاب شدند که اشتباهی را بیش از یک بار تکرار کرده بودند زیرا این موضوع نشان می‌داد که در قبال اشتباهشان مربی‌گری اثربخشی را تجربه نکرده بودند. به‌علاوه، در نمونه‌گیری نظری در ابتدای تحقیق، سراغ نمونه‌های غنی از اطلاعات راجع به موضوع می‌رویم (۴۱) که این کار نمونه‌گیری هدفمند محسوب می‌شود و در تحقیقات کیفی کاربرد دارد (۴۷). به همین دلیل برای انتخاب مدیران در ابتدای تحقیق، نمونه‌گیری هدفمند با استراتژی «نمونه‌گیری براساس شدت»^۱ (۴۷) انجام شد که در آن دو گروه مدیر انتخاب شدند. یکی مدیرانی که مربیان اثربخش‌تری نسبت به سایر مدیران شناخته می‌شدند. دوم مدیرانی که کمتر نقش مربی را برای کارکنانشان ایفا می‌کردند. نمونه‌گیری هر دو گروه امکان مقایسه را در بین دو گروه فراهم می‌کرد (۴۷).

نمونه‌های مناسب از طریق فرد مطلعی در سازمان و مصاحبه شونده‌گان معرفی شدند که در ادامه بیشتر توضیح داده شده است. در مجموع ۱۸ نفر از ۸ تیم مختلف، متشکل از ۸ مدیر و ۱۰ کارشناس انتخاب شدند.

ابزار و فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

برای جمع‌آوری داده از ابزار مصاحبه انفرادی نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. روند جلسه مصاحبه به این شکل بود که در ابتدای مصاحبه، توضیح مختصری درباره مفهوم مربی‌گری مدیریتی و هدف تحقیق به مصاحبه‌شونده ارائه می‌شد. سپس در مورد محرمانه‌ماندن داده‌ها و هویت شرکت‌کننده به او اطمینان داده می‌شد و در صورت موافقت مصاحبه‌شونده جلسه مصاحبه ضبط می‌شد. سؤالات

^۱. Intensity sampling

مصاحبه‌های اولیه مطابق با چارچوب نظری تحقیق طراحی شد تا روایی سؤالات مصاحبه افزایش یابد. همچنین برای تقویت روایی، سؤالات به یک متخصص مربی‌گری ارائه شد و با توجه به بازخورد ایشان تکمیل شد. علاوه بر این، سؤالات مصاحبه‌ها مطابق با مفاهیم برآمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها تکامل یافت.

در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیان، تئوری بر مبنای داده‌های جمع‌آوری‌شده در مورد پدیده مورد مطالعه شکل می‌گیرد (۴۱). منظور از تئوری، یک طرح تحلیلی انتزاعی از یک فرایند یا کنش - واکنش است (۴۶). برای شکل‌گیری و توسعه تئوری، مطابق روش کوربین و استراس (۴۵) در تجزیه و تحلیل نتایج سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد.

ابتدا متن هر مصاحبه به صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده و سپس کدگذاری باز انجام شد. کدگذاری فرایند شکل‌گیری و توسعه مفاهیم از داده است (۳۳). در کدگذاری باز به وقایع/ اقدامات/ تعاملات، همچنین ابعاد مختلفشان و ویژگی‌هایشان، برچسب مفهومی یا همان کد اختصاص می‌یابد و همچنین، مفاهیم و ویژگی‌ها و ابعاد آنها به طور مستمر یا سایر مفاهیم مقایسه می‌شود تا مفاهیم شبیه به یک‌دیگر در یک گروه یا زیرگروه دسته‌بندی شوند (۴۵).

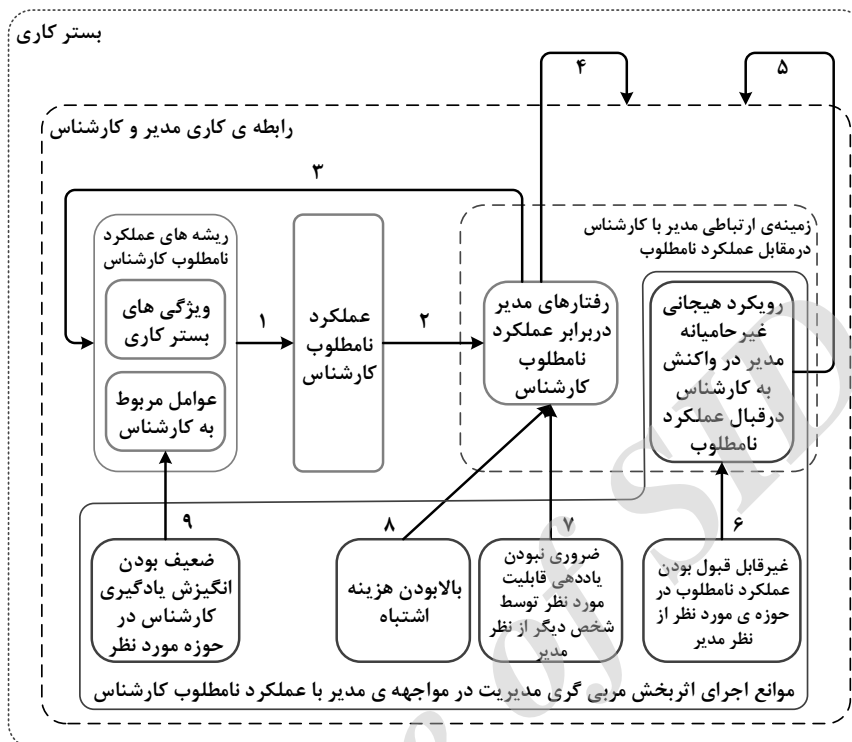
پس از کدگذاری باز، کدگذاری محوری انجام شد که در سطح انتزاعی بالاتری از کدگذاری باز انجام می‌شود (۴۱). در کدگذاری محوری ارتباط بین گروه و زیرگروه‌های مشخص می‌شود (۴۵). برای افزایش روایی نتایج تحقیق، برای دو مورد از مفاهیمی که برای محقق کمتر واضح بودند از محقق کیفی دیگری یاری گرفته شد. در این موارد ایشان بخش‌هایی از مصاحبه‌ها را که مربوط به این مفاهیم می‌شد بدون اطلاع از کدهای محقق اول، کدگذاری کرد. مقایسه کدهای ایشان با کدهای اولیه موجب آشنایی با مفاهیم مورد نظر از دیدگاهی دیگر و تسهیل تصمیم‌گیری در مورد کدهای اختصاص یافته به آنها شد. علاوه بر این بازخوردهایی که محقق دیگری در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه کردند، باعث افزایش حساسیت محقق نسبت به مقایسه مستمر در فرایند کدگذاری شد.

کدگذاری انتخابی فرایندی است که در آن همه گروه‌ها حول گروهی اصلی وحدت می‌یابند (۴۵) و همچنین محقق با توجه به مدل ایجاد شده از گروه‌ها، گزاره‌هایی پیشنهاد می‌دهد که روابط بین گروه‌های مدل را توصیف می‌کند (۴۶). پس از اینکه سطح انتزاع گروه‌های تشکیل‌شده بالاتر رفت، با بررسی روابط بین گروه‌ها مدلی یکپارچه از آنها شکل گرفت. همچنین، مکانیزم‌های تأثیرگذاری موانع شناسایی و تبیین شد تا جایی که بتوان در مورد تأثیر موانع گزاره‌های قابل دفاعی ارائه داد که قابل تست کردن به صورت کمی در تحقیقات بعدی باشند. به علاوه، گروه اصلی که سهم اصلی در توضیح و شکل‌گیری همه موانع یافت‌شده داشته‌باشد، شناسایی شد.

۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا مدل جمع‌بندی یافته‌های تحقیق معرفی می‌شود که بر اساس سازه‌ها و روابط شناسایی شده بین آنها شکل گرفته است. سپس سازه‌های اصلی مدل با اتکا بر یافته‌های تحقیق توضیح داده خواهد شد.

نتایج را می‌توان به صورت شکل ۲ مدل کرد. این مدل بخشی از فرایند مدیریت عملکرد سازمان است و در توضیحات، هر رابطه آن با شماره مربوط، مثلاً «۱» درخصوص رابطه ۱، مشخص شده است. در این مدل ریشه‌های عملکرد نامطلوب منجر به پیشامد عملکرد نامطلوب می‌شوند (ر۱). این ریشه‌ها متشکل از عوامل مربوط به خود کارشناس و ویژگی‌های بستر کاری هستند. عملکرد نامطلوب کارشناس، رفتارهایی را از سوی مدیر در برابر عملکرد نامطلوب به دنبال دارد (ر۲). رفتارهای مدیر در مقابل عملکرد نامطلوب کارشناس ممکن است با تأثیر گذاشتن روی ریشه‌های عملکرد نامطلوب، از تداوم عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر یا تکرار اشتباه پیشگیری کنند (ر۳) چنین رفتارهایی زیرمجموعه رفتارهای مدیریت عملکرد محسوب می‌شوند. نتیجه دومی که ممکن است رفتارهای مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس در پی داشته باشند تضعیف یا قطع رابطه کاری مدیر با کارشناس است که شامل رابطه مربی‌گری نیز می‌شود (ر۴). به طور مثال گاهی اوقات مدیر در مقابل عملکرد نامطلوب کارشناس اقدام به قطع همکاری می‌کند. گاهی اوقات نیز مدیر با مشاهده تداوم عملکرد نامطلوب کارشناس در مورد وظیفه‌ای مشخص، وظیفه مورد نظر را از او سلب می‌کند، بدین ترتیب رابطه مربی‌گری خود را با کارشناس در این حوزه قطع می‌کند. موانع از طریق جلوگیری از بروز رفتارهای یاددهندگی از سوی مدیر (ر۷، ۸)، جلوگیری از یادگیری کارشناس علی‌رغم رفتارهای مربی‌گری مدیر (ر۹) و یا تضعیف رابطه کاری مدیر و کارشناس (ر۵، ۶)، مانع اجرای اثربخش مربی‌گری می‌شوند.



شکل ۲: مدل جمع‌بندی موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی در مواجهه‌ی مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس. منبع: (یافته‌های نگارندگان)

ویژگی‌های زمینه‌ای

با توجه به اینکه نتایج تحقیقات کیفی بستگی به زمینه مورد بررسی دارد، ویژگی‌هایی که بر عملکرد نامطلوب کارشناس یا فرایند مربی‌گری تأثیر داشتند، استخراج شدند و در جدول فهرست شده‌اند. این جدول نشان می‌دهد که دو ویژگی می‌توانند منجر به عملکرد نامطلوب کارشناس شده و یکی از آنها مانع اجرای اثربخش مربی‌گری است. در خصوص ویژگی «بالا بودن هزینه اشتباه» در بخش «موانع اجرای اثربخش مربی‌گری» توضیح داده شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های زمینه‌ی کاری

کد	نقش در سایر گروه‌ها	کد	گروه فرعی
۰.۳۱۲۱	نداشتن قابلیت سازگاری با این ویژگی، ریشه عملکرد نامطلوب	۰.۱۱۲	۲۴ در ۷ بودن کار (لزوم پاسخگویی شبانه‌روزی)
۰.۳۲۱	ریشه عملکرد نامطلوب	۰.۱۱۴	استرس‌زایی بالای کار
۰.۷۲۱	مانع اجرای اثربخش مربی‌گری	۰.۱۱۳	بالا بودن هزینه اشتباه

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

رفتارهای مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس

رفتارهای مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس شناسایی شدند تا مشخص شود موانعی که در پاسخ به سؤال تحقیق معرفی خواهند شد، موانع اثربخشی چه پدیده‌ای هستند. این رفتارها در پنج دسته دسته‌بندی شده و در جدول ۲ فهرست شده‌اند. ممکن است مدیر در هر موقعیت یک یا ترکیبی از این رفتارها را به کار برد. این رفتارها به جز رفتار عدم مداخله (۰،۵۶۱) زیرمجموعه مدیریت عملکرد محسوب می‌شوند، زیرا می‌توانند منجر به بهبود عملکرد فرد یا تیم بشوند. از میان این رفتارها، برخی از آنها می‌توانند از جمله رفتارهای مربی‌گری باشند، به این معنی که مدیر با این رفتارها یادگیری کارشناس را تسهیل می‌کند. تعدادی از رفتارهای مربی‌گری شناسایی شده، رفتارهای یاددهندگی محسوب می‌شوند، به این معنی که مدیر با این رفتارها در فرایند یادگیری کارشناس وارد می‌شود.

جدول ۲: رفتارهای مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس

گروه فرعی	کد	زیرگروه فرعی	کد	کارکرد
پیدا کردن ریشه عملکرد نامطلوب	۰،۵۱۰	-	-	مدیریت عملکرد / مربی‌گری
تذکر به کارشناس در مورد جلوگیری از عملکرد نامطلوب	۰،۵۳۰	آگاه‌سازی کارشناس از بروز عملکرد نامطلوب	۰،۵۳۱	مدیریت عملکرد / مربی‌گری
		ایزاز لزوم جلوگیری از عملکرد نامطلوب	۰،۵۳۲	
		درخواست برای توجه بیشتر کارشناس به موضوع مورد نظر	۰،۵۳۳	
		یادآوری در مورد شیوه جلوگیری از اشتباه	۰،۵۳۴	
		هشدار به کارشناس در مورد عواقب تکرار اشتباه	۰،۵۳۵	
اقدام برای کسب دانش و مهارت بیشتر توسط کارشناس	۰،۵۴۰	راهنمایی دوباره به صورت مستقیم یا غیرمستقیم	۰،۵۴۱	مدیریت عملکرد / مربی‌گری / یاددهندگی
		انجام دادن وظیفه مورد نظر به صورت مشترک با کارشناس	۰،۵۴۲	
		کمک گرفتن از شخص سومی در فرایند یادگیری کارشناس	۰،۵۴۳	
		در نظر گرفتن دوره آموزشی	۰،۵۴۴	
به تعویق انداختن انجام وظیفه مورد نظر توسط کارشناس	۰،۵۵۰	سلب موقت انجام وظیفه مورد نظر	۰،۵۵۱	مدیریت عملکرد / در شرایطی مربی‌گری
		کاهش کوتاه مدت فشار کاری	۰،۵۵۲	
عدم تلاش برای بهبود عملکرد کارشناس	۰،۵۶۰	عدم مداخله برای سازگارشدن کارشناس با شرایط شغلی استرس‌زا	۰،۵۶۱	بدون کارکرد / مدیریت عملکرد / قطع مربی‌گری
		سلب همیشگی انجام وظیفه مورد نظر	۰،۵۶۲	
		قطع همکاری	۰،۵۶۳	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس موانع شناسایی شده در جدول فهرست شده و در ادامه توضیح داده شده‌اند و گزاره‌هایی درباره تأثیر هر مانع پیشنهاد شده‌است. مفاهیم هر گزاره پیشنهادی در ادامه مطابق یافته‌های تحقیق معرفی شده،

گزاره‌ها در شکل ۲ نیز رسم شده و در توضیح هر مانع با شماره رابطه (مثلاً گ-۱-۱) مشخص شده است که هر بخش مربوط به کدام رابطه شکل است.

جدول ۳: موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس

بسامد	کد	گروه فرعی
۵	۰,۷۱	ضروری نبودن یاددهی قابلیت مورد نظر توسط شخص دیگر از نظر مدیر
۶	۰,۷۲	غیرقابل قبول بودن عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر از نظر مدیر
۵	۰,۷۳	بالا بودن هزینه اشتباه
۶	۰,۷۴	رویکرد هیجانی غیرحامیانه مدیر در واکنش به کارشناس پس از رخداد عملکرد نامطلوب
۱۱	۰,۷۵	ضعیف بودن انگیزش یادگیری کارشناس در حوزه مورد نظر

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

• **ضروری نبودن یاددهی قابلیت مورد نظر توسط شخص دیگر از نظر مدیر**

مفاهیم گزاره پیشنهادی شناسایی شده:

(۱) ضروری نبودن یاددهی قابلیت مورد نظر توسط شخص دیگر از نظر مدیر (۰,۷۱): این مفهوم لزوماً به این معنی این نیست که مدیر انتظار دارد کارشناس قابلیت مورد نظر را به صورت ذاتی دارا باشد یا اینکه از قبل کسب کرده باشد. بلکه حتی اگر کارشناس قابلیت مورد نظر را نداشته باشد، مدیر انتظار دارد که خود کارشناس آن را به دست آورد و فکر می‌کند که لازم نیست شخص دیگری آن را به کارشناس یاد دهد.

(۲) بروز ندادن رفتارهای «اقدام برای کسب دانش و مهارت کارشناس» از سوی مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس: مدیر رفتارهای یاددهندگی را (که در جدول مشخص شده‌اند) بروز نمی‌دهد. توضیح رابطه شناسایی شده:

در تحلیل مصاحبه‌ها مشخص شد که مدیران هنگام مواجهه با عملکرد نامطلوب کارشناس در برخی زمینه‌ها مانند دانش و مهارت فنی حوزه فناوری اطلاعات اقدام به انجام رفتارهای یاددهندگی می‌کنند. اما اگر این دیدگاه را داشته باشند که دانش و مهارت در زمینه‌ای (نظیر قابلیت سازگاری با شرایط سخت شغلی و مهارت فنی حوزه غیر از فناوری اطلاعات) احتیاج به یاددادن ندارد، اقدام به رفتارهای یاددهندگی نمی‌کنند و از رفتارهای دیگر نظیر تذکر (۰,۵۳۰) و عدم مداخله (۰,۵۶۱) استفاده می‌کنند، (گ-۱-۱). برای مثال تیم‌لیدری که در قبال اشتباهات فنی کارشناسانش به آنها توضیح و راهنمایی ارائه می‌داد، درباره یادگرفتن کار تیمی انتظار داشت که کارشناسان خودشان در حین انجام وظایف آن را یاد بگیرند. وی در قبال کارشناسی که کار تیمی‌اش ضعیف بوده رفتار «تذکر دادن» را به کار می‌گرفته است (گ-۱-۱):

«ببینین شخصی بود اینجا که ... روحیه همکاری نداشت. وقتی هم که کارشو شروع کرد فکر کرد

که باید به صورت انفرادی کار بکنه، و خب ما اینجا به صورت انفرادی کار نمی‌کنیم. یه تیمه که داره

کار می‌کنه، شخص دیده نمی‌شه. به تیم همیشه دیده می‌شه. و خب روشهای خودشو به کار می‌برد و من بارها سر این مسئله بهش تذکر دادم.»

با توجه به توضیحات بالا، می‌توان گزاره زیر را پیشنهاد داد.

گزاره پیشنهادی ۱- اگر مدیر دیدگاه ضروری نبودن یادهی قابلیت مورد نظر توسط شخص دیگر را داشته باشد، باعث بروز ندادن رفتارهای «اقدام برای کسب دانش و مهارت کارشناس» از سوی مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس می‌شود.

• غیر قابل قبول بودن عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر از نظر مدیر

مفاهیم گزاره پیشنهادی شناسایی شده:

۱) غیر قابل قبول بودن عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر از نظر مدیر (۰،۷۲): انتظار اینکه کارشناس هیچ گاه در حوزه مورد نظر عملکرد نامطلوب نشان ندهد.

۲) رویکرد هیجانی غیرحامیانه مدیر در واکنش به کارشناس در قبال عملکرد نامطلوب: رویکرد هیجانی، شکل ارتباطی و زبان اندام مدیر در قبال عملکرد نامطلوب که متأثر از هیجانات اوست. مطابق یافته‌ها این رویکرد می‌تواند حامیانه («تشویق آمیز» و «آرام و محترمانه») یا غیرحامیانه («سرزنش آمیز» و «تند و گزنده») باشد.

توضیح رابطه شناسایی شده:

غیر قابل قبول بودن عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر از نظر مدیر باعث می‌شود که اگر عملکرد نامطلوبی در آن حوزه رخ دهد، مدیر دلخور یا عصبانی شود و به صورت غیرحامیانه با کارشناس رفتار کند. مثلاً در مورد رفتار بروز یافته مدیر در مواجهه با اشتباهات غیر قابل قبول، یکی از کارشناسان ابراز می‌کند: (گ ۱-۲):

«تیم/بدرمون بسیار آدم حساسیه. یعنی به کوچک‌ترین اشتباه [واکنش تند نشون می‌ده]، بسیار آدم جدی/ایه تو کار و، دیگه حالا نمی‌دونم، برخوردش برخورد خیلی تندیه. [میگه] که نباید این اشتباه صورت می‌گرفت [نشان از غیرقابل قبول بودن اشتباه].»

با توجه به توضیحات بالا می‌توان گزاره زیر را پیشنهاد داد.

گزاره پیشنهادی ۲- غیر قابل قبول بودن عملکرد نامطلوب کارشناس در حوزه مورد نظر از نظر مدیر، می‌تواند منجر به رویکرد غیرحامیانه مدیر در واکنش به کارشناس در قبال عملکرد نامطلوب شود.

• بالا بودن هزینه اشتباه

نتایج نشان می‌دهد که یکی از موانع، بالا بودن هزینه اشتباه، ناشی از زمینه کاری واحد سازمانی مورد بررسی است. شایان توجه است که این عامل که اهمیت بروز رفتارهای مربی‌گری را هنگام رخداد اشتباه بیشتر می‌کند، خود مانع اجرای اثربخش مربی‌گری در این موقعیت می‌شود.

مفاهیم گزاره پیشنهادی شناسایی شده:

(۱) بالابودن هزینه اشتباه: اشتباه‌کردن در بستر کاری مورد بررسی، برای شرکت کارفرما هزینه بالای مالی و برای شرکت مورد بررسی (پیمانکار) هزینه بالای مالی و احتمال ازدست‌دادن مشتری به دلیل ازدست‌رفتن اعتماد نسبت به سازمان را به دنبال دارد.

(۲) اعتماد به کارشناس برای دستیابی به عملکرد مطلوب در حوزه مورد نظر: اعتمادی که مدیر برای دستیابی کارشناس به عملکرد مطلوب در حوزه‌ای خاص به کارشناس دارد.

(۳) عدم کفایت اعتماد در حوزه مورد نظر: شرایطی که اعتماد مدیر به کارشناس برای دستیابی به عملکرد مطلوب در حوزه مورد نظر کمتر از حد لازم برای سپردن وظیفه در آن حوزه است.

(۴) سلب دائمی انجام وظیفه مورد نظر یا قطع همکاری: نسپردن وظیفه‌ای خاص یا هیچ وظیفه‌ای (در حالت قطع همکاری) به کارشناس

توضیح روابط شناسایی شده:

گ ۱-۳: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که کاهش اعتماد مدیر به کارشناس برای دستیابی به عملکرد مطلوب در حوزه مورد نظر (به علت اشتباه‌کردن یا تکرار آن از سوی کارشناس) باعث می‌شود اعتماد مدیر به کارشناس برای سپردن وظیفه در حوزه مورد نظر کافی نباشد (گ ۱-۳).

گ ۲-۳: بالابودن هزینه اشتباه باعث می‌شود عدم کفایت اعتماد در موقعیت‌های بیشتر و سریع‌تری بروز کند (گ ۲-۳) زیرا بالابودن هزینه اشتباه باعث افزایش حد مورد نیاز اعتماد برای واگذاری وظایف می‌شود.

گ ۳-۳: در صورت عدم کفایت اعتماد، وظیفه به‌طور موقت یا دائم از کارشناس سلب می‌شود یا قطع همکاری رخ می‌دهد (گ ۳-۳) و مدیر، کارشناس را در این حوزه مربی‌گری نمی‌کند.

به عنوان مثالی از مکانیزم بالا، یکی از کارشناسان در مقایسه شرکت خودشان با شرکت‌های دیگر بیان می‌کند:

«ما میزان خطاشو اخطای کارشناس در دوره سه ماهه ابتدای ورود به کار ثابت می‌کنیم. اگه مثلا ۲۰ تا کار به اون شخص سپرده شده، اگه از اون ۲۰ تا کار تقریبا ۷۰ درصدشو خوب انجام بده می‌تونیم بهش اعتماد بکنیم. اما اگه نه، میزانش زیر ۷۰ درصد باشه، اون بازه سه ماهه دیگه تمدید می‌شه ... سه ماه بعدی باز همین روند ادامه پیدا می‌کنه تا اینکه خودشو به اون درجه برسونه. اگه نتونه، واقعا ازش می‌خوایم که بره ... ولی می‌گم، شرایط شرکت ما خیلی خاصه، چون من جاهای دیگه‌ای هم کار کردم، اینقدر حساسیت بالا نبوده. به طرف زمان بیشتر داده می‌شد ... ولی اینجا بعد سه ماه اگه نتونه اون چیزایی که لازمه رو جواب بده، واقعا جدا می‌شه از شرکت.»

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گزاره زیر را پیشنهاد داد:

گزاره پیشنهادی ۳- کاهش اعتماد به کارشناس برای دستیابی به عملکرد مطلوب در حوزه مورد نظر، باعث عدم کفایت اعتماد به او پس از چند بار تکرار عملکرد نامطلوب می‌شود (گ-۱-۳). این موضوع باعث سلب دائمی انجام وظیفه مورد نظر از کارشناس یا قطع همکاری با او خواهد شد (گ-۳-۳). بالابودن هزینه اشتباه باعث می‌شود عدم کفایت اعتماد در موقعیت‌های بیشتر و سریع‌تری بروز کند (گ-۳-۲).

• رویکرد هیجانی غیرحامیانه مدیر در واکنش به کارشناس پس از رخداد عملکرد نامطلوب

مفاهیم گزاره پیشنهادی شناسایی شده:

۱) رویکرد هیجانی غیرحامیانه مدیر در واکنش به کارشناس در قبال عملکرد نامطلوب: در مانع دوم توضیح داده شد. یک رفتار مشخص از مجموعه رفتارهای جدول، که ممکن است یک رفتار مربی‌گری باشد یا نباشد، هم می‌تواند به صورت حامیانه و هم غیرحامیانه بروز کند، و این بستگی به رویکرد هیجانی در بروز رفتار دارد. به عنوان مثال رفتار «تذکر به کارشناس درمورد جلوگیری از عملکرد نامطلوب (۰،۵۳۰)» ممکن است بسته به رویکرد هیجانی مدیر، به دو شکل حامیانه یا غیرحامیانه اجرا شود.

۲) نامطلوب بودن حس کارشناس از رابطه با مدیر: آزاردهندگی حس کارشناس از رابطه با مدیر

۳) تضعیف رابطه کارشناس با مدیر یا قطع رابطه از جانب کارشناس: تضعیف شدن رابطه اجتماعی دوطرفه و نسبتی که بین دو نفر در نقش مدیر و کارشناس و به جهت حصول اهداف کاری ایجاد می‌شود. این رابطه ممکن است آن قدر تضعیف شود که قطع شود.

توضیح روابط شناسایی شده:

گ ۱-۴: تحلیل داده‌ها درخصوص مدیرانی که در برخی موقعیت‌ها رفتارهای مربی‌گری را نسبت به کارشناسان بروز می‌دهند، نشان می‌دهد اگر هنگام بروز رفتار مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس (که ممکن است رفتار مربی‌گری باشد یا نباشد) مدیر با رویکرد عاطفی غیرحامیانه با کارشناس ارتباط برقرار کند، کارشناس حس نامطلوبی از برقراری رابطه با مدیرش پیدا می‌کند (گ-۱-۴).

گ ۲-۴: حس نامطلوب کارشناس از رابطه‌اش با مدیر باعث می‌شود این رابطه، که شامل رابطه مربی‌گری نیز می‌شود، تضعیف شود (گ-۲-۴). این حس نامطلوب می‌تواند آن قدر آزاردهنده باشد که وی نتواند آن را تحمل کند و منجر به قطع همکاری رسمی از سوی کارشناس شود (گ-۲-۴). بنابراین رویکرد غیرحامیانه مدیر در رفتارش باعث می‌شود حتی در صورت بروز رفتارهای مربی‌گری مدیر در قبال عملکرد نامطلوب کارشناس، رفتارها اثربخش نباشند.

به عنوان مثال کارشناسی در مورد جلسه ارائه بازخورد به کارشناسان که تیم‌لیدر در آن رفتارهای تذکر (۰,۵۳۰) و راهنمایی (۰,۵۴۱) (از رفتارهای مربی‌گری) را بروز می‌داده‌است بیان می‌کند (گ-۴-۱ و گ-۴-۲):

همین دو تا [فایل] رو که چک کرد چهار ساعت طول کشید، آخرشم به نتیجه خوبی نرسیدیم. هم عصبانی شد، هم ناراحت که «انتظارم خیلی بیشتر از اینا بود. شما به من بعضیاتون با داکيومنتاتون توهین کردین. یه کپی پیست معمولی بود، من انتظار نداشتم، و اون دو نفر مخصوصا که داکيومنت خودشون [مورد صحبت تیم‌لیدر] بود خیلی ناراحت شدن. شاید هنوزم رابطه‌شون چیز [خوب] نیست.»

نقل قول زیر از یک کارشناس مثالی از ترک همکاری به دنبال رویکرد غیرحامیانه است: «[مدیرم در مقابل اشتباهم] به هر حال کارای خاص خودشونو دارن، میل میزنن، زنگ می‌زنن [می‌خندد]، ولی بی‌احترامی نمی‌کنن. من خودم اگه جایی بهم، بدونم که یه درصد داره بی‌احترامی میشه اصن یه لحظه هم نمی‌تونم کار کنم. چیزی که واقعا برام مهمه و باعث می‌شه که من ادامه بدم اینه که واقعا بی‌احترامی توی کار نیست.»

اگر مدیر با رویکرد غیرحامیانه رفتار مربی‌گری بروز دهد، اگرچه ممکن است یادگیری و بهبود عملکرد برای کارشناس اتفاق بیفتد، اما این عامل رابطه مدیر و کارشناس را به عنوان زمینه‌ای که مربی‌گری در آن اتفاق می‌افتد، تضعیف می‌کند. بنابراین مانعی برای اثربخشی مربی‌گری در نظر گرفته می‌شود. با توجه به توضیحات بالا، می‌توان گزاره زیر را پیشنهاد داد:

گزاره پیشنهادی ۴- اگر مدیر هنگام بروز رفتار در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس، رویکرد هیجانی غیرحامیانه داشته باشد، باعث ایجاد حس نامطلوب در کارشناس نسبت به رابطه با مدیر خواهد شد (گ-۴-۱). بدین ترتیب رابطه کارشناس با مدیر، که شامل رابطه مربی‌گری نیز می‌شود، تضعیف و یا قطع می‌شود (گ-۴-۲).

• ضعیف بودن انگیزش یادگیری کارشناس در حوزه مورد نظر

مفاهیم گزاره پیشنهادی شناسایی شده:

- ۱) ضعیف بودن انگیزش یادگیری کارشناس در حوزه مورد نظر (۰,۷۵): انگیزش در اینجا به معنی فرایندهایی به کار رفته‌است که منجر به شدت، جهت‌گیری و تداوم تلاش فرد در جهت رسیدن به هدفی مشخص می‌شود (۴۸) و ضعف آن به معنی ضعیف بودن این فرایندهاست.
- ۲) کم بودن تلاش کارشناس برای یادگیری، علی‌رغم بروز رفتارهای مربی‌گری مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس: کارشناس برای یادگیری به قدر کافی تلاش نمی‌کند.
- ۳) پایین بودن سطح دانش یا مهارت کارشناس: کمتر بودن سطح دانش یا مهارت کارشناس از حد کافی برای داشتن عملکرد مطلوب که نشان می‌دهد کارشناس وظیفه مورد نظر را یاد نگرفته‌است.

توضیح روابط شناسایی شده:

گ-۵-۱: ضعف انگیزش یادگیری کارشناس در حوزه مورد نظر باعث می‌شود علی‌رغم بروز رفتارهای مربی‌گری مدیر، وی جهت یادگیری تلاش کافی نکند (گ-۵-۱).

گ-۵-۲: کم‌بودن تلاش کارشناس برای یادگیری، باعث می‌شود یادگیری برای او حاصل نشده و در نتیجه به دانش و مهارت کافی دست پیدا نکند (گ-۵-۲). به عنوان مثال یکی از تیم‌لیدرها اظهار داشت که در صورتی که کارشناس انگیزه یادگیری و بهبود عملکرد خود را نداشته باشد به نتیجه مطلوب نمی‌رسد (گ-۵-۲)، زیرا با وجود راهنمایی مدیرش در مورد چگونگی بهبود عملکرد (که مطابق جدول یک رفتار مربی‌گری است) تلاشی برای یادگیری و بهبود عملکرد خود نمی‌کند (گ-۵-۱):

«من هنگام بازخورد دادن در مورد عملکرد نامطلوب می‌گم که «این راه برای بهبودش وجود داره. این کارم انجام بده باز نتیجه رو به من بده.» اگه ببینم که اون کارو [وظیفه مورد نظرو] انجام می‌ده، ولی همون نتیجه قبلی رو برمی‌گردونه، مثلاً هیچ فعالیتی روش انجام نداده، باز معلومه که نخواسته.»

اگرچه برخی از رفتارهایی که مدیران انجام می‌دهند می‌توانند انگیزش کارشناس را برای یادگیری یا بهبود عملکرد تقویت کنند (نظیر ارتباط تشویق‌آمیز)، اما در تحلیل داده‌ها مشخص شد که تیم‌لیدرها برای تقویت انگیزش کارشناسانی که سطح انگیزه یادگیری آنها بسیار پایین بوده‌است اقدامی نکرده‌اند یا در صورت اقدام، رفتار آنها نتیجه‌بخش نبوده‌است. به طوری که در نهایت رفتار سلب دائمی وظیفه مورد نظر یا قطع همکاری را درپیش گرفته‌اند.

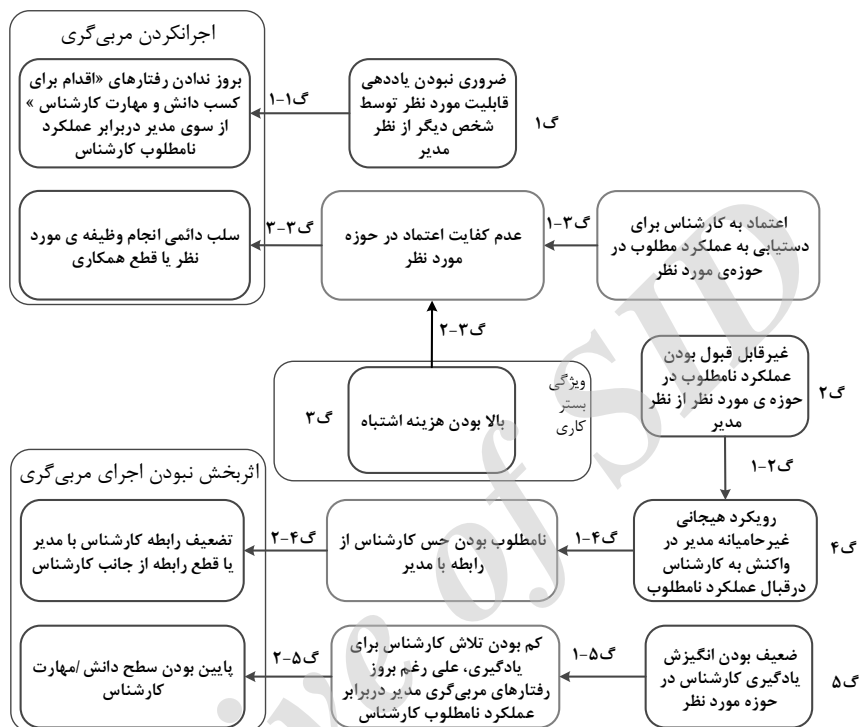
با توجه به نتایج تحقیق، می‌توان گزاره زیر را پیشنهاد داد:

گزاره پیشنهادی ۵- ضعف انگیزش یادگیری کارشناس باعث می‌شود که علی‌رغم بروز رفتارهای مربی‌گری از سوی مدیر در قبال عملکرد نامطلوب کارشناس، تلاش کارشناس برای یادگیری کم باشد (گ-۵-۱)، بنابراین کارشناس به دانش یا مهارت کافی دست پیدا نمی‌کند (گ-۵-۲).

• مدل نظری برآمده از اتصال گزاره‌های پیشنهادی

در تحلیل داده‌ها گروه «موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس (۷۰،۰)» در پاسخ به سؤالات تحقیق (س ۱ و س ۲) شکل گرفت که شامل پنج گروه می‌شوند. در مورد مکانیزم تأثیر موانع یافت‌شده، پنج گزاره پیشنهاد شد که به طور خلاصه نماینده سه مکانیزم تأثیر بودند. یکی اینکه این موانع مانع بروز رفتارهای مربی‌گری مدیر در مقابل عملکرد نامطلوب کارشناس می‌شوند (گ ۱ و گ ۲ در پاسخ س ۱). دوم اینکه با وجود بروز رفتارهای مربی‌گری مدیر در برابر عملکرد نامطلوب کارشناس، مانع یادگیری کارشناس می‌شود (گ ۵ در پاسخ س ۲) سوم

اینکه با وجود بروز رفتارهای مربی‌گری، باعث تضعیف یا قطع رابطه مدیر-کارشناس می‌شوند (گ ۲ و گ ۴ در پاسخ س ۲). شکل ۳ گزاره‌های پیشنهادی را نشان می‌دهد.



شکل ۳: گزاره‌های پیشنهادی در یک نگاه

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

کد انتخابی در پاسخ به سؤال تحقیق

با بررسی موانع یافت‌شده مشخص شد که یک مفهوم اصلی این موانع را به یکدیگر پیوند می‌دهد و آن «محسوب‌نکردن موقعیت عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر به عنوان موقعیت مربی‌گری (۰,۷۰۱)» است. به عبارت دیگر، مدیر یا کارشناس، موقعیت عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر را مصداق موقعیت مربی‌گری نمی‌دانند. مانع «ضروری نبودن یاددهی قابلیت مورد نظر توسط شخص دیگر از نظر مدیر (۰,۷۱)» نشان می‌دهد که مدیر در رویارویی با عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر، ریشه عملکرد نامطلوب را نیازمند یاددادن نمی‌داند و بنابراین به موقعیت عملکرد نامطلوب به چشم موقعیت مربی‌گری نگاه نمی‌کند. مانع «غیرقابل قبول بودن عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر از نظر مدیر (۰,۷۲)» نشان می‌دهد که اشتباه در حوزه مورد نظر از نظر مدیر قابل قبول نیست. بنابراین مدیر به موقعیت عملکرد نامطلوب در چنین حوزه‌ای به چشم موقعیت مربی‌گری نگاه نمی‌کند، زیرا آن موقعیت

زمان یادگیری کارشناس نیست و کارشناس پیش از آن باید به دانش و مهارتی دست می‌یافته که عملکرد نامطلوب رخ ندهد. همین مانع مطابق گزاره پیشنهادی ۲ باعث می‌شود مانع دیگر یعنی «رویکرد غیرحمايانه مدير در واكنش به كارشناس در قبال عملکرد نامطلوب (۰,۷۴)» پديدار شود. مانع «بالا بودن هزينه اشتباه (۰,۷۳)» نیز باعث می‌شود که مدير موقعيت عملکرد نامطلوب را برای مربي گري مناسب نبيند، بلکه مطابق گزاره پیشنهادی ۳ وظیفه مورد نظر را به کلی از کارشناس سلب کرده و یا تصميم به قطع همكاري بگيرد. مانع «ضعيف بودن انگيزش يادگيري كارشناس در حوزه مورد نظر (۰,۷۵)» نیز باعث می‌شود که کارشناس در رويارويی با عملکرد نامطلوب خود، تمایلی به شرکت در فرايند مربي گري نداشته باشد و لذا موقعيت عملکرد نامطلوب را یک موقعيت مربي گري نمی‌انگارد. ارائه کد انتخابی بالا در این تحقیق به این معنی نیست که کد بالا همه موانع مربي گري را در مواجهه مدير با عملکرد نامطلوب کارشناس دربرمی‌گیرد، بلکه گروه‌های دیگری نیز ممکن است خارج از آن وجود داشته باشند (که برخی از آنها در این تحقیق نیز یافت شدند اما به اشباع نرسیدند) و شناسایی آنها نیازمند تحقیقات بیشتری است.

۴- بحث و نتیجه گیری

بحث نظری گزاره‌های پیشنهادی

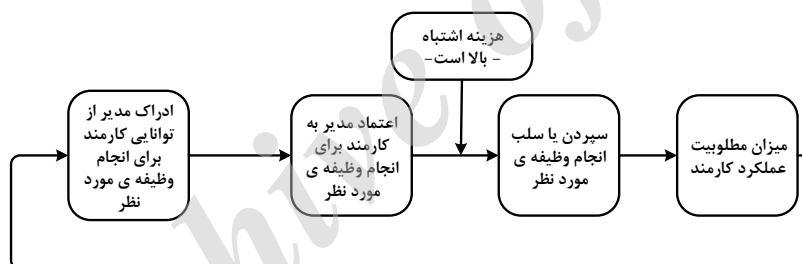
مانع پیشنهادی در گزاره پیشنهادی ۱، در ادبیات مربي گري یافت نشد اما مطالب مرتبتي در ادبيات اشاره می‌کند که مدیران نظریه‌هایی ذهنی به عنوان پیش فرض دارند که می‌تواند مانعی برای واكنش صحيح آنها نسبت به عملکرد نامطلوب باشد. مطابق تحقیقی که در مورد تأثیر تئوری‌های ضمنی فرد روی ارزیابی عملکرد انجام شده است (۴۹)، میزان باور مدیران به تغییرپذیری افراد رابطه مثبتی با تشخیص عملکرد مطلوب و نامطلوب کارشناس و همچنین تصدیق پیشرفت او دارد. مطابق نتایج تحقیقی دیگر (۵۰)، باور مدير به تغییرپذیری افراد رابطه مثبتی با مربي گري کارکنانش و کیفیت بازخوردهای او جهت بهبود عملکرد کارکنان دارد.

در ارتباط با گزاره پیشنهادی ۲، مطالبی در ادبیات رفتار سازمانی درباره خشونت و پرخاشگری در محل کار یافت می‌شود. به طور مشخص یکی از پیشایندهای پرخاشگری در محل کار، رویدادهای ناکامی‌بخش^۱ است که در آن شخص دیگری در رفتار هدفمند فرد مداخله می‌کند به طوری که مانع از به هدف رسیدن او می‌شود (۵۱). البته این رویدادها تنها در صورتی باعث خشم فرد می‌شوند که فرد، رفتار ناکام‌کننده شخص دیگر را عمدی و همچنین غیرعادلانه، ناروا یا غیرقابل توجیه تلقی کند (۵۱). عملکرد نامطلوب کارشناس در این تحقیق نیز می‌تواند رویدادی ناکامی‌بخش برای مدير باشد، زیرا مانع

¹. Frustration-inducing events

از رسیدن مدیر به اهداف عملکردی‌اش می‌شود. «غیرقابل قبول بودن عملکرد نامطلوب کارشناس از نظر مدیر» نیز شکلی از توجیه‌ناپذیری یا ناروا بودن اشتباه است. بنابراین می‌تواند در عصبانی شدن مدیر نقش داشته‌باشد.

مکانیزم تأثیرگذاری مانع گزاره پیشنهادی ۳ را ممکن است بتوان با مدل اعتماد سازمانی (۵۲) نیز توضیح داد (شکل ۴). در مدل اعتماد سازمانی، چهار عامل پیشاینده شکل‌گیری اعتماد هستند: ادراک اعتمادکننده از سه ویژگی «توانایی^۱، خیرخواهی^۲ و یکپارچگی^۳» فرد مورد اعتماد و «گرایش اعتمادکننده به اعتماد^۴». در زمینه سازمانی تحقیق میزان توانمندی کارشناس برای انجام وظیفه مورد نظر روی میزان اعتماد مدیر به او برای انجام آن وظیفه تأثیر می‌گذارد. بروز رفتاری اعتماد مدیر به کارشناس این است که انجام وظیفه مورد نظر را به طور مستقل به او بسپارد. ریسک ادراک‌شده در زمینه مورد بررسی تحقیق، همان «هزینه اشتباه کردن» است و چون میزانش بالاست، سپردن وظایف به اشخاص دیرتر اتفاق می‌افتد یا در صورت کاهش اعتماد به آنها، سلب وظیفه مورد نظر از آنها زودتر اتفاق می‌افتد. اگر پس از واگذاری وظیفه به کارشناس، از او عملکرد نامطلوب بروز یابد، باور مدیر به توانمندی او در انجام وظیفه مورد نظر کاهش می‌یابد.



شکل ۴: جایگذاری مکانیزم تأثیر «بالا بودن هزینه اشتباه» در «مدل اعتماد سازمانی (۵۲)»

در خصوص گزاره پیشنهادی ۴ در ادبیات مربی‌گری پیشنهاد شده‌است که موفقیت مربی‌گری مدیریتی مبتنی بر رابطه اثربخش بین مدیر و کارشناس است (۷) و در گزاره پیشنهادی ۴، تضعیف آن مانع اثربخشی مربی‌گری در نظر گرفته شده‌است. مکانیزم پیشنهادی، در ادبیات رهبری سازمانی نیز مطرح شده‌است. مطابق آن، بسیاری از مدیران از روبه‌رو شدن با کارکنانشان درباره رفتارهای نامناسب یا عملکرد ضعیف اجتناب می‌کنند، زیرا چنین تعاملاتی معمولاً منجر به تعارضی هیجانی می‌شود که مانع

1. Ability
2. Benevolence
3. Integrity
4. Propensity to trust

مقابله با مشکل مورد نظر می‌شود و یا این کار را به قیمت احترام و اعتماد کمتر بین دو نفر انجام می‌دهد. افراد نسبت به انتقاد حالت تدافعی پیدا می‌کنند زیرا عزت نفس آنها را تهدید می‌کند، بنابراین بازخورد اصلاحی اگرچه به پیشرفت کارشناس کمک می‌کند، اما باید طوری داده شود که رابطه مدیر و کارشناس حفظ شود یا بهبود یابد (۵۳). به علاوه مطابق با نظریه خودتعیینی، میزان برآورده شدن نیاز ارتباط اجتماعی روی انگیزه‌های درونی کارشناس برای تغییر رفتار پایدار و عملکرد مناسب تأثیر دارد (۵۴). این نشان می‌دهد که در رابطه مربی‌گری، پاسخگویی مدیر به نیاز رابطه اجتماعی کارشناس از طریق حمایت می‌تواند روی کیفیت مربی‌گری تأثیر بگذارد.

در ارتباط با گزاره پیشنهادی ۵، در مورد انگیزش یادگیری کارشناس در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطالب مرتبطی یافت می‌شود. انگیزش یادگیری کارشناس، اثربخشی دوره آموزشی را بیشتر می‌کند (۵۵،۵۶) و بر روی به کارگیری مهارت‌هایی که در دوره آموزشی یاد داده شده‌اند، تأثیر مثبت دارد (۵۷). به علاوه، ارتباطات سرپرستان با کارکنان در دوره‌های آموزشی، بر کسب قابلیت‌ها و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد و انگیزش یادگیری کارکنان، تأثیر سرپرستان را در این مورد تقویت می‌کند (۵۸). به عبارت دیگر انگیزش یادگیری کارکنان بر اثربخشی رفتارهای تسهیلگر سرپرستان در دوره آموزشی تأثیر مثبت دارد. البته گاهی اوقات تأثیر حمایت مدیر بر انتقال مهارت‌ها در دوره آموزشی مهارت‌های بین فردی^۱، بیشتر از تأثیر انگیزش یادگیری کارشناس است (۵۹). این موضوع بر اهمیت بروز رفتارهای حامیانه در مربی‌گری تأکید می‌کند، درحالی‌که شرکت‌کنندگان در این تحقیق وزن زیادی برای تأثیر انگیزش یادگیری کارشناس در یادگیری‌اش قائل بودند. از منظر نظریه خودتعیینی نیز انگیزه درونی کارشناسان روی تغییرات رفتاری پایدار و عملکرد اثربخش آنها تأثیر مستقیم دارد، بنابراین اگر مدیر بخواهد در مواجهه با عملکرد نامطلوب کارشناسان، به تغییر رفتار آنها کمک کند، لازم است که جهت درونی شدن انگیزه آنها برای یادگیری بکوشد. مطابق نظریه خودتعیینی، این هدف با برآورده کردن سه نیاز استقلال، شایستگی و ارتباط اجتماعی کارشناس میسر می‌شود (۵۴). مکانیزم تأثیر ضعف انگیزش یادگیری کارشناس را بر یادگرفتن او می‌توان به کمک نظریه انتظار وروم^۲ (۴۸) نیز توضیح داد. مطابق نظریه انتظار، اگر کارشناس بار اول به سطح عملکرد مورد نظر مدیرش دست نیابد، ممکن است انتظار او برای حصول به عملکرد در صورت تلاش کاهش یابد، بدین ترتیب، شدت تلاش او برای یادگیری و حصول به عملکرد مطلوب کاهش می‌یابد. در این صورت احتمالاً عملکردش نیز بهبود نخواهد یافت و در نتیجه انتظار او برای دستیابی به عملکرد مطلوب کمتر و کمتر می‌شود. این موضوع باعث می‌شود انگیزش او برای یادگیری ضعیف و ضعیف‌تر شود.

1. Interpersonal skills

2. Vroom

بدین ترتیب کارشناس در حلقه‌ای مخرب به دام می‌افتد که بهبود نیافتن عملکرد او باعث تضعیف انگیزش او و تضعیف انگیزش او موجب بهبود نیافتن عملکرد او می‌شود.

مرور نتایج و سهم نظری

دستاوردی که تحقیق حاضر داشته‌است، یکی از این لحاظ است که با رویکردی اکتشافی موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی در مواجهه مدیر با عملکرد نامطلوب کارشناس، و مکانیزم‌های اثرگذاری آن‌ها را شناسایی کرده‌است. پنج مانع مربی‌گری با سه مکانیزم اثر شناسایی شده‌اند که بر مبنای آنها پنج گزاره پیشنهاد و مدلی یکپارچه از یافته‌ها ارائه شده‌است. موانع یافت‌شده حول یک گروه اصلی وحدت می‌یابند با این مضمون که مدیر یا کارشناس موقعیت عملکرد نامطلوبی که پیش آمده‌است را به عنوان موقعیت مناسب مربی‌گری نمی‌بینند، بنابراین مدیر رفتارهای مؤثر مربی‌گری از خود نشان نداده و یا کارشناس برای یادگیری تلاش نمی‌کند. همان‌طور که در مقدمه بیان شد، تحقیقات علمی و با ارائه شواهد تجربی در زمینه موانع اجرای اثربخش مربی‌گری مدیریتی اندک است و در این زمینه شکافی در ادبیات مربی‌گری وجود دارد. بنابراین نتایج این تحقیق می‌تواند گامی جهت غنی‌تر کردن ادبیات حوزه مربی‌گری مدیریتی محسوب شود. به علاوه با مرور ادبیات مشخص شد که برای بروز و اثربخشی فرایند مربی‌گری عواملی شناسایی شده‌است. اما با توجه به مقاله مرور ادبیات هاگن (۳۴) مدل جامعی در این زمینه که پشتوانه تبیینی قوی داشته باشد، ارائه نشده‌است. در نتایج تحقیق حاضر علاوه بر شناسایی موانع، مکانیزم تأثیرگذاری آنها نیز تبیین شده‌است. این موضوع به طراحی نظریه‌ای درمورد عوامل مؤثر بر اجرا و اثربخشی مربی‌گری کمک می‌کند. علاوه بر این منابع اندکی یافت شدند که به بررسی مربی‌گری یا مدیریت منابع انسانی در صنعت مرکز داده پرداخته باشند. در تحقیق حاضر سعی بر شناسایی ویژگی‌های زمینه مورد بررسی و تأثیر برخی ویژگی‌های کاری بر اجرای اثربخش مربی‌گری بوده‌است. از این نظر پژوهش حاضر از جمله موارد نادر تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی در زمینه کاری مرکز داده به‌شمار می‌آید.

در جست‌وجوی ادبیات مربی‌گری برای مقایسه یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات قبلی، برای سه مورد از موانع نتایج مرتبطی در تحقیقات حوزه مربی‌گری مدیریتی یافت نشد. این سه مانع عبارت‌اند از: دیدگاه ضروری نبودن یاددهی قابلیت مورد نظر توسط شخص دیگر از نظر مدیر (۰،۷۱) و غیر قابل قبول بودن عملکرد نامطلوب در حوزه مورد نظر (۰،۷۲) و همچنین بالابودن هزینه اشتباه (۰،۷۳). برای دو مورد دیگر از موانع، عوامل مرتبطی در تحقیقات دیگر به عنوان عوامل اثرگذار بر اثربخشی مربی‌گری شناسایی شده‌اند. هرچند در تحقیقات قبلی بر خلاف تحقیق حاضر، مکانیزمی مبتنی بر داده‌ها در مورد شیوه تأثیر آن‌ها ارائه نشده‌است. اولین مانع، رویکرد غیرحامیانه مدیر در واکنش به کارشناس در قبال عملکرد نامطلوب (۰،۷۴) است. در این مورد گرگوری و لوی (۲۰۱۰) پیشنهاد کرده‌اند که موفقیت

مربی‌گری مدیریتی مبتنی بر رابطه اثربخش بین مدیر و کارشناس است که شامل «ارتباطات اثربخش» نیز می‌شود (۷). اما آنها مکانیزمی برای چگونگی تأثیر این عامل بیان نکرده‌اند. همچنین این فرضیه که رابطه مربی‌گری خوب منجر به اثربخشی مربی‌گری می‌شود هنوز با تحقیقات پشتیبانی و اثبات نشده است (۷). علاوه بر این یوکل (۵۳) بیان کرده است که برخی افراد نسبت به انتقاد حالت تدافعی پیدا می‌کنند زیرا عزت نفس آنها را تهدید می‌کند و ممکن است حاکی از طرد شخصی باشد، بنابراین مدیری که پرخاشگری یا توهین می‌کند بعید است بتواند به فرد انگیزه بهبود عملکردش را بدهد (۵۳). البته یوکل برای پشتیبانی این اظهارات داده تجربی ارائه نکرده است. دومین مانع، ضعف انگیزش یادگیری کارشناس در حوزه مورد نظر (۰,۷۵) است. بر اساس یافته‌های تحقیق اسماعیل و همکاران^۱ (۵۸) انگیزش یادگیری کارکنان، تأثیر ارتباطات سرپرستان با کارکنان در دوره‌های آموزشی را بر کسب قابلیت‌ها و عملکرد شغلی تقویت می‌کند.

محدودیت‌ها

محدودیت روش‌شناختی در جمع‌آوری داده‌ها این بود که مصاحبه‌شوندگان در مورد برخی از رویدادهایی که در نمونه‌گیری نظری شناسایی شده بودند و در موردشان از آنها سؤال می‌شد، حضور ذهن کافی نداشتند، زیرا رویداد مربوط به گذشته دورتر آنها می‌شد. این محدودیت مربوط به روش مصاحبه می‌شود که گذشته‌نگر است. البته این نوع رویدادها درصد کمی از رویدادهای بررسی‌شده را تشکیل می‌دادند. محدودیت دیگر مربوط به حساسیت نظری محقق بود. حساسیت نظری کمک می‌کند که محقق در جلسه مصاحبه مفاهیم نیازمند پیگیری را شناسایی کند و می‌تواند هنگام تحلیل داده‌ها کیفیت و سرعت شناسایی مفاهیم و روابط بین آنها را افزایش دهد. از آنجا که تحقیق حاضر نقطه شروع آشنایی محقق با حوزه مربی‌گری مدیریتی بود، حساسیت نظری او از جهت آشنایی تجربی با موضوع اندک بود. اما مرور ادبیات موضوع به شکل‌گیری حساسیت نظری محقق کمک کرد و همچنین حساسیت نظری به تدریج و با پیشرفت روند تحقیق توسعه یافت. محدودیت سوم این بود که کدگذاری داده‌ها تنها توسط یک محقق انجام شد، هرچند در مورد نتایج کدگذاری محوری، انتخابی و بخشی از کدگذاری باز، از بازخوردهای محقق دوم بهره گرفته شد و در مورد دو کد که فرد کدکننده مردد بود، از یک محقق سوم کمک گرفته شد.

پیشنهادها

پیشنهاد اول این است که گزاره‌های نهایی پیشنهادی در مدل نظری، در تحقیقات آتی به صورت آماری آزمون شوند. پیشنهاد دوم این است که تحقیق در مورد موانع اجرای اثربخش مربی‌گری در

¹. Ismail, et al.

سطوح بالاتر سازمان نیز انجام شود. زیرا مربی‌گری در آن سطوح احتمالاً با چالش‌های متفاوتی از سطوح پایین‌تر روبه‌روست. پیشنهاد سوم، تحقیق برای شناسایی ریشه باورهای مدیر است که منشأ شکل‌گیری برخی از مکانیزم‌های مانع‌شونده جهت اجرای اثربخش مربی‌گری بودند. پیشنهاد آخر در مورد توسعه شیوه‌های جمع‌آوری داده در این زمینه است. مصاحبه‌ها در نظریه‌پردازی داده‌بنیان نقش محوری ایفا می‌کنند (۴۶) اما پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات کیفی آتی درخصوص مربی‌گری مدیریت، از شیوه‌های دیگری نیز نظیر مشاهده مستقیم یا بررسی اسناد یا موارد دیگر در تحقیقات کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شود تا محدودیت‌های روش‌شناختی شیوه مصاحبه را پوشش دهد.

با توجه به نتایج تحقیق می‌توان پیشنهادهایی کاربردی نیز به سازمان‌های مشابه سازمان مورد بررسی ارائه داد. البته باید توجه داشت که نتایج تحقیقات کیفی الزاماً قابل تعمیم نیستند و پیشنهادهای کاربردی ارائه‌شده لزوماً برای سایر سازمان‌ها کاربرد مفید ندارند.

پیشنهاد اول این است که این دیدگاه در مدیران و کارشناسان سازمان ترویج شود که اگرچه هزینه اشتباه در آن زمینه کاری بالاست و باید تلاش شود تا حد امکان از عملکرد نامطلوب پیشگیری شود، اما در صورت بروز موقعیت‌های عملکرد نامطلوب از آنها تا حد امکان به عنوان فرصت مناسبی برای مربی‌گری بهره‌برند. برای این کار، هم به مدیر و هم به کارشناس پیشنهاد می‌شود که خودآگاهی خود را در تعاملات و ذهن‌آگاهی^۱ خود را در قبال مربی‌گری تقویت کنند تا بتوانند با آگاهی بیشتر به لحظه، موقعیت‌های مربی‌گری را از جمله در زمان رخداد عملکرد نامطلوب هوشیارانه تشخیص دهند و آگاهانه از آن موقعیت‌ها حداکثر استفاده را برای شرکت در فرایند مربی‌گری داشته باشند. پیشنهادی فرعی در این راستا، ترویج رویکردهای هیجانی حامیانه از سوی مدیران در برقراری ارتباط با کارشناسان به‌خصوص در مواجهه با عملکرد نامطلوب کارشناسان است. درپیش گرفتن رویکرد غیرحامیانه (به‌عبارتی رویکرد تند یا سرزنش‌آمیز) از طرف مدیر، علاوه بر اینکه چالشی اخلاقی هم برای مدیر و هم برای سازمان از منظر رعایت حقوق کارشناسان ایجاد می‌کند، مطابق نتایج تحقیق باعث ترک خدمت کارکنان نیز می‌شود که می‌تواند هزینه‌های قابل توجهی را در حوزه منابع انسانی به شرکت تحمیل کند. پیشنهاد دوم این است که مدیران و کارشناسان منابع انسانی به قابلیت‌هایی که از نظر برخی مدیران یاددادن آنها ضروری نیست و عمدتاً قابلیت‌های غیرفنی هستند، توجه کرده و جهت آموزش آنها اقدام کنند. به طور مثال «استرس‌زایی بالای کار (۳۲۱، ۰)» از عوامل ایجادکننده عملکرد نامطلوب شناسایی شدند. اما در نتایج تحلیل داده‌ها روشی برای افزایش توانمندی افراد جهت مقابله با فشار شناسایی نشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که روش‌های مدیریت استرس به مدیران و کارکنان آموزش

^۱. Mindfulness

داده‌شده و به‌کارگیری آنها ترویج شود. پیشنهاد سوم این است که در مورد مانع «ضعف انگیزش کارشناس برای یادگیری (کد ۰,۷۴۱)» که در مصاحبه‌ها نیز تکرار بالایی داشت، واحد منابع انسانی، مدیران را با شیوه‌های تقویت انگیزش یادگیری کارشناسان آشنا کند. به علاوه، سازمان مکانیزم‌های انگیزشی خود را طی همفکری با مدیران و در جهت تقویت انگیزش یادگیری کارشناسان در حوزه‌های مورد نیاز طراحی کند.

۵- منابع

1. Downey M. Effective coaching. London: Orion Business; 1999.
2. Hamlin RG, Ellinger AD. Toward a profession of coaching? A definitional examination of 'coaching', 'organization development', and 'human resource development. In International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 2009;7(1):13-38.
3. Pulakos ED, O'Leary RS. Why is performance management broken? Industrial and Organizational Psychology. 2011;4(2):146-64.
4. Feldman DC, Lankau MJ. Executive coaching: A review and agenda for future research. Journal of management. 2005;31(6):829-48.
5. Fillery-Travis A, Lane, D. Does coaching work or are we asking the wrong question? International Coaching Psychology Review. 2006;1(1):24-36.
6. Grant AM, Passmore J, Cavanagh MJ, Parker HM. 4 The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. International review of industrial and organizational psychology. 2010;25(1):125-67.
7. Gregory JB, Levy PE. Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2010;3(2):109-23.
8. Ladyshevsky RK. The manager as coach as a driver of organizational development. Leadership & Organization Development Journal. 2010;31(4):292-306.
9. Ellinger AD, Ellinger AE, Hamlin RG, Beattie RS. Achieving improved performance through managerial coaching. Handbook of Improving Performance in the Workplace. 2009;2: 275-98.
10. Ford RC, Latham GP, Lennox G. Mystery shoppers. Organizational Dynamics. 2011; 3(40):157-64.
11. Zaleska KJ, de Menezes LM. Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. Human relations. 2007; 60(7): 987-1018.
12. Latham GP, Stuart HC. Practicing what we preach: The practical significance of theories underlying HRM interventions for a MBA school. Human Resource Management Review. 2007;17(2):107-16.
13. Longenecker CO, Neubert MJ. The practices of effective managerial coaches. Business Horizons. 2005; 48(6): 493-500.
14. Gilley A, Gilley JW, Kouider E. Characteristics of managerial coaching. Performance Improvement Quarterly. 2010; 23(1): 53-70.
15. Brandl J, Madsen MT, Madsen H. The perceived importance of HR duties to Danish line managers. Human Resource Management Journal. 2009; 19(2): 194-210.

16. Rafferty R, Fairbrother G. Factors influencing how senior nurses and midwives acquire and integrate coaching skills into routine practice: a grounded theory study. *Journal of advanced nursing*. 2015;71(6):1249-59.
17. Ellinger AD, Ellinger AE, Keller SB. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*. 2003;14(4): 435-58.
18. Godinho R. What is data center? - Definition from WhatIs.com [Internet]. SearchDataCenter. 2010 [cited 2014Jul6]. Available from: <http://searchdatacenter.techtarget.com/definition/data-center>
19. Johnson B. How Data Centers Work [Internet]. HowStuffWorks. HowStuffWorks; 2013 [cited 2014Aug11]. Available from: <http://computer.howstuffworks.com/data-centers.htm>
20. Normandeau K. Building Mission Critical Data Centers [Internet]. Data Center Knowledge. 2010 [cited 2017Oct1]. Available from: <http://www.datacenterknowledge.com/archives/2010/03/18/building-mission-critical-data-centers/>
21. Mission critical [Internet]. Wikipedia. Wikimedia Foundation; 2014 [cited 2017Oct1]. Available from: http://en.wikipedia.org/wiki/Mission_critical
22. Data center [Internet]. Wikipedia. Wikimedia Foundation; 2018 [cited 2014Jul24]. Available from: https://en.wikipedia.org/wiki/Data_center
23. Neudorfer J. Keys to Successful Data Center Operations [Internet]. Data Center Knowledge. 2012 [cited 2017Oct1]. Available from: <http://www.datacenterknowledge.com/archives/2012/03/08/keys-to-successful-data-center-operations/>
24. Human errors most common reason for data center outages [Internet]. Pingdom Royal. 2007 [cited 2017Oct1]. Available from: <http://royal.pingdom.com/2007/10/30/human-errors-most-common-reason-for-data-center-outages/>
25. Sullivan E. Finding and Keeping Good Data Center Employees - Facilities Management Insights [Internet]. Facilitiesnet. 2008 [cited 2018Oct1]. Available from: <http://www.facilitiesnet.com/outsourcing/article/Finding-and-Keeping-Good-Data-Center-Employees--10062#>
26. Miller R. Human Error Cited in Hosting.com Outage [Internet]. Data Center Knowledge. 2012 [cited 2017Oct1]. Available from: <http://www.datacenterknowledge.com/archives/2012/07/28/human-error-cited-hosting-com-outage/>
27. Data Center Management: Trends and Challenges | Seagate US [Internet]. Seagate.com. Seagate; [cited 2017Oct1]. Available from: <http://www.seagate.com/tech-insights/data-center-management-master-ti/>
28. McClary R. Human Error, Downtime and Design [Internet]. Data Center Knowledge. 2014 [cited 2017Oct1]. Available from: <http://www.datacenterknowledge.com/archives/2014/06/05/human-error-downtime-and-design/>
29. Gómez JM, Mora M, Raisinghani MS, Nebel W, O'Connor RV, editors. *Engineering and Management of Data Centers: An IT Service Management Approach*. Springer; 2017 Nov 10.

30. Hunt JM, Weintraub J. How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*. 2002; 21(2): 39-44.
31. Marsh L. Good manager: good coach? What is needed for effective coaching?. *Industrial and Commercial Training*. 1992 1; 24(9).
32. Peel D. What Factors Affect Coaching and Mentoring in Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. 2008; 6(2):1-18.
33. Corbin J, Strauss A. Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd; 2008 doi: 10.4135/9781452230153
34. Hagen MS. Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*. 2012; 24(4):17-39.
35. McAlpine TJ. The Creative Coach: Exploring the Synergies Between Creative Problem Solving: Thinking Skills Model and Non-Directive Coaching [Creative Studies Graduate Student Master's Projects]. Buffalo state; 2011. Available from: <https://digitalcommons.buffalostate.edu/creativeprojects/140>
36. Ellinger AD, Bostrom RP. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*. 1999; 18(9): 752-71.
37. Goleman D. Leadership that gets results. *Harvard business review*. 2000 Mar;78(2):78-93.
38. Walker CA. Saving your rookie managers from themselves. *Harvard business review*. 2002; 80(4): 97-111.
39. Daneshmandi S. Feasibility study of the application of coaching in human resource training and development activities of National Iranian Oil Company [M.Sc dissertation]. Shahid Beheshti University; 2012.¹
40. Sterman JD. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: Irwin/McGraw-Hill; 2000.
41. Goulding C. *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. Sage; 2002.
42. Pyöriä P. The concept of knowledge work revisited. *Journal of knowledge management*. 2005;9(3):116-27.
43. Joo BK, Sushko JS, McLean GN. Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*. 2012; 30(1).
44. Suddaby R. From the editors: What grounded theory is not. *Academy of management journal*. 2006; 49(4): 633-642.
45. Corbin JM, Strauss A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*. 1990; 13(1): 3-21.
46. Creswell JW. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage publications; 2007.
47. Patton MQ. *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc; 1990.

¹ - ترجمه محقق از عنوان اصلی فارسی: دانشمندی، س. امکان‌سنجی بکارگیری مربی‌گری (Coaching) در فعالیتهای آموزش و بهسازی منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی؛ ۱۳۹۱.

48. Robbins SP, Judge TA. *Organizational Behavior*. 15th Ed. Prentice Hall; 2013.
49. Heslin PA, Latham GP, Vandewalle D. The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*. 2005; 90(5): 842.
50. Heslin PA, Vandewalle D, Latham GP. Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*. 2006; 59(4): 871-902.
51. Neuman JH, Baron RA. Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*. 1998; 24(3): 391-419.
52. Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995; 20(3): 709-34.
53. Yukl GA. *Leadership in Organization*. 7th Ed. Upper Saddle River: Pearson Education; 2010.
54. Gagné M, Deci EL. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005; 26(4): 331-62.
55. Liao WC, Tai WT. Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior & Personality: An International Journal*. 2006; 34(5): 545-556.
56. Rowold J. The impact of personality on training-related aspects of motivation: Test of a longitudinal model. *Human Resource Development Quarterly*. 2007; 18(1): 9-31.
57. Kontoghiorghes C. Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*. 2002; 15(3): 114-29.
58. Ismail A, Bongogoh S, Segaran SCC, Tudin R, Ajis MNE, Ismail WKW. Supervisor communication and motivation to learn as a predictor of positive individual attitudes and behaviors: A study in one city-based local authority. *Jurnal Kemanusiaan*. 2009; 13: 19-29.
59. Foxon M. The influence of motivation to transfer, action planning, and manager support on the transfer process. *Performance Improvement Quarterly*. 1997; 10(2): 42-63.

Archive of SID