



هوش هیجانی و توانمندسازی روانشناختی

بخش دوم

محمد ضیاء الدینی^۱، امید نیکوخت^۲

نقش هوش هیجانی در توانمندسازی روانشناختی

به نظر می‌رسد هوش هیجانی می‌تواند شکل تکامل یافته‌ای از توجه به انسان در سازمان‌ها باشد و ابزاری نوین و شایسته در دستان مدیران تجاری و تئوریسین‌های بازار برای هدایت افراد درون سازمان و مشتریان برون سازمان و تامین رضایت آنها. هوش هیجانی بیانگر آن است که در روابط اجتماعی و در بده بستن‌های روانی و عاطفی در شرایط خاص چه عملی مناسب و چه عملی نامناسب است. یعنی اینکه فرد در شرایط مختلف بتواند امید را در خود زنده نگه دارد، با دیگران همدلی نماید، احساسات دیگران را بشنود، برای به دست آوردن پاداش بزرگ‌تر، پاداش‌های کوچک را نادیده نگارد، نگذارد نگرانی، قدرت تفکر و استدلال او را مختل نماید، در برابر مشکلات پایداری نماید و در همه حال انگیزه خود را حفظ نماید. هوش هیجانی نوعی استعداد عاطفی است که تعیین می‌کند از مهارت‌های خود چگونه به بهترین نحو ممکن استفاده کنیم و حتی کمک می‌کند فکر را در مسیری درست به کار گیریم (کروبی، متانی، ۱۳۸۸، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۱۹). اساساً در روش برای افزایش سطح مهارت‌های هوش هیجانی در بین کارکنان سازمان وجود دارد.

۱- استخدام کارکنانی که از مهارت هوش هیجانی قابل قبولی برخوردارند.

۲- توسعه قابلیت‌های هوش هیجانی در کارکنان فعلی سازمان. استخدام کارکنان دارای مهارت هوش هیجانی سریع‌ترین روش برای افزایش این مهارت‌ها در سطح سازمان است. سازمان‌ها بایستی در برنامه‌های مربوط به منابع انسانی خود از قبیل استخدام، آموزش، مربیگری اجرایی و مدیریت عملکرد به نحوی عمل کنند که هم در انتخاب افراد و هم در برنامه‌های رشد و توسعه آنان به مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با هوش هیجانی افراد توجه داشته باشند (کروبی، متانی، ۱۳۸۸، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۱۹).

با اینکه شناسایی مهارت‌های هوش هیجانی بسیار مشکل است، اما ثابت شده است که وجه کلیدی تفاوت میان کارکنان برجسته با معمولی به همین مهارت‌ها برمی‌گردد. اگر سازمانی در نظر دارد تا مزیت‌های خود را از نظر نیروی انسانی افزایش دهد، فرآیند استخدام نیروی انسانی آن بایستی شامل روشی برای شناسایی مهارت‌های هوش هیجانی باشد. در اندازه‌گیری هوش هیجانی بیشتر به توان بالقوه انجام کار توجه می‌شود تا حاصل کار، یعنی بیشتر به فرایندها توجه داریم تا پیامدها. تاکنون بیش از ۶۰ نوع تست هوش هیجانی ارائه شده است، اما ۳ پرسشنامه زیر مفیدتر هستند که محققان مربوط معرفی کرده‌اند:

۱- پرسشنامه سنجش هوش هیجانی (بار-آن)

۲- تست هوش هیجانی (مایر، سالوی و کارسو)

۳- پرسشنامه قابلیت‌های هیجانی (گولمن)

گولمن و همکاران (۱۹۹۵) در مؤسسه تحقیقاتی «هی گروپ» پرسشنامه قابلیت‌های عاطفی را به منظور بررسی هوش هیجانی کارکنان و مخصوصاً مدیران در سازمان‌ها تهیه کرده‌اند. اکنون این پرسشنامه یکی از سه پرسشنامه برتر سنجش هوش هیجانی در سطح محافل علمی و بین‌المللی است. با این حال تنها انتخاب بر این اساس نمی‌تواند راهکار مناسبی برای ارتقای منابع انسانی سازمان باشد، بنابراین سازمانها باید به دنبال راهایی برای آموزش این مهارت به کارکنان خود باشند و ارتقا و تقویت این مهارت در سازمان توجه نمایند (کروبی، متانی، ۱۳۸۸، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۲۷).

اما باید توجه داشت که هوش هیجانی مجموعه‌ای پیچیده از مهارت‌ها است و توسعه آن نیازمند زمان است. در آموزش هوش هیجانی عواملی وجود دارد که بایستی مورد توجه قرار گیرند:

۱- سنجش میزان آمادگی

۲- انگیزه

۳- انجام دادن تغییرات جهت دار

۴- تعیین اهداف قابل حصول

۵- ترغیب اقدامات عملی و ایجاد حمایت (گلی زاده، ۱۳۸۴، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۱۷-۱۹).

کارسو و ولف (۲۰۰۱) در اجرای برنامه‌های هوش هیجانی در سازمان باید به چند اصل مهم توجه داشت. این اصول عبارتند از:

۱- مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح.

۲- ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان.

۳- ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه آموزشی برای مشخص ساختن توانایی‌های پایه و نیازهای فردی آنان.

۴- انطباق طرح برنامه آموزشی با تواناییها و ضعفهای کارکنان.

۵- تهیه و تدوین ساختار جلسه‌ها.

۶- استفاده از تمرینهای عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش.

۷- برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته‌ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان.

۸- فراهم ساختن فرصتهایی برای تمرین آموخته‌ها.

۹- پیش بینی فرصتهای متعدد برای دادن بازخورد.

۱۰- استفاده از موقعیتهای گروهی برای ایفای نقش و مهمترین رفتارهای اجتماعی و آموزش آنها.

۱۱- نشان دادن نیازهای اختصاصی هر فرد به او به طور خصوصی و محرمانه.

۱۲- فراهم ساختن منابع حمایتی و تقویتی برای کارکنان در برنامه طی مرحله پیگیری (گلی زاده، ۱۳۸۴، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۳۵).

کانگرو و کانانگو (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی‌شمرند:

۱- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها و سهمیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی روانشناختی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقای گروه و در نهایت بقای سازمان دارد (عبدالهی، ۱۳۸۵، ذکر شده در تولایی، ۱۳۸۷: ۵).

الف) شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی فرآیند توانمندسازی روانشناختی

از نظر فوکس (۱۹۹۸) توانمندسازی روانشناختی کارکنان یک فرآیند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد که در آن آرمانها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاشهای آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود. (آقایار، ۱۳۸۲، ذکر شده در تولایی، ۱۳۸۷: ۳).

بلاچارد (۱۹۸۲) فرآیند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است:

۱- تسهیم اطلاعات.

۲- خود مختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان که باید در چارچوب مرزهای مشخص باشد تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند. عوامل تعیین کننده مرز

فعالیت‌های تندرست:

الف) مأموریت یا فلسفه وجودی سازمان: یعنی هدف از تشکیل یا کسب و کار سازمان چیست؟

ب) ارزشها: حدود فعالیت شما چیست؟

ج) تصورات: تصویر شما از آینده چیست؟

د) اهداف: چه چیزی، چه وقت، در کجا و چگونه انجام دهید؟

ه) نقشها: چه کسی، چه کاری با چه نوع ساختار سازمانی انجام دهد و در انجام کار چگونه حمایت می‌شود؟

۳- جایگزین کردن تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتبها (آقایی، ۱۳۸۲، ذکر شده در تولایی، ۱۳۸۷: ۳).

همچنین عوامل زیر نقش مهمی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان در یک سازمان دارند:

۱- افراد را در انتخاب وظایف شغلیشان و روش انجام دادن فعالیتها درگیر نمایید.

۲- یک محیط همکاری، سهیم شدن در اطلاعات، بحث و احساس تعلق نسبت به اهداف مشترک بوجود آورید.

۳- افراد را به نوآوری و تصمیم‌گیری در امور تشویق کنید.

۴- افراد را در عملی کردن ایده‌ها و راه حل‌هایشان آزاد بگذارید.

۵- با تشویق و قدرانی از موفقیتها روحیه افراد را تقویت کنید.

علاوه بر این محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که که سازمانها را به توانمند کردن کارکنانشان ترغیب نموده‌اند. در این میان مهمترین آنها عبارتند از:

الف) اثرات فن‌آوری بر محیط کاری

ب) افزایش انتظارات مشتریان

ج) انعطاف‌پذیری سازمانها (محمدی، ۱۳۸۱، ذکر شده در وردی نژاد، میرزایی، زمانی، فر ۱۳۸۷: ۲).

ب) شناسایی موانع و چالشهای اجرای برنامه‌های توانمندسازی روانشناختی

در اجرای برنامه‌های توانمندسازی روانشناختی همواره موانع و مشکلاتی وجود دارد که عمده ترین آنها عبارتند از:

۱- ترس کارکنان

۲- فقدان امنیت شخصی

۳- ساختار سازمانی

۴- نگرشهای منفی مدیران در مورد زیردستان

۵- ناهماهنگی مدیران

۶- فقدان منابع و زمان کافی

۷- نیاز به کنترل (عبدالمی، ۱۳۸۵، ذکر شده در تولایی، ۱۳۸۷: ۶).

اسپریتر (۱۹۹۲) توانا سازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است. مطالعات میسر (۱۹۹۲) نیز یک بعد به ابعاد فوق افزود و پنج بعد کلیدی توانا سازی به شرح زیر شکل گرفت:

۱- خود اثر بخشی.

۲- خود اختیاری.

۳- پذیرفتن شخصی نتایج.

۴- معنی دار بودن.

۵- اعتماد (فرهنگی، اسکندری، ۱۳۸۲، ذکر شده در تولایی، ۱۳۹۰: ۱۱۴-۱۱۶)

وظیفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده سازی استراتژی توانمند سازی روانشناختی است. این استراتژی‌ها به طور مستقیم یا غیر مستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می‌سازند. با توجه به هدف و فلسفه وجودی سازمانها، ویژگیهای سازمان و کارکنان و نقشهای آنان می‌توان به پیاده سازی انواع استراتژی‌ها پرداخت:

۱) استراتژی، افزایش آگاهی جمعی از طریق داستانگویی.

۲) استراتژی، آموزش مهارتهای حل مسئله.

۳) استراتژی، آموزشهای مهارتهای پشتیبانی و تجهیز منابع: از طریق حمایتهای صورت گرفته و تجهیز منابع، کارکنان، از ایجاد ساختار اجتماعی بزرگ در قالب گروههای توانمند شده مطمئن هستند.

امیدی (۱۹۹۲) انواع حمایتها را در سه مورد خلاصه کرده است:

الف) حمایت فرد از خود.

ب) حمایت مدیر از فرد.

ج) حمایت قانون از فرد (اسکات، ۱۳۷۸، ذکر شده در وردی نژاد، میرزایی، زمانی، فر ۱۳۸۷: ۶۸)

عوامل درونی و برونی که تاثیر منفی در پیاده سازی توانمندسازی روانشناختی دارند عمده تا عبارتند از:

عوامل درونی شامل:

۱) تعریف قدرت به معنای اختیارات بی حد و مرز.

۲) ارتباط قدرت و خود اتکایی.

۳) ارتباط قدرت و اختیارات مدیریتی.

۴) انتظار تعهد از کارکنان.

۵) تصور اینکه کارکنان از مهارت‌های لازم برخوردارند.

عوامل برونی شامل:

۱) تعدیل نیروی انسانی سازمانها.

۲) تغییر مدیر ارشد سازمان.

۳) ادغامها و تملکها (اسکات، ۱۳۷۸، ذکر شده در وردی نژاد، میرزایی، زمانی، فر ۱۳۸۷: ۷۰)

بحث و نتیجه گیری:

با توجه به مطالب طرح شده در مقاله سعی شده است چگونگی نقش هوش هیجانی در توانمندسازی روانشناختی و تاثیر آن بر توانمندی منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمان پرداخته شود. مجموعه مهارتها و تواناییهایی که تحت عنوان هوش هیجانی نامگذاری و تعریف شده اند، یکی از مهمترین عوامل و فاکتورهای ضروری برای بالا بردن سطح توانمندی کارکنان در سازمان پرورش و تقویت هوش هیجانی کارکنان می باشد، افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاشهای آنان از جنس آرمانها و استانداردهای آنهاست افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند، و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه گذاری می کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند. بنابراین، معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. فعالیتهایی که دارای چاشنی معنی داری هستند. برای توانمند کردن کارکنان، مدیران علاوه بر ایجاد محیط کاری جذاب و بانشاط و روشن بودن اهداف می توانند احساس توانمندی را در میان کارکنان افزایش دهند. هوش هیجانی در پیشبرد اهداف سازمانی، توانمندسازی روانشناختی کارکنان و کاهش تمرکز در سازمانها و در نهایت ایجاد سازمانهایی چابک و توانمند، تاثیر مثبت و نقش بسیار مهمی ایفا می کند. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانهای و احساسات در توانمندیهای انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. امروزه بسیاری از سازمانها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر بوده و با تغییرها سازگار شوند. در این میان تعامل اجتماعی به شیوه‌ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد.