

به نام خدا

موضوع: تقویت هوش هیجانی در محیط های کاری چندنسلی: نقش کوچینگ در ایجاد هماهنگی

نویسندگان: بهارک زعفرانی زاده، زینب اسماعیلی

مقدمه:

در عصر حاضر، براساس گزارش مرکز تحقیقات پیو، حدود چهار نسل در محیط های کاری فعالیت دارند. نسل های مختلف، شامل بیبی بومرها، نسل X، نسل Y و نسل Z، هر یک با ارزش ها، انتظارات و سبک های کاری متفاوتی وارد سازمان ها می شوند. این تنوع نسلی اگرچه می تواند منبعی غنی از ایده ها و نوآوری ها باشد، اما در عین حال چالش هایی را نیز در زمینه های ارتباطات، همکاری و مدیریت به همراه دارد. نسل های قدیمی تر مانند بیبی بومرها و نسل X معمولاً به ساختارهای سلسله مراتبی و سبک های کاری سنتی عادت دارند، در حالی که نسل های جوان تر مانند نسل Y و نسل Z به دنبال انعطاف پذیری، مشارکت بیشتر و سبک های کاری غیررسمی هستند. این تفاوت ها می تواند منجر به شکاف نسلی و کاهش همکاری شود. بر اساس نظرسنجی های اخیر، نزدیک به ۶۰ درصد از کارکنان احساس می کنند که تفاوت های نسلی باعث سوء تفاهم در محیط کار می شود. این شکاف می تواند اصطکاک ایجاد کند، اما در اینجا هوش هیجانی (EI) نقش حیاتی ایفا می کند و به عنوان پلی میان نسل ها عمل می کند و ارتباط، همدلی و درک متقابل را بهبود می بخشد.

در این میان، کوچینگ به عنوان یک فرآیند توسعه ای فردی و سازمانی، می تواند ابزاری قدرتمند برای تقویت هوش هیجانی و ایجاد هماهنگی در محیط های کاری چندنسلی باشد. کوچینگ به کارکنان کمک می کند تا خودآگاهی خود را افزایش دهند، احساسات خود را بهتر مدیریت کنند و مهارت های ارتباطی و همدلی خود را بهبود بخشند. از سوی دیگر، کوچینگ به افراد کمک می کند تا ارزش ها، باورها و سبک های کاری خود را بهتر درک کنند. این خودآگاهی به آن ها امکان می دهد تا رفتارهای خود را تنظیم کرده و واکنش های مناسب تری در موقعیت های چالش برانگیز داشته باشند. همچنین، کوچینگ می تواند به کارکنان کمک کند تا دیدگاه ها و احساسات همکاران خود را بهتر درک کنند. این همدلی به ایجاد اعتماد و احترام متقابل میان نسل های مختلف کمک می کند. تحقیقات نشان داده اند که سازمان هایی که بر توسعه هوش هیجانی در کارکنان و مدیران خود تمرکز دارند، عملکرد بالاتری در مدیریت تیم های چندنسلی دارند. مطالعه ای که توسط کیسی همیلتون در سال ۲۰۲۴ انجام شد، نشان داد که سازمان هایی که برنامه های کوچینگ و آموزش هوش هیجانی

را در استراتژی‌های منابع انسانی خود گنجانده‌اند، ۳۵٪ کاهش در تعارضات بین‌نسلی و ۲۵٪ افزایش در رضایت کارکنان را تجربه کرده‌اند.

با توجه به اهمیت این موضوع و شکاف تحقیقاتی موجود در بررسی نقش هوش هیجانی در محیط‌های کاری چندنسلی با استفاده از ابزارهای نوین کوچینگ، این پژوهش در دو جنبه انجام شده است: (۱) اهمیت هوش هیجانی در محیط‌های کاری چندنسلی، و (۲) کاربرد ابزارهای کوچینگ در جهت تقویت هوش هیجانی در محیط‌های کاری چندنسلی.

۱- اهمیت هوش هیجانی در محیط‌های کاری چند نسلی

دانیل گولمن در سال ۱۹۹۵ از طریق کتاب هوش هیجانی چرا می‌تواند مهم‌تر از IQ باشد، مفهوم هوش هیجانی را در بین دانشگاهیان و عموم مردم رایج کرد. هوش هیجانی همانطور که توسط گولمن تعریف شده است، به توانایی شناخت، درک، مدیریت و استفاده مؤثر از احساسات خود و دیگران اشاره دارد. این مهارت شامل پنج مؤلفه اساسی است: خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزه، همدلی و مهارت‌های اجتماعی. خودآگاهی به این معناست که افراد بتوانند احساسات و تأثیر آن‌ها بر رفتارشان را بشناسند. این شامل یک فرآیند فکری است که منجر به استفاده از آن احساسات برای ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی و دستیابی می‌شود.

در این کتاب، گولمن ادعا کرد که هوش هیجانی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده موفقیت بهتری برای عملکرد شغلی و توانایی رهبری نسبت به IQ باشد. افرادی که از نظر هیجانی باهوش هستند مهارت‌های بهتری را در خدمات مردم محور مانند استخدام، فروش، مدیریت و خدمات مشتری نشان می‌دهند. مطالعات کنونی حاکی از آن است که هوش هیجانی در توسعه پتانسیل انسانی، کار گروهی، رهبری مؤثر، کاهش استرس، خلاقیت و نوآوری بسیار مهم است.

از سویی، پژوهش‌های ادبیات مدیریت و سازمان نشان می‌دهد که کارکنان متعلق به نسل‌های گوناگون، به استراتژی‌های مدیریتی متفاوتی در زمینه‌های جذب، حفظ و انگیزه‌بخشی نیاز دارند. برای مدیریت اثربخش نیروی کاری چندنسلی و ایجاد انگیزه در آن‌ها، مدیران باید به ارزش‌ها و نگرش‌های متنوع هر نسل توجه کنند، چرا که این عوامل می‌توانند بر انگیزه و عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشند. درک آنچه که استعدادها و ویژگی‌های هر نسل را برجسته می‌سازد، برای بهینه‌سازی فرهنگ سازمانی امری حیاتی است. در عصر حاضر، نیازها و انتظارات کارکنان به سرعت در حال دگرگونی است و سازمان‌ها همواره در تلاشند تا راه‌هایی برای ایجاد و حفظ انگیزه در نیروی کار خود بیابند. در محیط‌های کاری چندنسلی، کارکنان با توجه به تفاوت‌های نسلی در طرز فکر و دیدگاه‌ها، مسائل را به شیوه‌های متفاوت درک می‌کنند. برای مثال، نسل Baby Boomers که معمولاً ارشدترین گروه در سازمان‌ها هستند، به ثبات شغلی، وفاداری سازمانی و ساختارهای سلسله‌مراتبی ارزش می‌دهند. نسل X که اغلب در سطوح میانی مدیریت قرار دارند، بر استقلال فردی، انعطاف‌پذیری و رویکردهای عملی در حل مسائل تأکید می‌ورزند. نسل هزاره (Millennials) که با ویژگی‌هایی مانند همکاری جمعی، نوآوری و تسلط بر فناوری شناخته می‌شوند، هنجارهای سنتی را با تقاضا برای انعطاف‌پذیری بیشتر و کار معنادار به چالش می‌کشند. همچنین، نسل Z که جوان‌ترین گروه در

محیط‌های کاری محسوب می‌شوند، با ذهنیتی دیجیتالی و چابک، بر فراگیری سریع و سازگاری با تغییرات تأکید دارند. این تفاوت‌های نسلی، اگرچه می‌توانند غنای فرهنگی و تنوع فکری را به سازمان بیاورند، در صورت مدیریت نادرست، ممکن است به سوءتفاهم، کاهش بهره‌وری و افزایش تنش‌های کاری منجر شوند. در این میان، مدیرانی که از سطح بالایی از هوش هیجانی برخوردارند، می‌توانند به سرعت نیازهای کارکنان خود را تشخیص داده و به‌طور مؤثر به آن‌ها پاسخ دهند. هوش هیجانی به‌عنوان عاملی کلیدی در تعیین اثربخشی مدیریت شناخته می‌شود. مدیرانی که توانسته‌اند سطح مناسبی از هوش هیجانی را در خود پرورش دهند، قادرند زمان و توجه کافی را به کارکنان خود اختصاص دهند. این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از نیازها و انتظارات تیم خود داشته باشند. علاوه بر این، چنین مدیرانی می‌توانند بازخوردهای سازنده و مؤثری به کارکنان ارائه دهند که به آن‌ها فرصت می‌دهد تا عملکرد خود را بهبود بخشند. هوش هیجانی در محیط‌های کاری چندنسلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا نه تنها بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه شایستگی‌های رهبری را نیز تقویت می‌کند. همچنین، این مهارت به ایجاد روابط مثبت و سازنده بین کارکنان و مدیران کمک می‌کند، که در نهایت تعهد سازمانی کارکنان را تقویت می‌نماید.

تصور کنید در یک شرکت، یک مدیر جوان از نسل Z (نسل دیجیتال) مسئول پروژه‌ای است که شامل همکاری با یک تیم چندنسلی از کارکنان است. تیم شامل کارکنانی از نسل‌های قبلی، مانند نسل X و نسل Baby Boomer، است که تجربه زیادی در صنعت دارند و به روش‌های سنتی کار عادت کرده‌اند. در یکی از جلسات تیم، مدیر جوان به دلیل فشار برای به نتیجه رساندن پروژه، پیشنهاد می‌کند که تمامی ارتباطات تیم به‌صورت آنلاین و از طریق ابزارهای دیجیتالی انجام شود تا فرآیند کار سریع‌تر پیش برود. کارکنان از نسل‌های مسن‌تر به این پیشنهاد واکنش منفی نشان می‌دهند، زیرا ترجیح می‌دهند در جلسات حضوری با یکدیگر صحبت کنند و ارتباطات غیررسمی خود را حفظ کنند. در این مرحله، خودآگاهی به‌عنوان یک ابزار کلیدی وارد عمل می‌شود. مدیر جوان با توجه به آموزش‌هایی که در زمینه هوش هیجانی و خودآگاهی دیده است، متوجه می‌شود که این واکنش‌ها ممکن است به دلیل احساسات و ارزش‌های نسل‌های مختلف باشد. او خود را در موقعیت سایر اعضای تیم قرار می‌دهد و احساسات و نیازهای آن‌ها را درک می‌کند. همچنین، او متوجه می‌شود که اعضای تیم نسل‌های مسن‌تر به دلیل تجربیات گذشته خود ممکن است به تماس‌های رو در رو احساس اعتماد و امنیت بیشتری داشته باشند. این خودآگاهی به مدیر جوان اجازه می‌دهد تا واکنش بهتری نسبت به موقعیت نشان دهد. او پس از جلسه، با تیم‌های مختلف صحبت می‌کند و درک بهتری از نگرانی‌های آن‌ها پیدا می‌کند. او از تیم‌های نسل‌های مسن‌تر می‌خواهد که در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر مشارکت کنند و از آن‌ها دعوت می‌کند که در برخی از جلسات حضور فیزیکی داشته باشند تا احساس کنند که نظراتشان مورد توجه قرار گرفته است. در عین حال، او ابزارهای دیجیتال را به‌عنوان یک مکمل برای جلسات حضوری معرفی می‌کند، نه جایگزینی برای آن. این اقدام نشان‌دهنده خودآگاهی مدیر است که به او کمک می‌کند تا ارتباطات بهتری با تیم‌های مختلف برقرار کند و فضای کاری چندنسلی به‌طور مؤثری مدیریت شود. در این مثال، خودآگاهی نه تنها به مدیر کمک کرد تا احساسات خود و دیگران را بهتر درک کند، بلکه باعث شد که تعاملات تیم به شکلی همدلانه‌تر و هماهنگ‌تر پیش برود.

۲) کاربرد ابزارهای کوچینگ در جهت تقویت هوش هیجانی در محیط‌های کاری چندنسلی

پاسمور و فیلری-تراویس (۲۰۱۱) پس از بررسی تحقیقات و انتشارات بیش از یک دهه، به تعریف گسترده‌ای از مربیگری دست یافتند: «مربیگری عبارت است از گفتگویی آینده‌نگر و سقراط‌گونه میان مربی و مشارکت‌کننده (مراجع)، که در آن مربی با به‌کارگیری پرسش‌های باز، گوش‌دادن فعال، و ارائه خلاصه‌ها و بازخوردهای تأملی، در پی برانگیختن خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری فردی مشارکت‌کننده است». از سوی دیگر، برسر و ویلسون بیان کرده‌اند: «در قلب مربیگری، ایده توانمندسازی افراد از طریق تسهیل یادگیری خودراهبر، رشد شخصی و بهبود عملکرد نهفته است». مطالعات فراتحلیلی اخیر توسط تی‌بوم، بیرسما و وان ویانن (۲۰۱۴) و جونز، وودز و گیوم (۲۰۱۶) یافته‌های امیدبخشی را نشان می‌دهند که حاکی از تأثیرات مثبت و قابل توجه مربیگری بر نتایج گوناگون در سطوح مختلف، از جمله سطوح سازمانی، عاطفی، مهارتی و فردی (مانند دستاوردها و عملکرد) است. این مطالعات تأکید می‌کنند که مربیگری می‌تواند به عنوان مداخله‌ای اثربخش در سازمان‌ها به کار گرفته شود.

از سوی دیگر، مطالعات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که در برنامه‌های توسعه‌ی هوش هیجانی و کوچینگ سرمایه‌گذاری می‌کنند، از مزایای متعددی برخوردار می‌شوند. پژوهش‌هایی که در کتاب «رهبری نیروی کار چندنسلی با هوش هیجانی» منتشر شده است، نشان می‌دهند که این رویکردها به افزایش رضایت شغلی، بهبود عملکرد تیمی، کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش تعاملات مثبت میان نسل‌ها منجر می‌شوند. همچنین، کتاب «کوچینگ برای نیروی کار چندنسلی» به این نکته اشاره دارد که سازمان‌هایی که کوچینگ را در فرهنگ سازمانی خود نهادینه می‌کنند، از سطوح بالاتری از تعهد و انگیزه‌ی کارکنان بهره‌مند می‌شوند. برای اجرای موفقیت‌آمیز رویکردهای مبتنی بر هوش هیجانی و کوچینگ، سازمان‌ها می‌توانند از چندین راهبرد عملی استفاده کنند.

۱. یکی از مهم‌ترین این راهبردها، برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه‌ی هوش هیجانی و کوچینگ است تا کارکنان بتوانند مهارت‌های لازم را در محیطی آموزشی و تعاملی کسب کنند. در این دوره‌ها، کارکنان از نسل‌های مختلف یاد گرفتند که چگونه احساسات خود و دیگران را درک کرده و مدیریت کنند. این مهارت‌ها به آن‌ها کمک کرد تا بهتر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، به دیدگاه‌های مختلف احترام بگذارند و در موقعیت‌های حساس، واکنش‌های بهتری از خود نشان دهند.

۲. جلسات کوچینگ فردی و گروهی: پس از آموزش‌های اولیه، جلسات کوچینگ به‌طور منظم برای تیم‌ها برگزار شد. در این جلسات، کوچ‌ها به کارکنان کمک کردند تا دیدگاه‌های یکدیگر را بهتر درک کنند و استراتژی‌های مؤثری برای همکاری با یکدیگر پیدا کنند. در جلسات کوچینگ، نسل‌های مختلف توانستند چالش‌های خود را به‌صورت باز بیان کرده و راه‌حل‌های مشترک پیدا کنند.

۳. منتورینگ معکوس: همچنین می‌توان از منتورینگ معکوس به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای ارتقای تعامل میان نسل‌ها استفاده کرد. در این مدل، کارکنان نسل‌های جوان‌تر به نسل‌های مسن‌تر کمک می‌کنند تا از

تکنولوژی‌های جدید استفاده کنند، در حالی که نسل‌های مسن‌تر تجربیات خود را به نسل‌های جوان‌تر منتقل می‌کنند.

۴. فرهنگ بازخورد مستمر و ایجاد فضای اعتماد سازمان: به‌طور فعال یک فرهنگ بازخورد مستمر ایجاد کرد که به کارکنان امکان می‌دهد، نگرانی‌ها و پیشنهادات خود را بدون ترس از قضاوت یا انتقاد بیان کنند. این فرآیند به ایجاد فضای اعتماد کمک و کارکنان را به ابراز نظرات خود تشویق می‌کند.

نتیجه‌گیری:

در محیط‌های کاری چندنسلی، جایی که افراد از نسل‌های مختلف با ارزش‌ها، تجربیات و انتظارات متفاوت در کنار یکدیگر کار می‌کنند، هوش هیجانی به‌عنوان یک ابزار حیاتی برای تسهیل تعاملات و کاهش تنش‌ها شناخته می‌شود. هوش هیجانی با کمک به افراد در درک و مدیریت احساسات خود و دیگران، به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا در تعاملات پیچیده و چندنسلی واکنش‌های مؤثرتر و مناسب‌تری نشان دهند. از خودآگاهی و همدلی گرفته تا مهارت‌های اجتماعی، هوش هیجانی ابزارهایی را فراهم می‌آورد که در ایجاد یک محیط کاری هماهنگ و سازگار میان نسل‌ها نقش بسزایی دارند. استفاده از کوچینگ در این زمینه می‌تواند به‌طور ویژه‌ای مؤثر باشد. کوچینگ با فراهم کردن فضایی برای بررسی و تحلیل احساسات، تفاوت‌ها و چالش‌های نسل‌های مختلف، به کارکنان کمک می‌کند تا به درک بهتری از همدیگر برسند و از این تفاوت‌ها به‌عنوان یک منبع برای نوآوری و بهره‌وری بیشتر استفاده کنند. به‌ویژه در محیط‌های کاری چندنسلی، استفاده از کوچینگ می‌تواند به کاهش تعارضات، تقویت همکاری‌ها و افزایش هماهنگی میان کارکنان منجر شود. در کنار کوچینگ، سازمان‌ها باید اقداماتی را برای تقویت هوش هیجانی در سطح کل سازمانی انجام دهند. این اقدامات شامل برگزاری کارگاه‌های آموزشی، جلسات کوچینگ فردی و گروهی، برنامه‌های بازخورد مستمر، ایجاد فضای یادگیری و پرورش فرهنگ اعتماد است که به تسهیل ارتباطات و بهبود عملکرد گروهی کمک می‌کند. همچنین، روش‌های مختلف آموزشی باید متناسب با نیازها و ترجیحات نسل‌های مختلف طراحی شوند تا تعاملات میان‌نسلی به‌طور مؤثر مدیریت شود. در نهایت، سازمان‌هایی که به‌طور مؤثر از هوش هیجانی و کوچینگ بهره می‌برند، قادر خواهند بود تا فرهنگ سازمانی مثبت و همدلانه‌ای ایجاد کنند که در آن هر نسل بتواند با نسل‌های دیگر همکاری کرده و از تجربیات یکدیگر بهره‌مند شود. این رویکرد نه تنها به بهبود روحیه تیم و افزایش بهره‌وری می‌انجامد، بلکه در جذب و نگه‌داشت کارکنان نیز مؤثر خواهد بود. به‌طور کلی، هوش هیجانی و کوچینگ به‌عنوان ابزارهایی برای مدیریت موفقیت‌آمیز تنوع نسلی، کلید ایجاد یک محیط کاری پویا، هماهنگ و مؤثر در دنیای امروز هستند.

منابع

- «هوش هیجانی» اثر دانیل گلمن
- «هوش هیجانی به زبان آدمیزاد» اثر استیون جی. استاین
- «قدرت هوش هیجانی» اثر دانیل گلمن
- «هوش اجتماعی» اثر دانیل گلمن
- «هوش هیجانی: ۲۱ راهنمایی گام به گام روزانه» اثر دیوید کلارک
- "رهبری نیروی کار چندنسلی با هوش هیجانی (Leading a Multi-Generational Workforce with Emotional Intelligence)" تاریخ انتشار: ۲۶ سپتامبر ۲۰۲۳
- "قدرت هوش هیجانی: پیمایش پویایی‌های چندنسلی (The Power of Emotional Intelligence: Navigating Multigenerational Dynamics)" تاریخ انتشار: ۷ آوریل ۲۰۲۴ نویسنده: کیسی همیلتون (Kasee Hamilton)
- "کوچینگ برای نیروی کار چندنسلی (Coaching for a Multigenerational Workforce)" تاریخ انتشار: ژوئن ۲۰۲۲ نویسنده: نیکي فارو (Nicky Pharoah)
- Schaap.P.2017," The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders",PP.1-16, South African Journal of Economic and Management Sciences.
- Neale.S , Spencer.L- Wilson.A.2011. "EMOTIONAL INTELLIGENCE COACHING".
- Rhelyn.P,Salapa.A,2024." Leveraging Emotional Intelligence for Multigenerational Workforces in Local Government Units within the Philippines: A Systematic Review'.
- Njoroge.K, Malaysia.C,2014." THE IMPACT OF SOCIAL AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE MOTIVATION IN A MULTIGENERATIONAL WORKPLACE ",PP.163-170, International Journal of Information, Business and Management