

عنوان مقاله: ارتقاء بهره وری در پرتو رفتار سازمانی مثبت گرا

دکتر سید مهدی الوانی

در دهه اخیر نهضت جدیدی در رفتار سازمانی پا به عرصه وجود نهاده است که نگاهی تازه به انسان و توانمندی ها و خصوصیات مثبت ذاتی وی دارد. هدف این رویکرد کشف و پرورش قابلیت ها و ویژگیهای نیکوی انسانی و تعالی و بالنده سازی کارکنان و به تبع آن توسعه پایدار سازمانهاست.

با اتکاء به نظریه رفتار سازمانی مثبت گرا یا نیک رفتاری سازمانی می توان کارکنان را از نیروهای نهفته در درونشان آگاه نمود و با تلاشهایی که ناشی از قابلیت ها و توانمندی های ذاتی همه انسانهاست، بهره وری سازمانی را ارتقاء داد. انسانها در نیک رفتاری سازمانی از قدرت های بالقوه خود با خبر می شوند و تحقق این توانایی ها به آنها عزت نفس و خودباوری داده و آنان را بالنده می سازد.

در رفتار سازمانی مثبت گرا بجای آنکه بر ضعف ها و نقاط منفی آدمیان متمرکز شویم، کانون توجه مان را به قوت ها و نقاط مثبت آنها معطوف می داریم واز این طریق هم انسانها را بالنده می کنیم و هم سازمان را، در حالیکه نگاه منفی به انسان هم او را پژمرده و آزرده می سازد و هم سازمان با چنین نیروهایی نمی تواند امید به تعالی و ترقی داشته باشد. چگونه می توان با آدمهای خسته روان، دچار بیم و هراس، نا امید و ناشاد و دلمرده، به توسعه ورشد و خلاقیت و نوآوری و کمال سازمانی دست یافت. از اینرو مدیران باید راههای تحقق نیروهای درونی کارکنان خود را پیدا کنند و آنان را در خودیابی و خود شکوفایی یاری دهند.

راههایی برای تحقق رفتار سازمانی مثبت گرا در سازمان

۱- خوشبینی:

یکی از مولفه های اصلی در رفتار سازمانی مثبت گرا خوشبینی و تقویت آن در کارکنان است. افراد خوشبین نگرشی مثبت به کار داشته و همین احساس آنان را در تلاش بیشتر و نیل به موفقیت یاری می دهد. تعاریف گوناگونی از خوشبینی شده است که شاید تعریف زیر گویای همه آنها باشد.

"خوشبینی عبارت از حالت یا نگرشی در افراد است که انتظار آنها را از وقایع آینده مثبت و مطلوب می سازد." به عبارت دیگر خوشبینی نگرشی مثبت به رخدادهای آینده است و انتظار اینکه آنچه واقع می شود خوب و مطلوب خواهد بود. البته مطلوب بودن نتایج تا حدودی وابسته به ارزیابی فرد از مطلوبیت می باشد و این موضوعی است که باید در نظر داشته باشیم (Tiger, ۱۹۷۹).

نکته دیگر اینکه خوشبینی به معنای همه چیز زیبا و دوست داشتنی خواهد بود، نیست بلکه "انتظار" فرد خوشبین این است که آنچه در آینده رخ می دهد مطلوب خواهد بود. خوشبینی همچون شیشه روشنی است که از پشت آن به جهان می نگریم و نمی خواهیم از پشت شیشه های کبود دنیا را ببینیم و ادراک کنیم. اگر چه برخی از روانشناسان چون فروید خوشبینی را نوعی توهم قلمداد می کردند و آن را خصیصه مثبتی نمی دانستند ولی بهر حال نمی توان بد بینی را جزء خصوصیات مثبت یک انسان بشمار آورد. براساس تحقیقاتی که روانشناسان شناختی در دهه های ۶۰ و ۷۰ میلادی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که انسانها طبیعتاً مثبت گرا هستند و در گفتار، نوشتار، افکار و خاطرات خود بگونه ای گزینشی مثبت اندیشند.

فرضا صدها مطالعه (Matlin & stang ۱۹۷۸) بر روی گروههای مختلف نشان دادند که انسانها بیشتر واژه های مثبت بکار می برند تا منفی، بیشتر خاطرات مثبت را بیاد می آورند تا خاطرات منفی وغالبا خود را مثبت ارزیابی می کنند و قوت های خود را می بینند. ممکن است منتقدان اینگونه تحقیقات را ناشی از پندارهای فردی بدانند و نتایج آن را حاصل توهمات انسانها قلمداد کنند. اما نکته مهم آن است که ادامه این تحقیقات نشانگر آن بود که افراد خوشبین و مثبت اندیش موفق تر، سالم تر بوده و دچار افسردگی نمی شوند. زیرا افسردگی، بهم ریختگی روانی، ناشی از نگرش منفی فرد، به خویش است.

در تحقیقی که بوسیله تیلور (Taylor, ۱۹۸۹) انجام شد، همه افراد تحت بررسی دیدگاه مثبتی نسبت به خویش داشتند و تنها افراد افسرده و دچار اضطراب دیدگاه منفی نشان می دادند، بنابراین حتی اگر خوشبینی را در مواردی ناشی از ادراک خطای افراد بدانیم اثرات مثبت آن را در زندگی روانی فرد نمی

توانیم انکار کنیم و این مثبت اندیشی در کار و حرفه او و بهره‌وری و کیفیت فعالیتهای وی نیز منعکس خواهد شد.

بطور کلی تحقیقات نشان داده‌اند افراد خوشبین اکثراً شاد، مقاوم در برابر مشکلات، موفق در کار و سالم در زندگی می‌باشند. در اینجا ذکر این نکته ضروری است که خوشبینی نباید جنبه افراط بخود بگیرد و از واقعیات زندگی فرد دور شود، چه در این صورت حاصل آن ناامیدی و یاس و شکست‌های پیاپی خواهد بود. اگر چه خوشبینی به زعم بسیاری از نویسندگان رفتار و روان، بخشی از سرشت آدمی است اما می‌توان با آموزش و بیان اثرات مثبت آن این خصوصیت را در افراد تقویت نمود و نهادینه ساخت.

۲- شادی و خرمی:

فلاسفه قدیم شادی را یک فضیلت می‌دانستند و انسان ناشاد را انسان سالمی نمی‌دیدند. امروزه در رفتار سازمانی مثبت‌گرا شادمانی به عنوان یک موضوع محوری مورد توجه قرار گرفته است و به عنوان حالت و احساسی خوش که انرژی بخش و رضایت‌آفرین است مطرح شده است. البته محققان دو نوع شادی را متذکر شده‌اند یکی شادی مبتنی بر لذت جویی^۱ انسان که ماهیتی گذرا و موقتی دارد و دیگری شادمانی غائی^۲ که در برگیرنده سعادت انسانی است و به روح انسان خرمی و نشاط می‌بخشد. شادی لذت‌جویانه بیشتر تحت تاثیر شرایط زندگی و رضایت از موفقیت‌هایی است که فرد در آنها قرار دارد. سلامتی جسمانی، تعادل عاطفی، فراغت و آرامش روحی موجد این نوع شادی هستند. اما شادی غایی، صرفاً حاصل احساسات دلنشین و برداشتهای رضایت‌مندانه از محیط نیست، بلکه ناشی از درستی و صحت عمل انسان، تعالی جویی و کمال‌طلبی و بالنده شدن فرد است که به او خرمی، خرسندی و شادمانی پایدار ارزانی می‌دارد. این شادی روحانی است و از جنبه‌های مادی به دور است (Seligman).

(۲۰۰۲)

^۱ Hedonic

^۲ Eudemonic

در تحقیقاتی که انجام شده شادی زودگذر و شادمانی نمایی با یکدیگر همبستگی زیاد دارند و فردی که شادی غایی دارد از شادی لذت جویانه نیز بی بهره نیست، و از اینرو تفکیک ایندو و شادمانی از هم زیر سوال می رود (Kashdan ۲۰۰۸). برای ایجاد محیطی شاد در محل کار و افرادی شادمان در سازمان باید مدیران اقداماتی را در زمینه طراحی مشاغل و پیامدهای شغل برای کارکنان بعمل آورند. رضایت کارکنان از شغل یکی از مهمترین عوامل شادی آفرین برای فرد است. ایجاد احساس موفقیت در افراد یکی دیگر از ساز و کارهای شادی آفرینی است. هرگاه به صورت مسابقه افراد را مورد ارزیابی قرار می دهیم مسلماً معدودی برنده شادمان و تعداد زیادی بازنده ناشاد خواهیم داشت، در حالیکه اگر افراد را با خودشان مقایسه کنیم و رشد و پیشرفت آنها را نسبت به گذشته خودشان مد نظر قرار دهیم، هر فرد با توجه به تلاش و پیشرفتی که داشته است احساس شادمانی خواهد کرد.

فضای مفرح و زیبای کار نیز در شادمانی افراد نقش موثری دارد و مدیریت باید تلاش کند محیطی دلنشین و جذاب برای کارکنان فراهم آورد. اگر چه فضای کار اثری زودگذر بر جای می گذارد اما از آنجایی که کارکنان اغلب اوقات مفید زندگی خود را در محیط کار سپری می کنند و بطور مداوم با این محیط در تماس و ارتباط می باشند، اثر شادی بخش آن زودگذر به شمار نمی آید.

شادمانی در محیط کار به صورت تجربه مثبت عاطفی، احساس قدرت جسمانی، انرژی هیجانی، سرزندگی شناختی نمود پیدا می کند و فرد احساس سبکی و چالاکی در کار دارد، احساس می کند می تواند با گرمی و صمیمیت با دیگران کار کند، و از نظر ذهنی آرامش و احساسی خوشایند دارد، و از شغل و سازمان خود احساس رضایت می نماید.

۳- امید:

زمانی که فرد احساس می کند به اهدافی که برای خود معین کرده است می رسد و لوازم نیل به آن هدف نیز قابل دستیابی می باشند، حالت و احساس امید را تجربه می کند و به آینده خود امیدوار می شود. بدین ترتیب امید به آینده و فرجام های خوب صرفاً با تعریف هدف و آرزوی رسیدن به آن تمام

نمی شود بلکه باید عزم قوی^۱ و قدرت یافتن مسیر^۲ نیل به آن نیز در فرد بوجود آید. ما به عنوان مدیر نمی توانیم صرفاً با ارائه هدفهای متعالی و والا و تلقین به افراد در نیل به آنها، امید آفرینی کنیم. بلکه باید انگیزه و شوق و عزم و اراده لازم برای نیل به اهداف را ایجاد کرده و مسیر و لوازم تحقق آنها را نیز برای کارکنان بگونه ای روشن مشخص نماییم (snyder ۲۰۰۲).

مطالعات متعدد نشان داده اند که داشتن امید تاثیرات شگرفی بر موفقیت افراد در سازمان، پیشرفت تحصیلی در دانش آموزان، موفقیت های ورزش و سلامت روانی و غلبه بر بیماری ها دارد. فرد امیدوار با انگیزه و شوق بیشتری نسبت به دیگران خود را درگیر چالشهای بسیار می نماید و با سازگاری و انطباق بیشتر نسبت به تغییرات محیطی در تحقق هدف خود می کوشد. موضوع امید با خوشبینی، خودباوری و عزت نفس و کفایت نفس ارتباط بسیار نزدیک دارد و بطور مشخص نمی توان این ویژگی ها را در افراد مجزا متمایز نمود.

یکی از محققان "امید" برداشتن سه گام را برای امیدوار شدن ضروری می داند: قدم اول، هدف واقعبینانه و چالشی برای خود تعریف کردن، گام دوم، راههای رسیدن به آنرا یافتن و دانستن، گام سوم، انگیزه و شوق و اراده تحقق هدف و دشواری های راه رسیدن به آن را داشتن. وی در کتاب خود به نام "درسهایی از امید" این مراحل را هدفجویی (تفکر هدفمند)، راهیابی (تفکر راهگشا)، و برانگیختگی (تفکر انگیزه زا) نام نهاده است (Synder ۲۰۰۵).

مدیریت اعتماد و اعتماد سازی بر ارتقاء امیدواری کارکنان اثر دارد. مدیرانی که خود امیدوارند و به دیگران این امید را منتقل می سازند، مدیرانی موفق می باشند. البته باید بخاطر داشته باشیم که صدای عمل مدیران پر طنین تر از صدای گفتار آنها است و آنها باید با عمل خود امید و اعتماد را در دل کارکنان به وجود آورند. مدیران باید رویاها را مدیریت کنند و آرمان ها را به واقعیت تبدیل نمایند.

^۱ Will Power

^۲ Pathway

۴- خودباوری:

یکی از ویژگیهای مثبت انسان خودباوری و اعتقاد به کفایت نفس است. اعتقاد و باور به اینکه می توانیم کار خاصی را انجام دهیم و به هدف مورد نظرمان برسیم خودباوری نامیده می شود. در خودباوری فرد می پذیرد که توانایی لازم برای کار مورد نظر را داراست و می تواند نتیجه آن را، آنگونه که می خواهد شکل دهد. خودباوری نشان دهنده نحوه تفکر، احساس، انگیزش و عملکرد افراد است. زمینه های شناختی، انگیزشی، عاطفی و چگونگی کنش های فرد میزان خودباوری وی را مشخص می سازد.

احساس قوی خودباوری عملکرد انسان و رضایت وی از فعالیتهای خود را به نحو بارزی تحت تاثیر قرار می دهد. کارکنان با اطمینان بالا از اینکه قادرند وظایف دشوار را انجام دهند به استقبال اهداف چالشی می روند و بجای اینکه در برابر رخدادها منفعل باشند، فعالانه عمل می کنند. خودباوری موجب احساس رضایت درونی فرد شده و از نظر سازمانی نیز موجب اثرات سازنده ای در فضای کاری است. افراد خودباور، نیروی محرکه سازمان برای پیشرفت و طی طریق در مسیرهای صعب و دشوار می باشند.

به کمک نیروهای خودباور سازمان می تواند مزیت رقابتی غیر قابل تقلیدی را برای خود ایجاد کند و اهداف بزرگی را محقق سازد. کارکنان خود باور از شکست ها و ناکامی ها نمی هراسند، چون اطمینان دارند که بر مشکلات غلبه خواهند کرد، لحظه ای از حرکت باز نمی ایستند و مجدانه پیش می روند. آنان بجای اینکه شکست ها را به عوامل بیرونی نسبت دهند، علت ها در کاستی مهارتها، تلاشها و دانش خود می بینند و می کوشند تا بار دیگر با رفع این نواقص و مجهز ساختن خود به هدف دست یابند. خودباوران به موقعیت هایی که تهدید آمیز جلوه می کنند، بی مهابا نزدیک می شوند و نیروهای سرکش را با اراده قوی مهار نموده از تهدیدها فرصت می آفرینند.

نتیجه گیری

رفتار سازمانی مثبت گرا با نگاهی مثبت به انسان و مطرح کردن ویژگیهای مثبت و نیکو، تلاش می کند تا رابطه سازنده ای بین شغل و فرد در سازمان به وجود آورد. در این رویکرد انسانهای شاد، امیدوار، خودباور، و خوشبین در سازمان افرادی کوشاتر، وفادارتر و متعهد تر به اهداف سازمان می باشند.

رفتار سازمانی مثبت گرا رویکردی است که در آن توانایی های مثبت نیروی انسانی برای ایجاد رابطه هم افزا بین فرد و شغل او مدیریت می شود (Luthans ۲۰۰۳). رفتار سازمانی مثبت گرا به ما یاد می دهد شادی و خشنودی، امید و خوشبینی، خودباوری و تاب آوری، هم انسانها را در سازمان بالنده می سازد و هم سازمان متعالی می نماید. تحقیقات متعددی نشانگر آن است که مثبت نگری، شادی، دوستی و محبت و خوشبینی بر عملکرد شغلی کارکنان اثر مثبت داشته و روحیه آنان را نیز شاد و بانشاط کرده است. (Seligman ۲۰۰۵, Wright ۲۰۰۴, Judge ۲۰۰۴).

در صفحات پیشین به چهار مولفه اصلی در رفتار سازمانی مثبت گرا که کاربرد بیشتری در سازمانها دارد اشاره گردید. خوشبینی، شادی و نشاط، امید و خجسته فرجامی، و خودباوری هر کدام می توانند زندگی سازمانی و فردی کارکنان را متحول ساخته و موجبات توسعه فرد و سازمان را فراهم آورند. پیام اصلی رفتار سازمانی مثبت گرا یا نیک رفتاری سازمانی به مدیران این است که قبل از آنکه بر کمبودها، نقص ها و کاستی های کارکنان متمرکز شوید، بر قوت ها، قابلیت ها، خوبی ها و توانایی های ذاتی آنان تاکید کنید. فطرت نیک انسان را مد نظر قرار دهید و مطمئن باشید با این نگاه و نگرش نقش موثرتری در ارتقاء بهره وری سازمان ایفا خواهید کرد.

Horkheimer ,Max (١٩٤٧). Eclipse of Reason , N.y.: Oxford university press.

Kashdan , T.B.(٢٠٠٨), "Reconsidering Happiness" Journal of positive psychology.

Lopes,M.(٢٠٠٤) "All that is glitters is not gold"

A critic posted for Scholarship at Michigan University.

Bandura,A.(١٩٩٤) "self- efficacy" Encydopedia of Human Behavior , vol ٤
N.y.: Academic Press.

Judge , T.(٢٠٠٤) "Is positiveness always desireable" , Academy of
Management Excotive , ١٨

Luthans , F.(٢٠٠٣) "POB" in Motivation and leadership at work , N.y.:
McGraw- Hill

Seligman , M.E. & et.al.(٢٠٠٥) "Positive Psychology progress" American
Psychologist . ٦٠

Wright , T.A. & Cropan zano , R.(٢٠٠٤) "The Role of psychological well- being
in Job performance" Organizational Dynamics , ٣٣

Luthans , Fred(٢٠٠٢) , "The Need for and meaning of positive organizational
Behavir" Journal of Organizational Behavior

Matlin , M. & stang , D.(١٩٧٨). The Pollyanna principle. Cambridge , MA.:
schenkman.

Seligman, M.E.P.(٢٠٠٢) Authentic Happiness, N.y.: Free press taylor,

S.E.(١٩٨٩). Positive illusion. N.y.: Basic Books tiger, L.(١٩٧٩). Optimism: The

Biology of hope, N.y.: simon and Schuster.

Snyder, C.R.(۲۰۰۲). "Hope theory: Rainbows in the mind", Psychology Inquiry.

Snyder, C.R.(۲۰۰۵). "Teaching: the lessons of hope", Journal of social and clinical psychology.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹) مدیریت عمومی. تهران: نشر نی

فولبر، نانسی (۱۳۸۸) قلب نامرئی. ترجمه گلریز، تهران: نشر نی