

هوش عاطفی، شاخصی نو در بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی

دکتر مهدی مهدی زاده رستم^۱، حسن حسن زاده^۲، محمود علامی نژاد^۳

چکیده:

رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید، ویژگیهای خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. یکی از مهمترین خصیصه ها که می تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانهای و احساسات در توانمندیهای انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران موثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازند. با توجه به اهمیت هوش هیجانی در مدیریت، این مقاله به بررسی ابعاد هوش هیجانی در مدیریت، رشد و توسعه رهبری در محیط کار و روش آموزش هوش هیجانی در سازمان می پردازد. همچنین ضمن بیان مقدمه ای درباره اهمیت ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان، بر متفاوت بودن نیازهای انگیزشی آنان در تجویز برنامه های انگیزشی تاکید می شود. در ادامه مهمترین برنامه های سازمانی برای ایجاد، افزایش و تقویت انگیزش کارکنان در سطوح مختلف سازمانی و اداری مطرح و توصیف می شود. تاکید این مقاله نیز بر ارائه تکنیک هایی است که در خصوص برنامه هایی همچون مدیریت مبتنی بر هدف، تعدیل در رفتار، مشارکت کارکنان، برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر، برنامه های پرداخت بر اساس مهارت (شایستگی) و بالاخره برنامه های مزایای انعطاف پذیر موثر واقع می شوند.

واژه های کلیدی: هوش هیجانی، مؤلفه های هوش هیجانی، توسعه هوش هیجانی، اندازه گیری هوش عاطفی، هوش هیجانی و رهبری، نقش هوش هیجانی در زندگی، هوش هیجانی و عملکرد اثر بخش.

^۱گروه مدیریت دولتی، عضو هیات علمی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. mehdezadeh501@gmail.com

^۲دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی لار، لارستان، ایران

^۳دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی لار، لارستان، ایران. Mahmood.allami@yahoo.com



Emotional Intelligence, A New Indicator In Improving Performance And Increasing Organizational Effectiveness

Abstract:

Leadership of an organization in order to adapt to change and in order to survive and grow in new environments, requires certain characteristics that managers often face many difficulties to respond to. One of the most important attributes that can help leaders and managers in responding to these changes is emotional intelligence. Emotional intelligence is a topic that tries to explain and interpret the place of emotions and feelings in human abilities. . Managers with emotional intelligence are effective leaders who achieve goals with maximum productivity, satisfaction and commitment of employees. Given the importance of emotional intelligence in management, this article examines the dimensions of emotional intelligence in management, growth and development of leadership in the workplace and the method of teaching emotional intelligence in the organization. Also, while giving an introduction about the importance of motivating employees in the organization, it emphasizes the different motivational needs of them in prescribing motivational programs. . In the following, the most important organizational programs to create, increase and strengthen the motivation of employees at different organizational and administrative levels are discussed and described. This article also focuses on providing techniques for programs such as goal-based management, behavior adjustment, employee engagement, variable pay-based programs, competency-based payment programs, and finally flexible benefit programs. They are effective.

Keywords: Emotional intelligence, components of emotional intelligence, development of emotional intelligence, measurement of emotional intelligence, emotional intelligence and leadership, role of emotional intelligence in life, emotional intelligence and effective performance.

مقدمه:

امروزه بسیاری از سازمان ها 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 شیوه ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده ای دارد. بررسیها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثر بخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش هیجانی^۴ یکی از مولفه هایی است که می تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلمن (۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب ناپذیر در سازمان به حساب می آید. اخیراً برخی از دانشمندان نیز دریافته اند که هوش هیجانی با اهمیت تر از بهره هوشی (IQ) برای یک مدیر و رهبر است. امروزه هوش هیجانی به عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجانهای خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را از نظر هیجانی ارزیابی می کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجانها و احساسهای خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می کند. نکته قابل توجه در راستای هوش هیجانی این است که تواناییهای هوش هیجانی ذاتی نیستند، آنها می توانند آموخته شوند. اکثر سازمانها پایدار نیستند و ساختار آنها به گذشته باز می گردد. حفظ انگیزه و تعهد افراد در زمان بروز تغییرات گسترده، در زمره دشوارترین چالشهایی است که رهبران در تمامی سطوح با آنها مواجهند. شرکتها در زمینه فعالیت های داخلی و خارجی خود انعطاف پذیر تر باشند، ماهیت تغییرات امروزی مویید چالشی کلی برای تمامی کسانی است که در سمتهای رهبری قرار دارند. برای رفع این چالشها، رهبران باید بتوانند فضایی سازمانی خلق کنند که در آن نه تنها عملکرد بلکه حس غرور و هدفمندی تقویت می شود.

تحقیق نشان می دهد که بالغ بر ۳۰ درصد کسب و کارها ناشی از فضایی است که یک رهبر خلق می کند (تصورات کارمندان از

محیط کارشان که بر توانایی آنها بر انجام دادن شغلشان تاثیرمی گذارد) بالغ بر ۷۰ درصد فضای سازمانی نیز ناشی از توانایی های یک رهبر است. این توانایی را می توان در مجموعه ای از مهارتها به نام «هوش هیجانی» قرار داد. (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۵۴)

هوش هیجانی^۵

تعاریف هوش هیجانی:

۱- هوش هیجانی یعنی داشتن مهارت هایی تا بدانیم کی هستیم، چه افکار، احساسات، عواطف و انسجام رفتاری داریم.

۲- هوش هیجانی یعنی شناخت عواطف خود و دیگران، تا بتوانیم بر اساس آن رفتاری مبتنی بر اخلاق و وجدان اجتماعی داشته باشیم.

۳- هوش هیجانی شامل توانایی هایی مانند اینکه شخص بتواند انگیزه اش را حفظ کند و در مقابل مشکلات استقامت کند، در شرایط بحرانی و تکانش ها خودش را کنترل کند و خونسردی اش را حفظ کند، کامیابی را به تأخیر بیندازد، با دیگران همدلی کند و امیدوار باشد (Daniel Goleman).

۴- هوش هیجانی مجموعه ای از توانایی هاست و کمک می کند در زندگی شخصی یا شغلی با دیگران رابطه ای دوستانه و مداراگرایانه برقرار کنیم. هوش هیجانی توانایی درک هیجان و عواطف به منظور دستیابی به ایجاد هیجان هایی است تا ضمن کمک به تفکر بهتر بتواند منجر به شناخت هیجانها و عواطف گردد.

۵- هوش هیجانی توانایی درک و شناخت صحیح هیجانها و عواطف خود و دیگران آنگونه که هستند. هوش هیجانی به طور فزاینده ای تبدیل به یک عامل اندازه گیری رهبران اثر بخش بالقوه شده است. با داشتن استعداد و هوش بالا امکان دارد یک تحلیل گر مالی عالی و با یک محقق منطقی شد اما با توسعه

^۵ Emotional Intelligence

^۴ EMOTIONAL INTELLIGENCE= EI

وجود داشته است تنها به هوش تحصیلی توجه شده است و اصلاً تنها هوش تحصیلی به رسمیت شناخته شده است. هوشی که شاخص وجود آن و شاخص مقدار آن در افراد مختلف نمرات درسی یا نتایج تست های هوشی بوده است. آزمون هایی که معمولاً در محیط های بسته و انتزاعی برگزار می شود و سایر متغیرهای اثرگذار به حداقل رسیده و در واقع متغیرهای محیطی که می توانند اثری سرنوشت ساز در توفیق یا شکست یک کار داشته باشند اثرشان تا حد خنثی پایین آورده می شود. (قمرانی، جعفری ۱۳۸۳، ص ۳۴)

مؤلفه های هوش هیجانی

دکتر دانیل گلن مؤلفه های هوش هیجانی را به شرح زیر بیان می کند:

۱- **خود آگاهی:** شناختن هیجان هایی است که آنرا احساس می کنیم و دلیلش را می دانیم. خود آگاهی به معنای آگاه بودن از حالت روانی خود و نیز تفکر ما درباره آن حالت است.

۲- **خود گردانی:** تعادل هیجانی را خود گردانی می نامند. گاهی از خود گردانی به معنای کنترل احساسات، عواطف و تکانش ها یاد می کنند. خود گردانی یک قابلیت زیربنایی است که در کنترل رفتارهای هیجانی نقش مهمی دارد.

۳- **انگیزش:** به معنای مولد، اثر بخش و خلاق بودن در زمینه کاریست. انگیزش توانایی انرژی دادن به دیگران و هدایت رفتار آنان علیرغم داشتن روحیه ضعیف است. در انگیزش از هیجان ها به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف استفاده می کنیم.

۴- **همدلی:** توانایی همدردی کردن با احساسات دیگران و شناخت دیدگاه آنها است. همدلی توانایی شناخت و نفوذ بر حالت هیجانی دیگران است و یا آگاهی نسبت به احساسات، نیازها و علایق دیگران است. همدلی به معنای دیگروادشدن به حریم احساسات دیگران است.

هوش هیجانی می توان کاندیدایی برای CEO و یا یک وکیل برجسته شد. هدف از نگارش این مقاله بررسی و آشنایی با مفهوم هوش هیجانی و نقش آن در رهبری می باشد. امید است با مطالعه این مقاله به نقش هوش هیجانی در زندگی خود بیشتر توجه نمایید زیرا بسیاری از موفقیت ها در زندگی از این هوش ناشی می شود. مقاله حاضر بر تحقیقی از نوع توصیفی است و ابزار جمع آوری اطلاعات آن به روش کتابخانه ای است. (اکبر زاده، ۱۳۸۳، ص ۵)

نتایج حاصل از بررسی های صورت گرفته حاکی از نقش قابل ملاحظه هوش هیجانی در زندگی و به خصوص در رهبری سازمانها دارد تا حدی که برخی پژوهشگران نقش هوش عاطفی را تا هشتاد درصد و نقش هوش منطقی را تنها بیست درصد این امر می دانند. مطالعاتی که در زمینه شعور عاطفی انجام شده حاکی از آن است که باهوش ترین افراد از نظر عقلانی، اغلب در تجارت و زندگی خصوصی موفق نیستند. تحقیقات نشان می دهد که مدیر یا متخصص صینی که از EQ (ضریب عاطفی) بالایی برخوردار و از نظر فنی نیز با تجربه هستند با آمادگی و مهارت بیشتر و سریع تر از دیگران به رفع تعارض های نوپا، ضعف های گروهی و سازمانی و خلأهای موجود، ارتباطات پنهانی دراز مدت و رفع تیرگی های متقابل که ارزشمند و سودمند جلوه می نماید خواهد پرداخت. همچنین گزارش های انجام شده توسط مدیران در زمینه رشد تصاعدی علوم شعور عاطفی به ما می آموزد که چطور قدرت استدلال خود را افزایش دهیم و از انرژی عواطف، خرد شهودی و قدرت استدلال خود را افزایش دهیم و از انرژی عواطف، خرد شهودی و قدرت ارتباط با خود و اطرافیان بهره بیشتری کسب نماییم. علوم جدید ثابت کرده اند که زیر بنای بسیاری از تصمیمات مهم، فعالترین و سودمندترین سازمان ها و رضایت بخش ترین و موفق ترین زندگی ها، شعور عاطفی است نه قدرت مغزی. (کاملی، ۱۳۸۵، ص ۲۶) در تجارت وقتی صحبت از هوش به میان می آید معمولاً به یاد نمره های درسی دانشگاه می افتیم یا تست های هوش آزمون های استخدامی به ذهنمان می رسد. اما به تعبیری وسیع تر می توان گفت دو نوع هوش وجود دارد: هوش تحصیلی و هوش هیجانی. با دیدی محدود که تا به حال

بازخوردهای به دست آمده مؤید آن هستند که توانایی های هوش هیجانی همانند یک چرخه ۳۶۰ درجه ای هستند که به افراد کمک می کنند آنچه را نمی دانند یاد بگیرند و شکاف میان وضعی فعلی و آینده را پر کنند. انگیزه: الزاماً، افراد می خواهند بدانند که یک کار «چه نفعی برای آنان دارد؟» آنها زمانی انگیزه پیدا می کنند که یادگیری، منطبق با ارزشها، الهامات و اهداف آنان باشد. اهداف فردی و حرفه ای جزء عوامل اصلی هستند. تغییرات معنادار و مستمر، زمانی رخ می دهند که شرکت کنندگان در وهله نخست، ارزشها، اهداف و نیازهای حرفه ای خود را مشخص کرده باشند. افراد زمانی اقدام به توسعه هوش هیجانی خویش می کنند که اهدافشان به لحاظ فردی معنادار باشند. اگر چه همه هفت عامل ذکر شده اهمیت دارند اما انگیزه اهمیت خاصی دارد و نیازمند زمان و توجه ویژه است. (کاشانی، ۱۳۷۵، ص ۸۰) انجام دادن تغییرات جهت دار: یادگیری هوش هیجانی موضوعی کاملاً فردی است و هنوز هم اکثر آموزشهای ارایه شده در سازمانها، به صورت «یک نوع آموزش برای همه» هستند. تعهد به یادگیری (سرمایه گذاری احساسی) فرصت بیشتری برای کنترل روش فضای یادگیری در اختیار افراد قرار می دهد. برای حمایت از این روند، تعیین «سبک یادگیری» افراد و سپس طراحی برنامه های سازگار با این روند، اهمیت فراوانی دارد. آموزش هوش هیجانی نباید محدود به کلاس درس باشد. یادگیری مهارتهای هوش هیجانی نیازمند تعاملات اجتماعی با دیگران است. بردن شرکت کنندگان به محیط خارج از کلاس درس که آنها را در موقعیت های واقعی قرار می دهد که نیازمند مهارتهای خود کنترلی و شنوایی فعال هستند، یک روش بسیار کارآمد برای دستیابی به تعهد و کسب دانشی جدید است زیرا کنترل به دانش آموختگان بستگی دارد نه مدرسان. تعیین اهداف قابل حصول: غالباً، افراد اهدافی را تعیین می کنند که بسیار بزرگ و گسترده هستند. در حالی که هدف مطلوب آنان خارج از این محدوده نیست، اما ممکن است فرد نداند که چگونه می تواند به چنین هدفی دست پیدا کند. اهداف باید مشخص و رفتاری باشند. هدف دستیابی به سطوح بالاتری از احساسات را تجسم کنید. در نگاه نخست، بسیاری آن را کاری بس دشوار می دانند و واقعاً نمی دانند باید از

۵- مهارت های ارتباطی یا اجتماعی: توانایی شناخت و همدلی با دیگران، برقراری ارتباط مؤثر، گوش دادن عمق، پرسشیدن سوالات مهم، تشریح مساعی، مربیگری و مذاکره کردن از اجزاء این مهارت محسوب می شود. به عبارتی آگاهی و شناخت نسبت به هیجانات و احساسات دیگران، مهارت گوش دادن به احساسات دیگران در زمانی که افراد دچار هیجان و احساسات هستند و نیاز دارند به حرف های آنان گوش دهید. (خشنودی فر، ۱۳۸۴، ص ۵۹)

توسعه هوش هیجانی

هوش هیجانی مجموعه ای پیچیده از مهارتها است و توسعه آن نیازمند زمان است. در توسعه هوش هیجانی، هفت عامل اصلی وجود دارند:

* سنجش میزان آمادگی

* ایجاد انگیزه

* انجام دادن تغییرات جهت دار

* تعیین اهداف قابل حصول

* ترغیب اقدامات عملی

* ایجاد حمایت

* تهیه الگوها و مدلها

سنجش میزان آمادگی: بسیاری از سازمانها توجه کمی به این موضوع دارند که آیا کسی که برای آموزش اعزام می کنند، آمادگی یادگیری و تغییر را دارند یا خیر. غالباً، تنها ۲۰ درصد افراد یک گروه خود را مقید به تغییر شخصی و فردی در طول زمان می دانند. در عمل، افراد تنها آنچه را خودشان تمایل دارند و در زمانی که دوست دارند، یاد می گیرند. یادگیری نیازمند علاقه، انگیزه و سرمایه گذاری احساسی در چنین فرآیندی است.

* در بخش بین المللی شرکت بزرگ زیمنس آلمان (که ۴۰۰ شعبه در ۵۶ کشور دارد) چهار توانایی هوش هیجانی مشخصه رهبران برجسته ای است که رشد درآمد و سود حاصل از فروش آنها باعث شده که عملکرد آنها در ۱۵ درصد بالایی این شرکت قرار بگیرد. آنها در دستیابی به نتایج، اقدامات، همکاری، کار تیمی و رهبری تیمها قوی تر از سایرین هستند. فقط توانایی فنی یا توانایی شناختی، مشخصه واحد این رهبران برجسته نیست.

* به عنوان بخشی از برنامه کمک به بودجه دفاعی و خدمات حسابرسی، دولت ایالات متحده در حال تربیت رهبرانی برای آینده است که یک ساختار سازمانی جدید تدوین خواهند کرد، هزینه ها را کاهش خواهند داد و به سراغ فناوریهای نوین خواهند رفت. این برنامه که توسعه توانایی هایی برای موفقیت رهبران (توسعه هوش هیجانی) نام دارد، برای ۲۰ مدیر میانی برگزار می شود. در این برنامه توجه خاصی به هوش هیجانی معطوف شده و یک دوره فشرده ۱۴ ماهه را در بر می گیرد. (رابینز، استیفن، پی ۱۳۸۱، ص ۸)

هوش هیجانی و رهبری گروه

توانایی به کارگیری هیجانات یا تولید هیجانها برای تسهیل حل مسئله در کارآیی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. در واقع بارساد (۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت ییل در مطالعه ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که گسترش هیجان های مثبت در داخل گروهها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده، تعارض را کاهش داده و میزان کارآیی اعضای گروه را بهبود می بخشد. رایس (۱۹۹۹) متخصص آمریکایی در زمینه منابع انسانی، مقیاس چند عاملی هوش هیجانی را روی ۱۶۴ نفر از کارکنان عادی و ۱۱ نفر از رهبران این کارکنان که در یک شرکت بیمه مشغول به کار بودند، اجرا کرد و با این آزمون به ارزیابی هوش هیجانی آنان پرداخت. همبستگی بین نمره های مربوط به گروه رهبران در آزمون هوش هیجانی با نمره های کارآیی آنان که توسط مدیران اداره در جه بندی شده بود (۰/۵۱=۲) محاسبه شد. همبستگی بین میانگین نمره های گروه در آزمون هوش هیجانی و امتیاز بندی مدیران از عملکرد آنان در

کجا شروع کنند. در توسعه احساسات، این هدف ممکن است شامل گفتگو با افراد در طول یک هفته باشد. ممکن است انعکاس آنچه شنیده اید و بررسی ادراکات شما باشد. حتی موفقیت های کوچک هم می تواند باعث اعتماد به نفس شوند. ترغیب اقدامات عملی و ایجاد حمایت: برخی بر این باورند که تغییرات رفتاری در هوش هیجانی، پس از یک برنامه یک، دو یا سه روزه رخ می دهد. کمی بلند پروازانه به نظر می رسد که بخواهیم افراد بزرگسال (۲۰ سال یا بیشتر) را از نظر میزان تغییرات مستثنی کنیم. هم یک موسیقیدان خوب و هم یک گلف باز خوب نیازمند تمرین هستند. یک سخنران خوب هم نیازمند تمرین است. همین موضوع در قبال تغییرات رفتاری نیز مصداق دارد هر چند این موضوع غالباً در برنامه های آموزشی نادیده گرفته می شود. این امر نیازمند توجه دیگران است. (ریو، جان مارشال، ۱۳۷۸، ص ۸۴)

برای تغییر توانایی های پیچیده همچون آنچه در هوش هیجانی یافت می شود، باید بین سه تا شش ماه با حداکثر توان ممکن آموزش دید. تهیه الگوها و مدلها: مهم است به خاطر داشته باشیم افرادی که آموزش می دهند باید خودشان رفتارهایی را بروز دهند که تمایل دارند از دیگران ببینند. هیچ چیزی بیش از این باعث نابودی انگیزه افراد نمی شود که از آنها بخواهیم به شکل خاصی رفتار کنند در حالی که خودمان چنین رفتاری را بروز نمی دهیم. افراد تمایل دارند تا به الگوسازی از رفتار کسانی بپردازند که جایگاه بالاتری در سازمان دارند حال این رفتارها مثبت باشند یا منفی. رهبران نیازمند سطحی از خودآگاهی و مهارت در زمینه ترغیب دیگران هستند و باید صلاحیت و قابل اطمینان بودن خود را به اثبات برسانند.

برخی سازمانها که از هوش هیجانی در قبال رهبری خود بهره می برند عبارتند از:

* در شرکت جانسون و جانسون، تمامی بیست توانایی هوش هیجانی در میان مدیران ارشد قوی تر از مدیران میانی است که البته آنها نیز از توانایی بالایی برخوردار هستند.



- ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه آموزشی برای مشخص ساختن تواناییهای پایه و نیازهای فردی آنان؛
 - انطباق طرح برنامه آموزشی با تواناییها و ضعفهای کارکنان؛
 - تهیه و تدوین ساختار جلسه ها؛
 - استفاده از تمرینهای عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش؛
 - برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان؛
 - فراهم ساختن فرصتهایی برای تمرین آموخته ها؛
 - پیش بینی فرصتهای متعدد برای دادن بازخورد؛
 - استفاده از موقعیت های گروهی برای ایفای نقش و مهمترین رفتارهای اجتماعی و آموزش آنها؛
 - نشان دادن نیازهای اختصاصی هر فرد به او به طور خصوصی و محرمانه؛
 - فراهم ساختن منابع حمایتی و تقویتی برای کارکنان در برنامه طی مرحله پیگیری.
- توانایی ها و مهارتهای تشکیل دهنده ی هوش عاطفی:

تغییرات به ظاهر کوچک در عبارت بندی تعاریف فوق الذکر هنگامی بزرگ به نظر می رسد که یک نفر بخواهد فهرست های اختصاصی تر خصیصه هایی که به هوش عاطفی نسبت داده شده اند را بررسی نماید. برای آگاهی از نظرات موجود در مورد حوزه ها و مؤلفه های هوش عاطفی به مدل های سه گانه هوش عاطفی که در جدول ارائه شده توجه نمایید. نظریه توانایی (تجدید نظر شده در سال ۱۹۹۷) هوش عاطفی را به چهار گروه تقسیم می نماید: اولین حوزه شامل ادراک و ابراز عواطف می باشد که دربرگیرنده ی ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران است. حوزه ی دوم شامل توانایی کاربرد عواطف جهت تسهیل تفکر است که

ارائه خدمات به مشتریان (۴۶/۰۲) بود. در این بررسی، رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد پیچیده بود. مثلاً نمره هوش هیجانی بالاتر رهبر گروه که از طریق آزمون هوش هیجانی اندازه گیری شده بود، با امتیاز بندی مدیران از نظر دقت گروه در رسیدگی به شکایات مشتریان، رابطه منفی (۳۵/۰۲) داشت، در حالی که عملکرد امتیازبندی شده توسط اعضای گروه همبستگی مثبت و نسبتاً بالایی (۵۸/۰۲) با هوش هیجانی داشت. یک گروه تیم تحقیق استرالیایی که توسط «جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) رهبری می شد عملکرد ۴۴ گروه را طی دوره زمانی ۹ هفته ای مورد بررسی قرار داد. هوش هیجانی اعضای گروهها با استفاده از یک مقیاس خود سنجی که بر اساس مدل مایر و سالووی طراحی شده بود، اندازه گیری شد. محققان، عملکرد گروه هایی که در زمینه هوش هیجانی بالا یا پائین بودند را تحلیل کردند. در آغاز مطالعه، عملکرد گروه هایی که هوش هیجانی بالایی داشتند، به طور معناداری بیشتر از عملکرد گروه هایی بود که هوش هیجانی پائینی داشتند و در پایان هفته نهم، عملکرد هر دو گروه در یک سطح قرار داشت. با توجه به نتایج این بررسیها و سایر مطالعه ها به نظر می رسد که هوش هیجانی به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده می تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود. زیرا برای گروه این امکان را فراهم می آورد که به طور وسیع و مؤثر به شکل هماهنگ درآید. همچنین به نظر می رسد که گروه هایی که از نظر هوش هیجانی در حد پایینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشند تا نحوه کار کردن مؤثر را در قابل یک گروه هماهنگ تجربه کنند. (مورهد، گرگور و نیکی گریفین، ۱۳۸۱، ص ۸۴)

روشهای صحیح اجرای برنامه آموزش هوش هیجانی: در اجرای برنامه های هوش هیجانی در سازمان باید به چند اصل مهم توجه داشت. این اصول عبارتند از: (کارسو و ولف، ۲۰۰۱).

- مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح؛
- ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان؛



درب‌گیرنده‌ی پیوند و ارتباط صحیح عواطف با سایر احساسات و نیز توانایی کاربرد عواطف برای بهبود و افزایش تفکر می‌باشد. سومین حوزه یعنی درک و فهم عواطف، شامل تجزیه کردن عواطف به اجزای مختلف، فهمیدن و درک تغییر احتمالی از یک حالت احساسی به حالت احساسی دیگر و فهم احساسات پیچیده در موقعیت‌های اجتماعی می‌باشد. در پایان، حوزه‌ی چهارم مدیریت عواطف است که شامل توانایی اداره‌ی احساسات خود و دیگران می‌باشد. (علیرضا مقدسی، ۱۳۸۶، ص ۹۱)

جدول ۱- خصوصیات سازنده هوش عاطفی

رویکرد توانایی		رویکرد التقاطی (ترکیبی)	
مایر، کارسو و سالووی (به نقل از مایر و سالووی)		بار- آن Bar-on	
۱- توانایی آگاهی عاطفی به منظور دریافت صحیح عواطف	عواطف موجود در صورت افراد، موسیقی و طرح‌ها	۱- آگاهی - جرأت‌ورزی - حرمت نفس - خود شکوفایی - همدلی - مسئولیت پذیری اجتماعی - روابط بین فردی	۱- خود - آگاهی عاطفی درونی - اعتماد به نفس
۲- توانایی کاربرد عملکرد جهت تسهیل جریان تفکر	- برقراری ارتباط صحیح بین عواطف و احساس‌های دیگر (رنگ، زمینه) - کاربرد عواطف برای تغییر چشم‌اندازها	- هم‌دلی - مسئولیت‌پذیری اجتماعی - روابط بین فردی	۲- خود نظم‌دهی - کنترل خود - قابل اعتماد بودن - هشیاری - نوآوری - توان‌سازگاری - انگیزه‌ی پیشرفت - ابتکار



فصلنامه رهبرانی در مدیریت بازرگانی، دوره سوم (فصل پاییزی)، سال ۱۳۹۹، صفحه ۸۲۳-۸۲۸

- خوش بینی - تعهد					
- انگیزه ی پیشرفت - ابتکار - خوش بینی - تعهد	۳- انگیزش	- حل مسأله - واقعیت آزمایی	۳- توان سازگاری	- توانایی تجزیه عواطف به اجزا - توانایی فهم تغییر - احتمالی از یک حالت به حالت دیگر احساسی - توانایی درک احساسات پیچیده در داستان ها	۳- توانایی فهم و درک عواطف و معانی آنها
- درک دیگران - رشد دادن دیگران - متنوع بودن در شیوه - نفوذ - آگاهی سیاسی	۴- همدلی	- تحمل استرس - کنترل تکانه	۴- مدیریت استرس	- توانایی اداره ی عواطف خود - توانایی اداره ی عواطف دیگران	۴- توانایی مدیریت عواطف
- نفوذ - ارتباط - مدیریت تعارض - رهبری - ایجاد پیوند - همکاری و مشارکت - قابلیت های گروهی	۵- مهارت های اجتماعی	- شادکامی - خوش بینی	۵- خلق و خوی عمومی (کلی)		

تقسیم جنبه های شخصیتی در هوش عاطفی

اگر به خاطر داشته باشید، قبلاً گفته شد که هوش عاطفی به طور طبیعی، بیان کننده ی توانایی استدلال کردن در ارتباط با عواطف می باشد و بدین وسیله عواطف موجب افزایش تفکر می شوند. این عقاید هسته ی اصلی مدل توانایی محسوب می شوند. این موارد موجب می شوند که تأکید زیادی روی مدل های ترکیبی نباشد و فقط مدل های گسترش یافته مورد توجه قرار گیرند. به عنوان مثال چرا انگیزش جزئی از یک نظریه ی هوش عاطفی به حساب می آید؟ اغلب به نظر می رسد که انگیزش، کنشی مستقل از عواطف و شناخت دارد. آیا خصیصه هایی چون پایداری، خوش بینی، درک سیاسی و موارد مشابه، جزئی از هوش عاطفی می باشند یا نه؟ و اگر نیستند پس چه هستند؟ روان شناسی شخصیت، زمینه ی مناسبی برای تصمیم گیری می باشد، چرا که این عمل اجزای گوناگون ذهن انسان را مورد مطالعه قرار می دهد و در حقیقت همه ی اجزای واقعی شخصیت از هوش عاطفی تا برون گرایی را می توان به شکل منسجم و منظم، بر اساس ساختار و کنش آنها، سازمان دهی و طبقه بندی کرد. این نظام های طبقه بندی را می توان با کاربرد سنجیده و دقیق یک رویکرد ساده به هم نزدیک ساخت که ما در این جا به یکی از رویکردهایی که به بررسی اجزای بنیادی شخصیت پرداخته، اشاره می کنیم. این رویکرد، شخصیت را به چهار بخش بنیادی تقسیم می کند، که به نحوی نسخه ی تجدید نظر شده ی مفاهیم نهاد، خود و فراخود می باشد. این چهار بخش را می توان به اجزاء و زیر مجموعه های کوچک تری تقسیم کرد تا در پایان به یک عنصر یا جزء اساسی رسید که در همه ی اجزاء مورد بحث، مشترک است (طبق نظام های جامعه طبقه بندی). (مایر ۲۰۰۱) با انجام این کار، اجزاء مورد نظر هوش عاطفی، هم چون پایداری، خوش بینی، درک سیاسی و خود کنترلی را می توان در درون نظام های شخصیتی پیدا کرد. در ادامه در جدول مجموعه ای از بخش های شخصیت افراد در گروه تبیین شده است.

تعریف ترکیبی (التقاطی) هوش عاطفی که هوش عاطفی را به عنوان توانش های غیر شناختی تعریف می کند مفصل تر است و با پنج مقوله شروع می شود. این مقوله ها عبارتند از:

۱- درون فردی: شامل مواردی چون خودشکوفایی، استقلال و خودآگاهی عاطفی.

۲- بین فردی: در بر گیرنده ی مواردی چون هم دلی و مسئولیت پذیری اجتماعی.

۳- توان سازگاری: شامل کیفیت هایی از قبیل حل مسأله و واقعیت آزمایی

۴- مدیریت استرس: شامل کنترل تکانه ها و تحمل استرس

۵- خلق و خوی عمومی: شامل شادکامی و خوش بینی

این تقسیم بندی می تواند در تقابل با تقسیم بندی پنج بخش هوش عاطفی باشد که از طرف دانیل گلن ارائه شده است. حوزه های این تقسیم بندی که در سال ۱۹۹۸ مورد تجدید نظر قرار گرفت عبارتند از:

۱- حوزه ی خودآگاهی: شامل ویژگی هایی چون خود آگاهی عاطفی و اعتماد به نفس.

۲- خود نظم دهی: شامل خود کنترلی، قابل اعتماد بودن و نوآوری.

۳- انگیزش: شامل انگیزه ی پیشرفت، ابتکار و خوش بینی.

۴- هم دلی: شامل ویژگی هایی چون درک دیگران و آگاهی سیاسی.

۵- مهارت های اجتماعی: شامل کیفیت هایی از قبیل نفوذ، مدیریت تعارض، ظرفیت ها و قابلیت های اجتماعی



جدول شماره ۲- مجموعه ای از بخش های شخصی

بخش های اصلی یا عوامل شخصیت	صفات توصیف کننده ی بخش های شخصیت
<p>- شبکه انرژی:</p> <p>بیان کننده ی همکاری منسجم عاطفی و انگیزشی سطح پایین شخصیت می باشد و شامل تمایلات و انگیزه های اساسی و شخصی و پاسخ های هیجانی به این تمایلات است.</p> <p>- دانش انجام کارها:</p> <p>بیانگر ذخیره ی اطلاعاتی شخصیت است و شامل احساسات و افکار در مورد خود و دنیای پیرامون و نیز عمل نمودن بر اساس این دانش می باشد.</p> <p>- ایفا کننده ی نقش:</p> <p>احساس مسئولیت برای بیان و بروز شخصیت درونی، دنیای بیرونی. این جزء فعالیت ها و نقش های مهم اجتماعی را تدوین نموده آنها را اجرا می نماید.</p> <p>- اجرای هشیارانه:</p> <p>موقعیت هشیارانه شامل هشیاری و هم اراده هشیار (خود کنترلی) می باشد. این جزء شخصیت را تحت نظر می گیرد و هنگام رورت به تفکر سطح بالا و خلاق کمک می کند.</p>	<p>+ انگیزه ها: نیاز به پیشرفت، نیاز به پیوند جویی، نیاز به قدرت</p> <p>+ سطوح انگیزشی: پایداری، تعصب و غیرت</p> <p>+ عواطف: شادی، خشم، غم و افسردگی</p> <p>+ سبک هیجانی: هیجانی بودن، ثبات هیجانی</p> <p>+ توانایی ها و پیشرفت: هوش کلامی، هوش فضایی، هوش عاطفی</p> <p>+ سبک های شناختی: خوش بینی و بدبینی، توجه به جزئیات</p> <p>+ سبک های ابراز: درون گرایی، برون گرایی، گرمی و صمیمیت، سردی و بی تفاوتی</p> <p>+ مهارت های بیانی: ادب، تماس چشمی خوب، توانایی ایفای نقش</p> <p>+ هشیاری: آگاهی، ناآگاهی، خودآگاهی، ناخودآگاهی</p> <p>+ اراده: قدرت اراده ی بالا، قدرت اراده ی پایین</p>

اندازه گیری هوش عاطفی

عاطفی شما چقدر است؟» با حروف بزرگ روی جلد مجله تایم نوشته شده بود. در توضیح این عبارت در قسمت دیگری از روی جلد این مجله نوشته شده بود که «ضریب هوش عاطفی (EQ) همان ضریب هوشی (IQ) شما نیست، حتی یک عدد هم نیست، بلکه هوش عاطفی می تواند بهترین عامل پیش بینی کننده ی موفقیت شما در زندگی باشد». این عبارت که «ضریب هوش عاطفی حتی یک عدد هم نیست» به این موضوع اشاره داشت که

ظهور مفهوم هوش عاطفی با تلاش های همه جانبه برای اندازه گیری آن همراه بود. اندازه گیری علمی و تجربی هوش عاطفی هم زمان با ارائه ی اولین نظریه در مورد هوش عاطفی آغاز شد (مایر، ۱۹۹۰). همان طور که مفهوم هوش عاطفی رواج پیدا می کرد، نویسندگان، نظریه های دو سوگرایانه خود را در مورد اندازه گیری هوش عاطفی بیان می کردند. در آن دوره عبارت «ضریب هوش

عاطفی شده است. به نظر عجیب می آید که بپذیریم وجود چندین مقیاس تندرستی یا کارآمدی، به تنهایی بتواند نقطه ی شروع حوزه ی گسترده ای چون هوش عاطفی باشد. این در حالی است که می دانیم هیچ کدام از چنین مقیاس هایی، در برگیرنده ی نظریه ی هوش عاطفی نبوده، و حتی اصطلاح هوش عاطفی را مورد استفاده قرار نداده اند. به علاوه اگر هوش عاطفی با صفاتی چون پایداری، غیرت، خوش بینی، هم دلی و چندین خصیصه ی دیگر مورد اشاره در مقیاس ها و آزمون های سنتی شخصیت، یکی و همانند فرض شود، آن موقع می توان گفت که این مقیاس ها، هوش عاطفی را می سنجند. برای مثال مقیاس معتبر و رایج CPI که به عنوان اولین ابزار ارزیابی هوش عاطفی به حساب می آید و ویژگی های مختلفی چون انگیزش و نفوذ اجتماعی را اندازه می گرفت و در سال ۱۹۵۶ منتشر شد، هنوز هم آزمونی معتبر به نظر می رسد. مقیاس های جدید هم چنان توسعه و گسترش می یافتند. برخی از این مقیاس ها مدل ترکیبی را به خوبی مورد استفاده قرار می دادند که از آن جمله می توان به نقشه ی ضریب هوش عاطفی (EQ map) که توسط اری اولی اعتباریابی شد، اشاره کرد. مقیاس تهیه شده توسط اسکات و همکارانش بر اساس ترکیبی از نظریه ی توانایی و رویکردهای رایج تر بود. سپس من به اتفاق همکارانم مسیر مطالعاتی خود در زمینه ی اندازه گیری در حوزه ی هوش عاطفی، بر اساس مفاهیم توانایی بنا نهادیم (مایر، ۱۹۹۰).

هوش هیجانی و رهبری

* رهبران کارآمد فضایی سازمانی می آفرینند که عملکرد برتر آنان را تقویت می کنند.

* ایجاد فضایی برای عملکرد نیازمند آن است که رهبران سطح بالایی از هوش هیجانی (توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران) را به اثبات برسانند.

* توسعه هوش هیجانی، نیازمند تعهدی بالا نسبت به رشد و توسعه فردی است.

هوش عاطفی کمیتی نیست که به واسطه ی حواس معمول قابل دریافت باشد. مبحث حاضر به دنبال بررسی این موضوع است که چگونه هوش عاطفی را می توان به طور واقعی و درست اندازه گیری نمود و بحث بعدی نیز به این موضوع می پردازد که هوش عاطفی چه چیزی را پیش بینی می نماید؟ از سال ۱۹۹۵ میلادی به بعد مجله تایم و نیز سایر مروجان و تبلیغ کنندگان مفهوم هوش عاطفی به طور جدی به دنبال تهیه ی آزمون های هوش عاطفی بودند. با رواج مفهوم هوش عاطفی، تلاش جهت مفهوم سازی و ارائه ی تعریف هوش عاطفی به شکلی نابهنجار، آغاز شد. بالاخره اولین اختلاف در اندازه گیری ها برای مشخص ساختن آن چه که هوش عاطفی مبتنی بر آن است، به وجود آمد.

مقیاس های مبتنی بر تعریف هوش عاطفی

به دنبال رواج مفهوم هوش عاطفی، مقیاس ها و آزمون هایی تحت عنوان آزمون هوش عاطفی به سرعت تهیه و وارد بازار شدند. در این زمان در برخی مقاله های روزنامه ها و مجلات غیر تخصصی، مقیاس های خاص سنجش خوش بینی یا کامروایی به عنوان ابزار اندازه گیری هوش عاطفی معرفی می شدند. سایر رویکردها، درصدد نامگذاری یا طبقه بندی مجدد آزمون های موجود به عنوان ابزار اندازه گیری مفهوم هوش عاطفی بودند. بعد از این که تعریف کاملی از هوش عاطفی توسط رواج دهندگان آن ارائه گردید، کم و بیش از آزمون های شخصیتی موجود که به ارزیابی اسنادهای مثبت می پرداختند به عنوان ابزارهای اندازه گیری مرتبط با هوش عاطفی استفاده می شد. گفته می شود پرسشنامه ی هوش عاطفی بار-اون (Bar-on EQ-i) که در سال ۱۹۹۷ منتشر شد، بر اساس مقیاسی است که در سال ۱۹۸۸ به عنوان مقیاس سلامت روان شناختی، تهیه شده بود. پرسشنامه توانش عاطفی (ECI) توسط گلمن و بویاتزیس تهیه شده بود، بر اساس مقیاس قبلی بود که کارآمدی مدیران را از نظر توانش عمومی (کلی)، ارزیابی و دسته بندی می کرد. گلمن (گلمن، ۱۹۹۸) اعلام کرد که ۱۴ مورد از ۱۶ توانایی مقیاس قبلی بویاتزیس، توانش های عاطفی هستند. که گاه گفته می شود که برخی مقیاس های تندرستی یا کارآمدی مدیریتی موجب شروع مطالعه ی هوش

درصد و نقش هوش منطقی را تنها بیست درصد این امر می‌دانند. مطالعاتی که در زمینه شعور عاطفی انجام شده حاکی از آن است که باهوش‌ترین افراد از نظر عقلانی، اغلب در تجارت و زندگی خصوصی موفق نیستند. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیر یا متخصصینی که از EQ (ضریب عاطفی) بالایی برخوردار و از نظر فنی نیز با تجربه هستند با آمادگی و مهارت بیشتر و سریعتر از دیگران به رفع تعارض‌های نوپا، ضعف‌های گروهی و سازمانی و خلأهای موجود، ارتباطات پنهانی دراز مدت و رفع تیرگی‌های متقابل که ارزشمند و سودمند جلوه می‌نماید خواهد پرداخت. همچنین گزارش‌های انجام شده توسط مدیران در زمینه رشد تصاعدی علوم شعور عاطفی به ما می‌آموزد که چطور استدلال خود را افزایش دهیم و انرژی عواطف، خرد شهودی و قدرت استدلال خود را افزایش دهیم و از انرژی عواطف، خرد شهودی و قدرت ارتباط با خود و اطرافیان بهره بیشتری کسب نماییم. علوم جدید ثابت کرده‌اند که زیربنای بسیاری از تصمیمات مهم، فعالترین و سودمندترین سازمان‌ها و رضایت‌بخش‌ترین و موفق‌ترین زندگی‌ها، شعور عاطفی است نه IQ یا قدرت مغزی. (مقدسی، ۱۳۸۴، ص ۹۰)

هوش منطقی - هوش هیجانی بین زنان و مردان

این دو هوش ضد یکدیگر نیستند بلکه فقط با هم تفاوت دارند (جک بلوک) روان‌شناس دانشگاه کالیفرنیا در برکلی با استفاده از معیاری که کاملاً شبیه هشیاری عاطفی است و شامل قابلیت‌های اساسی، عاطفی و اجتماعی است که او آن را «بازگشت نفس» نامیده است، به مقایسه دو تیپ خاص تیوریک، یعنی افرادی که دارای بهره هوشی بالا و افرادی که دارای استعدادهای عاطفی پر قدرتی هستند، پرداخته و تفاوت‌های آنها را مورد بررسی قرار داده است. فردی که فقط بهره هوشی او بالاست (یعنی فاقد هشیاری عاطفی است) تقریباً کاریکاتوری از یک آدم خردمند است، وی در قلمرو ذهن چیره دست ولی در دنیای شخصی خویش ضعیف است. این امر در مورد زنان و مردان کمی تفاوت دارد، مردانی که دارای بهره هوشی بالایی هستند از روی علائق و توانایی‌های گسترده عقلانی‌شان - نه احساس - مورد شناسایی

اکثر سازمانها پایدار نیستند و ساختار آنها به گذشته باز می‌گردد. حفظ انگیزه و تعداد افراد در زمان بروز تغییرات گسترده، در زمره دشوارترین چالشهایی است که رهبران در تمامی سطوح با آنها مواجهند. شرکتها باید در زمینه فعالیت‌های داخلی و خارجی خود انعطاف پذیرتر باشند. ماهیت تغییرات امروزی مؤید چالشی کلی برای تمامی کسانی است که در سمتهای رهبری قرار دارند. برای رفع این چالشها، رهبران باید بتوانند فضایی سازمانی خلق کنند که در آن نه تنها عملکرد بلکه حس غرور و هدفمندی تقویت می‌شود.

تحقیق نشان می‌دهد که بالغ بر ۳۰ درصد کسب و کارها ناشی از فضایی است که یک رهبر خلق می‌کند (تصورات کارمندان از محیط کارشان که بر توانایی آنها برای انجام دادن شغلشان تأثیر می‌گذارد). بالغ بر ۷۰ درصد فضای سازمانی نیز ناشی از توانایی‌های یک رهبر است. این توانایی را می‌توان در مجموعه‌ای از مهارت‌ها به نام «هوش هیجانی» قرار داد. (مورهد، گریفین (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، ترجمع الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران)

هوش هیجانی عاملی مؤثر در رهبری موفق

هوش هیجانی به طور فزاینده‌ای تبدیل به یک عامل اندازه‌گیری رهبران اثر بخش بالقوه شده است. با داشتن استعداد و هوش بالا امکان دارد یک تحلیل‌گر مالی عالی و یا یک محقق منطقی شد اما با توسعه هوش هیجانی می‌توان کاندیدایی برای CEO و یا یک وکیل برجسته شد. هدف از نگارش این مقاله بررسی و آشنایی با مفهوم هوش هیجانی و نقش آن در رهبری می‌باشد. امید است با مطالعه این مقاله به نقش هوش هیجانی در زندگی خود بیشتر توجه نمایید زیرا بسیاری از موفقیت‌ها در زندگی از این هوش ناشی می‌شود. مقاله حاضر مبتنی بر تحقیقی از نوع توصیفی است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات آن به روش کتابخانه‌ای است.

نتایج حاصل از بررسی‌های صورت گرفته حاکی از نقش قابل ملاحظه هوش هیجانی در زندگی و به خصوص در رهبری سازمانها دارد تا حدی که برخی پژوهشگران نقش هوش عاطفی را تا هشتاد

توسط گولمن Goleman (۱۹۹۵) مشهور شده و گسترش یافت. مهمترین عاملی که باعث تفاوت در افراد می شود هوش است. هوش در مغز انسان جایگاه مشخصی دارد و حاصل واکنش عمومی سلولها و مراکز مغز است. در نیمکره چپ مغز فرایندهای تفکرات منطقی را می توان یافت و جایگاه عشق و احساس عاطفی در سمت راست مغز است. یک فرد می تواند هم کودن و هم زیرک باشد تنها به این دلیل که یک سمت مغز وی از سم دیگر ر شد بیشتری کرده است. مدیرانی واقعاً برجسته اند که می توانند فرایندهای اثر بخش نیمکره راست را با فرایندهای اثر بخش نیمکره چپ در هم آمیزند. یافته های جدید نشان می دهد که نقش عواطف و احساسات مثبت در کنار عواطف منطقی مثل هوشمند بودن و تفکر در کامیابی انسانها آن طور که باید شناخته نشده است. اگر چه یافته های جدید نشان می دهد که این بهره احساسات و هیجانات انسان است که معیار واقعی تری برای سنجش میزان هوش انسان است نه بهره هوشی. دانیل گلن معتقد است تفاوت را باید در تواناییهایی جست که آن را هوش عاطفی نامیده ایم. هوش عاطفی توانایی مهار کردن تمایلات عاطفی و هیجانی خود است و باعث درک خصوصی ترین احساسات دیگران و ارائه یک رفتار آرام و سنجیده در روابط انسانی با دیگران است. این توانایی باعث حفظ روابط ارزشمند انسانی می شود. امروزه هشیاری عاطفی به عنوان عامل مهمی برای موفقیت شغلی بر شمرده می شود. (سیادت، ۱۳۸۶، ص ۹۰)

هوش هیجانی ابزاری نوین در مدیریت بازاری

امروزه در تقسیم بندی هایی که برای نگرش مدیریتی مدیران به کار می رود آنها را به دو دسته کارمندگراها و کارگراها تقسیم می کنند که در واقع تمایزی است بین کسانی که اولویت و تمرکز خود را بر انجام کار بدون توجه به روحیه دیگران می دهند و کسانی که روحیه کارکنان و انگیزش آنان را در نظر می گیرند. ناگفته پیداست بهترین شیوه روشی است که هر دو وجه را یعنی کارگرایی و کارمند گرایی را در اوج دارا باشد. هوش هیجانی به نظر می رسد می تواند شکل تکامل یافته ای از توجه به انسان در سازمان ها باشد و ابزاری نوین و شایسته در دستان مدیران تجاری

قرار می گیرند. آنها آدم هایی جاه طلب، سودمند، قابل پیش بینی، لجوج، انتقادگر، فروتن، نازک نارنجی و کمرو هستند که از نظر احساس سرد و بی عاطفه اند. برعکس مردهایی که از نظر هوش عاطفی قوی هستند، از نظر اجتماعی متعادل، شاد و سرزنده اند، هیچ گرایشی به ترس یا نگرانی ندارند آنها ظرفیت چشمگیری برای تعهد و سرسپردگی به مردم یا اهداف خود، پذیرش مسئولیت و قبول چارچوب اخلاقی دارند، آنها در روابط خود با دیگران بسیار دلسوز و با ملاحظه اند و از زندگی عاطفی غنی، سرشار و متناسبی برخوردارند. آنها با خود، دیگران و دنیای اجتماعی اطراف خود خیلی راحت هستند. زن هایی که فقط از بهره هوشی بالا برخوردار هستند از اعتماد به نفس خود برخوردار بوده و در بیان موضوعات عقلانی ارزشمند و اندیشه های خود فصاحت کافی دارند و دارای علایق زیباشناسانه و روشنفکرانه زیادی هستند. آنها افرادی درون گرا، مستعد نگرانی، فکر، خیال و گناه هستند و برای ابراز خشم خود تأمل می کنند، اگر چه آن را به طور غیر مستقیم نشان می دهند، برعکس، زن هایی که از نظر هوش عاطفی قوی هستند دوست دارند احساسات خود را به طور مستقیم بیان کنند و راجع به خود مثبت فکر می کنند و زندگی برای آنها معنا دارد، آنها همچون مردان همونوع خود آدم هایی اجتماعی و گروه گرا هستند، احساسات خود را به گونه ای مناسب ابراز می کنند و به خوبی از عهده فشارهای روانی بر می آیند، توازن اجتماعی آنها، باعث می شود تا به آسانی با آدم های جدید کنار بیایند، با خود راحت هستند، شاد و آسوده خیال بوده و همواره پذیرای تجارب احساسی و هیجانی هستند، آنها بر خلاف زن های با بهره هوشی بالا از نوع خالص، به ندرت احساس نگرانی و گناه می کنند و کمتر غرق در اندیشه می شوند. (مختاری پور، ۱۳۸۶، ص ۳۴)

نقش هوش هیجانی در زندگی

هوش هیجانی توانایی ادراک دقیق و بیان هیجان دست یابی و یا ایجاد حساسات زمانی که تسهیل کننده افکار هستند توانایی فهم هیجان و معلومات هیجانی و تنظیم هیجانها برای افزایش رشد هیجانی و عقلانی (Salovey & Mayer) (۱۹۹۹) می باشد. این مفهوم توسط سالووی Salovey و مایر Mayer معرفی شد و

می دهد. توانایی کنترل و اراده لحظه به لحظه احساسها نشان از درک خویشتن و بصیرت روان شناسانه دارد. مدیران و رهبرانی که درجه ای بالا از خود آگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می دانند که چگونه احساسهایشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلی شان تأثیر می گذارد. آنها با یک احساس قوی از خودآگاهی، با اعتماد به نفس و در استفاده از قابلیت هایشان کوشا هستند و می دانند چه وقت درخواست کمک کنند.

۲) خود نظم دهی: کنترل و اداره احساسها مهارتی است که بر پایه خود آگاهی شکل می گیرد. مدیران و رهبران قادرند محیطی از اعتماد و انصاف خلق کنند. عامل خود نظم دهی به دلایل رقابتی بسیار مهم است، زیرا در محیطی که سازمانها مستهلک می شوند و فناوری کار با سرعتی گویج کننده تغییر شکل می یابد. فقط افرادی که بر هیجانهایشان تسلط یافته اند، قادر به انطباق با این متغیرها هستند.

۳) انگیزش: هدایت احساسها در جهت هدف خاص برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود بسیار مهم است. کنترل احساسها زمینه ساز هر نوع مهارت و موفقیت است و کسانی که قادرند احساسهای خود را به موقع برانگیزانند، در هر کاری که به آنان واگذار شود، سعی می کنند مولد و مؤثر باشند. رهبران با انگیزه برای رسیدن به ماورای انتظارهای خود و هر کس دیگر حرکت می کنند. کلید واژه این رهبران، پیشرفت است. رهبرانی که بالقوه رهبر هستند، میل به پیشرفت در آنها درونی شده و برای رسیدن به پیشرفت برانگیخته می شوند. ششور، اولین علامت رهبران با انگیزه است که به وسیله آن عشق به یادگیری دارند، به انجام خوب شغل مبادرت می کنند و یک انرژی خستگی ناپذیر برای بهتر انجام دادن کارها نشان می دهند. تعهد سازمانی علامت دیگر است. وقتی افراد شغلهشان را برای خودش دوست دارند. به سازمانی که در آن مشغول بکارند، احساس تعهد می کنند و به طور قابل ملاحظه ای موقعی که علایم بر ضد آنهاست، خوش بین باقی می مانند.

و تئوریسین های بازار برای هدایت افراد درون سازمان و مشتریان برون سازمان و تأمین رضایت آنها. استفاده از هوش هیجانی در تجارت ایده ای نوین می باشد که برای بسیاری از مدیران و تجار جانفِتاده است. در واقع بیشتر مدیران کماکان ترجیح می دهند برای انجام کارها از مغزشان استفاده کنند تا از قلبشان، نگرانی اصلی آنها آن است که احساس همدلی و دلسوزی با همکاران و مشتریان آنها را در پرداختن به اهداف سازمان دور نماید. در هر صورت همه بایستی قبول کنند که قواعد بازی در دنیای پست مدرن متفاوت است و بایستی طبق قاعده روز عمل کرد. شرکت های هوشمند برای نظارت بر تحولات بازار و همسو شدن با تغییرات سلیقه ای و استفاده از قوانین تشویقی معمولاً سیستم های بازاریابی طراحی می کنند. سیستم بازاریابی فرایندی کامل است که موجب هماهنگی شرکت با بهترین فرصت های بازار می شود. بزرگترین تجار و کارآفرینان معمولاً تأکید فراوانی بر غرایز خود دارند و برای آنچه در خصوص بازار حس می کنند اهمیت بسیار بالایی قائلند. این بدان معناست که انسان هایی در بازار بسیار اثر گذارند که خوب می دانند در ورای همه منطبق های ریاضی و علمی نیروی الهام و احساس کار ساز است. کارآمدند و توانایی را در اختیار دارند که موجب می گردد افرادی مولد باشند. در واقع مدیریت سازمان ابتدا بایستی با تکیه بر هوش هیجانی مسیر را حس کند و دورنما را مشخص کند و مأموریت سازمان را تشخیص دهد و بعد با استفاده از قواعد علمی و تئوریک بازاریابی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود دست یابد. احساس خدمتگزاری به مشتریان، همدلی درون سازمانی در جهت حفظ مشتریان و تعیین رسالت سازمان مسائلی نیستند که از طریق مباحث تئوریک بتوان بدانها پرداخت بلکه نیاز به هوشی برتر دارند که هم هوش بین فردی را شامل شود و هم هوش درون فردی را.

ابعاد هوش هیجانی در مدیریت و رهبری

گلمن، بو یاتزیس و ری (۱۹۹۹) نیز اجزای هوش هیجانی را به شرح زیر بیان کرده اند:

۱) خود آگاهی: خود آگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش هیجانی را تشکیل

مطالعه ها به نظر می رسد که هوش هیجانی به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده می تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود. زیرا برای گروه این امکان را فراهم می آورد که به طور وسیع و مؤثر به شکل هماهنگ درآید. همچنین به نظر می رسد که گروه هایی که از نظر هوش هیجانی در حد پایینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشند تا نحوه کار کردن مؤثر را در قالب یک گروه هماهنگ تجربه کنند.

نمودهای هوش عاطفی در محیط کارکنان

کار با هوش عاطفی یک آگاهی در مورد تناقضات موجود در رویکردهای سنتی آموزش و یادگیری خودگردان ارائه می دهد. همچنین باعث می شود تا توسعه رهبری را به همراه داشته باشد. مشخصه های هوش عاطفی یک دید کلی درباره بحث بازگشت سرمایه در سازمانها زمانی که برنامه های آموزشی مربوطه برای تأثیر روی عملکرد به کار برده می شود را به همراه دارد. گلمن بر این عقیده است که سرمایه گذاری روی هوش عاطفی رهبران با برنامه های خاص فردی بر روی جو و عملکرد سازمانی تأثیر دارد. اگر چه یافته های جدید بر سرمایه گذاری بر روی کارکنان اصلی نیز تأکید می کند. بسیاری از مشاغل نیازمند یک توانایی ذهنی عمومی (GMA) هستند. تواناییهای زیاد توسط روانشناسان مطرح شده است. توانایی های ذهنی اساسی که در عملکرد مؤثر نقش دارند طبق نظر (M.D. Dunnette) عبارتند از:

۱- ادراک کلامی: فهم آنچه که گفته و شنیده می شود، فهم آنچه که در ارتباط با دیگران بیان می شود.

۲- شمارشی: سرعت انجام محاسبات ریاضی

۳- تجسم فضایی: درک الگوهای فضایی (سه بعدی یا فاصله ای) تصویر اینکه اگر جایگاه اشیاء مسائل عوض شود چگونه به نظر می آید.

۴- حافظه: نگه داشتن و به خاطر آوردن تجربیات گذشته.

۴) همدلی: توانایی دیگری که بر اساس خود آگاهی هیجانی شکل می گیرد، همدلی با دیگران است که نوعی مهارت مردمی محسوب می شوند. رهبران همدلی سعی می کنند همه را راضی کنند. آنها با ملاحظه و فکر، احساس های کارکنان را همراه با سایر عوامل در تصمیم گیری ها در نظر می گیرند. امروزه همدلی به عنوان جزئی از رهبری بسیار مهم است، رهبران همدل بیشترین همدردی را با افراد اطرافشان نشان می دهند. آنها دانش خود را برای پیشرفت سازمانشان به روشهای ظریف اما با اهمیت استفاده می کنند.

۵) مهارت های اجتماعی یا تنظیم روابط با دیگران: هنر ارتباط با مردم به مقدار زیاد، مهارت کنترل و اداره احساسهای دیگران است. این مهارت نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می کند. رهبران دارای سطوح بالای توانایی های هیجانی می باشند، اغلب با روحیه هستند. افراد ماهر از نظر اجتماعی به حوزه وسیعی از آشناییها و همچنین مهارتها برای ایجاد رابطه تمایل دارند. این افراد در مدیریت گروهها ماهر هستند. مهارتهای اجتماعی می تواند به عنوان کلید قابلیت های رهبری در اکثر سازمانها در نظر گرفته شود، زیرا وظیفه رهبر انجام کار از طریق دیگر افراد است. در این راستا رهبران به مدیریت مؤثر روابط نیاز دارند و مهارتهای اجتماعی آن را ممکن می سازد.

هوش هیجانی و عملکرد اثر بخش

توانایی به کارگیری هیجانات یا تولید هیجانها برای تسهیل حل مسئله در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. گسترش هیجانهای مثبت در داخل گروهها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده، تعارض را کاهش داده و میزان کارایی اعضای گروه را بهبود می بخشد. واقع بارساد (۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت بیبل در مطالعه ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که عملکرد گروه هایی که هوش هیجانی بالایی داشتند، به طور معناداری بیشتر از عملکرد گروه هایی بود که هوش هیجانی پایینی داشتند. با توجه به نتایج این بررسیها و سایر

۵- **استدلال استقرایی:** شناسایی یک ترکیب کلی از یک مورد خاص تا کل

این توانایی‌ها ملاک انتخاب کارکنان و برنامه‌های آموزشی شغلی در نظر گرفته می‌شود البته باید در نظر داشت که در مورد وظایف و شغل‌های پیچیده‌تر این توانایی‌ها ضرورت بیشتری دارند. گلמן در کتاب کار با هوش عاطفی بیان می‌کند که بسیاری از این توانایی‌های ذهنی ریشه در هوش عاطفی دارد نه لزوماً در هوش منطقی. شعور عقلی شیوه درک مسائل از طریق تکیه بر آگاهی و اندیشه است و شعور عاطفی نوعی سیستم آگاهی دهنده قدرتمند و توانمند است که گهگاه غیر منطقی نیز عمل می‌کنند. این دو شعور با هماهنگی کامل و در ارتباط به هم باید عمل کرده و تعادل بین آنها برقرار شود. ویژگی‌هایی مثل توانایی تهییج و برانگیختن خود، استقامت و پایداری در مقابل شکست، از دست ندادن روحیه، همدلی و امید داشتن به هوش احساسی برمی‌گردد. احساس نیروی محرک و برانگیزنده ذهن است. خطر پذیری یا ریسک که نقش مهمی در موفقیت‌های تجاری دارد از ویژگی‌های هوش عاطفی به شمار می‌رود. عقل و هوش منطقی به قدرت استدلال کمک می‌کند ولی توانایی پیش‌بینی پیامدهای تصمیم تنها از هوش عاطفی بر می‌آید. طبق نظر اندیشمندان از طریق هوش منطقی می‌تواند به استخدام درآمد اما از طریق هوش عاطفی می‌توان در محیط کار رشد کرد و به سطوح بالاتر رسید. هوش عاطفی می‌تواند نحوه استفاده از مهارت‌ها را در اختیار فرد از جمله هوش علمی را تعیین کند. به همین جهت است که لزوماً همه افرادی که دارای ضریب هوشی بالا هستند و نمرات بالا در آزمون‌های ورودی دانشگاه‌ها و شرکت‌ها کسب می‌کنند دارای بهترین عملکرد نیستند و پیشرفت شغلی چندانی ندارند. طبق نظر گلמן و همکارانش مشخصه‌های هوش عاطفی که در سازمانها نمود می‌یابد به شرح زیر است:

۱- **خود آگاهی:** شامل داشتن سه مهارت خودآگاهی احساسی، قدرت تشخیص درست و خوداتکایی.

۲- **خود مدیریتی:** شامل شش مهارت عمده است که عبارتند از خود کنترلی احساسی، شفافیت، سازگاری، توفیق‌گرایی، ابتکار عمل داشتن و خوش بینی.

۳- **آگاهی اجتماعی:** این ویژگی خود نیازمند داشتن سه مؤلفه است که عبارتند از همدلی، آگاهی سازمانی و خدمت (شناخت و برآورده کردن نیازهای پیروان، مشتریان و رؤسا)

۴- **روابط مدیریتی:** این مشخصه هفت ویژگی مهم را به دنبال دارد. این ویژگی‌ها شامل رهبری الهام بخش، نفوذ، توانا سازی دیگران، تسریع‌کننده تغییرات، ایجاد پیوند (جمع‌آوری و برقراری یک شبکه روابط) و کار تیمی و تشریک مساعی.

چهار مشخصه گفته شده در جدول قبل آورده شده است. (این جدول برگرفته از کتاب گلמן در سال ۲۰۰۲ است). با توجه به مشخصه‌های بالا رهبری طنین دار کسی است که می‌تواند الهام بخش، انگیزه دهنده و محرک تعهد و حمایت کارکنان از خویش باشد و به طور مستمر با استفاده از قوتها و ویژگی‌های هوش هیجانی اش بتواند بین سبک‌های متفاوت رهبری و انعطاف پذیری برای برآوردن نیازهای موقعیت‌های گوناگون عمل کند. کار کردن به شیوه این فرایند، به مدیران و رهبران کمک می‌کند تا میزان تأثیرگذاری رهبری عاطفی خود بر روحیات و رفتارهای سازمان خود و به تبع آن، نحوه وفق دادن رفتار خود را مشخص کنند. فردی که بتواند با الگوی صحیح، ارتباط سالمی با دیگران برقرار کند و در کنار این ارتباط خصوصیت فردی و اجتماعی مثبت خود را (حسن خلق، همدردی، همراهی و...) به مرحله بروز برساند و به دیگران نشان دهد، یقیناً مورد توجه افراد واقع خواهد شد و در دید اکثریت آنها دارای مقبولیت و محبوبیت خواهد بود. طبق تحقیقات گلמן هوش عاطفی به عنوان ابزاری برای پیشبرد دامنه نفوذ رهبری استفاده می‌شود. در مطالعه‌ای که او روی ۳۸۷۱ شرکت و مدیران عالی آنها انجام داد شش سبک رهبری که مرتبط با ویژگی‌های مختلف هوش عاطفی است یافت. البته در این باره قبلاً مطالعاتی توسط دیوید مک‌کلند انجام شده بود. او دریافته بود خصوصیات مرتبط با هوش عاطفی مؤثرتر عمل می‌کنند به

خودش را به عنوان رئیس مدیر دوایر، هم قطاران و زیر دستان خود، از نظر خصیصه های متعددی در جه بندی می نماید. مدیرانی را که ما آموزش می دهیم معمولاً با میل و خواست خود در جلسه شرکت می کنند. ما در ابتدا با آنان ملاقات می کنیم و توضیح می دهیم که برنامه ی آموزش هوش عاطفی، در ماهیت فرآیندی رشدی دارد. در ضمن به آن ها می گوئیم که اگر دوستانتان قصد نابود ساختن شما را داشتند، این همه پول، وقت و انرژی صرف تان نمی کردند.

۲. تعیین توانش ها و صلاحیت لازم

مشاور برنامه ی آموزش هوش عاطفی باید مشخص نماید که لازم است در آینده چه نوع توانش هایی توسط مدیر در سازمان ایجاد و تقویت شود. درون داده ها این مرحله باید بر اساس الگو و مدل توانش آن سازمان انتخاب شود. در صورت انجام این کار، گام بعدی این است که از الگوهای دیگری برای تحلیل مدل توانش ها استفاده شود. گلمن (گوف، ۱۹۸۸) مدل خوشه ای توانش های پنج گانه عاطفی را ارائه کرده است. این توانش ها عبارتند از:

۱- خود آگاهی شامل: خود آگاهی عاطفی، خود ارزیابی صحیح، اعتماد به نفس

۲- خود نظم دهی شامل: خود کنترلی، قابل اعتماد بودن، هشیاری، توان سازگاری، نوآوری.

۳- انگیزش شامل: پیشرفت، تعهد، ابتکار، خوش بینی.

۴- هم دلی شامل: درک دیگران، کمک به رشد دیگران، تنوع و گوناگونی، آگاهی سیاسی.

۵- مهارت های اجتماعی شامل: نفوذ، برقراری ارتباط، مدیریت تعارض، رهبری، ساماندهی تغییر، محدودسازی، مشارکت- تعاون، ظرفیت های کار گروهی.

با کمی تأمل درمی یابیم که بیشتر ویژگی های فوق الذکر، طی چندین سال مورد تو صیف و تبیین، مطالعه و ارزیابی قرار داشته اند. مثلاً در سال ۱۹۸۱ «الگوی توانش رهبری یوکی» ارائه شد که

طور مثال رهبرانی با این ویژگی ها بیشتر به عملکرد افراد پاداش می دهند، نتیجه گراتر هستند. بنابراین شناخت خصوصیات ویژه مرتبط با هر سبک رهبری اهمیت دارد.

ایجاد هنجارها برای سه سطح هوش عاطفی سازمان

مقصد از هوش عاطفی سازمان اعمال کوچکی است که تأثیرات بزرگ دارند. مقصد از آن این نیست که یک عضو سازمان تمام شب کار کند تا کار را در مهلت تعیین شده به اتمام رساند. مقصد این است که اگر چنین کرد از او تشکر شود مقصد بحث عمیق درباره ایده ها نیست. مقصد این است که از عضو ساکت گروه خواسته شود افکارش را ابراز دارد مقصد هماهنگی و عدم تنش نیست. و این نیست که اعضای گروه همه همدیگر را دوست داشته باشند، مقصد این است که وقتی هماهنگی کاذب است و تنش بیان نمی شود اذعان شود که چنین است و اعضا به یکدیگر احترام بگذارند. در پیوست زیر برخی از کارهای کوچکی آمده است که گروه می تواند برای استقرار هنجارهای موجود هوش عاطفی انجام دهد.

روش صحیح آموزش هوش عاطفی

گرچه هیچ روش منحصر به فردی برای آموزش هوش عاطفی وجود ندارد، اما در اینجا مجموعه ای از راهنمایی ها و توصیه ها را جهت اجرای موفقیت آمیز برنامه های آموزش هوش عاطفی ارائه می نماییم.

۱. جلب توجه مدیران

غالباً وجود یک مسئله یا مشکل عمده و همه گیر کافی است تا یک مدیر را جهت پی گیری و یا پذیرش خدمات یک متخصص آموزش هوش عاطفی، ترغیب نماید. اگر چه مدیرانی که خود آگاهی ضعیفی دارند ممکن است به روش مستقیم تری نیاز داشته باشند تا توجه شان به استفاده از برنامه ی آموزشی هوش عاطفی جلب شود. برخی اوقات از یک ارزیابی ۳۶۰ درجه ای (کامل) می توان به عنوان وسیله ی بیدار سازی چنین مدیرانی استفاده نمود. ارزیابی ۳۶۰ درجه ای نوعی ارزیابی است که در آن شخص مدیر،



یک «ابزار خصیصه مدار شخصیت» را مورد استفاده قرار می دهیم، از این طریق صرفاً اطلاعاتی در مورد آن چه که یک مدیر در موردش فکر می کند، به دست خواهید آورد. استفاده از آزمون های MEIS یا MSCEUT به شما نشان می دهد که یک فرد واقعاً چه توانایی ها، پتانسیل ها و چه مسائلی دارد. ما در برنامه ی کار خود از چندین شیوه برای اندازه گیری توانش های کلیدی افراد، استفاده می کنیم. غالباً به ثبات عاطفی، خوش بینی، انگیزش و سایر صفات اساسی شخصیت توجه نموده، یک ابزار استاندارد شخصیت هم چون NEO یا «پرسشنامه روان شناختی کالیفرنیا» (گوف، ۱۹۸۸) را مورد استفاده قرار می دهیم. ما در ارزیابی های خود، رفتارها و نیازهای اجتماعی مدیران و نحوه ی تأثیر سایر ادراکات آنها را مورد بررسی و مطالعه قرار می دهیم. هم چنین برای اندازه گیری توانایی های هوش عاطفی از آزمون های MEIS و MSCEIT استفاده می نماییم. امتیاز این نوع ارزیابی نسبت به سایر ارزیابی ها جامعیت و عدم تمرکز بر هوش عاطفی است. ضمناً یک ارزیابی محرمانه بوده و تنها مربی برنامه ی آموزشی و مدیر به نتایج ارزیابی و اطلاعات مربوطه دسترسی دارند.

چگونگی استفاده از هوش عاطفی در سازمان

توانایی های عاطفی چه نقشی در محیط کار ایفا می نمایند؟ در بخش های پیشین، ما در مورد نقش و تأثیر هوش عاطفی در امر رهبری بحث کرده ایم اما به احتمال زیاد می توان گفت که در سایر جنبه های شغل نیز هوش عاطفی تأثیر دارد. شناسایی عواطف موجب کسب آگاهی نسبت به آنها شده، زمینه ی درک صحیح عواطف دیگری را فراهم می نماید. کاربرد عواطف موجب تولید عقاید، بروی یک احساس یا تقویت روح همکاری گروهی را فراهم می آورد. درک و فهم عواطف موجب کسب بینش نسبت به انگیزه های افراد شده ما را نسبت به نقطه نظرها و دیدگاه های دیگران آگاه تر می نماید. در نهایت مدیریت عواطف به ما اجازه می دهد تا عواطف خود را بپذیریم و از اطلاعات ارزشمند به دست آمده از آنها به صورت سازنده ای استفاده کنیم. رویکردهای دیگر هوش عاطفی کدامند؟ آیا در این حوزه، بیش از یک نقطه نظر و

دربار گیرنده ی تعدادی خصیصه و مهارت بود. خصیصه های مورد توجه در این الگو عبارتند از: سازگار شدن، هشایری نسبت به محیط اجتماعی، پیشرفت مداری، جرأت ورزی، همکاری، قاطعیت، قابل اعتماد بودن، تسلط داشتن بر دیگران، پرانرژی بودن، پایداری، اعتماد به نفس، تحمل استرس و میل به قبول مسئولیت. مهارت های مورد اشاره در الگوی یوکی عبارتند از: تیزهوشی، مهارت ذهنی، خلاق بودن، موقعیت شناسی و مبادی آداب بودن، سیالی کلامی، آگاهی نسبت به وظایف گروه، توان متقاعد کردن دیگران و مهارت اجتماعی داشتن. هم چنین در سال ۱۹۸۱۴ باس یک مدل توانش رهبری را با توانش های زیر ارائه نمود: داشتن قضاوت خوب، آگاهی داشتن، قاطعیت، توان سازگاری، هشایری، خلاق بودن، برخورداری از انسجام شخصی، اعتماد به نفس، برخورداری از کنترل عاطفی، استقلال، همکاری، معاشرتی بودن، مشارکت اجتماعی و آداب دادن بودن. گرچه ما در کارهای خود تا حد زیادی از ایده های نظریه پردازان رهبری بهره گرفتیم، اما زمینه ی اصلی کار ما مدل توانایی های چهارگانه ی هوش عاطفی مایر-سالووی بود. ما در بررسی های خود به این نتیجه رسیدیم که این چهار مهارت، قبلاً مورد اندازه گیری قرار نگرفته و صرفاً در مدل های توانش موجود به آنها اشاره شده است. گستره و شمول این چهار توانش جدید ساختاری را برای فرآیند آموزش هوش عاطفی فراهم می نماید و در عین حال مراجعان ما را با یک وضعیت رقابت آمیز مواجه می سازد.

ارزیابی هوش عاطفی

مرحله ی ارزیابی که با هدف شناسایی مهارت ها و توانش های مدیران انجام می شود، امری حیاتی و اساسی جهت موفقیت برنامه ی آموزش هوش عاطفی محسوب می شود. بیشتر مشاوران ترجیح می دهند که با استفاده از یک ابزار ارزیابی با مسائل روبرو شوند. به عنوان مثال، اگر یک ارزیابی ۳۶۰ درجه ای به عمل آورید، به طور کامل بر رفتارهای قابل مشاهده تمرکز می کنید (چیزی که یک مدیر انجام می دهد). سوگیری و ترس از انتقام می تواند آفت ارزیابی ۳۶۰ درجه ای باشد. به همین دلیل و دلایل دیگر، ما با احتیاط از این رویکرد استفاده می کنیم، اما اگر شما

کنیم از آن سر در بیاوریم این است که این نارضایتی از شغل به خاطر چیست؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت که نارضایتی از شغل ممکن است از خود شغل (فعالیت های شغلی)، از محیط (عوامل محیطی مثل رئیس مستبد) یا از خود شخص (صفات شخصیتی همچون تحمل استرس و افسردگی) باشد. در بیشتر موارد، فرار افراد از موقعیت، صرفاً به دلیل بازآفرینی و تجربه ی موقعیت نامطلوب مشابه در یک محیط جدید می باشد. بررسی جریان پیشرفت شغلی تا حد زیادی از طریق ارزیابی و سنجش متغیرهای مهم و تأثیرگذار، امکان پذیر است. به طور کلی ما از آزمون های مختلفی جهت ارزیابی علائق، ارزش های مربوط به شغل، مهارت های شغلی، صفات شخصیتی، شیوه ی تعامل بین فردی و هوش عاطفی مراجعان استفاده می کنیم. ما ابتدا از یک مقیاس توانایی هوش عاطفی مثل مقیاس چند عاطفی هوش عاطفی (MEIS) و سپس از فرم همتای آن، یعنی از آزمون هوش مایر سالووی- کارسو (MSCEIT) استفاده می کنیم. این دو آزمون بر اساس مدل توانایی های چهارگانه ی هوش عاطفی مایر- سالووی، طراحی و ساخته شده است که در آن برای هر یک از توانایی ها، نمره ای جداگانه و در مجموع، یک نمره ی کل محاسبه می شود. اولین توانایی از جمله توانایی های چهارگانه مدل مایر- سالووی، «شناسایی عواطف» در خود و دیگران است. غالباً «مهارت های خودسنجی» در این حوزه، با توانایی واقعی افراد در خواندن صحیح عواطف دیگران، مطابقت ندارد و در نتیجه ی این امر، ممکن است کارفرمایان اطلاعات ذی قیمتی را در جریان تعامل با همکاران و مشتریان خود از دست بدهند. با این وجود، آنان معتقدند که به خوبی قادر به درک صحیح عواطف دیگران هستند. دومین توانایی مدل مایر- سالووی «کاربرد عواطف» است. کاربرد عواطف یعنی توانایی استفاده از عواطف در جهت کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسائل و استفاده از فرصت ها، استفاده از عواطف برای برانگیختن افراد، هسته ی اصلی کار حرفه ای ما بوده است. توانایی بعدی مدل مایر- سالووی، توانایی «درک و فهم عواطف» است. توانایی درک عواطف پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر عواطف از یک حالت به حالت دیگر از درک عواطف می نامند. به کمک این آگاهی ها ما می توانیم بفهمیم که چه

جود دارد؟ ما امیدواریم که مشاوران محیط های کاری، افکارشان را درباره ی این که چه مهارت ها، خصیصه ها و توانش هایی باید مورد مطالعه قرار گیرد یا آموزش داده شود یا گزینش کارکنان بر اساس آنها صورت پذیرد، گسترش و توسعه دهند. به عنوان مثال، خصیصه ی هشیاری، یک عامل پیش بینی کننده ی خیلی خوب برای عملکرد شغلی محسوب می شود. خوش بینی یکی از مؤلفه های مهم و سازنده در برخی موقعیت های فروشندگی و سبک های خاص رهبری می باشد. در گزینش افراد برای موقعیت های استرس آمیز باید به عامل و مؤلفه ی تحمل استرس توجه خاصی داشت. گرمی و صمیمیت افراد و تمایل آنان برای تعاملات اجتماعی از جنبه های حیاتی و مهم مورد نیاز برای بسیاری از مشاغل محسوب می شوند. لذا این خصیصه ها و رفتارها را می توان تحت عنوان توانش های عاطفی نام برد، اما این ها همان صفات شخصیتی و رفتارهایی هستند که طی چند دهه مورد بررسی، اندازه گیری و آموزش قرار گرفته است.

رشد و توسعه ی هوش عاطفی

یافته ای جدید، هوش عاطفی را به عنوان مجموعه ای مهارت ها و یا یک نوع هوش در نظر می گیرد. فارغ از این عناوین، سؤال این است که اگر شما یا شخص دیگری این مهارت های عاطفی را نداشته باشد، چه اتفاقی رخ می دهد؟ آیا می توان هوش عاطفی افراد را افزایش داد؟ همانطور که ما طی مطالعه های خود انتظار داشتیم و یافته های مطالعه های دیگر نیز نشان می دهند، امکان این کار وجود دارد که افراد بتوانند آگاهی و دانش خود را در مورد عواطف افزایش دهند و مهارت های عاطفی شان را تقویت نمایند. ما در بخش های بعدی، تکنیک ها و راهبردهایی را پیش نهاد می کنیم تا شما بتوانید با کمک آنها آگاهی خود را در مورد عواطف تان افزایش دهید و در امر مدیریت عواطف خود، کارآمدتر و مؤثرتر از قبل عمل نمایید

هوش عاطفی و بهبود کیفیت عملکرد:

وقتی مراجعان از شغل خود شکایت می کنند و می گویند که قصد دارند شغل خود را رها کنند، اولین موضوعی که ما سعی می



۲- ابعاد برون‌گرای عبارتند از: صمیمیت، جمع‌گرایی، جرأت‌ورزی، سطح‌فعالیت، تحریک‌یابی و خوش‌بینی.

۳- پذیرا بودن شامل خیال‌پردازی، پذیرش عواطف، پذیرش فعالیت‌های جدید و کنج‌کاو‌ی ذهنی و پذیرش ارزش‌ها می‌باشد.

۴- خوشرویی شامل اعتماد، رک‌گویی، اطاعت‌کردن، نوع‌دوستی و آرمان‌خواهی است.

۵- در پایان ابعاد هشیاری عبارت است از: اعتماد به نفس، نظم، وظیفه‌شناسی، انگیزه‌ی پیشرفت، انضباط شخصی و سبک‌سنگین‌کردن امور.

مؤلفه‌های بین‌فردی یا اجتماعی که برخی اوقات تحت عنوان هوش عاطفی شناخته می‌شوند، از طریق بررسی میزان گرم‌گرفتن با دیگران و یا میزان لذتی که از عضویت در گروه حاصل می‌شود، مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. در جریان بررسی‌های خود، ما یک آزمون ساده‌ی نیازهای بین‌فردی یعنی «آزمون تشخیص روابط بین‌فردی بنیادی» (FIRO-B) را برای اندازه‌گیری نیازهای مطلوب اجتماعی مراجعان، مورد استفاده قرار می‌دهیم.

هوش عاطفی و اثر بخشی سازمان^۶

با نگاهی دقیق به عوامل مؤثر بر اثر بخشی سازمان می‌توان دریافت که هوش عاطفی نیز بر آن تأثیرگذار است. برای مثال برخی کشورها یک دوره‌ی بی‌سابقه رشد و رونق اقتصادی را دنبال می‌کنند. این وضعیت مساعد برای اغلب سازمانهایی که در حفظ و نگهداشت کارکنان خوب خود خصوصاً در اقتصادهای پیشرفت‌یافته مستلزم وجود افراد با مهارت‌های بالاست، با مشکل مواجه هستند، سیر نزولی پیدا خواهد کرد. بنابراین، سؤال این است که چه جنبه‌هایی از یک سازمان برای حفظ و نگهداری این

چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختگی افراد یا گروه‌ها می‌شود و در نتیجه می‌توانیم همکاری بهتری را با دیگران برنامه‌ریزی کنیم. آخرین توانایی مدل مایر-سالووی «مدیریت عواطف» است. مدیریت عواطف یعنی اداره کردن عواطف در خود و دیگران، در برخورد با یک موقعیت شغلی و در شرایط محیط کار، می‌توان واکنش‌های زیادی را در نظر گرفت. از جمله: انکار احساسات، فرار از مشکلات، تأیید حالت کلی موقعیت بدون تأیید جریان آن، به کارگیری عواطف جهت حل مسائل و هماهنگی ساختن عاطفه و تفکر، نحوه‌ی مدیریت عواطف در محیط کار می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد و رضایت شغلی افراد داشته باشد. آزمون‌های METS و MSCEIT بهتر از مهارت‌های خودسنجی، عملکرد واقعی افراد را در حل مسائل عاطفی اندازه‌گیری می‌کنند. عملکرد افراد در آزمون‌های توانایی، ارتباط کمی با آن دسته از صفات شخصیتی دارند که از طریق آزمون‌های خودسنجی شخصیت اندازه‌گیری می‌شود، اما این وضعیت در مورد سایر آزمون‌های هوش عاطفی به چشم نمی‌خورد. به نظر ما، سایر مدل‌ها و آزمون‌های هوش عاطفی (که برخی اوقات الگوهای شایستگی عاطفی یا الگوهای شایستگی عاطفی-اجتماعی نامیده می‌شوند) صرفاً مدل‌ها و آزمون‌های بازبینی شده و تغییر شکل یافته‌های آزمون و مدل‌های مربوط به صفات شخصیتی سنتی، هم‌چون خوش‌بینی، انگیزش و تحمل استرس می‌باشند. اکثر کسانی که در زمینه‌ی محیط‌های شغلی تخصص دارند برای تحت پوشش قرار دادن این زمینه‌ها، از سیاهه‌های شخصیتی هم‌چون (NEO ۳۲۱) به عنوان بخشی از جریان ارزیابی، استفاده می‌کنند. NEO پنج عامل شخصیتی را اندازه‌گیری می‌کند که هر یک از آنها به شش بعد کوچک تقسیم می‌شوند. این پنج عامل عبارتند از: روان‌رنجور خویی، برون‌گرایی، پذیرا بودن، خوشرویی و هشیاری.

۱- روان‌رنجور خوبی شامل اضطراب، عصبانیت، افسردگی، تکانشی بودن و آسیب‌پذیری نسبت به استرس می‌باشد.

^۶ - Emotional Intelligence & organization effectiveness

- نیاز سازمان به افزایش میزان وفاداری مشتری
 - نیاز افراد به تعهد و برانگیختگی بیشتر
 - نیاز افراد به بهتر کار کردن با دیگران
 - نیاز سازمان به استفاده بهتر از استعداد های افراد خاص جهت هدایت و پیشبرد نیروی کار
 - نیاز سازمان به شناسایی رهبران بالقوه در سطح مختلف سازمان و آماده ساختن آنها به منظور ارتقاء به رده های بالاتر
 - نیاز سازمان به شناخت و بکارگیری استعدادهای عالی
 - نیاز سازمان به اتخاذ تصمیم های مناسب درباره بازارهای جدید، محصولات و ائتلافهای استراتژیک
 - نیاز سازمان به آماده کردن افراد برای مأموریت های خارج از کشور.
- عوامل فوق مجموعه نیازهای اساسی روز همه سازمانهای بخش خصوصی و بخش دولتی را معرفی می کند. جالب توجه اینکه، هوش عاطفی نقش مهمی را در تأمین هر یک از این نیازها ایفا می کند. رهبران سازمانی برای اینکه در کمک به سازمان برای مدیریت تغییر مؤثر عمل کنند، ابتدا باید نسبت به احساس نگرانی و عدم اطمینان در خودشان آگاهی پیدا کرده و آن را مدیریت کنند. بنابراین، آنها باید از واکنش های احساسی و عاطفی دیگر اعضای سازمان آگاهی داشته و به افراد برای انطباق با آن واکنش ها کمک کنند. در عین حال، دیگر اعضای سازمان نیز باید فعالانه در کنترل و مدیریت واکنش های عاطفی خود و سایرین درگیر شوند. هوش عاطفی چگونه ممکن است در کمک به رهبران سازمان جهت اتخاذ تصمیمات خوب درباره محصول جدید بازارها و اتخاذ و ائتلافهای استراتژیک، ایفای نقش کند؟ اتخاذ چنین تصمیماتی مستلزم چیزی بیشتر از هوش عاطفی است. برای اتخاذ چنین تصمیماتی باید داده های مناسب جمع آوری شوند و با

کارکنان، مهم و حیاتی تر است. مطالعه مؤسسه گالوپ^۷ بر روی دو میلیون کارمند در هفتصد شرکت نشان می دهد، اینکه یک کارمند تا چه زمان در سازمان می ماند و به چه میزانی مفید و مؤثر است. به روابط فرد با سرپرست مستقیم او بستگی دارد. شرکت مشاوره و کارمندان اسفربوس و هریس^۸ در فلوریداها دریافته اند که تنها ۱۱ درصد از کارکنانی که مدیرشان را عالی ارزیابی کرده اند، اظهار می کنند که آنها در سال آینده احتمالاً به دنبال یک شغل دیگر خواهند بود. با وجود این ۴۰ درصد از افرادی که مدیرشان را به عنوان یک فرد ضعیف ارزیابی کرده اند، اظهار داشتند که احتمالاً سازمان را ترک خواهند کرد (چرنیس، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر، افرادی که دارای رؤسای خوب هستند، احتمال خروج شان از سازمان ۴ برابر کمتر از آنهاست که با رئیس ضعیف کار می کنند. درباره رؤسای چه چیزی وجود دارد که بر روابط شان با کارکنان تأثیر می گذارد؟ آنها به چه مهارتهایی نیاز دارند تا مانع خروج کارکنان از سازمان شوند؟ مؤثرترین رؤسای هستند که توانایی شناخت احساس کارکنان درباره ی وضعیت کاری شان را داشته باشند و زمانی که کارکنان دچار یأس و ناامیدی می شوند، به طور مؤثری مداخله کنند. رؤسای مؤثر همچنین قادرند عواطف و احساسات خود را مدیریت کنند، در نتیجه کارکنان به آنها اعتماد می کنند و احساس خوبی از کار کردن با آنها دارند. همچنین مطالعات زیادی نشان می دهد که رهبران مؤثر بیش از رهبران دیگر از هوش عاطفی در موقعیت های مختلف استفاده می کنند. به طور خلاصه رؤسای که کارکنانشان در سازمان می مانند، رؤسای هستند که با هوش عاطفی مدیریت می کنند. وقتی که از کارکنان و رؤسای آنها خواسته می شود بزرگترین چالشهای پیش روی سازمانشان را تعیین کنند، آنها موارد زیر را مورد توجه قرار دهند.

- نیاز افراد به انطباق با تغییر سریع و گسترده

- نیاز افراد به خلاقیت بیشتر به منظور هدایت نوآوری

^۸ - Spherion and Harris

^۷ - Gallup company

می تواند به توسعه و بهسازی افراد مستعد کمک کند با وجود این در بهسازی افراد همه روابط به یک اندازه مؤثر نیستند. هوش عاطفی مربی یا مشاوره رئیس یا همکار بر امکان روابط آن فرد برای کمک به توسعه و بهسازی اعضای سازمان و استفاده از افراد مستعدی که برای اثربخشی سازمان مهم و حیاتی هستند، مؤثر خواهد بود. دراکات و ولف^{۱۱} بیان می کنند که تیم های دارای هوش عاطفی، انواع مشارکت و همکاری، تعهد و خلاقیت از خود نشان می دهند که بطور فزاینده ای بر اثر بخشی سازمان اهمیت دارد. (چرنیس، ۲۰۰۱) علاوه بر این آنها نشان می دهند که اگر چه هوش عاطفی فردی اعضاء به سطح هوش عاطفی ایجاد شده در تیم کمک می کند. منابع دیگری نیز برای هوش عاطفی وجود دارد. همچنانکه، هوش عاطفی فردی به هوش عاطفی گروه کمک می کند، هوش عاطفی گروه نیز در هوش عاطفی تک اعضاء گروه مؤثر است. افرادی که عضو گروه های دارای هوش عاطفی هستند، بیشتر از افراد غیر عضو از هوش عاطفی برخوردار می شوند. اغلب شیوه هایی که از طریق آنها هوش عاطفی بر اثر بخشی سازمان تأثیر می گذارد ظریف و هوشمندانه است و اندازه گیری آنها مشکل است. با اینهمه در حال حاضر در سازمانها این امکان وجود دارد که مطلوبیت اقتصادی هوش عاطفی درست تر و دقیق تر از قبل محاسبه شود. جالب توجه اینکه نتایج این تجزیه و تحلیل ها با این عقیده جمعی که شایستگی های مرتبط با هوش عاطفی نقش مهمی را در تعیین اثربخشی سازمانها ایفا می کند، منطبق و سازگار است. اگر هوش عاطفی فرد و گروه به اثر بخشی سازمان کمک می کند، بنابراین آنچه در سازمان به هوش عاطفی فرد و گروه کمک می کند، چیست؟ چنین سؤالی بویژه برای هر فردی که می خواهد از قدرت هوش عاطفی برای بهبود سازمانی استفاده کند، مهم است. استفاده از این مدل به عنوان نقطه شروع برای افرادی که می خواهند به فرد یا گروه کمک کنند تا اینکه از نظر عاطفی با هوش تر شوند می تواند مؤثر باشد. در همین ارتباط گوااین خاطر نشان می سازد که هوش عاطفی عمدتاً از طریق روابط پایداری می شود. گاهی هوش عاطفی عمدتاً

استفاده از کارآمدترین و پیشرفته ترین ابزارهای در دسترس مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. با اینهمه داده ها غالباً پاسخ روشن و واضحی ارائه نمی کند. ابزارهای تحلیلی می توانند بیشتر اطلاعات مورد نیاز جهت یک توصیف روشن و قابل فهم را سازماندهی کنند. اما اغلب، برخی ابهامات و حدس و گمانهایی در این زمینه وجود دارد. نکته ای که بایستی به آن اذعان داشت این است که گاهی رهبران سازمان باید به شهود و الهام یا احساس غریزی شان اتکاء کنند. چنین احساساتی گاهی اوقات در جهت درست و گاهی در جهت نادرست هدایت می شوند. رهبرانی که دارای چنین احساساتی هستند و آنها را به درستی هدایت می کنند، احساس خوبی دارند چرا که آنها به درستی همانطور که هستند، عکس العمل نشان می دهند. آنها یاد گرفته اند چنین احساساتی که نامربوط و گمراه کننده است و احساساتی که با هدف و منظور همجهت است، تمایز قائل شوند و به عبارت دیگر، هوش عاطفی رهبران سازمان را قادر می سازد که از احساسات غریزی به عنوان درست ترین و مفیدترین احساسات در اتخاذ تصمیمات مشکل اطلاع و آگاهی پیدا کنند. هوش عاطفی نیز با تأثیر بر زمینه هایی چون بکارگیری و حفظ و نگهداری کارکنان، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداری کارکنان، توسعه و بهسازی افراد مستعد، کار تیمی، سلامتی، روحیه و تعهد کارکنان، نوآوری، بهره وری، کارایی، فروش، درآمدها، کیفیت خدمات، وفاداری مشتری و بازده مشتریان و کارکنان به اثر بخشی سازمان کمک می کند. تأثیر هوش عاطفی با بکارگیری و حفظ و نگهداری افراد مستعد شروع می شود به عنوان مثال فرناندز آرزو^۹ خاطر نشان می کند که اندازه هوش عاطفی داوطلبین در تصمیم گیریهای استخدامی مدیران عالی سازمان مؤثر است و تأثیر زیادی (معنی داری) در موفقیت یا شکست نهایی آن مدیران دارد. برای تعمیم های استخدامی خوب هوش عاطفی افرادی که امور استخدامی را انجام می دهند، بسیار مهم و حیاتی است. همچنین هوش عاطفی بر توسعه و بهسازی افراد مستعد تأثیرگذار است. به عنوان مثال کتی کارم و کاری چرنیس^{۱۰} نشان می دهند که چگونه روابط در کار،

^{۱۱} - Darukat and Wollf

^۹ - Fernandez Arzo

^{۱۰} - Kathy karm and cary cherniss

مدیریت با عوامل متعدد انسانی سروکار دارد. از دولتمردانی که قوانین تجاری را تدوین می‌کنند و گروه‌های مرجع اجتماعی مثل قهرمانان ورزشی و هنرمندان که سلیق مردم را در خرید اجناس و رواج مد جهت دهی می‌نمایند و نهاد خانواده که بخصوص در خریده‌های بزرگ کانون اصلی مشورت می‌باشند و مشتریان نهایی که خریداران اصلی هستند تا نمایندگی‌های فروش و توزیع همگی عامل انسان را به عنوان هسته مرکزی با خود همراه دارند. هوش هیجانی به عنوان توانایی درک احساسات و نیاز دیگران بسیار کارساز است در جهت هدایت دیگران در راهی که منتهی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمانی و رضایت افراد و جامعه می‌شود. باید گفت بیشتر مهارت‌ها در اثر تعلیم و تربیت پیشرفته می‌شود و احتمال دارد که این موضوع حداقل برای بعضی از مهارت‌های هوش هیجانی صحیح باشد. مهارت‌های هوش هیجانی در منزل و با تعامل خوب والد و کودک شروع می‌شود. والدین به کودکان یاد می‌دهند که هیجان‌های خود را تشخیص داده و آنها را نامگذاری کنند. به عنوان نمونه، من الان ناراحت هستم، خوشحالم، عصبانی‌ام. پس وقتی از رفتار برادرش شکایت می‌کند و می‌گوید من از او متنفرم، می‌توان جمله او را این گونه بازگویی کرد: به نظر می‌رسد رفتار برادرت خیلی تو را عصبانی کرده، هم نشان داده‌اید که احساس کودک خود را درک کرده‌اید و هم الگوی مناسبی برای بیان احساسات فراهم ساخته‌اید. یکی دیگر از راه‌های پیشنهادی برای پرورش هوش هیجانی، ایجاد یک محیط امن عاطفی است به گونه‌ای که کودکان بتوانند با آزادی و امنیت خاطر درباره احساساتشان با والدین گفت‌وگو کنند. پس باید به آنها نشان داد که به احساسات آنها توجه شده و نظریات آنها با صبر و حوصله شنیده می‌شود. حتی اگر نظریات کودکان مورد قبول والدین نیست بهتر است با استدلال خواهی آنها را توجیه کنند و در مواردی که آسیب کودک را مورد حمله قرار می‌دهد بهتر است به جای این که بگویند «بالاخره خودت را به کشتن می‌دهی» این عبارت را بگویند «من می‌ترسم به خودت آسیب برسانی». و اگر اشتباهی از جانب والدین رخ داد باید از کودکان عذرخواهی کنند تا عملاً آموخته باشند که پذیرش اشتباهات و احساس تأسف امری طبیعی است.

از طریق روابط پایداری می‌شود و گاهی هوش عاطفی بر کیفیت روابط تأثیر می‌گذارد. کارم و چرنیس متذکر می‌شوند که هم روابط رسمی و هم روابطی که بطور طبیعی در سازمان ایجاد می‌شود (غیر رسمی) در هوش عاطفی مؤثر است. ارتباطات به افراد کمک می‌کند تا از نظر عاطفی با هوش تر شوند حتی زمانی که آنها برای اجرای آن هدف آماده نیستند. بر اساس الگوی مذکور هر تلاشی برای بهبود هوش عاطفی در سازمانها، به ارتباطات بستگی دارد. حتی آموزش رسمی، مداخلات مؤثر یا سیاستهای منابع انسانی از طریق تأثیر بر روابط بین افراد و گروهها در هوش عاطفی مؤثر خواهد بود.

نتیجه گیری

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرهای نوین کسب و کار مجهز سازند و به طور مستمر خود را بهبود بخشند. رهبری این گونه سازمان‌ها بسیار حساس و پیچیده است و زمانی این حساسیت دو چندان می‌شود که رهبر با تغییرهای انطباقی روبه‌رو باشد که بسیار متفاوت از تغییرهای فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مسئله قابل حل هستند، در حالی که مشکلات انطباقی در برابر این گونه راه‌حلها متفاوت است. رهبری یک سازمان برای انطباق پذیری با تغییرها و به منظور بقا و رشد در محیطهای جدید کسب و کار، ویژگیهای خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. در این زمینه یکی از مهمترین مولفه‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران کمک کند. هوش هیجانی است. با توجه به اینکه هوش هیجانی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت است. بنابراین، تلفیق دانش مدیریتی و تواناییهای هیجانی در مدیریت می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد. خرید و فروش و بازار و مدیریت و تجارت به صورتی اجتناب ناپذیر با عامل انسانی سروکار دارند. چه در محیط داخل سازمان که سلول اصلی تشکیل دهنده واحدها افراد می‌باشند و چه در محیط خارج از سازمان که



۱۰. contagion in Groups. Working Barsade, S.G. (۲۰۰۰). The ripple effect: Emotional paper : New Haven CT
۱۱. D.R, Caruso, Emotional intelligence in the & . (۲۰۰۱) C In the Wolff, emotional intelligence in Workplace
۱۲. A Scientific: P. Forgas everyday . Joseph, Joseph Ciarrochi: Edited by. inquiry. John D&. Mayer psychology press.
۱۳. R.E, D. boyatzis, Goleman, Clustering Competence in emotional &. Intelligence insights From Rhee, K. [www://:themotional.comperenceinventory.com](http://www.themotional.comperenceinventory.com) . (ECI). From the World wide web [http eiconsortium.org](http://eiconsortium.org) .
۱۴. G.S. (۱۹۹۹). Workgroup &, Jordan, R.J. Ashanasy, N.M. Hartel, C.E, J. Hoper emotopnal intelligence: Scale.
۱۵. Development and relationship to team process effectiveness and goal Focus. Manuscript submitted for ?? publication.
۱۶. D.R. (۱۹۹۹). Emotional intelligence meets traditional &, Mayer, J.D. Salovey, p. Caruso intelligence. Journal of Intelligence. ۲۷. pp: ۲۶۷-۲۶۹ standards for ?an
۱۷. A. (۱۹۹۹). C.L. Rice tea, in impact its and intelligence emotional of study quantitative performance. Unpublished masters Thesis. Pepeerdine. University of? Malibu.

عدم رعایت این موارد و عدم ابراز ناراحتی و حتی خشم توسط والدین ممکن است باعث شود بعضی اوقات کودکان دچار اختلالاتی شوند که در آن از احساسات خود دور شوند یا در درک احساسات با سوء تفاهم روبه رو شوند.

آموزش مهارت‌های اجتماعی نیز یکی از راه‌های افزایش هوش هیجانی است. این آموزش‌ها شامل برنامه‌های کنترل خشم و عصبانیت، همدلی، تشخیص و به رسمیت شناختن تشابهات و تفاوت‌های مردم، اظهار ادب و صمیمیت و تعارف، اداره خود، برقراری ارتباط، ارزیابی خطرات، خودگفتاری مثبت، حل مسأله و مشکل، تصمیم‌گیری، ایجاد هدف و مقاومت در مقابل فشار گروه هم‌سن است.

منابع

۱. مورهد، گرگور و نیکی‌گریفین (۱۳۸۱) رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، نشر مروارید، تهران.
۲. مورهد، گرگور (۱۳۸۱) رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران.
۳. اکبرزاده، نسرين (۱۳۸۳) هوش هیجانی، تهران، انتشارات فارابی.
۴. کاظمی، حسین (۱۳۸۵) نقش هوش هیجانی در موفقیت‌های زندگی، پیوند، شماره ۳۱۸.
۵. قمرانی، امیر و جعفری، حمید رضا (۱۳۸۳) مقاله درآمدی به هوش هیجانی و نابینایی، اینترنت
۶. خشنودی فر، مهنوش (۱۳۸۴) هوش هیجانی و تعلیم و تربیت، فصلنامه نواندیش، شماره چهارم.
۷. کاشانی، مجتبی (۱۳۷۵) نقش احساسی عاطفی در کامیابی افراد و سازمانها، ماهنامه تدبیر، شماره ۷۰.
۸. ریو، جان مارشال (۱۳۷۸) انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی سید محمدی، نشر ویرایش، بهار، تهران.
۹. رابینز، استیفن، پی (۱۳۸۱) مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه اعرابی و پارساییان، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.