



# هوش هیجانی (EQ) چیست؟

مترجمان: سیروس آقایار دکتر پرویز شریفی

معروف است. این توانایی از طریق سنجش استعداد، دستاوردها و یا هوش شناختی بدست نمی آید گرچه هوش هیجانی وظیفه ای مؤثر می تواند این موارد را پیش بینی کند.

به وضوح آشکار است هوش هیجانی یک پیشگوی خوب موفقیت هاست و نسبت به هوش شناختی دو برابر می تواند در موفقیت های زندگی مؤثر باشد.

**هوش هیجانی چگونه می تواند به من و سازمان کمک کند؟**

در اینجا چند نمونه علمی که توسط دکتر کری چرنیس در مقالات Business Case آمده است اشاره می شود.

۱- نیروی هوایی ارتش آمریکا با استفاده از هوش هیجانی پس از انتخاب رؤسا ادارات تأمین و جذب نیروی انسانی دریافتند موفق ترین آنها کسانی هستند که از نظر قابلیت های هوش هیجانی مانند شهامت، جرأت مندی، همدلی، شادی و خودآگاهی

بالاخره دکتر دانیل گلنن مفهوم هوش هیجانی را در سطح وسیعی در پرفروش ترین کتابش تحت همین عنوان در سال ۱۹۹۵ مطرح کرد. در این سالها تلاش های متعددی برای تعریف هوش هیجانی صورت گرفت که بخشی از آن قبل از توافق نهایی پیرامون مفهوم هوش هیجانی بود. در این مقاله هوش هیجانی را توانایی شناسایی هیجان های خود و دیگران، شناخت و بکارگیری آنها به منظور تطبیق پذیری و سازگاری اجتماعی تعریف کرده ایم هوش هیجانی را گاهی به نام رادار اجتماعی یا جاده هوشمند (زبل بودن) نامیدند و زمینه چگونه دیدن اشیا یا حوادث را فراهم می کند. البته این مطلب در مورد همه افراد صادق نیست و به ذهنیت و چشم انداز آنان بستگی دارد اما توانایی خواندن ایما و اشارات اجتماعی و پاسخ مناسب به آنها مستلزم شناخت چشم انداز دیگران است این همان چیزی است که به نام هوش هیجانی

موضوع هوش هیجانی نخستین بار توسط دکتر پیتر سالووی و دکتر جان مایر در سال ۱۹۹۰ مطرح شد اما سابقه پژوهش و تحقیق در زمینه هوش غیر شناختی و هوش اجتماعی به سال ۱۹۴۰ بر می گردد. گاردنر استاد روانشناسی دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۹۳ هوش چند گانه را مشتمل بر ابعاد گوناگون مطرح کرد که مورد توجه علم روانشناسی قرار گرفت و به عنوان یکی از زیر شاخه های هوش شناخته شد. هوش فردی شامل:

۱- درون وابسته، دانش درون فردی: به فرد امکان می دهد تا مجموعه ای از احساسات پیچیده را شناسایی، تفکیک و نمادین سازی نماید به عبارتی به توانایی درک و فهم دیگران اشاره دارد.

۲- برون وابسته، دانش میان فردی: توانایی توجه و تفاوت قایل شدن میان خلق عمومی (وضع روانی) مزاج-مشوق ها و نیت دیگران است.



شرکت بر مبنای قابلیت های هیجانی همچون خلاقیت، اعتماد به نفس و رهبری شروع به انتخاب و استخدام مدیران واحدها نمود تنها ۶ درصد آنها طی دو سال شرکت را ترک کردند. بنابراین مدیران ارشد اجرایی که بر مبنای قابلیت های هیجانی استخدام شدند به احتمال زیاد بخاطر عملکرد و هدایت واحد تحت سرپرستی از نظر دریافت حقوق و مزایا در رده عالی مدیریت قرار می گرفتند. به عبارتی ۸۷ درصد آنها در رده عالی قرار داشتند. به علاوه رهبران با این قابلیت ها در پیشبرد اهداف همیشه ۱۵ تا ۲۰ درصد جلوتر بودند ولی آنهایی که فاقد این قابلیت بودند از عملکرد مطلوب ۲۰ درصد عقب تر هستند.

۸- تحقیقاتی که توسط مرکز رهبری اخلاقانه صورت گرفت نشان داد از جمله علل اولیه ناتوانی مدیران ارشد اجرایی در اداره و کنترل واحدهای تحت سرپرستی فقدان قابلیت های هیجانی آنان می شد. این سه عامل عبارتند از:

۸-۱: عدم توانایی کنترل تغییر

۸-۲: ضعف کارگروهي

۸-۳: ضعف شدید مهارت های ارتباط

بین فردی

۹- بعد از آن که سرپرستان یک واحد تولیدی آموزش های مربوط به قابلیت های هیجانی همانند چطور بهتر گوش دهیم و چطور در حل مشکلات کارکنان به آنها کمک کنیم را گذرانده اند نتیجه اش کاهش زمان هدر رفته بابت حوادث به میزان ۵۰ درصد، کاهش شکایات رسمی از ۱۵ فقره در سال به ۳ فقره، افزایش بهره وری و تولید واحد به میزان ۲۵۰/۰۰۰ دلار بود.

میزان تولید یک واحد که سرپرستانش آموزش های هوش هیجانی را طی کرده اند ۱۵ درصد افزایش یافت در حالی که این رقم برای سایر واحدها که سرپرستانش این دوره را ندیده بودند مشاهده نشد.

۱۰- یکی از قابلیت های هیجانی زیر بنایی

(فروشنندگان بیمه، مدیران حسابدار) یک مجری برتر ۱۲۷ درصد نسبت به یک مجری متوسط بهره ورتراست.

یک تحقیق در مورد قابلیت ها در بیش از ۲۰۰ شرکت و سازمان ها در سطح جهان نشان می دهد که ۳۳ درصد تفاوت عملکرد افراد مربوط به مهارت های فنی و توانایی های شناختی و ۶۷ درصد دیگر تفاوت مربوط به قابلیت های هیجانی مجریان است.

اما تفاوت عملکردی در سمت های عالی سازمان (مدیران ارشد) نیز مربوط به قابلیت های هوش هیجانی آنان می شود.

۵- در نمایندگی خدمات هوایی اورال که استخدام کارکنان بر اساس قابلیت های هیجانی صورت می گرفت علی رغم وجود رویه های کاری قدیمی فروشنده گانی که با معیارهای قابلیت های هیجانی استخدام شده بودند ۹۱۳۷۰ دلار نسبت به سایر فروشنده گان بیشتر فروش داشتند یعنی ۲/۵۵۸۳۶۰ دلار سود خالص در سال.

نرخ جابجایی یا ترک خدمت فروشنده گانی که بر اساس قابلیت های هیجانی استخدام شده اند نسبت به سایر کارکنان که از طریق روش های معمولی استخدام شده اند ۶۳ درصد کمتر است.

۶- در یک شرکت ملی بیمه نمایندگی های فروش بیمه که از نظر قابلیت های هوش هیجانی مانند اعتماد به نفس، ابتکار و خط مشی های فروش همدلانه ضعیف بودند. میانگین فروش حق بیمه آنها ۵۴۰۰۰ دلار بود در حالی که، آنهایی که از هشت قابلیت هیجانی اصلی حداقل در پنج قابلیت آن قوی تر بودند با همان خط مشی ها ۱۱۴۰۰۰ دلار فروش داشتند.

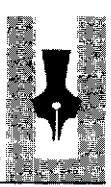
۷- در یک کارخانه نوشابه سازی با استفاده از روش های استاندارد (بدون بکارگیری معیارهای هوش هیجانی) برای استخدام رؤسا واحد ۵۰ درصد رؤسا جذب شده طی دو سال به دلیل ضعف عملکرد شرکت را ترک کردند. هنگامی که این

هیجانی در سطح عالی قرار دارند. نیروی هوایی ارتش آمریکا همچنین متوجه شد اگر در انتخاب رؤسا معیار هوش هیجانی را در نظر بگیرد احتمال موفقیت تا سه برابر افزایش می یابد. مزایای آنی استفاده از هوش هیجانی در جذب نیروی انسانی سالیانه سه میلیون دلاری صرفه جویی به دنبال دارد. این مزایا در گزارشات سالیانه سازمان حسابرسی دولتی به کنگره آمده است و توصیه شده مقامات وزارت دفاع به ادارات تابعه دستور دهند که به هنگام جذب و استخدام کارکنان معیار هوش هیجانی لحاظ گردد (عنوان گزارش سازمان حسابرسی دولتی GAO این بود استخدام نیروهای مسلح واحدهای تابعه وزارت دفاع می تواند سیستم های گزینش و استخدام نیروی انسانی و انگیزشی را بهبود بخشد این گزارش در ۳۰ ژانویه ۱۹۹۹ به کنگره ملی ارسال شد) دو نفر از پژوهشگران به نام های دکتر بارت باراون و ریچارد هندلی این اطلاعات را تهیه نمودند.

۲- الگوهای تجربی در مؤسسه مشاوره هوش چندگانه بر اساس قابلیت های هوش هیجانی و سه قابلیت دیگر ارزیابی می شوند. کارکنانی که امتیاز بالای متوسط ۹ یا بیشتر از ۲۰ قابلیت را کسب می کنند ۷۲ میلیون دلار سود بیشتر از دیگران کسب می کنند به عبارتی ۱۳۹ درصد سود اضافی.

۳- یک تحلیل در مورد ۳۰۰ نفر از مدیران ارشد اجرایی در ۱۵ شرکت برتر جهان نشان داد شاخص برتری و موفقیت این مدیران نسبت به سایر مدیران معمولی به شش قابلیت هیجانی یعنی نفوذ (تأثیرگذاری)، رهبری گروهی، آگاهی سازمانی، اعتماد به نفس، موفقیت مداری و رهبری مربوط می شود.

۴- در مشاغل با درجه پیچیدگی متوسط (فروشنده گان، تعمیرکاران) با هوش هیجانی بالا یک مجری برتر و عالی ۱۲ برابر بهره ورترا از آنهایی است که در رده پایین قرار دارند و ۸۵ درصد بهره ورترا از آنهایی که در حد یک مجری متوسط هستند. در مشاغل پیچیده تر



خود ارزیابی صحیح است که باعث می شود صدها نفر از مدیران در ۱۲ سازمان مختلف دارای عملکرد عالی برجسته باشند.

۱۱- یکی دیگر از قابلیت های هیجانی که رابطه نزدیکی با کارنامه مدیران فروشگاه های زنجیره ای دارد توانایی کنترل فشار روانی (استرس) است. موفق ترین مدیران این فروشگاه ها دارای بیشترین توانایی در کنترل فشار روانی هستند، موفقیت سازمان متکی بر سود خالص، فروش به ازای هر فوت مربع، فروش به ازای هر نفر از کارکنان، و هر دلار سرمایه گذاری در موجودی کالا است.

۱۲- خوش بینی یک قابلیت هیجانی است که بهره وری را افزایش می دهد. فروشندگانی که در آزمون خوش بینی امتیاز بالایی بدست آورده اند نسبت به فروشندگان بدبین ۳۷ درصد فروش بیشتری داشتند.

۱۳- بررسی صورت گرفته بر روی ۱۳۰ نفر مدیران ارشد اجرایی نشان داد آنان بخوبی می توانند هیجانات خودشان را کنترل کنند بنابراین اطرافیان آنها همیشه علاقه زیادی به برقراری رابطه با آنان از خود نشان می دهند.

۱۴- در یکی از شعبات فروش لوازم یارانه بررسی ها نشان داد ۹۰ درصد افرادی که بر اساس قابلیت های هیجانی استخدام شده اند نسبت به آنهایی که صرفاً بر اساس معیارهای شغلی عادی استخدام شدند توانستند برنامه های آموزشی خود را با موفقیت به پایان برسانند.

۱۵- در یک فروشگاه لوازم خانگی فروشندگانی که بر اساس قابلیت های هیجانی استخدام شده بودند ۵۰ درصد کمتر از سایر کارکنان در اولین سال کاری شرکت را ترک کردند.

۱۶- در تحقیقی که در شرکت بین المللی Egon Zehnder بر روی ۵۱۵ نفر از مدیران ارشد صورت گرفت مشخص گردید آنهایی که اصولاً دارای هوش هیجانی بالایی بودند

احتمال موفقیت آنان نسبت به کسانی که از نظر هوش شناختی (IQ) قوی تر بودند بیشتر است به عبارتی هوش هیجانی نسبت به هوش شناختی یک پیش بینی کننده بهتر موفقیت هاست. به زبان تخصصی تر مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند ۷۴ درصد فعالیت های آنان با موفقیت توأم است و ممکن است ۲۴ درصد آن با ناکامی روبرو شود.

گروه های هدف در این تحقیق مدیران کشورهای آمریکای لاتین، آلمان و ژاپن بودند که نتایج حاصله در هر سه کشور با توجه به تفاوت فرهنگی تقریباً مشابه بود.

۱۷- مطلب زیر نشان می دهد برای داشتن عملکرد برتر و چشمگیر چطور قابلیت های هیجانی در موفقیت های یک شخص جنبه حیاتی دارد. آقای "میشل ایم" (Micheal iem) در شرکت کامپیوتر تاندم (Tandem) کار می کرد مدت کوتاهی پس از کار متوجه شد بازار گرایش خود را از کامپیوتر بزرگ و اصلی (Main Frame) از دست داده و به سمت شبکه کاری یا کامپیوترهای شخصی (P.C) که مناسب خدمت رسانی بهتر است معطوف کرده است. آقای "میشل ایم" پی برد اگر شرکت به نیاز بازار پاسخ مناسب ندهد بزودی محصولاتش از رده خارج و منسوخ می گردد (ابتکار و نوآوری) او مدیریت شرکت را متقاعد کرد که اصرار بر تولید کامپیوترهای بزرگ در طولانی مدت صحیح نیست (نفوذ و تأثیر گذاری) و بجای آن باید به توسعه و بهبود سیستم پرداخته و فن آوری جدیدی را بکار گیرد (رهبری، تسریع تغییرات) او چهار سال وقت صرف کرد تا سیستم جدیدش را به مشتریان و اداره فروش شرکت عرضه کند قبل از آن که

کاربرد شبکه کاری جدید بطور کامل پذیرفته شود (اعتماد به نفس، خودکنترلی، موفقیت مداری).

مشاوران اقتصادی که آموزش های مربوط به قابلیت های هیجانی را طی کرده اند در مقایسه با افراد مشابه که این دوره را ندیده اند در طول یکسال آموزش موفق شدند ۱۷۱ درصد رشد تجاری داشته در حالی که گروه مشابه آموزش ندیده فقط ۱۶/۲ درصد رشد داشتند.

### هوش هیجانی چطور ارزیابی می شود؟

برای سنجش هوش هیجانی فقط یک ارزیابی معتبر موجود است و آن ارزیابی دکتر بارون بارون است که از طریق پرسشنامه صورت می گیرد.

### پرسشنامه ضریب هیجانی دکتر بارون چیست؟

دکتر بارون بارون پس از ۱۹ سال تحقیق و آزمون بر روی بیش از ۸۵۰۰۰ نفر از کارکنان در سرتاسر جهان پرسشنامه ای را تدوین نمود که مهمترین ابزار سنجش علمی هوش هیجانی محسوب می شود و قادر است توانایی یک فرد در زندگی شخصی و شغلی را پیش بینی و مشخص کند.

### چه موقع باید از پرسشنامه سنجش هوش هیجانی استفاده کرد؟

از این پرسشنامه می توان در پشتیبانی از فرآیند جذب و استخدام افراد و یا وقتی که ابتکار توسعه کارکنان یا مدیریت مد نظر باشد استفاده کرد. تحقیقات نشان می دهد همبستگی قوی میان هوش هیجانی و عملکرد شغلی وجود دارد، با استفاده از این پرسشنامه و سایر ابزارهای غربالگری می توان در استخدام و جذب موفقیت آمیز

مقیاسهای مقیاسهای	مقیاسهای مقیاسهای	مقیاسهای مقیاسهای	مقیاسهای مقیاسهای	مقیاسهای مقیاسهای
خلق عمومی	مدیریت استرس	تطبیق پذیری	میان فردی	درون فردی
۱-خوش بینی	۱-خولایی تحمل استرس	۱-موفقیت آزمایی	۱-همدلی	۱-حرمت نفس/عزت نفس
۲-خشاری/نشاط	۲-کنترل تکانه ها	۲-انعطاف/سازگاری	۲-مسئولیت اجتماعی	۲-خودآگاهی هیجانی
		۳-حل مسئله/مسئله یابی	۳-ارتباطات بین فردی	۳-شهامت/جرات/ندی
				۴-عدم وابستگی/استقلال عمل
				۵-خودشنکوفايي/خودييايي

## سخنان برگزیده

✓ **سرعت عمل و ایده مهمتر از علم و دانش است. مهم آن است که سوالات و پرسش‌ها متوقف نشوند.**

Albert Einstein

✓ **بدون دیدگاه و هدف، فرد نمی‌تواند بر زندگی خود مدیریت نماید.**

Genghis Khan

✓ **دلیل این که مردم نفس گذشته خود را سرزنش می‌کنند این است که فکر می‌کردند فقط یک حق انتخاب داشتند.**

Doug Larson

✓ **شما به همه اختراعات نیاز ندارید، اگر شما اعتبار داشته باشید مثل افراد استثنایی می‌شوید.**

Ralph Roberts

✓ **به دورترها نگاه نکن، به چیزی توجه کن که در حال انجام دادن آن هستی.**

Kent Tippy

✓ **چیزی که شما احتیاج دارید فروتنی و تواضع است تا باور کنی که می‌توانی از هر کسی چیزی یاد بگیری.**

clayton christensen

✓ **صادق بودن مهمتر از مربوط بودن است.**

on AquinozCora

✓ **یک لاک‌پشت فقط وقتی حرکت می‌کند که گردش گیر کرده باشد.**

Korean proverb

✓ **دستیابی به موفقیت بدون کار سخت مثل درو کردن محصول بدون کاشت گیاه است.**

David Bly

منبع:

Apo news.June 2005

مدیریت و کنترل کنید یا چطور با دیگران بخوبی تشریک مساعی کنید و گروه را هدایت کنید. این مهارت‌ها در سمینارها بهبود نمی‌یابد چون شما دارید درباره تغییر رفتار صحبت می‌کنید.

اگر انتظار کمک دارید باید بگوییم کمک در راه است. مؤسسه قابلیت هیجانی و اجتماعی در محیط کار می‌تواند با تحلیل‌های علمی مشخص کند چطور کارفرمایان می‌توانند با بهترین روش به شناسایی و توسعه مهارت‌های هوش هیجانی کارکنان بپردازند. اعضا این مؤسسه امل دکتر 'دانیل گلمن' و کری چرنیس' اساتید روانشناسی دانشگاه روتگر آمریکا هستند که در زمینه مهارت‌های شبکه کاری اجتماعی و هیجانی فعالیت می‌کنند کارفرمایان می‌توانند از این رهنمون‌ها به عنوان مدلی برای رسیدن به عملکرد عالی و برتر و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای استفاده کنند. مؤسسه دکتر 'دانیل گلمن' می‌تواند ابزارهای موجود برای اندازه‌گیری مهارت‌های هوش هیجانی را در اختیار سازمان‌ها قرار دهد این ابزارها شامل آزمون EQi, EQ-Map و سایر ارزیابی‌ای است که می‌تواند بخشی از مهارت‌های هوش هیجانی را اندازه‌گیری کند مانند آزمون ASQX که برای سنجش میزان خوش بینی به کار می‌رود. ■

منابع:

<http://www.21stcenturyleaders.Com/eq.htm>

ASQ\*(Seligman Attributional style):

این آزمون به وسیله دکتر 'مارتین سلیگمن' استاد روانشناسی دانشگاه پنسیلوانیا ابداع شد و یکی از بهترین آزمون‌های سنجش خوش‌بینی در جهان است. این آزمون نگرش افراد در رابطه با حوادث زندگی را اندازه‌گیری می‌کند. پس از ۳۵ سال تحقیق او ثابت کرد ارتباط منطقی میان نوع تشریح یک موضوع یا حادثه یا عملکرد عالی افراد وجود دارد (مترجم).

افراد کمک گرفت.

شما حتی می‌توانید نیم‌رخ‌ی از عملکرد عالی در سازمان خودتان داشته باشید و معین کنید چه مهارت‌هایی بیشترین ارزش را بطور عام برای سازمان یا برای انجام وظیفه در یک شغل خاص نیاز دارید.

**پرسشنامه هوش هیجانی چه چیزی را اندازه‌گیری می‌کند؟**

این پرسشنامه شامل چهار شاخص معتبر و یک عامل همبستگی است که مؤلفه‌های زیر را امتیازدهی می‌کند.

**چه عاملی این پرسشنامه را مفید می‌سازد؟**

مهارت‌های مرتبط با هوش هیجانی اکتسابی بوده و می‌توانند از طریق آموزش بهبود یابند. پرسشنامه دکتر 'بارن باراون' ابزار ارزشمندی به منظور شناسایی و پتانسیل محذوده‌ها در جهت بهبود و اندازه‌گیری اثر بخشی برنامه‌های توسعه سازمانی محسوب می‌شود و آن را می‌توان برای هر فرد دارای ۱۶ سال سن و یا بیشتر اجرا نمود. زمان لازم برای تکمیل پرسشنامه فقط ۳۰ دقیقه است. **چطور می‌توان هوش هیجانی را ارتقاء داد؟**

خبرهای خوبی در زمینه ارتقا هوش هیجانی وجود دارد و آن این که می‌توان آن را آموخت. هوش هیجانی با افزایش سن رشد می‌کند. دکتر 'دانیل گلمن' می‌گوید 'بهترین سن برای فراگیری مهارت‌های هوش هیجانی بین ۴۰ تا ۵۰ سالگی است' این بدان معنی است که مهارت‌ها هوش هیجانی آموختنی هستند. متأسفانه اغلب برنامه‌های آموزشی بدون در شرکت‌ها و سازمان‌ها واقعاً در جهت رشد مهارت‌های هوش هیجانی کمکی به کارکنان نمی‌کند.

دکتر 'دانیل گلمن' می‌گوید کلاس درس برای خواندن تاریخ، جغرافی و یا درس ریاضی و سایر درس‌های فکری خوب است اما کاربردی برای هوش هیجانی ندارند زیرا این مهارت‌ها هستند که به وسیله آن می‌توانید احساسات خودتان را