



# هوش عاطفی راهبردی برای تصاحب آینده

● اسفندیار محمدی \*

● اسماعیل قادری \*\*

چکیده:

همگام با رشد صنایع و فناوری تکنیکی، امروزه توجه ویژه‌ای نیز به بعد انسانی و تلویحاً روانشناختی کار شده است. صاحبان صنایع با سرمایه‌گذارهای کلان سعی دارند، با ایجاد شرایط فیزیکی و روانی مناسب برای پرسنل خود، آنها را در انجام بهتر و دقیق‌تر وظایف خود یاری دهند. تا اهداف اصلی آنها از جمله مهم‌ترین آنها افزایش بهره‌وری آسیب نبیند. توجه ویژه به وضعیت روانشناختی کارکنان، موضوع جدید و تازه‌ای نیست و یکی از جدیدترین پدیده‌هایی که در این حیطه مورد توجه قرار گرفته است، موضوع هیجان و هوش عاطفی کارکنان است. به نظر می‌رسد که توجه و علاقه جهانی به هوش عاطفی به این علت باشد که در این رویکرد به همه جنبه‌های عاطفی انسانی (فردی و بین فردی)، مهارت‌های بین فردی و اجتماعی، خودآگاهی در تامین بهره‌وری بهینه سازمان و ترغیب کنشهای سازنده در محیط کار پرداخته شده است. درست است که عملکرد افراد در سازمانها و محیط کار از جنبه‌های سخت‌افزاری و امکانات فنی نیز تاثیر می‌پذیرد، ولی جنبه‌ها و زمینه‌های روانشناختی، اجتماعی و فرهنگی حاکم بر محیط کار نقش تعیین کننده تری دارند. (ساعتچی، ۱۳۷۹، ص ۴۲)

امروزه نظریه هوش عاطفی به تبع بالا رفتن ارزش منابع انسانی، رشد بالایی را داشته و یکی از مباحث پرطرفدار برای سازمانها و شرکتهای تجاری میباشد. هوش عاطفی بعنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های انسانی نقش مهمی را در موفقیت مدیران ایفا میکند. مخصوصاً در قرن حاضر که شاهد تغییرات چشمگیری نیز در دنیای تجارت و کسب و کار میباشیم. درک موقعیت استراتژیک کنونی فقط از توان مدیران خلاق و با هوش عاطفی بالا مقدور است، از این رو هوش عاطفی اهمیت دو چندان پیدا کرده و جایگاه خود را بیشتر از این در آینده باز خواهد نمود.

در این مقاله ابتدا برای ایجاد شناخت و درک درست و مناسبی پیرامون مفهوم هوش عاطفی مطالبی بیان میشود. سپس به بحث پیرامون تاریخچه ظهور و پیدایش هوش عاطفی، دیدگاههای مختلف، مربوط به تعریف هوش عاطفی و مولفه‌های آن، استراتژیهای توسعه و ارتقای هوش عاطفی، فرایند آموزش و تقویت هوش عاطفی، مزایای افزایش هوش عاطفی و پیشنهادهایی برای ارتقاء هوش عاطفی اشاره می‌شود.

## واژگان کلیدی: هوش عاطفی<sup>۱</sup>، هوش اجتماعی<sup>۲</sup>، هوش عینی<sup>۳</sup>، هوش انتزاعی<sup>۴</sup>، شایستگی های فردی<sup>۵</sup>، شایستگی های اجتماعی<sup>۶</sup>

### مقدمه:

مدیریت و یا عامل انسانی مهمترین دلیل تحولاتی است که امروز بشر در همه زمینه ها و به هر شکلی در جوامع گوناگون شاهد آن است. در واقع عامل انسانی است که تفاوت های فاحش امروز زندگی بشر با شرایط گذشته اش را رقم زده است. اگر این عامل از زندگی روزمره حذف شود در واقع توسعه و پیشرفت از زندگی انسان حذف می شود. برای تغییر و حرکت بسوی شرایط بهتر علاوه بر عواملی چون سرمایه، مواد اولیه و غیره مهمترین و اصلی ترین عامل نیروی انسانی است. در واقع ثروت و دارایی هر جامعه ای تنها و تنها نیروی انسانی است. این دیدگاه شاید افراطی به نظر برسد ولی واقعیت های پیشرو در جوامع گوناگون این امر را ثابت می کند. اگر یک جامعه را با همه امکانات مادی و ثروت های بیکران، با جامعه ای که از همه این امکانات بی بهره است مقایسه کنیم و مشاهده کنیم که جامعه فاقد ثروت از توان و قدرت بالاتری برخوردار است تنها عاملی که این مسئله را ایجاد کرده باید عامل انسانی باشد. هوش عاطفی 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 برای هدایت افراد درون سازمان و مشتریان برون سازمان و تامین رضایت آنها باشد.

در همین رابطه "دکتر استین"<sup>۷</sup> می گوید: هوش عاطفی در پیش بینی موفقیت در کار اگر از هوش شناختی مهمتر نباشد کم تر از آن نیست و اضافه می کند که شخص بسیار کارآمد با ضریب هوشی بالا، ممکن است از ساختار عاطفی لازم برای مقابله با تنش های محیط کار برخوردار نباشد. انسان حقیقتاً باهوش انسانی است که نه تنها از لحاظ "شناختی" بلکه از لحاظ "عاطفی" نیز باهوش باشد.

(Bar - on, et al, 2000, p.12)

اهمیت این بحث بر مدیران و مسئولان سازمانها و موسسات پوشیده نیست، که موفقیت های حرفه ای تا حد زیادی تحت تاثیر عوامل تشکیل دهنده هوش عاطفی است. بعضی از دلایل مربوط به اهمیت هوش عاطفی در محیط کار بسیار واضح است. از این رو با توجه به اینکه حدود ۷۰ درصد از زمان و انرژی مدیران در کار با انسانها صرف می گردد و اینکه نیروی انسانی از مهمترین سرمایه های هر سازمان است مسئله آموزش مدیران در زمینه های

گوناگون روانشناسی بسیار اهمیت دارد. اهمیت روانشناسی تا حدی است که می توان گفت یکی از دلایل توفیق صنعتی کشورهای پیشرفته توجه آنها به روانشناسی و کاربرد آن است چون عدم آشنایی مدیر با مفاهیم کاربردی روانشناسی، موجب عدم شناخت روحیه کارکنان و رضایت شغلی آنها گردیده و موجب ایجاد فضای روانی نامناسب و در نهایت بهره وری کمتر خواهد بود. بنابراین یکی از نیازهای ضروری برای یک مدیر، شناخت خود و به کارگیری مهارت های شناختی، عاطفی و رفتاری مناسب برای کار با نیروی انسانی می باشد که البته این مهم در صورت آموزش مدیران با تاکید واقعی به پرورش آنان از ابعاد گوناگون رفتاری میسر خواهد گردید. تردیدی نیست که اداره مطلوب سازمان ها بیش از هر چیز در گرو نحوه ی عملکرد نیروی انسانی آنهاست. نیرویی که قادر است با اتکا به مهارت های حرفه ای خود وظایف محوله را با شایستگی انجام دهد و به این ترتیب رشد و پویایی را نصیب سازمان متبوع خود سازد. (ساکي، ۱۳۷۸، ص ۸۰)

### تاریخچه ظهور و پیدایش هوش عاطفی

تاریخچه هوش عاطفی، مبتنی بر درک درست و منطقی از حوزه هایی است، که هوش عاطفی از آن نشأت گرفته است. حوزه هوش عاطفی حوزه ای متنوع می باشد، که علایق زیادی نیز متوجه آن است. این حوزه بعنوان یک موضوع مورد مطالعه، از بطن روانشناسی علمی ظهور پیدا کرده است.

گرچه برخی به نادرست ادعا می کنند که اولین کسانی بوده اند که موضوع هوش عاطفی را مطرح کرده اند، ولی لازم است به فعالیت های علمی "چارلز داروین" توجه نماییم، زیرا وی موضوع هوش عاطفی را برای اولین بار در سال ۱۸۳۷ مطرح کرد و در سال ۱۸۷۲، اولین اثر خود را در این زمینه منتشر نمود. وی سالها قبل از ظهور روانشناسی آماری<sup>۸</sup> و بدون بهره گیری از رایانه های سریع امروزی، اثبات کرد که ابراز عواطف، در رفتار سازگاران افراد نقش اساسی ایفا می کند و این یافته به عنوان یک اصل مهم هوش عاطفی تا به امروز مورد قبول صاحب نظران بوده است. (سیاروچی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۱۷)

مفهوم هوش عاطفی تا حدی از هوش اجتماعی<sup>۹</sup>، که برای اولین بار بوسیله "ثوراندیک"<sup>۱۰</sup>، روانشناس نامدار دهه ۱۹۲۰ تعریف شد، استنتاج گردیده است. او هوش عاطفی را به عنوان درک دیگران و عاقلانه عمل کردن، در ارتباط های بشری و برقراری رابطه مناسب با آنها تعریف کرده است. او معتقد بود که هوش از یک مولفه تشکیل نشده، چرا که نمی توان با یک نوع هوش توانایی های انسان را



سنجید، به همین دلیل او سه نوع هوش را مطرح می‌کند:

۱- **هوش اجتماعی:** منظور توانایی درک و فهم دیگران و ایجاد ارتباط با آنهاست.

۲- **هوش عینی<sup>۱۱</sup>:** منظور توانایی درک، فهم و حل مسایل از طریق دستکاری و به کارگیری اشیاست.

۳- **هوش انتزاعی<sup>۱۲</sup>:** منظور توانایی درک، فهم و حل مسایل از طریق نمادهای کلامی و ریاضی است.

به نظر او فرد باهوش کسی است که در هنگام قرار گرفتن در یک جمع بتواند احساسات و عواطف دیگران را به خوبی درک کند و با آنها رابطه خوبی برقرار کند. (Fer, 2004, p.565)

### دیدگاه‌های مختلف، مربوط به تعریف هوش عاطفی و

#### مولفه‌های آن

سازه‌ی هوش عاطفی همانند چتری می‌باشد که مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی را در زیر سایه خود گرد آورده است. این مهارت‌ها معمولاً به گونه‌ای هستند که نمی‌توان آنها را با چشم دید. بعضی از دانشمندان این مهارت‌ها را در دو گروه عمده‌ی مهارت‌های بین فردی و درون فردی تقسیم بندی می‌کنند، اینها به گونه‌ای هستند که با حوزه‌های سنتی مهارت‌هایی مانند دانش مشخص، هوش عمومی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای ارتباط چندانی ندارند و از آنها متمایز می‌باشند.

به طور رایج تعداد زیادی تعریف از هوش عاطفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هوش عاطفی یک ساختار چند وجهی است و ما یک تعریف ساده و واضح از آن نداریم، به خاطر همین است که ایجاد یک آزمون، برای اندازه‌گیری آن مشکل شده است. با این وجود دو تعریفی که در حال حاضر بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

۱- "تعریف گلمن توانایی شناخت احساسات خود و دیگران، برای برانگیختن خود و اداره احساسات در خود و روابط با دیگران.

۲- "مارتینز<sup>۱۳</sup> آرایش مهارت‌های غیر شناختی<sup>۱۴</sup>، استعدادها و شایستگی‌هایی که بر توانایی‌های یک شخص، برای برآمدن از پس نیازها، مصائب و مشکلات محیطی تاثیر می‌گذارد.

(Tischler, et al, 2002, p.203)

"ویسینگر<sup>۱۵</sup> هوش عاطفی را هوش به کارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط موثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام دادن کار برای ارتقای

نتایج تعریف می‌کند. (خائف الهی و دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴)

### ■ مفاهیم اساسی هوش عاطفی از دیدگاه "گلمن"

"گلمن" هوش عاطفی را در دو حوزه تجزیه و تحلیل کرد:

- ۱- **شایستگی‌های شخصی<sup>۱۶</sup>:** چگونه خودمان را مدیریت کنیم.
- ۲- **شایستگی‌های اجتماعی<sup>۱۷</sup>:** چگونه ارتباطات خود را مدیریت کنیم.

هر کدام یک از این دو حوزه‌های وسیع، شامل تعدادی شاخص مخصوص می‌باشد که در جدول ۱ آمده است.

۱- **شایستگی فردی:** این شایستگی چگونگی مدیریت بر خود را تعیین می‌کند.

### ■ خودآگاهی<sup>۱۸</sup>: داشتن دانش و آگاهی شخصی در خصوص

وضعیت، اولویت‌ها، منابع و شهود درونی

■ **آگاهی عاطفی<sup>۱۹</sup>:** ادراک احساسات خود و تأثیرات آنها

■ **خود ارزیابی دقیق<sup>۲۰</sup>:** شناخت نسبت به نقاط قوت و ضعف خودمان

■ **اعتماد به نفس<sup>۲۱</sup>:** ایجاد یک احساس قوی نسبت به ارزش‌ها و قابلیت‌های شخصی

■ **خود نظمی<sup>۲۲</sup>:** اداره کردن حالات، اختیارات و منابع درونی

■ **خود کنترلی<sup>۲۳</sup>:** در اختیار گرفتن عواطف و نیروهای مشاخره‌آفرین (مخرب)

■ **اعتماد سازی<sup>۲۴</sup>:** حفظ استانداردهای صداقت و انسجام

■ **وظیفه شناسی<sup>۲۵</sup>:** پذیرفتن مسئولیت عملکرد شغلی

■ **تطابق<sup>۲۶</sup>:** انعطاف در کنترل تغییرات

■ **نوآوری<sup>۲۷</sup>:** سازگاری با ایده‌ها، رویه‌ها و اطلاعات جدید

■ **خود انگیزی<sup>۲۸</sup>:** گرایش‌ها (تمایلات شخصی) که نیل به اهداف را جهت‌دهی کرده و تسهیل می‌کنند.

■ **محرک‌های موفقیت<sup>۲۹</sup>:** تلاش برای بهبود و توسعه‌ی یک استاندارد تعالی

■ **تعهد<sup>۳۰</sup>:** سازگاری و تعادل با اهداف گروه و سازمان

■ **ابتکار پذیری<sup>۳۱</sup>:** آمادگی برای عمل بر مبنای فرصت‌ها

■ **خوش بینی<sup>۳۲</sup>:** پافشاری و اصرار در تعقیب اهداف علی‌رغم وجود موانع و مشکلات

۲- **شایستگی‌های اجتماعی:** این قابلیت‌ها چگونگی ارتباط ما را با دیگران تعیین می‌کنند.

■ **همدلی<sup>۳۳</sup>:** آگاهی از احساسات، نیازها و علایق دیگران

■ **فهمیدن دیگران:** حساسیت نسبت به احساس و دیدگاه‌های دیگران و عمل بر مبنای علایق آنها

■ **تعالی دیگران<sup>۳۴</sup>:** حساسیت نسبت به توسعه نیازها و تقویت

توانایی‌های آنها

■ **خدمت محوری<sup>۳۵</sup>:** پیش بینی، ادراک و برآورده کردن نیازهای

شایستگی‌های اجتماعی	شایستگی‌های فردی
همدلی	خود آگاهی
مهارت اجتماعی	خود تنظیمی (خودکنترلی)
	انگیزش (خود انگیزی)

جدول (۱) مولفه‌های هوش عاطفی از دیدگاه گلمن

بلکه احساسات دیگران را نیز تشخیص دهد، احساساتش را و هر آنچه از نیازهایی که حول و حوش این احساسات می‌گردد را بیان کند و آخر از همه اینکه، او نسبت به بیان احساسات مصنوعی و دستکاری شده حساس می‌باشد، یعنی می‌تواند ابراز هیجانات واقعی را از غیر واقعی تشخیص دهد. این شاخه از هوش عاطفی با ظرفیت و استعداد درک و بیان احساسات طبیعی انسان شروع می‌شود.

■ **مدیریت و تنظیم عواطف، در جهت ارتقاء رشد عقلی و عاطفی:** به توانایی تنظیم موثر و تعدیل شدت عواطف و مدیریت آن در خود و دیگران اشاره دارد. که این امکان را به فرد می‌دهد تا عواطف منفی، مضر و آسیب‌زا را به صورتی سازگار و انطباقی تبدیل کند. عده‌ای اعتقاد دارند که هوش عاطفی راهی خواهد بود برای رها شدن از عواطف دردسرساز و پرزحمت یا شکافهای عاطفی در روابط انسانی و فراتر از آن معتقدند که عواطف را کنترل می‌کند. افراد یک دامنه وسیعی از تکنیکها را برای تنظیم خلق و خویشان به کار می‌برند.

تایر، نیومن و مک لاین<sup>۴۶</sup> (۱۹۹۴)، اعتقاد دارند که تمرینهای فیزیکی، یکی از موثرترین استراتژیها، برای تغییر خلق و خویهای بد می‌باشد. دیگر استراتژیهای تنظیم احساسات شامل گوش کردن موزیک و تعاملات اجتماعی می‌باشد. همچنین تفریحهای دلپذیر (سرگرمیها، کارهای ذوقی، شوخی، فعالیتهای کاری، خرید، مطالعه و نویسندگی) نیز موثر می‌باشد.

به طور کلی موفق‌ترین روش‌های تنظیم (کنترل) عواطف، شامل صرف انرژی، تکنیک‌های مدیریت فعال احساسات مانند تمدد اعصاب، استراحت، مدیریت استرس، تلاشهای شناختی و ورزش می‌باشد.

■ **درک و فهم عاطفی<sup>۴۷</sup>:** توانایی فهم عواطف و استفاده صریح و صادقانه،

انعطاف‌پذیر و ابتکاری از عواطف، در موقعیت‌های اجتماعی است، که در جهت حفظ انگیزه‌های مثبت برای رسیدن به اهداف به کار می‌رود. (Mayer, J, et al, 2002, p.8-10)

توانایی درک عواطف پیچیده و آگاهی از علل آن‌ها و چگونگی تغییر عواطف از یک حالت به حالت دیگر را درک عواطف می‌نامند. به کمک این آگاهی‌ها ما می‌توانیم بفهمیم که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه‌ها می‌شود و در نتیجه می‌توانیم همکاری بهتری را با دیگران برنامه‌ریزی کنیم.

■ **تسهیل و آسان‌سازی عاطفی فکر (کاربرد هوش عاطفی)<sup>۴۸</sup>:** توانایی یکی کردن و داخل کردن احساسات در تجزیه و تحلیل،

مشتریان

■ **تقویت تنوع گرای<sup>۳۶</sup>:** ایجاد فرصت‌ها از طریق کارکنان مختلف

■ **آگاهی سیاسی<sup>۳۷</sup>:** دیدن جریان‌های عاطفی و روابط قدرت یک گروه

■ **مهارت‌های اجتماعی<sup>۳۸</sup>:** قابلیت ایجاد پاسخ‌های مناسب نسبت به دیگران

■ **نفوذ<sup>۳۹</sup>:** توسعه تاکتیک‌های عاطفی به منظور ترغیب

■ **ارتباطات<sup>۴۰</sup>:** گوش کردن باز و فرستادن پیام‌های متقاعدکننده

■ **مدیریت تعارض<sup>۴۱</sup>:** مذاکره و حل اختلافات

■ **رهبری<sup>۴۲</sup>:** الهام بخشی و هدایت افراد و گروه‌ها

■ **تسهیل تغییرات:** شروع یا اداره تغییرات

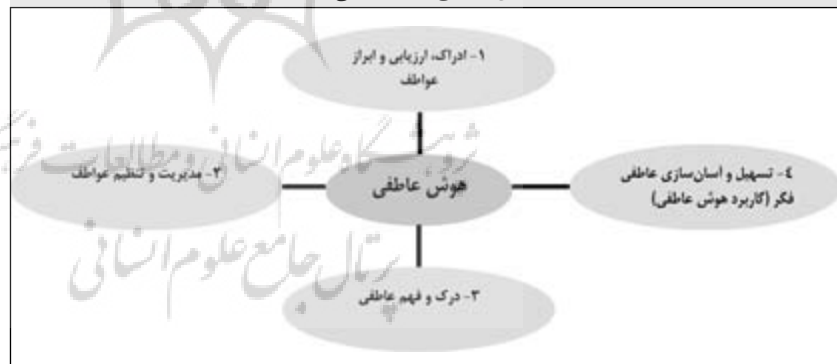
■ **تعهد سازی:** پرورش روابط سودمند

■ **ائتلاف (تشریک مساعی)<sup>۴۳</sup>:** کار کردن با دیگران در جهت اهداف مشترک

■ **قابلیت‌های تیمی<sup>۴۴</sup>:** ایجاد گروه‌های سینرژیک (هم‌افزا) جهت ترغیب اهداف جمعی (Goleman, 2005, pp.26-28)

■ **مفاهیم اساسی هوش عاطفی از دیدگاه "مایر و سالووی"**  
هوش عاطفی به وسیله‌ی "مایر و سالووی"، این‌گونه تعریف شده است (۱۹۹۷): هوش عاطفی عبارتست از توانایی ادراک عواطف،

مدل هوش عاطفی مایر و سالووی (۱۹۹۷)



جهت دست‌یابی به عواطفی سازنده که به کمک آنها بتوان به ارزیابی افکار، فهم عواطف و دانش عاطفی خود پرداخت و با استفاده از آن بتوان موجبات پرورش احساسات و رشد هوشی خود را فراهم ساخت. (سیاروچی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۴)

مولفه‌های هوش عاطفی از نظر "مایر" و "سالووی" در قالب شکل بالا ارایه شده است:

■ **ادراک، ارزیابی و ابراز عواطف<sup>۴۵</sup>:** به توانایی شناخت دقیق و درست هیجانات در خود و دیگران و تمییز قائل شدن بین ابراز هیجانات واقعی از هیجانات نادرست و غیر واقعی (ریا کارانه) اشاره دارد. یک فرد بالغ قادر خواهد بود نه تنها احساسات درونی خود،

انرژی و رشد مداوم شخصی و عملکرد بالا.

■ **سازگاری/تحمل استرس:** توانایی حفظ تعادل و عملکرد، تحت فشار و استرس. توانایی برآمدن از پس تغییر و ابهام، در یک مسیر سودمند و مفید.

■ **خودکنترلی:** توانایی اداره و کنترل عواطف و رفتار، در مواجهه با تعارض های بین شخصی. نشان دادن صبر و طاقت و به حداقل رساندن واکنش های افراطی<sup>۵۷</sup>.

■ **اعتماد:** نشان دادن درستکاری و خلوص<sup>۵۸</sup>، ایجاد روابط همراه با اعتماد با دیگران، همچنین نشان دادن و تمرین استانداردهای بالای درستی و راستی شخصی و حرفه ای.

■ **حل مساله استراتژیک:** توانایی بدست آوردن فرصت تشخیص راه حل های متناوب و توسعه کنش های ویژه ی جمع آوری و کاربرد اطلاعات در دسترس، در جهت فهم و حل مسایل و مباحث سازمانی.

■ **گرایش دستیابی به موفقیت:** توانایی انجام به موقع و با کیفیت پروژه ها و ماموریتها.

#### ■ مدیریت روابط

■ **ایجاد روابط استراتژیک:** به معنای توانایی بنیاد نهادن و ترویج شبکه روابط خارجی و درونی، که هم اهداف سازمانی و هم فردی را تحقق می بخشد. همچنین ساخت و حفظ روابط موثر و همکارانه با سهامداران خارجی و داخلی گوناگون می باشد.

■ **مدیریت تعارض (تضاد):** توانایی مذاکره و رفع موثر اختلافات بین فردی با

دیگران.

■ **رهبری/نفوذ:** توانایی کاربرد سبک های روابط بین فردی و رویکردهای مناسب، در جهت کمک کردن به گروه در دستیابی به موفقیت شغلی.

■ **حساسیت بین فردی/همدلی:** توانایی برخورداری از فعالیتها و کنش هایی که توجه به نیازها و احساسات دیگران را نشان بدهد.

■ **تیم سازی/حمایت بین فردی:** مساعدت، تهییج، تشویق و حمایت کسانی که برای تحقق وظایف، پروژه ها و ماموریت ها به یکدیگر وابسته اند.

■ **همکاری:** برقراری و توسعه مشارکت و روابط کاری پشتیبانی کننده با دیگران.

#### ■ ارتباط

■ **ارتباط نوشتاری<sup>۵۹</sup>:** بیان افکار و عقاید، به صورت نوشتن مختصر و روشن.

استدلال، حل مساله و تصمیم گیری. کاربرد عواطف یعنی توانایی استفاده از عواطف در جهت کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسایل و استفاده از فرصتها (سیاروچی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۲۴۹)

#### ■ مولفه های هوش عاطفی از نظر داویس<sup>۴۹</sup>

■ **ارزیابی و ابراز عواطف خود<sup>۵۰</sup> (خود ارزیابی عاطفی) SEA:** این خصیصه توانایی فهم عواطف عمیق و بیان طبیعی آنها می باشد. افرادی که در این زمینه از توانایی بالایی برخوردارند، عواطفشان را به خوبی و قبل از دیگران احساس و تصدیق می کنند.

#### ■ ارزیابی و بازشناسی عواطف دیگران<sup>۵۱</sup> OEA:

توانایی فهم و درک عواطف افرادی که در اطراف ما هستند. افرادی که در این زمینه از توانایی بالایی برخوردار می باشند، به خوبی افکار دیگران را خوانده و به عواطف آنها، حساس تر می باشند.

#### ■ تنظیم عواطف<sup>۵۲</sup> ROE:

توانایی تنظیم عواطف به نحوی که اضطراب و پریشانی افراد را، سریعتر بهبود بخشد. فرد قادر است هنگامی که دچار احساسات مفرط شده، رفتار خود را تحت کنترل در آورد.

#### ■ به کارگیری عواطف در جهت تسهیل

#### عملکرد<sup>۵۳</sup> UOE

توانایی به کارگیری و جهت دهی عواطف، به سوی عملکرد و فعالیت های مفید و سودمند. افراد با توانایی بالا در این زمینه، بیشتر اوقات عواطف

خود را مثبت نگه می دارند. آنها از عواطفشان بهترین استفاده را برای آسان سازی عملکرد بالا، چه در محل کار و چه زندگی شان،

می برند (Davies, M.L, et al, 1998, p.990)

#### ■ دیدگاه<sup>۳۶۰</sup> درجه هوش عاطفی<sup>۵۴</sup>

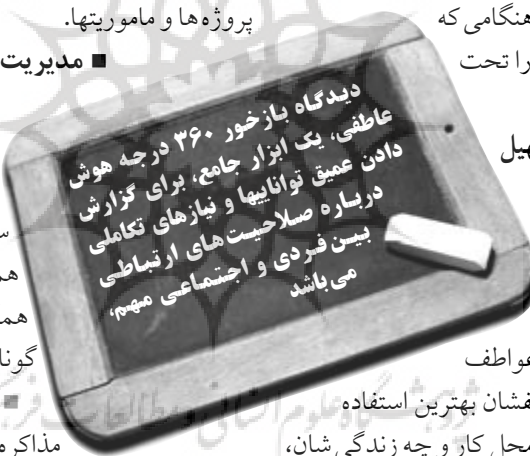
این دیدگاه بوسیله "دکتر نوک<sup>۵۵</sup> ارائه شده است. او که یکی از روانشناسان و محققان در زمینه بازخور<sup>۳۶۰</sup> درجه، هوش عاطفی و سلامت محیط کار می باشد، به صورت یکی از اعضای گروه "دانیل گلنن"، با هدف تحقیق در مورد هوش عاطفی در محیط کار فعالیت می کند.

دیدگاه بازخور<sup>۳۶۰</sup> درجه هوش عاطفی، یک ابزار جامع، برای گزارش دادن عمیق تواناییها و نیازهای تکاملی درباره صلاحیت های ارتباطی بین فردی و اجتماعی مهم، می باشد.

ابعاد این دیدگاه عبارتند از خودمدیریتی، مدیریت روابط و ارتباط، که مولفه های آن به شرح زیر می باشد:

#### ■ خودمدیریتی

■ **پرورش نفس<sup>۵۶</sup>:** عبارت است از توانایی اداره موثر زمان،



نمی یابد.

### ■ چگونگی توسعه هوش عاطفی

در این بخش راههایی برای توسعه ابعاد هوش عاطفی تبیین گردیده است:

#### ■ خود آگاهی

■ رضایت قلبی و رغبت برای آزمودن احساسات و رفتار.  
■ بازخور مشوق و دلگرم کننده از دیگران، راجع به ضعف‌ها و قوت‌ها.

■ تلاش برای درس گرفتن از تجارب (هم موفقیت‌ها و هم شکست‌ها).

■ شفاف سازی جهت رفع مسائل، در هنگام تضاد با دیگران.

■ شفاف سازی اهداف و ارزشهای شخصی.

■ صحبت بی ریا و شفاف با دیگران در مورد کاستی‌ها.<sup>۶۴</sup>

#### ■ خود کنترلی

■ فکر کردن در هنگام اضطراب قبل از عکس العمل سریع.

■ در نظر گرفتن اثر کنش و رفتار بر روی دیگران.

■ جستجوی اطلاعات، شنیدن دیدگاههای دیگران و پرهیز از داوری و قضاوت فوری در هنگام رخ دادن تغییرات.

■ اداره استرس به طور موثر و بالغانه.

#### ■ خود انگیزی

■ ایجاد موقعیتی که استعدادها به طور اهرمی عمل نموده و توانایی‌ها آشکار شوند.

■ تشخیص کارهای خوب انجام گرفته و تجلیل از فضایل شخصی.

■ شفاف سازی نتایجی که می‌خواستیم به آن برسیم و پی گیری پیشرفت.

■ از بین بردن موانع عملکرد شخصی.

#### ■ همدلی

■ در فرایند تصمیم گیری، اثرات تصمیم‌ها را بر روی دیگران، در نظر بگیریم.

■ کنجکاو بودن در مورد ادراکات، احساسات و دیدگاههای دیگران.

■ شنونده خوب بودن، تمرکز بر روی آنچه که دیگران تجربه، احساس و بیان می‌کنند، به جای تمرکز بر روی دیدگاهها و احساس شخصی.

■ هنگام دادن اخبار بد به دیگران، به طریقه‌ای این کار انجام شود که نسبت به احساسات آنها دلسوزانه و پراحساس باشد.

■ بازخور دو طرفه<sup>۶۰</sup>؛ توانایی آگاه نمودن به موقع دیگران.

■ ارتباط شفاهی<sup>۶۱</sup>؛ توانایی بیان شفاهی افکار و عقاید، به طریقه مختصر و روشن.

■ معرفی شفاهی<sup>۶۲</sup>؛ توانایی ارائه دیدگاه‌های سازمانی به گروه، به صورت شفاف و متقاعد کننده.

■ گوش دادن: توانایی فهمیدن و متوجه شدن روابط شفاهی دیگران. (Nowack, k.2002, p.47)

#### ■ استراتژی‌های توسعه هوش عاطفی

استراتژی‌های بسیاری برای پروراندن و توسعه هوش عاطفی شناسایی شده است. این استراتژی‌ها می‌تواند در جهت توسعه مدیریت اجرایی، مدیریت استرس، تجزیه و تحلیل و رفع تضاد و مسیرهای گوناگون دیگر مورد استفاده قرار گیرند. این استراتژی‌ها شامل کمک کردن به یادگیرنده‌ها برای تغییر قطعی عادت‌ها در جهت مثبت، به جای دوری کردن از آنها، گوش دادن بدون قضاوت، ارائه ماهرانه بازخور می‌باشد.

استراتژی‌های زیر هستند که برای برانگیختن یادگیرنده‌ها در جهت تعقیب منظم توسعه هوش عاطفی، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد:

■ تشخیص نیازهای سازمان برای نشان دادن رابطه بین هوش عاطفی و ماحصل سازمان<sup>۶۳</sup>.

■ کمک به یادگیرنده‌ها برای تشخیص محدودیت‌ها و قوت‌های شخصی، هنگام رویارویی با احساسات، مخصوصا احساسات منفی، بوسیله جستجو در میان منشاء و منابع چندگانه آن.

■ آماده کردن بازخور راجع به ارزیابی محدودیت‌ها و قوت‌های شخصی، به روش محترمانه و صمیمی.

■ پیوند اهداف آموزش با ارزشهای شخصی و مشخص کردن آنها به طوری که یادگیرنده‌ها بتوانند ببینند که، چگونه می‌توانند فرایند عاطفی‌شان را توسعه دهند.

■ تهیه فرصت‌های چندگانه برای یادگیرنده‌ها در جهت تمرین و دادن بازخور مکرر راجع به عملکردشان.

■ ارتقاء تیم‌سازی همراه با تغییر رفتاری، بوسیله بر پا کردن گروههای کوچک، در جایی که یادگیرنده‌ها بتوانند دیگر فرایندهای تغییر را تشویق و حمایت کنند و رابطه‌های همراه با اعتماد را بنا نهند. (Chernis.Cary Golman.D,1999, p.21)

■ برای توسعه هوش عاطفی، افراد باید عادت‌های رفتاری قدیمی خود را بشکنند و عادت‌های نو بوجود آورند. توسعه هوش عاطفی بدون میل و رغبت، تلاش مداوم و رفتار متمرکز، تحقق



می شود و همچنان بیشتر تلاش خواهیم کرد تا بدان شیوه احساس و رفتار کنیم.

۵- چه کسی می تواند به من کمک کند: آخرین مرحله خودیابی و تقویت هوش عاطفی تشکیل انجمنی از حامیان است. هوش عاطفی را نمی توان بدون کمک دیگران بهبود بخشید. ما نه تنها با افراد دیگر تمرین می کنیم، بلکه برای ایجاد یک محیط ایمن که بتوان در آن تمرین کرد به آنان متکی هستیم. ما باید بازخوردهای دیگران را در خصوص نحوه تاثیرگذاری رفتارهایمان بر آنان و نیز پیشرفتمان را بر اساس عمل یادگیری ارزیابی کنیم. (خائف الهی و دوستار، ۱۳۸۲، ص ۶۱)

### مزایای افزایش هوش عاطفی

- در سازمانی خواه شما مدیر باشید یا کارمند، مزایایی که از ارتقاء هوش عاطفی بدست می آید شامل:
- ۱- بازشناسی مهارت های هوش عاطفی که برای موفقیت در درون سازمان مورد نیاز است و از سهامداران و کارمندان حمایت می کند.
  - ۲- شناخت بهتر شایستگی های عاطفی کارکنان و توانایی همسو قرار دادن آنها با نیازهای سازمان.
  - ۳- افزایش اعتماد در بین سهامداران خارجی و داخلی.
  - ۴- افزایش رضایت و ارتباطات کارکنان.
  - ۵- بالا بردن فرهنگ سازمانی، روشنفکرانه تر، که مورد علاقه کارکنان، کارفرما، مشتریان، عرضه کنندگان و دیگر سهامداران می باشد (Campbell, et al.2004, p.6).

### پیشنهادات و راهنمایی هایی برای ارتقاء هوش عاطفی

- فردی که می خواهد هوش عاطفی خود را ارتقاء دهد در هر سنی می تواند و در این راه می تواند ارتباطات خود را در محیط کار و خانه افزایش دهد.
- ۱- اگر شما به طور مکرر منفعل و پرخاشگر می شوید، بر روی صحبت با خودتان<sup>۶۵</sup> و آنچه که باعث واکنش شما می شود، تامل کنید.
  - ۲- با دیگران در مورد توانایی هایتان و چگونگی بر طرف کردن ضعف هایتان صحبت کنید.
  - ۳- در بین زمانی که شما در سر کار، خانه، با دوستان و خودتان به سر می برید، تعادل ایجاد کنید.
  - ۴- هنگامی که جلسه دارید سعی کنید وضعیت دیدگاههای دیگران را بفهمید.
  - ۵- با افرادی که می خواهید بهتر بشناسید، باب گفتگو را باز کنید

### اداره کردن روابط با دیگران (مهارت های اجتماعی)

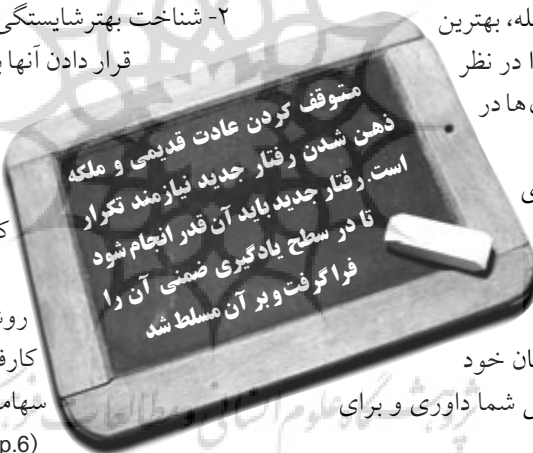
- ساخت شبکه های ارتباطی در سراسر سازمان، توسعه یک دایره گسترده از ارتباطات.
- جستجو برای فهم اولویت ها و نیازهای دیگران.
- محدود نکردن محاوره و گفتگوها، به رفتارهای مربوط به کار.
- یافتن زمینه های مشترک با دیگران و ساختن تمایلات و ارزش های مشترک.
- تصدیق و نشان دادن تمایل به ارزشها، تجارب و دیدگاههای دیگران. (Ronald.M, 2001, p.11)

### فرایند پنج مرحله ای آموزش و تقویت هوش عاطفی

- "ریچارد بویاتزیس" و همکارانش فرایندی پنج مرحله ای به شرح زیر برای آموزش و تقویت هوش عاطفی بیان کرده اند:
- ۱- می خواهم چه کسی باشم: برای این منظور باید به سئوالات زیر پاسخ گوید: در آینده چه کاری انجام خواهم داد؟ کجای زندگی خواهم بود؟ چه کسی آنجا حضور خواهد داشت؟ چگونه جایی به نظر خواهد رسید؟ همچنین در این مرحله، بهترین ارزش ها و بزرگترین آرمان های خود را در نظر می گیرد و چگونگی وارد شدن این آرمان ها در زندگی خود را تشریح می کند.
  - ۲- اکنون چه کسی هستم: شیوهی رهبری خود را تحلیل کنید و به انتقادها، نگرشی صریح و آشکار داشته باشید. در مورد بازخوردهای منفی عملکرد خود، اندیشه کنید و از دوستان و نزدیکان خود بخواهید که در زمینه رفتار مثبت و منفی شما داوری و برای توجیه آن استدلال ارائه کنند.

۳- چگونه به سوی وضعیت مطلوب پیشرفت کنیم: به محض اینکه دانستید می خواهید چه کسی باشید و آن را با تلقی دیگران از خود، مقایسه کردید، باید یک طرح عملیاتی تهیه کنید، بازخورد هفتگی از زیردستان در مورد نحوه عملکرد خود بخواهید، حداقل یک ساعت از فعالیت روزانه را به ثبت رفتار خود در یک دفتر وقایع روزانه اختصاص دهید. در کلاس های پویایی گروه شرکت کنید و از یکی از همکاران مورد اعتماد خود، به عنوان مشاور و راهنمای غیر رسمی، استفاده کنید.

۴- چگونه تغییر را پایدار سازم: پایدار ساختن تغییر به تمرین نیاز دارد. متوقف کردن عادت قدیمی و ملکه ذهن شدن رفتار جدید نیازمند تکرار است. رفتار جدید باید آن قدر انجام شود تا در سطح یادگیری ضمنی آن را فرا گرفت و بر آن مسلط شد. هر قدر به شیوه ای معین رفتار کنیم، خواه این رفتار توام با شادی یا غم باشد، خواه با تند خویی، به همان نسبت آن رفتار در ذهن ما بیشتر تثبیت



کنید. اگر چه این امر همیشه غیر ممکن است، حداقل تلاش کنید که وقت کمتری را با آنها صرف کنید. (Hein, S. 2001, p. 72)

### نتیجه گیری:

یافته های علمی نشان می دهد که نقش احساسات و عواطف مثبت مانند بردباری، خوش بینی، آرمان خواهی احساس عزت نفس و امثال آن در کنار عوامل منطقی شامل هوشمند بودن، تفکر، تحلیل و سایر امور منطقی نظیر آن، در کامیابی و موفقیت انسانها آن طور که باید شناخته نشده است. حتی برخی پژوهشگران نقش هوش عاطفی را تا هشتاد درصد (۸۰٪) و نقش هوش منطقی (شناختی) را تنها بیست درصد (۲۰٪) در این امر می دانند. (شیروانی، ۱۳۸۳، ص ۵۲)

یکی از اساسی ترین مسائل زندگی مدرن امروزی، حل مسائل و مشکلات انسانی است تا فنی، و از این به بعد ما مجبوریم که مشکلات انسانی را بسیار بیشتر از مشکلات فنی مورد توجه قرار دهیم. هوش عاطفی مدعی است که می تواند حداقل برخی از مشکلات زندگی بشر امروزی را که در اصطلاح "تعارض بین آن چه که انسان احساس می کند و آن چه که به آن فکر می کند" حل و فصل نماید. همچنین سازمان های بالنده دارای ویژگی های

متعددی هستند. وقتی یک سازمان به سوی دستیابی به سطوح بالای بهره وری حرکت می کند، یعنی تلاش برای رسیدن به مرحله بالندگی را آغاز کرده است. اگر بخواهیم نیروی انسانی سازمانها، کارآمد و کارایی و بهره وری شغلی در سطح مطلوب باشد، باید از یافته ها و اصول روان شناسی در محیط کار استفاده کنیم. روان شناسان معتقدند، هوش عاطفی که یکی از عوامل مهم موفقیت در محیط های آموزشی، حرفه ای و روابط اجتماعی است، عبارت از آگاهی فرد از احساسات خود و دیگران، تشخیص هیجان ها و عواطف مختلف و کنترل آنها و توانایی همدردی کردن با دیگران است.

مطالعات مختلف نشان داده است که نیازهای اجتماعی و هیجانی کارکنان برای انگیزش، کار و فعالیت، درست به اندازه مشوقهای پولی و یا تنبیه ها و محدودیتها تاثیر گذار است. به طور تخصصی تر این مطالعات نشان می دهد، هنگامی که مدیران توجه بیشتری به کارکنان داشته و سلامت و بهزیستی آنها را به نحو موثرتری مورد توجه قرار می دهند، هم رضایت مندی شغلی کارکنان افزایش می یابد و هم عملکرد آنها بهبود می یابد. اهمیت این بحث بر مدیران و مسئولان سازمان ها و موسسات پوشیده نیست، که موفقیت های حرفه ای تا حد زیادی تحت تاثیر عوامل تشکیل دهنده هوش عاطفی است. بعضی از دلایل مربوط به اهمیت هوش عاطفی در محیط کار

و بر روی سئوالاتی که دوست دارید از آنها پرسید، تامل کنید. ۶- بر روی تغییر بعضی از کارهای روزمره که می تواند مفید و سودمند باشد، تامل کنید.

۷- استراتژی های گوناگون مدیریت استرس را تمرین کنید. ۸- تکنیک های موثر برای اداره خشم را توسعه دهید. ۹- زمانی را برای انجام فعالیت هایی که برای شما سرگرم کننده است، در نظر بگیرید. ۱۰- بر روی چالش های زندگی که می تواند به فرصت تبدیل شود تامل کنید.

(www.interlock-eap.com, 2002)

### پیشنهاداتی دیگر برای ارتقاء هوش از دیدگاه "هین (Hein)"

۱- به جای برچسب زدن به افراد و موقعیت ها احساسات خود را شناسایی کنید. مثلا به جای اینکه بگویید "شما مثل یک احمق رانندگی می کنید مناسب است بگویید من احساس ترس می کنم".

۲- افکار و احساسات خویش را از یکدیگر تمیز دهید.

۳- مسئولیت احساساتتان را بر عهده بگیرید. مثلا

به جای اینکه بگویید "شما باعث حسادت من می شوید بگویید من احساس حسادت من می کنم".

۴- از احساساتتان برای کمک به

تصمیم گیری استفاده کنید. بدین صورت که دقیقا بدانید اگر فلان کار را انجام دهید یا ندهید چه احساسی خواهید داشت.

۵- به احساسات دیگران احترام بگذارید. برای مثال از دیگران پرسید که "چه احساسی خواهید داشت اگر من این کار را انجام دهم یا ندهم".

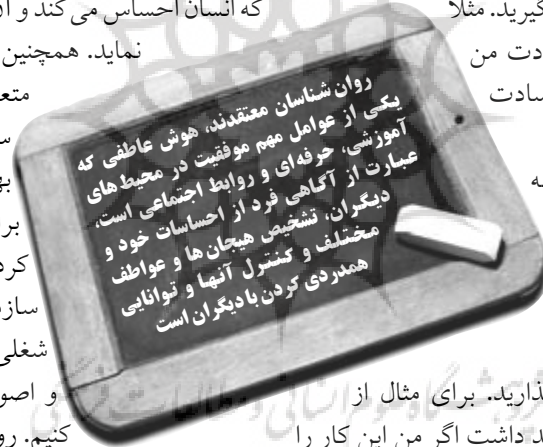
۶- احساس انرژی زا بودن و نیرو بخشی کنید. آن چیزی که دیگران برآشفنگی و خشم می نامند را برای کمک به فعالیت پر بارتر به کار گیرید.

۷- احساسات دیگران را تایید و اعتبار ببخشید. در واقع همدردی، درک و پذیرش را به احساسات دیگران نشان دهید.

۸- سعی کنید از عواطف منفی خود، ارزش های مثبت بدست آورید. مثلا وقتی غمگین هستید از خودتان پرسید که چه احساسی دارید و چه چیزی می تواند به شما کمک کند تا احساس بهتری داشته باشید. همچنین این پرسش را از دیگران در مورد عواطفشان پرسید.

۹- از نصیحت کردن، دستور دادن، کنترل کردن، قضاوت یا سخنرانی در مورد دیگران بپرهیزید.

۱۰- از افرادی که شما را بی اعتبار و ناتوان جلوه می دهند دوری





1. Emotional Intelligence
2. Social Intelligence
3. Concrete Intelligence
4. Abstract Intelligence
5. Personal Competence
6. Social Competence
7. Stein
8. Statistical methodology
9. Social Intelligence
10. Thorandike
11. Concrete.I
12. Abstract.I
13. Martinez
14. Non-cognitive
15. Weisinger
16. Personal Competence
17. Social Competence
18. Self- Awareness
19. Emotional awareness
20. Accurate self-assessment
21. Self- confidence
22. Self- Regulation
23. Self-control
24. Trustworthiness
25. Conscientiousness
26. Adaptability
27. Innovativeness
28. Self- Motivation
29. Achievement drive
30. Commitment
31. Initiative
32. Optimism
33. Empathy
34. Developing others
35. Service orientation
36. Leveraging diversity
37. Political awareness
38. Social Skills
39. Influence
40. Communication
41. Conflict management
42. Leadership
43. Collaboration and Cooperation
44. Team Capabilities
45. Perception, appraisal, and expression of emotion
46. Thayer, Newman & Mcclain
47. Emotional Understanding
48. Emotion's facilitation of thinking
49. Davies
50. Self Emotional Appraisal
51. Other's Emotional Appraisal
52. Regulation Of Emotion
53. Use of Emotion
54. EI View 360
55. Kenneth.M. Nowack
56. Self-Development
57. Over React
58. Candor
59. Written communication
60. Two-way feedback
61. Oral Communication
62. Oral presentation
63. Bottom line organization
64. Shortcomings
65. Self-talking

### \* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی

(رفتار سازمانی و منابع انسانی) - دانشگاه تهران (پردیس قم)

### \*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی

(تحول سازمانی) - دانشگاه تهران (پردیس قم)

بسیار واضح است. در این مورد می توان به بازاریاب هایی اشاره کرد که به آسانی قادر به جلب اعتماد مشتریها بوده و سلیقه آنها را به آسانی کشف می کنند. همچنین می توان به مدیرانی اشاره کرد که از لحاظ فنی توانمند بوده اما در کنار آمدن با دیگران و کنترل شرایط تنش زا ناتوان هستند. رهبری و مدیریت به معنای تسلط نیست بلکه هنر متقاعد کردن اشخاص برای کار در جهت یک هدف مشترک است.

در آینده برتری از آن افرادی نخواهد بود که از کامپیوتر بهره می برند، بلکه از آن کسانی خواهد بود که شیوهی ایجاد بهره وری و برتری را در افراد می دانند و از آنها بهره می جویند. ■

### منابع و ماخذ:

- ۱- خائف الهی، احمد علی، محمد دوستار، ابعاد هوش هیجانی، مدیریت و توسعه، شماره ۱۳۸۲، ۸
- ۲- ساکی، رضا، اثربخشی اجرای برنامه های کوتاه مدت آموزشی بر دانش و عملکرد مدیران آموزشی، فصلنامه تعلیم و تربیت شماره های ۵۵ و ۵۶، ۱۳۷۸
- ۳- ساعتچی، محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، نشر ویرایش، چاپ پنجم، ۱۳۷۹
- ۴- سیاروچی، جوزف، ژوزف فورگاس، جان مایر، هوش عاطفی در زندگی روزمره، ترجمه اصغر نوری امامزاده ای و حبیب... نصیری، اصفهان، نشر نوشته، ۱۳۸۳
- ۵- شیروانی، علیرضا، تأثیر شعور عاطفی (EQ) در بهبود نظام روابط کار، نشریه فولاد، ۱۳۸۳
6. Bar-on, Reuven & Parker, D, A, James; the Hand Book of, San Fransisco, Jossy, Bass Book, 2000
7. Campbell, Nicky, Allen and Steve Welch. Business Performance Improvement Resource, Center for Organizational Excellence Research. 2004
8. Chernis, Cary & Golman, D. Bringing EI to the Workplace, Rutgers University, 1999
9. Davies, M, L, Stankov, & Roberts, R. D: Emotional Intelligence In Search of An elusive Construct; Jornal of Personality and Social Psychology, 1998
10. Fer, Seval. Qualitative Evaluation of Emotional Intelligence In-Service Program for Secondary School Teachers, University Of Yildiz Technical, Istanbul, Turkey. 2004.
11. Goleman, D. AET-Based theory of performance, the consortium for research on Emotional Intelligence in Organization (EI Framework), 2003
12. Goleman Daniel, Working With Emotional Intelligence, Bloomsbury Publishing PLC, London, 2005
13. Hein, S. The Important of Developing Emotional Intelligence. In Available At <http://www.eqi.org>. 2001
14. Mayer, John. D & Salovey, P. & Caruso, D, the Positive Psychology of Emotional Intelligence Handbook of Positive Psychology. New York, 2002
15. Nowack, k. Dose 360 Degree Feedback Negatively Effect Company Performance: Feedback Varies With Your Point Of View. HR Magazine. Volume 47 (6) 2002 June.
16. Ronald, M. Festa, Impacting Performance through Emotional Intelligence Mortgage Bankers Association of America, 2001
17. Tischler, Len & Beberman, J & Mckeage, R. Linking Emotional Intelligence, Spirituality And Workplace Performance, Journal Of Managerial Psychology, NO3 2002