

هوش هیجانی: ابزاری برای مدیران

داوود باقرزاده*، زهرا عیوضی**

چکیده

از زمانی که مفهوم هوش، IQ ^۱، در محافل علمی مطرح شد به مدت صد سال چنان سیطره‌ای بر رفتارهای افراد اعمال می‌کرد که تمام مردم فعالیت‌های خود را تحت هدایت هوش خود قلمداد می‌کردند و پیشرفت‌ها یا عقب‌ماندگی‌های خود را به آن نسبت می‌دادند. پس از گذشت یک قرن با مشاهده شواهدی، دانشمندان دریافته‌اند که عوامل دیگری علاوه بر IQ باعث موفقیت یا شکست فعالیت‌ها می‌شود. آن‌ها این عامل جدید را هوش هیجانی نامیدند. هوش هیجانی به ساده‌ترین تعریف عبارتست از توانایی فرد در شناسایی احساسات خود و دیگران و استفاده از آن در برقراری ارتباط موثر در جهت تحقق اهداف خاص. حوزه مدیریت یکی از نخستین جاهایی بود که هوش هیجانی در آن راه پیدا کرد. چرا مدیران با انسان‌ها کار می‌کنند و تعاملات انسانی از جنس عاطفه است تا تعقل. از طرف دیگر تحقیقات گلمن نشان داد که تنها ۲۰ درصد موفقیت ناشی از IQ است و ۸۰ درصد بقیه مربوط به توانایی استفاده از هوش هیجانی است. این مقاله در پی آن است تا بطور خلاصه مفهوم هوش هیجانی را مورد بررسی قرار دهد و تاریخچه، کارکردها و فواید آن را در مدیریت سازمان‌ها مورد بررسی قرار دهد.

کلید واژه‌ها

هوش، هوش هیجانی، مدیریت

*. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

** کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. در این میان تعامل اجتماعی به شیوه‌ای شایسته و ثمر بخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد. بررسی‌ها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند ربود که بتوانند به طور اثر بخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش هیجانی^۱ یکی از مهارت‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلمن^۲ (۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب ناپذیر در سازمان به حساب آید. (مختاری پور و سیادت، ۱۳۸۴)

در واقع، مدیران موفق تأکید بر ارتقای هوش هیجانی و پرورش قابلیت‌های عاطفی دارند. این مهم نشان دهنده اهمیت هوش هیجانی و کاربرد آن در سازمان‌هاست. (بابایی و مؤمنی، ۱۳۸۴)

هوش و هیجان

برای شروع به بررسی تفاوت «هیجان» و «هوش» که به کمک هم، سازه هوش هیجانی را می‌سازند، پرداخته می‌شود.

هیجان در لغت عبارت است از «احساس قوی مثل عشق، ترس یا خشم» (آکسفورد، ۲۰۰۵: ص ۴۱۰) در فرهنگ‌های لغت تعاریف گوناگون و متناقضی از هیجان‌ات وجود دارد. یکی از تعاریفی که در اینجا به کار می‌آید، هیجان را نوعی حالت احساسی می‌داند که خود آگاه و ارادی است و طی آن حالت‌هایی چون شادی، غم و غصه، ترس، تنفر، و.. تجربه می‌شوند و با حالت‌هایی چون شناخت یا انگیزش و اراده تفاوت دارند (فرهنگ لغت راندوم هاووس، ۱۹۷۳). هوش عبارتست از «توانایی یادگیری، فهم و تفکر درباره امور مختلف به

1. Emotional Intelligence (EI)

2. Daniel golman

روش منطقی و توانایی انجام کارها به روش مطلوب» (آکسفورد، ۲۰۰۵: ۶۷۶). به عبارت دیگر مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی که به ما اجازه می‌دهند تا نسبت به جهان اطرافمان آگاهی پیدا کنیم، یاد بگیریم و مسائل را حل کنیم.

هوش هیجانی

صاحب‌نظران، هوش هیجانی را با توجه به ویژگی‌ها و کارکردهای آن به صورت زیر تعریف کرده‌اند:

- نوعی از هوش که توجه به احساسات و هیجان‌های خود فرد و دیگران، فرق گذاشتن بین آنها و استفاده از این اطلاعات برای راهنمایی افکار و اعمال فرد را شامل می‌شود. (مایر^۱ و سالوی^۲، ۱۹۹۰)
 - «بارون» هوش هیجانی را توانایی‌های یک شخص در مواجهه با چالش‌های محیطی می‌داند که موفقیت‌های فرد را در زندگی پیش بینی می‌کند. (وثوقی کیا، ۱۳۸۳)
 - توانایی مهار عواطف و تعادل برقرار کردن بین احساسات و منطق به طوری که ما را به حداکثر خوشبختی برساند. (استیو هین، ۱۳۸۴)
 - به اعتقاد دانیل گلمن هوش هیجانی مهارتی است که دارنده آن می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود مدیریت آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی، تأثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط، به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد. (دوستار، ۱۳۸۲)
- به زبان ساده، هوش هیجانی نوعی از هوش است که توانایی فرد را در برقراری و حفظ ارتباط با دیگران، شناخت احساسات و عواطف دیگران و استفاده از این هیجانات و عواطف در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. از این منظر با هوش انتزاعی (*IQ*) که توانایی فهمیدن و ماهرانه بکار بردن نمادهای شفاهی، آماری، لغات و استدلال منطقی را در بر دارد تفاوت دارد.

1. John Mayer
2. Peter Salovey

پیشینه هوش هیجانی

در سالهای ۱۹۰۰ تا ۱۹۲۰، جنبش جدیدی پدید آمد که می‌خواست برای اندازه‌گیری هوش شناختی^۱ یا IQ راهی پیدا کند. دانشمندان آن زمان IQ را، که روشی سریع برای جدا کردن افراد متوسط از افراد با هوش بود، مورد مطالعه قرار دادند. آنها خیلی زود متوجه محدودیت‌های این روش شدند. IQ تنها حیطه محدود مهارت‌های کلامی و ریاضی را شامل می‌شود و هوشبهر بالا، اگر چه می‌تواند موفقیت فرد در کلاس درس و مراکز آموزشی را پیش بینی کند، اما در ابعاد دیگر زندگی پیش بینی کننده مؤثری نیست. بسیاری از مردم خیلی باهوش بودند اما توانایی آنها در اداره کردن^۲ رفتارشان و کنار آمدن با دیگران را محدود کرده بود. به علاوه تحقیقات نشان داد افرادی وجود دارند که هوش متوسطی دارند ولی در زندگی بسیار موفق هستند. ثرندایک^۳ استاد دانشگاه کلمبیا اولین کسی بود که مهارت‌های هوش هیجانی را نام گذاری کرد. اصطلاحی که او به کار برد هوش اجتماعی^۴ بود که نشانگر مهارت افراد در کنار آمدن مؤثر با مردم است (برادبری و گریوز، ترجمه گنجی، ۱۳۸۶: ص ۱۷).

در سالهای دهه ۱۹۸۰ بود که هوش هیجانی (EQ) نام فعلی خود را به دست آورد. EQ نشان داد که چرا دو نفر با IQ یکسان ممکن است به درجات بسیار متفاوت از موفقیت در زندگی دست یابند. هوش هیجانی در مقایسه با هوش شناختی یا بهره هوشی انعطاف پذیر و قابل تغییر است و به آسانی آموخته می‌شود.

هوش هیجانی و هوش انتزاعی (IQ) در سازمان

هوش هیجانی و بهره هوشی ضد یکدیگر نیستند، بلکه با هم تفاوت دارند. رابطه این دو یک رابطه عموم و خصوص مطلق است یعنی دستیابی به هوش هیجانی بالا مستلزم حداقل سطح متوسطی از هوش انتزاعی است اما عکس آن صادق نیست بنابراین ممکن است افرادی

-
1. Cognitive Intelligence
 2. Manage
 3. Thorndik
 4. Social Intelligence

باشند که از IQ بالایی برخوردار باشند ولی سطح هوش هیجانی پایینی داشته باشند. افرادی که از هوش هیجانی قوی برخوردارند، از نظر اجتماعی متعادل، شاد و سرزنده‌اند و هیچ گرایشی به ترس یا نگرانی ندارند و احساسات خود را به طور مستقیم بیان کرده و راجع به خود مثبت فکر می‌کنند. آنان ظرفیت چشمگیری برای تعهد، پذیرش مسئولیت و قبول چارچوب اخلاقی دارند و در رابطه خود با دیگران بسیار دلسوز و با ملاحظه‌اند و از زندگی غنی، سرشار و مناسبی برخوردارند. آنان همچنین با خود، بسیار راحت برخورد می‌کنند. (دوستار، ۱۳۸۲)

بهترین حوزه مناسب برای مقایسه هوش هیجانی و هوش انتزاعی (عقلی) محیط کار است، زیرا فرد در محیط کار خود علاوه بر توانمندی‌های علمی (که از هوش عقلی ناشی می‌شود) از قابلیت‌های هیجانی خود نیز استفاده می‌کند. از این رو، در حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها مفهوم هوش هیجانی به کار گرفته شده است تا به مهارت‌های هیجانی، علاوه بر قابلیت‌های تخصصی، توجه شود.

بر اساس تحقیقات، هوش انتزاعی حداکثر ۱۰ درصد بر عملکرد و موفقیت تأثیر دارد (مخصوصاً در حوزه مدیریت)؛ البته تحقیقات بیان می‌کنند که هوش عقلی نسبت به هوش هیجانی پیشگویی بهتری برای کار و عملکرد علمی فرد است. اما زمانی که این سوال مطرح می‌شود «آیا فرد می‌تواند در کار خود بهترین باشد و یا مدیری لایق باشد؟» در اینجا هوش هیجانی معیار بهتری است، هوش انتزاعی احتمالاً برای به دست آوردن این جواب کارآیی کمتری دارد. گلمن نیز در کتاب جدید خود به نام (کار با هوش هیجانی، ۱۹۹۸) بر نیاز به هوش هیجانی در محیط کار، یعنی محیطی که اغلب به عقل توجه می‌شود تا قلب و احساسات، تمرکز می‌کند. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکت‌ها نیازمند هوش هیجانی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می‌کند نیازمند هوش هیجانی است.

اما هرچه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می‌رویم اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می‌یابد. در این زمینه گلمن و همکاران او معتقدند که هوش هیجانی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی می‌یابد. آنان مدعی هستند هوش هیجانی تا حدود ۵۸ درصد بهترین‌ها را در موقعیت رهبری ارشد از ضعیف‌ترین‌ها جدا می‌سازد و مشخص می‌کند. زیرا شرایطی که در رأس سلسله مراتب

سازمانی به وجود می‌آیند، سریعتر گسترش می‌یابند، چرا که هر کسی به مدیر و فرد بالادست خود نگاه می‌کند. افراد زیردست رفتارهای عاطفی را از مدیران می‌آموزند. (بابایی و مؤمنی، ۱۳۸۴)

مهارت‌های هوش هیجانی در مدیریت

برادبری و گریوز (۱۳۸۶) معتقدند که چهار مهارت هوش هیجانی به دو گروه از قابلیت‌های فردی و قابلیت‌های اجتماعی تقسیم می‌شوند. قابلیت فردی عبارتند از: خودآگاهی و خود نظم دهی و قابلیت‌های جمعی عبارتند از: آگاهی اجتماعی و مدیریت رابطه.



۱- خود آگاهی:

خودآگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش هیجانی را تشکیل می‌دهد. توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساس‌ها نشان از درک خویشتن و بصیرت روانشناسانه دارد. ناتوانی در تشخیص احساسات راستین، فرد را دچار سرگردانی می‌کند. در مقابل اطمینان نسبت به احساسات خود، سبب هدایت بهتر فرد در زندگی می‌شود. بنابراین این دسته از افراد در زمینه اتخاذ تصمیمات شخصی از انتخاب همسر تا انتخاب شغل، احساس اطمینان بیشتری دارند. مدیران و رهبرانی که درجه‌ای بالا از خود آگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می‌دانند که چگونه احساس‌هایشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلی‌شان تأثیر می‌گذارد. آنها با یک احساس

قوی از خود آگاهی، با اعتماد به نفس و در استفاده از قابلیت‌هایشان کوشا هستند و می‌دانند چه وقت در خواست کمک کنند.

۲- خود نظم دهی^۱

کنترل و اداره احساسات مهارتی است که بر پایه خود آگاهی شکل می‌گیرد. افرادی که در این مهارت قوی هستند با سرعت بیشتری می‌توانند ناملايمات زندگي را پشت سر بگذارند و این خصیصه را کلید بهزیستی عاطفی می‌دانند. افرادی که به لحاظ این احساس ضعیفند، دائماً با احساس نومیدی و افسردگی مواجهند. 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 می‌شوند و فناوری کار با سرعتی گسیج کننده تغییر شکل می‌یابد، فقط افرادی که بر هیجان‌هایشان تسلط یافته‌اند قادر به انطباق با این تغییرها هستند.

۳- آگاهی اجتماعی^۲

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 می‌کنند مولد و مؤثر باشند. رهبران با انگیزه برای رسیدن به ماورای انتظارات خود و هر کس دیگر حرکت می‌کنند.

کلید واژه این رهبران، پیشرفت است. رهبرانی که بالقوه رهبر هستند، میل به پیشرفت در آنها درونی شده و برای رسیدن به پیشرفت برانگیخته می‌شوند. شور، اولین علامت رهبران با انگیزه است که به وسیله آن عشق به یادگیری دارند، به انجام بهتر شغل مبادرت می‌کنند و یک انرژی خستگی ناپذیر برای انجام دادن کارها نشان می‌دهند. تعهد سازمانی علامت دیگر است. وقتی افراد شغلشان را برای خودشان دوست دارند، به سازمانی که در آن مشغول به کارند، احساس تعهد می‌کنند و به طور قابل ملاحظه‌ای موقعی که علایم بر ضد آنهاست، خوش بین باقی می‌مانند.

1. Self-Regulation

2. Social-Awareness

۴- مدیریت رابطه:^۱

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 می‌کند. افرادی که در این مهارت توانایی‌های زیادی دارند، در هر آنچه که به کنش متقابل آرام با دیگران نیاز دارد، به خوبی عمل می‌کنند و ستاره‌های اجتماعی هستند. فقدان این مهارت می‌تواند باعث شود که با هوش‌ترین افراد، در ارتباطات خود احساس عجز و ناتوانی کنند. رهبرانی که دارای سطوح بالایی از توانایی‌های هیجانی می‌باشند. اغلب با روحیه هستند. این افراد در مدیریت گروهی ماهر هستند. (مختاری پور و سیادت، ۱۳۸۴) فقدان این مهارت باعث می‌شود که با هوش‌ترین افراد، در ارتباط‌های خود احساس عجز کنند. (گلمن، ۱۳۸۲) خلاصه‌ای از آنچه بیان شد، در جدول شماره (۱) ملاحظه می‌شود

جدول شماره (۱): مؤلفه‌های هوش هیجانی

مؤلفه هوش هیجانی	به چه معنی	چطور قابل تشخیص است
خود آگاهی	بازشناسی احساسات، تمایلات و خلق و خوی خود، چطور این احساسات بر روی دیگران اثر می‌گذارد.	۱- ابراز احساسات؛ ۲- داشتن حس صادقانه؛ ۳- شناخت نقاط ضعف و قوت خویش، ۴- اتکاء به نفس/حرمت نفس.
خود نظم دهی	بتوانید تکانه‌ها و خلق و خوی تان را کنترل و قبل از انجام هر عملی اول فکر کنید.	۱- آرام و متین و خویشتن دار است؛ ۲- از فرصت‌ها بخوبی استفاده می‌کند؛ ۳- تغییرات را می‌پذیرد.
آگاهی اجتماعی	علاقه و اشتیاق فراوان به کار، داشتن توان و اراده قوی برای تحقق اهداف.	۱- اشتیاق قوی در رسیدن به موفقیت؛ ۲- ابتکار عمل و خلاقیت؛ ۳- بازگشت پذیری، توانایی عبور از موانع و مشکلات.
مدیریت رابطه	تحکیم روابط، تفاهم و توانایی اداره و برخورد مناسب با تضاد و تغییر.	۱- تحکیم برقراری ارتباطات؛ ۲- اقناع کردن و قاطعیت؛ ۳- بالندگی و رشد دیگران؛ ۴- روحیه دهنده و پشتیبانی از تغییرات.

ابعاد هوش هیجانی

مایر، سالوی و کاسیو^۱ (۱۹۹۰) نیز برای هوش هیجانی چهار بعد تشخیص داده‌اند که عبارتند از:

۱- شناسایی هیجان‌ها در خود و دیگران:

ضروری‌ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که فرد از هیجان‌ها و احساس‌های خود آگاه باشد. توانایی خود آگاهی به مدیران اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند.

۲- کاربرد هیجان‌ها:

کاربرد هیجان‌ها، توانایی استفاده از هیجان‌ها در کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسائل و استفاده از فرصت‌هاست. این مهارت شامل توانایی مهم و بینش سازمانی است. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، هیجان‌ها و احساس‌های دیگران را بیشتر عملی می‌سازند تا اینکه آنها را حس کنند.

۳- توانایی درک و فهم هیجان‌ها:

توانایی درک هیجان‌های پیچیده و آگاهی از علل آن‌ها و چگونگی تغییر هیجان‌ها از یک حالت به حالت دیگر را درک هیجان‌ها می‌نامند. توانایی اصلی در این سطح مربوط به توانایی برچسب زدن هیجان با کلمات و بازشناسی روابط میان اشکال بارز اصطلاحات عاطفی است. مثلا افراد یاد گرفته‌اند که واژه‌هایی نظیر خشم و ناراحتی می‌توانند با هم در یک طبقه یعنی عصبانیت قرار گیرند. (شامرادلو، ۱۳۸۴)

مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، از این مهارت‌ها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل اختلاف‌ها از طریق شوخی و ابراز مهربانی استفاده می‌کنند. آنها به کمک این توانایی‌ها می‌توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه‌ها می‌شود و در نتیجه می‌توانند همکاری بهتر را با دیگران برنامه‌ریزی کنند. (مختاری پور و سیادت، ۱۳۸۴)

۴- مدیریت هیجان‌ها:

توانایی کنترل و اداره کردن هیجان‌ها در خود و دیگران است. مدیرانی که این توانایی را دارا هستند، اجازه نمی‌دهند بد خلقی‌های گاه و بیگاه در طول روز از آنها سربزند. آنها از این توانایی مدیریت هیجان‌ها به این منظور استفاده می‌کنند که بد خلقی و روحیه بد را به محیط کاری و اداره وارد نکنند یا منشأ و علت بروز آن را به شیوه‌ای منطقی برای مردم توضیح دهند. بنابراین آنها می‌دانند که منشأ این بد خلقی‌ها کجاست و چه مدت ممکن است به طول انجامد.

ویژگی مدیر با هوش هیجانی

بارون و بایرن^۱ در تحقیقی در سال ۱۹۹۷ به نتایج زیر جهت صفات رهبری دست یافتند. این صفات را می‌توان مرتبط با خصوصیات هوش عاطفی که به آن می‌پردازیم یافت.

الف) جذب کننده: رهبر باید از ویژگی‌های میل به پیشرفت، بلند پروازی، انرژی زیاد، پیگیری و اصرار بر امور و ابتکار عمل برخوردار باشد.

ب) صداقت و درستی: رهبر باید از قابلیت اعتماد زیاد در اعمال مسئولیت‌ها و شخصیت باثبات برخوردار باشد و بصورت باز عمل نماید و صداقت و راستی در پندار، گفتار، و کردارش نمایان باشد.

ج) انگیزه‌ی رهبری: در وجود یک رهبر باید میل به تاثیر گذاری بر دیگران و اعضاء سازمان، برای نیل به اهداف مشترک وجود داشته باشد. به عبارت دیگر انگیزه درونی و بیرونی رهبر است که وی را به حرکت وا می‌دارد و با عشق و علاقه در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کند و پافشاری می‌نماید.

د) اعتماد به نفس: رهبر باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد تا بتواند در دیگران تاثیر بگذارد و با گام‌هایی بلند و استوار حرکت نماید. او باید نسبت به خود احساس ارزشمند بودن داشته باشد تا اعضاء سازمان برای وی ارزش قائل شوند. او زمانی می‌تواند با موقعیت‌های اجتماعی کنار آید و در اظهار عقیده و نظرات خود

1. Baron & Byrne
2. Honesty and Integrity
3. Leadership Motive
4. Self-Esteem

آسوده خاطر باشد که از عزت نفس بالایی برخوردار باشد و اگر دارای عزت نفس پایینی باشد احساس بی ارزشی نموده و این امر را به سایر جریان‌ها از جمله محیط کاری، زندگی، و مسائل اجتماعی تعمیم داده و در عملکرد خود تردید و دودلی از خود نشان می‌دهد و در نتیجه سازمان در تصمیم‌گیری‌ها دچار مشکل خواهد شد.

مهارت‌های سه گانه مدیریت و هوش هیجانی

رابرت کاتز (۱۹۵۵) مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. تعریف مهارت‌های سه گانه به شرح زیر است (علاقه‌بند، ۱۳۸۴):

مهارت فنی: یعنی دانایی و توانایی انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. معمولاً مدیران این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند.

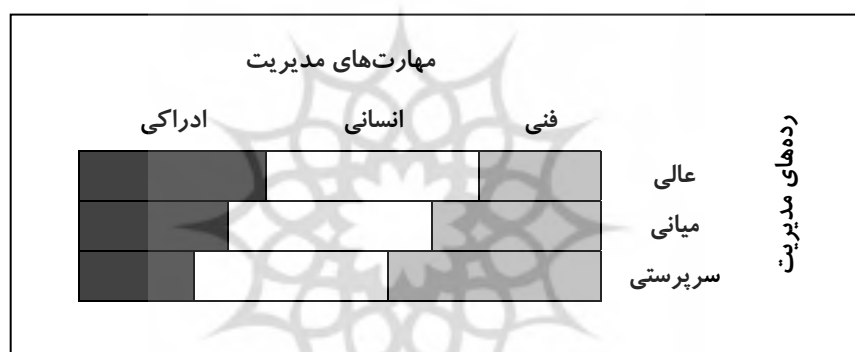
مهارت انسانی: یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار بوسیله دیگران. فعالیت موثر به عنوان عضو گروه، درک احساسات و عواطف افراد و تأثیر گذاری بر رفتار آنها. مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که فرد در وهله اول خود را بشناسد، به نقاط قوت و ضعف خود آگاه باشد، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند و به عقاید و ارزش‌های آنها احترام بگذارد.

مهارت ادراکی: یعنی توانایی ذهنی برای درک و تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمانی و فهم همه عناصر تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف مدیر را قادر می‌سازد که مسایل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثر بخشی سازمان و رضایت کارکنان را فراهم کند.

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد این سه مهارت است. اما ارزش نسبی این آنها در سطوح مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده سرپرستی به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند؛ زیرا که وظایف آنها ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی

بالایی مجهز باشند. مهارت‌های انسانی لازمه کار همه مدیران در همه رده‌های مدیریت است. زیرا که همه آنها صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت، با افراد انسانی سروکار دارند.

با توجه به این تقسیم بندی آشکارا مشخص است که مهارت انسانی ارتباط تنگاتنگ با هوش هیجانی مدیران دارد. همانطور که قبلاً بیان شد هوش هیجانی نیز به معنای توانایی مدیر در شناخت احساسات و عواطف خود و دیگران، به کارگیری عواطف و ایجاد رابطه موثر است. بنابراین لازمه اثربخشی مدیران مجهز بودن به هوش هیجانی به عنوان یکی از سه مهارت اساسی مدیریت است.



یافته‌های پژوهشی مربوط به هوش هیجانی

- تحقیقات نشان داده است که سطوح بالایی از هوش هیجانی، فضایی بوجود می‌آورد که در آن مشارکت اطلاعاتی، اعتماد، ریسک پذیری سالم و یادگیری نضج می‌گیرد. (احمد پور، ۱۳۸۱)
- مدیران اثر بخش و موفق به قابلیت‌های عاطفی توجه فراوان دارند و در ارتباطات خود به خوبی می‌توانند عواطف و احساسات دیگران را درک کنند. (بابایی و مؤمنی، ۱۳۸۴)

- مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. (مختاری پور، سیادت، ۱۳۸۴)
- رهبران سازمانی کارآمد از هوش هیجانی بالایی برخوردارند (آقایار، ۱۳۸۴)
- هوش هیجانی بر میزان رضایت از زندگی زناشویی تأثیر دارد. (خداوندی راهدانه، ۱۳۸۳)
- باسارد (۲۰۰۰) از دانشکده بیل در مطالعه‌ای دریافت که گسترش هیجان‌های مثبت در داخل گروه‌ها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده، تعارض را کاهش داده و میزان کارآیی اعضای گروه را بهبود می‌بخشد. (شفقی زاده، ۱۳۸۴)

نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای این‌که بتوانند در محیط پر تلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرهای نوین کسب و کار مجهز سازند و به‌طور مستمر خود را بهبود بخشند. رهبری این‌گونه سازمان‌ها بسیار حساس و پیچیده است و زمانی این حساسیت دو چندان می‌شود که رهبر با تغییرهای انطباقی روبرو باشد که بسیار متفاوت از تغییرهای فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مسأله قابل حل هستند، در حالی که مشکلات انطباقی در برابر این‌گونه راه‌حل‌ها متفاوت است. در این زمینه یکی از مهمترین مهارت‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران کمک کند، هوش هیجانی است. 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.

منابع

- گلמן، دانیل (۱۳۸۳). "ویژگی‌های یک رهبر"، ترجمه مریم شریفیان ثانی، گزیده مدیریت، شماره ۳۶.
- گلמן، دانیل (۱۳۸۱). "رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر". ترجمه احمد پور، گزیده مدیریت، شماره ۱۶.
- مختاری پور، سیادت (۱۳۸۴). "مدیریت و رهبری با هوش هیجانی". تدبیر، شماره ۱۶۶.
- آقاییار، سیروس (۱۳۸۴). "هوش هیجانی و رهبری سازمان". تدبیر، شماره ۱۵۶.
- بابایی، مؤمنی (۱۳۸۴). "تأثیر هوش هیجانی بر اثربخشی مدیران"، تدبیر، شماره ۱۶۶.
- خائف الهی، احمدعلی و دوستار، محمد (۱۳۸۲). "ابعاد هوش هیجانی"، مدیریت و توسعه، شماره ۱۸.
- شفقی زاده، امیرحسین (۱۳۸۴). "هوش هیجانی". همشهری ۲۴ شهریور، سال سیزدهم، شماره ۳۸۰۱.
- وثوقی کیا، الهام (۱۳۸۳). "هوش هیجانی"، دانشگاه الزهرا.
- برادبری، تراویس و گریوزف جین (۱۳۸۶). "هوش هیجانی"، ترجمه مهدی گنجی. تهران: انتشارات ساوالان.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۴). "اصول و مبانی مدیریت آموزشی". تهران: نشر روان.
- گلמן، دانیل (۱۳۸۲). "هوش هیجانی، توانایی‌های محبت کردن و محبت دیدن". ترجمه نسرین پارسا، تهران: انتشارات رشد، چاپ دوم.
- هین، استیو (۱۳۸۴). "هوش هیجانی برای همه". ترجمه رویا کوچک انتظار و مزگان موسوی شوشتری، تهران: تجسم خلاق.
- خداوندی راهدانه، شهین (۱۳۸۴). "بررسی تأثیر هوش هیجانی بر میزان رضایت از زندگی زناشویی و رابطه آن با نظام ارزشی همسران". پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی.

- رستمی، نادیا (۱۳۸۳). "بررسی رابطه اعتقاد و عمل مذهبی با هوش هیجانی در دانش آموزان مقطع پیش دانشگاهی شهر تهران"، پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی
- شامرادلو، مهرا (۱۳۸۴). "مقایسه نقش هوش هیجانی و هوش شناختی در پیش بینی پیشرفت تحصیلی"، پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی
- شفیعی تبار، مهدیه (۱۳۸۵). "بررسی مقایسه‌ای هوش هیجانی و عوامل پنجگانه شخصیت نظریه گلدبرگ در دانش آموزان مقطع دوم دبیرستان شهر اراک". پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روانشناسی عمومی، دانشگاه شهید بهشتی
- Byron & Stock & Associates (1999), "Emotional intelligence"
- carr, alan (2004). "positive psychology the science of happiness and human strengths".
- Salovey, P. and Mayer J. D. (1990). "Emotional intelligence". *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211
- Cherniss, cary (2004), "The Emotional Intelligent Workplace". <http://oberon.emeraldinsight.com>
- poon teng fatt, James, emotional intelligence: for human resource managers, <http://oberon.emeraldinsight.com>