

می شوند. نخست مباحث مربوط به هوش عاطفی و سپس تفاوت آن با هوش عقلی عنوان می شود و بعد رابطه اثربخشی و موفقیت مدیران با هوش عاطفی بررسی می شود.

### بخش اول: هوش عاطفی

صاحب نظران، هوش عاطفی را با توجه به ویژگیها و کارکردهای آن به صورت زیر تعریف کرده اند:

• دانیل گولمن: هوش عاطفی مهارتی است که دارنده آن می تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود مدیریت آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی، تاثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط، به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد (دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴).

• جان مایر و پیتر سالوی: هوش عاطفی توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم عاطفه خود و دیگران و استفاده کارآمد از آن است (دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴).

• «بار-آن»: هوش عاطفی تواناییهای یک شخص در مواجهه با چالشهای محیطی است و موفقیتهای فرد را در زندگی پیش بینی می کند (نونوکی کیا، ۱۳۸۳، ص ۲).

بنابراین، هوش عاطفی را می توان به کارگیری قابلیت های عاطفی خود و دیگران، در رفتار فردی و گروهی برای کسب حداکثر نتایج، تعریف کرد.

تاریخچه: محث هوش عاطفی به سال ۱۹۸۵ برمی گردد که یک دانشجوی مقطع دکتری رشته هنر در یکی از دانشگاههای آمریکا پایان نامه ای را به اتمام رسانید که در آن هوش عاطفی (هوش هیجانی) را مطالعه کرده بود. سپس در سال ۱۹۹۰ دو استاد دانشگاه در آمریکا «جان مایر» و «پیتر سالوی» دو مقاله در مورد هوش عاطفی نوشتند و پژوهشهای خود را در این رابطه آغاز کردند. این دو استاد دریافتند که برخی از افراد در شناخت احساسات خود و دیگران و حل مشکلات احساسی و عاطفی توانمند تر هستند (هین، ۲۰۰۴، ص ۲). آنان نقل می کنند که نظریه آنها در مورد هوش عاطفی، عامل انگیزه گولمن برای نوشتن کتاب پر فروش خود به نام «هوش عاطفی» در سال ۱۹۹۵ گردید (هین، ۲۰۰۴، ص ۲).

«گولمن» در کتاب خود به نام «کار با هوش

# تاثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران

دکتر محمد علی بابایی  
نونا مومنی

## چکیده

بسیاری از مدیران تمایل دارند سختگیر باشند و قادر نیستند رابطه خوبی با کارکنان برقرار سازند. آنها نمی توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرایند کاری و فناوری تغییر ایجاد کنند. این مدیران به رغم داشتن دانش فنی خوب، نمی توانند مدیران موفق باشند. مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت های عاطفی خود بهره می گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می کنند. در واقع، مدیران موفق تأکید بر ارتقای هوش عاطفی و پرورش قابلیت های عاطفی دارند. این مهم نشان دهنده اهمیت هوش عاطفی و کاربرد آن در سازمانهاست.

## مقدمه

هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمانی برسد. سالیهاست به مدیران می آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها بر انگیزختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است. به ویژه آنکه کارهای فردی روبه کاهش و اهمیت کارهای تیمی و گروهی روبه افزایش است. این مهم شکل دهنده رویکرد مدیریت جدید است که اهمیت آن روز به روز آشکارتر می شود (میلر، ۱۹۹۹، ص ۱).

در رویکرد جدید مدیریت فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد. در واقع تمرکز اصلی بر رشد و پرورش افراد است تا از این رو

بهره وری سازمان نیز افزایش یابد (همان منبع، ص ۱). از این رو، مدیرانی مدنظر سازمانها هستند که از توانمندیهای اجتماعی و مهارتهای ارتباطات برخوردار باشند، شنونده و سخنگوی خوبی باشند و با درک احساسات خود و دیگران و در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کنند و در یک جمله آنها بتوانند محیطی با نشاط ایجاد کنند که در آن افراد رشد یابند. رویکرد مدیریتی جدید این مدیران را مدیرانی اثربخش و موفق می داند.

پیام این مقاله آن است که مدیران اثربخش و موفق به قابلیت های عاطفی توجه فراوان دارند و در ارتباطات خود به خوبی می توانند عواطف و احساسات دیگران را درک کنند و متناسب با آن عکس العمل نشان دهند و در یک کلام از هوش عاطفی بالایی برخوردارند.

در این مقاله مباحث به دو قسمت تقسیم

یکی شدن با گروه اجتماعی (کیاروچی، فورگاس و مایر، ۲۰۰۱، ص ۸۸).  
تاکنون بیش از ۶۰ نوع تست هوش عاطفی ارائه شده است، اما ۳ پرسشنامه زیر مفیدتر هستند که محققان مربوط معرفی کرده اند:

- ۱- پرسشنامه سنجش هوش عاطفی (بار-آن)؛
- ۲- تست هوش عاطفی (مایر، سالوی و کارسو)؛
- ۳- پرسشنامه قابلیت‌های عاطفی (گولمن).

گولمن و همکاران وی در مؤسسه تحقیقاتی «هی گروپ» پرسشنامه قابلیت‌های عاطفی را به منظور بررسی هوش عاطفی کارکنان و مخصوصاً مدیران در سازمانها تهیه کرده اند. اکنون این پرسشنامه یکی از سه پرسشنامه برتر سنجش هوش عاطفی در سطح محافل علمی و بین‌المللی است.

### هوش عاطفی و هوش عقلی

هوش عاطفی و بهره هوشی ضد یکدیگر نیستند، بلکه با هم تفاوت دارند. علی‌رغم عقیده رایج، افرادی که دارای بهره هوشی بالا و هوشیاری عاطفی بسیار ضعیف (یا برعکس) باشند، نسبتاً نادرند. «جک بلوک»، روان‌شناس دانشگاه کالیفرنیا در دانشگاه برکلی، با استفاده از معیاری که کاملاً شبیه بهره هوشی و شامل قابلیت‌های اساسی عاطفی و اجتماعی است، به مقایسه افرادی که بهره هوشی بالایی دارند و افرادی که دارای استعدادهای عاطفی قوی هستند، پرداخته و تفاوت‌های آنان را مورد بررسی قرار داده است (گولمن، به نقل از دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴).

خود را به سمت نتایج مثبت مدیریت کرد؟ همانند: خود کنترلی عاطفی، وظیفه شناسی یا وجدان کاری، سازگاری، انگیزه توفیق طلبی، ابتکار عمل.

۳- آگاهی اجتماعی: آیا مدیر می‌تواند به طور صحیح احساسات دیگران را هنگام رودررویی با آنها یا در حین کار با آنها تشخیص دهد؟ عینیت آن به صورت همدلی، خدمت محوری و آگاهی سازمانی است.

۴- مدیریت روابط (مهارت‌های اجتماعی): آیا مدیر می‌تواند رابطه خود با دیگران را به طور موثر و سازنده‌ای مدیریت کند و به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟ همانند: پرورش دیگران، نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض، تصویر سازی، تحلیل تغییر، همکاری و کار تیمی (گریوز و بردبری، ۲۰۰۳، ص ۲). این ابعاد در شکل شماره یک نشان داده می‌شود (شکل ۱).

• «بار-آن» هوش عاطفی را در قالب رفتار هوشمندانه و اجتماعی به پنج مؤلفه زیر تقسیم می‌کند:

- ۱- خوش بینی: توانایی مثبت دیدن مسائل زندگی و توجه به آنها؛
- ۲- خوددستیابی: توانمندی دستیابی و توفیق به اهداف و استعدادهای نهفته؛
- ۳- خرسندی: توانایی احساس خرسندی از خود، دیگران و زندگی؛
- ۴- استقلال: توانایی مستقل بودن و عدم وابستگی احساسی به دیگران؛
- ۵- مسئولیت پذیری اجتماعی: توانایی احساس

عاطفی» (۱۹۹۸) بر نیاز به هوش عاطفی در محیط کار - محیطی که اغلب به عقل توجه می‌شود تا قلب و احساسات - تمرکز می‌کند. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکتها نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می‌کند نیازمند هوش عاطفی است (مُری، ۱۹۹۸، ص ۲). اما هر چه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می‌رویم، اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می‌یابد. به همین علت هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (گولمن و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۴۷).

ابعاد هوش عاطفی: «مایر» و «سالوی» و «دیوید کارسو»، «دانیل گولمن» و «بار-آن» به تحقیق در مورد هوش عاطفی پرداخته اند. این نظریه پردازان چند طبقه بندی ابعاد هوش عاطفی را معرفی کرده اند:

• «مایر» و «سالوی» و همکار جدید آنها «دیوید کارسو»، هوش عاطفی (هیجانی) را به چهار عامل تقسیم می‌کنند.

۱- برداشت و اظهار هیجانی: بازشناسی و وارد کردن اطلاعات کلامی و غیر کلامی از سیستم هیجانی؛

۲- تسهیل تفکر به وسیله هیجان (استفاده از هوش هیجانی): به کارگیری هیجانها به عنوان قسمتی از جریان شناختی مانند خلاقیت و حل مسئله؛

۳- فهم یادکرد هیجانی: پردازش شناختی هیجان که شامل بصیرت و معلومات به دست آمده در مورد احساسات خود یا احساسات دیگران است؛

۴- مدیریت یا تنظیم هیجانی: مدیریت هیجانها در خود و افراد دیگر (اکبرزاده، ۱۳۸۳، ص ۱۵).

از نظر آنان مهمترین جزء تشکیل دهنده هوش هیجانی عبارت است از: توانایی ارزیابی و بیان صحیح هیجانها، توانایی تشخیص هیجانها در خود و توانایی اظهار و بیان احساسات خود (همان منبع، ص ۱۰۸).

• دانیل گولمن هوش عاطفی را در قالب چهار عنصر زیر تعریف می‌کند:

۱- خود آگاهی: آیا مدیر می‌تواند به طور صحیح احساسات خود را هر زمان که بروز می‌کند تشخیص دهد؟ مثل خود آگاهی عاطفی، خود آگاهی صحیح از خود، اعتماد به خود.

۲- خود مدیریت: آیا مدیر می‌تواند احساسات

فرد چه کاری را انجام می‌دهد		فرد چه عاملی را می‌بیند	
خود مدیریتی	خود آگاهی	در مورد خود	
مدیریت روابط	آگاهی اجتماعی	در مورد دیگران	

منبع: [www.talentsmart.com](http://www.talentsmart.com)

شکل شماره ۱: ابعاد هوش عاطفی از نظر دانیل گولمن

اهمیت هوش عاطفی را در مقایسه با هوش عقلی نشان می‌دهد.

### مقایسه هوش عاطفی و عقلی

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

بر اساس تحقیقات، هوش عقلی حداکثر ۱۰ درصد بر عملکرد و موفقیت تأثیر دارد (مخصوصاً در حوزه مدیریت)؛ البته تحقیقات «رابرت امرلینگ» و «دانیل گولمن» (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که هوش عقلی نسبت به هوش عاطفی 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 عاطفی معیار بهتری است، هوش عقلی احتمالاً برای به دست آوردن این جواب کارایی کمتری دارد. «گولمن» نیز در کتاب جدید خود به نام «کار با هوش عاطفی» (۱۹۹۸) بر نیاز به هوش عاطفی 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 عاطفی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می‌کند نیازمند هوش عاطفی است (مزی، ۱۹۹۸، ص ۲). اما هر چه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می‌رویم اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می‌یابد. در این زمینه «گولمن» و همکاران او معتقدند که هوش عاطفی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی می‌یابد. آنان مدعی هستند هوش عاطفی 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 بالا دست خود نگاه می‌کند. افراد زیر دست رفتارهای عاطفی خود را از مدیران می‌آموزند. حتی هنگامی که مدیر



بسیار تعجب آور بود. گروه دوم قابلیت اجتماعی بیشتری نسبت به گروه اول داشتند، آنها بسیار کمتر دچار خشم، ترس و استرس می‌شدند و هنگام فشار بر آنها دچار بی‌نظمی و اغتشاش ذهنی نمی‌شدند. به استقبال چالشها و مشکلات می‌رفتند و اعتماد به نفس داشتند، قابل اعتماد بودند، اما آنهایی که شکلات را سریع خوردند از مشکلات زندگی دوری می‌کردند، در برابر حوادث به راحتی متاثر و ناراحت می‌شدند، خود را کم ارزش می‌دانستند. بنا به اعتقاد «گولمن» تمام این وقایع به دلیل تصمیم‌گیری در بخش احساسی مغز افراد است. در واقع، «گولمن» از این تست، قدرت تشخیص را عنوان می‌کند.

بنابراین، فردی که قابلیت‌های عاطفی بالایی دارد از بخش احساسی مغز خود به خوبی بهره می‌گیرد در مقایسه با فردی که هوش عقلی در سطح مشابه او دارد اما فاقد هوشیاری لازم عاطفی است در زندگی و ارتباطات خود موفق‌تر عمل می‌کند، در مقابل استرس و مشکلات مقاوم است و ذهنی پویا در برابر چالشها دارد. این امر

فردی که فقط از نظر بهره هوشی (IQ) در سطح بالا، ولی فاقد هشیاری عاطفی است، تقریباً کاریکاتوری از یک آدم خردمند است، در قلمرو ذهن چیره دست است، ولی در دنیای شخصی خویش ضعیف. افرادی که از هوش عاطفی 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 عاطفی غنی، سرشار و مناسبی برخوردارند. آنان همچنین با خود، بسیار راحت برخورد می‌کنند (دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴).

«ثرندایک» روان‌شناسی که به خاطر ترویج مفهوم بهره هوشی در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ معروف است، معتقد است، «هوشیاری اجتماعی یا توانایی درک دیگران و رفتار معقولانه در روابط انسانی» (به عنوان یکی از ابعاد هوش عاطفی) خود یکی از جنبه‌های بهره هوشی افراد محسوب می‌شود («گولمن» به نقل از دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۵).

«گولمن» در کتاب موفق خود با عنوان هوش عاطفی (۱۹۹۵) از کشفیات جدیدی سخن می‌گوید که هوش عاطفی بسیار موثرتر از هوش عقلی است؛ او در کتابش از تستی سخن می‌گوید که حدود ۳۰ سال پیش انجام شده است. در این تحقیق کودکان ۴ ساله را جداگانه به دانشگاه استانفورد به اتاقی می‌آوردند؛ در آنجا فرد مهربانی بود که به آنها شکلات می‌داد و می‌گفت که آنها می‌توانند شکلات را همان لحظه بخورند یا اینکه صبر کنند تا او برگردد و در آن صورت دو برابر شکلات بخورند. در فیلمی که از کودکان گرفته شد آنها را مدتی که تنها بودند نشان می‌داد. برخی از آنها برای اینکه شکلات خوشمزه را نخورند خود را سرگرم کارهای دیگر مثل آواز خواندن و بستن چشمهایشان می‌کردند. حدود یک سوم بچه‌ها لحظه‌ای که مرد اتاق را ترک می‌کند سریع شکلات را می‌خورند. دو دهه دیگر دوباره همان کودکان که حالا دیگر بزرگ شده‌اند دوباره جمع می‌شوند و از آنها مجدداً تست گرفته می‌شود. تفاوت‌های اجتماعی و احساسی دو گروهی که سریع شکلات را خوردند و گروهی که برای دو مین شکلات صبر کردند

۳۶، ص ۶۲-۷۲.

۶- گولمن، دانیل، «رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر»، گزیده مدیریت، اردیبهشت ۱۳۸۱، شماره ۱۶، احمدپور، ص ۲۲-۳۱.

۷- وثوقی کیا، الهام، «هوش هیجانی»، دانشگاه الزهراء، خرداد ۱۳۸۳.

8- Cherniss, Carry, Ph.D., "The Business Case for Emotional Intelligence", Rutgers University, 2002, www.einconsortium.org  
9- Ciarrochi, Joseph, Forgas, Joseph. D. Mayer, John, "Emotional Intelligence in Everyday's Life", 2001, Philadelphia, PA: Psychology press

10- Dearborn, Katie, "Studies in EI Redefine our Approach to Leadership Development", Public Personnel Management, winter 2002, www.findarticles.com

11- Emotional Intelligence", "office of personnel Management", 2003, www.google.com

12- Goleman, Daniel. Boyatzis, Richard. Mckee, Annie, "Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance", Harvard Business Review, December 2001, 43-53

13- Goleman, Daniel. Emmerling, Robert, "Common Issues & Mistakes", October 2003, www.einconsortium.org

14 -Greaves, Dr. Jane ,Dr Brad berry, "Team Emotional Intelligence", 2003 www.talentsmart.com

15 -Hein, Steve, "Importance of Emotions and scenes", 2004, www.eqj.org

16-Hein, Steve, "Increasing Emotional Intelligence", 2004, www.eqj.org

17-Many Arond, Thomas, "Understanding EI can Help Alter Problem Behavior", Sept - Oct 2004, Physician Executive, www.findarticle.com /p/ article/mi - m0843

18-Murray, Bridget, "Does Emotional Intelligence Happen in work place ?", American Psychological Association, 1998, www.google.com

19-Miller, Mike, "Emotional Intelligence Helps succeed", credit union Magazine, Jul 1999, www.findarticles/p/articles

20-Thompson, Grey, "Emotional Intelligence", October 2003, www.google.com

21-Thomson, Kevin, Welch, Stephen, "Communication world". Sept 15, 1998, Communication World, www.findarticles. (om/p) article/mi - m4422/lj - n8 - v15)

● محمدعلی بابایی: عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء

● نونا مؤمنی: کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

دانشگاه الزهراء

**هوش عاطفی  
به کارگیری  
قابلیتهای عاطفی خود  
و دیگران  
در رفتار فردی و گروهی  
برای کسب  
حداکثر نتایج است.**

**هرچه در سازمان  
به سطوح بالاتر می رویم،  
اهمیت هوش عاطفی  
در مقایسه با  
هوش عقلی  
افزایش می یابد.**

**رهبر موثر  
کسی است  
که پیوسته  
قابلیتهای  
هوش عاطفی خود را  
تقویت می کند  
و سبکهای رهبری خود را  
تغییر می دهد.**

در ارتباطات خود به درستی عکس العمل نشان دهد.

بنابراین، می توان این مهم را این چنین بیان کرد که مدیر اثربخش قابلیت عاطفی بالایی دارد و در تصمیم گیری بر عناصر عاطفی تاکید می کند. او به خوبی می داند زمانی رهبری اثربخش است که به کارکنان خود به عنوان یک انسان توجه کند و همواره بابرقراری رابطه اثربخش و سازنده، در صدد رشد و پرورش کارکنان خود بر آید. □

#### منابع و ماخذ:

۱- اکبرزاده، نسرين، «هوش هیجانی (دیدگاه سالوری و دیگران)»، انتشارات فارابی، ۱۳۸۳.

۲- امینی، فضل اله، «رهبری عاطفی»، گزیده مدیریت، اردیبهشت ۱۳۸۳، شماره ۳۶، ص ۷-۱۸.

۳- خانف الهی، احمدعلی، دوستار، محمد، «ابعاد هوش هیجانی»، مدیریت و توسعه، ۱۳۸۲، شماره ۱۸، ص ۵۲-۶۲.

۴- گولمن، دانیل، «هوش عاطفی»، بلوچ حمیدرضا، تهران: انتشارات جیحون، ۱۳۷۹

۵- گولمن، دانیل، «ویژگیهای یک رهبر»، گزیده مدیریت، شریفیان فانی، مریم، اردیبهشت ۱۳۸۳، شماره

رانمی توان زیاد رویت کرد (مثل مدیری که در پشت درهای بسته در طبقات بالاتر کار می کند) نگرش او بر حالات زیردستانش تاثیر می گذارد. به همین علت است که هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (گولمن و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۴۷).

بنابراین، این مهم باید مدنظر قرار گیرد که در سازمانها هوش عقلی تنها ابزار مقایسه افراد نیست، چرا که در محیطهایی که انسانها فعالیت دارند قابلیتهای عاطفی، درک افراد از احساسات خود و دیگران و توانمندیهای آنان در ارتباطات عوامل مهمی هستند که باید مدنظر قرار گیرد. در این بین ارتباطات از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا توانمندیهای اجتماعی بخش مهم هوش عاطفی و در واقع عینیت بخش هوش عاطفی است.

رابطه هوش عاطفی و اثربخشی مدیران: برخی از مدیران به خاطر رابطه ضعیف خود با دیگران قادر نیستند بازخورد دریافت کنند و به بازخوردها پاسخ درست بدهند.

مدیران اثربخش و موفق تقریباً در تمام جنبه ها با این مدیران متفاوت هستند. آنان نقش رهبر را ایفا می کنند، بنا به نظر «گولمن» رهبر قوی و موثر، کسی است که الهام بخش است، انگیزه ایجاد می کند و تعهد به وجود می آورد، قابلیتهای هوش عاطفی خود را به طور پیوسته تقویت می کند و با توجه به نیاز، سبکهای رهبری خود را تغییر می دهد (دیربورن، ۲۰۰۲، ص ۱). مدیران موفق برانگیزاننده های خوبی هستند. در یک کلام، مدیران موفق تأکید بر ارتقای هوش عاطفی و پرورش قابلیتهای عاطفی دارند (میلر، ۱۹۹۹، ص ۲).

#### نتیجه گیری

در واقع، تفاوت مدیر اثربخش و ناموفق در ارتباطات آنها تجلی می یابد. مدیران اثربخش با هوش عاطفی بالای خود در ارتباطات بسیار موفق تر از دیگر مدیران عمل می کنند و این امر را به خوبی به اثبات می رسانند که مدیری که هوش عقلی (IQ) بالایی دارد، نمی تواند تنها با اتکا بر هوش عقلی خوب خود رهبری کند؛ بلکه مدیری اثربخش است که شنونده و سخنگوی خوبی باشد، رابطه پایدار و مثبت با دیگران برقرار سازد (گولمن، به نقل از وثوقی کیا، ۱۳۸۳، ص ۲). احساسات خود و دیگران را به خوبی درک کند و