

# بررسی رابطه بین هوش عاطفی با مدیریت منابع انسانی، رهبری اثربخش گروه و پیشرفت شغلی

مرضیه مختاری پور\*

دکتر سیدعلی سیادت\*\*

دکتر شعله امیری\*\*\*



## چکیده

امروزه تغییرات انطباقی از الزامات اصلی بقاء و رقابت مؤثر محسوب می‌شوند. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، نیازمند کارکنان و مدیرانی هستند که انطباق‌پذیر باشند. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقاء و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. یکی از مهمترین خصیصه‌ها که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک نماید، هوش عاطفی می‌باشد. هوش عاطفی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانات و احساسات در توانمندی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش عاطفی، رهبرانی مؤثر هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. در این مقاله هوش عاطفی و کاربرد آن در گزینش و

\* - دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

\*\* - استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

\*\*\* - استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

رشد و توسعه توانایی‌های شفلی، آموزش و بهبود مدیریت منابع انسانی تبیین شده است.

#### مقدمه

امروزه بسیاری از سازمانها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق‌پذیر بوده و با تغییرات سازگار شوند. در این میان تعامل اجتماعی شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرات سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد.

رهبری، در سازمان، تجلی عالی‌ترین شکل مناسبات بین گروهی متشکل از افراد انسانی است. منظور از رهبری فرآیند تأثیرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی و دستیابی به اهداف مطلوب می‌باشد (Gardner&Stough, 2002). مطالعات نشان داده‌اند، گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور مؤثر و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش عاطفی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلمن (۱۹۹۵) به نقل از وینبرگر شرط حتمی واجتناب‌ناپذیر در سازمان به حساب می‌آید و اخیراً برخی از دانشمندان نیز دریافته‌اند که هوش عاطفی با اهمیت‌تر از بهره هوشی برای یک مدیر و رهبر است (Goleman, 2000).

امروزه هوش عاطفی به عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجانات خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش عاطفی، فرد را از نظر هیجانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد، به این معنی که فرد به چه میزان از هیجانات و احساسات خود آگاهی دارد و چگونه آن‌ها را کنترل و اداره می‌کند. نکته قابل توجه در این راستا این است که مهارت‌های هوش عاطفی ذاتی نیست. آنها می‌توانند آموخته شوند، از این رو سنجش این توانایی‌ها و قابلیت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از این طریق می‌توان افرادی که مشکلشان ناشی از فقدان این توانایی است را شناسایی نموده و مهارت‌های لازم را به آنها آموزش داد.

## مدل‌های هوش عاطفی

می‌توان از دو رویکرد در تعریف هوش عاطفی نام برد.

الف) رویکردهای اصیل و غیرترکیبی که هوش عاطفی را به عنوان هوشی که شامل هیجان است، تعریف می‌کنند.

ب) رویکردهای معمولی و ترکیبی که هوش عاطفی را با مهارت و خصیصه‌های دیگری چون بهزیستی روانی، انگیزش و توانایی برقراری رابطه با دیگران در هم می‌آمیزند و بر ترکیبی از آنها تأکید دارند. برای آگاهی از نظرات موجود در مورد مؤلفه‌های هوش عاطفی به مدل‌های سه‌گانه هوش عاطفی که در جدول شماره ۱ ارائه شده، توجه نمائید.

### جدول ۱- خصایص سازنده هوش عاطفی

رویکردهای انتقادی (ترکیبی)		رویکرد توانایی	
گلمن، بویاتزیس و ری (۱۹۹۹)	بارون (۱۹۹۷)	ماینر، سعوی و کاروسو (۱۹۹۹)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>خود ارزیابی صحیح</li> <li>اعتماد به نفس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آگاهی</li> <li>جرأت ورزی</li> <li>حرمت نفس</li> <li>خودشکوفایی</li> <li>استقلال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیجانان موجود در صورت افراد، موسیقی و طرح‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آگاهی از هیجانان</li> <li>به منظور دریافت صحیح آن‌ها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>خودکنترلی</li> <li>قابل اعتماد بودن</li> <li>هوشیاری</li> <li>نوآوری</li> <li>توان سازگاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خود</li> <li>نظمدهی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هوش عاطفی (درون فردی)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کساربرد هیجانان جهت تسهیل جریان تفکر</li> <li>برقراری ارتباط صحیح بین هیجانان و احساسات دیگر</li> <li>کساربرد هیجانان برای تغییر چشم‌اندازها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>پیشرفت محوری</li> <li>ابتکار</li> <li>خوش بینی</li> <li>تعمد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انگیزش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توان سازگاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فهم و درک هیجانان و معنای آن‌ها</li> <li>توانایی تجزیه هیجانان به اجزاء</li> <li>توانایی فهم تغییر</li> <li>احتمالی از یک حالت احساسی به حالت احساسی دیگر</li> <li>توانایی درک احساسات پیچیده در داستان‌ها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>درک دیگران</li> <li>کند به رشد دیگران</li> <li>متنوع بودن در شیوهی تفکر</li> <li>آگاهی سیاسی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معملی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت استرس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محریت هیجانان</li> <li>توانایی آگاهی هیجانان خود</li> <li>توانایی آگاهی هیجانان دیگران</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تأثیرگذاری</li> <li>ارتباط</li> <li>مدیریت تعارض</li> <li>رهبری الهام بخش</li> <li>ایجاد پیوند</li> <li>همکاری و تعاون</li> <li>قابلیت های گروهی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهارت‌های اجتماعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خلق و خوی عمومی (کلی)</li> </ul>	

1 - Mayer, Salovey & Caruso

2 - Baron

3 - Goleman, Boyatzis & Rhee

### ابعاد هوش عاطفی در مدیریت و رهبری

همانگونه که قبلاً خاطر نشان گردید، مایر، سالووی و کاروسو (۱۹۹۹) هوش عاطفی را به چهار بعد (شناسایی، کاربرد، درک و فهم و مدیریت هیجانات) تقسیم نموده‌اند. با توجه به این تقسیم‌بندی، می‌توان این ابعاد را در رهبری به شرح زیر بیان کرد: (Mayer, Salovey & Caruso, 1999:23)

۱- شناسایی هیجانات<sup>۱</sup> در خود و دیگران: ضروری‌ترین توانایی مرتبط با هوش عاطفی این است که فرد از هیجانات و احساسات خود آگاه باشد. توانایی خودآگاهی به رهبران اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند و به طور شهودی و از راه درک مستقیم می‌دانند که چگونه دیگران را تحت تأثیر قرار دهند.

۲- کاربرد هیجانات<sup>۲</sup>: این مهارت شامل توانایی همدلی و بینش سازمانی است. رهبرانی که از این توانایی برخوردارند، هیجانات و احساسات دیگران را بیشتر عملی می‌سازند تا اینکه آنها را حس کنند. بنابراین، رهبران برخوردار از آگاهی اجتماعی دقیقاً می‌دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تأثیر می‌گذارد و آن قدر حساس هستند که اگر کلام و رفتارشان تأثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر می‌دهند.

۳- توانایی درک و فهم هیجانات<sup>۳</sup>: مدیرانی که از توانایی درک و فهم هیجانات برخوردارند، از این مهارت‌ها در جهت گسترش شور و اشتیاق و حل اختلافات از طریق مزاح و شوخی و ابراز مهربانی استفاده می‌کنند. آنان به کمک این مهارت‌ها می‌توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه‌ها می‌شود و در نتیجه می‌توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه‌ریزی کنند.

۴- مدیریت هیجانات<sup>۴</sup>: مدیرانی که این مهارت را دارا هستند، اجازه نمی‌دهند بدخلقی‌های گاه و بیگاه در طول روز از آنان سر بزنند. آنان از توانایی مدیریت هیجانات به این منظور استفاده می‌کنند که بدخلقی و روحیه‌ی بد را به محیط کاری و اداره وارد نکنند یا منشأ و علت بروز آن را به شیوه‌ای منطقی برای دیگران

1 - Identifying emotions

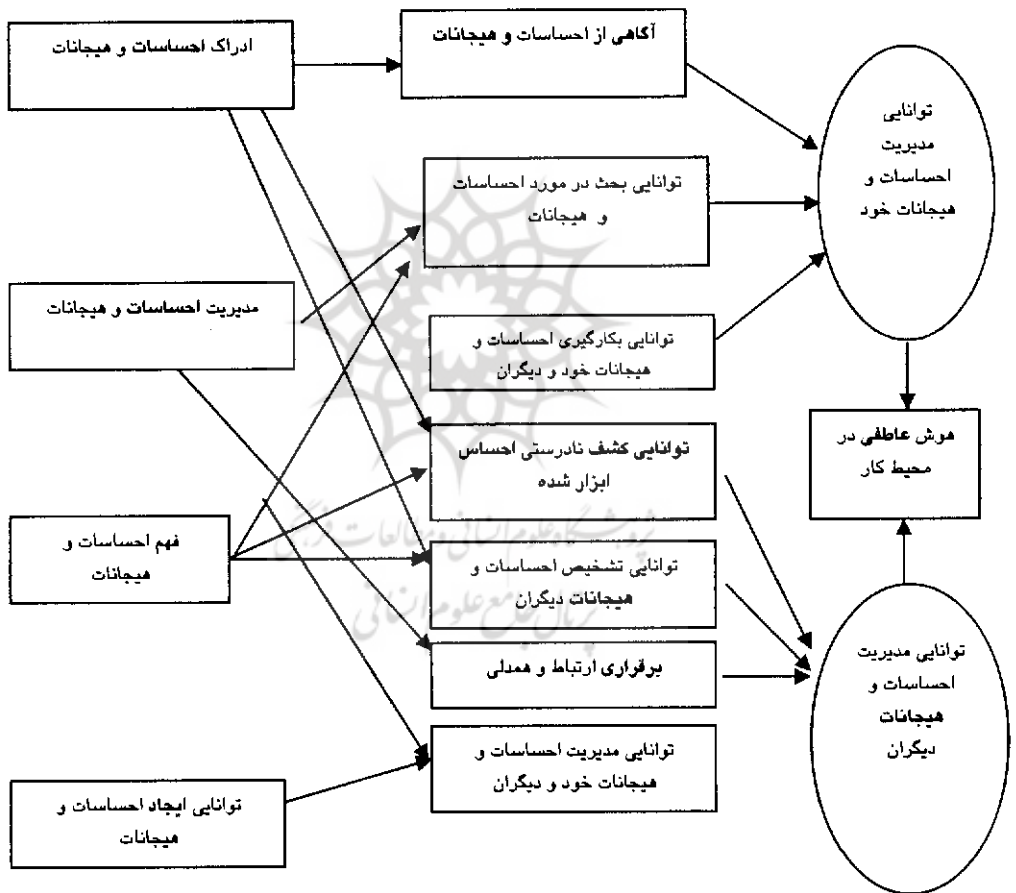
2 - Using emotions

3 - Understanding emotions

4 - Managing emotions

توضیح دهند. بنابراین، آنان می‌دانند که منشأ این بدخقی‌ها کجاست و چه مدت ممکن است به طول انجامد.

چردن، آشکاناسی، هارتل و هوپر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) ابعاد هوش عاطفی در محیط کار را به صورت مدل نشان داده‌اند. در این مدل براساس ابعاد مایر، سالووی و کاروسو، شاخص‌های فرعی‌تر تبیین و ارتباط آنها با هوش عاطفی خود و دیگران، که تشکیل‌دهنده‌ی هوش عاطفی محیط کار است، به صورت نمودار شماره ۱ بیان شده است.



نمودار ۱- ابعاد هوش عاطفی در محیط کار شاخص‌های مایر، سالووی و کاروسو

## شاخص‌های فرعی

گلن، بویاتزیس و ری (۱۹۹۹) نیز اجزای هوش عاطفی را پنج مؤلفه (خود آگاهی، خود نظم‌دهی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی) در نظر گرفته‌اند که می‌توان این ابعاد را در رهبری به شرح زیر توضیح داد: (Goleman, Boyatzis & Rhee, 1999:123).

۱- **خودآگاهی:** خودآگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش عاطفی را تشکیل می‌دهد. رهبرانی که درجه‌ای بالا از خودآگاهی دارند، با خودشان و دیگران صادق هستند و می‌دانند که چگونه احساساتشان بر آنان، سایر مردم و عملکرد شغلی‌شان تأثیر می‌گذارد. آنان با یک احساس قوی از خودآگاهی، با اعتماد به نفس هستند، علاوه بر این در استفاده از قابلیت‌های‌شان کوشایند و می‌دانند چه وقت درخواست کمک کنند.

۲- **خود نظم‌دهی:** کنترل و اداره احساسات، مهارتی است که بر پایه خودآگاهی شکل می‌گیرد. رهبران خودگردان، قادرند محیطی از اعتماد و انصاف خلق کنند. عامل خود نظم‌دهی به دلایل رقابتی بسیار مهم است، زیرا در محیطی که سازمان‌ها مستهلک می‌شوند و تکنولوژی کار با سرعتی گنج‌کننده تغییر شکل می‌یابد، تنها افرادی که بر هیجان‌اتشان تسلط یافته‌اند، قادر به انطباق با این تغییرات هستند.

۳- **انگیزش:** هدایت احساسات در جهت هدفی خاص برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود بسیار مهم است. کنترل احساسات، زمینه‌ساز هر نوع مهارت و موفقیت است و کسانی که قادرند احساسات 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 خودشان و هرکس دیگر حرکت می‌کنند. کلید واژه این رهبران، پیشرفت است. رهبرانی که بالقوه رهبر هستند، میل به پیشرفت در آنان 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 خوب شغل مبادرت می‌کنند و یک انرژی خستگی‌ناپذیر برای بهتر انجام دادن کارها نشان می‌دهند. تعهد سازمانی، علامت دیگر است. وقتی افراد شغل‌شان را برای خودشان دوست دارند، به سازمانی که در آن کار می‌کنند، احساس تعهد می‌کنند و به طور

قابل ملاحظه‌ای موقعی که علایم بر ضد آنان است، خوش‌بین باقی می‌مانند.

۴- همدلی: توانایی دیگری که براساس خودآگاهی عاطفی شکل می‌گیرد، همدلی با دیگران است که نوعی مهارت مردمی محسوب می‌شود. رهبران همدل سعی می‌کنند همه را راضی کنند. آنان با ملاحظه و فکر، احساسات کارکنان را همراه با سایر عوامل تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرند. امروزه همدلی به عنوان جزیی بسیار مهم از رهبری است. همدلی پادزهری برای درست نفهمیدن گفتگوی بین فرهنگ‌ها است. رهبرانی که همدلی را به زیرکی با زبان بدن هماهنگ می‌کنند، دانش‌شان را برای پیشرفت سازمان به روش‌های ظریف اما با اهمیت استفاده می‌کنند.

۵- مهارت‌های اجتماعی: هنر ارتباط با مردم تا حد زیادی، مهارت کنترل و اداره‌ی احساسات آنان است. این مهارت نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه‌ی رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می‌کند. رهبرانی که دارای سطوح بالای مهارت‌های عاطفی می‌باشند اغلب با روحیه هستند. افراد دارای مهارت اجتماعی به حوزه وسیعی از آشنایی‌ها و همچنین مهارت‌ها برای ایجاد رابطه تمایل دارند. این افراد در مدیریت گروه‌ها ماهر هستند و تجلی ترغیب‌کنندگی، خودآگاهی، خود نظم‌دهی و همدلی هستند. مهارت‌های اجتماعی می‌تواند به عنوان کلید قابلیت‌های رهبری در اکثر سازمان‌ها در نظر گرفته شود، زیرا وظیفه رهبر انجام کار از طریق دیگر افراد است. در این راستا، رهبران به مدیریت اثربخش روابط نیاز دارند و مهارت‌های اجتماعی آن را ممکن می‌سازد.

### هوش عاطفی و رهبری اثربخش گروه

به طور کلی توانایی به کارگیری هیجان‌ات یا تولید هیجان‌ات جهت تسهیل حل مسأله در کارآیی اعضای گروه نیز نقش مهمی را ایفا می‌نماید. در واقع بارساد<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت ییل<sup>۲</sup> در مطالعه‌ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که گسترش هیجان‌ات مثبت در داخل گروه‌ها همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل نموده، تعارض را کاهش داده و میزان کارآیی اعضای گروه را

1 -Barsade

2 -Yale

بهبود می‌بخشد. رایس<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) متخصص آمریکایی در زمینه منابع انسانی، مقیاس چند عاملی هوش عاطفی را روی ۱۶۴ نفر از کارکنان عادی و ۱۱ نفر از رهبران این کارکنان که در یک شرکت بیمه مشغول به کار بودند اجرا نمود و هوش عاطفی آنان را با این آزمون مورد ارزیابی قرار داد. همبستگی بین نمره‌های مربوط به گروه رهبران در آزمون هوش عاطفی با نمره‌های کارآیی آنان که توسط مدیران اداره درجه‌بندی شده بود ( $r=0/51$ ) محاسبه شد. همبستگی بین میانگین نمره‌های گروه در آزمون هوش عاطفی و امتیازبندی مدیران از عملکرد آنان در ارائه خدمات به مشتریان ( $r=0/46$ ) بود. در این بررسی، رابطه بین هوش عاطفی و عملکرد پیچیده بود. مثلاً نمره هوش عاطفی بالاتر رهبر گروه که از طریق آزمون هوش عاطفی اندازه‌گیری شده بود، با امتیازبندی مدیران از نظر دقت گروه در رسیدگی به شکایات مشتریان رابطه‌ی منفی ( $r=-0/35$ ) داشت، در حالی که عملکرد امتیازبندی شده توسط اعضای گروه، همبستگی مثبت و نسبتاً بالایی ( $r=0/58$ ) با هوش عاطفی دارد. یک گروه پژوهشی استرالیایی که توسط جردن، آشکاناسی، هارتل و هوپر (۱۹۹۹) رهبری می‌شد، عملکرد ۴۴ گروه را طی دوره‌ی زمانی نه هفته‌ای مورد بررسی قرار داد. هوش عاطفی اعضای گروه با استفاده از یک مقیاس خودسنجی که براساس مدل مایر و سالووی طراحی شده بود، اندازه‌گیری شد. پژوهشگران، عملکرد گروه‌هایی که در زمینه هوش عاطفی بالا یا پایین بودند را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. در آغاز مطالعه عملکرد گروه‌هایی که هوش عاطفی بالایی داشتند به طور معناداری بیشتر از عملکرد گروه‌هایی بود که هوش عاطفی پایینی داشتند و در پایان هفته نهم، عملکرد هر دو گروه در یک سطح قرار داشت.

با توجه به نتایج این مطالعات و سایر بررسی‌ها به نظر می‌رسد که هوش عاطفی به عنوان یک عامل واسطه‌ای و سازمان‌دهنده می‌تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود، زیرا برای گروه این امکان را فراهم می‌آورد که به طور وسیع و مؤثر به شکل هماهنگ درآید. هم چنین به نظر می‌رسد، گروه‌هایی که از نظر هوش عاطفی در حد پایینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشند تا نحوه‌ی کارکردن مؤثر را در قالب یک گروه هماهنگ تجربه نمایند.



### هوش عاطفی و پیشرفت شغلی

توانایی‌های عاطفی چه نقشی در محیط کار ایفا می‌نماید؟ در بخش‌های پیشین ما در مورد نقش و تأثیر هوش عاطفی در امر مدیریت و رهبری بحث کردیم. اما به احتمال زیاد می‌توان گفت که در سایر جنبه‌های شغل نیز هوش عاطفی تأثیر دارد. اشتاین و بوک<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) رابطه بین نمره‌های پرسشنامه هوش عاطفی و موفقیت شغلی خود گزارش شده را در مورد هزاران نفر مورد بررسی قرار دادند. مهم‌ترین عوامل موجود در پرسشنامه هوش عاطفی که به طور کلی به موفقیت در محیط کار مربوط می‌شود، عبارتند از: خودشکوفایی، شادکامی، خوش‌بینی، حرمت نفس و جرأت‌ورزی. اشتاین عوامل پنج‌گانه‌ی فوق را در مورد تعدادی از مشاغل بررسی کرد. وی یک گروه ۱۰۴ نفری از کارمندان مرکز منابع انسانی را براساس پنج عامل مذکور درجه‌بندی کرد. پنج عامل مربوط به گروه مشاوران و مدیران عبارت بود از: جرأت‌ورزی، خودآگاهی هیجانی، واقعیت‌آزمایی، خودشکوفایی و شادکامی و پنج عامل مربوط به گروه مهندسان عبارت بودند از: خودشکوفایی، شادکامی، خوش‌بینی، همدلی و روابط بین فردی. تعجبی ندارد اگر گفته شده که مهارت‌های عاطفی و اجتماعی بخش مهمی از توانایی‌های افراد برای احراز شغلی است که طالب آن هستند. پژوهش جدیدی که توسط کینگزبری و داوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) انجام شد، نشان می‌دهد که مدیریت هیجان در موفقیت مصاحبه‌ی شغلی تأثیر زیادی دارد و کالدول و برگر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) دریافتند که بین ویژگی برون‌گرایی و خوشرویی با پذیرفته شدن در شغل مورد علاقه ارتباط زیادی وجود دارد.

کاروسو و ولف (۲۰۰۱) به معرفی فرآیند سه مرحله‌ای زیر پرداخته‌اند که هوش عاطفی را با پیشرفت شغلی مرتبط می‌سازد:

مرحله اول (شرح شغل): در هنگام توصیف شغل لازم است که تمامی شرایط و الزامات شغل در قالب عبارات رفتاری و به شکل عینی بیان شود. به طور اساسی در شرح شغل لازم است که ویژگی‌های مورد نیاز فهرست شود.

مرحله دوم (انتخاب ابزار مناسب برای ارزیابی): به کمک یک شرح شغل خصیصه‌مدار، می‌توان ابزار ارزیابی مناسبی را انتخاب کرد. ارزیابی باید متمرکز بر

1 - Stein & Book

2 - Kingsbury & Daus

3 - Caldwell & Burger

جنبه‌هایی باشد که از طریق شیوه‌های گزینشی فعلی (از جمله چک لیست یا مصاحبه) شناسایی نشده‌اند. مرحله سوم (ارزیابی و معرفی افراد شایسته): اکثر ارزیابی‌کنندگان در نهایت افرادی که برای احراز یک شغل مناسب می‌دانند را درجه‌بندی نموده و اسامی آنان را اعلام می‌کنند. داده‌های حاصله از آزمون‌های شغلی باید به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری و نه جایگزینی برای آن تلقی شود، در هنگام معرفی افراد با صلاحیت برای احراز یک شغل لازم است تا راهبردهای مؤثری از طرف ارزیابی‌کنندگان برای رشد فردی و افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان جدید پیشنهاد شود.

ما امیدواریم که مشاوران محیط‌های کاری، افکارشان را درباره اینکه چه مهارت‌ها، خصیصه‌ها و توانایی‌هایی باید مورد مطالعه قرار گیرد یا آموزش داده شود تا گزینش کارکنان براساس آنها صورت پذیرد، گسترش و توسعه دهند.

### هوش عاطفی و بهبود مدیریت

گرچه هیچ روش منحصر به فردی برای آموزش هوش عاطفی و بهبود مدیریت وجود ندارد، اما کاروسو و ولف (۲۰۰۱) مجموعه‌ای از راهنمایی‌ها را جهت اجرای موفقیت‌آمیز آموزش هوش عاطفی برای مدیران به شرح زیر ارائه داده‌اند: (Caruso&Wolfe,2001)

۱- جلب توجه مدیران: غالباً وجود یک مسأله یا مشکل عمده و همه گیر کافی است تا یک مدیر را جهت پیگیری و یا پذیرش خدمات مشاور برنامه آموزش هوش عاطفی ترغیب نماید. برخی اوقات از یک ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای می‌توان به عنوان وسیله بیدارسازی مدیران استفاده نمود. ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای، نوعی ارزیابی است که در آن مدیر، توسط مدیران دوایر، همکاران و پیروان از نظر خصایص متعددی ارزیابی می‌گردد.

۲- تعیین توانش‌ها و صلاحیت‌های لازم: مشاور برنامه آموزش هوش عاطفی باید مشخص نماید که لازم است در آینده چه نوع توانش‌هایی توسط مدیر در سازمان ایجاد و تقویت شود. درون داده‌های این مرحله باید براساس مدل توانش آن سازمان انتخاب شود. در صورت انجام این کار، گام بعدی این است که از مدل‌های دیگری برای تحلیل توانش‌ها استفاده شود.

۳- ارزیابی هوش عاطفی: مرحله ارزیابی که با هدف شناسایی مهارت‌ها و توانش‌های مدیران انجام می‌شود، امری حیاتی و اساسی جهت موفقیت برنامه‌ی آموزش هوش عاطفی محسوب می‌شود. در این مرحله، رفتارها و نیازهای اجتماعی مدیران و نحوه‌ی تأثیر سایر ادراکات آنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۴- تنظیم و جمع‌بندی اهداف برنامه: جهت معتبر ساختن و نیز تفکیک نتایج حاصل از ارزیابی، بایستی با تمام مدیران ملاقات کرد. در یک ملاقات چهره به چهره می‌توان زبان تن مدیر، پذیرش نتایج از طرف او، علایق و نیز واکنش او نسبت به بازخورد را مشاهده نمود. حتی مهم‌تر از آن، طی جلسه‌های بازخورد هوش عاطفی، مهارت‌ها می‌توانند خود را بروز دهند. اهداف ویژه‌ی جلسه بازخورد عبارتند از:

الف) پذیرفتن نتایج ارزیابی از طرف مدیر

ب) جلب موافقت مدیر برای بحث پیرامون کاربرد نتایج ارزیابی

ج) تهیه و تدوین یک طرح و برنامه‌ی اساسی برای شناخت نقاط ضعف احتمالی و یا مشخص نمودن نحوه‌ی تقویت نقاط قوت.

۵- جلسه‌های آموزش هوش عاطفی: پس از ارزیابی و آماده نمودن اهداف برنامه، بایستی برنامه‌ای را تنظیم کرد که شامل ترکیبی از جلسه‌های آموزش تلفنی و حضوری باشد که معمولاً برنامه جلسه‌ها به صورت دو هفته یکبار تنظیم می‌شود. برای اجرای صحیح برنامه لازم است به این نکته توجه اساسی شود که آیا مدل‌ها و مباحث نظری مورد استفاده در برنامه، با تجارب دنیای واقعی افراد ارتباط تنگاتنگ و نزدیک دارد یا نه؟ در کل فرآیند برنامه‌ی آموزشی، از مدیران خواسته می‌شود تا با استفاده از رویکردی تأملی، برنامه آموزش هوش عاطفی، کنترل افکار، احساسات و اعمال‌شان را به دست گیرند. جلسه‌های آموزش هوش عاطفی دارای یک دستورالعمل می‌باشد. در این جلسه‌ها در مورد رویدادهای مهم، شرایط، رفتارها و واکنش‌های مدیر بحث می‌شود و سپس پاسخ‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در صورتی که این فرآیند بهبود یابد، سپس این موضوع مطرح می‌شود که مدیر چگونه می‌تواند مسیر جدیدی را طی نماید و نتایج بررسی‌ها و روش‌های تازه را در شرایط و موقعیت جدید مورد استفاده قرار دهد. البته این امر مستلزم آن است که مدیر برای ایفای نقش تازه خود به اندازه کافی تمرین نموده و آمادگی لازم را کسب کرده باشد.

۶- پیگیری: گرچه پیشرفتی که در برنامه آموزش هوش عاطفی نصیب مدیران می‌شود، می‌تواند قابل ملاحظه باشد. اما اگر آنان در تمرین آموخته‌های خود سهل‌انگاری نمایند پیشرفت زیادی حاصل نمی‌شود. اگر فرآیند آموزش هوش عاطفی به طور مستقیم به فعالیت‌های کاری روزمره افراد ارتباط داده شود. احتمال زیادی وجود دارد که مدیر از مهارت‌های جدید آموخته شده خود استفاده نماید. حتی بعد از خاتمه برنامه نیز تمرین آموخته‌ها و پیگیری پیشرفت حاصله امری حیاتی و ضروری است. به عنوان بخشی از جریان پیگیری می‌توان با منابع ارجاع مدیر یا رئیس یا همکاران او در ارتباط بود و از آنان اطلاعات موردنیاز را کسب نمود. پیگیری، فرصتی برای مدیر فراهم می‌آورد تا به خاطر پیشرفتی که در جریان برنامه داشته مورد تشویق و تقویت دیگران قرار گیرد. لذا لازم است که مدیر پیشرفت‌های حاصله از برنامه را در اعمال، رفتار و برخورد با دیگران نشان دهد.

### روش‌های صحیح اجرای برنامه آموزش هوش عاطفی

در اجرای برنامه‌های آموزش هوش عاطفی در سازمان باید به چند اصل مهم توجه داشت. این اصول عبارتند از: (Caruso & Wolfe, 2001)

- ۱- مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح
- ۲- ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان
- ۳- ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه‌ی آموزشی جهت مشخص ساختن مهارت‌های پایه و نیازهای فردی آنان
- ۴- انطباق طرح برنامه‌ی آموزشی با مهارت‌ها و ضعف‌های کارکنان
- ۵- تهیه و تدوین ساختار جلسه‌ها
- ۶- استفاده از تمرین‌های عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش
- ۷- برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته‌ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان
- ۸- فراهم نمودن فرصت‌هایی برای تمرین آموخته‌ها
- ۹- پیش‌بینی فرصت‌های متعدد برای دادن بازخورد
- ۱۰- استفاده از موقعیت‌های گروهی جهت ایفای نقش و مهم‌ترین رفتارهای اجتماعی و آموزش آن‌ها
- ۱۱- نشان دادن نیازهای اختصاصی هر فرد به او به طور خصوصی و محرمانه

۱۲- فراهم نمودن منابع حمایتی و تقویتی برای کارکنان در برنامه طی مرحله پیگیری

### نتیجه‌گیری

سازمانها برای آنکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرات نوین کسب و کار مجهز سازند و به طور مستمر خود را بهبود بخشند. رهبری این‌گونه سازمانها بسیار حساس و پیچیده است و زمانی این حساسیت دوچندان می‌شود که رهبر با تغییرات انطباقی روبه رو باشد که بسیار متفاوت از تغییرات فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مساله قابل حل هستند، در حالی که مشکلات انطباقی در برابر این‌گونه راه‌حل‌ها متفاوت است. رهبری یک سازمان برای انطباق‌پذیری با تغییرات و به منظور بقاء و رشد در محیطهای جدید کسب و کار، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. در این زمینه یکی از مهمترین مؤلفه‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران کمک نماید، هوش عاطفی است. با توجه به اینکه هوش عاطفی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت می‌باشد. بنابراین تلفیق دانش مدیریتی و مهارت‌های عاطفی در مدیریت می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد.

مدیران باید به جای اینکه همه تلاش‌های خود را معطوف به کنترل ابزاری کارکنان نمایند، زمینه را برای ایجاد خودکنترلی در کارکنان فراهم می‌آورند و برای ایجاد خود کنترلی در سازمان باید خودآگاهی کارکنان را افزایش دهند. خودآگاهی که یکی از مؤلفه‌های مهم و اساسی هوش عاطفی است. به معنای شناخت احساسات و هیجانات خود و تشکیل یک مجموعه واژگان برای بیان آنها و به کار بردن بصیرت‌ها برای تصمیم‌گیری و کنترل کارکنان است. هر اندازه شناخت، مهارت اجتماعی و هوش میان فردی در این زمینه بیشتر باشد، بهتر می‌توان پیام‌های ارسالی را کنترل کرد.

هوش عاطفی در سایر جنبه‌های شغل نیز همانند انتخاب شغل و پیشرفت شغلی نقش بسیار مهمی دارد. به طوری که در گزینش افراد برای موقعیت‌های استرس‌آمیز باید به عامل و مؤلفه تحمل استرس توجه خاصی داشت. خصیصه هوشیاری یک عامل پیش‌بینی‌کننده خیلی خوب برای عملکرد شغلی محسوب می‌شود. خوش‌بینی یک

مؤلفه مهم و سازنده در برخی موفقیت‌های فروشندگی و سبک‌های خاص رهبری می‌باشد. گرمی و صمیمیت افراد و تمایل آنان برای تعاملات اجتماعی از جنبه‌های حیاتی، مهم و مورد نیاز برای بسیاری از مشاغل محسوب می‌شود. همان طور که یافته‌های مطالعات نشان می‌دهد، امکان این کار وجود دارد که افراد بتوانند آگاهی و دانش خود را در مورد هیجانات افزایش دهند و مهارت عاطفی شان را تقویت نمایند. ما در این بخش تکنیک‌ها و راهبردهایی را پیشنهاد می‌کنیم تا مدیران بتوانند با کمک آنها آگاهی خود را در مورد هیجانات‌شان افزایش دهند و در امر مدیریت هیجانات، خود کارآمد و مؤثرتر از قبل عمل نمایند.

۱- خواندن هیجانات دیگران مهارتی است که می‌توان آنها را بهبود بخشید. برای این کار لازم است، اولاً به اشارات عاطفی طرف مقابل خود به ویژه طی ملاقات‌ها و تعاملات، بیشتر توجه نمایید.

۲- اعتقاد بر این است که خلق و خوی مثبت، جریان تولید عقاید جدید را تسهیل می‌نماید، تولید هیجان برای کمک به جریان حل مساله، انرژی دادن به یک گروه یا آرام ساختن خود قبل از یک ملاقات یا مصاحبه، از جمله مهارت‌هایی هستند که می‌توان آنها را آموخت.

۳- درک صحیح هیجانات دیگران و تفکر در مورد آنها کمک می‌کند تا از خود بپرسید که چرا طرف مقابل به شیوه‌ای خاص واکنش نشان می‌دهد و چه احساسی دارد؟ به علاوه از این طریق می‌توان درباره احساسات، علل و کارکردهای آنها اطلاعات بیشتری کسب کنیم.

۴- پس از توانایی درک صحیح شرایط عاطفی، نیازمند مدیریت مؤثر وضعیت عاطفی می‌باشید. مدیریت عاطفی با آگاهی شروع می‌شود. یک احساس ناخوشایند، علامت وجود یک مشکل است. از طریق پرسیدن این سؤال که چرا این چنین احساسی دارید، سعی نمایید موقعیت را تجزیه و تحلیل نمایید. سؤال‌هایی را مطرح کنید که با "چه می‌شد اگر" شروع می‌شود، تا از این طریق به مشخص شدن نحوه بروز واکنش‌های مختلف به آن مساله کمک نمایید. در این جریان سعی کنید طرح‌های متعددی را مطرح کنید و در نهایت پس از تجزیه و تحلیل آنها، طرحی را انتخاب نمایید که بیشترین شانس موفقیت را به همراه داشته باشد. در برنامه‌ریزی خود این موضوع را لحاظ کنید که در چنین موقعیت‌هایی، دیگران احتمالاً چگونه واکنش نشان می‌دهند و کاربرد هیجانات، چگونه شما را یاری می‌دهد تا موفقیت بیشتری کسب کنید.

### منابع و مأخذ

- Baron,R.(1997), *The emotional quotient inventory(EQ-i): Technical manual*,Toronto,Canada: Multi-Health Systems.Inc.
- Barsade, S. G. (2000), **The ripple effect: Emotional contagion in groups**, working paper: New Haven, CT: Yale University press.
- Caldwell, D. F., & Burger, J. M. (1998), **Personality characteristic of job applicants and success in screening interviews**, Journal of Personnel Psychology, 51.
- Caruso, D. R., & Wolfe, C. (2001), **Emotional intelligence in the workplace**, In the emotional intelligence in everyday life: A Scientific inquiry. Edited by: Joseph Ciarrochi,Joseph. P. Forgas.,&John D. Mayer Psychology press.
- Gardner,l.,& stough,C.(2002), **Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers**, Journal of Leadership & Organization Development. 23. (2). pp:46-48.
- Goleman,D.(1995), **Emotional intelligence**, New York: Bantam. Book.
- Goleman,D.(2000), **Leadership that gets results**, Harvard Business Review.
- Goleamn, D.Boyatzis,R.,&Mckee,A.(2002), **Clustering competence in emotional insights from the emotional competence inventory (ECI)**, from the world wide web <http://www.eiconsortium.org>.
- Jordan, R. J., Ashkanasy, N. M., Hartel., C. E. J., & Hooper, G. S. (1999),**Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process. Effectiveness and goal focus**, Manuscript Submitted for Publication.
- Kingsbury, K. E., & Daus, C. S. (2000), **The effects of emotional intelligence on job interview outcomes**, Manuscript Submitted for Publication.
- Mayer,J.D.Salovey, P.Caruso, D.R.(1999), **Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence**, Journal of Intelligence, 27.pp:267-269.
- Rice, C. L. (1999), **A quantitative study of emotional intelligence and its impact in team performance**, Unpublished Master s' Thesis. Pepeerdine, University of Malibu C.A..
- Stein, S., & Book, M. (2000), **The eq edge**, New York. ON: Stoddart
- Sternberg,R.J.(1997), **Successful intelligence**, New York: Plume.

Weinberger,L.A.(2003), **An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership styles and perceived leadership effectiveness.**

Swanson & Associates, Midwestern Unpublished PhD Dissertation, University of Midwestern.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی