

هوش هیجانی برای مدیران

کجه علی نجفی*



چکیده:

هوش هیجانی موضوعی است که در سعی تشریح و تفسیر جایگاه هیجانات و عواطف در توانمندیهای انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران موثر هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری و با کسب رضایت، و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. مقاله حاضر در صدد است تا با کندوکاوی علمی در مبحث هوش هیجانی برای مدیران، مفهوم، نقش هیجانها در محیط کار، مدلها، شاخصها را مورد بررسی قرار داده است و در نهایت مروری بر پیشینه تحقیق هوش هیجانی در سازمان را تشریح و تبیین می‌کنیم.

مقدمه:

کرده بود، ثابت کرد که شایستگیهای هیجانی می‌تواند شرکتها و کارکنان بسیار موفقیت آمیز را بوجود آورد (تانگ و فات، ۲۰۰۲)

تعریف هوش هیجانی

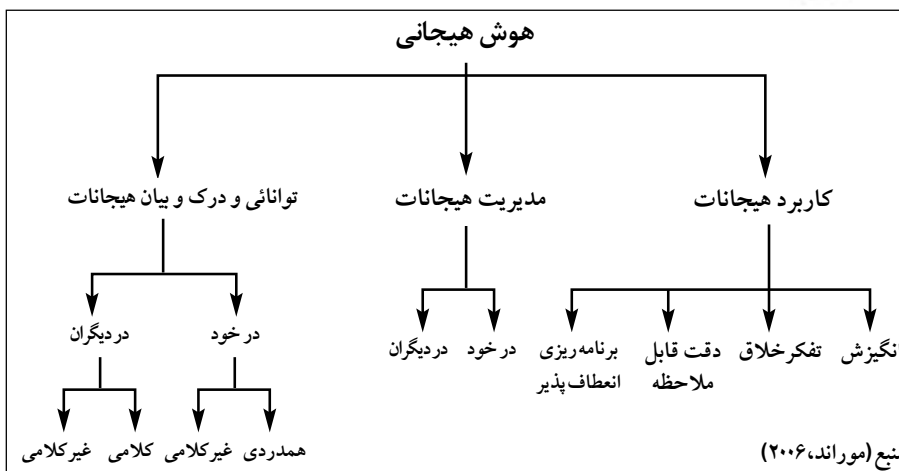
هوش هیجانی هم مانند هوش، تعریف خاصی ندارد. و در تعریف آن از ابعاد و کارکردها استفاده می‌شود. صاحب نظران، هوش هیجانی را با توجه به ویژگی‌ها و کارکردهای آن تعریف کرده‌اند:

وی سینگر هوش هیجانی را هوش بکارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط موثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان و چگونگی انجام دادن کارها برای ارتقای نتایج تعریف می‌کند (وی سینگر، ۱۹۹۸).

مفهوم هوش هیجانی مدیران را بر اساس این تعریفها می‌توان در

در سال ۱۹۸۵، یک دانشجوی مقطع دکترا در آمریکا پایان نامه ای را به اتمام رساند که در آن از عنوان هوش هیجانی استفاده شده بود (هینز، ۲۰۰۳). سپس دو تن از استادان دانشگاههای آمریکا به نامهای جان میر و پیترو سالوی (۱۹۹۰) مقاله ای در زمینه هوش هیجانی به چاپ رسید. اما کسی که بیش از همه نامش با عنوان هوش هیجانی گره خورده دانیل گلمن بود که در سال ۱۹۹۶ نوشتن کتابی به نام سواد عاطفی را آغاز کرد و بعد از آشنائی به میر و سالووی عنوان کتاب خود را به هوش هیجانی تغییر داد (هینز، ۲۰۰۳). دانیل گلمن معتقد بود که هوش هیجانی مهمتر از هوش شناختی است. بعد از کتاب معروف او با نام کار کردن با هوش هیجانی در سال ۱۹۹۸ که در بیش از ۵۰۰ شرکت تحقیق

توجه نموده است. این مهارت‌ها افراد را قادر می‌سازند که به درستی پاسخ‌های عاطفی را در دیگران حدس بزنند و رفتارهای از نظرات اجتماعی تطابقی را در پاسخ انتخاب کنند. چنین افرادی توسط دیگران به عنوان افرادی پر هیجان و اصیل شناخته می‌شوند. تنظیم هیجانی نیز یکی از مولفه‌های هوش هیجانی است که حالت‌های خلقی را تنظیم می‌کند



منبع (موراندا، ۲۰۰۶)

و باعث تطابق بیشتر می‌شود.

نمودار ۱ به صورت ذیل ترسیم کرد.

نقش هیجان‌ها در محیط کار

مولفه دوم هوش هیجانی تسهیل فعالیت‌های شناختی است. هیجان‌ها ترکیبی از سازمان‌های مختلف روانی، فیزیولوژیکی، تجربی، شناختی و انگیزشی می‌باشند. هیجانها از دو طریق می‌توانند تفکر را تسهیل کنند: الف) با مجبور کردن فرد به فکر کردن به صورت سازگار با حالات خلقی ب) با دادن اطلاعات درباره حالات خلقی، که به موجب آن فرد

بر طبق این تئوری یک سلسله از رویدادهای عاطفی مثبت و منفی منجر به وضعیتهای عاطفی مثبت و یا منفی در کارکنان می‌شود. که به نوبه خود وضعیتهای نگرشی و پاسخهای رفتاری را در پی دارد. برای مثال کارکنانی که در ارتباط با رئیسشان دچار مشکل می‌شوند (وقایع عاطفی) عصبانی و خشمگین می‌شوند (یک وضعیت عاطفی) و بنا براین از ناراضی شغلی رنج می‌برند (وضعیت نگرشی) و کار را در جای دیگر جستجو می‌کنند (پیامد رفتاری).

مدلهای هوش هیجانی

مدل توانایی هوش هیجانی

بر طبق مدل توانایی می‌یر، سالوی و کاراسو (۲۰۰۰)، هوش هیجانی از چهار مولفه اصلی به این شرح تشکیل شده است:

اولین مولفه هوش هیجانی با ظرفیت ملاحظه و بیان احساسات شکل می‌گیرد. احساس هیجانی شامل ثبت، توجه و معنی‌سازی پیام‌های هیجانی می‌باشد، به آن صورتی که در حالات صورت، تن صدا، یا محصولات هنری فرهنگی بیان گردیده اند. شخصی که حالت ترس را در صورت دیگری می‌بیند، خیلی بیشتر در مورد هیجان و افکار آن شخص می‌فهمد تا کسی که این علامت را از دست داده و به آن



جدول ۱- مدل هوش هیجانی می‌یر، سالوی و کاراسو

خود آگاهی	اعتماد به نفس، خود ارزیابی والعبت گرا احساس خوش خلقی.
مدیریت بر خود	قابل اعتماد رانسی و درستی، آسوده خاطر بودن در مقابل ابهام، تعاطف پذیری در مقابل تغییر انگیزه قوی برای موفقیت، خوش بینی در برابر شکست، تعهد سازمانی.
آگاهی اجتماعی	خدمت به زیر دستان و مشتریان، حساسیت فرهنگی (احترام به فرهنگهای متفاوت)، مهارت در نفوذ کردن بر دیگران.
مهارتهای اجتماعی	اثر بخشی که منجر به تغییر می شود، مهارت در بوجود آوردن تیمها موثر بودن در سازمان.
خود انگیزختگی	داشتن هدف مشخص، خداکاری در سازمان، رضایتمندی.

جدول ۳: خلاصه ویژگیهای هوش هیجانی گلمن و نشانه های آن در محیط کار

می شود؛ درون شخصی؛ بین شخصی؛ قابلیت انطباق؛ مدیریت استرس؛ خلق (بارون، ۲۰۰۰). در هر یک از این ابعاد مهارت های ویژه ای وجود دارد که به هوش هیجان بر می گردند.

هوش هیجانی و مولفه های آن از دیدگاه گلمن

هوش هیجانی از دیدگاه گلمن، هوشی مرکب شامل توانایی های شناختی و جنبه های شخصیتی است. گلمن (۱۹۹۵) هوش هیجانی را از IQ جدا کرده است و به نظر او هوش هیجانی شیوه استفاده بهتر از IQ را از طریق خود مهارگری، اشتیاق و پشتکار و خود انگیزختگی شکل می دهد. به نظر گلمن مولفه های هوش هیجانی عبارتند از:

الف) خود آگاهی

ب) خود مهارگری یا مدیریت خود

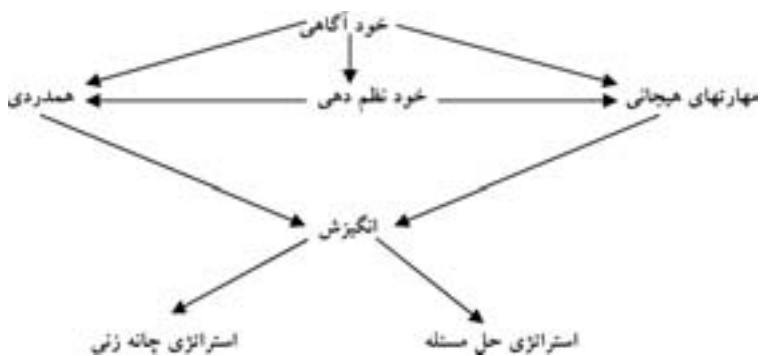
ج) آگاهی اجتماعی

د) مهارت های اجتماعی

ه) خود انگیزختگی

در جدول ۳ خلاصه ویژگیهای هوش هیجانی گلمن و نشانه های آن در محیط کار و همچنین رابطه این مدل با استراتژیهای مدیریت در نمودار ۲ به این صورت ترسیم می شود.

به منظور درک فرایندهای سازمانی، نیاز به خود آگاهی، خود نظم دهی، همدردی و مهارتهای اجتماعی شامل توانایی درک هیجان های دیگران می باشد و کمک به دیگران برای نظم دهی



نمودار ۲: مدل هوش هیجانی گلمن و رابطه آن با استراتژیهای مدیریت

می داند خوشحال، ناراحت، ترسان یا عصبانی باشد (کار، ۲۰۰۴).

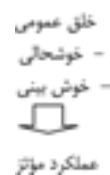
مولفه سوم فهم یا شناخت هیجانی شامل نمادهای گسترده و پیچیده هیجانها می شود. اساسی ترین قابلیت در این سطح نامگذاری هیجانها با واژه ها است، به طوری که بتوان بین واژه های عاطفی متفاوت تمایز قایل شد. فهم هیجانی یعنی توانایی درک مفهوم هیجانها. افراد دارای فهم هیجانی پرورش یافته، می توانند

بفهمند که چگونه هیجانها در طول زمان تغییر می کنند. برای مثال، فردی که می فهمد پر خاشاگری به دیگران آسیب می رساند، انتمام باعث پشیمانی می شود و عدم آن به تشدید خشم منجر می گردد، بهتر از فردی که مهارت فهم این توالی های هیجانی موقت را ندارد قادر است موقعیت های تعارضی را دستکاری و کنترل کند.

مولفه چهارم مدیریت یا تنظیم هیجانی، هیجان پذیری و کنترل هیجانها می باشد. شخصی که از توانایی مدیریت یا تنظیم هیجانی

درون شخصی	بین شخصی
- هشیاری هیجانی	- همدلی
- جرأت ورزی	- مسئولیت اجتماعی
- استقلال - حرمت خود - خود شکوفایی	- روابط بین شخصی
مدیریت استرس	قابلیت انطباق
- تحمل استرس	- مسأله گشایی - تعاطف پذیری
- کنترل نگاه	- آزمون واقعیت

جدول ۲- نحوه ایجاد عملکرد موثر در مدل بارون^۲



پرورش یافته برخوردار باشد می تواند هیجانها را تجربه کند و یا مانع تجربه آنها شود (کار، ۲۰۰۴). داشتن توانایی های پرورش یافته برای درک کردن، یکپارچه کردن، شناخت و مدیریت یا تنظیم هیجانها، لزوماً به این معنی نیست که این توانایی ها به طور روزمره استفاده می شوند بلکه این توانایی ها تنها در مواقع لزوم به کار برده می شود (کار، ۲۰۰۴). جدول ۱ مدل هوش هیجانی می پر، سالوی و کاراسو را نشان می دهد.

مدل صفت هوش هیجانی

مدل صفت هوش هیجانی از پنج بعد تشکیل

Executive, VOL.16, No.1, pp:76-86.

Ashkanasy, N.M. (2002) Studies of Cognition and emotion in organizations: Attribution Affective events, Emotional Intelligence and perception of Emotion. Australian Journal of Management. Vol.27, pg:11.

Barbuto, J.E & Burbach, M.E. (2006) The Emotional Intelligence of transformational leaders: A Field study of Elected Official. The Journal of Social Psychology. Vol.146, No.1, pg:51.

Bar-O, R., Parker, J. D.A. (2000). Handbook of emotional intelligence. (1St) Ed.

Carr, A. (2004). Positive Psychology of Emotional intelligence.

Dulewicz, V. & Higgs, M.J. & Slaski, M. (2003) Emotional Intelligence: content, construct, and concurrent validity. Journal of Managerial Psychology. Vol.5, No.18.

Dulewicz, V. & Higgs, M.J. (2003) Leadership at the top: the need for Emotional Intelligence in organization. Journal of Managerial Psychology. vol12, No.1.

Fry, M.C. & Bennett, R. & Galdwell, S. (2006) Team Emotional Intelligence and team interpersonal process effectiveness. Mid-American Journal Of Business. Vol.21 No.1, pg:51.

Goleman, D. (1998) Working with Emotional Intelligence. Bantam, New York.

Golman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books

Heines, S. (2003) Definition and history of Emotional Intelligence. Stere Hein Emotional Intelligence Home page.

Higgs, M.J. & Dulewicz, V. (2002) Making Sense of Emotional Intelligence (2th ed) Windsor.uk. Nfer-nelson.

Jackson, M. & Lash, R. (1999) Enhancing Your Leaders Emotional Intelligence. Canadian HR Report. No.29, pg:120.

Joradan, P.J. & Ashkanasy, N.M. & Hartel, C.E, J. (2002) Emotional Intelligence as a Moderator of emotional and behavioral reactions to job in security. Academy of management review. Vol.27, pp:361-72.

Mayer, J.D. & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality, 9(3).

Morand, D.A. (2001) The Emotional Intelligence of managers: Assessing the construct validity of a non verbal measure of people skills. Journal of Business And Psychology. Vol.16, NO,1 Pg:21.

Rahim & Psenicka & Polychroniou & Zhoo et al. (2002) A Model Of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. International Journal of Organizational Analysis. Vol.10, No.4, pg:302.

Schutte, N. & Malouff, J. (2001). The relationship between emotional intelligence and interpersonal relations. Journal of Social psychology, 14(4), 514-523.

Sy, T. & Cote, S. (2004) Emotional Intelligence: A Key ability to succeed in the Matrix organization. The Journal of Management Development. Vol.21, No.1, pg:51.

Teng, Fatt, J.P. (2002) Emotional Intelligence: for human resource managers, Management Research News. vol.25, No,11, pg:57.

Weisinger, H. (1998) Emotional Intelligence at work, San francisco.

Weiss, H. & Cropanzano, R. (1996) Affective event theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequence of affective experience at work. Research in Organizational Behavioral, Vol.18, pp:1-79.

* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

از دانشگاه علامه طباطبائی

هیجانها به منظور هدفهای مطلوب صورت می گیرد. انگیزش برای این است که افراد به هدفشان برسند. مدیران دارای هوش هیجانی می توانند زیر دستان را برای بالا بردن استراتژی حل مسئله بالا ببرند. و استراتژی چانه زنی را پائین بیاورند. مدیران بایستی مهارت های هیجانی شان را از طریق خود یادگیری پیوسته، بالا ببرند. گلن پیشنهاد می کند که مدیران نیاز دارنده آموزش شایستگی های مورد نیاز که بیشتر برای پیشرفت در شغل مورد نیاز است.

مدل هوش هیجانی هیگز و دالویچ

هیگز و دالویچ مدل هوش هیجانی را برای مدیران به هفت مرحله تقسیم کرده است:

۱- خودآگاهی: آگاه شدن از احساس خود و قادر به مدیریت آنها.

۲- فشار هیجانی: توانایی نگهداری عملکردشان بویژه زمانیکه تحت فشار شدید هستند و یا زمانیکه مورد انتقاد شدید قرار گرفته اند.

۳- انگیزش: به دست آوردن انرژی و انگیزه برای رسیدن به هدفها و چالشهای که در سازمان وجود دارد.

۴- حساسیت بین شخصی: نشان دادن حساسیت و همدردی با دیگران، بویژه ملاحظه (بررسی) نیازها و احساساتشان و توانایی گوش دادن به آنها.

۵ - نفوذ کردن: توانایی نفوذ و متقاعد کردن دیگران برای پذیرفتن نکته نظرها و دیدگاهها.

۶ - قوه شهود داشتن: توانایی تصمیم گیری، بکار بردن قوه استدلال و شهود وقتی که با اطلاعات مبهمی روبرو می شوند.

۷ - آگاهی اجتماعی: سازگار بودن در کارهایشان و نشان دادن درستی و اعتمادی که در فرهنگ سازمانی مورد نظر رایج است. (هیگز و دالویچ، ۲۰۰۲).

نتیجه گیری

مدیران به جای اینکه همه تلاش خود را معطوف به کنترل ابزاری کارکنان بکنند، زمینه را برای ایجاد خودآگاهی در کارکنان فراهم سازند. خودآگاهی یکی از مولفه های مهم و اساسی هوش هیجانی است، که پیش نیازی برای مولفه های دیگر هوش هیجانی است. هوش هیجانی می تواند مدیران را در سازمان به رهبری اثربخش تبدیل کند. تحقیقات متعدد همانطوریکه نشان میدهند هر اندازه هوش هیجانی مدیران و کارکنان در سازمان بیشتر باشد به همان اندازه بر بهره وری سازمان و کارکنان افزوده خواهد شد. ■

منابع:

Ashkanasy, N.M. & Daus, C.S. (2002) Emotional in the Work Place: the new challenge for managers. Academy Of Management