

# جزوه آموزشی هوش هیجانی:

هوش هیجانی و نقش آن در مدیریت

تهیه کننده: هوشنگ قاسمی

سوتیترها:

- هوش هیجانی نوعی استعداد عاطفی است که تعیین می کند از مهارت های خود چگونه به بهترین نحو ممکن استفاده کنیم و حتی کمک می کند خرد را در مسیری به کار گیریم

- اگر سازمانی برخوردار از مهارت هایی همچون خودآگاهی و خودنظم دهی، انگیزه و همدلی باشد و مهارت های مدیریتی و ارتباطات باز در آن جریان پیدا کند، با تغییر تجارت، ویژگی های مورد نیاز برای بقا نیز تغییر می یابند.

- هوش هیجانی شکل تکامل یافته ای از توجه انسان در سازمان ها و ابزارهای نوین و شایسته در اختیار مدیران سازمان ها و شرکت ها برای هدایت افراد درون سازمان و مشتریان برون سازمان و تأمین رضایت آنهاست

برای دانلود نمونه سوالات استخدامی عمومی و تخصصی بانک صادرات اینجا کلیک کنید

-مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری،

رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند

پیچیده‌تر شدن فضای رقابتی شرکت‌ها و سازمان‌ها، آهنگ پرشتاب تغییرات و پیچیده‌تر شدن شرایط اداره سازمان‌ها، ضرورت توجه به استعداد‌های انسانی را بیش از گذشته آشکار ساخته است. روش‌های کهنه تجارت دیگر کارآیی ندارند، شدت فزاینده چالش‌های رقابتی هرکسی را به مبارزه می‌طلبد تا خود را با شرایط تطبیق دهد.

با تغییر تجارت، ویژگی‌های مورد نیاز برای بقای شرکت‌ها نیز تغییر می‌یابد، چه رسد به سبقت. قابلیت‌های مورد نیاز برای مدیران سازمان‌ها تفاوت‌های اساسی دارد، ویژگی‌هایی که امروزه برای مدیران ارزشمند است با قابلیت‌هایی که برای مدیران آینده مورد نیاز خواهد بود، تفاوت اساسی خواهد داشت.

مهارت‌هایی همچون طراحی تغییر، تطبیق‌دهی، افزایش تنوع و قابلیت‌های گروهی در دو دهه پیش اهمیت زیادی نداشتند، اما اکنون بر اهمیت آنها افزوده شده است. همه این تحولات ارزش هوش هیجانی را افزایش داده و ضرورت توجه سازمان‌ها به مقوله مذکور را با اهمیت کرده است.

اهمیت هوش هیجانی

چرا با هوش‌ترین شاگردان کلاس، ثروتمندترین مردم نیستند؟ چرا بسیاری از افراد تحصیل کرده به‌رغم برخورداری از نمره‌های عالی در دوره دبیرستان و دانشگاه نمی‌توانند در محیط کار اثربخش و خلاق باشند؟ واقعیت این است که از میان خیل عظیم افراد دارای هوش عقلانی مناسب، عده

برای دانلود نمونه سوالات استخدامی عمومی و تخصصی بانک صادرات اینجا کلیک کنید

نسبتاً کمی از آنان به موفقیت‌های بزرگ دست پیدا می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌ها که مدیران آنها از هوش تحصیلی بالایی برخوردار بوده‌اند، اتفاقاتی رخ می‌دهد که کارآیی مدیر را زیر سؤال می‌برد. تحقیق نشان می‌دهد مدیری که از ضریب هیجانی (Emotional Quotient) بالایی برخوردار و از نظر فنی نیز با تجربه است، با آمادگی و مهارت بیشتر و سریع از دیگران به رفع تعارض‌های نوپا، ضعف‌های گروهی و سازمانی و خلأهای موجود، ارتباط پنهانی درازمدت و تیرگی روابط متقابل خواهد پرداخت. بنابراین اندیشمندان در پی شناخت ویژگی‌های افراد موفق برآمده و دریافتند به غیر از هوش تحصیلی، عوامل قابل پرورش دیگری دخالت دارند که مربوط به ویژگی‌های غیرعقلانی انسان هستند. ارتباطات انسانی، انطباق‌پذیری و یا سازگاری (یافتن پاسخ‌های خلاق به موانع) مدیریت شخصی، اشتیاق و انگیزه برای کار و رشد، پیشرفت، توانایی کارگروهی و داشتن روحیه همکاری یا مهارت در مذاکره و در نهایت توانایی رهبری مربوط به هوش هیجانی انسان هستند. درخشندگی علمی مدیر برای رساندن یک سازمان یا شرکت به قله‌های ترقی و موفقیت کافی نیست، بلکه مدیر می‌باید دارای تأثیرگذاری، متقاعدسازی دیگران و توانایی درونی مبارزه برای اهداف چالش‌آور در فضای رقابتی امروز باشد .

#### پیشینه هوش هیجانی

از زمان‌های گذشته عواطف و هیجان‌ها را دارای عمق و قدرتی می‌دانستند که می‌تواند نهفته‌ترین ارزش‌ها و آرمان‌ها را به فعالیت وادارد. به طوری که در لاتین به آنها "Motus Anima" می‌گویند، یعنی «روحی که ما را به حرکت وامی‌دارد». به سال 1920 در دانشگاه کلمبیا فردی مطلبی با عنوان «هوش هیجانی» را مطرح کرد که بیشتر روابط اجتماعی را در برمی‌گرفت. سپس در سال

1973 مبحثی در رابطه با مدنیت و رفتار با دیگران مطرح شد. در سال 1983 "هاروارد گاردنر" (Harward Gardner) روانپزشک دانشگاه هاروارد الگوی بسیار مهمیتی را از هوش چندگانه ارایه داد که شناخت درونی خود و مهارت‌های اجتماعی را شامل می‌شد. در سال 1990 توسط دو روانپزشک به نام‌های "پیتر سالوی". "جان مایر" نظریه قابل فهمی از هوش هیجانی ارایه شد، لکن اصطلاح هوش هیجانی از زمان انتشار کتاب معروف "دانیل گولمن (Daniel Golman)" (1995) به گونه‌ای گسترده به صورت بخشی از زبان روزمره در آمد و بحث‌های بسیاری را برانگیخت. به نظر "دانیل گولمن"، هوش هیجانی بر شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی است، توانایی اداره مطلوب خلق و خوی و وضع روانی و کنترل تکانش‌هاست. عاملی است که به هنگام شکست ناشی از دست نیافتن به هدف در شخص ایجاد انگیزه و امید می‌کند، مهارت اجتماعی یعنی خوب رفتار کردن با مردم و کنترل هیجان‌های خویش در رابطه با دیگران و توانایی تشویق و هدایت آنان است.

به نظر گولمن، بهره هوش (IQ) در بهترین حالت خود تنها عامل 20 درصد از موفقیت‌های زندگی و 80 درصد موفقیت‌های افراد مربوط به هوش هیجانی است. برخلاف بهره هوشی که تقریباً ثابت و ایستاست، هوش هیجانی را می‌توان بهبود بخشید و توسعه داد.

"جان مایر" و "پیتر سالوی"، هوش هیجانی را توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم هیجان خود و دیگران و استفاده کارآمد از آن دانسته‌اند.

"بار- آن (1997) (Bar-On) نیز هوش هیجانی را توانایی‌های یک شخص در مواجهه با چالش‌های محیطی دانسته که موفقیت‌های فرد را در زندگی پیش‌بینی می‌کند.

مقایسه هوش هیجانی و هوش شناختی

اگر چه هوش هیجانی (Emotional Intelligence) و هوش شناختی (Intelligence Quotient) از لحاظ مفهوم نظری و عملکرد تفاوت‌های اساسی دارند، ولی در مقابل هم نیستند. برخی بهره‌مند از هر دو و برخی بالعکس.

دانشمندان تلاش می‌کنند که بدانند این دو پدیده چگونه یکدیگر را تکمیل می‌کنند؟

سطح هوش هیجانی از حیث وراثتی ثابت نیست و فقط در زمان کودکی شکل نمی‌گیرد و به عکس بهره هوشی که از دوره نوجوانی تغییر بسیار کمتری دارد، هوش هیجانی تا حد بسیار زیادی آموخته می‌شود و در طول زندگی با بهره‌گیری از تجربه‌ها شکل می‌گیرد و شایستگی آن رو به رشد خواهد بود.

اگر چه عقل و هوش منطقی IQ به قدرت استدلال کمک می‌کنند، اما توانایی پیش‌بینی پیامدهای تصمیم تنها از هوش هیجانی بر می‌آید. براین اساس افرادی که صرفاً بر قدرت استدلال تکیه دارند، تصمیم‌های اشتباه می‌گیرند و در زندگی اجتماعی و سازمانی پی در پی شکست می‌خورند و موجبات دفع دیگران را فراهم می‌آورند.

-از طریق IQ می‌توان به استخدام در آمد، ولی از طریق هوش هیجانی می‌توان در سازمان دوام آورد، رشد کرده و به مدارج عالی نایل شد.

برای دانلود نمونه سوالات استخدامی عمومی و تخصصی بانک صادرات اینجا کلیک کنید

هوش هیجانی نوعی استعداد عاطفی است که تعیین می‌کنند از مهارت‌های خود چگونه به بهترین نحو ممکن استفاده کنیم و حتی کمک می‌کند خرد را در مسیری به‌کار گیریم. براین اساس در کنار آموزش فرمول‌ها، نظریات و محفوظات درسی ضروری است. هر نوجوانی برای رسیدن به یک زندگی با کیفیت مطلوب‌تر، حداقل می‌باید از پنج مهارت دیگر نیز بهره‌مند باشد:

1- خودآگاهی (Self Awareness) شناخت عواطف شخصی): برای شناخت احساسات و استفاده از آنها برای راهنمایی خود در تصمیم‌گیری‌ها و بررسی واقع‌گرایانه از توانایی‌ها و محدودیت‌های خویش در جهت پرورش حس اعتماد به‌نفس. افرادی که در مورد احساسات خود اطمینان و قطعیت دارند، بهتر می‌توانند زندگی خود را هدایت کنند.

2- اداره هیجان‌ها (Managine oneself) خودنظم‌دهی): قدرت تنظیم احساسات خود توانایی است که بر حس خودآگاهی متکی است، بهره‌گیری از عواطف و هیجان‌ها باید به گونه‌ای باشد که به‌جای مداخله و مزاحمت در انجام امور، تسهیل‌کننده باشند، افزایش سطح وجدان و قدرت موکول کردن خوشگذرانی‌ها به زمان دیگر برای تلاش در رسیدن به اهداف و توان به‌دست آوردن بهبود مجدد بعد از تجربه آشفتگی و استرس‌ها. این توانایی کمک شایانی برای از بین بردن تهدیدهای محیطی است.

3- انگیزه‌سازی (Motivating oneself) افراد برخوردار از این مهارت، بسیار مولد و اثربخش خواهند بود. استفاده از علائق خود، تحرک‌بخشی به سوی اهداف و انجام فعالیت‌های چشمگیر را میسر می‌سازد.

برای دانلود نمونه سوالات استخدامی عمومی و تخصصی بانک صادرات اینجا کلیک کنید

4- شناخت عواطف دیگران (همدلی) (Empathy): همدلی اساس مهارت مردم است. درک دیدگاه و احساسات دیگران و ایجاد صمیمیت بیشتر با افراد که به شناخت نیازها و خواسته‌های دیگران می‌انجامد، موفقیت را به ارمغان خواهد آورد. خدمت محوری در سازمان نشانه همدلی است.

5- مهارت در تنظیم روابط (Handling Relationship): درک و هماهنگی بیشتر با افراد، گروه و اجتماع، همکاری، مذاکره، نفوذ و مدیریت تعارض و برخورداری از کفایت‌های اجتماعی، مهارت‌هایی هستند که محبوبیت رهبری بین فردی را تقویت می‌کنند، این افراد با تقویت ارتباط منطقی و مؤثر در تحولات نقش مؤثری دارند.

براین اساس سرنوشت افراد در بسیاری از موقعیت‌ها در گرو مهارت‌هایی است که هوش هیجانی را تشکیل می‌دهند و افرادی با داشتن هوش عمومی متوسط و هوش هیجانی بالا موفق‌تر از کسانی هستند که هوش عمومی بالا و هوش هیجانی پایین دارند، پس هوش هیجانی، پیش‌بینی کننده موفقیت افراد در زندگی و نحوه برخورد مناسب با استرس‌هاست.

نقش هوش هیجانی در سازمان‌ها

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 طریق بهره‌وری سازمان افزایش یابد، از این رو مدیران موفق مدیرانی هستند که دارای توانمندی اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی بوده و با درک هیجانات خود و دیگران و در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کنند.

در عرصه رقابتی امروز تغییرات تکان دهنده بازار و فن آوری های رقابتی پیش بینی نشده، موجب آسیب پذیری شرکت ها می شود، در این راستا هوش هیجانی می تواند به مثابه «واکسن» سلامتی سازمان را تضمین کند. اگر سازمانی برخوردار از مهارت هایی همچون خودآگاهی و خودنظم دهی، انگیزه و همدلی باشد و مهارت های مدیریتی و ارتباطات باز در آن جریان پیدا کند، با تغییر تجارت، ویژگی های مورد نیاز برای بقا نیز تغییر می یابند. همه این تحولات ارزش هوش هیجانی را افزایش می دهد.

هوش هیجانی شکل تکامل یافته ای از توجه انسان در سازمان ها و ابزاری نوین و شایسته در اختیار مدیران سازمان ها و شرکت ها برای هدایت افراد درون سازمان و مشتریان برون سازمان و تأمین رضایت آنها است. کارکنان با هوش هیجانی زیاد می توانند هرگونه احساسات و هیجانات منفی را به چارچوب کاری مثبت تغییر شکل دهند. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازند. براین اساس باید به هوش هیجانی در سازمان های امروزی بیشتر توجه داشت. ایجاد جو و فرهنگ سازمانی متأثر از هوش هیجانی در پویایی سازمان ها نقش مؤثر و حائز اهمیت دارد. زیرا بهره گیری از قابلیت های عاطفی در اداره بهتر سازمان ها، ضرورت اساسی بوده و قطعاً اثربخشی و موفقیت مدیران را به ارمغان خواهد آورد.

نتیجه گیری

بیشتر مدیران ترجیح می دهند برای انجام دادن کارها از مغزشان استفاده کنند تا قلبشان، در حالی که کلید موفقیت سازمان ها در توسعه منابع انسانی و اثربخشی مدیران در گرو توانایی درک



دیگران و رفتار معقولانه در روابط انسانی و نفوذ در قلوب کارکنان است، مدیرانی که صرفاً از ضریب هوشی بالا برخوردار هستند، با اتکای صرف به بهره هوشی، نمی‌توانند رهبران موفق باشند، طبق آخرین شواهد عصب‌شناسی، هیجان و عاطفه «سوختی» انکارناپذیر برای قدرت استدلال بیشتر مغز است، بنابراین مدیر و رهبران وظیفه دارند فضایی فراهم کنند که ضمن تبدیل نیروهای مخالف و قهرآمیز به انرژی‌های خلاق، از شایستگی‌های هیجانی در جهت بهبود اداره سازمان و پویایی آن حداکثر استفاده حاصل شود.

منابع و مآخذ:

1- گولمن، دانیل، «هوش هیجانی در کار» بهمن ابراهیمی \_ محسن جوینده، تهران، انتشارات بهین دانش، 1383

2- بابایی \_ محمدعلی، مؤمنی \_ نونا \_ تأثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران، مجله تدبیر شماره 166 اسفندماه 1384

3- شفقی‌زاده \_ امیرحسین \_ هوش هیجانی ابزاری نوین در مدیریت بازار \_ روزنامه همشهری سال سیزدهم شماره 3801 پنجشنبه 24 شهریور 1384

4- حسینی حسین‌آبادی \_ فاطمه \_ «درباره هوش هیجانی چه می‌دانید؟» روزنامه همشهری 29 مهرماه 1383

5- مقنی‌زاده \_ محمدحسن، سال 1383 «هوش هیجانی و ارتقا خود به خود تحصیلی»